

医業経営アドバイザー研修

令和6年11月29日(金) 15:00~17:00

公益社団法人 日本医業経営コンサルタント協会

医業経営アドバイザー 眞鍋 一

- 衛生関連
 - ・健康診断の受診(本人申告でも可)
 - ・麻疹、風疹の免疫確認
 - ・インフルエンザワクチンの接種
 - ・コロナワクチンの接種
 - ・マスク着用(布製マスクは医療機関では認められない)
 - 秘密保持に関する契約書(情報の守秘義務)
 - ・個別営業の禁止(行政の依頼で動く)
 - 服装
 - ・ネクタイ着用(男性)
 - ・音の出る靴等の禁止
 - ・ミニスカート、ハイヒール禁止(女性)
 - ・バッジ、ネームプレート着用
- ※名刺については、出張にあたって協会での用意

- 医療機関に対してはあくまで支援である
- 医療労務管理アドバイザーとの関係
従来は一輪車であったが、
今後は二輪車の前輪、後輪の関係で活動
- 医療機関においては
 - ・“先生”は医師以外はいない
 - ・アドバイザーに対して“先生”と言われたら
すぐに〇〇さんにして下さいということをお願いする
 - ・行政機関等も〇〇先生の方が使いやすいが、
その都度名称についてはお願いすること

医療経営アドバイザーと医療経営コンサルタントの違い

医療経営アドバイザーは医療機関の要請に基づき行政の承諾のもと、行政からの指示により業務を行いません。つまり行政のもとでの支援であって医療機関からの直接の業務委託ではありません。具体的には、医療機関が要望する経営及び課題抽出の資料を作成することです。

そして資料作成の説明は行ないますが具体的な対応・方法については基本的にアドバイスを致しません。

一方、医療経営コンサルタント業務は、医療機関の経営者の指示で書類を作成し、更にその内容についても将来的な見通しまでを含めて検討し、アドバイスを行ないます。そのために積極的にアドバイスを行ない、実施する計画に対しても経営者に伴走し目的を達成するために全力を注ぎます。

具体的な事例を挙げると

Q:医療機関の収入が減り、コロナ関係で借用した借入金の返済の時期に入って今後どのように経営したら良いか

A:この場合、地域での医療機関の「集中」と「選択」をすることが必要です(地域医療連携)そして人口構成(地域での高齢化率やその進行状況)までを含めた資料を作成します。

ここまでが医療経営アドバイザーの最大限の支援の範囲です。

一方、医療経営コンサルタント業務になると、前文の分析を行ない地域での集患方法を考え積極的に地域の医療機関を含めた形で患者の動向・収益の点検を行ないます。最終的には診療科の見直し等を検討し、地域で必要な医療体制を提案します。

職員満足度アンケートを実施して、医療機関の課題を抽出
この前提として職場の“ムリ” ”ムイミ“等無駄なものを抽出し、
ゼロベースで業務の必要性を職場内で再検討する
(話し合いが出来る形にする)

職場の人間関係に問題を感じたら……

「あいさつ」 例:看護職 新人/中途採用者/ベテラン

- ①声を出す……自分の存在を知ってもらう
 - ②目を見てあいさつ……相手に自分を認識してもらう
 - ③笑顔であいさつ……相手に気持ちを見せる
- 言いたいことが言える職場を目指す

必要な期間は状況によるが、これ以外にも今まで各自が経験したことが
あればそれを実践してほしい

職員満足度の調査は医療機関のトップの宣言から始まる
「今以上にいい職場環境……」

※最初の訪問時に同行する行政機関の担当者と一緒に、医療機関の
トップに対してあいさつをする

- 7分野33項目
- 協会本部で分析(有料)をし、次の段階へ進む資料を作成
⇒委託業者の人以外は全て対象とする

結果が出たら

- ・自由意見を含めて`仮“の課題を抽出
- ・更にヒアリング(1人20分～30分)を行ない課題について深掘りをする
- ・ヒアリング対象人数は回答者の10%以上である

抽出された課題について

- ・PDCAサイクルを利用して改善計画を立案する
(数値化・期間・目標等を明確にする)

PDCAサイクル

- ・1年間で実施できる計画を立てる
- ・どのくらい進んでいるか?
- ・全く進んでいない場合は方向転換が必要である故、
3か月を目途に進行状況を確認する
- ・1年間の目標について数値化することが必要

当初は、出来たことに対して「喜ぶこと」を体験させることにポイントを置く

アンケートの結果が出てても全てが実施されるわけではない
医療機関のトップの視点で考えることが必要

人数・経済的な負担等を理解し、煽るような行動はしない(問題をあいまいにする)

「医療機関のトップは職員の意見を理解している」ことを強調するだけでもよい
場合によって、実施については医療機関としての考えもあるので時間が欲しい旨を
伝えるなど、医療機関のトップのフォローをする。このことについては事前に打ち合
わせをすること。

結果に対しては必ず職員に公表すること

支援であるため

- 結果を押し付けるのではなく「このような考えが1つありました」という形にする
- 最終判断は医療機関のトップが決定する
この場合、医療機関の理念等も事前に理解しておくこと

- 場合によっては、ハラスメントに対して意見が出てくることもある
- ・事実関係がわからないため、「～の傾向がある」くらいの報告にする

このような結論になったことに対して

- ・医療機関のトップに説明し、了解を取る
- ・了解が取れた時点で職員にアドバイザーが説明する
その際、事前に医療機関のトップに説明したことを言わない
- ・場合によっては医療機関のトップも同席する

医療機関を訪問する前に、その医療機関の情報として

- ・診療科
- ・許可ベッド数
- ・職員数
- ・同一医療圏の様子 等

できる限り多くの情報を集めておくこと

○患者の分析

- ・外来患者人数
- ・病床稼働率
- ・外来については、紹介率/逆紹介率、紹介元 等も調べておく

○患者の地域分析

- ・通常は、医療連携室で資料を持っている

職員にとっては「働き方改革」であるが、経営者にとっては「働かせ方改革」である

医業経営アドバイザーによる支援の充実に向けて

厚生労働省 医政局医事課
医師等医療従事者働き方改革推進室

Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan

医業経営アドバイザーの位置付けとは？

- 勤務環境の改善に取り組む医療機関の多様な支援ニーズに応えられるよう、医療勤務環境改善支援センター（勤改センター）では、医療従事者の勤務環境の改善を促進するための拠点として、**ワンストップによる専門的・総合的な相談支援体制を構築することが重要。**
- そうした中で、**医療機関の勤務環境の改善に対する支援に当たっては、経営面の助言が不可欠**であることから、「医療従事者の勤務環境の改善等に関する事項の施行について」（最終改正 令和6年4月1日付 **厚生労働省医政局総務課長通知**。以下、「勤改センター運営通知」という。）**において、医業経営アドバイザーの配置**を求めている。

※ 具体的には、医師労働時間短縮計画の作成や見直しに関する助言や医療制度・医事法制面、組織マネジメント・経営管理等に関する専門知識を生かした助言を想定。

※ 医業経営アドバイザーの配置等の所用経費については、地域医療介護総合確保基金の積極的な活用を想定。

<例> 医師労働時間短縮計画の着実な実施

特定労務管理対象機関などで策定する医師労働時間短縮計画では、労務管理体制のほか、医療機関固有の内容を含む様々な勤務環境改善のための取組を計画上位位置付け、**労務管理アドバイザーと医業経営アドバイザーが連携して着実に実施**していく必要がある。

特に労務管理
ADの支援が
必要な項目

医師労働時間短縮計画（ひな型）

計画期間 _____

対象医師 _____

1. 労働時間と組織管理（共通記載事項）

(1) 労働時間

- 年間の時間外・休日労働時間の平均
- 年間の時間外・休日労働時間の最長
- 年間の時間外・休日労働時間数 960 時間超～1,860 時間の人数・割合
- 年間の時間外・休日労働時間数 1,860 時間超の人数・割合

(2) 労務管理・健康管理

- 労働時間管理方法
- 休日許可の有無を踏まえた時間管理
- 医師の研修の労働時間適性を明確化するための手続等
- 労使の話し合い、36 協定の締結
- 実生委員会、産業医等の活用、面接指導の実施体制
- 追加的健康確保措置の実施

(3) 意識改革・啓発

(4) 策定プロセス

※上記(1)から(4)の項目ごとに「前年度の取組実績」「当年度の取組目標」「計画期間中の取組目標」を記載する。((4) 策定プロセスは除く。)

2. 労働時間短縮に向けた取組（項目ごとに任意の取組を記載）

以下の項目ごとに、最低1つの取組を記載。

(1) タスク・シフト/シフェア

- 例・職種に関わりなく特に推進するもの
- ・職種毎に推進するもの

(2) 医師の業務の見直し

- 例・外来業務の見直し
- ・宿日直の体制や分担の見直し
- ・オンコール体制の見直し
- ・主治医制の見直し

(3) その他の勤務環境改善

- 例・ICTその他の設備投資
- ・出産・子育て・介護など、仕事と家庭の両立支援
- ・異なるチーム医療の推進

(4) 副業・兼業も行う医師の労働時間の管理

- 例・副業・兼業先の労働時間も踏まえた勤務シフトの管理
- ・副業・兼業先との勤務シフトの調整
- ・副業・兼業先への医師労働時間短縮の協力要請

(5) C-1水準を適用する臨床研修医及び専攻医の研修の効率化

- 例・教育カンファレンスや回診の効率化
- ・効果的な学習教材、機材の提供による学習環境の充実
- ・個々の医師に応じた研修目標の設定とこれに沿った研修計画の作成

※上記(1)から(5)の項目ごとに「計画策定時点での取組実績」「計画期間中の取組目標」を記載する。

特に医業経営
ADの支援が
必要な項目

両ADの支援
が必要な項目

特に医業経営
ADの支援が
必要な項目

(参考) 医業経営アドバイザーに関する通知等 抜粋

医療従事者の勤務環境の改善等に関する事項の施行について（最終改正 令和6年4月1日付 厚生労働省医政局総務課長通知）

第二 内容及び留意事項等

3 都道府県の事務等(医療法第30条の21関係) ③ 医療勤務環境改善支援センター(第30条の21第3項関係)

(2) 支援センターの事業内容 ウ 支援の実施体制

・ 医業経営アドバイザーの配置

医療機関の勤務環境改善に対する支援に当たっては、経営面の助言が不可欠であり、診療報酬面、医療制度・医事法制面、組織マネジメント・経営管理など医業経営に関する専門知識を有するアドバイザー(医業経営アドバイザー)を配置することが求められること。

なお、医業経営アドバイザーの配置等の所用経費については、消費税を財源として各都道府県に創設される「地域医療介護総合確保基金」を積極的に活用願いたいこと。

・ 地域の関係機関との連携体制の構築（運営協議会の活用等）

支援センターによる支援を効果的に実施するためには、**都道府県が主体的に関わり、支援センターと地域の医療等に関わる関係者による連携体制を構築することが不可欠**となる。そのため、**運営協議会等の場を活用するなどして、都道府県の医師会、看護協会、病院団体、大学病院、社会保険労務士会、医業経営コンサルタント協会、都道府県労働局その他地域の実情に応じた関係機関との連携体制を構築することが求められること。**

医療労務管理支援事業（医療労務管理アドバイザーによる医療機関支援事業）仕様書

第2 事業の内容

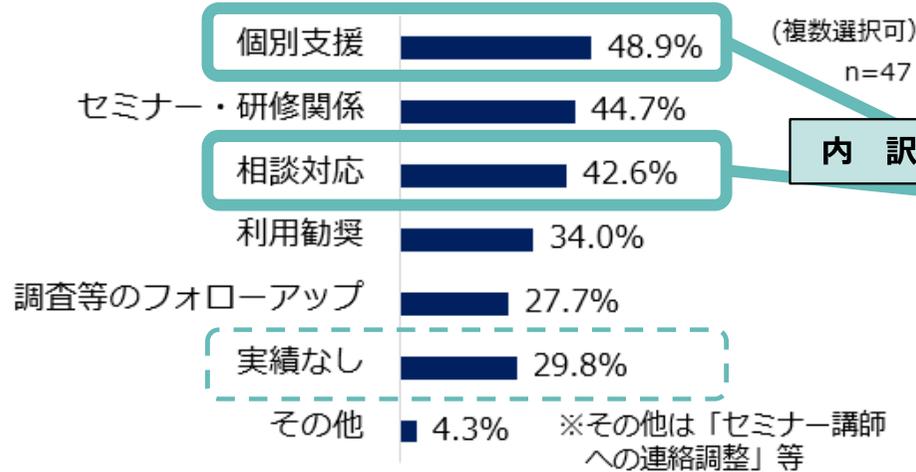
1 実施事項 (2) 医療機関を対象とする個別訪問支援業務の実施（月〇件（内示の際に個別に通知する。））

ウ 個別訪問支援業務の実施方法及び留意点 (オ) 医業経営アドバイザーとの協力

医療機関への支援に際しては、都道府県の医業経営アドバイザーと連携し、可能な限り共同で医療機関を訪問すること。また、単独で訪問する場合は、訪問後に医業経営アドバイザーと情報を共有するなど、勤改センターとして一体的な支援が行えるよう努めること。なお、訪問時に医業経営アドバイザーの業務に関する疑義等が生じた場合は、持ち帰り、訪問後に医業経営アドバイザーに取り次ぐなど連携して対応すること。

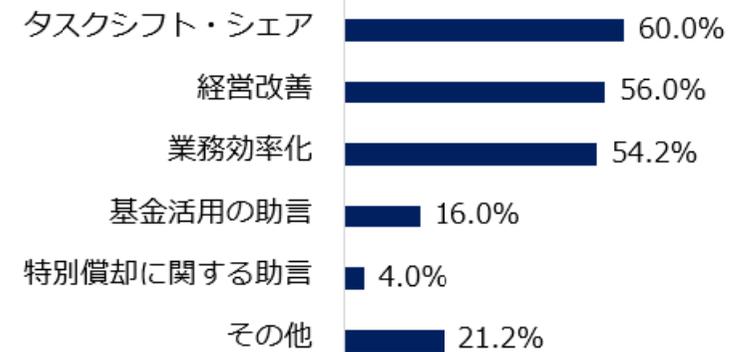
医業経営アドバイザーによる支援の実施状況は？

医業経営アドバイザーによる支援の状況（令和4年度実績）



内 訳

（相談対応・個別支援の内容）



出典：（独）福祉医療機構が実施した「医療従事者の勤務環境の改善に関する令和4年度活動実績及び令和5年度年次活動計画等調査」の結果より

都道府県の事例：アドバイザーの業務に関する分担事例

両アドバイザーが共同して支援

- 病院側の需要により共同にて支援
- 講師派遣事業の病院希望テーマによる業務分担、特別支援事業への共同支援
- 支援前に必ず両アドバイザーが資料、支援内容の確認を行い、支援が始まると進行を医業経営アドバイザーが、スポット的な質問等を医療労務管理アドバイザーが対応。
- 特例水準の指定が見込まれる医療機関に対し、共同でプッシュ型の訪問支援
- 労働時間短縮計画作成支援業務、訪問相談は共同で支援。

主に医業経営アドバイザーが支援

- 経営改善、時短計画作成、現状分析による課題抽出支援

主に医療労務管理アドバイザーが支援

- 労務管理、宿日直許可、評価センター受審

なぜ今、医療経営アドバイザーによる支援が重要なのか？

- 2024年4月以降、医療機関支援の支援ニーズは、“新しい制度への対応を急ぐ”段階から、改めて“労働時間の短縮を含めた具体的な勤務環境改善の取組を進めていく”段階に変化していくことが想定されます。
- こうした取組を進めるためには、医療機関内での適切なマネジメントに基づく自主的な取組が進められることが不可欠であり、医療経営アドバイザーには、こうした取組が進むようにしていく観点からの助言や支援を行うことが想定されています。

上限規制適用前（2024年3月まで）

実際は、

“新しい制度への対応を急ぐ段階”

- 医師の労働時間を確実に把握する
 - ・ 副業・兼業、宿日直許可、研鑽
 - 医師労働時間短縮計画の作成
 - 医療機関勤務環境評価センターの評価受審
 - 面接指導、勤務間インターバル
 - 36協定の締結
- 等

制度を知る・対応する



医療労務管理アドバイザーの支援ニーズ 増

上限規制適用後（2024年4月以降）

改めて、

“労働時間の短縮を含めた具体的な勤務環境改善の取組を進めていく段階”

- 長時間労働医師に対する具体的な勤務環境改善の取組（医師労働時間短縮計画の実行等）
 - ・ タスク・シフト/シェア
 - ・ 医師同士の役割分担（複数主治医制等）
 - 医師以外の医療従事者を含めた勤務環境改善の取組
 - ・ ハラスメント対策、メンタルヘルス対策
 - ・ 仕事と家庭の両立支援
- 等

取組を進め方を知る・取組を進める

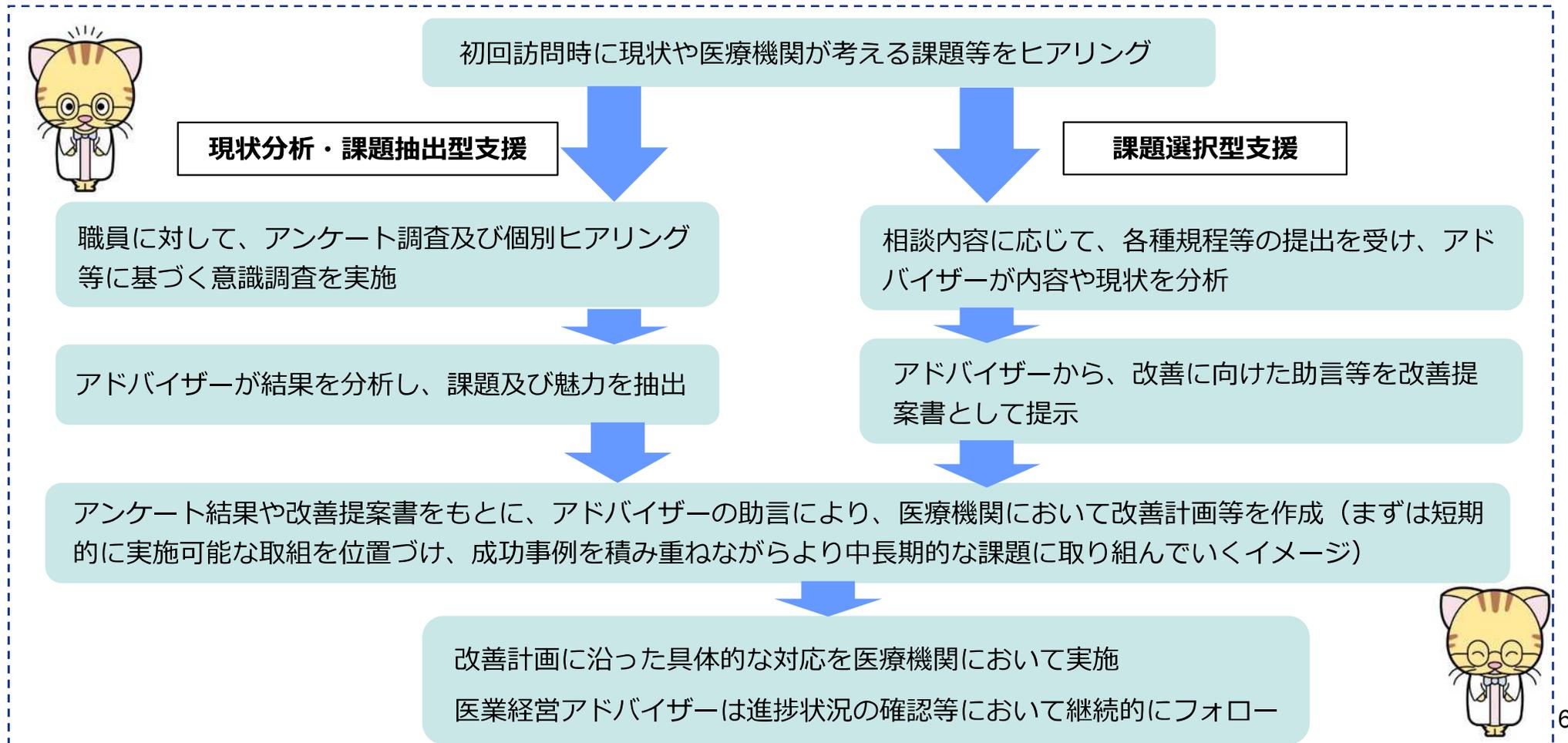


医療経営アドバイザーの支援ニーズ 増



医業経営アドバイザーによる支援とは？

- 医業経営アドバイザーは、各医療機関の現状に即して、医療機関とともに①課題抽出②改善に向けた目標設定③目標達成に向けた実施事項の設定④継続的なフォローアップ④成果測定とその結果を踏まえた次のサイクルの実施 といった具体的なPDCAサイクルの実施に向けた支援が可能です。
- また、具体的な課題が見いだせていない段階の医療機関に対しても、現状分析・課題抽出型支援のような形でプッシュ型の支援が可能です。



支援を受ける医療機関が知っておくべきことは？

- 医業経営アドバイザーによる支援は、**医療機関が取組を進めるための現状分析、それを踏まえた取組内容や取組手順の提案が基本**です。医療機関内の調整や取組そのものについては、医療機関内で自主的に積極的な姿勢で進めていただくことが前提になります。
- 支援を受ける医療機関が、“なんでもアドバイザーがやってくれる”といった気持ちで、医療機関が実施すべき業務の肩代わりを期待することや、安易に特効薬的な解決策の提示を求めることなどがないように、**あらかじめ実施できる支援を明確化し、認識を合わせておくことが重要**です。

医業経営アドバイザーが出来るもの（例）

- 現状分析と取組内容等に関する助言・支援
 - ・ 医師労働時間短縮計画の作成、見直し
 - ・ 職員アンケート調査の実施に関する助言・支援
 - ・ 調査に基づく必要な取組内容や取組手順の提案
- 例) 職員アンケートを実施して結果を分析し、アンケート対象者の約1/10の職員（各職種）に対して個別ヒアリングを行い、離職につながる事例を特定して助言・支援を行う。
- 業務効率化の手順に関する支援
 - ・ タスク・シフト/シェアや医師同士の役割分担を円滑に進めるための業務手順の整理手法の提案、取組事例の紹介
- 例) 1. ヒトからヒトへのタスク・シフト/シェアには時間がかかるため、従来行っていた業務の中でIT化（RPAなど）できることを推進。
2. すでに実施されている事例（例：薬剤師による服薬指導や抗がん剤のレジメン管理など）を整理し、さらなる効率化を進める。
これらの取り組みを3～4か月で実施可能なものから始める。等
- 院内コミュニケーションの改善支援
 - ・ 風通しの良い職場づくり、コミュニケーション方法の確立のための問題点の指摘、取組事例の紹介、改善の方向性の提案
- 例) 離職防止対策と同じく、職員アンケートや職員への個別ヒアリングから現状を分析し、課題解決のための助言・支援を実施する。

医業経営アドバイザーが出来ないもの（例）

- 一般的に有料で実施するような個別のコンサルタント業務
 - ・ 「顧問契約に基づく支援」のように医療機関の職員に代わって医療機関の業務そのものを担うことはできません。
- 例) アドバイザー業務はあくまで助言や支援であり、実施主体は医療機関であるため、経営会議への出席や時短計画案の策定等を行うことは出来ない。
- 地道で継続的な取組を前提としない解決方法の提示
 - ・ 働き方改革の取組は、それまでの医療機関内の文化を変えていくことであり、特効薬的な解決策を提示するものではありません。
- 例) 体裁を整えるような解決策の提示。（明らかに業務と思われる内容を自己研鑽に組み入れるようなアドバイス等）



医業経営アドバイザーの活用に関して相談したいときは？

- 都道府県は、医業経営アドバイザーの活用を含めて、**医療勤務環境改善支援センターの運営に関して助言等の支援を受ける**ことができます。厚生労働省への相談のほか、スーパーバイザー事業による勤改センターのアドバイザー支援、助言事業の有識者委員会の委員による助言等、国の事業の活用を希望される場合は、厚生労働省までお問い合わせください。

(注) 勤改センター運営通知において、運営協議会の構成員として例示されている(公社)日本医業経営コンサルタント協会にも医業経営アドバイザーの活用について相談することが可能です。具体的な活用実績がある都道府県もありますので参考にしてください。

※ 医業経営アドバイザーが適切に活用されるためには、都道府県としての取組方針が重要です。このため、(公社)日本医業経営コンサルタント協会に相談を行うに当たっては、勤改センターの業務を委託している場合(委託型)を含めて、まずは都道府県が相談するようにしてください。

医療従事者勤務環境改善のための助言及び調査業務に係る仕様書(抜粋)

- ③イ 都道府県及び勤改センターに対する助言等の支援
- b その他都道府県及び勤改センターからの要請に基づく助言等の支援

都道府県及び勤改センターから、医療機関の組織マネジメントや勤務環境の改善に対する支援を行う際の効果的な手法等について助言等の要請があった場合、当該要請に基づき都道府県や勤改センターに対する指導、助言等を行うこと。なお、厚生労働省とも協議の上で、要請内容に応じて一定の期間継続的に支援することも含めて対応すること。

令和6年度第3回都道府県担当課長会議(オンライン開催)資料(令和6年3月開催)

医療従事者勤務環境改善推進事業

令和6年度予算額
18,636千円(18,636千円)

事業概要

医療勤務環境改善支援センターは、各医療機関の勤務環境改善マネジメントシステムに基づく「勤務環境改善計画」の策定・実施・評価等を総合的にサポートしているが、令和6年4月からの医師の働き方関連制度の施行を踏まえ、その機能を更に充実させるため、①有識者による、勤改センターを運営する都道府県や実施団体等に対する助言等の支援、②勤改センターを担当する新人の都道府県職員を含めた研修会の開催、③勤改センターの運営やアドバイザーの活動に資する資料の作成を委託事業により実施し、勤改センターの活動の活性化や昨日の均てん化とその向上を図るものである。

①勤改センターを運営する都道府県や実施団体等に対する助言等の支援

- ・各勤改センターの年次活動計画や自己チェックシートの収集・分析
- ・都道府県や勤改センター実施団体等に対して医療勤務環境に関する有識者が助言や訪問支援等を実施。



②都道府県職員等を対象とした研修の実施

- ・新たに着任した都道府県職員等を対象とした研修会の実施(制度説明や有識者による講演の他、担当者間のグループワーク等の内容を想定)



③有識者等による都道府県や勤改センターの運営や活動に資する資料の作成

- ・医療勤務環境に関する有識者らにより、勤務環境改善に取り組む医療機関の実態や勤改センターの活動状況等を踏まえ、勤改センターの効果的な運営等に資する資料を作成・更新

◎これまでの主な成果物

※医療勤務環境改善支援センター用情報ページ(閲覧にはユーザーIDとパスワードが必要) <https://iryu-kinmukankyoku.mhlw.go.jp/forum>

- 医療勤務環境改善支援センターの運営及び活動にあたっての手引き(令和3年3月)
- 都道府県職員、勤改センター職員、アドバイザー向けの支援ツール(令和4年3月)
 - ① 医師の働き方改革に関する政策動向等について(制度詳解集)
 - ② 医療機関支援のポイント(アドバイザー用チェックリスト)
- 勤改センターの業務活動に関する自己チェックリスト(令和6年3月)



ご清聴ありがとうございました