

そ の 他

きつこう会ヘルスケアシステム経営政策プロジェクトがもたらした意識改革
～大阪市西部地区の地域包括ケアシステム構築を目指して～社会医療法人きつこう会 法人本部企画部¹ 法人本部管理部² 副理事長⁴ 社会福祉法人亀望会 法人本部³直江 幸 範¹ 四方 秀 樹¹ 小川 仁² 多田 裕 二³
多根 一 之⁴

要 旨

企業にとって、最も重要であり大切なものは優秀な人材の登用と育成である。今回、きつこう会ヘルスケアシステム（きつこう会 **Health Care System**, 以下 **KHS**）の社会的責任かつ使命である大阪西部地域の健康・安心・安全の街作りへの貢献のため、**KHS** 経営政策プロジェクトを立ち上げ、効率的かつ質の高い地域包括ケアシステム構築を進めている。その過程において、明らかにスタッフの意識変化が感じ取れた。そこで、プロジェクトの進め方が大きく影響を与えたのではないかと考え、アンケートを用いて帰属意識（愛社精神）・モチベーション・主体性・協業性・論理的思考力・分析力・洞察力・質問力・問題解決力・人間関係の向上・チームワークの向上等の調査を行ったところ、参加しているメンバーの明らかな成長を把握する事が出来た。人材力の向上は、**KHS** におけるさらなる事業の推進力を増大させる大きな因子になりうると考えられる。

Key words : 人材育成 ; 経営政策 ; きつこう会 Health Care System (KHS)

はじめに : **KHS** 経営政策プロジェクト設置の背景

KHS は社会医療法人きつこう会と社会福祉法人亀望会から構成されており、急性期（多根総合病院・多根記念眼科病院）2施設、回復・慢性期（多根脳神経リハビリテーション病院・多根第二病院）2施設、老健（多根介護老人保健施設てんぽーざん）1施設、特養（江之子島コスモス苑）1施設、ケアハウス（コスモスガーデン）1施設、居宅（多根総合病院居宅支援事業所・江之子島コスモス苑居宅支援事業所）2事業所、在宅（きつこう会多根訪問看護ステーション）1事業所、予防検診（多根クリニック・多根総合病院健診部診療所）2事業所の7施設5事業所を有し、総ベッド数888床・スタッフ数1,400人の医療・介護・福祉・予防の複合体である（図1）。

特に急性期を中心として、災害拠点病院・大阪府がん診療拠点病院を取得し、先進医療実施機関として、年間約7,000台の救急車を受け入れ、緊急手術を含めて

手術は年間約10,000件に対応している。

私たちを取り巻く **KHS** の医療圏は、大阪市の西部地区（特に西区・港区・大正区の3区）が中心で、人口約25万人・高齢化率約22%の地域において、これまでは施設・事業所毎に短期かつ独立経営政策戦略で安定経営を行ってきた。

しかし今後の大阪市西部地区の人口増減および高齢者の爆発的な増加を考えると、**KHS** が地域と一体となって健康資源の有効活用を行い、経営効率を考慮しながら、人々が安全にそして安心して楽しく暮らせる街をつくり形成することこそ、**KHS** の社会的責任であり、最大の使命と考える。そのためには、少ない医療・介護等の資源（人的・物的）をより効率的に活用した地域包括ケアシステムの構築が必要であり、そのためにはグループの連携強化および地域との連携が急務である。

そこで、**KHS** は「**KHS** 経営政策プロジェクト」を始動させ、その将来像を探った。

また、今回われわれは、本プロジェクトを進めてい

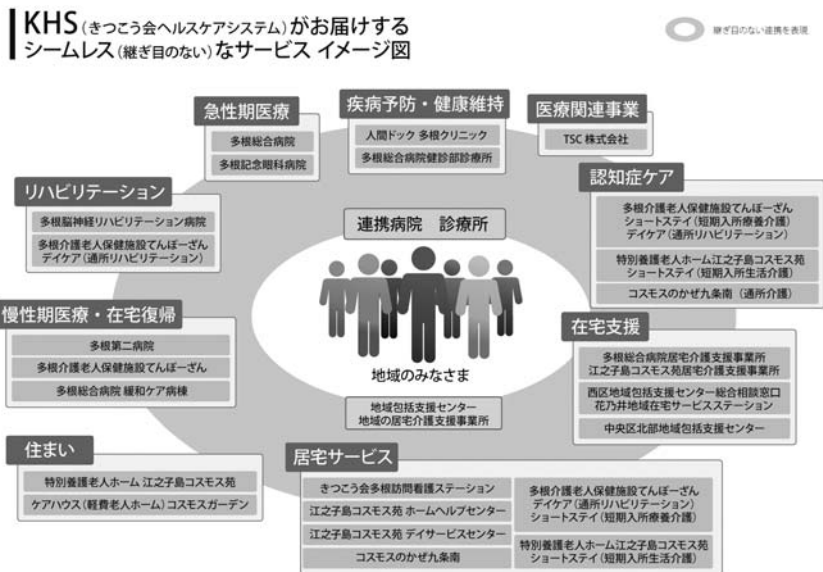


図1

く過程において、スタッフの意識改革がみられたことに注目し、本プロジェクトの経過とスタッフの意識改革の調査を行ったので若干の分権的考察を加えて報告する。

KHS 経営政策プロジェクトによる実際の検討と成果

(1) プロジェクトメンバーの構成

プロジェクトメンバーは、副理事長を中心とした5人の統括グループと、その配下に医療グループ・介護グループ・予防(営業)グループの3グループを設置した(図2)。

医療・介護・予防(営業)グループの構成メンバーは事務職が中心で管理職10人と次世代を担う若手7人で構成し、グループごとにリーダーを選任した。目的の1つである連携強化の観点から、それぞれのグループメンバーは基本的には固定としたが、検討事項によってはメンバーが流動的に変更できる構成とした。

(2) データ収集と分析・所見・対策等

グループメンバーの中からデータ収集・分析チームを選出し、グループごとに確認し、見直した事例を下記に紹介する。

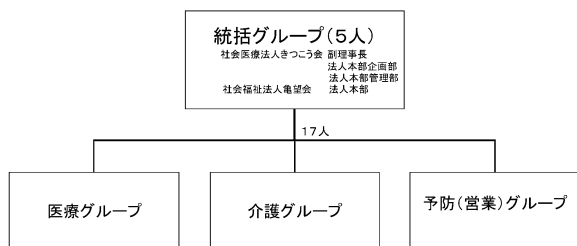


図2 KHS 経営政策プロジェクトメンバー構成

1) 医療グループ

需要(ニーズ)及び病床区分ごとのベッドの必要数予測

①紹介元ごとの患者数・診療科・入院率・手術率・入院経路・退院経路・紹介先ごとの患者数を分析しトレンドの把握を行った。

②大阪市西部地区(特に西区, 港区, 大正区)の診療科・外部環境(病院・診療所)ヒアリングから不足し、かつ必要とされている診療科の調査を行った。その結果、呼吸器内科と耳鼻科が必要とされることがわかった。

③手術室の稼働率・病室の稼働率から原因を調査し対策検討を行った。その結果、短期入院患者(不安, 翌日外来受診)対策としてホテルが必要とされる事がわかった。

④大型医療機器稼働実績・放射線治療実績・血管内検査治療実績・内視鏡検査治療・検査実績等の稼働状況から余力受け入れ数の確認を行った。

⑤大阪市の施設別 MDC 構成比率・年齢階級別人口変化・入院患者推計外来患者推計から、大阪市西部地区の年齢および高齢化率で按分再配布を行い疾病別患者の増減および潜在疾病患者数を予測し、強化すべき診療科を把握した。

⑥効率性をあげるために、総合病院の急性期すべてを DPC 期間 I ~ II で運用した場合の試算では、総合病院では約3億円の増収が見込まれる。しかし、入院患者の約22%・延べ約2.4万人の受け皿として約70床の亜急性もしくは地域包括ケア病床等への転院先が必要であり、また空きベッドを埋めるために一日約4.8人の新規入院患者が必要である。

2) 介護（療養・回復含む）グループ

需要（ニーズ）および施設の種類・サービスの必要数予測

①入所経路(グループ内・外)・退所経路(グループ内・外)・利用者数、区ごとの特養・老健・療養・グループホームの施設数および入所者数、在宅の利用者数からトレンドの把握を行った。

②特定の疾患にターゲットを絞り、グループ内・外での急性期から在宅に必要とされる医療費と介護費を算定した。急性期においては、トータルコストの観点から重点を入れるべき診療科を医療グループに提案した。

③大阪市西部地区の高齢化率およびサービス利用率を確認し、按分再配布した場合の在宅サービスの必要性を試算した。その結果、訪問看護ステーションの規模拡大及び訪問リハビリステーションの立ち上げの提案を行った。訪問リハビリステーションに関しては、それぞれのリハビリ部門が独立して運営されていたが、2015年7月に統括部門を設置し10月より段階的にサービスの開始をしている。

3) 営業（予防）グループ

需要予測と潜在人口および地域ごとの占有率・企業占有率及び新規開拓事業

①都道府県別がん患者数・都道府県別健診受診率を大阪西部地区の年齢構成で再按分を行い受診率に落とし込み、KHSの受診件数と比較する事から健診未受診潜在人口の確認を行った。その結果、専門健診による営業戦略としては、眼科、循環器とのコラボによる新規健診の可能性が確認できた。

②大阪市西部地区における地域の企業件数と当グループ契約件数比率および他施設の契約件数比率を比較する事により、今後の戦略営業地域の特定を行った。

③他施設との当グループの検査項目・検査機器・コストのベンチマークを行い、KHSの強みを最大限利用するために医療グループのバックアップ体制の構築と連携強化の必要性を確認した。(新たに連携委員会を設置)

C. 戦術の検討（経営政策の立案書作成）

統括グループメンバーは各グループにも参画し、提案・連携の必要性・データの根拠および整合性等についてメンバー全員とともに幾度となく討論を繰り返し、精度の向上を行った。

データ収集と分析・所見・対策等を検討し、必要と想定される資料が揃ったところで、新規および拡充事業計画（案）（図3）の作成作業へと移行した。

しかし、すべての事業を同時に行うことは不可能である。そこでバランスおよび投資のタイミングを考慮し、今回提案する新規および拡充事業計画（案）64項目に

対して優先順位をつける必要性があり、それぞれに対して投資効果予測も行った。

また、優先度を考えるに当たって、各施設もしくは各事業所が単体として経営貢献する案件なのか、単体としては大きな経営貢献はないがKHS全体として将来に大きな経営貢献をするかについても検討し分別を行った。

そして今後の将来性及び占有率を把握するために、新規および拡充事業計画（案）ごとにマーケットシェア率とKHS全体でのシェア率を導き出した。

そして、それぞれの新規および拡充事業計画（案）に対して想定できる詳細な実施項目を年度単位、さらに四半期ごとに落とし込んだ。また、経費についても詳細な実施項目に従って四半期ごとに人・機器・建物等の項目で別けて落とし込み、新規および拡充事業計画（案）ごとに粗利を算出した。

評価する期間に関しては、短中期（1年目から3年目）、中期（5年目）、中長期（10年目）とし、プロジェクトチームでさらに討論を行った。

また、この地域に必要なではあるが、当グループが積極的に取り組むべきではないと判断した項目は、新規および拡充事業計画（案）から除外した。

新規および拡充事業計画（案）ごとに、精査および精度向上のために各院長・副院長・看護部長・主要となる医師および関係者に対してヒアリングを行っている。

今回のプロジェクトからの副産物

企業にとって、最も重要であり大切なものは優秀な人材の登用と育成である。企業の大きな転換期において経営改善や経営改革を行うためには必要となる人材を育成していかなければならない。

本プロジェクトを進める過程で無形の効果ではあるが、参加しているスタッフに自己意識改革がみられ、人材育成の見地から効果を把握することができた。特に帰属意識（愛社精神）の向上がうかがえた。

調査方法はアンケート形式、調査対象者はプロジェクトに参加している22人から統括チーム5人をのぞいた17人を対象とした。無記名かつ管理職と一般職を区分して行い、回答率および回収率は100%であった。

調査項目はモチベーション・主体性・協業性・論理的思考力・分析力・洞察力・質問力・問題解決力・人間関係の向上・チームワークの観点から11項目で行った。また、評価は5段階評価とし、5：非常に思う、4：思う、3：変わらない、2：思わない、1：少しも思わない、から選択した。

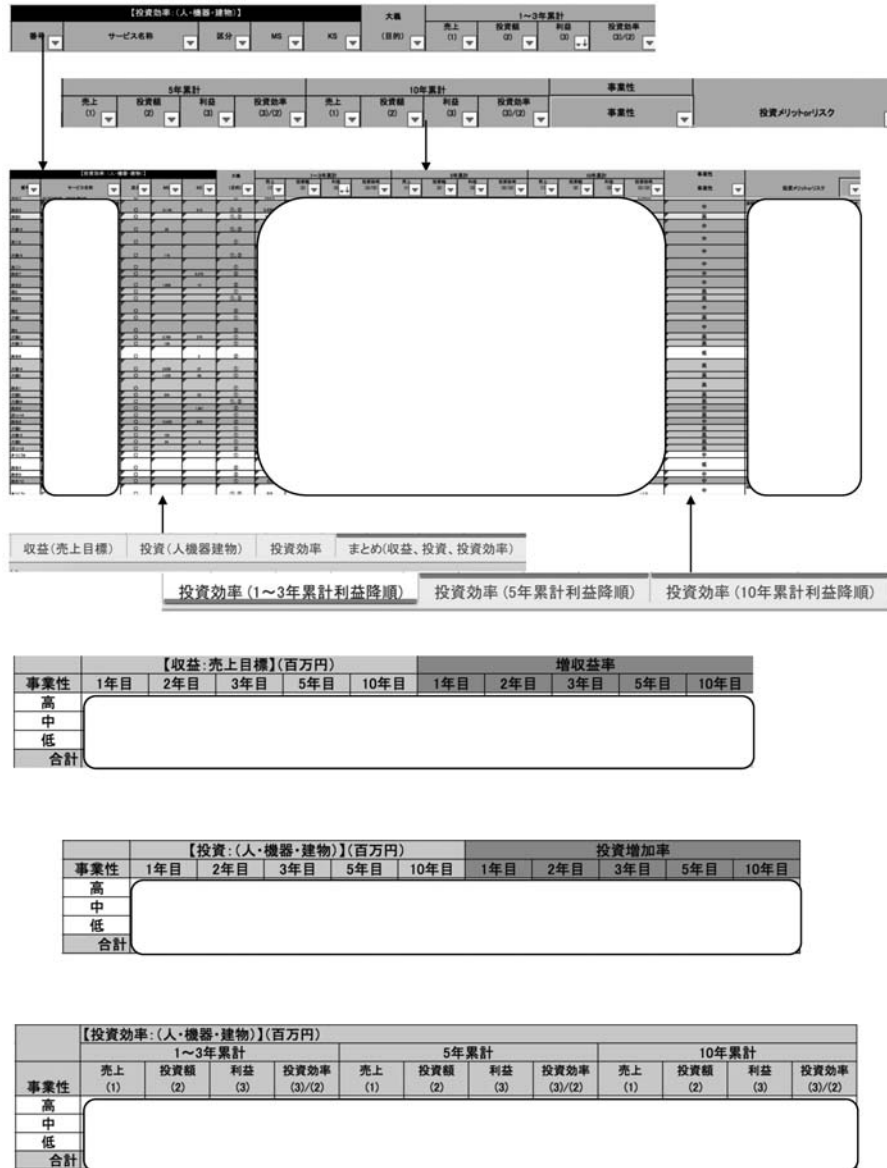


図3 新規および拡充事業計画（案）

アンケート項目（以下の11項目）

- Q01：帰属意識・愛社精神がより深まった。
- Q02：仕事・職務・将来計画等に関してモチベーションが向上した。
- Q03：仕事・職務・将来計画等に関して自分から発言する等の主体性が向上した。
- Q04：仕事・職務・将来計画等に関して単独性ではなく協業性で行動するようになった。
- Q05：仕事・職務・将来計画等に関して以前より論理的に行動するようになった。
- Q06：仕事・職務・将来計画等に関して以前より様々な視点で分析するようになった。
- Q07：仕事・職務・将来計画等に関して異なった角度から考えるなど、物事に対して洞察力が向上した。

- Q08：仕事・職務・将来計画等に関して、自分の考えをしっかりともち疑問に関しては必ず質問するようになった。
- Q09：仕事・職務・将来計画等に関して、業務を遂行するにあたり様々な問題に対して自身でもよく考えて行動するようになった。
- Q10：仕事・職務・将来計画等に関して、相手を思って行動するなどグループの人間関係等が向上したと思う。
- Q11：仕事・職務・将来計画等に関して、グループ全体及び各施設・事業所のチームワークが向上したと思う。

アンケートの結果（図4～14）より、意識動向の変化を検討すると、管理職でみた場合（図15）、69%が「非

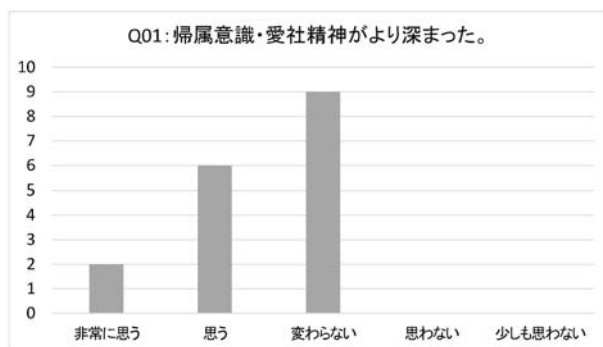


図 4

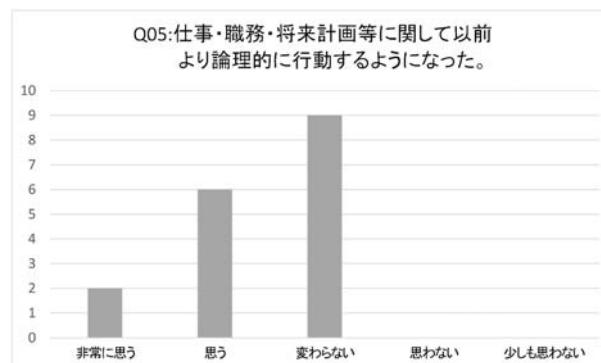


図 8

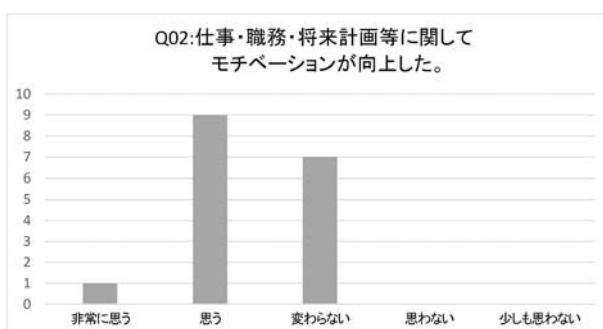


図 5

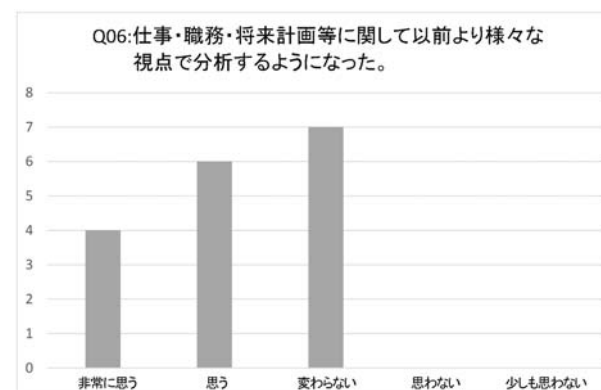


図 9

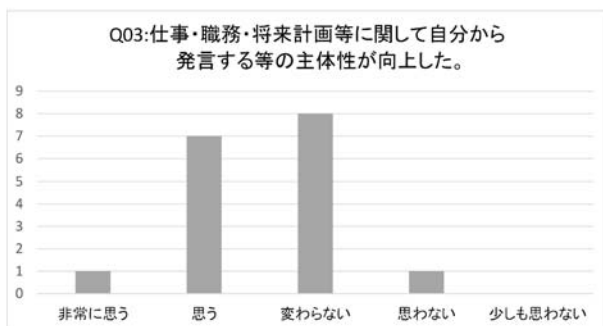


図 6

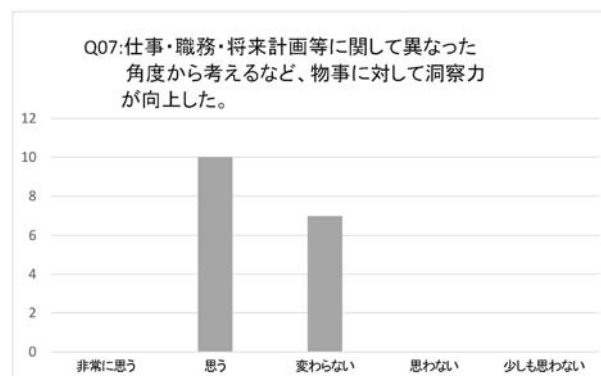


図 10

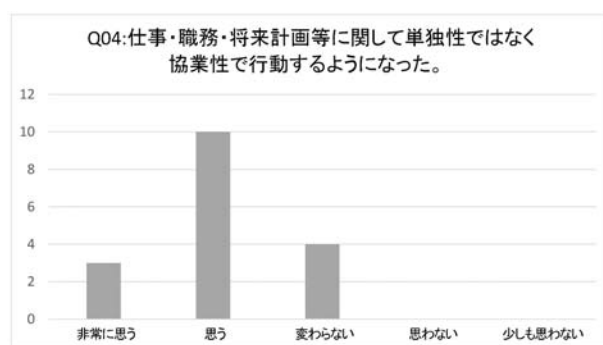


図 7

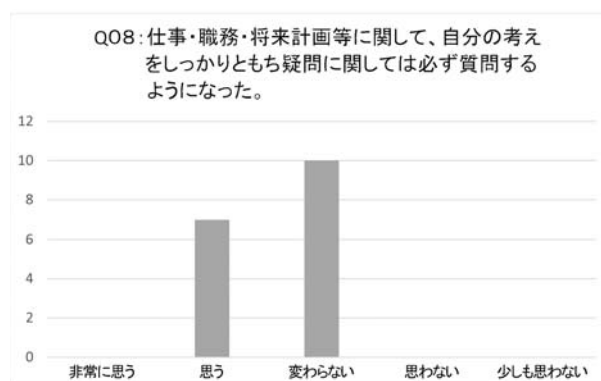


図 11

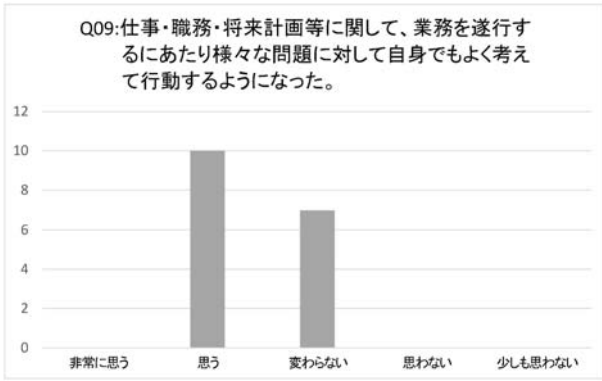


図 12

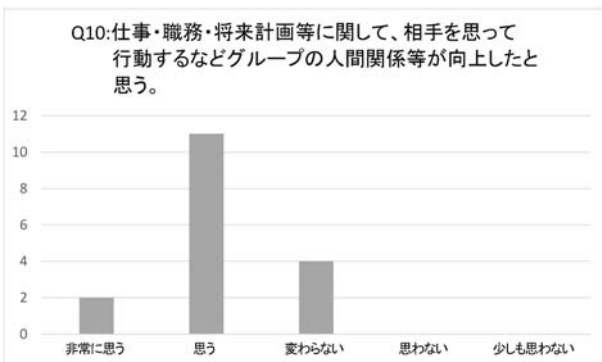


図 13

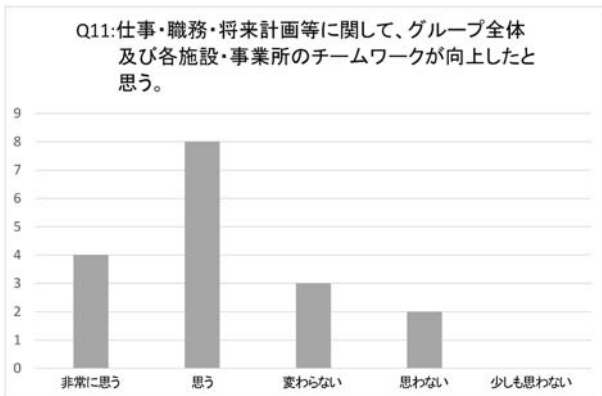


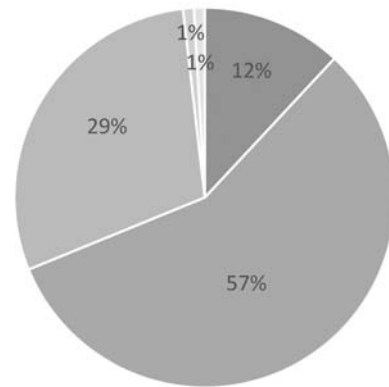
図 14

常に思う」, 「思う」であり, 一般職でみた場合(図16)も49%が「非常に思う」, 「思う」である。

考 察

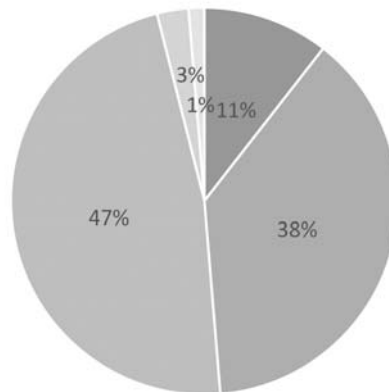
医療・介護をめぐる環境は, 超高齢少子化社会の到来を目の前に控え, 病院機能再編成, 地域包括ケアシステムの確立, 医療予防・介護の推進, 施設からの在宅重視へと制度が大きく変わろうとしている。

我々 KHS が目指すのは「健康」を大きなテーマと



■ 非常に思う ■ 思う ■ 変わらない ■ 思わない ■ 少しも思わない

図 15 意識動向の変化(管理職)



■ 非常に思う ■ 思う ■ 変わらない ■ 思わない ■ 少しも思わない

図 16 意識動向の変化(一般職)

して, 医療・介護・福祉・予防制度の枠を超えて, 大阪市西部地区の皆様にも「健康」に関するサービスを途切れることなく提供することである。

そこで, 医療・介護資源(人的・物的)をより効率的に活用した「地域包括ケアシステム」¹⁾²⁾を目指して KHS 経営政策プロジェクトを立ち上げた。

メンバーを選出し4つのグループ(統括・医療・介護・予防(営業))に分けて, 戦術の企画提案をおこなうにあたり, 分析と対策を検討した。

また, 今回のプロジェクトを推進していく過程において, 企業の成長にはかせない, 最も大切な帰属意識(愛社精神)・モチベーション・主体性・協業性・論理的思考力・分析力・洞察力・質問力・問題解決力・人間関係の向上・チームワークの向上ができたことを確信した。今後の事業展開にはかせない人材力が向上したことにより, さまざまな事業の推進力が増すと考えられた³⁾⁻⁵⁾。

人材育成の中でも, 「個々のやる気(モチベーション)=

帰属意識(愛社精神)」を上げることは難しい項目の一つである。大きな意味で捉えると、「やる気=帰属意識(愛社精神)」の中には、主体性・協業性・論理的思考力・分析力・洞察力・質問力・問題解決力・人間関係の向上・チームワークの向上も含まれると考えられる。

やる気(モチベーション)は、教育や研修と異なり教えること、すなわち外的要因によって生まれるモノではなく、本人の内的要因が重要と考えられる。

また、Stephen R. Covey は「やる気は動機であり「それを実行したい」という気持ちを示している」³⁾⁻⁵⁾と述べているが、今回のプロジェクトの手法がこれを引き出したのではないかと考えている。

今回のプロジェクトでは、自主性を尊重するために各グループに分けて一人一人が気軽に提案できるような雰囲気をつくり、個々の提案に対して否定しない場としたことが功を奏したのではないかと考える。

よって今後も様々な業務やプロジェクトにおいて、継続的な自主性の尊重を根底におきながら進めていくことは、人材の成長そして企業の成長に大きく貢献できると考える⁶⁾⁷⁾。

おわりに：今後の取り組みなど

医療・介護をめぐる環境は、超高齢少子化社会の到来を目の前に控え、病院機能再編成、地域包括ケアの確立、医療予防・介護予防の推進、施設から在宅重視へと制度が大きく変わろうとしている。そして、KHSがある大阪市西部地区においても、加速度的な高齢化が進んでいる。

KHS が地域と一体となって健康資源の有効活用を行い、経営効率を考慮しながら、人々が安全にそして安心して楽しく暮らせる街をつくり形成することこそ、

KHS の社会的責任であり、最大の使命と考える。

本プロジェクトを進めるにあたり、①医療の質向上のために各現場における本来業務への集中と効率化の改革、②適正な財務・購買物流の管理、③サービス業に参画する者として一人ひとりが自分で考えて行動できるホスピタリティの教育、④情報共有による業務効率と医療の質の向上のための道具として、システムの整備と再構築、⑤地域・在宅を巻き込んだベッドコントロールを組み込んだ地域包括ケアシステムの構築など、長期目標である2025年に向けてやらなければならないことが山積みである。本プロジェクトで成長したスタッフを中心として、KHS グループ全員が、一丸となって進めていきたいと考える。

参 考 文 献

- 1) 厚生労働省：地域包括ケアシステム、2013
- 2) 内閣官房 高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部：世界先端 IT 国家創造宣言 工程表、「健康で安心して快適に生活できる、世界一安全で災害に強い社会」、26-28、2013
- 3) Stephen R. Covey：7つの習慣 - 成功には原則があった！、キングベアー出版、東京、1996
- 4) Stephen R. Covey：7つの習慣 最優先事項―「人生の選択」と時間の原則、キングベアー出版、東京、2000
- 5) Stephen R. Covey：第8の習慣「効果」から「偉大」へ、キングベアー出版、東京、2005
- 6) P.F.ドラッカー：マネジメント 上―課題・責任・実践、ダイヤモンド社、東京、1993
- 7) P.F.ドラッカー：マネジメント 下―課題・責任・実践、ダイヤモンド社、東京、1993

