



看護師のスキルアップに役立つ情報をお届けします

看護師特別号 Vol.1

発行/一般社団法人 日本医療経営実践協会 (JMMPA)
〒101-0033 東京都千代田区神田岩本町4-14 神田平成ビル7F
編集/日本医療企画
2015年4月1日発行

お問い合わせ先

一般社団法人 日本医療経営実践協会 事務局 TEL.03-5296-1933 FAX.03-5296-1934 http://www.JMMPA.jp/



大久保清子(おおくぼ・きよこ)
1985年より福井県済生会病院。同院にて2000年、看護部長、06年、副院長・看護部長、10年、副院長、14年、参与。11年、日本看護協会副会長。12年、日本医療経営実践協会理事。15年、公立大学法人福井県立大学看護福祉学部教授。

スペシャルインタビュー 大久保清子さん 日本医療経営実践協会理事

看護部門の課題解決に 医療経営士の資格を活かそう

近年、看護師に経営参画を促し、副院長に登用する病院が増えるなか、これからの看護師にはどのようなマネジメントスキルが必要となるのか? 病院内に経営人材を育成することを目的に日本医療経営実践協会が発足して約5年、協会認定資格の「医療経営士3級」受験者は累計1万人を突破した。看護師が「医療経営士」を取得するメリットについて、福井県済生会病院で看護部長・副院長・参与を歴任し、看護と経営の両面において活躍されてきた、当協会理事で日本看護協会副会長の大久保清子さんにお話を聞いた。

経営知識を学べば 看護サービスの質が上がる

看護師は医療機関で働くさまざまな専門職のなかでも、患者さんにとって一番身近な存在であり、自己研鑽に熱心な方たちが多く職種と言えます。

看護師が患者さんのケアに必要な看護スキルの向上を図ることはとても大切だと思いますが、それだけではいず業務に行き詰まってしまう。医療を取り巻く外部環境が刻々と変化するなかで、限られた医療資源を有効活用していくためには、組織全体の

戦略や目標管理が不可欠で、個人の看護スキルだけではどうしても解決できない問題が出てくるからです。

経営というと、病院の収支や病院全体の運営を思い浮かべてしまいますが、実は患者サービスの向上や労働環境の整備、人材の育成や確保など、看護師が現場で直面している多くの課題が、経営と関係しています。特に看護師が主任、師長、部長といった管理職に昇格すると、組織をマネジメントするスキルが必要になり、経営に関するより深い知識が求められるようになってきます。

職員一人ひとりが 経営意識を持ち チームで経営に 取り組む時代へ

私は看護師として、患者さんを中心とした現場を大切に

すること、常に向上心を持って自己研鑽を積むことの2つを心がけてきました。それは福井県済生会病院で看護部長になり、副院長、参与になったあとも、一貫して変わっていません。医療の現場は医師と看護師を中心に運営されがちですが、服薬指導をする薬剤師、栄養指導をする管理栄養士をはじめ、事務職員も含めた多くの職種が現場にかかわることで医療の質は高まります。このことがすなわち患者中心のチーム医療であり、その実現に向けては幅広い知識を習得するための自己研鑽が必要なんです。

私がまだ早い時期にマネジメントスキルの習得を目指し、認定看護管理者の資格を取得したのも自己研鑽のためです。

多くの看護師が 医療経営士を取得し 院内での成果を 発揮してほしい

医療経営士が看護師を含め多くの医療スタッフに少しずつ浸透してきたことは大変喜ばしいことです。今後、この流れをより一層進めていくためには、病院経営のトップである病院長や理事長に、医療経営士の存在価値を広く認識してもらうことが重要になるでしょう。日本医療経営実践協会としては、医療経営士が業務改善に貢献している事例をより広くPRしていきたいかなければいけません。

当院には、認定看護師が現在28名在籍しており、この人数は病床数450床のわりに多いと言えます。これは私が看護部長になったときに、これからの看護師のあり方として、認定看護師の重要性を院長に訴え、院内の教育研修の一環に組み入れることができたからです。職員が自ら率先して必要だと感じた資格を取得することは、大変すばらしいと思います。その資格が病院経営のなかでオーソライズされてこそ初めて経営に活かされます。

医療経営士も院内で確固たる地位を築くことができれば、自己研鑽に熱心な方により多くの看護師が資格取得に動き出すでしょう。そのためにも、すでに医療経営士を取得している看護師が現場でその成果を発揮し、医療経営士の認知度を高めてくれることに期待しています。

全国の病院で「医療経営士」が活躍中!!

医療経営士とは Medical Management Specialist

医療機関をマネジメントするうえで必要な医療および経営に関する知識と、経営課題を解決する能力を有し、実践的な経営能力を備えた人材に対して、一般社団法人日本医療経営実践協会が認定する民間資格。医療経営士は、医療機関の理事長、院長、医師をはじめ、看護師、薬剤師といったメディカルスタッフ、事務職員、医療関連企業の職員など、医療にかかわる幅広い人材が取得している。

資料請求は電話(03-5296-1933)または協会ホームページで受付中!



2015年度 3級資格認定試験日程

第15回	2015年6月21日(日)
第16回	2015年10月25日(日)
第17回	2016年2月21日(日)

累計受験者 1万人突破!!

医療経営士 × 看護師

Model Case 1

地域医療への貢献を通して 病院の黒字化を達成したい

愛知県名古屋市にある城西病院で看護部の副看護部長を務める澤田さんは、訪問看護ステーションや介護施設と連携し、よりよい地域医療の実現を目指している。医療経営士3級を取得した経緯と取得後の成果についてうかがった。

澤田真紀さん 医療法人偕行会城西病院看護部副看護部長、医療経営士3級



医療政策の流れを知り 求められる役割を理解

当院は、2011年4月に名古屋市中城西病院を名古屋市中から事業継承し、医療経営型の機能は保持しながら、在宅医療を柱に据えた経営再建を行っています。

私は看護部の副看護部長として、外来と地域医療、在宅医療を管轄しています。私



医師、看護師、メディカルセクレタリー、医事課の訪問診療のメンバー

たちが「城西病院モデル」と呼んでいる地域医療を整備していくためには、地域の訪問看護ステーションや介護施設等との「看看連携」が必要になってきます。その実現に向けては自院の職員だけでなく、連携先の看護師を含めた地域医療を育成するという視点が大切です。当院の仕組みをただ押し付けるのではなく、互いに協力しながら質を高めることで、よりよい地域医療が提供できると実感しています。

看護部門の枠を超え 病院経営に参画する ことが大切

看護部にとって医療経営

医療経営士の取得は、院内で全6回のコースで開催されていた試験対策の勉強会に参加したのがきっかけです。当法人では組織として医療経営士の資格取得に取り組みしており、当院の勢納八郎院長を

経営トップからの声

城西病院 勢納八郎院長

自らを変えようとする姿勢には、私自身も学ばせてもらっています

澤田さんは、いつも率先して問題解決しようとする姿勢があって、私自身も学ばせてもらっている部分が多々あります。医療経営士3級の資格認定試験にも見事合格してくれました。組織の内部に挑戦しようという機運があるのは、当法人のいいところです。職員同士が切磋琢磨しており、その中心メンバーの一人が澤田さんです。

これからの時代は、医療者がどう変わっていくかが問われています。人は守りに入ると時代の変化に取り残されて、次第に有効な手段が打てなくなります。必要に迫られてから動き出しているのは手遅れで、先を読んで行動を起こす姿勢が大切です。

医療経営士に挑戦した職員たちは、自らを変える必要性を自覚していて、組織に健全な影響を与えてくれています。

士は必要な資格だと感じています。経営参画という言葉はよく耳にしますが、その意味はとても重いと考えています。

今後の目標は、当院の黒字化です。一人の頑張りだけではありませんが、院内のみんなで病院のビジョンと戦略を共有し、達成したいと考えています。

訪問診療を増やし
生産性を向上させたい

地域医療への貢献としては、地域包括ケアシステムにおける病院と在宅をつなぐ要としてあらゆる調整役を担いたいと考えています。訪問件数や生産性を上げることもほか、実践における質の向上を図っていきます。

地域医療への貢献として
訪問診療を増やし
生産性を向上させたい

地域医療への貢献としては、地域包括ケアシステムにおける病院と在宅をつなぐ要としてあらゆる調整役を担いたいと考えています。訪問件数や生産性を上げることもほか、実践における質の向上を図っていきます。

好評ロングセラー

医療経営士実践テキストシリーズ①

なるほど、なっとく 医療経営Q&A50

イラスト&図解でわかりやすい!
最新トピックス満載!
医療経営の現在(いま)がわかる

改訂版

【主な内容】
第1章 これを読める! 医療経営雑誌、厚労省資料
・都道府県の医療計画には何が記載されているの?
・なぜ、医師不足になったの?
・厚生労働省のうち、医療経営に関連する幹部、部局はどこ? (ほか全25問+1)
第2章 経営会議に役立つ! 医療関連法、診療報酬、介護報酬のソバ
・医療法で重要な条文は何?
・診療報酬と介護報酬はどこが違うの?
・社会保障改革では医療・介護はどう改革しようとしているの? (ほか全25問+1)

著者 長英一郎 (東日本税理士法人/医療経営士1級試験合格者)
●A5判/並製/1色刷/278ページ
●定価: 3,240円 (税込)

自分で考え行動できる“問題解決型ナース”が病院を救う!

デキる看護師の 思考法

問題解決型スキルで看護現場を変革する

【主な内容】
第1章 問題解決型思考を理解する
——“デキる看護師”の思考プロセス
第2章 問題解決型思考をマスターする
——思考習慣を変える5つの基本スキル
第3章 問題解決型思考を活用する
——実践スキルを習得して思考力アップ!
第4章 ケーススタディ——問題解決型思考による看護業務の改善事例
第5章 経営を理解する——ワンランク上の看護師を目指すために

著者 田中智恵子 (株式会社メディカルクリエイト/大阪市立大学商学部経営学専攻科特任准教授/看護師)
田中伸明 (元京都産業大学経営学部教授/医師)
●A5判/並製/2色刷/300ページ
●定価: 3,024円 (税込)

看護師・医療従事者のためのマネジメント入門書

お問い合わせ 株式会社日本医療企画 ☎03-3256-7495 <http://www.jmp.co.jp/>

医療経営士 × 看護師

Model Case 2

小笹雄司さん 筑波大学附属病院看護部看護部長、医療経営士3級

職員の帰属意識を高め、人材教育に取り組みたい

筑波大学附属病院の救急外来に所属し、看護部長としてスタッフの管理・育成に携わっている小笹さんは、2013年10月に医療経営士3級を取得した。看護管理者に求められる経営知識について語っていただいた。



スタッフの育成には 体系化された教育が必要

私は救急外来に所属し、看護部長として、部下の管理・育成をしています。当院は男性看護師の採用に積極的で、約800人いる看護師の1割は男性です。昔は男性看護師というと精神科か、腕力が必要な病棟にしかいませんでしたが、当院にその概念は一切なく、産科と婦人科、女性専用病棟以外のすべてで男性看護師が活躍しています。

医療経営士3級は2013年10月に取得しました。当時、看護師をしていた妻が同じ病院の事務職員から医療経営士の話を聞いて、妻と一緒に受験しました。資格取得を自分の業務にどう役立てていくかは模索中ですが、昨年の11月に京都で開催された第3回「全国医療経営士実践研究大会」にも参加しています。

私は医療経営士の資格を取得する前から、経営や人材教育に興味がありました。当院はTWI (Training Within Industry : 監督者向け

看護部門の管理者は 現場と経営層の橋渡し役

私の実家は料理店を営んでいましたが、おいしい料理を提供していたのに、閉店することになりました。よい仕事をしているのにどうしてだという思いはありましたが、それだけではいけないのかとも思い、経営やコストという言葉を意識するようになりました。

病院も似ているところがあって、良質な医療を提供するためならいくらでもコストをかけてもよいというわけではありません。無駄を削ったり、組織運営における課題を改善するなど、やはり経営の視点が必要なのだと思います。

医師や看護師は組織に対する帰属意識が低い傾向があると感じています。人材不足のなかにあって、待遇や労働環境に不満があれば、すぐに他の病院へ転職してしまします。スタッフの帰属意識を高めるためには、貢献度を適正に評価する仕組みが必要だと思いますが、今のところ評価する指標が少ないうえ、どのようにして貢献度を測るかが今後の課題だと考えています。

看護部長は管理職の立場までいくと、ベッドサイドで患者さんに寄り添うだけでなく、患者さんとの間で発生した問題を解決していく役割が求められます。その問題は看護部だけで解決できるのか、病院全体で取り組むべきものなのかを判断し、看護部と経営層の橋渡し役を担わなければいけません。その際、



救急外来病棟でスタッフと打ち合わせをする小笹さん(左)

あると感じています。人材不足のなかにあって、待遇や労働環境に不満があれば、すぐに他の病院へ転職してしまします。スタッフの帰属意識を高めるためには、貢献度を適正に評価する仕組みが必要だと思いますが、今のところ評価する指標が少ないうえ、どのようにして貢献度を測るかが今後の課題だと考えています。

経営がわかる看護師が患者さんの声を受けてアクションを起こし、組織をよりよい方向へと改善していくことができれば、多くの病院の看護部は今よりもすばらしい組織へと変わっていくはずです。

看護師が経営を学ぶことで、病院は変わる?

A4

たとえば看護部長が医療経営士となり、数字を根拠に論理的な主張ができるようになれば、医療の質の向上と経営改善、さらには働きやすい環境づくりを同時に実現することも可能だよ。経営的な仕組みづくりができる看護部長だと認められれば、経営陣からも職員からも信頼を得て、強い組織をつくることできる。病院で最も職員数が多い看護部が自律した組織になれば、病院経営によい影響を与え、経営改革につながるかもしれないね。

資格を取ってもお給料に反映されないし、意味なんてあるの?

A3

医療経営の知識が増えて、看護業務と経営との関連を理解できるようになれば、看護部が何をすれば病院の経営改善につながるかが見えてくる。たとえば、地域包括ケア病棟の運営に協力したことで入院単価が上がり、収益アップにつながったことが説明できれば、看護部からの給与交渉なども十分可能だ。院内に資格補助制度がなかったとしても、資格取得によって得た知識が自分自身の武器となり、評価につながっていくと思う。病院も、経営感覚を身につけた優秀な人材を、手放したくないからね。看護師向けの経営や管理の資格としては、日本看護協会認定看護管理者というのがあるね。これをめざす人も多いと思うけど、まずは経営にポイントを絞って学習できる医療経営士で基礎知識を学んでおくのもいいんじゃないかな。

医療経営士の学習の中で、看護師に特に役立つものは?

A2

3級では医療関連の法律や社会保障制度の基礎知識を体系的に学べるんだ。それによって厚生労働省の資料などを理解できるようになり、会議でも的確な発言ができるようになる。視野が広がるんだね。2級を学習すると、診療報酬や介護報酬にも詳しくなるから、自分たちが行っている看護業務が病院の経営にどう関係し、どれくらいの利益を生んでいるのかもわかってきて、新たなやりがいが生まれるよ。

医療経営士の資格を取ると、どんなことができるようになるの?

A1

看護師は、数字で論理的に語るのが苦手な人が多いと言われてるよね。たとえば「人工呼吸器の患者が多くて大変なので、これ以上は受け入れられない」と主張するのは、「人工呼吸器の患者は診療報酬が高いので、現状に見合った数の看護師を採用してほしい」と依頼するのでは、印象がまるで違う。医療経営士の学習を通して医療経営の知識が広がると、感情論ではなく、データや数字をベースにした論理的な説明ができるようになり、説得力が高まるよ。

看護師に医療経営士の資格は必要ですか?

教えて

Q & A

看護師が、医療経営士の資格を取得することには、どんな意味があるのでしょうか？
医療経営士1級試験合格者であり、認定看護管理者の講師などの経験もある長英一郎さんに聞きました。

回答者

おさ 長英一郎さん



東日本税理士法人 副所長
公認会計士、税理士
医療経営士1級試験合格者
日本看護協会認定看護管理者 元講師
日本赤十字広島看護大学 元非常勤講師

1974(昭和49)年、埼玉生まれ。中央大学商学部卒業後、公認会計士の資格を取得し、現法人入職。医療制度、診療報酬に基づく医療経営コンサルティングのほか、社会医療法人の認定業務、医療法人の監事監査業務などを行う。講演、書籍の執筆など幅広く活躍中。診療報酬請求事務能力認定試験有資格者。

対談 桃田寿津代さん×北代直美さん

看護師が変われば 病院が変わる! 経営意識を持って 業務に取り組もう



(左)桃田寿津代さん(横浜総合病院看護部長、日本看護職副院長連絡協議会会長)と北代直美さん(厚木看護専門学校校長)

経営の安定化が求められる医療機関においては、各職種が経営的な視点から日頃の業務をとらえ直していくことが不可欠。医療機関のなかでもっとも人数の多い職種である看護師が、経営について学び、経営意識を持つことができれば、医療機関にとって非常に大きなメリットになることは間違いない。病院経営の実践者である横浜総合病院看護部長で日本看護職副院長連絡協議会会長の桃田寿津代さんと、看護師の教育現場を知る厚木看護専門学校校長の北代直美さんに、看護師が経営意識を持つことの重要性について語っていただいた。

良い医療の提供には お金がかかる

桃田 看護の現場で働いている方たちにまず理解しておいていただきたいのは、良い医療をするにはお金がかかるということです。経営が成り立たないと病院はやっていきません。特に看護部はスタッフを多く抱えないと成り立たない部門ですから、それだけ人件費がかかるわけですね。そのお金のどこから出ているのかといえは、患者様からいただいているわけですね。そういったことをしっかりと把握することが必要です。

北代 そういった部分が教育現場で伝えられていないという現状はあると感じています。私も看護部長として医療現場で勤務していた頃は、新しく入ったスタッフに対して、コスト意識をはじめとした経営感覚を伝えていました。しかし、教育の場である学校では、基礎教育のカリキュラムにも「経営」という項目はまったく入っていません。「看護管理」という項目はあり、例えば看護師の配置で7:1と10:1があったり、入院料がいくら違う、といった話をするのですが、学生が興味を示さないのです。そのために医療安全や感染対策といったナースマネジメントの話で終わってしまいます。

他の学校の校長先生にも聞いてみたのですが、詳しくはふれていないという話でした。

桃田 看護師のコスト意識は本当に低いですね。例えばインフルエンザが流行ったときに、患者様やお見舞いに来る方全員にマスクを配るとします。もちろんいいことです。しかし、そのマスクだって無料ではないということを理解しているのか、ただ「いいことだから」と思っていて、やるのかで意味がまったく違うということをわからなければいけないのです。

北代 病院はお金のことを言っているのではないと思っている看護師が少なくないのですが、そこではありません。サービスを提供するということが、お金がかかるということですね。金額に見合ったサービスというものがあろうということも理解して、だからこそサービスの質が大切なのだということも考えることができる看護師が必要だと思っています。

経営やコスト意識を学ぶ 環境をつくる

北代 学生に「入院している人からいくらもらっているか」といった話は聞いた?と聞いても、ほとんど思い出せないのです。話を聞いてみると、「学校ではあまり学ぶ機会がなかったから、就職したら出てくるのかと思って」と言っていました。

実習を担当している教員に聞いてみると、コスト意識がないから学生がガゼを平気で何枚も使ったりするそうです。そういうなかで、教員に

よっては一枚一枚に値段を書いて、意識づけをしようという取り組みをしている人もいますが、全員がやっているわけではありません。

桃田 現場での教育レベルを上げていくためにも、まずは看護管理者の方々に、経営の意識をしっかりと持っているようにしたいです。上から言われるがままにやっているだけでは、本人も下の職員も成長しません。「人員を削減しない」と言われたときに、その理由がわからなければ、管理者としての責任を果たすことはできません。なぜ削減しなければならぬかを理解していれば、別の方策を考えることもできるわけですね。

北代 基礎教育のなかでは、どうしても看護業務を覚えることで精一杯。実務に関わるカリキュラムでパンパンですから、経営やコスト意識については、かなり時間を取って教えることは難しい現実があります。

ただ、実際に看護師となった現場で働くようになったときに、そういったことに気づく環境であってほしいです。そのときに「そういう学校でも聞いたな」というくらい意識を持っていてもらえないようにしなければならぬと思います。

桃田 ですから、「医療経営士」という資格は、とても意味があるものだと思います。資格を取るということだけではなく、経営やマネジメントといったものを学び、意識づけするための機会になりますし、研究会等を通して継続的に学習できる環境があることが非常に重要だと思います。

病院を変えるには 看護師を刺激する

桃田 看護部門は病院のなかでもっとも大きな集団です。すべての部門に関わる職種です。だからこそ病院が活性化するかしないかは看護師次第。人数が多いですから、一人ひとりが無駄なことをすれば大きなマイナスになります。逆に一人ひとりが変われば病院にとって非常に大きなプラスになるのです。看護師が経営意識を持ち、患者様の安全を守りながらしっかりと業務に取り組めば、病院は絶対に生き残れるのです。

看護師は素直な方が多いですから、刺激を受けて、経営の重要性を理解すれば変わります。看護師が変われば病院も変わります。

北代 病院において看護部門が果たす役割は本当に大きいです。その存在も非常に重要です。だからこそ、看護部門がインシアチブをとって、病院全体を変えていくことができれば、経営も変わります。



桃田寿津代(ももた・すつよ)
1968年、日本医学技術学校高等看護科卒業。首藤病院(大阪市福島区)、前田外科病院(東京都/現・赤坂見附前田病院)を経て、1988年より横浜総合病院看護部長。2008年より日本看護職副院長連絡協議会会長。



北代直美(きたしろ・なおみ)
1976年、国立療養所南病院(現・国立病院機構福岡病院)附属看護専門学校卒業。七沢リハビリテーション病院脳血管センターに就職。2009年より厚木看護専門学校校長。神奈川県看護師等養成機関連絡協議会会長他、要職を務める。

はり人と会うということがとても大切だと思います。それも看護という狭い枠のなかではなく、他の職種や業種の方などいろいろな人と会って刺激を受けて、学ぶという姿勢が求められます。

北代 自分から出ていかないと、情報を取ることができないですね。ましてや上の役職になれば、さまざまな情報を仕入れて、部下に伝えていくということも重要な仕事です。そういったことは意識してやらないとできないことだと思います。

桃田 多くの人と関わって学んでいかなければ、患者様の生活に寄り添うことが求められる看護師として活動していくのは無理だと思ってしまう。だからこそ、例えば医療経営士が集まる研究会等がそういう場になってくれれば看護師にとってもありがたいですし、そういう場に看護師の皆様にはぜひぜひ出てほしいですね。