



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.2

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 2016年6月28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/

看護経営コンサルタントに聞く「医療経営士」資格の活用法 (田中智恵子氏)

看護部門に経営参画が求められる時代 マネジメントスキルを磨き「できる看護師」を目指せ!



田中智恵子 (たなか・ちえこ) 看護学校卒業後、看護師として従事、結婚を機に退職。産能短期大学社会保険労務士コースに進学後、東京大学医学部健康科学看護学科に編入。以後、コンサルタントとして看護・介護の現場の業務改善、質の改善に従事。現在は株式会社メディカルクリエイトにて看護経営コンサルタント、明治大学グローバルビジネス科(MBA)助教、石川県立看護大学非常勤講師を務める。

これから医療には、院の看護部門では、在院日数の短縮を目指しながら、患者さんのケアだけでなく、高度化する医療への対応やミスのない書類作成など、日々慌ただしく業務に追われてい

かつて病院には、厚生労働省から言われた通りに行っていた時代がありました。しかし、最近では、厚生労働省からさまざまな方向性は示されるものの、具体的にどのような経営の舵取りをし、地域に貢献していくかは、その病院の判断に委ねられています。そうしたなか、病院経営の重要性が多方面から指摘されており、看護部門にも経営参画が求められています。

多くの病院、特に急性期病室の看護部門では、在院日数の短縮を目指しながら、患者さんのケアだけでなく、高度化する医療への対応やミスのない書類作成など、日々慌ただしく業務に追われてい

追加すると、その分だけ業務負担は増えていきます。そうではなく、組織全体を俯瞰しながら何が一番重要なのかを見極め、不必要な業務はないか、一緒に組み合わせる効率化できる業務はないかを考えていくべきです。現場の看護師一人ひとりにそうした視点が生まれてくると、組織運営がよりスムーズになりますし、そのためには経営知識やマネジメントスキルが必要になります。

また、患者さんのケアにかかるコストがどのくらいで、そのケアにより患者さんにとってどのような影響があるのかを考

私は、これからの時代は「足し算」の医療ではなく、「引き算」の医療が大切になってくると考えています。たとえば、何かを改善しようと考えたときに新たにマニュアルを

知っておくべきです。また、患者さんのケアにかかるコストがどのくらいで、そのケアにより患者さんにとってどのような影響があるのかを考

入職1年目の看護師に対して、経営の基本知識を教える病院も多いようですが、事務部門からの説明はなかなか理解しにくいという話を聞きます。そのため、医療経営士を取得した看護師が経営に看護の視点を絡めて新人研修を行えば、より一層理解が深まりますし、新人看護師に早い段階から経営の意識づけをしていくという重要な役割を担うこともできるでしょう。

累計受験申込者 1万5千人突破!!

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。



2016年度 3級資格認定試験日程
第18回 2016年6月19日(日)
第19回 2016年10月16日(日)
第20回 2017年3月5日(日)

医療経営士 × 看護師  
特別座談会

医療経営士の資格取得に  
チャレンジして、経営視点を  
持った看護師になろう！



安定した経営環境がなければ、  
良い医療や看護は提供できない

——医療経営士の資格を取得し  
たきっかけを教えてください。

木村 私は現在の法人に入職して二十数年になります。長く病院の看護部長を務めてきて、10年ほど前に看護部長になりました。師長のときは患者さんに対して良い看護を提供していれば良いという価値観のもとで仕事をしていたのですが、看護部長になるとその状況が一変しました。「経営企画会議」に参加しても専門用語が理解できず、財務諸表の見方もわかりません。何の教育も受けないまま、立場だけ上になってしまえば、「医療経営やマネジメントについて体系的に勉強したい」と考えていたときに、たまたま書店で『医療経営士テキストシリーズ』（日本医療企画刊）を見つけました。



わかばし まさこ  
若林真佐子  
医療法人社団おきの会  
旗の台脳神経外科病院看護部長  
医療経営士3級

「クリニックスば  
んぷう』（日本

若林 私は40歳を過ぎてから病院に就職し、現場のスタッフを経て師長になったものの、やはり経営を意識しない状況で働いていました。16年前に看護副部長のお話をいただき、神奈川県立看護教育大

学校（当時）の「看護管理Ⅱ」のコースを受講したのですが、当時は「経営について学び管理職になるには、ここまです勉強しないといけないんだ」と驚いたのと同時に、「安定した経営環境がなければ良い医療や看護は提供できない」ということを強く実感しました。その後、医療経営士の資格に出会い、取得に向けた学習を始めました。

医療（企画刊）の取材を受けて、その誌面で医療経営士が紹介されているのを見て、興味を持ったのが資格取得のきっかけです。

はじめは経営学や財務、マーケティングの知識がないと難しいのかなと漠然と思っていたのですが、それでも少しずつテキストで学習を進めていくと、自分の仕事と合致する部分が出てきて、興味が湧いてきました。それまで考えてもみなかったことに関心を持つようになり、自分の枠を広げるきっかけになったと感じています。

若林 私も同感です。医療経営士の資格を取得してからは、それまで手にすることがなかった経営の本が気になりました。読み漁るようになりました。そこからまた新しい興味が出てきて、視野がどんどん広がっていきました。

木村 医療経営士の学習を通じて、新しい「気づき」が得られたのは私も同じです。経営やマネジメントにおいて「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」が大切だと言われますが、私は特に「情報」という部分に疎かったと感じました。病院の収支や平均在院日数については師長時代からなんとなくは知っていましたが、「これらの数字を使って何ができるのか」といったマーケティングの視点は看護師の勉強では触れることもなかったのだ、そうした部分が弱いということに気づきませんでした。

ね。人から直接入ってくる情報、それも院内ではなく院外の人からの情報がすごく大切だということも、実際に院外の人と接するようになってからわかったことです。情報が入って来ないのなら「自分から取りにいけばいい」と思うようになりましたし、普段の行動が変わりましたね。

若林 医療経営士のなかには、医療機関内外のさまざまな職種の方がいますから、研究会等の場を通してそういった方々と出会えることは非常にありがたいと感じています。そこから輪が広がって、医療経営士の方が病院に来て、有意義な情報提供してくれたりするのが実際にあるの、人と出会う機会は本当に大事だと思います。

「なぜやるのか」を伝えることで、  
自ら考えて行動するようになる

——経営においては「ヒト」の問題が非常に大切ですが、現場の看護師に対する教育について、どのようにお考えでしょうか。

永井 私のいる診療所では、院長も私もスタッフに対して、「必要なものを必要な分だけ買いますよ」と話しま

す。そうすると、スタッフは「必要なものってなんだろう？」と考えるようになるんですね。「あるといけどなくてもいいもの」は本当に必要なものではありません。現場のスタッフに話すときは、わかりやすい言葉で伝えることが重要だと感じています。

田中智恵子氏執筆

一步先を行く“看護師”になるための必読の1冊!!



自分で考え行動できる“問題解決型ナース”が病院を救う!

できる看護師の  
思考法

問題解決型スキルで看護現場を変革する

できる看護師に必要なのは、知識ではなく「考え方」、  
答えではなく「答えを導く方法論」なのです!

- 【主な内容】
- 第1章 問題解決型思考を理解する  
——「できる看護師」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

共著 田中智恵子（大阪市立大学特任准教授／株式会社メディカルクリエイト／看護師）  
田中伸明（元京都産業大学経営学部教授／医師）他  
●A5判／並製／2色刷／300ページ  
●定価：2,800円＋税 ※肩書きは執筆当時



医療経営士のための現場力アップシリーズ①

今すぐできる!  
問題解決型思考を  
身につける基本スキル

思考が変われば、経営知識や経営データの見方が変わる!!

医療現場の問題を論理的に捉える能力向上を目指し、「思考を柔軟にするスキル」と、柔軟にした思考を「ロジカルに整理するスキル」を学びます。

- 【主な内容】
- 第1章 ゼロベース思考  
——思考を柔軟にし、行き詰まった思考を広げるスキル
  - 第2章 論理思考  
——思いつきや感情ではなく、論理的に思考するスキル
  - 第3章 仮説思考  
——時間と質において、効率を上げるスキル
  - 第4章 MECE（ミーシー）  
——混乱した頭を整理するスキル
  - 第5章 ロジックツリー  
——表面的ではなく、問題を深掘りするスキル

共著 田中智恵子（大阪市立大学特任准教授／株式会社メディカルクリエイト／看護師）  
高橋啓（株式会社メディカルクリエイト）、増井郷介（株式会社メディカルクリエイト）  
●A5判／並製／2色刷／80ページ  
●定価：700円＋税 ※肩書きは執筆当時



ながい 永井ヤス子  
なりひら橋クリニック事務長・看護師  
医療経営士3級

「病院経営に貢献する看護の実践」を加え、まずは自分の1日のスケジュール管理をしっかりして、業務を時間内に終わらせるように徹底してもらいました。その成果が出たのか、残業は年間1・4時間

木村 次の世代の主任、師長クラスを育てる立場になると、やはり経営を理解する必要があると思います。たとえば、「急性期看護補助体制加算を50・1から25・1にしよう」というときには看護補助者を採用しますが、その際に「看護補助者を採用するからがんばってね」というだけでは、本当の意味は伝わりません。看護師一人ひとりに「看護補助者に委譲できる業務には何があるのか」「看護補助者の教育をどうするのか」ということを考えてもらう必要があります。そのためには看護補助者を採用することの意味をしっかりと伝えることが大切です。そうすることで一人ひとりがきちんと考えてくれるようになります。

若林 以前勤めていた病院に入職したときに看護師の経営意識が低いと感じて「なぜ経営が必要なのか」という基本的な部分から教えていきました。スタッフ一人ひとりに経営を意識してもらうために、看護部の基本方針のなかに「病院経営に貢献する看護の実践」を加え、まずは自分の1日のスケジュール管理をしっかりして、業務を時間内に終わらせるように徹底してもらいました。その成果が出たのか、残業は年間1・4時間

### 看護部の枠を超えて、病院全体の意識改革に取り組みよう

永井 私が働く診療所は下町にあることから、口コミの影響が非常に大きく、そのため接遇面には気をつかいますし、安全管理を含めたスタッフ研修を行っています。特に受付は診療所の顔なので、私も注意するようにしています。スタッフが自ら率先して接遇の本などを読んでいるのを目にすると、自分たちの役割を理解してくれているのだなと、嬉しい気持ちになります。

木村 ゆとりのある職場環境も、結局はスタッフを守ることにつながりますよね。だからこそ、ゆとりのある看護が提供できるようにバックアップしたいですし、そのためには病院全体が一丸となる必要があります。

トランプ発生のものをなるべく避けることは、問題を起ささないようにすることと同じです。結果としてスタッフを守ることにつながります。経営の視点から考え

境を整えていくと、その分患者さんにプラスに返っていくという事です。看護師も過度な負担がなくなれば、患者さんにきちんと接する余裕ができますし、結果として患者さんの満足度が上がり、看護師自身のやりがいにもつながるといいう好循環が生まれてきます。

現場の看護師に経営意識を向上させることが大切

永井 看護師が医療経営士の資格を取って、現場のスタッフが資格の話をしても、まらず返ってくる反応は「これで給料は上がるの？」

木村 看護師を取り巻く状況を考えて、経営に関しては日本看護協会の「認定看護管理者教育課程」のセカンドレベルを学べば十分という意識があります。ただ、そこは看護師だけの集まりですし、なかなか視野が広がっていきません。医療経営士の研究会に参加すると、看護師だけでなく、医事課の事務職員もいれば、企業の営業マンや金融機関の融資担当者などもいて、そうした多職種がグループワークをすると、新しい気づきが生まれますし、改めて経営とはなにかについて捉えなおすきっかけにもなります。



きむら ゆきこ  
木村由起子  
社会医療法人社団順江会  
介護老人保健施設かがやきライフ江東  
療養部長 医療経営士2級

若林 医療経営士の研究会の場で情報交換をしながら、経営の要素を含めた看護師の研修プログラムを作成していくことができれば理想的ですね。問題解決能力やマネジメントスキルに関しては、院内で看護部長が上から話をすることで、視野が狭くなりがちです。現場の看護師に経営の意識を持ってもらうためには、病院の外で学ぶことも非常に重要だと思います。

木村 看護師を取り巻く状況を考えて、経営に関しては日本看護協会の「認定看護管理者教育課程」のセカンドレベルを学べば十分という意識があります。ただ、そこは看護師だけの集まりですし、なかなか視野が広がっていきません。医療経営士の研究会に参加すると、看護師だけでなく、医事課の事務職員もいれば、企業の営業マンや金融機関の融資担当者などもいて、そうした多職種がグループワークをすると、新しい気づきが生まれますし、改めて経営とはなにかについて捉えなおすきっかけにもなります。

医療経営士情報誌「理論と実践」2015No.15掲載記事の一部再編集、掲載日は2016年6月20日時点

**好評ロングセラー** **看護師・医療従事者のためのマネジメント入門書**

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 3訂版

大人気の医療経営入門書が  
平成28年度診療報酬改定に完全対応して待望発刊

複雑な医療界のしくみが見えてくる！  
医療経営の手引書として、「医療経営士試験」の受験対策書として、必ず役立つ1冊です！ 医療機関の種別、診療報酬・介護報酬のしくみから社会保障改革の動向まで、医療経営のオモテとウラをパーフェクト解説。

【本書の特長】

- 平成28年度診療報酬改定に完全対応！
- 最新トピックス満載  
地域医療構想、地域医療連携推進法人、保健医療2035、患者申出療養制度、医療事故調査制度、医療法人会計基準、医療法人の分割、特定機能病院の要件見直し ほか
- Q&A形式(1問1答)で読みやすい  
Q 都道府県の医療計画には何が記載されている？  
Q 医療法で重要な条文は何？  
Q DPC対象病院では入院収益はどう計算されるの？……全50収録

●著者：長 英一郎 (東日本税理士法人)  
●体裁：A5判/並製本/300ページ  
●定価：3,000円+税

だれでもわかる！  
医療現場のための

## 病院経営のしくみ

医療現場の業務管理・改善の手法まで、現場が知りたい10のテーマ

編著 木村憲洋(委員会代表) + 医療現場を支援する委員会

●編著：木村憲洋 (委員会代表) + 医療現場を支援する委員会  
●体裁：A5判/並製本/2色刷/248ページ  
●定価：2,000円+税

医療制度から業務管理・改善の手法まで、現場が知りたい10のテーマ

## だれでもわかる！ 医療現場のための病院経営のしくみ

部門管理者、ミドルマネージャー、医療スタッフ、事務員など現場で働く職員全員に読んでほしいマネジメントの基本がわかる1冊です。

【主な内容】

序章 病院経営の予備知識  
日本の医療制度 早わかり

第1章 病院経営を知ろう！

第1節 医療・福祉事業経営のしくみ  
第2節 病院経営のしくみ  
第3節 病院組織のしくみ  
第4節 病院収入のしくみ

第2章 病院経営に強くなろう！

第1節 病院経営にとって一番大事なこと  
第2節 医療現場のサービス効率を高める手法  
第3節 コンピュータを用いた医療現場の情報処理  
第4節 医療現場を助ける医用機器

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

訪問看護に求められる経営力

# マネジメントスキルを身に付け 地域医療を支える看護師に!

訪問看護は、地域包括ケアシステムの要とも言われており、今後、さらなる利用者増やニーズの多様化が見込まれる。訪問看護事業を展開し、成長を続けるケアプロ株式会社の川添高志代表取締役社長と、同社で活躍する職員の方々に、訪問看護師に必要なスキルや人材教育についてお話をうかがった。



写真左から、川添高志社長、植木晴菜さん、岡田理沙さん、前田和哉さん。川添社長をはじめ、全員が看護師・保健師の資格を持つ

**訪問看護の現場に新卒を採用  
診療報酬や制度を学ぶ必要性**

全国の訪問看護事業所の平均職員数は5人以下。病院でキャリアを積んだ看護師が訪問看護に移行するケースが多く、平均年齢も40代後半と高めだ。一方、ケアプロの訪問看護事業（2事業所を運営）の職員数は25〜30人、平均年齢は29歳と若い。

さまざまな知識が必要な訪問看護は、経験豊富なベテラン看護師でなければ難しいというのが業界の常識だが、ケアプロでは、新卒でも積極的に採用する。川添社長は、「新卒で採用し、入社3か月目から単独訪問を開始する。その後、数年間働いてくれば、人件費は十分回収できるというシミュレーションに裏付けられた結論だ」と語る。

事業所所長、教育統括担当者、そして本人に対しても採用の根拠を示し、研修で目指すべき方向性を共通認識として経験を積むことで、新卒で訪問看護を行うのは無理だという常識を覆すことができたのだという。

ベテラン看護師の経験に頼

らない分、職員教育には注力する。新卒は入社から一年半、看護経験者であっても半年間は教育対象者とされる。

「病院は包括払いが中心なので、看護師には自分たちが行った看護サービスの単価がわかりづらい。一方、訪問看護は1件当たりの看護サービスに対して報酬が付く。逆に言うと、価値に見合ったサービスを提供しないと、利用者は納得してくれない。そのため、提供する訪問看護サービスがどう評価されているのかを学ぶ研修には、特に力を入れている」と語るのは、岡田理沙さん（教育統括担当者）。

新入職員は、診療報酬、介護報酬、医療・介護保険制度などについての研修を重ねるとともに、利用者の事例を見ながら適正な対応を考えるケーススタディの機会を多く持つ。日々の業務では新入職員と中堅職員がペアになって訪問看護を行い、何かあったらその都度話し合いながら経験を積み、レベルアップを図る仕組みだ。

**経営知識を強みに利用者を救い  
地域医療を支える要**

3年間の救命救急センター勤務後に訪問看護に転向した植木晴菜さん（訪問看護ステーション東京所長）は、「訪問看護師が制度や費用のことに精通していなければ、利用者を救えるサービス調整ができないことを実感した」と言う。例えば、費用面が心配で訪問回数を減らそうとする家族に対しては、高額療養費制度など活用できる制度をきちんと

説明することで利用者や家族の安心につながる。長時間の対応が必要なケースなどでは、疾病によって加算算定が可能であることを知ったうえで対応すれば、損失を出さずに対応できる。さまざまな加算や制度があることは知っているものの、よくわからないので活用できず、ボランティア精神で看護サービスを提供し、結果的に資金繰りが苦しくなると経営難に陥るといふケースだ。このような事態を避けるためにも、訪問看護師一人ひとりが経営感覚を磨き、知識を習得することは急務。

医療経営士資格を活用することで、体系的な経営知識を身に付け、地域医療を支える要となしてほしい。

経営視点からみた看護現場の課題

## 看護師が気付いた改善点を 経営改革につなげよう

ケアプロ株式会社 代表取締役社長  
川添 高志氏



現場で直面する課題を、経営的手法で解決しようという意識が頭から抜け落ちていることが、看護師の一番の問題だと思います。経営的手法とは、増員や機材投入、職種間分担など。組織レベルでの取り組みが求められるため、経営陣に費用対効果などを示しプレゼンテーションを行う必要がありますが、経営知識の乏しい看護師にとっては、高いハードルになっているのかもしれない。

現場の看護師の多くは、自分たちは経営に口を出せないと考えている。この状況自体が大きな問題です。看護師は、現場で患者さんと接する機会が多く、「こうしたほうがよいのに……」と思うことも多いはず。看護師が気付いた改善点を、現場から吸い上げる仕組みをつくるだけでも、大きな変化につながると思います。経営的判断をして実際に指示を出すのは経営陣かもしれませんが、まずは現場の課題を日々感じている看護師から問題点・改善点を抽出することで、業務改善・経営改革につなげるようにするとよいのではないのでしょうか。ケアプロでは、現場の看護師が「業務改善申請」をできるようにし、申請者に対しては手当を出すなどの仕組みをつくっています。

護への需要は増えているにもかかわらず、休業や赤字閉鎖に陥る訪問看護事業所は少なくない。この要因として、訪問看護師をはじめとした職員たちの経営力不足・知識不足が挙げられる。さまざまな加算や制度があることは知っているものの、よくわからないので活用できず、ボランティア精神で看護サービスを提供し、結果的に資金繰りが苦しくなると経営難に陥るといふケースだ。このような事態を避けるためにも、訪問看護師一人ひとりが経営感覚を磨き、知識を習得することは急務。医療経営士資格を活用することで、体系的な経営知識を身に付け、地域医療を支える要となしてほしい。

第5回 全国医療経営士実践研究大会 名古屋大会 川添高志氏 30日(日)登壇!!

# プログラム 決定! 医療経営士が生み出す地域イノベーション —— 新たな医療経営が描く日本の未来像

2016年  
**10月29日(土)**  
**10月30日(日)**

- 大会運営委員長  
**井手 宏**  
日本医療経営実践協会東海支部支部長  
一般社団法人愛知県医療法人協会会長  
医療法人財団愛泉会愛知国際病院理事長
- 会場  
**ウインクあいち**  
(愛知県産業労働センター)  
名古屋市中村区名駅4丁目4-38  
※JR名古屋駅徒歩5分

10月30日(日) 15:05~16:00  
【特別対談】  
「地域医療の再生と構造的課題——  
コミュニティの創造を支える新しい在宅医療」  
山中 光茂  
元三重県松阪市市長  
医療法人SIRIUSいしが在宅ケアクリニック、医師  
×  
川添 高志  
ケアプロ株式会社代表取締役社長、看護師・保健師  
【モデレーター】  
米本 倉基  
藤田保健衛生大学医療科学部医療経営情報学科医療経営学教授