組織のあるべき姿 一 病院における多職種協働を考える 一

兵庫県病院局 病院事業副管理者 佐藤 二郎

神戸大学エキスパートメディカルスタッフ育成フォーラム 2017. 3. 10

1 組織運営 一 マネジメント 一 について

「マネジメント」とは?

マネジメントをする職 → 管理職

EX 病院事業管理者

「管理」 → 統制、保存的 マネジメント業務のうち、統制し、コントロールの割合は2~3割

(知識労働者においては、さらにその割合は低下)

「企業、政府機関、NPOのいずれであれ、マネジメントの定義は一つしかありえない。それは、人をして何かを生み出させることである。」

ピータードラッガー

「マネジメント」とは組織内の創造性、自発性などの内面を活性化し、 組織の目標に束ねていくこと

人の主体性に働きかけ、組織目標を達成させること

「組織目標」はどうあるべきか

2 組織目標(ビジョン)はどうあるべきか

ロバート・バウムの調査研究(1998年) ーアメリカ企業183社のCEOと従業員にアンケート調査し、統計分析

CEOが優れたビジョンを持っている企業ほど、成長率が高くなる

同論文で指摘された、優れたビジョンにおける6の特性

- ① 簡潔であること
- ② 明快であること
- ③ ある程度抽象的であること
- ④ チャレンジングなこと
- ⑤ 未来志向であること
- ⑥ ぶれないこと

3 県立病院における優れた組織目標

〇県立淡路医療センター(県立淡路病院)の例

「島内完結型医療」

平成元年の新病棟、救急棟整備の際に松浦 覚 院長(S58.4~H2.3)が提唱 その後、継承され、現 小山院長へ

- ・ 二次医療圏域における自院の役割を明確化
- 地元開業医、医療機関との連携強化

地域医療支援病院に兵庫県内で最初に認定(H13年度)

非常にわかりやすい組織目標

島外医療機関への患者流出、島外患者の流入が起こりにくい、 いわば、島という閉じられたマーケットであり、役割の明確化も容易である 「守備範囲(マーケット)と病院の役割の明確化」

○ 県立尼崎総合医療センター(県立尼崎病院)の例

「断らない医療」

- 総合診療医を中心としたER救急医療 -

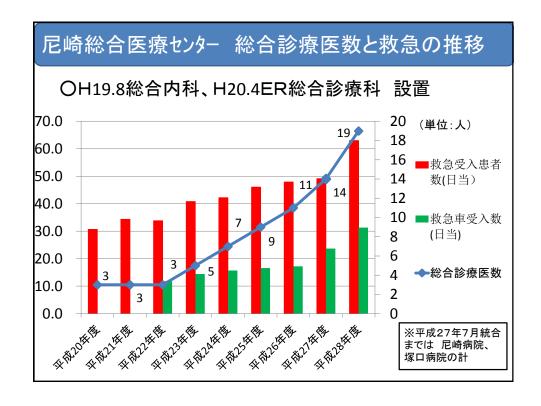
平成20年 7月 兵庫県「新行財政構造推進方策企画部会案」において 尼崎病院と塚口病院の統合による総合的な診療機能を生かす

平成20年11月 尼崎病院と塚口病院の統合再編検討委員会 開催

平成21年11月 同 検討委員会報告書の策定

平成22年 2月「尼崎病院と塚口病院の統合再編基本構想」策定 (基本構想について市内6か所において住民説明会を実施)

平成27年 7月 尼崎総合医療センター開院



〇 県立柏原病院の例

- 「若い医師が集まる病院」 -
 - 夏季、冬期セミナーの開催
 - 地域医療体験実習(医学部3年生~研修医)
 - · 神戸大学·薬科大学合同実習
 - · 神戸大学6年生個別実習
 - 地域との懇談会(神戸大学医学部生)
 - 病院実習(自治医科大学、金沢医科大学)



明治四年豐岡縣醫局開設布告文

假醫局相立候間

治療可願出事

於豐岡表















豊岡病院組合の組織目標

但馬は過疎「へき地」であるが、 医療において過疎「へき地」とはならない

医師修学資金制度



地元出身者を医師育成支援

若手医師の教育・研修上のハンディの軽減

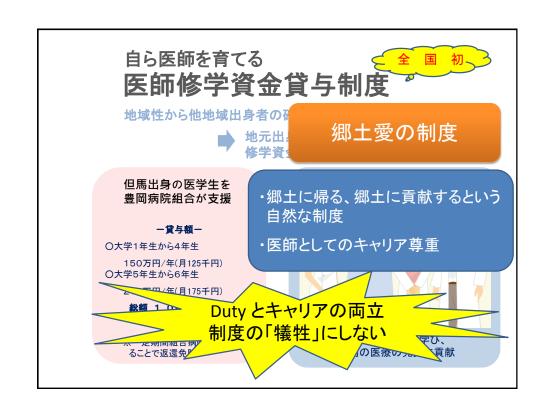


TV会議システムによるカンファレンス等の実施

都市部の若手医師の眼を但馬に



地域医療研修の積極的受け入れ 尼崎医療センター 総合診療医(専攻医)の定期派遣



公立豊岡病院組合 平成28年4月

医師修学資金被貸与者の状況

医師 計	18名	学生	計15名
うち		うち	
制度終了	3名	6年生	4名
専攻医3年目	2名	5年生	1名
専攻医2年目	1名	4年生	2名
専攻医1年目	3名	3年生	3名
研修医2年目	2名	2年生	4名
研修医1年目	2名	1年生	1名
院外研修者	5名		

計33名

県立尼崎病院ER総合診療科と豊岡病院総合診療科との テレカンファレンスについて

H25年 豊岡病院の総合診療科と姉妹病院である県立尼崎病院のER総合 診療科がインターネットを通じて合同で症例検討を行う「合同ウェブ カンファレンス」を開始する。

H25年 TV会議システムを導入し、よりクリアな音声と映像を確保するとともに、 11月 豊岡病院組合5病院にTV会議ネットワークを整備する。

H30年 県養成医師の配置数が大幅に増加するなかで、若手医師確保の 以降 ための但馬地域における指導体制の充実を図る必要がある。



目標

地理的不利の軽減 小規模病院の医師の孤立防止 専門医の指導によるキャリアの保証

「但馬・神戸大学等 遠隔医療教育ネットワーク」

若手医師確保のための指導体制の充実—TV会議ネットワーク整備

都市部の病院への若手医師の集中・医師偏在への対処として、平成25年4月より公立豊岡病院総合診療科(組合立4病院も参加)と県立尼崎病院ER総合診療科との間で、症例検討会「合同テレカンファレンス」を月1回開催するとともに、人的な交流(6ヶ月交代派遣等)を実施。よりクリアな音声と映像を得るため、11月にはTV会議システムを導入しました。



TV 会議を用いた支援拡充 — 遠隔コンサルテーション体制

豊岡病院に不足する専門診療科(腎臓内科・内分泌糖尿内科)につき随時指導を受けたいと要望があり、早急に尼崎病院及び豊岡病院の病棟カンファレンス室に専用TV会議端末を設置する予定としています。

但馬全体の医師育成のための基盤整備―遠隔医療教育ネットワークへ

これらは全て、現場の**県養成医師の要望**に基づく取組みです。現在、総合診療科部長が退職(H26.3)したこともあり、常時の**コンサルテーション、カンファレンスへの指導医の参加へ**の要望も強いものがあります。

これまでの実績に加え、今後、**県養成医師が増加**する中、但馬全体で医師を育成する基盤としてのTV会議による遠 隔医療教育ネットワークを整備することで、**大学との関係の継続・強化**、臨床レベルの維持向上により、若手医師確 保における地理的不利の軽減を図ります。





但馬地域公立病院 平成28年4月

地域医療研修の受け入れ状況

派遣元

受入先

大・尼 平成25年度 10名

→ 日・出・梁

大・尼・西 平成26年度 12名

日・出・梁・和

平成27年度 24名 大・尼・西・中 ➡ 日・出・梁・和・村・香・浜

神戸中央市民病院か らの派遣を追加

但馬地域の組合外の 病院へも受入を拡大

大・尼・西・中・神 ➡ 日・出・梁・和・村・香・浜 平成28年度 35名

従前の神戸大学病院からの派 遣を豊岡病院組合で取りまと

大:大阪市立総合医療センター

尼:兵庫県立尼崎総合医療センター

(H27.7までは尼崎病院及び塚口病院)

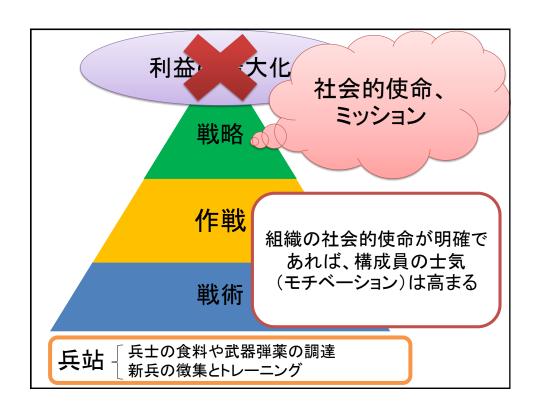
西:兵庫県立西宮病院

中:神戸市立医療センター中央市民病院

神:神戸大学病院

日:公立豊岡病院日高医療センター

日: 公立長岡病院日の医療センター 忠: 公立曹朝病院出石医療センター (H27まで) 衆: 公立朝来衆瀬医療センター (H27まで) 朝: 公立朝来和田山医療センター (H27まで) 村: 公立村岡病院 者: 公立首任病院 浜: 公立浜坂



船を建造するとは、

人を集め、木材を用意し、

人々に個々の作業を割り当てることではありません。

大海原を目指すという 目的を与えることです。

カルロス・ゴーン ルノー会長兼CEO、日産CEO



大韓航空の悲劇

「天才! 成功する人々の法則」

マルコム・グラッドウエルより

- 航空機事故の民族的法則 -

1978 ソ連領空侵犯 戦闘機に銃撃され、不時着

1980 ソウルで墜落

1983 ソ連領空侵犯 サハリン上空で撃墜

1989.7 リビアで墜落 " .11 ソウルで墜落

1994 済州島で着陸に失敗して炎上 1997.8 グァム 着陸に失敗して炎上

1988~98

- 100万回フライト当たりの機体損失率 -

○ ユナイテッド航空 O. 27回

(400万回のフライトで1度、事故で機体を損失)

〇 大韓航空

4. 79回 ユナイテッドの17倍

そして

1999年 デルタ航空とエールフランスは大韓航空とのパートナーシップを一時解消 同年 アメリカ陸軍(韓国内に駐留)は隊員に大韓航空に乗ることを禁止

等 の措置がとられた

ー *墜落の原因となるエラーは、いつも必ずチームワークとコミュニケーション* に関係がある ー

「コックピットはふたりの人間が作業するためにデザインされている。 操縦がもっともうまくいくのは、一方が相手方の行動を点検・確認するとき、 あるいは、双方が協力するときだ。」

アール・ウィナー ボーイング社 安全担当エンジニア

「私が関わる航空会社で必ず実行させること。

機長と副操縦士が名前で呼び合うこと。」

ラトワッチ 航空機事故ヒューマンエラー解決コンサルタント

<u>大韓航空再生へ</u>

デルタ航空 元運航本部長 デヴィッド・グリーンバーグを安全・運航部門の統括 副社長に起用

行われた対策は

徹底した英語のトレーニング コクピット内の業務内容は英語で!「フェニックス賞」受賞

民間航空業界月刊誌から

英語使用により民族的法則の影響を改善 (韓国語には六種類の話法)

<u>コクピット内に相応しいコミュニケーションへ</u>

権力格差指数(ヒエラルキーに対する態度)と飛行機事故に相関関係あり? 権威を重んじる文化

高い国 韓国、中南米 低い国 北米、オーストラリア

病院の組織に求められる コミニュケーション、意思決定とは?

4 病院組織の特質(マトリックス組織)

多くの職種(県立病院では27職種)が勤務し、 その多くが国家資格を有する専門職である

- ○各職種ごとに、さらには院内横断組織等においてリーダーが いる
- ○各診療科には高度な自治が認められている

分権組織である

強み (^o^)	弱み (>_<)
現場(臨床、患者)指向である	病院としての方針が徹底されにくい
専門性の尊重	個別最適 > 全体最適

医療活動のほとんどは医師の指示、又は関与を必要としている

病院組織の強みを生かし、弱みを消すには

- 5 病院組織のあるべき姿 - その強みを生かす -
 - 〇臨床(現場)が決定すべきことと、 組織の管理者(院長等)が決定すべきことの区別
 - 〇「組織」としてのミッション(目標)の明確化 全体最適への意識

医師のリーダーに「肩書き」でなく、「役割」を付与

他者の専門性への敬意

それぞれの職種は他職種から認知され、必要とされる専門性を高める

6 多職種協働のあるべき姿

多くの知識労働者の集合体(組織)である病院のあるべき姿

- 知識労働者にとって重要なこと -
 - ① 何処へ行こうとしているかを知ること
 - ② 責任を与えられ、かつ自己実現をすること
 - ③ 継続学習の機会を持つこと
 - ④ 敬意を払われること

~ピータードラッガー~

「他者の専門性に対する敬意」

ご清聴ありがとうございました