

別紙様式

民間医療機関等の経営戦略等に関する訪問調査結果報告書

1. 訪問調査日時

平成30年3月7日（水） 14:30 ～ 17:00

2. 調査対象機関名及び所在地

トヨタ記念病院（愛知県豊田市平和町1丁目1番地）

3. 調査員（所属・職名・氏名）

名古屋大学医学部医学系研究科経営企画課・課長・平松 利朗

名古屋大学医学部医学系研究科経営企画課・課長補佐・土屋 有司

名古屋大学医学部医学系研究科経営企画課経営企画係・係長・山口 誠

名古屋大学医学部医学系研究科経営企画課経営分析係・係長・高田 浩平

滋賀医科大学医学部附属病院・副病院長・國友 陵一

京都大学医学部附属病院経営管理課・課長・森田 浩司

4. 対応者（所属・職名・氏名）

トヨタ記念病院・病院長・岩瀬 三紀

トヨタ記念病院・事務長・鎌田 浩也

トヨタ記念病院メディカルサポート部・企画・人事グループ長 医療安全管理グループ主幹・柴山 久弥

トヨタ記念病院メディカルサポート部・企画・人事グループ主幹・橋川 景

トヨタ記念病院メディカルサポート部・企画・人事グループ主幹・石川 昌幸

トヨタ記念病院メディカルサポート部・企画・人事グループ主任・宇野 昌利

トヨタ記念病院メディカルサポート部・調達グループ長 安全衛生健康グループ長・小柳 直久

トヨタ記念病院・医事グループ長 地域医療連携グループ長 診療情報支援グループ主幹・小田 守克

5. 調査対象機関の施設概要及び特色等

病床数 : 513床

診療科目 : 循環器科、呼吸器科、消化器科・内視鏡科、血液内科、内分泌科、腎・膠原病内科、神経内科、総合内科、感染症科、総合診療科、脳神経外科、整形外科、形成外科、眼科、耳鼻咽喉科、リハビリテーション科、精神科、海外渡航科、小児科、新生児科、皮膚科、泌尿器科、歯科口腔外科、放射線科、呼吸器外科、乳腺内分泌外科、消化器外科、小児外科、心臓血管外科、麻酔科・中央手術科、救急科・集中治療科、産婦人科、ジョイファミリー（不妊治療）、病理診断科

病院の特色：独自の経営手法、トヨタ自動車の企業マインドが浸透

6. 調査結果概要

(1) 経営方針の策定と構成員への周知方法

◆中長期計画の策定方法

「トヨタウェイ」「病院理念」、「基本方針」に基づき策定。2016年3月に、新病院開院に向けた「ReBORN計画」を策定。(2021年度秋開院を目指して進行中)

◆事業計画の策定方法

年度初に「病院方針」および「収支計画」は診療実績、取り巻く環境を踏まえ策定し経営会議にて審議のうえ決定(経営会議：病院長、副院長、総看護長、事務長出席、毎週火曜日に開催)。

◆新規事業の企画立案プロセス

新規企画、重要案件はすべて経営会議にて審議のうえ、決定。高額投資案件は、当社の決裁プロセス(りん議)に即し、関係各部と合議のうえ決定。

◆経営方針の院内周知徹底方法

「病院方針(経営方針)」は「病院集会」(全職員対象：年3回開催)において、新年度方針および期央の実績等について周知。また月次の「収支報告」等については「代表者伝達会」(全所属長出席)にて説明。

◆病院経営に関する職員の意識改革について

管理者向けに「オフサイトミーティング(年1回 1泊2日)」等を開催し、他職種間における横のつながりを持たせることで、「顔の見える化」を図るとともに、病院としての方向性を議論、共有。全職員向けには「病院集会」「代表者伝達会」を通じて病院長より指示し、周知浸透を図っている。

(2) 経営分析の手法

◆経営分析・判断に用いている指標について

毎月の「代表者伝達会」にて、「収支、新入院患者数、診療単価、平均在院日数、手術件数、紹介/逆紹介率」等を周知。※具体的指標は院内イントラネットに掲載

◆経営分析ツールおよびその内容について

各診療科の収入実績を算出し各科科部長に配布。その実績は年始に配布し、各科の方針に反映いただいている。また年央、年期末にも結果を配布しPDCAを回していただくデータとしている。

2018年度より、原価計算システムの導入を計画しており、現在準備に入っている。

◆ベンチマークの手法について

近隣病院とのパフォーマンス比較を月1回実施。

VHJベンチマークシステムにより全国屈指の病院や、同規模病院、民間病院などのDPCデータから診療状況を比較。(EVE、オーラップ(DPC分析システム)を導入し、BMを実施、適時報告し完全を実施)

(3) 資金計画(資金調達)、施設・設備の整備の手法

◆年間収支計画の策定方法について

「収入計画」は前年度実績をベースに、次年度の変化点(新規治療、各種施設基準認定加算、診療報酬改定等)および中長期計画を織り込み策定。

「支出計画」は、前年度実績をベースに、次年度の変化点を各費目の担当部署と調整し策定。

収支実績は計画と実績（前年比、計画比）の乖離を関係部署と要員解析し、対策を立案。また実績は毎月の「代表者伝達会」にて周知。

◆施設・設備整備計画の策定方法及び財源の確保について

医療機器購入については、調達GとMEGが中心となって推進流れ(翌年度購入分)

1. 必要な機器について調達GとMEGで各科にヒアリング(9月)
2. 調達GとMEGで必要性を勘案し厳選(10月)
3. 500万円以上の更新機器、または新規購入機器について必要性や効果など、経営陣に各科部長がプレゼンし審議(12月)
4. 経営会議にて購入機器の最終決裁(1月)
5. トヨタ自動車本社に予算申請(2月)
6. 申請が通れば、重要事項決裁(購入用の決裁)(5月)
7. 1点ずつ購入決裁及び諸手続き

※突発的な故障による更新は予算外の申請で対応

※調達GとMEGで定期的(1回/W)に購入に関する打ち合わせを実施

価格低減については、エム・アール・ピーと契約し、医療機器のベンチマークにて価格交渉を行っている。西三河の同規模病院の情報共有も行き、価格交渉に活かしている。(NHAの活用)

施設整備計画については、毎年12月に院内の関係部署にヒアリングを行い翌年度の「設備投資計画」を策定。その後、社内設備投資の予算管理部署において必要性が議論され予算が決定。本社の業績により申請案件の予算化の可否が決定されることがあり病院内の優先順位を予め設定。

情報システム予算(設備、経費共)については、情報システム管理部署で年度毎の予算管理がされており、トヨタ記念病院もその一部として予算付与、執行を行っている。予算計画は5ヶ年のIT中期計画が毎年上記本部にて立案され、会社経営層会議にて承認される。

(4) 増収及び経費削減の方策

◆査定・返戻対策について

診療報酬委員会として医師5名(副院長を含)、薬剤科1名、看護室1名、事務7名(委託会社含)が査定・返戻に対し、再審査請求・院内展開などの対策を施行。また医事グループにおいて査定内容を科部長へ報告し、確実に報告と回答するように、報告書に科部長の承認印をもらうように工夫をしている。

◆平均在院日数の短縮に向けた取組について

週に一度病院長の病棟回診(院長ラウンド)を実施。その際、DPC期間Ⅱへの過不足が表示されたリストを使用し、看護長より状況を説明。必要に応じて病院長より主治医に直接確認し、超過入院の防止を行っている。また、医事グループにて年に1度の科別のDPC統計報告を行っている。

◆患者確保に向けた取組について

手術室のキャパシティ(麻酔医師数、看護師数)から件数を増加しにくい状況であり、入れ替え時間など準備についての改善を実施中。また、科別の手術推移を院内イントラネットに掲載。がん診療も充実できるよう体制を整備中。

◆医薬品及び医療材料の価格交渉について

医療材料については、医療材料委員会を定期的(1回/2ヶ月)に開催し、新規材料を採用する際には、申請医師が説明し採用の可否を決定している。

医療材料の価格低減について、エム・アール・ピーと契約し、医療用材料のベンチマークにて価格交渉を行っている。また、医療材料展示会を定期的(1回/年)に開催し、実際に医療従事者に安価品などを提示し、切り替えなどで価格低減に結び付けている。

医薬品については、医薬品委員会を定期的(1回/月)に開催し、新規採用する際には、申請医師が立ち合い申請し審議している。一増一減を原則としている。

医薬品の価格低減について、グッドライフデザイン社が各卸に価格交渉を実施し、グッドライフデザイン社からのみ購入。

◆人件費及び業務委託費について

業務委託については、警備や医療事務、器材滅菌など専門性の高い業種に限って移管している。日々の業務効率化(工数低減)により委託費削減に繋がりたいが結びついていない。修理・保守については、内製にて対応。

(5) 人事計画

◆職員の採用計画策定方法について

前々年度の11月に今後の病院収支計画を踏まえて各所属長に必要な人員のヒアリングを行い、1月に採用予定数を決定している。

看護師については、病床稼働率(現状87%)に基づき必要な実働看護師数を定め、退社補充および病院収支計画を踏まえて採用予定数を決定。採用にあたり、各病棟における新人受入人数(3~4名が限度)に基づき、新卒を60名程度として、不足分は中途採用(8月以降採用実施)を実施

毎年レジナビ(東京、大阪、名古屋)に参加、見学者も増加傾向にあり採用にも効果を認める。昨年より、看護師においても同様の取組を開始した。

◆病院職員のキャリア形成について

事務職員は、社内の資格別教育を受講。また、院内ローテーションに対し、計画的に他業務に配置転換も行っている。尚、明確なキャリアパスはないため、院外研修など現在検討を開始している。

◆人件費率の指標について

VHJ加盟病院と人員や各種費用について定期的にベンチマークしている。(1年に1回)

また、病院の課題に応じて、近隣病院にヒヤリングを行っている。

(6) その他

7. 特筆すべき取組み

職員に対する企業マインドの徹底や人材育成に非常に力を入れていると感じた。

【トヨタの企業マインドの導入】

全世界のトヨタで働く人々が共有すべき価値観や手法を示した『トヨタウェイ』や多くの企業を取り入れている『トヨタ生産方式』を医療分野であるトヨタ記念病院に

も徹底・導入すべく取り組んでいる。

『トヨタウェイ』は、「知恵と改善」、「人間性尊重」という2つの柱と「チャレンジ」「改善」「現地現物」「リスペクト（尊重）」「チームワーク」の5つのキーワードで構成されている。その考えは、失敗した人を責めない、「チャレンジ」した人を称賛する風土を作り、実際に「現地」に赴き「現物」を確認のうえ、絶え間なく改善を続けていくというものであり、絶え間なく改善を続けていくためには、他者を「尊敬」し、全員が同じ方向に向かって「チームワーク」を持ちながら活動していくことが必要であるという考えであった。非常にイメージしやすいものであり、実際にトヨタ記念病院を含むトヨタ自動車株式会社では、「創意工夫提案」活動という形で、様々な提案を個人が提案し、良い提案にはインセンティブが発生するといった仕組みが作られていた。

『トヨタ生産方式』の導入では、「ジャスト・イン・タイム」、「自動化」という考えのもと、必要なものを、必要なときに必要な量だけ用意する（ムダを徹底的になくす）。問題に見える化するという取組みが行われていた。

ムダをなくすための取組みとしては、院内にモノづくり工房という部署を設置し、不要物品から再利用可能な部品を取っておき、再利用する取組が行われていた。

また、見える化に関しては、トヨタ工場で使用されているアンドン（異常表示板）を参考に、電子カルテ上で当直日誌をみんなで閲覧できるようにすることで異常の発見を早める取組みが行われていた。

一つひとつの取組みは大きなものではなかったが、企業マインドを徹底することにより改善の意識が芽生えており、より大きな効果を生み出す可能性があると感じた。

8. 調査結果に基づく国立大学附属病院の経営戦略上での展開

組織の理念・ビジョンを徹底し、経営状況・病院方針を全構成員に周知することにより、職員一人ひとりが改善に向けた取組を能動的に行っていくことが出来るのではないか、一つひとつは小さな取組みであっても、その積み重ねが大きな効果をもたらすことに繋がっていくと考える。

9. その他 参考となる事項