

## 労務管理の不整備がもたらす経営ロス

株式会社総合税経センターでは、税理士、社会保険労務士、司法書士、行政書士などさまざまな専門家による経営支援を展開していらっしゃいます。代表取締役を務めていらっしゃる新山晴美先生は特定社会保険労務士および行政書士でいらっしゃいますが、医療機関への経営サポートに関しましては、開業、法人化、会計税務、労務管理など、総合的に携わっていらっしゃるのでしょうか。

新山 そうですね。開業や医療法人化の支援、税務会計のサポートをするほか、医療機関の労務管理に関してはとくに積極的に提案を行い、就労環境の改善に携わっています。

というのは、失礼な言い方かもしれませんが、病院にせよ診療所にせよ、日本の医療界では労務管理といった視点が、多くの現場で欠落しているからです。医療という業態は、そのほとんど人的サービスによって支えられていますので、就労環境の整備は必須課題なのです。そうであるにもかかわらず、

よね。では、逆に医療機関で労務管理を徹底する意義というのは、どのようなところにあるのでしょうか。

新山 スタッフの待遇改善やキャリア開発など、労務管理に注力している医療機関では、高いレベルでサービスの均質化が図られ、口コミで評判が広がっていきます。医療現場における指示系統は医師をヒエラルキーのトップとして構成されていますが、患者さんからの評価の対象になるのはドクターの診察ばかりではありません。医療機関のあらゆる職員の方の印象が、病院なりクリニックなりの評判として、口コミで広がっていきます。

私たち医療機関の経営を支援する専門家の間には「ドクターから離れた職員さんほど患者さんの本音を聞いている」といった経験があります。多くの患者さんは、不満を感じてもドクターには、恐れ多くて本音は語れません。看護師さんになると「最近、〇〇先生はお忙しそうですね」と皮肉交じりの発言が出ます。

看護師さんや介護職さんが相手になると、もっと辛辣に

妥当な労務管理を展開しませんが、職員の方の士気が下がったり、離職が頻繁に生じたり、経営にも悪影響をもたらしています。高コスト構造やサービスの低下を招きかねないのです。

病院やクリニックのホームページを見ると、恒常的に「看護師募集」といった記事が掲載されていますね。新聞の日曜版の求人欄でも、一番多く目立つのは医療機関の職員募集の記事です。

このことを「異常」と感じないことが自体が問題です。職務満足度の低さや離職率の高さは、明らかに組織運営の阻害要因です。また、職員個人のキャリア形成にとっても支障となります。

まず、恒常的な求人は経営上の大きなロスです。求人コスト自体がロスですし、面接や導入教育など、採用活動も業務に不効率をもたらします。

クリニックの院長や病院の看護部長が、毎月一定時間を面接に割かれるようなら、その分、業務は滞ってしまいますし、精神的負担も増大します。また、いくらベテランナースを雇ったとしても、診療所や病院の独自

の業務フローに慣れるまでには、時間を要します。年に一度の新卒採用なら仕方ありませんが、年がら年中導入教育に時間を割かれるようなら、本末転倒です。

また、日本の民間企業でもようやく常識になってきましたのが、ES（Employee Satisfaction、従業員満足度）とCS（Customer Satisfaction、顧客満足度）の間には密接な関係があります。ESが低い状態で患者さんに良質なサービスを提供するなどということは現実的には不可能です。

とても悲しいことですが、医療専門職が患者さんを故意に不適切に扱う事件が、あいかわらずニュースとしてマスメディアで報道されています。犯罪は絶対に許されないことですが、私はそうした報道を見聞するにつけ、その背景にある就労環境の苛酷さを想像してしまいます。

## リスクマネジメントとしての労務管理

医療機関の労務管理の不徹底は、社会的問題にも発展するわけですね。それは、すなわち医療機関の破綻をも意味します

## 医療機関も職員の「動機づけ」が問われる時代になった

株式会社総合税経センター 代表取締役  
新山 晴美氏

# 未整備だった 労務管理を充実させてこそ 集患力ある医療機関になる





## 人材マネジメントを出発点として 医療経営者を トータルにサポート



新山 晴英氏 (社会保険労務士)  
株式会社総合税務センター 代表取締役

### 外部サポーターとの連携が生む 戦略的な労務管理

「医療機関における人材マネジメントの重要性がよくわかりました。病院やクリニックの「空気」すべてが、サービスになり、その基になっているのが職員全体の仕事に対するモチベーションだということですね。」

新山 そうですね。その動機づ

けを支援するのが私たちの役割なのです。ただ、実際問題としては、朝から晩まで経営者でありサービスの提供者でもあるドクターが「今日も頑張っただけ」と全職員の方に声をかけるのは難しいでしょう。1日が気づか

れで終わってしまいますから。また、あまりにも経営者がへりくだっていたら指揮系統にも乱れを生じるかもしれません。とくに医療機関は専門職集団ですから、ぶつかり合いが絶えず

せん。ですから、人間関係の調整は、直接ご本人同士に任せるのではなく、間に外部者が入った方がよいのです。

私は社会保険労務士として、さまざまな就業現場で、直接従業員の方々の声を伺います。そこには、通常経営者の皆さんには届いていない経営上のボトルネックがたくさんあります。その声を経営に反映させることによって、業績も改善されるケースが多々あります。

### 戦略的な 人材マネジメントがあつて 税務会計、法務サービスが 活かせる

「人、物、金、情報」といった経営資源の中で、とくに「人」の存在が重要ということですね。新山 その通りです。最新の医療機器など、物は金があれば手に入ります。また、とくに医療機関では人がいいサービスを提供すれば金も入ってきます。情報

だって、基本は人に付随するものでしょう。

人材開発に力を入れている医療機関では、職員の方を外部研修などに積極的に参加させる、と、どんな同業者から情報を収集してきます。「あのクリニックはこんな工夫をしているそうです」などと研修で得た知識や人脈を経営者にフィードバックしています。

そう考えると、経営資源というものは最終的には人に帰着するといっても過言ではないのです。主役も脇役も、すべての職員の方がモチベーションを高め、高品質の医療サービスを提

供すれば、キャッシュフローは自ずと安定してくるのです。

その前提があつてこそ、「資金運用をどうするか」「節税対策をどうするか」という問題が出てくるのです。人材マネジメントを整備することによって、税務対策や資金調達スキームなども活かせるということですね。

私たちが提供する医療経営支援サービスでは、以上のように労務管理をベースに置くという点が最大の特徴であり、強みだと自負しています。もちろん優秀な税理士、司法書士、行政書士を揃えておりますから、労務管理の部分も切り離したサービスも提供しています。しかし、医療機関の経営を長期的に展望するとき、患者さんと相対峙するフロントラインであり、サービスそのものであり、差別化の源泉となる人材管理の問題は、避けて通れないのです。

### 病室から医療機関を、 医療職を觀察してきた 患者としての眼を生かす

新山先生は、大きな手術を経験されたそうですね。すると、病床から患者さんとして医療機関を見る眼というのが蓄われた

と思います。そのような視点も、医療経営支援のお仕事には大切ですね。

新山 私は40歳のときに大きな交通事故に遭い、股関節を骨折し長期入院を余儀なくされました。また、二年前にも股関節の再手術を受け、入院生活を繰り返しました。

そうしたときには、ついつい職業病というのが出てしまいませんか。「この病院は何交代制?」「看護部長は長い?」「理事にはどんな人がいる?」などなど、ついつい労務や経営状態を探ってしまい、看護婦さんから「医療関係者ですか?」と尋ねられたこともあります。

ただ、この経験は医療機関の経営支援にとっても役立っています。細かなことですが「ドクターが自分の顔を見て診察してくれたか」「事務職員の方もあいさつしてくれたか」「ナースコールを押したらすぐに来てくれたか」といったことは、すべてCSにつながっていくということを、顧客視点から実感しています。そして、その対応一つ一つがESに影響されているというのを職員さんの声、表情から窺い知ってきたのです。

#### — 強力経営サポートセミナー —

#### 「人が支える医療の労務管理」

開催日時：2010年7月8日(木) 14:30～開場、15:00～開始

※定員20名(要予約)

会場：船橋グランドホテル 船の館(地下1階)

講師：新山晴英(株式会社総合税務センター 代表取締役 特定社会保険労務士)

お問い合わせ先：株式会社総合税務センター

事務局/04-7196-7760

個人情報保護など、ますますコンプライアンスが問われ、マスコミも医療に矛先を向けている昨今、医療界にも戦略的な人材マネジメントが求められる時代になりました。私たちはそこを支援するところから出発し、税務会計サービス、法務サービスなど、総合的な医療機関の経営サポートと、ドクター個人の資産管理のご支援をさせていただきたいと考えています。

●この記事に興味を持たれた方はご連絡ください

TEL: 04-7196-7760

株式会社総合税務センター/〒277-0852 千葉県船橋市尾島1-4-11 クリエイト1 (4階)

(URL) <http://www.zelikel-c.com/> (E-mail) [medica@zelikel-c.com](mailto:medica@zelikel-c.com)