

週刊WEB

# 矢業経営 マガジン

2017

468

3/21

医療情報  
ヘッドライン

## 虚偽・誇大表現を禁止する医療広告規制 HPも対象に「絶対安全」等の文言を禁止

▶政府

## 新専門医制度見直しを迫る可能性を示唆 地域医療や医師の働き方の影響に配慮

▶厚生労働省

経営  
TOPICS

統計調査資料  
**介護給付費実態調査月報(平成28年11月審査分)**

経営情報  
レポート

コーチングが変わる、意欲が向上する  
医療現場におけるNLP理論の活用

経営  
データ  
ベース

ジャンル: 経営計画 サブジャンル: 中期経営計画  
**中期経営計画の策定手順  
SWOT分析の活用**

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

医療情報  
ヘッドライン  
①

# 虚偽・誇大表現を禁止する医療広告規制 HPも対象に「絶対安全」等の文言を禁止

政府

3月10日、政府は「医療法等の一部を改正する法律案」を閣議決定した。従来、ウェブではバナー広告のみが医療広告規制の対象だったが、今後はホームページにも適用されることになる。違反した場合は、30万円以下の罰金もしくは6ヶ月以下の懲役が科される。

## ■成立すれば2018年6月までに規制が開始

政府は現在開会中の通常国会での成立を目指しており、改正法案が承認されれば、2018年6月までに規制が開始される。とりわけ美容医療を手がけている医療機関は、早急な対応が迫られることになりそうだ。

今回の改正法案にホームページへの規制が盛り込まれた背景には、美容整形や脂肪吸引といった美容医療で健康被害や契約トラブルが続出している状況がある。インターネットの発達やスマートフォンの普及により、ホームページを閲覧して受診先を決める患者が増えていることもあり、法改正に踏み切った。

今まで、厚生労働省はホームページについて、広告ではなく「情報提供媒体」であるとの認識だったため、ホームページに誘導するバナー広告を除き、医療広告規制の対象から外していた。2012年に「医療機関ホームページガイドライン」を策定して自主規制を促したが、罰則規定がないため実効性は薄かった。テレビやラジオ、雑誌などは放送局や出版社側も審査機能を設けているため、ある程度歯止めをかけることができていたが、ホームページは各医療機関が独自に制作するため、外部の審査を受けることがなく、事实上野放しの状態だった。

## ■美容医療を展開している医療機関のHPは、特に厳しくチェック

厚生労働省が策定した「医療広告ガイドライン」によれば、「必ず治る・痩せる・美しくなる」といった表現は効果保証にあたるため誇大表現とみなされ、用いることができない。

同様に「ビフォーアフター」と言われる手術前後の写真や、手術前、手術後の写真についても、治療の効果を示すものと捉えられるため、使用不可となる。

症例数についても、その医療機関で実施されたものであれば、該当期間を記すことで広告することが可能だが、特定の医師個人が実施した手術の件数は広告できない。

専門医資格についても広告できるものが限定されており、現在、医師・歯科医師で広告できる専門医資格は計55(団体数は計62)となっており、例えば、日本美容外科学会が認定する専門医は、この中に入っていないため広告することができない。

今回の法改正にあたって厚生労働省が公表している「医療法等の一部を改正する法律案の概要」には、「美容医療サービスに関する消費者トラブルの相談件数の増加等を踏まえ、医療機関のウェブサイト等を適正化するため、虚偽又は誇大等の不適切な内容を禁止」と明記していることから、美容医療を展開している医療機関のホームページは、特に厳しくチェックされる可能性が高い。

今国会で改正法案が成立すれば、遅くとも来年6月までには施行されるため、該当する医療機関は今のうちに全面的にホームページを見直し、表現の修正が求められる。

# 新専門医制度見直しを迫る可能性を示唆 地域医療や医師の働き方の影響に配慮

厚生労働省

3月9日、塩崎恭久厚労相は2018年4月からの導入を目指して準備が進められている「新専門医制度」について、「必要に応じて、日本専門医機構に対し抜本的対応を求めていきたい」と発言し、制度の見直しを迫る可能性を示唆した。

## ■全国医系市長会が塩崎厚労相らに、専門医制度の見直しを求める要望書を提出

塩崎厚労相の発言は、自民党の自見はなこ氏の質問に対する答弁の中でなされた。

自見氏は、3月中旬に日本専門医機構が専門医制度新整備指針をまとめたタイミングであることを踏まえ、2月に全国医系市長会が塩崎厚労相や菅義偉官房長官らに向けて新専門医制度の見直しを求める要望書が提出されたことを指摘し、地域医療や医師の働き方に大きく影響する可能性があるため、重く受け止める必要があるとした。

それに対して塩崎厚労相は、新専門医制度が地域医療に配慮されたものになる必要があると答弁したものである。



また、専門医研修をスムーズに受けたとしても、すべて修了するのが29歳だという点に触れ、出産時期などを考慮する女性の立場にも言及し、そのうえで、あくまでも医師国家試験に合格することが医師資格の証であり、専門医資格を取得しなければ高い評価が得られない仕組みになるのは望ましくない、との見方を明らかにした。

## ■制度導入時期が後ろ倒しとなる可能性あり

新専門医制度は、地域によって専門医が不足する「医師の偏在化」を解消するとともに、統一の認定基準を設けることも目的としている。厚生労働省は2011年から見直しの検討を始め、2014年には学会に対して中立的な立場となる第三者機関として日本専門医機構を設立。現在、19領域を持つ「基本領域専門医」と29領域を持つ「サブスペシャリティ領域専門医」の2つに大別し、専門医資格を希望する場合は、医学部を卒業後に2年間の臨床研修を受け、さらに3年以上の研修を受ける必要がある設計にしている。

問題は研修の実施機関で、「大学病院などの基幹病院を中心」としているため、結果的に都市部に研修生が集まることになり、逆に地方の医師不足を加速させる恐れがあるとの批判が相次いでいる。このことから、もともと今年4月からの導入を目指していたのが、見直しを余儀なくされ、今回の塩崎厚労相の発言により、さらに導入時期が後ろ倒しとなる可能性もあり、日本専門医機構の対応には注視していく必要がある。

# 介護給付費実態調査月報

## (平成28年11月審査分)

厚生労働省 2017年1月27日公表

### 調査の概要

介護給付費等実態調査は、介護サービスに係る給付費等の状況を把握し、介護報酬の改定など、介護保険制度の円滑な運営及び政策の立案に必要な基礎資料を得ることを目的とし、平成13年5月審査分より調査を実施している。

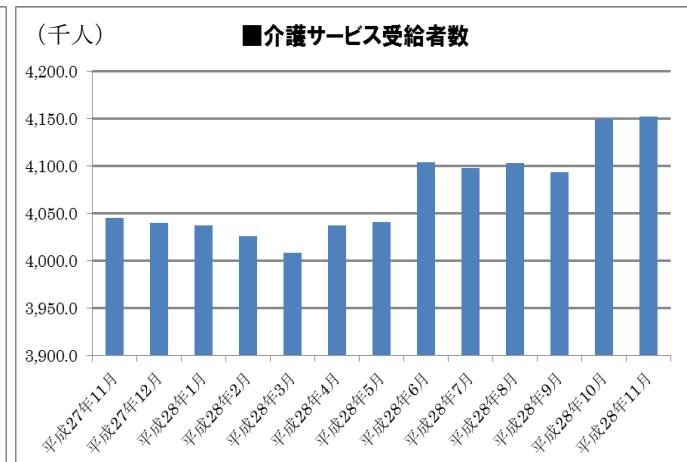
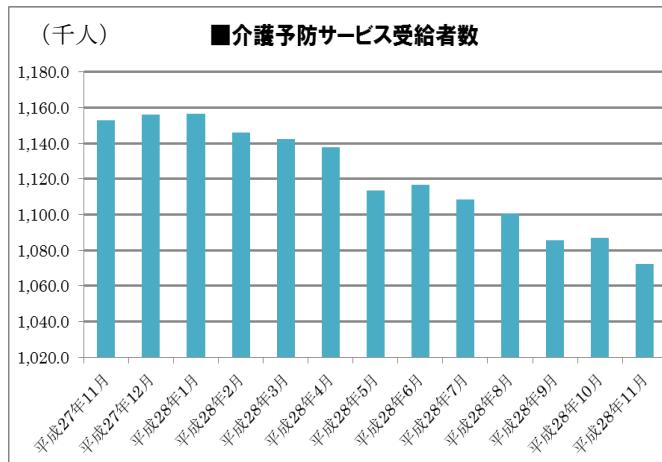
各都道府県国民健康保険団体連合会が審査した介護給付費明細書、介護予防・日常生活支援総合事業費明細書、給付管理票等を集計対象とし、過誤・再審査分を含まない原審査分について集計している。

ただし、福祉用具購入費、住宅改修費など市町村が直接支払う費用（償還払い）は含まない。

### 結果の概要

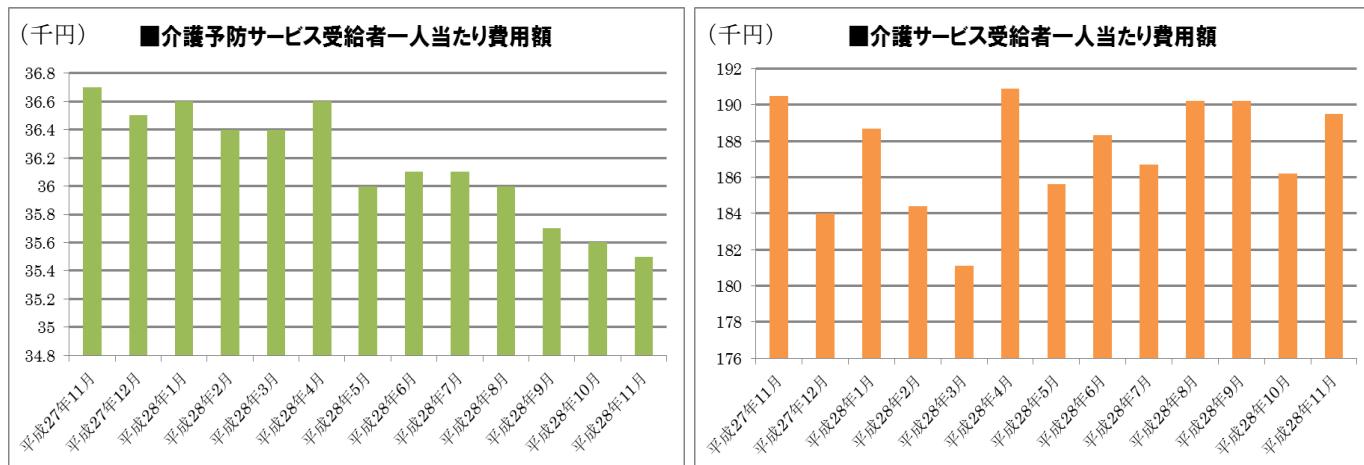
#### 1 受給者数

全国の受給者総数は、複数サービスを受けた者については名寄せを行った結果、介護予防サービスでは1072.4千人、介護サービスでは4152.0千人となっている。



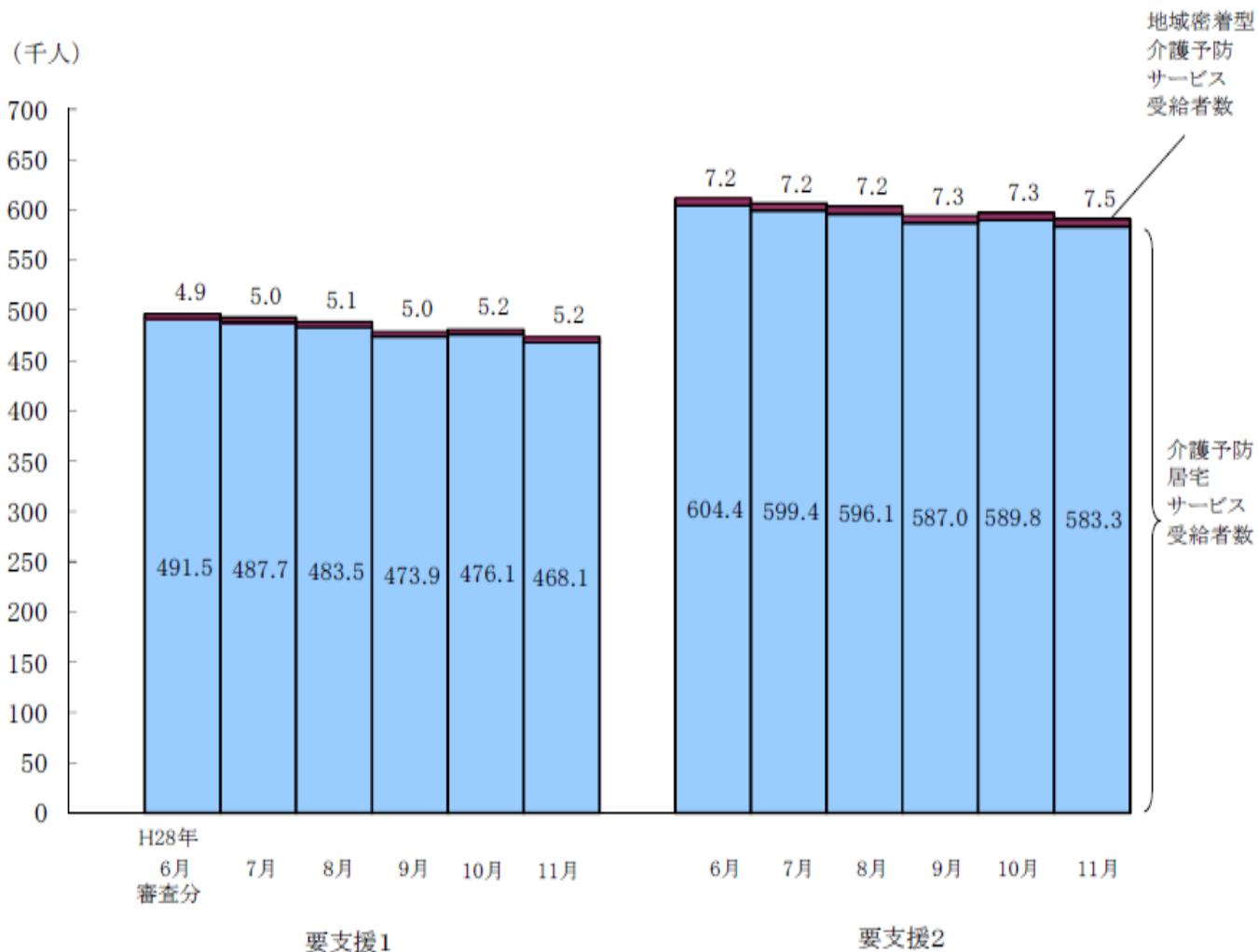
## 2 受給者1人当たり費用額

受給者1人当たり費用額は、介護予防サービスでは35.5千円、介護サービスでは189.5千円となっている。



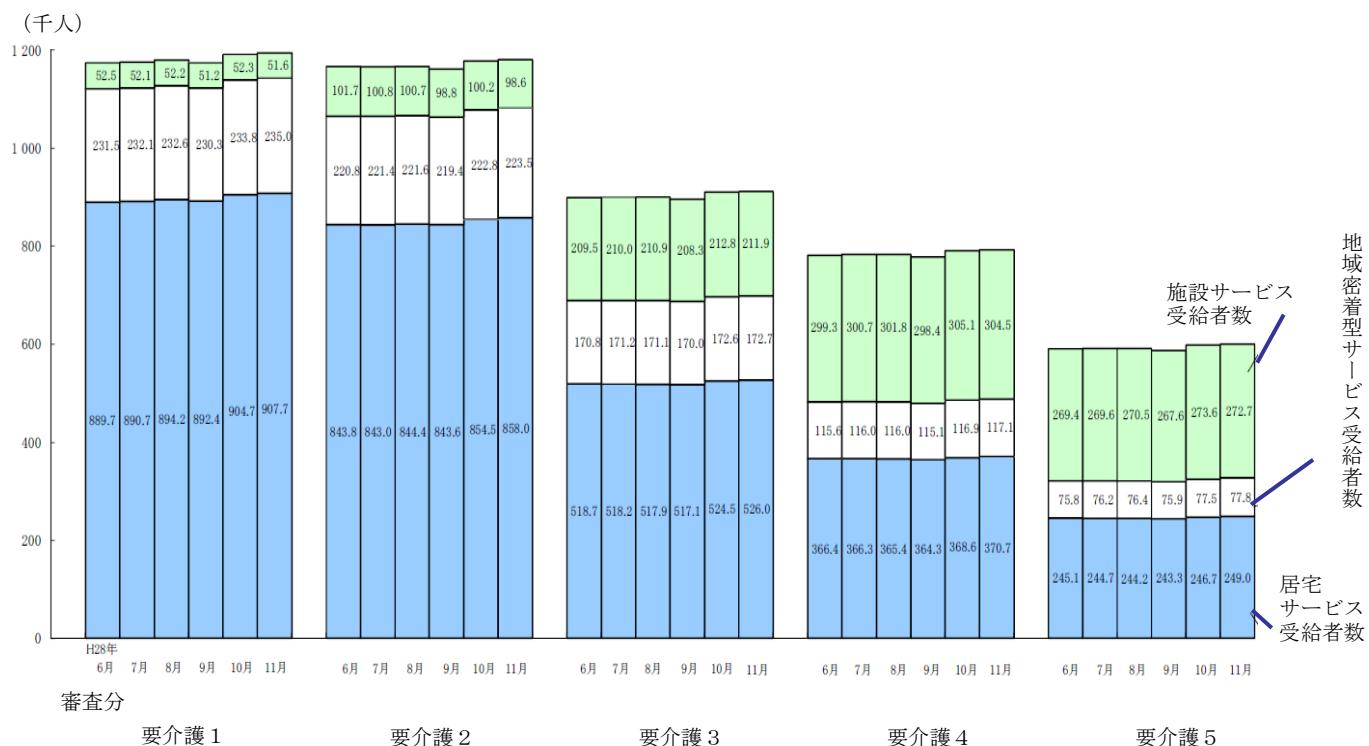
## 3 介護(予防)サービス受給者の状況

図1 要支援状態区分別にみた受給者数（平成28年6月審査分～平成28年11月審査分）



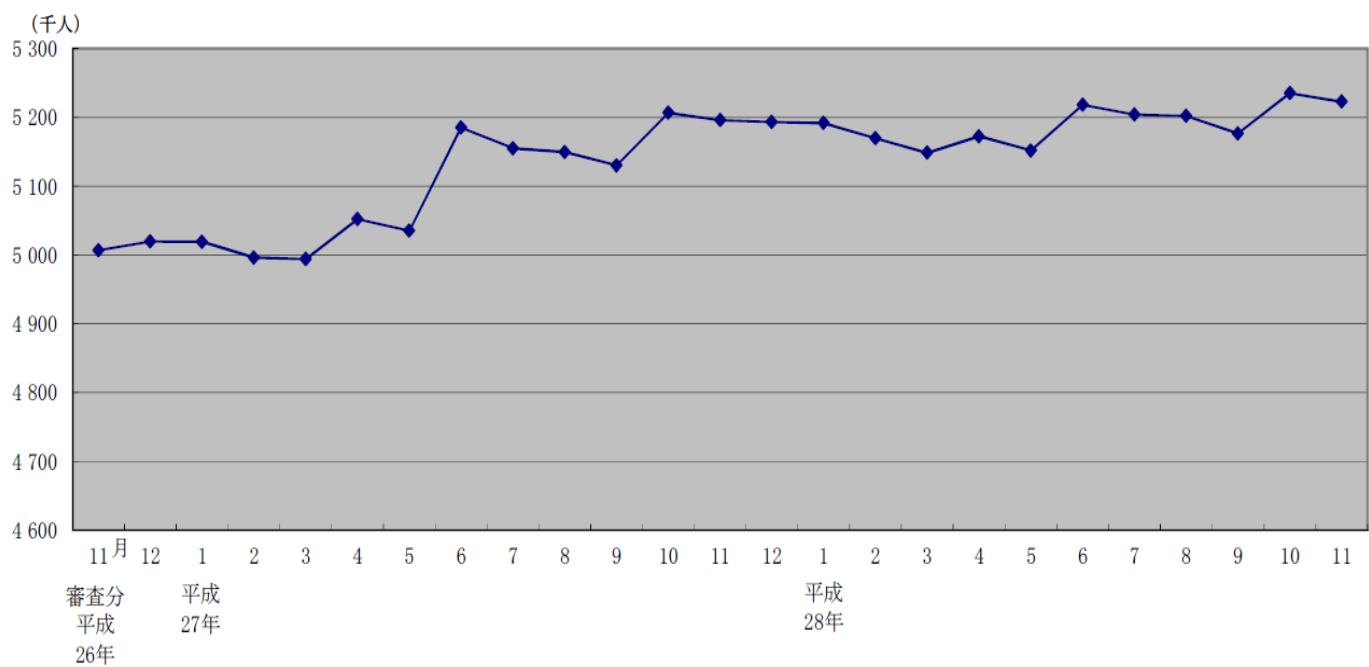
注： 地域密着型介護予防サービス、介護予防居宅サービスを重複して受給した者は、それぞれに計上している。

図2 要介護状態区分にみた受給者数(平成28年6月審査分～平成28年11月審査分)



注： 施設サービス、地域密着型サービス、居宅サービスを重複して受給した者は、それぞれに計上している。

図3 受給者数の月次推移（平成26年11月審査分～平成28年11月審査分）



介護給付費実態調査月報（平成28年11月審査分）の全文は、  
当事務所のホームページの「医業経営 TOPICS」よりご確認ください。



コーチングが変わる、意欲が向上する  
**医療現場における  
NLP理論の活用**

- 1.コーチングを高めるNLP理論の活用法
- 2.医療現場のコミュニケーション力を向上する
- 3.相手を理解するための「観察力」を磨く



# 1

## 医業経営情報レポート

# コーチングを高めるNLP理論の活用法

### ■ 医療機関でも活用されているコーチング

近年日本においてもコーチングの有用性が注目され、ビジネスやマネジメントだけではなく、スポーツや医療機関での活用が広まっています。

コーチングは、相手の個性を尊重しながら意欲と能力を引き出して、抱えている問題の解決や目標達成につなげるという双方向のコミュニケーションスキルです。

医療機関では、職員個々の能力の向上を図るために様々な指導・教育を行う必要性と機会が他業種に比べて多いといえるため、コーチング活用の場面は広いと考えられます。

### ■ NLP理論の考え方と目的

コーチングのポイントは、「答えは本人が持っている」ということにあります。コーチの役割は、相手（本人）の自発的な行動を促すことによって目的達成への案内をすることですから、自立した人材の育成にはコーチング的視点が不可欠だといえるのです。

一方、NLP（Neuro Linguistic Programming：神経言語プログラミング）とは、五感を通じて認知された情報がイメージ化されるプロセスを含み、自分自身や他人との関係において「望む結果を手にいれる方法」を明らかにするコミュニケーションの方法論です。日本においては、スポーツ分野等で部分的にNLP理論が導入されてきましたが、近年のコーチング活用の場の拡大に伴って、NLPの考え方も徐々に認知されつつあります。

#### ◆NLP（神経言語プログラミング）の定義

##### Neuro：神経

五感を通じて認知された体験が神経系を通じて処理される

##### Linguistic：言語

神経系を経由した情報が言語・非言語コミュニケーションシステムを通じて符号化・秩序づけられ、指令としての意味を与えられる

##### Programming：プログラミング

神経系と言語を組織化して、思考と行動を組み立てる



望ましい目標や成果を達成するために、  
自分の思考や行動を自由に組み立てられるようになる

## ■ コーチングの弱点とうまくいかないケース

コーチングでは、質問によって相手の気づきと学びをサポートしますが、コーチが自分の考えを押し付けたり、説教をしてしまったりすることがあります。こうした状況は、相手もすぐに気が付きますから、コーチングに失望してしまうことになります。

相手を固定観念や先入観で見ていたり、相手の話を聴きながら答えを想定して質問をしていたらしく、相手が持っている「答え」を呼び覚ますことはできないのです。コーチは善悪の判断や、相手の誤りを正すことがその役割ではありません。コーチには、相手に対して様々な質問を繰り返すことによって、あらゆる角度から検討の機会を提供することが求められています。

NLPでは、「五感を通じて物事を理解する」という前提に立ち、知覚の鋭敏さを養うアプローチがあります。そして、できた状態を五感で理解できるという「自分にとっての確実性」があることから、コーチングで生じる曖昧さを排除することができるのです。

## ■ NLPはどのように使われているか

NLPには、2つの「アプローチ」の質問があります。

### ① What do you want ? (成果に焦点をあてる)

あなたはどうなりたいのですか？

### ② What stops you ? (問題に焦点をあてる)

あなたを妨げているものは何ですか？

NLPでは、「アウトカム（=成果、目標、目的、ゴール）を明確にしていくスキル」と、そのアウトカムと現状の問題のギャップ、つまり「アウトカムを手に入れたいのに止めているものはストッパー（制限）に気づいていくカウンセリング手法」が確立されています。こうして自分を止めていたものに気づくことで、アウトカムを手に入れやすい状態を自分で創り出すことができます。つまり、NLPは自分がコーチとなり、自分の答えを見つけることである「セルフ・コーチング」の実践を助けるツールになるのです。そしてこれは、日常の中で抱えるストレスへの対処法としても活用することができます。

そのほかにも、人それぞれが持っているタイプに応じたコミュニケーションスキルや、自分・相手・第三者の3つの異なる立場から物事を認識する多角的認識手法、相手との信頼関係を築く方法などを身に付けることができます。

人には、無意識のうちに身に付いているコミュニケーションのタイプがありますが、日常や職場での人間関係は、これらのタイプが交差するなかで築かれています。つまりNLPは、自分と他者のコミュニケーションを意識化し、これを肯定しようとする支援を提供する理論なのです。

# 2

医業経営情報レポート

## 医療現場のコミュニケーション力を向上する

### ■ 患者やその家族とのコミュニケーションに活用

これまで医療の現場では、医師の言葉が絶対で、医師と患者および家族のコミュニケーションそのものが、あまり重視されていない傾向がありました。しかし、1980年代半ばからのインフォームド・コンセントの周知や、近年ではリスク・コミュニケーションなどが注目されるようになり、改めて医療現場でのコミュニケーションの重要性が認識されています。

「患者個々の状態に合った適切な言葉かけができているだろうか」

「症状からのメッセージやサインに耳を傾けられているだろうか」

身体だけの治療ではなく、心のケアによって心身共に弱い立場にある患者の側に寄り添い、患者自身の「治りたい」という意欲を向上することにより、患者の治癒力が引き出されることがあります。

NLPは、症状が示す身体のサインを受け止めようという考え方を身に付けることができ、患者との意思疎通を向上させることにつながります。

### ■ 院内コミュニケーションに活用する場面

人は、「神経」(=五感【視覚・聴覚・味覚・嗅覚・触覚】)と、「言語／非言語」の脳での意味づけによって物事を認識し、体験を記憶しています。NLPでは、五感を「視覚」「聴覚」「体感覚（味覚・嗅覚・触覚）」と、大きく3つに分けて考えています。

右利きの人、左利きの人がいるように、人は無意識のうちに、この「視覚」「聴覚」「体感覚」という3つの感覚の中で、優位に使っているものがあります。

同じ話をしても、思い浮かべているものはその人のタイプによって異なります。相手のタイプを見分け、聞き分けて話しかけていくことで、形成した「ラポール（相手との信頼感がある状態）」を深めることができます、コミュニケーションの質がより向上します。

### ■ 日常業務上のストレスに対処するためのNLP

医療従事者は、日々緊張を強いられながら専門性の高い業務に取り組んでいるために、自分で気づかないストレスが蓄積している場合も少なくありません。

このようなケースで、院内のコミュニケーション、あるいはストレスへの簡単な対処法にも、NLPを活用することができます。

# 3

医業経営情報レポート

## 相手を理解するための「観察力」を磨く

### ■ 五感で知覚し、相手を理解する

五感を使うNLPで、コーチングをより効果的に活用するために最も重要なスキルのひとつが「キャリブレーション」です。これは、コーチングが機能するベースを作るだけでなく、五感による観察力を磨く上で、非常に有効なツールです。

#### ◆ キャリブレーションの定義

非言語的兆候（言語以外で発信するサイン）を詳細に測り

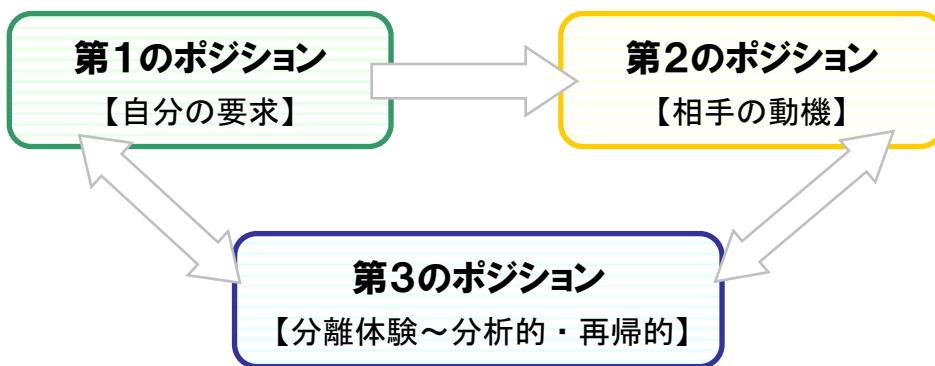
そこから相手の心理状態や変化を捉えること ⇒ 観察すること

### ■ 知覚することで相手の意図を肯定する

NLPには、「知覚のポジション」というツールがあります。

人は困難に直面した場合、その感じ方にマイナスの影響、すなわちストレスを受けてしまいますが、この3つの「知覚のポジション」のそれぞれに自分自身が立つことで、肯定的な意図を見つけることができ、それにより得られた情報によって、ストレスの原因となっている困難に対する知覚の仕方が変わるという考え方です。

#### ◆ 「知覚のポジション」とは



### ■ 「観察力」を向上させ、相手の理解プロセスを知る

相手の心理状態や変化を知覚するためには、自分の「観察力」を磨くことが重要です。ここでは、相手の発信する非言語情報を受け取っていると同時に、自分自身が発している非言語情報も、相手に対して影響を及ぼしているという点に注意しなければなりません。

レポート全文は、当事務所のホームページの「医業経営情報レポート」よりご覧ください。

# 中期経営計画の策定手順

## 中長期経営計画策定の手順を教えてください。

中期経営計画策定の第一歩は、自院の開業から現在までの歩みの分析から着手するのが定石です。どの病医院にも開業の精神というものがあり、病院理念もしくは診療理念という形で表現されていることが多いのですが、特に事業継承した場合などは、これが現在までどのような経緯で受け継がれてきたのか、今後はどう受け継ぐのかを振り返り、再認識した上で中期経営計画策定に着手することは大きな意義があります。

さらに、開業からの医業収益や経常利益の推移をグラフに書き出すこと、重要な出来事を時系列的に列挙すること、成長要因、あるいは衰退要因は何だったのかを把握することは、現在、自院がどのような特質を持っているのかを知ることにつながります。

### ■中期経営計画策定は歴史の振り返りと要因分析から

- |                                      |     |         |       |       |
|--------------------------------------|-----|---------|-------|-------|
| ①医業収益、経常利益（他に自院の成長を端的に示す指標があればそれも記入） | ②特質 | ③重要な出来事 | ④成功要因 | ⑤失敗要因 |
|--------------------------------------|-----|---------|-------|-------|

### ■中期経営計画の策定手順

①5年後の あるべき目標と 現状の整理	中長期経営計画を策定する際には、自院が取り巻く市場、自院の現在置かれている位置を認識して中期的な目標をイメージすることから始まります。ついで、事業内容や経営状態を整理します。
②ギャップ解消	現状と目標とのギャップを明らかにします。そのギャップを解消するために必要な方向性を定めることが重要です。
③経営戦略の策定	病医院の経営戦略とは、経営理念・基本方針を実現するために何をするべきかという視点で様々な方策を検討します。この際、現状とのギャップを認識していかなければなりません。 このギャップを解消するための基本方針に基づき、それぞれ事業戦略、人事戦略、財務戦略、情報戦略などと整理していきます。
④経営計画の策定	戦略を推進していくための「キーファクター」を探し出し、これらを中心として、取り組むべき経営計画を策定していきます。



# SWOT分析の活用

**SWOT分析とは何ですか。  
また、SWOT分析を実施するメリットを教えてください。**

SWOT分析とは、病院の強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の全体的な評価をすることです。

SWOT分析は、外部環境分析（機会／脅威の分析）と内部環境分析（強み／弱みの分析）に分けることができます。

自院がどの位置にあり、どういう特質を持っているかを知った上で、次のステップとしてSWOT分析を行うことにより、今何をすべきか、これから何をすべきかが明確になってきます。

## ■SWOT分析の一例

	S : 強み	W : 弱み
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>①歴史ある法人（地域に浸透している）</li> <li>②病院、施設、在宅支援機能が整備されている</li> <li>③地域企業に対して保健予防活動を行っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①長年のトップダウンによる弊害（自主性の欠落）</li> <li>②専門職種の不足（医師・看護師他）</li> <li>③不採算事業がある</li> </ul>
外部環境	O : 機会	T : 脅威
	<ul style="list-style-type: none"> <li>①病院・診療所・施設の役割・機能の明確化</li> <li>②在宅医療に対するニーズの高まり</li> <li>③情報開示、情報漏えい対策の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①診療報酬・介護報酬のマイナス改定</li> <li>②人件費の高騰（退職金積立金を含む）</li> <li>③医療事故等に対する報道、訴訟増加、社会的関心の高まり</li> </ul>

上記のような表を作成するにあたっては、経営者、スタッフ、現場の人など多くの立場の人があり、より具体的な現状認識や問題意識を出し合うことが効果的です。

その結果、より多くの項目が列挙され、重要度が決められるというメリットがありますが、それにも増して、全員が積極的に経営戦略の実現に取り組むようになるというメリットに注目すべきです。「彼(かれ)を知り己(おのれ)を知れば、百戦して殆(あや)うからず」（孫子）というように、外部環境（彼）と内部環境（己）を正確に把握することが、中長期経営計画策定の基本だと言うことができます。