

医業経営情報

NO. 41

今回のテーマ：職員のモチベーションをどう維持するか？

■平成18年度診療報酬改定のゆくえ

政府・与党は12月1日に医療改革大綱を決定しました。その大綱には平成18年度診療報酬改定は引き下げの方向で検討すると書かれており、平成18年度診療報酬改定がマイナス改定となる事は間違いありません。

財務省は来年度の社会保障費を5,000億円マイナスする事を要求しています。診療報酬が△1%だと約750億円削減出来ると言われていますから、仮に診療報酬が5,000億円マイナスになると△6.6%改定となります。現時点では3,000億円マイナス（△4%）になると言われていますが、小泉首相は大幅引き下げを容認していると言われており予断は出来ない状況です。

しかも、病院にとっては診療報酬改定だけでなく、療養病棟に長期入院する70歳以上の高齢者の食費・居住費の自己負担、慢性期入院医療包括点数の導入（いわゆる日本版RUG分類）が予定されている等、非常に厳しい状況です。

■給与費の割合は高くなっている

平成14年度のマイナス改定以来、中小病院の経営は厳しくなる一方です。平成15年と平成17年を比べた民間の一般病院の病床100当たりの収支等は以下の通りです。

	医療法人立	個人立
医業収入	△ 1.4%	△17.4%
医業費用	△0.9%	△19.1%
（うち給与費）	0.2%	△16.1%
医業収支差額	△28.1%	6.3%

第15回（平成17年）医療経済実態調査速報より

個人立病院はかろうじて減収増益となっていますが、これは多くの個人立病院が療養病床へ転床した為と思われます。

それに対して医療法人立病院は医業収入は△1.4%と僅かなダウンとなっていますが、医業費用を△0.9%と経費節減しているにもかかわらず医業収支差額（利益）は△28.1%と大きくダウンしています。これだけ大幅に医業収支差額比率がダウンしたのは元々の利益金額が少ない為です。医業収支差額は平成15年は1,973千円、平成17年は1,418千円ですので減益額は555千円と金額的には僅かですが、比率にすると△28.1%になってしま

うのです。それだけ一般病院の利益は少ないという事です。

ここで注目していただきたいのが給与費です。平成15年からの伸び率は医療法人立病院で0.2%、個人立病院で△16.1%ですが、医業収入に占める給与費の割合は下記のようになり、医療法人立病院及び個人立病院ともに増えているのがわかります。

	医療法人立		個人立	
	平成15年	平成17年	平成15年	平成17年
医業収入に占める給与費の割合	51.3%	52.1%	47.2%	47.9%

■定期昇給を見送る病院が増えている

医業収入が増えるのであれば、その増えた割合と同じ率だけ給与費を増やすことは出来ます。しかし、前ページで紹介したように2年前と比べると医業収入は下がっていますし、平成18年度診療報酬改定もマイナス改定になる事を考えますと、なかなか給料を昇給する事が出来ないのが現状です。中には平成14年より全く定期昇給をしていない病院もあるようです。

経営者の立場から見ると医業収入は減っているし、利益も少なくなっている以上、昇給は出来ませんが、職員の立場から見ると昇給が無いというのはモチベーション（やる気）が下がる原因となります。

病院を取り巻く環境が厳しいのは新聞等の報道からわかっていますが、自分の給料が増えない又は減らされるのは理解しづらいものです。マイホーム購入や子供の学資金準備等、人生設計のほとんどが加齢とともに給料が増える事を前提に考えるのが普通です。つまり給料が増えないという事は生活が不安定になるという事です。

孟子の言葉に「恒産なくして恒心ある者は、ただ士のみよくするをなすし。民の如きは、すなわち恒産なければよって恒心なし」というものがあります。生活が不安定でも良心を失わないのは、ごく限られた人だけで、一般の人は生活が安定しなければ良心を失うという意味です。

これは病院職員にも当てはまります。給料が増えないのにモチベーションを維持できる人はごく少数です。

モチベーションが低い職員は勤務が怠慢になったり、患者に対する接遇も悪くなったりするものです。経営者としては何とか職員に高いモチベーションを維持してもらわなければなりません。

■モチベーションの維持の為には広報が有効

モチベーションの維持に最も手っ取り早い方法は給料を上げる事ですが、多くの病院経営者はそれが出来ないから悩んでいるのです。

そこで最近私が注目しているのは広報によるブランド作りです。ブランド作りと聞く

と意味がわかりづらいと思いますが、要するに新聞、雑誌、テレビ等のマスメディアに病院が紹介される事を目的とします。

人間は何も金銭欲だけでモチベーションが高まるのではありません。自尊心（プライド）も重要な要素です。

病院がマスメディアに取り上げられる事は、経営者だけでなく、職員にとっても誇りに思える事です。職員が誇りに思えるであろう具体例をいくつか挙げてみました。

- ①子供が新聞を見て、親に「お父さん（お母さん）の職場は（新聞に載って）すごいね」と言ってくれた時
- ②奥様が友人からご主人の勤務先を聞かれた際に、胸を張って答える事ができた時
- ③研修、会合等に行ったときに病院名を誇らしげに言う事ができた時

病院を取り巻く環境が厳しいのは他病院も同じですから給料水準はどこの病院でもほぼ同じです。同じような給料であれば、誇りに思える職場で働きたいと思うのが人情です。いくら朝礼や社内報で「職場に誇りを持って」と言い聞かせても誇りを持てるものではありません。しかしマスメディアという客観的立場のものが評価してくれるのであれば「誇りを持って」と言わなくても、職員は誇りに思うはずです。

■誇りに思う以外の効果もたくさんある

マスメディアに取り上げられる事は職員が誇りに思う以外に、次のような効果も期待出来ます。

- ①職場内に話題を提供できる
- ②求人募集がしやすくなる（人は皆、有名な職場で働きたいと思うものです）
- ③患者が増える（患者には有名＝良い病院というイメージがあります）
- ④取引先（特に金融機関）の評価が上がる
- ⑤病院ランキング本で上位にランクインしやすくなる
- ⑥マスコミから取材要請がくる

①の話題提供は案外重要です。話題提供だけで考えるならば新築・増改築や、新サービスの提供等もありますが、新築や増改築には多額の資金を必要としますので、そうそう出来るものではありません。話題が無いと職員はマンネリ化してきます。実はこのマンネリ化が最も怖いのです。また話題が無い時は自然と職場に対する愚痴が中心となってきます。そうならない為にも適度な話題提供が必要です。

⑤と⑥は話題が話題を生む典型的な例です。マスメディアに紹介される病院は、余程の事が無い限り地道に広報を続けている病院です。そしてマスメディアに取り上げられた事により、より広報の幅を幅を広げることになり、次の取材へと繋がります。

■有効な広報活動をする為に必要な事

広報と聞くと広報誌やホームページをまず思いつかれると思います。すぐに思いつくという事はやはり有効な方法であると言えますが、既に広報誌を発行したりホームページを開設している病院の中には「効果は全く無い」と考えている所もあると思います。

しかし効果が無いという病院に対しては、方法が間違っていると言わざるを得ません。例えば広報誌は一回発行したきり又は数年に一回しか発行していないとか、ホームページを開設しているが検索ソフトでは全然検索されずURL（ホームページのアドレス）を直接入力しないと開けないホームページだったりすると全く効果が無くて当たり前です。

広報誌もホームページも自院の職員やその家族だけが見るものではなく、患者や地域住人等、第三者が見るものを作らなければなりません。

また中には広報誌やホームページに書くことが無いという病院もあると思います。広報誌やホームページは、ただ診療科目の紹介や地図を載せれば良いというものではありません。患者や地域住民に自院の診療方針（経営方針）や内容、他院との違い、自院のセールスポイント等を具体的に知らせるためのツール（道具）です。

ですから広報を始める第一歩は自院の診療方針（経営方針）を決める事及びセールスポイントを探す事と言えます。

方針が決まらなると進むべき道がわかりません。そうなると広報の内容も一貫性がなく、何となく場当たりのものになってしまいます。また、広報誌やホームページは経営者でなく職員が作ることが多いと思いますが、経営者の方針がはっきり定まらなると作る職員は何を基準にしてよいか解らず、結局何を訴えたいのかわからない広報になってしまいます。

セールスポイントも全く無いという事はあり得ません。もし本当に全く無いのであればとくに病院は潰れています。しかし、広報誌等にセールスポイントを紹介し始めると、数回でネタ切れする可能性もあります。その為どんな細かい事でもいいので患者にとって良い事を常にやるようにして下さい。

患者にとって良い事＝セールスポイントですので、広報するネタを増やし続ける事が広報活動を続ける上で最も大切な事となります。

どんなに腕の良い寿司職人でもネタがなければ寿司を握れません。広報も同じです。

■広報と広告は違う

広報活動の話をする時「とにかく新聞や雑誌に取り上げられれば良い」と勘違いし、「お金を出せばすぐに掲載される」と言う人もいます。しかし有料で掲載されるものは広告やPRというマークがしっかりとつきます。これらは広報ではなく、広告記事です。

広告記事の多さを自慢する人はいませんし、広告記事を誇りに思う職員もいません。

大切なのはマスコミの方が勝手？に取材し、掲載又は放映される事です。当然掲載料は無料ですし、逆に僅かであっても取材料や出演料をもらえるはずで、このように限られた者しか掲載されない記事だからこそ、自慢も出来るし、職員が誇りに思えるので

す。

当然簡単には掲載されません。その為には継続した地道な努力が必要です。「ローマは一日にしてならず」です。

具体的な広報活動としては前述した広報誌やホームページの他、プレスリリース、地域へのボランティア活動、講演活動、執筆活動、健康増進教室の開催などがありますが、紙面の都合上もあり、今回は紹介できませんので、次回以降機会を見て紹介したいと思います。

もし、広報による職員のモチベーション維持について、もっと詳しい説明を受けたいと思われた時は、何時でも当事務所にご連絡下さい。紙面や電話では説明しきれない事もありますので、直接訪問してご説明致します。

————— 『終わりに』 —————

当事務所では平成14年10月より本誌「医業経営情報」を発行し始め、平成15年11月からはホームページを通じた広報活動も始めました。ホームページ開設後しばらくは反応はありませんでしたが、半年経ったころから問い合わせも増え、その結果、本の執筆依頼、医業経営誌から取材申し込み、テレビ制作会社からテレビ出演依頼等を受け、また多くの病医院から顧問依頼を申し込まれるといった成果を上げる事が出来ました。種を蒔いてから一年以上経って、ようやく芽が出はじめたという感じです。しかし本誌を発行し始めた平成14年末より現在に至るまで「ネタ」となる情報収集には相当の時間を費やしており、今回書いた内容もそれらの実体験をもとに書いております。

現在、当事務所ではプレスリリースの有効性についても研究中です。既に数回プレスリリースを出しており、近い将来顧問先様にもプレスリリースに関するノウハウを紹介したいと考えております。

職員のモチベーション維持の為には広報が有効だと確信しておりますが、その為の具体的な広報のノウハウを紹介できるよう、日々勉強しておりますので、どうぞ期待下さい。

平成17年12月6日

西岡秀樹税理士事務所

<http://www013.upp.so-net.ne.jp/nishioka/>

文責 西岡秀樹