

実力5大病院のベストプラクティスに学ぶ ～ 続編 ～

1. 実力病院に何を学ぶか
2. 病院の質を支える“事”と“モノ”
3. 病院の質を改善する活動（QI活動）とFMの役割
4. FMの進化形“HIRM”（ホスピタル インフラストラクチャー リソース マネジメント）
5. 病院のサービスはコアサービスとフリンジサービス
6. 病院という“場”の質を支えるQIとFMI
7. 実力病院のベストプラクティスに学ぶ -実力病院5病院の分析-
8. QI活動とFMI活動（QI活動、FMI活動の質の向上へ）のマリアージュ

実力5大病院のベストプラクティクスに学ぶ

	倉敷中央病院	相澤病院	亀田総合病院	NTT東日本関東病院	聖路加国際病院
ベストプラクティクス項目	1. 働き+B5:F15やすい病院づくり	1. 時代に先駆けた先進的な活動	1. 病院の真のニーズから生まれたファシリティ	1. 世界に冠たるマルチメディア病院の実践	1. 医療質を上げるQI活動の実践
	・女性の働きやすい環境	・コンパクト型最新陽子線治療装置の導入	・院長がファシリティの専門家	1) ITを活用した院内物流システム構築	・QI活動の日々の実践
	・職員用の図書館	・決して断らない救急救命室	・ホームライクというコンセプトのもとでのフリンジサービス	・バーコード、ICタグによる徹底した物品管理	・部門ごとにQIを設定し、PDCAサイクルの実践
	・病院中心の従業員スペース	・DPCの早期導入と病床の転換	・医療のニーズから革新的な設計	・静脈のエンジニアリングの確立	・ソリューションのパターン化(7つ)
	・院内散歩スペースによるモチベーションUp	・JCIの認定取得	2. 医療界を先導する総合医療戦略	・ロボット台車の活用	・フィードバック
	2. 患者本位の病院づくり	2. 地域全体の医療レベルを上げる教育の実践	・病院の外來機能を分離	2) 総合医療情報システムの確立	・勉強会研修会の開催
	・院内散歩アメニティー空間	・年47回の市民講座	・首都圏にACのための出先クリニック開設	3) リニューアル工事の環境アセスメントプログラムの開発	・ルール・ガイドラインの見直し
	・利用者別の3つの図書館	・シミュレーションセンターにおける医療技術教育	・初のJCI取得		・施設・設備・機器の見直し
・充実したホームページに情報公開	・学生の定期見学	・統合型病院情報システムの導入(クリニカルナビゲーションシステム)		・コミュニケーションの改善	
	・実践に戻れる再就職支援	・診療のオーダーメイド化		・業務プロセスの見直し	
		・ヘルスケアネットワーク推進「PLANET」の運用		・患者への働きかけ	
学んだ事	1. 従業員へのサービスが患者サービス向上を支える	1. 先駆的な活動がモチベーションUpにつながる	1. コアサービスの質の高さと、それを支えるフリンジサービスの質	1. 各業務のICT化を統合した、システム構築(コアサービスとフリンジサービスの一体化)	1. QIのもとで、“事”と“物”の最適化を測ることの必要性
	2. 院内散歩の数々な工夫が、患者と職員のモチベーションUpにつながる	2. 教育を投資と考え、地域全体の医療レベルを上げることで、病院ブランドを上げる	2. 既存の概念を超えたICT戦略	・ファシリティの専門家が施設長の働き	・ソリューションのパターン化による、改善策の周知徹底
		・地域からグローバルに至るまでの先進的な活動をブランド化			

FMの進化形への取り組み

～ フリンジサービスの価値化へ～

(実力病院のベストプラクティスに学ぶ)

I. FMのかかえる課題

II. FMの目指してきたもの

III. FMの進むべき方向

IV. FMの進行形の領域

V. サービスマネジメントの最新の取り組み

VI. FMをフリンジサービス全体のマネジメントへ

VII. フリンジサービスの指標化（価値化）：FMI

VIII. FMIの必要性

IX. FMIの運用に有効なBSC手法

X. FMの進化形の取り組みへの期待

和泉 隆

(帝京大学 特任アドバイザー)

I. FMのかかえる課題

1. “施設管理”の域を出ない

- ・ 施設課中心で他部署の協力が得られない
- ・ 経営トップの動きと直接つながらない

2. “物”が中心で、“事”の改善につながらない

- ・ “事”を固定して、“物”の改善のみ考えがち
- ・ “物”もいわゆるインフラ（人、物、金、情報）の一部でしかない

3. サービスマネジメント活動の中で埋没している

企業のIQC活動 学校のIR推進 病院のQI活動

Ⅱ. FMの目指してきたもの

1. “施設とその環境”のマネジメント

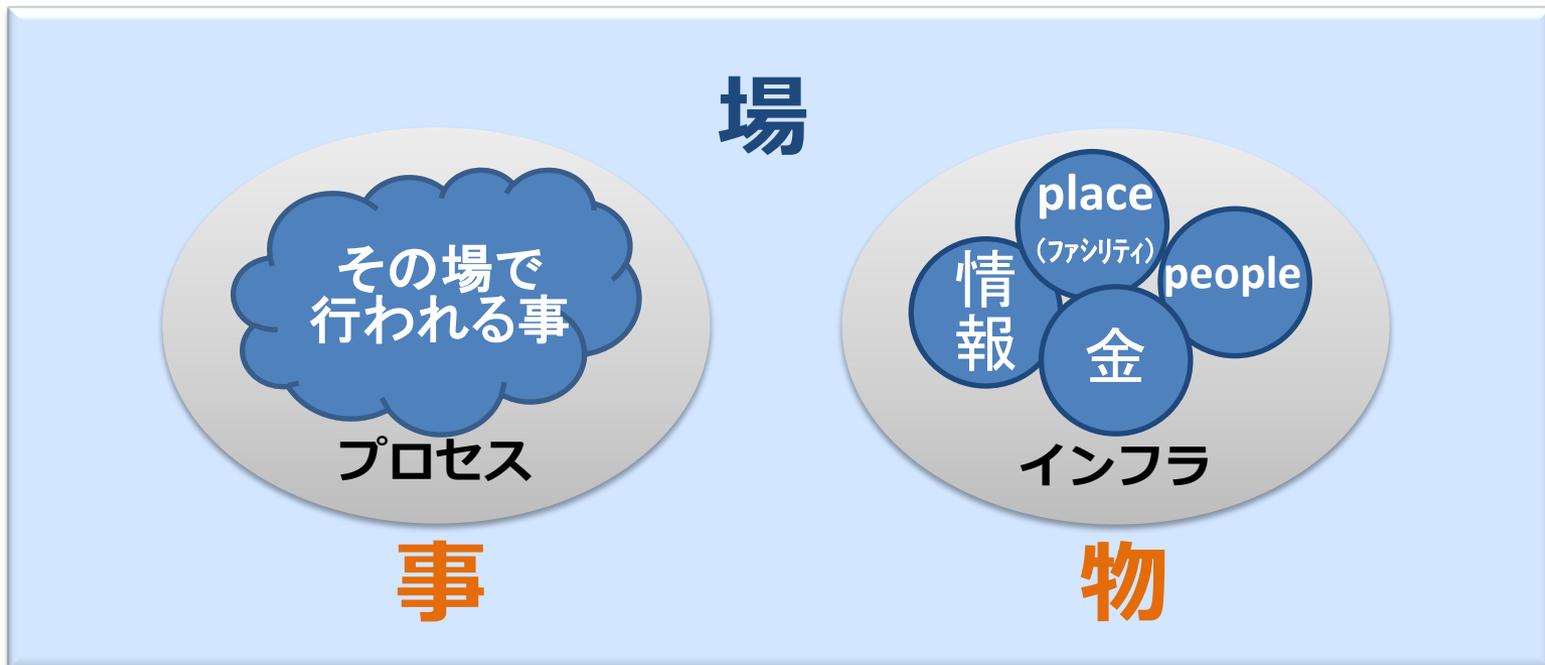
- ・ 企業団体等が組織活動のために“施設とその環境”を
総合的に企画、管理、活用する経営活動

2. “場”（ワークプレイス）の最適化

- ・ people, process, placeを総合的に調整し、
組織の経営目的を達成する為のベストプラクティスを
求めるということ

Ⅲ-①. FMの進むべき方向

1. FMの求める“場”の最適化は、
“事”と“物”のバランスの上で成り立つ
2. “ファシリティ”（施設とその環境）から
“インフラとプロセス”へ



Ⅲ-②. FMの進むべき方向

3. “事”の領域へと拡大する

- “事”はコアサービスとフリンジサービスで構成 ^{*1}



- コアサービスはフリンジサービスなしでは成り立たない
- サービスはprocess (“事”) とstructure (“物” (インフラ)) で構成され、質はoutcomeにより評価 ^{*2}



*1 リチャード・ノーマン著『サービス・マネジメント』

*2 ドナベディアンによる

IV. FMの進化形の領域

- サービス提供のロボット化
- ICTの活用による効率運用
- サービスマニュアルのシンプル化 → インフラが代行
- コアサービスのマネジメントは可能か？
- フリンジサービスの領域で**事**と**物**は切り離せない？

場における**フリンジサービス全体**を

最適化するマネジメント

V. サービスマネジメントの最新の取り組み

1. QI活動 (クオリティインデキータ)

- ① CI (クリニカルインデキータ) の改善活動
- ② 聖路加国際病院の取り組み^{*1}
 - ・ EBMとstructure, process, outcome
 - ・ ソリューションの分類

フリンジサービス全体を
インデキータ化
していない

2. IR推進活動

- ① 教学IRとは
- ② 山形大学のEM^{*2}の取り組み

コアサービスの
データがメイン

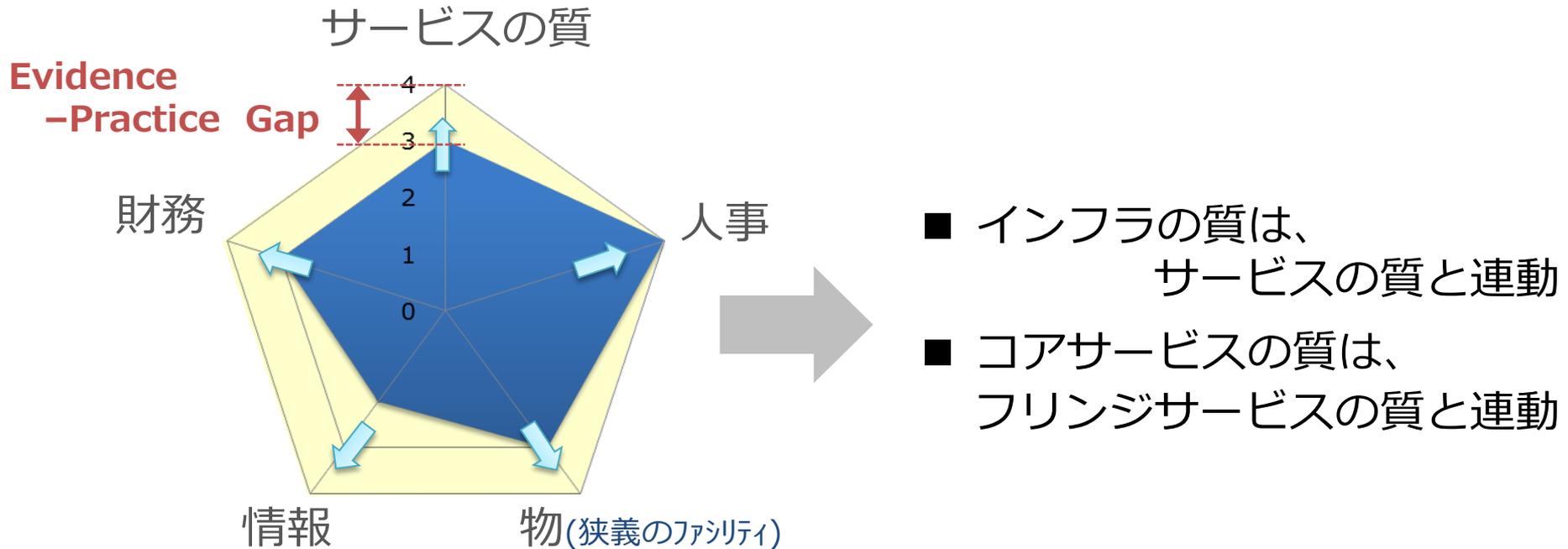
*1 IHFの「国際病院連盟賞最高位賞」受賞(2015年10月)

*2 EM(エンロールメントマネジメント): 入学前～卒業後までの総合的な学生支援策

VI. FMをフリンジサービス全体のマネジメントへ

1. サービスマネジメントの取り組みの中に組み込む
2. フリンジサービス全体の質を上げる必要
3. コアサービスの質の向上と連動

FMの
進化形



※ EBM(evidence - based medicine)にならい、質の向上の目標は現時点のエビデンスで最良のものを100%とする。したがって、常にベストプラクティスを求め続ける必要がある。

Ⅶ. フリンジサービスの指標化（価値化）：FMI

1. ブランド化するフリンジサービス
2. CIとともにフリンジサービスも必要なインディケータ
3. フリンジサービスの質を分析、評価する

【医療分野のサービス分類】

気付きのフリンジサービス → ブランド化したフリンジサービス

仕組みのフリンジサービス → 基本フリンジサービス

期待コアサービス → 診療報酬に含まれると思われるサービス

コアサービス → 診療報酬に含まれるサービス

CI

FMI

{ HI(ホスピタルインディケータ); process(事)に起因
FI(ファシリティインディケータ); structure(インフラ)に起因

※FMIは特に、フリンジサービスの質の改善に活用するものなので、気付きのフリンジサービスに関する分析の中で得られる事が多い。

“実力病院のベストプラクティスに学ぶ”という活動を通じ、このコンセプトにたどりついた。

Ⅷ. FMIの必要性

1. QI活動もIRもインディケータを改善
2. 質の向上に寄与するフリンジサービスの質を把握
3. コアサービスと追従するフリンジサービスの
インディケータ
4. 責任者に与えるインディケータの効果
5. 全員参加のフラッグとしての位置づけ

IX. FMIの運用に有効なBSC手法

1. 病院経営におけるBSCの普及
2. 戦略マップで、自分の位置づけを確認
3. KPI（キーパフォーマンスインディケータ）による管理
4. 組織横断的な協力関係の構築
5. 全員参加でモチベーションアップ

※ 帝京大学の取り組み  FMハンドブック参照

X. FMの進化形の取り組みへの期待

1. 経営に更に近づく
2. サービスマネジメントとFMの融合
3. HI,FIそれぞれの質が更に向上
4. EBM (エビデンスベースドメティシ) に組み込まれる
5. QI,IR等の活動の質の向上
6. ファシリティとサービスそれぞれの陳腐化がすぐ分かる
7. FM分野別に実践的な進化

フリンジサービスの指標化 (FMI)は
サービスマネジメントとFMの融合のシンボル



FsMの確立へ
(フリンジサービスマネジメント)