

学会受講報告書

# ACHE 2024 CONGRESS on Healthcare Leadership

株式会社日本経営

# 学会の概要

## ACHEについて

ACHEとは、American College of Healthcare Executivesの略であり、アメリカのヘルスケア業界のリーダーのための専門団体です。発足して90年以上の歴史があり、開院は49,000人を上回っています。継続的な教育研修や研究、コミュニティの運営を行っている団体です。

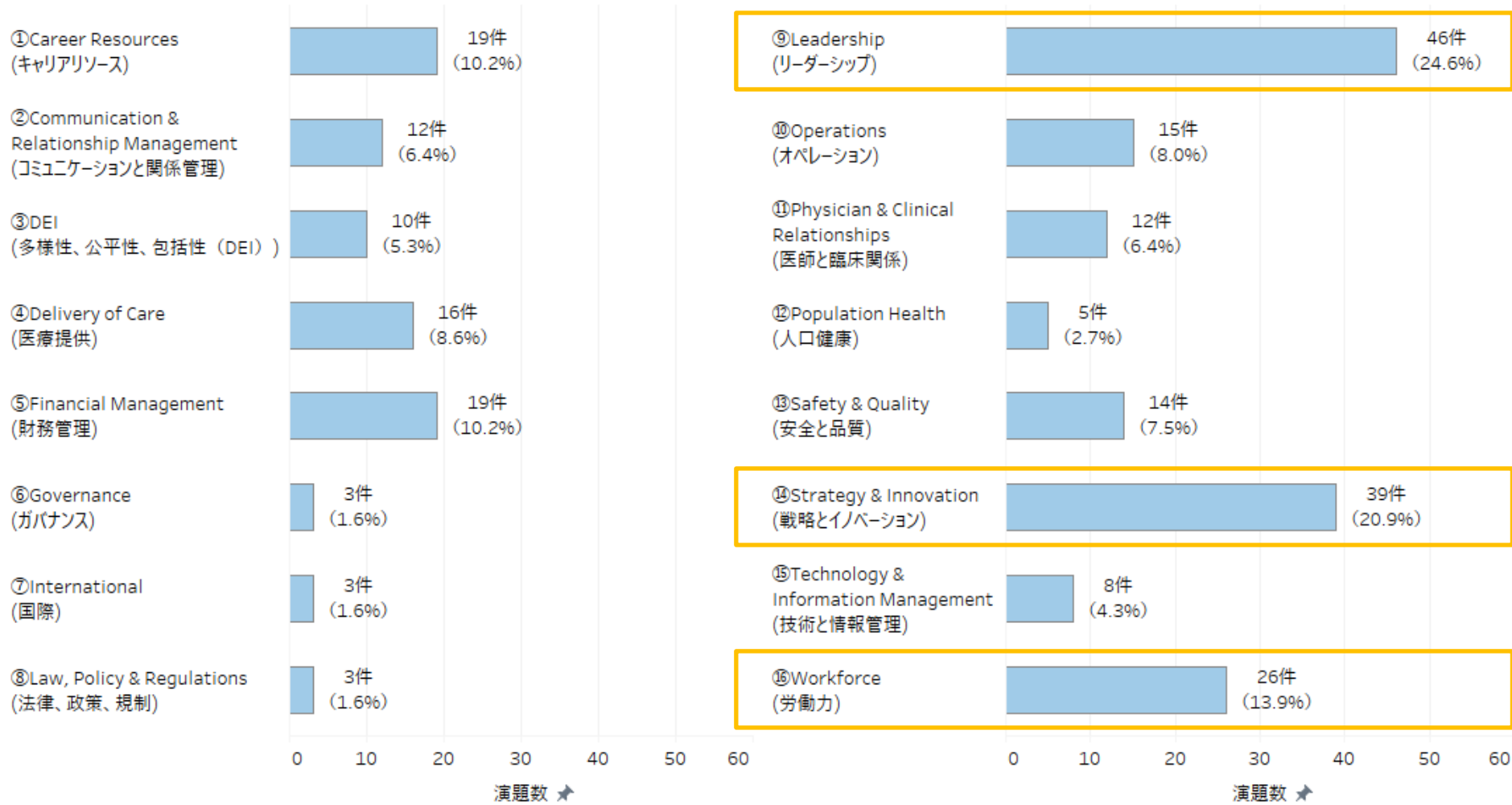
## ACHE 2024 CONGRESS on Healthcare Leadershipについて

本学会はACHEが主催のリーダシップに関する演題について会員が発表をする場であり、年に1回開催されます。今年アメリカ・シカゴにて開催されました。参加者は5,000人以上、演題は100件を超える発表があり、3日間を通じて会場は盛況していました。

2024年度の本学会のテーマは「big ideas. Makes no small plans」です。「大きな構想を持って、小さな計画を立てるな」と意識できるのではないのでしょうか。厳しい経営環境の中で既存のものに囚われているといずれ限界を迎えます。学会の演題で多かったのは厳しい経営環境の中で「どのようにビジネスモデルを変えるか」、また、「イノベーションを起こす組織をどのように創るか」というテーマでした。

# プログラムの概要

カテゴリ別の演題数では、「リーダーシップ」や「戦略とイノベーション」、「労働力」に関する内容がメジャーですが、DEI（多様性、公平性、包括性）のようなテーマも取り上げられていました。



# 会場の様子



# 学会参加を通しての学び及び個別トピックの紹介

# 学会参加を通しての学び①

## 参加する前の問題意識

私は医療計画や地域医療構想、介護保険事業計画に関するデータ分析業務に主に従事しています。その中で現在の地域医療の提供体制について、次のような問題を抱えていると考えています。

- ①地域医療の質と病院経営の両立ができない。
- ②保険者と医療機関で相乗効果が生まれていない。
- ③医療提供体制の議論においてアウトカムベースの議論が少ない。

このような問題に対して、日々の業務で都道府県行政を支援するだけでなく、この4月から社会人大学院留学をして、地域医療構想をテーマに、追求すべきアウトカムとそれを満たすために必要な取り組みを整理する研究をしています。

今回の学会参加は日本の医療を考えるだけでは新しい視点を取り入れることができないと思い、参加を志願したことがきっかけとなります。



## 学会参加を通しての学び②

### 聴講から学んだこと①保険者機能の重要性

アメリカは日本とは保険制度が異なるため、その保険制度により質が向上しているケースがありました。アメリカにおいても高齢化に伴い、在院日数の長い患者が増加する中で早期の退院を進めることが再入院を引き起こしているという問題が発生していましたが、保険者が再入院率を指標として、保険料の3%を増減するというような金銭的なインセンティブを働かせていました。保険者と医療提供者のインセンティブが一致することで、質が向上する仕組みを構築できていることに感銘を受けました。また、厳しい環境の中でもこのような主体的かつ柔軟な制度があるのであれば、選択肢が多く、ヘルスケア業界の経営管理が担う役割は大きく、優秀な経営人材が業界で確保できていることも非常に納得がきました。

保険制度の違いや文化の違いの影響は大きいものの、関係者のインセンティブを一致させていくことや、そのためのシステムを理解することは日本でも共通しているかと思います。今後、日本においても保険者機能の強化が進められていくことが期待されています。コンサルタントとして、地域課題の分析や、病院経営と診療報酬の設計の理解だけでなく、保険者機能という観点も持ちながら、地域をどのように改善していくかを考える必要があると感じました。



# 学会参加を通しての学び③

## 聴講から学んだこと②価値観の違い

アメリカも日本と同様に、働き手の不足と高齢者の増加、急性期から在宅医療への需要のシフト等が起きており、国は違えど医療という業界が抱える課題は共通しているのだと感じました。解決策は概ね同じ方向性ではありますが、実行をする現場の考え方や文化が重要です。発表の中では以下のような考え方が多く取り上げられていました。

### ①Value Based Health Careの浸透

「患者価値の最大化」と「コストの最適化」を重視する考えであり、学会ではこれを追求するのが前提のように話されていました。

### ②多様性の尊重、科学的な経営及び診療

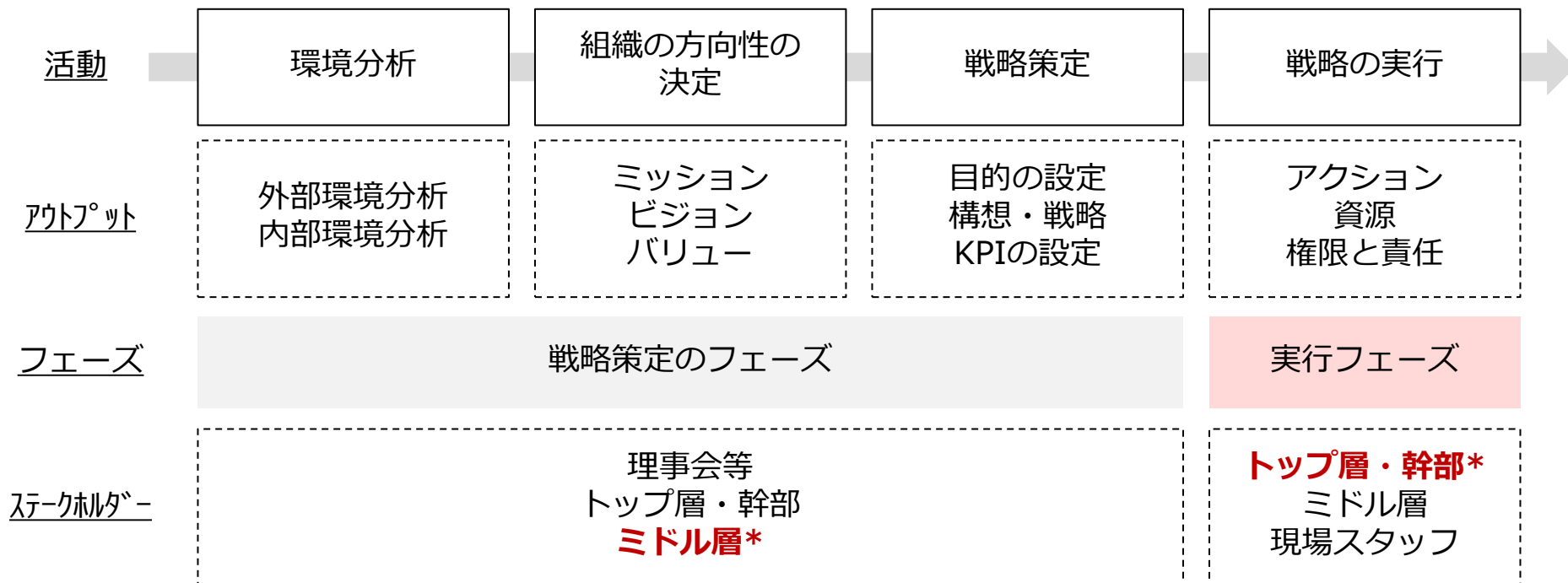
多様な文化を受け入れること、相手を尊重することは当然であり、その上で言語や文化が違う中で科学的なアプローチが重視をされているように感じました。

現在の日本においても、医療機関の統合再編や外国人労働者の受入、地域内の規範的統合等が進んでいくと、背景の異なる職員が集まっていきます。その中で生産性を上げるためには上記の要素を取り入れていく必要があります。日本に厳しい経営環境の中で求められるのは文化の変革でもあり、改革後の姿としてアメリカのマネジメントは十分に参考となりました。

私達コンサルタントが業界を先だって走る法人様と一緒に考えていかなければならないと身が引き締まる思いになりました。

# トピックの紹介：戦略の実行における失敗①

- ✓ 戦略策定がゴールとなっており、戦略の実行が不十分で失敗に終わっています。
- ✓ 実行を踏まえた戦略やミドルとのコミュニケーションが重要である。

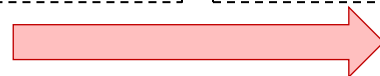


\* 参加している組織は限定的。

## よくある失敗

- ①戦略を策定することがゴールになっている。
- ②トップだけで戦略策定をして、ミドルを巻き込んでおらず、コミットメントが低下している。
- ③実行フェーズでトップ層が関与していない。

実行の失敗により企業は  
戦略の潜在的価値の60%程度しか  
実現できていない。



## トピックの紹介：戦略の実行における失敗②

- ✓ 戦略を実行できる組織を築くために組織文化の変革と、プロセス管理の双方を強化する必要があります。

### 組織の行動、文化

#### 重要なのはミドル層のリーダーシップ

戦略策定時からミドル層を関与させることで戦略に関する知識の習得やコミットメントの向上につながる。

特に重要なのはこれから実行していく**戦略の「意味付け」**であり、戦略策定に関与する中で、**自分達で策定した戦略という認識**をもつことと、**戦略の目的や自分の役割を理解**することを図る必要がある。

とにかく**トップが粘り強く戦略の実行に関わる**ことで、徹底した実行を実現する**文化を根付かせていく**必要がある。

### プロセス管理

#### 重要なのは仕組化と継続的な実践

以下の取組を通じて、**計画に基づいた継続的な取り組み**を行う。

- ①実行計画（アクションプラン）の策定
- ②目標の指標を設定
- ③責任者の設定
- ④モニタリングの仕組化
- ⑤計画の見直し

機能や領域ごとに計画を策定しつつ、**各計画が戦略と一致**しているか、各計画同士の整合性が取れているかも確認する。

（各機能の計画とは、投資、財務、IT、マーケティング、人的資源等を指す。）

**戦略及び実行計画に基づいてミドル層が実行することを習慣化させることが肝要であり、継続することで戦略的思考が文化となることも可能。**

# トピックの紹介： Dyad Leadership（二者間のリーダーシップ）

- ✓ 臨床のリーダーと、経営管理のリーダーでプロジェクトを進めていくリーダーシップのあり方が注目されてきています。

## 臨床におけるリーダー

### 求められるスキル

- ・ 臨床に関する知識
- ・ 問題解決スキル
- ・ 「害を及ぼさない」ことを目指す

### 役割

品質向上、臨床レベルの設定と管理、オペレーション管理等

## 経営管理におけるリーダー

### 求められるスキル

- ・ 業界のトレンドに関する知識。
- ・ リーダーシップ、戦略、オペレーションに関するスキル
- ・ 問題解決スキル

### 役割

ペイシェントフローの管理、財務管理、資源の管理 等

Mission  
Vision  
Value

## リーダーシップを支える組織戦略

- ✓ 責任の明確化
- ✓ 個人の責任と共有の責任の区別
- ✓ 各分野の専門知識を有するリーダーの雇用、育成
- ✓ 正式なサポート

## Dyad Leadershipの実現における重要な要素

### ①責任の明確化と、建設的な責任の捉え方

コミットする領域、説明責任を果たす領域等の個人の責任を明確化するとともに、共有して負う責任として場を有意義にする責任や、信頼関係を構築する責任についても果たすというマインドセットをもつ。

### ②パートナーを尊重する

相互に尊重し、善意を前提として建設的な会話を行う。共同学習の機会の創出やプライベートを含めて自己開示をすることで信頼関係を構築する。

# アイオワ大学インターンシップ生の受け入れ

- ✓ アイオワ大学インターンシップ生と共に、日米の医療提供体制の比較及び、互いの医療の長所を他方へ導入できないかを調査した。



United States of America	Japan
<b>Individualism Culture</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Value the work and stress of each individual</li><li>Emphasize individualism, self-reliance, self-assertion</li><li>Emphasize individual freedom over all other aspects of life</li><li>Individual rights and freedoms are paramount</li><li>Low context communication</li></ul>	<b>Collectivism Culture</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Value harmony, social harmony, and the group goal over individual goals</li><li>Collectivism, interdependence, greater harmony</li><li>More subtle, indirect communication</li><li>Harmony taking priority over individual rights</li><li>High context communication</li></ul>
<b>Low Context Culture</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Direct communication - precise, single idea</li><li>Message - separate and understood in its own right</li><li>More often groups with different backgrounds or goals are required to communicate, misunderstandings will lead to social misunderstanding</li></ul>	<b>High Context Culture</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Indirect communication - relationship oriented, shared</li><li>Message - both spoken and understood in the flow</li><li>Long shared history</li><li>Harmony taking priority over individual rights or goals, understanding and sensitivity to the interests of others</li></ul>

出典：インターンシップ生発表スライド



←発表会の様子

## 〈主たる活動内容〉

- ① アイオワ大学からのインターンシップ生とともに某急性期病院の運営状況を視察し、経営層と意見交換を行った。
- ② 「医療提供の質」に着目し、研究を行い、お互いの国での医療提供の質を向上させるための要点をまとめ、社内にて研究発表を行った。
- ③ 当社の役員・管理職へインタビューを行い、病院経営の手法や心構えを学んだ。

## （担当者所感）

互いの国の医療提供体制を調査し、比較することによって、日本の医療業界において海外人材が活躍するための教育方法やマネジメントの在り方について学ぶことができました。

コンサルティングを通じて、複数の人種や異なる価値観を上手く活用し、質の高い医療を提供体制の構築をご支援していきたいと思っております。

松井 俊輔

## 最後に | 私個人のキャリアへ与えた影響

私は日本経営に入社して、もうすぐ10年が経過します。

最初は病院の経営改善や戦略策定を中心の業務に従事し、直近の3年は地域医療の計画策定と推進という目線で業務に従事しています。多くの方の熱意や努力に触れて、私も同じように残りの職業人生を医療介護の発展に身を捧げていきたいという覚悟も芽生えています。

そのタイミングにおいての今回の海外出張および学会への参加は、視野を広げる機会だけではなく、自分が医療介護の枠組みを変える主体者に成り切っていないことにも気づきました。現行制度内での最適化を考えるだけではなく、制度を超えた事例を創るほどの視座の高さを持っていなかったのではないか。また、できない理由だけではなく、できるための方法を海外も含めて探すという気概を持っていなかったのではないか。これらを自覚できたのは残りの30数年の職業人生において大きな資産となるように思います。

まさに「big ideas. Makes no small plans」を実感した貴重な機会となりました。

一度きりの心境の変化ではなく、継続して志と知識を磨く場として、今後もACHEや海外出張に参加をして研鑽してまいります。