

施設基準管理担当者の育成事例

～ 属人性の排除と心理的安全性 ～

済生会神奈川県病院
副院長兼事務部長 森 眞寿

今日お話しする内容のきっかけ

関厚発0425第4号
令和7年4月25日

〒221-0821
横浜市神奈川区富家町6-6
社会福祉法人恩賜財団済生会支部
神奈川県済生会 神奈川県病院
開設者
社会福祉法人恩賜財団済生会支部
神奈川県済生会 支部長 赤星 透 様

関東信越厚生局長



施設基準等に係る適時調査の実施について(通知)

社会保険医療行政の推進につきましては、平素から格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、施設基準等に係る適時調査につきましては、厚生労働省保険局医療課長通知等により、施設基準等の届出を行っている保険医療機関について、その届出内容を調査・確認するとともに、施設基準等について周知徹底及び適正化を図ることを目的として実施しているところです。

つきましては、貴保険医療機関の施設基準等の届出について、下記のとおり適時調査を実施いたしますので通知します。

なお、関係職員の出席につきましてご配慮いただきますようお願いいたします。

記

1 日 時 令和7年5月27日(火) 13時30分から17時00分まで(予定)

よくある医事課職員の育成ラダー



施設基準



レセプト業務



窓口業務

施設基準管理担当者の育成課題

I



施設基準管理のための時間を後回しにせざる得ない状況

- 施設基準管理を行う部署を、窓口対応やレセプト請求を行う部署と組織的にも物理的にも切り離した

2



ベテランが属人的にこなしているため、若手が育たない

- ラダーを作成して、毎年担当をローテーションするようにした

3



施設基準管理業務が診療報酬に直接結びつかない

- オープンデータで業務評価を可視化した

事務部の組織



VUCA（ブーカ）の時代

先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態

Volatility：変動性

Uncertainty：不確実性

Complexity：複雑性

Ambiguity：曖昧性

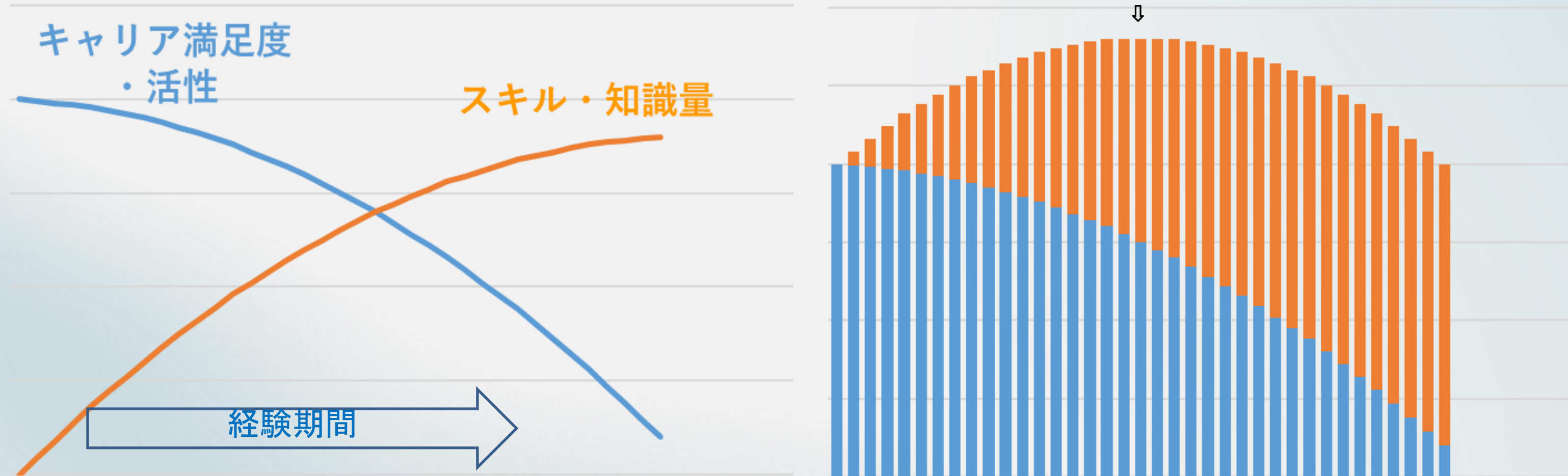
変化が激しく、先行き不透明な現代を指して、
ビジネス界でも急速に使われるようになりました。

→ **自分で考え、答えを出す能力が無いと淘汰される時代**

例) 災害の現場、答えはない。でも判断が求められる。
未熟でも判断の根拠や思考プロセスを説明できる必要

キャリアとスキルのトレードオフ

ここでローテすべき

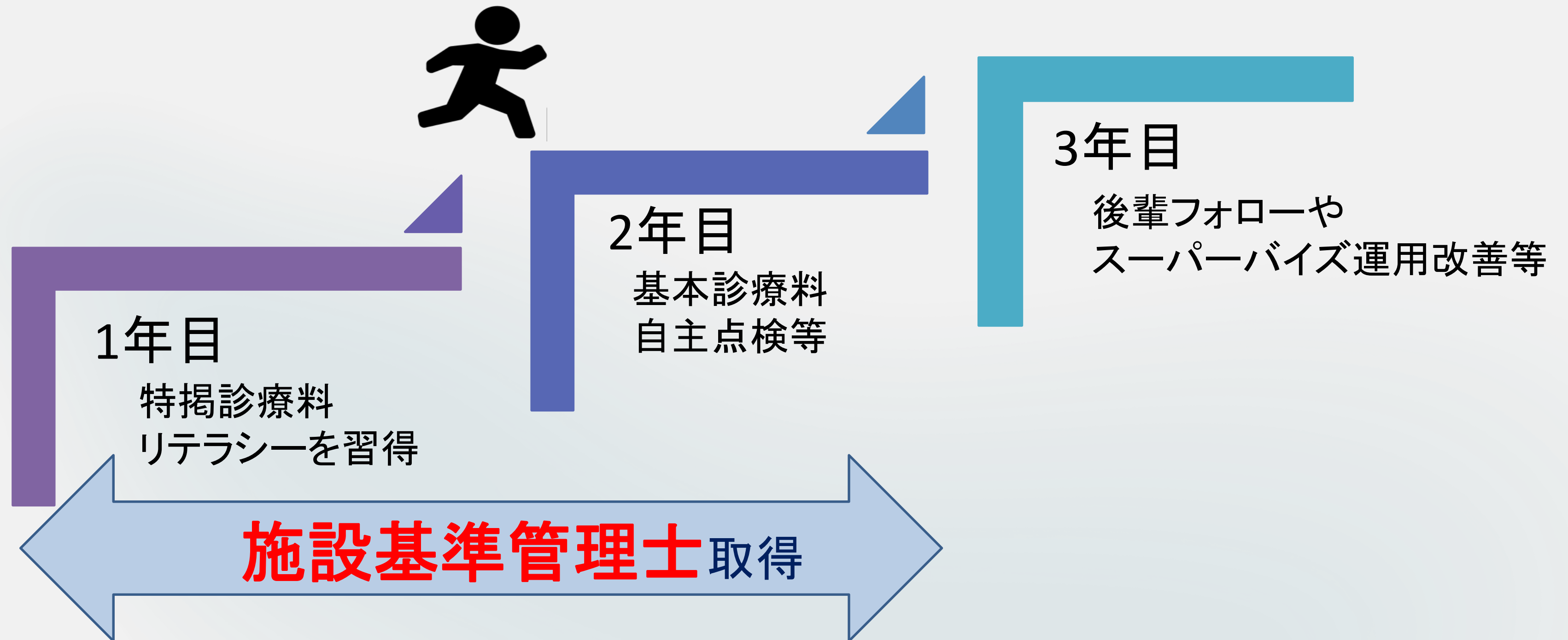


[キャリア満足度・活性]と、[スキル・知識量]はトレードオフの関係である。ゼロサムゲームではない。

異動ローテより早く育てる(未熟でも任せる)ことで、

- ① **わからないなりに自分の答えを探す力**が身につく
- ② 業務の標準化、単純作業化は思考停止の習慣化に繋がる
- ③ キャリアとスキルの総量が最大化できる

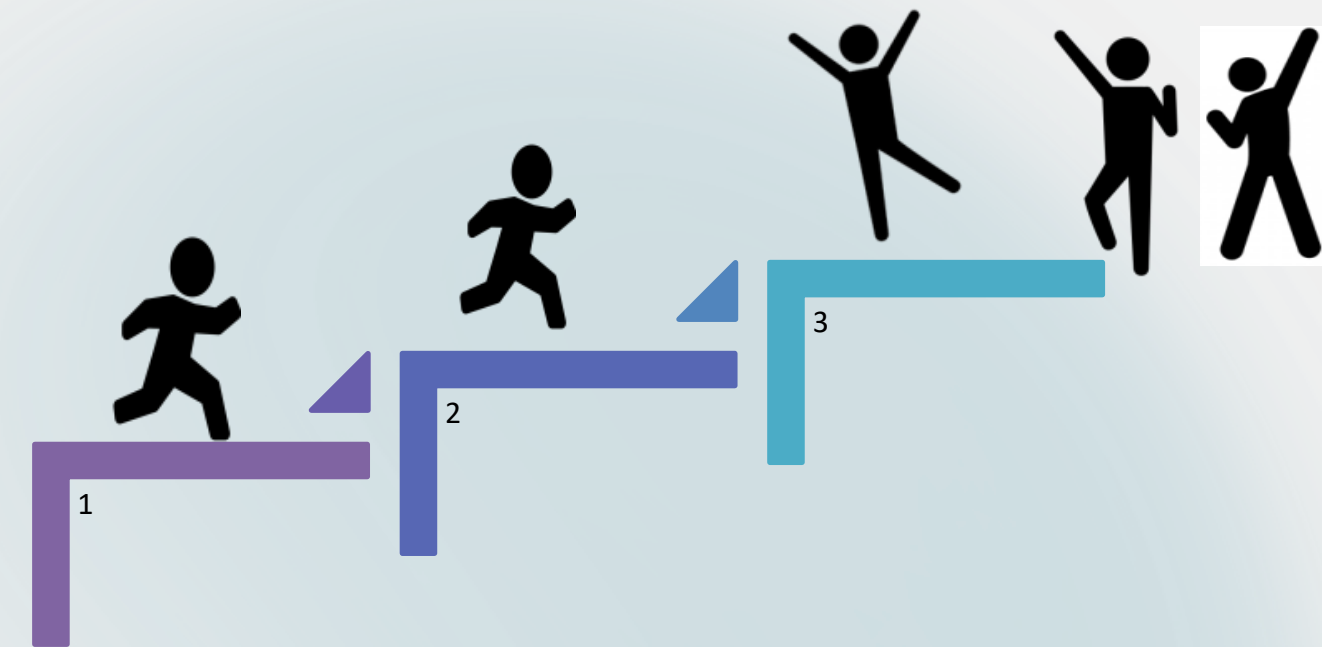
施設基準管理担当者のラダー



0.5人×3人で上記のようなラダーを組み、毎年1段ずつ登っていくようにした。
また、2年目までを目安に施設基準管理士の取得を推奨した。

ラダー運用した結果

- ラダーを登らなかったのは、1年だけで、残りは順調に登った。



- 施設基準管理士は延べ7名受験して4名が合格した。
→適時調査に合わせて、院内に6名配置できる状態にしたい。



× 6卓

- 精通者はいなくなった。
しかし、疑義は厚生局に遠慮なく聞く運用にしてカバーした。
(2020年度25件、2021年度21件、2022年度33件、2023年16件、2024年15件)

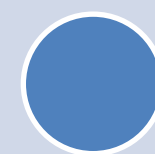
ラダー運用した結果

施設基準 届出項目数



183

2018年



275

神奈川県内5位！

令和7年

同規模同機能病院とのベンチマーク

高度急性期12病院 届出施設基準比較 (当院が届出ていない、いる順 → 12病院のうち届出が多い順)

行ラベル	倉敷中央	神戸市立医療C中央	広島市民	尼崎総合医療C	九州医療C	高知医療C	諏訪赤十字	多摩総合医療C	帯広厚生病院	さいたま赤十字	新潟市民	横浜市東部	総計
総計	232	219	217	211	204	195	176	172	170	168	157	213	2334
届出数ランキング	1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12	4	-
精神科身体合併症管理加算	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		11
精神病棟入院基本料	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1		10
輸血適正使用加算	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		10
がんゲノムプロファイリング検査	1	1	1		1	1	1	1		1	1		9
クラウン・ブリッジ維持管理料	1	1	1	1	1	1	1	1		1			9
医師事務作業補助体制加算 1		1	1	1	1	1	1		1	1	1		9
無菌治療室管理加算 1	1	1		1	1	1	1	1		1	1		9
無菌治療室管理加算 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1				9
ポジトロン断層・コンピューター断層複合撮影	1	1		1	1	1	1		1	1			8
遺伝性腫瘍カウンセリング加算		1	1		1	1	1	1		1	1		8
腹腔鏡下直腸切除・切断術（内視鏡手術用支援機器を用いる場合）	1	1	1	1	1			1	1		1		8
膀胱水圧拡張術	1	1		1	1	1			1	1	1		8
CAD/CAM冠	1	1	1		1	1	1	1					7
バルーン閉塞下逆行性経静脈的塞栓術		1	1	1		1			1	1	1		7

届け出ない理由・課題の抽出

行ラベル	届出医療 機関数	備考、メモ
精神科身体合併症管理加算	11	届出不可。精神科救急・合併症入院料は対象外のため、当院は届出対象外。
精神病棟入院基本料	10	届出不可。特定入院料の精神科救急・合併症入院料を届け出ているため、当院は届出対象外。
輸血適正使用加算	10	届出不可。輸血療法委員会資料を照会したところ、FFP／MAP比0.54未満であるべきところ、直近6か月間実績で0.61である。
がんゲノムプロファイリング検査	9	がんゲノム医療連携病院などの認定を受ける必要があり、現在がんセンターにて機会を図っている。資格を持ったスタッフが必要。
クラウン・ブリッジ維持管理料	9	要件充足するが、実施しないため届出不要。
医師事務作業補助体制加算 1	9	取得を目指す。
無菌治療室管理加算 1	9	届出不可。滅菌水の常時提供の設備がないため。また空気清浄度のISO基準値を満たしていないため。
無菌治療室管理加算 2	9	届出不可。滅菌水の常時提供の設備がないため。また空気清浄度のISO基準値を満たしていないため。
ポジトロン断層・コンピューター断層複合撮影	8	PET装置がないため不可。また、ポジトロン断層撮影に係る所定の研修を修了した常勤医師が1名以上必要。
遺伝性腫瘍カウンセリング加算	8	がんゲノム医療連携病院などの認定を受ける必要があり、現在がんセンターにて機会を図っている。資格を持ったスタッフが必要。
腹腔鏡下直腸切除・切断術（内視鏡手術用支援機器を用いる場合）	8	症例の確認中。
膀胱水压拡張術	8	症例の確認中。
CAD／CAM冠	7	歯科口腔外科に確認。当院では行わない診療。もし届出をする場合は、当院に歯科技工士が不在のため、連携する歯科技工所を定める必要がある。
バルーン閉塞下逆行性経静脈的塞栓術	7	症例の確認中。
総合周産期特定集中治療室管理料	7	該当する専用の治療室がない。また、専任の医師が常時治療室内に勤務してなくてはならないため、今の当直人数上難しい。
体外衝撃波胆石破碎術	7	要件充足するが、実施しないため届出不要。

まとめると

以前 ほぼ1人体制



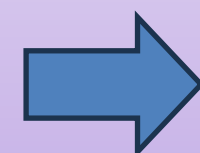
- ・ 相談相手がいない
- ・ 後輩が育つまで異動できない
- ・ 厚生局に質問したら藪蛇かも
- ・ 院長は直に聞いてくる
- ・ 判断迷う案件が堆積する
- ・ 業務理解者がいないから評価されようがない
- ・ 高ストレス



現在 0.5人×複数人体制



- ・ 経験値の近い者同士、気軽に相談できる → ①心理的安全性向上
- ・ チームとして成果が出た → ②内発的な動機付け
- ・ 日々の細かい疑問は即解決 → ③ワーキングメモリ増



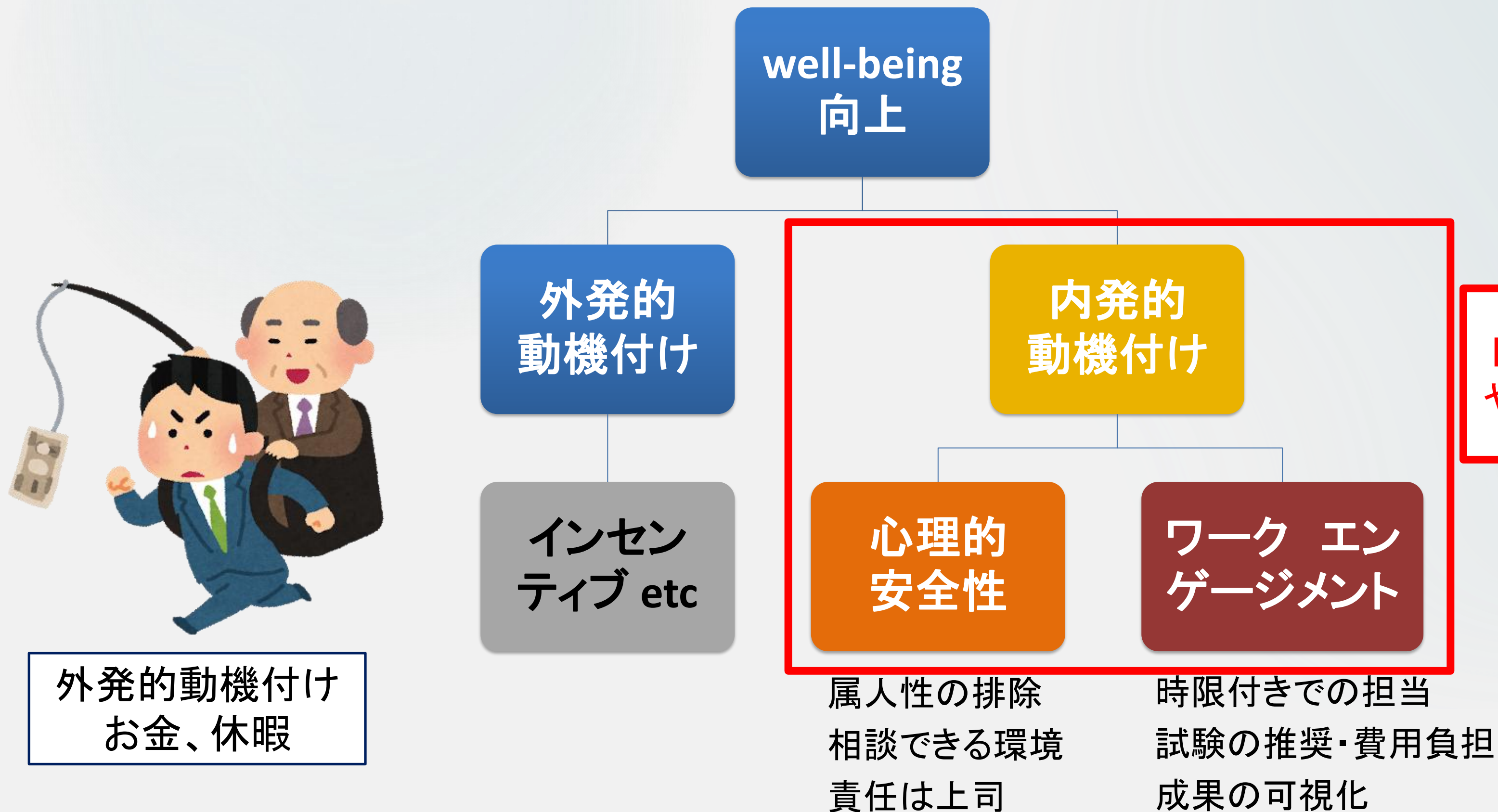
業務・学習の両面で質が上がった

①心理的安全性



Source: Amy Edmondson (2019) The Fearless Organization.
Creating Psychological Safety for Learning, Innovation, and Growth
-and (*) Why Would Anyone Interview, 2022

②内発的動機付け



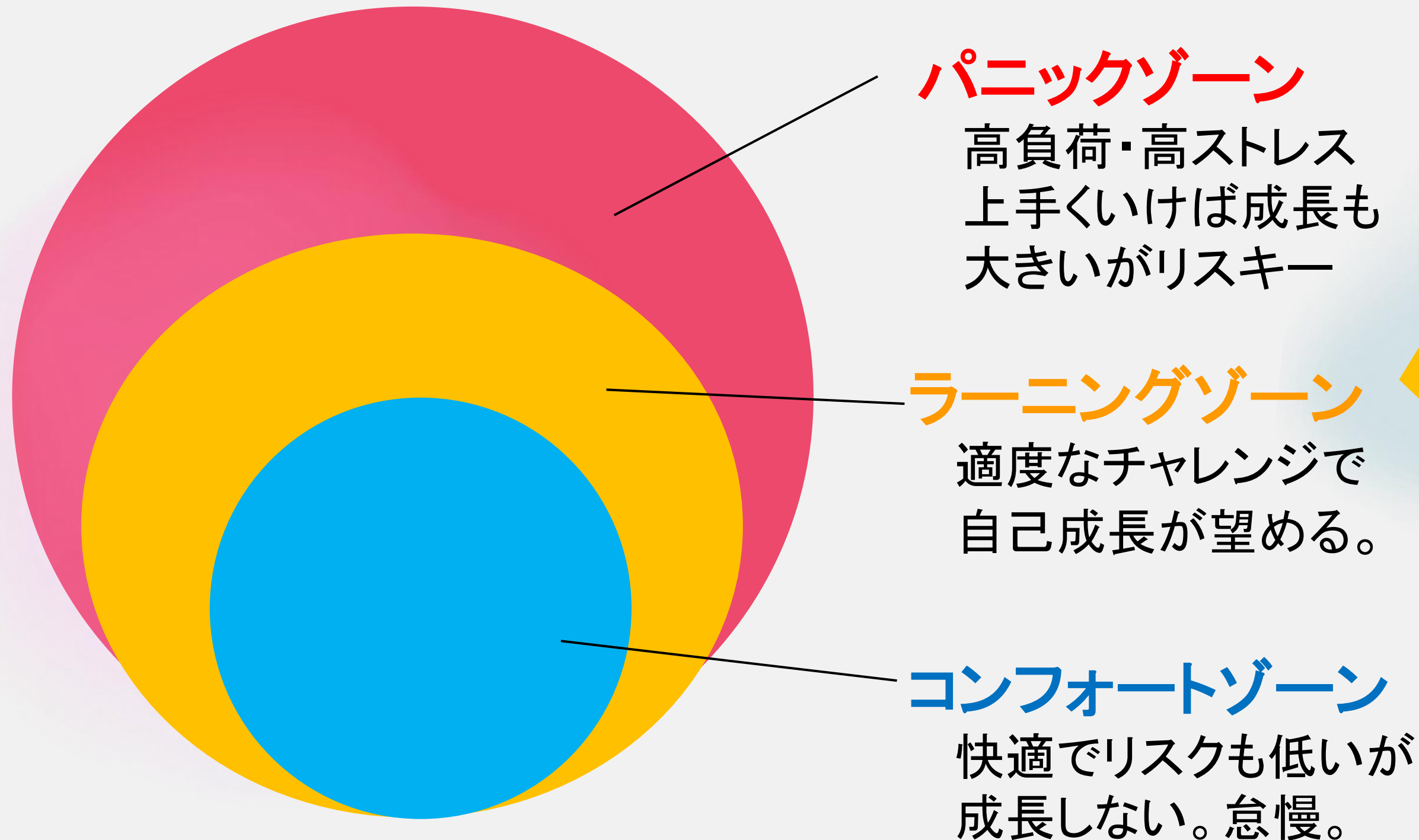
内発的動機付け
やりがい、達成感

外発的動機付け
お金、休暇

結 論

1. 担当者が施設基準管理業務にきちんと向き合える状況にする。
2. スタッフの育成に主眼を置きながら、業務を回す仕組みをきちんと動かす。
特に人材育成領域でよく聞く、成長に関する3つの心理空間のうち、メンバーが常にラーニングゾーンにいるかどうかのチェックは必須。
3. 外部に育成カリキュラム（施設基準管理士）があれば活用する。
4. 客観データでKPIを作り、評価に根拠を持ちながら業務をチェックする。

3つの心理空間



ここを維持するよう
に見守り、動機づけ
ることが、マネジメ
ントの役割



一般社団法人

日本施設基準管理士協会

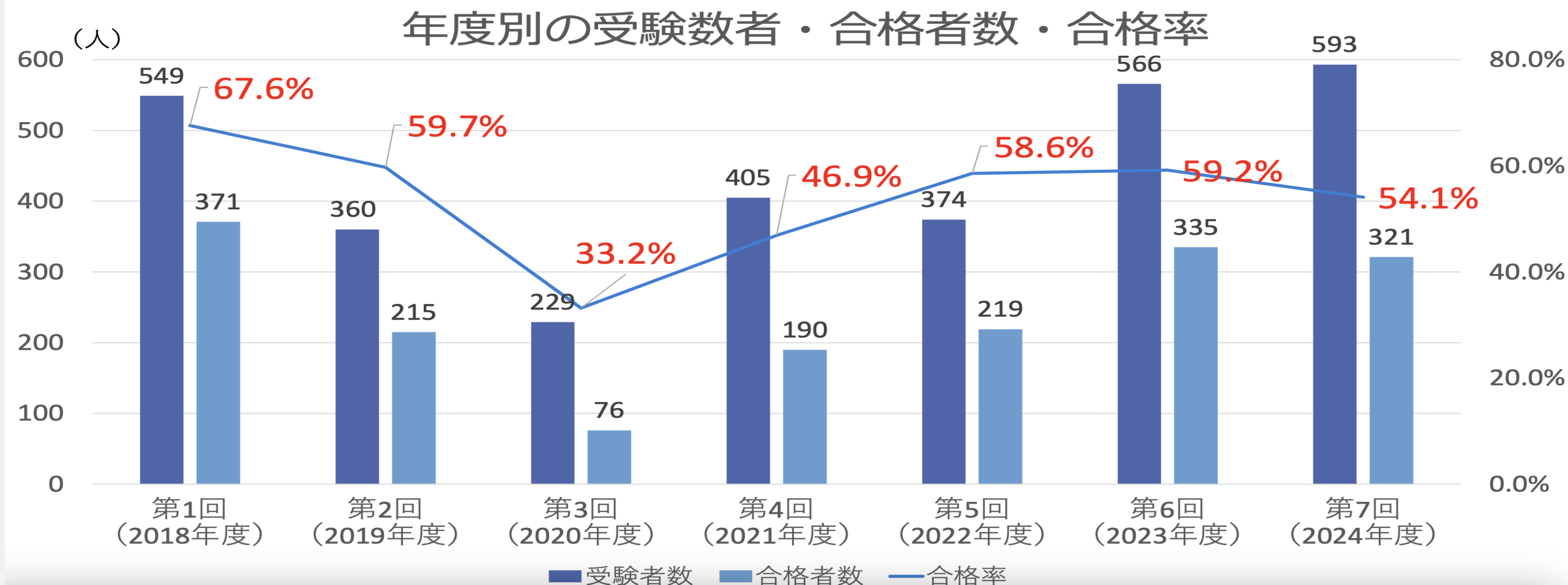
診療報酬に定められている「施設基準」を正しく理解するためには、体系的に知識を習得しなければなりません。しかし、これまで施設基準を基礎から体系的に学ぶ場や教育機関が存在しませんでした。そこで、2018年1月に一般社団法人日本施設基準管理士協会が、新たな資格「施設基準管理士」を創設しました。

「施設基準管理士」は、病院が行う施設基準の届出等を総合的に管理・運営する専門職で、日本で唯一の資格です。現在、全国の医療機関等で1,602名の施設基準管理士が活躍しています。



一般社団法人
日本施設基準管理士協会

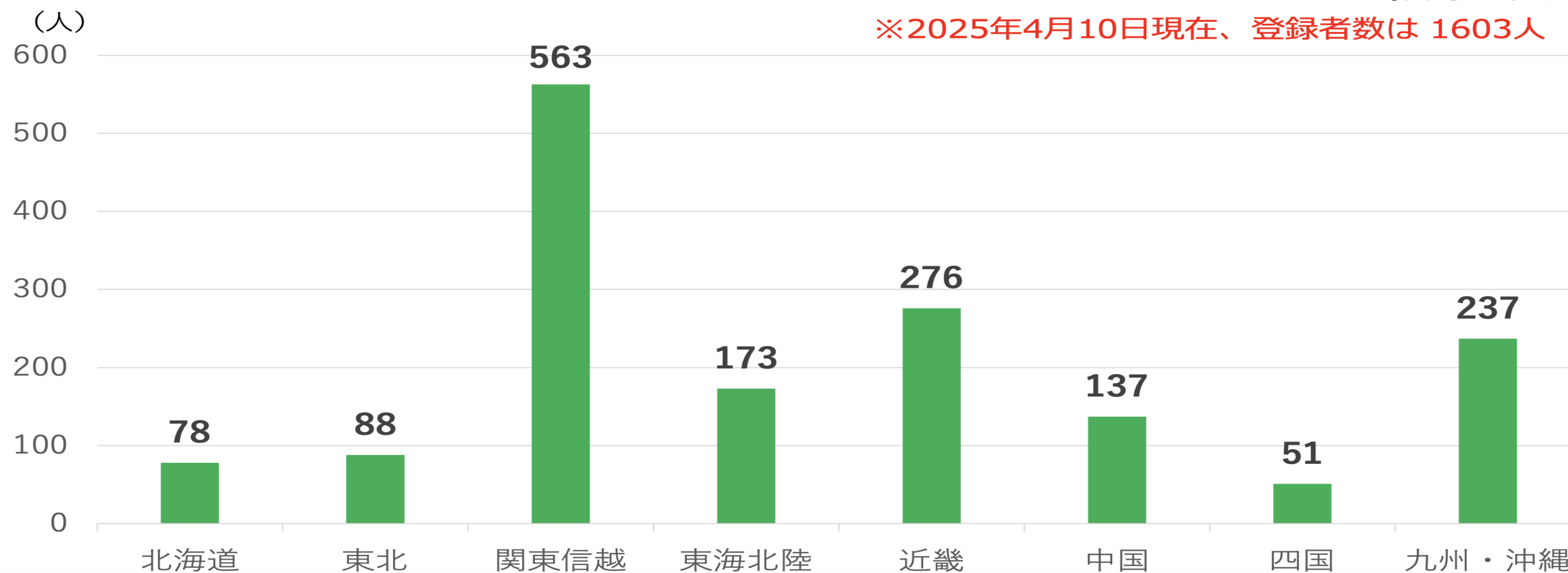
1 認定試験の合格率等



2 「施設基準管理士」登録者数

(各厚生支局別)

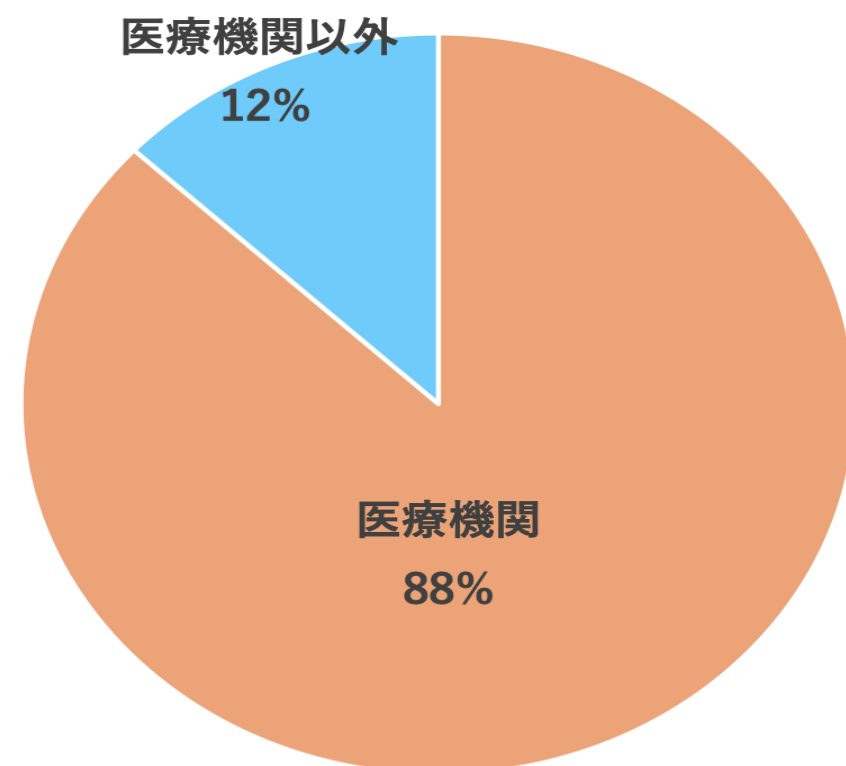
※2025年4月10日現在、登録者数は 1603人



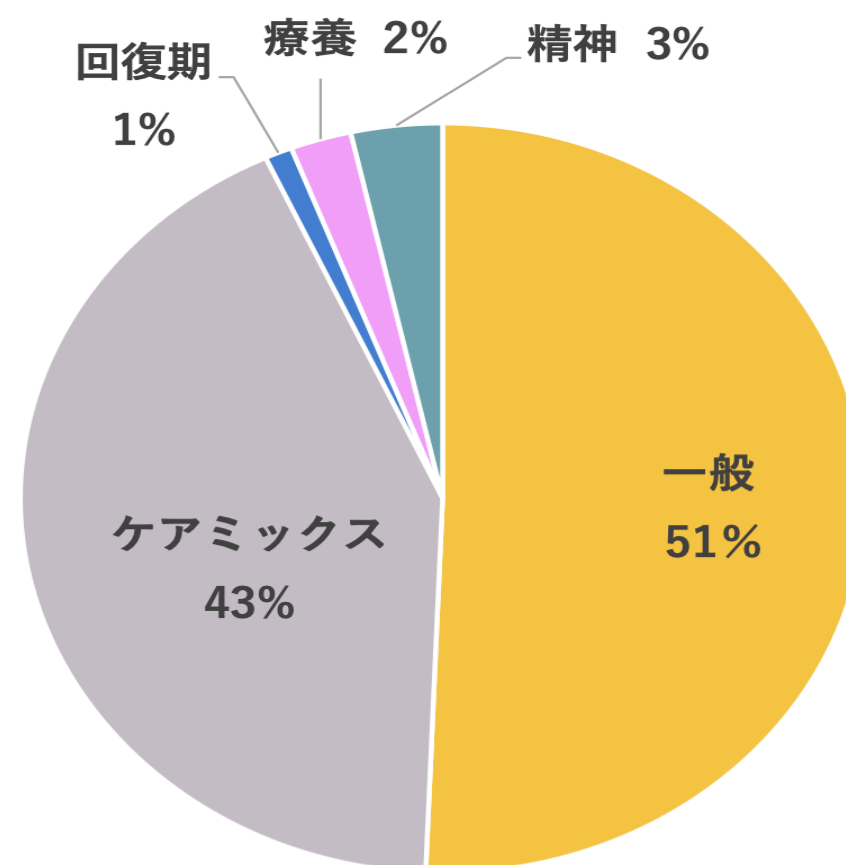
3 所属別等の割合

※2025年4月10日現在

所属別



所属病院種別等



職種別

