

# 医療機関における統合的なマネジメントシステムとしてのリスクマネジメント態勢

トーマツコンサルティング シニアマネージャー 公認会計士 兵庫県立大学大学院会計研究科 准教授  
**黒田 雅美**

## 【1】はじめに

医療機関は患者等の期待に応えるために、良質の医療サービスを効率的に提供する仕組みを構築していかなくてはならない。医療機関は患者等の期待に応えるために医療経営を行い、患者等に満足を与えることによって価値を創造している。患者等からの期待に応えることによって、医療機関は求められる存在となり、継続的に医療経営を行っていくことができるのである。

医療機関に関わるリスクマネジメントをテーマとした議論の多くは、医療事故等が発生した場合の危機管理や、医療安全管理組織や安全対策、事故事例等の有効活用といった医療事故防止に関するものである。患者の安全を最優先に捉えることは医療経営の根幹をなすものであることは間違いがないが、それだけでは医療経営のビジョンや目的を達成することはできない。そのため本稿では、医療経営のビジョンや目的に焦点をあてたうえで、マネジメントシステムとしてのリスクマネジメント態勢について、医療機関全体の統合的な仕組みの観点から、「医療機関における統合的なマネジメントシステムとしてのリスクマネジメント態勢」について論じていくこととする。

## 【2】リスクマネジメント態勢の考え方

ここでリスクマネジメント態勢とは、リスクマネジメントのフレームワークに基づき設計、構築されたリスクマネジメントの方針、計画、プロセス、組織、制度、手法、ツール、シナリオ等のことをいう。以下に、リスクマネジメント態勢の考え方について説明する。

第一に、リスクマネジメント態勢は、医療経営の目的達成に資するものでなくてはならない。すなわち、リスクマネジメント態勢は医療機関の経営目的を達成し事業価値を高めるために必要であり、医療機関の経営目的を達成するために効果的なものではなくてはならないのである。第二に、リスクマネジメント態勢は、経営目的との関係からリスクを捉えるものでなくてはならない。リスクとは目的達成を阻害する影響を及ぼす事象が生じる可能性であるから、効果的なリスクマネジメント態勢とは、医療機関の経営目的を達成するために、それを阻害する要因をリスクと捉えて、適切にマネジメントできるものでなくてはならないのである。第三に、リスクマネジメント態勢は、医療機関全体において実施されるものでなくてはならない。したがって効果的なリスクマネジメント態勢とは、医療機関のすべての組織にリスク対応活動が組み込まれる全組織的なプロセスでなくてはならない。第四に、

医療機関のすべての医療従事者がリスクマネジメント態勢の必要性を理解しなければならない。リスクマネジメント態勢が効果的なものとなるためには、リスクマネジメントが医療機関におけるすべての医療従事者の業務や活動に影響するものであることを認識し、すべての医療従事者がリスクマネジメントに対する意識を高め、リスクマネジメントの必要性を理解しなければならない。

## 【3】リスクマネジメント態勢構築の8つのポイント

医療機関においてリスクマネジメント態勢を構築していくにあたっての、8つのポイント<sup>(注1)</sup>について留意点を検討する。

### 1. リスクマネジメントのフレームワークの導入

リスクマネジメントのフレームワークとは、リスクマネジメント態勢を構築していくうえでの枠組みや骨組みであり、どのような構成要素がリスクマネジメントには必要であるか、もしくはどのような構成要素がなくてはならないのかについて明らかにしたものである。以下ではリスクマネジメント態勢の構築におけるポイントとして、リスクマネジメントのフレームワークとして必要となる構成要素の考え方について検討する<sup>(注2)</sup>。

リスクマネジメントの構成要素としては、第一に、医療機関の目的の明確化がある。医療機関としてのビジョン・目的を明確にし、それを実現するための役割・機能の分担として、各部門・担当者における職務分掌や目的・目標を適切に設定することが必要となる。第二に、リスクに対応するための適切な内部環境の確立がある。日々、様々なリスクに晒されている医療機関の経営環境において、それらの直面するリスクに対応するための基本的なインフラストラクチャーである組織構造や権限・責任のあり方、経営者の経営方針・経営哲学、医療従事者の意識や能力、組織の風土・文化等の内部環境が適切に確立されることが必要となる。第三に、医療経営目的の実現に関連付けられた事象の識別がある。医療機関のビジョン・目的の実現を阻害する可能性のある事象や、逆に実現の機会を増加させる可能性のある事象が洗い出され、部門毎および組織全体としての識別がなされることが必要となる。第四に、リスクの適切な評価がある。識別されたリスクの程度が適切に評価され、組織としての意思決定に反映されると共に、医療機関経営に与える影響の大きさや発生可能性からみた重要度に基づく優先順位付けがなされる必要がある。第五に、リスクへの適切な対応がある。リスクに対する対策が費用対効果も含めて検討され、組織的に決定される必要があり、その中には、組織横断的に対応すべきもの、個別の部門で対応するものがある。第六に、リスク対応のための方針や手続の決定と実行がある。リスクに対す

る対策についての具体的な方針や手続きが定められ、医療機関の機能や活動に組み込まれ、医療機関全体として対応し実行される必要がある。第七に、適切に情報を伝達・共有化する仕組みの整備がある。これまで述べてきたことが円滑に行われるよう、情報の伝達・共有化の仕組みが機能し、また対外的にも必要な情報の開示が適切に行われる必要がある。第八に、リスクへの対応策に対する適切な監視がある。リスクに対する対策としての方針や手続きが期待したとおりに機能しているか監視され、問題点があれば改善され、対応策の定着化が図られるような仕組みが必要となる。

## 2. 経営者のコミットメント（責任の認識）

効果的なリスクマネジメント態勢を構築するための重要なポイントとして、経営者のリスクマネジメント態勢の構築と実行に関するコミットメントと責任認識がある。経営者は、医療経営は常に不確実性に直面しておりリスクの無い環境で経営するのは不可能であることを認識しなければならない。そして事業価値を高めるためには事業機会を拡大するための取り組みと、リスクに適切に対応する取り組みの両方が重要であることを認識しなければならない。リスクへの対応のためには適切にリスクを捉え評価する必要があるし、対応のために必要な経営資源を投入しなければならない可能性があることも認識しなければならない。そしてこれらの取り組みは医療機関の存続可能性を高め、事業価値の最大化を図るために必要であることを認識しなければならない。

経営者のコミットメントによって初めて、リスクマネジメントに対する取り組みが医療機関全体の取り組みとなり機能する。経営者は自らのリスクマネジメントに対する責任を認識し、その責任を果たすための取り組みを遂行していかなければならないのである。医療機関の経営においても、経営者が医療従事者や外部の利害関係者に対してリスクマネジメントの必要性や重要性を説明し、リスクマネジメント態勢の構築、運用責任が自分に課せられていることをコミットメントすることは非常に重要である。リスクマネジメントがなぜ必要なのか、リスクマネジメント態勢を適切に構築し運用することが医療機関の事業価値向上にとってなぜ有用なことなのかについて、医療機関のすべての医療従事者が理解し納得することがリスクマネジメント態勢の有効性を高めるために必要なのである。そのために、経営者は自らの行動でリスクマネジメント態勢の必要性や重要性を体現しなければならない。経営者の姿勢や日常の言動が、医療機関のすべての医療従事者の行動に少なからぬ影響を与えることを経営者は認識しなければならない<sup>(注3)</sup>。

## 3. リスク対応戦略

リスクマネジメント態勢を構築するにあたっては、現状のリスクマネジメント態勢の水準とあるべき態勢水準を認識し、そのギャップを埋めるために、業務や組織、制度の見直しを行うなどのリスク対応戦略を策定し実施していく必要がある。リスク対応戦略の取り組みとしては、例えば、リスクマネジメントポリシーの策定、リスクマネジメントに対する説明責任の明確化、リスクを許容可能なレベルに引き下げするための目標と実行計画策定等が考えられる。

リスク対応戦略は策定されるだけでなく確実に実行されなければならない。そのためには、次のような実行管理の仕組みが必要になる。第一に、ゴールの設定がある。リスク対応戦略を実施し

た結果、どのような成果が達成されていなければならないのか、そしてそれはどのような効果を医療機関の経営にもたらすのかについて明確にする。これにより実施担当者相互の戦略への取り組みに対する意識やベクトルを合わせ、単なる作業の実施ではなく、問題解決のための効果的な取り組みにすることができる。第二に、スケジュール管理がある。リスク対応戦略を実行し、組織や制度、プロセスを改善していくシナリオやスケジュールを明確に定義する。そして、「何をいつまでに実施するのか」という、実施期間や実施すべき項目、進捗状況のチェックポイント等を明確にする。第三に、実行体制の確立がある。リスク対応戦略の実行責任者や実施担当者を明確に定義する。そして、実行責任者や実行担当者の役割を明確にする。また、リスク対応戦略の実施結果に対する品質管理体制も役割とともに明確に定義しなければならない。品質管理を担うのは経営者もしくはリスクマネジメント委員会が担当するのが一般的である。第四に、進捗管理がある。戦略実現に至るまでの過程で、いつの時点で何が達成され、どの程度の効果が得られているのかを明らかにしたチェックポイントに基づき、取り組み進捗状況や、成果の達成状況、効果の発現状況を把握する。これによりリスク対応戦略の実施過程におけるスケジュールや実施タスクの修正が可能となり、策定したリスク対応戦略の実現可能性を高めることができる。

## 4. リスクマネジメントの変革プロセスにおける責任付与

リスクマネジメントにおける変革プロセスを効果的に推進していくためには、変革に対する統括的な責任者を任命し、権限を付与していくことが有効である。変革統括責任者は、効果的なリスクマネジメント態勢を構築し、それが適切に運用されていることを推進し、態勢構築に向けた取り組み全体を監督・管理する役割を担う者である。経営者自ら変革統括責任者になって変革を推進していくことも非常に効果的である。変革統括責任者の役割と権限には次のようなものがある。

第一に、効果的なリスクマネジメント態勢の構築がある。医療経営の目的達成と医療事業価値の向上に寄与する効果的なリスクマネジメント態勢の構築推進と、その実施状況や進捗状況の監督権限である。第二に、リスクマネジメント態勢の適切な運用の推進がある。構築されたリスクマネジメント態勢の適切な運用の推進と、現場での適切な運用やルールの遵守状況、リスクマネジメントのための組織や制度、プロセスに関する現場の医療従事者の理解や意識等、浸透状況の監督に関する権限である。第三に、リスクマネジメント態勢の有効性評価がある。構築され、運用されているリスクマネジメントの態勢の有効性評価の実施と、その見直し・高度化の推進および改善状況等に関する理事会、経営者またはリスクマネジメント委員会等への報告である。第四に、変革のための必要な経営資源の確保がある。リスクマネジメント態勢の適切な構築、運用のために必要となる経営資源の確保に関する事項の理事会、経営者またはリスクマネジメント委員会等への要求である。

## 5. 経営資源の活用

リスクマネジメント態勢は医療機関のすべての組織・医療従事者に影響を与えるため、その構築にあたっては組織全体の取り組みとして実行していかなければならない。リスクマネジメント態勢は特定の部署によってのみ運用されるものではなく、医療機

関のすべての組織の日常的な活動に組み込まれるものである。またリスクが顕在化したときの損害を最小限に抑えるための緊急的な対応も要求される。リスクマネジメント態勢を効果的なものにするためには、経営者をはじめとして診療部門、看護部門、医事・会計部門、資材部門等、医療機関の組織横断的にすべての組織が参画する取り組みでなくてはならず、そのための人材登用や役割分担、責任意識の醸成が重要になる。また、各部門のキーパーソン（例えば、副院長、事務部長、看護部長、薬剤部長、リスクマネジメント担当部門長および各部門の責任者等）から構成される組織横断的なリスクマネジメント委員会を設置して、医療機関全体としてのリスクマネジメントに関する取り組みを推進していくことも重要である。リスクマネジメント委員会の役割とは、医療機関としてのリスクマネジメントに関する方針や戦略策定への関与、各部門におけるリスクマネジメントへの取り組み内容や活動状況に関するチェック、必要なリスク対策や改善策に関する承認、事故や問題発生時における迅速かつ適切な解決に向けた取り組みの推進等があげられる。

リスクマネジメント態勢の構築、運用に際して投資を必要とするものも多い。このような場合には、限られた経営資源をどのように配分していくのかについての意思決定が必要となる。経営資源の配分に関する適切な意思決定を行うためには理事会や経営者等に対し、新たな投資を必要とするリスクマネジメントに関する対応策の必要性を、費用対効果にも配慮して的確に説明する必要がある。費用対効果等さまざまな側面から判断して、医療経営の目的達成のために必要な投資であれば、その投資は実行に移していかなければならない。理事会や経営者等の投資に関する意思決定機関に対して、効果的なリスクマネジメント態勢構築のための投資の必要性を説得し、改善策や対応策を実行させることはリスクマネジメントの態勢構築における重要なポイントである。

## 6. コミュニケーションとトレーニング

リスクマネジメントに関するコミュニケーションを通じて医療機関におけるすべての医療従事者がリスクマネジメントの必要性や方針を理解し、リスクの概念や手法に関する知識を獲得することは、効果的なリスクマネジメント態勢の構築のために有用である。また、医療機関におけるすべての医療従事者が具体的なリスクマネジメントのプロセスや日常的な業務に組み込まれた統制活動について認識し、具体的な活動を実行するためのトレーニングを受けて必要なスキルを獲得することは、リスクマネジメント態勢の効果的な運用のために有用である。そして、このようなトレーニングやコミュニケーションを通して、医療機関の医療従事者はリスクマネジメントとして特に重点的に取り組まなければならない領域はどこかということを理解できるようになるし、担当する業務や活動が他の部門の業務や活動とどのように関連している、問題が発生したときに誰に報告もしくは連絡し、どのような対応をしなければならないのかについて理解できるようになる。さらに、すべての医療従事者一人ひとりが、何が許容されて何が許容されない行為なのかについて医療事業価値の向上という観点から理解し納得するのを助けるのである。

そして、これらのコミュニケーションとトレーニングが医療機関全体で効果的に実施されることにより、医療機関の組織全体におけるリスクマネジメントの位置づけの重要性が高まり、リスクマネジメントを重視する組織文化の定着にもつながるのである。

## 7. 人事管理メカニズムを利用したリスク文化の定着化

リスクマネジメントに対する積極的な取り組みは医療機関の目的達成や事業価値向上のために有用なことである。したがって、それを奨励するために医療機関の人事管理メカニズムを利用することが効果的である。たとえばリスクマネジメントのスキルや能力の向上が医療従事者のキャリアパスにつながり昇進や業績評価の要件となる等である。このように人事管理メカニズムを利用することによって、医療機関の医療従事者のリスクマネジメントに対する関心を高めることができ、効果的なリスクマネジメント態勢の構築や運用に資するとともに、医療機関内にリスクマネジメントを重視する組織文化を醸成することが可能となる。

## 8. リスクマネジメント・プロセスのモニタリング

リスクマネジメント態勢の構築プロセスにおいては、次のようなモニターすべき重要事項がある。すなわち、リスク対応戦略の実行状況に関するモニタリングとして、リスク対応戦略に基づく取り組みが着実に実行できているかどうかについてのチェックや、リスクマネジメント態勢の整備状況のチェック、医療を取り巻く経営環境への適応状況のチェック、リスクに対するコントロールの状況として、許容される水準以下にリスクの発生可能性や影響度をコントロールすることができているかについてのチェック、医療従事者に対する教育・トレーニングの実施状況として、リスクマネジメントの方針や関連諸制度および必要な活動に関する教育やトレーニングが医療機関内の医療従事者に対して適切に実施されているかについてのチェック、リスクマネジメントの必要性に対する現場への浸透状況として、リスクマネジメントのための組織や制度、プロセスに関する現場の医療従事者の理解がすすみ、リスクマネジメントの必要性や重要性に対する意識が高まっているかについてのチェック、リスクマネジメント態勢の運用状況として、構築されたリスクマネジメント態勢は現場で適切に運用され制度やルールは適切に遵守されているかに関するチェック等である。

このようなモニタリングはリスクマネジメント態勢の有効性をチェック・評価するだけでなく、有効性を高めるためにも必要である。すなわち、リスクマネジメント態勢の有効性をチェック・評価することにより、上述したような様々な事項に関する問題や課題を把握することができる。これら把握した問題や課題について単に指摘するだけでなく、どのように改善すれば良いのかという改善ポイントを指導しなければならない。そして、改善の結果どのような成果が生じるのかについて改善計画を作成・提出させて、その計画どおりに改善がなされているのかについて更なるモニタリングを行っていく。これにより、モニタリング機能がリスクマネジメント態勢を改善し高度化していくための中心的役割を果たすことになる。

### [4] 統合的なマネジメントシステムとしてのリスクマネジメント態勢

医療経営の目的は、良い医療を提供し患者の期待に応えること、医療従事者に対して過酷でない安全で快適な労働環境を提供すること、医療の安全管理に対する取り組みを徹底し重大な医療事故の発生をゼロにすること等、様々な取り組みを通じて患者や医療従事者の満足度向上をはかり、医療経営戦略を達成し、医療機関としてのビジョンを実現することである。そして、これらの多様

な目的を達成するための様々な取り組みや仕組みに対応してリスクマネジメント態勢は構築されなければならない。例えば、医療安全管理の推進のためには、医療安全管理のための組織体制や情報伝達の仕組み、安全管理のための統制活動の実施、安全管理のためのチェック・改善体制の構築等といった対応が必要となる。医療情報のセキュリティ確保のためには、情報セキュリティのための組織体制、情報システムの整備、および情報セキュリティのためのモニタリングシステムの強化等といった対応が必要となる。個人情報保護法への対応のためには、個人情報保護のための組織や担当者、個人情報の取り扱いや業務ルールの明確化、個人情報保護態勢が有効に機能しているかどうかに関するモニタリングシステム、情報の機密性保護のための情報システムの整備等といった対応が必要となる。

これらの取り組みや仕組みは、考え方やベースとなる部分においては共通する点も多く、その時々々の要請に基づき医療機関の中で別々の担当者により義務的に整備し、バラバラに対応していくのではコスト的にも品質的にも問題がある。そのために、医療機関の事業価値向上のためのリスクマネジメントのフレームワークに基づく、医療機関全体にわたる統合的なマネジメントシステムとしてのリスクマネジメント態勢を構築しなければならないのである。統合的なリスクマネジメント態勢を構築しながらも医療安全管理や情報セキュリティ等の個々の必要性に応じた体制や活動等の仕組みはもちろん必要となる。重要なのは、医療機関の事業価値を向上させるための体系的な共通基盤としての考え方や構成要素を有するマネジメントシステムを構築することであり、その上で、個別の目的に対応した取り組みや仕組みを構築していくことである。

医療安全管理や情報セキュリティ等への取り組みや仕組みは、マネジメントシステムとして整備・構築しなければならない。医療安全管理や情報セキュリティ、個人情報保護態勢を形式的・義務的に対応するのではなく、整備すべきマネジメントシステムとして捉え、医療経営の枠組みの中で全組織的なシステムとして整備し、有効に機能させるための条件（目的の設定や構成要素の整備等）を整えて、効果的な仕組みを構築していく必要がある。

リスクマネジメントのフレームワークに基づきリスクマネジメント態勢を構築することにより、医療機関全体としての体系的なマネジメントの仕組みを構築することができる。全組織的なリスクマネジメント態勢の構築は、医療安全管理の仕組みの基礎となるし、情報セキュリティマネジメントシステムの基礎になる。これらは医療機関組織全体のマネジメントシステムとして体系的、統合的に設計され、構築され、運用されるのである。それぞれの仕組みを個別バラバラに構築する必要はなく、リスクマネジメントのフレームワークに基づくリスクマネジメント態勢の構築、運

用により、それぞれの目的を達成するための医療機関全体としての体系的で統合的なマネジメントシステムを整備していく必要がある。

医療機関には航空産業や鉄道産業、金融産業等とならび高度なリスクマネジメントが求められている。とりわけ医療事故の発生に対しては、限りなくゼロに近いレベルまで管理を徹底しなければならない事業体である。他方で、医療経営をとりまく環境は厳しく、リスクマネジメントに振り向けることができる経営資源には限りがある。医療機関には最低のコストで最高の安全を達成しなければならないという最も高度なマネジメントが要求されているのである。したがって、形式的・義務的にのみリスクマネジメントへの対応をしてはならない。医療機関がこれまで築きあげてきた信頼を守り、期待してくれている患者や地域社会、医療従事者等に応えていくために、限られた経営資源をどのように有効活用するのか。どれだけコストをかけるのが重要ではなく、本当に重要なのは医療安全管理を含めたリスクマネジメントの仕組みを実質的に有効に機能させるための構成要素や検討の仕方、考え方を理解して、限られた経営資源の中で患者等の期待に応えるために医療機関としての責任を果たすために何ができるのかということから考え、主体的に取り組む意識を持ち、自ら実行することなのである。

#### 【脚注】

- (注1) プライスウォーターハウスクーパースが開発した「8ポイントプラン」(国際会計士連盟研究報告、中央青山監査法人経営監査グループ訳『ビジネスリスクマネジメント』、東洋経済新報社(2000)P86)と呼ばれるアプローチが参考になる。
- (注2) 本稿においては、2004年9月に米国のトレッドウェイ委員会組織委員会(Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO)から公表されたエンタープライズリスクマネジメントフレームワーク(Enterprise Risk Management - Integrated Framework: ERM)に基づき検討している。
- (注3) 一般事業会社向けの説明ではあるが、経営者のコミットメントがリスクマネジメント態勢の有効性に重要な影響を与えるということを理解するための参考資料に、社団法人日本経済団体連合会、『企業行動憲章第三版』、実行の手引きの第九条「経営トップの基本姿勢の社内外への表明と具体的取り組みの情報開示」がある。

#### 【参考文献・データ出典】

- ・黒田雅美、稲垣隆一『医療機関の内部統制とリスクマネジメント』清文社(2006)
- ・八田進二監訳、中央青山監査法人訳、『全社リスクマネジメント フレームワーク篇』、東洋経済新報社(2006)
- ・国際会計士連盟研究報告、中央青山監査法人経営監査グループ訳・解説『ビジネスリスクマネジメント』、東洋経済新報社(2000)