

病院経営における経営・マネジメントの実際



引用；http://www.e-sanro.net/sri/books/iryoukeiei/keiejissen/index.html

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；坂本 裕司

第2回連載記事内容

タイトル；効率性を高めるマネジメント技術（Pro HPTTM）

1. Human Productivity TechnologyTM 定義

Human Productivity TechnologyTMとは(以下、Pro HPTTMという) H; ヒューマン(human) P; プロダクティビティ (productivity) T; テクノロジー (technology) の頭文字をそれぞれとった言葉である。

- ヒューマン (human); 人。Pro HPTTMにおいては、「人材」という意味で使用する。ここでは、効率性が追及される業務に従事している「コメディカル」、及び、「事務系職種」が対象となる。
- プロダクティビティ (productivity); 生産性。Pro HPTTMにおいては、効果性を高める生産性の向上ではなく、主に「効率性を高める生産性の向上」という意味で使用する。日本語では、効率の同義語として能率という言葉があるが、英語では共にエフィシエンシー (efficiency) と表現できる。本連載内では、代表して「効率性」を使用する。
- テクノロジー (technology); 技術。個人の身につけている技能がテクニクであるのに対して、そのテクニクを誰でも使えるようになっている状態である「技術化」という意味で使用する。つまり、「技術化」とは、結果の良否だけでなく、それを得るためのプロセス再現性の確立である。
- Human Productivity TechnologyTMの定義；計画的に科学管理できる業務、及び、その投入量 (= 配置人員数) を測定し、既存のアウトプットをベースにしてインプットを低減させ、効率性が追及される業務に従事している「コメディカル」、及び、「事務系職種」の生産性 (= 効率性) を向上し、経営業績に寄与するマネジメント技術。

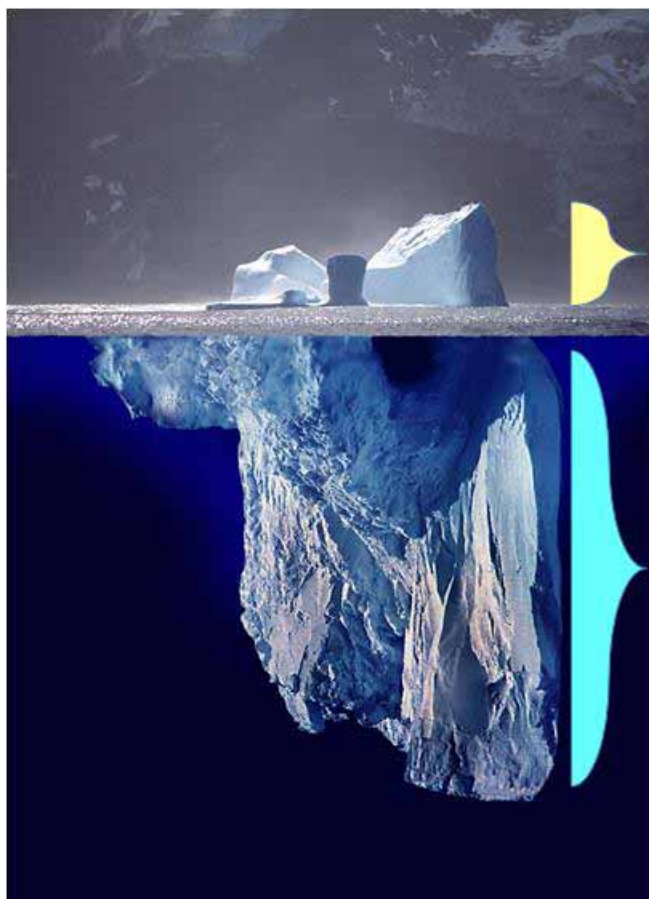
一方で、Human Performance TechnologyTM というマネジメント技術 (以下、Per HPTTM という) も存在する。

- ヒューマン (human); 人。Per HPTTMにおいては、「人材」という意味で使用する。ここでは、「医師」、及び、「看護師」が対象となる。

第2回；効率性を高めるマネジメント技術（Pro HPT™）

- パフォーマンス（performance）；功績。Per HPT™では、更に功績をブレークダウンして「社会に寄与する働き」という意味で使用する。
- テクノロジー（technology）；技術。Pro HPT™の定義と同じ。
- HPT（Human Performance Technology）™の定義；社会的責任を感じながら日々付加価値を生み出すだけでなくコストを意識しているハイ・パフォーマー（high performer）のテクニックを組織内で横展開できるマネジメント技術。

お気づきのように（参照；下図）、これら二つのマネジメントの対象は異なる。ゾーンAを



向上させる技術がPer HPT™であり、海面下に埋もれているゾーンBをゾーンAに浮上させるために見えるようにした上で低減させ、ゾーンAに移行させる技術がPro HPT™と理解してもらってよい。

パレートの法則である「8；2の法則」を進化させたものとして、「2；6；2の法則」がある。これは、

全従業員の内、上位20%（対象；ゾーンA）が法人に大きく貢献し、60%がある程度貢献し、下位20%は全く貢献していない内訳を表現した内容である。完璧な人間がこの世の中に存在しないからこそ完璧な法人も存在しないのだが、一方で80%（=60%+下位20%対象；ゾーンB）を放置しておくことは経営上許されない。

言い換えるならば、「ゾーンB」には法人経営の競争優位性を促す多くの潜在要因が含まれていることを経営サイドは正しく理解する必要がある。

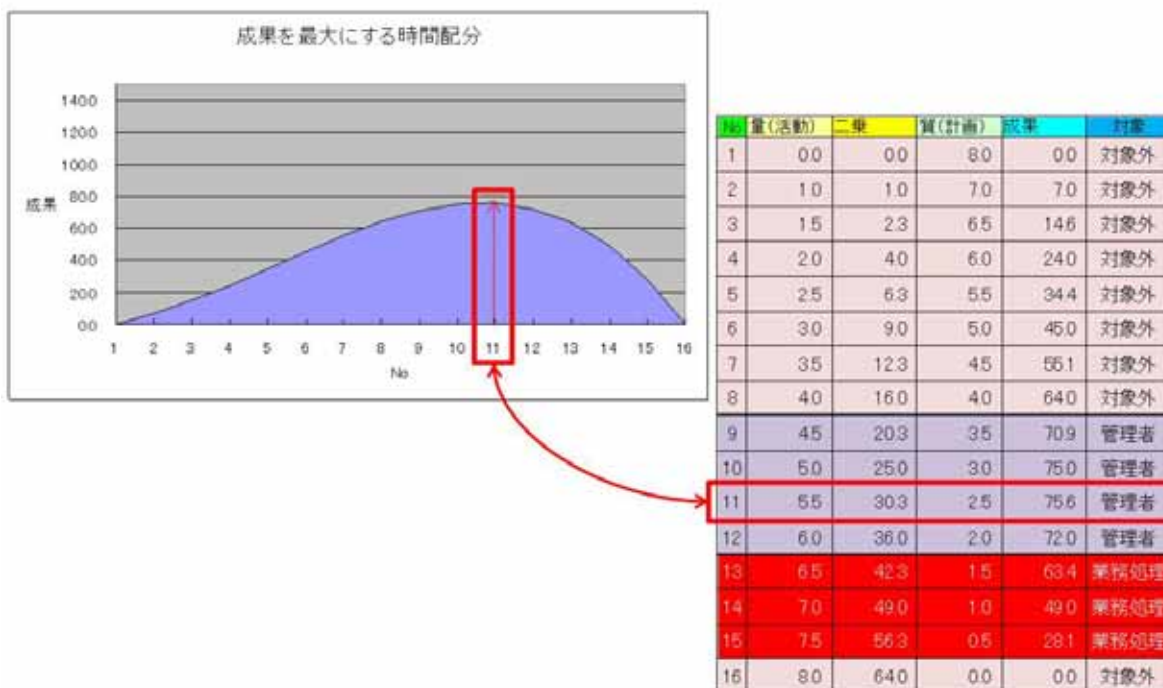
では、「下位20%」を取り除くと、「2；6」の組織に変貌するのだろうか。残念ながら新たに「2；6；2」の組織が構築されてしまう。つまり、「無くす」という短期的な処方箋よりも「改善する」という長期的な対策の方が組織に財産を残す上でも適切であることを理解しておきたい。

第2回；効率性を高めるマネジメント技術（Pro HPT™）

2. Pro HPT™の対象

ここでは、ランチェスターの法則（第2原則）を共通言語に理解を進めていくこととする。業務を全うするためには、「事前に計画（＝質）し、そして計画通りに行動（＝活動）する」ことによって、期待される以上成果が期待できる。よって、無計画のまま一生懸命行動すること、及び、計画ばかりを考察して一切行動に反映させていない場合は、成果を期待することはできない。吉田松陰の「知行合一」という言葉が適切だろう。従って、「計画すること（＝質の追求）と行動すること（活動の実践）」の職種における比率はさておき、バラ

ランチェスターの法則



ンスしておく必要がある（参照；ランチェスターの法則）。但し、この図は8時間労働（/日）を参考に作成されている。

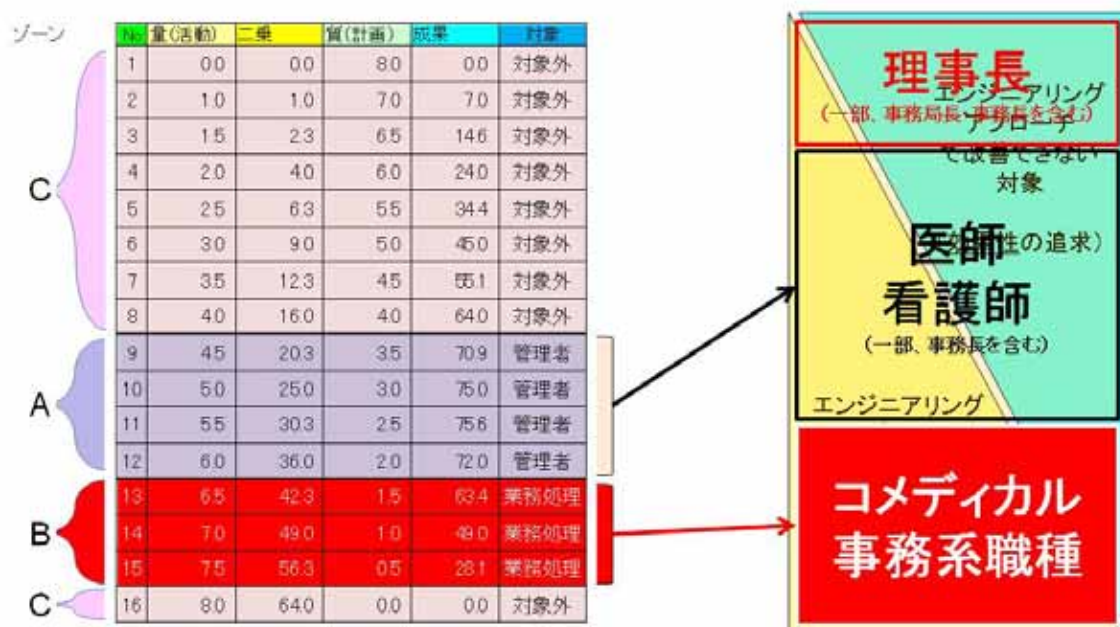
ここで、どのような職種（その職種を構成する人材も含む）が、Pro HPT™の対象になるのかを、ランチェスターの法則、及び、エンジニアリングの対象・非対称を使って定義する。

（参照；Pro HPT™の対象）

経営を担っている理事長（一部、事務局長、事務長を含む）は、最終成果として経営責任を問われる立場であることを考慮し、ここでは対象外とする。

ゾーンCに属するNo 1、及び、No 16は、成果指数が共に「ゼロ；0」になることから、ここでは対象外とする。

Pro HPT[®]の対象



ゾーン C に属する No 2 ~ No 8 は、院内職種において計画する業務に 4 時間以上（ / 日）投入することは実際ではないことから、ここでは対象外とする。

ゾーン A に属する No 9 ~ No 12 は、計画する業務と活動する業務のバランスが良く、成果指数も 70 ポイントを超えていることから、期待以上の成果を期待されている医師、及び、看護師に該当すると仮定する。

ゾーン B に属する No 13 ~ No 15 は、計画する業務と活動する業務のバランスが良いことを前提に、活動する業務が計画する業務よりを大幅に上回っており、成果指数も「ゼロ ; 0」以上であることから、コメディカル・事務系職種に該当すると仮定する。

定型業務であるならば、管理は科学的に行うことが可能である。同時に、定型業務は一定の成果を期待されているのであって、期待以上の成果を期待されているのではないことから、活動する業務の改善を実施した上で、ゾーン A にシフトできるような人材育成が出来れば、病院経営はステージを向上させた経営ができることになる。つまり、ゾーン A は効果（ = 成果）を向上させることが期待されており、ゾーン B は効率を向上させることが期待されていることを分別して認識しておく必要がある。よって、人事制度の仕組みやマネジメント運用方法も両者の間では異なるべきである。

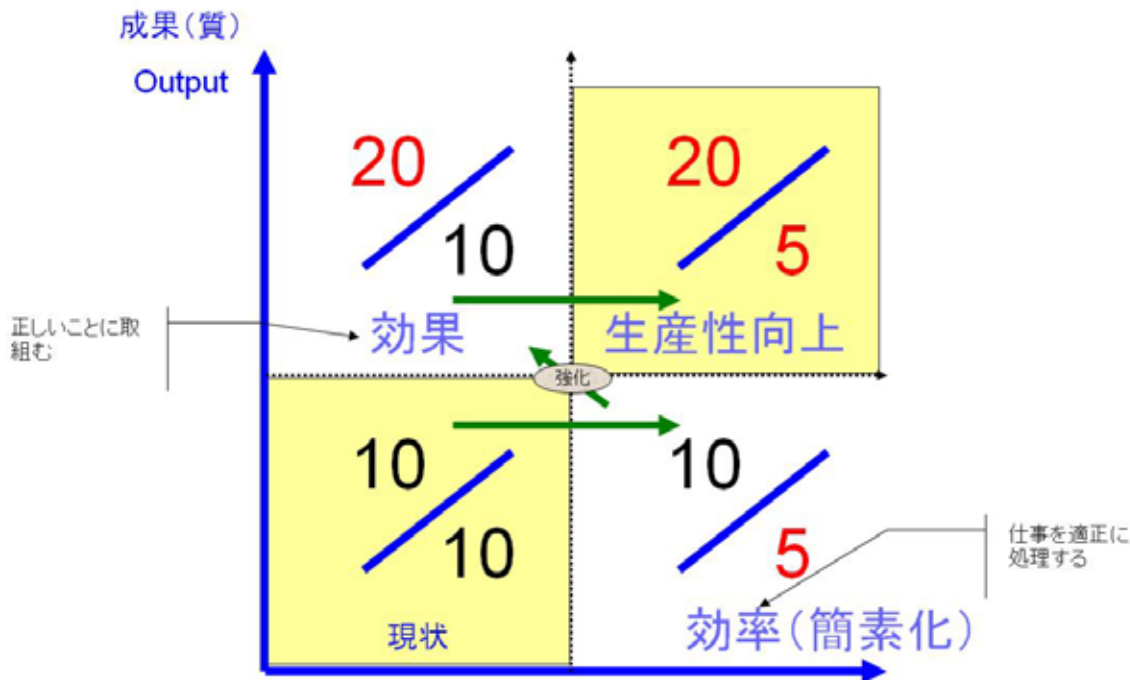
そこで、これから述べるようなことが院内に顕在していないか見渡してほしい。ゾーン B に該当すべき職種のコメディカル、及び、事務系職種は、そもそも、6.5 時間 ~ 7.5 時間（ / 日）も活動する業務に労働時間を投入するべきなのだろうか。業務を正確に分析する

第2回；効率性を高めるマネジメント技術（Pro H P T™）

ことによって、組織全体に占める活動する業務への投入時間が大幅に低減（＝機会利益を作ること）できないだろうか。改善とはこのような疑問から始まる。

3. 効率性を向上させる理由

生産性とは、「アウトプット（＝成果の質、もしくは、量）÷インプット（＝投入資源）」と分解できる（参照；生産性＝効率性＋効果性）。インプットを低減（＝効率性の向上）さ



せることによって、また、アウトプットを向上（＝効果性の向上）させることによって、もしくは、インプットの低減とアウトプットの向上の同時達成することによって、生産性を向上させることが可能である。

医療法人においても、おそらく「効率性を向上させる運動（以下、効率化向上運動という）」を実施されていることだろう。なぜ、「効果性を向上させる運動」が一般的ではないのだろうか。理由は、インプットの低減は計画的科学的に確実に実施できるが、アウトプットの向上には不確実性が伴うからである。従って、ゾーン B を対象とする効率化を向上すべき職種の業務量、及び、投入資源は定量的に測定した上で損益分岐点を徹底管理し、そして、ゾーン A における不確実性の高い領域で安心して経営を推し進める財務状態を常に準備しておくことが、継続経営に繋がる可能性を高めてくれる。

4. 効率性を向上させる 4 つの手段

業務の見直し

効率化を図るためには、まず事実を定量的に論理的に把握する必要がある。例えば、コメディカルや事務系職種の方々が、6H（/日）労働している中で、6H ではなく 1.5H の価値

しかないことに6H投入していないだろうか、という疑問を持ってみる。

業務の処理方法

業務を細分化することによって、効率性を低下させていることがある。まとめて処理することによって効率性を向上させられることを考えているだろうか、という疑問を持ってみる。

ITの導入

業務が人からITへ移行させることが目的ではなく、人の手を離れた方が、効率性が大幅に高まるのであるならばIT化することも効率性を向上させる一つの手段である。電子カルテやレセプトなどITを導入することは一つの効率化推進活動である。但し、これらのシステム導入が法人経営において「実効性の高い経済効果」をもたらしているかどうかは別に問う必要がある。工数削減と人員低減は異なる見解が必要。

新技術の独自開発

効率性を向上するために、院内でオリジナルなマネジメント技術を開発しているだろうか。組織は、「仕組み×運用×人」で動いている。自社のために院内で開発されたオリジナルな「仕組み」だからこそ愛着を感じ、院内の「人材」は積極的に理解し、「運用」しながらその仕組みの完成度を高める努力をするのである。

効率性を高めるための特効薬など存在しない。従って、市場で発表されている様々なマネジメント技術をそのまま導入しても何ら効率性は変化しない。しかし、ゼロから独自開発するのでは多大なる時間が必要になる。外部の高い専門的な知識・情報・経験と院内の問題意識の高いメンバーがコラボレーションすれば、おのずと独自のオリジナルマネジメント技術が開発されることだろう。付け焼きしたものではなく、院内の専門チームが悩んだ結果創り上げたオリジナルであるからこそ、院内で徹底される可能性が高まる。マネジメントの成功とは院内で浸透するまで徹底できることである。

今回は「Pro HPT™ 導入により期待される7つの成果」を御紹介します。

執筆；坂本 裕司（MBA） お問い合わせ；info@kpci.jp

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社（www.kpci.jp）；取締役、ISPI日本支部（www.ispi-japan.com）；
プレジデント。専門はHPT。

ホワイトカラーを対象としたマネジメント技術：Human Performance Technology（効果性向上技術）、Human Productivity Technology（効率性向上技術）を開発し、ホワイトカラーの生産性向上に関するマネジメント・コンサルティング活動、並びに、マネジメント担当者の育成活動を、国内・欧米・アジアを中心に展開。

ISPI（International Society for Performance Improvement、US；生産性向上研究団体；1962年設立）とカタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社の協同により、アジア地域・日本で最初となるJapan Chapter（日本支部）を設立しプレジデント就任（2003）。ISPI Annual Conferenceにて、4年連続プレゼンテーション・セッションのリードプレゼンター（2003-2006）同じく日本で初めてISPIグローバル・セッションのパネリスト（2004）を務める。