

病院経営における経営・マネジメントの実際

産労総合研究所
SANRO Research Institute, Inc.

引用；<http://www.e-sanro.net/sri/books/ryoukeiei/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3回連載記事内容

タイトル；Pro HPT™により期待される7つの効果）

1. 人員の低減

アウトプットを一定にしてインプットを低減することにより「効率性が高まる概念」は、12月号に掲載された「資料4」を参照していただきたい。

業務には多かれ少なかれ多少の余裕は存在するが、その余裕が病院経営の財務体質を圧迫するようでは見直さなければいけない、一方で、就業時間は労働（＝稼働）時間であり、残業することなく就業時間内は緊張感を継続することも期待される。

この緊張感の緩みとは、業務、及び、業務プロセスに潜んでいる。従って、業務の定義、及び、業務プロセスを改善していくことによって、良い意味で緊張感高まり、必然的に業務の質も向上するものである。

たとえば、Aさんの現在の業務量を1人分とする。業務プロセスを見直すことによって業務量が0.7人分まで削減されたとしよう。お気づきのように、0.7人分の業務量に対してAさん1人を従事させておくことは、0.3人分の業務量に対する人件費がサunkコストになっている。この状況では、アイドルタイムが発生していることは間違いない。人は正数でしか表現できないからこそ、この状態で1人の人材を雇用することは経營業績上、効率性が高まったとは言い切れない。

また、間接業務の対象となる部署はまとまった人数で業務に従事している。例えば、Aさんの部署に5人が従事しているならば、「0.3人分×5人＝1.5人分」の業務量が改善されたことになる。結果、この部署は3人（＝5人－2人【1.5人切り上げ】）で業務を回すことが可能になることが予測される。

ここで重要な考え方は、改善効果の余剰人材を新たな投入資源として活用方法を熟考できるところに、病院経営の成長が期待できることを気づいて頂きたい。業務量に応じた人員数を適正に管理するために現状人数から低減し、新たな優良資産として投入先を考えることが正しい改善活動であり、決して削減することが目的であってはならない。

2. 人員配置の計画性向上

組織が肥大化してくると、不思議なことに業務量が多くなっていくことがある。しかし、重要なことは、その業務の目的は何か？ その業務はステークホルダーが期待している成果に直結しているのか？ であって、自分のために業務を作っているのではない。業務が発生するからこそ処理する人材が必要になるのであって、現在の人材を遊ばせないために業務が発生させているのではない。

だから、業務量と投入人員数は科学的に管理することが望ましい、と同時に、定型業務であるからこそ、ある程度のバラツキは許容するとしても管理は可能である。

3. 管理者のマネジメント力向上

管理者に期待されていることは、一人ひとりの人材力を活かして相乗効果を生み出し、「1人×1人>2人」の労働力（知力、改善力、行動力、など含む）を生み出させること、及び、そのような環境を作り出すことである。

人材育成において大きな影響を及ぼすのは、管理する人材の立ち振る舞いであることは言うに及ばない。管理者であるからこそ主語は「私が・・・」ではなく、「私たちが・・・担当部署が・・・病院が・・・」というように高邁な視点で物事を客観的に観られることを期待すると同時に、経営の一翼を担う管理者だからこそ、Pro HPT™を実践することによって、人材の行動、及び、緊張感の醸成が、経営効果としてどのように現れるのかを理解し経営マネジメント力を向上させていく。

4. 関係者への動機づけ

人間とは、自分に巧妙な嘘をつく弱い動物である。だから、同情されると安心してしまう。ただ、ここには何ら解決策はない。言い換えると、緊張感が漂っている中で澁刺として業務に従事しているならば、面白いものでその雰囲気の影響されるものである。

Pro HPT™は、「成果に直結する業務にできるだけ多くの時間を投入できるような環境」を作り出し、「成果に直結しない業務は改善する」ように開発されている。この成果とはステークホルダーに直接影響する成果であるからこそ、大きな誇りを感じて業務に従事することが期待できる。必然的に、ステークホルダーから感謝の気持ちをもたらえる。だから、また、がんばろう、と思うものである。

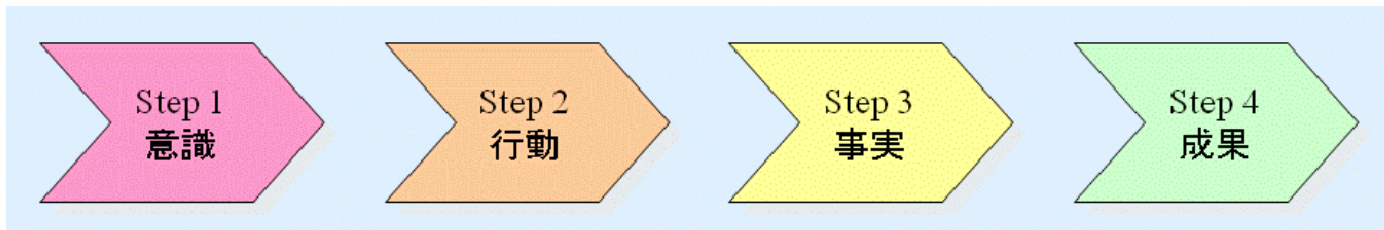
Pro HPT™を導入した結果、緊張感が高まるのは、従事している業務がステークホルダーの期待している成果に直結しているからであり、コメディカルや事務系職種は市場から見れば間接部門であったとしても、ステークホルダーの定義次第では直接部門と見なすことによって、彼らのモチベーションを向上させることができる可能性は高まる。

5. 共通言語の醸成

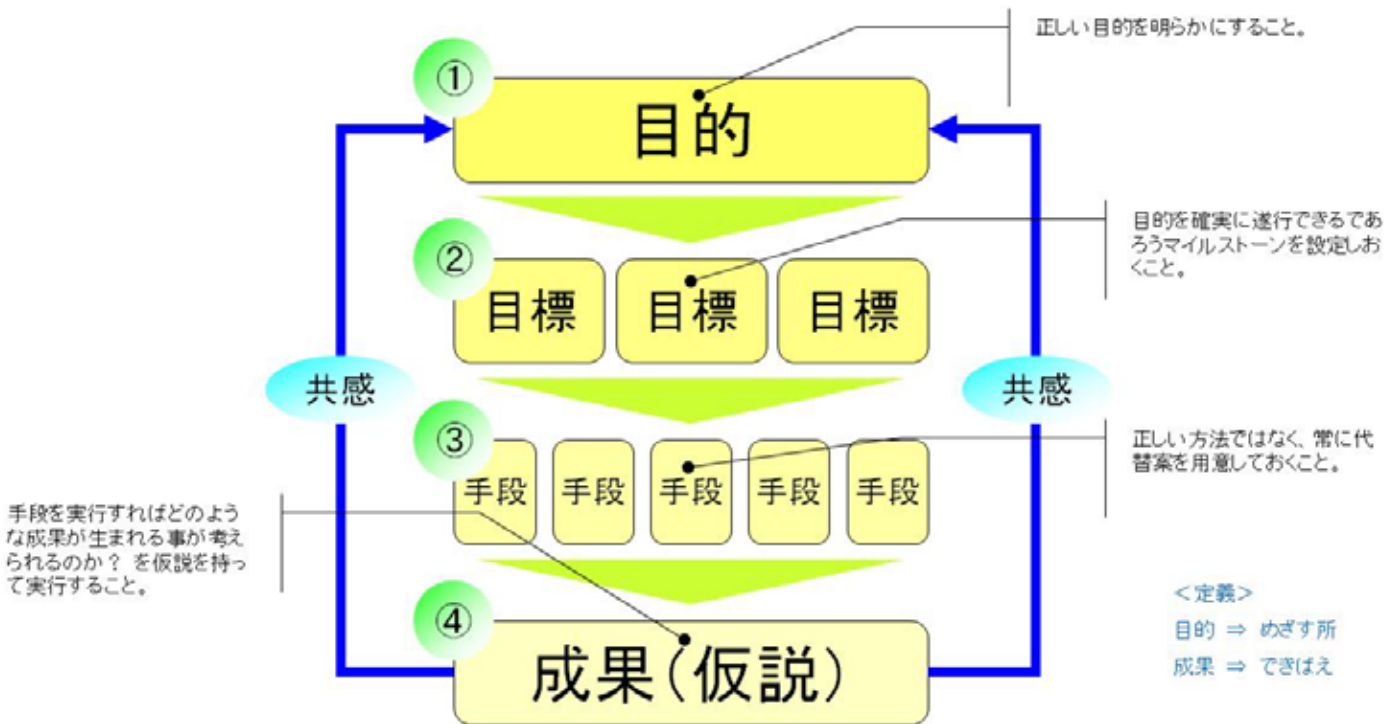
第3回；Pro HPT™により期待される7つの効果

営利法人、公益法人、医療法人、を問わず「強い法人」とは組織内において「共通のサムシング（something）」が徹底・浸透しているものである。それは、共通言語かもしれないし、共通の価値観かもしれないし、共通の考えるプロセスかもしれない。

重要なことは表題が構築されているだけでなく、それらが一人ひとりの心に浸透しているかどうかである。人間とは意識しているから行動に反映され、その行動が事実を変えて、結果に期待できるのである（資料1）。



Pro HPT™を推進している組織は、改革を推進している場合が一般的である。残念ながら、改革とは総論賛成各論反対な場合が多く、一筋縄には推進しないこともある。だからこそ、目的、目標、方法、そして期待される成果（資料2）などを定義しながら進めていく丁寧さが必要であり、そこに共感が生まれ、そのような環境から醸成した文化こそが、その組織にとって最高のコア・コンピタンスになることは言うまでもない。



©All rights reserved, YujiSAKAMOTO 2003

6. 業務測定技術の社内財産化

プロゴルファーのタイガー・ウッズは素晴らしいテクニックを持っている。これは日本語では「技能」という。技能とはその人個人に備わっているものであり、もし、その技能がだれもが使えるように横展開できるようになれば、それはテクノロジー化（＝技術化）と表現できる。

効率性を高めるための特効薬などこの世には存在しない。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自社組織には変化をもたらさないだろう。しかし、ゼロから独自開発するのでは時間が必要になる。外部の高い専門的な知識・情報・経験と社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、おのずと独自のマネジメント技術が開発されることだろう。ここには魂が込められているからこそ、社内の「人材」は積極的に理解しようとし、必然的に自社の財産となる。

7. IT化との融合

ITを有効活用することによって、企業の経営業績に寄与させることは間違いのない経営手法であるが、ITを導入することが目的ではないことを今一度認識を深めておかないと、導入後の運用で様々な問題が発生する。ITを導入する目的は何か。

世の中には、ビジネス・インテリジェンス（business intelligence）などの情報系システムと、事務支援などの基幹系システムなど様々なシステムがある。それぞれ、目的に応じたシステムであるからこそ、目的が不明瞭のままでは導入後に不良資産になることは大いに考えられる。

コストをかけずに知恵を出すだけで生産性を高めてくれるのが Pro HPT™ 技術であり、その改善後に更なる生産性を高めるためにシステムを中心に IT をツールとして活用することを検討するからこそ、IT 導入の効果も期待できる可能性が高まる。

今回は「営業利益に寄与する機会利益の見つけ方」をご紹介します。

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

ドブレゼンター（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。

（商標登録）

- Human Performance Technology は、カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社の日本における商標登録です。
- Human Productivity Technology は、カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社の日本における商標登録申請中です。