

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

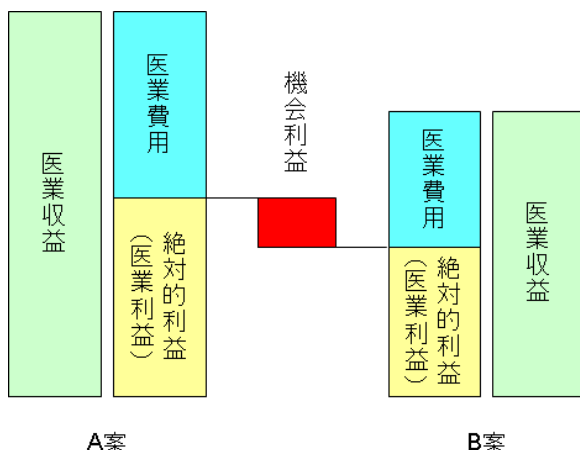
カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；坂本 裕司

第4回連載記事内容

タイトル；医業利益に寄与する機会利益の見つけ方

1. 機会利益とは

機会利益は、「その機会を適切に利用することによって導かれるであろう利益」と定義されている。言い換えるならば、法人経営を進めていく中で投入資源の効率性（参照；08年



12月号＝資料4)を軸に医業利益を創出していくなれば、医業利益に貢献する実益に繋がるこの「機会利益」(資料1)を院内で顕在させていくことが第1ステップになる。

機会利益を発見し、その機会の善し悪しを以上に、その機会をどのように活用すれば実益に繋がる智慧を出すことに、改善としての効果が期待できる。

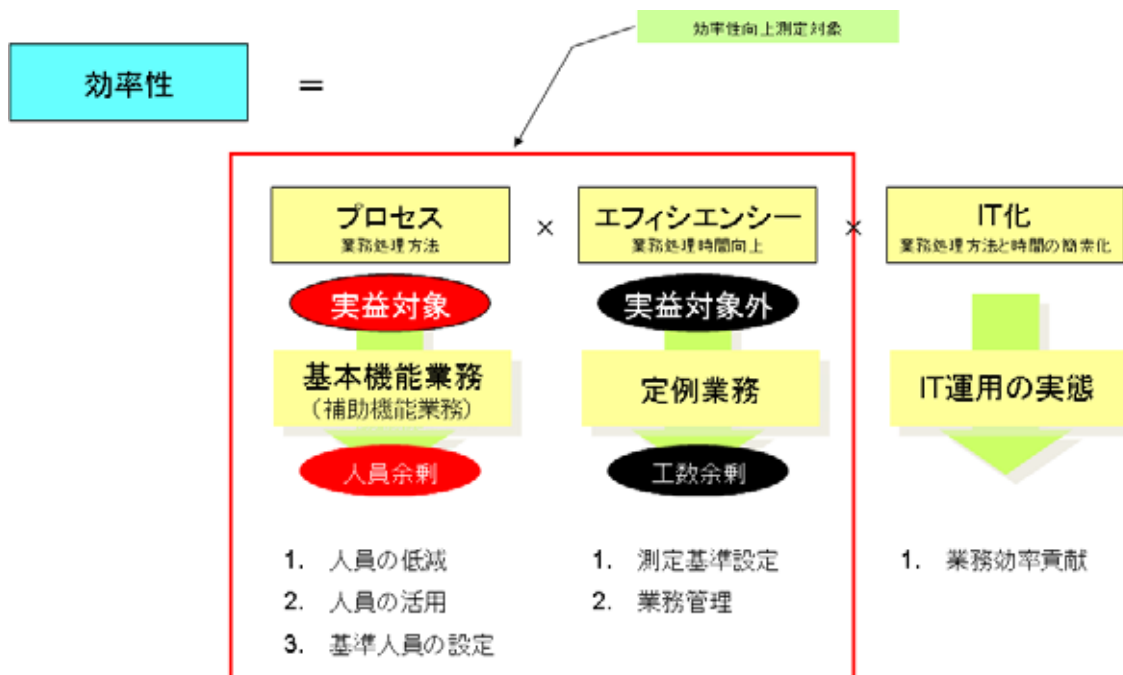
この機会利益は、漠然と見渡しても見えない。意識して院内を観ないと見えないものである。

(資料1)

2. 効率性向上の分解式（資料2）

効率性を高めてくれる機会利益を発見するために、効率性向上を3つの因子に分解する。第1要因がプロセス（process）である。期待以上のアウトプット（output）を創出するためには、良質なインプット（input）が必要であり、そのインプットを適切なプロセスに沿って活用することによってアウトプットに変化させることができる。

第4回；医業利益に寄与する機会利益の見つけ方



(資料2)

このプロセスの段階において業務には人的資源を必要とする。インプットを放置しておけばインプットがそのままアウトプットになりこれでは期待に込んでいるとはいえない。インプットをアウトプットに変化させる過程がプロセスであり、このプロセス工程が削減されるのであるならば、現状人員も低減されるはずだ。更に、ITとの融合によって、人材が介入しなくてもインプットがアウトプットに変化させられることが、Pro HPT®においては、あるべき姿以上にありたい姿である。

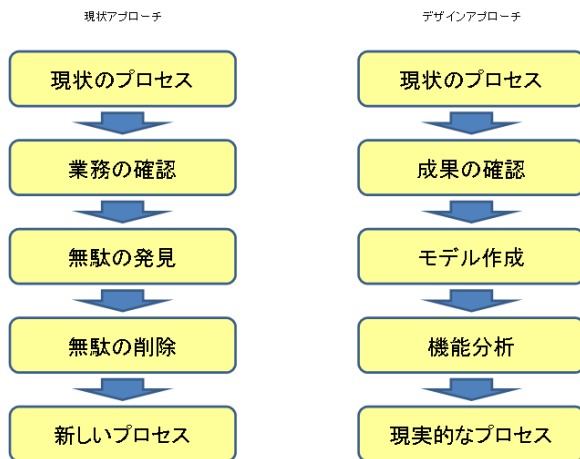
第2要因はエフィシエンシー (efficiency) である。第1要因であるプロセスでは、工程そのものを削減することを考慮したが、万が一、プロセスそのものを削減できなくても、そのプロセスに投入している時間を削減することを考察するのが、エフィシエンシーである。例えば、これまで30分に対応してきた業務が、10分短縮され20分に対応できるようになったならば、10分の業務効率が望めたことになる。

第1要因と第2要因が与える経済効果には大きな違いが隠れている。プロセス削減はそのまま人員低減に繋がり新たに活用する資産として計上できることから経済効果が期待できるが、エフィシエンシーは業務に投入する時間削減であってそれが人員低減にまで言及していないので経済効果の期待ができるとは言い切れない。つまり、効率性を向上させる場合、プロセスを熟考せずにエフィシエンシーに取り掛かってしまったら、機会利益を隠したまま改善活動を行っていることに繋がるので留意されたい。

第4回；医業利益に寄与する機会利益の見つけ方

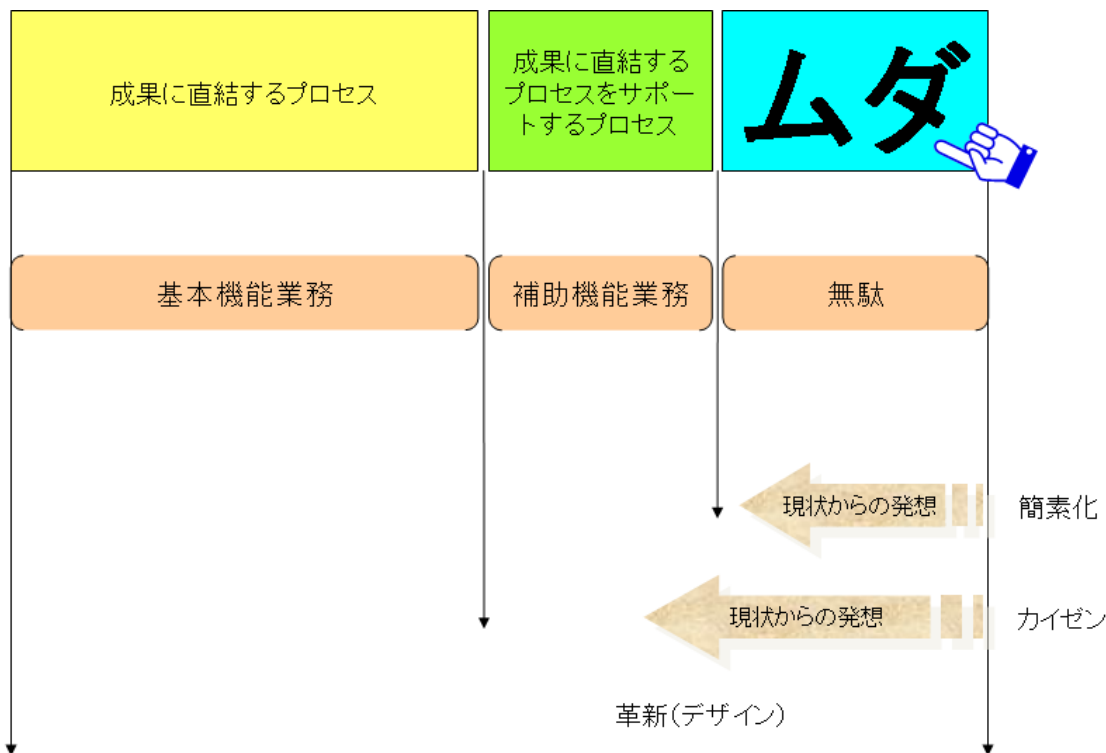
3. プロセスレベルの向上（資料3）

プロセスレベルの改善活動において一般的にテーマとなるのが「無駄は何だ」（資料4）



しかし、無駄の定義は一人ひとり異なることが多い。では、なぜ異なるのか。それは成果定義が異なるからである。Pro HPT®では無駄の議論は取り扱わない。成果定義に基づいて業務そのもののプロセスを見直すデザインアプローチで対応することによって、過去と比較すれば驚くような効率性を向上させることに繋げる。

（資料3）



（資料4）

4. エフィシエンシーレベルの向上

プロセスレベルにおいて理想的なプロセスが定義された後、そのプロセスに沿ってどれだけ業務を効率良く実施できるかを考察する。

第4回；医業利益に寄与する機会利益の見つけ方

例え、どんな些細な業務であっても、締め切りのない業務は存在しない。必ず目標時間（Or 目標期日）が存在し、その目標時間を守ることを意識しながら業務を遂行することは、業務処理時間短縮の飽くなき追求に繋がり、効率性が高まるのである。

言い換えるならば、業務には必ずデッドライン（Or 目標時間等）が存在しているからこそ、目標時間を守ろうとしないダラダラした行動は意志のない行動とも言えるだろう。

人は過去を振り返った時に、過去の自分と比較することで乖離に気づき、その気づきこそが当事者の成長を促すことができる。

5. IT化

第3要因であるITは、敢えて効率性向上のための測定対象として、現段階では取り入れない。理由はIT投資にはそもそも莫大な初期投資が必要であり、その投資額を前提に改善活動することは、経営を圧迫させることを前提に改善していること、といえる。

投資することを前提に改善活動を行うならば、どんな方法でも対策は考えられるが、効率性を向上させる改善活動後に「実効性のある経済効果」を必ず期待するのであるならば、最初に初期投資（＝コスト）をかけずに効率性を向上させることが大前提である。従って、智慧を出すだけでも驚くべき効率性が向上させることが可能なマネジメント技術（＝Pro HPT®）がIE（industrial engineering；経営工学）をベースとして既に存在していることを認識する必要がある。OA、EDP、そしてITなどは何かを達成するための道具であり、決して導入することが目的ではない。

正しく古いものは、常に新しい。

一方で、ITが不必要であるのではなくむしろ必要であり、正しい順序（プロセス エフィシエンシー IT化）に沿ってITを導入すれば、驚くべき効率性が期待できるものである。

今回は「分析手法」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

第4回；医業利益に寄与する機会利益の見つけ方

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。

（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。