

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/sr/books/iryukeiei/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5回連載記事内容

タイトル；分析手法

効率性向上の測定対象項目（参考；2月号；資料1）である「プロセス（業務処理方法）」及び「エフィシエンシー（業務処理時間向上）」に関する分析手法を解説する。

1. プロセスレベル；改善余地の把握

コメディカルや事務系職種における業務実態は捉えにくいのが現状である。つまり、業務を遂行している、もしくは、遂行していない、というような捉え方が難しいのである。

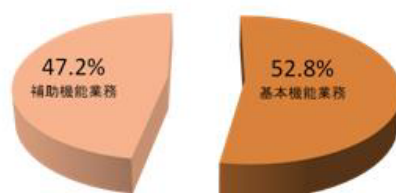
定量的に論理的に事実を把握しないまま改善活動を行っても、改善活動の雰囲気は味わえるが何がどの程度“善”くなって“改”められたのかが測定できていないようでは、改善活動そのものが組織の財産として残ることはなく、気の緩みと並行して元の状態に戻ることは容易に予想できる。

資料1

基本機能業務	補助機能業務
<ul style="list-style-type: none"> モジュール本来の目的を達成するために、絶対欠くことのできない機能をいう。 従って、インプットの効果をアウトプットに直接影響する機能といえる。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本機能業務以外は全て補助機能業務といえる。 基本機能業務を補助し、円滑に進めていくための機能。 従って、決して無駄や不必要というものではない。但し、ここに工夫の余地（= 機会利益の可能性）が隠れている。

従って、改善を実行する際には、業務の実態を定量的に論理的に把握し、さらに、改善可能な業務を見出さなければならない。ここで重要となる業務の分別方法が、「基本機能業務」及び、「補助機能業務」という概念である（資料1）。

資料2



モジュール（仕事の塊）には、処理すべきそれぞれの業務、つまりアウトプットが存在し、アウトプットを導くためにはインプットをプロセスに沿って変換していくことが求められる。基本機能業務とは、その業務そのものをなくしてしまうと、その業務の先にあるアウトプットの価値が創造できなくなってしまう業務と定義され

ており、補助機能業務とは基本機能業務を補助する業務と定義されている。従って、改善余地が可能な業務とは補助機能業務であり、47.2%の補助機能業務（資料2）が直接アウトプットに影響しない業務に従事していることから、不必要ではないが改善余地の対象と見なすことができ、これが機会利益に結びつく。

2. プロセスレベル；改善の可能性と機会利益

事実から発見された機会利益に、様々な改善アイデア（＝智慧）を注入することによって最終的に実益に繋げることができるのであって、機会利益の発見がそのまま実益に繋がることはない。では、どのレベルの智慧を創造すればいいのだろうか？ このレベルを設定するための目標値をBPR-Iと言い、これから改善していくための目標値(index)であり、この目標値を軸にして頭脳(brain)をフル回転させアイデアを強制的(reinforcement)に発想させていく(progressive)ことが求められる、という意味が込められている。「@＝現在の対象モジュール人員 - 基本機能業務工数人員」と分解する。

定量的目標値が異なれば智慧のレベルも異なる。補助機能業務改善達成率100%を目指す場合と80%を目指す場合（資料3）では、創造される改善アイデアは異なるべきである。

更に、実際的なBPR-Iとして、補助機能業務を100%改善しないことである。世の中に完璧な人間など存在しないからこそ、基本機能業務100%で成り立っているモジュールも存在しない。だから、BPR-Iは、60%～80%くらいで見積もるのが現実的である。言い換えるならば、80%くらいは改善可能である。

資料3

目標達成率の違いは、改善アイデアのレベルの違いと言える。

職種	補助機能業務 改善達成率と機会利益														
	達成率100%			達成率90%			達成率80%			達成率70%			達成率60%		
	低減可能 人材数	機会利益 (千円)	平均単価	低減可能 人材数	機会利益 (千円)	平均単価	低減可能 人材数	機会利益 (千円)	平均単価	低減可能 人材数	機会利益 (千円)	平均単価	低減可能 人材数	機会利益 (千円)	平均単価
コメディカルA	4.3	13,278	3,088	3.4	11,950	3,474	3.0	9,295	3,088	2.6	7,967	3,088			
コメディカルB	11.8	50,032	4,240	9.4	45,029	4,770	8.3	35,022	4,240	7.1	30,019	4,240			
事務系A	12.4	43,854	3,537	9.9	39,469	3,979	8.7	30,698	3,537	7.4	26,312	3,537			
事務系B	5.2	16,598	3,192	4.7	14,938	3,192	4.2	14,938	3,591	3.6	11,619	3,192	3.1	9,959	3,192
合計	33.7	123,762	3,672	30.33	111,386	3,672	26.96	111,386	4,132	23.59	86,633	3,672	20.22	74,257	3,672

3

3. エフィエンシーレベル ; その業務の測定は可能なのか

所属部慮コード	モジュールナン バー	性別		調査期日		社員番号	氏名
		男	女	月	日		

調査回数	コード	機能区分		業務内容						IT化		
		基本	補助	定例		判断		創造	その他	望ましい	望ましくない	改善の余地あり
				計画	スポット	繰り返し	スポット					
1		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
2		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
3		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
4		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
5		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
6		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
7		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
8		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
9		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
10		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53

第5回；分析手法

業務の処理時間を向上させるためには、業務そのものの投入時間が測定できることが大前提である。先に述べた「プロセスレベル」及び「エフィシエンシーレベル」の業務測定手法としてはワークサンプリングを活用するのだが、このエフィシエンシーレベルの業務の測定項目は、「定例業務、判断業務、創造業務、その他」の4つに分類されており、ワークサンプリング実施の結果、定例業務比率が少ない場合はエフィシエンシーレベルの効率性向上に余地は少ないと判断できる。

しかし、実際はどうだろうか。業務を一つひとつ細かく分解していくと、たしかに創造業務も含まれているとは思われるが、その含有比率が高いとは言い切れない。むしろ、そのような業務が大半を占めているならば、この業務は効率性向上が期待されているのではなく、効果性向上が期待されている（参考；08年12月号；生産性＝効率性＋効果性）のである。従って、対象が異なるので活用されるマネジメント技術も異なる。

定例業務比率を知ることによって、このモジュールの効率性向上余地は見えてくるものである。

4. エフィシエンシーレベル；時間意識のない行動は、意志のない行動

定例業務の特徴としては、誰が担当しようがアウトプットのレベルは一定で良い、ということである。つまり、効率性の追求とは「アウトプット一定でインプットを低減する」ことであるからこそ、投入する時間の変動に各々のバラツキがあっては効率性が高まっているとは言い切れず、むしろ、定例業務であるならば標準化などマニュアル化が進んでおり担当者毎に投入時間のバラツキは出来るだけ小さくするべきである。

ワークサンプリング実施後にバラツキが見られるならば、原因は二つ。一つは担当者自身がその業務に集中していなかった（Or できなかった）。もう一つは、担当者の能力かスキルが足りない。これらの要因の他に外部要因である作業環境、管理者の管理能力などが挙げられるが、外部要因を原因の一つとしてしまうと、対策のある意見ではなく不平・不満に繋がる可能性の方が高いのでここでは取り扱わない。

ある院内でワークサンプリングを実施した結果、下記のような状況があった。ある人の些細な質問から始まる多少の世間話などが影響し、気づいてみたら5分・10分があったという間に経過していた・・・という事実。更に、このような状況は不幸にも、業務に対する集中度合いを無意識に低下させてしまっているのである。同時に、このような時間空間はプロセスレベルで分類するならば当事者にとっては全くの補助機能業務であり、また、関係者にとっての基本機能業務の時間を奪ってしまっていることに当事者は気づいていないことが多くみられる。

このように、業務に対して意欲的に臨むだけで処理時間のバラツキに 20%～30%の変化が見られるものである。だからこそ、時間意識のない行動は意志のない行動ともいえる。

人間である以上、緊張感（＝集中度）が永遠に継続することはない。だから休憩時間を設けるのであって、言い換えるならば業務に携わっている間は、いかに基本機能業務だけに携わるべきかを意識した行動が期待される。必然的にエフィシエンシーレベルの向上は臨めるものである。そのためにもプロセスレベルにおける、業務の選別（基本機能業務・補助機能業務）が改善への第一歩になる。

5. 改善4原則

「プロセスレベルの改善より、エフィシエンシーレベルの改善を先に行ってもよいか？」
答えは「No」。物事には正しい順序があり、その順序を間違えると結果も期待できない。改善の世界では4原則（E・C・R・S）が定義されている。「E；eliminate；排除」「C；combine；結合」「R；re-arrange；入れ替え」「S；simplify；簡素化」。お気づきのようにEはプロセスレベルでしか対応できない。だから、実益対象（参考；2月号；資料1）となり必然的に大幅な効率性向上が期待できる。

最終回は「機会利益を実益に変える」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。専門は生産性向上（W HPT=Human Performance & Productivity Technology®）。

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。

（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

第5回；分析手法

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です。

（出版；坂本著）

- 2007年；**ホワイトカラーの生産性**を飛躍的に高めるマネジメント（HPTの実践マニュアル）；産能大学出版部
- 2008年；戦略的営業利益マネジメント（コストをかけずに**ホワイトカラーの生産性**を向上させる）；産能大学出版部

（寄稿・連載など）

- 2007年；**ホワイトカラー**の成果と行動を定量的にマネジメントする技術（HPT）；月刊人材教育（日本能率協会マネジメントセンター）
- 2007年；知識社会における企業タレントの**生産性**向上；週刊東洋経済（東洋経済新報社）
- 2008年；パフォーマンス営業と営業組織の**生産性**；ビズテリア経営企画
- 2008年；**ホワイトカラー**の**生産性**を向上させる；人事マネジメント（ビジネスパブリッシング）
- 2008年；病院経営における経営・マネジメントの実際；病院経営（産労総合研究所）