

## 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/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6回連載記事内容

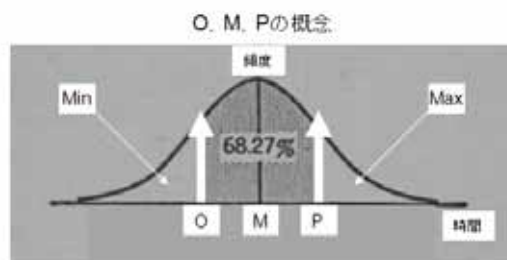
タイトル；機会利益を実益に変える

ワークサンプリングを実施することによって、病院内に潜んで見えなくなっていた医業利益の源泉が機会利益として顕在させることができた。この機会利益を実益可能性利益を介して医業収益に変えていく（参考；08年11月号；資料4）。

#### 1. 標準化

初めに、改善されるべき業務の仕事量を WU( work unit; 業務処理時間 / 単位 )と WC( work count ; 業務処理頻度 / 単位 ) に分解して設定する。WU は一回当たりの処理時間を表し、単位は分を使用する。WC は、年・月・週にその業務が発生する頻度を表す。効率性が追及される業務に従事しているコメディカル・事務系職種の業務においては、仕事量総計を年間で算出する必要があるから、各月単位での発生する業務を明確にしておくために、WC は、「定常月業務」と「特定月業務」に分けて設定することが望ましい。

### 資料1



また、この WU と WC の設定は、最頻値 ( M ; mode ) ・ 楽観値 ( O ; optimistic ) ・ 悲観値 ( P ; pessimistic ) に分けて設定する（資料1）。この M・O・P とは、

## 資料2

$$\star WU; T(\text{時間値})\text{の選択値} \quad \frac{To + 2Tm + Tp}{4}$$

$$\star WC; C(\text{頻度})\text{の選択値} \quad \frac{Co + 2Cm + Cp}{4}$$

あるべき姿の中でよく発生する時間(M)・よく発生する時間の楽観値(O)・よく発生する時間の悲観値(P)であって、現在発生している最大値・最小値ではない。そして、実際に採用する

数値を求める算出方法としては（資料2）の通りである。つまり、仕事量とは「@ = WUの選択値 × WCの選択値」と定義できる。

次に、この仕事量を実際何名の人材で対応すればよいのかを求めるには、仕事量が1時間の業務を1時間で終わるならば1人分（=1時間分 ÷ 1時間）の人数が必要になり、30分（=0.5時間）で終わるならば2人分（=1時間分 ÷ 0.5時間）の人数が必要になる。この仕事量に必要とされる時間をRPT(required present time)という。今回ご紹介しているPro HPT<sup>®</sup>というマネジメント技術の大きな特徴はRPTを算出する「測定技術」が提供されていることである。つまり、測定できないものはマネジメントできない。

### 2. インプットとアウトプットの定義

アウトプットとは、業務処理から導きだされるサービスそのものである。このアウトプットの定義がデザイン発想を促し業務処理の改善に繋がる。結果、アウトプットを導くために必要なインプットも定義できる。インプットとアウトプットを繋げるのが業務処理方法（以下、プロセスという）であり、ここでは、アウトプット、及び、インプットの現状から見直しを図る。

### 3. BPR-Iの設定

それぞれのアウトプットは複数のプロセスから構成されている。そして、このアウトプットがモジュール（仕事の塊）に直接影響を及ぼす機能（基本機能業務）なのか、そうでない機能（補助機能業務）なのかを検討する。よって、この段階でプロセスにおける基本機能業務、補助機能業務区分が可能になる。

アウトプットが基本機能業務であるならば、そこに含まれるプロセスの基本機能、補助

**第6回；分析手法**

機能はよく検討する必要があるが、アウトプットが補助機能業務であるならば、そこに含まれるプロセスは全て補助機能といえる。これらを全て統合していくと、そのモジュールにおけるBPR-I（参考；3月号；2）が設定されることになる。

### 資料3

モジュール	総務			改善値 (BPR-I)
	基本	補助	計	
現在人員	人分	人分	人分	人分
14	3.4	6.9	10.3 (=3.4+6.9)	10.6 (=14-3.4)
100%	24%	49%	74%	76% (=10.6÷14)

改善値達成率は、60%～80%が目標

BPR-I とは、現在の人員から基本機能業務分の人員数を差し引くと設定される。この数値は基本機能業務が100%の場合であるが、実際はそのようなことはありえない。BPR-I 達成率の最大値は80%く

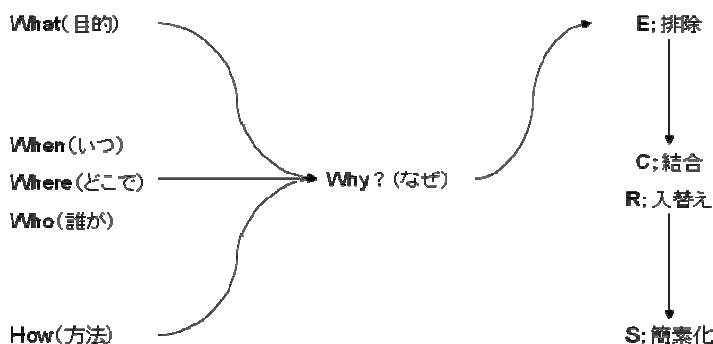
らいを見ておくとよい。80%の補助機能業務が改善されれば、現場は高い効率性向上効果を招いているはずである（資料3）。

#### 4. 詳細設計とブレインストーミング

実際に改善を試みる場合、目的（what）いつ（when）どこで（where）誰が（who）どんな方法で（how）についてその理由（why）を常に疑問を持って問う検討の原則（5W1H）

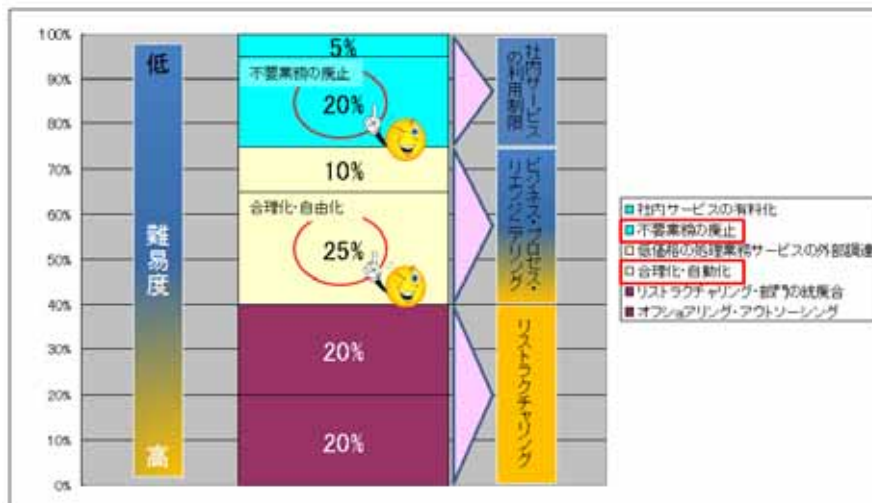
及び、着想の原則である「改善4原則；E・C・R・S」を参考に進める（資料4）。

### 資料4



第6回；分析手法

### 資料5

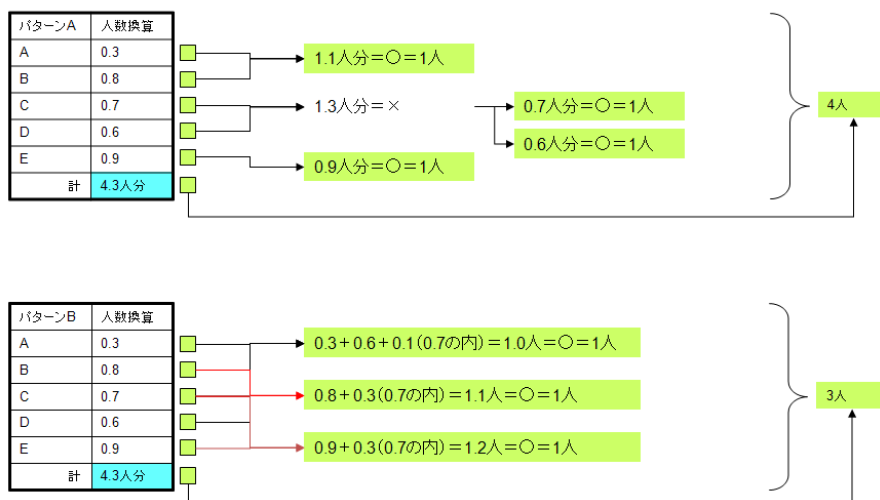


実際には、検討の第1原則（排除の原則；“ E ” eliminate）における目的（what）、その理由（why）を中心に、その業務の目的を追及する。そもそも何のために誰のために行われているのか？ と健全に疑うことから始める。そして、

目的を不要にするべくアイデアを出す。目的が排除されれば、その業務そのものが無くなるので、改善効果が飛躍的に期待できる。間接業務の費用対効果を高める方法とは、目的に合致しない業務の排除であり、合理化や自動化などではない（資料5）。更に、結合の原則（“ C ” ombine）、入れ替えの原則（“ R ” e-arrange）、最後に、簡素化の原則（“ S ” implify）の順序を守って改善アイデアを検討する。ここにコストをかけずに生産性を高める答えがある。

E・C・R・Sの検討を繰り返しながら、一人あたり約1.2人分の仕事量を設定できるように詳細設計を行う（資料6）。パターンAでは実質4名が必要だが、パターンBでは3名での対応が可能である。この差が具体的な機会利益である。つまり、1.2人分（ノ人）に満たない場合は再度、アイデアを求める。一人当たりの仕事量が1.0人分ではなく1.2人分で見積もる理由に関しては、「戦略的営業

### 資料6



の対応が可能である。この差が具体的な機会利益である。つまり、1.2人分（ノ人）に満たない場合は再度、アイデアを求める。一人当たりの仕事量が1.0人分ではなく1.2人分で見積もる理由に関しては、「戦略的営業

利益マネジメント；坂本裕司著（産能大学出版社）」に譲る。

#### 5. 機会利益 実益可能性利益 実益

以上のように医業費用として「1人分の投入資産低減可能性」が見えてきた。次に、この1人分の投入資産を医業収益に貢献するためにどのように活用するのかを考察するために人材活用委員会を設置する。この「医業費用の低減活動と医業収益への貢献考察」の繰り返し、最終的には「増収増益」経営に繋がる可能性を高めてくれる。

#### 6. おわりに

経営の財務体質を健全化させていくための「魔法の薬」などこの世の中には存在せず、むしろ、既存院内人材の智慧を必要としない外部の安易な処方的対策は更に傷口を広げかねない。この連載でご紹介させていただいた Pro HPT® マネジメント技術の運営は、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し、独自のマネジメント技術開発に拘る。ここには魂が込められているからこそ、院内の「人材」は積極的に活用しようとし、行動が変わり、必然的に結果が向上する。

最後に、約半年に渡りお付き合いして下さいました読者の皆様へこの場を借りて感謝申し上げます。ありがとうございました。



### 執筆；坂本 裕司（MBA） お問い合わせ；[info@kpci.jp](mailto: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](http://www.kpci.jp))；取締役、ISPI 日本支部 ([www.ispi-japan.com](http://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）