

福岡オフィス Communication Letter

www.nkgr.co.jp

職員が動くとき、 組織が変わるとき (12)

連載

～調剤薬局再建記～

1. 在宅のIVHをどうする

少しこれまでの連載よりも話が前後しますが、ウメの木薬局に出向した当初、悩みの種がIVH（中心静脈栄養法）をしている在宅患者に、薬剤師が高カロリー輸液を調製して訪問する事業を展開していることでした。

悩みは二つでした。一つは大赤字だということでした。高カロリー輸液を調製するためにはクリーンベンチやクリーンルームが必要、機械の投資もあります。スペースもかなり必要で、経営が厳しいウメの木薬局においては、負担になっていました。当時は、在宅医療がまだ進んでおらず、調剤報酬の評価も低かったことも影響していました。

もう一つは、この事業を担当している薬剤師が2名いたのですが、私が出向した当初、2名ともすぐにでも辞めたいと言っていたことです。高カロリー輸液の調製にはそれなりの熟練が必要で、簡単には引き継ぐ人材がいませんでした。また当時はまだ薬剤師が在宅に訪問するという事例がほとんどなかったため、ほとんどの薬剤師が在宅に強い抵抗を感じていたのです。

このように採算は取れないし、いつ辞めるかわからない薬剤師を引き継ぐ人も見つからないため、事業としては継続が難しいのではないかと考えました。

2. あなたは、 患者を見捨てるのか！

実はもう一つ問題がありました。それは、IVHのクリーンルームを設置していた店舗では、諸事情により応需する処方箋枚数がかなり減っていました。クリーンルームを設置しているために店舗も広く、家賃負担も厳しいことから、店舗の撤退を検討していたのです。

このままでは続けられそうもないという話を担当の薬剤師たちに話しました。すると、彼女たちは私をクリーンルームの一角に連れて行ってくれました。そこには、数多くの写真とお礼の手紙が掲げられていました。一番目を引いたのは、まだ小さいお子さんの写真入りの手紙でした。お母さんが嬉しそうに子供を抱えていました。そしてそこにはこう書かれていました。「皆さんのおかげで3歳を迎えることができました。これからどうか助けてください。」その子はクロン病でした。自宅で生活するためには、ウメの木薬局の在宅支援が欠かせません。

「あなたは、こういう子を見捨てるというのですか！」

担当の薬剤師に言われた言葉は痛烈でした。彼女たちも採算が合っていないことは十分理解していました。一方ですぐにでも退職したいと言っていました。こうして考えると無責任な発言のように思えますが、違います。彼女たちが退職したい理由は、今のウメの木薬局の運営に強い不満があるからです。現場を理解していない経営者が場当たりに経営をして、おかしい雰囲気になっている。彼女たちはそう考えていました。私はそれを変えるために出向したのです。

だから彼女たちは、本当は退職したくないし、採算も合わせたい。でも、そうさせてくれないのは、あまりにも会社がおかしいのだという考えです。全面的に同意はできないですが、気持ちは十分わかりました。ある意味では、彼女たちも被害者です。

この時、ウメの木薬局でIVHの在宅医療を提供している患者は、なんと40人もいました。この人たちが自宅で暮らすためには、とても大切な事業でした。私は担当の薬剤師たちに「本当に必要なことをしていってほしいし、素晴らしいことだと改めて教えて頂きました。必要で、素晴らしいことであるからこそ、黒字にしなければいけません。私も一生懸命やるので、協力してください。」

この時から、すぐにでも辞めたいと言っている2人の薬剤師とともに、IVHの在宅をウメの木薬局でいかに継続していくかを検討する綱渡りの取り組みが始まりました。

しかも、IVHのリーダーは、この連載の第1回で紹介した、私に初めて会うなり「お前何しに來たんだ！」と叫んだ薬剤師だったのです。

(次号に続く)

職員が動くとき、

組織が変わるとき (12)

～調剤薬局再建記～

1. 在宅のIVHをどうする

少しこれまでの連載よりも話が前後しますが、ウメの木薬局に出向した当初、悩みの種がIVH（中心静脈栄養法）をしている在宅患者に、薬剤師が高カロリー輸液を調製して訪問する事業を展開していることでした。

悩みは二つでした。一つは大赤字だということでした。高カロリー輸液を調製するためにはクリーンベンチやクリーンルームが必要、機械の投資もあります。スペースもかなり必要で、経営が厳しいウメの木薬局においては、負担になっていました。当時は、在宅医療がまだ進んでおらず、調剤報酬の評価も低かったことも影響していました。

もう一つは、この事業を担当している薬剤師が2名いたのですが、私が出向した当初、2名ともすぐにでも辞めたいと言っていたことです。高カロリー輸液の調製にはそれなりの熟練が必要で、簡単には引き継ぐ人材がいませんでした。また当時はまだ薬剤師が在宅に訪問するという事例がほとんどなかったため、ほとんどの薬剤師が在宅に強い抵抗を感じていたのです。

このように採算は取れないし、いつ辞めるかわからない薬剤師を引き継ぐ人も見つからないため、事業としては継続が難しいのではないかと考えました。

2. あなたは、 患者を見捨てるのか！

実はもう一つ問題がありました。それは、IVHのクリーンルームを設置していた店舗では、諸事情により応需する処方箋枚数がかなり減っていました。クリーンルームを設置しているために店舗も広く、家賃負担も厳しいことから、店舗の撤退を検討していたのです。

このままでは続けられそうもないという話を担当の薬剤師たちに話しました。すると、彼女たちは私をクリーンルームの一角に連れて行ってくれました。そこには、数多くの写真とお礼の手紙が掲げられていました。一番目を引いたのは、まだ小さいお子さんの写真入りの手紙でした。お母さんが嬉しそうに子供を抱えていました。そしてそこにはこう書かれていました。「皆さんのおかげで3歳を迎えることができました。これからどうか助けてください。」その子はクロン病でした。自宅で生活するためには、ウメの木薬局の在宅支援が欠かせません。

「あなたは、こういう子を見捨てるというのですか！」

担当の薬剤師に言われた言葉は痛烈でした。彼女たちも採算が合っていないことは十分理解していました。一方ですぐにでも退職したいと言っていました。こうして考えると無責任な発言のように思えますが、違います。彼女たちが退職したい理由は、今のウメの木薬局の運営に強い不満があるからです。現場を理解していない経営者が場当たりに経営をして、おかしい雰囲気になっている。彼女たちはそう考えていました。私はそれを変えるために出向したのです。

だから彼女たちは、本当は退職したくないし、採算も合わせたい。でも、そうさせてくれないのは、あまりにも会社がおかしいのだという考えです。全面的に同意はできないですが、気持ちは十分わかりました。ある意味では、彼女たちも被害者です。

この時、ウメの木薬局でIVHの在宅医療を提供している患者は、なんと40人もいました。この人たちが自宅で暮らすためには、とても大切な事業でした。私は担当の薬剤師たちに「本当に必要なことをしていってほしいし、素晴らしいことだと改めて教えて頂きました。必要で、素晴らしいことであるからこそ、黒字にしなければいけません。私も一生懸命やるので、協力してください。」

この時から、すぐにでも辞めたいと言っている2人の薬剤師とともに、IVHの在宅をウメの木薬局でいかに継続していくかを検討する綱渡りの取り組みが始まりました。

しかも、IVHのリーダーは、この連載の第1回で紹介した、私に初めて会うなり「お前何しに來たんだ！」と叫んだ薬剤師だったのです。

(次号に続く)

株式会社日本経営
福岡オフィス責任者
橋本 竜也

はしもと・たつや／
1976年5月16日生まれ
の37歳。神奈川県横浜
市出身。明治大学
卒。99年4月入社。人
事コンサルティング部
門に配属され、一貫し
て病院の人事制度改革
に携わる。2006年9
月の半年間、調剤薬
局に出向し、収益改善
と組織改革を実現。コ
ンサルティングにおい
ては、赤字病院や債
務超過先の経営再建
にも従事。13年1月福
岡オフィス長に就任。
本紙の読者限定で、
病院経営に関するお
悩みや疑問など様々
なご相談を無料で承
っております。

社員の 氣付き



■「目標管理ではなく成果管理」(橋本 竜也)

人事考課に目標管理制度を取り入れるのは、かなり難しいと考えています。それは、目標管理制度は、人事考課ツールというよりも、マネジメントツールだからです。そのため、管理職に導入すべきで、一般職に広げるのはよく考えてからのほうがよいと弊社ではご提案しています(一般職に導入すべきではないということではありません)。

目標管理制度とは、掲げた目標に対してどれくらい達成したかを評価するものですが、それでいいのでしょうか。これは、あらかじめ掲げられた目標が、法人として必要な成果になっていることを前提としています。つまり、演繹的ですが、成果を評価しているのです。そのため、本来は成果管理制度ではないのでしょうか。経営の視点から考えれば、どのような成果を挙げたかが重要であって、達成度自体が重要なものではありません。この視点を人事担当者が持てるかどうかが重要です。

目標管理制度でよく議論になるのが、難易度です。人によって目標の難易度が違うので、公平ではないという意見があります。しかし、これも経営の視点で考えれば、成果が重要なのであって、その難易度が重要なのではないのです。ただ、一般的には高い成果ほど、難易度が高い傾向はあるのでしょう。

経営の観点からすれば、幹部には高い成果が期待できることにチャレンジしてほしいものです。さらには、効率的に高い成果を実現する職員が優秀なのではないかと考えます。優秀な職員は自らの創意工夫と努力で、難易度を下げようとさえするもので

す。つまり、難しいことを難しく実行するのではなく、難しいことをより容易で効率的になるように努力するものです(そのこと自体が難易度が高いですが)。

このように考えると、やはり達成度も難易度も人事考課上配慮しなければならないかもしれませんが、挙げた成果で評価するということが本質的です。しかも、そのほうが本人にとっても厳しいものがあります。幹部にはそれくらいの厳しさを問うべきではないのでしょうか。

このようにお話をすると、チャレンジをする人がいなくなるのではないかとと言われる方がいらっしゃいますが、それも違います。例えば、自院では誰も実施したことのない治療法を取り入れたとします。それは、自院に新たな価値をもたらしたということで、非常に大きな成果ではないですか。何を成果とするかが重要なのです。目標達成度の判定の時期になりました。皆様の組織でも目標管理を経営の視点で見直してみたいはいかがでしょうか。

■「誠実に向き合う」(太田 昇蔵)

ご支援している複数の病院様が、電子カルテシステム導入のベンダー(業者)選定を行っています。各病院様とも3~5社から選定を進めていますので、各病院様から寄せられる10社程度の見積書を拝見し、見積書精査のご支援を行っています。

精査してみると「見積書の総額と明細の合計が一致しない」や「ある項目は5年総額、ある項目は年額、ある項目は月額で、単位と表記の場所をバラバラにしている」など、誠実に作成したとはいえない見積書が散見されました。中には、総額を高くしたうえで、値引き額が1億円を超えており、ハードとシステムなど内訳の評価ができない(ようにしている)見積書もありました。

建替えや電子カルテシステムの導入など、数年から数十年に1回しかないイベントの場合、病院様としては提示された見積書の精査が難しい場合が多いと思います。そこで、病院様がベンダーを訪問して質問する際には、私も同席しています。こうしたベンダーの対応を拝見し、何事においても誠実に向き合うことが大切なのだと、あらためて気づかされます。



■「事業承継」(福田 恵己)

先日、弊社で開催した事業承継セミナーでもお話しさせていただいたのですが、病院における開設者または法人代表者の平均年齢は、年々上昇してきています。1986年には56.1歳だったものが、2010年には63.6歳と7.5歳上がっています。診療所の平均年齢は58.5歳から59.7歳とそれほど大きな動きはありません。診療所は開業と廃業が一定件数あり、病院は新規開設ができない状況であるため、今後も益々事業承継に関する対応が必要になると予想されます。

病院の事業承継を考える上で重要なことは、事業(経営)そのものの継承と、その事業に必要な資源や財産の継承の両面を考える必要があることです。そして更に後継者の育成が必要不可欠になります。後継者に対して医師としての資質はもちろんのこと、経営者としての知識やノウハウ、経験を積む必要があります。また経営理念や創業者の想いや願いを引継いでいくには、かなりの準備期間が必要となります。そして事業承継と相続税・贈与税といった税金は切っても切れない関係にあり、それらも加味しながら様々な選択肢の中から自院の目指すべき事業承継の方向性を明確にしていく必要がありますので、できるだけ早い段階から検討を開始することをお勧めいたします。



■「使命を全うする」(矢野 佳祐)

認知症の患者を積極的に受け入れている医師のお話を伺う機会がありました。

「認知症は回復しにくいので積極的な治療はしない」という見解の医師も少なくないと聞きました。しかし、その方は治療に尽力されるそうです。治療をしたからといってすぐには効果が出ないし、常に副作用に気を配る必要があるとお聞きしました。しかし、3ヶ月や半年、それ以上の時間を掛けて治療し症状が好転した際には、何事にも変え難い喜びがあると笑顔でお話してくださいました。万人が受け入れがたい困難に立ち向かう姿勢から強い使命感を感じました。

私は誰かのために自分にできることはないかという想いから行動することが仕事の本質だと考えています。しかし、その想いが短期的であってはならないと思いました。すぐに効果が出ない困難な仕事も、必ず全うするという使命感を持って挑もうと考えました。



■「介護施設の理念経営」(高園 忠助)

理念経営に大変感激した介護施設の事例をご紹介します。その施設では、「介護とはできないことを補うことではなく、高齢者が望む生活が実現するように媒介すること。生活をデザインすること。」という理念で経営されています。誰も自宅という一番の場所に帰りたいけれども今はそれができない。施設を利用者にとっての二番目の場所として、一番に望む生活が実現するよう媒介することを仕事の意義として位置付けていらっしゃいます。

そうした理念があるので、報酬はないけれども理学療法士を配置してショートステイでリハビリをする、利用者に一日中パジャマで過ごすことを禁止し人として生活の営みをさせる等、運営や組織のあり方も理念に沿ったものになっています。実際に「家族に預けられた」という気持ちで来たご利用者もどんどん前向きになっているそうです。

この施設の経営者は、ご自身が約17年間、自ら介護現場に携わってきた方で、その時に感じた課題を解決すべく、理想の場所づくりに取り組まれたそうです。この経営者の思いと実践にいたく感激いたしました。





平成26年1月24日

社員の皆様へ

去年は会計部とコンサルティング部の相乗効果がより発揮出来るように日本経営グループの決算月を9月に変更しました。よって9ヶ月の実績だけでなく12ヶ月間においても目標達成と同時に過去最高の成果に結びつきました。

これも従業員の皆様一人ひとりの粘り強い努力と日々の創意工夫で、一致団結出来たお陰と感謝いたします。

経営方針にある通り、平成23年度より人事制度改革をスタートさせました。社員の健康、安全、業務の効率化、品質向上の実現を謳い、人事制度改革プロジェクトを昨年より発足させています。隔週で議論を重ね、社員一人ひとりの常時知悉、そしてより働きがいのある職場づくりを目指しています。この人事制度改革の一つとして、管理職(課長代理以上)の個人成果配分制度を廃止しました。

成果配分制度は一人ひとりの努力と成果に報いる評価制度の一つですが、成長支援シートの人事評価を反映する冬期賞与とは別途で、ベース年収に対して高い個人付加価値を計上した管理職に対しては業績賞与を支給することにしました。

管理職の個人成果配分を廃止したのは、管理職になれば自分のことだけではなく、より広く周囲のことに目配り、気配り、心配りしなければならないからです。利他の精神で管轄するチームや部門の全体最適を優先して考える経営者マインドを醸成していくことが求められます。しかし、この制度を実行するにあたり何度も議論を重ねた結果、経過措置を設けることにしました。特に初任管理職となる課長代理職と管理職としての経験を少し積んだ課長職の方々の高い付加価値の貢献に報いる制度を一部残しました。そしてより大きく成長して頂けるように時間をかけてコミュニケーションを取っていきたいと考えた訳です。日本経営グループは人に対するウエイトが極めて大きいため、企業文化に合ったものに制度をたえず高次化してきました。

ここで個人成果配分の歴史を振り返ってみたいと思います。まず私が入社した昭和55年当時は極めて強烈でした。毎月の給料は、その月の成果を数値化し、そこにプラスとマイナスの項目が入り、自分自身で計算していました。この内容の詳細については平成23年10月の私の手紙に書いております。

次に取り入れられたのは、会社全体の利益を見て年明けに成果配分の総額を出して個人にそれぞれ評価が入り還元される仕組みでした。さらに社員持株制度が発足し、その成果配分より出資し、会社の株主としても意見を出せる場が設けられました。日本経営グループの株主は全て社員であり内資で構成されています。これは社員一人ひとりが株主としても自由闊達な意見具申出来る場であることで、経営の舵取りが正しい方向に向っているのかを絶えずチェックすることができる仕組みです。私自身も緊張感を持つことが出来ます。「経営の品質は意思決定の品質」とも言われます。その場が役員会であるわけですが株主である皆様との一定の緊張感があってこそ、この品質は磨かれていくことになります。

現在株主は100名以下であることが少し残念です。当社の「意思決定と信頼の根源に関する基本理念」の中に会社は社員一人ひとりのものである。だからこそ日々の活動は社員一人ひとりの責任に委ねられるとあります。株主の多寡は問いませんので株主となって頂き、皆様からの積極的な意見に耳を傾けていきたいと考えます。

この個人成果配分の検討の際に感じたことや、思いが二つあります。ひとつは会社全体の利益が出て配分されることが続いていくと、いつのまにか個人成果配分があることが当たり前となってしまう感謝の心が薄らいでくるということです。また直接、個人や部門の成果にリンクしていないので利益目標に対する意識が高まらず、ビジネスマインドが醸成されにくいことが分かりました。よって個人、部門の利益を明確にして、所属長の決済権限の向上にウエイトを置いていくようにしています。このことで商品開発技術開発、サービス開発、事業開発のスピード感を高め、積極果敢にチャレンジし、社員全員の財産になっていくようにしなければなりません。

もう一つは銀屋常務が30才過ぎの時のバトルです。個人成果配分の支給時に、リスク管理と育成を願い分割して支給すると伝えた時です。彼から「話が違う。子供じゃないんだから自分自身でしっかり管理できる」と詰め寄られました。彼の真剣な訴えに私も何度も考えなおし、自省もし、彼とヒルトンホテルのロビーで4～5時間話し合ったことが忘れられない思い出です。最後は二人とも涙を流しながら話していたことを記憶しています。

以上、一部紹介してきましたが、人が人を評価する以上、制度に完璧なものは存在しません。組織が成長し、人も増え、事業も多様化してくれば評価のあり方も変化してきます。現場の実情に合ったデータを可視化してもそれだけで評価できることにはなりません。大切なのは社員一人ひとりを常時知悉してみていることです。よって今でも昇給、賞与における最終決定は、役員全員で社員一人ひとりの評価に時間をかけて意見交換して決定されます。この事は人が全てで財産であることを物語っています。

新しい年の始まり、本年もどうぞ宜しくお願いします。

株式会社日本経営
代表取締役社長

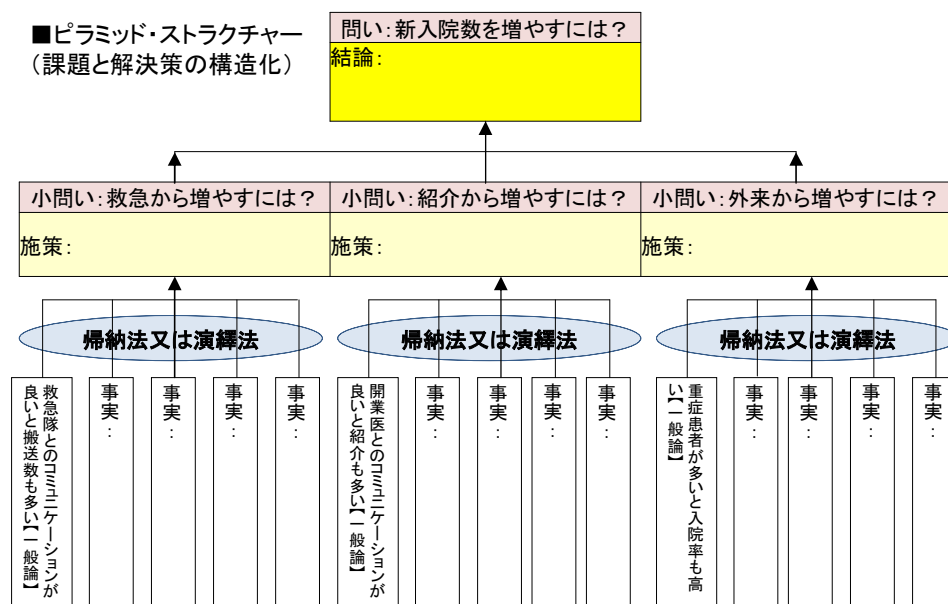
藤澤 功明



「ピラミッド・ストラクチャー」

前回お伝えしたロジック・ツリーは、課題を分解して考える分析のフレームワークでした。このロジック・ツリーを活かして、課題と解決策や主張と根拠を構造化する考え方としてピラミッド・ストラクチャーがあります。

まず、ロジック・ツリーの考え方で、課題を各要素に分解します。この分解した要素ごとに問いを立てて、課題への解決策を構造化して考えます。例えば、ロジック・ツリーで「新入院患者数」を「外来からの入院」「紹介からの入院」「救急からの入院」の3つに分解するとします。この3つの要素について、「開業医への訪問が減っている」などの事実や「開業医とのコミュニケーションが多いと紹介数も多い」などの一般論を組み合わせて、それぞれ解決策を考えます。



ロジック・ツリーで課題を要素に分解したうえで、ピラミッド・ストラクチャーで要素ごとに解決策を考えることで、課題と解決策がピラミッドのように階層構造化されます。課題と解決策を階層構造化させることで、課題と解決策のズレを防止することができます。

会議などで、最初のテーマと最後の結論が、いつの間にかズレてしまった経験がある方もいらっしゃると思います。構造化して書き出すことで、課題と解決策や主張と根拠のズレを防止できます。ピラミッド・ストラクチャーは、プレゼンテーションのストーリーライン作成やスライド作成にも活かすことができます。こちらは、次回以降にご説明します。

新人山本一登の成長日記⑩

『give and give』

(山本 一登)

私は病院財務部門の福田に同行し、ある地方銀行様を訪問しました。銀行様を訪問するのは今回が初めての経験でした。病院様を訪問する時とは異なり、いつもとは違った独特の雰囲気がありました。銀行様で、私が説明をする機会をいただいたのですが、そこで私が意識したことは「銀行様のお役に立つことをお伝えする」ことです。そして、そのお伝えしたことを通じて、病院様に貢献することを考えながら商品の説明や医療業界に関する情報をお話ししました。

訪問後、私は福田から「君は何を意識して説明をした?」と聞かれました。私はすかさず「良い関係をつくるために、まずは情報を提供することを意識しました。」と答えました。すると福田はこのように話してくれました。「それだけでは足りない。自分からgiveして、giveして、giveして、giveして、それでようやく信頼されてtakeというものができるようになるのだ。」1つもの提供すれば1つものが返ってくることが当たり前だと考えていた私にとって、衝撃的な言葉でした。今回の訪問で私は、繰り返しgiveしてようやく信頼されて「それではこちらからも提供しましょう」と互いに提供し合う良い関係ができあがることを学びました。

私は、日々の業務の中でも受け身でいるのではなく、自らgiveして発信していくことが必要だと感じました。入社してから1年が経とうとしています。giveの数をもっと増やしていく努力をして、もっとお客様にお役立ちできるように自分を磨いていきます。



2015年(平成27年)入社の新卒採用の採用活動がスタートいたしました。弊社には中途採用者もありますが、基本的には新卒中心に採用活動しています。コンサルティング会社で新卒中心の会社は少ないようですが、弊社は自社で取り組んでいることをお客様へご提案することを基本スタンスとしていますので、人材活用ではなく新卒から育成をしようと考えて取り組んでいます。また、理念教育を徹底し組織としての一体感を作ることも創業以来一貫した考えです。

会社説明会には社長の藤澤が登壇し当社の価値観、文化について話をしてもらっています。過去には入社後、当社の組織文化と合わずに退職する者もありました。試行錯誤の末、今は当社の組織文化についてはっきりと伝え、共感してくれる学生を採用することにしました。説明会で来る学生も出てきましたが、それも必要なことととらえています。

採用で大切なことは「学生を選ぶのではなく会社として選んでもらう」工夫を入れることです。社長の他、トップコンサルタントの話、若手との座談会、仕事の事例紹介等、様々なことを試行錯誤しながらも取り組んでいます。学生と私たちが相思相愛になれるか。まだまだ荒削りですが、全員で取り組んでいる日々です。



◎今月の日本経営②

先日150床未満の病院向けの人事マネジメントについてセミナーを行いました。人事制度は組織規模によって制度の内容や運用の仕組みは工夫すべきでしょう。それから前提として人事はビジョンから落とし込まれたものであり、経営の一助を担う制度であるべきです。近所に買い物に行くのであれば、トラックでなく軽自動車がいい。やはり目的と組織規模にあった制度が望ましいと思われまます。

組織規模	管理	影響力	人事マネジメントの必要性	必要性
30名未満	トップの目が隅々まで行き届く	トップの影響力が隅々まで届く	不要 最低限度でOK	労務規定
31~100名	トップの目が行き届く	トップの影響力が一部届かない	人事制度が必要 数人の幹部が必要 事務担当者は兼任	労務規定 人事制度
101~200名	トップの目が届きにくい	トップの影響力が届きにくくなる	人事制度が必要 幹部教育が必要 事務担当者は兼任	労務規定 人事制度 幹部教育
201名~	トップの目が届きにくい	トップの影響力が届きにくくなる	人事制度が必要 幹部教育が必要 事務担当者は専任	労務規定 人事制度 幹部教育

「コストマネジメントの必要性」

(1)コストマネジメントとは

コストマネジメントとは、コスト管理能力を高め、費用の適正化を図ることを指します。そしてコストマネジメント能力とは、対外的な交渉力を高め、適正な購買環境を構築すること（交渉：病院の規模・機能・購入量に対して適正な価格で購入すること等）、また院内の高コスト体質を見直すことを指します。

(2)コストマネジメントの必要性

医療業界では今、コストマネジメントの必要性が高まっています。その理由は2つあります。1つ目は平成26年4月より消費税が3%増加し8%になること、そして2つ目は平成26年度の診療報酬改定が実質的なマイナス改定であることです。

消費税の増税については、医療業界に限らず、私たちの日々の暮らしの中にも影響してきますが、他の業界に比べ相対的に利益率が低い医療業界においては今回の3%の増税は大きな影響を与えます。診療報酬改定において初診・再診料または入院基本料で増税分を上乗せして対応することにはなりましたが、増税による利益の圧縮を補うには充分ではありません。

2つ目の平成26年度の診療報酬改定は、厳しい内容です。明確な方向性に基じた政策誘導の濃い内容になっています。恐らく収益が減少する、経営構造が大きく変わる医療機関が多くあると思います。

以上のようなことからコストマネジメントの必要性を感じている医療機関が増えています。

(3)コストマネジメントのもたらす効果

収益向上による利益改善の取り組みとの比較より、コストマネジメントのもたらす効果について述べたいと思います。収益向上の取り組みとの違いは2つあります。

1つ目は即効性です。使う数量を減らす、納入価格を下げる、委託金額を下げなど、それぞれ行った時点で利益を得ることができます。また利益率が10%の病院で1,000万円の利益を創出しようとする1億円の収益を増やさなければならない反面（細かくは変動費と固定費のバランスによりますが、ここでは概算です）、コストマネジメントでは費用を1,000万円削減するだけで同じ成果を得ることができます。

そして2つ目は持続性です。収益は外部環境、内部環境の変化に非常に弱い面を持っています。外部環境の代表例は診療報酬改定です。診療報酬改定によって収益は増えませんが、大きく減少することもあります。内部環境とは職員の退職などです。特に医師が1名退職するだけで収益が大きく減少します。その反面、コストマネジメントは極端に言えば、一旦価格を引き下げるとそれによって得た利益がチェックにより持続します。よってコストマネジメントにより得た利益を投資などの原資として考えることができます。

(4)コストマネジメントを成功させる2つのポイント

1つ目はシステム的な購買環境を整えることです。システム的な購買環境を整えるということは、業者たたきによるコストの適正化ではなく、業者の協力を得ながら価格の適正化を図ることです。窓口となっている卸業者には価格の意思決定権はなく、その後ろにあるメーカーに決定権があります。そのメーカーに対して、卸業者と協力体制を構築し強い購買力を示すことが、システム的な購買環境を実現するためには必要です。

2つ目は職員の協力を得ることです。現場に行くと「この委託契約と委託料は適正ですか」とよく尋ねられます。それに対して「契約の内容自体は適正です。そして価格もこの内容であれば適正ではないでしょうか」とお答えします。このやりとりが決して正しいというわけではありません。契約は適正で委託業者も真面目に業務を行っていますが、病院の規模・機能、財務状況を鑑みると、不要な項目が含まれていたり、過剰な契約が含まれているなど、契約内容がふさわしくないことが少なくありません。契約ありきで考えるのではなく、そもそもこの契約が自院において必要なかという視点が大切です。

委託契約が高い、もしくは割高だと感じる多くのケースは、実体と委託契約の仕様内容に乖離があることから起こります。

仕様内容を決める際、委託業者がよく現場の職員にヒアリングをしますが、職員の意見の多くは「委託するのであれば、これくらいお願いしたい。こもしてほしい」と言われます。この意見を反映して、委託業者は仕様内容を組み、経営者には現場の意見を集約して作り出したといいます。これで現場の実態とかけ離れた仕様書が完成します。これは現場職員の立場に立って考えると仕方がないことです。誰でも普段、面倒だと大変だと思っている仕事はあります。それに対して委託するからどこまでお願いするかと聞かれたら、色々と要望を出してしまうものだと思います。

このようなことが起こらないよう、職員のコスト意識を高め、病院経営に協力する考えを持ってもらう必要があります。

委託契約を例にして話をしましたがこれは材料の交渉にも必要な要素です。価格交渉を行うにあたっては、切り替えが可能な同種同効品の商材があるのとないのとでは交渉の幅が大きく変わります。特に医師は材料にこだわりを持たれていることが多く、このコンセンサスを取るのに非常に苦労を要します。

以上より、医師を含めた職員全体がコストマネジメントに対する理解を持ち、協力できる動機づけがコストマネジメントを成功させる上で非常に重要になります。

最後に

今回は、消費税の増税、診療報酬改定のマイナス改定において必要性を説いてきましたが、コストの適正化は、中長期的な病院経営において非常に大きな効果をもたらします。病院の持続的発展のためにも1円でもこだわるコスト意識が今後はますます必要になるのではないのでしょうか。



今月のBook Review

山根 匡博

『起業家のように企業で働く』

—— 小林 俊哉(著)

出版社:クロスメディア・パブリッシング

2013/10/16発行

ISBN978-4-8443-7329-2



今回は個人的に私が大好きで大切にしている1冊をピックアップすることにした。タイトルは『起業家のように企業で働く』。この本を読むと元気が出るし、仕事向かう気持ちがドライブする。

「会社」という言葉にポジティブな印象を持つ人は残念ながら少ないと思う。窮屈さであったり、自分の意思に反してどこか強制されているような、そういった皮肉で敵対的な感情が連想されがちだ。でも、会社は本当に窮屈なのだろうか。ネガティブな感情を持つ人がいる一方で、同じ社内を見渡すと楽しそうに自分のやりたいようにやっている人が必ず何人かいる。上司を味方につけたり、黙認されたり、場合によっては上手く諦めさせたりしながら、自分のやりたいことに生き活きと取り組んでいる。会社にとっても彼らは決して煙たい存在ではなく、むしろ必要とされる貴重な人材であり、往々にしてずば抜けた成果を出している。その違いは何か。要は腹を括っているかどうかということだ。そして、その腹の括り方をまとめたのが本書だ。本書の要点は、雇われている感覚で働くのではなく、自分自身がこの会社の経営者だと思って働こうということである。

ここまでの説明で「なるほど、またその手の自己啓発本か」と感じられた方もいるかもしれないが、私のなかではよくある自己啓発本やビジネス書とは少し毛色が違う。本書は精神論のようで精神論ではない。著者のビジネス経験をバックボーンに書かれた言葉にはリアリティがあり、実はドライでさっぱりとしているのだが、それがかえって気持ちがよく、読んでいて清々しい。

内容は非常に分かりやすく具体的だ。一つ一つの仕事にどのような考え方で臨めばいいかがということが、身近な事例を用いて書かれている。

例えば、会社の経費で備品を買うとき、自分のお金を使うときと同じように考えられるかというところから話はスタートし、自分が事業管理者や収益責任者なら自分自身にどのような成果や働き方を期待するか、そうやって経営者の視点に立って働き始めたとき、仕事や会社はどのように映り始めるのかということが説明されている。雇われている気持ちで働くと、どうしても会社に対して期待したり環境に不満を感じるのだが、自分の会社だと思い始めると良い意味で変な期待感がなくなる。自分の会社なのだから不満があれば自分自身が会社を変える一人になればいい。起業家精神を持って働くということは、精神衛生上も非常に良いことだと思う。

この本に書かれている内容はマニュアルやガイドラインに載っているような明文化されているルールではない。むしろ、どちらかと言えば暗黙のルールだったり、実務で成果を出している人たちの中にあるセオリーを明文化した一冊だ。



弊社に届いた「2月号読者アンケート」の一部をご紹介します。貴重なコメント、誠にありがとうございました。

医療法人判師会 介護老人保健施設ガイアの里 池永 孝幸 様

施設の性格上、女性職員が多いのは当然のことですが、それに伴い、結婚、出産と当施設も昨年から今年にかけて、計5名の職員が産休、育休となりました。「お互い様」は十分理解しているつもりですが・・・これも組織を預かる立場の者としては避けて通れないものですね。参考になりました！

医療法人社団 順養会 海老原 加代子 様

新春セミナーに初めて参加させて頂き、“得した”思っておりますとこれもまた初めてCommunication Letterをご惠贈頂き、“また得した”と喜んでいます。優れた会社は、どの部署の仕事も益になる情報の宝の山ですネ！感謝

発行所 株式会社日本経営 福岡オフィス

〒812-0013福岡市博多区博多駅東1-11-5 アサコ博多ビル7F

TEL 092-409-4466 FAX 092-409-4588

発行責任者:橋本 竜也

E-MAIL: tatsuya.hashimoto@nkgr.co.jp