

福岡オフィス Communication Letter



職員が動くとき、

連載

組織が変わるとき (15)

～調剤薬局再建記～



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・たつやノ

1976年5月16日生まれの38歳。神奈川県横浜市出身。明治大学卒。1999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。2013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。

1. あと一か月・・・

「でも、橋本さんはもうすぐ日本経営に戻っちゃうでしょ。」

IVHの在宅メンバーに言われたとおり、私の出向期間の満了はあと一か月に迫っていました。しかも、その一か月後というのは、ちょうど在宅事業を集約した店舗が改装を終え、新装オープンする日でした。自分の出向期間の満了と新店舗の新装オープンをにらみながら、変わらず忙しく仕事をしていました。

あと一か月といっても、することはたくさんありました。これまでIVHの在宅事業のお話をしてきましたが、その間も当然ながら多くの難題と向き合ってきました。

職員間のトラブルはまだあり、その都度両者の意見を聞きながら対処してきました。

職員の一人が急に連絡がつかなくなるということも発生しました。結局トラブルに巻き込まれていたのですが、労務管理の難しさ、会社としての責任の範囲について深く考えさせられました。

レセコンの変更も実施しました。相当大変でしたが、現場の職員がとても協力してくれ、無事に移行を済ませることができました。

人員不足は相変わらず続いていましたが、このころにはだいぶ充足してきており、職員間の協力も深まってきていました。

そして最後に、私が出向を終えるにあたっては、私の後任になってくれる人を探さなければなりません。この出向期間中に内部で育成できれば一番よかったのですが、これには間に合わず、紹介をいただき、スーパーバイザーとして信頼のおける人を迎え入れることができました。この方は今も、ウメの木薬局の重要な幹部として事業展開を進められています。

このように、良くなり始めると全体が良くなり始めます。私は組織の問題というのは、生活習慣病のようなものだと考えています。つまり、ある日突然悪くなるのではなく、日々のちょっとした事の積み重ねが、ある日気づいたら大変な問題になっているということです。そして、生活習慣病の治療と同じく、悪くなってしまった状態を改善するためには、時間がかかります。良い習慣を根気よく続けていかなければならないのです。私のウメの木薬局での改革においての実践は早い出勤時間であり、毎日の掃除であり、挨拶であり、コミュニケーションであり、現場に足を運ぶことであり、説明を尽くすことだったのです。

2. 懇親会にて

そんな頃、駅前店の職員から珍しく声をかけていただき、店舗のみんなで食事会をするのでぜひ来てほしいと誘っていただきました。しかし、その開始時刻がなんと21時。店舗が閉まってからスタートというわけです。女性ばかりの職場で家庭がある方も少なくないので少々心配ですが、せっかくのお誘いなので、喜んで参加しました。そこには7名ほどのスタッフが参加していました。

「駅前店は忙しいし、仕事が大変だけど、不思議と朝起きて、仕事に行くのが嫌だと思ふようなことがないんです。」

「他の薬局をいくつか経験してきたが、話を分かってもらえることも多いし、ここで働きたいと思えるんです。ただ、もう少し厳しくてもいいと思いますけどね。」

「スタッフの人たちにとても恵まれていますよ。雰囲気が変わってきました。働き甲斐のある職場になってきていると思います。」

こんな話をいただきながら、感動していました。だいぶ変わってきたぞという手ごたえが感じられてきたのです。忘れられない懇親会でした。そして、出向期間の満了を迎えることになりました。

社員の氣付き



(橋本竜也)

「良い人材を採用するために」

■当社では毎年25名前後の新卒者を採用し、育てています。コンサルタントはハードワークになりがちですし、強いプレッシャーにも耐えなければならないので、プロ意識の高い人材でなければ、なかなかものになりません。

そのため、採用時にプロフェッショナルとしての資質があるかどうかを見極めることが重要です。私はエントリーシートの志望動機を読んで、最初のふり分けをしています。

【合格基準】 こんな仕事をしたい。そのために日本経営に入りたい。

【再考基準】 日本経営の人と働いてみたい。/ 活気がある社風だったので入社したい。

当社もできるだけいい人材にたくさん入社してほしいので、当社の魅力を伝え、教育制度や待遇などもアピールします。だから、再考基準にあるように当社の社員や社風に魅力を感じてくれることは、とてもありがたいことです。しかし、それらが最初の志望動機ではプロフェッショナルとしての自立は難しいのです。そもそも、そこで働く人や社風、教育制度などが志望動機の上位に来る人は、受け身の人が多いように思います。したい仕事がある、なりたい自分がある、それをどのフィールド(会社)で実現するかという考え方の人に来てもらわなければいけません。

そのためには、そういう人材に選ばれる会社にならなければなりません。待遇や教育制度などは、ある意味ではお金をかければ短期的に充実させられます。しかし、やりがいのある職場、やりがいのある仕事は短期的には無理です。これは、私たち会社側の実力が問われます。

一般企業では2015年入社の採用活動も大詰めです。学生との面談を通じて、自社の実力を改めて振り返っています。



(太田昇蔵)

「アクションに移す」

■あるお客様で、病院だけでなく老健・在宅部門などグループ全体の主任以上の役職者全員を対象として、医療政策勉強会を行いました。人数が多いため、3回に分けて実施しました。

主には平成26年度診療報酬改定のことですが、「社会保障と税の一体改革」や「地域包括ケアシステム」について、病院だけでなくグループ全体の役職者全員に知ってほしいとのトップの願いがありました。そこで、グループ全体の役職者全員が参加できるように、3回に分けて同じ内容を解説しています。

2回目の勉強会終了後、老健の方が質問をされました。初回の勉強会に参加した方が「今後の老健は、在宅強化型老健施設か在宅復帰・在宅療養支援機能加算の届出施設になるしかない！」と感じられ、早速、在宅復帰率強化のプロジェクトを始められたということで、そのことに関する質問でした。

セミナーや勉強会など情報をインプットする手段は世の中には無数にありますが、そこからアクションに移せていることは意外に少ないと思います。勉強会を受けて、すぐにアクションを移しているお客様と出会い、実践の大切さを再認識させられました。



(山本一登)

「緊急時にも対応できるように」

■上司や先輩に同行する機会を数多くいただきました。その中で「自分がメインの担当者」という意識で同行することが、お客様に対して価値をご提供するためには欠かせないと改めて実感するできごとがありました。

医師人事評価制度の設計をご支援しているお客様先で、制度設計のために現場で働く医師のご意見を伺うヒアリングを高園と私の2人で実施していました。別件で高園が席を外して間もなく、会議室のドアをたたき音。次のヒアリング対象の方が部屋にいらっしゃいました。高園は依然として打ち合わせ中。忙しい中せっかくだらっしゃった医師を待たせることはもったいない。突然のできごとに驚きながらも、ヒアリングをさせていただき、貴重なご意見をお聞きすることができました。

いつでも自分が担当できる状態にいることを意識することは、予定外のことが起きたときに動じることなく平時と同じ価値をご提供し続けるために必要なことです。これを当社では「不用意の用意」と言っています。今回の経験は「自分がメインで担当する」という意識を持つことの重要性を再認識させられました。

これからも、当事者意識をもって皆様のお役に立てるよう、精進してまいります。



New Face



美濃部希生
(みのべ けい)

はじめまして、美濃部希生(みのべけい)と申します。新卒社員として1カ月間の大阪本社での研修を経て、福岡オフィスに配属を受けました。コンサルティングを通じて、お客様へ幅広くお役立ちすることへの期待の反面、私が何をお客様にご提供できるかという不安に押し潰されそうになることもあり、がむしやりに勉強に励む日々です。

学生時代より、多くの人と関わることに喜びを感じ、学生イベントの企画・運営に携わって参りました。また、アメリカ・カリフォルニア州へ語学留学にも行きました。ブラジル人やイタリア人、サウジアラビア人など様々な国の方と共同生活をし、多くのカルチャーショックを経験したことが今でも忘れられない思い出です。

まだまだコンサルタントとして未熟な私ですが、これまでに得た幅広い価値観をもとに、多くのお客様のお役立ちをして参りたいです。皆様どうぞよろしくお願い致します。

はじめまして、玉利裕希(たまりゆうき)と申します。福岡に生まれ育った私は、5月より晴れて福岡オフィスの一員となりました。皆様、どうぞよろしくお願いします。

実は私も新卒社員は配属の前にテストがあり、合格した者が配属希望を叶えることができるようになっているのですが、そのテストのひとつに「日本経営史」というものがあるのです。組織の理念や沿革を問うテストは、ほかにもあるのかもしれませんが、しかし、そこは日本経営です。一味違います。社長の誕生日や創業者の生い立ちまで出題されるのです。当初私は「何だ？このテスト」と思いました。ところが、今の日本経営を作り上げてきた方々の生い立ちを知るにつれて(最初はテスト対策程度で考えていました)、経営者の人生観や生き様と会社との歩みがマッチしていることに気がつきました。この気付きを実務に活かし、私はお客様の生き方(基本的な考え方、ビジョン)に沿った身近な存在としてのコンサルタントになっていきたいです。



玉利裕希
(たまり ゆうき)

はじめまして。4月から福岡オフィスに仲間入りいたしました、馬渡美智(まわたりみさと)と申します。

前職は病院の総務課で、主に人事・労務を担当しておりました。人事・労務の仕事は多岐に渡りますが、人の意識が変わると行動が変わり、組織が変わっていくというような「人が生み出す力」を感じるのが好きで、人事コンサルタントとしての道を選びました。

現場での経験を生かし、かゆいところに手が届くコンサルティングを行っていきたくて思っております。

プライベートでは一児の母で、体力有り余る息子の活発ぶりに翻弄される日々です。

女性が様々な角度から力を発揮できるような社会づくりのためにも、力を尽くしていきたいと思っております。

どうぞ、よろしくお願い致します。



馬渡美智
(まわたり みさと)



コンサルティングメソッドを日常に応用する
もしも、コンサルタントが〇〇〇したらシリーズ、第1弾！！

もしコン ~もしもコンサルタントがダイエットをしたら~

高園忠助

1. プロローグ ~残念な変化~

「高園さん、あんた変わったな。福岡で何があったんや！？」そう声をかけてきたのは、当社の会長、小池であった。それもそのはず、昨年1月に福岡に来てからというもの、私の変化を小池は知らない。久しぶりの大阪本社で言われた一言は、以前の私と今の私が別人であることを説明するのに十分すぎる一言であった。

いったい何が…。確かに私にとって昨年は、色々なことがありすぎた一年だった。福岡オフィス開設、転居、結婚…。公私ともに大転換をした一年である。しかし、何よりの変化は体重の増加である。そう、小池が「変わった」といった一言は、体重増加に伴う「見た目の変化」のことを指していた。H24年11月時点で67kgだった体重は、1年後のH25年11月は77kgにもなり、アベノミクスの景気上昇に合わせるかのように増加の一途をたどった。この原因を「環境の変化」の一言で片づけるべきではないだろう。しかし、事の重大さに気づくのはもう少し後になるのであった。

その危機感を如実に意識することとなったのは、ある出来事がきっかけとなった。その出来事とは、「結婚式で着る衣装がない」ということである。私事で恐縮だが、昨年（H25年）に入籍し今年（H26年）の9月に式を挙げる予定でいる。身長170cm弱、体重77kgの体格に合う衣装はサイズが大きすぎるか、窮屈すぎている。私は式場との打ち合わせでその事実を突き付けられたのである。

「一生に一度の結婚式、写真に残すのだからせめて少しは痩せないで…」と呟く妻。人生での輝かしいイベントの一つである結婚式で、新郎が太った体型であって欲しくないというのは本音だろう。また、写真

という記録に残る以上、将来にわたって今の体型は残ることとなる。将来、子供ができて、アルバムを眺めた時にどう思うだろうか…。そういう思いを巡らせていると、どうやら思っていた以上にこの問題は重大そうだと気付いたのであった。

2. ビジョンをたてる

確かに私は今まで自分自身の体について省みることはあまりしてこなかった。自分自身の問題だと思っていたのだ。太っていることが周囲にどういう影響を及ぼすのか、さらにはお客様にどういう印象を与えるのか。考えもしなかった。

「私はお客様のことを考えさえすれば、自分の体型などどうでもいいと思ってはいなかっただろうか…。」そう省みる私。同時に、

「もし、痩せているだけでなく、スマートでフレッシュな清々しい姿だったらどうだろうか…」と、痩せた時の姿をイメージした。

妄想と言われても構わない。稲盛和夫氏も経営の原点12箇条で、『潜在意識に透徹するほどの強く持続した願望を抱く』と言っているのだから…。そう言い聞かせて、潜在意識に透徹するまで、カラー写真のように鮮明に達成したイメージが湧くまで考えに考え抜いた。

イメージを具体化した末に、私は一つ明確なビジョンを掲げることにした。

【ビジョン】

- お客様を元気にするよう、すがすがしいコンサルタント・研修講師になろう。
- 部下があの人と一緒に仕事をしたいと思うよう、さわやかなコンサルタントになろう。
- 将来も長く、お客様・社会・当社に貢献できるよう、健康的なコンサルタントになろう。
- 妻が10年後も一緒に歩いて誇りに思えるよう、若々しくてスマートな夫になろう。
- 「人は変わるんだ」という勇気をもたらしよう。

まるで天啓を受けたような思いだった。ダイエットは自分自身の問題とばかり思っていたが、お客様や周囲にとっても幸せを与えられる取り組みになるではないか。

実は、はじめは「白のタキシードをカッコよく着て、結婚式を迎えている姿」というビジョンを考えていた。しかし、福岡オフィスの仲間から「それって自利だよな」とか「それはビジョンなの？ワクワク感がない」という、さすがコンサルタントと言える強烈な指摘を受け、思考のスイッチが変わった。

ビジョンを利他で考え、高次元へと高めていくと、ただのダイエットさえも輝かしい取り組みへと昇華する。

「利他」「動機善なりや私心なかりしか」。今まで教わってきたことはこういうことなのか！

すかさずこのビジョンを目標へと落とし込む私。

【目標】

- スリムで若々しい体型になり、周囲の人を元気でさわやかに照らす存在になる。
(1年後のH27年4月に62kg)

【短期目標】

- 9/23の結婚式までに、体重を元の67kg(4/1現在 75kg)になる。

決して妥協することの許されぬ目標が、ここに定まった。

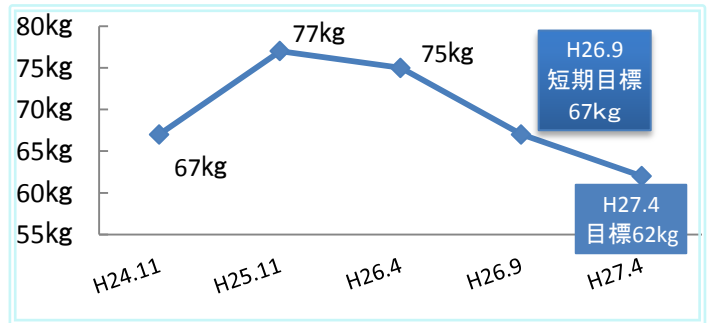
現状

【77kgの頃】



目標

【67kgの頃】



3. 現状分析と戦略立案

短期目標達成までに与えられた時間は6ヶ月と23日。－8kgの道のりである。ペース的には1ヶ月で1kg強の減量で達成できる計算だが、私もコンサルタントの端くれである。間雲に進むわけにはいかない。まずは現状を把握するためにSWOT分析を行い、達成に向けた戦略を立案することにした。

(次号へ続く)



お役立ち情報

(橋本 竜也)

「誇りある職場づくり」

職員満足度の先にあるのは、「誇り」だと考えています。職員一人一人がその組織の一員としての誇りを持って仕事をすることができれば、どんなに素晴らしいでしょうか。経営者としては、誇りを持った職員を数多く育てていきたいですね。

では、どうすれば誇りを持つことができるでしょうか。端的に言えば、「自分たちは正しいことをしている」「自分たちは素晴らしいことをしている」という実感が持てることです。

本来、人は誇りを持って仕事をしたいと考えているはずですが、しかし、残念ながら正しいことが貫けないような職場もあります。例えば、患者さんよりも業務を優先してしまったり、患者さんに不遜な態度をしている職員を許してしまったり、患者さんを軽視する発言をする役職者がいてしまったり。

弊社ではおよそ200病院に活用していただいている独自の職員意識調査「Navigator」というアンケートシステムがあります。このうちの約4万人のデータに基づいて統計解析をした結果、次のことがわかりました。「当院の一員であることに誇りを持っているか」という項目に肯定的に回答するかどうかは、「当院は患者に最善を尽くしているか」という設問の回答に強く影響を受けているというものです。

患者主体の医療に誠心誠意取り組んでいるかが職員の誇りに影響します。皆様の病院での取り組みはいかがですか。



社長の手紙

日本経営では社長が毎月給与明細に1枚の手紙を添えて社員に思いを発信しています。

平成26年4月25日
社員の皆様へ

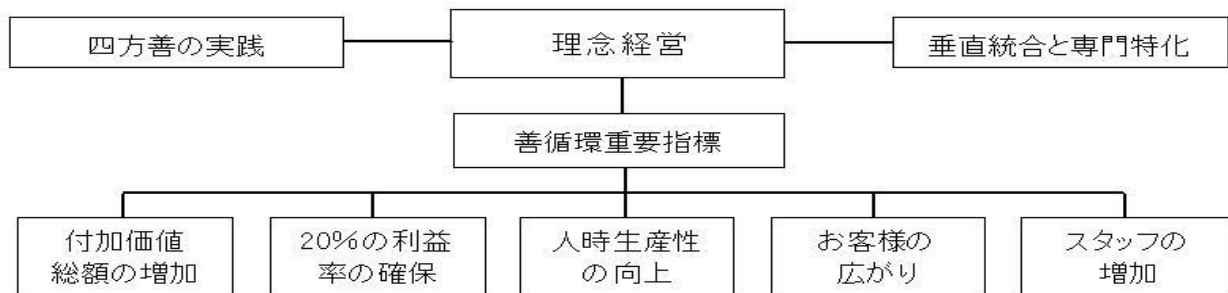
私は各事業部との打ち合せの中で理念経営をベースとして、5つの善循環経営指標を前後5ヶ年数値で可視化してもらっています。企業は社会の公器であるという意識を高め、正しいものの考え方のもと社会に貢献していかなければなりません。そのため心高め、魂を磨きつづけ、より高次の全体最適に徹し、理念経営を実践していくことです。この理念経営の実践において、「四方善」と「垂直統合と専門特化」が重要です。

「四方善の実践」とは、相手善し、自分善し、社会善し、将来世代善しの考え方で行うことです。社会善しのために、日本経営グループは生涯現役こそが日本を元気にするという考え方で、生涯現役を謳っています。そしてこの生涯現役は生涯努力せずに、そうなることはありません。

一方で当社では、役員定年を60歳としています。後進に託すことは、将来世代のことを考えて、次世代のリーダーを養成していくことにつながると考えたからです。役員定年を迎えることと生涯現役であることは、対立する概念ではありません。

「垂直統合と専門特化」とは、お客様の経営における様々な課題をトータルにワンストップで解決する機能を持つために、全事業部、全スタッフが一致協力して対応していくことです。そして真摯な姿勢と熱い情熱で、志を共有したスタッフが、より専門的なプロとしてスキルを積み上げていくことが必要とされます。部門長には、組織が正しい方向に進んでいるのかを確認するために善循環重要指標を用いて、前後5ヶ年の推移を振り返るとともに、次世代への課題を共有化してもらっています。

上記の内容をまとめたものが以下の表です。



今月と来月に渡り5つの善循環重要指標について説明していきます。
まずは付加価値の総額の増加です。付加価値総額は年々上がっていかなければなりません。日本では超少子高齢化により人口が減り消費が冷え込むからとか、若者の意識、価値観の変化により過去の成功体験が通じないからといったネガティブな考えで減収増益でも良しとするのではいけません。当社では創業以来每期増収増益が求められています。よって平成7年の阪神淡路大震災の時も、平成23年の東日本大震災の時であっても、全社全員一丸となって増収増益を果たしてきました。増収は事業を拡大成長させたり、新規事業にチャレンジすることで果たされるので、雇用を生み出し社会貢献につながるのです。日本経営フィロソフィの中にも「新規事業にチャレンジし、あえて健全な赤字部門を創出し、七転八倒し続けなければならない」106-001とあります。

日本経済を今まで支えてきたのは中堅・中小企業の活力と創業精神です。よってこのチャレンジ精神が薄らいでいくことは日本にとって大きな損失となるのです。売上、収入、付加価値と表現はさまざまありますが、ある社会福祉法人では、収入のことをご奉仕高と表現されています。スタッフ一人ひとりが理念経営を貫いて地域の皆様になくてはならない存在として、地域の雇用も生み出し成長発展されておられます。

次に利益率20%の確保です。昔、二宮尊徳が言ったとされるニュアンスが語り継がれ、現代風に表現されている言葉があります。「道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である」と…。また、近代日本の産業経済の礎を築いた渋沢栄一は、右手に論語(ロマン)、左手に算盤と言っています。いずれも正しいことを貫いていくためには、その元となる原資、利益が必要です。利益とは永続発展するための未来の投資費用とも言われます。ドラッカーは、利益は企業存続の条件であって目的ではないとも言っています。健全な経営によって必要な利益が出せないと、将来を見据えての投資も出来ないことになります。

私は講演会でお話する中に「儲けとは信・者と書きます。お客様、地域社会から信用されファンになって頂き続けることで利益が生み出されてきますと…」。

利益を積み重ねていくことで財務体質を強化し無借金経営に近づいていきます(一般に自己資本比率70%以上)。新規事業は当初赤字であっても成功するまで改善、改良を加え成功するまでやり続けなければなりません。そのためにはその負担に耐えるだけの財務体質がなければならないのです。

残りの3つの指標については5月の手紙でお伝えしたいと思います。

株式会社日本経営
代表取締役社長

藤澤功明

Professional Letter

厳しさが増す経営環境の中で、 精神科病院がとるべき戦略とは



株式会社 日本経営
主任 太田 祐樹 (おた ゆうき)

1. 厳しさが増す経営環境

精神科病院を取り巻く経営環境は年々厳しくなっています。

- 長期在院患者の高齢化に伴う退院患者数の増
加と稼働率の減少
- 人件費の高騰
- 診療報酬マイナス改定(入院医療からアウトリー
チへの転換)

その結果として、精神科病院の医業利益率は2004年度5.1%から2011年度4.1%へと7年間で医業利益率は1.0%低下しています(厚生労働省 病院経営管理指標より引用)。

また精神病床数は最も多かった1994年36.3万床から2010年34.7万床へと1.5万床(▲4.3%)減少しており、改革ビジョンで設定した2015年28.2万床までの減少はみられないものの、精神科病院を取り巻く経営環境は着実に厳しくなっていると考えられます(精神保健医療福祉の改革ビジョン研究ページ 目でみる精神保健医療福祉より引用)。

2. 地域の市場と自院の競争力を見極める ～精神科病院がとるべき戦略とは～

そのような厳しい経営環境のもとでは、従来の経営戦略では経営が立ち行かなくなっていくことは明かです。

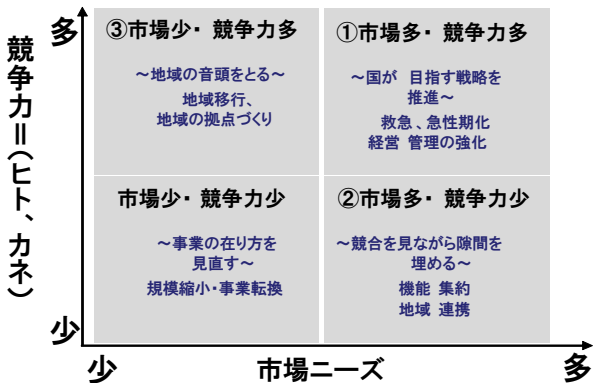
その為、地域の市場と自院の競争力を見極めた経営戦略へと練り直す必要があります。

以下では、地域の市場ニーズと自院の競争力(ヒト、カネ)の2軸に分け、精神科病院がとるべき経営戦略について整理しています。

1) 市場ニーズ:多・競争力:強 ～国が目指す戦略を推進～

地域の市場ニーズが多く、人材や資金も豊富な(競争力が

■横軸: 地域の市場ニーズ、縦軸: 自院の競争力(ヒト、カネ)



強い)病院では、精神科救急の対応、急性期化の推進が求められます。

精神科救急、急性期化に特化するためには医師、看護師等の人材が必要であり、施設整備面においても一定の基準を満たす必要があります。また病棟単位で対応するだけの医療ニーズが無ければ病棟が成り立ちません。

このような病院は、大規模法人の場合が多く、精神科救急の対応、急性期化の推進に取り組むとともに、法人全体、各事業所の経営管理の強化に取り組む必要があります。

2) 市場ニーズ:多・競争力:弱～競合を見ながら隙間を埋める～

地域の市場ニーズは多いが、人材や資金が乏しい(競争力が弱い)病院では、経営資源を集約させ病棟機能を強化し、その機能を軸にした地域連携活動の推進が求められます。

具体的には、各病棟に分散している患者層を病棟ごとに集約化し、その患者層に適した人員配置を検討します(認知症であれば認知症治療病棟、重度肢体不自由者であれば特殊疾患病棟など)。病棟機能を集約した後に、病棟機能に応じた連携先を抽出し、地域連携活動を推進します。

精神科病院では医療施設、介護施設との連携は勿論のこと、保健所や警察等の公的機関との連携も求められます。また連携する医療施設は精神科だけでなく、心療内科や内科等のクリニックも必要です。精神科病院の地域連携活動はまだ未成熟と考えられますので、このような取り組みを積極的に推進する病院は地域での果たすべき役割を高めることが可能と考えます。

3) 市場ニーズ:少・競争力:強 ～地域の音頭を取る～

地域の市場ニーズが少なく、人材や資金が豊富な(競争力が強い)病院では、地域にサテライトクリニック等の拠点を作り、地域移行支援の取り組みが求められます。

これまでは病床稼働率が高く、入院収益が安定していましたが、地域の市場ニーズが減少していく中で稼働率が低下し、従来の入院医療だけでは経営を維持することが難しくなっています。病床規模をダウンサイジングし、病床規模を適正化するとともに、人的資源を地域へ移行し、地域移行支援の中核的役割を担っていく必要があります。

4) 市場ニーズ:少・競争力:弱

地域の市場ニーズが少なく、人材や資金が乏しい(競争力が弱い)病院では、事業規模の縮小、事業内容の転換を検討する必要があります。

病床規模の縮小や障碍福祉分野への事業展開なども検討していく必要があります。

3. 最後に

昨今、精神科病院を取り巻く経営環境は大きく変化しており、従来の経営戦略では経営が立ち行かなくなっています。経営改革の必要性は各病院で認識されていますが、重要なことは各々の病院で取るべき経営戦略が異なり、地域の市場、自院の競争力(ヒト、カネ)を見極めた上で経営戦略を考える必要があるということです。

これまでは法人内完結型の医療提供体制で経営は成り立ちましたが、これからは地域に目を向け、各病院が地域の中でどのような役割を果たしていくのかを考える必要があるのではないのでしょうか。



『エクセレント・ホスピタル メディカルコーチングで病院が変わる』 クイント・スチューダー(著)

出版社：株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン

2011年7月15日発行

ISBNコード：978-4-7993-1031-1

この原稿を書いている5月上旬は、お客様と部門計画や年度方針やについて一緒に検討させて頂く機会が多いシーズンです。役職者の方とディスカッションしていると「今年は〇〇加算を取る」「7対1を維持する」「〇〇の体制を整備する」など、診療報酬への対応や機能の充実に関する方針は具体的なのですが、「研修参加率〇%」「笑顔で挨拶」のように、どのような職員像や組織風土を目指していきたいかという組織体としてのビジョンが見えにくいと感じる場面があります。診療報酬における評価が絶対的な価値になってしまい、それ以外の付加価値をどう作るか、組織としての強みをどう作るかといった視点に目が行きにくいというケースも少なくないようです。

病院としてのビジョンが機能だけに偏ってしまい、どのような価値観をもった職員を育て、どのような組織風土を目指していくのかが共有されていない状態は、病院として物事を進めるうえで色々な不都合が出てきます。みんなが全体最適の視点を共有していればスムーズに決まっていくことなのに時間がかかる。「患者さん第一」と言いながらも、部分最適の理論が根深くのこってしまうなど、思い当たるシーンが色々浮かびます。「どんな病院をつくりたいのか」というイメージを役職者と共有したい」という病院経営者や幹部の皆さんのお悩みを手助けしてくれそうなのが今回ご紹介する『エクセレント・ホスピタル』です。

“環境は常に化する。重要なのは流行の経営手法ではなく、「どのようなすれば、変化に素早く対応できる組織を創ることができるのか？」__答えは、「Hardwire Excellence (最高の病院を目指すことを、誰もが当然と考える文化を創ること)」「常により良い病院を目指すことを「善」とする文化をつくり、それを維持することができるかどうかは、職員一人ひとりが、病院の中で発生するあらゆることに対して、個人として責任感を持つことができるかどうか、すべてにかかっている。”

では、それをどう実現していくのか。エクセレント・ホスピタルにおいて最も大切なことは職員満足度であり、職員満足度とは医療者であることの誇りだと本書はいいます。つまり、患者や地域から賞賛してもらえるようなサービスを行い、その声を職員にフィードバックする。そしてまた更にサービスを改善していく。このサイクルを“はずみ車”のように軌道に乗せるためのエッセンスが書かれています。患者の心を掴みながら、サービスの質を高めていけるような手法やツールも紹介されています。

実は本書を書いたのはアメリカの医療コンサルティングファームです。この本を読んだ当社の社員の多くも「そうそう、そういうこと！」「先に書かれてしまった…」と悔しく感じたのではと思います。海外とはいえ同業他社の書籍をご紹介するのはなかなか複雑な心境ですが、良いと感じたものは積極的にご案内する！ということで、今月の一冊です。

Communication Letterをご覧くださいまして、ありがとうございます。
本紙へのご感想などをお寄せいただけましたら幸いです。同封のアンケートにお答えいただいた皆様の中から毎月抽選で5名の方に、
「今月のBook Review」でご紹介した書籍をプレゼントいたします。



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