

2018.11 発行

成果を出すには、みんなが成果が出る プロセスを踏むことがポイント

最近、弊社では、KPIプロセスマネジメントに注目しています。KPIとはKey Performance Indicatorの略で、経営において達成したい成果・ゴールに至るまでの主要な指標のことを指します。そして、達成したい成果・ゴールをKGI（Key Goal Indicator）といいます。簡単にいえば、KGIを成果指標、KPIをプロセス指標ということになります。成果を出す人、成果を出すチームには、成果につながるプロセスがあり、一方、失敗をするには、失敗するような進め方をするから失敗をするのです。ですから、失敗が起こった際には、意識や注意力の問題にするのではなく、失敗するような進め方になっているかどうかを反省しなければなりません。

例えば、弊社でも過去に、書類をお客様先へ送る際に、誤封入・誤送付するという事故がありました。なぜ誤封入が起こったかということ、封入担当者が、複数の病院の資料を机に広げており、同時並行で進めていたとのこと。資料の束を封筒に入れる際には確認をしていたわけですが、その際に入れ間違いがあった、ということでした。

ここで管理者としては「封筒に入れる際には、その資料がその宛先と合っているか、もっと気をつけて確認しなければダメでしょう」と注意するのではなく、「そもそも机にお客様の資料を何件も広げて同時並行でやってはならない」と注意するべきでしょう。失敗が起こってしまうのは、失敗が起こってしまうような進め方をしているからということなのです。

この考え方は医療であれ介護であれどんな業態であれ、適用できると考えます。医療において連携先の病院からの紹介を増やしたいというKGIがあったら、紹介に至るまでのプロセスを書き出します。そして紹介を増やすプロセスとして、例えば、連携先をきちんと下調べする、連携先に足を運ぶ、連携先が求めているニーズを聞き出す、そのニーズに応じたPRポイントをきちんと伝える、紹介を頂いたら、紹介元へ御礼をする、患者さんをきちんと返すなど…プロセスを時系列で書き出し、そこにおけるKPIを設定して、そのKPIがきちんと行われているかを確認します。すると、訪問件数が足りないのか、訪問はしているんだけどキーマンと会う機会が少ないのか、キーマンと会ってはいるんだけど紹介してもらえるだけの訴求ができていないのか、訴求ができてはいるんだけど、自院の医師達に受け入れる姿勢が整っていないのか、紹介もあって受け入れているんだけど、きちんと逆紹介していないのか…一つひとつのKPIの徹底度が見えてきます。また、プロセスを分解するからこそ、どのKPIが成果を左右するののかも見えてきます。

病棟においても、患者さんの転倒数を減らすには、というKGIを設定したら、なぜ、いつ、どういう場面で転倒が起こっているかをまず確認する。そして仮に夜間に多いということがわかったら、なぜ夜間に患者さんが起き上がって歩こうとされるのかを確認する。主な原因が夜間のトイレだということがわかったら、寝る前にトイレを済ませてから就寝いただくように進め方を変える。そういう風にしていくと、「患者さんが転倒しないように気をつけましょう」というよりはずっと具体的かつ効果的に転倒を減らすことができそうです。

成果が出るには成果がでるようなプロセスがあり、失敗するのには、失敗するようなプロセスがある。弊社も研究開発中ですが、皆さんも検討されてみてはいかがでしょうか。

次長 高園忠助

2006年4月入社。病院・介護福祉施設への組織・人事全般が専門分野。2014年11月よりクラウドサービス「人事評価Navigator」の開発に着手、事業開発責任者となる。2017年4月からの1年間、医療機関に出向し、収益改善、組織改革、建替基本構想策定を実施。2018年10月福岡オフィス長に就任。



感性を磨く

先日、お客様とお話をしていた際、「最近感動したことはどのくらいありますか。」と質問を投げかけられました。私が思い出そうとしていた内に、その方は「私は感動することがとても増えてきて…」と続けられました。今まで部署長という役割であったが、経営幹部になり、今までとは色々なものの見方や考え方が変わってきたとのことでした。具体的には立場が代わり、役割や責任も重くなるにつれ心に変化が起き、結果として感動することが増えたとのことでした。また、感動することで、同時に他者に感謝することも増えた気がするとおっしゃっていました。

しかし、お話の中で最も印象的であったのは、感動できるように「心

を磨くことも怠らないようにしている」という言葉です。お客様は「誰しも立場が変わっただけでは感動することはなく、自ら新しいことに気づこうとする姿勢が大切で、気づくためには、教養を身につけ、あらゆることに感覚が働くように感性を磨く必要がある」とおっしゃっていました。

弊社では、「関心・感動・感謝」が大切であると習います。まず、物事に関心を持つことで何かに気づき、考察を深めることで感動し、その結果感謝が生まれるという意味です。お客様がおっしゃったことはまさにこのことであると私は考えました。感動することが目的ではありませんが、感動することはあらゆる学びや

他者への感謝という非常に重要なことを与えてくれます。そのためには、自身の感性を高め、細かなことにも気づく力が重要であると考えます。私も感性を磨き、感動をより多く得られるようにしたいと考えます。そして、あらゆることに感謝の心を持って接することができるような謙虚な人間を目指し精進します。



松永透

ダメなら0からやり直せばいいんだよ

「生産性の向上」という言葉を耳にする機会が増えました。特に会議や委員会の時間が非生産的だという話を伺います。ある診療所のお客様で、生産性向上の改善事例について話した時のことです。そちらでは最近、委員会の整理をされました。その改善の視点は2つの軸から成り立っていました。

1つ目は委員会の数と参加メンバーです。委員会別に参加者を並べてみました。するとそのお客様の委員会参加者は兼任者が少なくないことがわかりました。兼任者が少なくないならば別日にわざわざ委員会を開催していることには意味があるのか、そもそもその委員会は必要なものなのかという目的から振り返って

委員会を再編し、委員会の数を減らしました。加えて、その目的の実行にあたって重要となるキーマンを委員会の構成員とするようにしました。

2つ目は、会議のディスカッション内容です。委員会の報告会や反省会の時間を短くし、活動目的をどのように実行するのかという点と実行結果の振り返り・改善策の議論に重点をおくように委員会のキーマンに対して徹底して伝えていました。

これらの活動が実を結び、委員会活動が変りはじめたそうです。私はこの話を伺って、今までやってきたことを0ベースで考え直すことの大切さを再確認しました。委員会や会議の改善に取り組むという話は数多くありますが、本質的なところまで

突っ込んで改善されている例は多くはないのではないのでしょうか。過去の取り組みについて改善すべきことは改善すべきと認め、実際に改善に取り組むこの強さが、このお客様の堅調な経営実績に現れ出ているように私は感じました。



玉利裕希

事業所を越えたキャリアステップ

最近、医療、福祉職員の地域交流会に参加する機会が多くあります。多職種連携・多事業所連携を目的として、月に1回から数ヶ月に1度開催されるものまで、頻度や内容は様々です。

そんな中、ある就労支援A型の交流会の中で、参加者のセラピストの方から「松浦さんのコンサルティングの仕事ってどんなことをしているのですか？」と質問を受けました。私が、医療、福祉施設に赴いて組織や人事、労務関係のコンサルティングの仕事をしていることをお伝えすると、その方が「面白そうですね、とても興味あります。私もそんな仕

事に携わりたいですね。社員は募集をしているのですか？」と続けて質問を受けました。

その方は、理学療法士を取得してから、障害者施設の就労支援を行っており、次のキャリアとして、施設の職員育成に興味をもたれていました。続けて、「私のようなキャリアを志望する人は少ないと思いますけど、今後は事業所間の連携だけではなくて、キャリアステップも含めて、人材の交流は激しくなると思います。一般企業のようにね。」と言われました。

私は改めて、医療、福祉現場の職員の流動化と新しいキャリアステッ

プが進んでいることを確信しました。法人内だけで完結しないキャリアのあり方も頭にいれながら、今後お客様にご支援できればと改めて感じました。



松浦総太郎

みんなで助け合える職場がいいよね

各部署の所属長の方々と面談をし、期首に立てた目標の進捗状況の確認とアドバイスをさせていただいている法人があります。

その法人は母体がクリニックでベッド数が少ないこともあり、病棟も外来も同じ看護師長がマネジメントをされています。その看護師長の外来での目標は「患者さんにより安全な医療を提供するため、毎月インシデントレポートの分析と解決策をまとめ、カンファレンスで共有する」というものなのですが、最近インシデントレポートの数が増えているということです。理由を聞いてみると、「最近病棟と外来で配置転換を行ったり、外来の繁忙時には病棟から外来に応援に行く体制をとったりしていて、外来業務に慣れていない看護師が、外来業務につく機会が増

えたため。」とのことでした。

そこでさらに、なぜ配置転換や外来への応援を始められたのかを聞いてみると、「うちは外来を受診している患者さんの状態が悪化して入院になるケースが多いから、外来受診時から患者さんの状態を知っていたほうがスムーズなケアができるでしょう。それに、スタッフにもっと休みをあげたいと思うけど、今の人員で回そうと思ったら、病棟も外来もできる看護師を増やさないと無理だし、何よりずっと同じ部署にしていると、組織の風通しが悪くなる気がして・・・」とのことでした。病棟と外来の看護師長が同じであるとはいえ、現場の職員からは反対意見もあったと思います。それでもケアの質の向上やより働きやすい職場づくりのために勇気を持って改革に取り

組んだ看護師長の行動に心を打たれました。

今回の面談の結果、人の流動によるインシデントをなくすため、毎月の取り組みに「外来業務標準化のため、基本的な業務について写真や画像を使ってわかりやすいマニュアルを作る」という項目を追加されました。2ヵ月後の面談が今から楽しみです。



馬渡美智

君たちに期待していることはこれだ！

先日、ご支援をしている企業様でお二人の部長と話をしているときのことでした。こちらの企業様は現在数年後を見据えた課長職の育成に力を注がれています。

お二方と打ち合わせをさせていた中で、課長職を育てるための取り組みや方針について次の質問をさせていただきました。「御社の課長は自分たちが具体的に何を期待されているかをご存知ですか？」という我々の質問に対して「わかっていると思いますよ、人事制度を考える際にもいましたし・・・」とのお答えをいただきました。しかし、少し時間をおかれて「本当に、わかっているかな？わかっていないかもしれない」という不安そうな言葉と苦笑い

の表情がありました。

お聞きすると、経営者様も含めてあまりそのようなメッセージを課長職の方にお伝えする機会はないとのことでした。そこで、お二方に課長職の方へ期待されていることをお伝えいただけないかご相談させていただきました。最初は恥ずかしさもあったかもしれませんが、ご了解いただき、このお話の後に行ったプロジェクトの冒頭に、部長からプロジェクトに参加されている皆様に期待していることをお伝えいただきました。すると、話を聞かれていた皆様の表情やメモをとる姿に、より真剣さが増しているように感じました。このことから私は「伝えるべきことは伝える」ことの重要性に気づきま

した。上司や先輩の願いに気づかせることも重要ですが、部下や後輩の育成を少しでも早めたいのであれば「伝えるべきことは伝える」ことが本人のためでもあり、ひいては組織のためにもなるのではないのでしょうか。私自身も後輩に対して承認すること、指導することで「伝えるべきことは伝える」ようにします。



猿渡大吾郎

名前を呼んで

ある研修を受講した際のエピソードです。その研修は少人数で、資料を一切使わずに参加者とのコミュニケーションを中心に進みました。

「果たして年齢も性別も価値観も違う方々と上手くコミュニケーションが取れるのだろうか。」と、一抹の不安を抱えながら自分の席に座っていると、講師の方が「藤さん、そんなに緊張しなくても大丈夫ですよ。藤さんは藤さんらしくこの研修を受講していただければと思うので。」と、声をかけてくださりました。普段ならこのような一言に影響を受けることはありませんが、この瞬間だけはなぜかこの一言に惹きつけられ、虜となっていました。

研修終了後、講師の方にお礼も兼ねてご挨拶に伺おうと思っていた時に、「藤さん。この研修の目的や意

味や学びは人それぞれあるから、私は皆様に問いかけているのではなく参加者一人ひとりに問いかけているのです。」と、講師の方から先に私へ語りかけて下さいました。そこから改めて、人は自分の名前を呼ばれると嬉しいということだけではなく、認められた、私のことを考えてくれているというように実感できることに気が付きました。

これは、私生活はもちろん職場でも充分活かせるのではないかと考えます。例えば、入社した際の挨拶もただ単に「おはようございます」というのではなく「〇〇さん、おはようございます」と言ったほうが相手にとって嬉しいし、私に語りかけているという印象を持つことができるのではないかと感じています。

さらに専門的な領域に目を向ける

と、フィードバック面談にも応用できるのではないかと考えています。面談の際にただ評価結果を伝えたりせず、「〇〇さんはこれからどうしていきたい？」「〇〇さんはどう思っている？」など名前を呼んで向き合うことで、より個人を意識した面談を実施することができ、双方の心の距離を縮め関係性がさらに良くなるかもしれません。普段から名前を意識して生活していなかったこともあったため、非常に興味深い気づきでした。



藤詩絵里

家族ぐるみの付き合い

私がコンサルティングを実質的に初めて一人で担当したのは電子カルテ導入支援でした。まだ福岡オフィスが開設される前、私が家族を福岡において東京支社で単身赴任している時です。そのとき担当したのは、家族が待つ自宅のすぐ近くの病院でした。コンサルティングの都度、福岡の自宅に戻り、家族と会える貴重な機会になっていました。

その後、2012年に1人で福岡へ戻ってきた際、最初に契約したのもその病院でした。東京支社時代に現状分析を行った内容を踏まえて、実

際に要求仕様書を作成して電子カルテのベンダー選定支援・導入支援を行いました。自宅が近かったこともあり、我が家の郵便ポストに資料が投函されていて、付箋で「明日までに確認をお願いします」と依頼されたこともありました。

先日、その病院の創立30周年とサテライトクリニック開設の記念式典があったので参加することになりました。行くと知った人ばかりで、まるで弊社の方針発表会に参加しているかのような感覚です。翌日のサテライトクリニックの内覧会には、

妻と子供も一緒に家族で参加してきました。

お客様の式典に参加し、これまでの経緯を振り返る中で、こうした深い関係を多くのお客様と構築して行きたいと感じました。



太田昇蔵

期待に応える

ここ最近、著名人達の訃報に関するニュースをよく見ます。その中でも私にとって非常に衝撃であったのが、山本徳郁氏の訃報でした。山本氏は“山本KID”や“神の子”というニックネームで大人気を博した総合格闘家です。実は山本氏は学生の頃はレスリングをしており、高校生でアメリカの州大会で優勝、大学生の頃には全日本大会で優勝を飾るなど、学生の頃から高い結果を出していました。総合格闘技へ転向してからも“神の子KID”の名を轟かせ、総合格闘技K-1のデビュー戦ではKO勝ち、中には開始4秒でのKO勝ちという衝撃の試合もあり、多くの試合をKO勝利で飾りました。

しかし、ご存知かもしれませんが、華々しいキャリアに見えて、山本氏は何度も怪我に悩まされます。怪我により世界戦を諦めることも複数あり、何より膝の靭帯断裂や頸椎ヘルニアなど選手生命どころか人生にも

影響の出る大怪我をしたこともありましたが、しかし、彼は驚異的な回復力で何度も復帰をしました。実際、復帰戦の多くは普段のキレがなく、限界だという声も挙がりましたが、それでも彼は「俺は必ずリングに戻る。ファンが待っている。」と強い意志のもと、何度も復帰をしました。そして、がんと闘病中であると公表した8月26日、この時すでにガンはステージ4で、すでに2年以上闘病していたようです。しかしここでも彼は「自分は必ずリングに戻るから」と公表することを拒んだようです。しかし、9月18日に訃報の報道がありました。

私は彼の生き様を見て、周囲の期待に必ず応えるという考えの素晴らしさを改めて気づかされました。リングに上がることでファンが喜んでくれるなら、何が何でも復帰する。格闘家として絶望的な状態であっても、復帰を実現してきました。もち

ろん、どうやっても難しいということもあるかと思います。しかし、その期待に応えるのだと強く思い、必死になって結果につなげようとする姿勢は、学ぶべきものであると思います（もちろんそれで無理をして、身を壊しては元も子もありませんが…）。期待に応えるための努力を惜しまない、そんな人間に私もなりたいたと決意させられました。

山本徳郁氏のご冥福をお祈りします。



山崎太郎

世代交代

2018年9月20日。私にとって、いや何万人にとって衝撃的なニュースが流れました。「卒業」いつかは、この時が来るとわかっていたのに、いざ来ると寂しいものです。そうです。そのニュースとは、乃木坂46の西野七瀬が同グループを卒業するというニュースです。

（乃木坂オタク？のつまらない気づきに最後までお付き合いいただけると幸いです。）

私はこのニュースを見て、運営側の戦略を垣間見た気がしました。それは、グループの中長期的な発展を目指した絶妙な世代交代です。

アイドルグループにとって、卒業とは非常に重要なイベントでしょう。なぜなら、運営側にとってメンバーが卒業することで、そのメンバーの影響力が大きければ大きいほど、グループの収益に大きな打撃を与えることが考えられるからです。しかし、

いつまでも卒業しなければ、世代交代が進まずいつまでたっても代わり映えのしないグループとなり、中長期的な発展は見込めなくなることが考えられます。卒業は早すぎても良くない、遅すぎても良くない、人気メンバーであればあるほど、そのタイミングは難しいことでしょう。

そこで、今回の西野七瀬の卒業がなぜ絶妙であったのか、その理由は以下の表から読み取ることが出来ます。

これは、AKB48の神セブンと呼ばれていたメンバーと乃木坂46の人気メンバーの卒業時期およびグループへの在籍年数の比較です。ここからわかることは、乃木坂46はAKB48の人気メンバーより在籍年数が短いということです。AKB48の在籍年数の平均が約8年10ヶ月であることに對して、乃木坂46は約6年1ヶ月です。

これは想像でしかありませんが、運営側がAKB48で得た経験を活かし、乃木坂46を今後も中長期的に発展させるために卒業という世代交代を計画的に進めていることが考えられます。つまり、人気がある程度熟したとされる停滞期に入ったところで卒業をさせるということです。

世代交代とは、このように状況を見ながら計画的に進めることで効果が発揮されるのではと感じるとともに、白石麻衣の卒業はまだ先であって欲しいと願った次第です。



杵島凌太

AKB48				乃木坂46			
名前	在籍年数	卒業時期	卒業時の年齢	名前	在籍年数	卒業時期	卒業時の年齢
前田 敦子	6年8ヶ月	2012.8.27	21歳	深川麻衣	4年10ヶ月	2016.6.16	25歳
篠田 麻里子	7年6ヶ月	2013.7.22	27歳	橋本奈々未	5年6ヶ月	2017.2.20	24歳
板野 友美	7年8ヶ月	2013.8.27	22歳	生駒里奈	6年9ヶ月	2018.5.6	22歳
大島 優子	8年2ヶ月	2014.6.9	26歳	西野七瀬	約7年6ヶ月	2019予定	24歳
高橋 みなみ	10年4ヶ月	2016.4.8	25歳				
小嶋 陽菜	11年4ヶ月	2017.4.19	29歳				
渡辺 麻友	10年8ヶ月	2017.12.26	23歳				



仕事の原点

「初めて荷物を運ばせていただいた道は、今でも全部覚えているんです。」

株式会社丸和運輸機関の和佐見勝社長のお話を聞く機会がありました。1970年にトラック1台で運送業を創業。そこから人を徹底的に大事にする経営、先進的なロジスティックスへの挑戦の連続で成長を続け、2014年に東証2部上場、わずか1年後の2015年に東証1部上場、売上高約850億円の大企業に育て上げた創業者の和佐見社長は、初めて荷物を届けたときの感動が今でも心に強く残っていると言います。

トラック1台で創業したもの、まったく仕事がもらえず、何度も何度も色々な事業所を回ったそうです。そして、2カ月半後にやっと「運んでみるか」と仕事をもらえたそうです。工場から工場へ荷物を運ぶ仕事。嬉しくて嬉しくて、涙で運転ができず、何度も車を停めては涙をぬぐいながらやっと荷物を運んだそうです。そのときに、「本当にお客さんを大切にしよう。」と心に誓ったそうです。このお話をお聞きしながら、私も涙が出てしまいました。

私も初めてご契約を頂いたときのこと、ご契約書に印鑑を頂いたときの手の震え、「よろしく願いします」と言っていたときの感動は、今でも鮮明に覚えています。私

もずっと仕事がなく、初めて本格的なご契約をいただけたのは、3年目のときでした。責任の重さは痛感しましたが、一生懸命に仕事をしようと強く思いました。

仕事には色々な仕事がありますが、誰かに必要とされることが、どんな仕事においても原点だと思います。それは、まさにお客様ということもあれば、社内業務においては他の社員や他部門だったりするかもしれません。いずれにしても、必要とされることの喜びは何にも代え難いものだと思います。

組織が確立し、事業としても安定していると、待っていても仕事の依頼が来るのが当たり前のように感じることもあるかもしれません。しかし、それは当たり前ではないはずです。苦勞して、苦勞して、「あなたにお願いしたい」と言っていただけ体験は、とても貴重なものでしょう。

仕事は苦しいことも多いですが、必要としてくれる人がいるから、自分の仕事がある。必要としてくれる人がいるから、がんばれるということがあると思います。そういう原点を大事にすることが、事業の原動力になるということを、和佐見社長のお話で再認識させていただきました。また、どんな事業であっても、そのような体験を仕事の中に取り入れる

工夫も、従業員のためにとっても重要だと思います。お客様を大事にしよう、仕事を誠実にしようと思う原体験を持てれば、人は強い思いを持ち続けて仕事ができるのだと思いました。

ところで、和佐見社長は中卒で事業を起こされています。おそらく70歳を過ぎようかというお年だと思いますが、とにかく明るく元気で、エネルギーが豊富。そして、とにかく謙虚で腰が低く、誰に対しても挨拶も対応もとても丁寧でいらっしゃいます。そして、他の方の話を聞いているときは、常に一生懸命にメモを取っていらっしゃいました。東証一部上場企業の創業経営者です。

経営者として顧客に、従業員に、社会に多大な責任を負う方の生き様の一端を見せていただき、自分を大いに振り返る機会を頂くとともに、大きなモチベーションをいただきました。



橋本 竜也

読者の声

弊社に届いた「10月号読者アンケート」の一部をご紹介します。



「既成概念に縛られていないか」常に自身に問い掛けることは大切ですね。目の前にある当たり前に健全な疑いを持ち自己を確立させる。素晴らしい考え方です。

匿名希望 様

Libraを活用した重症度、医療・看護必要度に関する解析結果！

弊社が開発した、**病院分析システムLibra**に集積された158病院のデータを用い、重症度、医療・看護必要度に関する解析をいたしました。前月号から数回に分けて、解析結果をお伝えしております。

※ 以下より、重症度、医療・看護必要度は「必要度」と記します。

※ なお、以下の内容は弊社独自の分析や考察であり、結果を用いて確実に必要度の改善等をお約束するものではないので、ご注意ください。

今回は、「必要度が低い症例は何か？」について解析しました。

解析方法：疾患別の必要度 I における該当患者割合を集計

解析理由：各病院が受け入れている患者の疾患構成によって、必要度は大きく変化すると思われます。

「今後どの患者層の受け入れを積極化すべきか」の検討材料とするため、ここでは症例別の看護必要度 I の該当患者割合を集計しました。

以下は、Libraの登録データから、**DPCごとに必要度 I の該当患者割合が低く**、かつ症例数が3,000件以上のDPCに絞りこみを行った表です。

「手術なし」の症例が多くを占めています。特に2型糖尿病 が上位にきていますが、糖尿病やそれに伴う透析に力を入れていた病院は、必要度の維持という観点では注意が必要となります。

これらの結果を踏まえ、必要度が低い症例は外来対応や他院への紹介を促すことが今後の施策として必要であると考えられます。

①：A得点が1点以上、B得点が3点以上かつ「診療・療養上の指示が通じる」又は「危険行動」、②：A得点が2点以上かつB得点が3点以上、③：A得点が3点以上、④：C得点が1点以上

#	コード	DPC名	①	②	③	④	対象外患者	総計	該当者割合
522	120170xx99x0xx	早産、切迫早産 手術なし 手術・処置等2:なし	0	0	0	0	5479	5479	0.0%
508	100070xx99x100	2型糖尿病（糖尿病性ケトアシドーシスを除く。）（末梢循環不全なし。） 手術なし 手術・処置等2: 1あり	33	69	2	5	3974	4083	2.7%
507	060102xx99xxxx	穿孔または膿瘍を伴わない憩室性疾患 手術なし	16	71	27	2	3957	4073	2.8%
486	060190xx99x0xx	虚血性腸炎 手術なし 手術・処置等2:なし	116	132	16	0	3102	3366	7.8%
483	050050xx99100x	狭心症、慢性虚血性心疾患 手術なし 手術・処置等1: 1あり 手術・処置等2:なし 副傷病:なし	8	106	110	26	2837	3087	8.1%
470	060335xx99x00x	胆嚢水腫、胆嚢炎等 手術なし 手術・処置等2:なし 副傷病:なし	121	221	17	6	2986	3351	10.9%
467	150010xxxxx0xx	ウイルス性肺炎 手術・処置等2:なし	55	268	42	3	2951	3319	11.1%
465	060130xx99000x	食道、胃、十二指腸、他腸の炎症（その他良性疾患） 手術なし 手術・処置等1:なし 手術・処置等2:なし 副傷病:なし	93	267	25	17	3157	3559	11.3%
460	160610xx01xxxx	四肢筋腱損傷 靱帯断裂形成手術等	7	263	21	67	2722	3080	11.6%
459	160980xx99x0xx	骨盤損傷 手術なし 手術・処置等2:なし	98	429	2	0	4011	4540	11.7%
458	160690xx99xx0x	胸椎、腰椎以下骨折損傷（胸・腰髄損傷を含む。） 手術なし 副傷病:なし	190	1595	7	13	13567	15372	11.7%
453	060210xx99000x	ペルニアの記載のない腸閉塞 手術なし 手術・処置等1:なし 手術・処置等2:なし 副傷病:なし	92	583	124	6	5635	6440	12.5%
435	160800xx99xx0x	股関節大腿近位骨折 手術なし 副傷病:なし	90	407	0	27	3152	3676	14.3%
424	130030xx99x40x	非ホジキンリンパ腫 手術なし 手術・処置等2: 4あり 副傷病:なし	2	429	739	0	6208	7378	15.9%
421	080011xx99xxxx	急性膿瘍症 手術なし	353	480	65	7	4481	5386	16.8%
416	110280xx02x1xx	慢性腎炎症候群・慢性間質性腎炎・慢性腎不全 動脈形成術、吻合術 その他の動脈等 手術・処置等2: 1あり	225	825	49	27	5244	6370	17.7%
413	060340xx99x00x	胆管（肝内外）結石、胆管炎 手術なし 手術・処置等2:なし 副傷病:なし	192	384	80	25	3137	3818	17.8%
400	110280xx99000x	慢性腎炎症候群・慢性間質性腎炎・慢性腎不全 手術なし 手術・処置等1:なし 手術・処置等2:なし 副傷病:なし	454	923	246	4	6763	8390	19.4%
397	160620xx01xxxx	肘、膝の外傷（スポーツ障害等を含む。） 縫合術等	2	587	41	381	4163	5174	19.5%
390	040040xx99040x	肺の悪性腫瘍 手術なし 手術・処置等1:なし 手術・処置等2: 4あり 副傷病:なし	30	857	718	25	6570	8200	19.9%
378	060050xx97x0xx	肝・胆内胆管の悪性腫瘍（続発性を含む。） その他の手術あり 手術・処置等2:なし	47	291	91	386	2989	3804	21.4%
371	0400801499x001	肺炎等（市中肺炎かつ75歳以上） 手術なし 手術・処置等2:なし 副傷病:なし 重症度:A-DROP	553	756	37	5	4834	6185	21.8%
369	060140xx97x00x	胃十二指腸潰瘍、胃憩室症、幽門狭窄（穿孔を伴わないもの） その他の手術あり 手術・処置等2:なし 副傷病:なし	125	420	83	186	2864	3678	22.1%
349	07040xxx01xxxx	股関節骨頭壊死、股関節症（変形性を含む。） 人工関節再置換術等	38	1370	48	1196	8591	11243	23.6%
343	070230xx01xxxx	膝関節症（変形性を含む。） 人工関節再置換術等	69	1471	75	1533	9901	13049	24.1%
342	010040x099x00x	非外傷性頭蓋内血腫（非外傷性硬膜下血腫以外）（JCS1未満） 手術なし 手術・処置等2:なし 副傷病:なし	596	866	24	7	4685	6178	24.2%
340	070341xx020xxx	脊柱管狭窄（脊椎症を含む。） 頸部 脊椎固定術、椎弓切除術、椎弓形成術（多椎間又は多椎弓の場合を含む）	16	482	55	289	2610	3452	24.4%
337	060020xx04x0xx	胃の悪性腫瘍 内視鏡的胃、十二指腸ポリープ・粘膜切除術 手術・処置等2:なし	17	189	70	760	3181	4217	24.6%
334	110310xx99xx0x	腎臓または尿路の感染症 手術なし 副傷病:なし	1532	2513	77	6	12381	16509	25.0%
333	180040xx97x0xx	手術・処置等の合併症 その他の手術あり 手術・処置等2:なし	161	659	163	213	3584	4780	25.0%

次のテーマは「入院期間別に必要度が低下しやすい・もしくは持続し続ける症例は何か？」です。お楽しみに！

解析の続きを先行して知りたい！という方はLibraのHPより会員登録をお願いします。

LibraのHPに会員登録いただくと、Libraにて蓄積されたデータを解析した結果や、

新しくリリースした分析機能について等の記事を無料で閲覧できます。

⇒URL: <https://sdb-libra.jp/>（会員登録完了後、HPよりLibra news第10号をご覧ください。）

Libraを使用して症例別の看護必要度を分析したい等のお問い合わせは**Libra事務局西田**までお問い合わせください。

⇒Mail: k-nishida@medi-system.co.jp Tel: 03-5781-0600

九州医療介護経営研究会 ～事務局の独り言～

8月の研究会では、前・国土交通省国土交通政策研究所 所長 佐々木晶二氏をお招きし、「都市のコンパクト化と生活環境の整備」というテーマでご講演頂きました。昨年度は同時改定に関するテーマを中心としていましたが、他省庁の地域政策もお聞きしたくようやく実現しました。私がご講演をお聞きして特にポイントと理解したことは、以下のような点です。

- 『都市計画制度』には憲法に基づいた土地利用制限や収用を含む強制権限がある。このため、広域的影響や長期的な影響に関して専門家の意見を聞く“専門家審査原則”と、地域住民に負担を掛けるため“住民参加原則”がある。
- “コンパクトシティ”に代表される『立地適正化計画制度』は、無理に1カ所に住宅地を縮めようとするものではなく、多極ネットワーク型のコンパクト化を、インセンティブを講じながら時間を掛けて構築する政策（20～30年）
- 立地適正化計画に基づいた、民間による医療・福祉施設の施設整備には補助が行われる

先進事例である富山市の解説以外に、具体的な高齢者支援サービスとして、「コンビニエンスストアの立地規制緩和」「賃貸住宅の空き住戸をサ高住にするプロジェクト“分散型サ高住”」にも触れて頂きました。人口減少時代において、次世代に向けて少しでもよい都市を残していきたいという強い思いに、会員様も感銘を受けておられました。

11月の研究会は、11月10日（土）に「医師の働き方改革～長時間労働等の是正をどうする」（前厚生労働省医政局長神田裕二氏）をテーマに実施します。体験入会を含め、ご希望の方は事務局までお早めにお申込み下さい。

文責：一般社団法人医療介護の安定と地域経済活性化フォーラム 事務局長 大池康礼

九州医療介護経営研究会とは・・・

2003年9月にスタートし、これまでの開催回数が150回を超える会員制の経営研究会です。無料での入会体験制度もございますので、お問合せ、資料等をご希望の方は、事務局までお気軽にお問い合わせ下さい。

担当：西岡こずえ TEL 092-409-7532 E-mail kyusyu_jimukyoku@hcsrev-f.or.jp



新春病院トップマネジメントセミナー2019のご案内

ブルーオーシャン戦略を活かした 病院経営戦略と組織マネジメント

～病院経営における新市場創造の考え方とそれを実現する組織能力の高め方～

ブルーオーシャン戦略は、着眼を変えた市場創造の考え方として、病院経営においても大いに活用できる可能性があります。第1部ではブルー・オーシャン戦略研究の日本での第一人者である早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授・早稲田ブルー・オーシャン戦略研究所（WABOSI）副所長の川上智子氏をお迎えして、ブルー・オーシャン戦略を実現する組織改革について講演いただきます。第2部では弊社代表取締役社長の平井昌俊より、病院経営戦略を実現するための組織マネジメントについて、弊社の支援事例を踏まえて講演いたします。さらに第3部では、フリーアナウンサーの徳永玲子氏の司会のもと、パネルディスカッション形式でブルー・オーシャン戦略の病院経営への導入について深掘りしていきます。

会 場

JR博多シティ9階JR九州ホール（福岡県福岡市博多区博多駅中央街1-1）

日 時

2019年1月25日（金）
14:00～17:30（13:30 開場）

参加費無料

6時に帰るチーム術

(著者 : 小室淑恵

ISBN-10 : 9784820717348)



働き方改革。この言葉を様々なところで耳にする。働き方改革に対する取り組みは、多くの企業・医療機関・福祉業界で行われているのではないだろうか。しかし、現実として、仕事の量が減った訳ではないのに、業務時間を短くすることに悩みを持たれている方が多いのではないかと。また、業務時間を減らす一方で、業績は高めていかなくてはならない。そういった中で労働時間短縮・業績向上を実現しているのが本書の著者である、小室淑恵氏である。

小室氏は自社の働き方改革の一環として、「残業禁止」「6時に強制退社」を義務付けたという。中にはどうしても残業をしなくてはならない場合も稀にあるが、残業を行った場合は、人事評価でマイナス評価をするなど、徹底して残業をさせない風土を創ったという。しかし、当初この取り組みを行った時、部下からは「なんでこんなに仕事があるのに残業が禁止なのか! それなら人を採

用してくれ!」などの不満の声があがったという。しかし、小室氏は「今の利益で採用できる人数は限界だ。仕事の量は減らないのであれば、全員で効率化できる仕事の進め方を考えよう。」と提案したそうだ。すると、最初は不満を言っていたメンバーも、次第に自分で考え、工夫し、メンバー同士で工夫するようになり、最終的にはチーム全員で業務の効率化に成功したという。

実際に、弊社でも私が入社したての頃は、帰宅後にメールの送受があることや、土日に仕事を行うということがしばしば行われていた。しかし、当時のオフィス長が、平日20時以降と土日に管理職から部下に連絡をすることを原則禁止という方針を出した。すると、その日から帰宅後にメールが送られることはなくなり、土日の業務のやりとりも一気になくなった。しかし、業務量が減った訳でないため、業務の進め方を私も変えなければならぬ。その1つとして、報告・連絡・相談の回数を増やすように工夫するようになっていったのである。これまでであれば、帰宅後にメールを送って業務の確認を行ってもらえたが、帰宅後のメールが禁止になったら、後工程を考え、業務を進めなくてはならない。そのため、なるべく早めに上司と報告・連絡・相談を行い、業務の進め方を自身で改善するようになった。つまり、新しい取り組みを行う場合、個人・チーム単位それぞれでどのようにすればうまく改善できるのかを考えていくことが重要なのだ。

最後に本書にある業務効率化を成

功させるための6つのステップを紹介したい。

- ①現状を見える化する
- ②課題とビジョンを共有する
- ③仕事の中身と分担を見直す
- ④評価ポイントを見直す
- ⑤仕事の進め方を変える
- ⑥変化を周囲に広げる

以上の取り組みによって、業務効率化が進むとともに、チーム力の向上にも繋がるという。皆様の職場でも働き方改革において、試行錯誤を繰り返しながら、様々な工夫を取り入れられているのではないだろうか。しかし、そういった働き方改革の取り組みにおいて、重要なのはメンバー全員で取り組むことであろう。トップ層のみが新たな取り組みを考え、現場の職員が取り組むのではなく、現場の職員とトップ層が一緒に新たな取り組みを考え、一緒に取り組むことによってチーム力が高まり、働き方改革に繋がっていくのではないだろうか。そういった新たな取り組みを行う中でヒントとなることが本書に記載されている。ぜひ、一度手にとっていただきご一読願いたい。



高比良寛治

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。

今月に入り、4日に非常に強力な勢力を保ったまま上陸した台風21号により関西圏を中心に、甚大な災害が発生しました。6日未明には、北海道胆振地方中東部を震源としたM6.7、最大震度7の地震が発生、ブラックアウトによる全道停電、土砂崩れ、液状化などによる甚大な被害が発生しています。被災された皆様と、そのご家族、関係者の皆様に心よりお見舞い申し上げます。一刻も早い被災地の復旧・復興をお祈りしております。今年は、毎月のように自然災害が発生しているように感じています。日常生活のみならず生態系すら脅かす状況になりつつあるように思います。私達が未来に向け、取り組めることは何なのかを一人ひとりが考え、行動することが求められていると思います。

当グループは今期最終月を迎えました。今期は事業開発、商品・サービス開発、人材開発など先行した投資を行いながら事業活動を行って参りました。皆様の真摯な仕事への取り組みにより、方針に基づいた事業計画は達成する見込みです。本当に今期一年間の活動ありがとうございました。社員、社員のご家族の皆様には感謝申し上げます。

先日、1985年自治省（現総務省）に入省、出向先の大分県で企画文化部長などを務められ、Jリーグ「大分トリニータ」運営会社社長、観光庁長官、内閣官房参与などを経られ、2015年4月から大阪観光局理事長に就任された溝畑宏様のお話を伺いました。「関西に活力を取り戻し、元気にするために大阪を日本一の観光都市にする」とおっしゃっておられました。特に西日本の経済活動に大阪は大きな影響を与えると話されています。日本政府観光局（JNTO）によると2017年1年間に日本を訪れた訪日外国人数（訪日客数：推計値）は前年比19.3%増の2,869.1万人、統計開始以来の最高記録を更新。そのうち大阪は、1,111万人となり、初めて1,000万人を突破しています。17年の大阪への訪日客数は263万人だった13年から約4.2倍に増え、全国（17年）は2,869万人と13年の約2.8倍でしたので、大阪への訪日客数は全国を大幅に上回る伸びとなっています。訪日客の大阪での消費額も17年は1兆1,852億円となり、初めて1兆円を突破。観光局が20年の目標としていた1兆1,900億円を3年前倒しでほぼ達成したため、溝畑理事長は、目標を上方修正するとおっしゃっています。さらに2017年の関西国際空港の総旅客数が前年比11%増の2,798万人で、3年連続で過去最高を更新しました。それだけに台風21号により、大きな被害を受けた関西国際空港の影響が、今後、懸念されます。一日も早い復興が望まれます。

英誌エコノミストの調査部門がこのほど発表した「2018年世界で最も住みやすい都市ランキング」において大阪は3位（東京7位）となっています。大阪の名も海外に知られるようになりました。大阪での訪日客の旅行消費額は、一人あたり10万円を突破し、滞在期間も4日を超えています。意外だったのは、大阪で最も食べられているものは「ラーメン」で1位、2位が「たこ焼き」でした。また、東京とのベンチマークでは22時以降の消費が低迷しており、その要因については、22時以降の観光情報の提供が不十分と想定されるため、大阪ミナミを中心に、「ナイトパッケージ（21時～0時までのお得特別メニューを用意：15店舗前後の参加店を募集）」を作り実証実験を行っています。

今後は、更なる増加を目指し、「OSAKA」ブランディング構築のための事業展開として「食」「スポーツ」「ウェルネス（健康）」の領域を掲げ、取り組みを加速させるそうです。さらに「高付加価値経済MICE戦略都市」【MICE：ミス：企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（インセンティブ旅行）（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称】を目指し、経済活性化につなげるとのことです。MICEの取り組みで有名なのはシンガポールです。リーマンショック以前の水準以上に大阪経済が回復し、成長モードに入っていることを知り、これから楽しみにしてきました。人口減少に目を向けることも大切ですが、インバウンドによる大きな変化もチャンスです。当グループも社会が抱える課題に、今後も皆さんと果敢に挑戦して参りたいと思います。





Communication Letterをご覧いただきまして、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。

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)