

2018.12 発行

今年も残すところ、あとわずかとなりました。
本年も格別のご高配を賜り、誠にありがとうございました。
本年中のご愛顧に心よりお礼申し上げますと共に、
来年も引き続き、お力添えいただきますよう、よろしく願い申し上げます。
年末ご多忙の折ではございますが、お身体にお気をつけて良き新年をお迎えください。

社員の気づき

縁に感謝する

先日、宮崎県医師会病院部会・医療法人部会で講演する機会をいただきました。

当日の会場は、シーガイアコンベンションセンター。初めて訪問する場所で迷っていたら、後ろから「太田さんでしょ？」と声をかけられました。振り返ると、過去にご支援していた病院の事務長でした。「うしろ姿ですぐに分かりました」とおっしゃって、会場まで案内していただきました。

会場に入っても、会場前方には過去にご支援していたお客様が座っていらっしやったり、会を主催する医師会の理事の方にも過去のお客様がいらっしやったりしました。顔なじみの方も多かったのでリラックスして講演することができました。

講演終了後も「いつもコミュニケーションレターでお見かけしています」「本当に良かったです」と、弊社の他の担当者に関わっていたお客様からも声をかけられました。

初めての会場で、私としては初めての枠組みでの講演でしたが、無事に講演を終えることができました。私だけでなく、他の担当者のお客様からも応援されたことで、これまでの縁に支えられて今があることを実感するひと時となりました。縁に感謝です。

次長 太田昇蔵

西南学院大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。グロービス経営大学院MBAコース修了。大規模グループ法人の基幹病院（約300床）の医事課を経て、2007年に日本経営グループに入社。医療情報システム導入支援や医療関連企業のマーケティング支援を経て、人事コンサルティング部に異動。2012年に1人で福岡に赴任し、2013年の福岡オフィス開設の地ならしを行う。



捨てる勇氣



馬渡美智

仕事柄、新幹線や特急に乗る機会が多いほうですが、最近はめっきり車内販売サービスが減りました。九州圏内の特急で車内販売を行っている特急は、ゆふいんの森号やA列車で行こう等で知られるD&S列車だけですし、新幹線でも博多・鹿児島間では車内販売を行わない便も増えました。

車内販売サービスを楽しみにしている人にとっては非常に残念なことですが、利用する機会が少ない私にとっては、車内販売サービスは「あったら便利だけどなくても困らないもの」という位置づけです。そして、新幹線や特急を頻繁に利用する人の多くは同じような感覚なのではないかと思います。

この「あったら便利だけどなくても困らないサービス」は、働き方改革においては、重要な鍵を握っていると考えます。医療機関に言い換えると、「しなくてもそれほど問題ない業務」ということになるのでしょうか。

最近では、申し送りを廃止する医療機関や介護事業所も出てきていますし、記録を簡素化するためにテンプレート化したりする動きも出てきています。

やり方を変えるのは勇氣のいることですし、業務をなくすことには不安も伴います。しかし、思い切ってなくしてみると、案外平気だったということも割りとおあるのではないかと思います。これから先の働き方を考えると、時には思い切った決断も必要かもしれません。



熱い人！



山崎太郎

先日、「なんて熱い想いを持っているんだ！」と驚く機会がございました。その方とは、ある法人様の施設見学会後の懇親会でお会いしました。その方に「ご自身の仕事に対する誇りや自身の使命はどういったことでしょうか？」という質問をしたとき、その方はまっすぐ私を見て語ってくれました。

『自分の使命は目の前の患者・利用者様のご自身の思うありたい姿に対して共に歩み、達成することと考えている。介護というのは決して誰でもできるような簡単な仕事ではなく、人のその後の生き方、人生を支える誇り高い仕事である。また、自立支援も大事であるが、若い世代への働きかけもすべきだと思う。患者・利用者様には申し訳ないが、どんな状態になるのかなど、病院・施設で暮らすことの現実を若い世代に伝えることが必要だと思う。大半がここで自ら望んで暮らしたいとは感じにくい。だからこそ、それをきっかけに早いうちから健康を意識してくれれば、本当の意味での介護予防に繋がると思う。眼前の利用者様の暮らし・心を豊かにすることはもちろん、これからの世代がこういったところを利用しなくても済むような意識付け、取り組みが大事であり、我々が担うべき役割・使命であると考えている。』

この方は30代前半くらいで老健と小規模多機能で支援相談員とケアマネをしているとのことでした。私は現場の方々とここまで深いお話をしたのは初めてでしたが、非常に胸が踊りました。組織を支えているのはやはり人であり、こんな方々が一人でも増えれば、その組織はより良い組織になっていくと改めて気づかされました。現場の方は皆いろいろな想いで今の職に就かれています。ぜひ今一度職員の皆様の想いを聞く時間を持たれてはいかがでしょうか。きっと熱い想いがそこには眠っていて、組織を強くする鍵が眠っているかもしれません。

飲み会に レンタカー の訳



松浦総太郎

飲酒運転は絶対にいけません。そのため、当然ノンアルコールビールのみで参加した飲み会についてお話しします。

ある病院事務OBの方から同業種の懇親会に誘われたため、私は博多から小倉に向かう予定でした。開始時間に間に合うように会社から博多駅に向かうと、何やら人身事故のアナウンス。どうやら姫路で人身事故が起こり、東海道、山陽新幹線全部運転見合わせとなっていました。私は、時間の都合上新幹線で小倉に向かう予定だったため、あわてて在来線の特急に乗り換えました。そして特急に乗って20分ほど進んだ時にまたアナウンス。私は、直感で、すぐにスマホでレンタカー会社を探して電話。かろうじて1台空きがあったため、下車後駅から15分かけて走り、そこからレンタカーで小倉まで高速を使って向かいました。結果的に1時間遅れの参加で、痛い出費ともなりましたが、OBの方から「レンタカーで参加するその根性に乾杯」と褒められました。結局、その飲み会では、多くの方々と知り合いになることができるとても有意義でしたが、その中の一人に中学の旧友がいたことにもとても驚きました。

人のご縁を大切にしなければと思うとともに、人身事故で電車が停止した時に、レンタカーが駅近くで空いていたことを考えると、まさしく不幸中の幸いを痛感した出来事でした。



ひたむきに



玉利裕希

お客様の施設内をラウンドさせていただくことがあります。現場の実務や実態を知るためにも、現場のラウンドは私に大切な気づきを与えてくれる機会だと思っています。

ある障害者福祉施設を見学させていただいた時のことです。私は入所者の方が植木の世話をしている姿を見かけました。植木の葉を一枚、一枚、丁寧に拭いていました。仕事に真摯に取り組み、汗を流しながらも笑顔で取り組む姿に心打たれました。このように丁寧に手入れをされた植木は、銀行や病院などの提携先に観葉植物として出荷されるそうです。

私はこの入所者の方が仕事に打ち込む姿に考えさせられました。自分はこれほどまでに集中して仕事に取り組んでいるだろうか、慣れが出てきて慢心してしまっていないだろうか。そして、反省しました。仕事は楽なものではありませんが、仕事ができることは当然ではなく幸せなことなのかもしれないと感じました。お客様の経営改善に力を尽くす必要のあるコンサルタントという職に就く者であるからこそ、これからも真摯に仕事に取り組んでいかなければと心に誓いました。

それが管理職の 役割ではないの!?



猿渡大吾郎

「課長職の育成」が課題に掲げられ、経営者様も今後の社業の発展のためには課長職に成長をしてもらわないといけないと常々おっしゃっている会社。さらに、経営者様はスキル以上に、人としての成長を非常に期待されている会社の事例です。

6名が参加している「組織改善に向けた会議」で、ある管理職の方が「本当にこれっていますかね。総務部で全部やらしてもらえばいいんじゃないですか」と、取り組みを実行するか否かを決めかねているシーンがありました。すると、今までこの会議に対して関心が低く見えていた管理職の方が一言口を開き、「こういうことを行うのが管理職の役割ではないのか？」とおっしゃるシーンがありました。元々、口数が多い方ではありませんが、この場においてこの方が発した一言は多大な影響与えました。その結果、他の課長職の方からも自身の役割を認識した発言や行動が増えてきました。最終的には、決断を渋られていた方にも腹を括っていただき、全員で取り組む行動を決めることができました。

これらのやり取りを通じて、役職者としての成長には「期待する役割を伝え続けること」「役割に気づくチャンス」が必要であると気づきました。もちろん、ご自身で役割を認識して動くことがもっとも望ましいとは思いますが、そのような人材はほんの一握りしかいないのではないのでしょうか。多くの従業員の方には「伝え続けること」「気づくチャンス」が必要であると考えます。そして、伝え続けたことが伝わった瞬間とは相手の行動に変化が起こった時ではないのでしょうか？

こちらの企業では、役割の伝達については部長が発信され、気づくチャンスについては弊社が関わらせていただいています。その結果として、徐々に役職者の考え方や行動に変化の兆しが見えてきました。私も、課長職の皆さんにさらなる成長を遂げていただくために、気づきの視点や考え方など伝えられることを増やすために、日々新たなことに挑戦していきます。

皆様の組織におかれましても事業の発展を考えた際に、自らで行うことと第三者を活用する領域を明確にさせていただき、経営に役立てていただきますと幸いです。



銭湯で 児童教育!?

「そうだ、銭湯へ行こう」そう心の中で呟き足を運んだのは先週末のことでした。旅行に行く際は必ず良い温泉に浸かる私ですが、実は銭湯を利用するのはこれが初めてだったこともあり、妙なワクワク感に包まれていました。浴場に入り身体を流し終え、湯船に浸かっていたところに、一人ご高齢のご婦人が入ってきました。ご婦人はすぐに「こんばんは、あなた若いのに珍しいわね。」と、声をかけてくださいました。私は「実は今日初めて銭湯へ来たんです。なんだかほっとしていいですね。」と返答し、そこから様々な話をしました。そこで最も印象に残った会話は銭湯の役割に関する話でした。ご婦人は「昔はね、子どもたちは銭湯へ来てルールや社会を学んだものね。」と言い、それに対し私は「どうして銭湯でルールや社会が分かるのですか。」と、単純



藤詩絵里

疑問を投げかけたところ、「銭湯ってルールがあるじゃない、身体を洗って入るとか、タオルを湯船につけないとか、走り回らないとか…。それを昔はね、赤の他人の子にも教えていたのよ。そうすることで子どもたちは善悪の区別が付く、そしてそれは小さい銭湯から、学校、社会へと繋がっていくのよ。」とおっしゃっていました。それを聞いて、銭湯にはそんな役割があり、公共施設だからこそ成せる教育があったということを知ることができました。調べたところ近年では「浴活」という言葉も生まれているらしく、銭湯を通じてルールや社会でのあり方を学ぶことが見直されているとのことでした。

この経験から銭湯に限らず、自分とは関係性のない大人が総出で携わり、教育することの温かさに気づくことができました。

もしかしたら、この温かさは現代社会では「おせっかい」と表現されるのかもしれませんが。しかしこの親のような愛情は、今となっては珍しいからこそ、現代社会にとって大切なことではないかと考えます。そういう意味では世代も年齢もばらばらの職場で、部署や部門関係なく、自分の担当外であっても、皆で新しく来た人を育て上げていく風土を作っていくことができれば、新たな気づきをいただけるのではないかと、そう帰り道に振り返りました。



職員の意欲や満足度が高い、200床規模の病院があります。この病院は弊社の職員意識調査（ES Navigator II）の活性化ランキングでも好順位でした。この結果をもとに理事長にどういうことに取り組んでいるのかを伺う機会がありました。

理事長によると「普段から職員に私の考えや思いを話すようにしている。とはいえ、一人ひとりと十分にコミュニケーションがとれるような時間もないので、毎日100人以上の職員が参加している朝礼で、5分ほど話をしている。」とのことでした。

そこでは、理事長の考え、大切に思うこと、明るくなれるような話、頑張ろうと思えるような話を、色々なエピソードや逸話を交えて話しているそうです。また、経営上の数字の話は絶対にしないとのこと。数字は当然気になるけれども、話をしたからといって数字が上がるわけでもないの、大事に仕事に取り組めば、自ずと数字はついてくる。だから、患者様にとっていいことをしようということをお話されるそうです。

率直に素晴らしいなと思いました。この理事長は入院患者も外来患者も受け持たれており、院外活動も盛んで、多忙を極める方なのですが、そういうなかでも職員に気を配って、工夫して自ら直接職員と関わろうとされています。実際に、職員のことがよく分かっているし、職員にもそれが伝わっています。

理事長いわく、わずか5分でも毎日続けていると普段とは違って顔がうつむいているとか、難しそう顔をしているとか、そういうことに気づけるし、手が打てるそうです。

できそうで、なかなかできません。でも、時間のないなかでなんとか工夫してトップ自ら直接関わっていることが意欲や満足の高さに繋がっているということに改めて気づかされました。

奇跡の5分



高園忠助

みんな
言いたい放題
なんだけど



高比良寛治

「うちの職員は何か改善してほしいことがあれば言いたい放題に言ってくるんですよ」と、あるお客様が打ち合わせを行っている際に話をされました。この法人は、働き方改革にも柔軟に対応されている法人で、職場環境の改善なども積極的に行われています。職場環境の改善施策の一つとして、職員意見BOXを設けているそうです。そして、職員意見BOXに書かれた内容のすべてをES向上委員会にて検討しています。また、その検討結果については、院内掲示板などですべて公表を行っているほど職場環境の改善に力を入れています。

そのような素晴らしい取り組みを行っていらっしゃるのですが、先述したように、職員の皆さんは言いたい放題に改善要求を出していただけるとのこと。先日、職員意見BOXに書かれていた内容の一つとして「職員駐車場を砂利道からコンクリート道路に変えてほしい」とあったそうです。この意見を見た時は、咄嗟に「コンクリート道路に変えるだけでどれだけ費用がかかると思っているのか。」と思ったそうです。しかし、職場環境をより良くしていこうという考えに基づき、ES向上委員会で簡単な概算見積りやコンクリート道路に変えることによるメリット・デメリットなどを検証したそうです。

そのときに私が感じたことは、意見を退けることは簡単だけど、「どれくらいコストをかければできるのか」と、まずは受け止めて、法人として検証しているという姿勢が素晴らしいということです。職員からの不満や要求はあるものです。そのような意見を否定せず、一度は受け止めることで、職員も意見が出しやすくなり、職員環境の改善にも繋がっていくのではないのかと考えさせられました。



獅子は
わが子を
千尋の谷に
突き落とす



小泉元毅

私は、普段東京支社で勤務をしている2年目社員です。私が福岡オフィスに抱いていたイメージは、冒頭のことわざのようなものでした。若手のころから手厳しく指導を受ける、そういった環境の中で同期たちは育てられているのだろうと想像していました。

この度弊社では、新たに札幌に拠点を立ち上げることとなりました。私はその立ち上げメンバーとなります。札幌に行く前に、拠点立ち上げの先輩である福岡オフィスにおいて、そのノウハウとスピリッツを学ぶために、約2週間福岡オフィスに滞在する機会をいただきました。そこで実際に見て、聞いて、感じたものは冒頭のことわざとは少し違っていました。どうやら獅子の子は自ら千尋の谷に飛び降り、親はその後ろからこっそりついていって見守っているようです。福岡オフィスでは、新人配属後すぐにセミナー集客のために飛び込み営業を行います。もちろんそう簡単には経営層に会えないわけですが、このような経験を通じて数字を作り上げることの大変さを知り、若手のころから自分の売上目標をどのように達成するのかを真剣に考えております。そして自身の考えから行動に移す。上司は頭ごなしに否定せず、方向性があるか、本当に達成できる計画になっているかを一緒に考え、アドバイスをします。このような育成方法が取られていました。肝となるのは、若手が自分の目標に責任と危機感を持ち、主体的に動くことでしょうか。そのスイッチを探すことが、これからの育成マネジメントなのかもしれません。福岡で活発に動き回る同世代の社員を見て、スイッチが入った良い経験となりました。

アイオワ出張



杵島凌太

2018年10月17日～2018年10月21日の5日間、アメリカのアイオワ州へ海外出張に行っていました。出張では、アイオワ大学病院（University of Iowa Hospitals and Clinics）の視察見学を行いました。その中でも特に、2015年に設立されたアイオワ大学子ども病院（University of Iowa Stead Family Children's Hospital）を見学して得た気づきを記載したいと思います。

そこで得た気づきは、患者である子どもや子どもを持つ親の目線に立ったハード面の素晴らしさです。具体的には以下の内容です。

- ・1階のエントランスには、各地から来ている子ども達のために地名の書かれたパズルや動物が隠れた床など、病院への恐れをなくす工夫が随所に散りばめられている。
- ・12階ある建物は、各階にテーマカラーが決まっており、病院というイメージを感じない。くわえて、エレベーターのボタンは各階のテーマカラー別で色分けされており、目的のフロアに到着するとエレベーターの天井がそのテーマカラーの色に変わるようになっている。
- ・病院とスタジアムが隣接されており、12階の部屋からアメリカンフットボールの試合を観ることが出来る。また、試合中に選手や観客全員が病院の12階から見ている子どもたちに向かって手を振る時間が用意されてある。
- ・病室（個室）には、親が見るテレビと子どもが見るテレビの2つが設置されてある。
- ・入院期間中に学校に通うことが難しい子ども向けにClass Roomという部屋を設けており、学校の授業の内容を勉強することができるようにしている。
- ・病院内に医学博物館や患者図書館があり、患者およびその家族への医学の知識向上と退屈な入院生活への助けにもなるように力を熱心に注いでいる。
- ・診察室の壁紙にはポップな動物が描いてあり、診療中の子どもの不安な気持ちを和らげる工夫がなされている。

他にも多くの気づきがあり、貴重な経験をさせていただくことができました。また、ここまで患者目線が徹底されている建物を見ることができ、非常に感動しました。費用的に難しい部分もちろんあると思いますが、弊社のお客様に今回の視察で得た気づきを伝えていきたいと思ひます

部下の
指導方法を
前向きに
バージョン
アップ

「最近厳しく指導するとすぐパワハラだとかいわれて困るなあ」「働き方改革で権利主張が強くなってるよね。昔は少くも我慢したもんなのに」こんな話をよく聞くようになりました。

ところで、人材マネジメントや人材育成の分野では、近年、脳科学分野からの研究アプローチが盛んになっています。例えば、「SCARF（スカーフ）」モデルという有名なモデルがあります。

SCARFとは、Status（地位・立場） Certainty（確実性） Autonomy（自律性） Relatedness（関係性） Fairness（公平性）の頭文字をとったものです。

（次ページにつづく）

Status (地位・立場) 相対的な自分の地位
Certainty (確実性) 将来の見通し
Autonomy (自律性) 自分で状況をコントロールできる度合い
Relatedness (関係性) 人とのつながり
Fairness (公平性) 公平に扱われること



橋本竜也

これらが脅かされると脳の扁桃体が刺激を受け、脅威を感じ、逃走・逆送反応を示すということが分かっています。そのため、結果主義で競争をまわし、他者との比較をするような指導をすると、部下は恐れを感じ、とたんにモチベーションが下がってしまうこととなります。これは、「脳」の反応なのです。人材マネジメントの分野でもこのような知見が蓄積され、それに基づいた様々な手法が提言されてきています。

このように新たな知見や技術がもたらされれば、部下の指導や育成方法もやり方を変えていく必要があります。このときに、今までのやり方を否定されていると捉えると抵抗感があります。そうではなく、新たな知見を取り入れて、部下指導や育成の方法をバージョンアップしていくという捉え方をするといいのではないのでしょうか。

例えば、「昔はそろばんで計算していたのに、最近の若者は電卓すら使わん。パソコンになっとる！けしからん！」なんて言う人はいないですね。「昔は練習中は水なんか飲まないで何時間も猛練習したものだ。それを今では小まめに水分を取りやがって」なんて言う人もいないですね。より良い技術や知見を取り入れて、あらゆるものがレベルアップしているのだと思います。人材マネジメントの分野も同じです。新たな技術や知見がどんどん入ってきているのです。

働き方改革の後押しもあって、人材マネジメントの分野も流れが急速になってきているのは確かです。自分のこれまでのやり方を変えていかなければならないことも少なくないかもしれません。人材マネジメントの分野は、自分が経験してきた指導や自分ができてきた程度効果を実感している指導をする傾向がありますから、やり方を変えとなると心理的な抵抗が生じる場合もあります。でも、それは過去のやり方を否定されているのではなくて、より良い技術や知見をどれだけ活かせるかが問われているのだと考えてみてはどうでしょうか。

目的はスタッフの成長、やりがい作りであり、それは昔も今も変わりません。そのためにより良い方法を取り入れていくということは、誰もが理解できることではないのでしょうか。

社員の気づき END

読者の声

弊社に届いた「11月号読者アンケート」の一部をご紹介します。

自院のデータベースから抽出できるプロセス指標とアウトカム指標の自動化を来年7月末までに完成させようと動き出した矢先に、時宜をかなえたように高園さんがKPIのプロセス指標とKGIの成果指標の概念を載せて頂いたので大変参考になりました。

又、松永さんが「感動できるように、常に心を磨くことを怠らない」という言葉を紹介されておりました。心を磨く、感性を磨く為に、どうすべきかというテーマを私の心に呼び起こしてもらいました。ありがとうございます。

医療法人博慈会内田病院 安藤正明様

よかった項目のチェック時に気づいた事があります。現状の自分が“身につまされる”状況の項目にチェックしていると・・・。

どの項目も役立つLETTERばかりでいつも感謝して拝見しております。

医療法人社団順養会海老原病院
海老原加代子様

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。10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ありませんので、ご注意ください。

「必要度が入院期間ごとに低下しやすい症例は何か」

以下は、疾患別、入院期間別に看護必要度Ⅰの該当患者割合を集計しています。

今回は、各症例の中から、全国で症例数が多いDPCコード(※)を抜粋し、集計しました。

※出典：平成30年3月6日(火)平成28年度DPC導入の影響評価に係る調査「退院患者調査」の結果報告について(6)診断群分類毎の集計(Excel:24,491KB)

【「必要度が入院期間ごとに低下しやすい症例は何か」に関する考察】

10月号で重症度が高いと判明した誤嚥性肺炎、心不全、狭心症などは入院期間に関係なく半数近くが重症度、医療看護必要度での該当患者であることが分かります。一方、期間Ⅰからすでに必要度の対象となるものが少ないもの、入院期間Ⅱから必要度が低下するものなどの症例も散見されます。

※期間Ⅰ～ⅢとはDPC/PDPS(診断群分類別包括支払い制度)で定められた疾患ごとの入院日数になります。

胆管結石(限局性腹腔膿瘍手術等)、ウイルス性腸炎、頻脈性不整脈(経皮的カテーテル心筋焼灼術)、膀胱腫瘍(膀胱悪性腫瘍手術等)、喘息、前庭機能障害などは期間ⅡやⅢで大きく必要度が低下するため、期間Ⅰ以内もしくはは期間Ⅱの早期での退院・転棟等の対応(クリニカルパスの改善等)が必要と考えられます。

#	コード	DPC名	全国傾向		DPC期間ごとの重症度該当患者割合				DPC期間ごとの在院患者の割合			
			症例数	平均在院日数	期間Ⅰ	期間Ⅱ	期間Ⅲ	期間Ⅲ超	期間Ⅰ	期間Ⅱ	期間Ⅲ	期間Ⅲ超
1	020110xx97xxx0	白内障、水晶体の疾患 手術あり 重症度:片眼	303,868	2.9	3.2%	6.8%	1.0%	0.0%	8.8%	8.4%	13.7%	0.1%
2	060100xx01xx0x	小腸大腸の良性疾患(良性腫瘍を含む。)内視鏡的大腸ポリープ・粘附	257,438	2.7	20.6%	23.8%	12.7%	-	15.0%	14.8%	13.5%	0.0%
3	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	186,449	3.1	5.9%	9.1%	12.6%	-	46.7%	39.9%	13.4%	0.0%
4	050050xx02000x	狭心症、慢性虚血性心疾患 経皮的冠動脈形成術等 手術・処置等1:なし	139,882	4.7	55.9%	63.2%	38.1%	31.0%	46.4%	24.2%	27.6%	1.9%
5	040081xx99x00x	誤嚥性肺炎 手術なし 手術・処置等2:なし 副傷病:なし	118,028	21.3	55.7%	44.5%	49.7%	64.2%	40.3%	26.5%	28.3%	4.7%
6	050130xx99000x	心不全 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	101,039	18.0	51.1%	40.2%	36.6%	53.0%	40.7%	28.4%	26.0%	4.8%
7	110310xx99xx0x	腎臓または尿管の感染症 手術なし 副傷病:なし	97,943	12.4	27.3%	17.7%	24.9%	40.7%	34.8%	28.9%	27.5%	8.6%
8	110080xx991xxx	前立腺の悪性腫瘍 手術なし 手術・処置等1:あり	96,463	2.7	52.6%	45.4%	38.6%	0.0%	4.5%	35.8%	10.4%	6.1%
9	060340xx03x00x	胆管(肝内外)結石、胆管炎 限局性腹腔膿瘍手術等 手術・処置等2:なし	89,069	11.1	41.3%	18.6%	22.3%	28.7%	42.9%	26.6%	24.0%	5.3%
10	160800xx01xxxx	股関節大腿近位骨折 人工骨頭挿入術 肩、股等	88,635	27.6	55.5%	17.0%	15.8%	33.2%	51.5%	31.4%	15.6%	1.4%
11	150010xxxx0xx	ウイルス性腸炎 手術・処置等2:なし	88,352	5.5	18.4%	5.5%	10.0%	2.5%	33.3%	32.4%	33.1%	1.2%
12	040090xxxx00x	急性気管支炎、急性細気管支炎、下気道感染症(その他) 副傷病:なし	68,403	6.0	27.0%	20.8%	22.6%	52.0%	28.1%	24.3%	45.2%	2.3%
13	140010x199x00x	妊娠期間短縮、低出生体重に関連する障害(出生時体重2500g以上) 手	67,708	6.2	0.0%	0.0%	0.0%	-	23.8%	19.0%	57.1%	0.0%
14	050070xx01x0xx	頻脈性不整脈 経皮的カテーテル心筋焼灼術 手術・処置等2:なし	63,350	5.5	58.4%	40.7%	17.6%	0.0%	64.9%	15.9%	18.8%	0.4%
15	040040xx9910xx	肺の悪性腫瘍 手術なし 手術・処置等1:あり 手術・処置等2:なし	62,733	3.7	14.6%	24.2%	23.9%	37.7%	32.1%	16.7%	44.7%	6.6%
16	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	60,342	12.4	25.2%	13.3%	17.8%	32.7%	23.5%	21.9%	20.7%	6.7%
17	060210xx99000x	ヘ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	58,349	9.1	17.2%	6.7%	9.8%	28.0%	44.1%	29.2%	23.6%	2.3%
18	0400801199x00x	肺炎等(1歳以上15歳未満) 手術なし 手術・処置等2:なし 副傷病:なし	57,578	5.8	0.0%	-	-	-	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
19	110070xx0200xx	膀胱腫瘍 膀胱悪性腫瘍手術 経尿道的手術 手術・処置等1:なし 手術・	57,435	7.4	59.0%	22.5%	16.8%	0.0%	42.5%	39.6%	17.5%	0.4%
20	040100xxxx00xx	喘息 手術・処置等2:なし 副傷病:なし	56,968	6.4	22.8%	7.9%	12.9%	20.0%	36.8%	25.5%	33.1%	4.6%
21	060160x001xxxx	鼠径ヘルニア(15歳以上) ヘルニア手術 鼠径ヘルニア	56,446	5.3	35.0%	56.5%	12.1%	-	30.9%	19.1%	7.4%	0.0%
22	030250xx991xxx	睡眠時無呼吸 手術なし 手術・処置等1:あり	51,494	2.1	0.0%	0.0%	0.0%	-	2.8%	2.8%	36.1%	0.0%
23	040040xx97x0xx	肺の悪性腫瘍 手術あり 手術・処置等2:なし	49,936	12.7	51.1%	39.0%	20.1%	28.3%	42.0%	29.4%	23.0%	5.2%
24	060050xx97x0xx	肝・胆内臓の悪性腫瘍(続発性を含む。)その他の手術あり 手術・	49,535	11.7	31.2%	7.6%	15.7%	54.3%	40.2%	30.7%	23.8%	5.2%
25	030400xx99xxxx	前庭機能障害 手術なし	49,049	5.2	41.0%	3.5%	5.0%	0.0%	40.1%	31.0%	28.0%	0.9%
26	060102xx99xxxx	穿孔または膿瘍を伴わない憩室性疾患 手術なし	48,714	7.9	4.5%	1.3%	1.1%	0.0%	50.8%	25.8%	22.6%	0.8%
27	010230xx99x00x	てんかん 手術なし 手術・処置等2:なし 副傷病:なし	47,507	7.1	65.7%	32.5%	22.3%	54.8%	17.8%	15.4%	31.1%	3.3%
28	010060x299040x	脳梗塞(脳卒中発症3日以内、かつ、JCS10未満) 手術なし 手術・処	46,506	16.5	41.2%	12.9%	12.1%	44.9%	49.1%	26.9%	22.3%	1.7%
29	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	46,137	9.0	44.5%	6.2%	11.2%	-	46.6%	43.0%	10.4%	0.0%
30	060335xx02000x	胆嚢水腫、胆嚢炎等 腹腔鏡下胆嚢摘出術等 手術・処置等1:なし 手術・	43,179	7.6	64.5%	30.4%	26.7%	25.0%	52.8%	23.6%	22.6%	1.0%

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

(著者：楠木 建

ISBN-10 : 4492532706)



今回、ご紹介する書籍は「ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件」である。一橋大学MBAの教授でいらっしゃる楠木建氏により書かれた、今や名著と言っても過言ではない。ベストセラーとなった今でも経営者の参考図書となっている有名な書籍であるが、あえて本書を紹介する。

本書はその名の通り、競争戦略についてまとめられている。筆者は『戦略とは違いを作って繋がることである』としている。戦略には優劣があり、優れた戦略を策定することが重要であるとのことである。それでは、優れた戦略とは何か？要素はいくつかあるが、その一つに思わず人に話したくなるような面白いストーリーになっているものが優れた戦略であると述べられている。

ストーリーとしての競争戦略は、個別の要素について意思決定し、アクションをとるだけでなく、そうした要素の間にもどのような因果関係や相互作用があるのかが重視されているものであるという。こうした視点で立案したものを戦略ストーリーと呼び、これを面白く作るとは組織内で大きな意味を持つ。なぜなら、ストーリーの面白さは戦略の実行に関わる人々を突き動かす最上のエンジンとなるからだ。また、戦略ストーリーを整理することは、ゴールまでの進むべき道筋をつけることであるため、行動指針が明確になることで一人ひとりの実行度も高まるとされる。

一方で、戦略の最終目標は利益を出すことにあるため、利益の源泉を作ることにも求められる。利益の源泉を作るためには、次の5つの要素（5C）が含まれていると良いとされる。

- ①**競争優位** (Competitive Advantage) …どのような点で他に勝っているのか
- ②**コンセプト** (Concept) …誰に、何を売っているのか
- ③**構成要素** (Components) …どのような要素が組み込まれているか
- ④**クリティカル・コア** (Critical Core) …持続的な競争優位を獲得するための要素 (キラーパス)
- ⑤**一貫性** (Consistency) …ストーリーの全体感と成果をイメージさせられる要素

医療を始めとした日本の多くの産業は成熟しており、誰も参入していない成長性の高い市場やセグメントの要素はなかなか見つからない。そこで、ストーリーという一つ上位のレベルに次数を繰り上げた差別化が求められるのではないかと考えられる。本書では、上記の他「戦略ストーリーの骨法10ヶ条」等、戦略立案のコツや事例が掲載されており、自組織への活用方法が見つかるはずだ。

1月に弊社が開催する「新春病院トップマネジメントセミナー」ではブルーオーシャン戦略を題材にする。その中では成熟した業界でありながらも、戦略を工夫することで新たな成功を手にしたところは多く存在する。それらの事例もストーリーとしての競争戦略を打ち出して、成功に導いたのだと考えられる。内外環境が大きく変動し、戦略転換をお考えになるところは多くあると考える。成長戦略は外的機会に飛びつくのではなく、今までの自社の戦略ストーリーと成長戦略のフィットを考えることが重要である。戦略の構築や見直しを考えられていらっしゃる方には、ぜひ改めて手にとっていただきたい書籍である。



松永透

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。

新たな事業年度を迎えました。先月28日には、グループ役員の皆様と利生塔を訪れ、業績達成と社員皆さんが安全に過ごせたことへの感謝と来期に向け、創業理念を正しく継承し、新たな目標に社員一丸で向かうことを祈念して参りました。そして、今月1日千里阪急ホテルで経営方針発表会を開催しました。前日からの台風24号の影響で交通機関が乱れ、当日東京方面から大阪へ移動した社員の皆さんは気が気でなかったと思います。そのような中、無事、方針発表会を終えることができました。準備・運営・参加いただきました社員の皆様、誠にありがとうございました。今期は、重点項目として15項目掲げ、開発型企業実現に向けての飛躍の1年とする旨、皆様に説明しました。丹羽統括からは、「品質保証」の徹底、銀屋専務から、「決意と覚悟、そして結果責任」について、話がありました。そして、今回多くの方が昇格し、新たな任に就くことになり、大変嬉しく思います。松本部長の覇気ある返事で身が引き締まり、社員代表として、辻課長の入社10年間の振り返り、杵島主任の1年間の取り組みは、皆さんの心に真っ直ぐに届いたことと思います。その中でも今回、執行役員に藤原部長が任命され、当グループの歴史に新たなページが刻まれたことを心嬉しく思います。山本副社長より、突然の指名でありましたが、士気高に立った藤原執行役員の一言一言が心を打ったと思います。

また藤澤会長ご夫妻に特別感謝状が菱村議長より贈られました。菱村議長の渾身の心のこもった感謝状の読み上げに、社員も皆、聞き入っていました。藤澤会長は、会長就任後も6時出社を継続され、社員の面談、打ち合わせや、外部セミナー講師、新たな研究会の立ち上げ、後継者育成講座の開設など当グループの広告塔として、精力的に活動してこられました。藤澤会長のご自宅でお世話を社員は数えきれず、丹羽統括の5日間連続宿泊や井垣取締役と奥様との出社お見送りなどユーモア溢れる逸話の紹介がありました。今後も大所高所よりご指導賜りたいと存じます。奥様はじめご家族の皆様には、公私に渡り応援いただき、感謝申し上げます。誠にありがとうございました。

今期スタートにあたり、前期の反省を踏まえ、原点に立ち返り、「先行管理」の徹底をお願いしたいと思います。【日本経営グループ 先行管理：第1四半期で80%、第2四半期で100%、第3四半期で充電・家族サービス、第4四半期で来期の計画づくりと来期の予算の組み立ての循環サイクルを全部門に浸透させる 業績達成の為には第4四半期の来期に向けての取り組みが最も重要である】方針発表会でも述べました通り、今期、開発型企業として新たな取り組みが計画されています。日本経営グループのDNAはチャレンジスピリットだと思います。京セラ創業者 稲盛和夫氏は、新たな取り組みについて次のように述べています。【新しいことを成し遂げるには、まず「こうありたい」という夢と希望をもって、超楽観的に目標を設定することが何よりも大切です。しかし、計画の段階では、「何としてもやり遂げなければならない」という強い意志をもって悲観的に構想を見つめ直し、起こりうる全ての問題を想定して対応策を慎重に考え尽くさなければなりません。そうして実行段階においては、「必ずできる」という自信をもって、楽観的に明るく堂々と実行していくのです】新たな取り組みに、失敗はつきものです。しかし、その失敗を恐れず果敢に挑戦していきたいと常に考えています。現状に甘んじて、何もしないことのリスクの方が必ず将来に大きく影響します。

併せて、新人事制度が今月よりスタートします。先月より説明会が随時開催されてきましたが、その根底には、基本理念である「全従業員とその家族の幸福を追求するとともにその幸福に気付いて感謝できる心を育み、社会の成長発展に貢献する」ことがあります。制度に完成はありません。時代の変化に応じて常に見直していくことが必要です。私たちは実務家です。どうすれば、今よりもっと未来に向けて良くなっていくのかを考え、提言・提案していくことも開発型企業の実現に繋がります。前期を振り返った時、幾つの提言・提案を自身で行われましたか。今期、主体性を発揮した提言・提案を楽しみにしております。



9月の研究会では、株式会社やさしい手 代表取締役社長 香取幹氏をお招きし、「ITを活用した介護事業マネジメント～働きやすい職場を目指して～」というテーマでご講演頂きました。私がお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。

- 介護サービスは医療と比べて情報の非対称性が小さいので、利用者・家族に対するアカウンタビリティの担保（たとえば、日々のサービス提供計画とその結果の記録や共有）が重要で、その積み重ね（インフラ）が高い満足度をもたらす。
- 詳細なサービス提供計画を作成することにより、短時間勤務者の活用、同時並行的業務分担、低スキル者の発見とそのフォローができる環境を創り出し、職員にとって分かり易く、働きやすい職場づくりの起点になる。

その日のシフトにおける業務の詳細を共有し、その進行状況を「見える化」することによって、それぞれの業務の効力感（達成感）とともに、職員相互のバックアップの必要性が自然に分かるようになるという仕掛けは大変参考になりました。なぜ利用者の疾病別重度化への対応に注力するのか？の質問に対して、どうすれば今の在宅生活を長く続けてもらえるかは、利用者にとっても事業者にとってもLifeTimeValueに繋がるとのお答えに、参加者は大きな刺激を受けておられました。

今回は12月8日（土）に「ビッグデータ活用の可能性～政策立案から病院経営まで」をテーマに、東京医科歯科大学大学院 教授 伏見 清秀氏をお招きして実施します。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



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。

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）