

2019.03 発行

社員の気づき

新春トップマネジメントセミナーの裏では・・・

2019年1月25日にJR九州ホールで「新春病院トップマネジメントセミナー2019」を開催することができました。ご参加いただいた皆様、誠にありがとうございました。

今回の新春病院トップマネジメントセミナーの主要テーマは「ブルー・オーシャン戦略」。セミナーに参加された方はご存知だと思いますが、2005年に提唱されたばかりの新しい経営理論で、イノベーションを起こすための具体的なツールが組み込まれています。このブルー・オーシャン戦略の国内第一人者である早稲田大学大学院経営管理研究科（ビジネススクール）の教授で早稲田・ブルー・オーシャン戦略研究所（WABOSI）の創設者である川上智子先生に外部講師として講演いただきました。

会場でも川上先生から話がありましたが、川上先生と第2部で講演した弊社代表取締役の平井は、福岡県内のある小中学校の同級生です。そして、同じく同級生だったのが、福岡を中心に活躍する地元フリーアナウンサーの徳永玲子さんです。徳永さんはKBC九州朝日放送「アサデス。」の総合司会として福岡では有名人です。

川上先生と平井は、これまでも病院経営について学会などで情報交換をしてくれていたということですが、徳永さんとは平井が岐阜県に転校して以来、約40年間会っていないということを聞いていました。さらに、川上先生・徳永さん・平井が通った小学校に、実は現在、私の長女と次女が通っています。昨年秋に東京で川上先生・平井と今回のセミナーの打合せを行ったところ、川上先生が小中学校時にお住まいになっていた生家と現在の私の家の距離が約100mということも分かりました。

ここまで揃ってしまったら、私が一肌脱ぐしかありません。そこで、今回のセミナーの企画・運営担当であった私と弊社の松永は、徳永さんの所属事務所に連絡し、当日の司会をお願いすることにしました。当日は、セミナーの運営だけでなく、講師控え室では40年ぶりの再会を実現するという裏の取り組みでもありました。

徳永さんはセミナー当日も収録があったため、会場入りが開会30分前となりバタバタの再会でしたが、さすがプロ。2人の講演を舞台袖で聞きながら必死にメモを取り、休憩時間には「ブルー・オーシャン・シフト」を読み込んで準備することで、“ブルー・オーシャン戦略”や“病院経営”という普段は全く関わりがないテーマのパネルディスカッションの司会を巧みにさせてもらっていました。

イノベーションは既知と既知の掛け算と言われますが、早稲田ビジネススクール教授×フリーアナウンサー×病院経営コンサル会社社長が「小中学校同級生」という“縁”で集ったことで、今後イノベーションが起きる予感がするセミナーとなりました。新春病院トップマネジメントセミナーの裏では、“縁”を結び直す取り組みが行われていました。



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。

この病院が好き

最近、感動したことがあります。職員アンケートを継続的に実施していただいているお客様で、アンケートのフリーコメントに「この病院が好き」というコメントが記載されていたのです。院長もこの一言にとても感動していました。

私見ではありますが、特に医療職においては、“この病院が好き”という組織へのロイヤルティよりも、医師や看護師といった専門職としてスキルを高めることに誇りを感じる傾向が強いように思います。この傾向が良い悪いということではなく、“この病院が好きだ”というロイヤルティを高めることは容易でないことだと私は考えます。

院長は、「職員アンケートの実施から結果がくるまでの間、いつも胃がキリキリと痛む」とおっしゃいま



す。しかし、それでも継続しているのは、職員の意欲・満足や率直な意見を直視することは、今後の改善ポイントや病院に期待されていることを知る大切な機会だと思っているからとのことでした。このように謙虚な院長を見ていると、自分自身のあり方を反省します。このお客様で「この病院が好き」というコメントが職員から出てくるのは、この院長の謙虚な姿勢の成せる技なのではないでしょうか。（玉利 裕希）

守りの経営

2019年はリスクについて考えることから始まりました。1月は3日と26日に熊本で2度の地震が発生しました。3日は震度6弱、26日は震度5弱の地震で、お客様先でもかつての地震のような被害はありませんでしたが、心配された方も多かったことと思います。弊社も社員とその家族の安否確認を実施し、当福岡オフィスは20名弱ですが、全員の安否確認に2、3時間要しました。

また年初からインフルエンザが大流行し、お客様先でも1日に50人を超える患者の陽性反応が出て、患者と接する職員にはイナビルの予防投与を行ったところもありました。当オフィスでも同じく、社員とその家族に5名の陽性反応が出て、社内の環境整備、勤務調整、お客様先との業務調整、会議などが集まる予定の見直し等に追われました。普段から気をつけていらっしゃる医療機関・介護施設でも、今年は状況が違つとみなされたところも多かったようです。他にも社会情勢をみれば隣国との外交問題、ゴーンショックなどの出来事もあり「日々の業務を滞ることなく行えるようにするには」というリスク管理について改めて考えさせられたものです。

「日々の業務を滞ることなく行えるようにする」ことは、いわば守りの経営ですが、通常営業するということ



は、「お取引がある先に迷惑をかけない、契約したこと・約束したことをきちんと果たす」ということでもあります。さらなる事業展開など攻めの経営も大事ですが、守りの経営あってこそだと痛感いたしました。同時に、社会のインフラである医療機関・介護施設の皆様のリスクリテラシーの高さを改めて痛感したものです。

リスクには、内的リスク（職員の退職防止、クレーム対策、品質管理、感染管理等）と外的リスク（自然災害、インフルエンザ流行等）とありますが、リスクリテラシーが高いところでは未然に防ぐことと発生した際の沈静化や再発防止のスピードとクオリティが高いです。

日々、お仕事させていただいているお客様、弊社で働いてくれている社員の期待を裏切らないためにも、様々なリスクに感度を高くもって運営していきたいと思えます。（高園 忠助）

前提を疑う＝ 新たな気づき

1月25日（金）、福岡にて新春病院トップマネジメントセミナーを開催いたしました。当日は200名近くのお客様にお越しいただき大変嬉しい限りでした。ありがとうございます。

今回のセミナーの題目は、『病院におけるブルーオーシャン戦略（差別優位性の創造）』でした。医療との関係性が見えず、なぜブルーオーシャン戦略なのか、とあまりピンとこなかった方もいらっしゃったかもしれません。このテーマは弊社でも新しいもので、きちんとした価値を提供できるか不安な思いもありました。しかし、いざ開催してみると、お客様からとても嬉しい声を頂戴しました。さらにセミナー後にご質問をいただける方までいらっしゃいました。

特に、セミナーを通じて印象的であったのは、「前提を疑う重要性」に触れられる方が多かったことです。多くの方が、このご時世では医療業界においても競争戦略は重要であり、経営について深く考えなければならない



とおっしゃっていました。一見関係のないようなものが新たな気づきを得るといふ経営者の物事に関する感覚の鋭さや多角的な視点に私はとても驚かされました。物事を整理する際に一定の枠組みを活用することは重要です。一方で、その枠組み自体が正しいのかを考えること、すなわち前提を疑うことは何事においても重要であると改めて考えさせられました。

今回のセミナーとお客様の声を踏まえ、さらに価値のあるコンテンツを創造していきたいと考えます。あらゆることにおいて、前提を疑い、「そのような考えがあったか!」と思っただけのように自己研鑽に励んでまいります。弊社の取り組みが少しでも多くの方のお役に立てると幸いです。（松永 透）

自分でやった方が 早い病

皆さんは、部下や後輩に仕事を任せるのは得意ですか？私は正直苦手です。自分でやった方が早いと一人でごんばってしまったり、任せたいが途中で口出しをしてしまったり・・・重症です。

先日、1年ほど前に別の仕事で関わらせていただいたお客様から、人事制度の見直しを行いたいので支援して欲しいとのご依頼を受けました。そのときに「私（役員）とか事務長はもういいから、課長たちと一緒に作り上げて欲しい。次の世代を担う人たちが、こういう組織にしていきたいという思いを形にして欲しい」と言われました。

私はこの一言に、「なるほど、この法人に組織の要となるような人材がたくさんいるのはこういうことか」と人材育成の本質を感じると同時に、自分の不甲斐なさを



痛感しました。

ある本に「自分でやった方が早い病は、自分の時間とエネルギーを奪い、他者の成長の機会を奪う」と書いてありました。

働き方改革により、一人ひとりの労働時間は短くせざるを得ない今、チームのパフォーマンスを高めることは、これまで以上に重要になります。一人ひとりが「自分ががんばればなんとかなる」という限界を超えることが鍵になるかもしれません。（馬渡 美智）

3連覇と初優勝から みる考察

1月1日は実業団によるニューイヤー駅伝が行われ、1月2日と3日は箱根駅伝が行われました。今年も見応えあるレースが展開され、非常に印象に残るレースとなり、ニューイヤー駅伝では旭化成が3連覇を達成し、箱根駅伝では東海大学が初の総合優勝を果たしました。駅伝で勝つためには個人の力やチームの団結力、監督のマネジメント等、様々な要素が求められますが、今回優勝が決定的となった要因を一つ挙げるとするならば、「冷静さ」だと考えます。

その「冷静さ」とは何かと申しますと、レース展開やコースの特性、相手の実力、走っている様子など様々な要素を踏まえて、自分の区間をどのように走りきれば良いかということを理解し、それを実行する力です。それが際立っていた選手が優勝したチームには存在しました。旭化成では6区の市田宏選手と7区の大六野秀敏選手、東海大学では8区の小松陽平選手です。

長くなりますので簡潔に申し上げますと、市田宏選手は2位でスタートするものの途中で2人に抜かされ順位を4位に落としますが、焦らずに自分のペースを守って最終的に区間賞を獲得して1位で襷を渡しました。大六野秀敏選手は2位の選手との差を広げようとペースを上げて走りますが、2位の選手が後ろについたまま離れる様子がなかったため、戦略を変更し最後のラストスパート勝負とすることで見事優勝を勝ち取りました。小松陽平



選手は徹底して1位の選手の前に出ることなく、後ろについて力を温存し8区の難所である権田坂を前にしてペースを上げて、最終的に2位とのタイム差を51秒とする単独トップへ浮上することに成功しました。

この「冷静さ」を生む要因は、平常心を保てる心と予習であると考えます。駅伝を走る選手は必ずコースの下見を行い、どのようなペース配分で走るのか戦略を立てます。もちろんレース当日は順位変動や天候変化などもあるため、それに応じて平常心を保って戦略を柔軟に変更しながら走ることが求められます。

上記のような考え方は仕事においても重要なことではないでしょうか。例えば、救急医療の現場において患者の状態を把握し適切な処置を施すためには、焦ることなく平常心を保つことに加えて、日頃からあらゆる疾病、状態の患者に対してどのような医療を提供すれば良いか勉強しておくことが必要だと考えます。その他の仕事においても同様に当てはまることがあるでしょう。

1月の駅伝シーズンを通じて、改めて自身の仕事に対する考え方を振り返る気づきとなりました。
(杵島 凌太)

井の中の蛙にならない

先日、とあるフリマアプリを運用している会社の人事担当者と意見交換をする機会がございました。正に目から鱗の取り組みや考え方が多々あり、多くの気づきを得る時間となりました。特に、この時間を通じて「自分たちの考え方に固執し過ぎない」ことの重要性に気づくことになりました。自分たちの組織のサービスに健全なプライドを持つことは非常に大切です。しかし、そのプライドが変な方向に向かうことは、防ぐ必要があります。そのため、視野を広げて外を見て実体験を踏まえて知ることは重要だと感じます。顧客が求めるものは常に変化をしております。その変化に気づくことなく突き進んで



しまうのはやや傲慢です。

外の生の環境に触れ、さらに顧客のニーズの変化に気づき、今あるものをどのように変化させるのかを決断し続けることが、世の中の困りごとを解決する一助になると考えております。私自身も、自らの狭い価値観で決めつけることなく多様な人や情報に触れて、お客様への貢献に活かしてまいります。(猿渡 大吾郎)

その電話が 全体を止める

ある病院で外来の業務分析を行っていた際に、問診担当の看護師さんの動きが気になりました。外来が1日300人以上（午前中で150人以上）もあるにも関わらず、問診担当の看護師は1名で（もちろんヘルプも入りますが）全体の混み具合と、各医師の診療状況を鑑みながら、次々と患者さんの案内を行っていました。

そして、あるとき職員から電話がかかってきました。内容は職員間の確認事項でしたが、その看護師さんが確認と調査をしなけばならず、結果15分ほど、問診と案内ができなくなりました。

この場合、午前で150人ということは、240分で150人の対応をする必要があり、単純計算すると1分36秒で一人の患者と対応している計算になるため、結果9.3人



の患者さんの問診が一時停止したことになりました。当然、外来受診に支障をきたしたことは言うまでもありません。

電話をかけた人がそのようなことを考えていたかどうかは分かりませんが、忙しい職場で複数の人が連続した業務を行っている職場ほど、その流れを止めないための業務分担やルールの工夫と、配慮が必要だと改めて感じました。（松浦 総太郎）

発信力

私事ですが、少し前から母校の部活動の指導に行っています。というのも数年前から方針が変わってからか上手いかないけないことが多く、学生たちも悩んでいるとの声を受けたからです。どんなことに悩んでいるのだろうか、そう考えながら練習に臨み、これではないかという問題点を見つけました。それは発信力の無さです。学生は当時の私よりもはるかに真面目で練習態度もいいのですが、自分から何かを質問したり、発信したりすることが無く、ただ受身のまま練習をこなすような雰囲気染み付いていました。加えて本人たちは「私たちはなぜか様々な方から熱意が足りないとお叱りを受けます。部活動のことをよく考えているのに…」と主張していました。このままではいけないと危機感を持った私は、ある日学生に喝を入れました。「確かに君たちは部活のことを良く考えているし、どうなりたいという思いも持っている。けれども、思っていることって目に見えないから人は気づかないよ。行動しなきゃ、自分が思っていること、成しえたいことを自ら発信しなきゃ。そうしないと誰も気づかないし変わらない。強くなりたいたら今あるものを受け取るだけじゃなくて、その先を自分の手で求めないと」と力を込めて話しました。

本人たちにとってかなり衝撃的だったのか、それから学生たちの態度が明らかに変わりました。分からないことを素直に質問してくれたり、自分の口から将来ビジョ



ンについて話してくれたり、部活動のSNSを頻繁に更新するようになったり、メモを取って指導内容を確認してくるようになったのです。さらに発信力が高まることに比例してコミュニケーション量も増し、部自体の雰囲気も明るくなってきました。その結果、指導を開始した年末と比べ、技術面はもちろんですが、受身の姿勢から脱却して自ら求めようという貪欲な姿勢が見えてきました。

当然この発信力は仕事でも活かせると考えています。例えば上司との面談でやりたい仕事や分野を伝えたり、自分が考えていることを普段の会話に織り交ぜたり、提案する際に相手から依頼されたことだけでなく、そこから個人的な見解を述べたりすることなど、この他にも様々なシチュエーションが挙げられます。仕事だけでなくプライベートにおいても発信力は物事の中核を成すものであると考えています。

「思いは人には見えないが、行動は目に見える」このことはよく考課者研修等で申し伝えてはいますが、まさにそれを目の前で実感する瞬間であり、私にとっても良い気づきの機会となりました。（藤 詩絵里）

職員のことを考える

先日訪問した病院（100規模の療養型病院）で賃金表を拝見させていただきました。そこで驚いたのは、看護師の昇給額は平均9,000円で他職種の平均も6,000～7,000円と、その地域ではかなりの高水準であったことです。どうしてこのような高水準で設定されているのかをお聞きしたところ、「先代の理事長の考えですが、他の病院よりも高い昇給額だったら職員も定着するだろうし、何より昇給額が高ければ、今年もがんばろうってモチベーション向上にも繋がるということからこのような設定にしているんです」ということでした。実際に、この病院では賃金表を変えてから、離職率は10%を超えたことはないとのことでした。

しかし、昇給額が高だけで離職が防げるものではありません。この病院では、昇給月の前である3月に経営幹部の方々が主となって全職員と面談を実施しているということです。この面談では、日頃の業務の劳いや来期に取り組んでほしい期待を伝えているということでした。些細な取り組みかもしれませんが、この取り組みを経営



幹部の方々が主体的に取り組まれているからこそ、職員のモチベーション向上や離職率低下という大きな効果に繋がっているのかもしれない。

今回の出来事を通じて、経営幹部の方が職員とコミュニケーションをとることの大切さを感じました。この病院では給与を上げるという効果のある取り組みを、経営幹部との面談で更に促進させているのだと思います。経営幹部が面談の時間をとることは難しいことだと思いますが、ぜひ、年度末を迎える今、このようなコミュニケーションをとる機会を設け、職員の皆様が気持ち良く来年度の仕事を迎えられるような取り組みをしてみたいかがでしょうか。（高比良 寛治）

九州医療介護経営研究会～事務局の独り言～

12月の研究会では、東京医科歯科大学大学院 医療政策情報学分野教授 伏見清秀氏をお招きし、「ビックデータ活用の可能性～政策立案から病院経営まで～」というテーマでご講演いただきました。私が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。

○東京医科歯科大学においても、定量評価によるエビデンスに基づいて意思決定する組織への変革を図るために、クオリティー・マネジメント・センター（QMC）を設置して、「医療の質」と「経営の質」の双方の可視化に取り組んでいる。

○地域医療構想の病床推計手法では、回復期と亜急性期（軽度急性期）等を一体として推計する手法が用いられており、その点においては急性期と回復期の境界点（ $C2 = 600$ 点）については、妥当性が高い。

○医療と介護のレセプト連結分析の研究も進んでおり、高齢者ケアの連続性が明らかになることで、医療から介護という上流・下流の制度設計から、高齢者を中心にパラレルな（行ったり来たり）制度設計になっていく可能性が高い。

救急医療（入院）を担うことが地域に貢献していることは間違いがないが、推計手法としては医療資源投入量を

用いていることを、分けて丁寧に説明しないと事業者（病院）の経営判断を迷わせることになるのご指摘もありました。

次回は3月2日（土）に「2025年以降の民間病院の経営」をテーマに、全日本病院協会 会長 猪口 雄二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180回を超える会員制の経営研究会です。無料での体験入会制度もございますので、お問合せや過去の開催実績等をご希望の方は、事務局までお気軽にお問い合わせ下さい。

○九州医療介護研究会事務局（担当：西岡 こそえ）
TEL 092-409-7532
E-mail :kyusyu_jimukyoku@hcsrev-f.or.jp

気づく力を 高めるポイント



あらゆる仕事において「気づき」というのは大切なことです。ただ、職場においてはよく気づく人と、そうではない人がいると感じる人も少なくないでしょう。

この「気づき」というのは、感覚的なもの、その人の天性のものと考えてしまいがちですが、特に仕事において大事なものは、「気づく力」ではないでしょうか。つまり、「気づき」とは感覚的なものではなく、磨くべき能力ということです。

では、どうすれば気づく力が高まるでしょうか。それは関心を高めることです。関心の高さが気づきにつながります。よく「アンテナを張りましょう」といった表現をされることがありますが、より具体的には“関心を向ける”ということです。

例えば、気になっているブランドがあるとします。だいた前からそのブランドの服とかバッグとかを欲しいと思っている。現物を店頭で見て、カタログも熟読した。もう少し貯金がたまったら自分へのごほうびとして買おう。そんなふうになっていると、町を歩いたりするとそのブランドを持った人が目に入ってきます。「あ、結構持っている人多いな。」これこそが気づきです。自分がそのブランドの品が欲しくなったからといって、そのブランドを持つ人が急激に増えたはずはありません。関心を高めたから、気づくようになったということです。

このように、「気づき」は関心の次にあるものなのです。顧客に関心を払うことで、顧客の変化やニーズに気づくようになります。部下に関心を払うことで、部下の個性や変化に気づくようになります。

最初は意識しないと関心が向かないことがあります。そのために、何かを習慣にします。例えば、毎朝お客さんの情報を取るとか、部下と必ず一日一回は言葉を交わすとか。こうしたことが習慣化すると、無意識に関心を払えるようになります。このように、気づきを高めるためには、一つひとつのことに意識的に関心を払うことから始めます。自分がもともと好きなことや興味があることは、意識しなくても関心を払いますから、気づきます。仕事はそういうことばかりではありません。上司は、どこに関心を払うべきかを教えてあげることで、部下の気づく力を育てられるでしょう。

人生の三冠王という言葉があります。「関心、感動、感謝」のそれぞれの最初の「カン」を取って、人生の三冠王です。とてもいい言葉だと思っています。順番も大事です。関心を払うから変化に「気づき」ます。変化に気づくと感動します。感動すると「有り難い」ことだと感謝の心がわきます。

この言葉から気づきの先にはさらに感動と感謝があるということが分かります。また、感謝の心を持つとすれば、最初に必要なのは関心なのだということも論理的に分かります。関心の高さが気づきの大きさになり、それがさらには感動と感謝の大きさにつながる。

これから新人の受け入れも始まる時期です。新人に大きな関心を払い、気づきを高めるとともに、新人たちにも関心の重要性を伝えていかれてはどうでしょうか。

(橋本 竜也)

3月のイベント

各セミナーの詳細は、日本経営セミナー・研修サイトをご確認ください
<http://nkgr.co.jp/seminar001>



★障がい者施設対象 人材育成改革セミナー

- 人材育成について悩みを持っている方
- 職員の離職について対応策を打ちたい方
- 今ある組織風土を改善したい方
- 人が定着して働きやすい職場にしたい方

大分会場 3月20日（水） 鹿児島会場 3月26日（火） 福岡会場 3月27日（水）

★2019年の消費増税に伴う処遇改善に対応

多様な働き方を実現するための人事・賃金制度改革セミナー

- 消費増税に関する処遇改善の原資を活用して給与制度を見直したい
- 働き方の多様化に応じた人事・賃金体系を構築したい
- 職員の定着に向けた取り組みをしていきたい

福岡会場 3月15日（金）

★地方の慢性期病院の経営者に伝えたい 戦略的賃金制度の考え方セミナー

- 人口動態による影響のある地域であっても安定的な経営をするための給与管理のあり方が分かる
- 経営者の思いを職員へメッセージとして伝えられる根拠のある戦略的賃金制度が分かる
- 慢性期病院が気にかけるべき同一労働・同一賃金への対応のポイントが分かる
- 賃金制度への人事評価制度の活用方法が分かる

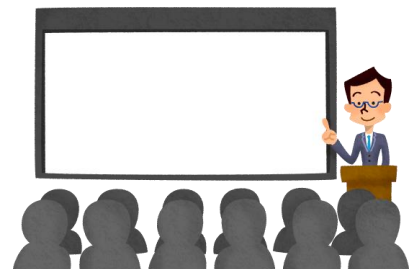
沖縄会場 3月15日（金）

★働き方改革関連法対応の最難関

経営者が考えるべき同一労働同一賃金対策

- 同じ仕事は本当に同じ給料にしなければいけないの？
- パート・有期の賃上げは本当に必要？
- パート・有期にも家族手当・住宅手当を支給しなければいけない？
- パート・有期にも賞与を支給しなければいけないの？

福岡会場 3月22日（金）



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。

新たな年を迎えました。年末・年始は、ご家族の皆様と充実した時間を過ごされたことと思います。大きな変化を迎える一年となります。変化に惑わされることなく、常に本質を見据えた事業や業務提供を行って参りたいと思います。本年もよろしくお祈りいたします。

その変化の中のひとつに、本年4月から施行される「働き方改革関連法」があります。皆さんにもご紹介しましたが、昨年、当社のホームページでご案内した小冊子『医療機関の「働き方改革」ハンドブック』は、全国多くの皆様にダウンロードいただき、関心の高さが窺えました。そのような中で、医師に関する働き方について、「医師の働き方改革に関する検討会（厚生労働省）」で現在、議論されています。1月11日に開催された検討会では、【2024年4月から適用される罰則付き時間外労働の上限時間を原則、休日労働込みで年間960時間以内・月100時間未満とし、地域医療提供体制の確保の観点からやむを得ずこの水準を到達できない場合には「年間1900～2000時間」（地域医療確保暫定特例水準）とする事務局案が提示された。今後はこの案を基に議論を続け、3月末までに結論を出す。（日経メディカルオンライン：1/12）】とされています。特に医師の偏在が大きな問題となっており、医師を含めた医療従事者の不足に悩む地域では、医療従事者の長時間労働と業務負担増が深刻な事態となっており、前述の「年間1900～2000時間」につながっています。私も長年現場を見てきましたが、医療従事者の方々の日々の取り組みには、本当に頭の下がる思いです。そのような過酷な状況下で果たして、長時間継続して働くことが本当に可能なのか、相当な議論と検討が必要であると思います。

一方で、労働時間の短縮策として【●医療機関内のマネジメント改革（管理者・医師双方の意識改革、業務の移管や共同化（タスク・シフティング、タスク・シェアリング）、ICT等の技術を活用した効率化や勤務環境改善） ●地域医療提供体制における機能分化・連携の推進（これを促進するための医療情報の整理・共有化を含む）、医師偏在対策の推進 ●上手な医療のかかり方の周知（第16回医師の働き方改革に関する検討会資料1/11）】などを掲げ取り組んでいます。私どものクライアントでも、何らかの方法で短縮策に取り組んでいますが、業務プロセスそのものを抜本的に見直すことから始めなければならないと感じると同時に、患者さんやそのご家族、地域の方々の理解と協力も必要不可欠であると考えています。

また、昨年来、医学部入試の不正問題が報道されていますが、「医療従事者の需給に関する検討会 医師需給分科会の第3次中間取りまとめ（2018年：5/31）」では、【地域ごとの医師偏在の度合いを示す医師偏在指標は、2018年度を目途に示されることとなり、2019年度中には、各都道府県において「医師少数区域（仮称）」等が設定されることとなる。併せて診療科別の偏在指標も必要とし、「医師偏在指標」を用いることも決まっている。（先ずは、産科・産婦人科・小児科）】そして、医師の需要推計では、【将来の医学部定員数を、2018年度の9,419人として仮定した場合、医師の需要が最も大きくなる想定試算でも2033年頃に約36万人で医師需給が均衡し、2040年には医師供給が約2.5万人過剰】となる見込みを結論付けています。医師の就業率は65歳を境に下がり始め、75歳過ぎに50%を切ります。また、外科系志向の医師が減少しており、今後、診療現場などに大きな影響を与えそうです。現在の診療所の全体数や新規開設についても併せて議論をしなければ、抜本的な解決策は見出せないように感じています。

日常的に情報を読み解き、考えることは、私達の仕事に於いては当然のこととして捉え、行動力によって結果を残し、社員の皆さんと社会が抱える課題について叡智を結集し、果敢に挑戦し、より良い社会創りに貢献することを決意新たに取り組んで参ります。よろしくお祈りいたします。

2019年1月25日

株式会社日本経営
代表取締役社長

平井昌俊



今月のBOOK REVIEW

ブルー・オーシャン・シフト

著者：W・チャン・キム、レネ・モボルニュ

ISBN-10：4478100357



『ブルー・オーシャン』という言葉、皆さんは聞いたことがあるだろうか。1月の弊社のトップマネジメントセミナーにご参加いただいた方は聞き覚えがあるだろう。『ブルー・オーシャン』というのは、いわば競合のいない市場を言う。対比して競合が多く、競争の激しい市場は『レッド・オーシャン』と表現される。「医療・福祉業界のような国の政策に方向性を左右される業界においてそんな市場などあるものか!」と思われる方も少なくないだろう。しかし、考え方や手段によっては『ブルー・オーシャン』になりえるのである。そもそも競争のない世界に足を踏み入れるためには、置かれている状況を当然であると捉えてはいけぬのである。

ブルー・オーシャンを考える時、一つ目のポイントは既存顧客を奪い合うことを考えるのではなく、新たな需要の創造と確保である。新たな需要を考える時、最も重要なことは、買い手（患者）の視点に立ち、買い手が今何を感じていて、何を求めているのか（本書では情緒的・機能的価値と表現される）を感じ取ることである。そしてもう一つのポイントは提供価値の差別化とコスト削減の両方を実現する方法を考えることである。例えば、本書ではとある薬局チェーンが例に挙がっていた。実際に顧客が薬が欲しいとなった時にどのようなプロセスをたどっているのかを確認し、顧客の立場をリアルに体感したのだ。顧客は病院へ行き、長い待ち時間を経て処方箋をもらうが、薬局に行ってもまたさらに待ち、体調が優れないと感じてから約6時間後に薬を手に入れることができるというプロセスを体感し、どこか短縮できないかと考えたという例だ。実際この例では多少のコストを投資してでも薬局に上級看護師を配置し、診察などによる途中の時間を短縮することで、顧客の真に求める価値を提供できると考えたのであった。こうすることで、時間というコストを削減するとともに、薬局でも薬が処方できる環境を生み出したことで、他の薬局との差別化を図ったのだ。

実際、ブルー・オーシャンを考えるとときに重要になるのは「取捨選択」と「価値創造」なのであろう（本書でも①取り除く②減らす③増やす④創造する、の4つのアクションが挙げられている）。医療福祉業界は地域による差が大きいですが、その分、一般的に事業化が困難と思われるものであっても、ある特定の地域では可能となる可能性がある。地域における病院機能や疾患別の推計人口といったマクロ的な要素の分析から、自院における提供サービス（処置、食事、売店など）、コスト（待ち時間など）といった自院の提供価値を構成する要素について一つひとつ見ていくと、業界標準と比較して伸ばし、差別化できるポイントと、減らし、コストを下げる点が見つかり、ブルー・オーシャンの領域を創出できるのではないだろうか。

本書にはブルー・オーシャンの考え方から事例まで詳細に語られている。今後の成長発展を考えるなら、このブルー・オーシャン戦略という考え方はきっと参考となるだろう。ぜひお手にとって読んでいただきたい。（山崎 太郎）



お知らせ

医療・介護業界向けマネジメントスクール

N College

2019年公開講座年間プログラムが
完成いたしました



医療・介護業界向けマネジメントスクール

N College

学びは私を笑顔にする

2019年公開講座年間プログラムができました

詳細は同封のパンフレットをご確認ください。



福岡オフィスCommunication Letterは、今月号をもって、紙面での配信を終了することになりました。長年にわたり、お読みいただきまして、誠にありがとうございます。
なお、次月号からは引続きメールでの配信に切替えてお届けいたします。
詳細は同封しております「福岡オフィスCommunication letter紙面配信終了のご案内」をご確認ください。

**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)

03

COMMUNICATION LETTER

2019.03 発行