

実況中継



● 2017年3月25日(土)
日本医療経営実践協会関東支部 茨城研究会

KPIを活用して 継続的な経営改善を行う

病院の経営改善事例とKPIの活用法

～経営ビジョンの共有と組織の活性化を目指して～

病院の経営課題を改善するにあたって、目標設定しても、「絵に描いた餅」になってしまうという声をよく聞く。その原因には、各職員が目標に向けて具体的に何をすべきかを理解していないからということと、改善へのモチベーションが足りないということが考えられる。では、それらの問題を克服するにはどうしたらいいのか。医療法人清風会の有村秀幸副理事長に解説してもらった。

**経営理念を意識し
一貫した経営改善をすべき**

病院の経営改善がうまくいかないといふ声がよく聞かれますが、そこには職員の経営改善意識の低さと、改善活動が具体的なものになつてないということが挙げられると思います。

この問題の解決のためにはKPIの活用が役に立つと考えています。

一貫性をもつた経営改善が可能で、効率的な経営改善が可能なことになるでしょう。

定することはありませんが、こうした意識は必要不可欠です。経営理念の実現とは無関係な部分にKPIを設定しても、目標が見えてこないために、職員のやる気は上がらないからです。

二つ目は、中長期的目標を立てる

KPI（Key Performance Indicator）とは、組織や事業、業務の目標の達成度合いを測定する定量的な指標のこと。経営上重要な指標にKPIを設定するにあたり、定量的に目標の達成度合いをモニタリングしつつ、業務改善するところが可能になります。

では、KPIをどう活用すればよいでしょうか。事前準備としては二つあります。

一つ目は、経営理念を意識するところ。

経営理念があることで、現実と照らし合わせることができ、今何をすべきかが見えてきます。また、職員の各々が理念を把握することができれば、組織全体として

経営理念は、組織全体として目指すべき方向性ですが、これでは、具体性に欠けます。そこでより具体化した中長期的目標を立てる必要があります。よくある例としては、「病床機能変更」「稼働率向上」「単価向上」「コスト削減」「職員離職率の低減」などで、経営理念の実現のための具体的な目標と言えます。中長期的目標があることで、KPIを設定すべき「場所」がみえますし、中長期的目標は数値に落とし込むことができるるので、達成度合いを測ることができます。

善活動に取り組むことができるでしょう。では、具体的にどうやつてKPIを設定するのがよいでしょうか。

私がおすすめする手法の一つはロジックツリー(図)を活用することです。

ロジックツリーとは、上位概念を下位概念に細分化していく、本質的な問題がどこにあるかを絞り込む際に便利なツールです。これを用いて、医業利益の構造を細分化していくと、戦略遂行のためのKPI設定の候補が見つかります。

やす」ことを掲げたのであれば、入院収益は「患者数」と「患者単価」を上げることに細分化でき、それらもまた細分化をしていくことで、「新入院患者数」、「紹介患者数」「外来患者数」「実施単位数」といった具体的な増益策のターゲットの候補を見つけられないときは、ロジック

こうしてKPIを設定し、モニタリングをすると、現状分析・問題発見できりますが、大事なことはその問題を解決するための改善プランを立てたあとに、プランの進捗や結果を、KPIで再度確認、再設定していくこと。

このように、KPIを使って数値を比較することで、経営課題に対するさまざまな対策を打つことができるようになるのです。

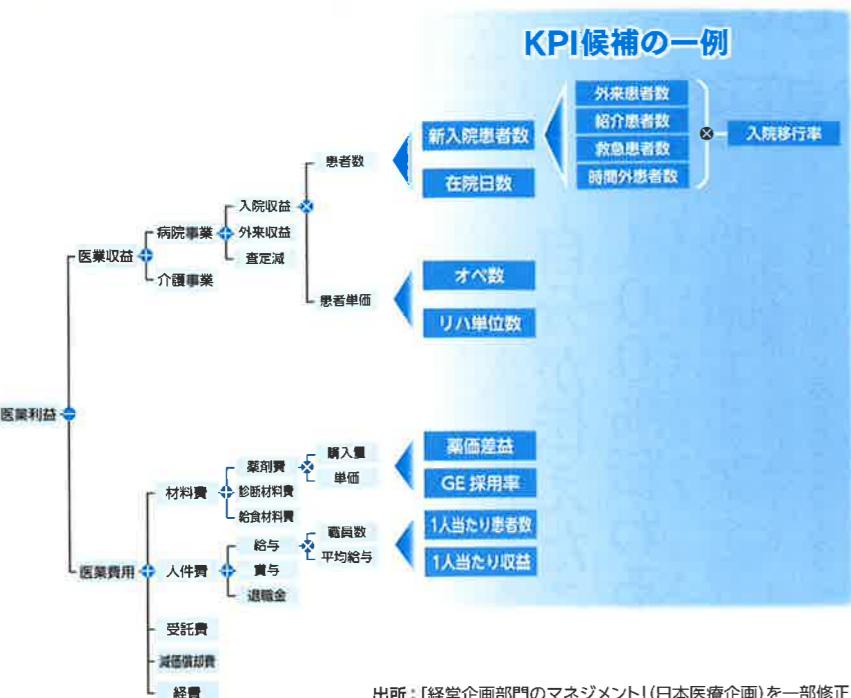


図 ロジックツリーから病院におけるKPIの設定が可能