



事例：KPIを活用したマネジメント②

方向性を共有すべくKPIを設定 問題意識が芽生え活性化も進む

ホスピタル坂東を中核施設として、精神保健福祉サービスをトータルに提供する清風会グループでは今年から、グループ全体での方向性の統一を目指した経営改善の一環として、KPIの設定を開始した。KPI設定の流れや設定による効果、今後の目標を聞いた。



KPIを活用したマネジメントに取り組むメンバー。右から、近藤隆彦さん、有村秀幸さん、橋本輝明さん、宇都宮功さん

図っていききたいと考えています」
同時並行して、グループ全体の目標を踏まえたうえで、病院と法人それぞれの事業ごとに経営上重要な指標をKPIとして経営幹部で設定し、管理。病院については、病棟ごとの稼働率や新入院、患者数、ベッドコントロールなどの指標は日々チェックしている。同機構地域活性化支援部マネージャーの近藤隆彦さんは、「特に今注視しているKPIの一つが新入院の患者数なのですが、指標として設定することで評価する意識が浸透し、変化にすぐに気づいて対策を考えることができます」と話す。そのほか、将来像を見据えたKPIとして、地域連携の相談件数や救急受入件数なども設定している。一方、法人については、事業によって形態が異なるため、それぞれ入所稼働率や平均入所者数、単価、職員1人当たりの売り上げ、利用者1人当たりの売り上げ、平均介護度などを指標とし、評価している。

「各部門に対して定期的にフィードバックはしていきますが、それがプレッシャーになりすぎないようにすることも大切です。そういう意味では、各部門が主体となったKPIを設定して問題点を考えながら対策を講じる動きは、将来的な効果が大きいと感じています」と、同院事務部副事務部長の橋本輝明さんは話す。

数字をもとにして考えるクセがつく

ボトムアップのKPIと、トップダウンで管理するKPIの両方を使い分けながら経営改善に取り組み始めた同グループ。しかし、KPIを設定し、それに基づく評価を実践していくことを決定した当初は、職員のなかには抵抗感もあった。たとえば、リハビリ部門であれば「1日の部門全体での実施単位数」や「部位別の実施単位数」だけではなく、「セラピスト1人当たりの実施単位数」が指標となるため、「なぜそこまでする必要があるのか」「成績票のようだ」との意見が聞かれたのだ。

DATA

清風会グループ

【ホスピタル坂東】茨城県坂東市香掛411
TEL：0297-44-2000
URL：http://www.hp-bando.jp/
病床数：470床（精神350床、一般70床、医療療養50床）
診療科目：精神科、心療内科、内科、循環器内科、消化器内科、漢方内科、物忘れ外来、整形外科、リハビリテーション科、脳神経外科、消化器外科・外科、皮膚科、神経内科、歯科口腔外科
理念：患者様を第一に考え、患者様が求めている医療サービスを効率的・効果的に提供してその過程・結果のすべてにおいて医療の三原則（安心、信頼、満足）が得られ、さらに知恵と創造を駆使して患者様の福祉を最大化できる医療サービスを行います。
【医療法人清風会】老人保健施設寿桂苑（定員100人）、生活訓練施設吉泉苑、訪問看護ステーション愛心会、精神グループホーム6施設、地域活動支援センターなど



各部門が主体となったKPI設定に取り組み

二次救急指定病院として年間2500人の急性期患者を受け入れる一方、精神科、身体合併症をメインに救急から慢性期まで切れ目のない医療を提供する470床のホスピタル坂東と、介護老人保健施設や精神訪問看護、精神グループホーム、障害者共同生活援助、就労移行、自立支援事業など幅広い介護福祉サービスを展開する医療法人清風会から成る清風会グループ。同院では身体合併症病棟を設けて、単科の精神科病院では対応困難な内科合併症患者を積極的に受け入れるなど、専門性の高い医療を展開してきた。

地域経済活性化支援機構からの出向により同グループ経営推進本部本部長として経営改善を進める有村秀幸さんは、「グループとして13の関連施設があり、情報ネットワークのインフラ活用などは進んでいるものの、全体のベクトルを合わせて意思疎通を図るのは非常に難しい。そこでKPIを使って、ファクトごとに現状や方向性を共有できる組織にしていきたい。各職員が自分を取り組み始めました。各職員が自分は何をしたらいいのか、どこに向かえばいいのか、登山に例えるならば山の何合目にいるのかなどを確認するためにも、KPIが必要だと考えています」と話す。