

病院未経験の
経営企画部長
奮闘記

企画系の「やわらか発想」で 経営力アップ!

連載

第2回 最初のミッションは “業績の見える化”

I. 1カ月で“業績の見える化”せよ

東山会では毎月、「運営会議」という経営幹部からなる業績検討会議が開かれています。公認会計士が部門別損益表（病棟、外来、透析、健診、オペ、内視鏡、放射線等、計14の部門別損益）に基づいて、予算と実績の差異分析を中心に報告しています。

筆者が入職して10日後に運営会議が開かれました。何も分からないまま出席したあと、理事長から「部門損益だけでなく、もっと業績の見えるようにしてほしい」と指示があり、大手病院グループの年報を渡されました。期限は指示されませんでした。次月の運営会議までにアウトプットを出さなければならないと考えました。業務イメージは全く持っていませんでしたが、「できる」と自分に思い込ませて取り組みました。

まず、「理事長がなぜ“業績の見える化”を求めているのか」、「その背景にある問題は何か」を考えました。

理事長の問題意識は次の3点ではないか。

- ①管理会計の部門とマネジメントの単位が異なっているため、管理職に部門損益を見せても自分の問題としてとらえない
- ②収支だけでなく、件数や単価といった現場が実感できる指標でマネジメントしたい

- ③法人全体の収支や部門指標を職員全員に公開し、頑張っている部門を称賛し、不振の部門には危機感を持ってもらいたい
- 上記のニーズに応えられる業績資料のたたき台をつくり、理事長に意見をもらいつつ、予算作成責任者にデータのありかを教えてもらいながら業績資料をつくりました。

II. 業績資料の構成と活用方法

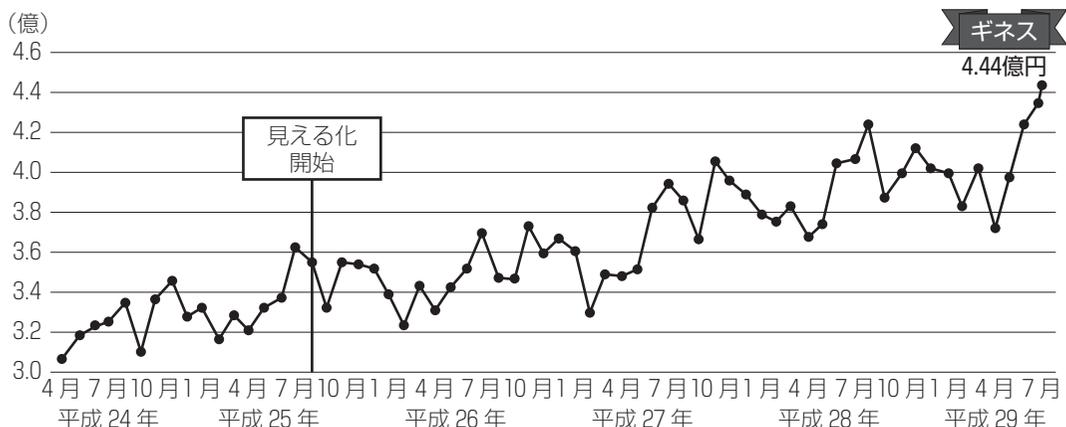
資料は2部構成にしました。①月次の法人収支と部門指標を、実績と予算比、前年比をエクセルの表でまとめた（部門指標は、収入、件数、単価が一覧できるようにA3判4枚に印刷）資料と、②法人収益や部門指標の推移をグラフでまとめた（95個のグラフをA3判6枚に印刷）資料の2つです。

見える化した業績資料はA3判で10頁になりますが、毎月86部をカラーコピーして、部長会議（7部）、運営会議（10部）、部課長会議（45部）、経営企画部一般職会議（6部）、医局朝礼（18部）で共有しています。全職員の23%に資料を配布し、筆者から直接説明しています。

報告内容は次の4点です。

- ①法人の月次の収入、医業利益の実績、予算比、前年比。年度累計の収入、医業利益、税引前利益の実績、予算比、前年比

グラフ 東山会 月次収入



- ②部門（62部門）の予算比と前年比
- ③過去最高の月次収入、件数を計上した部門を「ギネス更新」と紹介して称賛
- ④該当月の業績関連のトピックス（医局朝礼では時間の制限から、62部門の指標報告は割愛）

Ⅲ. “業績の見える化”の効果

まず驚いたのは、職員が数字をよく見ているということでした。医療従事者はデータに慣れているからか、詳しい説明をしなくても現実を受け止めてくれました。見せるだけでも効果がありました。特に科長クラスについては、会議で業績を読み上げ、過去最高を記録した部署を称賛する場があることによって、指標を意識して努力してくれています。ほとんどの指標が右肩上がりで伸びています。

ただ、低迷を続ける指標もあります。1部署の努力では解決できない問題をはらんでいると察知して、経営層（部長以上）が

介入して解決しています。平成25年8月に“業績を見える化”して以来、収入も右肩上がりで成長しています（グラフ）。

1カ月で“業績を見える化”したことにより、経営幹部から一定の評価が得られ、肩書も経営企画部長代行から経営企画部長になりました。

「病院未経験の部長に何ができるのか」という周囲の冷ややかな目線は少し緩和しましたが、力不足であることは自分が一番分かっていました。医療や病院のことを知らない、さらに法人内に人的基盤がないなかで、法人がこれまで解決できなかった問題を解決することが求められました。いつも手探りで、アイデアをいろいろな人に聞いてもらって意見をもらい、一生懸命考えて、考えて、一步一步進んでいったように思います。常に「できる、できる、できる！」と自分に思い込ませ、気持ちをたかぶらせて無我夢中で働いていました。