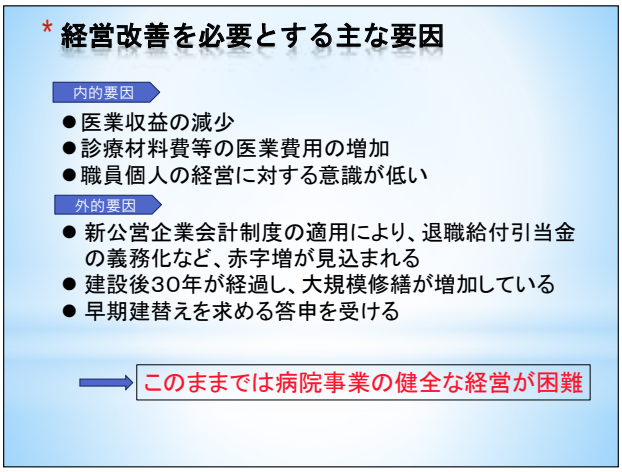
演題 308

病院原価管理の導入と部門ミーティングの実施による経営改善の取組みについて

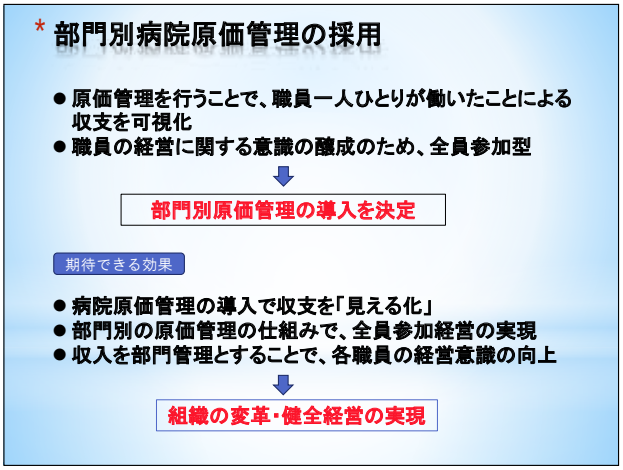
発表者　武井　章哲（神奈川県　小田原市立病院　病院管理局経営管理課）

小田原市立病院では、平成26年度から、部門別病院原価管理と部門ミーティングを取り入れ、本格的な経営改善に取り組んでいます。



経営改善を要する主な要因として、内的要因と外的要因の２つがあります。

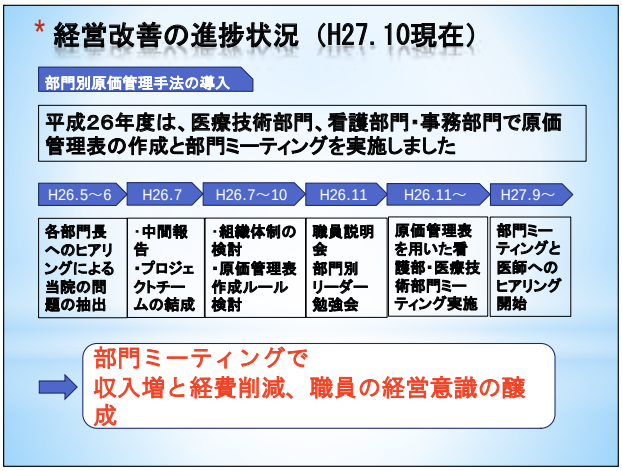
内的要因としては、職員の経営に対する意識が低く、損失が増えている。外的要因としては、平成26年度からの新公営企業会計の移行により、退職給付引当金の義務化となり25億円程度の引当額が必要であるなど、赤字が増加する要因ほか、建設後30年が経過し、大規模修繕が増加している、建替えに係る費用の問題など、健全経営を阻害する大きな課題が山積しています。



経営改善に当たっては、まずは職員自らの発案と取り組みで経営改善につなげていきたいと考えました。そこで、病院の経営分析を行うために、収支が見える原価管理で可視化を行うとともに、部門ミーティングを通じて職員の意識改革を図り、経営意識を持つように部門別ごとの原価管理を導入することとしました。

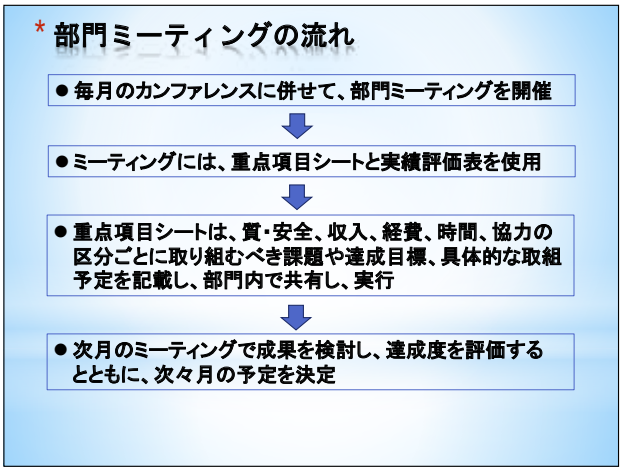
それにより期待できる効果は、部門ごとの収支を職員に対して見える化し、その単位で収支改善に取り組むことで全員が参加する経営を実現します。それに関わることで、それぞれの経営意識の向上を図ります。その結果、組織変革による、健全経営の実現を目指します。

部門別原価管理とは、医業収入は、すべて医師の収入とした後、検査や看護などの部門に、収入配分し各科などの科単位でその収支を管理し、原価管理表を作成します。その表をもとに、毎月、部門ごとのミーティングなどを行って、自部門の経営改善の取組を行います。



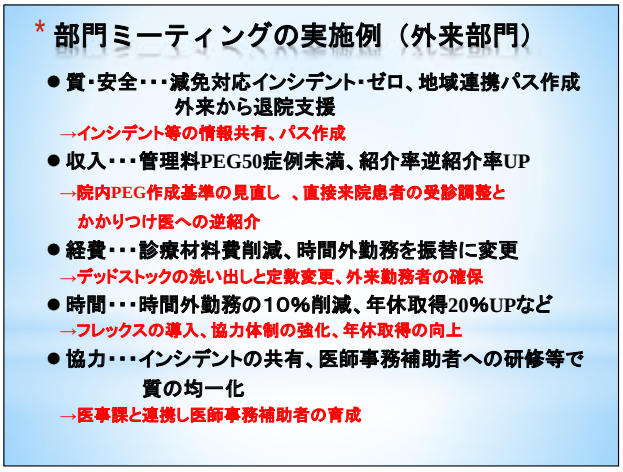
平成26年度は、医療技術部門、看護部門・事務部門を中心に部門別原価管理の作成と部門ミーティングを実施しました。平成27年度も引き続き、部門ミーティングを継続するとともに、医師を対象としてヒアリングを実施しています。

現在は、看護部11部署、医療技術部門５部署、事務部門２部署、地域医療連携室で、部門ミーティングを行っています。これは、写真は、看護部の外来ミーティングの様子です。スライドのグラフは、部門の経営改善効果を示すものとして、途中から、外来看護師長自らが作成しミーティングで、配布したものです。



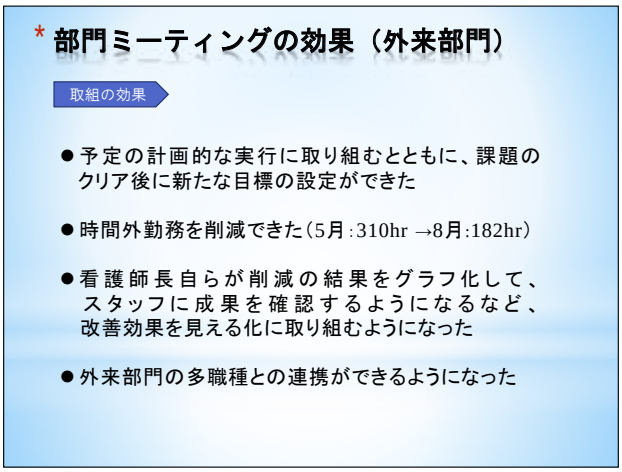
その部門ミーティングの流れを説明します。部門ごとには業務打合せとして、これまでも毎月のカンファレンスを行っていました。これに合わせて、30分程度の部門ミーティングを開催します。そこで、自ら作成する重点項目シートと私たちが用意する実績評価表を使用します。重点項目シートには、質・安全、収入、経費、時間、協力の区分があり、その区分ごとに取り組むべき課題や達成目標、具体的な取組予定を記載し、部門内で共有し、実行します。そして、次月のミーティングでその成果を検討し、達成度を評価するとともに、それをもとに次々月の予定を決定します。

このPDCAサイクルを毎月行います。

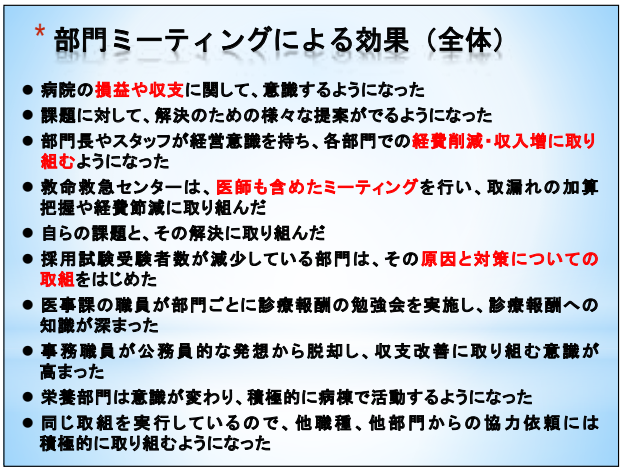


次に、意識改革の面で効果の多きかった看護部外来を参考に部門ミーティングを説明します。５つの区分でテーマと実際の取組内容を決めます。スライドは実際に行っている内容をまとめたもので、赤字は、取組内容となっています。例えば、４番目の時間の区分では、時間外勤務の10パーセント削減、年休取得20パーセントアップなどを目標に、フレックス勤務の導入や、チーム間の協力体制の強化、外来内で複数科を対応できる人材の育成に取り組みま

す。



次に評価の部分ですが、毎月達成評価を○×などで評価しますので、予定の計画的な実行に取り組み、目標をクリアすることで改善効果があります。ここまで実施した部門の中では毎月同じ目標を掲げて、目標達成に取り組むところもありますが、この部門は、毎月行う中で、一定期間、改善が図れる状態が維持できると、新たな目標を設定して、更なる改善に取り組んでいます。また、実際に時間外勤務が５月で310時間あったものが８月には182時間に削減されています。この取組みは、これまで救急外来に土日に出勤した分を平日休みがとれないので、時間外勤務としていたところを振替勤務に変更したりしているのですが、そのために、フレックスで働く時間を調整したり、外来内の協力体制を強化し振替日の人数確保や年休取得を進めることで、休みやすい環境を作るなど、部門スタッフの負担を増やさず、むしろ休みがしっかりととれる体制を整えています。さらに、部門ミーティングの複数回実施する中で、看護師長自らが削減の結果をグラフ化して、スタッフに成果を見せて、取組による改善効果を見える化し、スタッフのモチベーションの向上を図っていました。



次に部門ミーティング全体の取組効果をご紹介します。

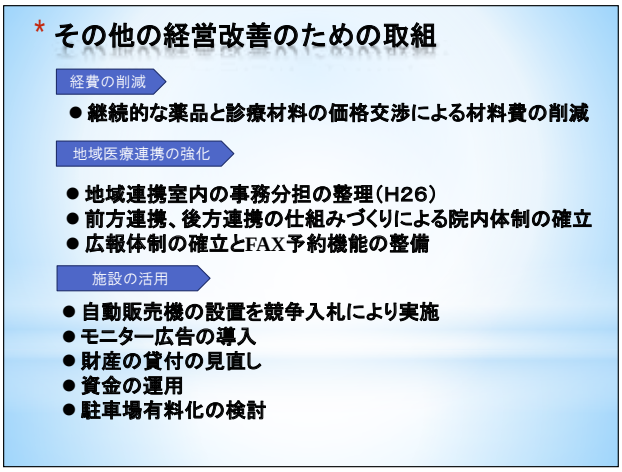
まずは、病院の損益や収支に関して、意識するようになったこと、課題に対して、解決のための様々な提案がでるようになったこと、部門長やスタッフが経営意識を持ち、各部門での経費削減・収入増に取り組むようになったことがあります。救命救急センターでは、途中から医師も参加をし、取漏れが発生している加算を把握することができ、その解決に取り組むことができました

採用試験受験者数が減少している部門では、その原因分析をするため少人数の検討チームを作り、話し合いをして、実習生の研修内容を見直したり、見学生への説明を部門長から若手に変更するなどの取組をはじめました。現在は、ホームページの改善の話し合いをしています。

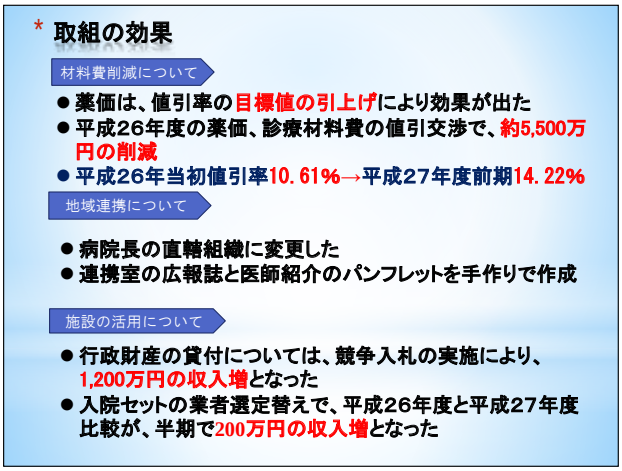
また、部門ミーティングで、どういう加算が取得できるのか内容がわからないので、説明してほしいとの意見が多くなったので、医事課の担当職員が部門ごとに診療報酬の勉強会を実施するようになり、経営への意識向上が確認できるだけでなく、診療報酬への知識が深まりました

また、事務職員についても、市役所は現金会計で予算重視のため、年度という１年間の長いスパンで収支を見るので、収入増や経費減の効果が見えにくく、そのままの意識で仕事をしていましたが、薬価交渉で具体的な削減効果が見えたり、毎月収入増が見えることで収支改善に取り組む意識が高まりました。金額は小さいのですが、設置してある郵便ポストからも土地の使用料を取るようになりました。栄養部門でも、栄養相談を２階部分にある相談室という部屋で行うことが多く、最初は、栄養指導件数を増やるために部屋を増やしてほしいとのことでしたが、患者さんの移動時間を削減するために病棟のム

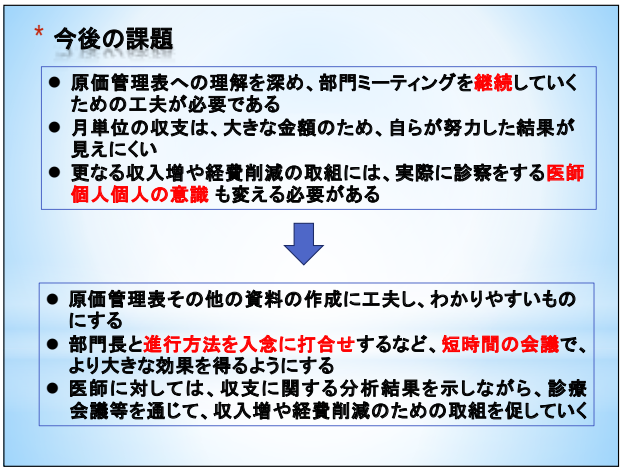
ンテラ室を使ったり、言語聴覚士の訓練室が空いている時間に借りて実施するなどで、改善をするようになりました。さらに、同じ取組を実行しているので、他職種、他部門からの協力依頼には積極的に取り組むようになりました。これは、栄養部門の取組みで、ムンテラ室の貸出しや、特別食加算の算定に、看護部門が積極的に協力してくれたり、リハビリ部門が、患者の送りを行ってくれるなど、それぞれが、経営改善の取組みをしているので、積極的に協力してくれるようになったことです。



その他の取組みとして、材料費の削減などに向けて、他医療機関の状況を参考にした値引率の目標値の引上げをするとともに、市立病院として、まだまだ十分に機能していない地域医療連携を強化し、紹介・逆紹介の徹底、地域の医療機関との連携強化に向けて、取組を進めました。また、施設の活用として、自動販売機の設置を競争入札により実施するとともに、モニター広告の導入など、財産の利用方法の検討を行いました。現在は、資金の活用と駐車場の有料化に取り組んでいます。



薬品や診療材料費などの価格交渉は、平成26年度で、価格費で5,500万円余の削減ができ、取組前に、10パーセント弱だった値引率が、この９月の交渉の概算値で14.22パーセントまで増加しました。平成26年度の決算でも、医業収益に対する薬品費が、14.0パーセントから、13.4パーセントに、診療材料費が、12.5パーセントから、12.4パーセントになりました。また、連携室では、広報誌や、連携医療機関向けの各科紹介のパンフレットを発行するなどを行いました。自販機の設置料を、入札にすることで1,200万円の収入増、患者さんへの入院セットの業者変更で売り上げに対する使用料割合が上がり、上半期の比較で、200万円の収入増となりました。



今後の課題については、原価管理表への理解を深め、部門ミーティングを継続していくための工夫が必要である、月単位の収支は、大きな金額のため、自らが努力した結果が見えにくい、更なる収入増や経費削減の取組には、実際に診察をする医師個人個人の意識も変える必要があるなどの課題があり、そのために、原価管理表その他の資料の作成に工夫しわかりやすいものにしたり、部門長と進行方法を入念に打合せするなど短時間の会議でより大きな効果を得るようにする、医師に対しては、収支に関する分析結果を示しながら、診療会議等を通じて、収入増や経費削減のための取組を促していくなどで、継続的に更なる改善を進めていきたい。

最後に、今回の取り組みで感じたことですが、経営改善というと、収入の良い部分を伸ばしたり、悪い部分を切り捨てるなど、まずは数字ありきになりがちですが、それだけなく、部門ミーティングによる各部門の経営改善は、確かにスタッフにも負担をかけていますが、職員個人個人の意識が変わることで、更なる経営改善を生むだけでなく、リーダーの経営手腕によって大きく違ってくることがわかり、人財育成の必要性を感じました。