

【費用を構成する要素～経営指標Ⅱ】

1. 人件費のあり方を示す指標
2. 医薬品費の状況を表す指標
3. 借入金と利息の関係を表す指標



1. 人件費のあり方を示す指標：人件費比率

病院の経営は、労働集約型の経営体質であり、人の力が経営を維持するための力だと思えることができます。これは、医療法や診療報酬の内容をみれば一目瞭然ですが、「医師が診療できる患者数」は決められており、看護体制についても「看護師一人当たりがケアする患者数」に応じて収益が決められています。また、他のコメディカルスタッフの業務内容や必要な人数（設備内容）が決められており、それによって収益が決められています。

したがって、おのずと収益に対する人件費比率の概算が明確になります。つまり、収益対人件費比率が、病院経営の実態を把握する指標ということが出来ます。その理由は、職員一人ひとりが、業務（仕事）を十分に行っているかどうかのバロメーターともなるからです。（20号－2を参照）

2. 医薬品費の状況を表す指標：医薬品費比率

人件費の次に経費の多い科目は、医薬品費です。医薬品の診療報酬は年々下がってきており、しかも、ジェネリック薬品の活用が増えるにしたがって収益に占める比率（医薬品費比率）は年々低下傾向を示しています。

したがって、ジェネリック薬品の活用や薬効や価格から考えた医薬品の採用方法の検討、及び、医薬品の在庫管理による破損や廃棄への対応を検討することが必要です。つまり、「医薬品の選定方法の確認」「医薬品の在庫管理の確認」等による環境変化へ対応することによって医薬品費比率の引き下げを如何に行うかがポイントと言えます。

3. 金利の状況表す指標：金利負担比率

昨今の借入金に対する利率は、低い状況が続いており、多額の借入を行って設備投資をしている病院においては、利息額もそれほど高額になっていないように思えます。しかし、金利がいつ上昇するか明確でない現状の中、かつ経常利益率が数%しか得ることが出来ない状況では、経営的には問題なくとも、借入金の返済を優先的したキャッシュフローの策定により、利息を減らすことが重要だと考えます。

主な経営指標

経営指標	一般病院(190施設)	療養病院(124施設)	精神科病院(81施設)
人件費比率	53.7%	59.1%	62.1%
医薬品費比率	10.5%	5.4%	6.8%
金利負担比率	0.9%	0.8%	1.0%
経常利益率	3.8%	6.7%	5.6%

出典：厚生労働省「平成23年度病院経営管理指標」より

【業務内容と業務システムの確認～業務の基本】

1. 業務内容とは
2. 業務システムとは
3. 管理職の役割を考える



1. 業務内容とは

医療機関の業務内容とは、医療として行わなければならない仕事(診療行為や診療行為を支援する業務)であり、医療法等によって資格者に応じその内容が決められています。したがって、病院の業務内容は、病院を運営するために必要な資格者を中心に構成されており、資格者以外にも診療を支援する業務も含まれています。

一般的に病院では、各資格者が行うべき業務内容は、業務マニュアルとしてまとめられていると考えることができます。4月に入職した新人も配属された部門の資格者として行うべき業務内容を理解でき、自分に与えられた業務を先輩の指導やマニュアルを確認することによって実施出来るようになってきたと思います。より確実に業務マニュアル通りの業務内容を実施するためには、資格者一人ひとりを教育することが重要となります。一般的に、病院には独自の教育体系が整備され、専門職としての業務を理解し、実施できる能力を身につけるよう、教育スケジュールに基づいた教育が行われているのではないかと考えます。

2. 業務システムとは

業務内容を理解しても、どのように実施するかを理解しなければ業務を行うことはできません。この業務やり方についても業務マニュアルに提示されていると思いますが、最初はマニュアルを見ながら業務を推進しますが、次第にマニュアルを見なくても業務を行うことができるようになります。

このように、各部門に与えられた業務(仕事)は、マニュアルに提示されており、職員はこのマニュアル通りの業務を「早く」「確実に」「間違えることなく」出来るようになることが求められます。また、職員がマニュアルに基づいた業務を行うことで、誰が行っても標準化された業務(医療行為及びその支援業務)を提供することにつながります。したがって、職員が与えられた業務(仕事)を確実にできるようになることが病院経営の基本であり高度化につながる基本だと考えます。

3. 管理職の役割を考える

管理職にはいくつもの仕事がありますが、その内容は職務規程に明記されていると考えることが出来ます。しかし、主要なことは、「職員が決められた業務内容を決められたシステムで実施できているかの管理」「環境の変化に伴って業務内容と業務システムを更改すること」だと言えます。つまり、環境の変化にあわせて業務マニュアルを改定し、職員に実施させることです。

そのことがより大きな経営力になると考えます。

病院の経営のポイントは、許可された施設を最大限に活用することであり、そのために職員の方(資格)を最大に高めることだと考えます。したがって、変化する社会環境(政策・患者のニーズ・職員の方のニーズ)を把握して、かつ、それらの変化(要望)に応えるための知識と行動が求められます。それが、これからの病院にとってますます必要になり、管理者の重要な役割のひとつだと考えます。