

【事業計画策定～経営実態からみた改善方法】



1. 経営実態の現状分析

事業計画を策定するに当たっては、黒字又は赤字となっている状況を明確にしなければなりません。つまり、損益状況を通して「収益の状況」「費用の状況」を明確にすることが必要です。収益の状況は、「現状の単価」と「診療報酬の内容」、「患者数」の確認が主な内容です。

〔収益の把握〕

①「診療報酬の内容」は、点数を確保するための手続きや設備及び人員配置が適確に行われているかどうかを確認することです。もし、できていなければその原因を明確にし、実行するための検討が必要となります。

②患者数の確保がどの程度出来ているか、外来と入院の月間延患者数等の状況を把握することは重要です。外来では診療科目ごとの患者数と収益の実態を明確にします。収益確保にその診療科がどの程度貢献しているか確認するためです。それによって、今後どの診療科目に力を入れるべきかを決定する資料とします。また、入院では、病棟や病室ごとの延患者数を明確にすると共に、その稼働率を算出して管理することも必要です。その上で、稼働率が他の病棟や病室と比較してどうなのか（高い、低い）を分析し、原因を明確にすることが必要です。

〔費用の把握〕

費用とは、収益を確保するために必要とする経費を意味しており、基本的には「どうしてこの経費が必要なのか」という理由を明確にすることが重要です。医療法等で決められている有資格者の人数や設備内容は、医療機関を運営するために必要であり、収益を確保するための必要不可欠な経費だと言えます。したがって、コスト削減として必要なものまで削ってしまったら、収益確保に支障が起こりかねません。経費を把握する場合は、0円から出発して、経費の一つ一つを意味付けて考え、検討することが必要となります。

2. 対策の検討

〔目標値の設定〕

利益体制を維持するためには、第一に目標値を設定することが必要です。目標値は、利益額をいくらにするか定めることです。利益額は、翌期の投資額と人件費の上昇額のほかに借入金の返済額等を入れて判断する場合があります。何れにしても目標とする利益額の意義づけはしっかり明示できることが大事です。

目標を達成するために、必要とする収益を明確にし、その収益を構成する単価と患者延数を検討し決定します。さらに、費用についても必要な経費を算出して、削減を具体的にどのようにするかを検討します。削減方法が職員に浸透しなければ掛け声だけで終わってしまい、絵に描いた餅になりかねません。具体的には、シミュレーションを行って確実に利益が算出される損益表を作成することです。

〔事業計画の策定〕

以上をまとめたものを事業計画といいますが、収益と費用の目標値を設定して、目標とする利益額を設定したものといえます。しかし、収益も費用もどのように達成するかを明確にし、全職員が実行出来るような具体的な行動内容を明確にして実際に行動できるようにすることが必要です。

したがって、事業計画は、病院全体で作成されると同時に、各職場での作成も必要だといえます。各職場において作成された事業計画を実行すれば、病院全体の事業計画が達成できるというように、両者は関連していると考えた方が良く考えます。

【事業計画策定～事例を通して考える】

★A病院の現状

- ◆病院の規制と診療体制
 - ・病床数：120床(3病棟)
 - ・外来患者数：120名/日
 - ・病床機能：一般機能(10対1看護体制)
- ◆経営的課題
 - ・欠損状態になって2年目
 - ・平均病床稼働率75%
 - ・欠損の原因→収益の減少
- ◆経営改善目標
 - ・欠損体質から利益体質への転換
- ◆経営的課題の具体的解決方法
 - ・延患者数の増加(平均病床稼働率90%)



A病院は、病床稼働率を75%から90%へアップすれば、収益を確保し、費用を賄い、利益が算出され、ゆえに、ポイントは病床稼働率を90%へ持って行くための対策を検討することとなります。

〔対応策を導き出す現状分析〕

A病院では、何故病床稼働率が70%なのかの理由を明確にする必要があります。その理由としては次のことが考えられます。

- ①看護職員が不足して患者を収容できない
- ②入院患者が少ない

この二つは、病床稼働率を下げている原因と言えますが、改善方法は全く異なります。

①「看護職員の不足」が原因の場合、何故それが起こっているのか現状を分析し、原因究明が必須です。それは単に人員が不足しているのか、入院患者に対応できる能力のある看護師が不足しているのか、勤務体制に問題があるのか、職場環境に問題があるのか等を詳細に分析し、原因を確認し対応方法を検討することが必要です。もし、看護職員の能力の問題であるなら、能力のある看護職員の採用や教育が対応策となり、勤務体制であるならどのような勤務体制にすればよいか(三交代制、二交代制、勤務時間等)を検討するということになります。つまり、収益を確保するためには一見全く違った対応策に思えますが、それが改善できれば収益につながる為、この対応策を事業計画に盛り込むこととなります。

②「入院患者が少ない」ことが原因の場合の現状分析として、「地域住民の疾患と機能があっていない」「患者対応が悪い・評判が悪い」「同じ機能をもった医療機関が近くに開業した」等が考えられます。いろいろな角度から具体的な問題がピックアップできます。したがって、現在の診療体制のあり方まで検討することが必要であり、自医療機関の欠点(悪さ加減)を明確にして対応策を設定することが必要となります。

このように、事業計画には、目標を設定しても、それを達成するための具体的方法は各医療機関によって違うことは無論のこと、院内の各職場によっても違ってくる(病棟毎、診療科毎に違う)ことは当然とすることが出来ます。

★経営成績の向上は組織が向上すること

デルタエム通信では、今まで事業計画の策定に向けて「実態の把握と改善に向けた基本」として、「経営成績」と「経営組織」の両面から説明してきましたが、経営成績と経営組織は一体であることがわかんと思います。つまり、病院が健全経営を維持ないし行うためには、経営成績を重点的に行ってもうまくいかないのは当然であり、経営成績を向上させるためには、そこで働く職員の向上なしにはあり得ません。我々は、経営組織の向上が健全経営を維持するための基本だと考えています。

