

病院経営における経営・マネジメントの実際

産労総合研究所
SANRO Research Institute, Inc.

引用；<http://www.e-sanro.net/sribooks/ryoukeiei/keiejissen/index.html>

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；坂本 裕司

第1回連載記事内容

タイトル；病院経営における経営・マネジメントの実際

1. 継続経営

企業会計において、法人の社会的使命は「ゴーイング・コンサーン(継続経営;going concern)」と言われている。営利法人であっても、公益法人であっても、医療法人であっても、継続し続けることに社会的な価値が存在する。継続するためには、ヒト・モノ・カネ・情報・知恵などの優良資産を運用して医業収益を生み出し、医業費用を差し引いた上で、医業利益を計画的に確保し、それを運転資金として次年度に活用していく健全なサイクルを組み立てる必要がある。

2. ワン・イヤー・ルール

法人経営の業績結果は、1年サイクルで報告される。経営を健全に進めた結果、導かれる業績結果には4つのパターンが考えられる。増収増益、増収減益、減収増益、減収減益。利害関係者(ステークホルダー; stakeholder)として、許容できる業績結果とは、上記、及びである。つまり、医業収益を向上させること以上に、医業利益を創出したのかが問われるのである。従って、及びのような状態を導いてしまった場合は、利害関係者は経営者の経営責任を問うことになる。

3. 医療法人の経営努力

利害関係者が経営努力を認める結果とは、上記、及び、の場合のみである。のように、増収したにも関わらず減益をもたらしたならば、それは医業費用管理に及第点があったに違いない。さらに、の場合は、医業収益管理、医業費用管理ともに、抜本的な改革が迫られることは言うまでもない。経営が困難である法人経営とはが該当する。一方で、このような厳しい経営状態の中でものような経営を進めている法人も存在する。健全な経営とは、医業利益を創出している経営を言う。医業利益を導くためには、大きく

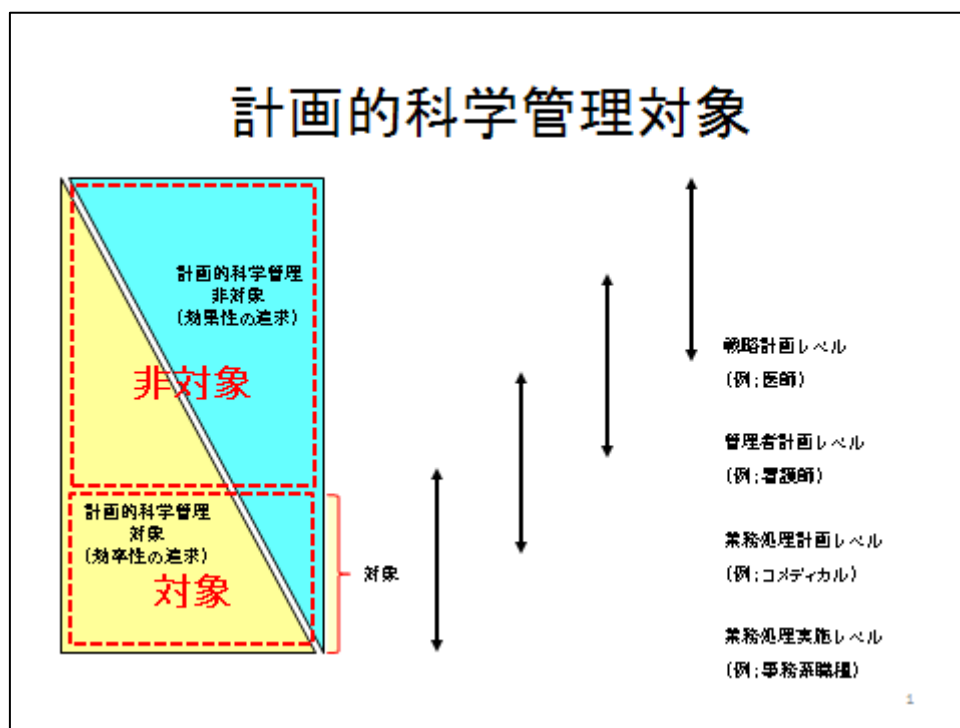
三つの方法が考えられる。一つは、医業収益を高める方法、もう一つは、医業費用を抑える方法、最後に、医業収益を高めながら医業費用を抑える方法。ここで注意を払うべきポイントは、医業収益の環境はマクロ環境の変化に大きく左右されるので、不確実性の高い管理になってしまう一方で、医業費用はマクロ環境の変化に大きく左右されずに確実性の高い院内管理ができることである。健全な経営を進めていくためには、医業収益と医業費用の最適バランスが必要であり、医業利益を考慮するならば、損益分岐点は低いことが望ましい。

4. 医業費用

確実性の高い管理が可能である医業費用を大きく三つに分解すると、「@ = 人件費 + 材料費 + 経費」となる。これらの三つの因子の内、医業費用にとって大きなウェイトを占めているのは人件費である。この人件費は、公的な医療機関であれば公務員の給与水準を基準としていることから変更することが難しく、医業収益に伴って人件費を抑えることができないと考えられているが、医療法人として経営を継続し市場へ貢献していくためには、例えば人件費といえども医業収益の変化に応じて知恵を出して、流動的に変化させる仕組みでありたいものである。

5. 人件費

人件費を大きく四つに分解すると、「@ = 医師 × 看護師 × コメディカル × 事務系職種」（参照；計画的科学管理対象）となる。さらに、これらを「患者に直接関わっている直接部門」と「直接部門を介して患者に関わっている間接部門」に分けると、直接部門には「医師・看護師」が該当し、間接部門には「コメディカル・事務系職種」が該当する。



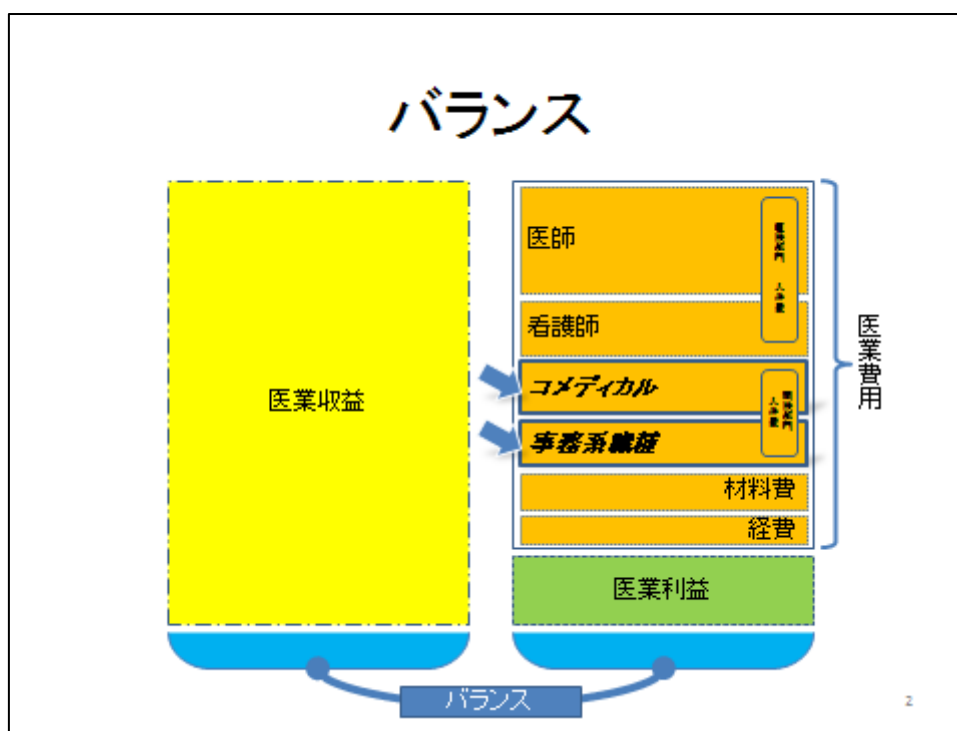
と「直接部門を介して患者に関わっている間接部門」に分けると、直接部門には「医師・看護師」が該当し、間接部門には「コメディカル・事務系職種」が該当する。人件費総額

第1回；病院経営における経営・マネジメントの実際

で見ると「医師人件費×人数＋看護師人件費×人数」の方が、「コメディカル人件費×人数＋事務系職種人件費×人数」よりも高いことは容易に想像できる。しかし、直接部門と間接部門においては、マネジメントする結果対象が異なる。直接部門は「最終結果」であり、間接部門は最終結果を導く「先行結果」と言える。ここで重要なポイントは、最終結果のマネジメントは不確実性が高いが、先行結果は不確実性が低い領域であることを、理事長を含めた経営サイドは理解する必要がある。では、不確実性が低い間接部門における「業務量と投入量の損益分岐点」は最適なバランスを維持しているのだろうか？ 実際この領域はまだまだ「未開の処女地」といえるのではないだろうか。補足しておくが、医師や看護師の人件費を管理しなくても良いと言っているのではない。医師や看護師は直接部門であり、むしろ、他の医療機関との差別化のためにも処遇を流動的に変えることも重要である。つまり、間接部門と比較して科学的管理対象にはなりにくい対象であり、ここは分けて管理する必要がある。

6. 科学的管理手法；Pro HPT (Human Productivity Technology®)

科学的管理対象になる業務には処理する仕事が多く、これらは定型業務といえる。従って、



業務量、及び、その業務量に対する投入量を科学的に管理することは可能である。市民病院などでは事務系職種の人件費が異様に高いように言われているが、この連載では、間接部

門の人件費が高いか低いかの議論はさておき、間接部門における「業務量と投入量のバランスが管理できているかどうか」を Pro HPT (Human Productivity Technology®) 技術を活用して解説していく（参照；バランス）。必然的にここに無駄が発見され、業務改善の目標値が見えてくることになる。

7. Pro HPT と生産性向上

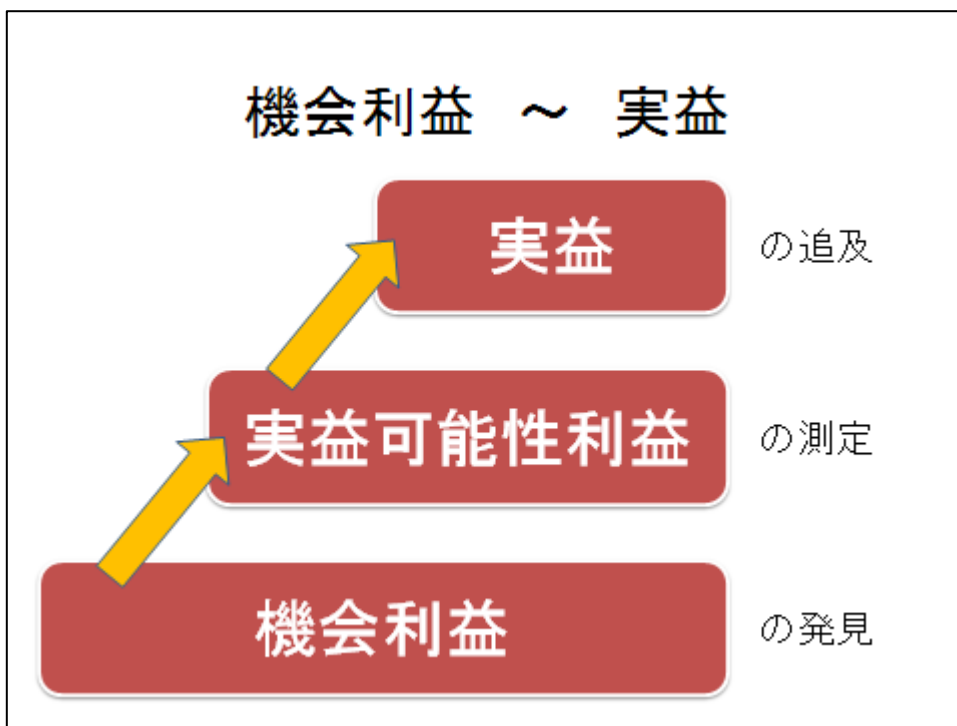
機会利益

職種	補助機能業務 改善達成率と機会利益														
	達成率100%			達成率90%			達成率80%			達成率70%			達成率60%		
	低減可能 人材数	機会利益 (万円)	平均単価	低減可能 人材数	機会利益 (万円)	平均単価	低減可能 人材数	機会利益 (万円)	平均単価	低減可能 人材数	機会利益 (万円)	平均単価	低減可能 人材数	機会利益 (万円)	平均単価
コメディカルA	43	13,276	3,088	39	11,850	3,068	34	11,850	3,474	30	9,295	3,088	26	7,967	3,088
コメディカルB	11.8	50,082	4,240	10.6	45,029	4,240	9.4	45,029	4,770	8.3	35,022	4,240	7.1	30,019	4,240
事務系A	12.4	43,854	3,537	11.2	39,469	3,537	9.9	39,469	3,979	8.7	30,698	3,537	7.4	26,312	3,537
事務系B	5.2	16,598	3,192	4.7	14,808	3,192	4.2	14,808	3,591	3.6	11,619	3,192	3.1	9,959	3,192
合計	33.7	123,762	3,672	30.33	111,386	3,672	26.96	111,386	4,132	23.59	86,633	3,672	20.22	74,257	3,672

補助機能業務を改善することによって、約4億1千万(達成率80%)もの機会利益が落込んでいる事実を、あなたが経営者ならどう動く？

病床数約50床、複数の専門科とリハビリテーション科などを擁する医療法人にPro HPT技術を活用して改善活動を実施した。結果としては（参照；機会利益）間接部門総合計82人

分の業務量を、改善結果として27人分低減させ149%の生産性を高め、この時点で機会利益は約1,1000万（/年）を計上し、院内改善活動を進めながら実益に結びつけている所である。



このように機会利益を発見し、実益可能性利益を測定し、実際に実益を追及する（参照；機会利益～実益）Pro HPT（マネジメント技術）の理論、及び、その実践内容を連載にて御

紹介させていただきます。

本連載内容は、本章内にてご提供させていただいた図解資料に沿って構成されております。前半は「計画的科学管理対象」に関する説明、中盤は対象となる業務測定技術（＝バランス）及び、測定方法（＝機会利益）の紹介、後半で実益への取り組み（＝機会利益～実益）を紹介させていただきます。

この連載を通じて、読者の皆様が「科学的管理とは何か」、そもそも「マネジメントとは何か」を掴み取っていただければ幸いです。

次章は、「効率性を高めるマネジメント技術（Pro HPT®）を御紹介します。

（補足；Human Productivity Technology®は、カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社の日本における登録商標です）

執筆；坂本 裕司（MBA） お問い合わせ；info@kpci.jp

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社（www.kpci.jp）；取締役、ISPI 日本支部（www.ispi-japan.com）；
プレジデント。専門は HPT。

ホワイトカラーを対象としたマネジメント技術：Human Performance Technology（効果性向上技術）、Human Productivity Technology（効率性向上技術）を開発し、ホワイトカラーの生産性向上に関するマネジメント・コンサルティング活動、並びに、マネジメント担当者の育成活動を、国内・欧米・アジアを中心に展開。

ISPI（International Society for Performance Improvement、US；生産性向上研究団体；1962年設立）とカタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社の協同により、アジア地域・日本で最初となる Japan Chapter（日本支部）を設立しプレジデント就任（2003）。ISPI Annual Conference にて、4年連続プレゼンテーション・セッションのリードプレゼンター（2003-2006）同じく日本で初めて ISPI グローバル・セッションのパネリスト（2004）を務める。