

収支改善に向けた取り組み

職員意識のベクトルを合わせる体制づくりを

私が所属する市立島田市民病院は、許可病床数536床（稼働516床）の公立病院で、静岡県中央部、島田市周辺部～大井川流域にて救急から回復期まで幅広い医療を担っています。当院の経営収支は平成の時代に入ることから低迷し、ここ10年間は毎年赤字決算を続けてきました。2008年の新院長（現事業管理者）着任前後から、収支を改善するため、さまざまな取り組みを行ってきました。その結果、09年度から経常損益は大きく改善し、10年度は5億円を超える黒字となりました。11年度も同様の黒字が見込まれています。数年間にわたる当院の改革の一端について紹介致します。

経営改善に向けた体制づくり

07年5月に7対1入院基本料の届け出、翌年7月からはDPCへの参加など収入の確保につながる体制づくりをしてきました。診療科の紹介パンフレット作成、診療所訪問、開業医との勉強会開催を通じて、紹介患者数の増加を図りました。さらに、収益アップにインパクトのある総合入院体制加算や地域医療支援病院の承認など、当初は困難と思われた施設基準の取得に挑戦して成し遂げることができました。結果（収入増）も大きいですが、事務をはじめ多職種が連携し、力を発揮できたという達成感が生まれました。

収益は、診療報酬のプラス改定もあって着実に増加しました。費用についても、あらゆる経費の削減を目指して「購買監査」を実施しました。コンサルタントの助言



市立島田市民病院
事務部長 兼 医事課課長、診療情報管理士
森田 智之氏

1979年 日本大学法学部法律学科卒
同年 島田市役所入局
1983年より1995年まで市立島田市民病院医事課、管理課勤務。
2004年より市立島田市民病院医事課勤務。
2008年より医事課 課長
2011年度日本医療経営機構医療経営人養成プログラム修了（2期生）
2012年4月より市立島田市民病院事務部長兼医事課 課長

を得て院内のありとあらゆる経費にメスを入れ、安易な委託やリース契約、効果が認められない慣習的な経費の支出はないか、検証してきました。その結果、建物・施設保守管理業務の一括委託化、高額なリース契約の是正、高額機器の保守契約（一部、修理対応へ移行）などの見直しがされ、コンサルタントが示した妥当な価格と比べても年間数百万円の経費節減となりました。

生命保険診断書の白院様式を作ったのも、固定観念にとらわれず、少しの工夫をすることで1歩踏み出すことができた好例です。以前からアイデアは持っていましたが、関西のある市立病院から当院へ赴任して来た医師の話がきっかけでした。「前の病院では自前の様式を使っていた」という話を聞き、保険会社毎に異なる様式を統一して院内システムに組み込めば、医師が書きやすくなるだけでなく、事務補助者が書き損じなどの心配なく代行記載できると考えました。難しいと思われていた保険会社の了承も取りつけてスタートするまで約6ヵ月。医師の負担軽減だけでなく、医師事務作業補助の点数算定ができ、書類作成ソフトの費用もかからず、一石二鳥ならぬ一石三鳥にもなりました。

収支改善に向けたベクトル合わせ

収支改善への取り組みは、多くの職員が病院の方針を理解しなければできないことです。そのためには、経営改善に向けた職員の意識改革を行う必要があります。病院が組織として力を発揮するには、トップやリーダー

の意思を末端まで伝えなくてはなりません。また、一方通行でなく、職員1人ひとりの考えがトップや病院幹部に伝わらないといけません。さまざまな取り組みを行うに当たって大切なことは、すべての職員が同じ目標や方向性を持つこと。言い換えれば、意識のベクトルを同じにするということです。これを実現するため、「理念と基本方針」を思い切り短くして簡潔な文章に改め、会議、委員会の冒頭や朝礼のときなど皆で唱和するようにしました。

○理念：地域医療に貢献する。

○基本方針：

1. 質の高い医療を実践する。
2. 地域の医療、保健・福祉機関と連携する。
3. 患者の権利を尊重し、医の倫理を遵守する。
4. 優れた医療人を育成する。
5. 健全経営を行う。

今まで、あっても見たこともなかった病院の理念と基本方針ですが、毎日声に出して言うのと自然と暗誦しました。簡潔な文章ながら当院の目指すものが的確に表現されていると思っています。

BSCの導入と会議革命

2番目はバランスト・スコアカード(BSC)の導入です。まず院内の運営会議(院長、副院長、診療部長など)のメンバーでSWOT分析を行い、病院の組織目標を作りました。この組織目標を参考に各部署においても自院の分析を行い、それぞれの目標を作成して互いに発表しました。今年4月には初めて、全ての部署が一室に会して発表大会を開くことができました。BSCの作成は自分たちの病院を改めて見直すきっかけとなり、職員



BSC発表会の様子



市立島田市民病院外観

の意識の方向性を一致させることに役立ちました。

3番目は「会議革命」です。会議はインタラクティブ法(司会者は持ち回り。座席はそのつど、くじで決める)を採用し、積極的な参加と、誰もが平等に発言できるようにしています。(終わればゴミとなる?)紙の資料を廃し、プロジェクターで投影して発表・報告することにしました。短時間で終わることを目標に、あらかじめ会議資料を院内メールで配信し、事前にチェックしてもらうようにしました。院内の会議・委員会議事録を院内の電子掲示板に掲載し、職員なら誰もが閲覧できるようにしています。

方針決定に関与するオープンな会議

病院の最高意思決定機関として前述の運営会議があります。当初、院長をはじめ一部の幹部職員で構成されていました。多くの職員が病院の方針決定に関する議論に参加できるよう、オープンな会議を目指してメンバーを増やしました。診療科の科・部長、看護部長、その他全ての部署の代表者を加えて総勢70人余です。ときに紛糾することもあります。決定すれば院内への周知は速く(伝達の時間が省ける!)、組織として素早く対応できるメリットがあります。単に議論の結果を伝えられることに比べ、議論の場にいるほうがより理解しやすく、病院運営に関わっているという意識が高まります。

病院では日常、迅速な処理が求められることも多く、そのときは口頭決裁ですすむことも必要です。形式にこだわらない臨機応変な対応ができる組織は、それだけアドバンテージが高いと言えます。日ごろから心がけていることの1つです。

健全経営は当院の基本方針の1つです。黒字決算だけが病院運営の目的ではありませんが、健全な経営なくして良質な医療の遂行はあり得ません。医師からも患者からも選ばれる病院になるためには、地道な努力が必要です。質の高い機能的な病院を目指して、まだまだ改革は道半ばの思いです。

日本医療経営機構 医療経営人養成プログラム ⇒ <http://www.iryokeiei.org/>