事例No.	1490
公表年度	R3
団体の属性	一部事務組合等
団体名	島根県邑智郡公立病院組合（公立邑智病院）

事例区分	公営企業

タグ	・病院事業 ・EBPM ・（行政改革）業務の効率化

事例種類	その他

事例内容・タイトル

病院原価管理手法を導入し経営改善を図った事例

出典

地方公営企業の
抜本的な改革等に係る
先進・優良事例集

○ 事例名等

事例名	病院原価管理手法を導入し経営改善を図った事例
団体名	島根県邑智郡公立病院組合（公立邑智病院）

○団体及び事業の概要

行政区域内人口（人）	17,682人	行政区域内面積（㎢）	808.5㎢
事業開始年月日	昭和57年10月2日	経営形態	公営企業法財務適用
許可病床数（病床種別）	98床（一般98）	稼働病床数（病床種別）	98床
診療科数	10科	特殊診療機能（※2）	ド・透・訓
指定病院の状況（※3）	救・臨・へ・輪	看護配置	10 ： 1
職員数(人)	169人	経常収支比率（%）	109.8%
医業収支比率（%）	91.0%	病床利用率（許可病床）（%）	77.2%

※上記表中の「行政区域内人口」は、令和3年1月1日時点。「行政区域内面積」は、令和2年10月1日時点。それ以外の計数は、令和3年3月末時点。

※2　ド…人間ドック　透…人工透析　I…ICU・CCU　未…NICU・未熟児室　訓…運動機能訓練室　ガ…ガン

※3　救…救急告示病院　臨…臨床研修病院　が…がん診療連携拠点病院　感…感染症指定医療機関　へ…へき地医療拠点病院　災…災害拠点病院　地…地域医療支援病院　特…特定機能病院　輪…病院群輪番制病院

1．取組の背景、検討を開始した契機・導入過程

(1)取組の背景

当院が本格的に病院経営改善に取り組み始める前年（平成18年度決算）は医業収支が約4億円の赤字であった。基準外繰入を加味してもなお経常赤字となり、議会や構成自治体からも「病院職員に経営努力が足りない」と指摘されていた。このことから、以下の3点を基本に経営改善の取り組みを開始した。

①経営状況の見える化⇒　あらゆるデータを示して、議会や構成自治体と病院事業の必要性を共有した。

②繰出し基準をルール化⇒　不採算な診療等に係る自治体の負担額をルール化し、病院の経営責任部分を明確にした。

③病院原価管理手法の導入⇒　部署単位で収支を可視化し、ボトムアップの経営手法を導入した。

上記のうち、職員一人ひとりの努力で経営が改善した取り組みが③（本事例）である。

(2)検討を開始した契機・導入過程

多くのコンサルタント会社が経費削減方法として、病院食の原価削減や人件費削減を提案している。しかし、入院患者の唯一の楽しみである病院食の質が落ちたり、不採算を理由として地域に必要な診療科がなくなったりしては当院の存在価値がなくなる。そこで、管理会計を導入するにあたっては、「人件費削減は目標から除外（職員は財産）」「全員参加型の経営改善」「トップダウンでなくボトムアップ」を掲げる当院の経営改善の理念と一致した手法を選定した。

導入は平成25年1月、管理者（町長）や議長も臨席する会場で職員一同が管理会計をKick-off。その後、コンサルタント契約（約1年）が終了した翌年からも病院独自で取り組みを継続し、毎月の部門ミーティング、管理会計分析や部門発表・協力依頼を途切れることなく行ってきた。その結果、不採算に陥りやすい中山間過疎地域において、診療体制や診療規模を縮小することなく、職員の雇用と地域の医療を現在も守っている。





2. 取組の具体的内容とねらい、効果

(1)取組の具体的内容とねらい

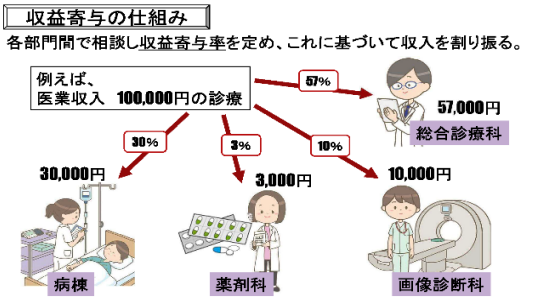
ねらいは職員の意識改革であり、職員一人ひとりが病院を我が家のように考え改善の知恵を出し合うことで、「より良い医療提供による収益増」、「もったいない意識による経費削減」、「助け合い文化による時間の有効活用」など、病院での業務に採算意識を持たせることである。以下、取り組みの一部についての考え方を紹介する。

①【収益寄与の仕組み】

チーム医療として携わった看護師やコメディカルの貢献を数値化するために、あらかじめ設定した比率分に基づいて収入を割り振る仕組みを作った。「収益寄与」は、一人でも多くの患者を診ることが部門の収入になる仕組みであり、チーム医療の評価を可視化することができる。

②【時間の考え方】

勤怠管理システムから、勤務時間、残業時間、休暇時間を集計するほか、他部門を手伝った時間を部門間で移動させる仕組みである。そこで、職員一人ひとりの能力を向上させて浮いた時間で他部門を手伝えば、手伝った部門へ時間が移動するため、自部門の総時間を少なくすることができる。



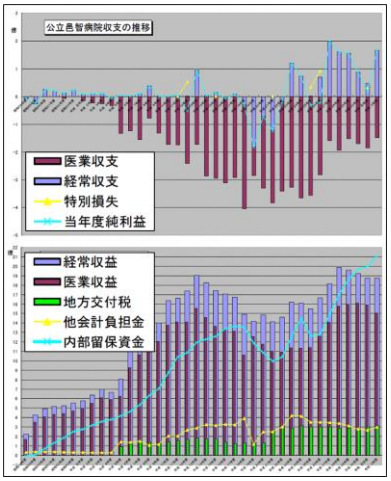


(2)効果

部門を小単位に細分化することで、それぞれの役割や責任の所在が明確になり、自部門の数字を見つめやすくなった。この結果、自部門の課題について具体的に考えるようになり、創意工夫し、課題解決に導くことができ、前期・前月比で時間当たり付加価値を向上させる機運が高まった。

収益(収入－経費)(部門別の) ＝ **時間当たり付加価値**
時間(総労働時間)

【時間当たり付加価値を増加させる要因】
①収入増加
②経費削減
③人員削減 ⇒
・他部門を手伝う。
・残業を減らす。
・休暇を取得する。



診療報酬をチーム医療である各部門に分配(収益寄与)することで、コメディカルの働きによる収入が可視化され共助の精神が育まれたことから、チーム医療や助け合いを尊重する文化が醸成され、結果的に病院全体の残業が削減された。また、業務量を落とさず休暇が取得できれば時間当たりの価値が増加することから、部門のリーダーは休暇をプラス要因ととらえることができるようになった。

部門単位の改善が進んだことで、その集合体である病院全体の経営も改善することができた。

3. 他の自治体の参考となる点、今後の課題等

(1)他の自治体の参考となると考えられる点

①自部門の時間当たり付加価値を向上させる。(他部門と競い合わない取り組み)
②病院を我が家のように考える職員を醸成する。(採算意識を持たせる取り組み)
③経営管理部門のマネジメント能力と熱意。(各部門の収支を可視化する取り組み)



(2)今後の課題等

令和5年に本館棟建て替えを予定しており、建設改良費負担もさることながら、減価償却費増加も念頭にした経営が求められる。今後も、不採算な医療に対する支援の合理性を関係機関と合意し、病院の経営責任部分を明確にしておきたい。

〇問合せ先

担当課	公立邑智病院　事務部総務経営課		
TEL	0855-95-2111(代表)	MAIL	mail@ohchihospital.jp