

病院未経験の
経営企画部長
奮闘記

企画系の「やわらか発想」で 経営力アップ!

連載

第8回 予算統制の弊害を取り除く ⇒必要経費は予算外でも柔軟に使う そして必ず成果を出すと腹をくくる

予算統制の弊害

経営の指南役として、税理士や会計士に経営指導を依頼している病院は多いのではないのでしょうか。当院も会計士と顧問契約を結び、管理会計の指導を受け、部門別の収支報告や予算と実績の差異分析をしてもらっています。

毎月、人件費や医薬品費、診療材料費、減価償却費、備品代から本部経費に至るまで会計士が部門別にチェックして、予算超過の要因を報告していました。経費予算を超過した部門は責められるような雰囲気があり、予算外の費用を使う場合は厳しく吟味されるので、予算外費用は認めないという裏のメッセージが発信されていました。

その予算は年1回策定され、最低限のコストで抑えるようつくり込まれているので、組織の隅々に節約・儉約意識が浸透していました。筆者が入職した2013年7月ごろは、医業収入予算の未達が続いていたため、輪をかけてコスト削減が叫ばれていました。

収入を上げることが課題で、そのためには患者を増やすという認識が共有されました。例えば、透析患者が減ってきた局

面で、「患者を増やさなければだめだ」と影響力のある理事からげきが飛び、「所長が渉外に出ていかないから増えないんだ」という論調になりました。所長からすると「診療に追われているなかで、渉外など行っている場合ではない」というのが本音ですが、本音を言うとたたかれるので黙っています。

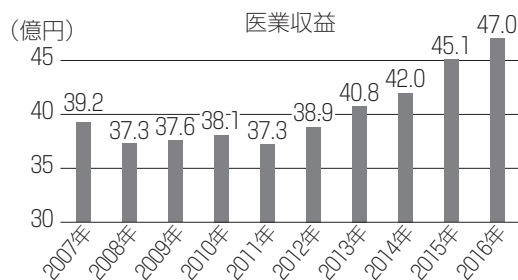
経費を予算内に抑えることを大前提として、できる範囲内での集患施策を検討していたために幹部会議は次第に重苦しい雰囲気になっていきました。コスト削減にとらわれすぎて、がんじがらめになって有効な施策が打てなくなっていたのです。

局面打開策としての渉外活動強化

課題は患者を増やすことのため、まず「営業力を強化する」ことでした。院内で営業らしいことをしていた地域連携室が営業主体になり、新規患者増の責任を負う体制にしようと考えました。そのためには営業センスのある職員が必要でした。

医療機関の勤務経験はないものの、営業センスのある若手職員を3人採用して渉外活動を強化しました。パンフレットも見栄えのよいものにリニューアルし、販促用の

グラフ 医業収益と人件費の推移

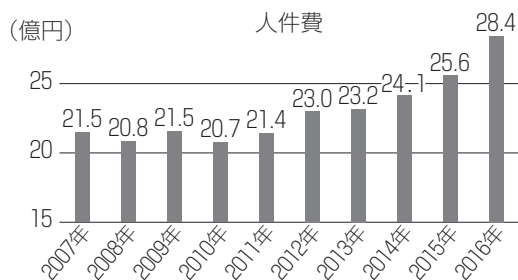


メモ帳やクリアファイル等をつくって渉外に出かけます。また、患者向け広報誌に加えて連携機関向け広報誌をつくって配布するという活動を展開していきました。どれも予算を策定するタイミングでは思いつかなかった施策です。

その時々直面した課題に向き合い、それを解決しようと真剣に考えるなかで浮かんでくるアイデアを実行していくことが必要だと考えています。効果があると思ったら取り組んでみる、うまくいかなかったらやり方を変えてみる、やりながら考えて成果が出る方法を見つけしていく。必ず成果を上げると腹をくくって取り組めば、打開策は見つかるものです。成果を出すための経費は予算外でも、柔軟に使って結果を出す。経営陣が腹をくくり、どんなことをしてでも成果を出すという強い意志を持っているかどうかポイントのように思います。

予算は目安でしかない

予算統制を擁護する方は、よく「予算策定の段階で環境変化を正確に見通して必要な経費を見込まなければならない」、「人を増やすことなく業務を効率化して、その空いた時間で新しい取り組みをするべき」という主張をします。



しかし、それを実現するためには非常に高度なマネジメントを要します。縮小均衡に陥っているようなレベルの組織に求めることではないと思います。予算はあくまでも目安として、予算外でも必要な経費は認めていく。必要な経費を認めるかわりに成果を求めていく。そんなマネジメントのほうが職員は生き生きと働き、その結果、成果につながっていくように思うのです。

さらに、当院では「その人らしく 笑顔で生き切る街づくり」を目指しています。単なる医療サービスではなく、地域づくりにかかわろうとしています。診療以外の「地域づくり」の業務も求めているので、人材には余裕を持たせておく必要があります。黒字をキープできる水準を見極めながら必要な経費を使い、街づくりに貢献していく。それがめぐりめぐって患者増につながり、収益が上がっていく。そんなマネジメントをしていきたいと考えています。

2011年から2016年にかけて、東山会の医業収益は37.3億円から47.0億円に9.7億円増えましたが、そのうちの約7億円を人件費に投じています(グラフ)。医業利益は1億円から2億円程度の黒字が出るレベルに抑えています。