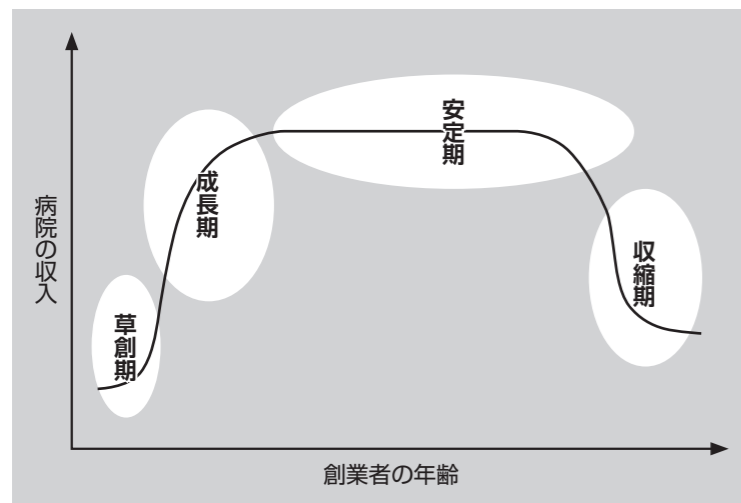


病院の個性に合致した 経営管理データの収集・分析をしよう

株式会社川原経営総合センター 取締役(会計業務部門統括)
海江田鉄男

図表2 病院のライフステージ



図表3 病院のライフステージと患者獲得力

	草創期	成長期	安定期	収縮期
新患数	↗	↗	↔	↘
再来新患数 (リピーター)	→	↗	↔	→

再来新患数 = 初診数 - 新患数

経営改善計画立案に必要な 病院経営管理データ

昨今の病院の経営環境はとてども厳しく、経営の舵取りはますます困難になっていきます。理事長・事務局長はじめ病院経営陣は、職員の雇用を確保しつつ地域医療への貢献を続けなければなりません。

ところが、経営陣だけで病院戦略を考え、職員に方向性と数値目標を示していても、この難局を乗り越えることはできません。もはやトップダウンだけの経営ではたかひかなくなっているのです。各現場の役職者クラスの職員が病院の経営にコミットしなければなりません。

そこで、本連載では、各種の「病院経営管理データ」を読み解いて、それを病院各部門の経営改善につなげることをシリーズで勉強していきたいと思えます。

さて、経営学の教科書に必ず登場するのがPDCAサイクル——①計画を立て(Plan)、②実行し(Do)、③その結果を評価し(Check)、そして④修正その他の対策を立てる(Action)——というものです。

理屈として理解できても、なかなか成果に結びつかない。こんな経験をお持ちの方も多いのではないのでしょうか。

多くの場合、計画が具体的に数値目標化されていないことに原因があるようです。例えば、「救急体制の充実を図る」という計画(P)を立てても、そこに数値目標が伴わなければ、実行(D)はもとより評価(C)や対策(A)も困難です。「深夜夜間救急40件・休日20件」といった具体的な目標があつてこそ、必要な人員配置や消防への情報提供のあり方、確保すべき病床数など、課題と行動が明確になります。

計画の立案には、過去の救急受け入れ実績やそれによる収益・費用など経営データが必要です。病院経営データをきちんと把握し、共有化していることが、経営改善のための計画立案とその実行の大前提となるのです。

本連載では、さまざまな経営改善計画を立案する際、①何を指標・指針とすべき数値とするか、②それをどう活用し、目標数値を算出するか——を毎回1テーマずつ検討していこうと考えています。

ジ」というものがあります。

筆者は、病院のライフステージとして「新しい患者を獲得する力」と「その患者を繰り返し来院させる力」に着目し、①草創期、②成長期、③安定期、④収縮期——と4区分しています。それをイメージしたのが図表2ですが、もちろん創業者(院長)1代限りを前提にしているため、経営者の交代(代替わり)や病院の移転新築等によって、安定期③から、再び成長期②を繰り返す、というケースもあります。

全くの新しい患者(新患)を獲得する力と、その患者を繰り返し来院させる力(リピーター確保力)は全く異なります。鉄道駅やバスの広告、インターネットでの情報発信、マスメディアへの登場などは新患獲得に有効な手段です。これに対して、患者への接遇向上や医療設備・環境の整備はリピーター確保に効果的でしょう。どのような新患を獲得するのか、そして、いかにして獲得した新患を当病院のファンにしていくのかという2つの視点を常に持つていなければなりません。

図表3は、一般論として、病院

病院の個性を把握するために 入院患者のルートを注視しよう

図表1 入院患者の確保ルート

- ① 外来患者 → 入院
- ② 救急患者 → 入院
- ③ 在宅患者 → 入院
- ④ 紹介患者 → 入院

さて、経営管理データの数値を取り扱う前に、検討しておかなければならないことがあります。その1つは、個々の病院の個性に特色です。入院患者の「ルート」がそれを雄弁に物語っています。

図表1は、一般論としての入院患者の確保ルートを示したものです。病院には機能・規模・診療科・病床区分等、さまざまな「個性」があります。ここでは「お客さま」患者さんあつての経営」ということに着目し、「どのように患者を集めるか」ということを基本的な経営戦略と位置づけています。外来患者からのルート①が中

のライフステージと患者獲得力の関係を表しています。

新患獲得力が強くリピーター確保力が弱い、というのが草創期①の特徴です。リピーター確保力が備わらなければ成長期②に発展できず、市場からの退場を余儀なくされます。安定期③・収縮期④になると、徐々に新患獲得力もリピーター確保力も衰えてきます。このステージでは、新しい切り口で新患を獲得する「イノベーション」が必要となります。

患者獲得を 経営改善の中心に

ここまでの記述でご理解いただけたと思いますが、筆者は「病院の経営改善は、まずは患者獲得にある」と考えています。そのためには、まずは自分の病院の個性に患者確保ルートを把握する。そして、病院のライフステージに新患獲得力・リピーター確保力を再認識する。そうすることによって、病院が向かうべき目標と戦略が明らかになるでしょう。

以上のことを踏まえて、次回から具体的なデータの収集・分析方法を考えていきたいと思います。