

みんなに話したくなる!

よろしくねー!

# はじめて学ぶ 病院経営のしくみ



●企画・執筆  
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**  
(かいえだ・てつお)

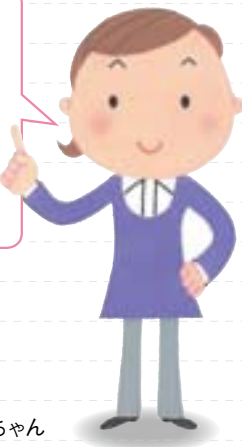
イラスト◎野坂泰代

病院にも不景気は関係するの? 患者さんがいっぱい来ることは良いことなの?  
自分が勤める病院のこと、もっと知りたいと思いませんか?  
経営のプロがわかりやすく解説します!

第3回

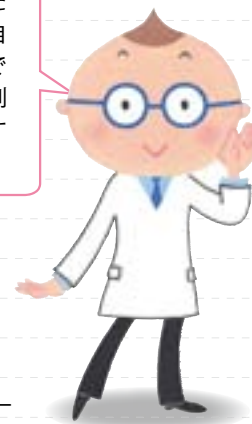
## ナースができる利益の上げかた

利益の話をもう少しお願いします。結局、病院が利益を上げてくれないと、私たちの給料も上がらないんですよ。どんどん忙しくなっても給料が上がらないのは嫌だけど、病院の経営が苦しいのに、私たちの給料が上がるのも、なんだか悪い気がします。



こずえちゃん

利益にはさまざまな種類がありましたね。一部しか紹介しませんでした。自分たちには直接関係ないと思わないでください。ナースでも直接、病院の利益アップに貢献できることがあるのですよ。今回はその例を解説します。



ドクターマネー

キャリア&ライフ

### ナースの研修をすれば、 病院の利益が上がる!?

前回は、「医業利益」と「経常利益」について解説しました。医業利益を出すということは、支出を本来的な収入で賄うことと言えます。つまり、かかる経費よりも多く収入を獲得するか、収入の範囲内で経費をやり繰りするか、あるいは両方ということになります。



そんなこと言われても、私たちナースが収入を上げるなんて難しいですよね?



いいえ。実はナースも収入を上げるための行動を起こすことができるのですよ。ですが、これは後ほど考えていきます。

まず、ナースが考えなければならないのは、「経費の削減」です。医薬品や診療材料の無駄をなくすことはとても大切です。診療材料費の収入に占める割合は、一般病院の場合、平均して20.2%もあります。医薬品費の占める割合も12.0%です。平均的な医業利益率は2.0%ですから、診療材料を1割無駄にただけで、医業利益はなくなり、赤字に転落してしまうことになるのです。

逆に、医薬品や診療材料費を1割削減ができれば、医業利益率は5%台に上がり、優良病院の仲間入りができます。もっとも、医薬品や診療材料を1割も削減できるということは、よほど無駄があったということですが……。いずれにせよ、少しでも無駄をなくすことが大事です。

次ページの表をご覧ください。これは、整形外科単科標榜の小規模病院・有床診療所22件を対象に、スタッフの平均勤続年数と診療材料費の収入に占める割合を調べ

表 平均勤続年数と診療材料比率




て、表にしたものです。横軸が「スタッフの平均勤続年数」、縦軸が「収入に占める診療材料費の割合」です。結論から言うと、スタッフの習熟が進むほど、使用する診療材料は減ります。この傾向は歯科診療所でも同じでした。

平均勤続年数が伸びるということは、経験者が増えるということ。相対的には新人が少なくなり、作業効率も上がり、ミスが減少し、結果として診療材料費が減ります。これはつまり、新人ナースが短期間で技術を身に付ければ、作業効率も上がってミスも減少し、無駄が削減できるということですよ。

そのため、病院では教育研修を行ないます。一番はナースのスキルアップが目的ですが、実は教育研修が経費削減対策の重要なポイントだったのです。

教育研修が経費削減につながるなんて考えたこともありませんでした。

多くのナースがこずえさんと同じだと思います。しかし、集中した経験の確保と無駄の削減を意識しない研修では成果は出ませんので、注意しましょう。

## デッドストックをどう減らすかが大事!

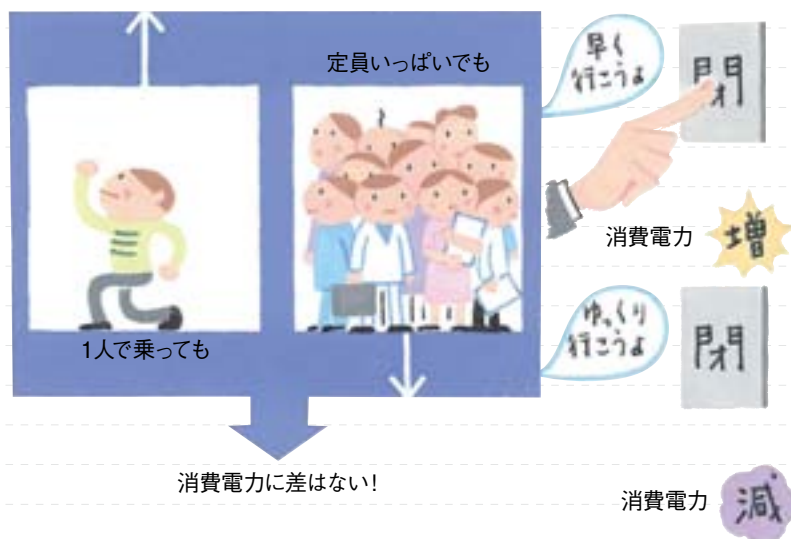
最初に医薬品の無駄について考えますが、これはドク

ターと薬剤師の問題と考えていませんか。医薬品の無駄の削減にもナースの役割があるのですよ。

医薬品の無駄とは代表的には、①医薬品のデッドストック、②スタッフによる無届け使用の2つがあります。②の例として、かぜを引いたからナースセンターにある医薬品を黙って持ち帰ったり、服用したりすることですが、これは違法です。きちんと病院内で診察を受けて服用すれば、診療報酬として戻ってきますので、無駄にも法律違反にもなりません。これはスタッフのモラルの問題ですから、教育研修で改善できることですね。

問題は①です。医薬品のなかには、特定の患者さんにしか使用しないものがあります。その患者さんが退院したり、あるいは次の段階に入ったりして、その医薬品を使わなくなってしまうと、それまでに購入していた医薬品の使い道がなくなります。有効期限までに同様の患者さんが入院しなければ、その医薬品は捨てなければなりません。これを「デッドストック」と呼びます。

一般に医薬品は「ロット」と呼ばれる単位で購入することが多く、それがデッドストック、つまり無駄を生み出しています。錠剤などでは100錠単位であったり、100錠単位であったりします。その患者さんにしか使わない医薬品は、一般に仕入価格が高く、100錠仕入れたのに翌日から使わなくなったら、その損失は大きなものになります。しかし、医薬品卸業者と交渉し、小分けが可能であれば、多少単価が高くなっても無駄が省けます。



これもナースの研究・研修で削減が可能となります。特定の患者さんにしか使わない医薬品がある場合、ドクターにあとどのくらい、あるいはどのような状態になるまでその医薬品を使用するかの目安を聞き、薬局に情報提供することで、デッドストックを削減することができるのです。薬局に情報を提供するためには、その医薬品の特性や医薬品が使われなくなる次の段階への症状なども知っておかなければ、的確な情報提供ができません。それは、院内の教育研修で全員が理解しておくべきことでしょう。

ドクターと薬剤師の間での情報交換が活発に行われていけば良いのですが、患者さんの状況までは伝達できていないことも多いようです。そこで、ナースが情報提供を行うことでいっそうの無駄、デッドストックを削減することができるのです。また、そうした判断を可能にさせるためにも、ナースセンターの医薬品・診療材料の棚卸は、毎月末には実施したいものです。

### 経費削減のヒントは あらゆるところにある！

ナースの存在も重要ですが、事務長は無駄な電気を消せとか、エレベーターの「閉」を押すとか、小言が多いので嫌です。

無駄な電気を消すことは大切ですが、問題はどの電気が無駄なのかということです。お昼休みだからと言って、総合受付になっている待合室の蛍光灯をすべて消してし

まうのも考えもの。少し暗くすることはあっても、すべての蛍光灯を落としてしまうと、病院のイメージも暗くなってしまいます。お見舞いに来られた家族や急患の方に、暗いイメージを抱かれてはマイナスです。

それよりも蛍光灯の場合、両サイドが黒ずんできたものや点滅を始めたものが電気をたくさん消費しますので、早めに取り替えましょう。また蛍光灯は、スイッチの入切を頻繁に繰り返すと、そのたびに無駄な電気を消費しますので注意が必要です。

「無駄な電気を消せ」と言われたら、みんなで何が無駄な電気なのかを考え、その削減を図ることが大切です。これも教育研修の力です。施設管理のスタッフを交えて、病院全体での研修が経費削減につながります。

次にエレベーターですが、「閉」を押さないことがなぜ省エネになるのか、ご存じですか。エレベーターは1回の上下で、乗員数が1人であろうが定員いっぱいであろうが、消費電力ではそれほどの変動はありません。それよりも、移動回数が消費電力に影響を与えるのです。つまり「閉」を押さないと、その分閉鎖に時間がかかり、エレベーターが1日に上下する回数が減り、消費電力が少なくて済むというわけです。「閉」を押すと、時間は節約されますが、エレベーターの上下回数が増加し、電力消費が増加するのです。

そんなの、たいした差ではないと思いますけど……。だったら私は階段を使いますよ。

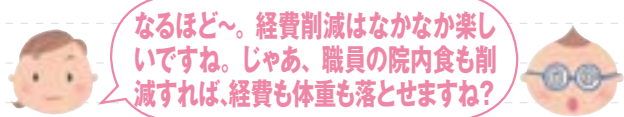
長期間で考えると、こうした努力はまさに「チリも積



ナースも間接的に経費削減に関わるチャンスあり!

もれば山となる」のですよ。それにこずえさんのように、開閉に時間がかかるぐらいなら階段を使ったほうが早いと思う人が増えることで、エレベーターの使用回数が減り、電力消費も削減されます。

この問題も、どうして「閉」ボタンを押さないと電力消費が削減できるのかを知ったうえで対応することが大切なのです。この理由を理解できないと、早く上下したときは「閉」ボタンを押してしまい、結果として経費削減が図れません。これも教育研修でスタッフに徹底すれば、浸透していくと思います。



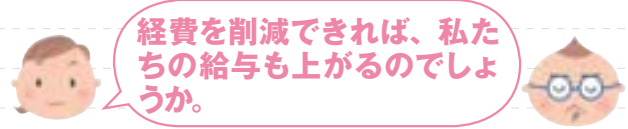
直接の削減対策は、給食課に任せるべきでしょうが、ナースも間接の応援は可能です。例えば、「ごちそうさまでした。おいしかったですよ」と声掛けをしたり、患者さんの反応を伝えたりしながら、給食課の気持ちの向上を図ることはとても大切です。

普段、給食課のスタッフは、患者さんと接することが少なく、作った給食の反応を知ることができません。反応を聞くことができるのは、職員食堂での病院スタッフからの反応だけでも言えます。

給食材料費の削減は、季節の旬な材料を使うことで、材料費が安くなり可能となります。ただ、栄養バランス

や好みまで考えなければならず、単に季節のメニューを取り入れると言っても、けっこう難しいものです。そうした苦勞をナースが感じ取り、給食課スタッフをねぎらえば、これからもっと経費削減をしながら、みんなの喜ぶ献立を作ろうと努力するようになるでしょう。このように、どこにでも経費削減のチャンスはあり、それを生かすのは、創意工夫や研修なのです。

ちなみにこずえさん、ナースは身体が資本ですから、食事量の削減はほどほどにしてくださいね。



経費の削減額だけで、皆さんの昇給財源を確保することは困難です。1回もしくは数回分の昇給財源は確保できますが、やはり収入も上げていかないと、継続的な昇給財源確保は困難です。

でも、削減された経費枠でナースを増員して看護基準を引き上げたり、あるいは先進医療機器を導入して紹介患者の確保を図ったり、建物のリニューアルを図ったりしていけば、継続的な増収につなげていくことができます。

増収が続けば、ナースの給料も上がると思いますよ。