

「アメーバ経営」で 組織活性化と収益改善を実現

とくなが病院(兵庫県たつの市)では、京セラや第二電電(現KDDI)の創業者である稲盛和夫氏が考案した「アメーバ経営」を導入し、経営改善を進める。その経営手法の考え方にに基づき、組織を細分化し、「時間あたり収益」を指標とし、部門ごとの採算性向上に取り組む。事務長の山川倫旦氏にアメーバ経営をどう導入し、どのような効果が現れているか聞いた。

とくなが病院 事務長 山川倫旦 (やまかわ ともあき)



自部門の活動を見つめ直すことが目的

とくなが病院(病院長・徳永金清)は組織を細分化し、それぞれの細分化したチームごとに採算性をみるアメーバ経営の手法を取り入れ、改善活動に取り組む。

アメーバ経営を導入するに当たって、事務長の山川倫旦氏がまず最初に行ったのは、組織の再編成と収入や経費、労働時間を各チームに振り分けるための院内ルールを整備することであった。それまでの診療部門、看護部門、事務部門と大きな括りの部門構成を、病院にとってどういう部門の採算管理が必要なのかを考えて細分化に取り組んだ。その結果、基本となるのは内科、外科、整形外科、眼科等、標榜する診療科を柱にチームを編成した。コメディカルについても検査科、薬剤科、リハビリテーション科、栄養科とそれぞれを1つのチームとする。看

護部門については一般病床と療養病床別にそれぞれ1つのチームとし、外来部門は内科チームに所属させ、他の診療科の外来を担当した場合はその時間を振り分けるようにしている。また非生産部門である総務科、経営管理科も、いわばサポート部門としてチームに加える。

山川事務長は、「全職員がいずれかのチームに所属し、部門別の原価管理にのせ、自部門の活動を見つめ直すことが目的であり、それが大事なことです。ですから、どこまで採算性を求めるか、やり過ぎると何が目的かわからなくなってしまいます」と、組織の細分化の考え方の基本を語る。

実態に即した部門別採算で活動成果を“見える化”

アメーバ経営では、各部門の「時間あたり収益」を最も重要な指標として用い、改善活動につな

げる。そのため、チームごとに収入と費用、労働時間を算出・集計することが求められる。

同病院では、レセプトコンピュータのデータをもとに疾患別に各診療科の収入を出し、さらにそれを診療行為別に分けて集計し、チームに振り分ける。たとえば、入院基本料であれば病棟の収入に、投薬や注射の収入は薬剤科に振り分けていくのだが、それだけではなく、内科の患者を整形外科の医師が診た場合は整形外科の「協力収入」として整形外科に組み入れるように、実態に即した仕組みを構築する。同様に費用についても、地代や水光熱費などの固定費は、各チームの使用面積割合や人数割りで、誰もが納得する形で振り分けていく。

この院内のルールづくりが、数字をどのように捉えるかという考え方とともに、一番苦労した点だと山川事務長はいう。

「それまでは、自部門の収入が

いくらあり、その収入を上げるためにいくら費用を使っているのかが出せなかったわけです。また、整形外科の医師が内科の患者を診て収入となっていることがわからなければ正しい診療科ごとの集患力を把握できず、『整形外科の収入が多いので整形外科の医師を採用しよう』などといった間違った経営判断をしてしまいます。収入や費用は直課が原則であり、按分はできるだけ少なくするようにしました。これらをルール化し、各チームごとの時間あたり収益を出すことによって、職員の活動成果を可視化することができました」と、基準となる指標の“見える化”によって、具体的な改善活動が可能になったと指摘する。

全職員参加型の経営手法が導入の決め手

とくなが病院がアメーバ経営を導入したのは、4年前の平成19年

にさかのぼる。病院開設以来、さまざまな取り組みを行い、病院活性化、経営安定化の道を模索してきたが、なかなかよい方策は見つからなかった。おりしも、診療報酬の大きなマイナス改定を控え、いよいよ本格的な厳しい冬の時代が到来しようとしていた。そのようなとき、徳永病院長は強い危機感のもと「普通のやり方では、この難局は乗り切れない。一般企業の考え方を取り入れた改革を行おう」と決意した。

なぜ、アメーバ経営だったかといえば、それが全職員が経営意識をもって改善を図る手法であったからだという。それまでは「本来業務である医療を行うことだけにしか目が向いておらず、職員には『経営は病院長の仕事』という意識があったのだと思います」と、山川事務長は当時の様子を語る。そしてアメーバ経営については、

■参考：アメーバ経営

会社の組織を「アメーバ」と呼ばれる小集団に分け、小集団が計画を立て、全員の知恵と努力により目標達成を目指す。その目的は次の通り。

- ① 市場に直結した部門別採算制度(時間あたり採算制度)の確立
- ② 経営者意識を持つ人材の育成
- ③ 全員参加経営の実現

「指標として『時間あたり収益』を使うわけですが、それをどうやって出すかも大変興味深いところでした。また経費の部分には最初から人件費を除いているので病院でも取り組みやすい」と感じたという。山川事務長自身が、人件費減には限界があり、そういう改善では意味がないと考えていたからだ。

導入に当たっては、なぜアメーバ経営を取り入れるかをきちんと説明し、全職員に十分理解してもらうことに力を入れた。病院のこれまでの経緯と現状を説明し、加えて経営者として職員に望みたい

図1 アメーバ経営導入前・後の組織



こと、職員側の考えを十分に出しあった上で、全員一丸となって経営に取り組まなければならないことを訴えたのだ。

山川事務長は、「アメーバ経営を導入したからといって経営が良くなるものではありません。自分たちがいかに取り組むかが大事なことであり、それを理解して一致協力して行わなければ何も変わりません」と、十分な理解のもと自分たちがいかに取り組むかが重要であると強調する。

そのため当初は、各チームの数値の指標を出した上で、その改善のために何に取り組むかを検討するミーティングに、山川事務長はすべて参加し、軌道がそれないように配慮したという。

4年目で単月赤字を解消 V字回復を果たす

節目節目にきちんと説明をし、職員の十分な理解が得られたこと

から導入はスムーズであった。また自分たちで目標を立て、自分たちで改善していくプロセスは職員の意識改革につながり、モチベーションも上がった。ただ、数値的な結果を得るには多少の時間を要した。

「数値として収益の改善効果が見え始めたのは3年目くらいからで、4年目に入って単月赤字がなくなりました。その間、馴染むのに1年かかり、実践するのに1年かかりと、その過程があったから今があるのだと思いますが、V字回復と言っていいと思います。今年の診療報酬改定は病院にとってプラス改定だったわけですが、それとは関係なしに収入自体のベースが上がり、経費は着実に落ちてきています」と、山川事務長はそのめざましい成果を語る一方で、それは自分たちが取り組んできた結果に過ぎないともいう。

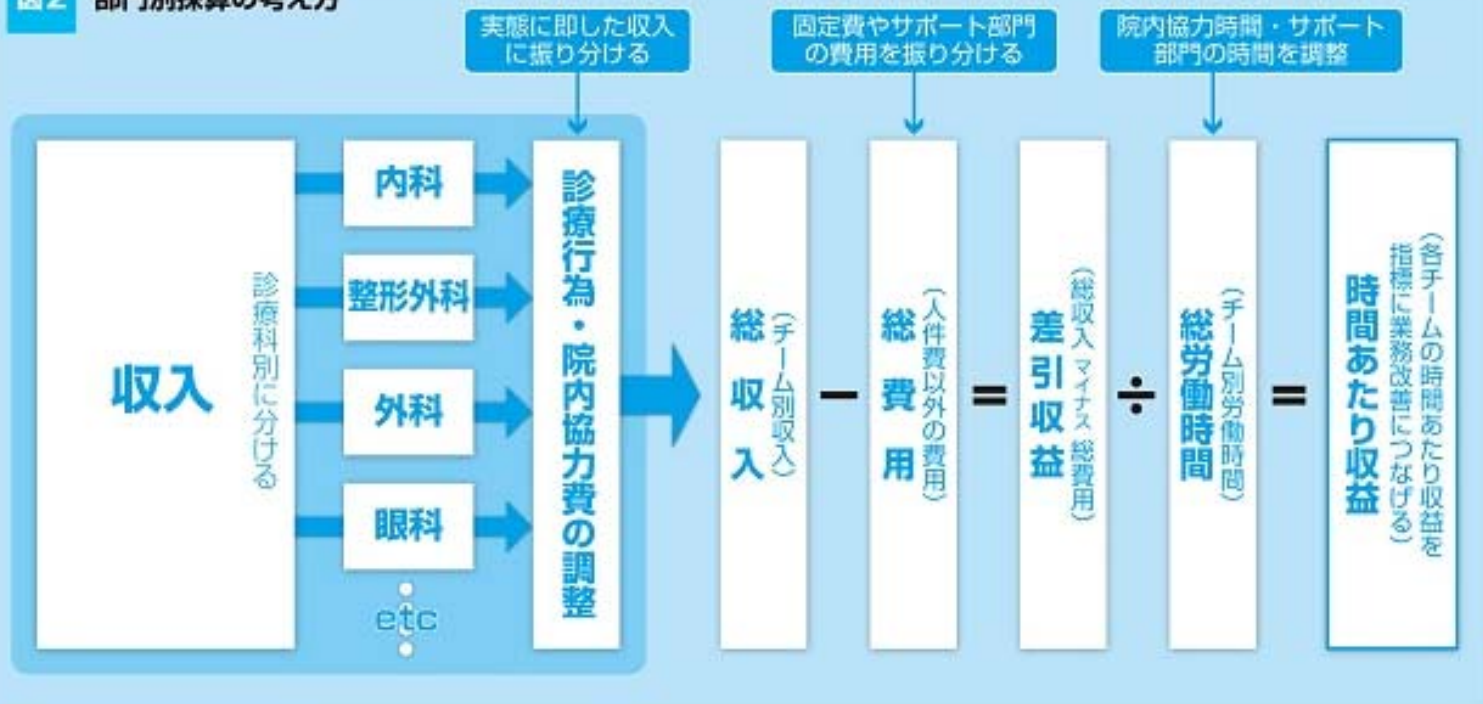
「健全経営とは、現状を正しく把握して、それを改善するために

どういう行動をするか。数字はその結果を現しているに過ぎません。大事なことは自分たちで改善目標を立て、それを実践していくことです。ですから、時間あたり収益の数値も他部門と比較するものでは決してありません。たとえば、放射線科は時間あたり収益が高いが、薬剤科は在庫を抱えていますから悪くなる。だから薬剤科は駄目だという見方をしてはいけません。薬剤科の時間あたり収益が1,000円だったら、いかにして1,050円、1,100円にする活動をしたかが大事なことです。他部門と比較しただしたら、逆に経営を悪化させてしまいます」と。

コミュニケーションと連携が必然的に高まる

アメーバ経営を導入して、数値的にも改善効果が現れた同病院だが、何より変わったのは院内のコミュニケーションがとてもよく

図2 部門別採算の考え方



なったことで、院内活性化に大きく貢献していると指摘する。

「チーム内で協議した結果の各部門の目標数字を持ち寄った合計が全体の目標となるわけですが、当然のことながら自部門だけの努力で達成できるものではありません。そこにはドクターの協力も必要だし、看護の協力が必要なことも含まれます。たとえば病棟部門が入院収入を増やすために病床稼働率を上げる計画を立てたとしても、それは病棟だけでできるものではありません。診療部門など他との連携が不可欠です。ですから、そういう他部門との調整が必要になります。そこには『自分の部門だけでなく、病院全体を考えて、ああしてほしい、こうしてほしい』という要望も自然と生まれてきます。会議においても、なぜこの収入は前月よりも下がったのか、それを改善するにはどうするかを全部門が集まった中で検討し、突き詰めていきます。厳しい意見も当然出てくるわけですが、忌憚なく意見や要望を言い合えるようになりました」と、必然的に院内コミュニケーションの密度が高まり、同時に院内連携もよくなったことを副次効果としてあげる。

また、細分化したチームごとに採算性をみることによって、具体的な改善点が見えやすくなったともいう。

「以前は、会議で損益計算書を見て、光熱費が高いと漠然といわれても、『何を、どういうふうに、誰が』ということは全く伝わりませんでした。それではなかなか改善に結びつきません。しかし、細分化した部門で見ることによ



て、たとえば、この部門は水道代を少し改善できれば、目標が達成できるなどと言えるようになり、改善点が明確になりました」

強い意志で改善に取り組み 課題は風化させないこと

同院では、この部門別採算制度を人事考課にも業績評価として反映させている。一般職、管理職等の職階によって業績評価のウェイトを変えて評価する。医師の場合は業績評価がその大部分を占める。その一方で各個人には目標を立ててもらい、その達成度合いを評価する。個人目標のテーマは、「医療の質向上」「経費削減」「時間の有効活用」に統一している。

アメーバ経営で、チームごとに数字と行動の目標を立て、その中で個人の目標に落とし込んでいく。そのようにすべてが連動する仕組みができていくのだ。

アメーバ経営によって活性化した組織となり、同時に収益も改善させた同病院。山川事務長は、「経営改善を実現するんだという強い意志を持って取り組んできたこと

が結果を導いたのです。画に描いた餅ではなく、画に描いたらそれを実現させてこそ浸透していくもの」と、強い意志を持って取り組む活動そのものが重要なことと強調する。そして今後については「より充実させて、風化させないことが進化につながる」と語る。

その考えを反映するように同病院の今年の運営方針のトップには「創」「効」「主」と、アメーバ経営を象徴する言葉が並んでいる。

(平成22年10月26日/取材協力: 山下裕史 税理士事務所/本誌編集部: 柿崎法夫)

病院概要

DATA

とくなが病院
〒679-4109 兵庫県たつの市神岡町東
鶴崎字鍵田473-5
TEL0791-65-2232
URL <http://tokunaga-hospital.jp/>

職員数 164名(非常勤医師等を含む)
病床数 109床
(一般病床56床、療養病床53床)

診療科 内科・整形外科・外科・眼科・
胃腸科・肛門科・リハビリテー
ション科・人工透析

許可 兵庫県救急告示病院
兵庫県労災保険法指定病院
生活保護法指定病院
身体障害者福祉法指定病院
結核予防指定病院

関連施設 特別養護老人ホーム 桑の実園
老人保健施設 旭園