

Question

業績管理のポイント

予算制度の活用方法を具体的に紹介してください。

Answer

経費節減を実行していく上で、予算額の目標を設定することは重要です。人間は目標があると力を発揮できる場合が多いのです。しかし、病医院全体で取組む予算管理の場合には、エビデンスが肝心です。協力を得る職員が「ああ、そうか」と思えるエビデンスを見つけ、提案できることが重要です。この際、全職員を対象にするものについては、「何を」「どのように」すると「どれだけの」効果が見込まれるかについて具体例を挙げることも必要です。例えば、電気料金などは、具体的な室内等の温度管理を行い、節電するための具体的な取り組みを全職員に示すことが重要であり、職員からも節電のためのアイデアが提案されるような仕組みを作っていくこととなります。

<ワンポイント>

- ・全職員一人ひとりがものを「使うとき」「購入するとき」には、「短時間で」「少ない費用で」できないかを考える。
- ・出入りに「節電への協力の呼びかけ」を貼る。
- ・診療に関わる事物の節約には、診療に関わる職員（医師・看護師）だけでなく、看護補助の方にも協力を求めることが重要。
- ・コ・メディカル職員にも経費節減に興味を示す人材は多い。
- ・協力を要請することが経費節減の第一歩

予算制度は活用しなければ意味を持ちません。その具体的活用方法としては、実績分析と先行管理が挙げられます。

「なぜ予算が未達成だったのか」について、収入と変動費、固定費と大きな区分から検証し、各勘定項目へと細部にわたって確認する作業を実施します。これによって、回避できない予想外の支出があったのか、あるいは無駄な支出があったのかを把握することができます。

その作業の後には、対策を講じるために、問題点を整理し、解決方針を明確にします。方針策定のポイントとしては、時間・費用コストがいずれもかからないものから着手することです。

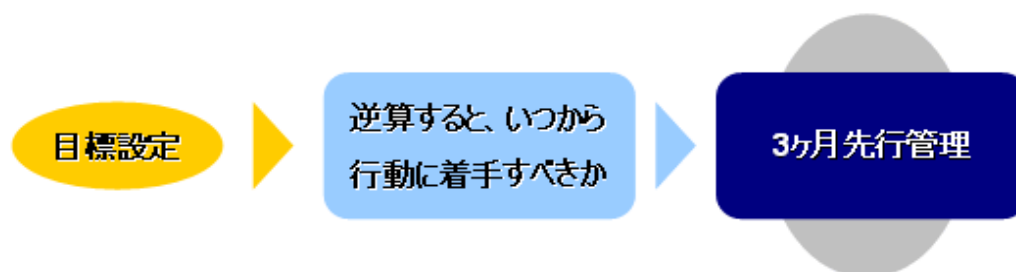
この解決方針を受けて、「誰が」「いつまでに」改善を行うかを決定します。

また、問題点を早期に解決する為には、3ヶ月先を見据えて、1ヶ月ごとの目標を確実にクリアしていく先行管理が求められます。

先行管理を確実に行うことができれば、計画達成に大きく近づきます。

「3ヶ月先行管理」により、様々な壁を取り払うことが可能となりますが、一方で先行管理を行うことによって、新たな障壁が発生することが事前に予測できることもあります。例えば、7月の目標達成のための取り組みを検討する時、先行管理を行わない企業では、6月末になってやっと対策を考えることとなりますが、もしそこで、この仮説が間違っていた場合には、7月の目標はおろか、その後の目標達成も難しくなると予想されます。

しかし、先行管理を行うと、3ヶ月前である4月に、7月の目標達成に向けて第1回目の検討と対策を、また2ヶ月前の5月に、第2回目の検討と対策を行うことになるため、もし検討し仮説をたてた対策方法が間違っていたとしても、軌道修正することが可能となるのです。



<3ヶ月先行管理で三段構えの手を打つ>

- ・3ヶ月前に第1弾の手を打つ(目標の80%達成の準備)
- ・2ヶ月前に第2弾の手を打つ(目標の90%達成の準備)
- ・1ヶ月前に第3弾の手を打つ(目標の100%達成の準備)

Question

業績管理のポイント

資金管理の徹底を図るポイントを教えてください

Answer

質の高い医療サービスを提供するためには、より優れた医療機器が必要ですが、これらの導入も、資金があつてこそ可能となり医療サービスの向上につながります。また、経営の健全化は資金調達をもとに進めなければならず、資金の切迫は経営を極度に不安に陥らせることとなります。病医院の健全化を具体的に進める上に資金の有利で効率的な運用と、調達先、調達方法を研究することが求められます。

損益計算書では利益が出ていても、資金面では設備投資過大などから資金が固定化して、資金繰りがかたくなって倒産するケースがあります。これがいわゆる「黒字倒産」です。

資金管理では、一般的には資金繰表を使いますが、資金繰表は常に目先のつじつまを合わせているだけですから、これだけに頼っていると、本来の資金構造がおかしくなっても気づかないという恐れがあります。

そこで、資金の流動性が高いかどうか経営分析によって資金構造を見ていかなければなりません。

資金構造を見る方法として、流動比率、当座比率、固定比率、固定長期適合率、流動資金回転率、総資本回転率などがあります。

流動比率が高いということは、正味運転資金が大きいことを意味しており、資金を医療サービスに転嫁して、流れの速度を速くすれば資本回転率も良くなります。

また、最近の金融機関では毎期の利益と減価償却費との合計額で借入金の返済ができるかどうかを見るようになって来ています。損益が赤字でも必ずしも資金不足になるわけではありませんが、利益が出ないと結果的に資金も不足することになります

Question

費用の予算管理における成果報告のポイントを教えてください

Answer

予算管理の制度を活性化させるためには、その「成果」を毎月報告させることが必要です。これを怠れば、予算管理という意識を定着するのは困難になります。

定期的に翌月 15 日までに速報を各部門に連絡しますが、予算額は根拠に基づき決定していますので、各部門では消費物品内容と数量に大きな変動がなければ、予算計画は遂行される“はず”です。

しかしながら、予算計画を策定しただけで、その実行は各担当者に一任するような状況では、各部門、各個人が責任を持たず、予算を達成できなかった場合には他者や他部門へ責任転嫁させることになりかねません。

こうした事態を回避するためには、予算管理の結果報告を定期的に行うことが重要となります。定期報告では、定期的に現状を把握することができますので、予算管理担当者の対策が立てやすくなります。管理する側に大きな負担をかけない方法が最も定着しやすいといえます。

また、各部門単位の予算額と実消費額の状況を半期と年度単位にグラフで示して情報を伝えることも、予算管理をするうえで効果があります。

看護部に対しては、成果報告書以外に看護師長会などに年 1 回は出席することで、直接状況報告をし、そこで問題点などについて意見を交換することも予算管理に有効な方法です。

<ポイント>

- 予算だけを立て「・・・のはず」という事態を作らない。
- 「予算管理をしている」という言葉だけでは、全職員に定着しない。
- 報告は定期的に行い、各部門は現状を把握しておく。
- 予算管理遂行に人任せは厳禁
- 成果を報告することで、各職員に予算管理という取り組みを理解させる
- 予算管理報告を定期的に行うことは、予算を各部門はもとより、各自が実践することが重要であるとする「当事者意識」につながる
- 病医院のなかでも大所帯の看護部への場合は、看護師長会といった病棟単位への予算状況報告も効果的