

医療経営士流“通る”企画書②

費用対効果を「数字」「金額」で示し 経営者の納得を引き出そう



河合吾郎
河合医療福祉法務事務所
医療経営士3級

かわい・ごろう ●中央大学経済学部卒業。2001年、社会福祉法人聖隷福祉事業団聖隷浜松病院に入職。医事課、経理課などを経験し、11年に独立開業。さまざまな角度から医療機関の経営支援を行うことで地域医療の発展に貢献することを目指す。行政書士、社会福祉士、個人情報保護士

医療経営士3級の河合吾郎さんは、急性期病院で医事課や経理課を経験した後、行政書士の資格を活かして河合医療福祉法務事務所を開設した。浜松市内の弁護士や公認会計士らとともに「浜松医療福祉経営サポートチーム」をつくり、院外の経営企画部門としてさまざまな経営支援を行う河合さんに、企画書作成の要諦を聞いた。

根拠のある数字で 効果を示す意識を持つ

河合さんは、医療経営の現場の視点で業務改善や新規事業立ち上げに向けたさまざまな企画を提案してきた。企画書をつくる流れとしては、①問題は何か、何を解決するかを明確にする、②どのようなアプローチで改善するのかを示す、③費用対効果、メリットを明示する——の3ステップ。この流れを踏めば、ある程度は説得力のある企画書をつくれると河合さんは言う。

なかでもポイントとして挙げるのが、③の導入のメリット、費用対効果だ。

「経営者の視点で考えれば、いくらかかるか、それによってどれくらいのメリットがあるのかは欠かせない要素です。立案した企画を実施することでどれだけ病院にとって効果があるのか。それを、金額や数字として示すことができると、経営者が「通る企画書」のカギを握ります」と説明する。

「費用削減効果であれば」どんな費用が、いくら減るのか」を具体的に示す、といった具合だ。よく、

One-point

企画書をつくるときに使うツールは？

企画書をつくる時、どのツールが最適なのか、迷っている人もいるだろう。河合さんは、企画の特性や使い方に合わせて、ツールを使い分けている。「その後プレゼンテーションを行う機会があるのであれば、パワーポイントを、財務や経理などを含めてお金の数字の話がメインになるのであればエクセルを使うときもあります。各ツールのメリットと弱みを知ったうえで、使い分けてみてください」

メリットや効果として「現場の運用がよくなる」「負担軽減につながる」といった項目が挙げられるが、これらは抽象的かつ主観的なため、経営者の心には刺さらない。「現場の運用がよくなる」ではなく、「業務がスムーズになったことで、残業が減り、残業代が〇円削減できる」「業務量が減り、委託業者の人数が1人減って委託費が△円削減できる」というように、具体的な数字にして示すことが重要だという。

もちろん、場合によっては効果を数字として示すのは難しいというケースもある。しかし河合さんは、「忙しいから人を増やしてください」と主観で訴えられても誰

これが通った企画書だ!! ～経営企画部門立ち上げ企画書

経営者にとって、最も気になるのが投資による「費用対効果」。経営企画部門の人材を新規雇用した場合の人員費（投資分）と、残業代や委託費の削減額（効果）を金額として示す。

現状や課題の認識のほか、それを踏まえたうえでどの病院のあるべき姿を提示する。

【人件費・その他経費等】
(増加分)
1名採用により、年間人件費 400 万円の増加・・A
(削減分)
・残業代
総務課 5 名分 1,500 円×5 時間×5 名×12 ヶ月=450,000 円・・B
医事課 2 名分 (医事統計・戦略立案担当)
1,500 円×5 時間×2 名×12 ヶ月=180,000 円・・C
・業者見直しによるコスト削減分
○給食業者 月額 150,000 円
○診療材料費 月額 75,000 円
○その他経費 月額 100,000 円 月額合計 325,000 円×12 ヶ月=3,900,000 円・・D

経営企画室立ち上げによる費用効果
(B+C+D) - A より
(450,000+180,000+3,900,000) - 4,000,000 = 年間 520,000 円のコスト削減効果
その他、診療報酬加算強化や広報強化等による増収も見込まれる

(図) 新事務体制 (案)

事務長		
事務課長 総務・経営企画取りまとめ		医事課長
経営企画 (医事課より)	総務課 ○○	医事課 ○○
経営企画 (新規採用)	総務課 △△	医事課 △△
	総務課 ××	医事課 ××
	総務課 ◇◇	医事課 ◇◇
	総務課 □□	医事課 □□

〇〇院長様

経営企画室立ち上げの立案書

起案日：平成 28 年 月 日
起案者：総務課 ○○
医事課 △△
(共同立案)

近年の医療制度改革に伴い、今後さらに当院の充実を図っていくために、当院としては下記の業務（業務内容）が必要であります。これを実現するには現行の総務課・医事課の事務職員だけではスピード感を持って対応できないところがあります。経営企画を担う人材を 1 名採用し、また医事課から診療報酬体制がわかる人材を 1 名異動させることで、2 名体制で経営企画室を立ち上げ、経営企画室と総務課と区分することで、日常業務と下記業務を切り分け、医療制度改革に乗り遅れないためにスピード感を持って進めていきたいと思います。何卒ご承認いただけますようお願い申し上げます。

(経営企画室)	(総務課)
・病棟再編、戦略立案 (医事課より)	・経理
・医事統計、戦略立案 (医事課より)	・労務
・診療報酬データ分析、診療報酬加算強化 (医事課より)	・人事
・人員配置戦略 (医事・総務より)	・物品購入
・人事評価体制構築 (総務課より)	・行政届出
・購入業者見直し (総務課より)	・銀行関連
・院内イベント立案 (総務課より)	・採用活動 (看護師・コメディカル等)
・教育 研修体制 (総務課より)	・防災、施設関係管理
・広報強化 (パンフレット ホームページ) (総務課より)	・車両管理
・補助金申請 (総務課より)	

【メリット】

- ・経営戦略立案や広報強化等による、病院経営の強化
- ・業者見直しによるコスト削減
- ・総務課負担減による残業削減
- ・業務のスピード化

企画が実現した場合の組織図を添付。どのような体制で動くことになるのかがイメージできるようにする。

病院をよくしたいという「思い」を持つことが大事

病院は、医師や看護師などの専門職の組織だ。そのため、「通る企画書」には、院内にいる多職種を巻き込んでいく視点も必要となる。つまり、どの部署のどんな仕事をしている人が見ても、わかる

も納得しない。通る企画書にしたければ、効果を数字として示せる指標がないかを探さなくては。たとえば、効果を測りにくいものとしては広報活動があります。パンフレットやホームページをつくることで、どんな効果があるのかは目には見えにくいものです。それでも、「患者数や紹介数の増加による増収額」「広報ツールを絞り込むことによるコスト削減額」など少し無理にでも根拠を出すことが大事。もちろん限界はありますが、そういう意識を持っていただきたいと思います」と強調する。

数字で根拠を出すためのヒントは日常業務に隠れていると河合さん。日ごろから、どこにどんなコストがかかっているのかを常に意識しておけば、切り口を見つけるときに役立つのだという。

全国から医療経営士が集い 経営人材としての精進を誓う

長氏は特別講演のなかで、医療経営士に求められる「3つの力」として、①資格力、②現場力、③表現力——を挙げた。特に現場力については、医療の現場を知らないままでは経営はできないとし、「医療の現場にハードルの高さを感じる人は少なくない。場合によっては受け入れてもらえないこともある。それでも、たとえば患者として入る分には拒否はされない。私は、見学の受け入れを行っていない病院などには患者として検査を受けに行くなどしている。少しでも現場を知ることが、医療経営士としての力につながる」と、参加者にエールを送った。

続いて、2017年4月にスタートする地域医療連携推進法人制度について言及。同制度を「明治維新に近いくらいインパクトがある」とし、医療機関・介護施設の再編が急速に進み、地域医療のあり方に大きな影響を及ぼすと指摘した。

この事例として、山形県酒田市で日本海総合病院を中心に進められている地域医療連携推進法人に向けた取り組みを紹介。同地域では、公的病院を中心に、医療法人や社会福祉法人、医師会がアライアンスを組んで医療・介護サービスの提供を目指している。また、病院や診療所間で電子カルテの情報共有。「診療所側は病院における診療内容を知ることで診療の質の向上や時間の短縮化につながり、結果としてより多くの患者を診ることができている。病院側は軽症患者が診療所を受診することによってより重症の患者の診療に専念でき、結果として病院にも診療所にとっても経営的メリットが生じている」と解説した。さらに同地域では、高度医療機器の共同利用にも着手していることを紹介。「日本は欧米と比較して医療機器が多い。選択と集中の観点から、基準病床数と同じように基準医療機器数といった概念が生まれながら、アライアンスを考えてい

9月10日、第4期「経営人材育成 中村塾」(以下、中村塾)の最終回となる第5回研究会が、日本医療企画もとみやセミナールーム(東京都千代田区)で開催された。当日は東日本税理士法人所長で医療経営士1級試験合格者の長英一郎氏をゲストスピーカーに迎えた特別講演も行われ、経営人材としてのあり方を学んだ。

長氏は特別講演のなかで、医療経営士に求められる「3つの力」として、①資格力、②現場力、③表現力——を挙げた。特に現場力については、医療の現場を知らないままでは経営はできないとし、「医療の現場にハードルの高さを感じる人は少なくない。場合によっては受け入れてもらえないこともある。それでも、たとえば患者として入る分には拒否はされない。私は、見学の受け入れを行っていない病院などには患者として検査を受けに行くなどしている。少しでも現場を知ることが、医療経営士としての力につながる」と、参加者にエールを送った。

このほか、16年度診療報酬改定を受けた各病院の取り組み、地域医療構想の現状と今後について解説した。

後半は、「事業承継で悩んでいる病院再建を考える」をテーマに、グループに分かれてケーススタディーを実施した。各グループでは、事業承継におけるキーパーソンは誰か、円滑な事業承継のために何をすべきか、理事長が交代した場合に組織に向けて何をすべき

かなどについて、意見を出し合った。グループ討議終了後、中村彰吾塾長は塾生に向けて、「桃栗3年、柿8年、柚子の大馬鹿18年」という言葉を送った。これは、長い年月をかけて実を結ぶ柚子に、下積みで耐える人の愚直さを重ねたもの。「今はつらいこともあると思いますが、若い医療経営士の皆さんには、人生には活躍する時期(自分の出番)があると信じて、毎日を精進・努力してほしい」と激励した。

塾生への修了証授与後、懇親会が開催され、和やかな雰囲気の中で4期中村塾は幕を閉じた。



東日本税理士法人所長で医療経営士1級試験合格者の長英一郎氏による特別講演が行われた



全国各地から多くの医療経営士が参加した

これが通った企画書だ!!

～環境整備課立上げ(院内清掃)と障害者雇用促進企画書

環境整備課立上げ(院内清掃)と障害者雇用促進 企画書

2016年 月 日
経営企画室 ○○

院内清掃業者につきまして、あまり丁寧に清掃ができていないのではないかといった声を患者様からいただきます。また、現行の清掃業者では日曜の清掃が行われていない等も問題点もございます。そこで、当院としては直接雇用により自院で清掃業務を行うことで体制を強化していきたいと考えております。また当院としては障害者雇用により社会貢献していきたいという強い思いもあります。以上のような理由から、今般の申請に至りました。何卒ご承認いただけますようお願い申し上げます。

【現行】
掃除業者 月額228,800円の費用負担
月曜～土曜日(午前中のみで2名体制)

★問題点
・掃除業者が半日で終了してしまう
・日曜の清掃が行われていない
・あまり丁寧ではないという意見が当院職員・患者様からもある

【改善】
環境整備課を立上げ、施設内で掃除を行っていく
午前・午後4時間勤務の環境整備員となる障害者4名を採用
人件費
@800円×4時間×20日×4名=256,000円
256,000円-228,000円=28,000円の月額人件費持ち出し

★改善点
・シフトにて日曜も掃除を行える
・業者の清掃範囲ではなかった1階や周辺草取りも行える
・障害者雇用という側面より、施設としての社会貢献
・障害者雇用に当たり研修期間を設けたが、仕事がとても丁寧

※その他
トライアル雇用期間3ヶ月 月額4万円の補助金 (4名で合計48万円)
正規採用後 2年 1人当たり80万円の補助金 (4名で合計640万円)
合計688万円
補助金合計6,880,000円÷当施設持出分28,000円=245ヶ月
⇒20年間施設の負担増なしで行える

現状と、改善による効果を具体的な金額として示す。また、金額や数字だけで効果を示しきれない場合には、箇条書きなどで補足する。

補助金や助成金の情報を添付。活用によって当面はコスト増なく企画を実行できることを示し、「じゃあ、やってみよう」と思わせる。

「河合流・企画書作成術」

- ①問題は何か、何を解決するかを明確にする、②どのようなアプローチで改善するのかを示す、③費用対効果、メリットを明示する——の3ステップで企画書を作成。特に、③については主観的な表現に終始するのではなく、数字や金額で具体的に示すことで、経営層の心をつかむ。
- 通る企画書には、多職種を巻き込む力がある。▽プレゼンを意識して企画書をつくる、▽要点を絞り、メリハリをつける——を意識して誰もがわかりやすい内容の企画書をつくるのが重要だ。
- 一度上司に企画書をつき返されたとしても、そこで諦めたら企画は実現しない。『病院をよくするために』という強い気持ちを持って、チャレンジし続けよう。

「ここで河合さんが心がけているのは、大きく、▽プレゼンを意識して企画書をつくる、▽要点を絞り、メリハリをつける——の2つ。前者に関しては、プレゼンを意識することで、「相手に伝える」という視点が強化される。聞いている人がどう理解するか、どれくらい伝わるかというのをイメージできるようにする。」

後者に関しては、思い浮かんだことを「あれもこれも」と盛り込んでしまうと、結果として「何が一番大事か」「何を伝えたいのか」を読み取ることができない。逆もしかりで、「できるだけ手短かに」と考えすぎて、伝わらないのでは意味がない。

「私も、社会人になりたてのところは、作文のような企画書をつくって上司に突き返されたこともありましたが、でも、そこで折れたら企画は実現しない。『これが実現したら絶対に病院はよくなる』という気持ちが大切。強い思いを持っていれば、次第に通る企画書がつけられるようになるはずですよ」と、河合さんはエールを送る。