

<原 著> 第42回 日本赤十字社医学会総会 優秀演題

## 診療科別原価計算を活用した院長ヒアリングの 実施と成果について

松山赤十字病院 経営企画管理課  
古瀬智之 中井栄一 武知浩二

As for the implementation and accomplishment of the director's hearing  
for the management of medical department costing account

Tomoyuki KOSE, Eiichi NAKAI, Koji TAKECHI  
*planning and management division, Matsuyama Red Cross Hospital*

**Key words** : 診療科別原価計算, 院長ヒアリング, フィードバック

### はじめに

当院では、診療科別原価計算を平成11年度から実施していたが、その結果はあくまでもトップの経営資料としてのみ活用され、各診療科にオープンにすることについては消極的であった。しかし、思うように増収が図れない状況、また、急性期医療に特化していく中で、より医療の効率化を図るうえにおいては、各診療科に対し、コスト構造あるいは損益状況等の現状を認識させ、改善に繋げる必要があることから、平成17年度より診療科別原価計算を活用した院長ヒアリングを実施し、各診療科へ原価計算結果をフィードバックしている。

今回、その実施と成果について報告する。

### 方 法

原価計算結果のフィードバックの方法については、慎重に検討を行い、病院全体と当該診療科の原価計算結果についてのみ提示することとし、診療報酬体系の問題もあり、診療科を比較した形の提示は避けることとした。

院長ヒアリングの中では、診療部長に対してまずは原価計算とは何かということから入り、その必要性、目的、手法について、理解が得られるよう、できる限りわかり易く説明すること

に心がけた。そして、病院全体と当該診療科の原価計算書及び診療指標を前年度と比較した形で提示し、赤字のところには、損益分岐点分析を行い、収支がトントンになるにはどのくらい収入が足りなかったかを説明した。(表1, 2, 3)そして、各診療科の課題を診療部長とともに検証し、院長が診療部長に対し、その課題達成のための取り組みを指示した。

### 結 果

#### 1. 問題点

フィードバック時の問題点として、診療部長から医師のタイムスタディの取り方について、若干の指摘があったが、様式を作成した人事課と協議を行い、様式を変更するなどの改善を行った。

#### 2. 診療科サイドの反応

グラフ1, 2は、診療科別原価計算を用いた院長ヒアリングについて、各診療部長にアンケート調査を行った結果である。診療科別原価計算結果のフィードバックは意義があったか、という質問に対して、とても意義があったが23%、意義があったが58%、どちらとも言えないが14%、意義はなかったが5%であり、約8割が意義があったという回答であった。この意



表2 フィードバックした原価計算書

診療科別原価計算総括表年度比較 (平成16・17年度)

【消化器科】

|        |           | 平成17年度   |         |         | 平成16年度  |         |         | 差額      |         |         |      |
|--------|-----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
|        |           | 外来       | 入院      | 合計      | 外来      | 入院      | 合計      | 外来      | 入院      | 合計      |      |
| 医療収益   | 入院・外来収入   | 370,854  | 541,480 | 912,037 | 355,438 | 548,785 | 904,223 | 15,116  | -7,302  | 7,814   |      |
|        | 入院ドック収入   | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |      |
|        | 集団検診収入    | 1,869    | 0       | 1,869   | 1,325   | 0       | 1,325   | 444     | 0       | 444     |      |
|        | 産業医収入     | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |      |
|        | 委託検査収入    | 790      | 0       | 790     | 1,015   | 0       | 1,015   | -225    | 0       | -225    |      |
|        | その他収入     | 1,214    | 1,155   | 2,369   | 360     | 415     | 775     | 854     | 740     | 1,594   |      |
|        | 保険等査定減    | ▲1,143   | ▲1,580  | ▲2,723  | ▲493    | ▲1,454  | ▲1,947  | -650    | -125    | -775    |      |
|        | 収益合計      | 373,254  | 541,055 | 914,343 | 357,745 | 547,746 | 905,491 | 15,539  | -5,683  | 9,851   |      |
|        | 医師        | 64,248   | 44,928  | 109,176 | 102,513 | 31,059  | 133,572 | -38,264 | 13,869  | -24,395 |      |
|        | 研修医       | 0        | 7,088   | 7,088   | 1,081   | 1,140   | 2,222   | -1,081  | 5,948   | 4,867   |      |
| 医療技術職員 | 0         | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |         |      |
| 看護職員   | 24,215    | 0        | 24,215  | 17,635  | 0       | 17,635  | 6,580   | 0       | 6,580   |         |      |
| 事務職員   | 8,467     | 0        | 8,467   | 12,415  | 0       | 12,415  | -3,948  | 0       | -3,948  |         |      |
| 薬剤師    | 0         | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |         |      |
| 二次配賦合計 | 96,930    | 52,016   | 148,946 | 133,644 | 32,199  | 165,843 | -36,714 | 19,817  | -16,897 |         |      |
| 三次配賦額  | 11,482    | 1,734    | 13,216  | 9,147   | 751     | 9,901   | 2,335   | 980     | 3,316   |         |      |
| 二次配賦額  | 65,151    | 220,288  | 285,439 | 71,750  | 237,958 | 309,708 | -6,599  | -17,670 | -24,269 |         |      |
| 合計     | 173,663   | 274,058  | 447,691 | 214,541 | 270,911 | 485,452 | 10,978  | 3,127   | 37,851  |         |      |
| 材料費    | 医薬用薬品費    | 130,150  | 15,823  | 145,973 | 123,065 | 15,950  | 139,015 | 7,085   | -127    | 6,958   |      |
|        | 注射用薬品費    | 3,861    | 35,366  | 39,227  | 7,843   | 46,644  | 54,488  | -3,982  | -11,275 | -15,257 |      |
|        | その他薬品費    | 9,733    | 15,931  | 25,663  | 4,733   | 7,809   | 12,542  | 5,000   | 8,121   | 13,122  |      |
|        | 検査用試薬     | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |      |
|        | 血液        | 71       | 2,823   | 2,894   | 3,625   | 3,625   | 71      | -1,102  | -1,030  | -859    |      |
|        | 医療材料      | 11,300   | 13,732  | 25,032  | 31,026  | 23,709  | 54,735  | -19,726 | -9,977  | -29,703 |      |
|        | 医療消耗器具類   | 2,781    | 0       | 2,781   | 6,195   | 0       | 6,195   | -3,414  | 0       | -3,414  |      |
|        | 給食材料費     | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |      |
|        | 二次配賦合計    | 157,997  | 83,375  | 241,272 | 172,862 | 97,737  | 270,599 | -13,065 | -14,363 | -20,428 |      |
|        | 三次配賦額     | 43       | 18      | 61      | 59      | 45      | 9       | 54      | -7      | -3      |      |
| 二次配賦額  | 16,328    | 33,229   | 49,557  | 9,819   | 20,158  | 29,977  | 6,599   | 3,971   | 9,580   |         |      |
| 合計     | 174,268   | 106,619  | 280,887 | 182,727 | 117,904 | 300,630 | -8,459  | -11,284 | -19,743 |         |      |
| 経費     | 福利厚生費     | 457      | 229     | 686     | 489     | 104     | 593     | -31     | 125     | 94      |      |
|        | 旅費交通費     | 191      | 223     | 413     | 81      | 85      | 166     | 111     | 136     | 247     |      |
|        | 職員被服費     | 55       | 20      | 74      | 84      | 19      | 103     | -29     | 10      | -19     |      |
|        | 通信費       | 145      | 72      | 217     | 171     | 36      | 207     | -26     | 36      | 11      |      |
|        | 消耗品費      | 692      | 0       | 692     | 671     | 0       | 671     | 21      | 0       | 21      |      |
|        | 消耗器具類     | 0        | 0       | 0       | 154     | 0       | 154     | -154    | 0       | -154    |      |
|        | 車両費       | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |      |
|        | 会議費       | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |      |
|        | 光熱水費      | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |      |
|        | 修繕費       | 23       | 0       | 23      | 756     | 1,147   | 1,903   | -733    | -1,147  | -1,890  |      |
| 賃借料    | 4,328     | 919      | 5,247   | 4,053   | 779     | 4,832   | 275     | 149     | 416     |         |      |
| 保険料    | 443       | 471      | 919     | 740     | 272     | 1,012   | -292    | 200     | -93     |         |      |
| 業務紹介料  | 0         | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |         |      |
| 租税公費   | 74        | 85       | 159     | 106     | 56      | 162     | -32     | 29      | -3      |         |      |
| 租税公費   | 337       | 488      | 825     | 447     | 676     | 1,123   | -110    | -188    | -298    |         |      |
| 図書費    | 12        | 0        | 12      | 0       | 0       | 12      | 0       | 12      | 0       |         |      |
| 徴収不能損失 | 293       | 406      | 699     | 261     | 401     | 663     | 32      | 2       | 2       |         |      |
| 雑費     | 0         | 29       | 29      | 0       | 37      | 37      | 0       | -7      | -7      |         |      |
| 二次配賦合計 | 7,055     | 2,951    | 10,006  | 5,021   | 3,617   | 11,638  | -966    | -666    | -1,632  |         |      |
| 三次配賦額  | 2,540     | 303      | 2,843   | 2,270   | 172     | 2,442   | 279     | 131     | 410     |         |      |
| 二次配賦額  | 17,548    | 32,862   | 49,810  | 15,221  | 33,607  | 48,829  | 2,327   | -1,348  | 981     |         |      |
| 合計     | 27,152    | 35,516   | 62,667  | 25,612  | 37,396  | 62,908  | 1,640   | -1,281  | -291    |         |      |
| 委託費    | 検査委託費     | 406      | 1,263   | 1,669   | 424     | 790     | 1,214   | -18     | 473     | 455     |      |
|        | 施設管理委託費   | 82       | 59      | 140     | 16      | 173     | 189     | 65      | -115    | -50     |      |
|        | その他委託費    | 4,566    | 627     | 5,193   | 816     | 813     | 1,629   | 3,750   | -196    | 3,555   |      |
|        | 二次配賦合計    | 5,053    | 1,949   | 7,002   | 1,266   | 1,776   | 3,032   | 3,798   | 173     | 3,971   |      |
|        | 三次配賦額     | 2,861    | 265     | 3,126   | 3,123   | 111     | 3,234   | -262    | 164     | -108    |      |
|        | 二次配賦額     | 7,801    | 24,260  | 32,061  | 14,801  | 29,009  | 43,810  | -7,000  | -4,749  | -11,749 |      |
|        | 合計        | 15,715   | 28,474  | 42,189  | 19,160  | 39,896  | 59,076  | -3,404  | -1,222  | -7,887  |      |
|        | 研究開発費     | 図書費      | 124     | 184     | 308     | 149     | 223     | 372     | -25     | -40     | -64  |
|        |           | 旅費交通費    | 395     | 576     | 971     | 602     | 907     | 1,509   | -207    | -391    | -626 |
|        |           | 研究費      | 100     | 144     | 244     | 68      | 114     | 182     | 31      | 30      | 62   |
| 二次配賦合計 |           | 619      | 903     | 1,522   | 819     | 1,244   | 2,063   | -291    | -340    | -641    |      |
| 三次配賦額  |           | 104      | 31      | 135     | 158     | 24      | 182     | -54     | 7       | -46     |      |
| 二次配賦額  |           | 2,729    | 1,795   | 4,524   | 3,004   | 2,146   | 5,151   | -275    | -352    | -627    |      |
| 合計     |           | 3,452    | 2,729   | 6,181   | 3,981   | 3,414   | 7,395   | -629    | -685    | -1,214  |      |
| 減価償却費  |           | 建物・建物構築物 | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0    |
|        |           | 医療用器械備品  | 1,317   | 1,920   | 3,236   | 1,415   | 2,146   | 3,561   | -99     | -227    | -326 |
|        |           | その他器械備品  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0    |
|        | 車両        | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |      |
|        | 放射線同位元素   | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |      |
|        | その他有形固定資産 | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |      |
|        | 二次配賦合計    | 1,317    | 1,920   | 3,236   | 1,415   | 2,146   | 3,561   | -99     | -227    | -326    |      |
|        | 三次配賦額     | 2,543    | 12      | 2,555   | 3,240   | 4       | 3,244   | -997    | 9       | -988    |      |
|        | 二次配賦額     | 3,733    | 11,051  | 14,784  | 3,803   | 11,573  | 15,376  | -70     | -622    | -692    |      |
|        | 合計        | 7,893    | 12,982  | 20,875  | 8,458   | 13,723  | 22,181  | -653    | -711    | -1,404  |      |
| 原価合計   | 401,744   | 458,338  | 860,102 | 454,398 | 474,244 | 928,642 | -57,655 | -15,996 | -73,651 |         |      |
| 利益率    | ▲28.15%   | ▲2.70%   | ▲15.41% | ▲16.65% | ▲13.09% | ▲23.76% | ▲10.1%  | ▲1.9%   | ▲7.92%  |         |      |
| 利益率    | ▲7.6      | 15.3     | 5.9     | ▲27.0   | 13.4    | ▲2.6    | 19.4    | 1.9     | 8.5     |         |      |

【診療科合計】

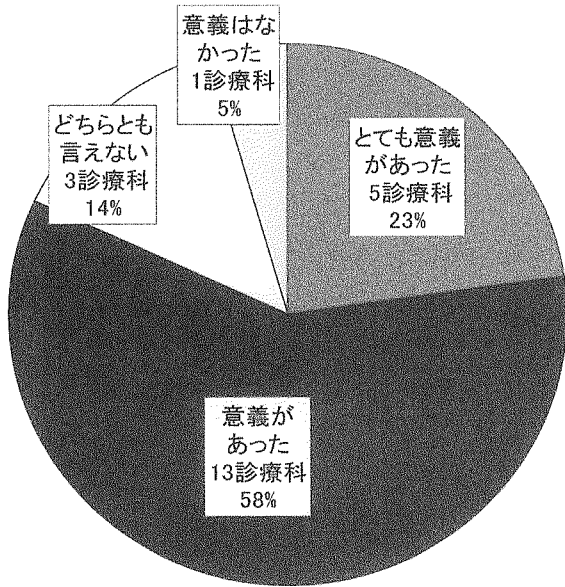
|        |           | 平成17年度    |            |            | 平成16年度    |            |            | 差額         |            |            |
|--------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
|        |           | 外来        | 入院         | 合計         | 外来        | 入院         | 合計         | 外来         | 入院         | 合計         |
| 医療収益   | 入院・外来収入   | 5,615,184 | 11,338,065 | 16,953,249 | 5,489,748 | 10,726,095 | 16,215,843 | 1,253,436  | 6,039,150  | 7,292,406  |
|        | 入院ドック収入   | 295,726   | 0          | 295,726    | 0         | 0          | 295,726    | 295,726    | 0          | 295,726    |
|        | 集団検診収入    | 37,087    | 0          | 37,087     | 30,855    | 0          | 30,855     | 6,232      | 0          | 6,232      |
|        | 産業医収入     | 2,318     | 0          | 2,318      | 4,302     | 0          | 4,302      | -1,984     | 0          | -1,984     |
|        | 委託検査収入    | 1,548     | 0          | 1,548      | 1,736     | 0          | 1,736      | -188       | 0          | -188       |
|        | その他収入     | 34,650    | 25,309     | 59,959     | 12,916    | 10,290     | 23,206     | 21,734     | 14,819     | 36,553     |
|        | 保険等査定減    | ▲16,986   | ▲57,928    | ▲74,914    | ▲14,889   | ▲37,855    | ▲52,744    | -12,107    | -12,936    | -25,043    |
|        | 収益合計      | 5,969,626 | 11,305,446 | 17,274,972 | 5,825,832 | 10,698,000 | 16,524,832 | 1,443,844  | 6,007,146  | 7,080,140  |
|        | 医師        | 658,370   | 1,174,050  | 1,832,420  | 840,228   | 959,636    | 1,799,764  | -1,417,348 | 1,765,384  | 238,036    |
|        | 研修医       | 1,796     | 68,064     | 69,860     | 0         | 8,229      | 60,481     | -1,726     | 52,254     | 50,528     |
| 医療技術職員 | 100,825   | 160,610   | 261,435    | 156,018    | 48,453    | 204,471    | -154,653   | 112,027    | -42,626    |            |
| 看護職員   | 516,083   | 53,021    | 569,104    | 563,962    | 43,002    | 606,964    | -47,879    | 13,980     | -33,899    |            |
| 事務職員   | 171,287   | 2,826     | 174,114    | 291,450    | 2,187     | 293,637    | -119,536   | 2,187      | -117,349   |            |
| 薬剤師    | 6,583     | 7,350     | 13,933     | 15,535     | 530       | 16,066     | -1,602     | 530        | -1,072     |            |
| 二次配賦合計 | 1,454,144 | 1,459,340 | 2,913,484  | 1,787,021  | 1,104,962 | 2,891,983  | -1,459,040 | 1,787,021  | -671,959   |            |
| 三次配賦額  | 132,178   | 70,899    | 203,077    | 120,389    | 48,423    | 168,812    | 112,689    | 20,458     | 133,147    |            |
| 二次配賦額  | 752,347   | 4,424,352 | 5,176,699  | 759,833    | 4,341,863 | 5,101,696  | -425,346   | -1,939,239 | -2,364,585 |            |
| 合計     | 2,338,669 | 5,954,391 | 8,293,060  | 2,667,241  | 5,494,368 | 8,161,612  | 626,418    | 999,892    | 1,626,310  |            |
| 材料費    | 医薬用薬品費    | 1,966,473 | 243,338    | 2,209,811  | 1,873,947 | 266,099    | 2,140,046  | 82,864     | -56,761    | 28,103     |
|        | 注射用薬品費    | 461,329   | 1,020,627  | 1,481,956  | 538,543   | 1,156,026  | 1,694,569  | -216,617   | -1,134,070 | -1,350,687 |
|        | その他薬品費    | 210,696   | 211,145    | 421,841    | 105,825   | 109,957    | 215,782    | 105,016    | 109,957    | 214,973    |
|        | 検査用試薬     | 20,081    | 0          | 20,081     | 17,693    | 0          | 17,693     | 2,388      | 0          | 2,388      |
|        | 血液        | 6,226     | 122,745    | 128,971    | 96        | 128,932    | 128,128    | -845       | -400       | -1,245     |
|        | 医療材料      | 158,274   | 911,706    | 1,069,980  | 211,431   | 831,215    | 1,042,646  | 858,706    | 1,042,646  | 1,891,352  |
|        | 医療消耗器具類   | 8,938     | 0          | 8,938      | 11,560    | 0          | 11,560     | -2,622     | 0          | -2,622     |
|        | 給食材料費     | 0         | 0          | 0          | 0         | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
|        | 二次配賦合計    | 2,772,097 | 2,509,601  | 5,281,698  | 2,759,065 | 2,491,430  | 5,250,495  | -511,598   | -790,229   | -1,301,827 |
|        | 三次配賦額     | 916       | 9,070      | 10,986     | 846       | 6,478      | 7,324      | -830       | 6,632      | 5,802      |
| 二次配賦額  | 158,639   | 644,493   | 803,132    | 106,733    | 600       |            |            |            |            |            |





(グラフ1)

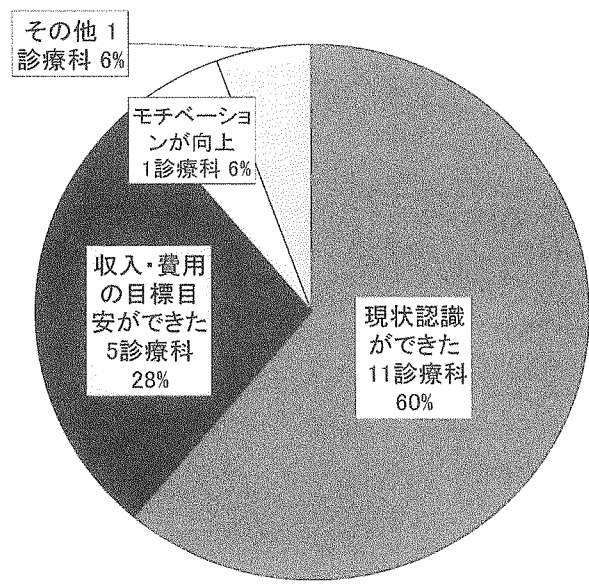
ヒアリング後の診療科の反応1



- とても意義があった
- 意義があった
- どちらとも言えない
- 意義はなかった

(グラフ2)

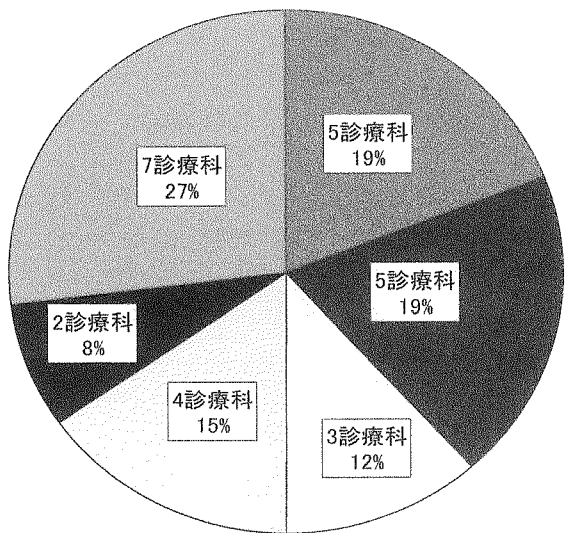
ヒアリング後の診療科の反応2



- 現状認識ができた
- 収入・費用の目標目安ができた
- モチベーションが向上
- その他

(グラフ3)

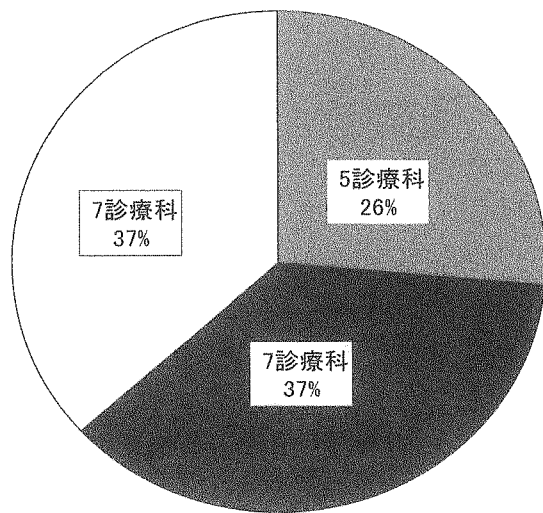
対前年度収支改善率の診療科割合 (平成17年度)



- 100%以上改善
- 50%以上100%未満改善
- 30%以上50%未満改善
- 10%以上30%未満改善
- 0%以上10%未満改善
- 収支悪化

(グラフ4)

対前年度収支改善内容の診療科割合 (平成17年度)



- 増収及びコスト削減
- 増収
- コスト削減

義があったとの回答のうち、どういうことに意義があったかについては、自分の診療科の現状認識ができたが60%、収入・費用の目標目安ができたが28%、モチベーションが向上したが6%、その他が6%という結果であった。

### 3. 収支改善状況

グラフ3は、院長ヒアリング以降における収支改善率の診療科割合を示している。100%以上の改善率となった診療科は5診療科で全体の19%、50%以上100%未満の改善率となった診療科は5診療科で全体の19%、30%以上50%未満の改善率となった診療科は3診療科で全体の12%、10%以上30%未満の改善率となった診療科は4診療科で全体の15%、0%以上10%未満の改善率となった診療科は2診療科で全体の8%という状況であり、全体の73%は収支が改善した。この収支が改善した内容を見てみると、グラフ4で示すとおり26%が増収及びコスト削減の両方によるもの、37%が増収によるもの、37%がコスト削減によるものであった。

### 考 察

診療科別原価計算をフィードバックした成果としては、診療科側にとっては、アンケート結

果や収支改善グラフからもわかるように、収入・原価の意識が高揚したこと、定量的な目標目安が認識できたことなどが挙げられる。つまり、診療科別原価計算結果を活用した院長ヒアリングの当初の目的であった“各診療科が自分の診療科の現状を認識し、改善に繋げる”という点では、一応の成果があったものと思われる。

また、院長のバックアップのもと診療科別原価計算結果をフィードバックできたことは、原価計算書作成に携わったワーキンググループにとって作成した以上の達成感であり、モチベーションの向上に繋がった。

### ま と め

今後の方向性としては、この診療科別原価計算と院長ヒアリングを上半期、決算期の年2回定例的に行うこと、また、この診療科別原価計算を行ううえでは、作業に多大な手間と時間を要することから、作業の効率化を図るためにも市販ソフトの導入を検討していきたい。

当院では、平成18年度より、BSC（バランスト・スコアカード）を導入しており、その目標数値を設定するうえでも原価計算データが活用されている。