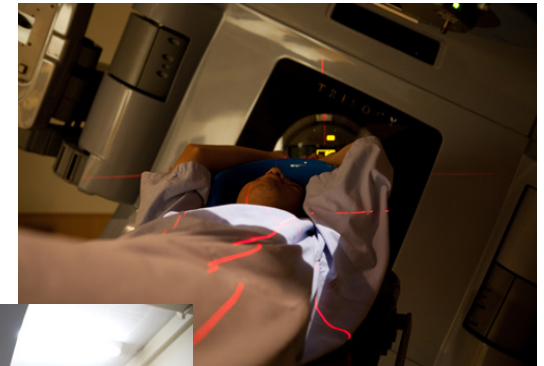


病院経営の実例に見る

薬剤師に求められる期待



社会福祉法人 聖隷福祉事業団
理事長 山本 敏博

聖隷の組織概要 DVD 3m 50s

- I 薬剤師から経営者へ
- II 聖隷における薬剤師の実績
- III 医療・福祉を取り巻く環境
- IV 薬剤師の可能性
 - i) 経営管理への取り組み
 - ii) 医療の質 向上への貢献
 - iii) 現場業務の理解と協力関係向上

INTRODUCTION



聖隷の組織概要

D V D *3m 50s*

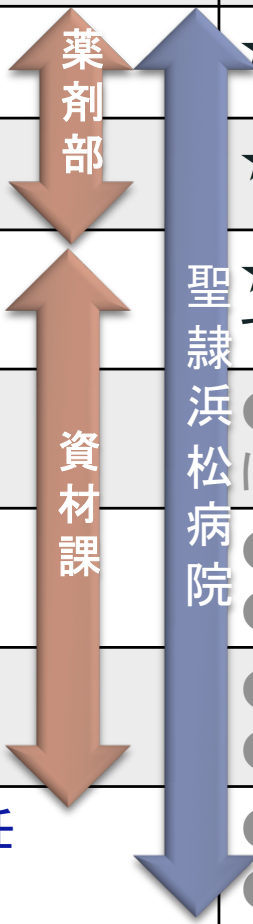
I 薬剤師から理事長へ



私の聖隷年表 【前半】

中途入職～薬剤部から資材課

年号		年齢	経歴	主な取り組み
1967年	S42	22歳	イハラ農薬(株)就職	
1968年	S43	23歳	聖隷保養園転職	★すぐに転職したいと考えた。
1969年	S44	24歳	係長	★知識向上に努めた。
1971年	S46	26歳	課長補佐	★与えられた役職よりも更に上の立場で仕事を進めていた。
1972年	S47	27歳	資材課へ異動	●価格交渉を通じたコストコントロールに貢献。★現場理解に繋がった。
1973年	S48	28歳	課長	●S52_未熟児センター設立。 ●S52_医事課システム導入。
1978年	S53	32歳	事務次長	●人材の大量採用と育成強化。 ●次長として施設課 & 資材課を管轄。
1980年	S55	35歳	事務長・理事就任	●S57_経営危機 ●S63_紫陽花の家



私の聖隷年表 【後半】

福祉への大転換・直営から移譲・受託へのイノ

ベーション

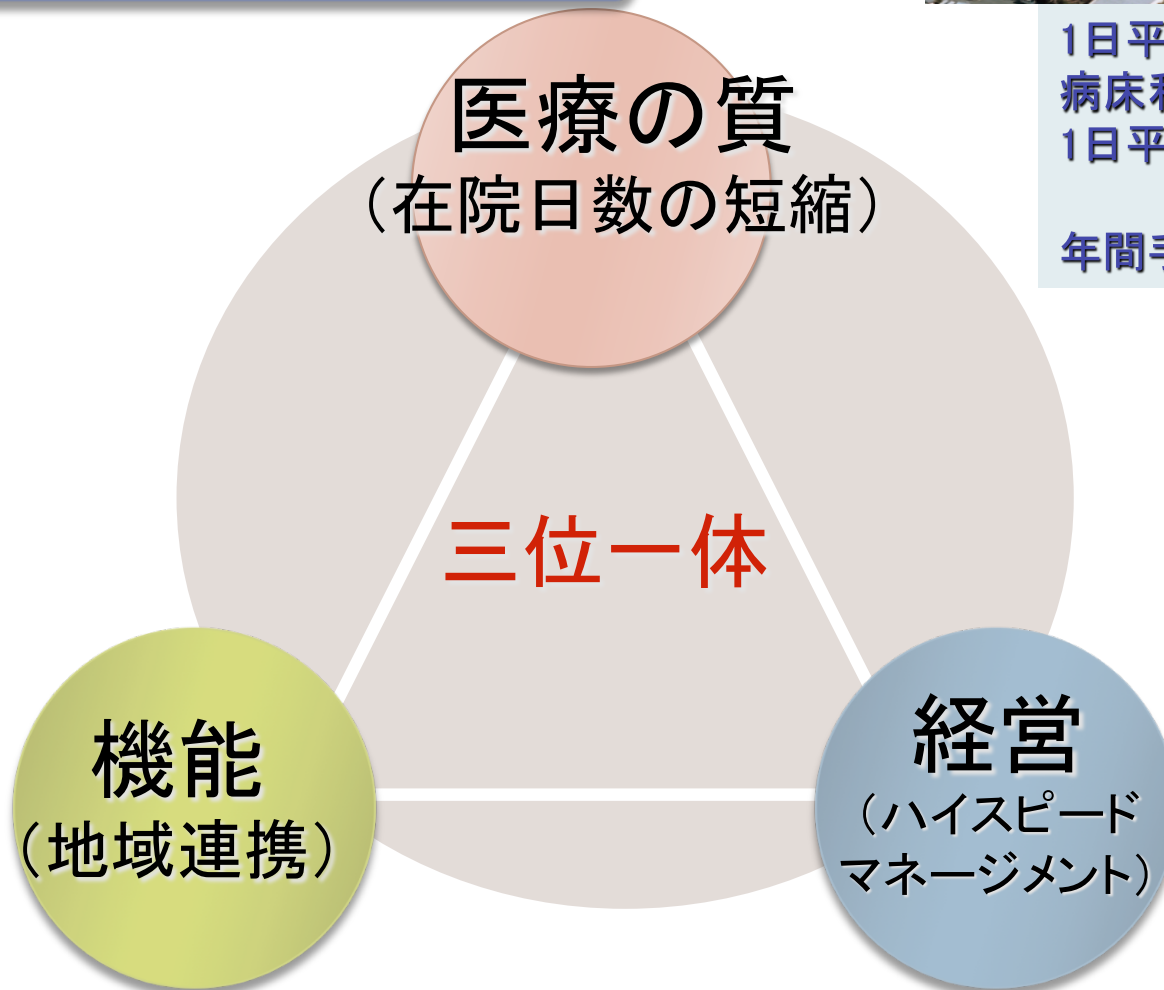
年号		年齢	経歴	主な取り組み
1990年	H02	45歳	常務理事	●H5_森町愛光園開設 ●H11_国立明石病院岩屋分院の経営移譲により聖隷淡路病院開設
2000年	H12	55歳	理事長	★経営の近代化推進 ●H15_国立横浜東病院の経営移譲により、聖隷横浜病院開設 ●H16_国立佐倉病院の経営移譲により聖隷佐倉市民病院開設 ●H20_浜松市リハビリテーション病院の指定管理開始
2011年	H23	66歳	現職	●H22_聖隷福祉事業団創立80周年

役員

法人本部

聖隷浜松病院

病院経営概念図



1日平均入院患者数 : 696人
病床利用率 : 93.6%
1日平均外来患者数 : 1,764人
(初診 : 151人 再診 : 1,613人)
年間手術件数 : 9,782件

Ⅱ 聖隷における薬剤師の実績

聖隷福祉事業団における薬剤師数

薬剤師 **163名**

職員数 **11,327名**

(2011年4月時点/非常勤含む)

わずか

1.43%

職種（資格）別管理職割合

■事務職その他

事務職	159
施設員	10
保育士	8
調理師	3
サービス員	2
トレーナー	1
小 計	183名

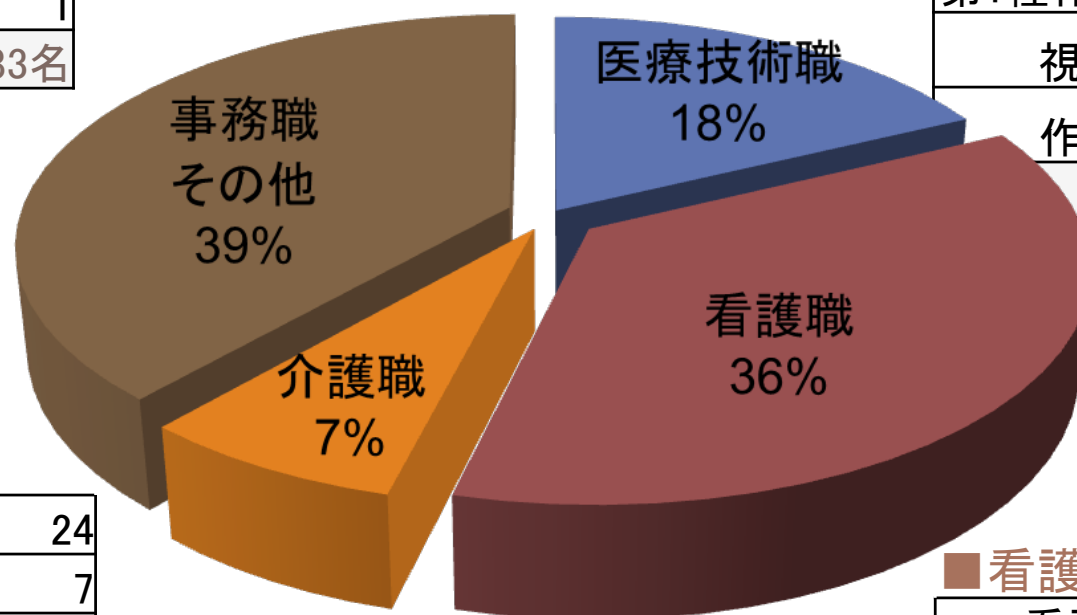
■介護職

介護福祉士	24
介護職	7
介護員	3
運転手	2
小 計	36名

■医療技術職

薬剤師	22
放射線技師	19
臨床検査技師	17
管理栄養士	12
臨床工学士	7
理学療法士	6
第1種作業環境測定士	1
視能訓練士	1
作業療法士	1
小 計	86名

職種別管理職※課長補佐以上割合



■看護職

看護師	165
助産師	9
保健師	4
小 計	174名

現在事務職で管理職に就いている場合も、取得資格によって分類。役員含む
【例】本部）経営企画部長→薬剤師にカウント。

2011/04/05時点の年齢より算出、ただし奄美佳南園は未反映

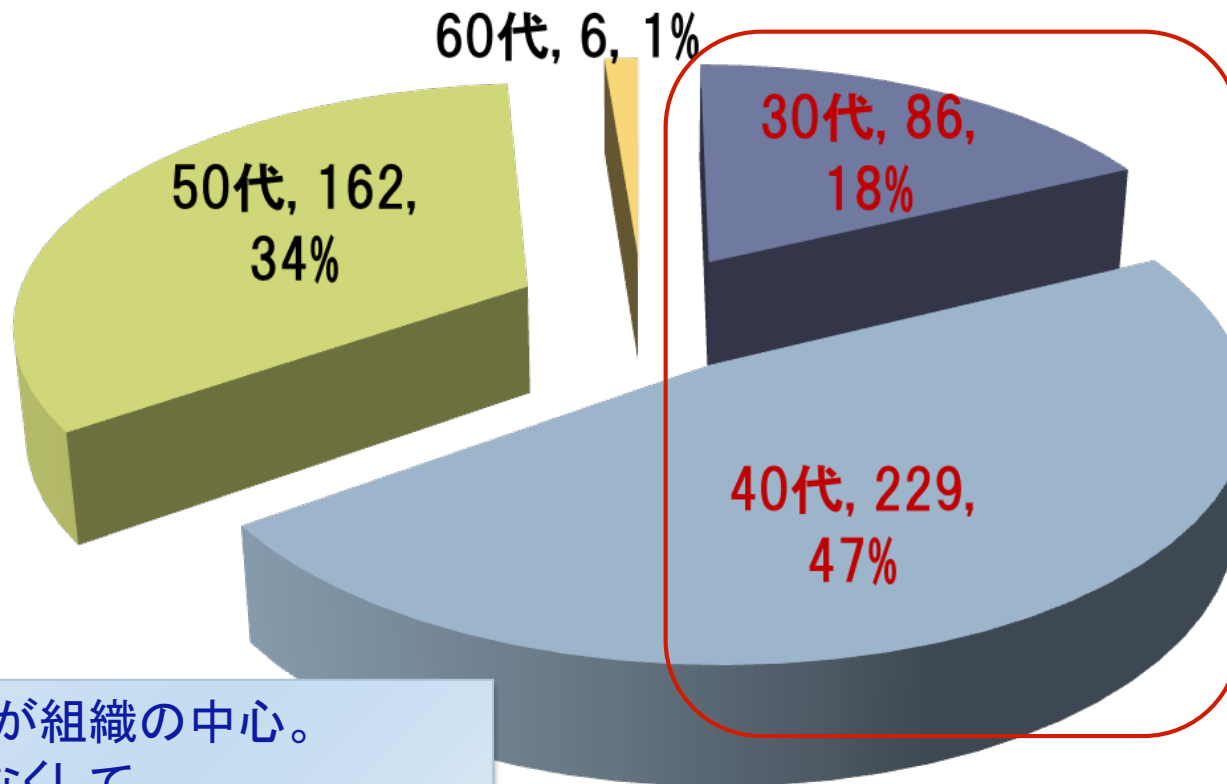
次世代を担う30代・40代管理職

315名 / 483名

65.21%

管理職の年代別構成比

※ 課長補佐含む/医師を除く



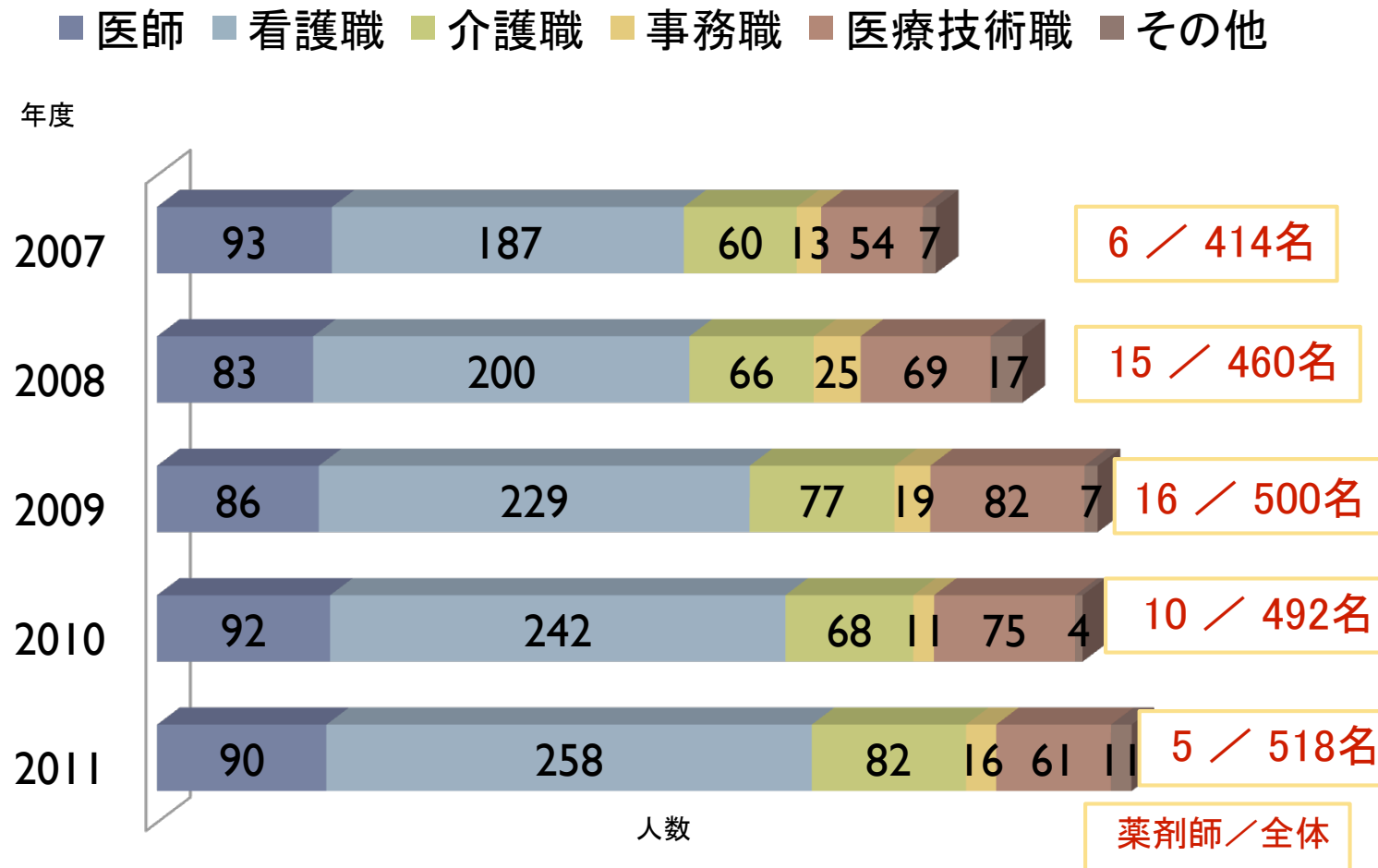
若い世代が組織の中心。
入職まもなくして、
役職に抜擢される人材も多数！

聖隷福祉事業団

【新卒】過去5年職種別採用実績

(薬剤師採用数含)

今年度（2011年度）の
資格別新卒採用実績



職種	採用人数
医師	90
看護職	258
事務職	16
介護職	82
薬剤師	5
放射線	12
検査	7
リハビリ (PT、OT、ST、ORT)	27
CE	9
ORT	1
管理栄養士	6
保育士	0
その他	5
計	518名

10年後の聖隷 未来予想図

項目	2010年現在	2020年予想
職員数 非常勤含	1万人	2万人 人材確保が最大の課題に
施設数	102施設	150施設
経営 形態	●1法人における事業部制 ●浜松・関東・関西に 一定のボリューム ●年功重視 (個人の貢献には昇進で報いる)	●ホールディングス化・分社化 (事業又は地域毎等) ●成果主義 (職種ごとの制度設計)
事業 内容	●直営中心の 医療・保健・福祉介護サービス事業	●運営受託の増加 ●専門スキルを持った 人材の派遣

Ⅲ 医療・福祉を取り巻く環境



- 不況（国の財政破たん）
- 少子高齢化
- 医療費の高騰
- 介護保険給付金の高騰
- 国民のニーズの多様化・価値観の変化
- 情報開示への要請



医療界の15年後

2008年

2025年

65歳以上

2,822万人 → 3,472万人 (1.2倍)

75歳以上

1,322万人 → 1,886万人 (1.4倍)

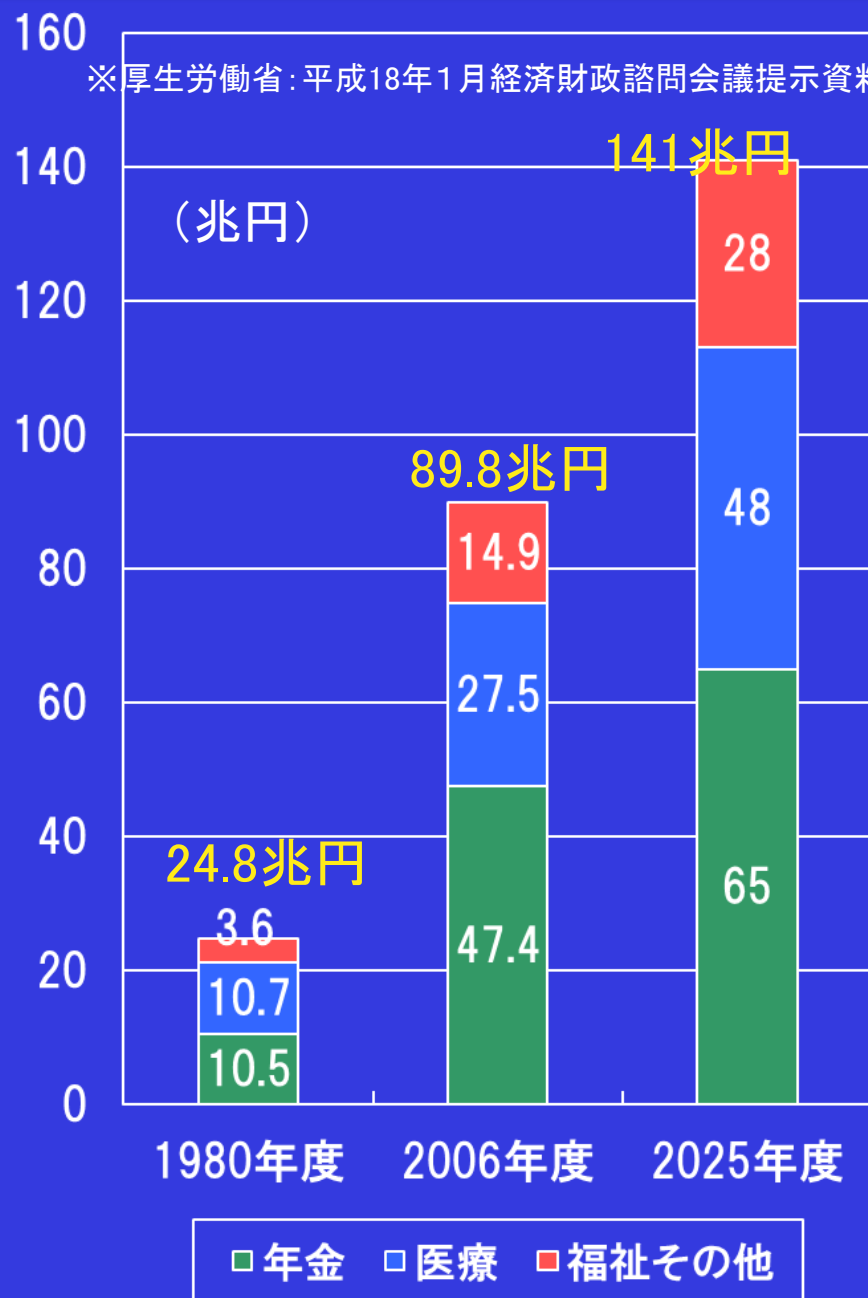
若年人口
(15歳未満)

1,718万人 → 1,408万人 (0.8倍)

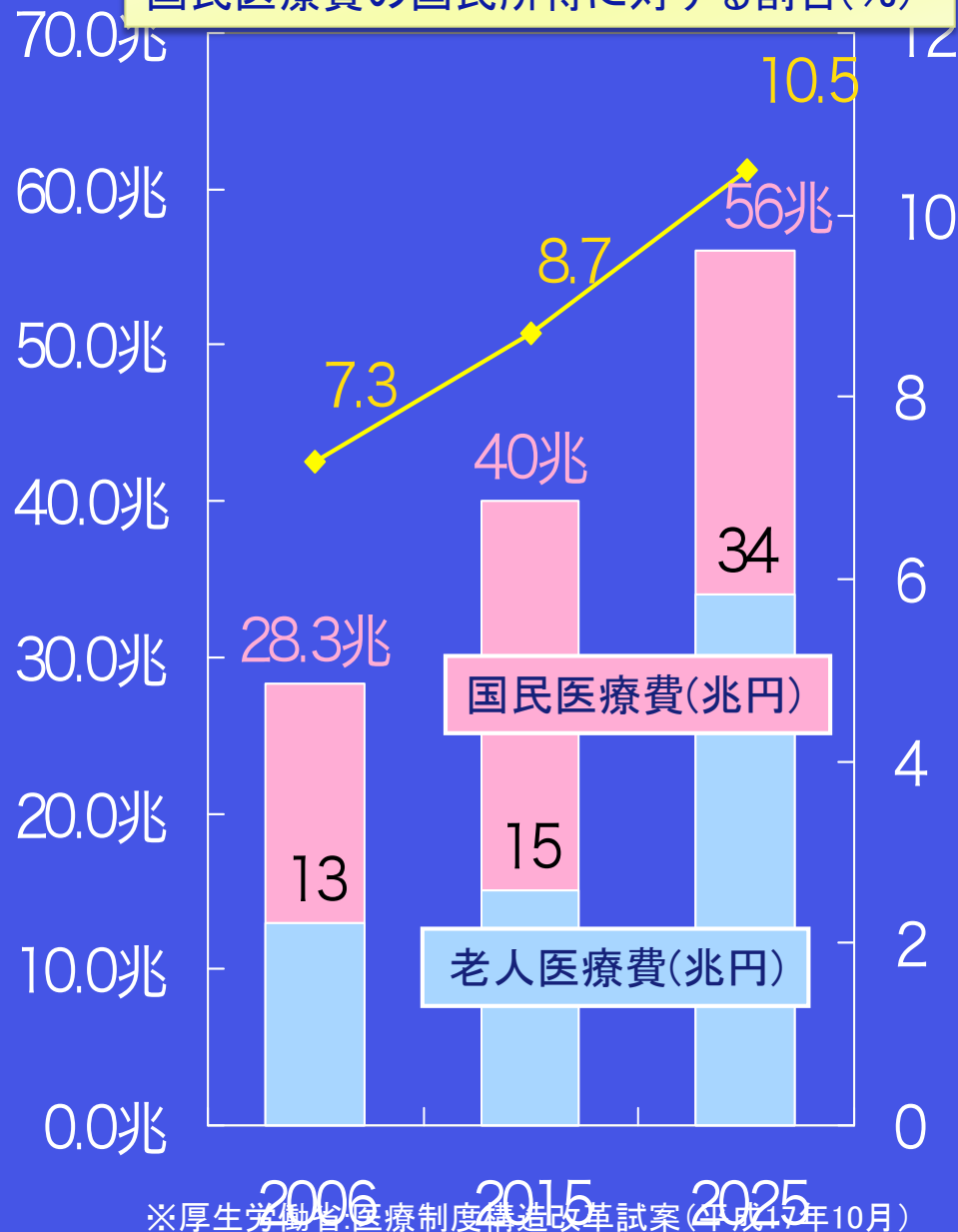


社会保障給付費と医療費の将来推計

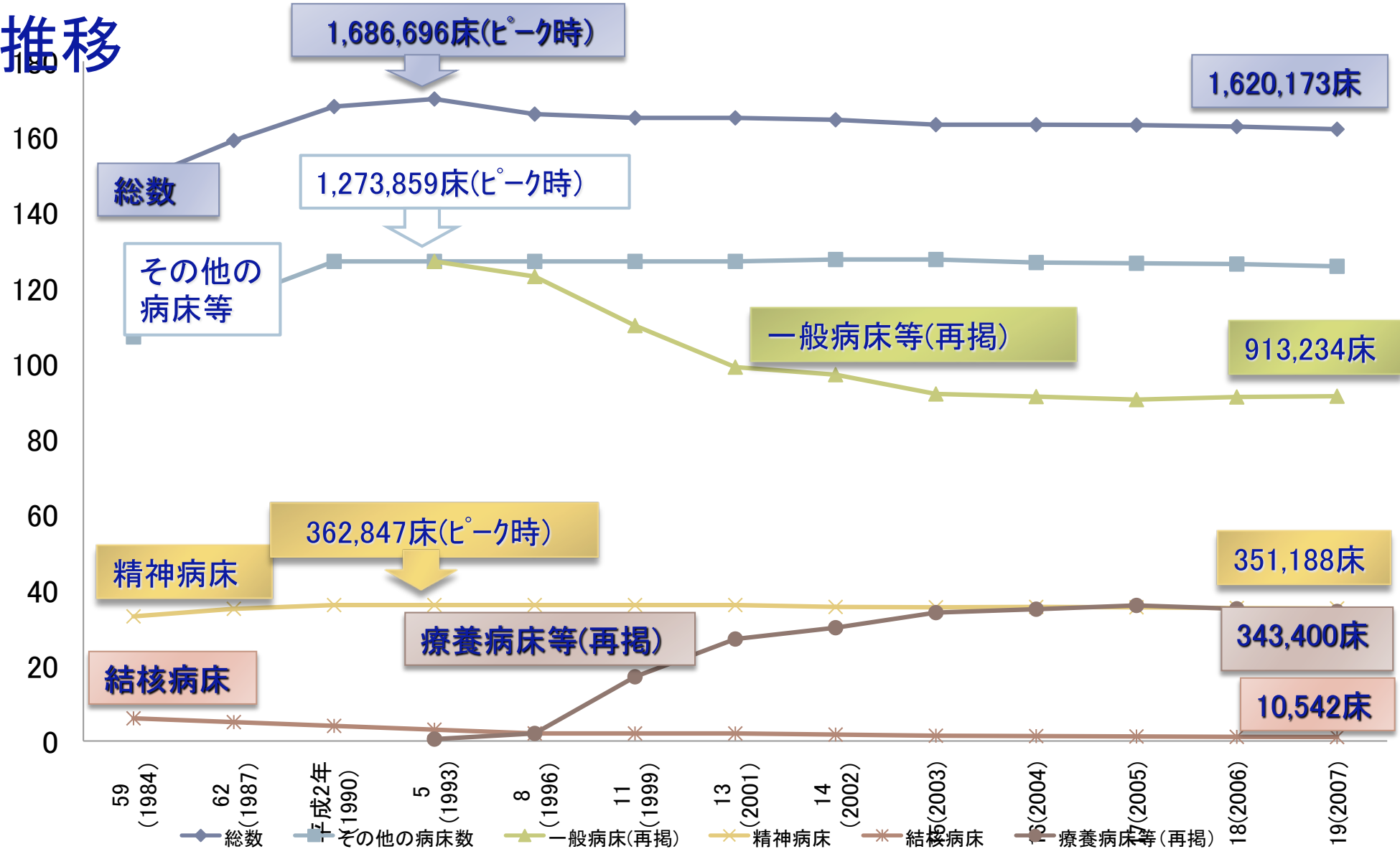
※厚生労働省：平成18年1月経済財政諮問会議提示資料



国民医療費の国民所得に対する割合(%)



病床の種類別にみた病院病床数の年次推移

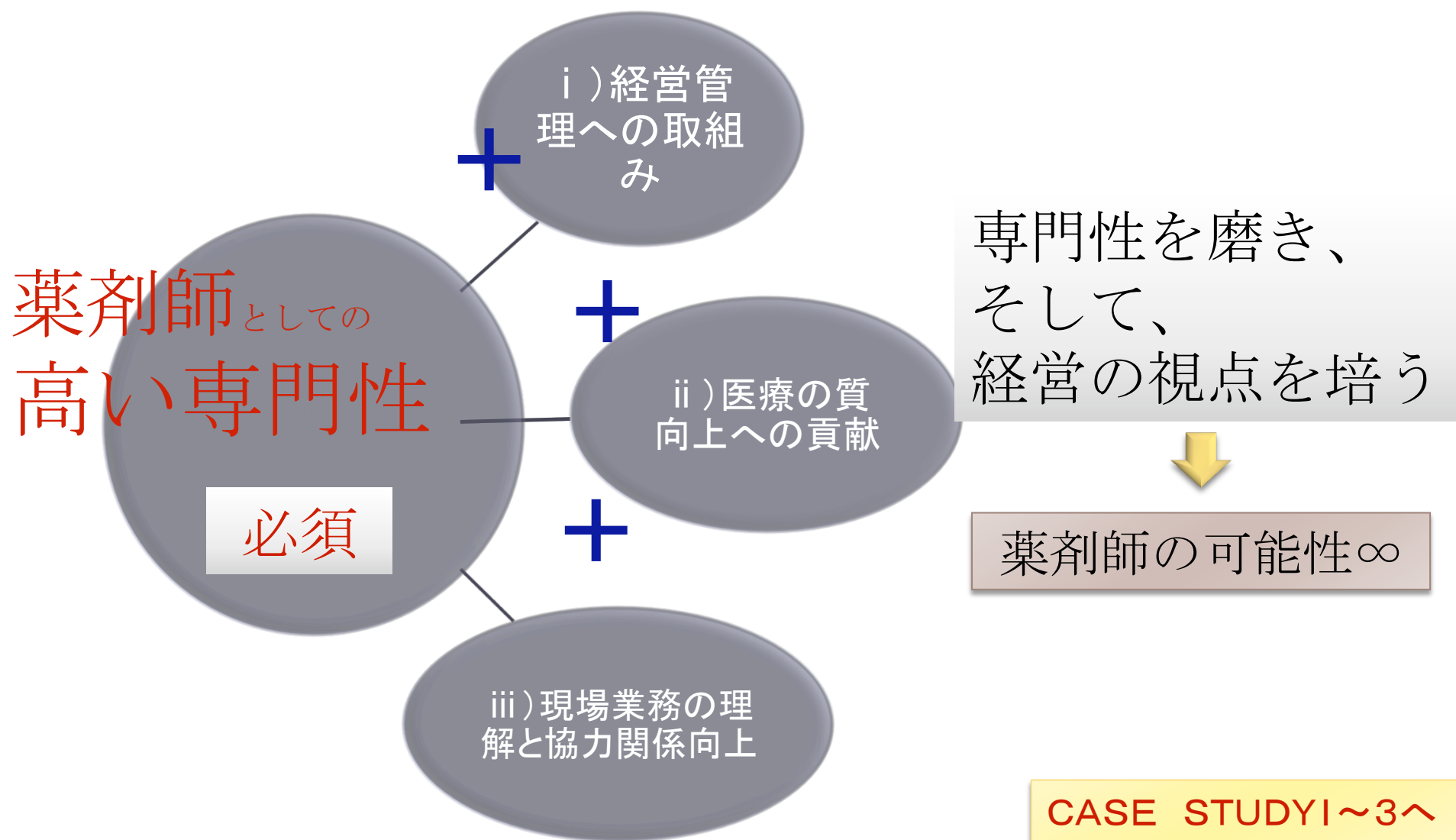


注1:「一般病床」は、昭和59年～平成4年は「その他の病床」であり、平成5～12年は「その他の病床」のうち「療養型病床群」を除いたものであり、平成13・14年は「一般病床」及び「経過旧その他の病床(経過旧療養型病床群を除く。)」である。

注2:「療養病床」は、平成12年までは「療養型病床群」であり、平成13・14年は「療養病床」及び「経過旧療養型病床群」である。

《医療施設調査・病院報告より》

IV 組織における 薬剤師の可能性



IV- i 経営への取組み

データ管理

CASE STUDY1

【データ管理例】

- ▶ A) 医事日報・医事月報
- ▶ B) 損益計算書/
キャッシュフロー計算書
- ▶ C) 部門別成果計算書
- ▶ D) MR I / R I 総合成果計算書

A) 医事日報

医 事 日 報 平成 21 年 6 月 1 日 月 曜日

当直 山田 森岡

外	1	内科	外科	小児	乳産	産科	婦科	循環	心外	脳外	神内	脳卒	整形	眼科	眼形	皮膚	耳鼻	形成	泌尿	救急	放射	精神	透析	腫瘍	緩和	合計	手術	1		
	担			松林	武田	尾崎	安達	岡村	測上	田中	大橋	田中	長野	尾花	嘉島	小粥	林	中村	工藤			生田					当	43		
	当			榎	横田	塩島	大谷	杉浦		太田	道傳	太田	井上	西村	今川	船井	袴田	高柳	今井			堀上				前	4			
				大呂	廣瀬	渋谷	黒崎	池田		柳永	内山	稲永	中山	望月	中村	小林	望月	今泉	吉田							累	43			
				藤田	中北			神島		川路		川路	向田	笠井	笠井		久保田		米田							前	4			
				岡西	北澤																						均	43		
				松林	宇津																						前	4		
	来	初	26	8	10	0	5	8	11	0	4	7	8	24	4	5	2	8	2	4	14	17	1	0	0	2	0	170		
		再	374	125	68	10	58	93	68	1	56	50	43	103	30	24	49	50	57	85	32	6	32	44	64	121	0	1643		
		計	400	133	78	10	63	101	79	1	60	57	51	127	34	29	51	58	59	89	46	23	33	44	64	123	0	1813		
	初均	26	8	10	0	5	8	11	0	4	7	8	24	4	5	2	8	2	4	14	17	1	0	0	2	0	170			
	累計	400	133	78	10	63	101	79	1	60	57	51	127	34	29	51	58	59	89	46	23	33	44	64	123	0	1813	予算		
	平均	400	133	78	10	63	101	79	1	60	57	51	127	34	29	51	58	59	89	46	23	33	44	64	123	0	1813	1700		
	前年	4	0	9	0	6	10	2	1	1	1	9	2	0	1	0	3	0	0	39							88	前年平均		
入	棟	内科	外科	小児	新生	産科	婦科	循環	心外	脳外	神内	脳卒	整形	眼科	眼形	皮膚	耳鼻	形成	泌尿	救急	放射	精神	腫瘍	緩和	合計	率	平在	入	退	定数
	A3	4	32					1			1		1												39	86.7		10	5	45
	A4							37	10																47	95.9		6	5	49
	A5		4					42																	46	88.5		11	8	52
	A6	1											30					15							46	104.5		8	4	44
	A7												37							1					38	90.5		6	2	42
	A8	5	16	1						1							1								24	80.0		1	1	30
	ICU	1							5	5	1	6								3					21	91.3		4	1	23
	B3	3								12	3	19	1						16						54	90.0		7	4	60
	B4	7					1							6	6		25			1					46	85.2		11	5	54
	B5	48										2							1						51	94.4		9	2	54
	B6	54																							54	96.4		5	3	56
	B7	23									12	13								6					54	98.2		2	3	55
	B8	44																							44	95.7		5	4	46
	C2					7																			7	58.3		1	1	12
	C3				3	43																			46	100.0		9	5	46
	C4		1	21					1																23	71.9		4	6	32
		NICU・GCU				40																			40	90.9		1	1	44
	計	190	53	22	43	50	43	38	16	18	17	40	69	6	6	0	26	16	16	11	0	0	0	0	680	91.4		100	60	744
	計	200	57	28	44	55	48	42	16	19	18	42	73	7	7	0	28	17	18	11	0	0	0	0	730	98.1		退	含	
院																												転へ	外	680
	累	200	57	28	44	55	48	42	16	19	18	42	73	7	7	0	28	17	18	11	0	0	0	0	730			10		730
	均	200	57	28	44	55	48	42	16	19	18	42	73	7	7	0	28	17	18	11	0	0	0	0	730	98		700	予算	
	前年	184	56	19	39	37	24	29	16	13	12	46	64	11	10	0	28	17	14	15					634	85.2				
	予算	205	60	25	41	48	38	34	18	19	11	45	65	9	9	0	26	16	17	14	0	0	0	0	700	94.1				

A) 医事月報 (全体)

医事月報 (2011年3月)										聖隷浜松病院				
2011年3月 実績と予算対比										【1点=10円】				
入院					外来					入院 + 外来				
医療費計	単価	平均患者数	診療実日数	医療費計	単価	平均患者数	診療実日数	医療費計	平均患者数	診療実日数	医療費計	平均患者数	診療実日数	医療費計
実績	143,397,099	6,976	663	31	63,137,490	1,399	1,736	26	206,534,589					
予算	145,930,000	6,630	710	31	58,020,000	1,290	1,730	26	203,950,000					
差異	-2,532,901	345	-47	***	5,117,490	109	6	***	2,584,589					

患者数入外比	2.19	紹介率	地域支援	86.2%
院外処方	87.6%	一般	地域支援	71.9%
在院日数	11.1	逆紹介率	地域支援	110.7%
病床利用	89.3%			

【入院】	医科	(診療実日数 31 日)																		
科名	診療料	薬治	注射	処置	理療	手術	検査	X線	R I	放射線治療	その他	入院料	DPC包括	医療費計	平均単価	室料差額 (円)	自費金額	延べ数	DPC算定率	一日平均患者数
内科計	490,720	392,233	901,425	356,212	536,911	2,129,528	676,511	101,110	4,686	108,150	83,278	3,957,418	16,986,765	26,724,947	4,510	17,822,500	2,814,090	5,926	80.9%	191.2
総内	33,370	30,245	18,034	54,874	170,575	23,734	59,376	14,566	0	330	16,650	612,335	2,223,005	3,257,094	3,868	2,189,000	499,560	842	74.8%	27.2
消内	178,720	113,768	96,111	65,790	95,035	1,258,398	243,343	30,882	4,686	56,850	29,518	1,286,333	7,337,932	10,797,366	4,290	9,110,500	1,462,942	2,517	86.2%	81.2
呼内	100,277	37,558	44,414	45,977	223,276	16,865	147,336	14,340	0	46,940	10,350	743,383	3,404,420	4,835,136	4,194	2,947,000	269,749	1,153	82.8%	37.2
分内	47,043	11,028	996	0	1,420	0	6,110	2,530	0	0	7,260	76,269	664,505	817,161	4,191	665,000	29,060	195	96.4%	6.3
血内	42,371	155,841	518,837	8,880	22,795	529,607	162,219	30,875	0	3,260	14,900	915,016	1,642,572	4,047,173	6,455	1,149,000	402,754	627	56.6%	20.2
腎内	63,749	9,210	20,545	173,638	13,510	100,722	22,311	917	0	0	4,500	135,993	774,546	1,319,641	5,056	408,000	82,390	261	87.4%	8.4
膠内	25,190	34,583	202,488	7,053	10,300	200,202	35,816	7,000	0	770	100	188,089	939,785	1,651,376	4,989	1,354,000	67,635	331	80.7%	10.7
循環	104,280	111,110	83,800	89,889	53,570	9,669,564	359,533	26,439	0	3,190	31,310	791,619	3,540,838	14,865,142	13,097	1,584,500	226,546	1,135	84.7%	36.6
産婦計	80,162	18,010	209,592	5,257	14,240	2,478,017	100,815	4,119	0	180,260	20,700	458,258	2,956,726	6,526,156	7,078	1,527,000	3,310,576	922	88.1%	29.7
産婦	75,112	17,800	207,411	5,257	14,240	2,206,510	70,805	4,119	0	180,260	18,450	308,326	2,848,097	5,956,387	6,942	1,510,000	245,434	858	91.1%	27.7
不妊	5,050	210	2,181	0	0	271,507	30,010	0	0	0	2,250	149,932	108,629	569,769	8,903	17,000	3,065,142	64	46.9%	2.1
産科計	13,870	20,812	27,733	1,854	0	2,488,439	149,500	5,285	0	440	270,574	3,427,691	2,074,063	8,480,261	6,951	1,579,000	4,461,950	1,220	57.5%	39.4
産科	5,775	10,992	9,914	1,443	0	1,863,547	94,150	210	0	440	239,891	1,813,051	460,436	4,499,849	8,287	1,139,000	2,250,750	543	27.1%	17.5
周産	8,095	9,820	17,819	411	0	624,892	55,350	5,075	0	0	30,683	1,614,640	1,613,627	3,980,412	5,879	440,000	2,211,200	677	81.8%	21.8
脳外計	53,094	24,806	95,760	17,667	238,529	2,897,558	44,890	52,856	0	438,106	12,300	863,967	2,026,002	6,765,535	9,502	1,586,000	156,536	712	80.3%	23.0
脳外	41,589	7,810	95,590	17,059	208,294	1,486,073	39,190	45,656	0	438,106	7,800	742,881	1,614,546	4,744,594	8,309	1,237,000	121,941	571	78.8%	18.4
EP	11,505	16,996	170	608	30,235	1,411,485	5,700	7,200	0	0	4,500	121,086	411,456	2,020,941	14,333	349,000	34,595	141	86.5%	4.5
外科計	201,947	77,867	233,418	22,696	48,275	6,542,211	112,735	9,480	8,815	77,190	45,410	1,092,390	5,141,076	13,613,510	7,887	5,639,500	1,144,515	1,726	86.4%	55.7
小外	16,285	2,168	19,663	9,171	2,365	1,146,231	5,905	1,757	0	0	12,600	473,225	306,807	1,996,177	14,258	209,500	38,950	140	65.7%	4.5
大肛	69,541	38,015	181,713	7,536	16,835	1,114,636	21,066	2,909	8,815	50,530	6,650	337,779	2,158,754	4,014,779	5,269	2,805,500	615,620	762	84.5%	24.6
呼外	14,485	14,842	50	110	14,110	1,395,231	13,980	350	0	0	4,500	54,982	629,160	2,141,800	12,169	456,000	157,629	176	96.0%	5.7
消外	45,982	7,753	4,634	100	5,060	1,278,824	9,725	707	0	26,110	9,900	79,553	1,052,173	2,520,521	8,374	1,107,500	41,601	301	97.3%	9.7
肝胆	22,065	7,197	12,699	5,668	3,525	834,116	17,910	3,687	0	330	9,000	79,152	586,476	1,581,825	8,196	700,000	200,400	193	83.4%	6.2
乳腺	33,589	7,892	14,659	111	6,380	773,173	44,149	70	0	220	2,760	67,699	407,706	1,358,408	8,821	361,000	90,315	154	86.4%	5.0
小児計	115,503	46,747	203,031	28,056	11,740	658,174	55,901	2,044	0	13,800	19,600	2,818,411	2,029,793	6,002,800	7,696	447,000	313,310	780	64.5%	25.2
小児	110,768	30,494	191,253	22,041	11,740	221,951	13,931	630	0	13,800	19,150	2,256,522	1,856,141	4,748,421	7,317	337,500	295,995	649	75.8%	20.9
E小	430	49	0	0	0	57	0	70	0	0	0	19,266	43,201	63,073	5,734	10,000	3,590	11	100.0%	0.4
小循	4,305	16,204	11,778	6,015	0	436,166	41,970	1,344	0	0	450	542,623	130,451	1,191,306	9,928	99,500	13,725	120	26.7%	3.9
整形計	196,552	44,811	437,970	121,793	600,918	8,266,706	59,478	35,723	4,686	1,430	49,028	1,600,818	4,821,606	16,241,519	7,745	4,446,500	402,649	2,097	70.7%	67.6
整形	122,550	24,239	359,140	83,317	305,430	4,790,366	40,844	21,860	4,686	1,210	21,028	786,043	3,207,876	9,768,589	7,356	2,163,000	308,414	1,328	85.2%	42.8
せぼね	30,555	15,684	344	1,063	138,090	1,560,005	3,046	2,636	0	0	7,050	209,058	1,049,458	3,016,989	7,183	1,374,000	52,497	420	83.8%	13.5
手外	43,447	4,888	78,486	37,413	157,398	1,916,335	15,588	11,227	0	220	20,950	605,717	564,272	3,455,941	9,902	909,500	41,738	349	51.3%	11.3
耳鼻	72,075	12,872	10,675	11,108	36,290	1,690,469	96,568	1,750	0	281,370	9,100	390,136	2,576,526	5,188,939	5,715	2,734,000	158,785	908	91.9%	29.3
泌尿	55,715	115,351	42,092	6,160	26,955	940,711	60,932	5,004	0	6,940	8,110	272,966	1,911,874	3,452,810	5,247	2,525,500	157,091	658	85.7%	21.2
眼科	25,350	2,124	0	2,421	0	1,365,593	0	0	0	0	13,500	64,933	743,235	2,217,156	9,013	701,000	36,930	246	100.0%	7.9
新生	81,715	7,740	125,143	192,405	5,380	694,392	80,325	15,608	0	1,320	10,750	5,203,745	2,505,694	8,924,217	8,565	3,500	971,925	1,042	73.3%	33.6
心外	29,646	106,830	176,831	81,402	19,000	5,908,432	100,715	16,451	0	5,390	4,950	821,719	1,530,364	8,801,730	20,004	622,500	81,130	440	86.4%	14.2
形成	20,620	7,913	11,126	9,397	14,730	310,712	9,121	280	0	0	900	206,508	822,530	1,413,837	3,874	778,000	52,261	365	82.7%	11.8
神内	35,751	26,811	5,909	11,617	225,525	9,542	32,071	20,915	5,361	0	5,410	401,081	1,361,448	2,141,441	4,174	1,571,000	70,580	513	74.3%	16.5
眼形	25,915	1,117	806	664	0	1,023,684	14,435	1,960	0	18,950	4,050	79,170	745,419	1,916,170	7,485	633,000	89,390	256	94.9%	8.3
救急	22,122	5,184	31,522	65,988	64,735	79,999	41,167	26,076	0	220	3,565	577,618	551,290	1,469,486	5,878	469,000	180,395	250	52.0%	8.1
脳卒	94,350	39,967	57,117	51,643	841,080	1,124,367	52,448	60,753	0	110	13,050	1,277,360	5,039,198	8,651,443	6,357	3,053,000	442,727	1,361	89.4%	43.9
リハ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	0.0
全科計	1,719,387	1,062,305	2,653,950	1,076,229	2,737,878	48,278,098	2,047,145	385,853	23,548	1,136,866	605,585	24,305,808	57,364,447	143,397,099	6,976	47,722,500	15,071,386	20,557	79.0%	663.1

(構成比)		1.2%	0.7%	1.9%	0.8%	1.9%	33.7%	1.4%	0.3%	0.0%	0.8%	0.4%	16.9%	40.0%	100.0%						
【入院】		歯科																			
科名	診察料	薬治	注射	処置	理療	手術	検査	X線	R I	放射線治療	その他	入院料	DPC包括	医療費計	平均単価	室料差額 (円)	自費金額	延べ数	DPC 算定率	一日平均 患者数	
口外	7,470	2,488	15,730	8,797	0	358,042	16,099	6,288	0	880	0	153,438	0	569,232	12,650	220,000	305,300	45	0.0%	1.5	

A) 医事月報 拡大版

聖隷浜松病院 2011年3月度 1点10円

	入院				外来				入院 + 外来
	医療費計	単価	平均患者数	診療実日数	医療費計	単価	平均患者数	診療実日数	医療費合計
実績	143,397,099	6,976	663	31	63,137,490	1,399	1,736	26	206,534,589
予算	145,930,000	6,630	710	31	58,020,000	1,290	1,730	26	203,950,000
差異	-2,532,901	345	-47	***	5,117,490	109	6	***	2,584,589

	入院				外来				入院 + 外来
	医療費計	単価	平均患者数	診療実日数	医療費計	単価	平均患者数	診療実日数	医療費合計
実績	143,397,099	6,976	663	31	63,137,490	1,399	1,736	26	206,534,589
予算	145,930,000	6,630	710	31	58,020,000	1,290	1,730	26	203,950,000
差異	-2,532,901	345	-47	***	5,117,490	109	6	***	2,584,589

【入院】		医 科	(診療実日数31日)											
科名	診察料	薬治	注射	処置	理療	手術	検査	X線	R I	放射線治療	その他	入院料	DPC包括	医療費計
全科計	1,719,387	1,062,305	2,653,950	1,076,229	2,737,878	48,278,098	2,047,145	385,853	23,548	1,136,866	605,585	24,305,808	57,364,447	143,397,099
(構成比)	1.2%	0.7%	1.9%	0.8%	1.9%	33.7%	1.4%	0.3%	0.0%	0.8%	0.4%	16.9%	40.0%	100.0%

【外来】		医 科	(診療実日数26日)											
科名	初再診	薬治	注射	処置	理療	手術	検査	X線	R I	放射線治療	その他	医療費計	平均単価	延べ数
全科計	7,854,555	2,268,780	13,486,065	3,781,142	853,279	3,105,043	12,293,145	9,051,797	2,950,010	3,113,110	4,380,564	63,137,490	1,399	45,134
(構成比)	12.4%	3.6%	21.4%	6.0%	1.4%	4.9%	19.5%	14.3%	4.7%	4.9%	6.9%	100.0%		

B) 損益計算書/キャッシュフロー計算書 (前年・予算対比)

勘定科目	当 月										計										次 月		累計(前月～3月)	
	前年度	予 算	実 績	差 異	達成率	前年比	事 業 比	前年度	予 算	実 績	差 異	達成率	前年比	事 業 比	予 算	実 績	予 算	実 績	予 算	実 績	予 算	実 績	予 算	実 績
医療収益	1,527,000	1,555,620	2,072,870	83,850	104.2	107.5	100.0	15,886,356	15,250,850	23,507,017	256,167	101.1	102.7	100.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
入院診療収益	1,505,010	1,532,410	1,990,137	57,227	104.3	104.7	97.1	15,520,854	15,568,180	23,042,504	480,824	103.1	103.4	98.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
外来診療収益	45,010	55,210	50,969	-4,241	99.9	102.1	2.4	582,251	566,306	571,931	5,625	100.4	98.2	2.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
検査・検査料収益	525,641	537,410	557,749	20,339	103.8	107.1	26.9	6,113,174	6,414,978	6,246,536	-168,442	97.4	102.1	26.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
受託検査・施設利用料収益	17,142	17,899	18,734	835	93.4	91.7	0.8	203,290	227,500	192,718	-34,782	84.8	94.5	3.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の医療収益	41,500	55,040	61,060	5,020	110.9	147.1	2.9	502,601	534,850	490,013	-44,837	92.7	98.7	2.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
保険寄附金	-3,250	-3,740	-1,812	1,928	50.1	57.6	-0.1	-43,901	-63,949	-63,066	883	120.7	120.9	-0.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
医療費用	1,899,191	1,948,270	1,935,274	12,996	102.1	104.7	95.9	21,667,226	22,504,460	23,135,458	631,238	106.1	104.0	95.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
材料費	467,844	479,600	459,240	-19,360	96.0	98.5	22.2	5,633,267	5,599,400	5,753,286	153,886	102.9	104.2	24.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
給薬費	521,163	525,340	569,844	44,504	107.5	104.3	46.4	11,375,460	12,047,940	12,845,271	797,331	98.3	104.1	50.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
看護費	87,705	85,550	88,028	2,478	100.8	100.4	4.2	842,002	868,340	1,015,252	146,912	104.6	106.6	4.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
放射線科費	85,781	88,130	83,624	-4,506	94.9	97.5	4.0	744,244	741,460	737,806	-3,444	98.5	98.1	3.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
検査材料費	112,482	111,660	111,007	-655	99.5	98.3	6.4	1,296,224	1,306,200	1,302,539	-3,661	99.7	100.5	5.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
研究開発費	3,482	17,640	9,039	-8,601	51.2	95.3	0.4	192,969	106,260	94,879	-11,401	89.3	92.1	-4.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
研究費	175,343	142,410	207,009	64,599	117.4	117.8	10.0	394,418	385,966	1,032,324	646,358	107.6	107.6	4.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
施設整備費	1,751	3,160	3,006	-154	95.1	171.7	0.1	27,132	35,920	38,480	2,560	101.3	139.7	3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
設備更新費	15,991	38,300	37,342	-958	97.5	220.5	1.8	393,930	404,542	398,708	-5,834	97.6	109.0	1.7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
水電費	15,277	21,620	23,020	1,393	100.5	100.7	1.1	280,777	259,955	260,900	945	100.5	100.1	1.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の医療費用	4,978	4,300	4,384	84	116.1	100.3	0.3	53,706	52,242	58,036	5,794	112.2	100.0	0.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
医療利益	28,853	40,750	84,596	43,846	293.5	293.2	4.1	1,225,090	746,390	274,259	-451,631	35.4	35.7	4.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
医療外収益	144,873	178,980	151,212	-27,668	84.9	104.4	7.3	350,233	399,170	404,839	5,669	101.4	115.6	1.7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
運営費補助金収益	107,101	165,270	113,728	-51,542	77.8	104.2	5.5	120,059	159,470	130,456	-29,014	82.3	108.7	0.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
施設整備補助金収益	3,291	3,990	4,429	439	123.0	138.8	0.2	16,459	38,030	29,230	-8,800	76.9	37.0	0.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の医療外収益	34,481	23,210	33,055	9,845	117.2	95.6	1.6	215,714	202,690	234,814	32,124	115.8	106.9	1.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
医療外費用	61,455	14,390	13,126	-1,264	91.2	91.3	0.6	273,949	106,660	100,870	-5,789	95.1	95.9	0.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支払利息	14,971	18,900	11,982	-6,919	63.4	80.0	0.6	121,665	99,141	93,141	-6,000	93.6	76.6	0.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の医療外費用	46,515	470	1,144	697	243.3	2.5	0.1	51,375	6,500	7,729	1,229	117.1	15.0	0.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経常収益	5,072,889	5,187,180	5,224,682	36,502	102.6	107.3	107.3	23,239,558	23,450,940	25,111,435	1,660,495	101.1	102.9	102.7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経常費用	1,940,619	1,952,660	2,091,490	38,740	102.0	102.1	96.6	21,840,295	22,430,540	22,630,328	199,788	100.1	103.6	95.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経常利益	1,132,240	1,234,520	1,133,192	-101,328	91.9	105.4	10.7	1,399,263	1,020,400	2,881,107	1,860,707	123.0	91.4	5.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
臨時収益	11,500	9,090	17,216	8,226	191.3	143.7	3.9	15,460	13,033	37,816	24,783	290.9	244.6	0.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
臨時費用	397,935	20,290	248,679	228,479	1231.1	73.6	12.0	260,720	49,500	278,770	229,270	563.2	77.3	1.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	-214,193	199,240	-8,781	-202,021	-4.5	-4.1	-0.4	1,064,825	1,003,000	1,037,572	34,572	103.4	86.4	4.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	-214,193	199,240	-8,781	-202,021	-4.5	-4.1	-0.4	1,064,825	1,003,000	1,037,572	34,572	103.4	86.4	4.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
繰越利益	115,482	111,660	111,607	-53	100.0	0.0	0.0	1,296,224	1,306,200	1,302,539	-3,661	99.7	100.5	5.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
施設整備の補助金収益	-273,490	-3,660	-4,441	-881	123.4	0.0	0.0	-182,758	-38,030	-39,541	-1,511	104.0	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
研究開発の増加分	27,863	-30,000	-33,227	-6,227	16.875	0.0	0.0	-184,073	-125,000	-199,441	-74,441	157.2	-61.3	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
仕入債務の増加	505,172	110,000	-172,658	-282,658	-157.0	0.0	0.0	532,589	220,000	-178,872	-358,872	-61.3	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
繰入金利息	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
繰入金利息	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の繰入金利息	27,316	266,290	200,000	-66,290	75.3	0.0	0.0	32,371	71,426	113,706	42,280	158.9	550-40000	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
繰入金利息	269,251	607,890	50,130	-554,447	14.8	0.0	0.0	2,484,642	2,437,790	2,039,042	-398,748	83.6	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
有形・無形資産の売却による支出	-483,702	-170,000	-244,336	-74,336	143.7	0.0	0.0	-716,820	-523,000	-417,935	132,885	76.0	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の繰入金利息	350,054	10,000	75,880	65,880	759.0	0.0	0.0	383,617	15,300	66,040	50,740	553.8	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
投資活動によるキャッシュフロー	-183,659	-185,000	-167,476	17,524	-7.075	104.9	0.0	-363,238	-534,700	-322,666	201,034	82.3	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
長期債入による収入	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
長期債入金の返済による支出	-115,765	-87,170	-87,166	4	100.0	0.0	0.0	-813,824	-669,690	-664,388	5,432	99.3	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の繰入金利息	-28,502	-28,470	-28,458	12	100.0	0.0	0.0	-321,281	-239,380	-239,386	51	100.0	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
投資活動によるキャッシュフロー	-143,767	-115,640	-115,632	7	100.0	0.0	0.0	-1,134,935	-1,005,810	-1,005,754	5,085	99.3	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
現金等の増減	-3,430	0	-25,014	-25,014	0.0	0.0	0.0	-10,352	0	-1,812	-1,812	0.0	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
本邦・海外からの増減	-82,345	-382,340	164,959	517,289	-65.8	0.0	0.0	-982,825	-884,280	-794,206	88,619	78.7	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
本邦・海外からの増減	1,201,182	366,999	666,983	196,974	151.9	0.0	0.0	1,201,182	366,999	666,983	196,974	151.9	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(単位: 千円)

備考

		入 院		外 来	
		患者数	母体	患者数	母体
日 月 年 計	前年	714	58,884	1,751	11,084
	予算	716	58,560	1,750	12,280
	実績	714	62,811	1,745	12,641
	差	718	59,284	1,690	11,654
計	予算	768	60,080	1,781	12,206
	実績	783	62,035	1,742	12,845
	差異	115	62,000	2,602	12,008

C) 部門別成果計算書

		累計		前月		当月	
		前年度	今年度	前年度	今年度	前年度	今年度
医業収入		16,835,010	17,141,638	1,325,339	1,365,699	1,465,328	1,543,104
	人件費	8,347,762	8,444,739	691,649	703,588	674,306	704,521
	材料費	3,841,210	3,850,969	268,274	271,591	266,363	353,186
	その他	3,398,120	3,580,631	276,539	274,868	336,751	374,188
医業費用合計		15,587,092	15,876,339	1,236,462	1,250,047	1,277,420	1,431,895
原価率		92.6%	92.6%	93.3%	91.5%	87.2%	92.8%
収支		1,247,918	1,265,299	88,877	115,652	187,908	111,209

[単位: 千円]

2010年3月度
[聖隷浜松病院 入院合計]

D)MRI総合成果計算(1.5T 4台)

(2008年度データ診療報酬は外来のみ算定)

単位:千円

		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計	平均	
収益	診療報酬		35,377	35,437	37,213	38,175	36,266	35,708	39,087	35,543	32,552	35,574	36,229	38,941	436,101	36,342
原価	リース料		3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	36,248	3,021
	人件費	医師	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842	2,842	34,101	2,842
		放射線技師	3,975	3,975	3,975	3,975	3,975	3,975	3,975	3,975	3,975	3,975	3,975	3,975	47,697	3,975
		事務	754	754	754	754	754	754	754	754	754	754	754	754	9,043	754
		看護師	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5,398	450
		検査技師	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	薬品	造影剤	6,079	6,314	6,556	6,851	6,624	6,598	7,360	6,483	6,156	6,976	7,059	7,189	80,245	6,687
	材料診療	フィルム	1,905	1,878	1,900	1,977	1,837	1,825	2,001	1,843	1,468	1,579	1,606	1,664	21,482	1,790
		カテーテル	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	消耗品	現像・定着液	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		X線管球	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		電気代	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	13,554	1,130
		水道代	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		ヘリウム	250	250	-	-	-	500	-	-	250	250	-	500	2,000	167
		窒素	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	その他	保守管理	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000	750
		ディスク	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
原価計			21,154	21,362	21,376	21,748	21,381	21,843	22,281	21,246	20,794	21,725	21,585	22,273	258,767	21,564
成果計			14,224	14,075	15,838	16,427	14,885	13,865	16,806	14,298	11,758	13,849	14,644	16,667	177,334	14,778
原価率			60%	60%	57%	57%	59%	61%	57%	60%	64%	61%	60%	57%	59%	59%

D)RI総合成果計算(1台)

2008年度データ/単位:千円

			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均	
収益	診療報酬		6,605	6,935	7,127	6,793	7,189	6,521	8,077	7,086	7,286	5,854	6,785	6,646	6,933	
原価	減価償却費 (15年目)		806	806	806	806	806	806	806	806	806	806	806	806	806	
	人件費	医師	988	988	988	988	988	988	988	988	988	988	988	988	988	988
		放射線技師	773	773	773	773	773	773	773	773	773	773	773	773	773	773
		看護師	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
		事務	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161
	放射性医薬品		3,038	3,068	3,280	3,083	3,257	2,936	3,766	3,618	3,740	2,914	3,115	2,376	3,016	
	診材	フィルム	28	29	33	29	37	30	36	34	35	26	34	37	52	
	消耗品	現像液	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		定着液	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		電気代	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	その他	保守管理	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		環境測定	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		光ディスク	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
原 価 計			6,036	6,067	6,283	6,082	6,264	5,936	6,772	6,622	6,744	5,911	6,119	5,382	6,185	
成 果 計			570	868	844	711	925	585	1,305	464	542	－57	665	1,263	724	
原 価 率			91%	88%	88%	90%	87%	91%	84%	94%	93%	101%	90%	81%	89.5%	

経営的に、事業の主体「人」を数字で見る

人件費



【経費】材料費・利息 いかに下げるか？

聖隷においても、人件費率は相当に高い。しかし、聖隷の事業にとっての「人」は一般企業以上に、重要。サービスの担い手の職員に支払う割合が高いことは、マイナスととらえていないが、「人件費」をどれだけ抑えられるか？というのは、経営的には必須。

収入を上げることで、同じ利益を得るようにしたい。経費削減ばかりに特化するつもりはない。

【重視】
収入UP

経費削減

IV- ii 医療の質向上への貢献

CASE STUDY 2

【在院日数と病床利用率の相互関係】

- ▶ A) 平均在院日数

実例) 聖隷浜松病院/聖隷浜松病院

- ▶ B) 平均在院日数と病床利用率の関係
- ▶ C) 入院件数と紹介率の関係

実例) 聖隷浜松病院

- ▶ D) 病院機能の地域開放
- ▶ E) 旧国立病院の運営受託

▶ 実例) 浜松市リハビリテーション病院

平均在院日数

病院の独自性や診療科目を考慮した評価



良質な医療を効率的に提供する成果指標



医療の質の指標

平均在院日数の短縮こそ、医療の質が高い証である。
病診連携には、紹介が不可欠。

聖隷浜松病院

聖隷三方原病院

平均在院日数の推移

聖隷浜松病院

日数

平成6年地域医療連携室開設

クリニカルパス委員会発足

日本医療機能評価認定1回目

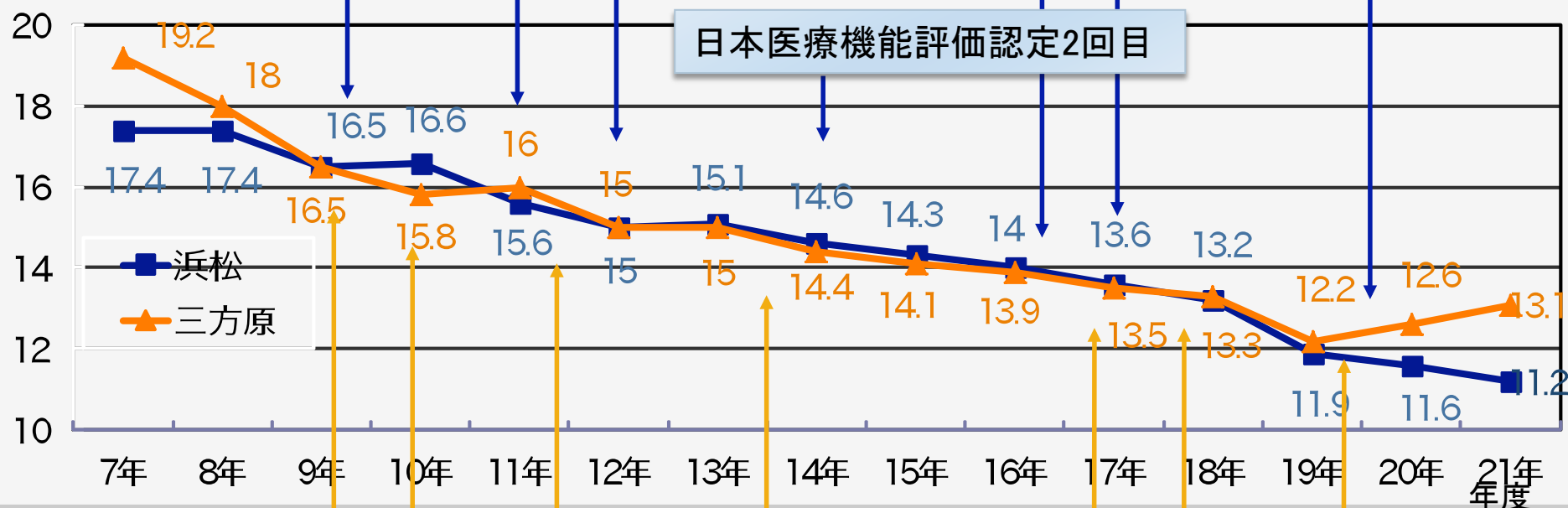
がん診療拠点病院承認

カルテ開示

地域医療支援病院承認
DPC試行病院承認

7:1入院基本料

日本医療機能評価認定2回目



平成2年
患者権利宣言

カルテ開示

セカンドオピニオン

クリニカルパス
委員会発足

地域医療支援病院承認

DPC対象病院
7:1入院基本料

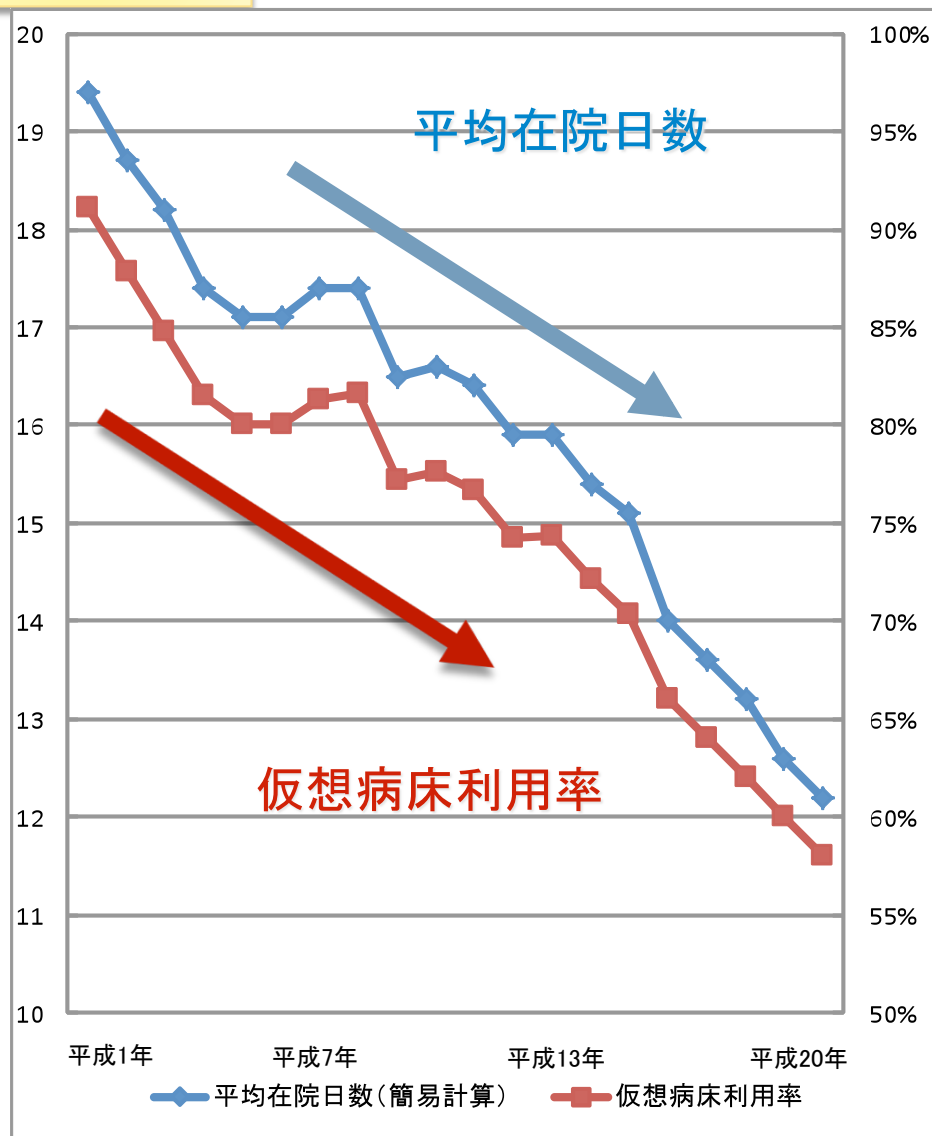
聖隷三方原病院

日本医療機能評価認定
カルテ開示審査会設置

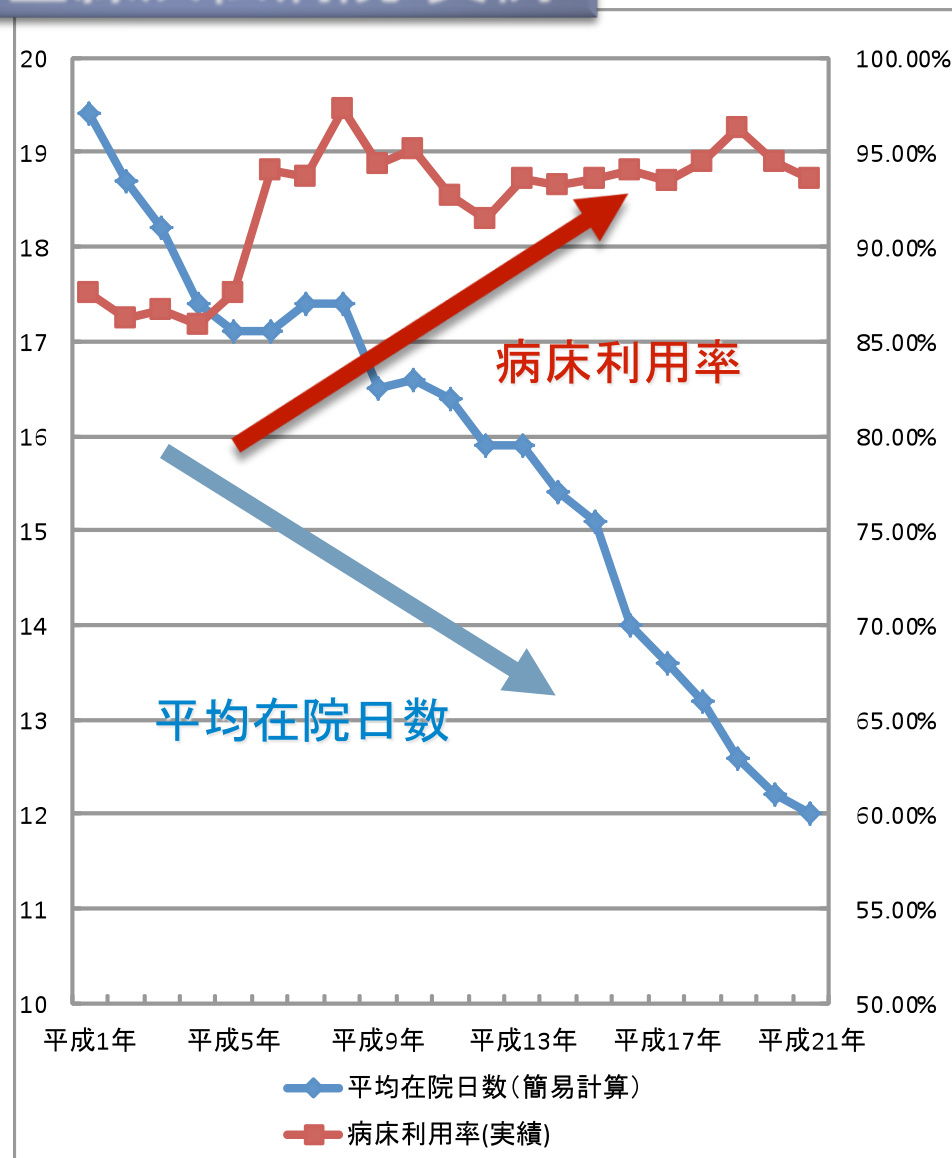
がん診療拠点病院承認

平均在院日数と病床利用率の関係

一般例

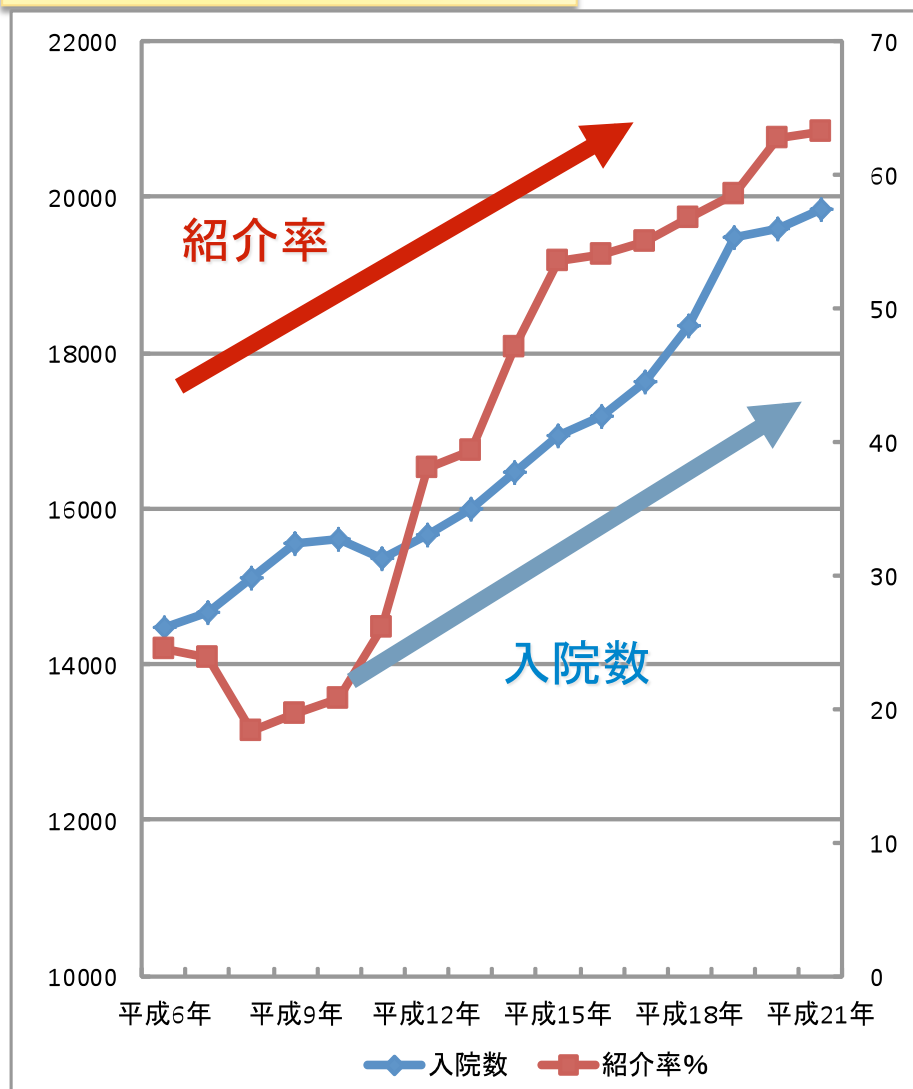


聖隷浜松病院 実例

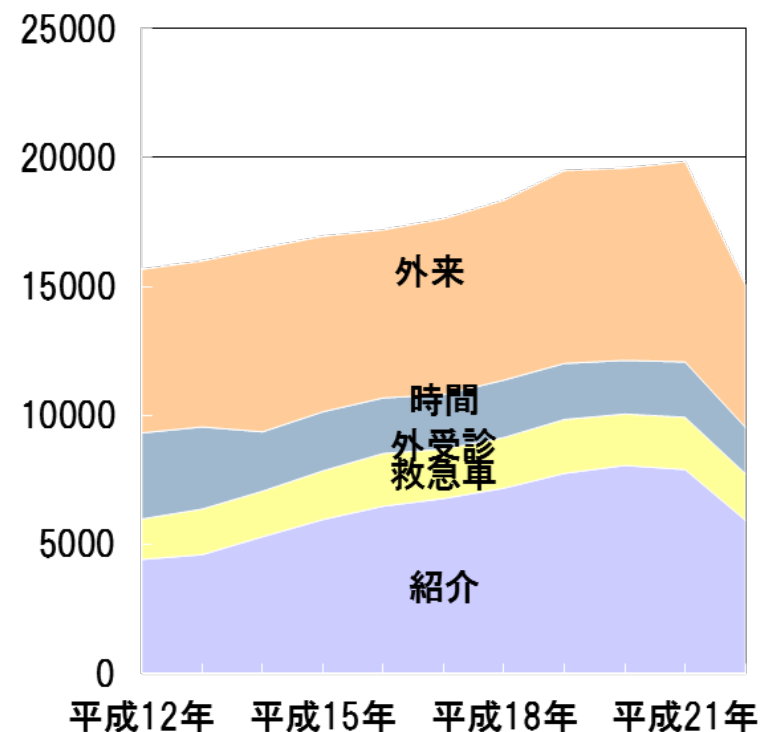


入院件数と紹介率の関係（聖隷浜松病院事例）

入院件数と紹介率



聖隷浜松病院 事例



紹介 救急車 時間外受診 外来

病院機能の地域開放

地域医療支援病院



病病連携・病診連携の強化

紹介入院の増加

病診・病病連携こそ生き残りの道

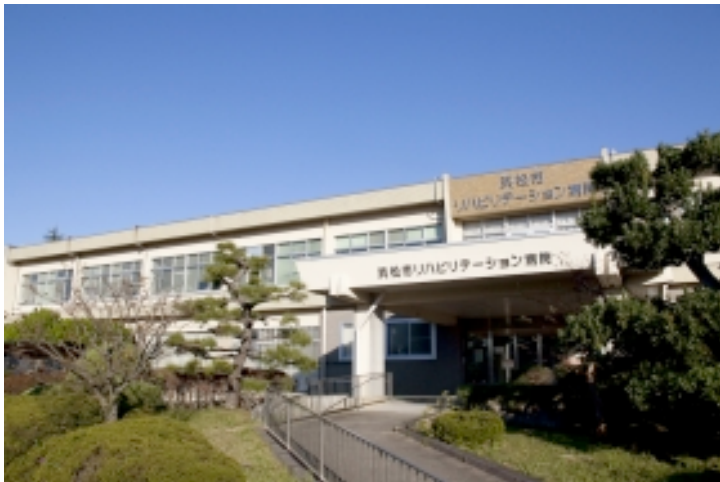
紹介により病床利用率を高める。

そして、
在院日数の短縮のためには
紹介率向上が重要。



浜松市より旧国立病院の運営を受託

聖隷浜松病院近郊の異機能施設の運営を受託。
組織内に転院先があるメリットを最大限に生かし、積極的な退院支援を行い、経営効率向上に貢献。



- 1945年12月 国立浜松病院として発足(250床)
- 1999年12月 浜松市に病院が移譲され、浜松市リハビリテーション病院開設(内科・整形外科、92床)
- 2008年04月 聖隷が指定管理者として受託運営開始(西棟1階・一般病棟44床)
- 2010年07月 休床中の西棟3階病棟開設(一般48床追加し、4病棟**180床**体制)

■当院受託運営のメリット

- a. 組織内での退院支援で、地域・患者様のニーズにあった治療を提供可能に。
- b. 利用者の利便性向上:地域貢献につながる。
- c. 経営・運営リスクの軽減 (直営で負担となる設備投資費がないため)
- d. 施設が増え、組織の活性化につながり、人事面で有効的。→「リストラ効果」
- e. 聖隷浜松病院の在院日数の短縮(=効率経営)に貢献

結果的には、今後の事業展開を決定するうえで、
モデルケースに。

病診連携→地域連携　その進化型

「受託運営」というイノベーションの形。

CASE STUDY 3

IV-iii

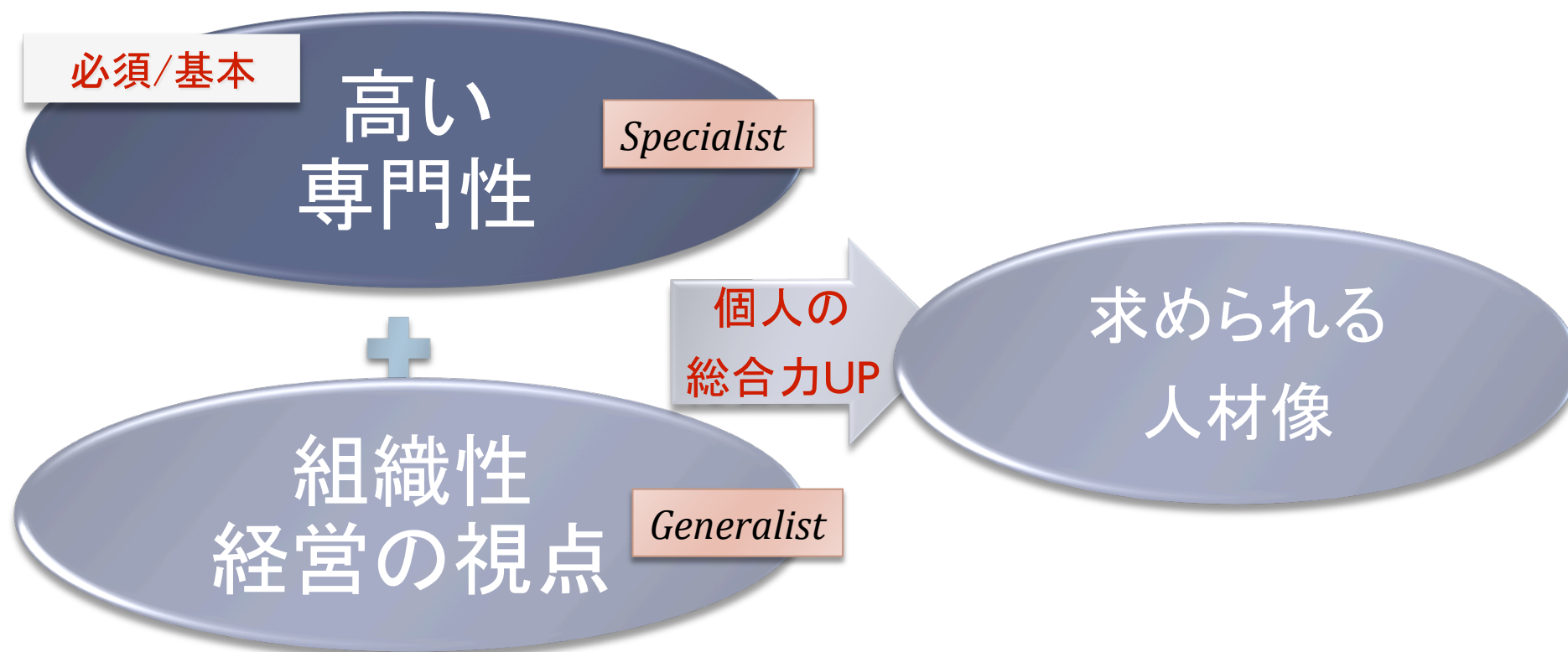
現場業務の理解と協力関係向上



- 患者本位の医薬分業
- 夜間の業務体制
- 病棟での薬剤管理と他の医療スタッフとの強調
- 治験への関与(治験コーディネーターCRC)
- 市販後特に新開発医薬品の安全対策
- 薬剤選定と投薬設計への助言
- 医薬品による医療過誤の防止
- 薬物療法の費用対効果の解析
- セルフメディケーションの支援
- 高齢者・在宅医療への関与
- 専門薬剤師の育成
(癌化学療法、感染制御、小児、精神科、栄養管理、緩和医療、腎透析センター、漢方薬)

医療現場において
薬剤師に期待される機能と課題は多数

最後に



薬剤師が、医療現場において、果たすべき役割、期待は大きい。皆さんの活躍を期待している。