

病院経営戦略における●●医局長の果たす役割

●●病院 ●●●●●

【初めに】病院経営の安定化のためには一定の稼働率の確保、すなわち入院患者の増患が必須であり、病院を上げて、ERを含めた様々なシステムの改革に取り組み一定の成果を上げた。当院の病院理念は「患者さんから、地域からも、職員からも”この病院でよかった。”と心から思ってもらえる病院を目指します。」であるが患者満足を向上させさらなる増患を目指すには多彩なメディカルスタッフとの協働が不可欠と考えた。医局長として、医師とメディカルスタッフとの協働の橋渡しとなる事で、経営ビジョンの達成の一助になれると考えた。

【方法】メディカルスタッフにアンケートを行い、医局長としてのミッション、ビジョン、バリューを見出す。アンケートの作成にあたっては、様々な職種のメディカルスタッフの管理職を中心に意見を伺った。また、この間の病院の閑散期、繁忙期の大波のなか、地域包括医療病床の認可を受けるべく病床再編に取り組み、多忙を極めるメディカルスタッフたちの姿も目の当たりにした。より現場の声を反映できるアンケートになるよう、内容、対象を再考した。

【結果】管理職と現場スタッフでは医師に対する印象や、医師に求めるものには差異がある。私を含めた医師の働き方が、現場のメディカルスタッフの業務を増やし、仕事の非効率科を生み、モチベーションを低下させていることが明らかになった。（職員から「この病院でよかった。」と思ってもらえない状態。）また、医局長としてこれら部分に何ら介入できていない事も指摘された。医師に対する様々な意見を共有する場が求められている事もわかった。

【今後の方策】医局長として、いかにしてリーダーシップを発揮しこれら問題に対峙するのか。対医師においては、ある意味強制型に近いトランザクショナルリーダーシップを用い医師に主体性を持たせながらも一定の方向性、行動規範を示す。また、病棟ではそれぞれの病棟における明確なビジョン、ミッションを示し、各職種のリーダーとシェアードリーダーシップの形で協働していく。医師への意見や希望を集積し、解決を図るための多職種連携のカンファレンスを設ける。

当院の経営状況を財務諸表から分析し、問題点の抽出と改善方法の提案を行う

●●病院 ●●科 ●●●●

【はじめに】

●●病院の経営状況を把握し、問題点を明らかにして利益の向上を図るために、過去5年間（2019年度～2023年度）の財務諸表等を用いて経営状況の分析を行った。

【取り組みと結果】

損益計算書、貸借対照表、事業費用明細書、入院・外来・健診・訪問・通所・各種検査等に関する統計資料を用いて、病院経営の現状と推移を収益性・安全性・機能性の3点から分析した。

収益性の分析では、総資本医業利益率・医業利益率は2022年度まで経時的に低下したが、2023年度には改善傾向にあった。医業損益の変動に対して総資本・医業収益の変動幅は小さく、この2つの変化は、医業損益の変動が主な要因と考えられた。総資本回転率の変化は、総資本の増加と医業収益の減少のどちらもが原因と思われた。経常利益率では、2021・2022年度に向上した後2023年度に低下しており、医業利益率の低下を事業外収益で補填していたが、その後に事業外収益が減少したため補填しきれず赤字化したことが示された。医業収益と医業費用の推移をみると、経時的な医業費用の増加があるのに対して2019～2022年度までの医業収益が減少していることが医業利益を減少させていることがわかった。医業収益の分析では、入院診療収益の比率が最も高かったが、2019～2022年度で経時的に減少した後2023年度に増加したものの、2019年度の数値には達していなかった。医業費用では給与費比率が最も高かったが、給与費はほぼ平準に推移しており、経費は増加していたが増加率は10%以下だったのに対して、材料費・委託費・設備関係費は5年で20%以上増加していたため、医業費用の増加はこれら3項目の増加が主因と考えられた。

機能性の分析では、入院診療収益に関連する指数では1人1日当り入院収益が増加しているにもかかわらず、入院患者延数・1日平均入院患者数が確保できておらず平均病床利用率も低下しており、単位当たりの収益増加を活かしきれていないと思われた。外来診療収益に関連する指数では、2021年度のイレギュラーな変化を除くと1人1日当たり外来収益も年度ごとに増加しているが、外来患者延数・1日平均患者数は減少しており入院診療収益と同じく単位当たりの収益増加を活かしきれていない。しかしいずれも2023年度には改善傾向にあり、今後のさらなる改善が期待できると思われた。

安全性の分析では、自己資本比率は低値で改善傾向を認めず財務体質が不健全である可能性が示唆された。流動比率・当座比率の変化と2023年度の数値から、流動負債に対する支払い能力は改善していると思われた。固定長期連合率を直近の3年間でみると比較的健全な状態にあったが、借入金比率・1床あたり固定資産額はいずれも一過性に増加したのち経時的な改善を認めず、健全な数値ではないため固定負債に対する支払い能力の低下が危惧された。

【まとめ】

コロナ禍であった2020～2022年度に患者数は減少し収益が大きく低下していたが、運営補助金による補填でどうにか黒字化していた実態が浮き彫りになった。補助金が減額された20

23年度には赤字化したが、医業収益は改善傾向にあり次年度以降の伸びしろに期待が持てた。特に収益の柱である入院診療収益と外来診療収益は単位当たりの収益も増加しているため、増患すれば収益が改善する可能性が示唆された。しかし医業費用は経年で増加しており、患者数が2019年度の数值まで回復すれば黒字化するかどうかは不透明で、損益分岐点の設定等さらに深い分析が必要と思われた。

「経営陣と診療科長の情報共有による医師のガバナンス強化の取り組み」

●●センター ●●●●

今年度病院全体で人事考課のワーキングが立ち上がったが、医療局のみ撤退した。理由は、我々幹部医師が診療科モチベーションの十分な理解できているか、診療科を評価するに足る信頼関係があるのかが疑問があり、人事考課やっても形骸化するだけと考えられたからである。今できることを考えた末、業績評価目標（KPI）を軸にした幹部と診療科のコミュニケーションを図ることができないかと考え、今回の実習、1)管理医師に対するアンケート調査と 2)診療科ヒアリングを計画した。

先だって管理医師に対するアンケート調査を診療科長に行い、科長からみた管理医師像を確認した。アンケートは Q&A 方式：8 項目＋フリーコメント：4 項目で、回答者は完全匿名化とし e ラーニング形式で行い、回収率は 95.1%（対象者 41 名中 39 名）であった。結果は、「経営理念の共有・明示」、「人材育成面」に不満があった。診療科として評価されたくないわけではなく、「適正な評価」をして欲しいという要望がみられた。

次に行った診療科ヒアリングでは、KPI を通じた幹部医師と診療科の継続的コミュニケーションを主目的とし、両者の信頼関係とガバナンスの強化を期待した。診療科の共通データ（医師情報、入院外来診療、その他診療、収益、業務管理）および固有データから各診療科ごとにヒアリング資料を作成し、各項目での論点を整理したうえで実施した。2024 年 12 月～25 年 1 月に 39 診療科の科長および所属医師を対象に、1 時間程度のヒアリングを実施した。ヒアリングには協力メンバーとして医療局次長、経営支援調査官、経営企画課長に可能かぎり同席頂いた。ヒアリング後には内容を整理するとともに、ヒアリングをもとに各診療科から KPI の提出をお願いした。結果、ヒアリングを施行した全診療科（39 科）から KPI が提出された。KPI の延べ数は 80 件で、カテゴリ別にみると内科系は様々な領域を選択していたが、外科系では手術症例数に集中していた。また、未数値化の KPI 提出があり、提出後に追加情報の提供による数値化を進めているが、2 月時点で数値化率 86.2%である。診療体制関連など数値化が困難なものも 10 ほどあり、今後の課題である。さらに、KPI 達成のための追加情報を病院経営情報分析システムを用いて抽出し診療科への提供を開始している。

今後はヒアリングを通じた診療科情報およびアンケート結果の幹部共有、診療科と幹部の意見交換の場作りを行うとともに、ヒアリング継続可能が仕組みを作ることにより KPI キャッチボールによる診療科と幹部のコミュニケーションの深化を図りたい。また、これらの取組みが、診療科長のマネジメントスキル向上、ひいては人事考課実現に結びつくことを期待したい。

「紹介受診重点医療機関の指定を受けたことから、外来患者を積極的にかかりつけ医療機関に紹介することで、外来担当医師の負担を軽減すると共に新規の紹介患者を受け入れやすい体制を構築し、地域連携の推進と新規入院患者の増加を目指す。」

●●病院 ●●●●

当院では、外来患者に占める再来患者数が多く、一般外来で当日の紹介患者を受け入れることが困難な状況が見受けられる。再来患者の中には、比較的短い間隔で外来を受診し処方を受けるなど、当院がいわゆる“かかりつけ”といえる患者も一定程度存在している。これらの患者は、一般的に外来診療単価や入院に繋がる割合が低いとされている。また、外来業務が過重なため、入院患者の診療が時間外になるなど、入院診療にも影響があり、医師の負担も大きくなる要因となっている。

今回、当院が「紹介受診重点医療機関」に指定されたことから、“かかりつけ患者”を積極的に地域の医療機関、すなわち本来のかかりつけ医療機関への紹介を進めることで、外来医師の負担を軽減し、外来において当日の紹介患者を受け入れやすくすることで、地域連携を進めると共に新規入院患者の増加に繋げることを目的として実習を開始した。

計画としては、外来患者の現状を確認し、逆紹介の対象となる患者を特定すると共に、医師と患者の双方に、かかりつけ医への紹介を啓発することとした。その上で、外来時に医師が逆紹介について説明する煩雑さを軽減するため、院内掲示やパンフレットを作成し、医師からの声がけの後は地域医療連携室で紹介先の選定などにあたるという仕組みを構築する方針とした。

まずは、外来患者の現状把握と対象患者の抽出から開始した。電子カルでデータを元に、令和6年4月から9月までの半年間の外来患者全てをリスト化した。その結果、延べ外来件数は46784件と膨大な数となった。その中から受診回数が1回の症例を削除し、更に患者毎に受診内容や処方の有無などを診療録で確認しながら、いわゆる“かかりつけ患者”か否かを確認して対象患者の選定を行ったが、この作業が極めて煩雑なものとなり多くの時間を要したが、最終的に全ての対象患者の抽出に至らず期限を迎えることとなり、今回の実習としては成果を得ることが出来ずに終了した。

今回の実習を通して、事業の計画を立案する際には、十分に現状を把握した上で、より効率的な方法を構築することが、実際に計画を実行する際に重要であることが理解出来た。また、状況に応じて柔軟に手法を見直したり、他者の知識や経験を活用することも必要であると思われた。

実習としては成果を得られることは無かったが、今回のテーマは病院経営において、入り口戦略としての外来の在り方や医師の負担軽減、地域連携の推進など、重要な事項を包含しており、病院として対応することが必要であると考えられることから、今後も引き続き取り組みを継続していきたいと考えている。

病院経営実習発表抄録

「病院経営リテラシーの確認とそのパラダイムシフト」

●●病院 ●●●●

【はじめに】 現在●●病院では、再開発が行われており、今後その償還が待っている。コロナ禍が一段落して今後経営の立て直しを図ることが喫緊の課題である。しかしながら、昨年度、所属する●●科の稼働額は約1億円減収と大きく落ち込んだ。その理由と対応を検討することを実習課題とした。

【検討資料と方法】 検討資料は、毎月の病院運営委員会で提示される稼働額を含めた資料である。資料の中には、のべ患者数・新規入院患者数・平均在院日数・病床稼働率・看護必要度・稼働額・診療単価の順に当該年度と旧年度が記載されている。方法は、FACT・ISSUE・SOLUTIONを基本に記述統計を中心に検討した。倫理面への配慮については、看護学管理を学習し対応した。また、スタッフへのヒアリングを実施した。

【結果】 FACTとして稼働額は2023年7月から低下傾向であった。当初コロナが5類に認定されたものの病棟閉鎖が生じたことが、稼働額の低下をもたらしたと考えていた。しかし、毎朝のカンファレンスの開催時間に変化はなく、新規症例のプレゼンテーションも減少していないにもかかわらず、一方で稼働率が50%に低下していたこともあり、2023年の10月に病院運営委員会の資料を見直した。新規患者数は不変、のべ患者数は減少、DPCII期以内は不変、在院日数は減少、診療単価は不変、手術件数はやや減少していた。SOLUTIONとして、一部データに矛盾はあるが早期の退院・転院が多いことが原因と考えDPCII期後半での退院・転院をするように看護部に申し入れを実施した。結果、2023年11月より稼働額は上昇し1年で約1億8千万円回復した。新規入院患者数で補正しても同様の結果であった。

【考察】 DPCII期以内の退院は不変とのデータは、I期での退院がマスクされていたことによるものであった。入院期間中、疾患別リスク因子の管理や指導について看護部を含めて依頼した。条件として：1. 急性期患者の状態安定化の確認、2. 治療方針の確立化とICの充実、3. 投薬薬剤の効果確認と副作用の有無確認、4. 本人家族の病状理解の確認並びに脳卒中教室の充実を図ることとした。看護管理学を学習したことで、遠慮なくお願いが可能となった。

背景因子をヒアリングにより推定したところ、1. コロナ開け回復期への転院が早期化したこと、2. 研修医が1人であったことから、スタッフが1人主治医をする機会が増加し早期転院を許容したこと、3. 新任病棟師長のコロナ開け在院日数増加への焦りがあったこと、が要因と考えられた。

【今後】 真水で1.8億円前後の増収は、適切な入院期間の調整によってなされるがあくまでも姑息的と考える。前方連携の充実を図り新規患者（新規紹介＋救急）の増加を目標にすべきである。今後、新規患者の増加に向けた戦略を計画したい。

検査部門でのタスクシフト・タスクシェアの拡大に取り組み、安心安全な職場環境を目指す

●●センター

●●●●

【はじめに】

当院は、ここ数年内視鏡検査件数が右肩上がりに増加しているが、慢性的な人員不足により医師と看護師が揃わず、内視鏡検査が開始できず時間内に検査が終了できない状況が多くなっている。アンギオや内視鏡検査はハイリスク薬品も使用することがあるためスタッフの人数が多い時間内に検査が終了することが望ましい。このまま検査数が増加すると、安全に業務が行うことが困難となるだけでなく、患者の待ち時間の増加、医師、看護師の時間外労働による疲弊につながることが予測される。

【取り組みと成果】

取り組みの目的は、スタッフが安全かつ安心して業務を行うことができる環境が整い、患者にも安全な看護ケアを提供することできる。達成目標として①検査の時間内終了日が増える②患者の待ち時間が減少する③看護師の時間外が減少するとした。そのために業務量調査、過去3年の時間外洗い出し、時間外検査の現状などを調査し、看護師業務のタスクシフト及びタスクシェアの対象を内視鏡洗浄を行っている委託業者とした。委託業者には、時間内検査終了後の環境整備について、物品や場所を可視化した資料を作成してプレゼンテーションを行った。委託業者からは、洗浄業務を行っているスタッフが4月より新しく配置されたスタッフのため業務に慣れていないことから、時間外にOP室から環境整備班を派遣してその業務にあたる提案があり、その提案を受け入れ実行開始した。約2か月のモニタリングを行い、委託業者と連携をとりながらモニタリングの評価を共有することで課題には早期に対応できている。今後は、2025年4月を目途に時間内のタスクシフト・タスクシェアを開始できる準備を進めていく。

【今後の課題】

委託業者へのタスクシフト・シェアの拡大をすることで、スタッフが安全かつ安心して業務を行うことができる環境が整い、患者にも安全な看護ケアを提供できることを期待し、時間内のタスクシフト・タスクシェアを2025年4月開始目標として進めていく。

看護補助者の教育体制を整備し病院の収益アップに貢献

●●病院
●●部 ●●●●

【目的】

当院は急性期から慢性期や終末期のケアミックス型の病院で、看護職 260 名、看護補助者 82 名で看護・介護ケアを行っている。看護補助者は、外来や各病棟などに介護福祉士、ヘルパー資格、資格をもたない介護職員が配置されている。看護職は、院内外の多くの研修や各種資格取得、看護師クリニカルラダーに基づきキャリアアップを図っていくことが可能で教育体制が充実している。しかし、看護補助者は教育体制が統一されておらず自部署での指導、自己研鑽や Web により研修を行っていたこともあり、知識や技術に差ができてしまっている。また看護補助者に応じたラダーがなくキャリアアップも図りにくいため、給与面の UP も乏しくモチベーション低下につながりやすい。

2024 年 6 月の診療報酬改定により、療養病棟や地域包括ケア病棟、急性期病棟、地域包括医療病棟などでは看護補助体制充実加算が 1～3 に改定された。当院は、施設基準の「看護補助者の業務に必要な能力を段階的に示し、看護補助者の育成や評価に運用していること」などが整備できておらず、現状の教育体制を整備しなければ、加算 1 の取得ができない。そこで加算 1 を取得し、かつ看護補助者の能力を高めていく環境を整えることが今回の取り組みの目的である。

【実習方法】

1. 看護補助者の教育体制を整備する
 - 1) クロス SWOT 分析を行い、課題を抽出する
 - 2) 看護補助者ラダーを作成し、運用を開始する
 - 3) 介護基準や介護手順の見直しと修正を行う
 - 4) 2025 年度看護補助者研修計画を立案する
2. 看護補助体制充実加算の算定要件である施設基準の取り組みを行う

【結果】

1. 看護補助者の教育体制整備
 - 1) クロス SWOT 分析の結果
 - ①看護補助者の教育体制が統一されていない（a. 育成は各部署単位で行われており知識や技術、業務量と質と差がある b. 看護補助者ラダーがなくキャリアアップが図りにくい）
 - ②痛みなどの身体的不調がある
 - ③2024 年診療報酬改定により精神科病棟以外は身体抑制を行っているため減算になる（令和 7 年 5 月 31 日まで経過措置あり）
 - ④介護基準と介護手順が、長らく見直しがされていない
 - ⑤新卒の入職がほとんどなく看護補助者の確保が困難である
 - ⑥組織人（看護チーム）の一員としての意識が乏しいということが明確になった。
 - 2) ラダー運用の成果
12 月より看護補助者ラダー運用開始となり、看護補助者 2 名修了し、さらに 3 名がラダーの申請手続き中である。
 - 3) 介護基準や手順の見直しの成果
介護基準や手順の見直しを各部署の看護補助者委員に振り分けたことで、作成後に各部署に配布される自分たちのマニュアルを自分たちの手で作っているという思いが、積極さや責任感に変わり一体となって見直しを行った。看護部長、看護部副部長、師長、主任、感染管理認定看護師が確認し、加筆修正を行ったことで、長年見直しがされていなかったマニュアルが、感染面を強化したマニュアルになった。
 - 4) 院内の看護補助者研修（OFF-JT）
2023 年まで看護補助者の研修は、ほぼ Web 研修のみで OFF-JT はなかった。2024 年度より OFF-JT を行うことで、日頃の介護ケアを振り返ることができ、「研修で自分ができていないところが分かった」「違う部署の看護補助者と一緒に研修ができて勉強になる」「交流ができて良い」などポジティブな意見も出てきた。
2. 看護補助体制充実加算の算定要件である施設基準の取り組み
 - 1) 12 月より該当部署全てでの看護補助体制充実加算 1 の取得が可能になり、12 月の加算合計額 742,610 円（前年度同月に比べ+196,575 増）、1 月は 645,435 円（+68,650 増）で、収益アップに貢献できた。

【考察】

介護基準や手順を主任看護師や看護補助者委員で見直しや修正を行うことで、責任感や積極性が醸成され、また日常業務のなかで介護基準や手順を使用する動機付けとなったと考える。そして、看護補助者クリニカルラダー運用により、看護補助者の知識・技術の向上や他者に承認されることで、モチベーションアップに繋がっていくのではないかと考える。

訪問介護事業所の運営体制を改善し、増収を目指すと共に、働きやすい職場環境を整備する

●●病院
●●部 ●●●●

【はじめに】

当院は、急性期から慢性期、在宅ケアまでライフステージと病期を問わず寄り添う総合病院である。在宅ケアを担当する在宅部門は、●の介護保険事業所含む●事業所からなる組織である。今回の実習では、事業収益より事業費用が上回る状態が続いている J 訪問介護事業所の経営改善に取り組んだ。今後の介護需要の変化や法人内唯一の訪問介護事業所であること等から J 事業所が法人内で果たすべき役割はあると考え、縮小・廃止の検討前に、経営改善の対策を実施した。

【現状分析】

SWOT 分析により J 事業所の現状を分析した。「経験年数 10 年以上の職員が多く利用者満足度では高い評価を得ている」「法人内にサービス依頼元がある」「計画的な研修によりサービスの質が担保されている」等の強みがある一方、「ベテラン高齢職員が多い故に訪問件数を数こなすことが難しく業務効率が低い」「法人内からのサービス依頼に依存」といった強みと弱みが表裏一体の状態である。また、「介護ニーズの進展」といった機会の側面、「競合他社の存在」「介護報酬改定の影響」等、脅威の側面も考慮し対策を実行した。

【対策と目標】

- 1.職員の配置転換・・・(職員配置のバランスを改善)
- 2.業務効率を改善・・・(訪問単価向上・1日訪問回数増・記録の簡素化)
- 3.地域への広報・・・(法人外からの依頼件数を増やす)

【実施結果】

- 1.配置職員のバランス改善：配置転換がマッチせず未達。
- 2.業務効率改善：訪問単価は変化なく、1日訪問件数は微増した。記録の簡素化は補助金によるタブレット導入により短縮予定（3月より本稼働）
- 3.法人外からの依頼増：法人外依頼率 5%上昇

【考察・今後の課題】

職員の協力にて運営体制を一部変更し、僅かではあるが増収につながった。取組について、職員への聞き取りや説明を複数回行い、実習終盤にはアンケート調査を行った。結果、自分達の役割を肯定的に捉え、業務改善に取り組んでいく意欲的な意見が多かった。また、新件獲得や訪問件数を増やす必要性についてのコメントもあり、意識や行動の変化を感じることができた。今後もタブレット活用の定着、付帯業務の簡素化等、新たな課題に対応しつつ業務改善・経営改善に取り組んでいきたい。

院内助産・助産師外来の 2026 年度開設に向けた準備

●●病院
●●●●

【はじめに】

高知県下の産科医師が激減している状況により、当施設においても分娩ができなくなる可能性が示唆された。当施設の分娩件数は年間約 100 件と多くはないが、●●保健医療圏において唯一の分娩施設として、圏域内の分娩の約 7 割を担っている。もし、当施設での分娩ができなくなれば、妊婦やその家族が分娩するために長時間の移動や交通の不便さに直面することになる。当圏域にはハイリスク妊娠が多く、妊娠中や出産後の母子の健康管理、緊急時の対応など、地域住民にとって十分な医療サポートが得られなくなる可能性がある。また、当施設が分娩をやめることで、それに関連する雇用や経済効果が減少し、地域経済の衰退や、地域における医療機関の役割が低下、地域コミュニティの結束や信頼感が弱まることも考えられる。これが将来的に地域住民の不安や不満につながり、地域全体の健康や福祉に影響を及ぼすかもしれない。

そこで、少ない産科医師の負担軽減や切れ目のない充実した周産期サービスを地域住民に提供するために院内助産・助産師外来を開設が決定され、●●部長としてその準備に取り組んだ。

【取り組み内容と結果】

まずはこの地域の周産期に関連するデータ収集と分析を行い、分娩施設として継続する存在意義について検討を行った。そして、この事業を先行して実践している医療機関を視察し、事業開設に向けて立ち上げた『県立病院における院内助産を進める WG』や病院幹部会や産科病棟会などに審議を諮りながら、院内助産や助産師外来の体制作りを行った。それに並行して、この事業を担う助産師の技術向上のための研修受講などの支援や施設整備の計画を行った。

【今後の課題】

当初は病院幹部が中心になり事業計画を進めたために、ミッションの明確化やビジョンを策定しようとした際、助産師を含む院内スタッフからだされる意見が同じ方向を向いていないように感じられた。今後は施設内外を問わず関係職種や部署との検討を密に行い、体制を構築を進めたいと考える。同時に助産師や産科医師等との院内助産・助産師外来の詳細について調整を行い、予測されるリスクの回避や助産業務の質の向上について検討していく予定である。

薬剤師の確保と薬剤部の業務見直しによる業務の効率化

●●病院 ●●●●

【はじめに】

当院薬剤部は、薬剤師 13 名（パート 2 名含む）、事務職員 3 名の 16 名で業務を行っている。これまで「現状維持は後退」という精神で、処方代行入力や抗 MRSA 薬の投与設計と検査オーダー入力など業務拡大、タスクシフトにも取り組んできた。

しかし、業務を拡大すると業務量が増え、職員の負担感が増すことも事実である。負担感が増すと精神的余裕もなくなり、職場の雰囲気の悪化、満足度や業務の質の低下につながり職員の退職という負の連鎖が起こる。一方、現状の業務継続のみでは職員のモチベーション維持には繋がらない。

時間的、精神的余裕を生み出し、職員の満足度向上と業務の充実のバランスをどうとっていくかが課題である。

【取り組み内容と結果】

1. 職員の想いを聞く

職員を 3 グループ（1 グループ 4 名）に分けてディスカッションを行った

職員から様々な意見やアイデアが出てお互いの想いを共有することができた。

2. 意見から改善策、解決策を考える

グループワークで出た課題を項目毎（調剤業務、外来対応、電話対応、書類保管、設備）に整理し、すぐに解決できること、課題解決に取り組むこと、周知すること、すぐには解決が難しいことなどに分けて職員全員に報告し、さらなる意見をもらい解決していった。看護部とも協働しマニュアル作成や変更を行い周知した。

3. 職員教育の充実と強化

「学習する組織」「共感する組織」「自走する組織」を目指す病院の取り組みの一員として、各種研修会に関わった。また、カリキュラムに沿った管理職研修に参加し、自分自身の学習を行い管理職の役割やリーダーの心構えなど学びを深めた。

4. 人材確保策として職場見学会、就職説明会など計画し開催する。

高知県病院薬剤師会や日本病院薬剤師会への求人、職場見学会開催、合同薬剤師業務説明会開催＆参加を行った。合同薬剤師業務説明会には 14 名の学生が参加し、その後の病院見学に繋がった。

【今後の課題】

高知県内の薬局薬剤師数は増加傾向にあるものの病院薬剤師数は横ばいであり不足状況は変わっていない。引き続き薬剤師確保に努めるとともに今いる職員の退職につながらないよう職員の満足度向上、働きやすい環境を整えていくことが必要である。また、業務見直しに加えて医療 DX の導入による省力化も図っていく必要があると考える

【はじめに】

●●クリニックは医療と介護の両輪で地域の方の生活を支えることを理念に外来・デイサービス・通所リハ・訪問リハ・居宅介護支援事業所の5事業を行っています。職員数は39名（外来部門19名・介護部門20名）収入の7割を占める基幹部門である外来部門は脳外科・整形外科・内科の3科を有し、専門外来（頭痛・禁煙）、発熱外来、オンライン診療、治験事業を同時に実施。紙ベースでの作業の見直し・業務効率化のため2023年10月より電子カルテを導入。2023年は電子カルテ導入に備えて人員3名増員していたことが経費増大させ経営を圧迫していたため、今年度は人員をもとの状態に戻し（削減）かつ収入は維持することが必要でした。2024年4月に看護部で2名削減し、2025年2月に医事課で1名削減予定していました。職員からは人員が減ったことに対する不満・忙しさに対する疲労感の訴えが強く、業務改善も同時に行うこと・部署を超えて助け合える職場作りを行うことが私の急務の課題となっていました。

【取り組み内容】

特に業務改善が必要な医事課・看護部の個人面談を実施し、また全職員の満足度調査を実施しました。業務のフロー作成し問題点の抽出を実施しました。そこから管理面の問題と業務面の問題に対してアプローチを行いました。まず管理者不在状態の医事課・経理課の体制作りを実施しました。面談を行い個々の指導を実施し、法人管理者からの指導や相談体制を作りました。看護部・医事課ではコミュニケーションツールとして月1回のミーティングを実施し、業務の見直しや改善への取り組みを実行しました。結果忙しい時間帯の人員確保や早出出勤の解消を行うことができ、面談後は職員の問題行動もなくなり職員間のコミュニケーション改善を図ることができました。設備面の改善ではセミセルフレジ導入を検討しました。

【結果】

職員の約7割が勤続年数10年以上で構成されており、新しい意見や提案は受け入れられない体質の職場であったことと、少ない職員数であるため管理者が不在の状態では管理体制がとれていない状態であったことが業務改善を行う上で障害となっていました。個別に面談を行うことで隠れていた勤続年数5年以下の職員の意見を聞くことができ、先輩職員にフィードバックすること、法人管理者を相談役にミーティング実施することで建設的な会議の実施と取り決めを行うことができるようになりました。現在は部署内の管理体制と連携が取れるようになりました。セミセルフレジ導入については法人理事会で2025年度予算では否決されました。

【今後の課題】

部署内の管理体制と連携が取れるようになったため今後は部署間連携の確立にむけてリーダー職員の育成も必要です。セミセルフレジ導入については今後も引き続き検討し医事課業務の効率化を進めたいです。

2025年度の当院の医療部門の収入予測では治験事業は今後減少するため、治験収入に頼らない収益確保を図ることが課題です。安定した医療収益の維持のため、脳外科以外の整形外科、内科では新患獲得が必要です。医師の協力のもと患者獲得に向けた対策を実施するためには、医師とのコミュニケーションを図ることができるよう医局会の開催を実施することへの取り組みを開始すること、患者集中時の煩雑さの改善と患者の待ち時間解消のために脳外科ではオンライン診療の拡大、予約診療への転換などの検討、予約に関する電話の対応方法も今後の課題です。

心臓リハビリテーションプロジェクト

●●病院 ●●部
●●●●

はじめに

昨年春に着任した循環器医師より心臓リハビリテーション（以下、心リハ）がしたいとの意向が聞かれていたこと、ちょうど運動負荷試験の機器を買い換えるタイミングでCPXの購入も検討されたことから、心リハ開設に向けたプロジェクトチームを発足する必要があった。また、心リハを開始することで新着任医師の活用にもつながり、リハ部および病院にとっても新規顧客の開拓、内部顧客の発掘にもつながると考え、今回心リハプロジェクトを行うこととなった。

心リハとは

心リハの特徴として経験を有する医師が直接監視もしくは緊急時に対応できる態勢が可能な時のみリハの算定ができるという点、集団リハが可能である点があげられる。シビアな制約もある一方で集団での算定が可能であるというメリットも大きい。心電図モニターやリスク管理のための備品も必要で、大がかりに行うためにはある程度設備投資が必要となる。

取り組みと経過

まずは中心となる看護師、療法士の教育は必須であったことから、外部研修、他施設見学などの機会を準備した。同時にCPXの購入もあったことから実際の運用に向けた検査技師との協業を行うため、勉強会やデモを企画した。多職種チームでの会議を招集し、外来リハ開始に向けた課題を抽出、解決に向けた活動を行った。当院の強み弱みなどを考慮し、セグメンテーション、ターゲティングおよびポジショニングを決定し、入院リハに重きを置くこととした。とはいえ、外来心リハ（集団リハ）についても確立する必要がある、今回は外来リハの開始準備を目標とした。

2月より1人目の心リハ外来患者が開始となり、とりあえずスタート地点には立つことができた。

今後の課題

4月の本格運用に向けて、対象患者のピックアップを加速すること、CPX検査をコンスタントに行う流れの構築、三次救急病院や地域のクリニックへのプロモーション、入院リハでの流れ構築が今後の課題となる。

【はじめに】

当院は医療療養●床の慢性期病院で今後、一部の病床を地域包括ケア病棟に転換予定である。転換理由は現在、病床満床を継続することで一定の収益予測が可能である。職員の昇給や賞与も横ばいの状況でモチベーション低下にもつながっており、それを打破するためのものである。そして病床転換には迅速なベッドコントロール、在院日数の管理など地域連携室の業務が増加することは必至である。これらの業務は収益に直結するため業務過多について見直しを行う。

【取り組み内容と結果】

当院の地域連携室は必要業務以外の雑務が多く、病院全体で意識改革が必要であると考え地域連携室の業務の洗出し、業務の振り分けを行った。例として、入院患者の病棟看護師へのクレームがあった際、対応は病棟師長ではなく全て地域連携室に連絡し、聞き取り、確認作業、師長へ報告といった複雑な体制であった。そのため病棟に業務改善を求め、少しずつではあるが業務分担について協力体制をとることができた。

そして地域連携室業務の内容を振り分けと並行して地域包括ケア病床への転換に向けてシミュレーションを行った。医師が消極的であったため職員から「病院としての目標がわからない」「将来が不安」などの意見があがった。そのため緊急・重要マトリックスを用いて話し合い①(病棟職員のモチベーションの低下)に対応することとした。

地域連携主催で収益の仕組みと医療区分を紐づけした勉強会や、業務改善の意見交換、ヒアリングを行い病院の目指すべき方向を示す検討会などの行動を積極的におこなった。その結果、地域連携室と共に医師、各部署、個人の能力を高めていくようそれぞれの努力が見られた。各部署の弱み・強みを引き出し、弱みの部分の解決策を立て成果を出すことによってモチベーションが上がる傾向が見られた。

さらに地域連携室の戦略は業務がスムーズに行えるよう、医師を含めた多職種とのコミュニケーションをはかり、業務分担が可能となりこれまで出来ていなかった情報データ整備、関係機関との連携を迅速にとれるようになった。

また、シミュレーションで入退院の管理が収益増につながっていることを可視化し成功例をあげてあくことで、地域連携室が当院の医療コーディネーターとしての重要な役割を担っていることを示すことができた。

【今後の課題】

今後も、地域連携室に係る成功事例を整理し、「ベンチマーク」手法を取り入れ当院職員という内部資源の業務改善に努めていく。

オンライン診療の定着に向けた取り組みを通じて、フレームワークの活用方法を学ぶ

●●病院
●●課 ●●●●

【はじめに】

当院では、新たな医療ニーズへの対応を目指し、オンライン診療の導入を決定しハード面の整備を進めて来た。しかし、ターゲットの曖昧さや新たなプロダクトへの不安感より診療開始に向けた取り組みが進んでおらず正式な運用開始には至っていない現状があった。今回、本プログラムで学習したフレームワークを用いてオンライン診療導入に向けたマーケティングプロセスを実行し、自院におけるオンライン診療のニーズを探りターゲットを見極め、顧客心理に応じたプロモーションの意義を学ぶ。また、フレームワークの活用方法を学び、事案や場面に応じたフレームワークの選択ができるよう自身のスキルアップに繋げることを目標とした。

【取り組み内容と結果】

最初に、5フォース、3Cを用いて自院の周辺環境と市場環境を洗い出し、これらの結果を元にSWOT分析を行い情報を整理した。当院は緩和ケア診療を強みとしているため今後の展望を裏付ける情報を検索し、がん死亡数の増加、特に女性のがん患者のニーズが高まるという予測結果が得られた。また、内閣府の規制改革推進会議の取組と成果からは、オンライン診療が4年で400倍以上に増加し政府主導での医療デジタル化は益々加速することが示唆されていた。クロスSWOT分析を行い、女性緩和ケア医の強み、ITに対応出来るやすい40歳代内科医師3名の強み、頭痛外来開始の強み、の3点を活かしたオンライン診療導入の戦略を導いた。

次に、STPの工程に移った。セグメンテーションやターゲティングの情報を得るため、日本医学連合会の「オンライン診療に関する研究」のアンケート調査結果に着目した。オンライン診療の満足度は高く継続的な利用が見込める点や、年齢は50歳代までの利用が高く、受診の場面は「検査の結果説明」や「定期的な診察や処方」である事が分かり、これらの情報を自院の運用に取り入れた。

マーケティングミックスの工程では、AIDMAを用いて分析を行い結果をポスター作成に反映させた。その他、運用開始に向けて同意書や運用手順の作成を行った。

今回、フレームワークを用いたマーケティングプロセスを実行し、いつ、どの場面においてどのフレームワークを利用することが効果的であるかを学んだ。

【今後の課題】

自院での突発的業務が発生し、院内プレゼン評価や実際の運用開始まで進める事ができず計画のマネジメントが不十分であった。継続的に取り組みを進め、早期の診療開始を目指す。