

## ベッド稼働率を上げる ―効率的に病床を管理する取り組み―

埼玉医科大学総合医療センター

須田 京子

### 【背景】

埼玉医科大学総合医療センター（以下当センター）は、稼働許可床 916 床の急性期病院である。病棟数 26 診療科数 33 入院基本料 7:1 を取得。地域住民から信頼される病院として、災害拠点病院・高度救命救急・総合周産期母子医療センター・ドクターヘリ基地病院等、患者の生活と健康を守る病院として、24 時間 365 日、急性期医療を担う基幹病院の役割を果たしてきた。

平成 22 年度実績で平均在院日数 14 日、手術件数 6443 件、平均稼働率 89% 一日平均外来数 2131 人、救急車受け入れ 5100 件、ドクターヘリ出動回数は 2007 年から 1025 件を数える状態である。

平成 23 年からの 5 年長期計画「誇り」には、周産期母子医療センターの増床、高度救命救急センター増床、重症心身障害児施設の建設、保育園の拡大、寮の拡大などが盛り込まれている。地域のニーズに応えながら、健全な医療を維持するために、判断力・創意・工夫・チーム力が求められた。

いつまでもベッド稼働率 80% 台の当センターに、「建物が大きくなっても大丈夫か」という声が上がリ、「ベッド稼働率を上げる」というひとつのテーマが与えられた。

埼玉医科大学病院群の中で、ベッド稼働率が低迷している当センターにおいて、意識してベッド稼働率を上げることが急務になり、7 月 1 日付けで「ベッドコントロール委員会」が発足した。メンバーは、ER の医師、看護師長、病診連携室、看護部、医務課など 9 名が任命され、目標をひとつにして活動を開始した。

看護部では 7 月に突然、総看護師長の異動があり、あわただしい中であつたが「今、看護部に何ができるか」を問い チームがひとつになるために全面的に協力することになった。

### 【改善・改革したい課題の概要】

救急医療の現場では、困難で大規模な症例に高い水準の医療を提供するという社会的使命に応えながら、常時救急患者を受け入れるためには、体制の整備、ベッドの確保、円滑な病床管理が重要になる。医師は丁寧に患者を診察し、希望通りの治療が施されているか、看護師は忙しさの中でも、患者満足に貢献しているか、ベッド稼働率を上げることで、医療収入があがり、設備投資することで職員の満足に繋がっているか、ベッド稼働率を表示することで意識が変われるか、患者にとって安心して継続した医療が地域にあるか、継続して地域の協力は得られるかなど、チーム一丸となって成果を出すことは病院経営にもたらす影響は大きいと考えた。

私たちベッドコントロール委員会は、「入院の依頼があつたら断らない」を原則に、誰にでも空床が分かるよう「見える化」を実現できるよう心がけた。また、どうせ取り組むのなら医療人として恥ずかしくない取り組みにしたいと考えた。

### 【課題解決に向けた実践計画の目標】

このベッド稼働率を上げるという目標に向かって、7 月からベッドコントロール委員会が活動を開始した。活動の大きな目標は、意識を変えることである。各科の特徴を把握した上で、目標値を具体的に数値化し表示することにより意識の変容に期待した。意識を変える為に、①手の届く目標値 92% を設定 ②入院を断らない組織風土、埼玉医大の経営理念は「愛と奉仕」でありその③精神を浸透させる。無理なく意識を変えなければ目標は達成しないと考え、④各科 1 ベッドアップ をお願いした。9 月～12 月

まで毎日の病棟稼働率を記録させ、月ごとに集計し発表する。患者受け入れの多い部署の看護師に聞き取り調査を実施し、新たな問題抽出をしながら修正する。また患者満足度調査を実施する。原油高騰の際、医療危機に備え発足した経済危機突破プロジェクト増患・集患グループとコラボレーションし、さらに安定した効率的ベッド稼働について協議する。

#### 【結果】

看護師長は絶対的な協力者となり、目標達成に加勢した。看護師長会、看護主任会、科長会、運営会議などにその成果を発表した。職員一丸となって「何ができるか」を工夫し成果を生むことは、モチベーションを向上させた。チームで行動する根拠には明確な経営理念や方針が一人ひとりに浸透し、継続する心が重要になる。大学病院としての使命やあるべき姿と現実の狭間で使命感の高い風土が形成されつつある。12月までの集計は、運営会議に提出し成果を発表した。混合科にありながら、空床を緊急患者に提供した部署の看護師には聞き取り調査を実施した。心無い一言や矛盾も多く存在することが表出できた。また患者満足度調査を実施し、患者の生の声を今後の課題にした。

#### 【評価及び今後の課題】

さて、平成24年度の病院のミッションは“Your happiness is our happiness”である、地域の安全のために、24時間365日煩雑な業務をこなしながら取り組んだ「稼働率を上げる」は、達成した。当センターにおいてベッド稼働率を92%でキープするためには地域の多大な協力体制が重要になる。1月には経済危機プロジェクトチーム（増患・集患の取り組み）、診療サービス委員会がコラボレーションしお互いの情報を交換した。ベッド稼働率を上げた効果は何か、目に見える情報を共有したことは大きな成果だと考える。共有した情報の中からの課題を抽出し、「出来ることから始める」というシンプルな考え方に落ち着いた。ますますの充実の必要性を認識した。今後は①病床編成の見直し ②看護師の適正配置 ③退院支援 ④地域連携の推進 ⑤ベッドコントロール室の立ち上げを実現させていきたい。