

病床稼働率向上への取り組み BCC チームで戦略的な改善を目指す

京都大学医学部附属病院

嶋野 玲子

【背景】

京大病院は、1889年に開設され本年で112年目を迎える。現在では1121床、31診療科・33看護単位、職員約3,000人を有する特定機能病院である。2004年国立大学が法人化後、独力で経営責任を有することが明確化され、経営努力を続けさまざまな意味で病院は新しい体質に変わろうとしている。当院は他大学に比べ病床稼働率が低いことを問題提起し、さらに新病棟移転に伴う稼働率低下が懸念され、2010年より病院執行部のもと、運営企画室のプロジェクトチームとして位置づけられたベッドコントロールセンター(以下BCC)が結成された。構成メンバーは経営担当副病院長、運営企画・入院掛事務に加え医師、看護師がメンバーとなり、病床稼働の効率化や増収の提案などを行っている。今期の病院経営改善計画は、病床稼働目標が1000床90%の高稼働維持である。病院執行部の経営戦略の実行のために看護部も経営参画し、患者さんに必要な適切な病室を整備すると同時に病棟の事情や問題を効率的に解決できるよう改善要望の良い機会と捉えた。各職種間の協力と連携で柔軟な改善に取り組んだ。

【実践計画】

- ① 運営企画室の定期ミーティング・病棟ラウンドの実施と定例BCC会議
- ② 毎朝病床稼働情報や各種有用なデータの蓄積と発信
- ③ 増収のための差額ベッド対策とそれに伴う重症個室配分の見直し
- ④ 同日入退院の改善とベッドメイキング業務外部委託の導入と退院待合室スペース要望で病棟業務のスリム化をはかる。
- ⑤ 各部署で作成している研修医向け病棟マニュアルの標準化
- ⑥ 次期診療科別病床再配置案に看護部意見を反映する

【結果】

BCCでは、病棟や院内の問題を解決する計画実践を行った。各職種別の仕事は、連携不足や情報が共有されないという問題があったが、現場の病棟医長や師長が疲弊せず、病床稼働目標稼働を維持でき、増収になる結果となった。BCCの関与したメリットは、メッセージ性、医師サイド、看護部門、事務部門のそれぞれが持つ隔たりから理解、協力につながった。最低月1回の全病棟ラウンドは、問題解決を早くし、病棟師長の改善案への視点をサポートする仕組みとなった。病床管理には、24時間患者に寄り添う看護師の視点のマネジメントが必要で、部署の病床配分はこれまで執行部で決定されていたが、次期診療科別病床再配置案に看護部意見を反映することとなった。

また研修医向けマニュアル作成は、研修医の疑問や意見を反映でき、研修センターからも評価された。

【評価及び今後の課題】

BCCの組織設置は、職員の意識改革や手際の良い問題点の抽出及び解決に大いに役立っている。入院患者ケアの向上はもちろん、地域連携を強化し、患者の入退院に対して他病院、他診療所との風通しを良好に保つことが求められる。看護部としても「外来から始める退院支援」を掲げ、退院支援を積極的に進めなければ効率よくベッドコントロールできないであろう。大学病院の機能を果たすために運営が戦略的になされ、あるべき医療の明確化、ブランド力をアップし、患者・職員双方向にとって心から誇れる病院を目指すことだと考える。