

0-5-4

コロナ禍におけるベッドコントロールから考える病院機能の強化

徳島赤十字病院 事務部企画課

○あじた 藤田 かつひと 雄人

【背景】当院は令和2年7月に新型コロナウイルス重点医療機関に指定された。これにより405床のうち42床の1看護単位が通常運用から切り離される状況となったが、高度急性期病院として従前と変わらない患者受入体制の維持が必要である。【目的】このためには限られた病床をいかに効率的に使うかが肝要となるが、自院におけるCOVID-19以外の疾患構成が大きく変わらない限り、平時よりもシビアなベッドコントロールが求められることとなる。新入院患者の受入体制の維持を目的として、その状況を緩和させる取り組みを行った。【方法】当院では、平成29年度の増改築事業において「日帰り手術センター」を整備した。当該センターは、白内障手術、ポリペクトミー、心臓カテーテル検査（CAG）などの手技について積極的な外来移行を主な目的としたものであるが、今般ベッドコントロールにおける“バッファ”としても積極的に活用を行った。また、緊急ではない2日間入院のCAGについて、来院当日（入院日）の手技実施割合を増加させた。【結果】1看護単位がCOVID-19専用病棟となった中、新入院患者数はコロナ禍以前の水準を上回る月もあった。医師の判断により可能であれば来院後でも日帰りに変更できるという選択肢が増えたため、重症患者に対する病床確保にもつながった。【結語】この“バッファ”が、今般のコロナ禍における急性期患者の受入にあたり、当院の理念である「断らない医療」の実践に不可欠な役割を果たしたることについて、機能分化の視点から振り返るとともに今後の課題について検証する。

0-5-6

日本赤十字社愛知医療センターの設置と取り組み

日本赤十字社愛知医療センター名古屋第二病院 管理局 経営戦略部 経営企画課¹⁾、日本赤十字社愛知医療センター名古屋第一病院 管理局²⁾

○まきむら 牧村 あつし 淳¹⁾、橋本 知紀¹⁾、藤居 靖幸¹⁾、中角 竜二²⁾

【目的】日本赤十字社愛知医療センター名古屋第一病院（852床）と同名古屋第二病院（806床）はともに名古屋市内に位置してほぼ同規模の病床数を有し、高度医療を提供し、救急医療にも力を入れ地域住民からの信頼も厚い地域の中核病院として地域医療に貢献してきたところである。新型コロナウイルスなど医療を取り巻く環境の急速な変化や、厳しい経営環境が続く中で、今後においても、多様化する医療ニーズに的確に対応し、良質な医療サービスを安定的かつ継続的に提供し、県民・市民の期待に応えていく必要がある。【方法】地域住民への更なる安心と高いレベルの医療を提供することために、両病院の機能を活かし一体的な運営を行うため「日本赤十字社愛知医療センター名古屋第一、第二病院」と名称の変更を行い、一体感を高めより強い連携にて将来にわたって地域医療に貢献する。【実施】センターとしての中長期計画・事業計画を策定し、運営に関する重要事項を審議するために両病院長、局長および戦略部長による経営会議を設置し、調整委員会として医療提供体制検討委員会と経営戦略委員会を設け、更に詳細な検討実施する部会を設置した。また、事務部門の一部を両病院兼務の体制とした。【考察】両病院とも日本赤十字社例規類集（日本赤十字社の基本法令、諸規程）に則り業務を履行しているが、今まで培った業務分掌やプロセスなどが異なることがあり課題も多いが、医療の補完、人事交流、経営効率化などからはじめ、経営基盤・経営力の向上を目指す10年20年後を見据え安心安全な医療を提供し続けていけるよう取り組んでいく。

0-5-8

医師に必要なマネジメント能力～他院で経験したVAT活動を活かして～

秦野赤十字病院 外科

○おきらぎ 大佛 ともひこ 智彦、片山 雄介

【はじめに】当院は320床、神奈川県西部の高齢化が急速に進んでいる地域に位置し、経営状況から重点支援病院に指定されている。外科は横浜市立大学の関連病院で、2019年4月に外科部長が交代し新体制となった。当科が行った3年間の経営改善と業務改善を紹介する。【方法・取り組み】Value Analysis Team（VAT）の概念は、患者数の増加や新たな採用などを伴わずに利益を生み出すことである。コスト削減は単なる節約ではなく、コストの最適化を推進する改善活動である。(1) 外科医ができるコスト削減とは、医療の質を保ちながら、より安価な診療材料に変更する。当科は腹腔鏡手術の割合が手術全体の80%を占めており、腹腔鏡ポートの切替により2年7ヶ月で6122175円削減できた。同様に、エネルギーデバイス、臓器収納袋、血管用クリップなどを変更した。また、手術で使用する糸は手技料に含まれ、ちょっとした医師の工夫で削減できる。(2) 看護業務に専念する時間を増加させる。支障となるのは、医師や科によって臨時指示の時間がまちまちであること、病棟回診に時間がかかること、患者の相談や報告が円滑でないことなどが挙げられる。これらは、主治医制とチーム制を併用することで改善できる。新体制前と後の1人あたりの時間外業務時間は119時間と97時間であり、手術件数が増加にも関わらず削減できた。(3) 診療報酬点数やDPC対象病院における包括評価と出来高評価を理解する。術後の高齢者は、退院支援が必要となるケースが多く、入院期間2で退院調整を行っている。例えば、結腸癌症例の退院は10日目を15日目に変更することで10190点アップした。【結語】臨床現場の医師がコスト意識を持つことが経営改善の近道である。今後は、経営削減のノウハウを全職員で共有し、部門横断的な取り組みが、さらなる経営改善につながると考える。

0-5-5

コロナ禍における本部管理病院としての経営改善と職員教育

高槻赤十字病院 事務部 企画情報課

○おおかわ 大川 けん 健

【目的】当院は、令和2年度より医療事業推進本部から管理病院の指定を受けている。経営改善に向けた計画の策定、進捗管理とともに人材育成として事務部係長級研修を開催。個人スキルと意識の向上を図ることができ、経営改善の実現化に生かせるであろう事例について紹介する。他施設と同様、新型コロナウイルス患者に対する病床区分の変更、患者受入制限等の影響を受ける中、当院は当該医療圏において数少ない重点医療機関として、新型コロナウイルス患者の検査・診療を積極的に行っている。近畿ブロック内の赤十字施設では、和歌山医療センター、大阪赤十字病院に次ぐ件数である。限られた病床で、効率良い運用を図るため、休棟の病床と既存病床の一部を大阪府に返還(104床)し、稼働病床数の整理を含め、ダウンサイジング(439→335床)を実施した。別途、職員に対して、経営状況と今後の方向性の説明会などを開催、費用に対して予算編成時での詳細な査定作業と年間を通した執行管理と収益の達成率を検証した。また、人材育成として、事務係長級研修会を実施。講師は事務部各課長等が担当し、各課の業務知識確認と業務改善に向けたTQM(QC)活動の研修を行った。修了後、院長より修了証を授与、研修前と比べてプレゼン力の向上、業務に対する積極性が増したとの評価を得ている。【考察】本部管理病院のため、職員の退職不補充、必要最低限の機器等整備を順守していく中、徹底した費用管理、研修による中堅職員の士気が再燃させる等経営改善に向けた病院全体のベクトルが形となっていることを感じている。【結果】病院収支は、コロナ患者の特例加算はあるものの、令和2、3年度と病院収支では黒字化が図られ、令和3年度は医療収支においても十数年ぶりの黒字決算を示すことができた。引き続き職員レベルの向上と経営改善への職員一丸となって図っていききたい。

0-5-7

警察官OBの採用による効果

釧路赤十字病院 事務部¹⁾、旭川赤十字病院 事務部²⁾

○たかはし 高橋 りょう 令¹⁾、中越 修仁¹⁾、長江 範之¹⁾、富安 正典²⁾

【経緯】患者等からの過剰な要求や暴言・暴力行為に対する病院職員の対応は非常に難しく、その内容も多義に及び対応に苦慮する場合も多い。当院では、患者や職員等の安全管理・対策を目的に2012年より警察官OB1名を防犯・渉外担当として採用している。【現状】業務内容として、過剰な要求や暴言・暴力、盗難等の事案が発生した場合には、臨場し問題解決にあたる他、事案発生時の対応方法や予防策等について、院内研修会を通じ周知するなど、職員の知識や対応スキルの向上に貢献している。また、1日3回程度、院内巡視を行い、不審者等への声掛けなど、盗難等の抑止、暴言・暴力行為の未然防止対策に努めている。【効果】採用前後の対応件数に大きな差異は認められないが、暴言・暴力や盗難等の事例数は3分の1まで減少しており、一定の効果が得られているものと思われる。また、患者及び職員等の権利や安全管理が強く求められる昨今の医療現場において、様々な問題や犯罪等が起こりうる可能性は否めず、恐喝や軽犯罪等の民法や刑法に精通し、毅然とした態度で対象者に対応できる職員の存在は大きく、信頼も厚く、職場環境の安心に繋がっている。想定される事案の場合は、事前に助言や指導が得られる体制となっており、効果として重大事案を未然に抑制しているものと考えられ、暴言・暴力や盗難等の事例数の減少に繋がったものと判断している。【まとめ】警察官OBの採用から9年が経過し、院内における暴言・暴力等の行為や盗難といった事例数は大きく減少した。警察官OBの採用は、健全な業務・療養環境の維持整備の大きな一助となった。安心で安全な療養環境・職場環境の整備施策として警察官OBの採用による効果を紹介する。

0-5-9

経営改善のための費用削減対策

高知赤十字病院 管財課

○きくち 菊地 ひろゆき 浩之

【はじめに】令和元年度に新築移転したことをきっかけに、経営・財務状況が悪化し、令和2年度より重点支援病院として指定された。われわれ購買部門では様々な費用削減について取り組み、大きな削減効果を生み出したので報告する。【取り組み】医薬品の納入価格は従前より単品単価交渉を行っており、代理店の納入シェア率や値引き率に大きな変動がない状況が続いた。令和元年度より単品単価交渉をやめ、グループ別入札という方法に変更した。購入額の多い医薬品上位80%を5つのグループに分け、単価×使用数量の総額で入札する方法である。高額医薬品同士を同一グループ化することによって代理店競争が働くという狙いである。グループ入札の結果、納入業者のシェア率が大きく変動するとともに値引き率も大きく上昇した。平成30年度上半期6.1%から令和3年度下半期には9.0%となり、3,000万円以上の削減効果となった。次に、診療材料費の削減について報告する。令和3年度からNHA全国共同購入に加盟することとなり、加盟半年前から管理会議や診療科定例会、看護師長会などで共同購入品へ積極的に切替えるよう全職員に周知を図った。職員の協力により積極的な切替えが行われ、汎用医療材料の共同購入品採用率が35%から1年未満で85%を超えるまでになった。その結果、対前年比診療材料費削減額は4,100万円となった。その他に令和2年度にカラー印刷の原則禁止により印刷コスト年間350万円削減、委託費・保守費の契約内容見直しにより年間2,100万円削減するなど多くの費用削減実績を上げることができた。【結論】令和元年度の決算では35億円の赤字だったものが令和3年度には3.9億円の黒字にまで改善した。われわれ購買部門が取り組んだ成果が経営改善の一つとして貢献できたものとする。