

【医療環境変化への対応】

1. 病院経営は変化が要求される環境へ
2. 大病院と中小病院に現れた変化
3. 組織として取り組むべき事項



1. 病院経営は変化が要求される環境へ

平成26年4月の診療報酬改定によって、それまで7対1看護基準の届出を行っていた病院では、新たな7対1の基準である「重症度・看護必要度の見直し」「退院率75%」「平均在院日数18日」等条件が厳しくなったため看護師の質・人数で大きな影響を受けたと思われます。

したがって、今までのように看護師を採用し、補充するだけの対応では、基準をクリアできない状況となっており、これまでに看護体制7対1を維持運営することによって培われた管理体制や運営のノウハウ、医療技術、経験等を蓄積していなければ、厳しくなった基準を継続することはできないといえます。

また、回復期リハビリテーション病棟でも同様で、特に回復期リハビリテーション病棟入院料1を届出ている病院では、週7日間の運営が義務付けられ、今までの運営体制に大きな変化が求められています。これについても、過去の経験や体験から得られたノウハウの蓄積及び職員の使命感が高くなければ、急激に変化する環境に対応できないと考えます。

このように、診療報酬改定に伴い業務内容や業務システムを大きく変化せざるをえません。それには、職員が認識して対応することが必要不可欠です。まず病院の経営者の指示命令は勿論必要ですが、それだけで解決できる問題ではなく、職員各自が日常業務の在り方を見直し対応することが重要となります。事実、今回の診療報酬改定では、看護体制を7対1から10対1や療養病床へ変更した病院もありました。極端な例としては、看護体制の変更も病床機能の転換もできずに病床を閉鎖する病院もありました。

維持継続できる病院と閉鎖する病院の違いは、基本的には経営者の考え方の違いや病院経営に対する方針の違い等をあげることができてもできますが、根本的には、病院経営における組織の在り方に違いがあると考えます。つまり、医療に携わる意義や使命、そこで働く各職員が自己の業務や役割をどのように捉え、遂行しているのかの違いが関与していると考えます。すなわち、「病院の使命と自分に課せられた使命とが一致」していれば、環境の変化へ対応できる素地はあり、どんな課題も乗り越えることが出来ると考えます。これからの「医療・介護の改革」は、病院経営の改革がより一層必要となり、これまで経営組織を育ててきた病院とそうでない病院との差が明確になると考えられます。

環境変化への対応は、次のことが鍵となる

- ◆ 病院の役割や使命感を職員も一体となり抱いていること
- ◆ 組織が対応方法を考え実行出来る体制になっていること



2. 大病院と中小病院に現れた変化

次年度の看護師の採用に大きな格差が現れています。一般病院に限ったことですが、200床以上の大病院では、来年4月の新卒看護職員(資格受験者)の採用取りやめを検討する施設が出てきています。「7対1の看護体制から10対1や療養病床への転換」が行われた病院から看護職員の転職組が多くなり、数が満たされ看護の質に重点を置く体制へ変化してきたことも要因の一つのようです。

つまり、7対1看護体制の一般病床で働き、病院の将来性と専門能力の向上を望む看護師が、看護基準の変更や病床機能の転換に伴って、他病院へ移動したのではないかと考えられます。

これに対して、200床未満の中小病院では看護師の採用が思うように進まず、7対1の維持が危ぶまれている病院もあります。

この違いは、単に病床数だけではなく、現状の医療に対する病院経営の姿勢の違いで現れてくると考えます。つまり、病院自体として、医療に対する技術や経験の蓄積を行っていると同時に、経営組織として着実に高度化しているか否かの結果だと考えます。職員の日常業務で培われた経験や技術、教育により習得された知識や思考等の蓄積と伝承が、環境変化へ対応する原動力となると考えます。その蓄積が行われず、経営組織として高度化できていない病院は、経営が厳しく、困難になってくると思われます。

今後、医療法や介護保険法の改正に伴って高度化が行われている組織とそうでない組織との差がより一層鮮明になると考えます。

- ◆ 経営組織の高度化を行っている病院とそうでない病院とは対応内容に差がある
- ◆ 診療報酬改定で、機能を存続できる病院と転換せざるを得ない病院とが鮮明となる
- ◆ 今後の医療法や介護保険法の改正で継続運営できる病院と縮小や倒産等に追い込まれる病院が明確となる

3. 組織として取り組むべき事項

既に各病院ではこの時期、診療体制や看護体制の届出は終了していると思います。しかし、経営組織として検討し、取り組むべきことは山積しており、その主な事項は次の通りです。

① 今後病院が運営する役割と機能を明確にすること、② 選択した役割や機能を維持継続するための経営組織を明確にすること、③ 経営理念と経営方針、経営目標を実現するための各部門の業務内容と業務システムを検討し設定し直すこと、④ これらのことを全職員の教育を通して浸透させ、実行できるようにすることです。

つまり、経営組織自体が動態化して活動することができるようにすることが、今後の変化する環境に対応できる基本であるといえます。

平成30年までは、医療機関を取り巻く環境は大きく変動し、病院が自らそれへ対応することが必要になります。それは特別なことや一時的なことではなく、今後、病院が行わなくてはならない事です。すなわち、経営者が自らの考え方を明確にして、その考えを職員に伝え、職員の力で変革させる経営へと変革することを意味しています。したがって、単なる資格者だけを集めた組織ではなく、職員自らが考え行動できる組織へと変革することが必要になると考えます。そのための第一歩が前述の4事項を実行することといえます。

- ◆ 病院の機能や役割を明確にする(地域の人口構成と診療圏の医療機関から判断する)
- ◆ 経営組織を編成する(機能と役割を維持継続するためにどのような能力を持った人材が必要かを明確にする=組織のビジョン策定)
- ◆ 機能と役割を実現するための業務内容と業務システムを明確にする
- ◆ 以上の内容を職員へ周知徹底(継続する教育によって実現可能)

Q11. 現在の組織は環境変化への対応が行える組織ですか？