

【収益の基本は設備の活用度～患者数が経営の基本】

1. 病院の収益は、設備の活用度合いで決定する
2. ベッド回転率の目標は最大値を維持すること
3. 目標を達成するための組織体制



1. 病院の収益は、設備の活用度合いで決定

収益に大きく影響する次回の診療報酬改定は、平成26年4月に行われ適用されますが、すでに改定作業は進められており、今回の改定のポイントは、病院の機能分化と統合（連携）が改定の基本的な考えとなっているようです。したがって、在宅関連の引き上げと入院関係の引き下げが考えられます。

この診療報酬の改定によっては、病院収益が大きく影響するために、対応することが必要となりますが、経営努力の大きな点は、収益の大元となる患者の確保です。しかし、そればかりでなく、許可を得て投資した設備や医療機器、職員を最大に活用することも収益を確保するためには必要となります。すなわち、病院は許可ベッド数に合わせて、最低限必要な有資格者の人材が決まっており、提供する医療内容に応じて必要な医療設備が準備されています。それを如何にして有効活用するかが収益確保の考え方となります。

2. ベッド回転率の目標は最大値を維持すること

病院の収益を確保するためには、設置された設備を有効活用することが基本的な考え方となります。病院の場合は入院患者の確保が基本的な課題であり、それが病院収益に大きく影響を与えると考えます。

そのために、病院におけるベッド回転率をどの程度で維持すれば経営として成り立つかを最低限の目安として、最大の収益を確保するために患者の収容状況を表す「ベッド回転率」をどの程度で維持できるかを明確にすることが必要となります。

ベッド回転率の目標を設定し維持するのは、看護部門の役割となっている施設が多数ですが、それ以外にも関係する部門（外来・検査・放射線科・薬局・リハビリ・給食・連携室他）の協力がなければ達成することは難しいといえます。つまり、収益を維持する目標として「ベッド回転率」を掲げることはできますが、目標を達成するためには病棟の看護部門を中心とした院内のあらゆる部門の協力が必要であり、それなくしては不可能だといえます。つまり、病棟の目標であっても各部門が関係していることを理解し、各部門が病棟とどのような関連性を持ち、協力するかを明確にすることが必要です。

3. 目標を達成するための組織体制

病院全体の目標は各部門の目標とすることが必要であり、達成するための努力の中心は各部門が行うこととなります。目標達成に向けて考えなければならないことは、医療法や診療報酬では「『有資格者』が何人必要か」を明示してあるものの、具体的な業務（仕事）を行える能力を規定している訳ではありません。そのため、頭数だけ揃えても目標を達成することは難しいと考えられます。したがって、自部門の業務が滞りなく遂行され、かつ目標を達成するためには、どのような能力を持った人材が何人必要かを明確にすることです。つまり、必要な組織体制を明確にすることが目標を達成するためには不可欠だといえることが出来ます。

【経営組織の一体化とは～病院の目標達成に向けた意思統一】

1. 病院の経営組織の基本的な考え方
2. 病院組織における経営目標とは
3. 病院の共通課題とは



1. 病院の経営組織の基本的な考え方

病院には経営組織が編成されています。組織を編成する目的は病院が設定した目的や目標をスピーディーに実現し、達成するためだといえます。しかし、病院を開設運営するためには、国が定めた有資格者による業務を遂行することが決められているため、病院の経営組織は業務内容ごと(有資格者ごと)に部門が区分され編成されているのが一般的です。

したがって、病院では、資格毎に業務内容が違っていても、同じ病院に勤務する職員としての意識を持たせることが重要になります。資格に基づく業務内容を優先すれば部門ごとに考え方に違いが生じ、対立が発生することもあります。つまり、病院の経営組織は、各部門を中心に考えればそれぞれの業務に対する考え方に違いが生じて、本来の組織の意味(スピーディー、効率的、有効的他)をなさなくなるばかりか逆に物事がスムーズにいかなくなり、医療の質を低下させる危険性も危惧されます。

したがって、組織をよりよい組織とするためには、病院の理念や方針、目標を明確にしてそこで働く職員がそれを理解して、それに沿った業務を行う様にすることが重要だといえることができます。

2. 病院組織における経営目標とは

病院における目標は、文章や数値で表すことができます。何れにしても病院が掲げる目標とは、経営トップ層が「病院をこうありたい」「病院経営で何かを実現したい」と願うことであり、現状よりも高度化した内容にすることを意味しています。したがって、この目標を実現し、達成するということは、実現や達成にむけて経営トップ層はじめ職員自身の能力が向上することを意味しており、決して病院経営状況のみが良くなることを意味している訳ではありません。

つまり経営目標とは、現状の実態よりもより高度化することを意味しているのであって、単に職務に専念していれば達成すると言うことではなく、現状の業務を維持しながら、さらに部門の業務の高度化、各職員が能力を向上することを意味しています。

3. 病院の共通課題

病院が設定する目標は、病院の職員全員が周知し、目標がどのように分解されるかを知っておくことが重要です。つまり、職員は、病院が掲げる目標を自分自身に置き換えるとどのような目標となるかを明確に理解することが必要ということになります。その上で個人の目標を達成するために課題が発生すると考えます。

したがって、病院の目標が各自の目標へと分解され、その上で個人が目標を達成するために各自に課題が設定されます。この課題を明確にして、組織内で共有化される事が必要です。それが目標管理となり、また、そこから教育体系が構築されることとなります。