

令和3年度の予算ヒアリングが始まりました

医療法人社団 健育会 理事長 竹川 節男



健育会グループの全病院と施設を対象に予算ヒアリングが始まりました。本部部長とともに、20ヶ所すべての病院、施設を訪問し、来年度の計画についてディスカッションを行っています。その際、私が重点を置いているポイントをお伝えしたいと思います。



令和3年度に向けた予算ヒアリングが始まりました。3月から各病院・施設への訪問を開始し、4月中にはすべてのヒアリングを終える予定で回っています。

今回は、私が何を考えながら現場のプレゼンテーションを聞いているかをお伝えしたいと思います。

まず各病院・施設の「1年後の姿」と「そのためにすべきこと」が説明されますがその際私が注意して聞くことは、プレゼンがしっかりと現状の問題点を踏まえた上で、改善すべきことをみんなで話し合えて作られたものかどうか。各部門の目標を集約したものが病院・施設全体としてまとめ、1年後の姿として表現されているかどうかです。

すでにヒアリングを終えた施設では、話し合いが不十分との認識でやり直しになった施設もありますがそのようなことは極めてまれです。部門ごとの目標がすばらしくても、個々が集まったときに「全体としての姿」と整合性が取れていなければ意味がありません。病院全体で話し合いをして描く未来像が重要です。

また、数字の予算目標については本当に実現可能なものか、また努力のあとがみられるものかがポイントです。単純な目標ではなく、現状認識と課題を踏まえた上で、克服・実現可能な数値かを判断しています。



3月下旬に行われた湘南慶育病院での予算ヒアリングの様子

予算ヒアリングでは、メディカルディレクター、マネージングディレクターを始めとした各部門の代表が参加し、前年度の目標達成率などの実績をもとに、来年度の目標を発表いたします。それを受け、本部側からは不明瞭な点や疑問点を投げかけていますが、これは、課題の根本やグループの考えに対する理解を深めていくためにきわめて有用なことです。ニュアンスが伝わっても、具体的な数値や1年後の姿が見えなくてはOKを出すことはできません。

本年度は新型コロナウイルスなどの影響があり、苦労したことも多くあったと思います。

また、人件費の増加も必ず問題になります。人件費は、収益だけでなく、本質的な質の向上や患者さんの満足度や評価、どれかにつながらなければ経営として成り立ちません。

目標を立てる際、人件費を回収しようと収益を上げることに注力しがちかもしれません。しかし、収益増、医療の質向上、評価アップ、それぞれにバランスよく転換できることが大切です。ヒアリングではこの点をていねいに説明していきます。

また、マーケティングについては、具体的に「どこに」「誰が」「どういう情報を」「どんな頻度で提供するか」ということまで計画として文章化されていなければなりません。最新機器導入など「ハード面」だけでなく、我々グループの誇る良質な医療・リハビリといった「ソフト面」を伝えることも必要です。

2. 今年度運営方針

【 理念実現時の姿 】

- 東京1の総合リハビリテーション病院になっている。
- ①どんな疾患のリハでも対応している
 - ②どんな時期のリハビリにも対応している(発症すぐの急性期、回復期、生活期、終末期)
 - ③すべての部門のレベルが高く、かつ総合力がある(方針が明確で、患者さんにすべき診療、リハビリ、看護、ケアを理解してチーム力を発揮するプロフェッショナル集団)

【 2021年度 1年後の姿 】

- ①すべての病棟が回復期病棟1となり、職員全員がワンチームであらゆる疾患に対し効率的なリハビリを提供し、その結果施設基準について余裕を保ちながら過年達成している。感染対策は万全で早期発見、乗早い対応で安心安全な入院環境の中、最先端のリハビリ機器を使用した高度のリハビリテーションが提供されている
 - 紹介元病院とは、高い信頼関係を構築し、入院患者数は151.5名/日を達成している。さらに数値目標はチーム全員に周知され強い経営基盤が確立されている。(入院患者数、室料差額収入、予算達成等)
 - ②けやき、ひなた、ケアポート板橋とワンチームとなり、地域包括ケアシステムの一翼を担うことにより、地域から信頼され、かつ頼りにされる患者さん、ご家族の笑顔あふれる優しい病院となっている。
 - ③「ESなくしてCSなし」を念頭に、適切な残業管理・規定以上の有給取得などの働き方改革が進み、働くことが面白く楽しい職場となっている。各病棟の理念映像に込められた思いが実現し、心が一つになっている。
- 患者満足度総合4.45(昨年4.42) 職員満足度3.0(昨年2.86)

	残業時間	離職率	有給取得率
2020年度実績	6.8時間	13.7%	63.5%
2021年度目標	5.5時間	12.0%	65.0%

3. 理念実現のために各部門で具体的に実施すること【看護部】

看護部	
理念実現時の自部署の姿	1年後の姿
<ul style="list-style-type: none"> ・ナイチンゲールの教えをベースとした患者中心の看護・介護が実践され、患者の持てる力を最大限引き出せている。 ・看護職員が協力し合い、安全かつ安心できる質の高いケアが提供できている。 <p>【患者満足度】4.8</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. 全病棟回復期となり、チーム医療の実践、入退院支援が適切に行われることで入院患者数の目標(151.5名/日)、施設基準を達成している。 2. 回復期リハ看護の専門性を理解し、患者に責任を持つ看護が実践できている。 3. 安全で質の高い看護を提供し、全ての患者さんが安心して療養できる環境が整っている。 <p>【A⁺レベル1以上インシデント:196件以内】 【新規褥瘡発生数:26件以内】</p> <p>【残業時間】2.5時間 【離職率】15.0% 【有給取得率】65.0% 【満足度】4.5pt</p>
「1年後の姿」に向けたアクション	
1	ベッドコントロール会議、退院調整会議を多職種と協働して取り組み、患者数の目標を達成すると共に、全病棟回復期Ⅰの施設基準達成に向けて取り組む。
2	看護部教育体制の構築、看護提供システムの定着に組み込み、回復期リハ看護の役割・機能を実感できる看護師を育成する。
3	定期的な強化月間を設け集中的に指導していくことで、A ⁺ レベル1以上のインシデント、新規褥瘡発生を10%減少させる。



コロナ禍でご家族の面会ができない状況では、満足度が低下してしまうのはやむを得ません。患者さんのご家族は「目に見える改善」が喜びにつながります。患者さんの満足度はイコール家族の満足度です。家族が何を望んでいるかを常に理解して、それに応えると同時に患者さんの病状をより改善することを意識して、どう動き、伝えるか。これに尽きます。

リハビリテーション医学は歴史が浅いので、リハビリについて専門的な理解を持ったドクターが少ないと感じています。しかし患者さんはドクターの言葉を待っています。

今後、健育会で取り組んでいきたいと考えることは、リハビリの知識がなくても、健育会グループに入れば勉強でき、少なくとも半年後には自分の言葉で患者さん・ご家族に先の見通しを説明できる。そのような人材を育成できるプログラムを構築していきます。