

# 目標患者数を達成するための 病床ミーティングを導入して

菊池 邦子<sup>†</sup>第71回国立病院総合医学会  
(2017年11月10日 於 高松)

IRYO Vol. 73 No. 1 (29-31) 2019

## 要旨

患者数の確保は、病院経営の中で重点課題であり、看護師長の病床管理能力が大きく影響する。急性期病院と地域包括ケア病棟を有する病院において、効果的な病床コントロールを行うにあたり、地域包括ケア病棟の目標の共有、各看護単位の情報共有、病院全体としての患者確保に関する積極的な意見交換を行うために病床ミーティングを開始した。地域包括ケア病棟の運用を中心にベッドコントロールを行うことにより、他病棟の役割も明確になり、夜間に入院した患者の移床もスムーズに進むようになった。看護師長たちは、患者数や病床利用率、重症患者や個室希望患者の状況など自部署を優先した病床管理の視点であったが、病院全体を俯瞰してとらえ自部署の役割を認識しながら病床管理を行う視点をもつようになった。看護師長の経営的視点の広がりや変化から管理者の育成について考えたので報告する。

キーワード 病床管理, ミーティング, 育成

## 取り組みの内容

病院経営を良好に保つために、患者数の確保や在院日数のコントロールは必要である。

しかし、年間計画として目標患者数を設定してもそこに具体的な取り組みが見いだせておらず、病院全体として患者の受け入れをどうすべきかという視点や、積極的に関わる姿勢が薄かった。

そこで、看護師長が、自部署の患者動向のみを優先するのではなく、病院全体として効果的に病床管

理を進め患者確保につなげるために、病床ミーティングを導入した。看護師長同士が情報を出し合い病院全体のベッド状況を把握し、目標と役割を共有することで看護師長達の経営的視点を広げることにつながった。

## 実践経過

### 1. 病床ミーティング導入の経緯と実施

前任地の病院は、病床数370床（重心、結核50を

国立国際医療研究センター国府台病院 看護部 †看護師

著者連絡先：菊池邦子 国立国際医療研究センター国府台病院 看護部 〒272-8516 千葉県市川市国府台1-7-1

e-mail: n-kikuchi@hospk.ncgm.go.jp

(2018年3月28日受付, 2018年9月14日受理)

Benefits and Challenges of the Meeting to Improve Bed Occupancy Rate

Kuniko Kikuchi, Kohnodai Hospital, National Center for Global Health and Medicine

(Received Mar. 28, 2018, Accepted Sep. 14, 2018)

Key Words: bed control, meeting, training

含む)であり、地域支援病院、急性期病院としての役割を担っている。一般入院基本料10:1を3病棟(1病棟はオーバーナイトベッド3床を有する)と地域包括ケア病棟1病棟を有していた。オーバーナイトベッドを持つことで、診療科にかかわらず入院を受け入れ、翌日にベッドコントロールを行った。しかし、近隣に大学病院があり、同規模の病院も多く隣接しており、患者数確保が困難な状況だった。看護師長がそれぞれにコミュニケーションをとって病床管理を行っていたが、目標に達しない月があり、また、緊急入院を受け入れる空床を確保しようとするあまり、地域包括ケア病棟に処置のある患者の移動ができることもある状況だった。そこで、病院全体を見渡したベッドコントロールにより病床利用率80%以上を維持できることを目標に病床ミーティングを開始した。

## 2. 地域包括ケア病棟の有効活用と課題

地域包括ケア病棟の患者数や患者層は一般病棟の患者状況に左右され、地域包括ケア病棟算定要件を維持することに苦慮していた。そこで、地域包括ケア病棟の目標利用率を80%に設定し、それを目安に一般病棟が調整する体制をとり、地域包括ケア病棟看護師長を中心としての病床ミーティングを重視した。地域包括ケア病棟の目標を設定したことについて、それを優先させる意味や対象患者の選択への戸惑いがでたが、地域包括ケア病棟の状況を共有することで、偏りがちな患者移動も、リハビリ単位数や退院先を確認して調整できるようになり、また、有料個室の利用についても病棟を越えて利用しようという話し合いができるようになった。どの診療科でも受け入れる風潮も強まり、結果として一般病棟の稼働が高まり病床利用率も目標値を維持できた。ミーティング時間は、10分程度で開始したが、約3カ月後には、5分とかからなくなった。改善点として、地域包括ケア病棟への移床に重点が置かれ、重症度、医療・看護必要度の視点での状況把握が薄く、A得点2点以上の患者が地域包括ケア病棟に入ってしまうことの課題が残った。また、有効な病床運営のためには、データを基にした管理が必要であり、医事課の協力を求め、診療点数や地域連携を見据えていく必要がある。

## 3. 病床ミーティングの効果

病床ミーティングにより、患者受け入れについて、

自部署だけでなく他部署への意見を発言する機会が多くなった。地域包括ケア病棟を中心とした病床管理は、地域包括ケア病棟以外の病棟や外来の役割を明確にすることにつながり、夜間の緊急入院患者の移床や個室希望患者のスムーズな入院調整にもつながった。看護師長から、空床状況、個室の状況が積極的に情報提供され患者を病院全体で受け入れる意識が高まった。

病床管理において看護師長は、①病院の患者の動向を把握している、②病棟と外来のベッド管理に関する認識が一致している、③自分の病棟の役割を認識している、④地域包括ケア病棟への効果的な移床を考えている、⑤有料個室の有効利用を意識しているなどができているかを課題としてあげた。病床ミーティングを行ったことにより、地域包括ケア病棟の運用を優先した判断ができる、病床管理を自部署のみでなく病院全体として他病棟に意見が出せる、自病棟の役割を意識し病棟間の患者移床がスムーズにできる、有料個室の利用状況を積極的に提示し患者を受け入れるなどの変化がみられた。

---

## 結果・考察

病床管理は、病院の診療体制や診療の特徴などから、患者数の目標を診療科が優先して決められ、病棟の機能や体制をみて割り振られている。トップダウンの目標設定であり、看護師長たちのモチベーションが上がりにくい。

各看護単位がそれぞれの数値目標に対して、毎月管理指標を用いて状況報告をしていたが、その数値を動かすために何をするのか表現できておらず、病院全体として患者受け入れについての意見も出されていなかった。これは、看護師長が自部署の患者動向を優先するあまりに、病院として効果的に病床管理が進んでいないためと考えた。病床ミーティングにより、地域包括ケア病棟の状況を具体的に情報提供し、その運用について看護師長たちが意見を出し合うなかで、利用率80%維持を自分たちでコントロールしている意識がもてるようになり、病床管理へのモチベーションを上げていると感じた。

これまで、設定された目標を数値でのみを提示していたが、漠然とした数値を達成することを要求しても成果が得られにくい。結果のみの判断になり、自分たちが何をしたかが評価できない。その数値の持つ意味、何をしたらその数値が動くのか、そ

こに自分たちがどう関わるのかを理解していなければ、行動はおこせない。今回、どのようにしたらより入院患者を受け入れられるか活発に意見が出されるようになったのは、看護師長たちの行動が実際の数値を動かしているという実感を持てたことによると考えられる。看護師長それぞれが自部署の役割を認識したことが大きく作用していたと思われる。

今回の経験から、優先すべき目標を設定し、そこに全体で取り組むことで、それぞれの病棟、外来での役割をとらえていく看護師長たちをみて、数値の持つ意味を共有することの効果を感じた。何故その数値が設定されたのか、その数値が変動するには何の関係しているのか、自分たちはどのように数値に関わるかを理解し、供することが同時に必要である。病床ミーティングで、意見を出し合いお互いの今回の事例では、実際に自分たちが話し合い行動することで数字が動いたことで、数字の持つ意味がより実感できた。

課題として、経営的視点を育成するには、現在の病院収益の点からだけでなく、今後の病院の役割から何が必要であるかを見極め、体制を整えるための教育的視点を看護師長たちが持つこと、経営に関するスタッフ教育についても考えていく必要がある。

---

## ま と め

---

病床管理において、看護師長の経営的意識を高めるためには、自らが数値を動かしているという認識を持つことが必要である。患者数や病床利用率、重症患者や個室希望患者の状況などの現状の数値や急性期病棟、地域包括ケア病棟といったそれぞれの部署の役割を看護師長同士で共有し、さらに自分が管理する部署の役割等を振り返り、病院全体を俯瞰してとらえ、病院としてどうするかという視点で意見を出し合い、それぞれが行動することが大切である。自分たちの行動が、数値を変化させていくことに気づくことができる機会を作ることが経営的視点を育てることにつながる。

〈本論文は第71回国立病院総合医学会シンポジウム「これからの看護管理者育成を考えるⅡ-経営的視点を育てるには（自己の経験より）-」において「目標患者数を達成するための病床ミーティングを導入して」として発表した内容に加筆したものである。〉

**著者の利益相反：**本論文発表内容に関連して申告なし。