

これからの中小病院の目指すビジョン

～地域で必要される中小病院を目指して～

＜頑張り管理職＞ 経営管理者版-1

2018.8.19

医療ソフト総合研究所 太田善文

頑張れ管理職の目的

地域の医療介護連携の業務体制創りで

「働きやすく、働き甲斐を実感できる職場」を目指す

部署管理者と中堅職員を、私なりに支援する

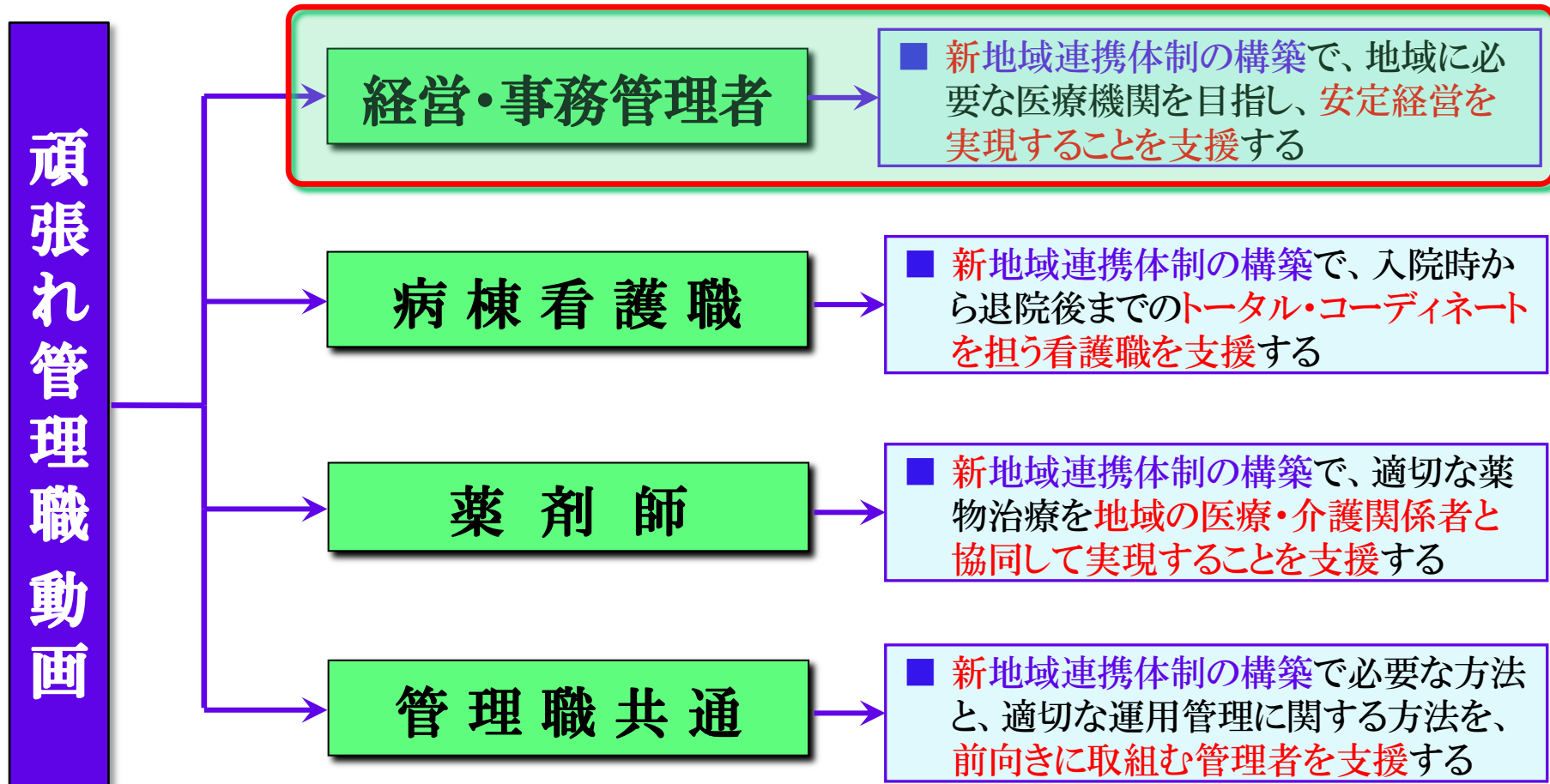
新たな職場創りを支援

- 「働きやすさ」と「働き甲斐」を重視した新たな職場を、関係者が協同して創ることを支援する。

支援対象者

- 地域連携に関わる医療・介護の全職種と、事務関係者や経営管理者で、上記の志を共有できる人

頑張れ管理職の体系



頑張れ管理職の体系

ワンポイントアドバイス

「相手に成り切って」考えること

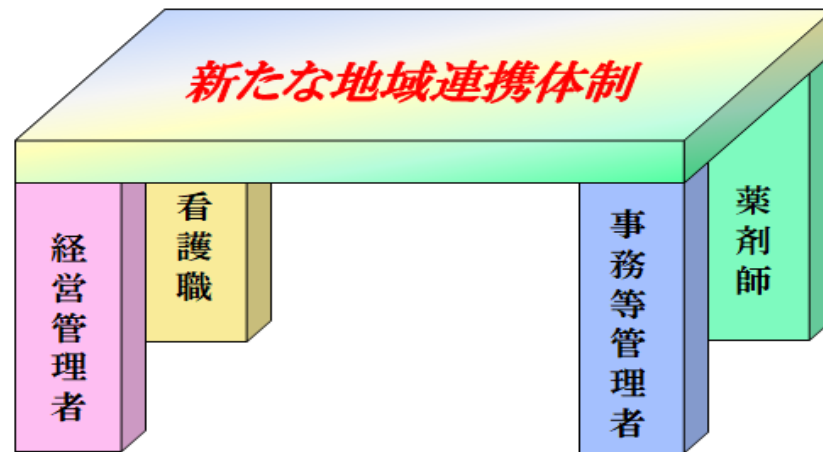
- 「会社(部署)は社長(管理者)の器以上にならない」ので、器を広げるためには、「相手に成り切ること」である
- 経営者でなくても、「経営者に成り切って」経営を考える
- 地域連携構築では、「関係者に成り切って」業務を構築する

成り切るためのテクニックは、「振りをすること」

- ◆ 「振り」なら誰でもできる ⇒ 今までの自分を客観視できる
- ◆ 「振り」をしているうちに身に付く ⇒ 「器」が広がる(無意識)
- ◆ 「振り」をするためには「素直な生き方」が不可欠
相手(左を見る) ⇒ 「自分ならこうして欲しい……」で創り上げる

今回の経営管理版の目的

新連携体制の経営管理者等の役割



対応戦略No.10
2018.8.3

医療ソフト総合研究所

対応戦略No.10より

新たな地域連携体制の必要性を
中小病院の経営戦略の視点から説明

中小病院に必要な経営戦略

- ①制度改革に対応した**病棟編成**
- ②それぞれの病棟の**安定運営**と…
- ③**確実な入院患者の確保**

中小病院に必要な経営戦略

ワンポイントアドバイス

これからの経営戦略に必要な「四つの目」

鳥の目

- **制度改革の動き**、**地域の状況**と自施設の状況を大局的に捉えて**経営戦略**を策定する

蟻の目

- **改善に向けて**、現場で確実に**実践できる**詳細な**業務**を設計する

人の目

- **関係者が不安なく**、**確実に**新たな業務を実践できる**業務移行計画**を策定する

収支管理の目

- **安定経営の維持**を目的に、収支の予実管理が**確実・適切**に実施できる**月次管理体制**の確立

* **戦略とは**——「戦わずして勝つ」⇒「必ず成功する道を創る」

中小病院に必要な経営戦略

- ①制度改革に対応した**病棟編成**
- ②それぞれの病棟の**安定運営**と…
- ③**確実な入院患者の確保**

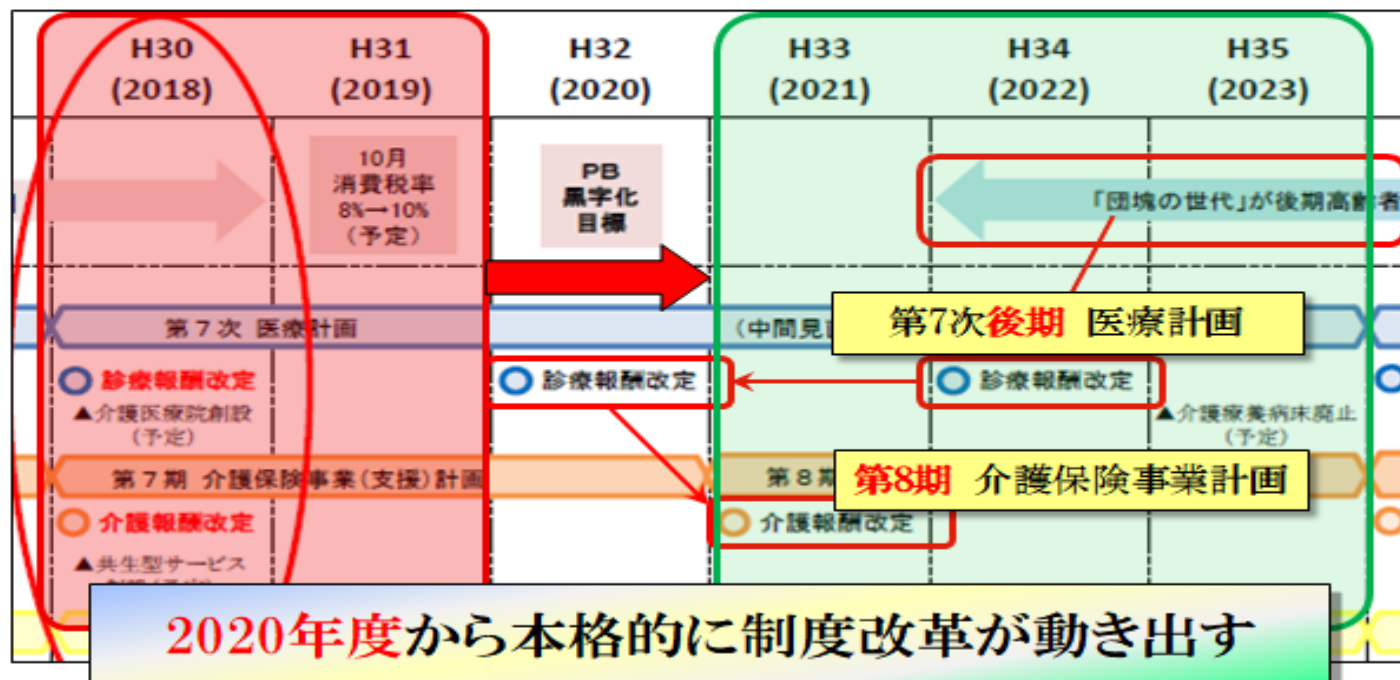
新たな地域連携体制構築の背景

- 各病棟の要件等が明確に提示されるのは**2020年度改定**であり、それまで静観しては、**対応が後手に回る危険性**がある。

*参照——制度改革解明①／同時改定対応戦略②

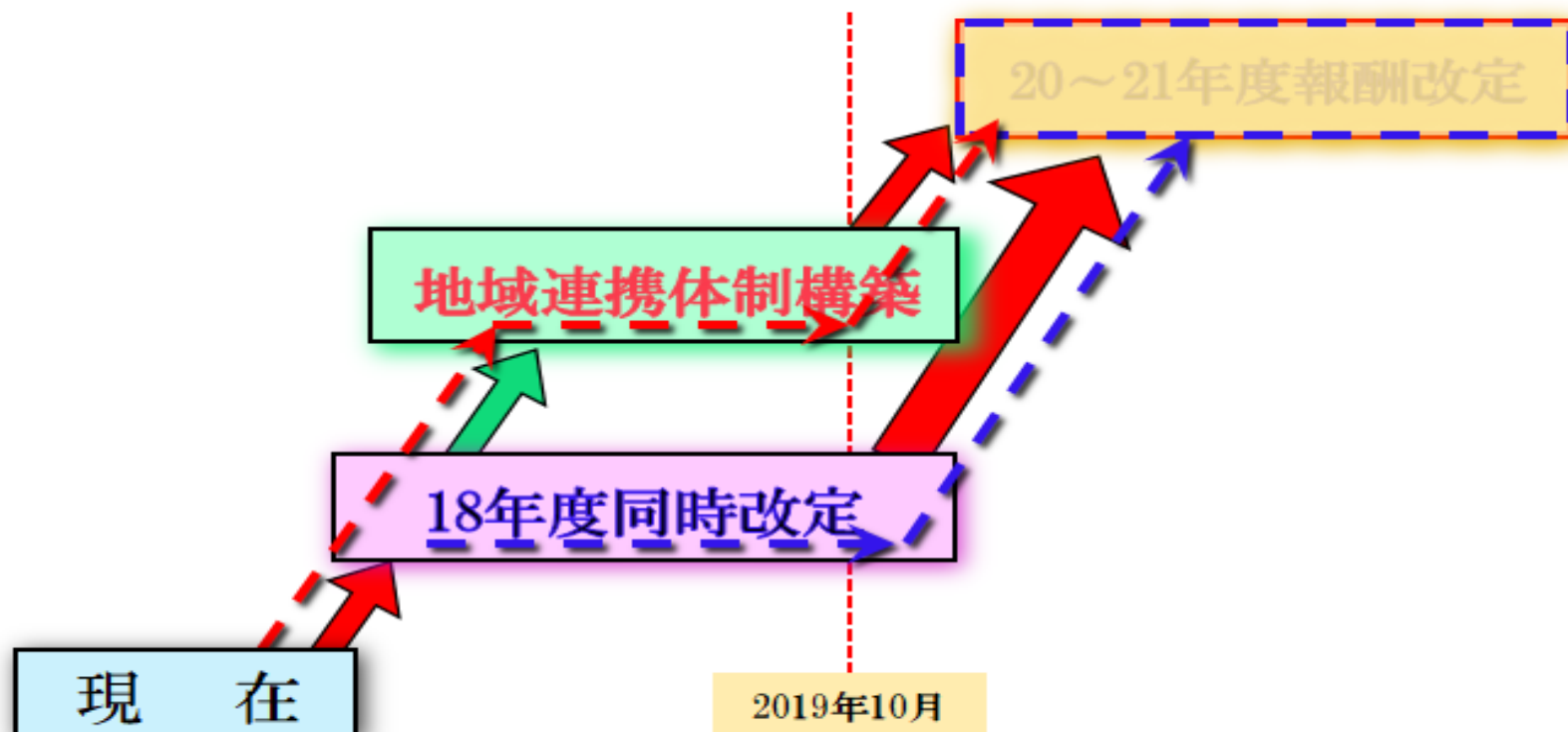
中小病院に必要な経営戦略

2020年度から本格稼働①



中小病院に必要な経営戦略

地域医療・介護連携への堅実な対応



堅実な対応とは、**地域連携体制を想定して進めること**

中小病院に必要な経営戦略

- ①制度改革に対応した**病棟編成**
- ②それぞれの病棟の**安定運営**と…
- ③**確実な入院患者の確保**

新たな地域連携体制構築の背景

- 各病棟の要件等が明確に提示されるのは**2020年度改定**であり、それまで静観しては、**対応が後手に回る危険性**がある。

*参照——制度改革解明①／同時改定対応戦略②

病棟編成に関して**静観ではなく、堅実な経営戦略**

各種病棟の安定運営の経営戦略

解決すべき課題(想定される課題)

- ①現在の病棟の種類(回復期リハビリ病棟、療養病棟など)で、今後も大丈夫か？
⇒自院の病棟編成と、地域の他の医療機関の動向
- ②現在の各病棟の人員や要求内容の施設基準を、今後も対応できるか？
⇒報酬改定の病棟種別の内容と、人件費率等の収支管理
- ③現在の各病棟で安定した入院患者を、今後も確実に確保できていけるか？
⇒病棟別の入院管理と、地域の他の医療機関の動向

課題解決に向けた基本戦略

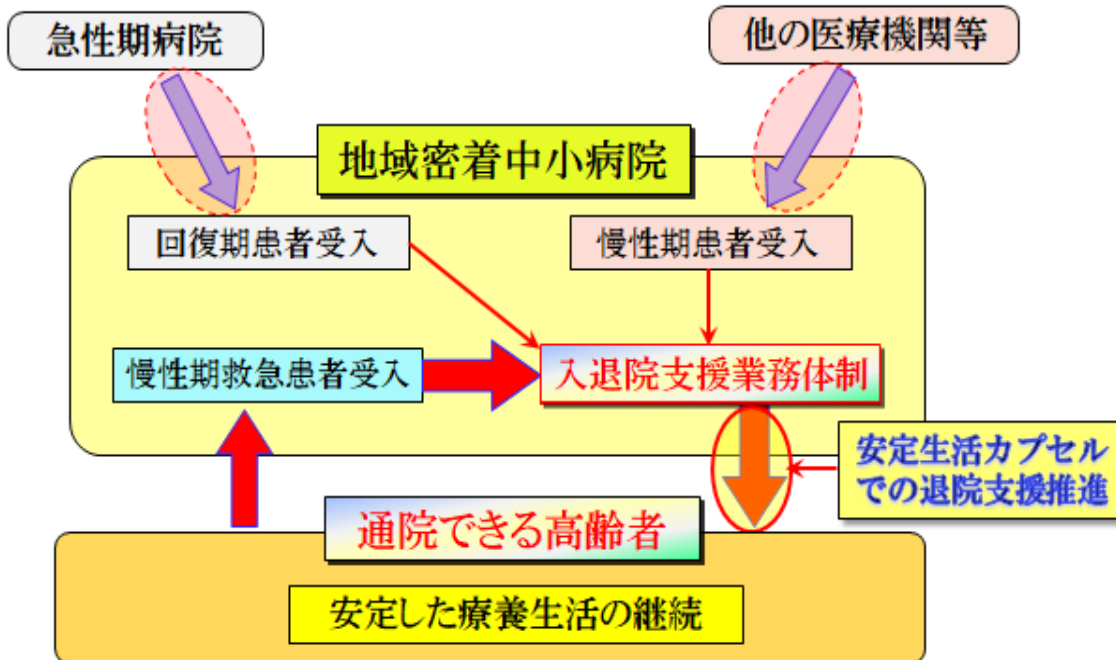
入院から退院後支援までの各種病棟共通の
基盤業務構築

- 各種病棟の制度改定の要求内容に対して、**共通基盤に付加**することで、**柔軟に対応可能**となる。
- 各種病棟の**共通基盤の構築**により、**院内業務を地域連携に対応した効率的な多職種連携**に切り替える。
- 地域医療介護関係者に配慮した退院後の支援**により、**再入院患者を確実に確保**する。

各種病棟の安定運営の経営戦略

病棟再編成の経営戦略⑤

地域包括ケア病棟の安定した入院患者の確保



経営管理実践講座①
2018.1.22

医療ソフト総合研究所

26

、今後も大丈夫か？

も対応できるか？

管理

保できていけるか？

向

内容に対して、**共通基盤**
応可能となる。

により、**院内業務を地域**
職種連携に切り替える。

した**退院後の支援**により、

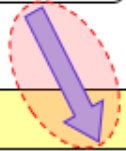
再入院患者を確実に確保する。

各種病棟の安定運営の経営戦略

病棟再編

地域包括ケア病院

急性期病院



回復期患者受入

慢性期救急患者



経営管理実践講座①
2018.1.22

病棟再編成の経営戦略⑤

地域包括ケア病棟の安定した入院患者の確保

地域包括ケア病棟の安定運用の要点

- ① 地域包括ケア病棟の営業展開は、地道だが安定生活カプセルで一人でも多くの退院患者さんを地域に送り出すこと
- ② 同時改定の新たな入退院業務体制の再構築の進捗に合わせて、地域包括ケア病棟を確実に機能させること
- ③ 地域の関係者との信頼関係が構築でき、結果として地域からの紹介患者さんが増加することになる

新たな入退院業務体制の構築は最優先事項

経営管理実践講座①
2018.1.22

医療ソフト総合研究所

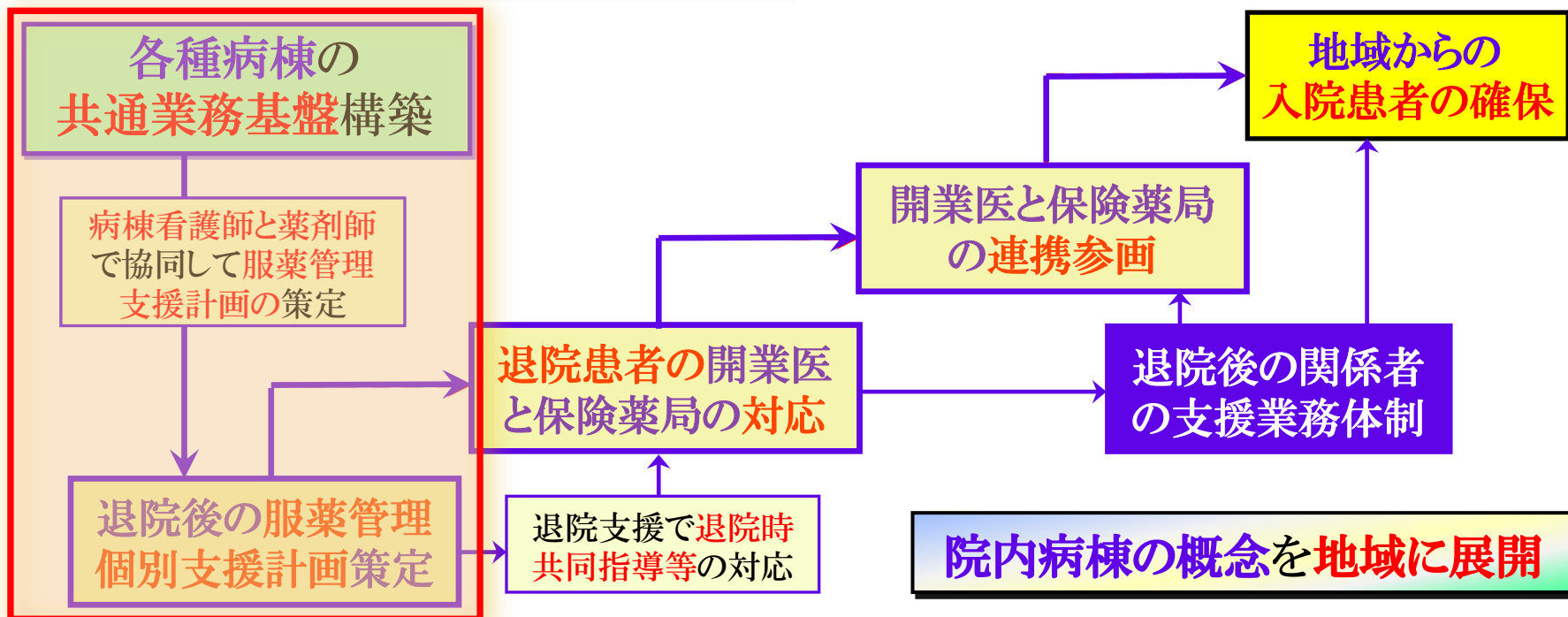
27

病棟共通基盤構築の実施戦略①

実施戦略とは、「鳥の目」と「蟻の目」の両方を使って、基本戦略の内容から、具体的な取組み事項を抽出すること(実施計画の手前の段階)

入院患者安定確保の実施戦略

各病棟の共通基盤業務構築で組込む要素



病棟共通基盤構築の実施戦略②

慢性心不全患者の地域連携業務構築の実施戦略

18年度同時改定に対して

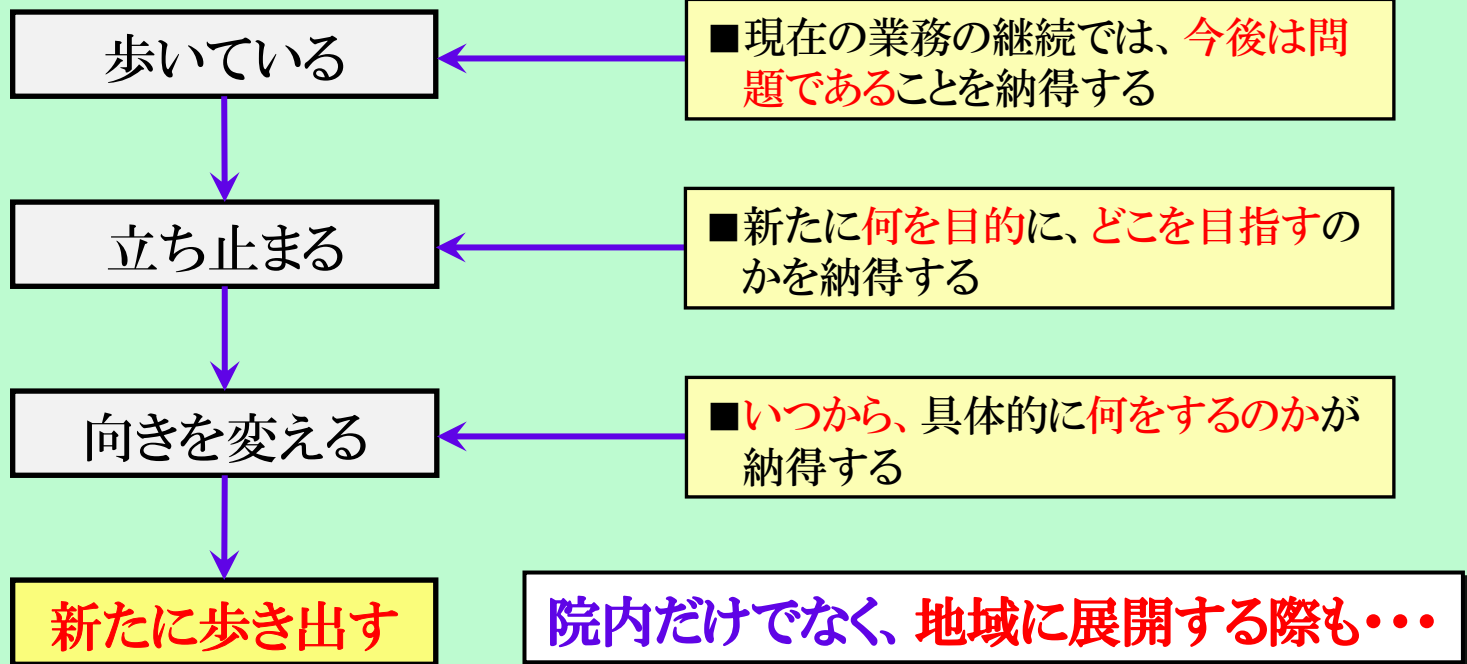
病棟看護と薬剤師は、影響が少なく
地域連携に対する危機感が薄い

~~各種病棟の
共通業務基盤構築~~

病棟共通基盤構築の実施戦略②

ワンポイントアドバイス

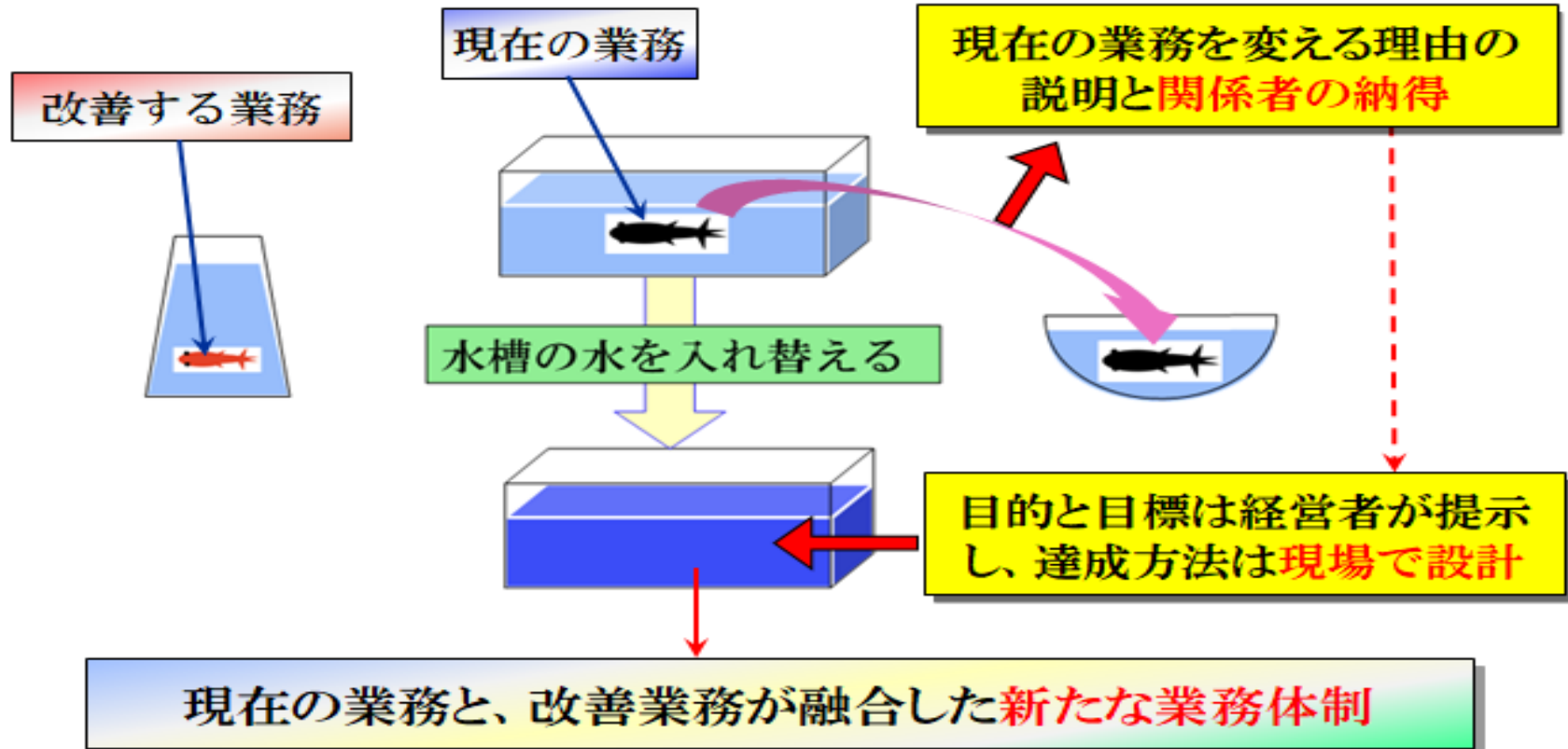
医療・介護現場の業務の変え方



経営戦略の「人の目」が不可欠な理由

病棟共通基盤構築の実施戦略②

全員が一丸となった改善活動



病棟共通基盤構築の実施戦略②

慢性心不全患者の地域連携業務構築の実施戦略

18年度同時改定に対して

病棟看護と薬剤師は、影響が少なく
地域連携に対する危機感が薄い

病棟共通基盤構築のために

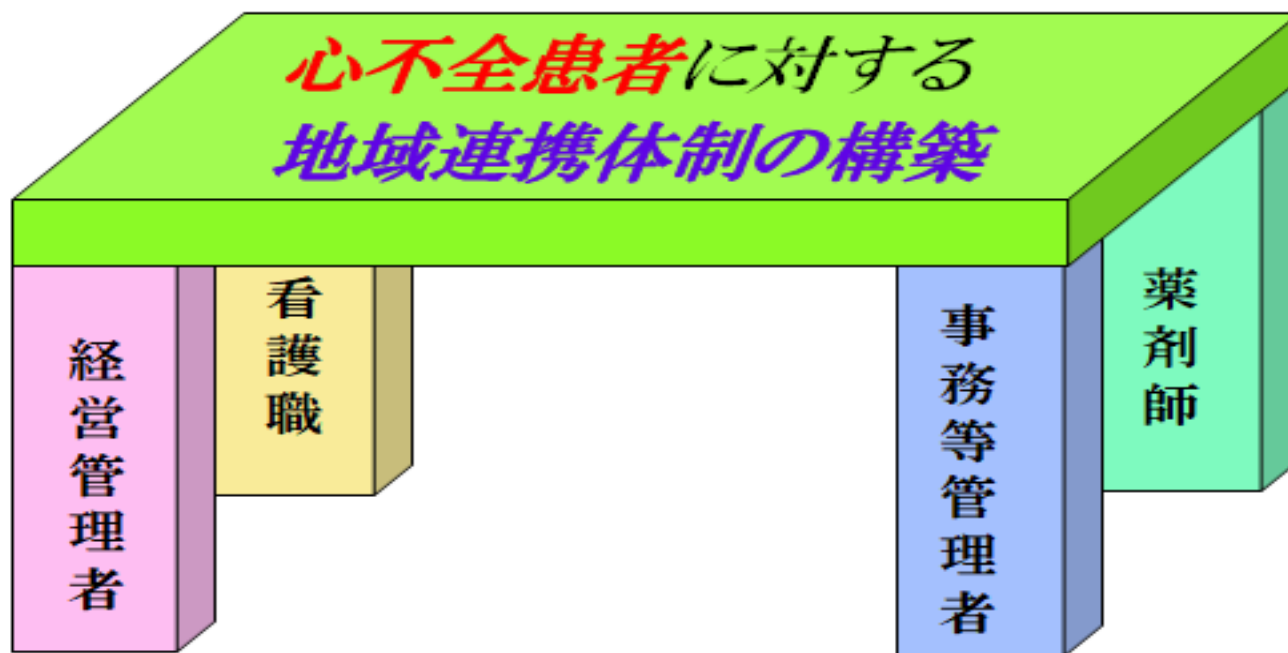
- ①病院として、「新たな地域連携体制の構築」の経営方針の提示
- ②慢性心不全患者さんの入退院繰返しのリスク回避に、積極的に関与する方針の提示
- ③慢性心不全患者の、入院から退院後の安定した療養生活までの地域連携業務体制構築を事業計画として推進する方針の提示

~~各種病棟の
共通業務基盤構築~~

病棟編成への対応、入院患者の安定確保、新地域連携体制の稼働、慢性心不全患者への適切な対応を実現

病棟共通基盤構築の実施戦略②

地域連携体制の具体的な構築



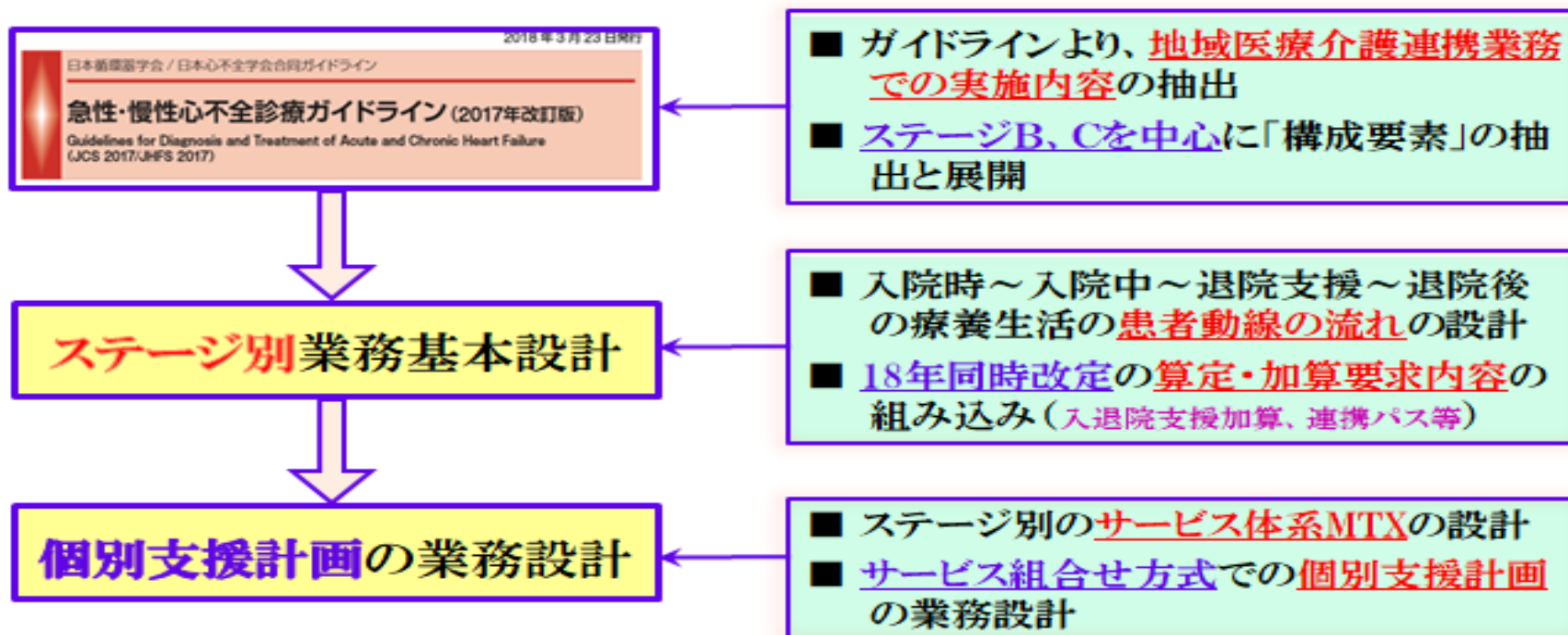
対応戦略No.10
2018.8.3

医療ソフト総合研究所

16

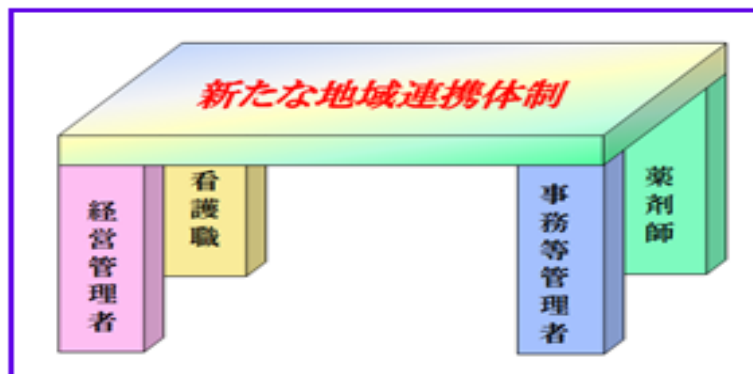
病棟共通基盤構築の実施戦略②

地域連携体制の設計・構築の流れ



病棟共通基盤構築の実施戦略②

新地域連携体制構築の関係者支援



新業務構築に必要な知識の習得

- 報酬改定、ガイドラインの内容を的確に把握して、日常業務に展開する方法
- 新業務体制を、部内や他の部署、地域の関係者に円滑に説明・周知・実践する方法
- 稼働した新業務の連携状況を効率的に管理・修正する方法

制度改革に対応できる経営管理習得

- 制度改革の方向性の見極めと展開方法
- 業務改善を確実に進める事業計画体制
- 地域連携中心の院内組織マネジメント体制

納得できる生き方、仕事の仕方

- 自分らしさを大切した生き方、仕事の仕方
- 働き甲斐を実感できる職場の創り方
- 良好な人間関係の構築方法

8月より、動画「**頑張れ管理職**」を制作

対応戦略No.10
2018.8.3

医療ソフト総合研究所

21