

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 2 日現在

機関番号：32622

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2014～2016

課題番号：26870586

研究課題名（和文）病院の365日稼働にかんする研究

研究課題名（英文）A Study On 365 Days Hospital Operations

研究代表者

的場 匡亮（Matoba, Masaaki）

昭和大学・保健医療学部・講師

研究者番号：50608669

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,200,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、病院が鉄道や航空輸送のように社会インフラとして365日フル稼働するための課題を整理すること、及びそれが実現した場合の効果を推計することを目的とした。本研究では、病院の曜日別の稼働状況を調査し、実態を把握した。さらに、土曜日、日曜日も平日と同様の運営をする病院についての事例研究を行い、稼働実績、体制、運営上の課題について取りまとめた。病院が週末を平日と同様に稼働することは、2025年に向けた医療提供体制の構築が進む中、都市部の医療需要急増に対応するための対策となり得るが、その実現にはスタッフのシフト制や患者への説明などに課題があることが明らかとなった。

研究成果の概要（英文）：A purpose of this study is to investigate the promoting and preventing factors for 365 days hospital operations and to estimate the impact of these operations. To address these issues, we attempted to conduct a field studies in the hospital which has established a framework for providing elective surgeries and standard offerings in outpatient consultations, diagnostic examinations, and rehabilitation services. As a result, 365 days hospital operations are the way to effectively use sickbeds and equipment to meet the expanding demands for healthcare in near future. However, both restructuring physician labor participation presents a challenge.

研究分野：医療マネジメント

キーワード：病院経営 曜日 機能分化

## 1. 研究開始当初の背景

病院は365日稼働しており、入院患者へのケア、救急への対応など休むことなく社会インフラとしての機能を果たしている。しかし、多くの病院では、通常の外来診療や定期手術などは実施されていない。これには人的資源の限界、勤務形態、慣行などの影響が考えられる。多くの病院では休日、祝日等は大幅に稼働を落としているが、その影響は病床稼働率や施設・設備の有効利用といった経営面、病院側の都合による在院日数の延長という患者負担、財政負担の増大という制度面、さらに平日と休日に入院や手術が実行された場合では診療のアウトカムが異なるという Weekend Effect 現象など医療の質にも及んでいることが推測される。一方で抜本的な解決策であるはずの365日フル稼働については、実施はもちろん、検討がなされているとは言いがたいのが現状である。

## 2. 研究の目的

本研究では病院の稼働日に焦点を当て、病院が鉄道や交通輸送のようにフル稼働をするための課題を整理すること、およびそれが実現した際の効果を明らかにすることを目的とする。具体的には、日本の病院における曜日別稼働状況の現状、休日、祝日にも通常稼働するための課題、稼働をできた場合の効果を推計する。

## 3. 研究の方法

本研究の研究期間は3年間である。初年度の平成26年度は、平成23年に厚生労働省が実施した医療施設調査(静態・動態)の結果を用いて、曜日別の外来稼働状況等の実態を調査した。また、付加的な調査として、軽症患者が土日祝日も含む診療時間外に受診することによる救急医療の負担を軽減するための取り組みを評価する研究に参加した。2年目は都道府県の医療情報提供ホームページの情報を用い、土曜日や日曜日、祝日に診療を行っている施設への訪問調査を実施した。最終年度は土曜日、日曜日等も平日と同様の運営を実施している病院のフィールド調査を実施し、取り組みの成果とその課題を取りまとめた。

## 4. 研究成果

### (1) 病院の稼働状況

多くの病院は月曜日から金曜日で診療を実施しているのに対し、土曜日、日曜日では大きく診療機能が低下していた。土曜日、日曜日に外来診療を実施していた病院は、地域の輪番によるもの、産婦人科等で患者や家族の利便性に配慮したものの、院長や理事長等の信

念によるものに分類されたものが多かった。病院が休日体制となると平日よりも少ないスタッフで運用をしており、外来診療や手術、処置等が緊急対応のみとなることが多く、入院患者へのリハビリテーションも実施されない施設もあった。また、平日と休日に入院や手術がなされた場合に診療のアウトカムが異なる Weekend Effect 現象が日本のみならず世界の医療施設で報告されており、週末の手薄な人員体制が低い臨床アウトカムの要因の一つとなっていた。

### (2) 365日運営の課題と対策

週末も通常に近い運用をしている病院の中では、運用上の課題として医師のシフト制の構築および、それに伴う主治医制の見直しが挙げられることが多かった。医師は通常勤務に加え、外部提携医療機関における勤務、当直、待機(オンコール)など勤務体系が複雑な上、さらに臨床、教育、研究という3つの役割を担っており、チームとして安定したパフォーマンスを発揮することが可能なシフト制の構築は容易ではない。しかし、時間外労働の削減を含む働き方改革は医師のみならず本邦の課題であり、今後も研究の進捗が期待される。

日曜日、祝日に稼働をした場合に軽症患者が集まってしまうケースや、主治医制からチーム制に移行したことによる戸惑いがみられるケースなど、患者やその家族に対するコミュニケーションの課題も見受けられた。

### (3) 365日運営の効果

週末に病院の稼働率が低下することは知られているが、365日稼働をする病院では、入退院の曜日間のバラつきを減少させることができ、病床や設備の有効活用の一つの手段となることが確認された。これは医療需要が急激な上昇を見せた後に漸減する都市部の医療機関にとっては、大きな設備投資をすることなく需要に対応できる一つの方策であると考えられる。

また、365日稼働が Weekend Effect の軽減につながる可能性があり、現在データを分析中であり、今後成果を発表する予定としている。

### (4) その他の成果

本研究の付加的な研究として、夜間、休日、祝日といった診療時間外に病院に軽症患者が多く来院してしまうことの対策として、時間外選定療養費を徴収した病院の取り組みを評価した。費用の徴収により外来患者数が減少した一方で入院患者が増加し、救急本来の役割に専念できた可能性を示唆した。

また、365日稼働という、従来とは異なる運営が求められる際に必要となる、病院の業

務設計、組織管理、モチベーションの管理、組織変革の諸問題について既存の理論を病院に当てはめて検討をし、その成果を発表した。

また、医療のイノベーションや機能分化の方向性についてクレイトン・M・クリステンセンらがまとめた著書「医療イノベーションの本質：破壊的創造の処方箋」を共訳した。同書の主張を日本の現状に当てはめて解釈し、機能分化の必要性や課題等を学会や研究会で発表し、多くの意見交換をした。さらに、これに関連して、顧客の期待について検討をした。Mayo Clinic は病院の競争激戦地であるアリゾナで生産年齢人口の世代を対象に土曜日の診療を開始していたが、これは他産業で得た経験を別の産業においても期待する Liquid Expectation 現象が確認されたからだ、としていた。365 日稼働に対する顧客のニーズは重要なテーマであり、今後の検討課題としていきたい。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 5 件)

上條由美, 篠原徹, 的場匡亮, 田辺聡, 小川秀樹, 有賀徹, 時間外選定療養費制度導入の影響、日本医療マネジメント学会雑誌 査読有 16-1、2015、53-57

的場匡亮 病院のしくみがわかる! 検査室づくりに活かせる! 医療経営学入門 組織変革、Medical Technology、査読無、42-12、2014、1260-1262

的場匡亮 病院のしくみがわかる! 検査室づくりに活かせる! 医療経営学入門 業務改善と全体最適、Medical Technology、査読無、42-8、2014、850-853

的場匡亮 病院のしくみがわかる! 検査室づくりに活かせる! 医療経営学入門 モチベーション、Medical Technology、査読無、42-7、2014、742-745

的場匡亮 病院のしくみがわかる! 検査室づくりに活かせる! 医療経営学入門 分業と調整、Medical Technology、査読無、42-6、2014、609-613

[学会発表](計 7 件)

Masaaki Matoba, Yumi Kamijo、Incorporating Weekends and Holidays into the Workweek for Healthcare Coverage、60th Congress on Healthcare Leadership、2017年3月27日、シカゴ(アメリカ)

的場匡亮, 上條由美, 瀧山敦、退院先別の退院曜日に関する考察、第 54 回日本医療・病院管理学会学術総会、2016年9月17日、東京医科歯科大学

的場匡亮、「医療イノベーションの本質」に学ぶ、日本マーケティング学会カンファレンス、2015年11月29日、早稲田大学

的場匡亮, 上條由美、土日週日化の取り組みと課題、第 53 回日本医療・病院管理学会学術総会、2015年11月5日、福岡

上條由美, 石原ゆき系, 城所扶美子, 的場匡亮、患者サポートセンターにおける予約入院、検査説明等業務の現状と課題、第 17 回日本医療マネジメント学会学術総会、2015年6月12日、大阪

的場匡亮、医療におけるエンパワーメントの課題、日本マーケティング学会カンファレンス 2014年11月23日、早稲田大学

田辺聡, 小川秀樹, 篠原徹, 的場匡亮, 上條由美, 有賀徹、時間外選定療養費制度導入による影響(第二報) 第 16 回日本医療マネジメント学会学術総会、2014年6月13日、岡山コンベンションセンター

4

[図書](計 1 件)

クレイトン・M・クリステンセン、ジェローム・H・グロスマン、ジェイソン・ホワン(著) 山本雄士、的場匡亮(訳)、医療イノベーションの本質：破壊的創造の処方箋、碩学舎/中央経済社、2015年、536頁

[産業財産権]

出願状況(計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等:なし

6．研究組織

(1)研究代表者

的場 匡亮 (MATOBA MASA AKI)

昭和大学大学院保健医療学研究科 講師

研究者番号：50608669