

# 働き方改革に伴う経営的視点からの土曜日診療休止の検討

施設名／所属：JA 神奈川県厚生連 経営企画部 企画管理課

発表者：生沼 貴彦

共同研究者：新嶋 友梨恵、櫻井 鉄大、栗原 賢紀、阿部 恵里子、小俣 純一、高野 靖悟

## I はじめに

JA 神奈川県厚生連は県内に急性期病院が 2 つある。それぞれ BSC を導入しているが、A 病院は約 17 年、B 病院は約 8 年経過している。本会のミッションは「組合員および地域住民のけんこうで豊かな生活を支える」、ビジョンは「持続可能な医療・保健・福祉事業の構築」となっており、持続可能な事業の構築のため、実効性のある事業計画の策定が求められる。

## II 目的

2024 年に向けて待ったなしの状況である医師の働き方改革をはじめ、コロナ禍でさらに加速した ICT ツールを活用したテレワーク等、働き方改革への対応は急務となっている。事業計画策定にあたり、次年度以降の大きなトピックスとして、SWOT 分析での現状把握、クロス分析を利用した課題抽出により、土曜日診療の休止を検討することとなった。BSC の成功には組織のミッション・ビジョンをもとに戦略を可視化することと同時に、戦略を全職員の業務に関係させて動機づけさせることが必要であることから、多職種協同によるプロジェクト、ワーキンググループを発足しキックオフした。

## III 研究方法

働き方改革への制度対応、経営の効率化の一環として、SWOT 分析での現状把握、クロス分析を利用した課題抽出により土曜日診療の休止をテーマとし、メリット・デメリットの抽出、経営へのインパクトを試算した。

## IV 結果・考察・結論

収支については、土曜日に来院していた患者を平日へ振替える等の複数条件でシミュレーションした結果、材料費等を含み外来で 2.5～5 億/年、入院で 1～1.5 億の幅での減益が見込まれ、経営への影響は大きいのは間違いない。

減収インパクトの大きい外来については、土曜日ニーズのある診療科および単価の高い外来透析等は引き続き対応するなど対策を講じて減収を抑える。入院については、週末から休日の病床稼働率の減を抑えるため、手術スケジュールの見直し、積極的な救急の受入、ベットコントロールができれば減収の幅は限りなくゼロに近づけられるのではと発案があった。

委託費の一部増減、人件費の増減、水道光熱費の増減等も考慮しなければならない。一方で、職員満足度向上やリクルートへの好影響もある。これら様々な要因があり、さらに突き詰めていくとコロナの影響で経営的な先行きが不透明な状況なので、経営判断が鈍るのは当然である。経営インパクトは大きいものの、制度対応に向けて大きく舵を切らなければならない。

この取り組みにより、多職種協同による精緻な試算はもちろん、トップダウンによる病院戦略・ビジョンを職員が理解したことにより、戦略・ビジョンが浸透し、職種間のコミュニケーションの向上、モチベーションの向上も図れた。

## 参考文献

高橋 淑郎編著『バランスト・スコアカードによる持続可能な病院経営』中央経済社出版