

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 24 日現在

機関番号：42627

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530802

研究課題名(和文)医療・介護の複合型経営に関する研究

研究課題名(英文)Managing Medical and Nursing Care Business Diversification

研究代表者

三田寺 裕治(MITADERA, Yuji)

淑徳短期大学・その他部局等・教授

研究者番号：50341889

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円、(間接経費) 1,110,000円

研究成果の概要(和文)：医療機関を取り巻く事業環境が厳しさを増す中、制度・政策リスクの分散や経営資源の共有によるシナジー効果の実現を目指し、医業以外の関連事業を複合的に展開する医療機関が増加している。本研究では、医療機関における複合型経営の現状を把握するとともに、複合化がもたらす経営効果について検討した。また、医療機関における今後の戦略の方向性を明らかにするとともに、関連要因について分析を行った。

研究成果の概要(英文)：With medical institutions encountering an extremely difficult business environment, more institutions are diversifying into nonmedical-related businesses aiming to achieve synergies through resource sharing and institutional and policy risk dispersion. In addition to illuminate how diversification is currently managed within medical institutions, this study considers the business impact achieved by diversification. Moreover, it analyzes the factors relating to strategy orientation, and clarifies the future strategic direction of medical institutions.

研究分野：社会福祉学

科研費の分科・細目：社会学・社会福祉学

キーワード：複合型経営 多角化 経営効果 経営戦略 病院経営 福祉経営

1. 研究開始当初の背景

医療機関が安定的に質の高い医療サービスを提供するためには、健全な経済的基盤が必要であり、医療機関は事業収益に関連するリスクをコントロールし、経営の安定化を図ることが重要となる。

事業収益に影響をもたらす代表的な要因としては、第1に診療報酬の改定があげられる。医療機関の収入の大半は診療報酬に依存しているため、医療機関は常に診療報酬制度に強い影響を受け、その動向によって収益が大きく変動する。第2に制度・政策リスクがあげられる。医療機関の設置や管理運営は医療法に基づいて行われるため、同法の改正や政策転換は医療機関の経営に大きな影響を及ぼす。

近年では、こうしたリスクの影響を緩和・分散させるために、法人内に介護老人保健施設や訪問看護、有料老人ホームなどを多数保有し、医業以外の関連事業を複合的に展開する医療機関が増加している。2007年の医療法改正では、医療法人の附帯業務が拡大され、有料老人ホームや高齢者住宅の設置が認められた。こうした政策的な要素も影響し、医療法人の複合化の流れは加速しつつある。

複合型経営は、制度・政策リスクの緩和・分散効果以外にも、物品一括購入による医薬品・医療材料のコスト削減効果や人材配置の効率化によるオペレーションコストの削減など、様々な相乗効果が期待できる。今後も複合化は医療機関における経営モデルの一つとして進展することが予想され、より詳細な実証研究が求められる。

2. 研究の目的

(1) 医療機関における複合化の現状の把握
同一法人内における関連施設・事業所の保有状況を明らかにする。また、病院をいくつかのクラスターに分類し、病院の類型による複合化の違いについて検討する。

(2) 複合化が病院経営に与える影響の検討
複合化がもたらす経営効果について、次の2の視点から検討する。第1には、複合化がもたらす財務的効果である。関連施設・事業所の保有状況と医業収支等との関連を分析し、複合化がもたらす財務的効果について明らかにする。第2には、医療・介護施設の重要なステークホルダーである「サービス提供者(職員)」にもたらされる効果について検討する。

(3) 医療機関の経営戦略と関連要因に関する分析

医療機関における今後の戦略の方向性を明らかにするとともに、経営戦略に関連する因子について多角的に検討する。

3. 研究の方法

各研究目的に合わせて以下の方法で研究を行った。

(1) 医療機関を対象とした質問紙調査の実施

医療法人が開設する医療機関5,682施設を対象に、郵送法による自記式質問紙調査を実施した。調査時期は2013年3月18日～2013年3月31日である。東日本大震災の被災地域のうち、被災可能性のある病院については調査対象から除外した。回収数は535件で回収率は9.4%である。倫理的配慮として、依頼状に研究目的、調査協力は自由意思に基づくものであること、病院名や個人名が特定されることはなく匿名性が確保されていること、データは研究以外の目的には使用しないこと等を明記し、返送をもって同意とした。病院種別については、先行研究¹⁾に従い、次のように4つのカテゴリーに分類した。一般病院は一般病床が全体の80%以上を占める病院、療養型病院は療養病床が全体の80%以上を占める病院、精神科病院は精神病床が全体の80%以上を占める病院、ケアミックス病院は上記以外の病院とした。

(2) 経営者を対象としたインタビュー調査の実施

医療法人の理事長、介護老人福祉施設の施設長、介護事業を展開する企業の経営責任者等を対象に半構造的インタビュー調査を実施した。

(3) 医療法人の複合型経営に関するインターネット調査の実施

インターネット調査会社のモニターである40歳以上の男女1236名を対象に、医療法人の複合型経営に関する意識調査を実施した。

4. 研究成果

(1) 同一法人内における関連施設・事業所の保有状況

保有率が最も高いのは「居宅介護支援事業」で43.6%となっており、次いで「通所リハビリテーション」40.8%、「訪問看護」39.5%、「介護老人保健施設」31.8%、「訪問リハビリテーション」22.6%となっている(表1)。

関連施設・事業所の収支状況についてみると、施設系サービスでは「介護老人保健施設」の88.5%が黒字となっている。居宅系サービスでは、「軽費老人ホーム」がすべての施設において黒字となっている。通所リハビリテーションの黒字の割合も高く84.0%の事業所が黒字となっている。次いで、「認知症対応型共同生活介護」81.4%、「居宅療養管理指導」76.5%、「短期入所療養介護」73.8%となっている。居宅系サービスのうち、訪問系のサービスは黒字事業所の割合が低く、「訪問看護」58.6%「訪問介護」62.4%となっている。今回の調査では「サービス付き高齢者向け住宅」の黒字割合が41.7%、有料老人ホームが34.6%と低くなっており、住宅系サービスは、厳しい経営状況であることが明らかとなった。これらは事業がスタートしたばかり

で入居率が低く、現時点では黒字化できていない事業所が多いことが推察される。今後、医療機関が運営母体であることが広く認知され、入居率が高まれば黒字転換する事業所が増加するものと思われる。

表1 関連施設、事業所の保有率及び黒字施設、事業所の割合

	n	%	黒字施設、事業所の割合(%)
施設系サービス			
介護老人保健施設	166	31.8	88.5
居宅系サービス			
訪問看護	208	39.5	58.6
訪問介護	104	19.7	62.4
短期入所療養介護	73	13.9	73.8
有料老人ホーム	30	5.7	34.6
軽費老人ホーム	6	1.1	100.0
通所リハビリテーション	215	40.8	84.0
サービス付き高齢者向け住宅	27	5.1	41.7
訪問リハビリテーション	119	22.6	72.1
居宅療養管理指導	35	6.6	76.5
居宅介護支援事業	230	43.6	48.2
福祉用具貸与	11	2.1	72.7
認知症対応型共同生活介護	63	12	81.4
その他の事業			
人間ドック、健診センター	95	18.0	78.3
治療関連業務	33	6.3	96.9
疾病予防運動施設(診療所に設置されたスポーツジム施設)	13	2.5	0.0
保育所	104	19.7	5.1
薬局	5	0.9	100.0
障害福祉サービス事業	25	4.7	45.8
看護専門学校、リハビリテーション専門学校	14	2.7	46.2

次に、病院の種類別に同一法人内における関連施設・事業所の保有率を比較すると「居宅介護支援事業」では、「療養型病院」が56.7%、「ケアミックス病院」54.5%と保有率が高くなっているが、「一般病院」「精神科病院」では、約3割の保有率に止まっている。「通所リハビリテーション」や「短期入所療養介護」においても同様の傾向が確認され、「療養型病院」「ケアミックス病院」の保有率が高く「一般病院」「精神科病院」の保有率が低くなっている。「人間ドック、健診センター」では、「ケアミックス病院」と「一般病院」の保有率が高くなっている。「障害福祉サービス事業」では、「精神科病院」の保有率が他と比して高くなっている。このように、病院の種類によって保有する施設・事業所に違いがあり、複合化のタイプが異なっていることがわかる。

(2) 医業収支の状況

直近3年間継続して医業収支が黒字の病院は、全体の75.3%となっており、病院種別では「療養型病院」が86.0%と最も高く、次いで「ケアミックス病院」が81.4%となっている。最も低いのは「一般病院」で70.9%となっている。病床数別にみると、「50床未満」では62.5%であるのに対し、「300床以上」では88.9%と高くなっており、病床数の少ない病院ほど、厳しい経営状況であることがわかる。

(3) 介護老人保健施設の設置による病院経営への影響

介護老人保健施設の設置による病院経営への影響(14項目)については、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「あまりあてはまらない」「まったくあてはまらない」の4

段階評価によって回答を求めた。

14項目のうち、「あてはまる」と(とてもあてはまる+ややあてはまる)と回答した割合が最も高いのは「退院患者に対する継続的なサービス提供」で75.1%となっている(表2)。介護老人保健施設を保有することにより、医療から介護まで一貫したシームレスなサービス提供が可能となり、患者の安心感や満足度の向上に寄与しているものと思われる。次に多いのが、「法人全体として収益の安定化が図れるようになった」で68.5%、「病院本体の財務内容が改善した」が52.5%となっており、財務面においてもプラスの影響が確認される。また、「職員の配置転換希望への対応が適切に行えるようになった」が42.0%とやや多くなっており、人事管理上の効果も確認されている。

表2 介護老人保健施設の設置による病院経営への影響(%)

	とてもあてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	計
病院本体の財務内容が改善した	14.2	38.3	33.3	14.2	100.0
法人全体として収益の安定化が図れるようになった	16.0	52.5	22.2	9.3	100.0
病院の平均在院日数が減少した	4.3	35.4	45.3	14.9	100.0
外来患者数が増加した	0.6	14.8	53.1	31.5	100.0
入院患者数が増加した	3.1	30.0	43.1	23.8	100.0
退院患者に対する継続的なサービス提供が可能となった	18.8	56.3	16.9	8.1	100.0
スケールメリットにより、薬剤や医療資材、機器などの購買コストが削減できた	3.1	23.8	53.8	19.4	100.0
経営規模拡大により、金融機関からの資金調達が行いやすくなった	1.9	35.4	47.2	15.5	100.0
職員の活性化、職員の士気が向上した	1.9	34.6	53.7	9.9	100.0
役職のポストが増え、昇進の機会を用意できるようになった	0.6	35.8	50.0	13.6	100.0
効率的で柔軟な人員配置が可能となった	2.5	37.7	47.5	12.3	100.0
職員の配置転換希望への対応が適切に行えるようになった	1.9	40.1	45.1	13.0	100.0
職員の人材育成が効率的・効果的に行えるようになった	3.1	34.0	51.9	11.1	100.0
職員の資質や能力が向上した	1.2	30.2	58.6	9.9	100.0

(4) 今後新たに取り組んでいきたい事業

最も多かったのは、「サービス付き高齢者向け住宅(サ高住)」で23.9%となっている。我が国の高齢者住宅の整備は欧米に比べ大幅に遅れており、供給促進のための建設補助や税制による支援措置が実施されている。医療機関においても、そうした高齢者向け住宅市場への参入意欲が高いことがわかる。次に多いのは、「訪問看護」で16.7%、「介護老人保健施設(介護療養型老人保健施設)」12.5%、「訪問リハビリテーション」10.4%となっている。「居宅介護支援事業」については、既に設置している法人が多いため、4.7%と低くなっている。

(5) 医療機関の経営戦略と関連要因に関する分析

① 医療機関の経営戦略に関する全体的傾向

医療機関における今後の戦略の方向性を明らかにするため、先行研究²⁾を参考に15項目の質問項目を作成した。「とてもあてはまる(4点)」、「ややあてはまる(3点)」、「あまりあてはまらない(2点)」、「まったくあてはまらない(1点)」とし、各項目について点

数化した。

15 項目のうち平均値が最も高いのは、「他法人の医療機関、介護施設等との緊密な連携」で 2.94 ± 0.87 となっている。同一法人、同一グループ内における連携はこれまでも行われてきたが、今後は法人やグループを超えて他の法人の病院や介護施設とも緊密に連携しながら医療サービスを提供したいと考えている医療機関が多いことが明らかとなった。次に平均値が高いのは「在宅療養支援機能の強化」で 2.61 ± 1.00 となっている。平均在院日数の短縮化が推進される中、退院患者の受け皿となる在宅医療や終末期医療体制の強化が課題となっており、今後もそうした機能を強化する医療機関が増加するものと推察される。次いで「医療・介護の複合型経営の推進・強化」 2.52 ± 1.00 、「特定の診療分野への専門特化」 2.51 ± 1.08 となっている。

②経営戦略に関連する因子の検討

経営戦略に関するアンケートデータの内部構造を探り出すために、因子分析（主因子法、バリマックス回転）を行った。その結果、3 項目については因子負荷量が 0.4 未満のため除外し、最終的に 12 項目で構成された 5 因子が抽出された。第 1 因子は、介護老人保健施設への病床転換や高齢者住宅への事業転換、過剰病床の削減、事業譲渡など 4 項目が含まれているため「病床転換、ダウンサイジング」と解釈した。第 2 因子は、医療・介護の複合型経営や在宅療養支援機能の強化の 2 項目が含まれるため、「医療・介護の複合化」と解釈した。第 3 因子は病院の新設や買収による事業拡大が含まれるため、「事業規模の拡大」と解釈した。第 4 因子は健康診断や人間ドック、自由診療などの強化が含まれるため、「保険外収入の拡充」と解釈した。第 5 因子は救急医療や診療科の増設などが含まれるため、「救急を含む診療機能の拡充」と解釈した。

経営戦略に関する各因子について、正規性の確認を Shapiro-Wilk 検定により行った。その結果、正規分布に従わないと判断し、2 群間での有意差検定は、Mann-Whitney 検定、3 群以上の群間比較は Kruskal Wallis 検定を適用した。統計学的な有意水準は両側検定での 5% とした。

経営戦略の各因子に関連する因子を抽出するために、単一因子解析を行った。第 1 因子「病床転換、ダウンサイジング」で有意差が確認された基本属性因子は開設年（ P 値 = 0.05）、病院種別（ P 値 = 0.001）、病床数（ P 値 = 0.02）、医業収支（ P 値 = 0.01）である。「病床転換、ダウンサイジング」は開設年の古い病院や 200 床以上の病院、医業収支が赤字の病院において多く志向していた。また、精神科病院では、病床過剰のため、病床の削減や介護系の施設への病床転換を行い経営改善を図ろうと考えている病院が多いこと

が明らかとなった。

第 2 因子「医療・介護の複合化」で有意差が確認された基本属性因子は病院種別（ P 値 = 0.001）、病床数（ P 値 = 0.005）、医業収支（ P 値 = 0.003）である。「医療・介護の複合化」は、200 床以上の病院、医業収支が赤字の病院において多く志向していた。病院種別では、療養型病院及びケアミックス病院において多く志向していた。これらの病院が医療・介護の複合化を進める理由として次の 2 点が考えられる。第 1 に平均在院日数の短縮効果があげられる。国の財政が逼迫する中、医療費の適正化を目的として、平均在院日数の短縮化が政策的に推進されており、療養型病院やケアミックス病院においても、早期の在宅復帰が求められている。病院以外に介護施設や居宅サービスを保有することで、特に高齢者の退院ルートが確保でき、病院本体の平均在院日数の短縮を実現することが可能となる。第 2 に病床利用率の改善がある。施設入居者や在宅療養者の中には、急性増悪により緊急入院が必要になる場合がある。病院以外に介護施設や居宅サービスを保有することにより、それら利用者の病院本体への入院ルートが確保され、病床利用率の向上が期待できる。また、施設入居者にとっても、緊急時には系列病院で医療的対応を行ってもらえるという安心感が醸成される。

第 3 因子「事業規模の拡大」で有意差が確認された基本属性因子は病院立地（ P 値 = 0.005）、病院種別（ P 値 = 0.001）である。病院の新設や買収など「事業規模の拡大」を志向しているのは、人口 100 万人以上の大都市圏に設置されている一般病院とケアミックス病院において多くなっていた。

第 4 因子「保険外収入の拡充」で有意差が確認された基本属性因子は病院種別（ P 値 = 0.001）、病床数（ P 値 = 0.029）である。健康診断や人間ドック、予防医療、自由診療などの保険外の事業を積極的に拡大したいと考えているのは、一般病院及びケアミックス病院に多く、とりわけ、病床数の少ない病院においてその傾向が高い事が確認された。病床規模が大きい程、医業利益率が高いことは既に先行研究で指摘されているが、小規模病院は、保険収入の限界からか、人間ドックや予防医療などの保険外事業を積極的に拡大したいと考えている病院が多いといえる。

第 5 因子「救急を含む診療機能の拡充」で有意差が確認された基本属性因子は病院種別（ P 値 = 0.001）、病床数（ P 値 = 0.001）である。救急医療や診療科の増設など診療機能の拡充を考えているのは、300 床以上の一般病院及びケアミックス病院において多くなっていた。急性期を中心とした大規模病院は、救急医療を強化するとともに、診療メニューをさらに拡大し、さまざまな医療ニーズに対応できる総合病院を目指しているものと考えられる。

(6) 経営戦略を遂行する際の課題

経営戦略を遂行する際の課題として、最も多いのは「新規事業に必要な人材が不足している」であり、約6割が「ヒト」の問題をあげている。次いで「新規事業に必要な資金が不足している」も31.9%となっており、資金的な問題が経営戦略を遂行する際の阻害要因となっていることが明らかとなった。「新規事業に必要な敷地の確保が難しい」も30.7%と比較的多くなっている。新しい事業分野に挑戦するためには、戦略を実行するための具体的な経験やノウハウが必要となるが、そうしたノウハウ不足を課題としてあげている医療機関も25.6%とやや多くなっている。

(7) 医療法人の複合型経営に関する意識調査

医療法人が有料老人ホームなどの医業外事業に参入することについて、40歳以上の男女1236名を対象にインターネット調査を実施した。その結果、医療法人が有料老人ホームや高齢者向け住宅の事業に参入することについて「賛成」と回答したのは23.6%であり「どちらかという賛成」の69.1%を合わせると約9割が賛成であった。賛成する理由としては(複数回答)、「医療の面で安心感があるため」が87.3%と最も多く、次いで「公益性が高いため」29.8%、「職員の資質・能力が高いため」28.7%「経営基盤がしっかりしているため」26.3%となっていた。今後、医療法人に特に力を入れて取り組んでもらいたい事業(複数回答)では、「訪問看護」が54.5%と最も多く、次いで「訪問診療、往診」39.5%、通所リハビリテーション29.6%、サービス付き高齢者向け住宅28.2%となっていた。

参考文献

1) 厚生労働省『平成23年度 病院経営管理指標』(委託先 株式会社 明治安田生活福祉研究所) 2013年 p.7

2) 日本病院会『中小病院が生き残るための今後の病院経営の課題アンケート調査 中間報告』2012年

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0件)

〔学会発表〕(計1件)

三田寺裕治、病院の多角化と経営効果に関する分析、日本医療・病院管理学会学術総会、2013年9月27~28日、京都大学

〔図書〕(計0件)

〔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：
取得年月日：
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

三田寺 裕治 (MITADERA, Yuji)
淑徳短期大学・社会福祉学科・教授
研究者番号：50341889

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

赤澤 宏平 (AKAZAWA, Kohei)
新潟大学・医歯学総合病院・教授
研究者番号：10175771