

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 10 月 26 日現在

機関番号：37127

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530442

研究課題名(和文) 中小病院の複合的な経営の要点と課題 東西日本の比較検証

研究課題名(英文) The essence and issue of management of small and middle-sized complexed hospitals

研究代表者

白木 秀典 (SHIRAKI, Hidenori)

保健医療経営大学・保健医療学部・教授

研究者番号：10614373

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,100,000円

研究成果の概要(和文)： 中小病院を経営し、介護や福祉を複合的に展開する医療法人の経営の優れた要点を、全国の医療福祉生協の中から200床未満の病院を運営する法人のデータを使い、その収益性の構造を経営戦略と組織管理の2つの側面から分析した。

経営戦略面では、収益性は病床規模や病床利用率と相関があり、介護比率が高くなるにつれ、医療機能を高く保つことは却って収益性を悪化させることが判明した。組織管理の面では、人件費率、委託費率が低く、職員のやりがいやモチベーションを高く保ち、満足度を高めている法人、看護師の離職率が低い法人ほど、収益性が高い傾向にあった。このように2面から考えることが有効であることが確認された。

研究成果の概要(英文)： We have tried to analyze the structure of profitability of the medical corporations who manage small and medium-sized hospitals in the two factors of business strategy and human resource management. The correlation analysis was applied for the medical welfare cooperatives who manage multilaterally small and medium-sized (with less than 200 beds) hospitals, nursing care business and home care business.

In the factor of business strategy, the profitability is strongly correlated to the number and the occupancy rate of bed. In the factor of human resource management, on the other hand, the profitability is negatively correlated to the ratio of personnel cost and outsourcing cost. The medical welfare cooperatives with higher motivation score in the staff satisfaction survey and lower turnover ratio tend to show high profitability. Thus the two aspects are applicable in the field of hospital management.

研究分野：経営学

キーワード：経営管理 収益性 生産性 複合型経営 職員満足度 離職率

1. 研究開始当初の背景

医療機関にとって、医療事業と介護・福祉事業といっても、その患者・利用者の地域の広がり、生産性、めざす目的、主な担い手等は大きく異なるので、2つの事業はその業の本質が本来は異なっている。しかし、中小病院を経営する医療機関にあっては、これらを複合的に同時に経営するケースが当たり前のようになってきている。

この複合的な、医療と介護・福祉事業の経営を、優位性をもって安定的に行うにはどのようにすべきなのかの研究は少ない。

たとえば、これまでのこの分野の経営指標は「病院経営管理指標」など病院のみが中心であり、介護や福祉事業は別の業態としてバラバラにとらえているにすぎない。

2. 研究の目的

本研究の目的は、「医療機関による介護・福祉の複合的な経営の本質とその課題」を具体的な事例にもとづいて調査分析することである。基本的には「人、物、金の経営資源」をどのように調達して、それらを使って、患者・利用者をめぐる競争的な市場環境にあって、どのように優位性のある経営を行い、それを組織体として維持、成長していくのかを明らかにすることである。

それは多くみられる、複合的経営の制度や外側の経営形態、マクロ的な分析ではなく、個々の事業体をベースとしたミクロの経営の分析である。

全体のコンセプトとして、BCGのアドバンテージマトリックスに基づいて、医療機関の優位性の構築方法を考察した。大病院やチェーン化した病院は規模型で、診療科などに専門特化した病院は特化型と考えられる。しかし、いわゆる地域医療にたずさわる中小病院群はそのどちらでもないケースも多く、それは分散型が主流といえる。そして分散型事業のセオリーとしては、それは巧みなマネジメントが巧拙の鍵といわれている。

そこで収益性の鍵が、規模や特化などの中長期の経営戦略的なものに基づくものなのか、あるいは、分散型に多くみられる、巧みな経営管理というマネジメント軸によるものかを分けて考えることが、複合型経営の中小医療法人の収益性を考えるフレームワークとしては適切ではないか、との仮説が導き出され、本研究ではそれを明らかにしようとして試みた。

3. 研究の方法

まず複合的な経営をしている複数の医療機関へのインタビューを通じて、「何がすぐれた経営の要点となりうるのか」について、仮説を構築し、その仮説を検証するために、アンケート調査を行い、より普遍的な考察を行い、結論に導こうと考えた。

しかし、そのためには詳細な財務データや経営管理データを必要とするものの、相当数

の医療法人からそれらの開示を得られる見込みが得られなかったため、方針を転換した。

即ち中小病院を経営し、かつ複合的に福祉や介護事業を行っている医療法人として、日本医療福祉生協連合会の協力を得て、医療生協法人のデータセットが候補にあがった。そしてその全国の医療生協の中から200床未満の病院を運営する38法人をもとに、中小病院を運営し、介護や福祉を複合的に展開している医療法人の経営について、その収益性の構造を経営戦略や経営管理との関係で分析した。また、その生協法人の中から、地域や規模の点で異なる8件の医療生協法人の経営者にインタビューを行った。

経営分析の指標としては、経営戦略や経営管理の2軸につながる生産性指標、経費率や病院の経営指標との相関を調査した。

収益性指標としては、経常剰余率（これは医療法人の経常利益率に相当する）を使い、組織管理系の経営指標としては、職員一人当たりの人件費、医師一人当たりの医業収益、職員一人当たりの付加価値（労働生産性）、職員一人当たりの事業収益高などの生産性指標、材料費率、人件費率、委託費率、減価償却費率などの経費率である。

また、経営戦略につながる指標としては、病院の機能性指標として、入院単価、病床利用率、病床数、そして介護事業比率である。これらの指標と収益性との相関性を分析した。

更に経営管理の一つの組織管理の指標として、この研究の途中から、看護師の離職率、そして職員意識調査の結果をあわせて分析した。

4. 研究成果

(1) 経営戦略と経営管理

今回の経営戦略と組織管理の2つの側面からの分析では以下のことが分析された。

経営戦略では、収益性は病床規模や病床利用率と相関があることがわかった。これは複合的な事業体といっても、病院事業の比率が高いこと、そしてその事業の規模や特化の側面が与える影響の強さを示している。病床利用率については、一見、病床コントロールという経営管理的な面が大きいように見えるが、医療法人の場合、それぞれ経営努力を行った結果であり、それでも利用率の高低が生じるのは、地域におけるニーズへの適合性の要因が大きいと考えられるからである。ただしそれだけではなく、医療法人としては、厚労省の政策方針の下、地域のニーズをくみ取りながら、頻繁に変更されていく診療報酬、介護報酬制度に迅速に「適応」していくという、経営戦略の面での比重も、収益性の点では非常に大きい。

経営管理の側面では、収益性が高い法人は人件費率、委託費率が低い傾向にある。これは当然の結果であるが、人件費率が高く、資格を保有する技術者を多く抱える医療法人

の場合、後述するように、こうした「組織管理」の側面は大きい。複合型の中小医療法人の経営は、経営戦略として病院機能の選択や診療報酬などの制度面とともに、内部の人材マネジメントなどの組織管理面での巧拙が収益性を左右する傾向にあるといえるのである。

また分類してみると、介護や福祉の比重が高いが、一般急性期医療も維持していると、労働生産性が高くても人件費倒れで、逆に収益性が低いという傾向にあることがわかった。例えば、介護事業の比率の高低によって、介護グループでと医療グループにわけた場合、介護グループは、医療で単価を高め、付加価値の高いサービスを追及すればするほど、収益性としてはマイナスに働いていることを示唆している。

これは経営管理の側面というよりも、業態として医療では事業が成り立たないにもかかわらず、依然としてそこへ資源を投下しているという、経営戦略の問題である。

(2) 組織管理

経営管理の側面でつけ加えると、インタビュー調査からわかることは、収益性が安定している法人に見られる、巧みな組織管理が長年にわたって受け継がれ、それが経営の良いサイクルを生んで、事業が成長してきた「組織としての力」(コアコンピタンス)というべき面の存在である。

この点については、医療生協の職員意識調査の結果とそれぞれの収益性との相関を調べた。すると、「設備や施設などの職場環境に満足している」「今の仕事は自分の能力を發揮できる」という点の評点が収益性と強い相関が、「今の給料は自分の能力や仕事内容に合っている」「今の仕事はやりがいがあり、満足している」といった質問に対する同意の評点にも収益性と相関がみられた。

また、看護師の離職率が低い法人ほど、収益性が高い傾向にあることがわかった。

職員の満足度が高く、モチベーションを高く保っていること、看護師については、離職率が低い組織は、経営管理面でも優れており、収益性が高いことに繋がっている。

また、「給料に対する満足」「設備環境への満足」との相関からは、収益をあげて、ヒトやモノに再投資するという、「経営循環」がうまく回っている状態が想定される。

結局経営のサイクルが好循環し、結果として職員のやりがいやモチベーションを高く保ち、満足度を高めている法人は、それが組織としての力を生み、優位性の構築要因となっているといえるのである。

(3) 結論

中小病院を経営する複合型の医療法人の経営を、医療生協法人の事例から考えた時、収益性の面でその経営を安定させる要因、つまり優位性の築き方としては、まず、病院の収益の比重の大きさからみて、病床規模がある。そして、強い診療科への特化による病床

利用率の安定もあげられる。ただし、福祉・介護事業の比重が大きい場合は、これらはあてはまらない。

一方で、多くの中小医療法人の場合は、外的な要因というよりも、内部の経営管理の巧みさにより収益性が決定される。しかもそれは一時的なものではなく、長年にわたって受け継がれ、経営の良いサイクルを生んで、「組織と全体としての力」(コアコンピタンス)というべき所まで高められ、蓄積されたものである必要がある。その時、これがその組織の優位性となり、安定した経営の基礎となるのである。この点は職員の意識調査の結果や看護師に代表される離職率によって裏付けられる。

(4) 今後の課題

今回の研究成果は、中小病院を経営する医療生協法人の主として2010年と2011年の2か年の財務指標、診療指標の分析に基づいており、その普遍性には留意すべき点がある。従って研究成果については、いまだ仮説としてのみ判断すべき点もあると考えられる。今後は少なくとも5年程度の長いスパンのデータの傾向をみながら分析を進めるべきと考えており、現在も取り組んでいる所である。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計 2 件)

白木 秀典、複合型経営の中小医療法人の経営を考えるフレームワーク、保健医療経営大学紀要、査読無、第7巻、2015、pp51-60、<http://www.healthcare-m.ac.jp/hc/wp-content/uploads/2015/03/06shiraki.pdf>

白木 秀典、複合型経営の中小病院の経営、保健医療経営大学紀要、査読無、第5巻、2013、pp17-23、<http://www.healthcare-m.ac.jp/hc/wp-content/uploads/2015/03/06shiraki.pdf>

[学会発表](計 6 件)

白木 秀典、変わりゆく中小病院の優位性の構築戦略～東西医療圏の事例比較から、公益社団法人日本医業経営コンサルタント協会第18回学会、2014年10月17日、東京

白木 秀典、中小自治体病院のガバナンスとマネジメント、第52回日本医療・病院管理学会学術大会、2014年9月13日、東京

折笠 勉、白木 秀典、松岡 宏正、医療介護複合体における関係性マーケティング戦略、公益社団法人日本医業経営コンサルタント協会第17回学会、2013年10月11日、秋田市

白木 秀典、中小医療生協の収益性の決定要因分析からみた複合型経営の中小病院がとるべき方向、第51回日本医療・病院管理学会学術大会、2013年9月27日、京都市

白木 秀典、久留米保健医療圏におけるD
P C病院のこれからの選択肢、第63回聖
マリア医学会、2013年2月2日、久留米
市

白木 秀典、202床のD P C 群病院にみ
る中小病院の経営戦略、第11回日本医療
経営学会学術集会、2012年11月17日、
札幌市

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕 該当なし

出願状況(計 0 件)

取得状況(計 0 件)

〔その他〕

ホームページ等 該当なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

白木 秀典 (SHIRAKI, Hidenori)
保健医療経営大学・保健医療経営学部・
教授
研究者番号： 10614373

(2) 研究協力者

野本 靖夫 (NOMOTO, Yasuo)
日本医療福祉生活協同組合連合会・常務
理事

折笠 勉 (ORIKASA, Tsutomu)
日本医業経営コンサルタント協会・東京
都支部複合体研究会会員

松岡 宏正 (MATSUOKA, Hiromasa)
日本医業経営コンサルタント協会・東京
都支部複合体研究会会員