

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 25 日現在

機関番号：43911

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530594

研究課題名(和文)自治体病院における経営改善の会計的考察

研究課題名(英文)Accounting Consideration on Management Improvement Case of Municipal Hospital

研究代表者

河合 晋(KAWAI, Susumu)

岡崎女子短期大学・現代ビジネス学科・准教授

研究者番号：20560725

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円

研究成果の概要(和文)： 研究対象病院は、患者満足度の向上、スタッフの待遇改善による安定的医療サービスの提供、政策変更に即した医業収益の改善に特徴があった。病院は、定められた診療報酬のもとでの規制産業となるが、政策を反映した診療報酬改定の趣旨と地域ニーズとをマッチングさせた収益面での経営改善が、過度に他会計負担金等に依存しない安定的な自治体病院の経営に繋がった。

研究対象病院では、病院事務局長の強いリーダーシップによる経営改善努力が、会計数値の改善をもたらし、慢性的赤字体質からの脱却を図った。経費削減、特に人件費の抑制に主眼を置く自治体病院が多い中、当該病院の経営改善手法は、自治体病院の経営改善において参考になる。

研究成果の概要(英文)： Hospital as a subject of study, there were several characteristics on the improvement of patient satisfaction, the provision of stable medical services due to better conditions of staff, and the improvement of medical revenue in line with the policy change. The management improvement in profitability, which was matching the spirit on the revision of medical fees that reflects the policy and community needs, led to stable management in municipal hospital that does not overly depend on such other accounting contributions.

In the study hospital, management improvement efforts by the strong leadership of the hospital Secretary General, led to improvement of financial condition, They tried to break away from the chronic deficit. Cost reduction, in particular, there are many municipal hospitals to put the focus on the suppression of labor costs, management improvement techniques of the hospital, would be helpful in improving management of the municipal hospitals.

研究分野：会計学

キーワード：会計学 自治体病院 経営改善 統計的分析

1. 研究開始当初の背景

我が国の病院を対象とした研究は幅が広い。対象を病院経営に限定した場合、主にシンクタンクやジャーナリストからの成功事例紹介や、主に監査法人などからの病院マネジメントや経営戦略に関する書籍が多いが、研究者による学术论文も多く発表されている。さらに会計学分野に限定すると、病院を研究対象とした文献は、近年多くみられるようになった。

病院を対象とする会計学は、財務会計研究と管理会計研究に分類される。財務会計研究としては、病院会計準則や病院会計の在り方に関する研究が多い。これは、平成 16 年の『病院会計準則』改定が影響している。一方、管理会計研究（以下、「病院管理会計研究」という）は、荒井（2009）や渡邊（2011）に代表されるように、近年特に盛んである。これは海外の管理会計研究が病院など非営利組織に拡大されていることに起因する。我が国は、今や国民総医療費 36 兆円超であり、ある意味一大産業かつ成長産業であるにも拘らず、赤字に苦しむ病院が多いのが現状である。多くの病院が経営合理化に取り組んでおり、そこで管理会計手法を積極的に取り入れる動きがあることも病院管理会計研究を発展させる大きな要因である。

しかし、民間病院に比して自治体病院の経営改善に焦点を絞って管理会計的に考察している文献は山口（2010）など少なく、我が国の地域医療の中心的役割を担う自治体病院を対象とする研究は、持続可能な地域医療サービス提供の観点から社会的・学術的意義があると考えられる。

2. 研究の目的

本研究は、経営合理化がなかなか進まない自治体病院にあって、経営改善の取組みにより財務改善を達成した病院事例をもとに、統計的分析により経営改善努力と会計数値の関連性を明らかにする実証研究である。自治体病院の多くが慢性的赤字である。地域医療の中心的な役割を担う重要な立場である自治体病院が、今後も持続可能な地域医療の提供者として存在するためには、経営改善努力を会計数値に反映させ、財務基盤を確立する必要がある。当該病院からの研究協力が得られたことで、成功事例に対する会計的考察が可能となった。本研究では、自治体病院での経営改善には何が必要かについて、分析等を得られた知見の理論化を目的とする。

3. 研究の方法

本研究では、研究期間を 3 ヶ年とする。

研究「研究対象病院過去 10 年間のデータ分析と経営改善努力に関する継続的インタビュー調査の実施及び会計数値との相関分析（経年比較）」：研究対象病院から提供していただく 1 次財務データをコンピュータ入力し、統計的分析をすることで過去 10 年

間の医業収益・医業費用の各科目（約 250）数値の変化、特徴を解明する。加えて継続的インタビュー調査で明らかとなった経営改善努力との相関性を統計的分析により明らかにする。

研究「全自治体病院のデータ整理と事例・文献調査研究」：研究と並行し、全自治体病院の公表データ整理を行う。これは、研究の研究対象病院と類似した病院を特定し、研究に繋げるためである。また、研究対象病院の経営改善努力の効果性はすでに理論化されているか否かの事例・文献調査研究をする。

研究「研究対象病院の類似病院へのアンケート・現地調査」：研究で得られた知見を研究対象病院の類似病院で適用できるかをアンケート・現地調査することで、当該知見の裏付けを図り理論化する。

研究「全自治体病院へのアンケート調査による共通問題解決方法の一般化検討」：研究での知見を全自治体病院（916 病院：平成 22 年 3 月末現在）に提示しアンケート調査を実施することで、自治体病院共通の問題解決方法として一般化できるかを検討し、自治体病院の経営改善において何をすれば会計的数値に反映されるかを結論付ける。

4. 研究成果

研究対象病院は、患者満足度の向上、スタッフの待遇改善による安定的医療サービスの提供、及び政策変更に即した医業収益の改善に特徴があった。病院は、定められた診療報酬のもとでの規制産業となるが、政策を反映した診療報酬改定の趣旨と地域ニーズとをマッチングさせた収益面での経営改善が、過度に他会計負担金等に依存しない安定的な自治体病院の経営に繋がった。

研究対象病院では、病院事務局長の強いリーダーシップによる経営改善努力が、会計数値の改善をもたらした。慢性的赤字体質からの脱却を図った。経費削減、特に人件費の抑制に主眼を置く自治体病院が多い中、当該病院の経営改善手法は、自治体病院の経営改善において参考になる。

研究対象病院は中部地方の中核都市にある、病床数 600 床を超え、診療科は 23 科におよぶ地域基幹・中核病院である。

平成 19 年度から当該病院で取り組まれた経営改善は、平成 21 年度からの改革プランに反映され、現在の黒字病院への転換が果たされた。具体的には、地域医療連携室の設置による地域医療支援病院の承認の取得とその強化による紹介患者の増加、7 対 1 看護体制による医療サービスの質の向上、委託業務内容の見直しやジェネリック医薬品の採用促進などによる薬品費・診療材料費の削減が中心であった。ヒヤリング調査においては、“診療報酬が削減され続け、費用削減の必要性を感じつつも、とにかく医業収益を

確保することを優先した。そのために現場の職員の待遇改善を行った”とのことであり、当初は院長の交代と、その院長権限下の改革推進本部で医師や看護師の不満を聞いて、待遇改善を図った。その目的は、医師の確保による安定的な診療科目の設置と、看護師確保にある。看護師確保の点では、診療報酬の関係で、看護師不足を理由に現状の10対1の看護体制を15対1の看護体制にした場合、8億円のマイナスと試算されるが、7対1看護体制にした場合は5.7億円の増収となることから、看護師の退職者の歯止めと、新規採用者を50人から85人に増員し、その待遇改善のための施策を打った。また、“地域完結型医療を目指す”戦略の下、地域医療連携室を中心に病診連携を強化するため、院内に紹介率を増加させるべくキャンペーンを打ち出し周知徹底を図る施策を打ち出したりもした。

前述の改革プランで「経営形態の見直し」が求められ、表1のように全部適用病院（法の規定のうち財務規定以外の組織および職員の身分取扱い等に関する規定も含めた地方公営企業法の全部を条例によって適用する病院）の増加に代表されるように、多くの病院が経営組織形態の見直しを行ってきたが、その経営改善効果は明らかではない（表2）。

経営主体	都道府県	政令指定都市	その他の市	町村	一部事務組合	合計
11年度	59	8	21	8	2	98
12年度	62	8	25	9	2	106
13年度	62	8	26	9	2	107
14年度	78	7	28	9	2	124
15年度	88	7	31	12	2	140
16年度	111	7	44	14	4	180
17年度	120	15	59	14	1	209
18年度	139	17	73	17	5	251
19年度	141	17	89	19	6	272
20年度	139	21	100	18	8	286
21年度	137	27	127	17	21	329
22年度	132	26	138	22	25	343
23年度	126	26	147	23	32	354

表1 全部適用病院数の変化

経営3指標の達成度			割合
経常収支比率	職員給与と費対医療収益比率	病床利用率	
達成	達成	達成	8.8%
	達成	未達成	22.3%
未達成	未達成	達成	4.5%
	未達成	未達成	19.0%
未達成	達成	達成	1.8%
		未達成	9.9%
	未達成	達成	3.7%
未達成	未達成	未達成	29.9%
合計			100.0%

表2 改革プラン達成状況

一方、当該病院では、「地域の基幹病院として、不採算部門も含めて医療を提供する役割、事務部門の職員の人事上の対応、さらには、医師の安定確保といった多くの調整課題が発生することから、当面現行形態による経営を継続」することとしている。すなわち、全部適用や地方独立行政法人化などを行わ

ず、従来通りの経営組織形態を継続している。

研究対象病院の過去10年の経営状況を見ると、平成14年以降、総損益、経常損益ともに赤字で、診療報酬のマイナス改定の時期（最大の引き下げは平成18年度）には約11億6千万円の最終損失となっているが、平成21年度からは黒字転換し、平成23年度には約8億4千万円の最終黒字となっている。

当該自治体病院の医業収益改善を中心とした施策は、平成23年度以降の医業収支比率が100%超であることから、効果が出ている。「改革プラン」で経営形態の見直しが掲げられ、多くの自治体病院では、全部適用や地方独立行政法人化が進んでいるが、その経営形態による経営改善効果は明らかではない。経営形態の見直しをせずとも経営改善を果たした当該自治体病院は、収益面の改善を中心とした施策により慢性的赤字体質からの脱却を図り、平成25年度以降より、本格的な医業費用の見直しを図ることで、安定的な財務状態を保持したまま地域医療ニーズに込えている。

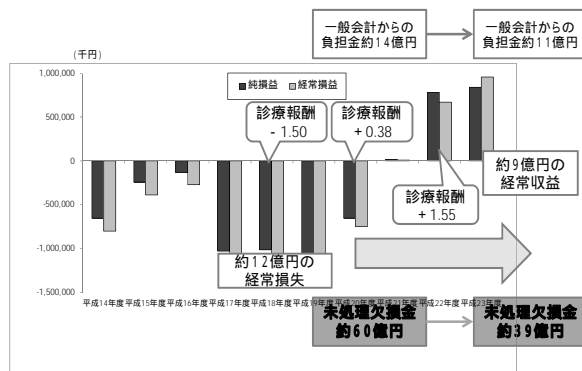


図1 経営改善の状況

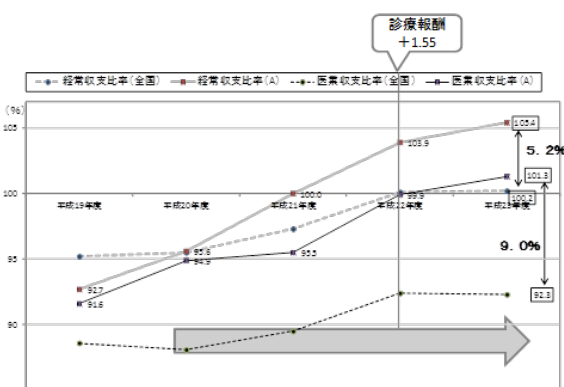


図2 全国自治体病院との比較

	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
経常収支比率(%)	92.7	95.6	100.0	103.9	105.4
(全市立病院)	94.3	94.7	96.5	99.9	99.8
入院患者数(人)	626	640	643	639	627
外来患者数(人)	1,362	1,360	1,425	1,371	1,336
病床利用率(%)	96.4	98.5	98.9	98.3	96.4
(全市立病院)	75.3	73.6	73.5	75.2	74.1
職員給与と費対医療収益比率(%)	50.9	48.7	47.9	47.3	47.7
(全市立病院)	52.8	53.2	52.8	50.9	51.3
職員給与と費構成比率(%)	44.2	43.8	45.2	46.6	47.7
平均在院日数(日)	15.5	14.7	14.7	14.6	13.8

表3 医業収益関連データ

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕

〔学会発表〕(計2件)

河合晋「自治体病院の経営改善事例に関する会計的考察」第51回日本経営システム学会全国研究発表大会(講演論文集 pp.208-211)、2013年12月8日、広島経済大学(広島県広島市)

河合晋「自治体病院の経営改善事例に関する会計的考察(2)」第53回日本経営システム学会全国研究発表大会(論文講演集 pp.252-255)、2014年10月19日、愛知工業大学名古屋自由ヶ丘キャンパス(愛知県名古屋)

〔図書〕

〔産業財産権〕

出願状況

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

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

取得年月日:

国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

河合 晋 (KAWAI, Susumu)

岡崎女子短期大学・現代ビジネス学科・准教授

研究者番号: 20560725

(2) 研究分担者

()

研究者番号:

(3) 連携研究者

()

研究者番号: