

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 21 日現在

機関番号：31101

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2013～2015

課題番号：25780225

研究課題名(和文)医療法人病院のガバナンスと意思決定

研究課題名(英文)The governance and decision-making in Japanese corporate hospitals

研究代表者

堀籠 崇 (HORIGOME, TAKASHI)

青森大学・経営学部・准教授

研究者番号：80547357

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日本において病院経営効率化の基礎となる論理と医療の安全性の基礎となる論理は、病院ガバナンスという概念のもとに十分集約されずにいることを解明した。私的医療機関のガバナンスの現状としては、一般に家族経営的な事業運営が主流であり、「コーポレートガバナンス」に関する理解や関心は必ずしも高くはなく、かつトップ・マネジメントの意思決定は現場に届けられてはいない可能性がある。さらにトップ・マネジメントは、専ら戦略的意思決定にかかわる事項を取り扱い、現場との意見対立が生じることはまれで、仮に意見対立が生じた場合には、基本的にトップ・ダウンで問題の調整にあたることが明らかとなった。

研究成果の概要(英文)：This study elucidated that ways of thinking based on management efficiency and the significance of medical safety are not aggregated into the concept of hospital governance in Japan. In addition, private hospitals in Japan feature a familistic management style. There is a lack of interest and understanding of "corporate governance" and that results in the defective transmission of information in decision-making. Moreover, the top management exclusively handles matters related to strategic decision-making. There are no sharp differences of opinion between the top management and the medical staff in private hospitals. If disagreement occurs, opinions are adjusted on the basis of a top-down approach.

研究分野：経営学

キーワード：病院ガバナンス 意思決定 医療倫理 経営効率化

1. 研究開始当初の背景

病院のガバナンスに関しては、1990年代以降活発化してきたコーポレート・ガバナンスの理論を援用した「病院ガバナンス論」の確立を目指す研究が萌芽しつつある。それら先行研究では、英国をはじめとした諸外国において、医療制度改革が病院のガバナンスのあり方に与えた影響に力点が置かれている。これに対して、申請者は各国間の医療制度や医療環境の相違に着目する必要性を認識し、わが国に適応的な病院ガバナンス論の確立を目指し、研究を遂行してきた。その結果、わが国の医療提供体制においては医療法人(以下、法人)を経営主体とする医療機関がきわめて重要な位置を占めていること、近時、法人は病院経営効率化の観点から、その制度改革がスタートしたが、結果は当初の目的からはずれ、倫理性(非営利性)強化の方向でなされることとなったこと、しかし現時点で大半の法人はみなし規定によって従来の経営形態を保っていること、東北6県において病院を経営している法人の財務及び損益状況については、(1)従来、法人の経営に正の影響を与えるとされてきた、「医療・介護複合的経営」の法人のなかでも、慢性的な赤字体質(複数年度にわたって赤字を計上)のものが少なくない、(2)いずれの規模においても満遍なく赤字の法人が存在する、以上が明らかとなっている。

こうした研究蓄積の結果生じた新たな課題は、主に以下の3点に整理でき、これら3点が本研究の課題となる。(1)法人の組織的意思決定プロセスとはいかなるものか、(2)法人の意思決定に影響を与えている要因とは何か(とりわけ経営の安定性や損益(効率性)、医療サービスの安全性や質(倫理性)、2つの側面における意思決定の選択基準の実態)、(3)これらが現実の医療法人の財務及び損益状況にいかなる影響を与えているか、以上である。病院は、医療法第7条において営利を目的としてはならないと規定され、公共の利益の追求の為に活動することが求められている。しかし同時に、病院(とりわけ法人を含む民間の)が、その活動を支える原資として収益をあげることは不可欠である。このことは時として、病院経営の意思決定において、効率性と倫理性との狭間で対立の生じる可能性があるということの意味する。法人の財務及び損益の現状が、いかなる意思決定のもとで生じたものなのかを明らかにすることは、今後、病院の経営的な効率性や医療サービスの質向上のために重要な意味を持つものである。

また、病院経営者=病院長=意思決定者と仮定して、その意思決定における影響要因を分析した先行研究は散見されるが、しかしそもそもこうした仮定の妥当性について検証する必要がある。仮に先行研究の仮定が正しいとしても、病院が組織である以上、彼が意思決定を下すに至るまでのプロセスと、彼の

意思決定をチェックし、場合によっては補正するシステムが存在するはずである。こうした経緯から本研究は、病院の組織としての意思決定プロセスと、病院組織がどのようにガバナンスされているのかを問うという、いわば、より実態に即した病院ガバナンスモデルの構築を目指すものである。

2. 研究の目的

上記の背景から本研究は、(1)医療法人病院における意思決定基準、(2)組織構造と意思決定プロセスの実態、(3)それらと現実の医療法人病院の財務及び損益との関係性、以上を解明し、より現実的な病院ガバナンスモデルを提示する。具体的に明らかにする内容は以下の通りである。

平成22年度医療施設調査(厚生労働省)における、「人口10万対病院病床数」上位3県(高知、鹿児島、熊本)と下位3県(愛知、埼玉、神奈川)の、医療法人病院に対するアンケート調査及び医療法人事業報告書をもとにして、以下の点を解明する。なお、これら6県を分析対象地域として採用するのは、上位と下位という対照的な地域であり、かつ関東以西の各県をバランスよく含んでいるため、個々の病院のおかれた医療環境(病院の競争状況、人口とその構成、各自治体の医療行政傾向など)の比較において有意義であると考えられるからである。また、これまで申請者が遂行してきた東北6県との比較が可能となることも理由のひとつである。

<ガバナンス構造に関する研究項目>

(1) わが国において、病院のガバナンスについて、これまで何が課題とされてきたのか。
(2) 最終的な意思決定に至るまでのプロセスを中心として、医療法人病院の組織構造の実態を解明する。質問項目の概要は以下の通り。

意思決定者の状況

社員(出資者)の構成比率及び社員総会の運営状況

役員(理事)の構成比率及び理事会の運営状況

監事の出自と監査の状況

経営機構(組織構造)の現状と改善の取り組み状況

<意思決定に関する研究項目>

(1) 意思決定における影響要因(医療環境の地域的相違も含む)と選択基準について解明する。質問項目の概要は以下の通り。

病院の経営目標と課題

倫理性と効率性の選択状況(医療の安全確保・質向上と経営の安定化との兼ね合い)

厚生労働省の「病院経営指標」において例示されている各経営指標(例として「機能性」の分析項目として平均在院日数、「収益性」の分析項目として人件費率、などがある)のうち、何を重視しているのか

(2) 現実の各病院の財務及び損益状況を分析し、上記との関係を明示する。

3. 研究の方法

本研究では以下3つの側面からの研究を平行して行ったうえで、複合的に分析する。

(1) 医療関連雑誌をもとに医療法人制度誕生以来の、病院ガバナンスにおける課題を分析するとともに、アンケート調査から医療法人病院のガバナンスの実態と組織的意思決定プロセスを解明する。

(2) アンケート調査をもとに、倫理性と効率性の両面から、現実の医療法人病院における意思決定の選択基準を解明する。

(3) 医療法人事業報告書(貸借対照表、損益計算書など)をもとに、医療法人病院の財務及び損益の現状を解明したうえで、1)、2)で解明した状況との関係性について分析、解明する。

4. 研究成果

研究期間全体を通じて、申請者は各国間の医療制度や医療環境の相違に着目する必要性を認識し、わが国に適応的な病院ガバナンス論の確立を目指し、わが国の医療提供体制においてきわめて重要な位置を占めている医療法人を経営主体とする病院のガバナンスに関する実態解明と、医療の安全性に影響を与えうる医療倫理のあり方の変遷の整理に取り組んできた。加えて、医療機関のガバナンスにとって組織内部・外部における情報のあり方とその伝達経路が重要と考え、近年進展が著しいオープンデータ化の動きも踏まえた検討を行った。その結果これまでの研究において、わが国においては病院経営効率化の基礎となる論理と医療の安全性の基礎となる論理は、病院ガバナンスという概念のもとに十分集約されずにいることを解明した。

(1) 医療の安全性に影響を与えうる医療倫理のあり方の変遷について

1956～2001年における厚生白書・厚生労働白書の目次及び文中に登場する「倫理」の語を検索し、それぞれの年度における社会保障制度全般に関する行政側の現状認識を整理したうえで、当該時期に行政によって示された「医の倫理」について検討した。政府が「医の倫理」に関わる問題をどのように認識してきたのか、それはいかなる社会的背景あるいは医療技術の進歩等の医療をめぐる環境変化への対応であったのかについて明らかにした。本研究については、「日本における医療専門職の倫理-厚生白書を手がかりに-」(査読付)『研究年報経済学』(東北大学)74巻4号、2014年、pp.133-149として発表された。

(2) 病院における医療情報公開の現状につ

いて

医療情報の公開に関わる政策変遷の整理と、それに伴う各医療機関の情報公開の現状について調査を行った。その結果、医療における情報のあり方や情報の取り扱いに対する国の方針転換が進められ、今や医療情報は一律に秘匿されるべきものではなく、患者の選択に資するものであるという条件下で、より積極的に開示すべきものとなってきていること、しかしながら2015年現在において各医療機関は消極的な医療情報公開状況にあることが明らかとなった。

また、英米を中心とした世界各国で進展している、公共の有する情報をオープン化しようという動き(オープンデータ戦略)に対して、我が国におけるオープンデータ戦略推進の動きがいかなるものか、民間セクター、すなわち企業におけるデータ開放を含む情報公開の意義と、その企業価値への循環の側面から検討した。その結果、企業におけるデータ開放の狙いとしてCSRを意図したものの他、企業の利潤追求とCSRとを融合したCSVとしての情報公開の動きがみられることを明らかにした。

これらの研究については、「青森県における病院の医療情報公開の現状と課題」(査読付)『研究紀要』(青森大学)38巻1号、pp.43-66、および「オープンデータの意義について-企業価値創造-」(査読付)『研究紀要』(青森大学)38巻2号、pp.49-76、として発表された。

(3) 病院を運営する医療法人のガバナンスに関するアンケート調査

病院を経営する医療法人を対象として、ガバナンスに関するアンケート調査を実施した。アンケートは、平成22年度医療施設調査(厚生労働省)における「人口10万対病院病床数」上位3県(高知県、鹿児島県、熊本県)と下位3県(愛知県、埼玉県、神奈川県)において少なくとも1つの病院を保有する全医療法人を対象とし、計1052の病院に調査票を送付した。なお有効回答数は104、回収率は9.89%であった。

回答者の基本属性は以下の通りである。

開設主体としては、社団(出資持分あり)が全体の60%を占め、同一法人内で運営する施設の種別としては、病院のみを運営しているものが47.1%、医療機能型(病院と診療所を運営)のものが10.6%、医療介護複合型(福祉施設も運営)のものが42.3%である。保有する病床種別は、上位から、一般と療養の複合31.4%、一般25.5%、精神19.6%、療養18.6%であり、回答者における常勤職員数の平均は179.75人(最大は1626人、最小は2人)である。

アンケート結果より明らかになったのは以下の点である。

【理事と監事について】

(1) 理事の数は7名以上の割合が最も高く、理事会は最低でも3名以上の理事から構成されている

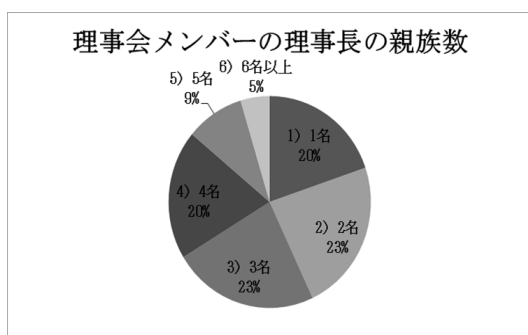
(2) 理事会に占める理事長の親族の理事の割合が過半数を超えているものは、58病院で、全体の56.3%であった

(3) 理事会の年間開催状況は3~11回が最も多く、全体の30.7%を占めている

(4) 監事の数は1名が圧倒的で68.0%を占めている。またその勤務形態はほぼ非常勤である(全体の92.2%)

(5) 監事と理事長との関係については、割合の大きなものから順に、税理士(20.8%)、理事長の親族(18.8%)、公認会計士(10.9%)であった

(6) 監事の理事会への出席については、「あまり出席しない」(21.6%)と「出席しない」(17.6%)が少なからず存在する



【社員総会と評議員会について】

(1) 社員総会の年間開催数は1回(37.2%)と2回(47.7%)で、全体の84.9%を占めている

(2) 社員が理事となっている法人は全体の51.2%であった

(3) 評議員会の年間開催数については、2回が全体の46.7%を占めており最も多かった

(4) 評議員数は11~20が全体の50.0%を占め最も多かった

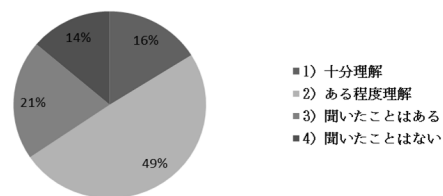
(5) 評議員のうち理事の数は0~3名が全体の90.9%を占めていた

【コーポレートガバナンスに関する認知度について】

(1) コーポレートガバナンスについて「十分理解している」(16.1%)「ある程度理解している」(49.4%)を合わせておおむね理解が進んでいるようであるが、一方で「聞いたことはある」(20.7%)「聞いたことはない」(13.8%)の回答も少なからずあった

(2) 監事は会計監査役として機能しているかについては「一応機能している」との回答が全体の52.7%ともっとも多かったが、一方で「あまり機能していない」の回答が25.3%と2番目に多かった

コーポレートガバナンスの認知度



【理事会の機能について】

(1) 理事会で取り上げられる議題としては、「病院の経営状況、経営戦略」(34.6%)が最も多く、次いで「病院の施設・設備に関する投資政策」(19.7%)、「診療報酬改定、医療制度改革など医療政策の動向」(14.2%)であった

(2) 経営戦略についての理事会等の決定の周知・伝達方法については、「管理職会議などで理事長が説明し、各職員には各管理職が説明」が最も多かったが(47.4%)、それに次いで「特段伝達していない」が36.1%であった

(3) 理事会運営上困っていることとしては、「理事メンバーの問題意識や知識の欠如」が最も多く(34.4%)、次いで「理事長による円滑な運営」(18.8%)、「監事によるチェックの有効性」(18.8%)であった

【意思決定について】

(1) 経営的対応の判断基準については、「財務健全化」を優先順位1位として挙げる施設が最も多く、次いで「医療の質向上」、「医療の安全確保」の順であった。優先順位の2位・3位には「人材育成」を挙げられていた

(2) 法人と医療施設との間で意見の対立があるかを問うたところ、「ない」と回答したのが全体の82.4%を占めていた

(3) 法人と医療施設との間で意見の対立があると回答した回答者に対して、意見対立の内容を問うたところ、「財務の健全化の重要性」、「経費節減と医療サービスの質確保での対立」、「非常勤職員の採用と経費節減」などが挙げられた

(4) 意見対立が生じた際の解決方法を問うたところ、「経営コンサルタントを入れて話しあう」、「理事長のトップダウン」、「事務長(理事)の判断」、「施設管理者の意見に従う」といった回答が挙げられた

経営的対応の判断基準

	1位	2位	3位
1) 財務健全化	57	18	14
2) 医療の安全管理	15	32	7
3) 医療の質向上	24	14	23
4) 立法・規制への対応	5	8	7
5) 業務改善	0	8	6
6) 職場環境の整備	0	8	12
7) 投資効率	1	3	5
8) 新医療技術への対応	0	0	0
9) 人材育成	0	10	23
10) その他	1	0	1

これらの結果より、我が国における私的医療機関のガバナンスの実態は以下のようにまとめることができる。

(1) 私的医療機関は、医療制度改革の進展にもかかわらず、いまだ家族経営的な事業運営が主流である

(2) 監事について会計監査役としての機能が十分果たされていない可能性がある

(3) 「コーポレートガバナンス」に関する理解や関心は必ずしも高くはない

(4) トップ・マネジメントの意思決定は必ずしも現場に届けられていない可能性がある

(5) トップ・マネジメントにおいては、もっぱら戦略的意思決定にかかわる事項を取り扱い、医療の質などの面で現場との意見対立が生じることはまれである。仮に意見対立が生じた場合には、基本的にトップダウンで問題の調整にあたるのが主流である

なお上記アンケート調査結果を分析した研究論文については、平成 28 年度中の学会誌への掲載を目指している。

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3件)

堀籠崇、日本における医療専門職の倫理-厚生白書を手がかりに-(査読付) 研究年報経済学(東北大学)74巻4号、2014年、pp.133-149

堀籠崇、青森県における病院の医療情報公開の現状と課題(査読付) 研究紀要(青森大学)38巻1号、2015年、pp.43-66

堀籠崇、オープンデータの意義について-企業価値創造-(査読付) 研究紀要(青森大学)38巻2号、2015年、pp.49-76

〔学会発表〕(計5件)

堀籠崇、企業におけるデータ開放の意義と企業価値への循環について、あおもりオープンデータ活用推進フォーラム2015、青森県ねぶたの家ワ・ラッセ、2014年1月

堀籠崇、青森県における医療の課題と可能性、国際経営文化学会第19回大会、千葉大学、2014年10月

堀籠崇、企業におけるデータ開放事例から見る医療データ公開の課題と展望、日本経営学会東北部会、新潟大学、2015年3月

堀籠崇、青森県における医療情報公開-医療情報公開がもたらす可能性について-、国際経営文化学会第20回大会、千葉大学、2015年6月

堀籠崇、企業オープンデータ戦略の展開その意義と企業価値の創造について、オープンデータを活用した営業戦略企画研修、株式会社ソフトアカデミーあおもり、2015年

9月

〔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

6. 研究組織

(1) 研究代表者

堀籠 崇 (HORIGOME TAKASHI)
青森大学・経営学部・准教授
研究者番号：80547357

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：