

【第12回】

病院の経営課題等に関する調査

結果報告

2016年7月

株式会社日本能率協会総合研究所
ヘルスケア研究部 コンサルティンググループ

調査の概要

経営課題調査について

1. 目的

病院を取り巻く環境の変化に対して、病院が抱えている経営課題を把握するとともに、BSCをはじめとするマネジメント手法の活用状況などの実態を把握するために、全国の病院を対象に調査を行った。

2. 調査項目

- (1) 回答病院の属性について
- (2) 収支の状況について
- (3) 医療機能・病床規模の方向性について
- (4) 病院を取り巻く外部環境について
- (5) 経営課題の認識と対応状況について
- (6) 病床機能・機能再編について
- (7) 職員教育について
- (8) BSCの取組みについて
- (9) その他

3. 発送数・回収数

発送数 8,457件
回収数 432件 (回収率5.1%)

4. 調査期間

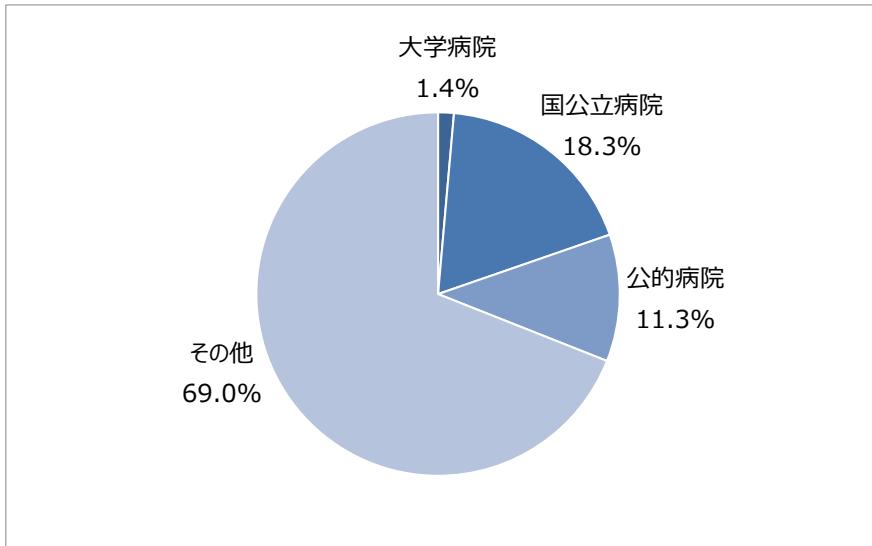
2015年11月～2016年1月実施

5. 調査機関

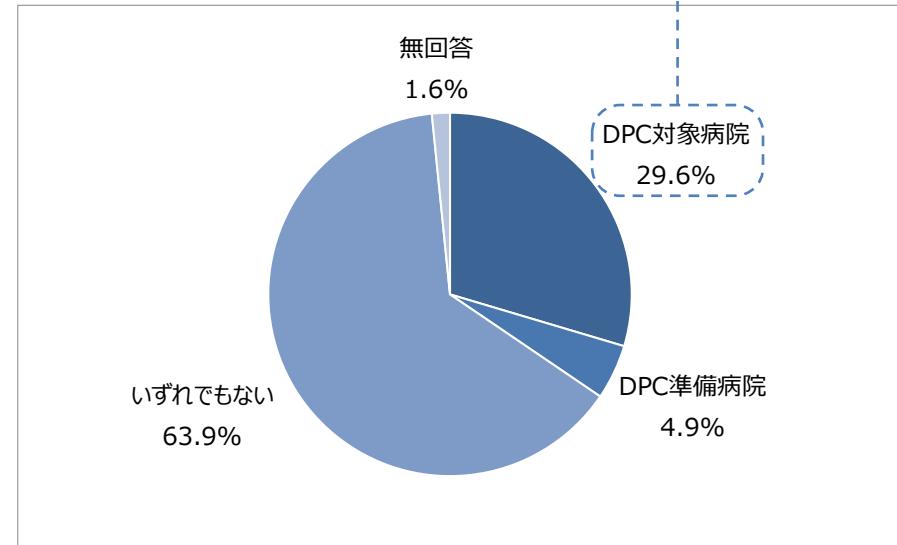
日本大学商学部 高橋淑郎教授および
日本能率協会総合研究所による共同研究

回答病院の属性（その1）

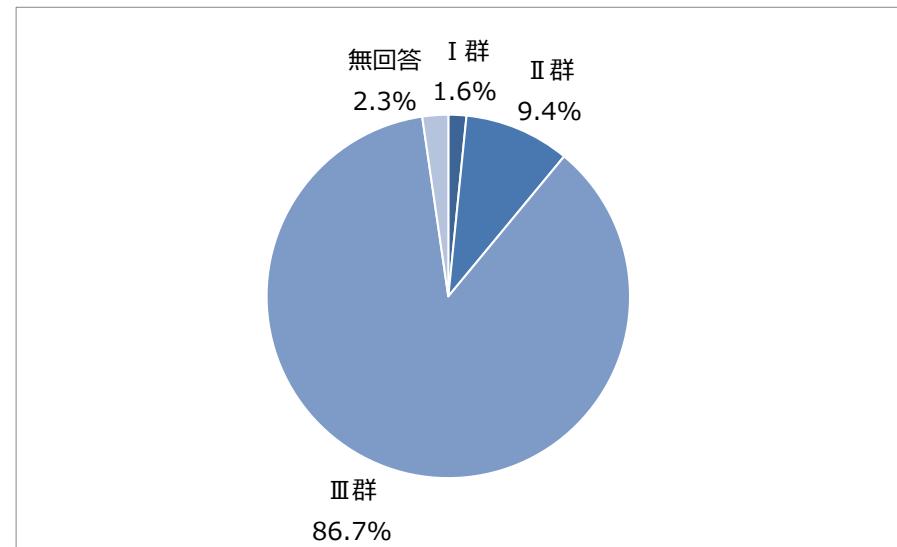
病院類型 (n=432)



病院種別 (n=432)

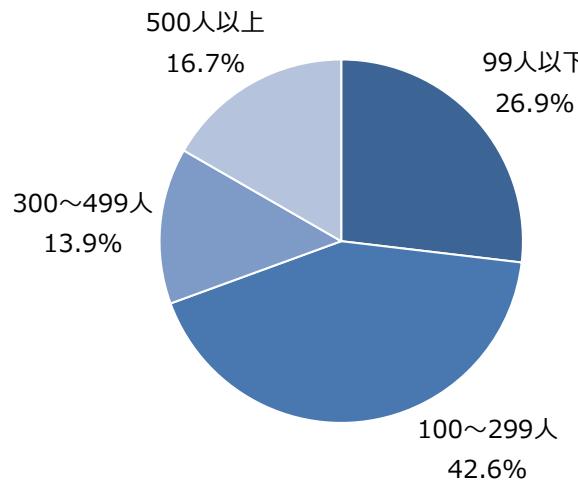


医療機関群 (n=128)

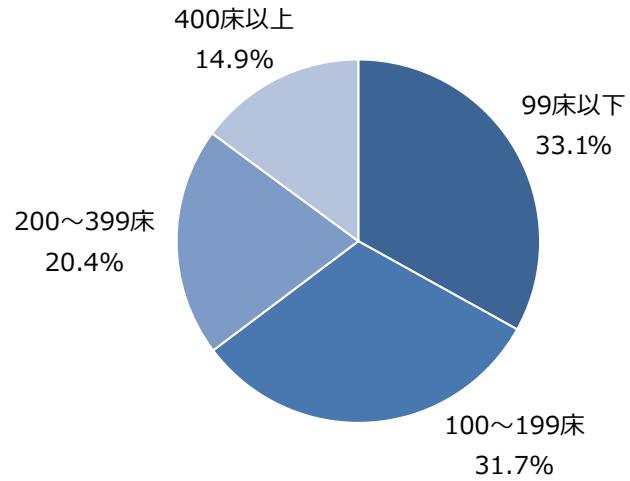


回答病院の属性（その2）

正規職員数 (n=432)



病床規模 (n=432)

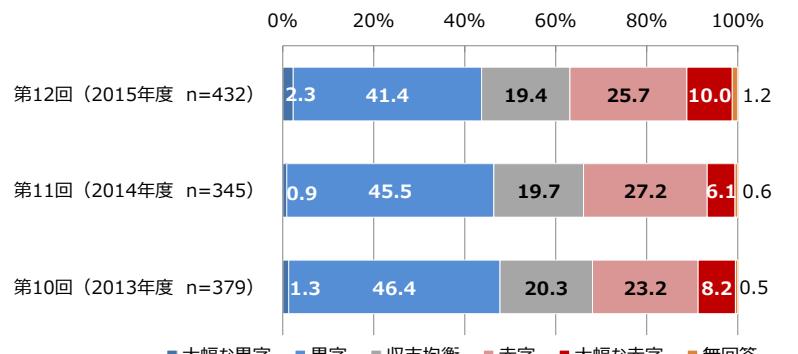


収支の状況について

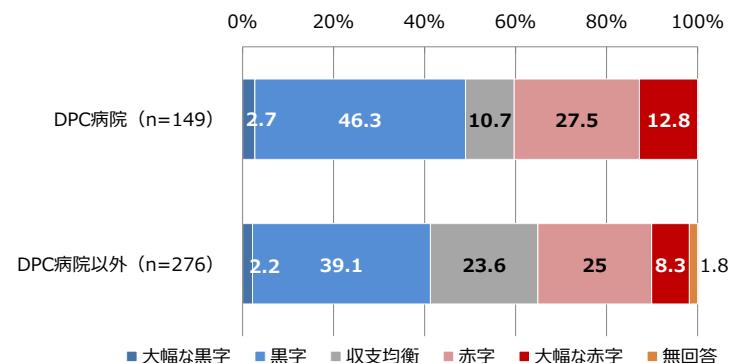
2014年度（直近年度）の決算状況

- 2014年度の決算状況は、「大幅な黒字」「黒字」とする回答が43.7%（前回調査比2.7ポイント減）となっており、4割強の病院が黒字決算であった。
- DPC・非DPC病院別にみると、DPC病院は非DPC病院と比べて黒字・赤字割合がともに高く、業績格差が顕著な傾向にある。

経年比較



DPC・非DPC病院別

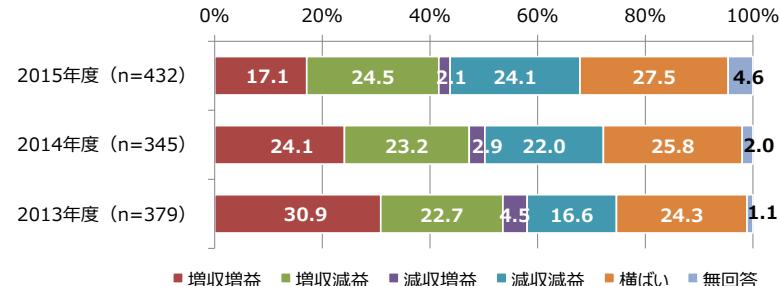


※DPC病院：DPC対象病院およびDPC準備病院

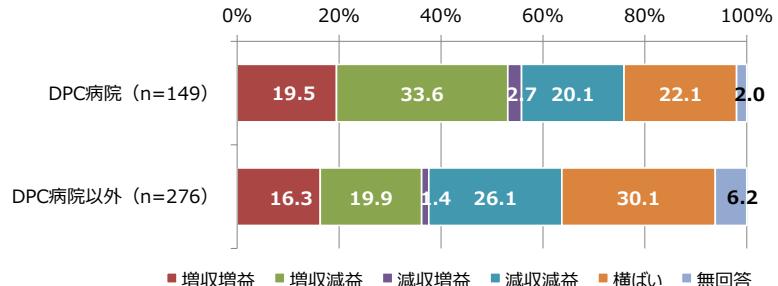
過去3年程度の業績傾向

- 前回調査、前々回調査と比較すると、「增收増益」とする回答は減少している。一方、「增收減益」や「横ばい」とする回答は増加傾向にある。
- DPC・非DPC病院別でみると、DPC病院は非DPC病院と比べて「增收（増益・減益）」の割合が高い。

経年比較



DPC・非DPC病院別

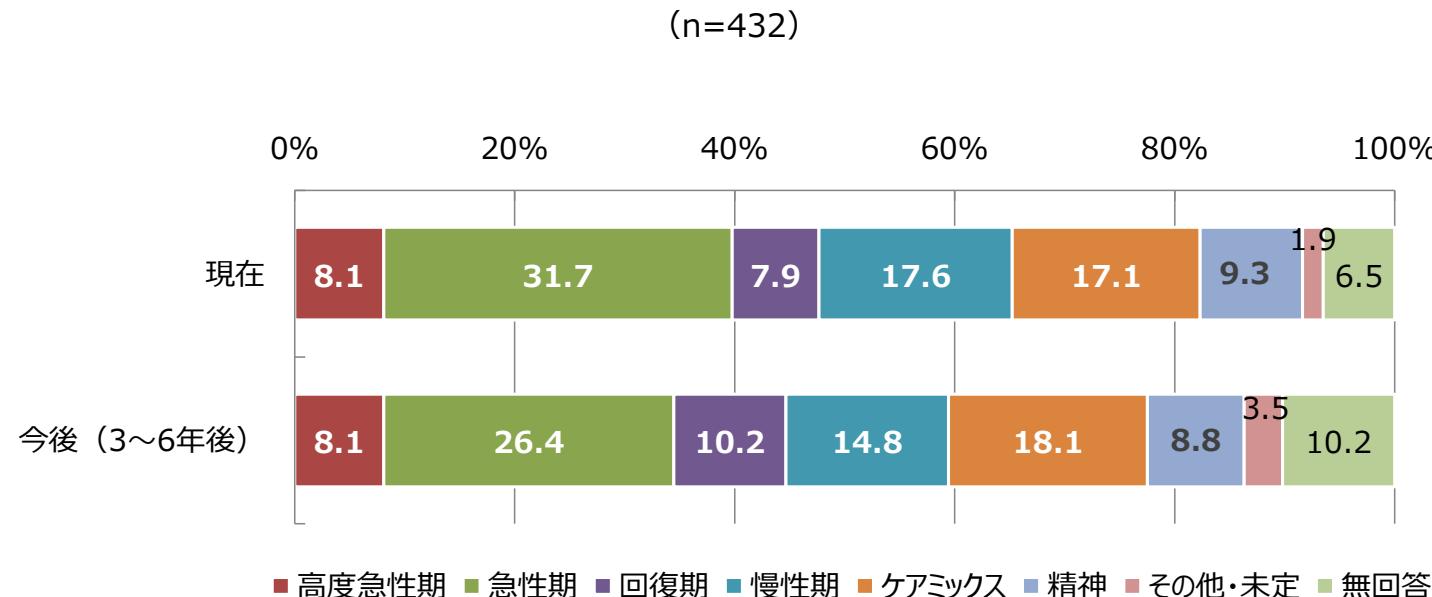


※DPC病院：DPC対象病院およびDPC準備病院

医療機能・病床規模の方向性について

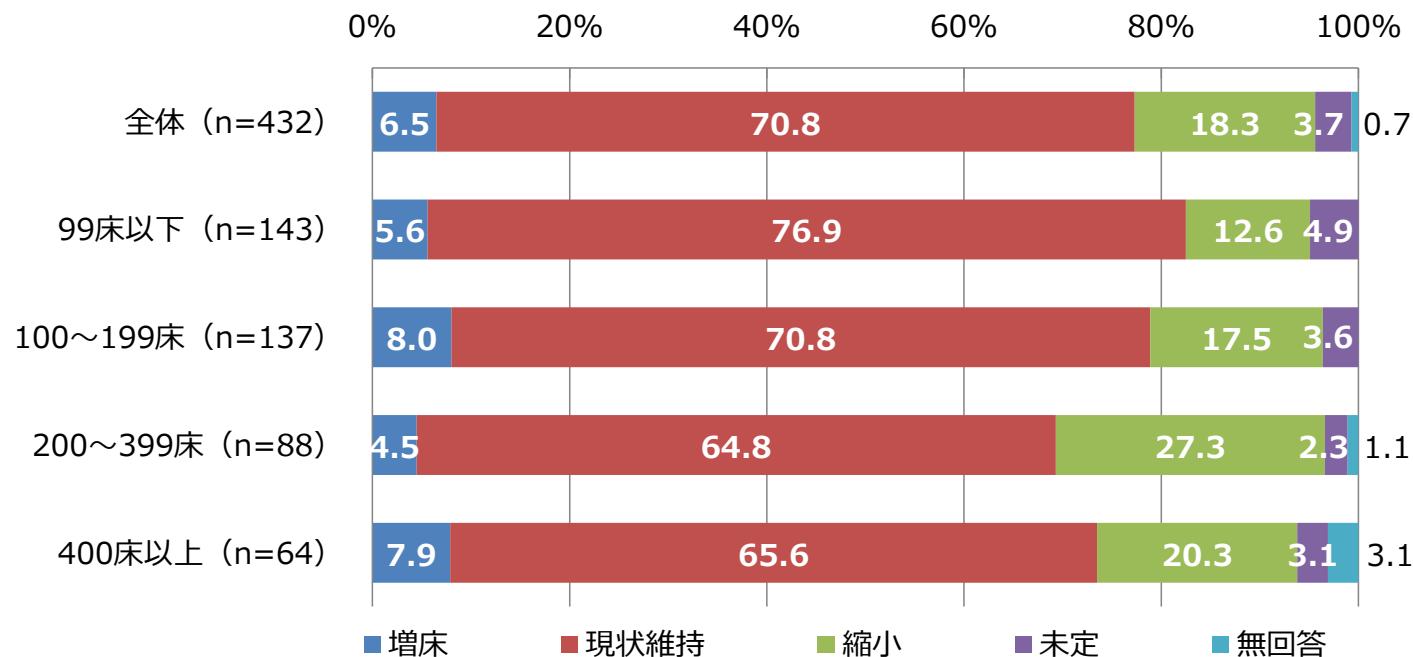
中心的な医療機能の今後（3～6年後）の方向性

- 現在の医療機能を「急性期医療中心」とする回答は31.7%と最多であるが、今後（3～6年後）の方向性としては26.4%に減少する。
- 反対に、現在の医療機能が「回復期医療中心」の割合は7.9%であるが、今後の方向性としては10.2%に増加する。



病床規模の今後（3～6年後）の方向性

- 今後の病床規模については、「現状維持」とする回答が70.8%であり、次いで「縮小」（18.3%）がつづく。「増床する」は、6 %程度に留まった。
- また病床規模が大きい病院では「縮小」の割合が高まる傾向が見られた。

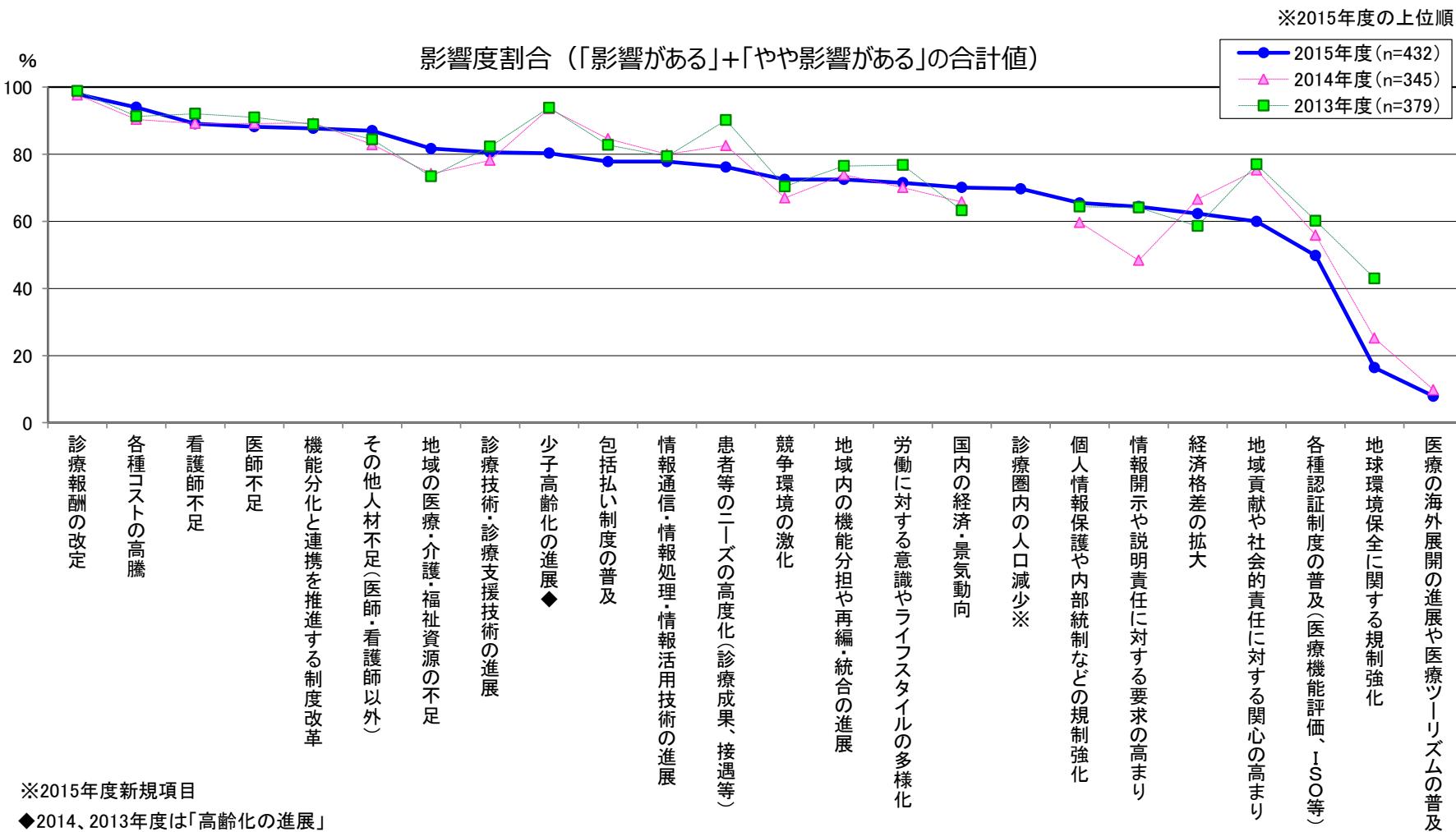


病院を取り巻く外部環境について

外部環境について

(経年比較)

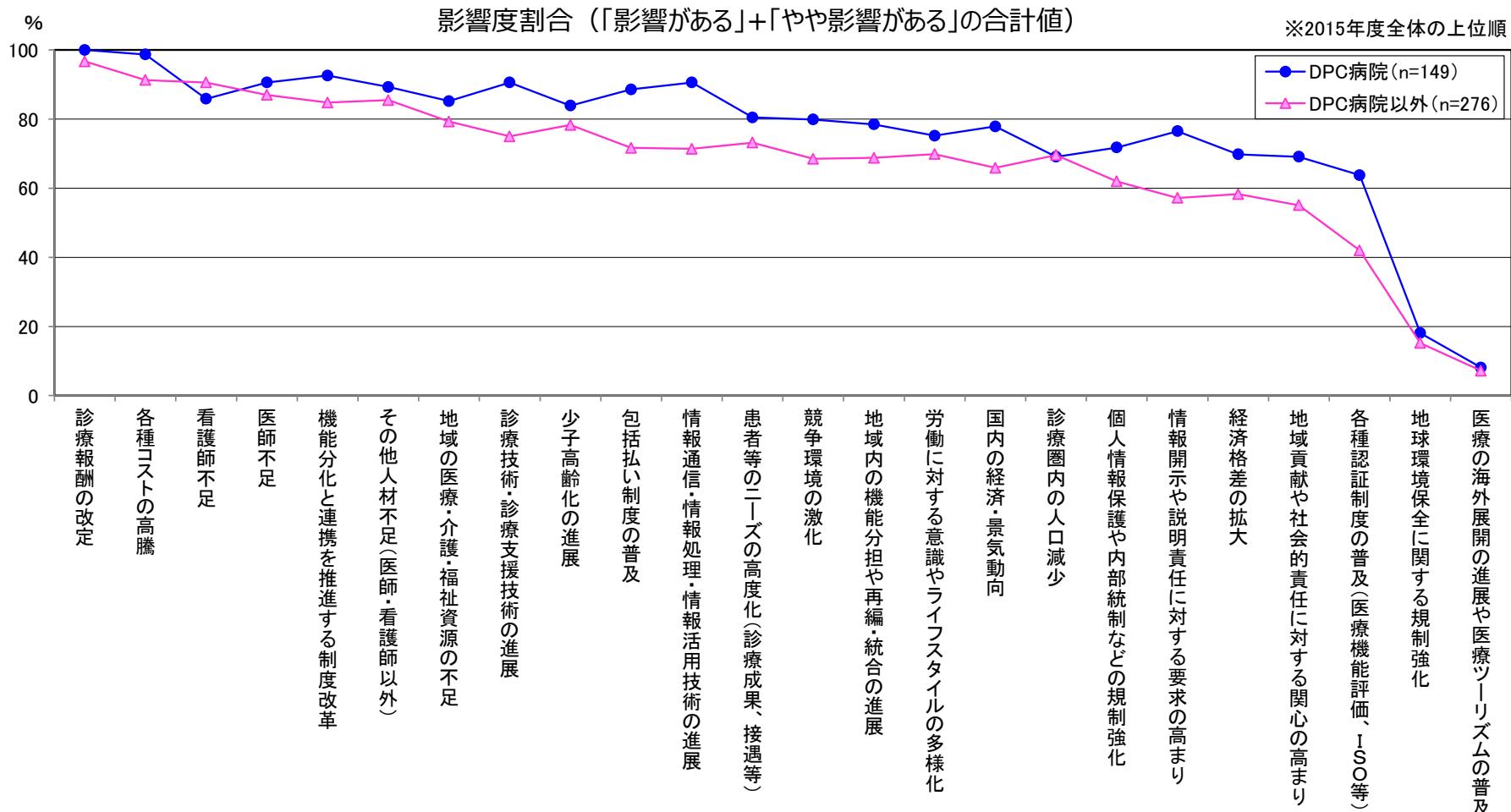
- 「診療報酬改定」「各種コストの高騰」「医師・看護師不足」「機能分化と連携を推進する制度改革」等の影響度割合（「影響がある」+「やや影響がある」の合計値）が高く、概ね例年通りの傾向を示している。



外部環境について

(DPC・非DPC病院別)

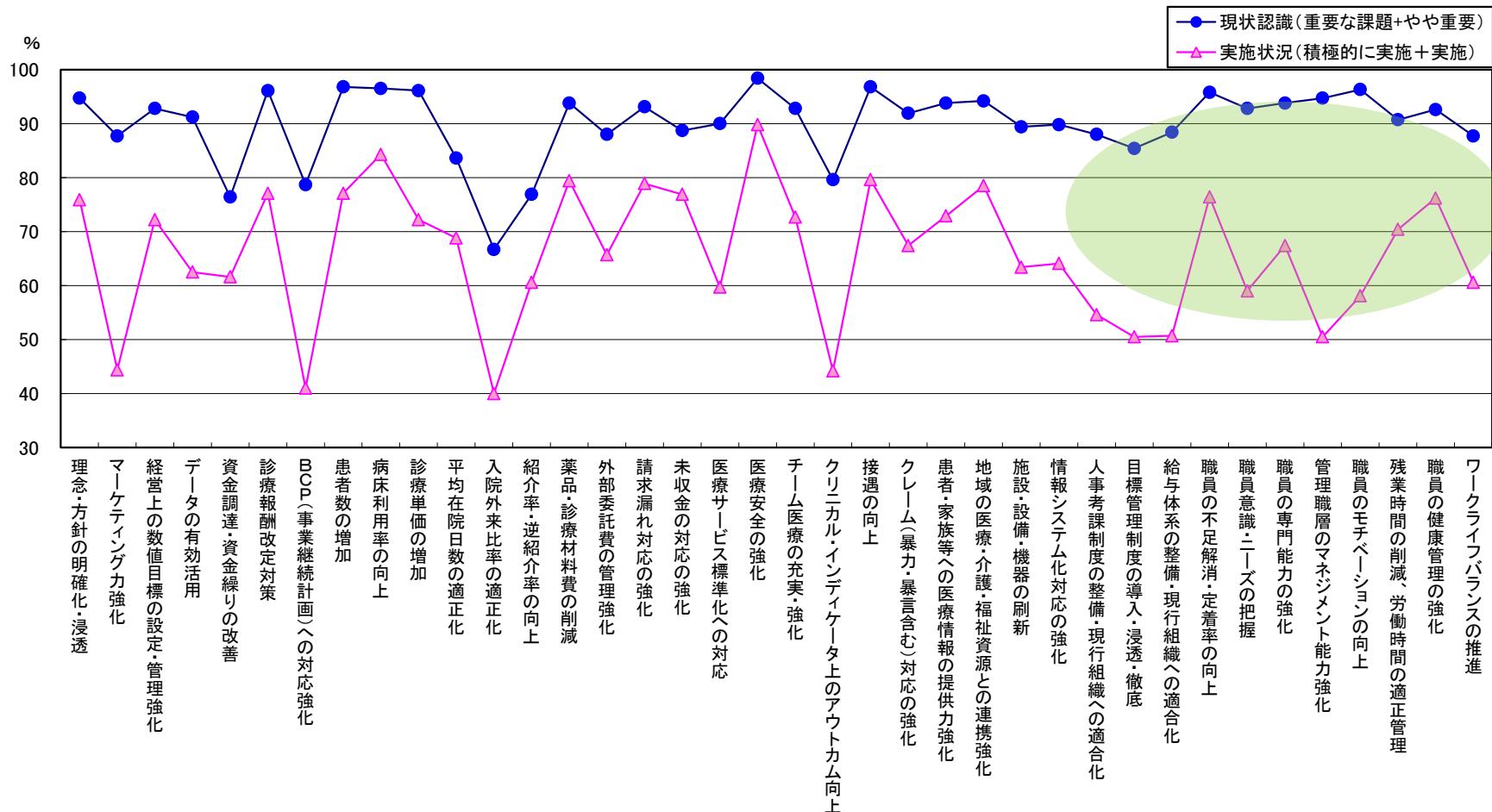
- DPC・非DPC病院別でみると、どちらも概ね同様の傾向を示しているが、全体的に非DPC病院の影響度割合がDPC病院をやや下回っている。



経営課題の認識と対応状況について

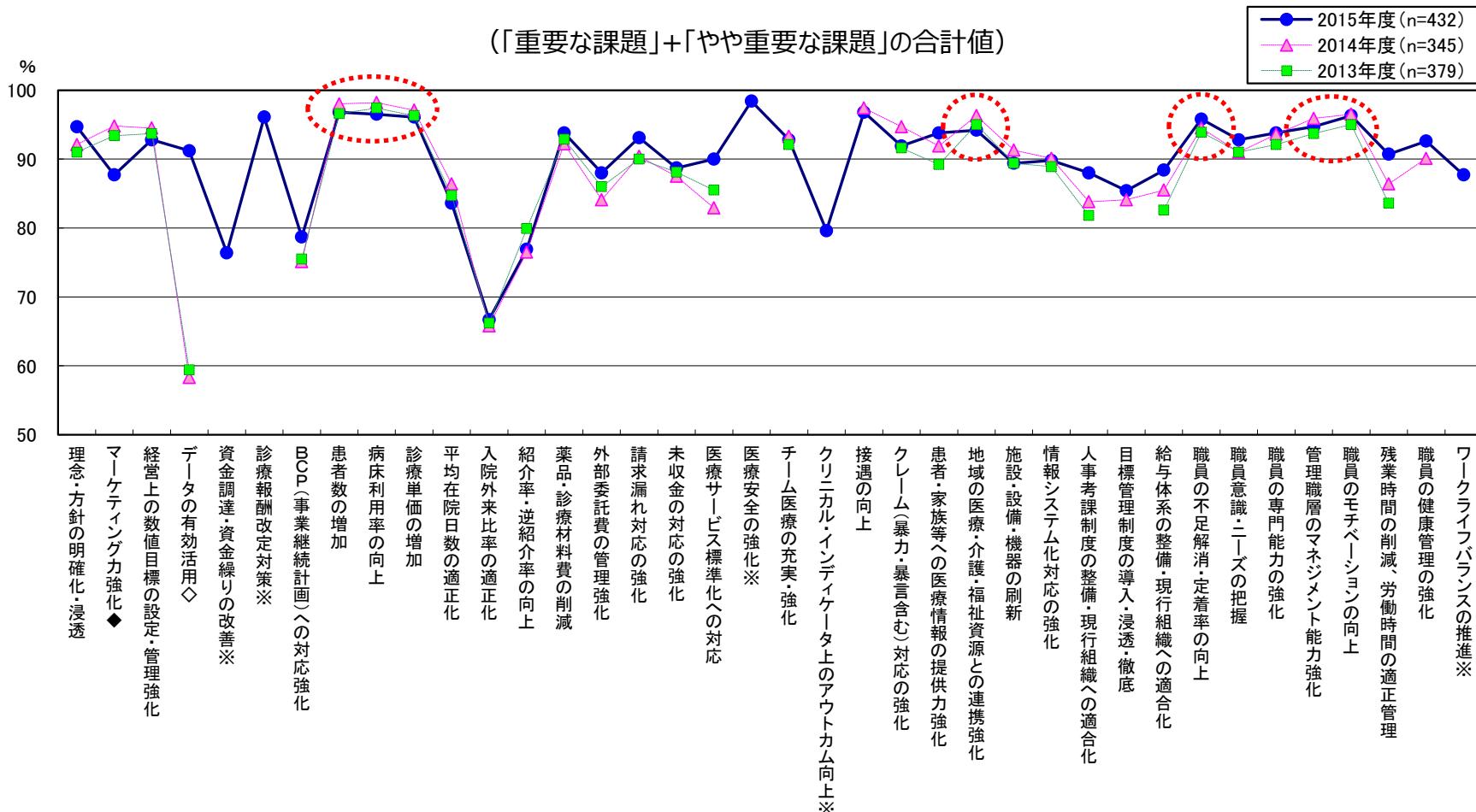
経営課題 現状認識と対応実施状況

- 特に「職員のモチベーションの向上」や「給与体系の整備」「管理職層のマネジメント能力強化」等、人事・労務管理面の課題については、多くの病院で重要と認識されつつも、対応が十分になされていない。
- 経営課題に対する対応実施状況としては、「医療安全の強化」の実施割合がもっと高く、約9割の病院で実践されている。



経営課題 現状認識 (経年比較)

- 「患者数の増加」「病床利用率の向上」「診療単価の増加」「地域の医療・介護・福祉資源との連携強化」「管理職層のマネジメント能力強化」「職員のモチベーションの向上」等の課題認識割合（「重要な課題」+「やや重要な課題」の合計値）が高く、概ね例年通りの傾向を示している。



経営管理

収益向上・費用削減

医療サービス

人事・労務管理

※2015年度新規項目

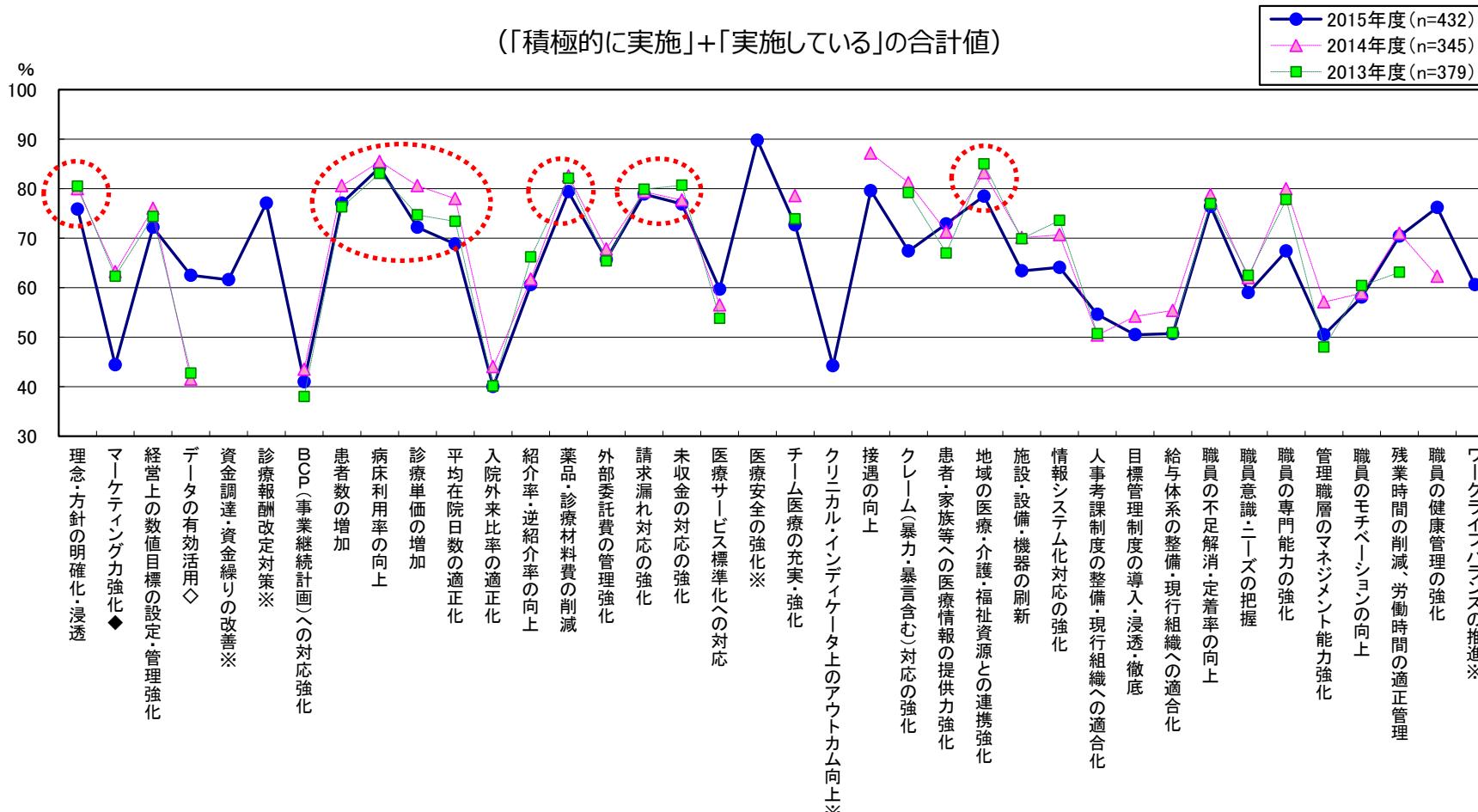
◆2014、2013年度は「DPCへの対応とデータの有効活用」

◆2014、2013年度は「経営分析力・マーケティング力強化」

経営課題 対応実施状況

(経年比較)

- 「病床利用率の向上」や「診療単価の増加」等の収益向上・費用削減に関する経営課題や、「理念・方針の明確化」「地域の医療・介護・福祉資源との連携強化」等の課題に対する対応実施割合（「積極的に実施」+「実施している」の合計値）が高く、概ね例年通りの傾向を示している。また新設項目の「医療安全の強化」や「診療報酬改定対策」も、対応実施割合が高かった。



経営管理

収益向上・費用削減

医療サービス

人事・労務管理

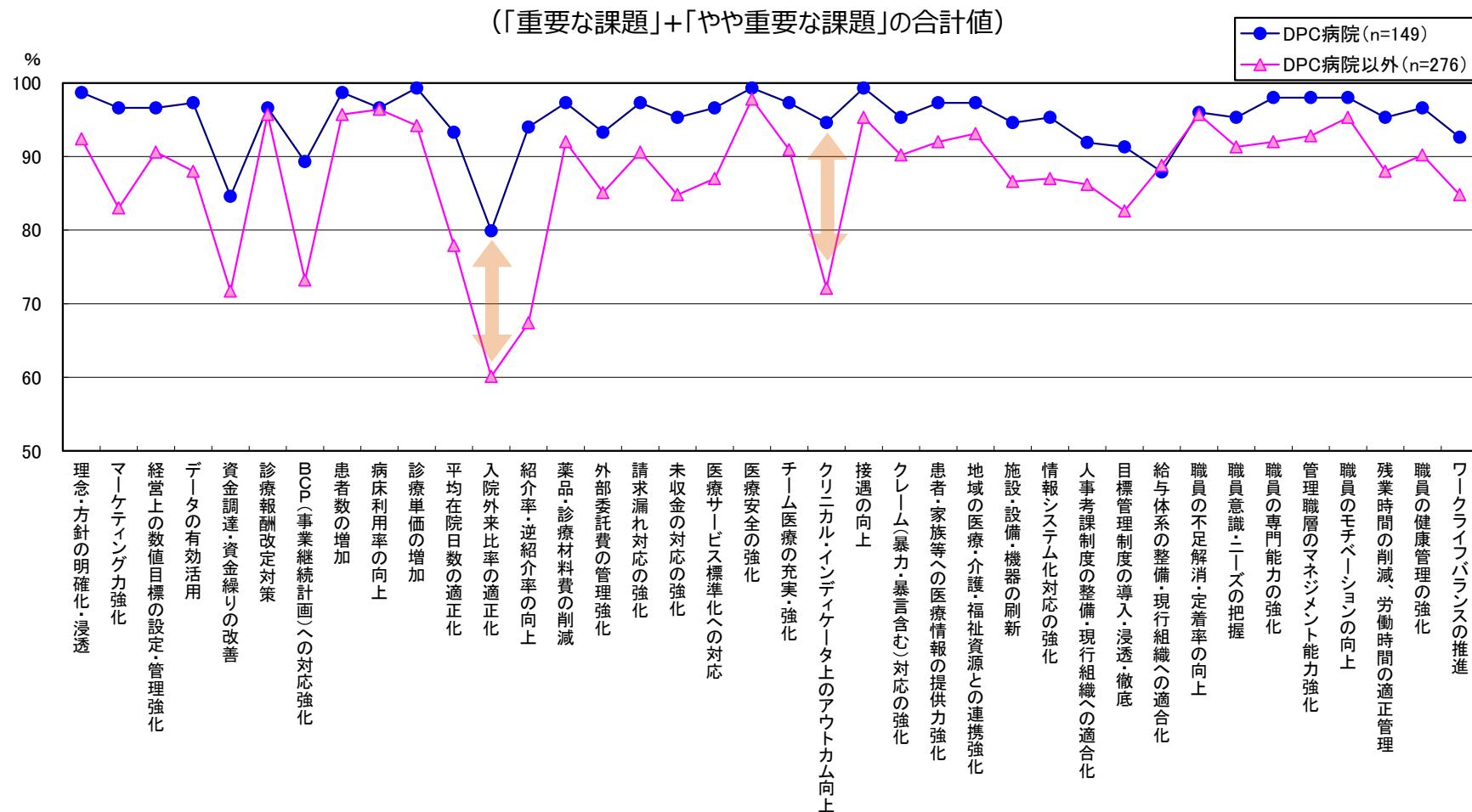
※2015年度新規項目

◆2014、2013年度は「DPCへの対応とデータの有効活用」

◆2014、2013年度は「経営分析力・マーケティング力強化」

経営課題 現状認識 (DPC・非DPC病院別)

- おもに「入院外来比率の適正化」や「クリニカル・インディケーター上のアウトカム向上」等で、DPC病院の課題認識が非DPC病院を大きく上回っている。

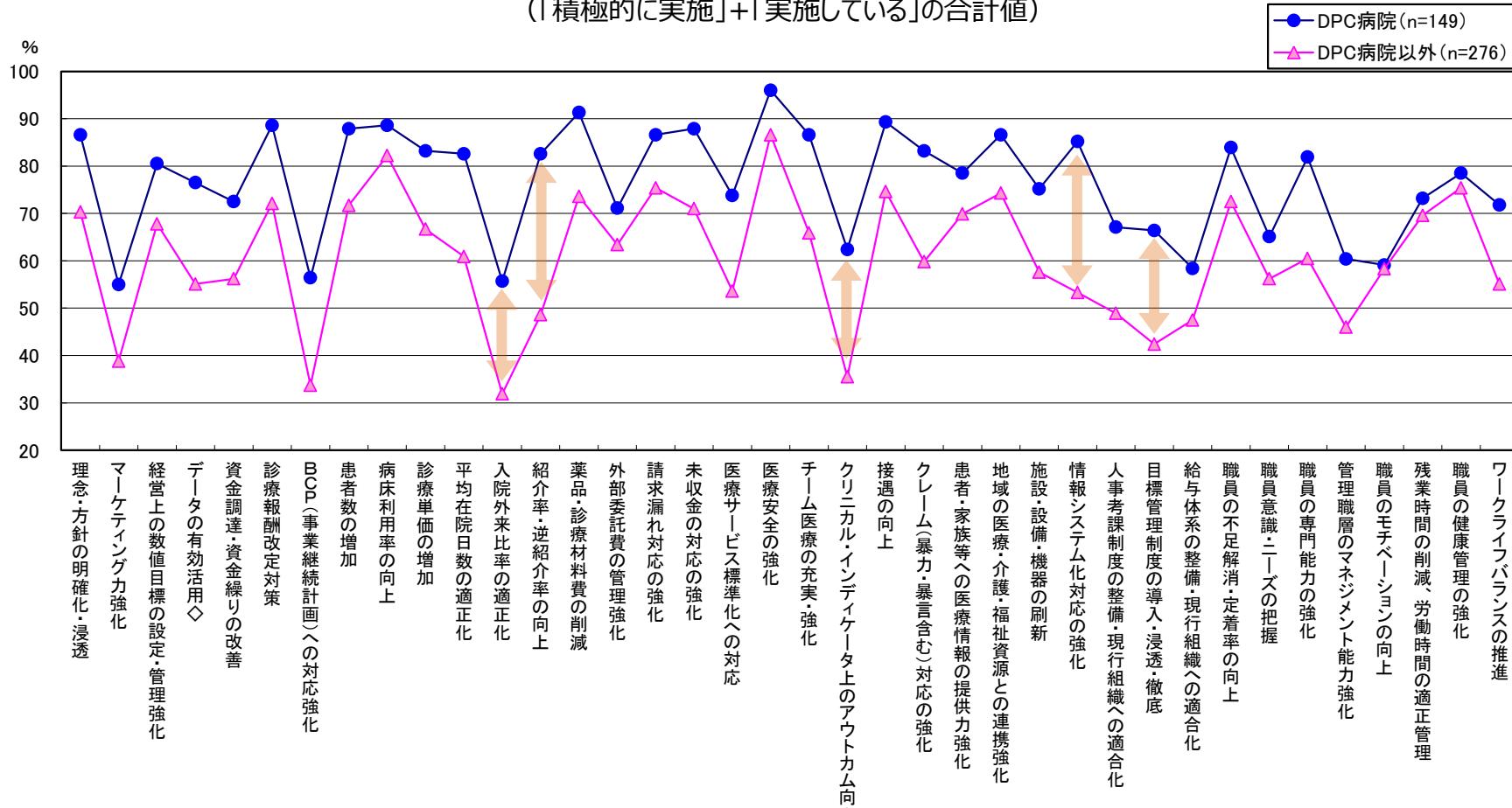


経営課題 対応実施状況

(DPC・非DPC病院別)

- おもに「入院外来比率の適正化」や「紹介率・逆紹介率の向上」「クリニカル・インディケーター上のアウトカム向上」「情報システム化対応の強化」「目標管理制度の導入・浸透・徹底」で、DPC病院の対応実施状況が、非DPC病院を大きく上回っている。

(「積極的に実施」+「実施している」の合計値)



経営管理

収益向上・費用削減

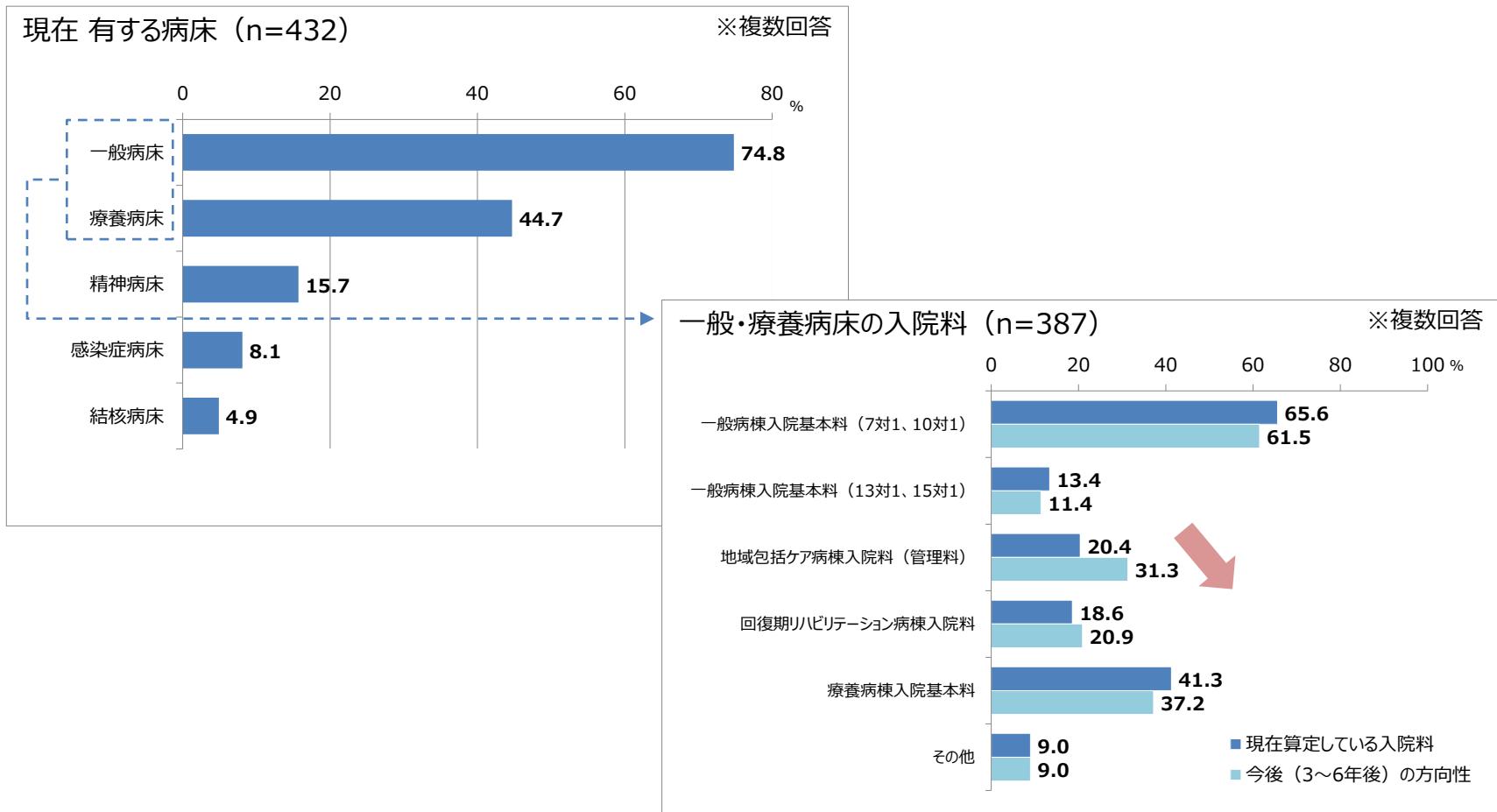
医療サービス

人事・労務管理

病床機能・機能再編について

一般・療養病床の今後の方針性

- 一般・療養病床で算定する入院料をみると、現在、地域包括ケア病棟入院料を算定している病院の割合は20.4%であるのに対し、今後（3～6年後）の方向性としては31.3%に増加する。他の入院料と比べ今後増加する見込みである。
 - なお、病床規模別でみると200床以上の病院、DPC・非DPC病院別ではDPC病院において、特にこの傾向が顕著である（22、23ページ参照）。

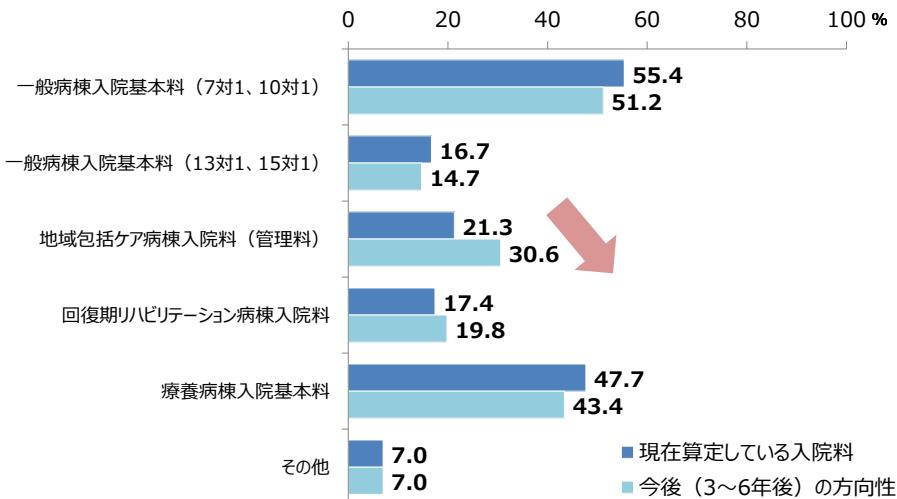


一般・療養病床の今後の方針

(病床規模別)

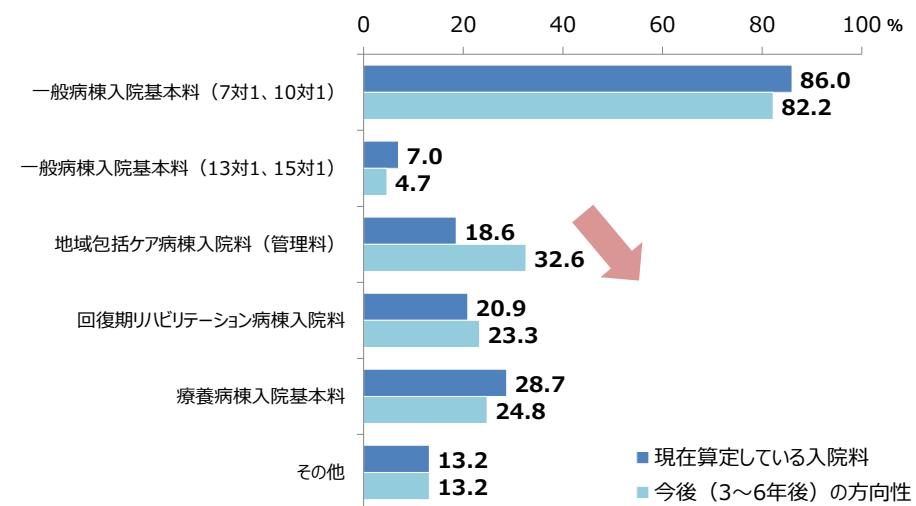
200床未満 (n=258)

※複数回答



200床以上 (n=129)

※複数回答

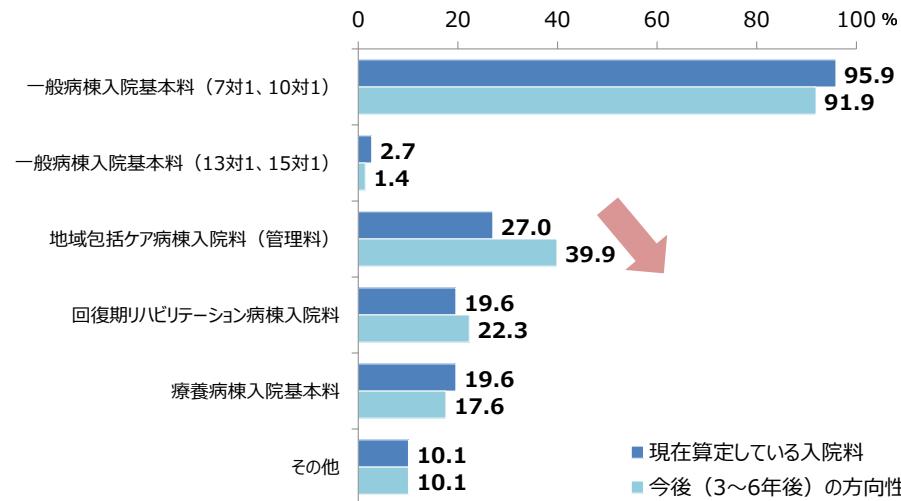


一般・療養病床の今後の方針

(DPC・非DPC病院別)

DPC病院 (n=148)

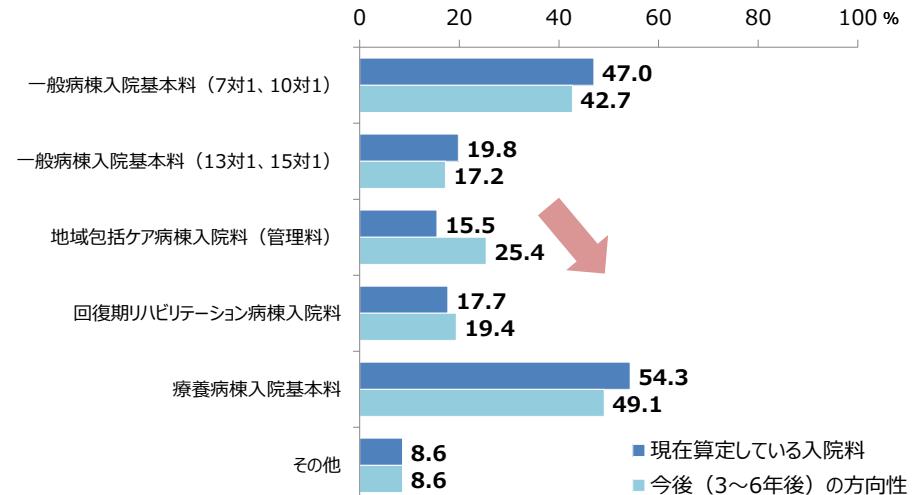
※複数回答



※DPC病院：DPC対象病院およびDPC準備病院

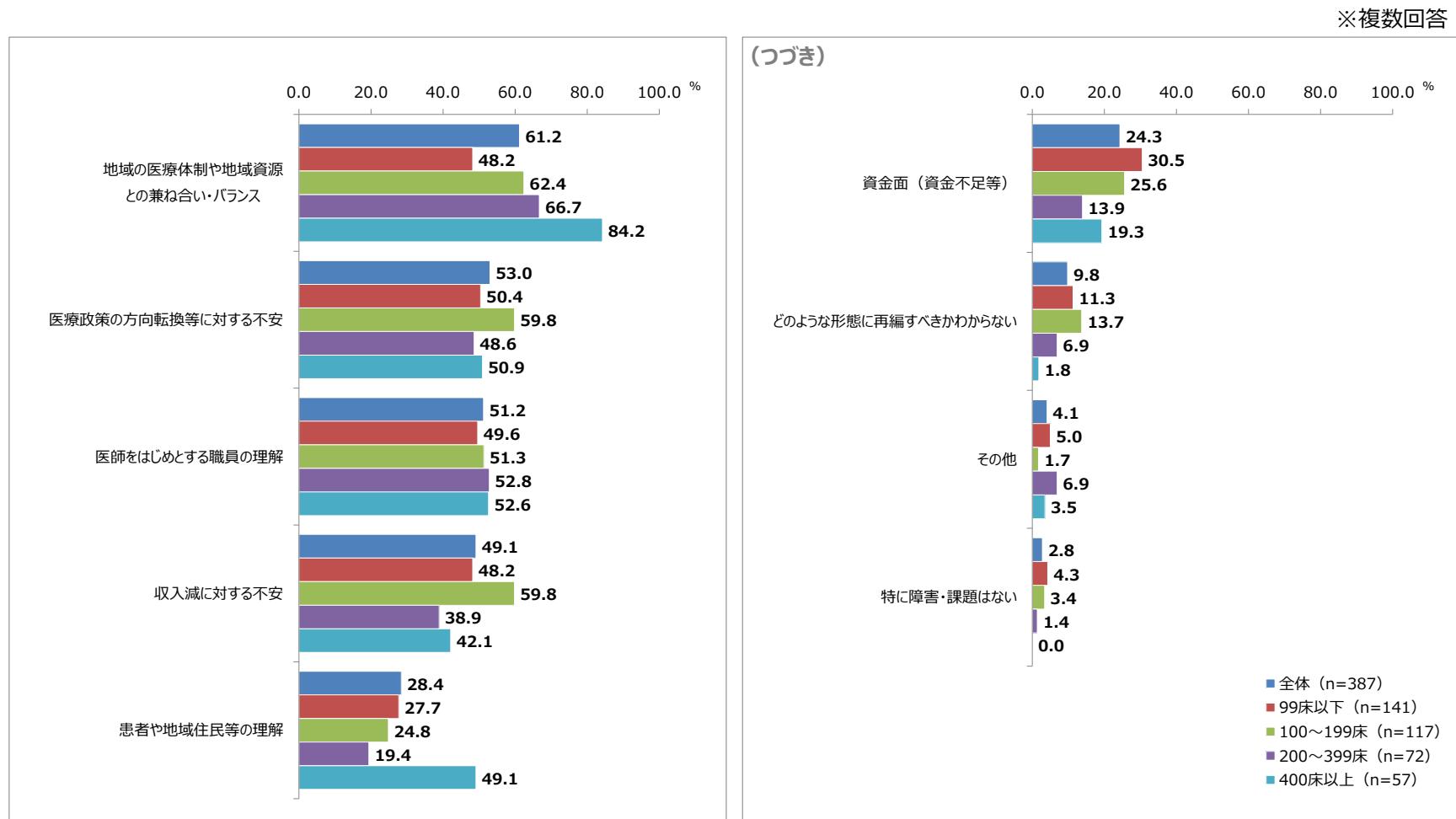
DPC病院以外 (n=232)

※複数回答



今後の機能再編における障害や課題

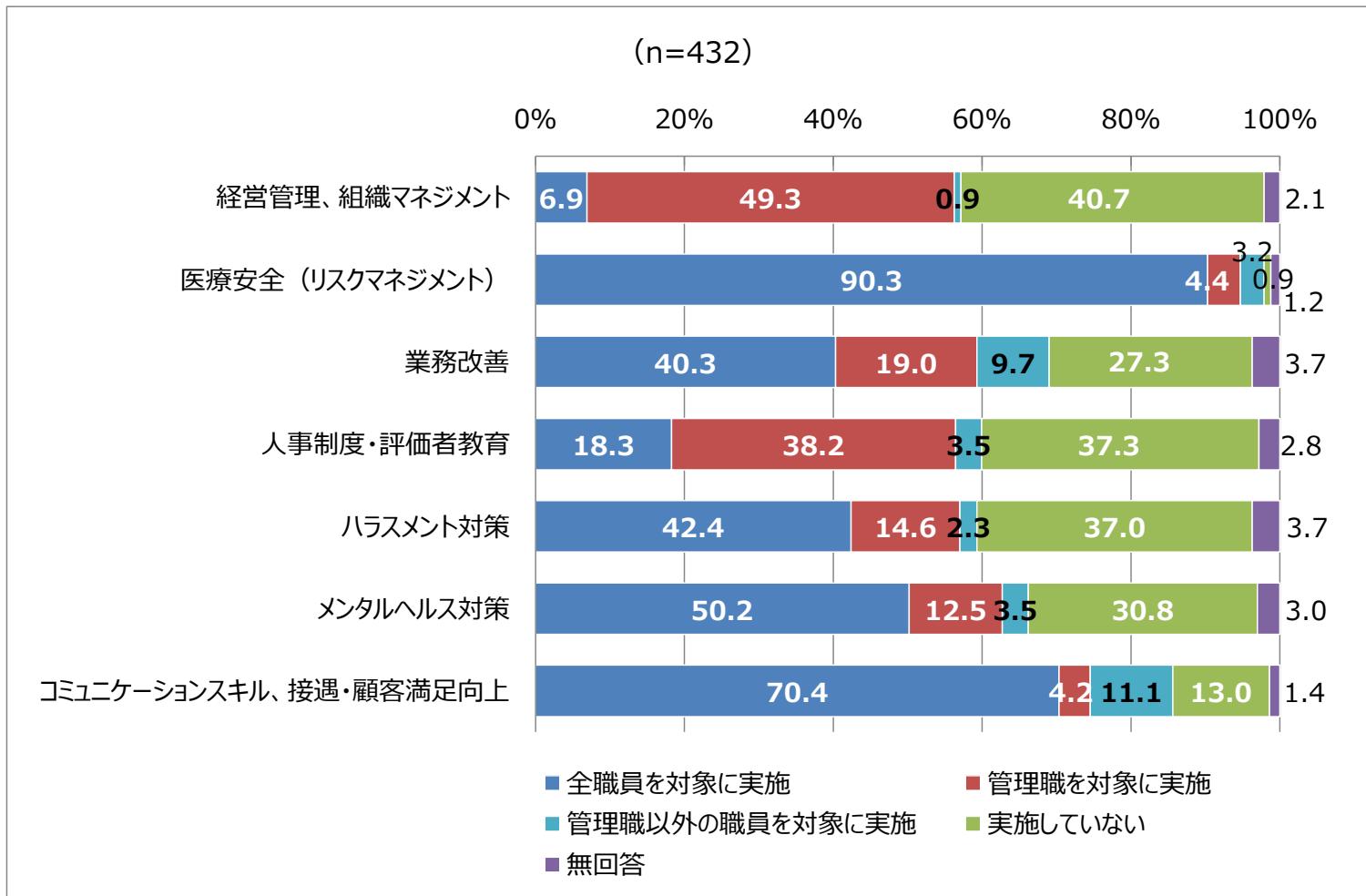
- 今後の機能再編における障害・課題については、全体でみると「地域の医療体制や地域資源との兼ね合い・バランス」が最も多く挙げられており（61.2%）、また病床規模が大きいほどこの割合が高く、400床以上の病院では84.2%となっている。
- また、「患者や地域住民等の理解」についても、400床以上病院の値が突出して高くなっている。



職員教育について

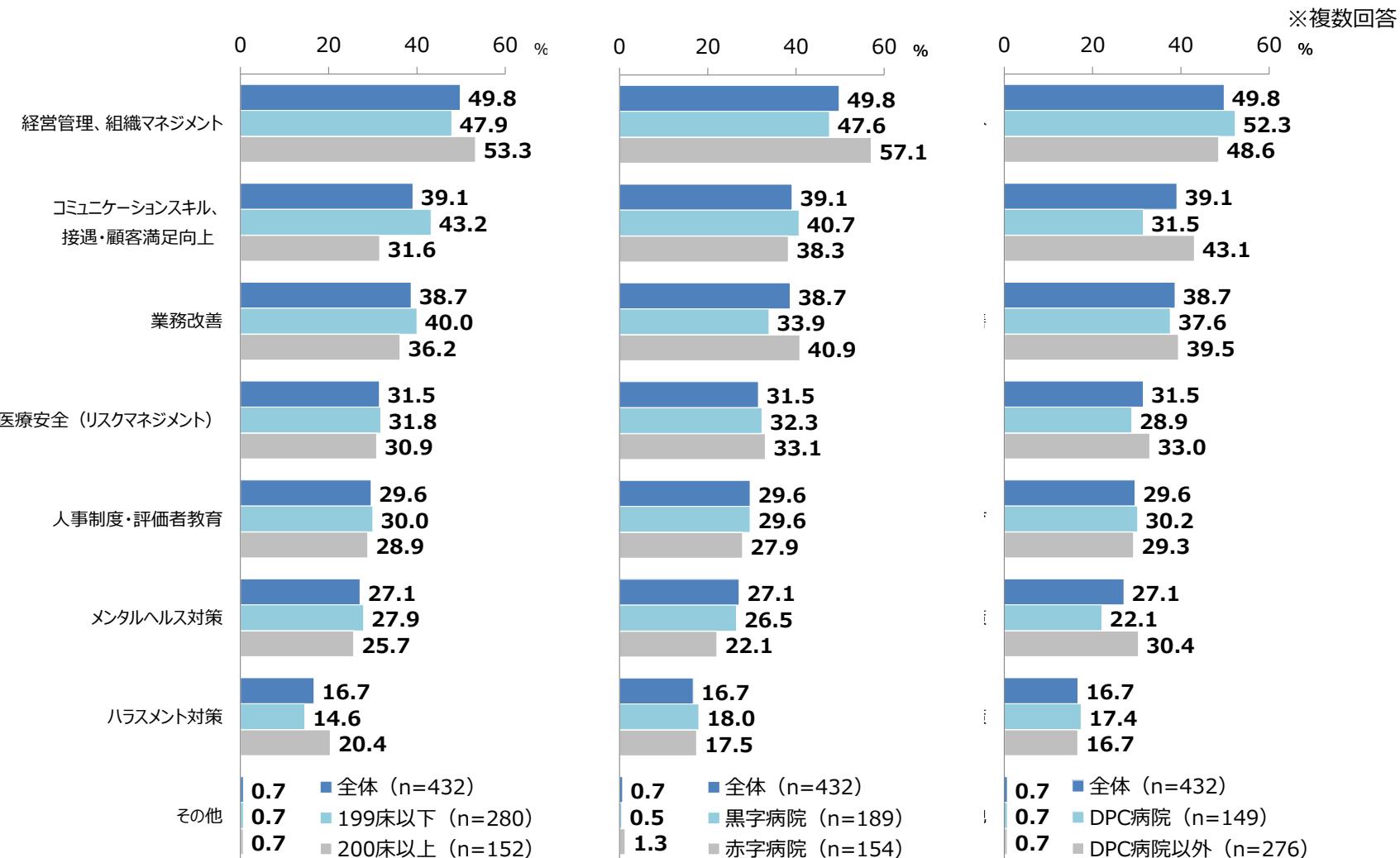
病院主催で企画・実施している各種研修の実施状況

- 各種研修の実施状況をみると、「医療安全」や「コミュニケーションスキル、接遇・顧客満足向上」に関する研修は、全職員を対象に多くの病院で実施されている。
- 「経営管理・組織マネジメント」や「人事制度・評価者教育」の研修については、管理職を中心に実施されている。



今後強化したい教育テーマ

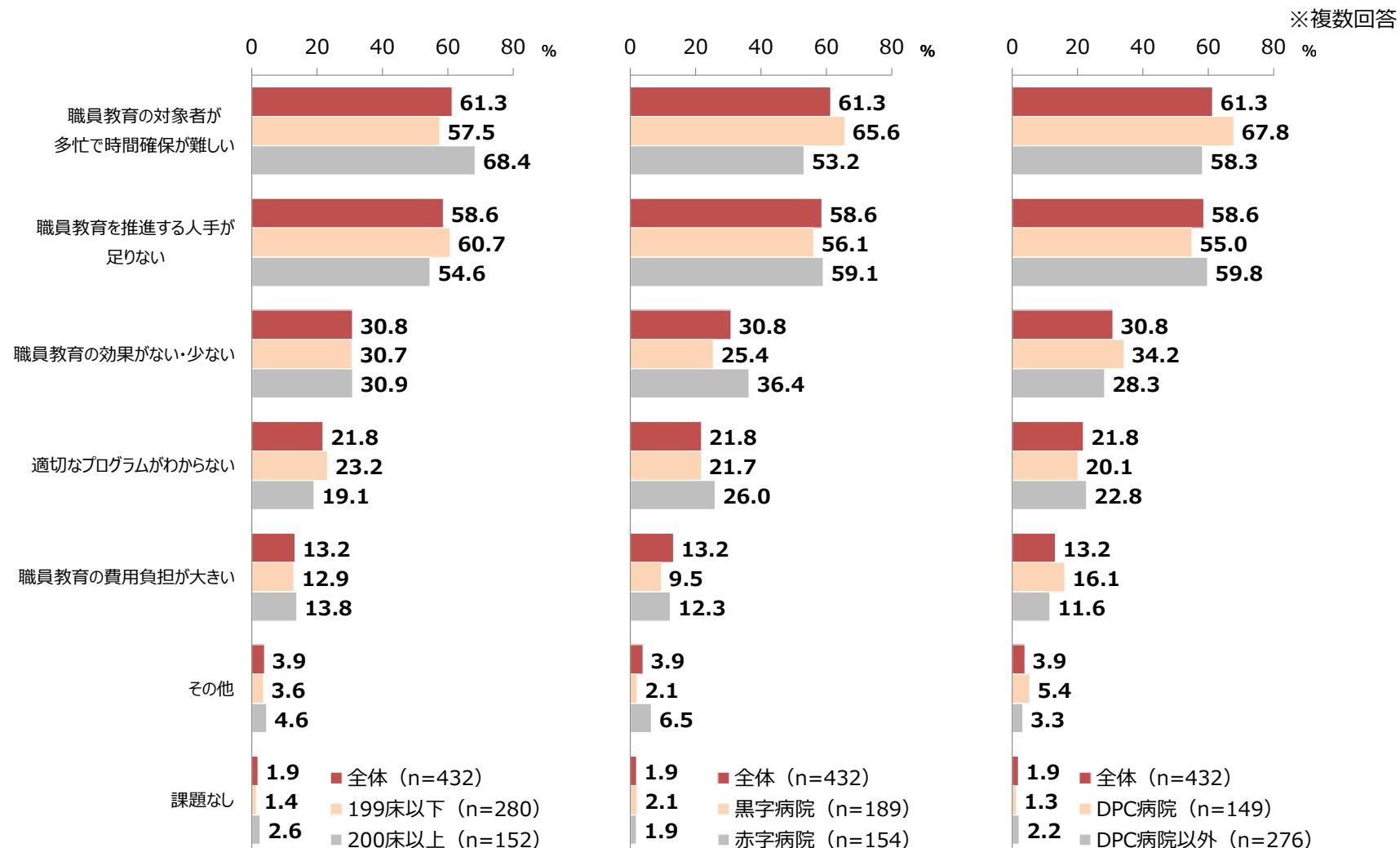
- 今後強化したいテーマについては、全体でみると「経営管理・組織マネジメント」が最も高く（49.8%）、次いで「コミュニケーションスキル、接遇・顧客満足向上」（39.1%）、「業務改善」（38.7%）とつづく。
- 属性別にみて、全体的な傾向に大きな差は見られなかった。



※DPC病院：DPC対象病院およびDPC準備病院

職員教育における課題

- 職員教育における課題については、全体でみると「職員教育の対象者が多忙で時間確保が難しい」(61.3%) および「職員教育を推進する人手が足りない」(58.6%) の割合が最も高かった。
- 属性別にみて、全体的な傾向に大きな差は見られなかった。



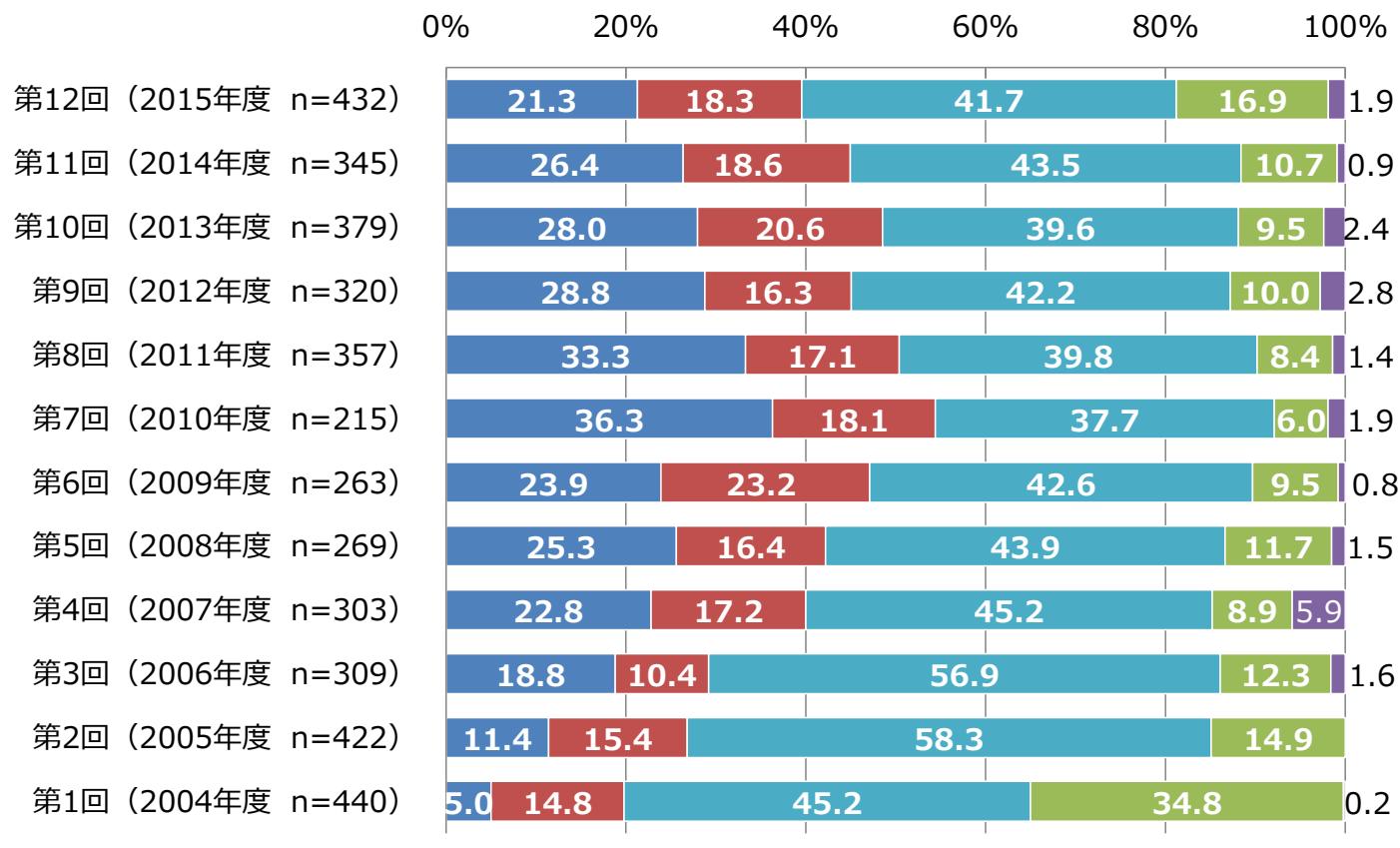
※DPC病院：DPC対象病院およびDPC準備病院

BSCの取組みについて

BSCの取組状況

(経年比較)

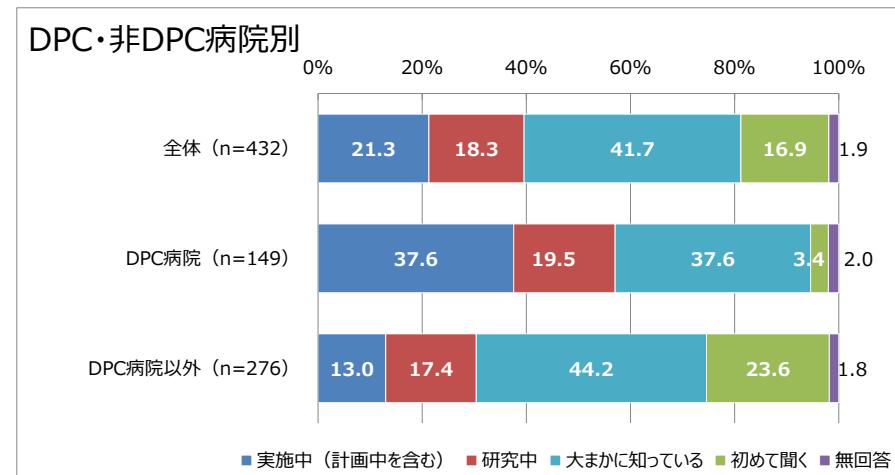
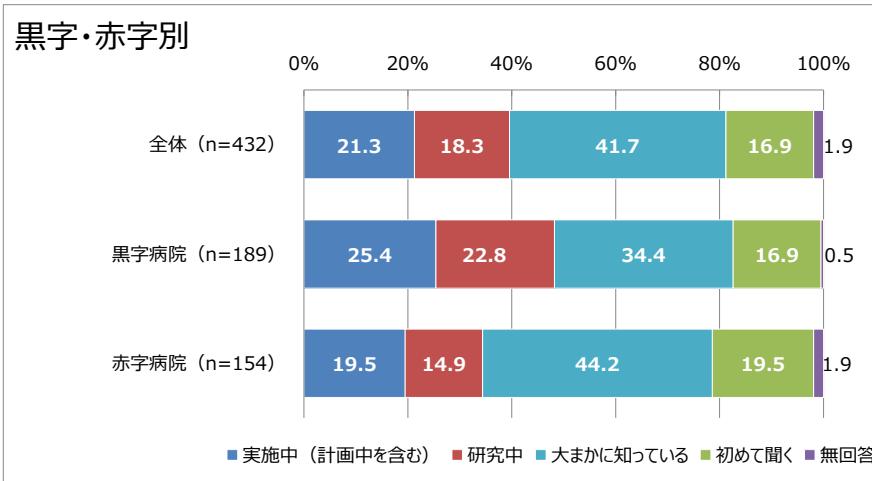
- 21.3%の病院が、すでにBSCを導入している（2004年度比16.3ポイント増）。



BSCの取組状況

(黒字・赤字別／DPC・非DPC病院別)

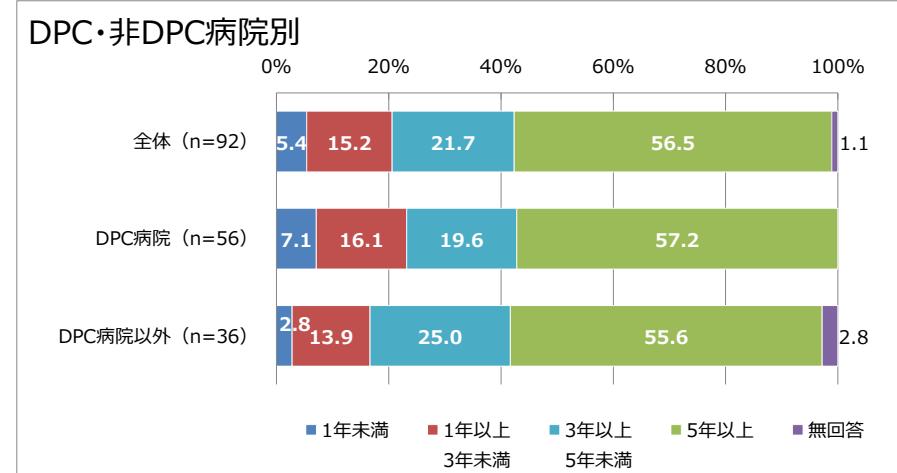
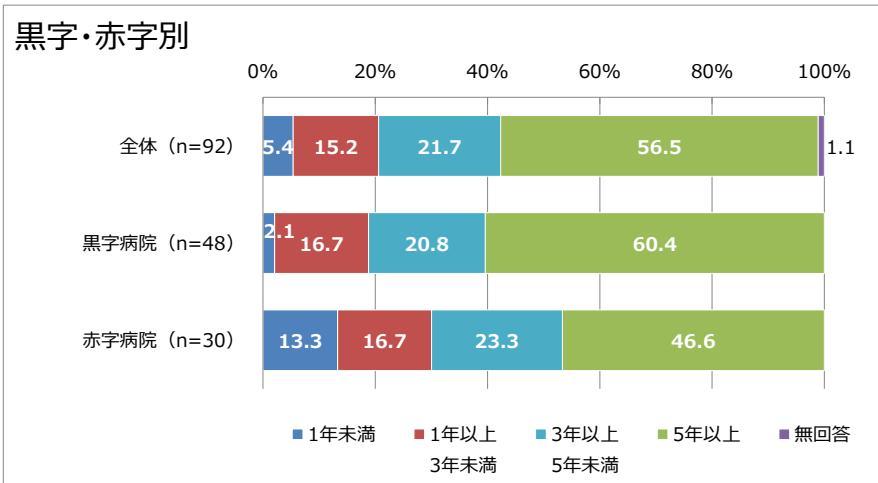
- 黒字・赤字病院別にみると、黒字病院では、全体と比較して「実施中」や「研究中」の割合がやや高い。
- DPC・非DPC病院別にみると、DPC病院の37.6%がBSCを導入しており、非DPC病院と比べて20ポイント以上上回っている。



※DPC病院：DPC対象病院およびDPC準備病院

BSCを導入・運用してからの経過年数

- 全体では、BSCを導入・運用してからの経過年数が「5年以上」とする回答割合が、5割以上を占めた。
- 赤字病院では「5年以上」の割合が全体と比べて10ポイント程度低く、近年取り組み始めた病院が多い。

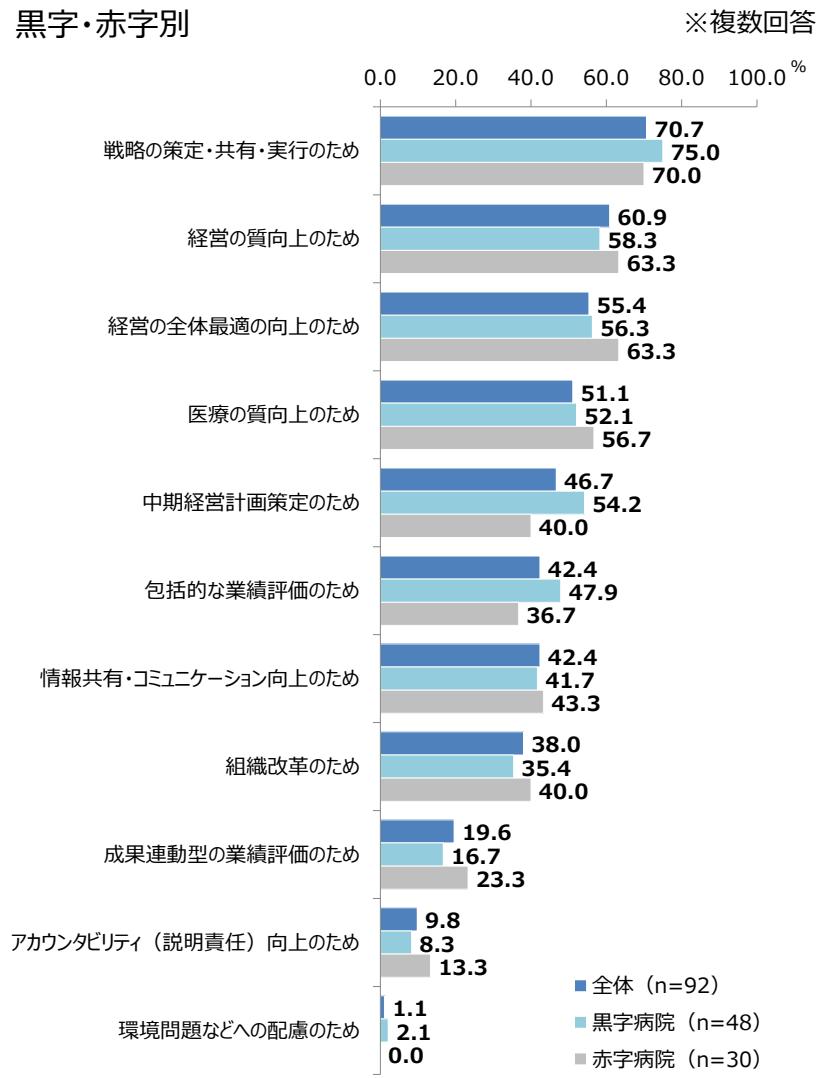


※DPC病院：DPC対象病院およびDPC準備病院

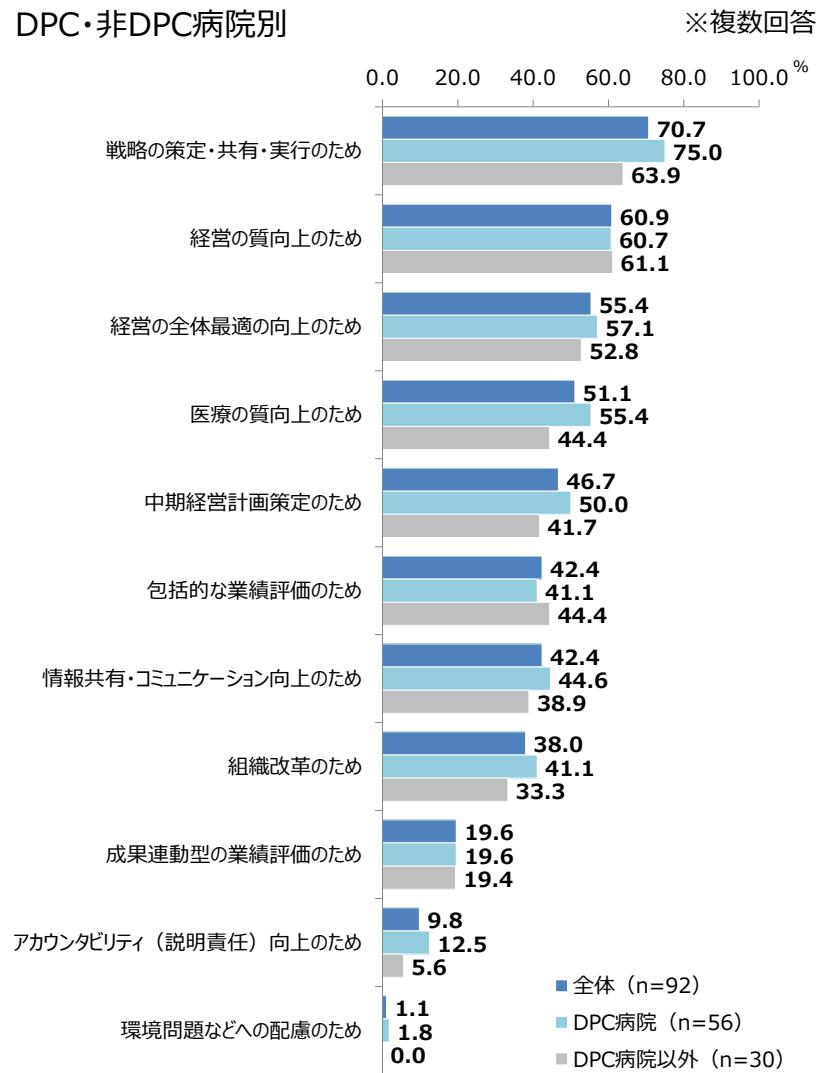
BSCに取り組んだ目的

- BSCに取り組んだ目的は、全体では「戦略の策定・共有・実行のため」が最も多く（70.7%）、次いで「経営の質向上のため」（60.9%）、「経営の全体最適の向上のため」（55.4%）と続く。

黒字・赤字別

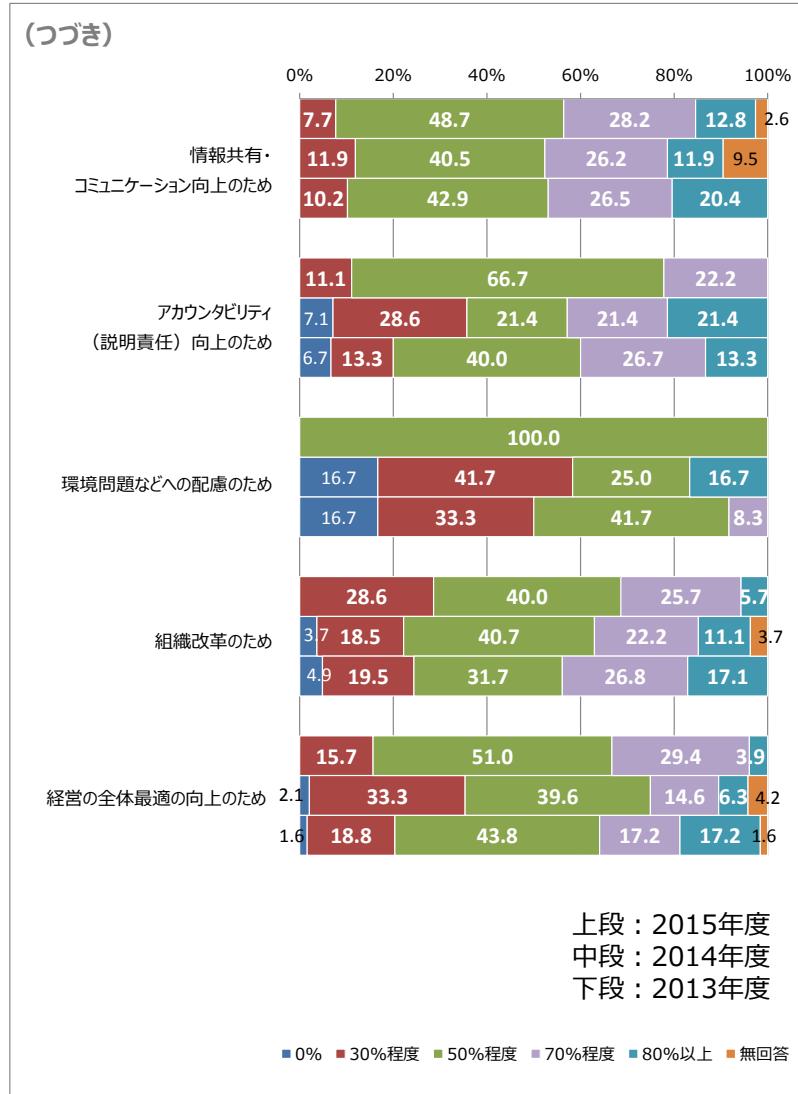
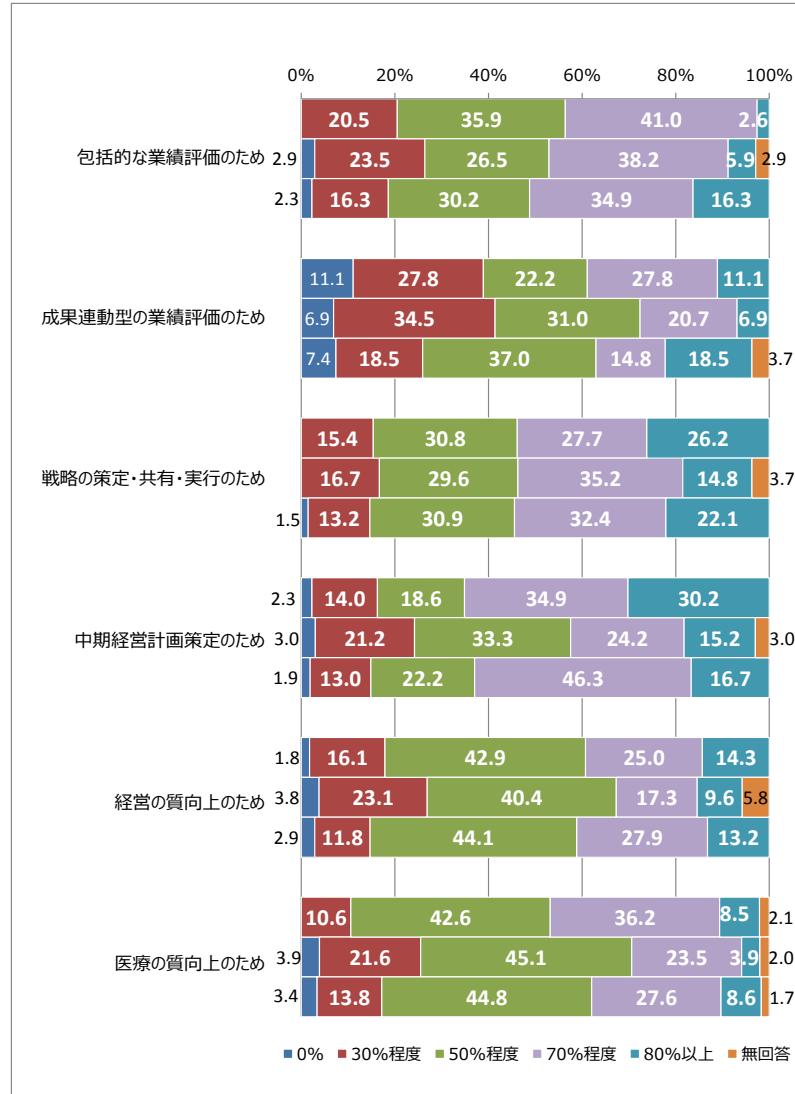


DPC・非DPC病院別



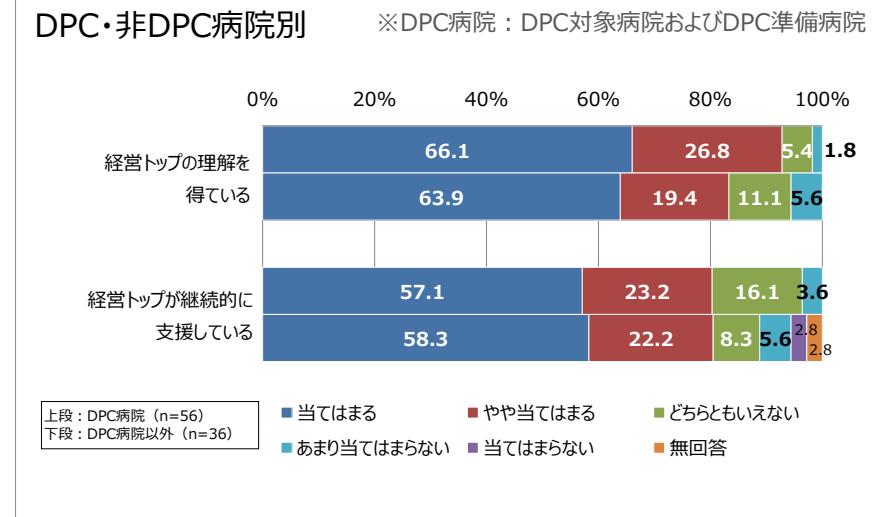
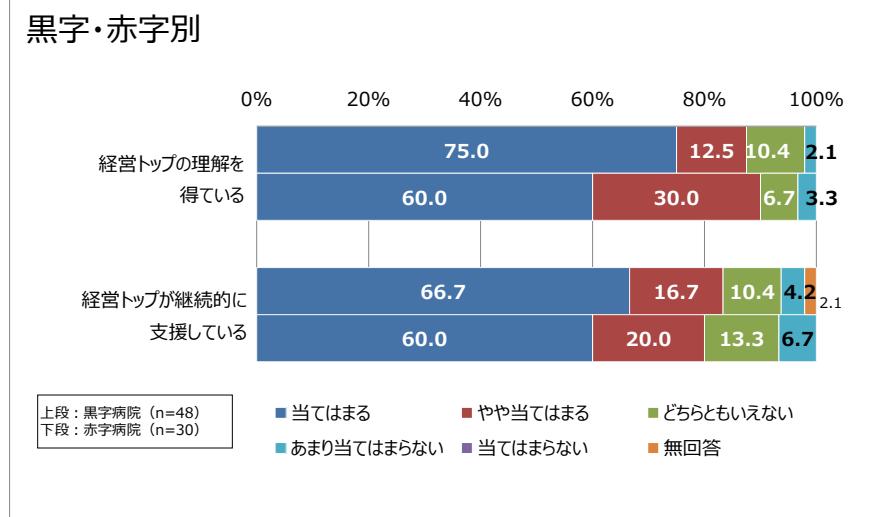
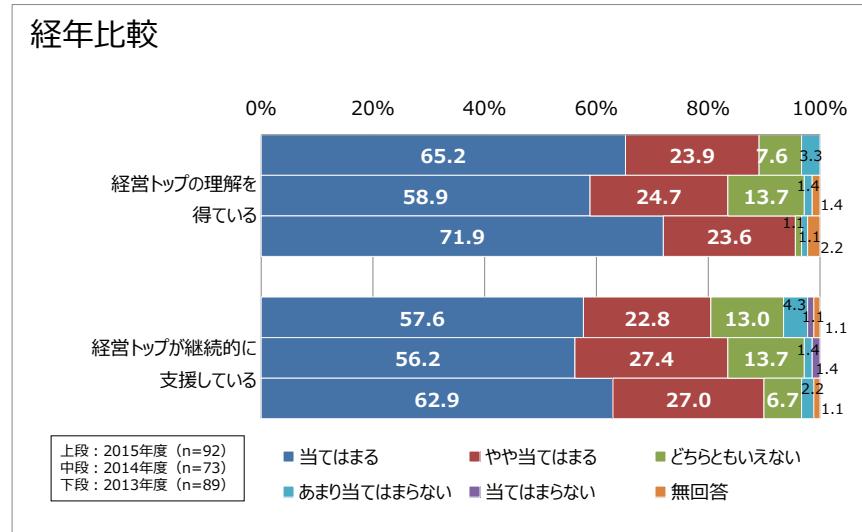
BSCに取り組んだ目的の達成度

- BSCに取り組んだ目的の達成度については、いずれの目的においても、50～70%程度という回答が、おおよそ半数を占めている。



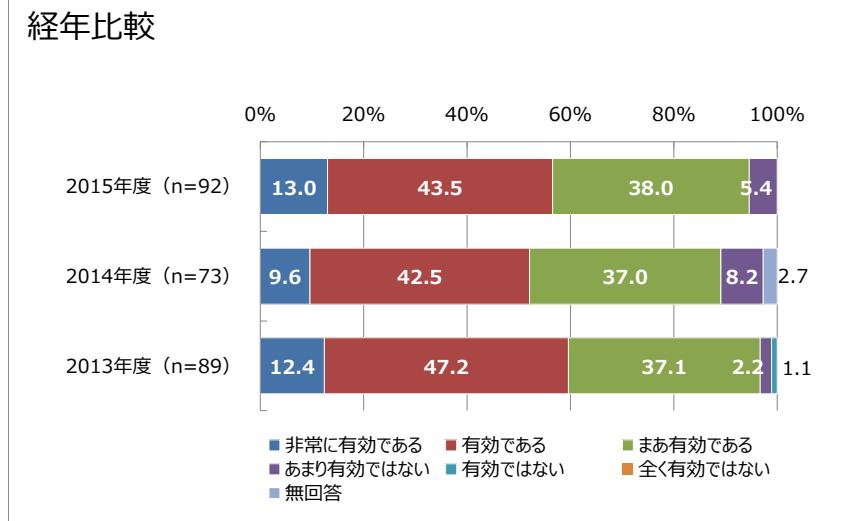
BSCに対する経営トップの関わり方

- BSCに取り組んでいる病院では、概ね8割以上の病院において、経営トップの理解のもと、継続的な支援がなされている。

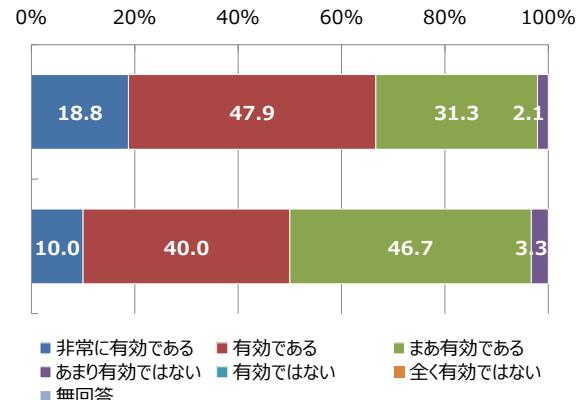


BSCの経営管理手法としての有効度

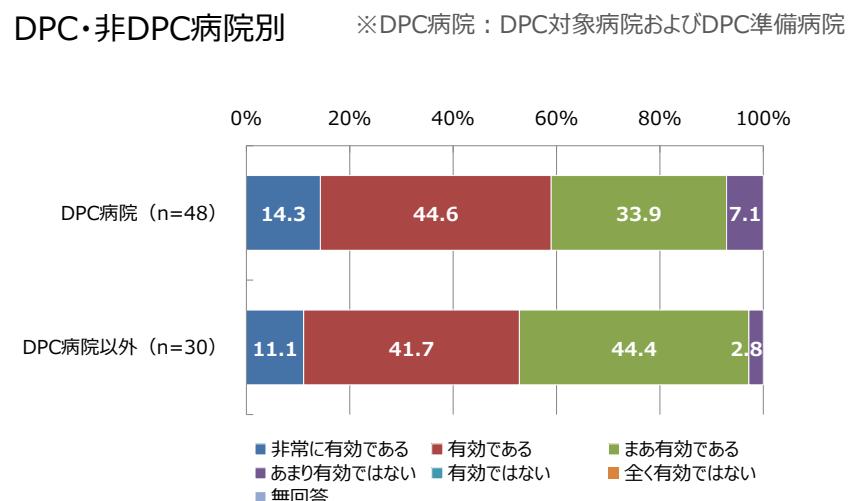
- BSC導入病院では、94.5%が経営管理手法としてBSCを有効と判断している。



黒字・赤字別



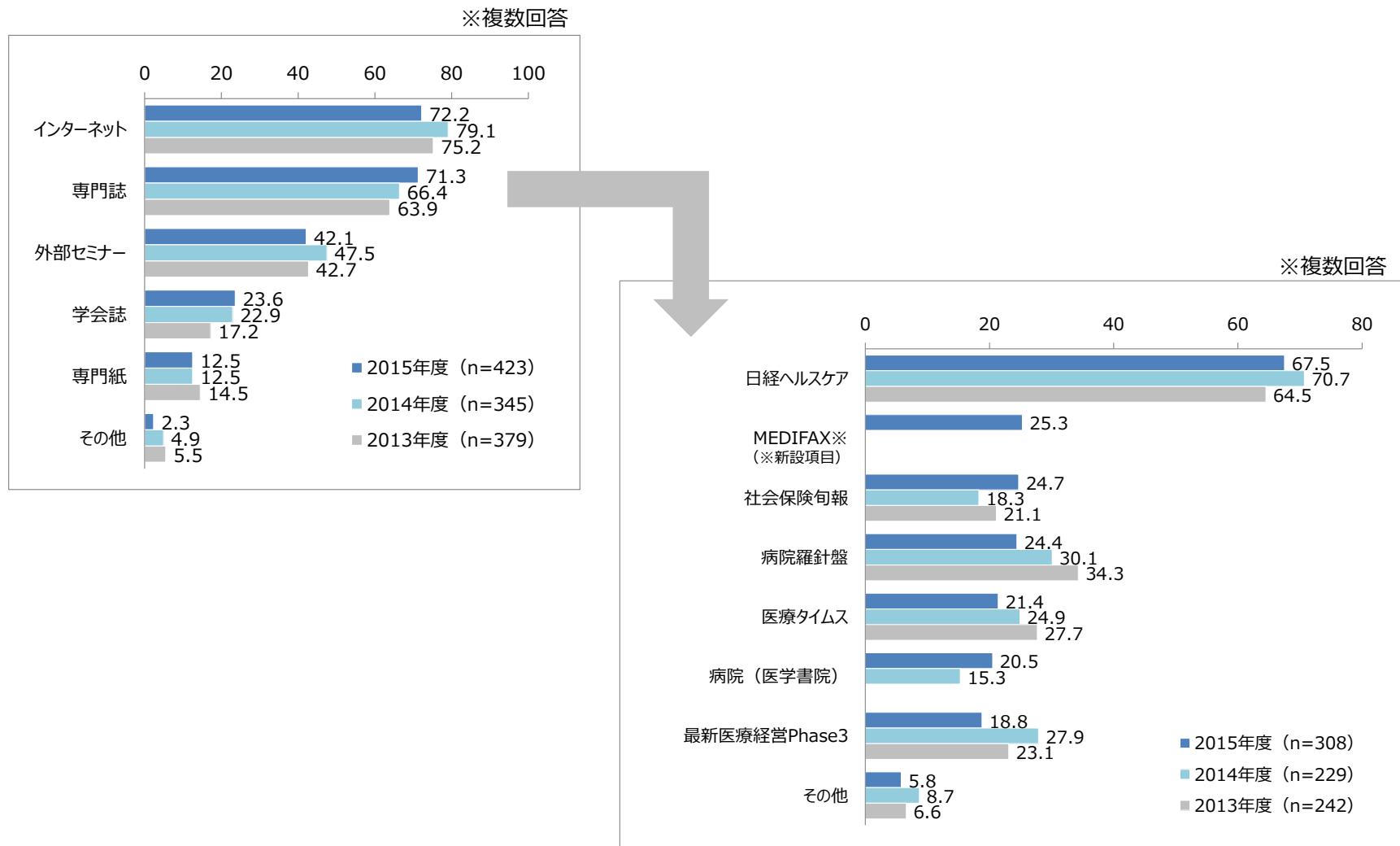
DPC・非DPC病院別



その他

経営関連情報の収集媒体

- 経営関連情報の収集媒体としては、「インターネット」や「専門誌」が多く利用されている。
- 専門誌では、「日経ヘルスケア」の割合が最も高い。



【第12回】 病院の経営課題等に関する調査 結果報告
2016年 7月

株式会社日本能率協会総合研究所 ヘルスケア研究部 コンサルティンググループ
〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋1-2-2 住友商事竹橋ビル15階
TEL:03-3578-7947 FAX:03-3578-7614
E-mail: iryou-fukushi@jmar.co.jp

<禁無断複製・転載>
本資料の全部または一部を転載・複製する際は、当社までご連絡下さい。