

【第10回】
病院の経営課題等に関する調査
結果報告

2014年3月

株式会社日本能率協会総合研究所



調査の概要

1. 目的

本調査は病院を取り巻く社会経済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. 内容

- (1) 病院を取り巻く外部環境について
- (2) 病院の経営課題について
 - ・重要な経営課題
 - ・人事評価制度／目標管理制度等
- (3) バランス・スコアカード(BSC)について
 - ・導入状況、取り組み状況
 - ・導入の狙いや効果 他

3. 発送及び回収状況

発送数	4,096件
回収数	379件(回収率9.3%)

4. 調査期間

2013年8月～12月実施

5. 調査体制

日本大学商学部 高橋淑郎教授／日本能率協会総合研究所 共同研究

調査結果のポイント①

1. 収支の状況(p.11~p.12)

- ◆病院全体(13年度)でみると、黒字(「大幅な黒字」+「黒字」)が全体の約半数(47.7%)、赤字(「赤字」+「大幅な赤字」)は約3割(31.4%)(p.11)。
- ◆「DPC I・II群」のおよそ2/3(64.7%)が「増収・増益」で、他の病院群よりも業績の良さがうかがえる(p.12)。

2. 外部環境(p.13~p.14)

- ◆病院全体(13年度)では、「診療報酬の改定」「高齢化の進展」「看護師不足」「(エネルギー、資材等)各種コストの高騰」「医師不足」が、前回同様影響を受ける割合が高い。「高齢化の進展」「看護師不足」「(エネルギー、資材等)各種コストの高騰」に加え、「(医師・看護師以外の)人材不足」「地域貢献に対する要求の高まり」「地域内の機能分担と再編・統合の促進」などで、影響を受ける割合が年々増加(p.13)。
- ◆「DPC I・II群」では、「(医師・看護師以外の)人材不足」「地域の医療・福祉資源の不足」「近隣競合病院との競争激化」「個人情報保護や内部統制などの規制強化」「各種評価制度の普及」などが、他の病院群より影響を受ける割合が高い(p.14)。

3. 経営課題の現状認識と対応実施状況(p.15~p.19)

- ◆病院全体で、経営課題の現状認識と対応実施状況の関係をみると、「職員のモチベーションの向上」「管理職層のマネジメント能力強化」「人件費・人件比率の低下」「職員意識・ニーズの把握」「給与体系の整備・適合理化」「人事考課制度の整備・適合理化」「医療サービス標準化への対応」など、主に人事に関わる項目で、重視度合いを高く認識されているものの実施状況で不十分さがみられる(p.15)。

4. 人事評価制度(p.20~p.26)

<実施状況(p.20)>

- ◆病院全体では、およそ2/3(67.6%)(「全職員」+「一部職員」+「経営幹部層のみ」)が人事評価制度を実施。「DPC I・II群」ではさらに割合が高く、およそ9割(88.3%)が実施。

調査結果のポイント②

<職種別の制度の有無(p.21)>

- ◆病院全体で職種別に評価制度の有無をみると、看護師、コメディカル、事務職では、それぞれ9割程度ある。中でも事務職は95.2%で最も高い。一方、医師半数程度(54.4%)にとどまる。

<評価プロセスでの実施内容(p.22)>

- ◆病院全体では医師を除くと、「自己評価(結果を踏まえた評価)」「評価面談」「被評価者へのフィードバック」は、それぞれ6~8割程度で実施されている。
- ◆医師については、「自己評価(結果を踏まえた評価)」「評価面談」「被評価者へのフィードバック」の割合が、他の職種より低い。逆に「多面評価(を踏まえた評価)」ではやや高くなっている。

<処遇への反映方法(p.23~p.24)>

- ◆病院全体では医師を除くと、「賞与」が6割程度で最も高く、続いて「昇進・昇格」「昇給」がそれぞれ4~5割程度あり、これらが主要な反映方法になっている。しかし、「何も反映していない」も2割程度ある(p.23)。
- ◆医師については、最も高い「賞与」でも44.1%、続いて「昇進・昇格」「昇給」が、それぞれ3~4割程度で他の職種よりも低い。一方、「年俸(制)」は、およそ2割と他の職種より高い。なお医師の場合、DPC医療機関群別にみると、「その他病院」で「年俸(制)」が1/3程度(34.1%)と高さが目立っている(p.24)。

<課題(p.25~p.26)>

- ◆病院全体では「評価者による評価のバラツキ」(68.0%)、「質の異なる仕事の評価の難しさ」(63.6%)がそれぞれ約2/3、「評価基準のあいまいさ」がおよそ半数(56.4%)と、これらが、評価制度の主要な課題になっている(p.25)。

5. 目標管理制度(p.27~p.32)

<導入状況(p.27)>

- ◆病院全体でみると、およそ半数(50.6%)（「全職員」+「一部職員」+「経営幹部層のみ」を対象に）が導入済み。「DPC I・II群」では、およそ3/4(73.5%)が導入済みで、他の医療機関群よりも高い。

調査結果のポイント③

<導入してからの経過年数(p.28)>

- ◆ 病院全体では、「5～10年未満」が34.7%で最も割合が高い。しかし、5年未満も43.2%あり、目標管理制度は近年急速に導入が進んでいると考えられる。

<人事評価制度との連動(p.29)>

- ◆ 病院全体では、人事評価制度と目標管理制度を「連動している」が約半数(54.6%)、「今後連動を予定・検討」が13.1%あり、人事評価制度と目標管理制度の連動化が進んでいるとみられる。

<現状評価(p.30)>

- ◆ 病院全体では、およそ3/4(76.1%)が、目標管理制度を有効(「有効」+「やや有効」としている。

<課題(p.31)>

- ◆ 病院全体では、「適切な目標設定の難しさ」(72.7%)、「適切な評価の難しさ」(66.5%)が主要な課題となっている。

6. BSCの取り組み(p.33～p.40)

<取り組み状況(p.33～p.34)>

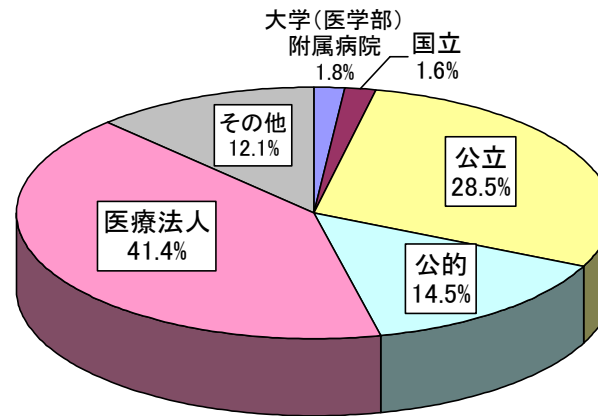
- ◆ 病院全体(13年度)の「実施中(計画中含む)」は 28.0%。04年度と比べ23ポイント増加(p.33)。
- ◆ 「DPC I・II群」(41.2%)、「DPC III群・準備」(38.0%)では、それぞれ4割近くが「実施中(計画中含む)」で、BSCへの取り組みが進んでいる(p.34)。

<有効度(p.40)>

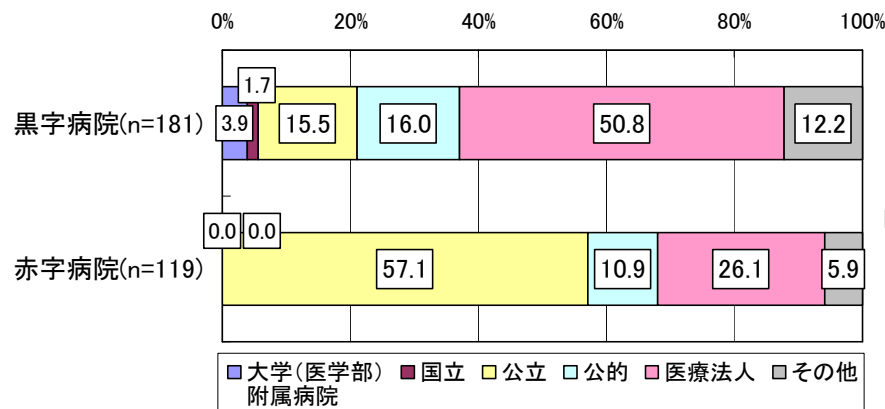
- ◆ 病院全体(13年度)では、(導入病院の内)BSCを有効(「非常に有効である」～「まあ有効である」と考えているのは96.7%で、導入病院からのBSCの評価は高い。

回答病院の属性(1)

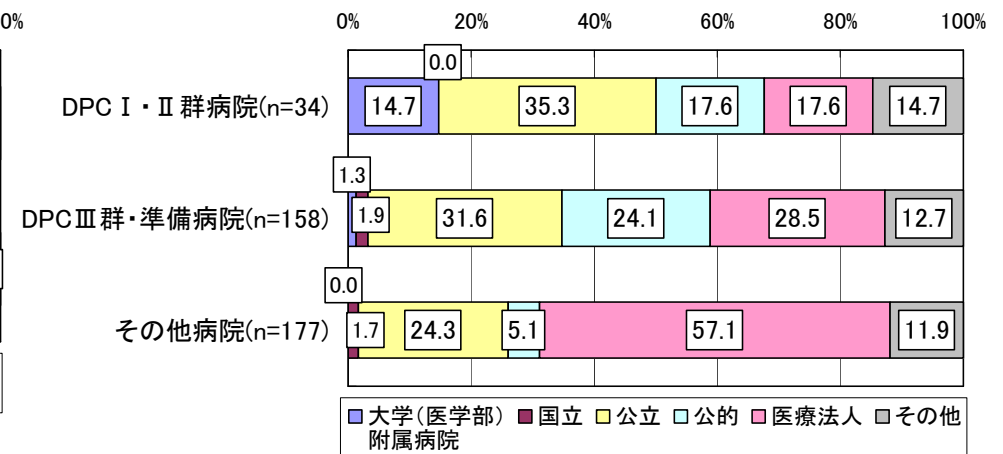
開設主体 (n=379)



開設主体【収支状況別】

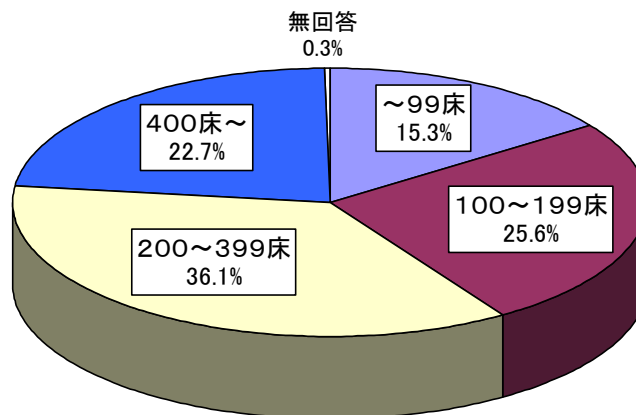


開設主体【DPC医療機関群別】

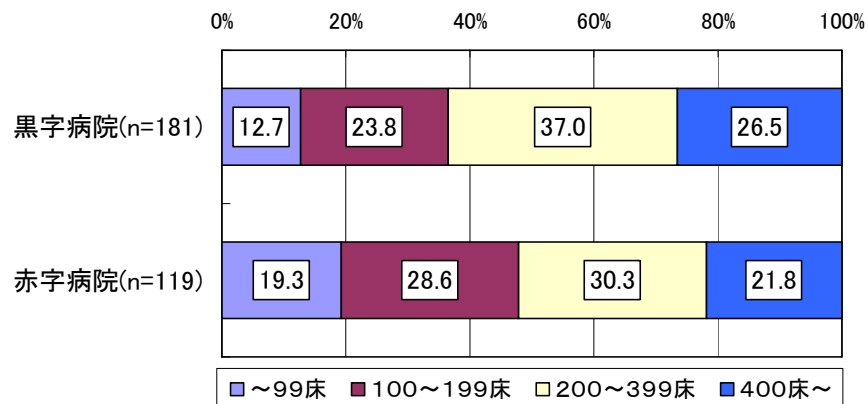


回答病院の属性(2)

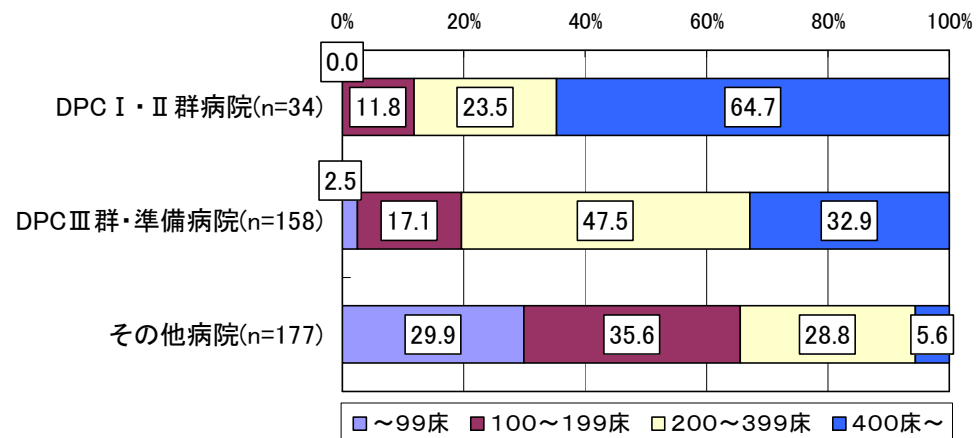
総病床数(n=379)



総病床数【収支状況別】

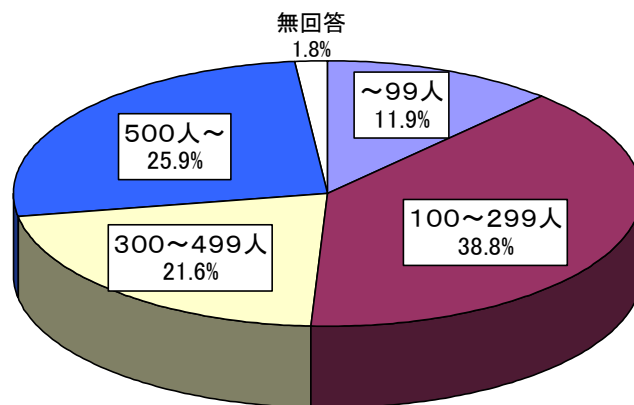


総病床数【DPC医療機関群別】

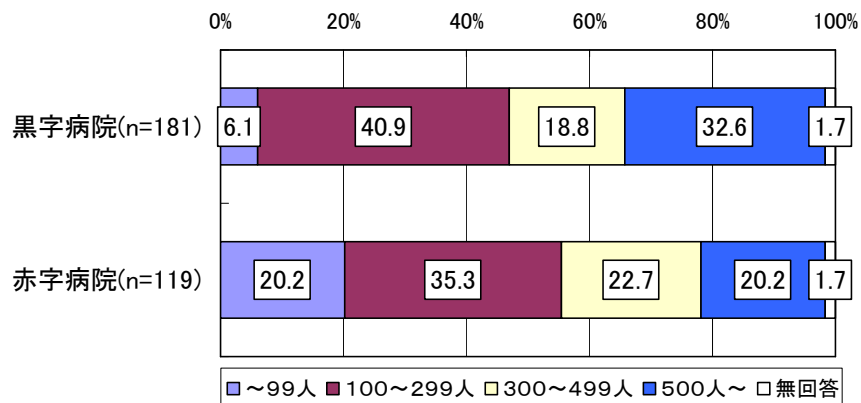


回答病院の属性(3)

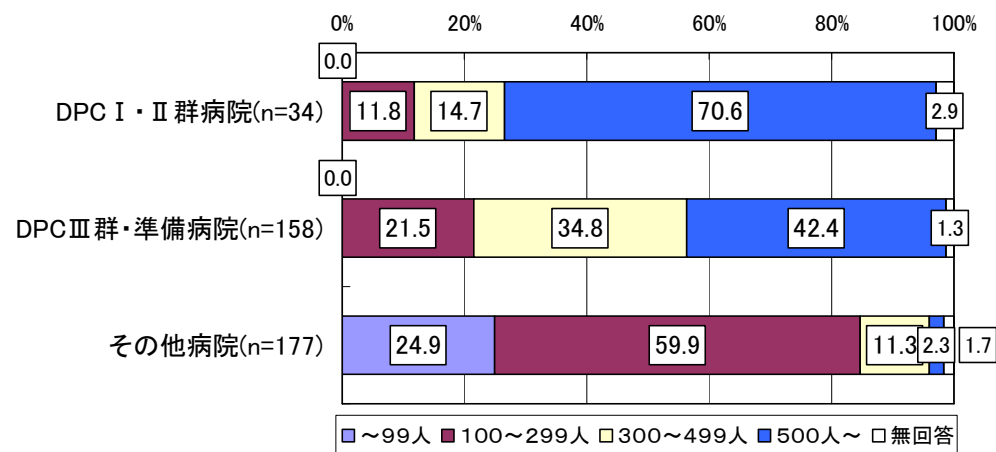
常勤職員数(n=379)



常勤職員数【収支状況別】

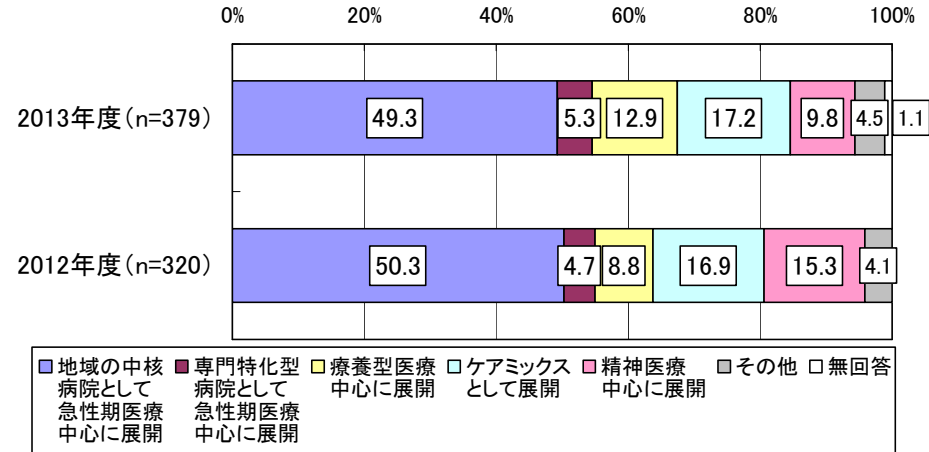


常勤職員数【DPC医療機関群別】



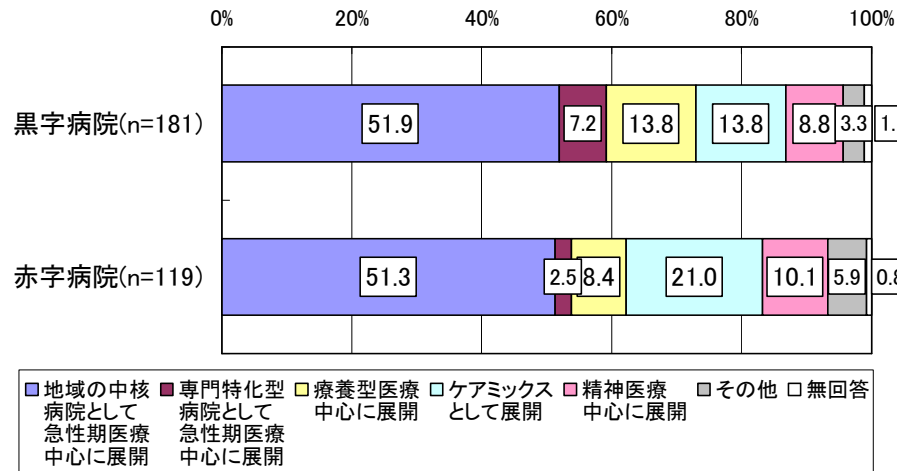
基本的な経営の方向性(1)

基本的な経営の方向性

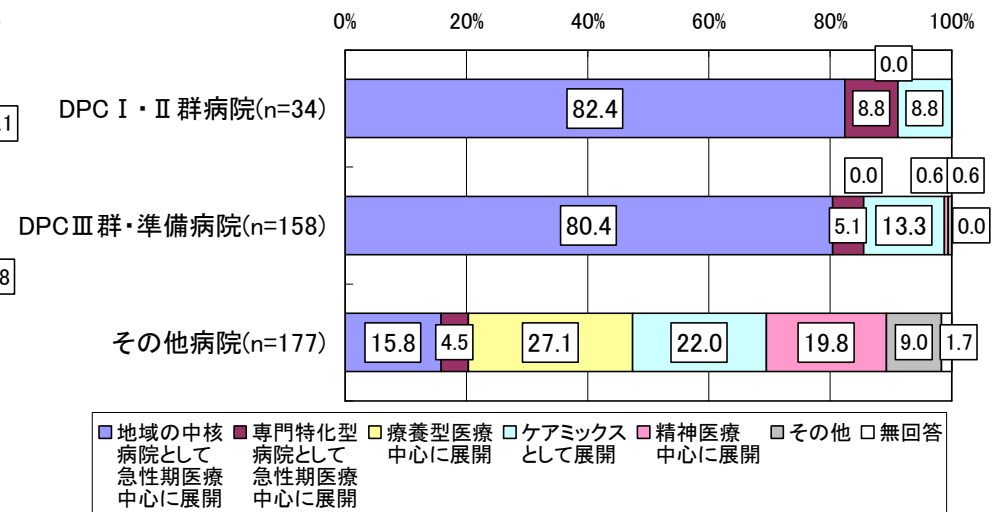


※2011年度は選択肢(項目)が異なるため非掲載

基本的な経営の方向性【収支状況別】

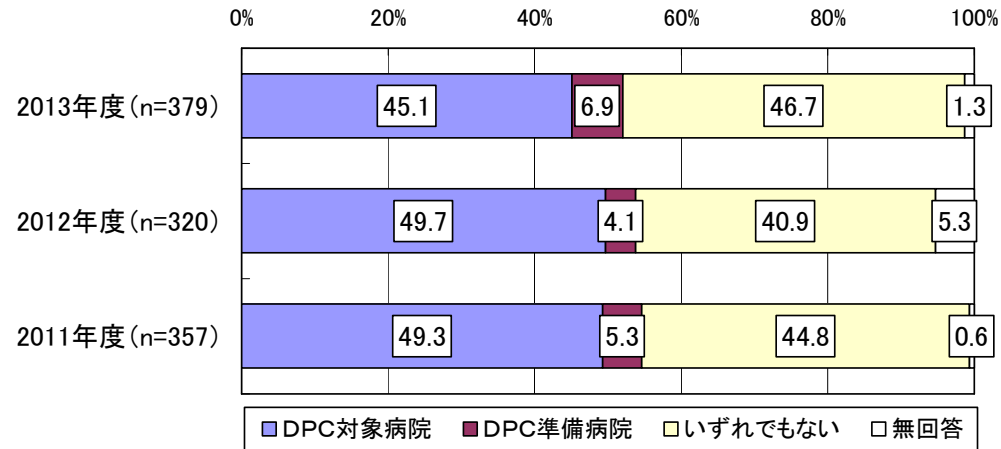


基本的な経営の方向性【DPC医療機関群別】

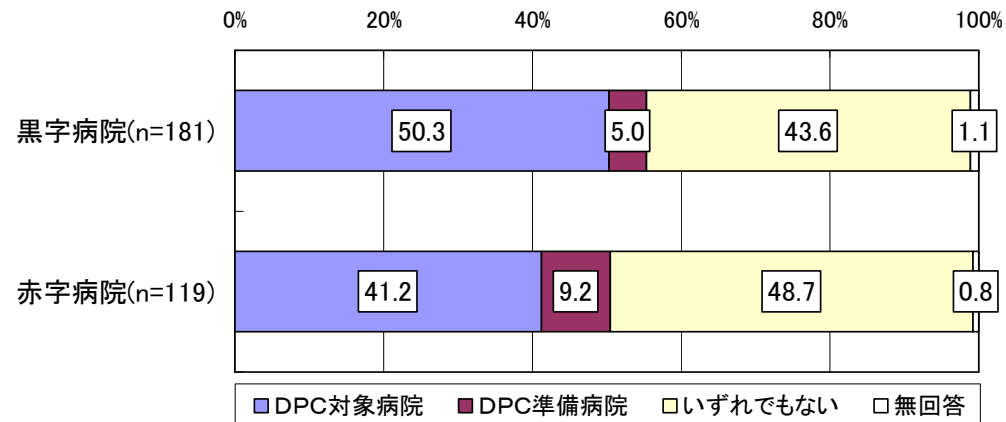


基本的な経営の方向性(2)

DPCへの対応状況

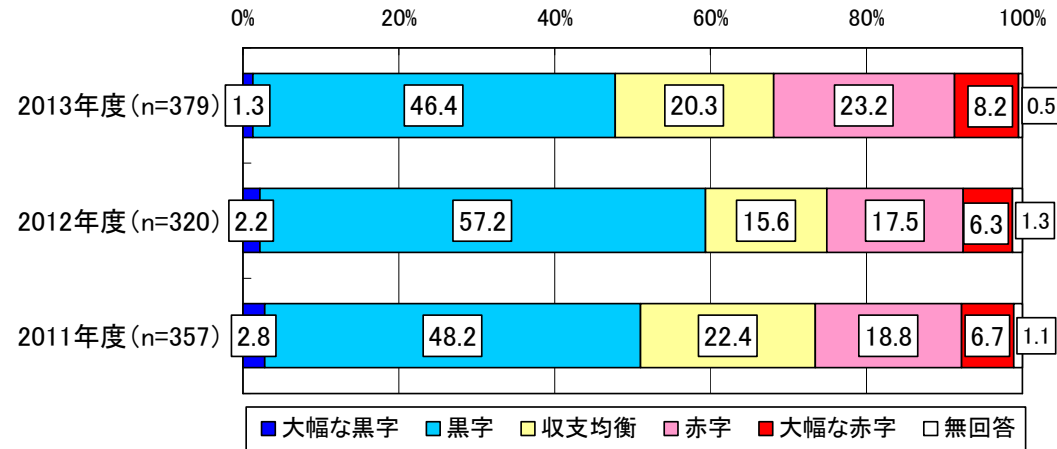


DPCへの対応状況【収支状況別】

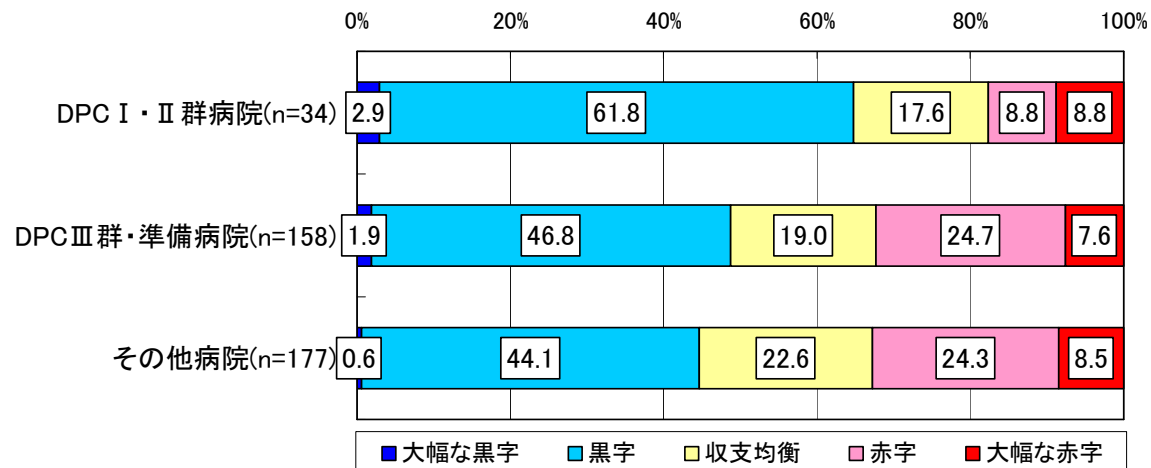


1. 収支の状況(1)

病院の収支状況

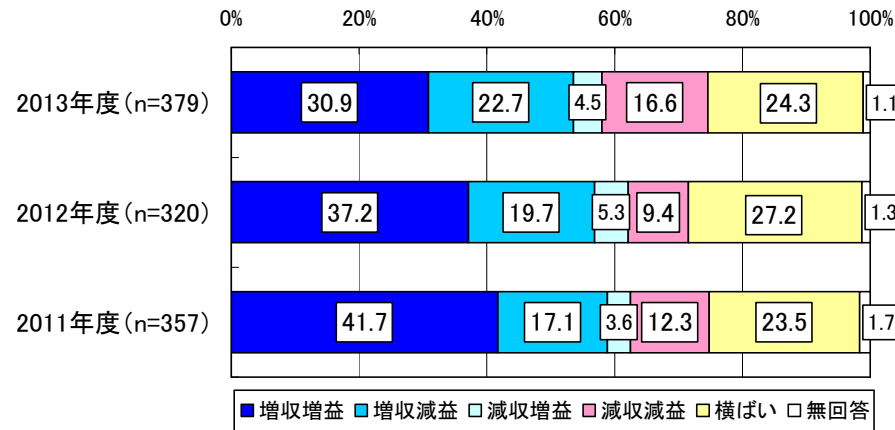


病院の収支状況【DPC医療機関群別】

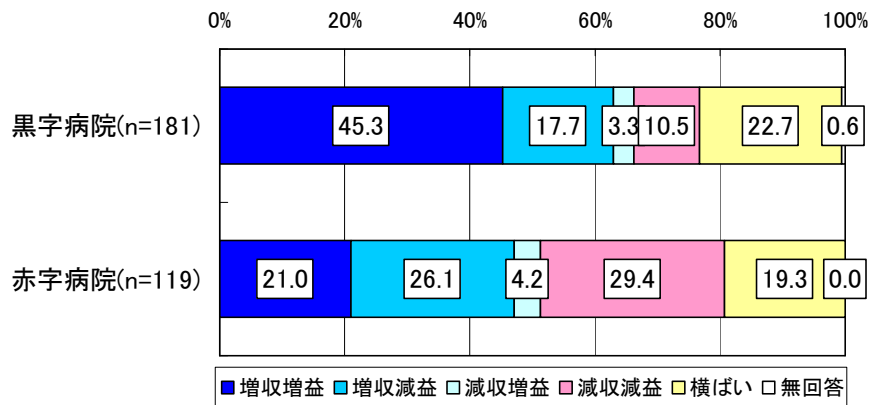


1. 収支の状況(2)

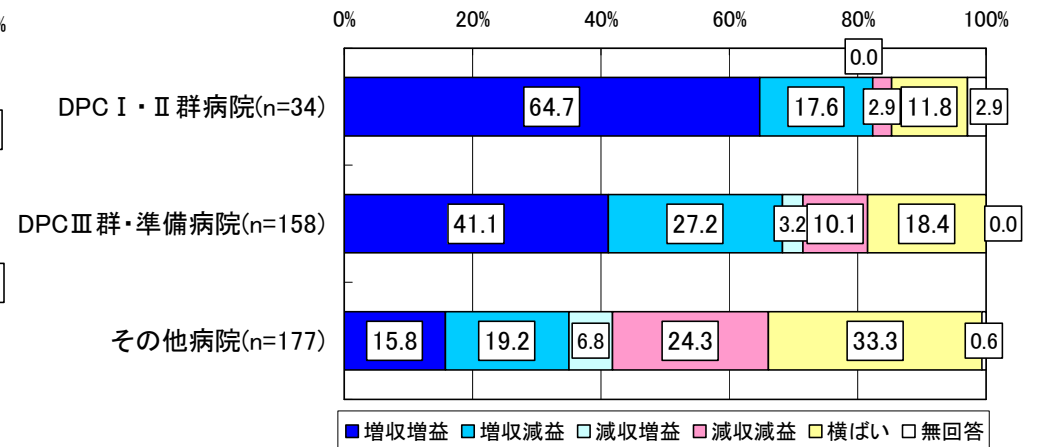
過去3年程度の業績



過去3年程度の業績【収支状況別】



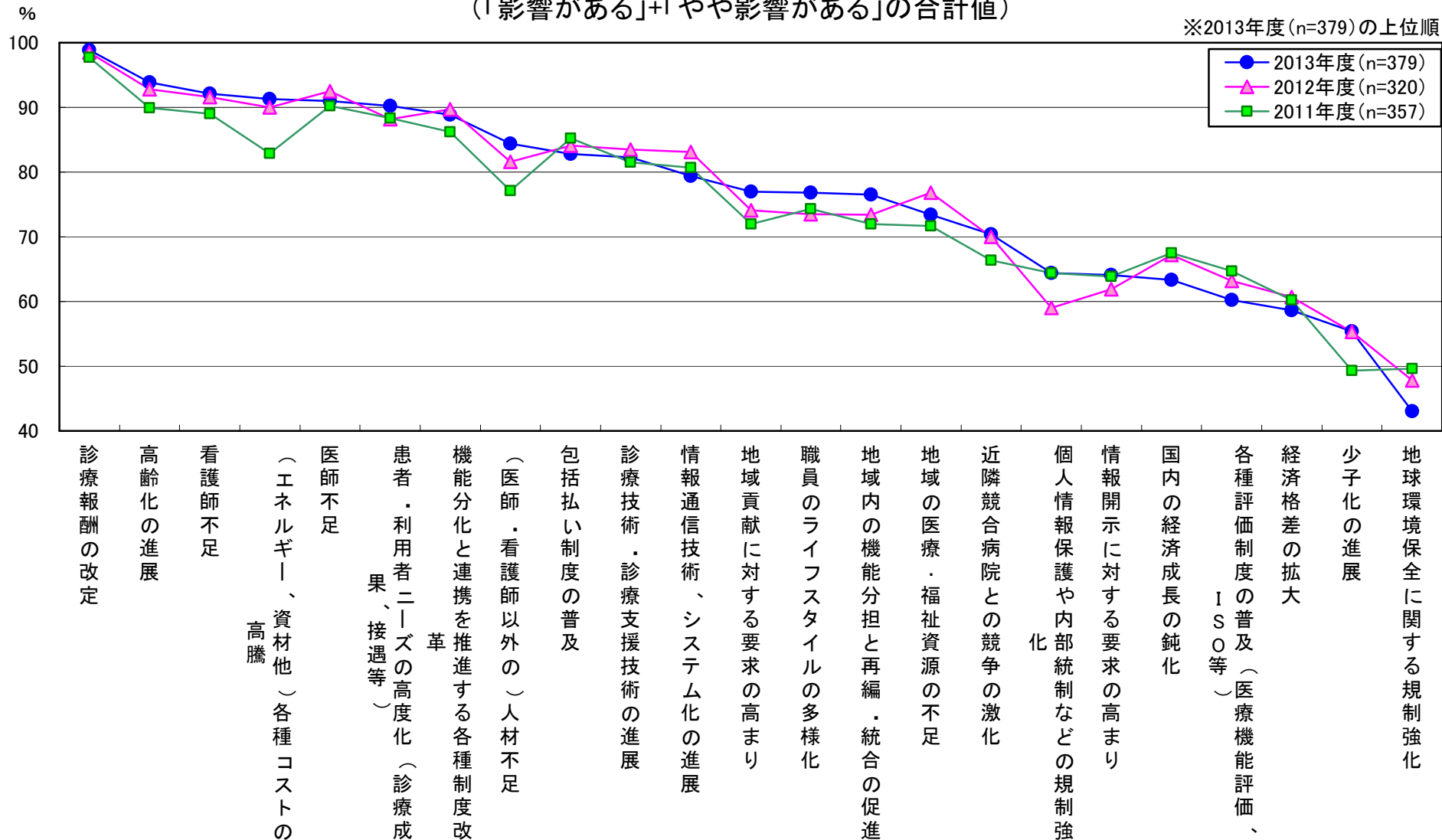
過去3年程度の業績【DPC医療機関群別】



2. 外部環境【経年比較】

外部環境について
 (「影響がある」+「やや影響がある」の合計値)

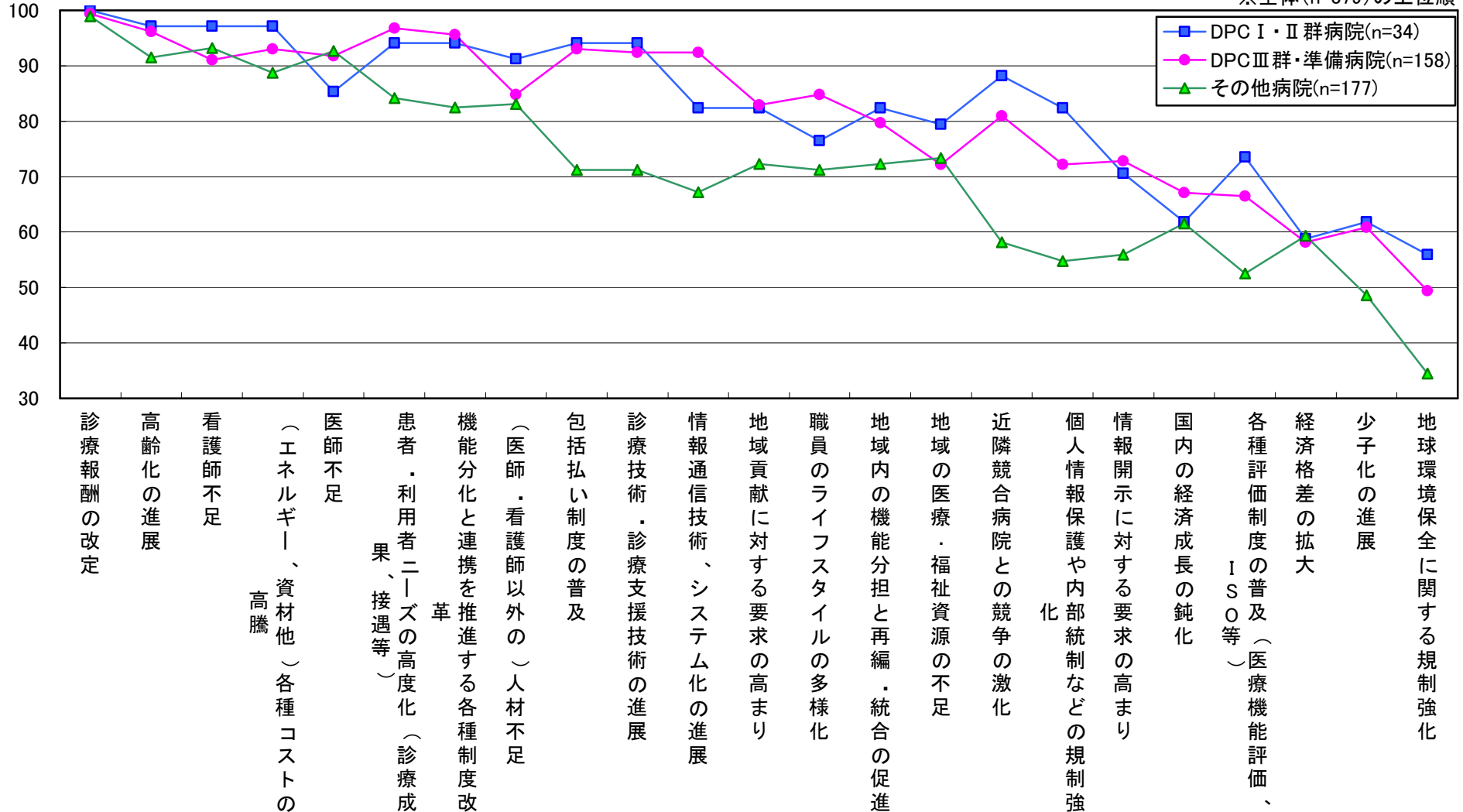
※2013年度(n=379)の上位順



2. 外部環境【DPC医療機関群別】

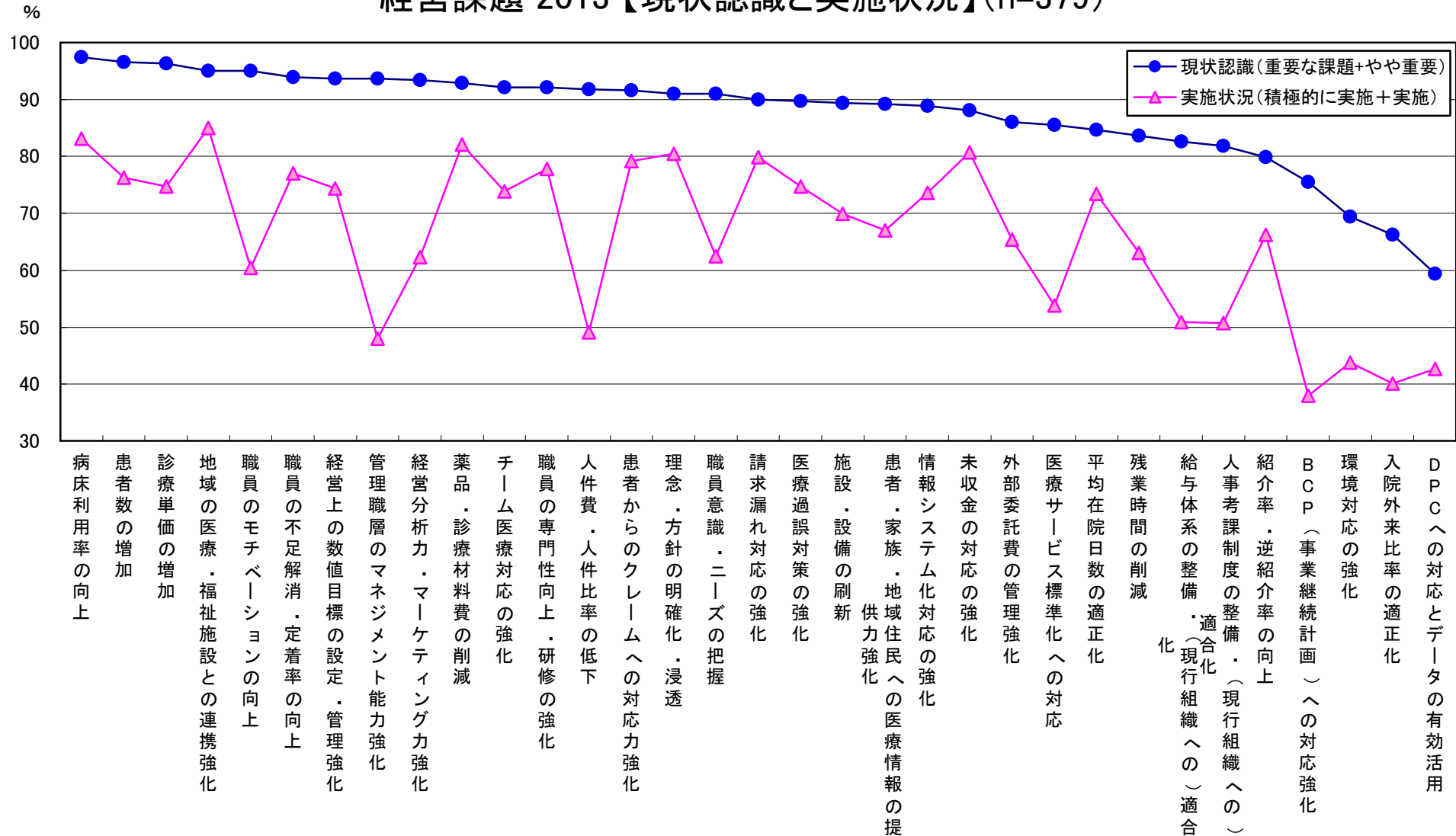
外部環境について【DPC医療機関群別】
 (「影響がある」+「やや影響がある」の合計値)

※全体(n=379)の上位順



3. 経営課題 現状認識と対応実施状況

経営課題 2013【現状認識と実施状況】(n=379)

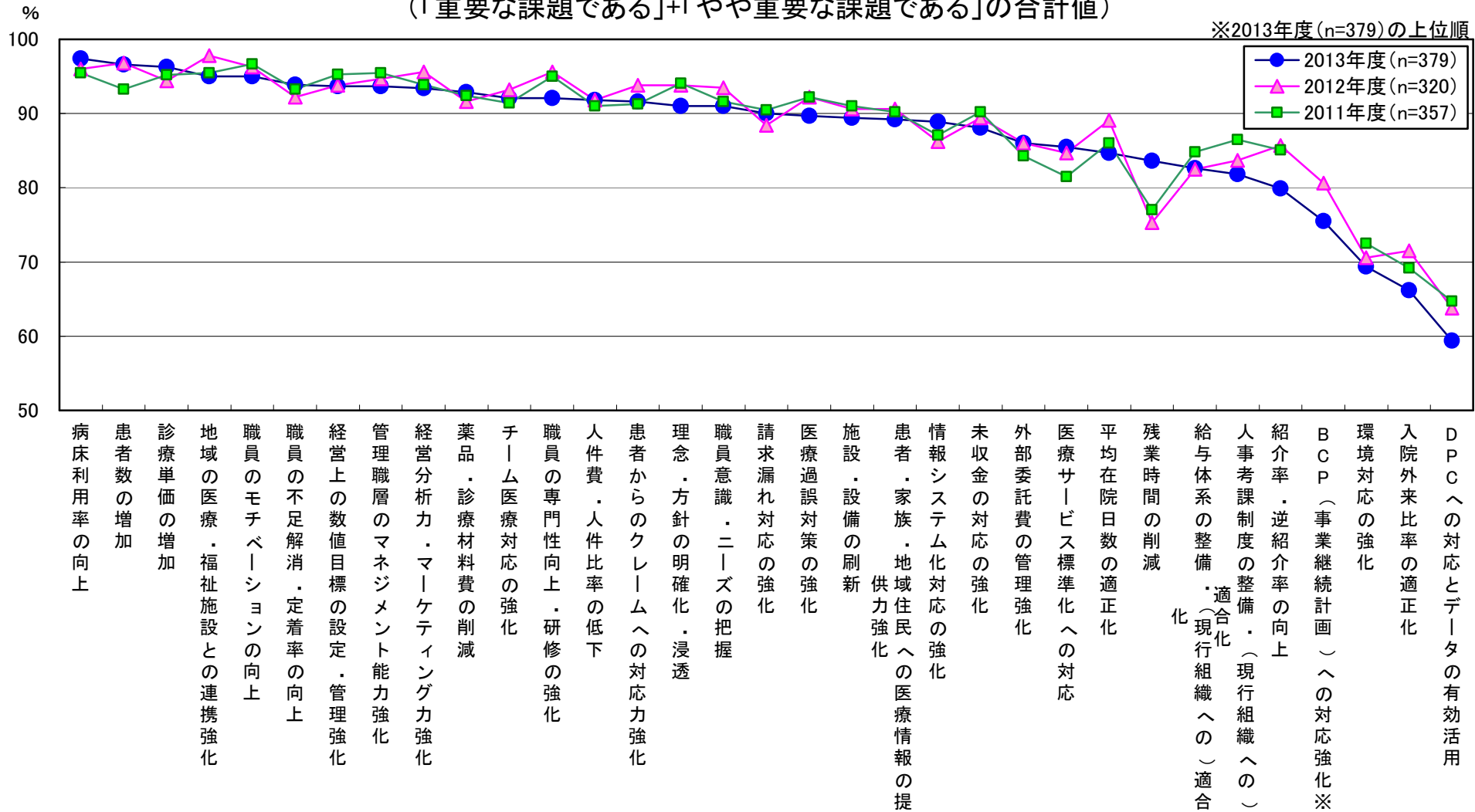


3. 経営課題 現状認識【経年比較】

経営課題の現状認識

(「重要な課題である」+「やや重要な課題である」の合計値)

※2013年度(n=379)の上位順

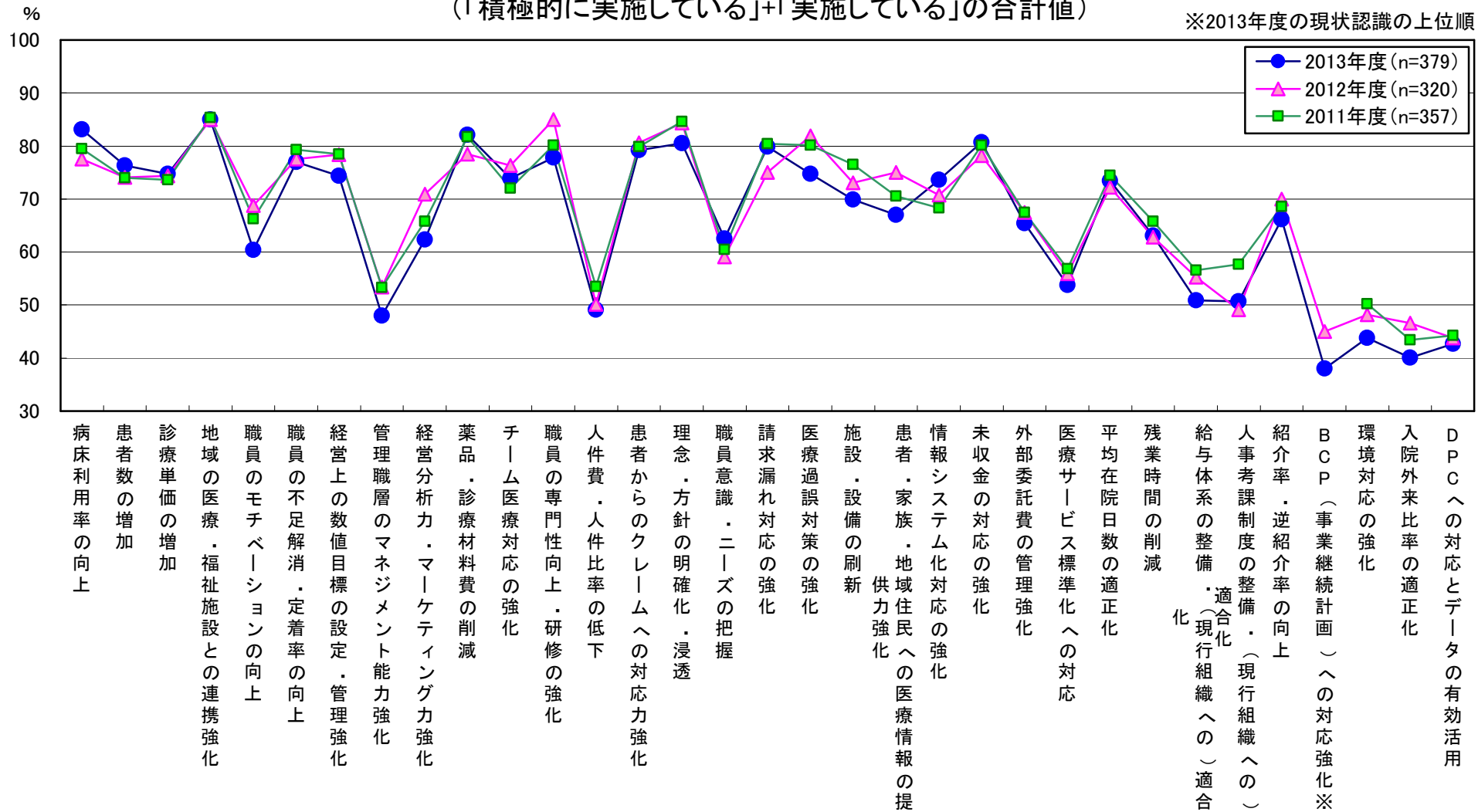


※2011年度は該当項目なし

3. 経営課題 対応実施状況【経年比較】

経営課題の対応実施状況
 (「積極的に実施している」+「実施している」の合計値)

※2013年度の現状認識の上位順



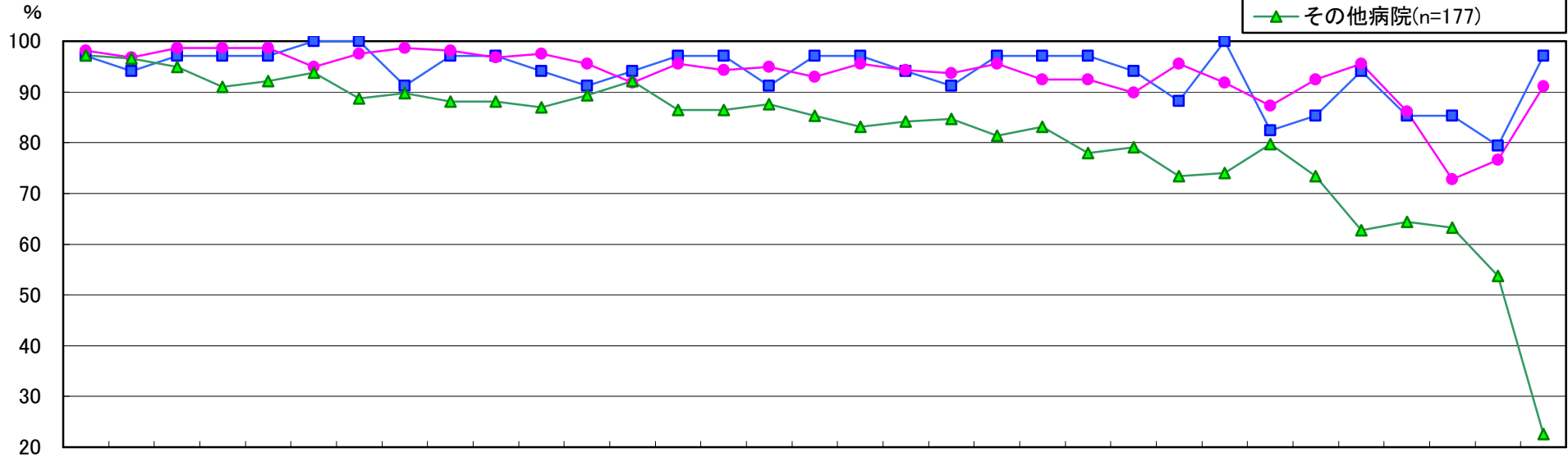
※2011年度は該当項目なし

3. 経営課題 現状認識【DPC医療機関群別】

経営課題の現状認識【DPC医療機関群別】
 (「重要な課題である」+「やや重要な課題である」の合計値)

※全体(n=379)の上位順

■ DPC I・II群病院(n=34)
 ● DPC III群・準備病院(n=158)
 ▲ その他病院(n=177)

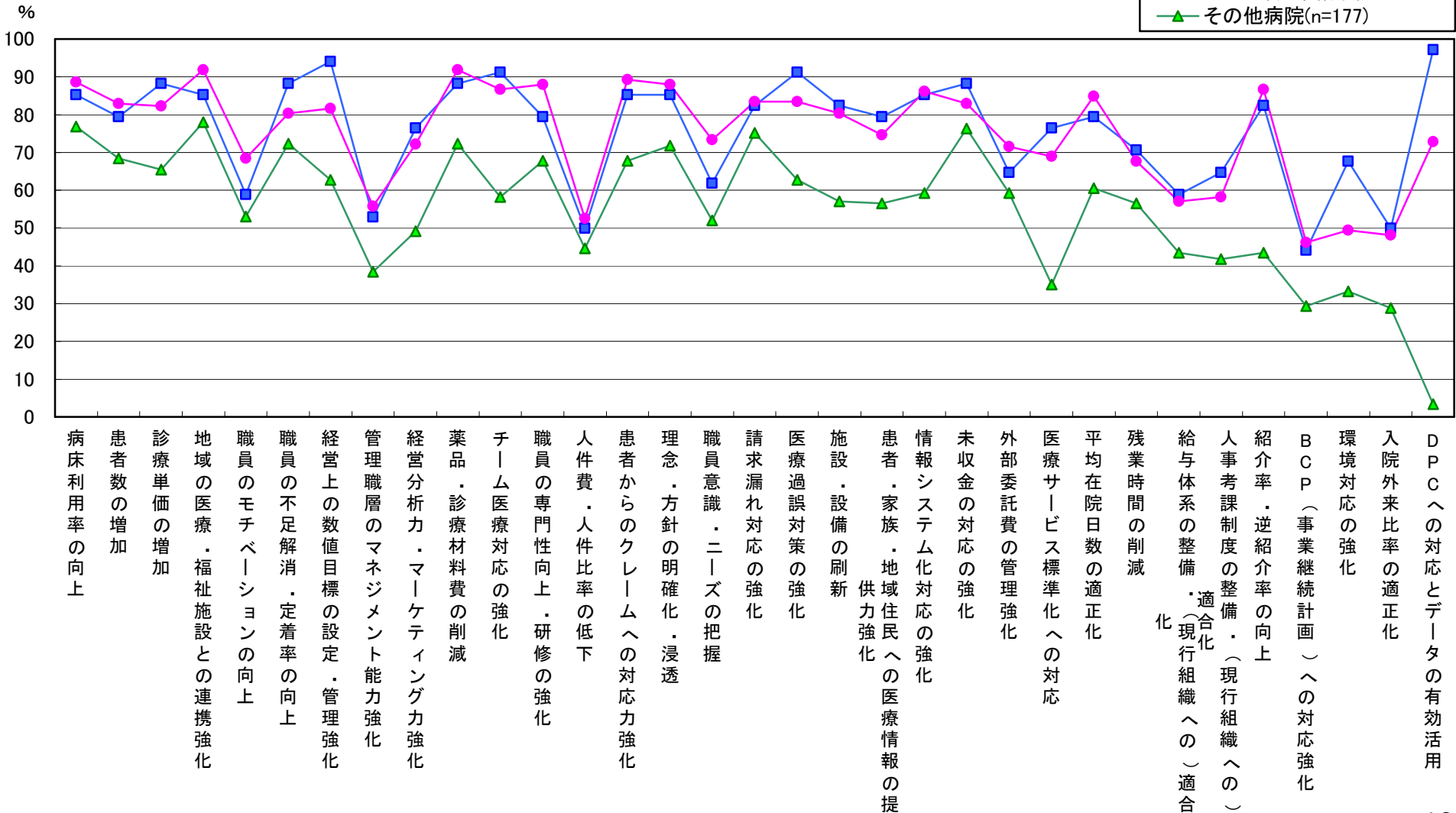


病床利用率の向上
 患者数の増加
 診療単価の増加
 地域の医療・福祉施設との連携強化
 職員のモチベーションの向上
 職員の不足解消・定着率の向上
 経営上の数値目標の設定・管理強化
 管理職層のマネジメント能力強化
 経営分析力・マーケティング力強化
 薬品・診療材料費の削減
 チーム医療対応の強化
 職員の専門性向上・研修の強化
 人件費・人件比率の低下
 患者からのクレームへの対応力強化
 理念・方針の明確化・浸透
 職員意識・ニーズの把握
 請求漏れ対応の強化
 医療過誤対策の強化
 施設・設備の刷新
 患者・家族・地域住民への医療情報の提供強化
 情報システム化対応の強化
 未収金の対応の強化
 外部委託費の管理強化
 医療サービス標準化への対応
 平均在院日数の適正化
 残業時間の削減
 給与体系の整備・適合理化(現行組織への適合)
 人事考課制度の整備・(現行組織への)紹介率・逆紹介率の向上
 BCP(事業継続計画)への対応強化
 環境対応の強化
 入院外来比率の適正化
 DPCへの対応とデータの有効活用

3. 経営課題 対応実施状況【DPC医療機関群別】

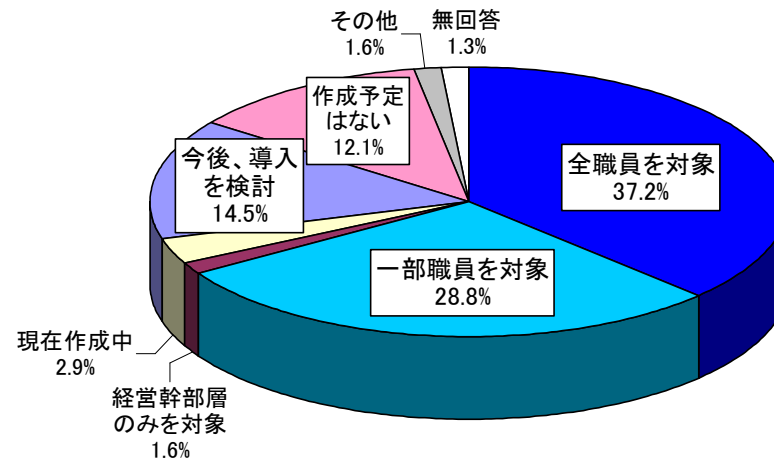
経営課題の対応実施状況【DPC医療機関群別】
 (「積極的に実施している」+「実施している」の合計値)

※現状認識の上位順

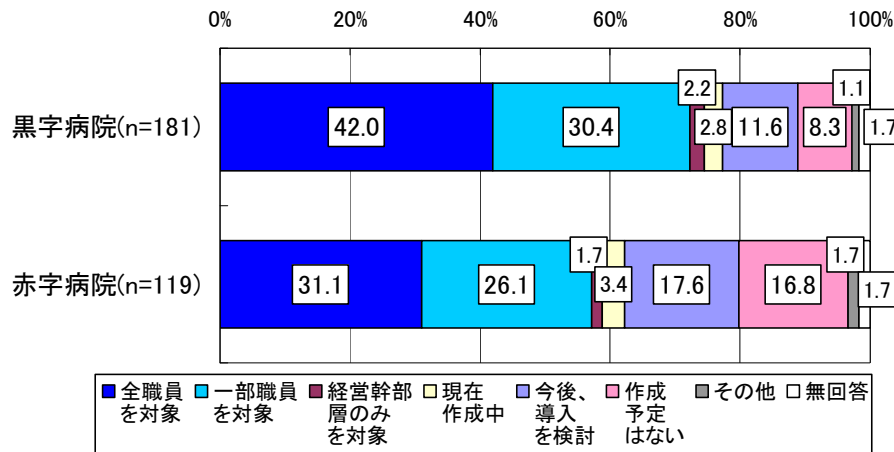


4. 人事評価制度(実施状況)

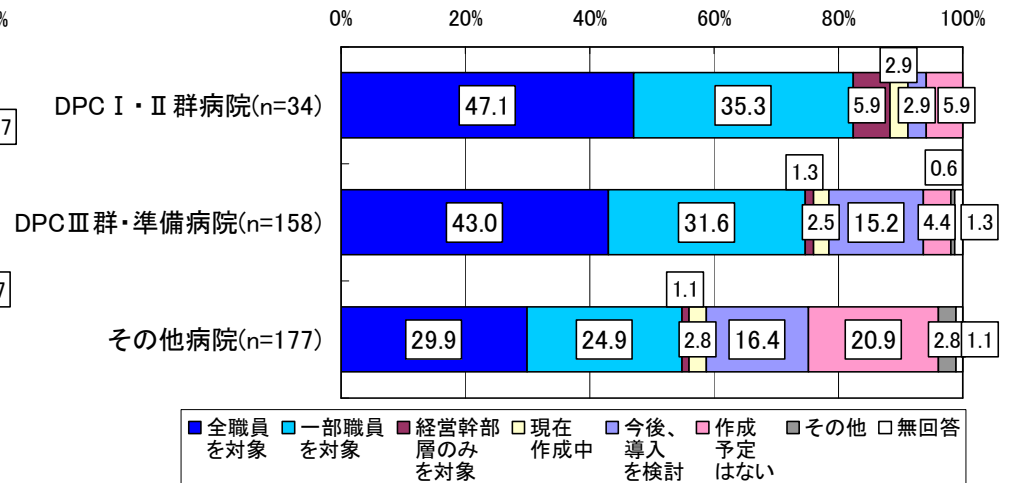
人事評価(考課)制度の実施状況 (n=379)



人事評価(考課)制度の実施状況【収支状況別】

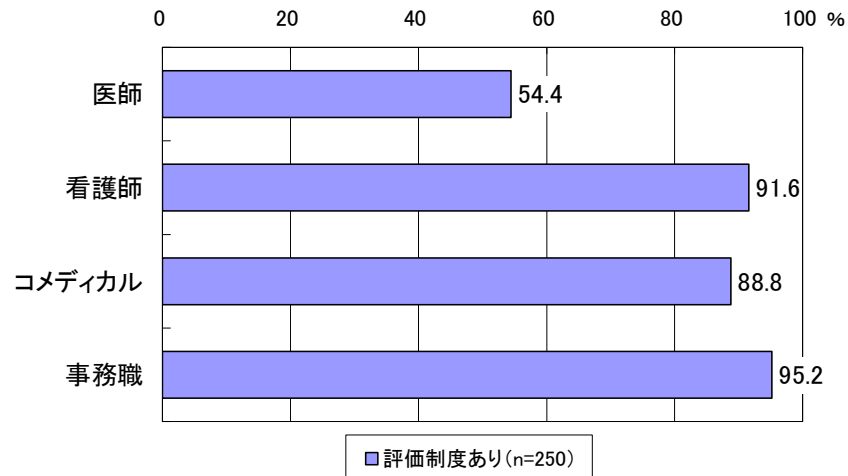


人事評価(考課)制度の実施状況【DPC医療機関群別】

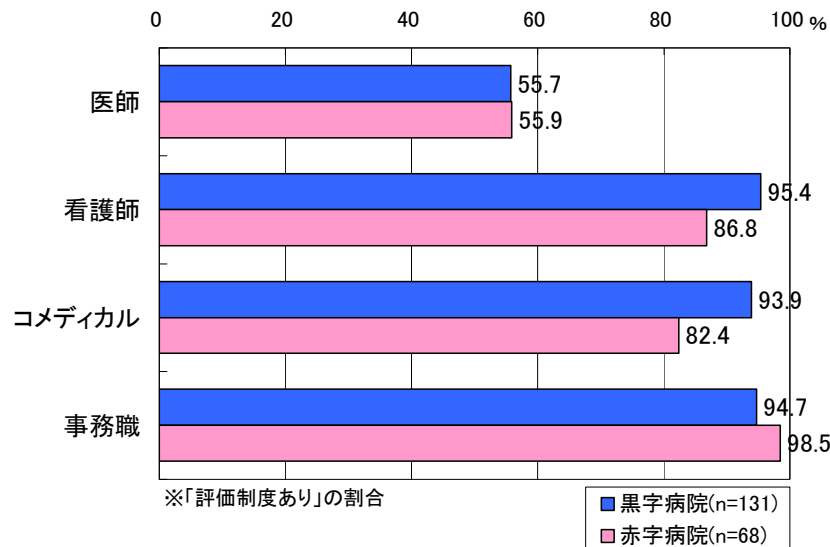


4. 人事評価制度（職種別の制度の有無）

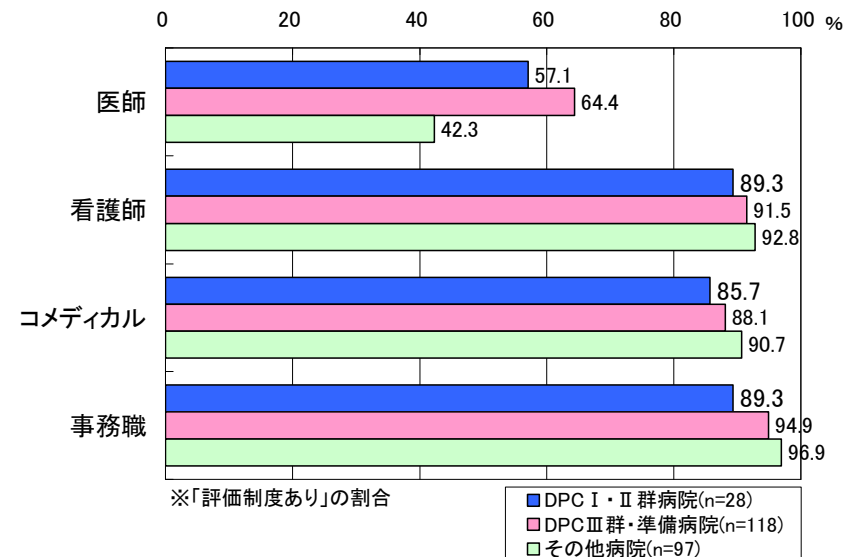
人事評価制度の有無



人事評価制度の有無【収支状況別】



人事評価制度の有無【DPC医療機関群別】



4. 人事評価制度（評価プロセスでの実施内容）

評価プロセスでの実施 (％)

	調査数	自己評価 (を踏まえた評価者 による評価)の実 施	多面(360 度)評価 (を踏まえた評価)の 実施	(評価者・ 被評価者 の)評価 面談の実 施	評価結果 の(被評 価者へ の)フィー ドバックの 実施
医師	136	65.4	22.1	63.2	50.0
看護師	229	75.5	17.5	70.3	62.0
コメディカル	222	75.7	17.1	67.1	59.0
事務職	238	77.7	17.2	68.5	60.1

【収支状況別】

(％)

	調査数	自己評価 (を踏まえた評価者 による評価)の実 施	多面(360 度)評価 (を踏まえた評価)の 実施	(評価者・ 被評価者 の)評価 面談の実 施	評価結果 の(被評 価者へ の)フィー ドバックの 実施	
医師	黒字病院	73	65.8	17.8	60.3	52.1
	赤字病院	38	60.5	34.2	60.5	44.7
看護師	黒字病院	125	80.0	17.6	73.6	65.6
	赤字病院	59	72.9	22.0	61.0	61.0
コメディカル 事務職	黒字病院	123	79.7	17.1	69.9	62.6
	赤字病院	56	71.4	21.4	58.9	55.4
事務職	黒字病院	124	81.5	16.9	71.0	62.9
	赤字病院	67	74.6	22.4	61.2	58.2

【DPC医療機関群別】

(％)

	調査数	自己評価 (を踏まえた評価者 による評価)の実 施	多面(360 度)評価 (を踏まえた評価)の 実施	(評価者・ 被評価者 の)評価 面談の実 施	評価結果 の(被評 価者へ の)フィー ドバックの 実施	
医師	DPC I・II群病院	16	68.8	12.5	81.3	75.0
	DPC III群・準備病院	76	69.7	21.1	60.5	47.4
	その他病院	41	56.1	29.3	63.4	48.8
看護師	DPC I・II群病院	25	76.0	8.0	80.0	68.0
	DPC III群・準備病院	108	80.6	15.7	69.4	60.2
	その他病院	90	68.9	22.2	66.7	63.3
コメディカル	DPC I・II群病院	24	79.2	8.3	75.0	66.7
	DPC III群・準備病院	104	79.8	15.4	65.4	55.8
	その他病院	88	69.3	21.6	65.9	61.4
事務職	DPC I・II群病院	25	84.0	8.0	80.0	68.0
	DPC III群・準備病院	112	82.1	16.1	67.9	57.1
	その他病院	94	70.2	21.3	63.8	61.7

4. 人事評価制度(処遇への反映方法)

処遇への反映方法

(%)

	調査数	昇進・ 昇格	昇給	降格	減給	賞与	年俸 (制)	その他	何にも 反映して いない	無回答
医師	136	33.8	39.0	8.8	9.6	44.1	23.5	5.1	16.2	2.2
看護師	229	51.5	44.1	17.5	14.8	61.1	6.6	5.2	17.5	0.9
コメディカル	222	50.9	45.5	18.5	15.3	62.2	7.2	3.6	18.5	0.9
事務職	238	51.3	44.1	18.1	14.7	60.1	6.7	3.8	18.1	1.7

4. 人事評価制度(処遇への反映方法)

【収支状況別】

(%)

		調査数	昇進・昇格	昇給	降格	減給	賞与	年俸(制)	その他	何にも反映していない	無回答
医師	黒字病院	73	34.2	31.5	9.6	11.0	38.4	30.1	6.8	17.8	-
	赤字病院	38	42.1	52.6	10.5	7.9	52.6	10.5	2.6	21.1	-
看護師	黒字病院	125	57.6	47.2	23.2	20.0	64.0	7.2	4.8	16.8	0.8
	赤字病院	59	45.8	40.7	10.2	8.5	55.9	3.4	6.8	22.0	-
コメディカル	黒字病院	123	58.5	48.0	24.4	20.3	63.4	8.1	4.9	17.1	0.8
	赤字病院	56	42.9	42.9	10.7	8.9	58.9	3.6	3.6	23.2	-
事務職	黒字病院	124	59.7	47.6	25.8	20.2	62.9	8.1	4.8	16.1	1.6
	赤字病院	67	44.8	40.3	9.0	9.0	55.2	3.0	4.5	22.4	1.5

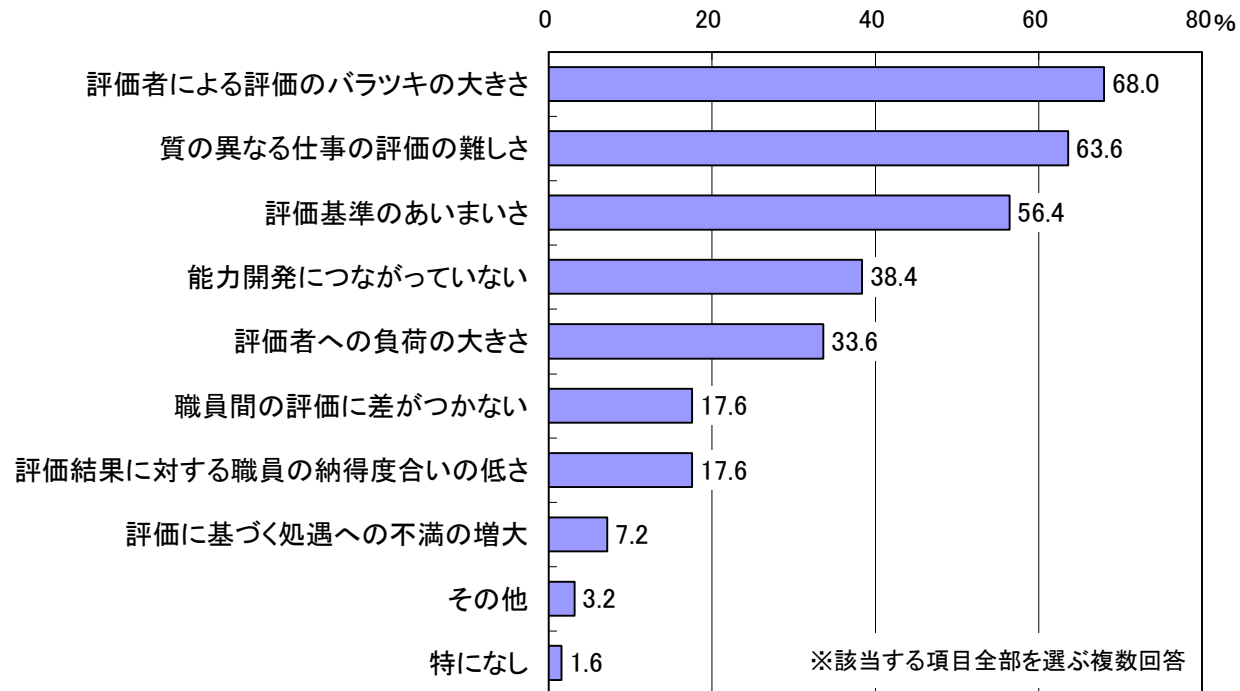
【DPC医療機関群別】

(%)

		調査数	昇進・昇格	昇給	降格	減給	賞与	年俸(制)	その他	何にも反映していない	無回答
医師	DPC I・II群病院	16	37.5	6.3	0.0	0.0	43.8	18.8	12.5	18.8	0.0
	DPC III群・準備病院	76	35.5	44.7	11.8	10.5	43.4	18.4	5.3	19.7	0.0
	その他病院	41	29.3	41.5	7.3	12.2	48.8	34.1	2.4	9.8	4.9
看護師	DPC I・II群病院	25	40.0	24.0	8.0	4.0	64.0	12.0	8.0	24.0	0.0
	DPC III群・準備病院	108	50.9	45.4	18.5	14.8	52.8	3.7	5.6	20.4	0.0
	その他病院	90	53.3	46.7	16.7	16.7	71.1	7.8	3.3	12.2	2.2
コメディカル	DPC I・II群病院	24	41.7	25.0	8.3	4.2	66.7	12.5	8.3	20.8	0.0
	DPC III群・準備病院	104	51.0	47.1	20.2	15.4	54.8	3.8	1.9	22.1	0.0
	その他病院	88	52.3	47.7	17.0	17.0	70.5	9.1	3.4	12.5	2.3
事務職	DPC I・II群病院	25	48.0	28.0	12.0	4.0	64.0	12.0	8.0	20.0	0.0
	DPC III群・準備病院	112	50.0	44.6	18.8	14.3	53.6	3.6	3.6	20.5	0.9
	その他病院	94	53.2	46.8	17.0	17.0	68.1	8.5	2.1	12.8	3.2

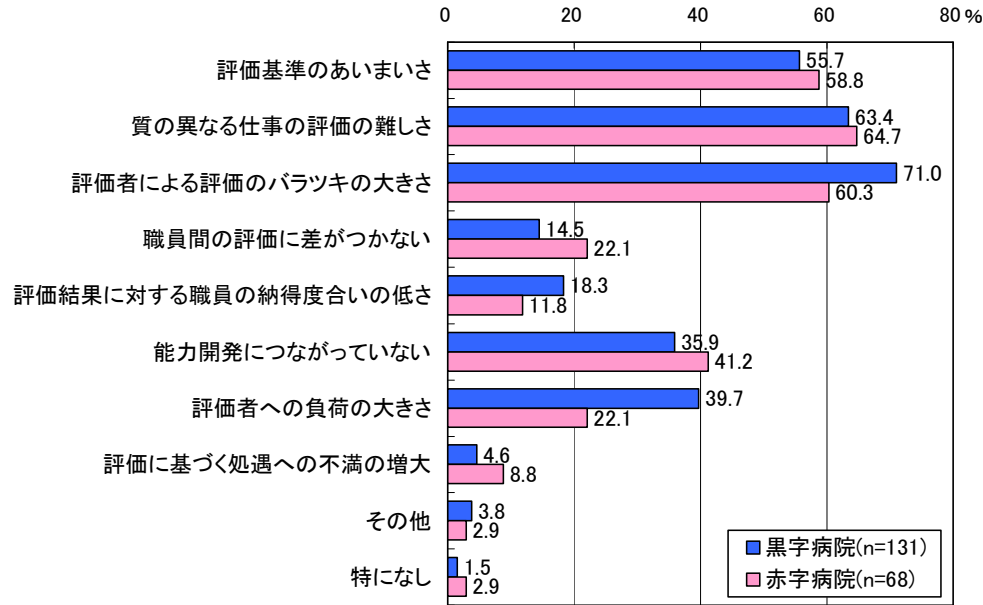
4. 人事評価制度(課題)

人事評価制度の課題(n=250)



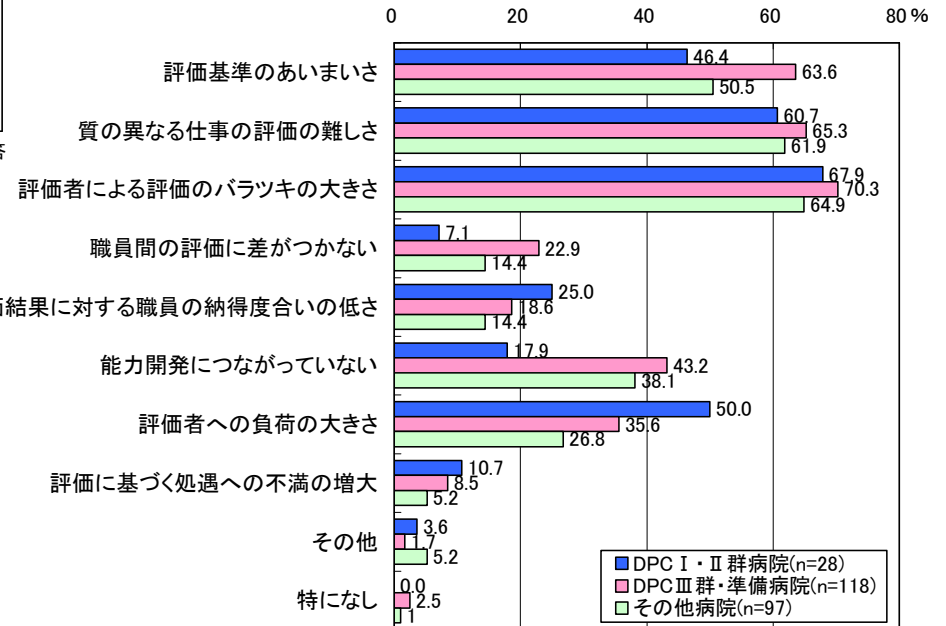
4. 人事評価制度(課題)

人事評価制度の課題【収支状況別】



※該当する項目全部を選ぶ複数回答

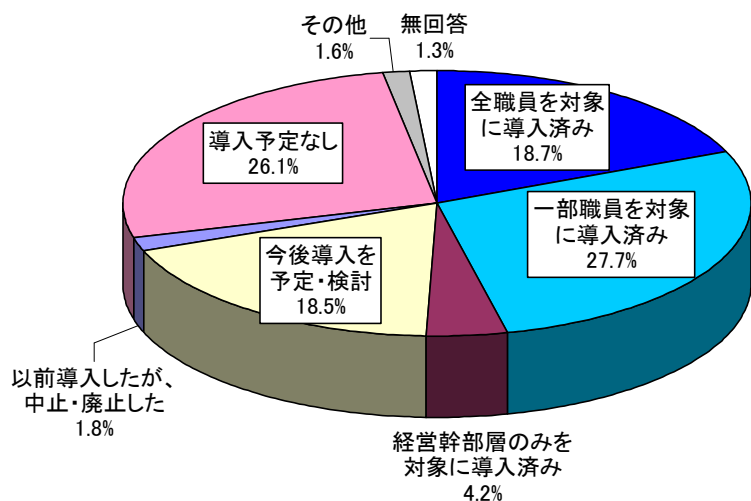
人事評価制度の課題【DPC医療機関群別】



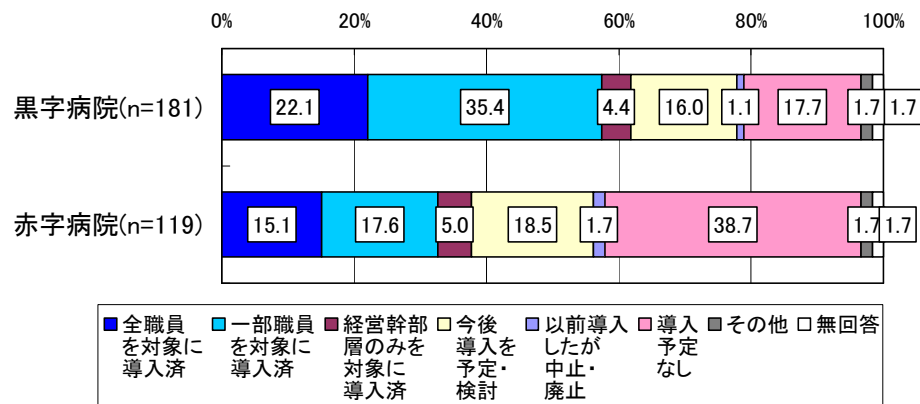
※該当する項目全部を選ぶ複数回答

5. 目標管理制度(導入状況)

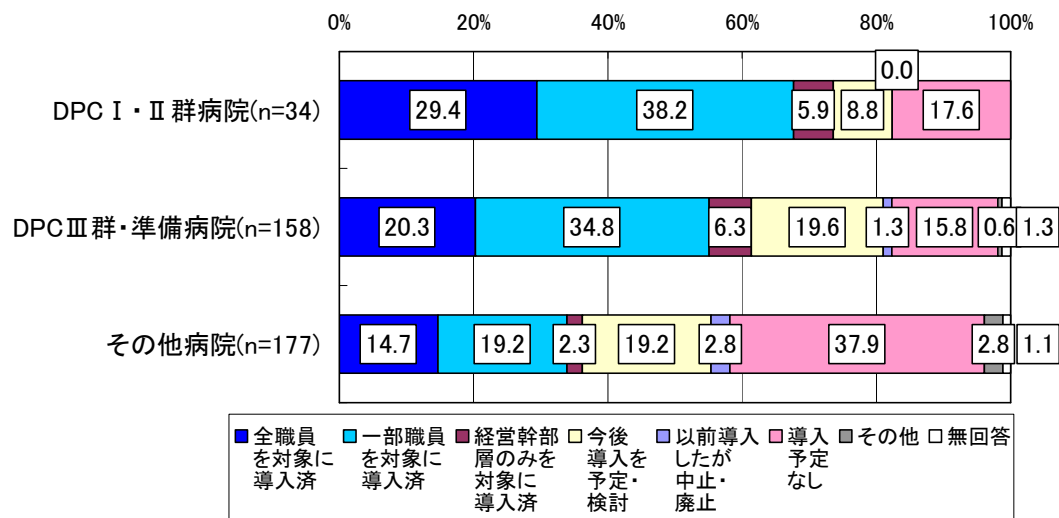
目標管理制度の導入(n=379)



目標管理制度の導入【収支状況別】

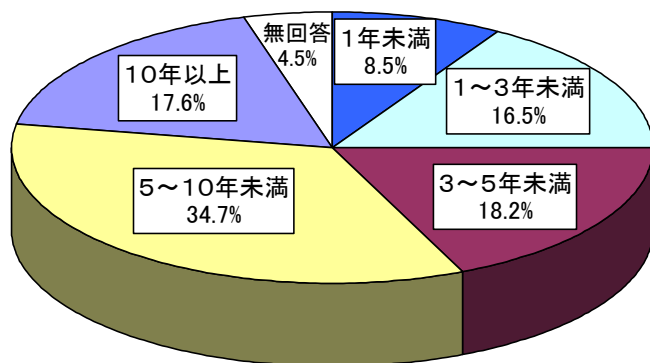


目標管理制度の導入【DPC医療機関群別】

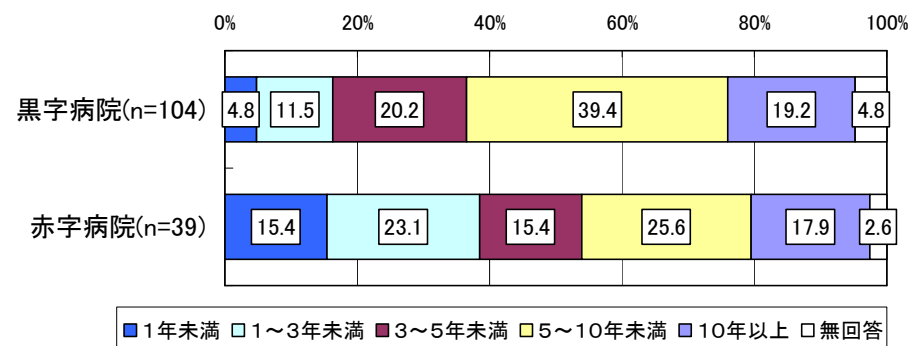


5. 目標管理制度（導入してからの経過年数）

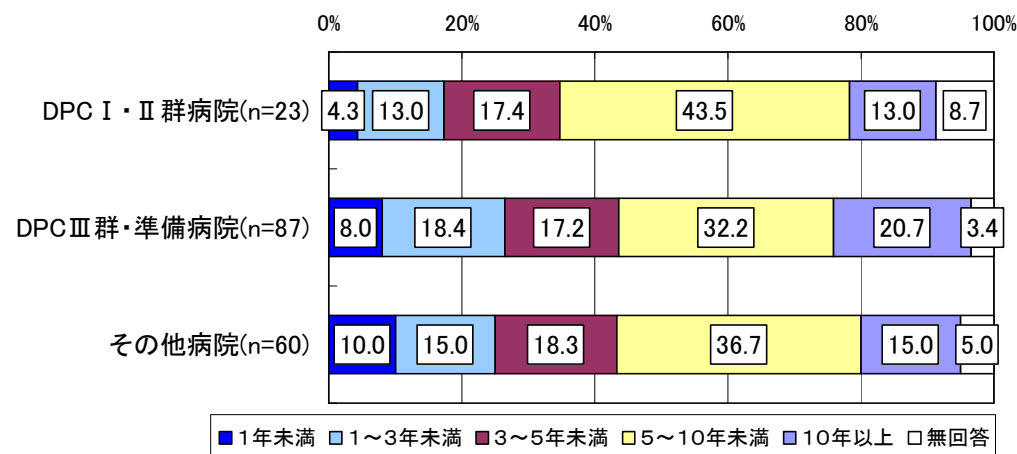
目標管理制度を導入してからの経過年数 (n=176)



目標管理制度を導入してからの経過年数【収支状況別】

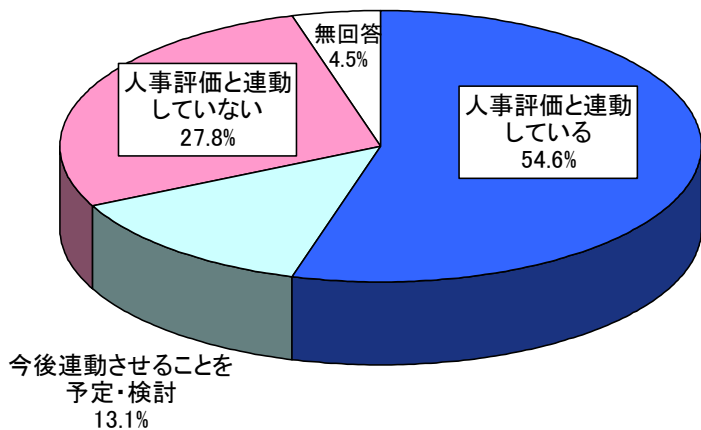


目標管理制度を導入してからの経過年数【DPC医療機関群別】

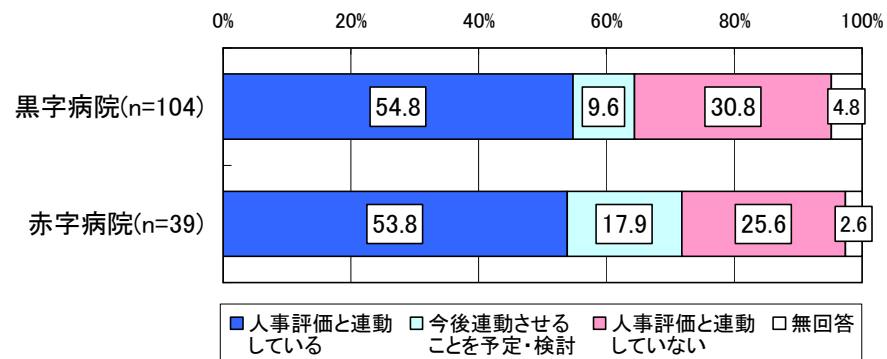


5. 目標管理制度(人事評価制度との連動)

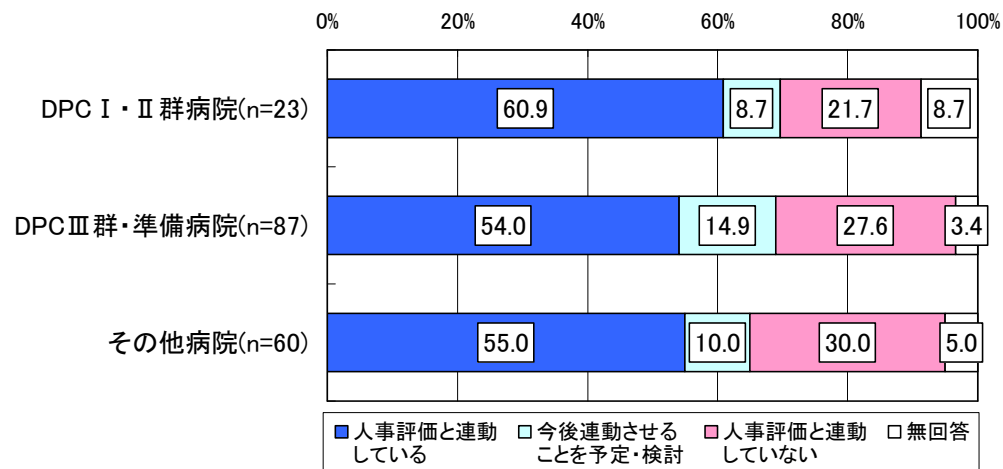
目標管理制度と人事評価制度の連動 (n=176)



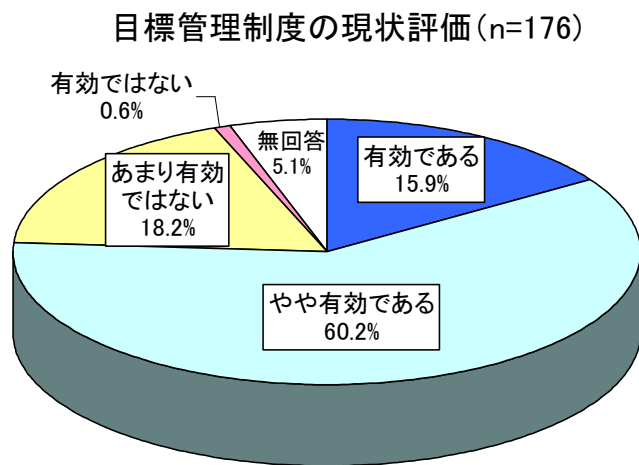
目標管理制度と人事評価制度の連動【収支状況別】



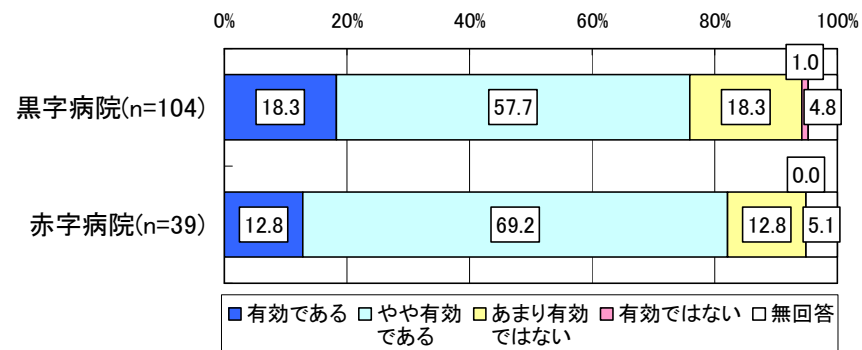
目標管理制度と人事評価制度の連動【DPC医療機関群別】



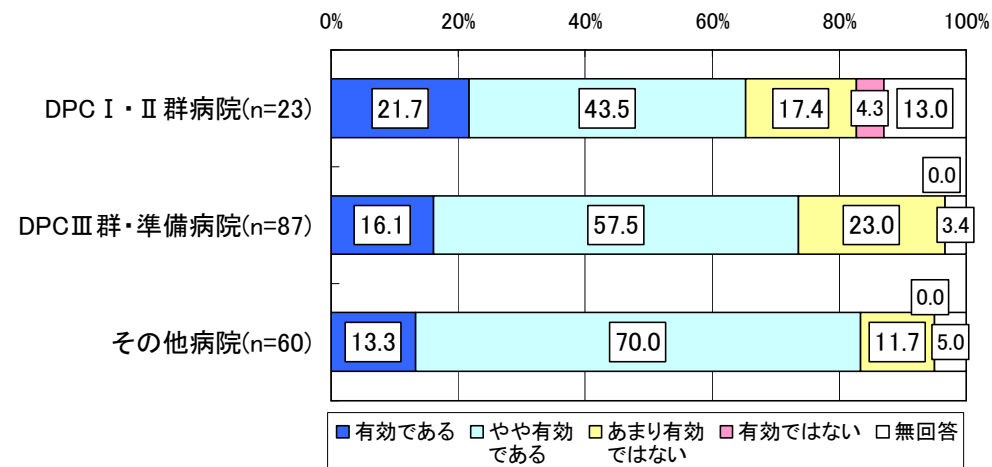
5. 目標管理制度(現状評価)



目標管理制度の現状評価【収支状況別】

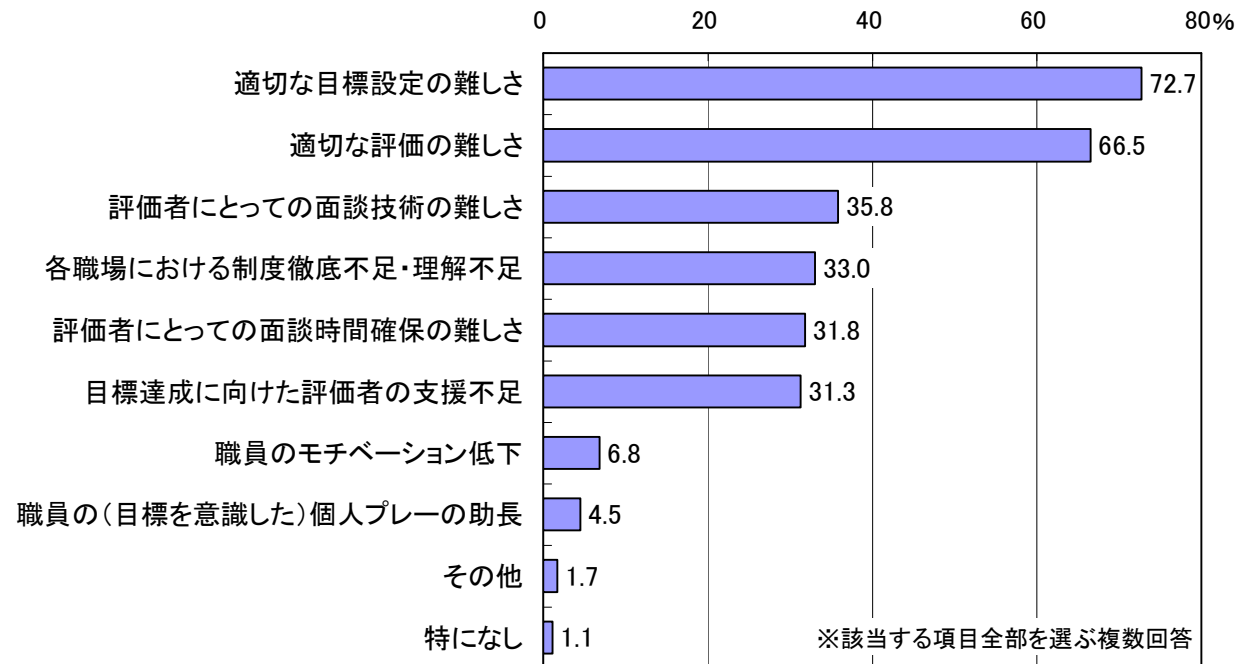


目標管理制度の現状評価【DPC医療機関群別】



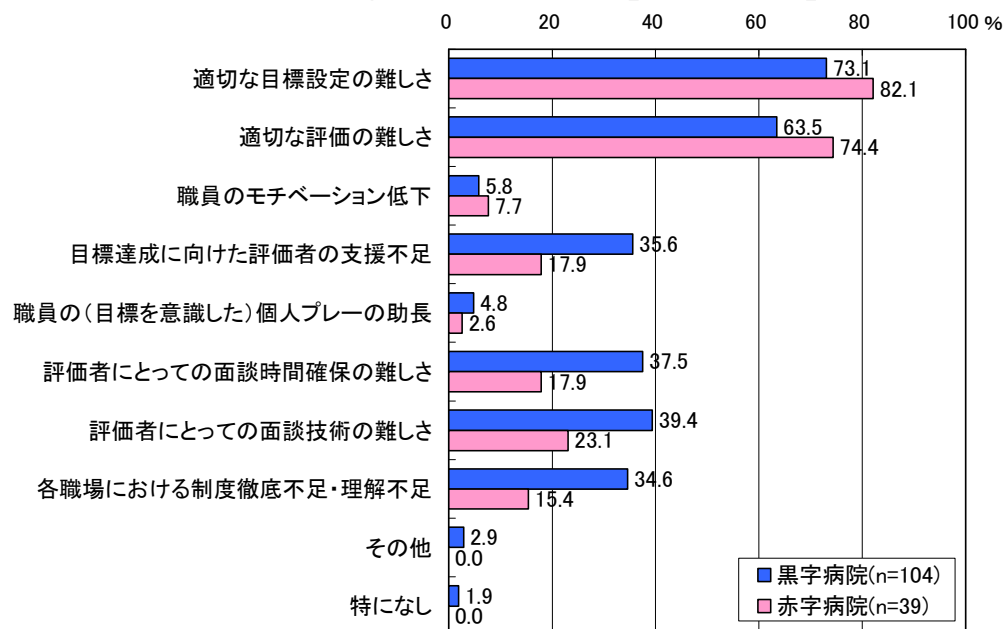
5. 目標管理制度(課題)

目標管理制度の課題(n=176)



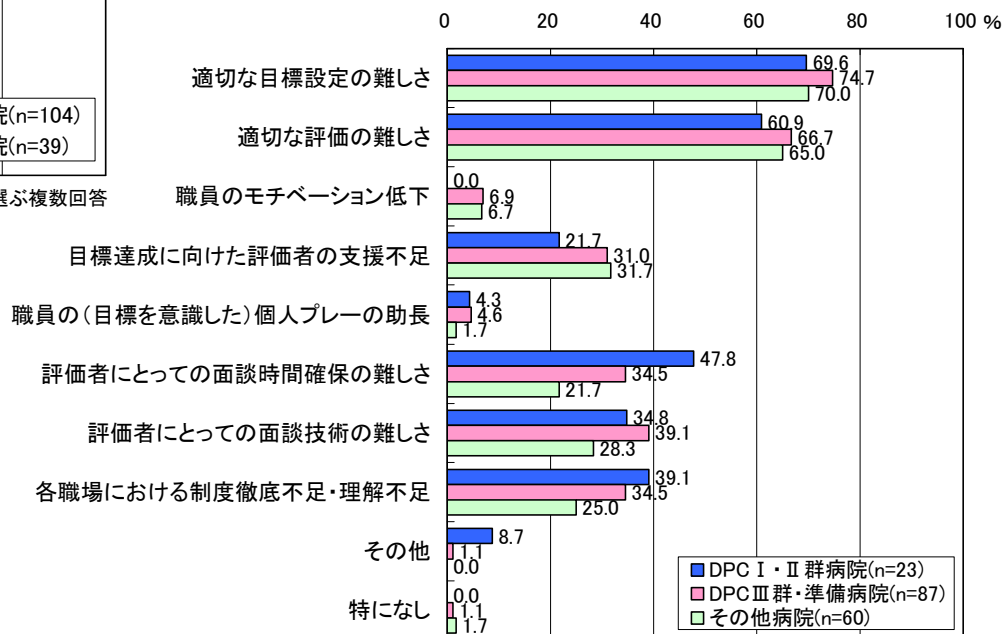
5. 目標管理制度(課題)

目標管理制度の課題【収支状況別】



※該当する項目全部を選ぶ複数回答

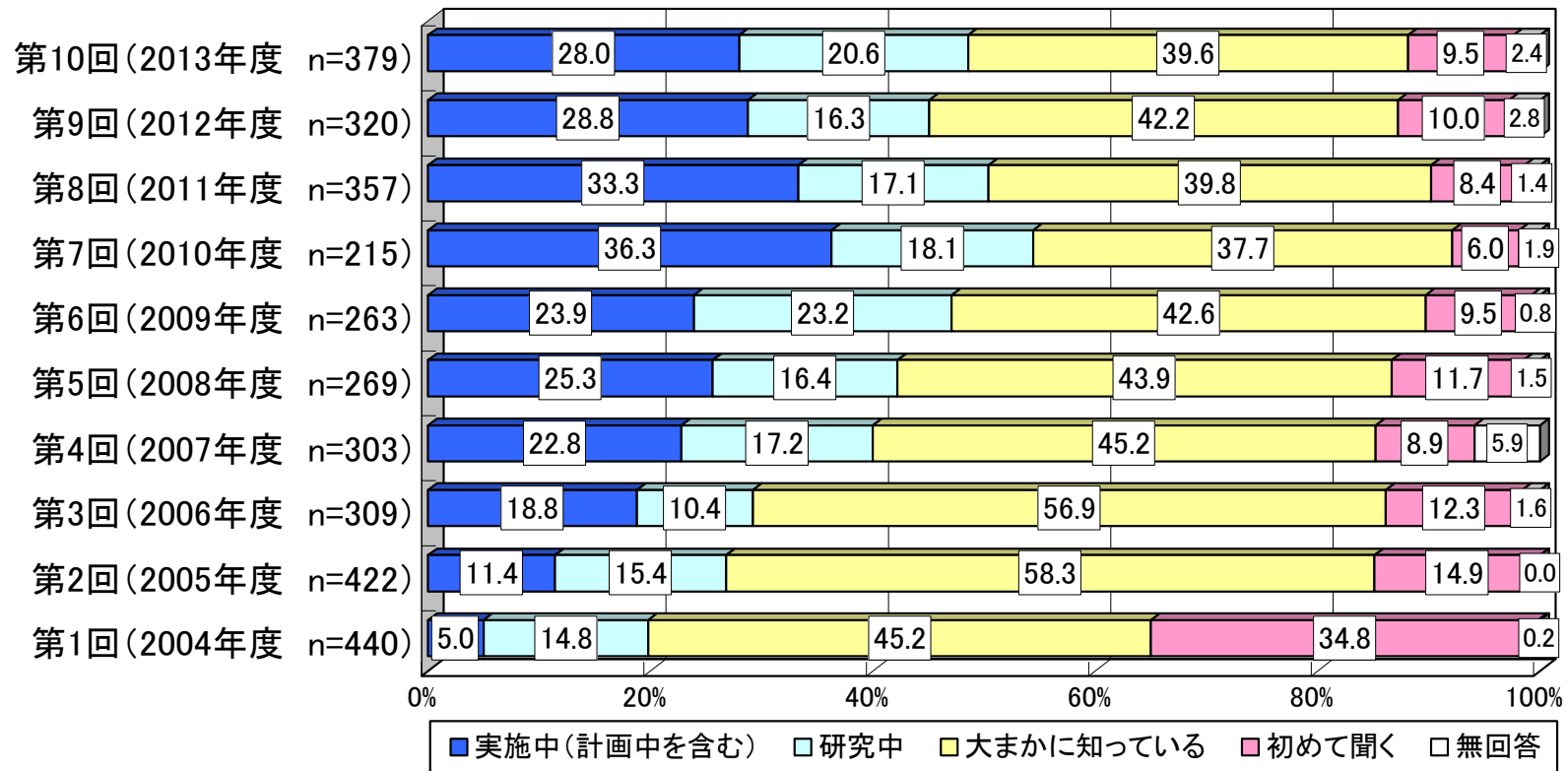
目標管理制度の課題【DPC医療機関群別】



※該当する項目全部を選ぶ複数回答

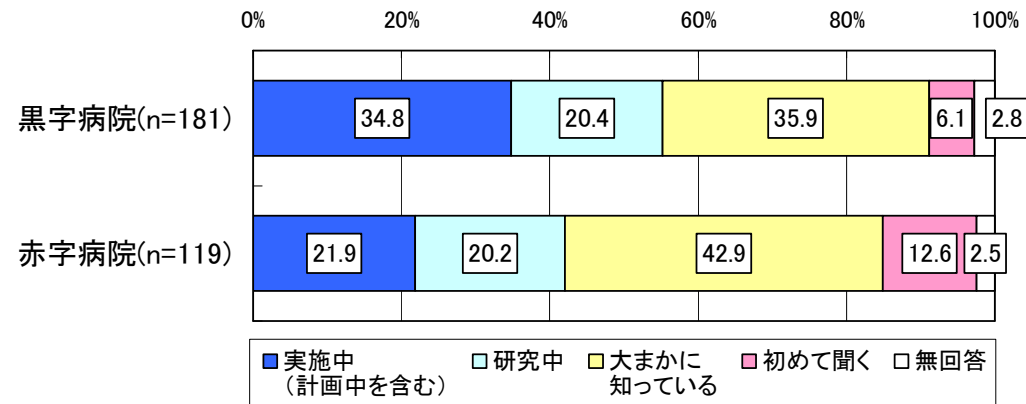
6. BSCの取り組み(取り組み状況の変遷)

BSCの取り組み状況

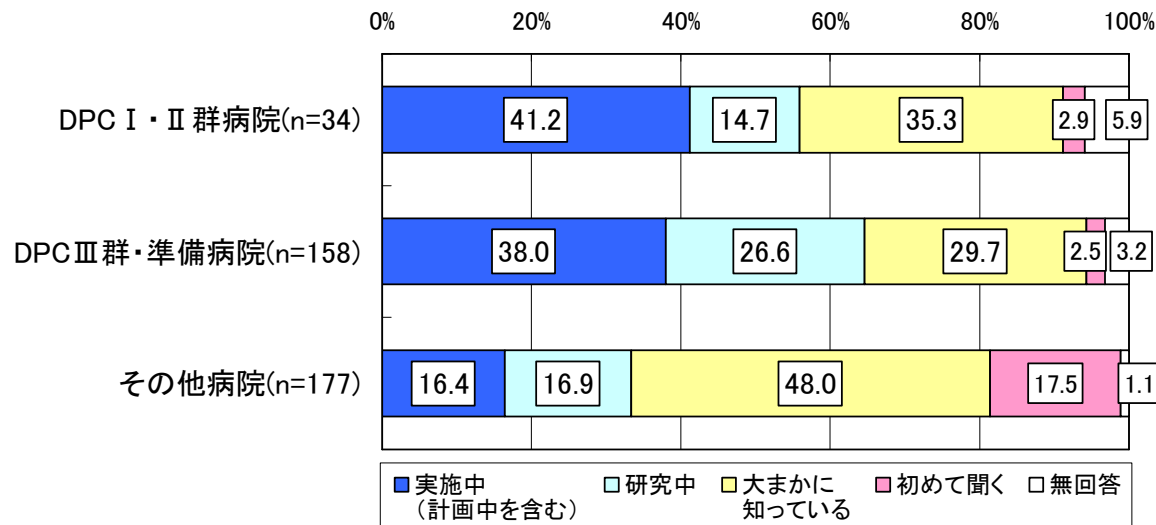


6. BSCの取り組み(取り組み状況)

BSCの取り組み状況【収支状況別】

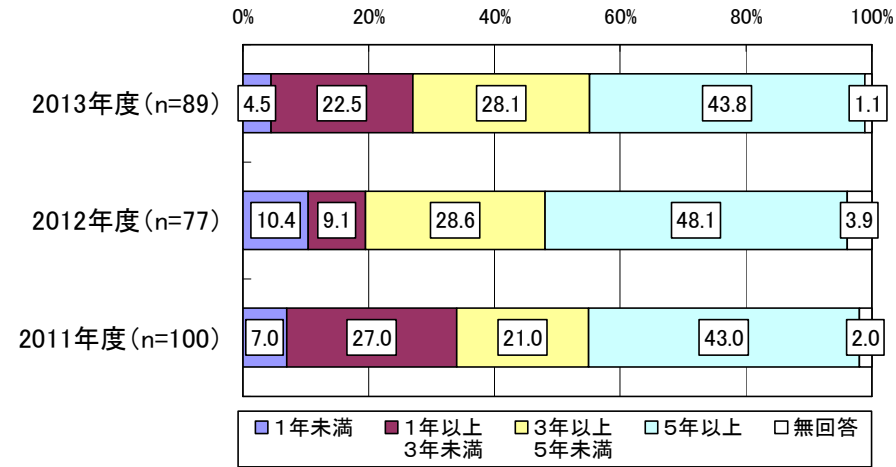


BSCの取り組み状況【DPC医療機関群別】

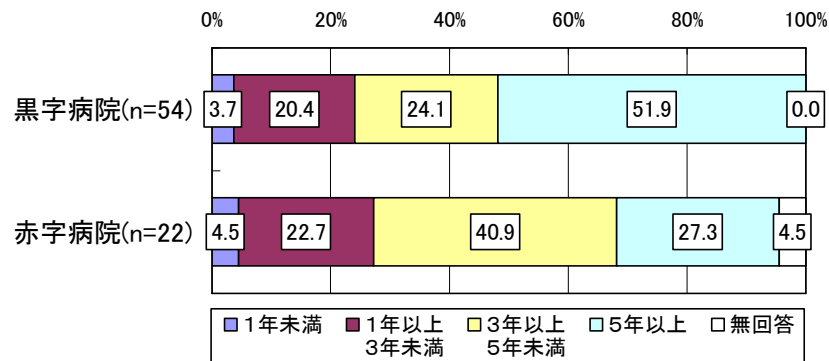


6. BSCの取り組み(経過年数)

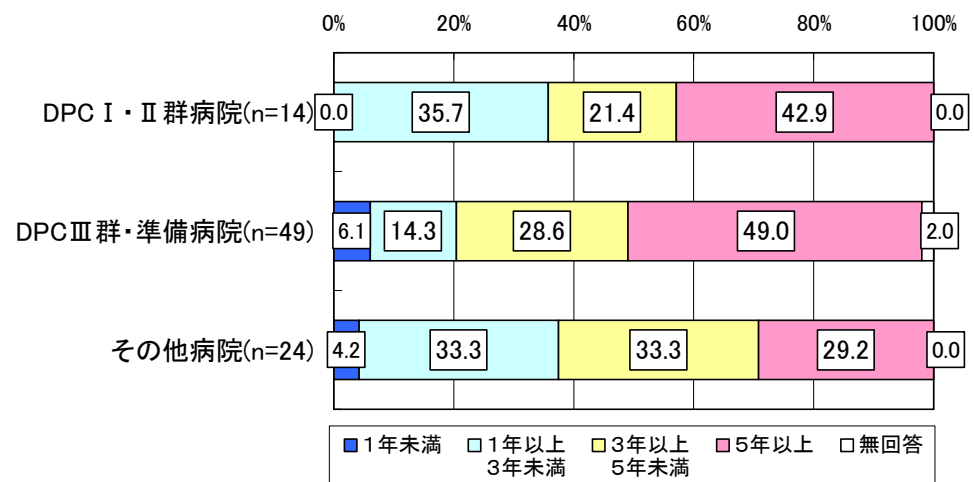
BSCを導入・運用してからの経過年数



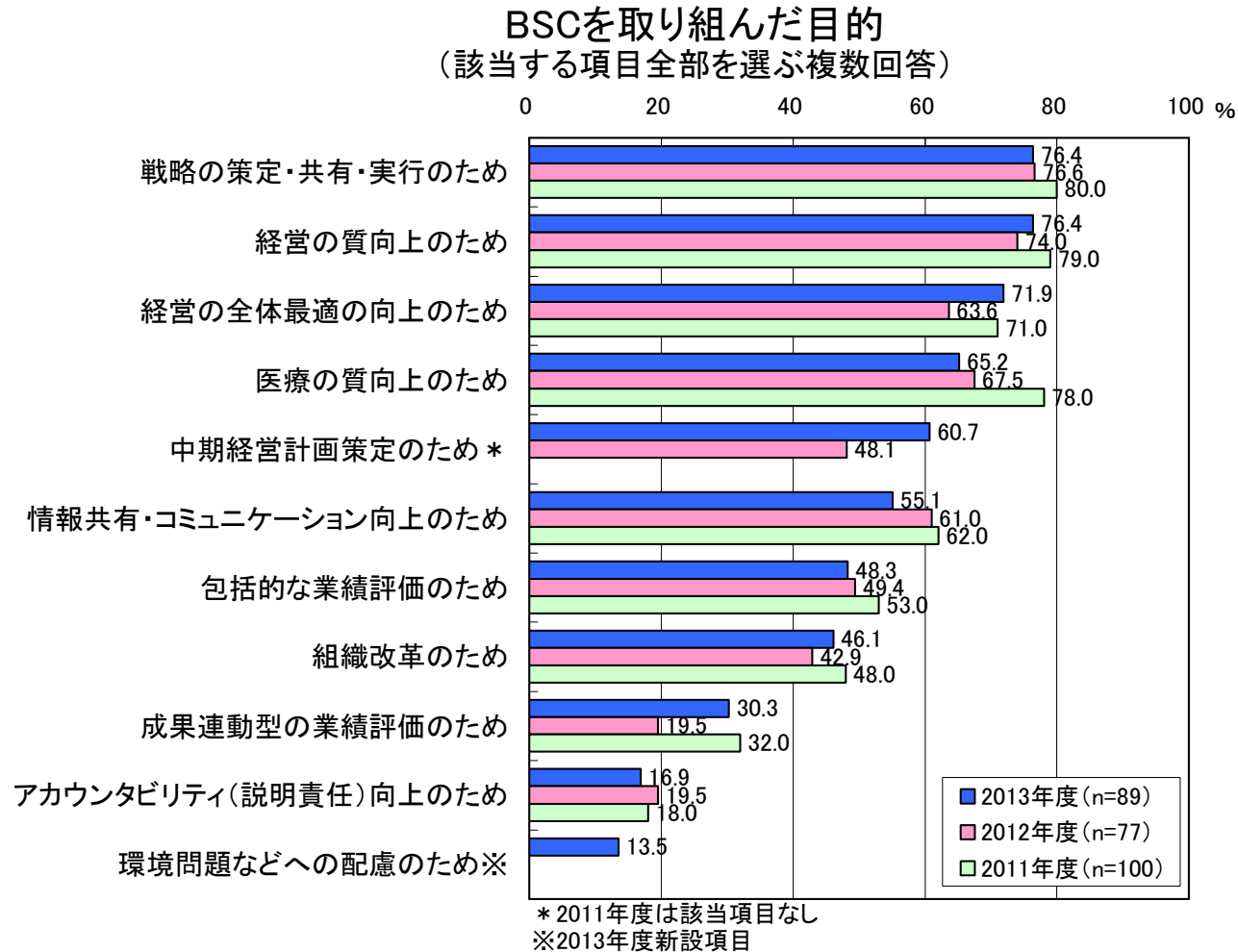
BSCを導入・運用してからの経過年数【収支状況別】



BSCを導入・運用してからの経過年数【DPC医療機関群別】

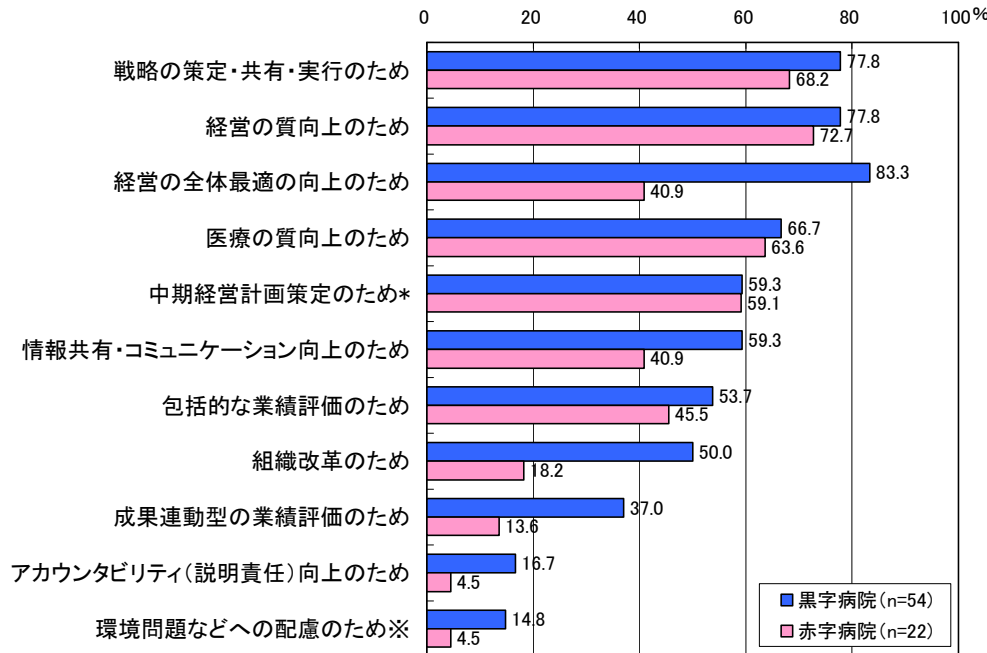


6. BSCの取り組み(目的)【経年比較】



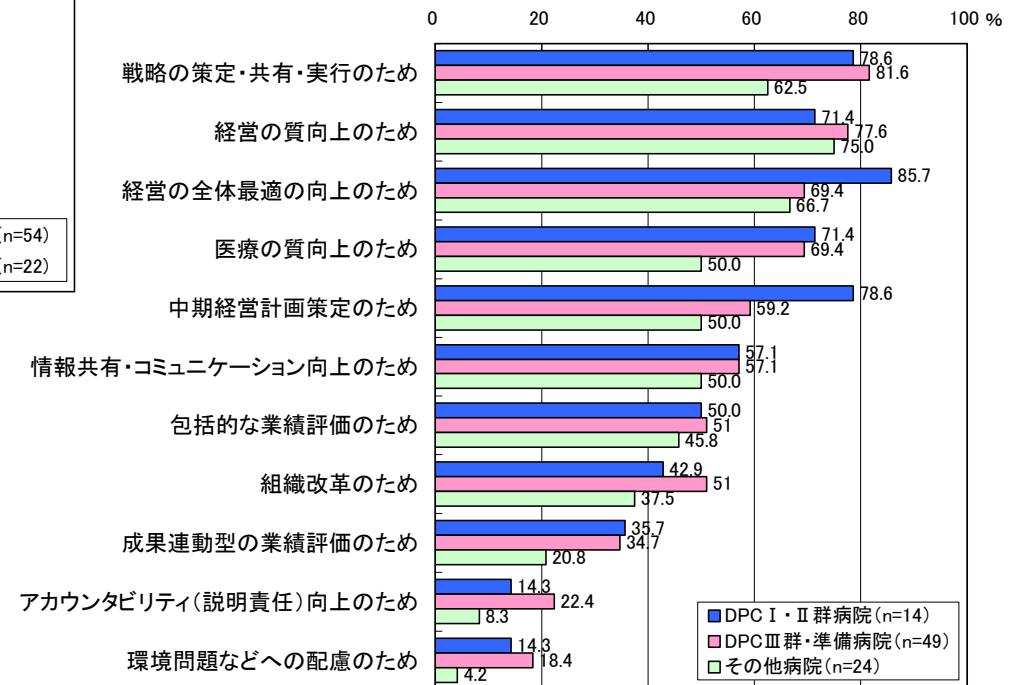
6. BSCの取り組み(目的)

BSCを取り組んだ目的【収支状況別】
(該当する項目全部を選ぶ複数回答)



* 2011年度は該当項目なし
※2013年度新設項目

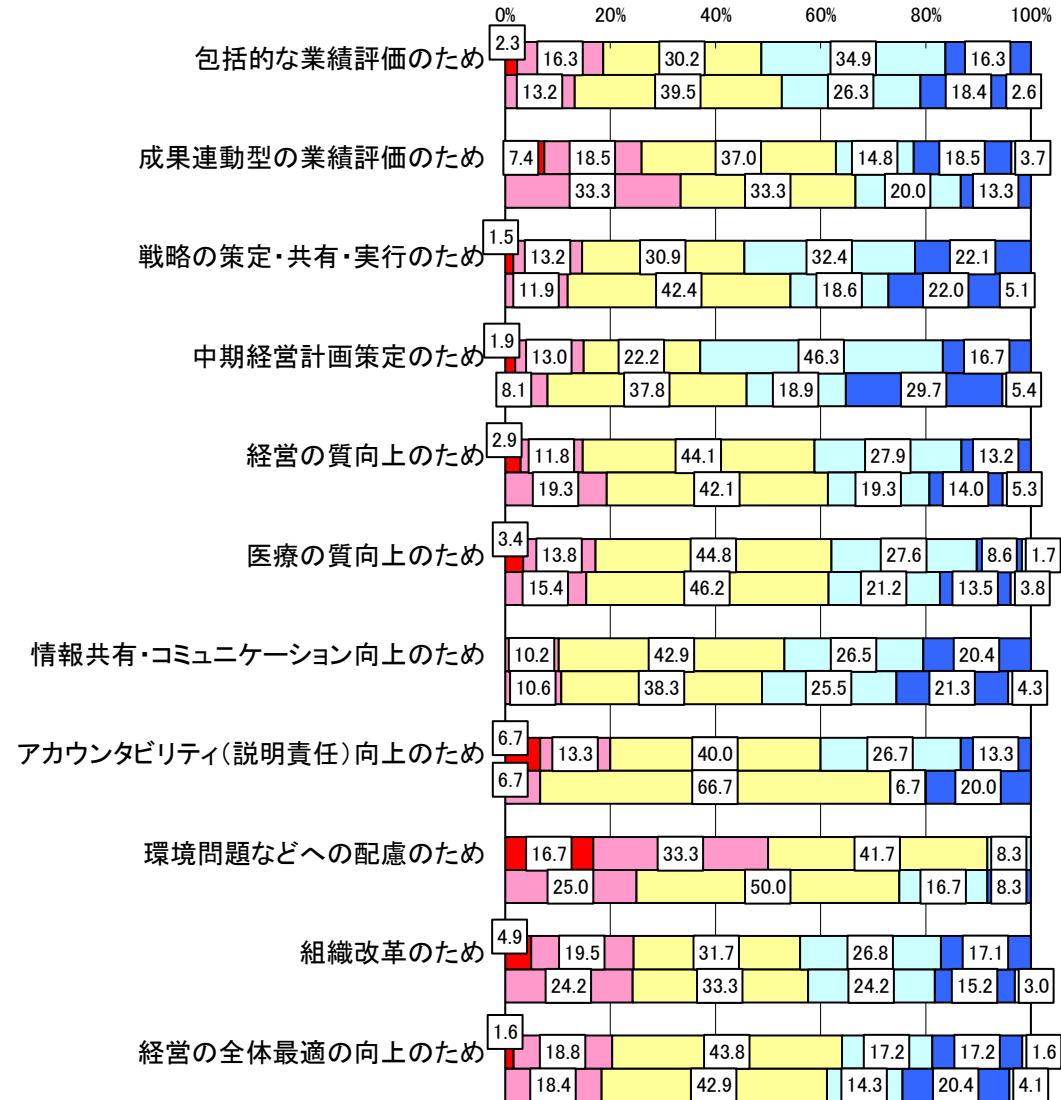
BSCを取り組んだ目的【DPC医療機関群別】
(該当する項目全部を選ぶ複数回答)



* 2011年度は該当項目なし
※2013年度新設項目

6. BSCの取り組み(目的の達成度)【経年比較】

BSCを取り組んだ目的の達成度

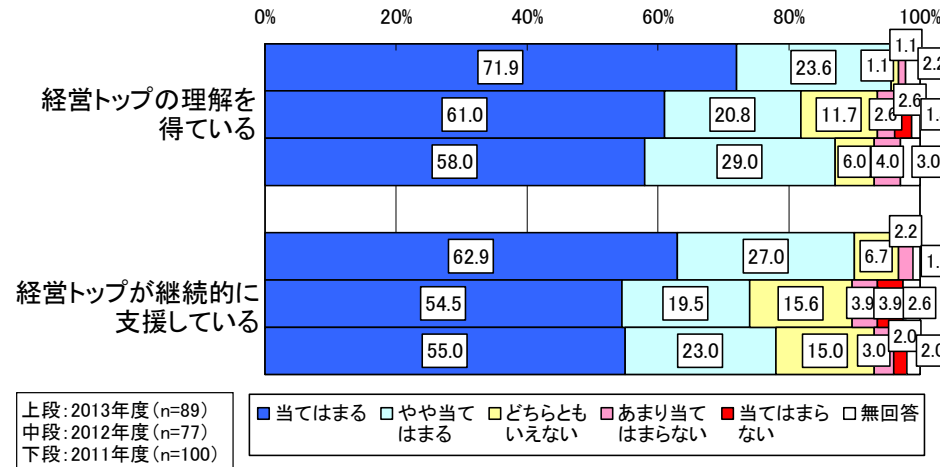


上段:2013年度
下段:2012年度

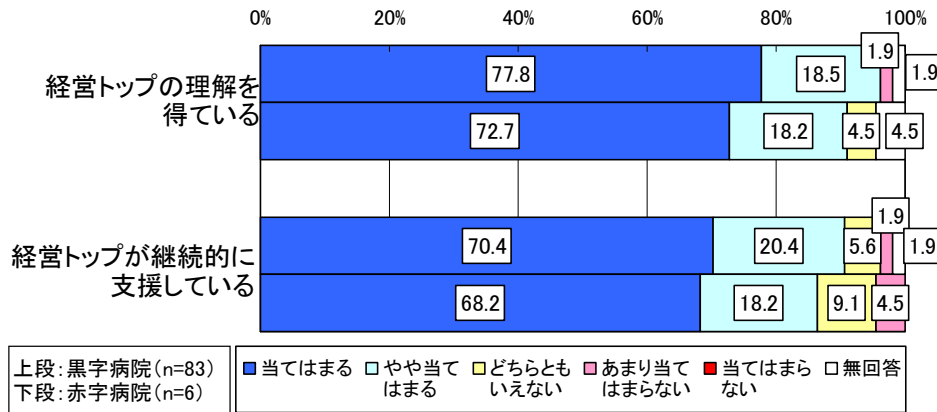
■ 0% ■ 30%程度 ■ 50%程度 ■ 70%程度 ■ 80%以上 □ 無回答

6. BSCの取り組み(経営トップの関わり方)

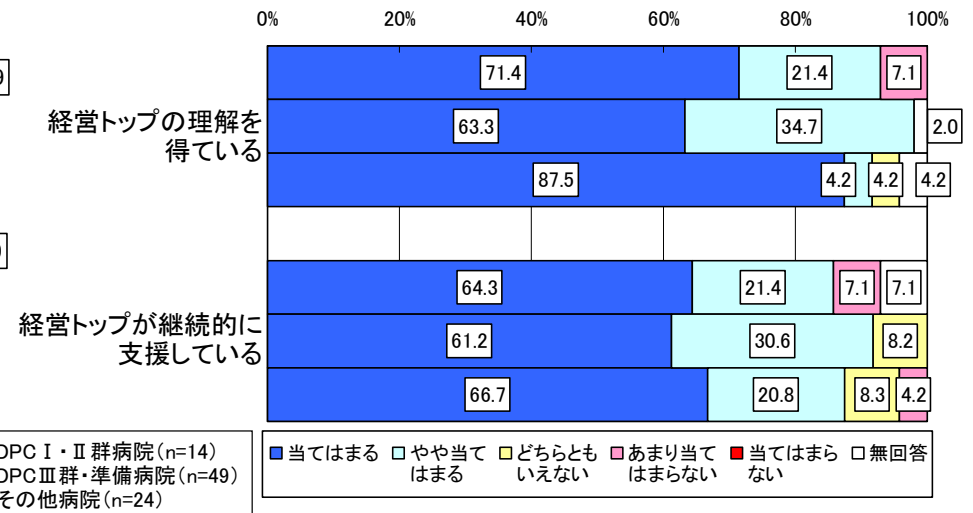
経営トップのBSCに対する関わり方



経営トップのBSCに対する関わり方【収支状況別】

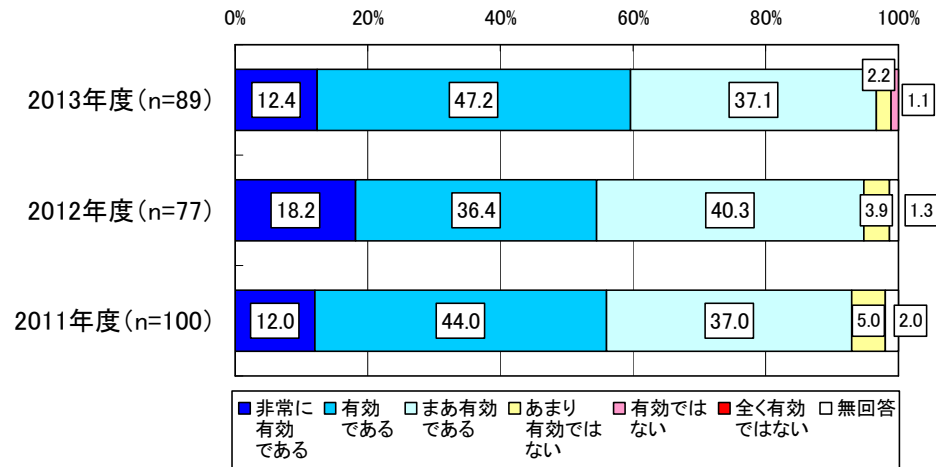


経営トップのBSCに対する関わり方【DPC医療機関群別】

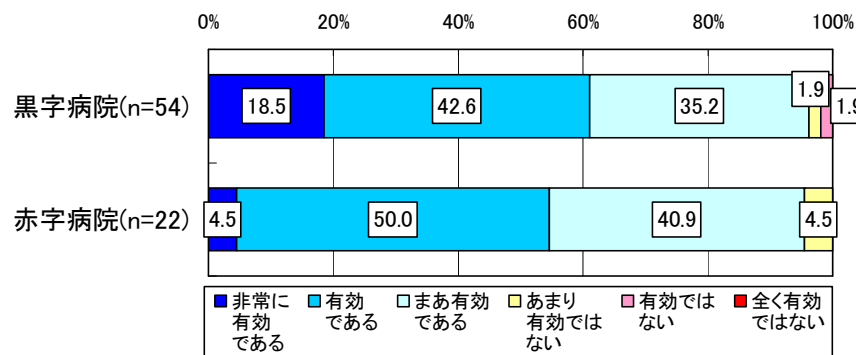


6. BSCの取り組み(経営管理手法としての有効度)

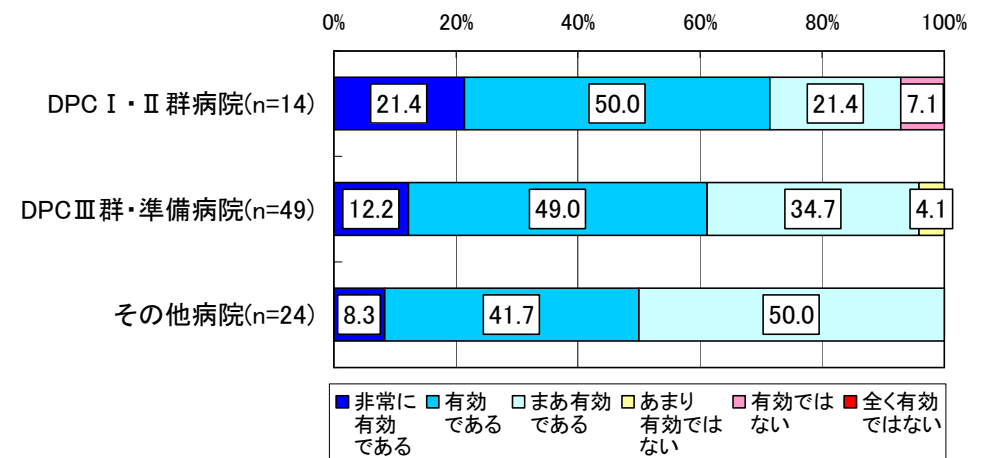
BSCの経営管理手法としての有効度



BSCの経営管理手法としての有効度【収支状況別】

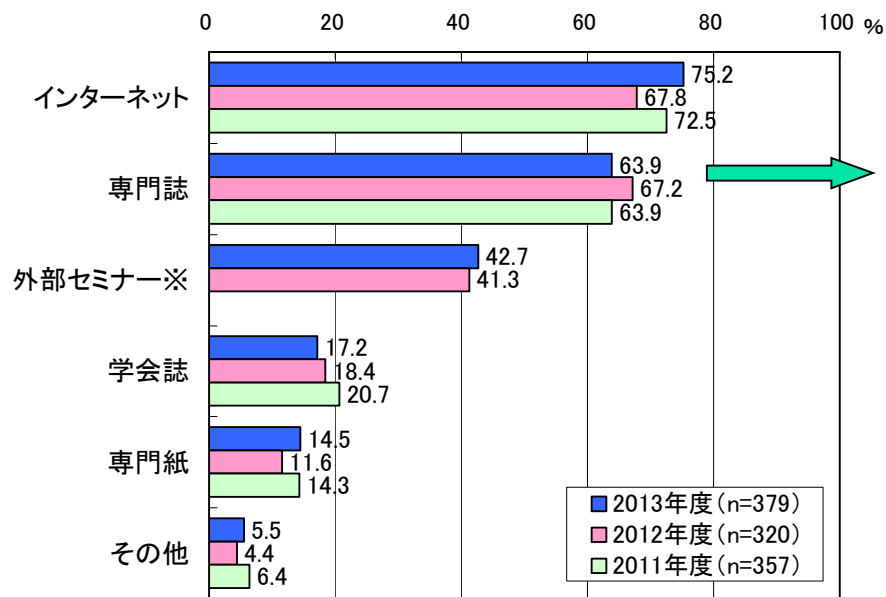


BSCの経営管理手法としての有効度【DPC医療機関群別】



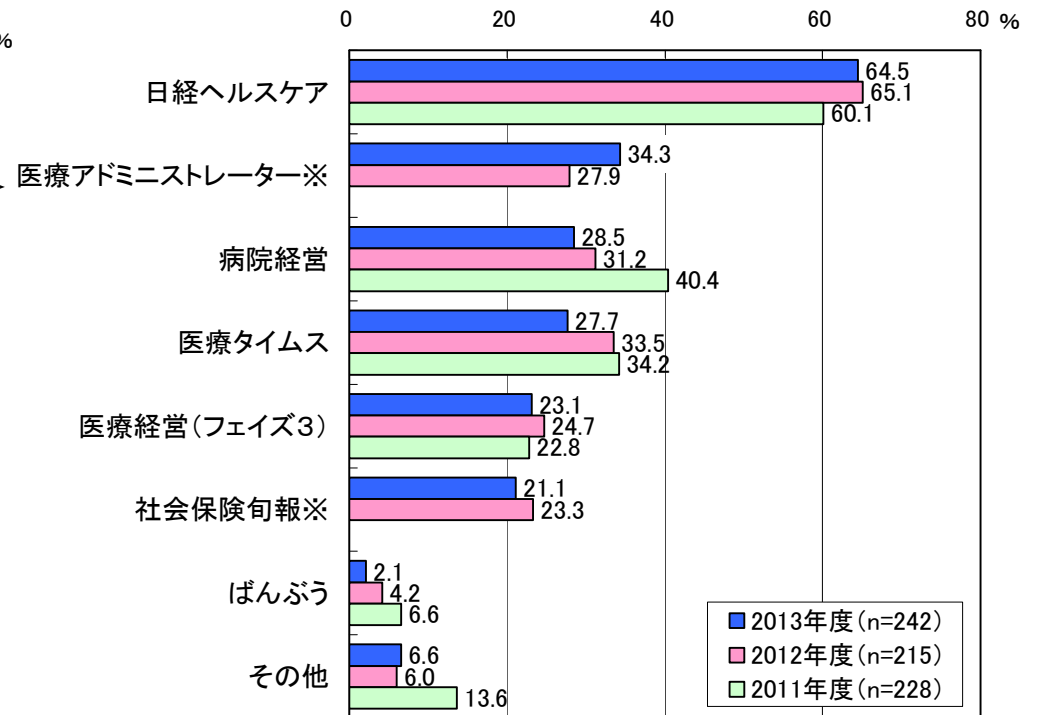
7. 経営関連情報の収集

経営関連情報の収集でよく利用する媒体
(該当する項目全部を選ぶ複数回答)



※2011年度は該当項目なし

経営関連情報の収集でよく利用する専門誌
(該当する項目全部を選ぶ複数回答)



※2011年度は該当項目なし

【第10回】病院の経営課題等に関する調査 結果報告

2014年3月

株式会社日本能率協会総合研究所 ヘルスケア研究部
〒105-0011 東京都港区芝公園3-1-22 日本能率協会ビル
TEL:03-3578-7947 FAX.03-3578-7614
e-mail:iryoku-fukushi@jmar.co.jp

< 禁無断掲載 >