

【第8回】
病院の経営課題等に関する調査
結果報告

2012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
 - ・人事制度 他
- (3) バランス・スコアカードについて
 - ・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	4,100件
回収数	357件(回収率8.7%)

4. 調査期間

2011年9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)

- ◆過去3年間で、病院全体では黒字が年々増加し、11年度には半数が黒字に。しかし、11年度の国公立・公的では黒字が43.4%にとどまる(民間病院は61.4%)。

2. 外部環境(p.13~p.15)

- ◆病院全体では、「診療報酬の改定」「医師不足」「高齢化の進展」「看護師不足」「患者・利用者ニーズの高度化」が病院経営に影響を与える上位5項目(p.13)。赤字病院では、医師、看護師不足の影響がより深刻(p.14)。
- ◆国公立・公的の方が、民間より「診療技術・診療支援技術の進展」「地域貢献に対する要求の高まり」「地域の医療・福祉資源の不足」「少子化の進展」などを中心に、多様な外部環境の影響を受けている(p.15)。

3. 経営課題の現状認識(p.16~p.18)

- ◆病院全体(11年度)では、「職員のモチベーションの向上」「地域の医療・福祉施設との連携強化」「管理職層のマネジメント能力強化」「病床利用率の向上」「経営上の数値目標の設定・管理強化」が経営課題の上位5項目(p.16)。
- ◆病院全体の過去3年の推移をみると、「人事考課制度の整備・適合化」「平均在院日数の適正化」「紹介率・逆紹介率の向上」「給与体系の整備・適合化」「外部委託費の管理強化」の割合が増加傾向を示している(p.16)。
- ◆国公立・公的の方が民間と比べ、「平均在院日数の適正化」「紹介率・逆紹介率の向上」「外部委託費の管理強化」「医療サービス標準化への対応」「残業時間の削減」「入院外来比率の適正化」「DPCへの対応とデータの有効活用」などを中心に多様な課題認識を持っている(p.18)。

調査結果のポイント②

4. 経営課題の対応実施状況(p.19~p.20)

- ◆黒字病院の方が赤字病院よりも、「職員の専門性向上・研修の強化」「職員の不足解消・定着率の向上」「患者からのクレームへの対応力強化」「請求漏れ対応の強化」「残業時間の削減」などで、より積極的な取り組みが行われている(p.19)。
- ◆国公立・公的では民間よりも、「薬品・診療材料費の削減」「情報システム化対応の強化」「平均在院日数の適正化」「紹介率・逆紹介率の向上」「外部委託費の管理強化」「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」などで、より積極的な課題への取り組みがみられる(p.20)。

5. 経営課題の現状認識と実施状況(p.21)

- ◆病院全体でみると、「管理職層のマネジメント能力強化」「職員意識・ニーズの把握」「人件費・人件比率の低下」「人事考課制度の整備・適合化」「給与体系の整備・適合化」といった主に人事に関わる課題は、課題認識が高いものの取り組み状況に不十分さがみられる(p.21)。

6. 人事評価制度(p.22~p.27)

<制度の有無(p.22~P.23)>

- ◆病院全体では、人事評価制度を導入済みが68.4%(内、41.2%が全職員対象)で、「今後、導入を検討」も16.2%ある。また国公立・公的では、「今後、導入を検討」が20.8%と民間病院(13.3%)を上回っており、今後の人事評価制度の導入意向が高い(p.22)。
- ◆人事評価制度を導入している病院では、看護師、コメディカル、事務職では90%以上で人事評価制度が適用されているが、医師については61.9%と他職種と比べて適用の割合が低い。また国公立・公的の方が、医師の人事評価制度導入が71.3%と民間(51.7%)を上回っている(p.23)。

調査結果のポイント③

<評価内容(p.24)>

- ◆医師 ⇒病院全体では、「実績(84.1%)」「態度・意欲(73.5%)」「能力(60.3%)」と実績を中心しつつ、「態度・意欲」「能力」も含めた評価の傾向。
- ◆医師以外 ⇒病院全体では、「態度・意欲(86.9～88.6%)」「能力(81.0～82.0%)」「実績(75.9～78.3%)」と「態度・意欲」を中心しつつ、「能力」「実績」も含めた評価の傾向。
- ◆民間では国公立・公的よりも、医師を含め全職種で「コンピテンシー(35.5～38.1%)」を評価に含める傾向が強く、「態度・意欲」「能力(医師を除く)」も積極的に評価する傾向がみられる。

<処遇への反映方法(p.25)>

- ◆医師 ⇒病院全体では、「賞与(52.3%)」への反映を中心、「昇給(42.4%)」「昇進・昇格(35.8%)」が続き「年俸制」も31.1%あるが、「何にも反映していない」も11.3%ある。特に赤字病院では「何にも反映していない」が19.4%に達する。
- ◆医師以外 ⇒病院全体では、「賞与(68.0～69.7%)」「昇進・昇格(63.8～66.7%)」への反映中心であるが、「昇給(51.6～52.6%)」も半数ある。
- ◆民間では、医師の場合、「年俸制(53.2%)」が多い他、「昇給(46.8%)」への反映も多いが、「賞与(43.5%)」については国公立・公的(58.3%)を下回る。医師以外では民間の場合、「賞与(84.1～85.0%)」への反映が多いが、「昇進・昇格(69.9～74.1%)」「昇給(65.5～67.3%)」「降格(23.0～24.1%)」なども国公立・公的を大きく上回っている。

7. BSCについて(p.28～p.34)

<取り組み状況(p.28～p.29)>

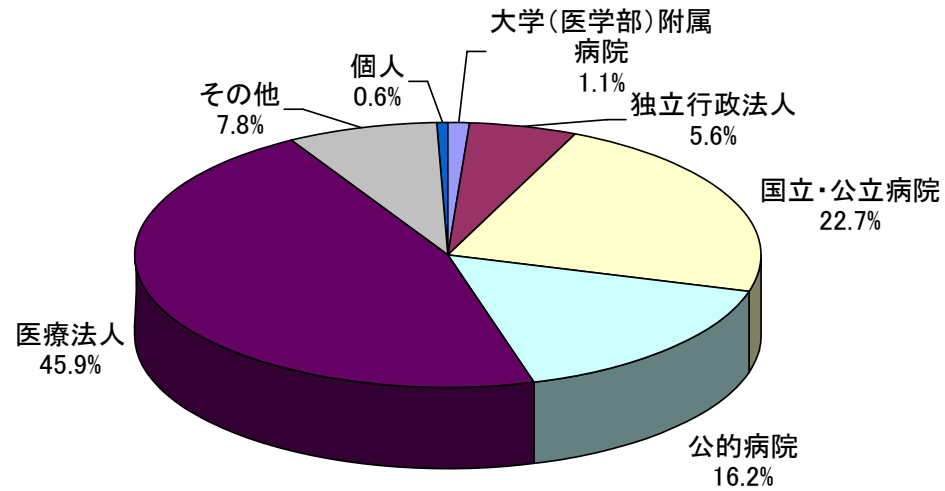
- ◆「実施中(計画中含む)」は04年度と比べ、11年度は28.3ポイントの増加(p.28)。国公立・公的での「実施中(計画中含む)」(11年度)は39.0%と民間(28.9%)を上回っている(p.29)。

<有効度(p.34)>

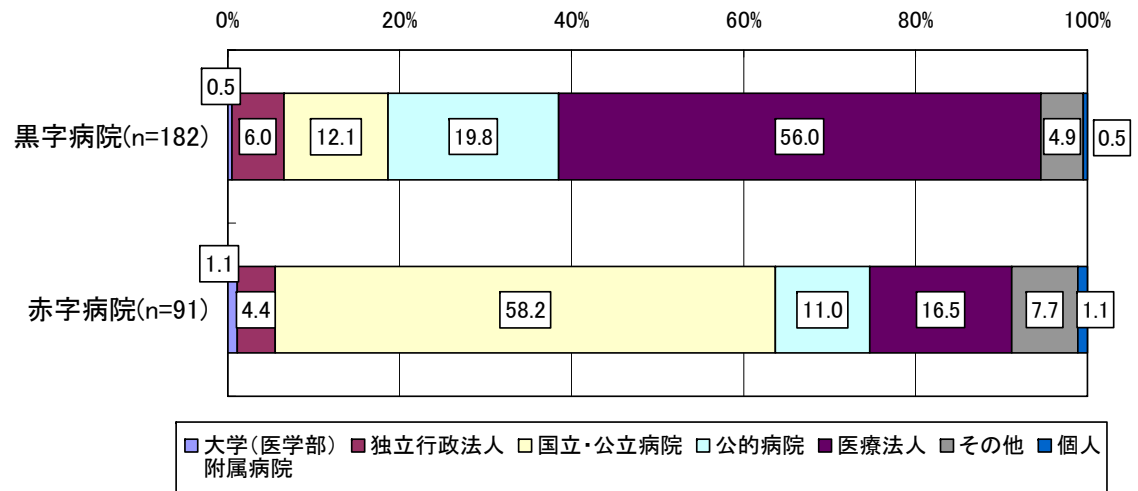
- ◆病院全体(11年度)では、BSCの有効性(「非常に有効である」～「まあ有効である」)は93%と高く認識されている。しかし、国公立・公的では「あまり有効ではない」も7.8%ある。

回答病院の属性(1)

開設主体(n=357)

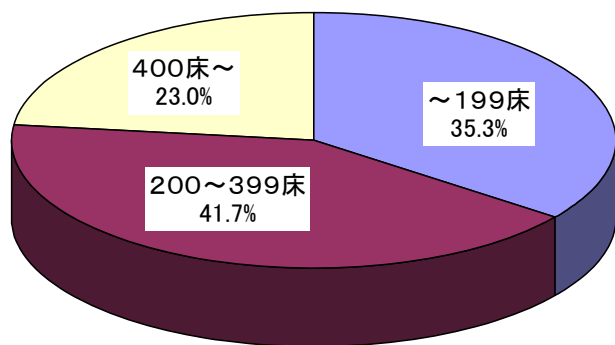


開設主体【収支状況別】

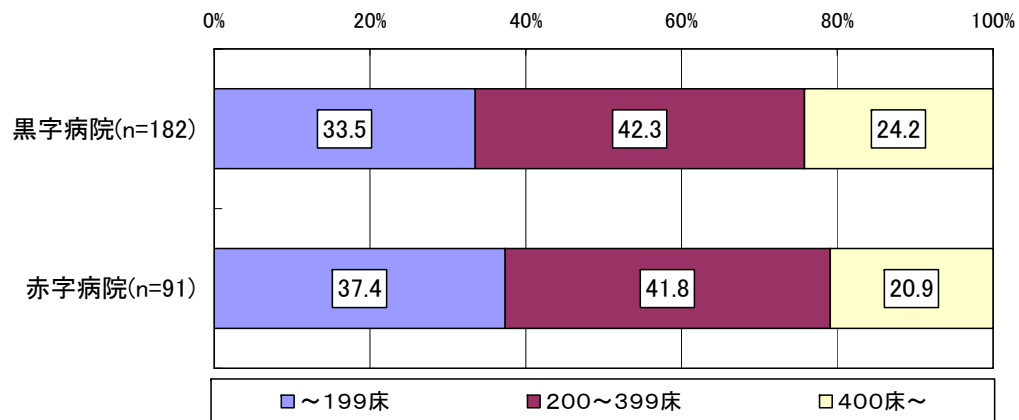


回答病院の属性(2)

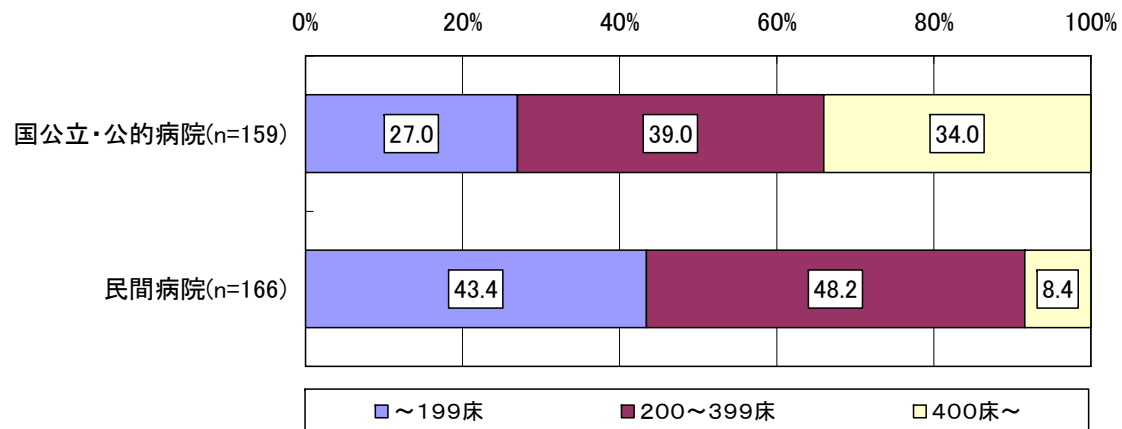
総病床数(n=357)



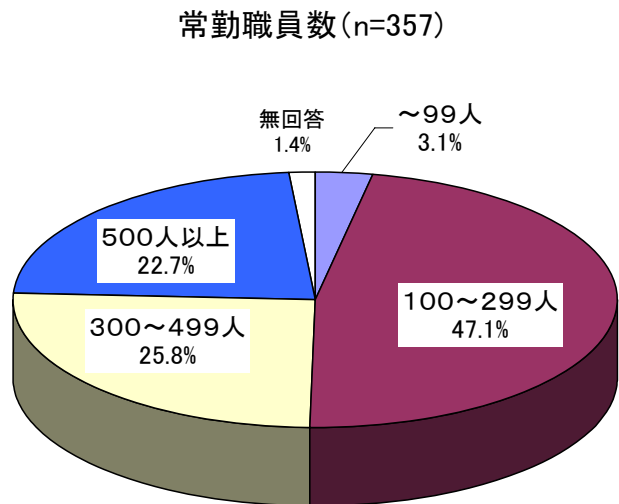
総病床数【収支状況別】



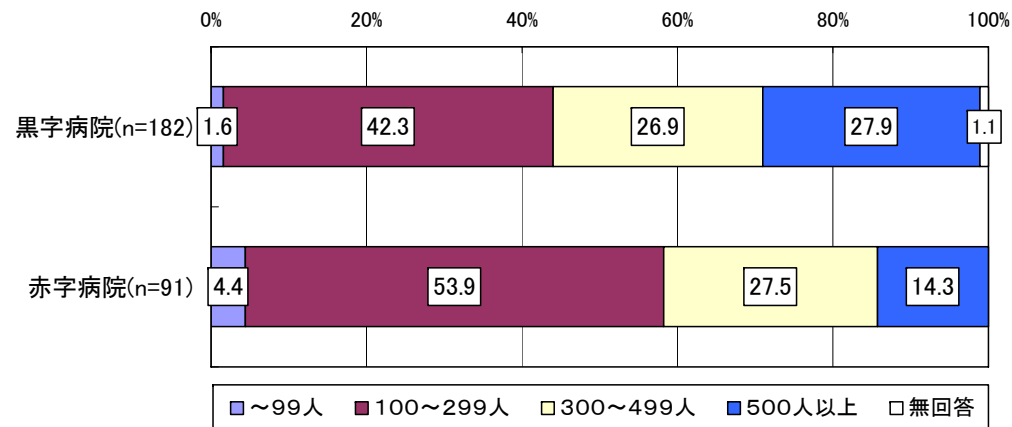
総病床数【開設主体別】



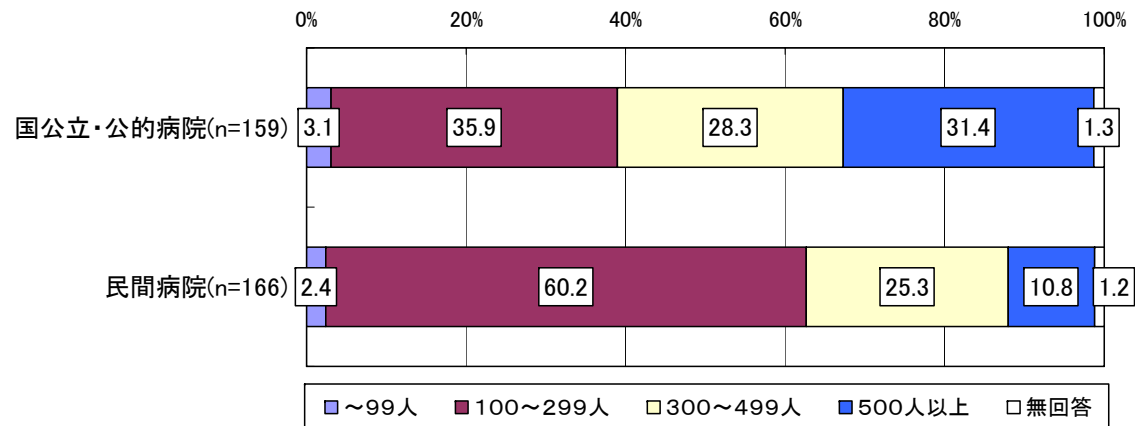
回答病院の属性(3)



常勤職員数【収支状況別】

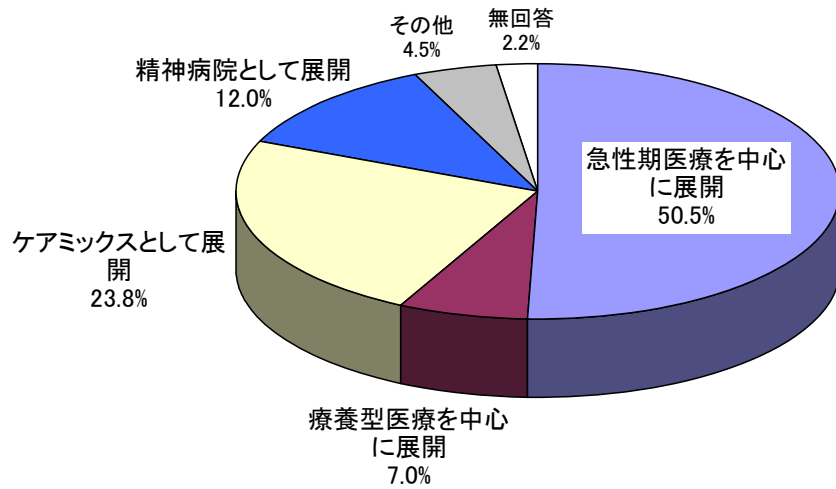


常勤職員数【開設主体別】

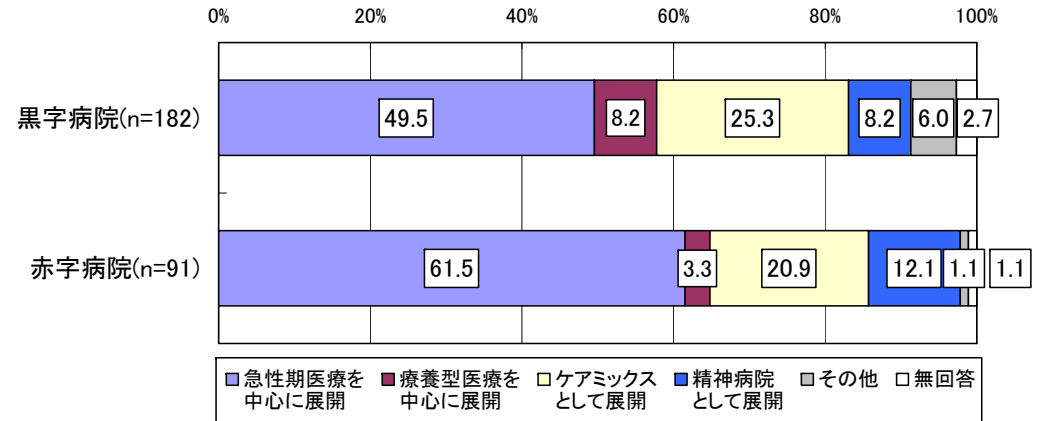


基本的な経営の方向性(1)

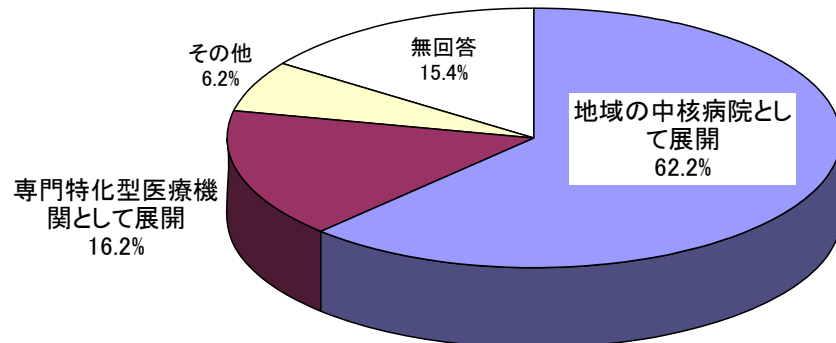
医療の特性 (n=357)



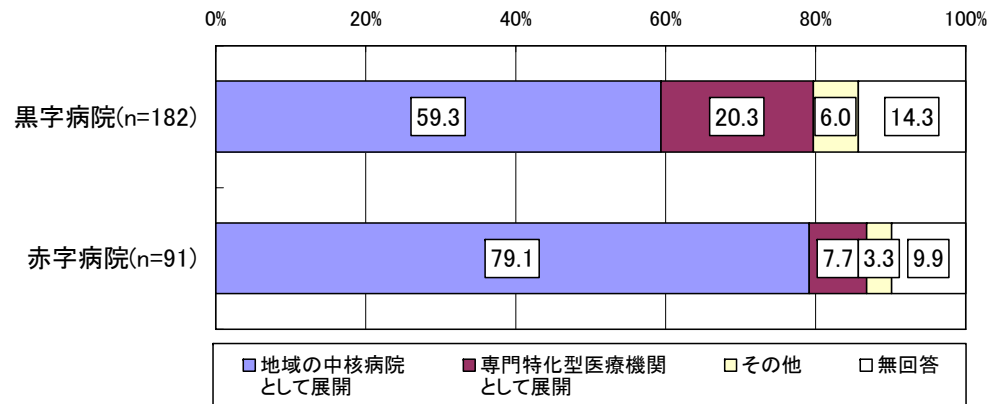
医療の特性【収支状況別】



病院の形態 (n=357)

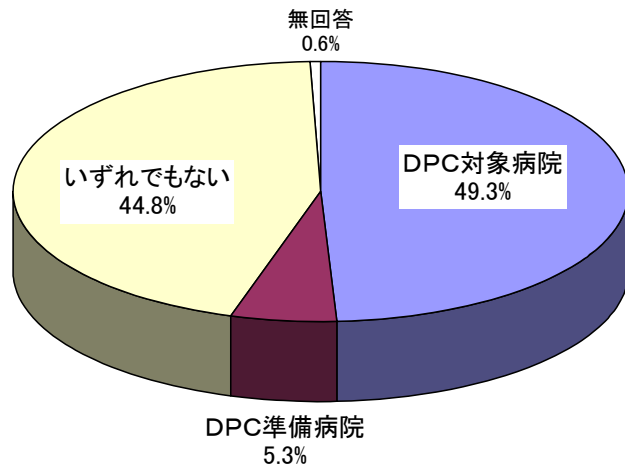


病院の形態【収支状況別】

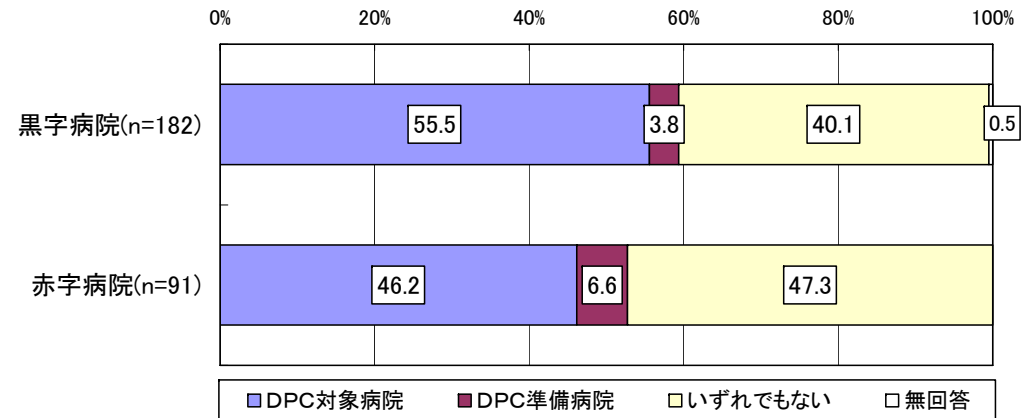


基本的な経営の方向性(2)

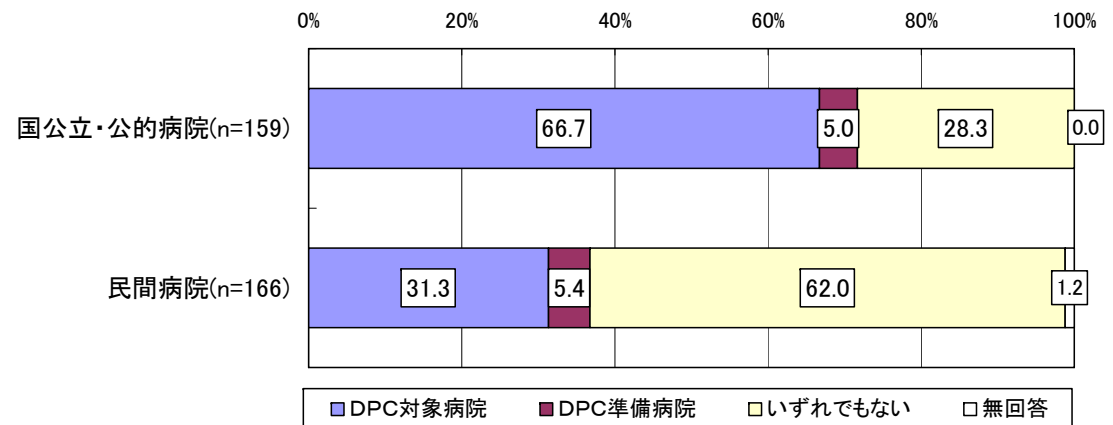
DPC対応の現状 (n=357)



DPC対応の現状【収支状況別】

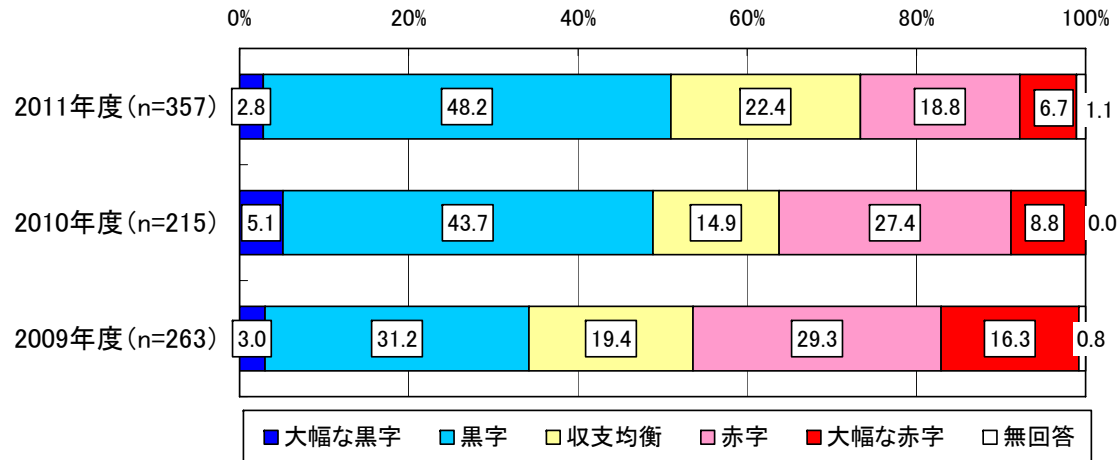


DPC対応の現状【開設主体別】

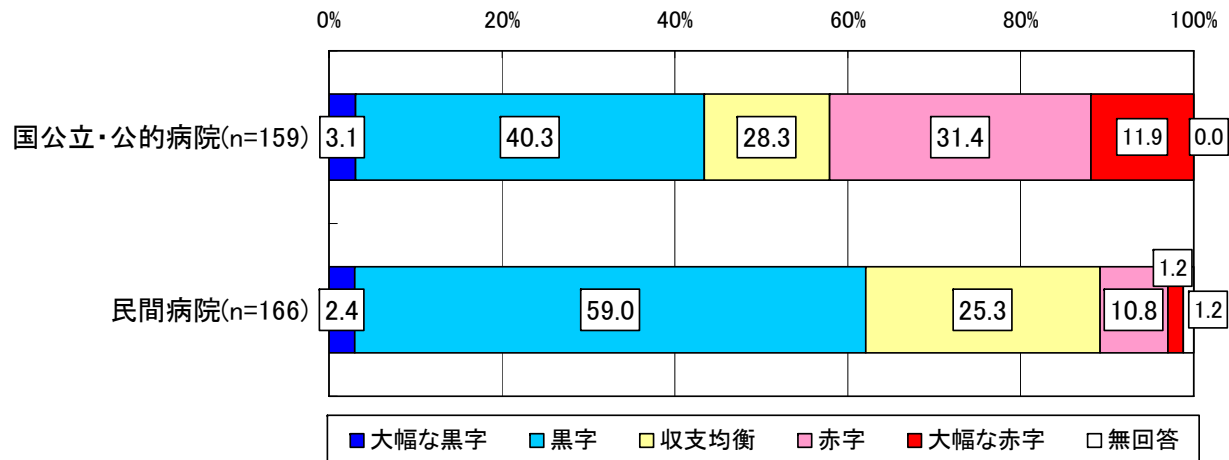


収支の状況(1)

病院の収支状況

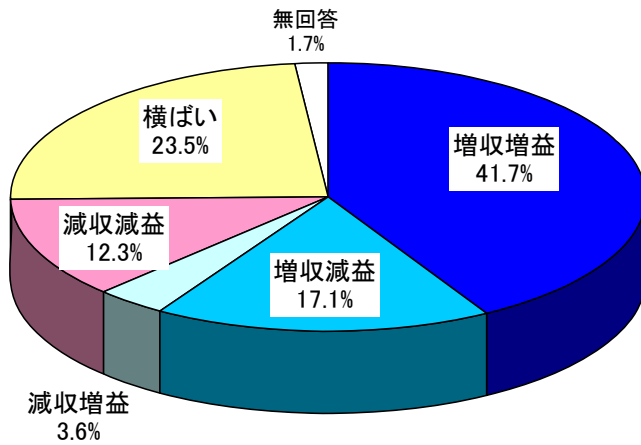


病院の収支状況【開設主体別】

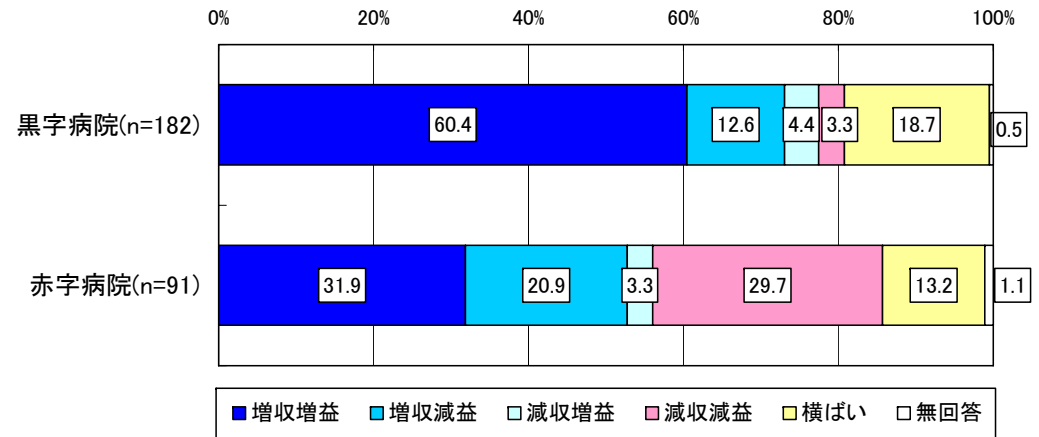


収支の状況(2)

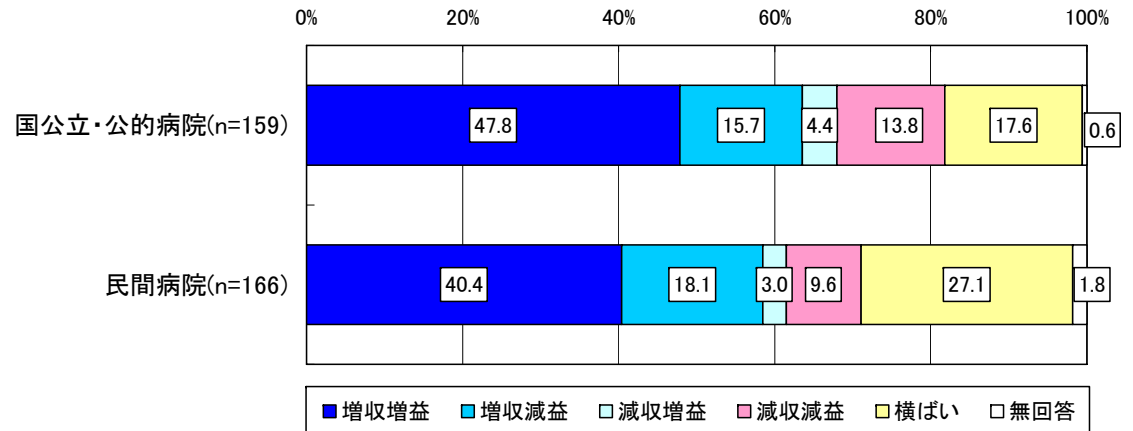
過去3年程度の業績 (n=357)



過去3年程度の業績【収支状況別】

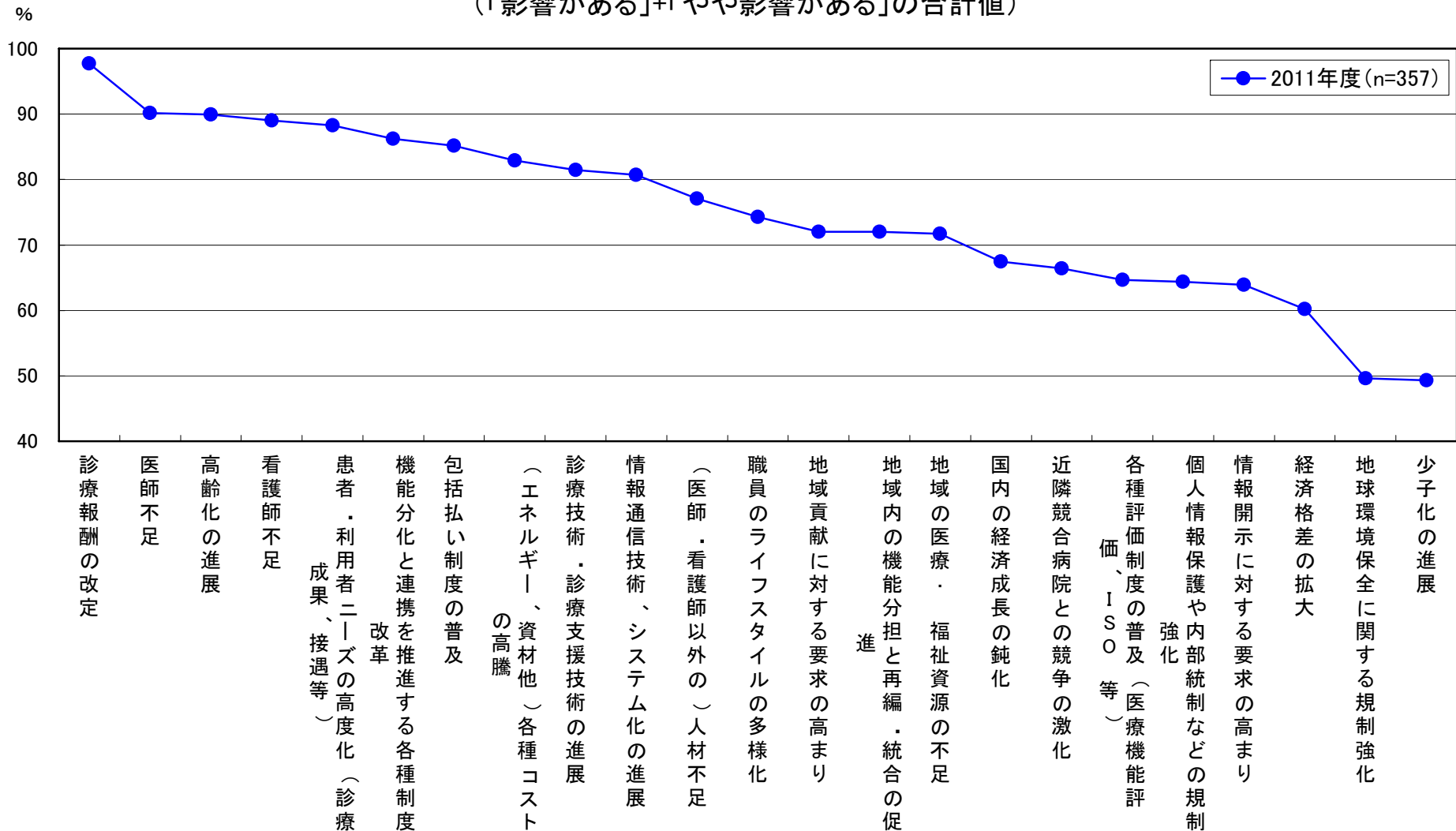


過去3年程度の業績【開設主体別】



外部環境について

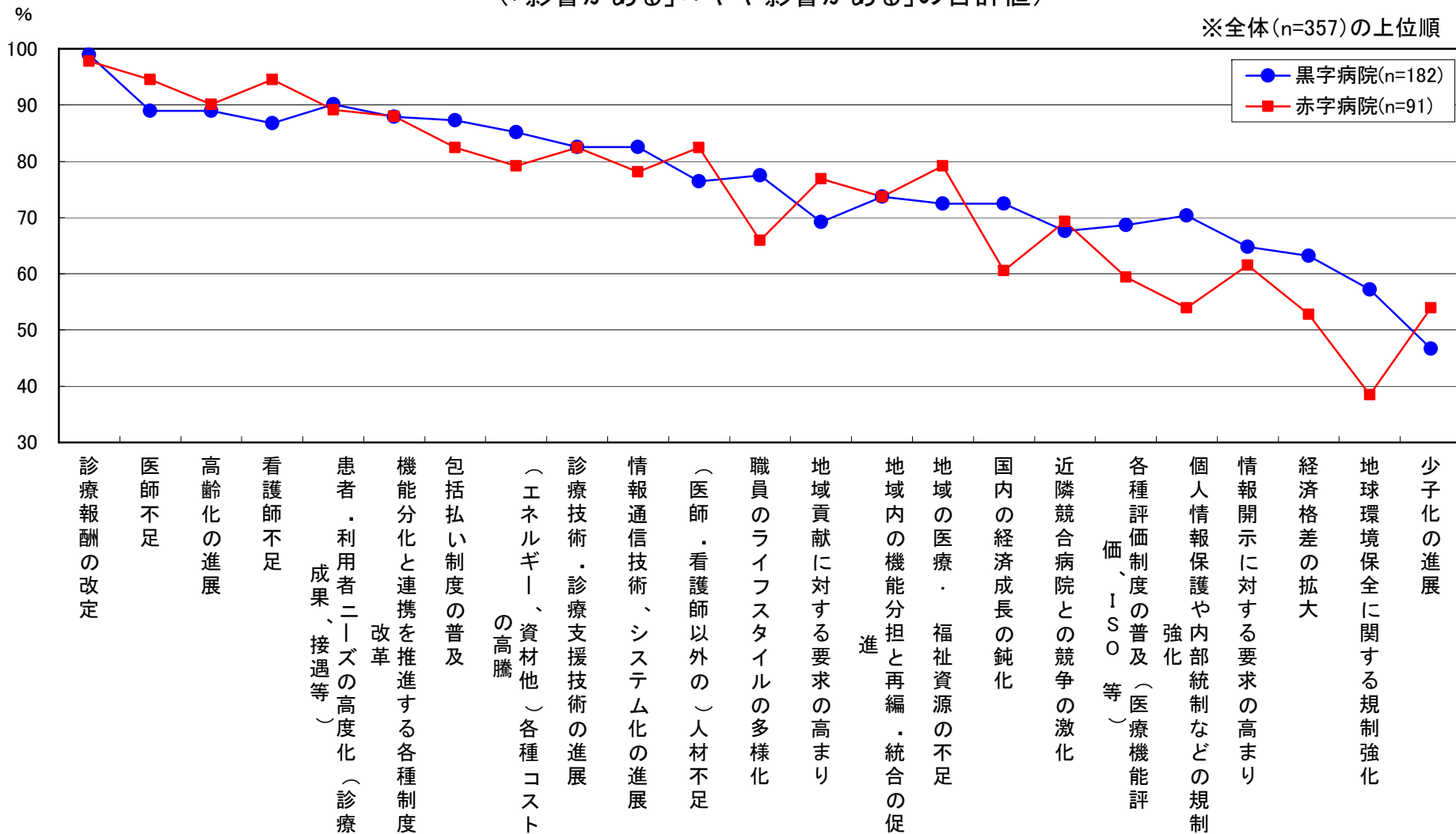
外部環境について
 (「影響がある」+「やや影響がある」の合計値)



外部環境について【収支状況別】

外部環境について
 (「影響がある」+「やや影響がある」の合計値)

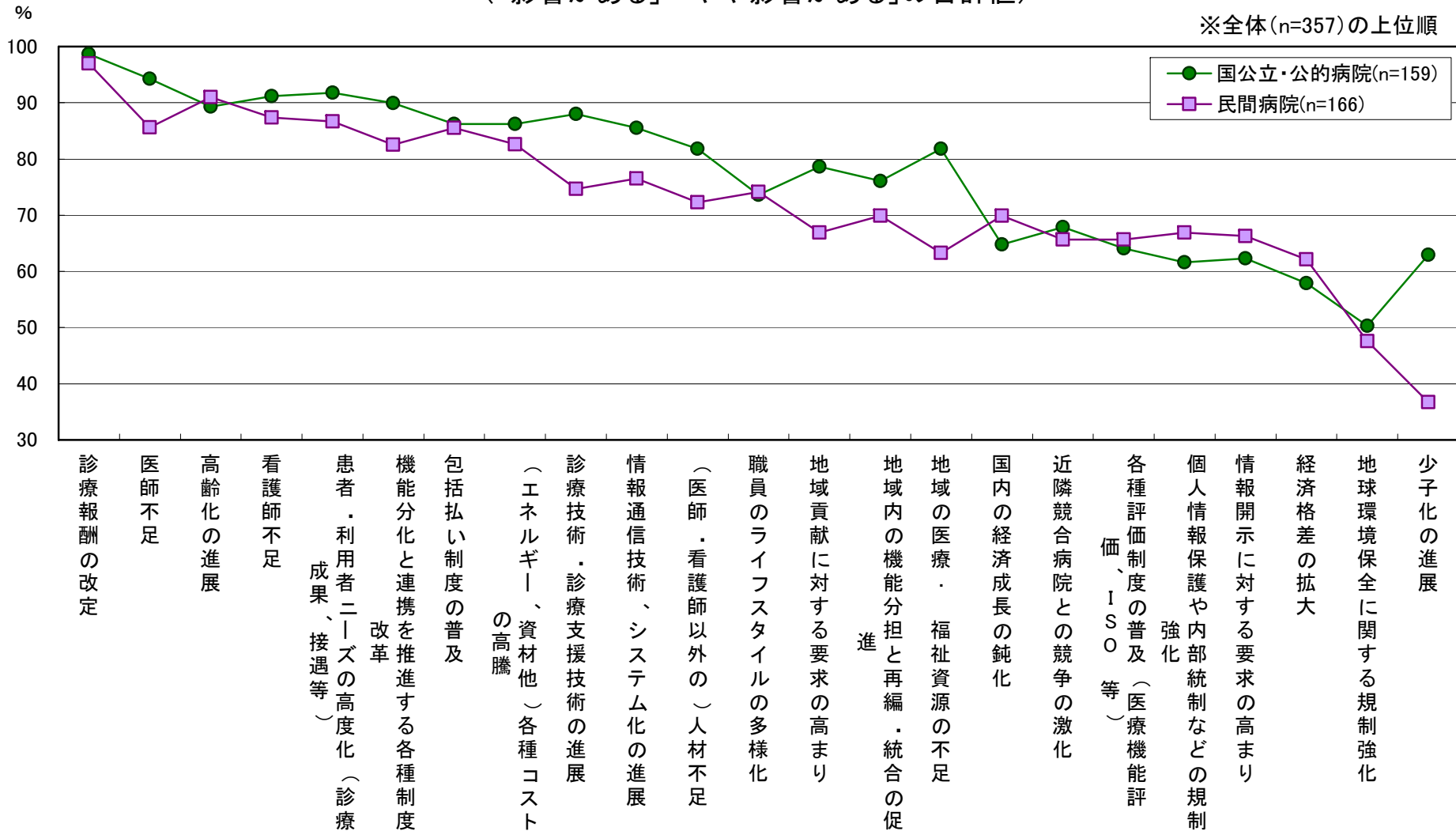
※全体(n=357)の上位順



外部環境について【開設主体別】

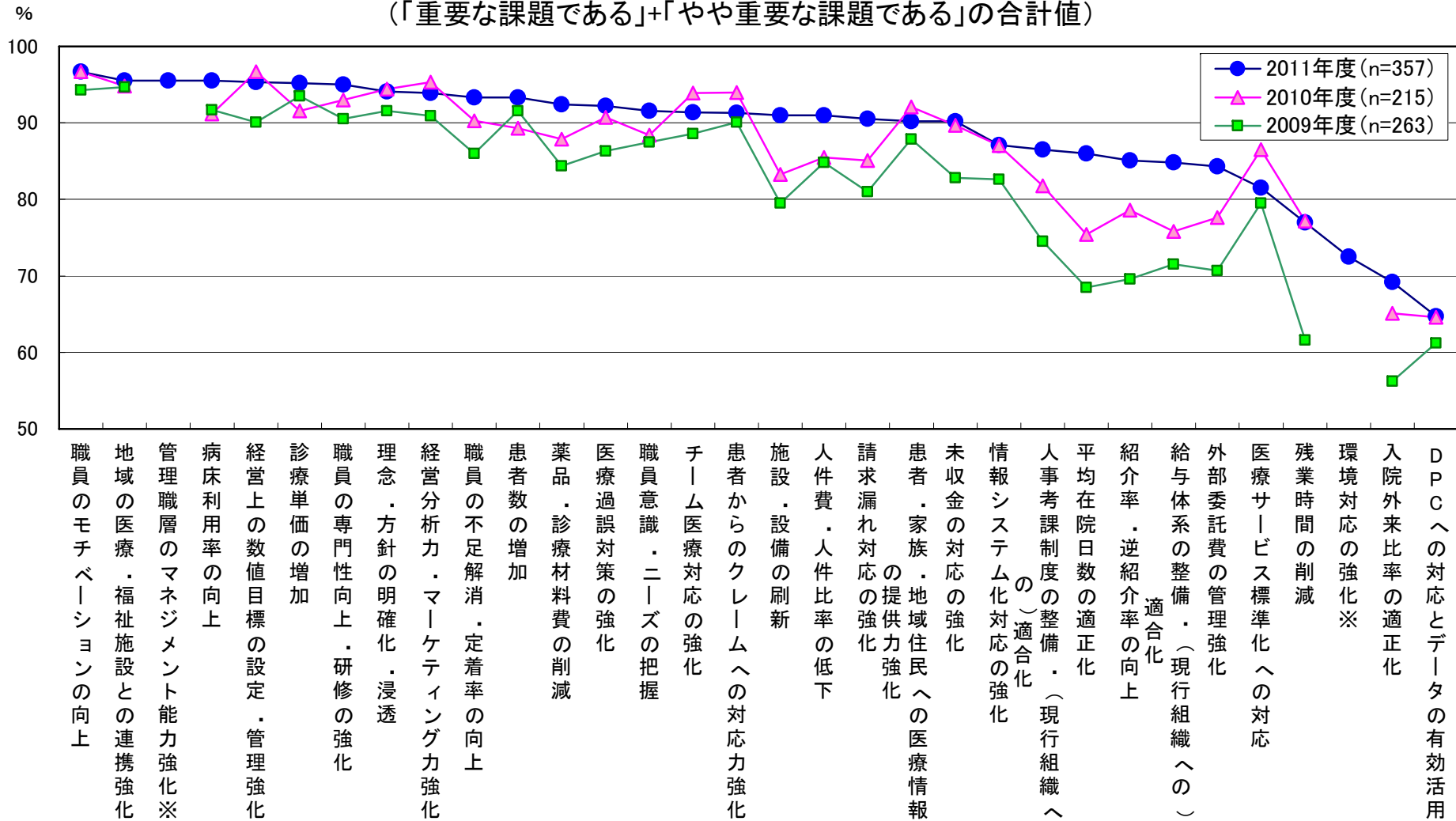
外部環境について
 (「影響がある」+「やや影響がある」の合計値)

※全体(n=357)の上位順



経営課題について ①現状認識【経年比較】

経営課題 ①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)

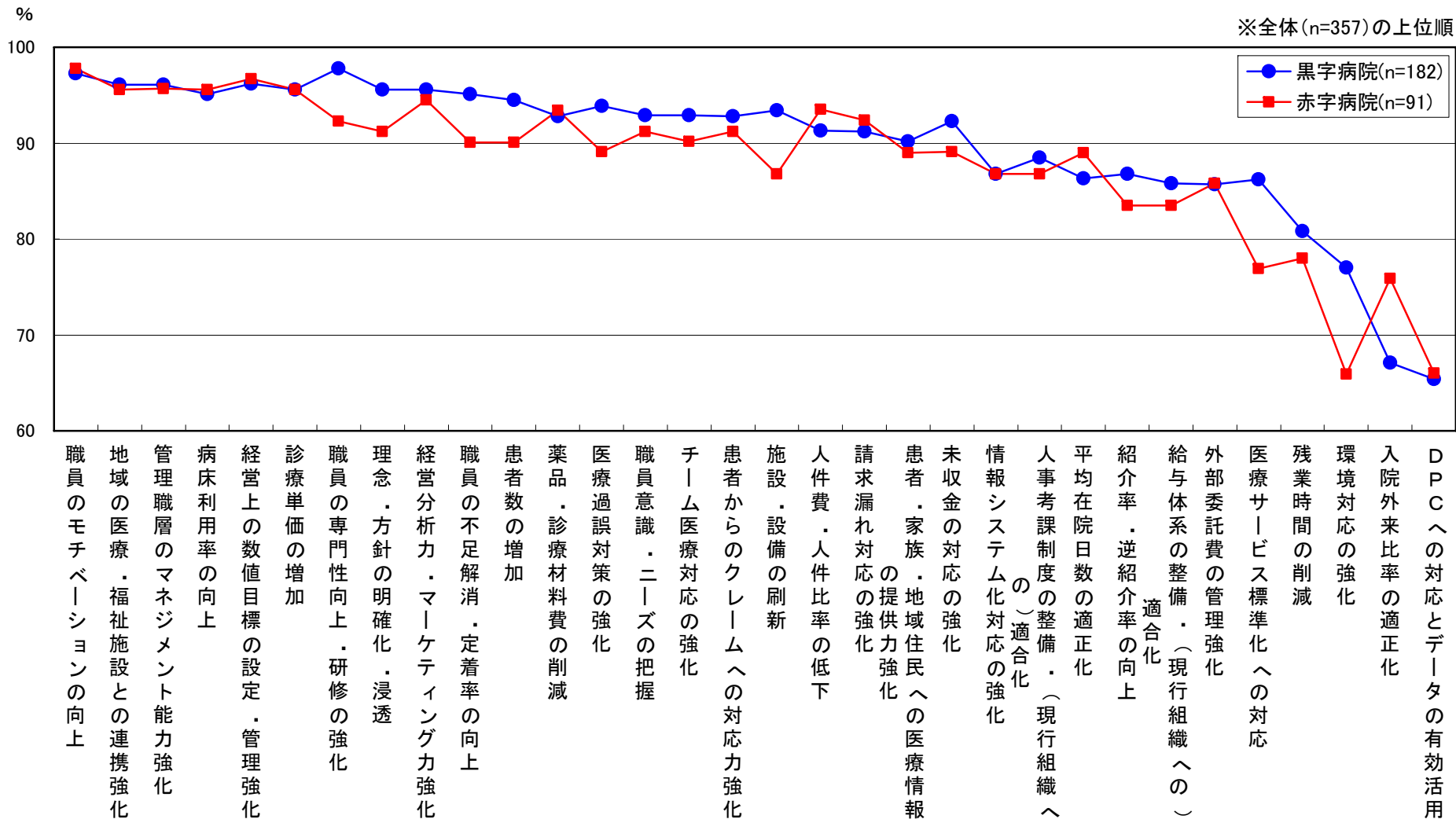


※2011年度の新設項目

経営課題について ①現状認識【収支状況別】

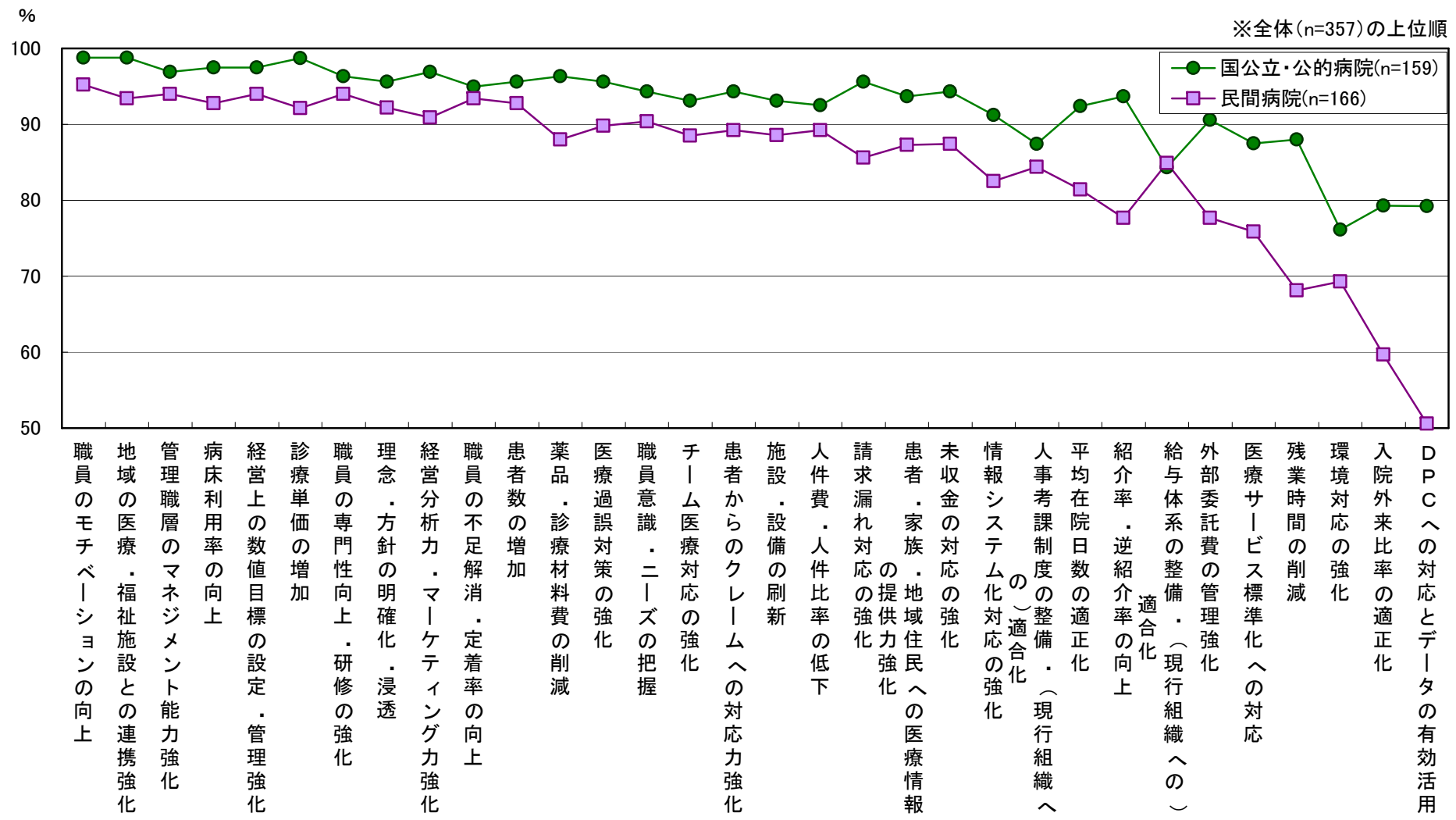
経営課題 ①現状認識
 (「重要な課題である」+「やや重要な課題である」の合計値)

※全体(n=357)の上位順



経営課題について ①現状認識【開設主体別】

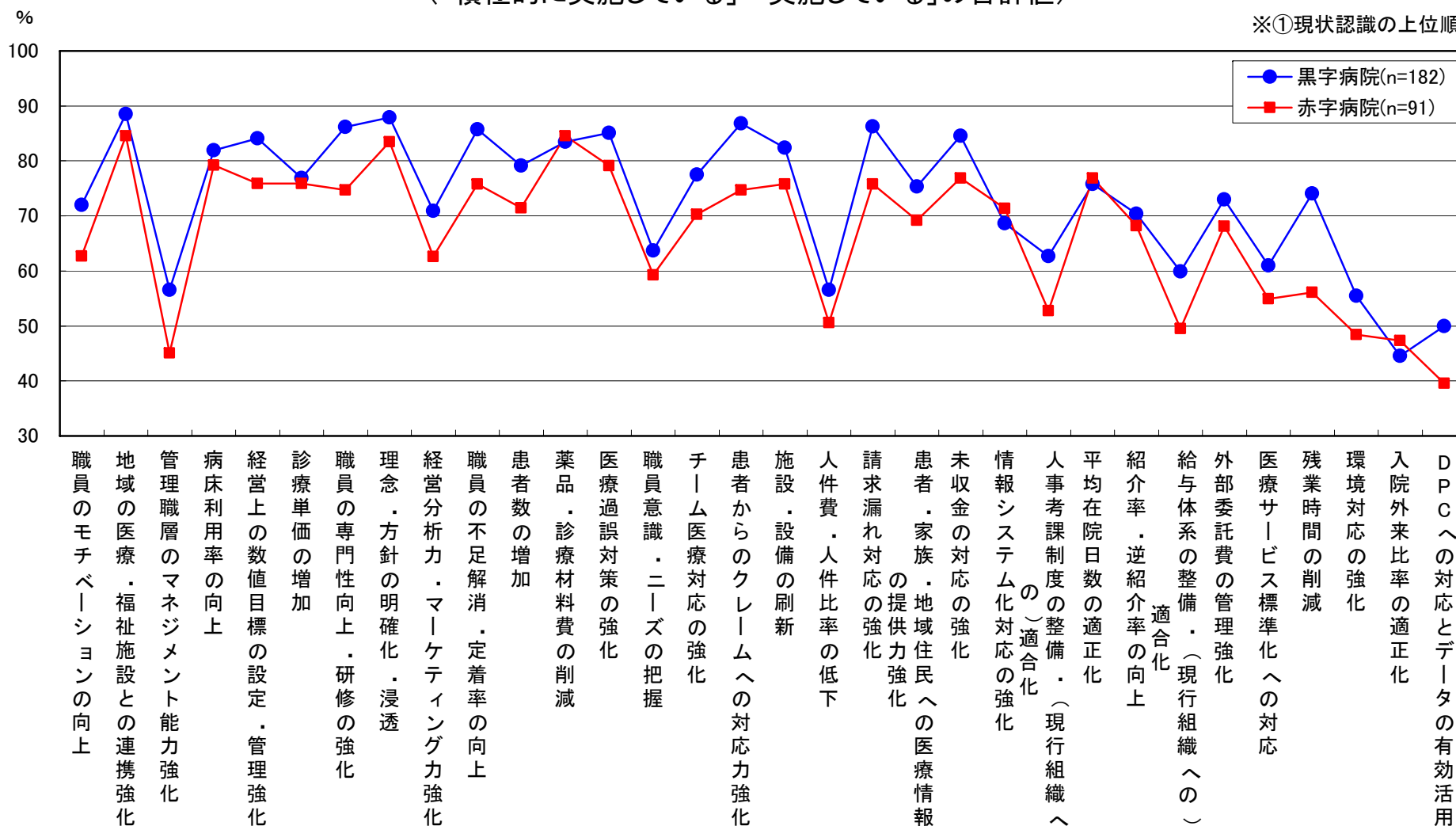
経営課題 ①現状認識
 (「重要な課題である」+「やや重要な課題である」の合計値)



経営課題について ②対応実施状況【収支状況別】

経営課題 ②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)

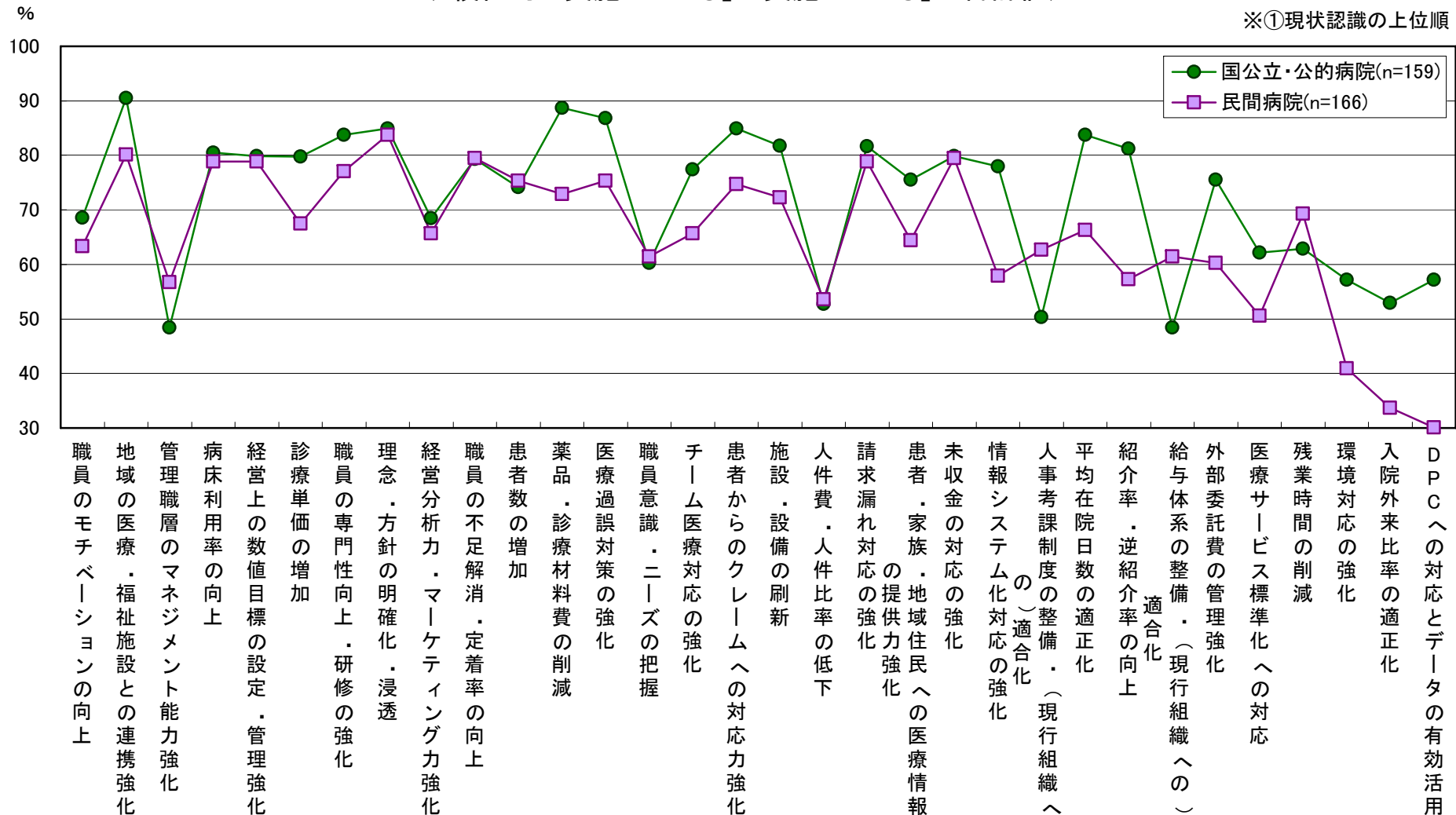
※①現状認識の上位順



経営課題について ②対応実施状況【開設主体別】

経営課題 ②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)

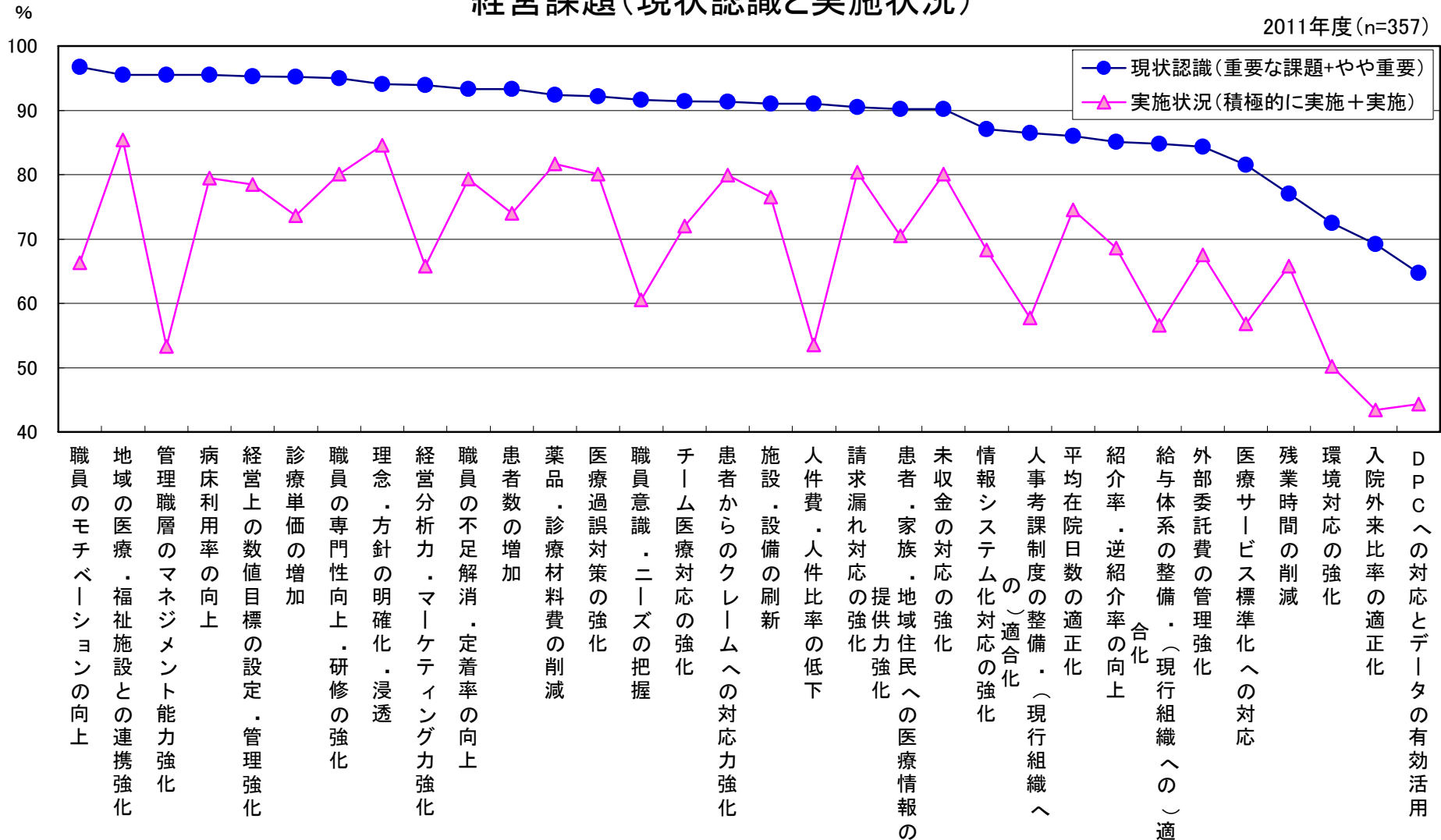
※①現状認識の上位順



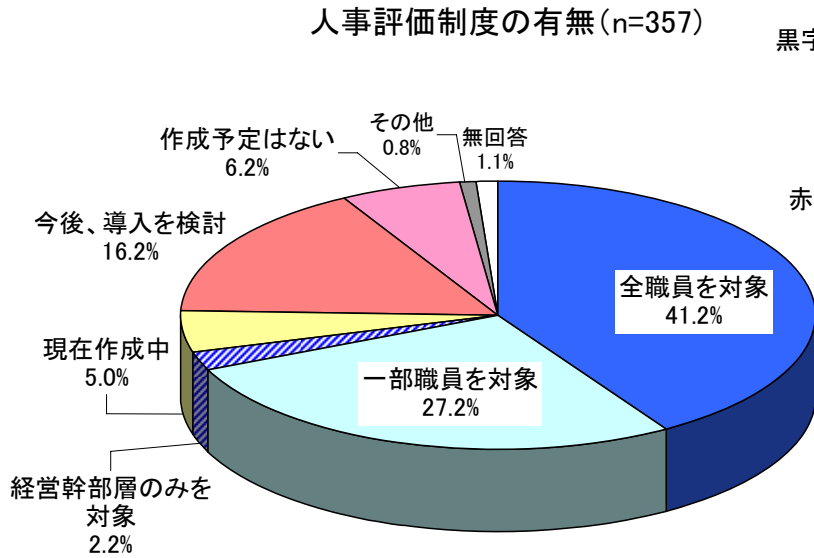
経営課題について(現状認識と実施状況)

経営課題(現状認識と実施状況)

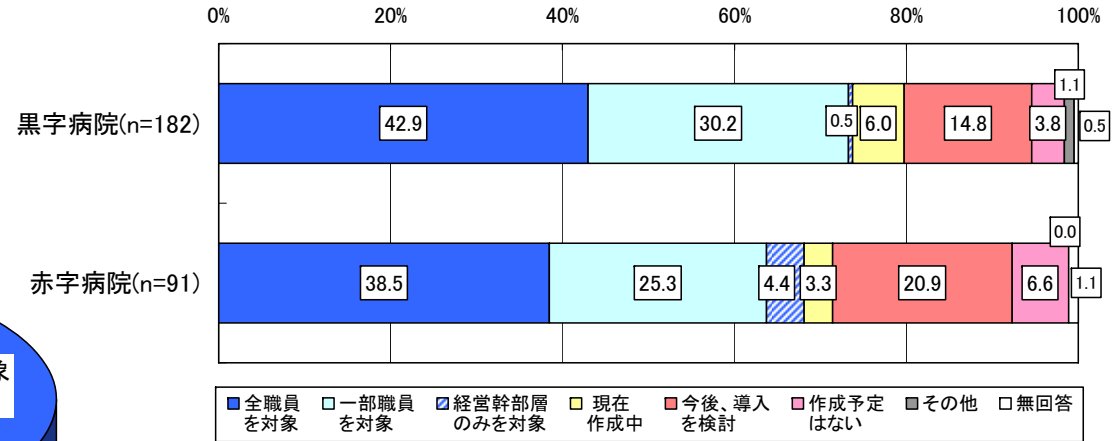
2011年度(n=357)



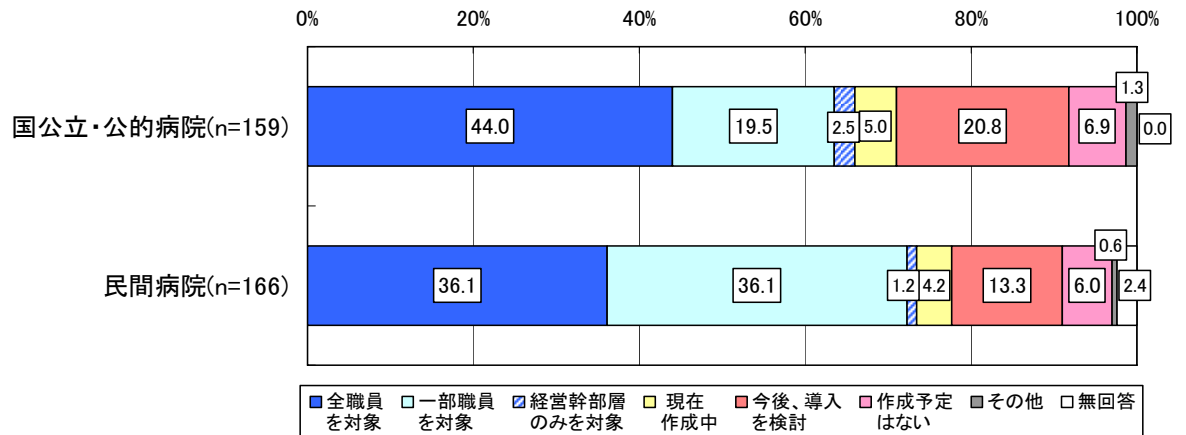
人事評価制度について(1)



人事評価制度の有無【収支状況別】

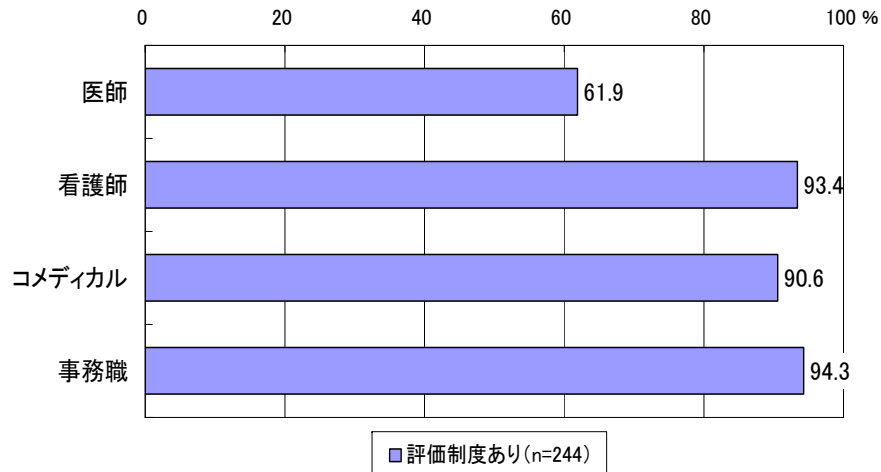


人事評価制度の有無【開設主体別】

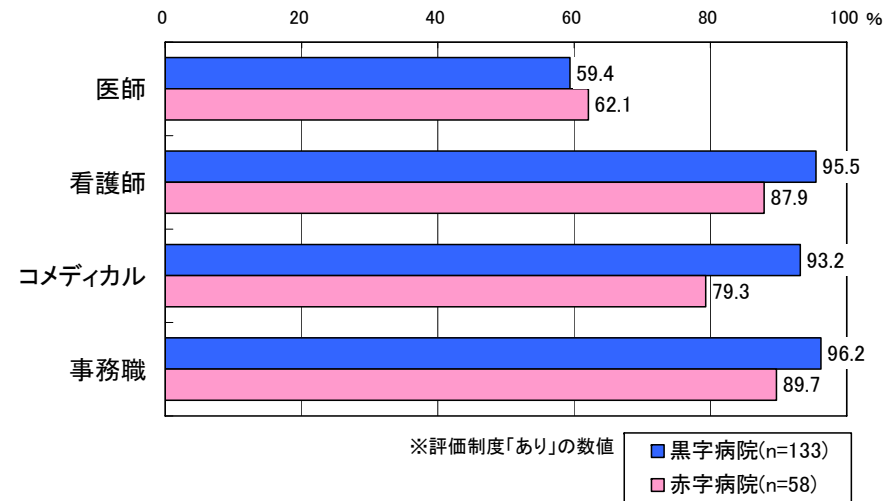


人事評価制度について(2)制度有無

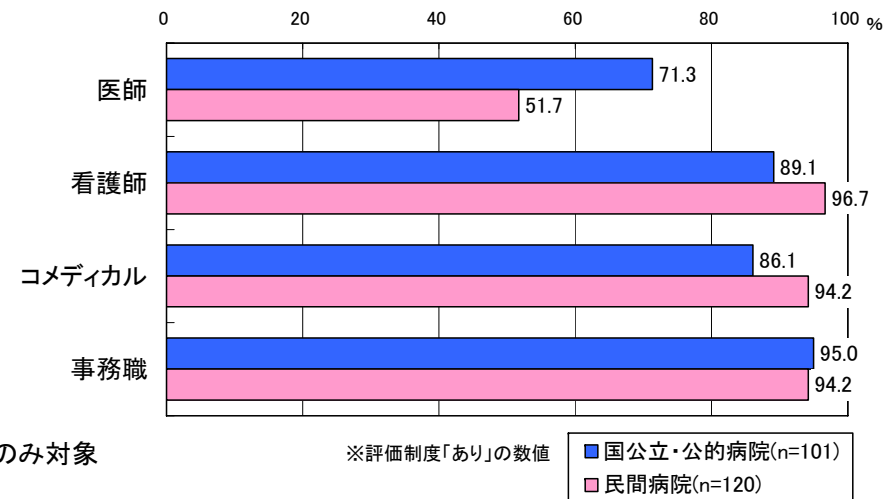
人事評価制度の有無



人事評価制度の有無【収支状況別】



人事評価制度の有無【開設主体別】



※「全職員」または「一部職員」を対象にした評価制度が“ある”と回答したもののみ対象

人事評価制度について(3)評価内容

評価内容 (％)

	調査数	実績	能力	態度・意欲	コンピテンシー	その他	無回答
医師	151	84.1	60.3	73.5	27.8	6.6	3.3
看護師	228	75.9	82.0	88.6	32.5	5.3	2.6
コメディカル	221	76.5	81.0	86.9	33.0	5.9	3.2
事務職	230	78.3	81.7	87.4	33.5	5.7	2.6

評価内容【収支状況別】 (％)

	調査数	実績	能力	態度・意欲	コンピテンシー	その他	無回答
医師	79	83.5	60.8	79.7	31.6	8.9	1.3
	36	83.3	66.7	72.2	19.4	8.3	2.8
看護師	127	75.6	84.3	91.3	36.2	6.3	0.8
	51	78.4	80.4	86.3	23.5	3.9	2.0
コメディカル	124	77.4	83.9	90.3	37.1	6.5	1.6
	46	76.1	78.3	82.6	26.1	6.5	2.2
事務職	128	78.1	85.2	89.1	35.2	6.3	1.6
	52	78.8	76.9	84.6	28.8	5.8	1.9

上段：黒字病院

下段：赤字病院

評価内容【開設主体別】 (％)

	調査数	実績	能力	態度・意欲	コンピテンシー	その他	無回答
医師	72	83.3	56.9	70.8	19.4	8.3	4.2
	62	82.3	58.1	79.0	35.5	6.5	3.2
看護師	90	76.7	72.2	84.4	22.2	6.7	4.4
	116	73.3	89.7	94.8	37.9	5.2	1.7
コメディカル	87	75.9	71.3	81.6	23.0	8.0	4.6
	113	75.2	87.6	93.8	38.1	5.3	2.7
事務職	96	78.1	75.0	82.3	25.0	7.3	4.2
	113	77.0	86.7	94.7	38.1	5.3	1.8

上段：国公立・公的病院

下段：民間病院

人事評価制度について(4) 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	151	35.8	42.4	9.9	12.6	52.3	31.1	6.6	11.3	1.3
看護師	228	66.7	51.8	17.1	13.2	68.0	6.6	3.1	6.6	0.9
コメディカル	221	63.8	51.6	16.7	13.1	69.7	6.3	4.5	7.2	0.5
事務職	230	65.7	52.6	17.0	13.0	68.7	6.5	5.2	6.5	0.4

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	79	39.2	45.6	11.4	11.4	54.4	43.0	3.8	8.9	1.3
	36	27.8	38.9	8.3	11.1	52.8	8.3	11.1	19.4	2.8
看護師	127	73.2	55.1	22.0	14.2	73.2	7.9	0.8	4.7	-
	51	56.9	41.2	9.8	9.8	56.9	3.9	3.9	9.8	3.9
コメディカル	124	71.0	54.8	21.0	14.5	75.8	8.1	0.8	4.8	-
	46	54.3	41.3	10.9	8.7	58.7	4.3	8.7	10.9	2.2
事務職	128	72.7	56.3	21.1	14.8	75.0	7.8	0.8	4.7	-
	52	57.7	40.4	11.5	9.6	57.7	3.8	11.5	9.6	1.9

上段: 黒字病院

下段: 赤字病院

(%)

処遇への反映方法【開設主体別】

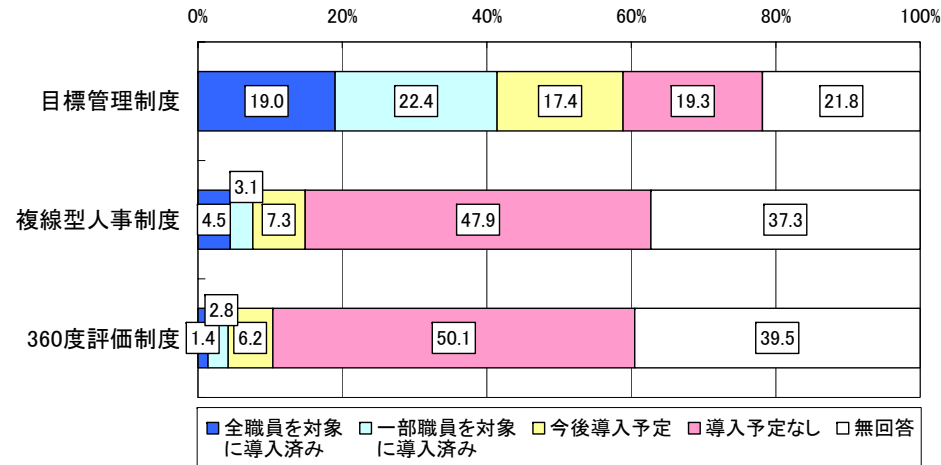
	調査数	昇進・昇格	昇給	降格	減給	賞与	年俸(制)	その他	何にも反映していない	無回答
医師	72	34.7	36.1	6.9	8.3	58.3	16.7	8.3	11.1	1.4
	62	33.9	46.8	11.3	16.1	43.5	53.2	4.8	8.1	1.6
看護師	90	53.3	32.2	6.7	6.7	48.9	2.2	2.2	11.1	2.2
	116	74.1	66.4	24.1	17.2	84.5	10.3	3.4	2.6	0.0
コメディカル	87	51.7	32.2	6.9	6.9	51.7	1.1	4.6	11.5	1.1
	113	69.9	65.5	23.0	16.8	85.0	10.6	4.4	3.5	0.0
事務職	96	54.2	33.3	8.3	7.3	52.1	2.1	6.3	10.4	1.0
	113	72.6	67.3	23.0	17.7	84.1	10.6	4.4	2.7	0.0

上段: 国公立・公的病院

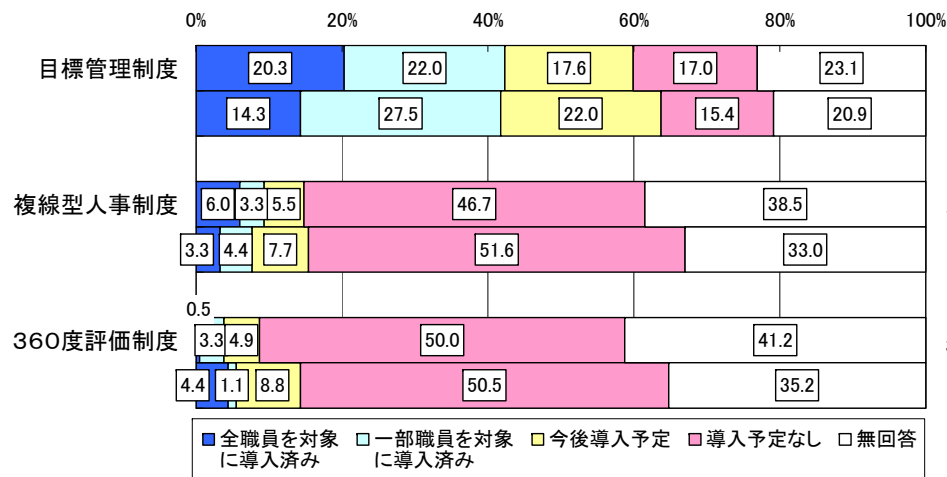
下段: 民間病院

人事評価制度について(5) 制度導入状況

制度導入状況(n=357)

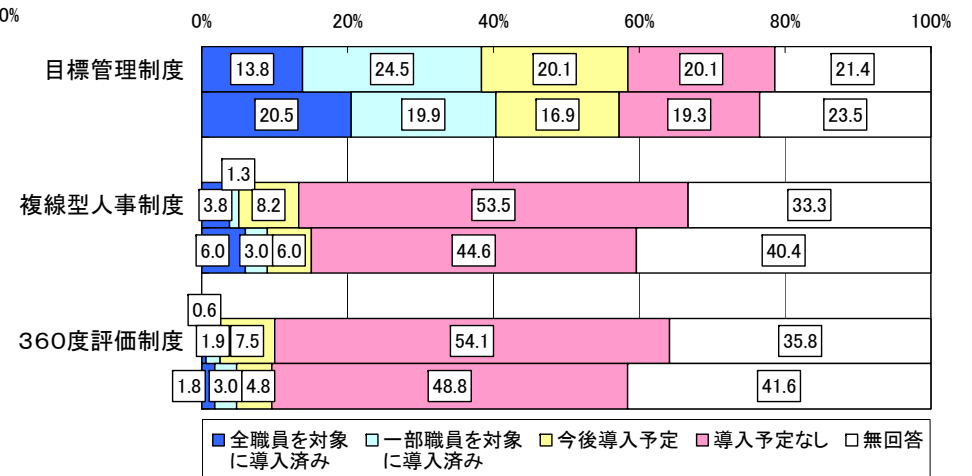


制度導入状況【収支状況別】



上段: 黒字病院(n=182)
下段: 赤字病院(n=91)

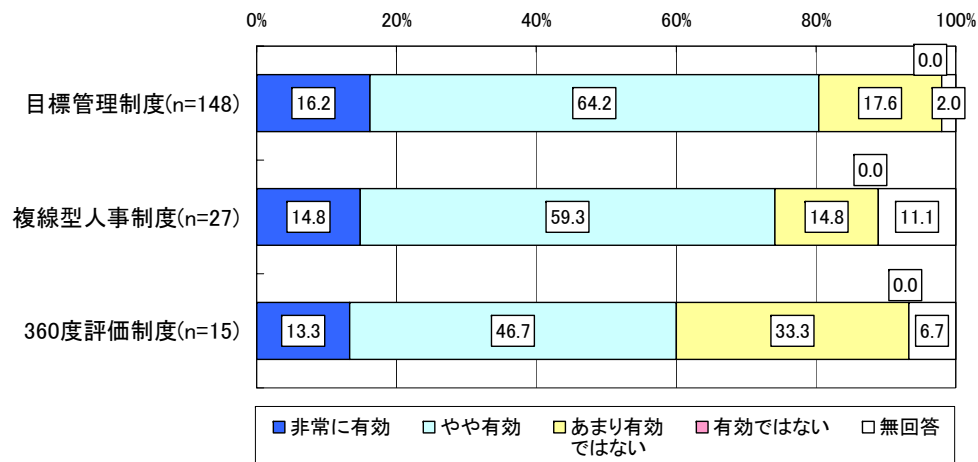
制度導入状況【開設主体別】



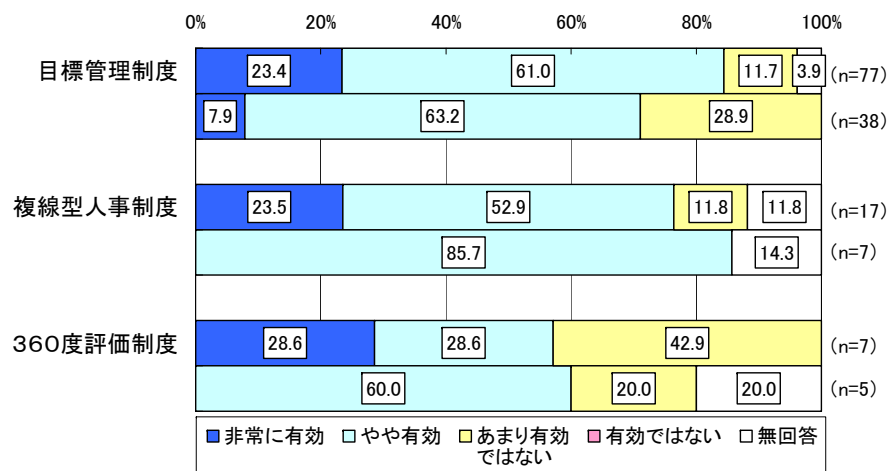
上段: 国立・公立・公的病院(n=159)
下段: 民間病院(n=166)

人事評価制度について(6)導入効果

導入効果

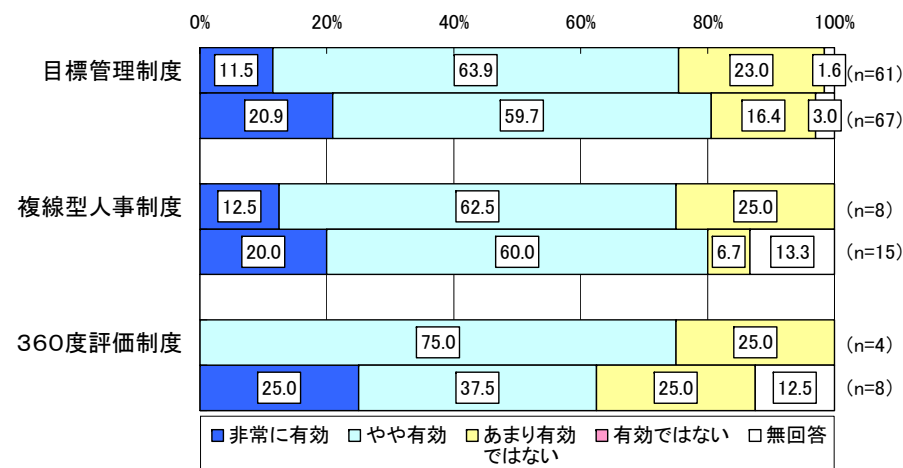


導入効果【収支状況別】



上段: 黒字病院
下段: 赤字病院

導入効果【開設主体別】

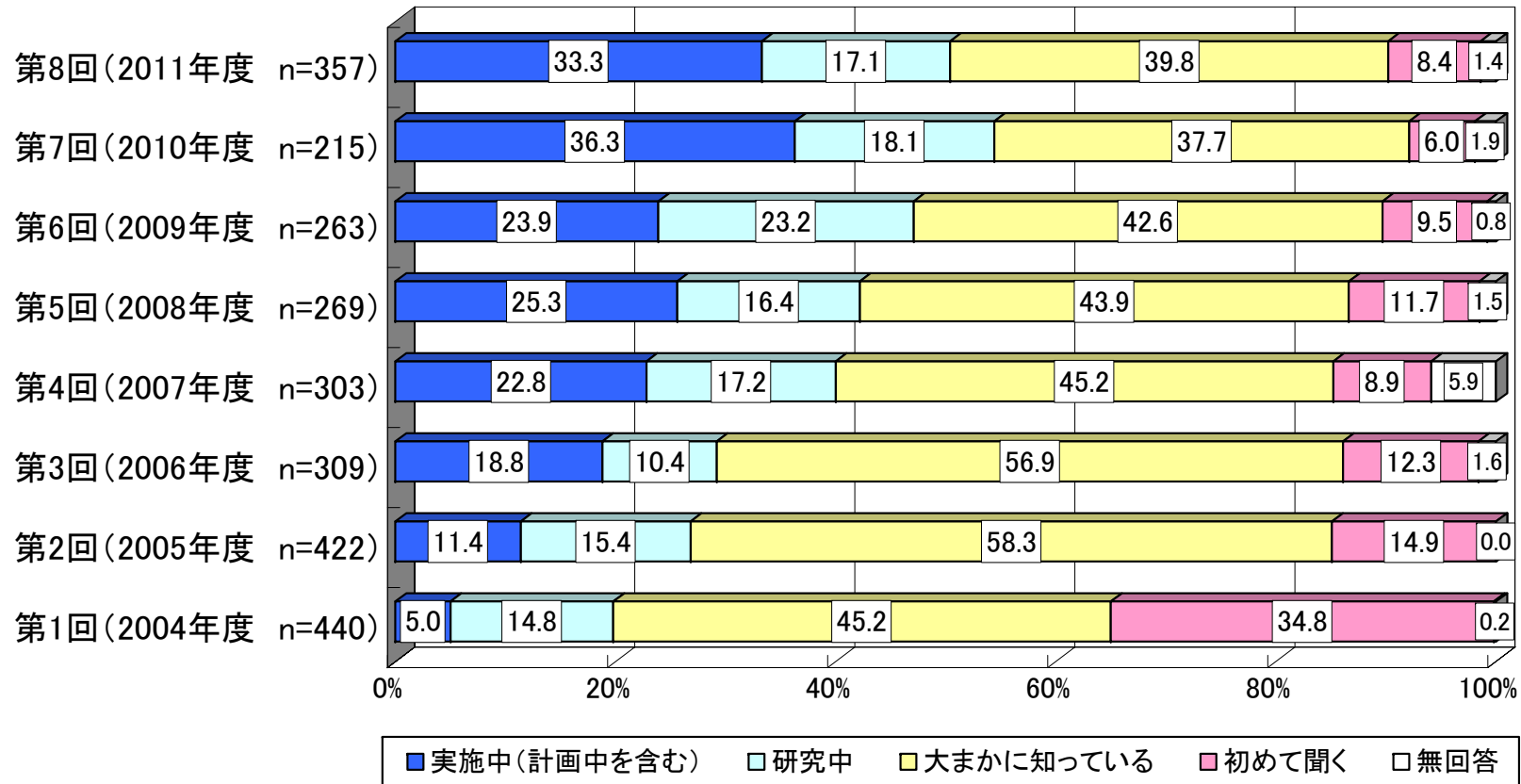


上段: 国公立・公的病院
下段: 民間病院

※制度導入状況で「全職員」または「一部職員」を対象に“導入済み”と回答したもののみ

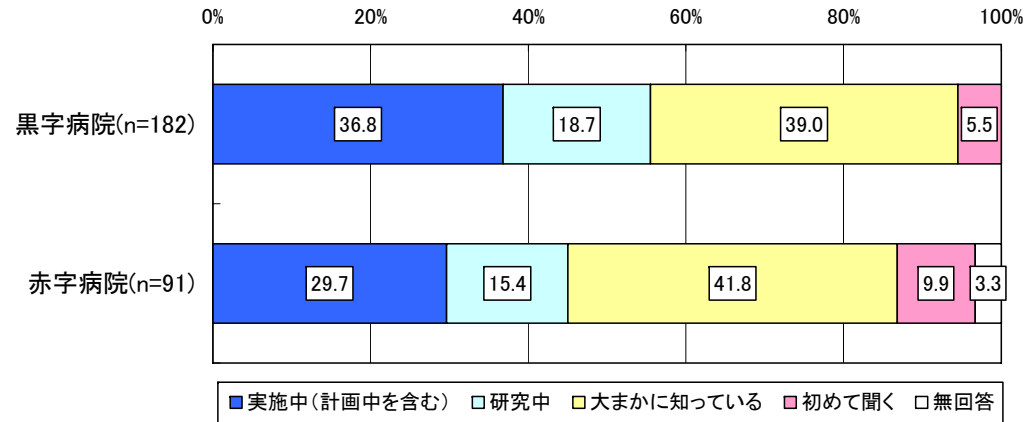
BSCの取り組み状況(1)経年比較

BSCの取り組み状況

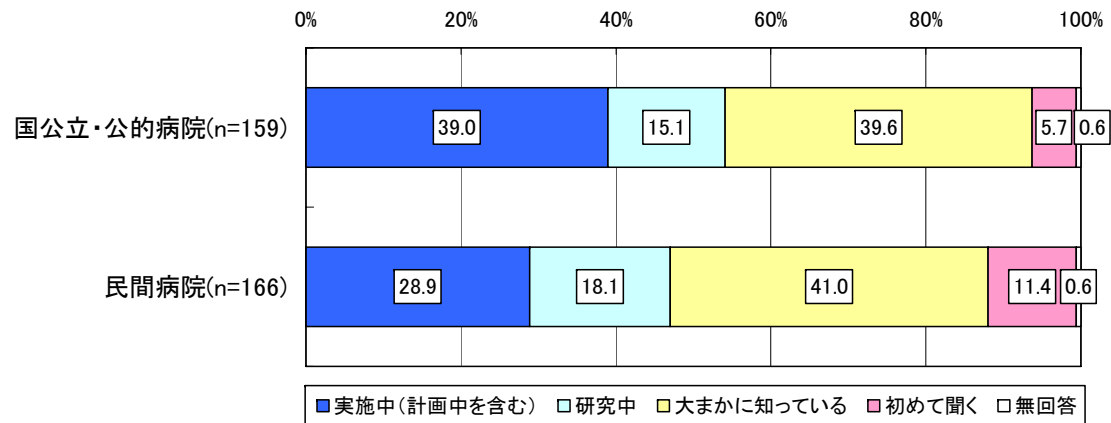


BSCの取り組み状況(2)

BSCの取り組み状況【収支状況別】

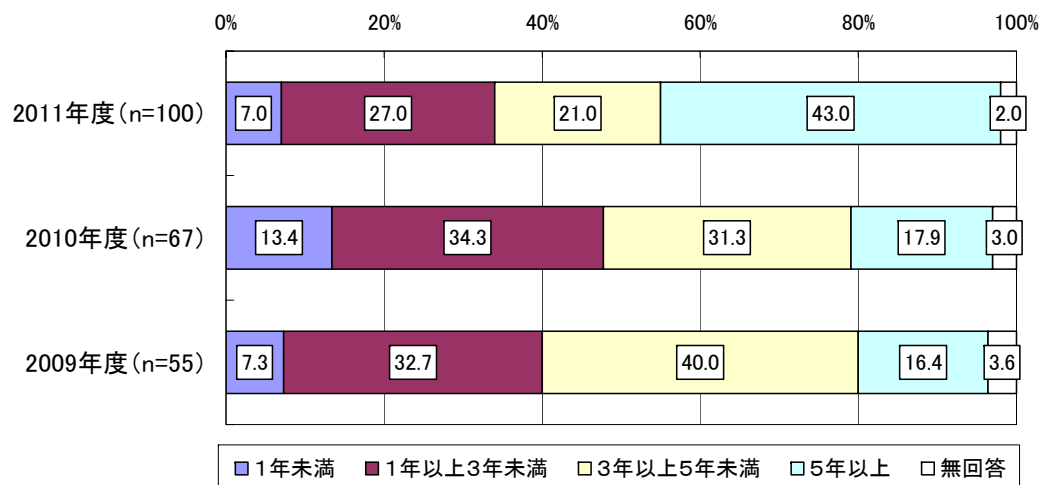


BSCの取り組み状況【開設主体別】

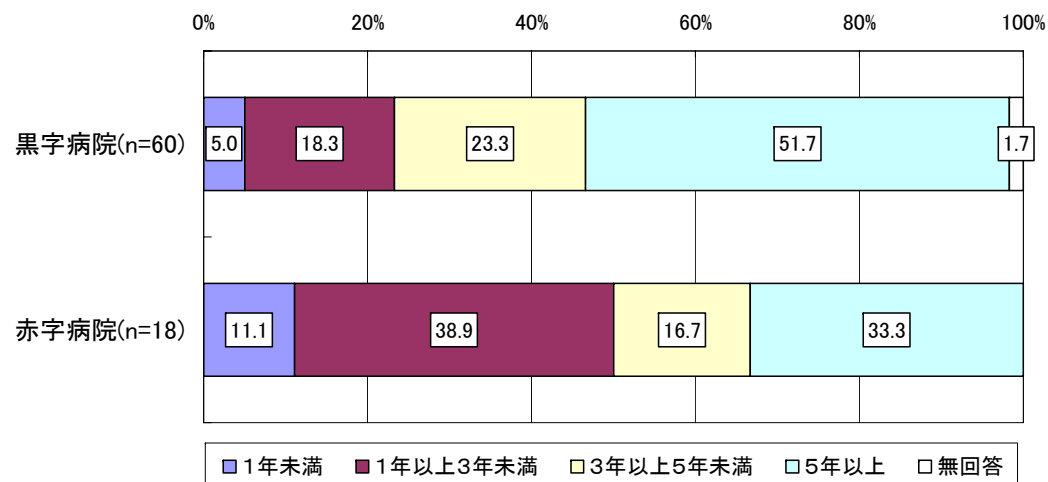


BSCの取り組み状況(3) 経過年数

BSCを導入・運用してからの経過年数

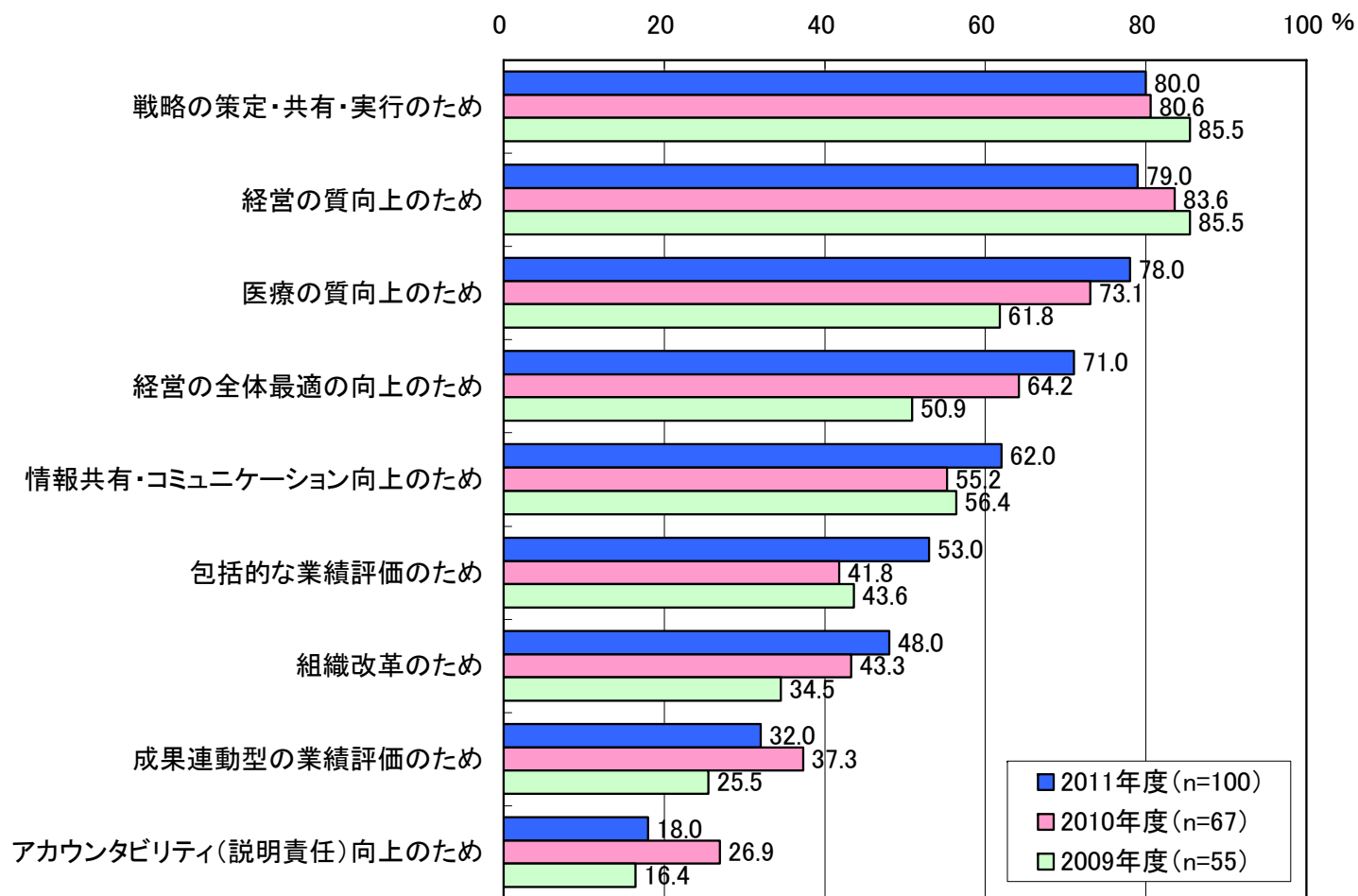


BSCを導入・運用してからの経過年数【収支状況別】



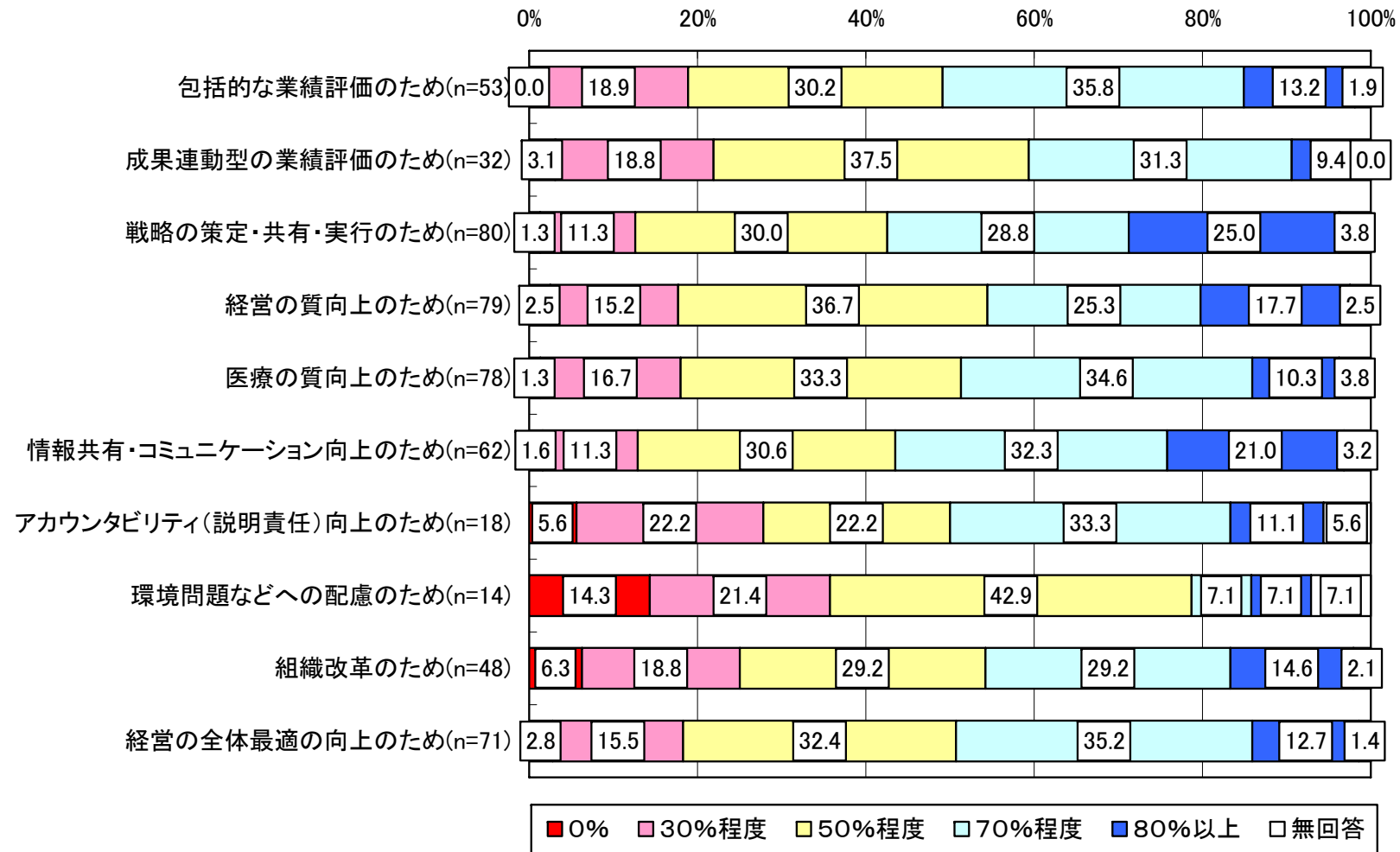
BSCに取り組んだ目的(1)経年比較

BSCに取り組んだ目的
(該当する項目全部を選ぶ複数回答)



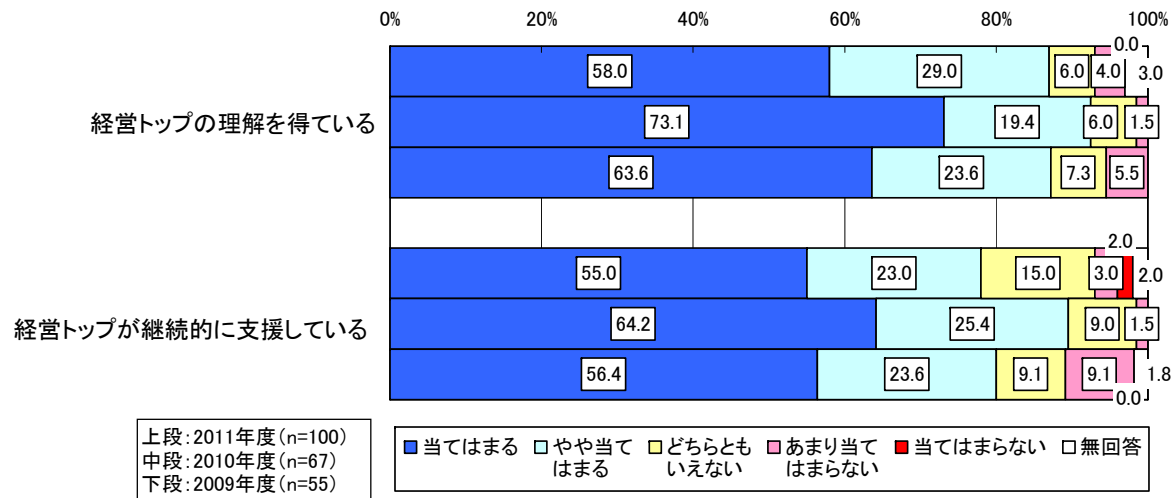
BSCを取り組んだ目的の達成度

BSCを取り組んだ目的の達成度

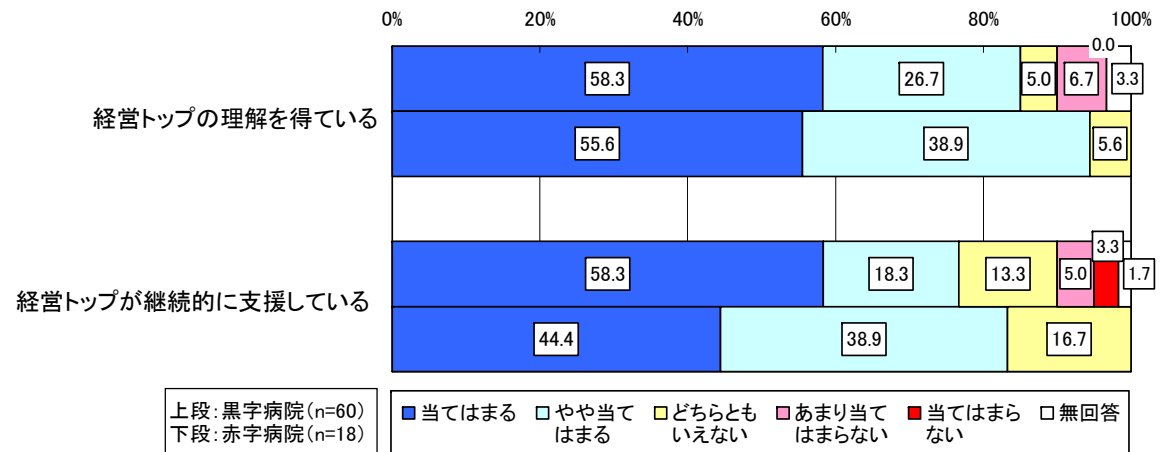


経営トップのBSCに対する関わり方

経営トップのBSCに対する関わり方

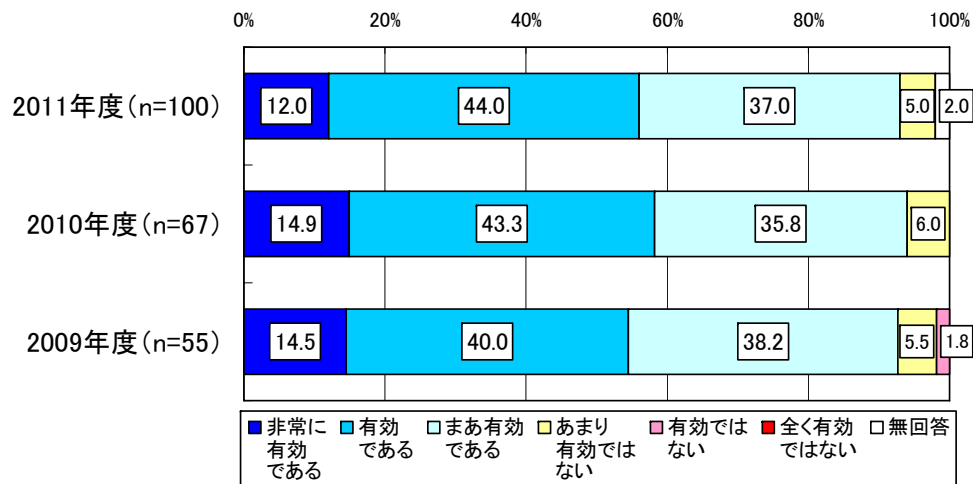


経営トップのBSCに対する関わり方【収支状況別】

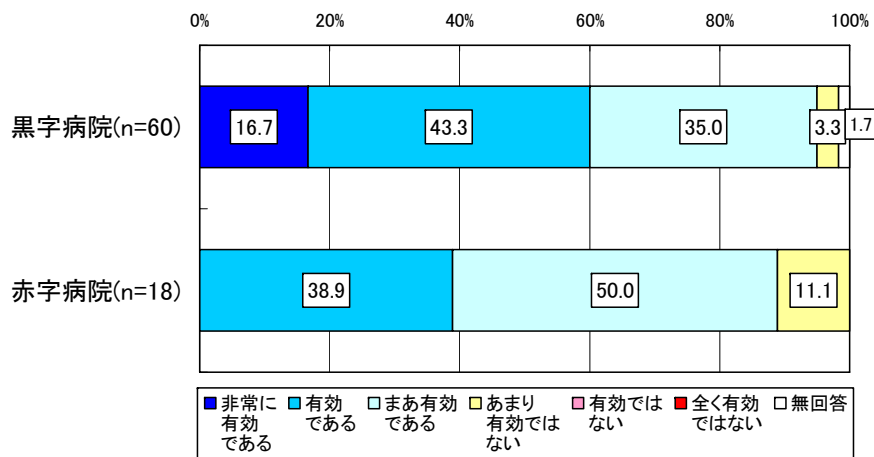


BSCの経営管理手法としての有効度

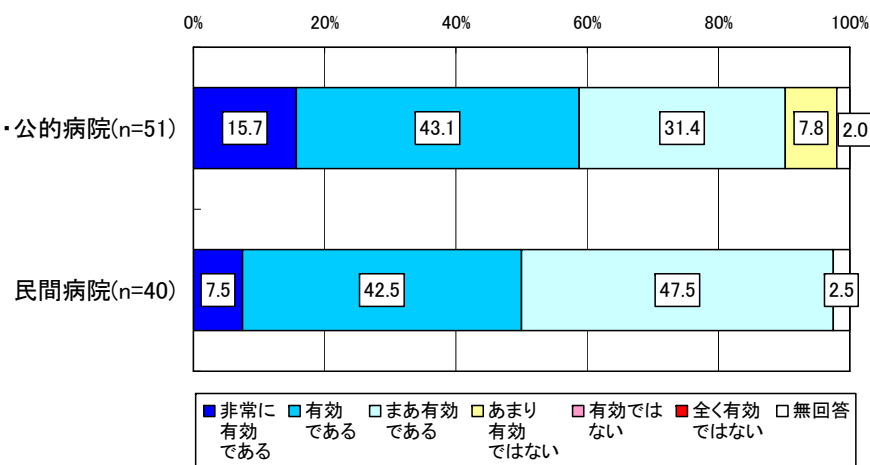
BSCの経営管理手法としての有効度



BSCの経営管理手法としての有効度【収支状況別】

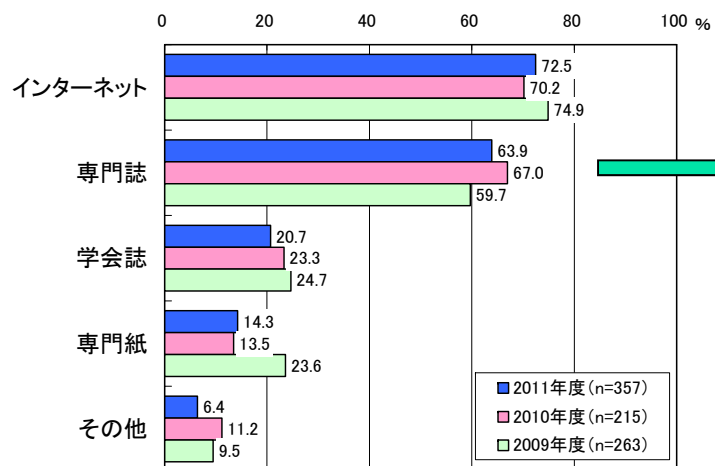


BSCの経営管理手法としての有効度【開設主体別】

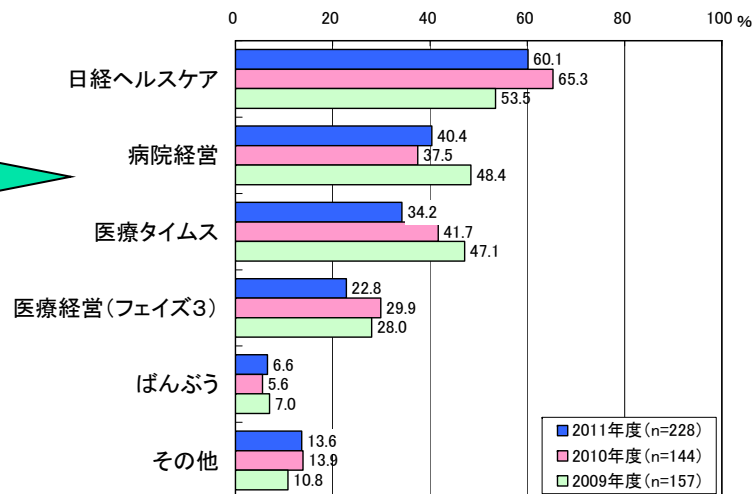


経営関連情報の収集

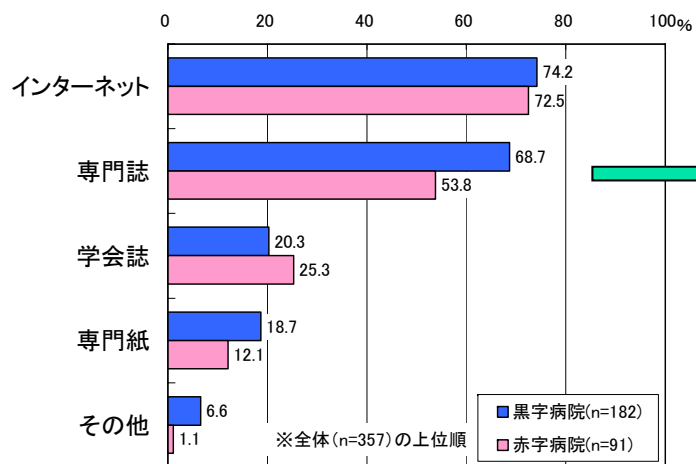
経営関連情報の収集でよく利用する媒体
(該当する項目全部を選ぶ複数回答)



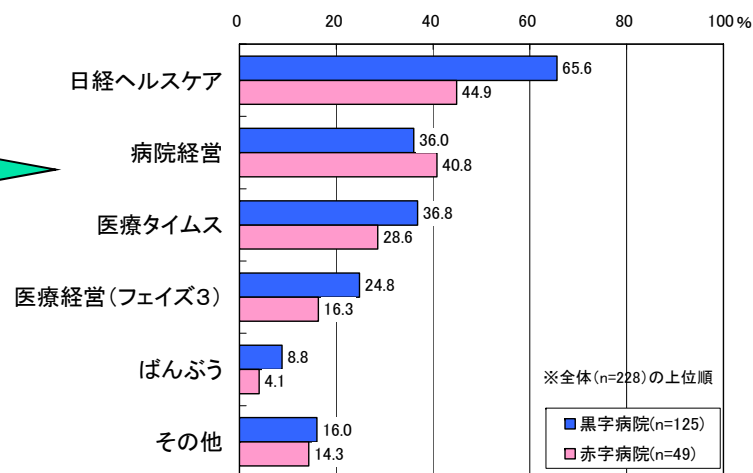
経営関連情報の収集でよく利用する専門誌
(該当する項目全部を選ぶ複数回答)



経営関連情報の収集でよく利用する媒体【収支状況別】
(該当する項目全部を選ぶ複数回答)



経営関連情報の収集でよく利用する専門誌【収支状況別】
(該当する項目全部を選ぶ複数回答)



【第8回】病院の経営課題等に関する調査 結果報告

2012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>