

【第9回】
病院の経営課題等に関する調査
結果報告

2013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

- ・中期経営計画／管理職の登用・採用・育成等

(3) バランスト・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 320件(回収率7. 8%)

4. 調査期間

2012年8月～11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)

- ◆病院全体でみると、黒字(「大幅な黒字」+「黒字」)が年々増加し、12年度には約6割が黒字に(p.11)。
- ◆過去3年程度の業績をみると、「DPC I・II群」の約6割が「増収・増益」で、他の病院より多い(p.12)。

2. 外部環境(p.13~p.15)

- ◆病院全体(12年度)では、「診療報酬の改定」「高齢化の進展」「医師不足」「看護師不足」は前回同様に影響を受ける割合が多い。その他、「各種コストの高騰」や「機能分化と連携を推進する各種制度改革」などで前回よりも影響を受けるとの割合が増加(p.13)。
- ◆DPC医療機関群別にみると、「DPC I・II群」では「患者・利用ニーズの高度化」「診療技術・診療支援技術の進展」「近隣競合病院との競争激化」「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多い(p.15)。

3. (1)経営課題(現状認識)(p.16~p.18)

- ◆病院全体(12年度)の重視課題をみると、「地域の医療・福祉施設との連携強化」「患者数の増加」「職員のモチベーションの向上」「病床利用率の向上」「経営分析力・マーケティング力強化」が上位5項目(p.16)。
- ◆病院全体の過去3年の推移をみると、「患者数の増加」「病床利用率の向上」「職員意識・ニーズの把握」「人件費・人件費率の低下」「平均在院日数の適正化」「外部委託費の管理強化」「紹介率・逆紹介率の向上」などの重視割合が年々増加(p.16)。
- ◆DPC医療機関群別にみると、「DPC I・II群」「DPC III群・準備」は、重視割合の高い項目が多く、かつ類似しているのに対し、「その他」はほとんどの項目で重視割合が相対的にやや低い(p.18)。

(2)経営課題(対応実施状況)(p.19~p.21)

- ◆病院全体で対応実施状況をみると、昨年度と比べ「経営分析力・マーケティング力強化」「職員の専門性向上・研修の強化」「チーム医療対応の強化」「患者・家族・地域住民への医療情報の提供力強化」などで実施割合がやや高まっている(p.19)。
- ◆DPC医療機関群別にみると、多くの項目で「DPC I・II群」「DPC III群・準備」「その他」の順で実施割合が多い(p.21)。

調査結果のポイント②

(3)経営課題の現状認識と実施状況(p.22)

- ◆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」など主に人事に関わる課題に加え、「医療サービス標準化への対応」「BCPへの対応強化」などは、課題認識は高いが取り組み状況で不十分さがみられる(p.22)。

4. 中期経営計画の状況(p.23~p.26)

<文章化された計画の有無(p.23)>

- ◆病院全体では、およそ6割が(文章化した)中期計画を「既に作成済み」、およそ1/4が「作成中・検討中」、「作成予定なし」は13.4%と少数。
- ◆DPC医療機関群別にみると、「DPC I・II群」、「DPC III群・準備」ではそれぞれ「既に作成済み」が3/4程度あるが、「その他」では半数以下(43.5%)で、DPC対応病院で中期経営計画への対応が進んでいる。

<計画実現のための課題(p.26)>

- ◆中期計画実現にあたっては、「部署目標への落とし込み」「定期的な進捗管理の徹底」「計画の柔軟な変更」「進捗管理体制の構築」などが有効との認識が強い。

5. 管理職の状況(p.27~p.32)

<期待する管理職像に応える管理職の充足割合(p.27)>

- ◆いずれの職種とも充足割合(「充足している」+「やや充足している」)は半数程度にとどまる。なかでは「医師」が最も低い。
- ◆DPC医療機関群別にみると、いずれも「医師」の充足割合が低い。しかし、他の職種(特に「看護師」)では「DPC I・II群」で充足度合いが高い。

<昇進基準の有無(p.28)>

- ◆病院全体では、いずれの職種とも明確な昇進基準を設けているのは半数にも満たない。なかでも特に医師は(27.2%と)低く、看護師は(41.6%と)やや高い。
- ◆DPC医療機関群別にみると、「DPC I・II群」は、特に「医師」「看護師」で明確な昇進基準を設けている割合が多い。

調査結果のポイント③

<昇進にあたって重視する評価内容(p.29~P30)>

- ◆昇進にあたって重視する評価内容として、「リーダーシップへの期待」「組織貢献への期待」などで各職種とも割合が多いが、特に「医師」では「専門分野の実績・能力」「経験年数・年齢」の重視傾向もみられる(p.29)。
- ◆DPC医療機関群別にみると、「DPC I・II群」では「医師」に対して「リーダーシップへの期待」「経験年数・年齢」を重視する傾向が顕著にみられる(p.30)。

<中途採用による管理職確保(p.31)>

- ◆「医師」の中途採用による管理職確保(招聘)には積極的(「積極的に実施」+「実施」)。
- ◆DPC医療機関群別にみると、「DPC I・II群」では「医師」を含め各職種とも中途採用(招聘)にやや積極的傾向がみられる。

<管理能力向上のための教育(p.32)>

- ◆「看護師」で管理能力向上のための教育に積極的である。
- ◆DPC医療機関群別では、「医師」ではあまり違いはみられないものの、他の職種では「DPC I・II群」「DPC III群・準備」で実施割合が多い。

6. BSCの取り組み(p.33~p.41)

<取り組み状況(p.33~p.34)>

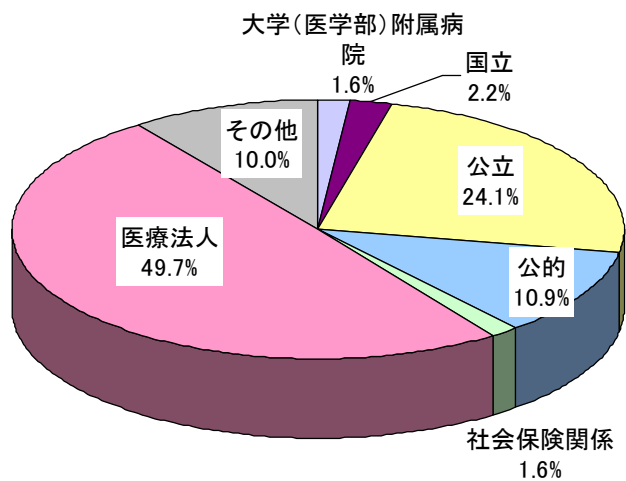
- ◆「実施中(計画中含む)」は04年度と比べ、12年度は23.8ポイントの増加の28.8% (p.33)。
- ◆「DPC I・II群」「DPC III群・準備」で実施割合が多く、「その他」で割合が低い(p.34)。

<有効度(p.41)>

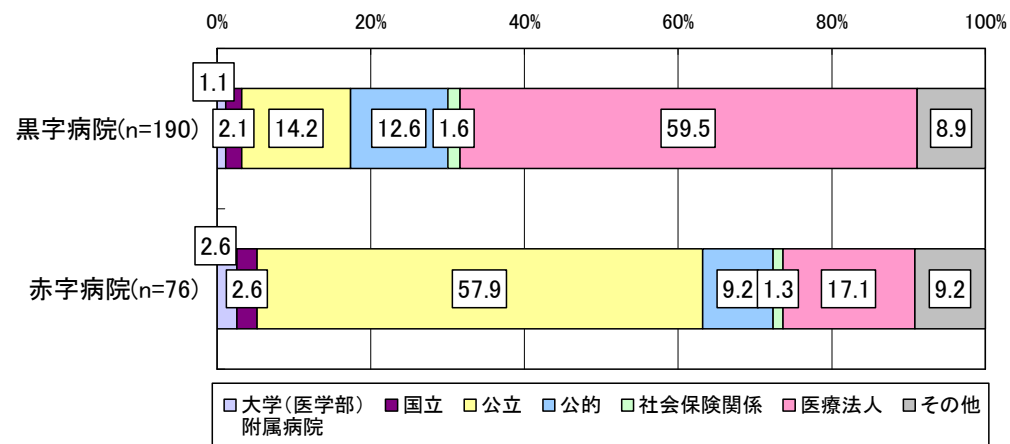
- ◆病院全体(12年度)では、BSCの有効性(「非常に有効である」~「まあ有効である」)は94.9%と高く認識されている。

回答病院の属性(1)

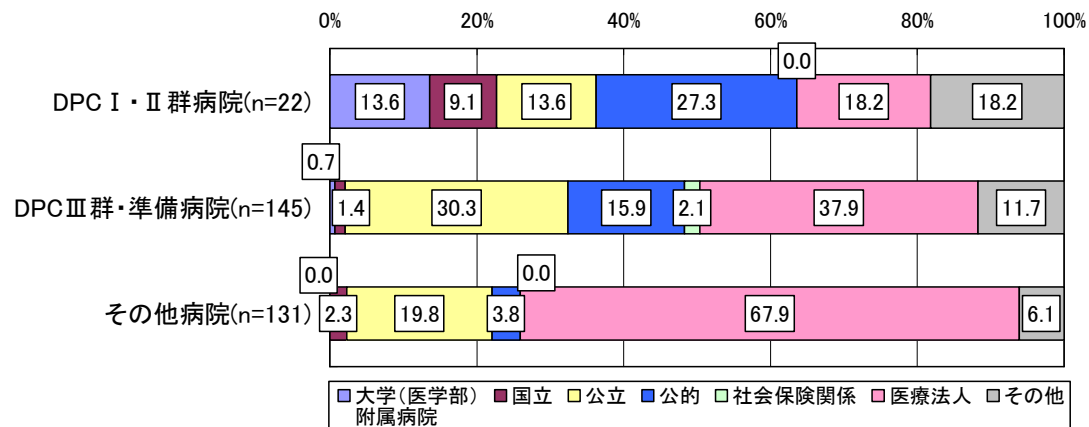
開設主体(n=320)



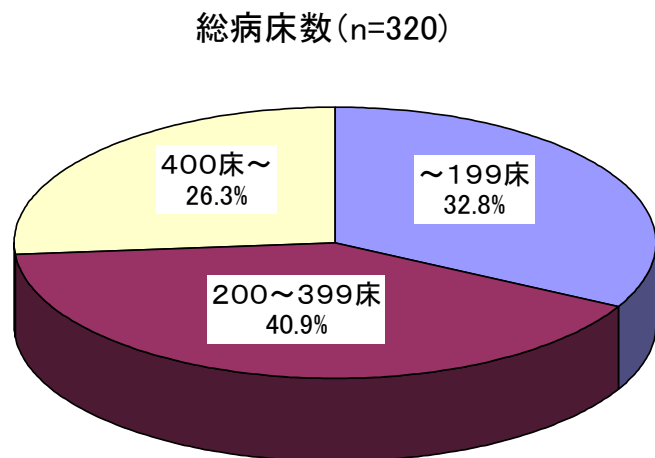
開設主体【収支状況別】



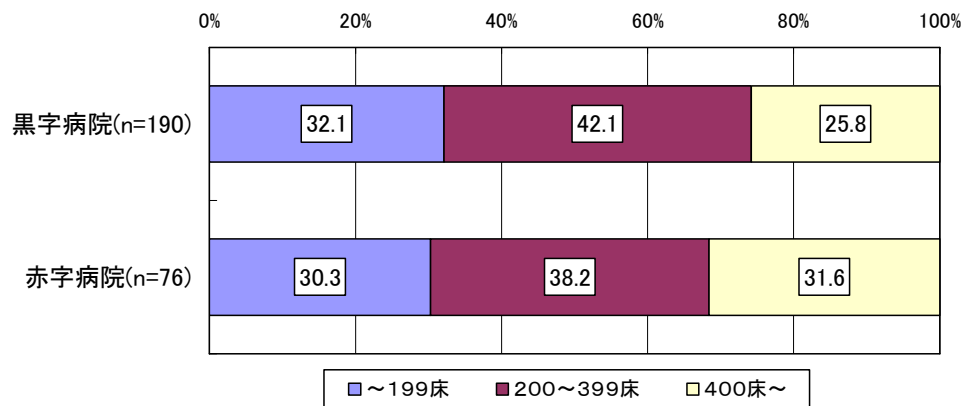
開設主体【DPC医療機関群別】



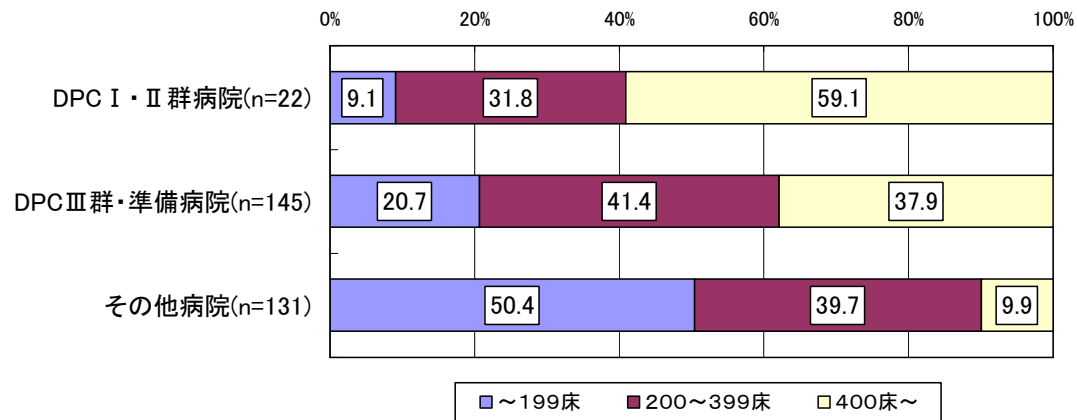
回答病院の属性(2)



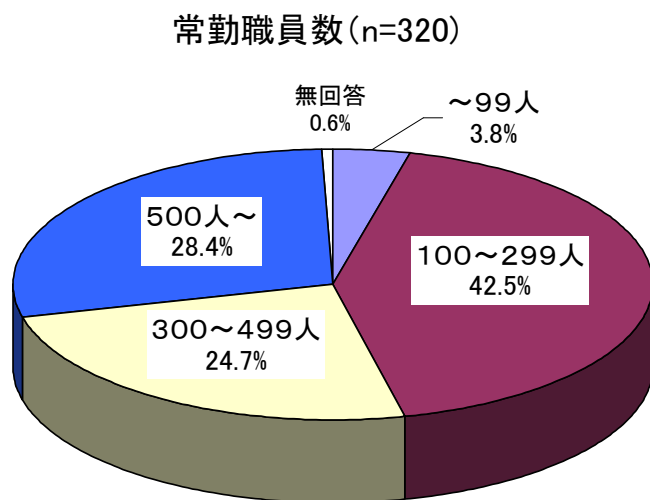
総病床数【収支状況別】



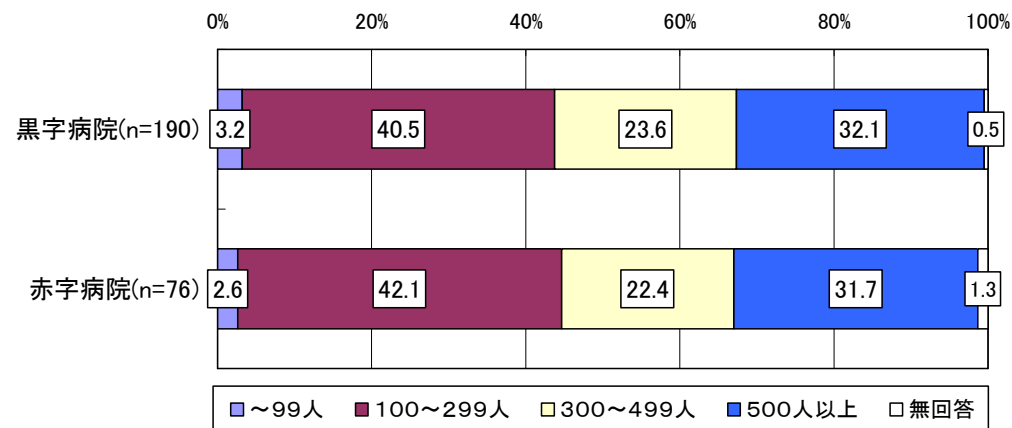
総病床数【DPC医療機関群別】



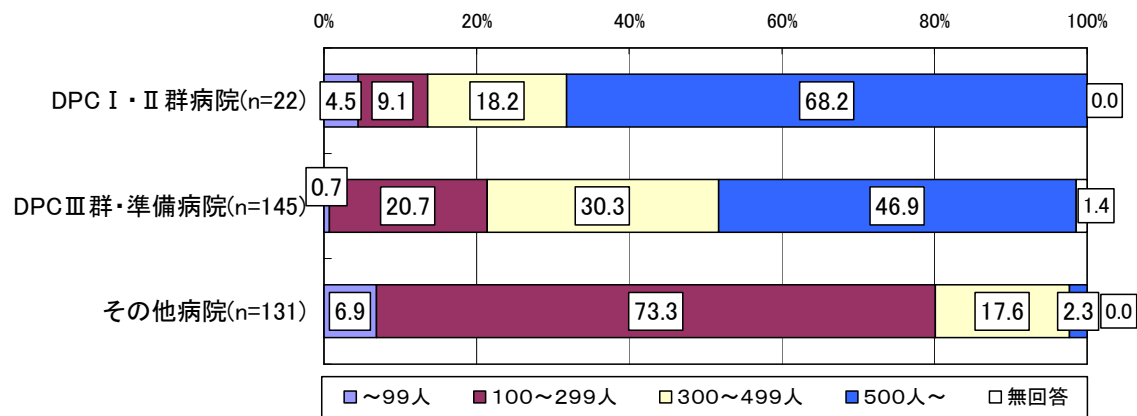
回答病院の属性(3)



常勤職員数【収支状況別】

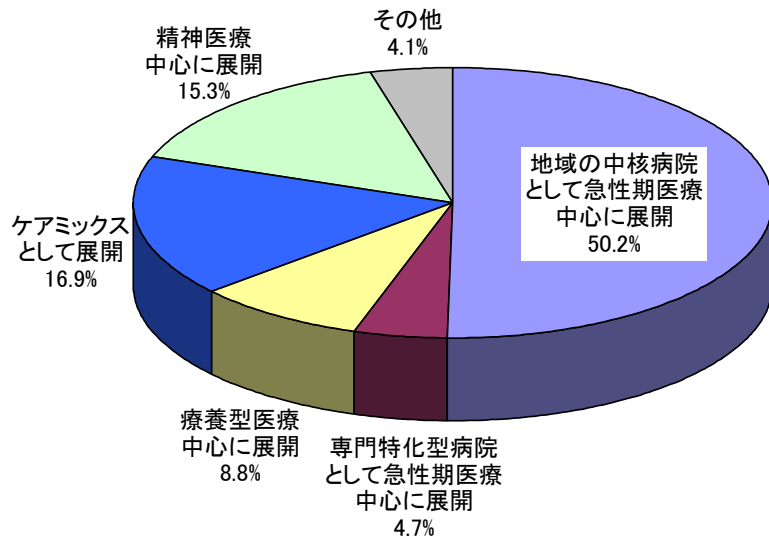


常勤職員数【DPC医療機関群別】

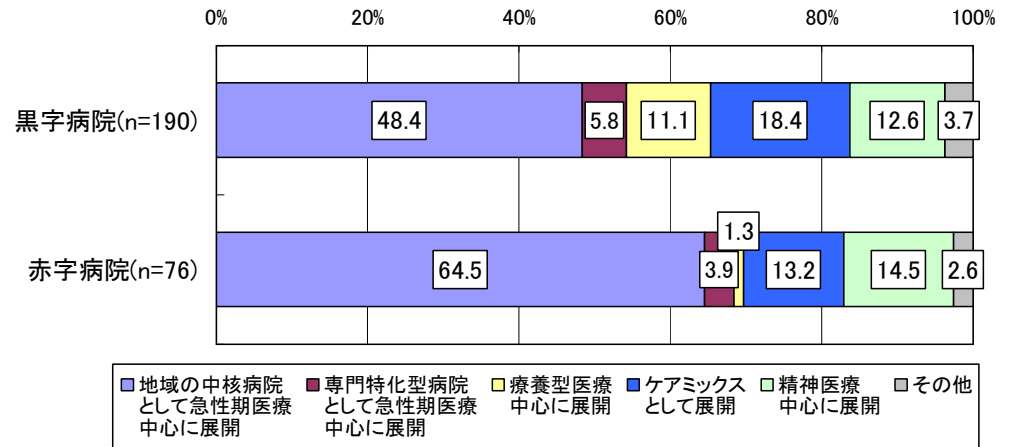


基本的な経営の方向性(1)

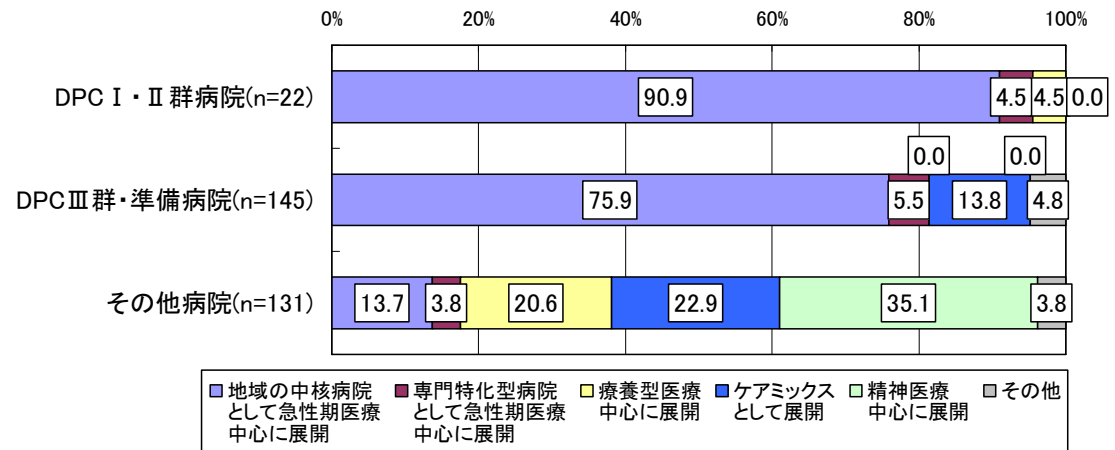
基本的な経営の方向性(n=320)



基本的な経営の方向性【収支状況別】

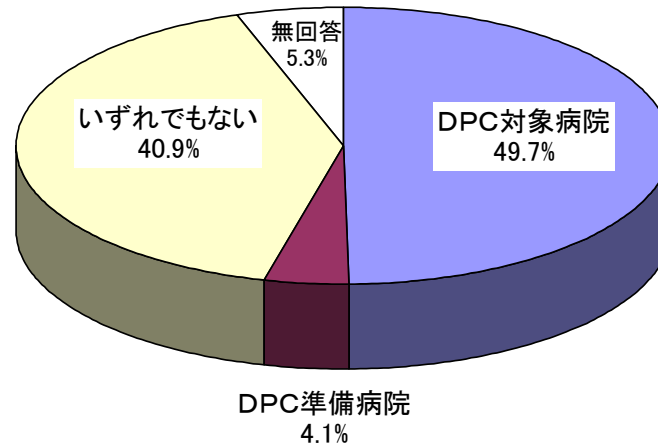


基本的な経営の方向性【DPC医療機関群別】

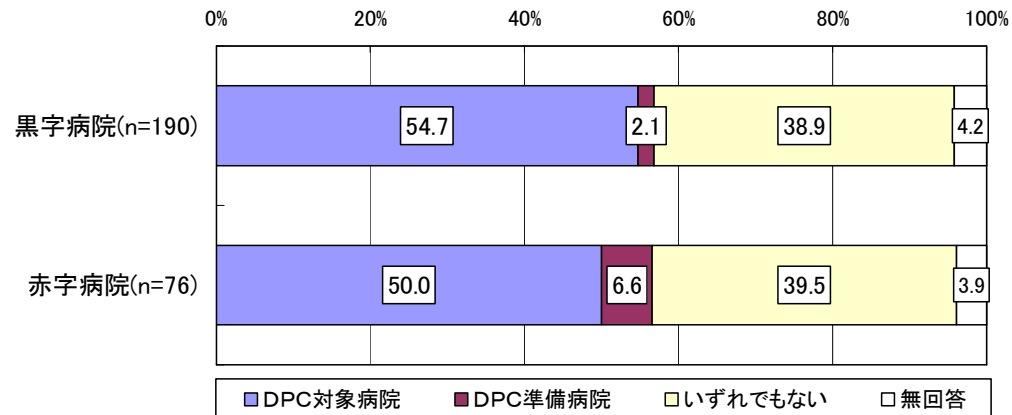


基本的な経営の方向性(2)

DPCへの対応状況(n=320)

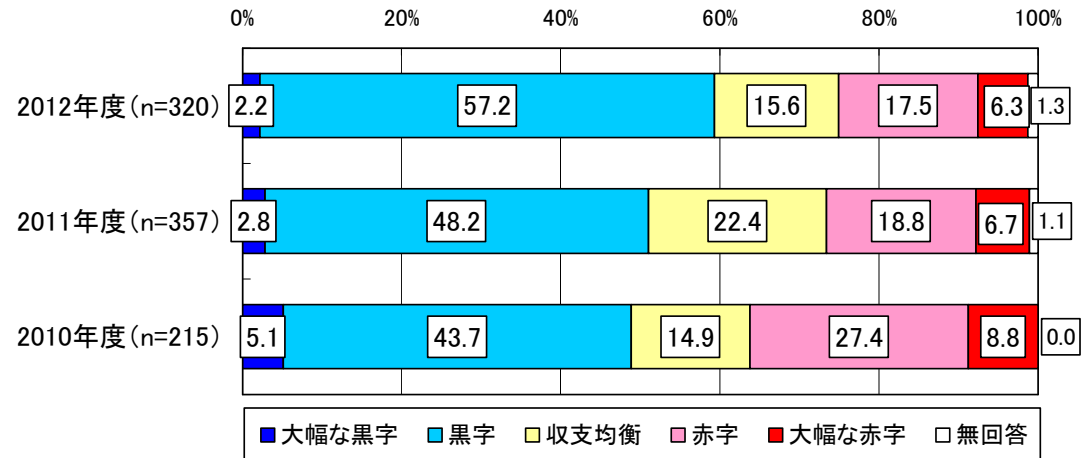


DPCへの対応状況【収支状況別】

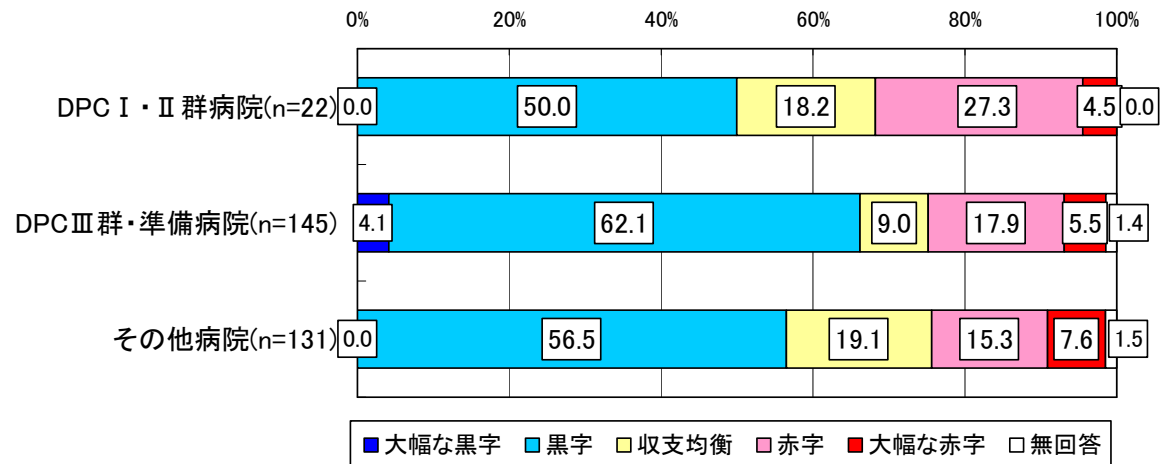


1. 収支の状況(1)

病院の収支状況

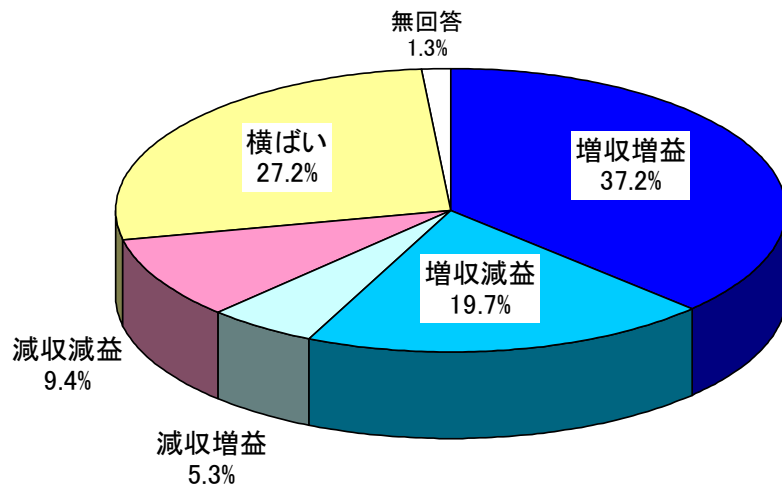


病院の収支状況【DPC医療機関群別】

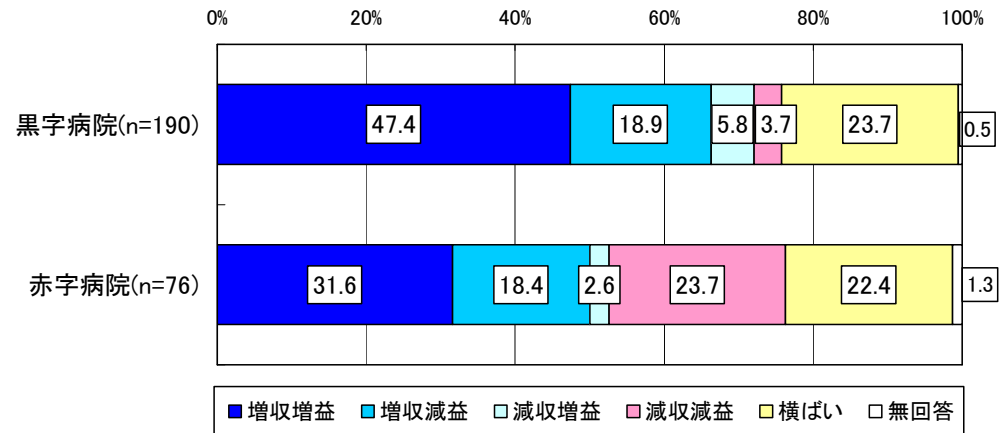


1. 収支の状況(2)

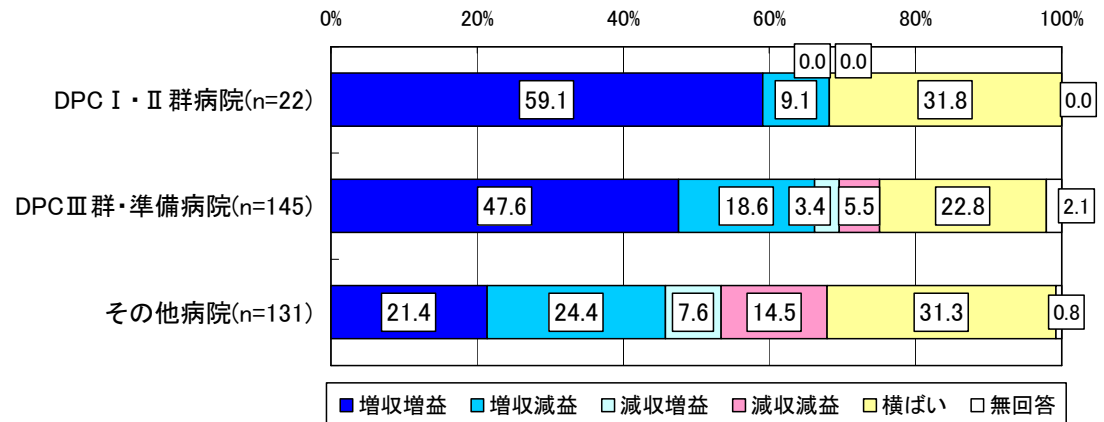
過去3年程度の業績 (n=320)



過去3年程度の業績【収支状況別】



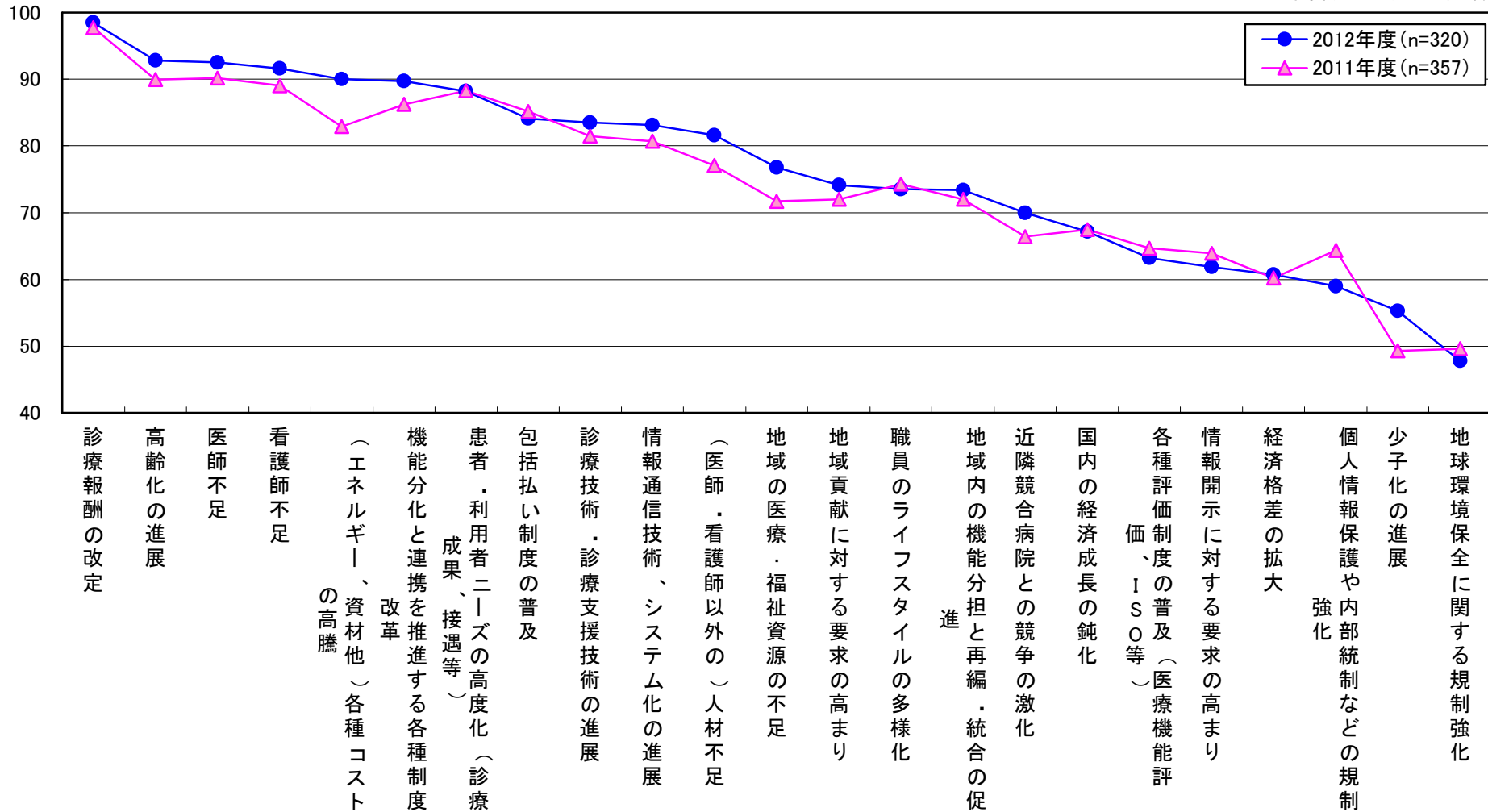
過去3年程度の業績【DPC医療機関群別】



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)

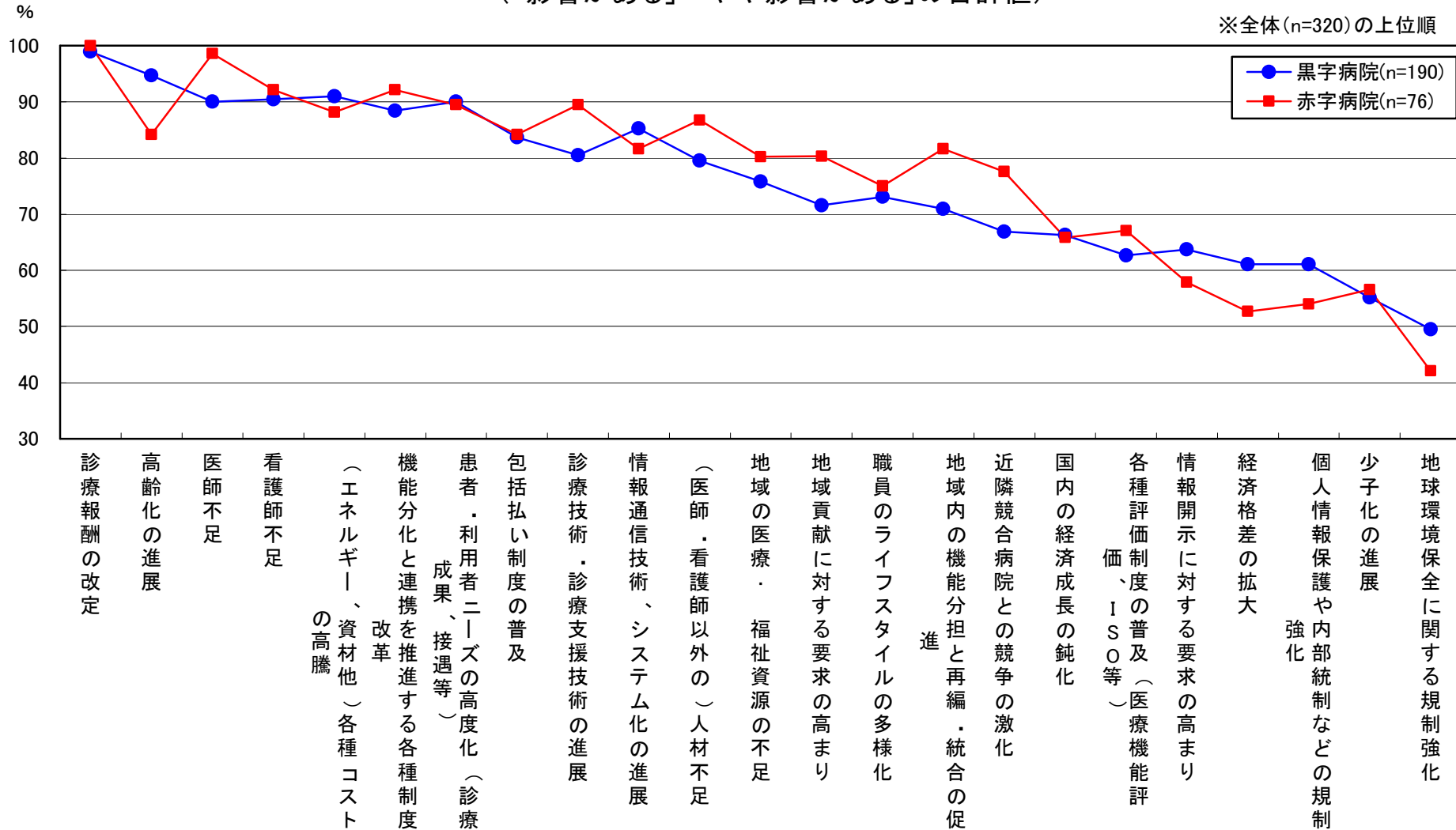
※2012年度(n=320)の上位順



2. 外部環境【収支状況別】

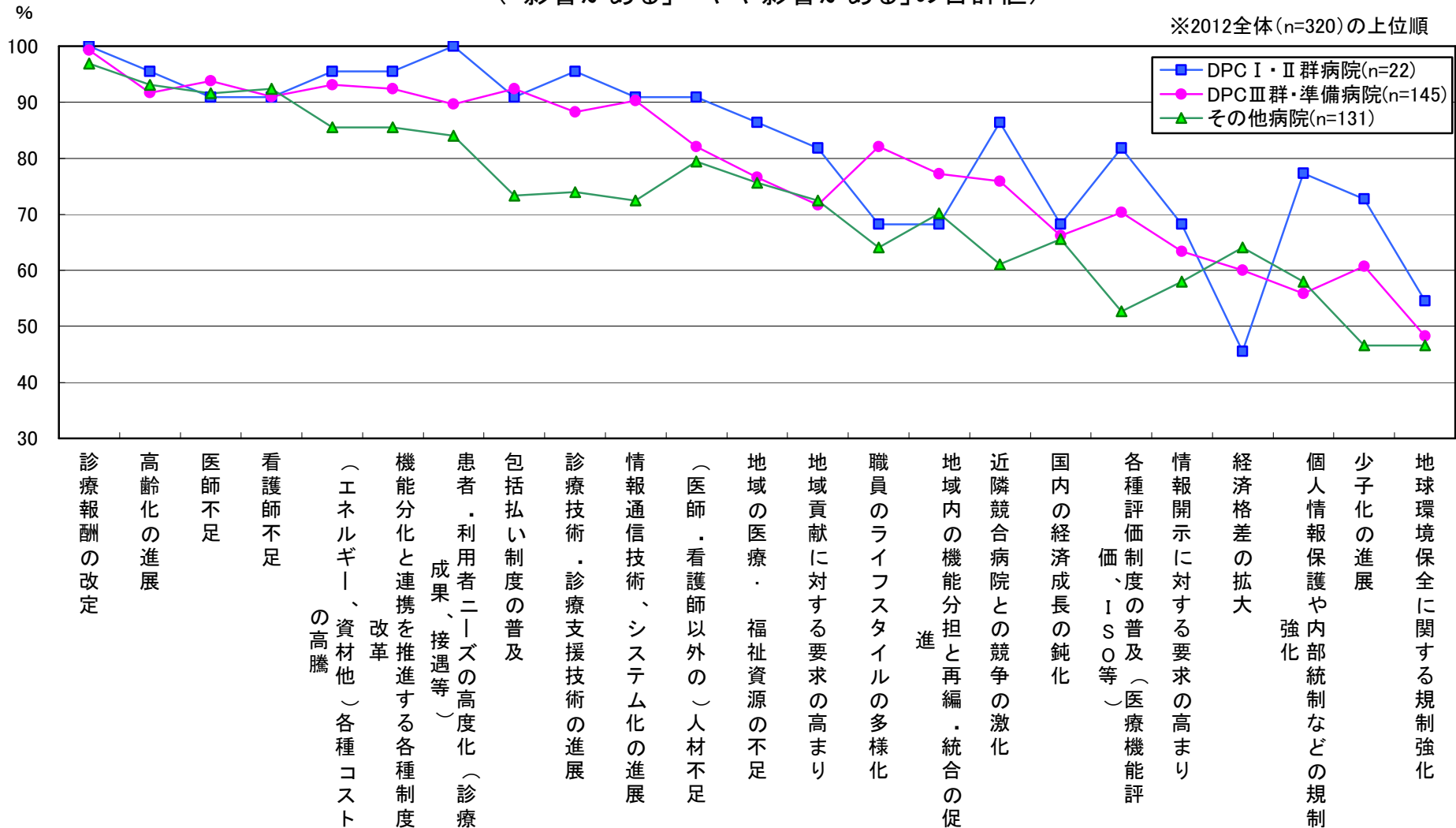
外部環境について
 (「影響がある」+「やや影響がある」の合計値)

※全体(n=320)の上位順



2. 外部環境【DPC医療機関群別】

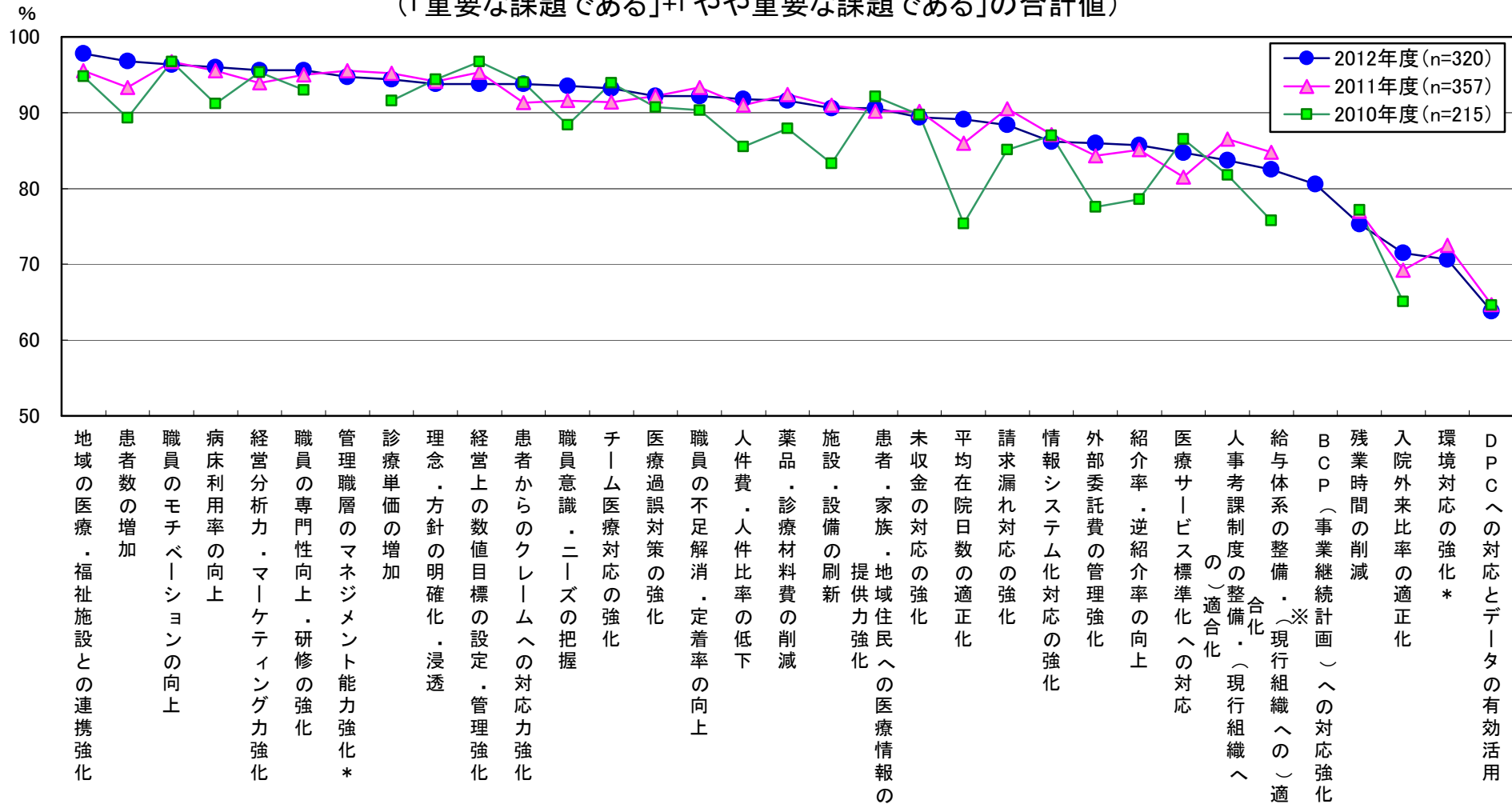
外部環境について
 (「影響がある」+「やや影響がある」の合計値)



3. 経営課題(1)現状認識【経年比較】

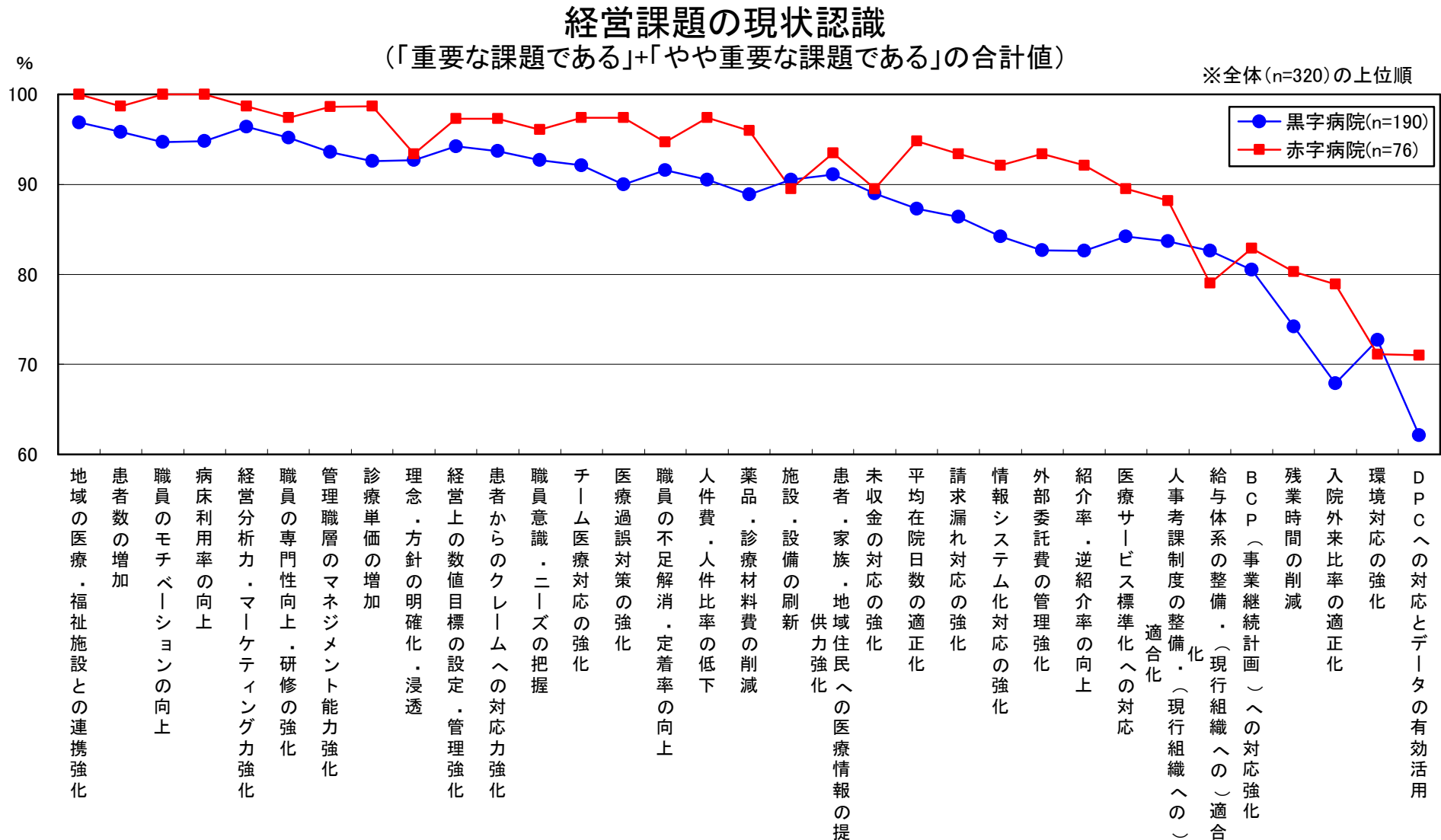
経営課題の現状認識

(「重要な課題である」+「やや重要な課題である」の合計値)

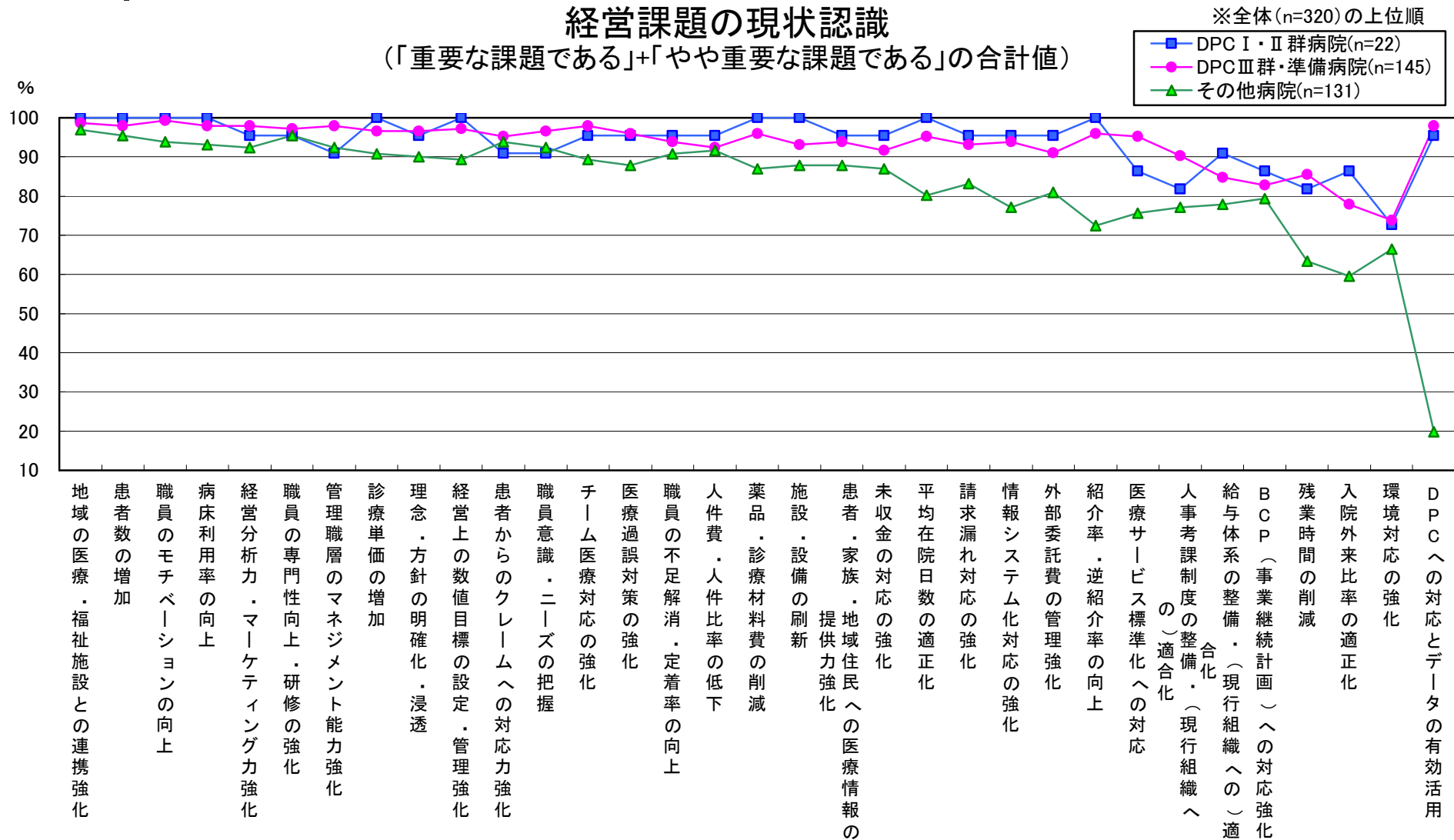


* 2011年度の新設項目
 ※2012年度の新設項目

3. 経営課題(1)現状認識【収支状況別】

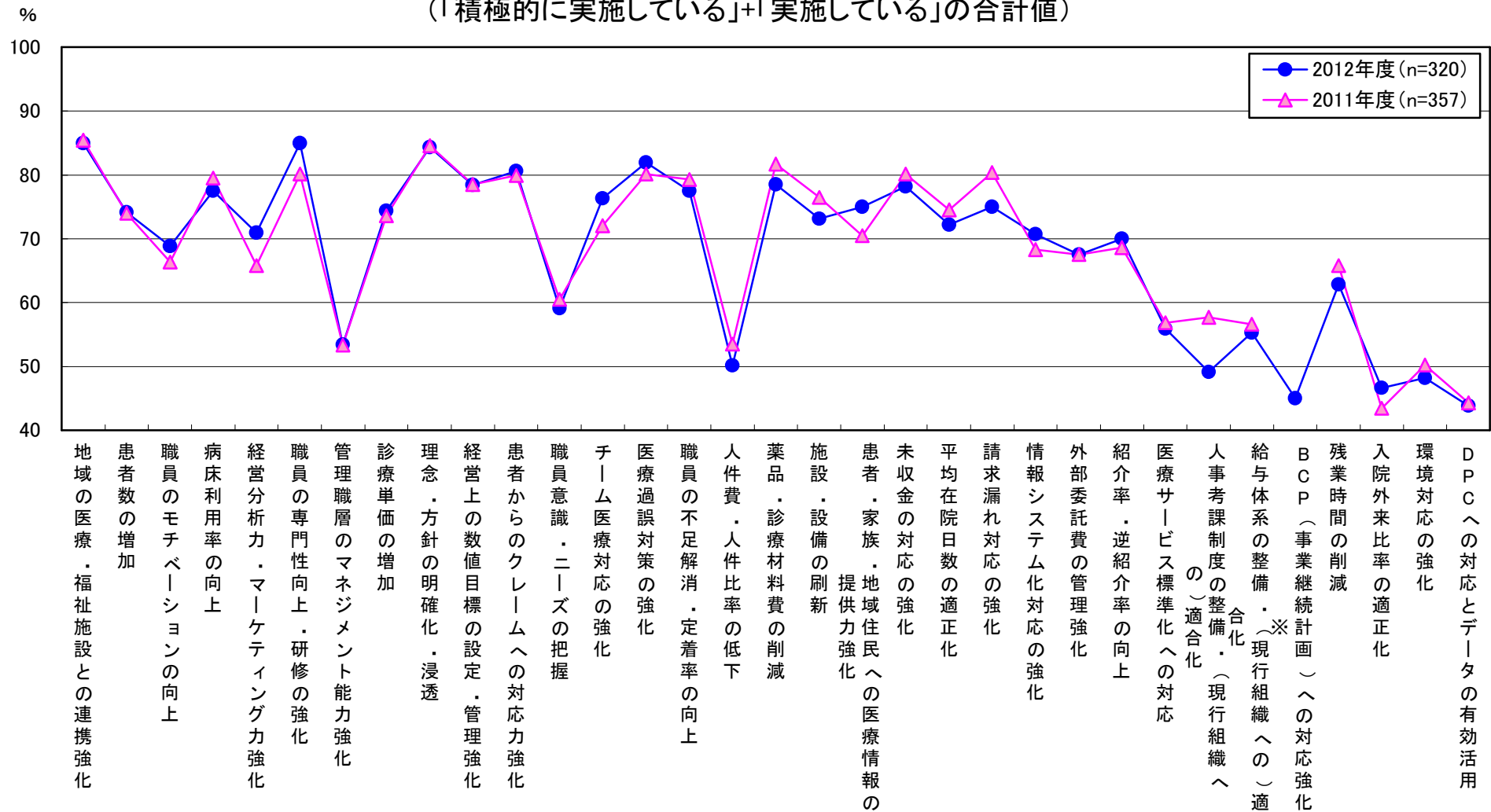


3. 経営課題(1)現状認識【DPC医療機関群別】



3. 経営課題(2)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)

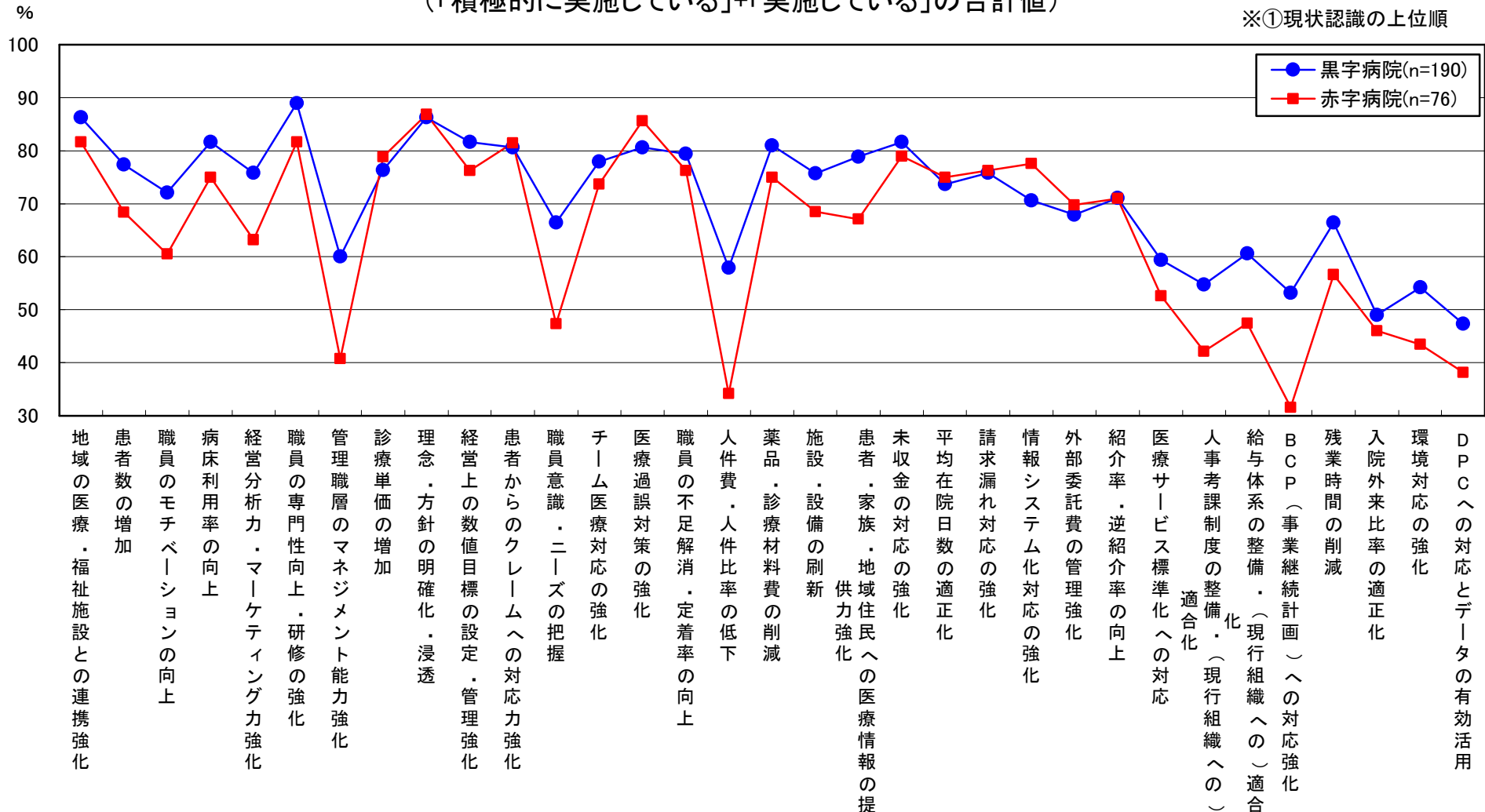


※2012年度の新設項目

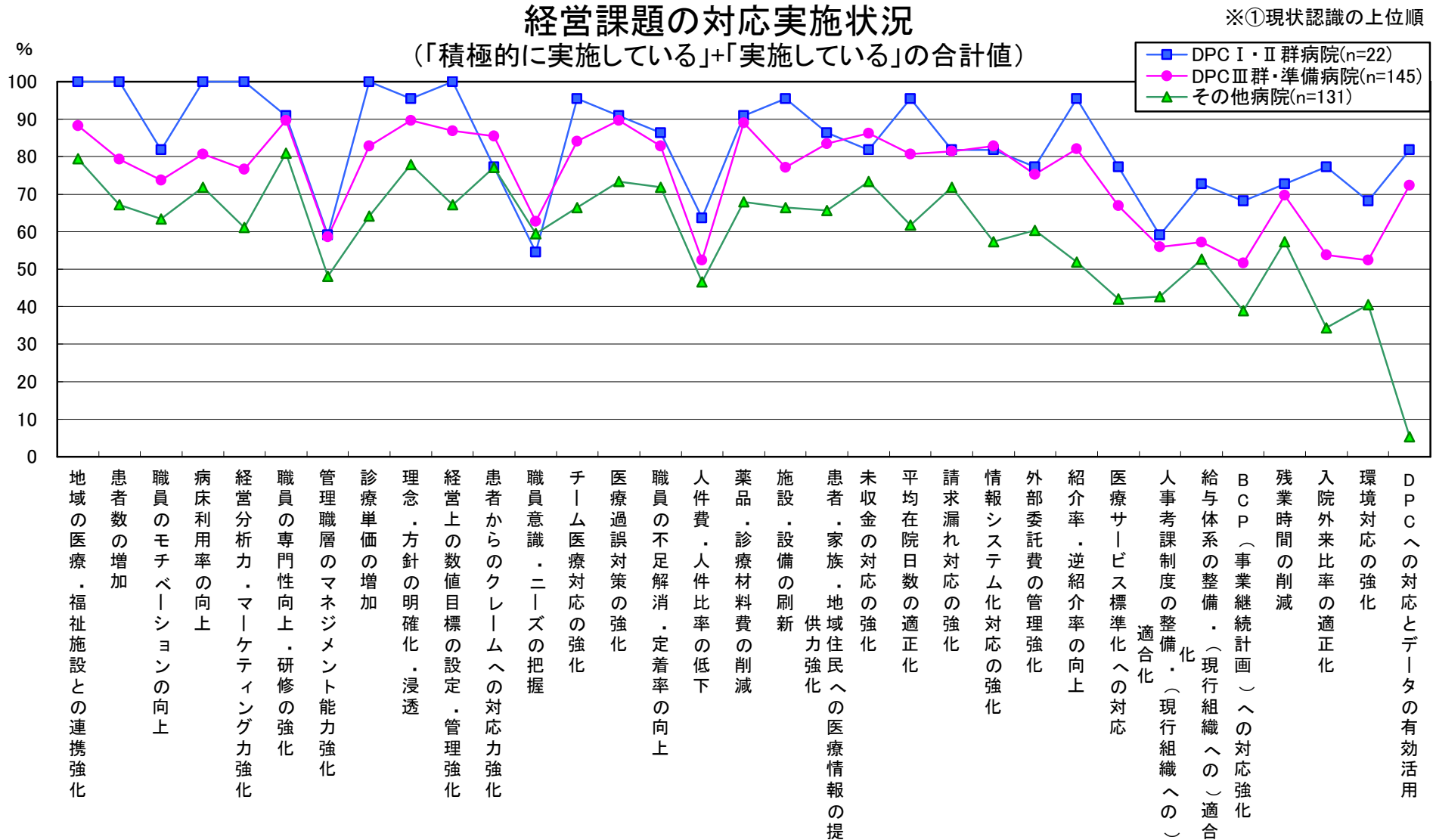
3. 経営課題(2)対応実施状況【収支状況別】

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)

※①現状認識の上位順



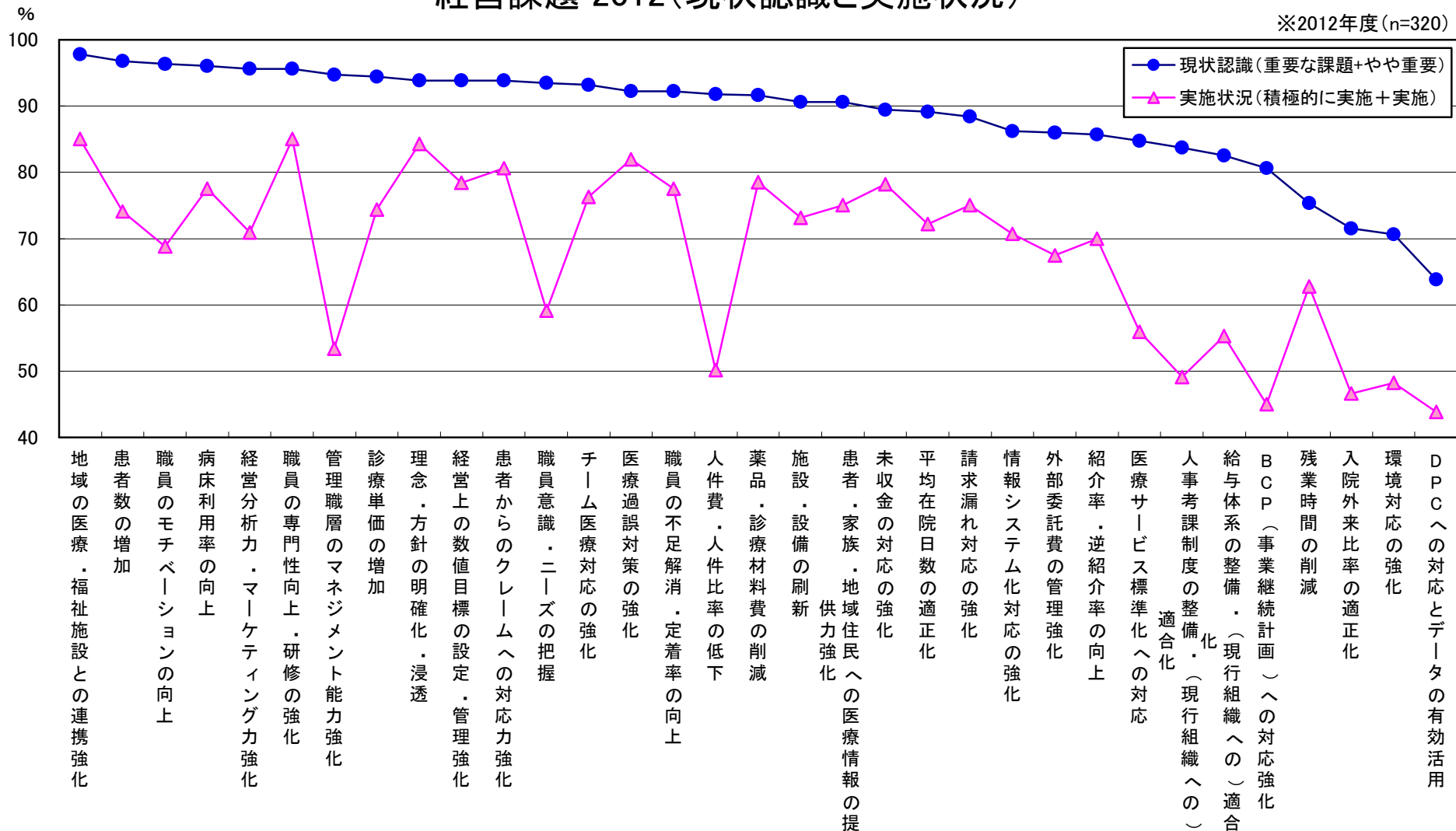
3. 経営課題(2)対応実施状況【DPC医療機関群別】



3. 経営課題(3) 現状認識と対応実施状況

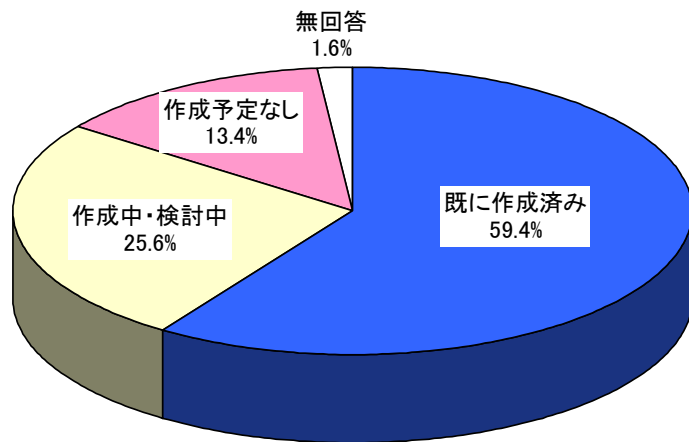
経営課題 2012(現状認識と実施状況)

※2012年度(n=320)

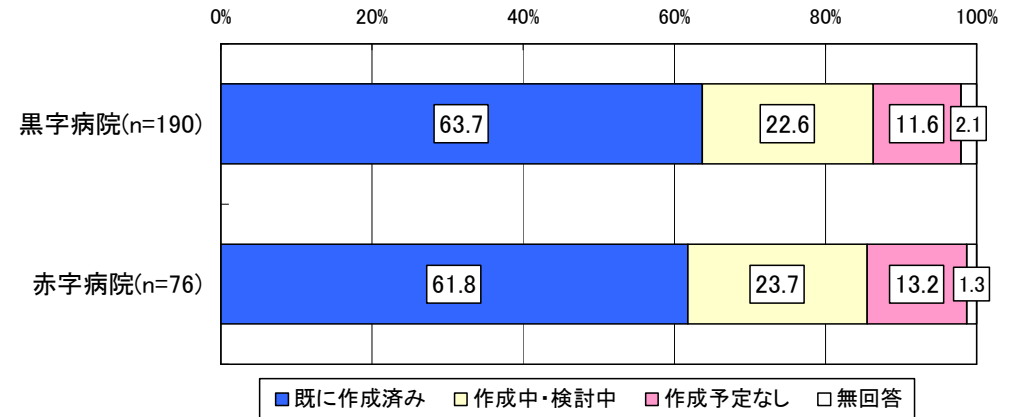


4. 中期経営計画の状況(文章化された計画の有無)

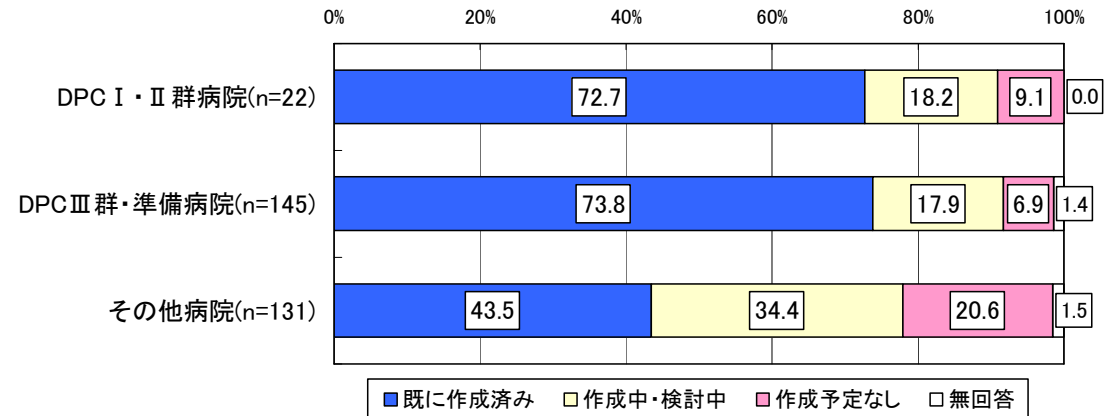
文章化した中期経営計画 (n=320)



文章化した中期経営計画【収支状況別】

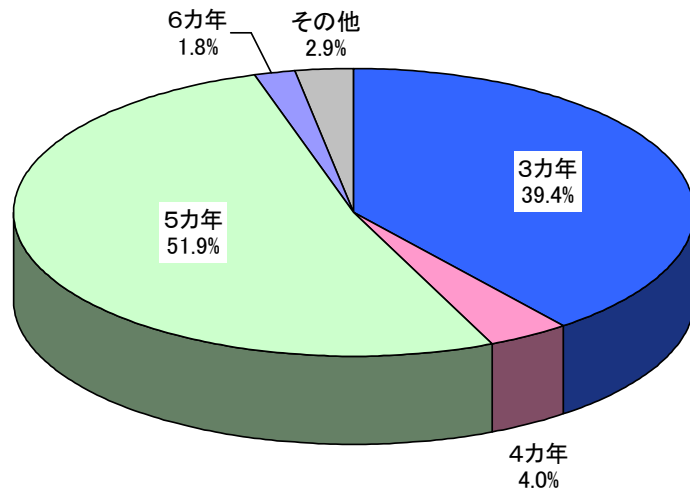


文章化した中期経営計画【DPC医療機関群別】

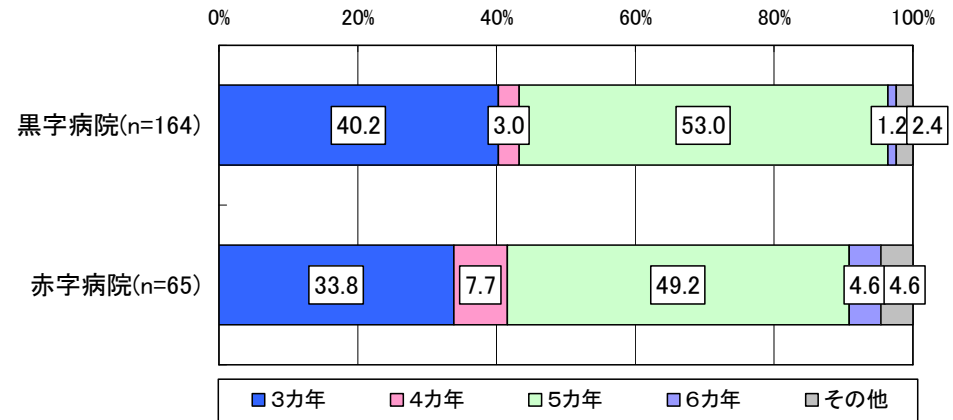


4. 中期経営計画の状況(計画期間)

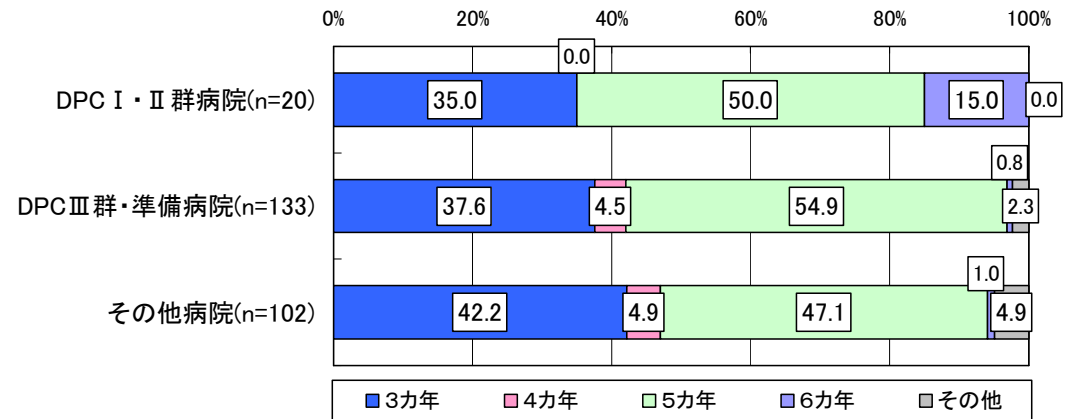
中期経営計画の計画期間(n=272)



中期経営計画の計画期間【収支状況別】

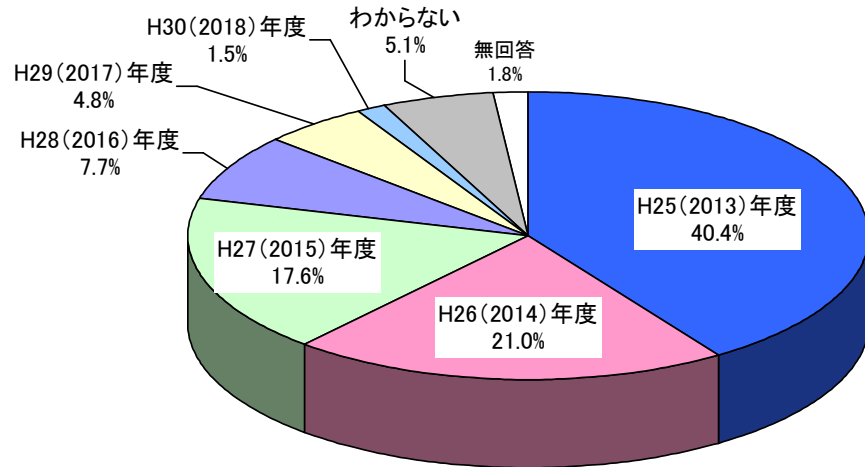


中期経営計画の計画期間【DPC医療機関群別】

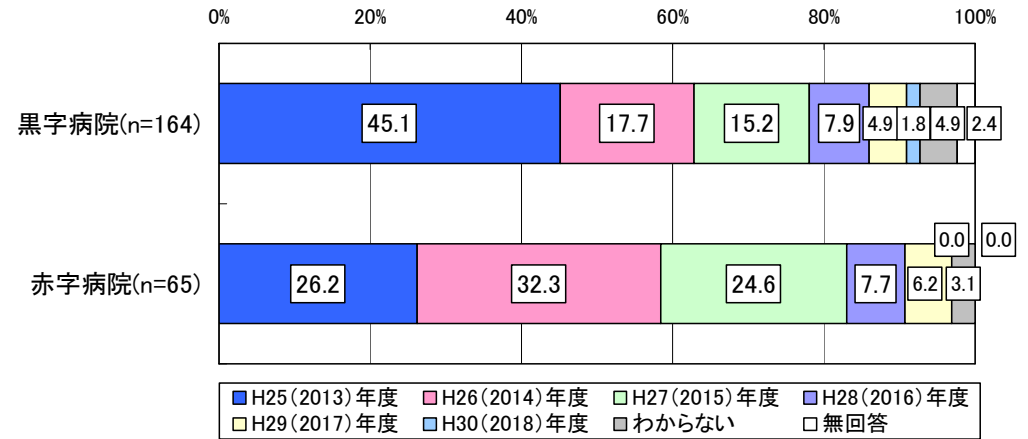


4. 中期経営計画の状況(次期運用開始予定)

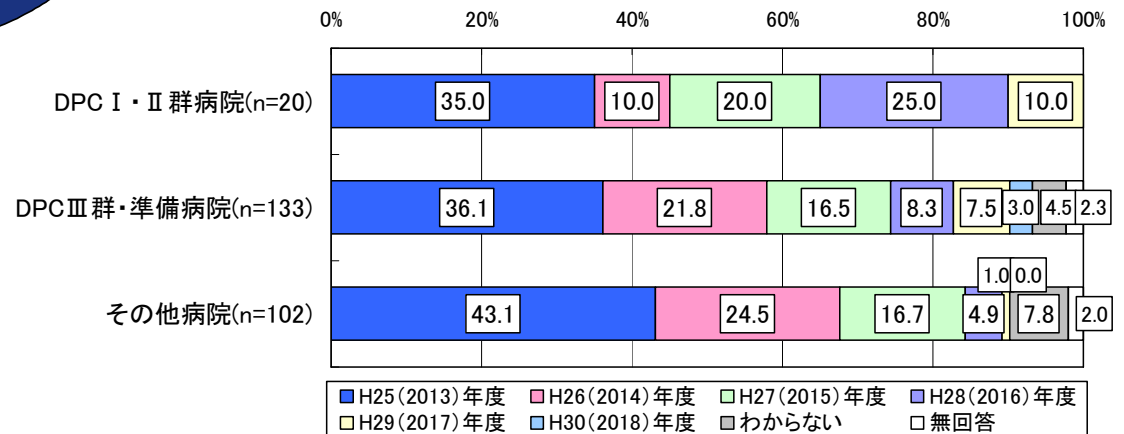
次期中期経営計画の運用開始予定(n=272)



次期中期経営計画の運用開始予定【収支状況別】

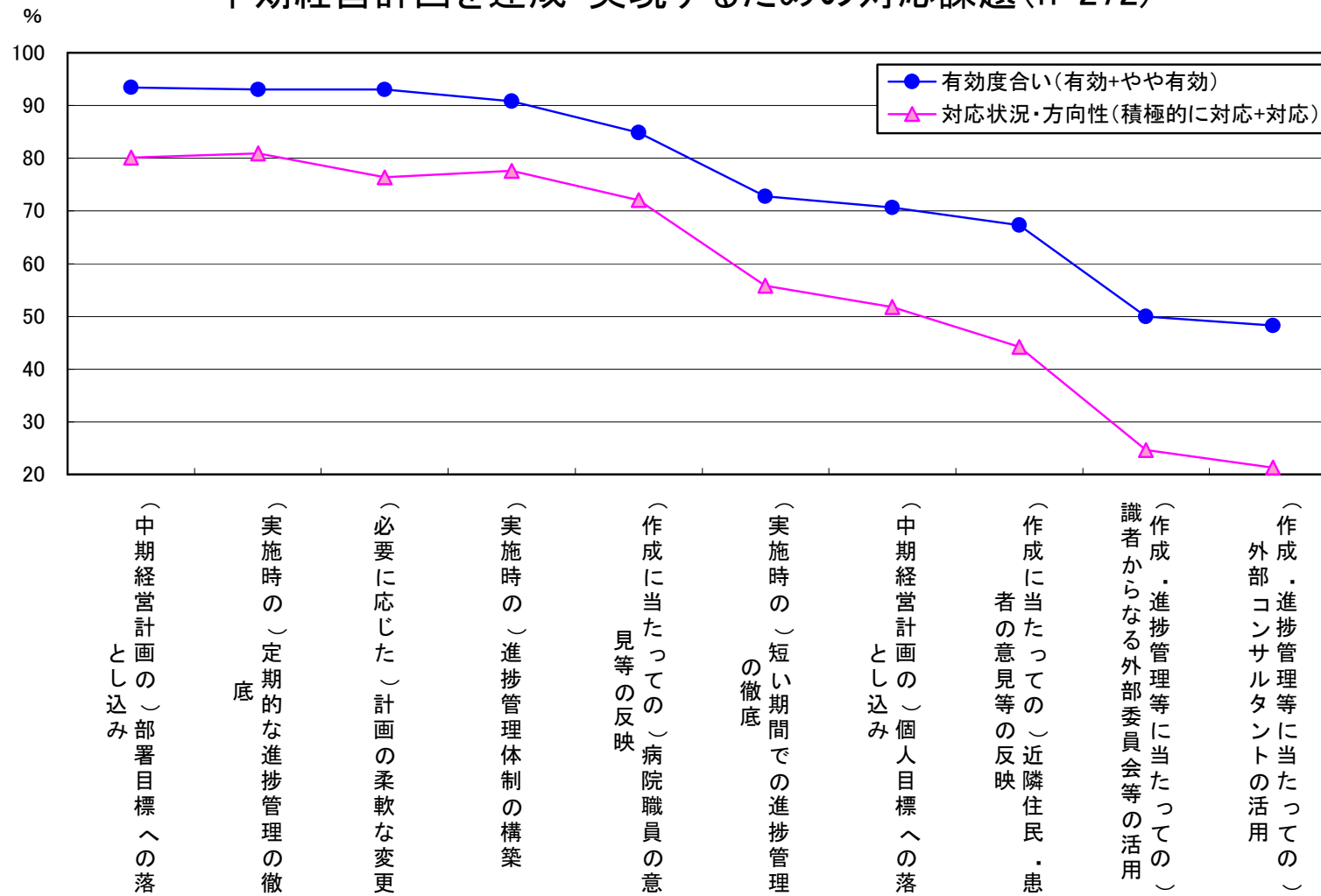


次期中期経営計画の運用開始予定【DPC医療機関群別】



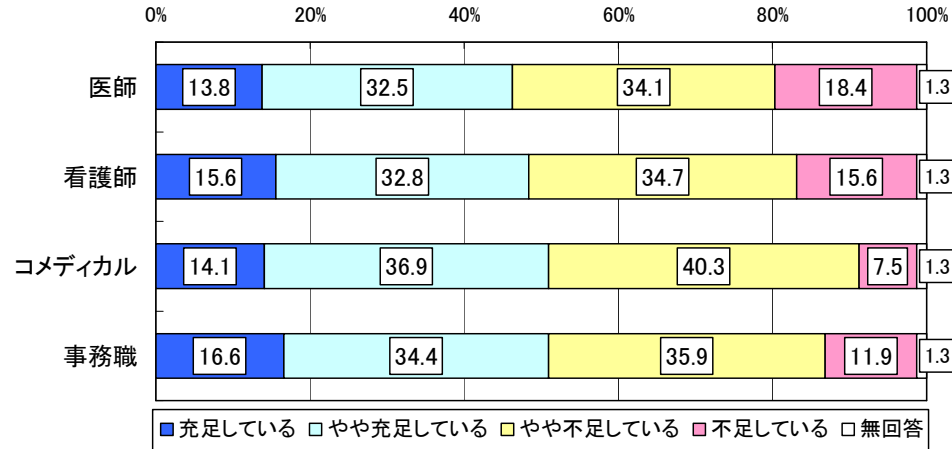
4. 中期経営計画の状況(計画実現のための課題)

中期経営計画を達成・実現するための対応課題(n=272)

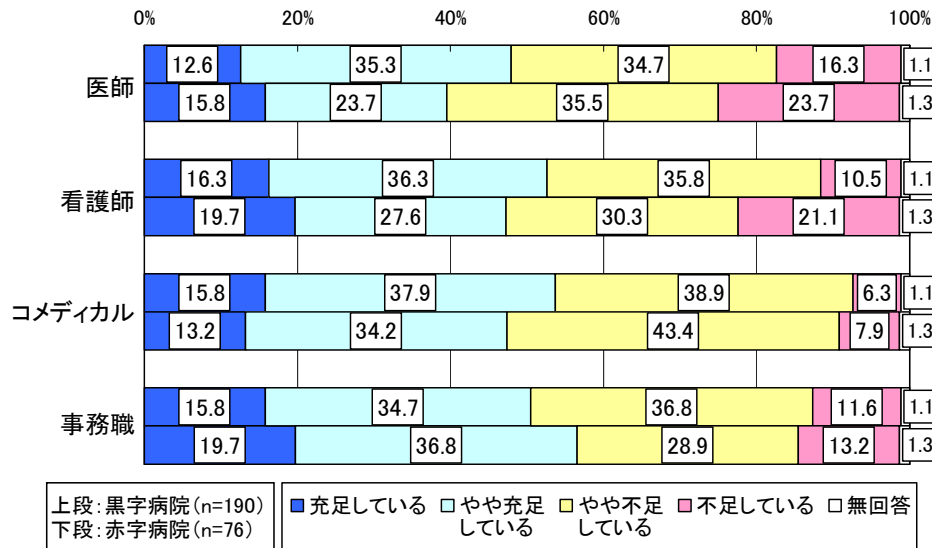


5. 管理職の状況(期待管理職像に応える管理職充足割合)

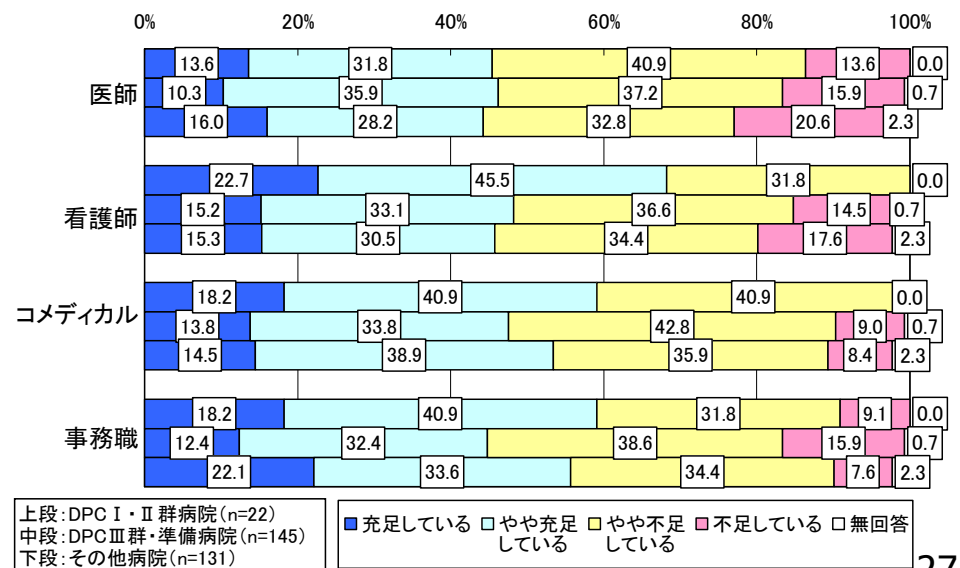
期待する管理職像に応える管理職の充足度合い(n=320)



期待する管理職像に応える管理職の充足度合い【収支状況別】

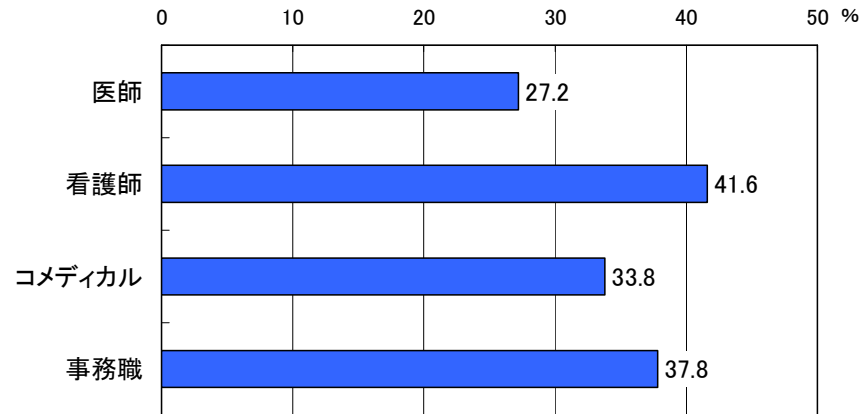


期待する管理職像に応える管理職の充足度合い【DPC医療機関群別】

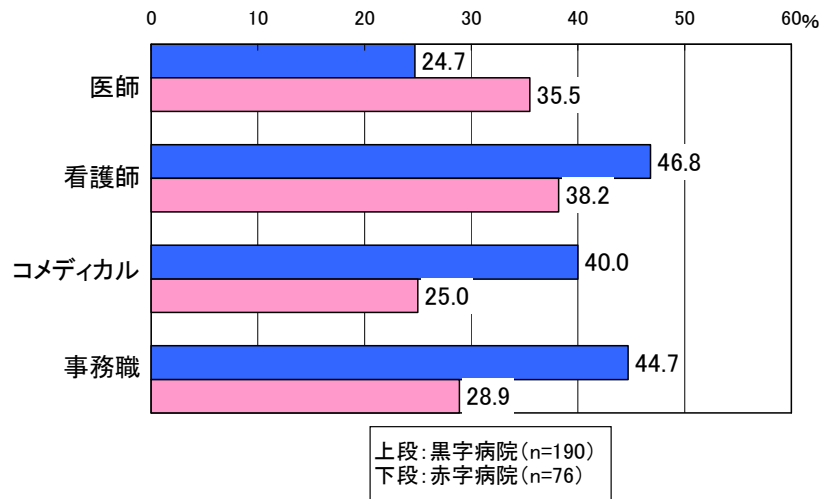


5. 管理職の状況(昇進基準の有無)

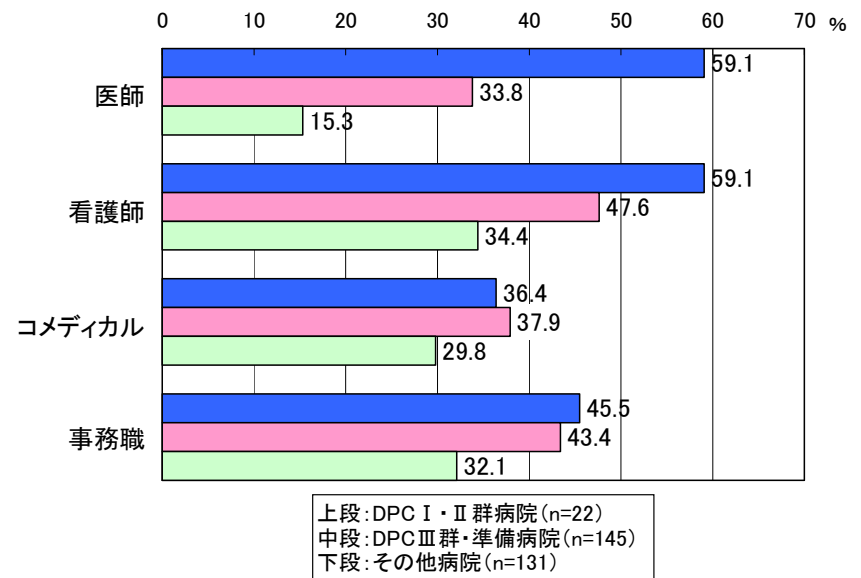
管理職昇進時の明確な昇進基準の有無 (n=320)



管理職昇進時の明確な昇進基準の有無【収支状況別】



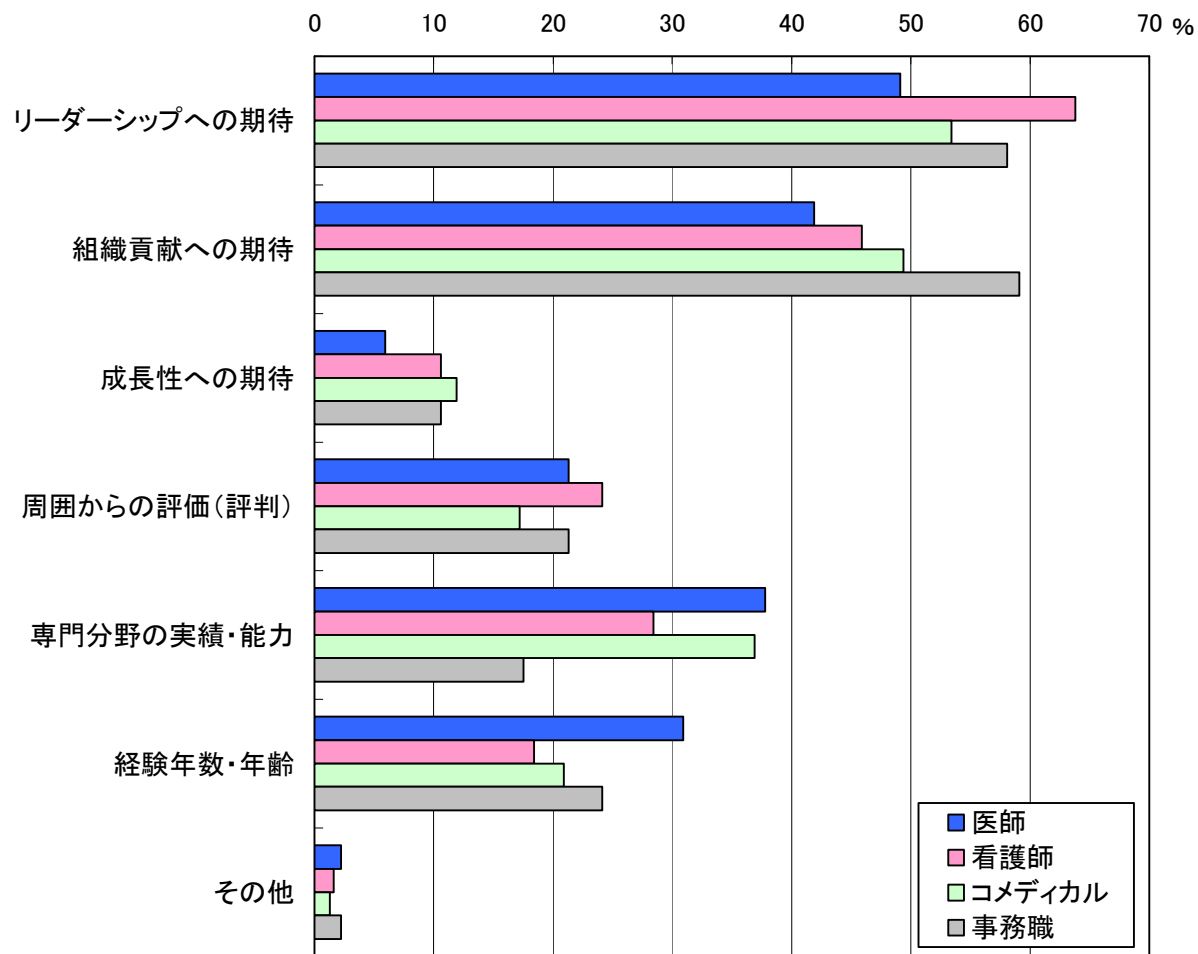
管理職昇進時の明確な昇進基準の有無【DPC医療機関群別】



※数値は「基準あり」の割合

5. 管理職の状況(昇進にあたっての重視内容①)

管理職へ昇進にあたって重視する評価内容 (n=320)
(該当する項目を2つまで選択)



5. 管理職の状況（昇進にあたっての重視内容②）

管理職へ昇進にあたって重視する評価内容【収支状況別】

(%)

	調査数	リーダーシップへの期待	組織貢献への期待	成長性への期待	周囲からの評価（評判）	専門分野の実績・能力	経験年数・年齢	その他
医師	190	50.5	42.6	6.8	24.7	38.9	28.9	1.6
	76	44.7	39.5	6.6	7.9	34.2	40.8	3.9
看護師	190	66.3	48.9	11.6	24.2	28.9	16.3	1.6
	76	59.2	40.8	11.8	11.8	32.9	25.0	2.6
コメディカル	190	55.8	50.5	12.6	19.5	36.8	18.9	1.1
	76	52.6	47.4	7.9	9.2	36.8	27.6	2.6
事務職	190	58.9	63.2	12.6	25.3	16.8	20.5	1.6
	76	55.3	52.6	9.2	11.8	14.5	36.8	3.9

上段：黒字病院

下段：赤字病院

管理職へ昇進にあたって重視する評価内容【DPC医療機関群別】

(%)

	調査数	リーダーシップへの期待	組織貢献への期待	成長性への期待	周囲からの評価（評判）	専門分野の実績・能力	経験年数・年齢	その他
医師	22	72.7	31.8	4.5	13.6	36.4	45.5	4.5
	145	49.7	43.4	5.5	16.6	40.7	32.4	0.7
	131	42.7	43.5	6.9	26.7	35.9	27.5	3.1
看護師	22	63.6	45.5	9.1	18.2	31.8	36.4	0.0
	145	62.8	55.2	9.7	22.8	25.5	16.6	2.1
	131	65.6	37.4	12.2	22.9	29.0	19.1	1.5
コメディカル	22	50.0	59.1	4.5	13.6	45.5	31.8	0.0
	145	55.9	52.4	9.0	16.6	33.1	20.7	1.4
	131	50.4	46.6	17.6	16.8	38.2	19.1	1.5
事務職	22	59.1	54.5	9.1	22.7	22.7	40.9	4.5
	145	62.1	63.4	8.3	20.7	11.7	24.1	2.8
	131	50.4	57.3	14.5	20.6	23.7	20.6	1.5

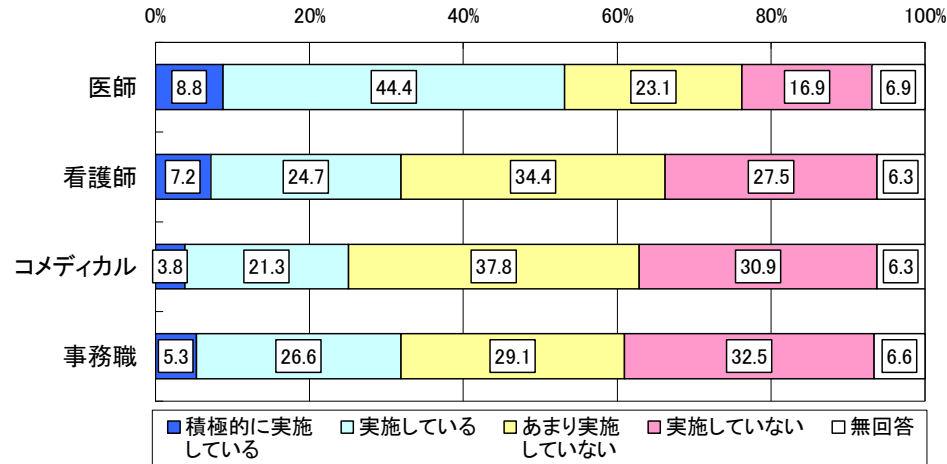
上段：DPC I・II群病院

中段：DPC III群・準備病院

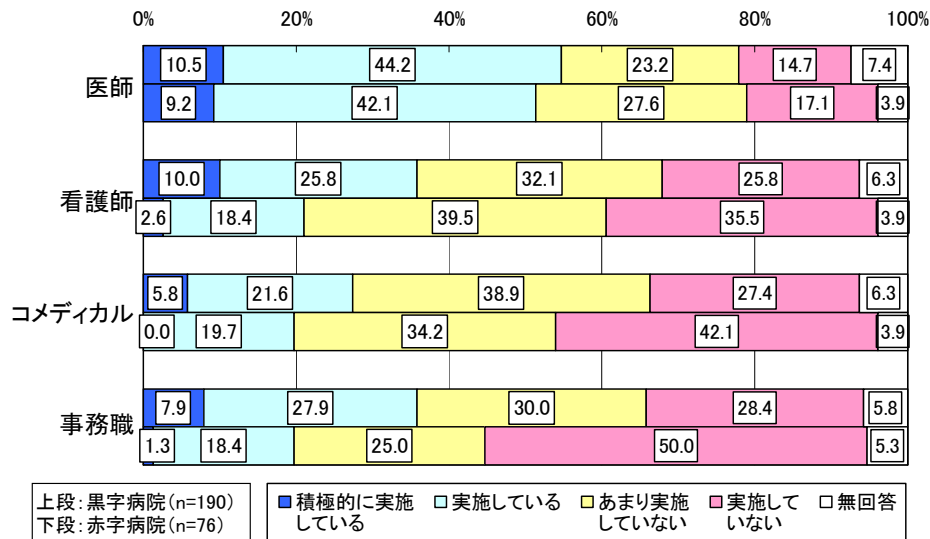
下段：その他病院

5. 管理職の状況(中途採用による管理職の確保)

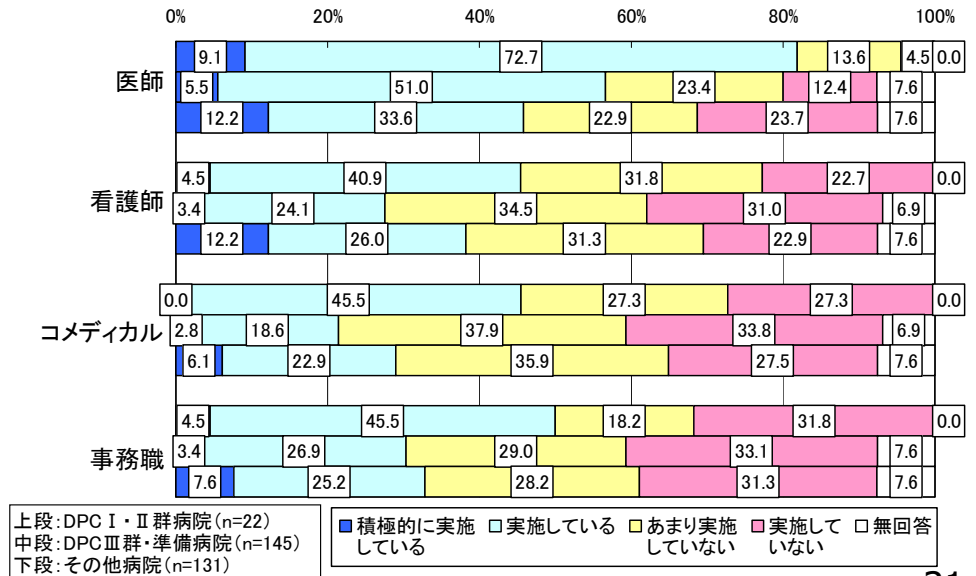
中途採用による管理職確保(招聘)の実施度合い (n=320)



中途採用による管理職確保(招聘)の実施度合い【収支状況別】

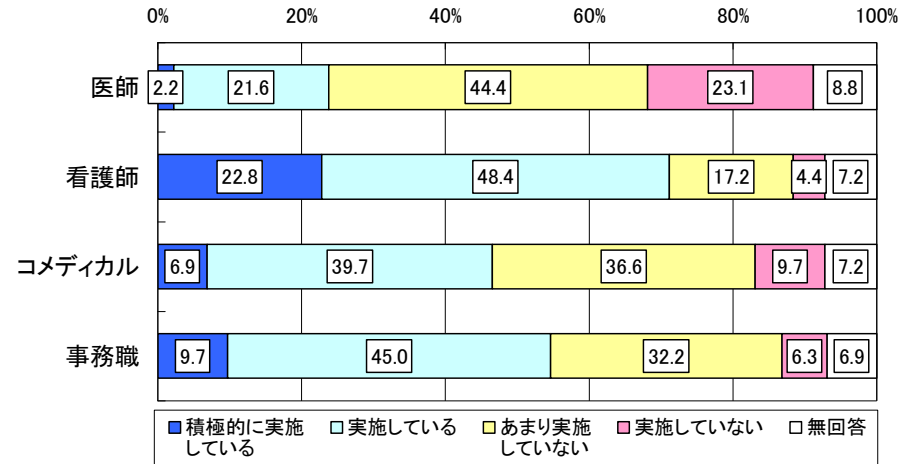


中途採用による管理職確保(招聘)の実施度合い【DPC医療機関群別】

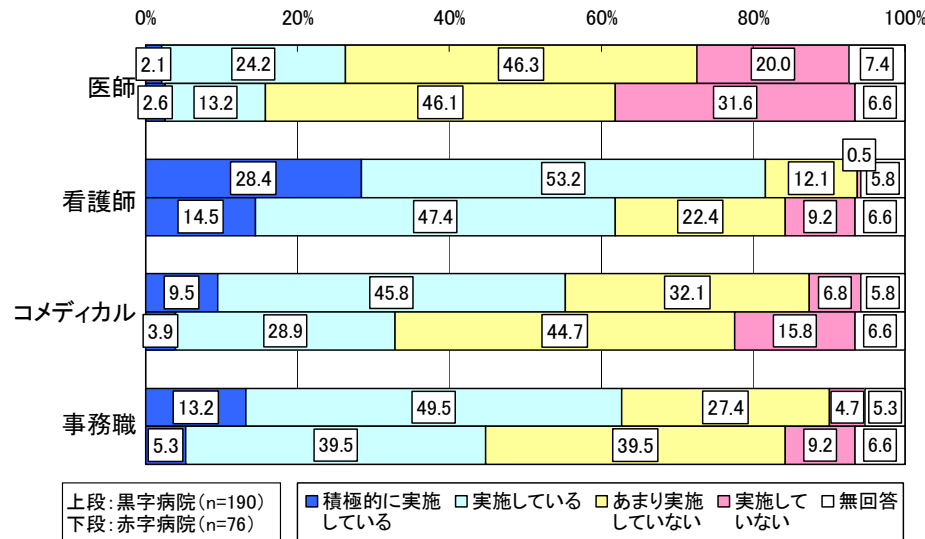


5. 管理職（管理能力向上のための教育）

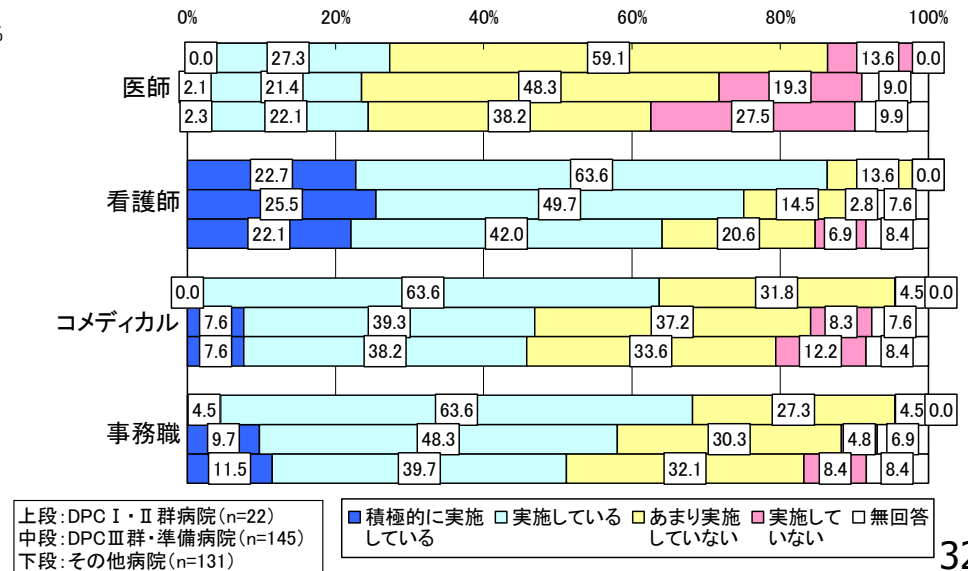
管理職に対する管理能力向上のための教育の実施度合い (n=320)



管理職に対する管理能力向上のための教育の実施度合い【収支状況別】

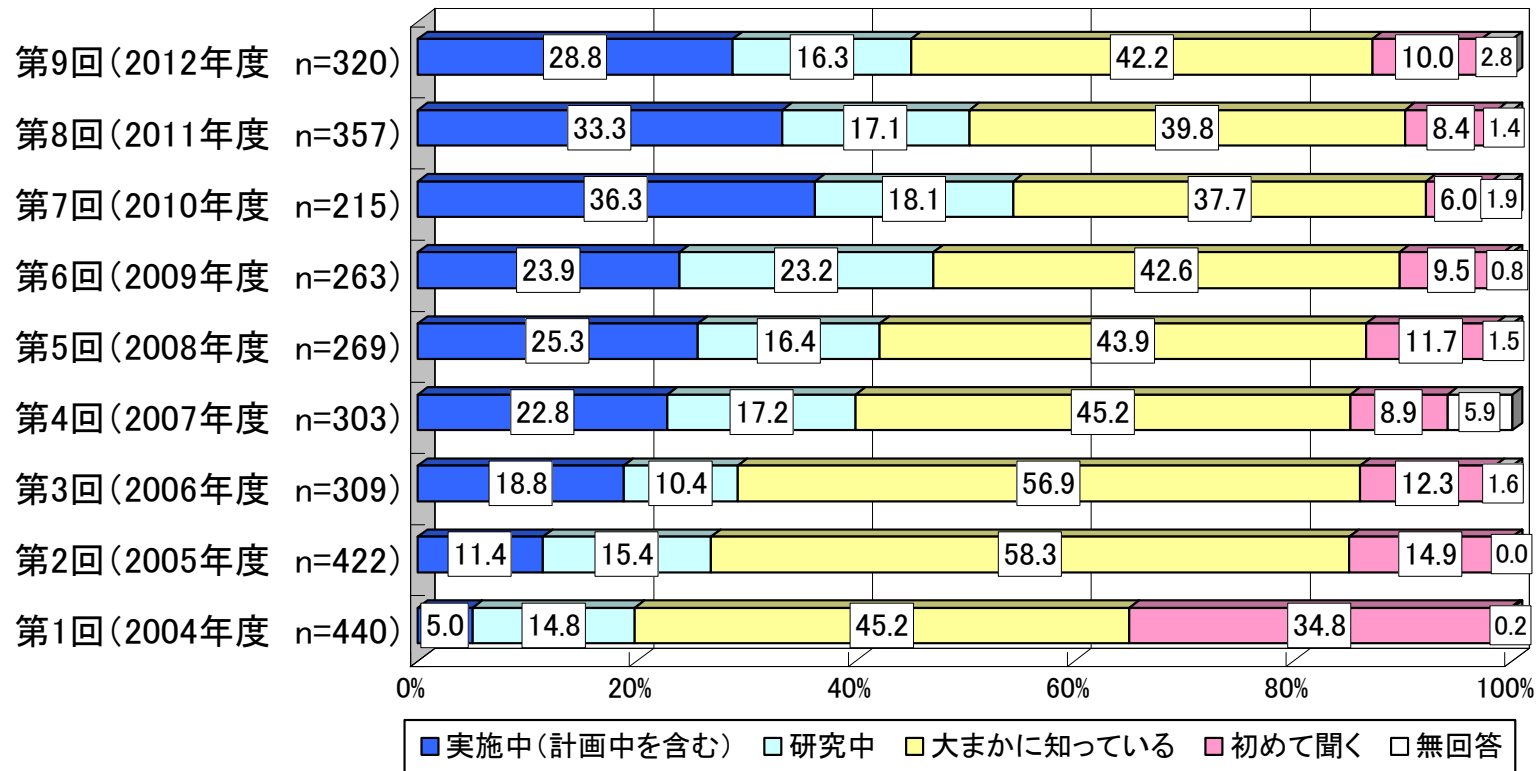


管理職に対する管理能力向上のための教育の実施度合い【DPC医療機関群別】



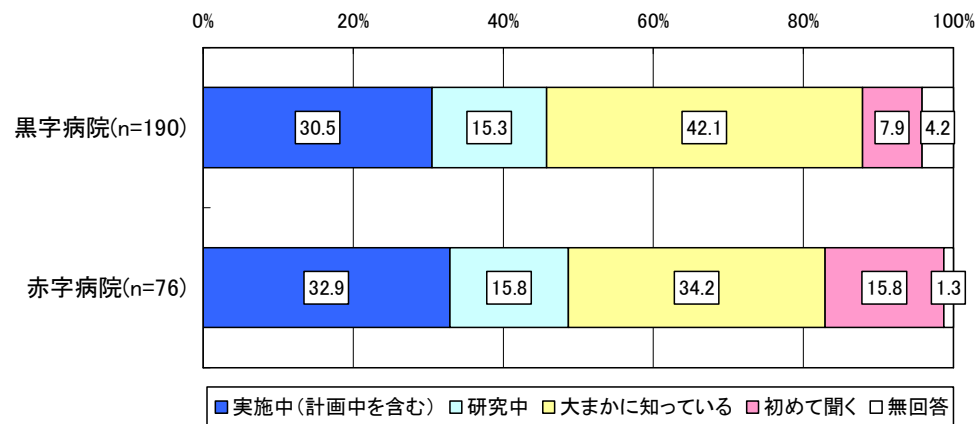
6. BSCの取り組み(取り組み状況の変遷)

BSCの取り組み状況

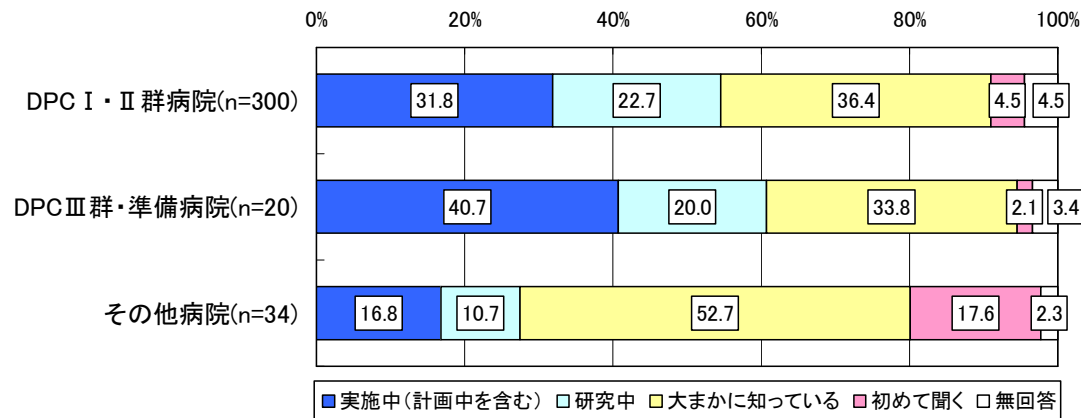


6. BSCの取り組み(取り組み状況)

BSCの取り組み状況【収支状況別】

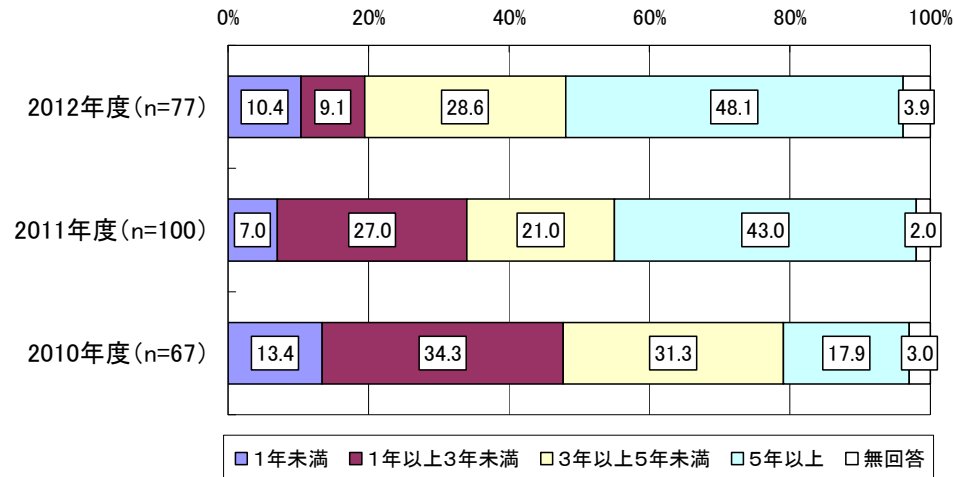


BSCの取り組み状況【DPC医療機関群別】

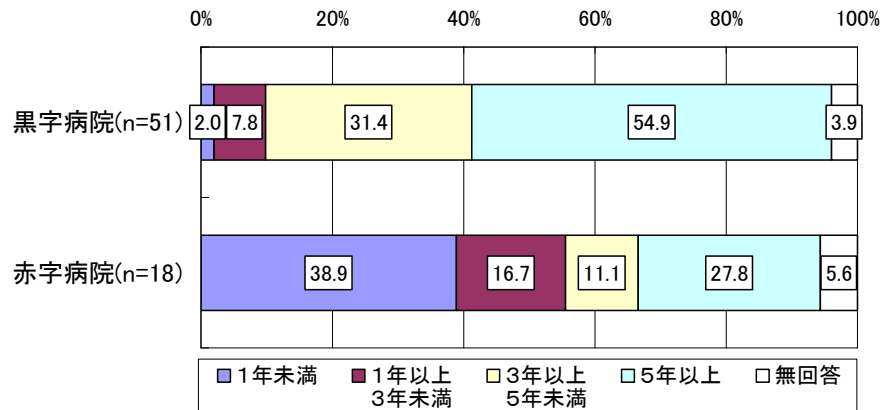


6. BSCの取り組み(経過年数)

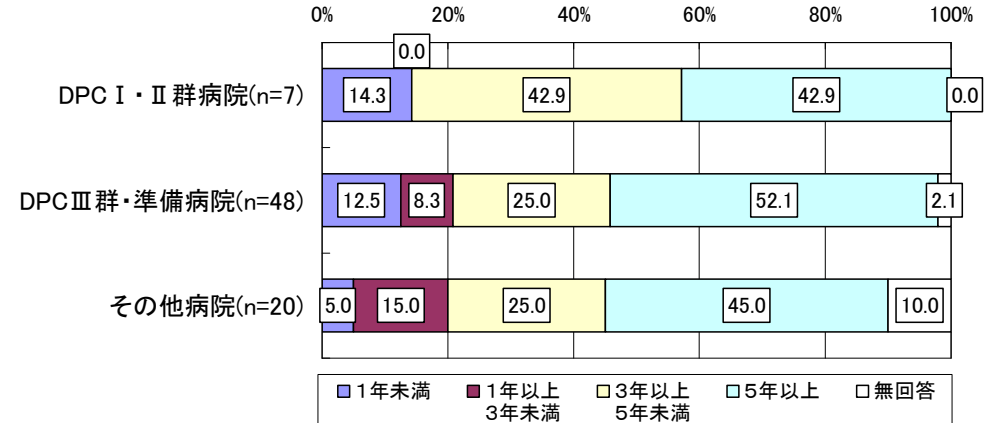
BSCを導入・運用してからの経過年数



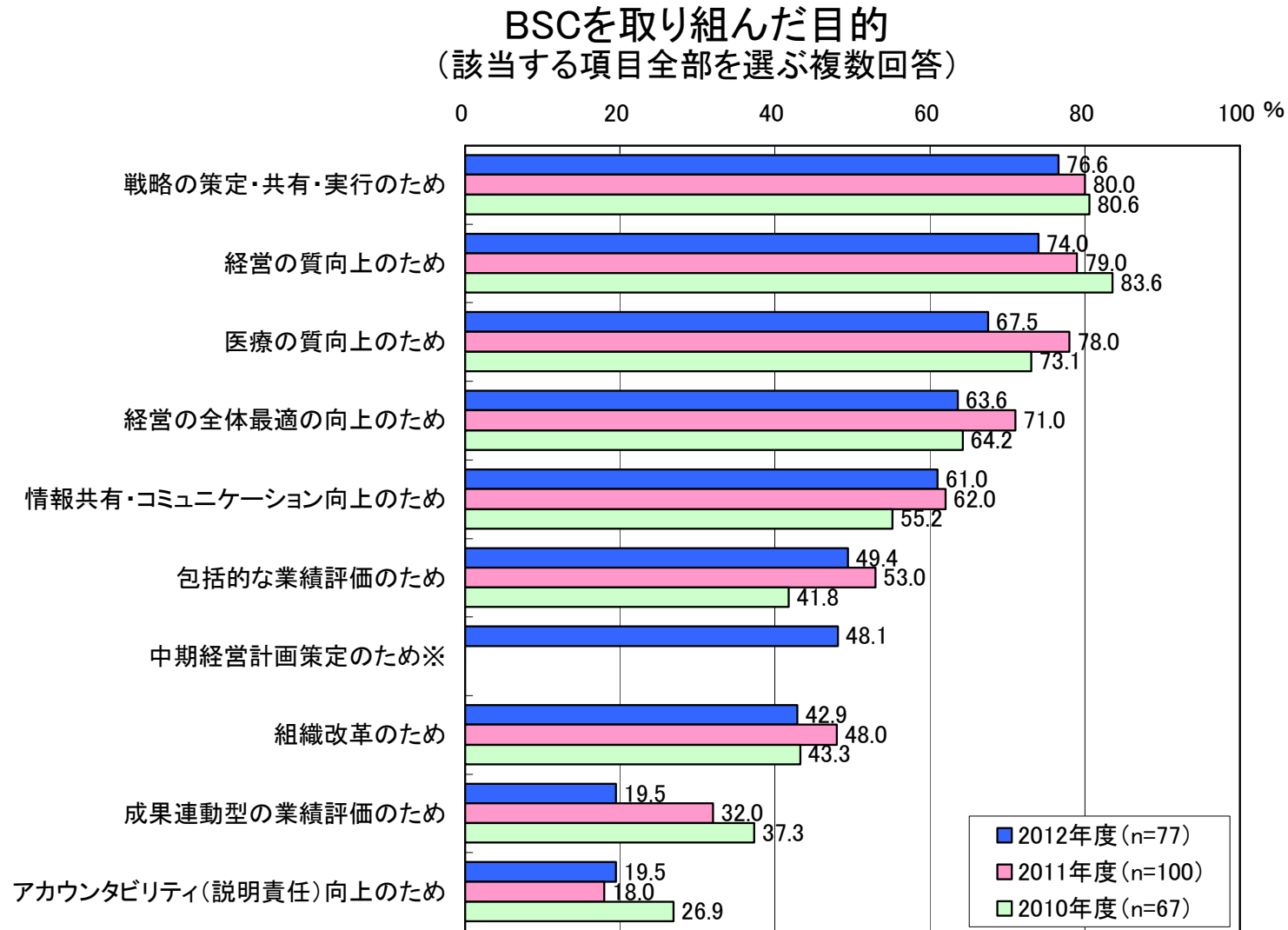
BSCを導入・運用してからの経過年数【収支状況別】



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】

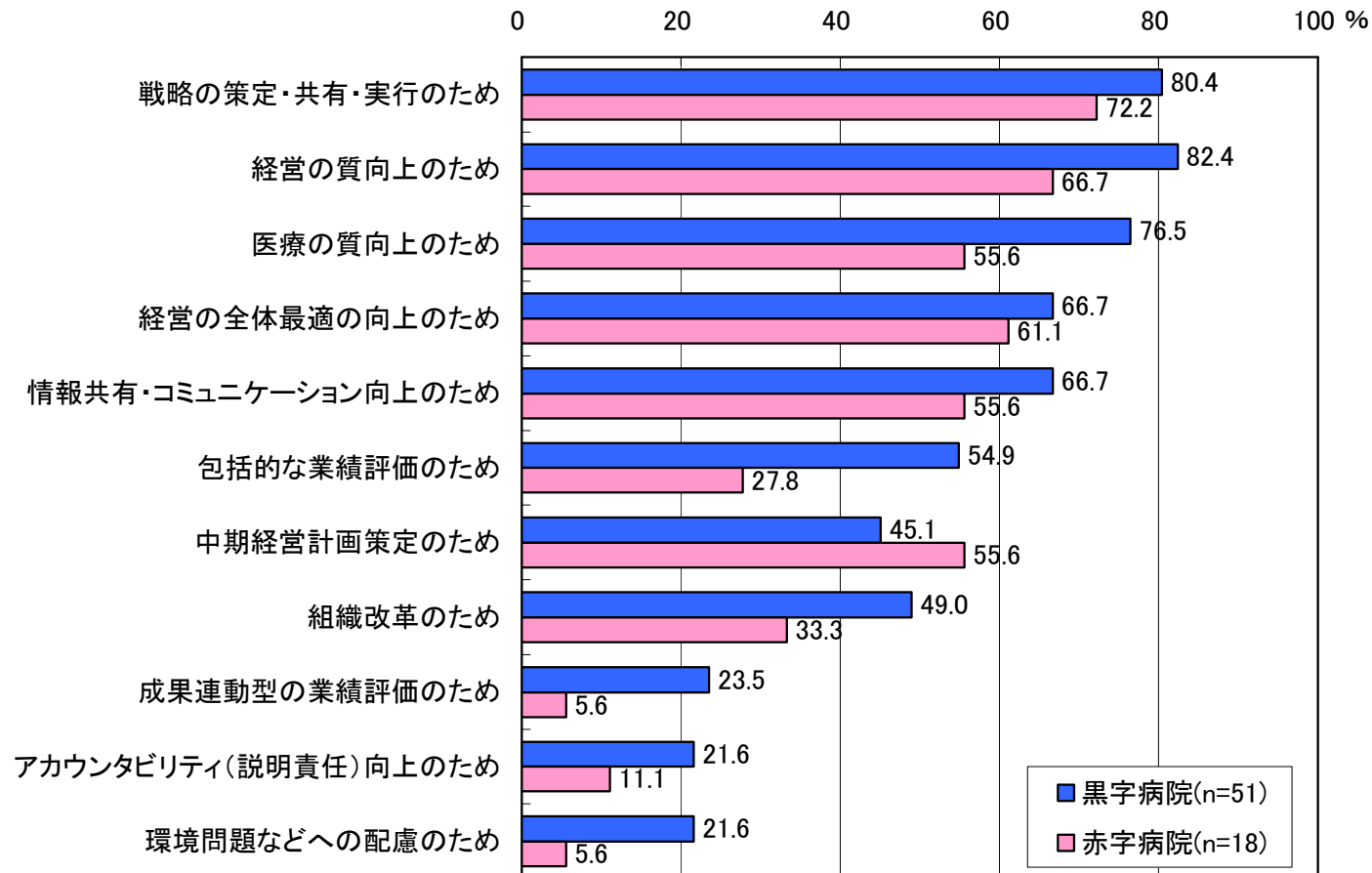


6. BSCの取り組み(目的)【収支状況別】

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)

※全体(n=77)の上位順

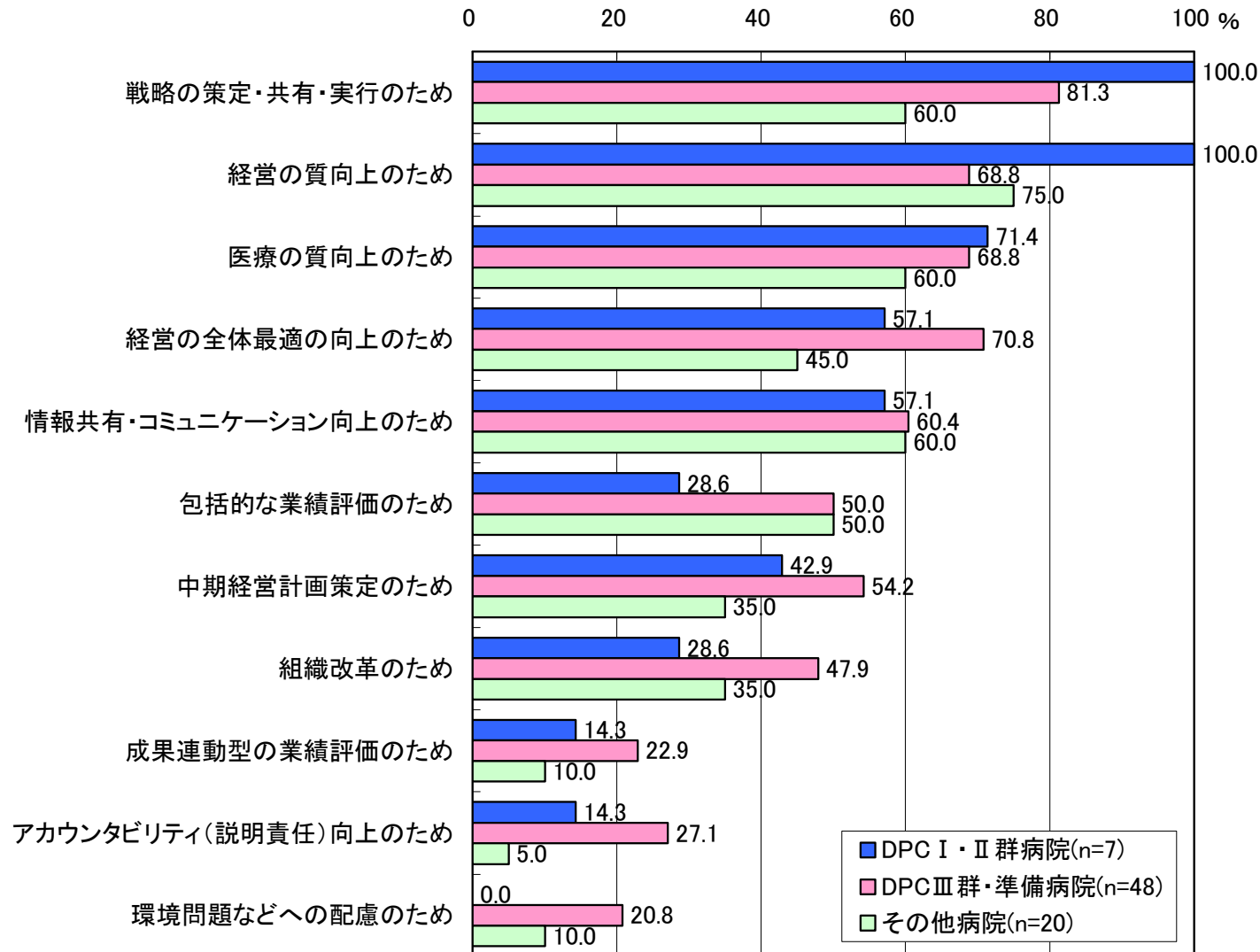


6. BSCの取り組み(目的)【DPC医療機関群別】

BSCを取り組んだ目的【DPC医療機関群別】

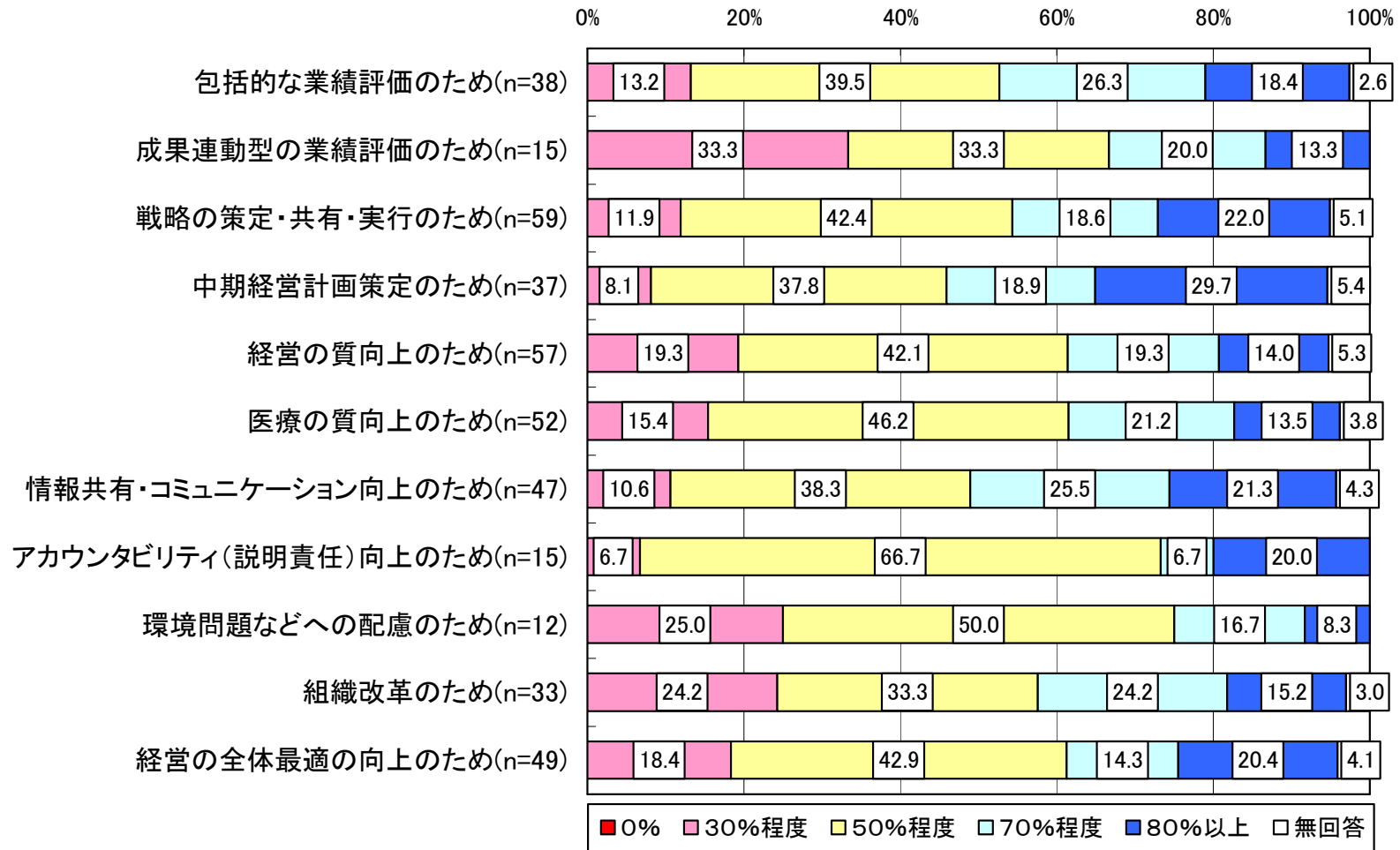
(該当する項目全部を選ぶ複数回答)

※全体(n=77)の上位順



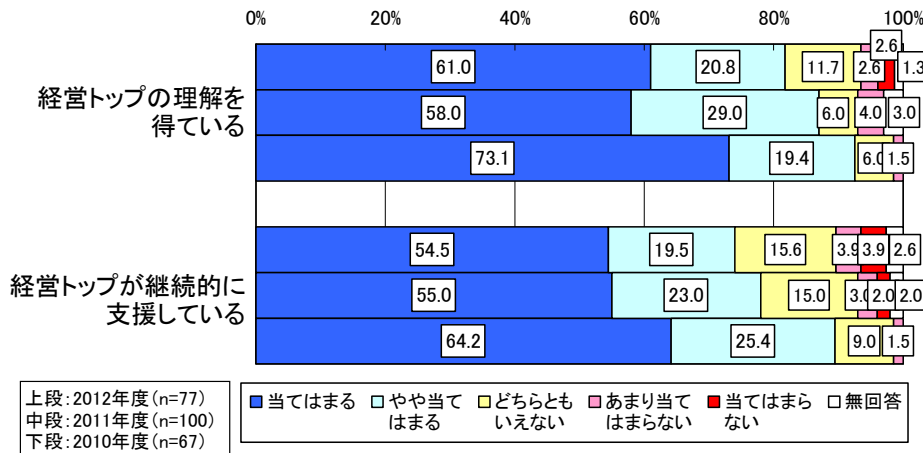
6. BSCの取り組み(目的の達成度)

BSCを取り組んだ目的の達成度

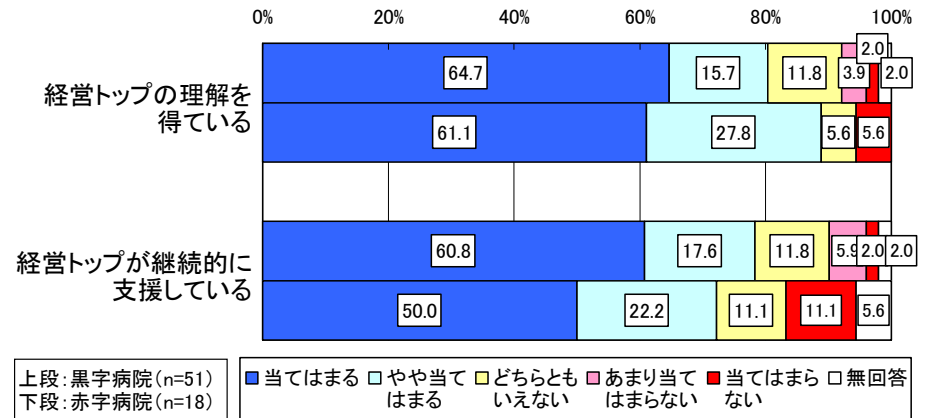


6. BSCの取り組み(経営トップの関わり方)

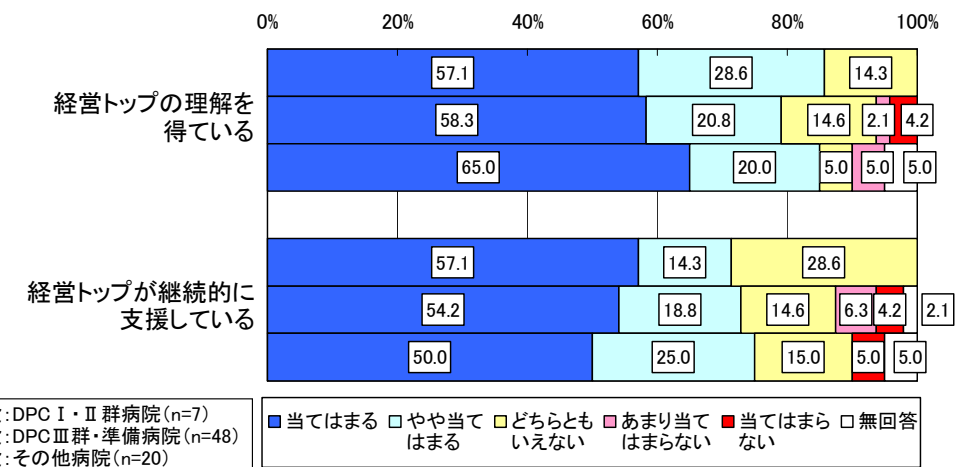
経営トップのBSCに対する関わり方



経営トップのBSCに対する関わり方【収支状況別】

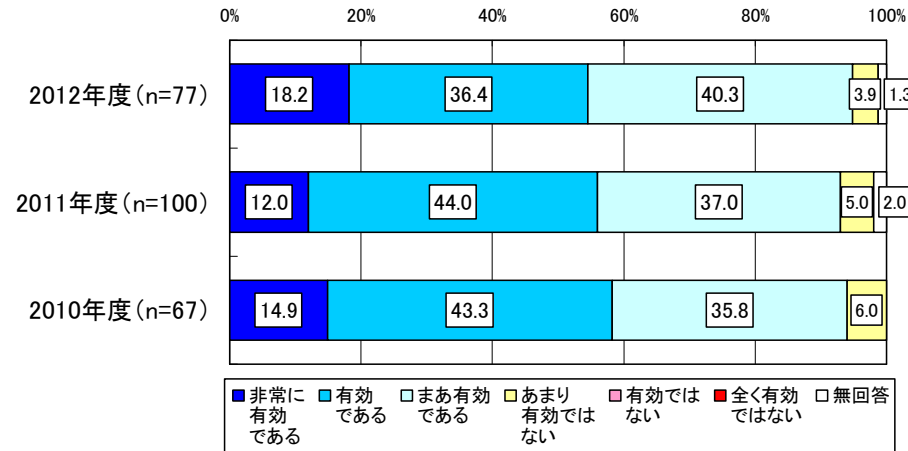


経営トップのBSCに対する関わり方【DPC医療機関群別】

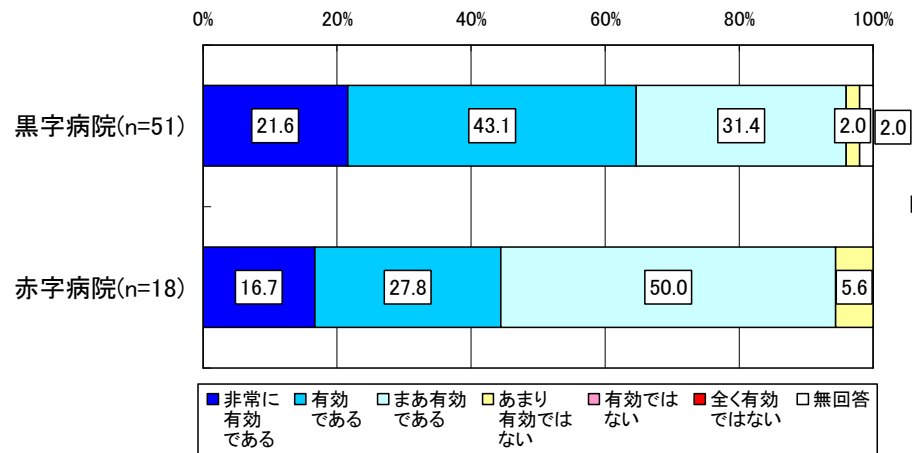


6. BSCの取り組み(経営管理手法としての有効度)

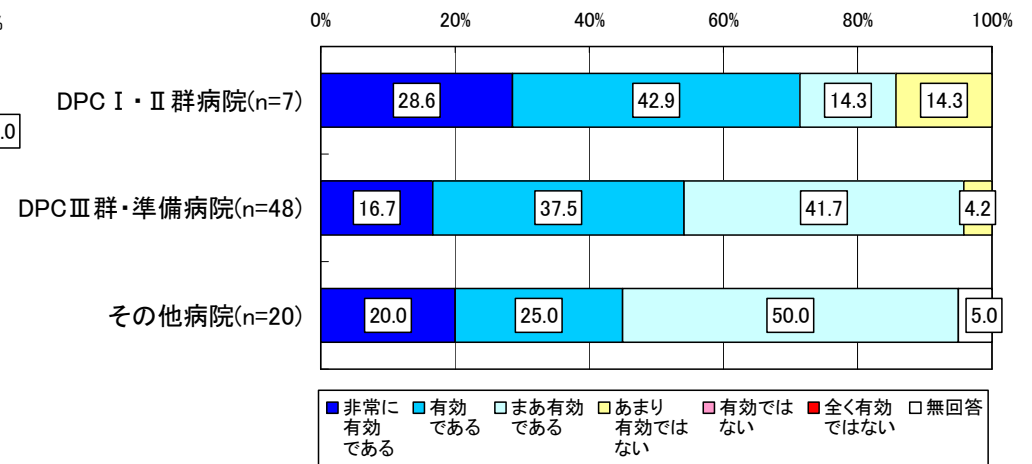
BSCの経営管理手法としての有効度



BSCの経営管理手法としての有効度【収支状況別】

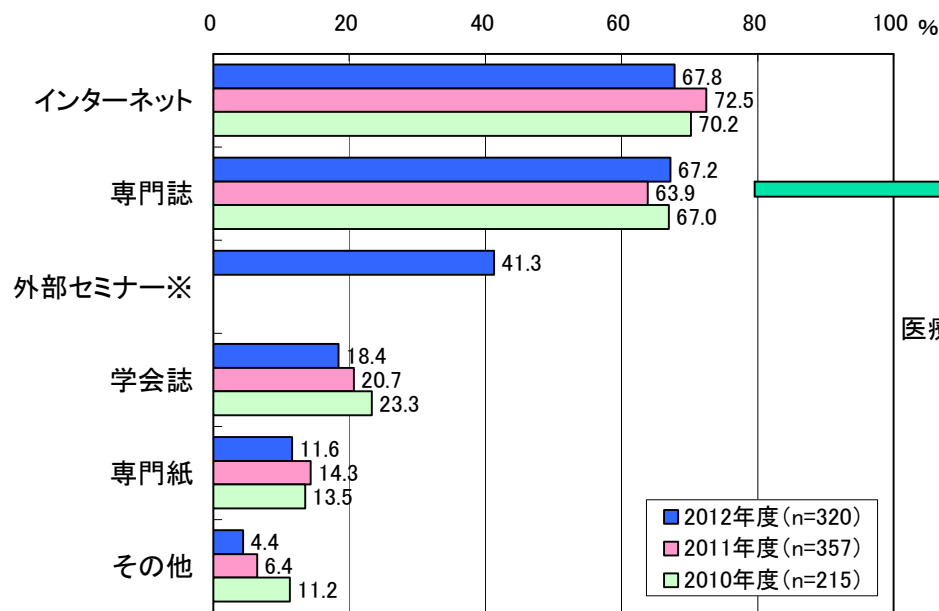


BSCの経営管理手法としての有効度【DPC医療機関群別】



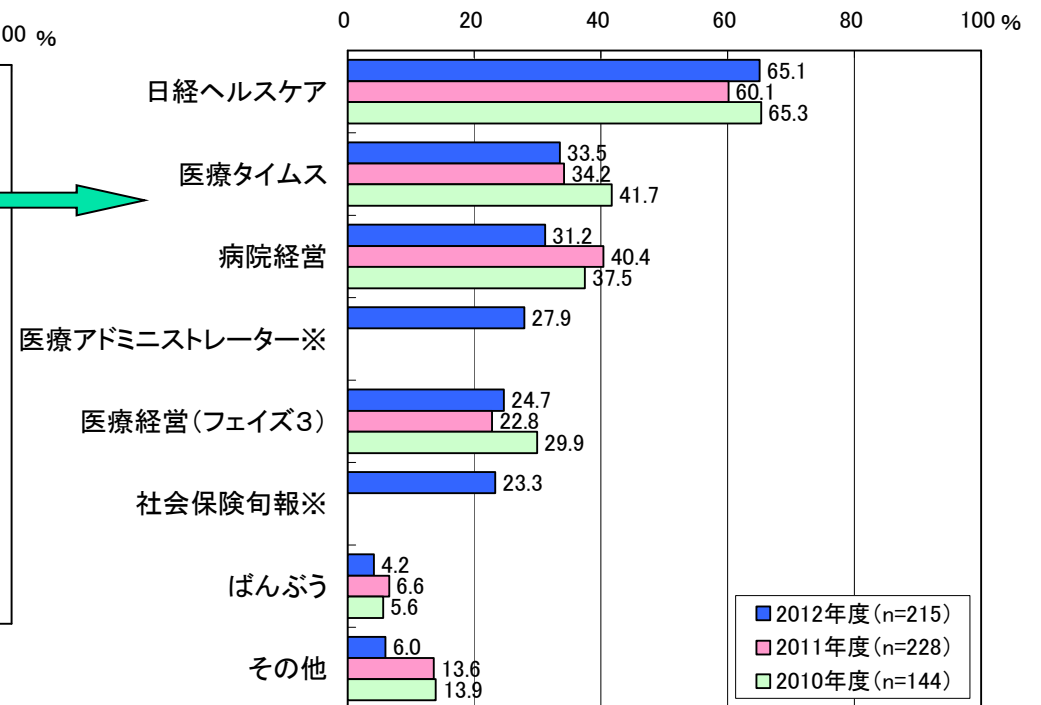
7. 経営関連情報の収集【経年比較】

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)



※2012年度の新設項目

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)



※2012年度の新設項目

【第9回】病院の経営課題等に関する調査 結果報告

2013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 >