

## 博士論文の要旨及び審査結果の要旨

|         |   |
|---------|---|
| 氏名      | 三田寺 裕治  |
| 学位      | 博士 (医学)   |
| 学位記番号   | 新大院博 (医) 第 838 号  |
| 学位授与の要件 | 学位規則第 4 条第 1 項該当  |
| 博士論文名   | Analysis of Hospital Characteristics Affecting the Choice of Management Strategy Types: A Cross-Sectional Survey of Private Hospitals in Japan<br>(経営戦略の選択に影響を与える病院属性に関する分析：日本における私的病院の横断的調査) |
| 論文審査委員  | 主査 教授 外山 聡<br>副査 教授 赤澤 宏平<br>副査 教授 若井 俊文  |

### 博士論文の要旨

#### 背景と目的

高齢化の急速な進展や病床機能分化・連携の推進など、医療機関を取り巻く環境は大きく変化している。こうした事業環境の中で将来に渡って安定的に事業を継続するためには、外部・内部環境を分析し、中長期的観点から経営戦略を策定することが重要である。しかしながら、日本の病院の経営戦略に関する研究は緒についたばかりで、十分な知見やノウハウの蓄積があるとはいえない。そこで本研究では、医療法人が開設する病院を対象としたアンケート調査を実施し、私的病院が志向する経営戦略を明らかにした。また、経営戦略の選択に影響を与える病院属性について探索を行った。

#### 方法

医療法人が経営する医療機関 5,682 施設に対して、郵送による質問紙調査を実施した。回答の得られた 535 件 (回収率 9.4%) のうち欠損のない 459 件を分析対象とした。質問紙には病院属性の他、経営戦略に関する 15 項目の質問項目を設定し、後者については 4 段階評定で回答を求めた。経営戦略に関するアンケートデータの内部構造を探り出すために、これら 15 項目について因子分析 (主因子法、バリマックス回転) を行った。得られた各因子について、それを構成する項目の得点を合計し、その合計得点の中央値を求め、それを基準に各因子を高低 2 値の変数に変換した。この 2 値変数を従属変数、5 つの病院属性を独立変数としてロジスティック回帰分析を行い、病院の経営戦略の選択に影響を与える病院属性を探索した。

#### 結果

因子分析の結果、4 因子が抽出され、第 1 因子「病床転換、ダウンサイジング」、第 2 因子「医療・介護の多角化」、第 3 因子「事業規模の拡大」、第 4 因子「保険外収入の拡充」と命名した。次に、ロジスティック重回帰分析の結果、第 1 因子「病床転換、ダウンサイジング」に有意な影響を与えていた要因は、病院の開設年、病院立地、病院種別、医業収支であった。また第 2 因子「医療・介護の多角化」は病院種別と医業収支、第 3 因子「事業規模の拡大」は病院種別、病床数、第 4 因子「保険外収入の拡充」は病院種別であった。

#### 考察

第 1 因子「病床転換、ダウンサイジング」は開設年の古い病院において選択された。これは古い

病院はライフサイクル理論における衰退期の段階にあたり、ダウンサイジング等の保守的な戦略を志向していると解釈できる。人口 10 万人未満の市町村にある病院も本因子を選択しており、人口減少がダウンサイジング戦略に影響を与えていることが示唆された。また、精神科病院も本因子を志向する確率が高く、入院医療中心から地域生活中心へと地域移行を図る医療政策の影響が見られた。さらに赤字病院も本因子を志向する傾向にあり、病床の転換や削減によって経営改善を図ろうという姿勢が窺えた。

第 2 因子「医療・介護の多角化」は、療養型病院とケアミックス病院において選択された。日本では、在宅復帰を促す医療政策が推進されているが、退院患者を受け入れる施設や在宅療養を支える社会資源が不足している。そのため、これらの病院では、法人が独自に介護施設や在宅医療、居宅サービス事業所等を整備することにより、在宅復帰率を高めようとしていると推測される。また、黒字の病院も本因子を志向する確率が高かったが、これは黒字病院は資金力が強いいため、介護サービスや在宅医療等の新規市場への参入意欲が高いと考えられる。

第 3 因子「事業規模の拡大」については、療養型病院と精神科病院は一般病院よりも消極的であった。これは、療養病床や精神病床の削減を促す政府方針が、これらの病院の経営戦略に影響を与えているものと考えられる。一方で 200 床以上の大規模病院は、事業規模の拡大を志向しており、病院の新設や買収によって、規模の経済によるメリットを享受しようとしていると推察される。

第 4 因子「保険外収入の拡充」については、一般病院は他の病院よりも志向する確率が高かった。これは、一般病院は他の病院と比べて医師の数が多く、高度な検査機器も有しているため、健康診断や人間ドック等の保険外サービスが行いやすいからだと思われる。以上、本研究の貢献は、日本の私的病院の属性と経営戦略選択の間の関係を明らかにし、病院経営者等が経営戦略を選択する際に、判断材料となる情報を提供できた点にあると考える。

#### 結論

本研究は、日本の私的病院の経営戦略の選択に影響を与える病院属性について検討した。開設年の古い病院、人口 10 万人未満の市町村にある病院、精神科病院、ケアミックス病院、赤字病院は、「病床転換、ダウンサイジング」、療養型病院、ケアミックス病院、黒字病院は、「医療・介護の多角化」を選択する傾向が強かった。また、一般病院、大規模病院は「事業規模の拡大」、一般病院は「保険外収入の拡充」を選択する傾向が強かった。

#### 審査結果の要旨

本研究は、医療法人が開設する病院を対象に経営戦略に関するアンケート調査を実施し、調査結果より経営戦略の選択と病院属性の関係について検討したものである。

私的病院 5,682 施設に対し、病院属性項目および 15 からなる経営戦略項目に関する質問紙調査を実施し、欠損のない 459 件の回答が得られた。経営戦略項目をバリマックス回転により因子分析し、4 因子を抽出した。各因子を中央値で 2 値に変換したものを従属変数、病院属性項目を独立変数としてロジスティック回帰分析を行い、経営戦略と病院属性の関係を検討した。

第 1 因子「病床転換、ダウンサイジング」は、開設年の古い病院、人口 10 万人未満の市町村にある病院、精神科病院、赤字病院が志向する傾向であった。第 2 因子「医療・介護の多角化」は、療養型病院とケアミックス病院において選択され、黒字の病院も本因子を志向する確率が高かった。第 3 因子「事業規模の拡大」は大規模病院で、第 4 因子「保険外収入の拡充」は、一般病院が志向する確率が高かった。

本研究は、現在の日本の医療法人が開設する病院について、病院属性に依存して大きく異なる経営戦略選択が行われることを客観的に示した点に特色があり、学位論文としての価値を認める。