医療・介護多角経営時代の損益実態と経営管理 6

法人内連携統合を促進するための経営管理実践の現状

一橋大学大学院経営管理研究科　教授　荒井　耕

本格的な医療介護多角経営法人対象の調査

本連載では、多角経営4類型別に損益実態を分析したところ、老健を併営する2類型が相対的に採算がよいことが明らかとなった。また、こうした実態の背景の一つとして、近年の診療報酬政策においては、適時適切な施設事業間連携が採算性向上に寄与するからではないかと示唆した。

そこで本号では、老健併営系2類型の医療法人（1257法人）を対象に、昨年9月下旬～11月上旬に実施した、法人内連携のための経営管理に関する郵送質問票調査（回答率12・6％）の結果の一部を簡単に紹介する（詳細は、『病院経営医療法人における法人内連携統合のための経営管理実践』荒井・尻無濱（2018）、『一橋商学論叢』第13巻第2号（11月刊行予定）を参照）。

本格的な医療介護多角経営法人が、潜在的な利点である法人内の各種施設事業間の柔軟な連携を実現するために、法人内連携統合のための経営管理にどの程度取り組んでいるのかを明らかにする。

法人内連携戦略の重要性認識と実践

まず、法人グループ内の各施設事業間の連携・統合を促進させる戦略（以下、法人内連携戦略）をどの程度重要だと認識しているかを、「全く重要ではない」（1）から「非常に重要である」（7）までの7段階評価（尺度中間値の4を「どちらともいえない」と設定）で把握した。どちらかといえば「非常に重要である」方に近い重要性認識度5以上の法人が93％を占めており（**図表1**）、本格的な多角経営法人のほとんどが、法人内連携戦略の重要性を強く認識している。

次に、法人内連携戦略を策定しているかどうか、またその促進戦略や促進業務を担当する部署・委員会・プロジェクトチーム等は存在するか、質問した。9割半近くの多角経営法人が法人内連携戦略の重要性を強く認識するなか、実際にそうした戦略を策定している法人は5割弱、連携戦略担当組織が存在している法人は5割であった（**図表2**）。法人内連携戦略を重視する法人の半数近くは、実際には戦略策定等をしておらず、認識と実践にギャップがある。

図表1　法人内連携戦略の重要性認識度

重要認識度	1	2	3	4	5	6	7	合計
回答数	1	2	3	5	20	40	85	156
割合	0.6%	1.3%	1.9%	3.2%	12.8%	25.6%	54.5%	100%

図表2　法人内連携統合戦略の策定および担当組織の状況

連携統合戦略実践	連携・統合戦略の策定		連携・統合戦略の担当組織	
	策定していない	策定している	存在していない	存在している
回答数	84	73	77	80
割合	53.5%	46.5%	49.0%	51.0%

法人内連携促進実践

また、法人グループ内の各施設事業における経理および報酬請求業務から得られる収支データを法人全体で統合して、各施設事業横断的に法人グループとして戦略的な分析を行っているかを調査した。また、法人グループ内の各施設事業の連携・統合を促進するために、各施設事業間の人員配置・人事異動（交流人事）など、各施

●著者 Profile…荒井（あらい） 耕（こう）／一橋大学商学部卒業後，㈱富士総合研究所（現・みずほ情報総研）勤務を経て一橋大学大学院博士課程修了（博士（商学））。大阪市立大学大学院准教授，一橋大学大学院准教授を経て2012年より現職。その間，エジンバラ大学（公会計部門）やUCLA（医療サービス部門）で在外研究の他，東京医科歯科大学大学院で「財務・会計」講義担当（平成16年度～現在）。2015年より厚生労働省中央社会保険医療協議会（中医協）の公益を代表する委員（三号委員）を務める。

図表3　施設事業横断的な戦略的収支分析および法人統合的人事の実施状況

連携統合実践	横断的な戦略的収支分析		横断的な統合的人事	
	行っていない	行っている	行っていない	行っている
回答数	42	115	35	122
割合	26.8%	73.2%	22.3%	77.7%

設事業横断的な法人全体としての統合的な人事を行っているかも調査した。法人全体としての統合の観点からの施設事業横断的な収支分析や人事は、それぞれ7割半前後の多角経営法人で実践されていた（**図表3**）。法人内連携戦略を策定したり担当組織を設けたりしていないものの、財務面や人事面の施設事業横断的な実践は行っている法人も一定程度みられるようである。

法人内連携促進的な管理会計制度の構築状況

さらに、法人内連携を促進するように管理会計制度が構築されているかを調査した。

具体的には、法人グループ全体を対象として、①3～5年の中期的な事業計画や、②年次予算を、策定しているか、把握した。中期事業計画は約半数で策定されており、予算は約7割で編成されている（**図表4**）。単年度ベースでは法人グループ全体としての財務管理実践があっても、ほとんどの法人が重視する、法人内連携戦略を遂行する対象期間である中期的な観点での法人グループ全体としての財務的管理実践は不十分な法人が、ある程度存在することが明らかとなった。また、ほとんどの法人が法人内連携戦略を重視しているにも関わらず、各種施設事業を統合する法人グループ全体を対象とした中期事業計画（戦略を具体的に記述・計画する経営管理手法）は、半数程度の法人でのみ策定されている状況である。

加えて、法人グループ内の機器設備等の新規投資に際して、一定の資金制約の下で、どの程度、施設事業間の連携統合を実現する観点から投資意思決定しているかを調査した。具体的には、「各施設事業が各自で自由に優先順位づけした機器設備等に投資している」（1）から、「法人本部主導で法人経営層が各施設事業横断的にグループの連携・統合を実現するという観点から優先順位づけした機器設備等に投資している」（7）までの7段階評価（尺度中間値の4を「どちらともいえない」と設定）で回答してもらった。「どちらともいえない」とする法人が2割弱、どちらかといえば「各自が自由に」とする法人も1割半強ほど見られるものの、6割を超える法人が「本部主導横断的に」優先順位づけして投資意思決定している状況にどちらかといえば近いことが明らかとなった（**図表5**）。機器設備等の新規投資の観点からも、法人内の施設事業間の連携統合を実現するための意思決定が過半の法人ではなされているといえる。もっとも、法人内連携戦略を重視する法人が9割半近くに及んでいる状況を考えると、3割ほどの法人では、法人内連携戦略を重視しているにも関わらず、そうした観点からの新規投資ができていないともいえる。

図表4　法人全体を対象とした中期事業計画及び予算の策定状況

グループ中期事業計画	策定していない	策定している
回答数	76	82
割合	48.1%	51.9%

グループ全体予算	編成していない	編成している
回答数	46	111
割合	29.3%	70.7%

図表5　法人内連携実現の観点からの投資意思決定の度合い

連携投資度	1	2	3	4	5	6	7	合計
回答数	5	6	16	31	3	41	20	158
割合	3.2%	3.8%	10.1%	19.6%	24.7%	25.9%	12.7%	100%

おわりに

本連載では、病院経営医療法人における多角経営類型ごとの損益実態を分析し、多角経営状況が法人損益に大きな影響を与えていることを明らかにした。また後半では、老健を併営する本格的な医療介護多角経営法人の方が、管理会計実践により熱心に取り組んでいること、またそうした本格的な多角経営法人では法人内連携戦略が重視され、法人内連携を促進する経営管理実践が一定程度見られることを明らかにした。

多角経営時代を生き抜くためには経営能力を高める必要があり、そのためには管理会計に積極的に取り組む必要がある。また、法人内連携を重視するならば、それを促進する経営管理が重要となる。地域包括ケアの実現が望まれるなか、その実現に大きな役割を担う多角経営医療法人には、より積極的な経営管理が期待されている。

※お問合せ先メールアドレス　ko.arai@r.hit-u.ac.jp