

第3章：医療施設 PFI における業務委託範囲の選択肢と職員影響度のあり方

3.1 病院における組織や業務面の特殊性：

3.1.1 病院における業務の流れ：

3.1.2 病院における部門体制と各部門における業務の概要と特徴：

3.2 業務の委託分野と実際の委託のあり方：

3.2.1 病院における一般的な委託業務：

3.2.2 病院における委託の実態：

3.3 多様な委託へのアプローチと職員影響度のあり方：

3.3.1 PFI において考慮されるべき委託のアプローチ：

3.3.2 病院経営に資する民間能力の活用可能性：

3.3.3 業務委託の範囲と職員への影響度：

3.4 病院職員と民間事業者との協働及びサービス水準の向上維持：

3.4.1 業務の委託判断に際しての判断基準と留意点：

3.4.2 業務の委託後における病院と民間事業者との協働とサービスの維持向上：

【要点】

- ✚ 民間への委託手法や委託範囲の設定は個別病院の組織や業務面の特殊性に大きな影響を受けると共に、個別病院の立地条件や地域の事情によっても選択肢のあり方が異なってくることが病院組織の特徴になる。
- ✚ 個別業務の特殊性や制約要因に配慮しつつも、①民間の創意工夫を発揮させる工夫、②単純な業務の寄せ集めではなく、包括委託の効果をより引き出す工夫、③サービス提供の安全性、継続性を確保する工夫などに配慮することが管理者にとっては重要なポイントになる。
- ✚ 現状の職務を担ってきた企業職員への影響度は如何なる委託の考えをとるかによっても大きく異なってくるが、病院機能全体の効果と効率を優先的に考えることが必要である。

第3章：医療施設 PFI における業務委託範囲の選択肢と職員影響度のあり方

3.1 病院における組織や業務面の特殊性：

民間への委託や官民の効率的な協働を企図する場合には、病院組織が持つ機能や組織的な特性を考慮し、個別領域毎に委託の可能性と効果(効率化の度合い、必要職員数の変動、業務プロセスの変更等)を評価することが必要である。複数の業務をパッケージ化して包括的に委託する場合には、同時に全体の効果を評価し、判断することが必要になる。即ち、個別要素の判断と全体の判断という二つの側面を考慮することが要求される。委託の範囲や手法を検討する場合には、病院の組織や業務面の特殊性を理解することがその前提になる。

3.1.1 病院における業務の流れ：

病院における一般的な業務の流れは概ね下記のようなになる。病院においては、一人の患者の診療において、多様かつ専門的な職員や部門が関与し、これらが総体として提供するサービスが患者に対するサービスを構成する。医療行為の基本は人がなすサービスでもあり、労働集約的な要素も存在する。

図 3.1: 外来患者に係る業務基本フロー図

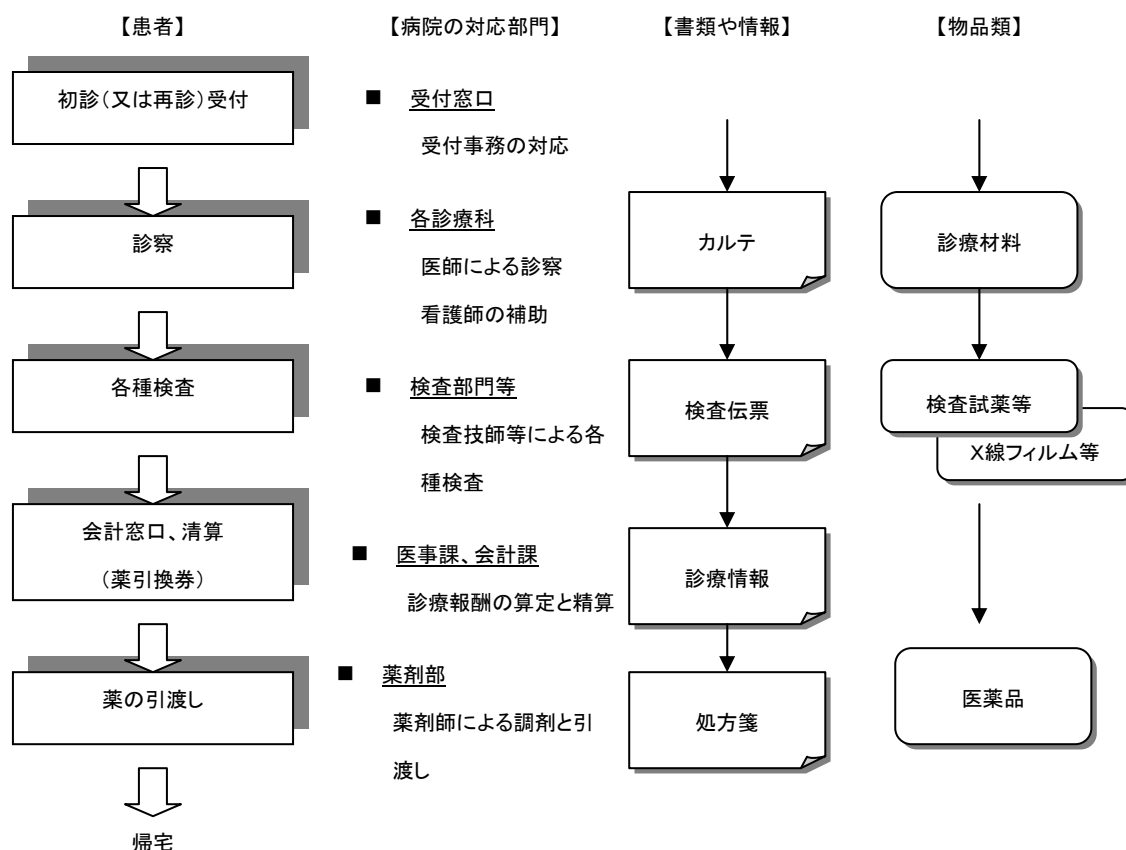
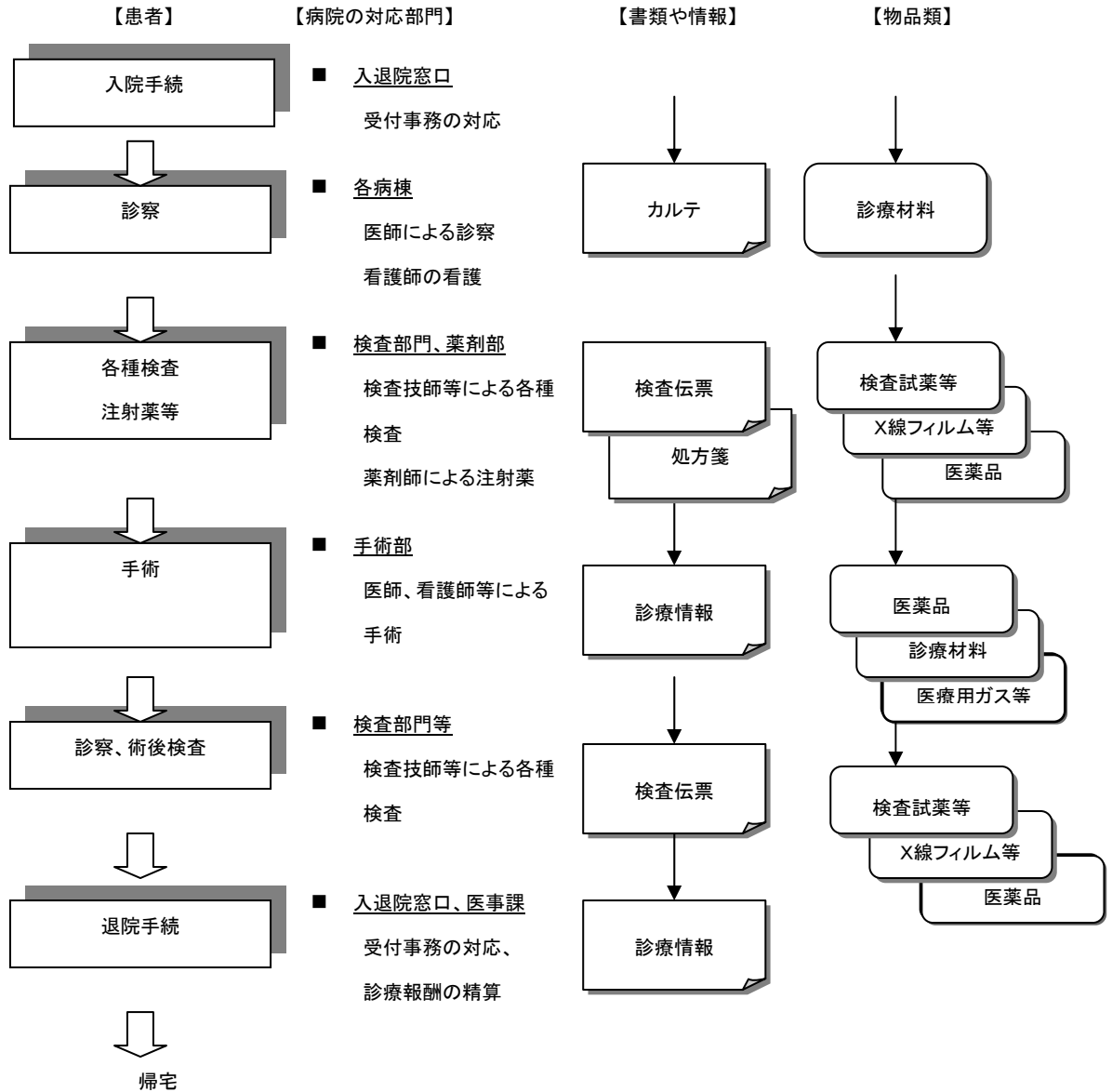


図 3.2: 入院患者に係る基本フロー図(手術の場合)



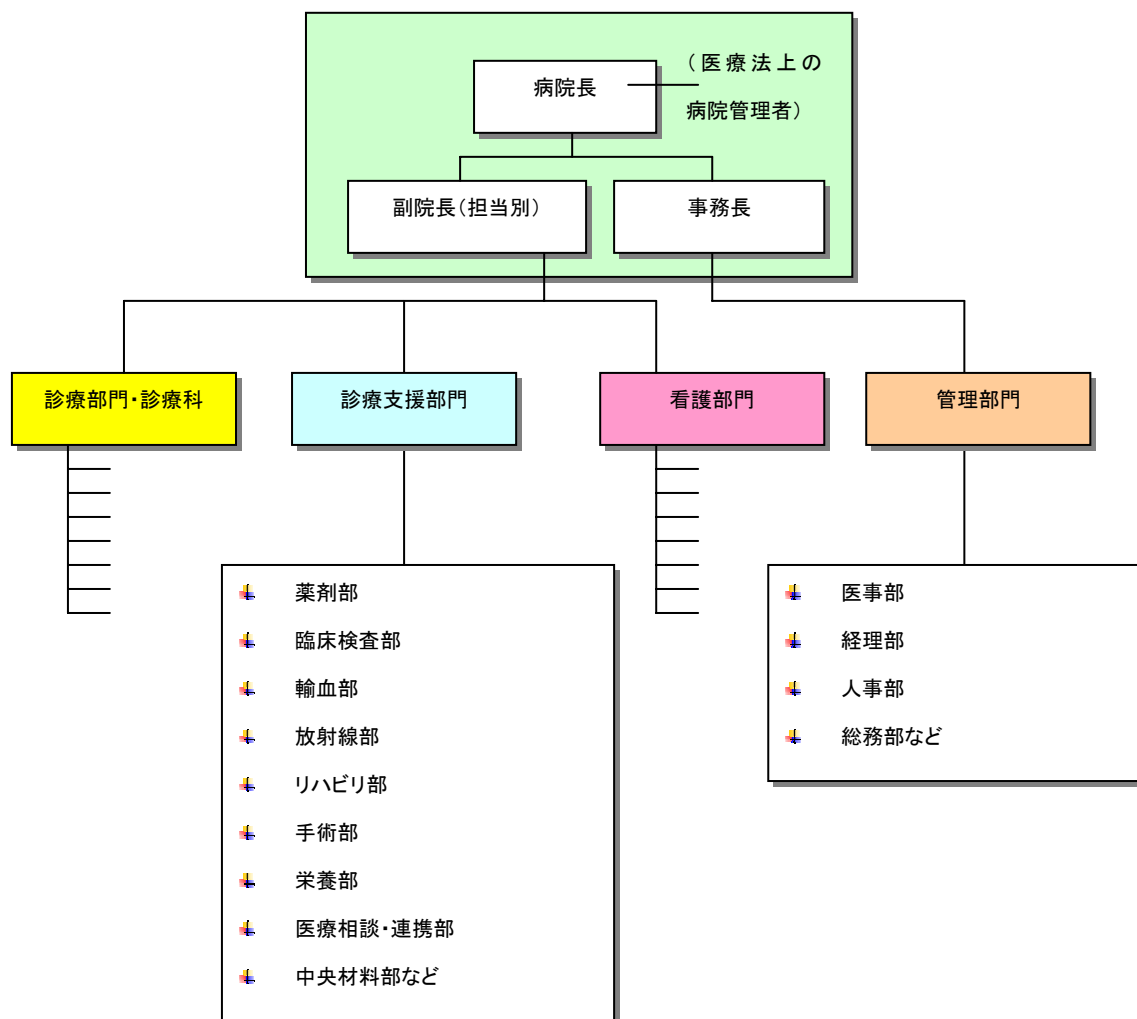
上記は、病院の業務とは、個別の業務の連続的な流れ(バッチ・フロー)が基本となり構成されていることを意味する。患者とカルテと情報の流れが、一つの手順として、動き、これに伴い、病院の業務が構成されていくことになる³⁴。

³⁴ 業務が分断された要素から構成されているということは、全体を包括的に管理することが難しいことを意味している。電子カルテ化や情報のシステム化への動きは、これら分断された情報の流れを統一的に管理し、全体を効率的に管理するという試みになる。

3.1.2 病院における部門体制と各部門における業務の概要と特徴:

病院における一般的な部門体制図は概ね下記のようなになる³⁵。これら組織が連携しながら患者に対する診療・治療行為がなされることになる。

図 3.3: 病院における部門体制



上記各部門の一般的な業務内容やその専門性は下記のようになり、多様な専門職や技術職が関与する。なお、各部門の業務の内容は病院毎に異なっており、下記はあくまでも一つの例にすぎない。

1) 診療部門・診療科:

患者の診察や治療を行う病院の中核となる部門であり、医師などにより構成される。なお、患者に対する診療行為については、医師の資格を有した者が行う。また、診療部門・診療科

³⁵ 一般的な概念図でもあり、個別の病院の診療科の構成、体制によっては、部門構成は異なってくる。

は病院の中核的部門であり、さらに各種の専門の診療科に分かれる。

2) 看護部門:

入院患者や外来患者のための看護、その他の業務を行い、看護師・准看護師などで構成される。看護部門は病棟における中核的な位置にあり、病院という組織においては不可欠な部門となっている。また、看護師や准看護師には資格が必要であると共に、入院患者などとの接触も看護部門は多く、その人数も多いのが一般的である。なお、看護師については紹介派遣による人材派遣も可能となる。

3) 診療支援部門:

✓ 薬剤部:

薬剤師により構成され患者のための調剤や注射薬剤、製剤、服薬指導などを行う。調剤等は薬剤師の資格が必要で専門的知識が要求される。なお、病院内の薬剤業務のうち、外来患者に対する調剤等については、院外処方によることも行われている。その他、医薬品の購買に関する管理も一般には薬剤部で行われることが多い。

✓ 臨床検査部:

診察のための各種の検査等を行う部門であり、主に臨床検査技師で構成される。臨床検査には、患者と直接関わる生理検査と、サンプル等による検体検査がある。なお、検査の内容については、各病院の診療科の内容により異なってくる。臨床検査には臨床検査技師の資格が必要であり、検体検査については外部の事業者へ検査を委託することも行われている。

✓ 輸血部:

手術の際に必要な血液の管理等を行う部門であり、医師や臨床検査技師などにより構成される。臨床検査技師などの資格が必要であり、自己血の管理や輸血の購入などは、病院内部の手術の予定等と密接な関係にある。ただし、血液検査等については外部への委託も行われている。

✓ 放射線部:

放射線による検査や放射線治療を行う部門であり、医師や診療放射線技師により構成される。放射線治療については医師の資格が必要であり、放射線の照射についても診療放射線技師の資格が求められる。また機器の取り扱いや読影などは専門性の高い業務となる。なお、放射線部に係る業務については大型の検査のための医療機器(MRIやCTなど)が必要であり、当該医療機器を保有する外部へ検査を委託することも行われている。

✓ リハビリ部:

患者のリハビリを行う部門であり、理学療法士(PT)、作業療法士(OT)、言語聴覚士(ST)などにより構成される。患者のリハビリを行うには、資格が必要であり、その専門性

は高く、患者の状態を把握している必要がある。なお、リハビリを要する患者については、リハビリ専門病院に患者を移すことも一般的である。

✓ 手術部:

手術のための部門であり、手術を適切に行うための様々な補助的業務(スケジュールや手術用具のセットなど)を行っている。手術部は、それぞれの病院の各部門と有機的に結びついてその業務が行われている。

✓ 栄養部:

患者のための給食や栄養指導を行う部門であり、栄養士などにより構成される。患者給食等については、外部事業者への委託も多い。

✓ 医療相談・連携部:

患者の各種の医療に関わる相談や他の病院との連携などを行う部門であり、主にMSW(医療ソーシャル・ワーカー)により構成される。医療相談・連携については、病院内の他の部門との連携が必要な業務となる。

✓ 中央材料部:

診療材料その他の診療のための物品の管理や、ME機器の保守管理その他滅菌等を行う部門であり、ME機器の保守管理のための臨床工学技師その他の職員から構成される。ME機器の保守管理、滅菌業務、物品管理などは外部への委託も行われている。なお、診療材料などの物品管理については、診療の現場にいる看護師などが中心となって管理しているのが一般的であり、中央材料部については看護部と一緒に組織となっていることも多い。

4) 管理部門:

✓ 医事部:

病院特有の部門であり、診療に係る診療報酬の算定やレセプトの作成等を行う部門である。医事部の業務については、国家資格等が求められるわけではないが、業務内容は現行の診療報酬等に係る詳細な専門的知識が要求され、一般に相当の経験が求められる。ただし、日々の入力作業等も膨大であることから、受付を含めて専門的なノウハウのある業者への委託が行われることが多い。

✓ 経理部:

物品購入その他の入出金管理などの経理業務を行う部門である。入出金に直接関わることから、病院内部の職員によることが一般的であるが、経理記帳等については外部への委託も実施されている。

✓ 人事部:

人事に関する業務を行う部門である。その他、人事労務に係る各種手続等も行う。病院職員の人事に関わることから、病院内部の職員によることが原則である。

✓ 総務部:

その他庶務や渉外等に関する業務を行う部門である。議会对応や、自治体との関係などもここで担うことがある。

病院という組織及びその業務は、上記のように著しく一般企業の場合とは異なり、下記特徴を有している。

- 1) 多種多様な業務を専門とする医療関連部門の存在。
- 2) 専門的な技能や資格を有した様々な職員の集合体による協働作業。
- 3) 病院特有の特殊性のある業務の存在。

多種多様な業務とは、例えば一人の入院患者の診療のために、医師による診察・診療、看護師による看護、各種の技師による検査、その他医薬品の調剤、診療材料の提供、これらの診療体制をサポートするための医療機器、病院内における清潔性の維持、そして患者の入退院の手続きや診療報酬点数に係る日々の医事会計処理など多様な業務が介在することを意味する。様々な専門職やその協働作業とは、入院患者の例でいえば、医師の診察や看護師の看護、検査技師の検査、医薬品の調剤などの業務であり、各々が専門的な技能や資格が必要な業務である。

また、診療報酬点数計算に係る医事業務も専門的な知識が求められる。病院における業務は、これらの専門的な業務が、それぞれ有機的なつながりを持って連携して行われる必要がある協働作業となっている。病院特有の特殊性のある業務とは、病院における業務の特殊性により、機器保守にも特殊な技能を必要としたり、医薬品や診療材料などの院内物流も診療行為の緊急性や非予見性により、病院における各種業務に精通することが業務要件となることを意味している。なお、病院には、健康体ではない患者が多数院内にいるという特性から、各種業務において患者のプライバシーへの配慮や清潔性についても十分な配慮が必要になるという特徴もある。

3.2 業務の委託分野と実際の委託のあり方：

3.2.1 病院における一般的な委託業務：

病院における一般的な委託業務の対象としては多様な内容が存在し、公的医療施設の現場においても下記業務などが委託の対象となっている。なお、以下にあげるものはあくまでも代表的なものであり、各病院の状況や経営方法により多様な委託の対象や形態が考えられる。

1) 医療法及び医療法施行規則に定めのある委託業務：

ア. 検体検査：

人体から排出され、又は採取された検体の微生物学的検査、血清学的検査、病理学的検査、寄生虫学的検査又は生化学的検査の各検査を行う業務。(医療法施行規則第9条の8)。検体検査の委託業務については、委託業者が人員や機材を病院に持ち込んで、病院の中で検査を行うブランチ・ラボ型のものや、検体を病院外部の委託業者に運んで行う外部検査型がある。なお、検体検査について委託業者を用いる場合であっても、検体数が多く規模の経済が期待できるものは委託業者に委ね、緊急性を要するもの等については病院内部の臨床検査部で行われることも多い。

イ. 滅菌消毒：

医療用具又は医学的処置若しくは手術の用に供する衣類その他の繊維製品の滅菌又は消毒を行う業務。(医療法施行規則第9条の9)。病院内部の中央材料室で行われるが業務の遂行を看護師の監督の下、委託することも多い。

ウ. 患者給食：

病院における患者、妊婦、産婦又はじょく婦に対する食事提供の業務(医療法施行規則第9条の10)。

エ. 患者搬送：

患者、妊婦、産婦又はじょく婦の病院、診療所又は助産所相互間の搬送の業務及びその他の搬送の業務で重篤な患者について医師又は歯科医師を同乗させて行う業務(医療法施行規則第9条の11)。

オ. 医療機器の保守点検：

病院内の医療機器(人工呼吸器、診療用エックス線装置、超音波画像診断装置など)の保守点検を行う業務(医療法施行規則第9条の12)。

カ. 在宅酸素：

在宅酸素療法の用に供する酸素供給装置の保守点検業務(医療法施行規則第9条の13)。

キ. 医療用ガス供給設備の保守点検：

医療の用に供するガスの供給設備の保守点検業務(医療法施行規則第9条の13)。

ク. 寝具類洗濯：

患者、妊婦、産婦又はじょく婦の寝具又はこれらの者に貸与する衣類の洗濯の業務。(医療法施行規則第9条の14)。

ケ. 院内清掃：

医師若しくは歯科医師の診療若しくは助産師の業務の用に供する施設又は患者の収容の用に供する施設の清掃の業務(医療法施行規則第9条の15)。

2) その他の医療関連業務：

ア. 医療廃棄物処理：

病院等から排出される感染性廃棄物の処理、運搬、中間処理、最終処理を行う業務。

イ. 医療事務：

病院等を対象に提供される医療事務、窓口会計事務、カルテの管理事務、レセプトの作成業務等を行う業務。

ウ. 院内情報コンピューター・システム：

病院内において経営効率化を目的とするシステム(財務会計・給与計算・医事会計・検診・栄養給食・物品監理等)や電子カルテなどの共通システムあるいは部門のサブ・システムなどの開発、導入、維持管理を行う業務。

エ. 医療情報サービス：

利用者の要望に応じて、在宅看護・介護関連の情報提供、高齢者の総合診断や医療・健康・栄養・法律・介護等の各種相談を行う業務。

オ. 院内物品管理：

病院等における診療材料等の受発注業務、在庫管理、病棟への搬送などを請け負う業務。

カ. 経営コンサルティング：

病院等から委託を受けて、医療圏、市場分析サービス、医療機関開設に関する指導・支援サービス、財務・税務に関する指導・相談サービス、運営に関する指導サービス、経営診断サービス等を行う業務。

キ. 在宅医療サポートサービス：

在宅輸液療法、CAPD等の在宅医療に関わる周辺のサービス(調剤・配送サービス、訪問看護サービス等)を行う業務。

ク. 患者食宅配サービス：

一般食、成人病食(糖尿病用食・高血圧症用食・心臓病用食等)、高齢者用食、ダイエット用食等の給食・食材の宅配を行うとともに、健康メニューの作成・提供や栄養・食事等

の指導・相談を行うサービス業務。

ケ. 緊急通報サービス：

老人等の世帯に通報用の装置を設置して緊急の場合に通報させ、これに対応するサービスを提供するサービス業務。

コ. 看護師補助サービス：

看護師の負担を減らすために、看護以外の非医療行為を支援し、看護師本来の仕事に専念するために、多様な雑務を担い看護師を支援する補助サービス業務。

3) 施設並びに施設周辺に係る委託業務：

病院は様々な機能の集合体であり、医療以外の下記のような一般的な業務についても委託が行われている。

(ア) 施設設備保守点検業務(医療関連機器を除く)

(イ) 警備業務

(ウ) 植栽管理

(エ) 駐車場管理業務

(オ) 電話交換業務

(カ) 売店等運営業務³⁶など

4) 一般事務などに係る委託業務：

病院においても総務部などの管理部門があり、経理その他の業務が行われることから、これらの一般的な事務やバック・ヤード的な業務についても委託が行われることがある。

(ア) 総務・庶務

(イ) 一般経理・会計

(ウ) 税務申告

(エ) 人事関連

(オ) 人材教育

(カ) 福利厚生

(キ) 広報活動など

³⁶ 売店や一般見舞い客用レストラン・職員食堂、理髪店、花屋など見舞い客や患者の利便性向上を図る施設に関しては管理者による委託ではなく、管理者による施設の一定スペースの使用許可(管理者が使用料を徴収)により、民間主体により独立的に運営させている事例が多い。PFIの場合においても、PFI施設に伴う付帯民間収益施設として、独立採算型で民間PFI事業者の使用許可により施設の活用を全て委ねている事例が一般的になる。これら利便施設は公的主体が本来になうべき業務とはいえ、民間に委ねることが基本でもあろう。

(参考資料)

医療法(昭和23年法律第205号)第15条の2

病院、診療所又は助産所の管理者は、病院、診療所又は助産所の業務のうち、医師若しくは歯科医師の診療若しくは助産師の業務又は患者、妊婦、産婦若しくはじょく婦の入院若しくは入所に著しい影響を与えるものとして政令で定めるものを委託しようとするときは、当該病院、診療所又は助産所の業務の種類に応じ、当該業務を適正に行う能力のある者として厚生労働省令で定める基準に適合するものに委託しなければならない。

3.2.2 病院における委託の実体：

平成15年度の(財)医療関連サービス振興会による調査によると、官民を含む病院における各種委託業務の委託の状況については、下記の表3.4のようになっている。(出典：(財)医療関連サービス振興会HP)。³⁷

業務の委託は業務要素毎にバラバラに為され、かつ全部委託と共に部分委託も混在しているのが実態となるが、この表から医業に関連する委託業務の概ねの傾向は以下のように推察できる(もちろん、このデータ自体は官民を含む医療組織全般の傾向を表し、自治体立病院のみを抽出したものではないことに留意すべきである。一般的には民間医療施設は公立病院と比し、委託がかなり進展していると判断されるが、概ねの傾向は類似的と推定することができる)。

1. 寝具類洗濯、院内清掃などの一般的業務の委託は活発である(医療との関係が薄く、企業職員自らがこれを担うよりも遥かに効率的となるためである)。
2. 医療廃棄物処理、医療用ガス供給設備・医療用機器の保守、検体検査なども外部の専門的な業者に委託している場合が多い(外部に専門的機能を有する主体が多く、病院自らがこれを担う必要性が薄い業務となるためである)。
3. 患者給食と医療事務については委託業者を使用する割合が増加傾向(外部に専門的業者が育っているという事情による)。
4. 逆に滅菌消毒、物品管理などは委託業者の使用割合は低い(これは専ら業務の性格に起因していると想定され、滅菌消毒業務は病院内部の特殊業務として位置づけられ、実践されているため、委託が進展しにくい状況がある。物品管理は、管理システムのあり方や在庫責任、委託の所掌範囲のあり方が極度に複雑化する業務でもあり、システムや考えを変更しない限り、単純な業務の委託にはならないためでもある)。

³⁷ 表は医業に関連する委託業務に関するもののみである。また委託を行っているものについては、これらの業務の内の一部の業務を委託しているものも含まれる。