

## 第 章 調査研究の概要

### 1. 調査研究の背景と目的

近年、わが国では、人口動態の変化、疾病構造の変化等に伴い、医療・介護等のサービスに対する需要は大きく変化している。制度面では医療法や診療報酬の改定、介護保険制度の導入等が進められてきており、医療施設を取り巻く環境は急速に変わりつつある。これに対し、医療施設においては一般・療養の病床選択、専門分野の強化、病棟の建て替え、看護職員の確保等、様々な経営課題を抱え、経営方針の見直しが必要となってきた。

このような中、多くの民間病院では、医療事務をはじめとする各種の業務を外部委託し、あるいは関連法人の活用等によって医療以外の分野において新たな業務を展開するなど、その業務運営や組織体制を再構築、最適化し、経営の効率化やサービスの質の向上を図る動きが見られる。

上記の背景を踏まえ、本調査研究では、業務の外部委託や医療以外の業務展開が民間病院の経営に対してどのような影響を与えているかに関して実態を調査し、病院経営の効率化、サービスの質の向上を効果的に実施するための方策を提言することを目的とした。

### 2. 調査研究の実施体制

本事業の実施においては、4名の研究総括者で構成される企画検討会議が組織され、事業全体および研究テーマごとの調査研究方針等について検討を進めた。

研究テーマは、「患者満足度調査導入による病院の経営改善について」、「病院におけるアウトソーシング等の活用について」、「医療機関における経営改善事例調査研究」の3つから構成され、本報告書は、「病院におけるアウトソーシング等の活用について」の調査研究結果をとりまとめたものである。

各研究テーマにおける調査研究の内容・方法の検討にあたっては、研究班が個別に組織され、「病院におけるアウトソーシング等の活用について」研究班においては、以下の3名の委員と、安田総合研究所（事務局）で構成されている。

企画検討会議

（順不同、敬称略）

主任研究総括者	：田中滋（慶應義塾大学経営大学院教授）
研究総括者	：遠藤久夫（学習院大学経済学部教授）
	：西田在賢（川崎医療福祉大学大学院教授）
	：松田鈴夫（国際医療福祉大学客員教授）

委員長	: 橋本迪生 (横浜市立大学医学部教授)
委員	: 安藤高朗 (医療法人社団永生会永生病院理事長・院長 医学博士)
	: 山田洋一 (新日本監査法人医療福祉部 代表社員 公認会計士)
事務局	: 小林篤 (安田総合研究所取締役研究業務部長)
	: 砂川知秀 (安田総合研究所主任研究員)
	: 西村徹 (安田総合研究所研究員)
	: 江頭達政 (安田総合研究所研究員)
	: 中村岳 (安田総合研究所研究員)

### 3. 調査研究内容

本調査研究では、民間病院が業務運営や組織体制を再構築すること(以下「リストラクチャリング」と呼ぶ)によって経営効率化・サービスの質の向上を図る手法として、以下の3つの領域を調査研究対象とした。

#### (1) 外部事業者への業務委託

リストラクチャリングの方向性の一つは、病院外部の機能や資源を活用して、従来は病院内部で実施していた機能や業務、または新たに開始する機能や業務を外部化すること、すなわちアウトソーシングである。民間病院におけるアウトソーシングは、外部事業者への業務委託(以下「外部委託」と呼ぶ)という手法が活用されている場合が多い。

本調査研究では、リストラクチャリングによる経営効率化・サービスの質の向上の手法のうち外部委託を中心的な調査対象とし、以下の について調査を行い、 の提言を行った。

なお、本調査研究では、請負、外注、人材派遣<sup>1</sup>の受け入れなど、病院が外部の事業者を利用するために用いられている各種の方法を外部委託に含めた。本報告書において、以後「外部委託」、「委託」等の用語が使用されている場合には、これらが含まれている。また、病院の関連法人に委託している場合については、病院のグループ内とみなし、外部委託には含まないものとした。

---

<sup>1</sup> なお、「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律」に定める労働者派遣事業と、請負により行われる事業との区分に関する基準については、昭和61年労働省告示第37号を参照。

民間病院における外部委託の実施状況に関する実態調査  
外部委託が病院経営に与えている影響に関する実態調査  
外部委託を効果的に実施するための方策に関する提言

(2) 主に高齢者を対象とした医療・介護および関連分野のサービス、健康増進分野のサービスにおける事業展開

アウトソーシングとは逆に、病院内部の機能や資源を活用して新たな機能や業務を開始するという方向性もある。この方向性として、近年多くの民間病院が病院自ら、あるいは関連法人も含めたグループ内で、高齢化に対応したサービスや健康増進分野のサービスにおける新たな事業を展開している。

本事業では、民間病院グループにおける事業展開について、以下の2点を調査した。

民間病院グループの、主に高齢者を対象とした医療・介護および関連分野のサービスにおける事業展開に関する実態調査

民間病院グループの、健康増進分野のサービスにおける事業展開に関する実態調査

(3) 関連法人の活用

従来は病院内部で実施されていた機能や業務を別法人として分離することによってグループ全体の経営効率を高めること、または、病院内部の機能や資源を活用して新たな機能や業務を開始することを目的として、民間病院がその関連法人を活用している場合がある。

本事業では、民間病院の関連法人において実施されている業務について実態を調査した。

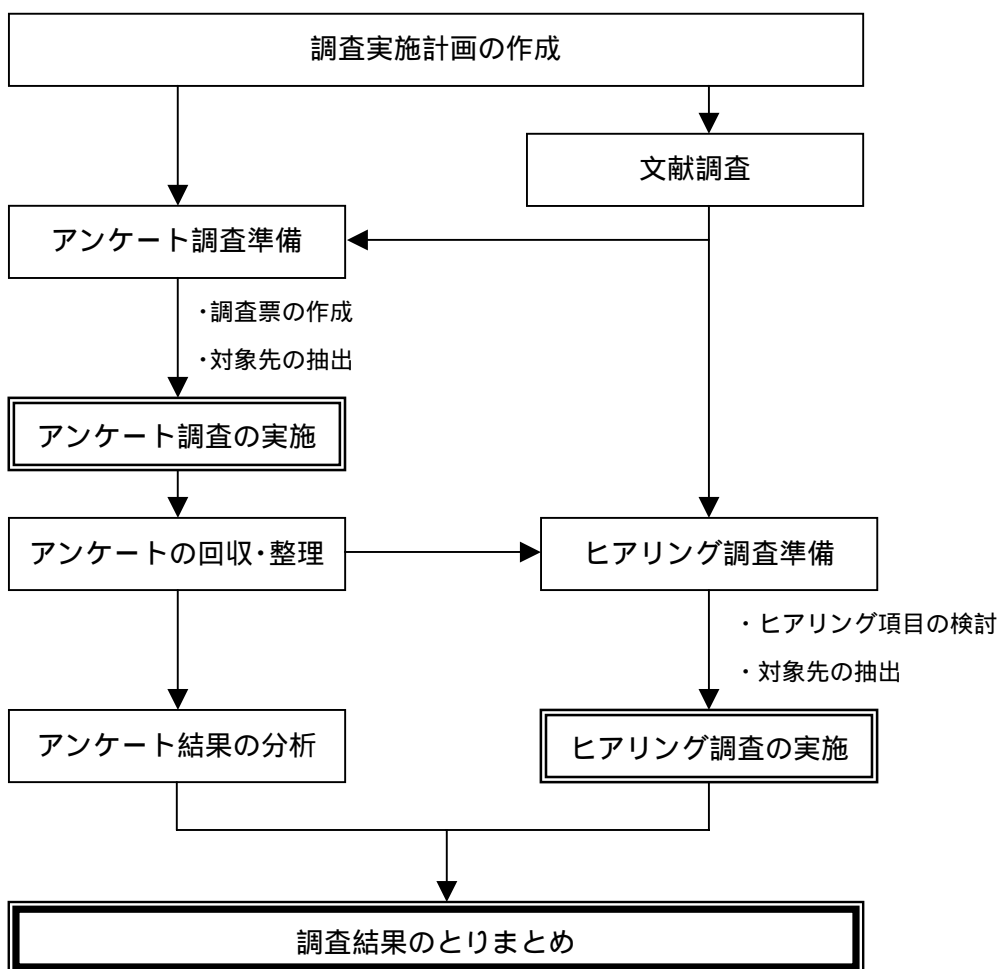
#### 4. 調査研究方法

全国の民間病院に対するアンケート調査と、ヒアリング調査を通じて調査研究結果をとりまとめた。

アンケート調査では、外部委託の実施状況、外部委託が病院経営に与える影響、高齢者を対象とするサービス等の実施状況、関連法人の活用状況に関する実態を調査し、ヒアリング調査では、本事業の中心的な対象領域である外部委託に絞って、より詳細な実態の把握や外部委託実施事例の収集を行った。

また、アンケート調査の企画、ヒアリング調査内容の検討、ヒアリング対象先の抽出等にあたっては、病院経営に関する先行調査等の各種文献を使用した。

《調査研究方法のフロー図》



(1) アンケート調査

調査内容

以下の事項に関する実態調査を行った（詳細は「第 章 資料編 資料1 アンケート調査票」を参照）。

- A．民間病院における外部委託の実施状況
- B．外部委託が病院経営に与えている影響
- C．主に高齢者を対象とした医療・介護および関連分野サービス、健康増進分野のサービスの実施状況
- D．関連法人の活用状況

#### 調査対象

全国の民間病院を対象とし、病院事務長に回答を依頼した。民間病院の範囲は、医療法人（特別医療法人を含む）、個人、会社、公益法人・社会福祉法人、その他法人（学校法人、生協組合等）とした。

#### アンケート発送先の抽出数と抽出方法

3,000 票（無作為抽出）

#### 実施期間

平成 13 年 11 月～12 月

#### 有効回答数および有効回答率

701 件（23.4%）

### （2）ヒアリング調査

#### 調査内容

1 病院あたりのヒアリング所要時間を考慮し、本調査研究の中心的な対象領域である外部委託のみに調査内容を限定した（詳細は「第 4 章 資料編 資料3 ヒアリング調査内容」を参照）。外部委託を効果的に実施するための方策に関する提言を行うにあたり、外部委託を実施している病院における成功事例、失敗事例を収集した。

また、アンケート調査で把握することが困難な事項（例えば、病院の経営課題と外部委託との関係）について病院経営者の率直な意見を聞き取るとともに、アンケート調査で得られた結果が、ヒアリング対象病院で当てはまるかどうかの検証も行った。

#### 調査対象および調査対象の抽出方法

中小の病院を中心に、以下の方法で調査対象を抽出した。全国の各地方から最低 1 箇所は抽出することとした（表 1 参照）。

##### A．アンケート回答病院からの抽出

アンケート回答病院の中で、ヒアリング調査への協力意思を確認する設問に「はい」と回答した病院（109 病院）から、外部委託している業務種類が多い病院を優先して抽出した。

##### B．文献調査等による抽出

先進的な病院経営に取り組んでいる病院として文献等で紹介されている病院の中から、ヒアリング対象先を抽出した。

## 調査実施数

16 病院（うち文献調査等による抽出が 5 病院、アンケート調査による抽出が 11 病院）

## 調査実施期間

平成 14 年 1 月～3 月

《表 1》ヒアリング調査対象病院の地域分布（実数）

	北海道	東北	関東	甲信越	東海	北陸	近畿	中国	四国	九州・ 沖縄
調査 対象数	2	1	4	1	2	1	2	1	1	1

## 5. 本報告書の構成

本報告書の構成と内容は、以下のとおりである。

### 第 章 外部委託の実施状況と経営への影響

アンケート調査結果をもとに、民間病院における外部委託の実施状況と、外部委託が経営に与えている影響の実態をまとめた。

### 第 章 外部委託を効果的に実施するための方策

アンケート調査結果、ヒアリングで収集した外部委託実施事例をもとに、外部委託を効果的に実施するための方策について提言を行った。

### 第 章 高齢者対象サービス、健康増進サービスの実施状況

アンケート調査結果をもとに、民間病院における、主に高齢者を対象とした医療・介護および関連分野のサービスや、健康増進分野のサービスの実施状況について実態をまとめた。

### 第 章 関連法人の活用状況

アンケート調査結果をもとに、民間病院における関連法人の活用状況について実態をまとめた。

### 第 章 資料編

アンケート調査票、アンケート調査データ、ヒアリング調査の項目、個別病院のヒアリング事例を資料として掲載した。