

資料4 ヒアリング事例集

(注1) 所在地、開設主体、許可病床数については、それぞれ以下の分類で記載している。

所在地 : 北海道、東北、関東・甲信越、東海・北陸、近畿、中国・四国、九州・沖縄
の7分類

開設主体 : 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、
その他の法人(学校法人・生協組合など)の5分類

許可病床数 : 100床未満、100~199床、200~299床、300床以上の4分類

(注2) 診療科目は、以下の略号・配列によった。

内 = 内科、心療 = 心療内科、精 = 精神科、神 = 神経科、神内 = 神経内科、呼 = 呼吸器科、
消 = 消化器科、胃 = 胃腸科、循 = 循環器科、アレ = アレルギー科、リウ = リウマチ科、
小 = 小児科、外 = 外科、整 = 整形外科、形 = 形成外科、美 = 美容外科、脳 = 脳神経外科、
呼外 = 呼吸器外科、心外 = 心臓血管外科、小外 = 小児外科、皮泌 = 皮膚泌尿器科、
皮 = 皮膚科、泌 = 泌尿器科、性 = 性病科、肛 = 肛門科、産婦 = 産婦人科、産 = 産科、
婦 = 婦人科、眼 = 眼科、耳 = 耳鼻咽喉科、気 = 気管食道科、リハ = リハビリテーション科、
放 = 放射線科、歯 = 歯科、矯 = 矯正歯科、小歯 = 小児歯科、口腔 = 歯科口腔外科、
麻 = 麻酔科

(注3) ヒアリング調査では、対象病院が利用している外部事業者との契約内容の詳細は確認
しておらず、「派遣」等の用語は、基本的にヒアリング対象病院の回答にもとづいて記
載している。したがって、例えば「派遣」という用語が使用されている場合、請負契
約等の各種契約にもとづき外部の事業者の職員が病院内で働いていることを指してい
ることもあり、必ずしも労働者派遣法に定める派遣を指していない可能性がある。

(注4) その他の用語についても、基本的にヒアリング対象病院の回答にもとづいて使用して
いる(看護婦等)。

目次

関東・甲信越地方	A 病院	p.247
東海・北陸地方	B 病院	p.252
東海・北陸地方	C 病院	p.256
関東・甲信越地方	D 病院	p.260
東北地方	E 病院	p.263
近畿地方	F 病院	p.266
関東・甲信越地方	G 病院	p.269
東海・北陸地方	H 病院	p.275
近畿地方	I 病院	p.282
北海道地方	J 病院	p.285
北海道地方	K 病院	p.288
関東・甲信越地方	L 病院	p.291
関東・甲信越地方	M 病院	p.295
中国・四国地方	N 病院	p.298
中国・四国地方	O 病院	p.301
九州・沖縄地方	P 病院	p.306

(記載順は、ヒアリング調査に訪問した順序による)

関東・甲信越地方 A病院

病院プロフィール

所在地	関東・甲信越地方
開設主体	医療法人
許可病床数	100床未満
診療科目	内、神、呼、循、リハ
病院概要と沿革	同院を基幹病院として、介護老人保健施設、診療所、訪問看護ステーション、デイサービスセンター等を経営している。同院の所在する市内を中心とした地域医療ネットワークで主に高齢者を対象とした医療・介護サービスを提供している。近隣の大学病院等との地域連携による患者の獲得にも力を入れている。

1. 外部環境と経営課題

同院の近隣には大学病院等の総合病院が数箇所あり、これらの病院と対抗することは設備面で見ても困難であると認識されている。このため、同院は近隣地域での高齢者医療に特化して優位性を確保する戦略をとっている。

同院は、高齢者医療への特化戦略として、24時間365日の外来診療体制、往診や在宅医療の充実等に力を入れている。各訪問看護ステーションに看護婦等を配置し、病院をネットワークの中のキーと位置付けている。同院が得意とする患者は、高齢者で軽い痴呆にかかっており一般急性期の病院では対応しにくい患者とのことである。

同院では、平成15年からの病床選択について現時点では決定していないが、最近一般病床を10数床減らし、関連の介護老人保健施設に病院のベテラン職員を20名ほどシフトした。このように、同院が高齢者医療に特化するという方向性は明確である。

人材の確保については、看護婦以外では特に苦勞していない。看護婦については離職率が年間で30%程度であった時期もあるが、近年は低下している。同院のように高齢者を主な対象とする病院に対しては、就職を希望する看護婦が「仕事に余裕がある」との印象を持っていることが多いが、同院では急性期の対応を行うことも多く、看護婦の業務も忙しいため、そのイメージのギャップが離職率の高さに繋がっていたと考えている。

2. 外部委託の実施状況

2-(1) 委託している業務種類と委託の内容

業務種類	委託の内容
総務・庶務	カルテ等のファイリング業務を委託している。
税務申告	会計事務所に委託している。

院内情報コンピューターシステム	医事コンピューター、関連施設間の情報ネットワークを外部の事業者と共同開発し、保守を委託している。
広報活動	ホームページ、パンフレットの作成を印刷業者に委託している。
施設管理	建物の管理（空調、防災設備等）を建設業者に委託している。
院内清掃	外部の事業者に全面的に委託している。
患者給食	外部の事業者に委託している（大半が委託先職員で、一部が正職員）。
寝具類洗濯	外部の事業者に全面的に委託している。

2 - (2) 外部委託の目的および経営課題との関連

総務・庶務

カルテの倉庫管理、ファイリングを委託しているが、これは病院職員がその仕事を敬遠していることによる。

税務申告

デイリーに発生する業務ではなく、年1回（月次決算でも月1回）だけの業務であること、また、税務申告の時期には診療報酬の変更等もあり、繁忙期が重なることから、自院の職員で申告を行うのはリスクが大きいと考えている。また、外部の専門家から、病院の現状や問題点をチェックしてもらえる点を重視している。

院内情報コンピューターシステム

同院のグループでは訪問看護ステーション等の施設が点在しており、会議等のために集まるのは非効率であり、移動時の事故の危険性もあることから、施設間を結ぶ情報ネットワークを導入した。

広報活動

委託先は従来からパンフレットの印刷を発注していた地元の印刷業者で、現在は、過去からの取引のつながりで、ホームページの作成を委託している。

施設管理

消防設備や電気設備の管理には資格者が必要であり、職員では管理できないため、外部の事業者を利用している。

院内清掃

同院開設以来、地元の事業者清掃を委託しており、外部委託の目的は特に意識されていない。ただ、病院職員（特に若い職員）は清掃のような業務を敬遠し、院内にゴミが落

ちていても拾いたがらない傾向があるとの話があった。

3．外部委託の効果（成果に対する全般的評価および業務種類ごとのプラス効果）

税務申告

病院の状況や問題点を、第三者の目で税務の観点からチェックされることにメリットを感じており、成果があがっていると考えている。

院内情報コンピューターシステム

商社と共同でシステムを開発し、システム開発に幾分かの出資をしている。システムの販売権は商社にあり、同院は開発したソフトを使用するモデル病院として、他の病院への宣伝役を担う。このような方法でシステムを導入したことにより、コストを低く抑えることができた点をメリットと感じている。

広報活動

ホームページの作成に関しては、事業者が情報の更新に迅速に対応しているため、委託の成果には概ね満足している。同院では、委託先である地元の事業者を潜在的な患者と見ており、事業者間の比較をして委託先を変更することは当面考えていない。しかし、動画等を使用して高度なホームページを作成しようとしたら、現在の事業者が十分対応できるかどうか不明であるため、将来的なことも考えて契約は1年単位にしているとの話であった。

施設管理

特に問題はないと考えている。委託先は病棟を建設した地元の事業者であるため、建物の状況をよく把握し、愛着を持って管理してくれるとのこと。

院内清掃

特に問題はないと考えている。

患者給食

外部委託によって、委託前と比較して味が落ちたという意見が院内にあるとのこと。この原因については、委託先の職員が加わることによって人間関係が難しくなり、また、人の入れ替わりも多くなったことによるのではないかと考えている。

全般

同院程度の規模の民間病院では、月々の給与で見れば、人件費の抑制効果は高くないと認識しているが、福利厚生関連の費用や、退職金の負担が減少することによる効果は大き

いと評価している。人件費の抑制については、病院経営の経験が乏しい職員を多く抱えている公立の大規模病院等において、より効果が大きいのではないかと、との意見があった。

4．外部委託によるマイナスの影響、困っていること、不安になっていること

現在は特に大きな問題はないが、同じ職種で委託先の職員と病院職員と一緒に働いているような場合に、福利厚生等での取り扱いで若干苦労しているとのこと。

また、過去に医療事務を委託したことがあったが、問題があったため、現在は委託していない（「7．その他」を参照）。

5．外部委託導入にあたっての準備（実施していること、および重要と考えること）

事業者の選定

同院では、外部委託を実施するにあたって、「事業者の営業担当者は良いことしか言わない」との考えから、事業者の同業者や他の病院関係者から評判を聞くよう努めている。また事業者の選定においては、病院に対する情報提供能力や、事業者の持つ様々なネットワークも判断材料にしている。

価格設定

同院では、委託料金の相見積りを取る場合には、事業者間の正確な比較ができるよう、料金の内訳を細分化し、同一のフォームで見積りを依頼している。

院内情報コンピューターシステム

医事課のコンピューターについては、詳細な仕様書を作成することが重要であるとの意見があった。

6．委託業務の質の確保（実施していること、および重要と考えること）

同院では、委託業務の質を確保するにあたり、適切な価格を設定することを重視している。極端に価格の低い事業者は、人件費を抑えていることが多く、レベルの低い人材を派遣される可能性が高いためである。また、人件費が抑えられていると、委託先の職員が定着せず、業務の質が向上しない結果になる。

このような問題に対する具体策として、委託料金の見積りの際に、料金の内訳を細分化し、人件費等の実費の部分と、委託先の利益とを把握し、利益率の部分で交渉できるようにしている。また、見積りで示された人件費と、実際に委託先職員に支払われている給与に違いがないか、それとなく委託先職員に聞いてみることもあるという。

また、同院では、委託先の職員を病院職員と分け隔てなく扱うように心掛けており、病院職員にも常にその旨を指導している。外部委託で質を低下させるのは人の交代によるところが大きく、外部委託がうまくいかないのは、頻繁に人が変わるような状況を生じさせ

ている病院側の責任も大きいとの意見があった。

委託先事業者との関係については、同院では、下請けではなくパートナーと位置づけしており、委託業務そのものに限らず、互いに協力しあってメリットを出せるような関係を構築するよう心掛けている。また、地元の事業者は、親類や知人に同院の患者がいることも多いので、一度契約すれば、他の事業者と比較して変更することなどは考えていないとの話であった。

7. その他

医業経営コンサルティングについての考え

面談した事務長は医業経営コンサルティングについて懐疑的な考えであった。コンサルティングでは、総論は述べるが各論には触れないことが多いこと、自分と同じような立場の者がアルバイト的にコンサルティング会社を手伝っていることを知っていることから、わざわざ外部の者に頼る必要もないこと、の2点がその理由であった。

医療事務の外部委託についての考え

同院では過去に医療事務を委託していたが、委託を取りやめた経緯がある。医療事務会社は、派遣する人数が増えるほど利益が上がるという側面があるため、業務量が増えた場合に同じ人数で効率性を上げるような提案をせず、業務の改善を期待できないと判断したことがその理由である。また、医療事務以外の面で病院経営に有益な情報提供がなかった点も、委託をやめた理由の一つとして挙げられた。

ITの活用に関する考え

日本の医療機関におけるIT活用の必要性について、以下のような意見があった。

米国において、100床ぐらいの病院の周りに連携しているクリニックがいくつかある場合、クリニックの患者は緊急時に、自分が利用しているクリニックに連絡するのではなく、ネットワークの中核の病院に電話をする。この電話にインドで対応し、インドからクリニックの患者に指示を行うと共に、米国の担当医にもインターネットで緊急連絡が入るといった仕組みを作っているケースがある。インドで電話対応する理由は、人件費が安いことと、米国の夜間にインドが昼間であることである。米国では患者はこのようなシステムに対して会費を支払うが、日本でもこのようなシステムなら患者から金を受け取ってもいいのではないか。

東海・北陸地方 B 病院

病院プロフィール

所在地	東海・北陸地方
開設主体	医療法人
許可病床数	100～199床
診療科目	内、神内、呼、消、循、外、整、形、呼外、心外、リハ、放
病院概要と沿革	開設以来、病院の増築、診療所の新設等を進めた同院は、現在では、同院を中心として、複数の診療所を持ち、人工透析および透析患者の他の医療ニーズへの対応を中心とした医療を提供している。診療圏は近隣地域が中心だが、先進的な医療については、遠方からの患者も増えつつあるとのことである。

1．外部環境と経営課題

大規模な病院ではないことから、同院は、総合病院としてどの分野でも万遍なくリーディングホスピタルとなることは考えておらず、得意分野において他の病院が追随できないような高度の医療を提供することによって、リーディングホスピタルとなることを目指している。人工透析からスタートした病院であり、これまでは透析患者のバックアップとして、透析患者に生じやすい疾患に対応すべく診療の範囲を拡大してきた。今後は、透析の枠を広げるだけでなく、他の部門にも得意分野を広げて行く考えを持っている。

2．外部委託の実施状況

2 - (1) 委託している業務種類と委託の内容

業務種類	委託の内容
税務申告	会計事務所を利用している。
医療事務	医療事務部門を独立させた関連法人を持ち、関連法人と外部の事業者を両方利用している（3年前から外部委託を実施）。 医療法人内の診療所については透析患者がほとんどで、診療報酬体系もシンプルなので、関連法人で行っている。病院については、難易度が高いので、外部の事業者からの人材派遣も利用している。
広報活動	広報誌等の印刷、ホームページ作成の一部を委託している（広報誌は校正・印刷、ホームページはデザイン的な部分のみ）
自動車管理	自動車リースを利用している。

(参考) 関連法人で実施している業務等について

院内物品管理

物品管理部門を独立させた関連法人を持ち、この法人が消耗品の管理をしている。薬剤と医療材料は SPD (Supply Processing & Distribution) を導入している。

施設管理

施設管理を担当する部門を独立させている。清掃、建物設備のメンテナンス、消耗品の供給、院内の各種備品の供給、廃棄物の処理、駐車場、寮の管理等を行っている。

患者給食

給食部門を独立させた関連法人を持つ。

院内情報コンピューターシステム

自院のシステム部門で開発している。オーダリング、電子カルテ等のシステムを開発中であり、将来的には分社化して外部に供給できるようなレベルを目指している。

2 - (2) 外部委託の目的および経営課題との関連

同院においては、病院経営を効率化する方策として、質およびコストの面で他の病院が追随できないような医療を提供することを最も重視しており、外部委託を短期的に経営効率化を実現する方策としては捉えていない。

外部委託については、同院の業務を関連法人として独立させる手法が中心であり、純粹に外部委託している業務は少ない。関連法人で実施している業務も含めて、病院外に出している業務は、病院の中では従来は日陰の業務であり、業務の質やコスト管理の面で甘さがあったため、このような業務を表に出すことによって、レベルを上げて行くことを目的としているとのことである。

3 . 外部委託の効果 (成果に対する全般的評価および業務種類ごとのプラス効果)

税務申告

会計事務所を利用しており、特に問題が生じていないため、成果は期待どおりであると評価している。

医療事務

委託先の業務の質には満足していない。他の複数の病院との研究会で医療事務のデータを比較しているが、返戻・減点の多いことがその理由である。

病院経営における外部委託の重要度という点について、現在は、医療事務のウェイトが最も高いと考えている。しかし、今後は DRG/PPS 等の包括払いの拡大による診療報酬請

求の簡素化が予想され、また、電子カルテ等のシステムの進歩によって、医師が入力した内容に基づいて自動的に診療報酬が計算されるようになるので、医療事務は不要になる可能性もあるとの意見があった。

広報活動、自動車管理

特に問題はなく、成果は期待どおりであると評価している。

その他

関連法人として分離した業務については、事業を開始して間がないため、赤字にならないよう一般的な委託料金の2割増し程度の委託料金を支払っている。このため、経費は増加しており、現時点では効果が得られているというレベルに達しておらず、評価するのはもう少し先のことになるとのことであった。ただし、分離したことによって、病院としては常勤職員数を減らすことができたので、労務管理面の負担は軽減されたと考えている。

4．外部委託によるマイナスの影響、困っていること、不安になっていること

医療事務については、技術の空洞化の問題があるとの指摘があった。シンプルな業務を外部委託して効率化するという発想は良いが、高度医療において、医療技術上の細かい点まで正確に請求できるかという点では、日々の入力の中で身に付いてくる部分も重要と認識しているためである。また、委託先から派遣される社員には組織への帰属意識がないので、請求の問題点を是正するための改善活動が期待できないとの意見もあった。

また、医療事務の外部委託については、委託先の職員のレベルが低いために苦労しているとのことである。解決策としては電子カルテやオーダリングシステムによって、外部委託が極力不要になるようにし、将来的には、診療報酬請求書にコメントを入れる必要があるような特殊なケースについて対応できるようなレベルの高い人材を少人数だけ外部委託によって利用するという方向性を目指している。

5．外部委託導入にあたっての準備（実施していること、および重要と考えること）

外部委託する業務に関する業務分析と、適切な価格設定が重要であるとの意見があった。医療事務については、近隣で医療事務を委託している病院について一通り見学し、料金も比較したとのことである。

6．委託業務の質の確保（実施していること、および重要と考えること）

業務の遂行状況を見て、気がついたことをその都度チェックするなど、日々の教育が重要であるとの意見があった。同院では、外部委託の準備、質の確保、業務委託の改善活動については、事務長が強力なリーダーシップをとり、事務局が中心となって行っている。委託業務に関して、事務長を中心とした事務局が業務分析を行い、適切な価格設定等につ

いて判断している。また、委託先の業務遂行状況を日々チェックし、気がついたことがあれば、その都度注意するなど、委託先の職員に対する日々の教育も事務長自ら率先して実施している。

7. 業務委託の改善活動

医療事務において、他の病院と返戻・減点に関するデータを交換して評価している点特徴的である。

なお、関連法人として分離した業務については、各社の決算期にあわせて成果を評価している。気長に育てようとの考えもあるが、今後3年程度で成果が出ないと存続は難しいとの話であった。

東海・北陸地方 C 病院

病院プロフィール

所在地	東海・北陸地方
開設主体	医療法人
許可病床数	100～199床
診療科目	内、心療、循、小、外、整、リハ、放
病院概要と沿革	同院を含むグループでは、病院、診療所、訪問看護ステーションなどを経営している。65歳以上の高齢者が半数以上を占める団地を後背地に持ち、高齢者医療に特化する方向にある。

1．外部環境と経営課題

同院は、65歳以上の高齢者が半数以上を占める団地を後背地に持ち、高齢者医療に特化する方針をとっている。同様の方向性を持つ近隣の医療機関との競合状況は、それほど激しくないとのことである。

慢性期疾患患者が同院の患者の過半数を占めており、慢性期疾患患者が高齢化を迎える中で、慢性期医療と高齢化医療の両方に対応する方向性を考えている。この観点から、デイサービスや訪問看護ステーションを強化する方針である。

同院では、経営の効率化に力を入れており、その中で業務の外部委託も検討している。しかし、大きな力を持っている従業員労働組合との折衝が課題となっている。

2．外部委託の実施状況

2 - (1) 委託している業務種類と委託の内容

業務種類	委託の内容
一般経理・会計	病院開設時より外部の事業者に全面的に委託している。
税務申告	病院開設時より外部の事業者に全面的に委託している。
医療事務	労働者派遣契約による派遣の受け入れは、労働組合の反対によって中止になった経緯がある。5年前より委託契約によってレセプトチェックのみ外部の事業者を利用している。オーダリングシステムの導入を予定しており、それ以降の外部委託に関する方針は未決定である。
広報活動	広報誌の企画・発刊を全面的に委託している（2000年末より実施）。

院内物品管理	医薬品や事務消耗品を除いた、通常消耗される医療材料品（カテーテル、注射器など）にSPDシステムを導入している（1999年より）。医薬品は小分けが出来ず、薬事法の制限などもあってメリットが少ないため、外部委託は難しく同院で自ら管理している。さらに、来春より処方箋を発行する予定であり、医薬品管理に要するコストも1/5となるため、必要性も乏しいと考えている。
自動車管理	病院車リース、メンテナンスを近くの整備工場に委託している（1999年より実施）。

（その他）

施設管理（水道設備、空調設備の保守等）について、今後外部委託する意向がある。

2 - (2) 外部委託の目的および経営課題との関連

同院では、外部委託の目的を、経費削減、一定の質の確保、従業員の労働環境改善の3点としている。特に、人件費、固定費の削減が大きな課題である。ただし、人員削減をあまり進めるのは、労働組合との関係から難しいと考えている。

3. 外部委託の効果（成果に対する全般的評価および業務種類ごとのプラス効果）

一般経理・会計

専門性を要する分野であり、病院職員では対応できないものと考えている。外部委託による効果が期待どおりあがっていると考えている。

税務申告

専門性を要する分野であり、病院職員では対応できないものと考えている。外部委託による効果が期待どおりあがっていると考えている。

医療事務

外部委託する以前のコストと、外部委託した後のコストを比較すると、若干後者が高いが、事務部門の職員の残業が大幅に減り、労働環境が改善されたため、期待どおりの効果があがっているとのことである。

広報活動

企画からレイアウトまで全てにおいて、病院職員で行った場合と比較してセンスが違っていると高く評価している。

院内物品管理

3つの事業者から見積りをとった上で導入した。病床数が100床規模では効果がないとの理由で断った事業者もあったが、結果的には外部委託によって職員の賃金1人分以上(月20万以上)の経費削減効果があり、期待以上の効果を得られたとのことである。システムはカードを使用して管理する簡単なものであり、在庫もゼロになったため、効果には満足している。なお、SPDシステムには二つの方法があり、外部の事業者が物品を全部購入して、病院に卸す方法と、外部の事業者がSPDのシステムだけを提供し、他の問屋と対等に入札に参加する(決定権は病院側にある)という方法がある。同院では後者を採用しており、病院がそれぞれの外部の事業者と交渉して価格を決定している。

自動車管理

過去から付き合いのある整備工場にメンテナンスを委託しているが、コストが高く、効果は期待を下回っていると考えている。

4. 外部委託によるマイナスの影響、困っていること、不安になっていること

医療事務

レセプトチェック業務に関して、2社から見積りを取り、料金の低い方に委託した。委託先は業界大手社であるが、基金から減点されて戻ってくるなどのミスが多く、レベルが低いと感じているとのことである。事業者を変更するには至っていないが、その都度クレームを入れている。派遣も受け入れたいとの意向を持っているが、労働組合が反対の立場をとっている。

5. 外部委託導入にあたっての準備(実施していること、および重要と考えること)

外部委託全般

同院では、事業者の選定にあたって複数事業者から見積りをとることを基本としている。また、事業者の評判を確認するために、病院の事務長が定期的に集まる会合を利用しており、事業者に関する情報の交換を行っている。(財)医療関連サービス振興会の認定事業者であることが事業者を選定する上での決め手にはならないと考えており、より詳細な事業者情報があればよいとの考えを持っている。

外部委託の導入に際しては、事務長の提言をもとに病院内の管理委員会で承認をとる必要がある。一度外部委託を実施すると、その後事業者を変更することは難しいので、導入にあたっては慎重を期しているとのことである。

医療事務、院内物品管理

上記に加え、先行して導入している他の病院を見学した。

6．委託業務の質の確保（実施していること、および重要と考えること）

外部委託全般

基本的に、委託業務の質を判断するのは事務長であるが、事業者と病院の各部門の担当者とは継続的に打ち合わせを行い、随時問題点の改善をはかっている。

医療事務

基金から減点されて戻ってくるものについて、一つ一つ詳細に担当者と打ち合わせしているが、さらに綿密な打ち合わせが必要であると考えている。フローチャートをもとに業務マニュアルを作成し、業務の標準化をはかっている。

7．その他

外部委託事業者の質について

病院事務長の会合で給食業者の話題になり、同じ給食業者を利用する2つの病院で、給食の味に対する評価が全く異なる例があったとのことである。一方は味が良いと評価し、一方は味が悪いと評価していたので詳しく話をしてみると、前者は患者のみならず病院職員もその給食を利用しており、病院職員の意見を給食業者に随時フィードバックしていた。一方、後者は患者のみが給食を利用しており、給食業者へのフィードバックは行われていなかった。この2病院は距離的にも離れており、同じ給食業者であっても別工場で製造されている可能性があるとのことであった。

この例から、同じ事業者に委託していても提供されているサービスの質に差が生じることがあり、また、サービスの質について、事業者サイドに利用者の意見をフィードバックすることによって、サービスの質が改善される可能性のあることがわかったとのことである。

関東・甲信越地方 D病院

病院プロフィール

所在地	関東・甲信越地方
開設主体	医療法人
許可病床数	100～199床
診療科目	内、神内、消、胃、外、整、泌、肛、リハ
病院概要と沿革	近隣地域の人口増加率は高いが、一時ほどではなく、療養型を中心とし診療科目も高齢者向けに適応した内容に特色を持つようとしている。人工透析にも注力しており、病院としての強みにして行きたいと考えている。

1．外部環境と経営課題

患者は中高年層が多く、いわゆる生活習慣病の患者が多い。開業時は医療過疎地帯であったが、現在は近隣に競合関係にある病院が複数存在している。病院の方針として、生活習慣病、特に糖尿病患者に対しての人工透析を強みにすることを考えている。

2．外部委託の実施状況

2 - (1) 委託している業務種類と委託の程度

業務種類	委託の内容
税務申告	帳簿の記帳以外は、納税に至るまで一貫して会計事務所に委託している。
医業経営コンサルティング	シンクタンクに経営分析を委託している。
院内情報コンピュータシステム	外部の事業者から汎用システムを購入し、すべてのメンテナンスを委託している。
自動車管理	ほぼ全ての自動車をリースし、メンテナンスを外部に委託している。

(参考) 関連法人で実施している業務について

施設管理については、関連法人に委託している。

2 - (2) 外部委託の目的および経営課題との関連

外部委託全般

同院が外部委託を実施する最大の目的は、コストの削減であり、病院自身が実施する場合と比較して、外部の人材や情報を活用した方が安価であるとの考えを持っている。人材については、病院が直接雇用するとコストが高いという側面に加え、病院内には適切な人

材がないという側面もあるとのこと。

なお、コストの削減という点では、外部の事業者に委託する方法だけでなく、病院本体の業務を関連会社に移す方法によっても、目的をある程度達成できるとの意見があった。その理由の一例として、関連法人では病院本体と比べてパートタイムの職員を採用しやすいことが挙げられた。

税務申告

専門性が必要な業務であり、病院職員で対応することが困難であるため、外部に委託している。

3．外部委託の効果（成果に対する全般的評価および業務種類ごとのプラス効果）

税務申告

委託先の担当者が病院の実情に適した対応をとってくれるとの理由により、委託の効果は期待どおりであると考えている。

院内情報コンピューターシステム

一度システムを導入すると新しいシステムに代えることが難しいこと、システムのメンテナンスについて融通が利かないこと、コストが割高であることを理由として、委託による成果は期待をやや下回ると考えている。全てにおいて委託先が主導権を握っており、受身となってしまっているとのことである。

4．外部委託によるマイナスの影響、困っていること、不安になっていること

外部委託全般

委託先との間で問題が発生し、トラブルとなったことはないとのことである。

院内情報コンピューターシステム

外部の事業者が提供する汎用のシステムを使用しているが、オプションが殆どなく、同院に適した形にアレンジすることができない点について、不満を持っている。

5．外部委託導入にあたっての準備（実施していること、および重要と考えること）

外部委託を導入するにあたって、業界内の評判などを確認することが重要であるとの意見があった。例えば、税務申告を委託している現在の会計事務所は、院長が方々に聞いて回り、医業経営についての専門家の意見をもとに決定した経緯があるとのことである。また、最終的に導入を決定する段階では、関連部門の意見調整をしっかりと行う必要があるとの意見もあった。

6．委託業務の質の確保（実施していること、および重要と考えること）

外部委託を成功させるためには、病院職員の資質が重要であると考えている。病院内で外部委託に関する様々な情報を共有できるように、報告、連絡、相談できる職員が必要だが、病院業界ではそのような観点での人材育成が遅れており、他の業界を見習う必要があるとの意見があった。

7．その他

病院自身が人材を確保できない分野については、外部から調達せざるを得ないという面があり、中小病院では外部委託以外の選択肢がないとの意見があった。

東北地方 E 病院

病院プロフィール

所在地	東北地方
開設主体	医療法人
許可病床数	100～199床
診療科目	内、循、小、リハ
病院概要と沿革	同院は、内科を中心とした個人病院として10数年前に開設され、その後医療法人となった。開設当初から高齢者を主な患者としてきたが、近年では小児科の需要も増えつつある。一般病床と療養病床のケアミックスであり、高齢者に対するサービスとして、デイケア、ショートステイ、訪問看護、訪問リハビリテーション、訪問介護、福祉用具レンタル等も手がけている。今後、ケアハウス、介護老人保健施設、痴呆対応型グループホーム、デイサービス、在宅介護支援センター、在宅配食等のサービスも実施する意向を持っている。

1. 外部環境と経営課題

都市近郊に位置しており、近隣は農家が多く、高齢者が多い。近年、都市のベッドタウンにもなりつつあり、小児科の需要も増えてきている。近隣に高齢者を主な患者とするような病院はあまりない。大規模な総合病院がいくつかあるが、このような病院とは競合関係というよりは、互いに患者を紹介しあうような協力関係にある。

病院経営の方向性は、主に高齢者を対象とする医療・介護・関連サービスをトータルで提供することである。一般と療養の病床選択については、全てを療養病床にすることはできないので、現在大きな検討課題となっているとのことである。

同院では、医療制度改革の流れの中で今後経営が厳しくなっていくとの予測から、コストの削減を重要課題と考えている。コストの中では人件費のウェイトが最も高いが、病院業務における「人」の重要性を考慮し、現時点ではあまり手をつけていない。当面は省エネ、節約等でこまめに経費を削減することで対応して行こうと考えている。

2. 外部委託の実施状況

2 - (1) 委託している業務種類と委託の内容

業務種類	委託の内容
税務申告	会計事務所に委託している。
医療経営コンサルティング	医療制度の動向等に関する情報提供や、病院の経営方針に関するアドバイス等を受けている。

院内情報コンピューターシステム	医事システムの設計、保守、メンテナンスを全面的に委託している。
広報活動	過去には広報誌の作成を委託していた。現在は、映像等を使用した院内広報の企画を外部の事業者と共同で実施している。
寝具類洗濯	外部の事業者に全面的に委託している。

(参考) 関連法人で実施している業務

医療事務

医療事務は関連法人に委託している。関連法人における人材教育を外部の医療事務会社に委託していたこともあるが、同院とは異なる業務プロセスであった点と、教育する側の人材のレベルが低い点に不満を感じたとのことである。このような経緯があるため、同院では医療事務を外部委託しても効果は薄いとの考えに立っている。

院内物品管理

診療材料、一般消耗品等の購入、在庫管理等につき、関連法人に委託している。

施設管理

建物の管理、清掃等を関連法人に委託している。消防機器の点検等、資格が必要なものや専門性の高い業務については、関連法人経由で外部に委託している。

2 - (2) 外部委託の目的および経営課題との関連

病院は医療に集中し、医療以外の業務はなるべく別組織にした方がよいとの基本方針を持っており、医療事務、施設管理、院内物品管理等の業務については、関連法人で行っているが、自院および関連法人で専門的なスキルを持つ職員を雇用できないような業務については、外部委託によって質の向上を図っている。

なお、関連法人で各種の業務を行っている目的としては、税制上のメリットを得ることと、事業の存続に対する備え、の2点が挙げられた。

3. 外部委託の効果(成果に対する全般的評価および業務種類ごとのプラス効果)

外部委託の成果に対する全般的な評価としては、税務申告、医業経営コンサルティングでは期待通り、院内情報コンピューターシステム、広報活動では、やや期待を下回っていると評価している。院内情報コンピューターシステムについては、診療報酬改定時の対応が若干遅く、不安を感じる点が多い点、広報活動については、過去に広報誌を作成していた際に、期限どおりに完成しなかった経験がある点が、評価が低い理由であった。

税務申告、医業経営コンサルティング、広報活動、施設管理については、専門的なスキルを持つ職員を雇用することが難しいため、外部の事業者を活用することによって質の向

上を図れる点が、具体的な効果として挙げられた。

外部委託全般では、法定福利厚生費の負担や、職員を募集する手間等、労務管理が軽減される効果が最も大きいと考えている。また、外部の事業者に対しては、質や料金の面で交渉がしやすく、問題があれば変更しやすいという点もメリットであると考えている。

病院経営における重要度という面では、看護婦やコ・メディカル、専門医等の人材派遣が可能になれば影響は大きいですが、今回調査対象とした業務については、特別重要と考えられるものはないとの意見であった。

4．外部委託によるマイナスの影響、困っていること、不安になっていること

院内情報コンピューターシステム、広報活動については若干の不満があったものの、現在、特段困っていることはない。

5．外部委託導入にあたっての準備（実施していること、および重要と考えること）

同院では、外部委託の導入にあたり、基本的に、事業者の評判の確認、先行事例の見学、料金比較を実施しており、事業者を選択する際には、業務の質、料金の面で、最低 3 社を比較するよう努めている。

また、事業者の情報については、県内の民間病院の事務長会があり、そこで頻繁に情報交換を行っているとのことである。外部委託を実施する際には、事業者側の業務プロセスについて詳しく知っておく必要があり、事前の情報収集が重要であるとの意見があった。

6．委託業務の質の確保（実施していること、および重要と考えること）

委託業務については、毎年契約内容を見直している。見直しについては、事務長もしくは院長の判断で決定している。

7．その他

医師、コ・メディカル、看護婦等の医療従事者について、将来、パートタイムの雇用や人材派遣等が可能になることを望んでいる。

近畿地方 F 病院

病院プロフィール

所在地	近畿地方
開設主体	医療法人
許可病床数	100～199床
診療科目	内、消、呼、循、リウ、整、脳、皮、リハ、放
病院概要と沿革	約 20 年前に開設された同院は、10 年前より慢性期医療に特化し始め、質の高い高齢者長期医療を模索・展開してきた。老人保健施設の併設、訪問看護ステーション、在宅介護支援センターなど、幅広いサービスを提供しており、従来から「『癒し』のアート」を提供すべく努力してきた。現在では、それをより有効に提供すべく、入院 1 ヶ月以上の慢性期患者の中でも、特に医療依存度の高い患者に対するサービスを提供する医療施設として地域貢献を図ろうとしている。療養病床から回復期リハビリテーション病棟と特殊疾患病床を主とする一般病床へと転換したユニークな病院である。

1. 外部環境と経営課題

地域には大学病院や公立病院が多数あるが、これらの病院とは病病連携を取っており、急性期病院が担えない中長期的継続医療サービスを受け持っている。連携は病院の知名度もあって、スムーズに行われているとのことである。また、外来については 5 キロほど離れた駅前に最新医療機器を備えた「総合クリニック」を開設しており、地域医療を面的に展開する方針をとっているとのことである。

2. 外部委託の実施状況

2 - (1) 委託している業務種類と委託の程度

業務種類	委託の内容
税務申告	決算書の作成を税理士、会計士に委託している。
福利厚生	保養施設の利用等について、中小企業勤労者福祉サービスセンターを利用している ^(注) 。
医業経営コンサルティング	財務分析（各種経営指標、部門別収益状況の計算等）物品購入等における事業者との交渉手法についての相談、診療報酬の請求漏れ防止等の指導等を委託している。

(注) 中小企業勤労者福祉サービスセンターは、中小企業単独では実施が困難な福利厚生について、地域の中小企業勤労者と事業主が共同し、そのスケール・メリットを利用して総合的な福祉事業を行うことを

目的とした公益法人である。市区町村を単位に設立されており、厚生労働省は、大企業と中小企業の間にある福利厚生面での格差解消等を目的として、こうしたサービスセンターの設立を支援している。

(参考) 関連法人で実施している業務等について

医療事務

関連法人に全面的に委託している。

病院利用者の送迎について

現在はパート雇用の職員で行っているが、人の入れ替わりが激しく、労務管理が煩わしいため、患者搬送の専門会社に委託することを検討中である。

2 - (2) 外部委託の目的および経営課題との関連

○外部委託全般

外部からの専門性の導入を基本的な目的としている。

○税務申告

帳簿の作成までは病院の事務部門が行い、決算書の作成については公認会計士および税理士に委託している。専門家を利用することにより、業務の質を向上させることを目的としている。

○福利厚生

病院単独では従業員の多様なニーズに応えられないため、外部の公益法人を利用することによって福利厚生メニューの幅を広げている。

○医業経営コンサルティング

外部の専門家から様々なアドバイスを受けることにより、業務の質を向上させることが目的である。

3 . 外部委託の効果 (成果に対する全般的評価および業務種類ごとのプラス効果)

○外部委託全般

外部委託している業務全般について、成果があがっていると考えている。

福利厚生

外部委託により、病院の事務負担を軽減した上で、さらに従業員の個別のニーズに応じた福利厚生サービスが提供できる点で効果が大きいと考えている。映画や遊園地の優待券等、多様なサービスメニューの中から利用したいサービスを選ぶことができ、病院職員お

よび家族の幅広いニーズに対応することが可能になったとのことである。また委託先は公益法人なので、比較的割安にサービスを受けられる点にもメリットを感じている。

医業経営コンサルティング

病院経営に関する各種の指導を受けることができ、成果には満足している。例えば、総務部門が外部に物品を発注する際の交渉の仕方等についても、具体的なアドバイスをしてくれるので助かっているとのことである。

4．外部委託によるマイナスの影響、困っていること、不安になっていること

現在、同院が外部委託している業務については、マイナスの影響は特に生じていないとのことである。

5．外部委託導入にあたっての準備（実施していること、および重要と考えること）

委託先の選定にあたり、事業者の情報を収集し、相見積りを取っている。また、委託先との交渉に際しては医業経営コンサルタントのアドバイスを受けている。

6．委託業務の質の確保（実施していること、および重要と考えること）

委託業務の質を確保するためには、定期的に契約を見直すことが必要であるとの意見があった。現在、同院の委託契約の期間は概ね 1 年とし、毎年見直しを行っているとのことである。

関東・甲信越地方 G病院

病院プロフィール

所在地	関東・甲信越地方
開設主体	医療法人
許可病床数	100床未満
診療科目	消、胃
病院概要と沿革	大都市のベッドタウンに位置し、開設以来、消化器科の急性期医療に特化した専門病院である。経営方針として、CS（Customer Satisfaction：患者満足）の向上に力を入れており、患者満足度調査等の特徴的な取り組みを行っている。また、（財）日本医療機能評価機構の認定も取得している。

1．外部環境と経営課題

同院の近隣には複数の大学病院があり、病床数は過剰気味の地域である。消化器科の急性期に特化しているが（平均入院日数は約18日）、同じような性格の病院は少ないため、専門病院としての競合環境は厳しくない。同院を利用する患者は県内からが中心だが、近隣の都県からの患者も多く、中には九州等の遠隔地から来る患者もいるとのことである。遠隔地からの患者がいることについては、病院を選択する際に、従来のように口コミだけでなく、病院ホームページ、（財）日本医療機能評価機構の認定情報、本、新聞、雑誌等の情報を参考にする患者が増えていることが要因であると認識している。

同院は、経営方針としてCS（Customer Satisfaction：患者満足）の向上に取り組んでおり、CSを向上させる基盤として、ES（Employee Satisfaction：従業員満足）やSS（Social Satisfaction：社会満足）の向上にも力を入れている。

2．外部委託の実施状況

2 - (1) 委託している業務種類と委託の内容

業務種類	委託の内容
一般経理・会計	月次会計処理を地元の税理士に委託している。
医療経営コンサルティング	病院経営戦略の立案（法人化、事業展開等）や税務面に関して、15年以上にわたり、病院を専門とする会計事務所から助言を得ている。
院内情報コンピュータシステム	医事システム、院内LANのシステムをベースにして、オーダーリング、臨床検査LAN等で合計7種類のシステムを構築している。各システムはそれぞれ別の事業者を利用しているが、ベースとなるシステムで使用しているブラウザソフト（Netscape Navigator）に、他のシステムを乗せてい

	る。各システムは外部の事業者と共同で開発し、電話回線を利用したりリモートメンテナンスを委託している。
広報活動	ホームページの作成を地元の事業者に委託した(情報の更新等は自院で実施)。
院内清掃	床のワックスがけを外部委託し、通常のコleaningについては病院職員4名で実施している。清掃に使用する洗剤や道具一式を清掃業者から一括して購入し、同じ事業者から清掃担当職員の教育を依頼した(3名の指導員が1ヶ月間指導)。
患者給食	15年程前に委託を開始し、現在は全面的に外部委託している。ただし、管理栄養士2名中1名は、もともと委託先事業者の職員であった者を自院の正職員として採用している。
検体検査	生化学一般から特殊な検査まで、外部の事業者から委託している。オンラインで送られてくる検査データを院内LANに乗せ、医師がパソコン画面上で見られるようになっており、患者に対する検査結果の説明にも活用されている。なお、癌の判定等の高度な病理検査については、信頼度の面を考慮して大学病院の教授に依頼している。

患者給食

同院では、CS向上という経営方針の中で、患者給食を重視している。消化器科の患者の場合、食事にも制限がある場合が多く、給食の内容がCSに与える影響は特に大きいとのことである。このため、同院では委託先の事業者と協力して、週1回程度の「イベントメニュー」(「鮮魚の日」、「誕生日メニュー」、「焼きたてパンの日」など)や、ティーパーティー等を企画し、先進的な給食サービスに取り組んでいる。

現在、同院は委託先事業者にとってもモデル病院と位置づけられており、委託先事業者は同院を栄養士の教育の場としても活用している。

院内清掃

同院の関係者が他の病院を訪問した際に、院内の清掃が非常に行き届いていたことから、その病院が委託している清掃業者に興味を持った。清掃業者が使用する道具や洗剤は、従来自院で使用していたものとは全く違い、また清掃の技術的な面でも、清掃後の便器をゴム手袋で触ってぬめりを確認するなど非常に徹底しており、プロとしての専門性があった。しかし、CS(Customer Satisfaction)の観点では、自院で従来採用していた職員は患者への接遇等の面で意識が非常に高く、全面的に外部に委託することは得策でないと考えた。このため、清掃道具や洗剤等を同清掃業者から一括で購入するとともに、職員に対する清掃技術の研修を委託するという新しい契約形態について清掃業者と交渉し、専門性を取り入れることに成功した。この事業者では、このような契約形態をとるのは同院が初めての

ケースだったが、現在では、同様のビジネスモデルを他の病院にも展開している。この契約形態から、病院正職員の退職時期に合わせて徐々に委託に切り替えていく場合もあるとのことである。

2 - (2) 外部委託の目的および経営課題との関連

医業経営コンサルティング

病院経営戦略の立案や税務面に関する情報提供と専門的な助言を受けることを目的としている。

院内清掃

院内清掃の質を向上させることにより、CS 向上につなげることを目的としている。

患者給食

給食の質を向上させることにより、CS 向上につなげることを目的としている。

検体検査

検査業務の質の向上と効率化（検査精度の向上やスピードアップ）を目的としている。現在の検査技術の水準に対応していくには、病院単独では難しいとの考えを持っている。

3 . 外部委託の効果（成果に対する全般的評価および業務種類ごとのプラス効果）

現在委託している各業務について、全般的に成果を高く評価している。業務種類ごとのプラス効果としては、以下のとおり。

医業経営コンサルティング

病院の経営陣にはないような高度な専門知識をもとにした助言を得られることをプラス効果と考えている。消化器科の急性期病院に特化する経営戦略や、法人形態の選択等において、専門的な助言が活かされたとのことである。

院内清掃

清掃業者の洗剤や道具一式を使用し、指導を受けることにより、清掃の質が向上した。また、清掃業者の清掃道具一式は 1 台のカートに全て収まるようになっており、これを利用することによって業務効率も向上した。

患者給食

患者給食については、質の向上、コスト削減、労務管理の軽減の 3 点がプラスの効果として挙げられた。

・質の向上

病院の正職員で給食業務を行っていた頃は、管理栄養士もおらず、献立がパターン化するなどの問題があり、いくら教育しても改善されなかった。勤務年数が長く、給与は高いが、意欲の足りない正職員が多かったため、職場の雰囲気も悪かった。外部委託を開始して段々人を入れ替えて行くことによって、徐々に改善されたとのことである。

・コスト

委託先職員の給与水準は、病院の正職員よりは低いので、コスト面でも効果が得られている。ただし、福利厚生面で、なるべく正職員と委託先職員の格差が生じないようにしているため、給与水準の差を、コスト削減効果として全て享受しているわけではない。

・労務管理面

正職員で対応していた頃は、人が入れ替わった場合の求人・採用の手間や、職員同士のトラブルの処理など、様々な労力がかかっていた。外部委託が軌道に乗ってからは、労務管理の負担が大きく軽減された。

検体検査

検査精度が高く、検査結果が出るのも早いため、検査業務の質の向上、効率化につながっている。また、正職員として検査技師を採用する場合に比べて人件費を抑えることができ、労務管理上の負担（検査技師の確保、職員間のトラブルへの対応等）も軽減されている。院内 LAN に乗せたことにより、患者に検査結果を見せながら説明できるようになり、診療の質が向上した点や、ペーパーレス化の点でも効果があるとのことである。

4．外部委託によるマイナスの影響、困っていること、不安になっていること

同院では、外部委託している各業務とも概ね成果があがっており、マイナスの影響は特に生じていない。しかし、外部委託の成果は委託先職員の資質によって大きく左右されるため、レベルの低い人材がいると、職場全体に影響してしまう可能性があることについては、注意が必要であるとの意見があった。

5．外部委託導入にあたっての準備（実施していること、および重要と考えること）

事業者の選定

各業務について、外部委託の導入時には数社を比較しており、比較にあたっては価格面だけでなく、委託先事業者の取引姿勢を見極めるように努めている。外部委託の成否は、委託先職員の資質によるところが大きいとの考えから、委託先の営業担当者だけでなく、人事権を持つ役員クラスと話をしよう心掛けているとのことである。

委託先職員の選択

委託先事業者に対しては、同院の経営理念に適した人材を選択するように依頼している。

院内情報コンピューターシステム

医事システム、院内 LAN のシステムをベースにして、他のシステムを導入したため、パッケージ化されたシステムを個別に導入する場合に比べて、費用が 5 分の 1 程度で済んでいる。各システムの導入時には、病院側から外部の事業者へアドバイスし、共同でシステムを作り上げていったために、使い勝手の良いシステムを低コストで構築することができたとのことである。

6. 委託業務の質の確保（実施していること、および重要と考えること）

委託先事業者との取引スタンス

同院では、基本的には委託先を変更せずに、長期的に良好な取引関係を維持することを重視しており、パートナーとして互いにメリットが出るような取引関係が望ましいと考えている。また、同院は地元の事業者との取引が多いが、これは地元の事業者の方が、迅速な対応や、地域における広告効果も期待できるとの考えによる。

価格設定

価格設定においては、委託業務の原価を明らかにし、委託先に適切な利益が出るように配慮しているとのことである。また、病院経営の状況についても委託先にデータを示し、委託先に配慮を求めることもあるとのことである。

原価を明らかにすることは、委託先にとっては厳しい条件だが、このような方法であれば、最終的に双方が納得できるとの考えに立っている。病院は値引きを迫り、委託先は原価を削ろうとする、という取引関係では、業務の質は上がらないとの意見があった。

委託先職員との関係

同院では、CS を向上させる基盤として、ES の向上も重視しており、この考えは委託先の職員にも及んでいる。委託先職員の満足度を向上させるための取り組みとしては、以下の点が挙げられた。これらの取り組みの結果、同院で働く委託先職員の定着率は高い。これにより、病院としては継続的に業務の質の向上を図ることができ、委託先の側でも採用の手間がかからないという効果が得られているとのことである。

- ・ 給与の面では、病院の正職員と委託先職員では格差があるが、福利厚生面（行事参加費用の積立金の補助など）ではなるべく同じ待遇にするように心掛けている。
- ・ 委託先職員と正職員とを分け隔てなく扱うように心掛けている。例えば、院内行事には、委託先職員も正職員と同様に参加する。また、給食会社の職員であれば、「社のさん」ではなく「栄養課のさん」と呼ぶことにしている（新入職員には、全く区別がつかないそうである）。

- ・ 同じ病院で働くスタッフとして、一体となって業務改善に取り組んでいる（7．業務委託の改善活動を参照）
- ・ 委託先職員の業務を頻繁に評価し、委託先に定期的に連絡している。良い仕事振りであれば委託先から当人にフィードバックしてもらうことにより、委託先職員の労働意欲を高めている。

7．業務委託の改善活動

患者給食

給食の業務改善は、委託先の職員も入った「給食サービス委員会」において検討されているが、その活動においては、患者満足度調査の結果が活かされている。

外部委託を開始して間もない頃は、病院職員と委託先職員が不満を言い合う場になっていた時期もあるが、今では一緒になって良いサービスを作り上げていこうという雰囲気になっているとのことである。例えば、ティーパーティーは、原価だけで開催してもらっているが、委託先事業者、委託先職員との良好な関係がなければ不可能であるとの意見があった（委託先職員も負担感ばかりになるし、委託先事業者も利益にならないので、普通の関係であれば敬遠される）。

8．その他

医療事務の外部委託についての考え方

同院では、医療事務を外部委託していない。その理由の一つは、同院で行っている高度医療に対応した医療事務をこなせる人材を育成するには時間がかかるためである。また、CSの向上を経営課題としている同院では、医療事務は単なる事務ではなく病院の「顔」であると位置づけており、CSの意識が徹底されている自院の職員で実施すべき業務であると考えている。なお、同院が実施している患者満足度調査においては、医療事務部門と入院患者担当の看護部門がトップを争っているとのことである。

患者満足度調査

同院では、20年以上以前から患者満足度調査を実施している。調査の結果は、業務の改善に活かされるだけでなく、部門ごとの貢献度として評価され、賞与に反映されている。数年前から社会心理学の学者にアンケートの設計・分析等について専門的な助言を受けている。これにより、満足度の構成要素に関する分析等、より高度な調査を実施できるようになったとのことである。

東海・北陸地方 H病院

病院プロフィール

所在地	東海・北陸地方
開設主体	医療法人
許可病床数	300床以上
診療科目	内、神内、胃、循、小、外、整、形、美、脳、呼外、心外、皮、泌、産婦、眼、耳、リハ、放、麻
病院概要と沿革	総合病院である同院を中心とし、病院（療養型）、診療所、介護老人保健施設、特別養護老人ホーム等の施設におけるサービスと、在宅系医療・介護サービスを提供している。また、医療・福祉・介護関連の物品販売も行っている。代々院長が外科医だったこともあり、外科系を中心に先端医療を行う病院として発展してきた。数年前に特別医療法人の認可を受けている。

1. 外部環境と経営課題

人口約5万人の市内と、近隣を含めた人口約10万人の地域が主な診療圏である。高齢化率は市内で約20%、近隣を含めた診療圏では約30%弱と、全国的にも高齢化率が高い。近くに500床規模の公立の総合病院があり、地域の人口から見て、厳しい競合環境にある。その他の病院は小規模であり、競合相手にはなっていないとのことである。

上記のような競合環境のため、総合病院単体での経営は厳しいと認識されている。療養型の施設や在宅系サービスの方が収益性は高いが、医療・介護のフルサービスを提供できる点を患者へのアピールポイントとしており、総合病院はグループ全体のフラッグシップと位置づけられている。

約10年前に現院長が就任した頃、法人が赤字となったことを契機に、院内資源のマネジメントから経営改善の取り組みを開始し、診療材料の院外SPDの導入、臨床検査における独自の外部委託方式の導入、薬剤の在庫管理システムの導入等を実施してきた。現在は、予防・医療・介護サービス提供プロセスや患者獲得プロセスといった中核業務における経営改善の取り組みに力を入れている。（同院では、前者の院内資源マネジメントプロセスをSCM《Supply Chain Management》、後者の中核業務プロセスをCRM《Customer Relationship Management》として位置づけている）。

また、同院では、医療・介護等のコアサービス以外の業務については、一般企業等との提携を通じて外部のノウハウを積極的に取り入れる戦略をとっている。

2. 外部委託の実施状況

2 - (1) 委託している業務種類と委託の内容

業務種類	委託の内容
税務申告	税理士事務所、会計事務所を利用している（会計監査等）
医療事務	受付業務の一部に医療事務会社からの人材派遣を受けているが、保険請求等については自前で行っている。医療事務は病院の基本であるとの考えから、事務系の職員は必ず1回医事課に配置するようにしている。
人事関連 医業経営コンサルティング	現在では、診療材料の物品管理、コールセンター業務等でパートナーの関係にある企業と、そこから紹介された監査法人のコンサルティングを活用している（費用はパートナー企業が負担）。人事制度策定、経営戦略の策定、財務分析、外部委託業務の効果測定等を行った。最近では、時価会計を実施したことにより、職員の退職給付債務の引当不足を解消することができた。
院内情報コンピュータシステム	システムを外部の事業者と共同開発し、保守を外部委託している。
院内物品管理（診療材料）	価格交渉は基本的に病院で行い、病院が物流経費を支払って、物流を外部の管理会社が行う院外 SPD 方式。（詳細は下記を参照）
院内物品管理（薬剤）	薬剤物流・在庫管理に SPD を導入している。卸業者を1社に絞り、全ての薬剤について同一の値引率で購入している。（詳細は下記を参照）
自動車管理	自動車リース、送迎バスの運行の一部を外部の事業者へ委託している。
院内清掃	全面的に外部の事業者へ委託している。
検体検査	検査会社を1本化している。検査機械、試薬は全て検査会社のものを使用し、病院職員である検査技師を常時検査会社に派遣する形態としている。検査会社は人件費と賃貸料相当を病院に支払い、病院は外注費として改めて検査会社に料金を支払う方式をとっている。（詳細は下記を参照）
院内売店	外部の事業者が売店を運営し、賃貸料を得ている。（詳細は下記を参照）
コールセンター業務	主に介護系サービスの利用者からの問い合わせや相談、クレーム対応、医療・介護用品の販売受け付け、介護従事者の事務、報告業務等を代行するコールセンターを設置している。コールセンターの業務プロセス等については、外部の事業者と共同開発し、電話対応は外部に委託している。（詳細は下記を参照）

院内物品管理（診療材料）

価格交渉は基本的に病院で行い、病院が物流経費を支払って、物流を外部の管理会社（商社の子会社）が行う、院外 SPD と呼ばれる方式である。同院が初のケースで、この管理会社は現在、同様のビジネスモデルを他の病院にも展開している。

病院がメーカーと価格交渉を行う場合、管理会社は材料の販売による利益を得ることができないため、ビジネスとしての魅力が乏しくなる。このため、管理会社の側でもメーカーと交渉し、病院が交渉した価格との差額を利益にしようとするインセンティブが生じる可能性がある。これを解決するために、当初の購入価格をベースにして、値引きできた分を病院と管理会社とでシェアするルールを導入している。心臓ペースメーカー等の高額な材料になると、管理会社側の価格交渉力が強みになっている。

なお、診療材料の在庫管理については、以下のとおり過去 3 回の失敗を経て、現在の形態になっているとのことである。

(1 回目)

自院の職員に在庫の削減や価格交渉に取り組ませたが、自らの努力では限界があった。

(2 回目)

外部の事業者と契約し、物品管理のシステムのみを導入した。専門の人材が常駐して在庫設定はしたものの、現場の業務は看護婦が行うため、業務の効率化にはつながらなかった。

(3 回目)

SPD を導入。部署単位で幹事の卸業者を決めて卸業者が全ての管理を行い、使用した分の料金だけ支払う形態であった。はじめのうちはよかったが、新規の材料について、料金が割高になるという問題が生じた。これは、材料の代金と物流経費のトータルを卸業者に支払う形態であったため、卸業者が在庫を抱えるリスクに見合うよう料金を高めに設定してきたことによる。

院内物品管理（薬剤）

SPD 方式を採用している。卸業者を 1 社に絞り、全ての薬剤について同一の値引率で購入する。従来は、千数百種類の薬剤の全てについて、10 社程度の卸業者と個別に価格交渉していたが、この方式を導入することによって、業務の効率化を図ることができた。

製薬会社と卸業者の系列関係があるため、通常は卸業者を一本化することは困難であり、このような方式は同院が初めてである。この卸業者は現在、同様のビジネスモデルを他の病院にも展開している。

検体検査

検査会社を 1 本化。検査機械、試薬は全て検査会社のものを使用し、病院職員である検査技師を常時検査会社に派遣する形態としている。検査会社は人件費と賃貸料相当を病院に支払い、病院は外注費として改めて検査会社に料金を支払う、独自の委託形態である。

検査会社の検査技師は、血液検査や尿検査等だけでなく、超音波や心電図等の生理機能検査を行う職能も持っているが、規制の関係で、病院の生理機能検査を行うことはできない。このため、ランチ方式（検査会社が人員・機械・試薬を含めて検査室を全て運営す

る方式)の場合、検査技師の業務の流れが不自然になるが、同院の方式では、このような問題は生じない。また、FMS (Facility Management Service) 方式のように、検査技師が病院職員で、人件費を病院が負担する場合と異なり、検査会社側に人件費をコントロールするインセンティブがある点も特徴である。なお、診療材料や薬剤と同様に、検査についても全てバーコードで処理され、管理されている。

院内情報コンピューターシステム

診療材料、薬剤、検体検査をバーコード処理することによって、院内のモノの流れが把握できるようになったため、個別に把握していたモノの流れを統合して管理すべく、コンピューターシステムを導入した。

一般的には、患者サービスの向上や業務改善のためにコンピューターシステムを導入するケースが多いが、同院の場合は、モノの流れを管理することが当初の目的であったとのことである(患者サービスの向上や業務改善は副次的)。このシステムにより、患者単位の原価管理も可能となっている。システムの導入にあたっては、実績のある大手コンピューター会社のシステムを導入するのではなく、ベンチャー企業と組んで共同開発した。共同開発したシステムの著作権を相手先のものであることにより、導入経費を抑えることができ、また、同院の考えを反映させやすかったとのことである。

コールセンター業務

コールセンターでは、主に介護系サービスの利用者からの問い合わせや相談、クレーム対応、医療・介護用品の販売受け付け等を行っている。また、介護従事者の事務、報告業務等もコールセンターで代行し、介護従事者がコア業務に専念できるよう支援している。コールセンターで使用されているコンピューターでは、要介護度等の属性情報、サービス利用状況、クレーム(および対応経緯)、物品購入情報等が閲覧できる。

このシステムは院内資源のマネジメントと、中核業務としての患者サービスとを結びつけるシステムとして機能している。物品購入においては、利用者単位の物品購入の情報を閲覧できるだけでなく、注文があった場合に在庫状況を即時に確認できるようなシステムとなっている。

院内売店

病院の売店は24時間営業のコンビニエンスストアであり、病院は賃貸料を得ている(全国初の形態であり、現在では他の病院にも展開されている)。売店の入り口は建物の内側と外側の両方にあり(夜間は内側が閉鎖される)、一般の人も利用している。

2 - (2) 外部委託の目的および経営課題との関連

診療材料の院外 SPD に取り組んでいた頃は、医療法人が赤字であったことにより、経費の削減が主な目的であった。現在では、院内資源のマネジメントプロセス、中核業務プロセスの推進にあたり、外部の専門性を最大限活用し、病院職員がコア業務に集中できるようにすることを経営方針としている。

3 . 外部委託の効果（成果に対する全般的な評価および業務種類ごとのプラス効果）

現在のところ、外部委託しているどの業務についても、概ね成果があがっていると考えているが、院内清掃については若干不満を持っている。外部委託によって得られるプラスの効果としては、以下のように認識されている。

外部委託全般について

外部の専門性を取り入れることによって、コア業務に集中できるようになった点が最大の効果である。また、自前で実施すると人事管理の問題があるが、外部委託では人を替えてもらえばすむので手間が少ないと考えている。

診療材料 SPD、薬剤 SPD

購買単価の抑制、在庫削減による金利負担低減、在庫保管スペース削減、死蔵在庫削減等の効果があった。

4 . 外部委託によるマイナスの影響、困っていること、不安になっていること

今のところ、特に問題は生じていない。しかし、外部委託している業務のほとんどは、同院独自の方式として外部の事業者と共同で開発してきた経緯があるため、パッケージ化された業務を購入する場合と違って、もし他に良い事業者が現れたとしても変更することが難しい点については、若干不安があると考えられている。

院内清掃については、委託料金や患者への接遇の面で問題があった事業者から、現在の事業者に変更したことがあるが、変更後も問題は残っているとのことであった。

5 . 外部委託導入にあたっての準備（実施していること、および重要と考えること）

事業者の選定について

同院の場合、自院に適した業務プロセスを独自に開発しており、パッケージ化されたサービスを購入する場合における準備とは大きく異なっている。

外部委託する業務は、基本的には過去に実績のない事業者と共同開発し、導入コストを安く抑える方針をとっている。実績のある事業者の完成されたサービスを購入すると、コストが高く、自院に適したサービスにもなりにくいと考えるため、外部委託において一般的には重要であると考えられる「先行事例の導入」、「事業者の評判の確認」等につい

ては重視していない。

価格設定について

診療材料 SPD、薬剤 SPD、検体検査で見られるように、価格の内訳を明確にした上で、独自の価格設定ルールを開発している。また、委託先にもコストダウンのインセンティブを持たせるような仕組みを採用している点が特徴的である。

導入の意思決定について

外部委託を導入する際の意思決定については、基本的に院長からのトップダウンである。院長が基本的な方向性を決めてリーダーシップを取るが、ある程度軌道に乗ってきた時点で、事務長にバトンタッチし、徐々に現場に任せるようにしている。現場の話し合いで導入を決めるようなやり方では話が進まない、との意見があった。

診療材料 SPD

前述のとおり、3回の失敗を経て現在の形態に至っている。業務プロセスが変わることや、仕事が減ることに対して、職員からの強い反対があった。院長からのトップダウンで方向性を決め、詳細を現場に検討させた。

薬剤 SPD

卸業者を1本化する際に、提案に乗ってきた卸業者は1社のみであった。また、製薬会社が系列の卸業者から仕入れさせようとして強く抵抗した。同院としては、卸業者を変更できないのであれば、そのメーカーの薬剤を使用しないという厳しい姿勢を取って、卸業者の仕入れをサポートした。

6. 委託業務の質の確保（実施していること、および重要と考えること）

診療材料 SPD

購買単価の抑制効果、在庫削減による金利負担低減効果、在庫保管スペース削減効果、死蔵在庫削減効果を経済的に分析している。このような分析は、前述した監査法人が実施している（病院としては費用を負担していない）。

診療材料の仕入れ価格については、主だった品目の価格を他の病院と比較している。また、診療材料の仕入れ価格を下げるために管理会社とのオープンルールを採用し、値引き額をシェアすることによって、管理会社の側にも仕入れ価格を下げるインセンティブを与えている。

薬剤 SPD

診療材料 SPD と同様に、導入効果を経済的に分析している。

院内清掃

「環境美化委員会」を組織して月 1 回の会議を開催し、院内の美化状況をチェックし、清掃業者を指導している。清掃業者の職員の質に問題がある場合には、その職員を変更させる場合もある。

全般

実績のないベンチャー企業と提携して先進的な取り組みを行うことにより、委託先事業者の側でも新たなビジネスモデルを開発できるメリットがある。このため、委託先が同院に協力する姿勢も積極的になり、良好な関係が築かれている。また、各業務において、委託先事業者も入れた、定期的なミーティングを実施している。

7. 業務委託の改善活動

診療材料 SPD、薬剤 SPD で見られるように、成果を定量的に把握し、改善活動につなげている。

8. その他

同院の外部委託における特徴

診療材料 SPD、薬剤 SPD、検体検査等における先進的な取り組みにより、現在では外部事業者が新しいビジネスモデルを共同開発するためのモデル病院と位置づけられている。外部の専門的ノウハウを継続的に取り入れやすい環境ができあがっている点が特徴的である。

小規模な病院における外部委託について

小規模病院では外部委託の効果が出にくい、地域の病院で協同して行うことは可能である。ただし、競合関係からそうした動きにはなりにくいとのコメントがあった（勉強会などにおける情報交換は、離れた地域の病院同士で行うのが常であるため）。

患者給食における今後の取り組み

来年度は給食センターを設立し、セントラル・キッチン方式に移行する予定である（栄養課、事務部門でタスクフォースを組織し、取り組み中）。

外部委託に関する将来的な可能性

将来は、医師、看護婦、検査技師といった有資格者のみが病院の職員で、その他は全て外部委託にするという可能性もあるとのコメントがあった。