

## 近畿地方 I 病院

### 病院プロフィール

所在地	近畿地方
開設主体	公益法人・社会福祉法人
許可病床数	300 床以上
診療科目	内、心療、精、神、小、外、整、形、皮、泌、婦、眼、耳、放、齒
病院概要と沿革	総合病院で幅広い診療科を持つが、特に精神科に強みを持つ。周辺地域は、人口の 2 割強が高齢者であり、患者の過半数が高齢者で占められるため、高齢者医療に注力する傾向にある。

#### 1. 外部環境と経営課題

周辺地域は、全人口の 2 割強が高齢者であり、患者の過半数が高齢者で占められる。一般科は近隣の病院と競合するが、精神科には強みをもつ。

地域密着型を経営課題の中心とし、高齢者対策（介護老人保健施設・特別養護老人ホーム）に重点を置いている。

#### 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
総務・庶務	秘書業務を人材派遣会社に委託している。4 年前より実施。病院職員 1 人をキーパーソンとして残し、他は人材派遣で対応する方針としている。
医療事務	一般科、精神科ともに外来部門においては請求事務等を全て外部委託している（委託先は 2 社。一般科は 5 年前より、精神科は 2 年前より実施）。
広報活動	ホームページの作成に関して、企画のみ病院内で行って、それ以降の作業を外部の事業者へ委託している（3 年前より実施）。
院内物品管理	一般消耗品の受注管理を外部委託している（3 年前より実施。医薬品管理は病院内で対応）。
施設管理	ビルメンテナンスについて、人材派遣会社より 3 名の派遣職員を受け入れている（6 年前より実施）。
警備保障	外部の警備保障会社に全面的に委託し、十数名の人員で実施している（約 15 年前より実施）。以前は 2 社使用していたが、最近 1 社に変更した。

#### (その他)

税務申告については病院職員で対応しているが、外部の税理士のチェックを受けている。

## 2 - (2) 外部委託の目的および経営課題との関連

同院では、外部委託の目的を、経費削減、職員が本来業務に集中できること、職員の労働環境改善の3点と考えている。「人」の問題に関しては、一部の核となる業務を担当する職員は病院内で育成するが、残りの職員は全て外部委託する方向で検討している。

## 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）

### 総務・庶務

病院職員が行う場合と比較して、外部委託によってコスト削減効果が得られているが、それでもやや高いと認識されている。また、派遣職員の業務範囲は契約で定められているが、もう少し業務の範囲が広がればよいと考えている。秘書ランクによってコスト差があるものの評価基準が曖昧である点に不満がある。これらの結果、全体的には、外部委託による効果は期待をやや下回っていると考えている。

### 医療事務

全体的に、効果は期待をやや下回っていると考えている。その理由は、委託先の職員が業務に慣れてきた頃に交替してしまうことが多く、初心者に替わってしまうのに、委託先が料金の引き上げを要求してくることがある点である。

### 広報活動

専門性を必要とするため外部委託せざるをえないが、コストが若干高いと感じており、全体的に、効果は期待をやや下回っていると考えている。

### 院内物品管理

コスト削減という意味では、効果があがっており問題はないと考えている。ただし、事業者から業務改善等に対する提案が全くない点に物足りなさを感じているとのことである。

### 施設管理

派遣職員ごとにレベルの差が大きいことに不満を持っており、全体的に効果は期待をやや下回っていると考えている。

### 警備保障

派遣職員ごとにレベルの差が大きいことに不満を持っている。全員を統括する責任者が全体をうまくコントロール出来なかったため、交替してもらったことがあるとのこと。それ以降は多少好転しているが、全体的に、効果は期待をやや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

ある委託業務について、数年間委託していた事業者から、突然「赤字でペイしないので契約を解除したい」と言われ、契約解除までの2ヶ月間の猶予期間の間に他の事業者を見つかるのに非常に苦労した経験があ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）

病院内部では、人事担当部署、経理担当部署、医療事務担当部署が、病院内の関連部門と調整、相談して委託先を選定するが、必ず、他病院で導入している事例を見学し、他病院での評判を確認するようにしているとのことである。その後病院内の経営会議での承認を経て、委託が決定される。

なお、同院では、私立病院関係者の会合の場において外部委託事業者について情報交換しているが、それでも情報が不足していると感じている。外部委託全般に関して、事業者を選定する際に判断基準となる情報が乏しく、どの事業者が良い事業者なのかわからないことが一番大きな問題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、外部委託を実施している業務について、業務の標準化を行っている。具体的には、事業者が持参した汎用のマニュアルを病院の現状の業務プロセスに即した形にアレンジした上で委託を開始し、委託後も定期的な打ち合わせを実施して問題点を改善し、マニュアルの修正等を行っている。しかし、同院では、病院内の各関連部署においてそれぞれ利用している事業者を評価する体制が出来ておらず、そうした体制の構築が今後の課題であると考えている。評価体制を確立させ、評価基準を明確にしないと、委託先とコストや質について交渉することも難しいためである。

#### 7．業務委託の改善活動

上記6．と重複するが、委託先事業者と病院担当部門との定期的打ち合わせを実施し、問題点を随時解決するようにしている。特に、病院として重要と考えている「医療事務」や「院内物品管理」については、毎月もしくは隔月の打ち合わせを実施している。

## 北海道地方 J 病院

### 病院プロフィール

所在地	北海道地方
開設主体	医療法人
許可病床数	100 床未満
診療科目	内、消、外、整、小外、肛、放、麻
病院概要と沿革	約 20 年前に開設され、外科を中心に整形外科や内科に注力している。癌や消化器系疾患の手術等、高度な外科治療に専門性を持つ。

#### 1. 外部環境と経営課題

都市の郊外に所在しており、地元の患者を中心として、市内、道内の診療所から紹介されて来院する患者も多いとのことである。近隣には、競合関係にある大規模病院が増加しているが、従来どおり専門性を持つ急性期医療を中心とする方針をとっており、療養病床への転換は全く考えていない。

#### 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	税理士に委託している。
医療事務	外部の事業者に全面的に委託している。
施設管理	ボイラー等の設備の保守管理を外部の事業者に全面的に委託している。
警備保障	施設管理を委託している事業者にも警備も委託している（警備員が常駐）。
自動車管理	同院の入院患者を検査のために大学病院に送迎する際の運転手を、派遣として受け入れている（ただし、患者の定期送迎は行っていない）。
院内清掃	施設管理を委託している事業者にも清掃も委託している。

##### 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

同院では、病院の経営環境が厳しくなっているとの認識から、外部委託できるものは極力外部委託する方針をとっている。病院で働く職員の中で、専門職を除く約 120 人のうち約 30 人は外部の事業者の職員である。医療法で定められている有資格者以外は外部委託を進める方針だが、このような方針については、最近ではどこの病院でも同様ではないか、との意見があった。

### 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）

#### 外部委託全般

外部委託によってある程度は経費を削減できること、労務管理の負担が軽減されること、コア業務に専念できることをメリットと捉えている。

#### 医療事務

同院は、緊急時などに融通が利かない点で、外部委託による効果には若干不満を持っている。例えば、何か新しいことを始めようとした場合に、病院職員であれば柔軟に対応できるが、委託の場合はその都度契約内容を見直さなければならない点が不満であるとのことである。

#### 警備保障

委託先の職員はマニュアルにしたがって業務を遂行するため、マニュアルに記載されていないことについては臨機応変に対応できない点に不満を持っている。

### 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

委託先職員の業務範囲は、委託契約書や業務マニュアルで決められており、それ以外の業務を依頼する場合には契約を見直さなければならない場合が多いため、病院職員で対応する場合に比べて融通が利かなくなった点はマイナスであると考えている。

### 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、外部委託にあたって2,3社から見積りをとるように心掛けているが、病院が外部委託するような業務を行う事業者は限定されるため、必ずしも複数の事業者を比較できていない。例えば、清掃について、一般清掃やオフィスビルの清掃ではなく、病院の清掃ということになると事業者の数自体が限定されるとのことである。

#### 医療事務

医療事務を委託する際には、その事業者を既に利用している他の病院に評判を確認した。以前に委託していた事業者には、委託料金や派遣される職員のレベルの点で不満があったため、現在の事業者に変更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）

#### 外部委託全般

同院では、担当職員を中心として、委託業務に対して病院側の感じる問題点を洗い出し、事業者に改善を促すよう努めている。契約期間は基本的に1年とし、自動更新のような形

をとっているが、他の事業者の情報を入手するために、契約更改時に相見積りをとる場合もあるとのことである。

## 7. その他

### 外部委託を効果的に実施するためのポイント

同院では、契約内容をお互いに把握し、現場の業務に適したものとすることが重要であると考えている。また、委託する業務の種類については、内容をパターン化できない業務（総務・経理など）を委託することは難しいとの意見があった。

なお、事業者に対する希望として、一つの事業者が複数の業務を行っていれば、交渉等の窓口が少なくなるので、効率的になる可能性があるとの意見もあった。

### 人材教育

遠方から研修講師に来てもらう場合に、交通費等の費用が余計にかかるとの理由により、外部には委託していないとのことである。

### 患者給食

同院の給食は以前から評判が高く、これを維持する必要があるとの理由から、外部委託は行っていないとのことである。

## 北海道地方 K 病院

### 病院プロフィール

所在地	北海道地方
開設主体	医療法人
許可病床数	100 床未満
診療科目	内、呼、消、循、
病院概要と沿革	同院の開設は 20 数年前であり、都市の住宅地に所在する。呼吸器疾患の治療に専門性を持ち、患者層は高齢者が多い。同院を中心として、介護老人保健施設、訪問看護ステーションや、訪問介護、居宅介護支援等の事業を展開しており、地域に根ざした医療の提供を経営理念としている。また、開院当初から夜間診療を実施している点も同院の特徴である。

#### 1. 外部環境と経営課題

同院は、開設当初から地域に根ざした医療の提供を目指し、その一環として夜間診療を継続してきた。呼吸器を得意とする医師が多く、近隣に競合関係にある病院は少ない。患者は 65 歳以上の高齢者が全体の 8 割を占めており、病診連携によって診療所から紹介される患者も多いとのことである。

現在、病床の半分を療養病床にすべく改築工事を実施している。医療法人全体として、リハビリ施設や特殊浴槽、大浴場、障害者用トイレ等の設備を作っているところであり、高齢者向けの施設・設備の強化を図っている。また訪問看護や訪問介護など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程度

業務種類	委託の内容
税務申告	年度決算の最終的なチェックを税理士に委託している。
教育研修	外部の事業者から講師を招き、職員に対して接遇研修を行ってきたが、今後は病院内部で実施する予定である。
警備保障	外部の事業者に全面的に委託している（土日を含め警備員が常駐）。
自動車管理	デイケア、デイサービスへの利用者の送迎について、一部を外部委託している（施設職員の送迎も兼ねている）。
患者給食	食材購入、加工も含め全面的に委託している（10 数年前より実施）。
院内清掃	警備保障と同じ事業者に、清掃業務を全面的に委託している。

検体検査	開設当初より外部の事業者へ委託している。院内の検査室を利用し、外部の検査技師が2名派遣されている。
除雪	病院玄関前や駐車場の除雪作業を委託している（年間100万円程度のコストを要すること）。

## 2 - (2) 外部委託の目的および経営課題との関連

病院が全ての従業員の雇用を守り、経営も安定化させていくのは難しいため、病院自身が「軽量化」するために外部委託を実施している。地域密着と専門特化を経営課題とする同院にとって、「軽量化」によって病院の本来業務に集中できる点が大きいと考えている。

## 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の効果）

### 外部委託全般

雇用管理費と人件費（賞与、社会保険料、福利厚生費）を抑制できるため、外部委託は病院経営全体に対してプラスに働くとの考えを持っている。

### 自動車管理

事業者の数が少なく、競争原理が働いていないためコストが高いと感じている。嘱託職員を採用してもコストはあまり変わらないとのことである。

## 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

患者など病院外部の人からは、委託先の職員も、病院職員と同じように見られているため、委託先職員にも病院の一員としての意識をもって仕事をしてもらう必要があると考えているが、実際にはうまく行っていない面があるとのことである。同院では、委託先職員に対する教育が不十分であったことを反省点としている。

また、病院が嘱託職員を雇用する場合と、外部委託の場合とを比較すると、前者は雇用関係にあるため様々な仕事をしてもらえるが、後者の場合は契約で定めた業務に限定され、労働時間の融通もきかないという問題があると考えている。委託先職員は雇用関係の不安定な人が多く、その結果、人の交替も多いため、業務の質を確保する上で不安に感じることも多いとのことである。

### 院内清掃

院内の清掃業務の中で、委託先職員の業務範囲があいまいだったため、誰も清掃しない状態になって利用者に不快感を与えたことがあったとのことである。

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）

委託先を決定する上で、委託料金が重要な要素であるとの考えから、同院では委託料金の見積りを必ず2、3社から取るようにしている。一方、業務の質の面では、事業者の評判や実績（委託を受けている病院名など）についての情報も入手するように努めている。委託先を一度決めると変更することは難しいため、決定に際しては委託料金と事業者の質を十分考慮するようにしているとのことである。

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）

従来は委託先職員に対する教育が不十分であった点を反省し、現在では、委託先との定期的な打ち合わせの場を持ち、問題点の改善を図っている。また、委託契約は1年間とし、契約更新時には業務内容の見直しを行っている（ただし、現実的には自動更新になる場合も多いとのことである）。

## 関東・甲信越地方 L 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	300 床以上
診療科目	内、精、神
病院概要と沿革	精神科関係分野と老年期医療に力点を置く同院を中心に、他にも病院、診療所、訪問看護ステーション、グループホーム、デイケア等を経営する医療法人である。また、関連の社会福祉法人が介護老人保健施設、特別養護老人ホーム、グループホーム、ケアハウス等の施設を複数経営している。同院の診療圏は、周辺地域のみならず、遠方からの患者も多い。病院開設以来、病棟や併設施設を建設して業務を拡大してきた。5 年ほど前から、経費の削減やコア業務への集中を目的として、業務の外部委託を進めてきた。

#### 1．外部環境と経営課題

精神科の特性上、同院の診療圏は周辺地域にとどまらず、遠方からの患者も多い（地元から離れた病院を利用したいとの患者ニーズもある）。精神科中心の医療機関としては近くに公立の療養所があるが、特に競合関係というわけではなく、連携先と位置づけられている。このため、外部環境として、地域の競合関係は重要ではない。

同院では、診療報酬改定等によって病院の収入を伸ばしていくことが難しくなっており、経営環境は厳しさを増していると認識している。このため、経営課題としては、コストの削減を当面の課題とし、数年前から取り組んでいる。基本的にコア業務以外は外部に委託し、効率化を図る方針である。

#### 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内容

業務種類	委託の内容
一般経理・会計、 税務申告	年末調整、減価償却の計算、決算業務等を税理士に委託している。
医療事務	診療報酬の請求等の事務において、9 名中 1 名は医療事務会社からの派遣職員である。また、医療法人内の他の病院や診療所でも数名の派遣を受けている

人事関連	給与体系、就業規則等の統一に関してコンサルティング会社を使用した（2年前から実施して最近終了した）。
福利厚生	保養施設の契約
院内情報コンピュータシステム	医事システム、関連施設との情報ネットワークの構築、診療報酬の改定に伴うシステム変更等を外部の事業者へ委託している。電子カルテ、オーダーリング等については現在検討中。開発は共同、メンテナンスは委託先が行っている。
広報活動	広報誌の校正・印刷を外部委託している（ホームページは自前で作成）。
自動車管理	自動車リース、送迎バスの運行を外部委託している。
寝具類洗濯	外部の事業者へ全面的に委託している。
院内清掃	外部の事業者へ全面的に委託している
検体検査	一部を外部の検査会社に委託している。

## 2 - (2) 外部委託の目的および経営課題との関連

一般経理・会計、税務申告、広報等については、外部の専門性を活用して業務の質を高め、職員はコア業務に集中することを目的としている。他の業務については、経費の節減、コア業務への集中が目的である。同院では、5年ほど前から外部委託の導入を開始した。

## 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）

### 外部委託全般

一般経理・会計、税務申告、人事関連、福利厚生、広報活動、自動車管理については、概ね期待どおりの成果をあげていると評価している。

業務種類ごとに得られるプラスの効果については、同院では、医療事務についてはプラスの効果が全くないと考えているものの、他の業務については、外部の専門性を活用することによる業務の質の向上と、コア業務への集中を主な効果と考えている。しかし、外部委託の目的として掲げている経費の削減について評価しているのは、広報活動のみである。

### 医療事務

医療事務については期待を下回っていると評価している。その理由は、現在の派遣職員が、繁忙期になると急に休んだり、周囲の正職員との間でトラブルを起こしたりするが、人員の変更を求めても委託先が応じないためである。導入時には、人員の変更の容易さや、労務管理の軽減にメリットを期待し、委託の成果があがれば徐々に派遣社員の割合を高めていく意向があったが、同院では間もなく契約を一旦打ち切る予定である（医療法人内の別の病院では委託を継続する。同院では他の事業者へ改めて委託を交渉することも検討している）。

#### 院内情報コンピューターシステム

院内情報コンピューターシステムについても、期待を下回っていると評価している。同院では、施設間の連携を強化するために情報化が必要になるとの判断から、数年前に病院と関連施設を結ぶ情報ネットワークを外部委託によって導入した。その際、病院の空床を関連施設から確認できる機能を盛り込んだが、実際には電話連絡の方が便利であり、また、精神科の患者に入院が必要かどうかについては医師の高度な判断が必要となるため、関連施設の職員が空床を確認できてあまり意味はなかった。同院では施設間の連携を強化するという経営課題に対して、情報化の方向性がずれていたと認識している。

#### 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

前述のとおり、同院が大きな問題をかかえているのは、医療事務と院内情報コンピューターシステムであるが、他の業務についても、業務の質の確保や経費の削減の面で、問題点があると認識している。

外部委託に限った話ではなく、什器の購入等にも共通するが、外部の事業者との契約において料金交渉が甘かったり、院内の業務の実情に適さない業務内容であったり、という問題がいくつか生じているとのことである。事務部長、総務課長は2001年8月に現在の業務を引き継いで以来、2002度からの契約の見直し作業に相当の労力をかけてきた。

#### 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）

外部委託に関して現在生じている問題は、外部委託の導入時に十分な準備をしなかったことが原因であると認識されており、それが現在の見直し作業につながっている。例えば、医療事務で言えば、派遣された人員に問題があった時には変更が可能であるという前提になっていたが、実際には変更に応じてもらえないという問題が生じた。また、院内情報コンピューターシステムについては、現場では使用されることのないシステムを導入してしまった。大きな問題が生じていない業務についても、導入時に複数事業者からの見積りをとらなかった業務もあり、経費の削減効果は思ったほど出ていない。

#### 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）

同院は、他の病院との情報交換が難しい環境にある。これは、近隣に同じような規模の精神科の病院がないためである。また、病院見学に行くような時は他の地方まで出かけて行くことが多く、近隣では同院は見学される立場にある。このような事情もあり、同院の情報交換ルートは、関連社会福祉法人の各施設との会議が主体となっている。精神科の業務は、一般病院よりも介護福祉系の施設と似通っている面があるので、この会議で得られる情報を重視しているとのことである。

## 7. 業務委託の改善活動

現在の事務部長、総務課長が就任して以来、委託業務の見直しを行ってきた。その間、院長、看護婦長、事務部長の会議を毎週 1 回開催し、事務部が毎回事前に各部門の意見を取りまとめた上で、細かい問題点至るまで打ち合わせを実施してきた。この取り組みは今後も継続的に実施していく予定である。

委託料金について、自院で実施した場合と委託した場合の差額を把握して見直し作業を進めており、複数の事業者の料金を比較している。また、料金面だけでなく、委託先の業務プロセス等が自院に適したものであるかどうかも含めて事業者を選定している。さらに、過去のトラブルに対する反省から、契約書の中に想定されるトラブルが発生した際の対応についての条項を盛り込むよう心掛けている。

## 8. その他

### 院内物品管理について

同院の場合、ほぼ単科の病院であるため、診療材料や薬剤の種類は少ないが、タオル、紙おむつ、洗剤等の生活用品については非常に多くの種類を扱っている。このような物品の在庫管理は総務課で行っているが、相当の労力になっているとのことであった。

しかし、一般的に院内物品管理を行っている事業者では診療材料や薬剤の管理がメインであり、同院が在庫を抱える生活用品とは異なるため、適当な委託先がないと認識していた。

## 関東・甲信越地方 M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、外、整、皮、泌
病院概要と沿革	人口4万人弱の都市に所在する。同院は、高齢化が進行している地域において高齢者医療に特化する方針をとっており、公設民営方式でのデイサービスセンターの経営なども行っている。また、外来向けの透析センターも設置している。

#### 1．外部環境と経営課題

同院が所在している都市は人口4万人弱である。市内に300床程度の病院が1つ、それ以外に周辺地域を含め2つの大学病院があるが、医療圏全体の対人口比病床数から見ると、病院経営上は比較的恵まれている方であるとのことである。

同院の診療圏では高齢化が進行しており、高齢者へのサービスを充実することが急務であると考えている。将来構想としては、病院を療養型病床に特化して、また総合リハビリセンターなども設置し、高齢者に関する医療、保健、福祉のサービスを一貫して提供する体制を整えることを志向している（特別養護老人ホームの設立に向け、既に用地を取得しているとのことである）。また、病診連携にも力を入れており、地域に受け入れられる病院を目指している。

#### 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	税理士に委託している（帳簿の点検等）。
院内情報コンピュータシステム	医事システムと介護報酬の請求システムの保守等につき、外部の事業者へ委託している。将来的には電子カルテを導入し、EBM（Evidence-Based Medicine）に対応できるシステムを構築することを目指している。
医療情報サービス	県が医師会に委託して開発した病院間のLANシステムを利用している。
施設管理	建物、設備の管理、修繕等につき、外部の事業者へ委託している（委託先との折衝担当者を決めて対応している）。

患者給食	外部の事業者に全面的に委託している。外部委託を開始する際には、従来給食を作っていた病院職員を、外部の事業者に転籍させる方法をとったとのことである。
------	---

## 2 - (2) 外部委託の目的および経営課題との関連

同院では、病院経営を取り巻く環境の変化が激しくなっているとの認識から、常に情報を先取りして早めに戦略的対応をとる必要があると考えている。経営の効率化においては、外部委託を活用することの重要性も高まっていると考えている。

## 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）

### 税務申告

病院経営に第三者のチェックが入るという点で、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

同院では、介護保険制度の施行前に外部委託によって導入したシステムが、施行後の内容に十分対応していなかったという経験があるとのことである。このため、システムが医療経営の環境変化に追いついていないという点に不満を持っている。

### 医療情報サービス、施設管理

特に問題はなく、期待どおりの成果があが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

### ○患者給食

同院が患者給食を外部委託に切り替えた際、患者と患者家族に同意を求めた上で委託した。しかし、委託先の給食の味について評判が悪く、外部委託に切り替えた途端に利用者が委託前の4割減となったとのことである（その後やや持ち直したが、外部委託前と比較すると2割ほど減少した状態である）。

また、外部委託を開始する際には、従来給食を作っていた病院職員を、外部の事業者に転籍させる方法をとったが、数名の職員が辞めてしまったとのことである。

## 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）

### ○外部委託全般

外部委託を導入する場合には、事前に理事会への根回しを行っている。各理事には、外部委託による経済的効果を含めたメリットにつき、委託しない場合と具体的な数字で比較して説明しているとのことである。

## ○患者給食

外部委託の導入については、患者や家族にも関係することであるとの考えから、患者アンケートや説明会を実施した。

## 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）

### 委託先の選定

同院では、委託業務の質が委託先職員の資質によって左右される面が大きいとの考えから、委託先の人事評価体制や、社員教育体制を判断材料にするように努めている。また、委託先のクレーム対応窓口の体制についても判断材料としている。

## ○委託先職員との関係

委託業務の質を確保するためには、病院職員と委託先職員とが一緒に仕事をしていく上で、スムーズな関係を築くことが重要であるとの意見があった。

### 委託先の見直し

また、同院では委託先を変更したことは殆どないが、委託先の見直しについては、事業者間のつながりもあって容易ではないとのことであった。

## 7．業務委託の改善活動

患者給食、施設管理等について各種の委員会を定例的に開催している。例えば給食委員会では、看護部、栄養課、委託先の担当者が出席し話し合うことで、業務の質の向上を図っている。

また、委託後に、委託先まかせにしていると委託先の緊張感がなくなり、業務の質が下がる等の問題が生じる可能性があるため、同院の事務長は、委託先の営業担当者が積極的に新規の企画や情報を持ってくるように促し、緊張感を持たせるように努めているとのことである。

## 中国・四国地方 N病院

### 病院プロフィール

所在地	中国・四国地方
開設主体	医療法人
許可病床数	100床未満
診療科目	内、胃、外、整、脳、皮泌、肛、放
病院概要と沿革	同院は、県庁所在地から電車で1時間程度離れた、高齢化が進行した地域に所在し、外科、内科、脳外科を中心的な診療科目とする、高齢者向けの急性期病院である。開設は40年程前であり、3年前に新病棟の建設、本館改築に加え、手術設備等を整備した。

#### 1. 外部環境と経営課題

同院の所在する地域では、高齢者向けの急性期病院が減少してきているため、外来患者数は地域の中では多い部類に入るとのことである。周辺には複数の大病院があり、地域の病床数は飽和状態にある。同院は、今後病院の整理・淘汰が進んでいくと考えているが、医療制度改革の動向を見つつ、急性期病院の現在の形態をしばらく継続する方針をとっている。

近隣の病院では療養型に移行しているところが多く、同院としても療養型の病床を持ちたいと考えているが、現在は地域のベッド数が飽和状態であるために難しい状況にある。しかし、高齢者に安心してもらうサービスを揃えるため、外来とりハビリ、訪問看護などには注力していく方針をとっている。

#### 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
一般経理・会計	仕訳記帳を会計事務所に委託している。
人材教育	接遇研修を委託し、講師の派遣を受けている。
医療経営コンサルティング	コンサルティング会社にレセプトチェックを委託している（診療報酬の請求漏れ等のチェック）。また、別のコンサルティング会社にも医療事務についての指導を委託しており、毎週1回病院内で指導を受けている。
院内情報コンピュータシステム	外部の事業者を利用して院内LAN、医事システムを導入し、保守等を委託している。将来的には電子カルテにもつなげる予定である。

## 2 - (2) 外部委託の目的および経営課題との関連

### ○一般経理・会計

同院の創設者である院長が交替した際に経理担当者も退職し、経理業務の知識がある職員がいなくなったことを契機に、会計事務所に委託した。外部の第三者のチェックを受けるといった目的もある。

## 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）

### 一般経理・会計

経理・会計関係の書類がよく整理されており、成果は期待どおりであると考えている。

### 人材教育

研修の内容自体はともかく、研修の効果が定着していないという点で、委託の効果がでないと考えている。

### 医業経営コンサルティング（医療事務に関する指導）

委託先は医療事務の経験者であり、医療事務については非常に詳しいが、病院経営に関する助言は期待できないため、委託の効果については若干不満を持っている。

### 院内情報コンピューターシステム

導入コストが高額であったこと、システムが稼動するまでに長期間を要したことを理由として、委託の効果には満足していない。

## 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

システムの導入にあたり、同院が希望していた情報システムのイメージが委託先の担当者うまく伝わらないことに苦労した経験を持つ。医療事務について指導を受けているコンサルタントに、同院と委託先との通訳のような役割を果たしてもらったが、結局システムが実際に動き出すのに1年程度を要したとのことである。

## 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）

同院では、外部委託の導入にあたり事業者の評判を確認している。具体的には、医薬品業者やコンサルタント等、複数の病院に出入りしている者から評判を聞いたり、近隣病院の事務長会で意見交換をしたりして情報を収集している。また、価格の面でも、通常3、4社に見積りを依頼しているとのことである。

## 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）

### 委託業務に関する情報収集

同院では、委託先事業者に関する情報収集を、委託後も継続して行っている。例えば、同じ事業者を利用している他の病院と委託料金について情報を交換し、価格交渉に活かしている。

### 委託先の見直し

同院では、複数の事業者を比較して、委託先を見直すことが重要であるとの考えをもっている。しかし、専門的な業務においては、同時に複数の事業者に委託して事業者間で競争させながら比較するという方法をとることができないため、委託先の見直しが困難であるとの意見があった。

## 7．業務委託の改善活動

### ○人材教育

同院では、外部の事業者に委託している接遇研修の内容を業務の改善につなげていくような、病院職員の自発的な活動を促したいと考えているが、具体的な成果には結びついていない。研修受講者は、研修で述べられたことを理解していても、自分自身に問題があったとは考えない傾向があり、自らの行動を改めないため、研修効果が長続きしない点に問題があるとのことである。

## 8．その他

### 外部委託全般

中小病院に適した小回りのきく適切な価格のプランがあれば、外部委託をより積極的に活用できるとの意見があった。

### ○医療事務の外部委託についての考え

同院では、医療事務に関して人材派遣を利用していたことがあるが（医療事務担当者 7 名のうち 3 名が派遣職員）、現在は利用していない。派遣職員の質にばらつきがあること、同院の所在する地域では人件費が安いいためパート職員を雇用する方が安くなる場合が多いことにより、派遣職員を利用するメリットが少ないと判断したためである（ただし、一部の職員について派遣を受けるのではなく、医療事務を全面的に委託していれば結果は違ったかもしれないとの意見もあった）。

## 中国・四国地方 0 病院

### 病院プロフィール

所在地	中国・四国地方
開設主体	医療法人
許可病床数	100 床未満
診療科目	内、胃、循、外、整、皮、肛、リハ
病院概要と沿革	県庁所在地から電車で 30 分程度の郊外に所在する。開設当初は診療所であり、その後病院となった。同院を利用する患者は地域の住民が大半である。現在の病床の 3 分の 2 が一般病床、3 分の 1 が療養病床だが、高齢化の進展に伴い高齢者向けの医療の充実を図る方針のもと、今後は療養病床を増床する予定である。

#### 1. 外部環境と経営課題

同院は、県庁所在地の郊外地域に所在している。診療圏の人口は 4 万人程度であり、ベッド数は過剰気味とのことである。同院の近隣には、病床数約 150 床と、約 40 床の 2 つの病院があり、少し離れた都市部には大学病院等の大病院が複数ある。

同院の所在する地域では高齢化が進行しており、高齢者への対応が同院の経営課題となっている。現在では一般病床と療養病床の比率が 2 : 1 となっているが、近く療養病床を増床する予定であり、介護保険関係の分野にも力を入れていく方針をとっている。療養型を中心とし、急性期診療は徐々に療養型サービスのサポートとしての位置づけとしていくとのことである。

#### 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内容

業務種類	委託の内容
一般経理・会計	医業経営に詳しい会計事務所に記帳業務を委託している。
人材教育	待遇マナーの研修を外部の事業者へ委託し、年に 2、3 回実施している（病院職員を研修に参加させる場合と、講師を呼んでいる場合がある）。
医業経営コンサルティング	コンサルティング会社の会員組織に加盟し、レセプトの分析を委託している。今後コンサルティング会社が待遇について患者アンケートを実施する予定がある。また、上記の会計事務所にも各種経営指標の分析、部門別損益計算等を委託している。

院内情報コンピュータシステム	地域における病診連携に対応したネットワークの構築につき、外部の事業者に委託している。このシステムでは、病院・診療所間の画像伝送システムも盛り込まれる予定である。
患者給食	外部の事業者に全面的に委託している（管理栄養士を除く）
院内清掃	外部の事業者に全面的に委託している。
検体検査	緊急を要する検査以外は全て外部の事業者に委託している。

## 2 - (2) 外部委託の目的および経営課題との関連

### ○一般経理・会計

介護保険制度の開始後、病院内の経理・会計事務は以前に比べて煩雑になったため、外部委託によって事務負担を軽減する目的で委託している。

### ○人材教育

同院では、事務職員だけでなく医師等も含めた全ての職種に対して患者接遇の研修を行っており、これを外部に委託している。これには、接遇のスキルを向上させて患者の満足度を高める目的に加え、医師や看護婦等の資格者に組織の中での自らの役割を認識させるという目的もある。すなわち、医師や看護婦は自分たちの資格についてのプライドが高く、個人レベルで判断して動くということが起こりがちで、病院組織の中の役職として行動するということが基本的に不得手であるとの認識に立っており、接遇研修を通じてこのような意識を変えてもらうという狙いである。接遇教育では最初に「そもそも病院とは何か」という話から始まるため医師等に対する教育効果もあるとのことである。

### 患者給食

以前は病院職員で対応していたが、職員の入れ替わりが激しく、労務管理の負担が大きかったため、外部委託を導入した。

## 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）

### ○外部委託全般

外部委託による最大の効果は、労務管理が軽減されることであると考えており、特に患者給食、院内清掃において大きな効果が得られているとのことである。同院の場合、人件費の観点では外部委託よりもパート職員を雇用した方が安くなるが、労務管理負担も考慮して外部委託を選択しているとのことである。

### 一般経理・会計

事務部門の手間が解消できる点で、効果が上がっていると考えている。

## 人材教育

同院自身で研修資料を作成して研修を実施するのは労力の面で難しいため、外部の事業者を利用している。しかし、外部講師に研修を委託した場合にも、研修の効果を定着させるための継続的なフォローがなければ研修の効果が消えるのは早いため、現時点では委託の効果が不十分であると考えている。研修の効果を定着させるためには、病院側にも研修後のフォローを実施するための体制が必要であり、接遇に精通した人材が必要であるとの意見があった。

## 医療経営コンサルティング（レセプトの分析等）

レセプトの分析については、分析のための資料を提出したばかりなので、現時点では効果を判断できないとのことである。

同院は、経営戦略に関する情報提供や助言という面ではコンサルタントに期待していない。現在は経営に関する情報の多くをインターネット等で得ることができ、同院自身で経営戦略を立てることが可能であると考えているためである。しかし、同院が現在検討している職能別給与制度の導入にあたっては、コンサルタントの助力が必要であると考えているとのことである。

## 医療経営コンサルティング（会計事務所）

同院は、各種経営指標の分析、介護保険関連事業も含めた部門別の損益計算書の作成等を会計事務所に委託している。これらを自院で実施すると相当の負荷があるため、外部に委託することによって負荷が軽減されている点については高く評価しているが、委託料金が高額になっている点には不満を持っている。例えば、介護保険関連の各種事業に関して損益計算書を作成してもらう場合には、事業ごとに委託料金を支払わなければならない、しかも事業の規模にかかわらず委託料金が一律に設定されているために、料金が高額になっているとのことである。

## 院内情報コンピューターシステム

職員ごとに働く場所や時間が異なるため、システムの導入により病院内での連絡が円滑になった点を評価している。

## ○患者給食

外部に委託して以降、給食の味についての評判が悪くなっており、成果には不満を持っている。

#### 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

##### 患者給食

給食会社の職員と、病院職員である管理栄養士との人間関係についての問題が事務長に持ち込まれることが多く、苦勞している。また、給食に使用する食材について、委託する以前は病院自身が地元で食材を調達していたが、委託後には冷凍の素材で、何を使っているのかよくわからない点に不安があるとのことである。

##### ○院内清掃

委託先職員の言葉遣いや服装等に問題があることが多く、レベルが低いことに困っているとのことである。

#### 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）

##### ○患者給食

同院が患者給食を外部に委託した際には3社から相見積りを取り、関連部門と事前に意見調整を行った。また、事業者の評判等を他の病院等から聞くことも重要であると考えている。契約にあたっては、委託契約書の内容をチェックし、トラブルの予防措置として条件を変更した経験もある。

なお、同院が外部委託に切り替える際には、病院の職員を給食会社に転籍させて6ヶ月間は従前の雇用条件を維持してもらうように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）

患者給食と院内清掃に関しては、契約を1年単位とし、毎年数社から見積りを取っている。委託先を一度決めると変更するには労力がかかるため、基本的には変更しないが、1年契約とすることによって、委託料金を引き下げられなくてもサービスを増やせる場合があるとのことである。また、年度ごとに生じたクレーム等について打ち合わせを行っており、1年契約によって質の確保の面でも効果が上がっていると認識している。

トラブル等が発生した場合の対応は、患者給食については管理栄養士、院内清掃については施設管理の責任者から、それぞれ事務長へ連絡させている。すぐ解決をしなければならないものは現場同士で解決を図る、あるいは事業者の上司に連絡する等して対応しているとのことである。

#### 7．業務委託の改善活動

##### ○患者給食

「給食委員会」を設置し、医師、看護婦、事務部門と委託先事業者が共同で問題点や改善点の打合せを月1回行っている。

#### ○人材教育

接遇研修の効果を定着させるため、「患者サービス委員会」を設置して、月1回打合せを行っている。

#### 8. その他

##### 院内物品管理

同院では、外部委託の導入を検討中である。その目的は現在物品管理を行っている看護婦の業務負担を軽減し、本来業務に集中させることである。

#### ○広報活動

同院では、自前でホームページを作ろうとしたが難しかったため、専門的な外部事業者  
に委託することを検討している。

##### 看護婦等の人材派遣

同院では、規制が緩和されて看護婦等の専門職の人材派遣が可能になればよいと考えている。

## 九州・沖縄地方 P 病院

### 病院プロフィール

所在地	九州・沖縄地方
開設主体	公益法人・社会福祉法人
許可病床数	100～199 床
診療科目	内、神、消、循、外、産、婦、放、麻
病院概要と沿革	同院を経営する法人は、県内に複数の病院と介護老人保健施設、訪問看護ステーションを有する。同院は、病院の性格を「成人病予防高機能専門病院」と位置づけて 2 次高機能病院を目指しており、消化器病、糖尿病・ホルモン、血液・膠原病、婦人癌・不妊症の部門と健康管理センター（人間ドック）が専門機能である。日本医療機能評価機構の認定を取得している。

#### 1．外部環境と経営課題

同院の診療圏は市内が中心だが、県内各地から来院する患者もある。診療圏の高齢化率は全国平均より高いが、同院の場合は急性期医療が中心であるため、高齢化の影響はあまり意識していない。

近隣に同規模の病院が 5 病院ほどあるため、患者の獲得については危機感を感じており、法人本部で患者増加対策を策定しているところである。1 年ほど前から、近隣の多数の診療所との病診連携体制を構築しており、診療所からの紹介や、口コミによる患者の獲得も行っている。

#### 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	窓口での集金業務につき、月 10 日程度、1 名の派遣職員を利用している。
院内物品管理	診療材料の物品管理に SPD を導入している。現在は外部事業者のシステムで運用しているが、同院だけでなく、法人全体の運用を考慮したシステムを検討中であり、開発は自院にて行う予定である。卸売り業者との価格交渉は自院で実施している。
施設管理 ( 駐車場 )	2 箇所の駐車場を管理するため、交代で 5 名の人員を派遣で受け入れている。シルバー人材センターを利用。
警備保障 ( 宿直業務 )	警備だけでなく、電話取次ぎ等も含めて、土日の宿直を外部委託している。

院内清掃	害虫駆除、廃棄物処理も含めて外部委託している
------	------------------------

(その他)

- ・ 患者給食の食材を、外部の事業者から一括購入している。
- ・ 医療事務については、人件費を削減できる可能性はあるものの、人が頻繁に入れ替わるような状況になると教育に手間がかかるとの理由により、外部委託は考えていない。また、近隣の病院でも、医療事務の外部委託が成功していないとの話を聞くことが多いとのことであった
- ・ 院内情報コンピューターシステムについては、システムの開発、運用、保守まで自院で対応している。ただし、今後導入予定の電子カルテについては、外部の事業者と共同でシステムを開発している。

## 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

病院の業務を「コア」、「周辺」、「付随」に分けると、同院では「周辺」と「付随」の部分を外部委託の対象と考えている。

### 一般経理・会計（窓口での集金業務）

常勤の事務職員だけで対応した場合、長時間労働や、休暇が取得できないといった問題が生じるため、担当職員の労働条件の改善を目的として、派遣職員を利用している。

### 院内物品管理

院内および法人内の物流を合理化することによる、経済的な効果を目的としている。

### 施設管理（駐車場）

自院で雇用する場合に比べて、職員が替わる際の労務管理上の手間がいない点と、シルバー人材センターを利用することによる経費の削減が目的である。

### 警備保障（宿直業務）

一般経理・会計と同様、担当職員の労働条件の改善を目的としている。常勤職員だけで対応しようとしても、女性に宿直業務をさせることはできない。男性職員だけでローテーションを組まなければならないが、事務業務以上に人員配置が困難であることが、外部委託導入の理由である。

### 院内清掃

開院当初から外部委託しており、とりたてて委託の目的として意識していることはない。

### 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（窓口での集金業務）

職員の労働条件を改善するという目的に関しては、成果があがっていると認識している。しかし、委託先からの派遣職員が1年半で5回も交代しており、業務レベルも人によって異なるため、教育に手間取っているとの話であった。このため、全般的な満足度は高くない。

#### 院内物品管理

在庫の減少、無駄な物品購入の削減、在庫保管スペースの削減の点で効果が得られた。ただし、現場の運用の面で、物品を余分に確保してしまうケース等があり、まだ改善の余地があると認識している。

#### 施設管理（駐車場）

労務管理面、経費面それぞれで効果があり、成果があがっていると認識している。

#### 院内清掃

問題点をその都度指摘して改善を図っているため、成果があがっていると認識している。

#### 警備保障（宿直業務）

職員の労働条件が改善されており、成果があがっていると認識している。

### 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

#### 一般経理・会計（窓口での集金業務）

同院が困っているのは、派遣職員の入れ替わりが多く、業務レベルもまちまちであるため、教育に手間がかかる点である。委託を開始した当初は、病院の窓口業務に経験がある人材を派遣するよう契約書にも記載していたが、2人目以降には経験の浅い人材が派遣されたり、教育期間中に急に辞められたりすることもあり、委託先事業者に不満を感じている。資格制度がある業務ではないため、契約書に記載する人材のレベルも抽象的にならざるを得ない点が問題であると認識されている。また、派遣職員が頻繁に変わることは、受け入れる病院側にも問題があるかもしれないとの意見があった。

#### 院内清掃

全面委託している清掃に関しては、「汚れていても正職員が無関心である」というジョブ・ディスクリプション上の問題が生じないかとの懸念を持っている。

## 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）

### 一般経理・会計（窓口での集金業務）

受付および会計業務に経験がある人材を派遣してもらうように契約書に記載した（しかし、実際には守られていない）。

### 院内物品管理

現在の病棟を建設した際に、SPD の導入も併せて検討した。関連部門の意見調整は実際に実施している。外部委託導入の意思決定については、法人内の各病院で方針を決めて、法人の本部に上申する場合と、法人本部で方針を決める場合があり、院内物品管理、食材の一括購入については、後者のプロセスで決定された。

### 院内清掃

複数の事業者間の委託料金を比較した。

## 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）

### 一般経理・会計（窓口での集金業務）

同院では、派遣職員に対して病院職員による教育を行っているが、人の入れ替わりが激しいために対応しきれない状況になっている。委託先の事業者の対応に問題があるとの考えから、他の事業者に委託することも検討し始めている。

### 施設管理（駐車場）

駐車場管理については、患者等からの苦情が多かったため、事務長自身が仕事振りを時々点検し、トラブルの際には事情を聞くようにしている。交代制で管理しており、全員集合して会議を行うことは難しい状況であるため、事務長自身が一人一人と話すように心掛けている等、苦慮しているとのこと。

### 院内清掃

事務長がまとめ役となり、事務、コ・メディカル、看護婦の各部門、および委託先事業者の入った美化委員会を毎月 1 回開催している。各部門の職員が日ごろ感じる問題等は、それぞれの部門の代表者を通じて美化委員会で討議される。毎回 30 分打ち合わせし、その後分担して、院内の美化状況をチェックしている。

## 7．業務委託の改善活動

6．の院内清掃における取り組みを参照。

## 8．その他

外部委託の成果を上げるためには、委託先事業者に対して、業務の質を向上させるインセンティブを与えることを検討する必要があるとの意見があった。