

泉 大 津 市

市立病院において各種業務委託の包括化を実施  
～泉大津市立病院「経営戦略的アウトソーシング」事業～

背景

近年、地方自治体においては、長引く市税収入の低迷や三位一体の改革による地方交付税の削減等により、従来の行財政運営手法が限界に達しつつあり、病院事業においても、診療報酬の改正など医療を取り巻く環境がめまぐるしく変化する中、大変厳しい状況におかれています。

また、地域に根差し地域住民に信頼されることを使命とする自治体病院では、そのあり方が議論されており、市民のための市立病院として如何に良質な医療サービスを提供できるか、経営的にも市民が納得いく運営方法が行えるかが問われています。一日の外来患者約800人、病床数215床を有する泉大津市立病院においても、患者に対するサービスや業務の質の維持・向上を図ると同時に、経費のさらなる削減が求められています。



泉大津市立病院

導入の経緯

本院では、平成10年度に経営健全化計画を策定し、不良債務解消のため施設管理や医事業務などの経費削減に努めるとともに、平成15年12月からは、診療材料の購買業務の一元化を試行し購入単価を5%削減するなど、経費削減に一定の成果を挙げてきました。しかし、平成10年の新病院建設にかかる負担も重く、病院経営の高コスト体質のさらなる改善に向けて、診療行為に左右される材料費、人件費や業務委託費の抑制が求められていました。

そこで、従来の方法では材料費や委託業務費の削減に限界があると判断し、業務委託をもっと効率的、効果的に出来ないものか、リスクを最小限に抑え、包括的なアウトソーシングができないものかを検討するとともに、市広報や市ホームページなどを通して病院の立場に立った民間からの改善提案を募集しました。その結果、平成17年度より新しい仕組みとして、①患者サービスと業務の質の維持・向上②業務の統合化による人員の削減や業務効率化による経費の縮減を目的に、病院事業の各種委託業務の包括化と購買業務の一元化を行う「経営戦略的アウトソ

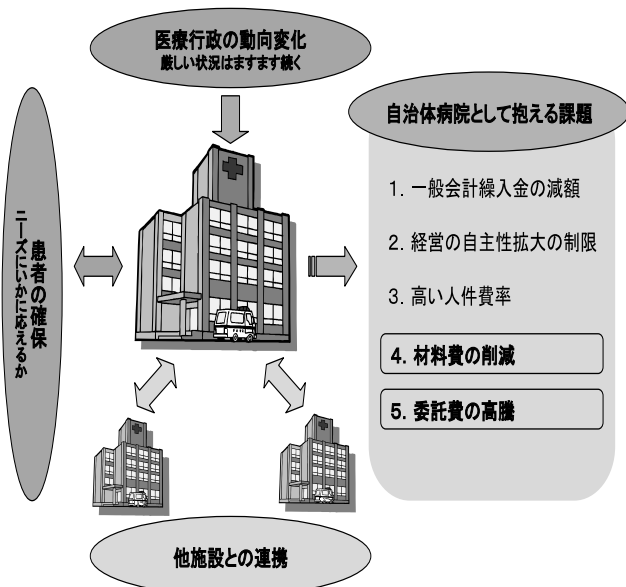


図1 自治体病院を取り巻く環境

ーシング」事業を実施しています。

## 事業の特徴

従来の業務委託と違い、「経営戦略的アウトソーシング」事業では、本院と事業者は発注者と受託者の立場でなく、事業者を病院のパートナーとしている点が特徴です。主な特徴は、次のとおりです。

- ①各種委託業務と購買業務をあわせて包括化
- ②提案型の委託（仕様書の業務を委託するだけでなく業務改善の提案を受ける）
- ③社会状況や医療の変化にも対応できるような契約期間の設定
- ④モニタリングを実施し、業務の質が低下した場合の費用の削減
- ⑤事業者から病院経営全般に寄与させる改善提案を受ける

## 事業の内容

各種委託業務の包括化と購買業務の一元化を図る「経営戦略的アウトソーシング」事業では、医療作業、滅菌、検査、清掃など、従来は個々に発注・管理を行っていた病院内の様々な委託業務を1つにまとめて、サービスプロバイダー（統括管理会社）と契約を締結し、業務の効率化を図っています。また、サービスプロバイダーからの改善提案を受け、単なる委託業務の包括化だけでなく、購買業務も含めて包括契約を締結することで、業務統合化による人員削減や業務効率化による経費削減を目指しています。本院では、このような業務の効率化とともに、サービスプロバイダーの提供するサービスや業務の質が一定水準以上に保たれているかを確認するため、モニタリング（業務の監視）を実施しています。具体的には次の3つがあります。

- 日常モニタリング：サービスプロバイダーが適切なサービスを提供しているかを確認する。主に業務部門から出される日報や月報などの報告によって行う。

○定期モニタリング：日常モニタリングを集計・統括した報告に基づいて、病院が要求水準の達成度を評価する。最終決定は、病院職員で構成する「モニタリング協議会」（年2回）で行う。

○随時モニタリング：病院が必要と認めた場合に病院自ら調査を行う。

万一、サービスプロバイダーの提供するサービスや業務が要求水準を下回っていると判断された場合には、病院は業務改善勧告を行いサービスの質の回復を図りますが、達成度の評価に当たっては、サービスプロバイダーとのパートナーシップ、責任、義務の分担、履行の状況を勘案し、業務の項目ごとに病院側と事業者が関与する度合いや貢献度による「調整値」を定め、評価に反映しています。これにより、評価する側、される側との偏った意識は薄れ、互いに責任を持って業務に当たるといった連帯感を高めることができます。

本院では、このようなモニタリングを通じて、業務の質の確保・向上を図り、「ムリ、ムダ、ムラ」のない病院経営を実現しようとしています。この際、事業者は、病院の立場に立ち病院機能の一部を担うとの考え方で臨んでいます。事業者がサービスプロバイダー機能を担うとともに医療行政の動向、病院の経営状況等に応じた業務改善提案を行うことで、病院に常に新しい発想を業務に取り込み、業務改革（BPR：Business Process Reengineering）にもつなげています。



日常モニタリングの様子

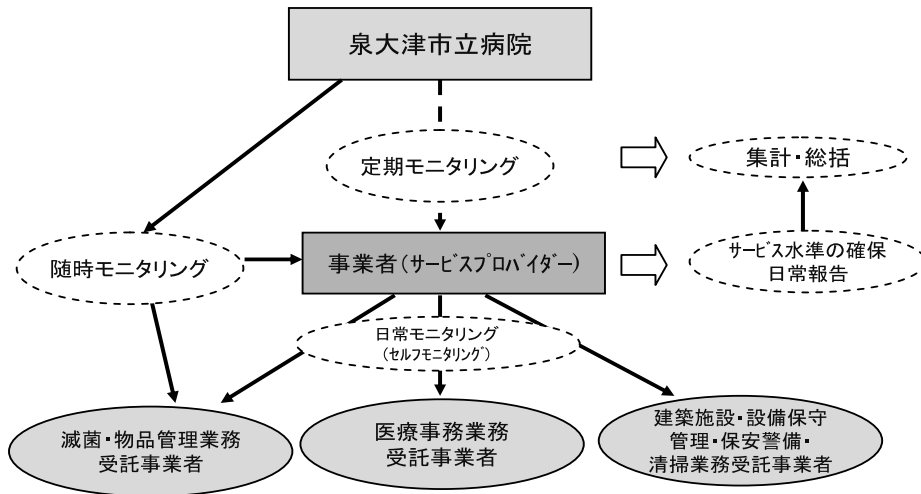


図2 モニタリングの概要

### Partnership Scale Sheet

3: 要求水準以上、品質に満足・良い、速い		2: 要求水準通り、品質は妥当、普通	
1: 要求水準以下、品質が落ちる・悪い、遅い		NA: 該当しない	

モニタリング項目	調査・評価値				関与・貢献度合	
	3	2	1	NA	病院	委託業者
A) 日常業務関連(1)に対する評価						
1 初再診受付業務		2				
2 入院患者受付業務		2				
3 書類関係業務		2				
4 時間外救急・日直業務・小児科救急業務		2				
5 医事会計業務		2				
6 外来診療科受付業務		2				
B) 日常業務関連(2)に対する評価						
1 カルテ管理業務・診療情報管理室業務		2				
2 入院業務		2				
3 外来診療報酬請求業務		2				

図3 モニタリング表の抜粋

### 業務の範囲

包括契約の対象となる委託業務は、①施設・設備保守管理業務、②保安警備業務、③滅菌業務、④清掃業務、⑤物品管理業務、⑥医療事務です。また購買業務では、①医薬品調達業務、②診療材料調達業務が対象となります。

更に、委託業務にかかる病院側からの要望、苦情等の対応窓口としてコールセンターを設置し、各業務間の情報共有化をはかり常に質の高いサービスを提供することとしています。

### 契約形態

事業者とは5年の基本契約の締結を行っていますが、業務のスリム化や外部環境の変化によって変更等が生じる恐れがあるため、単年度ごとの見直しを含めた契約形態としています。

単年度ごとの見直しについては、モニタリング結果が事業費支払いの減額対象となった場合、また追加業務による見直しが必要となった場合に行うものとしています。

### 「経営戦略的アウトソーシング」事業契約形態

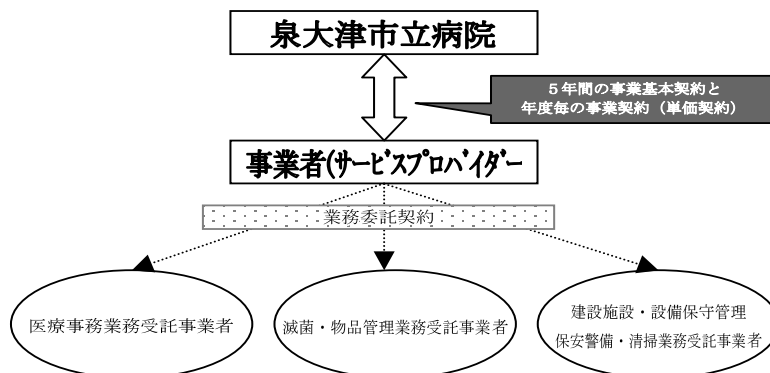


図4 契約の形態

## 事業導入効果（平成17年度決算）

事業の導入効果としては、委託業務費で16年度比0.88%減の2,503千円が削減されました。また購買業務にかかる経費では、①診療材料調達業務における価格交渉成果6,496千円、②同等安価品変更効果923千円、③新規診療材料価格抑制効果2,770千円、④医薬品調達業務における価格交渉成果949千円の計約11,138千円が削減されました。

あわせて各種委託業務の包括化を行うことにより、本来追加業務に伴い発生するはずの経費計8,530千円（内訳：①保安警備業務の時間外勤務費用210千円、②清掃業務の清掃範囲追加費用1,180千円、③医療事務の外来受付業務追加費用5,400千円、④医療事務のレセプト提出業務費用240千円、⑤医療事務による会計窓口業務費用1,500千円）の支出を抑制することができました。

なお、業務委託費の削減には反映されておりませんが、上述の外来受付業務やレセプト提出業務は、事業導入前まで病院職員が直接行っていた業務であり事業導入後に包括委託したことで、約9,360千円の人件費の削減も実現できました。

## 今後の方向性

今後の取組としては、購買業務における更なる経費削減として、①ジェネリック医薬品の導入、②診療材料調達業務における同種同効果品の価格比較による品目の入れ替え及び標準品への推奨による調達コストの削減を検討しています。

また、包括契約の対象業務の範囲を拡大し、「良質の医療を提供し信頼され安心感を与える医療を提供できる病院の環境づくり」を目指し、サービスや業務の質のさらなる維持・向上に努めたいと考えています。

自治体病院の経営は、これからますます厳しい状況が続くと思われまます。今回の「経営戦略的アウトソーシング」事業は、病院経営の改革プロセスのひとつに過ぎないと考えております。私たちはより大きな視野で様々な課題に取り組み、病院を存続させるためには、何を、どのように機能させていくべきかを考え最大限努力していきたいと考えています。

