

Ⅲ.類似病院における業務実施状況及び費用の調査

1. 調査実施の基本的な考え方

本章は、八尾市立病院におけるサービス水準を、他病院との比較により、相対的に確認することを目的として実施するものである。八尾市立病院と同規模であり、かつ類似機能を有する病院（以下、「類似病院」と言う。）を抽出し、当該病院において八尾市立病院のPFI事業範囲に相当する業務を「誰が」「何の業務を」「どのような規模・手法で」「どのくらいのコストで」実施し、「どのような効果」を得ているかを確認した。

調査にあたっては、委託範囲や実施体制以外に、業務の特性に応じて、業務量やサービスの質に大きな影響を与えるポイントを考慮して調査を実施する。また、類似病院は、PFI事業ではなく通常の業務委託として実施している点に留意し、SPCの業務統括管理に相当する業務管理が、他病院ではどのような体制で実施されているかについても調査した。

2. 調査経過

(1) 調査対象病院の抽出・選定

調査対象病院の抽出にあたり、八尾市立病院が指定した条件である「経営主体（市町村・組合立病院）」、「病床規模（350～430床）」で絞込みを行った後、さらに以下の独自条件を設定して、八尾市立病院との類似性を評価し、選定した。

類似性評価にあたっては、「大都市圏の衛星都市に位置」し、「減価償却費が収益的支出の大きな割合」を占めている八尾市立病院の状況及び「診療機能」を考慮し、施設条件（築年数、減価償却費比率等）及び収益性を左右する運営条件（マンパワー、病床利用率や平均在院日数など）を指標とした。

1) [STEP1] 候補病院の絞込み

第一段階として、下記の4つの視点で検討の候補となる病院の絞込みを行った。

ア 基本条件：経営主体及び病床規模

- 平成19年度地方公営企業年鑑（最新）に基づき、下記の2点で絞り込んだ。

- | | | |
|----|---------------------------|--------|
| A) | 全国の市町村・組合立病院 | 750 病院 |
| B) | うち病床規模 300 床以上 450 床未満の病院 | 129 病院 |

イ 選定条件①：病床構成

- 次に、病院機能で絞り込むため、総病床数に対する一般病床率が90%以上の病院を抽出した。

- | | | |
|----|-----------------------|-------|
| C) | 「B)」のうち一般病床率が90%以上の病院 | 94 病院 |
|----|-----------------------|-------|

ウ 選定条件②：病院の立地

- 八尾市が大阪市に隣接する大都市圏の衛星都市であることを考慮し、3大都市圏¹⁵内の病院を抽出した。

D) 3大都市圏内の病院 41 病院

エ 選定条件③：病床規模の更なる絞込み

- 精度を高めるため、抽出病院のうち八尾市立病院の病床数に近い総病床数 350 床以上 430 床未満の病院を抽出した。

E) 350 床以上 430 未満 23 病院¹⁶

2) [STEP2] 諸条件による類似性の整理

「STEP1. 候補病院の絞込み」で抽出した 23 病院について、以下の条件に関する類似性の比較整理を行った。

ア 施設条件

- 八尾市立病院がおよそ築 6 年であり減価償却費が収益的支出の大きな割合を占めている¹⁷ことから、次のような項目を調査した。

(各項目に記載の数字は、調査の結果、八尾市立病院と近似値にある病院の数。)

F) 築 10 年以内及び新築… 4 病院
延床面積（総平米、1 床あたり）… 1 病院
減価償却費（総額、平米あたり、1 床あたり）… 4 病院
企業債償還額… 5 病院
償却資産（1 床あたり）… 2 病院

イ 運営条件

- 運営条件については、収益性を左右する主要因子として、マンパワーと病床利用率や平均在院日数などのアクティビティをあらわす指標を調査項目とした。

G) 100 床あたり医師数…10 病院
100 床あたり看護師数…10 病院
病床利用率（一般）… 4 病院
平均在院日数… 8 病院
診療単価（入院）…11 病院
診療単価（外来）…12 病院

¹⁵ 総務省定義。東京圏（埼玉、千葉、東京、神奈川）、名古屋圏（岐阜、愛知、三重）、大阪圏（京都、大阪、兵庫、奈良）。

¹⁶ 地方公営企業年鑑では 24 病院抽出されたが、伊勢市立総合病院（三重県）は、平成 20 年度より病床数を削減しているため除外し、23 病院とした。

¹⁷ 人件費、委託費、材料費（薬品費を含む）に次いで約 15%。

[STEP2 における八尾市立病院と候補 23 病院の比較]

病院名	規模		アクティビティ					経営状況		コスト分析指標(対医業収益比率)				
	病床数 (床)	延床面積 (平米)	減価償却費 (万円)	病床利用率 (%) *1	平均在院日数 (日) *1	診療単価		医業収支 比率(%)	経常収支 比率(%)	職員給与費 比率(%)	委託費比率 (%)	材料費(合計) 比率(%) *2	左記費用合計+ 修繕費比率(%)	
						入院 (円)	外来 (円)							
八尾市立病院H20	380	103	374.2	81.6	12.3	43,855	12,023	80.2	82.3	55.7	21.1	20.6	97.4	
八尾市立病院H19	380	103	376.8	79.9	12.6	39,589	11,359	77.0	79.4	57.3	22.4	20.4	100.1	
23病院平均値	383	70.4	154.9	76.3	14.3	40,861	9,521	88.6	93.7	55.6	11.6	25.8	94.2	
医業収支比率90% 以上の病院平均値	391	66.9	171.3	82.6	14.4	42,011	10,307	95.2	98.1	50.5	10.2	26.9	88.5	
1 春日部市立病院	350	53	47.3	54.1	16.2	43,184	8,239	77.4	98.9	66.8	11.8	26.2	105.9	
2 草加市立病院	366	88	265.1	65.5	13.0	39,596	8,113	77.7	81.2	55.9	18.6	20.9	96.2	
3 船橋市立医療センター	426	70	204.5	85.8	12.8	50,152	10,484	93.3	100.4	49.6	12.5	27.8	91.3	
4 町田市民病院*3	410	135	131.7	86.0	12.8	42,103	9,524	88.4	98.8	50.9	14.1	29.2	95.1	
5 小田原市立病院	417	58	132.9	83.2	14.7	45,461	9,030	93.0	96.8	50.2	9.9	27.1	88.1	
6 茅ヶ崎市立病院	401	68	209.9	89.0	12.5	40,066	13,423	96.5	99.4	48.8	8.4	29.4	87.3	
7 厚木市立病院	356	68	100.0	69.0	14.9	37,551	9,862	82.4	94.0	64.9	17.3	22.6	107.5	
8 大和市立病院	403	65	133.2	75.3	13.8	37,949	9,491	84.4	88.9	58.6	10.4	26.4	96.7	
9 総合病院 中津川市民病院	360	72	146.0	75.7	15.3	37,672	8,211	89.4	87.4	55.2	13.7	25.0	95.2	
10 土岐市立総合病院・駄知診療所	350	68	101.3	68.6	16.5	35,391	9,533	92.0	93.5	54.6	9.9	25.9	91.3	
11 西尾市民病院	400	60	92.7	84.4	16.4	35,591	9,120	87.9	90.9	62.8	11.4	24.7	99.9	
12 蒲郡市民病院	382	72	199.0	76.2	15.3	39,067	8,268	80.1	93.2	64.6	10.9	24.6	102.1	
13 稲沢市民病院	392	48	70.3	50.4	17.5	35,241	7,780	76.6	89.1	79.1	10.2	21.4	111.5	
14 福知山市民病院	354	81	318.8	81.2	18.5	39,467	8,902	88.4	89.9	43.0	15.2	22.0	84.0	
15 岸和田市民病院	400	74	264.4	86.2	13.6	47,467	10,189	91.9	98.3	47.5	13.5	28.7	90.8	
16 池田病院	364	107	245.6	91.3	16.0	41,390	9,816	93.6	93.1	54.5	11.2	22.6	88.9	
17 枚方市民病院	419	42	66.3	57.1	11.3	39,716	7,708	98.4	102.8	57.6	9.1	18.8	85.9	
18 泉佐野病院	358	75	240.0	86.9	12.7	58,312	10,543	89.4	89.9	44.7	12.6	32.2	90.4	
19 明石市民病院	398	58	83.6	86.6	17.3	35,006	8,908	91.8	97.6	55.0	13.5	25.6	95.6	
20 伊丹病院	414	58	61.1	66.6	15.8	39,402	9,069	85.7	91.3	64.0	8.4	23.3	96.3	
21 加古川市民病院	357	63	146.6	88.7	13.8	42,502	13,705	100.7	100.7	44.6	7.4	32.0	84.9	
22 赤穂市民病院*4	380	61	258.2	89.1	15.4	42,955	10,277	100.9	98.8	42.5	6.4	30.9	80.5	
23 高砂市民病院	350	76	45.4	57.6	2.1	34,565	8,791	79.0	80.7	64.1	9.6	26.6	101.5	

*1 一般病床のみ。

*2 薬品費、その他材料費、給食材料費の合計費用の医業収益に対する比率。

*3 ただし2段階整備。H20に48床増床し、現在は458床。

*4 H20に40床増床し、現在は420床。

出典：八尾市立病院のH20データは「平成20年度地方公営企業決算状況調査」、その他のデータは「平成19年度地方公営企業年鑑」より。

3) [STEP3] 調査対象病院の決定

施設・運営の2条件の類似性について、本調査に期待する成果を加味して総合的に評価した結果、町田市民病院、草加市立病院、赤穂市民病院の3病院を選定した。

[類似病院調査に期待する成果]

<ul style="list-style-type: none"> ◆ 他病院の委託実施状況に照らした八尾市立病院におけるサービス水準の把握 ◆ 健全経営の観点から見たグッドプラクティス(参考となりうる優れた取り組み)の収集(委託管理、コスト削減等) 	
町田市民病院	<ul style="list-style-type: none"> ・減価償却費では差があるが、施設維持管理費の目安となる1床あたり面積や償却資産の類似性を考慮。 ・100床あたり医師数は八尾市立病院より少し多いが、看護師数、病床利用率及び平均在院日数、診療単価等ではおよそ近似している点を考慮。
草加市立病院	<ul style="list-style-type: none"> ・八尾市立病院と同時期に施設整備をしており、100床あたり医師・看護師数、平均在院日数、入院診療単価等の各指標だけでなく、職員給与費比率・委託費比率、医業収支比率などの類似性を考慮。 ・八尾市立病院同様、産科を初めとする医師不足を経験しており、経営上の取組みでも参考になると判断。
赤穂市民病院	<ul style="list-style-type: none"> ・1床あたり減価償却費が高めである点と、診療単価、100床あたりの医師・看護師数における類似性を考慮。また、医業収支比率が100%を超えており、今後について検討するうえで参考になりうると判断。

[選定病院の特徴]

(数字は平成19年度地方公営企業年鑑より一部加工)

		八尾市立病院	町田市民病院 ¹⁸	草加市立病院	赤穂市民病院 ¹⁹
許可病床数		380床	410床	366床	380床
延床面積		39,280㎡	55,194㎡	32,266㎡	23,205㎡
1病床当たり面積		103㎡	135㎡	88㎡	61㎡
医業収支比率		77.0%	88.4%	77.7%	100.9%
職員数 ／ 100床	医師	19.7	24.5	19.0	18.2
	看護師 (配置基準)	76.9 (10対1 ²⁰)	80.9 (10対1 ²¹)	81.9 (10対1)	77.2 (10対1)
	給食部門	2.6	0.7	1.1	6.1
	臨床検査部門	4.2	4.6	4.2	8.0
	事務部門	5.5	7.5	11.2	9.6
主要病院機能	救急体制	2次	2次	2次	2次
	小児救急医療	○	○	○	-
	周産期母子医療センター	○	○	-	-
	がん診療拠点病院等	○ (大阪府指定)	-	-	○ (国指定)
	その他	H20 7対1看護 H20 DPC導入 H21 全適 ²² 移行	H20 7対1看護 H21 全適移行 H21 DPC導入	H15 全適移行 H21 DPC準備中	H18 DPC導入

経営状況 (単位:百万円)	八尾市立病院	町田市民病院*	草加市立病院*	赤穂市民病院
病院事業収益	7,659	10,630	6,247	9,116
経常収益**	7,652	10,629	6,246	9,090
医業収益	6,954	9,045	5,701	8,768
医業外収益	698	1,584	545	322
特別利益	7	1	1	26
病院事業費用	9,650	10,851	7,700	9,222
経常費用**	9,633	10,757	7,696	9,197
医業費用	9,029	10,231	7,335	8,692
医業外費用	604	526	361	505
特別損失	17	94	4	25
医業損益**	-2,075	-1,186	-1,634	76
医業収支比率	77.0%	88.4%	77.7%	100.9%
経常損益	-1,981	-128	-1,450	-107
経常収支比率	79.4%	98.8%	81.2%	98.8%
純損益	-1,991	-221	-1,453	-106
累積剰余金又は欠損金	-8,961	509	-5,090	-2,607

* : 町田市民病院・草加市立病院については、一部病院ホームページ「中期経営計画」のデータを参照した。

** : 地方公営企業年鑑データを用いて独自に算出した。

¹⁸ 新病棟建設中であったため、実際の面積よりも広い。現在は458床で42,679㎡、1床当たり平米93㎡。以降の分析では、表中の数字ではなく458床を使用している。

¹⁹ 平成20年3月に増床し、現在は420床で26,506㎡、1床当たり平米63㎡。以降の分析では表中の数字ではなく63㎡/床を使用している。

²⁰ 平成20年より7対1看護基準を取得。現在は82.9人/100床

²¹ 平成20年より7対1看護基準を取得。現状は増員されている。

²² 地方公営企業法全部適用の意。

(2) 調査内容と方法

八尾市立病院の「個別業務」に相当する業務について、業務実施状況として、実施主体・実施内容、実施コスト及び院内の評価などの調査を実施した。調査実施にあたり、調査票への記入依頼及びヒアリングを実施したほか、仕様書等の閲覧により業務実施状況を確認した。

ヒアリングは、主に担当事務職員に実施し、書類ベースでは確認しにくい定性的事項について確認した。また、必要に応じて現場視察なども実施した。

[調査内容]		[実施方法]
業務実施状況		<ul style="list-style-type: none"> ・業務項目表へ記入依頼 ・調査票記入依頼 ・仕様書等の確認 ・訪問調査による聞き取り
【委託している場合】 <ul style="list-style-type: none"> ・概要[委託形態・委託範囲、主なサービス] ・仕様[体制(人数)・件数等] ・評価[利点・課題等の有無] ・費用 	【委託していない場合】 <ul style="list-style-type: none"> ・業務実施者 ・実施体制[人数等] ・評価[利点・課題等の有無] ・実質費用 	

(3) 相応する業務の整理とグルーピング

委託範囲や委託方法等は、病院によって異なるのが一般的である。類似病院においても八尾市立病院の個別業務に相当する業務は複数業務にまたがって委託している場合や、細かく分割されている場合が散見された。従って、最も効果的に比較分析が可能となる業務単位で捉えるため、業務を以下の5つのグループに分類した。

A	[施設系業務] 1) 設備管理業務 2) 外構施設保守管理業務 3) 警備業務 4) 環境衛生管理業務	5) 植栽管理業務 10) 医療ガスの供給設備の保守点検業務 12) 清掃業務 21) 廃棄物処理関連業務
B	[事務系業務] 13) 医療事務業務 22) 健診センター運営業務	23) 電話交換業務 24) 図書室管理業務
C	[物流・環境整備系業務] 7) 滅菌消毒業務 9) 医療機器の保守点検業務 11) 洗濯業務 14) 看護補助業務	15) SPD業務 16) 医療機器類の整備・管理業務 17) 医療機器類の更新業務
D	[専門系業務] 6) 検体検査業務 8) 食事の提供業務	18) 総合医療情報システムの運営、保守管理業務
E	[その他業務] 19) 利便施設運営管理業務 20) 一般管理業務	25) その他業務 26) SPC業務

3. 類似病院の業務実施状況

(1) 町田市民病院

1) 委託状況と方針

委託範囲は八尾市立病院とほぼ同等である。大きく異なるのは、検体検査業務とMEセンター運営、医療機器の更新業務についていずれも直営で実施している点である。また施設系業務及び医療事務業務には病院組織としても担当部署がある。

同院では、今年度より長期継続契約の締結に係る条例²³が施行されたのを機に、包括委託・長期契約（3年）を中心に見直しを進めている。包括化はSPD業務、長期契約は施設系の業務が該当する。施設系業務（設備維持管理・警備業務・清掃業務・エレベータ保守）も包括化を検討したが、範囲が広すぎたことから、実施可能な事業者が少なく断念した。

今後は、現場要望が強い看護補助業務を直営（又は派遣対応）に戻す予定であるものの、他の委託範囲は維持する方針である。また、経営改善の一環として、業務を見直して委託費削減を進める予定としている。さらに、物流に係る院内業務の整理を進めており、来年度より類似業務の包括化などを実施していく予定である。

A	施設系	<ul style="list-style-type: none"> ・施設警備 ・機械警備(東棟分) ・設備維持管理 ・放射線被曝量検査 ・病理検査室特定化学物質作業環境測定 ・清掃委託(電話交換含む) ・草刈委託 	C	物流・環境整備系	<ul style="list-style-type: none"> ・看護補助 ・リネン ・薬品物流管理 ・医療材料物品管理 ・滅菌 ・医療機器保守(各種)
		B			事務系
			E	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・利便施設関連(非委託扱い) ・各種経営支援(短期の類似業務)

※八尾市立病院の個別業務に相応する業務のみを抜粋

2) 特徴的な運用

全般	<ul style="list-style-type: none"> ・特別な技術・知識を要さない業務は、シルバー人材センターを活用するなど、業務内容や求めるレベルによって、委託だけでなく派遣・ボランティア等を使い分け、質の確保と費用の効率化を図っている。
警備	<ul style="list-style-type: none"> ・業務委託とは別に、警察官OBを1名を雇用しており、来院者のクレーム対応に奏効している。高評価であったため、さらに追加雇用を検討しているほか、警備業務受託者と連携して、警備スタッフへの技術指導を予定している。 ・特別な技術・知識を要さない敷地外駐車場の整理誘導は、シルバー人材センターを活用している。
植栽管理	<ul style="list-style-type: none"> ・病院事務職員が適宜、必要性を判断し発注している。規模が小さい場合は、事務職員有志で実施することも多く、実際に発注されている業務は、手間のかかる草刈業務のみとなっている。

²³ 「町田市長期継続契約を締結することができる契約を定める条例（平成21年4月1日施行 条例第50号）」原則として5年以内。ただし、同条例に記載のある契約（保守、委託の一部など）しか適用できない。

	<ul style="list-style-type: none"> ・屋上庭園のプランター管理はボランティアを活用しているほか、看護師が自主的にバルコニーで栽培している病棟もある。
医療事務	<ul style="list-style-type: none"> ・窓口業務を2つの企業で実施しており、会計担当の金融機関と合わせて3者が混在している。ただし、「医師事務作業補助」が認められたことにより、一部業務に重複が生じたため、当該部分を今年度10月より委託業務から外し、医師事務作業補助員として派遣対応に切り替えている。
看護補助	<ul style="list-style-type: none"> ・ICU病棟を除き、1病棟あたり1名配置しているが、直接指示ができないため現在は実施していない患者介助への看護部の要望が強いことから直営化を予定している。
SPD	<ul style="list-style-type: none"> ・包括化を機に、委託方法も工夫し、セルフモニタリングやその結果に基づく減額システムなど、いわゆる“ミニPFI”のような試みを実施している。

(2) 草加市立病院

1) 委託状況と方針

委託範囲は八尾市立病院とほぼ同等であり、類似病院の中では最も広い。大きく異なるのは、医療機器の更新業務で事務部門（経営管理課）が対応している。また施設系業務及び医療事務業務には病院組織としても担当部署がある。

同院では、平成16年7月に開院した新病院の建替えを機に、業務委託について全面的な見直しを実施した。当時の専従部署である「病院建設室」を中心に、各業務に関する院内検討委員会を設置、外部コンサルタントも活用しながら新しい民活手法を含む検討と医療現場へのヒアリングを行い、その結果を踏まえて運用や仕様を決定した。現在実施している業務のうち、運用が特徴的なSPD業務や検体検査におけるランチ・ラボ方式などは、この検討により導入された。

また、平成18年度より長期継続契約の締結に係る条例²⁴が公布・施行され、同院においても医療機器のメンテナンス契約など保守関連業務を中心に複数年契約を実施している。役務提供型業務では、検体検査・洗濯業務が該当する。

なお、経費削減に関して委託費の見直しは急務としており、改革プランでもその旨明記している。

A	施設系	<ul style="list-style-type: none"> ・駐車場関連(誘導・案内)業務委託 ・警備業務委託 ・建築設備保守 ・非常通報装置保守 ・個人放射線被曝量測定 ・電離放射線測定 ・放射線作業環境 ・植栽管理業務 ・高木剪定業務 ・建物維持管理(電話交換含む)
		<ul style="list-style-type: none"> ・医事
B	事務系	

C	物流・環境整備系	<ul style="list-style-type: none"> ・洗濯・リネン管理 ・物流管理 ・医療機器保守(各種)
		<ul style="list-style-type: none"> [賃貸借扱い] ・褥瘡マット ・新生児寝具類 ・白衣等借り上げ ・寝具等 ・防災カーテン
D	専門系	<ul style="list-style-type: none"> ・検体検査 ・入院患者給食業務 ・病院情報システム保守管理業務委託 ・他変更契約
E	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・利便施設関連(非委託扱い) ・各種経営支援(短期の類似業務)

※八尾市立病院の個別業務に相応する業務のみを抜粋

²⁴ 「草加市長期継続契約を締結することができる契約を定める条例（平成18年3月24日施行 条例第8号）」原則として3～5年以内。対象は、①物品借り入れのうち、商慣習上複数年にわたる契約が一般的なもの、②役務提供契約のうち、毎年4月1日から役務の提供を受ける必要があるもの。

2) 特徴的な運用

委託管理	<ul style="list-style-type: none"> ・隔月で病院と受託者の「合同会議」を設け、問題点の指摘・改善と共通認識の醸成を図っている（看護部主催）。会議には、SPD、清掃（電話交換含む）、警備、医療事務の各業務の担当者が出席している。
検体検査	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランチ・ラボ方式を採用しているが、ラボ職員は、外来診察のある平日日勤帯及び第1・第3土曜日の午前中のみに対応となっている。その間、病院の検査科職員は生理機能検査に対応し、外来診察のない夜間・早朝・閉院日の検体検査を当直制で実施している。
看護補助	<ul style="list-style-type: none"> ・同院では看護助手と呼称。直営のパート職員で、病棟特性に応じて各病棟に1～3名と手厚い配置である。業務内容は、八尾市立病院の業務区分表と同様だが、患者の生活介助まで実施している。
SPD	<ul style="list-style-type: none"> ・同院のSPD業務は、非常に広範囲となっており一般的なSPD業務のほか、滅菌消毒業務、リネン管理及びベッドメイク、MEセンターを含んでいる。 ・当該業務の受託事業者は、改善活動の社内コンテストを毎年実施しており、当該事業者内で競わせることで各受託先に配置している職員のモチベーション向上を図っている。草加市立病院のSPDチームは、整理整頓などの工夫が評価され、複数回受賞している。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・総合案内や再来受付機等の操作説明にボランティアを活用しているほか、入院患者向けの書架整理などもボランティアが実施している。 ・各病棟に薬剤師が1名常駐しており、内服薬管理や検薬、抗がん剤の患者説明などを実施している。 ・DPC導入を視野に入れ、実務経験者又は関連資格保有者の正規採用を実施している。

(3) 赤穂市民病院

1) 委託状況と方針

同病院は八尾市立病院を含む比較対象の4病院の中で委託範囲が最も小さい。地域柄、多数の企業確保が困難なため、競争環境が成立しにくいことが背景にある。

病院が強い主導権を持ち、主体的に実施していくべきとの方針であるため、業務委託については、基本的に「業務の確実な遂行」以上のことは求めている。

A	施設系	<ul style="list-style-type: none"> ・警備・駐車場管理業務 ・設備運転管理 ・設備修繕補助 ・植栽管理業務 ・構内清掃 ・環境管理 ・個別設備保守(各種)
B	事務系	<ul style="list-style-type: none"> ・医療事務 ・当直事務代行 ・収納事務取扱

C	物流・環境整備系	<ul style="list-style-type: none"> ・リネン ・物品管理 ・滅菌サプライ ・医療機器保守(各種)
D	専門系	<ul style="list-style-type: none"> ・検体検査(院外外注分) ・財務管理システム保守 ・人事給与システム保守 ・医療情報システムオペレータ業務
E	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・利便施設関連(非委託扱い) ・各種経営支援(短期の類似業務)

※八尾市立病院の個別業務に相応する業務のみを抜粋

2) 特徴的な運用

全般	・業務内容やレベルに応じてボランティア、シルバー人材センターを多用している。
外構施設保守管理	・シルバー人材センターを活用した構内清掃業務に含まれており、業務内容は落ち葉やごみ拾いなど限定的である。八尾市立病院の同業務に含まれるアスファルトなどの補修は、必要が生じた場合のみ都度発注している。
警備	・夜間休日など時間外のみ配置している。
その他	・再来受付機等の操作説明にボランティアを活用しているほか、入院患者の昼食介助や車椅子の介助などもボランティアが実施している。

4. 類似病院との比較分析

(1) 比較分析の考え方

1) [STEP1] 業務範囲の比較

八尾市立病院における個別業務と、各類似病院の業務実施状況を対応させると以下のような表になる。

1 契約あたりの業務範囲は、病院の委託方針や方法によって異なることから、それぞれ八尾市立病院の業務範囲とおおむね一致するよう分類した。たとえば、町田市民病院の「設備管理業務」に該当する業務は、八尾市立病院における「医療ガスの供給設備の保守点検業務」や「環境衛生管理業務」の一部を含めて1 契約となっており、包括化を進める同院の傾向が表れている。反対に、同じ「設備管理業務」でも、赤穂市民病院の該当委託契約は、9 契約であり、分割発注型であることを示している。

なお、本章ではこれ以降、八尾市立病院及び類似病院について、それぞれ「八尾」「町田」「草加」「赤穂」の市町村名のみで簡略化して呼称する。

[類似病院業務実施状況と八尾における個別業務との関係]

	八尾	町田	草加	赤穂
A (施設系)	3) 警備業務	2契約	2契約	1契約
	5) 植栽管理業務	都度発注+ボランティア	1契約	1契約
	1) 設備管理業務	1契約 ※外構施設保守管理は、該当業務なし	2契約	9契約
	10) 医療ガスの供給設備の保守点検業務			
	2) 外構施設保守管理業務	3契約	3契約	2契約 (院外への廃棄物運搬・処理契約は含まない)
	4) 環境衛生管理業務			
	12) 清掃業務	1契約 (院外への廃棄物運搬・処理契約は含まない)	1契約 (院外への廃棄物運搬・処理契約は含まない)	3契約
	21) 廃棄物処理関連業務			
B (事務系)	23) 電話交換業務	3契約	1契約	3契約
	13) 医療事務業務	-	(直営)	-
	22) 健診センター運営業務	(直営)	(常駐なし)	(直営)
	24) 図書室管理業務	1契約	(直営:看護助手)	(直営:看護助手)
C (物流・環境整備系)	14) 看護補助業務	1契約	1契約	1契約
	11) 洗濯業務	1契約	1契約 ²⁵	1契約
	15) SPD業務	1契約	1契約	1契約
	7) 滅菌消毒業務	1契約	1契約	1契約
	9) 医療機器の保守点検業務	(直営) ²⁵	(直営)	(直営) ²⁵
	16) 医療機器類の整備・管理業務	(直営)	(直営)	(直営)
	17) 医療機器類の更新業務	(直営)	(直営)	(直営)

²⁵ 別途、医療機器別にメーカー等との保守契約が複数あり

	八尾	町田	草加	赤穂
系D (専門)	6) 検体検査業務	(外注のみ)	1契約	(外注のみ)
	8) 食事の提供業務	1契約	1契約	(直営)
	18) 総合医療情報システムの運営、保守管理業務	3契約～	1契約	1契約
他E (その他)	19) 利便施設運営管理業務	(非委託扱い)	(一部除き委託扱い)	(非委託扱い)
	20) 一般管理業務	(単発)	(単発)	(単発)
	25) その他業務	(直営)	(直営)	(直営)

2) [STEP2] 実施コストの比較

本項で比較分析の必要な個別業務にかかわる費用は、必ずしも委託費だけでなく当該業務に係る病院の人件費、材料費、修繕費、賃料なども含めた広い範囲となる。よって、ここでは総称して「実施コスト」とする。

実施コストは、前段でのグルーピング結果に基づき、それぞれ該当する業務の委託費をグループ単位で合算したうえで、比較のために必要な費用項目（人件費、諸経費など）を業務ごとに追加し、比較分析を行った。

分析用に追加した費用のうち、病院の正職員や臨時職員、派遣職員など委託以外の職員人件費については、「直営人件費」として地方公営企業年鑑など統計資料を用いて人件費を別途算出した。ほかの費用についても同様に平成19年度地方公営企業年鑑の数値を基本として、必要な場合には他の統計も使用することとした。

比較分析の結果、更なる精査が必要と判断した業務については、追加精査を実施した。

[表の基本的な見方]

- ・ 下表は、以降の比較分析で実施コストの比較結果を表わすために使用しているものである。
- ・ 表中の数字は、八尾の実施コストを100%とした場合に、各類似病院の実施コストが差し引き何パーセントとなるかを10%単位（10%未満を四捨五入）で示している。[例：比較結果が八尾100%に対し町田110%、草加80%の場合、町田は「+10%」、草加は「▲20%」と記載する]
- ・ 項目のうち「㎡あたり」は、1平米あたりのコスト、「100床あたり」は100床あたりのコストを指す。

	町田		草加		赤穂	
	総額	XXあたり	総額	XXあたり	総額	XXあたり
総計 (①+②+③)	+0%	+0%	+0%	+0%	▲0%	▲0%
①業務計	+0%	+0%	▲0%	+0%	▲0%	▲0%
②直営人件費	(八尾に該当職員がいないため比率を算出せず)					
③修繕費	(八尾は①に含むため比率を算出せず)					

[直営人件費の考え方]

病院職員	平成19年度地方公営企業年鑑の職種別給与のうち、医師及び看護師を除く給与合計の平均値。ただし、医療機器の保守点検/整備・管理業務及び検体検査業務については、「医療技術員」の給与合計を使用。
臨時職員・派遣社員	平成19年賃金構造基本統計調査又は病院賃金実態資料に基づき、該当職種の単価を適用。

3) [STEP3] 調査結果の比較・分析

分析にあたっては、業務内容・方法、実施コストそれぞれにおいて何らかの差異が見られる場合に、その違いがなぜ生じるのか、調査結果から合理的な説明が可能であるかどうかを特に重視した。ここで合理的な理由が見つからない場合には、何らかの当該業務の問題点または“グッドプラクティス”が隠れており、サービス水準の適正性を表すポイントになるという考えに基づいて考察した。

ただし、この分析は、あくまでも抽出した特定の3病院それぞれと相対的に比較して得られる評価である。

(2) 業務別の比較

1) グループA：施設系業務

①委託範囲（業務の実施者及び実施体制）

- グループAの業務実施状況は、全病院がほぼ同様の業務を民間事業者へ委託している。八尾との大きな違いは、次の通りである。
 - ①類似病院には、すべて技術系の病院職員が1～2名在職している。（八尾ではゼロ）
 - ②赤穂を除く2病院には、清掃業務に電話交換業務が含まれている。
（八尾ではその他業務に含まれ、実質的には医療事務業務として実施されている）
 - ③八尾には大規模修繕を除く修理修繕費用が含まれている²⁶が、類似病院には含まれない。

八尾における業務範囲		町田	草加	赤穂
警備業務	(1) 警備	○	○	○
	(2) 駐車場管理	○	○	○
	(3) 緊急事態への対応	○	○	○
	(4) 記録・報告	○	○	○
設備管理業務	(1) 業務計画策定	○	○	直営
	(2) 運転監視業務	○	○	○
	(3) 建築物保守	○	○	直営
	(4) 修繕・更新等（大規模修繕を除く）	都度	都度	都度
	(5) 設備保守管理	○	○	◎
	(6) 備品等保守管理業務	直営	○	直営
	(7) その他管理業務	◎	◎	◎
備の保守点検業務 医療ガスの供給設備	(1) 日常点検・定期点検	○	○	○
	(2) 設備の試験・検査	○	○	○
	(3) 業務管理	○	○	直営
	(4) 研修など	○	○	直営
	(5) 管理業務	○	○	直営
	(6) 医療ガス安全管理委員会	○	直営	直営
業務植栽管理	(1) 計画の策定	都度	○	該当なし
	(2) 点検及び保守	都度	○	該当なし
	(3) 手入れ	都度	○	○
	(4) 植え替え	都度	○	○

²⁶ ただし現在の八尾市立病院の経営状況に鑑み、平成20年度よりサービス対価のうち一部の修繕コストを「出来高」による支払い方式に変更している。

八尾における業務範囲		町田	草加	赤穂
守外 管構 理施 業設 務保	(1) 業務計画策定	該当なし	○	該当なし
	(2) 施設保守管理業務	該当なし	○	該当なし
	(3) 修繕・更新等	該当なし	都度	都度
	(4) その他	該当なし	○	該当なし
環境 衛生 管理 環境 測定 業務	(1) RI 作業環境測定	○	○	直営
	(2) RI 空間バランス測定	○	○	○
	(3) 放射線量測定	○	○	直営
	(4) 電磁波シールド測定	○	○	該当なし
	(5) 温室度測定	○	○	該当なし
	(6) 空間差圧測定	○	○	該当なし
	(7) 風量測定	○	○	○
	(8) 浮遊粒子数測定	○	○	○
	(9) 浮遊細菌測定	○	○	○
	(10) 表面付着菌測定黄色ブドウ球菌	該当なし	該当なし	○
	(11) 表面付着菌測定表皮ブドウ球菌	該当なし	該当なし	該当なし
	(12) 表面付着菌測定緑膿菌	該当なし	該当なし	○
	(13) 表面付着菌測定カンジタ・アルビカンス	該当なし	該当なし	該当なし
	(14) 表面付着菌測定アスペルギス・ファニガツス	該当なし	該当なし	該当なし
	(15) 空気環境測定	該当なし	該当なし	○
	(16) 照度測定	該当なし	該当なし	該当なし
	(17) 騒音測定	該当なし	該当なし	該当なし
清掃 業務	(1) 建物内部清掃	○	○	○
	(2) 敷地内清掃	○	○	○
	(3) 特別清掃	○	○	○
	(4) 消耗品管理	○	○	○
	(5) ネズミ駆除・防除	○	○	○
	(6) 害虫駆除・防除	○	○	○
	(7) 廃棄物の回収・整理保管	○	○	○

※表の見方:

- ・「○」は委託、「◎」は委託・病院の双方が実施、「直営」は病院実施。「ボラ」はボランティアが実施。「都度」は不定期発注の委託。「該当なし」は、該当業務がない。
- ・委託で実施している業務(○又は◎)のうち、通年または定期継続的に実施している委託業務には、委託範囲の違いを見やすくするために便宜的に網掛けをしている。

- ・ グループAのうち常駐ポストがある業務の配置人数を比較すると、特に警備業務において八尾の常駐者が少ない点が特徴となっている。八尾の場合は、防災センター（表中の守衛室に含む）と中央監視室が同室であり、防災センター業務を設備管理業務と連携して実施していることから、常駐者が少ないものと想定される。
- ・ また、守衛室の平日における町田の常駐者数と、駐車場整理・誘導における草加の常駐者数が大きく異なるのは、時間帯を細かく区切って常駐ポストを設定し、外来患者の集中する午前中などは手厚く配置しているためである。

業務名	場所		常駐者	八尾	町田	草加	赤穂
・警備業務	守衛室	平日	委託職員	1人	3~6人	2人	
		夜間・休日		2~3人	4人	1人	2人
	巡回			1人		2人	
	駐車場整理・誘導			1人	6人	2~5人	3人
・設備管理業務 ・外構施設保守管理業務 ・医療ガスの供給設備の保守管理業務	事務局		病院職員 嘱託等		1人	1人	2人
	中央監視	平日		病院職員 委託			
		夜間・休日	委託	4~5人	3人	5~6人	3人
				3人	2人	2人	2人

②実施コスト（委託費または委託費に相当するコスト）

- 下表は、グループAの実施コストを概算したものである。八尾と類似病院の実施コストに含まれる費用構成の違いとして、八尾には修理修繕費用が含まれている点、類似病院は施設管理の病院職員を擁する点を考慮し、それぞれに直営人件費（八尾はゼロ）と修繕費を合算して比較した。
- 結果、平米あたりの実施コスト比で、赤穂は同等、ほか2病院は八尾より3割程度高い結果となった。下表「①業務計」において、赤穂を除く2病院とは大きな差が見られなかったが、修繕費の多寡が影響した。

[グループAの八尾に対する業務コスト差]

	町田		草加		赤穂	
	総額	㎡あたり	総額	㎡あたり	総額	㎡あたり
総計(①+②+③)	+40%	+30%	±0%	+30%	▲30%	±0%
①業務計	+10%	±0%	▲10%	±0%	▲60%	▲40%
設備管理業務 外構施設保守管理業務 環境衛生管理業務 医療ガスの供給設備の保守点検業務	▲10%	▲20%	▲30%	▲20%	▲80%	▲70%
清掃業務 廃棄物処理関連業務	+90%	+70%	+20%	+50%	+20%	+70%
警備業務	▲10%	▲20%	+20%	+40%	▲60%	▲40%
植栽管理業務	▲80%	▲80%	+140%	+190%	±0%	+40%
②直営人件費	(八尾に該当職員がいないため比率を算出せず)					
③修繕費	(八尾は①に含むため比率を算出せず)					

- 業務別の数値で差の大きい業務について考察すると、町田、草加の清掃業務については、電話交換業務を含んでいることが影響していると考えられる。また草加の警備業務は、敷地外駐車場の整理・誘導にコストがかかっており、これを差し引いた金額では、コスト上はほぼ同等である。赤穂の警備が安価な理由については、業務時間を休日・夜間の窓口常駐のみとしているためである。
- 植栽管理業務について、平米あたりで比較して八尾を8割程度下回っている町田では、通年委託ではなく作業を必要最低限に絞ったうえで都度発注していた。逆に3倍近い草加では、八尾の仕様にはないプランター管理が含まれており、これが大差を付けていると想定される。

③特記事項

(7)外構施設保守管理業務

[過剰仕様の可能性]

- 外構施設保守管理業務については、類似病院のうち町田では該当業務がなく、草加では日常巡視の一環として設備管理業務に該当する業務に包括、赤穂ではシルバー人材センターに委託している清掃業務の一貫として実施していた。また、いずれも補修等は必要に応じて都度発注していた。

(イ)環境衛生管理業務

[過剰仕様の可能性]

- ・ 環境衛生管理業務については、町田、草加、赤穂のいずれも一部項目については実施して
いなかった。

(ウ)その他

[グッドプラクティス]

- ・ 類似病院のうち町田では、植栽プランター管理や駐車場の整理・誘導など、高度な技術・
知識を要さない業務にボランティアやシルバー人材センターを活用している。ヒアリング
では、接遇面等で多少の不都合もあるが、大きな支障は生じていないとのことであった。
また、赤穂でも外構施設保守に相当する屋外清掃は、特別な技術・知識を要さないとして
シルバー人材センターを活用していた。

2) グループB：事務系業務

①委託範囲（業務の実施者）

- ・ グループBのうち、電話交換と医療事務については、全病院の委託範囲はほぼ同じであっ
たが、病院によって窓口の数や外来患者数が異なることから人員配置には違いがある。（電
話交換は前項に記載のとおり、町田と草加ではグループAである清掃業務に含まれる）八
尾との大きな違いは次のとおりである。
 - ①類似病院では医事課を擁している（八尾ではPFI導入を機に廃止）。
 - ② ①における医事課の業務は、病院により異なるが、たとえば町田では、医事業務全
般の管理監督のほか、未収金管理と地域連携事務を担当し、赤穂では支払い窓口業務
を担当している。
 - ③診療情報管理については、3病院とも業務委託とは別に直営の診療情報管理士を配置
している。
- ・ 健診センター運營業務については、町田と赤穂では健診を一般外来で実施しているため該
当する業務がなく、草加では直営職員で対応していた。
- ・ 図書室管理業務についてはいずれも委託していない。職員用については、町田では司書の
資格を有する嘱託職員が常駐しているが、赤穂では週に1回のボランティアが対応してい
る。草加は職員を配置せずオープンで運用している。患者用については3病院ともに専用
図書室がなく、各病棟に図書コーナーを設けている。町田では臨時職員が、草加ではボラ
ンティアが書架の整理を実施している。

八尾における業務範囲		町田	草加	赤穂
換 業 務 事 務 業 務 ／ 電 話 交	(1) 総合案内業務	○	直営+ボラ ²⁷	直営+ボラ
	(2) その他窓口業務（患者受付等）	○	○	○
	(3) 地域医療連携室業務	直営	○	直営
	(4) 会計業務	○	○	◎
	(5) 診療報酬請求等業務	○	○	○
	(6) 諸法の請求	○	○	○
	(7) 小児特定疾患等患者管理	○	○	○

²⁷ 看護師が常駐し、そのサポーターとして総合案内及び機器操作案内を実施するボランティアが配置されている。

八尾における業務範囲		町田	草加	赤穂
	(8) 医業収益の調定等	○	○	○
	(9) 各関係機関連絡業務	○	○	○
	(10) 各種証明書発行支援業務	○	○	○
	(11) 未収金管理	◎	○	○
	(12) 診療情報管理	◎	◎	◎
	(13) 各診療部門事務業務	○	○	○
	(14) 病棟部門事務業務	○	○	○
	(15) 電話交換	○	○	◎
健診センター ー 運営業務	(1) 予約業務	外来で実施	直営	外来で実施
	(2) 健診業務		直営	
	(3) 結果表作成・送付業務		○	
	(4) 片付け・準備業務		直営	
	(5) 見積り業務		直営	
	(6) 契約業務		直営	
	(7) 料金請求業務		○	
	(8) 物品管理・薬剤管理		直営	
運図書室 業務	(1) 医療従事者用図書室運営業務	直営	該当なし	ボラ
	(2) 一般用図書室運営業務	直営 (書架整理)	ボラ (書架整理)	該当なし
	(3) その他(図書購入計画、委員会等)	直営	直営	直営

※表の見方:

- ・「○」は委託、「◎」は委託・病院の双方が実施、「直営」は病院実施。「ボラ」はボランティアが実施。「都度」は不定期発注の委託。「該当なし」は、該当業務がない。
- ・委託で実施している業務(○又は◎)のうち、通年または定期継続的に実施している委託業務には、委託範囲の違いを見やすくするために便宜的に網掛けをしている。

		八尾	町田	草加	赤穂
		H20	H19	H20	H19
外来運用	外来受付時間	8:45-14:30	8:00-11:30	8:00-11:00	8:20-11:30
		8:45-11:30 (予約なし初・再)		8:00-10:30 (予約なし初・再)	
患者数等	入院患者数/日	310人	352人	240人	335人
	外来患者数/日	717人	1,289人	843人	1,224人
	病床利用率	81.6%	86.0%	72.6%	89.1%
窓口数	総合案内	2	1	1	1
	初診・再診受付	2	5	8	2
	入退院受付	1	1	3	
	ブロック(各科)受付	4	18	25	4
	会計・計算	2	3	7	3
	支払い			8	
	救急外来(時間外窓口)	2	2	3	0
	中央採血(採尿受付)	1	1	1	1
	生理検査	1	1	0	1
	画像診断(放射線、核医学室)	2	1	4	0
	内視鏡センター	1	1	1	0
	健診センター	1	0	1	0
病棟	10	9	8	7	

※窓口数が「ゼロ」の欄については、窓口を置いていないか、他の窓口(ブロック受付等)が受付を兼務している。

②実施コスト（委託費または委託費に相当するコスト）

- 下表は、グループBの実施コストを概算したものである²⁸。八尾と類似病院の実施コストに含まれる費用構成の違いとして、類似病院は医事職員を擁する点を考慮し、それぞれに直営人件費（八尾はゼロ）を合算して比較した。なお、町田と草加の電話交換業務はグループAの清掃業務に内包されるため、含まない。
- その結果、100床あたりのコスト比で、八尾が3病院を大きく下回った。また、各病院の医業収益（平成19年度）に占める実施コストの比率においても、八尾は最も低かった。

[グループBの業務コスト比較（八尾を100%とした場合の類似病院の業務コスト比率の差）]

	町田		草加		赤穂	
	総額	100床あたり	総額	100床あたり	総額	100床あたり
総計（①+②）	+100%	+60%	+30%	+40%	+30%	+20%
①業務計	+100%	+60%	+30%	+40%	+30%	+20%
医療事務業務	+120%	+80%	+50%	+50%	+50%	+40%
健診センター運營業務 電話交換業務 図書室等管理業務	（左記業務に特化した業務がないため比率を算出せず）		（左記業務に特化した業務がないため比率を算出せず）		（左記業務に特化した業務がないため比率を算出せず）	
②直営人件費	（八尾に該当職員がいないため比率を算出せず）					
（参考）「医療事務業務」実施コスト対医業収益比率の差	+1.33%		+1.53%		+0.39%	

③特記事項

- 八尾のヒアリングで不満が多かった受付窓口業務について、草加では、総合案内及び機器操作案内をボランティアが実施しており、高評価を得ていた。当該ボランティアは、平成16年7月の新病院開院以来、看護部の所管にて実施している。平成19年度までは、市内のNPO法人に、コーディネーター業務を有償委託していたが、平成20年度より非常勤のコーディネーター要員2名を雇用している。今年度のボランティア会員は、66名である。同病院が今年2月に会員を対象として実施したアンケートでは、参加動機として「自分の勉強になる」「人（社会）の役に立ちたい」といった声が寄せられている。ボランティアを活用し、奉仕意欲の高い人材を患者サービスにうまく活かした一例と言える。
- 医事課業務に関連し、町田では医事課機能の強化を目的に専門企業へのコンサルティング業務を発注している。ヒアリングによると、委託化してからの時間の経過とともに、医事に係る知識や技術的継承がされにくくなる一方、DPC導入など次々と新しい医療環境の変化へ適応する必要性が生じており、医事が病院の収入を扱う重要部門であるだけに危機感を強めたためとしている。同院では、DPC導入においても専門コンサルティング企業へ導入支援を委託している。同様な取組みとして、草加においても専門技術・知識を持つ正職員採用などを実施している。

²⁸ ①は各類似病院において、八尾の事業範囲とおおむね合致する委託業務の委託費を合算した。②は、直営等委託以外の職員が実施する場合に算出した。

3) グループC：物流・環境整備系業務

①委託範囲（業務の実施者）

・ グループCは、看護補助業務とMEセンター運営など医療機器関連の業務を除く、SPD業務や滅菌業務において、全病院がほぼ同様の業務を民間事業者へ委託している。八尾との大きな違いは次のとおりである。

① 類似病院のうち2病院では、看護補助業務を直営で実施している。業務範囲は八尾と類似しているが、直接指示が可能なこともあり患者の生活介助を含んでいる。

② 医療機器関連の業務については、いずれの病院もMEセンターを設置しているが、管理対象は八尾のようなすべての医療機器ではなく、原則として中央管理対象機器に限定している。また、高額機器の購入検討に際して開催される医療機器整備委員会（名称は各病院により異なる）には受託事業者は参加しておらず、病院によっては病院の臨床工学技士も参加していない。

八尾における業務範囲		町田	草加	赤穂	
看護補助業務	(1) 患者の身の回りのための準備・後始末	介助	直営	直営	直営
		環境整備	○	直営	直営
	(2) ベッドサイドでの治療・処置などの準備・後始末	ベッドサイド	直営	直営	直営
		バックヤード	○	直営	直営
	(3) 患者の移動のための準備・後始末	直営	直営	直営	
	(4) 手術のための準備・後始末	直営	直営	直営	
(5) 報告・連絡	○	直営	直営		
(6) 物品管理	○	○	◎ SPD	○ SPD	
洗濯業務	(1) 院内洗濯	○	○	○	
	(2) 院内リネン管理	○ 看護補助	○ SPD	○	
	(3) 職員用寝具	○ シルバー	○ 清掃	○	
	(4) 購入・修理など	都度	○	都度	
	(5) カーテン管理	都度	○	○	
	(6) マットレスなどの管理	該当なし	○	該当なし	
	(7) ベッドメイキング業務	○ 看護補助	○ SPD	○	
SPD業務	(1) 購入業務(診療材料、薬剤、消耗品等)	◎	◎	◎	
	(2) 在庫管理(中央)	薬剤	○	◎	直営
		診療材料	○	○	○
	(3) 在庫管理(部署)	薬剤	○	◎	直営
		診療材料	○	○	○
(4) 院内搬送業務	○	○	○ 一部		
(5) 物流部会	直営	直営	直営		
滅菌消毒業務	(1) 材料請求	直営	直営	直営	
	(2) 受付	○	○	○	
	(3) 洗浄	○	○	○	
	(4) 滅菌	○	○	○	
	(5) 払出・供給	○	○	○	
	(6) 滅菌物管理(保管管理・在庫管理)	○	○	○	
	(7) 洗浄装置・滅菌装置等の管理	個別	○	○	
	(8) クベース消毒	該当なし	○	○	

八尾における業務範囲		町田	草加	赤穂
医療機器保守点検／整備・管理業務（保守及びMEセンタール）	(1) 医療機器類選定・購入	直営	直営	直営
	(2) 医療機器類の設置	直営	直営	直営
	(3) 医療機器類の廃棄	直営	直営	直営
	(4) 管理（中央）	直営	○	直営
	(5) 管理（部署）	直営	直営	直営
	(6) 修理	都度	都度	直営
	(7) 医療機器保守管理業務	個別	個別	直営
	(8) 医療機器情報提供	直営	直営	直営
	(9) 渉外情報管理	直営	○	直営
	(10) 医療機器の更新	直営	直営	直営

※表の見方:

- ・「○」は委託、「◎」は委託・病院の双方が実施、「直営」は病院実施。「都度」は不定期発注の委託。「該当なし」は、該当業務がない。
- ・「個別」は、当該機器単体など単独で委託している場合に付記している。「看護補助」「シルバー」「SPD」は、それぞれ当該業務以外で実施している場合の実施業務名を指している。
- ・委託で実施している業務（○又は◎）のうち、通年または定期継続的に実施している委託業務には、委託範囲の違いを見やすくするために便宜的に網掛けをしている。

②実施コスト（委託費または委託費に相当するコスト）

- ・ グループCの実施コストは、診療材料費・薬品費との合計額で、草加を除く2病院が八尾を大きく上回る結果となった。ただし、診療材料費・薬品費を含めない業務のみの実施コストでは、逆に3病院すべてが八尾を下回っている。
- ・ 業務別に確認したところ、看護補助業務については後述のとおりであるが、残る業務については、次のような可能性が指摘できるものの、合理的な根拠に基づくコストであるかどうかを評価するには、情報が不十分である。
 - ① 八尾では、設備機器や什器備品（初期投資コスト）や修理修繕費など、通常の業務委託では含まれない費用が含まれている。
 - ② 八尾では、診療材料や薬剤の購入をSPD業務と一体的に実施していることから、購買実務に必要な人的コストが含まれている。
 - ③ 類似病院では、委託費ではなく賃借料として扱われている。（医療機器、洗濯など）

	町田		草加		赤穂	
	総額	100床あたり	総額	100床あたり	総額	100床あたり
グループC＋診療材料費・薬品費	+50%	+30%	▲20%	▲10%	+50%	+40%
薬品費	+70%	+40%	▲20%	▲20%	+70%	+60%
診療材料費	+100%	+70%	▲10%	±0%	+100%	+80%
グループC計	▲30%	▲50%	▲20%	▲10%	▲50%	▲50%
看護補助業務	▲40%	▲50%	+10%	+10%	▲50%	▲60%
物流関連 (看護補助を除くグループC業務合計)	▲30%	▲40%	▲20%	▲20%	▲50%	▲50%
滅菌消毒業務	▲10%	▲30%	▲20%	▲20%	▲60%	▲70%
SPD業務	▲40%	▲50%	▲20%	▲20%	▲70%	▲70%
洗濯業務	▲80%	▲80%	+10%	+20%	▲50%	▲60%
医療機器保守点検/整備・管理業務	▲30%	▲40%	▲30%	▲30%	▲40%	▲40%

[業務別の実施コスト比較：看護補助業務]

	町田		草加		赤穂	
	総額	100床あたり	総額	100床あたり	総額	100床あたり
看護補助業務 (①+②)	▲40%	▲50%	+10%	+10%	▲50%	▲60%
①看護補助業務 (委託費)	▲40%	▲50%	(該当費用がないため比率を算出せず)		(該当費用がないため比率を算出せず)	
②直営人件費	(八尾に該当職員がいないため比率を算出せず)					

[業務別の実施コスト比較：医療機器関連 (保守及びMEセンター)]

	町田		草加		赤穂	
	総額	100床あたり	総額	100床あたり	総額	100床あたり
医療機器関連 (①+②)	▲30%	▲40%	▲30%	▲30%	▲40%	▲40%
①医療機器保守点検/整備・管理業務	▲40%	▲50%	▲30%	▲30%	▲50%	▲60%
②直営人件費	+470%	+370%	+100%	+110%	+510%	+450%

[業務別の実施コスト比較：SPD関連]

	町田		草加		赤穂	
	総額	100床あたり	総額	100床あたり	総額	100床あたり
SPD関連+薬品費・診療材料費	+80%	+50%	▲10%	▲10%	+80%	+60%
SPD業務	▲40%	▲50%	+70%	+80%	▲70%	▲70%
薬品費	+70%	+40%	▲20%	▲20%	+70%	+60%
診療材料費	+100%	+70%	▲10%	±0%	+100%	+80%
滅菌消毒業務	▲10%	▲30%	(SPD業務に含まれるため比率を算出せず)		▲60%	▲70%

③特記事項

[コストと質のバランス]

- 看護補助業務については、実施コストにおいても差が見られたが、人材配置でも課題がある。類似病院の中で唯一、業務委託にて実施している町田の場合、365日体制で配置人数も八尾とはほぼ同等であるが、土日祝日に2病棟につき1人の体制となる八尾とは異なり、365日同じ実施体制で業務を実施し、実施コストは八尾の5割余りである。
- また、ICU系病棟については、八尾では週1回1時間の業務を提供しているが、町田では滅菌消毒業務として毎日実施している。この点を考慮しても、町田の実施コストは八尾の6割程度となっている。

		八尾	町田	草加	赤穂
		SPC実施企業	委託職員	臨時職員	病院職員
配置人数	一般病棟	8人 (土日祝は4)	10人	8人	12人
	ICU系病棟	0人 (1時間/週の作業あり)	0人 (滅菌消毒業務にて実施)	0人	0人
	外来	0人 (シーツ交換あり)	0人	17人	1人
配置日		365日	365日	開院日 (平日・第1・3土)	平日・土曜

		八尾	町田	草加	赤穂
		SPC実施企業	委託職員	臨時職員	病院職員
配置時間帯	平日	7:30-17:15 (9h45)	7:00-15:45 (8h45) ²⁹	8:30-17:00 (8h30)	6:55-15:40 (8h45)
	土曜日	8:45-17:15 (8h30)	7:00-15:45 (8h45) ²⁹	8:30-12:15 (3h45)	6:55-13:40 (6h45)
	日曜・祝日	8:45-17:15 (8h30)	7:00-15:45 (8h45)	未実施	未実施

4) グループD：専門系業務

ア 検体検査業務

- 検体検査業務では、八尾が採用する「ランチ・ラボ方式」の特徴を踏まえつつ、迅速検査体制などを重点的に比較した。

①運営方式及び委託範囲（業務の実施者）

- 類似病院のうち、草加は「ランチ・ラボ方式」を採用しているが、残る町田・赤穂の2病院は院内対応は「従来方式」であり、特殊検査などの院外発注に限定されている。
- 同じランチ・ラボ方式でも、SPC実施企業職員が24時間常駐する八尾とは異なり、草加の場合、ランチ・ラボ職員が常駐するのは開院時間（外来診察を実施する平日昼間と第1・第3土曜）のみで、それ以外の夜間や閉院日は病院の臨床検査技師が当直体制で実施している。

八尾における業務範囲	町田	草加	赤穂
(1) 検査受付業務	○ 医療事務	直営	直営
(2) 病理検査	院外のみ委託	○	直営
(3) 輸血管理業務	直営	◎	直営
(4) 血清検査、生化学検査、血液検査	院外のみ委託	○	院外のみ委託
(5) 微生物検査	院外のみ委託	○	院外のみ委託
(6) 生理機能検査	直営	直営	直営
(7) 一般検査	直営	○	直営
(8) 管理業務	直営	○	直営

※表の見方：

- 「○」は委託、「◎」は委託・病院の双方が実施、「直営」は病院実施。「該当なし」は、該当業務がない。
- 「医療事務」は、医療事務業務として実施していることを指す。
- 「院外のみ委託」とは、院外実施分のみ外注し、院内実施は直営で実施していることを指す。
- 委託で実施している業務（○又は◎）のうち、通年または定期継続的に実施している委託業務には、委託範囲の違いを見やすくするために便宜的に網掛けをしている。

²⁹ 1病棟のみ7:00-16:15

②実施コスト（委託費または委託費に相当するコスト）

- 実施コスト比では、草加を除く2病院で八尾よりも低い結果となった。ただし「従来方式」である町田・赤穂は検査設備等の投資費用が含まれていない。また、町田については試薬費、赤穂については院外発注している分の委託費が含まれていないことを考慮すると、類似病院に対する八尾の実施コストは、おおむね同等かやや高めであると言える。

	町田		草加		赤穂	
	総額	100床あたり	総額	100床あたり	総額	100床あたり
検体検査	±0%	▲20%	+10%	+10%	▲30%	▲40%
①検体検査業務（委託）	▲60%	▲70%	±0%	+10%	（該当費用がないため比率を算出せず）	
②直営人件費	+30%	+10%	±0%	+10%	+30%	+10%
③試薬費	+530%	+420%	+130%	+140%	+430%	+380%

③特記事項

(7) 迅速検査体制

	八尾	町田	草加	赤穂
報告時間	30分以内	30分以内	30分以内	30分以内
受付時間帯	24時間	24時間	24時間	日中
検査項目数	12	46	50	10

(イ) 検査技師の配置

- 実施体制について、八尾は病院経営実態調査、類似病院は調査票の回答より比較したところ、病院の臨床検査技師数としては少なかったが、ランチ・ラボ職員を合算した合計人数では、同じランチ・ラボ方式を採用する草加と並んで4病院の中で最も多い結果となった。

	八尾	町田	草加	赤穂
合計	25	19	25	20.5
病院検査技師（非常勤含む）	17	19	16	20.5
検体検査室・細菌検査室・病理検査室	7	19	4	15
採血室	2		1	0.5
生理機能検査室	8		11	5
他			(眼科外来1)	
委託職員	8	0 (院内検査は委託なし)	9	0 (院内検査は委託なし)

イ 食事の提供業務

①運営方式及び委託範囲（業務の実施者）

- 類似病院の中では、町田・草加は調理業務を全面委託しており、赤穂のみが直営で実施している。委託範囲はほぼ同様であるが、町田については、献立表を病院の管理栄養士が作成している。

八尾における業務範囲	町田	草加	赤穂
(1) 献立表の作成	直営	○	直営
(2) 食数の注文・管理	○	○	直営
(3) 嗜好調査・喫食調査などの実施・企画	直営	○	直営
(4) 食事指示など	○	直営	直営
(5) 調理・作業管理	○	○	直営
(6) 材料管理	○	○	直営
(7) 施設管理	○	○	直営
(8) 業務管理	○	○	直営
(9) 衛生管理	○	○	直営
(10) 研修など	○	○	直営
(11) 労働安全衛生	○	○	直営
(12) 総合管理	◎	○	直営
(13) 臨床栄養業務支援	◎	◎	直営

※表の見方:

- ・「○」は委託、「◎」は委託・病院の双方が実施、「直営」は病院実施。
- ・委託で実施している業務(○又は◎)のうち、通年または定期継続的に実施している委託業務には、委託範囲の違いを見やすくするために便宜的に網掛けをしている。

②実施コスト（委託費または委託費に相当するコスト）

- ・ 100床あたりの実施コストでは、八尾に対し、赤穂で1割程度、町田・草加については3割程度下回る結果となった。算出したコストを単純に食数で除した1食あたり単価においても、3病院が1割から2割下回った。

	町田		草加		赤穂	
	総額	100床あたり	総額	100床あたり	総額	100床あたり
給食業務	▲10%	▲30%	▲30%	▲30%	±0%	▲10%
①食事の提供業務（委託）	▲30%	▲40%	▲10%	▲10%	(該当費用がないため比率を算出せず)	
②直営人件費	▲70%	▲80%	▲70%	▲70%	+70%	+60%
③給食材料費	(八尾は①に含むため比率を算出せず)					
(参考) 1食あたり単価 ³⁰	▲20%		▲10%		▲10%	

- ・ なお、上記①～③のそれぞれの費用ごとに食数で除して比較したところ、「①食事の提供業務（委託）」と「③給食材料費」の合計では八尾が最も安くなっており、「②直営人件費」により類似病院を上回ることが判明した。ただし本調査において計算に使用している直営人件費は実額ではないため、あくまでも可能性である点には留意されたい。

③特記事項

- ・ 実施体制は次頁のとおりである。直営の赤穂が最小規模となっており、最も多いのが町田であるが、町田の④その他 委託職員の28名は殆どが短時間のパート勤務であると思われる。資格所有者はその3分の1となっている。
- ・ 管理栄養士の数では八尾が最多となっており、さらに栄養士も最も多く投入している点では、八尾は食事の質を非常に重視しているとも言えるが、類似病院に比して、特に優れた

³⁰ 「①食事の提供業務（委託）」（調乳除く）を食数で除して算出した。

調理管理や栄養科業務の支援が提供できているというエピソードは見当たらなかった。

		八尾	町田	草加	赤穂
①管理栄養士	病院職員	5 ³¹	3	4	2.5
	委託職員	5	1	3	0
②栄養士	病院職員	0	0	0	0
	委託職員	6	5	3	0
③調理師	病院職員	6	0	0	13
	委託職員	12	5	10	0
④その他	病院職員	0	0	0	9
	委託職員	0	28	7	0
合計(①～④;病院+委託)		34	42	27	24.5
うち資格所有者 計(①+②+③)		34	14	20	15.5
合計に対する構成比		(100%)	(33%)	(74%)	(63%)
うち管理栄養士・栄養士 計(①+②)		16	9	10	2.5

ウ 総合医療情報システムの運営、保守管理業務

①運営方式及び委託範囲（業務の実施者）

八尾における業務範囲	町田	草加	赤穂
(1) CPU室運営	○	○	○
(2) 統計作成	○ 医療事務	○	○
(3) ハードウェア更新	◎	直営	直営
(4) システム更新	都度	直営	直営
(5) データ移行	都度	○	直営
(6) システム監査	直営	直営	直営
(7) 業務管理	○	○	直営
(8) 総合管理	○	○	直営

※表の見方:

- ・「○」は委託、「◎」は委託・病院の双方が実施、「直営」は病院実施。「都度」は不定期発注の委託。
- ・委託で実施している業務(○又は◎)のうち、通年または定期継続的に実施している委託業務には、委託範囲の違いを見やすくするために便宜的に網掛けをしている。

②実施コスト（委託費または委託費に相当するコスト）

- ・ 総合医療情報システムの運営、保守管理業務における実施コストは、3病院すべてが八尾を下回る結果となった。
- ・ オーダリング運用の草加を除く町田、赤穂で比較すると、八尾と同時期に電子カルテを導入している赤穂では、24時間体制となっているが、次頁のように部門システムの範囲が八尾よりもやや小さく、この点が常駐体制や保守費用の差に影響している可能性がある。
- ・ 昨年電子カルテを導入したばかりの町田については、システム構成に大差は見られなかったが、パッケージ製品の普及やリモートメンテナンスの一般化、ハードウェアの低価格化など、八尾や赤穂が電子カルテシステムを導入した頃より技術革新が進んでいることが実施コストにも影響していると考えられる。

³¹ うち2名は産休中で、うち2名は代替の臨時職員。従って実質的には3名で業務を実施している。

- 当該業務については、導入時の規模やカスタマイズの度合いが、以後の維持管理費を大きく左右することから、次期更新時には上記のような点を考慮することである程度は自然に解消するものと想定される。

	八尾	町田		草加		赤穂	
		総額	100床あたり	総額	100床あたり	総額	100床あたり
総合医療情報システムの運営、保守管理業務	±0%	▲40%	▲50%	▲60%	▲60%	▲30%	▲30%
運用システム ※()内は導入時期	電子カルテ(H16)	電子カルテ(H20)		ホーリングのみ(H16)		電子カルテ(H15)	
常駐する時間帯	24時間	平日9時-17時		外来診察時間		24時間	
平日日勤帯における配置人数	5名	3名		2名		4名	

[赤穂と八尾のシステム範囲の違い]

機能		八尾	赤穂	機能		八尾	赤穂
医事	1.患者登録	○	○	放射線	1.撮影・治療計画	○	
	2.診療予約	○	○		2.放射線撮影予約	○	
	3.料金計算	○	○		3.フィルム管理	○	
	4.レセプト作成(印刷のみ)	○			4.放射性物質管理	○	
	5.レセプト電算処理システム	○	○		5.放射線統計		○
	6.診療費債権管理		○		6.医用画像管理システム(PACS)	○	○
	7.病名登録	○	○		7.放射線診断レポート作成	○	○
	8.医事統計	○	○	手術	1.手術管理計画	○	○
	9.その他		○		2.在庫管理		○
栄養	1.食事オーダー	○	○		3.物品管理		○
	2.食数管理	○	○		4.手術統計	○	○
	3.材料管理	○	○	看護	1.看護師勤務計画	○	○
	4.栄養管理	○	○		2.看護師勤務統計	○	○
	5.食事統計	○	○		3.入院患者統計	○	○
薬剤	1.入院処方オーダー	○	○	病歴 診療・ 研究 教習	1.病歴情報管理	○	○
	2.外来処方オーダー	○	○		2.診療録管理	○	
	3.薬品在庫管理	○	○		1.心電図解析	○	
	4.医薬品情報	○	○		2.モニタリング	○	
	5.薬剤統計	○	○		3.文献情報	○	
検査	1.検査受付	○	○	その他	4.生体情報	○	
	2.入院検査オーダー	○	○		1.人事管理		○
	3.外来検査オーダー	○	○		2.物品管理	○	○
	4.報告書作成	○	○		3.給与管理	○	○
	5.精度管理	○	○				
	6.検査統計	○	○				
材料部	1.在庫管理	○	○				

(部門システムの項目は、病院運営実態分析調査票に準じて作成)

5) グループE: その他

ア 利便施設運営管理業務・その他業務(その他サービス業務)

- 利便施設運営管理業務は、基本的に独立採算制であり、テナント方式(賃料を徴収。公的病院の場合は「目的外使用料」の名目であることが多い。)を採用する場合も多いが、病院の考

え方によって扱い方が異なる。八尾の場合は、P F I 事業契約により賃借料を徴収している。

- ・ 従って各病院でどのように扱っているかを比較し、そのうえで提供サービスの範囲を比べた。

① 利便施設の扱い

- ・ 理美容室を除き、町田と赤穂はすべてテナント方式を採用し、行政財産目的外使用料を徴収している。
- ・ 草加については、売店、喫茶店について行政財産目的外使用料を徴収しているが、食堂・理美容室については委託費として支払っている。
- ・ 目的外使用料の算定方法については、草加・赤穂が定額制または単価従量制であったのに対し、町田は毎月の収益比率で算定している。

八尾における利便施設	八尾	町田	草加	赤穂
(1) 売店	賃借料	目的外	目的外	目的外
(2) 食堂（来院者用）	賃借料	目的外	委託	目的外
(3) 食堂（職員用）				
(4) 喫茶店	賃借料	目的外	目的外	目的外
(5) 理美容室	賃借料	目的外	委託	目的外

② 提供サービスの範囲

- ・ 利便施設運営管理業務は、原則として完全な独立採算であり、他の業務委託とは状況が異なることから、提供サービスの範囲を比較した。
- ・ 各病院が有する施設・設備はおおむね同じであった。また理美容室の運用について、常時開店している八尾、町田に対し、草加・赤穂は完全予約制で実施し、必要な時のみ美容師が派遣される仕組みとなっていた。

八尾における利便施設	八尾	町田	草加	赤穂
(1) 売店	○	○	○	○
付属サービス	F A X	なし	○	なし
	宅配便	なし	○	なし
	郵便	○	なし	なし
(2) 食堂（来院者用）	○	共用	○	○
(3) 食堂（職員用）	○		○	○
(4) 喫茶店	○	○	○	○
(5) 理美容室	○	○	○	○
(6) 各種設備	自動販売機（飲料）	○	○	○
	自動販売機（食品）	なし	なし	なし
	自動販売機（その他）	○	○	○
	コインランドリー	○	○	○
	A T M	○	○	○
	公衆電話	○	○	○
	テレビサービス	○	○	○
	冷蔵庫	○	○	○

イ 一般管理業務・その他業務（危機管理業務・会議室管理業務）

- 一般管理業務は業務内容が広範多岐に及ぶことから、経営支援や運用改善等に関してコンサルタントを始めとする外部専門業者の活用方法について調査した。
- 直近で実際に活用実績のある町田と草加はともに、その都度の経営状況や経営課題に応じて、必要と判断した場合に、その目的に見合った専門性を持つ事業者を選定し活用していることが明らかとなった。

ウ S P C業務

- 当該業務については、S P Cが実施する「業務統括管理」に相応する業務として、類似病院の契約事務管理について調査を行った。
- すべての病院で担当者は他業務と兼任しており、最も少なかった町田では、施設用度課内の正職員2名で担当し、草加では経営管理課が所管する正職員5名と非常勤職員2名の計7名、赤穂では事務局全体で約10名が関わっている。
- ただし、契約内容が高度専門的であるほど、必要性や妥当性についての判断が事務局では難しい場合があり、たとえば医療機器の場合、草加では一定額以上の契約については、院内の医療機器整備委員会で協議し、認められたものについて発注するというスタイルであった。
- 実際の業務については、それぞれ管轄の部署があり、基本的には当該部署と受託先の責任者で協議・調整しており、八尾のS P Cのように管理組織が一体的に契約管理から業務調整までを行うP F Iとの違いがある。