

第7回 「委託契約の改善例」から見る改善ポイント

「外部委託」、「アウトソーシング」とは、自社の業務の一部を外部の企業等に委託することで、委託する業務内容は多岐にわたります。

本稿では委託する業務を分類したうえで、主だった委託契約での改善事例から、ポイントとなる項目を示していきます。

委託契約は別図の区分の組み合わせで分類できます。

まずは、医療専門＝医療機関でのみ発生する委託である1、2について見ていくこととします。

1. 医療専門×人的サービス

医療専門×人的サービスは、検査業務、病院給食、病院寝具類洗濯、院内清掃、滅菌消毒などになります。

検査業務委託は、検査技師が実施する治療プロセスのうちの生化学検査等の業務を外部に委託するもので、病院としては、委託検査業務に必要な検査技師の雇用が必要なくなり、年功序列制に伴う人件費上昇を抑えられるというメリットがあります。

検査業務をする企業のうち、全国展開で受託を行っているシェア上位の4～5社が

メインです。

診療報酬改定ごとに生化学検査等の点数は引き下げられているため、点数改定に伴いスライドして検査業務の委託費用を引き下げ、前年度と同程度の差益を確保することが基本となります。

委託する検査業務の技術的な部分は院内の検査技師が対応するため、まずは検査技師と協力してコスト削減に向けた交渉に取り組むことで、大きな改善成果につながります。

検査業務委託でコスト削減に取り組む場合は、次の3つが基本となります。

- ①年間の委託実績と委託単価から、検査項目ごとに支払い金額を上位順に集計。金額上位80%に該当する検査項目の金額引き下げに注力する。
- ②検査受託業者を複数社で競合させる。その際は、①の支払い上位項目での引き下げ金額が大きくなるよう交渉を進める。
- ③医師の入れ替わりにより実施数が増加・減少する検査項目を抽出し、増加見込みがある場合は委託量が増えるため、その分のボリュームディスカウントを要請する。検査数が減少する場合は、外部委託と院内での実施との比較検討で業者交渉

別図 委託契約の分類

	人的サービス	機器・設備 メンテナンス
医療専門	1	2
一般でも可	3	4

1. 医療専門×人的サービス
2. 医療専門×機器・設備メンテナンス
3. 一般でも可×人的サービス
4. 一般でも可×機器・設備メンテナンス

を進める。

特に、③では検査技師の協力が不可欠となります。

次に、病院給食、病院寝具類洗濯、院内清掃等を見ていきます。これらの各業務についてコスト削減を進める際も、業者間で競合させることが基本となります。

これらの業務委託契約の管理担当は総務課等の事務スタッフが多いですが、各委託業務にどのような企業があるのかを網羅しているスタッフはそうそういません。そのため、「医療関連サービス振興会」(<https://ikss.net/search.php>)の認定業者検索サイトを活用することもひとつの策となります。

ただし、これらの委託業務は業者間の競合のみで価格を抑えると、実際に提供されるサービスの品質を落としてしまうケースがあります。これらのサービスを享受するのは病院スタッフよりも、むしろ患者が中心となります。そのため、「サービスの質の評価」を経年的に把握することが必須となりますし、「サービスの質の評価軸」を業者との交渉材料に活用することが価格低減だけではなく、中身の伴った本当の改善とな

ります。

入院患者や病棟スタッフなどに対して定期的にアンケートを実施し、質の評価を行ったうえで業者にもフィードバックしていくことが、サービスの質の担保につながっていきます。

2. 医療専門×機器・設備メンテナンス

医療専門×機器・設備メンテナンスは、放射線機器保守、内視鏡機器保守、生化学検査機器保守、医療ガス機器保守等です。

これらの機器保守委託は、故障した場合の部品代を担保し、前もって費用を負担することで故障による不測の出費を抑えるものです。

これらの医療機器を管理しているのは放射線技師・検査技師等の専門職種で、管理責任者として、業務で何かあったときにすべての責任を負えるわけではないので、保守契約はフルメンテナンスを好みます。また、使用している機器はメーカーだけしか保守点検ができないため、基本的にはメー

カー主導で価格が決まり、交渉の余地が少ない分野です。

しかし、これらの医療機器保守についても、コスト削減に向けたアプローチはありますので、いくつか紹介します。

まずは、契約内容の見直しです。保償内容のうち、なくしても特に問題のない項目のふり分けや、保守点検として定期訪問する回数の見直し（例：年4回⇒年2回）等です。これには、業者からの点検業務実施報告書や修理点検記録を集計し、その内容から放射線技師、検査技師等と保守点検業務の内容について見直しができるかどうかを協議するのがひとつです。

ほかには、フルメンテナンスで契約するか、故障した部品代はそのつど購入するか（定期点検のみ実施）での見直しもあります。各機器の主要部品の価格リストを業者からもらっておくと、保守契約を検討する際にいくつかの選択肢が考えられますし、他社製品との入れ替えを検討する際にも活用できるので、情報収集は行うべきです。

3. 一般でも可×人的サービス

一般でも可×人的サービスは、受付業務、事務業務（データ入力等）、看護助手業務、警備業務等で資格要件を伴わない業務です。これらの業務委託で重要なポイントは、委託業務内容の範囲をどこまでとするか、どのように表現するかです。

委託する業務内容を具体的に細かく規定してしまうと、それ以外に依頼できそうなことがあっても、業務外となって依頼でき

ない、あるいは新たな業務追加でコストアップになってしまうことがあります。

なるべくコストが上がらないように、業務内容をどのように表現して契約を締結するかは、事務スタッフにしかできない項目です。ただ昨今では、病院の業務仕様書などはインターネットで検索すればいくつも見つけられますので、そうした他病院での契約を参照して内容の比較検討をしていくことは可能です。

また、人的サービスですので、委託スタッフの対応やスキルなども評価をして、十分満足できるクオリティーに至らない場合には、それを交渉材料に、コスト削減を追っていくこともひとつの手段となります。

4. 一般でも可×機器・設備メンテナンス

一般でも可×機器・設備メンテナンスは、コンピュータ機器保守、空調設備保守、電気設備保守、エレベータ保守等です。

これらの設備・機器保守委託は病院特有というわけではなく、ビルメンテナンスやオフィスで使用するパソコンの機器保守といった形で広く一般的に実施されています。これらの設備・機器保守を実施している企業は多数存在しているので、競合によるコスト削減に取り組みやすくなります。

コンピュータ機器保守はメーカーが実施しているため、他と比較をして保守料金を下げることはままならず、高止まりになっています。しかし、コンピュータ機器は一般に普及しているので、故障率や部品交換

頻度についてデータを集積し、メーカーの保守料よりも低い金額で補償する企業が出てきています。

病院では、検査機器や放射線機器、電子カルテなど、多数のITシステム機器を使用していますが、事務スタッフが使用するパソコン等のコンピュータ機器保守の部分の見直しは実施できていないところがほとんどだと思います。「ITコスト削減」といったキーワードで、コンピュータ機器保守の見直しサービスを実施している企業をすぐに検索できますので、新たなスキームによるコスト削減は、十分に検討する余地があります。

さらに、空調設備、電気設備、エレベーター機器、消防設備等は、建物設備を維持していくために必要な保守となります。「ファシリティマネジメント」として建物の価値を最大化させるように、清掃業務等も含めて建物設備を総合的に維持管理する企業が存在します。建物設備の保守は機器・設備ごとに個別で契約しているケースもありますが、ひとつにまとめて管理監督する人員を減らすことで、コスト削減につながります。

ただ、一元化で運営をしても、機器・設備の保守がどれくらいの費用で実施されているか常に情報収集をして、個別で運用

している費用と比較検討を行っておくことが大切です。

また、建物設備で日常的に点検管理されているものの中には、電気・ガス・水道等のエネルギーの使用状況もあります。エネルギーコストに関しては、請負型で利用料金自体を低減させる企業が多数存在しており、無料で削減効果を試算するところがほとんどなので、これも検討すべきです。

一般企業においてもコスト削減は永遠のテーマで、工夫を凝らしたさまざまなスキームで実践されています。そうした情報を収集するアンテナを常に立てて、病院でのコスト削減に活用できないかを考えることが事務スタッフの重要な業務となります。

以上、4つの分類で委託契約を見てきましたが、業務委託の種類・内容は多岐にわたりますので、事務部門としては、委託契約をまとめて把握できるように、管理台帳を作成しておくことが重要です。契約内容・更新時期・管理する部門（委託業務に係る部署）などについて一元管理をしておくことで、契約に関する費用が適正かどうかのチェックができます。

異動などで担当者が変更になっても、誰でも全体像が把握できるように、管理台帳の整理に今すぐ取り組んでください。