

連載 第7回 委託業務の内製化

病院業務の外部委託

病院にとって労務にかかわる業務の外部委託はいまや欠かせないものです。主に清掃やリネン、給食、検査などを委託している病院が多いのではないのでしょうか。その評価は企業によりけりだと思いますが、業務の質は一定程度が担保される半面、ルーティン業務をこなせばよいという受け身な姿勢であることも少なくありません。

以前は経営の効率化、すなわち費用削減を目的に外部委託することが多かったのが、近年は、質の高い医療の提供を目指す、タスク・シフトを推進するという理由で外部委託を選択するケースもあるようです。時代は変わり、これまで以上に人材不足による委託料の上昇が顕著になっている現在、外部委託のあり方そのものを見直す機運が高まっています。

また、医療業界においても働き方改革やDX化が叫ばれる中、患者や病院側のニーズに合致したサービスへの転換が望まれている分野ともいえます。

外部委託のジレンマ

例えば、公立病院において、職員の給与水準が高く高額な退職金制度がある場合は、委託先に費用を支払ったとしてもなお、外部委託にメリットがあるというケースがあります。また、昨今の人材不足から病院単

独で人材募集をしてもなかなか人を集められないなど、採用コストやその後の教育コストまでを考えると、委託費のほうがトータルで割安との考え方もあると思います。

一例を挙げると、規模の大きな病院における給食業務は勤務シフトが複雑になりやすく、早朝勤務帯のスタッフを集める難しさがあるため、人材確保の観点から見て委託するメリットは大きいことが理解できます。

しかし、コロナ禍、物価高の影響などもあり、最低賃金も2023年は過去最大の引き上げ幅になるなど人件費の高騰は避けられないことから、外部委託を検討する際にも何らかの対策を取らなければ、今後、事業者からの委託料の値上げ交渉は、毎年行われることとなります。

内製化の検討

対策として、すでに実践されている施設もあるかと思いますが、仕様見直し（削減）がまず検討課題に上がると思います。しかし、それを繰り返すと、今まで外部で請け負っていた業務を病院が引き取らざるを得ないこともあり、診療現場にしわ寄せが行くケースは元の木阿弥、本末転倒になる恐れがあるので注意が必要です。

そこで提案したいのが、委託ありきとなっている業務をゼロベースで見直し、選択肢の一つとして内製化（直営化）を考えてみ

ることです。

内製化のメリットはいくつかありますが、例えば委託費にかかる消費税分（約10%）を人件費に充てられることから、皮算用になります。10人でやっている業務を11人に増員できるのです。また、委託にはつきものである業務仕様による縛りもないため、空いている時間は全く別の作業に従事してもらうなど、人材活用の自由度が高まります。

しかし、これにも課題がないわけではありません。前述したように、人材確保・教育、そして質の担保が挙げられますが、近年は各分野の専門家による、内製化をサポートするサービスもあるため、うまく活用できればすべて病院単体で対応しなければならないということもありません。

一例を紹介すると、病院清掃のエキスパートである株式会社プラナ (<https://www.kenkousouzi.com/index.html>) では、清掃の質を上げつつコストを削減するというサービスを展開し、病院の事情に寄り添った提案を推進しています。

委託先に相談

すでに委託費の上昇を少しでも抑制するため、事業者の変更や仕様の見直し・削減を検討されている施設もあることでしょう。それも一考の余地ありますが、まずは現在

の委託先企業へコストを削減するためのアイデアを相談するというのも一案です。

業務において改善すべき点は現場の第一線で活躍する方々が一番理解し、日々改善に向けてさまざまな努力をされています。委託業者は病院業務の一部を担うパートナーですので、悩みや課題を共有して協議するほうが、机上で不毛な価格交渉を続けるよりは健全です。争いで疲弊することなく、新たな気づきや発見に至り、解決策が見えてくることもあるでしょう。

これも一つのアイデアですが、コロナ禍で単価が数倍になったマスクや手袋などのPPE製品は、スケールメリットで病院が圧倒的に安価に購入しているため、事業者使用分は企業負担とせずに病院購入分でカバーする、その分、委託費用はディスカウントしてもらうという方針を取ることは相互メリットにつながります。委託業者との関係性を考慮し、方向性を一致させないことには難しいアイデアかもしれませんが、本音で話してみないことには進みませんので、やってみる価値は大いにあると思います。

現在の契約内容・仕様を十分に精査し、病院の人員体制や今後の委託費の上昇傾向を見通したうえで、各業務の委託の是非について、改めて検討してみるとよいでしょう。