

病院施設管理部門の業務改革

○定森知之 平松孝朗 渡代昌孝

赤穂市民病院 事務局 総務課



良い医療を、効率的に、地域住民とともに

“恕”(おもいやり)の精神をもって、患者様の生命を尊重し、
個人の尊厳を重視した医療を提供してまいります。

演題発表に関連し、開示すべきCOIはありません

目的

当院は兵庫県西端の赤穂市に位置し、昭和26年に開設され、平成10年の新病院への新築移転を経て、現在、兵庫県西播磨医療圏の地域中核病院として、救急医療やがん診療など地域医療を支えている。

しかし、近年は当市及び近隣地域の人口減少の進行やコロナウイルス感染症拡大などにより、患者数の確保について厳しい状況が続いており、経営が悪化している。

目的

また、施設管理部門についても新築移転後24年が経過し、経年劣化による建物設備の大規模改修の必要性が高まっている状況であり、今後、大幅な費用の増加が見込まれている。さらに、委託業務の労務単価上昇、働き方改革など様々な問題に直面していることから、経費削減と業務の効率化を図る為に施設管理部門の業務改革に取り組んだ。

内容

- 1.適正な契約事務の実施による費用削減
- 2.労務委託内容の見直し
- 3.設備管理委託業者スタッフのレベルアップ
- 4.省エネルギー推進強化
- 5.施設管理部門の職場活性化

1.適正な契約事務の実施による費用削減

(現状)

- ・ 業務委託、設備修理・工事、電力調達などの外部への発注について、業務の安定性を求めて長年同一業者と随意契約を締結

※随意契約理由が不適切。公平性に反する。

- ・ 他社でも実施可能な業務についても「病院」の特殊性（時間制約、当院での実績など）を理由とし、入札・見積合わせを殆どしていなかった。

※1者見積だけでは、金額が適正であるのか分からない。

- ・ 競争原理が働かない事から、業者との馴れ合いが強くなり、一歩踏み込んだ業務の見直しにお互い消極的となっていた。

1.適正な契約事務の実施による費用削減

(方法)

- ・ 緊急性のある医療機器修理や製造メーカー固有の技術が無ければ施工出来ない機器・設備の点検整備や保守を除き、原則競争入札または見積合わせを実施。

(結果)

- ・ 電力供給 H30 : 125,864千円 →R1 : 112,314千円 (13,550千円減) (税込)
- ・ 滅菌業務 R1 : 32,160千円 →R2 : 27,360千円 (4,800千円減) (税別)

2. 労務委託の業務内容見直し

(現状)

- ・ 清掃、リネン洗濯などの労務委託については、人件費が委託料の多くを占めており、労務単価の上昇（兵庫県最低賃金 H29:844円 →R3 : 928円 (84円 10%増))の影響が大きい。

- ・ 新型コロナウイルス感染症拡大以降、病院の労務委託業務の求人応募者が減少傾向にある。各業務を安定して実施する為には、熟練したスタッフの配置が必要であり、賃金の上昇は避けられない。

※経費削減が求められる中、契約金額を上げるのは避けたい。

2. 労務委託の業務内容見直し

(方法)

- ・各委託業務について見直しを行い、削減分を労務費に充当する。また、廃止された業務については職員自ら実施する。

(結果)

- ・清掃業務 ワックス施工回数減、事務管理部門の日常清掃回数減（毎日→週3）

R1 : 67,455千円 → R2 : 67,450千円（5千円減） 税別

- ・洗濯リネン 日曜日の業務廃止（当直リネン交換）など

H30 : 18,990千円 → R4 : 18,990千円（増減なし） 税別

- ・構内の清掃業務廃止。（他業務委託への統合、若しくは病院職員による直営化）

R3 : 3,504千円 → R4 : 0円（3,504千円減） 税別

※委託業務スタッフのモチベーション維持

3. 設備管理委託業者スタッフのレベルアップ

(現状)

- ・ 設備管理業務のうち、ボイラー運転などの現場実務を担当する職員を当初2名配置していたが、定年退職に伴う補充がなされず、退職時に順次委託業者へ業務を移管。

(H18年度末 1名退職。H26年度末 残りの1名退職)

- ・ 業務移管時の技能継承や業務引継ぎが不十分であった為、トラブル発生時に一次対応（原因調査や応急処置）が適切に出来ない事が度々発生。また、メーカーなど業者や病院職員に安易に依頼して解決しようとする為、各スタッフの知識、技術の習得が進まない。

※業務仕様書で業務範囲を明確化しておらず、病院、委託業者双方の見解が異なっていた。

3. 設備管理委託業者スタッフのレベルアップ

(方法)

- ・ 契約更新時に業務範囲を明確化し（グレーゾーンを無くす）、受託業者は範囲内の業務を責任もって遂行する。

※旧態依然からの脱却。

- ・ 平日日勤帯に業務責任者の他に副責任者も常駐させ、病院職員との連携（報連相、月1回の定期ミーティングなど）と他のスタッフへの指導教育を強化する。

- ・ 防火防災業務の一部（自衛消防安全防護班）を完全に業者移管し、責任と緊張感を持たす事により、自発的な行動（自主点検、安全措置行動）を促す。

(結果)

- ・ 本年4月より開始した為、現時点で目立つ成果は出ていない。

- ・ 業者に成果を求めるばかりでなく、病院側も必要な情報提供と助言を行い、業者と連携して設備管理業務を円滑に遂行していく。

4. 空調省エネルギー推進強化

(現状)

- ・ 病院で使用するエネルギー（電気、都市ガス）の約半分は空調設備で消費されている。
- ・ 夏季と冬季については、空調運転を制限するのが困難である。

(方法)

- ・ 中間期（春・秋）と休日・夜間の空調負荷が低下する時に天候と外気温度・湿度をチェックし、温度設定と運転時間を調整する。
- ・ 共用部（廊下、ホール）や更衣室は、大型空調設備が入っており、停止による省エネルギー効果は大きい。歩行者、利用者が少ない時間については積極的に運転を停止する。

(結果)

電気 R2 : 6,818,201kWh → R3 : 6,677,286kWh (140,915kWh減)
ガス R2 : 840,503m³ → R3 : 804,699m³ (35,804m³減)

5. 施設管理部門の職場活性化

(現状)

- ・施設管理業務については、建物設備の知識習得に長い期間を必要とする事から、担当職員の配置期間が長くなる傾向にある。当院においても人事異動（市役所との人事交流）が殆ど無く、採用してから退職するまで同じ職場に配置されている状況であった。
- ・長年の配置による弊害で組織の硬直化（変化を好まず、前例踏襲による安定化を求める）と職場内の閉塞感（ネガティブ思考）が他の事務部署と比較して目立つようになった。
- ・病院に2名配置されていた技術系職員について、病院事務職員の削減と市の技術系職員不足の影響を受け、令和3年度末1名退職時に欠員補充がなされず、欠員分を会計年度任用職員で対応しなければならない状況となった。

※人事異動を機に業務を見直し、職場の活性化を図る。

5. 施設管理部門の職場活性化

(方法)

- ・会計年度任用職員採用において、当部門と関連のある業務（機械設備メンテナンス、放射線関連機器営業）の経験者を採用し、その業務経験を生かして業務の見直しを進めた。

例) 設備メンテナンス方法について、委託業者へ助言、指導。

医療機器修理、保守における業者との価格交渉強化

- ・事務員の配置替えを行い、各事務について前例に拘らず一から見直しを行い、必要性の低い事務と重複した事務を廃止した。

- ・各職員が受け持つ事務について、中途半端な引継ぎを改め、最後まで完遂させた後、係長が最終チェックを行う流れを作り、係員の「報・連・相」と係長の「指導、助言」の機会を増やした。

(結果)

- ・新採用と配置換えに合わせて業務を見直した為、最初は分からない事が多く、皆苦勞をしたが、その分「報・連・相」が活発となり、職場の連帯感が生まれた。また、それぞれの事務で費用低減や事務効率化などの成果が出た事もあり、各職員のモチベーションが向上した。

結論

今までは、施設管理業務において病院業務に影響を及ぼすような大きな不具合が殆ど発生せず、問題が発生してもその場限りの処置だけ行い、先送りが許される状況であったが、病院経営状況悪化による経費削減や感染症対策、建物設備老朽化対応など、業務を取り巻く環境がより厳しくなっている事から、前例踏襲を改め、前向き且つスピード感を持った業務対応が求められている。

今回紹介した取り組み内容は改革の第一歩であり、今後も改善に対するチャレンジ精神を持ち、職員、委託業者を含めた施設管理部門が一丸となって業務に取り組んでいく。