

市



立



病



院

だ



よ



り



2019年 1月号

市立病院は地域の中核病院として、高度急性期・急性期医療、救急医療、小児・周産期医療をはじめとする地域の医療ニーズに応えるべく、医療体制の充実・医療機能の整備等を進めています。

昨年度、当院は全国自治体病院開設者協議会・全国自治体病院協議会及び全国公立病院連盟から優良病院としての表彰を受けましたが、平成30年6月には「自治体立病院優良表彰(総務大臣表彰)」を受賞しました。この総務大臣表彰は、平成29年度までに148病院が表彰されていましたが、大阪府下の公立病院では今回が初めての受賞となります。

これまでの取り組みが評価されたものとして全職員が誇りに感じるとともに、ますます厳しくなる医療業界を取り巻く状況を踏まえ、なお一層の努力を積み重ねる必要があると気持ちを新たにしています。



1階中央エレベータホールに展示している表彰状と盾に、新たに総務大臣表彰分が加わりました。

平成 30 年度 自治体立優良病院表彰（総務大臣表彰）を受賞！
～大阪府下の公立病院では八尾市立病院が初めての受賞です～



(上) 表彰式で受賞病院を代表して謝辞を述べる佐々木総長
(左上) 受賞記念懇親会で挨拶する星田病院長
(左下) 受賞病院の集合写真

市立病院は平成 30 年度自治体立優良病院表彰（総務大臣表彰）を受賞しました。

この表彰は、経営努力がなされた結果、経営の健全性が確保されること、経営努力がなされた結果、経営の健全性が確保されてい

ること、及び地域医療の確保に重要な役割をはたしていることなどの一定の基準を満たしている病院を総務大臣が表彰する制度です。昭和 61 年度の制度創設以来、148 病院が表彰されてきましたが、大阪府下の公立病院としては当院が初めての受賞となりました。

今年度は当院を含め 6 病院が表彰

自治体立優良病院表彰

経営努力がなされた結果、経営の健全性が確保されていること及び地域医療の確保に重要な役割を果たしているなどの一定の基準を満たした自治体立の病院を総務大臣が表彰するもの。

選考基準は以下のとおり（抜粋）

- (1) 表彰年度の前々年度以前 5 カ年以上損益計算書上の経常利益において利益を計上していること。（前年度決算見込みについても考慮する。）また、不良債権及び累積欠損金がないこと。
- (2) 「職員の配置状況」「利用患者の実態」「薬品、材料の購入状況」「業務委託の状況」の事項により経営努力の状況を総合的に判断する。
- (3) 「救急医療」「保健衛生活動」「他の医療機関との連携」「高度・特殊・先駆的医療」「べき地医療」の事項により地域医療に果たしている役割を総合的に判断する。

昭和 61 年度に始まった制度で平成 29 年度までに 148 病院が表彰されています。平成 30 年度は 6 病院が表彰され、大阪府下の公立病院の受賞は当院が初めてとなります。

され、平成 30 年 6 月 21 日の表彰式では、受賞病院を代表して当院の佐々木総長が謝辞を述べるなど、全国的に「八尾市立病院」の存在をアピールする機会となりました。

当院では、近年、医療機関を取り巻く経営環境の厳しさが増す中、がん診療をはじめとする急性期医療と、地域に求められる医療提供体制の構築に努めてきました。この受賞を励みに、今後も市民に愛され信頼される病院をめざし、良質で安全な医療の提供と健全経営の維持に努めています。

— 福田病院事業管理者は、平成 22 年から 4 年間、事務局長を務められました。事務局長時代にはどのような取り組みをされていましたか。

当時は、「改革元年」と銘打つて策定された「八尾市立病院改革プラン」（計画期間は平成 21 年度～23 年度）の 2 年目でした。まずは病院として医療現場の判断で現場の状況に応じた柔軟な事業の運営ができるよう、これまでに培った人的ネットワークを活用し、病院の現状を市役所本庁（特に人事や財政部局）に十分理解してもらえるよう、行政とのパイプ役になり、当時の病院事業管理者を支えることからはじめました。

地方公営企業法の理念（「企業の経済性の発揮」と「公共の福祉の増進」）どおりに改革を進めれば、病院の経営が改善され、地域医療に責任を果たせるものとして、健全経営がスタートした時期を事務部門の長として下支えできたと考えています。

健全な病院経営と医療の質の向上に向けて ～福田病院事業管理者に聞きました～

～福田病院事業管理者に聞きました～

— 特に意識されていたのはどのようなことですか。

医療は「人」が財産です。

公立病院といえども健全経営を進めるためには、国の診療報酬制度で示される施設基準に合致するよう職員を増やしていく必要があります。

公立病院では条例で職員定数が定まっている関係から、容易には定数枠を増やしてもらえないことが多い中で、本市は人事部門や財政・行政部門、それに市議会議員の皆様のご理解もあり、定数条例の改正もスムーズに進み、医師の増員や看護師その他の医療技術職の採用も、医療現場の動向に応じて、柔軟かつ積極的に行うことができました。積極的な人材確保は今も続いている

— そういった中で、経営状態の改善が進んでいきましたね。

平成 23 年度には、決算で新病院としては初めて単年度純利益を計上す



福田 一成 病院事業管理者
平成 22 年 4 月～平成 26 年 3
月に市立病院事務局長を務めた後、
平成 29 年 4 月より現職として着任。

でよく分かります。事務局長の時代から、院内の幹部会議等でも救急搬送の受け入れの重要性についてよく議論していましたが、当時と比べて、救急医療のアクティビティは確実に上がっていると思います。

ることができました。また、これに合わせて、当時、地方公営企業の会計基準の変更が行われたので、以前から課題であつた累積欠損金の整理も実施することができました。

おかげさまで、平成 23 年度から 7 年連続で単年度収支の黒字が続いており、これまでの成果が、決算書の「未処分利益剰余金」として市民の皆様にもわかりやすく伝えることができていると考えています。

－ 平成 26 年度に本庁に戻られ、改めて平成 29 年 4 月に病院事業管理者として着任されました、「変わったな」と感じられることがありますか。

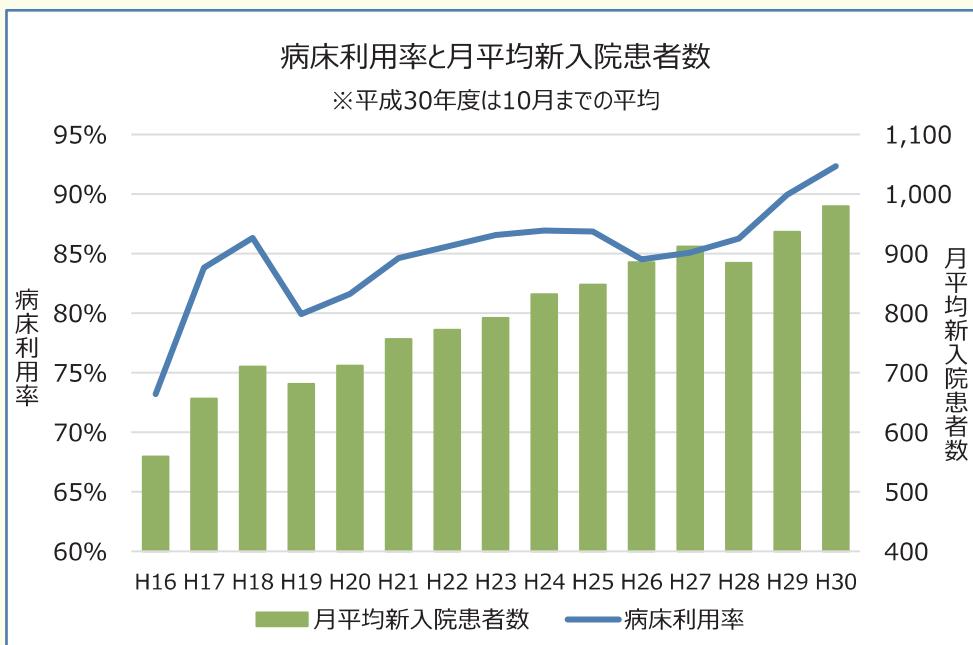
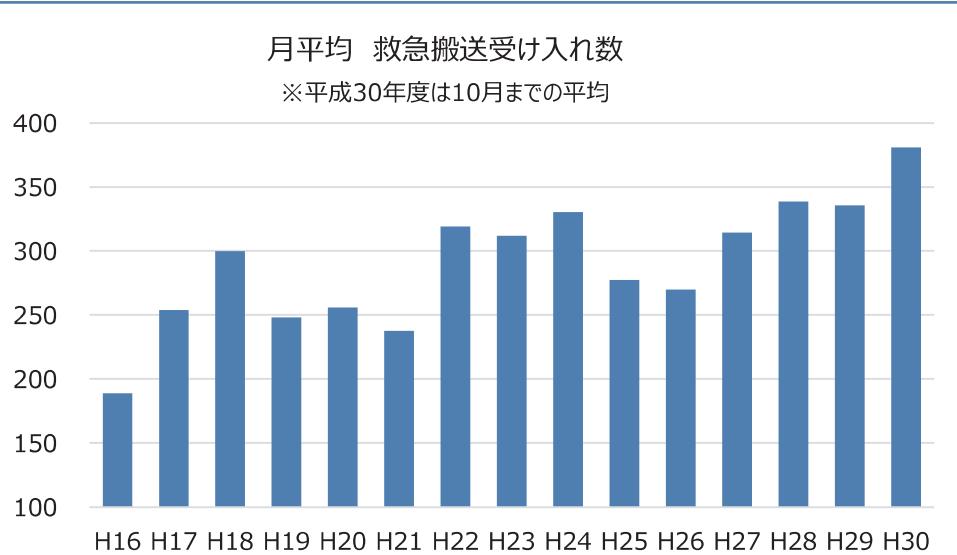
まず、直感的に感じたのは、来院する救急車の数が増えたことです。これは毎日耳にする救急車のサイレン

者、特に医師の増員と、入院患者数の増加も当時と比べて「変わった」点です。

－ 確かに、入院患者数が増え、病床運用(ベッドコントロール)が大変な状態が続いていますね。

えることが難しく 90% は非常に高い壁でした。

ところが、今年度は目標としている 90% を超える状態で運用しており、特に平日は 100% を超える日が多く発生しています。入院を希望されている方や救急患者の入院への影響を最小限にとどめるよう、ベッドコントロールを担当している看護部の負担も相当増えている中で、しっかりと対応していただき感謝しています。また、できるだけ入院から退院までのスケジュールが適切に進むよう、今年度から「入院前支援センター」を設置し、スマートな入院管理に取り組んでいます。



— 佐々木総長が病院長の時代、ようやく「医療の質の向上」と「健全経営」は「病院運営の両輪」とおっしゃっていました。事務職の立場から、市立病院の「医療の質の向上」についてどのように感じていますか。

まず、がん治療の充実ですね。佐々木総長が着任されて以来、主に手術・薬物療法の実績が増加しましたが、最近では放射線治療の実績の増加にも目を見張るものがあります。平成28年2月に最新の治療が行える放射線治療装置を導入して以降、大き

— 厚生労働省を中心に、2025年をめどに地域包括ケアシステムの構築が進められています。地域で果たす役割、機能についてどのようにお考えですか。

その意味で、高度急性期・急性期病院は、救命救急や臓器別の高度な専門治療を提供する一方で「生活の準備」を行う場となるとも考えられています。

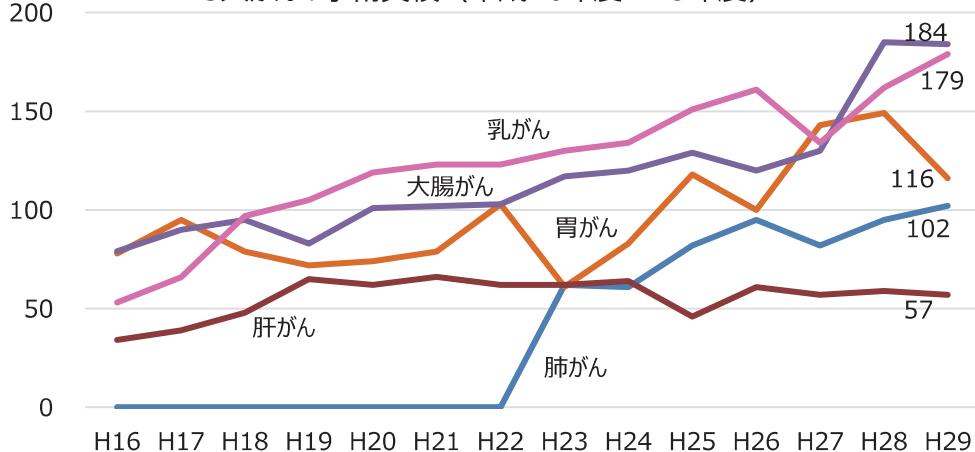
曜日別病床利用率（平成30年度4月～10月の平均）

※産婦人科病棟、小児科病棟、ICU、NICUを除く

曜日	8階東	8階西	7階東	7階西	6階東	5階東	全病棟
月	100.1%	99.3%	93.2%	95.7%	100.2%	100.1%	91.7%
火	98.9%	101.3%	103.0%	101.9%	104.4%	103.5%	96.8%
水	102.3%	106.1%	104.5%	104.8%	104.4%	103.0%	97.9%
木	100.7%	103.8%	104.3%	107.8%	104.5%	105.1%	97.8%
金	101.2%	103.0%	101.1%	104.7%	102.6%	100.8%	96.0%
土日祝	92.3%	91.9%	86.1%	86.4%	93.4%	88.8%	84.1%
全曜日	98.0%	99.3%	96.6%	97.8%	100.1%	98.2%	92.3%

平成30年度4月～10月病床利用率の平均は92.3%であるが、産婦人科・小児科等の特定の病棟を除く一般病棟は、平日は100%を超える利用率となる日が増えている。

5大がんの手術実績（平成16年度～29年度）



く実績を増やしています。また、がん治療とともに急性期医療の柱でもある循環器疾患についても、循環器内科のスタッフの充実に比例して、治療実績が増えています。

整形外科も関節や脊椎、骨折等の様々な分野の手術に対応できる体制が整い、手術件数が伸びています。また、スポーツ整形も当院の特徴の一つで、特にシーズンオフには学生をはじめとする若いスポーツ選手の患者さんも多く見かけますね。

医療の質の向上と同時に医療安全に関する取り組みも重要です。医療安全管理室を設置し、院内ラウンドやインシデント事例のカンファレンスを行う等、組織的な取り組みを進めています。

— 平成23年度以降黒字決算を維持できているポイントはどのような点だとお考えですか。

特に高齢者医療には「生活の視点」が必要になるといわれています。入院患者に対し、より早期にリハビリを開始するなど「地域に戻った生活を視野に入れた医療サービス」の提供も求められてくるものと考えています。

現在の当院は、国指定の「地域がん診療連携拠点病院」や「地域医療支援病院」、「大阪府地域周産期母子医療センター」等の指定を受けています。その医療機能を考えると、地域包括ケアシステムにおいても、地域の病院として、高度急性期・急性期中核病院としての基本的な役割は引き続き担う必要があると考えています。

なかなか難しい質問ですね。一般的論になりますが、「ムダ」な経費は削減するという大前提に立ちつつも、病院事業は医師、看護師、医療技術職員、事務職員等の人的資源を増やしてその活動量を増やすことや、高度医療に対応した医療機器を整備するなど、収入の根幹を支える医業収益を確保するための「ヒト」「モノ」に対する一定の投資が必要だと考えています。

ただ、病院の持続可能な運営という視点に立てば、単年度收支の黒字のみに着目するだけでなく、「資金」を重視し、その増減を注視しなくてはならないと考えています。

――「ヒト」への投資では、特に医師の質・量の増加が目立ちます。

肝臓外科治療の名医と言われる佐々木総長をはじめ、呼吸器外科の兒玉特命院長、放射線治療の西山特命院長と、著名な医師の招聘が進み、がん診療の水準を大きく引き上げることができました。そのことにより、次の世代、その次の世代の優秀な医師も集まる、いわゆる「マグネットホスピタル」的な効果もあり、医療の基本を支える医師の確保が進み、診療

――公立病院として健全経営を行う一方、政策的な医療等に対する繰入金の存在があります。繰入金の仕組みについて、教えていただけますか。

公立病院といえども、民間の病院と同じように国が定めた診療報酬制度に基づき経営され、病院経営に要する経費は経営に伴う収入、すなわち診療報酬をもって充てるという、独立採算制が基本となっています。

しかししながら、公立病院は小児救急を含む小児医療や周産期医療、救急医療や一部の高度医療、災害医療等、地域において必要とされながらも、採算性等を理由として民間の医療機関が躊躇しがちな医療サービスを、政策医療の観点から採算を度外視しても遂行しなければなりません。

そこで、これらの医療分野に対応するために、地方公営企業法では、病

機能の充実につながったと思います。また、医療の質を高めることを院内職員共有の目標とし、病院職員だけでなくPFー事業に従事する職員も一丸となつて組織的に取り組み、結果として診療単価が増加し、年々医業収益が増え、経営の健全化を成し遂げたと考えています。

院が効率的な運営に努めてもなお収入をもつて補うことができない一定の経費については、総務省の定める「地方公営企業に対する操出基準」に基づき、市の一般会計から税金を充てることが認められています。

――実際にはどれほどの繰入金があるのでしょうか。

平成29年度決算では、市立病院の病院事業収益は約138億7300万円で、このうち一般会計繰入金は約8億4300万円、収入に占める繰入金の割合(繰

佐々木 洋 総長（肝胆膵外科領域）

大阪府立成人病センター消化器外科主任部長を経て平成19年1月八尾市立病院に着任。平成21年4月より病院長に就任。肝胆膵外科領域では日本でも著名な外科医として紹介されることも多い。

平成25年度には日本臨床外科学会の学会賞を受賞。平成30年6月から大阪府病院協会の会長も務める。

兒玉 憲 特命院長（呼吸器外科領域）

大阪府立成人病センター副院長を経て平成23年4月より八尾市立病院に着任。肺がんの名医・スーパードクターとして有名で、外国人医師との交流も深い。平成25年には当院で外国人医師を招請した講演会を開催。

市立病院における呼吸器外科領域の手術（全身麻酔によるもの）も、既に1,000症例を超える。

西山 謹司 特命院長（放射線治療領域）

大阪府立成人病センター副院長を経て平成26年4月に八尾市立病院副院長として着任。平成29年4月より現職。放射線治療のエキスパートとして紹介されることも多い。

平成27年2月の最新の放射線治療装置設置後は、高度な治療を安全に実施できる独自のシステムも導入。

入金比率)は約6.1%です。この比率の多いか少ないか、よく議論となりますが府内(政令指定都市を除く)の

300床以上500床未満の市立病院の平均は6.5%ですので、それより繰入金比率は少ないということになります。

一 政策医療の観点から実施している医療サービス以外にも繰入金の対象となるものがあります。

病院の建物本体や高度医療機器のよう、将来にわたっての市民の共有財産の形成にかかるような経費についても一定額を

一般会計で負担することが同様に地方公営企業法で認められています。

特に、市立病院は市の災害医療センターとして十分な機能を発揮させるために、早くから免震構造を採用して建設しており、本市の公共財産としての性格が強い施設です。

病院の建設経費は、市の他の公共施設や下水道建設などの公共事業と同じように、自己財源だけではなく企業債という借り入れ金でも賄われており、返済の一部には一般会計繰入金が充てられています。この額については、平成29年度決算で約5億5000万円(企業債の利息分は除きます。)となつ

ています。

一 のように一般会計からの繰入金は、市立病院が市の中核病院として、政策医療の提供、地域医療連携の強化、高度医療の提供など、市民の生命と健康を守る役割を果たしていくため必要な財源となっています。

一 しかし、現在の八尾市の財政状況を踏まえると、繰入金についても厳しい状況ではないですか。

収益確保・コスト削減による取り組みを最大限行つた上で、それでも不足する額については、一般会計から繰り入れをしてもらうという考え方をとつており、総務省が定める繰入基準に適合しているものと考えています。

繰入金は貴重な税金の一部でもあることから、「一円たりとも無駄にしない」とは言うまでもなく、今後は繰入金の使い道について積極的に情報発信をしていきたいと考えています。手始めに平成30年2月に公表した「八尾市立病院経営計画(Ver.Ⅲ)」でも今後の繰入金の計画額と平成28年度の繰り入れ実績について説明しています。

一 大阪府下では初めて総務大臣表彰を受賞されたわけですが、他の公立病院と比べて、特徴のようなものがあれば教えてください。

病院では医療業務以外に、施設の維持管理、警備や清掃、給食調理等、

様々な業務(医療周辺業務)を行つており、他の公立病院では各々個別に委託することなく、PFI方式を取り入れ運営していることが、やはり一番の特徴であると考えています。

一 PFI方式によるメリット・効果はどのようなものがありますか。

個別委託より性能発注による包括委託をする方が、委託コストも抑えられ、さらに業務の狭間も、民間事業者のノウハウを発揮して調整を上手くすれば全体として吸収し、より効率的に行うことが可能になります。

また、PFI方式は長期間に渡るため、事業者的人材育成にも時間をかけることが可能となり、経験や知識・技能の蓄積にもつながります。この他、病院の医療事務業務や経営戦略に対する専門的な支援やコス

ト縮減・省エネのための提案などを
行う経営企画支援や、広報活動支援、
院内のロビーコンサートの開催や市
民からの公募絵画による市民ギャラ
リーの運営などもPFI事業で行つ
ており、患者さんのアメニティの向
上の一翼を担つてもりつています。



PFI 事業者が企画・運営するロビーコンサートや市民
ギャラリー。病院のアメニティ向上策として定着。



一 平成30年度から八尾市が中核市
になったことにより保健所が大阪府か
ら八尾市に移管されましたね。



保健所職員も参加して実施された大規模災害発生
を想定したトリアージ訓練。

PFI事業者と一緒に仕事をして
いて感じることですが、診療報酬制
度が2年ごとに改定される中で、専
門知識を持った民間事業者と協働で
事業運営することで、専門家のタイ
ムリーな経営支援を受けることがで
き、病院幹部も的確でスピーディー
な経営判断を行うことが可能となっ
ています。

病院と保健所とは、医療法に基づ
く医療監視など、指導・監督する側
(保健所)とされる側(病院)の関係
にありますが、同じ市の組織となっ
たことから、様々な連携を考える必
要があります。

平成30年度には災害時・健康危機
事象発生時の保健所との素早い連携
のため、共同での訓練ができないか
検討を進め、10月には大規模災害を
想定した市立病院のトリアージ(患
者受け入れ)訓練に保健所職員も患
者を受け入れ)訓練に保健所職員も患

者役で参加してもらいましたし、2
月には新型インフルエンザを想定し
た訓練を共同で実施する予定です。

一 最後に、今後の病院経営・病院運
営の中で、どのようなことが重要とな
つてくると考えていますか。

一つは、現在議論されている医療
従事者、特に医師の「働き方改革」へ
の対応の問題です。

医療崩壊を防ぐ観点での時間外勤
務や宿日直勤務のあり方について現
在も議論されており、医師に対する
法規制は5年間猶予されます。

しかしながら、今年度末には「医師
の働き方改革」について一定の方向

性は国から示される予定であり、そ
の内容によっては市立病院の医師の
勤務体制や診療体制も大きく影響を
受けることになるかもしれません。
これまでの議論を踏まえると、今
までのような医師の献身的な働きに
頼り続けるのには限界があり、医師

の勤務環境の整備が求められる状況
の中、医師に「あれも・これも」と求
めるのではなく、「あれか・これか」
の選択と集中、分化と連携を進めて
いくため、患者の皆様もこのような
状況をご理解いただき意識も変えて
いただか必要がある、そういう時代
であることを認識していただきたい
と考えています。

もう一つは、先程お話しした、一般
会計からの繰入金や保健所との連携
の関係で、公立病院としての果たす
べき役割を明確にし、今後も市民に
分かりやすく理解を得られるよう説
明責任を果たすことも重要な課題で
あると認識しています。

この問題は、大阪府の地域医療構
想や地域包括ケアシステムにおいて、
公立病院として果たすべき役割を明
確にするように国からも求められて
おり、今後もしっかりと説明してい
く必要があると考えています。