

市



立



病



院

だ



よ



り



令和6年 3月号

新築移転から 20 年間の振り返りと今後の課題

当院では地域完結型の医療の提供体制を実現するべく、地域の中核病院として果たすべき役割に基づいて診療機能を整備してきました。

平成 16 年 5 月、現在の場所に新築移転した市立病院は、もうすぐ満 20 年を迎えます。20 年経過する中で地域医療支援病院の承認や、厚生労働省から地域がん診療連携拠点病院の指定を受ける等、病院の診療機能や診療体制も大きく変化しています。

この 20 年間の振り返りと今後の取り組みについて、今回は市立病院の特徴でもある PFI 事業の運営会社の代表にインタビューしました。



平成 16 年 5 月の新築移転時の空撮写真。JR 久宝寺駅前の再開発地区として病院が建設されたが、現在マンションが建っている東西の土地も空き地であった。

市立病院新築移転からの20年間の振り返りと 今後の病院経営・運営の在り方について

市立病院は平成16年5月に現在の場所に新築移転し、早20年が経過しようとしています。

新病院開院時には、紙カルテから電子カルテへ、全国の病院で初めて維持管理・運営にPFI方式を導入する等、建物が新しくなっただけでなく、病院の運営そのものが大きく変化しました。また、この20年間で市立病院の診療体制や診療実績、医療サービスの質は大きな変化を遂げています。

今回は、市立病院の特徴の1つでもある「PFI事業」の事業者の責任者として市立病院の運営に参画し、この2年間の病院の変化を、病院幹部会議の一員として見続けている八尾医療PFIの門井社長にお伺いしました。

— まず病院運営についてお伺いします。この20年間、病院の幹部会議の一員として市立病院の運営に関わっていると聞いていますが。

市立病院は平成16年5月の新病院開院にあたり、全国で初めて病院運営にPFI方式を導入したことで有名なのですが、公民協働による病院運営を成功させる1つの手法として、病院幹部会議に私達PFI事業者も関与するよう当時の事務局長から提案されました。

当時はPFI事業者の副責任者でしたので幹部会議の庶務担当として、その後GM（ゼネラルマネージャー）という責任者になってからは、幹部会議の委員として参画するようになりました。

現在、GMは後任者に引き継いでいますが、幹部会議には引き続きオブザーバーとして出席させていただいています。

— 20年前と比較すると、市立病院はどのように変化したと感じていますか。

まず挙げるとすると医療スタッフが大幅に増えたことです。例えば、新病院開院時の平成16年度に65名だった医師は、令和5年4月現在126名と倍近くになっています。

医療スタッフの増員で診療体制が充実することにより、診療の質が向

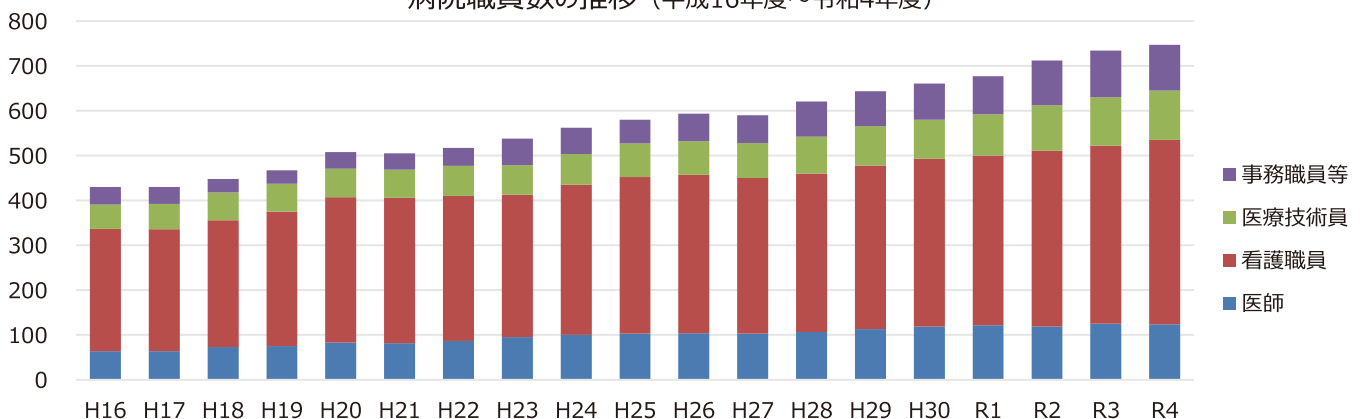


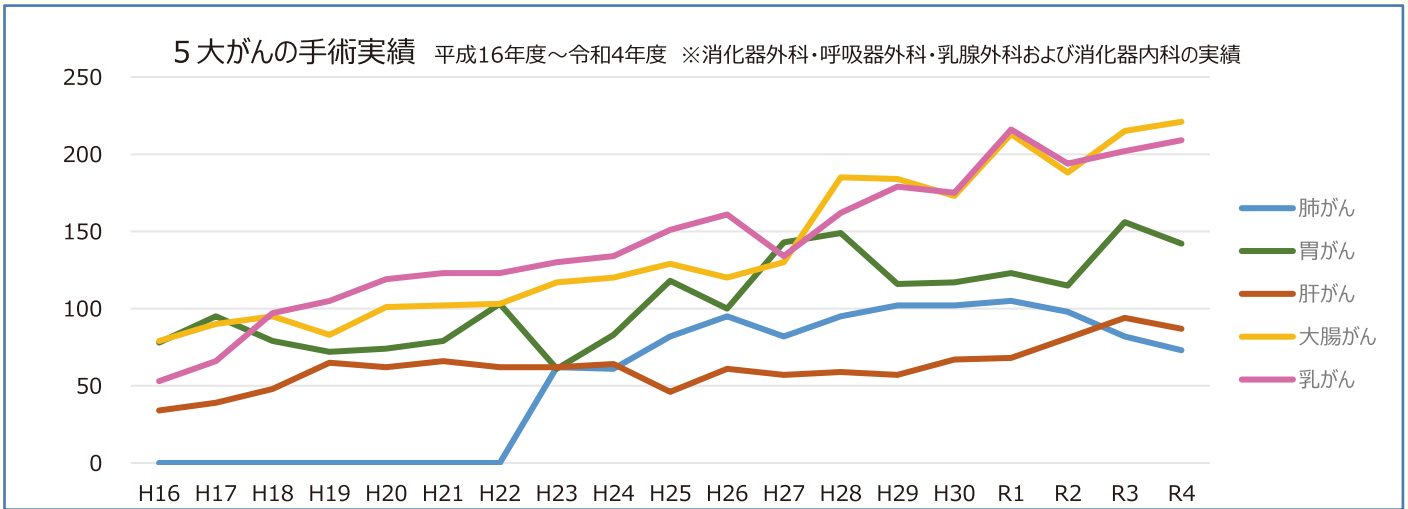
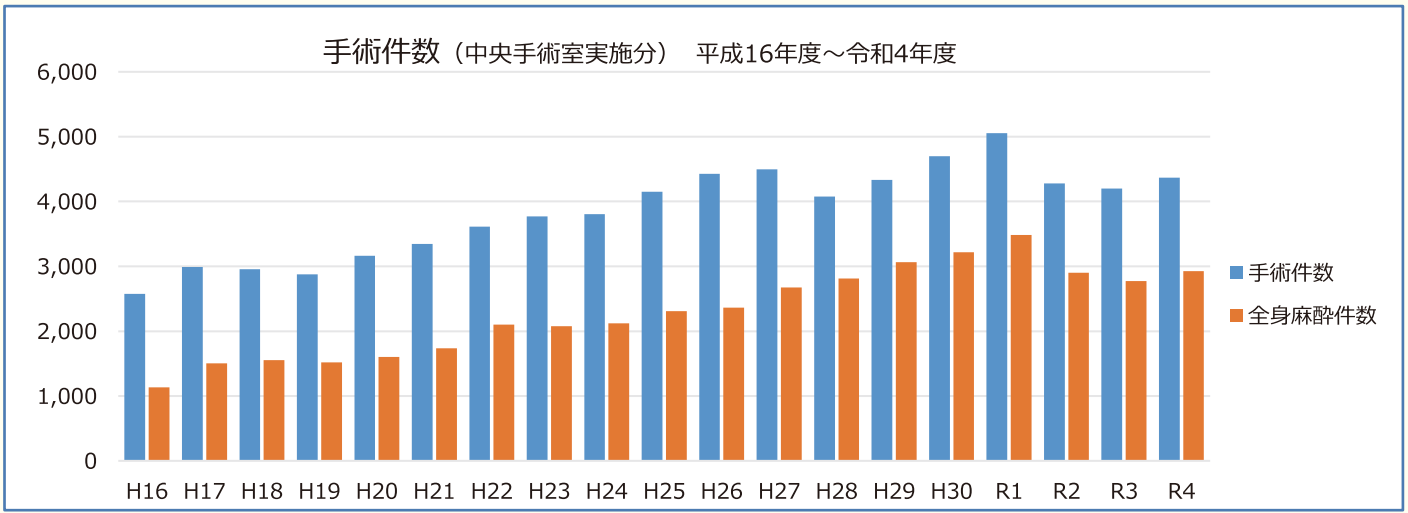
門井 洋二（八尾医療 PFI 代表取締役社長）

平成16年3月に八尾医療 PFI のゼネラルマネージャー補佐として着任後、平成19年9月からゼネラルマネージャー。平成27年4月からは代表取締役社長。

※ 写真は八尾河内音頭まつりに「市立病院連」として参加した際のもの。

病院職員数の推移（平成16年度～令和4年度）





上し、市民を中心とする患者さんに質の高い診療を受けていただけるようになったと感じています。

— 診療の質の向上というお話ですが、具体的な内容を挙げていただいても良いですか。

例えば、急性期病院では手術件数及び全身麻酔での手術件数を、診療の質の指標として用いることがあります。

令和2年度以降はコロナ禍の影響で少し減少していますが、ピーク時の令和元年度は平成16年度の約2倍の手術件数、全身麻酔による手術件数は約3倍にまで増えています。

— がんの診療実績も大きく増えていますね。

平成22年度まで5大がんのうち肺がんの手術はできませんでした。平成23年度に当時の大阪成人病センター（現 大阪国際がんセンター）から兒玉医師が特命院長として来られ対応できるようになり、一気に手術件数が増えました。

その他のがんの手術も平成16年当時には想像できなかった件数に増加しており、特に乳がんは平成16年

当時の約4倍の手術を行っています。

— 最近では「がんの治療と言えば八尾市立病院」というイメージも浸透していますね。

市立病院は国指定の地域がん診療連携拠点病院になっています。

二次医療圏におけるがん診療の質の向上及び連携協力体制の構築に關し中心的な役割を担う病院が指定されています。

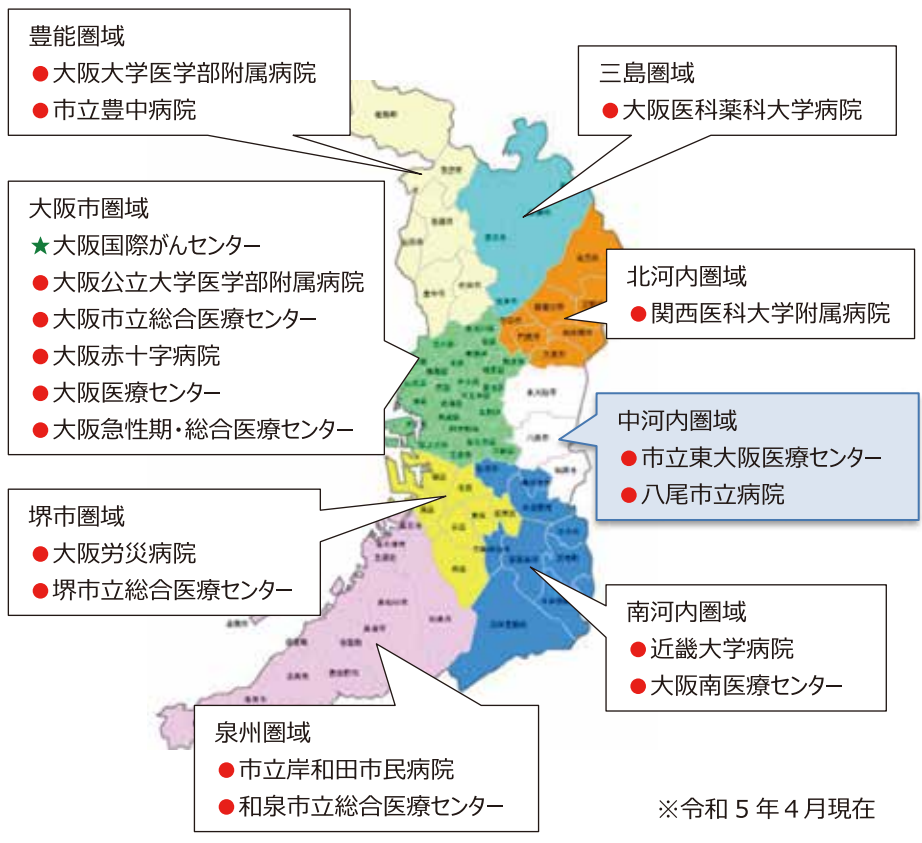
中河内二次医療圏では従前より市立東大阪医療センターが指定されていたのですが、がん診療を提供する体制の充実と診療実績を評価され、平成27年度からは当院も指定を受けています。

— がん診療について、いつ頃から充実してきたような印象を持っていますか。

現在特命総長の佐々木医師が、平成19年に副院長として着任された時の挨拶で、「自ら先頭に立って八尾市立病院でのがん診療を充実させる。そのためにはチーム医療が重要になるので皆さんも協力していただきたい」というメッセージを発せられました。

大阪府の二次医療圏と厚生労働省指定のがん診療連携拠点病院

★都道府県がん診療連携拠点病院 ●地域がん診療連携拠点病院

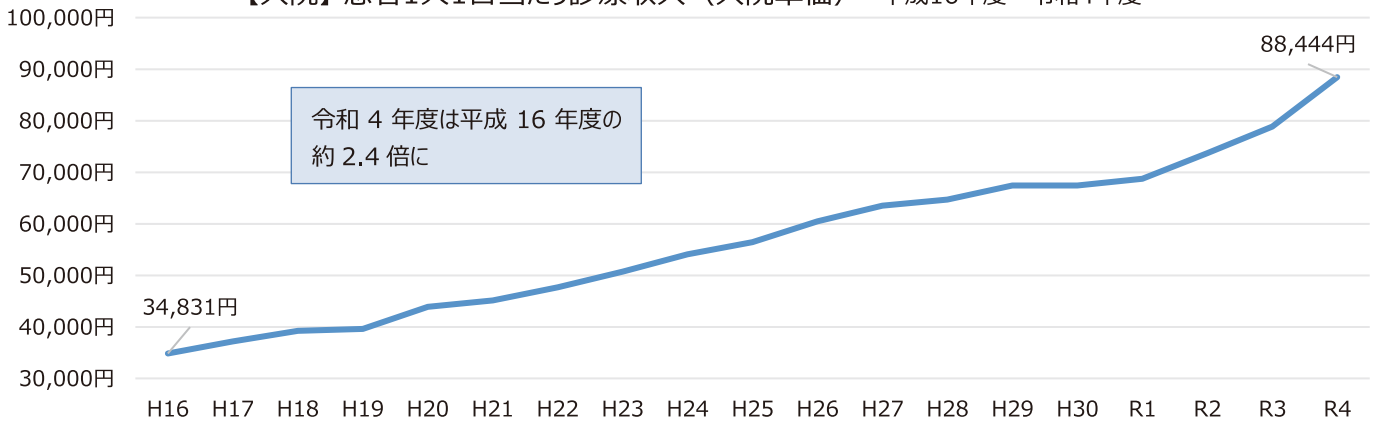


それまでも急性期医療やがん診療の充実を病院としては掲げていたが、目標を明確に示されたことで、病院全体のベクトルが1つの方向に進みだしたように記憶しています。

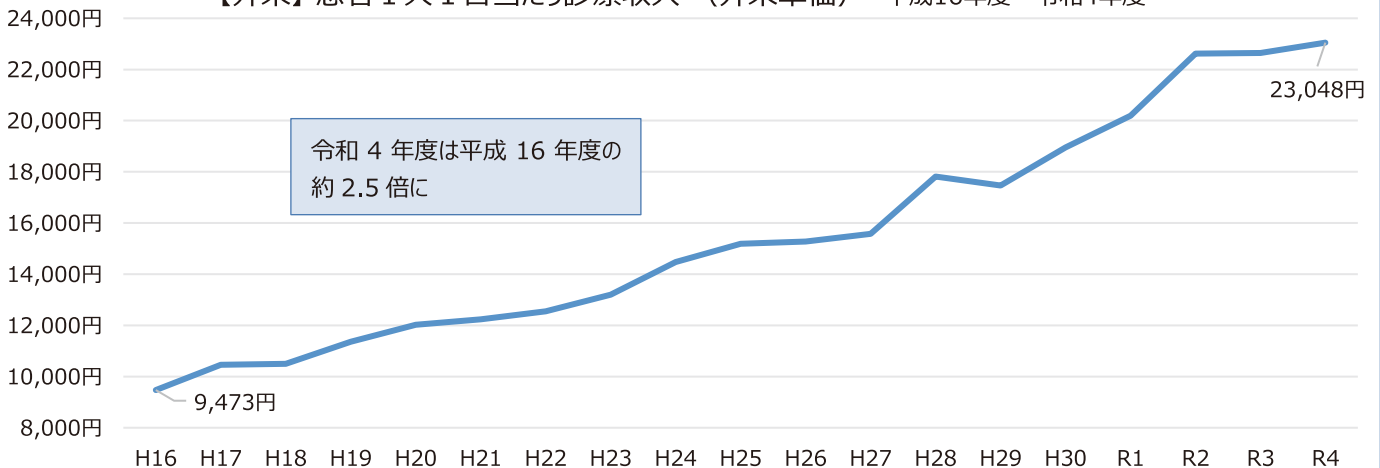
― 病院の統計データから見える診療の質の向上についても教えてください。

一般的に急性期病院では、患者1人の1日当たりの診療単価を診療の質の指標の1つと考えることがありますが、診療科の構成、例えば心臓血管外科のように高額な診療材料を使用する診療科の有無にも影響されますので一概に他病院との比較はできませんが、自病院の経年の変化を見ると、診療の質の変化が見えてきます。

【入院】患者1人1日当たり診療収入（入院単価） 平成16年度～令和4年度



【外来】患者1人1日当たり診療収入（外来単価） 平成16年度～令和4年度



データをみると、入院単価・外来単価とも平成16年度の倍以上になっており、この20年で市立病院の診療の質はかなり向上したと思います。

— 診療の質の向上により単価がアップするには、どのような要因が考えられますか。

入院では、手術目的の患者が多いことが挙げられます。先程お示したように、手術件数が約2倍になっていることと、がんの手術等、難易度の高い手術（II診療報酬的に高く評価されている手術）が増えています。

がん以外の手術や、循環器系疾患に対する力テール治療等の実績が大きく伸びていることも、入院の診療単価を上げる要因となっています。

外来では、主に紹介患者さんの診療を中心に、当院の高度医療機器や医療設備を使用した検査や診療を行っています。CTやMRIの画像検査、内視鏡による検査・治療、また通院治療センターでの抗がん剤を使用した外来化学療法等、二次医療圏の中で当院として求められる診療を行っている結果、外来の診療単価が高くなっています。

— その結果、令和5年8月には紹介受診重点医療機関として公表されたということですね。

一方、病床利用率の方はコロナ禍の影響で厳しい状況が続いていますね。

コロナ前の平成29年度から平成30年度頃は、病院全体としての病床利用率は90%程度で推移していました。当時、政策医療の産婦人科と小児科の5階西病棟・6階西病棟、集中治療室であるICU・NICUを除く一般病棟では、平日は病床利用率が100%を超える日も多くありました。できるだけ早く当時の状態に戻すべく取り組んでいるところです。

— 100%を超える場合は、空きベッドを探すだけでも大変そうですが。

午前に退院したベッドを速やかに清掃し、午後には次の入院患者を受け入れるといった運用が必要です。当院は紹介患者を中心に診療を行っており、その多くが入院治療を必要としています。一人でも多くの患者さんに入院医療を提供するためには、標準化された診療計画に沿った、適切な期間での入院医療が必要です。

また、スムーズに安心して入院治

療を受けていただけるように、入院前支援も強化しているところです。

— 1月号の市政だよりで、福井病院長がコロナ禍で地域のかかりつけ医からの紹介が減少していると話されていました。

コロナ対応に人的資源を費やさなければならず、かかりつけ医からの紹介に対応できないケースもありました。

現在ではできるだけ地域の先生方とコミュニケーションを図り、改めて当院の診療の特徴や診療体制を知っていただき、当院での検査・治療が必要な患者を紹介いただけるような取り組みを続けています。

— コロナ禍においては、検診を受ける方の減少も問題視されていましたね。

特に、がん検診については受診控えによる早期発見率の低下が問題となりました。がんについては早期発見による治癒率の向上が見込めますので、定期的な受診をお勧めしたいと思います。

例えば「胃がん検診については、当院でも令和5年9月から胃内視鏡

検査（胃カメラ）も行っていますので、市民の皆さまにも積極的に受診いただきたいと思います。

市立病院 健診センターからのお知らせ

八尾市胃がん検診（胃内視鏡検査）の予約を受け付けています！

- 対象者 満50歳以上（八尾市在住 かつ 症状のない方）
- 受診間隔 2年に1回
- 費用 無料
- 検査日時 火曜日・木曜日 午前中
- 予約受付 平日9時～12時（電話受付のみ）
TEL.072-922-0881（病院代表）
※ 音声ガイダンスが流れます。ガイダンスに沿って番号を押ししてください。

検診は局所麻酔で行います。静脈麻酔（鎮静）は行いません。



— ここからはPFIについてお聞きします。まず最初にPFIの概要について教えていただけますか？

PFIとは「プライベート・ファイナンス・インシアティブ」の頭文字をとった名称で、公共事業を民間の資金やノウハウを活用して行う運営手法です。

あまり聞きなれない運営手法かもしれませんが、内閣府によると、令和5年3月末時点で全国で1,000件を超える事業が公表されています。そのうち、PFI事業を導入している病院は16病院です。

— 八尾市立病院のPFI事業はどのような特徴がありますか。

まず、病院PFI事業としては全国で最初に運営がスタートしたことが挙げられます。

同時期にスタートした他の2つの病院が早期に事業終了という事態を迎えた中で、当院のみが事業を軌道に乗せ、さらに病院の経営状態も安定化することにより、自治体病院協議会の優良病院として総務大臣表彰を受けたことも注目されているポイントです。

一般的にPFI事業は建物や施設の建築・整備に伴い導入されるケースが多いのですが、当院は新規建物の建築を含まない運営中心のPFI事業という点でも注目されています。

— 15年間の事業期間終了後、さらに15年間の第2期事業をスタートさせたことでも注目されましたね。

第2期事業の導入検討時期に調べたところ、PFIによる第2期事業は2件の前例があるだけでしたので珍しいケースと言えると思います。

— ところで八尾医療PFIの皆さんは院内で「SPC」とか「SPCさん」と言われていますね。

院内では「八尾医療PFI株式会社」という社名を呼ばれることはほとんどありません。

SPCは日本語では「特別目的会社」と言い、私達の会社は八尾市立病院のPFI事業の運営のみを事業目的としており、一般的な株式会社とはその性格が異なっています。

実は、会社の設立は平成16年3月末で、同年5月の新病院開院に向け2月頃から頻繁に病院の中で打ち合わせを行っていた際、当時は社名が

決まっていなかったことから「SPC」と呼ばれていました。その名残で現在でも社名ではなく「SPC」と呼ばれることが多いと思っています。

— 病院の中でPFI事業として担当している業務はどれぐらいあるのですか。

大きく分けると「建設・設備維持管理業務」「病院運営業務（医療法に基づく政令8業務）」「その他病院運営業務」があり、契約上は25業務をPFI事業で担当しています。

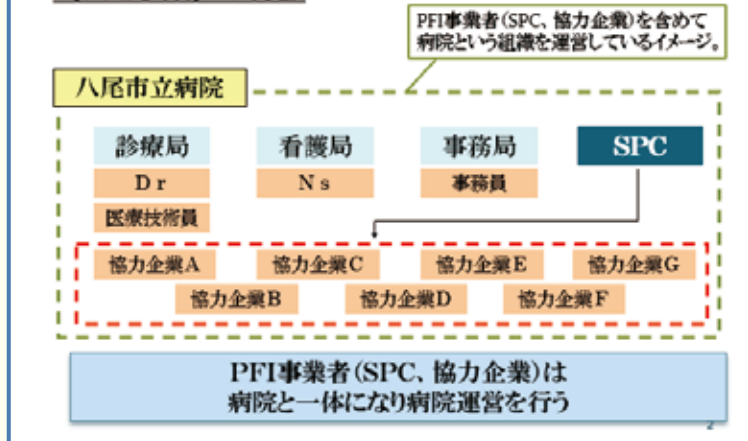
八尾医療PFIは全体を統括・マネジメントする役割で、個々の業務の多くは「協力企業」と呼ばれる専門の企業が担当しています。「協力企業」は全部で10社あり、病院内で勤務しているPFI事業関連の職員は約300名になります。

— 300名とは、かなり大きな組織になりますが、統括していくのは大変ではないですか。

病院の中では、看護局に次ぐ大きな組織になります。

その大きな組織において、10社の

八尾市立病院の維持管理・運営事業 (PFI事業) の特徴



協力企業が各々の考え方・手法で業務を運営してしまうと、病院全体の運営がスムーズにいかなくなります。そこで、私達の基本方針を定め、その基本方針に沿って各協力企業及び職員が業務を遂行することにより、市立病院の運営自体を良くしていければと考えています。

— どのような基本方針を掲げられているのですか。

私達の基本方針は、次の3つです。



- 各企業・各職員が八尾市立病院の一部署・一職員として機能する。
- 八尾市立病院の経営計画の達成に貢献する。
- 各企業において提供業務の品質管理を定着させ継続実施する。

これらは、公民協働の病院運営を実現するために最も重要な考え方だと思っています。

1つの組織の中に方向性の違う複数の考え方が存在してしまっは、組織力は発揮できません。市立病院

2.貢献内容

①感染拡大対策としての日常清掃作業

・1～3階トイレ清掃の頻度見直し 1日1回 ⇒ 1日3回



で働くすべての職員が、市立病院の医療サービス・患者満足の上昇のために行動すれば、きっと病院運営は良くなるとの考えのもと、基本方針としました。

— 市立病院ではPFI事業の協力企業の業務を毎年表彰する制度があると聞きましたが。

「PFI事業ベストパートナーズアワード」のことですね。

改善活動やプラスアルファの取り

2.貢献内容

①感染拡大対策としての日常清掃作業

・1～2階コンタクトポイント除菌清掃 なし ⇒ 1日1回



組みを積極的にを行い、病院運営に貢献したと考えられる業務を病院長に表彰いただく制度で、表彰に当たっては1年間の取り組みについて、病院の幹部職員や各部署の代表者へのプレゼンテーションを行い、表彰する業務を決定しています。

私達の業務は、医療サービスを提供する医師・看護師をはじめとする医療スタッフを支える業務が多いのですが、このような機会を通じて院内で取り組みを知っていただくこと

(上) PFI 事業ベストパートナーズアワードの発表風景

(中・下) 発表内容から抜粋

により、よりスムーズな連携が取れるようになったと感じています。

— 令和5年5月に行われたアワードでは、1位清掃業務、2位滅菌消毒業務、3位院内保育施設の運営業務及び食事の提供業務が表彰されたそうです。

特に清掃業務は、コロナ禍の中で院内感染予防を目的とした、重要ポイントの清掃の追加や病院スタッフと連携した病室清掃の工夫等、高く評価いただきました。

また年間の取り組みではないのですが、一部の評価者からは、「いつまで経ってもきれいな病院を維持してくれていることに感謝している」といったコメントをいただきました。

— そういえば20年経っているにもかかわらず「新病院」とおっしゃる方も多そうですね。

施設や機器の維持管理については、15年間の長期契約という特徴を活かし、中長期的な視野で最適な手法ということを意識しています。

ただし、設備機器関係は一般的にはバックヤード部分ですので、施設として目に見える部分のメンテナン

スとして、日々の清掃業務の積み重ねが現在の病院施設としての評価の一部になっているのであれば、大変ありがたいと思います。

— PFI事業は「公民協働事業」といわれますが、これまでの20年間でどのように受け止めていますか。

八尾市立病院のPFI事業は、「公民のパートナーシップが醸成され、公民協働を体現している」という評価をよくいただきます。

これは、市立病院が公民協働を本質的に理解し活用していることが、そのような評価につながっていると感じています。

例えば病院の意思決定機関である幹部会議に、SPCも正式メンバーとして参画する仕組みを作るだけでなく、病院の多くの委員会にもSPC及び協力企業の職員が委員として参画しています。

公民協働の実現には、民間事業者側にも病院運営について一定の責任を持たせる一方、リアルタイムで情報共有し、同じ目線で病院運営について考えることが重要であると思います。

— 最後に今後の病院運営の中でPFI事業者として果たすべき役割についてコメントをお願いします。

まず、患者さんを始め、病院スタッフを含む市立病院に関わる全ての方に気持ちよく病院の中で過ごしていただけるような環境を整備・維持していくことです。私達は約300人という大きな組織で、主に建物・設備の維持管理や医療周辺業務を担当させていただいています。協力企業の全ての職員がそのような思いを共有し、常に改善意識を持って業務に従事することが必要だと思っています。

もう一つは病院経営への貢献です。PFI事業契約の中には「経営支援業務」が含まれており、病院経営を成功させるためのパートナーの役割が求められています。

診療報酬の請求や医薬品・診療材料・医療機器の購入といった、病院経営に大きな影響を占める業務を担う中で、市立病院の検討するべき課題や対策の提案等、私達に期待されている部分の重要性を認識しています。今後も病院と一体となった事業運営を実践してまいりますので、よろしく願います。

TOPIX②

八尾市立病院 公開講座

日本人の半分は「がん」になる!?

～胃がん、肺がんの治療について～

市立病院では最新の診断と治療について、広く市民の皆さまに情報提供することを目的とした公開講座を開催しています。



今回は「胃がん」「肺がん」をテーマに、当院の医師がそれぞれの専門の立場からのお話をさせていただきますので、皆さまぜひご参加ください。

【日時】令和6年3月23日(土) 午後2時～3時

【会場】八尾市立病院 北館5階会議室

【内容】講演① 福井病院長「がん検診について」
講演② 藤田副院長「胃がん診療の最前線」
講演③ 桃實呼吸器外科部長
「当院における肺がん治療について」

【定員】80名(参加無料)

■お申し込み・問い合わせ先
公開講座係 TEL. 072-922-0881 (病院代表)
※ 事前予約が必要です

TOPIX①

“祝膳”をリニューアル!

産婦人科病棟では、令和5年7月より、ご出産でお母さんになられた皆さまへの「祝膳」のメニューを一新しました。洋食・和食のコースからお好きな方を選択いただけますので、ぜひお楽しみください!



洋食コース

鯛のポワレ
パイのシチュー
(ポットパイ)
トマトのファルジ
サラダ(ジュレ&セルクル)
デザート/ロールパン

和食コース

鯛のお頭付き/すまし汁/
季節の果物
松花堂弁当(下記献立)
天ぷら盛り合わせ
炊き合わせ/鶏の二色焼
青菜の和え物

