



# 八尾市立病院のPFI事業

民間企業部会

平成19年6月22日

大阪府八尾市

市立病院事務局長 阪口明善



# 大阪府八尾市

- 本市は大阪府の中央部の東寄りに位置し、西は大阪市に、北は東大阪市に、南は大和川を境として松原、藤井寺の両市と東南部の柏原市に、東は生駒山脈を境にして奈良県に接している。
- 中心位置(市役所)は、東経135度36分、北緯34度37分。
- 面積は41.71平方キロメートル。
- 人口は、273,724人
- 世帯数は、115,044世帯



# PFI事業を一部から見た意見

朝日新聞 高知のことを、PFIを全国に先駆けて実施し、経営効率化を図った。それでも赤字はとまらない。SPCには病院運営のノウハウが不足していた。

日経新聞 少なくない課題として、事業運営を専門とする事業者の成長が遅れている。PFI事業の実施企業の顔ぶれは、大手ゼネコンなど公共工事関連企業が圧倒的に多い。日本では、施設整備のノウハウをベースにPFI事業が実施されているきらいがある。

総務省経営アドバイザー「松山氏」 PFI事業 = 改革は幻想。日本でPFIが自治体病院改革のツールになりえない理由は、SPCに医療経営のプロがいない。

《病院PFIの実際を詳しく掌握しないで述べられている意見》



# 結論部分を先に

三年経過 効果は現れている

PFI事業 即病院収支改善ではない

支出面 PFI事業は3割。病院(人件費、起債償還、減価償却等)7割

収入面 医業収入9割(PFIの提案採用の可否)。政策医療繰入1割

経営努力は病院中心

PFI事業はその一部を担っている。徐々に高める。

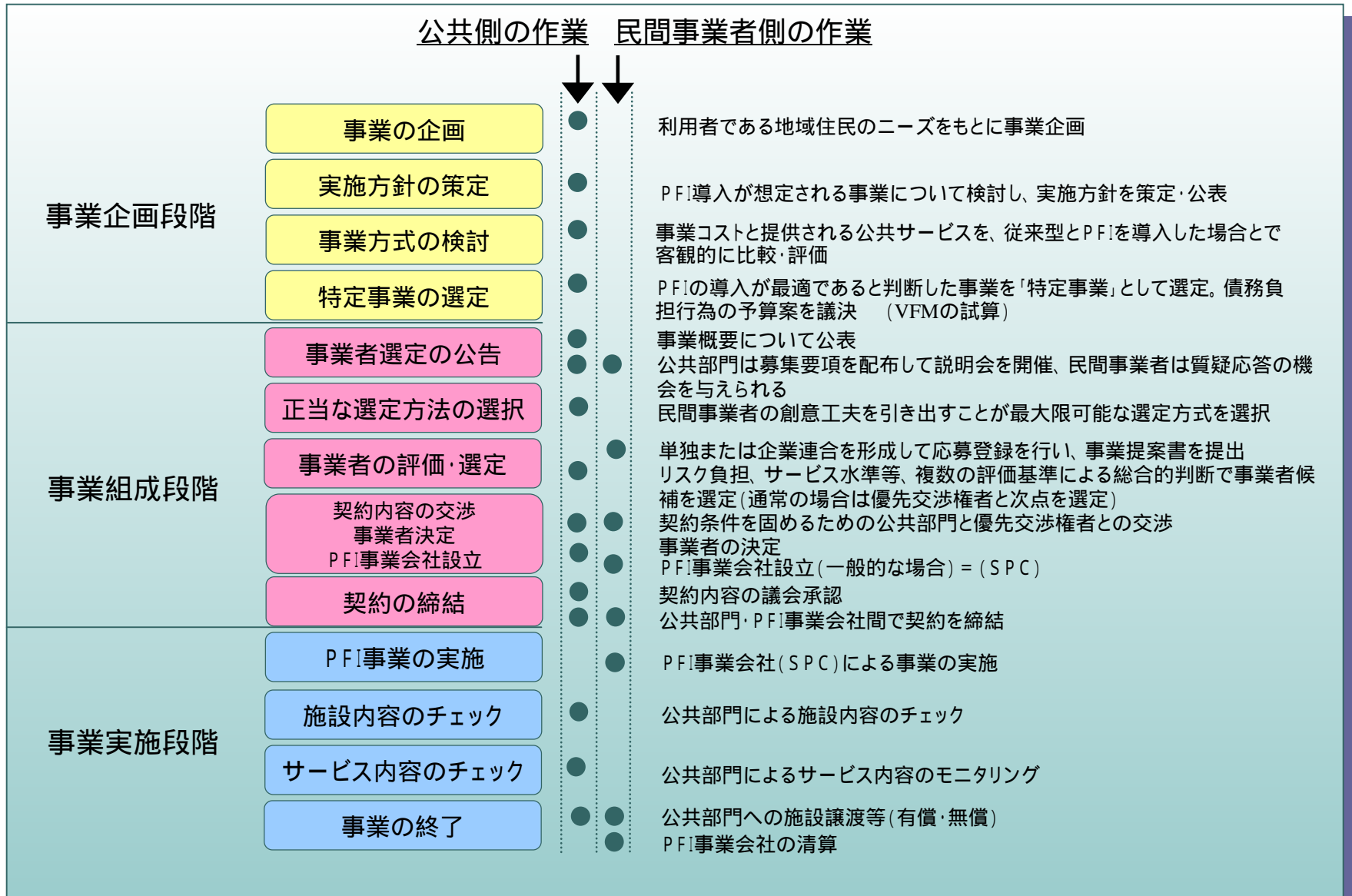
PFI事業は打ち出の小槌ではない。



# 市民に信頼される病院

- 市立病院の健全経営  
新病院の経営は成り立つのか
- 病院トップの強い意思  
公共性の確保と経済性の発揮
- 議会の理解  
公立病院であり続けるには  
…… PFI事業は経営の一助

# PFIの実施プロセス





# 基本理念・基本方針

## 【基本理念】

- ・安全で親切な医療を提供
- ・高度で良質な医療を実践
- ・患者さんの意思と権利を尊重

## 【基本方針】

- ・患者さんへのサービスに徹し、市民に信頼され親しまれる病院
- ・地域の中核病院としての急性期医療・救急医療の充実
- ・医療水準、医療ニーズの変化に対応しうる病院
- ・地域の医療機関との機能分担、連携強化による圏域内での医療の確保
- ・高齢社会に対応した保健、医療、福祉サービス支援体制の推進
- ・健全経営の確保



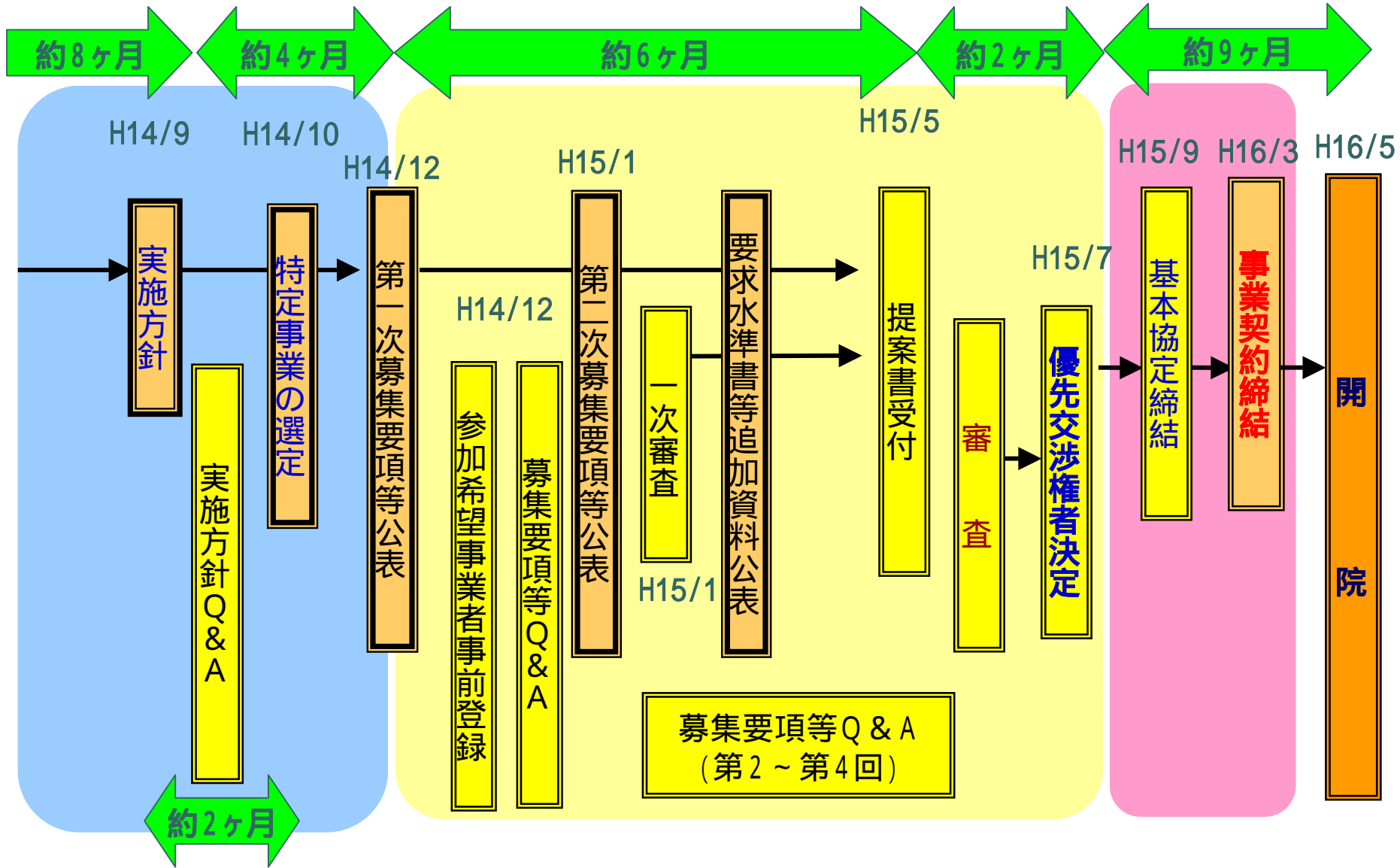
# 管理運営を中心に導入

- 具体的な検討 先例が無い
- 国との協議 参画企業があれば挑戦する価値がある
- 事業の考え方 運営業務の効率化
- 取組み 導入可能性調査の実施

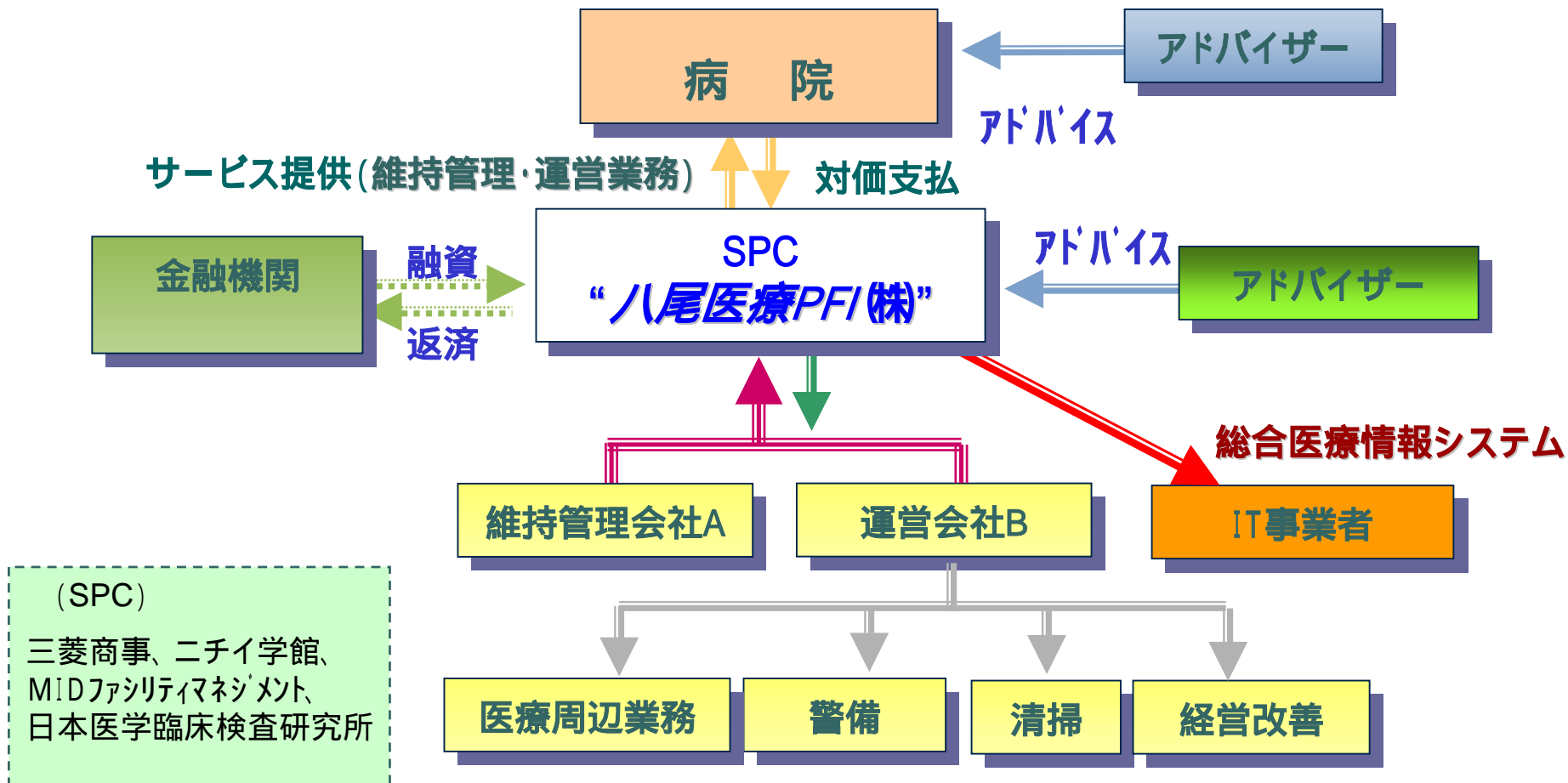


<b>八尾市PFI事業の主な業務範囲</b> <b>業務名(大項目)</b>	<b>内 容</b>
<b>1.病院施設の一部整備業務</b>	SPCが使用する機器・備品等の調達 病院施設の一部改善業務
<b>2.建設・設備維持管理業務</b>	施設・設備(外構含む)の維持管理業務 警備業務 環境衛生管理業務 植栽管理業務
<b>3.病院運営業務(政令8業務)</b>	医療法施行令に定める政令8業務のうち、 検体検査 滅菌消毒 食事の提供 医療機器等 の保守点検 医療ガス供給設備の保守点検 洗濯 清掃
<b>4.その他病院運営業務</b>	医療事務 看護補助 物品管理(SPD)(診材、薬品等の調達を含む) 医療機器の整備・管理、更新 総合医療情報システムの運営、保守管理 利便施設運営管理 一般管理事務(経営管理支援を含む) 廃棄物処理関連業務 等

# 事業スケジュール(概要)



# 八尾市立病院PFI事業スキーム(SPCの構成)





# 市立病院が特に重視するポイント

## 1) 医療の質の確保と経費縮減の両立

病院の予算上の問題で全体の収支バランスがとれるということが必要。

- ・PFI事業による病院全体の収益アップ
- ・病院の人件費、経費(物品や薬品調達コスト)の継続的な削減
- ・単なる経費削減ではない経営支援
- ・地方公営企業法の全部適用、地方独立行政法人化等を視野に入れた体制づくりの支援

## 2) 地域医療への貢献

電子カルテの活用と地域医療情報ネットワークの構築

- ・病診連携、病病連携の確立
- ・広報等の有効活用

## 3) 病院運営事業のマネジメント

S P Cのトータルマネジメント

- ・市とS P Cの協働の仕組みづくり
- ・S P C管理体制の確立



# 審査方法

## < 選定方式 >

- ・総合評価一般競争入札に準じた「**公募型プロポーザル方式**」、単に価格点を加えるのではない「**除算方式**」(得点 / 価格)

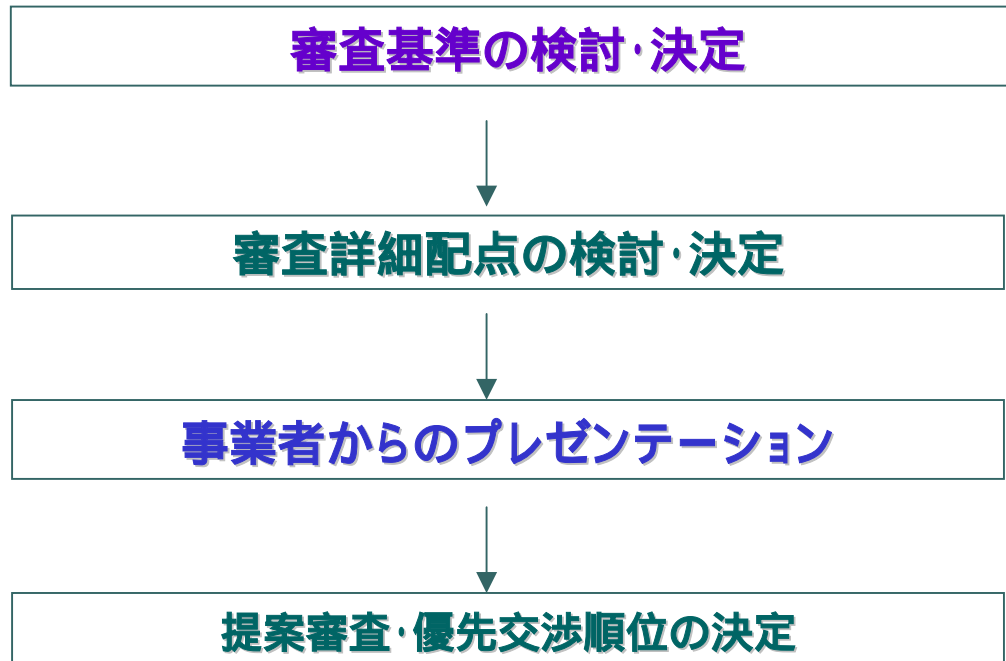
## < 審査の方法 >

- ・**審査委員による審査**

(学識経験者、弁護士、公認会計士、医師会、歯科医師会、薬剤師会、病院長)



# 審査委員会の事務の流れ



# 審査結果

	Aグループ	Bグループ	Cグループ
基礎審査得点	627.11点	782.14点	769.14点
加点審査得点	48.18点	67.74点	83.51点
得点計	675.29点	<u>849.88点</u>	852.65点
総合評価で用いる 提案価格	39,135,331千円	40,740,159千円	41,511,339千円
評価値	1.73点	2.09点	2.05点

**優先交渉権者として選定**



# 契約交渉から締結

- 契約交渉
  - 契約金額の確定
  - 業務仕様書の検討
  - 事業実施体制の確認
  - 事業契約内容等の確認
- 基本協定締結
- 契約締結
  - 並行して各部門別ヒアリングと引越し作業





# 新病院開院、PFI事業開始

- S P C 業務の開始
- 契約書・提案書・業務要求水準書の三点を中心として S P C 業務の実施
- 開院準備作業開始。
- 病院引越し計画。調度品導入。病院職員研修。市民見学会実施。
- 開院直後
- 患者の流れに沿った重点人員配置計画。



# 一年目

- 幹部会議、各種委員会参加
- 院外広報誌
- 改善デスク
- 病院長支援諮問委員会立ち上げ



# モニタリングの重要性

- 要求水準達成の確認...評価であり管理監督ではない
- モニタリング委員会とSPCの関係
- 日常モニタリング (SPC) 事業評価委員会。月一回開催に委員として参加。
- <種類>
- 日常モニタリング、定期モニタリング、随時モニタリング
- モニタリング委員会...年4回開催。結果の検討・承認、減額の検討・決定等
- (最初は勧告 改善がない場合、命令で減額。即命令で減額もある)



# 二年目、三年目

- 薬品・診療材料費の改善
- MMIS(経営情報システム)の検証作業開始
- 診療報酬改定への対応
  
- MMIS(経営情報システム)の稼動
- 各診療科、部門別ヒアリング実施
- D P C 準備病院への事務開始



# 今年 of 取組み

- S P C 体制の強化 16年と19年の体制のの違い
- D P C 協力体制 病院組織として診療情報管理室設置
- 薬品・診療材料費の更なる改善

# PFIと看護部の状況

- PFI導入の主旨
  - 看護業務に専念し、質の高い患者サービスを提供  
看護補助業務(清掃やベットメイキング)のアウトソーシング

## PFI導入の“志”

- 病院が成功した姿
- 看護師が真の看護・ケアを提供する姿
- 患者さんが満足できている姿

“志”をシミュレーションしながら、決して“看護師が楽をするため”の導入ではなく、患者中心の看護の提供を目指す。



# PFIと中央検査部の状況

- **官民混在で“成功する”3つのポイント**

- 検査室や休憩室、更衣室等の独立
- 市側技師長とSPC技師長をはじめ、スタッフ同士の  
コミュニケーション
- 同じ臨床検査技師であるという意識

お互いを“プロ”として尊重しあうこと

3つのポイントを考慮した要求水準作成が重要であると感じている  
(中央検査技師長)

# PFIのメリット(公共側が期待すること)

- **経営改善**
  - 病院収支の改善
  - 自治体病院としての生き残り
    - 民間病院との競合・差別化
    - 病診・病病連携
- **財政負担の縮減**
  - 運営効率化による運営コストの縮減
  - 需要リスクの一部を民間に移転
- **医療の質の維持・向上**
  - 一定水準以上の質のサービスを確実に提供
  - 患者が、医師にではなく「病院」に来るような病院
- **職員の意識改革**
  - 病院スタッフの経営に対する意識の喚起
  - 事務職員の“質(スキル・ノウハウ)”向上



# 運営型PFI事業における 課題

事業契約交渉期間の十分な設定

審査基準の適正化

官民間の適切な責任・リスク分担の実現

将来における不確定要因についての第三者的仲裁機関の設定

モニタリング / 減額ルールの適正化

民間側の収入向上機会の設定

公共側と民間側が、当該事業に係る目標を共有できる事業スキームの構築





# 運営後の課題

## 官民間の適切な責任・リスク分担の実現

### SPCのマネジメント能力をいかに発揮させるか

- ・民間事業者は“もはや受託者ではない”といった意識を！
- ・病院は“仕様発注ではない”といった意識を！
- ・SPCは公共事業の実施者であるといった意識と協力企業に

対する監視の目が求められる

**要求水準や契約など熟知して業務をおこなっているか**

多くの事業者の混成であることから

**管理能力が最も重要**



## 官民協働

- **八尾市立病院の基本理念と基本方針を実現するために、  
私たち病院職員と、SPCスタッフ(業務担当者)は、  
公共サービスの提供者であることを自覚し、  
協力していくことが重要である。**



# 私から見たSPCの評価

- 一年目 ?
- 二年目 ?
- 三年目 ?

毎年確実に成長。

実施企業も必死についてきている。

現在の評価点は90点



# これからの病院PFI事業と 病院経営

- 「国における今後の医療政策の方向性」
- 自治体病院のあり方
- 診療機能の一番目に「市民を中心とする一般二次診療機能の提供」
- 経営改善の限界
- PFI事業の役割

SPCが強くなる 企業を変える 病院が変わる