病院PFI事業を成功させるポイント
～八尾市立病院事例を参考に～

2026年9月30日

八尾医療ＰＦＩ株式会社　取締役
株式会社ニチイ学館　医療関連事業本部　エグゼクティブ
門井　洋二

ニチイ
日本生命グループ

【八尾市立病院 施設概要】

病床数　　380床
病棟単位数　　11単位
　　一般病棟　　8病棟（360床）
　　ICU　　1病棟（6床）
　　HCU　　1病棟（8床）
　　NICU　　1病棟（6床）
診療科目

内科、血液内科、腫瘍内科、消化器内科、内分泌・糖尿病内科、循環器内科、精神科、外科、消化器外科、呼吸器外科、乳腺外科、救急科、麻酔科、放射線診断科、放射線治療科、小児科、整形外科、リハビリテーション科、脳神経外科、皮膚科、泌尿器科、産婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、形成外科、歯科口腔外科、病理診断科

（計27診療科）

八尾市立病院PFI事業 契約概要

【第１期事業】

事業期間　：　**15年（平成16年5月～平成31年3月）**

業務内容　：　一部の病院施設等の整備

建設・設備維持管理業務

病院運営業務

検体検査、滅菌消毒、食事、医療機器の保守点検、
医ガス保守点検、洗濯、清掃

その他病院運営業務

医療事務、SPD、医療機器類の整備・管理、
総合医療情報システムの保守管理、利便施設、
一般管理、廃棄物処理、院内保育所、その他

八尾市立病院PFI事業 契約概要

【第２期事業】

事業期間　：　**15年（平成31年４月～令和16年3月）**

業務内容　：　建設・設備維持管理業務

病院運営業務

検体検査、滅菌消毒、食事、医療機器の保守点検、
医ガス保守点検、洗濯、清掃

その他病院運営業務

医療事務、SPD、医療機器類の整備・管理、
総合医療情報システムの保守管理、廃棄物処理、
院内保育、利便施設、**一般管理、危機管理**、**経営支援**、
その他

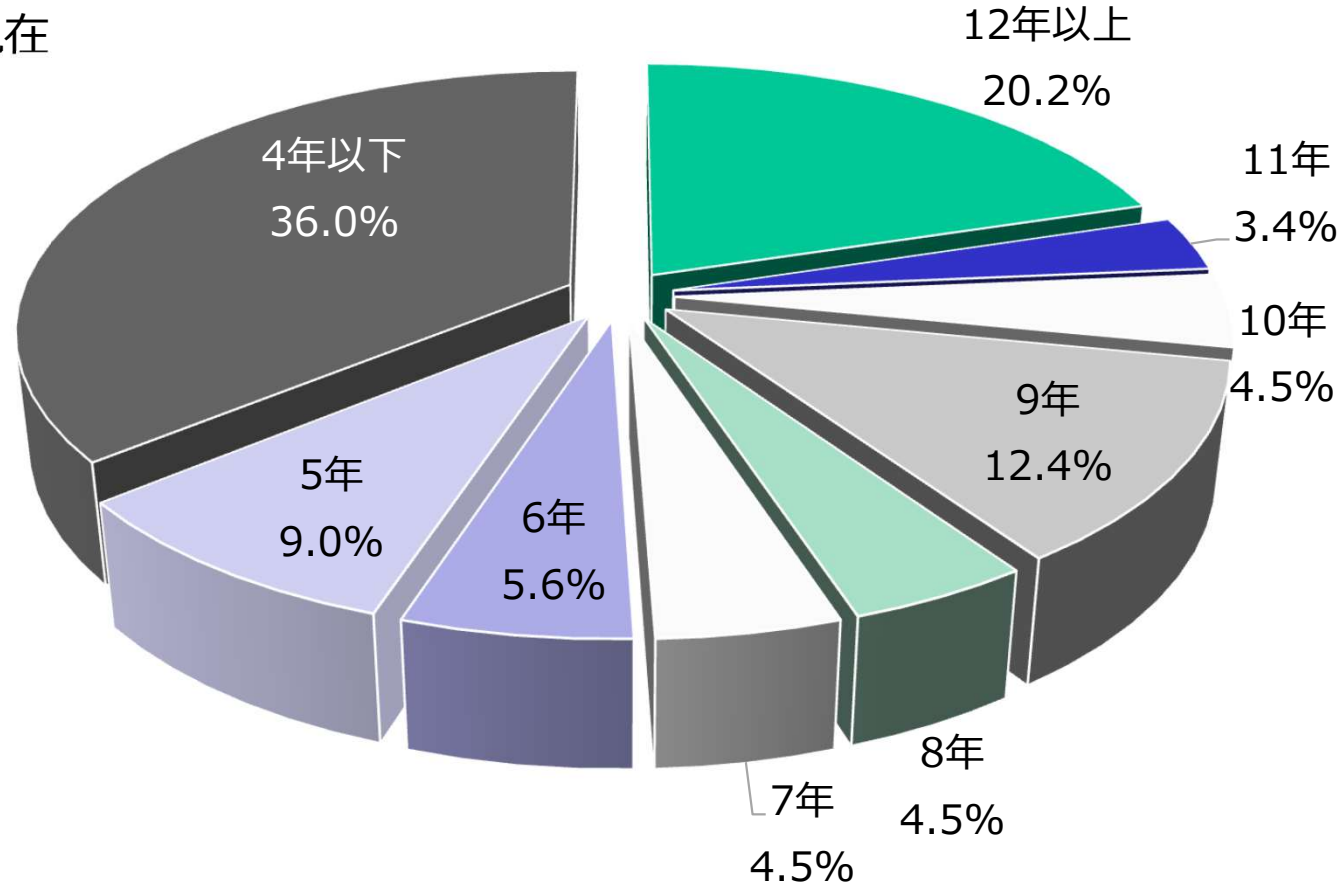
PFI事業の特徴とメリット・デメリット

	長期契約	性能発注	包括発注
メリット	• 当初経費の吸収 • 長期的視野の人材育成 • 病院職員とのコミュニケーション構築 • トータルコストコントロール	• 受託者（民間事業者）の自主性の発揮 • 技術の進化・新規技術の導入に対する柔軟性 • PDCAサイクル	• SPC(統括マネジメント)のリーダーシップと協力企業間の連携に期待 • 病院組織としての機能の発揮
デメリット	• 物価上昇（変動）リスク • 対価の見直しの固定化（契約による） • 業務の属人化 • モニタリング力の低下（該当業務の経験・見識の経年劣化）	• 医療周辺業務のSLA策定の難易度 • SPCの受託業務全般に対する理解度不足（セルフモニタリングの機能不全）リスク	• SPCのリーダーシップの欠如リスク • PFI事業コストのブラックBOX化（契約による） • PFI事業範囲のマネジメントコストの二重化（病院・SPC）

【参考】長期的な視野の人材育成事例 ※八尾市立病院維持管理運営事業（第2期）事業提案資料より抜粋

スタッフの勤務年数（医療事務業務）

2016年4月末現在



新病院開院からのスタッフ20%
約半数が７年以上
３分の２が５年以上。

性能発注

仕様発注にはない、受託者（民間事業者）の自主性の発揮。
PDCAを採り入れやすい。

→　八尾市立病院のPFI事業においては、病院の基本理念・経営計画を民間事業者も共有.

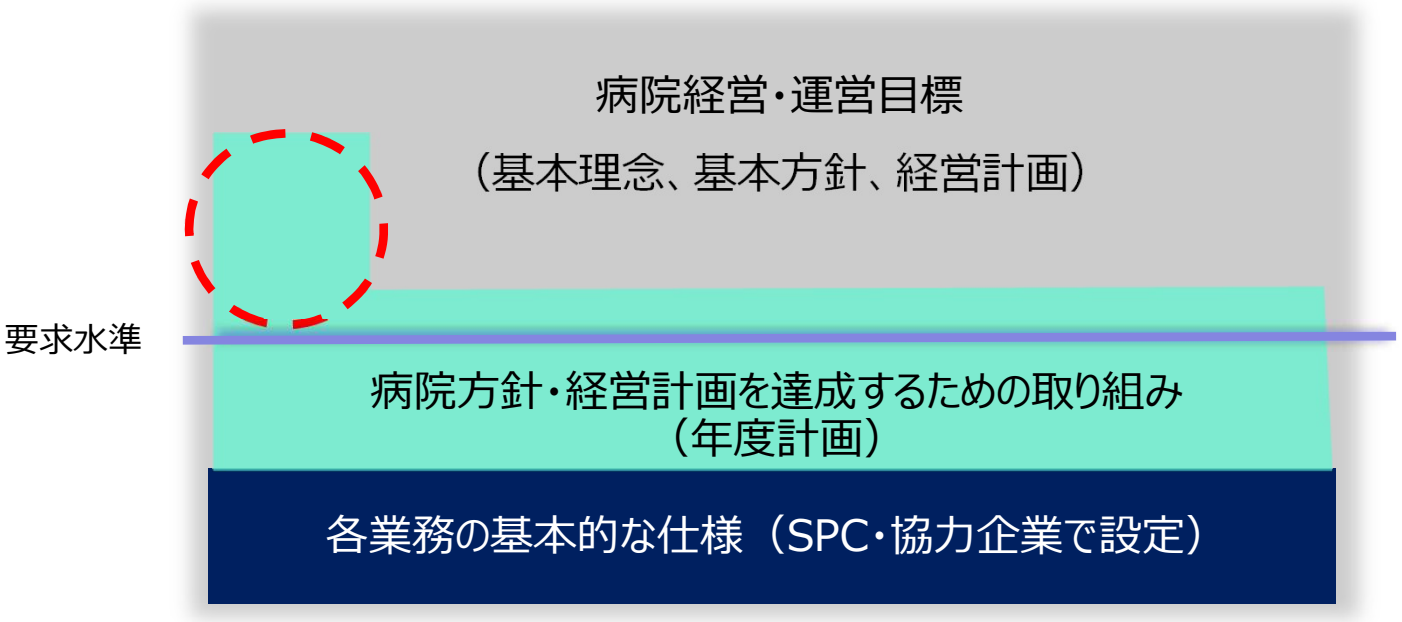
→　民間事業者は自ら取り組むべき目標設定・実行計画の策定及び結果評価が可能になる。

八尾医療ＰＦＩの基本方針（基本コンセプト）

- 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

性能発注

八尾市立病院における要求水準の考え方（SPCから見て）

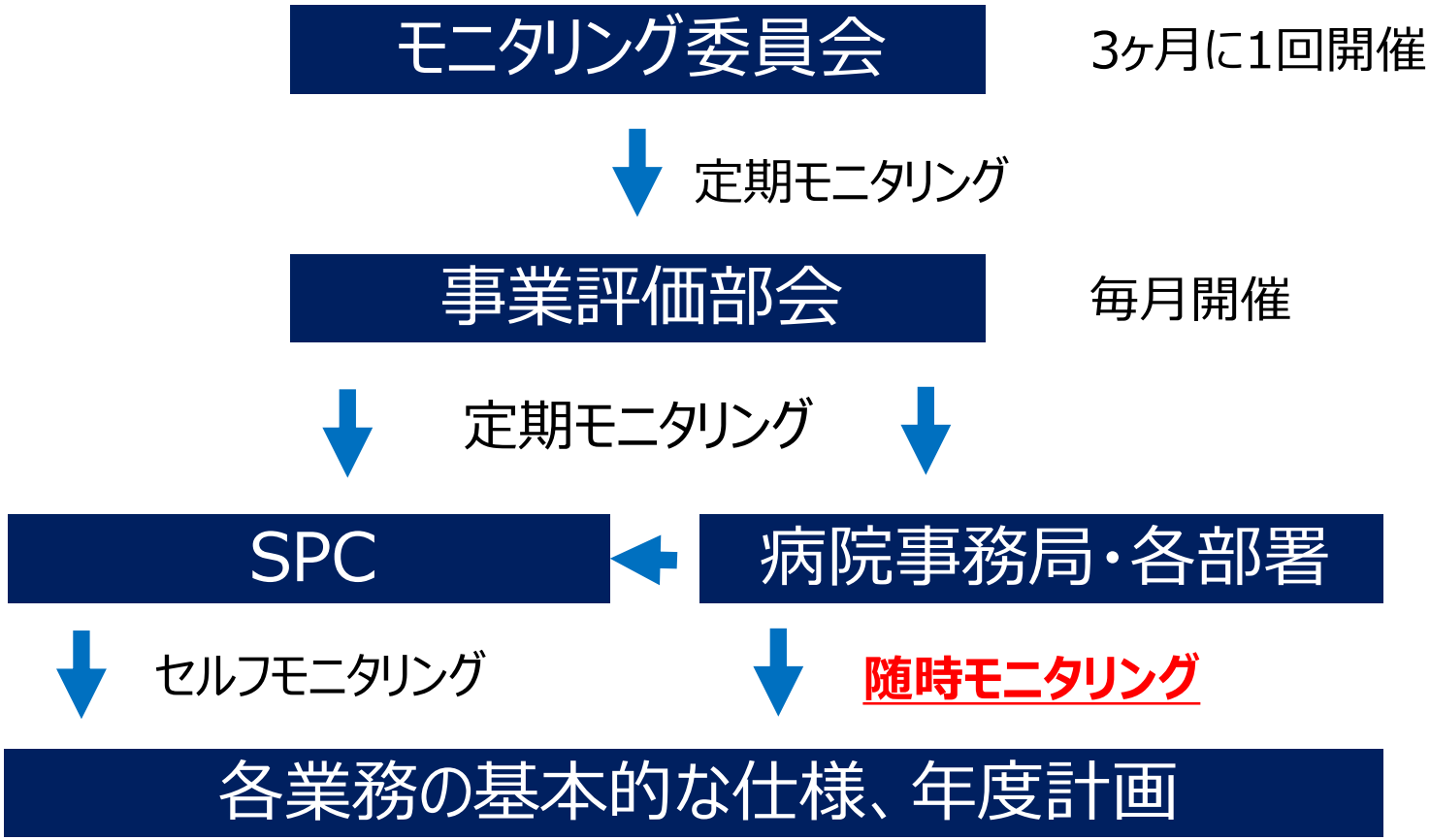


基本的な業務仕様を踏まえた上で、病院方針・経営計画を達成するための取り組み項目を年度計画として設定。

病院側・SPCから見て、適切な計画と評価できるラインを要求水準と考え、要求水準を大きく上回る計画については、**インセンティブ評価の対象**と考える。

性能発注・包括発注の活用（発注者・受注者のパートナーシップ）

適切なモニタリング　　**※八尾市立病院におけるモニタリング**



性能発注・包括発注の活用（発注者・受注者のパートナーシップ）

適切なモニタリング

協力企業・受託業務をマネジメントして行くのはSPCの役目。
病院側のモニタリングは、SPCによる業務マネジメント、セルフモニタリングが適切に機能しているかを監視するのが中心。
この考えが浸透するとスッキリする。

目指すべきは **PFI事業の成功（＝病院経営・運営の成功）**。

SPC・協力企業の責任（過失）の軽重を評価するだけではなく、適切な改善の取り組みをスムーズに進めていくためにモニタリングは存在するべき。

性能発注・包括発注の活用（発注者・受注者のパートナーシップ）

適切なモニタリング

さらに突き詰めていくと･･･、

運営中心の病院PFI事業におけるモニタリングは、民間事業者の業務遂行状況を監視するものではなく、病院事業・医療サービス自体をより良く改善していく「手段の1つ」と考えるべきではないか。

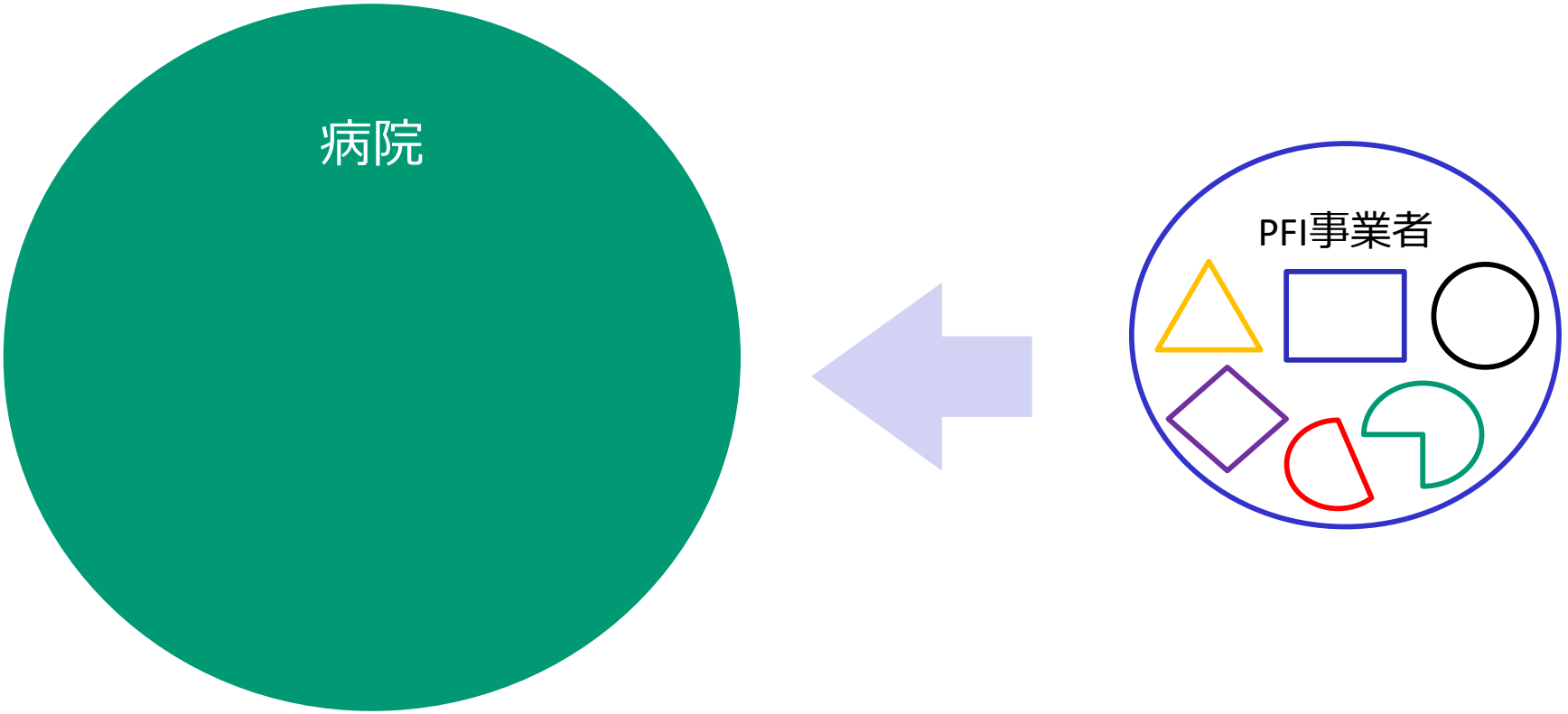
そして、病院組織の一部である医療周辺サービスを中心とするPFI事業の、運営範囲の業務の質を高めていくための評価に変化して行くべきではないか。

硬くて着心地の悪い衣服を
身体にフィットさせていく作業のようなもの。

性能発注・包括発注の活用（発注者・受注者のパートナーシップ）

適切なモニタリング

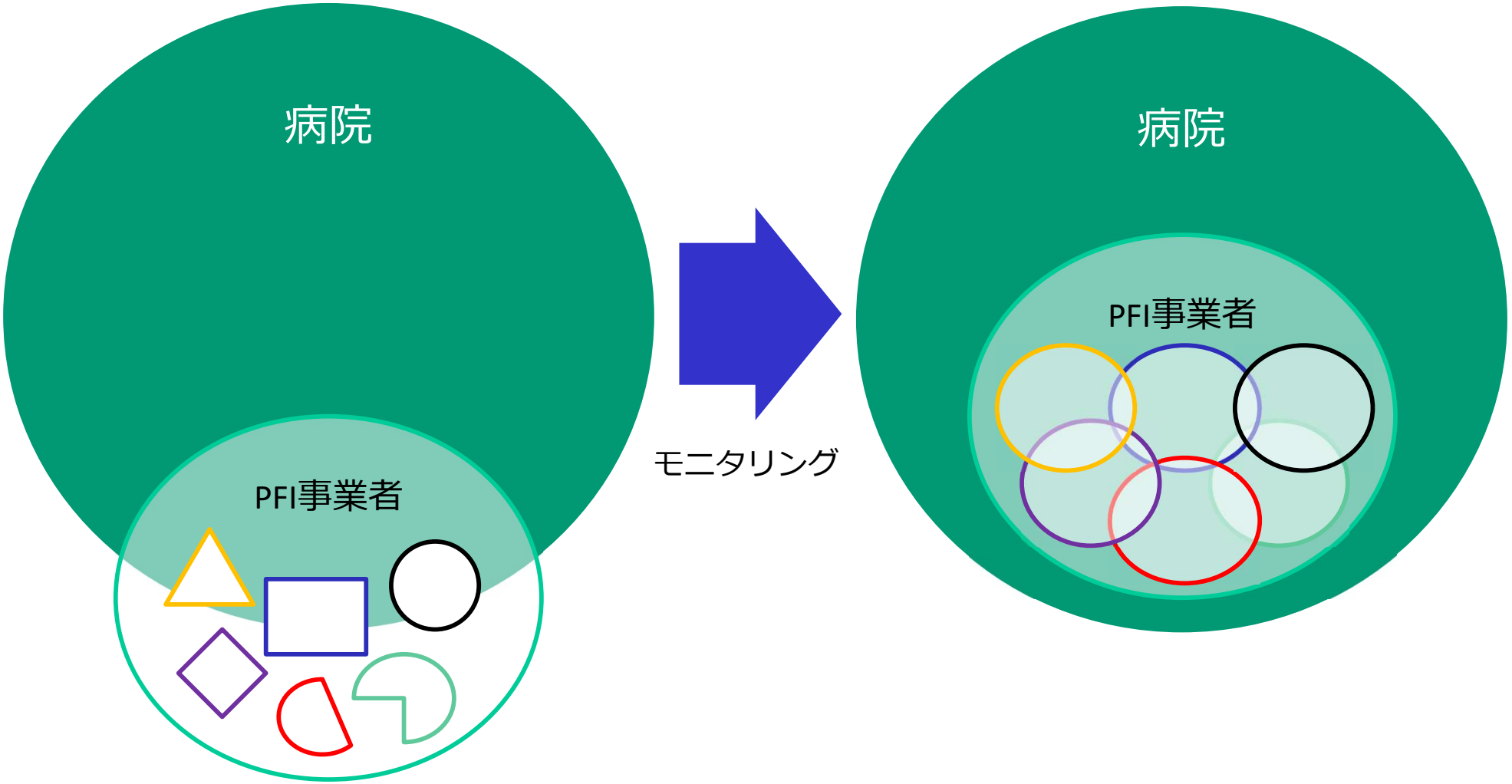
考え方や文化・風土の違う組織を、
そのまま病院組織に取り込もうとすると
アレルギー反応を起こしてしまいがち



性能発注・包括発注の活用（発注者・受注者のパートナーシップ）

適切なモニタリング

病院事業の中に上手くPFI事業者を取り込み、
病院の運営に上手くフィットさせていくため
にモニタリングを活用するイメージ



性能発注・包括発注の活用（発注者・受注者のパートナーシップ）

八尾市立病院の運営体制（イメージ）

次ページ以降に提示する運営体制が八尾市立病院PFI事業の大きな特徴であり、公民一体となった病院経営・運営を実現する重要なポイントとなっている。

従来の委託運営

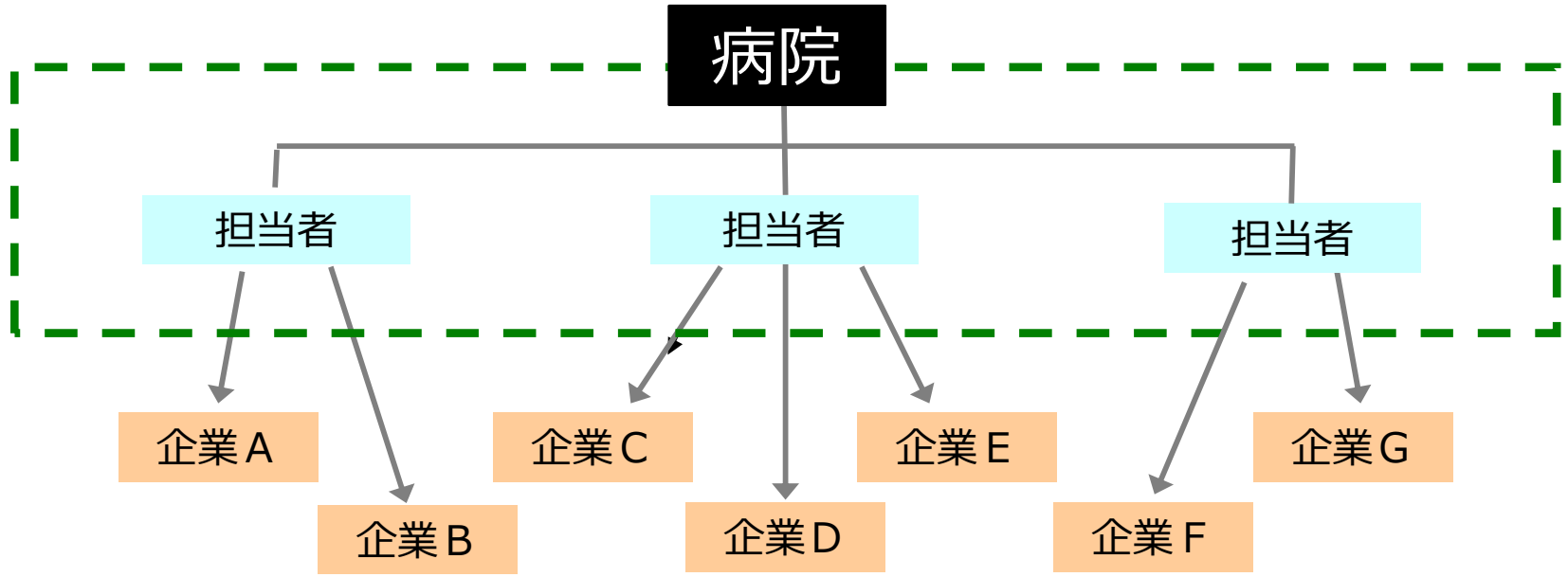
各委託業務は病院経営・運営に関係なく、仕様業務の的確な遂行を第一義とする（結果的に病院経営・運営と関連する可能性はある）。

八尾市立病院

SPCを病院組織の1部門として位置付け、各業務を病院組織の1部署と考え病院運営を行う。必然的に病院経営計画の達成、エンドユーザー（患者）満足が各部署共通の第一義の目標となる。

課題への対応 （包括的なサービス提供体制の構築）

従来の委託

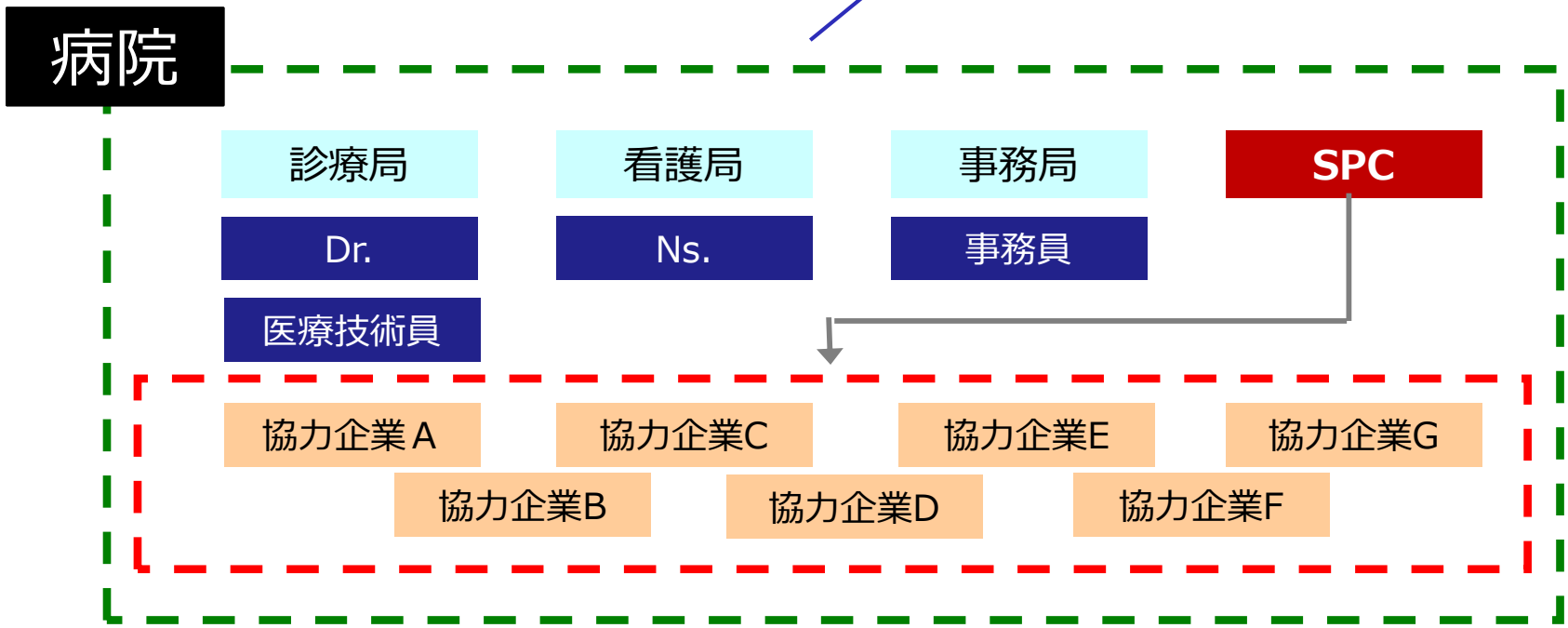


各企業は契約（仕様）に基づき業務遂行

課題への対応 （包括的なサービス提供体制の構築）

八尾市立病院（PFI）

運営イメージとしては、この枠線（緑色）を引くことができるか否かが重要



SPCは要求水準に基づき業務遂行

SPCは病院と一体になり病院運営に当たる

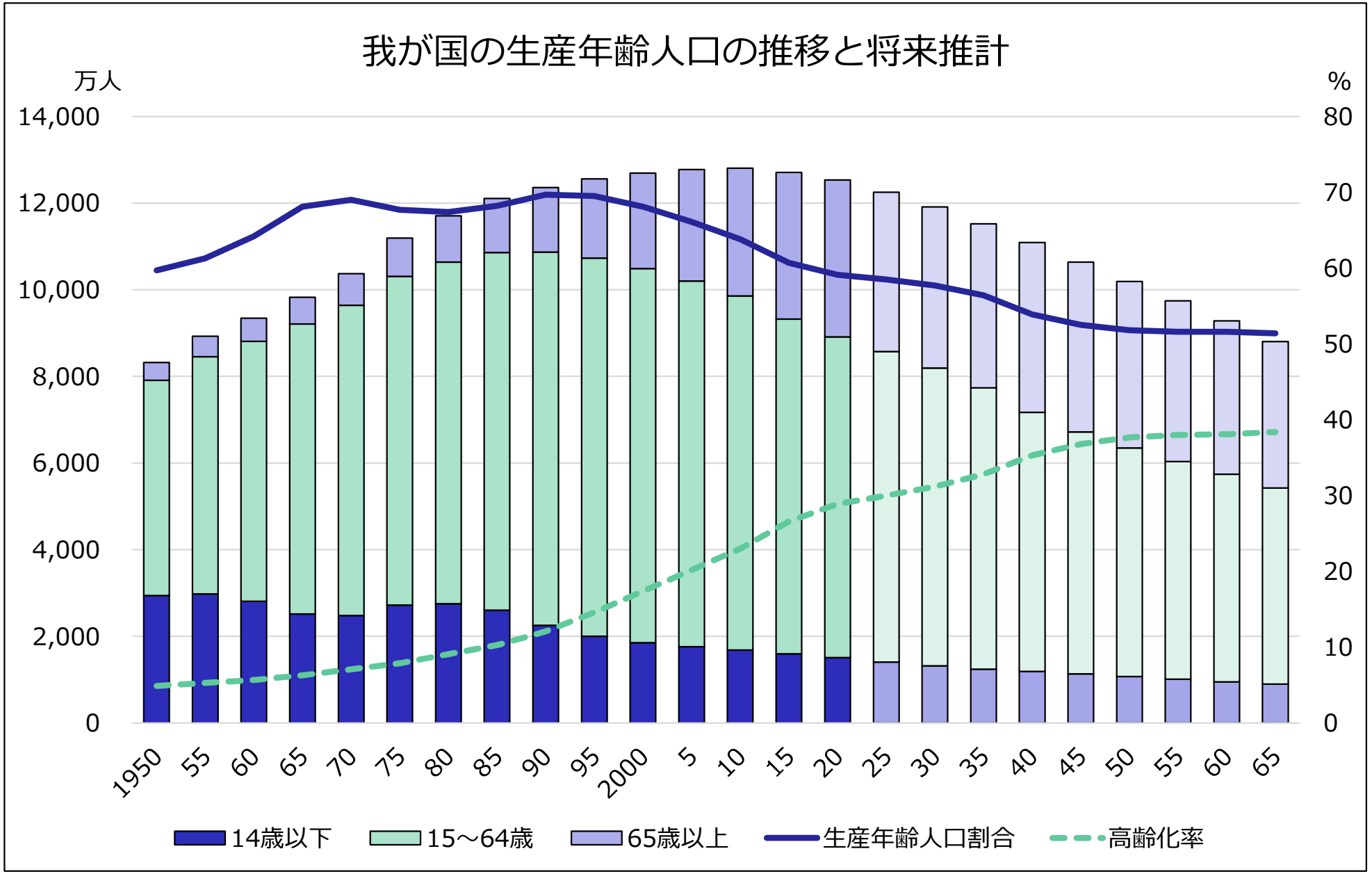
医療関連業務のアウトソーシング全体の課題

PFI事業のベースにある医療関連業務のアウトソーシング全体の
課題についても少し整理してみました。

医療関連業務のアウトソーシングの課題

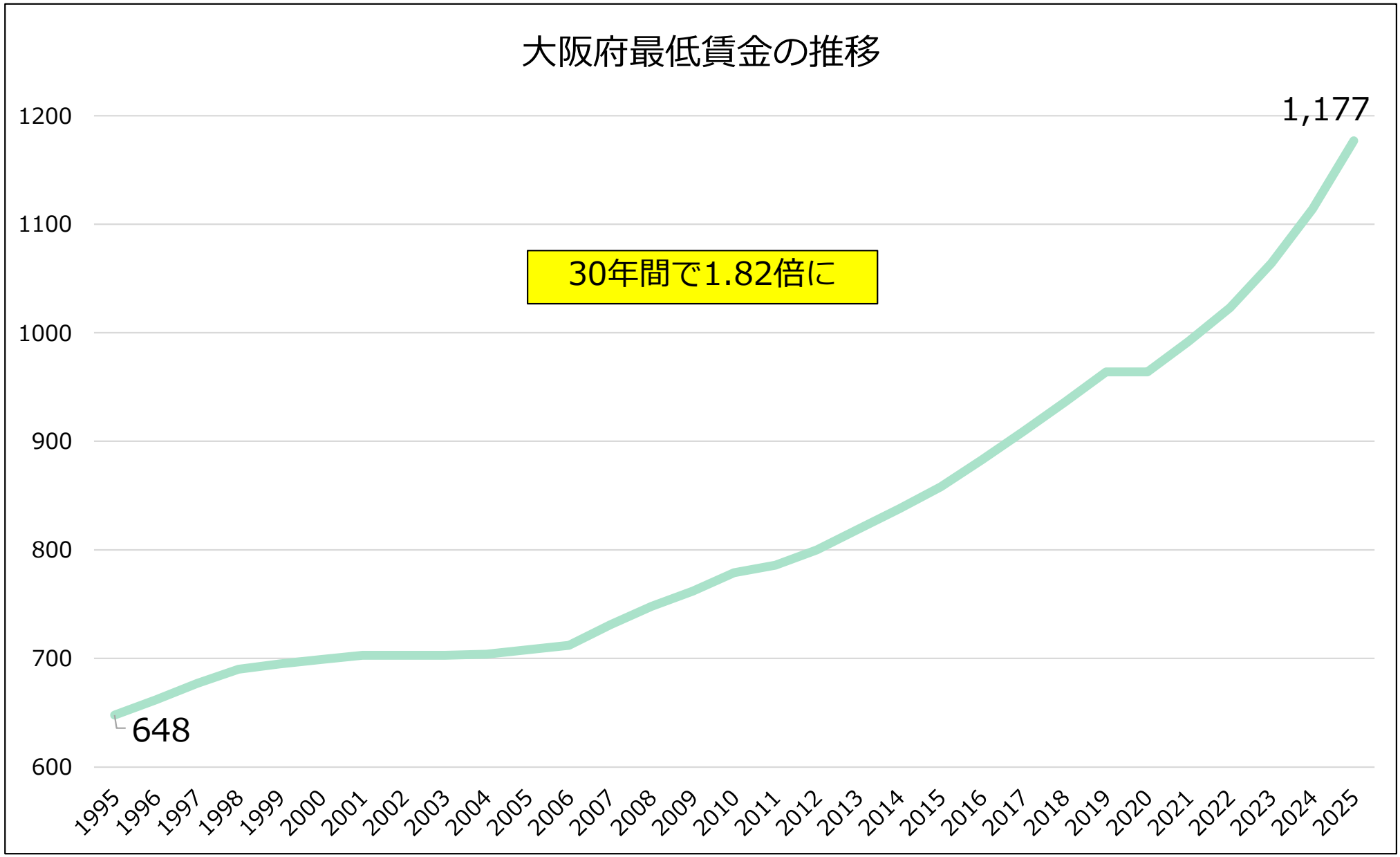
1. 人材不足
2. 人件費の過去にないレベルでの上昇
3. 病院経営環境の悪化
4. 消費税

医療関連業務のアウトソーシングの課題 （人材不足）



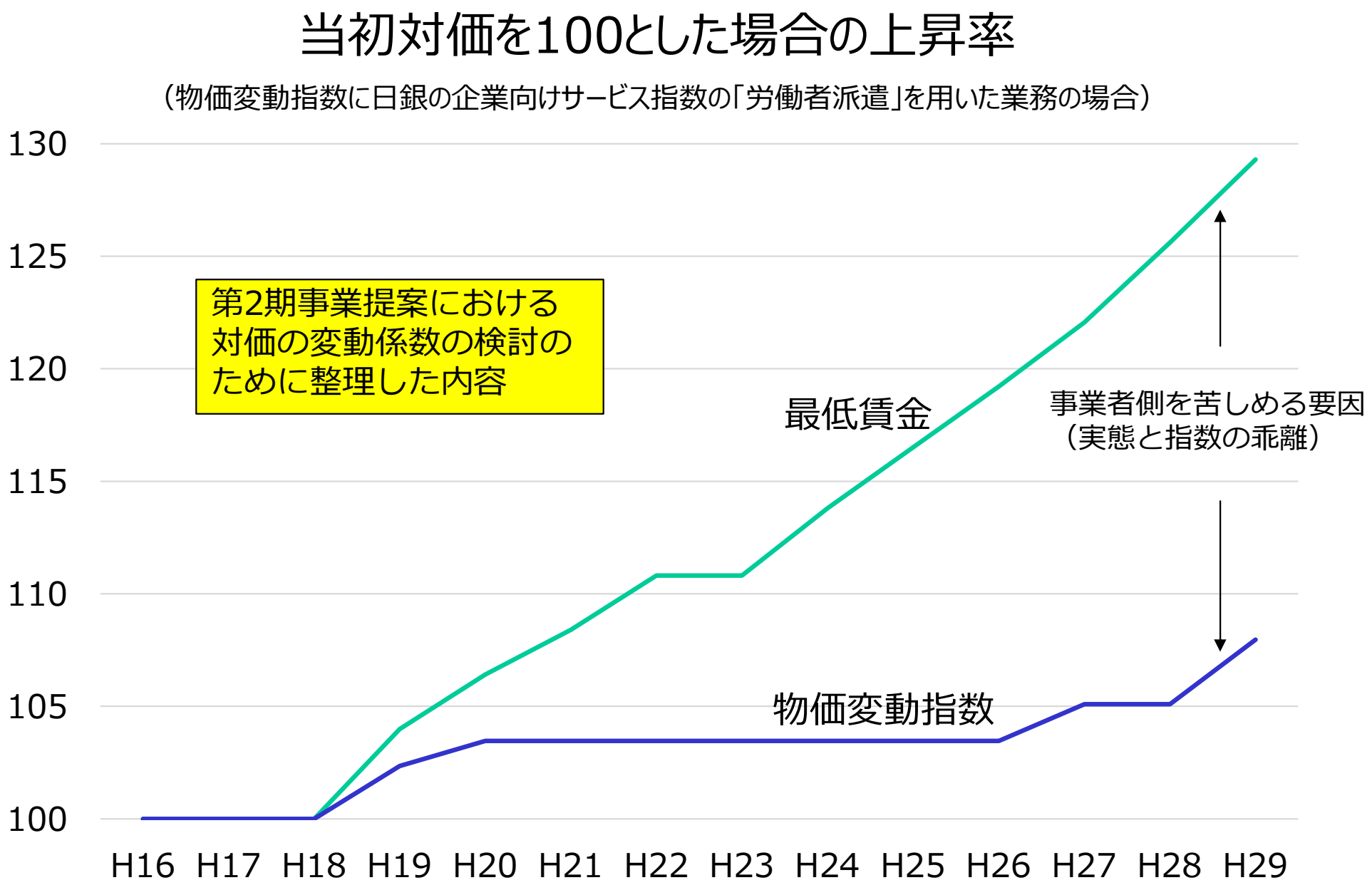
厚生労働省「令和3年版厚生労働白書　資料編」

医療関連業務のアウトソーシングの現状 （人件費）



厚生労働省 大阪労働局「地域別最低賃金（大阪府最低賃金額の推移）」

医療関連業務のアウトソーシングの現状 （人件費）



医療関連業務のアウトソーシングの現状 （人件費）

第2期事業提案におけるトピックス

<u>募集要項の変更</u>

第1期事業における日銀の指数と実働の人件費の差異を踏まえ、長期契約を遂行するためには、対価と人件費を連動させることは必須と判断。

競争的対話の中で「辞退もあり得る」と覚悟を持った折衝。
結果、2018年6月6日・8日に募集要項の一部変更が行われた。

- 物価変動の指標の変更の協議
  - 主に人件費集約型の業務について、物価変動の改定の指標を日銀の企業向けサービス価格指数から、大阪府の最低賃金に変更する提案に対して、優先交渉権者と協議を行う。

課題への対応

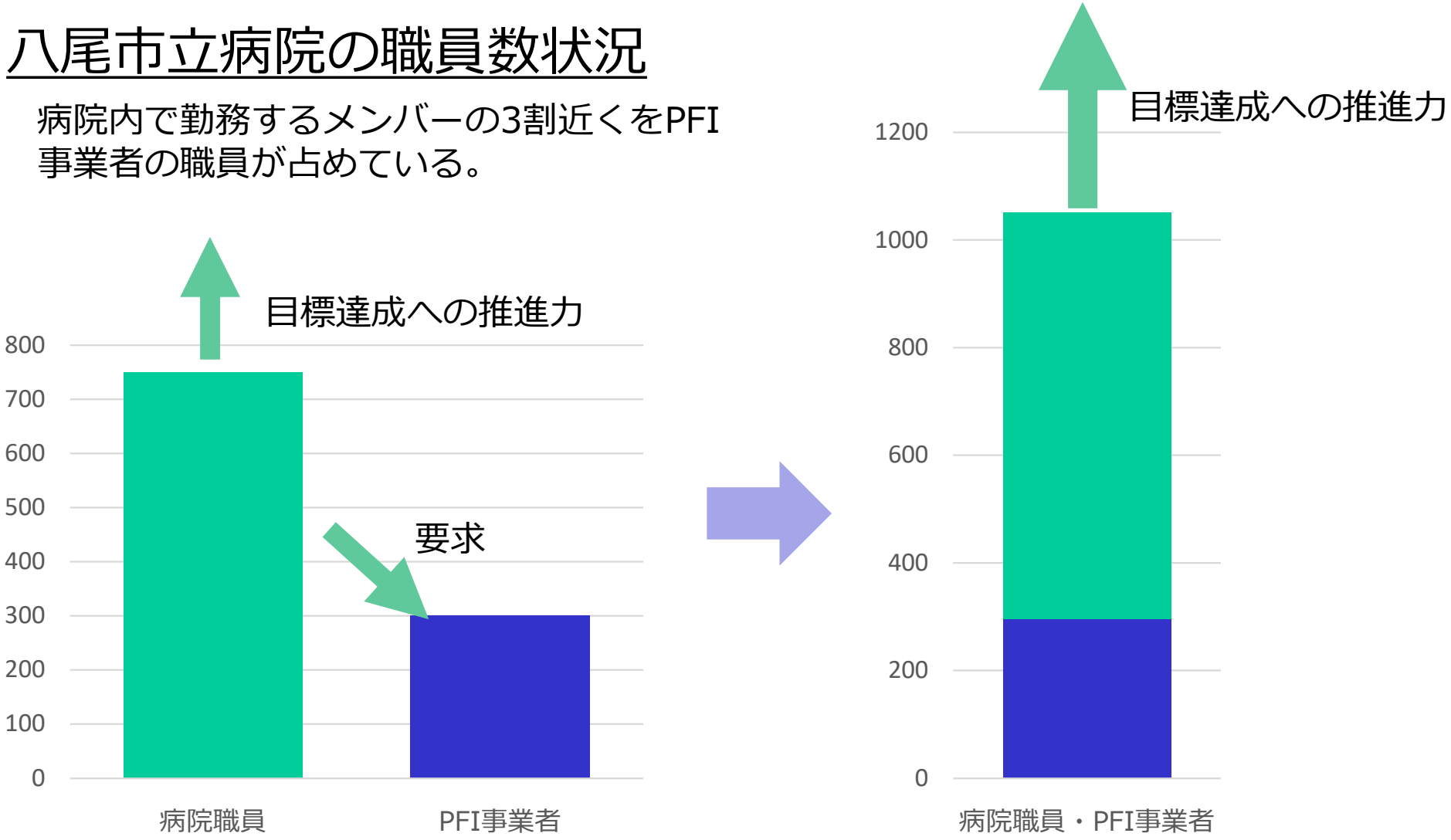
医療関連業務のアウトソーシングの課題への対応

1. 発注者・受注者のパートナーシップ
2. 包括的なサービス提供体制の構築
3. 今後の展望

課題への対応 （発注者・受注者のパートナーシップ）

八尾市立病院の職員数状況

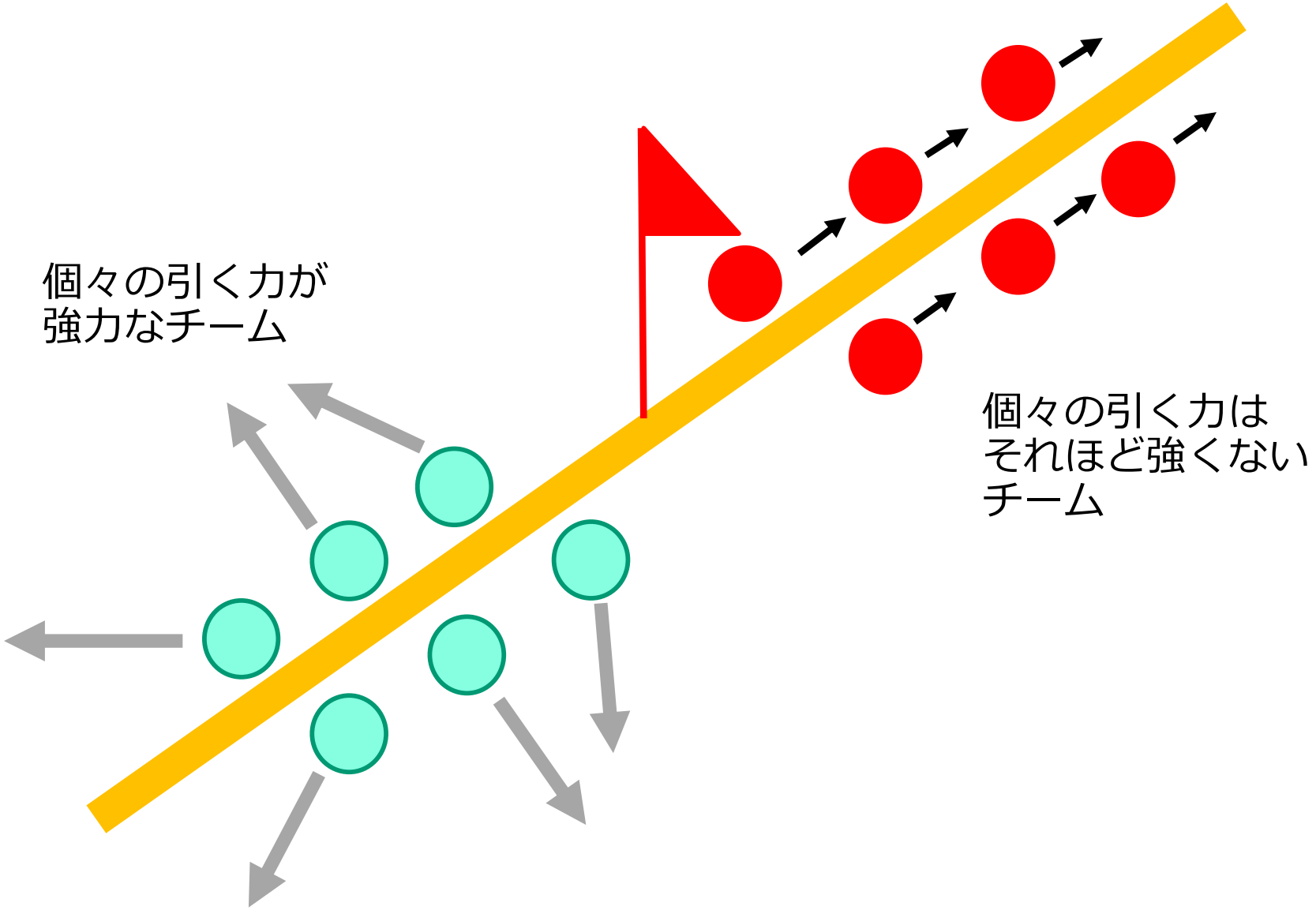
病院内で勤務するメンバーの3割近くをPFI事業者の職員が占めている。



750名の職員の達成目標ではなく、PFI事業者300名を含めた1050名で目標達成を目指す方が推進力は強い。

課題への対応 （発注者・受注者のパートナーシップ）

綱引きのモデル

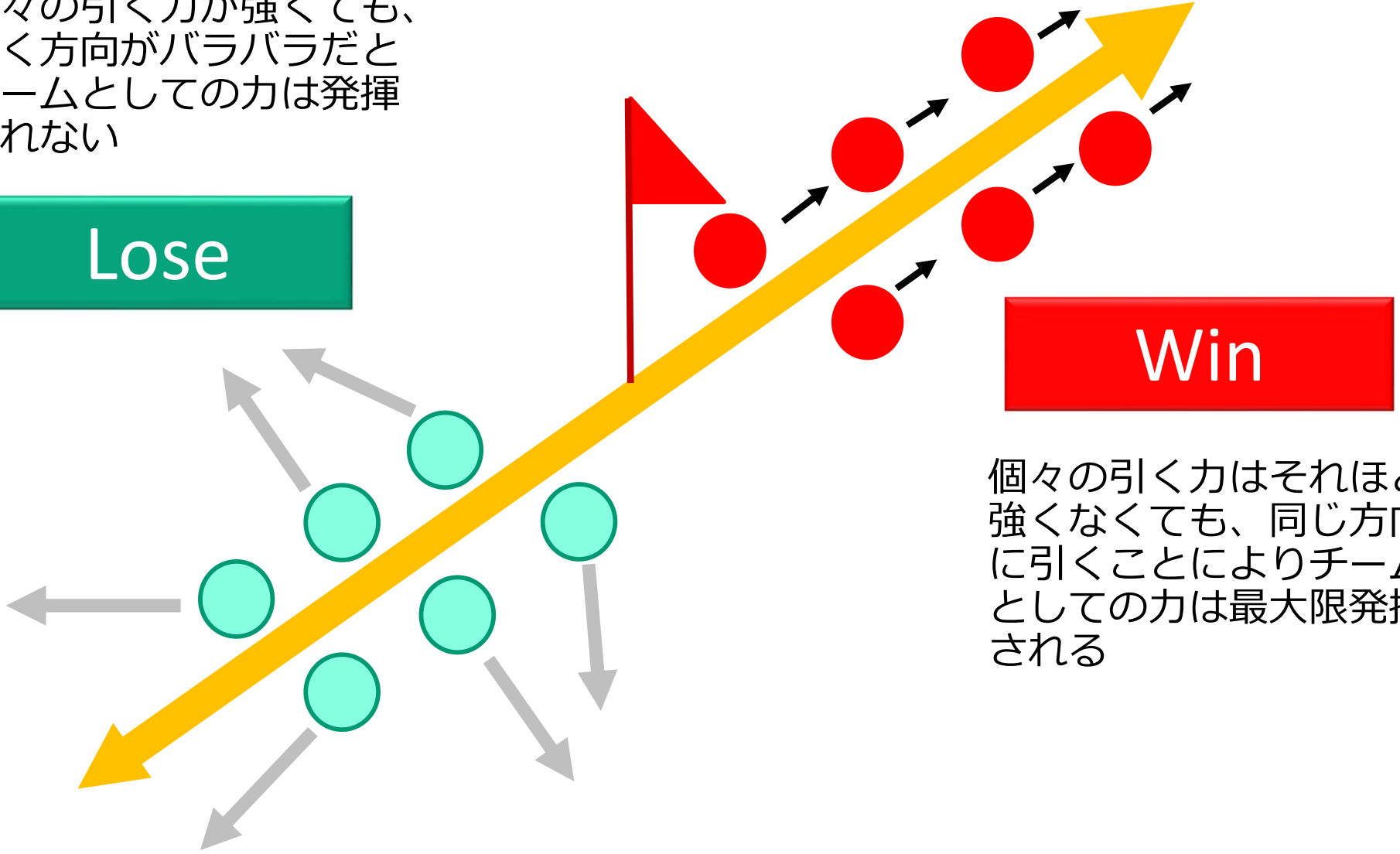


課題への対応 （発注者・受注者のパートナーシップ）

綱引きのモデル

個々の引く力が強くても、
引く方向がバラバラだと
チームとしての力は発揮
されない

Lose



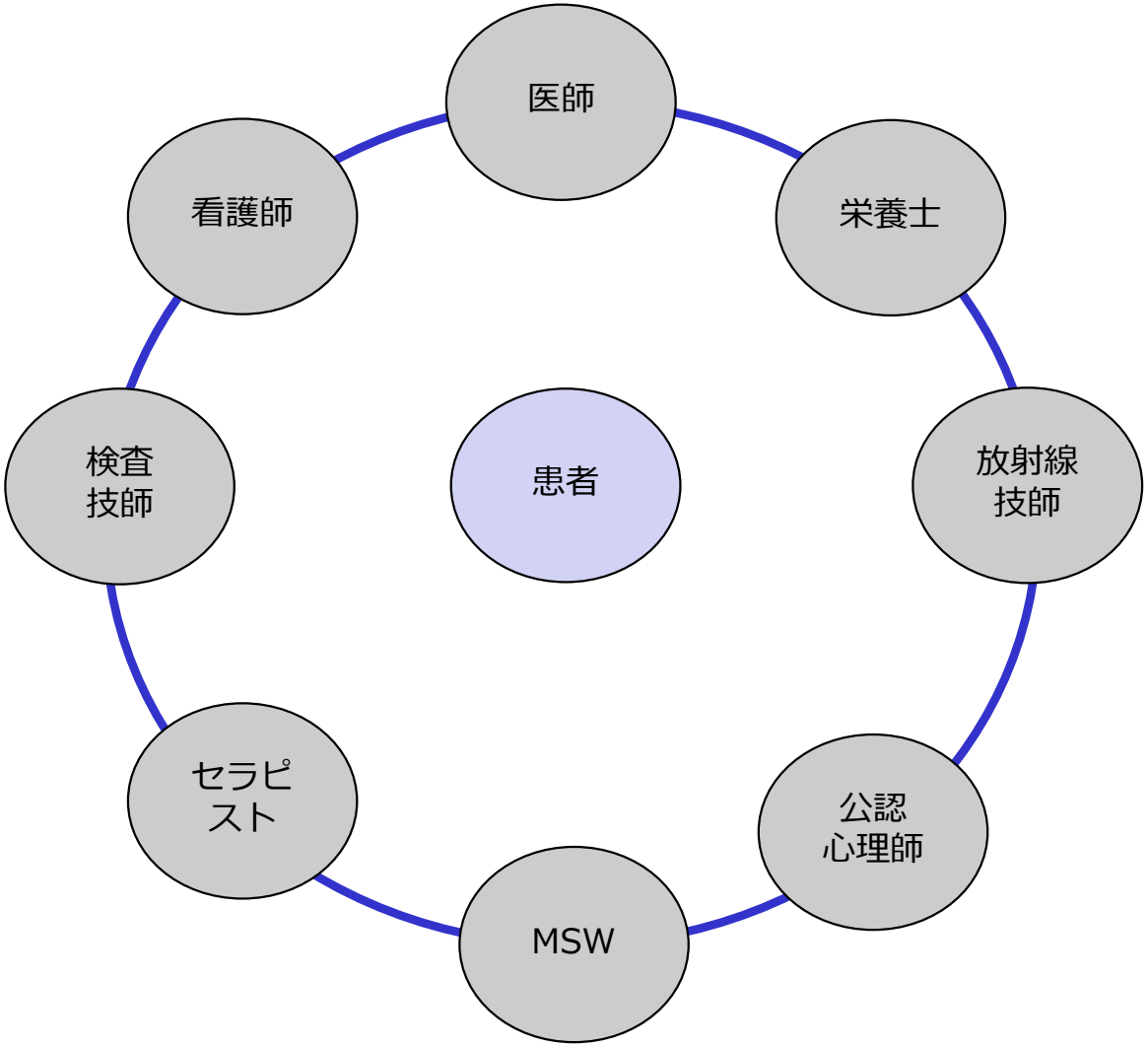
Win

個々の引く力はそれほど
強くなくても、同じ方向
に引くことによりチーム
としての力は最大限発揮
される

課題への対応 （包括的なサービス提供体制の構築）

チーム医療

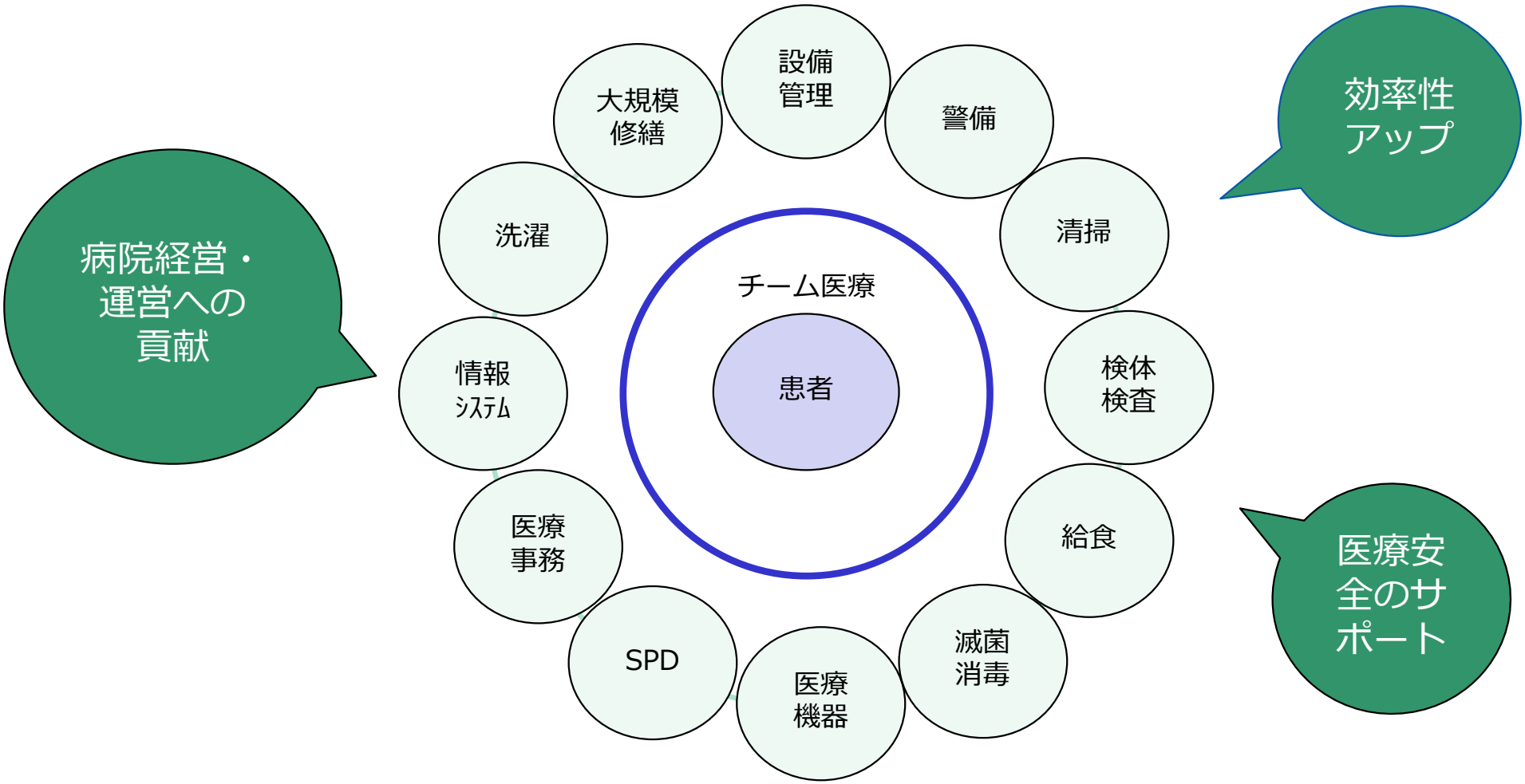
医療の質の向上、患者さんの早期離床・早期退院のためには「チーム医療」が不可欠。



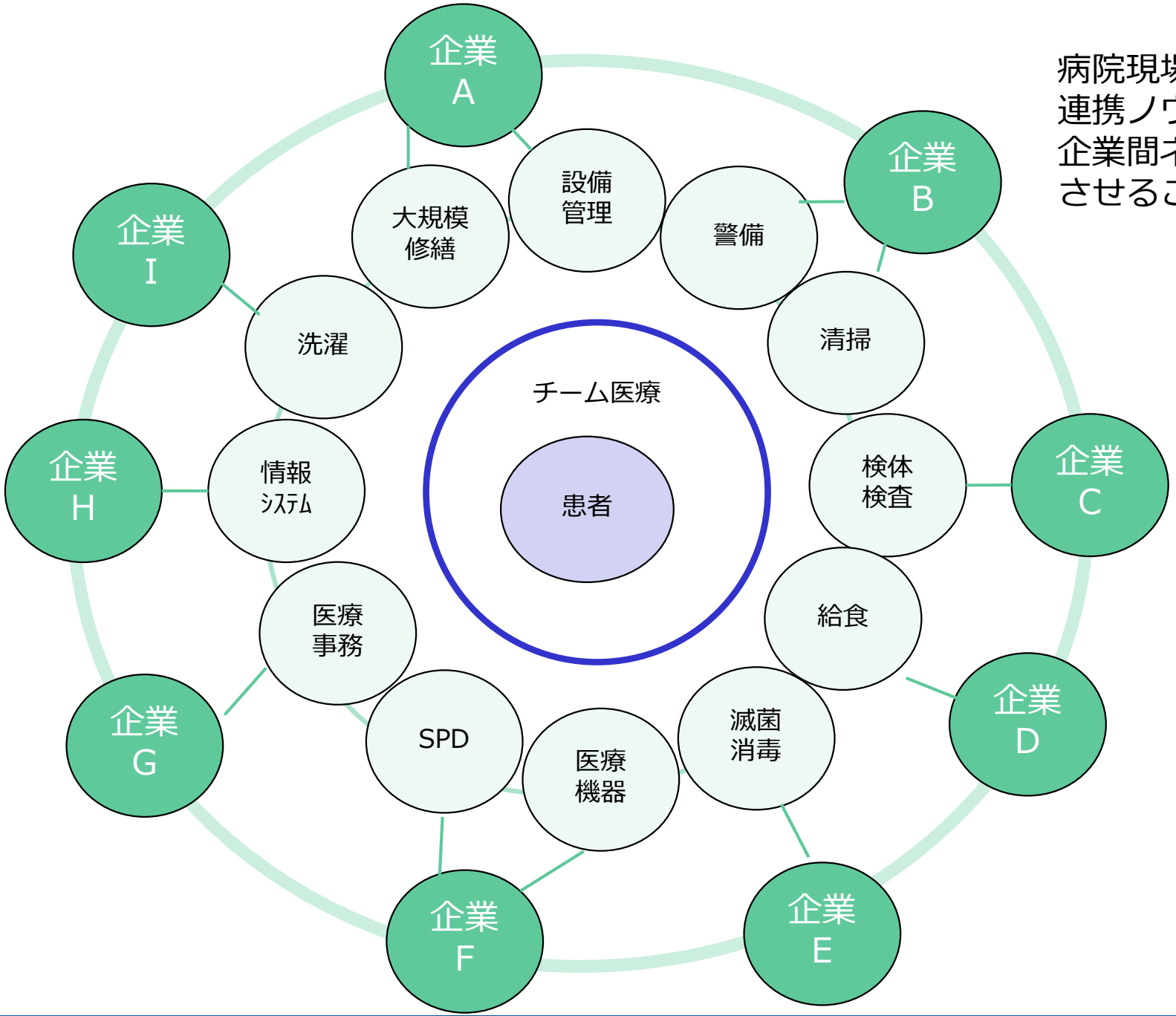
課題への対応 （包括的なサービス提供体制の構築）

チーム医療

チーム医療を支える存在である医療関連業務もチームワークが必要ではないか？



今後の展望 （医療関連業務アウトソーシング業界のネットワーク）



病院現場で獲得した、業務連携ノウハウを企業連携・企業間ネットワークに発展させることはできないか？