

**近江八幡市民病院整備運営事業
審査講評**

平成 14 年 9 月 30 日

**近江八幡市民病院整備運営事業に係る
選定事業者審査委員会**

近江八幡市民病院整備運営事業に係る提案審査の結果を次のとおり講評します。

平成 14 年 9 月 30 日

特別顧問	日野原 重 明
委員長	肱 岡 勇 夫
副委員長	西 川 幸 治
委員	井 端 泰 彦
委員	岩 井 郁 子
委員	岩 原 侑 久
委員	大 道 久
委員	栗 原 嘉一郎
委員	中 根 佳 宏
委員	長 尾 秀 樹
委員	西 村 周 三
委員	平 居 新司郎
委員	前 田 博

目次

第1	審査結果	1
1.	資格審査	1
2.	提案審査	2
第2	審査結果の総評	8

第1 審査結果

1. 資格審査

平成14年3月6日までに、下記5者から参加資格確認申請書を受け付け、全者が参加資格を有することを確認した。

(代表企業名50音順)

代表企業 (商号又は名称)	その他の構成員
オリックス株式会社	オリックス・リアルエステート株式会社 株式会社 竹中工務店 新日本製鐵株式会社 富士産業株式会社 株式会社 関西メンテナンス
株式会社 大林組	株式会社 内藤建築事務所 東レ建設株式会社
住友商事株式会社	松下電器産業株式会社 松下ファシリティマネジメント株式会社 株式会社 昭和設計 大成建設株式会社 株式会社 熊谷組 関西電力株式会社 アイテック株式会社 朝日監査法人 三井住友海上火災保険株式会社 株式会社 ビー・エム・エル シダックスフードサービス株式会社 ワタキューセイモア株式会社
三井物産株式会社	株式会社 日建設計 清水建設株式会社 株式会社 秋村組 株式会社 ニチイ学館 株式会社 エスアールエル
三菱商事株式会社	株式会社 日本設計 株式会社 松田平田設計 鹿島建設株式会社 西松建設株式会社 日本管財株式会社

2. 提案審査

平成 14 年 5 月 20 日に、上記一覧表のうち住友商事株式会社を代表企業とする応募者を除く 4 者から提案書を受け付けた。

(1) 一次審査（確認審査）

応募者の提案内容に関し、1) 業務内容の確認、2) 事業シミュレーション内容の確認、3) 事業遂行能力の確認を行い、全者が条件を満たしていることを確認した。

(2) 二次審査（実質審査）

実質審査は、(1) 事業理念、(2) 地域との関わり、(3) 経営支援能力、(4) 施設整備・維持管理[ハード] (5) 運営[ソフト] (6) 事業実施体制、(7) 事業履行の確実性、(8) 審査金額の各項目について、評価ポイントを設定し、各評価ポイント毎に 5 段階評価(ただし、(8) 審査金額を除く。)の相対評価を実施した。

相対評価を実施する過程で、2 度の応募者ヒアリングを実施した。

ヒアリング時における応募者への質問事項（共通質問）は、以下のとおりである。

第 1 回 応募者ヒアリング時の質問事項

さまざまな業務を統括することにより、PFI 事業のメリットが出てくると思われませんが、統合、とりまとめの効果が貴応募者の提案に具体的にどのように反映されているか、お示してください。

事業者として、病院事業をサポートしていただくこととなりますが、医療の質的向上の面でサポートしていただける部分を具体的にお示してください。

30 年の事業期間の中では、人の交替、企業の盛衰があるかと思えます。事業体として安定した運営を行うための仕組みを具体的にどのように考慮しているか、お示してください。

第 2 回 応募者ヒアリング時の質問事項

近江八幡市民病院は、東近江地域の中核病院として、民間病院とは異なる理念のもと、自治体立病院としての役割を担っております。事業者（SPC）による自治体立病院の経営支援のあり方に関して、どのように考え、どのように取り組もうとされていますか。

病院のなかでの SPC の位置付けについて、どのような立場、機構上の位置付けが SPC の能力を発揮できるとお考えでしょうか。

維持管理・運営段階の SPC の業務統括責任者には、どのような経歴、能力をお持ちの方を予定されていますか。また、どのような立場で参加させ、権限を与えるご予定ですか。

長期にわたる安定した業務統括責任者の人材確保の仕組み、または養成する仕組みについて、どのようにお考えでしょうか。

1) 優秀提案(応募者E)の評価(評点は4)中の最終得点表参照)

(1) 事業理念

今後の医療環境の変化に対する理解と事業への反映は一般的であるが、「いい病院」に対する理解が的確で、診療や経営管理に関する方針が明確である。

(2) 地域との関わり

近江八幡市民病院の様々な役割や地域医療連携の重要性に関する理解が適切であるとともに、地元住民の雇用計画が極めて具体的である。

(3) 経営支援能力

経営アドバイスや医療従事者との調整能力等についてやや具体性に欠け、他の応募者に比べて能力面で若干見劣りがする。

(4) 施設整備及び維持管理 [ハード]

提案図面では、1階で外来患者の診察が完結でき、2階にサービス部門を集中するほか、病棟における看護動線も短く、スタッフステーションからの死角が少ない等、相応に検討された計画である。

ただし、低層にまとめ、周辺環境に配慮したデザインを目指したものの、1階部分に近寄りやすい雰囲気が感じられことや、屋根デザインの処理において歴史的・文化的景観の形成への配慮に欠け単調であること、病棟における集合型トイレが患者の利便性を軽視している点など、いくつかの難点も見受けられる。さらに、対面する病室のプライバシー確保のあり方も工夫が必要であるなど、今後の設計の中で改善を要する点が残る。

設備面、環境面などにおいては相応の配慮がなされ、設計期間を長めに設定するなど、設計工程面での配慮も読み取れる。

(5) 運営 [ソフト]

総合医療情報システムの構築において、その実効性を危ぶむ意見もあったが、要求する内容がほぼすべてパッケージソフトにて構築可能という意欲的な提案であり、システム運用面でも、患者安全対応としてのバーコード管理や地域連携ネットワークシステムの運営等で明確な提案であった。また、医療事務業務面における工夫も具体的であった。

(6) 事業実施体制

構成員が少数で、構成員の負担するリスクが相対的に大きくなることが懸念されるが、事業期間全般にわたっての事業マネジメント企業が明確で、業務受託企業の編成方針や選定事業者の業務実施体制も明確である。また、業務受託企業のバックアップ体制も具体的に検討されている。

(7) 事業履行の确实性

自己資金の投入額が少なく、リスクマネジメント面でも協力企業のみが負担するリスクが多く、他応募者提案に比べて見劣りのする内容である。

上記(1)～(7)の非価格部分の得点合計は、4応募者中第2位であった。

(8) 審査金額

審査金額の得点は4応募者中第2位であった。

2) 佳作提案(応募者B)の評価(評点は4)中の最終得点表参照)

(1) 事業理念

今後の医療環境の変化に対する理解と事業への反映は一般的であるが、「いい医療」の提供に対する理解が極めて適切で、その実現へ向けての取り組み方針も具体的である。また、「いい病院」に対する理解が的確で、診療や経営管理に関する方針が明確である。

(2) 地域との関わり

近江八幡市民病院の様々な役割に関して極めて適切な理解をしており、地域医療連携の重要性を理解するとともに、地域医療ネットワークシステムに関する考えも明確である。また、地元住民の雇用計画が極めて具体的であるとともに、高齢者や障害者の雇用に関して積極的に姿勢を示している。

(3) 経営支援能力

今後の動向把握において具体性に欠けるものの、システム更新時のアドバイス能力面で優れ、全般的に高い能力がうかがわれる。

(4) 施設整備及び維持管理 [ハード]

屋上緑化を図った階段状のすそ広がり造形は、無理なく周辺環境に調和したデザインの提案である。

配置計画、各部門配置計画もコンセプトが明快で、具体的な提案が多く、経験豊富な設計者の考え方が随所に生かされている。また、患者、スタッフの動線も効率的で、階構成、部門配置も無理がない。外来診療部門で、会計受付前の空間が狭いという難点があるものの、その他はほぼ要求に適っている。病棟部は看護動線が短く、細部にわたり医療施設運営に配慮した設計がなされている。

さらに、施設の成長と変化に対する対応も適切で、設備面、維持管理面についても相応の配慮がなされており、総体的に優れた提案である。実施設計に容易に移行できる内容である。

(5) 運営 [ソフト]

全般的によく検討されているものの、システム運営能力に物足りない面があり、主要運営業務に関する提案においての具体性が乏しい。

(6) 事業実施体制

設計・建設から維持管理・運営段階全般をマネジメントする企業が不明確であるが、業務受託企業の編成方針や事業実施体制などは明確である。また、業務チームは業務全体をよく把握・理解しており、業務受託企業のバックアップ体制も具体的に検討されている。

(7) 事業履行の確実性

安全性に配慮した資金計画であり、運転資金不足対策やリスクマネジメントなどについてもしっかり計画されている。

上記(1)～(7)の非価格部分の得点合計は、4応募者中第1位であった。

(8) 審査金額

審査金額の得点は4応募者中第3位であった。

3) その他の提案の評価(評点は4)中の最終得点表参照)

【応募者D】

経営アドバイス面で具体的な提案がなされ、薬価制度の動向把握も適切であるなど、極めて高い経営支援能力が認められた。事業履行の確実性においても、安全性に配慮した資金計画であり、リスクマネジメントなどもしっかり計画されており、極めてよく検討された計画といえる。また、病院運営面での各業務に対する工夫も具体的で、よく検討されている。

一方、システム運用能力面は物足りなさを感じる内容である。加えて、施設整備面でも、多少造形にとらわれすぎた感があり、特に、病棟部の看護動線が複雑で、スタッフステーションからの死角が多く、病棟運営に対する施設面での配慮不足が感じられる。また、事業実施面でも、業務受託企業のバックアップ体制の検討が具体的でなかった。

なお、これらの非価格部分の得点合計は4応募者中第4位、審査金額の得点は第1位であった。

【応募者A】

現病院の現状把握が極めて適切で、新病院の課題についても具体的に把握しており、高い経営支援能力がうかがわれた。システム運営に関する提案は物足りないものであったが、医療事務業務に関する工夫が具体的であるなど、運営面では全般的によく検討されていた。

一方、施設面では魅力的な部分も見られた提案ではあったが、一部面積バランスを欠く部分や平面計画に無理が感じられる点が見受けられた。事業実施面では、業務受託企業のバックアップ体制やダウンサイドケースの対応策の検討が具体的でなかった。

なお、これらの非価格部分の得点合計は4応募者中第3位、審査金額の得点は第4位であった。

4) 優秀提案及び佳作提案の選定

第 8 回 全体会において、二次審査（実質審査）の各対象項目の審査評点の合計点が最も高い応募者 E の提案を優秀提案、第 2 順位の応募者 B の提案を佳作提案として選定した。

二次審査（実質審査）の最終得点表は、以下のとおりである。

審査項目	配点	応募者 A	応募者 B	応募者 D	応募者 E
(1) 事業理念	20.0	16.0	18.0	16.0	17.0
(2) 地域との関わり	30.0	23.0	26.6	24.0	25.6
(3) 経営支援能力	50.0	42.0	41.0	43.4	37.0
(4) 施設整備・維持管理 [ハード]	150.0	115.8	128.8	104.4	124.0
(5) 運営 [ソフト]	150.0	113.0	111.0	112.4	116.2
(6) 事業実施体制	50.0	43.6	45.2	43.2	45.2
(7) 事業履行の確実性	50.0	43.6	44.8	45.2	42.4
(1) ~ (7) 小計 ... a	500.0	397.0	415.4	388.6	407.4
(8) 審査金額 ... b	500.0	379.5	473.6	500.0	489.2
合計 (a + b)	1,000.0	776.5	889.0	888.6	896.6
1 位との点差		120.1	7.6	8.0	-

順位	4 位	2 位	3 位	1 位

優秀提案の提出者	佳作提案の提出者
応募者 E (以下、構成員名) 株式会社 大林組 株式会社 内藤建築事務所 東レ建設株式会社 は代表企業	応募者 B (以下、構成員名) 清水建設株式会社 株式会社 日建設計 株式会社 ニチイ学館 株式会社 秋村組 株式会社 エスアールエル は代表企業

注) 応募者 B の代表企業は、近江八幡市の承認を得て、平成 14 年 8 月 1 日付けで、三井物産株式会社から清水建設株式会社へ変更された。

5) 優秀提案の提案概要

病院施設の概要

病院本体の概要			
敷地面積	56,000 m ²	階数	5 階
延床面積	32,900 m ²	構造	RC 造
容積率	58.8%	最高高さ	20.7m
建築面積	11,763 m ²	基準階高	3.5m
建ぺい率	21.0%	基準スパン	6.3m × 6.3m
付帯施設の概要			
駐車台数	1,000 台	緑化面積	16,601 m ²
駐輪台数	250 台	緑化率	29.6%
調整池面積	1,793 m ²	空地率	79.0%

病院運営業務の概要

総合医療情報システム関連

- ・ 危機管理対応システム（リストバンド発行システム、無線 LAN 等）の導入
- ・ 地域医療情報の提供及び照会システムの導入

病院給食業務関連

- ・ HACCP 対応の院内クックチル方式と新方式加熱・冷却カートの採用
- ・ 週 7 日の選択メニュー、月 2 回以上の行事食の導入

消毒・滅菌業務関連

- ・ 滅菌の履歴管理の実施

経営コンサルティング業務関連

- ・ S.D.S (Strategic Decision System) コンサルティングの導入による、「戦略的診療報酬設定プログラム」、「生産性向上支援プログラム」、「病棟・機能再編プログラム」の実施

第2 審査結果の総評

本事業は、病院の設計、建設、維持管理、運営を一体的にPFI事業とする我が国で初めての本格的病院PFI事業として各方面より期待された事業とすることができる。

業務範囲が広範であるとともに、地域中核病院であり、かつ、災害拠点病院であるという近江八幡市民病院事業をサポートする極めて高度な事業であるにも関わらず、4応募者から極めて充実した内容の提案をいただくことができた。長期間にわたり、本事業のために英知を結集し、作業に取り組んでこられた4応募者の構成員、協力企業の皆様に、深く感謝の意を表したい。

各提案とも、新病院建設予定地の周辺環境との調和に配慮したデザインと、病院としての機能性とを両立させるべく、工夫を凝らした施設設計であった。また、業務の運営に関しては、患者中心の医療、病院経営の健全性維持に配慮した運営業務を行う提案であった。

このような優れた提案を受けて、審査委員会において慎重に審査を重ね、優秀提案として株式会社 大林組を代表企業とする応募者提案を、佳作提案として清水建設株式会社を代表企業とする応募者提案をそれぞれ選定した。

株式会社 大林組を代表企業とする応募者の提案は、周辺環境に配慮して病院施設を低層とし、総合医療情報システムの整備・運営において極めて意欲的な提案がなされているとともに、事業実施体制もよく検討されていたことから比較的高い得点を獲得し（非価格部分の得点合計は4応募者中第2位）加えて、審査金額も低廉な金額（4応募者中第2位）であったことから、総合で最高得点となった。

清水建設株式会社を代表企業とする応募者の提案については、周辺環境に調和したデザインの病院施設の計画は、細部にわたり医療施設運営に配慮した設計がなされており、近江八幡市民病院の役割を理解したうえで、「いい病院」の実現へ向けての取り組み方針が明確であることに加え、事業実施体制や資金計画、リスクマネジメント計画など事業計画画面でしっかり検討されていたことから、非価格部分の得点合計は4応募者中第1位であった。その結果、審査金額は相対的に高かったものの（4応募者中第3位）総合で第2位となった。

それ以外の提案もそれぞれすばらしい内容を持つもので、極めてわずかな点が順位を上下させる結果となった。本事業の提案作成の過程で築かれた蓄積が、次の病院PFI事業で一層優れた提案の形で結実されることを期待する。

今後の病院PFI事業の審査の参考とするため、本審査委員会において多くの時間を割いて議論した事項について触れたい。

応募者の提案を受けて、審査委員会として議論をする過程で、病院PFI事業における重要事項として浮き彫りになった事項は、以下の4点である。

医療関連サービス業務を担当する事業者と病院との適切な関わり方はいかにあるべきか。事業者はどのような形で各業務受託企業をマネジメントするのか（運營業務に関するマネジメントへの期待）。

医療の質的向上に対して事業者はどのように貢献しうるのか。

上記3点について30年間有効に機能する仕組みをいかにして事業者の中にビルトインしうるのか。

本審査委員会が上記4点を重要事項と考えた根拠は、以下の理由による。まず、近江八幡市は事業者に経営改善の支援業務を期待しているが、民間病院における経営改善のアプローチと自治体立病院における経営改善のアプローチは同一のものではなく、自治体立病院の使命、性格を理解した上ではじめて有効な経営改善への支援がなされることになる。このため、民間病院とは異なる視点で、自治体立病院の経営改善のために有益な役割をはたしうる、事業者と病院との関係はどのようなものとして構築していくべきかが重要事項となると考えた次第である。また、従来の業務委託関係を超えて、医療従事者が医療サービスに専念できる業務環境を整備・提供するよう業務受託企業群をマネジメントする事業者への期待は大きいものがある。このマネジメント業務について各応募者がどの程度理解し、かつ、各業務受託企業予定者に周知させているかが、単なる業務委託の集合体とは異なる、PFI事業のメリットの真髄であると考えている。さらに、病院の機能向上の眼目は医療サービスの質的向上である。事業者は診療行為に直接携わるわけではないが、医療従事者をして医療サービスの質的向上に向かわせる動機付けのサポートが期待できないかと考えた。そして、それらの機能を30年間有効に働かせるためには、一個人の力量に依存するわけにはいかないため、事業者（SPC）という組織体制の中に、30年間有効に機能しつづける何らかの仕組みがビルトインされていなければならないのではないかと考えたものである。

これらの重要事項について、応募者がどのように考え、提案しているかを確認するため、第1回 応募者ヒアリングを実施し、さらに、上記のと の点に重点をおいて第2回 応募者ヒアリングを実施した。民間事業者の皆様には多大のご負担をお掛けしたが、提案書の文章表現からは読み取れない多くの内容を知ることができ、ヒアリングの実施自体は極めて有益であった。

上記事項の中には、病院PFI事業の範囲を医療関連サービスとしたことに起因するものもあり、もとより、上記事項に関して本審査委員会としての正解を用意していたものではない。各応募者の提案説明、質疑応答を通じて、よりよい提案、よりよい方策を得たいという思いでヒアリングに臨んだところである。2回の応募者ヒアリングにおいて、各応募者の提案・説明内容はそれぞれの視点で得意とするところ、強調したいところを十分に表現されてはいたものの、審査委員会として上記重要事項に関して「なるほど」と思わせる提案がなかったことも、また事実であった。PFI事業として、民間のノウハウを自治体立病院事業に活用するべく、事業者の役割に対する理解と機能発揮の仕組みの構築にさらなる検討が行われることを期待したい。

最後に、審査の過程を振り返り、次のような課題を提起させていただきたい。

まず、本事業の審査対象業務の範囲が非常に広範で、かつ、提案内容も網羅的であった点である。「一刻も早く市民病院の整備を」という近江八幡市民の声を反映して、極めて効率的な事業者選定方式を指向した結果であり、本審査委員会も提案受付後、部会、全体会あわせて7回にも及ぶ審査委員会を開催し、短期間に集中的、精力的な審査を実施したところである。

しかしながら、提案書を作成し、審査を受ける立場にある民間事業者の負担を考慮し、効率的かつ効果的な審査を実施するという観点からは、事業範囲の設定方法、提案の求め方、事業者選定手順等において、より一層の工夫を図ることが望まれよう（例えば、施設設計案を何らかの形で先行して決定・公表する。事業内容に関してより広い視点からの提案を求める、あるいは、より具体的なテーマ・トピックに絞って提案を求める。提案内容に基づく選抜と提案金額に基づく選抜を段階的に実施する等）。個別業務の特性に応じて、より効率的・効果的な選考方法は何かを常に工夫し、検討することが今後の課題となろう。

次に、点数配分の課題である。本審査においては、総得点を1,000点満点とし、事業者へ支払うサービスの対価を基に計算した審査金額の評価に500点、サービスの内容を評価する非価格部分に500点をそれぞれ配した。医療関連サービス業務は人間を対象とする業務であるだけに、患者に提供する医療関連サービスの質の認識において、事業者毎に差が出る可能性がある。審査金額に対する評価は計算によって一義的に算出されることから、医療関連サービスの質の差の認識以上に評価に差が出る可能性がある。本事業における提案では、結果として審査金額の点数評価に大きな差が出たが、審査金額に対する点数評価とサービスの質に対する点数評価との間の関係・バランスをどのように設定するかは大きな課題である。個別業務の業務範囲や業務の目的に則して、サービスの質と金額評価のバランスをどのようにとるべきかは、常に検討していくべき課題であり、事例の積み重ねが必要な分野であろう。

最後に、業務内容等の提案内容に関する評価ポイントについての課題である。PFIにおいては、要求水準達成に向けてどのような手法をとるかは事業者の選択に任されていることから、本審査においては、提案内容の審査のポイントを要求水準に対する補充性、革新性ないし提案内容の具体性、明確性にウエイトをおいた評価を行った。提案内容の実現は今後の事業者との協議やモニタリングの実施により確保されることになるが、審査段階で提案内容の実効性評価にどの程度ウエイトをおくべきかといった問題についても、事例の積み重ねにより、引き続き検討していくべき課題であろう。

以上