

# 京都市立病院整備運営事業

## 審査講評

平成21年11月25日

京都市立病院整備運営事業提案審査委員会

## 審査講評に当たって

医療を取り巻く環境は、急激な少子高齢化、医療技術の進歩、医療費負担の増大、患者の権利意識の高揚、情報公開の流れ、医療に対する市民ニーズの多様化など、大きく変化しており、医療は「与えるサービス」から「選択される医療」へと変わりつつある。

京都市立病院の在り方については、平成16年9月、京都市医療施設審議会から「市民のための病院として、『市民に親しまれ、愛され、信頼される病院』を目指し、市民本位の医療を実践するとともに、地域のかかりつけ医と協働して地域全体で市民の健康を守るべきである」との基本認識に基づく答申がなされた。

これを踏まえ、京都市立病院において今後の病院の施設・運営について検討を重ねた結果、耐震性能や療養環境の面において課題がある既設北館については、医療を継続しながら改修工事を行うことは困難であり、また、改修工事では、療養環境の十分な向上を図ることが困難であることから、その建替えを実施するとともに、既設本館については改修を行い、これを契機に、感染症や救急・災害医療等の政策医療、がんや生活習慣病への高度医療、地域医療の支援に関する機能を整備・拡充するという具体的な方向が示された。

京都市立病院整備運営事業（以下「本事業」という。）は、こうした事業目的を踏まえ、医師・看護師等をはじめとする医療スタッフがその能力を最大限に発揮できるよう、医療周辺業務についての専門的な知識や蓄積された経験をベースとした業務運営を確保するとともに、公的機関としての公共性を担保した病院運営に、民間の効率的な業務運営のノウハウや、合理的かつ専門性の高い経営ノウハウの提供を受け、公民が良きパートナーとして協働することにより、最少の経費で最大のサービスを提供できる運営体制を構築することを目指したものである。具体的には、事業者に対して、①医療の質の向上、②患者サービスの向上、③経営基盤の強化、④職員の意欲と能力の向上、⑤地域医療連携への貢献についての提案が求められた。

京都市が求める事業の理念を十分に理解し、景観・環境に配慮しつつ複雑な機能を有する病院施設の具体化を図り、さらに良質で低廉な価格のサービスを提供できる優れた提案を限られた期間内に作成することを求めたため、入札参加者には、多大な御苦勞があったものと思う。

京都市立病院整備運営事業提案審査委員会は、入札参加者が今日まで積み重ねてこられた経験や知識を生かして創意工夫された提案について、各委員の専門的知見に基づき、事業に求められるものや、施設の在り方についての議論を重ねながら、審査・評価を実施した。その際、本事業への入札参加者が1グループにとどまったことを重く受け止め、審査委員会による入札参加者へのヒアリングにおいて、詳細に及ぶ質疑を行うなど、提案内容に深く立ち入って審査・評価を行うとともに、その結果を踏まえて、実際に事業を進めていく上で積極的に取り組んでいただきたい事項を、審査委員会の提言として取りまとめたことを記しておきたい。

本事業の実施により、京都市立病院が、公民の良きパートナーシップの下で、医療環境や社会環境の変化に的確に対応し、市民のための病院としての役割を一層強化できることを確信して、以下のとおり審査結果について講評する。

京都市立病院整備運営事業提案審査委員会  
委員長 門内 輝行

# 京都市立病院整備運営事業審査講評

## 目 次

1	京都市立病院整備運営事業提案審査委員会について .....	1
2	審査委員会の開催経過 .....	1
3	提案書類の審査経過 .....	1
4	加点点評価項目の評価方法 .....	2
5	提案書類に関する審査講評 .....	3
6	審査の結果 .....	1 1
7	総評及び審査委員会の提言 .....	1 3

<別紙> 京都市立病院整備運営事業に係る提案書類に関する審査結果について（答申）

## 1 京都市立病院整備運営事業提案審査委員会について

### (1) 位置付け

京都市立病院整備運営事業提案審査委員会（以下「審査委員会」という。）は、民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（以下「PFI法」という。）に基づく本事業に関して、PFI法第7条第1項に定める事業者を公平性、透明性、客観性を確保して選定するため、学識経験者等の委員で構成する。

### (2) 審査委員会の所掌事項

審査委員会は、次の事項を所掌する。

- ア 事業者の選定方式の検討に関すること。
- イ 事業者の募集要項の検討に関すること。
- ウ 事業者の選定基準の検討，作成に関すること。
- エ 事業者からの応募書類の審査，評価に関すること。
- オ 事業者の選定に関すること。
- カ 事業者の選定結果の講評に関すること。
- キ その他必要な事項に関すること。

## 2 審査委員会の開催経過

日時		内容
平成20年	8月12日	第1回審査委員会（実施方針（案）について 他）
	11月4日	第2回審査委員会（要求水準書（案）について 他）
平成21年	1月26日	第3回審査委員会（入札説明書について 他）
	4月20日	第4回審査委員会（再入札公告について 他）
	9月15日	第5回審査委員会（提案審査（基礎項目，加点項目）について）
	10月5日	第6回審査委員会（入札参加者に対するヒアリング 他）
	10月23日	第7回審査委員会（最優秀提案の選定）
	11月2日	答申の提出

## 3 提案書類の審査経過

### (1) 事務局による提案書類の確認

入札執行日（平成21年8月19日）に提出された提案書類については、事務局において提案書類の部数、不備・乱丁・落丁等の有無、入札額が予定価格を超えていないことを確認の上、平成21年8月20日までに審査委員に送付された。

### (2) 評価案の作成

第5回審査委員会では、提案書類についての基礎項目審査及び加点項目審査（提案内容）の評価案並びに入札参加者に対する質問等を取りまとめた。

### (3) 入札参加者に対するヒアリングの開催及び加点評価項目の最終評価

第6回審査委員会では、入札参加者に対するヒアリングとして、提案書類に関する入札参加者からのプレゼンテーション及び質疑応答を実施した。

入札参加者に対するヒアリングの後、改めて評価案の確認、修正を行い、加点評価項目について提案を点数化した提案内容評価点を算出し、提案書類の加点項目審査の評価を行った。

### (4) 最優秀提案の選定

第7回審査委員会では、基礎項目審査の結果について、最終的な確認を行うとともに、提案内容評価点（300点満点）と価格点（1,000点満点）とを合計して総合評価点数を算出し、審査委員会としての意見をまとめた。

### (5) 審査結果の答申の提出

審査委員会の審査結果について、総合評価点数の精査、確認の上、意見をまとめて審査結果の答申とすることを確認した。

審査結果は、別紙の「京都市立病院整備運営事業に係る提案書類に関する審査結果について（答申）」として、平成21年11月2日に京都市長に提出した。

## 4 加点評価項目の評価方法

提案書類に関する加点評価項目については、審査委員会において、京都市の先行PFI事例における評価方法を参考にして次の基準により評価を行い、評価結果を点数化して、総合評価点数を算出した。

### (1) 総合評価点数の算出方法

総合評価点数（1,300点満点）は、落札者決定基準に基づき、提案内容に対する提案内容評価点（300点満点）と入札額に基づく価格点（1,000点満点）との合計により算出した。

総合評価点数（1,300点満点） ＝提案内容評価点（300点満点）＋価格点（1,000点満点）
--

### (2) 提案内容評価点の算出方法

ア 提案内容審査の評価項目（大項目）及び配点

評価項目（大項目）	配点（点）
全体計画	36
全体マネジメント	66
施設整備計画	96
運営計画	50
維持管理計画	28
調達計画	24
合 計	300

イ 評価項目の点数化基準

評価基準		評価係数
A	極めて優れた具体的な提案がされている。	配点×1.00
B	優れた具体的な提案がされている。	配点×0.60
C	具体的な提案がされている。	配点×0.20
D	特に評価すべき提案は見られない。	配点×0.00

(3) 価格点の算出方法

$$\text{価格点} = (\text{最安価格} / \text{サービス対価 } 1 \cdot 2 \cdot 3 \cdot 4 \cdot 5 \text{ (2) の提案価格}) \times 450 \text{ 点} \\ + (\text{最安価格} / \text{サービス対価 } 5 \text{ (1) の提案価格}) \times 550 \text{ 点}$$

※サービス対価の構成

分類	内容
サービス対価 1	全体マネジメント業務費関連
サービス対価 2	設計費及び建設費関連
サービス対価 3	運営費関連
サービス対価 4	維持管理費関連
サービス対価 5 (1)	医薬品等の調達費関連
サービス対価 5 (2)	医療機器等の調達費関連

5 提案書類に関する審査講評

加點評価項目に対する審査講評は、次のとおりである。

(1) 全体計画に関する項目

ア 基本コンセプトと業務方針

- ・ 病院と事業者のより良いパートナーシップ構築に向けた取組方針が熟慮されており、事業コンセプトについてよく理解していることがうかがえる。
- ・ 病院PFI事業の課題の一つでもある、医療技術の成長や変化、医療制度改革等に伴う医療環境の変化に応じた業務の見直しについて、環境の変化に応じて柔軟に業務の仕様等の変更に対応することが提案されている。

以上のことから、先行事例の状況を踏まえた優れた具体的な提案がされていると認められる。

イ 事業リスクの認識と対策

- ・ 事業全体のリスクを軽減するために、SPC（特別目的会社）できめ細やかなセルフモニタリング項目を設定するなど、SPC自身の努力でリスクを未然に防ぐ体制を構築することが提案されている。
- ・ SPCに残るリスクを限定するとともに、SPCが担うリスクマネジメントの内容、方

法を明確化する提案がされている。

- ・ S P Cの採算性が悪化した場合には、構成員による融資を行うこととし、その額も明らかにされており、S P Cの安定的な運営を確保するための対策が講じられている。
- ・ 個人情報保護に対応する個人情報漏洩保険など、事業契約書（案）で定める範囲を上回る保険が付保されている。

以上のことから、リスクの未然防止策とリスクが発生した際の対応策のそれぞれについて、優れた具体的な提案がされていると認められる。

#### ウ 環境への配慮

- ・ 解体撤去する予定であった既設北館の躯体の一部について、これを非常用排水備蓄槽として有効活用することにより、廃棄物を大幅に抑制する提案がされている。
- ・ 病室の窓への複層ガラスの採用、外気冷房や大温度差搬送システムの導入など、省エネルギー技術の採用について、要求水準を上回る提案がされている。
- ・ C O 2排出対策型の建設重機の採用、運用期間を通じてC O 2排出量が最も少なくなる給湯器の採用など、環境負荷低減のための具体的な提案がされている。

以上のことから、民間事業者の創意工夫を活かした優れた具体的な提案がされていると認められる。

なお、環境への配慮については、今後とも、国や自治体における環境政策の強化が予想されることから、事業者としても積極的に対応していくことが望まれる。

#### エ その他優れた提案

- ・ 加点评価項目以外でも、京都市域産の木材を積極的に活用するなど、要求水準を上回る具体的な提案がなされている。
- ・ 景観については、既設本館との調和や一体感などについて配慮がされているほか、既設本館と新館の東側の道路に面した部分の壁面をそろえるなど、一定の工夫がされている点も見受けられる。

以上のことから、加点评価項目以外においても、具体的な提案がされていると認められる。

なお、景観については、京都市の公共建築物として、詳細設計においてより積極的な検討と工夫が行われることが望まれる。

## (2) 全体マネジメントに関する項目

### ア マネジメントの基本方針

- ・ 病院の各部署及び職員からの意見収集の仕組みや協力企業の選定方法など、全体マネジメント業務を実施する上での具体的な方針、仕組みが明確化されている。
- ・ 代表企業が個別業務を担当する場合においても、他企業と同様の選定基準を適用するなど、S P Cと協力企業等との利益相反について、具体的な回避策が提案されている。
- ・ 業務の質を向上させるための改善活動を、病院と事業者が合同で行うことが提案されて

おり、病院と事業者との協働体制の構築のための工夫がされている。

以上のことから、全体マネジメントを適切に実施するための優れた具体的な提案がされていると認められる。

なお、全体マネジメント業務そのものに対するモニタリング、評価を行う仕組みの構築が望まれる。

#### イ 人材確保について

- ・ S P C社員及び協力企業の担当者の教育・研修の方法と体系について、具体的な提案がされている。
- ・ 人材の継続性確保のためのモチベーションの向上策に工夫が見られる。

以上のことから、具体的な提案がされていると認められる。

なお、提案書では、マネジメント業務責任者をはじめとするS P Cの人材に求められる能力等は記載されているが、事業の円滑な推進を担保するため、今後、優秀な人材の確保に向け、最大限の努力が求められる。

#### ウ 病院とのコミュニケーション

- ・ 病院職員からの意見、要望、苦情を受け付ける専用窓口としてヘルプデスクを設置することや、業務担当者等が病院職員、患者から意見、要望、苦情を聞いたときは、聞いた本人自らがヒアリングシートに記入した上でS P Cへの提出を義務付けることなど、具体的な提案がされている。
- ・ モニタリングの各過程において、病院と事業者との円滑なコミュニケーションを図るための方法が、具体的に提案されている。
- ・ 病院の要望を集約するための会議体をその目的に応じて設置することが具体的に提案されている。

以上のことから、病院と事業者のコミュニケーションを活発にし、迅速な対応を確保するための優れた具体的な提案がされていると認められる。

なお、実際の運用において、病院からの要望を現場の業務に生かしていくことが重要であり、そのための実効性の確保が望まれる。

#### エ 病院の経営改善・業務改善への貢献

- ・ 病院の経営分析について、外部要因や内部要因の把握・分析や民間病院で用いられる分析手法など、多角的な分析手法が提案されている。
- ・ 主要な経営、運営、臨床指標に関して、他病院とのベンチマーク分析を行う際の具体的なベンチマークの入手先と活用の仕組みが提案されている。
- ・ 病院経営上重要な指標の分析による課題の把握や対策の提言について、実効性の高さがうかがえる提案がされている。
- ・ 経営計画策定時に病院と事業者が共同で部門ヒアリングを行うことが提案されている。



- ・ 病院の経営が悪化した場合には、事業者のサービス対価を短期的に調整・減額することが提案されており、病院の経営状況に応じた対応が期待できる。

以上のことから、優れた具体的な提案がされていると認められる。

なお、経営支援業務については、公立病院としての特性を十分に考慮した上で、実施することが望まれる。

#### オ 業務の再編・構築

- ・ 業務の再編・構築に関して、搬送業務の効率化や専門性、業務実施場所を考慮した人員配置の効率化が提案されており、また、施設整備に影響を及ぼすものについても事業者内で情報共有を行う体制が構築されている。
- ・ 提案書に記載されている業務の再編・構築が、落札後の意見交換や実際の現場確認の結果、現状に即していないと判明した場合は、より効率的かつ効果的な業務の再編・構築を提案していくなど、落札後も提案内容をさらに向上させていこうとする業務意欲が見られる。

以上のことから、具体的な提案がされていると認められる。

なお、業務の再編・構築の実施に当たっては、特に医療に直接関わる業務に問題が生じることのないよう、病院と十分に協議する必要がある。また、建築計画との整合性などにも十分に留意し、施設整備と一体となったものとなるよう、今後、更なる検討と工夫が求められる。

### (3) 施設整備計画に関する項目

#### ア 施設整備の基本方針

- ・ 既設本館と新館の一体的な運用を踏まえた配置計画がされているなど、基本的な部分は十分考慮されており、新館の新築と既設本館の改修を、総合的に提案する方針がうかがえる。
- ・ 屋上庭園を望むホール及び病棟や外来の廊下にピクチャーレールを設けることによって、絵画等の設置に対応できる計画となっている。
- ・ 建設業務を円滑に進めるため、SPC内で、事前調査、設計、建設、工事監理の各業務における品質確保のための業務間調整を実施する体制が提案されている。

以上のことから、病院施設の問題点を解決するための方策について、優れた具体的な提案がされていると認められる。

なお、施設整備に当たっては、京都の景観に調和した外観のほか、患者等に癒しや安らぎの効果を与える病院施設内の空間の魅力の向上、現在の中庭に代わる敷地環境の充実などについて、更なる工夫が望まれる。

#### イ 施設の機能性、利便性及び療養環境の向上

- ・ 医療施設計画について十分な分析・検討がなされ、防災や感染症への対応、施設の安全

性確保のための工夫が見られるなど、機能性を重視した優れた提案がされている。

- ・ 外来部門での感染症への対応として、救急診察室は容易に気流方向の制御が行えるものとするのが提案に盛り込まれている。
- ・ 新館2階に配置される売店への外来患者の誘導計画について、新館と本館をつなぐ渡り廊下からの視認性の良い場所に配置するなど具体的な提案がされている。
- ・ 救急外来の付添い家族のために控え室を設けるなど、病院利用者に配慮した計画がされている。

以上のことから、特に機能面に配慮した優れた具体的な提案がされていると認められる。

#### ウ 施設の安全性

- ・ 感染症病棟における感染防止対策について、具体的な研究成果に基づく気流シミュレーションにより、感染管理に配慮した適切な施設計画を行う提案がされている。
- ・ 新館の構造計画において、地震発生時の床の揺れの強さ（水平加速度）について、実証データに基づいて具体的な地震動を想定して目標値を設定し、その目標値以下に抑えんとする提案がされている。
- ・ 事業者において新たに開発した「医療機器・什器転倒シミュレーション」を導入し、地震発生時の被害を防止する提案がされている。
- ・ 豊富な導入実績を踏まえ、井戸水及び雨水を高度処理することによって、災害時における飲料水の確保を行う提案がされている。

以上のことから、事業者独自のノウハウを活かした優れた具体的な提案がされていると認められる。

#### エ 成長と変化への対応

- ・ 配置計画において、将来の建替えについての一定の考慮がなされている。
- ・ 部門計画において、救急部門の増設や放射線部門における医療機器の入替え、結核病床の個室化への対応など、将来のニーズの変化に柔軟な対応が可能となるよう配慮されている。

以上のことから、診療機能の変化等について、優れた具体的な提案がされていると認められる。

#### オ 施設整備の経済性、効率性

- ・ 職員宿舎の整備において、工程を工夫することで仮移転費用を発生させないよう計画されている。
- ・ 工程管理において、品質マネジメントシステムによる品質管理を行うことで、間違いやミスによるやり直しを生じさせない施工を実施し、工程を遵守する提案がされている。

以上のことから、施設整備の経済性、効率性の確保に配慮した優れた具体的な提案がされ

ていると認められる。

#### カ 工事中の周辺環境への配慮

- ・ 工事現場事務所で周辺住民からの要望を集約するなど、周辺住民と良好な関係を保つための一定の工夫がされている。
- ・ 災害時には、協力企業がS P Cの指揮命令系統に従い、病院運営を最優先した迅速な対応を行う提案がされている。

以上のことから、具体的な提案がされていると認められる。

なお、工事中の周辺環境への配慮は非常に重要な事項であり、事業者においては、影響を最小限度に止めるよう、更なる工夫が求められる。

#### キ 改修工事の妥当性

- ・ 改修工事の専用動線の確保や施工日時の限定など、患者や病院スタッフへの配慮が見られる。

以上のことから、改修工事の手法について、具体的な提案がされていると認められる。

なお、改修工事に伴う移転に当たっては、あらかじめ予測できない事項が多々発生することが予想され、柔軟な対応が求められる。また、病院業務を行いながらの施設整備であるため、診療に影響を与えないための十分な配慮が必要であり、更なる検討が求められる。特に、既設本館改修期間中の全体マネジメント業務については、外来診療科や病棟の移転が発生するため、円滑な病院運営が可能となるような工夫が求められる。

### (4) 運営計画に関する項目

#### ア 成長と変化への対応

- ・ 各業務において、将来の医療の成長と変化に対応するため、マネジメント基盤の確立による業務の再設計、業務間調整のための方策が示されている。
- ・ 支払対価を増額させずにサービスを向上させるための方策や、協力企業のスキルアップにより変化に対する適応力の向上を図ることが示されている。

以上のことから、具体的な提案がされていると認められる。

#### イ 患者サービス向上

- ・ 利便施設や患者給食において、患者や病院利用者の利便性を、現状のサービス水準以上に向上させるための工夫がなされている。
- ・ 患者の声を拾い上げ、業務改善を図る仕組みが構築されている。
- ・ 地域医療連携室に専用受付を設けることが提案されており、待ち時間の短縮など紹介患者の利便性向上につながることを期待できる。

以上のことから、具体的な提案がされていると認められる。

なお、患者のためのスペースの創出や外構の整備における工夫など、施設、環境面での患者サービスの向上にさらに努めることが求められる。

#### ウ 医療サービス向上

- ・ 全体マネジメント業務と関連して、セルフモニタリングや部門別フロア別のマネジメント手法の具体的な仕組みが提案されている。

以上のことから、具体的な提案がされていると認められる。

なお、ヒアリングシートなどで把握、集約したニーズを、サービスの向上に具体的に結び付けていくことが重要であり、提案されている仕組みの実効性を確保することが求められる。

#### エ 運営業務の開業準備

- ・ 病院と事業者の合同による開院準備委員会（仮称）の設置が提案されており、また、開催期間や開催頻度などの具体的な想定がされている。
- ・ 開院準備において、患者や周辺住民への広報活動を積極的に行うなど、民間ノウハウを生かした具体的な提案がされている。
- ・ 新規調達する医療機器の説明や業務開始前の人員配置・教育訓練が充実している。

以上のことから、優れた具体的な提案がされていると認められる。

### (5) 維持管理計画に関する項目

#### ア 維持管理計画

- ・ CAFM（Computer Aided Facility Management：コンピューターを活用して施設管理のためのデータを一元管理する施設管理支援システム）の活用により、効率的な維持管理業務を実現させるためのデータの活用方法が具体的に提案されている。

以上のことから、具体的な提案がされていると認められる。

#### イ ライフサイクルコストの縮減

- ・ 建物全体、エネルギー用途別、エリア別にエネルギー使用量を「見える化」することや、病院職員及び事業者側職員を対象とした省エネルギー講習会の開催など、省エネルギーの推進のための効果的な提案がされている。
- ・ ランニングコストの削減に向けた取組として、同種の病院と比較するなど、具体的な指標を活用する提案がされている。
- ・ BEMS（Building and Energy Management System：建物の使用エネルギーや室内環境を把握して省エネルギーのために役立てるシステム）機能の活用による各種機器の運転管理など、省エネルギーについての具体的な提案が見受けられ、取組の継続的な強化が期待できる。

以上のことから、特に省エネルギーについて、優れた具体的な提案がされていると認めら

れる。

#### ウ 修繕計画

- ・ C A F Mの導入による修繕計画の策定及び実施により、施設の長寿命化を図る提案となっている。

以上のことから、具体的な提案がされていると認められる。

なお、既設本館を含め、詳細な修繕計画を策定し、日常的な修繕、メンテナンスを確実に実施することが求められる。

#### エ 防犯防災・セキュリティ

- ・ 災害時においても事業者が業務を継続するため、協力企業の選定基準に府内又は近県に拠点を有していることを加えているほか、構成員等からのバックアップ体制が想定されている。
- ・ 設備・医療機器の再起動訓練を含む災害訓練の実施が提案されており、万一の災害時における業務継続への配慮、工夫が認められる。

以上のことから、災害時の対応について具体的な提案がされていると認められる。

なお、防犯対策については、防犯カメラだけに頼るのではなく、死角をなくすことで犯罪を未然に防止するなど、C P T E D (Crime Prevention Through Environmental Design : 建物の設計や施設配置において、建物の窓や錠等を防犯性能の高いものにするなど建物の造りを物理的に強化すると同時に、見通しを良くし多くの視線が入り込ませるなど心理的な守りを構築することで、防犯に強い建物にする防犯環境デザイン) の観点からの更なる検討、工夫が求められる。

### (6) 調達計画に関する項目

#### ア 医薬品・診療材料等の調達方法

- ・ 調達価格削減のため、院内の各部署との調整を積極的に行うことや、卸業者の集約の仕組みが、具体的に想定されている。
- ・ 民間病院かつD P C (Diagnosis Procedure Combination : 診断群分類別包括評価制度) 導入病院等を対象としてベンチマークデータを設定することが提案されており、また、一度設定したベンチマークデータを達成したときは、より高い目標となるベンチマークデータを設定し、更なる調達価格の縮減を目指す意思が確認できる。
- ・ 調達価格の削減が具体的に見込める共同購入への参加について、当初の提案価格内で病院が任意に採用できるものとして提案されている。

以上のことから、具体的な提案がされていると認められる。

なお、設定されるベンチマークについては、具体的なデータに基づいた妥当性の説明、確認を行うことが求められる。また、実際の調達の状況を見ながら、より有効な手法に柔軟に変更するなど、調達業務そのものが進化していくような形態としていくことが必要である。

## イ 医療機器の調達方法

- ・ メーカー間の競争原理が働く調達時に、保守費も併せて交渉することによって、トータルでのコストの削減を図ろうとする提案がされている。
- ・ 初期調達価格だけでなく、保守費用、修繕費用等のトータルコストを考慮した業務計画書を作成することとしている。

以上のことから、初期調達以外の保守費用も含めたトータルでのコスト削減も考慮した優れた具体的な提案がされていると認められる。

## 6 審査の結果

### (1) 審査結果総括表

各審査項目における配点及び評価の結果は、次のとおりである。

審査項目		配点	評価	備考
ア	入札額の確認	—	合格	予定価格を超えないことの確認
イ	基礎項目審査	—	合格	要求水準達成の確認
ウ 加点項目審査				
総合評価点数		1,300点	1,129.6点	提案内容評価点と価格点の合計
内 訳	提案内容 評価点	300点	129.6点	加点評価項目を評価して点数化
	価格点	1,000点	1,000.0点	入札額を点数化

### (2) 審査結果の内訳

#### ア 基礎項目審査

審査委員会は、入札参加者から提出された提案書類について、次の基礎項目のすべてを満たしていることを確認した。

基礎項目	事項
共通事項	提案書全体について、入札説明書等に示した事業スケジュールに基づいて提案されているか。
	提案書全体について、様式集に従った構成（使用様式等）となっているか。
全体マネジメント業務提案仕様書	要求水準書において定めている事項について、その水準を満たしているか。
病院施設等の整備等業務提案仕様書	
病院運営業務提案仕様書	
施設維持管理業務提案仕様書	
調達業務提案仕様書	
提案根拠説明書	

設計図書	
事業計画書	サービス対価について、入札説明書等に示した条件に基づいて提案されているか。
	入札説明書等において加入することを義務付けた保険の付保について提案されているか。
	提案価格が著しく実現性を欠くと認められるものではなく、かつ、サービス対価1・2・3・4・5（2）とサービス対価5（1）の提案価格とが妥当性の認められる価格バランスにより提案されているか。

## イ 加点項目審査

### (ア) 提案内容評価点

提案内容審査の評価項目ごとに評価した結果に基づき、各項目の配点に点数化基準を適用した提案内容評価点は、次のとおりである。

加点評価項目		配点	提案内容 評価点
<b>1</b>	<b>全体計画</b>	<b>36</b>	<b>19.2</b>
	基本コンセプトと業務方針	6	3.6
	事業リスクの認識と対策	12	7.2
	環境への配慮	12	7.2
	その他優れた提案	6	1.2
<b>2</b>	<b>全体マネジメント</b>	<b>66</b>	<b>30.8</b>
	マネジメントの基本方針	14	8.4
	人材確保について	10	2.0
	病院とのコミュニケーション	12	7.2
	病院の経営改善・業務改善への貢献	18	10.8
	業務の再編・構築	12	2.4
<b>3</b>	<b>施設整備計画</b>	<b>96</b>	<b>49.6</b>
	施設整備の基本方針	12	7.2
	施設の機能性、利便性及び療養環境の向上	18	10.8
	施設の安全性	18	10.8
	成長と変化への対応	16	9.6
	施設整備の経済性、効率性	12	7.2
	工事中の周辺環境への配慮	8	1.6
	改修工事の妥当性	12	2.4
<b>4</b>	<b>運営計画</b>	<b>50</b>	<b>14.0</b>
	成長と変化への対応	12	2.4
	患者サービス向上	16	3.2

	医療サービス向上	12	2.4
	運営業務の開始準備	10	6.0
<b>5</b>	<b>維持管理計画</b>	<b>28</b>	<b>8.8</b>
	維持管理計画	6	1.2
	ライフサイクルコストの縮減	8	4.8
	修繕計画	6	1.2
	防犯防災・セキュリティ	8	1.6
<b>6</b>	<b>調達計画</b>	<b>24</b>	<b>7.2</b>
	医薬品・診療材料等の調達方法	18	3.6
	医療機器の調達方法	6	3.6
<b>合 計</b>		<b>300</b>	<b>129.6</b>

(イ) 価格点

入札参加者の提案する入札額を点数化した価格点は、次のとおりである。

価格審査の対象	配点	価格点
サービス対価1・2・3・4・5（2）の提案価格	450	450
サービス対価5（1）の提案価格	550	550
<b>合 計</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>

(ウ) 総合評価点数

提案内容評価点及び価格点の点数を合計した総合評価点数は、次のとおりである。

総合評価点数	配点	点数
提案内容評価点+価格点	1,300	1,129.6

## 7 総評及び審査委員会の提言

今回、入札参加者は1グループのみであったが、提案の随所に、これまで入札参加者が培ってきた経験・知識・技術を活かした工夫が見られ、本事業に対する熱意と積極性が感じられる内容であった。また、対話での提案を含めて、短期間で提案をまとめ上げる入札参加者の能力の高さが認められた。その熱意・積極性・能力に期待し、今後、実際に事業を進めていくに当たっては、以下に述べる当審査委員会の提言を踏まえて、本事業がより良いものとなるよう、より積極的に取り組んでいただきたい。

審査委員会としても、本事業が病院PFI事業の成功モデルとなることを強く期待して、次のとおり総評及び審査委員会からの提言を行う。

### (1) 病院とSPCとのパートナーシップの構築

病院とSPCの良好なパートナーシップを構築するための仕組みについては、入札参加者においても重要なものと認識され、具体的な提案がされている。

その仕組みを有効に働かせ、病院とSPCとのパートナーシップを揺るぎないものとするためには、互いを対等なパートナーとして認め合い、病院とSPCとの信頼関係を築き上げるこ



とが必要である。

病院とSPCは、単に発注者と受注者としての関係ではなく、共に病院の運営を担うものとして、また、病院職員並びにSPC及び協力企業の社員は、共に病院に働く者として、意識や目標を共有することが望まれる。

## (2) 全体マネジメント業務

全体マネジメント業務については、要求水準を大きく上回る提案であり、先行事例の状況を踏まえ、医療スタッフが本来業務に専念できる環境を構築するための効果的な仕組みが示されており、評価できる。

そうした高い水準の業務内容が提案されていることに応じて、当然のことながらサービス対価についてもそれに見合った金額として設定されている。

今後、落札者の決定後に契約内容の詳細についての協議が行われることになるが、要求水準を上回って提案されている部分について、提案どおりの高い水準をそのまま契約内容とするのか、又は要求水準を下回らない範囲内で業務の水準を調整し、それに相当する分のサービス対価を引き下げて契約内容とするのかについて、京都市は、契約締結までの間に慎重に検討すべきである。後者の場合にあっては、事業者においても、前向きかつ柔軟な姿勢で誠実に契約協議に応じることを期待する。

さらに、提案内容を確実に実施する上では、何よりも、仕組みを実際に運用する「人」が重要である。

事業者においては、優秀な人材を確保し、提案内容である、病院が行うモニタリングと同様の視点からのセルフモニタリングなどを的確に実施されることを期待する。

また、セルフモニタリングについては、協力企業が実施する個別の業務だけではなく、全体マネジメント業務を含むSPCが直接行う業務に対しても実施し、常に、SPCが自己成長していけるような仕組みを構築されることが求められる。

## (3) 経営支援業務

経営支援業務については、公立病院であるということ、特に京都市の市立病院であることの特性や条件及び周辺の病院との関係を踏まえたものとなることを期待する。

また、事業者が提案、支援しようとする経営改善策が、一般的にいかに効果を見込めるものであったとしても、市立病院での導入が円滑にできなければ、効果を発揮することはできない。

事業者においては、単に経営改善策の提示やアドバイスにとどまらず、市立病院での導入を円滑に行うための支援までを含めて実施されることが望まれると同時に、市立病院においても、良い提案であれば積極的に受け入れる姿勢が望まれる。

## (4) 業務の再編、構築と施設計画の整合性の確保

提案においては、各種業務の再編・構築による効率的な業務運営の実現のための方策が示されているが、各種業務の再編・構築を行う際には、業務に係る作業のための場所や動線の設定など、施設整備の計画や設計と密接に関わる部分があると考えられる。

については、PFI事業の特徴である、施設整備と運営・維持管理に係る各種業務を同一の事業者に一括発注することのメリットを生かし、SPCにおけるトータルでのマネジメント能力

を發揮し、業務の再編・構築と運営及び施設整備の整合性に十分に配慮した事業の実施が求められる。また、その際には、既に導入されている病院総合情報システムとの関係についても、十分考慮することを望む。

#### (5) 施設、外構計画における療養環境向上のための配慮

病院は、入院患者の生活の場となるものである。

特に、現在の病院の中庭は、平成9年度都市景観賞の京都市長賞を受賞した優れた庭園であり、市街地の中において、四季の移ろいを感じられる貴重な緑の空間を創出しており、患者の憩いの空間としても大変重要な位置付けを担ってきた。

今回の整備事業においては、敷地内の空地を災害時の活動スペースとして活用することを想定していることを受け、提案では、災害時の活動スペースとしての機能に重点が置かれているが、その一方で、新館を建設するために、現在の病院の中庭を取り壊さざるを得ないものであることから、患者の憩いの空間としての魅力が低下することが懸念される。

施設計画においても、限られた条件の下であり、様々な制約が存在するものではあるが、患者の療養環境の向上、生活の場としての質の向上のための工夫を行うことが求められる。特に、外構の計画については、大幅な改良の余地がある。事業者の持つ豊富な経験と実績、ノウハウを最大限に發揮し、更なる検討、工夫を行うことが求められる。

#### (6) 修繕・維持管理業務

本事業は、既設本館の改修が含まれていることから、全面建替えの病院整備と比較して、相対的に難易度の高い事業であるといえるが、不測の事態を未然に防止するとともに、建物の長寿命化を図るためには、既設本館を含め、日常的な修繕やメンテナンス、計画的な予防保全が何よりも重要である。

既設本館の非常用発電設備については、設置から15年が経過していることを考慮して、非常時に医療機能が停止することのないよう、新館に設置する非常用発電設備からのバックアップ体制がとれるように十分考慮した上で、施設整備を行うことが不可欠である。

不測の事態の発生は、事業期間中の病院の負担が増大するだけではなく、事業期間終了後の施設の性能の維持においても課題を残すこととなる。事業者においては、不測の事態を未然に防ぐとともに、事業期間終了後においても施設の性能が高いレベルで維持できることを目指して、施設の現況調査を入念に行った上で、その保有する豊富なノウハウを發揮して、万全な施設の維持管理、修繕計画を策定し、確実に実施されることを望む。

#### (7) 調達業務

医薬品の調達については、新薬の開発や後発品の拡大など変化が多く、診療材料についても、医療技術の進歩等に伴う変化が予想される。また、いずれも2年ごとの診療報酬改定の影響を受ける。

については、契約期間を通じて調達の方法を無条件に固定化するのではなく、実際の調達の状況を見ながら、より有効な手法に柔軟に変更するなど、調達業務そのものが進化していくような形態としていくことが必要である。

また、調達価格の調整、決定の過程においては、診療報酬との比較や値引き率の水準等を具

体的な数値に基づいて示すなど、客観性と透明性の確保に十分に留意することが求められる。

#### (8) S P Cの柔軟な対応

医療を取り巻く情勢は、今後も大きく変動していくと考えられる。総事業期間が18年、運営・維持管理の期間が15年に及ぶ本事業の事業期間中においても、現時点では想定できない様々な環境の変化が生じることが予想される。

そうした環境の変化が多い分野には、契約期間が長期に及ぶP F I手法はなじまないとの指摘もあるが、本事業は、事業期間中の状況の変化にも柔軟に対応できることを重視して計画されてきたものである。事業者の提案においても、事業期間中の環境の変化を考慮した内容となっており、長期に及ぶ事業期間中には、状況の変化に対応するために、業務内容の見直し、再編や、サービス対価の調整などを行うことは避けられないと考えられる。

代表企業であるワタキューセイモア株式会社は、豊富な医療周辺業務の実績を有している。加えて、今回、創業の地である京都において、初めて代表企業として参画するものであり、入札参加者に対するヒアリングにおいても、本事業に高い意欲を持って臨んでいることが感じられた。代表企業には、事業開始後においても存分にリーダーシップを発揮し、各企業を力強く牽引するとともに、参画する各企業には本事業を通じてその社会的使命を果たされるよう期待する。

事業者においては、提案にも示されているように、事業期間中の状況の変化に柔軟に対応し、市立病院の健全で安定的な運営が確保できるよう、持てるノウハウを最大限に発揮し、事業を完遂することを望む。

京都市立病院整備運営事業提案審査委員会名簿 (五十音順)

氏名	役職等
我部山キヨ子	京都府看護協会会長
神吉 紀世子	京都大学大学院工学研究科准教授
高木 博司	京都市保健福祉局保健衛生推進室部長
古川 啓三	京都市立病院副院長
平家 直美	京都市都市計画局公共建築部長
○ 榎 系	近江八幡市立総合医療センター院長
向原 純雄	京都市立病院院長
森 洋一	京都府医師会会長
◎ 門内 輝行	京都大学大学院工学研究科教授

◎：委員長，○：副委員長

(役職等は、審査委員就任時点のもの)

平成21年11月2日

京都市長 門川 大作 様

京都市立病院整備運営事業  
提案審査委員会  
委員長 門内 輝行

京都市立病院整備運営事業に係る提案書類に関する審査結果について（答申）

標記のことについて、平成21年10月23日に審査を完了し、下記のとおり事業者を選定しましたので答申します。

記

1 選定事業者

ワタキューセイモアグループ

2 審査結果

入札参加者名	ワタキューセイモアグループ	
総合評価点数	1, 129.6点	
内	提案内容評価点	129.6点
訳	価格点	1, 000点

3 その他

- (1) 加點評価項目に関する審査結果（提案内容評価点の内訳）は、**別紙1**のとおりです。
- (2) 価格点の算出結果は、**別紙2**のとおりです。
- (3) 審査委員会の審査講評は、後日、提出します。

加點評価項目に関する審査結果（提案内容評価点の内訳）

加點評価項目	評価の視点	配点	提案内容 評価点
<b>1 全体計画</b>		<b>36</b>	<b>19.2</b>
基本コンセプトと業務方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>魅力的な事業コンセプトや方針が提示されている場合や、それらの一貫した考え方が提案書全体に適切に反映されているか。</li> <li>本事業をPFIで実施することの意義、事業者への要請について、適切に理解しているか。</li> </ul>	6	3.6
事業リスクの認識と対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業リスクに関して詳細な分析を行い、主要なリスクについて、有効な対応策（保険の付保を含む。）を講じているか。</li> <li>事業の安定性・継続性を確保するための仕組みについて、優れた工夫がされているか。</li> </ul>	12	7.2
環境への配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の低減や省資源及び省エネルギーに関して、特に効果的、効率的な配慮や工夫がされているか。</li> </ul>	12	7.2
その他優れた提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>他の評価項目では想定していないその他の優れた提案がされているか。</li> </ul>	6	1.2
<b>2 全体マネジメント</b>		<b>66</b>	<b>30.8</b>
マネジメントの基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>全体マネジメント業務が適切に行われるための仕組みについて、特に優れた配慮や工夫がされているか。</li> <li>グループ構成と役割分担と実績、グループ内の指揮命令系統の構築等に高い合理性や工夫が認められるか。</li> <li>業務実施体制（施設と医療機器の整備や維持管理・運營業務の実施体制を含む。）について、高い合理性や工夫が認められるか。</li> <li>病院の円滑な運営に寄与するために、日常的に適切なマネジメント業務を実施し、SPCの業務間で隙間が生じないような考え方をしているか。また、そのための具体的な運用上の工夫がされているか。</li> </ul>	14	8.4
人材確保について	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材の確保に関して、具体的かつ有効な提案がされているか。</li> </ul>	10	2.0
病院とのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>全事業期間を通じた病院との連絡方法、対応の迅速性の確保、緊急対応、モニタリング、定期的な協議</li> </ul>	12	7.2

シヨン	会等に関して優れた工夫がされているか。		
病院の経営改善・業務改善への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・病院経営・病院業務の改善項目とその継続的な支援方法について、具体的かつ有効な提案がされているか。</li> <li>・地域医療機関への情報提供や地域医療機関との交流など、病院の今後の地域連携の推進方策について、優れた配慮や工夫がされているか。</li> <li>・紹介患者、逆紹介患者の取扱い件数の増加策や紹介率の向上について、具体的かつ有効な提案がされているか。</li> </ul>	18	10.8
業務の再編・構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設整備・運営と一体となった業務の再編・構築に関する工夫について、有効な提案がされているか。</li> <li>・経営改善につながる病院業務の効率化について、有効な提案がされているか。</li> </ul>	12	2.4
<b>3 施設整備計画</b>		<b>96</b>	<b>49.6</b>
施設整備の基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・病院が目指す施設整備の基本方針を実現する手法について、特に具体的かつ実現性の高い提案がされているか。</li> </ul>	12	7.2
施設の機能性、利便性及び療養環境の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建築計画、設備計画において、患者や病院職員に対する施設内の機能性、利便性及び療養環境の向上に関して特に優れた提案がされているか。</li> <li>・要求水準書に規定する内容を上回るユニバーサルデザインの提案がされているか。</li> <li>・メンテナンス性や病院施設としての機能、性能を考慮した、木材、木質系材料などの天然系素材の積極的利用がされているか。</li> </ul>	18	10.8
施設の安全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の安全性に関して、特に具体的かつ有効な提案がされているか。</li> </ul>	18	10.8
成長と変化への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運営方針の変更、診療機能の変化等に伴う施設の増改築・改修が生じた場合の対応について、具体的な考え方が示されているか。</li> </ul>	16	9.6
施設整備の経済性、効率性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設整備全般を通じた、経済性、効率性を高める方法について、特に具体的かつ有効な提案がされているか。</li> <li>・病院施設としての適切な配置を考慮した上で、将来的な施設の建替えなども視野に入れて適切な余地を創出しているか。</li> </ul>	12	7.2
工事中の周辺環境への配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工事中における安全対策、騒音対策、振動対策など、周辺に及ぼす影響について、特に優れた配慮や工夫がなされているか。</li> </ul>	8	1.6
改修工事の	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既設本館の改修工事において、安全性、機能性、利</li> </ul>	12	2.4

	妥当性	便性及び経済性に配慮した手法について、特に具体的かつ有効な提案がされているか。		
<b>4 運営計画</b>			<b>50</b>	<b>14.0</b>
	成長と変化への対応	・運営計画において、将来の医療の成長と変化や情報技術の発展などに適切に対応できるような、優れた配慮や工夫がされているか。	12	2.4
	患者サービス向上	・病院利用者の視点に立って、サービスを向上させる仕組みについて、優れた合理性や工夫・配慮がされているか。	16	3.2
	医療サービス向上	・SPC業務と、病院職員が協働して、医療サービスを向上させる仕組みについて、特に高い合理性や工夫・配慮が認められるか。	12	2.4
	運営業務の開始準備	・円滑に運営業務を開始するための準備、業務移行に関して有効な提案がされているか。	10	6.0
<b>5 維持管理計画</b>			<b>28</b>	<b>8.8</b>
	維持管理計画	・維持管理の業務実施や計画について、具体的で有効性に優れた提案がされているか。	6	1.2
	ライフサイクルコストの縮減	・ライフサイクルコストの縮減を目指した維持管理計画について、具体的で有効性に優れた提案がされており、実現性の高さが認められるか。	8	4.8
	修繕計画	・事業期間中の機能維持について、経済性及び実効性において、病院の特性を踏まえた具体的で優れた計画が提案されているか。	6	1.2
	防犯防災・セキュリティ	・防犯防災計画や施設セキュリティについて、優れた配慮や工夫がされているか。	8	1.6
<b>6 調達計画</b>			<b>24</b>	<b>7.2</b>
	医薬品・診療材料等の調達方法	・医薬品、診療材料費等の適切な調達方法について、優れた配慮や工夫がされているか。 ・医薬品、診療材料費等のコストを持続的に縮減できるための仕組みとその実行性について、具体的かつ有効な提案がされているか。 ・調達においてベンチマークとなる提案について、具体的かつ実効性のある提案がされているか。	18	3.6
	医療機器の調達方法	・医療機器の適切な調達方法について、優れた配慮や工夫がされているか。 ・医療機器の調達コストを縮減し病院の負担を軽減するための仕組みとその実行性について、具体的かつ有効な提案がされているか。 ・調達におけるベンチマークについて、具体的かつ実効性のある提案がされているか。	6	3.6
<b>合 計</b>			<b>300</b>	<b>129.6</b>

## 価格点の算出結果

### 1 価格点

項 目	ワタキューセイモアグループ
入札額（税抜）	85,316,214,690円
価格点	1,000点

### 2 価格点の算出

入札額は、事業期間中における病院の良好、柔軟な収支構造を確保する観点から、固定的要素の高いサービス対価1・2・3・4・5（2）と、変動的要素の高いサービス対価5（1）に分け、次の方法により価格点として点数化した。

価格審査の対象	配点	価格点
サービス対価1・2・3・4・5（2）の提案価格	450	450
サービス対価5（1）の提案価格	550	550
合 計	1,000	1,000

入札参加者の入札額（サービス対価1・2・3・4・5（2）の提案価格及びサービス対価5（1）の提案価格）は、提案が要求水準を満たしていることを確認した上で、次の方法により、当該最安価格の当該提案価格に対する割合を用いて、価格点として算出した。有効桁数は、小数点第1位とし、小数点第2位は、四捨五入した。

なお、1者による入札のため、最安価格と入札参加者の入札価格とは、同額である。

$\text{価格点} = (\text{最安価格} / \text{サービス対価1・2・3・4・5（2）の提案価格}) \times 450 \text{点} \\ + (\text{最安価格} / \text{サービス対価5（1）の提案価格}) \times 550 \text{点}$
---