

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（平成 11 年法律第 117 号）
第 8 条の規定により、「愛媛県立中央病院整備運営事業（以下「本事業」という。）」に係る事業者の選定に関する客観的な評価結果を公表します。

**愛媛県立中央病院整備運営事業に係る
事業者選定過程及び審査講評**

平成20年10月

愛媛県

目 次

第 1 落札者の決定手続	1
1 落札者の決定	1
2 審査の方法	1
3 審査等の流れ	2
第 2 事業者選定の経過	3
1 参加要件確認	3
2 応募者との対話・質問回答等の実施	4
(1) 入札説明書等に関する質問回答	4
(2) 個別現場説明会	4
(3) 対話	4
3 入札提出書類の審査	5
(1) 入札金額の確認及び入札提出書類の形式審査	5
(2) 提案内容に対する基礎審査	5
(3) 提案内容に対する加点審査	6
(4) 入札金額の点数化	10
(5) 総合評価点及び落札候補者の決定	10
4 落札者の決定	10
5 財政負担額の比較	10
第 3 審査講評	11
1 内容評価点に係る審査講評	11
2 総評	23

愛媛県（以下「県」という。）は、平成20年8月29日に本事業に係る落札者を決定した。

事業者選定過程及び学識経験者等の外部委員と県職員により構成される「愛媛県立中央病院整備検討委員会」と同委員会に設置した「PFI事業者選定部会」（以下これらを総称して「審査委員会」という。）の審査講評を以下のとおり公表する。

第1 落札者の決定手続

1 落札者の決定

本事業を実施する民間事業者（以下「事業者」という。）には、病院施設等の解体、設計、改修及び新設のほか、事業全体のマネジメント及び調達・運営等に関する専門的な知識やノウハウが求められる。

このため、落札者の決定方法は、価格のほか、本事業の業務範囲に関する提案内容、資金計画及びリスク管理を含む事業計画の妥当性・確実性等、多面的な判断が必要であることから、金額、提案内容を総合的に評価する方式（総合評価方式）を採用した。

なお、本事業の入札に参加する要件を有する者は、本事業を実施するために必要な能力と資本金を備えた法人又は法人のグループ（以下「応募者」という。）とした。

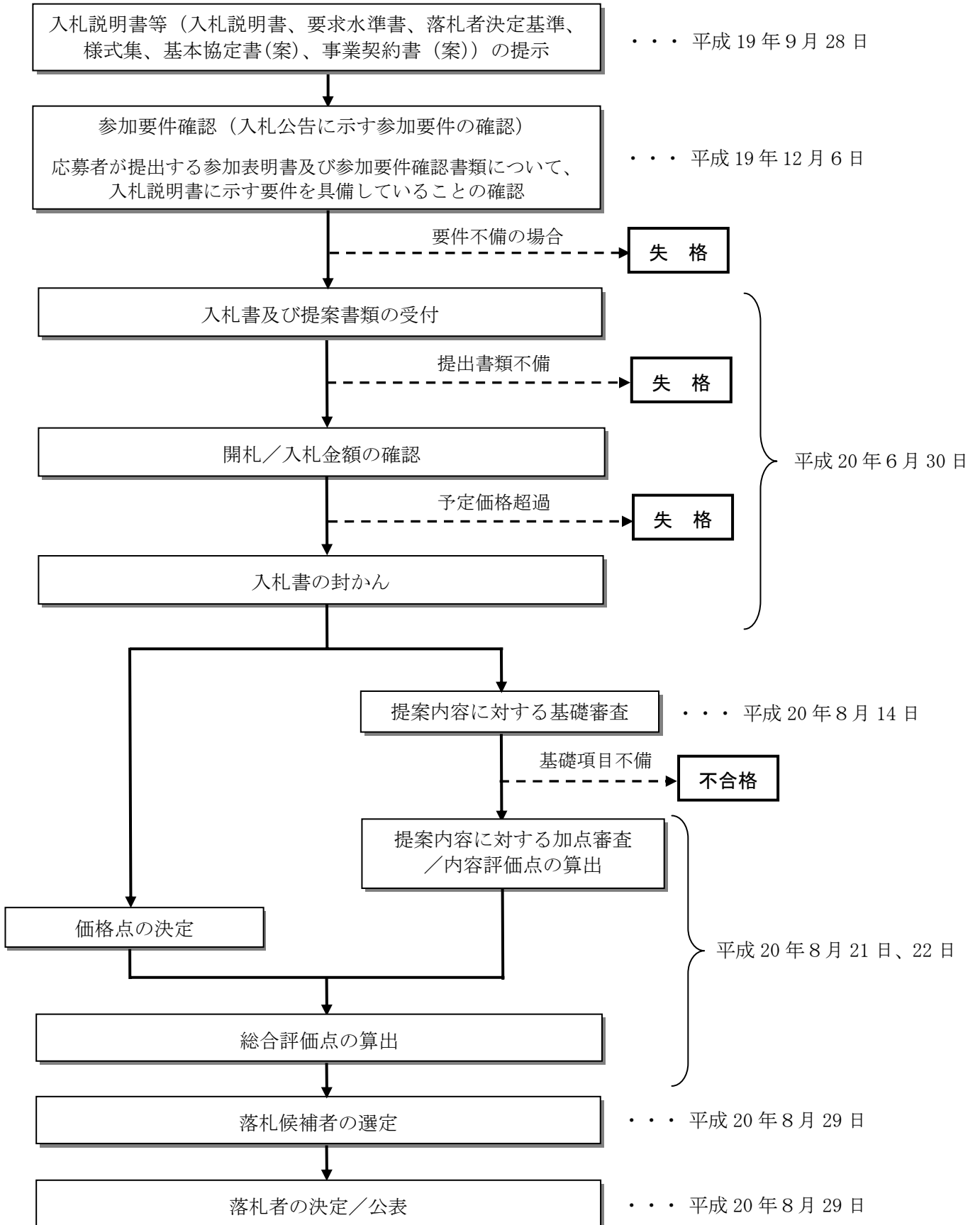
2 審査の方法

審査は、参加要件確認及び提案内容等の審査（入札金額の確認、基礎審査、加点審査）により実施した。

具体的な手続としては、参加要件確認後、「提案内容に対する基礎審査」を通過した者を対象として、総合評価点（内容評価点と価格点の総和）を算出し、最も高い点数が付与された応募者を、審査委員会において落札候補者として選定し、審査委員会からの報告を踏まえ、県が落札者を決定した。

3 審査等の流れ

本事業における審査等の流れは以下のとおりである。



第2 事業者選定の経過

事業者選定にあたっては、下記スケジュールにより手続を行った。

年月日	手続内容
平成19年9月28日	入札公告
平成19年10月5日	入札説明書等に関する説明会
平成19年11月2日～12月21日	入札説明書等に関する第1回質問への回答
平成19年11月22日～26日	参加要件確認書類の受付期間
平成19年12月6日	参加要件確認結果の通知
平成19年12月11日、12日、14日	個別現場説明会
平成20年1月15日～16日	第1回対話
平成20年3月6日～7日	第2回対話
平成20年3月28日	入札説明書等に関する第2回質問への回答
平成20年4月22日～23日	第3回対話
平成20年5月29日	入札説明書等に関する第3回質問への回答
平成20年6月30日	入札提出書類の受付期限及び開札
平成20年8月21日～22日	審査委員会開催 (事業者ヒアリングの実施、総合評価点の決定)
平成20年8月29日	審査委員会開催 (落札候補者の選定) (審査委員会終了後) 県が落札者を決定、公表

1 参加要件確認

平成19年11月22日から26日までに表1のとおり3グループから応募があり、応募者から提出された参加表明書及び参加要件確認書類により、入札公告に示す応募者等の備えるべき参加要件を満たしているかについて確認した。その結果、各応募者ともに、入札公告に示す応募者等の備えるべき参加要件を満足していることが確認されたため、平成19年12月6日付で各応募者の代表企業に対して参加要件確認結果を通知した。

【表1】

グループ名	大林組グループ	大成建設グループ	三菱商事・鹿島・ 四国電力グループ
代表企業	(株)大林組	大成建設(株)	三菱商事(株)
マネジメント・ サポート企業	—	(株)システム環境研究所	(株)麻生 四国電力(株) (株)病院システム
設計企業	(株)大林組 (株)昭和設計	大成建設(株) (株)日建設計	(株)佐藤総合計画
建設企業	(株)大林組	大成建設(株)	鹿島建設(株)
工事監理企業	(株)昭和設計	(株)日建設計	(株)佐藤総合計画

(五十音順)

2 応募者との対話・質問回答等の実施

参加要件の確認を受けた各応募者に対して、以下の手順で質問回答・対話等を実施した。

(1) 入札説明書等に関する質問回答

- ◇ 日時 第1回：(受付期間) 平成19年10月5日(金)から19日(金)まで
(回答公表) 平成19年11月2日(金)、16日(金)、22日(木)、29日(木)、12月21日(金)
- 第2回：(受付期間) 平成20年2月4日(月)から8日(金)まで
(回答通知) 平成20年3月28日(金)
- 第3回：(受付期間) 平成20年5月7日(水)から9日(金)まで
(回答通知) 平成20年5月29日(木)

※第1回は県のホームページで公表したが、第2回、第3回については参加要件の確認を受けた応募者の代表企業に対して書面で通知した。

(2) 個別現場説明会

- ◇ 日時 平成19年12月11日(火)、12日(水)、14日(金)
- ◇ 時間 応募者ごとに、各5時間
- ◇ 内容 参加要件の確認を受けた応募者に、愛媛県立中央病院(以下「当病院」という。)の現状及び特徴等をより深く理解してもらうため、希望する応募者ごとに、個別に現場説明会を開催し、①病院施設・運営現場の見学、②県及び病院責任者(現場責任者を含む)との意見交換等を実施した。

(3) 対話

- ◇ 日時 第1回：平成20年1月15日(火)、16日(水)
第2回：平成20年3月6日(木)、7日(金)
第3回：平成20年4月22日(火)、23日(水)
- ◇ 時間 第1回：応募者ごとに、各4時間30分
第2回：応募者ごとに、各3時間
第3回：応募者ごとに、各2時間を基本とし、施設計画関連の質疑時間に関しては30分を上限として追加した(施設計画関連の質疑に関しては、応募者の任意とした。)
- ◇ 目的 本事業は、極めて専門性が高く多岐にわたる運營業務により成り立つ病院事業であることから、「PFIにおける今後の入札契約制度の在り方に関する調査について」(内閣府民間資金等活用事業推進室平成18年11月10日)、「PFI事業に係る民間事業者の選定及び協定締結手続きについて」(平成18年11月24日付け総行地

第145号各都道府県・各指定都市PFI・契約担当部局あて総務省自治行政局地域振興課長通知)に添付された「PFI事業に係る民間事業者の選定及び協定締結手続きについて」(平成18年11月22日付け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関係省庁連絡会議幹事会申合せ)等の趣旨を踏まえ、応募者間での公平性・透明性の確保に十分留意した上で、入札説明書「別添資料1 要求水準書(以下「要求水準書」という。)」などに示した発注者の意向を正確に把握すること、また十分な意思疎通を図ることによって、応募者が本事業の趣旨、県の意図を理解し、落札者決定後の調整等を最小限に抑えることを目的として、対面による対話を希望する応募者ごとに、個別に実施した。

◇ 内容 具体的な議題は、様式集(参加要件確認関連)に定める様式18に従い、希望する議題(優先順位を含む)を応募者より提出させ、県が対話の趣旨を踏まえ、議題として取扱うか否かの判断をした上で、対話当日、対面にて質問内容に対して県が回答を行った(一部、後日回答した事項も含む)。

なお、参加者間での公平性・透明性を保つため、上記の確定した議事録の内容に基づき、対話の相手方が特定できないようにした上で、要点のみを示した議事要約を作成し、他の応募者の参加代表者に対して通知した(ただし、参加者の権利、競争上の地位その他正当な利益を害する恐れのある事項、ノウハウに関わる事項については、非公表とした)。

3 入札提出書類の審査

平成20年6月30日に、参加要件の確認を受けた大林組グループ、大成建設グループ、三菱商事・鹿島・四国電力グループの3グループから入札書及び提案書類(以下「入札提出書類」という。)が提出された。

県は、入札説明書「別添資料2 落札者決定基準(以下「落札者決定基準」という。)」等に基づき、入札提出書類の審査を実施した。

(1) 入札金額の確認及び入札提出書類の形式審査

平成20年6月30日に3グループから提出された入札提出書類に関し、提出書類の不備がないこと及び入札書に記載された入札金額が予定価格を超えていないことを確認した。

(2) 提案内容に対する基礎審査

審査委員会では、応募者から提出された提案書類に関し、以下の表2に示す4つの「審査の視点」に基づき、「応募者が、本事業における要求水準を満たすための基本的能力を有するものか否か」という視点で基礎審査を実施した。

なお、提案内容が多岐に渡りかつ膨大であるゆえ、基礎審査過程において、提案内容の不

明瞭な事項、書類間の整合性等を確認できない点については、応募者に対して書面での確認（明瞭化）を行った上、基礎審査の結果として、各応募者ともに「応募者が、本事業における要求水準を満たすための基本的能力を有している」ことが確認されたため、平成20年8月14日付でその旨を代表企業あてに書面で通知した。

【表2】

審査の視点		対象業務
①本事業及び当病院の特性・留意点等の理解度	本事業及び当病院の特性を踏まえた上で、業務の特性・留意点（業務が果たすべき役割と位置づけを含む）の理解に問題がなく、それに基づいた一貫性のある具体的な提案がなされていることを審査する。	すべての業務
②業務遂行に係る技術的能力	有資格者の配置や十分な人員体制・教育訓練等の実施のほか、要求水準を満たすサービスを提供する業務に関する技術的能力に問題がないか審査する。	すべての業務
③事業環境の変化等に対する柔軟性	長期にわたる病院事業であることに鑑み、事業期間中の医療を取巻く環境の変化やその他の問題等発生時に、各業務の特性を踏まえた上で、柔軟な対応（業務体制の再構築等を含む）が提案されていることを審査する。 また、業務間の連携・協力体制が具体的に提案されていることを審査する。	すべての業務
④提案内容の実行性	提案内容が、コストや時間等の制約条件の中で実行可能であるかを審査する。	すべての業務

(3) 提案内容に対する加点審査

審査委員会では、基礎審査において、すべての要件を満たした3グループの提案書類について加点審査を行った。

平成20年8月21日、22日に開催された審査委員会においては、応募者から提出された提案書類の各様式に記載された内容について、表3に示す評価項目及び評価の視点（全10項目）ごとに意見交換・協議を行い、評価を集約し、合議制により各グループの評価（上位からS、A、B、C、Dの5段階評価）を決定した後、当該評価をもとに定められた得点化方法により得点を付与し、その合計を各グループの「内容評価点」として算出した。

なお、5段階評価は、あらかじめ定められた次の方法に従い、得点化した。

< S評価は配点×1.00、A評価は配点×0.75、B評価は配点×0.50、C評価は配点×0.25、D評価は配点×0 >

本審査委員会においては、提案内容の相対比較を基本とし、以下の手順で各グループの評価を決定した。

①「最も優れた提案（1位）」を決め、A評価とする。（A評価は1グループのみ）



②1位と比較して、どの程度提案内容のレベル差があるかを鑑み、2位、3位の評価（B評価以下）を決定する。



③A評価と位置づけた提案が非常に優れている場合には、必要に応じてS評価に引き上げる。

なお、提案の趣旨・提案内容の詳細の確認等を目的として、平成20年8月21日に応募者に対して審査委員会委員により個別にヒアリングを行った。

各グループが獲得した「内容評価点」の得点は、表3のとおりとなった。

【表 3】

評価項目	評価の視点	配点	評価			点数		
			Xグループ	Yグループ	Zグループ	Xグループ	Yグループ	Zグループ
1. 事業全体の マネジメント	【評価の視点①】 全事業期間にわたり、確実かつ効率的なマネジメント体制が構築され、かつその効果の発揮・維持について実現性の高い具体的な提案がなされているか。	50	B	B	A	25.00	25.00	37.50
2. 環境変化への 対応	【評価の視点①】 病院及び医療を取り巻く環境の変化に対する対応・支援策等について、事業全体を通じた具体的かつ有効な提案がなされているか。	80	B	B	A	40.00	40.00	60.00
3. 県立中央病院としての機能・役割に対する 支援	【評価の視点①】 高度先進医療・特殊医療を提供する基幹病院として、その医療機能が最大限発揮できる施設計画のあり方について、専門的知見を生かした有効な提案がなされているか。	100	A	B	B	75.00	50.00	50.00
	【評価の視点②】 パートナーとして、県が行政として果たすべき社会的責任の遂行に寄与する提案がなされているか。	80	B	A	B	40.00	60.00	40.00
	【評価の視点③】 災害時に当院が果たすべき役割を踏まえた施設計画及び運営面の工夫等について有効な提案がなされているか。	30	B	B	A	15.00	15.00	22.50

評価項目	評価の視点	配点	評価			点数		
			Xグループ	Yグループ	Zグループ	Xグループ	Yグループ	Zグループ
4. 健全経営への貢献	【評価の視点①】 病院統治の強化、経営へのサポートにあたり、事業者として実現性のある効率的・効果的な提案がなされているか。	50	B	B	A	25.00	25.00	37.50
	【評価の視点②】 調達関連業務を通じて、県の財政負担削減に資する有効かつ実現性の高い提案がなされているか。	100	B	B	A	50.00	50.00	75.00
5. 業務プロセスの再編・構築	【評価の視点①】 包括契約のメリットを活かした効率的な業務再編・構築かつ診療業務との一体的な運用設計・スキームについて、具体的かつ有効な提案がなされているか。	80	A	B	B	60.00	40.00	40.00
6. ライフサイクルコストの縮減	【評価の視点①】 事業範囲・事業期間に関わらず、ライフサイクルコスト削減、地球環境への配慮に関する具体的かつ有効な提案がなされているか。	80	B	B	A	40.00	40.00	60.00
7. その他	【評価の視点①】 その他、本事業において自らが貢献できるような対応・支援策等について具体的かつ有効な提案がなされているか。	50	B	A	B	25.00	37.50	25.00
内容評価点		700				395.00	382.50	447.50

【内容評価点の得点化方法】 S : 配点×1.00 A : 配点×0.75 B : 配点×0.50 C : 配点×0.25 D : 配点×0

(4) 入札金額の点数化

平成 20 年 8 月 21 日、22 日開催の審査委員会において、内容評価点が確定後、落札者決定基準に示す入札金額の点数化方法に従い、3 グループの入札金額を点数化し、価格点を算出した。なお、各グループに付与された価格点は表 4 のとおりである。

【表 4】

	Xグループ	Yグループ	Zグループ
価格点	299.95	299.95	300.00

(5) 総合評価点及び落札候補者の決定

審査委員会では、内容評価点と価格点を合計して、各グループの総合評価点を算出した。各グループに付与された総合評価点の結果は表 5 のとおりである。

最も高い総合評価点、747.50 点を獲得した Z グループ（大成建設グループ）を落札候補者として選定した。

【表 5 総合評価点（内容評価点+価格点）】

	Xグループ	Yグループ	Zグループ
内容評価点	395.00	382.50	447.50
価格点	299.95	299.95	300.00
総合評価点	694.95	682.45	747.50

4 落札者の決定

県は審査委員会の審議を踏まえ、平成 20 年 8 月 29 日付で、大成建設グループを落札者として決定・公表した。

5 財政負担額の比較

本事業における県の財政負担について、落札者の提案に基づき P F I 事業として実施することにより、県が直接実施する場合と比べて、事業期間全体で県の財政負担額を 5.7%程度縮減することが期待できる。

第3 審査講評

審査委員会は、落札者決定基準に基づき、審査を行ったので、以下に講評する。

1 内容評価点に係る審査講評

以下の評価項目・評価の視点ごとに、提案書類を審査し、当該提案内容を点数化することにより、内容評価点を算出した。

評価項目	評価の視点	配点
1. 事業全体のマネジメント	【評価の視点①】 全事業期間にわたり、確実かつ効率的なマネジメント体制が構築され、かつその効果の発揮・維持について実現性の高い具体的な提案がなされているか。	50
2. 環境変化への対応	【評価の視点①】 病院及び医療を取り巻く環境の変化に対する対応・支援策等について、事業全体を通じた具体的かつ有効な提案がなされているか。	80
3. 県立中央病院としての機能・役割に対する支援	【評価の視点①】 高度先進医療・特殊医療を提供する基幹病院として、その医療機能が最大限発揮できる施設計画のあり方について、専門的知見を生かした有効な提案がなされているか。	100
	【評価の視点②】 パートナーとして、県が行政として果たすべき社会的責任の遂行に寄与する提案がなされているか。	80
	【評価の視点③】 災害時に当院が果たすべき役割を踏まえた施設計画及び運営面の工夫等について有効な提案がなされているか。	30
4. 健全経営への貢献	【評価の視点①】 病院統治の強化、経営へのサポートにあたり、事業者として実現性のある効率的・効果的な提案がなされているか。	50
	【評価の視点②】 調達関連業務を通じて、県の財政負担削減に資する有効かつ実現性の高い提案がなされているか。	100
5. 業務プロセスの再編・構築	【評価の視点①】 包括契約のメリットを活かした効率的な業務再編・構築かつ診療業務との一体的な運用設計・スキームについて、具体的かつ有効な提案がなされているか。	80
6. ライフサイクルコストの縮減	【評価の視点①】 事業範囲・事業期間に関わらず、ライフサイクルコスト削減、地球環境への配慮に関する具体的かつ有効な提案がなされているか。	80
7. その他	【評価の視点①】 その他、本事業において自らが貢献できるような対応・支援策等について具体的かつ有効な提案がなされているか。	50

各項目に対する評価は、次のとおりである。

【1 事業全体のマネジメント】

各グループともに、それぞれが考えるマネジメント体制・機能のあり方について、有効な提案がなされていた。特に、Zグループについては、セルフモニタリングをSPCと協力企業間の相互信頼の確認作業と位置づけ、ミスを出させてあら捜しをするのではなく、インシデント報告等を出させることにインセンティブを与える仕組みの有用性や、マネジメントのコンセプトが明快であるとともに、当病院とSPC間のコミュニケーションの取り方等が詳細に提案されている。また、マネジメント体制と担当者の役割のバランスという視点でも最も実現性の高い具体的な提案がなされているため、ZグループをA評価とし、Xグループ、YグループをB評価とした。

■ Xグループ

- ・財務の安全性という点で、最も留保金が多く収支計画の安定性が高い点、また、資本金及び非常時のバックアップとしての融資・保証枠が潤沢に設定されており安定的なSPCの運営が確保できる点など、本事業に対する姿勢には、高い積極性が認められる提案となっている。また、コンソーシアムの組成という視点において、非常にバックアップがしっかりしており、安定的なSPCの運営管理という点においても有効な提案がなされている。
- ・SPCのマネジメント体制の構築にあたり、SPCの組織体制の考え方、計画の段階に応じた組織体制等において、確実かつ効果的なマネジメントが可能な提案がなされている。
- ・人材のマネジメントにおいて、協力企業職員も含めた人材育成等、SPCの主体性、人材育成の仕組み等に関し、優れた提案となっている。
- ・協力企業の選定基準及び不適切な協力企業の判断基準が明確であり、また不測の事態に備えたバックアップの仕組み等において、秀でた提案となっている。
- ・業務の質を向上させる仕組みとして、病院職員、患者等来院者のニーズ、意見を汲み取るための具体的な提案がなされている。
- ・様々な情報を活用して、セルフモニタリングを業務改善につなげるための具体的なSPCのマネジメントが提案されている。

■ Yグループ

- ・代表企業による事業期間中におけるフルコミットメントを約束しており、責任体制の明確化、本事業への参画意欲について積極性が認められる提案となっている。
- ・SPCの構造を工夫し、当病院内SPCをコンパクトな体制としつつ、代表企業の強固なバックアップ体制が担保されているなど、安定性を確保した上での効率的なSPCのマネジメントが提案されている。
- ・協力企業をSPC（代表企業）と資本関係のない企業から選定することとしており、利益相反を回避した提案がなされている。

■ Zグループ

- ・マネジメントのコンセプトが明快であり、本事業を円滑かつ確実に遂行するために重要となる当病院とS P C間のコミュニケーションの取り方等について詳細に検討されており、高く評価できる提案となっている。
- ・マネジメント責任者等に具体的な名称や資格・役割等が明記されており、またマネジメント体制と担当者の役割が明確でバランスがよく、確実かつ効率的な優れた提案がなされている。
- ・人材のマネジメントという視点において、協力企業職員も含めた人材育成やS P Cの主体性、仕組み等に関し、優れた提案となっている。
- ・セルフモニタリングをS P Cと協力企業間の相互信頼の確認作業と位置づけ、ミスを出さずであら探しをするのではなく、改善に結びつくインシデント項目を報告した企業への加点の付与などの、ミスや問題点の隠蔽を防ぐことを重視するというセルフモニタリングの考え方や具体的な仕組みについて、積極的かつ有効性のある優れた提案となっている。
- ・S P Cと協力企業との利益相反回避の仕組みについて、多様な提案がなされており、具体的な内部牽制システムを、施設整備、運営、調達関連、物流関連の各業務別に設けている点を高く評価した。また、協力企業との契約期間の設定に関し、環境変化への対応と業務の継続性確保のバランスが取れた提案となっている。
- ・適切な協力企業の確保について、常に代替企業に関する情報を収集するなど、その仕組みづくりに秀でた提案がなされている。
- ・様々な情報（モニタリングの場で確認される事項に加え、ヘルプデスクに伝達される苦情・要望等）を、モニタリングによる業務改善に活かす仕組みについて、具体的な提案がなされている。

【2 環境変化への対応】

環境変化に対する業務の再設計に関し業務量増加などのコスト増の要因に対しても、S P Cが主体的に業務の再設計を行い当初契約金額内でのより積極的で有効な対応が提案されており、また、病棟構成や設備の変更・更新等に対してもより柔軟に対応できる施設計画が提案されているZグループをA評価とし、Xグループ、YグループをB評価とした。

■ Xグループ

- ・環境変化に対する業務の再設計という視点において、業務量の増加などのコスト増の要因に対して、S P Cが主体的に業務の再設計を行うことで、当初契約額内での対応が明記されており、さらにその具体手法（B P R・能力向上）に説得力があり、B P R・能力向上による改善効果（メリット）を県・当病院に提供する優れた提案がなされている。
- ・特に、S P Cが中心となった強固なマネジメント力と、対応能力の高い協力企業の選定及び育成による変化への対応、また協力企業との教育・研修の一体化を通じての柔軟な対応や姿勢等、

S P Cのマネジメント・指導力が期待できる提案となっている。

- ・当病院の経営指標等の変化への対応についても、個別業務の調整を行いサービス対価に反映させる積極的なパートナーシップが認められる提案となっている。
- ・フレキシビリティの高い施設整備計画という視点において、4床室の個室変更への対応、また建物配置計画に関し動線計画を阻害することなく、増築可能な秀でた計画となっている。

■ Yグループ

- ・環境変化に対する業務の再設計という視点において、協力企業や事業の構成の工夫により、業務内容や業務量の変化に比較的容易に対応できるスキームであり、説得力のある提案となっている。
- ・事業期間中に想定される業務毎の変化を具体的に示し、その影響を分析している点、また環境変化によるコスト増への対応として、業務の再設計、要求水準の変更、協力企業の選定の工夫等の対応が示されている点など、具体的な方策が示された提案となっている。
- ・施設の構造計画に関しての工夫がなされ、容易な間仕切り等の変更など、今後の環境変化に柔軟に対応できる計画となっている。
- ・4床室の個室変更にも対応可能な計画となっており、また空調設備にも充分配慮した優れた提案となっている。

■ Zグループ

- ・事業期間中に想定される主な変化（医療関連法制度、病院方針の変更など）に対する事業者の対応方法案が具体的に示されており、また将来の環境変化を見越した各種運用計画が提示されているなど、環境変化への対応の実現性について高い効果が期待できる提案となっている。また、厚生労働省通知を収集整理し当病院へ配信するなど、情報収集にも具体的な提案がなされている。
- ・環境変化に対する業務の再設計という点からは、業務量の増加などのコスト増の要因に対しS P Cが主体的に業務の再設計を行うことで、当初契約額内での積極的な対応が提案されている。また、病院経営支援責任者を長とする「変更管理委員会」を設置するなど、組織面からもS P Cの主体性が強く感じられる。さらに対応策立案までの具体的な手順が示されており、具体的かつ有効な提案として評価した。
- ・施設の構造計画に関しての工夫がなされ、間仕切り等の変更など、今後の環境変化により柔軟に対応できる計画となっている。
- ・階高が十分な高さで確保され、また設備用のセントラルシャフトスペースが確保されており、将来的な諸設備の変更・更新、改修等に有効な計画となっている。
- ・最も効率が良く、無駄のない2看護均等な室環境や空間を確保しやすい病棟形態が提案されている。

【3 県立中央病院としての機能・役割に対する支援 評価の視点①】

建物配置計画、建物形状、病院の骨格となる内部動線計画、柱スパン（自由度等）等において、限られたコストの中で質と価格を踏まえた専門的な知見を生かした提案がなされたXグループをA評価とし、Yグループ、ZグループをB評価とした。

■ Xグループ

- ・建物配置計画について、前面道路の環境配慮、全工事完成後の配置に対する工夫など、専門的な知見やノウハウを活用した有効な提案を高く評価した。
- ・動線計画という観点からは、骨格として最も優れた提案となっており、設計段階における変更等への対応も充分可能な施設計画となっている。
- ・施設の構造計画と平面計画において、急性期病院としての診療機能を充分理解し、その実現のために実効性のある有効な提案となっている。
- ・病院の利用者の視点から、主出入口からE Vまでの展開方法について工夫された提案となっている。
- ・外来診療エリアに関し、最も混乱なくスムーズな診療提供が期待できる説得力のある提案となっており、高く評価した。
- ・屋上庭園の充実など、敷地内全体での緑化率が最も多い提案となっている。

■ Yグループ

- ・施設の平面計画という観点から、急性期病院のコア部分について、病院現場ニーズを的確に汲み取り、十分に検討された優れた提案となっている。
- ・病院の利用者の視点から、主出入口からE Vまでの展開方法について工夫された提案となっている。
- ・病棟における看護業務に配慮した計画となっており、これからの急性期医療を見据えた専門的な知見が生かされた計画が提案されている。
- ・4床室の空間創出の工夫、プライバシーの確保という観点から有効な提案がなされている。

■ Zグループ

- ・建物配置計画として、前面道路の環境確保、敷地内動線など、専門的な知見やノウハウを活用した工夫された提案となっている。
- ・患者、スタッフ等の動線計画という観点から、概ね診療機能を満たした計画となっている。
- ・物流関連の動線計画、搬送機計画という観点において、全体的に混乱がなく工夫された計画となっている。
- ・病院の利用者の視点から、主出入口からE Vまでの展開方法について工夫された提案となっ

ている。

- ・ エントランス・外来空間のアメニティの創出という観点から魅力的な計画となっている。

【3 県立中央病院としての機能・役割に対する支援 評価の視点②】

地元経済への貢献、近隣住民への配慮という視点においては、3グループとも実効性の期待できる有効な提案がなされたが、終日日影がかかるエリアを北側道路までに留めるなど、近隣住民への工夫という観点等において、最も配慮された提案がなされたYグループをA評価とし、Xグループ、ZグループをB評価とした。

■ Xグループ

- ・ 地域経済への寄与という観点において、雇用促進に繋がるような工夫、建築材料などの調達など、県内企業の活用について、具体的な記述が多数あり、実効性を期待することができる提案となっている。
- ・ 建物の構造や外形、病棟形状、立体駐車場の配置上の工夫など、敷地活用、建物全体での近隣住民への配慮に積極的に対応した提案となっている。

■ Yグループ

- ・ 地元からの雇用を基本とし、特殊技術やマネジメントを行う人材に対して継続的な教育を行うことで、レベルアップされた人材がリーダー役となるように育成するなど、地元人材の育成という点において県が行政として果たすべき社会的責任に寄与できる具体的な提案となっている。
- ・ 新本院の建物形状を雁行させるなど専門的な知見を活かした計画により、敷地外の最も狭い範囲の終日日影を実現するなど、近隣住民への配慮について、実効的かつ具体的な提案を高く評価した。

■ Zグループ

- ・ 地元企業にノウハウが蓄積されるような工夫について、県内完結型の事業を目指していると明記しており、総括責任者や現場責任者もノウハウを継承し将来的には地元人材を責任者に登用する考えであることなど、地域経済への寄与について、実効性を期待できる提案となっている。
- ・ 敷地内動線や建物の外形やディテールなどの様々な工夫により、近隣住民に対して充分配慮した提案となっている。

【3 県立中央病院としての機能・役割に対する支援 評価の視点③】

愛媛県の災害基幹拠点病院である当院の担うべき機能等を的確に理解し、災害時のトリアージスペースの考え方、患者受入可能人数の設定及びそれに伴う諸設備の設置等、災害時の診療の継続性という観点から、運用面において最も工夫された有効な提案がなされたZグループをA評価

とし、Xグループ、YグループをB評価とした。

■ Xグループ

- ・免震構造に加え、更に耐震性を高めるための構造的な工夫を採用した提案となっている。
- ・避難できない患者に対する防災計画や、垂直避難の困難な患者の安全を確保した適切な施設計画となっている。
- ・災害時の電力確保について、専門的な知見や工夫が多くみられ、安全面について、信頼性の高い優れた提案となっている。

■ Yグループ

- ・免震構造に加え、構造上の工夫により、安全面のみならずコストパフォーマンスを充分確保した提案となっている。
- ・避難できない患者に対する防災計画を踏まえた安全性の高い施設計画となっている。

■ Zグループ

- ・免震構造に加え、構造上の工夫により、安全面のみならずコストパフォーマンスを充分確保した提案となっている。
- ・避難できない患者に対する防災計画を踏まえた安全を確保した適切な施設計画となっている。
- ・災害時の継続的な診療を考慮した公衆PHS回線と院内PHSとの連動運用、施設計画及び運用面の工夫について、要求水準以上の積極的な提案を高く評価した。
- ・災害時における患者受入数やトリアージなどの対応について、最も災害基幹拠点病院として必要な機能を備えた提案として、高く評価した。

【4 健全経営への貢献 評価の視点①】

将来の当病院の収支構造も鑑みた支援内容と、収益に対するランニングコストのバランス、また病院経営支援業務の体制の考え方等において、当病院の健全経営へのサポートという視点において、最も実現性のある効率的・効果的な提案がなされたZグループをA評価とし、Xグループ、YグループをB評価とした。

■ Xグループ

- ・計画の各段階に応じてSPCの組織体制を変化させ、手厚くサポートする安心感のある提案である。また、早い段階から病院経営支援業務を開始することも提案しており、当病院の経営面へのアドバイス等を積極的に実施する体制を提案している。
- ・落札後及び業務開始後の事業構造の考え方についても示されており、SPC体制のもとで随時見直し、詳細化する実現性のある効果的な提案となっている。

- ・本入札において、提案仕様と事業計画の取りまとめを行ったものをマネジメント責任者として配置する考え方は、事業の継続性・一貫性や理解度の面から説得力のある提案となっている。
- ・当病院の単年度収支が悪化した場合に、S P Cが業務調整を行い、短期的に個別業務のサービス対価を減額することが提案されており、パートナーとしての取組み姿勢や効果が期待できる優れた提案となっている。

■ Yグループ

- ・県側の病院統治に関して、組織体制、研修体制・方法等に関し、病院統治改善にむけた情報提供を行うことなど、実現性の高い提案になっている。
- ・当病院の単年度収支を鑑みた事業構造のあり方という視点において、代表企業のバックアップ体制の活用など、管理コストの削減を意識したコンパクトな体制とするなど、運営期間中に病院経営が有利となるよう、S P C側の事業構造が十分検討された優れた提案となっている。

■ Zグループ

- ・「病院統治」の構築について、当病院とS P Cとがミッション・ビジョンを共有化し、S P Cがニーズに即した業務改善提案を提出するなどのプロセスを示しており、「企業統治」のノウハウを活用するための実現性のある提案となっている。また、目標達成に向けてまずS P Cが実践する取組み姿勢を高く評価した。
- ・運営段階において、キーパーソンとなる「病院経営支援業務担当者（常勤）」については、十分な要件や環境を提示しており、優秀な人材確保が期待できる提案として高く評価した。
- ・民間企業で行われている企業統治の手法の具体例とその実践が示されており評価できる。
- ・当院だけでなく、県立病院全体の情報ネットワークを考慮した積極的な提案を評価した。
- ・当病院の単年度収支を鑑みた事業構造のあり方という視点において、当病院の健全経営を十分に考慮した支援内容と、収益に対するランニングコストのバランスが最も優れた内容であるとともに、個々の運營業務における質と価格のバランスを意識した工夫がなされており、実現性の高い効率的・効果的な提案となっている。
- ・業務の仕様を、環境の変化や当病院のニーズに従って柔軟に変化させるという考え方や個別業務の具体的取組みが示されており、それぞれ評価できる提案となっている。

【4 健全経営への貢献 評価の視点②】

医薬品・診療材料の調達に関し、院外活動という面において、①卸業者に対してインセンティブと競争環境を連動させる仕組み、②ベンチマーク等を用いた適切なコスト比較により現状で高い価格で調達している品目を抽出した上で重点的に価格削減を実施する取り組み、③S P Cに調達ノウハウが蓄積する仕組み等が提案されている。また院内活動においても、病院職員も巻き込んだ価格削減活動の推進、院内の業務改善に対する提案等、院内・院外を含めた価格削減活動に

対する有効かつ実現性の高い提案となっている。更に、医療機器の調達に関しても、最も有利に調達可能な仕組みが提案されたZグループをA評価とし、Xグループ、YグループをB評価とした。

■ Xグループ

- ・医療機器等の調達に関し、機種選定時の競争性担保のための有効な方策について具体性のある提案がなされている。
- ・医薬品・診療材料等の調達に関し、当院と同規模、同機能を有するベンチマーク対象病院が具体的に提示されていること、またデータ提供の実現性という点からも評価できる提案となっている。
- ・ベンチマークに基づく基準の設定方法について精緻な仕組みが提案されており、当病院とSPCで協議を進めるうえで、透明性・公平性を確保した両者が納得しやすい優れた設定プロセスが提案されている。

■ Yグループ

- ・医療機器の調達において、入札時点及び実際の購入時の機能評価、市場価格設定、セルフモニタリングに関し、客観的かつ具体的な優れた提案がなされている。
- ・医薬品、診療材料の調達に関し、ベンチマーク対象病院の選定プロセス（再選定プロセスを含む）及びベンチマークに基づく基準の設定プロセスについて、具体的なシミュレーションを基にした有効性、実効性のある提案となっている。
- ・診療材料・消耗品に関し、病院側の在庫リスクの軽減について積極的な提案がなされている。

■ Zグループ

- ・医療機器の調達に関し、購入時の価格面の対応など実際の購入時の調達方法の工夫により、県が求める機能の医療機器を、最も有利に調達可能な仕組みを提案していることを高く評価した。
- ・医療機器の調達に係る人員体制が充実しているとともに、役割等が明確となっており、実効性・実現性という観点から評価できる提案となっている。
- ・医薬品、診療材料の調達に関し、①卸業者に対してインセンティブと競争環境を連動させる仕組み、②ベンチマーク等を用いた適切なコスト比較により現状で高い価格で調達している品目を抽出した上で重点的に価格削減を実施する取り組み、③SPCに調達ノウハウが蓄積する仕組み等が提案されており、実現性が高く、その実効性が事業期間にわたり期待できる仕組みを高く評価した。
- ・ベンチマークの設定、基準の設定に関する提案内容がより具体的であり、ベンチマーク対象病院に関しても、民間病院で、かつ同規模・類似機能を有した病院を具体的に提案しており、デ

ータの取得も含め、実現性の高い提案であると評価した。

- ・病院全体で取り組むことが目標達成に必要であると認識していること、また院内の業務改善も含め、物流全体の効率化が有効な手法として提案されており、インセンティブ付与にも配慮することなど、戦略的に練られた説得力の高い提案となっている。
- ・院内調整のプロセスに関し、より具体的な記載がなされており、意思決定ルートの確立や活動内容の実現性・実効性という面で評価できる。

【5 業務プロセスの再編・構築】

①業務再編方法が非常に練られ、実効性の高い提案がなされており、また「業務統括チーム」等を設置して、それを担保している点、②県が事業者に対して、強く改善を期待したクランクを手厚く配置しており、病棟業務の煩雑さ等、病院事業に対する理解度という点で、最も優れた提案がなされたXグループをA評価とし、Yグループ、ZグループをB評価とした。

■ Xグループ

- ・業務再編の考え方及び構築方法に関し、提案書類提出までの各種検討プロセスの精度という観点も含め、非常によく練られた具体的かつ有効な提案となっている点を高く評価した。
- ・マネジメント責任者を中心とする推進体制の適切さ、意見の収集、集約、業務改善への体系的なプロセスの提案など、有効性と実現性の高い提案であると評価した。
- ・県が事業者に対して強く期待したクランクを手厚く配置しており、病棟業務の煩雑さ等、病院事業に対する理解度という点を高く評価した。
- ・院内物流の構築にあたり、適切な搬送設備が計画されていること、また、夜間や時間外等における病院職員の負担軽減に対するより積極的な提案など、包括契約のメリットを活かした内容を評価した。

■ Yグループ

- ・事業構造や協力企業のマネジメントにおいて、業務再編を実施しており、シンプルな組織体制で、業務改善への対応の迅速化が期待できる提案となっている。
- ・医療スタッフの要望等を取り入れた一体的な設計とするため、各個別業務の構築を早い段階に実施することを提案しており、効果が期待できる提案となっている。

■ Zグループ

- ・業務再編の考え方及び構築方法に関し、専門的な知見を活かした業務再編の工夫がなされ、効率的かつ実効性のある提案となっている。
- ・PDCAサイクルに基づき、継続的にBPRを実施することにより、「BPM（ビジネスプロセスマネジメント）」に繋げていく考え方は評価できる。

- ・手術部門における看護師の負担を軽減するために、滅菌消毒部門との連携や垂直回転ラックの設備導入は評価できる。
- ・医療事務関係のフリー対応クレークを配置し、病院職員の本来業務への傾注に資する提案となっている。また、「業務の棚卸し」を行い、継続的に、事業者の業務だけでなく事業全体の見直しを図り、医療スタッフの負担軽減を図る考え方は評価できる。
- ・院内物流の構築にあたり、適切な搬送設備が計画されていること、また、夜間や時間外等における病院職員の負担軽減に対する積極的な提案となっている。

【6 ライフサイクルコストの縮減】

建築物総合環境性能評価システム（CASBEE）の環境ラベリング「S」性能、積極的な太陽光発電設備や一般ごみの減容装置の設置、組織面においてもライフサイクルコストを管理する「LCM推進チーム」の設置等、ライフサイクルコストの縮減、地球環境への配慮という観点から、ハード面・ソフト面の双方で最も具体的かつ有効な提案がなされたZグループをA評価とし、Xグループ、YグループをB評価とした。

■ Xグループ

- ・建築物総合環境性能評価システム（CASBEE）の環境ラベリングで、要求水準書に示す「A」性能を有する計画が遵守されており、またPAL／CEC値についても具体的な数値目標が示されている。
- ・省エネルギーに関する管理体制が構築され、また具体的な活動内容が提示されており、継続性、実効性のある提案となっている。

■ Yグループ

- ・建築物総合環境性能評価システム（CASBEE）の環境ラベリングで、要求水準書に示す「A」性能を遵守可能な計画となっている。

■ Zグループ

- ・建築物総合環境性能評価システム（CASBEE）の環境ラベリング「S」性能、積極的な太陽光発電設備や一般ごみの減容装置の設置、組織面においてもライフサイクルコストを管理する「LCM推進チーム」の設置等、ライフサイクルコストの縮減、地球環境への配慮という観点から、ハード面・ソフト面の双方で最も具体的かつ有効な提案となっている。

【7 その他】

当該項目は自由提案的な部分で、各グループそれぞれ多種多様な有効な提案がなされたが、病院の現状や課題を深く理解することに尽力し、その具体的解決策を工夫した有効な提案があった

YグループをA評価とし、Xグループ、ZグループをB評価とした。

■ Xグループ

- ・県・当病院の収益に寄与できる有効な提案がなされている。

■ Yグループ

- ・個別現場説明会や、対話等を通じて、当病院の現状を深く理解し、的確にニーズを捉え、真摯になってその解決策を具体的に提案した取組み姿勢を高く評価した。

■ Zグループ

- ・県側業務である引越しコンサルティングなど、職員や病院利用者の負担軽減、利便性向上に資する提案がなされている。

2 総評

当病院は、築後 34 年を経過し、構造的な老朽化に加え、診療機能の拡大や患者数の増加のほか、当病院に求められる機能の高度化等により、機能的にも一部限界に達している。

一方、救命救急センター及び総合周産期母子医療センターといった三次医療、がん医療、循環器医療などにおいて、当病院が現在果たしている役割は大変大きく、また災害基幹拠点病院として期待される役割も極めて大きいものがある。これらの医療機能をさらに充実させ、日々進化する医療技術を取り入れることのできる、機能的に統合された病院、つまり総合医療センターを新しく整備することが本事業の目的である。

今回の入札提案にあたり、県及び当病院は、「事業者の統括マネジメント機能」、「県と事業者とのパートナーシップ」、「健全経営への貢献」、「将来の医療の成長と変化への対応」、「調達業務の改善」、「地域経済の振興・近隣住民への配慮」などを本事業を成功させるための必須条件と考え、各応募者にも強く訴えてきた。

提案書類の提出までに、個別現場説明会や複数回にわたる書面での質問回答及び対話といったプロセスを経ることにより、要求水準書等に示した県側の意図や現在の当病院が抱える課題等について、県及び応募者の双方が十分に認識を共有することができた。各応募者においては、県・当病院の意図・課題を積極的に理解しようとの真摯な取組み姿勢で、長期間にわたり大変な努力を頂いた。

また、入札公告後の建設資材の高騰など、非常に厳しい状況の中で、対話等を通じて各応募者ともに、本入札に向けて積極的な意見等を提示され、並々ならぬ熱意・誠意が感じられた。

このような経過を経て、提出された提案書類は、いずれも当病院の現状をよく理解し、また将来を展望した先見性のある優れた事柄が、施設設計・建設、運営、調達さらには事業全体のマネジメントといった広範な事業全般にわたり提案されている。

施設については、敷地内での建替えなどの当病院独自の課題解決にむけて、三者三様の有効な解決策が示され、専門的な知見・ノウハウを基にした大胆かつ精緻な施設計画には、目を見張るものがあった。また、入札公告後の建設資材の高騰をうけ、非常に厳しい価格のなかで、まさにコストとパフォーマンスを両立する工夫も民間企業ならではの力量を強く感じた。

運営については、PFI ならではの包括・長期契約のスキームを活用した今までにないマネジメント手法やBPR提案にその実効性や説得力に深く感心させられた。

調達については、先行事例等の経験も踏まえ特に留意した事項であったが、県・当病院の意

図や想いを深く理解し、どれも想像以上に実現性の高い提案を頂いた。

そしてなによりも、それぞれのアイデアとノウハウにより、県・当病院とのパートナーシップのあり方を具体的に提案頂き、そのうえで本事業を成功に導くための努力と、プロジェクトのマネジメントにかかる知見・ノウハウは、まさに感服した次第である。

いずれの分野も専門的な知見、ノウハウが活用され、各応募者のひとつひとつの提案内容が、深く研究・検討された秀逸の提案内容であった。また、提案書類の作成には、長い時間と労力が必要とされたことは容易に想像できる。

今後、落札者には、民間企業ならではの経営、技術的ノウハウを活用した既存施設の解体や病院施設等の設計、改修・新設及び医療機器等の調達並びに維持管理・運営をお願いすることとなるが、県及び当病院との十分なコミュニケーションと良好なパートナーシップのもと、より質の高い病院サービスを効率的、効果的かつ安定的に提供することで、本事業の目的が達成できるよう努力されんことを期待する。

平成 20 年 10 月 23 日

愛媛県立中央病院整備検討委員会

愛媛県立中央病院整備検討委員会 P F I 事業者選定部会

■ 愛媛県立中央病院整備検討委員会委員

【学識経験者等委員】

氏名	職業等
石橋 寛久※1	愛媛県市長会会長（宇和島市長）
大西 丘倫※2	愛媛大学大学院医学系研究科長
◎小山 秀夫	静岡県立大学経営情報学部長
白石 勝也	愛媛県町村会長（松前町長）
田中 英隆	㈱格付投資情報センター 常務執行役員 ストラクチャードファイナンス本部長（米国公認会計士）
二宮 由美子※3	愛媛県看護協会会長
○久野 梧郎	愛媛県医師会長
逸見 幾代※4	愛媛県栄養士会会長
前田 博	弁護士
松本 勢津子	前県政モニター
渡部 シゲ子	愛媛県薬剤師会副会長

【県側委員】

長谷川 淳二※5	愛媛県総務部長
濱上 邦子	愛媛県保健福祉部長
清水 裕	愛媛県土木部長
梶原 眞人※6	愛媛県立中央病院長

◎委員長 ○副委員長

※1；前々委員の中村 佑氏、前委員の高橋 英吾氏の後任として、委員へ就任。

※2；前委員の橋本 公二氏の後任として、委員へ就任。

※3；前委員の廣田 玲子氏の後任として、委員へ就任。

※4；前委員の一色 保子氏の後任として、委員へ就任。

※5；前委員の讀谷山 洋司氏の後任として、委員へ就任。

※6；前委員の上田 暢男氏の後任として、委員へ就任。

■ 愛媛県立中央病院整備検討委員会PFI事業者選定部会委員

【学識経験者等委員】

氏名	職業等
北田 隆	監査法人トーマツ松山事務所代表社員（公認会計士）
小山 秀夫	静岡県立大学経営情報学部長
田中 英隆	㈱格付投資情報センター 常務執行役員 ストラクチャードファイナンス本部長（米国公認会計士）
◎前田 博	弁護士
山下 哲郎※7	工学院大学工学部建築学科教授

【県側委員】

高松 俊三※8	愛媛県総務部新行政推進局長
渡邊 利行※9	愛媛県保健福祉部管理局长
井上 要※10	愛媛県土木部道路都市局长

氏 名	職 業 等
三好 大三郎※11	愛媛県公営企業管理局長
梶原 真人	愛媛県立中央病院長
○山下 精一郎※12	愛媛県立中央病院事務局長

◎部会長 ○副部会長

※7；前委員の長澤 泰氏の後任として、委員へ就任。

※8；前委員の渡邊 利行氏の後任として、委員へ就任。

※9；前委員の西澤 孝一氏の後任として、委員へ就任。

※10；前委員の山藤 邦敏氏の後任として、委員へ就任。

※11；前々委員の相原 博昭氏、前委員の西澤 孝一氏の後任として、委員へ就任。

※12；前委員の藤原 俊嗣氏の後任として、委員へ就任。