

PFI事業期間終了後の
八尾市立病院の維持管理・運営事業に関する
検討報告書

平成29年2月

八尾市立病院

目 次

本報告書の目的	1
1. 1 現 PFI 事業の把握	1
1. 現 PFI 事業の概要	1
2. 現 PFI 事業の評価	3
3. 現 PFI 事業の事業費の分析	13
1. 2 次期事業手法の検討	17
1. PFI 事業期間が終了した案件の状況	17
2. 次期事業手法の比較	19
1. 3 次期事業スキームの検討	29
1. 次期事業の業務範囲・分担	29
2. 次期事業期間	35
1. 4 VFM の算定	36
1. VFM の算定方法	36
2. VFM 算定の前提条件	38
3. PFI-LCC 及び PSC の算定	40
4. VFM の算定結果	41
1. 5 総合評価	42
1. 次期事業手法における定性評価	42
2. 次期事業手法における総合評価	42
1. 6 次期事業実施スケジュール	43
1. 次期事業実施スケジュールの検討	43

本報告書の目的

本報告書では、平成30年度末に事業期間終了を迎える八尾市立病院維持管理・運営事業(以下、「現PFI事業」という。)について、平成31年度以降の維持管理・運営に係る事業(以下、「次期事業」という。)手法の方向性を示している。

検討にあたっては内閣府が調査した「平成27年度契約更新期を控えたPFI事業の事業継続に関する調査検討業務報告書」(以下、「内閣府調査」という。)や平成21年度と平成27年度に実施したPFI事業検証結果を踏まえつつ、最適な次期事業手法を導くよう努めた。

1.1 現PFI事業の把握

1. 現PFI事業の概要

- ✓ 平成16年3月にPFI事業契約を締結した現PFI事業は、平成31年3月末に事業期間終了を迎える(事業期間約15年)。
- ✓ 現PFI事業は、病院施設の整備業務を伴わない運営型PFI事業の先駆けとなった事業であるとともに、病院PFI事業の中でもとりわけ業務範囲が広く、民間事業者のノウハウの活用を積極的に図っている運営型PFI事業として実施している。

現PFI事業は、八尾市が施設整備を進める八尾市立病院(以下、「当院」という。)において、「医療サービスの向上」「患者サービスの向上」「コストの縮減」を目的に、病院全体の運営の効率化を重視し、民間事業者が長期にわたり施設の維持管理及び医療周辺サービス等の運営を行う事業である。平成16年3月に株式会社ニチイ学館を代表企業とする八尾医療PFI株式会社とPFI事業契約を締結し、平成31年3月末に事業期間終了を迎える(事業期間約15年)。

また、現PFI事業は、病院施設の整備業務を伴わない運営型PFI事業の先駆けとなった事業である。現在、PFI事業を適用している病院は全国で13件あるが、その中でも当院のPFI事業は、施設の維持管理に加えて、医療機器や診療材料の調達、総合医療情報システムの運用・保守を含む、病院PFI事業の中でもとりわけ幅広い医療周辺サービス等をPFI事業者の業務範囲としている運営型PFI事業である。

当院のPFI事業の概要は次頁のとおりである。平成16年3月の事業契約締結後、当院の運営状況や変化する医療環境への対応のため、平成20年度には院内保育施設の運営業務が追加され、平成23年度に看護補助業務が業務対象外となっている。また、滅菌消毒業務、食事の提供業務の協力企業の変更を行っている。

【八尾市立病院維持管理・運営事業の概要】

事業名	八尾市立病院維持管理・運営事業	
契約期間	平成16年3月26日～平成31年3月31日（約15年間）	
契約金額	54,403,714,000円（税込）	
契約相手（SPC：特別目的会社）	八尾医療PFI㈱（代表企業：㈱ニチイ学館）	
VFM	6.3%（特定事業選定時）、12.7%（事業者選定時）	
事業の目的	八尾市立病院維持管理・運営事業実施方針（平成14年9月）に記載されている事業目的 「医療サービスの向上」「患者サービスの向上」「コストの縮減」	
業務範囲	業務名	現在の協力企業
	1. 病院施設・設備の一部整備に対する改善提案業務	－
	2. 建設・設備維持管理業務	
	①設備管理業務	関電ファシリティーズ㈱
	②外構施設保守管理業務	
	③警備業務	
	④環境衛生管理業務（環境測定業務）	
	⑤植栽管理業務	
	3. 病院運営業務	
	①検体検査業務	㈱日本医学臨床検査研究所
	②滅菌消毒業務	鴻池メディカル㈱
	③食事の提供業務	シダックスフードサービス㈱
	④医療機器の保守点検業務	エム・シー・ヘルスケア㈱
	⑤医療ガスの供給設備の保守点検業務	関電ファシリティーズ㈱
	⑥洗濯業務等	㈱トーカイ
	⑦清掃業務	関電ファシリティーズ㈱
	4. その他病院運営業務	
	①医療事務業務（診療報酬請求等）	㈱ニチイ学館
	②物品管理・物流管理（SPD）業務	エム・シー・ヘルスケア㈱
	③医療機器類の整備・管理業務	
	④医療機器類の更新業務	
	⑤総合医療情報システムの運営、保守管理業務	富士通㈱
	⑥利便施設運営管理業務（食堂、売店等）	㈱テストパル、総合メディカル㈱、院内理容、㈱ミツウロコプロビジョンズ
	⑦一般管理業務（経営改善提案を含む）	㈱ニチイ学館、八尾医療PFI㈱
	⑧廃棄物処理関連業務	関電ファシリティーズ㈱
	⑨その他業務	
	危機管理業務	㈱ニチイ学館、㈱日本医学臨床検査研究所、シダックスフードサービス㈱、富士通㈱
	健診センター運営業務、電話交換業務、図書室運営業務	㈱ニチイ学館
	会議室管理業務	八尾医療PFI㈱
	院内保育施設の運営業務	ヒューマンライフケア㈱
	旧カルテの保管業務	㈱ワンビシアーカイブズ

2. 現PFI事業の評価

(1) これまでに実施された現PFI事業に対する評価

これまでに当院では、平成21年度と平成27年度の2回にわたって外部コンサルタントを用いて現PFI事業の事業検証を実施している。また、PFI事業期間終了後の事業継続を検討する際の課題整理を目的に平成27年度に実施された内閣府調査において、現PFI事業がモデルケースとして選定され、様々な事業手法等の課題整理が行われている。この内閣府調査の中では、当院、PFI事業者（SPC、協力企業）に対するヒアリングを踏まえた総括が示されている。以下は、それらの調査における現PFI事業に対する評価である。

① 現PFI事業の事業検証による評価（平成21年度、平成27年度）

過去2回にわたり実施された現PFI事業の事業検証では、当院とSPCとの良好な信頼関係の構築（パートナーシップの形成）や、長期契約によるSPCや協力企業の業務の習熟・人材育成の実現による業務の質的向上が図られているなど、総じて高い評価がなされている。また、実績に応じて支払う医薬品・診療材料等の調達コストについても、妥当な価格で購入しているとの評価が示されている。

一方、課題として、平成21年度の事業検証では①調達コストの改善、②実施コストに改善余地のある個別業務のコスト適正化、③経営状況に見合った業務の縮小、④モニタリングシステムの見直しと個別業務の質向上、⑤病院事務組織・体制の見直しによる機能強化と事業の継続性確保、の5点が指摘されているが、平成27年度の事業検証において、すべて一定の取り組みが進められていることが確認されている。また、平成27年度の事業検証では①調達コスト妥当性の経過観察、②PFI担当職員の不足、③債務負担行為の限度額の変更、④大規模修繕業務の進め方の検討、の4点が課題として指摘されている。このうち、②については、平成28年4月に対応済みであり、③については、平成29年3月議会で債務負担行為の限度額の変更をご審議いただく予定である。①と④については、次期事業を検討する上での課題としている。

■ 現PFI事業評価（平成21年度）

「八尾市立病院PFI事業検証のための実態調査・分析業務報告書」より抜粋

○病院の運営における SPC の役割

- ・病院と SPC は、非常に良好な信頼関係を構築しており、密度の高いパートナーシップを形成している。病院は、SPC を運営パートナーと位置づけ、SPC は、自らを病院の一部門と認識している。
- ・SPC は、特に患者サービスの充実や即決即応のフットワークの良さが病院職員から評価されている。
- ・現在の GM は柔軟性、機動性、コミュニケーション能力などにおいて、高評価を得ている。ただしこの評価は、個人的な資質に左右される要素が多く、組織的なマネジメント体制がひとつの弱点である。現在の SPC 機能と評価を維持向上していくためには、後継者の人材育成とマネジメントの組織化をどのように進めるかが重要である。
- ・経営支援においては、今後はその時々 of 病院の最重要課題に即した支援提供を可能とするための体制整備が求められる。

○業務統括管理

- ・事業開始後から現在までの 5 年間では、業務を詳細に構築し、安定化させることが SPC の最も重要な役割である。その点、八尾市立病院の SPC は、病院と協力しながら個別業務を軌道に乗せ、現在に至っており、高く評価できる。
- ・開院に伴う課題解決過程で、病院・SPC 双方から自然と生じた協働意識は、事業年数を経たことによる学習効果の表れとも言える。
- ・BPR（業務の組み替えや実施方法の見直しによる効率化）については、モニタリングで課題が見つかった場合や病院から指摘・要望があった場合に実施されている場合が多く、主体性に欠ける印象は否めない。習熟期に入る事業期間後半において、SPC の BPR 機能が重要である。

○モニタリング機能

- ・開院 4 年目ごろから、特定の業務を除いては概ね要求水準が達成された状態で推移している点や、業務が習熟してきたことによる相乗効果もあり、病院職員からも評価されている点から、うまく機能していると言える。
- ・直近の状況では、モニタリングで病院から指摘された事項への迅速な対応や、セルフモニタリングによる業務改善が図られており、一定のレベル以上でモニタリングが機能し、PDCA サイクルが実施できている。ただし、細かなところでは要求水準で規定された業務の未実施（例えば、洗濯業務のリネンに関する患者満足度調査等）が確認され、課題である。

■ 現PFI事業評価（平成27年度）

「八尾市立病院PFI事業検証業務報告書」より抜粋

○PFI 事業の効果

- ①当院職員と SPC の間に醸成された信頼関係は、まさにパートナーシップであり、前回検証業務時点よりさらに発展している。
- ②要求水準については、概ね達成されている状況が確認されている。また、的確なモニタリングにより、改善が必要な事象には PDCA サイクルが機能し、要求水準未達の事象には減額等の厳しい措置が下されるだけではなく、病院の健全経営達成への貢献にはインセンティブが付与されるなど、メリハリのある仕組みが構築できている。
- ③長期契約による SPC や協力企業の人材育成が実現出来ており、業務の質的向上が実現されている。また、包括契約による SPC 間業務・病院 SPC 間業務の連携と調整がスムーズに進んでいる等、PFI 事業導入メリットとしてあげられる状況を実現している。
- ④SPC によるセルフモニタリングや統括マネジメント機能が当院運営のあらゆる場面で発揮されている。また、調達・医事等での業務の専門性と迅速性の向上が図られている。
- ⑤調達コストについては、直接購入するより企業の関わりが多いにもかかわらず、妥当な価格で購入されている。
- ⑥市民ギャラリー・市立病院公開講座・市立病院だよりなど、当院の医療機能の情報発信や患者サービスに SPC が積極的に取り組んでいる。
- ⑦需要変動により支払われるタイプ B や、購入実績に応じて支払われるタイプ C の割合が高く、変動要素が大きい病院の運営実態に応じた支払の仕組みが機能しており、大幅な医療機能の向上に伴う支払の増加に対応しつつ、財政的な効果の確保が見込まれている。

○PFI 事業の課題

①調達コスト妥当性の経過観察

調達業務については、現状では PFI 事業導入の一定の成果が見られた。しかし、平成 27 年度の動きをみると、循環器内科の充実により、心臓カテーテル治療・検査の増加が顕著であり、これらの治療は高額な診療材料を使用するものであり、さらなるタイプ C の増額が想定される。また、先延ばしされていた新病院開院時に整備した医療機器の更新も進められている状況から、調達コストの適正な状況を堅持することは必須であり、調達コストの削減に継続して取り組むことが必要である。

さらに、「当院医療者と SPC の協力による交渉力の向上」、「SPC・協力企業によるベンチマークシステムの活用などによるさらなる交渉の強化」、「収益性を損なうことのない後発医薬品への切替促進」に取り組むことを提案する。

②PFI 担当職員の不足

今後、PFI 事業期間の終了後の維持管理・運営のあり方を検討するにあたり、PFI 事業専任の担当職員が現在の 1 人では、モニタリングなどの通常業務を行いながらの検討は難しく、専任担当職員の増員は必須である。

また、その後どのような事業形態になるのか不明であるが、これだけ多くの業務が PFI 事業を通して実施されている現状では、移行期に相当の混乱が懸念されるため、維持管理・運営事業の移行要員としての人員配置も必要となる。

調査 PFI 病院の事例でも、病院規模こそ異なるが事業者選定時だけではなく、運営開始後も多くの専任・兼任の人員が配置されていたことを考えると、当院はあまりにも脆弱な体制で、次年度には増員するよう提言する。

なお、増員にあたっては、PFI 事業の仕組みの理解だけではなく、病院運営・経営の知識がある職員の配置が望ましい。

③債務負担行為の限度額の変更

現在設定している債務負担行為の限度額を上回ることが見込まれるため、限度額を引き上げる必要がある。なお、債務負担行為の限度額の算定にあたっては、医療機器の更新や、電子カルテシステムの更新などのスケジュールの確定が必要となるため、これらも含めて計画的に進める必要がある。

④大規模修繕業務の進め方の検討

これまで新築・開院してから期間が短かったため必要がなかったことから、今回の検証業務の対象となっていないが、今後の課題としては大規模修繕業務の検討が必要となることを指摘しておきたい。現 PFI 事業期間終了後の維持管理・運営のあり方を検討する中で、事業スキームや費用負担の仕組みなどの大規模修繕の進め方の検討が必要である。

② 内閣府調査における評価（平成27年度）

内閣府調査では、主に現PFI事業者に対し、PFI事業の効果と課題についてヒアリングが実施され、以下のとおり整理されている。

- ・他病院との比較では職員数を見ると、八尾 PFI 事業の場合、少人数での対応となっている。事業者選定時は PFI 対象に施設整備が含まれないことも考えると、（配置数として十分ではない可能性はあるものの）他病院との比較においてはそれ程大きな離れがあるわけではない。他方、運営開始後については、かなり少ない体制で対応を行ってきているといえる。病院 PFI 事業の場合、モニタリングにあたっての病院職員と SPC との調整や協働作業、また事業契約に係る変更等の対応、モニタリングのとりまとめ等の業務が発生する。病院の規模ではなく、PFI の対象範囲とする業務の幅の広さが業務量に直結することから、こうしたことも踏まえて配置職員を検討する必要がある。
- ・なお、病院は、SPC を病院の一部門・運営パートナーとして位置づけており、協力企業を含む PFI 事業者は自らを病院の一部門として認識して病院運営への貢献を念頭に置いて活動していることがうかがえた。また、SPC 及び各業務の実施企業の職員は、院内の各種委員会への参加や日々の市及び病院職員等とのコミュニケーションを通じて、関係者と情報共有を図り、各種提案や改善の取り組みが行われている。
- ・これらは、関係者のコメントにもあるとおり、長期契約や多様な業務を包括発注している PFI 事業ならではの効果として認識されており、その結果として病院と SPC・各受託企業が信頼関係を構築し、良好なパートナーシップの関係が構築されている。

【参考：内閣府調査における関係者ヒアリングの結果】

項目	関係者の主なコメント
長期契約による効果	・通常の事業は、年度契約が一般的で、長くても2～3年程度であるため、長期的な取り組みができないが、PFIは長期契約であるため業務計画・更新計画が立てやすい。また、業務上の信頼関係を構築できることも長期契約のメリットである。 ・長期的な視点で設備交換、資材調達、修繕計画が立てられ、コスト的にも効果がある。また、計画的な人材計画や人員の育成が容易である。 ・病院によって業務実施上のルールが異なることも多く、長期契約による学習効果、ノウハウの蓄積は重要である。 ・本院は、他の病院と比べて離職率が低い。交通の便の良さだけでなく、長期契約であるため業務の不安定さがないということもいえるのではないかと。 ・企業が自ら行った提案について、結果の確認やチェックを行ういわゆるPDCAサイクルを回すことができる。 ・長期契約により、職員のスキルが向上し、多様な業務がこなせるようになることもメリットの一つ。本人の就業意欲にも影響するとともに、本院から頼られる存在にもなっている。その効果もあり、本院での職員の離職率は低い。勤務期間が長くなることは、スタッフの給与が上がるという側面もあるが、人員採用に係る管理コストが縮減できるメリットもある。
性能発注による効果	・業務改善のための提案を行う余地があり、民間事業者のモチベーション向上に繋がっている。 ・本院では、与えられたものに対応しているのではなく、自ら考え、動いている、という感覚がある。病棟との調整を直接的に行ったり、院内の各種会議と一緒に業務の検討を行うような事例はPFI事業ならではの、幅広い業務を任せてもらっている。
包括発注による効果	・多様な業務範囲が含まれていることから、業務間の連携ができています。他病院では個々の業務間に病院が入ってコミュニケーションを行う例もあるが、本院では、病院と各企業が直接コミュニケーションをとる枠組みが構築され、スムーズな業務運営ができています。こうしたことができるのは、包括発注により事業者間で連携をとる枠組みを作ってきたからといえる。 ・各企業が事業や本院全体の最適化を考えた動きができています。
パートナーシップの構築による効果	・要求水準書の内容を本院-SPC-各企業がそれぞれに理解し、各者を病院運営のパートナーとした業務連携ができています。 ・本院での離職率の低さは、他病院と比較して病院職員の受入がよいことも要因。本院と現場スタッフとのパートナーシップの関係が醸成されているといえる。 ・本院の会議に参加し、他病院との比較データ等を提供すること等を通じて、コスト削減につながる取り組みや提案を行っている。PFI事業者にも改善提案を求める枠組みとなっているためでもあるが、本院側にも民間事業者からの提案を受け入れる環境・土壌があり、パートナーの関係が築けているためこうした取り組みができています。
その他	・各企業は、モニタリングで指摘を受けた場合、SPC及び本院に対して改善策を提示することが求められる。他の事業と比較して負担は大きいものの、他病院の業務に活かせる内容であり、結果として企業にとってもメリットがある。また、モニタリングの一環として本院側が工場の視察を行い、医療安全の視点から改善点を指摘してもらうなどの対応もあり、大変参考になった。

(2) 院内ヒアリングによる現PFI事業に対する評価

現PFI事業の効果と課題を把握するために、以下の内容について平成28年度に院内ヒアリングを行った。

【主なヒアリング項目】

○現PFI事業の効果

(PFI事業導入時に期待されていたSPCの経営に対する貢献、当院職員の本来業務への専念、長期契約、性能発注・包括発注による効果、コストの縮減効果)

○現PFI事業で提供されているサービス水準（レベル）に対する評価

○現PFI事業の課題、次期事業で改善すべき事項

○事業スキーム等に関する意見

① 現PFI事業の効果、サービス水準に対する評価

SPCの経営に対する貢献、当院職員の本来業務への専念、長期契約、性能発注・包括発注による効果、コストの縮減効果、サービス水準の向上等、PFI事業の特徴も踏まえた、現PFI事業の実施状況に対する院内の主な評価は以下のとおりである。

項目		関係者の主なコメント
現 PFI 事業 の効果	経営に対する貢献	・ 現PFI事業開始から5年程度が経過した頃からSPCとしての経営支援が向上するようになった。 ・ 地方公営企業法全部適用による迅速な意思決定を背景に、病院経営に精通した民間事業者のノウハウを活かすことができるようになり、より先を見据えた病院経営が可能となっている。個々の業務も改善しており、その成果が病院経営の黒字化や地域がん診療連携拠点病院への指定につながったと考えられる。
	当院職員の本来業務への専念	・ 従来は当院職員が実施していた業務や当院職員が直接的に対応する必要のない業務をPFI事業者が実施してもらえするため、専門性が必要となる本来業務へ専念できるなどの効果はあると感じている。
	長期契約、性能発注・包括発注による効果	・ 現PFI事業の導入により、業務マニュアルが整備されるようになり、より少人数で効率的に業務が実施されるなど、一般的に業務が効率化されていると認識している。 ・ 現PFI事業開始当初はミスの発生や、協力企業の職員が業務に習熟した後に担当替えが行われることもあり、業務の質が低下することもあったが、最近は協力企業の職員も定着し、知見も蓄積されてきている。 ・ 旧病院の時は委託先企業のサービス水準に問題がある場合は個々の企業と調整する必要があったが、現在はSPCが窓口となり、迅速に対応しており、管理業務の煩雑さが解消された。 ・ 長期契約であることで、当院とPFI事業者の信頼関係が構築できており、医療環境の変化にも臨機応変に対応している。 ・ 事業期間が長いこともあり、SPC・協力企業は当院とうまく連携が取れている。
	コストの縮減効果	・ 現PFI事業では共同購入の導入によりコスト縮減の効果は出ている。

項目	関係者の主なコメント
現PFI事業で提供されているサービス水準（レベル）に対する評価	・個々の業務の細部に改善してほしい事項はあるものの、PFI事業全体としてのサービス水準には満足している。 ・元々のPFI事業導入の狙いの一つとして医療事務業務の強化があり、実際にPFI事業を開始したことで医療事務業務のサービスの質は向上した。また、市民・院内の広報対応をしてもらっているが、この10年程で当院のイメージは良くなった。 ・PFI事業者と当院職員が地域清掃等のボランティアを行っているが、地域住民や患者からの評判も良く、現PFI事業を導入した効果の一つと考えている。 ・他の公立病院と比較しても、非常にサービス水準が高い業務がある。

② 現PFI事業の課題、次期事業で改善すべき事項

現PFI事業における課題や改善事項に係る院内の主な意見は以下のとおりである。

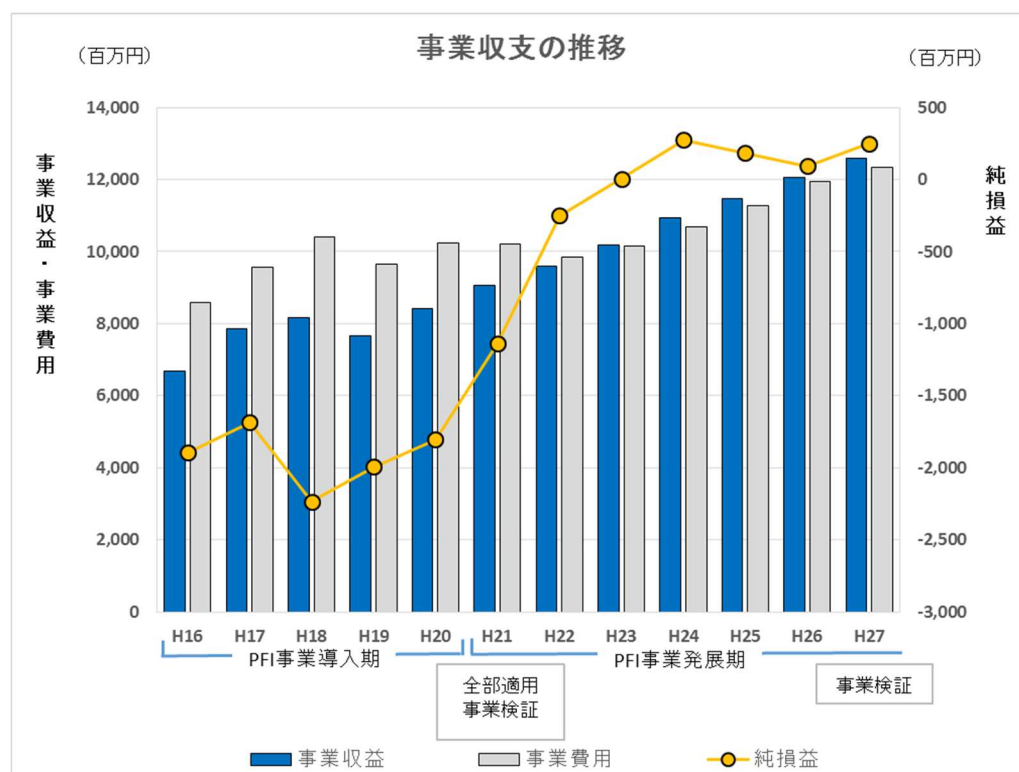
項目	関係者の主なコメント
現PFI事業の課題、次期事業で改善すべき事項	【経営支援】 ・経営支援について、開院当初との比較では大きく貢献してもらえるようにはなったが、少子高齢化や地域がん診療連携拠点病院の指定等、当院を取り巻く環境は大きく変化しており、より積極的に当院を牽引してもらえるような役割（診療報酬面での支援、患者増加手法の提案等）を期待している。 【職員の長期雇用・教育の充実】 ・担当者によってはサービス水準にバラつきがある場合もある。特に職員の入替後にサービス水準が下がることもあるため、職員には長期的に当院にて業務に従事してもらいたい。 【調達コスト】 ・試薬購入に関しても、価格の妥当性を確保するために当院の関与を増やした方が良いと感じている。 ・物品購入について、現在は共同購入を導入して安価で購入しているが、当院としての監視機能を強化する必要があると思う。 【インセンティブの枠組み】 ・PFI事業者がさらに積極的な提案をしてもらえるような枠組みが必要である。 ・食事の提供業務では多少の食数変動ではサービス対価が変動しないため、事業者にとっては積極的に提案を行うインセンティブがないと思われる。
事業スキーム等に関する意見	【経営支援のあり方と評価】 ・当院では経営支援を行う業務は一般管理業務に包含されており、次期事業では、一般管理業務とは別の業務を設けるかという点について検討する必要がある。ただし、経営支援については、当院に対する理解を深めるための期間が必要であり、評価のあり方も含めて慎重に検討する必要がある。 【次期事業への移行手続き】 ・次期事業において、PFI事業を継続する方が良いと考えるが、仮にPFI事業とは異なる手法を採用する場合等、移行期には現場が混乱することが想定されるため、準備に十分な時間が確保できるようなスケジュールとする必要がある。

(3) 病院事業収支における現PFI事業の評価

新病院開院後、事業収益、事業費用ともに増減はあるものの全体的には増加傾向となっている。開院後5年間については、純損失（赤字）は20億円前後で推移しており、平成21年度のPFI事業検証時も赤字であったが、同年に地方公営企業法の全部適用に移行して改革プランを策定するとともに、平成24年度と平成27年度には経営計画を策定し、健全経営に向けて取り組んできた。これらのことにより、平成21年度以降は事業収益の増加幅が事業費用の増加を上回ることによって純損失（赤字）が減少傾向となり、平成23年度以降は5年連続で純利益（黒字）を計上している。

一方、平成21年度のPFI事業検証では、現PFI事業導入後の5年間を導入期として、新病院移転を大きな混乱もなく乗り切り、運営を軌道に乗せたことを評価しつつ、6年目以降のPFI事業発展に向けた取り組みの重要性を指摘していたが、このような当院の収支改善については、平成27年度に行った事業検証で、調達コストの妥当性が確認されるなど、現PFI事業によるコスト縮減の取り組みの成果が一因であるといえる。

また、PFI事業者は当院の維持管理・運営を担当するもので、病院経営そのものの責任は当院にあるが、PFI事業の発展期に大幅な収支改善を実現したことから、現PFI事業が健全経営の一助になったと評価できる。



(4) 現 PFI 事業の効果と課題の総括

① 現PFI事業の効果・成果

現PFI事業の導入目的である「医療サービスの向上」「患者サービスの向上」「コストの縮減」の視点や、前述の(1)(2)(3)を踏まえた現PFI事業における効果・成果は以下のとおりである。

1) 当院とPFI事業者とのパートナーシップの構築による業務遂行

当院とPFI事業者は良好な信頼関係を構築しており、当院及びPFI事業者のいずれも病院の一部門としてPFI事業者を位置づけ、緊密なパートナーシップが構築されている。

また、PFI事業者からは、当院には各種委員会等への参加や当院職員・事務局等とのコミュニケーションや情報交換を経て行った改善提案等が受け入れられる土壌が醸成されているとの意見もあり、協力企業のモチベーション向上にもつながっているといえる。

さらに、SPCによる経営支援については、より積極的な関与を期待する声がある一方、病院経営に精通した民間事業者のノウハウを活かすことができ、より先を見据えた病院経営が可能となり、そうした成果が病院経営の黒字化や地域がん診療連携拠点病院への指定につながったと評価する意見もあり、医療サービスの向上に寄与しているといえる。

2) PFI事業の特徴（長期契約、性能発注・包括発注）が活かされた業務遂行

長期契約であることから、協力企業の職員の業務の習熟、知見の蓄積が図られ、環境の変化に迅速な対応や効率的な業務遂行の点や、仕様に縛られない性能発注であることから、民間事業者のノウハウや創意工夫を最大限に活かした業務遂行の点で評価されている。また、従来手法の場合、各業務が個別発注であるため、業務上の課題が生じた場合は各企業と調整を行う必要があったものが、現PFI事業では、窓口がSPCに一本化されるとともに問題に対して迅速な対応が行われていることで、当院の管理業務の削減や患者サービスの向上等につながる点も評価されている。さらに、協力企業において人員の計画的な採用・配置・育成ができることで業務スキルが向上し、コストの抑制やサービス水準の維持につながっている。

3) サービス水準の維持

PFI事業者が提供しているサービスについては、一部の業務で業務改善勧告・命令が発出される事案が生じているものの概ね要求水準が達成された状態が継続しており、業務分担・内容ともに適切に機能しているといえる。

4) 当院職員の本来業務への専念

従来手法時は当院職員が実施していた業務をPFI事業者が担当することで、当院職員が本来業務に専念することができ、医療サービスや患者サービスの向上につながっているという点で当院職員の満足度の高さがうかがえる。

5) 財政的な効果の確保

需要変動により支払われるタイプBについては需要の多寡に応じた係数を用いるなどの工夫がされており、購入実績に応じて支払われるタイプCとともに変動要素が大きい病院の運営実態に応じた支払の仕組みとして機能しており、大幅な医療機能の向上に伴

う支払の増加に対応しつつ、平成27年度の事業検証においても財政的な効果の確保が見込まれていると評価されている。

② 次期事業に向けての課題

次期事業の要求水準、業務範囲、事業スキーム等を検討する際の参考とするため、改善すべき事項、要求水準の見直しが必要と思われる内容等について確認を行った。前述のとおり、PFI事業者及び当院関係者の評価は総じて高く、業務範囲や要求水準の大きな変更を求めるものはなかった。

3. 現PFI事業の事業費の分析

- ✓ 現 PFI 事業で類型化している 3 タイプの支払方法（タイプ A：定額制、タイプ B：需要変動制、タイプ C：従量制）の内、タイプ B、C は、現 PFI 事業当初計画と比較しサービス対価が大幅に増加している。
- ✓ タイプ C は開院当初から平成 27 年度までの支払総額の 56.4% を占めている。タイプ C の中でも特に薬品費・診療材料費の増加は顕著で、支払額は開院当初から年平均 9.1% の伸びとなっている。
- ✓ 支払総額では年平均で 6.3% の伸びである一方、医業収益も年平均 6.2% の伸びを示している。医療サービス・機能の向上に連動して薬品費・診療材料費が著しく増加しているが、医業収益は大きく増加（100 億円を超えている）しており、良好な経営状況を牽引している。

(1) 現PFI事業におけるサービス対価の支払類型

現PFI事業におけるサービス対価の支払類型は、以下の3タイプである。

- ・タイプ A（定額制）：契約時に合意した固定額に業務の変更を加味した額を支払う。
- ・タイプ B（需要変動制）：契約時及び診療報酬改定時等の交渉により合意した基準額または単価に、患者数や食数、手術件数などの需要の多寡に応じた係数（単価契約の場合は数量）を乗じた額を支払う。需要と支払額を一定レベルで連動させている。
- ・タイプ C（従量制）：毎年度の交渉により合意した単価に購入実績数を乗じた額を支払う。

【支払類型ごとの対象業務】

類型	対象業務	
タイプ A	①設備管理業務 ②外構施設保守管理業務 ③警備業務 ④環境衛生管理業務 ⑤植栽管理業務 ⑥医療機器の保守点検業務 ⑦医療ガスの供給設備の保守点検業務 ⑧清掃業務 ⑨物品管理・物流管理（S P D）業務 ⑩医療機器類の整備・管理業務 ⑪総合医療情報システムの運営、保守管理業務 ⑫一般管理業務 ⑬廃棄物処理関連業務 ⑭その他業務（危機管理業務、健診センター運営業務、電話交換業務、図書室運営業務、会議室管理業務、旧カルテの保管業務） ⑮院内保育施設の運営業務	
タイプ B	①検体検査業務 ②滅菌消毒業務 ③食事の提供業務 ④洗濯業務等 ⑤医療事務業務	
タイプ C	①医薬品・診療材料の調達 ②医療機器類の更新業務 ③その他（消耗品の調達等）	

(2) 現PFI事業におけるサービス対価の支払状況

① 支払類型別の支払状況の整理

現PFI事業において、平成27年度までに支払われているサービス対価の総額は約43,523百万円であり、タイプ別の支払額は下表のとおりである。

タイプAの支払額が全体に占める割合は25.6%、タイプBの支払額が全体に占める割合は18.0%、タイプCの支払額が全体に占める割合は56.4%となっており、特にタイプCの支払額が全体の半分以上を占めている。

【現 PFI 事業における支払類型別の支払額】

(税抜・金額単位：百万円)

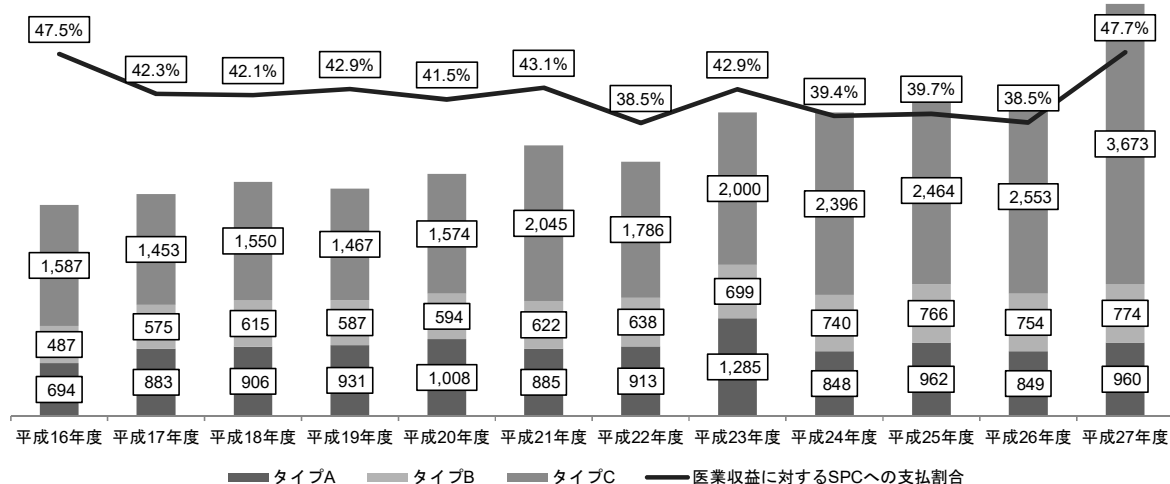
	支払総額 (H16-27)	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
タイプA	11,124	694	883	906	931	1,008	885	913	1,285	848	962	849	960
タイプB	7,851	487	575	615	587	594	622	638	699	740	766	754	774
タイプC	24,548	1,587	1,453	1,550	1,467	1,574	2,045	1,786	2,000	2,396	2,464	2,553	3,673
合計	43,523	2,768	2,911	3,071	2,985	3,176	3,552	3,337	3,984	3,984	4,192	4,156	5,407

【現 PFI 事業における支払類型別の支払割合】

	支払割合 (H16-27)	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
タイプA	25.6%	25.1%	30.3%	29.5%	31.2%	31.7%	24.9%	27.4%	32.3%	21.3%	22.9%	20.4%	17.7%
タイプB	18.0%	17.6%	19.8%	20.0%	19.7%	18.7%	17.5%	19.1%	17.5%	18.6%	18.3%	18.1%	14.3%
タイプC	56.4%	57.3%	49.9%	50.5%	49.1%	49.6%	57.6%	53.5%	50.2%	60.1%	58.8%	61.5%	68.0%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

支払類型別サービス対価の支払実績

(税抜・金額単位：百万円)



② 病院の運営状況とサービス対価の支払との関係性

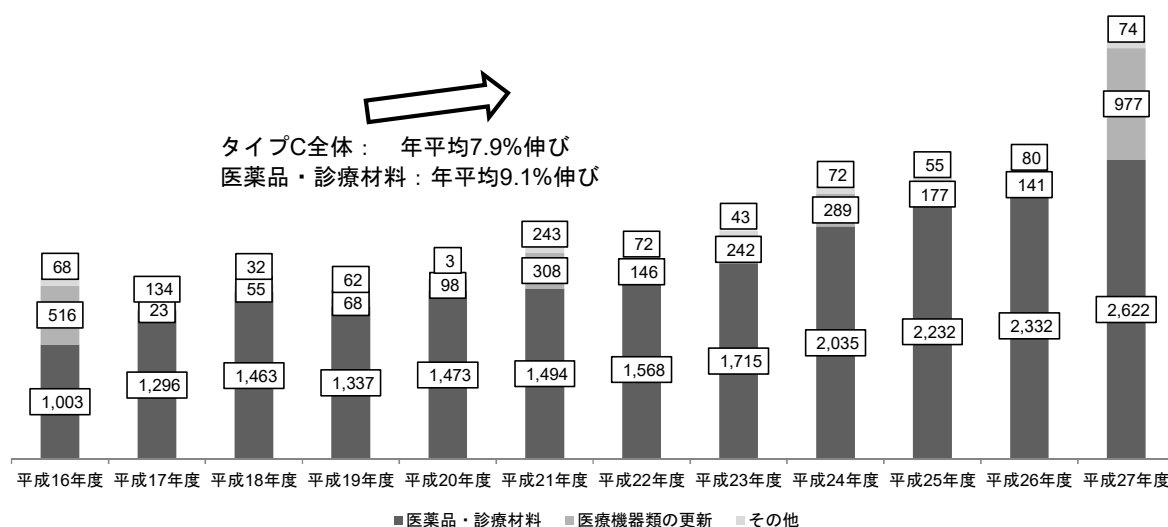
サービス対価の支払総額の内、56.4%を占めるタイプCのサービス対価の内訳と、病院運営状況（医業収益）との関係を整理した。

一般的に医療の高度化に伴い、医業収益が増加する一方、高額医薬品の使用が進み、手術件数や患者数の増加に連動して医薬品・診療材料等の使用量も増加するものであり、病院の運営状況（医業収益）に連動して、薬品費・診療材料費の調達コストが相関して増えるといわれている。

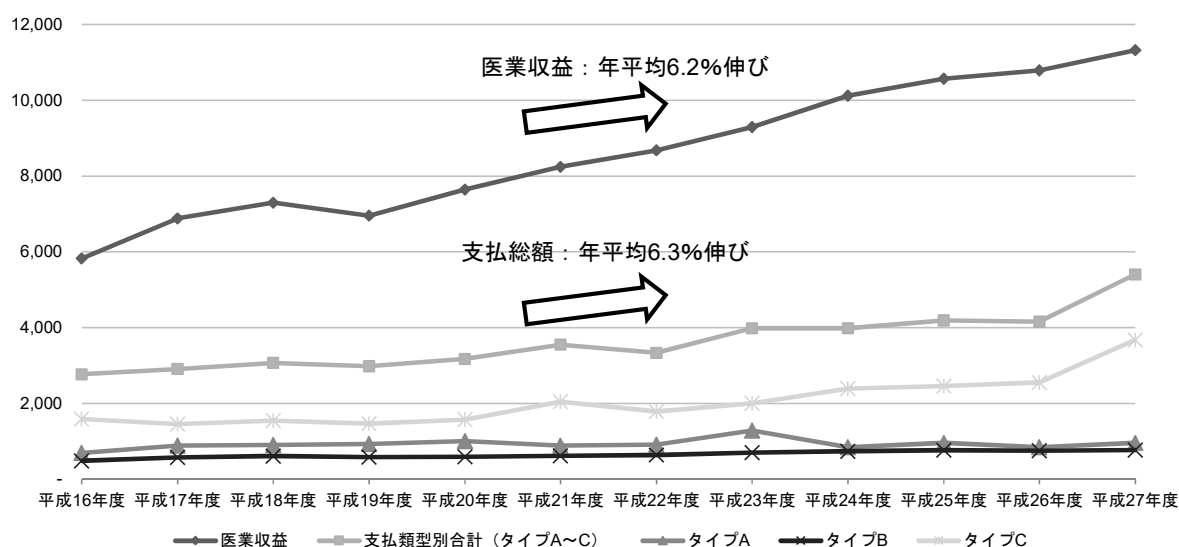
現PFI事業では、タイプCの支払額が年平均7.9%の伸びを示すなど、急激に上昇していることもあり、支払総額では年平均6.3%の伸びとなっている。一方、医療機能の向上による医療の高度化により、医業収益が大きく増加し、既に100億円を超える収入を記録し続けるなど良好な経営状況を牽引しており、医業収益も支払総額の伸びと同程度の年平均6.2%の伸びとなっている。

タイプCのサービス対価の支払実績

（税抜・金額単位：百万円）



医業収益と支払類型別のサービス対価の支払実績



ただし、支払総額の増加により、現在設定している債務負担行為の限度額を上回る事となるが、医療サービス・機能の向上に連動し、医業収益が増加してきたことを考慮すると、妥当であると考えられる。

1.2 次期事業手法の検討

1. PFI事業期間が終了した案件の状況

- ✓ 平成 27 年度までに PFI 事業期間が終了した案件は 36 件であり、このうちで単純な維持管理が中心の事業は、次期事業手法として従来の業務委託とする事例が多い。
- ✓ 一方、運營業務が含まれている事業では、次期事業手法として指定管理者制度や PFI 事業などの手法が採用されている。

これまでにPFI事業期間が終了した案件は下表のとおりである。

公務員宿舎、浄化槽、ESCO事業、公園等の整備事業など、運営の比重が少ない案件が多い。その中でも、海上自衛隊の史料館や東京都のユース・プラザなど、運營業務が含まれている事業は次期事業もPFI事業で進められている。一方、プールや科学館などの公の施設は指定管理者制度に移行するなどの事業手法が採用されている。

【PFI事業期間が終了した案件¹⁾】

No	事業名	施設類型	終了年	PFI 事業終了後の状況 (※)
1	東京都足立区竹の塚西自転車駐車場整備運営事業	駐車場	2004 年	指定管理者制度
2	通信総合研究所移動体通信試験施設整備運営事業	大学・試験研究機関	2006 年	事業終了
3	横浜市戸塚駅西口第 1 地区第二種市街地再開発事業・仮設店舗整備等事業	再開発事業	2007 年	事業終了
4	鯖江市鯖江駅周辺駐車場整備事業	駐車場	2010 年	業務委託
5	石川県金沢競馬場省エネルギー対策事業	その他	2011 年	業務委託
6	公務員宿舎赤羽住宅（仮称）整備事業	公務員宿舎	2012 年	業務委託
7	公務員宿舎駒沢住宅（仮称）及び池尻住宅（仮称）整備事業	公務員宿舎	2012 年	業務委託
8	岐阜県羽島市民プール整備・運営事業	プール	2012 年	指定管理者制度後、施設閉鎖
9	埼玉県総合リハビリテーションセンターESCO事業	ESCO 事業	2013 年	PFI 事業
10	公務員宿舎仲田住宅及び千種東住宅整備事業	公務員宿舎	2013 年	業務委託
11	公務員宿舎枚方住宅（仮称）整備事業	公務員宿舎	2013 年	業務委託
12	公務員宿舎三宿第二住宅（仮称）整備事業	公務員宿舎	2013 年	業務委託
13	防衛庁立川公務員宿舎（仮称）整備等事業	公務員宿舎	2013 年	業務委託
14	香川県情報通信科学館（仮称）整備等事業	教育・文化関連施設	2014 年	指定管理者制度
15	横浜市下水道局改良土プラント増設・運営事業	下水道処理施設	2014 年→ 2019 年	PFI 事業期間延長
16	埼玉県浦和地方庁舎 ESCO 事業	ESCO 事業	2014 年	業務委託

¹⁾ 特定非営利活動法人日本 PFI・PPP 協会のデータを基に作成

No	事業名	施設類型	終了年	PFI 事業終了後の状況 (※)
17	福岡県香春町浄化槽整備推進事業	浄化槽	2014 年→ 2020 年	PFI 事業期間延長
18	公務員宿舎幌北住宅整備事業	公務員宿舎	2014 年	業務委託
19	公務員宿舎舟入住宅整備事業	公務員宿舎	2014 年	業務委託
20	神奈川県横須賀市長井海の手公園整備等事業	都市公園	2015 年	指定管理者制度
21	海上自衛隊呉史料館（仮称）整備等事業	その他	2014 年	PFI 事業
22	東京都多摩地域ユース・プラザ（仮称）整備等事業	教育・文化関連施設	2015 年	PFI 事業
23	公務員宿舎清水町住宅（仮称）整備事業	公務員宿舎	2015 年	業務委託
24	公務員宿舎亀岡住宅整備事業	公務員宿舎	2015 年	業務委託
25	北海道壮瞥町管理型浄化槽整備事業	浄化槽	2015 年	業務委託
26	埼玉県秩父農林振興センターほかエコオフィス化改修事業	ESCO 事業	2015 年	業務委託
27	山城町浄化槽整備事業	浄化槽	2015 年	新たな浄化槽 PFI 事業の 業務範囲に維持管理業務 を含めた形で実施
28	富田林市浄化槽整備推進事業	浄化槽	2015 年	業務委託
29	水と緑の健康都市第 1 期整備等事業	再開発事業	2016 年	業務委託
30	新潟県緑風園改築及び運営事業	社会福祉施設	2016 年	業務委託
31	公務員宿舎城北住宅（仮称）整備事業	公務員宿舎	2016 年	業務委託
32	京都市立小中学校耐震化 PFI 事業	耐震化事業	2016 年	業務委託
33	埼玉県本庁舎 ESCO 事業	ESCO 事業	2016 年	業務委託
34	京都市立学校耐震化 PFI 事業	耐震化事業	2016 年	業務委託
35	広島市宮吉島住宅更新事業	公営住宅	2016 年	事業終了
36	紫波町管理型浄化槽整備事業	浄化槽	2016 年	業務委託

(※) ホームページ等により作成

(※) 以下の分類で整理

- ・ 指定管理者制度：PFI 事業終了後、指定管理者制度により事業を実施しているもの
- ・ 事業終了：事業自体が終了しているもの
- ・ 業務委託：個別の業務委託により事業を実施しているもの
- ・ PFI 事業：第 2 期の PFI 事業として事業者の募集・選定を行い継続しているもの
- ・ PFI 事業期間延長：初度の PFI 事業期間を延長し、PFI 事業を継続しているもの

2. 次期事業手法の比較

- ✓ 次期事業手法に想定される手法として、PFI 事業以外に、包括業務委託、指定管理者制度などが挙げられる。また、従来手法である個別業務委託がある。次期事業手法の検討にあたっては、当院に各手法を適用した場合に想定される得失や現 PFI 事業の効果を上回るメリットが得られるかという視点で比較検討を実施した。
- ✓ PFI 事業以外の事業手法については当院の現状に照らし以下のとおり総括する。
 - 包括業務委託：
病院事業に適用された事例において委託されている業務は、業務範囲が限定的で事業期間も短い。現 PFI 事業で得られている長期契約、性能発注・包括発注の効果はあまり期待できないことが想定される。また、医療法に基づく政令 8 業務については包括業務委託になじまないとされている。
 - 指定管理者制度：
病院事業に指定管理者制度が導入されている背景として、厳しい経営状況に加え、医療機能・サービス（体制）を確保できていない状況があり、そのことについて医療法人等を指定管理者に指定することで解決していくことをめざす場合が多い。他方、当院は地方公営企業法の全部適用を行い、良好な経営状況を継続しており、一定の医療機能・サービス（体制）は確保できていることから、現時点で医療の運営主体を変更する意義に乏しい。
 - 個別業務委託：
単年度・個別契約、仕様発注が基本となるため、現 PFI 事業で得られている長期契約、性能発注・包括発注の効果は期待できず、民間事業者のノウハウの活用余地が限定される。また、契約事務や業務間の調整を当院が行う必要があり、当院の事務負担が増加する。
- ✓ また、現 PFI 事業は、サービスの質や当院職員の本来業務への専念の効果の観点から、院内でも一定の評価を得るとともに財政的效果も見込まれており、現在の事業手法について変更ニーズも生じていない状況にある。さらに、以下の点について、事業の枠組みが整っている PFI 事業が適している。
 - ①民間事業者のノウハウを最大限に活かした長期的なサービス提供（長期契約のメリット）
 - ②事業の継続性・安定性の確保（モニタリングの実施による PDCA サイクルの機能）
 - ③業務範囲の広さ（包括発注のメリット）
 - ④現在の病院運営との親和性（PFI 事業での運営を機能させる土壌の醸成）
- ✓ なお、病院の経営主体の変更として地方独立行政法人化が挙げられるが、当院は地方公営企業法の全部適用を行い、良好な経営状況を継続していることから、医療の経営主体を変更する意義に乏しい。

(1) 事業手法の検討にあたっての前提となる考え方

PFI事業以外にも、包括業務委託、指定管理者制度が挙げられる。いずれの手法も民間事業者のノウハウや人員の活用によりサービスの質の向上やコスト縮減をめざしたものであるが、各手法の制度上の位置づけや事業の枠組み、病院事業への適用状況は異なることから、これらの手法について検討を実施した。また、従来手法として旧病院において採用されていた個別業務委託についても比較検討を行った。

「1.1現PFI事業の把握」での整理のとおり、現PFI事業は、これまでのPFI事業検証や院内ヒアリングで見られるように、一定の評価を得ている。この要因として、PFI事業の特徴である長期契約、性能発注・包括発注の仕組みによる効果が発揮されているものと考えられる。

また、以下のような仕組みが多く含まれている手法ほど、より廉価で質の高いサービスが実現できる可能性があると考えられ、こうした仕組みが各事業手法においてどう見込まれ、かつ現PFI事業にて確認できた効果を次期事業においても引き続き発現させることが可能か、という視点で各事業手法の比較を行った。

項目	サービスの質の向上・コスト縮減につながる内容（例）	期待される効果
長期契約	・備品・補修の早期手配・一括発注等によるスケールメリットの享受ができる。	・コスト縮減
	・長期計画に基づく維持管理の実施により、効率的かつ適時適切な維持管理が行われる。 ・管理データの蓄積・分析を基にした効率的な予防保全が行われる。	・LCC縮減 ・施設等の長寿命化
	・長期契約のため、経験を積むことで人材の多職種連携が可能となる。 ・マニュアルの整備やスタッフの学習効果により、同一業務の効率化やサービスの向上が期待できる。	・質の向上
	・各年度営業費等の間接経費の縮減が可能となる。 ・低コストでのサービス提供が可能となる。 ・効率的かつ長期的な人員計画の実現による人事の効率化が可能となる。	・コスト縮減
性能発注	・業務手順、内容、回数など、仕様に縛られず、専門企業のノウハウや実績を最大限に活用できる。	・質の向上 ・コスト縮減
包括発注	・対象業務が広いため、工夫の余地が広がるとともに、業務間の調整を任せることで柔軟な業務調整が行われる。	・質の向上
	・他業務との調整により、業務の重複を減らし効率的な業務実施が行われるとともに、各業務の管理コストが減少する。 ・人員の適正配置が可能となる。	・コスト縮減

(2) 想定される事業手法の概要

包括業務委託、指定管理者制度、個別業務委託について各手法の整理を行い、PFI事業との比較の観点からその得失を整理する。

① 包括業務委託

1) 概要

包括業務委託は、地方自治法上の契約行為として実施されており、契約期間は任意に設定可能であるが、一般に3～5年であることが多く、PFI事業と比較して短い²。

複数の業務を包括的に発注することで、民間事業者の創意工夫を活用して、業務の効率化、コスト縮減、人件費の削減等を図ることを目的とした手法である。

² PFI事業の場合、「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」（いわゆるPFI法）の第68条において、国の国庫債務負担行為が30年度以内とされていることから最長30年となっている（ただし、地方自治体における債務負担行為の年限については規定されていない）。

2) 病院事業での適用事例

下水道、ごみ処理施設、庁舎管理等の事業で導入されているが、病院事業で包括業務委託している事例として紹介されているのは、泉大津市立病院（230床）と多治見市民病院（250床）等が以前実施していた程度である。

3) 包括業務委託の特徴・得失等

これまでに病院事業において包括業務委託が行われた事例は非常に少なく、導入された事例においては、施設・設備維持管理業務に警備業務と清掃業務を加えて委託するなど、委託対象とする業務範囲も現PFI事業と比較すると小規模、限定的となっている。また、契約期間は数年であり、現PFI事業で実施されている長期契約・包括発注とは大きく異なっている。

なお、医療法に基づく政令8業務³については、再委託等の課題から一般的には包括業務委託になじまないとされている。

② 指定管理者制度

1) 概要

指定管理者制度は、地方自治法の改正（平成15年9月2日施行）により導入された制度であり、「公の施設のより効果的・効率的な管理を行うため、その管理に民間の能力を活用するとともに、その適正な管理を確保する仕組みを整備し、住民サービスの向上や経費の節減等を図ることを目的とする」仕組みである。

指定管理者制度では、公の施設の管理者について、地方公共団体が出資している法人、公共団体、公共的団体とした条件が撤廃され、地方公共団体の指定する者（指定管理者）が管理を代行する制度であり、具体的には、議会の議決を経て指定された、民間の事業者、NPO法人、ボランティア団体等を含む幅広い団体が公の施設の管理をしている。

なお、PFI事業の対象施設が公の施設の場合は、SPCを指定管理者として指定し、管理代行をすることができる。ただし、病院事業の場合は、株式会社であるSPCを指定管理者とすることはできない。

2) 病院事業での適用事例

病院事業では、山梨市立牧丘病院（30床）、和泉市立病院（307床）、川崎市立多摩病院（376床）等の事例がある。

導入にあたっては、経営状況の悪化による場合もあるが、医師不足、医療サービスの継続の観点から指定管理者制度が導入されている事例が多い（なお、川崎市立多摩病院は新設の病院である）。

³ 医療法施行令第4条の7の規定による、いわゆる「検体検査業務」「滅菌消毒業務」「食事の提供業務」「患者等の搬送業務」「医療機器の保守点検業務」「医療ガスの供給設備の保守点検業務」「洗濯業務等」「清掃業務」の8業務のことをいい、委託先には厳しい資格要件を満たした事業者に限られる。

【病院事業における指定管理者制度適用の事例】

項目	山梨市立牧丘病院	和泉市立病院	川崎市立多摩病院
導入背景	累積欠損金が増大する中、地域住民は過疎地域の医療確保から存続を強く要望していたため、今後の経営状況を考え、指定管理者により運営をすることで存続することとし、指定管理者制度が導入された。	医師不足等の影響を受け、厳しい経営状況が続き、二次救急の機能停止、施設の老朽化・非耐震性、慢性的な赤字経営とそれを補完する市財政からの巨額の財政支援を受けていることを解決するため、直営方式での対応は困難として、民間手法を活用した運営形態である指定管理者制度が導入された。	病床数及び救急医療体制の不足に対応するため新たな病院を整備することになり、平成11年に聖マリアンナ医科大学が受託した後、平成15の指定管理者制度が創設されたのを機に、平成17年に指定管理者に指定された（平成18年開院）。
概要			
指定管理者	公益財団法人山梨厚生会	医療法人徳洲会	聖マリアンナ医科大学
指定期間	平成18年度より、5年ごとの指定期間を更新	平成26年4月1日～ 平成46年3月31日	平成18年2月1日～ 平成48年3月31日
病床数	30床	307床	376床
業務範囲	・病院における診療及び検診に関すること ・病院に係る使用料及び手数料に関すること ・病院の施設及び設備の維持管理に関すること	・市立病院における診療及び検診に関すること ・市立病院の利用に係る料金に関すること ・手数料の徴収に関すること ・建物、設備、器具の維持管理に関すること ・利用者に対する物品の販売又はサービスの提供	・診療及び施設の供用に関すること ・器具機械及び施設の維持管理に関すること
収入	利用料金制	利用料金制（政策医療交付金平成28年度約2億5千万円）	利用料金制（政策医療交付金平成27年度約6億円）
既存職員への対応等	・職員の雇用は継続して確保するが、分限免職を実施し、民間職員として採用 ・分限免職となる職員については、公務員から民間職員になり、採用条件や勤務形態、労働条件等の協議を実施	・市立病院を退職し再就職を希望する者については、指定管理者の雇用条件のもとで優先的な採用に努力し、職員の処遇にも配慮する。 ・指定管理者が新たに雇用する職員（市が雇用していた職員を含む。）に対して、指定管理期間の開始時に、指定管理者が人材確保のために行う支度金貸付制度に対し、市がその費用に充てる財源を指定管理者に支払い、返済する事由があれば市に返納するものとしている。	・病院設立時から聖マリアンナ医科大学が受託

（出典：ホームページ等により作成）

3) 指定管理者制度の特徴・得失等

前述の事例等を踏まえ、病院事業に指定管理者制度を導入する場合の効果と課題について整理すると、下表のとおりとなる。

指定管理者制度を導入する背景として、厳しい経営状況に加え、医療機能・サービス（体制）を確保できていない病院を持つ地方自治体が、医療法人等が有する医師等の医療スタッフの活用による医療機能・サービス（体制）の充実をめざし導入する場合が多い。そのため、期待される効果としては、医療面の充実も含め、医療法人等のノウハウを活かした効率化やコスト縮減、医療サービスの向上等が挙げられる。ただし、当院は地方公営企業法の全部適用病院として、良好な経営状況を継続しており、一定の医療機能・サービス（体制）は確保できている状況を踏まえると、下表の期待される効果は限定的と考えられる。

また、指定管理者制度における課題としては、撤退リスクや、限定的になる地方自治体の関与、政策医療の担保の観点からサービス低下の懸念が挙げられる。

【指定管理者制度の導入による一般的な効果と課題】

期待される効果	想定される課題
・医療体制の充実 ・医療法人等のノウハウ活用に伴うオペレーション効率化・コスト縮減 ・地域ニーズの高い専門科の設置によるサービス向上 ・地方自治体の財政負担軽減	・医療サービス提供の継続性への懸念 →不採算部門からの撤退、病床数の縮小 等 ・運営主体である医療法人等との調整、既存職員の雇用に関する調整・協議（医療職の移籍に向けた採用条件、勤務形態、労働条件などの職員との合意等）など、関係者との合意形成に長時間を要する恐れ ・運営主体が医療法人等となるため、地方自治体の関与が限定される

③ 個別業務委託

1) 概要

個別業務委託は、包括業務委託と同様、地方自治法上の契約行為として実施されている。業務ごとに委託を行うもので、契約期間は任意に設定可能であるが、一般に単年度から数年の短期間の契約であること、また、仕様発注であることが多い。

2) 個別業務委託の特徴・得失等

入札等の実施により公平性・透明性・競争性が確保できる利点があるが、個別に業務を発注することから、多様な運営業務がある病院事業において、業務間の連携がとれず、PFI事業と比較して事業のライフサイクルを通じた効率化が限定的なものとなる。また単年度契約が一般的であることから、業務の習熟による人材の多職種連携やサービス水準の向上が図りにくく、病院とのコミュニケーションを通じた改善提案などが行われにくい。さらに、仕様発注であることが多く、その場合は、民間事業者のノウハウ・創意工夫を取り入れる余地が少ない。

また、病院事業で発生する多様な業務の業務間調整のほか、各業務について毎年、事業者募集・選定や契約事務を行う必要があるなど、当院の事務負担が増加するため、現在の人員体制を補強する必要がある。

(3) 事業手法に対する考察

包括業務委託、指定管理者制度、個別業務委託、いずれも民間事業者のノウハウ・創意工夫、人員の活用等によりサービスの向上やコスト縮減をめざしたものであり、各手法において設定する業務範囲や事業期間の範囲内においてそれぞれ効果を期待することができる一方、以下のとおりの課題がある。

- ・ 包括業務委託

病院事業に適用された包括業務委託の事例は少なく、適用されている事例においても、対象とされている業務範囲は限定的で事業期間も短い。そのため、現PFI事業で得られている長期契約において期待される業務の習熟による効率化、コミュニケーションの深化・信頼関係の構築によるサービス水準の向上、性能発注・包括発注において期待される業務間連携による全体最適化や隙間業務・業務間連携等の効果は現PFI事業と比較して少ない。包括業務委託において、制度的にこうした長期契約、性能発注・包括発注の仕組みの採用が制限されているものではないが、PFI事業で実行されているプロセスや仕組みが標準化されている状況にはない。また、病院事業の場合、政令8業務の取り扱いなどもあり、なじみにくい手法である。

- ・ 指定管理者制度

病院事業に適用された事例では、厳しい経営状況に加え、医師不足への対応、救急医療の確保などの医療機能の継続等を目的に指定管理者制度が導入されている。他方、当院は、病院の経営状況は良好な状態を継続しており、医療機能も確保されているため、指定管理者制度の適用の必要性は少ないといえる。また、仮に指定管理者制度を適用する場合、医療法人等を指定管理者に指定することになり、医療提供への地方自治体の関与が限定される。

- ・ 個別業務委託

単年度・個別契約、仕様発注が基本であるため、現PFI事業で得られている業務間の連携による隙間業務をなくすことや、長期にわたる事業のライフサイクルを通じた効率化、サービスの質の向上が限定的となる。また、病院事業で発生する多様な業務の業務間調整のほか、各業務について毎年、事業者募集・選定や契約事務を行う必要があるなど、当院の事務負担が増加するため、現在の人員体制を補強する必要性が生じる。

以上、各手法の整理を行い、PFI事業との比較の観点からその得失を検討した結果、次期事業においても、以下の視点から総合的にPFI事業手法が望ましいと考える。

① 民間事業者のノウハウを最大限に活かした長期的なサービス提供

現PFI事業で確認された長期契約、性能発注・包括発注による効果（質の向上・コスト縮減効果）を次期事業でも見込むには、長期契約が可能かつ幅広い業務範囲を実現できる枠組みを採用することが適当である。

② 事業の継続性・安定性の確保

病院運営を安定的に進めていくため、事業手法の選択にあたり継続性・安定性の確保が重要である。PFI事業の場合、当該PFI事業のみを営むことを目的とするSPCを設立することで、出資者が倒産しても当該PFI事業には影響が及びにくい仕組みとなっており、事

業の継続性が担保されている。また、モニタリングの枠組みの構築、リスク分担等の詳細な取り決めと当該内容に基づく契約締結など、事業の安定性を確保する仕組みが取り入れられている。

③ 業務範囲の広さ

包括業務委託については、政令8業務を含む医療周辺サービスについては委託になじまないとされている。PFI事業では政令8業務を含む幅広い運営業務を業務範囲に含め、業務の全体最適化を図ることができる。

④ 現在の病院運営との親和性

当院では現PFI事業が導入された後に採用された職員が多く、PFI事業による病院運営が浸透している。これまでのPFI事業の事業検証や関係者のヒアリングにもあるとおり、SPCは病院の一部門として認識されるなど、現PFI事業は一定の評価を得ており、既にPFI事業での運営を機能させる土壌が醸成されている。その他の手法を採用する場合は、現場との関係構築までに一定の期間を要することや、既存の業務を行いながら新たな枠組みを導入することになるため、現場に混乱が生じる可能性がある。

上記を踏まえ、「1.3 次期事業スキームの検討」では次期事業をPFI事業で行うことを前提に検討を進めた。

【参考】地方独立行政法人について

(1) 概要

地方独立行政法人法に基づく法人であり、同法では、「住民の生活、地域社会及び地域経済の安定等の公共上の見地からその地域において確実に実施されることが必要な事務及び事業であつて、地方公共団体が自ら主体となって直接に実施する必要のないもののうち、民間の主体にゆだねた場合には必ずしも実施されないおそれがあるものと地方公共団体が認めるものを効率的かつ効果的に行わせることを目的として、この法律の定めるところにより地方公共団体が設立する法人」と規定されている。

地方独立行政法人では、以下のとおり対応が求められている。

- ・ 中期目標（3～5年）は、設立団体の長が議会の議決を経て定める。
- ・ 中期計画（3～5年）は、法人が作成し、設立団体の長が認可する。
- ・ 年度計画は、法人が作成し、設立団体の長に届出する。
- ・ 法人は、中期目標に係る事業報告書を設立団体の長に提出する。
- ・ 評価委員会は、各年度及び中期目標期間の事業実績を評価する。結果を法人・設立団体の長に通知し、公表し、設立団体の長は議会に報告する。

(2) 病院事業での適用事例

地方独立行政法人による病院経営が行われている事業は下表のとおりである。PFI法第2条に定める公共施設等の管理者等には独立行政法人も含まれており、病院PFI事業により維持管理運営を行っている地方独立行政法人もある。

【病院を対象とした地方独立行政法人】

区分	設立団体	法人名	設立時期
都道府県	宮城県	地方独立行政法人宮城県立こども病院	平成18年4月1日
		地方独立行政法人宮城県立病院機構	平成23年4月1日
	秋田県	地方独立行政法人秋田県立病院機構	平成21年4月1日
	山形県・酒田市	地方独立行政法人山形県・酒田市病院機構	平成20年4月1日
	栃木県	地方独立行政法人栃木県立がんセンター	平成28年4月1日
	東京都	地方独立行政法人東京都健康長寿医療センター	平成21年4月1日
	神奈川県	地方独立行政法人神奈川県立病院機構	平成22年4月1日
	山梨県	地方独立行政法人山梨県立病院機構	平成22年4月1日
	長野県	地方独立行政法人長野県立病院機構	平成22年4月1日
	岐阜県	地方独立行政法人岐阜県総合医療センター	平成22年4月1日
		地方独立行政法人岐阜県立多治見病院	平成22年4月1日
		地方独立行政法人岐阜県立下呂温泉病院	平成22年4月1日
	静岡県	地方独立行政法人静岡県立病院機構	平成21年4月1日
	三重県	地方独立行政法人三重県立総合医療センター	平成24年4月1日
	大阪府	地方独立行政法人大阪府立病院機構	平成18年4月1日
	奈良県	地方独立行政法人奈良県立病院機構	平成26年4月1日
	岡山県	地方独立行政法人岡山県精神科医療センター	平成19年4月1日
	山口県	地方独立行政法人山口県立病院機構	平成23年4月1日

区分	設立団体		法人名	設立時期
指定都市	徳島県		地方独立行政法人徳島鳴門病院	平成25年4月1日
	佐賀県		地方独立行政法人佐賀県医療センター好生館	平成22年4月1日
	静岡市		地方独立行政法人静岡市立静岡病院	平成28年4月1日
	京都市		地方独立行政法人京都市立病院機構	平成23年4月1日
	大阪市		地方独立行政法人大阪市民病院機構	平成26年10月1日
	堺市		地方独立行政法人堺市立病院機構	平成24年4月1日
	神戸市		地方独立行政法人神戸市民病院機構	平成21年4月1日
	岡山市		地方独立行政法人岡山市立総合医療センター	平成26年4月1日
	広島市		地方独立行政法人広島市立病院機構	平成26年4月1日
	福岡市		地方独立行政法人福岡市立病院機構	平成22年4月1日
市区町村	秋田県	秋田市	地方独立行政法人市立秋田総合病院	平成26年4月1日
	栃木県	小山市	地方独立行政法人新小山市民病院	平成25年4月1日
	千葉県	山武市	地方独立行政法人さんむ医療センター	平成22年4月1日
		東金市 ・九十九里町	地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター	平成22年10月1日
		旭市	地方独立行政法人総合病院国保旭中央病院	平成28年4月1日
	長野県	長野市	地方独立行政法人長野市民病院	平成28年4月1日
	三重県	桑名市	地方独立行政法人桑名市総合医療センター	平成21年10月1日
	大阪府	泉佐野市	地方独立行政法人りんくう総合医療センター	平成23年4月1日
		吹田市	地方独立行政法人市立吹田市民病院	平成26年4月1日
	兵庫県	加古川市	地方独立行政法人加古川市民病院機構	平成23年4月1日
		明石市	地方独立行政法人明石市立市民病院	平成23年10月1日
	広島県	府中市	地方独立行政法人府中市病院機構	平成24年4月1日
	山口県	下関市	地方独立行政法人下関市立市民病院	平成24年4月1日
	福岡県	大牟田市	地方独立行政法人大牟田市立病院	平成22年4月1日
		筑後市	地方独立行政法人筑後市立病院	平成23年4月1日
		川崎町	地方独立行政法人川崎町立病院	平成23年4月1日
		鞍手町	地方独立行政法人くらて病院	平成25年4月1日
		芦屋町	地方独立行政法人芦屋中央病院	平成27年4月1日
	長崎県	佐世保市	地方独立行政法人北松中央病院	平成17年4月1日
			地方独立行政法人佐世保市総合医療センター	平成28年4月1日
		長崎市	地方独立行政法人長崎市立病院機構	平成24年4月1日
	宮崎県	西都市	地方独立行政法人西都児湯医療センター	平成28年4月1日
	沖縄県	那覇市	地方独立行政法人那覇市立病院	平成20年4月1日

出典：総務省「地方独立行政法人の設立状況（平成28年4月1日現在）」より抜粋

(3) 地方独立行政法人の特徴等

地方独立行政法人制度とは、政策の企画立案部門と執行部門を分離し、その執行部門について別の法人格を有する地方独立行政法人を設立し、これに事業を執行させることによって、業務の質の向上や活性化、効率性の向上、透明性の向上を図ることを目的とする制度である。

地方独立行政法人化することで、職員定数管理や組織・人事給与制度上の制限がなくなるとともに、単年度予算主義と異なる予算管理となることから、予算制度上の制約も少なくなり機動性、弾力性が向上するなど運営の自律性が発揮できる特徴がある。

一般的な地方独立行政法人化のメリットとして挙げられる点は以下のとおりである。

- ① 地方独立行政法人制度の導入により経営の自由度が高まり、業務運営上の意思決定の迅速化が進む。これにより、病院事業の弾力的な運営が可能となる。
- ② 設立団体から交付される運営費交付金の年度繰越が可能となり、従来の単年度予算主義に対し柔軟な収支計画、資金計画を組むことが可能となる。
- ③ 設立団体から独立した外部の第三者による監査制度の導入により、これまで行政組織の一部門であった場合と比較して財務健全性に対する規律が強まる。
- ④ 上記のとおり運営上の独立性が高まる一方、設立団体からの財源措置の特例⁴が認められているため、経営の安定性を確保することができる。
- ⑤ 地方独立行政法人法第33条により、原則として企業会計原則によることとされており、公表される財務会計情報の透明性がより高まり、地域住民に対するより有益な説明責任を果たすことが可能となる。

ただし、当院は地方公営企業法の全部適用がなされており、病院事業管理者を経営トップに置くこと等によって業務運営上の迅速な意思決定は可能であり、柔軟な人事配置を行うなどの病院運営が行われ、健全経営が確保されている現時点において、執行部門を別の法人格を有する地方独立行政法人に委ねる必要性は少ない。

⁴ 地方独立行政法人法第85条第1項（財源措置の特例）

第85条 公営企業型地方独立行政法人の事業の経費のうち、次に掲げるものは、設立団体が負担するものとする。

一 その性質上当該公営企業型地方独立行政法人の事業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費

二 当該公営企業型地方独立行政法人の性質上能率的な経営を行ってもなおその事業の経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費

1.3 次期事業スキームの検討

これまでの整理を基に、次期事業手法にPFI事業を想定し、スキームを検討した。

1. 次期事業の業務範囲・分担

- ✓ 院内ヒアリングやこれまでに実施された PFI 事業検証、内閣府調査の結果を踏まえると、業務範囲の大幅な見直しが必要となる要素はなく、現状の業務範囲の継続を基本とする。
- ✓ ただし、以下の業務は、現病院施設の供用開始後 15 年以降になる次期事業期間の状況、現 PFI 事業の経験及び他事例の状況を踏まえて、以下のとおりのスキームとする。
 - 修繕業務：
施設・設備の大規模修繕を含む修繕業務すべてを次期事業の業務範囲とし、支払については実績制とする（タイプ D として新たな支払類型を設定する）。また、設備の更新時に、省エネルギーに配慮した設備の導入とコスト抑制策を引き出す要求水準やスキームを策定する。
 - 経営支援：
経営支援については、引き続き次期事業の業務範囲とするが、当院が SPC に期待する役割や機能を要求水準等の中で明確化し、具体的な提案を求めることとする。
 - 調達業務：
現 PFI 事業の効果を踏まえ、引き続き次期事業の業務範囲とする。ただし、より一層の調達コストの抑制をめざし、価格の妥当性の確認・検証を行う枠組みを検討する。

(1) 次期事業において想定される業務範囲

これまでの調査及び今回実施した院内ヒアリングでは、現PFI事業を経験する中で明らかになった個別の業務に係る要求水準の過不足や、事業開始から一定の年数を経ることで追加・変更が必要となった要求水準の変更はあるものの、現PFI事業の業務範囲から業務を外す等の大幅な見直しが必要となる要素は確認されなかった。そのため、現PFI事業の業務範囲は継続して実施するものとする。

ただし、施設・設備の年数が経過することで対応が必要となる大規模修繕等の修繕業務の取り扱い方や、経営支援のあり方、医薬品・診療材料等の調達業務について検討を行った。

(2) 個別業務の検討

① 修繕業務

- ✓ 以下の理由により、大規模修繕を含む修繕業務を次期事業の業務範囲とする。
 - ①医療安全に最大限配慮しつつ、医療機能を継続した中での大規模修繕となるため、医療に支障をきたさないように、PFI 事業者、当院、工事の実施主体の3者が連携・調整することが必要になることから、日常的に施設・設備の維持管理を行っている主体が最も効率的で的確な修繕が実施できること。
 - ②当院に建築職が配置されていない状況であること。 等
- ✓ ただし、修繕の実施内容・時期は、施設・設備の使用状況や過去の修繕内容等により異なるため、修繕費の算出は難しく、見積り額の振れ幅が大きくなる可能性がある。そのため、PFI 事業者への支払は実績制とする。
- ✓ また、次期事業の事業期間に生じる設備の更新時に省エネルギーに配慮した設備の導入が図られる要求水準を設定するとともに、エネルギーコスト抑制策を促すための事業スキームの設定を行う。

修繕業務について検討すべき論点と次期事業における方針は以下のとおりである。

1) 次期事業での対応方針

次期事業における修繕業務は以下のような種別に定義する。

- ・ 日常・経常修繕

現PFI事業において、要求水準に示す保守管理・修繕の範囲内として実施されている修繕業務

- ・ 大規模修繕

施設整備後の約15年間を事業期間とする現PFI事業では発生する可能性が低く、業務範囲となっていない大規模な修繕・更新業務で、次期事業期間で計画的に実施する必要がある修繕業務

業務実施上の柔軟性（医療機関として設備の劣化に伴う不調は診療に多大な影響を及ぼすなど、修繕業務の特性を考慮した場合に迅速かつ柔軟に対応できること）、リスク分担の明確さ（経常的な修繕をPFI事業者が実施してきたという経緯がある中で、すべての修繕をPFI事業者が対応する方がリスク分担が明確になる）という観点から、修繕の内容にかかわらず、次期事業期間にわたりすべてをPFI事業の業務範囲とする。

2) 修繕業務の支払方法とコストの適正管理方策

ア 修繕業務の支払方法

修繕業務は、その性質からほぼ経常的に実施される日常・経常修繕と一定の周期で改修・更新・交換等が見込まれる大規模修繕の2つが位置付けられるが、修繕業務の柔軟な実施を担保するための適切な支払方法と、修繕業務の実施内容に即した適正なコスト管理の方策の導入が必要である。

次期事業では、以下のとおり、日常・経常修繕と大規模修繕では支払方法を変える対応を行う。

- ・ 日常・経常修繕の支払方法

日常的な施設の維持管理のために迅速かつ機動的な対応が求められる経常修繕については、民間事業者のノウハウの活用、柔軟な対応、維持管理に係るリスク分担の明確化の観点から平準化払いとする。

- ・ 大規模修繕の支払方法

選択肢として①平準化払い、②大規模修繕実施時の実績払い、③実施後平準化払いなどが想定されるが、平準化払いの場合に発生する未実施時における財政負担の発生を防ぐとともに、民間事業者のリスク負担の軽減等の観点から②とする。（支払類型にタイプDとして実績制を新たに設定）

イ 大規模修繕に係るコストの適正管理

なお、大規模修繕に係るコストの適正管理のために、効率的な修繕の実施とともに、競争性が発揮される等の価格抑制方策を示すことを求める。また、その結果の公表等、PFI事業者の競争上の地位その他正当な利益を害するおそれのない範囲で最大限の透明性を確保する要求水準を設定する。

3) エネルギーコスト削減を図るための方策

エネルギーコストの一層の削減を行うために、次期事業の事業期間に生じる設備の更新時に、省エネルギーに配慮した設備の導入の実現が図られる要求水準を設定する。

さらにPFI事業者による、エネルギーコストの抑制策を促すための事業スキームの設定を行うこととする。

② 経営支援に関する業務

- ✓ 現 PFI 事業において SPC が実施している、協力企業や PFI 事業への統括マネジメント及び経営支援は、引き続き、次期事業の業務範囲とする。
- ✓ ただし、経営支援については、当院が SPC に期待する役割や機能を要求水準等の中で明確化し、具体的な提案を求めることとする。

経営支援に関する業務について検討すべき論点と次期事業における方針は以下のとおりである。

1) 次期事業での対応方針

「1.1現PFI事業の把握」で示した院内ヒアリングにもあるとおり、これまでPFI事業において実施されてきた経営支援は病院の運営においても有用であり、当院の良好な経営状況の要因の一つには、SPCの貢献もあると判断されている。こうしたSPCによる貢献は今後も期待されるため、次期事業においても、現状どおりの業務範囲とする。

ただし、医療環境が変化する中で、より積極的な支援、特に民間事業者ならではの最新の情報提供・分析や経営戦略的な助言等が期待される。そのため、次期事業においては、当院がSPCに期待する役割や機能を要求水準等の中で明確化し、応募者からの提案を求めることとする。

2) 経営支援に関する業務に対する評価のあり方

現PFI事業では、経営支援は、一般管理業務の中で実施されているが、SPCに求める経営支援のレベルが明確ではない。長期にわたって継続的に確実な業務遂行を維持するには、他の業務と同様に「要求水準の設定→モニタリングの実施→対価の支払」の流れを設け、評価の枠組みを設けることが必要である。

③ 医薬品・診療材料等の調達業務

- ✓ 平成 27 年度に実施された PFI 事業検証では、医薬品と診療材料のいずれもベンチマーク対象より廉価に調達できていることが確認されている。現 PFI 事業の効果が発揮されていることを踏まえ、次期事業においても現状どおりの業務範囲とする。
- ✓ なお、病院機能の高度化やそれに伴う収益の増加は実現されているが、医薬品・診療材料等の調達コストもそれにあわせて増加しており、より一層の調達コストの抑制をめざす必要がある。

医薬品・診療材料等の調達業務について検討すべき論点と次期事業における方針は以下のとおりである。

1) 業務範囲

ア 現PFI事業及び他事例における医薬品・診療材料等の調達業務の取り扱い

医薬品・診療材料等の調達に関しては、病院経営と密接につながる事項であり、病院がコントロールすべきという意見がある一方、民間事業者の調達ノウハウを最大限に活用するという考えもあるなど、病院PFI事業の業務範囲の設定にあたって議論となることが多い。また、調達主体（病院あるいは民間事業者）の調達に関する知見・ノウハウ・交渉力等の違いにより、医薬品、診療材料のそれぞれについて調達の効率化の効果が一様ではない可能性もあり、調達業務のどの役割をPFI事業の業務範囲とするのか、また、業務範囲とした場合の病院のコストコントロールに対する関わり方についての検討が必要となっている。

イ 現PFI事業における業務範囲

現PFI事業では、医薬品⁵・診療材料等の調達についてはPFI事業者が契約事務を含め、すべての調達行為を実施している。これに対し、院内ヒアリングでは、当院の実施体制やこれまでのPFI事業者による業務実施状況等を踏まえ、現行の業務範囲に問題はないとする意見が多いものの、調達コストのコントロールの観点から、当院の関与のあり方等について以下のとおりの意見がある。

【院内ヒアリングにおける調達コストに関する意見（再掲）】

- ・ 試薬購入に関しても、価格の妥当性を確保するために当院の関与を増やした方が良いと感じている。
- ・ 物品購入について、現在は共同購入を導入して安価で購入しているが、当院としての監視機能を強化する必要があると思う。

ウ 次期事業での対応方針

以下の理由から現行どおりの業務範囲とする。

- ・ 平成27年度の事業検証では、ベンチマーク病院との比較において医薬品は1.3%、診療材料は0.9%低い購入金額で調達していると評価されていること。

⁵麻薬等の一部調達については、当院が担当している。

- ・ 協力企業がノウハウや専門性を活かした価格交渉や、同種同効品への切り替えの提案などを行っており、コスト縮減の取り組みができていること。
- ・ 当院の体制を整えるのが困難であり、契約事務を含めできるだけ幅広く民間事業者の対応として業務分担を図ること。 等

なお、院内ヒアリングにおける意見を受け、次期事業では、調達コスト抑制策を促すための事業スキームの設定や当院の関与のあり方を検討する。また、価格の妥当性の確認・検証を行う枠組みをあわせて検討する。

2. 次期事業期間⁶

- ✓ 次期事業期間は、以下の理由により現 PFI 事業と同様に 15 年とする。
- ① 現 PFI 事業の経験に基づく安定化・効率化に必要な期間の考慮
 - ② 施設本体に係る大規模な修繕時期が到来する前の期間の考慮

(1) 現PFI事業に見る事業実施環境等の状況

現PFI事業のように幅広い業務をPFI事業の業務範囲とするとなると、事業期間が短い場合は、公民のパートナーシップの構築とその効果を事業に還元する十分な期間がないことも想定される。

現PFI事業は、事業開始から数年を経てから、病院の各部門とPFI事業の各企業が信頼関係を深め、勉強会や日常のコミュニケーションを通じて円滑な意思疎通を図り、PFI事業者が病院の一部門として認識されるに至っており、長期契約の効果が作用しているといえる。

(2) 関係者等の認識

内閣府調査における関係者ヒアリングや院内ヒアリングにおいて、現在の事業期間である約15年については、問題として指摘されることはなく、概ね受け入れられている。

(3) 勘案すべき事項

病院施設にPFI事業を適用した事例における事業期間は15年～33年と様々であり、ばらつきがあるものの、20年以下の事例が多い傾向にある。これは医療環境の変化への考慮のほか、将来必要となる修繕コストの予測が難しいなども事業期間の短縮化の要因の一つとして考えられる。事業期間の検討にあたっては、設定した事業期間内にどこまでの修繕業務を想定するのかについても念頭に置きながら、事業期間の設定を行う必要がある。

(4) 次期事業での対応方針

以下の考え方により現PFI事業と同様の15年とする。

○ 運営面への影響

現PFI事業における業務実施状況から、当院とPFI事業者との間のパートナーシップの構築に要する期間、PFI事業者の各担当者の業務への習熟期間等を踏まえ、現PFI事業と同じ15年とすることが適当である。

○ 大規模修繕の発生時期

現PFI事業は、供用開始から16年目以降に更新を含む修繕が多くなることを踏まえ、その前に事業期間を終了することを前提として現在の事業期間（約15年）を設定した経緯がある。現施設の建物仕様を踏まえると、供用開始後30年以降に配管の取り換えなど、施設本体に係る大規模な修繕が発生することが想定される。そのため、施設本体の大規模な修繕が発生する前に事業期間終了となる15年と設定する。

⁶ 次期事業の運営を開始する平成31年4月1日からの期間

1.4 VFMの算定

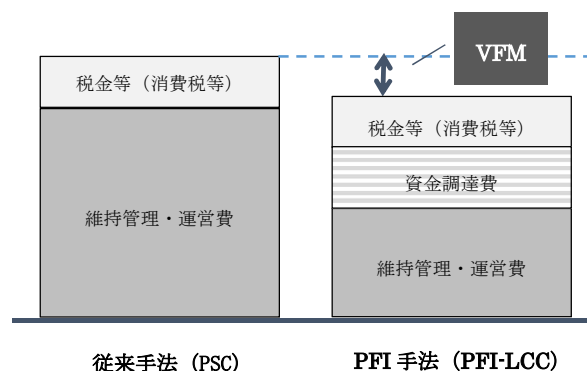
1. VFMの算定方法

- ✓ VFM (Value for Money) とは、「支払に対して最も価値の高いサービスを供給する」という考え方である。
- 同一のサービス水準で従来手法による事業費(PSC)とPFI事業による事業費(PFI-LCC)を比較し、PFI-LCCがPSCを下回ればPFI事業の側にVFMがあり、上回ればVFMがないこととなる。
- 従来手法に比べてPFI事業の方が総事業費をどれだけ削減できるかを示す割合がPFI事業におけるVFMである。
- PSCとPFI-LCCが等しい場合でも、PFI事業においてサービス水準の向上が期待できる場合はPFI事業の側にVFMがあることになる。
- ✓ VFMの算定は、前述の事業スキームを前提に、従来手法とPFI事業による事業費の差を現在価値ベースで比較して算定を行う。

(1) VFMの概念

VFMとは、「支払に対して最も価値の高いサービスを供給する」という考え方であり、同一のサービス水準でPSCとPFI-LCCの差分を比較した率である。事業費ベースではなく、現在価値ベースで事業費の大小を比較することが特徴である。また、PSCとPFI-LCCが等しい場合でも、PFI事業においてサービス水準の向上が期待できる場合はPFI事業の側にVFMがあることになる。

【PFI事業におけるVFMの算定イメージ（現在価値ベース）】



(2) VFMの算定手順

- ① 前提条件の整理
事業実施の前提条件（事業スキームや事業期間等）を設定。
- ② PFI-LCCの算定
PFI事業による事業費を算定。
- ③ PSCの算定
従来手法による事業費を算定。

④ VFMの算定

②及び③を現在価値ベースで比較し、VFMを算定。

(3) 病院PFI事業におけるVFMの水準

これまでの病院PFI事業におけるVFMを下表のとおり整理した。

特定事業の選定時でみると、下表のとおりばらつきがみられるものの、概ね5%以上となっているものが多い。なお、以下の病院におけるPFI事業は施設整備が含まれている事業である。

【病院PFI事業におけるVFM】

病院名	特定事業 選定時	事業者 選定時	実施方針公表日
高知医療センター	5%	4.15%	平成13年2月21日
近江八幡市立総合医療センター	5～8%(リスク調整8～11%)	14.4%	平成13年5月7日
島根県立こころの医療センター	9%	11%	平成16年3月4日
東京都立多摩総合医療センター・小児総合医療センター	2.3%	6.7%	平成16年10月12日
東京都立がん・感染症センター駒込病院	4.9%	4.3%	平成17年12月19日
愛媛県立中央病院	5.4%	5.7%	平成18年5月25日
神戸市立医療センター中央市民病院	8%	8%	平成18年8月11日
大阪府立精神医療センター	10%	非公表	平成18年10月10日
東京都立精神医療センター松沢病院	4.6%	4.5%	平成18年12月19日
国立大学法人筑波大学附属病院	5.1%	非公表	平成19年2月23日
神奈川県立がんセンター	4.3～8.9%(リスク調整4.5～9.1%)	10.8%	平成20年8月1日
京都市立病院	5.6%	5.7%	平成20年8月19日
長崎みなとメディカルセンター市民病院	2.7%	非公表 ⁷	平成21年8月26日
福岡市立こども病院	7.9%	非公表	平成21年10月28日
大阪府立成人病センター	約2割	非公表	平成24年3月13日

⁷ 「市が直接実施する場合と比べて、事業期間全体で市の財政負担額を45%程度縮減することが期待できる」とされている。

2. VFM算定の前提条件

(1) VFM算定にあたって前提とする事業スキーム等

① 事業スキーム

項目	現PFI事業	次期事業
業務範囲	①病院施設・設備の一部整備に対する改善提案業務 ②建設・設備維持管理業務 ③病院運営業務 ④その他病院運営業務	左記②～④及び大規模修繕
事業期間	約15年	15年
サービス対価の支払類型	3タイプ (タイプA: 定額制、タイプB: 需要変動制、タイプC: 従量制)	左記の3タイプに加え、大規模修繕に係る支払として、タイプD: 実績制を加える

② 現在価値ベースの設定

現PFI事業と同様、長期国債をベースとした割引率を採用した。過去10年間の長期国債(15年物)の応募者利回りの平均値に当該期間中のインフレ率を加味して、実質ベースでの割引率を算定した結果である2%を次期事業の割引率とした。

なお、PFI事業の場合、事業期間が長期にわたり、その間の従来手法とPFI事業それぞれにおける事業費の発生時期が異なることから、発生時期の異なる貨幣価値を比較可能にするために、将来の価値を一定の割引率(現金の時間的価値)を使って、現在時点まで割り戻した価値(現在価値ベース)を用いて算定を行った。

割引率と現在価値化の考え方は、以下のとおりである。

■「現在価値」の基本的な考え方

現在の1億円の価値 ≠ 10年後の1億円の価値

⇒実額では等しいが、金額の「価値」は異なる。

例えば現在の1億円を2%で10年間運用すると、10年後には約1.2億円となる。

逆に例えると、10年後に1億円を用意するためには、同様の条件下で、現在約0.8億円あればよいことになる。

現在の約0.8億円の価値 = 10年後の1億円の価値

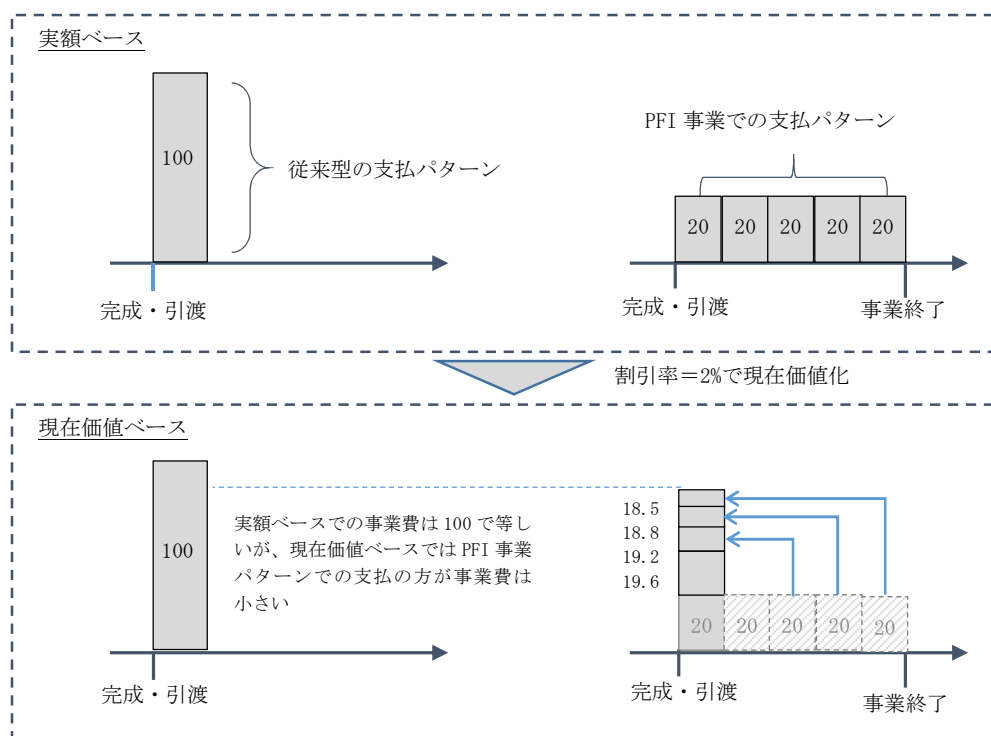
このように、異なる時点間の金額を比較するために、現時点に置き換えて考えることを「現在価値化（現在価値換算）」といい、その換算比率を「割引率」と呼ぶ。上記の設定例では、「割引率」は2%、10年間後の1億円の「現在価値」は約0.8億円となる。

■割引率を使った現在価値ベースの計算例 ～従来型工事とPFI事業との比較～

従来型の公共工事では、施設の完成引渡後に対価を一括払いするのが一般的である。

一方、PFI事業では、事業期間にわたって対価を分割払いするという特徴がある。

そのため、従来型とPFI事業では支出年度が異なることから、実額での比較は困難なため、現在価値化し比較することが一般的である。これらの支払方法の違いが、事業費の現在価値に与える影響を模式的に表すと、下図のとおりとなる。



3. PFI-LCC及びPSCの算定

- ✓ PFI - LCC の算定の考え方は以下のとおり
 - 現 PFI 事業と同レベルのサービス内容は、現 PFI 事業で蓄積されたデータ等を活用することを前提に PFI - LCC を算定。なお、次期事業において、現 PFI 事業と異なるサービス内容とする一部の業務は、必要に応じて人工や単価の見直しを実施。
 - 薬品費・診療材料費は診療内容と密接に関係することから、今後の病院収支や医療環境の変化も勘案し算定を行った。
- ✓ PSC の算定の考え方は以下のとおり
 - 現 PFI 事業では 15 年にわたって民間事業者が業務を実施していることを踏まえ、次期事業の PSC の算定にあたっては、上記 PFI-LCC の算定に用いたサービス内容と同様の業務を個別・単年度で委託することを前提に PSC を算定。（当院が業務委託を行わず職員がすべての業務を行うことは想定していない）
 - 個別・単年度委託である PSC と長期契約、性能発注・包括発注の PFI 事業とは一定のコスト差が生じるものと想定するとともに、他病院とのベンチマーク比較、他事例における実績等を踏まえ、PSC の算定を行った。

(1) PFI - LCCの算定

① 算定に当たっての基本的な考え方

PFI-LCCは、以下の考え方に基づき算定を行った。

- 1) 現PFI事業と同レベルのサービス内容は、現PFI事業で蓄積されたデータ等を活用することを前提として算定
- 2) 現在の当院の医療機能を踏まえ、現PFI事業と異なるサービス内容とする一部の業務は、必要に応じて人工・単価等を見直して算定
- 3) 将来の病院収支や医療環境の変化も考慮して算定
- 4) SPCの資金調達費や税金等の運営経費を考慮して算定

② 算定方法

次期事業のサービス水準の設定にあたっては、現在の業務量・内容とサービス対価の整合を確認し、算定を行った（必要に応じて人工や単価の見直しを実施）。また、医療機器・総合医療情報システム等の調達費用については、現PFI事業における調達実績をもとに、必要に応じて現PFI事業における実態に即した更新時期の設定を行い、次期事業の費用を算定した。なお、薬品費・診療材料費は診療内容（医業収益）と連動して増加することが見込まれるため、現時点での診療内容（医業収益）も勘案して算定した。

また、施設・設備の更新・修繕費用については、大規模修繕のスケジュールを考慮した上で算定した。

(2) PSCの算定

① 算定にあたっての基本的な考え方

PSCは、以下の考え方に基づき算定を行った。

- 1) 現PFI事業では、維持管理・運営に関わるすべての業務を民間事業者が業務を実施している現状を踏まえ、PFI-LCCの算定に用いたサービス内容と同様の業務を民間事業者へ個別・単年度で委託することを前提に事業費を算定（当院が業務委託を行わず職員がすべての業務を行うことは想定していない）

- 2) PSCの場合、個別・単年度の業務委託であることから、長期契約、性能発注・包括発注によるPFI事業とは一定のコスト差が生じるものと想定

② 算定方法

(1)で算定したPFI-LCCを踏まえて、他病院とのベンチマーク比較、他事例における実績、民間ヒアリング等の結果等を用いて、PSCの算定を行った。なお、次期事業においても委託で実施することが前提であるため、PFI-LCCの算定において人工・単価等の見直しを実施した項目については、当該算定結果を踏襲している。

■ 内閣府調査におけるPSC設定の考え方（平成27年度）

内閣府調査では、PSCの設定について、以下のとおり整理されている。

1) 管理者側で従来の直轄方式による事業費を算定

初度の PFI 事業における PSC の算定と同様に、管理者側で従来の直轄方式で発注したと想定し、事業費を算定することが想定される。

この場合、各費目について積上げを行うことから、管理者側に多くの負荷がかかる可能性がある。そのため、PFI 事業の導入により効率化した管理者側の体制を、PSC 算定のために強化するなどの本末転倒な事態とならないよう工夫が必要である。

具体的には、初度の PFI 事業を実施している PFI 事業者が、現行の事業内容を最もよく把握していることから、業務範囲や業務水準の観点について、これらの事業者の経験・知見を踏まえた参考見積りを徴取することや、PFI 事業を実施する中で得た事業効果等を確認し、PSC 設定にあたっての参考とすることなどが考えられる。他方、初度の PFI 事業者のみからの情報の収集では、情報に偏りが生じる可能性があるため、他の事業者等にも公平に情報を提供し、事業費算定にかかる参考見積り等を幅広く収集することなどの対応が必要である。

4. VFMの算定結果

VFMの算定結果は以下のとおりである。

(税抜・金額単位：百万円)	現在価値ベースの事業費	事業費
PSC	83,082	99,267
PFI-LCC	81,015	96,852
(差額)	2,067	2,415
VFM	2.49%	

1.5 総合評価

1. 次期事業手法における定性評価

(1) 現PFI事業における定性効果

「1.1-2-(4) 現PFI事業の効果と課題の総括」において整理したとおり、現PFI事業では以下の5点についてPFI事業による効果・成果が得られていると総括されており、PFI事業の導入目的であった「医療サービスの向上」「患者サービスの向上」「コストの縮減」は達成されている。

- ①当院とPFI事業者とのパートナーシップの構築に基づく業務遂行
- ②PFI事業の特徴（長期契約、性能発注・包括発注）が活かされた業務遂行
- ③サービス水準の維持
- ④当院職員の本来業務への専念
- ⑤財政的な効果の確保

(2) 次期事業における新たな要素を加味した定性効果

現PFI事業と次期事業におけるPFI事業の大きな違いとして、大規模修繕を業務範囲に含める点が挙げられる。医療機能（診療）を継続した中での大規模修繕となるため、難易度が高い工事となるが、日常的に施設・設備の維持管理を行い、また幅広い運営業務を担っているPFI事業者が当該業務を実施することで、医療安全を確保しつつ、患者サービスや医療に支障をきたさないよう関係者間の綿密な調整・連携が図られることが期待される。

2. 次期事業手法における総合評価

VFMの算定結果及び上記1を踏まえ、次期事業の事業手法としてPFI事業を選択することが望ましいと考えられる。

1.6 次期事業実施スケジュール

1. 次期事業実施スケジュールの検討

- ✓ 平成 31 年 4 月に次期事業での運営を開始することを前提に事業実施スケジュールを設定。
- ✓ 新旧 PFI 事業者間の円滑な引継ぎを考慮し、平成 29 年度に八尾市立病院 PFI 事業者選定審査委員会を設置し、同委員会での審査を経て、次期事業者を平成 30 年秋には決定し、契約締結に向けた協議と並行して引継ぎに向けた準備を進める。
- ✓ 競争環境形成を行う必要があることから、準備期間を考慮して実施方針の公表時期を設定する。

(1) 次期事業に向けたスケジュール検討にあたってのポイント

平成31年3月末の現PFI事業期間の終了後に滞りなく次期事業での運営が開始できるよう、以下の点に留意して次期事業者選定スケジュールを設定する。

- ・ 病院の運営を妨げず、円滑に事業を引継ぎできるよう準備期間に配慮したスケジュール設定が必要である。そのため、平成29年度に八尾市立病院PFI事業者選定審査委員会を設置して審査を進め、次期事業者を平成30年秋に決定し、契約締結に向けた協議と並行して引継ぎに向けた準備を進める。
- ・ 契約締結後の引継ぎ期間では、現PFI事業者と新PFI事業者が存在することになるが、病院の運営を妨げないよう円滑な引継ぎがされることが必要であり、引継ぎ方法等について十分調整を行う。
- ・ 公平性・透明性を確保し、競争環境形成を行う必要があることから、募集手続きを行うにあたっては、実施方針公表時期等をできるだけ早い段階で設定し、質問の受付、対話の実施を行う時間を確保する。

(2) 次期事業に向けて想定されるスケジュール

次期事業に向けてのスケジュールは以下のとおりである。

年月		スケジュール
平成29年度	4月	PFI事業に係る実施方針の策定の見通しの公表
	9月～10月	実施方針の公表
	12月	特定事業の選定・公表
	1月	募集開始
	1月～	競争的対話、質疑対応
平成30年度	5月	募集締め切り
	8月	優先交渉権者の選定及び公表
	9月	基本協定の締結
	12月	債務負担行為の設定
	1月	事業契約の締結
	1～3月	業務内容に係る協議及び新旧PFI事業者による引継ぎ
平成31年度	4月	次期事業運営開始

※現時点での想定で、スケジュールについては変更する場合がある。

PFI事業期間終了後の
八尾市立病院の維持管理・運営事業に関する検討報告書
平成29年(2017年)2月発行
編集・発行 八尾市立病院
〒581-0069 八尾市龍華町一丁目3番1号
Tel (072)922-0881(代)
刊行物番号 H28-170