

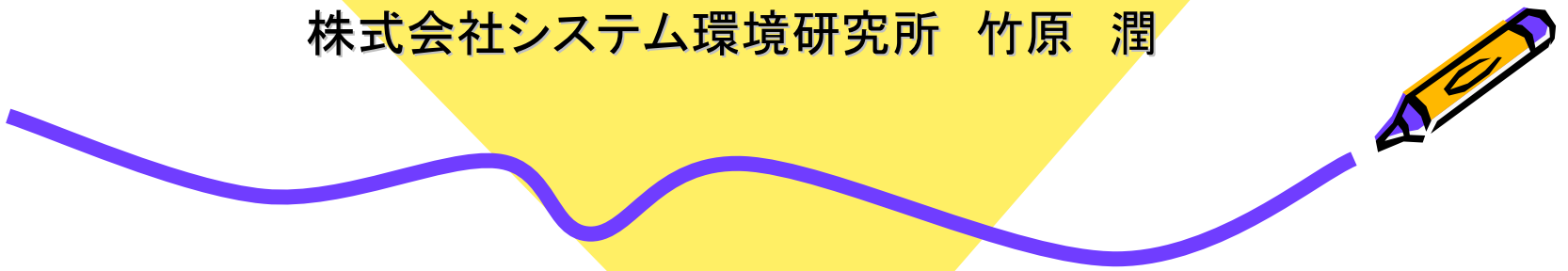


病院PFI民間企業部会

アドバイザーから見た「公共の民間を診る目」

平成19年9月28日

株式会社システム環境研究所 竹原 潤



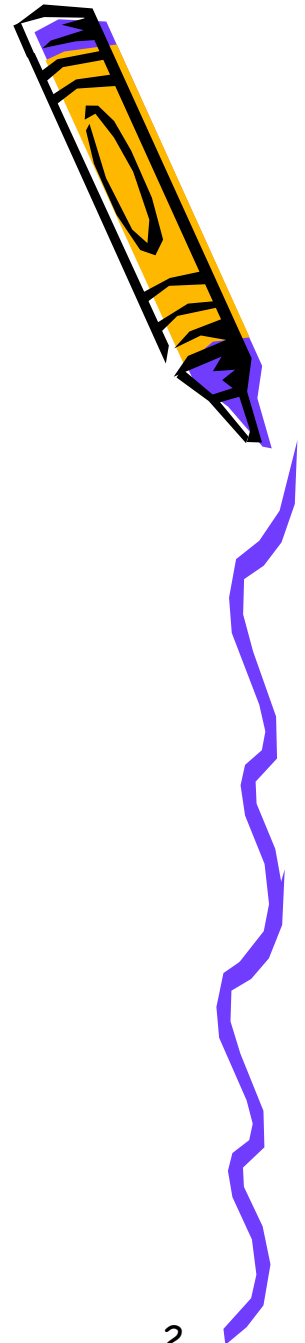
講師が今まで携わったPFI事業

- 近江八幡市立医療センター 公共側アドバイザー
- 高知医療センター 民間側アドバイザー
- 多摩広域基幹病院(仮称)及び
小児総合医療センター(仮称) 民間側アドバイザー
(提案書作成支援)
- 神戸市立医療センター中央市民病院 公共側アドバイザー
- 福岡市立新病院整備事業
(福岡市民・こども病院統合事業) 公共側アドバイザー

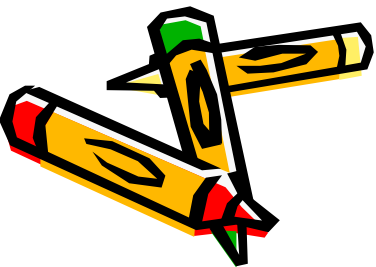


☆第1部 民間コンソーシアムの在り方

要望的要素として…



- 代表企業としての参画意志の明確化
⇒リーダーシップの発揮、責任を全うする意志表示
などを所信表明として期待
- 代表企業として参画企業の選定基準を持つ
⇒①提案書作成時の各業務の”色“は協力企業の使い方によって変わる
②夢を語る時期と現実を語る時期を間違えない
- 参画企業の実力が「どこまでなのか」を計る、知る
(リサーチ機能が必要)
- 協力企業の役割の明確化
- 地元企業の参画方法



要求水準書等公表資料に対する対応

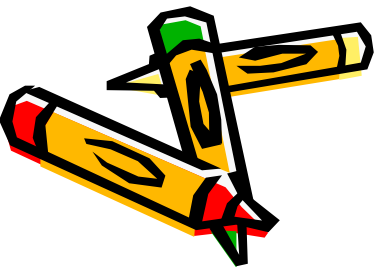
■ 要求水準書等の作成内容は公共側の責任

- ⇒①おかしい、違うと思うことは遠慮なく質問・意見する！
- ②事業者が負えないリスクは負えないと明確に回答！

■ 発注者の意図が読み取れるか？

- ⇒①読み取れなければ繰り返し質問・意見！
- ②それでも読み取れなければ、競争的対話にて確認！

※競争的対話は現時点において本格導入はされておらず、その手法についても確立はされてはいない。ただ、要求水準書では書ききれない、読み取れない内容を対話と称して公共側は民間側に伝えたいとの主旨より取り組みが始まる予定。



☆第2部 公共の民間を診る目 統括マネジメント

■ マネジメント能力の発揮に期待

⇒提供するサービスとそれを支えるマネジメント力の両輪による継続的な業務の遂行を期待

■ スリム化を求めている

⇒求める機能にも拠るが、集約すると・・・約10人前後が妥当な線と考えている（各機能の責任者を含めた場合・・・）

■ どんな機能・役割を求められているか？

- ⇒①病院と協力企業間の調整・指南役（提供するサービスのコントロール役）
②提供するサービスから抽出される各種データ類
③協力企業の持つ潜在能力の引き出し

⇒しかしながら、公共側も何を期待するのか確信を持っていない場合もある。これは公共側の課題である。

■ 民間ならではの？

⇒よく民間ならではの？という言葉を目にするが、果たして一体何が？

- ①設計提案の多様さ（変化への対応能力）
②建設コスト（コスト低減）
③医療機器調達、医薬品・材料調達（コスト低減）
④新しいトレンド、最先端施設情報、民間企業が行う改善手法



経営コンサルテーション



- 昨今、経営コンサルテーション業務に求められる内容が大きく(重く)なってきた。経営支援の範囲が病院経営のどの部分まで担えばよいのか・・・

- ⇒①民間事業者は主役ではなく、主役である公共に対して、どこまで支援してくれるかを求めている。
- ②民間事業者で当業務に関する取り組みを理解している人は、そう簡単なものではないとの認識がある(病院の協力なくしては出来ないため)ため問題ないが、理解していない人間ほど、病院経営そのものを触ろうとするため、公共側には不快感が残る。
- ③現時点においては、SPCをして協力企業の活用による改善提案ができる事が重要であると思われる
(協力企業が持つ潜在能力の引き出し)
- ④今後、公共側はよりよい提案を受けするために、更なる経営状況の開示が必要であると思われる。そして、どこまで民間側が支援できるかを見定める(但し、業務評価対象とはしにくい業務である)



リスクについて

- リスクの考え方、捉え方については、公共・民間とも隔たりがある。
 - ⇒①民間側が公共に対して「リスク」という言葉を多用する事に、公共は食傷気味である
 - ②リスクを伴わない仕事はない？！
- リスクについての整理が必要（公共・民間ともに）
 - ⇒①互いにリスクとは何か？リスクを回避する術は？
「医療安全」「事業遂推」「病院経営」「災害等」・・・etc
 - ②リスクを押し付けあうのではなく、如何に互いに理解し回避するか
 - ③リスクを回避するためには、それ相当の費用が伴うことも互いに認識する必要がある



モニタリング



■ モニタリングのあり方・考え方の再構築が必要（公共・民間とも）

⇒①モニタリングって、PFI事業だからするのか？従来型ではこのような手法は皆無であった。公共・民間とも取り組み始めたばかりで、手探り状態である

ある

②モニタリングは重要であるが、モニタリングの本質に立ち返り互いに整理する必要がある

③減額ありきのモニタリング、事業契約書内容では本当につまらない
（民間側の参加意欲が薄れることを公共側は認識しなくてはならない）

④モニタリング＝減額の図式を改め、本当の意味での
モニタリング＝質の確保＝正当評価 が急務

■ 質の確保、向上のための視点

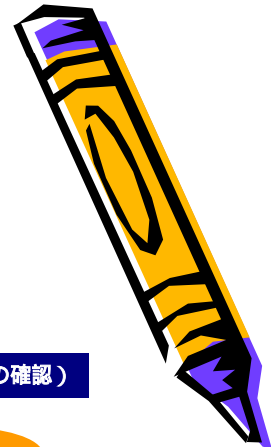
⇒公共側より基準を示す必要があり、先行事例で民間側にモニタリングの内容を提案として求めるのは×である。が、手探りであるから求めたい気

持ちもあることを理解して欲しい？！

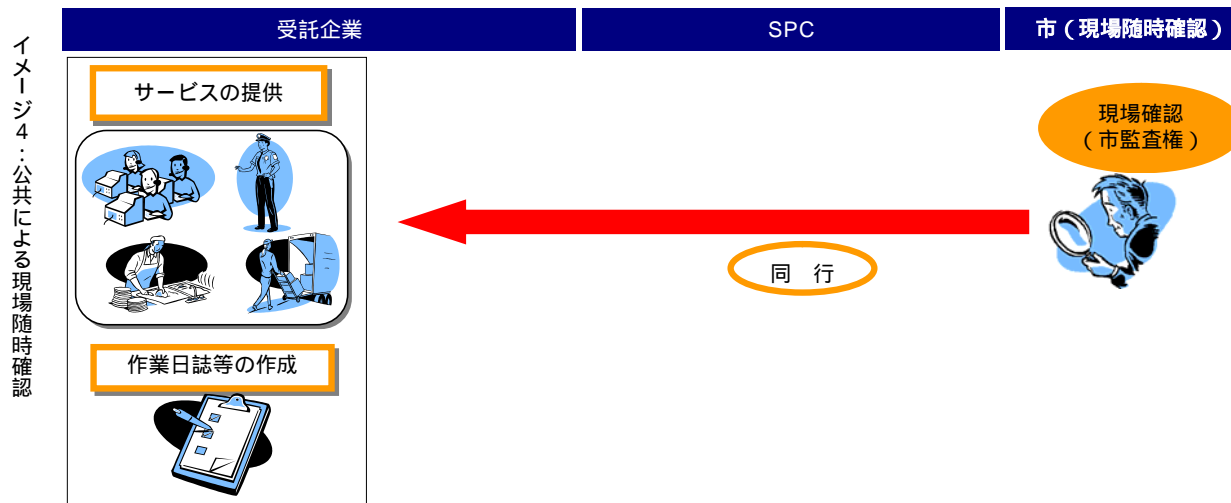
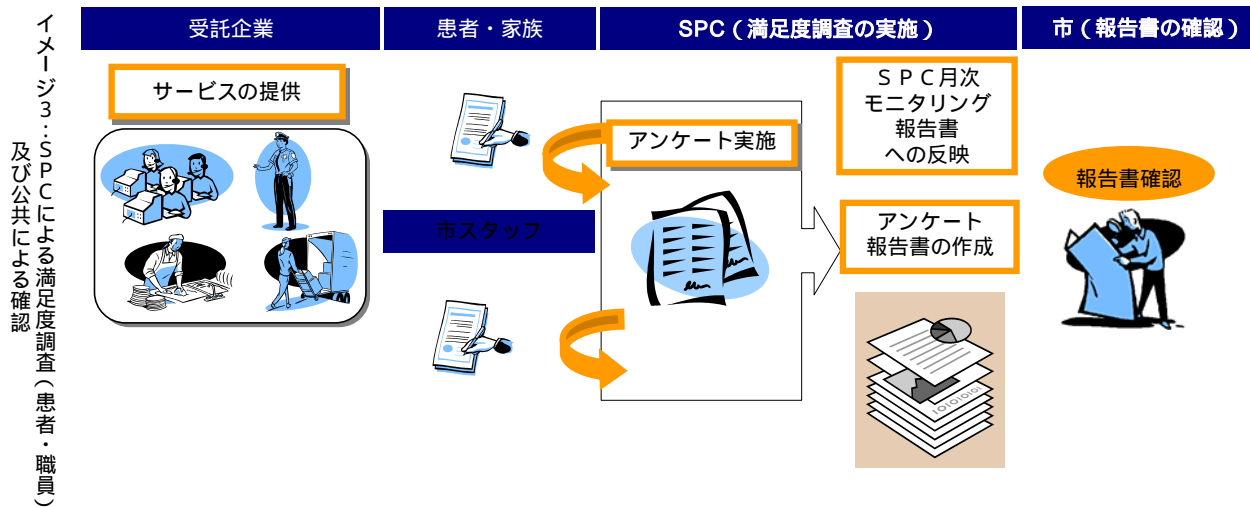


モニタリング（参考事例①）

■ モニタリング手法の種類 イメージ図



モニタリング(参考事例②)



☆第3部 より良い病院PFIにするための工夫 事業の採算性の評価

■ 従来方式(PSC)とVFMの検証

- ⇒①財務諸表のみで、どこまでその事業の中味が見えるか
- ②VFM算定根拠の内容確認
- ③長期事業の採算性検討

		VFM
従来費用		PFI費用
従来業務仕様		PFI業務仕様

↑
これって何か変？

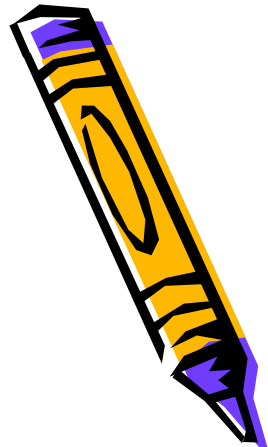
- PFI可能性調査のあり方を今いちど考える必要あり

事業契約締結後のシステム構築業務

- 構築スケジュールの綿密なチェック・内容確認
 - ⇒①提案書通りに打合せできていない
 - ②公共側の体制も充分ではない

 - SPC内部での業務倫理規定条件の作成
 - ⇒①内部組織での権限の明確化
 - ②内側に敵がいる！！

 - SPC⇔協力企業とのやり取りについて
 - ⇒①作成された文書の取扱いについて(守秘義務契約等)
 - ②公共文書として取扱われるものについて、そのノウハウを含めた対応
(情報公開条例に基づく開示対応)
 - ③情報システムの取り扱い
- 所有権、著作権、使用权の問題について



医療機器の整備について



		(案)	
当該業務を業務範囲に含むか？		△	
委託/非委託の方針		<ul style="list-style-type: none"> ・医療機器の初期調達について、どのような形で要求水準書を出すのが鍵 ・医療機器保守管理業務については、貸出、修理履歴管理を中心に実施 	
主要業務項目と官民分担	<初期調達に関わる業務>	官	民
	医療機器整備に係わる現病院調査業務		○
	現有機器移設計画業務		○
	医療機器選定・購入(初期調達)	△	△
	医療機器設置		○
	機器稼働準備・リハーサル		○
	<保守管理業務>		
	機器貸出管理		○
	機器修理履歴管理		○
	機器台帳管理		○
	院内修理品消耗品等管理		○
	職員に対する教育・研修実施		○
	医療機器情報収集・提供		○
	機器委員会への出席	○	○
	<機器更新業務>		
大型・中型機器保守メンテナンス管理	△	△	
整備更新計画		○	
機器更新(買替調達)	?	?	
その他特徴的条件	金額固定 (事業期間中の医療機器の総額固定をするか？)	陳腐化リスクの高い物についての金額固定が果たして妥当であるか？	
	委託期間設定		
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・機器の初期調達の方法についての議論必要(陳腐化リスクをどこまでみるか？) ・機器の初期調達分の更新についてあり方検討 ・機器調達と保守管理業務(院内常駐一事業期間中)の業務マトリックス 		



医薬品・診療材料の調達について



		(案)	
当該業務を業務範囲に含むか？		×	
委託/非委託の方針		<ul style="list-style-type: none"> ・調達そのものは、公共側で実施 ・調達に至るまでの情報収集、分析契約事務手続き代行を調達支援という形で民が実施 	
主要業務項目と官民分担	<データ収集・分析にかかる項目>	官	民
	前年度実績等の分析結果報告		○
	情報武装(品目・価格相場、他病院の実績)		○
	院内調整、購入品目の決定	○	
	予算化	○	
	<契約にかかる項目>>		
	価格交渉	○	
	価格交渉支援		○
	商品・業者の選定手続き(入札等)	△	○
	契約手続き、書類の作成		○
	契約	○	
	<院内物流との連携>		
	発注		○
	納入検収業務		○
院内物流との情報連携		○	
モニタリング等状況分析	○		
調達方式		共同(協働)調達型(SPC調達なし)	
その他特徴的条件	事業費の範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・調達支援を行うスタッフの人件費相当分 	
	事業期間設定	15年間	
	その他	消耗備品についてはややその区分が曖昧であるため、明瞭化する必要がある(但し、金額的にはそれほどでもない)	



終わりにあたって

病院PFI事業の整備手法については、まだまだ改善の余地がありますが、より良い病院PFI事業にしていくためには、公共側の発注者としての責任の自覚も必要ですが、民間事業者の方々の知恵・ノウハウの提供が重要となります。

公共・民間双方にメリットがある事業であれば、利用される方(患者さん、家族など)もきっとご満足頂けるのではないかと思います。

ご清聴ありがとうございました。

