

地方公共団体における P P P / P F I 事業の導入促進  
及び円滑な実施に係る調査研究

報告書

令和4年3月

総務省地域力創造グループ地域振興室



# 目次

<b>序章</b> .....	<b>1</b>
1. 調査の目的.....	1
2. 調査の流れ.....	1
3. 事例分析結果の概要 .....	2
4. 施策の提案の概要 .....	3
<b>第1章 事例の収集・分析</b> .....	<b>4</b>
1. 対象事例 .....	4
2. 事例の情報収集 .....	5
3. 事例の分析.....	14
4. まとめ .....	33
<b>第2章 実態調査</b> .....	<b>35</b>
1. (仮称) 名取市新学校給食共同調理場整備等事業.....	36
2. 黒川地区小中学校新設事業 .....	49
3. (仮称)浜松市新清掃工場・新水泳場整備運営事業.....	62
4. 八尾市立病院維持管理・運営事業 .....	77
5. 徳島市立高等学校校舎整備等事業 .....	94
6. (仮称)大分市植田総合市民行政センター整備事業.....	109
<b>第3章 地方公共団体がPPP/PFI導入を進めていくことに資する施策の提案</b> .....	<b>124</b>
1. 事業期間を通じて生じやすい課題.....	124
2. 考えられる対応策 .....	127
<b>資料編</b> .....	<b>130</b>
1. アンケート調査票.....	130
2. 実態調査における質問事項 .....	150
3. 調査報告会の概要 .....	157



# 序章

## 1. 調査の目的

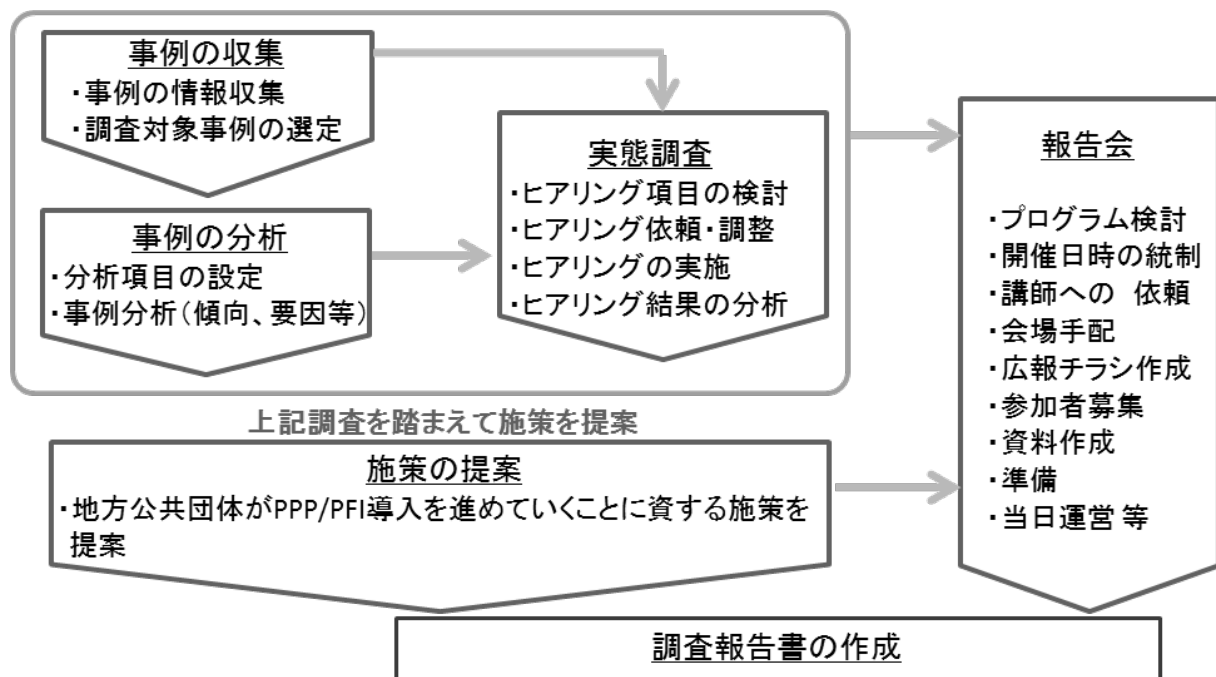
PPP/PFI事業には事業期間が長期間に及ぶものが多く、社会経済状況の変化や法制度等の改正の影響を受けやすいこと、また、一般的に地方公共団体の人事サイクルは事業期間よりも短いため、担当者間の引継ぎが度々必要となることが想定され、継続的に公共サービスを提供していくためには、これらに留意しながら事業を進める必要がある。

しかしながら、事業契約締結前に比べ、事業期間中は地方公共団体が各PPP/PFI事業とどのように関わってきたのか、実態を把握するための公表情報は少ないことが実情である。

地方公共団体において着実な案件形成及び円滑な事業の実施を実現するためには、先進事例等の情報やノウハウの共有が重要であることから、本調査では、PPP/PFI事業の実施過程において地方公共団体が実際に直面した課題とその克服方法、そして地方公共団体側の事業継承方法、管理方法について、その実態を把握し還元することで、これから新たにPPP/PFI事業に取り組もうとする地方公共団体が抱える不安を和らげ、また、PPP/PFI事業を実施中の地方公共団体が抱える課題の解消に役立つ情報を提供することを目的とする。

## 2. 調査の流れ

図表 1 調査フロー



### 3. 事例分析結果の概要

実施主体の地域性、対象施設の用途等のバランスを考慮して選定した 28 事例に対しアンケート調査を行うとともに、そのうちの 6 件についてはヒアリングによる実態調査を行った。その過程で得られた情報を分析した結果は以下のとおりである。なおアンケート調査に関する詳細な内容は第 1 章に、ヒアリングによる実態調査の結果の詳細な内容は、第 2 章に記載している。

図表 2 事業期間を通じて生じやすい課題

特徴	課題の概要	発生時期	課題の内容
性能発注	関係者間の認識の齟齬	・整備段階 ・初期	・「性能発注」により民間の創意工夫やノウハウが期待できる一方、市と事業者間の業務内容に関する解釈や認識に違いも生じる可能性がある
	業務上の不備	・初期 ・中期	・関係者間の認識齟齬が「要求水準の未達」に繋がることも想定される
長期契約	主要担当者の交代	・管理運営 段階全般	・主要担当者の交代により、前任者が蓄積したノウハウを、いかに後任担当者に伝達するかという点に課題が生じる可能性がある
	公共側のニーズの変化	・中期 ・後期	・事業期間中に同市、同地域内の状況やニーズが変化し、事業開始当初には想定していなかった公共側の方針変更が必要になる可能性がある ・また、上記に伴い、事業費の増加が発生することが想定される
	不可抗力	・整備段階 ・管理運営 段階全般	・「新型コロナウイルスの影響」に加え、「地震」、「暴風」、「豪雨」、「洪水」といった自然災害の発生が想定される ・「事業の中断」や「事業費の増額」といった課題の発生が想定され、事業者とともに対応にあたる必要がある
	法令変更	・整備段階 ・管理運営 段階全般	・施設に関する法令変更、税制度の変更が想定される ・事例分析では、公共が増加費用を負担している例が見られるものの、法令変更の内容によっては事業者と協議が発生する可能性がある
	経済状況や技術環境の変化	・整備段階 ・管理運営 段階全般	・物価・金利の変動、新技術の普及や備品の製造中止が想定される ・物価変動の場合サービス対価の変更を伴う対応が必要となり、物価変動の指標の確認など従来型の公共事業では発生しない事務手続きへの対応も必要となる

#### 4. 施策の提案の概要

本調査では、事業期間を通じて生じやすい課題に対する対応として、実態調査等の結果を踏まえ次の施策を提案する。

図表 3 施策の提案の概要

提案		内容	対応策の例
1	業務実態の把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書の確認といった机上や紙面上での業務の実施状況の把握のみでなく、意識的に事業者の業務遂行状況を目視で確認したり、業務実態把握のため積極的に事業者とコミュニケーションをとることが、公共側と事業者側の認識の差を埋め、円滑な事業遂行に繋がる可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目視等による現場確認</li> <li>対面による事業者へのヒアリング（対話）等</li> </ul>
2	事業者との良好な関係の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共と事業者間で目標を共有したり、事業者と早い段階から共通理解を構築することを通じて事業者との良好な関係を構築することで、「関係者間の認識の齟齬」や「公共側のニーズの変化」、「不可抗力」といった課題を官民で乗り越え、安定的な事業遂行につながる可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>早期の業務内容に関する協議</li> <li>態度が硬直化しないような調整</li> <li>事業の目標の共有、定期的な事業評価の実施と公表等</li> </ul>
3	情報収集及び情報共有のための体制構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連部署や外部専門機関、弁護士、コンサルタントなど、庁内外に情報収集できる体制を構築し、客観的な見解を得られるようにするとともに、官民間の協力が必要な場合には、必要に応じて情報を事業者とも共有することで「内部要因」や「外部要因」により発生する課題に対応しやすくなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>庁内の勉強会の実施</li> <li>他自治体との情報共有の場の設置</li> <li>リスク発現時に相談する外部専門家の確保 等</li> </ul>
4	情報・ノウハウ継承のための体制構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業期間中の担当者の交代により蓄積された情報やノウハウが継承されず、対応に支障が生じる可能性があるため、PFI 事業に特有の対応については予め文書化しておくとともに、人員体制等により文書では伝わりづらい情報についても補完することで、円滑な事業遂行に繋がる可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引継ぎマニュアルの作成</li> <li>PFI 特有の手続きの文書化</li> <li>複数担当者の配置</li> <li>担当者間の情報共有</li> <li>前任者のサポート体制の構築 等</li> </ul>

# 第1章 事例の収集・分析

## 1. 対象事例

本調査では、これまで実施されてきた数多くのPPP/PFI事業の中から、収集・分析する事例を抽出するにあたり、事業実施過程において直面した課題や管理方法、継承方法の情報収集が必要であることから、事業開始年度及び事業期間を考慮した。また、本書を手にする地方公共団体の担当者が、参考にしやすい事例を対象とするため、実施主体の地域性、対象施設の用途等のバランスを考慮した。このような視点から、全部で28件を対象事例とした。対象事例は次表のとおりである。

図表 4 対象事例一覧

No.	エリア	事業名	地方公共団体名	人口	用途
1	①北海道	留辺築町外2町一般廃棄物最終処分場整備及び運営事業	北見市	11.6万人	廃物処分場
2		稚内市廃棄物最終処分場整備運営事業	稚内市	3.2万人	廃物処分場
3	②東北	宮古市浄化槽事業	宮古市	5万人	浄化槽
4		(仮称)東根市立神町小学校分離校整備等事業	東根市	4.8万人	学校
5		(仮称)名取市新学校給食共同調理場整備等事業	名取市	7.9万人	給食センター
6	③関東	(仮称)生涯学習センター整備等事業	杉戸町	4.4万人	生涯学習施設
7		横浜市下水道局改良土プラント増設・運営事業	横浜市	378万人	下水道施設
8		(仮称)宇都宮市新斎場整備・運営事業	宇都宮市	51.7万人	斎場
9		黒川地区小中学校新設事業	川崎市	152万人	学校
10		戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業に伴う公益施設整備事業	横浜市	378万人	庁舎等複合施設
11	(仮称)八王子市新体育館等整備・運営事業	八王子市	56.1万人	体育館	
12	④北陸	新庄小学校分離新設校及び新設公民館等設計・建設・維持管理事業	富山市	41.3万人	学校
13	⑤中部	桑名市図書館等複合公共施設整備事業	桑名市	14.1万人	図書館等複合施設
14		(仮称)浜松市新清掃工場・新水泳場整備運営事業	浜松市	79.8万人	清掃工場 水泳場
15		(仮称)岡崎げんき館整備運営事業	岡崎市	38.6万人	保健衛生施設等複合施設
16		豊橋市芸術文化交流施設整備等事業	豊橋市	37.4万人	ホール
17		田原市給食センター整備運営事業	田原市	6.1万人	給食センター
18	⑥近畿	(仮称)加古川市立総合体育館整備PFI事業	加古川市	26万人	体育館
19		八尾市立病院維持管理・運営事業	八尾市	26.5万人	病院
20		(仮称)東大阪市消防局・中消防署庁舎整備事業	東大阪市	48.5万人	消防署
21		新神戸ロープウェー再整備等事業	神戸市	151万人	都市公園
22	(仮称)南千里駅前公共公益施設整備事業	吹田市	37.8万人	文化交流施設	
23	⑦中国/四国	徳島市立高等学校校舎整備等事業	徳島市	25.2万人	学校
24		(仮称)大竹市自転車駐車場施設整備・運営事業	大竹市	2.7万人	駐輪場
25		国道2号笠岡バイパス道の駅地域振興施設整備事業	笠岡市	4.7万人	道の駅
26	⑧九州・沖縄	指宿地域交流施設整備等事業	指宿市	3.9万人	道の駅
27		(仮称)大分市穂田総合市民行政センター整備事業	大分市	47.7万人	庁舎
28		熊本市総合保健福祉センター(仮称)整備等事業	熊本市	73.8万人	保健衛生施設



## 2. 事例の情報収集

事例の情報収集にあたっては、前述の28事例の地方公共団体に対してアンケート調査を実施した。

アンケート調査は、メールにてアンケート調査票を送付及び回収し、令和3年12月～令和4年1月の期間で実施した。

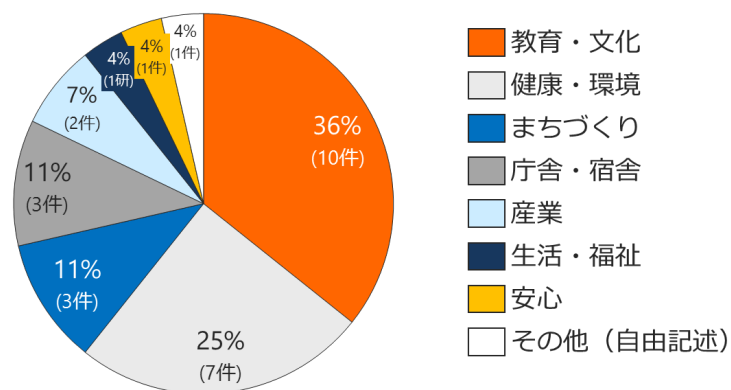
アンケート調査の結果は以下の通りである。

### 2-1. 収集事例の特徴

#### (1) 施設用途

施設用途として最も多いのは「教育・文化」の分野で、全体の36%にあたる10件が該当した。次いで多いのは「健康・環境」の分野で全体の25%（7件）、「まちづくり」及び「庁舎・宿舎」の分野が、それぞれ全体の11%（3件）が該当した。

図表 5 施設用途 (n=28,単一回答)

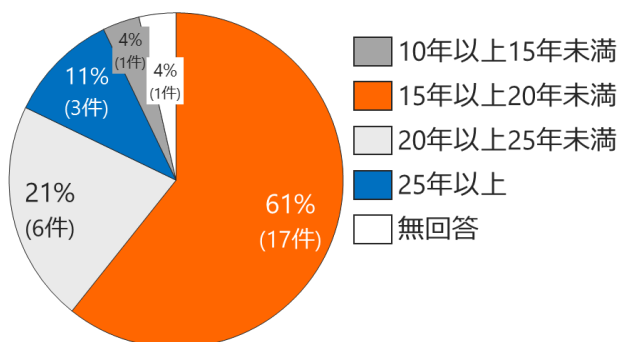


#### (2) 事業期間及び事業段階

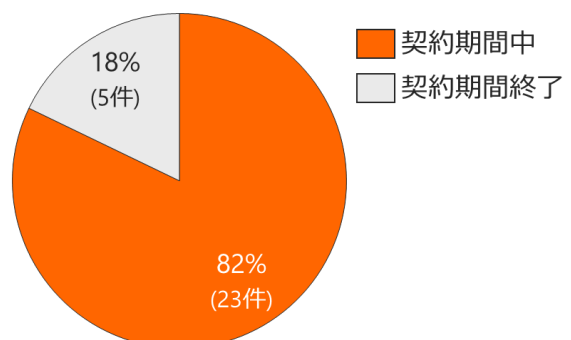
事業期間については、「15年以上20年未満」が全体の61%（17件）と最も多く、次いで「20年以上25年未満」が21%（6件）、「25年以上」が11%（3件）であった。

また、事業段階については、「契約期間中」が全体の82%（23件）と最も多く、次いで「契約期間終了」が18%（5件）であった。

図表 6 事業期間 (n=28,単一回答)



図表 7 事業段階 (n=28,単一回答)

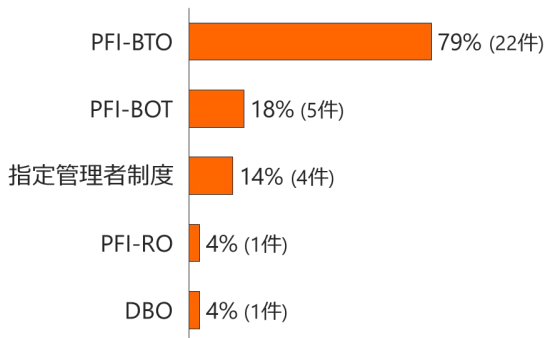


## (2) 事業方式及び事業類型

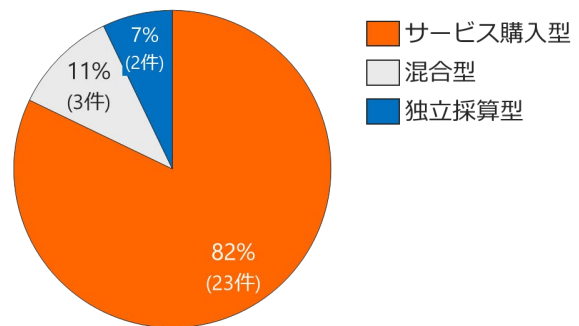
事業方式は、「PFI-BTO」が79% (22件) と最も多い。次いで「PFI-BOT」が18% (5件)、「指定管理者制度」が14% (4件) となった。なお、「PFI-BOT」を採用していると回答した事例は4件であるが、そのうち1件は「PFI-BTO」と併用している。また、「指定管理者制度」を採用していると回答した事例4件のうち3件は「PFI-BTO」と併用し、1件は「PFI-RO」と併用している。

また、事業類型は「サービス購入型」が全体の82% (23件) と最も多い。次いで「混合型」が11% (3件)、「独立採算型」が7% (2件) となった。

図表 8 事業方式 (n=28,複数回答)

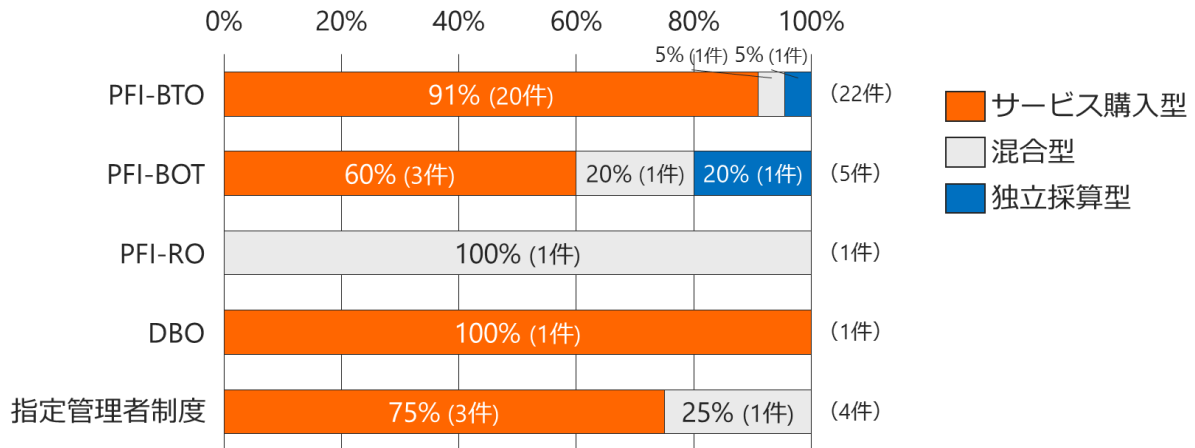


図表 9 事業類型 (n=28,単一回答)



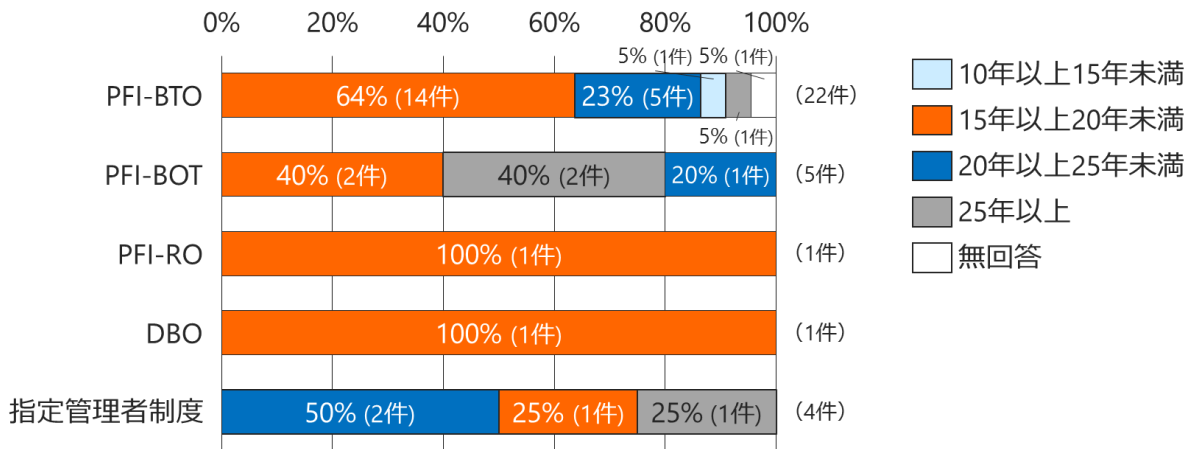
なお、事業方式毎の事業類型の割合は、下図のとおりである。

図表 10 事業方式毎の事業類型の割合 (n=28,複数回答)



また、事業方式毎の事業期間の割合は、下図のとおりである。

図表 11 事業方式毎の事業期間の割合 (n=28,複数回答)

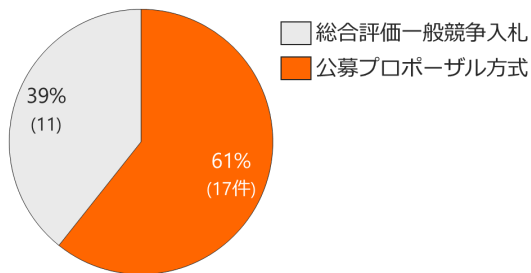


#### (4) 事業者の募集方法と契約形態

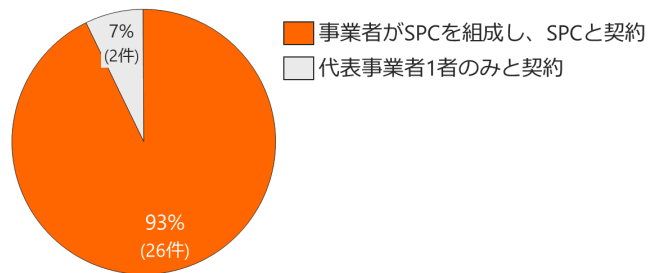
事業者の募集方法は、「公募プロポーザル方式」が 61% (17 件) と最も多く、次いで「総合評価一般競争入札」が 39% (11 件) となった。

また、契約形態は、「事業者が SPC を組成し、SPC と契約」が 93% (26 件) と最も多く、「代表事業者 1 者のみと契約」は 7% (2 件) となった。

図表 12 事業者の募集方法 (n=28,単一回答)



図表 13 契約形態 (n=28,単一回答)

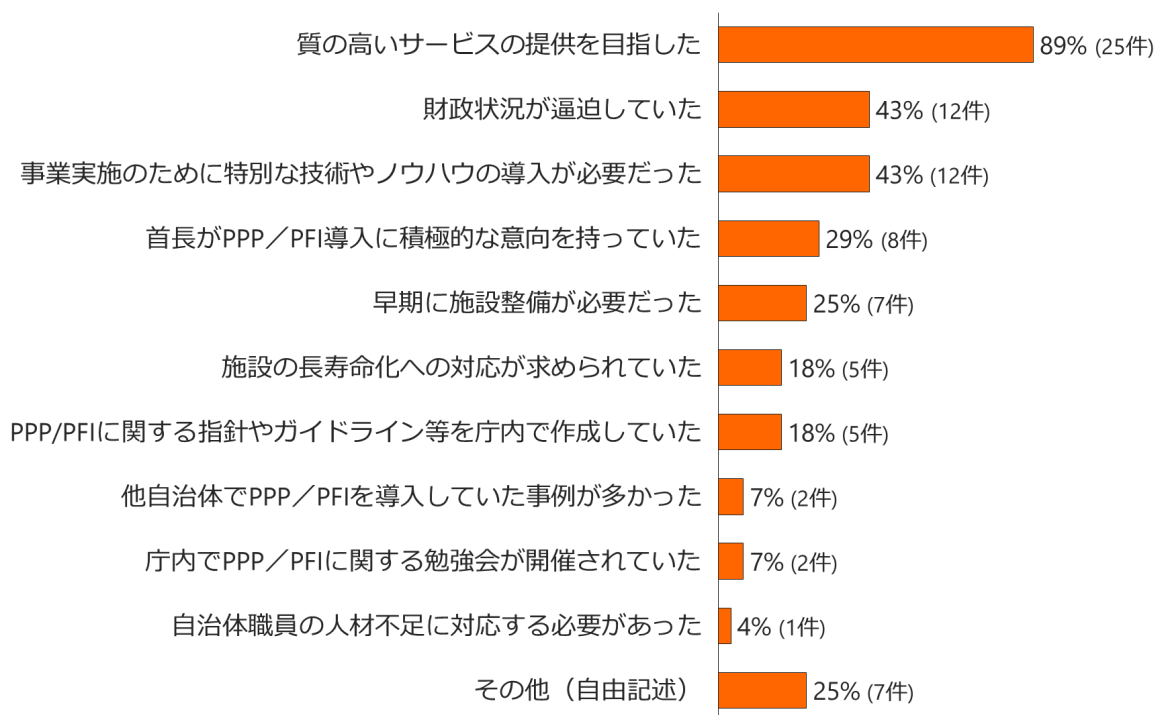


## 2-2. PPP/PFI手法導入の背景と効果

### (1) PPP/PFI 手法導入の背景

調査対象におけるPPP/PFI事業導入の背景は、「質の高いサービスの提供を目指した」が89%（25件）と最も多かった。そのほか「財政状況が逼迫していた」と「事業実施のために特別な技術やノウハウの導入が必要だった」がそれぞれ43%（12件）、「首長がPPP/PFI導入に積極的な意向を持っていた」が29%（8件）、「早期に施設整備が必要だった」が25%（7件）と続いている。

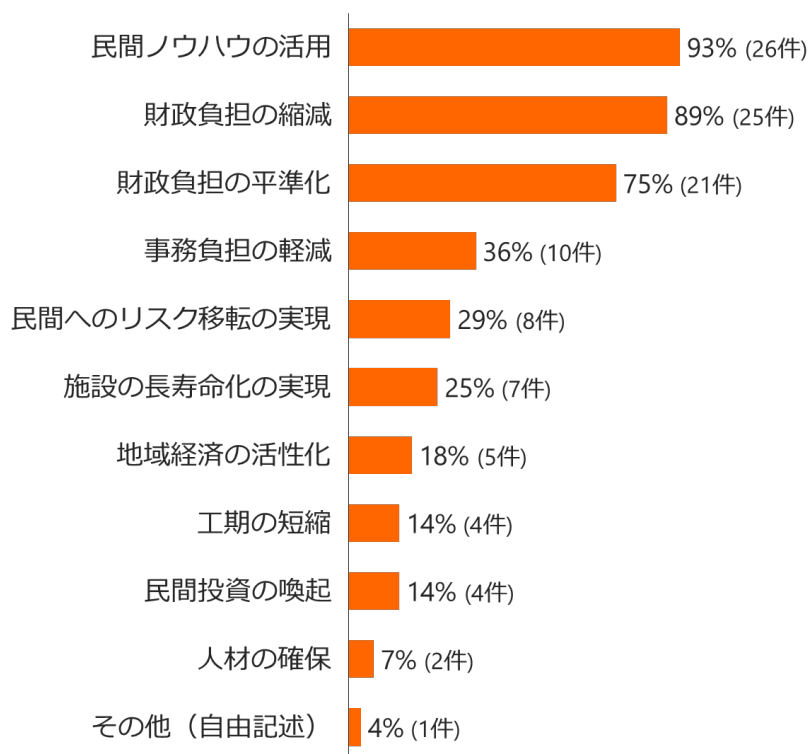
図表 14 PPP/PFI 導入の背景（n=28,複数回答）



## (2) PPP/PFI 手法導入目的と効果

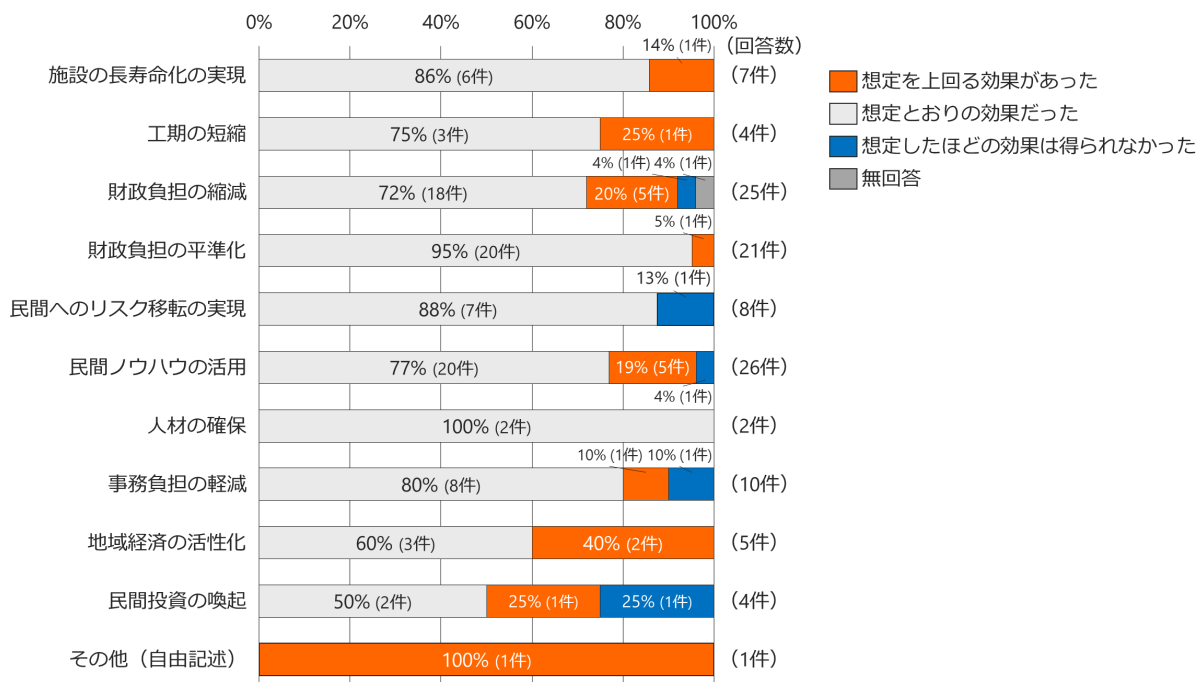
PPP/PFI 導入の目的としては「民間ノウハウの活用」が 93% (26 件) と最も多かった。そのほか「財政負担の縮減」が 89% (25 件)、「財政負担の平準化」が 75% (21 件)、「事務負担の軽減」が 36% (10 件)、「民間へのリスク移転の実現」が 29% (8 件)、「施設の長寿命化の実現」が 25% (7 件) と続いている。

図表 15 PPP/PFI 導入の目的 (n=28,複数回答)



PPP/PFI の導入目的に対する効果の実現状況については、下図のような回答状況となった。傾向として、「想定通りの効果だった」という回答が最も多い回答であるが、特に「財政負担の縮減」や「民間ノウハウの活用」を導入目的としている事例については、「想定を上回る効果があった」と回答している事例が多い結果となった。

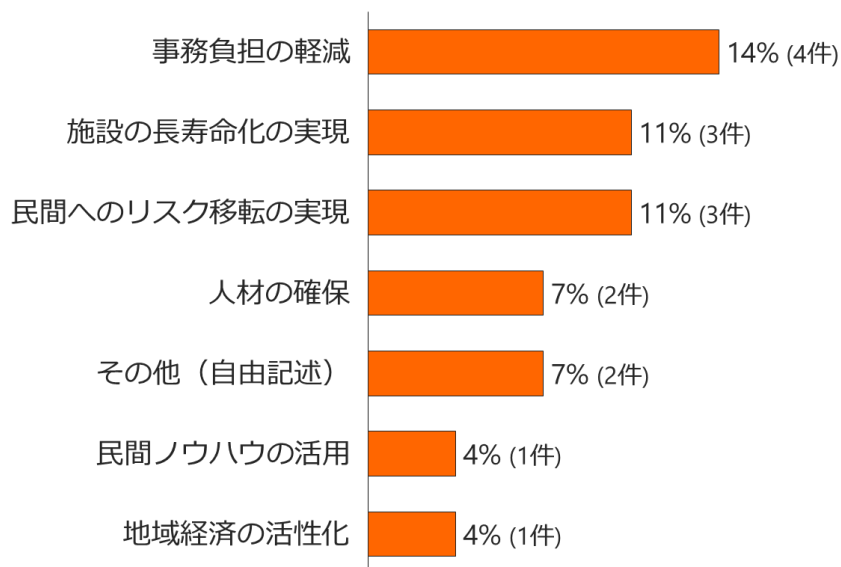
図表 16 PPP/PFI 導入の効果 (n=28,複数回答)



### (3) PPP/PFI 手法導入の副次的な効果

PPP/PFI 導入の副次的な効果として「事務負担の軽減」が 14% (4 件) と最も多く、次いで「施設の長寿命化の実現」と「民間へのリスク移転の実現」が共に 11% (3 件) となった。

図表 17 PPP/PFI 導入の副次的な効果 (n=28,複数回答)



## 2-3. 事業の実施体制

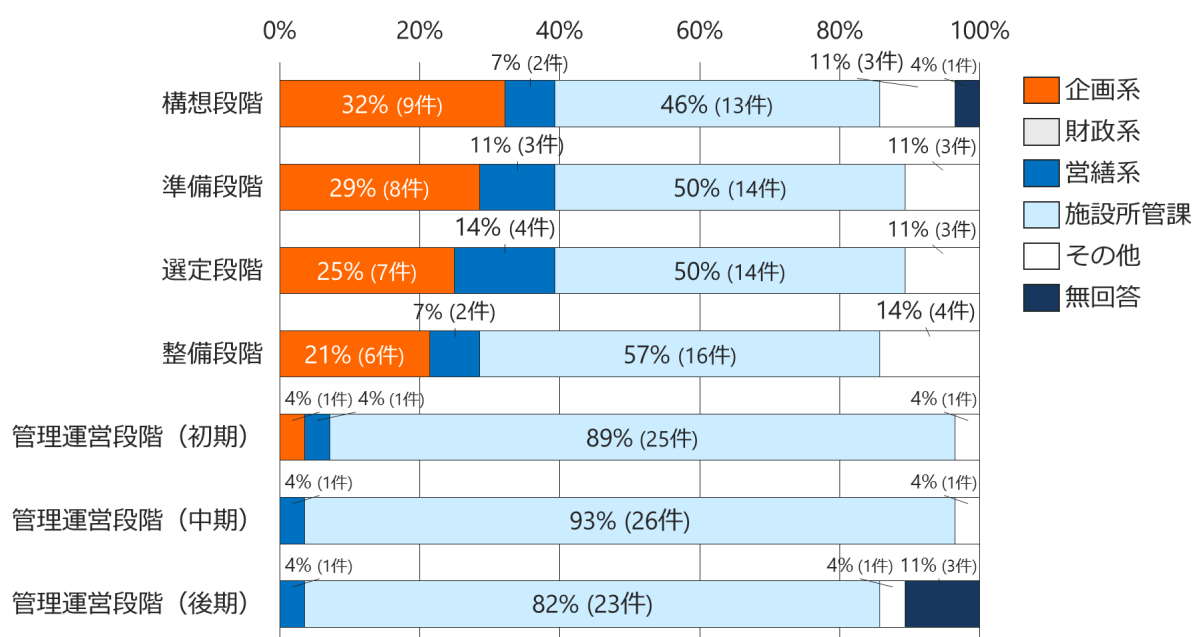
### (1) 主に事業を担当した部署の推移

事業実施段階を7つの段階に分け、分析を行った。事業実施段階は、基本計画策定までを構想段階、実施方針策定までを準備段階、実施方針公表から事業契約締結までを選定段階、供用開始までを整備段階、供用開始後を管理運営段階とし、管理運営段階については、供用開始後3年までを初期、7年までを中期、事業期間終了までを後期として定義した。

主に事業を担当した部署は、構想段階から整備段階にかけては、「施設所管課」が約半数を占めるほか、「企画課」や「営繕課」が担当した事例も見られた。

一方、整備段階から管理運営段階に入ると「施設所管課」が9割程度を占めている。

図表 18 主に事業を担当した部署の推移 (n=28,単一回答)



### (2) 担当者数の推移

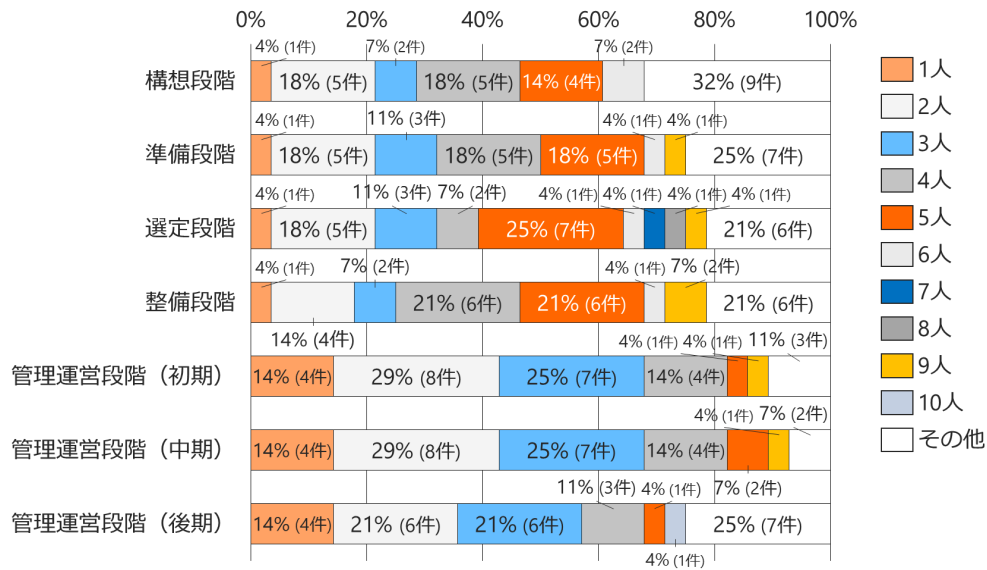
構想段階では担当者数「2人」と「4人」が最も多く次いで「5人」が多い。準備段階では「2人」、「4人」、「5人」が最も多く、次いで「3人」が多い。選定段階では「5人」が最も多く、次いで「2人」が多い。整備段階では「4人」「5人」が最も多く、次いで「2人」が多い。

管理運営段階では、初期、中期、後期、いずれも「2人」が多く次いで「3人」が多い。

このことから、担当者数の傾向として、構想段階から担当者が増え、選定段階でピークを迎えたのち整備段階では若干担当者数は少なくなっている。また、管理運営段階になるとさらに担当者数は少なくなる傾向にある。



図表 19 担当者数の推移 (n=28,単一回答)

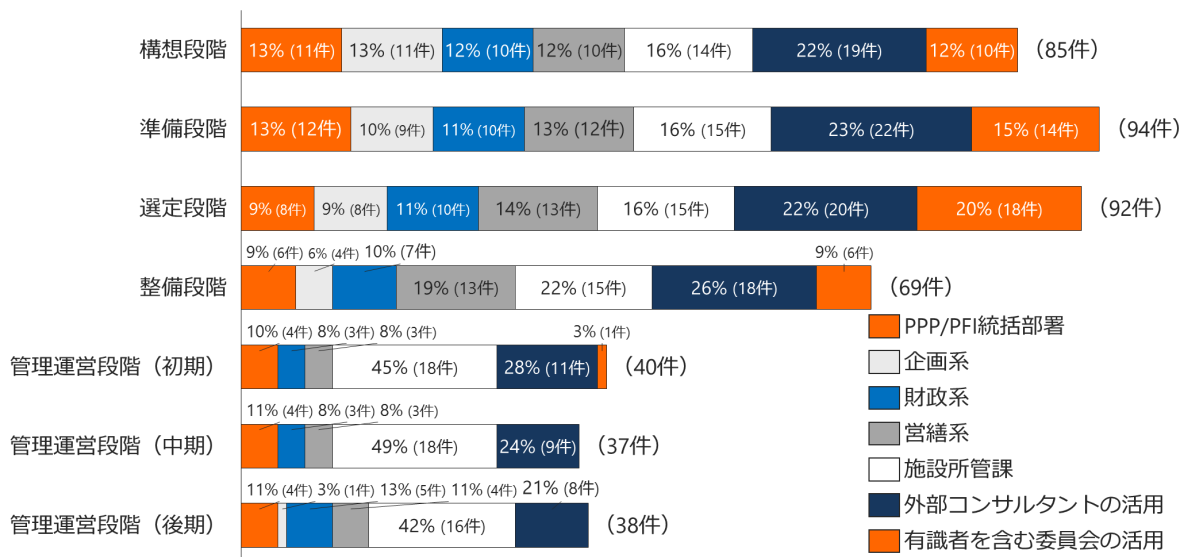


### (3) 連携先の推移

事業段階の全体的な傾向として、構想段階から整備段階においては、庁内の関連部署や外部の専門家と連携して事業を推進しているが、管理運営段階に入ると連携先は少なくなっている。

構想段階から整備段階における連携先については、「外部コンサルタントの活用」がいずれの段階でも最も多い割合となっている。また、構想段階及び準備段階では、「PPP/PFI 統括部課」、「企画課」、「財政課」、「営繕課」と幅広く庁内とも連携しているが、選定段階、整備段階に入ると「PPP/PFI 統括部課」や「企画課」との連携は少なくなるが、「財政課」「営繕課」とは引き続き連携している傾向がみられた。

図表 20 連携先の推移 (n=28,複数回答)



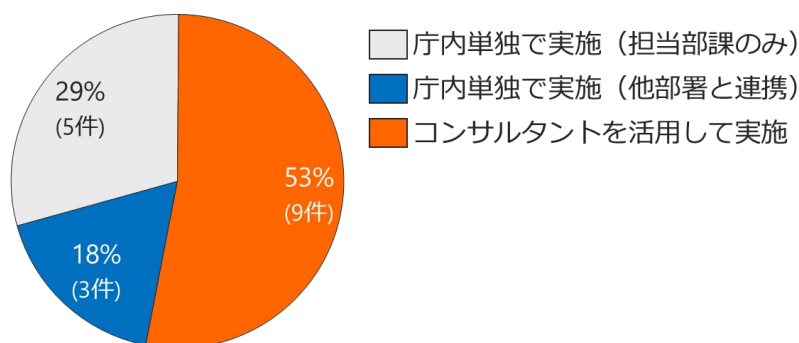
### 3. 事例の分析

#### 3-1. 事業の管理手法（モニタリング等）

##### （1）整備段階のモニタリング

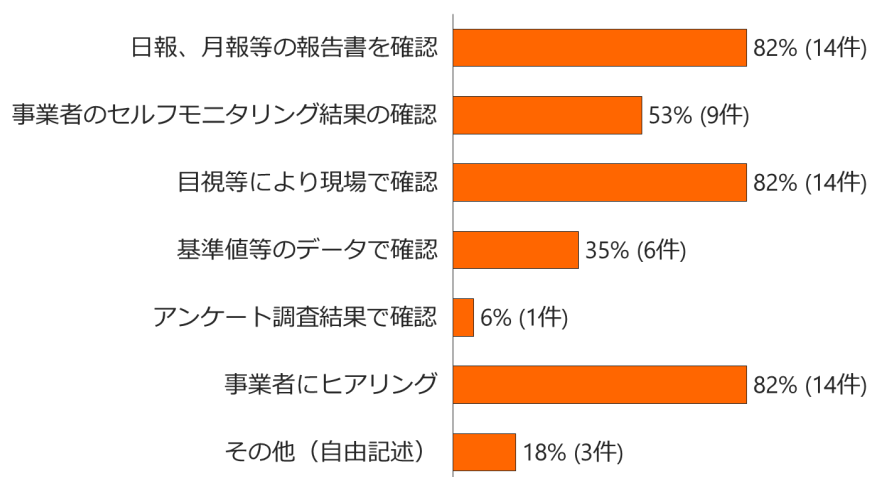
設計・建設・開業準備に関するモニタリングを実施したと回答した事例は17件あり、それら事例における整備段階のモニタリング体制は、「コンサルタントを活用して実施」が53%（9件）と最も多く、続いて「庁内単独で実施（担当部課のみ）」が29%（5件）、「庁内単独で実施（他部署と連携）」が18%（3件）と続いた。

図表 21 整備段階のモニタリング体制（n=17,単一回答）



また、整備段階における具体的なモニタリング方法としては、「日報、月報等の報告書を確認」、「目視等により現場で確認」、「事業者ヒアリング」がそれぞれ82%（14件）と最も多く、次いで「事業者のセルフモニタリング結果の確認」が53%（9件）、「基準値等のデータで確認」が35%（6件）となった。

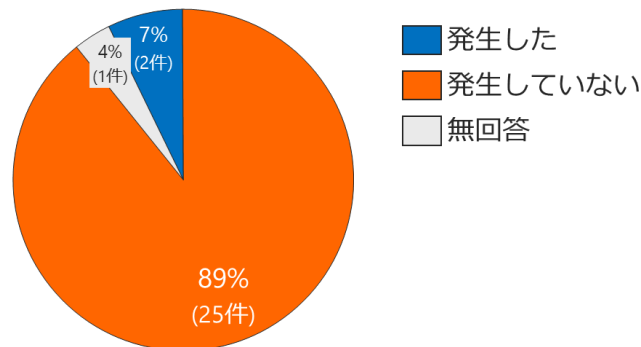
図表 22 整備段階のモニタリング方法（n=17,複数回答）



整備段階における「要求水準の未達や契約の不履行の発生」については、今回の調査事例28件のうち89%（25件）が「発生していない」と回答しており、「発生した」と回答したのは7%

(2件) となった。

図表 23 整備段階における要求水準未達等の発生状況 (n=28, 単一回答)



また、「発生した」と回答した事例では、発生事項への対応として「厳重注意」や「改善勧告」を実施している。

図表 24 要求水準未達等への対応 (n=2, 複数回答)

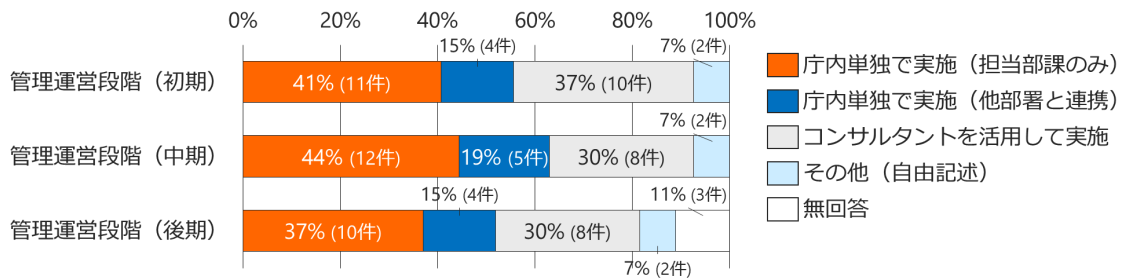
対応方法	回答数
厳重注意	2
改善勧告	2
実施企業の変更要求	0
サービス対価の支払停止	0
サービス対価の減額	0
その他 (自由記述)	0

整備段階においては、要求水準の未達や契約の不履行等の問題の発生は少なく、モニタリングにあたっては、「コンサルタントを活用」しながら、定期的な「報告書の確認」に加え、「目視」や「事業者へのヒアリング」等を通じて設計、建設等の進捗といった現場の状況を具体的に確認し、安定的に事業が実施されている様子がうかがわれた。

## (2) 管理運営段階のモニタリング

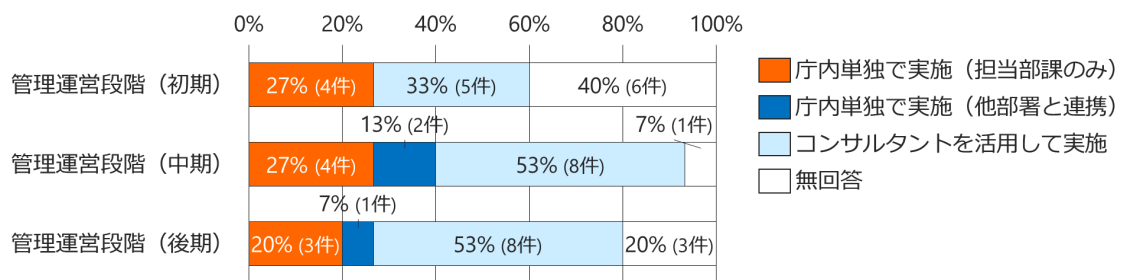
維持管理・運営に関するモニタリングを実施したと回答した事例では、管理運営段階の初期、中期、後期におけるモニタリング体制として、いずれの段階においても「庁内単独で実施 (担当部課のみ)」が約4割と最も回答が多く、次いで「コンサルタントを活用して実施」も多い回答となった。

図表 25 管理運営段階のモニタリング体制 (n=27,単一回答)



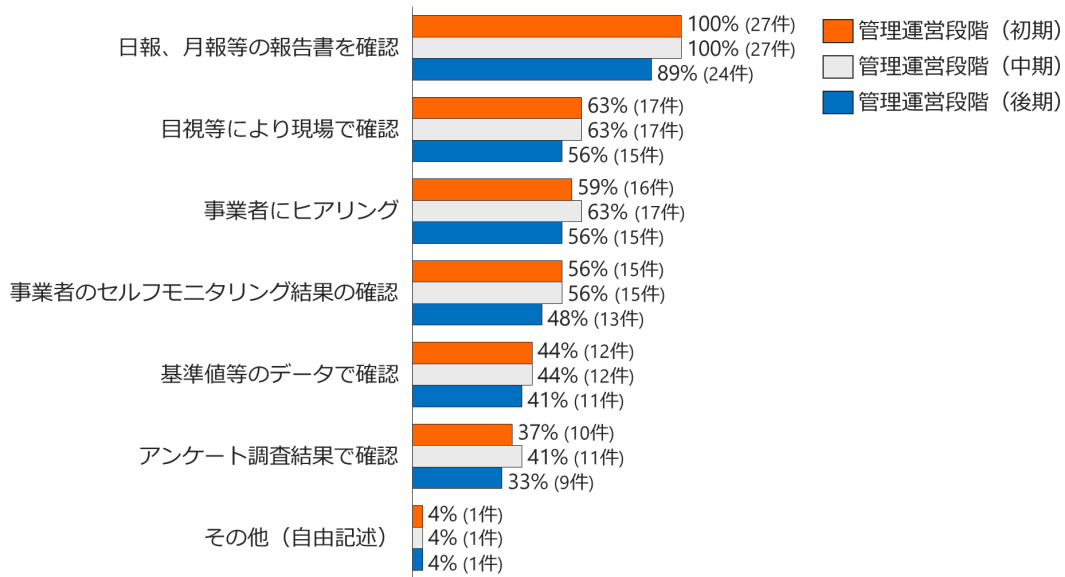
また、財務に関するモニタリングを実施したと回答した事例では、管理運営段階の初期、中期、後期のいずれにおいても、その実施体制として無回答を除けば「コンサルタントを活用して実施」が最も多く、続いて「庁内単独で実施」が多いという結果となった。

図表 26 財務に関するモニタリング体制 (n=15,単一回答)



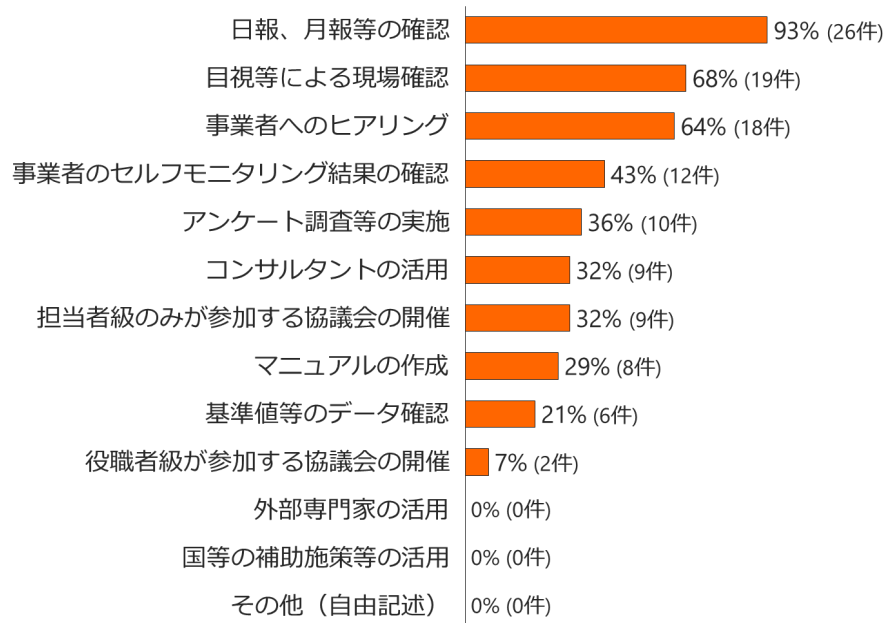
管理運営段階における具体的なモニタリング方法としては、「日報、月報等の報告書を確認」が最も多く、今回収集した事例すべてで実施されているとの結果となった。次いで、「目視等により現場で確認」、「事業者にヒアリング」、「事業者のセルフモニタリング結果の確認」が多い結果となった。なお、管理運営段階中の時期によるモニタリング方法の傾向に違いは見られなかった。

図表 27 管理運営段階におけるモニタリング方法 (n=27,複数回答)



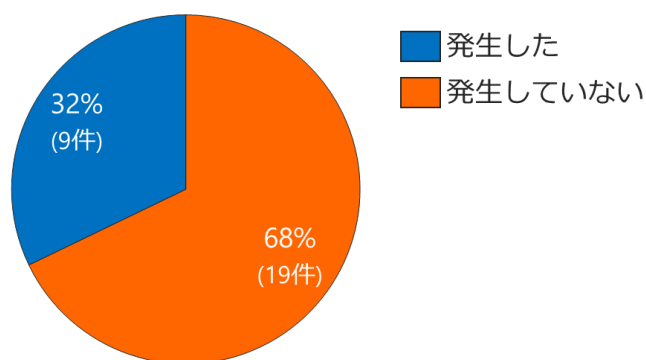
また、「日報、月報等の報告書を確認」、「目視等により現場で確認」、「事業者ヒアリング」、「事業者のセルフモニタリング結果の確認」は、実施すべき（効果があった）モニタリング方法としても、回答が多い結果となっている。

図表 28 実施すべき（効果があった）モニタリング方法 (n=28,複数回答)



管理運営段階における「要求水準の未達や契約の不履行の発生」については、今回の調査事例の7割弱にあたる19件が「発生していない」と回答しており、「発生した」と回答したのは3割強の9件となった。

図表 29 管理運営段階における要求水準未達等の発生状況 (n=28,単一回答)



なお、「発生した」と回答した9件について、その対応法としては、「改善勧告」が最も多く、次いで「嚴重注意」、「サービス対価の減額」となった。「サービス対価の減額」については、管理運営後期段階においてはその対応数が減少する結果となった。

図表 30 要求水準等への対応 (n=9,複数回答)

対応方法	回答数		
	初期	中期	後期
嚴重注意	4	4	4
改善勧告	6	8	6
実施企業の変更要求	0	0	0
サービス対価の支払停止	0	0	0
サービス対価の減額	3	3	1
その他 (自由記述)	1	1	1

これらの結果から、管理運営段階においては、整備段階と同様に定期的な「報告書の確認」に加え、「目視」や「事業者へのヒアリング」等を通じて業務の実施状況を確認していることが分かった。一方で、整備段階に比べ管理運営段階では、「事業者によるセルフモニタリング結果の確認」も多く実施されているとの結果であった。

また、モニタリングの実施体制については、整備段階よりも「庁内単独で実施」することが多いが、特に財務に関するモニタリング等に対しては「コンサルタントを活用して実施」している結果となった。

管理運営段階の初期・中期については一部の事例で「サービス対価の減額」に至ったといった結果も見られたが、多くの事例では問題等の発生は見られず、定期的な「報告書の確認」、「目視による現場確認」、「事業者へのヒアリング」、「事業者によるセルフモニタリング結果の確認」といったモニタリングが、安定的な事業の実施に寄与している結果となった。

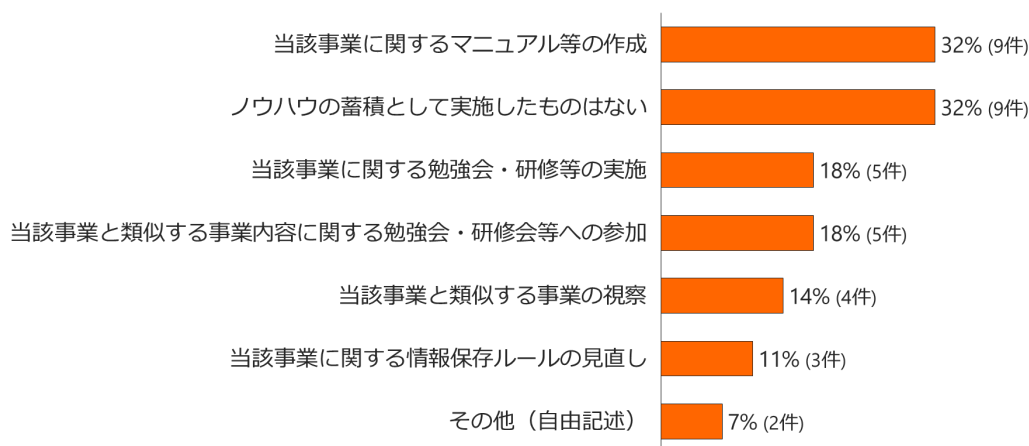
### 3-2. ノウハウの蓄積と継承（事業継続手法）

#### （1）ノウハウの蓄積

当該事業に関するノウハウの蓄積方法としては、「当該事業に関するマニュアル等の作成」が32%（9件）と最も多く、一方で「ノウハウの蓄積として実施したものはなし」も32%（9件）となった。

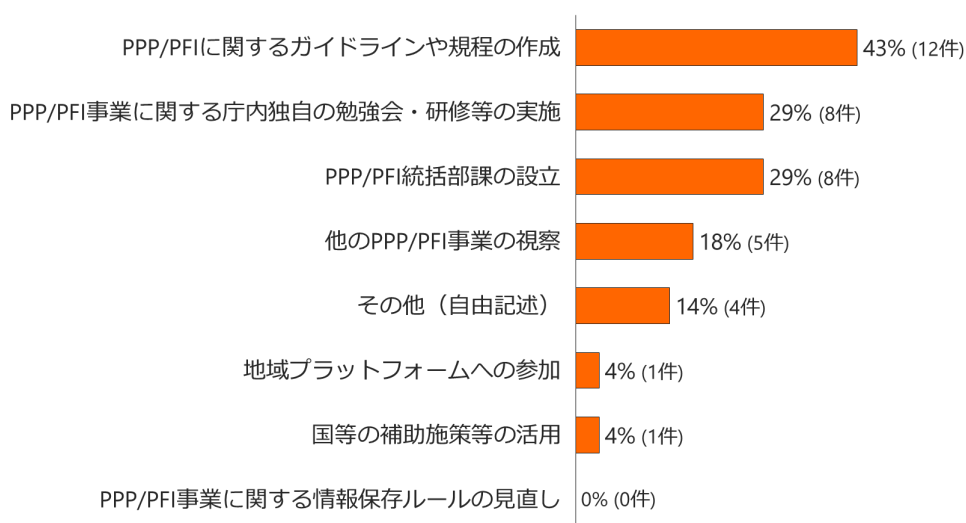
続いて、「当該事業に関する勉強会・研修等の実施」や「当該事業と類似する事業内容に関する勉強会・研修会等への参加」といった、勉強会や研修会を通じたノウハウ蓄積がそれぞれ18%（5件）となった。

図表 31 事業に関するノウハウの蓄積方法（n=28,複数回答）



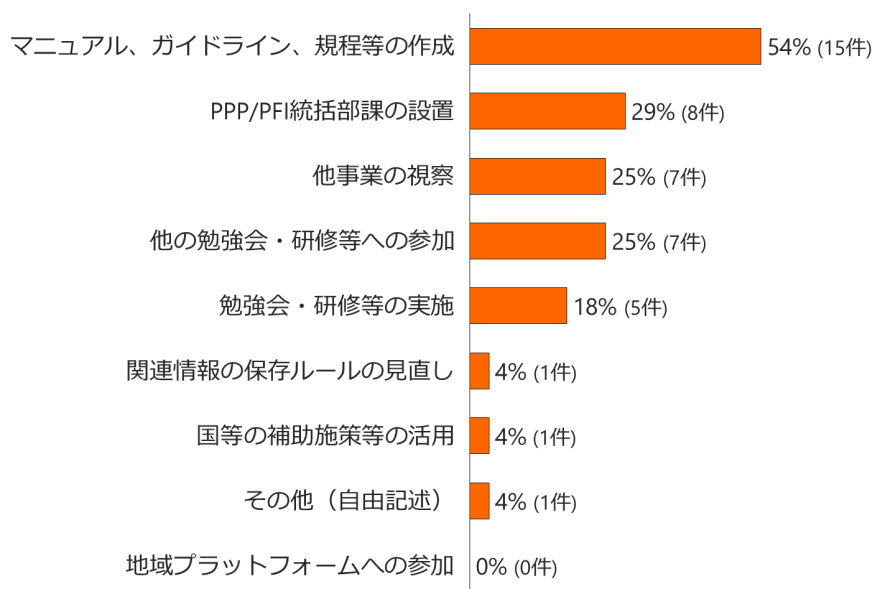
また、PPP/PFIに関するノウハウの蓄積としては、「PPP/PFIに関するガイドラインや規程の作成」が43%（12件）と最も多い。続いて「PPP/PFI事業に関する庁内独自の勉強会・研修等の実施」と「PPP/PFI統括部課の設立」がそれぞれ29%（8件）と多い結果となった。

図表 32 PPP/PFIに関するノウハウの蓄積（n=28,複数回答）



さらに、ノウハウ蓄積の方法として実施すべき、あるいは効果があった方法としては、「マニュアル、ガイドライン、規程等の作成」が54%（15件）と最も多い。続いて「PPP/PFI統括部課の設置」が29%（8件）、「他事業の視察」と「他の勉強会・研修等への参加」がそれぞれ25%（7件）と多い結果となった。

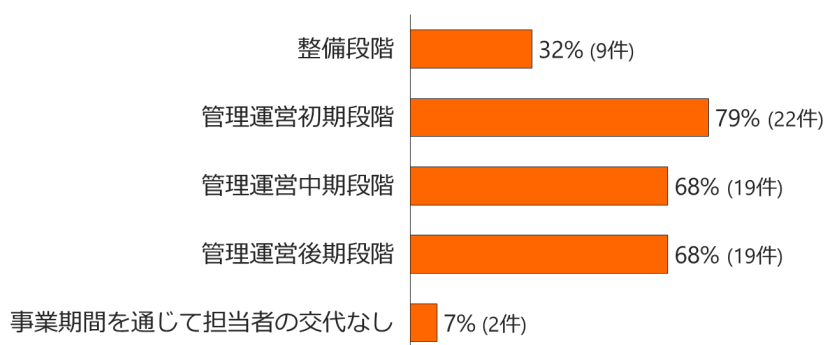
図表 33 実施すべき（効果があった）ノウハウの蓄積方法（n=28,複数回答）



## (2) ノウハウの継承（引継ぎ）

事業期間中のうち、事業期間の長い管理運営段階においてはその初期において調査事例の79%（22件）において主要担当者の交代があり、中期、後期においても68%（19件）において交代が発生している。

図表 34 主要担当者の交代があった事業段階（n=28,複数回答）



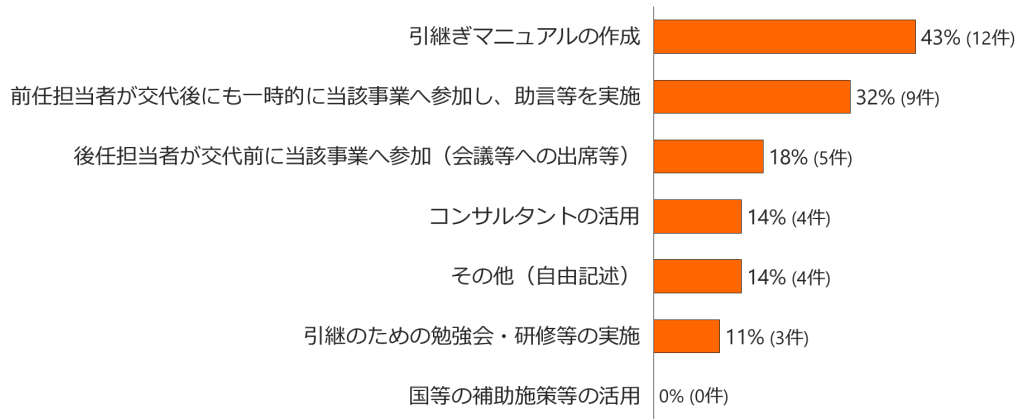
このように事業期間中においては多くのPFI事業において、本調査結果と同様に主要担当者の交代を経験し、それに伴いノウハウの継承、つまり引継ぎが必要となる可能性が高い。この



引継ぎに関して、調査事例においては「引継ぎマニュアルの作成」によって対応した事例が43%（12件）と最も多い結果となった。

続いて「前任担当者が交代後にも一時的に当該事業へ参加し、助言等を実施」が32%（9件）、「後任担当者が交代前に当該事業へ参加（会議等への出席等）」が18%（5件）と多い結果となり、文書による引継ぎのほか、適宜当該事業を知る担当者によって新規担当者のフォローができる形での引継ぎも実施されている様子が見られた。

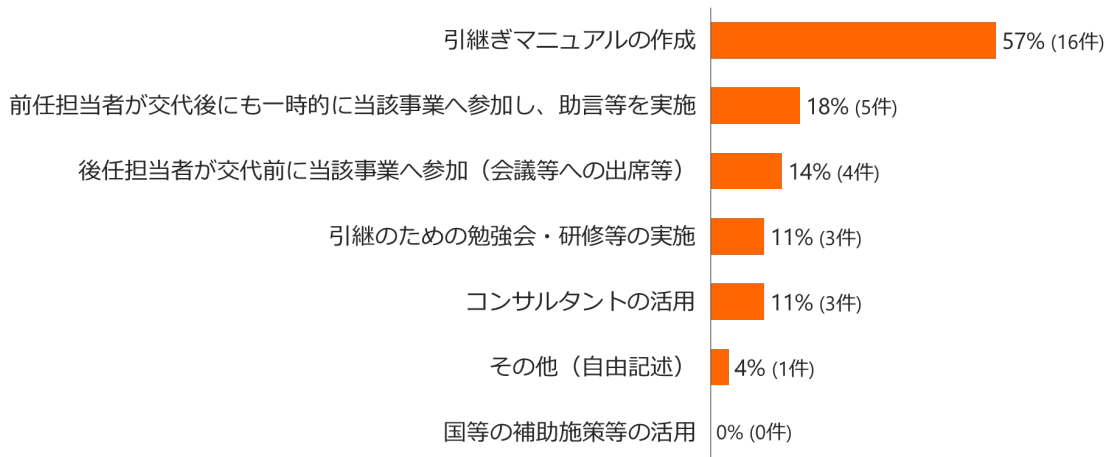
図表 35 実施した引継ぎ方法（n=28,複数回答）



また、引継ぎにあたり特に実施すべき、あるいは効果があった方法としては、「引継ぎマニュアルの作成」が57%（16件）と最も多く、続いて「前任担当者が交代後にも一時的に当該事業へ参加し、助言等を実施」が18%（5件）、「後任担当者が交代前に当該事業へ参加（会議等への出席等）」が14%（4件）となった。

「引継ぎマニュアルの作成」については、実際に実施している引継ぎ方法として「引継ぎマニュアルの作成」を選択した事例のすべてが、実施すべきあるいは効果があったと回答するとともに、選択しなかった事例においても実施すべき事項として回答されている。このように、事業期間中において主要担当者の交代を経験してきたPFI事業においては、マニュアルの作成がノウハウの継承方法として有効と捉えられていることが分かった。

図表 36 実施すべき（効果があった）引継ぎ方法（n=28,複数回答）



### 3-3. 事業開始後に生じた問題点や課題、及びその対応方法

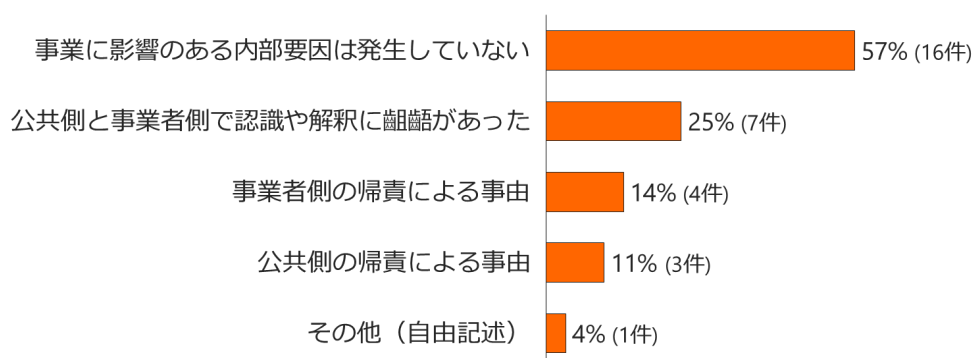
#### (1) 契約当事者に起因（内部要因）する事項と対応方法

PFI事業の事業主体である公共あるいは事業者のいずれか、または双方に起因して発生した事象であり、当該事業の実施に対して影響を与える事象を「内部要因」と定義し、その発生状況及び内部要因によって生じた課題や問題の有無を確認した。

その結果、「事業に影響のある内部要因は発生していない」が調査事例の半数以上にあたる57%（16件）と最も多く、長期にわたるPFI事業においても「内部要因」により課題や問題が発生する例は多くないことが分かった。

また、一部「内部要因」が発生した例としては、「公共側と事業者側で認識や解釈に齟齬があった」が25%（7件）、「事業者側の帰責による事由」が14%（4件）、「公共側の帰責による事由」が11%（3件）となった。

図表 37 内部要因の発生状況（n=28,複数回答）



「公共側と事業者側で認識や解釈に齟齬があった」ことの具体的な内容としては、業務内容や要求水準、提案内容に関する認識や解釈の齟齬があり、整備段階よりも管理運営段階において発生したという回答が多い結果となった。

図表 38 公共側と事業者側で発生した齟齬の具体的な内容（n=7,複数回答）

対応方法	回答数			
	整備段階	初期	中期	後期
業務内容に関する認識の齟齬	1	2	1	2
要求水準に関する認識の齟齬	1	2	3	2
提案内容に関する解釈の相違	1	2	1	2
契約内容に関する解釈の相違	0	1	0	1
その他（自由記述）	0	1	1	1

なお、こうした認識や解釈の齟齬により発生した課題・問題としては事業期間を通して「要求

水準の未達」が回答として挙がり、その他整備段階において「事業費の増額」という例があったが、「事業遅延の発生」や「事業の中断」のように事業継続に影響のあったという回答は見られなかった。

図表 39 公共側と事業者側で発生した齟齬により生じた課題 (n=7,複数回答)

対応方法	回答数			
	整備 段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
要求水準の未達	1	1	1	2
事業遅延の発生	0	0	0	0
事業の中断	0	0	0	0
その他契約不履行の発生	0	0	0	0
事業費の増額	1	0	0	0
その他 (自由記述)	0	1	0	0

また、「要求水準の未達」、「事業費の増額」が発生した場合の対応としては、「要求水準や契約内容を公共側と事業者側で確認」とするとともに、「要求水準の未達」に対して嚴重注意や改善勧告が実施されている。

図表 40 発生した課題への対応方法 (n=7,複数回答)

対応方法	回答数			
	整備 段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
要求水準の内容を公共側と事業者で確認	1	2	3	2
契約内容を公共側と事業者で確認	1	2	1	2
事業者に対し嚴重注意を実施	0	1	1	1
事業者に対し改善勧告を実施	0	0	0	2
事業者が業務及び費用負担を実施	0	0	0	0
実施企業 (構成員や協力企業等) を変更	0	0	0	0
事業者側の担当者を変更	0	0	0	0
公共側の担当者を変更	0	0	0	0
要求水準内容を変更	0	0	0	0
契約内容を変更	0	0	0	0
PPP/PFI統括部課に相談	0	0	0	0
コンサルタントを活用	0	1	0	0
外部専門家を活用	0	0	0	0
融資金融機関と協議・協力を実施	0	0	0	0
国等の補助施策等を活用	0	0	0	0
その他 (自由記述)	0	1	1	1

「事業者側の帰責による事由」の具体的な例としては、「事業遂行能力が不足していた」や「その他」として業務上の不備という回答があった。

図表 41 事業者の帰責による事由の具体的な内容 (n=4,複数回答)

対応方法	回答数			
	整備 段階	初期	中期	後期
担当者が変更となった	0	0	0	0
提案内容に不備・誤りがあった	0	0	0	0
事業遂行能力が不足していた	1	1	0	0
財務状況が悪化（構成員等の倒産等を含む）	0	0	0	0
法令違反があった	0	0	0	0
その他（自由記述）	0	0	2	0

また、事業者の遂行能力の不足により「要求水準の未達」となっている。

図表 42 事業者の帰責事由により生じた課題 (n=4,複数回答)

対応方法	回答数			
	整備 段階	初期	中期	後期
要求水準の未達	1	0	1	1
事業遅延の発生	0	0	0	0
事業の中断	0	0	0	0
その他契約不履行の発生	0	0	0	0
事業費の増額	0	0	0	0
その他（自由記述）	0	0	0	0

「事業者の帰責による事由」による「要求水準の未達」への対応としては、「要求水準の内容を公共側と事業者で確認」し「事業者に対し改善勧告を実施」している。

更には、「実施企業（構成員や協力企業等）の変更」やコンサルタント、外部専門家を活用しつつ事業者に対し損害賠償請求を実施した事例も見られた。

図表 43 発生した課題への対応方法 (n=4,複数回答)

対応方法	回答数			
	整備 段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
要求水準の内容を公共側と事業者で確認	1	0	0	0
契約内容を公共側と事業者で確認	0	0	0	0
事業者に対し厳重注意を実施	0	0	0	0
事業者に対し改善勧告を実施	1	0	0	0
事業者が業務及び費用負担を実施	0	0	0	0
実施企業（構成員や協力企業等）を変更	0	0	1	0
事業者側の担当者を変更	0	0	0	0
公共側の担当者を変更	0	0	0	0
要求水準内容を変更	0	0	0	0
契約内容を変更	0	0	0	0
PPP/PFI統括部課に相談	0	0	0	0
コンサルタントを活用	1	0	1	0
外部専門家を活用	0	0	1	0
融資金融機関と協議・協力を実施	0	0	0	0
国等の補助施策等を活用	0	0	0	0
その他（自由記述）	0	0	1	0

「公共側の帰責による事由」の具体的な例としては、「方針や計画の変更にあった」や「その他」として設備等の追加的な設置や変更に関する回答があった。

図表 44 公共側の帰責による事由の具体的な内容（n=3,複数回答）

対応方法	回答数			
	整備 段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
担当者が変更となった	0	0	0	0
提示した事業条件に不備・誤りがあった	0	0	0	1
方針や計画の変更があった	0	1	1	2
その他（自由記述）	0	1	1	1

このことにより「事業費の増額」となった例が確認された。

この点は長期の事業期間において、時代の変化等に合わせた施設設備や業務内容の変更の必要が生じたことによる対応と考えられる。

図表 45 公共側の帰責事由により生じた課題（n=3,複数回答）

対応方法	回答数			
	整備 段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
モニタリングが困難となった	0	0	0	0
事業遅延の発生	0	0	0	0
事業の中断	0	0	0	0
その他契約不履行の発生	0	0	0	0
事業費の増額	0	2	2	3
その他（自由記述）	0	0	0	0

こうした公共側からの変更に関する対応としては、「要求水準や契約内容を公共と事業者で確認」している。そして、コンサルタントや外部専門家を活用し必要に応じて「要求水準内容の変更」を行うとともに、「公共側で追加費用を負担」して公共側の変更に対応している様子が分かった。

図表 46 発生した課題への対応方法（n=3,複数回答）

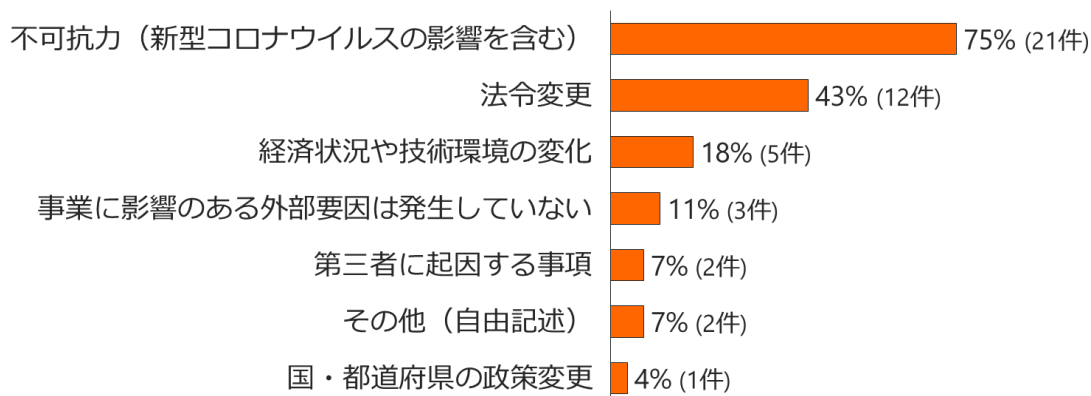
対応方法	回答数			
	整備 段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
要求水準の内容を公共側と事業者で確認	0	2	2	2
契約内容を公共側と事業者で確認	0	2	2	3
公共側が追加費用を負担	0	2	2	3
要求水準内容を変更	0	1	1	1
契約内容を変更	0	0	0	0
PPP/PFI統括部課に相談	0	0	0	0
コンサルタントを活用	0	1	1	1
外部専門家を活用	0	1	1	1
融資金融機関と協議・協力を実施	0	0	0	0
国等の補助施策等を活用	0	0	0	0
その他（自由記述）	0	1	1	1

## (2) 契約当事者以外に起因（外部要因）する事項と対応方法

リスクの顕在化において、その発生要因が公共、民間のどちらの責にも当たらない事象を「外部要因」と定義し、その発生状況及び外部要因によって生じた課題や問題の有無を確認した。

その結果、調査事例の75%にあたる21件で「不可抗力（新型コロナウイルスの影響を含む）」が発生していた。次いで「法令変更」が43%にあたる12件、「経済状況や技術環境の変化」が18%にあたる5件という結果となった。

図表 47 外部要因の発生状況 (n=28,複数回答)



「不可抗力（新型コロナウイルスの影響を含む）」の具体的な内容としては、「疫病（新型コロナウイルスを含む）」の回答が多い。これは、その発生が管理運営の中期・後期に偏っていることから昨今の新型コロナウイルスによる影響と考えられる。

その他、「地震」や「暴風」、「豪雨」による影響も見られた。「地震」については、東日本大震災や熊本地震等が想定され、事業期間中のすべての期間において発生している。一方で、「暴風」、「豪雨」については、管理運営の中期・後期段階での発生がみられ、近年、その増加や激しさが指摘される台風やゲリラ豪雨等による影響と考えられる。

図表 48 不可抗力の具体的な内容 (n=21,複数回答)

対応方法	回答数			
	整備 段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
暴風	0	0	2	3
豪雨	0	0	1	1
洪水	0	0	0	1
高潮	0	0	0	0
地震	1	2	2	3
地すべり	0	0	0	0
落盤	0	0	0	0
火災	0	0	0	0
疫病（新型コロナウイルスを含む）	0	0	5	8
その他（自由記述）	0	1	1	2

こうした「不可抗力」により生じた課題・問題点としては、「事業の中断」や「事業費の増額」、「需要（収入）の減少」が発生しており、実務上及び財務上で事業の継続に影響が生じていることが分かった。

図表 49 不可抗力により生じた課題 (n=21, 複数回答)

対応方法	回答数			
	整備 段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
事業遅延の発生	1	0	0	0
事業の中断	0	1	1	4
事業費の増額	0	2	2	4
需要（収入）の減少	0	1	4	6
その他（自由記述）	0	0	3	5

これらの課題・問題点への対応としては、「要求水準や契約の内容を公共側と事業者で確認」とするとともに、その対応に係る費用については、公共側、事業者側の双方ともに負担が発生している例が見られた。

また、対応にあたって追加的に業務が発生した場合には、当該事業とは「別の業務として発



注」する方法や「覚書を締結」したり「契約内容を変更」するなどして当該事業内の業務として実施する方法など、いずれの方法も回答が見られ、不可抗力により発生した事象の状況に応じて対応している様子がうかがわれた。

図表 50 発生した課題への対応方法 (n=21,複数回答)

対応方法	回答数			
	整備 段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
要求水準の内容を公共側と事業者で確認	0	2	2	5
契約内容を公共側と事業者で確認	0	2	3	7
事業者側で追加（増加）費用を負担	0	2	2	3
公共側で追加（増加）費用を負担	0	1	3	5
事業者側で需要（収入）減少を負担	0	0	2	3
公共側で需要（収入）減少を補填	0	0	1	0
要求水準内容を変更	0	0	0	0
契約内容を変更	1	0	0	1
覚書を締結	0	1	2	2
契約とは別に業務を発注	0	0	0	3
PPP/PFI統括部課に相談	0	0	0	0
コンサルタントを活用	0	0	0	1
外部専門家を活用	0	0	0	1
融資金融機関と協議・協力	0	0	0	0
国等の補助施策等を活用	0	0	0	1
その他（自由記述）	0	0	0	3

次に「外部要因」として回答が多かった「法令変更」については、「税制度の変更」が多く発生しており、これまでの消費税の変更が主な要因と考えられる。そのほか、「施設整備に係る法令」や「施設の維持管理・運営に係る法令」の変更もみられた。

図表 51 法令変更の具体的な内容 (n=12,複数回答)

対応方法	回答数			
	整備 段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
施設整備に係る法令	1	0	2	1
施設の維持管理・運営に係る法令	0	0	1	2
税制度の変更	0	2	6	1
国の通知等による制度変更	0	0	0	0
その他 (自由記述)	0	0	0	0

「法令変更」によって発生した課題や問題点としては、「事業費の増額」が多い結果となった。

図表 52 法令変更により生じた課題 (n=12,複数回答)

対応方法	回答数			
	整備 段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
事業遅延の発生	0	0	0	0
事業の中断	0	0	0	0
事業費の増額	0	2	7	5
需要 (収入) の減少	0	0	0	0
その他 (自由記述)	1	0	0	1

こうした「事業費の増額」への対応としては、主に「契約内容を公共側と事業者で確認」し、その負担方法については、「公共側で追加 (増加) 費用を負担」している例が多い結果となったが、一部「事業者側で追加 (増加) 費用を負担」している例もあった。

なお、「事業費の増額」への手続き上の対応としては、「契約内容を変更」したり「覚書を締結」する方法や「契約とは別に業務を発注」している例もあり、発生した「法令変更」の内容と契約内容に応じた手続きを行っている様子が見られた。

図表 53 発生した課題への対応方法 (n=12,複数回答)

対応方法	回答数			
	整備 段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
要求水準の内容を公共側と事業者で確認	0	0	1	1
契約内容を公共側と事業者で確認	0	0	2	3
事業者側で追加(増加)費用を負担	0	0	1	1
公共側で追加(増加)費用を負担	0	2	5	3
事業者側で需要(収入)減少を負担	0	0	0	0
公共側で需要(収入)減少を補填	0	0	0	1
要求水準内容を変更	0	0	0	0
契約内容を変更	0	0	2	1
覚書を締結	0	0	1	1
契約とは別に業務を発注	0	0	1	1
PPP/PFI統括部課に相談	0	0	0	0
コンサルタントを活用	0	0	0	0
外部専門家を活用	0	0	0	0
融資金融機関と協議・協力	0	0	0	0
国等の補助施策等を活用	0	0	0	0
その他(自由記述)	1	0	0	0

続いて「経済状況や技術環境の変化」の具体的な内容としては、「物価・人件費の急激な高騰」の例があり、その他としては「新技術の普及」や備品等の製造中止といった回答も見られた。

図表 54 経済状況や技術環境の変化の具体的な内容 (n=5,複数回答)

対応方法	回答数			
	整備 段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
物価・人件費の急激な高騰	1	0	0	1
金利の急激な高騰	0	0	0	0
経済活動の鈍化	0	0	0	0
新技術の普及	0	0	1	0
既存技術の陳腐化	0	0	0	0
その他(自由記述)	0	1	1	2

「経済状況や技術環境の変化」によって生じた課題や問題点としては、「事業費の増額」という回答があり、事業期間のすべての段階において発生している。

図表 55 経済状況や技術環境の変化により生じた課題 (n=5,複数回答)

対応方法	回答数			
	整備 段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
事業遅延の発生	0	0	0	0
事業の中断	0	0	0	0
事業費の増額	1	1	1	2
需要（収入）の減少	0	0	0	0
その他（自由記述）	0	0	1	1

こうした「事業費の増額」への対応としては、「契約内容を公共側と事業者で確認」し、「覚書を締結」することで契約内容に沿って物価変動に対応している例や「要求水準内容や契約内容を変更」し「事業者側の負担」によって「新技術の普及」に対応している例も見られた。

図表 56 発生した課題への対応方法 (n=5,複数回答)

対応方法	回答数			
	整備 段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
要求水準の内容を公共側と事業者で確認	0	0	0	0
契約内容を公共側と事業者で確認	0	0	1	1
事業者側で追加（増加）費用を負担	1	0	0	1
公共側で追加（増加）費用を負担	0	0	0	0
事業者側で需要（収入）減少を負担	0	0	1	0
公共側で需要（収入）減少を補填	0	0	0	0
要求水準内容を変更	0	0	1	0
契約内容を変更	1	0	0	0
覚書を締結	0	0	1	1
契約とは別に業務を発注	0	0	0	0
PPP/PFI統括部課に相談	0	0	0	0
コンサルタントを活用	1	0	0	0
外部専門家を活用	0	0	0	0
融資金融機関と協議・協力	0	0	0	0
国等の補助施策等を活用	0	0	0	0
その他（自由記述）	0	0	0	1

## 4. まとめ

アンケート調査を通じて得られた情報から、長期にわたりPFI事業を実施してきた事例における事業の実施状況をまとめると、次のとおりである。

まず、事業のモニタリングについては、事業期間を通じて「日報、月報等の確認」「目視等による現場確認」「事業者へのヒアリング」によるモニタリングを実施している例が多い。

また、管理運営段階においては上記に加え「事業者のセルフモニタリング結果の確認」や「コンサルタントの活用」によるモニタリングを実施している事例も増えている。

さらに、「日報、月報等の確認」「目視等による現場確認」「事業者へのヒアリング」については、対象事例の多くが、実施すべき（効果があった）モニタリング方法と回答している。

整備段階では対象事例の9割弱において事業期間中の要求水準の未達や契約の不履行は発生しておらず、管理運営段階では、整備段階よりも発生件数は増加しているが、7割弱において発生していないことから、こうしたモニタリングの実施を通じて、安定的に事業が遂行されている様子が伺われた。

次に、事業期間中におけるノウハウの蓄積にあたっては、事業に関するものとPPP/PFIに関するもののいずれの蓄積に対しても「マニュアル、ガイドライン、規程等の作成」が最も多い回答となっている。

また、半数以上の事例が、「マニュアル、ガイドライン、規程等の作成」を実施すべき（効果があった）ノウハウの蓄積方法と回答しており、ノウハウの蓄積方法に有効であると考えられる。

加えて、PPP/PFIのノウハウ蓄積としては、「PPP/PFI統括部課の設立」や「関連する勉強会・研修会の実施・参加」も比較的实施されており、実施すべき（効果的であった）ノウハウの蓄積方法との回答も見られることから、効果のあるノウハウの蓄積方法であると考えられる。

ノウハウの継承については、特に管理運営段階の初期、中期、後期のいずれの段階においても、約7割の事例で主要担当者の交代が発生しており、PFI事業のような長期間の事業ではその管理運営段階において、少なくない頻度で主要担当者の交代が発生している様子が伺われる。そのため、担当者の交代により発生する引継ぎへの対応は、PFI事業を安定的に実施するうえで重要であると推察される。

この点に関し、対象事例で実施されている引継ぎ方法は、「引継ぎマニュアルの作成」及び「前任担当者が交代後にも一時的に当該事業へ参加し、助言等を実施」が多い結果となっている。特に「引継ぎマニュアルの作成」については、半数以上の事例が実施すべき（効果があった）引継ぎ方法と回答しており、引継ぎにあたって有効な方法であると考えられる。

次に、事業開始後に生じた問題点や課題、及びその対応方法に関し、半数以上の事例が事業継続に影響のある「内部要因」は発生していないと回答しており、PFI事業のような長期事業においても、契約当事者に起因する問題の発生は多くないと推察される。

なお、回答のあった「内部要因」としては、「公共側と事業者側で認識や解釈に齟齬があった」が多く、その他、「事業者側の帰責による事由」と「公共側の帰責による事由」による問題の発生も見られ、それら「内部要因」が事業へ与えた影響としては、認識や解釈の齟齬及び事業者側の帰責事由による場合には「要求水準の未達」が挙げられており、公共側の帰責事由による場合は「事業費の増額」が挙げられたが、いずれの場合も「事業遅延の発生」や「事業の中断」等の回答は見られなかった。

また、「内部要因」によって問題が発生した際の対応としては、「要求水準の内容を公共側と事業者側で確認」や「契約内容を公共側と事業者側で確認」等が共通する回答として得られており、公共側と事業者側で予め取り決めた事業内容を改めて双方で確認する対応を取っている。

さらに、「要求水準の未達」への対応としては、事業者に対して厳重注意や改善勧告を実施するとともに、事業者側の帰責事由の場合には、構成員や協力企業等の実施企業を変更して対応している例も見られた。

一方、公共側の帰責事由としては、今回の対象事例においては、時代の変化等に対応するための計画変更等に伴う事業費の増加であったことから、「要求水準内容を変更」するとともに「公共側が追加費用を負担」している。

このことから、「内部要因」による問題については、帰責者による対応により事業の継続に支障のある事態へ発展することは少ないと推察される。

次に「外部要因」については、7割強の事例で「不可抗力（新型コロナウイルスの影響を含む）」の回答があり、4割強の事例で「法令変更」の回答があることから、PFI事業のような長期の事業期間中においては特に「不可抗力」と「法令変更」への対応が必要になると推察される。

また、「不可抗力」については、「新型コロナウイルスの影響」を除けば、「地震」、「暴風」、「豪雨」、「洪水」という回答が見られ、特に「暴風」、「豪雨」については、昨今の気象の変動状況を踏まえれば、今後対応が必要となる場面が増えることが推察される。

「不可抗力」が発生した場合には、「事業遅延の発生」、「事業の中断」、「事業費の増額」、「需要（収入）の減少」の課題が生じたと回答があり、事業の継続性に影響を及ぼす課題及び費用、収入両面の財務的な負担が発生しており、その対応としては要求水準や契約内容等を関係者間で確認し、状況に応じて費用負担や追加業務への対応を行っている様子が伺われた。

一方、「法令変更」の場合は、「事業費の増額」という回答があり財務的な負担は発生するが、事業の継続に影響を及ぼす課題の発生については回答が見られず、その費用負担については、「法令変更」の内容として「税制度の変更」が多いことも要因として考えられるが、「公共側で追加（増加）費用を負担」している例が多かった。

## 第2章 実態調査

本章では前項の対象事例28事例うち、地域、施設用途等のバランスを勘案して選定した以下の6事例について、発注者である地方公共団体に個別訪問またはリモートにて実施したヒアリング調査の内容をもとに、長期間にわたる事業遂行の実態をとりまとめた。

図表 実態調査対象

調査対象事例	施設用途	ヒアリング先	実施日
(仮称)名取市新学校給食共同調理場整備等事業	給食センター	名取市(宮城県)	2022年1月17日
黒川地区小中学校新設事業	小中学校	川崎市(神奈川県)	2021年12月23日
(仮称)浜松市新清掃工場・新水泳場整備運営事業	廃棄物処理施設	浜松市(静岡県)	2022年1月12日
八尾市立病院維持管理・運営事業	病院	八尾市(大阪府)	2022年1月27日
徳島市立高等学校校舎整備等事業	高校	徳島市(徳島県)	2022年1月14日
(仮称)大分市植田総合市民行政センター整備事業	事務庁舎	大分市(大分県)	2022年1月6日

## 1. (仮称) 名取市新学校給食共同調理場整備等事業

名取市には、本事業検討当時、増田西、閑上、第一と3つの学校給食共同調理場があったが、施設の老朽化や、平成9年に制定された「学校給食衛生管理の基準」に対応していないなどの課題があり、食の安全の確保を図るため早急な改善が必要となっていた。

本事業は、PFI手法を用い、民間の経営能力及び技術能力により、老朽化した3調理場を統合し、衛生的かつ機能的な整備を図るとともに、給食運営においては、献立作成等を実施する市と、事業者との新たなパートナーシップのもと、確実な衛生管理による安全で安心な給食の提供を図り、食物アレルギーを持つ児童生徒への給食の提供にも対応した給食の運営システムの構築や、食育の推進に資することを目的とする事業である。

本事業は、事業の管理運営期間における初期段階においては、東日本大震災による建物の一部損壊への対応、後期段階においては市が提示した事業条件の不備及び新型コロナウイルスの影響に対応している。また、管理運営段階を通して、異物混入に対する改善勧告対応も行っている。

事業期間中のモニタリングにおいては、市担当者と事業者担当者が対面で一堂に会する協議会を定期的に開催する等して、市担当者が積極的に事業者とコミュニケーションを図ることで、事業の状況をよく把握しながら、長期にわたる事業を円滑に遂行している事例である。

図表 57 事業ライフサイクル表

項目	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
実施体制	・主に施設所管課が担当			
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月報の確認</li> <li>・毎月の協議会開催による事業者からの報告</li> <li>・目視等による現場確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月報の確認</li> <li>・毎月の協議会開催による事業者からの報告</li> <li>※新型コロナウイルスの影響で現在は2か月に1回の開催</li> </ul>		
ノウハウ蓄積・継承	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引継ぎマニュアルの作成</li> <li>・国の勉強会参加によるノウハウ蓄積</li> </ul>			
内部要因の発生と対応	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異物混入に対する改善勧告</li> </ul>		
外部要因の発生と対応	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災による建物の一部損壊及び配送車両の浸水と事業費増額対応</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルスの影響と支払い経費の調整</li> </ul>



## 1-1. 事業概要とスケジュール

### (1) 事業概要

本事業の事業概要は、下表のとおりである。

図表 58 事業概要

項目		内容
事業名		(仮称) 名取市新学校給食共同調理場整備等事業
事業概要		給食センターを新設し運営・維持管理する事業。
事業主体		宮城県名取市 (人口 約 79 千人)
施設用途		給食センター
所在地		名取市堀内字北竹 1 1 - 1 地内、他
施設概要	敷地面積	6,800 m <sup>2</sup>
	整備施設	<p>1) 本体施設</p> <p>①給食エリア 検収室、食品庫、冷蔵庫、冷凍庫、下処理室、調理室、和え物室、アレルギー対応食スペース、コンテナ室、洗浄室、前室、廃棄庫、雑品庫、油庫 等</p> <p>②事務エリア 事務職員用事務室、会議室、事務職員用更衣室、調理員用更衣室、調理員用休憩室、調理室(試作調理用)、事務職員・外来用便所、調理員用便所、多目的便所 等</p> <p>③その他エリア 玄関ホール、調理場見学通路、残滓処理室 等</p> <p>2) 附帯施設(外構を含む) ごみ置場、有価物置場、廃水処理施設、受水槽、駐車場、構内通路、門扉、囲障・フェンス 等</p>
事業方式		PFI-BTO 方式
事業形態		サービス購入型
業務範囲		<p>1) 施設整備に係る業務</p> <p>①調査業務及び関連業務</p> <p>②設計業務及び関連業務</p> <p>③建設業務(附帯施設を含む。)及び関連業務</p> <p>④調理設備設置・食器食缶等調達業務</p> <p>⑤施設備品調達業務</p> <p>⑥工事監理業務</p> <p>⑦周辺家屋影響調査・対策</p> <p>⑧電波障害調査・対策</p> <p>⑨近隣対応・対策</p> <p>⑩所有権移転業務</p> <p>⑪上記各項目に伴う各種申請等業務</p> <p>2) 本施設の維持管理業務</p> <p>①建築物保守管理業務(修繕業務を含む)</p> <p>②建築設備保守管理業務(修繕業務を含む)</p> <p>③附帯施設保守管理業務(修繕業務を含む)</p> <p>④調理設備・食器食缶等・施設備品保守管理業務(調理設備の修繕業務、食器食缶等の修繕・補充業務、施設備品の修繕業務を含む。)</p> <p>⑤清掃業務</p>

		⑥警備業務 ⑦上記各項目に伴う各種申請等業務 <b>3) 給食の運營業務</b> ①食材検収補助業務 ②調理業務（下水処理業務及び配缶業務を含む。） ③衛生管理業務 ④配送・回送業務 ⑤洗浄・残滓処理業務 ⑥運営備品調達業務等（配送車両の調達及び維持管理を含む） ⑦開業準備業務 ⑧上記各項目に伴う各種申請等業務 ※給食の運營業務に関して市が直接実施する主な業務：献立作成業務、食材調達業務、食材検収業務、配膳業務、給食費の徴収管理業務、食数調整等 ※※米飯・パン・牛乳は、(財)宮城県学校給食会から学校へ直接搬入されるため、給食運營業務には含まれない。
期 事 間 業	設計・建設	平成 21 年 3 月～平成 22 年 7 月（1 年 5 か月）
	管理運営	平成 22 年 7 月～令和 37 年 3 月（15 年）
事業者の収入		<b>市が支払う対価</b> <b>1) 施設整備相当分</b> ①施設の整備業務に対する対価 調査業務及び関連業務、設計業務及び関連業務、建設業務（附帯施設を含む）及び関連業務、調理設備設置・食器食缶等調達業務、施設備品調達業務、工事監理業務、周辺家屋影響調査・対策、電波障害調査・対策、近隣対応・対策、所有権移転業務、上記各項目に伴う各種申請等業務、その他費用 ②施設の整備業務に関する消費税及び地方消費税 ③施設の整備業務に関する金利支払い額 <b>2) 維持管理費相当分</b> ①施設の維持管理業務に対するサービス対価 建築物保守管理業務（建築物の修繕業務を含む）、建築設備保守管理業務（建築設備の修繕業務を含む）、附帯施設保守管理業務（附帯施設の修繕業務を含む）、調理設備・食器食缶等・施設備品保守管理業務（調理設備の修繕業務、食器食缶等の修繕・補充業務、施設備品の修繕業務を含む）、清掃業務、警備業務、上記各項目に伴う各種申請等業務、その他費用 ②施設の維持管理業務に関する消費税及び地方消費税 <b>3) 給食運営費相当分</b> ①給食の運營業務に対するサービス対価 調理業務（下処理業務及び配缶業務を含む）、衛生管理業務、配送・回送業務、洗浄・残滓処理業務、運営備品調達業務（食器食缶等調達業務を除く）、開業準備業務、上記各項目に伴う各種申請等業務、光熱水費、その他費用 ②給食の運營業務に関する消費税及び地方消費税
事業費（百万円・税込み）		7,073 百万円
	うち施設整備費	2,528 百万円
	うち管理運営費	4,544 百万円

事業者構成	代表企業（市内）	—
	代表企業（市外）	(株)東洋食品
	構成企業（市内）	(株)佐藤建設（岩沼市）、同和興業(株)（仙台市）、東北アイホー調理機(株)（仙台市）
	構成企業（市外）	(株)楠山設計、鹿島道路(株)、伊藤忠アーバンコミュニティ(株)、(株)アイホー 東京支店、三菱 UFJ リース(株)
VFM	特定事業選定時	約 10%
	事業者選定時	約 18%

出典：入札説明書等公表資料より

## (2) 事業スケジュール

本事業の事業スケジュールは、下表のとおりである。

図表 59 事業スケジュール

年月		事項
平成 20 年度	7 月	実施方針公表
	8 月	特定事業の選定
	9 月	入札説明書等の公表
	1 月	落札者の決定
	3 月	事業契約の締結
平成 22 年度	7 月	施設の引き渡し
	8 月	供用開始

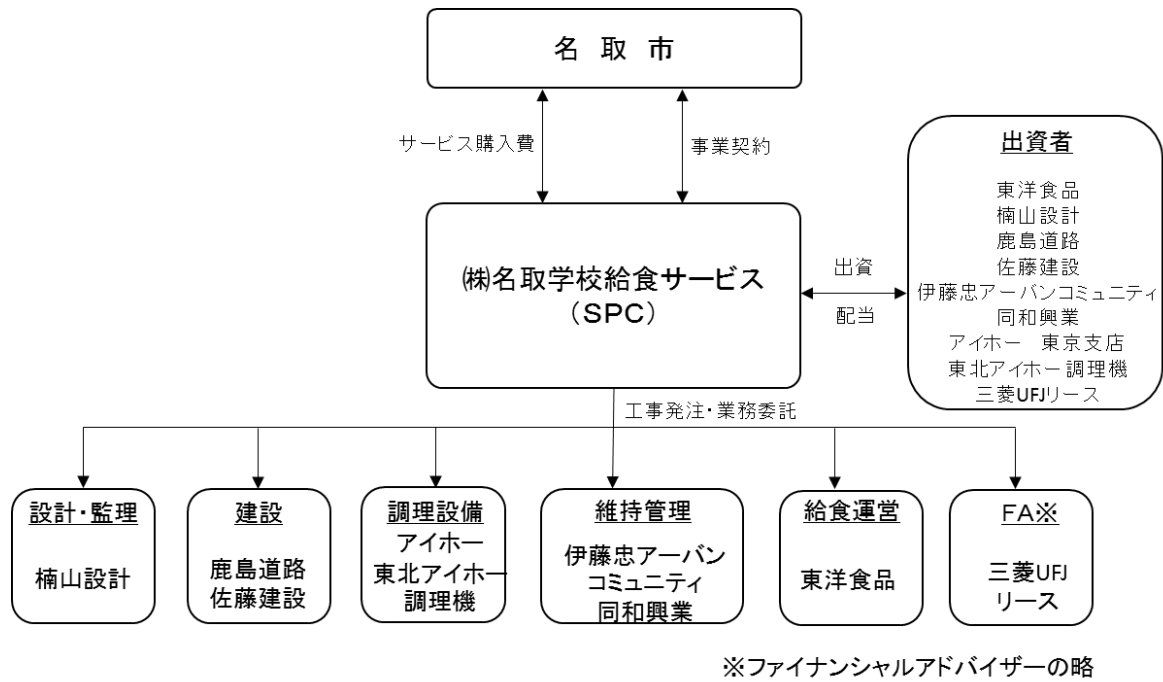
### 1-2. 事業の実施体制

#### (1) 事業スキーム

本事業は PFI-BTO 方式を採用しており、施設整備に係る資金調達、設計、建設、維持管理、運営業務を事業者が実施する形態である。

本事業では、コンソーシアム各社（株式会社東洋食品（代表企業）、株式会社楠山設計、鹿島道路株式会社、株式会社佐藤建設、伊藤忠アーバンコミュニティ株式会社、同和興業株式会社、株式会社アイホー東京支店、東北アイホー調理機株式会社、三菱 UFJ リース株式会社）が出資して設立した SPC である名取学校給食サービスと市の間で事業契約を締結している。

図表 60 事業スキーム図



出典：三菱HCキャピタルHP及び市へのヒアリング結果を基に作成

## (2) 実施体制

本事業の事業段階毎の担当部課と連携体制について、以下のとおり整理した。

### (1) 事業段階毎の実施体制

実施方針策定等の準備段階から契約締結までの選定段階においては、本事業の事業者選定に向けて、営繕系の庶務課にて事業を推進した。

事業者選定後の整備段階及び管理運営段階では、施設所管課となる学校教育課が、本事業を担当している。担当人数は準備段階から現在まで通して4人となっている。

図表 61 事業段階毎の担当部課と担当人数

事業段階		担当部課名	担当部課の分類	担当人数
構想段階（～基本計画策定）		-	-	-
準備段階（～実施方針策定）		庶務課	営繕系	4人
選定段階（～契約締結）		庶務課	営繕系	4人
整備段階（～供用開始）		学校教育課	施設所管課	4人
管理運営	初期（～供用開始後3年）	学校教育課	施設所管課	4人
	中期（～供用開始後7年）	学校教育課	施設所管課	4人
	後期（～事業期間終了）	学校教育課	施設所管課	4人

## (2) 他部署等との連携

本事業の整備段階・管理運営段階における担当部課である施設所管課の学校教育課は、準備段階・選定段階から関係課と連携して事業を推進した。準備・選定段階は、営繕系の庶務課を主軸に PPP/PFI 統括部署かつ企画系の部署である政策企画課、財政系の部署である財政課と連携するとともに、外部コンサルタントの活用及び有識者を含む委員会を開催し事業を推進した。

図表 62 事業段階毎の連携先

事業段階	PPP/PFI 統括部署	企画系	財政系	営繕系	施設所管 課	外部コン サルタン トの活用	有識者を 含む委員 会の活用
構想段階							
準備段階	○	○	○	○	○	○	
選定段階	○	○	○	○	○		○
整備段階			○	○	○		
管理 運営	初期				○		
	中期				○		
	後期				○		

### 1-3. モニタリングの実施方法

#### (1) 施設整備段階

施設整備段階のモニタリングについては、毎月市と事業者が連絡調整の場として協議会を開催し、市は事業者から報告を受けるとともに工事を担当する庶務課と連携しながら、適宜現場の目視を実施しながらモニタリングを行った。

#### (2) 管理運営段階

管理運営段階のモニタリングについては、毎月市と事業者が連絡調整の場として協議会を開催し、月毎の問題点の話し合いや連絡事項の伝達を行った上で（新型コロナウイルスの影響で現在は 2 か月に 1 回の開催）、協議会での議論を踏まえて毎月事業者から提出される当月の実施状況を取り纏めた報告書を市にて確認し、モニタリングを実施している。市による現地確認はモニタリング目的では実施していない。また、協議会と別途、栄養士と調理担当の事業者にて献立作成時の打合せを毎月実施している。

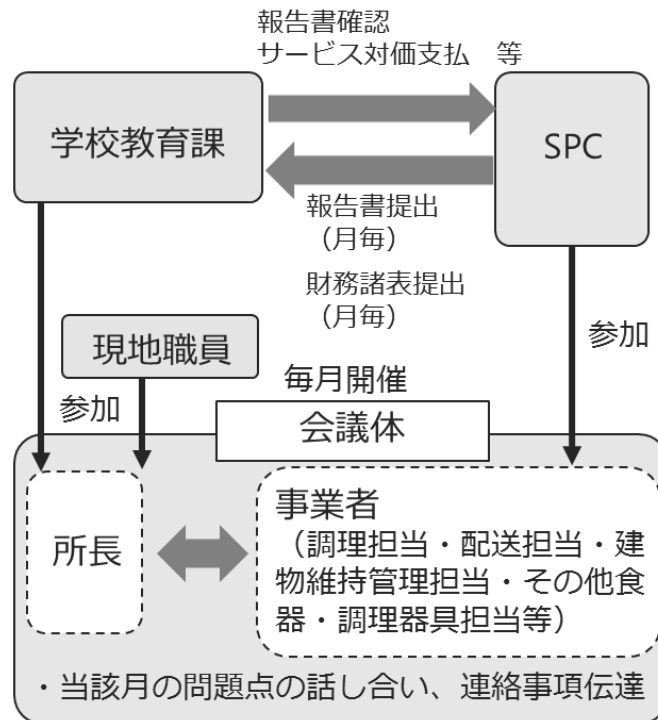
協議会のメンバーは市側は教育委員会・学校給食センター所長、事業者側は、調理担当の事業者・配送担当の事業者・建物維持管理担当の事業者・その他食器や調理器具担当の事業者等が参加している。

財務モニタリングは、市担当者が事業者から年 1 回提出される財務諸表を確認（外部コンサルタントへの外注無し）する程度となっている。

なお、本事業では、管理運営初期段階のモニタリングにおいて市から事業者に改善勧告を行

っており、当該事象の内容については、「3-5 事業期間中における課題と対応」にて述べる。

図表 63 モニタリングの体制及び流れ



出典：市へのヒアリング結果を基に作成

### (3) モニタリングの工夫

毎月実施している協議会において、市担当者と事業者担当者が対面で月毎の問題点の話し合いや連絡事項の伝達を行うことで、常に密にコミュニケーションをとり、給食センターの円滑な事業推進を図っている。モニタリング以外でも市と事業者が直接会う機会を設け、月2回程度は対面する機会をつくっている。

### (4) モニタリングにあたっての課題と対応方法

本事業では、事業者が本市以外の地方公共団体のPFI事業を実施していることもあり、事業者がスムーズに事業を遂行できるため、モニタリング実施にあたって特段課題は発生していない。

### (5) ポイント

- ① 毎月の報告の流れ（協議会で議論⇒報告書提出）
  - ・月次の報告書提出の前に市担当者と事業者担当者が対面に一堂に会する協議会を開催し、月毎の問題点を議論した上で、市が事業者から報告書の提出を受けることで、書面だけで報告を受けるのと比較して、事業の状況を市担当者がよく把握することが可能となる。

② 事業者とのコミュニケーション

- ・毎月の協議会の他、市と事業者が対面でコミュニケーションをとることを意識することで、密に連携した事業推進を図っている。

## 1-4. ノウハウの蓄積と継承方法

### (1) ノウハウの蓄積方法

本事業では、実施方針公表に先立ち、平成 18 年頃に国が開催した勉強会に参加し、PFI 事業に関するノウハウを蓄積している。

図表 64 ノウハウの蓄積方法

	ノウハウの蓄積方法
事業のノウハウ	・当該事業と類似する事業内容に関する勉強会・研修会等への参加
PPP/PFI のノウハウ	・国で共催する研修への参加
効果があった事項	・他の勉強会・研修等への参加

### (2) ノウハウの蓄積にあたっての課題と対応

以前は保管文章として書類を残していたが、担当者が過去の状況を遡って確認することが難しく、内容を理解しにくいこともあり、担当部署として知識を蓄積できていない状況であった。これを受けて、所管課にて最近引継ぎマニュアルを作成することで対応している。

### (3) ノウハウの継承方法

本事業では、担当者の交代にあたって引継ぎマニュアルを作成している。

引継ぎマニュアルには、当該事業の内容や体制、事務手順に加え、事業期間中に発生し現在対応中の問題事項等が記載されており、後任担当者が実際に業務に入る前の引継ぎ時に、本事業がその時抱えている課題を確認できる形をとっている。

マニュアル作成以降は、以前の保管文章が残っていても担当者が過去の状況を遡って確認することが難しかった状況が改善され、後任担当者への引継ぎがスムーズに行われ、事業全体が円滑に進められていると市の担当者は感じている。

図表 65 ノウハウの継承方法

	ノウハウの継承方法
引継ぎ方法	・引継ぎマニュアルの作成
引継ぎマニュアルの内容	・当該事業の概要（事業内容、業務内容、体制等） ・事務手順 ・事業期間中に発生し、現在対応中の問題事項 等

#### (4) ノウハウの継承にあたっての課題と対応

本事業では、長い事業期間の中でこれまでに1名の担当者変更があったが、書類は残っていても後任担当者が過去の状況を遡って確認することが難しく、また内容を理解しにくいこともあり、引継ぎがうまくいかず、担当部署として知識を蓄積できていない状況であった。

これを受けて、所管課にて最近引継ぎマニュアルを作成することで対応している。

#### (5) ポイント

##### ① PPP/PFI に関する勉強会への参加

・市担当者が庁外で実施された PPP/PFI に関する勉強会に参加することで、積極的に PPP/PFI に関するノウハウを蓄積している。

##### ② 引継ぎマニュアルの作成

・事業概要や発生した問題と対応について文書としてまとめて引き継ぐことで、後任担当者が実際に業務に入る前に、本事業がその時抱えている課題を確認することができ、スムーズな引継ぎと事業推進を図ることができている。

### 1-5. 事業期間中における課題と対応

#### (1) 内部要因により発生した課題とその内容

本調査における内部要因とは、事業契約の契約主体である公共あるいは事業者のいずれか、または双方に起因して発生した事象であり、当該事業の実施に対して影響を与える問題や課題の発生要因となった事象を指す。

本事業では、「事業者の事業遂行能力の不足」及び「市の提示した事業条件の不備・誤り」という内部要因による影響があった。

「事業者の事業遂行能力の不足」については、給食への異物混入が管理運営初期・中期・後期段階にわたって何度か発生した。なお、給食センター内に虫が入り込んだり、入荷した野菜に虫がついていた、給食配送後の子供の悪戯等の事業者側で対応しきれない原因を含む。

「市の提示した事業条件の不備・誤り」については、当初の市の想定よりも児童数が増加し、建設当初に見込んでいた提供食数（7,000食前半）を超過し、本施設の供給能力上限（8,500食）に近づいている。また、これにより必要となるコンテナ数やトラックの台数も当初想定を超過した。図表 66 内部要因の概要

内部要因	・事業者の事業遂行能力が不足	・市の提示した事業条件の不備・誤り
内部要因により発生した事項	・異物混入	・提供食数の超過に伴うコンテナ数やトラック台数の増加
発生時期	・管理運営初期・中期・後期段階	・管理運営後期段階



## (2) 内部要因による課題への対応

異物混入に関しては、事象発生後学校から給食センター所長に連絡が入り、給食センター所長から市に連絡が入る体制となっている。原因調査は、給食センター所長が SPC 代表企業や検査機関と連携をして実施し、調査結果が判明次第、市の教育委員会や学校に報告が入り、市から改善を求める旨を口頭で事業者に指示している。

具体的な対応方針については、事業者にて検討の上、市に報告してもらった上で作業工程の見直し等を実施しており、勧告に対して事業者には都度対応してもらっているものの、事業者側で対応し切れない原因による異物混入もある状況となっており、本事象に対して、市によるペナルティポイントへの加算は行われていない。

提供食数の超過に関しては、事業者から市に相談があり、調理担当の事業者及び調理器具担当の事業者と話し合いを持った上で、市が事業者と覚書を締結し、年間 4 回のサービス対価の支払い額に上乗せすることで合意した。なお、トラック台数の変更については今後対応予定となっている。

リスク分担では需要リスクは事業者負担となっているが、以前に本事業中で同様の事象があった際の対応にならない、市負担としている。

図表 67 内部要因による課題への対応の概要

内部要因により発生した事項	・異物混入	・提供食数の超過に伴うコンテナ数やトラック台数の増加
対応方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・検査機関と連携し調査を実施</li> <li>・改善勧告及び事業者側で作業工程の見直しを実施</li> <li>・ペナルティポイントへの加算は実施せず</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市と事業者で話し合いの上、年間 4 回のサービス対価の支払い額に上乗せすることで覚書を締結</li> <li>・トラック台数の変更については今後対応予定</li> </ul>

## (3) 内部要因への対応のポイント

- ① リスク分担に関する柔軟な対応
  - ・リスク分担上は事業者負担となっていた需要リスクに対し、前例に倣い、市側が設定した事業条件の不備として、市側でリスクを負担している。
- ② 適切な改善勧告
  - ・異物混入に対し、市が検査機関と連携した原因究明の上で、事業者の責めに帰さない事象を含めてペナルティポイントを加算しない改善勧告を実施し、常に事業者が緊張感をもった状態で業務を行うことで、円滑な事業推進につなげている。
- ③ 事業者との密な連携
  - ・名取市では市が事業者側と月に 2 回程度直接会ってやり取りする機会を作っており、常に連携を図り情報共有を密に取る体制を取っていた。密な連携を取ることで、市の担当者が変更した際にも事業者側に蓄積している知見を活用することが可能となる。

#### (4) 外部要因による課題の発生とその内容

本事業における「外部要因」とは、リスクの顕在化において、その発生要因が公共及び事業者のどちらにも起因しない事象<sup>1</sup>を指す。

本事業では、「不可抗力」という外部要因による影響があった。

不可抗力の内容としては、事業の管理運営初期段階において「地震」の被害があり、本事業では、東日本大震災で建物の一部損壊及び配送車両の浸水が発生した。また、震災直後は給食センターとしては全く稼働できない状態であったが、調理担当の事業者が避難所におにぎりを提供するための米の炊き出しを行っていた。

また、管理運営後期段階においては、「新型コロナウイルス」による影響があった。令和2年4月から学校が臨時休校になり、給食を提供しない期間が続いた。

図表 68 外部要因の概要

外部要因	・ 不可抗力（地震）	・ 不可抗力（新型コロナウイルスの影響）
外部要因により生じた事項	・ 事業の中断 ・ 事業費の増額	・ 事業の中断 ・ 事業費の増額
発生時期	・ 管理運営初期段階	・ 管理運営後期段階

#### (5) 外部要因による課題への対応

「地震」による被害については、建物の一部損壊に対しては全額市負担、配送車両の浸水に対しては市が一部負担（震災後約4か月間の車両レンタル費用：約750万円）、残りを事業者負担（新規車両のリース費用：約3,670万円）とした。東日本大震災直後の給食センターが稼働できなかった時期のサービス対価の支払いについては、市と事業者間での協議は実施せず、契約条項に基づき、施設の維持管理費・運営費の固定料金分については契約当初の予定額に物価変動を加味した金額で算定し、食数によって増減する運営費の変動料金分については給食停止日から2営業日までを給食実施日とみなして算定した。

「新型コロナウイルスの影響」による休館中の管理運営業務費用の扱いについては、臨時休校が決定した時点では事業者側の人員配置が既に決まっており、食材のキャンセルも効かない状況であったため、通常の8割の経費を市にて負担した。負担割合の決定経緯は以下のとおり。

- ①市が事業者から通常通りの金額の請求書を受領
- ②市は、請求書通り100%の金額を事業者を支払う必要があるかについて、市の顧問弁護士に相談
- ③顧問弁護士からサービス対価の支払いは不要との見解
- ④顧問弁護士の見解を受けて市として当初はサービス対価を払わない方向で事業者と議論を開始したが、今回のようなケースで事業者に全く費用を支払わないことに対する疑義が庁

<sup>1</sup> 本調査では、リスク分担において当該リスクを最もよく管理できる主体として公共もしくは事業者にリスク分担される場合であっても、「不可抗力」、「法令変更」、「国・都道府県の政策変更」、「第三者に起因する事項」、「経済状況の変化」、「技術環境の変化」については外部要因と捉えた。

内からあり、事業者との話し合いの中で8割という金額に決着（覚書締結は無し）

図表 69 外部要因による課題への対応の概要

外部要因により発生した事項	・不可抗力（地震）	・不可抗力（新型コロナウイルスの影響）
対応方法	・市と事業者で契約内容を確認 ・建物の一部損壊に対しては市が費用を負担、配送車両の浸水に対しては一部を市が、残りを事業者が追加費用を負担	・市と事業者で契約内容を確認 ・外部専門家を活用

## （6）外部要因への対応のポイント

① 費用負担の話し合いが硬直した際の第三者意見の重要性
・外部要因に起因する費用については、必要に応じて市の顧問弁護士等の第三者からの意見を仰ぎ、議論の方向性を示してもらうことで、最終的に当該第三者の意見通りにならなかったとしても、議論の出発点となり、市と事業者の協議の上での道筋をつけられる。
② 事前の契約書の取り決めの重要性
・市と事業者間で言い争いにならないよう、予期せぬことが発生した際の費用負担に関する取り決めに契約書に明記しておけば、スムーズに対応できたとの意見があった。

### 1-6. PFI導入の効果

本事業では、特定事業選定時の定性評価において、施設の長寿命化、財政負担の縮減、及び地域経済の活性化といった民間ノウハウの活用が期待されており、市では想定していたとおりの効果が発揮されたと感じている。

また、特定事業選定時に想定していなかった効果として、給食の味に対する評価が高かったことが挙げられる。

図表 70 PFI導入の効果

導入目的		効果内容	実績
定性	想定された効果	・施設の長寿命化の実現	—
		・財政負担の縮減	—
		・民間ノウハウの活用	—
		・地域経済の活性化	—
	副次的な効果	・給食の味向上	「今の給食は美味しい」という評価を受けている
定量	VFM	・特定事業選定時	約 10%
		・事業者選定時	約 18%

## 1-7. 本事業から学べること

本事業における PPP/PFI 事業の実施を通じて、他の地方公共団体に特に参考になると考えられるポイントは以下の点である。

### (1) 事業者との密なコミュニケーションを通じた関係づくり

事業者からの報告書を確認するだけのモニタリングでは、事業の潜在的な問題点の把握漏れや市担当者交代時の安定的な事業運営への影響が生じる場合も想定されることから、毎月事業者と市が対面で実施する協議会やその他にも月に 2 度は直接会ってやり取りする機会を意図的に創出するなど、事業者とのコミュニケーションを大切にしながら事業推進を図っている。

### (2) 資料と人員体制による情報断絶への対策

大きい問題には至っていないが引継ぎが上手くいかなかった経験を見過ごさずに、所管課が速やかに引継ぎマニュアルを作成することで、後任担当者へのスムーズな引継ぎを可能とし、実際に業務に入る前の引継ぎ時に事業が抱えている課題等を把握することができている。これにより、円滑な事業推進に寄与している。

### (3) 問題発生時の適切な対応と契約上の備え

給食センターで発生しやすい異物混入に対しては、原因究明の上で市が改善勧告を出すことで、業務の見直しを図るとともに事業者に緊張感をもたせながらも、事業者の責めに帰さない状況もあることからペナルティポイントを加算しない、という適切な問題把握と対応を行っている。

また、予期せぬことが発生した際に事業者と言い争いにならないよう、可能な限りの取り決めに契約書に明記しておくとともに、話し合いが硬直した場合には、顧問弁護士等の第三者意見を取り入れることで、協議妥結への道筋をつけることができるという示唆があった。

## 2. 黒川地区小中学校新設事業

川崎市は、黒川特定土地区画整理事業（平成 3 年度～平成 22 年度、換地処分公告は平成 18 年 3 月）の施行に伴う地域一帯の新しいまちづくりを進める中で、新規住宅地が整備されたことによる近隣小学校（栗木台小学校・白鳥中学校）の児童生徒数の急増、及び地域からの「学校を新しいまちづくりの核にしたい」との要望を受け、区画整理事業区域内において小中学校合築での新しい小中学校の整備を決定した。

本事業は、この決定を踏まえ、「小中学校の 9 年間における連携や一貫に配慮した教育活動」、「多様な教育活動に対応できる学習環境づくり」、「新しいまちづくりにむけたコミュニティの拠点づくり」を目標に学校づくりを実施した事業である。

本事業は、事業の管理運営期間における初期段階においては、学区域の児童増に伴う増築及び維持管理業務増大への対応、後期段階においては新型コロナウイルスの影響及び市内中学校全校の完全給食の開始に対応している。また、管理運営段階を通して、SPC の協力企業変更への対応も行っている。

事業期間中のモニタリングにおいては、学校現場で事業者と学校が密に連携を取り、問題が発生した際もまずは現場で話し合っ解決できる体制を構築しながらも、市担当者は学校との日常的なやり取りや議会对応等の機会を見つけて能動的に事業の状況把握を進めることで、長期にわたる事業を円滑に遂行している事例である。

図表 71 事業ライフサイクル表

項目	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
実施体制	・一貫して施設所管課が担当			
モニタリング	・事業者との定期的な打合せの実施	・月報の確認 ・事業者のセルフモニタリング結果の確認 ・基準値等のデータ確認		
ノウハウ蓄積・継承	・PPP/PFI に関するガイドラインや規程の作成 ・PPP/PFI 事業に関する引継ぎレクチャーの実施			
内部要因の発生と対応	－	・事業者の事業遂行能力の不足（の可能性）に対し、事業者負担で対応		
		・学区域の児童数増に伴う増築（市発注）及び維持管理業務増大に伴うサービス対価の増額	－	・市内中学校全校の完全給食の開始に伴うサービス対価増額
外部要因の発生と対応	－	－	－	・新型コロナウイルスの影響とサービス対価の全額支払い

## 2-1. 事業概要とスケジュール

### (1) 事業概要

本事業の事業概要は、下表のとおりである。

図表 72 事業概要

項目		内容
事業名		黒川地区小中学校新設事業
事業概要		小中学校（合築）を新設し運営・維持管理する事業。
事業主体		神奈川県川崎市（人口 約 1,538 千人）
施設用途		小学校・中学校
所在地		川崎市麻生区はるひ野 4 丁目 8 番 1 号
施設概要	敷地面積	30,682 m <sup>2</sup>
	整備施設	1) 小中学校校舎等学校施設（延床面積：21,481 m <sup>2</sup> ） 小学校校舎、小学校体育館／中学校校舎、中学校体育館／給食室、格技室（柔道・剣道場）、プール 2) わくわくプラザ（延床面積：約 160 m <sup>2</sup> ） わくわくプラザ室 / スタッフルーム 3) 地域交流センター（延床面積：約 370 m <sup>2</sup> ） 多目的ホール／ミーティングルーム／コミュニティサロン／調理室／受付・事務スペース
事業方式		PFI-BTO 方式
事業形態		サービス購入型 ※中学校ランチサービス業務及び地域交流センターランチサービス業務は、平成 28 年 12 月の廃止までの間、PFI 事業者が当該収益により独立採算で実施。
業務範囲		1) 設計・建設業務 ①設計業務 ②建設・工事監理業務 2) 施設維持管理業務 ①建築物保守管理業務 ②建築設備保守管理業務 ③植栽・外構維持管理業務 ④清掃業務（わくわくプラザを除く） ⑤環境衛生管理業務 ⑥安全管理業務 ⑦受付業務及びその他業務（わくわくプラザを除く） ⑧情報システム維持管理業務（わくわくプラザを除く） 3) 運營業務 ①小学校給食業務 ②中学校ランチサービス業務 ※中学校給食導入に伴い平成 29 年 1 月より中学校給食業務を追加・開始し、中学校ランチサービス業務は平成 28 年 12 月で廃止 ③（仮称）地域交流センターランチサービス業務 ※中学校ランチサービス業務とともに平成 28 年 12 月に廃止
期 事 間 業	設計・建設	平成 18 年 8 月～平成 20 年 2 月（1 年 6 か月）
	管理運営	平成 20 年 4 月～令和 5 年 3 月（15 年）

事業者の収入	サービス対価 1：施設整備（初期投資）相当のうち一括支払い分 サービス対価 2：施設整備（初期投資）相当のうち割賦支払い分 サービス対価 3：維持管理業務費相当分 サービス対価 4：運営費相当分 サービス対価 5：情報システム初期整備費相当分 サービス対価 6：情報システム更新整備費相当分 サービス対価 7：情報システム維持管理費相当分	
事業費（百万円・税込み）	5,751 百万円	
うち施設整備費	2,094 百万円	
うち管理運営費	3,657 百万円	
事業者構成	代表企業（市内）	－
	代表企業（市外）	ユーエフジェイセントラルリース(株)
	構成企業（市内）	－
	構成企業（市外）	松井建設(株) 横浜営業所、(株)豊建築事務所 神奈川営業所、(株)ハリマビシステム、(株)東洋食品、コクヨ西関東販売(株)
VFM	特定事業選定時	約 8%
	事業者選定時	9.1%

出典：入札説明書等公表資料より

## (2) 事業スケジュール

本事業の事業スケジュールは、下表のとおりである。

図表 73 事業スケジュール

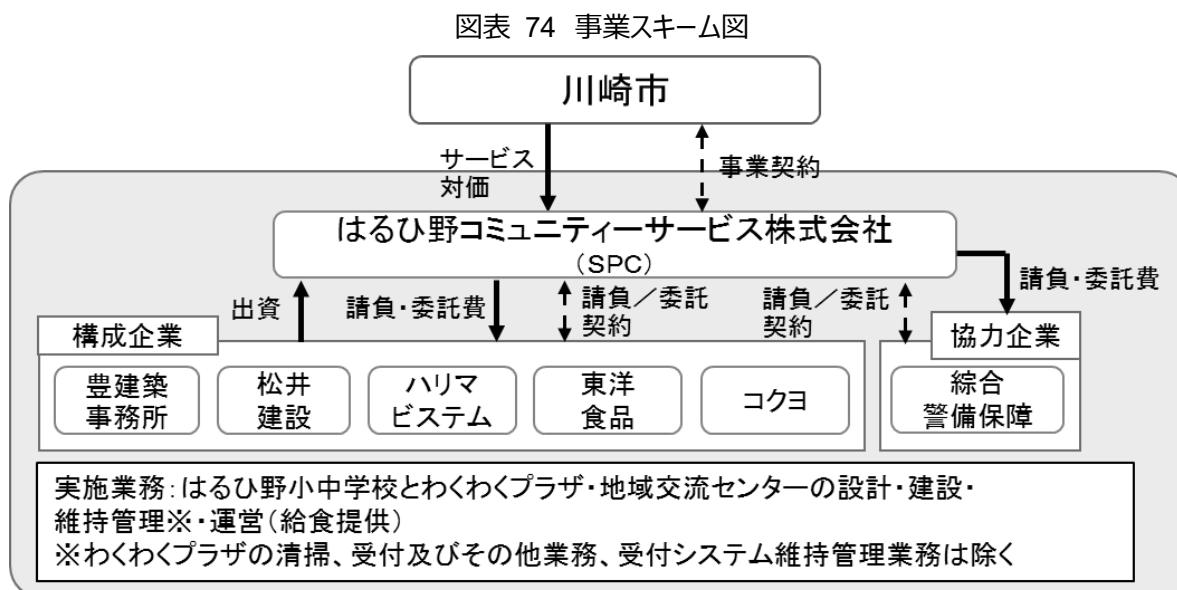
年月		事項
平成 17 年度	6 月	実施方針公表
	10 月	特定事業の選定
	10 月	入札公告（1 回目） ※落札者なし
平成 18 年度	5 月	入札公告（2 回目）
	8 月	落札者の決定
	8 月	事業契約の締結
平成 19 年度	2 月	施設の引き渡し
平成 20 年度	4 月	供用開始

## 2-2. 事業の実施体制

### (1) 事業スキーム

本事業は PFI-BTO 方式を採用しており、施設整備に係る資金調達、設計、建設、維持管理、運営業務を事業者が実施する形態である。

本事業では、コンソーシアム各社（株式会社豊建築事務所、松井建設株式会社、株式会社ハリマビシステム、株式会社東洋食品、コクヨ西関東販売株式会社）が出資して設立した SPC であるはるひ野コミュニティーサービスと市の間で事業契約を締結している。



出典：市へのヒアリング結果を基に作成

### (2) 実施体制

本事業の事業段階毎の担当部課と連携体制について、以下のとおり整理した。

#### 1) 事業段階毎の実施体制

基本計画策定等の構想段階から施設供用開始後の管理運営段階まで一貫して施設所管課である教育委員会教育環境整備推進室が事業を推進した。

担当人数は構想段階から施設供用開始までは5人、施設供用開始後は現在まで通して2人となっている。（専任・兼任を含む、供用開始後は2人とも兼務で業務量は全体の1割未満。）



図表 75 事業段階毎の担当部課と担当人数

事業段階		担当部課名		担当部課の分類	担当人数
構想段階（～基本計画策定）		教育委員会	教育環境整備推進室	施設所管課	5人
準備段階（～実施方針策定）		教育委員会	教育環境整備推進室	施設所管課	5人
選定段階（～契約締結）		教育委員会	教育環境整備推進室	施設所管課	5人
整備段階（～供用開始）		教育委員会	教育環境整備推進室	施設所管課	5人
管理運営	初期（～供用開始後3年）	教育委員会	教育環境整備推進室	施設所管課	2人
	中期（～供用開始後7年）	教育委員会	教育環境整備推進室	施設所管課	2人
	後期（～事業期間終了）	教育委員会	教育環境整備推進室	施設所管課	2人

## 2) 他部署等との連携

本事業を一貫して担当する施設所管課の教育委員会教育環境整備推進室は、事業期間中、主に営繕系の部署であるまちづくり局と連携して事業を推進した。また、準備段階から整備段階及び管理運営開始後の財務モニタリング分析、変更契約対応等において外部コンサルタントを活用し、選定段階ではさらに有識者を含む委員会を開催し事業を推進した。

図表 76 事業段階毎の連携先

事業段階	PPP/PFI 統括部署	企画系	財政系	営繕系	施設所管 課	外部コン サルタン トの活用	有識者を 含む委員 会の活用
構想段階				○	○		
準備段階				○	○	○	
選定段階				○	○	○	○
整備段階				○	○	○	
管理運営	初期			○	○	○	
	中期			○	○	○	
	後期	○			○	○	

### 2-3. モニタリングの実施方法

#### (1) 施設整備段階

設計・建設業務に関するモニタリングは、施設建築時に建築を扱う市のまちづくり局の技術職員が、随時要求水準書に記載されている内容が守られているか確認を行った。

#### (2) 管理運営段階

毎月、小学校校長・小学校教頭・小学校事務職員・事業者（維持管理会社＋給食担当事業者、

必要に応じて代表企業も参加)が現場打合せを開催し、モニタリングの前段として毎月の業務に問題が無いかを学校が確認し、何か問題が発生すれば都度対応している。市の事業所管課(教育委員会教育環境整備推進室)は年度初めなど不定期で出席している。

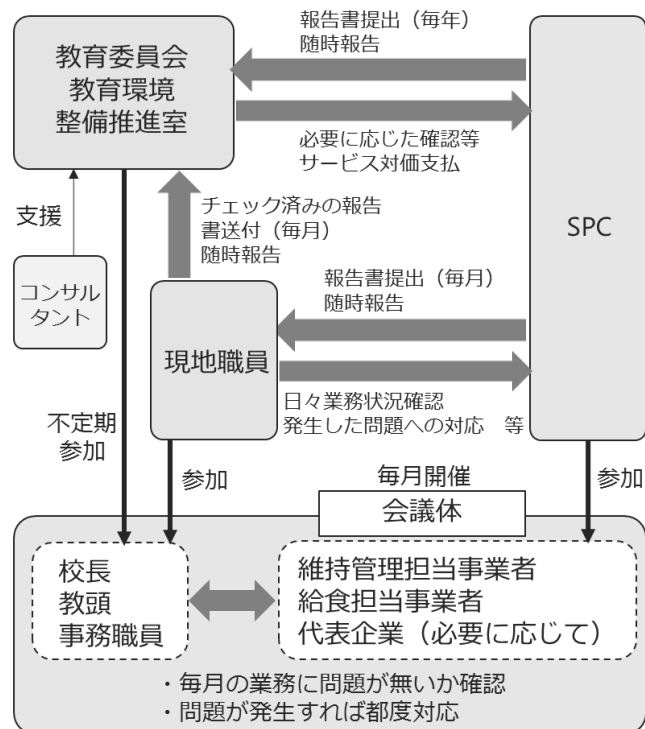
管理運営段階のモニタリングについては、事業者から上がってくる月毎の各業務の詳細報告をまず学校が確認し、確認済みのものを事業所管課担当者が再確認する体制となっている。事業所管課の確認で何か気づいた点等があれば、事業者コメントを返している。この詳細報告内容に基づき、市から事業者へ四半期毎にサービス料を支払っている。

年間のモニタリングは、市が作成する維持管理・運營業務に関するモニタリングの要領を記載した実施計画書に基づいて実施しており、毎年度終了後に、事業者が実施計画書に基づいて作成する報告書を市が受領し、事業の実施内容に問題ないか確認している。

財務モニタリングは、実施計画書に実施要領が簡単に記載されているが、市担当者では財務諸表の詳細な分析までは困難なため、アドバイザー業務委託において外部コンサルタントに確認を依頼している。また、事業者がモニタリング報告書の中に財務に関する報告を記載するとともに、事業者として財務上の課題があれば市に連絡する形で対応している。

モニタリングの業務量は、事業に特段支障がなく問題なく運営されていれば、市担当者は月に一度報告書に目を通す程度であり、各市担当者が持つ全体の業務量からすれば、モニタリングにかかる業務量はごく一部で割合としては1割未満の業務量となっている。

図表 77 モニタリングの体制及び流れ



出典：市へのヒアリング結果を基に作成

### (3) モニタリングの工夫

本事業に関して、維持管理担当の事業者や学校から市に随時報告があるため、市担当者が事業についてある程度把握しながらモニタリングを実施することができている。

市担当者が通常実施する業務は、月毎のモニタリング報告書の確認及び四半期毎の支払いに関する手続きのみであるが、児童数急増による給食数変更ほか契約変更への対応もほぼ毎年行っている。契約変更は議決を伴うため議会对応業務が発生し、市担当者の工数が増加するが、一方で市担当者が議会对応のため必要に迫られて事業を把握するようになるという側面もある。

さらに今後の検討事項として市からは、現在、アドバイザー契約の中で市は外部コンサルタントから専門的なアドバイスを受けているが、何か問題が発生した時にアドバイスを受けるだけでなく、何も問題が発生していないときにもモニタリングの考え方や視点などについてアドバイスを受けるなど、外部コンサルタントのより効果的な活用を検討していきたいという意見があった。

#### (4) モニタリングにあたっての課題と対応方法

事業に何も問題なければ市は形式的なモニタリングを実施するのみにになってしまう。そのため、市担当者はPFIの考え方や要求水準の内容を把握し、どういった意識・視点で報告書を確認すべきか考えることが重要である。市は担当者が定期的に上司を含めてモニタリング内容について話す機会をつくっていくことが重要であると考えている。

#### (5) ポイント

##### ①現場の密な連携と毎月のモニタリングの流れ（学校現場確認⇒市所管課が再確認）

- ・学校現場で事業者と学校が密に連携を取り、問題が発生した際もまずは現場で話し合っ  
て解決に努め、必要に応じて事業者と所管課で協議するという体制を構築できている。  
毎月事業者から提出される報告書については、まず現場の担当として学校が確認を行っ  
た上で市所管課が再確認を行う体制となっており、所管課の担当者の工数を抑えながら  
スムーズな事業推進体制が構築されている。
- ・現場担当者間のやり取りで解決できることは現場対応してもらうためには、学校側が要  
求水準やリスク分担等について十分理解することが必要であり、学校側が業務範囲を超  
えて何でも事業者に依頼することがないようにする必要がある。

##### ②適切なモニタリングのための市担当者が事業を良く理解する工夫

- ・学校現場との日常のやり取りや契約変更に伴う議会对応を、市所管課の担当者がより深  
く事業について理解できる機会であると積極的に捉えることでノウハウの蓄積を図って  
いる。また、モニタリングのさらなる充実に向け、庁内で上司を含めた市の担当者がモ  
ニタリング内容について議論する場を作る必要があると考えている。

## 2-4. ノウハウの蓄積と継承方法

### (1) ノウハウの蓄積方法

本事業に係る文書の保管については、保存期間の基準に依らず紙ベースで保管している資料が多く、キャビネットほぼ一つ分に保管している状況で大きな保管場所を占有している。本来は電子化が望ましいが、文書をまとめて保管しておくことで、何か問題が発生した場合に、市

担当者がそれ以前に同様の問題が発生した際の対応方法にすぐ立ち返ることができるため、現在は本事業の資料で必要なものは全て紙ベースで残しておくスタンスとなっている。

図表 78 ノウハウの蓄積方法

	ノウハウの蓄積方法
事業のノウハウ	・ 準備段階以降の文書ファイルの保管
PPP/PFI のノウハウ	・ PPP/PFI に関するガイドラインや規程の作成 ・ PPP/PFI 事業に関する庁内独自の勉強会・研修等の実施 ・ 庁内の PFI 担当部署の整備（本事業開始後）
効果があった事項	・ 準備段階以降の文書ファイルの保管

## (2) ノウハウの蓄積にあたっての課題と対応

本事業開始当初のノウハウ蓄積については、庁内に PFI 担当がおらず当時の市担当者は苦労した。市は先進自治体に話を聞いたり、外部コンサルタントから情報を得たり、PPP/PFI 協会のホームページを活用しながら検討を進めた。その後は市内に PFI 事例が複数出てきており、仕様において PFI と共通部分もある指定管理も増えているため、ノウハウが少しずつ庁内に蓄積されてきていると言える。

ノウハウ蓄積にあたっては、担当者が代わっても事業の経緯を把握できるように、どういう形で過去の資料や対応状況を残すかが課題であり、本事業では現在は「とりあえず全部残す」という方法を取っている。変更契約への対応など一定程度今後も続いていく手続き等もあるため、市は、原契約や変更契約内容、要求水準書といった基本的な必要事項を整理し、それらを課内で共有していくことが重要だと考えている。

川崎市では本事業開始後に庁内に PFI 統括部課が設立されたが、基本的には事業所管課が事業推進するという進め方は、PFI 統括部課が設立されてからもあまり変わっていない

## (3) ノウハウの継承方法

本事業では、担当者の異動・交代にあたっては、引継ぎのための簡単なレクチャーの実施、前任及び過去の担当者への確認や助言の依頼、関係文書ファイルの保管を行っている。

本事業の引継ぎ自体は、簡単な引き継ぎ書を伴う一般的な事務引継ぎであり、PFI 事業に係るマニュアルも整備されていないが、十数年続く本事業の維持管理期間中のサービス購入料の支払い・変更契約・議会対応等に関する関係文書ファイルをまとめて保管しており、後任担当者が参照できる状況にはなっている。

図表 79 ノウハウの継承方法

	ノウハウの継承方法
引継ぎ方法	・ 引継ぎのためのレクチャーの実施 ・ 過去の担当者が必要に応じて当該事業へ参加し、助言等を実施 ・ 関係文書ファイルをまとめて保管

#### (4) ノウハウの継承にあたっての課題と対応

本事業の所管課は、学校施設整備の保守点検やトイレ清掃などの維持管理、教育財産の管理をメインに行う部署であり、本事業の維持管理・運營業務においても、既存他業務と同様に、人事異動の際には一般的な引継ぎを行うという印象を持っており、本事業の業務が長期契約のPFI事業だから特別引継ぎが難しい、ということは感じていない。但し、PFI事業が公募・整備段階の場合は、部署内に無いノウハウが必要な業務も多く含まれることになるため、引継ぎが大変になる可能性があると考えられる。

#### (5) ポイント

##### ①関係文書ファイルの作成・保管

- ・本事業では膨大な紙ベースの資料が保管されているが、その中でも原契約から各変更契約などを一式まとめて事業の一連の流れがわかる厚いファイルを作成し、後任担当者も事業の経緯を把握しやすい状況になっている。

##### ②PFI統括部課の設立

- ・本事業は川崎市初のPFI事業であったため、開始当時は庁内協力体制も十分でなく、事業所管課を中心に事業推進を図った。その後、庁内のPFI担当部署が整備され、現在は総務企画局行政改革マネジメント推進室がPFIのほか民活も担当している。
- ・ただ、川崎市においては現在でも事業実施及び事業期間中にPFI統括部課が積極的に事業所管課に関わるという体制は取られておらず、基本的に事業所管課が事業を推進する体制は変わっていない。

### 2-5. 事業期間中における課題と対応

#### (1) 内部要因により発生した課題とその内容

本調査における内部要因とは、事業契約の契約主体である公共あるいは事業者のいずれか、または双方に起因して発生した事象であり、当該事業の実施に対して影響を与える問題や課題の発生要因となった事象を指す。

本事業では、「学区域の人口増」、「事業者の事業遂行能力の不足（の可能性）」及び「市内中学校全校での完全給食の開始」という内部要因による影響があった。

学区域の人口増の内容としては、公募当初市が想定していたよりも児童数が増加したため、学校敷地の隣地を購入し、PFI事業と別事業として市の直接施工で増築工事を実施したもの。当該施工会社はPFI事業者と異なる事業者である。

事業者の事業遂行能力の不足（の可能性）では、事象として、ビオトープの防水シートの破損が発生した。整備時にビオトープにおける自然観察のため、ビニールシートを設置することで地中に水が漏れないようなつくりをしていたが、何等かの理由で防水シートが破損して水が漏れ、池として水が保てなくなった。

市内中学校全校での完全給食の開始の内容としては、元々希望する生徒には給食を供給する形になっていたところ、市の方針変更により市内中学校全校において完全給食を開始すること

となり、既存の調理室のキャパシティでは不足するため調理場の改修工事を実施したものの。

図表 80 内部要因の概要

内部要因	・その他（学区域の人口増）	・事業者の事業遂行能力の不足（の可能性）	・その他（市内中学校全校での完全給食の開始）
内部要因により発生した事項	・校舎の増築実施	・ビオトープの防水シートの破損	・調理場の改修の実施
発生時期	・管理運営初期段階	・管理運営中期段階	・管理運営後期段階

## （2）内部要因による課題への対応

学区域の人口増による児童生徒数の増に対応する校舎の増築に伴い、新たに増築部分の維持管理業務が発生した。増築部分の維持管理業務を PFI 事業と切り離すことも考えられたが、市としては、一つの学校の一部の業務を切り離すことは効果的ではなく、契約変更をして増築部分の維持管理業務も PFI 事業と一体的に実施した方が適切と考え、必要な額をサービス対価に増額し対応した。市と事業者との協議は、児童数の推計値が当初想定から乖離してきた段階から開始しており、増築までの学校運営方法を含めて議論を行った。

ビオトープの防水シートの破損は、学校側が日々の業務の中でビオトープの変化に気づき、発覚したもの。原因究明として、整備時の強度や施工時の検査確認等を行ったが、明確な原因は特定されなかった。経年劣化が主な要因と想定されたが、事業期間中に事業者が行っていた木の剪定業務では対応しきれない根の成長等の事業者に責に帰さない要因であった可能性もある。本事業で問題が発生した際は、基本的には学校と事業者で判断して対応を進めることが多いが、本件は学校側がリスク分担に立ち返って、市に報告・確認がきたものである。対応方針について市と事業者の協議の結果、最終的には事業契約に従って事業者の負担で対応した。

市内中学校全校での完全給食開始による調理場の改修については、市の中学校給食に関する方針が変更したところから市が検討を開始した。当初、中学校給食は希望する生徒にのみ供給する独立採算で実施していたが、市内中学校全校での完全給食の開始に伴い、サービス購入型に変更され、サービス対価の見直しを実施した。事業類型の変更にあたって、事業者から市に特段反対意見は無かった。

図表 81 内部要因による課題への対応の概要

内部要因により発生した事項	・校舎の増築実施	・ビオトープの防水シートの破損	・調理場の改修の実施
対応方法	・児童数が多くなる見込みが立った時点から市と事業者が協議を開始	・原因究明を実施 ・明確な原因は特定されず、事業契約に従って事業者負担で対応を実施	・市内中学校全校での完全給食開始の市方針決定時から検討を開始

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・増築工事は PFI 事業と切り離して実施</li> <li>・増築部分の維持管理業務は変更契約の上で PFI 事業に編入し、サービス対価を増額</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中学校給食供給業務を独立採算からサービス購入型に変更し、サービス対価を増額</li> </ul>
--	--	--

### (3) 内部要因への対応のポイント

#### ①用途特有のリスクの洗い出しとリスク分担の作成

- ・リスク分担への記載内容は、それぞれの事業特有のものが多いが、例えば学校 PFI 事業であれば、市が把握している PFI 事業ではない一般的な学校におけるリスク（設備保守点検・清掃・樹木剪定・草刈り、日々学校で壊れたものの修繕対応等）を踏まえ、学校 PFI 事業にて起こりうる修繕を把握し、学校教員の経験値を踏まえながら、学校 PFI 事業特有のリスクとしてリスク分担の項目を設定すると良い。

#### ②リスク分担に立ち返った協議

- ・原因究明しても市・事業者いずれかの責が判明しない場合、最終的には事業契約に基づくリスク分担に立ち返る必要がある。本件では、明確な原因は特定されなかったため、当初のリスク分担に立ち返り、事業者負担にて対応した。
- ・本件では対応に要する金額が大きくなかったため事業者負担で決着できたが、多額の費用を要する事象が発生する場合も考えられるため、対応には注意が必要である。

#### ③事業の背景を十分に事業者理解してもらうこと

- ・本事業の背景として、新しいまちができて子供が増加する中で新しい学校を整備すること、民間のノウハウを入れて財政平準化のために PFI 手法を導入していること、学校という施設で起こり得る様々な事象が発生しうること（児童数の増減・中学校給食の開始や一学級の児童数変更など制度変更等）、といったものがある。事業者にはこうした背景を理解した上で PFI 事業に参加してもらっているため、比較的協力的に進められている。きちんと背景を事業者理解してもらうことは重要である。

### (4) 外部要因による課題の発生とその内容

本事業における「外部要因」とは、リスクの顕在化において、その発生要因が公共及び事業者のどちらにも起因しない事象<sup>2</sup>を指す。

本事業では、「不可抗力」という外部要因による影響があり、新型コロナウイルスに係る緊急事態宣言の発出に伴い、小中学校が約 3 か月の臨時休校となった。

<sup>2</sup> 本調査では、リスク分担において当該リスクを最もよく管理できる主体として公共もしくは事業者にリスク分担される場合であっても、「不可抗力」、「法令変更」、「国・都道府県の政策変更」、「第三者に起因する事項」、「経済状況の変化」、「技術環境の変化」については外部要因と捉えた。

図表 82 外部要因の概要

外部要因	・ 不可抗力（新型コロナウイルスの影響）
外部要因により生じた事項	・ 臨時休校
発生時期	・ 管理運営後期段階

### （5）外部要因による課題への対応

新型コロナウイルスの影響による臨時休校については、市は内閣府の通知を参考に不可抗力として整理することにしたが、休校に伴い給食は中断するものの最小限必要な施設の維持管理業務は発生しているという考え方のもと、事業者へ支払うサービス対価の減額は行わずに対応した。仮に減額する場合は、どの費用を市負担とし、どの費用を事業者負担とするかについて事業者と詳細協議が必要になるが、減額にあたっての基準が無いため判断が難しい。

図表 83 外部要因による課題への対応の概要

外部要因により発生した事項	・ 不可抗力（新型コロナウイルスの影響）
対応方法	・ サービス対価の変更無し

### （6）外部要因への対応のポイント

#### ①事前に想定される事象の洗い出しと対策の検討

- ・ 本事業では一般の学校でも起こり得ること（学校の制度変更：コンピューター環境向上等）への対応と、本学校特有の起こり得ること（地域の児童数急増などの環境変化・地域性等）への対応があった。今後も 35 人学級の実施に向けた対応等がある。両者について事前に想定される事象があれば、対応策とともに検討しておくことが重要である。

#### ②幅広い関係者との協力体制構築

- ・ 内部要因及び外部要因への対応は、早くから情報を得られれば対応も早く検討することが可能となる。そのため、本事業では児童数の推計等に関連する庁内の担当部署や、中学校給食に関する法的な方針に関連する国の担当部署などから情報を得ることが重要であった。事業推進にあたっては、事業所管課だけでなく庁内関係部署を巻き込み、さらに事業者も含めて広く関係者との協力体制を構築することが重要である。

## 2-6. PFI導入の効果

本事業では、特定事業選定時の定性評価において、財政負担の平準化及び民間ノウハウの活用が期待されており、市では想定していたとおりの効果が発揮されたと感じている。

副次的な効果としては「市の関係者が当事者意識を持って継続的に事業に関われる」ことが挙げられた。通常の学校の運営・管理では、市担当者はテーマ毎に縦割りで全校を見るため、各校とも部分的な把握となるが、PFI 事業については、事業者と学校と情報共有を積極的に図



ることにより、その学校の事象を一体的によく把握することができる。但し、市内の全学校をPFI手法で実施するのは現実的ではないとの意見があった。

図表 84 PFI 導入の効果

導入目的		効果内容	実績
定性	想定された効果	・ 財政負担の平準化 ・ 民間ノウハウの活用	
	副次的な効果	・ 市の関係者が当事者意識を持って継続的に事業に関われる	-
定量	VFM	・ 特定事業選定時	約 8%
		・ 事業者選定時	9.1%

## 2-7. 本事業から学べること

本事業における PPP/PFI 事業の実施を通じて、他の地方公共団体に特に参考になると考えられるポイントは以下の点である。

### (1) 現場担当と事業者の密な関係づくり

本事業では学校現場で事業者と学校が密に連携を取り、問題が発生した際もまずは現場で話し合っ解決を目指す体制を構築できている。現場レベルで対応できることで、円滑に事業を進められるとともに、市の施設所管課の負担もある程度抑えることができている。このためには現場にいる学校側が要求水準やリスク分担等について、事業者とやり取りができるレベルまで十分理解することが必要となる。そのためには事業者と学校が普段から連携、情報共有に努めることが不可欠であると市は考えている。

### (2) 幅広い関係者とのコミュニケーションを通じた情報収集とリスクの検討

事業推進にあたっては、事業所管課だけでなく庁内関係部署を巻き込み、さらに事業者も含めて広く関係者との協力体制を構築することが重要である。特に準備段階における外的要因への対応策として、幅広い関係者を通じて事業に関連する情報を早く入手することができれば、念入りにリスクを洗い出すことで公共にとって適切なリスク分担を設定することも可能となる。

### (3) 維持管理・運営期間に重きを置いた事業検討

PFI 事業は、従来手法に比べ時間と労力を要する事業者選定に重きが置かれる傾向にあるが、事業期間にわたって滞りなく事業が遂行されるためには、10 数年間の維持管理期間を良い形で進めることが重要であり、当初から維持管理・運営期間における職員体制、モニタリング実施方法等に関する検討も十分に行う必要がある。

### 3. (仮称)浜松市新清掃工場・新水泳場整備運営事業

本事業は、清掃工場を新設し運営するとともに、清掃工場の余熱を利用した水泳場を新設し運営する事業である。

事業の管理運営期間における初期段階においては、事業者（建設時のジョイントベンチャー（建設 JV））の業務不履行への対応が実施されるとともに、中期、後期段階においては台風による被害や新型コロナウイルスの影響に対応している。

また、事業期間中のモニタリングにおいては、事業者（建設 JV 及び SPC）とコミュニケーションをとりながら、必要に応じてモニタリング方法を見直すなど市が主体的に実施しており、加えて引継ぎマニュアルの作成や複数の担当者の配置と情報共有、前任担当者のサポート等の実施によって担当者の変更に対応するといった工夫を行うことで、長期にわたる事業を継続して遂行している事例である。

図表 85 事業ライフサイクル表

項目	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
実施体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業検討及び整備のための新セクション</li> <li>外部コンサルタントを活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に施設所管課が担当</li> <li>外部コンサルタントを活用</li> </ul>		
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>月次の月報確認会議開催による事業者からの報告の確認</li> <li>定期及び随時の現場確認</li> <li>外部コンサルタントによる業務支援</li> </ul>			
ノウハウ蓄積・継承	<ul style="list-style-type: none"> <li>マニュアル等文書の作成及び保管による引継ぎ</li> <li>複数の担当者配置及び情報共有</li> <li>前任担当者のサポートによるノウハウ継承</li> <li>他の事例確認によるノウハウ蓄積</li> </ul>			
内部要因の発生と対応	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設 JV の債務不履行の発生</li> <li>情報収集による事実確認を経て対応</li> </ul>	—	—
外部要因の発生と対応	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>台風による施設損傷、新型コロナウイルスの影響</li> <li>契約内容確認と事業者協議により対応及び費用負担を決定</li> </ul>	

### 3-1. 事業概要とスケジュール

#### (1) 事業概要

本事業の事業概要は、下表のとおりである。

図表 86 事業概要

項目		内容
事業名		(仮称)浜松市新清掃工場・新水泳場整備運営事業
事業概要		清掃工場を新設し運営するとともに、清掃工場の余熱を利用した水泳場を新設し運営する事業。
事業主体		静岡県浜松市（人口 約 798 千人）
施設用途		清掃工場・水泳場
所在地		浜松市西区篠原町地内
施設概要	敷地面積	清掃工場：69,262.60 m <sup>2</sup> 水泳場：37,842.68 m <sup>2</sup>
	整備施設	1) 清掃工場 工場棟、管理棟、スラグ等一時保管スペース、駐車場、緑地 等 2) 水泳場 メインプール、サブプール、飛び込みプール、レジャープール、子どもプール、幼児プール、メイン観覧席、サブ観覧席、大型映像装置、採暖室、器具庫、ロッカー／更衣室、大会関連諸室、ジム、スタジオ、管理関連諸室、資料室、物販飲食店舗、水遊びコーナー
事業方式		DBO
事業形態		サービス購入型
業務範囲		1) 清掃工場の設計 ①清掃工場の設計 ②その他関連業務（市の補助金申請支援及び建設工事に係る許認可申請支援等） 2) 清掃工場の建設工事 ①清掃工場用地の造成工事 ②清掃工場の建設工事 ③その他関連業務（建設JVが行うべき近隣対応等） 3) 清掃工場の運営・維持管理 ①一般廃棄物等受入れ業務 ②清掃工場の運転管理業務 ③清掃工場の保守管理業務 ④清掃工場の情報管理業務 ⑤清掃工場の環境管理業務 ⑥清掃工場の修繕更新業務 ⑦余熱利用業務（発電及び熱供給） ⑧スラグ等（スラグ、金属類、飛灰）の有効利用業務 ⑨その他関連業務（供用開始前業務，見学者対応，警備業務，清掃業務，SPCが行うべき近隣対応等） 4) 水泳場の設計 ①水泳場の設計 ②その他関連業務（市の補助金申請支援及び建設工事に係る許認可申請支援等）

		<p>5) 水泳場の建設工事</p> <p>①水泳場用地の造成工事</p> <p>②水泳場の建設工事</p> <p>③その他関連業務（建設JVが行うべき近隣対応等）</p>
		<p>6) 水泳場の運営</p> <p>①水泳場利用者の受付業務</p> <p>②水泳場の安全監視業務</p> <p>③水泳場の環境管理業務</p> <p>④大会の開催支援業務</p> <p>⑤提案プログラム提供業務</p> <p>⑥飲食・物販店舗の運営業務（店舗内装工事及び什器備品の整備を含む）</p> <p>⑦駐車場運営業務</p> <p>⑧その他関連業務（供用開始前業務、利用者アンケートの実施、SPCが行うべき近隣対応等）</p>
		<p>7) 水泳場の維持管理</p> <p>①水泳場の保守管理業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・建築物保守管理業務</li> <li>・建築設備保守管理業務</li> <li>・備品等保守管理業務</li> <li>・屋外施設保守管理業務</li> </ul> <p>②水泳場の清掃業務</p> <p>③水泳場の警備業務</p> <p>④水泳場の修繕更新業務</p> <p>⑤植栽維持管理業務</p> <p>⑥駐車場管理業務</p>
期 事 間 業	設計・建設	平成 17 年 6 月～平成 21 年 1 月（3 年 8 か月）
	管理運営	平成 21 年 2 月～令和 6 年 1 月（15 年）
事業者の収入		<p><b>市が支払う対価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設整備に係る対価</li> <li>・ 清掃工場運営サービス購入料</li> <li>・ 水泳場運営サービス購入料</li> <li>・ 修繕更新サービス購入料</li> </ul> <p><b>清掃工場における直接収入</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ スラグ等の有効利用収入</li> </ul> <p><b>水泳場における直接収入</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 水泳場施設利用料金収入</li> <li>・ 提案プログラム収入</li> <li>・ 水泳場飲食及び物販店舗運営収入</li> <li>・ 駐車場施設利用料金収入</li> </ul> <p>その他（広告収入等）</p>
事業費（百万円・税込み）		— 百万円
	うち施設整備費	20,578 百万円
	うち管理運営費	1,395 百万円 <sup>3</sup>

<sup>3</sup> R2 年度決算額

事業者構成	代表企業（市内）	—
	代表企業（市外）	(株)三井造船（建設当時）、JFE エンジニアリング（現在）
	構成企業（市内）	—
	構成企業（市外）	(株)楠山設計、セントラルスポーツ(株)、三井住友建設(株)
VFM	特定事業選定時	約 9.9%
	事業者選定時	約 22.6%

（出所）浜松市公表資料より作成

## （2）事業スケジュール

本事業の事業スケジュールは、下表のとおりである。

図表 87 事業スケジュール

年月		事項
平成 15 年度	1 月	実施方針公表
	3 月	特定事業の選定
平成 16 年度	6 月	第一次募集の開始
	8 月	第二次募集の開始
	1 月	優先交渉権者の決定
平成 17 年度	5 月	事業契約の締結
平成 20 年度	2 月	供用開始

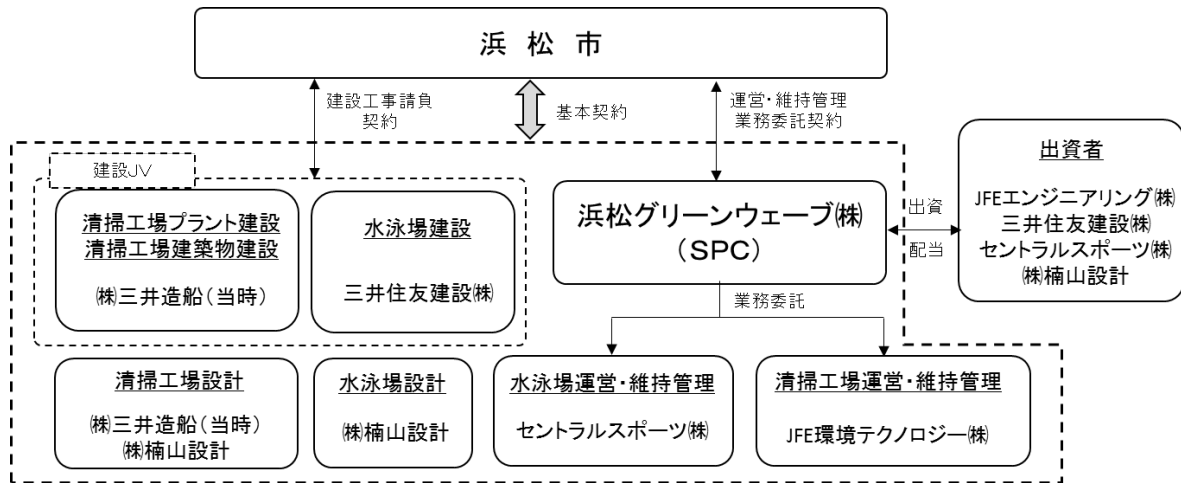
### 3-2. 事業の実施体制

#### （1）事業スキーム

本事業は DBO 方式を採用しており、施設整備に係る資金については市が調達し、設計、建設、維持管理、運營業務を事業者が実施する形態である。

事業者には各業務を委託するため、本事業では、事業全体の基本契約を(株)三井造船（当時）、(株)楠山設計、セントラルスポーツ(株)、三井住友建設(株)からなるコンソーシアム（共同企業体）と締結するとともに、設計・建設業務については、(株)三井造船と三井住友建設(株)の建設 JV と建設工事請負契約を締結し、運営・維持管理業務については、コンソーシアムが出資して設立した SPC である浜松グリーンウェーブ(株)と運営・維持管理業務委託契約を締結した。

図表 88 事業スキーム図



(出典) 三井住友建設 HP 及び市へのヒアリング結果を基に作成

## (2) 実施体制

本事業の事業段階毎の担当部課と連携体制について、以下の通り整理した。

### 1) 事業段階毎の実施体制

基本計画策定等の構想段階から供用開始までの整備段階においては、本事業の整備に向けて環境部内に新たに、新設する新清掃工場を所管する新清掃工場水泳場建設事務局という担当セクションを設けて事業を推進した。同事務局は、施設整備に注力するため技術職を主軸とし、清掃工場だけでなく水泳場の整備を行うための者を配置した。

供用開始後の管理運営段階では、清掃工場を廃棄物処理施設管理課（現廃棄物処理課）が、水泳場をスポーツ振興課が所管している。

図表 89 事業段階毎の担当部課と担当人数

事業段階	担当部課名	担当部課の分類	担当人数 <sup>4</sup>
構想段階（～基本計画策定）	新清掃工場水泳場建設事務局（当時）	新規設立	4人
準備段階（～実施方針策定）	同上	同上	5人
選定段階（～契約締結）	同上	同上	8人
整備段階（～供用開始）	同上	同上	9人
管理運営	初期（～供用開始後3年）	環境部 廃棄物処理施設管理課 生活文化部 スポーツ振興課（当時）	施設所管課 5人
	中期（～供用開始後7年）	環境部 廃棄物処理課 市民部 スポーツ振興課	施設所管課 5人
	後期（～事業期間終了）	環境部 廃棄物処理課	施設所管課 4人

<sup>4</sup> 担当人数については廃棄物処理課とスポーツ振興課の担当人数を合算している。

		市民部 スポーツ振興課		
--	--	-------------	--	--

## 2) 他部署等との連携

基本計画策定等の構想段階から事業契約締結までの選定段階において、担当部課である新清掃工場水泳場建設事務局を主軸に、企画系の部署である企画部（現企画調整部）、財政系の部署である財政部（現財務部）、営繕系の部署である建築・住宅部（現都市整備部）等が連携するとともに、有識者を含む委員会を開催し事業を推進した。

また、本事業では全事業段階を通じて外部コンサルタントを活用して事業を推進した。

図表 90 事業段階毎の連携先

事業段階	企画系	財政系	営繕系	外部コンサルタントの活用	有識者を含む委員会の活用
構想段階	○	○	○	○	○
準備段階	○	○	○	○	○
選定段階	○	○	○	○	○
整備段階				○	
管理運営	初期			○	
	中期			○	
	後期			○	

### 3-3. モニタリングの実施方法

#### (1) 施設整備段階

設計については基本設計完了時及び実施設計完了時に建設工事請負契約書に記載されている設計書類の提出を事業者から受け、要求水準書及び事業者提案に規定する要件を満たしているかどうかを確認した。

建設期間中においては、事業者から提出される日報や月報等の報告書、基準値等のデータ、事業者のセルフモニタリング結果の確認に加え、目視での現場確認及び事業者へのヒアリングを通じて建設工事の進捗状況並びに設計図書及び要求水準書の内容に従い建設されているかを確認した。また、竣工時には、竣工検査を行い規定された基準等が全て満たされているかどうかを確認した。

その結果、施設整備段階において、業務不履行は発生しなかった。

#### (2) 管理運営段階

管理運営段階のモニタリングについては、主に所管課の担当者が実施し、別途外部コンサルタントにモニタリングの支援を委託している。また、清掃工場と水泳場の施設機能が大きく異なるため、清掃工場と水泳場でモニタリングを別々に実施している。

モニタリングは、主に事業者のセルフモニタリング結果が含まれる月報を確認することで行っており、月報確認のため月次で、清掃工場と水泳場のそれぞれでモニタリングを行う月報確認会議（以下、「月報会議」という）を開催している。

清掃工場の月報会議は、市の担当者、コンサルタントの担当者、事業者の社長、清掃工場の工場長、副工場長及び構成企業の社員で構成されている。また、水泳場の月報会議は、市の担当者、コンサルタントの担当者、事業者の社長、水泳場の館長及び構成企業の社員で構成されている。

加えて、清掃工場と水泳場を合わせた事業全体のモニタリングのため、上記の会議とは別に、月次で運営協議会を開催している。運営協議会は、市の担当者、事業者の社長、清掃工場の工場長及び水泳場の館長で構成されている。

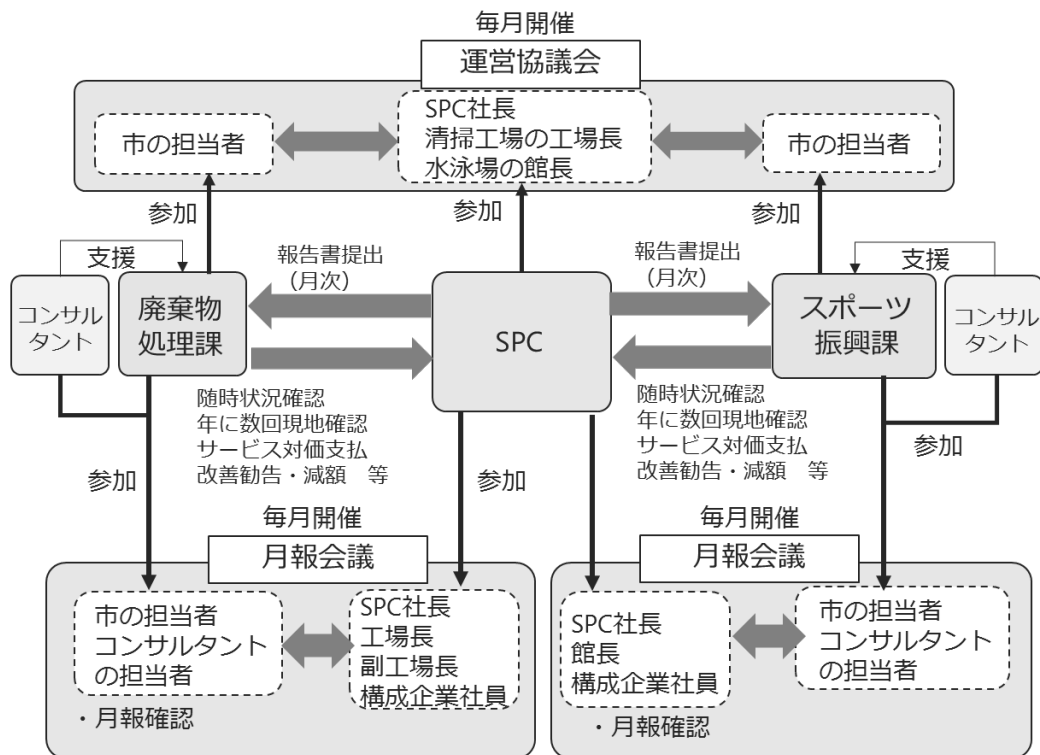
また、月報会議による月報確認ほか、清掃工場においては、年に数回、修繕を行うタイミングで、市の担当者とコンサルタントの担当者が現場で修繕状況の確認を行っている。

さらに、随時気になることがあれば電話も含め市の担当者が事業者に話を聞くなど、コミュニケーションを密にモニタリングしている。

モニタリングにあたっては、管理運営の初期段階においてコンサルタントとともにモニタリングの大まかな流れや確認する書類等を記載したマニュアルを作成しており、このようなマニュアルも活用して実施している。

なお、本事業では、管理運営初期段階のモニタリングにおいて事業者（建設JV）側の債務不履行に対応しており、当該事象の内容については、「3-5 事業期間中における課題と対応」にて述べる。

図表 91 モニタリングの体制及び流れ



出典：市へのヒアリング結果を基に作成



### (3) モニタリングの工夫

清掃工場の場合、管理方法に不備があった場合、ごみが溢れたり敷地内で収集車が滞るなどして、ごみの収集が遅れるなどの市民生活へ影響が出ることも想定される。そのため、市の担当者は、安定的に事業運営を行うためにもモニタリングが重要であると感じており、モニタリングにあたっては事業者任せにせず、市の担当者が市全体のごみの収集量を勘案して適宜事業者に指示を行うなど、主体的に事業に関与しモニタリングすることが必要であると認識し実施している。

そうしたモニタリングを行うためにも、問題が発生していないときであっても市は月次の月報会議の際に現場を確認するなどし、事業者とのコミュニケーションをとることを意識している。

また、供用開始後 5 年程度はトラブル発生時に事業者と協議し、契約の範囲内で実態に合わせたモニタリングができるよう見直しを行うなど、継続的にモニタリングを実施する中で改善を繰り返した。供用開始後 5 年以降については事業運営が安定してきたと市の担当者は感じている。

### (4) モニタリングにあたっての課題と対応方法

市内の他清掃工場を比べても施設毎に設備や管理に必要な知識が異なるが、本事業の清掃工場は、市内外の一般的な清掃工場と比べて処理方式や炉の形状等の特殊性が高い。そのため、市の担当者は、本施設のモニタリングにあたり必要な技術的知見の蓄積という点で課題を感じている。

現在は、参考となる他の事例は少ないながらも、本事業の清掃工場の特殊性を有する類似の事例について情報収集を行いながら、モニタリングに対応している。

### (5) ポイント

- |   |
|---|
| <p>① 事業者とのコミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・机上や紙面上だけでなく実際に現場を見に行く機会を定期的に設けるなど、事業者とのコミュニケーションをとることを意識したモニタリングを行っている。</li></ul> <p>② 実態に合わせたモニタリング</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・事業開始直後は事業の実態とモニタリングがかみ合わない場面も生じていたが、実態に応じてモニタリング方法を繰り返し見直すことで、トラブルの発生を抑えている。</li></ul> |
|---|

## 3-4. ノウハウの蓄積と継承方法

### (1) ノウハウの蓄積方法

本事業では、モニタリングに関するマニュアルの作成を行い他自治体等の清掃工場の視察等を通じて事業に関するノウハウを蓄積している。

また、市のアセットマネジメント推進課が PPP/PFI を統括する部課としての役割を担っており、同課が推奨している勉強会に参加するなどして、PPP/PFI に関する新しい情報などを積極的に収集し、PPP/PFI に関するノウハウを蓄積している。

図表 92 ノウハウの蓄積方法

	ノウハウの蓄積方法
事業のノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当該事業に関するマニュアル等の作成</li> <li>・当該事業と類似する事業の視察</li> </ul>
PPP/PFI のノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PPP/PFI 事業に関する庁内独自の勉強会・研修等の実施</li> <li>・他の PPP/PFI 事業の視察</li> <li>・ PPP/PFI 統括部課の設立</li> </ul>
効果があった事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マニュアル、ガイドライン、規程等の作成</li> <li>・他事業の視察</li> <li>・他の勉強会・研修等への参加</li> <li>・ PPP/PFI 統括部課の設置</li> </ul>

## (2) ノウハウの蓄積にあたっての課題と対応

本事業で清掃工場を整備した時は、情報もなく手探り状態で事業を推進した。現在は同市内においても PPP/PFI 事業事例が複数出てきており、PPP/PFI 導入に関する手順等も固まってきたため、市のアセットマネジメント推進課を通じて PPP/PFI 導入に関するノウハウを活用しながら検討できる体制が整っている。

市では現在、本事業で整備した清掃工場の建替えに関する検討も行われているが、そうした検討においても、市のアセットマネジメント推進課の蓄積したノウハウを活用して検討を進めている。

## (3) ノウハウの継承方法

本事業では、担当者の交代にあたって引継ぎマニュアルを作成している。

引継ぎマニュアルには、当該事業の内容や体制、スケジュール等の事業概要に加え、現在対応中の問題事項や事業関係者への対応に関する留意事項、モニタリングの実施方法等、引継ぎ後に実施すべき事項とその手順が記載されている。

さらに、何かトラブルが発生した際には事業者からトラブル報告書が提出されるため、引継ぎマニュアルとは別に当該報告書を保管し、何か問題が発生した際は過去の報告書を参照しながら対応できる形をとっている。

また、後任担当者が交代前に本事業へ参加（会議等への出席等）する、あるいは前任担当者が交代後にも一時的に本事業へ参加し助言等を実施することによって、引継ぎマニュアルや各種報告書などの資料では伝わりきらないニュアンスについても補完するようような体制をとっている。実際に現在の担当者も前任担当者から助言を得ており、モニタリング等事業の遂行にあたりこうした助言が有効であると感じている。

図表 93 ノウハウの継承方法

	ノウハウの継承方法
引継ぎ方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引継ぎマニュアルの作成</li> <li>・事業期間中に発生した解決済みの問題事項に関する報告書の保管</li> <li>・後任担当者が交代前に当該事業へ参加（会議等への出席等）</li> <li>・前任担当者が交代後にも一時的に当該事業へ参加し、助言等を実施</li> <li>・コンサルタントの活用</li> </ul>
引継ぎマニュアルの内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当該事業の概要（事業内容、体制、スケジュール等）</li> <li>・事業期間中に発生し、現在対応中の問題事項</li> <li>・事業関係者への対応に関する留意事項</li> <li>・モニタリングの実施方法 等</li> </ul>

#### （４）ノウハウの継承にあたっての課題と対応

本事業では、一部の担当者が異動してもスムーズに引き継ぎが出来るよう、できる限り複数の担当者を配置する体制をとっている。

また、担当者の交代に伴う情報の断絶を防ぐための工夫として、週 1 回程度、定期的に担当者が集まり情報共有を行っている。この定期的な情報共有によって、可能な限り担当者全員が本事業の知見を持ち、情報が 1 人の担当者だけに集中しないよう工夫している。

#### （５）ポイント

<p>① PPP/PFI 統括部課を通じたノウハウ蓄積</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市で実施された PPP/PFI に関する情報・ノウハウをアセットマネジメント推進課が蓄積しており、PPP/PFI 導入時の検討等に活用している。</li> </ul> <p>② 引継ぎマニュアルの作成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業概要や発生した問題と対応について文書としてまとめて引き継ぐことで、引継ぎ後も当該文書を参照しながら対応を行うことができている。</li> </ul> <p>③ 情報断絶を防ぐための人員体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・複数の担当者の配置や担当者間における情報共有、前任担当者のサポート等により、人事異動で、資料では引き継ぎきれない情報に対しても対応している。</li> </ul>
--

### 3-5. 事業期間中における課題と対応

#### （１）内部要因により発生した課題とその内容

本調査における内部要因とは、事業契約の契約主体である公共あるいは事業者のいずれか、または双方に起因して発生した事象であり、本事業の実施に対して影響を与える問題や課題の発生要因となった事象を指す。

本事業では、「事業者の事業遂行能力の不足」という内部要因によるごみ処理への影響があった。

清掃工場の施設の試運転時には問題は見られなかったが、施設引渡し後に本格稼働した際、3つある溶融炉のうちの1つで設計・施工上の不具合が発覚し、事業者（建設JV）によって不良箇所の修理が行われ問題は解消されたが、施設は一か月程度の休止となった。（事例1）

また、その他に、管理運営初期段階において、溶融炉に故障が発生したことにより、ごみの処理が滞り、ごみの受入れに時間を要したことで収集車が渋滞し、ごみの収集に影響が出たことがあった。（事例2）

図表 94 内部要因の概要

	事例 1	事例 2
内部要因	・事業者（建設JV）の事業遂行能力の不足	・事業者の事業遂行能力の不足
内部要因により発生した事項	・設計・施工上の不具合に伴う要求水準の未達及び事業の中断	・管理不備による要求水準の未達
発生時期	・管理運営初期段階	・管理運営初期段階

## （2）内部要因による課題への対応

溶融炉の設計・施工上の不具合に関しては、事業者（建設JV）を相手方とする損害賠償訴訟に発展した。訴訟に際しては、事業者（建設JV）が要求水準書に沿った整備が行われていなかったのか、あるいは市の提示していた前提条件が異なっていたのかという点が争点となったが、事業関係者へのヒアリングや外部専門家といった第三者による調査等を通じて事業関係を確認し、PPP/PFI 統括部課やコンサルタント等へ相談を行いながら市の主張を行うことで、最終的には事業者（建設JV）側の設計・施工上の瑕疵という形で決着した。また、契約がしっかりと作りこまれていたことも、責任の所在を明確化にすることに役立った点であると市の担当者は感じている。

管理不備による要求水準の未達については、改善勧告の後、サービス対価の減額措置を実施した。減額後、同様の事象は発生していないことから、減額が事業者のサービス水準の維持に貢献したと市の担当者は感じているが、減額はサービス水準低下に対する抑止力としての効果が大きく、減額に至る前に実施する改善勧告によって事業の実施状況を改善させることが重要であると感じている。

図表 95 内部要因による課題への対応の概要

	事例 1	事例 2
内部要因により発生した事項	・設計・施工上の不具合に伴う要求水準の未達及び事業の中断	・管理不備による要求水準の未達
対応方法	・市と事業者（建設JV）で契約内容、要求水準内容を確認	・市と事業者で契約内容、要求水準内容を確認

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者（建設 JV）に厳重注意、改善勧告を実施</li> <li>・外部専門家、コンサルタントを活用して検討</li> <li>・PPP/PFI 統括部課に相談</li> <li>・事業者（建設 JV）に対する損害賠償訴訟</li> <li>・事業者（建設 JV）の費用負担によって不良箇所の改善を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者に厳重注意、改善勧告を実施</li> <li>・サービス対価の減額</li> </ul>
--	--	---

### (3) 内部要因への対応のポイント

<p>① 事前の契約書の作りこみ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・可能な限り契約書において、内部要因に関するリスク分担を明確化していたことが、問題が発生した際の明確な対応に寄与している。</li> </ul> <p>② 事実関係等の情報収集</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業関係者に加え必要に応じて外部専門家からも情報を収集し、発生事象における事実関係を明確化して対応している。</li> </ul> <p>③ 適切な改善勧告</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・改善勧告を適切に実施することで、サービス対価の減額をサービス水準低下の抑止力として機能させ、その後の業務内容の改善につなげている。</li> </ul>
--

### (4) 外部要因による課題の発生とその内容

本事業における「外部要因」とは、リスクの顕在化において、その発生要因が公共及び事業者のどちらにも起因しない事象<sup>5</sup>を指す。

本事業では、「不可抗力」という外部要因による影響があった。

不可抗力の内容としては、事業の管理運営中期及び後期段階において「台風」の被害があった。そのうち、管理運営後期段階に発生した台風では、清掃工場のシャッターの破損と屋根の一部がはがれるといった損傷が発生し、数千万円程度の被害が発生した。（事例 3）

者図表 96 外部要因の概要

	事例 3
外部要因	・ 不可抗力（台風）
外部要因により生じた事項	・ 施設の損傷及び修繕

<sup>5</sup> 本調査では、リスク分担において当該リスクを最もよく管理できる主体として公共もしくは事業者にリスク分担される場合であっても、「不可抗力」、「法令変更」、「国・都道府県の政策変更」、「第三者に起因する事項」、「経済状況の変化」、「技術環境の変化」については外部要因と捉えた。

発生時期	・管理運営中期・後期段階
------	--------------

### (5) 外部要因による課題への対応

「台風」による被害については、修繕費用を市と事業者のどちらが負担するかという点について、要求水準や契約内容を確認し協議を行った。当該被害については、国の交付金措置の対象となることから、修繕工事を本事業とは別に市内の工事店向けに発注し、市の費用負担において修繕を実施した。

図表 97 外部要因による課題への対応の概要

	事例 3
外部要因により発生した事項	・不可抗力（台風）
対応方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市と事業者で契約内容、要求水準内容を確認</li> <li>・コンサルタントを活用して検討</li> <li>・国の交付金を活用し、本事業とは別に工事を市内事業者へ発注</li> </ul>

### (6) 外部要因への対応のポイント

<p>① 契約内容を踏まえた事業者との協議</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部要因に起因する費用については、契約内容を踏まえ事業者との協議により決定している。</li> </ul>
---

## 3-6. PFI導入の効果

本事業では、特定事業選定時の定性評価において、事業者の専門的な知識やノウハウを生かした施設整備と運営維持管理の効率化、並びにサービス内容の向上と効率的なサービス提供といった民間ノウハウの活用が期待されており、市では想定していたとおりの効果が発揮されたと感じている。

また、特定事業選定時に想定していなかった効果として、民間へのリスク移転の実現と事務負担の軽減という副次的な効果があった。

具体的には、民間へのリスク移転の実現の観点では、従来手法の場合、故障時に工事の発注を都度実施しなければならず予算上の制限も出てくるが、本事業では事業者迅速に対応してもらっている。

また、事務負担の軽減という観点では、従来手法の場合、清掃工場の管理運営だけでも 50 人程度の担当者が必要になることに加え、ごみの搬入者によっては処理に係る手数料を徴収する実務も発生するが、本事業では徴収業務の一部を事業者が代行しており、市の担当者 2 名および兼務職員で清掃工場の管理が出来ている。

図表 98 PFI 導入の効果

導入目的		効果内容	実績
定性	想定された効果	・民間ノウハウの活用	事業者の専門的な知識やノウハウを生かした施設整備と運営維持管理の効率化、サービス内容の向上
	副次的な効果	・民間へのリスク移転の実現	故障が発生した際の事業者による迅速な対応
		・事務負担の軽減	担当者 2 名および兼務職員による施設管理の実現
定量	VFM	・特定事業選定時	約 9.9%
		・事業者選定時	約 22.6%

### 3-7. 本事業から学べること

本事業における PPP/PFI 事業の実施を通じて、他の地方公共団体に特に参考になると考えられるポイントは以下の点である。

#### (1) 事業者とのコミュニケーションを通じた主体的なモニタリング

事業者にすべて委ねる形でのモニタリングでは、事業者のモチベーション低下や安定的な事業運営に影響が生じる場合も想定されることから、市がモニタリングの重要性を認識するとともに、机上だけでなく現場に足を運び事業の実施状況を確認するなど、事業者とのコミュニケーションを大切にしながら主体的にモニタリングを行っている。

また、事業者とのコミュニケーションを通じ、実態に合わせてモニタリング方法を改善している。

#### (2) 資料と人員体制による情報断絶への対策

引継ぎマニュアルやトラブル報告書等によって本事業において発生した事象に関する情報を、資料として保管し担当者交代時にも継承可能としている。

また、担当者交代により文書等では伝わらない情報については、担当者の複数配置と情報共有の仕組み及び前任担当者のサポートなど人的な工夫によって引継ぎができるよう補完している。

#### (3) 積極的な情報収集による課題への対応

内部要因による課題の場合も、外部要因による課題の場合においても、対応にあたって事業関係者や必要に応じて外部専門家から積極的に情報収集し、その結果を事象への対応に活用している。

また、外部要因に対しては、事象が発生していない段階においても情報収集を行い、事業者

と共有することで、将来起こりうる事象の対応を図っている。



#### 4. 八尾市立病院維持管理・運営事業

本事業は、八尾市立病院の建替えにあたり、市が新病院の設計・建設を実施した上で、事業者が病院の一部設備・什器・備品等を調達・保有し、施設の維持管理及び医療関連サービス等の運營業務を行うものである。病院事業の経営及び診療行為については市が行い、医療法に基づく政令 8 業務や「建設・設備維持管理」「医療事務」等の病院周辺業務に対して民間のノウハウを活用した。

本事業期間においては、基本的に施設及び設備、什器、備品、消耗品等の所有権は市にあり、一部、事業者自らが使用するために調達したものは事業者の所有である。

本事業の病院運営においては、国の医療政策への対応を常に求められるとともに、めまぐるしく進歩する医療進歩にも対応していかななくてはならず、外部要因に大きく左右される。また、事業の管理運営期間中に不測の事態が発生する、例えば新型インフルエンザ（平成 21 年）への対応や、自然災害の台風被害（平成 30 年）への対応等についても、施設の維持管理上での外部要因としてあげられる。さらに、業務範囲が広く管理運営段階を通して随時、事業者からの契約内容に関する相談等があった場合には、その都度協議を行っている。

事業期間中のモニタリングにおいては、事業者との契約に位置づけたモニタリング基本計画書に則り、定期モニタリングとしてモニタリング委員会及び事業評価部会を実施している他、随時モニタリングとして現場に直接訪問し、日々の状況を確認するための事業者ヒアリング等を実施することで、長期にわたる事業でも緊張感を保ちながら事業を遂行している事例である。

図表 99 事業ライフサイクル表

項目	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
実施体制		<ul style="list-style-type: none"> <li>・準備段階～整備段階：病院建設を目的に設立された PFI 担当課</li> <li>・管理運営段階：施設所管課</li> </ul>		
モニタリング	－	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モニタリング委員会及び事業評価部会の開催（定期）</li> <li>・事業者ヒアリングの実施（随時）</li> </ul>		
ノウハウ蓄積・継承		<ul style="list-style-type: none"> <li>・病院 PFI 連絡協議会を通じた情報・課題の共有や事例調査</li> <li>・交渉記録等関係書類の保管・活用</li> </ul>		
内部要因の発生と対応	－	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約内容に関して市と事業者間で解釈を協議</li> <li>・トラブル時はセルフモニタリングや随時モニタリングで速やかに対応し、対応状況について定期モニタリングの場であるモニタリング委員会及び事業評価部会に諮る</li> <li>・市の方針変更にあたっては事業者に早い段階から相談</li> <li>・医療の質向上に伴う対応とサービス対価の増額（医薬品等の調達コスト等の増を含む）</li> </ul>		
外部要因の発生と対応	－	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康危機事象や自然災害などへの対応を含む、施設の維持管理上の対応とサービス対価の増減</li> </ul>		

#### 4-1. 事業概要とスケジュール

##### (1) 事業概要

本事業の事業概要は、下表のとおりである。

図表 100 事業概要

項目		内容
事業名		八尾市立病院維持管理・運営事業
事業概要		八尾市立病院の建替えにあたり、市が新病院の設計・建設を実施した上で、事業者が病院の一部設備、什器、備品等を調達、保有し、施設の維持管理及び医療関連サービス等の運営業務を行う事業。病院事業の経営及び診療行為については市が行い、医療法に基づく政令 8 業務や「建設・設備維持管理」「医療事務」等の病院周辺業務に対して民間のノウハウを活用した。
事業主体		大阪府八尾市（人口 約 263 千人）
施設用途		病院
所在地		八尾市龍華町 1 丁目 3 番 1 号
施設概要	敷地面積	14,999.98 m <sup>2</sup>
	整備施設	病棟、手術室、検査室、診察室、会議室、執務・事務室、図書館、レストラン、情報コーナー、駐車場 等
事業方式		PFI-BTO 方式+PFI-BOT 方式
事業形態		サービス購入型
業務範囲		1) 病院施設等の一部整備業務 (移転時のみ)
		2) 建設・設備維持管理（ファシリティ・マネジメント）業務 ①設備管理業務（設備運転・監視・点検・保守・修繕・更新等） ②外構施設保守管理業務（点検・保守・修繕・更新等） 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(医療法に基づく政令 8 業務) ①検体検査業務 ②滅菌消毒業務 ③食事の提供業務 ④医療機器の保守点検業務 ⑤医療ガスの供給設備の保守点検業務 ⑥洗濯業務等 ⑦清掃業務
		4) その他病院運営業務 ①医療事務業務（診療報酬請求等） ②物品管理・物流管理（SPD）業務 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 ⑥利便施設運営管理業務（食堂、売店等） ⑦一般管理業務（経営改善提案を含む）

		⑧廃棄物処理業務 ⑨その他業務
期 事 間 業	設計・建設	-
	管理運営	平成 16 年 4 月～平成 31 年 3 月 (15 年)
事業者の収入		<p>1) サービス対価 タイプ A<sup>6</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・設備管理業務</li> <li>・外構施設保守管理業務</li> <li>・警備業務</li> <li>・環境衛生管理業務</li> <li>・植栽管理業務</li> <li>・医療機器の保守点検業務</li> <li>・医療ガスの供給設備の保守点検業務</li> <li>・清掃業務</li> <li>・物品管理・物流管理 (SPD) 業務</li> <li>・医療機器類の整備・管理業務</li> <li>・総合医療情報システムの運営、保守管理業務</li> <li>・一般管理業務</li> <li>・廃棄物処理業務</li> <li>・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)</li> <li>・院内保育施設の運営業</li> </ul> <p>2) サービス対価 タイプ B<sup>7</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・検体検査業務</li> <li>・滅菌消毒業務</li> <li>・食事の提供業務</li> <li>・洗濯業務等</li> <li>・医療事務業務</li> </ul> <p>3) サービス対価 タイプ C<sup>8</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医薬品・診療材料の調達</li> <li>・医療機器類の更新業務</li> <li>・その他 (消耗品の調達等)</li> </ul> <p>4) 事業者の独立採算で実施する業務 (市の支払い無し)<sup>9</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・利便施設運営管理業務</li> <li>・その他業務のうち「その他サービス業務」</li> </ul>
事業費 (百万円・税込み)		<p style="text-align: right;">54,404 百万円 (契約締結時)</p> <p style="text-align: right;">64,330 百万円 (事業終了時)</p> <p>タイプ A 15,089 百万円</p> <p>タイプ B 11,035 百万円</p> <p>タイプ C 38,206 百万円</p>
	うち施設整備費	- 百万円
	うち管理運営費	- 百万円

<sup>6</sup> (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

<sup>7</sup> (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

<sup>8</sup> (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

<sup>9</sup> その他病院運営業務の対価のうち記載の業務に関するもの

事業者構成	代表企業（市内）	—
	代表企業（市外）	(株)ニチイ学館
	構成企業（市内）	—
	構成企業（市外）	松下ファシリティマネジメント(株)（現：関電ファシリティーズ(株)）、三菱商事(株)、(株)日本医学臨床検査研究所
VFM	特定事業選定時	約 6.3%
	事業者選定時	約 12.7%

出典：入札説明書等公表資料より

## (2) 事業スケジュール

本事業の事業スケジュールは、下表のとおりである。

図表 101 事業スケジュール

年月		事項
平成 14 年度	9 月	実施方針公表
	10 月	特定事業の選定
	12 月	入札公告
平成 15 年度	7 月	最優秀提案者の決定
	3 月	事業契約の締結
平成 16 年度	4 月	供用開始

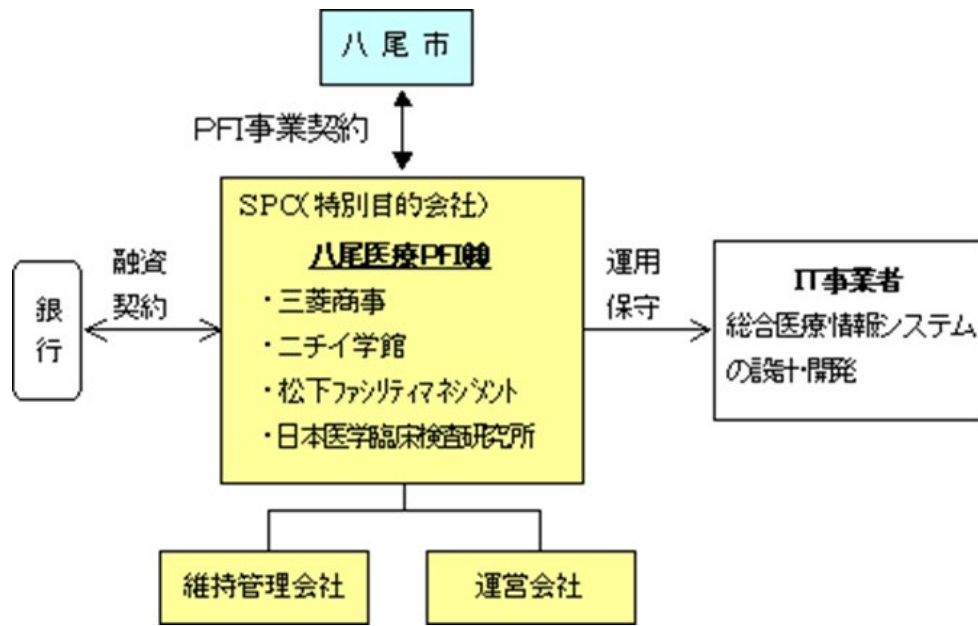
### 4-2. 事業の実施体制

#### (1) 事業スキーム

本事業は PFI-BTO 方式と PFI-BOT 方式を併用しており、市が新病院の設計・建設を実施し、事業者が資金調達の上で、病院の一部設備・什器・備品等を調達・保有し、施設の維持管理及び医療関連サービス等の運營業務を行う形態である。

本事業では、コンソーシアム各社（株式会社ニチイ学館、松下ファシリティマネジメント株式会社（現：関電ファシリティーズ株式会社）、三菱商事株式会社、株式会社日本医学臨床検査研究所）が出資して設立した SPC である八尾医療 PFI 株式会社と市の間で事業契約を締結している。

図表 102 事業スキーム図



出典：内閣府ホームページより

## (2) 実施体制

本事業の事業段階毎の担当部課と連携体制について、以下のとおり整理した。

### 1) 事業段階毎の実施体制

基本計画策定等の構想段階から施設整備段階までは病院建設を目的に設立された病院建設準備室（PFI 担当）が事業を推進し、管理運営段階からは、八尾市立病院の施設所管課（平成 18 年度までは事務局の医事管理課及び企画運営課の 2 課のうち主に医事管理課が、事務局が 1 課体制となった平成 19 年度以降は企画運営課が担当）が事業推進を担っている。

担当人数は構想段階から施設供用開始までは 5 人、施設供用開始後は現在まで通して 3 人（一部の期間は兼任者を含む）となっている。

図表 103 事業段階毎の担当部課と担当人数

事業段階		担当部課名	担当部課の分類	担当人数
構想段階（～基本計画策定）		病院建設準備室（PFI 担当）	その他	4 人
準備段階（～実施方針策定）		病院建設準備室（PFI 担当）	その他	4 人
選定段階（～契約締結）		病院建設準備室（PFI 担当）	その他	5 人
整備段階（～供用開始）		病院建設準備室（PFI 担当）	その他	5 人
管理運営	初期（～供用開始後 3 年）	八尾市立病院 医事管理課	施設所管課	3 人
	中期（～供用開始後 7 年）	八尾市立病院 企画運営課	施設所管課	3 人
	後期（～事業期間終了）	八尾市立病院 企画運営課	施設所管課	3 人

## 2) 他部署等との連携

本事業は施設所管課が事業期間中にわたって外部コンサルタントを活用して事業を推進した。また、選定段階ではさらに有識者を含む委員会を開催し事業を推進した。

図表 104 事業段階毎の連携先

事業段階	PPP/PFI 統括部署	企画系	財政系	営繕系	施設所管 課	外部コン サルタン トの活用	有識者を 含む委員 会の活用
構想段階					○	○	
準備段階					○	○	
選定段階					○	○	○
整備段階					○	○	
管理運 営	初期				○	○	
	中期				○	○	
	後期				○	○	

### 4-3. モニタリングの実施方法

#### (1) 施設整備段階

本事業では病院施設本体は市が別発注にて整備している。

#### (2) 管理運営段階

モニタリングはモニタリング基本計画書に沿って実施している。モニタリング基本計画書には、モニタリングの基本的な考え方やモニタリングの種類（随時実施するもの、月1回実施するもの等）の定義付けを行った上で、事業者に対して業務改善勧告や業務改善命令を出す際の考え方やその後の改善報告書の提出方法など基本的な内容を記載している。モニタリング基本計画書は随所臨機応変に対応できるように基本的なルールを定めており、基本計画に沿って個々の事例に当てはめながら対応している。なお、モニタリング基本計画書上に、施設の建設を含むような多額の借入を民間側が行うことが想定されていないことから、財務に関するモニタリングの特段の定めをしていない。

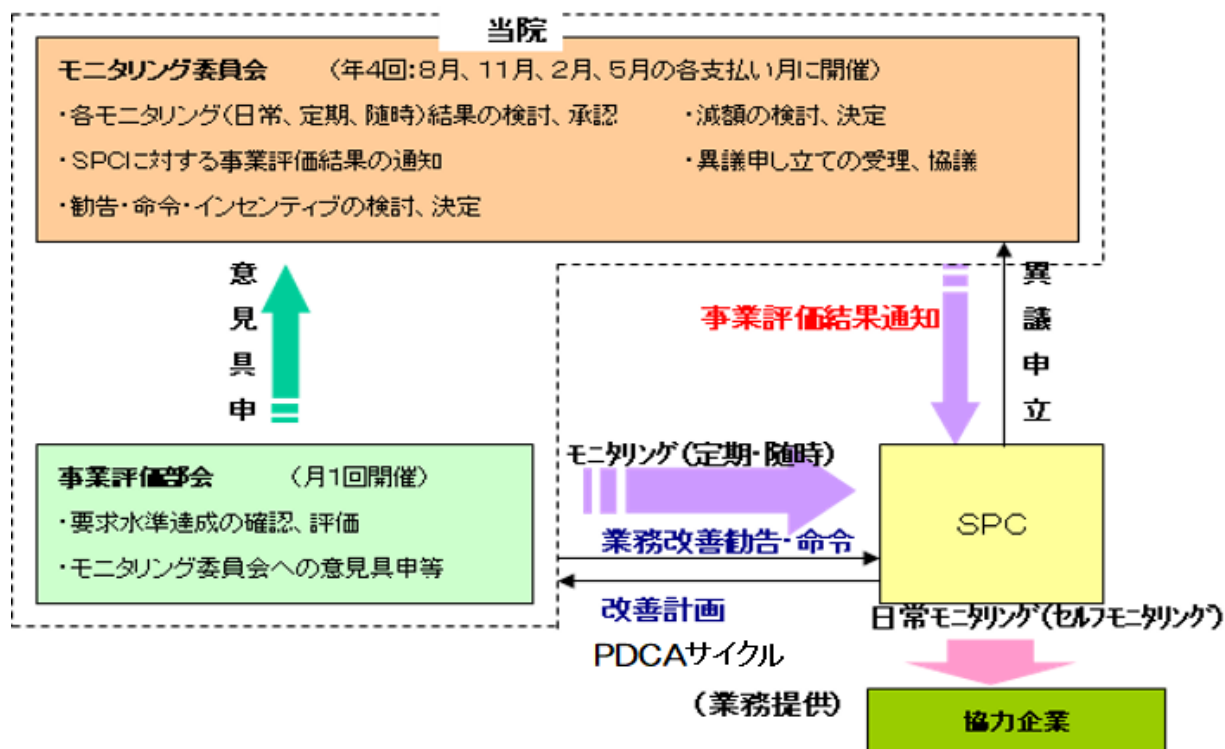
モニタリング基本計画書は、公募前に市が外部コンサルタント及び法務アドバイザーと検討して案を作成し、契約協議を経て最終的に契約書の一部として位置づけており、これまで事業期間中にインセンティブを制度化した時にモニタリング基本計画書の変更を行っている。

管理運営段階では、モニタリング基本計画書に位置づけられているとおり、定期モニタリングとしてモニタリング委員会及び事業評価部会を開催している。モニタリング委員会のメンバーは病院の幹部職員で構成され、本事業の評価を行っている。事業評価部会はモニタリング委員会の下部組織として、各業務の責任者（現場責任者級）及びSPCのゼネラルマネージャーがメンバーとなって様々な協議を行い、その内容をモニタリング委員会に上げる体制になっている。

る。メンバー以外にも会議内容により必要に応じて他の関係者も参加している。

本事業では病院の建物は市が別途整備しており、事業当初の大きな負担となる建設費用の調達を事業者が行う必要がなく、財務モニタリングの必要性が低かったことから、市担当者が事業者からの提出資料（監査法人による監査を受けた財務諸表等）を確認することをもって財務モニタリングに代えており、必要な提出書類は契約約款に定められている。

図表 105 モニタリングの体制及び流れ



出典：八尾市より提供

### (3) モニタリングの工夫

I期事業においてモニタリングの仕組み（組織体制や方法）がしっかりと機能し、II期事業で事業者が代わった場合でも、モニタリングの実施方法などの変更の必要性は低いとの判断に基づき、事業の評価指標を変えずに継続性を持ってモニタリングが行えるようにしている。

モニタリングの方法として、過去に市が事業者に対して改善勧告を行った業務やミスが多く報告書に記載されることが多い業務については、市担当者と SPC のマネージャーが改善方法について共に考え、提案等を求めながら事業者ヒアリングや現場視察を実施することで得られる情報も大きく、市担当者にとって意味があり効果があったと感じている。随時の事業者ヒアリングは、業務改善勧告や業務改善命令が出たときや、報告書に記載される頻度に合わせて不定期に実施している。

また、SPC が統括マネジメント機能を発揮するため、市が現場に直接伝えるのではなく、SPC が主体的に動いて、協力企業と状況把握や意見交換する中で業務の質の向上が図られるよう取り組まれている。

これまでの経験から、事業者にとっては減額に至る前の業務改善勧告や業務改善命令が発出されること自体があつてはならない重大なこととしてとらえていると、市担当者は感じているとのことであつた。ましてや、減額となると、通常の委託業務ではありえず、現場責任者にとっては深刻な状況に陥ることがみてとれるとのことである。事業者はそうならないよう、業務のレベルアップを図ろうとする動機づけがモニタリングにより働き、常に勧告や命令を受けうる事象を発生させない姿勢で業務にあたる緊張感につながつてと感じられ、市は効果があると考えている。

一方、本事業では、インセンティブとして表彰制度を取り入れている。モニタリングの結果、前年度の協力企業の頑張りを評価し、病院長から表彰する仕組みを取り入れている。モニタリングが改善のみにフォーカスする場合、ネガティブに捉えられがちになる面も否定できず、ポジティブな面にスポットを当てることを目的としている。

#### **(4) モニタリングにあつての課題と対応方法**

業務要求水準に基づき業務の実施方法を民間に委ねる PFI 事業においては、結果責任を問うモニタリングこそが核になるものであり、その重要性を十分理解したうえで取り組む必要があり、市は担当者が PFI の考え方や要求水準の内容を把握し、どういった意識・視点で報告書を確認すべきか考えることが重要であると感じている。そのため、市は担当者が定期的に上司を含めてモニタリング内容について話す機会をつくっていくことが重要であると考えている。

本事業では、市は I 期事業から試行錯誤を繰り返し、進め方を模索しながらモニタリングにあつている。業務毎で性質が異なるため、発生した事象に応じて、都度市と事業者が話し合い決着点を探すことを繰り返しており、長期間事業を行っていることで市・事業者双方の共通認識が徐々にできてきている。

#### **(5) 事業検証について**

本事業では、民間のコンサルタントを活用し、第 3 者の視点から平成 21 年度に 1 回目の PFI の事業検証を実施している。背景として、市議会や市の執行部から病院の PFI 事業の効果についてネガティブな見方をされていたことと、当時本病院の経営状態が悪かったことに対して PFI 事業として問題があるのではないかと追及されていたことが挙げられる。

事業検証の結果、事業開始後 1～2 年目は調整事項が多く円滑に事業を進められなかったため課題が多かったが、4 年目頃から事業評価部会での議論も上手く回り始め、様々な課題を解決しながら本事業を円滑に進められつつあることがわかってきた。市は事業検証の結果を詳細に発信したことで事業の状況が周囲によく理解され、議会からは検証したこと自体に評価を得ることができ、議会の PFI 事業自体への理解も深まり、説明責任の一助を果たしたと感じている。

事業検証にあつては、事業者としても自分達の頑張りを外部に理解してほしいという気持ちがあつたため、市に対して全面的に協力した。事業検証の結果報告書には、事業の課題として認識された点が記載されたため、病院と事業者が日々見逃しがちな点について第 3 者の視点で見ることによって課題を改めて認識することができ、その後は共通認識を持って、協働して課題改善に向けて取り組むことができた。また、課題を明示したため、議会に対して、改善へ



の取り組みを随時報告するなど、PFI 事業がより一層充実するような状況について報告し、理解が深まるよう努めている。

その後平成 27 年度に民間のコンサルタントによる 2 回目の事業検証を実施している。2 回目の事業検証は次期契約を見越して 1 回目の事業検証に続く 5 年毎の検証として事業プロセスに組み込まれているものである。2 回目の事業検証では、1 回目に検証して高価が低かったと感じた項目を外して実施している。1 回目は、VFM は特定事業選定時と事業者選定時に算出するものであり、その時点で評価するものではないという認識から、その時点の費用の妥当性について評価するため、検証の 1 つとして、その時点で別の民間企業がその業務を受託した場合の見積書の作成を依頼して費用の検証を行った。ただ、業務受注に繋がる性質を持たない見積もりの作成に手間をかけさせてしまうととも、見積もり金額自体の信頼性にも疑問を感じたため、2 回目の事業検証では事業の効果自体の検証として財政効果（収益と費用増加の状況）の見込みや他同規模病院とのコスト比較など、別の切り口で検証を行っている。

## (6) ポイント

### ①モニタリング基本計画書の作成とモニタリング体制の位置づけ

- ・モニタリングの体制や考え方等を示したモニタリング基本計画書を作成しており、公募時に提示し事業契約書の一部に位置づけることで、市と事業者間で共通認識を持った上でモニタリングを実施している。また、モニタリング委員会の下部組織として事業評価部会を位置づけることで現場の状況をよく把握しながらのモニタリングが可能となっている。

### ②随時の事業者ヒアリングの実施

- ・随時の現場事業者ヒアリングを不定期に実施することで、市と SPC と協力企業が現場の状況を共有し、状況把握や意見交換を行い、業務改善を図りながら事業を推進している。

### ③事業評価の実施

- ・事業に対する議会への説明責任の一助をなすだけでなく、事業評価結果を公表することで広く市民の理解にも繋がっている。今後の市における PFI 事業への理解にも繋がると考えられる。
- ・事業評価は市にとっての事業の客観的評価の意味合いだけでなく、事業者にとっても事業への取り組みを外部に見てもらえるメリットになるため、次期事業手法の検討という目的だけでなく、定期的実施することのメリットも考えられる。

## 4-4. ノウハウの蓄積と継承方法

### (1) ハウの蓄積方法

本事業では、ノウハウの蓄積のため、勉強会・研修等の実施や他事業の視察、病院 PFI 連絡協議会の結成等を行っている。その中でも、他事業の視察については、病院 PFI 連絡協議会の実施時に市担当が他の病院を視察しながら、様々な事業形態や開設者による違いなどを感じることができ、実際に本事業を進めていく上での参考になっている。

病院 PFI 連絡協議会とは、PFI で整備・運営された全国の 13 の病院から担当職員が年に 1 回集まり、情報交換や課題等の意見交換を行う場となっている。参加している各病院は、事業推進上何か問題が発生した際に、本協議会に諮って対応方法について他病院の担当者と意見交換する等の使い方をしている。また、病院 PFI や他の PFI 事業の状況を、実際に現場を訪問する見に行くなど、日々情報収集を行っている。

その後、本協議会に倣い、病院 PFI の事業者同士が情報共有をする場を持っていると聞いているとのこと。

図表 106 ノウハウの蓄積方法

	ノウハウの蓄積方法
事業のノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当該事業に関する勉強会・研修等の実施</li> <li>・当該事業と類似する事業の視察</li> <li>・当該事業と類似する事業内容に関する勉強会・研修会等への参加</li> </ul>
PPP/PFI のノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他の PPP/PFI 事業の視察</li> <li>・病院 PFI 連絡協議会の結成、及び年 1 回課題の共有・取組み状況についての情報交換の実施</li> </ul>
効果があった事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他事業の視察</li> <li>・他の勉強会・研修等への参加</li> </ul>

## (2) ノウハウの蓄積にあたっての課題と対応

I 期事業では 15 年間にわたって 1 名の市の専任職員が担当しており、PFI 事業は契約や協議に基づいて官民が合意形成を図って事業を行っているので、後任担当者がそれらのすべてをすぐに把握することは現実的には難しくなっている。普段の事務をこなしながら、契約に関する過去からの経過を把握したうえで、協議等を行う際には市側が不利にならないような状況を作るために事業期間を通じてノウハウを継承することが重要であるが、事業期間が長期に渡ることから継承方法については課題となっている。

後任担当者は、本事業の業務はそれまで経験したことのない業務であり、日々発生する事象に対し、それぞれどう対応するか他担当者から教わりながら、次に発生したときに円滑に対応できるように日々学んでいる状況である。

I 期事業から II 期事業に契約更新する際の手続きは、当時あまり事例がなく、市担当者が本事業においてノウハウが無いところから一から契約更新手続きを作り上げるのは大変であった。

本事業は事業規模が大きく、モニタリングやサービス対価の支払いなど一つ一つの業務ボリュームが大きいため、現状は市担当者一人あたりの業務量が多すぎる状況となっている。何か現場に問題が発生すればその対応が必要となることもあり、増員による業務の分散化は今後の課題となっている。

### (3) ノウハウの継承方法

前任者から後任担当者の引き継ぎは、両者の業務期間を1年ほど被せて実施している。前任者はⅠ期事業の契約締結から事業終了時まで配属されていたため、業務全般の内容や事業の一通りの経過については、後任担当者への引継ぎ時に把握することができた。また、早期からの兼任者が当時の経過等を共有しているため、市が不利にならない交渉について確保できているが、できれば長期間複数の担当者で担うことが望ましい。なお、書類は永年保存されているため、何かあれば参考にできる状態となっている。

外部コンサルタントはⅠ期事業から同じ事業者であるため、契約やサービス対価の支払い方法などⅠ期事業からの引継ぎ事項については、後任担当者は外部コンサルタントからも確認することができる。外部コンサルタントが持つ情報量は多いため、市は随時相談している。

図表 107 ノウハウの継承方法

	ノウハウの継承方法
引継ぎ方法	<ul style="list-style-type: none"><li>・後任担当者が交代前に当該事業へ参加（会議等への出席等）</li><li>・コンサルタントの活用</li></ul>

### (4) ノウハウの継承にあたっての課題と対応

市担当者として、また発注者として、事業者との交渉を有利に進めるためには、事業契約時や事業開始後の交渉の経過等をよく理解しておくことが必要であり、市側の担当者が事業期間中に交代することは望ましくないと考えている。また、事業者側にとっても、担当者の交代はノウハウの継承が難しいと推測されるので、同様の課題が事業者にも発生することが想定される。

本事業ではⅠ期事業とⅡ期事業で事業者が同じであったため、Ⅱ期事業でも劇的に変わることなく、現場レベルでは日々のサービスは円滑に移行することができた。市担当者は事業者が代わると対応が非常に大変になるであろうと感じている。

### (5) ポイント

#### ①病院 PFI 連絡協議会の結成

- ・同種用途の PFI 事業の発注者が一堂に会する会議体を発足させたことで、現場レベルでの様々な情報交換・意見交換を実施することができ、事業の円滑な推進に役立っている。また、同種用途の PFI 事業の事業者側でも同様の会議体を発足することで、事業者側の課題解決を行うこともできており、これらの体制は病院用途に限らない幅広い PFI 事業において同様の会議体の発足の可能性が示唆された。

#### ②担当者が変わらないことの重要性

- ・公共側の担当者の交代がないことは、事業の経緯をよく把握した担当者が事業に関わり続けることにより、事業者との様々な交渉時に有利に働く可能性がある。結果、本事業においても市にとってより有利かつ円滑に事業を推進することが可能となっている。

- ・市担当者が代わる場合、事業の経緯を良く把握している外部コンサルタントがいれば上手く活用しながら、ノウハウの拡充を図ることも重要である。

#### 4-5. 事業期間中における課題と対応

##### (1) 内部要因により発生した課題とその内容

本調査における内部要因とは、事業契約の契約主体である公共あるいは事業者のいずれか、または双方に起因して発生した事象であり、当該事業の実施に対して影響を与える問題や課題の発生要因となった事象を指す。

本事業では、「契約内容等に関する取扱いの協議」、「事業者の事業遂行能力の不足」、「公共側の方針変更」という内部要因による影響があった。

「契約内容等に関する取扱いの協議」では、日々事業者から市に対し、様々な相談や要望が寄せられた。

「事業者の事業遂行能力の不足」では、滅菌消毒業務、食事の提供業務に関する協力企業の変更があった。

「公共側の方針変更」では、看護補助業務を PFI の業務から削除した他、医師の子供を院内で保育することが病院の必須条件になりつつあった背景を踏まえ、PFI の業務に院内保育業務が追加された。

図表 108 内部要因の概要

内部要因	・契約内容等に関する取扱いの協議	・事業者の事業遂行能力の不足	・公共側の方針変更
内部要因により生じた事項	・事業者からの様々な要望	・協力企業の変更	・看護補助業務の削除 ・院内保育業務の追加
発生時期	・管理運営初期・中期・後期段階	・管理運営中期段階	・管理運営初期・中期・後期段階

##### (2) 内部要因による課題への対応

事業者からの相談や要望に対しては、事業者が主体的に必要なに応じて現場及び院内の関連する委員会と調整し対応を進めている。その中で、病院全体で検討すべき事項については、市が事業者と方向性を整理しながら検討し解決を図っている。また、病院幹部会議にはSPCのGMが委員として参加し、官民の立場を超えて病院運営にとって最適な方向を見出し、対応していくことが定着している。

協力企業の変更については、市から事業者に対して協力企業の変更を求めたのは、① I 期事業途中に看護補助業務を市の業務に変更した際、② I 期事業途中から院内保育業務をSPC業務に追加した際、の2回のみである。他業務については事業者判断での協力企業の変更であり、滅菌消毒業務については、業務改善勧告・命令を発出するような状況が続いたため、食事の提供業務については、当初の協力企業の営業戦略上の判断のため変更されている。

事業者判断で協力企業を変更する際の手続きは、契約に定めた方法に則り、書類提出・手続き・病院の承認のプロセスを取って進められている。市は事業者が行う協力企業の選定に関与することはなく、事業者の判断に委ねている。

公共側の方針変更として、PFIの業務に院内保育を追加するにあたっては、院内保育の構想が医師確保の関係から必要性が出てきた段階で市から事業者に追加業務とする可否を打診し、業務受入が可能であったため、事業者側にて探した協力企業を含めた業務提案に基づき、市側で承認する流れで進めた。業務の追加にあたっては、市は法務アドバイザーと相談の上で事業者と覚書を締結し、業務の追加に関係する仕様書やマニュアル等は事業者が作成した。また、追加費用の発生や医療の質の向上に基づく調達コスト増などを加味して、債務負担行為の限度額の増額補正を行い、議会に対して事業期間15年間の予算の大幅な見直しを提示して議決された。

図表 109 内部要因による課題への対応の概要

内部要因により発生した事項	・事業者からの様々な要望	・協力企業の変更	・看護補助業務の削除 ・院内保育業務の追加
対応方法	・事業者が主体的に現場や院内の委員会と調整し対応 ・市と事業者で方向性を整理して対応 ・トラブルはセルフモニタリングや随時モニタリングで速やかに対応し、対応状況について定期モニタリングの場であるモニタリング委員会及び事業評価部会に諮る	・契約に則ったプロセスで変更手続きを実施	・業務の追加が判明した段階で業務追加可否を市から事業者に打診 ・協力企業探しは事業者にて実施

### (3) 内部要因への対応のポイント

#### ①市と事業者の良好な協力関係づくり

- ・病院 PFI 事業は官民の職員が同じ場で一緒に働くため、市と事業者がパートナーとして病院と一緒に良くしていく意識を持ち、事業推進に取り組むことが重要である。問題が発生した際に円滑に対応するためにも良好な協力関係（パートナーシップ）を構築しておくことが重要である。
- ・本事業では病院としての方向性の共有として、病院の経営計画といった指標を事業者の事業計画にも掲げ、ミッションを官民一体でどう実現するかを共有している。

#### ②業務変更に伴う早めの意思疎通

- ・本事業では事業期間中に院内保育業務の追加という市の方針変更があったが、医師確保

の関係から必要性があり、院内保育の構想が発生した段階からすぐに事業者との相談を開始しており、スムーズに協力企業を確保した上で、PFI の業務に追加する形で一体化することができた。事業全体を円滑に運営するためにも、事業に関連する何等かの方針変更等が発生しうる場合は、早い段階から官民で情報を共有しておくことが重要と言える。

#### (4) 外部要因による課題の発生とその内容

本事業における「外部要因」とは、リスクの顕在化において、その発生要因が公共及び事業者のどちらにも起因しない事象<sup>10</sup>を指す。

本事業では、診療報酬改定や医療政策の変更、医療の高度化への対応などに左右されることなどが主な外部要因として上げられる。様々な外部要因による影響があったが、ここでは特に「不可抗力（暴風）」、「不可抗力（新型インフルエンザ）」及び「経済状況や技術環境の変化」について取り上げる。

不可抗力の内容としては、平成 30 年の台風 21 号による植栽の倒れ、ガラスの破損、本館北館をつなぐ通路の破損（被害総額 500 数十万円規模）が発生した。また、I 期事業期間中の新型インフルエンザ対応に伴い、発熱外来設置時の環境整備、受付業務の対応、検体検査対応等が発生した。

経済状況や技術環境の変化としては、医療の質を高めていくにあたり、高度化した高価な医療機器を導入する必要がある、保守料が高くなることと合わせて、高額な診療材料・医薬品の調達にかかるコスト増となったものがあげられる。

図表 110 外部要因の概要

外部要因	・不可抗力（暴風）	・不可抗力（新型インフルエンザ）	・経済状況や技術環境の変化
外部要因により生じた事項	・施設の破損等	・発熱外来設置に伴う環境整備、検査対応等	・医療の質を高めるにあたってのコスト増
発生時期	・管理運営後期段階	・管理運営中期段階	・管理運営初期・中期・後期段階

#### (5) 外部要因による課題への対応

「不可抗力（暴風）」による施設の破損については、患者への影響が大きい部分とそうでないものを、事業者が主体的に判断し、市もその方針を承認して対応した。事業者はサービス対価

<sup>10</sup> 本調査では、リスク分担において当該リスクを最もよく管理できる主体として公共もしくは事業者にリスク分担される場合であっても、「不可抗力」、「法令変更」、「国・都道府県の政策変更」、「第三者に起因する事項」、「経済状況の変化」、「技術環境の変化」については外部要因と捉えた。

の増額を待たず、復旧にかかる見込み金額が判明した段階で病院決裁が下りたものから工事を迅速に進め、工事を進めながら市と事業者間で金額の交渉を行った。工事はⅠ期事業から携わっている協力企業が実施したため、迅速に対応できたとともに、工事にあたって配管の位置等をよく理解しており、工事の病院への影響をすぐに把握できる強みがあった。市担当者はこの迅速な対応はPFI事業ならではの強みを感じている。

「不可抗力(新型インフルエンザ)」による対応では、新たな業務として直接的に費用が発生したテントのリースや検体検査等についてサービス対価の増額対応を実施した。手続きは市が事業者からの提案内容を承認して市が発注する形で対応している。

「経済状況や技術環境の変化」による医療の質を高めるにあたってのコスト増に対しては、市はサービス対価の増額で対応している。医療の質が上がると薬品代が高くなることは避けられないが、その中でも適正な価格で入手するために、市は第三者機関のベンチマークを活用するなど、価格について事業者と交渉を行っている。

図表 111 外部要因による課題への対応の概要

外部要因により発生した事項	・施設の破損等	・発熱外来設置に伴う環境整備、検査対応等	・医療の質を高めるにあたってのコスト増
対応方法	・サービス対価の増額	・直接的に費用が発生した事項のみを対象にサービス対価の増額	・第三者のベンチマークを活用した事業者との交渉 ・サービス対価の増額

## (6) 外部要因への対応のポイント

### ①関係者の良好な関係づくり

- ・本事業では、市は事業期間を通して事業者が本病院のことを好きになってきてくれていると感じており、公共・民間の立場の違いにより利害衝突も発生するものの、まずは人と人として関係が構築すれば、何か問題が発生したときも一緒に考え、上手く対応していけるだろうと感じている。

### ②SPCのマネージャーを活用した事業者との交渉

- ・本事業では、何か事象が起こった時には、市担当者とSPCのマネージャーが、協力企業との対応の在り方について協議の場を設け、その業務が追加のサービス対価を必要とするものなのかについては、その都度に判断することとし、できるだけ増額にならないようコストの縮減に努めている。SPCのマネージャーは市とともに病院を良くする方向に意識が向いているため、市と協力企業の間立った視点で、協力企業に無理な負担を強いない範囲での市との交渉の大きな枠組み(事業者との協議スタート地点)を確認することができている。

### ③非常時にこそ事業者の活用

- ・台風対応時に施設のこともよく把握している協力企業が迅速に復旧対応できたように、非常時という迅速な対応が求められる時において、従来型の公共事業の発注形式にはないPFI事業ならではの強みが見られた。

#### 4-6. PFI導入の効果

本事業では、特定事業選定時の定性的・定量的評価において、財政負担の縮減・財政負担の平準化・事務負担の軽減等の民間ノウハウの活用が期待されており、市では各項目について想定していた以上の効果が発揮されたと感じている。

副次的な効果としては「施設の長寿命化の実現」や「民間ノウハウの活用」が挙げられた。施設の長寿命化については、Ⅱ期事業で大規模修繕を実施する際、Ⅰ期事業と同じ事業者が建設当初からの維持管理状況を熟知していたため、施設のどの部分をいつ修繕すれば良いかが適切にわかっていた。事務負担の軽減については、本来病院運営に必要な事務局機能と医事課機能のうち、医事課の機能は事業者の業務として実施しているため、広範囲の技術部分に対して市が技術職員を配置する必要がなく市の負担軽減となっている。

図表 112 PFI 導入の効果

導入目的		効果内容	実績
定性	想定された効果	・ 財政負担の縮減	事業検証で調達コストの妥当性が確認されるなど、PFI 事業によるコスト縮減が図られている。
		・ 財政負担の平準化	サービス対価を平準化して支払っていくことにより、市が直接事業を実施する場合と比較して財政支出の平準化が図られている。
		・ 事務負担の軽減	市職員を配置する範囲の減少により負担軽減が図られている。
		・ VFM の確保	収益と費用増加の状況等の分析により、全事業期間を通じた財政的な効果が確認された。
	副次的な効果	・ 施設の長寿命化の実現 ・ 民間ノウハウの活用	—
定量	VFM	・ 特定事業選定時	約 6.3%
		・ 事業者選定時	約 12.7%

#### 4-7. 本事業から学べること

本事業における PPP/PFI 事業の実施を通じて、他の地方公共団体に特に参考になると考えられるポイントは以下の点である。

##### (1) PFI 事業を仕様発注とは全く異なる新しい手法として捉えること

PFI 事業は要求水準書に基づき事業者の発想に委ねて良い方向を目指す仕組みであり、仕様を定めて事業者を管理する考え方である仕様発注とは全く異なる新しい手法として捉えて取り



組むべきである。特に病院 PFI 事業では、官民の職員が同じ場で一緒に働くため、市と事業者が良好な協力関係（パートナーシップ）を構築しながら同じミッションの達成を掲げて事業を推進することが重要であると言える。

## **(2) 次期事業手法検討に限らない PFI 事業検証の可能性**

本事業では議会から PFI 事業に関する疑念を持たれていたため、5年に一度の事業検証を実施しているが、これが結果的に議会への説明責任の一助をなすだけでなく市民からも本事業、ひいては PFI 事業に対する理解を得られる結果となっている。また、事業検証は事業者にとっても取り組みの結果を外部に見てもらえるメリットになるため、次期事業手法の検討という目的のみではなく、本事業のように定期的にも実施することも検討すると良いと言える。

## **(3) 同種用途の PFI 事業関係者による協議会の設置**

本事業で見られた同種用途の PFI 事業の関係者が一堂に会する会議体の設立は、他用途の PFI 事業でも、現場レベルでの様々な課題解決に資するものとして、同様の取り組みが期待される。病院用途は事例数が少ないため全国の病院 PFI 事業が一つの協議会に参加しているが、事例が多い用途では一定の地域内で設立することで、より密なネットワークづくりも可能と言える。

## 5. 徳島市立高等学校校舎整備等事業

本事業は、老朽化した市立高校の解体及び情報システムの構築を含めた新施設の整備、並びにその後の維持管理及び食堂運営等を、PFI手法の導入により実施した事業である。

事業の整備段階において、鋼材類の急激な価格高騰のほか、管理運営段階においては物価変動及び消費税の変更に対応するとともに、施設利用者による施設・設備の破損に対応している。

本事業では、整備段階に技術職員を配属し、事業契約開始直後に提案内容の整理を通じて市と事業者間の認識の齟齬を解消し、共通理解を醸成している。また、管理運営期間においては、市と事業者間でノウハウ蓄積を行いながら互いに必要に応じて情報を補完するとともに、日々のコミュニケーションを通じて市と事業者間の連帯感を高めており、これらの取り組みによって円滑な事業運営に繋げている事例である。

図表 113 事業ライフサイクル表

項目	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
実施体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設所管課が担当</li> <li>技術職員も配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設所管課が担当</li> </ul>		
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>月次の協議会開催による事業者からの報告の確認</li> <li>定期的及び随時の現場確認</li> </ul>			
ノウハウ蓄積・継承	<ul style="list-style-type: none"> <li>引継ぎ書の作成及び前任者の一時的なサポートによるノウハウ継承</li> <li>事業者にもしっかりと引継ぎを依頼し、市と事業者双方によるノウハウ蓄積</li> </ul>			
内部要因の発生と対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>市と事業者間の認識齟齬</li> <li>技術職員を担当者として配置</li> <li>提案内容の整理を通じて、共通理解を醸成</li> </ul>	—	—	—
外部要因の発生と対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>鋼材類価格の高騰</li> <li>変更契約を締結し、市が費用負担</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三者による施設・設備の破損、物価変動、税制度の変更（中期・後期のみ）</li> <li>事業契約書の規定及び事業者との協議に基づき、サービス対価を変更</li> </ul>		

## 5-1. 事業概要とスケジュール

### (1) 事業概要

本事業の事業概要は、下表のとおりである。

図表 114 事業概要

項目		内容
事業名		徳島市立高等学校校舎整備等事業
事業概要		施設の老朽化及び高等学校教育に対する時代の変化を背景に、既存施設の解体及び構内の情報システム構築を含む新施設の整備、並びにその後の維持管理及び食堂運営等を、PFI 手法の導入により実施した事業
事業主体		徳島県徳島市（人口 約 252 千人）
施設用途		高等学校
所在地		徳島市北沖州 1 丁目 15-60 他
施設概要	敷地面積	50,250 m <sup>2</sup>
	整備施設	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 高等学校校舎 教室、図書室、CAI 教室、音楽室、校長室、職員室、事務室、食堂、厨房、物理教室、生物教室、地学教室、化学教室 等</li> <li>2) 多目的ホール棟 多目的ホール、会議室、ミキシングルーム 等</li> <li>3) 屋内体育施設 大アリーナ、中アリーナ、卓球場、柔剣道場 等</li> <li>4) 部室棟 部室、ミーティングルーム、トレーニング室 等</li> <li>5) グラウンド等 サッカー、ラグビー、野球、ソフトボール、テニスコート、弓道場 等</li> <li>6) その他 市高さわやかロード、駐輪場・駐車場 等</li> </ol>
事業方式		PFI-BTO 方式
事業形態		混合型
業務範囲		<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 施設整備に係る業務 <ol style="list-style-type: none"> <li>①施設整備に係る事前調査業務及びその関連業務</li> <li>②施設整備に係る設計（基本設計・実施設計）業務及びその関連業務</li> <li>③建築確認申請等の手続き業務及びその関連業務（市高さわやかロード整備に関連する県との協議・申請等含む。）</li> <li>④施設整備に係る建設工事及びその関連業務</li> <li>⑤既存校舎解体工事及びその関連業務</li> <li>⑥工事に伴う備品の設置及び移設等の関連業務</li> <li>⑦工事監理業務</li> <li>⑧工事にかかる近隣対応・対策</li> <li>⑨電波障害調査・対策</li> <li>⑩環境測定業務</li> </ol> </li> <li>2) 施設の所有権移転に係る業務</li> <li>3) 既存校舎から新設校舎への引越に係る業務</li> <li>4) 施設の維持管理・運営に係る業務</li> </ol>

		<p>①施設の維持管理業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・建物保守管理に係る業務</li> <li>・設備保守管理に係る業務</li> <li>・環境衛生管理・清掃に係る業務</li> <li>・保安警備業務</li> </ul> <p>②校内情報システムに係る業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・校内情報システム整備（設計・調達・設置）業務及びその関連業務</li> <li>・校内情報システム保守管理業務※及びその関連業務</li> </ul> <p>※保守管理期間は、情報機器の技術革新への対応等を考慮し、平成26年度末まで</p> <p>③食堂運営に係る業務</p>
		<p>5) 自由提案施設業務</p>
事業期間	設計・建設	<p><b>第一期工事（校舎等整備）</b> 平成20年1月～平成21年12月（2年）</p> <p><b>第二期工事（既存施設の解体及び外構・グラウンド整備）</b> 平成22年1月～平成22年6月（6か月）</p>
	管理運営	<p><b>維持管理・食堂運営業務</b> 平成22年1月～令和6年3月（14年3か月）</p> <p><b>校内情報システム保守管理</b> 平成22年1月～平成27年3月（5年3か月）</p>
事業者の収入		<p><b>市が支払う対価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・第一期施設の引渡しまでに行う施設整備に対する対価</li> <li>・第一期施設の引渡し後、第二期施設整備に対する対価</li> <li>・情報システム整備に対する対価</li> <li>・維持管理に対する対価及び事業者の会社管理等に対する対価</li> <li>・情報システム保守管理に対する対価</li> </ul> <p><b>食堂運営業務及び自由提案施設による利用者からの直接収入</b></p>
事業費（百万円・税込み）		5,809 百万円
	うち施設整備費	5,134 百万円
	うち管理運営費	674 百万円
事業者構成	代表企業（市内）	—
	代表企業（市外）	(株)四電工
	構成企業（市内）	(株)島谷建設、藤崎建設(株)、(株)三井
	構成企業（市外）	四電ビジネス(株)、(株)西松ビルサービス
VFM	特定事業選定時	約 17.7%
	事業者選定時	約 17.6%

（出所）徳島市公表資料及びアンケート調査結果を基に作成

## (2) 事業スケジュール

本事業の事業スケジュールは、下表のとおりである。

図表 115 事業スケジュール

年月	事項	
平成 19 年度	3 月	実施方針公表
	5 月	特定事業の選定
	6 月	募集要項等の公表
	9 月	優先交渉権者の決定
	12 月	事業契約の締結
平成 21 年度	1 月	第一期施設供用開始
平成 22 年度	7 月	第二期施設供用開始

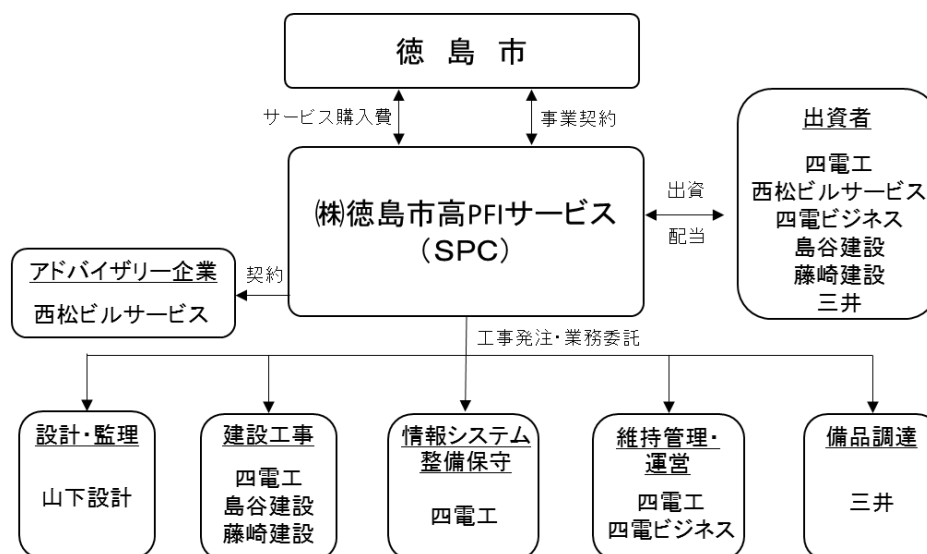
## 5-2. 事業の実施体制

### (1) 事業スキーム

本事業は PFI 方式を採用しており、設計、建設、維持管理、運營業務を事業者が実施するとともに、施設整備に係る資金についてはプロジェクトファイナンスによって後述の SPC が金融機関より調達する形態である。

市は、本事業の実施にあたり、事業契約を(株)四電工他コンソーシアムの構成企業が出資して設立した SPC である(株)徳島市高 PFI サービスと締結するとともに、SPC が各構成企業及び協力企業と工事請負契約や業務委託契約と締結している。また、SPC が融資を受けている金融機関と市の間で直接協定を締結している。

図表 116 事業スキーム図



出典：(株)四電工「PFI」を基に作成

## (2) 実施体制

本事業の事業段階毎の担当部課と連携体制について、以下の通り整理した。

### 1) 事業段階毎の実施体制

本事業以前より市立高校の改修工事や予算管理を担当していた徳島私立高等学校事務局（以下、事務局という。）が、施設所管課として、基本計画策定等の構想段階から一貫して本事業を推進した。

構想段階から事業契約締結までの間は、2名の担当者を配置していたが、整備段階では4名に担当者を増員し、供用開始後の管理運営段階においては、モニタリング対象となる主な業務が維持管理業務であり担当者の業務負担も大きくないことから、担当者を減らし1名としている。

図表 117 事業段階毎の担当部課と担当人数

事業段階		担当部課名	担当部課の分類	担当人数
構想段階（～基本計画策定）		徳島市立高等学校事務局	施設所管課	2人
準備段階（～実施方針策定）		同上	同上	2人
選定段階（～契約締結）		同上	同上	2人
整備段階（～供用開始）		同上	同上	4人
管理運営	初期（～供用開始後3年）	同上	同上	1人
	中期（～供用開始後7年）	同上	同上	1人
	後期（～事業期間終了）	同上	同上	1人

### 2) 他部署等との連携

基本計画策定等の構想段階から事業契約締結までの選定段階において、担当部課である事務局を軸に、財政系の部署である財政課が連携するとともに、外部コンサルタントを活用し、準備段階から選定段階においては、有識者を含む委員会も開催し事業を推進した。

図表 118 事業段階毎の連携先

事業段階	企画系	財政系	営繕系	外部コンサルタントの活用	有識者を含む委員会の活用
構想段階	—	○	—	○	—
準備段階	—	○	—	○	○
選定段階	—	○	—	○	○
整備段階	—	○	—	—	—
管理運営	初期	—	○	—	—
	中期	—	○	—	—
	後期	—	○	—	—

### 5-3. モニタリングの実施方法

#### (1) 施設整備段階

設計段階では、事業者と事務局所属の技術職員とが直接協議を行いながら、設計の進捗状況や設計内容を確認した。また、基本設計完了時及び実施設計完了時に事業契約書に記載されている設計図書の提出を事業者から受け、設計内容が要求水準書等の内容を達成する蓋然性の高いものになっているかどうかを確認した。

建設期間中においては、事業者から提出される日報や月報等の報告書及び事業者のセルフモニタリング結果の確認に加え、従来型の公共事業で実施する形と同様に、事務局所属の技術職員が現場で事業者から説明を受け、建設工事の進捗状況等を確認した。また、竣工時には、事業者立会いのもとで完成確認を実施し、要求水準が満たされているかどうかを確認した。

いずれのモニタリングにおいても事務局内に技術職員が在籍していたことから、外部コンサルタントの活用や営繕系の部署との連携は行っていない。

また、施設整備段階において、業務不履行は発生しなかった。

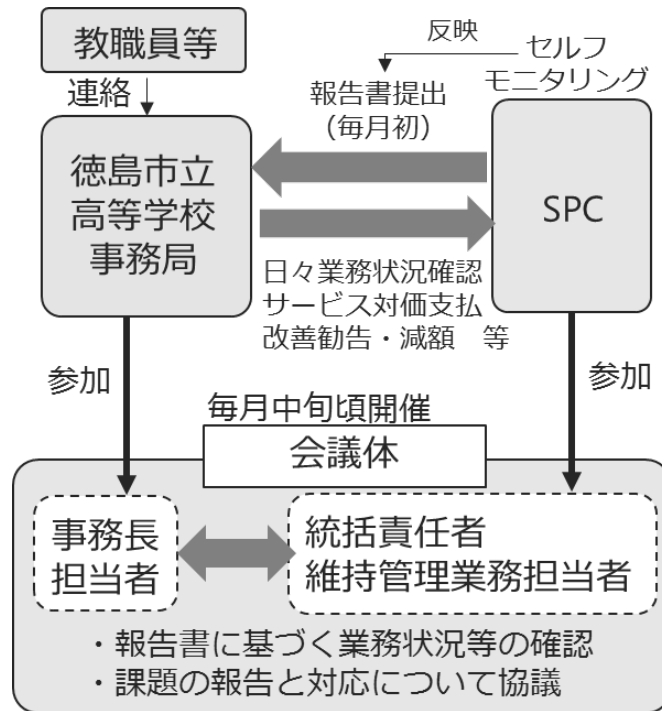
#### (2) 管理運営段階

管理運営段階のモニタリングでは、毎月初めに、事業者から前月の業務内容に関する報告書を受領し確認するとともに、業務状況等の確認及び課題の報告と対応について協議を行うことを目的として、毎月中旬ごろに市と事業者で会議を開催している。会議には、事務局から2名と事業者の統括責任者及び維持管理業務の担当者が参加している。事務局の2名は事務長と担当係長であり、事務長は本事業へのPFI導入検討や事業開始時の担当職員でもある。事業者との連携や協議の窓口などの実務は主に担当係長が担当している。

学校の教員は本事業には関与せず、施設の維持管理等で何か問題が発生した場合には、学校から所管課にある事務局に連絡があり、事務局と事業者で解決を図る体制をとっている。事務局は市の教育委員会ではなく学校内の事務室に設置されており、現場と近いこともあって教員の意見も事務局に共有されやすい環境にあることから、事業者の業務状況に問題が生じた場合、事務局にて迅速に現場対応が可能となっている。

なお、管理運営段階においても、業務不履行は特段発生していない。

図表 119 モニタリングの体制及び流れ



出典：市へのヒアリング結果を基に作成

### (3) モニタリングの工夫

事業者からは毎年4月に年間業務計画書が提出されるが、同計画書は事業契約書や要求水準書から当該年度に実施すべき業務等を抜粋した内容が含まれるため、都度事業契約書や要求水準書の本体と比較することなく、年度期間中のモニタリングを進められている。

また、月初に事業者から提出される報告書では、事業者のセルフモニタリング結果を含む形としている。このことにより、セルフモニタリングを通じて事業者側もモニタリング内容をあらかじめ咀嚼した状態で毎月の市との協議会に参加できており、市側と事業者側での協議の負担が軽減されていると市側は感じている。

### (4) モニタリングにあたっての課題と対応方法

本事業では、事務局が学校内に事務室を構えていることから、月1回の会議以外にも、何か問題が生じた際には、その都度事業者と打合せ等を行ったり現場を確認するなど、迅速に対応できているため、市は現在のモニタリングにあたり課題は感じていない。

### (5) ポイント

#### ① 現場に近いモニタリング

- ・事業が実施されている現場である学校内に事務室があることで、問題発生時において、都度、事業者との打ち合わせや現場確認ができており、このことが円滑な事業実施に繋がっている。



② 事業者のセルフモニタリングによる協議負担の軽減

- ・市と事業者のモニタリング協議前に、事業者がセルフモニタリングを実施しその内容を市に報告することで、市のみならず事業者においてもモニタリング結果を咀嚼したうえで協議会に臨むため、モニタリングに関する協議の負担が軽減されている。

## 5-4. ノウハウの蓄積と継承方法

### (1) ノウハウの蓄積方法

本事業では、類似する事業の視察を通じて事業に関するノウハウを蓄積している。

また、外部の PPP/PFI に関する勉強会や研修に参加して PPP/PFI に関するノウハウを蓄積している。

市の職員は、視察や勉強会、研修への参加がノウハウの蓄積に効果があったと感じている。

図表 120 ノウハウの蓄積方法

	ノウハウの蓄積方法
事業のノウハウ	・当該事業と類似する事業の視察
PPP/PFI のノウハウ	・ PPP/PFI に関するガイドラインや規程の作成 ・ PPP/PFI 事業に関する庁内独自の勉強会・研修等の実施
効果があった事項	・ 他事業の視察 ・ 他の勉強会・研修等への参加

### (2) ノウハウの蓄積にあたっての課題と対応

PFI 手法導入当時は、市としても初めての PFI 事業であり、PFI に関する知識のある職員もいなかったため、事業の推進にあたり相談できる相手がない点が課題としてあった。

### (3) ノウハウの継承方法

本事業では管理運営段階の中期及び後期において担当者の交代が発生したが、本事業に関して担当者が主に実施すべきことは、事業者から提出される報告書の確認等によるモニタリングと事業契約に則りサービス対価を支払うことの点であり、複雑な引継ぎが必要な状況でないことから、他の公共事業における事務引継ぎと同様の形で引継ぎを行った。具体的には、モニタリング業務の業務内容の概要及び事業契約上の規定を踏まえたサービス対価の支払いタイミング及び支払いの手続き等を記載した引継ぎ書を作成し引継ぎを行った。

また、事務作業は何回かやってみなければ分からないこともあるため、担当者の交代直後は、前任の担当者が後任の担当者をサポートすることがあった。しかし、しばらくすると後任の担当者も事務作業を行えるようになるため、長期間にわたりサポートが必要という状況にはなっていない。

図表 121 ノウハウの継承方法

	ノウハウの継承方法
引継ぎ方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引継ぎマニュアルの作成</li> <li>・前任担当者が交代後にも一時的に当該事業へ参加し、助言等を実施</li> </ul>
引継ぎマニュアルの内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当該事業の概要（事業内容、体制、スケジュール等）</li> <li>・モニタリングの実施方法</li> <li>・サービス対価の支払い方法（タイミング、手続き） 等</li> </ul>

#### (4) ノウハウの継承にあたっての課題と対応

PFI 事業は従来型の公共事業とは契約内容も異なるため、市の職員にとっては事業契約の規定もサービス対価の支払いも初めての実務となる。そのため、交代後しばらくは事務を進めるにあたり担当者も分からないことも多いと感じるが、本事業の場合、事業者からの助言もあり、また、本事業では複雑な運營業務を含まないため、大きな問題につながらずに事業を進められている。

市側では、本事業の開始当初から異動等に伴う担当者の変更を懸念していた。そのため、事業者に対し、市側が担当者の交代により困っている場合には助言をもらいたいということ、また、事業者側においても引継ぎをしっかりと実施してほしいと依頼をしていた。事業者の担当者も数年に一回交代しているが、市の担当者が交代する時期とは重ならなかったこともあり、市の担当者が交代した時には事業者の担当者に経験が蓄積されており、一方で事業者が交代した際には市側に経験が蓄積されているなど、双方が意見を出して補完しあいながら、事業を円滑に推進している。

#### (5) ポイント

##### ① 引継ぎマニュアルの作成と前任者のサポート

- ・管理運営期間の担当者の業務が複雑ではないため、通常の事務引継ぎと同水準の引き継ぎ書を作成し引き継ぐとともに、交代直後の不慣れな時期には一時的に前任者がサポートすることで、円滑な引継ぎに繋がっている。

##### ② 市と事業者間における情報補完体制の構築

- ・事業開始当初から事業者に対し事業者側でのしっかりした引継ぎ及び必要に応じて市側への助言を依頼するなど、市側と事業者側で担当者が交代した際の情報の補完体制を構築するために動いており、こうした取り組みが円滑な事業遂行に繋がっている。

### 5-5. 事業期間中における課題と対応

#### (1) 内部要因により発生した課題とその内容

本調査における内部要因とは、事業契約の契約主体である公共あるいは事業者のいずれか、または双方に起因して発生した事象であり、当該事業の実施に対して影響を与える問題や課題

の発生要因となった事象を指す。

本事業では、「市と事業者間の認識齟齬」という内部要因による影響があった。

本事業の整備段階では、市も事業者も PFI 事業の進め方について詳しくなく、互いに進め方を模索しながら協議を進めていた。

特に市側は PFI 事業には明るくないため、従来型の公共事業の認識で現場対応することがあり、事業者からは提案通りに進めたいとの意見があり、そのような協議が特に設計段階において多く発生した。

図表 122 内部要因の概要

内部要因	・市と事業者間の認識齟齬
内部要因により生じた事項	・市と事業者間における認識すり合わせのための協議の発生
発生時期	・整備段階

## (2) 内部要因による課題への対応

同市の場合は建築、設備を担当する専門の技術職員がいるため、そのような職員が事務局に配置された。このことにより、整備段階において事業者に対し他の公共事業での基準も抑えたうえで、事業者の提案内容に対する指摘を行うことができた。同市でも本事業の実施にあたっては、全庁的な体制が整っておらず、他部署からは消極的な反応が見られる場面もあったが、結果的には事務局内に技術職員が配置され、主体的に市の技術部門が本事業に関与できたことから、市側の意図しない施設整備が行われることを避けられた。

また、本事業では、契約締結後の設計に関する協議の段階で、提案内容の整理を通じて、提案通りの実施では不具合の生じる部分については事業者側に伝えるなど、市と事業者双方の考え方を詰めて互いに共通理解を持つように協議を重ねた。協議にあたっては、業務のみのやり取りになってしまうと、市側が事業者に対し注文ばかりになったり、事業者側においても事業契約書における表面上の対応のみしか行わないように態度を硬直化することも想定されたため、そのような事態に陥らずに、契約に明記されていることを文字通り実施するのがよいのか、あいまいな部分を詰めて実施するのか、といった幅を持たせた議論もできるように意識を配りながら調整を行っている。

加えて、本事業では事務局が学校内にあり、事業者と毎日顔を合わせる環境であることも関係し、市と事業者間で協議を通じて建設的な対応が行える良好な関係が構築されている。

図表 123 内部要因による課題への対応の概要

内部要因により発生した事項	・市と事業者間における認識すり合わせのための協議の発生
対応方法	・施設整備段階で技術職員を担当者として配置 ・事業契約締結後、間を開けずに市と事業者双方の考えを詰め、互いに共通理解を持つ ・事業者と頻繁にコミュニケーションをとる

### (3) 内部要因への対応のポイント

① 施設整備段階での技術職員の配置	・事務局内に技術職員が配置され、主体的に市の技術部門が本事業に関与できたことから、市側の意図しない施設整備が行われることを避けられた。
② 事業開始初期段階における共通理解の構築	・契約締結後の設計に関する協議の段階で、提案内容の整理を通じて市と事業者双方の考え方を詰めて互いに共通理解を持つように協議を重ねた。
③ 市と事業者間における頻度の高いコミュニケーション	・日々市と事業者が顔を合わせる環境であることから、自然とコミュニケーションが生まれ、市と事業者間の良好な関係及び協議時のスムーズな話し合いに繋がっている。

### (4) 外部要因による課題の発生とその内容

本事業における「外部要因」とは、リスクの顕在化において、その発生要因が公共及び事業者のどちらにも起因しない事象<sup>11</sup>を指す。

本事業では、「法令変更」「第三者に起因する事項」「経済状況の変化」という外部要因による影響があった。

法令変更の内容は、平成 26 年及び令和元年の消費税率の引き上げである。消費税率の引き上げに伴い事業者を支払うサービス対価が増加した。

第三者に起因する事項は、主に生徒による施設や設備の破損であり、管理運営期間中のいずれの時期においても発生している。

経済状況の変化は、整備段階における鋼材類の価格が高騰等の物価上昇と金利変動、管理運営段階における物価変動である。

なお、「新型コロナウイルス」による影響については、本事業では事業者の業務範囲に学校運営は含まれていないこと、学校関係者以外に第三者が施設へ立ち入らないこと、また食堂の運営は事業者の独立採算で実施しているが、新型コロナウイルスによる施設閉鎖期間が 2 日程度と短期間であったこと等により、大きな影響は発生していない。

図表 124 外部要因の概要

外部要因	・法令変更 (消費税率引き上げ)	・第三者に起因する事項 (施設や設備の破損)	・経済状況の変化 (物価・金利等の変動)
外部要因により 生じた事項	・事業費の増加	・事業費の増加	・事業費の変動
発生時期	・管理運営段階 (中期・後期)	・管理運営段階 (初期・中期・後期)	・整備段階 ・管理運営段階 (初期・中期・後期)

<sup>11</sup> 本調査では、リスク分担において当該リスクを最もよく管理できる主体として公共もしくは事業者にリスク分担される場合であっても、「不可抗力」、「法令変更」、「国・都道府県の政策変更」、「第三者に起因する事項」、「経済状況の変化」、「技術環境の変化」については外部要因と捉えた。

## (5) 外部要因による課題への対応

「消費税率引き上げ」に伴う事業費の増加に対しては、事業契約において、『事業者の経営実績に関係なく課税される税（消費税等）の税率等が変更された場合には、税率の変動率等に応じてサービス対価の見直しを行う。』と規定されていることから、規定に則りサービス対価の変更に関する変更契約を締結し、市が増加費用を負担する形で対応した。

「第三者による施設や設備の破損」については、教員から事務局へ破損に関する報告がなされることもあれば、事業者が点検時に発見し報告されることもあるが、いずれの場合でもまずは市と事業者とで対応方法の協議を行う。協議にあたっては、事務局から教員等に誰が壊したのか等の照会を行い、生徒等の施設利用者が壊したと確認できた場合には、市が費用を負担し、破損の帰責者の特定が難しい場合には、協議を通じて費用の負担者を決定している。また、学校生活に支障があるような緊急性のある破損の場合には、破損の帰責者が不明であっても、まずは事業者が修繕を行い、その後費用負担に関する協議を行っており、市と事業者間で良好な関係を構築し維持できていることから、問題なく解決されている。なお、本件に関連するリスク分担表の記載は下表のとおりである。

図表 125 施設損傷リスクに関するリスク分担表

段階	リスクの種類	リスクの内容	リスクの分担	
			市	事業者
維持管理	施設損傷リスク	通常の利用状態において生じる施設の劣化によるもの		●
		施設計画や維持管理業務の範囲内で予防や修復可能な事故・火災による損害		●
		利用者による施設の損傷で、市の責めに帰する事由によるもの	●	
		利用者による施設の損傷で、上記以外によるもの	●	

「物価・金利等の変動」のうち、整備段階における鋼材類の価格高騰に対しては、事業契約では供用開始前の物価変動によるサービス対価の変更は行わないと規定していたことから、当初は事業者の増額要望には応じない方針であった。しかしその後、国の単品スライド条項の運用に関する指針が出され、従来型の公共事業においては工事の契約額を変更することができる単品スライド条項の適用が決定された。これを受け、市内部で費用負担に関する検討が行われ、本事業は PFI 事業であるものの、実施している事業の内容は従来型の公共事業と同様であり、PFI においても同様に費用の増額を認めるべきとの結論となったことから、最終的にサービス対価変更を行う変更契約を締結し、市が価格高騰に伴う費用増加を負担する形とした。

また、「物価・金利等の変動」のうち、管理運営段階における物価変動に対しては、事業契約上で、一定の基準を超える物価変動に対しては、サービス対価の変更によって対応することが規定されているため、この規定に基づき必要な変更の対応を行っている。

図表 126 外部要因による課題への対応の概要

外部要因により発生した事項	・消費税率引き上げに伴う事業費の増加	・第三者による施設や設備の破損に伴う事業費の増加	・物価・金利等の変動による事業費の変動
対応方法	・事業契約書の規定に則りサービス対価を変更し、市の負担で対応	・事務局と事業者で協議し帰責者を確認 ・帰責者に応じて費用負担者を決定	・整備段階の物価変動については、変更契約締結及びサービス対価の変更により、市の負担で対応 ・管理運営期間中の物価変動については、事業契約書の規定に則り、一定の変動幅を超えたものについては、サービス対価を変更して対応

#### (6) 外部要因への対応のポイント

- ① 事前に作りこんだ事業契約に則った対応
  - ・税制度変更や物価変動への対応といった PFI 事業に特有のリスクに関して、予め事業契約においてリスク分担やサービス対価の改定方法を具体的に規定しておくことで、該当事象が発生した際にも円滑に対応できている。
- ② 事業継続を見据えた柔軟な対応
  - ・基本的には事業契約の規定に沿って対応を行う一方で、迅速な対応が求められる修繕については一時的に事業者が対応したり、事業者の経営に大きな影響が懸念される物価の高騰については国の指針や他の公共事業全体の状況等を総合的に勘案したうえで契約変更により当初の事業契約の規定と異なる対応をとるなど、安定的な事業継続に向けて情報収集及び事業者との協議を通じた柔軟な対応を行っている。

#### 5-6. PFI導入の効果

本事業では、特定事業選定時の定性評価において、事業者の専門的な知識やノウハウを生かした教育環境の向上及び事業者へリスクを移転することによる事業の効率化が期待されていた。

こうした期待した効果に対して、市では業務に運營業務が含まれていないことから、現時点で期待した効果が発揮されているという具体的な実感は湧かないが、事業期間終了後に従来手法によって管理運営を行った場合には、期待した効果があったことが感じられるのではないかと考えている。

また、特定事業選定時には想定していなかったが、施設の長寿命化の実現と事務負担の軽減という副次的な効果があった。

具体的には、施設の長寿命化の実現の観点では、従来型の公共施設の維持管理の場合、施設や設備が壊れてから修理する形となるが、本事業では、定期的な点検と不具合が発生した時に即時対応が可能となっており、本施設に来客があった際には施設がきれいであるとの評価があることから、予防保全的な管理による効果が発揮されていると市は考えている。

また、事務負担の軽減という観点では、従来手法の場合、管理運営期間中に修繕が必要な場合は、都度工事毎に発注を行う必要があるが、本事業の場合は包括的に事業者の業務範囲に含まれており、事業者においてすべて対応されるため、発注等の事務負担が軽減されていると市は感じている。

図表 127 PFI 導入の効果

導入目的		効果内容	実績
定性	想定された効果	・ 工期の短縮	第1期工事が約2年、第2期工事が約6か月で実施された
		・ 財政負担の平準化	施設及び校内情報システム整備費用に関するサービス対価を年2回の割賦で支払っている
		・ 民間へのリスクの移転	事業期間終了後、従来手法に戻った場合は、具体の効果を把握できていると感じている
		・ 民間ノウハウの活用	
	副次的な効果	・ 施設の長寿命化の実現	定期的または即時の施設・設備の点検により、予防保全的な維持管理ができています
		・ 事務負担の軽減	包括発注により、管理運営段階における工事発注に係る事務負担が軽減されている
定量	VFM	・ 特定事業選定時	約 17.7%
		・ 事業者選定時	約 17.6%

## 5-7. 本事業から学べること

本事業における PPP/PFI 事業の実施を通じて、他の地方公共団体に特に参考になると考えられるポイントは以下の点である。

### (1) 市と事業者間における共通理解の構築

本事業では、事業契約締結後の設計に関する協議の段階で市の技術職員も参加し、提案内容の整理を通じて市と事業者双方の考え方を詰めて互いに共通理解を持つように協議を重ねている。また、事務局が学校内に事務所があるため、業務の実施状況を日常的に確認できる環境となっているとともに、市と事業者間におけるコミュニケーションの頻度も高くなっており、これらに、市と事業者間の連帯感を高め、日々のモニタリングだけでなく、事業期間中に課題が生じた場合にもスムーズな協議が可能となっており、円滑な事業運営に繋がっている。

## **(2) 市と事業者の双方でノウハウの継承を実施**

本事業では、引継ぎ書や前任担当者の一時的なサポートによって市側のノウハウ継承を行うとともに、事業の開始当初に、管理運営期間中の事業関係者の担当者変更による影響を勘案し、事業者に対してもしっかりと引継ぎを求めるなど、事業者側のノウハウ継承についても対応を行っている。

このように市と事業者双方で管理運営期間中の担当者変更を意識し対策を行っておくことで、実際に担当者変更になった際にも対応できるとともに、事業関係者同士で情報の保管等を行うことも可能となっており、安定的な事業運営に繋がっている。

## **(3) PFI 事業特有のリスクへの対応**

税制度変更や物価変動といったリスクは、事業期間が長期にわたる PFI 事業に特有のリスクと言える。このようなリスクに対して、予め事業契約においてリスク分担やサービス対価の改定方法を具体的に規定しておくことで、リスクが顕在化した際にも円滑に対応できている。

また、本事業では、機械的に契約の条項を適用するのではなく、リスク顕在化の影響を他の公共事業等への影響等の情報も総合的に勘案の上、事業者と協議の上、事業継続に必要な場合には契約の変更によって柔軟に対応を行っている。



## 6. (仮称)大分市植田総合市民行政センター整備事業

本事業は、PFI手法の導入により、(仮称)大分市植田総合市民行政センターの整備を行うとともに、維持管理及び運営を行う事業である。

本事業では、事業の管理運営段階の後期において、熊本地震及び新型コロナウイルスによる影響という不可抗力により、施設の破損や実施業務の増加にともなう事業費の増加に対応している。

また、市が現場に足しげく通い事業者と積極的にコミュニケーションをとることで、市と事業者間で良好な関係を構築し、円滑な業務遂行に繋げている事例である。

加えて、PPP/PFIに関するノウハウの蓄積としてガイドラインの策定やPPP/PFI統括部課の設置を行い、これらの取り組みによりPPP/PFIの導入が促進されている事例でもある。

図表 128 事業ライフサイクル表

項目	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
実施体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設所管課が担当</li> <li>技術職員も配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設所管課が担当</li> </ul>		
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>四半期に一度事業者から提出される報告書を確認</li> <li>定期的及び随時の現場確認</li> <li>事業者とのコミュニケーションによる良好な関係の構築</li> </ul>			
ノウハウ蓄積・継承	<ul style="list-style-type: none"> <li>前任者の後任者に対するマンツーマンでの事業説明の機会を設定</li> <li>PPP/PFI導入に関するガイドラインの策定とPPP/PFI統括部課の設置によるPPP/PFIに関するノウハウの蓄積と展開</li> </ul>			
内部要因の発生と対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>市と事業者間の認識齟齬及び事業費の増加</li> <li>事業者と協議の上対応を実施</li> </ul>			—
外部要因の発生と対応	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>不可抗力（地震、新型コロナウイルスの影響）</li> <li>事業者と協議の上対応及び費用負担を実施</li> </ul>	

## 6-1. 事業概要とスケジュール

### (1) 事業概要

本事業の事業概要は、下表のとおりである。

図表 129 事業概要

項目		内容
事業名		(仮称)大分市植田総合市民行政センター整備事業
事業概要		(仮称) 大分市植田総合市民行政センターの整備にあたり、PFI 手法を導入することで、情報化への対応など 21 世紀に求められる高度な諸施設、機能の充実を図るとともに、コミュニティゾーンの設置など地域住民の交流・活動の拠点となるような複合的公共施設の整備を行った事業
事業主体		大分県大分市 (人口 約 477 千人)
施設用途		庁舎
所在地		大分市大字玉沢 7 4 3 番地の 2
施設概要	敷地面積	約 10,404.87 m <sup>2</sup>
	整備施設	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 植田支所 事務室、窓口カウンター、相談室、記載所・待合ロビー、大/中会議室、小会議室、倉庫、書庫、印刷室 等</li> <li>2) 西部資産税事務所 閲覧コーナー、事務室、相談室、記載所・待合ロビー、作業室兼倉庫 等</li> <li>3) 地域福祉保健センター 介護認定調査員用事務室、福祉相談事務室、福祉相談室、OA 機器室、受付、相談室、書庫、会議室、待合ホール、ボランティア室、授乳室、消毒・診察準備室、内科/歯科診察室、観察室、保険栄養指導室、調理実習室 等</li> <li>4) 図書室 図書コーナー、絵本コーナー、業務カウンターコーナー、資料室 等</li> <li>5) コミュニティゾーン 交流スペース、情報スペース、団体活動室、貸し会議室×2、多目的スペース、喫茶・売店 等</li> <li>6) 植田老人いこいの家 大広間、ステージ、和室、給湯室、管理人室、物置、ロビー/ホール 等</li> <li>7) 植田こどもルーム 事務室、授乳室、給湯室、読み聞かせコーナー、倉庫、テラス、自由広場 等</li> <li>8) 防災機能施設 防災センター、情報通信室、防災備蓄倉庫 等</li> <li>9) 大分銀行派出所</li> <li>10) 商工会議所植田支所 事務所、資料室、倉庫、印刷室、更衣室、給湯室 等</li> </ol>
事業方式		PFI-BTO 方式
事業形態		サービス購入型
業務範囲		<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 植田センター建設業務</li> <li>① 事前調査業務及びその関連業務</li> </ol>

		② 施設整備に係る設計（基本設計・実施設計）及びその関連業務 ③ 施設整備に係る建設工事及びその関連業務 ④ 附帯設備（什器・備品を含む）の設置工事及びその関連業務 ⑤ 工事監理業務 ⑥ 周辺家屋影響調査・対策 ⑦ 電波障害調査・対策 ⑧ 建設工事及びその関連業務に伴う各種申請等の業務 ⑨ 施工完成検査・完成検査業務 2) 植田センター維持管理業務 ① 建物保守管理業務（点検・保守・修繕・更新・その他一切の保守管理業務を含む） ② 設備保守管理業務（点検・保守・修繕・更新・その他一切の保守管理業務を含む） ③ 清掃業務（建築物内部及び敷地内の清掃業務） ④ 植栽及び観葉植物管理業務（点検・保守・修繕・その他一切の保守管理業務を含む） ⑤ 駐車場管理業務 3) 運営業務 ① 図書室運営業務 ② センター管理運営業務 （警備業務、コミュニティゾーン管理業務、老人いこいの家管理業務、宿・日直業務）
期事業	設計・建設	平成 16 年 4 月～平成 17 年 10 月（1 年 7 か月）
	管理運営	平成 17 年 11 月～平成 36 年 3 月（18 年 5 か月）
事業者の収入		<b>市が支払う対価</b>
事業費（百万円・税込み）		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設整備費相当の対価</li> <li>・ 維持管理・運営費相当の対価</li> </ul>
	うち施設整備費	3,230 百万円
	うち管理運営費	1,530 百万円
事業者構成	代表企業（市内）	—
	代表企業（市外）	(株)九電工
	構成企業（市内）	—
	構成企業（市外）	梅林建設(株)、日本管財(株) （協力企業として西日本技術開発(株)、(株)三菱地所設計、ウメサン(株)）
VFM	特定事業選定時	約 4.0%
	事業者選定時	—

（出典）大分市公表資料及びアンケート調査内容にもとづき作成

## (2) 事業スケジュール

本事業の事業スケジュールは、下表のとおりである。

図表 130 事業スケジュール

年月		事項
平成 14 年度	2 月	実施方針公表
平成 15 年度	6 月	特定事業の選定
	8 月	入札公告
	3 月	事業契約の締結
平成 17 年度	4 月	供用開始

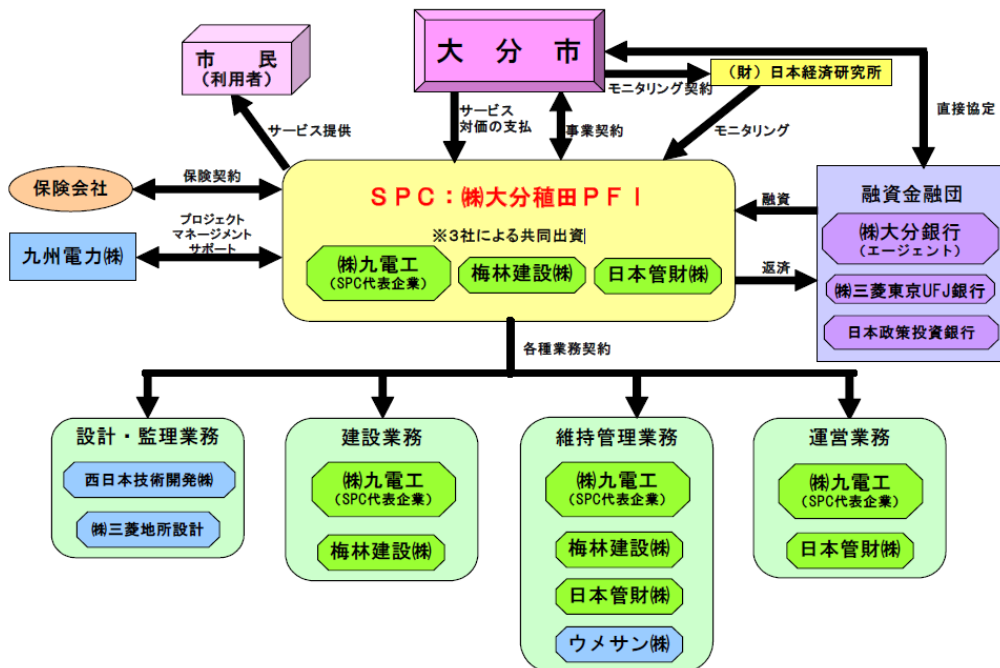
## 6-2. 事業の実施体制

### (1) 事業スキーム

本事業は PFI 方式を採用しており、設計、建設、維持管理、運營業務を事業者が実施するとともに、施設整備に係る資金についてはプロジェクトファイナンスによって後述の SPC が金融機関より調達する形態である。

市は、本事業の実施にあたり、事業契約を(株)九電工を始めとするコンソーシアムの構成企業が出資して設立した SPC である(株)大分植田 PFI サービスと締結するとともに、SPC が各構成企業及び協力企業と工事請負契約や業務委託契約と締結している。また、SPC が融資を受けている金融機関と市の間で直接協定を締結している。

図表 131 事業スキーム図



出典：大分市総務部総務課「大分市の PFI 事業について」(平成 18 年 2 月 21 日)より抜粋

## (2) 実施体制

本事業の事業段階毎の担当部課と連携体制について、以下の通り整理した。

### 1) 事業段階毎の実施体制

構想段階から整備までの段階では、総務課の職員 1 名を主担当とし、建築の工事発注を担当する職員が 4 名加わり、合計 5 名の体制で本事業を推進した。

その後、管理運営段階に入ると管財課に所管が移り、管財課の職員 1 名が担当者となり、モニタリング等を行っている。担当者は、当施設だけでなく、他の支所も含めた複数の施設を管理しており、本事業のモニタリングよりも他の業務量の方が多くなっている。

図表 132 事業段階毎の担当部課と担当人数

事業段階		担当部課名	担当部課の分類	担当人数
構想段階（～基本計画策定）		総務課	施設所管課	5 人
準備段階（～実施方針策定）		同上	同上	5 人
選定段階（～契約締結）		同上	同上	5 人
整備段階（～供用開始）		同上	同上	5 人
管理運営	初期（～供用開始後 3 年）	管財課	同上	1 人
	中期（～供用開始後 7 年）	同上	同上	1 人
	後期（～事業期間終了）	同上	同上	1 人

### 2) 他部署等との連携

基本計画策定等の構想段階から供用開始までの整備段階まで、所管課である総務課を主軸に、営繕系の建築課が連携した。

また、本事業では、構想段階から管理運営段階まで事業期間を通じ外部コンサルタントを活用して事業を推進している。

図表 133 事業段階毎の連携先

事業段階	企画系	財政系	営繕系	外部コンサルタントの活用	有識者を含む委員会の活用
構想段階	○	○	○	○	—
準備段階	—	—	○	○	○
選定段階	—	—	○	○	○
整備段階	—	—	○	○	○
管理運営	初期	—	—	○	—
	中期	—	—	○	—
	後期	—	—	○	—

## 6-3. モニタリングの実施方法

### (1) 施設整備段階

施設整備段階では、建築課、総務課と連携してモニタリングをしており、主担当は総務課、建築課が適宜資料を確認するという形で実施した。外部コンサルタントも活用したが、総務課と建築課が主軸でモニタリングを実施した。

設計時には、要求水準書や提案内容等に基づき設計されているかどうかを、設計に関する書類や事業者からの説明を通じて確認し、基本設計及び実施設計完了時には設計書類を確認した。

建設期間中のモニタリング方法は従来型の公共工事の監理と同じで形で実施しており、随時事業者から工事の進捗報告や説明を受けるとともに、工事の工程に疑義が発生した場合には適宜打合せや協議を行った。建設工事の進捗管理には技術的な知見も重要であることから、技術的な知見が必要な部分に対して営繕系の部署である建築課が総務課にアドバイスを行いながら、モニタリングを実施した。また、竣工時には、機器・備品等の試運転等の結果確認や設計図書との照合を通じて、要求水準書等に規定された性能及び仕様を充足し、維持管理・運営業務を実施しうる体制にあることを確認した。

また、施設整備段階において、業務不履行は発生しなかった。

### (2) 管理運営段階

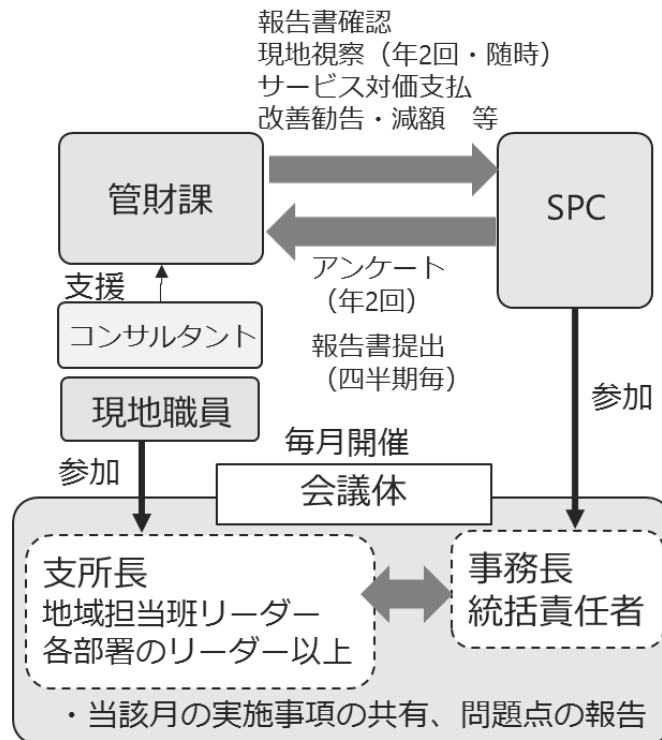
管理運営段階のモニタリングでは、四半期ごとに報告書を事業者から受け取り内容を確認している。四半期の報告はサービス対価の支払いに時期をあわせて行われ、報告内容に問題がなければ市から事業者へサービス対価を支払うというサイクルを続けている。報告書の中には毎月の支所長を始めとする現地職員等が参加する会議の議事録も含まれるとともに、設備の保守管理業務や図書館運営業務の日報なども含まれており、これらをまとめて確認している。

毎月開催される現地職員等が参加する会議には、支所側から支所長、地域担当班リーダー、各部署のリーダー以上が出席し、運営に関して当該月の実施事項の共有や問題点の報告等が議題となっている。同会議には管財課は参加していないが、本事業とは別件で同施設へ行く際には事業者の担当者と話したり、施設のことで何か問題があれば現地で確認を行っており、年に1回は外部コンサルタントとともに現地視察を行っている。

また、事業開始直後から事業者が年に2回、保健センター、図書室、憩いの家を含めた施設全体を対象としてアンケートを実施しており、その結果が管財課に報告されている。

なお、管理運営段階においても、業務不履行は特段発生していない。

図表 134 モニタリングの体制及び流れ



出典：市へのヒアリング結果を基に作成

### (3) モニタリングの工夫

2021年11月に外部コンサルタントと共に定期的な現地確認を行った際、熊本地震の影響で外構部において埋設物が浮き出ている状況を確認できた。埋設物が浮き出た場所が普段は人が歩かない場所であるものの、時折学生が自転車で渡る場所であることから、事業者と協議のうえ事業者において盛土による対応がなされた。

このように、現地で確認することによって詳細な状況等の把握が可能となり、また、電話やメールで話をするよりも事業者と現地で話した方が細かい問題点を把握できる可能性があることから、現地に足しげく通って事業者と話が聞くことが重要と市の担当者は感じている。

### (4) モニタリングにあたっての課題と対応方法

本事業では、支所側も事業者とスムーズにコミュニケーションをとっており、管財課も問題なくモニタリングできていることから、特段課題は発生していないが、定例の協議会に管財課は出席していないため、例えば、毎月定例的に管財課が会議に参加することで、些細な施設や整備の問題点を確認できるようになると良いと市の担当者は考えている。

また、現在は年1回の定期的な施設視察に加え、市の担当者が可能な範囲で施設へ行くように心がけていることから、モニタリング上具体的にやりづらさを感じているわけではないが、より短い間隔で定期的に施設に足を運ぶなど、施設に行く頻度を上げることで、よりスムーズに管理ができるようになるかと担当者は考えている。

## (5) ポイント

- |  |
|--|
| <p>① 目視による現場確認</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・年一回の定期的な施設見学に加え、可能な範囲で施設に足を運ぶことを意識したモニタリングによって、施設や設備の詳細な状況を把握でき、異常があった際には円滑に対応している。</li></ul> <p>② 事業者との対面でのコミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・本事業では、モニタリングを行う管財課は現場から離れているため、施設に足を運ぶ機会を活用して事業者と対面でコミュニケーションをとることで、メールや電話では把握しづらい問題点も把握し、安定的な管理に繋げている。</li></ul> |
|--|

### 6-4. ノウハウの蓄積と継承方法

#### (1) ノウハウの蓄積方法

本事業では、施設の検討から整備段階においては、外部コンサルタントを活用しながら、事業を推進する中で PPP/PFI 事業のノウハウを蓄積していった。この過程で得たノウハウを踏まえ、その後、「大分市 PFI 等導入推進指針」を作成し、PPP/PFI に関するノウハウの文書化を行っている。

また、公共施設マネジメント推進室が PPP/PFI を統括する部署として設置され、当室が PPP/PFI 事例を収集するなど、ノウハウの蓄積を進めている。

現在、同市で新規に PPP/PFI の導入を検討する場合には、このようなノウハウを活用できるため、担当者が PPP/PFI 導入時に感じるハードルが下がってきており、同市内で PPP/PFI に関する案件が増えてきている。

図表 135 ノウハウの蓄積方法

	ノウハウの蓄積方法
事業のノウハウ	—
PPP/PFI のノウハウ	・ PPP/PFI に関するガイドラインや規程の作成 ・ PPP/PFI 統括部課の設置
効果があった事項	・ PPP/PFI に関するガイドラインや規程の作成 ・ PPP/PFI 統括部課の設置

#### (2) ノウハウの蓄積にあたっての課題と対応

PFI 手法導入当時は、PPP/PFI に関するノウハウも同市内に蓄積されていなかったことから、施設所管課の職員において、PPP/PFI というものに対する理解を醸成することと、関係各所に対して PPP/PFI の導入に関する説明を行う点で苦労があった。

現在は、公共施設マネジメント推進室が PPP/PFI のノウハウや事例を蓄積しており、PPP/PFI 導入検討時にはそれらの知見を活用することが可能となっているため、PPP/PFI に知見のない



部署であっても学びやすくなっている。

### (3) ノウハウの継承方法

本事業では、管理運営段階においてしばしば担当者の交代が発生している。担当者交代にあたっての引継ぎについては、本事業に関する文書等を課内で保管しているため、後任の担当者は、それら資料を確認するとともに、前任者が後任者にマンツーマンで本事業に関する重要事項を説明する機会を設けている。

また、公共施設マネジメント推進室が庁内全体に対して PPP/PFI に関する説明会を開催していることから、そのような説明会に参加し、PPP/PFI に関する勉強を行っている。

なお、本事業では引継ぎマニュアルのような文書は作成していないが、サービス対価の変更に関わる事務手続きなどは煩雑である一方、本事業では定期的に発生する事項であり手続き自体も固定的であるため、そのような事務手続き等をマニュアル化し引き継ぐことができればよいと、市の担当者は考えている。

図表 136 ノウハウの継承方法

	ノウハウの継承方法
引継ぎ方法	・引継ぎのための勉強会・研修等の実施
引継ぎマニュアルの内容	・現在はマニュアルを作成していないが、固定的な事務手続きの方法については、マニュアル化できると良い

### (4) ノウハウの継承にあたっての課題と対応

担当者交代後しばらくは、PPP/PFI に関する知見が担当者にあまり蓄積されていないため、物価変動に伴うサービス対価の変更等、従来型の公共事業には無い PFI 事業特有の事象への対応に苦労があった。

本事業では、物価変動に伴うサービス対価の変更等については、議会にまで説明を求められるものではないものの契約金額が大きいと、その変更に関する市長決裁を得る必要があった。市長決裁を受ける過程で市長を始めとして庁内の関連する部署等からも様々な質問を受けるため、PFI に関する知識はもとよりサービス対価の変更に用いる指標についても知識をつけておかなければ回答することができないため、異動当初の担当者は、そのような対応に苦労した。

こうした経験を踏まえ、物価変動への対応のような固定的な手続きについてはマニュアル化したり、物価変動によるサービス対価の変更時に用いられる指標のように一般的には専門知識に該当するものの PFI 事業では一般的な知識に該当する事項については、説明資料を予め準備しておくなど PFI 事業に特有の知識の明文化の必要性を市の担当者は感じている。

さらに、引継ぎにおいては、PPP/PFI 特有の事項について説明する機会を増やしたり、後任者が前任者に質問したいときに質問できる仕組みを構築するなどノウハウ継承方法の改善もできれば良いと市の担当者は考えている。

## (5) ポイント

- ① 全庁的な PPP/PFI に関するノウハウの蓄積
  - ・ PPP/PFI 事業の実施を通じて得られたノウハウを、ガイドライン等に文書化するとともに PPP/PFI を統括する部署を設置し、事例収集や庁内での勉強会の開催等を行うことによって、庁内における PPP/PFI 導入の敷居が下がり、PPP/PFI 導入実績が増えている。
- ② PPP/PFI 事業特有の事象に関する文書化及び引継ぎの改善
  - ・ 本事業では、物価変動におけるサービス対価変更等の事務手続きにおいて、担当者交代による課題が発生している。こうした課題への対応としては、PPP/PFI 事業特有の事象については文書化するとともに、そのノウハウを人づてで継承できる方法の構築が考えうる。

## 6-5. 事業期間中における課題と対応

### (1) 内部要因により発生した課題とその内容

本調査における内部要因とは、事業契約の契約主体である公共あるいは事業者のいずれか、または双方に起因して発生した事象であり、当該事業の実施に対して影響を与える問題や課題の発生要因となった事象を指す。

本事業では、施設整備段階及び管理運営段階の初期、中期において「市と事業者間の認識齟齬」という内部要因による影響があった。

PFI 事業は性能発注であることから、例えば扉を引き戸にする等細かな内容を話し合う必要があり、その過程で細かな認識のずれが確認された。

また、市と事業者における感覚の違いも大きく、例えば、建物の中のサインや案内表示については、公共施設の場合、誰でもわかるように文字を大きく書いたりするが、事業者からは、施設全体との調和を図る観点でデザイン性はあるものの、視認性等が低下する提案がなされるといったことが発生した。

また、管理運営段階においても、例えば夜間警備の時間帯など細かな実務については発注時には仕様として具体的に示さなかったため、維持管理を開始する段階で事業者と細かな実務上の取り決めを行う必要が生じたり、管理運営段階の中期には外構部分において市側で追加した設備が出てきたため、それらの対応について事業者との協議が必要になった。

図表 137 内部要因の概要

内部要因	・市と事業者間の認識齟齬
内部要因により生じた事項	・市と事業者間における認識すり合わせのための協議の発生 ・事業費の増加
発生時期	・整備段階 ・管理運営段階（初期・中期）

## (2) 内部要因による課題への対応

整備段階における認識齟齬については、施工前の施工図が出てくる段階で確認し、事業者からの提案内容を再度検討したうえで修正が必要な場合には、事業者に修正指示を行うといった対応をとった。

管理運営段階の初期における実務的な認識齟齬については、維持管理業務の実施前の段階で、事業者と協議を通じて認識の差を埋めるためのすり合わせを行った。加えて、事業期間中に市の内部で追加の要望等が発生した際には、事業者に相談の上、市が費用を負担するとともに、本事業とは別の事業として業務を発注するといった対応がとられている。

こうした対応を通じて、施設の案内表示等、市と事業者間で扱いが違うものの、市側で絶対に譲れない部分は予め事業の検討段階において洗い出しておき、具体的に要求水準書に記載しておくことができれば、事業契約締結後の市と事業者間の認識齟齬はかなり減っただろうと市の担当者は考えている。

また、PFI 事業の特徴である性能発注によって、市と事業者間でやむを得ず発生する認識の齟齬については、都度協議して意見のすり合わせを行う対応になるが、そうした対応を事業開始直後から行うことで、事業開始後 5 年程度は細かな認識の不一致による対応が発生するものの、以降はそのような対応は少なくなっていく、本事業では現在、すり合わせが必要な部分はほぼなくなってきた。

図表 138 内部要因による課題への対応の概要

内部要因により発生した事項	<ul style="list-style-type: none"><li>・市と事業者間における認識すり合わせのための協議の発生</li><li>・事業費の増額</li></ul>
対応方法	<ul style="list-style-type: none"><li>・市側で譲れない部分については、要求水準書に具体的に記載しておく</li><li>・市が費用を負担し、本事業とは別に業務を発注</li></ul>

## (3) 内部要因への対応のポイント

- ① 市が譲れない部分を要求水準内で明確化
  - ・本事業では、施設内の案内板のデザイン等に関する市と事業者間の扱いの違いが明らかになり、他の公共施設に合わせる形での修正が必要となったが、このように市側で絶対に譲れない部分については要求水準において明確化することで、その後の調整の負担が軽減される。
- ② 事業者との協議を通じた共通理解の構築
  - ・管理運営段階においても、性能発注ゆえの市と事業者間の意見のすり合わせは発生するが、都度の協議を通じて共通理解を構築することで、事業開始後 5 年以降は、そのような意見のすり合わせも発生しづらくなり、円滑な事業運営に繋がっている。

## (4) 外部要因による課題の発生とその内容

本事業における「外部要因」とは、リスクの顕在化において、その発生要因が公共及び事業

者のどちらにも起因しない事象<sup>12</sup>を指す。

本事業では、「不可抗力」という外部要因による影響があった。

不可抗力の内容は、平成 28 年に発生した熊本地震と新型コロナウイルス感染症の影響である。

熊本地震では、壁面の内壁外壁に共にひび割れが発生したほか、マンホール等の埋設物が地面から浮き出て、段差が生じるなど施設の一部に破損が見られた。

新型コロナウイルスの影響としては、本施設では会議室をイベントや地域の集まり等に利用のために貸し出しを行っていることから、人が集まらない状況になり、利用のキャンセルが相次ぐなど、施設利用者からの収入が減少した。なお、本事業では指定管理者制度は併用しておらず、施設の利用に伴う料金収入は事業者ではなく市の収入となるため、事業者の収入への影響はなかった。その他、消毒に力を入れ、受付をアルコール除菌する等の追加業務が必要となった。

図表 139 外部要因の概要

外部要因	・ 不可抗力 (熊本地震)	・ 不可抗力 (新型コロナウイルスの影響)
外部要因により 生じた事項	・ 事業費の増加 ・ 施設の一部破損	・ 事業費の増加 ・ 消毒や清掃に関する業務の増加
発生時期	・ 管理運営段階 (後期)	・ 管理運営段階 (後期)

### (5) 外部要因による課題への対応

熊本地震の影響による施設の破損については、熊本地震が夜に発生したため、事業者から連絡を受けたのち、翌朝、現場で施設の被害状況を市の担当者が確認した。被害の発生した場所は人が通る場所であり危険であったことから、事業者が早急に修繕等の対応を実施した。

地震は自然災害であり、不可抗力に該当するものであれば、その被害に対する費用は市の負担で対応するものとなるが、本施設で発生した被害は他の施設等では発生していない事象であったことや、被害の規模も大きくなく修繕金額も大きくなかったことから、事業者と協議を行った結果、最終的に事業者が本事業の業務範囲として修繕を実施する形となった。

新型コロナウイルスによる追加業務の発生や費用増加への対応については、消毒や清掃業務を本事業とは別途、事業者 (SPC) と契約を締結して業務を発注している。その職員で濃厚接触者が出た場合などは、フロアの掃除等は保健所の指示に市として対応する必要があることから、事業者と協議の上、市が費用を負担する形となっている。

なお、本事業における不可抗力に関するリスク分担は下表のとおりである。

<sup>12</sup> 本調査では、リスク分担において当該リスクを最もよく管理できる主体として公共もしくは事業者にリスク分担される場合であっても、「不可抗力」、「法令変更」、「国・都道府県の政策変更」、「第三者に起因する事項」、「経済状況の変化」、「技術環境の変化」については外部要因と捉えた。

図表 140 不可抗力リスクに関するリスク分担表

段階	リスクの種類	リスクの内容	リスクの分担	
			市	事業者
共通	不可抗力リスク	戦争、地震、風水害等（施設の引渡し前）	●	▲
		戦争、地震、風水害等（施設の引渡し後）	●	

このような対応を通じて、外的要因による影響は防げない部分があるものの、想定される問題について日ごろから市と事業者間で費用負担等について話し合っておくことができれば、実際に外的要因が発生した際にもスムーズに対応できると市の担当者は感じている。

また、日々のモニタリング業務においても、良好な関係の下で長期事業を進めるため、事業者とコミュニケーションを取ることを大切にしており、事業者においても企業努力をしていることから、市側も出来ることはしていくとの意識のもと、互いに良好な関係が気づけていることも、スムーズな対応に繋がっていると感じている。

加えて、地震による破損については、本事業が大規模修繕を業務範囲に含む事業であり、修繕費の使い方についてはサービス水準を満たす前提で事業者には裁量を持たせている部分があるため、このような特徴が良い方向に働き、事業者の費用負担によるスムーズな対応につながったのではないかと市の担当者は考えている。

図表 141 外部要因による課題への対応の概要

外部要因により発生した事項	・熊本地震による施設破損及び事業費の増加	・新型コロナウイルスによる追加業務及び事業費の増加等
対応方法	・現場確認 ・事業者との協議を通じ、事業者が費用負担し修繕	・事業者との協議を通じ、本事業とは別で事業者（SPC）に業務を発注

## （6）外部要因への対応のポイント

- ① 現場確認及び事業者との協議を通じた対応
  - ・施設破損等の物理的な事象に対しては現場確認を行い、状況を把握するとともに、把握した状況に基づいて事業者と協議の上、費用負担を決定している。
- ② 日常的なコミュニケーションと事前の費用負担想定
  - ・積極的にコミュニケーションを取ることを通じて、市と事業者間で良好な関係を築いたうえで、外部要因が発生した際の費用負担については事前に費用負担の想定等について話し合うことで、実際に外部要因が発生した際もスムーズに対応しうる。

## 6-6. PFI導入の効果

本事業では、特定事業選定時の定性評価において、PFI手法による包括発注の効果及び事業者の創意工夫の発揮により、各業務の効率化と費用負担の最小化が期待されるとともに、施設機能の向上や市民サービスの向上が期待されていた。また、本事業を実施することによる雇用の創出という地域経済の活性化の効果も期待されていた。

こうした期待した効果に対して、代表企業が施設の設備等の維持管理に強みがあり、何かしらの破損等が発生した際にも、当該企業や関連会社が連携し、迅速な修理や交換が実施されており、民間の創意工夫や包括発注による効果が発揮され、施設の長寿命化やサービス水準の向上につながっている。また、整備段階の工事、運営段階の清掃等の業務や修繕における工事等の雇用機会の増加等による地域経済の活性化の効果も得られた。

また、特定事業選定時には想定していなかったが、事務負担の軽減という副次的な効果があった。

具体的には、事務負担の軽減という観点では、従来型の公共施設の維持管理の場合、施設の維持管理は業種ごとに分かれて発注しているところ、本事業ではそのような発注は不要であること、加えて、従来方式のように業務によって業者が違う場合は、業者間の意見が違ってまとまらない部分があるが、本事業では統括する事業者には指示を出せば、事業者全体に連絡がなされるため、市側の調整に係る事務負担が軽減していると市の担当者は感じている。

図表 142 PFI導入の効果

導入目的		効果内容	実績
定性	想定された効果	・施設の長寿命化の実現	代表企業やその関連会社等が連携して管理運営を行っている
		・民間ノウハウの活用	
		・地域経済の活性化	整備段階の工事、運営段階の清掃等の業務や修繕における工事等の雇用機会の増加
	・財政負担の平準化	施設整備費相当の対価は、年2回の割賦払いとなっている	
	副次的な効果	・事務負担の軽減	従来型の公共事業と比較し、維持管理に係る発注の事務負担が軽減されている また、事業者側の窓口が一本化されており、調整の負担も軽減されている
定量	VFM	・特定事業選定時	約4.0%
		・事業者選定時	－（施設整備費は当初想定を下回った）

## 6-7. 本事業から学べること

本事業における PPP/PFI 事業の実施を通じて、他の地方公共団体に特に参考になると考えられるポイントは以下の点である。

### (1) PFI 事業特有の事象に対する引継ぎ

本事業では、担当者の変更にあたり、前任者が後任者にマンツーマンで事業の説明を行う機会を設けて引継ぎを行っているが、交代直後のように、後任担当者に PFI 事業についての知識があまりないような場合には、物価変動におけるサービス対価の変更など従来型の公共事業では発生しない PFI 事業特有の手続きを行う際には苦労が伴っていた。

このような事態に対し、PFI 事業特有の固定的な手続きについてのマニュアルを作成して引継ぎを行うことが、円滑な事業運営につながる可能性がある。

### (2) 庁内における PPP/PFI のノウハウ蓄積

同市では本事業における PFI 手法導入後、庁内で PFI 導入に関するガイドラインを作成するとともに、PPP/PFI 統括部課を設置し、当該部署が同市内で実施された PFI 事業の情報をまとめるとともに、PPP/PFI に関する事例の収集を行い PPP/PFI に関するノウハウを蓄積するとともに庁内向けに PPP/PFI に関する勉強会を開催しノウハウの展開を行っている。

この結果、同市内では PPP/PFI 導入の検討に対する敷居が低くなっており、PPP/PFI の導入が促進されている。

### (3) 市と事業者間の積極的なコミュニケーション

本事業では、担当部署である管財課と現場が離れていることから、頻繁に現場を確認することは難しいが、市の担当者は別の業務で同施設へ行く際には事業者の担当者と話したり、何か問題が発生した際には現場を確認し事業者と協議を行うなど、現地に足しげく通い、事業者とコミュニケーションをとることを心掛けている。こうした取り組みによって、市と事業者間で良好な関係を築くことができ、外的要因等が発生した際の対応についてもスムーズに事業者と対応に関する協議を行うことができ、安定的な事業遂行に繋がっている。

## 第3章 地方公共団体がPPP／PFI導入を進めていくことに資する施策の提案

### 1. 事業期間を通じて生じやすい課題

本調査の事例収集及びその分析、並びに実態調査を通じて得られたPFI事業の実施状況を踏まえ、PFI事業の事業期間を通じて生じやすい課題を分析した。

分析にあたっては、PFI事業において生じやすい課題に着目するため、PFI事業と従来型の公共事業との違いに着目し、PFI手法の効果の源泉となる特徴でもある「性能発注」及び「長期契約」の観点から分析を行った。

#### 1-1. 「性能発注」から生じやすい課題

「性能発注」から生じやすい課題としては、「関係者間の認識の齟齬」及び「業務上の不備」への対応である。

##### (1) 関係者間の認識の齟齬

事例収集及びその分析結果から、「内部要因」による課題が発生した事例においては「公共側と事業者側で認識や解釈に齟齬があった」という回答が多かったこと、また、実態調査においても、浜松市、徳島市及び大分市の事例で、市と事業者間の認識の違いや意見の違いにより協議が発生していることから、PFI事業期間中にこのような関係者間での認識の齟齬により協議が必要になることが想定される。

この課題は、PFI事業が「性能発注」という特徴を有するために生じるものと考えられる。

PFI事業では、「性能発注」により事業者募集段階において業務内容や要求水準の記載を限定しない形をとっており、このことによって事業者の創意工夫やノウハウが発揮された提案を期待できる一方、公共と事業者間の業務内容に関する解釈や認識に違いも生じているものと考えられる。

なお、このような関係者間の認識の齟齬については、実態調査を通じて整備段階や管理運営段階の初期において生じやすいものの、管理運営段階の中期、後期においては発生しづらくなると推察される。

##### (2) 業務上の不備

事例収集及びその分析結果から、「内部要因」による課題が発生した事例において、「事業者の帰責による事由」により「要求水準の未達」が発生している例があり、また、実態調査においても、八尾市や浜松市の事例で、事業者側の不備により要求水準の未達が発生している。

八尾市も浜松市の事例も、要求水準の未達の要因は事業者の事業遂行能力不足であるとされているが、浜松市の事例において、事業者が要求水準書に沿った整備を行わなかったのか、あるいは市側の提示していた前提条件が異なっていたのかという点が争点となったように、「性能発注」により「1」の関係者間の認識の齟齬が「要求水準の未達」の事業に繋がることも想定される。

なお、「要求水準の未達」についても実態調査を通じて、管理運営段階の初期や中期段階に



発生しやすく、管理運営段階の後期段階においては発生数が減少すると推察される。

## 1-2. 「長期契約」から生じやすい課題

「長期契約」から生じやすい課題としては、「主要担当者の交代」、「公共側のニーズの変化」、「不可抗力」、「法令変更」及び「経済状況や技術環境の変化」への対応である。

### (1) 主要担当者の交代

事例収集及びその分析結果から、事業期間中においては主要担当者の交代が、少なくない頻度で発生している様子が伺われ、また、実態調査においても、名取市及び大分市の事例において、主要担当者の交代に伴い後任担当者のノウハウ蓄積に課題感を持っていた。

このことから、PFI事業では、前任担当者が事業に携わる中で蓄積した当該事業やPPP/PFIに関するノウハウを、いかに後任担当者に伝達するかという点に課題が生じる可能性がある。

この課題は、PFI事業が「長期契約」という特徴を有し、一般的な地方公共団体の人事サイクルよりも事業期間が長いために生じるものである。

このような主要担当者の交代については、事例収集の結果から整備段階よりも管理運営段階で発生しやすく、また、管理運営段階においては、初期、中期、後期のいずれでも発生しうるものであり、かつ複数回発生するものと推察される。

### (2) 公共側のニーズの変化

事例収集及びその分析結果から、「内部要因」による課題が発生した事例において、「公共側の帰責による事由」により「事業費の増額」が発生している例があり、実態調査を通じて、名取市及び川崎市において、同施設が対象とする地域の児童数が当初想定していた人数よりも増加したことを受けてその対応をPFI事業において実施する必要が生じていた。八尾市の事例においても市側の方針変更によって院内保育業務の実施が必要となるなど、公共側のニーズの変化によって、PFI事業において追加的な業務実施の必要性が生じており、これに伴い「事業費の増加」が発生していることが分かった。

このように、PFI事業は事業期間が長期に及ぶことから、事業期間中に同地域内の状況やニーズが変化し、それに伴い事業開始当初には想定していなかった公共側の方針変更が必要になる可能性がある。

なお、「公共側のニーズの変化」については、実態調査を通じて管理運営段階のいずれでも生じうるが、特に中期及び後期段階において発生しやすいと推察される。

### (3) 不可抗力

事例収集及びその分析結果から、「外部要因」による課題が発生した事例において、「不可抗力（新型コロナウイルスの影響を含む）」が発生しているとの回答が多く、実態調査においても、名取市、川崎市、浜松市、八尾市、大分市において、「不可抗力」により事業に影響が生じている。

具体的な「不可抗力」の発生状況としては、事例収集の結果及び実態調査のいずれにおいて

も、現在猛威を振るっている「新型コロナウイルスの影響」に加え、「地震」、「暴風」、「豪雨」、「洪水」といった自然災害が発生しており、「事業の中断」や「事業費の増額」といった課題が発生している。

PFI事業は「長期契約」であることから、事業期間中にこのような「不可抗力」に遭遇する可能性は高く、また、その際には事業者とともに対応にあたる必要が生じる。

「不可抗力」については、整備段階及び管理運営段階のいずれの段階においても発生する可能性がある。

#### **(4) 法令変更**

事例収集及びその分析結果から、「外部要因」による課題が発生した事例において、「法令変更」が「不可抗力」の次に回答が多く、実態調査においても、徳島市において消費税率の変更という「法令変更」への対応が確認できた。

具体的な「法令変更」の発生状況としては、徳島市において確認されたように、事例収集の結果においても「税制度の変更」との回答が多いが、その他に「施設整備に係る法令」や「施設の維持管理・運営に係る法令」に対応しているとの回答もある。

このような「法令変更」への対応は、「不可抗力」と同様にPFI事業の「長期契約」により、事業期間中に事業者とともに対応にあたる必要が生じると考えられる。事例収集の結果や実態調査の結果から、公共側が増加費用を負担して対応している例が比較的多くみられるものの、対応については発生した「法令変更」の内容にもとづくことから、事業者と対応についての確認や協議が発生する可能性がある。

「法令変更」については、「不可抗力」と同様に整備段階及び管理運営段階のいずれの段階においても発生する可能性がある。

#### **(5) 経済状況や技術環境の変化**

事例収集及びその分析結果から、「外部要因」による課題が発生した事例において、「経済状況や技術環境の変化」へ対応している例も確認でき、実態調査においては、徳島市において「経済状況や技術環境の変化」に対応している。

具体的な「経済状況や技術環境の変化」の発生状況としては、徳島市において確認されたように「物価や金利の変動」のほか、「新技術の普及」や備品の製造中止といったものが見られた。

このような「経済状況や技術環境の変化」は、長期の事業期間中に対応が必要なることが想定されるが、特に、「物価の変動」については、サービス購入型や混合型のPFI事業の場合、「長期契約」のもとサービス対価の変更を伴う対応が必要となり、物価変動の指標の確認など従来型の公共事業では発生しない事務手続きへの対応も必要となる。大分市では、このような対応について担当者の交代という事象も重なり、担当者が苦労した様子が伺われた。

「経済状況や技術環境の変化」については、整備段階及び管理運営段階のいずれの段階においても発生する可能性がある。

## 2. 考えられる対応策

事業期間を通じて生じしやすい課題に対応し安定的に事業を遂行するための施策として、事例収集の結果及び実態調査から、「業務実態の把握」、「事業者との良好な関係の構築」、「情報収集及び共有のための体制構築」、「情報継承のための体制構築」が考えられる。

### 2-1. 業務実態の把握

「業務上の不備」への対応や「不可抗力」による被害への対応等として、具体的に業務実態を把握することが有効であると考えられる。

例えば、事例収集の結果から、実施すべき（効果があった）モニタリング方法として「日報、月報等の確認」に加え「目視等による現場確認」及び「事業者へのヒアリング」が回答として多く、また、八尾市や徳島市においては、事業の所管課が現場に近く日常的に事業者とコミュニケーションが取れると同時に業務実態を把握できる環境にあることで、業務上問題が発生した際にも迅速な対応方法について事業者と確認ができている。

また、名取市や浜松市、大分市においては、定期的、あるいは意識的に現場を目視で確認したり、メールや電話だけでなく対面でのコミュニケーションをとっている。実際に浜松市では、そのようなモニタリングを通じて業務上問題が発生した際には事業者に対しペナルティを付与し改善を促しており、大分市では地震による施設の細かな被害状況を把握し対応を行うなど、安定的な事業遂行に繋げている。

また、このような業務実態の把握のための事業者とのコミュニケーションが、公共側と事業者側の認識の差を埋めることに繋がり、円滑な事業遂行に繋がる可能性がある。

なお、業務実態を把握に有効な方法の例は、以下が考えられる。

- 目視等による現場確認
- 対面による事業者へのヒアリング（対話） 等

### 2-2. 事業者との良好な関係の構築

実態調査を通じて、事業者との良好な関係の構築が、「関係者間の認識の齟齬」や「公共側のニーズの変化」、「不可抗力」への円滑な対応に寄与している様子が明らかとなった。

例えば、徳島市では業契約締結後の設計に関する協議の段階で、提案内容の整理を通じて市と事業者が互いに共通理解を持つように協議を重ねるとともに、協議にあたっては互いに態度が硬直化してしまわないように事務局が意識して調整を行っており、このことを通じて、管理運営段階の初期から市と事業者間の認識の差を小さくでき、安定的な事業遂行に繋げている。

また、八尾市では、病院としてのミッションの共有として、病院の経営計画といった指標を事業者の事業計画にも掲げ、ミッションを公民官民一体でどう実現するかを共有し、このことを通じて、院内保育業務の実施といった「公共側のニーズの変化」や新型インフルエンザという「不可抗力」への対応の際にも事業者の協力とノウハウの発揮が実現している。

加えて八尾市では、5年に一度事業評価を行っており、こうした評価を通じて事業の実態を

把握するとともに、その情報を公表することで議会や市民等のPFI事業への理解を獲得し、事業者もそのような評価を事業遂行のモチベーションに繋げており、市全体で事業者と良好な関係が構築され、円滑な事業遂行に繋がっている。

なお、事業者との良好な関係の構築に有効な方法の例は、以下が考えられる。

- 事業契約締結後の業務内容に関する協議
- 態度が硬直化しないような調整
- 事業の目標（ミッション・理念）の共有
- 定期的な事業評価の実施と公表 等

### 2-3. 情報収集及び情報共有のための体制構築

実態調査を通じて、情報収集及び情報共有のための体制構築が、「公共側のニーズの変化」、「不可抗力」への対応及び安定的な事業運営に有効であると推察される。

例えば、川崎市では、学区域人口増加に伴う校舎の増築や給食制度の変更に伴う調理上の改修等といった「公共側のニーズの変更」にあたり、事業所管課だけでなく庁内を巻き込み、幅広い関係者を通じて事業に関連する情報を早く入手するとともに、その情報をもとに事業者とも事業内容の変更等について共有することで、問題なく対応している。

また、名取市では、「不可抗力」（新型コロナウイルスの影響）による事業中断時のサービス対価の支払いについて、顧問弁護士に相談し対応の方向性を確認したり、浜松市では「業務上の不備」に対して、外部専門家による調査を通じて事実関係を把握するとともにコンサルタント等に相談して対応を行っている。

さらに、浜松市では、施設の特殊性もあり管理運営にあたっては同種施設の事例から積極的に情報収集を行っている。また、八尾市においても同種施設の事例から情報を収集・共有する手段として、病院PFI事業関係者による協議会の設置と活用を行っている。

このように、庁内外に情報収集できる体制を構築するとともに、その情報を事業者とも共有することで、「内部要因」や「外部要因」に対し迅速な対応を行いやすくなると考えられる。

なお、情報収集及び共有のための体制構築に有効な方法の例は、以下が考えられる。

- 庁内の同種施設の担当者間による勉強会の実施
- 他自治体の同種施設の担当者との情報共有の場の設置
- リスク発現時に相談する外部専門家の確保 等

### 2-4. 情報・ノウハウ継承のための体制構築

PFI 事業は事業期間中の担当者の交代により、それまで担当者に蓄積された情報やノウハウが後任の担当者に継承されず、後任担当者が対応に苦勞する様子が、実態調査を通じて明らかになった。

こうした事態への対応として、例えば名取市では引継ぎマニュアルを作成して対応しており、引継ぎマニュアルの作成については、事例収集の結果においても実施すべき（効果があった）

ノウハウの継承方法として回答が最も多かったものである。

また、浜松市では複数の担当者を配置するとともに当該担当者間で定期的に情報共有の場を設け、担当者交代により情報やノウハウが断絶するリスクに対応するとともに、前任担当者が交代後も後任担当者に助言を行っている。前任担当者の助言は、川崎市、徳島市、大分市の事例でも見られ、マニュアル等の書類では伝えきれない情報の補完を行っている。

なお、大分市では、物価変動に伴うサービス対価の変更手続きにあたり、PFI 事業特有の知識の蓄積及び事務手続きの実施に苦労があったことから、このような従来型の公共事業では不要であるが、PFI 事業では定期的に必要な情報については、引継ぎマニュアル等を含めて整備を行うこと等、予め文書化による対応を行っておくことにより、「経済状況や技術環境の変化」に対しても円滑に対応できると考えられる。

これらをまとめると情報・ノウハウ継承のための体制構築に有効な方法の例は、以下が考えられる。

- 引継ぎマニュアルの作成
- 物価変動の指標やサービス対価改定手続き等の文書化
- 複数の担当者の配置
- 担当者間の定期的な情報共有
- 前任担当者が後任担当者に助言を行える体制づくり

資料編

1. アンケート調査票

**PPP/PFI事業の円滑な実施に係るアンケート調査票**

事業名	
-----	--

**当該アンケートの構成等**

アンケート構成	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;">I</td><td>当該事業の概要</td></tr> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;">II</td><td>モニタリングの実施状況</td></tr> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;">III</td><td>ノウハウの蓄積と継承方法</td></tr> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;">IV</td><td>内部要因の内容と対応</td></tr> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;">V</td><td>外部要因の内容と対応</td></tr> </table>	I	当該事業の概要	II	モニタリングの実施状況	III	ノウハウの蓄積と継承方法	IV	内部要因の内容と対応	V	外部要因の内容と対応
I	当該事業の概要										
II	モニタリングの実施状況										
III	ノウハウの蓄積と継承方法										
IV	内部要因の内容と対応										
V	外部要因の内容と対応										
記載要領	<p>黄色の網掛けはプルダウンから選択し、線の網掛けには文字・数字をご記入ください。                  ※アンケート中（注1）～（注9）については別紙「用語の定義」をご覧ください。                  ※ご記入いただいた結果（ご回答の担当者様情報は除く）は、報告書として公表させていただきますので、御留意の程お願い申し上げます。                  ※本アンケートにおける各「事業段階」は下図のように想定しています。</p> <div style="text-align: center;"> </div>										

**〇 ご回答いただいた担当者様のご連絡先等を記入してください。**

自治体名		
部署名		
担当者名	職名	
	氏名	
担当者連絡先	TEL	
	FAX	
	e-mail	
人口 (R3.4現在)		
実施方針公表年月		
事業者名 (代表企業は企業名の頭に◎をつけてください)	地域外	構成企業名 協力企業名
	地域内	構成企業名 協力企業名
事業費 (百万円)	総事業費 (税込み)	
	うち施設整備費	
	うち維持管理・運営費	
当該事業により整備した施設の名称		

→「I 当該事業の概要」へ進んでください。

## ■用語の定義

以下は本調査で使用する用語について、多様な内容を含む等のため、特に定義が必要なものについて解説しています。

### (注1) 選択肢の凡例について

教育・文化	小中学校/高校/大学・高専/試験研究機関/社会体育施設/文教その他/公民館・市民ホール等/図書館/美術館/文化交流施設/文化その他
生活・福祉	老人福祉施設/身体障害者福祉施設/知的障害者福祉施設/福祉その他
健康・環境	病院/衛生試験場/廃棄物処理施設/余熱利用施設/上水道施設/畜場/浄化槽
産業	卸売市場/かんがい用水施設/農業振興支援施設/農業その他/漁港/インキュベーションセンター/産業その他/観光施設
まちづくり	駐車場/駐輪場/空港/空港関連施設/都市公園/自然公園/下水道施設/港湾施設/公営住宅/市街地再発事業/土地区画整理事業
安心	警察施設/消防施設/防災その他/刑事施設
庁舎・宿舎	事務庁舎/宿舎
その他	複合施設/道の駅/その他

### (注2) 財政系

財政系には管財課等の管財系の部署も含まれる。

### (注3) 営繕系

営繕系とは、公共施設等の建設、修繕にあたり、工事の計画、設計、積算、監理、検査等を担当する部署を指す。

### (注4) PFI統括部課

PFI統括部課とは、PFI手法の円滑かつ適切な推進を目的として、全庁的な視点でPFIに関する事項を担当する部課。PFI手法に加えて、他のPPP手法を所掌している場合も該当。具体的には、PFI共通課題の連絡・調整、PFI事業の抽出・導入検討・募集手続き等の支援、ガイドライン策定、外部有識者委員会等の運営など。なお、アンケートの回答においては、企画系等の部課とPFI統括部課が同一である場合、PFI統括部課に○印を記載してください。

### (注5) モニタリング

選定事業者による公共サービスの履行に関し、約定に従い適正かつ確実なサービスの提供の確保がなされているかどうかを確認する重要な手段であり、公共施設等の管理者等の責任において、選定事業者により提供される公共サービスの水準を監視(測定・評価)する行為。自治体が監視することに加え、融資金融機関等が監視した情報を自治体にフィードバックすることも含む。なお、自治体へのフィードバックなしに融資金融機関等が実施するものは含まない。

### (注6) 財務

SPCの財務諸表等の分析を通じて、事業の安定的・継続的実施を目的にSPCの財務状況を監視すること。

### (注7) 庁内単独で実施

自治体と選定事業者(SPC)で設置した関係者協議会等を活用している場合を含む。

### (注8) 内部要因

本アンケートでは、事業契約の契約主体である公共あるいは事業者のいずれか、又は双方に関連して発生した事象であり、当該事業の実施に対して影響を与える問題や課題の発生要因となった事象を指す。

### (注9) 外部要因

リスクの顕在化において、その発生要因が公共、民間のどちらの責にも当たらない事象の総称。本アンケートでは、リスク分担表において当該リスクを最もよく管理できる主体として公共もしくは民間にリスク分担される場合であっても、「不可抗力、法令変更、国・都道府県の政策変更、第三者に起因する事項、経済状況の変化、技術環境の変化」については外部要因とする。

PPP/PFI事業の円滑な実施に係るアンケート調査票

I 当該事業の概要

1. 当該事業の事業概要についてお伺いします。

①当該事業の主な用途について該当するものを選択してください（1つ選択）。

- (選択肢)     ア 教育・文化（以下凡例について（注1））  
                   イ 生活・福祉  
                   ウ 健康・環境  
                   エ 産業  
                   オ まちづくり  
                   カ 安心  
                   キ 庁舎・宿舍  
                   ク その他（自由記述）

(自由記述)

②当該事業の事業期間（契約期間）について該当するものを選択してください（1つ選択）。

- (選択肢)     ア 10年以上15年未満  
                   イ 15年以上20年未満  
                   ウ 20年以上25年未満  
                   エ 25年以上

③当該事業の現在の事業段階について該当するものを選択してください（1つ選択）。

- (選択肢)     ア 契約期間中  
                   イ 契約期間終了

④当該事業の事業方式として該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

- (選択肢)     ア PFI-BT0  
                   イ PFI-B0T  
                   ウ PFI-B00  
                   エ PFI-R0  
                   オ PFI-0  
                   カ DB0  
                   キ 指定管理者制度  
                   ク その他（自由記述）

(自由記述)

⑤当該事業の事業類型について該当するものを選択してください（1つ選択）。

- (選択肢)     ア サービス購入型  
                   イ 混合型  
                   ウ 独立採算型  
                   エ その他（自由記述）

(自由記述)

⑥当該事業の事業者選定方法について該当するものを選択してください（1つ選択）。

- (選択肢)     ア 総合評価一般競争入札  
                   イ 公募プロポーザル方式  
                   ウ 随意契約  
                   エ その他（自由記述）

(自由記述)

⑦当該事業の契約形態について該当するものを選択してください（1つ選択）。

- (選択肢)     ア 事業者がSPCを組成し、SPCと契約  
                   イ 事業者がJVを組成し、JVと契約  
                   ウ 代表事業者1者のみと契約  
                   エ その他（自由記述）

(自由記述)



⑧当該事業にPPP/PFIの導入を検討した背景として、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

(選択肢)	ア 施設の長寿命化への対応が求められていた	
	イ 早期に施設整備が必要だった	
	ウ 財政状況が逼迫していた	
	エ 質の高いサービスの提供を目指した	
	オ 事業実施のために特別な技術やノウハウの導入が必要だった	
	カ 自治体職員の人材不足に対応する必要があった	
	キ 首長がPPP/PFI導入に積極的な意向を持っていた	
	ク 過去にPPP/PFIに関する検討を実施したことがあった	
	ケ 他自治体でPPP/PFIを導入していた事例が多かった	
	コ 近隣の市町村がPPP/PFI事業を実施した	
	サ 庁内でPPP/PFIに関する勉強会が開催されていた	
	シ PPP/PFIに関する指針やガイドライン等を庁内で作成していた	
	ス 地域住民や議会がPPP/PFI導入に関心を持っていた	
	ソ 事業者からPPP/PFI導入の要望があった	
	タ その他（自由記述）	
(自由記述)		

⑨-1 PPP/PFIを導入するにあたり、民間活力を活用することで、どのような効果を期待しましたか。該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

⑨-2 ⑨-1で選択した期待した効果について、どの程度の効果があったか、該当する選択肢に○印を記入してください（1つ選択）。

(選択肢)	⑨-1 期待した 効果	⑨-2 効果の程度		
		想定を上回る 効果があった	想定とおりの 効果だった	想定したほど の効果は得られ なかった
ア 施設の長寿命化の実現				
イ 工期の短縮				
ウ 財政負担の縮減				
エ 財政負担の平準化				
オ 民間へのリスク移転の実現				
カ 民間ノウハウの活用				
キ 人材の確保				
ク 事務負担の軽減				
ケ 地域経済の活性化				
コ 民間投資の喚起				
サ その他（自由記述）				
(自由記述)				

⑨-3 事業を振り返り、⑨-1で選択した効果以外に効果があったと感じられたもの全てに○印を記入してください（複数可）。

(選択肢)	ア 施設の長寿命化の実現	
	イ 工期の短縮	
	ウ 財政負担の縮減	
	エ 財政負担の平準化	
	オ 民間へのリスク移転の実現	
	カ 民間ノウハウの活用	
	キ 人材の確保	
	ク 事務負担の軽減	
	ケ 地域経済の活性化	
	コ 民間投資の喚起	
	サ その他（自由記述）	
(自由記述)		

2. 当該事業に係る体制についてお伺いします。

- ①事業段階毎に担当部課名（当時）をご記入頂き、あわせて担当部課の分類について選択肢より該当する記号を選択してください（1つ選択）。  
また、当該事業の担当人員（課長職も含める）を記入してください（例：2名の場合→「2」と記入）

（部課分類） ア 企画系    イ 財政系（注2）    ウ 営繕系（注3）    エ 施設所管課    オ その他

事業段階	担当部課名（当時）	担当部課の分類	専任担当者の人数	兼務担当者の人数
構想段階（～基本計画策定）				
準備段階（～実施方針策定）				
選定段階（～契約締結）				
整備段階（～供用開始）				
管理運営初期（～供用開始後3年）				
管理運営中期（～供用開始後7年）				
管理運営後期（～事業期間終了）				

- ②当該事業推進にあたっての連携先をお教えください。庁内で連携した部課の分類及び外部の活用について、事業段階毎に該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

事業段階	連携先						
	PPP/PFI統括部署（注4）	企画系	財政系（注2）	営繕系（注3）	施設所管課	外部コンサルタントの活用	有識者を含む委員会の活用
構想段階（～基本計画策定）							
準備段階（～実施方針策定）							
選定段階（～契約締結）							
整備段階（～供用開始）							
管理運営初期（～供用開始後3年）							
管理運営中期（～供用開始後7年）							
管理運営後期（～事業期間終了）							

「Ⅰ当該事業の概要」についての質問は以上です。

→「Ⅱモニタリングの実施状況」へ進んでください。

PPP/PFI事業の円滑な実施に係るアンケート調査票

Ⅱ モニタリングの実施状況等

1. 当該事業のモニタリング（注5）の対象及び実施体制についてお伺いします。

①モニタリングの対象とした範囲について該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

(選択肢)    ア 設計・建設・開業準備  
               イ 維持管理・運営  
               ウ 財務（注6）  
               エ その他（自由記述）

(自由記述)

② 事業段階毎及びモニタリング対象毎に、モニタリングの実施体制として該当するものを選択してください（1つ選択）。

(選択肢)    ア 庁内単独で実施（注7）（担当部署のみ）    イ 庁内単独で実施（注7）（他部署と連携）  
               ウ コンサルタントを活用して実施    エ 有識者を含む委員会を活用して実施  
               オ コンサルタント及び有識者を含む委員会を活用して実施    カ その他（自由記述）

事業段階 モニタリング対象	設計・建設・開業準備	維持管理・運営	財務	その他
整備段階（～供用開始）				
管理運営初期（～供用開始後3年）				
管理運営中期（～供用開始後7年）				
管理運営後期（～事業期間終了）				

(自由記述)

2. モニタリングマニュアルの作成状況についてお伺いします。

① モニタリングに関するマニュアルの作成有無について、該当するものを選択してください（1つ選択）。

(選択肢)    ア マニュアルを作成している                    →②へ進んでください。  
               イ マニュアルを作成していない                   →「3. モニタリングの実施状況」へ進んでください。

② 問①において、「ア マニュアルを作成している」と回答された場合にお尋ねします。マニュアルに記載した内容として、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

(選択肢)    ア モニタリングの考え方、基本方針  
               イ モニタリングの実施体制  
               ウ モニタリングの実施手順（通常時、問題発生時を含む）  
               エ 通常時のモニタリングとして発注者側が実施する事項  
               オ 通常時のモニタリングとして事業者側が実施する事項  
               カ 通常時のモニタリングを実施するための様式等  
               キ 問題発生時の対応方法  
               ク その他（自由記述）

(自由記述)

3. 当該事業のモニタリングの実施状況についてお伺いします。

① モニタリングの方法及び事業期間を通じての変化についてお伺いします。事業段階毎にモニタリング方法として実施したものの全てに○印を記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 日報、月報等の報告書を確認			
	イ 事業者のセルフモニタリング結果の確認			
	ウ 目視等により現場で確認			
	エ 基準値等のデータで確認			
	オ アンケート調査結果で確認			
	カ 事業者にヒアリング			
	キ その他（自由記述）			
(自由記述)				

②-1 整備段階において、要求水準の未達や契約の不履行は発生しましたか。該当するものを選択してください（1つ選択）。

(選択肢)	ア 発生した	→②-2にもご回答ください。	
	イ 発生していない	→③-1へ進んでください	

②-2 整備段階に発生した要求水準の未達や契約の不履行への対応として、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

(選択肢)	ア 嚴重注意	
	イ 改善勧告	
	ウ 実施企業（構成員や協力企業等）の変更要求	
	エ サービス対価の支払停止	
	オ サービス対価の減額	
	カ その他（自由記述）	
(自由記述)		

③-1 管理運営段階において、要求水準の未達や契約の不履行は発生しましたか。該当するものを選択してください（1つ選択）。

(選択肢)	ア 発生した	→③-2にもご回答ください。	
	イ 発生していない	→④へ進んでください	

③-2 発生した要求水準の未達や契約の不履行への対応方法についてお伺いします。事業段階毎に対応方法として該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

		管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 嚴重注意			
	イ 改善勧告			
	ウ 実施企業の変更要求			
	エ サービス対価の支払停止			
	オ サービス対価の減額			
	カ 要求水準の未達や契約内容の不履行は発生していない			
	キ その他（自由記述）			
(自由記述)				

④ 事業段階毎に、モニタリングの実施にあたり活用した国等の補助施策等があれば教えてください（自由記述）。

事業段階	活用施策名	どのようなことに活用しましたか
整備段階（～供用開始）		
管理運営初期（～供用開始後3年）		
管理運営中期（～供用開始後7年）		
管理運営後期（～事業期間終了）		

⑤ モニタリングにあたって特に実施すべき（効果があった）と思う方法について、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

(選択肢)	ア 日報、月報等の確認	<input type="checkbox"/>
	イ 事業者のセルフモニタリング結果の確認	<input type="checkbox"/>
	ウ 目視等による現場確認	<input type="checkbox"/>
	エ 基準値等のデータ確認	<input type="checkbox"/>
	オ アンケート調査等の実施	<input type="checkbox"/>
	カ 事業者へのヒアリング	<input type="checkbox"/>
	キ コンサルタントの活用	<input type="checkbox"/>
	ク 外部専門家の活用	<input type="checkbox"/>
	ケ 担当者級のみが参加する協議会の開催	<input type="checkbox"/>
	コ 役職者級が参加する協議会の開催	<input type="checkbox"/>
	サ マニュアルの作成	<input type="checkbox"/>
	シ 国等の補助施策等の活用 →活用した施策名を自由記述欄に記載ください。	<input type="checkbox"/>
	ス その他（自由記述）	<input type="checkbox"/>
(自由記述)	<input type="text"/>	

⑥ モニタリングにあたりあったら良い（あれば活用したい）と思う施策やサービスがあれば、教えてください（自由記述）。

(自由記述)	<input type="text"/>
--------	----------------------

「Ⅱモニタリングの実施状況」についての質問は以上です。  
→「Ⅲノウハウの蓄積と継承方法」へ進んでください。

PPP/PFI事業の円滑な実施に係るアンケート調査票

Ⅲ ノウハウの蓄積と継承方法

1. ノウハウの蓄積に関する実施状況についてお伺いします。

① 当該事業に関するノウハウの蓄積として実施したものの全てに○印を記入してください（複数可）。

(選択肢)	ア 当該事業に関するマニュアル等の作成	<input type="checkbox"/>
	イ 当該事業に関する情報保存ルールの見直し	<input type="checkbox"/>
	ウ 当該事業に関する勉強会・研修等の実施	<input type="checkbox"/>
	エ 当該事業と類似する事業の視察	<input type="checkbox"/>
	オ 当該事業と類似する事業内容に関する勉強会・研修会等への参加	<input type="checkbox"/>
	カ ノウハウの蓄積として実施したものはなし	<input type="checkbox"/>
	キ その他（自由記述）	<input type="checkbox"/>
(自由記述)	<input type="text"/>	

② PPP/PFIに関するノウハウの蓄積として実施したものの全てに○印を記入してください（複数可）。

(選択肢)	ア PPP/PFIに関するガイドラインや規程の作成	<input type="checkbox"/>
	イ PPP/PFI事業に関する情報保存ルールの見直し	<input type="checkbox"/>
	ウ PPP/PFI事業に関する庁内独自の勉強会・研修等の実施	<input type="checkbox"/>
	エ 地域プラットフォームへの参加	<input type="checkbox"/>
	オ 他のPPP/PFI事業の視察	<input type="checkbox"/>
	カ PPP/PFI統括部署の設立	<input type="checkbox"/>
	キ 国等の補助施策等の活用 →活用した施策名を自由記述欄にも記載ください。	<input type="checkbox"/>
	ク その他（自由記述）	<input type="checkbox"/>
(自由記述)	<input type="text"/>	

③ ノウハウの蓄積として特に実施すべき（効果があった）と思う方法について、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

(選択肢)	ア マニュアル、ガイドライン、規程等の作成	<input type="checkbox"/>
	イ 関連情報の保存ルールの見直し	<input type="checkbox"/>
	ウ 勉強会・研修等の実施	<input type="checkbox"/>
	エ 他事業の視察	<input type="checkbox"/>
	オ 他の勉強会・研修会等への参加	<input type="checkbox"/>
	カ 地域プラットフォームへの参加	<input type="checkbox"/>
	キ PPP/PFI統括部署の設置	<input type="checkbox"/>
	ク 国等の補助施策等の活用 →活用した施策名を自由記述欄にも記載ください。	<input type="checkbox"/>
	ケ その他（自由記述）	<input type="checkbox"/>
(自由記述)	<input type="text"/>	

④ ノウハウの蓄積にあたりあったら良い（あれば活用したい）と思う施策やサービスがあれば、教えてください（自由記述）。

(自由記述)

2. ノウハウの継承方法（引継ぎ）に関する実施状況についてお伺いします。

①-1 事業段階毎に、主要担当者の交代があった場合には、○を記入してください（複数可）。

ア 整備段階	} →①-2と②にもご回答ください。	<input type="checkbox"/>
イ 管理運営初期段階		<input type="checkbox"/>
ウ 管理運営中期段階		<input type="checkbox"/>
エ 管理運営後期段階		<input type="checkbox"/>
オ 事業期間を通じて担当者の交代なし	→IVへ進んでください。	<input type="checkbox"/>

①-2 主要担当者の交代が発生した回数を記入してください。（例：2回の場合→「2」と記入）

事業段階	交代回数
整備段階（～供用開始）	<input type="text"/>
管理運営初期段階（～供用開始後3年）	<input type="text"/>
管理運営中期段階（～供用開始後7年）	<input type="text"/>
管理運営後期段階（～事業期間終了）	<input type="text"/>

② 主要担当者交代に伴う引継ぎに当たり実施した事項として、該当するもの全てに○を記入してください（複数可）。

(選択肢)	ア 引継ぎマニュアルの作成 →③にもご回答ください。	
	イ 引継のための勉強会・研修等の実施	
	ウ 後任担当者が交代前に当該事業へ参加（会議等への出席等）	
	エ 前任担当者が交代後にも一時的に当該事業へ参加し、助言等を実施	
④へ進んでください	オ コンサルタントの活用	
	カ 国等の補助施策等の活用 →活用した施策名を自由記述欄にも記載ください。	
	キ その他（自由記述）	
(自由記述)		

③ 問②で「ア 引継ぎマニュアルの作成」を選択された場合にお伺いします。引継ぎマニュアルの内容として、該当するもの全てに○を記入してください（複数可）。

(選択肢)	ア 当該事業の概要（事業内容、体制等）	
	イ 事業期間中に発生した解決済みの問題事項	
	ウ 事業期間中に発生し、現在対応中の問題事項	
	エ 事業関係者への対応に関する留意事項	
	オ PPP/PFI手法の概要	
	カ モニタリングの実施方法	
	キ その他（自由記述）	
(自由記述)		

④ 引継ぎに当たり特に実施すべき（効果があった）と思う方法について、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）

(選択肢)	ア 引継ぎマニュアルの作成	
	イ 引継のための勉強会・研修等の実施	
	ウ 後任担当者が交代前に当該事業へ参加（会議等への出席等）	
	エ 前任担当者が交代後にも一時的に当該事業へ参加し、助言等を実施	
	オ コンサルタントの活用	
	カ 国等の補助施策等の活用 →活用した施策名を自由記述欄にも記載ください。	
	キ その他（自由記述）	
(自由記述)		

⑤ 引継ぎに当たりあったら良い（あれば活用したい）と思う施策やサービスがあれば、教えてください（自由記述）。

(自由記述)		
--------	--	--

「ITノウハウの蓄積と継承方法」についての質問は以上です。

→「IT内部要因の内容と対応」へ進んでください。

PPP/PFI事業の円滑な実施に係るアンケート調査票

IV 内部要因（注8）による課題の発生と対応方法

1. 内部要因による課題の発生状況や対応内容等についてお伺いします。

①以下の内部要因について、事業への影響が有ったもの全てに○印を記入してください（複数可）。

(選択肢)	ア 公共側と事業者側で認識や解釈に齟齬があった	→②-1～②-3にもご回答ください	
	イ 事業者側の帰責による事由	→③-1～③-3にもご回答ください	
	ウ 公共側の帰責による事由	→④-1～④-3にもご回答ください	
	エ その他（自由記述）	→⑤-1～⑤-2にもご回答ください	
	オ 事業に影響のある内部要因は発生していない	→2へ進んでください。	
(自由記述)			

② 問①で「ア 公共側と事業者側で認識や解釈に齟齬があった」を選択した場合にお伺いします。

②-1 内部要因「ア 公共側と事業者側で認識や解釈に齟齬があった」の具体的な内容として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

(選択肢)		整備段階	管理運営段階		
			初期	中期	後期
	ア 業務内容に関する認識の齟齬				
	イ 要求水準に関する認識の齟齬				
	ウ 提案内容に関する解釈の相違				
	エ 契約内容に関する解釈の相違				
	オ その他（自由記述）				
(自由記述)					

②-2 「公共側と事業者側で認識や解釈に齟齬があった」ことにより発生した課題として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

(選択肢)		整備段階	管理運営段階		
			初期	中期	後期
	ア 要求水準の未達				
	イ 事業遅延の発生				
	ウ 事業の中断				
	エ その他契約不履行の発生				
	オ 事業費の増額				
	カ その他（自由記述）				
(自由記述)					



②-3 発生した課題に対する対応として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 要求水準の内容を公共側と事業者で確認			
	イ 契約内容を公共側と事業者で確認			
	ウ 事業者に対し厳重注意を実施			
	エ 事業者に対し改善勧告を実施			
	オ 事業者が業務及び費用負担を実施			
	カ 実施企業（構成員や協力企業等）を変更			
	キ 事業者側の担当者を変更			
	ク 公共側の担当者を変更			
	ケ 要求水準内容を変更	→変更内容を自由記述欄にも記載ください。		
	コ 契約内容を変更			
	サ PPP/PFI統括部課に相談			
	シ コンサルタントを活用			
	ス 外部専門家を活用			
	セ 融資金融機関と協議・協力を実施			
	ソ 国等の補助施策等を活用	→施策名を自由記述欄にも記載ください。		
	タ その他（自由記述）			
(自由記述)				

●ほかに内部要因が発生していない場合は →2へ進んでください。

●ほかに発生した内部要因がある場合は →問①のリンクから関連する設問へ進んでください

③ 問①で「イ 事業者の帰責による事由」を選択した場合にお伺いします。

③-1 内部要因「イ 事業者の帰責による事由」の具体的な内容として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 担当者が変更となった			
	イ 提案内容に不備・誤りがあった			
	ウ 事業遂行能力が不足していた			
	エ 財務状況が悪化（構成員等の倒産等を含む）			
	オ 法令違反があった			
	カ その他（自由記述）			
(自由記述)				

③-2 「事業者の帰責による事由」により発生した課題として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 要求水準の未達			
	イ 事業遅延の発生			
	ウ 事業の中断			
	エ その他契約不履行の発生	→内容を自由記述欄にも記載ください		
	オ 事業費の増額			
	カ その他（自由記述）			
(自由記述)				

③-3 発生した課題に対する対応として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 要求水準の内容を公共側と事業者で確認			
	イ 契約内容を公共側と事業者で確認			
	ウ 事業者に対し厳重注意を実施			
	エ 事業者に対し改善勧告を実施			
	オ 事業者が業務及び費用負担を実施			
	カ 実施企業（構成員や協力企業等）を変更			
	キ 事業者側の担当者を変更			
	ク 公共側の担当者を変更			
	ケ 要求水準内容を変更	} 変更内容を自由記述欄にも記載ください。		
	コ 契約内容を変更			
	サ PPP/PFI統括部課に相談			
	シ コンサルタントを活用			
	ス 外部専門家を活用			
	セ 融資金融機関と協議・協力を実施			
	ソ 国等の補助施策等を活用	} 施策名を自由記述欄にも記載ください。		
	タ その他（自由記述）			
(自由記述)				

- ほかに内部要因が発生していない場合は [→2へ進んでください。](#)
- ほかに発生した内部要因がある場合は [→問①のリンクから関連する設問へ進んでください](#)

④ 問①で「ウ 公共側に関する事由」を選択した場合にお伺いします。

④-1 内部要因「ウ 公共側に関する事由」の具体的な内容として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 担当者が変更となった			
	イ 提示した事業条件に不備・誤りがあった			
	ウ 方針や計画の変更があった			
	エ その他（自由記述）			
(自由記述)				

④-2 「公共側に関する事由」により発生した課題として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア モニタリングが困難となった			
	イ 事業遅延の発生			
	ウ 事業の中断			
	エ その他契約不履行の発生	} 内容を自由記述欄にも記載ください		
	オ 事業費の増額			
	カ その他（自由記述）			
(自由記述)				

④-3 発生した課題への対応として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 要求水準の内容を公共側と事業者で確認			
	イ 契約内容を公共側と事業者で確認			
	ウ 公共側が追加費用を負担			
	エ 要求水準内容を変更	→変更内容を自由記述欄 にも記載ください。		
	オ 契約内容を変更			
	カ PPP/PFI統括部課に相談			
	キ コンサルタントを活用			
	ク 外部専門家を活用			
	ケ 融資金融機関と協議・協力を実施			
	コ 国等の補助施策等を活用	→施策名を自由記述欄に も記載ください。		
	サ その他（自由記述）			
(自由記述)				

●ほかに内部要因が発生していない場合は →2へ進んでください。

●ほかに発生した内部要因がある場合は →問①のリンクから関連する設問へ進んでください

⑤ 問①で「オ その他」を選択した場合にお伺いします。

⑤-1 「その他の内部要因」によって発生した課題について、具体的な内容（発生時期、事象）を記入してください（自由記述）。

(自由記述)

⑤-2 発生した課題への対応として、具体的な内容（対応時期、対応方法）を記入してください（自由記述）。

(自由記述)

2. 内部要因による課題とその対応についてお気づきの点や他自治体へのアドバイスについてお伺いします。

①-1 内部要因による課題への対応として、課題発生の前（事前）に実施しておくべき事項として、お気づきの点があれば教えてください（自由記述）。

(自由記述)

①-2 内部要因による課題への対応として、課題発生の後（事後）に実施しておくべき事項として、お気づきの点があれば教えてください（自由記述）。

(自由記述)

② その他、外部要因による課題への対応として他の自治体へのアドバイスなどがあれば教えてください（自由記述）。

(自由記述)

「IV 内部要因の内容と対応」についての質問は以上です。

→「V 外部要因の内容と対応」へ進んでください。

PPP/PFI事業の円滑な実施に係るアンケート調査票

V 外部要因（注9）による課題の発生と対応方法

1. 外部要因による課題の発生状況や対応内容等についてお伺いします。

①以下の外部要因について、事業への影響があったもの全てに○印を記入してください（複数可）。

(選択肢)	ア 不可抗力（新型コロナウイルスの影響を含む）	→②-1～②-3にも記入ください	
	イ 法令変更	→③-1～③-3にも記入ください	
	ウ 国・都道府県の政策変更	→④-1～④-3にも記入ください	
	エ 第三者に起因する事項	→⑤-1～⑤-3にも記入ください	
	オ 経済状況や技術環境の変化	→⑥-1～⑥-3にも記入ください	
	カ その他（自由記述）	→⑦-1～⑦-2にも記入ください	
	キ 事業に影響のある外部要因は発生していない	→2へ進んでください。	
(自由記述)			

② 問①で外部要因「ア 不可抗力（新型コロナウイルスの影響を含む）」を選択した場合にお伺いします。

②-1 外部要因「ア 不可抗力」の具体的な内容として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

(選択肢)		整備段階	管理運営段階		
			初期	中期	後期
	ア 暴風				
	イ 豪雨				
	ウ 洪水				
	エ 高潮				
	オ 地震				
	カ 地すべり				
	キ 落盤				
	ク 火災				
	ケ 疫病（新型コロナウイルスの影響を含む）				
	コ その他（自由記述）				
(自由記述)					

②-2 「不可抗力」によって発生した課題として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

(選択肢)		整備段階	管理運営段階		
			初期	中期	後期
	ア 事業遅延の発生				
	イ 事業の中断				
	ウ 事業費の増額				
	エ 需要（収入）の減少				
	オ その他（自由記述）				
(自由記述)					

②-3 発生した課題への対応として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 要求水準の内容を公共側と事業者で確認			
	イ 契約内容を公共側と事業者で確認			
	ウ 事業者側で追加（増加）費用を負担			
	エ 公共側で追加（増加）費用を負担			
	オ 事業者側で需要（収入）減少を負担			
	カ 公共側で需要（収入）減少を補填			
	キ 要求水準内容を変更	} 変更内容を自由記述欄にも記載ください。		
	ク 契約内容を変更			
	ケ 覚書を締結			
	コ 契約とは別に業務を発注			
	サ PPP/PFI統括部課に相談			
	シ コンサルタントを活用			
	ス 外部専門家を活用			
	セ 融資金融機関と協議・協力			
	ソ 国等の補助施策等を活用	} 施策名を自由記述欄にも記載ください。		
	タ その他（自由記述）			
(自由記述)				

●ほかに外部要因が発生していない場合は →2へ進んでください。

●ほかに発生した外部要因がある場合は →問①のリンクから関連する設問へ進んでください

③ 問①で外部要因「イ 法令変更」を選択した場合にお伺いします。

③-1 外部要因「イ 法令変更」の具体的な内容として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 施設整備に係る法令			
	イ 施設の維持管理・運営に係る法令			
	ウ 税制度の変更			
	エ 国の通知等による制度変更			
	オ その他（自由記述）			
(自由記述)				

③-2 「法令変更」によって発生した課題として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 事業遅延の発生			
	イ 事業の中断			
	ウ 事業費の増額			
	エ 需要（収入）の減少			
	オ その他（自由記述）			
(自由記述)				

③-3 発生した課題への対応として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 要求水準の内容を公共側と事業者で確認			
	イ 契約内容を公共側と事業者で確認			
	ウ 事業者側で追加（増加）費用を負担			
	エ 公共側で追加（増加）費用を負担			
	オ 事業者側で需要（収入）減少を負担			
	カ 公共側で需要（収入）減少を補填			
	キ 要求水準内容を変更	} →変更内容を自由記述欄 にも記載ください。		
	ク 契約内容を変更			
	ケ 覚書を締結			
	コ 契約とは別に業務を発注			
	サ PPP/PFI統括部課に相談			
	シ コンサルタントを活用			
	ス 外部専門家を活用			
	セ 融資金融機関と協議・協力			
	ソ 国等の補助施策等を活用	} →施策名を自由記述欄に も記載ください。		
	タ その他（自由記述）			
(自由記述)				

●ほかに外部要因が発生していない場合は 一2へ進んでください。

●ほかに発生した外部要因がある場合は 一問①のリンクから関連する設問へ進んでください

④ 問①で外部要因「ウ 国・都道府県の政策変更」を選択した場合にお伺いします。

④-1 外部要因「ウ 国・都道府県の政策変更」の具体的な内容として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 国・都道府県等と連携する事業の中止・変更			
	イ 金融に係る政策変更（マイナス金利等）			
	ウ 補助金の取扱の変更			
	エ その他（自由記述）			
(自由記述)				

④-2 「国・都道府県の政策変更」によって発生した課題として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 事業遅延の発生			
	イ 事業の中断			
	ウ 事業費の増額			
	エ 需要（収入）の減少			
	オ その他（自由記述）			
(自由記述)				

④-3 発生した課題への対応として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 要求水準の内容を公共側と事業者で確認			
	イ 契約内容を公共側と事業者で確認			
	ウ 事業者側で追加（増加）費用を負担			
	エ 公共側で追加（増加）費用を負担			
	オ 事業者側で需要（収入）減少を負担			
	カ 公共側で需要（収入）減少を補填			
	キ 要求水準内容を変更	→変更内容を自由記述欄にも記載ください。		
	ク 契約内容を変更			
	ケ 覚書を締結			
	コ 契約とは別に業務を発注			
	サ PPP/PFI統括部課に相談			
	シ コンサルタントを活用			
	ス 外部専門家を活用			
	セ 融資金融機関と協議・協力			
	ソ 国等の補助施策等を活用	→施策名を自由記述欄にも記載ください。		
	タ その他（自由記述）			
(自由記述)				

●ほかに外部要因が発生していない場合は →2へ進んでください。

●ほかに発生した外部要因がある場合は →問①のリンクから関連する設問へ進んでください

⑤ 問①で外部要因「エ 第三者に起因する事項」を選択した場合にお伺いします。

⑤-1 外部要因「エ 第三者に起因する事項」の具体的な内容として、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 第三者（利用者等）による施設・設備の破損			
	イ 議会からの要望、反対			
	ウ 住民等地域の要望、反対			
	エ その他（自由記述）			
(自由記述)				

⑤-2 「第三者に起因する事項」によって発生した課題として、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 事業遅延の発生			
	イ 事業の中断			
	ウ 事業費の増額			
	エ 需要（収入）の減少			
	オ その他（自由記述）			
(自由記述)				

⑤-3 発生した課題への対応について、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 要求水準の内容を公共側と事業者で確認			
	イ 契約内容を公共側と事業者で確認			
	ウ 事業者側で追加（増加）費用を負担			
	エ 公共側で追加（増加）費用を負担			
	オ 事業者側で需要（収入）減少を負担			
	カ 公共側で需要（収入）減少を補填			
	キ 要求水準内容を変更	} →変更内容を自由記述欄にも記載ください。		
	ク 契約内容を変更			
	ケ 覚書を締結			
	コ 契約とは別に業務を発注			
	サ PPP/PFI統括部課に相談			
	シ コンサルタントを活用			
	ス 外部専門家を活用			
	セ 融資金融機関と協議・協力			
	ソ 国等の補助施策等を活用	} →施策名を自由記述欄にも記載ください。		
	タ その他（自由記述）			
(自由記述)				

- ほかに外部要因が発生していない場合は →2へ進んでください。
- ほかに発生した外部要因がある場合は →問①のリンクから関連する設問へ進んでください

⑥ 問①で外部要因「オ 経済状況や技術環境の変化」を選択した場合にお伺いします。

⑥-1 外部要因「オ 経済状況や技術環境の変化」の具体的な内容として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア インフレーション（物価・人件費の急激な高騰）			
	イ 金利の急激な高騰			
	ウ 経済活動の鈍化			
	エ 新技術の普及			
	オ 既存技術の陳腐化			
	カ その他（自由記述）			
(自由記述)				

⑥-2 「経済状況や技術環境の変化」によって発生した課題として該当するもの全てに○印を、事業段階毎に記入してください（複数可）。

	整備段階	管理運営段階		
		初期	中期	後期
(選択肢)	ア 事業遅延の発生			
	イ 事業の中断			
	ウ 事業費の増額			
	エ 需要（収入）の減少			
	オ その他（自由記述）			
(自由記述)				



⑥-3 発生した課題への対応について、該当するもの全てに○印を記入してください（複数可）。

		整備段階	管理運営段階		
			初期	中期	後期
(選択肢)	ア 要求水準の内容を公共側と事業者で確認				
	イ 契約内容を公共側と事業者で確認				
	ウ 事業者側で追加（増加）費用を負担				
	エ 公共側で追加（増加）費用を負担				
	オ 事業者側で需要（収入）減少を負担				
	カ 公共側で需要（収入）減少を補填				
	キ 要求水準内容を変更	→変更内容を自由記述欄にも記載ください。			
	ク 契約内容を変更				
	ケ 覚書を締結				
	コ 契約とは別に業務を発注				
	サ PPP/PFI統括部課に相談				
	シ コンサルタントを活用				
	ス 外部専門家を活用				
	セ 融資金融機関と協議・協力				
ソ 国等の補助施策等を活用	→施策名を自由記述欄にも記載ください。				
タ その他（自由記述）					
(自由記述)					

●ほかに外部要因が発生していない場合は [→2へ進んでください。](#)

●ほかに発生した外部要因がある場合は [→問①のリンクから関連する設問へ進んでください](#)

⑦ 問①で外部要因「キ その他」を選択した場合にお伺いします。

⑦-1 その他の外部要因によって発生した課題について、具体的な内容（発生時期、事象）を記入してください（自由記述）。

(自由記述)

⑦-2 課題への対応として、具体的な内容（対応時期、対応方法）を記入してください（自由記述）。

(自由記述)

2. 外部要因による課題とその対応についてお気づきの点や他自治体へのアドバイスについてお伺いします。

①-1 外部要因による課題への対応として、課題発生の前（事前）に実施しておくべき事項として、お気づきの点があれば教えてください（自由記述）。

(自由記述)

①-2 外部要因による課題への対応として、課題発生の後（事後）に実施しておくべき事項として、お気づきの点があれば教えてください（自由記述）。

(自由記述)

② その他、外部要因による課題への対応として他の自治体へのアドバイスなどがあれば教えてください（自由記述）。

(自由記述)

アンケートは以上でございます。  
お忙しい中、ご協力いただきありがとうございます。

なお、アンケートの返送につきましては、2022年1月6日（木）17時までに、下記の担当者宛にご返送くださいますようお願いいたします。

また、本アンケート調査の御回答内容につきまして、後日、電話又はメールでお問合せさせていただく可能性がございます。その際は、お忙しいところ誠に恐縮ですが、御協力くださいますようお願い申し上げます。

(返送先)

e-mail :  
TEL :

## 2. 実態調査における質問事項

### 2-1. (仮称) 名取市新学校給食共同調理場整備等事業への質問事項

1. 当事業のモニタリングについて
  - ①現在のモニタリングの具体的な流れ
  - ②施設整備（設計・建設）に関するモニタリングの方法
  - ③モニタリングにあたって実施すべき（効果があった）と思う方法
  - ④モニタリングの進め方で改善したほうが良いと考えている点
  - ⑤モニタリングにあたりあったら良い（あれば活用したい）と思う施策やサービス
2. ノウハウの蓄積と継承について
  - ①ノウハウの蓄積にあたって効果があった方法
  - ②ノウハウの蓄積にあたって苦労した点や困った点が
  - ③ノウハウの蓄積にあたってあったら良いと思う施策やサービス
  - ④引継ぎ方法の具体的な流れ
  - ⑤事業期間中に担当者が変更したことによって苦労した点や困った点と対応方法
  - ⑥担当者変更に伴う引継ぎにあたってあったら良いと思う施策やサービス
3. 内部要因の内容とその対応について
  - ①「提示した事業条件に不備・誤りがあった」ことにより生じた事象について具体的な内容
  - ②管理運営段階において発生した「改善勧告」の内容
  - ③内部要因による課題に備えるため、事前に準備しておくべきこと
  - ④内部要因による課題が発生した場合、対応にあたってまず何を実施するのが良いか
  - ⑤そのほか、内部要因による課題への対応について他の自治体担当者へアドバイス
4. 外的要因の内容とその対応について
  - ①地震により生じた事象について具体的な内容
  - ②疫病（新型コロナウイルスの影響を含む）により生じた事象について具体的な内容
  - ③外部要因による課題に備えるため、事前に準備しておくべきこと
  - ④外部要因による課題が発生した場合、対応にあたってまず何を実施するのが良いか
  - ⑤そのほか、外部要因による課題への対応について他の自治体担当者へアドバイス
5. その他
  - ①PFI として実施したことによる副次的な効果
  - ②今後本事業で発生しやすいと思われる課題や、PFI 事業全般的に事業期間中に発生しやすいと思われる課題
  - ③PFI 事業を長期間実施していく中において、難しいと感じたこと

## 2-2. 黒川地区小中学校新設事業への質問事項

1. 当事業のモニタリングについて
  - ①現在のモニタリングの具体的な流れ
  - ②施設巡回、業務監視、説明要求等による業務実施状況確認の有無
  - ③モニタリングマニュアル作成有無
  - ④モニタリングマニュアルの対象
  - ⑤モニタリングにあたって実施すべき（効果があった）と思う方法
  - ⑥モニタリングの進め方で改善したほうが良いと考えている点
  - ⑦モニタリングにあたりあったら良い（あれば活用したい）と思う施策やサービス
2. ノウハウの蓄積と継承について
  - ①ノウハウの蓄積方法として情報保存ルールの見直しの有無
  - ②事業開始当初の PPP/PFI のノウハウ蓄積については具体的な内容
  - ③PFI 統括部課が設立されたことで良かったと思われたこと
  - ④ノウハウの蓄積にあたって苦労した点や困った点が
  - ⑤ノウハウの蓄積にあたってあったら良いと思う施策やサービス
  - ⑥引継ぎ方法の具体的な流れ
  - ⑦引継ぎ方法として特に効果があったと思われる方法
  - ⑧事業期間中に担当者が変更したことによって苦労した点や困った点と対応方法
  - ⑨担当者変更に伴う引継ぎにあたってあったら良いと思う施策やサービス
3. 内部要因の内容とその対応について
  - ①ビオトープの防水シートの破損に関する具体的な流れ
  - ②内部要因による課題に備えるため、事前に準備しておくべきこと
  - ③内部要因による課題が発生した場合、対応にあたってまず何を実施するのが良いか
  - ④そのほか、内部要因による課題への対応について他の自治体担当者へアドバイス
4. 外的要因の内容とその対応について
  - ①学区域人口増加による増築に関する具体的な検討の流れ
  - ②中学校給食の開始による業務内容の変更に関する具体的な検討の流れ
  - ③新型コロナウイルスへの対応について
  - ④メタルハイドランプの製造中止に対する現在の検討状況
  - ⑤外部要因による課題に備えるため、事前に準備しておくべきことと
  - ⑥外部要因による課題が発生した場合、対応にあたってまず何を実施するのが良いか
  - ⑦そのほか、外部要因による課題への対応について他の自治体担当者へアドバイス
5. その他
  - ①PFI として実施したことによる副次的な効果
  - ②今後本事業で発生しやすいと思われる課題や、PFI 事業全般的に事業期間中に発生しやすいと思われる課題
  - ③PFI 事業を長期間実施していく中において、難しいと感じたこと

## 2-3. (仮称)浜松市新清掃工場・新水泳場整備運営事業

1. 当事業のモニタリングについて
  - ①「新清掃工場水泳場建設事務局」の部課分類
  - ②現在のモニタリングの具体的な流れ
  - ③モニタリングマニュアル作成有無
  - ④モニタリングにあたって実施すべき（効果があった）と思う方法
  - ⑤モニタリングの進め方で改善したほうが良いと考えている点
  - ⑥モニタリングにあたりあったら良い（あれば活用したい）と思う施策やサービス
2. ノウハウの蓄積と継承について
  - ①当該事業のノウハウ蓄積の具体的な内容
  - ②ノウハウの蓄積にあたって苦労した点や困った点が
  - ③PFI 統括部課が設立されたことで良かった点
  - ⑤ノウハウの蓄積にあたってあったら良いと思う施策やサービス
  - ⑥引継ぎ方法の具体的な流れ
  - ⑦引継ぎ方法として特に効果があったと思われる方法
  - ⑧事業期間中に担当者が変更したことによって苦労した点や困った点と対応方法
  - ⑨担当者変更に伴う引継ぎにあたってあったら良いと思う施策やサービス
3. 内部要因の内容とその対応について
  - ①事業者の事業遂行能力不足により生じた事象の具体的な内容
  - ②契約相手方がJVとSPCの二者に分かれていることの良さや難しさ等
  - ③内部要因による課題に備えるため、事前に準備しておくべきこと
  - ④内部要因による課題が発生した場合、対応にあたってまず何を実施するのが良いか
  - ⑤そのほか、内部要因による課題への対応について他の自治体担当者へアドバイス
4. 外的要因の内容とその対応について
  - ①暴風により生じた事象の具体的な内容
  - ②水泳場利用の需要変動等による影響の有無
  - ③外部要因による課題に備えるため、事前に準備しておくべきことと
  - ④外部要因による課題が発生した場合、対応にあたってまず何を実施するのが良いか
  - ⑤そのほか、外部要因による課題への対応について他の自治体担当者へアドバイス
5. その他
  - ①PFIとして実施したことによる副次的な効果
  - ②今後本事業で発生しやすいと思われる課題や、PFI事業全般的に事業期間中に発生しやすいと思われる課題
  - ③PFI事業を長期間実施していく中において、難しいと感じたこと

## 2-4. 八尾市立病院維持管理・運営事業

1. 当事業のモニタリングについて
  - ①現在の病院（事務局）や SPC の実施体制
  - ②現在のモニタリングの具体的な流れ
  - ③アンケート調査及び事業者へのヒアリングによるモニタリングの具体的な内容
  - ④モニタリングマニュアルの活用状況
  - ⑤財務モニタリングの状況、直接協定の締結状況
  - ⑥モニタリングにあたって実施すべき（効果があった）と思う方法
  - ⑦減額やインセンティブ付与の効果と留意点
  - ⑧モニタリングの進め方で改善したほうが良いと考えている点
  - ⑨モニタリングにあたりあったら良い（あれば活用したい）と思う施策やサービス
2. ノウハウの蓄積と継承について
  - ①「病院 PFI 連絡協議会」の内容
  - ②他事業の視察によるノウハウの蓄積の具体的な内容
  - ③他の勉強会・研修会等への参加によるノウハウの蓄積の具体的な内容
  - ④ノウハウの蓄積にあたって苦勞した点や困った点が
  - ⑤ノウハウの蓄積に関し改善した方が良いと考える点
  - ⑥ノウハウの蓄積にあたってあったら良いと思う施策やサービス
  - ⑦引継ぎ方法の具体的な流れ
  - ⑧引継ぎ方法として特に効果があったと思われる方法
  - ⑨事業期間中に担当者が変更したことによって苦勞した点や困った点と対応方法
  - ⑩引継ぎに関し改善した方が良いと考える点
  - ⑪担当者変更に伴う引継ぎにあたってあったら良いと思う施策やサービス
3. 内部要因の内容とその対応について
  - ①事業者との間ですり合わせが必要な事項として頻繁に発生する事象と対応方法
  - ②協力企業の変更に関する具体的な内容
  - ③市側の方針・計画の変更に関する具体的な内容
  - ④内部要因による課題に対応するため 2 期目事業において留意した点や取り組んだ事項
  - ⑤内部要因による課題に備えるため、事前に準備しておくべきこと
  - ⑥内部要因による課題が発生した場合、対応にあたってまず何を実施するのが良いか
  - ⑦そのほか、内部要因による課題への対応について他の自治体担当者へアドバイス
4. 外的要因の内容とその対応について
  - ①暴風により生じた事象の具体的な内容
  - ②疾病（新型コロナウイルスの影響を含む）による事業費の増額に関する具体的な内容
  - ③税制度の変更による事業費の増額に関する具体的な内容
  - ④国・都道府県等と連携する事業の中止・変更により生じた事象に関する具体的な内容
  - ⑤第三者に起因する事項により生じた事象に関する具体的な内容
  - ⑥経済状況や技術環境の変化により生じた事象に関する具体的な内容

- ⑦外部要因による課題に対応するため 2 期目事業において留意した点や取り組んだ事項
- ⑧外部要因による課題に備えるため、事前に準備しておくべきことと
- ⑨外部要因による課題が発生した場合、対応にあたってまず何を実施するのが良いか
- ⑩そのほか、外部要因による課題への対応について他の自治体担当者へアドバイス

#### 5. その他

- ①PFI として実施したことによる副次的な効果
- ②今後本事業で発生しやすいと思われる課題や、PFI 事業全般的に事業期間中に発生しやすいと思われる課題
- ③PFI 事業を長期間実施していく中において、難しいと感じたこと
- ④本事業で得られた経験から、2 期目事業で改善した事項
- ⑤2 期目事業に PFI 手法導入を決定した際の決め手となったこと

## 2-5. 徳島市立高等学校校舎整備等事業

1. 当事業のモニタリングについて
  - ①現在のモニタリングの具体的な流れ
  - ②施設整備（設計・建設）に関するモニタリングの方法
  - ③モニタリングにあたって実施すべき（効果があった）と思う方法
  - ④モニタリングの進め方で改善したほうが良いと考えている点
  - ⑤モニタリングにあたりあったら良い（あれば活用したい）と思う施策やサービス
2. ノウハウの蓄積と継承について
  - ①ノウハウ蓄積に効果があった事項
  - ②ノウハウの蓄積にあたって苦労した点や困った点が
  - ③PFI 統括部課が設立されたことで良かった点
  - ④ノウハウの蓄積にあたってあったら良いと思う施策やサービス
  - ⑤引継ぎ方法の具体的な流れ
  - ⑥事業期間中に担当者を変更したことによって苦労した点や困った点と対応方法
  - ⑦担当者変更に伴う引継ぎにあたってあったら良いと思う施策やサービス
  - ⑧校内情報システム保守管理業務の業務期間のみ5年としたことで良かった点や留意点
3. 内部要因の内容とその対応について
  - ①内部要因による課題の発生状況
  - ②内部要因による課題に備えるため、事前に準備しておくべきこと
  - ③内部要因による課題が発生した場合、対応にあたってまず何を実施するのが良いか
  - ④そのほか、内部要因による課題への対応について他の自治体担当者へアドバイス
4. 外的要因の内容とその対応について
  - ①税制度変更により生じた事象の具体的な内容
  - ②第三者（利用者等）による施設・設備の破損に関する具体的な内容
  - ③物価・人件費の急激な高騰により生じた事象の具体的な内容
  - ④新型コロナウイルス感染症による影響
  - ⑤外部要因による課題に備えるため、事前に準備しておくべきことと
  - ⑥外部要因による課題が発生した場合、対応にあたってまず何を実施するのが良いか
  - ⑦そのほか、外部要因による課題への対応について他の自治体担当者へアドバイス
5. その他
  - ①PFI として実施したことによる副次的な効果
  - ②PFI 導入の効果のうち想定よりも効果を得られなかった点
  - ③今後本事業で発生しやすいと思われる課題や、PFI 事業全般的に事業期間中に発生しやすいと思われる課題
  - ④PFI 事業を長期間実施していく中において、難しいと感じたこと

## 2-6. (仮称)大分市植田総合市民行政センター整備事業

1. 当事業のモニタリングについて
  - ①現在のモニタリングの具体的な流れ
  - ②施設整備（設計・建設）に関するモニタリングの方法
  - ③モニタリングにあたって実施すべき（効果があった）と思う方法
  - ④モニタリングの進め方で改善したほうが良いと考えている点
  - ⑤モニタリングにあたりあったら良い（あれば活用したい）と思う施策やサービス
2. ノウハウの蓄積と継承について
  - ①ノウハウ蓄積に効果があった事項
  - ②ノウハウの蓄積にあたって苦労した点や困った点が
  - ③PFI 統括部課が設立されたことで良かった点
  - ④ノウハウの蓄積にあたってあったら良いと思う施策やサービス
  - ⑤引継ぎ方法の具体的な内容
  - ⑥事業期間中に担当者を変更したことによって苦労した点や困った点と対応方法
  - ⑦担当者変更に伴う引継ぎにあたってあったら良いと思う施策やサービス
3. 内部要因の内容とその対応について
  - ①内部要因による課題の発生状況
  - ②内部要因による課題に備えるため、事前に準備しておくべきこと
  - ③内部要因による課題が発生した場合、対応にあたってまず何を実施するのが良いか
  - ④そのほか、内部要因による課題への対応について他の自治体担当者へアドバイス
4. 外的要因の内容とその対応について
  - ①地震により生じた事象について具体的な内容
  - ②新型コロナウイルス感染症による影響
  - ③外部要因による課題に備えるため、事前に準備しておくべきことと
  - ④外部要因による課題が発生した場合、対応にあたってまず何を実施するのが良いか
  - ⑤そのほか、外部要因による課題への対応について他の自治体担当者へアドバイス
5. その他
  - ①PFI として実施したことによる副次的な効果
  - ②今後本事業で発生しやすいと思われる課題や、PFI 事業全般的に事業期間中に発生しやすいと思われる課題
  - ③PFI 事業を長期間実施していく中において、難しいと感じたこと



### 3. 調査報告会の概要

#### 3-1. 開催概要

##### (1) 開催日時

令和4年3月16日（水）14:00～16:00

##### (2) 開催場所・方法

Webセミナー形式にて開催

##### (3) 参加者

関係各府省庁、全国の地方公共団体に対し募集し、108名が参加。

##### (4) プログラム

1. 開会
2. あいさつ  
総務省 地域力創造グループ 地域振興室長 田中 雄章 氏
3. 調査報告
4. 講演①：「事業期間終了を迎える川崎市初のPFI事業」  
講師 川崎市教育委員会事務局 教育環境整備推進室  
管理担当係長 竹下 研 氏
5. 講演②：「公民協働時代の実践～病院もPFI！病院こそPFI！？」  
八尾市立病院第2期PFI事業の歩み」  
講師 八尾市立病院事務局 次長 朴井 晃 氏
6. 意見交換
7. 閉会

## 3-2. 調査報告概要

### (1) 報告者

日本経済研究所 公共デザイン本部 PPP推進部長 佐藤 友美 氏

### (2) 報告概要

#### 1) 業務の目的・業務の流れ

PPP/PFI 事業は事業期間が長く、社会経済状況の変化や担当者間の引継ぎ等、継続的な公共サービスの提供に向け様々な留意事項が存在するが、実際に、PFI 事業では事業期間において何が起り、地方公共団体はどのように対応しているのか、というところについて、公表されている情報は少ない。

この状況を踏まえ、PPP/PFI 事業の実施過程において地方公共団体が実際に直面した課題とその克服方法、そして地方公共団体の事業継承方法、管理方法について、その実態を把握し還元することを目的としている。

#### 2) 事例の収集・分析

全国のPPP/PFI事例の中から28事例を対象にアンケート調査を実施し、モニタリング状況、ノウハウの蓄積や継承方法、内部要因と外部要因及びそれによる課題の発生状況と対応方法について分析を行った。

#### 3) 実態調査

アンケート調査の対象とした28事例のうち6事例について、ヒアリング調査を実施し、公表資料及びヒアリングで得られた内容に基づき、個別に詳細を取りまとめた。

#### 4) 地方公共団体がPPP/PFI導入を進めていく上での課題・ポイント

事例分析・実態調査を踏まえ、PPP/PFI事業を通じて起りやすい課題や事象を整理した。本調査では、PPP/PFIの特徴である性能発注及び長期契約の2点で分析した。

#### 5) 対応策の検討

PPP/PFI事業を通じて起りやすい課題や事象を踏まえ、その対応策として以下の4つの提案を行った。

1つ目は、業務実態の把握であり、これは何か発生した時の対策ということではなく、発生した際に円滑に対応できるための方策である。2つ目は、事業者との良好な関係の構築であり、1つ目の点をさらに進めた方策である。3つ目は、情報収集及び情報共有のための体制構築であり、何か発生した際に事業者と協議、交渉、相談を円滑に行うための方策である。4つ目は、情報・ノウハウ継承のための体制構築であり、事業期間中の担当者交代への対応策である。

### 3-3. 講演概要

#### (1) 川崎市

##### 1) 講演タイトル

「事業期間終了を迎える川崎市初の PFI 事業」（黒川地区小中学校新設事業）

##### 2) 講師

川崎市教育委員会事務局 教育環境整備推進室 管理担当係長 竹下 研 氏

##### 3) 概要

###### ①川崎市及び川崎市立はるひ野小中学校の概要

- ・川崎市及び川崎市立はるひ野小中学校の概要を説明

###### ②事業及び施設の概要

- ・事業及び施設の概要を説明

###### ③職員体制

- ・事業期間を通じて同じ部署が担当している。
- ・実施方針の終わりから選定にかけてが一番忙しくなる。専任担当者と兼務担当者それぞれ 2 名、3 名と記載しているが、実際には、まったく専任という形ではなかった。川崎市では、同時期に 3 つの PFI 事業を同部署で進めていたため、人数を見ると充実しているように見えるが、実態としては忙しかったと記憶している。
- ・現在は、兼務担当者 2 名で担当している。
- ・業務遂行にあたり、他部課と全く連携がなかったということではなく、その時々において必要なアドバイス等をもらいながら進めている。
- ・本事業は同市で初の PFI 事業であり、当時は PFI に関するノウハウもなかったため、試行錯誤しながら先進事例の地方公共団体に話を聞く、アドバイザーを活用する等した。
- ・営繕系については、建築関係の部署になり、技術関係のサポートを受けてきた。
- ・外部コンサルタントについては、事業期間のほぼ全ての期間を通じて活用してきた。
- ・現在は PPP/PFI を所管する部署が出来ているが、基本的には所管課が主体で事業を進める形である。

###### ④モニタリング

- ・設計建設段階のモニタリングについては、建設関連の部署と連携して進めた。
- ・供用開始後のモニタリングについては、市が作成した維持管理・運營業務モニタリング実施計画書に沿って実施している。
- ・具体的なモニタリング方法は、現地に常駐している SPC が学校長に報告を行うとともに、所管課の方に完了報告書が提出されるため、所管課ではそれを確認してモニタリングを行っている。その他、随時現場を訪問したり SPC と連絡、調整を行っている。
- ・財務モニタリングについては、SPC の資金繰りや収支状況等、財務諸表の分析・総合評価

をコンサルティング会社に委託して実施している。

- ・「維持管理・運営業務モニタリング実施計画書」に定めた評価項目、評価基準に基づき、年次評価を行っている。年次評価は「業務の履行状況」「安定性・継続性」「総合評価」の計3項目について、A～Dの4段階で評価している。

#### ⑤ノウハウの継承

- ・供用開始後の職員体制は、兼務担当者が2名だが、本業務にかける負担度合いはそれぞれが担当する全体業務の5%程度である。
- ・日々の業務としては、サービス購入料の支払い手続き、変更契約の対応、議会对応、SPCとの連絡調整、庁内外PFI事業関係照会対応等である。変更契約については、これまで14回行っており、対応内容としては児童生徒数の増に伴う給食業務運営費の変更が一番多いが、その他物価変動への対応がある。川崎市では、PFI事業の契約変更は議決事項のため、議会对応が必要となっている。
- ・議会对応の文書を整える過程で、担当者にとっては事業実態を把握できているという側面もある。
- ・モニタリングでは、日ごろからPFIの成果や課題を意識して実施する必要がある、モニタリングの実施計画書や事業契約書にPFIの成果や課題を把握するための仕組みを反映する必要があるということ、本事業を振り返って感じている。
- ・ノウハウの継承としては、所管課において事務引継ぎを実施することになるが、PFI事業特有の事象をどう引き継ぐかというところは少し難しさがあるように思われる。
- ・また、所管課・SPC・学校の3者による定期的な情報共有をしており、特に問題が発生しない限り会う機会が少ないため、意識して定例打合せに出席したりメール、電話のやりとりに努める必要がある。
- ・本事業開始当初はノウハウ庁内の連携・ノウハウ継承体制は十分ではなかったが、現在ではPPP担当部署において研修、情報共有が図られている。

#### ⑥課題の発生と対応（内部要因）

- ・児童生徒数の増加による校舎増築 これに伴う維持管理業務の増加があった。
- ・開校間もなく想定以上に生徒数が増加することが判明し、早急に対応する必要が生じたため、隣地を取得し、増築を行った。
- ・増築棟はPFI手法によるコスト削減等は困難のため市直接施工とし、既存棟の一体性を図るため維持管理については既存SPCとの変更契約によりPFI業務とした。増築棟に係る修繕は市の対応としている。
- ・また、児童生徒数の増並びに中学校給食の実施に伴う給食室等の改修、給食業務の増があった。
- ・食数の増加に伴い給食室等の改修も必要となったため、市直接施工により改修工事を行い、これに伴う増加する給食業務、維持管理業務は既存SPCとの変更契約によりPFI業務とした。

#### ⑦課題の発生と対応（外部要因）

- ・新型コロナウイルス感染拡大に伴い、3か月程度の臨時休校となった。
- ・臨時休校期間中の施設設備の維持管理業務については、感染防止対策を行いながら継続して実施し、休校期間中などは給食業務を中止していたが、夏休み期間を短縮して授業を実施しており、その期間は給食を提供した。
- ・コロナ禍による臨時休校による給食業務への影響に係るリスク分担、費用負担の増減について市と SPC で協議を行うとともに、内閣府通知を踏まえ、契約変更等は行わないこととした。

#### ⑧リスク分担について協議を行った事項

- ・メタルハライドランプは製造中止となり、将来は LED 照明化が必要となるが、この改修業務は要求水準の対象外となるため、今後、市負担による LED 照明への改修を検討中している。
- ・ビオトープの防水シートが破損し水漏れが発生したが、経年劣化ということで、SPC 負担で水漏れ防止改修を行った。

#### ⑨リスク、業務範囲に関する SPC の意見

- ・不可抗力のリスクの考え方について、コロナのように予見可能であっても損害発生の防止手段を講じることができない、又は困難な場合についても、「不可抗力」に含んでほしいとの要望が SPC からあった。これに対しては、不可抗力事象の状況や国等の動きなどを注視しながら、SPC と協議してその都度検討していくことが必要と考えている。
- ・長期間事業を行う中で、物価変動を見る指標が実態を反映できない場合もあり、SPC からは適宜指標自体の見直しや物件費・人件費を細分化して指標を設定するなどの対応を取ってほしいとの要望があった。
- ・情報システム関連の業務については、5 年に一度見直しを行っているが、技術革新が激しい分野であり、長期の事業期間には不向きな面があると SPC から意見があった。

#### ⑩事業期間終了に向けて

- ・本事業では、契約期間満了の 1 年 6 ヶ月前から 1 年前までの間に、期間満了時まで要求水準書に定められた要求水準が満たされているかを判断するため、終了前検査を行うとともに、SPC は契約期間満了の 6 ヶ月前までに、満了後の施設設備の修繕・更新の必要性について調査を行い、市に報告することとなっているが、経年による部分敵な劣化は見受けられるものの、概ね良好な状態であり、問題となるような想定外の修繕・更新の必要はなかった。
- ・これまでのモニタリング等による事業評価・課題について所管課で総括評価資料を作成、庁内で事業成果、課題等の検証を踏まえた評価を行い、次期事業実施に向けた今後の取り組みを取りまとめた。

#### ⑪PFI の課題

- ・PFI の成果としては、トータル的な建物管理の実現、迅速な修繕対応、セキュリティの重視

などがあり、これにより教員が教育活動に専念できる環境が出来ていたり、保護者からは子供を安心して学校に通わせられるなど、現場や利用者から評価の声をいただいている。

- ・PFI の課題としては、学校であれば、生徒数の増加や今後の 35 人学級への対応等、変動要素への対応に注意する必要がある点や、次期事業手法をどうするかという点の検討が必要となる。
- ・PFI 担当者へのアドバイスとしては、事業で求める要求水準が、民間ノウハウの活用、提案自由度の高いものか、事業の性格、地域事情・環境によるリスクはどうか、地元中小企業の優先活用等事業者選定の評価項目とするか、といった点が PFI 手法導入検討にあたって考慮すべき事項になるとと思われる。
- ・また、特に初めて PFI 事業を実施するときなどにおいては、庁内を巻き込みながら庁内協力体制を確保することが重要と思われる。
- ・加えて、事業開始後は人員体制が縮小されると思われるので、所管課、現場、SPC 等、関係者間でコミュニケーションを取ることが重要であり、特に SPC とはパートナーシップという関係を構築することが重要と思われる。
- ・通常は PFI 事業契約締結・供用開始まで民間コンサルティング会社等に委託することが多いが、本件では、供用開始後数年で児童生徒の増加に伴う増築、変更契約等が発生したため、事業期間を通じほぼ毎年アドバイザー業務を委託した。
- ・自主事業が多かったり利用料金制を導入している事業ではなく、財務的な不安定要素がない事業であれば、財務モニタリングだけにアドバイザーを活用するということは不要かもしれないが、活用する場合には、課題発生・変更契約の相談、モニタリングにおける事業効果検証等のアドバイスを受けるなど、積極的に活用することでメリットが得られると思われる。

#### ⑩川崎市の PFI 事業一覧

- ・川崎市で実施された PFI 事業を紹介。

## (2) 八尾市

### 1) 講演タイトル

「公民協働時代の実践～病院も PFI！病院こそ PFI！？ 八尾市立病院第 2 期 PFI 事業の歩み」

### 2) 講師

八尾市立病院事務局 次長 朴井 晃 氏

### 3) 概要

#### ①八尾市の紹介

- ・八尾市を紹介。

## ②八尾市立病院の概要

- ・平成 16 年度に 1 期目の PFI 事業を開始し、平成 21 年度から地方公営企業法全部適用へ運営が移行した病院である。

## ③病院 PFI に対する逆風

- ・公立病院の PFI 事業は全国で 15 件である。
- ・病院 PFI は取り組み時期によって、第一世代、第二世代、第三世代と言われることがあるが、第一世代については、当院以外は PFI 契約を早期に解除していた。
- ・当院も、新築移転前は黒字だったが、新築移転後は赤字が続いていた。
- ・これらの状況を背景に、議会からも PFI に対する懸念が投げかけられるとともに、外部監査報告書において、民間ノウハウ部分の非公開により、業務を十分に調査できないというような記載があるなど、病院 PFI に対する逆風があった。
- ・現場サイドとしては、うまく機能しているように実感している部分もあったことから、6 年目にコンサルによる第三者評価として期中検証を実施した。

## ④八尾市内外での PFI に対する評価

- ・総務省の平成 28 年度の調査においては、当事業の期中検証の取り組みについて、検証報告により PFI についての市議会等の理解が深まったという評価がなされており、期中検証を行うことで、様々なことが見えてきたという点は大きかった。
- ・また、当院の PFI 事業がうまくいっているということで SPC の GM が講演した時に、病院運営に関するミッションの共有があるからこそ一緒に目標に向かって進んでいけるという話があったことや、加えて、事業者が当院に愛着を持って事業を実施してくれており、市も事業者も一体感のある取組みを行っているということを議会に対しても市が報告している。
- ・ミッションの共有については、病院の幹部会議に SPC の GM も参加し、また基本理念の改訂や八尾市立病院経営計画の策定に SPC も参画し、そこで立てられた目標を SPC 内で展開していく形で実施している。病院が一方的に目標を立てて実行を要求するのではなく、目標を作り上げる場所から事業者と一緒にすることが重要と感じている。
- ・その後健全経営の実現により収支は V 字回復し、PFI 事業者の頑張りも認められる結果となった。
- ・市長の答弁でも、PFI 事業の成功事例として、全国的にも評価されるまでに至っていると発言いただいた。また、2 期事業についても、引き続き医療サービスの向上、患者サービスの向上、コストの削減の 3 つの目標を掲げ、民間企業の経営・運営のノウハウを最大限活用した PFI 事業を進めていくことを答弁いただいた。
- ・また、平成 27 年には PFI 事業と地方公営企業法全部適用が良い結果に繋がった事例として総務省の事例集に取り上げられるとともに、平成 30 年には、自治体立優良病院表彰で総務大臣表彰を受賞できた。
- ・もし病院に PFI 事業はなじまないというようなことを感じている人がいれば、それは違うということをお願いしたい。

#### ⑤2期事業へのプロセスと今後の見直し

- ・平成21年度に1回目の効果検証を行うとともに、その際に12年目に検証を行うこととしていたため、平成27年度に2回目の効果検証を行った。
- ・内閣府では、この効果検証をモデルとして、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の中で、契約終了後の課題整理を行っている。
- ・平成28年度に次期事業手法の検討を行い、VFMが得られることを確認し、平成29年度～30年度にかけて事業者選定手続きを行った。
- ・債務負担行為について、病院事業の場合、契約変更に伴う議会の議決は不要であるが、債務負担行為の増額変更の議決を行っている。
- ・一度PFIを実施すると、PFI事業期間終了後にどうするかという点は大変重要な論点となる。PFIに取り組む自治体は、本事業での課題整理など、先行の事例も参考にすると良い。
- ・第2期事業でも1期目事業と同様に5年ごとに検証を行う予定である。

#### ⑥病院事業とPFIの対象可能業務

- ・診療業務はPFI事業者が実施できない業務であり、それに付随する管理業務も市が実施する業務となる。一方で、それ以外の設計から政令8業務と呼ばれる医療関連業務まで、PFI事業者が実施可能な業務となる。なお、世代が下るにつれて民間の業務範囲が狭まっているが、当院は比較的広い業務をPFI事業者が担っている。特に特徴的なのは、市の職員とPFIの職員が、共存・協働し、同じ建物の中で病院運営を一緒に行っている点である。

#### ⑦公立病院の運営に対するPFI事業の親和性の高さ

- ・地方公営企業法では、常に企業の経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進するように運営されなければならないとされており、事務部門等の専門性の向上が求められ、効率性の一層の追求が必要な部分については民間をまとめるSPCに委ね、危機対応などを含め、政策的に必要な医療の提供が必要な部分については、行政の役割として公務員が担う形は親和性が高いだろう。

#### ⑧八尾市立病院のPFI事業

- ・過去のPFI法の改正において、その目的の中に「国民に対する低廉かつ良好なサービスの提供を確保し」という一文が追加されるなど、国が様々なPFIを進めていきたいという姿勢の中で、当院は、日本で最初の運営型PFI事業であり、そのような動きとも関連するところと認識している。
- ・当院は、SPCが病院と一体となり病院運営にあたっている。SPCは病院組織の一部門として、構成企業を統括マネジメントするという役割を担っている。

#### ⑨民間ノウハウの活用について

- ・民間ノウハウという魔法はない。過度な期待は禁物だが、民間は、前例踏襲ではなく、効率性・柔軟性・コスト意識の高さがある点に強みがあると思われるため、各業務を担当する企業の専門性を活かすことやSPCによる統括マネジメントに委ねることで調整機能を発揮させるといった点を民間ノウハウと捉えて活用していくのが良いだろう。



- ・一方、行政がダメなわけではなく、市民・国民の統制、地方自治法等のルール等、民間とは文化が異なり、効率性は大切だが、公平・公正・透明性など重視すべきポイントもある。
- ・当院では、平成 28 年度の債務負担行為の限度額変更において、100 億円近い限度額の増額を行っている。
- ・本事業では、サービス対価の支払いについて、固定的なサービス対価と変動的なサービス対価を組み合わせているが、医療の質の向上とともに、その対価の割合が変わってきており、医業収益の増加に伴って、サービス対価の増額も認められた形となっている。

#### ⑩モニタリングの考え方

- ・モニタリングは、ペナルティ・減額が目的ではなく、PDCA サイクルで業務改善につなげることが目的と考えている。
- ・当院の特徴として、ペナルティだけでなくインセンティブも付与しており、前年度の病院の健全経営達成に対する貢献を評価して一般管理業務への増額を行ったり、継続的なサービスの維持向上に対する取組みを評価して、実施企業への表彰を行ったりしている。
- ・平成 21 年から全国に 13 ある病院 PFI の担当者による年に 1 回の情報交換・課題等の意見交換を行う場として、病院 PFI 連絡協議会を開催している。
- ・当初 5 年の議題は、モニタリングの実際やパートナーシップの構築という論点だったが、次の 5 年は改修手法のあり方や契約協議の実際、そして最近では、中間総括の必要性や契約期間終了後を見据えた質疑などがテーマとして挙がっている。

### 3-4. 主な質疑について

#### ○川崎市講演に対する質疑

- ・川崎市では、すべての PFI 事業で事業者選定後もコンサルタントを活用しているのか。

【回答】本事業以外は、通年でのアドバイザー業務は委託していない。

- ・事業的な変動が大きい事業だから事業者選定後もコンサルタント活用を認められているということか。

【回答】市で初めての PFI 事業だったという点や、開校後すぐに増築が必要になったという点で財政的にも認めてもらったというところがある。