

1. 背景／目的／調査フロー／調査対象事例

背景

- 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
- 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、先進事例等の情報やノウハウの共有が重要であるが、事業期間中の地方公共団体による事業実施の実態に関する公表情報は少ない

目的

- 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する

調査フロー

調査対象事例

これまで実施されてきた数多くのPPP/PFI事業の中から、地域性や施設用途のバランスを考慮して選定した28事例を対象とし、質問調査票を送付。※着色は実態調査対象

事例の収集

- ・事例の情報収集
- ・調査対象事例の選定

実態調査

- ・ヒアリング項目の検討
- ・ヒアリング依頼・調整
- ・ヒアリングの実施
- ・ヒアリング結果の分析

事例の分析

- ・分析項目の設定
- ・事例分析

PPP/PFI推進の課題の整理

- ・PPP/PFI事業を推進する際の課題の整理

施策の提案

- ・PPP/PFI導入を進めていくことに資する施策を提案

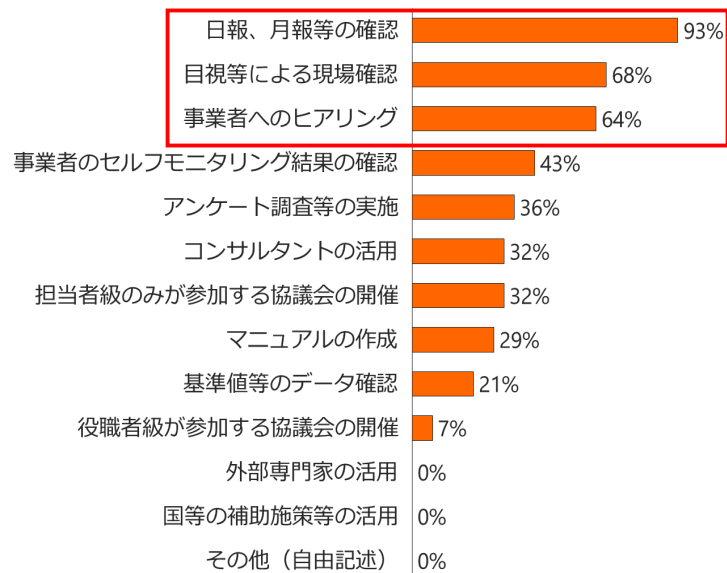
発注者	事業名称	用途	発注者	事業名称	用途
北見市	留辺蘂町外2町一般廃棄物最終処分場整備及び運営事業	廃棄物処分場	岡崎市	(仮称)岡崎げんき館整備運営事業	保健衛生施設等
稚内市	稚内市廃棄物最終処分場整備運営事業	廃棄物処分場	豊橋市	豊橋市芸術文化交流施設整備等事業	ホール
宮古市	宮古市営浄化槽事業	浄化槽	田原市	田原市給食センター整備運営事業	給食センター
東根市	(仮称)東根市立神町小学校分離校整備等事業	学校	加古川市	(仮称)加古川市立総合体育館整備PFI事業	体育館
名取市	(仮称)名取市新学校給食共同調理場整備等事業	給食センター	八尾市	八尾市立病院維持管理・運営事業	病院
杉戸町	(仮称)生涯学習センター整備等事業	生涯学習施設	東大阪市	(仮称)東大阪市消防局・中消防署庁舎整備事業	消防署
横浜市	横浜市下水道局改良土プラント増設・運営事業	下水道施設	神戸市	新神戸ロープウェイ再整備等事業	都市公園
宇都宮市	(仮称)宇都宮市新斎場整備・運営事業	斎場	吹田市	(仮称)南千里駅前公共公益施設整備事業	文化交流施設
川崎市	黒川地区小中学校新設事業	学校	徳島市	徳島市立高等学校校舎整備等事業	学校
横浜市	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	庁舎等	大竹市	(仮称)大竹市自転車駐車場施設整備・運営事業	駐輪場
八王子市	(仮称)八王子市新体育館等整備・運営事業	体育館	笠岡市	国道2号笠岡バイパス道の駅地域振興施設整備事業	道の駅
富山市	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	学校	指宿市	指宿地域交流施設整備等事業	道の駅
桑名市	桑名市図書館等複合公共施設整備事業	図書館等	大分市	(仮称)大分市植田総合市民行政センター整備事業	庁舎
浜松市	(仮称)浜松市新清掃工場・新水泳場整備運営事業	清掃工場 水泳場	熊本市	熊本市総合保健福祉センター(仮称)整備等事業	保健衛生施設

2. 分析の結果

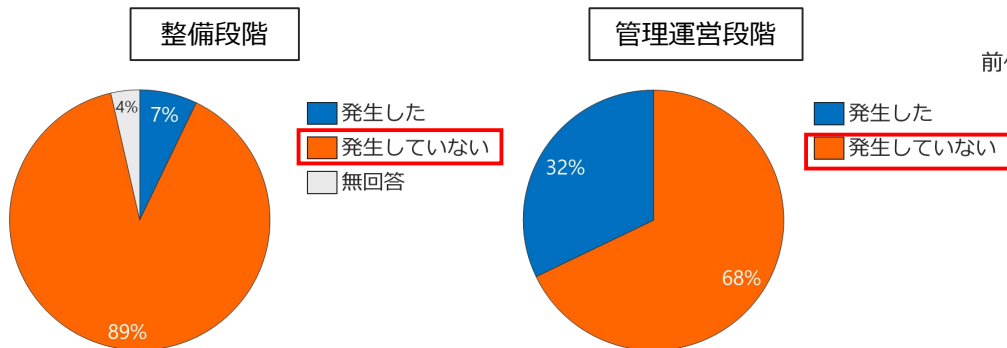
モニタリング

- 「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が有効
- 管理運営段階では、「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」も多い
- 事業期間中の要求水準の未達や契約の不履行の発生は少ない

図表 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）



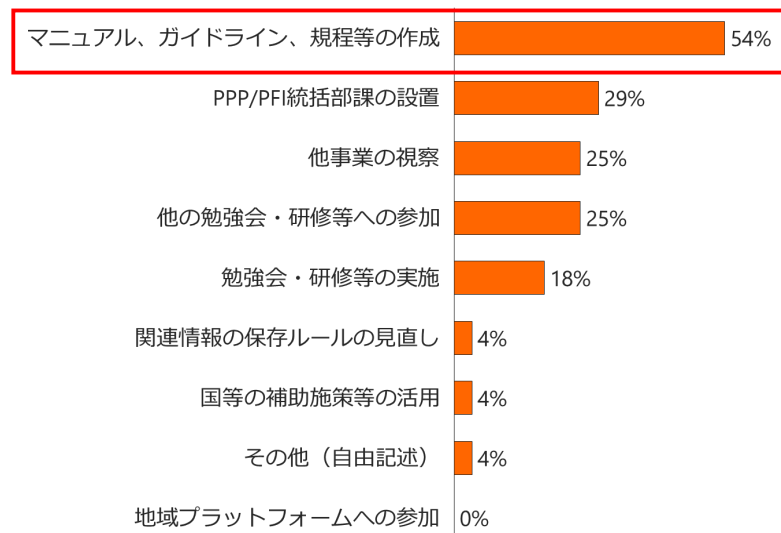
図表 要求水準未達等の発生状況（n=28,複数回答）



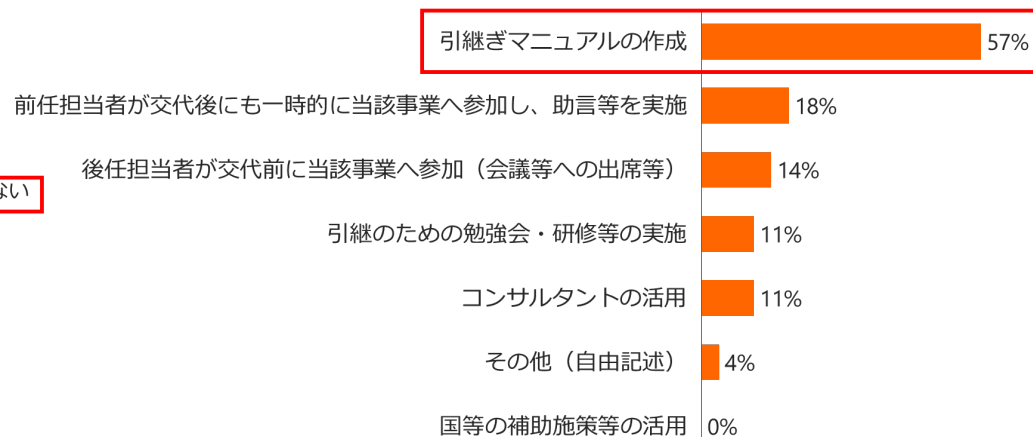
ノウハウの蓄積・継承

- ノウハウの蓄積には、「マニュアル、ガイドライン、規程等の作成」が有効
- PPP/PFIのノウハウ蓄積には「PPP/PFI統括部課の設立」、「勉強会・研修会への参加」も効果的
- ノウハウの継承には、「引継ぎマニュアルの作成」が有効。「前任者のサポート」も効果的

図表 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）



図表 実施すべき（効果があった）引継ぎ方法（n=28,複数回答）

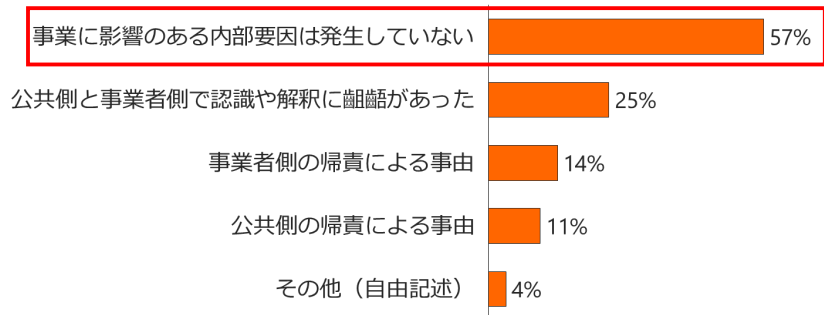


2. 分析の結果

内部要因

- 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
- 「内部要因」によって問題が発生した際は、まずは要求水準や契約内容を改めて双方で確認
- 「内部要因」の課題では、帰責者の対応により事業継続に支障のある事態へ発展することは少ない

図表 内部要因の発生状況 (n=28,複数回答)



公共と事業者の認識齟齬

図表 発生した課題 (n=7,複数回答)

発生した課題	回答数			
	整備段階	初期	中期	後期
要求水準の未達	1	1	1	2
事業費の増額	1	0	0	0
その他 (自由記述)	0	1	0	0

※回答の無かった選択肢は掲載していない

図表 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	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
事業者に対し厳重注意を実施	0	1	1	1
事業者に対し改善勧告を実施	0	0	0	2
コンサルタントを活用	0	1	0	0
その他 (自由記述)	0	1	1	1

※回答の無かった選択肢は掲載していない

事業者の帰責による事由

図表 発生した課題 (n=4,複数回答)

発生した課題	回答数			
	整備段階	初期	中期	後期
要求水準の未達	1	0	1	1

※回答の無かった選択肢は掲載していない

図表 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	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
事業者に対し改善勧告を実施	1	0	0	0
実施企業 (構成員や協力企業等) を変更	0	0	1	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
その他 (自由記述)	0	0	1	0

※回答の無かった選択肢は掲載していない

公共の帰責による事由

図表 発生した課題 (n=3,複数回答)

発生した課題	回答数			
	整備段階	初期	中期	後期
事業費の増額	0	2	2	3

※回答の無かった選択肢は掲載していない

図表 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	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
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
その他 (自由記述)	0	1	1	1

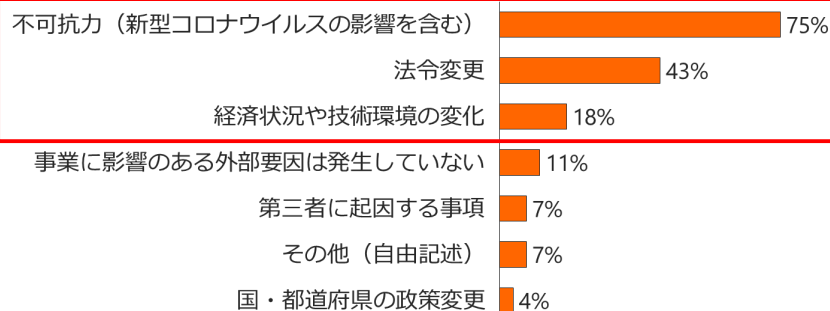
※回答の無かった選択肢は掲載していない

2. 分析の結果

外部要因

- PFI事業においては特に「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
- 「不可抗力」では事業継続に影響を及ぼす課題と財務的負担が発生。状況に応じて対応している
- 「法令変更」では、財務的負担が発生。公共負担で対応している回答が見られる

図表 外部要因の発生状況 (n=28,複数回答)



法令変更

図表 法令変更の内容 (n=21,複数回答)

法令変更の内容	回答数			
	整備段階	初期	中期	後期
施設整備に係る法令	1	0	2	1
管理運営に係る法令	0	0	1	2
税制度の変更	0	2	6	1

※回答の無かった選択肢は掲載していない

図表 発生した課題 (n=12,複数回答)

発生した課題	回答数			
	整備段階	初期	中期	後期
事業費の増額	0	2	7	5
その他	1	0	0	1

※回答の無かった選択肢は掲載していない

図表 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	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
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
その他	1	0	0	0

※回答の無かった選択肢は掲載していない

不可抗力

図表 不可抗力の内容 (n=21,複数回答)

不可抗力の内容	回答数			
	整備段階	初期	中期	後期
暴風	0	0	2	3
豪雨	0	0	1	1
洪水	0	0	0	1
地震	1	2	2	3
疫病	0	0	5	8
その他	0	1	1	2

※回答の無かった選択肢は掲載していない

図表 発生した課題 (n=21,複数回答)

発生した課題	回答数			
	整備段階	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	0	0	3	5

図表 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	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
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
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
国等の補助施策等を活用	0	0	0	1
その他	0	0	0	3

※回答の無かった選択肢は掲載していない

3. 実態調査 事例1 (仮称) 名取市新学校給食共同調理場整備等事業 (宮城県名取市 人口: 約7.9万人)

(1) 事例の特徴

- 老朽化した3調理場を統合し、新しい給食センターを整備・管理・運営する事業
- 管理運営期間を通して異物混入に対応、初期に東日本大震災による建物の一部損壊への対応、後期に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
- 市が積極的に事業者とコミュニケーションを図り、長期事業を円滑に遂行している事例

(2) PPP/PFI導入の効果

導入目的		効果	実績
定性	想定	<ul style="list-style-type: none"> 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	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	<ul style="list-style-type: none"> 特定事業選定時 約10% 事業者選定時 約18% 	

(3) モニタリングの方法とポイント

■ 施設整備段階のモニタリング

- 毎月市と事業者が連絡調整の場として協議会を開催し、事業者から市に報告
- 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

■ 管理運営段階のモニタリング

- 毎月市と事業者が連絡調整の場として協議会を開催し、月毎の問題点の議論や連絡事項を伝達
- 協議会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

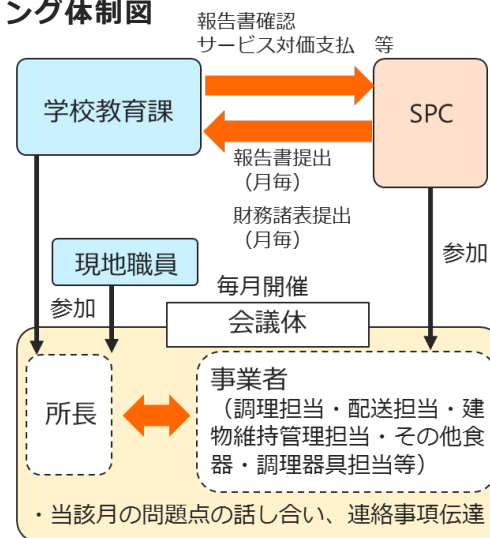
■ ポイント

- 月次の報告書提出の前に市と事業者が対面で一堂に会する協議会を開催し、月毎の問題点を議論することで、市担当者が事業の状況を良く把握することが可能
- 毎月の協議会の他、月2回程度市と事業者が対面でコミュニケーションをとる機会を意識的に設定することで、密に連携した事業推進を図っている。

■ 事業概要

項目	内容
施設用途	給食センター
整備施設	本体施設 (給食・事務)、附帯施設 (駐車場) 等
事業方式、事業類型	PFI-BTO方式 サービス購入型
事業期間	設計・建設: 1年5か月 管理運営: 15年
事業範囲	給食センターの設計・建設・管理運営
事業費	整備費: 2,528百万円 管理運営費: 4,544百万円
事業者	代表企業: 東洋食品
	他構成企業: 楠山設計、鹿島道路、佐藤建設、伊藤忠アーバンコミュニティ、同和興業、アイホー、東北アイホー調理機、三菱UFJリース

■ モニタリング体制図



3. 実態調査 事例1（仮称）名取市新学校給食共同調理場整備等事業（宮城県名取市 人口：約7.9万人）

（4）ノウハウ蓄積・継承（引継ぎ）方法とポイント

■ ノウハウの蓄積

- ・ 本事業と類似する事業内容に関する国主催の勉強会への参加を通じて、関連するノウハウを蓄積

■ ノウハウの継承（引継ぎ）

- ・ 当該事業の内容や体制、事務手順、事業期間中に発生し現在対応中の問題事項等を記載した**引継ぎマニュアルを作成**
- ・ マニュアルを作成したことで、**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**できる形をとり、後任担当者へ円滑に引継ぎを実施

■ 苦労した点／課題と感じている点

- ・ 過去に保管文章として書類を残していた際には、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、担当部署としても知識を蓄積できていない状況であった
- ・ 引継ぎマニュアルを作成することで課題を解決している

■ ポイント

- ・ 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
- ・ 事業概要や発生した問題と対応について**引継ぎマニュアルとしてまとめて引き継ぐ**ことで、スムーズな引継ぎと事業推進を実現

（5）事業期間中の課題と対応、ポイント

■ 発生した課題と対応

項目	事業者の帰責による事由	公共側の帰責による事由	不可抗力①	不可抗力②
発生時期	・ 管理運営初期・中期・後期段階	・ 管理運営後期段階	・ 管理運営初期段階	・ 管理運営後期段階
内容	・ 事業者の事業遂行能力が不足	・ 当初想定を超える児童数の増加	・ 地震	・ 新型コロナウイルスの影響
課題	・ 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	・ 事業の中断 ・ 事業費の増額	・ 事業の中断 ・ 事業費の増額
対応方法	・ 検査機関と連携した原因調査実施 ・ 改善勧告及び事業者側で作業工程の見直しを実施	・ 年間4回のサービス対価の支払い額の上乗せについて覚書を締結	・ 市と事業者で契約内容を確認 ・ 建物の一部損壊は市が負担、配送車両の浸水は大部分を事業者が負担	・ 市と事業者で契約内容を確認 ・ 外部専門家を活用

■ 内部要因による課題への対応のポイント

- ・ 需要リスクに対し**当初のリスク分担に抛らず市が負担する柔軟な対応**
- ・ 異物混入に対し**改善勧告を実施**し、常に事業者に緊張感を与えている
- ・ 市が事業者と月に2回程度直接会う機会を作り、**常に連携を図って情報共有を密に取る体制**を構築

■ 外部要因による課題への対応のポイント

- ・ 市と事業者の協議前に、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議論の道筋をつけている。
- ・ 市担当者からのアドバイス：**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を契約書に明記**することで、スムーズに対応できるだろう

3. 実態調査 事例2 黒川地区小中学校新設事業（神奈川県川崎市 人口：約153.8万人）

（1）事例の特徴

- 区画整理事業の施行に伴う新しいまちづくりの中で小中学校を新設し管理運営する事業
- 管理運営期間を通してSPCの協力企業変更へ対応、初期に学区の児童増に伴う増築及び維持管理業務増大へ対応、後期に新型コロナウイルス及び市内中学校全校の完全給食開始に対応
- 学校と事業者の密な連携とモニタリング、市担当者の能動的な状況把握に特徴がある事例

（2）PPP/PFI導入の効果

導入目的		効果	実績
定性	想定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財政負担の平準化 ・ 民間ノウハウの活用 	
	副次的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定事業選定時 約8% ・ 事業者選定時 9.1% 	

（3）モニタリングの方法とポイント

■ 施設整備段階のモニタリング

- 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**

■ 管理運営段階のモニタリング

- モニタリングの前段として**毎月小学校と事業者が現場打合せを開催**し、業務状況を確認
- 事業者が作成する**月毎の業務報告を学校が確認し、その後事業所管課が再確認する体制**
- 年間のモニタリングは市が作成する実施計画書に基づき、年度終了時に報告書を市が受領
- 財務モニタリングはアドバイザー業務にて外部コンサルタントに確認を依頼

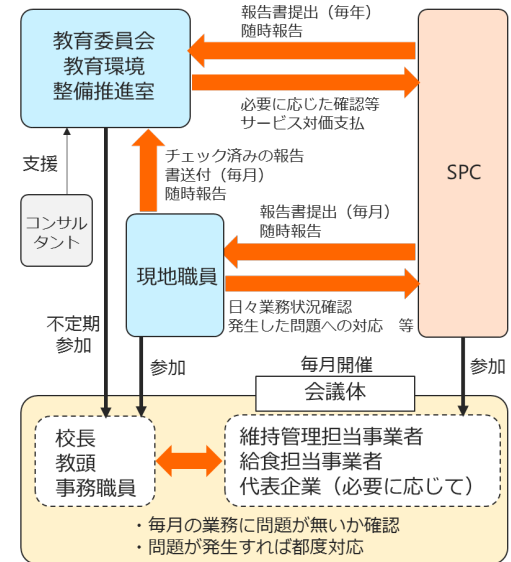
■ ポイント

- 現場で事業者と学校が密に連携を取り、**問題が発生した際にまずは現場で対応する体制を構築**
- 学校現場との日常のやり取りや契約変更に伴う**議会対応を、市所轄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て**ノウハウの蓄積を図っている

■ 事業概要

項目	内容
施設用途	小中学校
整備施設	小中学校校舎、学童保育施設、地域交流センター
事業方式、事業類型	PFI-BTO方式 サービス購入型
事業期間	設計・建設：1年6か月 管理運営：15年
事業範囲	小中学校の設計・建設・管理運営
事業費	5,751百万円
事業者	ユーエフジェイセントラルリース
	松井建設、豊建築事務所、ハリマビステム、東洋食品、コクヨ西関東販売

■ モニタリング体制図



3. 実態調査 事例2 黒川地区小中学校新設事業（神奈川県川崎市 人口：約153.8万人）

（4）ノウハウ蓄積・継承（引継ぎ）方法とポイント

■ ノウハウの蓄積

- 文書の保管について、必要な資料は**保存期間の基準に依らず紙ベースで保管**しておくことで、市担当者が事業の経緯をすぐ立ち返ることが可能

■ ノウハウの継承（引継ぎ）

- 担当者の異動・交代にあたり、引継ぎのためのレクチャーを実施
- 必要に応じて**前任及び過去担当者への確認や助言を依頼**
- 引継ぎマニュアルは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、後任担当者が参照可能

■ 苦労した点／課題と感じている点

- 事業開始当初は庁内にPFI担当がおらず、検討推進に苦労**した。
- ノウハウ蓄積のためにどういう形で過去の資料や対応状況を残すかが課題だが、**現状は「とりあえず全部残す」という考え方**。

■ ポイント

- 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を作っている。
- 川崎市初のPFI事業として、開始当初は庁内協力体制が十分でない中、**事業所管課を中心に事業推進を図った**。現在はPFI統括部課が設立されたが、基本的に事業所管課が事業推進する形は変わっていない。

（5）事業期間中の課題と対応、ポイント

■ 発生した課題と対応

項目	公共側の帰責による事由①	事業者の帰責による事由	公共側の帰責による事由②	不可抗力
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	・管理運営後期段階
内容	・学区の人口増	・事業者の事業遂行能力の不足（の可能性）	・市内中学校全校での完全給食の開始	・新型コロナウイルスによる影響
課題	・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	・臨時休校
対応方法	・児童数が増える見込みが立った時点から市と事業者が協議を開始 ・増築工事は別事業として実施 ・増築部分の維持管理業務はPFI事業に編入し、サービス対価を増額	・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 ・給食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	・サービス対価の変更無し

■ 内部要因による課題への対応のポイント

- 責任所在が明確でない場合はリスク分担に立ち返る必要があるため、**用途特有のリスクを洗い出した上でリスク分担を作成することが重要**。
- 事業者**に**事業背景を十分に理解してもらった上で参画してもらう**ことで、学校という施設で発生する様々な事象に協力的な対応が得られている。

■ 外部要因による課題への対応のポイント

- 一般の学校とPFI事業の側面を持つため、それぞれで起こり得ることについて**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**。
- 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**。

3. 実態調査 事例3 (仮称)浜松市新清掃工場・新水泳場整備運営事業 (静岡県浜松市 人口: 約79.8万人)

(1) 事例の特徴

- 清掃工場及び清掃工場の余熱を利用した水泳場を整備し管理運営する事業
- 管理運営期間の初期において事業者（建設時のジョイントベンチャー）の業務不履行へ対応し、中期、後期において台風による被害に対応
- 市の主体的なモニタリングと引継ぎにおける体制構築に特徴がある事例

(2) PPP/PFI導入の効果

導入目的		効果	実績
定性	想定	・ 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	・ 民間へのリスク移転	・ 焼却炉等の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) モニタリングの方法とポイント

■ 施設整備段階のモニタリング

- 報告書、基準値、セルフモニタリング結果の確認、目視での現場確認、事業者へのヒアリング
- 業務不履行等の発生なし

■ 管理運営段階のモニタリング

- 清掃工場と水泳場それぞれに市側と事業者側が参加する月報会議を開催し、報告内容確認
- 気になることは事業者に話を聞くなど、**事業者とのコミュニケーションをとることを意識**
- 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改善を繰り返した**
- 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、モニタリングに対応

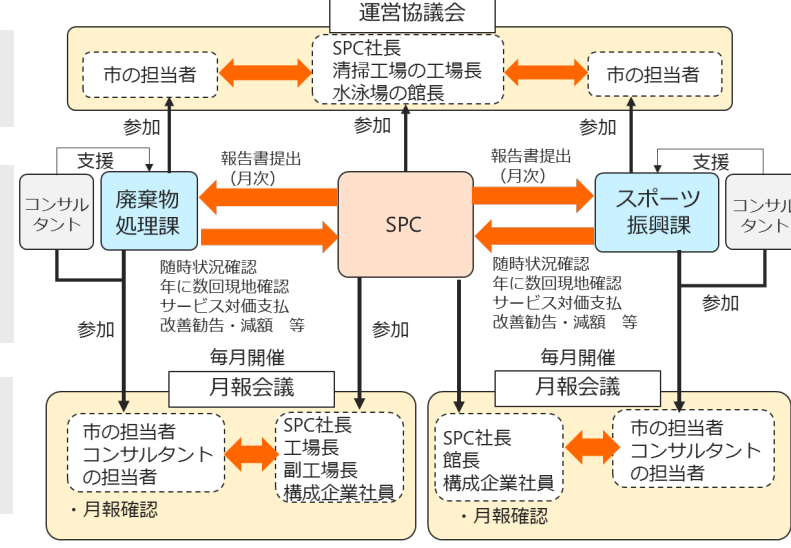
■ ポイント

- 定期的に現場を視察等、事業者とのコミュニケーションをとることを意識しモニタリング
- 実態に応じてモニタリング方法を繰り返し見直し、トラブルの発生を抑制
- 他の類似する事例の情報を積極的に収集することを通じて知見を蓄え、モニタリングに活用

■ 事業概要

項目	内容
施設用途	清掃工場・水泳場
整備施設	清掃工場、管理棟、各種プール、観覧席 等
事業方式、事業類型	DBO方式 サービス購入型
事業期間	設計・建設：3年8か月 管理運営：15年
事業範囲	清掃工場及び水泳場の設計・建設・管理運営
事業費	整備費：20,578百万円 管理運営費：1,395百万円
事業者	代表企業：三井造船（現在はJFEエンジニアリング）
	他構成企業：楠山設計、セントラルスポーツ、三井住友建設

■ モニタリング体制図



3. 実態調査 事例3 (仮称)浜松市新清掃工場・新水泳場整備運営事業 (静岡県浜松市 人口:約79.8万人)

(4) ノウハウ蓄積・継承(引継ぎ)方法とポイント

■ ノウハウの蓄積

- ・ モニタリングに関するマニュアルの作成を行い、他自治体の清掃工場の視察を通じて、本事業に関連するノウハウを蓄積
- ・ **PPP/PFI統括部課が推奨している勉強会に参加**するなどし、**PPP/PFIに関する新しい情報を積極的に収集**

■ ノウハウの継承(引継ぎ)

- ・ 事業概要、対応中の課題や留意点等を記載した**引継ぎマニュアルを作成**
- ・ 過去のトラブルと対応に関する報告書を保管し、何かあれば参照
- ・ **複数の担当者を配置**する体制を構築し、**担当者間で定期的に情報共有**
- ・ 前任担当者が後任担当者に助言を実施

■ 苦労した点/課題と感じている点

- ・ 長期の管理運営事業を行う中で、市の人事サイクルに備え、複数の担当者を配置する必要性を感じた。
- ・ また、複数の担当者を配置するとともに、担当者間での情報共有の必要性を感じた。

■ ポイント

- ・ PPP/PFIに関する**情報・ノウハウをPPP/PFI統括部課が蓄積、共有**
- ・ 事業概要や発生した問題と対応等を**文書として引き継ぐ**
- ・ 複数の担当者の配置や担当者間における情報共有、前任者のサポート等により、**文書では引き継ぎきれない情報に対しても対応**

(5) 事業期間中の課題と対応、ポイント

■ 発生した課題と対応

項目	事業者の帰責による事由①	事業者の帰責による事由②	不可抗力①
発生時期	・ 管理運営初期段階	・ 管理運営初期段階	・ 管理運営中期・後期段階
内容	・ 施設の設計・施工上の不具合	・ 管理不備	・ 台風
課題	・ 設計・施工上の瑕疵に伴う要求水準の未達及び事業の中断	・ 溶融炉の故障により、ごみ処理及び受入れ、収集が滞る等の要求水準の未達	・ シャッターや屋根の破損等による修繕及びそれに伴う増加費用の発生
対応方法	・ 庁内外から情報収集 ・ 事業者(建設JV)に対する損害賠償請求 ・ 事業者負担にて施工不良を改善	・ 双方で要求水準・契約を確認 ・ 事業者に対し厳重注意、改善勧告 ・ サービス対価の減額	・ 双方で要求水準・契約を確認 ・ 国の交付金を活用し、本事業とは別に工事を市内事業者が発注

■ 内部要因による課題への対応のポイント

- ・ **契約書でリスク分担を明確化**していたため、適切に対応を行えた
- ・ **関係者や外部専門家から情報収集し、事実関係を明確**にして対応した
- ・ 改善勧告の適切な実施により、**サービス対価の減額を抑止力として機能**させ、業務内容の改善に繋げている

■ 外部要因による課題への対応のポイント

- ・ 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。
- ・ 本事例では、台風による被害が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ている。

3. 実態調査 事例4 八尾市立病院維持管理・運営事業（大阪府八尾市 人口：約26.3万人）

（1）事例の特徴

- 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
- 管理運営期間にわたって契約内容に関する解釈の協議、市の方針変更、医療の質向上に伴う対応、健康危機事象や自然災害などへ対応
- 市の体系的なモニタリングと随時の事業者ヒアリング及び5年毎の事業検証に特徴がある事例

（2）PPP/PFI導入の効果

導入目的	効果	実績
定性	想定	
	・ 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た
	・ 財政負担の平準化	・ サービス対価を平準化して支払うことにより、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
副次的		
	・ VFMの確保	・ 事業検証における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
量定	VFM	・ 特定事業選定時 約6.3% ・ 事業者選定時 約12.7%

（3）モニタリングの方法とポイント

■ 管理運営段階のモニタリング

- モニタリングの基本的な考え方や種類を定義づけた**モニタリング基本計画書に沿って実施**
- **モニタリング委員会及び下部組織の事業評価部会を開催**し、本事業の評価を実施
- 財務モニタリングは事業者からの提出書類確認のみ（事業者の建設費用調達が不要な事業）

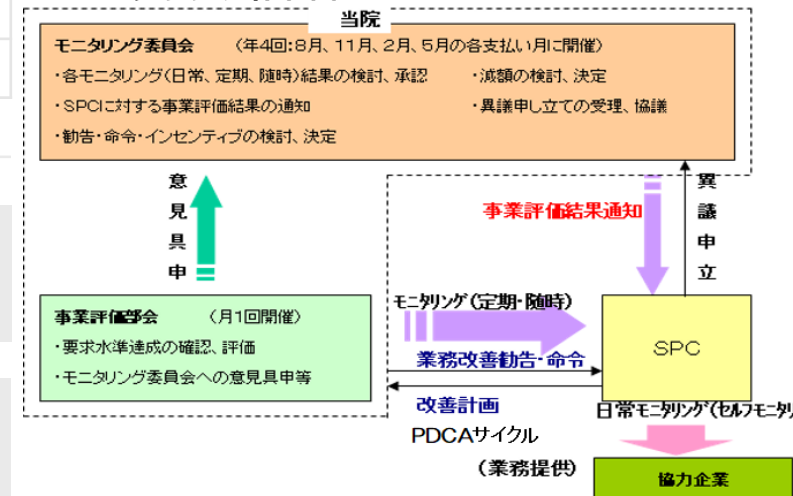
■ ポイント

- モニタリング基本計画書により**市と事業者が共通認識を持った上でモニタリングを実施**
- **随時の現場ヒアリング**により市と事業者が状況把握や業務改善を図りながら事業を推進
- **事業評価の実施・結果公表**により議会及び市民の事業への評価・理解に繋がっている

■ 事業概要

項目	内容
施設用途	病院
整備施設	（市が院病院を設計・建設）
事業方式、事業類型	PFI-BTO方式+PFI-BOT方式 サービス購入型
事業期間	設計・建設：- 管理運営：15年
事業範囲	病院の管理運営
事業費	整備費：- 管理運営費：54,404百万円
事業者	代表企業：ニチイ学館 他構成企業：松下ファシリティマネジメント、三菱商事(株)、日本医学臨床検査研究所

■ モニタリング体制図



出典：八尾市より提供

3. 実態調査 事例4 八尾市立病院維持管理・運営事業（大阪府八尾市 人口：約26.3万人）

（4）ノウハウ蓄積・継承（引継ぎ）方法とポイント

■ ノウハウの蓄積

- ・ **病院PFI連絡協議会（※）の結成**を通じて他事業との意見交換や様々な事業形態・発注者の他事例視察を行い、本事業に関連するノウハウを蓄積
※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

■ ノウハウの継承（引継ぎ）

- ・ 引き継ぎは、**前任者と後任担当者の業務期間を1年ほど被せて実施**
- ・ 書類は永年保存されており、常時担当者が参照できる状態となっている
- ・ **外部コンサルタント（I期事業から同じ）を活用**し引継ぎ事項を確認

■ 苦労した点／課題と感じている点

- ・ 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、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難しい
- ・ ノウハウが無いところから契約更新手続きを作り上げるのは大変だった
- ・ 事業規模が大きいため**現状は市担当者一人あたりの業務量が多すぎる状況**

■ ポイント

- ・ **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**
- ・ **公共側の担当者の交代がない**ことは事業者との交渉に有利に働くため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る

（5）事業期間中の課題と対応、ポイント

■ 発生した課題と対応

項目	公共側と事業者の認識齟齬	公共側の帰責による事由	事業者の帰責による事由	経済状況や技術環境の変化	不可抗力①	不可抗力②
発生時期	・ 管理運営初期～後期段階	・ 管理運営初期～後期段階	・ 管理運営中期段階	・ 管理運営初期～後期段階	・ 管理運営中期段階	・ 管理運営後期段階
内容	・ 契約内容に関する取扱いの協議	・ 公共側の方針変更	・ 事業者の事業遂行能力の不足	・ 経済状況や技術環境の変化	・ 新型インフルエンザによる影響	・ 暴風
課題	・ 事業者からの様々な要望	・ 看護補助業務の中止 ・ 院内保育業務の追加	・ 協力企業の変更	・ 医療の質を高めるにあたってのコスト増	・ 発熱外来設置に伴う環境整備、検査対応等	・ 施設の破損等
対応方法	・ 事業者が主体的に調整 ・ 市と事業者で方向性整理 ・ トラブルはモニタリングを活用して対応	・ 事象が判明した段階で業務追加可否を事業者に打診 ・ 協力企業探しは事業者にて実施	・ 契約に則ったプロセスで変更手続きを実施	・ 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	・ 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増額	・ サービス対価の増額

■ 内部要因による課題への対応のポイント

- ・ 問題発生時に円滑に対応するために**市と事業者が良好な協力関係（パートナーシップ）を構築**しておくことが重要
- ・ 事業に関連する方針変更は**早い段階から官民で情報共有**することが重要

■ 外部要因による課題への対応のポイント

- ・ 市と協力企業の間立った視点を持つ**SPCのマネージャーを活用した事業者との交渉**により、コスト縮減を図りながら円滑に事業を推進している
- ・ 非常時の迅速な対応時に従来方式にないPFI事業ならではの強みが活かせる

3. 実態調査 事例5 徳島市立高等学校校舎整備等事業（徳島県徳島市 人口：約25.2万人）

（1）事例の特徴

- 老朽化した市立高校の解体・整備、維持管理、食堂運営等をPFI手法により実施した事業
- 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
- 市の主体的なモニタリングと引継ぎにおける体制構築に特徴がある事例

（2）PPP/PFI導入の効果

導入目的		効果	実績
定性	想定	● 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	● 整備費用に関するサービス対価を年2回の割賦支払
		● 民間へのリスク移転	● 従来手法に戻った場合に、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	● 施設の長寿命化の実現	● 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、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%

（3）モニタリングの方法とポイント

■ 施設整備段階のモニタリング

- 報告書、セルフモニタリング結果の確認、事務局所属の技術職員が直接協議しながら進捗確認
- 事務局内に技術職員が在籍していたため、コンサルタントや営繕系の部署とは連携していない

■ 管理運営段階のモニタリング

- 月初に前月の業務内容に関する報告書を確認するとともに、月中頃に市と事業者で会議を開催
- モニタリングを行っている**事務局が学校内に設置されており**、事業者の業務状況に**問題が生じた場合、都度、事業者との打ち合わせや現場確認**ができており、迅速に現場対応できている。
- 事業者は、セルフモニタリングを通じて**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**しており、**市と事業者間における協議の負担が軽減**されている

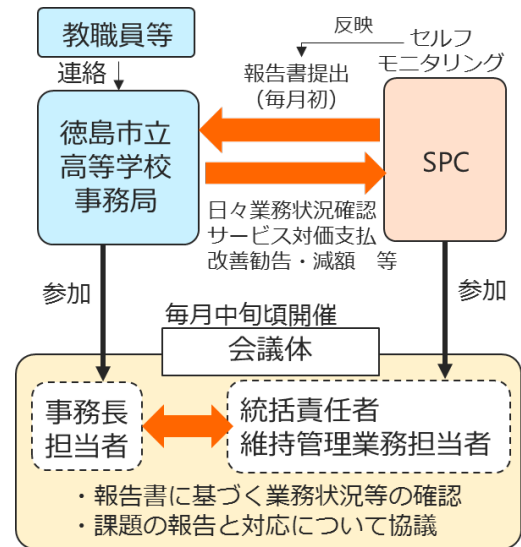
■ ポイント

- 現場に近いモニタリングが、円滑な事業実施に繋がっている。
- 事業者のセルフモニタリングによって、モニタリングに関する協議の負担が軽減されている。

■ 事業概要

項目	内容
施設用途	高等学校
整備施設	高校校舎、多目的ホール棟、屋内体育館 等
事業方式、事業類型	PFI-BTO方式 混合型
事業期間	設計・建設：（第一期）2年、（第二期）6か月 管理運営：14年3か月、システム保守管理：5年3か月
事業範囲	旧校舎の解体、新校舎整備、維持管理、運営
事業費	整備費：5,134百万円 管理運営費：674百万円
事業者	代表企業：四電工
	他構成企業：島谷建設、藤崎建設、三井、四電ビジネス、西松ビルサービス

■ モニタリング体制図



3. 実態調査 事例5 徳島市立高等学校校舎整備等事業（徳島県徳島市 人口：約25.2万人）

（4）ノウハウ蓄積・継承（引継ぎ）方法とポイント

■ ノウハウの蓄積

- ・ 類似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。
- ・ 庁内では、PPP/PFIに関する規程が作成されている
- ・ **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。

■ ノウハウの継承（引継ぎ）

- ・ 他の公共事業における引継ぎと同様に、事業概要、モニタリングや対価の支払い方法を記載した**引継ぎマニュアルを作成**
- ・ 担当交代直後は、**前任担当者が後任担当者のサポートを実施**
- ・ しばらくすれば事務作業に慣れるため、長期のサポートは不要

■ 苦労した点／課題と感じている点

- ・ 従来の公共事業とは契約内容が異なるため、担当者交代直後は事業契約に慣れず、対価支払いも初めての実務となることから事務を進めるのに苦労
- ・ 開始当初から担当者変更を懸念しており、事業者に対し市が困っている場合のサポートと、事業者側でもしっかりと引継ぎすることを依頼

■ ポイント

- ・ 通常の事務引継ぎと同水準の**引継ぎ書を作成**するとともに、**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**し、円滑な引継ぎに繋げている。
- ・ **事業開始当初から市と事業者間において双方の担当者が交代した際の情報の補完体制を構築**し、円滑な事業遂行に繋げている。

（5）事業期間中の課題と対応、ポイント

■ 発生した課題と対応

項目	市と事業者間の認識齟齬	法令変更	経済状況の変化	第三者に起因する事項
発生時期	・ 整備段階	・ 管理運営中期・後期段階	・ 整備段階 ・ 管理運営初期・中期・後期段階	・ 管理運営初期・中期・後期段階
内容	・ 市の意図と異なる設計提案	・ 消費税率の引き上げ	・ 整備段階：鋼材類価格高騰 等 ・ 管理運営段階：物価変動	・ 施設や設備の破損
課題	・ 認識すり合わせの協議が発生	・ サービス対価の支払い額の増加	・ サービス対価の支払い額の変動	・ 修繕のための追加費用の発生
対応方法	・ 技術職員を担当者として配置 ・ 事業当初に共通理解を持つ取組み ・ 頻繁にコミュニケーションをとる	・ 事業契約内容の確認 ・ 契約に従い市が増額分を負担 ・ サービス対価変更の変更契約を締結	・ 整備段階：公共事業全体の動きを踏まえ、契約変更しサービス対価変更 ・ 管理運営段階：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	・ 緊急の場合、まずは事業者が対応 ・ 市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

■ 内部要因による課題への対応のポイント

- ・ **施設整備段階で技術職員が配置**され、市側の意図しない施設整備を回避
- ・ **初期段階に提案内容の整理を行い、市と事業者間で共通理解を構築**
- ・ 市と事業者が日々顔を合わせる環境であり、**頻度の高いコミュニケーション**が、良好な関係の構築及び円滑な協議に繋がっている。

■ 外部要因による課題への対応のポイント

- ・ 税制度変更や物価変動等、**PFI特有のリスクに関し、事業契約においてリスク分担や対応方法を具体的に規定**することで、円滑に対応できている。
- ・ 緊急の修繕に事業者が対応したり、影響の大きい物価高騰に対し公共事業全体の動きを踏まえ契約変更するなど、**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。

3. 実態調査 事例6 (仮称)大分市植田総合市民行政センター整備事業 (大分県大分市 人口:約47.7万人)

(1) 事例の特徴

- PFI手法により (仮称) 大分市植田総合市民行政センターの整備、維持管理、運営を行う事業
- 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
- PPP/PFIに関するノウハウの蓄積によりPPP/PFIの導入が促進されている事例

(2) PPP/PFI導入の効果

導入目的		効果	実績
定性	想定	・ 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えている
		・ 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	・ 整備費用に関するサービス対価を年2回の割賦支払	
副次的	・ 事務負担の軽減	・ 維持管理の発注事務の負担と窓口一本化による調整の負担が軽減	
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)

(3) モニタリングの方法とポイント

■ 施設整備段階のモニタリング

- ・ 主担当は総務課で、建築課が適宜資料を確認し、コンサルタントも活用してモニタリング
- ・ 随時事業者から説明を受けるとともに、疑義が発生した場合には適宜打合せや協議を実施

■ 管理運営段階のモニタリング

- ・ 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、**年1回コンサルタント共に現地視察**
- ・ 事業開始直後から事業者が年に2回、施設全体を対象にアンケートを実施している
- ・ 現地では、毎月当該月の実施事項の共有や問題点の報告等を実施する会議が開催されている
- ・ 現地での会議には、所管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、施設のこと何か問題があれば現地で確認**している

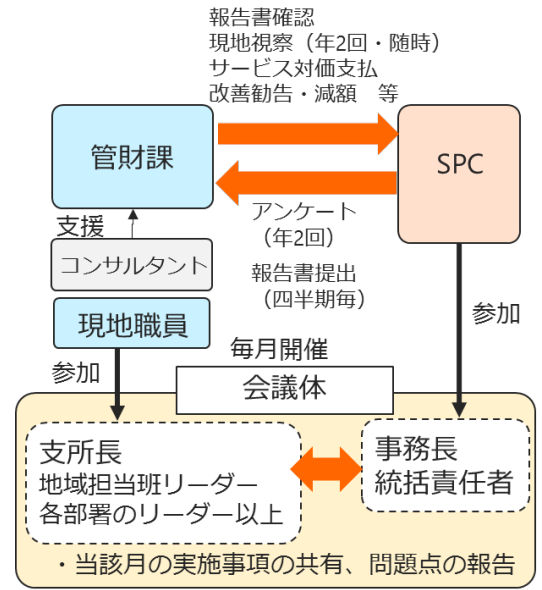
■ ポイント

- ・ 意識して**対面でのコミュニケーション**をとり、メールや電話では把握しづらい問題点も把握
- ・ **目視の現場確認**により施設や設備の詳細な状況を把握し、異常発生時に円滑に対応している

■ 事業概要

項目	内容
施設用途	庁舎
整備施設	植田支所、福祉保健センター、図書館、防災機能等
事業方式、事業類型	PFI-BTO方式 サービス購入型
事業期間	設計・建設：1年7か月 管理運営：18年5か月
事業範囲	整備、維持官営、運営
事業費	整備費：1,530百万円 管理運営費：1,700百万円
事業者	代表企業：九電工
	他構成企業：梅林建設、日本管財 協力企業：西日本技術開発、三菱地所設計、ウメサン

■ モニタリング体制図



3. 実態調査 事例6 (仮称)大分市植田総合市民行政センター整備事業 (大分県大分市 人口:約47.7万人)

(4) ノウハウ蓄積・継承(引継ぎ)方法とポイント

■ ノウハウの蓄積

- ・ コンサルタントを活用し事業を推進する中でPPP/PFIのノウハウを蓄積
- ・ 得られたノウハウを踏まえ、**PPP/PFIに関する規程を作成**
- ・ PPP/PFIを統括する部署を設置し、**事例収集等のノウハウ蓄積を実施**
- ・ 担当者レベルでPPP/PFI導入のハードルが下がり、**PPP/PFI案件が増加**

■ ノウハウの継承(引継ぎ)

- ・ 課内で事業に関連する文書を保管し、後任担当者は適宜資料を確認
- ・ **前任担当者が後任担当者にマンツーマンで重要事項を説明する機会を設定**
- ・ 物価変動によるサービス対価変更時に用いる指標など**PFI事業特有の知識は予め説明資料を準備しておく**等、明文化の必要性を感じている。

■ 苦労した点/課題と感じている点

- ・ PFI手法導入当時は、庁内職員のPPP/PFIへの理解を醸成することと、関係各所へPPP/PFI導入に関する説明を行う必要があった点で苦労した。
- ・ PFI事業特有の知識の明文化や後任担当者が前任担当者に質問できるようなサポート体制の強化等、ノウハウ継承方法の改善に課題を感じている。

■ ポイント

- ・ 規程作成や事例収集等、PPP/PFIを統括する部署の設置により**全庁的にPPP/PFIのノウハウを蓄積**することで、PPP/PFI導入実績が増えている。
- ・ **PPP/PFI事業特有の事象に関する文書化やノウハウを人づてで継承できる方法を構築**することが、担当者交代後も円滑に事業運営するうえで有効

(5) 事業期間中の課題と対応、ポイント

■ 発生した課題と対応

項目	市と事業者間の認識齟齬	不可抗力①	不可抗力②
発生時期	・ 整備段階 ・ 管理運営中期・後期段階	・ 管理運営後期段階	・ 管理運営後期段階
内容	・ 具体的な設計内容や実務対応内容等の齟齬	・ 熊本地震	・ 新型コロナウイルスの影響
課題	・ 認識すり合わせの協議が発生 ・ 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 ・ 事業費の増加
対応方法	・ 維持管理業務実施前に協議 ・ 管理運営期間中に市の追加要望が発生した場合には、市が費用を負担し、本事業とは別に業務を発注	・ 現場で施設の被害状況を市の担当者が確認 ・ 施設破損箇所が人通りがある場所であったことから、事業者が早急に修繕等の対応を実施 ・ 事業者との協議を通じ、事業者が費用負担し修繕	・ 濃厚接触者が出た場合、保健所からの指示に市が対応する必要があるため、消毒や清掃業務を本事業とは別でSPCに発注

■ 内部要因による課題への対応のポイント

- ・ **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。
- ・ 事業者との協議を通じて**共通理解を構築することで、事業開始後5年以降は、認識齟齬も発生しづらくなり**、円滑な事業運営に繋がっている。

■ 外部要因による課題への対応のポイント

- ・ 施設破損等の物理的な事象に対しては**現場確認を通じ状況を把握する**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。
- ・ **積極的なコミュニケーション**により市と事業者間で良好な関係を築き、**事前に外部要因発生時の費用負担想定を協議**しておくことで、実際に外部要因が発生した際にもスムーズに対応しうる。

4. 地方公共団体におけるPPP/PFI事業の導入促進及び円滑な実施に向けての施策提案

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、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」といった課題が発生が想定され、事業者とともに対応にあたる必要となる
	・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. 地方公共団体におけるPPP/PFI事業の導入促進及び円滑な実施に向けての施策提案

施策提案

提案1：業務実態の把握

- 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の遂行状況を目視で確認したり、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
- 対応策の例：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

提案2：事業者との良好な関係の構築

- 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
- 対応策の例：早期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、事業の目標の共有、定期的な事業評価の実施と公表 等

提案3：情報収集及び情報共有のための体制構築

- 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」に対応しやすくなる
- 対応策の例：庁内の勉強会の実施、他の地方公共団体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

提案4：情報・ノウハウ継承のための体制構築

- 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
- 対応策の例：引継ぎマニュアルの作成、PFI特有の手続きの文書化、複数担当者の配置、担当者間の情報共有、前任者のサポート体制の構築 等