

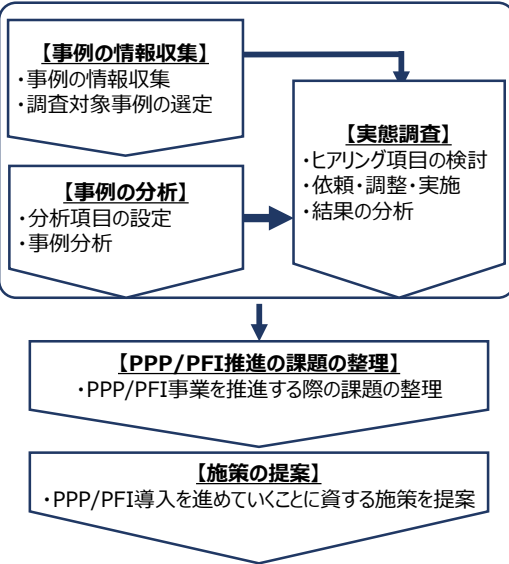
## 背景

- 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、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

## 1. 調査フロー



## 2. 事例分析

PPP/PFI事業の中から28事例を対象とし、アンケートを実施。  
アンケート調査結果の概要は下表のとおりである。

分析項目	対応策
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
ノウハウの蓄積・継承	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
内部要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・「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</li> <li>・「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</li> </ul>
外部要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・「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</li> <li>・「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</li> </ul>

## 3. 実態調査

下表の事例を対象にヒアリングを実施。

発注者	用途	事業名称
名取市	給食センター	(仮称)名取市新学校給食共同調理場整備等事業
川崎市	学校	黒川地区小中学校新設事業
浜松市	清掃工場 水泳場	(仮称)浜松市新清掃工場・新水泳場整備運営事業
八尾市	病院	八尾市立病院維持管理・運営事業
徳島市	学校	徳島市立高等学校校舎整備等事業
大分市	庁舎	(仮称)大分市植田総合市民行政センター整備事業

## 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

アンケート調査結果及びヒアリング調査内容を踏まえ、「事業期間を通じて生じやすい課題」と課題に対する「施策提案」を下表のとおり実施。

### 【事業期間を通じて生じやすい課題】

### 【施策提案】

特徴	課題の概要	発生時期
性能発注	・関係者間の認識の齟齬	・整備段階 ・管理運営初期
	・業務上の不備	・管理運営初期／中期
長期契約	・主要担当者の交代	・管理運営段階全般
	・公共側のニーズの変化	・管理運営中期／後期
	・不可抗力	・整備段階 ・管理運営段階全般
	・法令変更	・整備段階 ・管理運営段階全般
	・経済状況や技術環境の変化	・整備段階 ・管理運営段階全般

提案	内容	対応策の例
業務実態の把握	・意識的に業務遂行状況を目視で確認したり、事業者とコミュニケーションをとることが、公共と事業者間の認識の差を埋め、円滑な事業遂行に繋がる可能性がある	・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 等
事業者との良好な関係の構築	・市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、安定的な事業遂行につながる可能性がある	・早期の業務内容に関する協議 ・事業の目標の共有 等
情報収集及び情報共有のための体制構築	・庁内外に客観的な見解を得られるような体制を構築するとともに、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	・他自治体との情報共有の場の設置 ・外部専門家の確保 等
情報・ノウハウ継承のための体制構築	・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	・引継ぎマニュアルの作成 ・前任者のサポート体制の構築 等