

平成20年7月11日
官民連携手法に関する関係省庁連絡協議会

PFI、指定管理者制度、市場化テスト等の官民連携手法の効果的な活用と適切な選定等について

．官民連携手法のさらなる活用の必要性

少子高齢化が進み、国、地方ともにきわめて厳しい財政状況にあるなか、既存のストックの老朽化が、今後一段と進んでいくと想定される今日、公共サービスを提供していくうえで、それぞれ別異のノウハウ、資源を有する官と民が連携していくことは、必要不可欠と考えられる。

我が国において、公共サービスを提供していく際の官民連携手法の代表的な制度としては、PFI、指定管理者制度、市場化テストがある。これらの制度は、従来官が実施してきた業務について、官が最終的な責任を持ち、事業の監督等を行うものの、民間のノウハウ等を活用すること等により、公共サービスの質の維持向上と効率性を図るための具体的な制度として導入された点で共通しているものである。

官民の連携の手法としては、この他に例えば、従来型業務委託等があり、さらに事業の企画の段階から民間が関与する手法等様々なものがある。また、例えばPFIと指定管理者制度のように併用や、PFIと構造改革特区制度の併用等、さらに多様な選択肢が存在する。

今後、公共サービスの提供において、官民連携手法の活用の必要性はさらに高まるものと考えられるが、官民連携手法の代表的な制度である PFI、指定管理者制度、市場化テストについて、各制度間のノウハウの共有が必ずしもなされていなかった。そこで今回、ノウハウの共有に資するよう、制度の活用実態について、各制度の比較可能な形でアンケート調査（参考資料参照）を行うことにより、ノウハウの共有を図ることとしたものである。

また、官民連携手法について多様な選択肢が存在する今日、個別の公共サービスの提供における最適な官民連携手法について整理する必要があると、実際に官民連携手法の選択を行う地方公共団体から提起されているところである。

そこで、まず、官民連携手法の適用にあたっての留意点について整理した上で、アンケート調査の結果等を踏まえ、ノウハウの共有のあり方について触れた後、事業に応じた最適な官民連携手法を検討する際の考え方について示していくこととする。

．官民連携手法の適用にあたっての留意点

このような観点を踏まえ、官民連携を実現していくためには、以下の点を踏まえた制度の運用等をはかることに留意する必要があると考えられる。

1．官民双方にメリットがあり、適切な官民連携が図られる事業の設定

1) 官と民が対等なパートナーであるとの認識のもとに、信頼関係を醸成し、緊密なコミュニケーションを図っていく必要がある。

2) 民間にとって事業のリスクが不透明であると、民間事業者は必要以上に予備費を計上することとなり、委託費用が増大してしまう。したがって、官民の適切な役割分担、リスク分担につき民間事業者を公募する前に可能な限り明確化しておく必要がある。

3) 官にとっては、従来官が行ってきた業務につき、民に実施させることにより、公共サービスの質の維持向上と効率性の確保が期待される（いわゆるVFM(ヴァリューフォーマネー)の達成）ことが必要である。

なお、このうち2)、3)については、官民連携手法適用にあたっての参考ともなるべきものである。

2．民間の参入や創意工夫を喚起する環境の整備

1) 具体的な事業の実施方針、従来の実施状況や実施費用（新規施設建設の場合を除く）、応募の際の参加資格、事業者決定基準等、民間事業者が参入するにあたり必要な情報について、可能な限り早期に情報の開示を行うことも重要である。

2) 性能発注等民間の創意工夫を発揮しやすい発注方式の採用、事業の内容に応じた事業期間の設定と民間事業者の経営の安定に通じる債務負担行為の設定等を行うことにより、民間の十分な参入意欲が見込まれるような環境の整備を図ることも重要である。

3) PFIにおいては、性能発注等により発注する場合、マーケットサウンディング等を行い、官が求める公共サービスの質を維持しつつ民間の参入意欲が

見込まれるよう、住民や専門家とともに民間の意見を聞き発注者の要求水準の内容を柔軟に見直すとともに、入札手続き開始後等にあたっては、発注者の要求水準の内容を民間事業者との対話（文書による Q&A, 対面での口頭での意思疎通等）により、より明確にしていく必要がある。

3 . 手続きの公正性・透明性の確保

1) 民間事業者の選定にあたっては、手続きの公正性・透明性を担保することが必要である。PFIについては、PFI法により、総合評価で公募により行うこととされている。実際にも全てのPFI事業が総合評価方式で実施されている。法に基づく市場化テストについては、総合評価方式の一般競争入札で行う必要がある。なお指定管理者制度においては公の施設の管理を直営で行うか、指定管理者制度を導入するか等について、公の施設の目的が最も効果的・効率的に達成できると地方公共団体が認める方法により行うべきものであり、併せて、その説明責任を果たすことが重要である。

2) 手続きの公正性、透明性を確保するためには、事業者選定基準等の公募情報、また、審査手続き、審査結果とその講評等、選定手続きにかかる情報を公開していくことが重要である。なお、法に基づく市場化テストにおいては、合議制の第三者機関が手続きに関与することとする必要がある。

4 . 官によるガバナンスの確保

PFI、指定管理者制度、市場化テスト等の官民連携手法は、官と民が協働して事業を行うものであり、官が民に事業の執行を行わせることができるものである。

したがって要求水準で定められたパフォーマンスが達成されているか、当初想定した効果が発揮されているか等について、監視（モニタリング）を行う必要がある。その際、民間事業者が自らその業務内容をチェックし報告すること（例えば、PFIでは一般にSPCによるモニタリングが行われており、また指定管理者では利用者からの苦情・要望等を受け民が自ら業務の改善を行っている例がある）は当然であるが、官が直接モニタリングを行うことが重要である。なお、モニタリングの結果にしがい業績に連動して支払う（必要な場合減額する）ことや、問題が発生した場合は是正勧告等、民間事業者への指導は官が責任をもって行い、当該事業のガバナンスを確保することが必要である。

また、従来官が直接実施していた事業を民間事業者に委託する場合、現在の

公共サービスの質を落とさないためにも、官が実施していた場合と同じ技能を持つ職員に従事させるよう、注意を払う必要がある。

・今回行ったアンケートにより明らかになった課題

ノウハウ共有の必要性

PFI、指定管理者制度、市場化テストの3手法については、従来官が実施してきた業務を民間に委託し、民間のノウハウ等を活用すること等により、公共サービスの質の維持向上と効率性の確保を図るための具体的な制度として導入された点で共通しており、従来の業務内容や業務実施費用の把握、公正な事業者の選定方法の確保、モニタリング等の事業者の業務実施状況の把握等、上記1.から4.に示された事項を踏まえた事業の実施がなされることが望ましいものである。

しかしながら、それぞれの制度により、実施状況に差があることが、今回実施したアンケート調査で明らかとなった。

1. PFIは、事業期間が長期に亘ることが特徴である。長期間の業務の実施を選定事業者に要求した水準で行わせる必要があるため、リスク分担の検討、定量的な水準を用いた要求水準の規程、モニタリングと支払いメカニズムの連動による選定事業者の事業実施水準の確保が行われている割合が高い。さらに、事業内容の検討における住民、学識経験者、事業者の意見の聴取、受託者選定段階における公平性と透明性の確保、問題発生時に協議を行うことの規定、受託者破綻時のサービス継続の規定が実施されている割合が高い。

もともと、PFIは、これらの諸点を踏まえたガイドライン等が多数整備されているものであり、性能発注に基づくライフサイクルの一括管理、リスクの最適配分、業績連動支払い、競争原理の導入という新しい理念を公共発注の世界に導入したものであった。英国においては、他の官民連携手法を活用していく際にも、このようなPFIがもたらしたブレークスルーは活用されるべきであるとされている。

しかしながら職員の処遇方法の具体的な措置の規定や事業実施段階の利用者によるサービス評価、モニタリング結果の公表については他の制度に比べ、実施されている割合が低い。

2. 指定管理者制度は、公の施設という広く一般市民に利用される施設に適用されていることから、利用者である住民への配慮が充実している。具体的には、

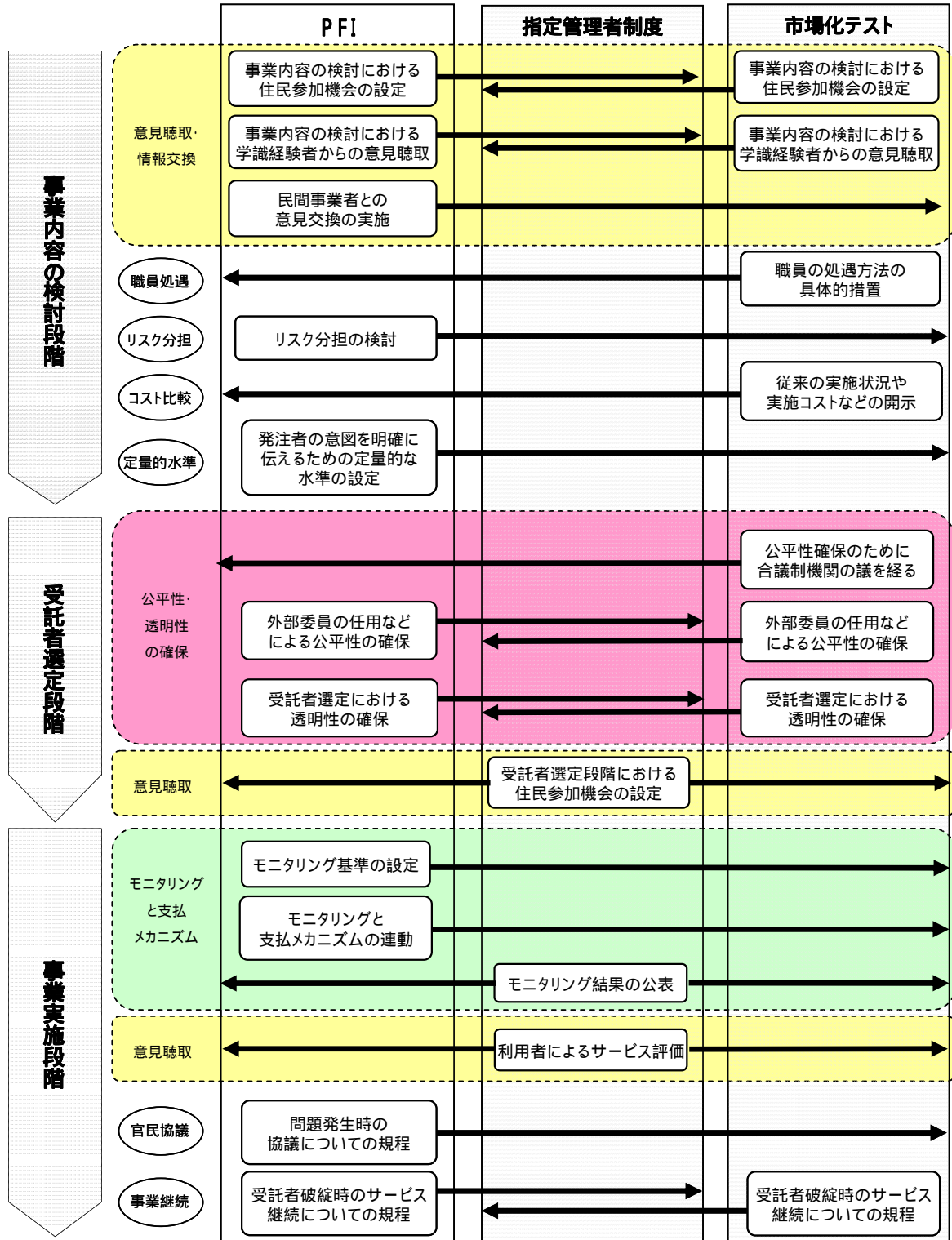
受託者選定段階における住民参加の機会の設定や、事業実施段階の利用者によるサービス評価、モニタリング結果の公表を実施している事例が多い。しかし事業内容検討段階における住民や学識経験者の意見聴取、受託者選定段階における公平性と透明性の確保、問題発生時に協議を行うことの規定、受託者破綻時のサービス継続の規定については、他の制度に比べ、実施されている割合が低い。

3.市場化テストは、公共サービスの質と価格の両面において競争するなかで、公平性・透明性が十分確保される必要がある。そのため、実施要項の作成時から合議制機関の議を経ることが定められている点や、従来の実施状況や実施コスト等の開示、受託者選定段階における外部委員任用による公平性・透明性の確保等が実施されている割合が高い。さらに、事業内容の検討において住民や学識経験者の意見聴取、職員の処遇方法の具体的な措置の規定、受託者破綻時のサービス継続についての規定についても、実施されている割合が高い。しかし受託者選定段階における住民参加は実施されている割合が低い。また、事業実施段階にある市場化テスト事業数が少なく、アンケート回答件数が極めて少なかったため、事業実施段階における実施状況の把握は今後の課題である。

以上の調査結果について、各制度の特徴を考慮しつつ、これらの官民連携手法を更に充実させていくために、それぞれの官民連携手法が有しているノウハウを共有し、各官民連携手法に不足している点を補っていくことが望まれる(官民連携手法ノウハウ共有イメージ参照)。

なお、この官民連携手法ノウハウ共有イメージには、必ずしも不足していると言い切れないものもある点に留意する必要がある(例えばPFIの場合、新規事業が多いため、職員処遇の必要性がそもそも生じないことが比較的多い等)。

官民連携手法ノウハウ共有イメージ



また、PFI と指定管理者制度を併用することにより、事業内容検討時の住民参加機会の設定、委託内容検討時の応募者との意見交換の実施、モニタリング基準の設定、モニタリング結果の支出増減への反映、長期の事業期間の設定について、指定管理者制度のみの場合よりもよい結果が出ていることが確認されたところであり、併用によるシナジー効果が発揮されていることが確認された。

・事業に応じた最適な官民連携手法を検討する考え方の提示

官民連携手法について多様な選択肢が存在する今日、これらの官民連携手法の選択を行う地方公共団体からは、個別の公共サービスの提供において、どのように官民連携手法を選定するかについて、考え方の提示の必要性が提起されている。

納税者や公共サービスの受益者の立場からも、より良質かつ低廉なサービスの実現が期待できる官民連携手法を選定することが求められているといえる。そこで、事業の種類や、地方公共団体がおかれている環境に応じて官民連携手法を選定する際の、一定の基本的な考え方を示す。各地方公共団体において、以下のような考え方を踏まえ、それぞれの状況に応じて具体的な検討の手順を行うことが期待される。

1. 事業実施決定まで（例として、PFI を想定）

1) どのような事業を国民、市民のために実施するかについては、すぐれて発注者である官の責任において決定すべきことである。

2) したがって、まず、官側で、基本構想や基本計画等の事業計画を作成し、その事業を行うことが必要であるか否かをチェックし、必要がなければ事業の廃止を検討する。たとえば公共施設の整備であれば費用効果分析により B/C が 1 を超えるか否か等のチェックを行うこととなる。

3) さらに、国民、市民のニーズ等を踏まえ、当該事業の優先順位を評価し、優先順位が高い事業について検討を行うこととなる。

4) まず、民間に委ねることを検討する場合、民営化及び民設民営方式を検討すべきである。この場合、民間の参入意欲が見込まれるか否かをあらかじめマーケットサウンディング等により確認することが必要である。

また民間に委ねる場合にも、官と比べ民が優れているとは限らないこと、また例えば公共の職員がサービスの質を向上させようとしても、民営化することが既定路線である場合、公共の職員のやる気を阻害してしまうようなマイナスな側面もあることに留意する必要がある。

5) 民業として民間に委ねられることが適切でない場合、官が責任を持って実施すべき事業について、直接公務員が実施することが必ずしも求められない事業については官民連携手法の活用を検討する。

6) その場合、当該事業の公共負担額を算定し、その額が官（発注者）の後年度財政負担能力（アフォーダビリティ）の範囲内か否かについてチェックを行い、範囲内である場合に、公共負担による事業として事業実施の決定を行うこととなる。

なお、1) 2) で示したとおり、あくまで事業の全体像を決めるのは官の役割であることに留意する必要がある。したがって、公共負担額の算定に当たっては、事業規模、将来にわたるその規模での事業の必要性や後年度財政負担能力（アフォーダビリティ）の枠内か否かについて十分に検討を行う必要がある。

2. PFI、指定管理者制度、市場化テスト等の官民連携手法の選定段階

1) 公共負担による事業として事業実施の決定がなされたものについては、官民連携手法による事業実施を行うことが可能か否かを検討することとなる。

2) 対象業務・事業に施設整備が含まれる場合（公の施設を含む）PFIの適用可能性について検討することとする。

この場合、官民連携手法の適用にあたっての留意点の特に1. 2) 3) を十分に踏まえるものとするが、特に以下の点に留意することとする。

PFIの案件組成にかかる経費等を勘案しても十分なVFMが創出される規模があること。

施設の整備から維持管理・運営まで一括して行うことにより、事業のライフサイクルを通じた一貫通貫のプロセスの改善による効率性の向上（ビジネスプロセスリエンジニアリング）がみられること、また、運営を視野に入れた施設整備を行うことがライフサイクル全体の効率性等の向上につながること。

このような条件に該当する場合、PFIの導入に向け、低廉かつ良好なサービ

スの提供が確保されるべく VFM の評価をまず導入可能性調査で行うこととなるが、この際、PFI と指定管理者制度を併用する場合シナジー効果がみられることから、公の施設で PFI の検討を行う場合については、指定管理者制度の併用を検討することとする。

3) 対象業務・事業に公の施設の管理運營業務が含まれている場合（施設整備が含まれている場合を除く）指定管理者制度についての適用可能性について検討することとする。

住民サービスの向上が図られるとともに、効率化が図られることにより、指定管理者制度の導入の方向で検討をする場合指定管理者制度の導入を検討することになるが、その際、PFI と同様、官民連携手法の適用にあたっての留意点の特に 1. 2) 3) を十分に踏まえるものとする。

4) 「施設整備」「公の施設維持管理」以外の事業が含まれる場合や、「施設整備」「公の施設の維持管理」において高い透明性が求められる事業、「公共サービス改革法」の特例を活用する場合等は、市場化テストの適用可能性について検討することとする。

5) これら PFI、指定管理者制度、市場化テストを併用することによりシナジー効果が得られる場合、各制度の併用について検討することも重要である。

6) PFI、指定管理者制度の導入を検討する際に、法的な規制が民間事業者の創意工夫を阻害する場合には、公共サービス改革法や特区法における法令の特例を活用することによって民間委託が可能になる場合がある。既に特例が定められている場合はその規定を活用し、定められていない場合は、意見募集の機会を活用し、政府に対して、特区、規制改革、市場化テストいずれかの提案を行い、国の規制改革を促すことも重要である。

7) 2) から 6) に該当しないことが明らかになった場合、その他官民連携手法及び従来方式（直営方式）の検討を行うこととする。

なお前述のとおり、ここに示した考え方はあくまでも一例にすぎず、実際は PFI にすべきか、指定管理者制度にすべきか、市場化テストにすべきか適切にご判断いただければと思う。

．終わりに

PFI、指定管理者制度、市場化テスト等の官民連携手法にかかわる課題は、もとよりここに示されたもののみではない。

今後官民連携手法の活用の必要性がさらに高まるなか、官民連携手法に関する関係省庁連絡協議会において、引き続きこれらの課題につき検討を行い、より良質かつ低廉な公共サービスが提供されるよう不断の努力をしていくことが必要である。

PFI 制度等の官民連携手法の活用に関するアンケート調査の結果について

- ・PFI、指定管理者制度、市場化テストについての実態及び実務上の課題などについて把握するために、平成 20 年 1 月末より 2 月にかけてアンケート調査を行った。
- ・調査対象は、PFI については、PFI 事業で実施方針公表済みの事業のうち、運営段階に入った 160 事業の公共施設等の管理者等とし、指定管理者制度 については、レクリエーション施設、産業振興施設、基盤施設、文教施設、医療・社会福祉施設の 5 分野より各 12 事業を抽出した 60 事業の管理者、市場化テストについては、運営段階に入った全ての事業(計 11 事業)とした。なお、市場化テストについては、「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」に基づいて実施された地方公共団体の事業で、既に運営段階に入ったものがなかったことから、同法施行以前から地方公共団体が自主的に実施されている事業(以下「自主市場化テスト」という)を対象とした。
- ・回答事業数及び回収率は以下のとおり。

PFI	・・・65.0%(104 / 160)
指定管理者制度	・・・60.0%(36 / 60)
自主市場化テスト	・・・72.7%(8 / 11)

アンケート調査の結果について、各制度の特徴及び制度間の差が現れている部分を中心に整理した。

指定管理者制度については、多種多様な施設において導入されているのが現状であるが、本調査においては、施設の種別に対応した調査を行うことが困難であるため、横断的な調査としている。

アンケート調査結果のまとめ

1. 制度の採用理由について

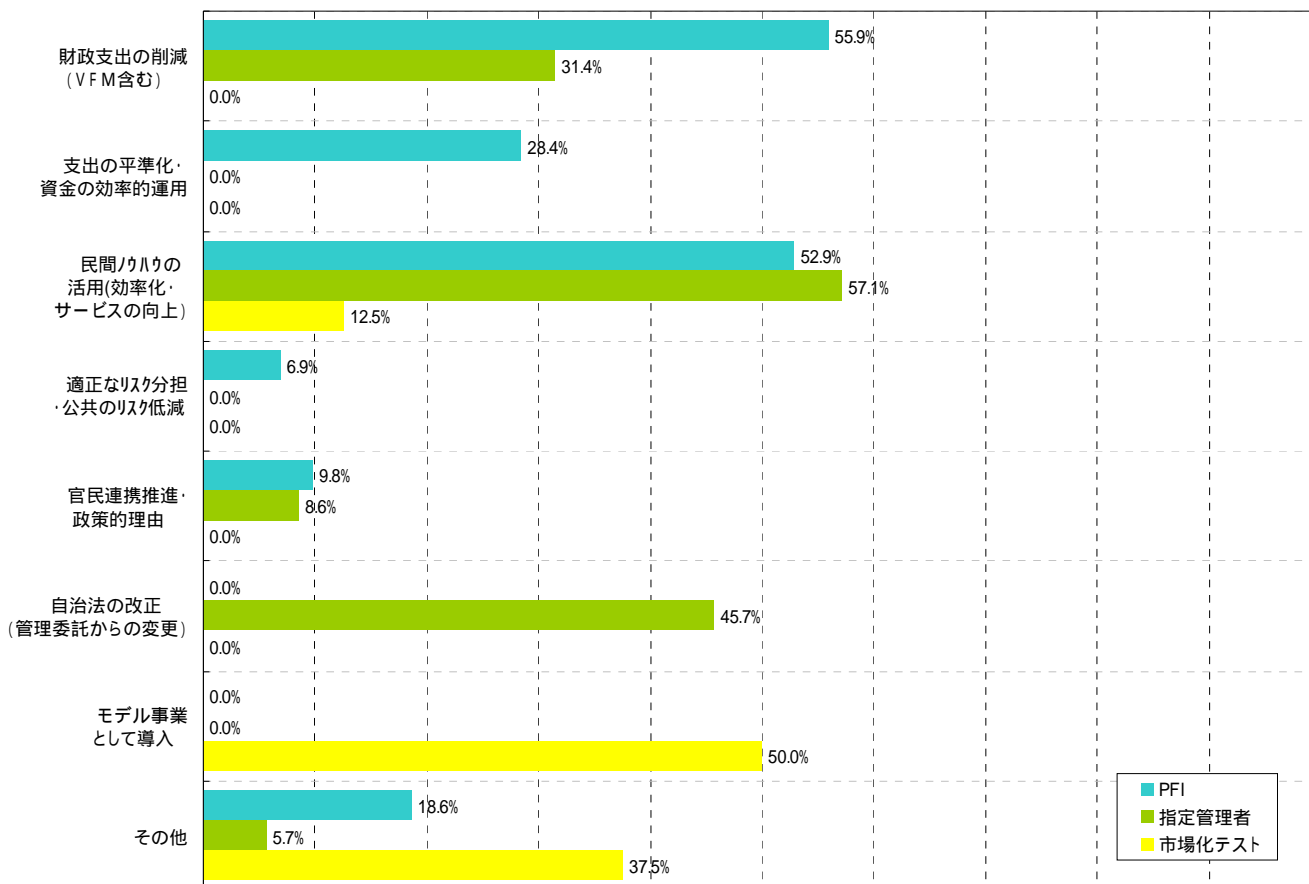
- PFI と指定管理者制度では、「民間ノウハウの活用(効率化・サービスの向上)」という理由が共通して多かった。
- その他の理由としては PFI では、「財政支出の削減」が多く、指定管理者制度では、「自治法の改正(管理委託からの変更)」というものが多かった。
- 自主市場化テストでは、「モデル事業として導入」という理由が多かった。

【アンケート回答】

ア 当該手法を採用した理由

〔複数回答・自由回答・割合は回答があった先の数に対する割合〕

- ・ PFI では、「財政支出の削減」が 55.9%、「民間ノウハウの活用」が 52.9%の順となった。
- ・ 指定管理者制度では「民間ノウハウの活用」が 57.1%。次いで「自治法の改正」45.7%、「財政支出の削減」31.4%の順となった。
- ・ 自主市場化テストでは、「モデル事業として導入」という理由が 50.0%あった。



(回答事業数 PFI:102、指定管理者制度:35、市場化テスト:8)

2. 事業内容の検討段階

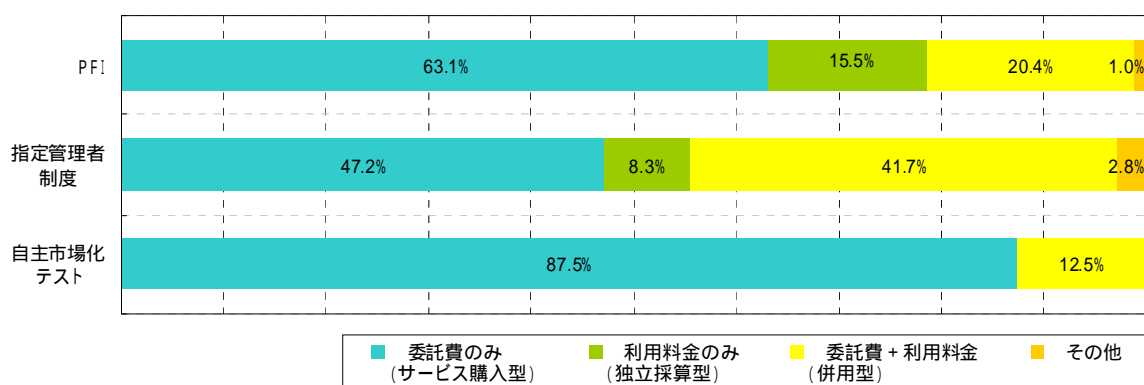
事業範囲・事業の種類

- 受託者が収益を得る方法としては、PFI、自主市場化テストにおいては、「サービス購入型」の割合が高いが、指定管理者制度においては、「サービス購入型」と「併用型」の割合が同程度であった。
- 受託者の選定方法としては、PFI、自主市場化テストにおいては、「総合評価一般競争入札方式」が最も多く採用されている。一方、指定管理者制度においては、ほとんどの事業で「公募型プロポーザル方式」が採用されている。(なお、今回指定管理者制度のアンケート対象は、事業者選定において公募を行ったもののみであり、実際には公募以外の方法で事業者選定を行ったものも多数存在するものと考えられる。)
- 受託者の業務とせず、公共が実施することとした業務の有無については、「ある」との回答をした事業の割合はPFIは他の2制度に比べて低かった。

【アンケート結果】

ア 受託者が収益を得る方法

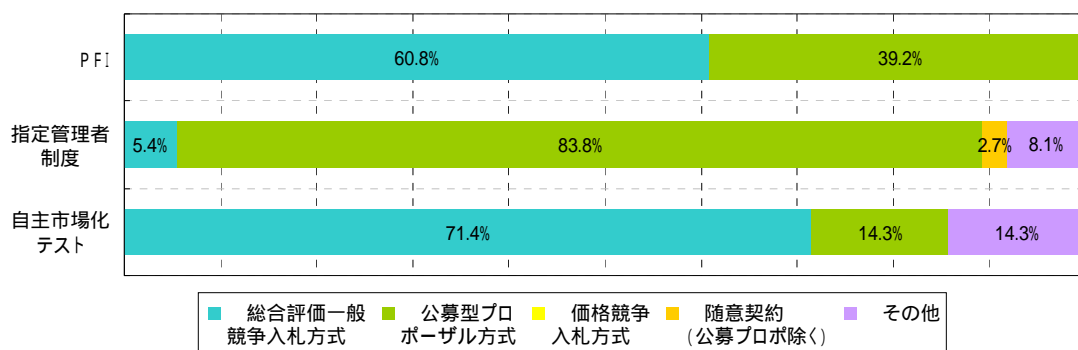
- ・ PFIでは、サービス購入型の割合が最も高く63.1%となった。
- ・ 指定管理者制度では、同じくサービス購入型が最も高く47.2%となったが、併用型も41.7%あった。
- ・ 自主市場化テストでは、サービス購入型が87.5%となった。



(回答事業数 PFI:103、指定管理者制度:36、市場化テスト:8)

イ 受託者の選定方法

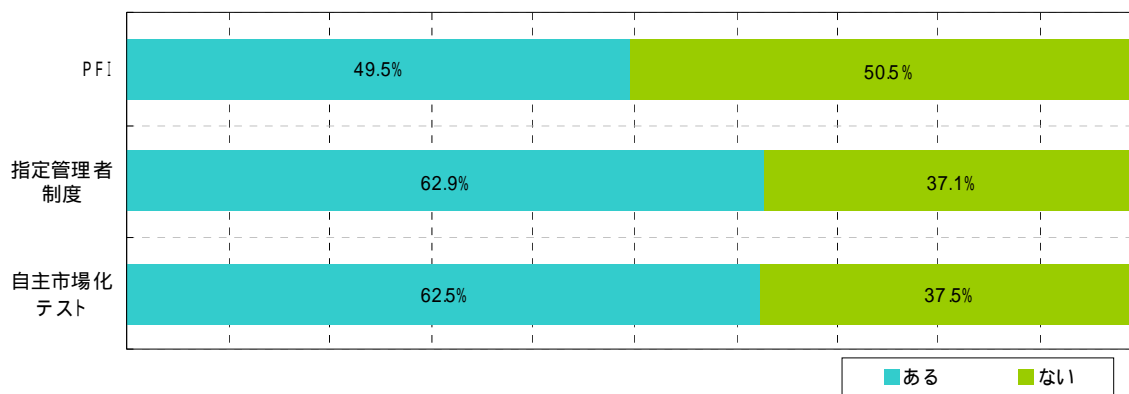
- ・ PFI では、「総合評価一般競争入札方式」が 60.8%、「公募型プロポーザル方式」が 39.2%となった。
- ・ 指定管理者制度では、「公募型プロポーザル方式」が 83.8%となった。
- ・ 自主市場化テストでは、「総合評価一般競争入札方式」が 71.4%となった。



(回答事業数 PFI:102、指定管理者制度:37、市場化テスト:7)

ウ 受託者の業務とせず、公共側が実施することとした業務の有無

- ・ 当該事業において、事業範囲を検討するにあたり受託者の業務とせず、公共が業務を実施することとした部分があるとした事業の割合は PFI が最も低く、49.5%となった。



(回答事業数 PFI:101、指定管理者制度:35、市場化テスト:8)

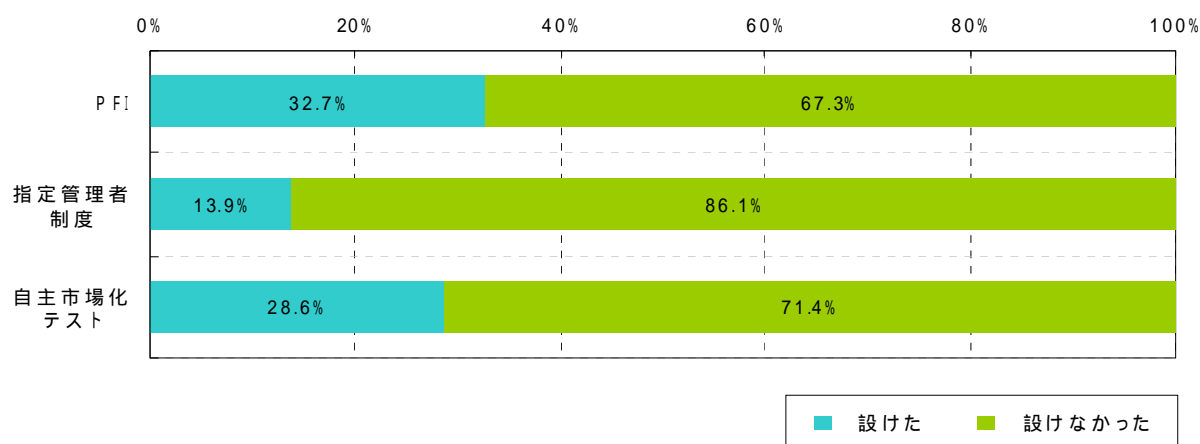
住民・学識者からの意見聴取（事業内容検討時）

- 委託内容検討時に住民参加機会を設けた事業の割合は、PFI、自主市場化テストにおいて比較的高かった。
- 住民の参加形態としては、各制度とも「説明会」を実施した事業が多かった。指定管理者制度においては、「アンケート」を行った事業も多くあった。
- 委託内容検討時に学識経験者からの意見聴取の機会を設けた事業の割合は、自主市場化テストが最も高く、次いでPFI、指定管理者制度の順となった。

【アンケート結果】

ア 内容の検討における住民参加の機会の設定

- ・ 各制度とも、「住民の参加機会を設けた」の割合は少なかったが、PFIは32.7%、指定管理者制度は13.9%、自主市場化テストは28.6%と、指定管理者制度が最も少なかった。

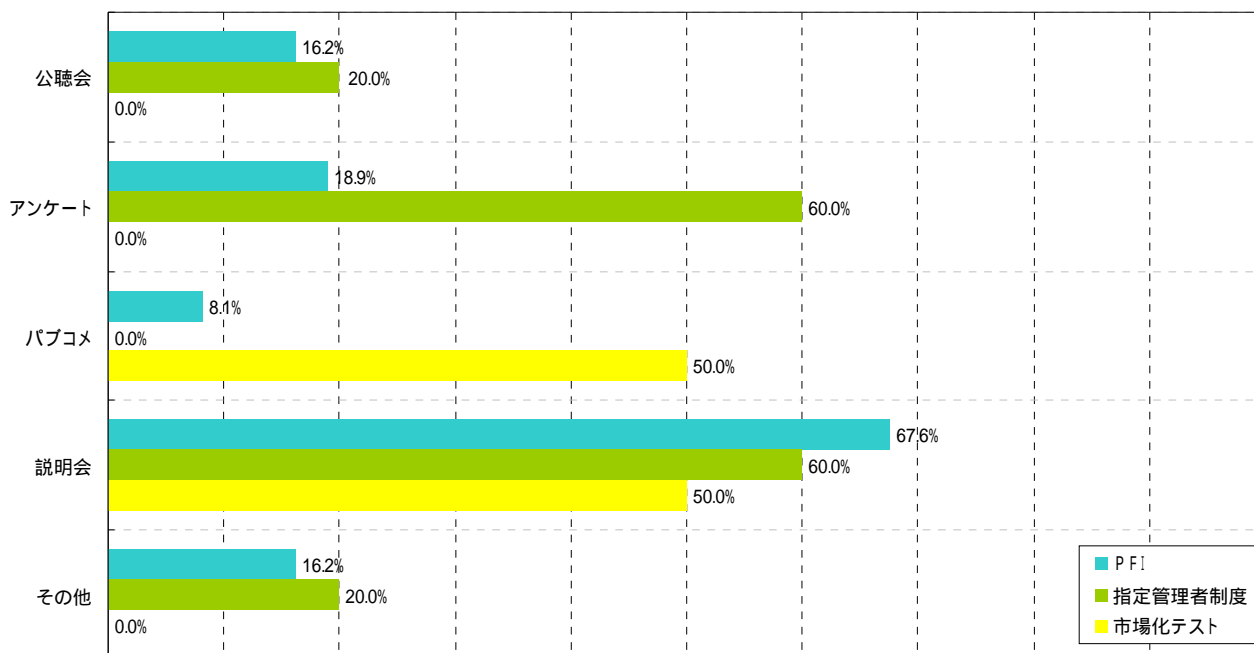


(回答事業数 PFI:98、指定管理者制度:36、市場化テスト:7)

イ 事業内容の検討における住民の参加形態

〔複数回答・自由回答・割合は回答があった先の数に対する割合〕

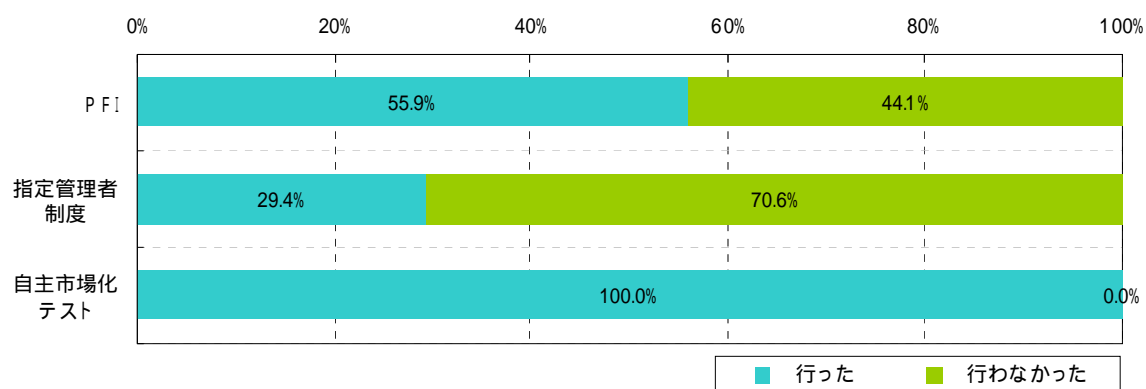
- ・ PFI では、「説明会」が 67.6%、「アンケート」が 18.9%の順となった。
- ・ 指定管理者制度では、「説明会」と「アンケート」が 60.0%、「公聴会」が 20.0%の順となった。
- ・ 自主市場化テストでは、「説明会」と「パブコメ」が 50.0%となった。



(回答事業数 PFI:37、指定管理者制度:5、市場化テスト:2)

ウ 学識経験者等からの意見聴取の有無（事業内容検討時）

- ・ PFI では、「意見聴取を行っている」との回答が 55.9%となった。
- ・ 指定管理者制度では、意見聴取を行っている割合が低く 29.4%となった。
- ・ 自主市場化テストでは、回答があった全ての事業で意見聴取を行っている。



(回答事業数 PFI:102、指定管理者制度:34、市場化テスト:8)

手法導入により見込んだ効果

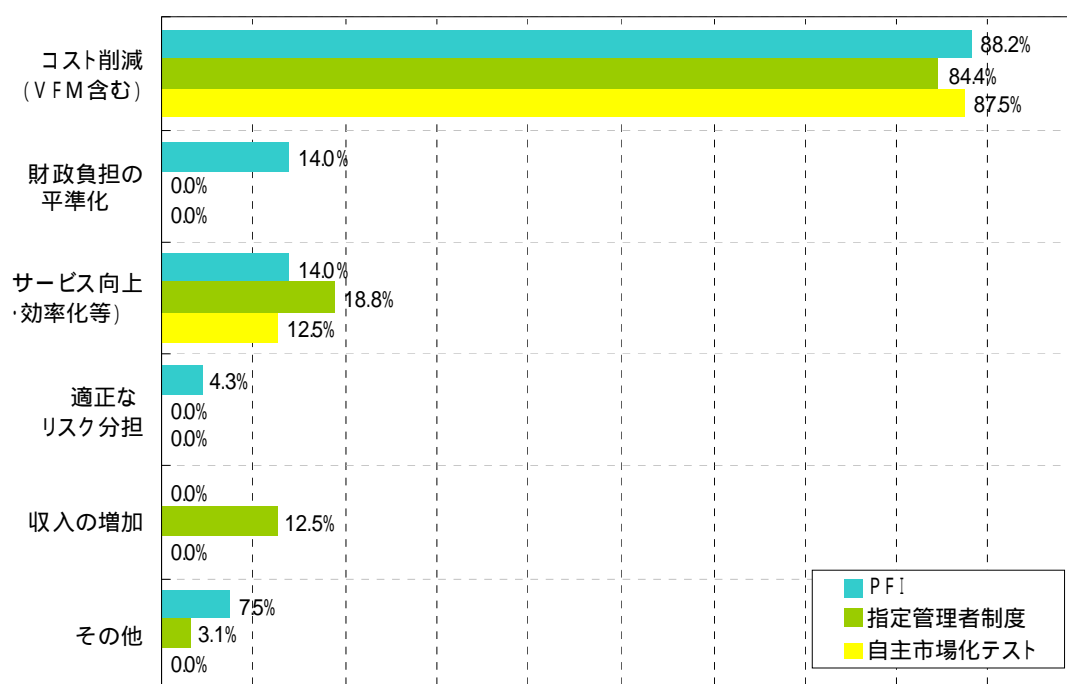
- 定量的な効果としては、各制度とも「コスト削減」を挙げた事業の割合が高かった。
- 定性的な効果としては、各制度とも「サービス水準の向上」を挙げた事業が多かった。その他の効果としては、PFI では「事業効率性の向上」、「財政負担の平準化」、「適正なリスク分担」など、指定管理者制度においては「自主事業の実施」などが挙げられた。

【アンケート回答】

ア 当該手法の導入により見込んだ定量的な効果

〔複数回答・自由回答・割合は回答があった先の数に対する割合〕

- ・ 各制度とも、コスト削減の効果を見込んだとしたものが多く、PFI は 88.2%、指定管理者制度は 84.4%、自主市場化テストは 87.5%となった。

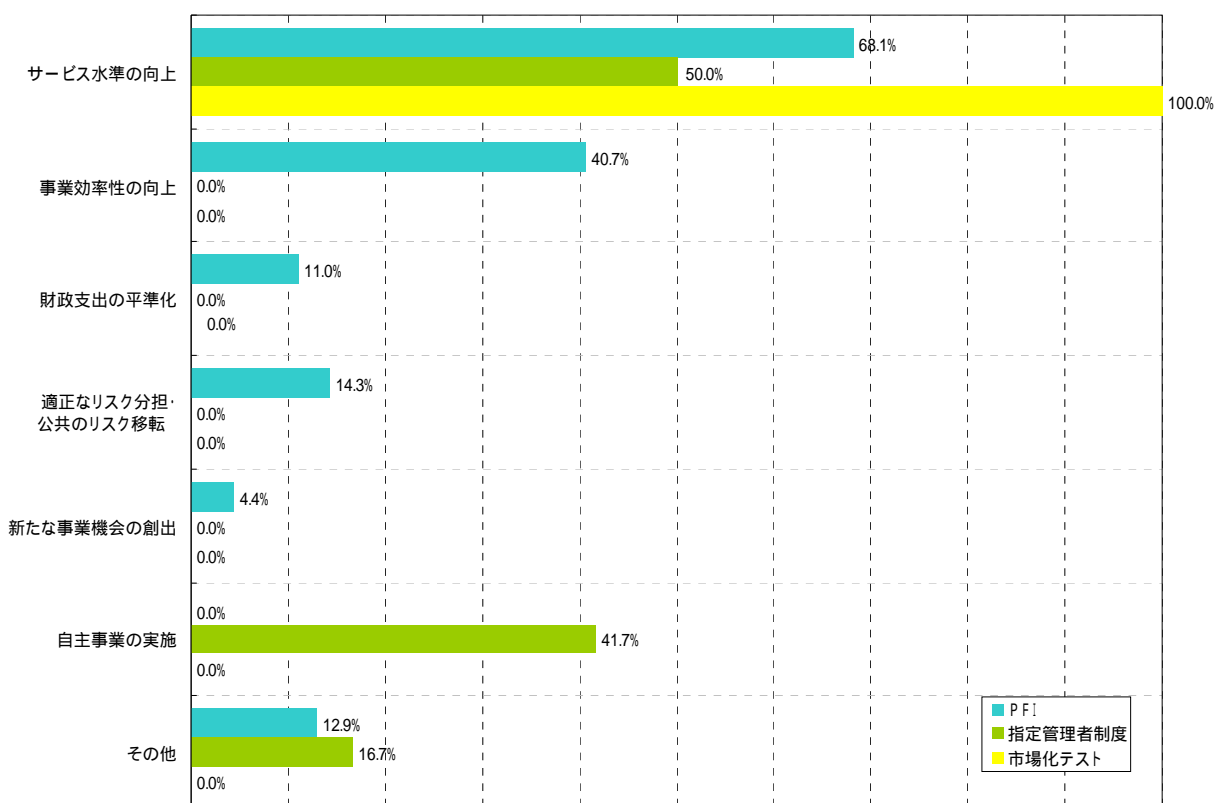


(回答事業数 PFI:93、指定管理者制度:32、市場化テスト:8)

イ 当該手法の導入により見込んだ定性的な効果

〔複数回答・自由回答・割合は回答があった先の数に対する割合〕

- ・ PFI では、「サービス水準の向上」が 68.1%、「事業効率性の向上」が 40.7%の順となった。
- ・ 指定管理者制度では、「サービス水準の向上」が 50.0%、「自主事業の実施」が 41.7%の順となった。
- ・ 自主市場化テストでは、「サービス水準の向上」が 100%となった。



(回答事業数 PFI:91、指定管理者制度:12、市場化テスト:7)

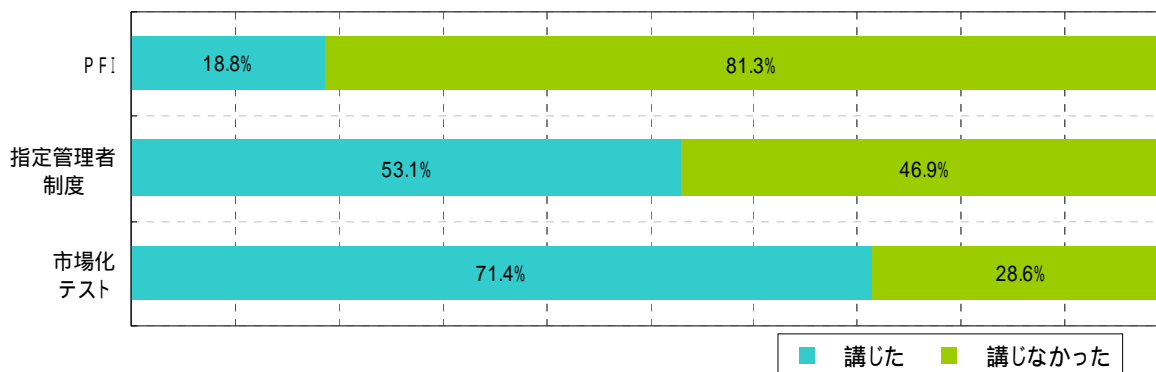
職員処遇

- 従前の業務に従事していた職員の処遇について具体的措置を講じた事業の割合は、自主市場化テストが最も高く、次いで指定管理者制度、PFIの順となった。
- 具体的な措置方法としては、各制度とも、「配置転換を行った」とする事業が多かった。
- 具体的な措置を講じなかった理由としては、PFI、自主市場化テストでは、「新規事業のため問題が生じなかった」とした事業が多く、指定管理者制度では、その他の理由で「特に変更、問題が生じなかった」とした事業が多かった。

【アンケート回答】

ア 職員処遇についての具体的措置の有無

- ・ PFIでは、「具体的な措置を講じた」とした事業が18.8%と少ない。
- ・ 指定管理者制度や自主市場化テストでは、「具体的な措置を講じた」との回答が多く、指定管理者制度は53.1%、自主市場化テストは71.4%となった。

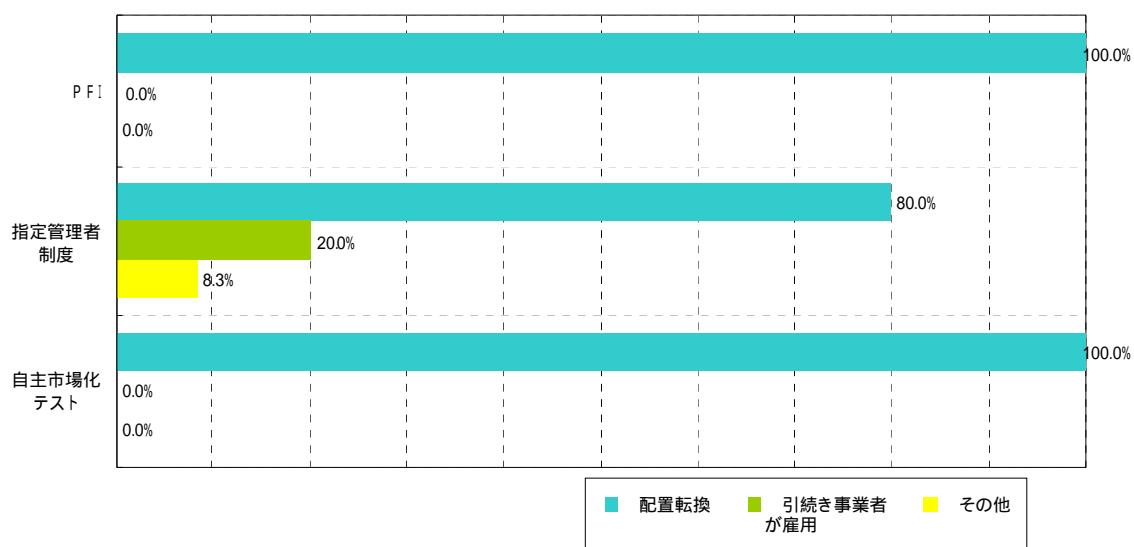


(回答事業数 PFI:96、指定管理者制度:32、市場化テスト:7)

イ 具体的な措置方法

〔複数回答・自由回答・割合は回答があった先の数に対する割合〕

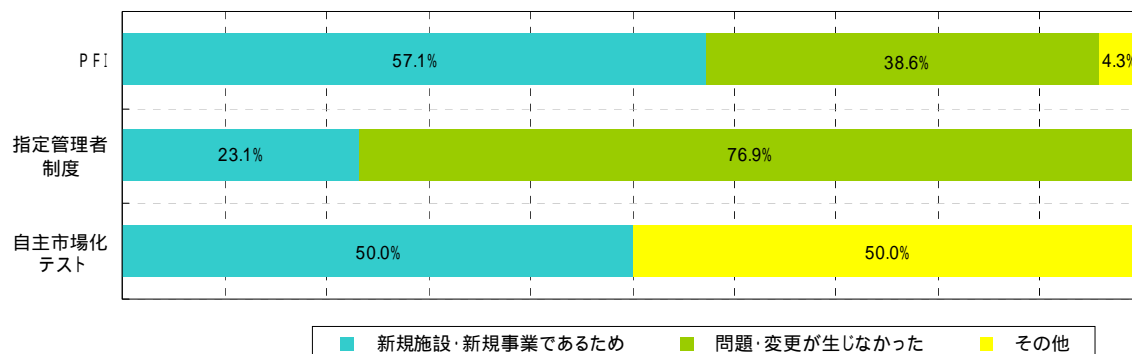
- ・ 職員の処遇について措置を講じた場合の具体的な方法としては、どの制度においても、「職員の配置転換」を挙げたものが多く、PFI は 100.0%、指定管理者制度は 80.0%、自主市場化テストは 100.0%となった。



(回答事業数 PFI:15、指定管理者制度:15、市場化テスト:5)

ウ 具体的な措置を講じなかった理由

- ・ PFI では、新規事業であるため措置を講じる必要がなかったとした回答が最も多く、57.1%となった。
- ・ 指定管理者制度では、問題・変更が特に生じなかったとした回答が最も多く、76.9%となった。
- ・ 自主市場化テストでは、新規事業であるため措置を講じる必要がなかったとした回答が 50.0%あった。



(回答事業数 PFI:70、指定管理者制度:13、市場化テスト:2)

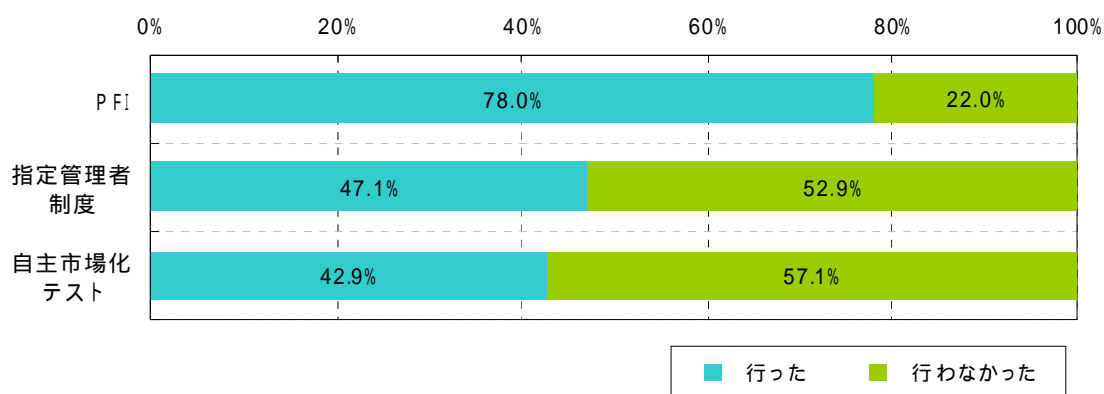
応募者との意見交換

- 委託内容検討時に応募者との意見交換を行っているとした事業の割合は、PFI が他の2制度と比べて高かった。

【アンケート結果】

ア 応募者等との意見交換の有無（委託内容検討時）

- ・ PFI では、「応募者との意見交換を行っている」とした事業が 78.0%となった。
- ・ 指定管理者制度及び自主市場化テストでは、意見交換を行っていない割合のほうが高く、「応募者との意見交換を行っている」とした事業は指定管理者制度は 47.1%、自主市場化テストは 42.9%となった。



(回答事業数 PFI:100、指定管理者制度:34、市場化テスト:7)

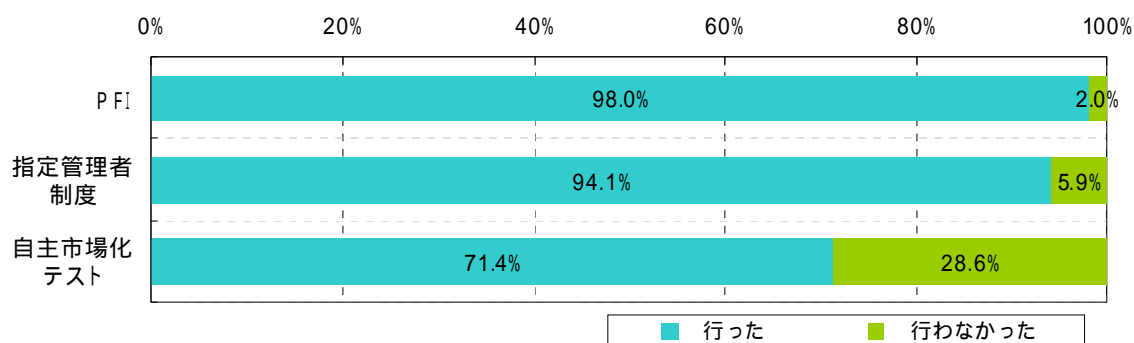
リスク分担

- リスク分担について、「事前に検討を行った」とした事業の割合は、PFI、指定管理者制度において高かった。
- 検討の内容としては、各制度とも、「分担を明示した」との回答が多かったが、PFI においては、その他「リスクの抽出・把握」、「リスクの定量化」、「外部意見の反映」、「対応策の検討」について取り組んでいる事業が多かった。

【アンケート結果】

ア 事業期間中に問題が発生した場合の責任の所在（PFIでいうリスク分担）の事前検討の実施

- ・ PFI、指定管理者制度では、「事前に検討を行った」との回答がほとんどであり、PFIは98.0%、指定管理者制度は94.1%となったが、自主市場化テストでは71.4%にとどまった。

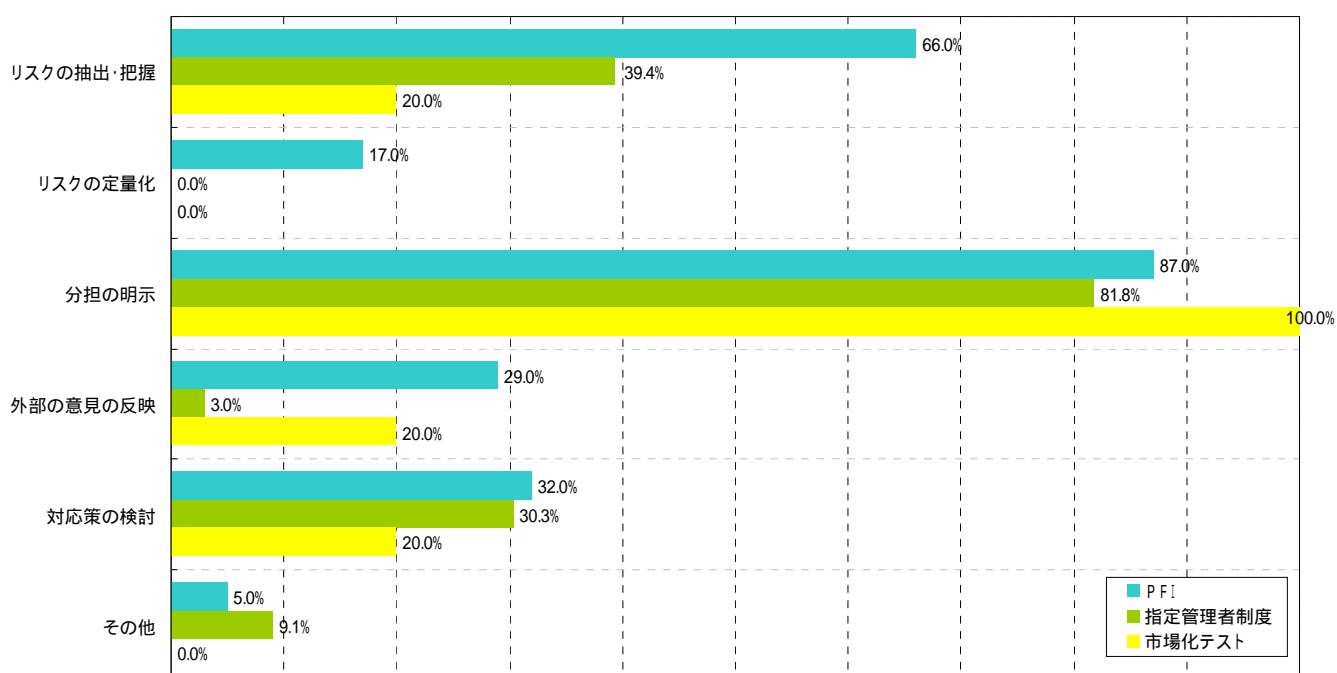


(回答事業数 PFI:102、指定管理者制度:34、市場化テスト:7)

イ 問題が発生した場合の責任の所在（PFIでいうリスク分担）の事前検討で注意した点

〔複数回答・自由回答・割合は回答があった先の数に対する割合〕

- ・ PFI では、「分担の明示」が 87.0%、「リスクの抽出・把握」が 66.0%、「対応策の検討」が 32.0%「外部意見の反映」が 29.0%と様々な点が挙げられている。
- ・ 指定管理者制度では、「分担の明示」が 81.8%、「リスクの抽出・把握」が 39.4%、「対応策の検討」が 30.3%の順となった。
- ・ 自主市場化テストでは、「分担の明示」が 100.0%となった。

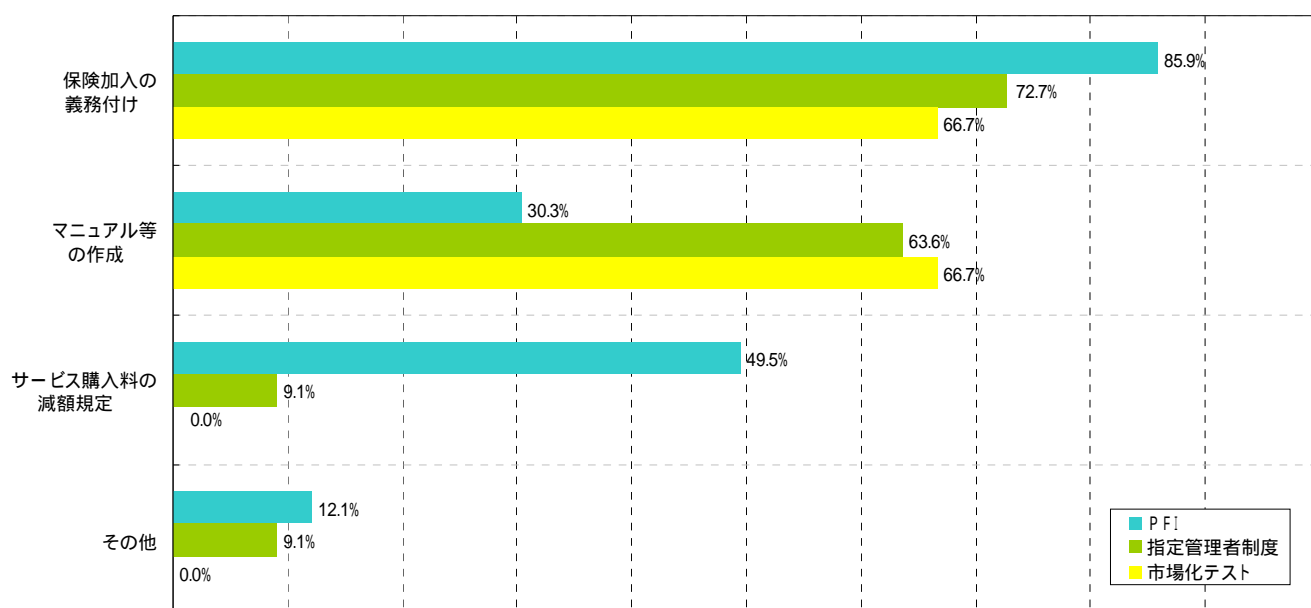


(回答事業数 PFI:100、指定管理者制度:33、市場化テスト:5)

ウ リスクの顕在化抑制、顕在化の場合の影響の最小化のために採用した方策

〔複数回答・自由回答・割合は回答があった先の数に対する割合〕

- ・ PFI では、「保険加入の義務付け」が 85.9%、「サービス購入料の減額規定」が 49.5%、「マニュアル等の作成」が 30.3%の順となった。
- ・ 指定管理者制度では、「保険加入の義務付け」が 72.7%、「マニュアル等の作成」が 63.6%の順となった。
- ・ 自主市場化テストでは、「保険加入の義務付け」と「マニュアル等の作成」が 66.7%となった。



(回答事業数 PFI:99、指定管理者制度:33、市場化テスト:3)

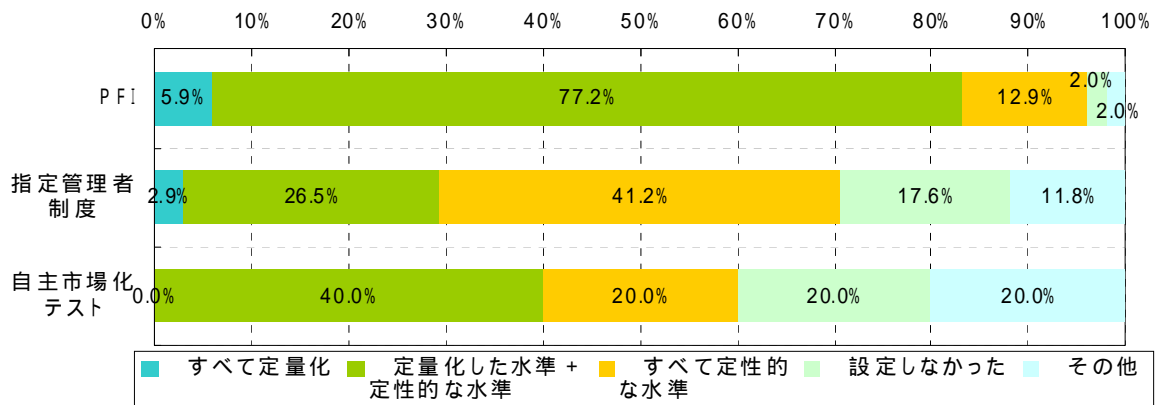
要求水準の設定

- 要求水準の設定方法について、PFI においては、「全て定量化した」又は「定量化した水準と定性的な水準をあわせて設定した」とした事業が多かった。

【アンケート結果】

ア 要求水準（業務の実施において求められるサービスの質）の設定方法

・PFI、自主市場化テストでは、「定量化した水準と定性的な水準をあわせて設定する」という回答が多く、それぞれ 77.2%、40.0%となった。指定管理者制度では、「全て定性的な水準とする」という回答が最も多く、41.2%となった。



(回答事業数 PFI:101、指定管理者制度:34、市場化テスト:5)

3. 受託者選定段階

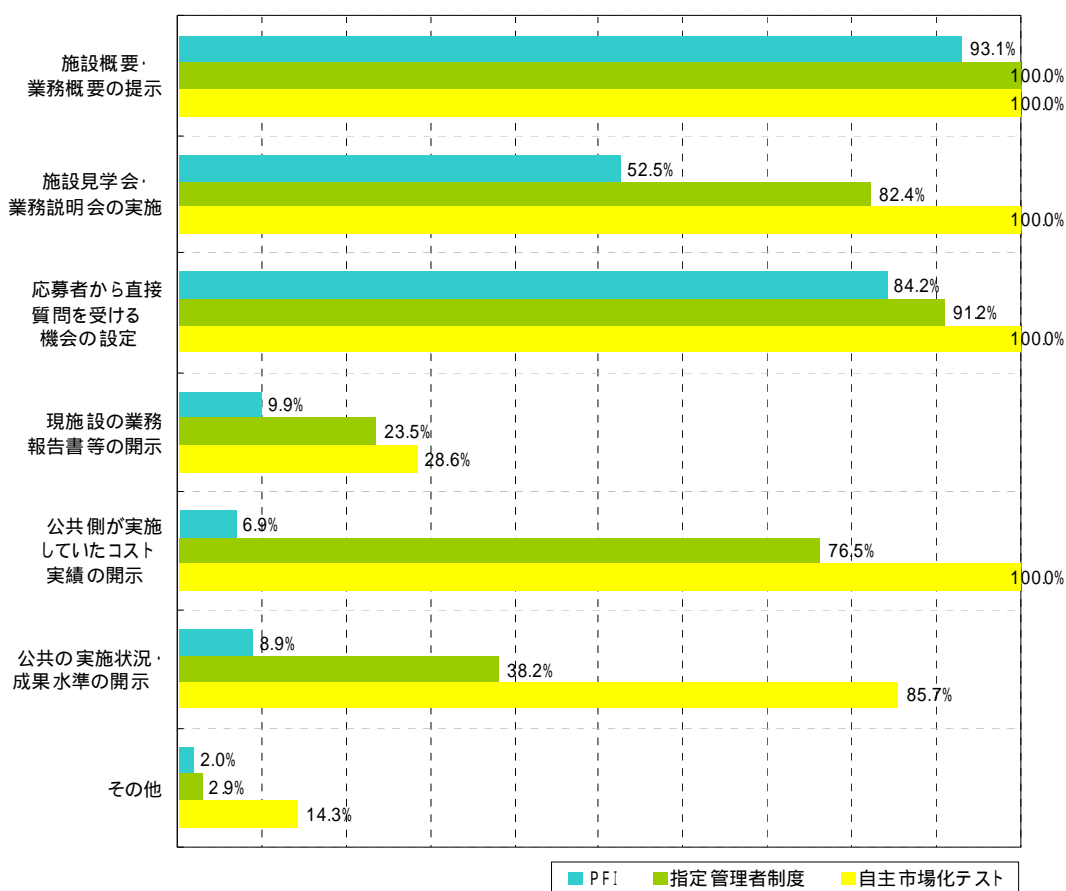
応募者に対する情報提供

- 各制度とも「施設概要・業務内容の提示」、「応募者との質疑応答」を行っている事業の割合が高いが、「施設見学会・業務」、「公共の実施概要・成果水準の開示」については、新規に施設整備を行う事業が多いPFIでは、実施したとする事業の割合が低かった。

【アンケート結果】

ア 応募者に対する情報提供の方法

- ・ PFI では、施設概要・業務内容の提示によって情報提供を実施しているとの回答が多く、93.1%となった。
- ・ 指定管理者制度では、回答があったすべての事業で、施設概要・業務内容の提示によって情報提供を実施している。
- ・ 自主市場化テストでは、回答があったすべての事業で、施設概要・業務内容の提示によって情報提供、説明会の開催、質問機会の設定、行政側のコスト実績の開示を行っている。



(回答事業数 PFI:101、指定管理者制度:34、市場化テスト:7)

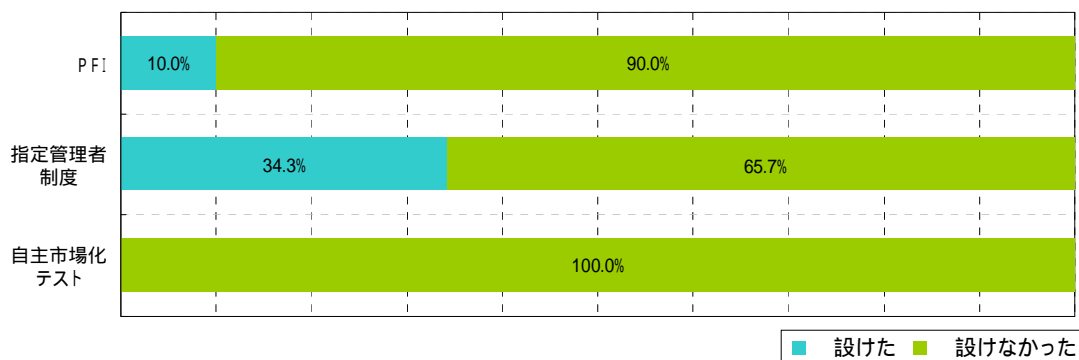
住民参加

- 受託者選定時において住民参加機会を設けたとした事業の割合は、指定管理者制度において高かった。

【アンケート結果】

ア 住民参加の有無（受託者選定時）

- ・ PFI では、「住民参加機会を設けた」という回答は少なく、10.0%となった。
- ・ 指定管理者制度では、「住民参加機会を設けた」という回答が 34.3%となった。
- ・ 自主市場化テストでは、「住民参加機会を設けた」とした回答はなかった。



(回答事業数 PFI:100、指定管理者制度:35、市場化テスト:7)

4. 事業実施段階

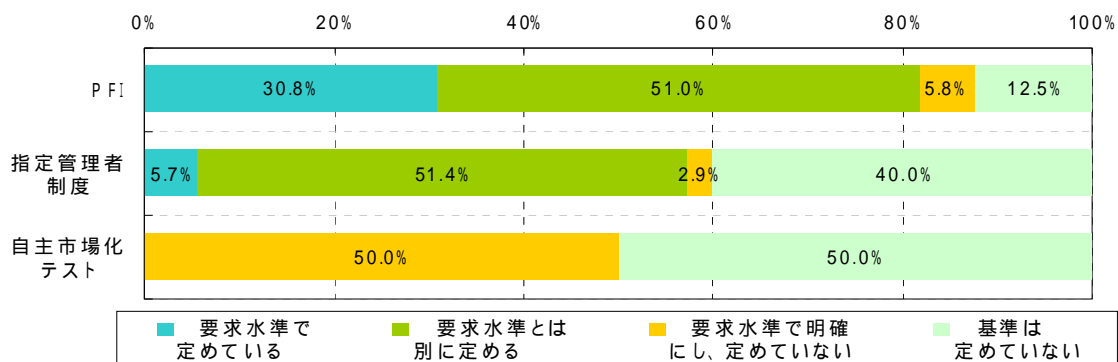
モニタリング基準の設定

- モニタリング基準の設定について、「要求水準の中で定めている」「要求水準とは別に定める」等、何らかの方法で定めている事業の割合は、PFIが高かった。
- モニタリングを行う際の基準を定める際に留意した点について、PFIでは、「数量化を心がけた」との回答が多く、指定管理者制度では、「先行事例や類似事例で用いられている基準を参考とした」との回答が多かった。
- PFI、指定管理者制度ともに、モニタリング内容の検討に住民はほとんど参加させていない。また、学識経験者から意見を聴取している事業の割合はPFI及び指定管理者制度では低かった。
- 学識経験者からの意見聴取方法については、PFI、指定管理者制度とも「審査委員会を通じた」との回答が多かった。

【アンケート結果】

ア モニタリングを行う際の基準の設定方法

- ・ PFIでは、「要求水準と別に定める」が51.0%、「要求水準の中で定めている」が30.8%となり、何らかの方法で設定している事業がほとんどである。
- ・ 指定管理者制度では、「要求水準とは別に定める」という回答が51.4%と最も多いが、「基準を定めていない」という回答も40.0%あった。
- ・ 自主市場化テストでは、「要求水準の設定段階で明確にしたためモニタリングの基準を別途定めることはなかった」が50.0%、「基準を定めていない」が50.0%となった。

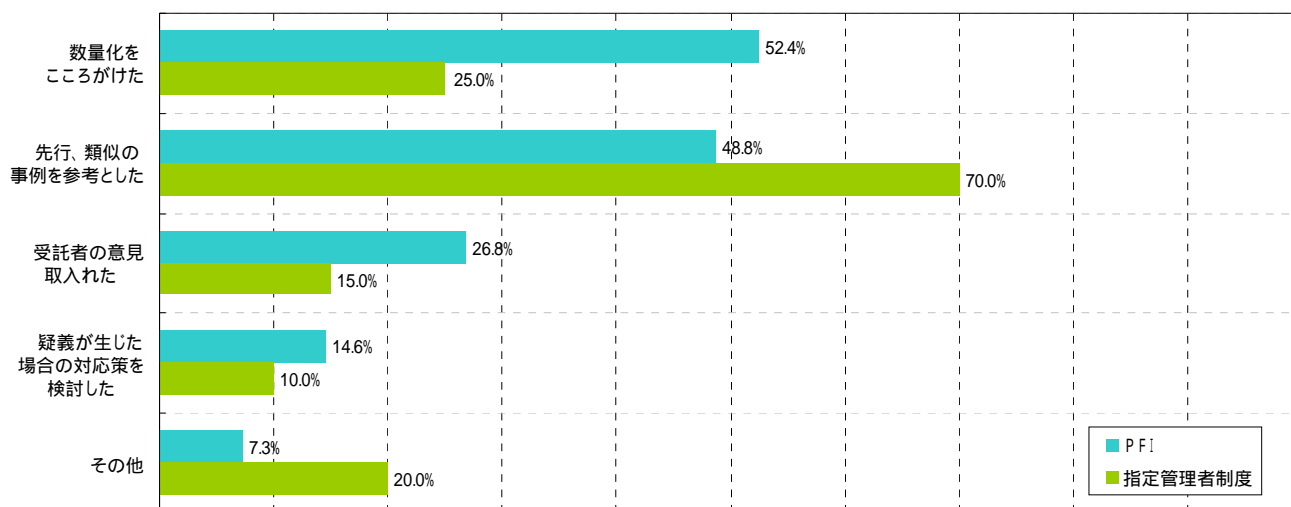


(回答事業数 PFI:104、指定管理者制度:35、市場化テスト:6)

イ モニタリングを行う際の基準を定める際に留意した点

〔複数回答・割合は回答があった先の数に対する割合〕

- ・ PFI では、「客観的な基準とするため、数量化しよう心がけた」が 52.4%、「先行事例や類似事例で用いられている基準を参考とした」が 48.8%の順となった。
- ・ 指定管理者制度では、「先行事例や類似事例で用いられている基準を参考とした」という回答が 70.0%となった。
- ・ 自主市場化テストについては回答がなかった。



(回答事業数 PFI:82、指定管理者制度:20、市場化テスト:0)

ウ 住民参加機会の有無（モニタリング基準設定時）

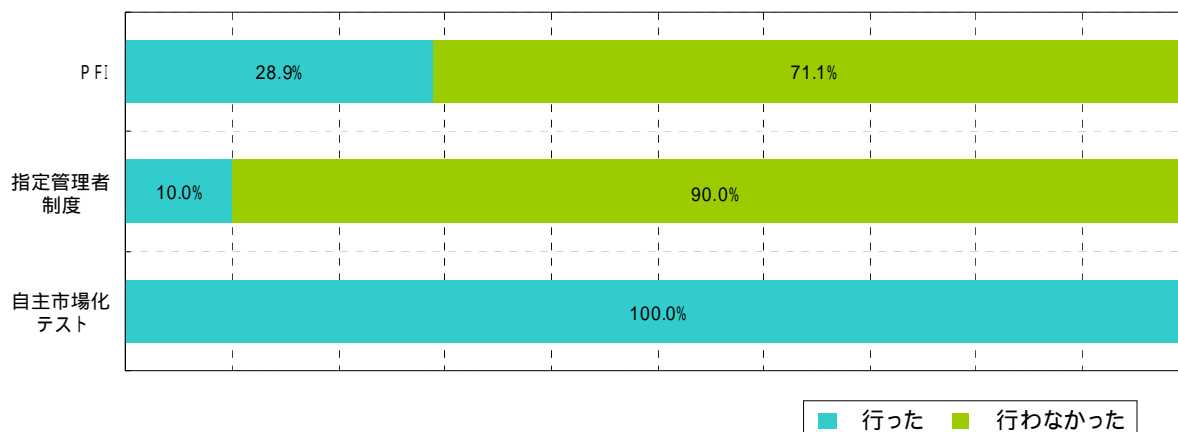
- ・ PFI、指定管理者制度では、「モニタリングの基準設定時に住民を参加させている」との回答は非常に少なく、それぞれ 2.3%、5.3%となった。
- ・ 自主市場化テストについては回答がなかった。



(回答事業数 PFI:86、指定管理者制度:19、市場化テスト:0)

エ モニタリング内容の検討における学識経験者からの意見聴取の実施

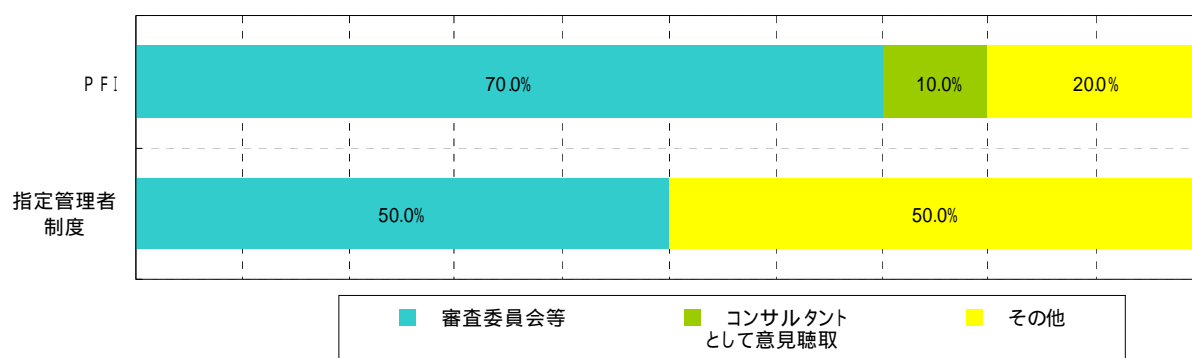
- ・ モニタリング内容の検討にあたって学識経験者から意見聴取をした事業の割合は、PFI では28.9%、指定管理者制度では10.0%と少ない。
- ・ 自主市場化テストについては、回答があったすべての事業で聴取を行っている。



(回答事業数 PFI:83、指定管理者制度:20、市場化テスト:2)

オ モニタリング内容の検討における学識経験者からの意見聴取の方法

- ・ PFI では、審査委員会等を通じて意見聴取を行った事業の割合が最も高く、70.0%となった。
- ・ 指定管理者制度では、審査委員会等を通じて意見聴取を行った事業の割合は50.0%となった。
- ・ 自主市場化テストについては、回答がなかった。



(回答事業数 PFI:20、指定管理者制度:2、市場化テスト:0)

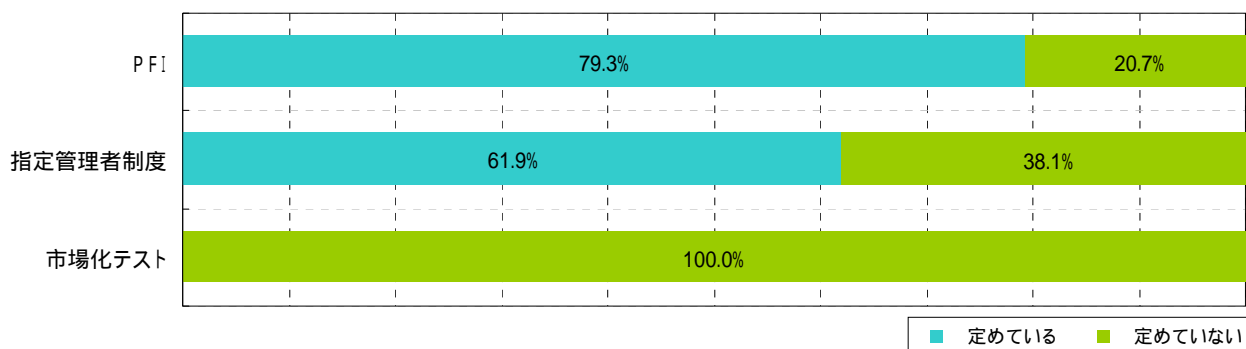
要求水準に示されたパフォーマンス確保の仕組みの存在

- モニタリングにおける指導・勧告を行うための基準について定めている事業の割合は、PFI が最も高かった。
- モニタリング結果を支払い条件へ反映させる仕組みを取入れている事業の割合は、PFI で際立って高かった。
- モニタリング結果を支払い条件以外に反映させる仕組みについて、PFI では、「期限を設けての勧告・指導」、「契約解除」とした事業が多く、指定管理者制度では、「期限を設けて勧告・指導を行う」とした事業が多かった。

【アンケート結果】

ア モニタリングにおける指導・勧告を行うための基準の有無

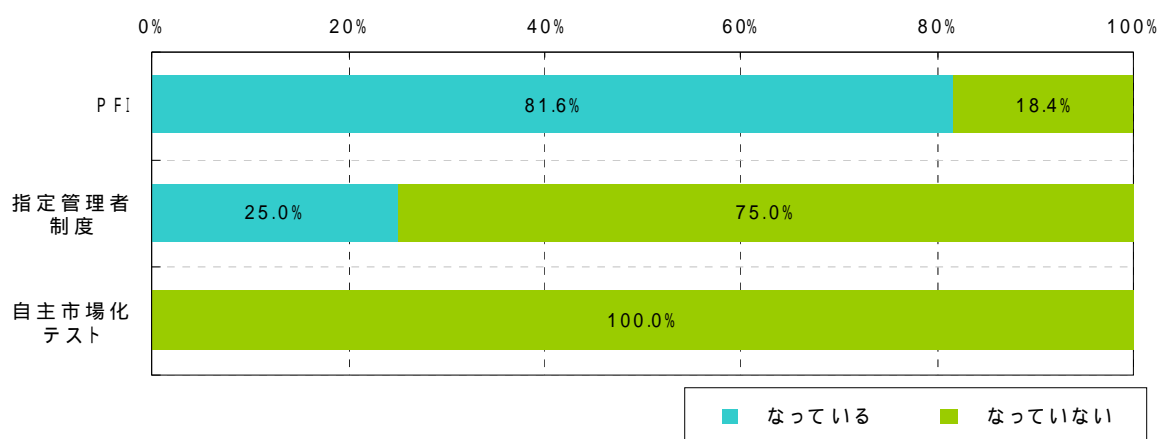
- ・PFI では、79.3%が定めている。
- ・指定管理者制度では、61.9%が定めている。
- ・自主市場化テストでは、回答があったのは1事例で、定めていない。



(回答事業数 PFI:87、指定管理者制度:21、市場化テスト:1)

イ モニタリングの結果次第で委託者から受託者への支出を増減させる仕組みの有無

- ・PFI では、「モニタリングの結果次第で委託者から受託者への支出を増減させる仕組みとしている」との回答が多く、81.6%となった。
- ・指定管理者制度では、「モニタリングの結果次第で委託者から受託者への支出を増減させる仕組みとしている」との回答は25.0%と少なかった。
- ・自主市場化テストでは、回答があったすべての事業で、モニタリングの結果による支払の増減がなかった。

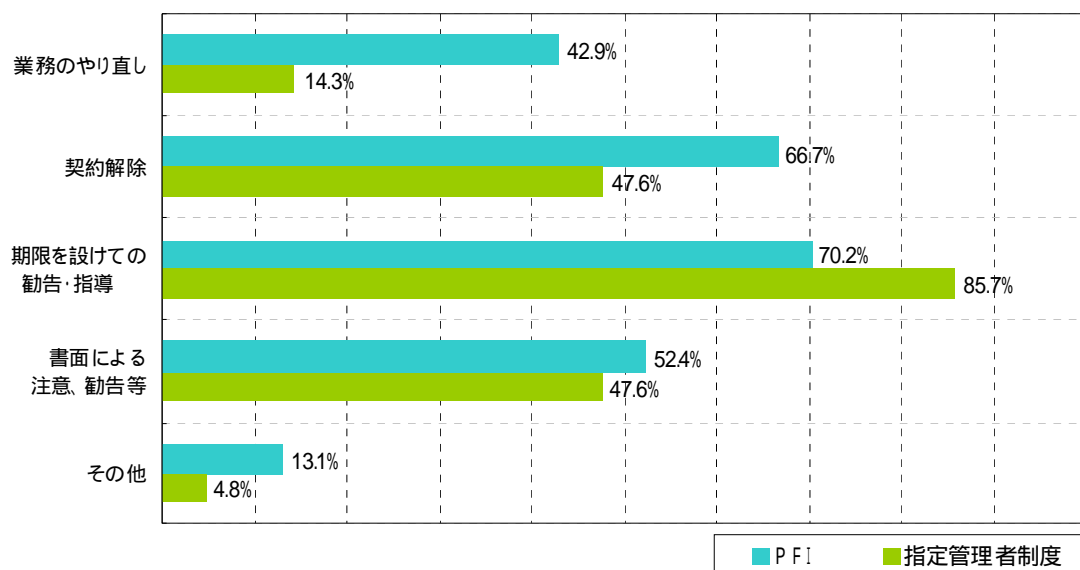


(回答事業数 PFI:87、指定管理者制度:20、市場化テスト:1)

ウ モニタリングの結果の支出の増減以外への反映

[複数回答・割合は回答があった先の数に対する割合]

- ・PFI、指定管理者制度では、モニタリングの結果を受けて、期限を設けての注意・勧告を行っているとした事業の割合が高く、PFIは70.2%、指定管理者制度は85.7%となった。
- ・自主市場化テストについては、回答がなかった。



(回答事業数 PFI:84、指定管理者制度:21、市場化テスト:0)

モニタリングの実施

- PFI、指定管理者制度では、多くの事業でモニタリングが実施されている。
- PFI では、モニタリングの実施を委託者が行っている割合が約 9 割、受託者が行っている割合が約 5 割であるが、指定管理者制度では、回答のあった全ての事業で委託者が行っており、受託者も 9 割以上が行っている。
- 受託者が行う場合、PFI では、「実地調査を行う」との回答が最も多く、指定管理者制度では、「満足度調査」によるものが多い。
- 委託者が行う場合、PFI と指定管理者制度共に「業務報告書」により行っている割合が高い。
- 委託者が行っている場合の実施者は、PFI と指定管理者制度共にほとんどの事業で「事業担当部局の担当者」によって行われている。
- PFI と指定管理者制度共に、「モニタリング結果により指導勧告を行ったことが無い」とした事業が多かったが、PFI では支払いの増額・減額を行った事業も見られた。

【アンケート回答】

ア モニタリングの実施

- ・ PFI、指定管理者制度では、モニタリングを既に実施したとの回答が多く、PFI は 97.1%、指定管理者制度は 82.4%となった。
- ・ 自主市場化テストでは、実施したとの回答はなかった。

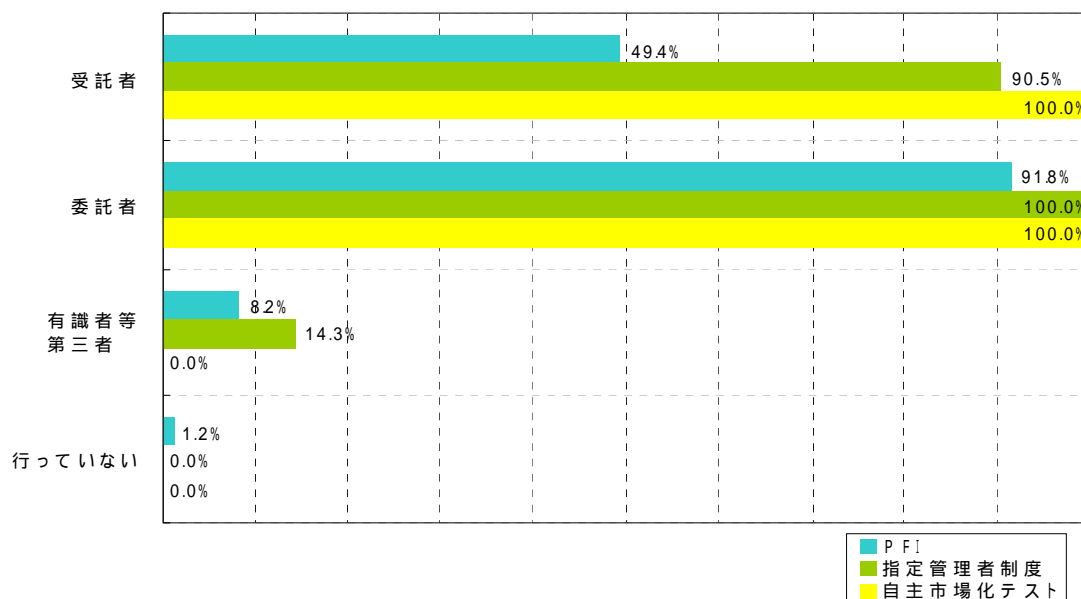


(回答事業数 PFI:103、指定管理者制度:34、市場化テスト:6)

イ モニタリングの実施者

〔複数回答・割合は回答があった先の数に対する割合〕

- ・ PFI では、委託者が行っている割合が最も高く、91.8%となった。
- ・ 指定管理者制度では、回答があったすべての事業で委託者がモニタリングを行っており、また受託者が行っているとの回答も90.8%あった。
- ・ 自主市場化テストは回答が1件のみだった。

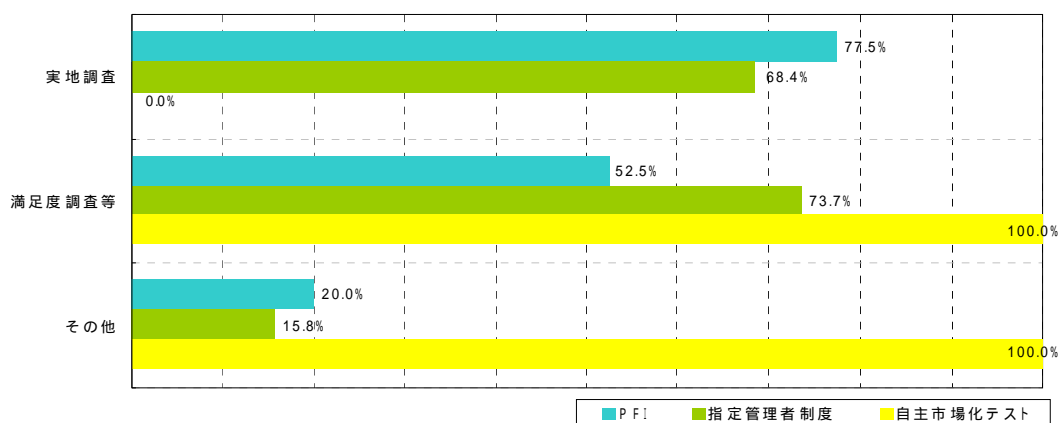


(回答事業数 PFI:85、指定管理者制度:21、市場化テスト:1)

ウ 受託者が行っている場合の実施方法

〔複数回答・割合は回答があった先の数に対する割合〕

- ・ PFI では、実地調査を行っている事業の割合が最も高く77.5%となった。
- ・ 指定管理者制度では、満足度調査等を行っている事業の割合が最も高く73.7%となった。
- ・ 自主市場化テストは回答が1件のみだった。

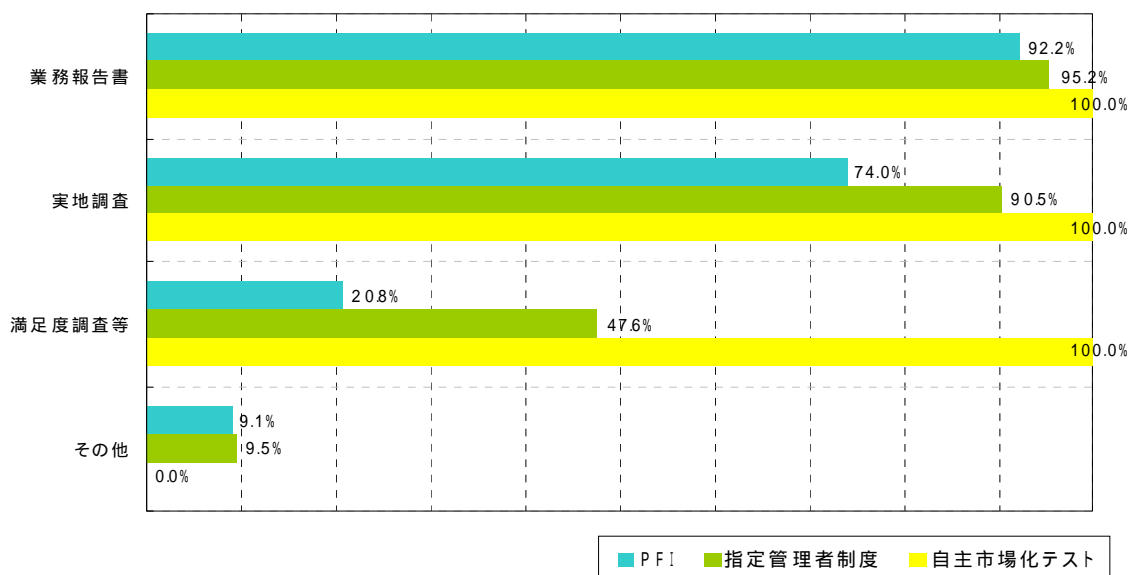


(回答事業数 PFI:40、指定管理者制度:19、市場化テスト:1)

エ 委託者が行っている場合の実施方法

〔複数回答・割合は回答があった先の数に対する割合〕

- ・ PFI 及び指定管理者制度では、業務報告書による報告を行っている事業の割合が高く、それぞれ 92.2%、90.5%となった。
- ・ 自主市場化テストは回答が1件のみだった。

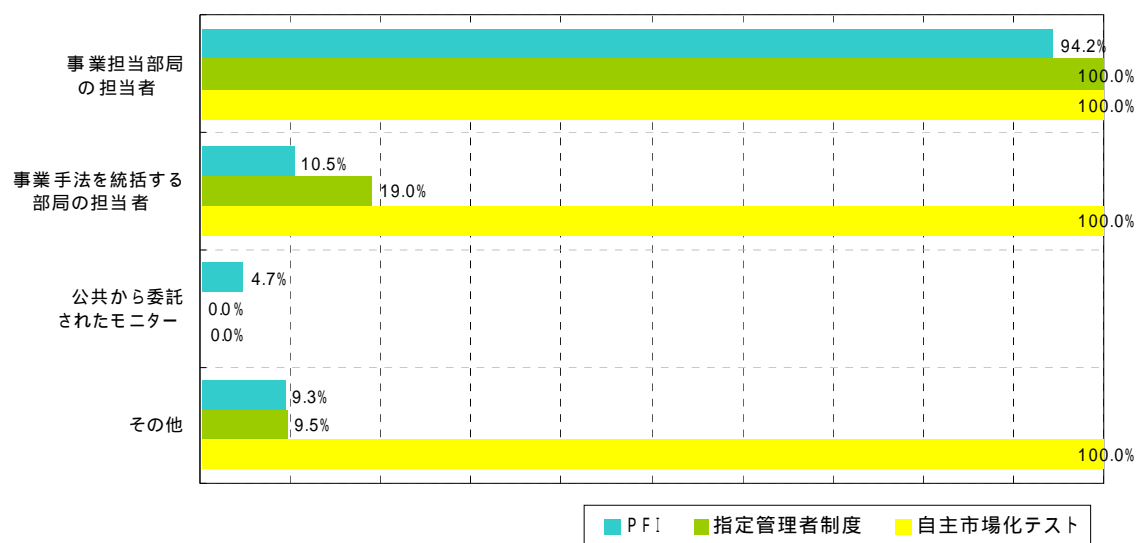


(回答事業数 PFI:77、指定管理者制度:21、市場化テスト:1)

オ 委託者が行っている場合の実施者

〔複数回答・割合は回答があった先の数に対する割合〕

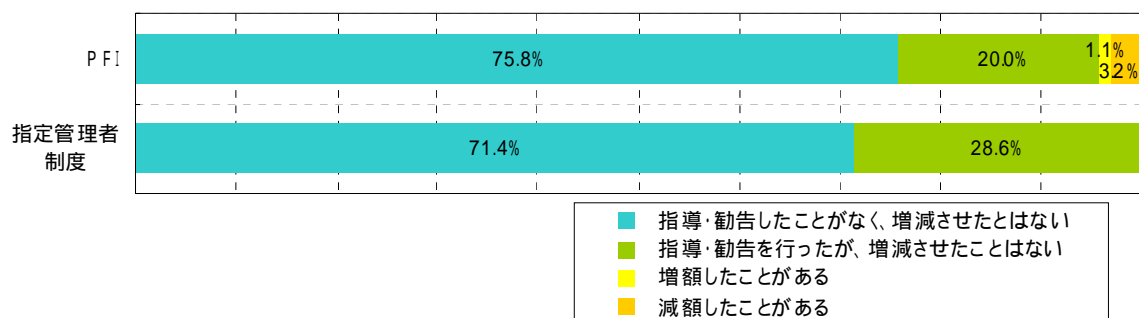
- ・ PFI、指定管理者制度では、事業担当部局の担当者がモニタリングを行っている場合が多く、PFI は 94.2%、指定管理者制度は 100.0%となった。
- ・ 自主市場化テストについては回答が1件のみだった。



(回答事業数 PFI:86、指定管理者制度:21、市場化テスト:1)

カ モニタリングの結果による実際の支出の増減について

- ・ PFI、指定管理者制度とも、指導勧告を行ったことがないとした事業が多く、PFI は 75.8%、指定管理者制度は 71.4%となったが、PFI では支払いの増額・減額をしたことがあるものがあった。



(回答事業数 PFI:95、指定管理者制度:28、市場化テスト:0)

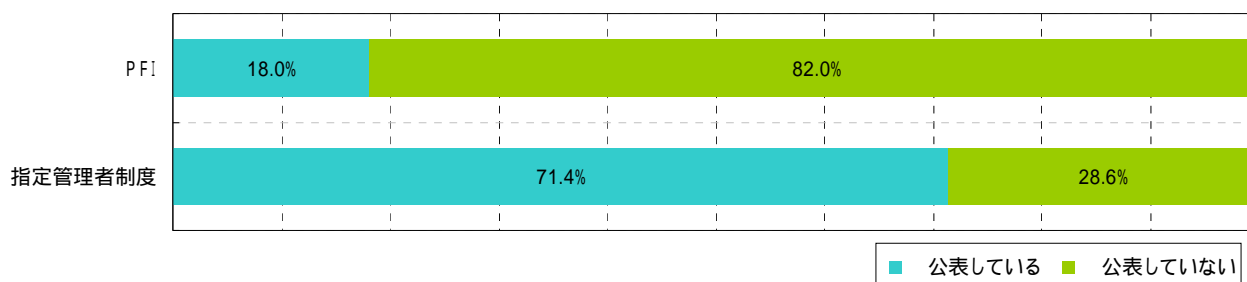
モニタリング結果の公表

- 指定管理者制度では多くの事業でモニタリング結果を公表しているが、PFI では少なかった。
- モニタリング結果の公表は、各制度ともホームページ上で行われている割合が高い。
- モニタリング結果を公表していない理由としては、各制度とも公表の必要が無い・公表の規定が無いとの回答の割合が高い。

【アンケート回答】

ア モニタリング結果の公表

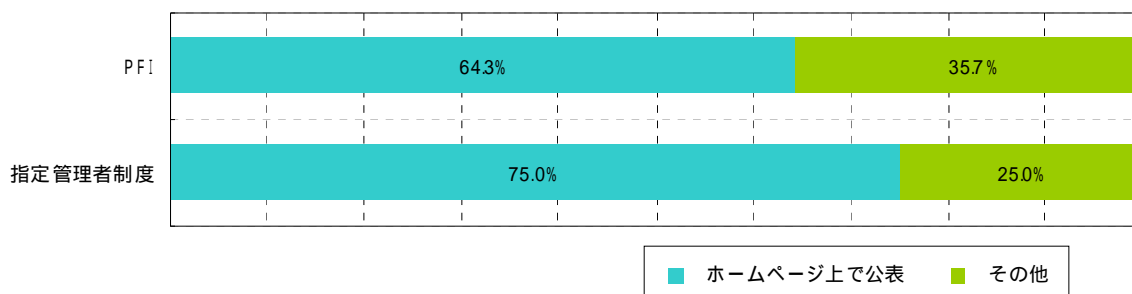
- ・ PFI では、「モニタリング結果を公表している」との回答が 18.0%となった。
- ・ 指定管理者制度では、「モニタリング結果を公表している」との回答が 71.4%。
- ・ 自主市場化テストについては、回答がなかった。



(回答事業数 PFI:100、指定管理者制度:28、市場化テスト:0)

イ モニタリング結果公表の方法

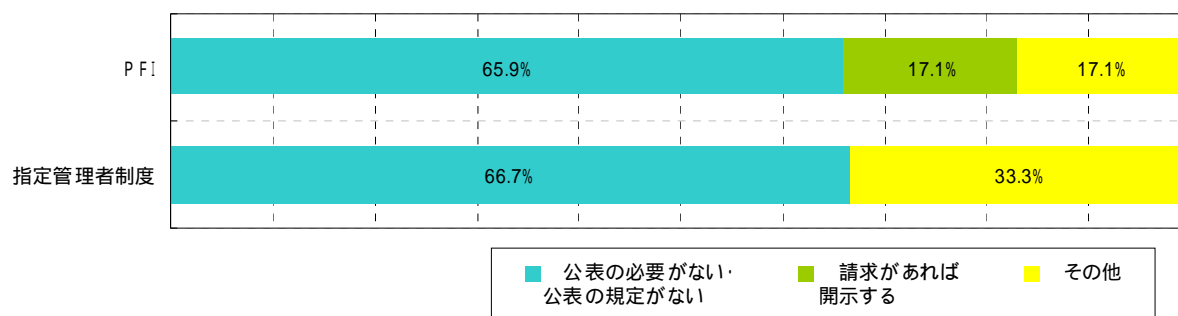
- ・ PFI、指定管理者制度とも、ホームページ上で公表を行っている事業の割合が高く、PFI は 64.3%、指定管理者制度は 75.0%となった。



(回答事業数 PFI:14、指定管理者制度:20、市場化テスト:0)

ウ モニタリング結果を公表していない理由

- ・ PFI、指定管理者制度とも、公表の必要がない・公表の規定がないという理由が多く、それぞれ 65.9%、66.7%となった。
- ・ PFI では、請求があれば開示するとの回答も 17.1%あった。



(回答事業数 PFI:41、指定管理者制度:3、市場化テスト:0)

サービス水準向上の検証

- サービス水準の向上の検証について、指定管理者制度においては、多くの事業で実施されているが、PFI では実施している事業は少なかった。
- サービス水準の測定方法については、PFI、指定管理者制度とも「利用者アンケート」によるものが多かった。
- サービス水準向上結果については、PFI、指定管理者制度とも、「新しいサービスの追加」、「付加価値が加えられた」、「施設面での改善があった」の順で回答が多かった。

【アンケート回答】

ア サービス水準向上の検証の実施

- ・ PFI では、「サービス水準向上の検証を実施している」が 25.7%となった。
- ・ 指定管理者制度では、「サービス水準向上の検証を実施している」が 70.6%となった。
- ・ 自主市場化テストでは、検証を実施しているとの回答はなかった。

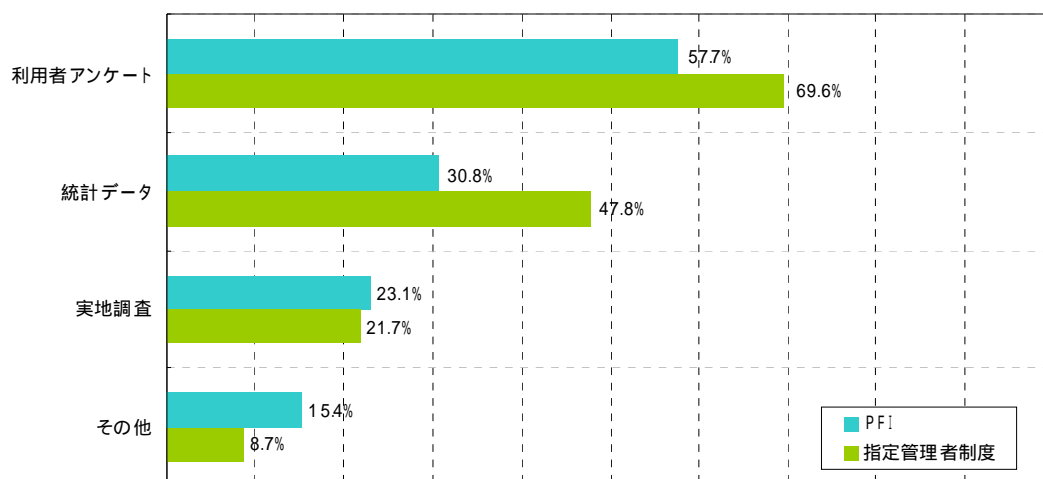


(回答事業数 PFI:101、指定管理者制度:34、市場化テスト:6)

イ サービス水準の向上の測定方法

〔複数回答・割合は回答があった先の数に対する割合〕

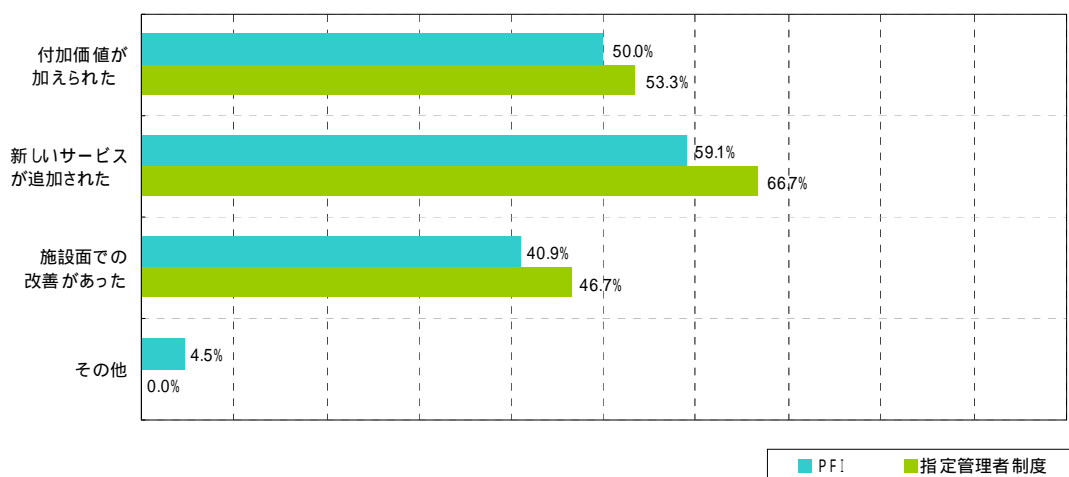
- ・ PFI、指定管理者制度とも、利用者アンケートによってサービス水準を測定したとの回答が多く、それぞれ 57.7%、69.6%となった。



(回答事業数 PFI:26、指定管理者制度:23、市場化テスト:0)

ウ サービス水準向上結果

- ・ PFI、指定管理者制度とも、新しいサービスが追加されたとの回答が多く、それぞれ 59.1%、66.7%となった。



(回答事業数 PFI:22、指定管理者制度:15、市場化テスト:0)

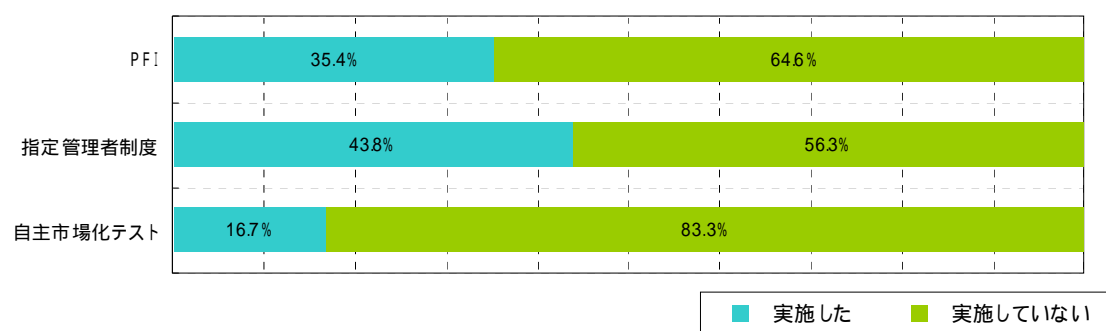
手法導入効果の検証

- 手法導入効果の検証については、PFI、指定管理者制度とも実施したとの回答は少なかった。
- 当該手法採用の効果の検証方法について、PFI では、「提案価格と予定価格の比較を行っている」事業の割合が高く、指定管理者制度では、「サービス水準の向上の検証を行っている」事業の割合が高かった。
- 導入効果検証の実施者・実施方法については、PFI、指定管理者制度とも「委託者が主体的に実施した」との回答が多かった。
- PFI、指定管理者制度とも、「公共側の支出が削減された」との回答が多かった。

【アンケート回答】

ア 手法導入効果の検証の実施

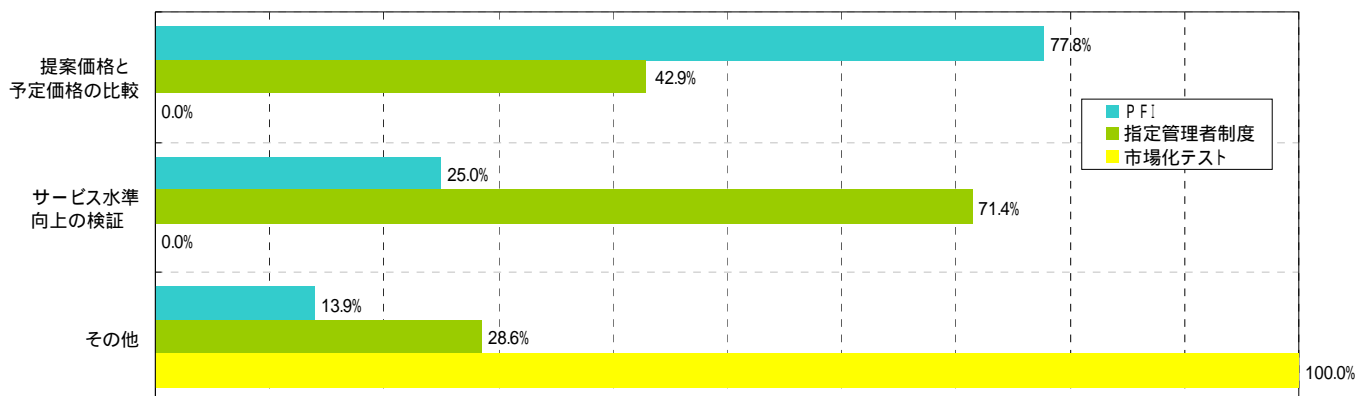
- ・ 各制度とも、手法導入効果を実施したとの回答は少なく、PFI は 35.4%、指定管理者制度は 43.8%、自主市場化テストは 16.7%となった。



(回答事業数 PFI:99、指定管理者制度:32、市場化テスト:6)

イ 手法導入効果の検証方法

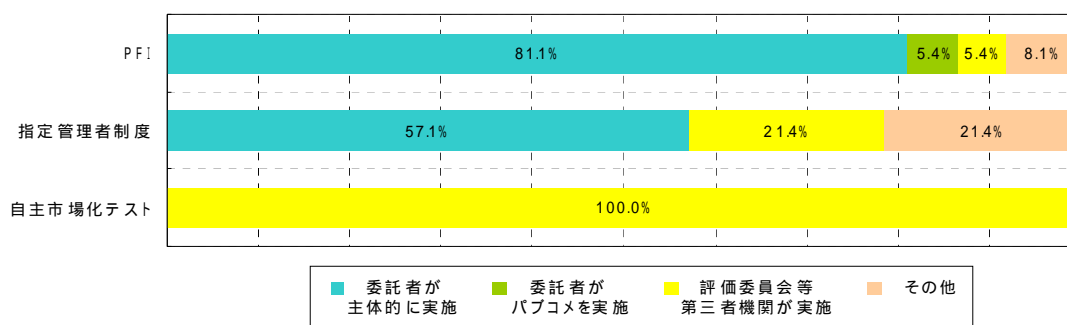
- ・ PFI では、「提案価格と予定価格の比較により手法採用効果の検証を行っている」という回答が最も多く、77.8%となった。
- ・ 指定管理者制度では、「サービス水準向上の検証によって検証を行っている」という回答が最も多く、71.4%となった。
- ・ 自主市場化テストについては、回答が1件のみだった。



(回答事業数 PFI:36、指定管理者制度:14、市場化テスト:1)

ウ 導入効果検証の実施者・実施方法

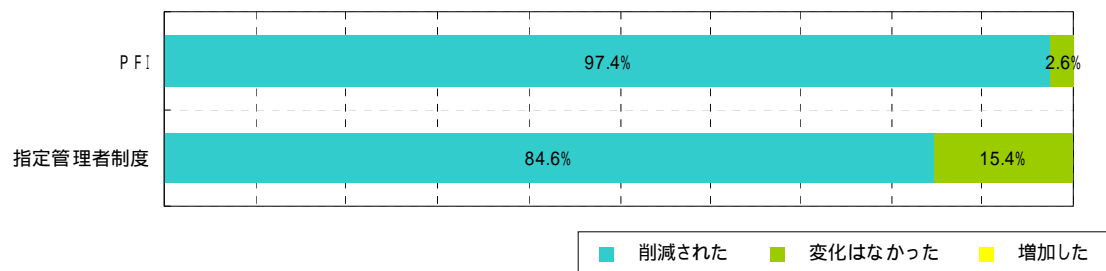
- ・ PFI、指定管理者制度とも、委託者が主体的に実施したとの回答が最も多く、それぞれ81.1%、57.1%となった。
- ・ 自主市場化テストについては、回答が1件のみだった。



(回答事業数 PFI:37、指定管理者制度:14、市場化テスト:1)

エ 導入効果検証結果（公共側の支出の削減効果の有無）

- ・ PFI、指定管理者制度とも、公共側の支出が削減されたとの回答が多く、それぞれ 97.4%、84.6%となった。



(回答事業数 PFI:38、指定管理者制度:13、市場化テスト:0)

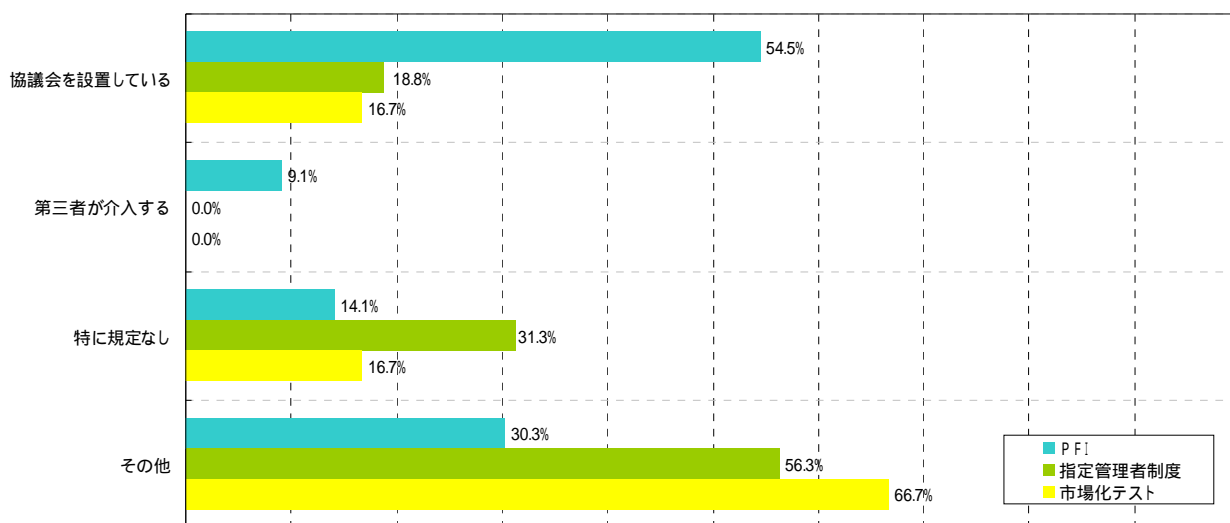
問題発生時の対応

- 委託者と受託者で問題が発生した場合において、PFI は、過半数で「協議会を設置する」とされるなど、大半の事業で何らかの具体的な対応方策が定められているが、指定管理者制度では、約3割が「特に規定なし」との回答だった。
- 受託者破綻時のサービス継続について、PFI は、「金融機関が事業者を探す」などの具体的な規定をしている割合が高いが、指定管理者制度や自主市場化テストでは、「特に規定をしていない」との回答が3割以上あった。

【アンケート回答】

ア 委託者と受託者で問題が発生した場合の協議

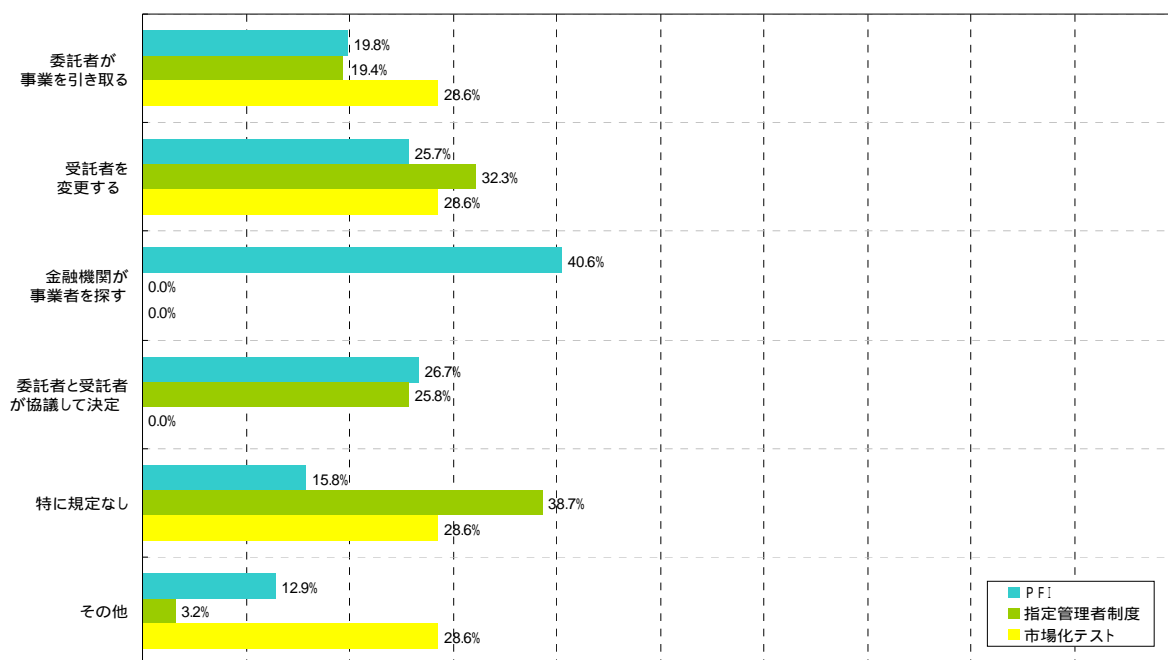
- ・ PFI では、「協議会を設置している」という回答が最も多く、54.5%となった。
- ・ 指定管理者制度では、「特に規定なし」という回答が31.3%となった。
- ・ 自主市場化テストでは、「協議会を設置している」という回答と「特に規定なし」という回答が16.7%ずつとなった。



(回答事業数 PFI:99、指定管理者制度:32、市場化テスト:6)

イ 受託者破綻時のサービス継続について

- ・ PFI では、「金融機関が事業者を探す」という回答が最も多く、40.6%となった。
- ・ 指定管理者制度では、「特に規定なし」という回答がもっとも多く、38.7%となった。
- ・ 自主市場化テストでは、「委託者が事業を引き取る」、「受託者を変更する」、「特に規定なし」が 28.6%ずつとなった。



(回答事業数 PFI:101、指定管理者制度:31、市場化テスト:7)

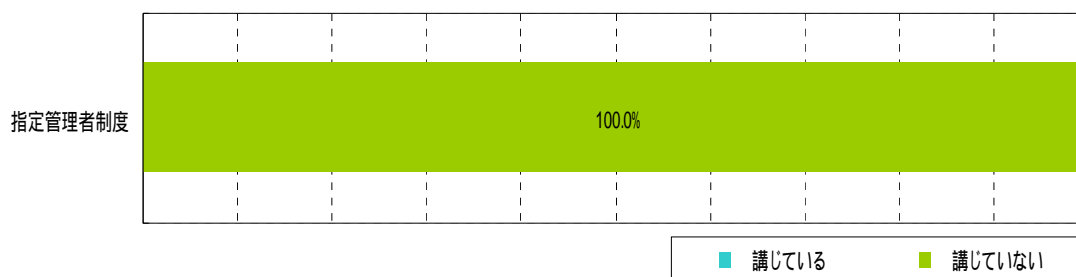
その他

- 指定管理者制度において、指定管理者等の制度導入前の管理主体（財団法人等）が次の指定（委託）の際に参加できるようにする方策を講じているかどうかについて、全てそのような措置は講じていないとの回答であった。

【アンケート回答】

ア 指定管理者等の制度導入前の管理主体（財団法人等）が次の指定（委託）の際に参加できるようにする方策を講じているかどうか。

- ・ 全て措置を講じていないという回答であった。



(回答事業数 指定管理者制度:29)

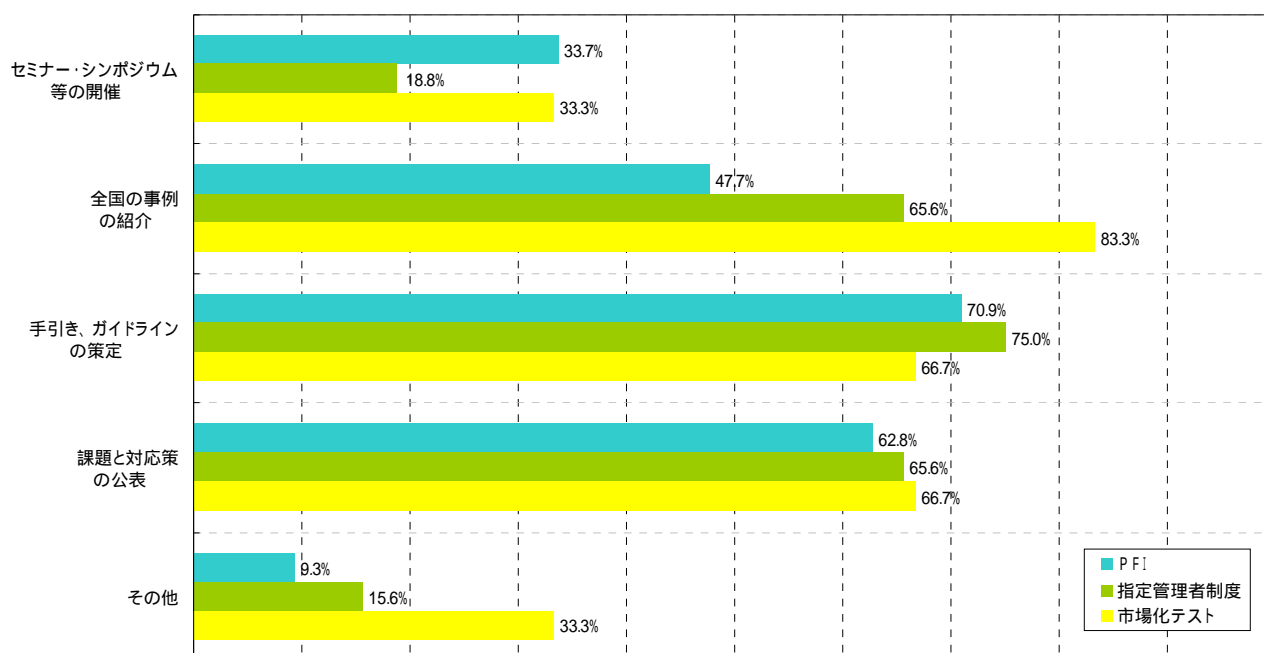
5. 国への要望

- 各制度ともに「全国の事例紹介」、「手引き・ガイドラインの策定」、「課題と対応策の公表」の要望が多かった。
- PFI や自主市場化テストでは、「セミナー・シンポジウムの開催」について要望する回答も3割以上あった。

【アンケート回答】

ア 国への要望

- ・ PFI では、「手引き・ガイドラインの策定」が70.9%、「課題と対応策の公表」が62.8%の順となった。
- ・ 指定管理者制度では、「手引き・ガイドラインの策定」が75.0%、「全国の事例の紹介」と「課題と対応策の公表」が65.6%ずつの順となった。
- ・ 自主市場化テストでは、「全国の事例の紹介」が83.3%、「手引き・ガイドラインの策定」と「課題と対応策の公表」が66.7%の順となった。



(回答事業数 PFI:86、指定管理者制度:32、市場化テスト:6)

PFI と指定管理者制度の併用についてのアンケート調査の結果について

- ・ PFI と指定管理者制度の併用についての実態及び実務上の課題などについて把握するために、平成 20 年 1 月末より 2 月にかけてアンケート調査を行った。
- ・ 調査対象は、PFI 事業で実施方針公表済みの事業のうち、PFI 導入を断念した事業を除いた 289 事業の公共施設等の管理者等とし、170 事業について回答を得た。

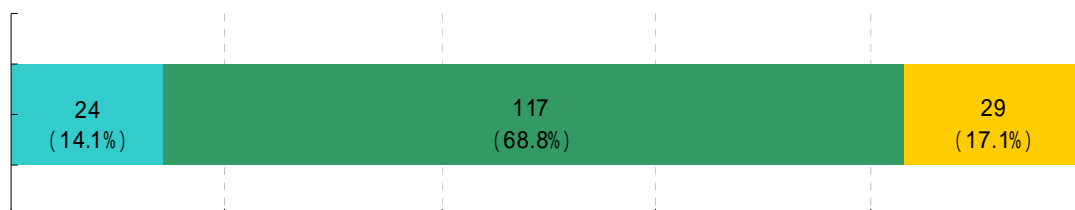
1. PFI と指定管理者制度の併用の実態

- 回答を得た 170 の事業の中で、PFI と指定管理者制度の併用を行っている事業は 24 事業あった。
- 事業分野ごとの併用については、社会体育施設、複合施設等で併用されている事例が多かった。
- 併用した理由としては、「公の施設整備・運営を一体的に民間に委託するため」というものが最も多く、次いで「料金徴収・使用許可を SPC に行わせるため」、「同種施設が指定管理者制度を導入しているため」との回答が多かった。
- 併用しなかった理由としては、「対象施設が公の施設でないため」との回答が最も多く、次いで「指定管理者制度導入以前に開始した事業であったため」、「委託者が地方公共団体でないため」の順で回答があった。
- PFI 事業期間と、指定管理者としての指定期間が異なる理由としては、「施設の建設期間を含まず、運営、維持管理期間を指定期間とした」との理由が多かった。

【アンケート回答】

ア 併用の実施状況

- ・ 回答を得た 170 の事業の中で、PFI と指定管理者制度の併用を行っている事業は 24 事業であった。



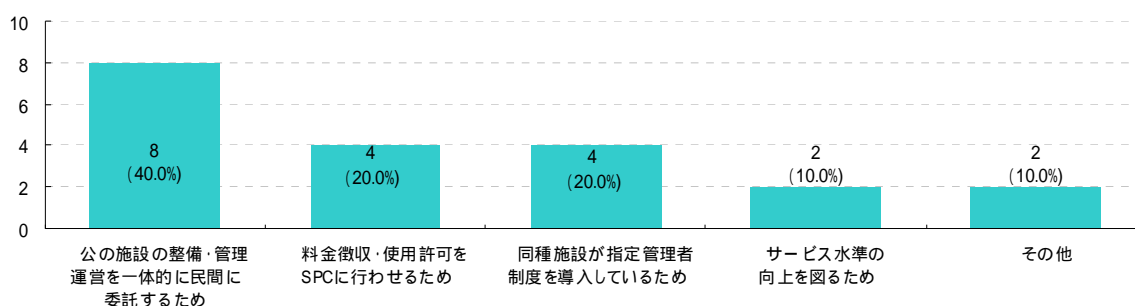
■ 併用した ■ 併用していない ■ 無回答

(回答事業数 170)

イ 事業分野ごとの併用の実態

事業分野	事業名
社会体育施設(武道館)	下関地域総合武道館(仮称)整備等事業
社会体育施設(プール)	県立長岡屋内総合プール(仮称)整備・運営事業
社会体育施設(プール)	鹿児島市新鴨池公園水泳プール整備・運営事業
社会体育施設(体育館)	(仮称)加古川市立総合体育館整備PFI事業
社会体育施設	仮称川崎市多摩スポーツセンター建設等事業
余熱利用施設(プール)	豊橋市資源化センター余熱利用施設整備・運営事業
廃棄物処理施設(プール)	(仮称)浜松市新清掃工場・新水泳場整備運営事業
都市公園(プール)	尼崎の森中央緑地スポーツ健康増進施設整備事業
複合施設	指宿地域交流施設整備等事業
複合施設	長野市温湯地区温泉利用施設整備・運営PFI事業
複合施設	(仮称)プラザノース整備事業
複合施設	(仮称)岡崎げんき館整備運営事業
複合施設	横浜市瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業
公営住宅	県営上安住宅(仮称)整備事業
公営住宅	県営坂地区住宅整備事業()
斎場	「豊川宝飯衛生組合斎場会館(仮称)」整備運営事業
斎場	(仮称)宇都宮市新斎場整備・運営事業
小学校	東郷町新設小学校施設整備事業
インキュベーションセンター	岡山リサーチパーク・インキュベーションセンター(仮称)整備等事業
農業振興支援施設	神奈川県立花と緑のふれあいセンター(仮称)施設整備・運営等事業
産業その他	愛知県産業労働センター(仮称)整備・運営事業
文教その他	(仮称)八千代市立萱田小学校分離新設校及び総合生涯学習施設整備・運営事業
文化その他	情報通信科学館(仮称)整備等事業
その他	身延町地域情報通信施設整備運営事業

ウ 併用した理由

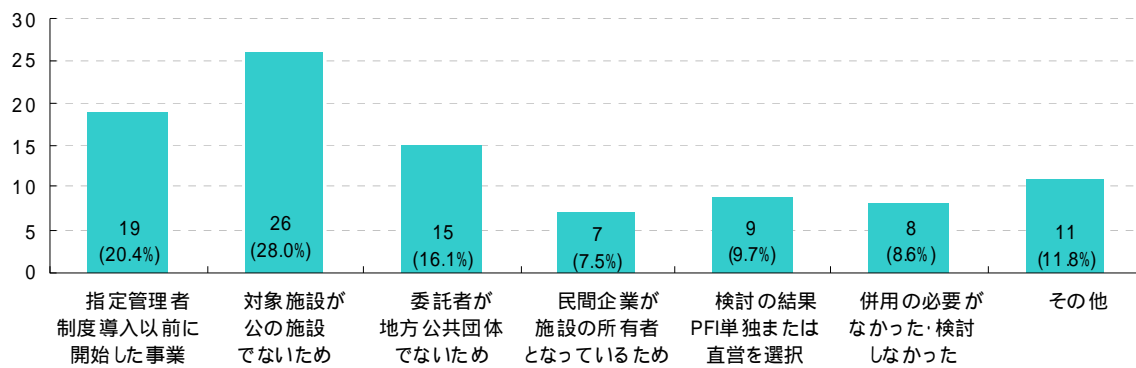


(回答事業数 20)

併用した理由としては、「公の施設の整備・管理運営を一体的に民間に委託するため」、「料金徴収・使用許可をSPCに行わせるため」など、SPCの業務範囲を広げるために併用したとの回答が多かった。その他の回答の内容としては、併用するか未定である等が挙げられた。

エ 併用していない理由

〔複数回答・割合は回答があった先の数に対する割合〕



(回答事業数 93)

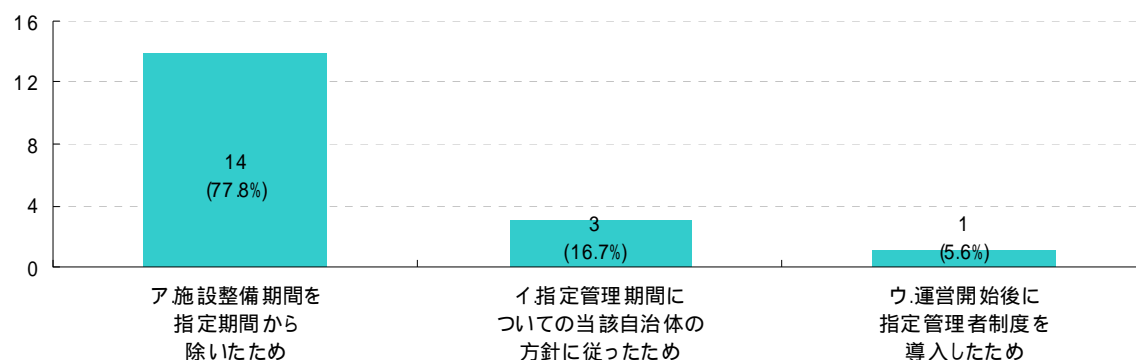
～ については、制度導入時期以前の事業である又は制度対象外の事業であるとの理由で、制度上指定管理者制度の導入が不可能な事業といえる。～ をのぞいた事業は計 28 事業ある。

この中で、「 PFI 単独または直営を選択」の回答の内容としては、リスク管理、交付金の有無等を考慮し PFI で実施したとしたものが 7 件、直営で行ったというものが 2 件であった。

「 併用の必要が無かった・検討しなかった」の内容としては、「指定管理者の業務とする意味が無い」、「併用のメリットがない」等があった。

「 その他」の内容としては、指定管理者制度には適さない事業というのが 6 件、その他の管理者を指定したとするものが 2 件、期間が一致しないというものが 1 件あった。

オ PFI 事業契約期間と指定管理期間が異なる場合の理由



(回答事業数 18)

2 . PFI と指定管理者制度併用による相乗効果（シナジー効果）について

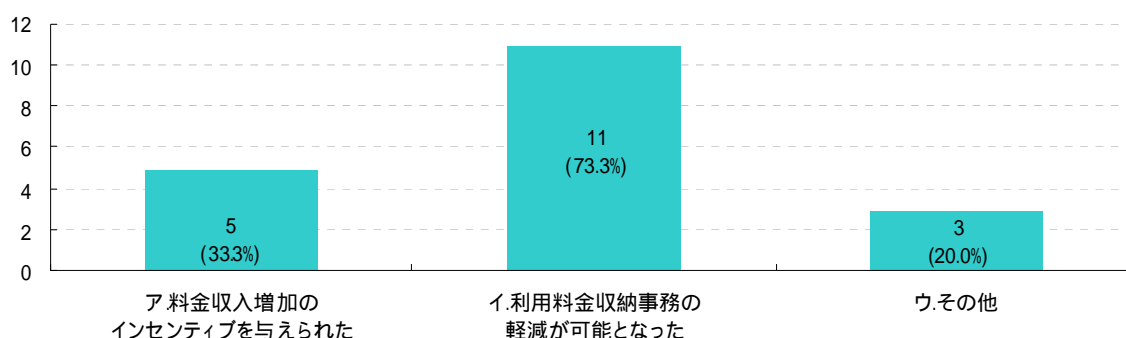
併用に関するアンケート結果の分析

- アンケート回答では、併用による具体的な相乗効果として、利用者からの料金収入を事業者自らの収入とできることにより、「公共側の利用料金収納事務の軽減」が、次いで「事業者への料金収入増加のインセンティブの付与」が可能になること等が挙げられた。

【アンケート結果】

ア PFI と指定管理者制度の併用による相乗効果

〔複数回答・割合は回答があった先の数に対する割合〕



(回答事業数 15)

併用の効果としては、「公共側の料金収納事務の軽減が可能になった」との回答が多く、次いで「PFI 事業者に料金収入増加のインセンティブを与えられた」が挙げられた。その他の内容としては、「施設設置から維持管理・運営迄一括して専門ノウハウのある事業者と契約でき、事業終了まで責任を持つての運営が期待できる」としたものが1件、運営業務未実施のものが2件あった。

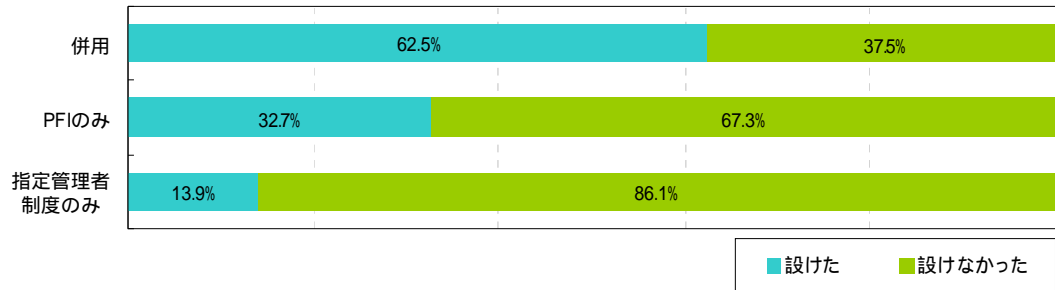
官民連携手法に関するアンケート結果の分析

- 「PFI と指定管理者の併用についてのアンケート」とは別に実施した、「PFI 制度等の官民連携手法の活用方策に関するアンケート」の結果から、「ア．住民参加機会（事業内容検討時）の設定」、「イ．応募者との意見交換（委託内容検討時）の実施」、「ウ．モニタリング基準の設定」、「エ．モニタリング結果の支出増減への反映」、「オ．長期の事業期間の設定」の各項目について、PFI 事業がより積極的に取り組んでいることが判明した。

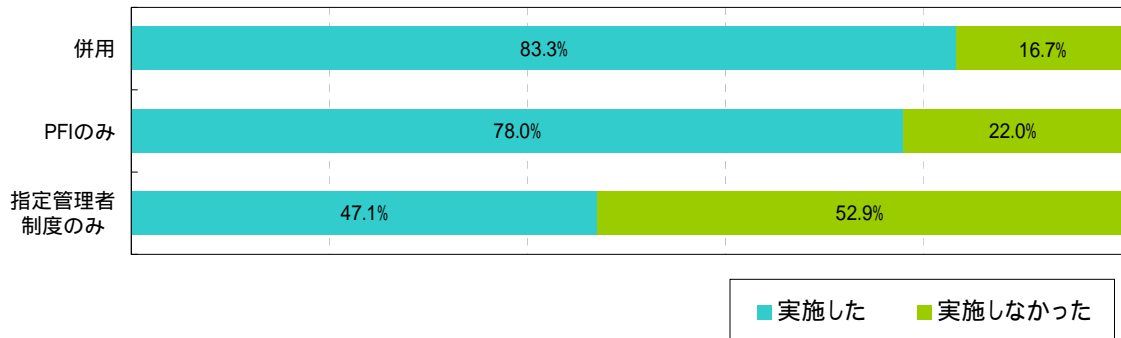
これら PFI が優位な項目について、PFI と指定管理者制度を併用することにより、指定管理者制度に取り入れられているかについて分析を行った結果、各項目とも、指定管理者制度のみの場合よりもよい結果が出ていることが確認された。

【アンケート回答】

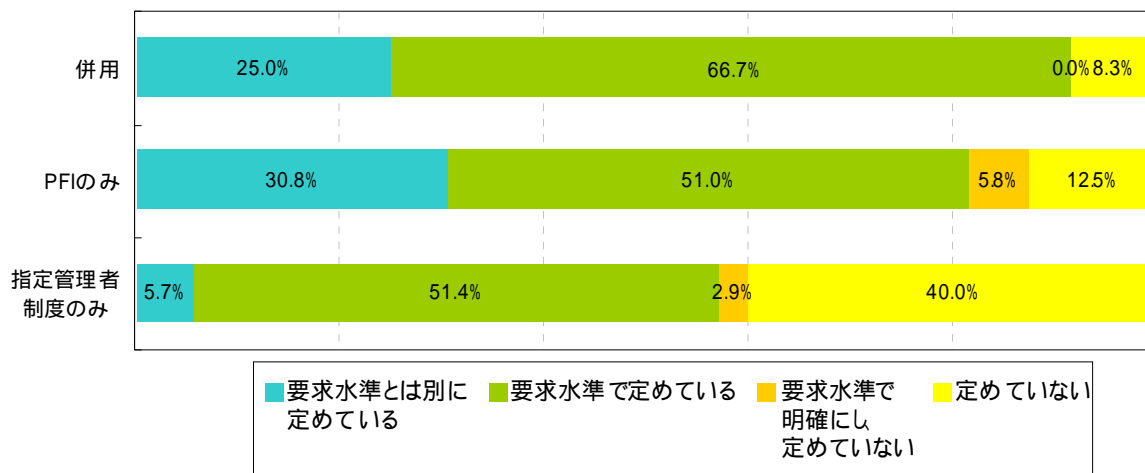
ア 住民参加機会（事業内容検討時）



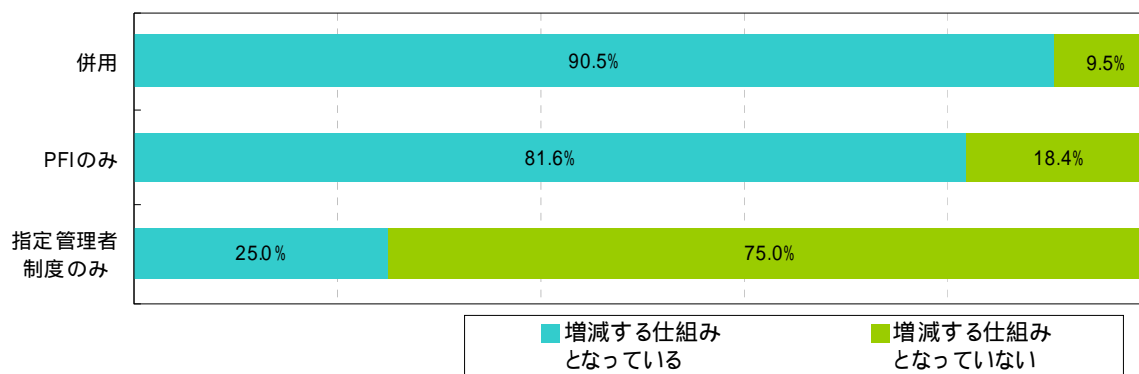
イ 応募者との意見交換（委託内容検討時）



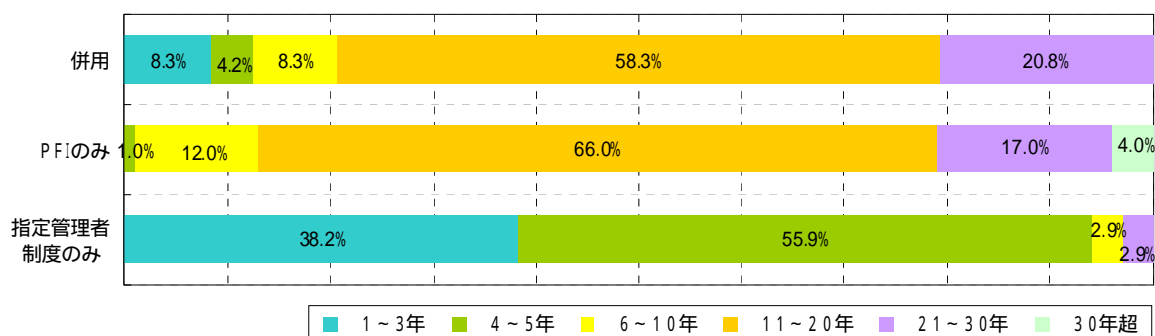
ウ モニタリング基準の設定



エ モニタリング結果による支出の増減



オ 長期の事業期間の設定



3 . PFI と指定管理者制度の併用の課題について

アンケートの結果、以下の項目について課題が確認された。これらについては「官民連携手法に関する関係省庁連絡協議会」の場で早急に検討を行う必要がある。

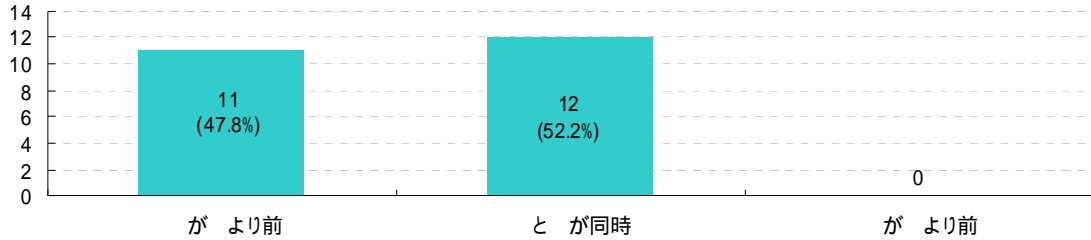
事業に係る議決の関係について

- PFI と指定管理者制度を併用する際には、債務負担行為の設定の議決の他、 PFI 事業契約の締結に関する議決、 指定管理者の指定に関する議決、 公の施設の設置管理条例の制定に関する議決及び指定管理者設置条例の制定に関する議決（この2つは同一の条例によることが可能）を行う必要がある。（「PFI と指定管理者制度について（総務省資料）」等）。併用による事業の実施にあたっては、この3種類の議決の関係についての整理が必要となる。
- アンケート結果によると、議決については、「 PFI 事業契約の締結に関する議決を指定管理者指定の議決の前に行っている」、若しくは「 と を同時に行っている」という回答が多い。また、 が可決されたが、 が否決された場合の対応については、「特に定めていなかった」との回答が最も多い。

の議決を の議決の後に行っている事業が相当数あったが、 の議決がなされたが、 の議決がなされなかった場合の対応については、ほとんどの事業で定められていなかった。併用により事業を行う場合、 の議決がなされないことにより、PFI 事業の実施に支障をきたすおそれがあるため、 と の議決を同時期にとるなどの対策がとられることが望ましい。

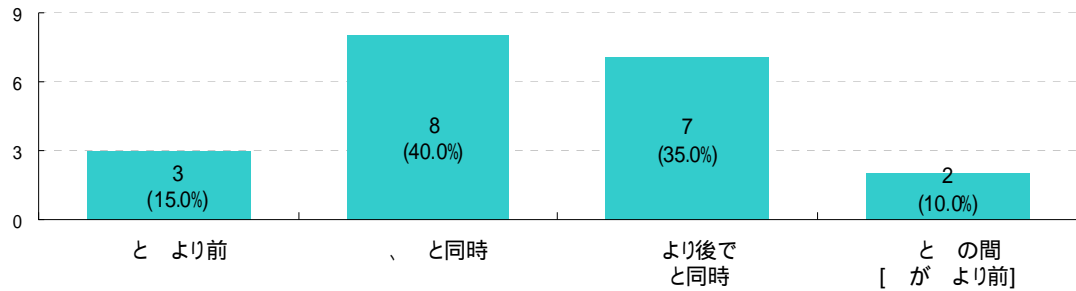
【アンケート結果】

ア PFI 事業契約の締結に関する議決と、 指定管理者の指定に関する議決の時期



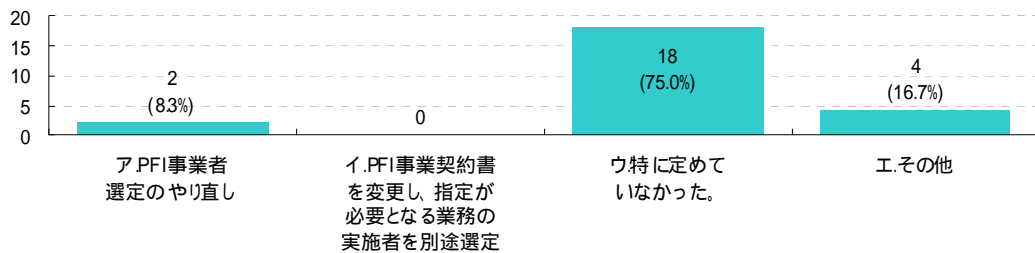
(回答事業数 23)

イ 公の施設の設置管理条例の制定に関する議決及び指定管理者設置条例の制定に関する議決の時期



(回答事業数 20)

ウ PFI 事業契約の議決がなされたが、 指定管理者指定の議決が否決された場合の対応



(回答事業数 24)

PFI 事業契約の議決がなされたが、指定管理者指定の議決が否決された場合の対応は特に定めていなかったとする事業が多かった。その他の内容としては、指定管理者の指定がされない場合には PFI 契約が成立しないこととしたものが 2 件、PFI 事業契約書に、指定管理者として指定することを明記しているとしたものが 1 件あった。

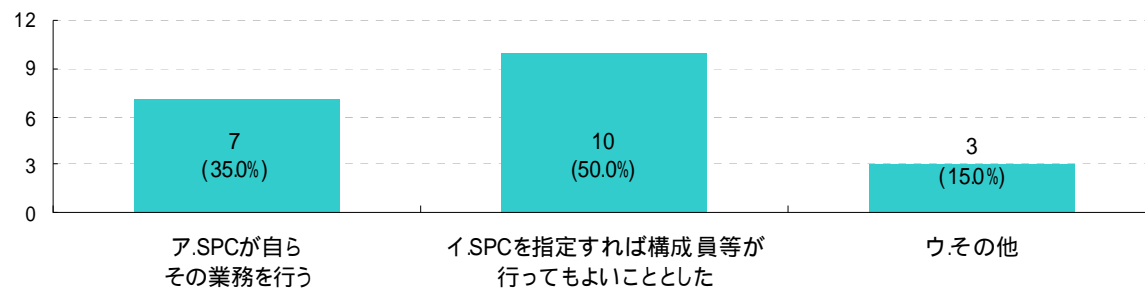
SPC を指定管理者とした場合の第三者への業務の再委託について

- 管理に係る業務を一括してさらに第三者に委託することは、指定管理者制度の主旨に鑑み、基本的に認められていない(総務省通知 H15.7.17 総行第 87 号)。しかし、PFI においては、SPC が構成企業に業務を委託することが前提となっており、この整理について課題が生じることがある。
- アンケート結果から、SPC から第三者への再委託については、「SPC を指定すれば構成員等が行ってもよいこととした」、「SPC が自らその業務を行う」等の対応がなされていることが分かった。

総務省の「地方公共団体における民間委託の推進等に関する研究会」報告書(平成 19 年 3 月)では、「再委託については、原則、これを禁止とする場合が多く見られるが、近年、委託等の対象となる業務が専門化・広範囲化しており、単独の受託者のみで業務を遂行することが困難な場合も出てきていることから、地方公共団体による事前の承諾などを前提に、一部業務の再委託を認めるケースも多くなっている。例えば、複数の事業分野にわたる民間委託等においては、特別目的会社や事業共同体等(以下、SPC (Special Purpose Company) 等という。)を構成して業務を受託するケースも見られ、この場合、SPC 等の構成企業への再委託が当初から想定されていることから、SPC 等の構成企業は第三者にはあらず、再委託とならないといった解釈も可能であると考えられる。」との記述があるように、実務上は様々な対策がなされているが、円滑な事業実施のためにも、今後、制度上整理されることが望ましいと考えられる。

【アンケート結果】

ア 指定管理者として指定された SPC が第三者に再委託できない業務への対応



(回答事業数 20)

その他の回答としては、「指定管理者は維持管理を担当する PFI 事業構成員を指定している。再委託については、原則不可としているが、書面による承諾等所定の手続きを踏めば可能としている。」等が挙げられた。

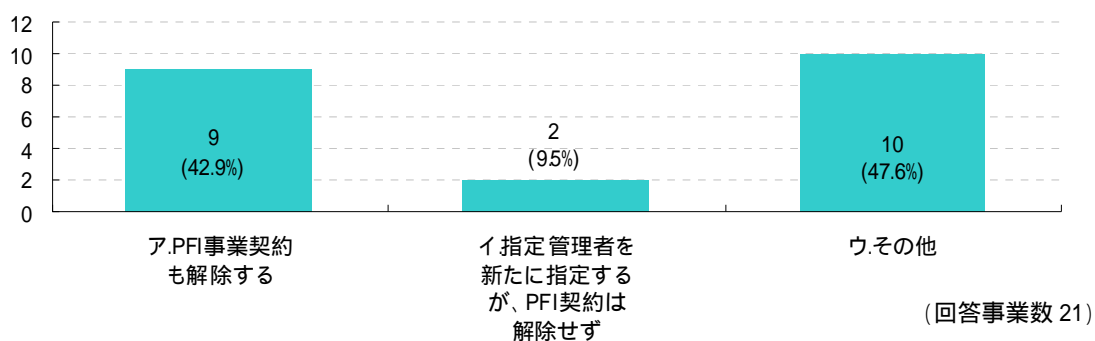
指定取り消しの場合の PFI 事業への影響について

- PFI と指定管理者制度の併用においては、PFI 事業者としての業務を実施する場合、指定管理者としての指定を受けていることが前提となっている場合が多いため、指定が取り消される、PFI 事業の実施に影響が出ることが懸念される。
- アンケート結果では、指定が取り消された場合には、PFI 事業契約も解除するとの回答が多かった。また、「PFI が指定の取り消しとなるような事態は、PFI 事業契約の解除事由にも当てはまる」、「PFI 契約が解除された場合に指定管理者の指定も取り消される」との回答もあった。

PFI 事業は長期契約を前提としており、安易な指定取り消しは事業者の地位を不安定なものとするため、望ましくないと考えられる。そこで、モニタリング結果を支払いメカニズムに連動させるなどして、指定の取り消しを行う前に PFI 事業者に要求水準未達の状態から回復させるなど選定事業者インセンティブを与えるしくみを導入することが検討されるべきである。また、PFI 契約解除にはその責任の所在や解除事由等により損失補償等の問題が生じるため、指定取り消しに関してはその点にも留意が必要である。

【アンケート結果】

ア 指定管理者に問題があり指定が取り消された場合に、当該 PFI 事業者が PFI 事業を継続することの可否



その他の回答の内容としては、「指定の取り消しとなるような事態は、PFI 事業契約の解除事由にも当てはまるため事業継続はできない」としたものが 2 件、「PFI 契約が解除された場合に指定管理者の指定も取り消される」としたものが 2 件あった。また、「SPC に運営・維持管理に当たる者の変更を求める」等の回答もあった。

PFI 事業の承継に伴う新たな指定管理者の指定について

- アンケートにおいて、「PFI事業では、主にプロジェクトファイナンスにより資金調達を行うため、契約上の地位の譲渡等により事業を継続させる必要があるが、指定管理者制度の併用により、契約上の地位の譲渡手続きに加えて、指定管理者の取消及び再指定手続が必要となり、円滑に事業継続ができない懸念がある。」との意見があった。

PFI 事業では、選定事業者が円滑な資金調達を行えることが事業成立の条件となるため、資金調達における障害を軽減することが望まれる。事業承継の際に、新たな事業者へのPFI事業の承継及び指定管理者の指定が円滑になされるよう、具体的な手順等を整理する必要がある。