

モニタリング・事業促進
ワーキンググループ
第1回議事録

内閣府民間資金等活用事業推進室

第1回モニタリング・事業促進ワーキンググループ 議事次第

日時：平成26年2月13日(木)10:00～11:30

場所：中央合同庁舎第4号階4階443会議室

1 開会

2 議事

(1) モニタリング・事業促進に関する論点について

- ・主な論点
- ・具体事例の紹介（福岡市新病院整備等事業）

(2) 今後の進め方について

3 閉会

○國松企画官 事務局であります内閣府PFI推進室の企画官をしております國松でございます。本日はお忙しい中、御出席ありがとうございます。

本日は9名の構成員のうち8名の皆様に御出席いただいております。8名出席いただいておりますほか、前専門委員でいらっしゃいますT様にもオブザーバーとして御出席いただいております。それでは、以後の議事につきましては柳川座長より進めていただきたいと思いますので、よろしく申し上げます。

○柳川座長 よろしく申し上げます。

それでは、早速ですけれども、本日の議事に入ります。

初めに資料1のモニタリング・事業促進に関する論点について、事務局から御説明をお願いします。

○國松企画官 資料1「モニタリング・事業促進に関する論点につきまして（案）」で説明をさせていただきます。

まず1番、現状認識のところですが、今後10年間で12兆円の規模に及ぶ事業の重点的な促進とともに、新たに示された類型ごとの事業規模及びその推進のための具体的取り組みがアクションプランで示されたところがございます。

民間の総意を最大限生かす観点からのモニタリングのあり方や地方公共団体におけるPFI事業促進策についての検討を行うべく、本ワーキンググループが設置されたところがございます。

まずモニタリングについて事務局のほうで論点を挙げましたので説明させていただきます。

(1) 論点の1つ目の○ですが、民間の創意工夫を最大限生かす観点からの民間のインセンティブがより働くような指標や、サービスレベルを測定し得る指標のあり方など、モニタリングで改善すべき点があるのではないかと。

これにつきましてはは要求水準書に示した内容が履行されているかどうかの確認、サービス内容の評価において発注者側と受注者側の認識に差があるといったケースもあると聞いております。後ほどT様から具体事例の説明をいただきます。

2つ目、収益施設の併用・活用により公的負担の軽減と民間投資を喚起する観点から、経済合理性の判断のもと、他の事業からの収入を勘案しつつ、一定程度のリスクを許容する場合、より実効性のあるモニタリングを行うためにはどうすべきかと。

これにつきましては、税財源による負担をできるだけ少なくすることとしまして、アクションプランに位置づけられました、収益施設の併設・活用など事業収入等で費用を回収するPFI事業に関するモニタリングについてでございます。

次のポツですが、複数の包括化事業についてモニタリングの考え方を整理する必要があるか。その際、同種類の施設を包括化する場合と異なる種類の施設を包括化する場合では、適切なモニタリングのあり方にどのような違いが生じるかと。

次に、モニタリングをした結果のペナルティ措置やボーナス措置をどのように考えるかと。

以上につきましては現状のモニタリングあるいは今後推進していこうとしているタイプのPFI事業のモニタリングについての問題意識でございます。

次に、「モニタリングに関するガイドライン」はサービス購入型及び混合型を対象としているが、独立採算型事業や収益施設の併設・活用型事業について、ガイドラインを整備する必要があるか。

先般策定した「公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン」についても、新たに追記すべき点があるか。

以上の2点は、先ほどの問題意識等を踏まえまして、解決策としてガイドラインの改正という方法が適切か、あるいは何らか他の方策が考えられるかという視点でございます。

「(2) これまでにいただいた各委員・専門委員からのご意見」としまして、要求水準、モニタリング、支払方法のスキームが一体となって機能するのがPFIであるが、PFI以外の手法ではこれらのスキームが一般化していない。

2つ目、モニタリングの簡易化については、廃棄物施設等は重要な項目に絞ってモニタリングすることで、事務負荷の量を減らしているが、病院の運営の場合は要求水準や項目の設定が多岐にわたり簡易化は難しいと聞く。

それから、要求水準未達と感ずる部分についてサービス対価を減額すべきかどうかの判断が難しいことが考えられる場合の対応として「ペナルティポイント制度」の導入は事業者に対しても注意喚起の効果があり、一定の規律を確保できる。

ペナルティだけではなく、ボーナスの話を加えてはどうか。

地方公共団体からの御意見としまして、平時の際のモニタリングは契約に基づき着実にを行う一方、不測の事態におけるモニタリングの対応が重要であるというのがございました。

次に事業促進について説明させていただきます。

事業促進に関しましては、まず参考資料2をご覧ください。「事業促進に関する主な提言」という資料ですけれども、初めにあります今年1月20日の産業競争力会議で決定されました「成長戦略進化のための今後の検討方針」というのがございまして、この中でPPP/PFIの活用に向けた事業環境・体制の整備について記述がございまして、この下線部にありますとおり「PPP/PFIの活用をより促進するための地方公共団体への理解の醸成促進及びインセンティブの付与」、「民間事業者の参入意思決定を容認するためのインフラ事業情報の整備・開示」等、「専門家の育成・活用等の体制整備」といったことが挙げられております。

インフラ事業情報の整備・開示に関しましては、この資料に示しますとおり政府の方針として他のところにおいても課題として位置づけられているところでございます。

もう一度資料1に戻りまして、先ほど2ページが一番下ですけれども、民間の創意工夫の発揮に資する情報提供のあり方など地方公共団体におけるPFI事業を促進するためのさらなる方策を検討すべきではないか。

円滑な民間提案促進の観点から必要な情報提供や窓口体制の整備等が必要ではないか。

地方公共団体等に対して専門的な助言を行う専門家の育成と地域における人材育成を進

めるべきではないか。

先進的な地方公共団体等の取組を参考にするべきではないか。

先進的な地方公共団体では、既にこれらの取組を進められているところがあるという状況でございます。

(2) これまでにいただいた意見ですけれども、さまざまな事業手法がある中で、PFI手法が地方公共団体の選択肢として一般的な制度になるように議論していくべき。

地方公共団体においては、運営権に対する関心が必ずしも高まっていない。また、起債の調達コストとの比較等の面でPFIを採用しない地方公共団体も多く、地方公共団体が事業を行いやすいような制度づくりが必要。

地方公共団体は、財政負担や地元企業の関与度合い等の観点からPFIも含む全ての事業手法を検討した上で、PFIを選択していないのが実情であり、なぜPFIが普及しないのかということ議論すべき。

地方公共団体からの意見としまして、個別施設をPFIで検討したいというニーズがあるので、PFI導入スケジュールを市の長期計画にうまくはめ込むにはどうしたらいいかという視点で考えてほしい。

地方公共団体のネットワークがあれば、情報を得やすいのでPFIに関心のある団体が集まる会議を定期的で開催するなどすればPFI導入促進の効果があるのではないかとといった意見がございました。

資料1につきましては以上でございます。

○柳川座長 ありがとうございます。

それでは、次にT様からモニタリングとの関係で非常に重要となります要求水準書について、具体的に福岡市新病院整備事業を事例として御説明いただきたいと思っております。資料2-1、資料2-2に基づいてお願いいたします。

○T氏 今日はおブザーバーとして参加させていただきます。よろしくお願いいたします。

資料2-1のほうでは要求水準書についての考え方を少し整理しております。要求水準書というとPFIの中でもコアの部分にはなると思うのですけれども、委員・専門委員の皆様は審査とかスキームとかいったところは御存じだと思うのですけれども、なかなか要求水準書まで踏み込んで見られたこともない方もおられるかと思っておりますので、初歩的なことも含めて説明させていただきます。

1番の要求水準書とは何かというので3つ挙げております。1番目は従来手法の仕様書に当たるものですが、これが通常はインプット発注というところをアウトプットで発注するというのを基本になっております。

2番目が、これが一番の目的なのですけれども、民間事業者の創意工夫の販売の拡大が一番の目的となっております。インプット発注になってしまうとどうしてもこのとおりにやってよということになるので、それ以上膨らみはないのですけれども、アウトプットにすることでいろいろな工夫を盛り込むことができる。これが一番大事なものです。

3番目は仕様書とモニタリング、支払い、この3つが連携することによってちゃんと回りますし、サービスの質のほうも担保できる。この3つの連携が大事だということが大事なところでございます。

2番目で「現況」なのですけれども、それがきちんとできているかというと実は余りうまく回っていないのが実情でして、まず、要求水準書はアウトプットになっていないというのが1点。

公募時点で発注者がどれぐらいのものをやってほしいかというのが結局書き込めていないことで、事業者がどこまでこれをやればいいのかというのがなかなか意図を把握できないという状況になっております。

3番目に契約締結後に発注者と事業者の方がこういうふうにしましょうかと話をしたときに、レベル感が違うと、受注者としてはそこまでやるのですかとなくなって、なかなか費用が膨らんでしまうということでトラブルになってしまうこともあり得る。

最後に定量的な要求水準書が規定されていないため、客観的なモニタリングができていないことがあります。担当者のさじ加減みたいなのところもありますので、そういったところを是正するためにも客観的なモニタリング基準を策定する必要があると考えております。

3番目は、どうなっているのだという原因を整理しているのですけれども、アウトプット発注は本当にいろいろな担当の方と話していると曖昧な発注をすればいいと勘違いをされている方も結構多いのです。アウトプットは曖昧ではなくて逆にこういうものであったらサービスとして受け入れられますというのがかちっと決めることがアウトプット発注になっていますので、この曖昧な発注をすることで創意工夫を引き出すという間違っただけの認識を是正することが一つ大事かと思っております。

(2)は要求水準書の作成を発注者もまたアドバイザーも結構簡単だと考えている傾向にあるのですけれども、結構この要求水準書自体がまだ日本になじみがないところもありまして、これをちゃんとやろうと結構実は大変なのだということが一つ挙げられます。

(3)にアドバイザーのほうに作成能力とか経験がないことも一つ原因して挙げられていますし、また、そもそも委託費の中にこれをつくるフィーが入っていないところも原因として挙げられております。

(4)は要求水準書は、結局この事業でこの部分の何をしてほしいかということの詳細に書くのですけれども、それをつくるに当たっては大もととなる建物とか運営の基本計画を立案しなければいけないのですけれども、結構PFIの場合はスケジュールがタイトになって、この基本計画をちょっとおろそかにするケースが結構多いのです。これができていないで要求水準書をつくるのでなかなかつくり込めないという実情もございまして、スケジュールの問題になってくるのですけれども、そこも含めて議論する必要があると考えております。

4番目に「参考事例」を挙げておりますけれども、一つはイギリスのほうでNHS、病院を管轄する機構があるのですけれども、そちらが病院の各業務に対する要求水準書をずらっ

とスタンダードなものとして挙げております。こういったものを参考にしてもいいのかなと思っております。

2番目はBELCAというロングライフビル推進協会が要求水準書関係の出版物、随分前になりますけれども、2つほど出しておりますので、こういったものも横に置きながらこういう議論を進めてもいいのかなと思っております。

5番目は福岡市でどういうことを盛り込んだかというのを8個ほど挙げております。

まず1つはNHSの要求水準書を参考につくっております。

あとは要求水準レベル、我々はパフォーマンスパラメーターと書いておりますけれども、そういうレベルをきちんと明記しております。

3番目は、モニタリング結果と支払いをきっちりと連動するような書きぶりをしております。

4番目は、セルフモニタリングです。これは受託者のPDCAサイクルの一環として位置づけることで無駄をなくすということをやっております。

5番目は、市のモニタリングをたくさんやると二度手間とかなってきますので、それは最低限に抑えるかわりに随時市のほうがそれをチェックできるという監査権を保有するというようにしております。

6番目は、業務マニュアルと対になったモニタリングレポートということで、これも二度手間をなくすという観点から組み込んでおります。

7番目は「サービス品質評価」と「プロセス評価」の組み合わせと書いておりますけれども、先ほどからアウトプットとずっと書いておりますけれども、サービスというのはアウトプットだけでなかなかはかれないところがあって、プロセスのところもちゃんと見なければいけないところもありますので、そういったところをきちんと分類して見るような形にしております。

8番目は、ボーナスポイントをつけて、できるだけいいサービスをするといった気持ちを持ってもらうための仕組みも入れております。

これを言葉で言ってもわからないので、今日は要求水準書のほうをお手元のほうに用意してもらっております。こちらのほうを簡単に御説明したいと思っております。説明すれば全部説明したくなってしまうかもしれませんが、お時間の関係もあるので簡単に御説明します。

1番目が要求水準書の総則ということで、サービス全体のことを整理しているものでございます。

2番目が施設整備業務ということで建物に関する要求水準書になっております。建物のスペックもそうですし、設計のプロセスも結構大事になってきますので、その設計のプロセスについてもこの中できっちりとうたっております。

3番目のところは維持管理ということで、今回病院のほうは目次のほうに建築物保守管理業務、設備保守管理業務、清掃・衛生管理業務、保安警備業務、利便施設業務の5つになっておりますけれども、こちらの要求水準のほうをこちらのほうに書いております。

4番目は諸室リストということで、各部屋にどういったものが欲しいかということをご中できっちり書いております。

5番目が、先ほど御説明したパフォーマンスパラメーターと支払いへの反映ということで、モニタリングと支払いをどう連動するかをこの中で明記しております。

6番目は、カラフルな信号みたいなオレンジと青と黄色と赤で色分けされておりますけれども、こちらのほうはパフォーマンスを書かれるレベル感をこちらのほうに書いております。

ここだけ簡単に説明しますと、2番目に個別業務の評価項目というのがございまして、No.5に「施設分類Aの部屋について不具合が発生した場合、復旧時間以内に要求水準の未達の状態が回復できていること」とありますけれども、この施設分類Aが病院の中でも特に大事な部屋、オペ室であったりとかNACUであったりそういった部屋になるのですけれども、そういうことでレベルが3と高くなっております。

それが策定期間3カ月のうちに何回そういう事象が起こったかというのがありまして、例えば0～3件であればこれはセーフだということで、特段支払いのほうは満額お支払いする。

4～6件あるとイエローということで警告みたいなのができる。

7件以上になると即ペナルティですと件数をきっちり書いて、なおかつそれが支払いにどう連動するかといったものをここでカウントするようにしております。その隣にポイントの付与数ということで、ペナルティで5ポイントとか3ポイントとかありますけれども、これを掛け算することによって減額の幅が決まってくるという形になっております。こういったものを全てのものにおいて書くようにしております。

実は今回新病院のところは5つしか業務がないので、このページにおさまっているのですけれども、実はこの7番にもう一個同じパフォーマンスパラメーターというのがありまして、これは結構たくさんあります。というのは以前病院は小さい問題が大きかったところもあったので、最初はたくさんやろうとしていたのです。それでリリースしていたのですけれども、ちょっと病院が大変だから少し業務を絞ろうという話になって、最終的に5業務に絞る。この7番目のところは絞り込む前の業務になってきますので、結構業務がたくさんあります。

先ほどのものに加えて什器備品を保守管理業務であるとか医療機器保守管理であるとか消毒滅菌、給食、SPD、そういったものがたくさんございます。これについては、全て病院サイドの医療スタッフと話をしながらこういったものであればセーフだし、これであればアウトだといったものを数値に全て置きかえてつくったものがこちらのほうになっております。こういう取り組みが恐らくほかのPFIではなかなかここまでしているところは少なく、こういったものをつくっていくことが私どもは大変大事なのかなとは思っております。

特にこれは維持管理のものだけなのですけれども、本当は建物のほうもあるのです。建物も設備の部分をどこまで性能発注するのか、インプットでやるのかアウトプットでやる

のか、そういったところをきちんとやっていくことが最終的には事業者の方の創意工夫を生かす余地を膨らませるところにつながってくるかと思っております。こういったものを実際、各地方公共団体、国も含めてどういう発注をしているか分析をした上で、今後どういふことをしていくかをこの場で考えていけたらいいなと思っております。

最後に資料2-1の6番で今後の課題ということで4つ挙げております。

(1)は標準的な要求水準書の作成ということで、今各地方公共団体が各事業ごとにつくっているのですが、例えば病院とか庁舎であるとか何かターゲットを決めて、それに関する標準的な要求水準書をつくって、それをベースに皆さんがつくるとしたほうが地方公共団体の作業のほうは軽減できますし、あとは事業者の方もスタンダードなものがあれば、それぞれいろいろなところに入札するたびにいろいろ質問、回答しながらレベル感を探っていく手間も省けますので、ぜひとも標準的な要求水準書はつくっていただきたいと思っております。

(2)は施設業種ごとに異なる維持管理レベルの例示ということで、例えば庁舎と病院では清掃にしてもどれぐらいきれいにしていいかというのは全然変わってくるのです。病院の中でもオペ室とロビーでは全然目指すレベル感は違うのですけれども、そういったものもきちんと提示してあげれば、さらにやりやすくなるのかなと思っております。

(3)は、ジョイントベンチャーとかサービス購入とか今、独立採算ということが話題になっておりますけれども、それぞれ要求水準書のつくり込み方は違うのです。例えば庁舎みたいに、ここはどうかかわからないですけれども、部屋でもエアコンコントロールできるものと美術館みたいに集中コントロールするもの、あとはプールみたいにお客様が来るような施設、それぞれ要求水準書の書き方は全部変わってきますので、そういったものをどういふふうやっていくかもこの場で整理しておいたほうがよろしいかと思っております。

特にコンセッションとかになってきますと、対価が払われない場合、減額というのはできなくなってきますので、そこをどういふふう質の担保をするかというところを考えると、これは非常に大事になってきますので、そこも集中的に議論してもいいかと思っております。

最後に「供用開始時と供用終了時の施設コンディションを確認するツールとしての作り込み」と書いておりますけれども、通常であれば建物ができたときに特に建物の設備ですけれども、そのスペックをはかってこれは合格点だから施設供用開始しようというのをするので、これは事業期間15年とか20年たったときに、今度は建物の引き受けをするので、そのときの確認するツールとしてもこれは使えるのです。もちろん満点ではなくて8割とか7割に減じた形になるとは思いますが、そういったものにも使えるような発想でこれをつくっていくと、施設を受け取る際のトラブルも随分と減ってくるのではないかと考えております。

これだけでないのですけれども、本日は例えばこういうことを考えているということで

御説明させていただきました。ありがとうございます。

○柳川座長 どうもありがとうございました。

それでは、今御説明いただいた資料1、資料2-1、資料2-2に基づきまして討議を行いたいと思いますけれども、モニタリングと事業促進とありますので、まずはモニタリングの側面について何か御質問、御意見等ございましたら御自由にお出しただければと思います。いかがでしょうか。

○E委員 事業促進のほうもあわせてよろしいですか。

○柳川座長 どうぞ。

○E委員 モニタリングに関してはT氏のほうから詳細に御説明いただいた病院分野のように、ある意味やることがわかっているものと、なぜそれをやるのか、そもそも明確でないものが結構あって、ここの用語でいくと今のところ出ていないのですけれども、KPIという言葉を使うといいと思うのです。なぜその事業をやるのかということの目的自体が非常に曖昧なまま進んでいることが多い。

例えば図書館なんかも本を置いてある状態が必要なのか、本を読ませることが必要なのか、読み聞かせをするのが必要なのか、本を読んだ結果何らかの知識を習得するのが必要なのか、習得した結果、アクティビティを起こすのが必要なのかと多段階に分かれるのですけれども、通常全くそういう議論をしないで事業が進み始めるのです。これはPFI以前の問題で公共事業そのものの問題点で、今、被災地なんかでこれから大問題になると思うのですけれども、まずそういうことをしっかり議論するというのは必要で、そのKPIがしっかりしていれば、結果的にそれをモニタリングの基幹指標にするというのが一番いいと思います。

したがって、モニタリングを目的にするというよりは何のために事業をやるのかという目的をしっかり議論して、その目的の観点からモニタリングするというように、構成を最初からつくっておかないとモニタリング自体が目的化してしまうかなと思います。

参考までにですけれども、KPIは市場化テストではよく使われている考え方ですが、東京都の職業訓練校の市場化テストを4年ぐらい前にやりまして、そのときのKPIは職業訓練校というのは公立の職業訓練校なので、ハンディキャップのある人、高齢者とか母子家庭とかそういう方々に資格を取らせて就職をさせるということなのですけれども、KPIが就職率なのです。修了後3カ月以内に何%就職をしたかということなので、途中経過は余り問わないということなので、非常に民間からすると創意工夫を発揮しやすくてなおかつ出口はしっかり管理されるということなので、例えて言えばそういうことなのです。

PFIの場合は施設整備というもう一つ違う要素が入ってくるので、そのKPIを考えないといけないのですけれども、そういうふうにしてできるだけ単純化して考えて、そこから枝葉をつけていくという発想がないと、ひたすらモニタリングのことばかり言い出すと切りがない、無限に仕様発注に近づいていくので、最初の方向づけをしっかりとったほうがいいかなと思います。

それから、事業促進について言うと、モニタリングと事業促進が同じワーキングに入っているのは考えてみると変な感じがしますが、モニタリングを単純化することが事業促進になるというのが1つ。

もう一つは全く新しい動きとして国のインフラ長寿命化基本計画に従って、平成26年度から地方公共団体が公共施設等総合管理計画を策定することが求められるようになるというのが非常に大きな流れで、先々週、もう3週間ぐらい前でしょうか、総務省から出た指針の案によるとちゃんとPPP/PFIの活用が書かれているということなので、PFIを使うこと自体が目的ではなくて、公共施設、インフラの総合管理をしっかりとやらないとだめだと。縦割りで今までやっていたものを足し合わせると財源が足りないので、全部合わせてみてどうなるのですかというのをしっかりと定量的に把握して、どういう順番で公共事業をやっていくのか考えなさいということになったというのはすごく大きなきっかけなので、それを事業促進の中でPFIを一部でも使わないことにはその答えが出てこないのは明らかなので、そういう観点で推進、啓発をしていくことが必要ではないかと思います。

以上です。

○柳川座長 ありがとうございます。どうぞ。

○G委員 今、E委員がおっしゃった第1点について私も感じておまして、モニタリングから議論を始めるのかということについては大変疑問がありまして、むしろT氏が御紹介されたブリーフィングとかプログラミングといたしまししょうか、何をつくるのか、何を求めるのかということの設計があって、それに基づいて初めてモニタリングがございまして、議論としてはブリーフィング、そしてブリーフィングの際には今、E委員がおっしゃいましたようにどういうキーパフォーマンスのインジケータをつくるのか。今、事例を挙げられた例もそうです。例えばトライアウト・ライアビリティというような言い方をした瞬間には、もうパートナーである公と民がどうするかという境界もそこである意味では設計することになりますので、そういう際にはやはりトータルで見た場合に、そのパブリック側が調達する目に見えるコストがプライシング、エスぺシート化するプライスだけではなくて内部コストと社会コストを全部足して考える必要がある。

例えば事業が余りにも小さいと、内部コストばかり大きくて多少調達コストが大きいとしても余り地方公共団体やその他の公共セクターとしてはおもしろみがないところもございまして、そういう意味ではKPIについては何をつくるかという問題とともにパブリックとプライベートの境界線をどこに置くのか、その向こう側には直接見えるプライシングと内部の発注コスト及び社会コストをどう総合的に考えるかということを見ながら設計する必要があり、その上でモニタリングがある。

モニタリングについては、先ほどのT氏のお話にもございましたけれども、ダブルチェックとか二度手間をすることではなくて、お任せした民間側がちゃんとマネジメントシステムを回しているかということが大事でございまして、そういう意味ではレポートングがありベリフィケーションがあるという、組み立てもモニタリングの中でどういう形でレ

ポートをいただくか、何を確かめるのか。レポーティングもある範囲は事業者側の自己宣言型でいいとか、あるものはむしろ第三者が入らないといけないとか、あるものはむしろさらに認証を受けなければならないとかいろいろな例があるかと思うのですが、モニタリングについてもレポーティングとベリフィケーションの階層を分けて考えていくといいかと全体の枠組みとしては思う次第です。

もう一つ、事業促進についてはE委員がおっしゃった論点に加えて、私は事業規模があるかと思えます。例えば小さい地方公共団体は職員が少なくPFIについての知識が乏しいという観点だけではなくて、民間側がお考えになるとかなり事業として小さ過ぎると思うのです。ですので、むしろ事業促進の中ではクリティカルマスを持てるだけ持てるのか。それは発注者から見ても内部コストはかかるわけですから、双方にとってみて小さいセグメントの中で内部コストはかかるし、民間から見てもおもしろみがある事業規模がないというのは、事業促進を束縛しているところがございますので、いかにクリティカルマスを持てるような事業を設計できるかということも、これは本日でなくてもいいと思えますけれども、この中でいつか御検討いただければと思います。

以上です。

○柳川座長 ありがとうございます。

そのほかいかがでしょうか。KPIは非常に重要だと思うのです。これがなかなか難しく先ほどE委員もおっしゃったように、そもそもPFIの問題ではなくてほかの公共事業にもあるいは公共事業だけではなくて、一般の民間企業にもなかなか日本人が比較的苦手な分野で、まず目的を明確にせずにいろいろなものを始めるというのは大学もしばしばそういうことはありますけれども、比較的あるのでこのところから発想を改めていかないといけない。特にこういうPFIみたいなことではそこが明確でないとなんか進まないと思います。どうぞ。

○D委員 T氏に質問なのですが、2つありまして、1つ目がこの5番の工夫の4番のPDCAサイクルとあるのですが、これは例えばISOみたいな今までやっていた業務管理のものにこれを組み込むというイメージでされていたのかというのが1点。

この要求水準書をぱっと持っただけでもものすごい量なのですけれども、これだけ必要なのですよね。これを見せられただけでほかの地方公共団体は多分尻込みされると思うので、その辺の感触を教えてください。

○T氏 PDCAについては、資料5番の最後のほうになるのですが、1ページ目からモニタリングとPPの基本的考え方というところで、ここにPDCAサイクルの中にちょっと組み込みましょうということは文字のほうで書いているのですが、それを図示しているのがページでいくと12ページのほうで、一番左ですけれども、受託企業の方がセルフモニタリングをやって、それをSPCがさらにチェックして、それをまた機構が確認するという3つ並べて、モニタリングというのは3つあるのです。要は受託企業はまず自分たちがやります。それをまたSPCがチェックします。さらに機構もチェックしますということで、実は

モニタリングは3つあるのです。我々が一生懸命モニタリングすればいいかというところではなくて、一番大事なのは受託企業、一番実際に業務をやる方がPDCAをちゃんと回して、回していることを確認するということが大事だという話になっていて、我々はこの受託企業のセルフモニタリングがちゃんとPDCAで回っているかというところをちゃんと確認しようということで組み立てはしています。

ISOという話がありましたけれども、そこまできちんとした体制ではなくて、自分たちでモニタリングして、それをさらにちゃんと改善する仕組みを組み込んだということをこの中で説明しております。

もう一つが、分量のお話ですけれども、これは事業によって違うのです。病院は特にその病院のサービスを市の職員とSPCと一緒にやりますので、特にまた建物とかも我々としてのリクエストもすごい多いわけです。それに対して私が前にやったのは温浴施設みたいなものというのは、独立採算で回すのである程度の料金設定であるとかある程度の基本的なものをやっておけば、あとは自由にやっていただいて結構ですということもありますので、やはりものによるのだと思います。特に病院については、病院サイドの意見も最初にあらかじめ全部書いておかないと、設計する時点でそんなのは聞いていなかったとか、清掃のレベルとかについてもきっちり書いておかないとなかなか伝わらないところもあるので、特に病院については分厚くなると考えていただければよろしいかと思っています。

○D委員 ありがとうございます。

○柳川座長 どうぞ。

○F委員 今日は1回目ということで、全体どこに行くのかということや議論するのかと思うのですが、運営権の話も入ったり独立採算型も入ったり、それこそ従来型のサービス購入型も入ったりということで、この最初の資料1でも2ページの上に独立採算型とかそれをどうするのかという形のことも書いてありますので、これはどこをどう見ていくのかということやある程度ターゲットを決めなければ、運営権の話とサービス購入型の話ではモニタリングもおおのずと変わってまいりますので、そこら辺はどういうふうに焦点を絞っていくのかということかと思っています。

まず、そこをどう考えるのかということと、もう一つは今までモニタリングの中で400件近くある事業の中でどんな問題があったのかということや認識してモニタリングあるいは事業促進、事業促進のほうはいろいろあるかもわかりませんが、モニタリングのほうは特にその辺の実態についてある程度把握しなかったら、どういうふうに反映したらいいのかということも見えてこないのかなと思います。だから、幾つかの意見聴取がありますから、それに基づいてやるべきところはやるということだと思っておりますけれども、実際にどこに大きな問題があるのかということかと思っています。そこら辺はどういう位置づけで今後このワーキングで検討していくのかということや議論すべきかと思っています。

○柳川座長 ありがとうございます。進め方に関して重要な御指摘になりました。何か事務局のほうからありますか。

○國松企画官 モニタリングで今、公共団体のほうに幾つかヒアリングはしているところですが、聞いた範囲でモニタリングに関して何か問題があるという話は今のところ聞いていなくて、もう少し聞く必要はあるかと思うのです。あと受注する側、SPCとか受託企業かわかりませんが、民間企業からも聞かないと問題点は出てこないかなと思っているので、そこをやる必要があると考えているところです。今実際に動いているサービス購入型とか独立採算型とかあるのですが、それらに関して現状の問題点の把握を引き続きやっていきたいと思っています。

あと運営権とかまだこれからの話なので、当然モニタリングもまだやっていないので、そこはこれから先の話かと思うのですが、今、運営権ガイドラインもつくってあるのですが、何かそこで今すぐ問題点とかあれば話を聞きたいなというところで、ここには記述はさせていただいているところでございます。

○F委員 関連事業の話も入っています。1ページ目の点々の中に。関連事業、付帯事業、運営規則。そういう事業も確かにあるので、その中でどういう問題があるのかということを見たほうがいいと思います。だから類推として問題が発生するとかあるいは今まで一般的な見解から出てくるという話も当然あるとは思うのですが、具体的なものに対してどう答えていくのかというのがわかりやすいアプローチだと思います。

○T氏 今後、ヒアリングをまた継続してされると理解しているのですが、ぜひヒアリングのときに実態をもう少し分類して、一番聞かなければいけないのは創意工夫が本当に発揮できるようなものになっているかということだと思っております。それは建物の設計もそうですし、維持管理についても体制とかを5人なら5人で回しなさいではなくて、そこは季節変動とか時間帯とかそういったことでかなり流動的にできるようになっているのか。

もう一つは、トラブルが起こっているかどうかということ。きちんと書いておかないと結局どこまでやればいいのかというのを後々の担当者同士がもめてしまうことになりかねないので、うまくいっているところはうまくいっているとは思いますが、トラブルになるところはなると思っています。そういったところをきっちり確認して、どこを改善すればいいかということ掘り下げていただければと思っております。

なので私どもはアウトプット発注自体がマストだとは思っていないのです。その手段は手段でしかないので、どうすれば創意工夫が発揮できて、後々トラブルが起きないかというものをつくる。そこをターゲットにしていきたいと思います。

○柳川座長 どうぞ。

○G委員 このメモは大変すばらしくて、要求水準書がいかにあるべきかということについて、本当にいろいろな大事なポイントが散りばめられていますのでお礼を申し上げたいと思います。

初回からいきなりオリンピックで言えば金メダルのような難度の高い答えを出していただいたのでなるのですが、先ほどの御説明の中にございましたように、例えば本日挙げていらっしゃる病院というのは最も複雑な施設でございますので、一時期、英国の

人に聞くと病院は避けている。要は刑務所とか先ほどの言えば温浴施設のような比較的単純なファンクションのものをまずやるのが、そういう提供する側あるいはお願いする側としてはやりやすいということがあるぐらい、そういう意味では最も複雑な意味でありながらこれだけ書き込んでいる点はすばらしいと思います。

一つあるとすると、御説明の中にありましたようにNHSというカナショナルヘルスサービスという一種のボディーブノリッジという経験値をためている専門集団であって、ゼロではなくてそこをベースに、それから恐らくT氏が足りないところを補ったり組みかえたりされていて、真っ白の中からこういうのをつくるのはおよそ不可能だと思いますので、一つの促進として私達が考えますと、特にサードパーティー的な、中立的な性格を持った専門家集団があれば、そこにこういったNHSがつくっているようなのと同じようなものをつくる。あるいはどこかの地方公共団体等であった比較的うまくいった事例を一度サードパーティーにお預けして、練り込んでもらってテンプレートの質を上げておけば、多少病院のように複雑なものだとしてもPFIをやりやすくなっていく環境になっていくのではないかと思います。

この推進委員会がつくるというよりは、むしろ推進委員会をどうやってそれぞれの考えられる事業ごとにそういう専門家集団を見つけて委託していけるかあるいは実際にあった事業経験を集めた上で、専門家集団を得ながらテンプレート、ある予算で共有できるようなボディーブノリッジに押し上げられていくかという観点を持つといいかなと思います。学協会でもこういうところができるところがあると思うのです。

それとあともう一つ、欠けていると思いますのはモニタリングの観点で地方公共団体のほうに聞いたがなかったということは、それはいいことかもしれないし、もしかしたらより深刻なことかもしれないなと思います。要は担当者が実際にそこにある問題に気づいていないことがあって、置いていけないのはあくまでも公共サービスの受益者である一般市民なりユーザーだと思えますけれども、その観点から見ると事業者も実は気づかずに、特に公共施設などを利用するあり方というのは、そうクリティカルな不満ではないので、皆さん知らず知らずのうちに不便さを受容してしまっている。それだけにいろいろなところで、例えば病院で1時間待っているとか、あるいは非常にわかりづらくてあちこち行ってしまうとか観点がありますので、場合によってはむしろ専門性を持った第三者みたいな方々、その公共サービスが本当にうまく供給されているかということモニターなりあるいはポスト・オキュパンシー・バリエーションといいたほうがいいかな、その評価をしてみると、実は当事者が気づかなかったような、むしろユーザー側から見れば大変大事な問題点も出てくるかと思えますので、事業者が不満がないあるいは発注者、パブリックとプライベート側で問題がなしというよりはもう少し掘り起こし方があるかと思えます。

○柳川座長 どうぞ。

○R専門委員 先ほどのE委員のおっしゃっていたKPIの議論、そもそも公共事業の目的的な話というのが非常にもっともな話だと思っているのですけれども、その一方で、先ほどか

らの議論を伺っていると、やはり従来型のPFIというか指定管理者制度に若干プラスアルファされたぐらいのPFIを何となく枠組みの中で考えているような議論が多いなという印象を民間としては受けています。今回こういう12兆円云々というアクションプランの中で示されているPFIをもっと活用しましょうという一つに、民間の創意工夫というのはもちろんなのですけれども、民間の資金をうまく活用して財政に寄与しましょうという観点があるかと思うのですけれども、そちらの目的からしたときのモニタリングはどうあるべきなのかというところがもう少し議論として必要なのではないかという気がします。

創意工夫でコストを下げるだとかそもそもの公共事業の公共サービスを提供していて、いかに利用してもらおうかというのは創意工夫という観点でも、もちろん議論できると思うのですけれども、その一方で民間がお金を出せる、出せない。あるいは稼ぐ、稼がない、公共側の財政の支出を減らすためにはこういう事業の併設だとかという形で違う場所で稼いでという話だと思うのですけれども、それをどう組み合わせるのかとかそっちの観点が若干抜けているかなという気がします。

○0専門委員 少し話が戻ってしまうのですけれども、T様の発表については実務方としては非常に共感する部分が大きくて、アウトプット発注がきちりできていないことはそのとおりだと思います。

なぜそういうふうになるかというのと、本市の場合もそうなのですけれども、発注者が従来の発注だと技術屋が発注するのですけれども、PFIに関しては事務職員がこの要求水準書を作成するということが多く、もともとノウハウがないので、結局近隣市の先行事例を持ってきて、それを方針にカスタマイズするというやり方でやっているのが実態なのです。

その要求水準書とモニタリングは表裏一体だと思うのですけれども、要求水準書がしっかりつくり込まれていないので、結局モニタリングもうまくいかない格好になっていて、例えば病院の事例も本市でもあるのですけれども、モニタリング会議を月1回定例でやっていて、それ以外にも業務ごとにもっとより頻繁に会議を持っているのですけれども、そこで何かレベル感を調整するということが出てきたら折り合いをつけていくことで、非常にそこは困難を感じているようです。

例えば極端な例で言いますと栄養バランスに配慮した食事を出しなさいということがあったとして、朝食に牛乳2本をいきなり出してきてそれでいいのかという話もあります。そういったところも細かく、牛乳を1本にして1個は別にヨーグルトにしてみたいな話を詰めていくのに結構労力を使っているという実態があるようです。

モニタリングについては多分標準的な要求水準書が要るのではないかとT氏から発表があったのですけれども、モニタリングの基準自体を公表しているところが少ないのではないかと思うのです。本市の場合も事業のモニタリング基準はどれも公表していなくて、例えば先行事例の先進市の分が公表されれば、それをもとに、さらにレベルアップをしていくことができるのではないかと思いますし、あと収益型についてモニタリング基準をつかっていくかという話なのですけれども、サービス購入型のPFIを取り組んでいないところが、

いきなり収益施設併設型の分を参考にできるかといったらそういうことにはならないと思いますので、まずは広くPFIに取り組んでもらう、取り組みやすい庁舎とかそういったところから取り組んでもらうという意味では、一つ要求水準書なりモニタリングの基準なりをモデル的に公開していくことが必要なのではないかと地方公共団体としては思います。

○柳川座長 どうぞ。

○N専門委員 私も今の御意見に賛成で、やはりとっつきにくいというのはこういう大きな要求水準書をつくらなければいけないということになると、まず最初から肩の荷が重いと思われるのではないかと思います。8号館の例が参考としてつけられていますけれども、一番可能性が高いのは庁舎とか何か箱物タイプのものではないかと思います。そういうのに地方公共団体の方が取り組みやすいようにということで、もちろんあくまでもモデルということなのですが、前にモデルの事業契約書というのは推進委員会のほうで作りましたけれども、庁舎を対象にしたモデルの要求水準書のようなものをつくって差し上げるとかなり労力の負担が減るのではないかと思います。

○柳川座長 この8号館の資料の説明は何かありますか。

○國松企画官 T様のほうで関連して説明するときに使えることがあるかもということで念のため御用意したものでございます。

○T氏 新病院のは結構特殊だと思うのですが、普通どうなのというのもこの場で議論になったときにあったほうがいいのではないかとということで御用意していただいたのですが、この合同庁舎も国は大体同じ要求水準書を使われていると思うのですが、中を見ると例えば清掃であるとか維持管理の部分をモニタリングが定量的に書いていなかったりとかしていますので減額のほうに、モニタリングでしっかりするというのはちょっと難しい仕組みではないかと思っています。ただ、もしかしたらこれは公表ベースであって、ちゃんとその後これをつなぐようなものがもしかしたらつくられているかもしれませんが、そういったものがあれば引き出して、公表につなげていけばいいのではないかと思います。

先ほどから標準的なものをつくれたらいいという議論がありますけれども、本当にそれはしてほしくて、できれば庁舎的なものでサンプルをつくっていただけると維持管理、清掃や警備、オーソドックスなものだけでも出すとそれをベースにほかの業務もつくりやすくなりますので、こういうのをベースにつくるというのは私も賛成です。

○柳川座長 どうぞ。

○D委員 8号館は先ほどT氏がおっしゃったみたいに定性的というか、余り幾つとか書いていなくて、一方で病院のほうは不可が1つもないとか2カ月連続で不可がないとか1～4とかかなり数で書かれています。このモニタリングするときに定量的な評価と定性的な評価は多分両方必要だと思うのですが、民間のサービスに関する創意工夫を刺激したいのであれば、定量的でカウントできるものだけではなくて、定量的にもしかしたら不可があったかもしれないけれども、例えば病院でみんながすごく幸福度が上がっていると

かそういう工夫をされているかもしれないです。そういうのはこのPFI事業のモニタリングの範囲外なのですか、それとも難しいのでしょうか。

○T氏 モニタリングはまず定量的なものと定性的な部分とプロセスといろいろ分かれると思うのです。ただ原則定量的なものにするというのがあって、定量的ではないと結局カウントできないです。減額のほうにつなげられないのでできるだけ定性的なものであっても定量的なものに持っていくというのが原則だと思うのです。ただ、それだけではできないので、そういったものはプロセスで縛ったりとか定性的な表現で逃がしたりとか、そこはやり方はあるのですけれども、原則としては定量的なものではないかと考えています。

○D委員 ボーナスポイントはすごくいい仕組みだなと思うのですけれども、例えばボーナスポイントの項目を見ると1つも不可の項目がないことというのでボーナスポイントを付与していますね。何かポジティブなことをやったからボーナスポイントがあるわけではなく。

○T氏 これは事業によってちょっと変わってくると思うのですけれども、病院についてはオーソドックスなものやっていたとこのころをベースにあるので、余りそういうのがないのです。ただ、これが客を呼ぶような施設とか図書館とかある程度客がたくさん来るとボーナスをやりますというのはあるのですけれども、そこは病院についてはオーソドックスなところを狙っているので、さらに言うとボーナスポイントといってもプラスアルファをお支払いするのではなくて、マイレージみたいな感じでためておいて、減額したものをリカバーするのに使うのです。そういう仕組みとかいろいろなやり方があります。

○柳川座長 今の御質問の議論は非常に大事な話だと思うのです。このワーキンググループは私も最初見たときにモニタリングと事業促進が一緒になっているのは不思議だなと思ったのですけれども、恐らくかなり実は2つが関係していて、今のようなモニタリングをどういう形でやるかということが事業促進につながる場合もあれば、かなり事業を縮小させるようになってしまうところもあって、先ほど御質問があったようにモニタリング、余り細かくぎちぎちにいろいろなものを規定してしまうと、場合によっては創意工夫の余地がなくなってしまうことがあるわけです。そこはおっしゃるように事業によっても大分差があるわけですが、一方ではモニタリングが今のようにぎちぎちになっていると創意工夫ができない面もあれば、モニタリングがきちんとそこは定量的に書かれていないと逆にやるほうも発注するほうも創意工夫が難しく、逆に全く及ばないような可能性もあって、御指摘のように病院みたいな形だと定量的にむしろ書いてくれたほうが事業はやりやすい面が出てくる。だから、創意工夫とモニタリングは結構難しく、創意工夫をうまく促すようなモニタリングの仕組みはどんな形があって、どうやってこういうふうに事前の要求書に書き込んでおくかというあたりが恐らく事業促進の重要なポイントでくっついているのだというのが私の理解なのです。

そういう意味で今御指摘があったように、そこのところをとにかくバージョンアップさせていくためにも、こういう標準的なものがあつたりとかあるいは場合によっては失敗事

例も積み重なったりということが大事で、その話ともう一方では、ある意味でこれは宮本先生から御意見があったところですのでけれども、コンセッション方式で運営権という話で、特に独立採算だという話になると、今のような話は大分そもそも仕掛けが違ってくるので独立採算でやるのだったら、そこはもうある程度全部お任せで、そのかわり自分たちのお金でやってねということになる話なので、創意工夫とモニタリングの関係が大分質的に違ってくるのだと思うので、そこは最初に御指摘があったようにちょっと分けて議論しないと、どっちの話をしているのか自分でしゃべってもわからなくなってくるような話になると、ちょっとこのワーキンググループとしてはまずいと思うので少しそこは区別して、両方を促進していく必要があると思いますので、そのあたりをうまく整理しながら議論できるといいかなと思います。

OF委員 創意工夫をどこまで自由度を持たせるのか、多分要求水準書の書き方のところで一番決まってくるのかということ、それに対して何らかのひな形があったらいいというお話は当然だと思います。しかし、その中でそれこそ英国なんかでもいろいろな批判が出ているわけで、要求水準書の段階でそこまで縛ってしまったら創意工夫はできなかったのではないかとM25なんかでは言われています。そこら辺の話とモニタリングの話と2段階で考えていくべきかと思います。

モニタリングは基本的には事業者にとって適正に公共サービスを提供するインセンティブを与えるための道具立てであって、あくまでも手段なのだけれども、先ほどからなっているように目的化されてしまったら何のことはないということです。だから、どうやれば本当に望ましい公共サービスを提供してもらえるのか。

ボーナスポイントのことは前のこのモニタリングのガイドラインをつくる時にいろいろ議論したのですけれども、少しだけ入れていただいているのですが、そのときはかなり座は否定的だったと記憶しています。今も一応フォントが小さくなってボーナスポイントも考えましよう、それを解釈すれば入っているのです。ただ、それは基本的に要求水準というのは最低限のものを提供する、それに基づいて予算措置もしている、それ以上の支払いの問題としてもどう考えていくのかということを含めなければいけない。

先ほどの福岡の場合は、持ち点制度はそこのいろいろな工夫だと思うのです。だから、サービス購入量をそれほど上げなくて済む範囲の中でお考えになっている工夫かなと思うのですけれども、その中でそうはいつでも無駄遣いでない範囲での望ましい提供に対してはインセンティブを与えるという形は当然あり得るだろうというのはやはりここでも議論していいのではないかと思います。

もう一つは事業促進に関しては、このメモにもありますし、いろいろな御意見の中で情報交換とか何かという話があります。そういうのは何らかのそういう機能を推進して持っていたかあるいは英国の前の委員会でもありましたけれども、4PsだとかパートナーシップUKと呼ばれるような地方公共団体における情報共有機関、啓発機関を考えていくのか、あるいはその前にどういう手段があり得るのかということだと思います。

この前もちょっといろいろな方とお話ししたのですが、標準契約書1というのをつくったのですけれども、これがどこまで地方公共団体にとって周知されているのかというのは意外とわからないということです。せっかくつくったのだけれども、余り周知されていないのだったらもったいないということもありますので、いろいろな形の調査を行っていただくときに、そういうものも活用してくださいという広報をしていくのも重要だと思っています。

○柳川座長 事業促進のほうも含めて御議論、御意見、御自由にお出しただければと思います。

どうぞ。

○G委員 民間の層をどれだけ引き出すか、逆に言うとどれだけスペシフィックに詳細に要求水準なりモニタリングを行うかということなのですけれども、会計検査のあり方がPFIについては変えていかないといけない。つまり会計検査の一つの中でどうしてもほかの事業と同じように、この支出を見て古典的なやり方をされるというプレッシャーを事業者の方は感じていらっしゃるわけですが、逆にナショナル・オーディット・オフィス、英国のNAOの例などを見ていると、この事業はうまくいっているが、余りにもリジットに縛り過ぎて創意工夫が見られなかったということを書いているのです。むしろ会計検査そのものがそうしろとは言いませんが、少なくとも会計検査はできなくても、オーディットとしてこのプロジェクトで本当に創意工夫が引き出されたのかどうかという観点という論点がもうちょっと表に出てこない、どちらかという通常と同じような事業チェックの仕方をしている限りにおいては、やはり現場もなかなか今おっしゃった議論が動いていかないかと思う次第です。

もう一つはアップサイドというか、うまく民間事業としてやっているから公共サービスの質も上がるし、民間事業者も非常に収益を向上させていくことができることについては、ぜひ事業設計をして、そのインセンティブをしていくことができるのですけれども、多分ダウンサイドのほうは今、T氏が挙げられた病院ですと、やはり人命にかかってくるほかのことがあるので、なかなか今度はダウンサイドのほうペナルティ的になってきて、つまり市役所としてもリスクは背負えない。

だから、これを満たさなかったらペナルティにするということにならないですが、ただ、施設によっては多分ダウンサイドのリスクみたいなものも事業によっては公共性型がもっと担えるというのでしょうか、逆に言うと非常に単純にうまくいった場合もだめな場合もパブリック、民間それぞれが等しくリスクを背負えるようなものもありますので、これはかなりアップサイドの話とダウンサイドの話というのは、分ける必要はないですけれども、事業の性格によってかなり違うことを認識しながら議論を進めていく必要があるかなと思います。

○柳川座長 そうですね、なかなかそういうアップサイド、ダウンサイドは事業によっては随分違います。病院はある意味で少し特殊なというか、ダウンサイドのところは非常に

大きく問題になります。それから何か盛り上げるためにとかとイベントをやつてという必要な産業でもないですからね。

○G委員 事業としてではなくて、公共セクター側がダウンサイドのリスクがとれないものもあつたりすると思うので、その制度的な側面で、そうなるときと民間事業者からするとつらいなと思って参加しなかつたりする例もあるかと思ひますので、そういう制度的に民間からすると、ここは公共側にとってほしいのになというものがもしあるとすれば、それはどういうところに起因しているのかがぜひピックアップしていくといいと思ひます。

○柳川座長 どうぞ。

○N専門委員 先ほどの創意工夫でボーナスというのもお話が出たのですが、先ほどT氏のお話ですとポイントがたまつていっても後での減額との相殺で使うだけというやり方もあると思うのですが、実際に現金を払う事例もあつて、例えば稲城の図書館なんかは非常にうまくやつていて、来場者があのクラスの図書館では日本一になつたということで、ボーナスも現金で払われたのです。初めてボーナスで、それを配当するということになつて今まで全然想定していなかつたので、どうやって配当したらいいのだという御相談を受けたのですけれども、うれしい悲鳴というか想定していなかつたような配当ができた。余り日本のPFIの場合は配当は想定していません。かつかつでやつて例が多いのですけれども、ただ、そうやって実際に現金を手にとると、担当者としても会社から褒められるとかそういう積極的な効果があつて、それ以後もっと頑張ろうという実際のインセンティブにもつながつた事例ではないかと思ひますので、そういうボーナスがうまく機能しているような事例を掘り起こしてみると、そういうやり方がワークするという証明になるのではないかと思ひます。

○柳川座長 どうぞ。

○R専門委員 先ほども議論があつたようにサービス購入型のPFIと、併設型も含めてそれ以外のものを議論を分けたほうかという話の中でいうと、コンセッションとかサービス混合型とか併設型のほうを意識して申し上げるのですけれども、恐らくサービス購入型のPFI事業とそれ以外のものは民間事業者側にとってのインセンティブだとかモニタリング事業創造含めて、かなり違いがあるのだからと思ひます。

というのはやはり民間のほうかみずからの投資にリスクをとつて回収をするという考え方で事業に入っていくものとサービス購入型のようにある程度100%ではないにしてもかなり安定的に回収ができる事業だと見込まれるものというのは全く考え方が違つていて、そこが多分同じ土俵に乗つた制度、モニタリングとかガイドラインというのは多分同じ形にはならないのではないかと思ひます。

その中で先ほどから思つていたのが、要は従来型のPFI、サービス購入型のある意味箱物的なPFIというのは、行政側、公共団体側が最低限こういうものを用意して、最低限こういうサービス提供を行うのだというところから来る形が多いと思うので、全体のプロジェクトはそこがスタートだと思ひます。

ではなくてもう一方の側というのは、恐らく民間が投資リスクを背負って入る形にした瞬間に、全体のプロジェクトのスキームそのものところから関与できる形にさせていただけるかいただけないかというのが、ものすごく大きなインセンティブにつながってくると思います。

何のリスクをとるかというところをコントロールできるのであればリスクはとれますけれども、アンコントロールなリスクというのは絶対とれないので、それは非常に金額が小さくても多分民間事業者はそこにはなかなか入りづらい。そういう意味でいうと、スキームづくりのところから参画できるかできないかというのがこういう併設型であったり、ある意味グリーンフィールドのコンセッションであったりというところの一番大きな違い、今までのPFI事業にない形になるのかなというように思います。

これは全く違う話なのですが、ある地方公共団体の方と話をしているとき、公共施設の整備だとか再整備の話をしているときに、小さい地方公共団体だと自分たちの職員の中にもう技術がわかる人間が、数が限られていてPFIどころか公共事業そのものももうできないのです。PFI云々の問題の手前に公共事業という形をとるのが難しいのです。かつ今のコンパクトシティのようですけれども、要は複合化して3つ、4つの機能を1つにしてとなるとワンプロジェクトが大きい機構になってしまうのです。

そうすると民間としてはおもしろいのかもしれないのですが、地方公共団体としては手に負えなくなるという事態がどうも地方公共団体では起こっているようで、そもそも公共事業にしたくない、要はPFI的ならいいのだけれども、PFIにはしたくないという話はよく聞きます。

なので何らかそういうPFI的なものもPFIの何らか恩恵をこうむれるような仕組み、逆なのかもしれないですが、PFIの中にPFI的なものを取り込めるような仕組みが必要なのかもしれないですが、何かそういう観点、要は地方公共団体にはもう技術的な知見を持っている職員の数がものすごく減ってしまっているという現実も押さえたほうがいいのかなという気はします。

○柳川座長 ありがとうございます。

○F委員 このワーキング、夏までぐらいの予定ということですが、その中でまず仕上げなければいけない話と課題を提示して方向性をつける話とちょっと2段階か3段階ぐらいあったほうがいいかなと。例えばガイドラインの中でもここは書き直したほうがいいなというところがあれば、それはある意味では手続もありますけれども、可能かと思いますが、例えば新しいパートナーシップUKみたいな話だと大きな話になってくるので、それはそういう方向で考えていきましょうという提案になるのかもわからない。ここは項目によって分けていただいて、整理していただいて、ガイドラインに反映すべきこととしてはと集中的に議論して、そこはガイドラインには反映するような形に持っていく。あるいは、さっきの要求水準書の標準化はどれぐらいのレベルの難しさかもわかりませんが、それはそれで考えるのだったら考える方向に持っていくという形で、資料1にまとめていただ

いた項目をちょっと選別していただいて、作業効率を上げるような形はいかがでしょうか。
○國松企画官 こちらのほうでまた個別にお伺いしていきたいと思います。

○G委員 全くそのとおりだと思います。それで本日の論点ペーパーもどちらかという広い意味での制度上どういう問題があるかという観点でまとめていただいていると思うのですけれども、もう一つの視点というのは、このPFIの事業の流れを見た場合に、きょうの主題に即してどういう問題があるか。その上でこの部分については、今、F委員がおっしゃるように夏までに結論を持つし、この部分についてはかなり長期的な非常にハードな問題だから論点を整理するように、むしろ整理の仕方は一種のプロジェクトの流れがあって、その中でここで挙がっている課題を一回散りばめてみた上で、何は7月まで、何は論点整理というようにするかというほうが、全体像が見えてきていいかなと思うので、今申し上げた整理に当たりましては御検討いただけるとありがたいと思います。

それと先ほどR専門委員から御発言があったことで御趣旨がこういうことですかということで確認させていただきたいのですけれども、1つ目はどちらかという7月までというよりは長期的に考えなければならないことだと思うのですが、きょうの議論はパブリックが要求する形で曲がりなりにも必要十分に求めているものを記述できて、その記述ができた上でどうだということプライベートな方々に提示するような形です。

それに対して御発言の趣旨というのは、そもそもぼんやり事業目的とか公共サービスが提供する目的はあるけれども、それをどういうフォーメーションで何をつくっていくかという設計そのものがやはり担う人たちとの対話がなければ設計ができない。過去にも何とんでもそういった類似例もないといったところには、むしろもっと川上の何をつくるか、何を提供するかというところで、何らかの事業者なりプライベート型の対話があったほうがいいのではないかと御趣旨でおっしゃられておられたのでしょうか。

○R専門委員 何をというところまでさかのぼってしまうと、多分公共サービスのあり方みたいなところに入っていくので、そこまでは戻らなくてもいいかなという気はしています。どう御説明したらいいかというと、私が今属している会社、ディベロッパーなのですけれども、ディベロッパーは例えばオフィスビルをつくるにしてもマンションをつくるにしても商業施設をつくるにしても、設計と施工会社がいれば全てできてしまう施設なのです。

でも、恐らく私どもがつくっている施設というのは何となく自負なのですけれども、もっといいものをつくっているはずだという気持ちがあって、それは生活者、そこを使う人の視点で全部ものをつくっている。今は経年優化という言葉でつくっているのですけれども、例えばこういう設計指針あるいは設計指図書みたいなものはあるのですけれども、これはある意味極端なことを言うと、そこそこの設計会社あるいはそこそこの施工会社であれば、各会社がそれぞれ全部標準的なものを持っているはずなのです。

それさえ満たしていれば、多分最低限以上のものはできているはずで、極端なことを言うとこれはここまできているものでやると、単純に今やっているコスト競争にしか走らないはずで、例えば私どもが持っている、使って快適とかあるいは管理するに当たって

あるいは清掃するに当たってもものすごく効率的な配置の仕方だとかサイズだとかそういったものはここにもある程度反映されているのでしょけれども、きっとそんなに反映されていないのではないか。

ディベロッパーの役割は何かというと、企画したのから立ち上がって竣工して、それを運営して、10年、20年、30年ともち続けたときに一番最初にどうつくっておけばいいの、あるいは一番最初にどういう形でもっとスキームづくりという意味でいうと誰に保有してもらったいいのというところ、あるいは誰に保有してもらったらいいのというのはもうちょっと言葉を変えると、誰のお金を引っ張ってくればいいのと。そのお金というのも非常に長期安定的に運用するような投資家から、短期回転の投資家からいろいろな種類のお金があるわけで、あるいは篤志家的なお金もあるわけで、どういう形でホールドしてもらえばいいのというところまでを含めたスキームをディベロッパーが考えて、物事、プロジェクトを進めていくのです。そういう役割がディベロッパーの役割だと思っています。

そういう意味でスキームのところからと申し上げたのは、要は何をどういう形で作っていく開発の部分、企画設計の部分とコンストラクションの部分とホールディングの部分とオペレーションの部分と、それを誰がどういう性格のお金を背負った、誰がプレーヤーでどういう人たちと組むのがこのプロジェクトを一番最初の目的に合わせた形に仕立て上げられるのかということを考えてところで官と民が一緒に知恵を絞るとというのが一番わかりやすいなと思っています。

○G委員 パートナーシップも設計ですよ。そのあたりがざくばらんに会話ができるのか、決め打ちで来るのかということですね。

○柳川座長 だから、パートナーシップの設計だったり、極端に言うところいう発注、要求水準書みたいなアイデアとかその組み立てみたいなことも実は民間でやっている部分があつて、そこを極端にこういうものをごそっと全部民間にお願いしますとやれば、そこは実はノウハウがあつたり知恵があつたり、あるいは頑張る人がいたりという積み重ねができる。だから、その部分まで実は民間に任せてしまうというのもある種の民間委託というのがあり得て、ただ、やはり発注となると民間は民間のモチベーションで考えますから、公共事業側の趣旨なり意思はあるので、その切り分けが多分難しいというところが一番問題になってくるのだと思うのです。

そのところである程度パートナーシップを組んでやればいいのだけれども、そうすると民間の側からすると自分のところに任せてくれるならいいけれども、そのアイデアだけくださいという話ではできない。そこが一番難しいところだと思います。そこを何とか切り分けられないかというところでコンセッション方式という形になっているわけなのですけれども、そうでないコンセッション方式にしても、さっき御趣旨があつたように、ある程度アイデアを出す段階では自分たちに何らかのメリットがあるような形のスキームを組んでもらわないといろいろなアイデアだけ出してもらって、だけれども、発注は全然別の人かもしれないという話ではやってられないということが私の大まかな理解です。

○G委員 実際の人はどういうふうにされているのですかね。そういうパートナーシップの設計みたいなものは何かある仮定条件のもとに設計されているのか、制度的にはソフト側かもしれませんが、幾つかの事業者らしき人たちに聞き取り調査などをした上で設計されているのか、そのあたりはどうなのですか。

○T氏 さっきの話は結構大きい話だったのですけれども、ベースが先ほどお手元に置いていた庁舎のものをしながらお話ししていましたが、あれは言い方がすごく雑に言ってしまうと、ただの施設の割賦の支所発注みたいなものなのでしょうね。今までの従来手法のものを割賦払いして、維持管理をくっつけているだけみたいなものとも言えるわけです。

そうではなくて、PFIというのは事業者の方と一緒にやるということがありますので、そのスキームづくりからもちろんサウンディングとかいろいろやらなければいけないのですけれども、そこはちょっとおろそかになっているところももちろんあると思うのです。

私は事業者のところは何十回とヒアリングに行っているのですが、ほかのところはあまりやっていないのではないかとと思います。担当者次第なのではないかという気はします。

お答えになっているかわからないですけれども、やり方としてはマーケットサウンディングとかいろいろな場でお話を聞く場は仕組み的にありますので聞けますけれども、どこまで突っ込んでやっているか。聞くときにいや、うちはこんなことをやっているのですけれども、御意見くださいとちゃんと持っていくのか、ただ、紙1枚持っていくのかでは全然違うでしょうし、我々結構病院PFIをやっているときは、当時いろいろな事業者が提案書をつくってやっている。提案書を見せてもらいに行っていたのです。そこで苦労話とかいろいろ聞いた上で解決策として、こんな形はどうですかみたいなやりとりを相当やりました。

○O専門委員 本市の場合は可能性調査の中でサウンディングをしているのですけれども、結局コンサルに可能性調査をお願いしますので、そのコンサルがおつき合いがある事業者に聞いてきてもらったものをコンサル経由で伺うことに結局はなっているもので、おつき合いがあるところ以外にもいろいろな業者もいらっしゃるし、それぞれのアイデアをお持ちだと思うのですけれども、広く吸い上げることができていないかなというのは思います。

○柳川座長 そこはF委員がおっしゃったようにある程度情報共有の仕組み、地方公共団体間での経験なりそれぞれの情報共有がもう少しできて、そこで積み上げていくことができればいろいろなことがもっとうまくできるようになるかもしれないし、それがさらにこの要求水準書みたいなところに上がってくればかなりメリットがあって、最後にはF委員がまとめなければいけないので、いろいろ御苦労があるのだろうとさっきの御発言もそういう趣旨だと思います。

そう考えるとそういうものが大事だと今大きなポイントとして出てきたと思うのですけれども、結局それをガイドラインに落とし込むのか、もう少し提言的な話でやるのか、さら

に言えばその裏側にある程度情報共有の仕組みを考える、必要だとしてそれをこの内閣府の下に置くのであるのかそうでないとすると民間のどこかにやらせる。それは具体的に何かどういうものが考えられるのか、何かそういうあたりをイメージをもう少し現実的なところで皆様持っていただくと、今の話が結局ガイドラインレベルの話にするのか提言レベルにするのか、さらに長期的な課題にするのかということが出てくると思います。本日はいろいろな形でざっくばらんに出していただいたのですけれども、少し具体的な問題をそれぞれどういう形で解決していくのか、それをどのレベルで我々は7月までに提言していくのかというあたりをまとめの方向に当たっては考えていただければと思います。

少し時間が過ぎてしまいましたけれども、とりあえず議論はここまでとさせていただいて、いただいた御意見を踏まえて論点整理を行って次回以降の議論を進めたいと思っております。

それでは、今後の進め方について事務局から御説明をお願いします。

○國松企画官 資料3でございますけれども、2番のところでスケジュールですが、26年3月以降ということで、第2回目は今、日程調整中でございますけれども、3月中に1回できれば開催しまして、ここに書いてあるとおりで進めていきたいと考えております。

以上です。

○柳川座長 何か御質問、御意見等ございますでしょうか。R専門委員、どうぞ。

○R専門委員 特にモニタリングのほうなのですけれども、こういう収益事業との併設型だとかこういった類いのものの、要は今まで日本での過去の実績そのものが少ないと思うのですけれども、そういう中でモニタリングの議論を、例えば海外のモニタリング事例を集めるといったことは議論の材料としてやられないかと思ったのです。

○井上参事官 海外の事例を調べるためのできる限りの努力はさせていただきたいと思っております。

○柳川座長 それでは、これで閉会としたいと思いますので、事務局のほうに最後お返しします。

○國松企画官 次回の日程はまた調整をさせていただきます。

本日はどうもありがとうございました。

○柳川座長 どうもありがとうございました。