

モニタリング・事業促進
ワーキンググループ
第3回議事録

内閣府民間資金等活用事業推進室

第3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5月20日(火)14:50～16:00

場所：中央合同庁舎第4号階2階第3特別会議室

1 開会

2 議事

- (1) モニタリングに関する検討課題について
- (2) 事業促進に関する検討課題について
- (3) その他

3 閉会

○國松企画官 事務局であります内閣府PFI推進室企画官の國松でございます。本日は御出席ありがとうございます。

本日は、当ワーキンググループ9名の構成員のうち7名の皆様に御出席いただいておりますほか、I専門委員、K専門委員、L専門委員にも御出席いただいております。また、オブザーバーとしまして前専門委員でいらっしゃいますT様にも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、柳川座長から進めていただきたいと思いますので、よろしくをお願いします。

○柳川座長 本日の議事ですけれども、初めに議題1「モニタリングに関する検討課題について」、事務局から資料1-1から1-4までの説明をお願いいたします。

○國松企画官 資料1-1について説明させていただきます。

四角の枠にはこれまでのワーキンググループにおいて示しておりました論点を(1)から(3)まで挙げておきまして、これらの論点に関しましていただいております意見に関連して、課題を挙げております。

まず(1)に関しまして、指定管理者制度におけるモニタリングの手法として、第三者機関等や利用者によるモニタリング・評価が導入されている例がある。

前回ワーキンググループにおきまして、指定管理者制度についても調べるようにという御意見をいただいております。

資料1-2をごらんください。

「指定管理者制度におけるモニタリング・評価」。

「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン」には、モニタリング・評価について、以下の考え方が規定されている。

モニタリング・評価の目的は、運営上の課題等を発見し、施設の管理運営にフィードバックし、施設の管理運営状況を向上させることにある。

モニタリング・評価の方法として、次の4つが挙げられる。

①指定管理者による自己評価、②市(施設所管課)による評価。これらにつきましては、一般的にPFIの場合でも同様な考え方で行われております。ここではさらに、③第三者評価機関・選定評価委員会による評価、④利用者等による評価が位置づけられております。

次のページですけれども、横浜市の評価マニュアルというのがありまして、評価マニュアルにおける評価項目の例が挙げられておきまして、この場合は地区センターという施設について横浜市の評価項目、第三者の評価項目が分けて示されております。

また、3ページのように評価シートの様式がマニュアルにありまして、これをベースにモニタリングの結果が公表されているということでございます。

次に、資料1-1に戻りまして、(1)2つ目のポツ、PFIにおけるモニタリングに関するガイドラインにおきましては、モニタリングにかかわる実施者としてサービス受益者、選定事業者及び管理者等が挙げられており、サービス受益者の役割としては、サービス提供に関する苦情や改善要求を管理者等または選定事業者に行うとされております。モニタ

リングガイドラインが対象としていない独立採算型事業（運営権活用型）のPFI事業については、利用料金を支払う立場となる利用者や中立的な第三者機関によるモニタリングが有効ではないか。

この部分についてですけれども、モニタリングガイドラインはサービス購入型または混合型を対象としていますので、独立採算型については新たな考え方が必要ではないかという趣旨でございます。PFIにおけるモニタリングでの第三者機関の活用については過去にも議論されております。

続きまして、また、サービス水準の向上について検証するためのモニタリングについては、利用者や第三者機関によるモニタリングが有効であると考えられる。

管理者等により行われるモニタリングは、要求水準が達成されているかどうかの確認が重要となると考えられますので、民間によるサービスレベルのさらなる向上や創意工夫についてモニタリングを行おうとすれば、管理者ではない者によるモニタリングが有効ではないかということでございます。

次に、(2)につきまして、手続簡易化マニュアルの別冊として、要求水準書等の作成素材をサンプルとして作成したが、さらに今回、モニタリング基準（案）を作成しております。

資料1-3をごらんください。

サンプルまたはひな形となるものが必要であるという御意見を受けまして、モニタリング基準の作成素材（案）として作成をいたしました。現在意見照会中の簡易化マニュアルに引き続きまして、公表してはどうかと考えております。

次に、資料1-1の一番下のポツ、指定管理者制度（収入が指定管理料であるもの）におけるペナルティ賦課については、サービス購入型事業と同様の運用が行われている。指定管理者制度につきましても幾つか調べましたけれども、こういうことございました。

次に、2ページの一番上ですけれども、独立採算型事業（運営権活用形等）におけるペナルティ賦課については、事業の特性によっては、契約解除に至る前の段階における違約金の規定が有効な場合があると考えられる。

これにつきましては、サービス購入型では、事業のモニタリングの結果、要求水準の未達があった場合には改善勧告を行い、サービス購入費の減額措置を行います。それでも改善されない場合は契約解除ということになりますが、独立採算型の事業の場合は、サービス購入費の減額というものはありません。また、契約解除ということも現実には難しいことも考えられます。このため、違約金の規定が有効ではないかという考えでございます。

続きまして(3)につきまして、指定管理者制度におけるインセンティブの考え方として、利用料金制の導入のほか、業績連動型の指定管理料や報奨金の導入がある。これらの方法は、上記の①すなわちサービス購入型におけるインセンティブ付与の参考となる。

資料1-4をごらんください。

「指定管理者制度におけるサービス向上に対するインセンティブの考え方」。

横浜市指定管理者制度運用ガイドラインには、インセンティブの付与について以下の考え方が規定されています。

①集客性の高い施設においては、利用料金制を積極的に活用し、増収時に指定管理者の収入が増加することを協定で明確に規定することが有効であると考えられる。

②一方で、一般的に増収等が見込みがたい施設（福祉施設等）においては、サービスの質的向上に着目してインセンティブの付与等を行うことが有効であると考えられる。

上記に示すように、インセンティブ付与方法としては、①の利用料金制における指定管理者の収入増加型と、②の利用料金制を導入できない施設等において、指定管理料に上乘せして支払う報奨金型が挙げられます。

上記①は、利用料金制を導入している多くの施設が該当するものと考えられる。PFIであれば、独立採算型等の利用料金を徴収して事業者の収入とするタイプの事業がこれに相当すると考えられます。

上記②の例として、神戸市特別市営住宅（シティハイツ）の管理運営では、市の設定した目標家賃収入額を上回った場合、その上回った額の25%を報奨費として支払うこととしているといった例がございます。

また、北九州市が以前導入した指定管理者アイデア活用制度が該当すると考えられる。本制度は、指定管理者からアイデアを募り、審査の結果、効果の認められる提案に対して指定管理料を追加で支払うことにより、施設の魅力アップと住民サービスの向上を図ることを目的としておりました。実際に適用された事例がなかったということで、現在この制度は廃止されているようでございます。

資料1-1に戻りまして、(3) 2つ目のポツですが、上記の②すなわち収益施設併設型事業について、民間収益施設部分を一体の会計処理で扱うとした場合においては、民間収益施設部分についてもモニタリングを行う必要があると考えられる。

これまでも収益施設併設型のPFI事業の例はありますが、収益施設部分の会計は本体とは切り離されていますので、モニタリングの対象となっていませんが、会計が一体であるならばモニタリングも必要であるのではないかとということでございます。

次に、一番下ですが、指定管理者の業績を適切に評価することも指定管理者のモチベーションを向上させる重要なインセンティブ。自己の努力が適切に評価され、その結果が公にされるということはモチベーションの向上につながり得る。このことは、上記①～③全てのPFI事業においても同様と考えられます。

モニタリングガイドラインにおいては、事業の実施に係る透明性を確保するため、モニタリング等の結果について、住民等に対し公表することが必要であると書かれておりますが、現状では公表されているケースは少ないようでございます。しかし、モニタリング結果が公表されることにより、よい評価であればモチベーションの向上のインセンティブになりますし、評価が悪い場合も公表されることを考えると、常によいサービスを心がける必要があるということになると思います。

説明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、ただいまの御説明に関しまして、御質問、御意見等がございましたら、御自由をお願いいたします。

○F委員 資料1-3ですが、こういうものをつくっていただくのは非常にいいことだと思います。しかし、特に一番裏の10ページが「モニタリングから契約解除に至る流れ」ということで、何か契約解除が目的みたいに見えなくもないので、これはちょっと表現を変えたほうがいいのではないかと思います。事業の改善だとかという中で、どうしようもなかったらそうなのだけれども、モニタリングによる事業改善の流れだとか、もうちょっとポジティブに書いていただいたほうがいいかと思いますが、いかがでしょうか。

○國松企画官 わかりました。検討させていただきます。

○G委員 今のF委員の御意見に関連するのですが、今ここで検討している中で、1-3のような基準は必要だろうと思うのですが、ボトムラインだと思うのです。ボトムラインというか、伝家の宝刀というのでしょうか。最後に抜く刀はこうだよということなのですが、基本的には契約解除してもまたそれでもう一度パートナーを選んでいくために大変大きなコストがかかってきますので、できるならばモニタリングすることによって常に緊張関係を持ちながらサービスをよくしていってもらおう。そういうインセンティブがかかるとすると、対立的なアドバーサリーの関係をつくり上げるよりは、パートナーである関係をつくり上げるにはどうしたらいいかということはここで話し合うべきだと思います。

そうしますと、例えばアセスメントというと、かなり私も国立大学法人としてアセスメントを受けて、いいところと悪いところは何となく感覚的にわかるのですが、ディスクロージャーというのでしょうか。普通にまともにやっている事業者であれば、このようにオペレーションしていることに関する、オペレーションに関するデータとか情報は出てきますので、そのデータを関係者がまず共有するようなディスクローズする段階と、そうはいつでも、そういう生データを見ながら、それはどういう意味を持っているかということ、期を区切って、また主体を区切って、自己評価なのか、他者評価なのか、サードパーティからするのかということを含めてアセスメントにするような、余り負担をかけずに日常的に様子を見ることができ、契約解除などというすごいところに行く前にお互いに気づき合うとか、あるいはデータをモニターすることによって自主的な管理の度合いが上がっていくようなインセンティブがあり、その上で1-3のように最後の伝家の宝刀としてあるような組み合わせがいいのかなという感じが、お話を聞いていていたしました。決して意味がないわけではないのですが、幾つかもう少し前ぶりの枠組みが必要であるように思いました。

以上でございます。

○國松企画官 1-1の2ページの一番上に書いているのですが、資料1-3自体

はサービス購入型を念頭に置いておまして、勧告とか改善勧告をして減点、減額ポイント、サービス購入費の減額をして最終的に契約解除となるのです。特に2ページの一番上にも書きました運営権とかの場合は、契約解除といっても、實際上、施設によっては運営がとまってもらっては困るものもありますので、現実問題として契約解除というのはできない実態上、そういうものについては違約金というのをやっではどうかという考えでして、今の実績としましても、羽田空港の国際ターミナルなんかは違約金の規定が置かれております。今後、運営権で空港とかが出てきた場合に、そういった方法をとってもらってはどうかということで書いておりますので、先生がさっきおっしゃったようなことも考えているところでございます。

OG委員 わかりました。ですから、違約金もあるのですけれども、ほかに類似性を持ったような事業であれば、ディスクロズされているパフォーマンスデータというのは、ほかで事業者が事業展開するときに、ほかの機会、オポチュニティーを得るという意味にもなり得ますので、もちろん今おっしゃったお金もありますけれども、その手前としては、ディスクロズされたオペレーションデータみたいなものを開示させていくということも、有り得るのではないのでしょうか。

いずれにしても、これはかなりホリスティックアプローチが必要だと思いますので、最後の手段以外にも幾つかの手段を用意していくべきではないかなと思います。

OE委員 前のVFM・リスク分担ワーキンググループでバリュー・フォー・マネーの話が出ていて、価格に反映できない、していないような価値をどのように計測するのかというのが話題になっていて、総合評価をやっている以上、何らか最終的には計測できるのではないかという話で、それができる前の段階ではどうするのかとかいうことを議論していたのです。

バリュー・フォー・マネーを何らか、バリューのほうもしっかり計測しようという流れになると、それはイコール、モニタリング指標になっていくのではないかとか、これが違っていたりするとおかしな話なので、そこの連関性が非常に大きな論点としてあって、最初の段階でモニタリング指標、それはペナルティなりインセンティブにどう連続するのかというのをしっかり設計することが大事ですねというのがまず大きな指摘として多分あって、それが今まで明示的には書かれていなかったのですけれども、連結していく必要があるのだと思います。

実務上、指定管理者の自己評価の手法とかもしているのですけれども、後出しじゃんけんが非常に多いのです。そんなことは言っていないけれども実はこうだったみたいなものでマイナス評価をしようとする行政が結構いて、いつも大げんかするのですけれども、指定管理に限らないと思います。モニタリングというのは、いろいろな要素が入ってくると、新しいルールをつくりたくなることなので、そうではなくて、ちゃんとそれはしっかり最初から設計しないとイケないよというのが大事で、それはまさにVFMの議論に直結するのだらうなと思います。

以上です。

○柳川座長 ありがとうございます。重要な論点だと思います。

そのほかはいかがですか。では、F委員。

○F委員 さっきの1-3の資料もそうなのですが、基本的にはモニタリングで要求水準未達の場合といいますか、契約条項未達の場合は減額という趣旨のモニタリングなのです。一方で、サービス購入型ではなかなか難しいのは確かですが、パフォーマンスが非常によかったという意味でのボーナスを、ペナルティではなくてボーナスを考える意味でのモニタリングというのがあっていいのではないかと前から思っていますし、モニタリングのガイドラインを最初につくったときもそういう議論をしたことがあるのですが、なかなかうまく入ってきてはいないのです。

そういう趣旨が、資料1-1はインセンティブだとかという言葉で入ってはいるのだけれども、ほかの資料に見当たらないので、そこをどのように書くのかは難しいのですが、そちらの視点もありますねという形のことは示唆してもいいのではないかと思うのです。

○國松企画官 2ページが一番上のところで、資料1-4で、ほかに指定管理者で報奨金とかの例があるというので紹介をさせていただいたのですけれども、パフォーマンスがよかったときの報奨金なりボーナスを評価するためのモニタリングを具体的にどのようにしていくのかというところは、アイデアが余りないところではあるのですけれども、そういうところをどうすればいいかという御意見をいただきたいと思うのです。特にお金を上乘せしてあげるといふ話になると、あらかじめ予算をとっておかないといけないという実務上の問題とかもありますので、その辺はアイデアとかをいただけないかなと思うのです。

○F委員 最初のモニタリングのガイドラインのときは、その議論で債務負担をとれないからだめだという意見がかなり強かったと思うのですけれども、そこは何か工夫できるのではないかなと。それが何倍もの金額になるのではないわけだから、そこら辺に対してもう少し工夫できるのかもわからない。イギリスなんかだったら、普通のDBF0の道路で事故が減ったとか、バスの定時性が守られたとかというときは、余り大きくないのだけれどもボーナスは出しているのです。だから、そのアナロジーといいますか、似たような形で何かできないかなと思います。

○E委員 指定管理者の場合は、運動施設は出していると思います。典型的に市民プールみたいなものは出していますね。福岡も出しています。債務負担をとっていたかどうかはわからないですけれども、多目に債務負担とっておいて、入場者数が多くなったら大体30%ぐらいキックバックするというのが今の相場観だったと思いますけれども、基本的にはそうしているかなと。

あと、このやり方は別に指定管理、PPPに限らず、アウトソースでも言えて、一番多いのは滞納税収の徴収業務です。これはもう当たり前に行っていますね。コストは基本的にかげずに、回収したものの何ぼということなので、これも2割とか3割というキックバック率が相場が決まっていて、それを変数にして入札をかけるみたいなことをやっているのです。

割と普通にやられていることですから、そんなに深刻な話ではなくてできると思います。

○I専門委員 桑名の図書館は、サービス購入型ですけれども、入場数が一定量を超えるとバンドでプラスがあったと思います。ただ、長期債務負担行為は多分そのアップのところととっていると思うので、ちょっと調べていただいて、ついでと言ってはあれですけれども、今のはインセンティブの話で、違約金というか、1-1の独立事業の場合の、事業の特性によっては違約金の規定が有効な場合があると。羽田の場合、確かにすごい金額のデポジットを積みされていますけれども、この事業の特性によってはというところにどれくらい深く入っているかです。今後のブラウンで非常に高いコンセッションフィーを取るようなものだと、へたったら何があるかという、一番痛いのは自分たちの利用料金収入ですから、それが減る。それは羽田も一緒なのですけれども、そういうところがあるので、違約金というのはすごく有効かと考えてみたのですが、ここはちょっと議論が分かれるところかなと思うのです。事業の特性によってはと書かれているからいいのかもしれないですけれども、すぐ違約金と、しかも運営権活用型と書いてあるので、いけるのかなというところは少し慎重にしたほうがいいのかという感想です。

○國松企画官 先ほどのキックバックの話とか図書館の話ですけれども、収入がふえた分の一部を山分け的にするものとか、図書館の場合は、実際のお客さんがふえればそれだけ手間もかかりますので、実費分をふやしてあげるみたいな、そういうのは割とあるのを把握しているのですけれども、パフォーマンスが上がったみたいな、お金の収入がふえたわけではなくて、サービスがすごくよくなったのでボーナスを上げようみたいなものは例を見たことがなくて、そういうものをどう評価して金に換算するのかというのが、ちょっと難しいところかなと思っているところでございます。

○F委員 具体的な事例がなくて議論するのはちょっと虚しいのかもわかりませんが、そういう可能性も含めて書いていただいてもいいかという趣旨です。

○柳川座長 どうぞ。

○T氏 今のインセンティブのお話ですけれども、先ほどI専門委員が御説明したように変動型のものです。お金の支払い方が量に応じて支払うというのは契約の中で整理しやすいので、債務負担行為も設定はしやすいのですけれども、サービスの質というところの向上した分を払うというのは、なかなか行政として整理は難しいところがあるので、何かアイデアがあればぜひ整理したいなどは思っております。

あと、アイデアの一つではあるのですけれども、私が病院をやったときは、プラスアルファでお金を払うということではないのですけれども、結構長期なので、マイナスのポイントがたまって減額になるところがあるのですが、プラス評価があればその分を相殺できる。プラスアルファのお金は支払わないのですけれども、減じた分をリカバーできる、そういうプラスの払い方、プラスのポイントのつけ方はやりましたので、そういうアイデアとかを幾つかここに併記されたいかなと思いました。

○柳川座長 今の点は、今お話しいただいたように幾つか考えていくとアイデアはありそ

うなので、現段階でアイデアがないから諦めてしまうというのはもったいない話だと思います。もともとのF委員の御趣旨のように、少しそういう可能性を探るということで、具体的なところはまたいろいろ皆さんのお知恵をおかりして、知恵を絞ってやる。それでもし報告書までにいいものが出てくればそれを書けばいいと思いますけれどもということで、少し前向きにやっておくといいかなというのが恐らく皆さんの御意見かと思います。

○G委員 別の論点でよろしいですか。

先ほどE委員がおっしゃった後出しじゃんけん等に絡んで、あるいは選定に絡むことですが、このサービスが、前例があってある程度先例から考えられるのか、あるいはそうではなくて、非定型的で非常に予想が難しいものなのかによるのですけれども、特に後者のような場合、選定のときに使う物差しをそのままモニターに使うのは確かに当たり前なのです。ただ、それが全て同じである必要もなく、むしろ、例えば選定の段階で、応募者のほうがそこで起きることについてより具体的な想像力を持っていれば、我々はこの物差しを用意してモニターすると、それをモニターに使いたいという提案があれば、それは受けてもよろしいのではないかと思うのです。

それは選定に使われるものではありませんけれども、選定そのもののパフォーマンスがとれるわけではありませんけれども、ただ、選定が行われた後、双方がネゴシエーションした上で契約をして、それに基づいて事業が始まるわけですから、その過程の中で双方が合意すれば、特に非定型的なサービス業務についてはアディショナルな物差しが入ってくる。そうすると、逆に行政のほうが後から焦って動かしているうちに、むずむずと後出しでいろいろな物差しを出してきて、ああだこうだということについても、全てではありませんけれども、抑止できるのではないかという感じがいたします。

○柳川座長 どうぞ。

○T氏 私も、先ほどE委員がおっしゃられた行政と事業者の方がけんかをするということは、恐らくたくさんあるのではないかと考えていて、それはこの場でやはり明確化して、一つ一つ解決策を提示したほうがいいかなと考えております。

一つは、後出しじゃんけんというお話だったのですけれども、要求水準の指標です。モニタリングの指標を資料1-3のほうでも後でちょっと作り込むみたいな整理にはなっていますけれども、本来であればこれは先に出すべきだと思うのです。どれぐらいのレベル感だということを、事業者のほうはこれぐらいかなと思って費用を積んでいたのに、ふたをあけてみたら、もっと高品質なものをリクエストされていたと。そうなるちょっと、そんなお金は用意していないよとか、そういう体制は組んでいないよということになりがちなので、やはりあらかじめ事前に公表するのが大事なかなということを1点考えております。

もう一つ、けんかになる要素としては、判断の仕方が行政と事業者のほうでちょっと違うというのがあると思っていて、よくある要求水準は、本当は定量的に書くべきなのに、定性的に書いているのですね。定性的だとどうしても客観性が保てないところがござ

いますので、我々としてはこれだと思っていたけれども、事業者は違うよと、そこはけんかのネタになるのではないかなと、これも少し解決するところではないかなと思っております。

これはまだ顕在化していないのですけれども、もう少しするとPFI初期のものが終わりに近づいてくると思うのですが、今度は建物を引き受ける段階にどういうコンディションでなければいけないかというところが顕在化してくると思っていて、実際、福岡市もタラソ福岡というのがあと数年で事業が終わって市のほうが引き受けるのですけれども、そのときに設備をどれぐらい入れかえなければいけないのかどうなのかというところは恐らく結構問題になってくると思います。これは多分他都市でも同じだと思っておりますので、そういったこともモニタリングの中に課題として明記していただければよろしいかと思っております。

最後にもう一個、モニタリングで一つネックと言われているのが、実は設計の部分なのです。運営段階、維持管理段階についてはいろいろ指標はあるのですけれども、設計プロセスも実はクオリティーというのがあって、こういうものをつくってほしいと行政と事業者が打ち合わせするのですが、事業者との打ち合わせがなかなかうまくいかないとか、そういったところをどのように担保するかというのも少し問題として言われておりますので、そういったところも問題意識を書いていただければと思っております。

以上です。

○柳川座長 どうぞ。

○L専門委員 今のところにちょっと関連して1つ補足として申し上げたいと思いましたが、事業終了時の施設の機能についてというところに関しまして、一般の建築物については20年とかなので非常に難しいところだろうなと思っております。

実は私のほうではプラント物を多数やっております、それぞれの設備のライフが20年弱ぐらいのものが非常に多い。ただ、昨今の非常に厳しい財政状況の中、35年ぐらい使うということが目安になっていて、事業期間が20年だと、大どころの設備を交換した状態で通常引き渡しをしてほしいというような形になりまして、実はもう要求水準にそれを入れた上で、第三者による余寿命診断を行って、その中で交換しなければいけないということが出てきたら、交換した状態で引き渡ささいということで、あらかじめ35年使うことを前提として、設備の入れかえを行った状態で最後を終えてくださいというような要求水準を実はつくってきてございます。それは割とプラント物で比較的第三者評価が仕組みとして既に確立している分野だということがあって、そういうことができています。

ただ、実はこれから迎えていくことになるので、本当にそれが民間と官の中で第三者評価して判定が出たときに、民間側がそのお金を積んでいた、積んでいなかったということが問題になってくるケースは多分あるとは思うのですけれども、今回のところも、建物のいろいろな第三者評価機関というのは非常にふえていくと思うので、これは非常に活用していけるのではないかと考えておりますということが1つコメント。

あと、これは御質問なのですけれども、資料1-1の2ページの(3)2つ目のポツのところで、民間収益施設部分を一体の会計処理で扱うとした場合においては、民間収益施設部分についてもモニタリングを行う必要があると考えられると書いてありまして、これの具体的なイメージと申しますか、民間収益施設、これはアクションプランの2番目の類型の話がされていると思うのですけれども、具体的にそのモニタリングはどんなものになるのかというところのイメージ等がもしあれば教えていただけたらと思います。

○國松企画官 ここで一体の会計処理で扱うとした場合においてはと書いてあるのですけれども、一つの事業として行っていますので、民間収益施設部分がうまくいかないと、全体一体でやっていますので、公共施設部分も一緒にうまくいなくなってしまうということで、きちんと民間収益施設部分が運営されていて、財務的にも良好な状態で続けているかが主要なところになるのかなと思っています。

○L専門委員 わかりました。サービスの品質のことを言っているのかなと思ったので、それが必要なのかなと思ったのですが、ここでは主に財務的な面のモニタリングを言っているということですね。

○國松企画官 はい。

○L専門委員 承知しました。

○柳川座長 どうぞ。

○OG委員 T氏とL専門委員がおっしゃったことは大事だと思います。要はエンド・オブ・コントラクトというか、課題として挙げておいたほうがよろしいかと思います。かなり複雑な問題がありますから、限られた時間で結論は出ませんが、課題としては頭出しをしておいたほうが良いと思います。

今、L専門委員がおっしゃったように、PFIも立ち上がって少し経験を積んでくれば、15年目なり20年目の切れ目でどういう形で渡していただけるか、当初のコントラクトに埋め込んであったと思うのですけれども、もしかしたら最初のほうの事例はそこがちょっと危ないのではないかと思います。それを放置するというのもあるのですが、ただ、そうするとPFIの制度に対する社会的なイメージ等々を毀損する可能性もあり、後出しにならない範囲で、自治体のほうもそういう意味では予算を積むような確保もしながら、どういういい状態で情報をもらい、あるいはチューンアップしていってもらい意味でそれを受けるのか、これについては大変大事な課題であろうかと思っています。

やはりちょうど15年目ぐらいというのが、建築設備が一番陳腐化してぼろぼろになった状態で契約が切れるというのは、ほっておくと、気になっておりますのは、社会からPFI制度に対するイメージの毀損というものが、せつかくこれだけ皆さんが努力したことに対してネガティブ効果があるかと思っていますので、課題として挙げておいただければと思います。

○柳川座長 今の点は重要な御指摘だと思いますし、一連の判断基準、モニタリング基準のところに出てきたお話はいずれもかなり重要なところで、結局のところ、モニタリング

基準とかというところも絶えずバージョンアップしていかないと、経験を積んだ中で、どういう書き方をしていればどれだけトラブルが起きないか。先ほどけんかという話がありましたけれども、けんかが起きないで双方が納得できるかという、やはり少し経験を積んでいかないとなかなか出てこないの、絶えずバージョンアップをしていくことが必要なのだらうと思います。

それから、判断の客観性というところをどれだけ確保できるかというお話がありましたけれども、これも非常に、どれだけそのように客観的に書けるようにしていくかということです。ただ、その一方で、客観性を追求していけば追求していくほど極端に、双方がある意味まじめにやると、物すごく細かいところを決めていくことになりがちで、よくわかりませんが、例えば椅子の座りぐあいとか、余り椅子の座りぐあいがひどかったら当然だめでしょうけれども、椅子の座りぐあいを客観的に書こうと思うと、極端な話ですけども、弾力性がどうか、素材から全部書くということになってしまうと余り意味がないので、どの程度のところで、簡素だけでもそれなりにポイントを押さえた客観的な指標がつかれるかというのは、何かこういうところで議論すれば一文いい条文が書けるというものではないのだと思いますので、やはり現実を踏まえて絶えずバージョンアップさせていくことが不可欠かなと思います。

あともう一つ、少し赤羽先生からもあった運営権活用型のほうをどう考えるのかというのは、ちょっと違う次元の話が入ってきていて、ある意味でちゃんとしていないと当事者が困る部分があって、せっかくコンセッションフィーを払って始めたにもかかわらずというところとのセットの議論が出てくるので、どのような対応をここで考えるべきかという話と、2ページ目の事業の特性によってはというところですけども、1つには、今のような違約金がどの程度重要な意味を持つかということと、空港のような場合は、契約解除とか違う人にやらせるといっても全く現実的ではないというようなときに何を使うか。この事業の特性というのはいろいろな意味合いがあると思うので、このあたりも少し整理が必要かな、もう少し細かい議論をしておいたほうがいいかなというのは、お話を伺って思ったところです。

そのほかいかがでしょうか。どうぞ。

〇〇専門委員 モニタリングの議論をするときに、どうしてもペナルティのほうに目が向きがちになっていくのですけれども、やはり現場のモチベーションを保って質の高いサービスを提供していただくという意味では、インセンティブについてももう少し目を向けていくべきなのだろうなと思っています。

資料1-1の2ページの下のほうに評価の公表という項目がありまして、実際言われてみると、指定管理者の評価は毎年きっちり公表しているのに、PFIについては評価の公表をしていないなと本市に関しましても思いまして、こういったことだったらすぐできるなと思いました。

あと、評価の公表について、事業者に対する評価と、事業者のところで実際に働いてい

る、労働されている方に対する評価をするということ、例えば表彰制度であったりとか、そういった工夫を少し入れることで現場のモチベーションも上げていくことができるのかなと思います。やはり現場のモチベーションを上げていくことがすごく大事なのだろうなと現場にいて思いますので、そういった意味では、民間事業者の方の自由度を高めてあげるとか、例えば改善の提案が出てきたらそれを幅広く認めてあげるとか、ちょっとしたそういったことでかなりインセンティブになるのではないかと。実際に費用をかけなくても、インセンティブを生む手段はあるのかなと考えています。

○柳川座長 どうぞ。

○OG委員 そうですねというのは、例えば空港などの場合、柳川座長がおっしゃったようにキックアウトできない。だけれども、今、0専門委員がおっしゃるように、例えば報告の頻度、回数、内容を詰めたり、重たくしたり、またその間隔をあけたり、簡素にしたりということで、お金の話が出てくる前のコントロールはある程度インセンティブになるのではないのでしょうか。事業者からすれば、できるだけ委任して簡素な報告でいけるようなものが一番好ましいわけですがけれども、パフォーマンスが悪くなってくると、報告の頻度や内容が重たくなっていくという形では、ある意味ではインセンティブになるのではないのでしょうか。

○F委員 これはモニタリングと事業促進のワーキングなのですが、さっきけんかするという話がありましたね。本来、パートナーシップを組んでパートナーリングしていくわけなのに、そこでけんかをしては何もならないわけですね。だから、これと並行して当然、協議会だとか、そういう形の意味疎通の機会は設定されているわけなので、そちらのほうでこのような事態に至らないような形のことを考えるべきだとか、そういうのを1文か2文どこかに入れていただいたほうがいいかなと思うのです。

○E委員 ありがちなパターンは、事業者のほうもすぐ妥協するケースです。なぜ妥協するかというと、そうではないことが起きたときに無理を言いやすいというのがあって、徐々にしっかりしてきましたけれども、初期のころの指定管理者というのは、お互いになかなかの関わりで、民が困ったときも割と平気で条件を変えて助けたりしていたということとございます。なので、困ったときはお願いしたいのでちょっとぐらい無理を聞くかという仲よしクラブの関係だったということで、そういうのはよくないよという立場で私が怒っていたということなのです。

そういうことを繰り返していくうちに、だんだん大きなトラブルが起きたときにどうにも対処できなくなってしまうということがあるので、ある程度幅があるのはいいとしても、何もルールがないのはよくないねという感じに確かに今はなっていて、最初のうちは債務負担行為もほとんどやっていなかったのが、最近は原則やるようになってきているのは、そういう意味でのあらわれかなと思います。何か書くのであれば、その点は誤解なきようにお願いします。

○柳川座長 では、次の議題2「事業促進に関する検討課題について」、資料2-1から2

－ 3 の説明をお願いいたします。

○國松企画官 資料 2－1 をごらんください。

「事業促進に関する検討課題について」、説明させていただきます。前回ワーキンググループで御意見いただいた点の関係で課題を挙げております。

1. 民間の創意工夫の発揮に資する情報提供・体制整備。

PFIに限らず、民間提案制度を導入している地方公共団体があり、提案に対するインセンティブについて規定されている例がある。

資料 2－2 をごらんください。

「民間提案促進のための方策（インセンティブ付与）」。

1. インセンティブ付与の考え方。

PFIのみならず、地方公共団体においては、従来の公共サービスの効率化やサービスの質の向上等を図る観点から、いわゆる民間提案制度を導入している事例がある。

当該制度において、民間から提案を受け、審査の結果採択された提案内容を実施する委託先を選定するに当たり、提案者に何らかのインセンティブを付与することは、提案者のモチベーションを高めることにもつながり、有効であると考えられる。

新潟市が平成23年度に設けた行政サービス等民間提案制度では、提案内容のノウハウ等に応じて、事業者選定の方法を3つに分類しております。

枠の中の下線部をごらんいただければと思います。提案のノウハウ等に応じて、次のとおりア、イ、ウに分けておりまして、アは、随意契約により、提案者を事業実施者として選定する。イは、プロポーザル等総合評価により、改めて事業実施者を公募し、提案内容を競わせ選定する。民間提案し採用された者に対して民間提案加点を行う。ウ、競争入札により、改めて事業実施者を公募し選定する。

次のページ。前掲の要綱において、アの提案者との随意契約及びイの事業者選定に当たっての加点評価が提案者へのインセンティブ付与に該当する。新潟県では、この制度により平成25年度に2件の提案が採用されまして、事業者公募が今後予定をされております。

3 ページに参りまして、2. インセンティブ付与の具体例。

(ア) 提案者との随意契約。兵庫県尼崎市の提案型事業委託制度募集要領では、市の全ての事務事業、業務について提案を募集しており、提案が採択された場合は、下記の規定のとおり、原則として提案者との随意契約となっている。類似の規定は、千葉県我孫子市の提案型公共サービス民営化制度にも見られる。下線部ですけれども、採択された提案を事業として実施する実施者は提案者とし、原則3年間を上限に委託ということでございます。

次に、(イ)の事業者選定に当たっての加点評価の例です。さいたま市の提案型公共サービス公民連携制度では、下記の規定となっております。こちらでは、まず市が提案することができる事業のリストを示しまして、その中から事業に対する提案を求めまして、下線部ですけれども、提案の事業が決定した場合、随意契約、プロポーザル方式または総合評

価一般競争入札のいずれかの方法により、改めて事業者を選定します。プロポーザル方式及び総合評価一般競争入札により事業者選定を実施する場合は、提案が採用となった事業者には、独創的かつ市民サービスの質を高める提案をした事業者として評価項目合計点の5%を加点して評価となっております。この場合は、随意契約または加点評価というインセンティブとなっております。

PFIのプロセスガイドラインにおいては、昨年度の改正時に民間提案に対する評価における加点評価については言及をしております。

資料2-1に戻りまして、1.の2つ目のポツです。

内閣府PFI推進室ホームページにおいて、地方公共団体のPFI担当窓口の連絡先等のリストを公表予定。現在、都道府県、政令指定都市と調整中でして、今月中ぐらいにはホームページに公表することを目指しているということで御報告いたします。

次に、2.地域人材の育成、ネットワークの構築。

官民連携による地域プラットフォームの形成促進。必要な人材派遣、ノウハウ提供等の支援の検討。福岡市の例のほか、さいたま公民連携コミュニティ制度（資料2-3）も参考に支援方策を検討してまいります。

資料2-3に概要をつけております。説明は省略させていただきますけれども、福岡市と同様に、市内の企業団体等を対象にセミナーの開催などが行われております。

説明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、ただいまの御説明に関しまして、御質問、御意見等を御自由にお出しただけだと思います。

○T氏 質問なのですが、事業促進の中で民間発案のものも、いろいろな事例とかを整理して情報提供するという御整理でよろしいのでしょうか。

○國松企画官 民間発案を整理して。

○T氏 今回幾つかの、新潟市やさいたま市の民間提案の話がありますけれども、民間提案でこういうやり方をすると事業促進につながるよと、そういう整理をここでやるのかなと見られるのですが、そのように理解しておいてよろしいでしょうか。

○國松企画官 今回は指定管理者とかの例で他の例を紹介させていただいたのですが、この中からPFIにも使えそうなものをPFIのほうでも取り入れていけばいいなということで、他の例を紹介させていただきまして、できればPFIのガイドラインの改正で例を紹介するのか、あるいはそういうことをやってみようと思うのか、その書き方はこれから検討するのですが、取り入れてはいきたいなと思っております。

○T氏 ありがとうございます。

○柳川座長 どうぞ。

○F委員 事業促進に関するトピックというかテーマとすれば、今出されているものだけ考えているということですか。それこそ市町村に対して県がバンドリングしたらどうだとか、ああいうような話はここでは入ってこないのでしょうか。

○國松企画官 前回1回整理したものは、それはそれで整理済みということで、積み残しの分を今回挙げております。

○F委員 わかりました。

○柳川座長 どうぞ。

○I専門委員 またワーキングではないのですけれども、新潟市行政サービス等民間提案制度の(5)のAで採用されたパターンはあるのですか。民間提案自体に知的財産的なノウハウが認められる場合は随契でできると、そのままやってねということで非常に強力なのですが、これは承知されていますか。

○國松企画官 新潟のは、2ページにちょっと書いたのですけれども、我々が把握しているところでは25年で採択されているのですが、これから公募になるか随契になるか、そこはまだ確認していないのです。

○I専門委員 その前は全く採用はないのですか。

○國松企画官 その前は無いということで、今回の25年度の2件が初めての採用で、これからのようです。

○事務局 少し補足させていただきますと、23年にこの制度ができて、23年度にも提案は実際にあったのですが、1件も採用はされていなくて、24年度は実施しているのですが、やはり同じように採用されていない。今回の25年度で2件採用されて、これからその応募のための手続を今検討しているという状況になっております。

○I専門委員 そうすると、これは事業者公募と書いてあるけれども、まだ随契も可能性ありということですね。

○L専門委員 ちなみに、ホームページを拝見してみたのですけれども、例えば納税催告センター委託事業が採択されていて、これは26年度に入札をすると言っていますね。2件なので、もう一件見てみようと思いますけれども。

○E委員 さいたま市のほうが先行していて、さいたま市では随契も加点も事例はあります。一昨年度1回やって、今年度2回目をやるのですけれども、一昨年度7件ぐらい採択をして、1件だけ入札になったのですが、それ以外は全部加点か随契なので、同じ政令市同士であれば、そちらのほうが先行していますね。

我孫子が随契を導入した中では一番早いのですけれども、我孫子の場合は原則随契だけでやると。要するに極めて知的財産権的な価値が高いものだけを選ぶということでやっていますね。もともと我孫子が民間提案のはしりなので、最初はインセンティブがゼロだったので、最初の1年目はある程度出てきたのですけれども、もうどんどんなくなっていったので、数年たったなら誰も提案しなくなるというのでインセンティブを入れて、極めて強いインセンティブとして、もう随契でいきましょうといったら、やはりいい提案がすごく出てきたという感じです。さいたま市はそれをまねたという感じです。

○柳川座長 どうぞ。

○R専門委員 今の採択されなかった民間提案に対して、これこれこういう理由で採択しま

せんというのは公表されているのですか。例えばさいたま市の場合はどうでしょうか。

○E委員 当事者には通知されます。公表は、採択理由の中に、これ以外には見るべきものがなかったとか、それぐらいではないかと思います。

○R専門委員 当事者にはどうでしょうか。

○E委員 通知します。通知というか、話を皆さん聞きに来られるので説明をするという感じですか。

○柳川座長 こういうやり方もあり得るということですかね。

○I専門委員 事例を見ないとわからないですけども、随契に足るのはどれぐらいまでつくり込まなくてはいけないのかということと、あと、これは一般の提案型公共サービスなのですけども、PFIみたいにより長期の契約の提案だとつくるのに結構お金もかかるので、提案型で随契までいくのには結構大変かなと思います。個人でも見ますけれども、そういった事例を見て、複数年契約のものがあるのかとか、そのあたりを見たほうがいいのではないですか。

○E委員 我孫子市の場合は、PFIの参考にはストレートにはならないのですけれども、3年間随契で、3年後には再入札しますよというので、御質問のどのくらいの知財のレベルかということになると、これは自治体によって違うと思いますけれども、一般常識で考えるよりは低くしないと、当然本邦初とかと言っていると、それは特許を取れる話だから、何であなたのところに提案しないといけないのだということになるので、そこにおいて新規性があればいいというので、我孫子で最初に随契で合格したのが建築物の包括維持管理。これは、まんのう町のPFIで導入していたものをそのまま我孫子に転用するということなので、ノウハウは確立をされていて、そういう意味ではもう二番煎じなのですけども、我孫子市においては1回目ですということと、逆に採択する側からすると、1発目の提案は怖くてとれないので、どこかでテストされているということも必要なのです。

なので、普通に言う知的財産権的なものというよりはもうちょっと広目にとっているのと、自治法上の随契要件にかなうかどうかというのは、総務省とも調整をするのですけれども、そこはもう自治体の判断ですということなので、皆さんがお考えになっているよりは相当緩いかもしれないですね。

○柳川座長 どうぞ。

○OT氏 この事業促進を、今、民間の提案にちょっと期待しているところがあると思うのですけれども、正直私はPFI、建物整備を伴うような事業は、民間が発案する環境を一生懸命整備するというやり方はあるのですが、それよりは自治体の職員がもうちょっとこれから行うであろう事業をPFIであるというふうにかじを切るような流れをつくったほうが効果的かなと一地方公共団体職員として思うのですけれども、やはりこういうのを整備したほうが、民間はすごく手を挙げるという土壌があるのですかね。私は民間の考えがよくわからないので、そういうのがあれば、ここを一生懸命考えて整備しようという気にはなるのですけれども、そこら辺をぜひ教えていただければと思うのですが。

○R専門委員 間違いなく、今の随契云々のところがかかなりハードルが低くて、提案した結果がみずからの果実になる可能性が高ければ、多分民間にとっては物すごくインセンティブとしては強いものがあると思います。大体こういう提案が進まないのは2つ大きな理由があって、一つは情報が開示されていない、必要な情報が手に入らないということと、もう一つは、表現は悪いですけれども、提案した内容がそのままパクられて、入札になって、みんなで横一線で競争という、この2つが一番今まで進まなかった理由だと思いますので、これは随契のほうの話がもう少しうまく広まるといいかなという気はします。

○柳川座長 どうぞ。

○G委員 今のお話を伺っていて、確かに詳細に発注者がわからないので、例えばお話を聞いていて、その会社のノウハウも吸い上げた上でそれを公募するということはリスクがあると思うのです。それを防ごうとすると、つまり随意契約になじむようなことをすると、第1の議題と絡んでくるのですけれども、今度発注者はかなり大ざっぱな物差しで公募するから、そちらもある意味では民間企業からすると気持ち悪くてしょうがないようなところもなきにしもあらずです。

つまり、ある程度アウトラインでもきつとそれはうまくいく、ポテンシャルがある人たちをお願いするのだと。つまり、そこにある物差しだけでは事業そのもの全ては必要十分にはかれないのだけれども、ただ、この物差しについていいスコアをとる人たちであればパートナーになり得るのだという原則に立てば、今申し上げた、多少それが必要十分ではない物差しだったとしても選んで、その上でそこでかなりすぐれたノウハウを提供してくれる企業になっていくように思うので、もしそれを最初に必ず全て必要十分な物差しをつくるのだよということになると、ほとんどノウハウを搾取されるというような今のお話に結びつくかなと思いました。

○L専門委員 今のところに関連してなのですけれども、割とそういう民間企業からのいろいろな御相談をいただいて、どのように進めるかというのを何件も検討してきているのです。PFIではなかなか難しかったのですけれども、いわゆる共同出資会社をつくる、三セクをつくる、事業会社をつくるというのは、比較的パートナー選定についての考え方がPFIとはかなり違っているというのがありまして、割とよくやっていたという言い方をしているかどうかわからないですけれども、ある種の研究の場、勉強の場をつくって、民間は大体お求めになるのでNDAを結んで、そこでお互いに情報を出し合って、大体アウトラインとしてこんな感じではないかというのをつくっていく。

その後は、お互いに持ち帰って庁内の調整なり社内の決定なり、そのときにさらに事業計画を詳細に詰めていって、それでもって随意契約的なことをやるというのは割と、うまくいかなかったケースもいろいろあるのですけれども、多分そういうプロセスが随意契約でやる場合には普通なのだろうなという感じがしています。単に随意契約でPFIでインセンティブとしてやるというだけではなくて、行政側が実際の手続として受けとめることができ、かつ提案した金額をそのままうのみにしてはいろいろと問題があるところがあるの

で、その精査の仕方をどのように考えていったらいいとか、そのようなところがもう少しガイドとして多少なりともアウトラインが示せると、少し地方公共団体としてはやりやすくなるかもなど今のお話を聞いて思いました。

○柳川座長 どうぞ。

○T氏 先ほど必要な情報が手に入らないということだったのですが、我々も福岡市のほうで民間提案のガイドブックをつくったのですが、そのときに情報をどの段階でどのように出すというのは結構議論になったのです。行政もだんだん時間をかけながら積み上げていくところがあって、余り早いと何も情報がなくて、余り進んで情報ができてくると、大分内容が固まっているのでなかなか民間提案を受け入れられないというジレンマがあるのです。

このワーキンググループの中で、どういう情報をあらかじめ出せば民間は精度の高い提案書をつくれるよという情報がもしとれるのであれば、どこかにそういう情報を書いたただくと、行政のほうは、こういう情報まで出せばいいのかという一つの物差しになりますので、出していただくことを御検討していただいてもいいのではないかなと思いました。

○柳川座長 今、御議論があったように、民間提案を積極的に活用する、随意契約のところまで含めて考えていくとすると、今までのやり方とは官の側も民の側も少し違ったやり方を考えないといけないと思うので、そのところに関して今のように、ある種のモデルケースなりガイドライン的なものがないとなかなか双方何をやっているかわからないなどということになってしまう。詳細なところをここでできるかどうかはわかりませんが、少なくともそういうことの必要性と、わかり得る範囲での場合分けとかグループ分けぐらいのことはできるといいかなと思います。

○E委員 今の件に関して、公共施設等総合管理計画の指針が総務省から先月出されて、来年度までに全ての地方公共団体が計画をつくることが求められているということで、その指針の中にどう書かれているかというと、「PPP/PFIの活用について」という項が立ってまして、公共施設等の更新などに際しては、民間の技術・ノウハウ、資金等を活用することが有効な場合もあることから、総合管理計画、ここで言う公共施設等というのはインフラも全部含んでいます。その検討に当たっては、PPP/PFIの積極的な活用を検討されたい。また、公共施設等の情報を広く公開することが民間活力の活用にもつながることが予想されることから、公共施設等に関する情報については、積極的な公開に努めることというのがあります。

では、どのような情報なのかということが、情報の類型までは書いていないですが、その指針の中にある程度は書いてあります。今、公共施設マネジメント白書というのを多くの地方公共団体でつくっていて、それは箱物が主ですが、箱物に関しては建物の施設別ではなくてそれぞれの棟別に、いつつくって、どういう修繕改修をしてきていて、どのくらいの大きさで、どういう構造で、どういう費用がかかっている、どういう収入があってというようなことを、データブックをつくって開示しているのです。

この総務省の指針の中では、公共施設に関してはそれをやりなさい、さらに、土木インフラについてもそれをやりなさいということなので、この2つの白書データが出てきて、それが開示されれば、恐らく民間からするとかなりのところの得たい情報はとれるかなと思うので、PFIの側からこれとこれが必要というよりは、むしろこういう流れに乗って、PFIの推進という観点からもそういうものが必要ですよと言えば一石二鳥かなと思います。

さらに言うと、これを公会計に連動させるというのがかたがた考えられていて、今、自治体の会計上は、固定資産台帳を持っていないところは大変なのです。台帳データがない中でバランスシートをつくっているの、マクロしかつかんでいないということになるのですけれども、民間企業と同じように固定資産台帳をつくりなさいということが、これも間もなく通達されると思うのです。そうすると、固定資産台帳の裏にあるデータが開示されれば、民間企業における有価証券報告書みたいなものが、もうちょっと細かいものが出てくれば、十分それを見て民間は行動できる。企業の有価証券報告書を見て投資家が行動するのと同じレベルなので、そのぐらいのところはやはり目標にしていけないかなと思っていて、そのような方向で今、政策が流れているので、表現をそろえておけばいいのではないですか。こちらのほうも、こちらに照会があって文章をつくっていると思うので、これよりも後退するのはおかしいと思うので、同じようにするといいたいです。

○柳川座長 大分時間が超過してしまいましたので、議論はここまでとさせていただきます。いただいた御意見を踏まえまして、次回以降の議論を進めさせていただきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、これで議事は終了ということですので、事務局のほうに進行をお返しいたします。

○國松企画官 次回の日程については、また改めて調整させていただきますので、よろしくお願いいたします。

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。