

(参考：病院事業の例)

要求水準書に示された以下の要求水準に対して、下表に示すKPIを活用することが示されている。

2) 常に事業者が提供するサービス水準の改善に努めること。

- サービスプロバイダーとして、事業者の業務のサービス水準を維持改善するよう、常に努めること。サービス水準の維持改善のため、発注者とSPCは毎年度開始時に協議して、当該年度のサービス水準（KPI）を設定する。サービス水準（KPI）の幅は、以下のように設定する。

i. 現状提供されている基準値を、「まあよい」の範囲の基準値に設定する。

ii. 値は年度ごとに見直す。

iii. 前年の設定基準値を下回る値は設定しない。

- SPCは四半期に一度、設定した水準の達成状況を発注者に報告する。SPCが提供するサービス水準が、設定した基準の「要注意」の値を下回った場合、SPCは改善対応計画を作成して [2 週間] 以内に発注者の合意を得る。

項目	基準値		
	よい	まあよい	要注意
ヘルプデスクへの問い合わせ回数/月	< [] 回	[] - [] 回	> [] 回
「やるべきことが行われていない状態」が発生した回数/月	< [] 回	[] - [] 回	> [] 回
「サービスの質が達成されていない状態」が発生した回数/月	< [] 回	[] - [] 回	> [] 回
顧客（都職員、病院訪問者、患者）満足度	< [] %	[] - [] %	> [] %
事業者側職員離職度	< [] %	[] - [] %	> [] %
事業者側職員の長期欠勤	< [] %	[] - [] %	> [] %
事業者側職員満足度	< [] %	[] - [] %	> [] %
事業者側職員の法定資格保有者数/同等の能力の事業者側職員の人数	< [] 人	[] - [] 人	> [] 人
教育研修時間/月	< [] 時間	[] - [] 時間	> [] 時間
苦情件数/月	< [] 件	[] - [] 件	> [] 件

③留意点

- ・ 業務全体の傾向を見るための指標の活用にあたっては、2-1(1)で示したような、履歴データを分析して利用することも検討すべきである。
- ・ どのような指標を使用する必要があるかについては、個別の事業の性質に応じて決定すべきであり、安易に他の事業のものを用いたり、パッケージ化されたものを用いたりするべきではない。

(4) モニタリング指標の調整

①課題

- ・ モニタリングにおいて重要なのは、要求水準書に則したサービス水準を確保することであるが、特に運営の比重の高い事業については、運営を実際に開始した後に新たに判明または生じる事項も多く、当初想定していたモニタリングの項目、手順等をそのまま適用するのでは実効的なモニタリングが行えないことが多いと考えられる。

②考え方

- ・ 特に運営の比重の高い事業においては、モニタリングが軌道に乗るまで（例えば運営開始から一年程度）は試行期間とし、当初設定したモニタリングの枠組みが十分機能しているか否かを検証していくことが考えられる。
- ・ モニタリングの枠組が十分機能していくか否かを検討するにあたり、発注者、民間事業者の間でコミュニケーションをとることが必要不可欠である。このため、例えば、発注者、民間事業者から構成される「モニタリング委員会」等を設置し、定期的にモニタリングの結果を検証し、両者が協力して見解の不一致の収束に努めている事例もある。

③留意点

- ・ モニタリングの計画が形骸化せず民間事業者が責任を持ってモニタリングを行うよう、その構築及び運用にあたっては、発注者側が主体的に関与することが必要である。例えば、モニタリングを専用のソフトウェア（たとえば、誰がいつモニタリングを行う必要があるかに関するリアルタイムでの指示、入力フォームの提供、入力結果の分析を一元的に行うことができるソフトウェア）を用いることにより、多数の指標があっても効率的かつ効果的にモニタリングを行えるようにするとともに、モニタリング結果について発注者や金融機関等の関係者にアクセス権限を与えることで、随時モニタリング結果を確認可能とし、民間事業者に緊張感を持たせること等も有効と考えられる。
- ・ モニタリング結果の検証を行うためには、十分な期間にわたり、データを蓄積、分析することが重要である。契約締結までのプロセスに関与した担当者やアドバイザーが発注者側に加わるなど、発注者側に十分な体制を確保することも留意すべきである。
- ・ モニタリングの際に作成される書類について、発注者、民間事業者双方にとって効果的、効率的なモニタリングが行えるような形で、標準化を進めていくことも考えられる。

(5) モニタリング結果の公表と第三者評価

①課題

- ・ 「モニタリングに関するガイドライン」においては、事業の実施に係る透明性を確保するため、P F I 事業契約等に定める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旨が示されている。
- ・ 一方、発注者に対するアンケート調査によれば、モニタリング結果を公表しているのは、全体の約 2 割の事業にとどまっている。

②考え方

- ・ モニタリングの仕組みや指標、モニタリング結果を積極的に公表するなどの仕組みを取り入れることで、透明性の確保に加え、納税者に対する説明義務を果たすべきである。
- ・ モニタリングの結果は、ホームページ等により公開することが考えられる。
- ・ モニタリング結果について、第三者による評価を受けることも検討すべきである。たとえば、一部の指定管理者制度において取り入れられているように、納税者である住民（あるいは施設の利用者）を含めた協議会により評価を行うことも考えられる。あるいは、C S R（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）レポート等の公表の際に行われているように中立的な第三者等による意見書を付与することも考えられる。

③留意点

- ・ 民間事業者の権利、競争上の地位その他正当な利益を害するおそれのある事項については、開示にあたり配慮が必要であるため、モニタリング実施計画書の作成時点で取り決めを行う必要がある。
- ・ 各事業でモニタリング結果の公表を進めることにより、ノウハウの共有が進み、わが国の P F I 全体の水準が向上することが期待される。

2-3. 要求水準・モニタリング・支払メカニズムの三位一体の検討

①課題

- ・ 2-2で整理したように、要求水準はモニタリング及び支払メカニズムと密接な関係にあることから、これらを一体的に検討し、公募時にまとめて民間事業者に提示する必要がある。しかし、実際には一体的な検討が行われず、各々の関連性が不明確なまま民間事業者に提示されることが多く見られる。

②考え方

- ・ 導入可能性調査の段階から、要求水準、モニタリング、支払メカニズムを一体的に検討する必要がある。
- ・ 具体的な検討フローを、各段階における着眼点を中心に整理すると以下の通りである。

ア) 導入可能性調査段階

- ・ 導入可能性調査段階では、要求水準書の骨子を作成する際、どのようなモニタリング指標、支払メカニズムが想定できるかについても検討する。
- ・ この際は、運営段階に入っている類似事例等も参考にすべきである。

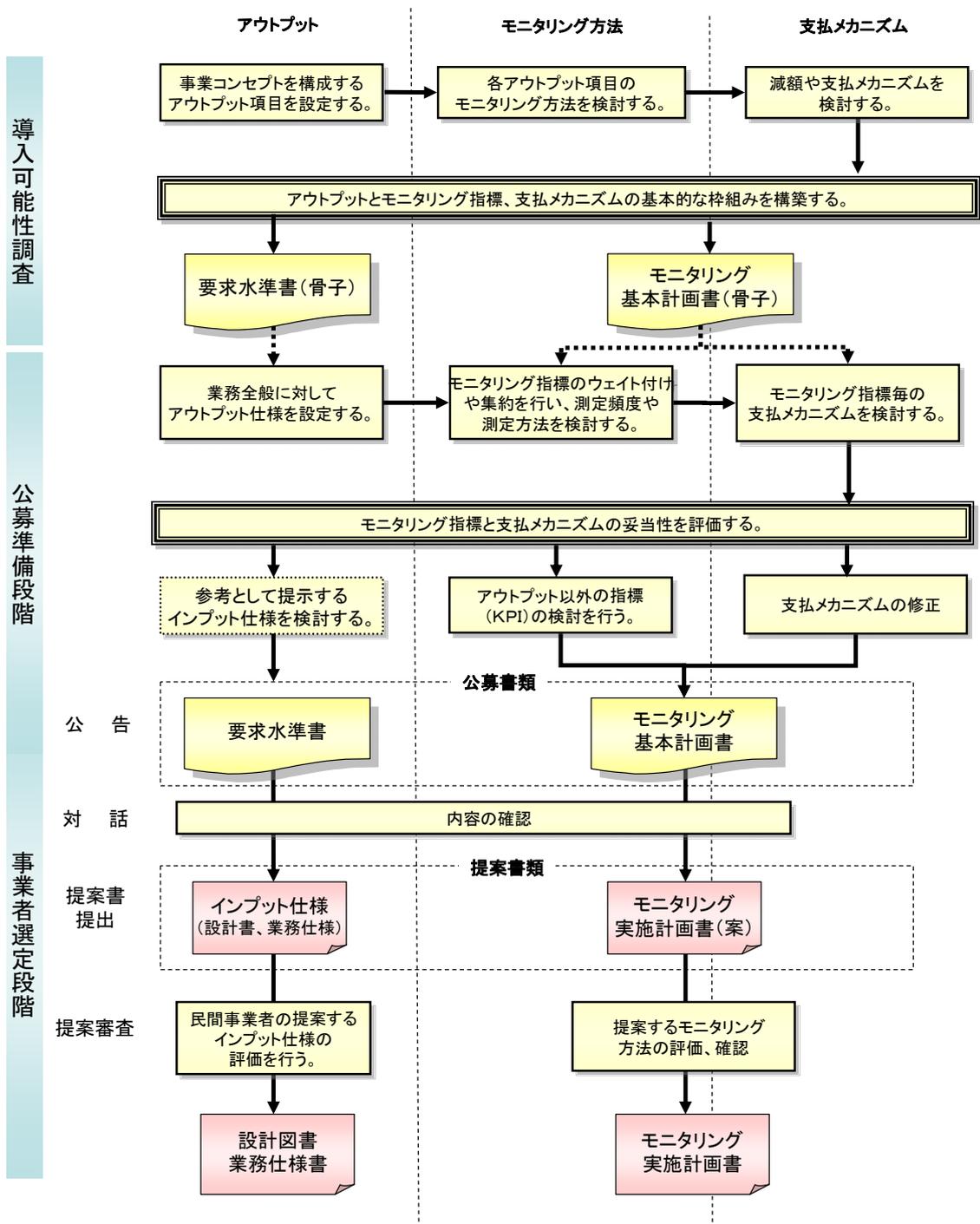
イ) 事業者選定前段階

- ・ 応募者に十分な情報を与え、公平性を確保するためには、公募書類において、要求水準書の提示に加え、モニタリング基本計画書を提示することにより、モニタリングの基本的枠組みや支払メカニズムについても一括で提示することが必要である。

ウ) 事業者選定段階

- ・ 事業者選定段階では、発注者側が提示したアウトプット仕様に対して、それを実現するための具体的なインプット仕様や、さらに具体的な設計書や業務仕様の提案を受ける。これに合わせて、モニタリングについても民間事業者の提案を受けられることになる。
- ・ モニタリングの方法については、官民の対話の中でも、その内容について確認を行うことが適当であることもある。
- ・ モニタリングの具体的な方法は、事業者の選定後の協議の中で、事業者の提案する業務の履行方法に応じて決定する。

要求水準・モニタリング・支払メカニズムの三位一体の検討フローの例



3. 地球温暖化対策等政策的な観点から求められること

(1)地球温暖化への対応

① 課題

- ・ エネルギー起源の CO₂ 排出量を削減する具体的な手法としては、(1)エネルギー効率の高い設備（省エネルギー設備）の導入、(2)太陽光発電、風力発電等の自然エネルギーの利用がある。
- ・ 特に前者は、当該事業の LCC 削減に寄与するとともに地球温暖化対策としても有効である²ことから積極的に推進されるべきであるが、現状ではエネルギー関連施設、エネルギーコスト（光熱水費）、エネルギーマネジメント（エネルギー使用量の測定・分析およびその結果を踏まえた運用改善を通じ、エネルギー利用における環境性と経済性を継続的に向上させるための取り組みを行うこと）に対する発注者の意識が必ずしも高くない。
- ・ 具体的に、PFI における現状の省エネルギーに関する扱いをみると、(1)具体的な評価項目に省エネルギーが含まれず、かつ光熱費も PFI-LCC に含まれていない事業と、(2)省エネルギーについて評価項目に含まれているが、光熱費は PFI-LCC には含まれていない事業が、大半をしめている。しかし、以下のような課題が生じている。
 - 光熱費を PFI-LCC に含まず、かつ省エネルギーが評価項目に含まれていない（価格評価の対象がイニシャルコストのみ）場合、高効率の省エネルギー設備は一般的に割高であるため、事業者提案において採用されにくい。すなわち、初期投資が少ないが省エネルギーという観点からは劣っている提案に高い評価がついてしまう可能性がある。
 - 省エネルギーが評価項目に含まれている場合でも、それによって節減できるコストに見合った点数が配分されていなければ、LCC で見れば劣る提案が採用されてしまう可能性がある。
 - 将来の省エネルギー効果を採点項目にしても、実際にどの程度の削減効果が見込めるのか、採点者にとって判断が難しいことがある。
- ・ このように、これまでの PFI 事業においては、省エネルギーに関する民間の創意工夫を引き出す仕組みが構築されていないことが多く、高効率な省エネルギー設備の導入が進んでいない。また、ほとんどの事業で、運営段階において省エネルギーを促進するための具体的な手法が導入されていない。
- ・ 以上の結果、光熱水費の削減により LCC を低くすることができるにもかかわらず、それがなされていない可能性があるといえる。

² わが国の温室効果ガス排出量のおよそ 9 割はエネルギー起源 CO₂（エネルギーの使用に伴い発生する二酸化炭素）であり、多くの PFI 事業が該当する「業務その他部門」では基準年比で大幅な増加となっていることから、省エネルギーの推進が重要であることが指摘されている。

- 地球温暖化防止をより積極的に推進するためには、自然エネルギー等の利用も有効であるが、現時点においては、一般的に高コストとなることから、経済原理に基づいた導入が期待できないという課題がある。

② 考え方

- 発注者は、省エネルギーの推進が CO2 排出量削減と LCC 低減とを同時に達成できる重要な取組みであることを認識し、これが PFI における地球温暖化対策の基本となることを理解する必要がある。
- 発注者は、事業者の創意工夫を発揮しやすく経済原理に基づいて省エネルギー（CO2 排出量の削減）が達成される事業スキームとなるよう、配慮することが必要である。
- 現状の PFI 事業をエネルギーの観点から整理すると、次のような 3 つの事業スキームに類型化できる。

事業類型	エネルギーに関する役割分担	
	光熱水費負担（エネルギー調達）	エネルギーマネジメント
類型 1	事業者	事業者
類型 2	公共	事業者
類型 3	公共	公共

- 課題で指摘したような問題点を解決し、CO2 排出量を削減するための具体的な手法としては、類型 1 のように光熱水費を PFI-LCC に含めることによって、省エネルギーのインセンティブを組込む方法が最も有効と考えられる。
 - 事業者は事業構造に組み込まれたインセンティブに応じて、エネルギーに関して設計から運営・維持管理までを一貫して最適化することが可能となる。
 - その結果、イニシャルコストが割高であっても、光熱水費を含めた LCC 低減が実現できる場合は、省エネルギー設備の積極的な導入が期待できる。
 - 運営期間中における省エネルギーの実現が自らの利益となることから、主体的なエネルギーマネジメントが実施され、継続的に省エネルギー推進に向けた創意工夫が発揮される。
- 運営段階における省エネルギーを推進するためには、事業者の創意工夫を活かしたエネルギーマネジメントが重要であり、光熱水費を PFI-LCC に含めることが困難な場合は、本業務を事業者の業務範囲として位置づけることが望ましい。
- 発注者が太陽光発電等の自然エネルギー設備の導入を求める場合、現時点においては、経済原理に基づいた導入が期待できないことから、要求水準書等において具体的に設備名称、能力等の諸条件を規定する必要がある。

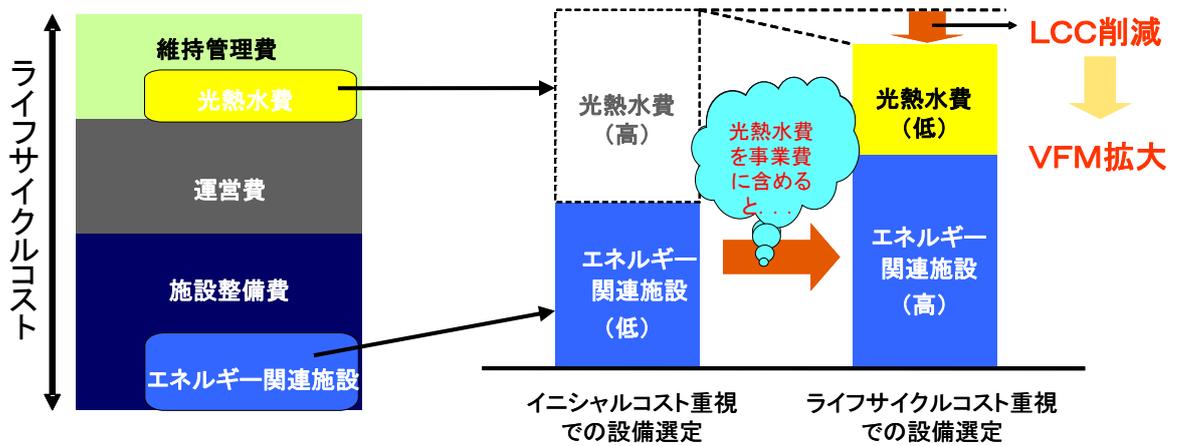


図 イニシャルコスト重視型のエネルギー施設設定とライフサイクルコスト重視型のエネルギー施設選定比較イメージ図

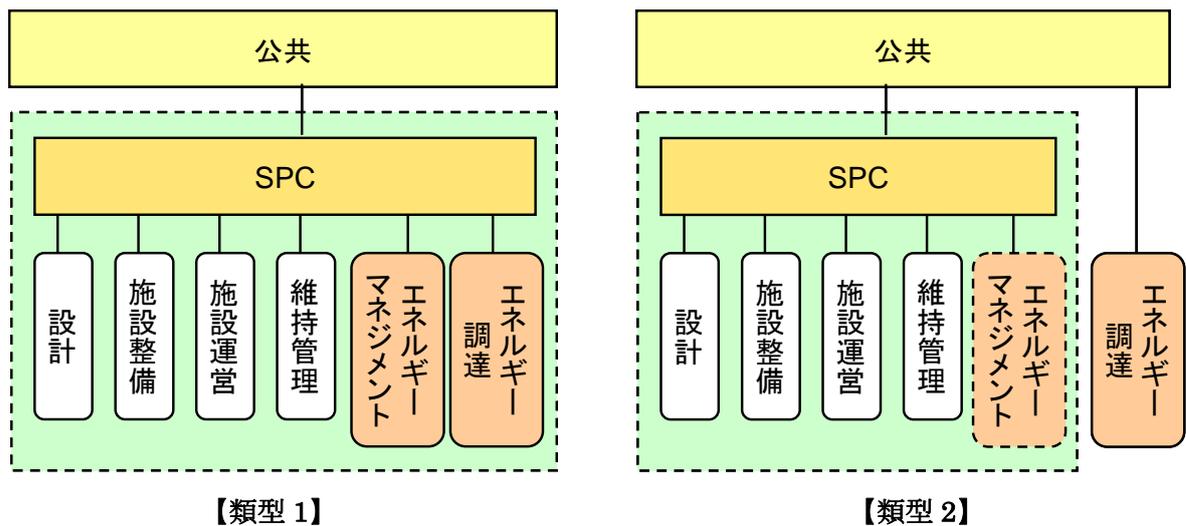


図 省エネルギー実現のための事業スキーム例

③ 留意点

- ・ 特に事業規模が大きい事業や総事業費に占める光熱水費の割合が高い事業については、公共施設等の管理者等にとってもメリットが大きいと考えられるため、原則として光熱水費を PFI-LCC に含めること（類型 1）とするべきである。
- ・ 事業全体のリスクの最小化に資するよう、エネルギー関連リスクを把握し、適切な官民のリスク分担のあり方を検討する必要がある。

(参考：類型1におけるリスク分担の考え方の例)

リスクの種類		リスクの内容	リスク分担の考え方
運営開始時	運営条件に起因する計画と実需の乖離	提示された運営の前提条件（職員数、就業時間等）と供用開始後の実際の運営条件が異なることによりエネルギー使用量に差が生じ、光熱水費の提案価格と実績価格が乖離するリスク	運営開始後の諸条件が、公共側の都合により入札公告時に示した内容と異なった場合は、公共に帰責事由があることから <u>公共がリスクを負担する</u>
	設計に起因する計画と実需の乖離	提案時の基本設計に基づいた事業期間中のエネルギー使用量の想定値と運営開始後の実際の使用量に差が生じ、光熱水費の提案価格と実績価格が乖離するリスク	事業者が提案して設計・建設を行うことから、エネルギー使用量が想定と異なる点は事業者の想定不備であり事業者 に帰責事由があるため、事業者がリスクを負担する
運営期間中	気温・天候の変動	気象条件等の変動によりエネルギー使用量が変動し、光熱水費の提案価格と実績価格が乖離するリスク	公共、民間双方とも帰責者ではないため、諸条件を考慮して <u>事業ごとに設定する</u>
	施設運用方法の変更	事業期間中に施設の運用方法が変更されることによりエネルギー使用量が変動し、光熱水費の提案価格と実績価格が乖離するリスク	事業期間中における公共による施設運用方法の変更は、帰責者は公共であるため、 <u>公共がリスクを負担する</u>
	設備の追加・更新	公共が事業期間中に自ら設備を更新する、あるいは当初想定していなかった設備を追加することによりエネルギー使用量が変動し、光熱水費の提案価格と実績価格が乖離するリスク	公共都合による設備の更新・追加は、設備内容・タイミングなど事業者が想定できるものではなく、帰責者は公共であるため、 <u>公共がリスクを負担する</u>
	設備劣化による効率低下	事業者が設置・維持管理する設備が、経年劣化等により当初の性能を発揮できなくなることによりエネルギー使用量が変動し、光熱水費の提案価格と実績価格が乖離するリスク	設備を提案し、設置、保守管理するのは事業者の業務範囲であり、それに起因した経年劣化は事業者の責任において対応すべき事項であることから、 <u>事業者がリスクを負担する</u>
	運転・保守管理の不備	事業者の運転ミスや施設・設備の保守管理の不備等により、エネルギー使用量が変動し、光熱水費の提案価格と実績価格が乖離するリスク	設備の運転・保守管理は事業者の業務範囲であり、事業者の責任において対応すべき事項であることから、 <u>事業者がリスクを負担する</u>

- 事業者にとって過度な負担とならないよう、電気・ガス・水道の単価変動と使用量変動を考慮したサービス対価の改定方法を予め設定しておく必要がある。