

#### 4. その他の課題

##### (1) 事業者選定後の仕様の確定

###### ① 課題

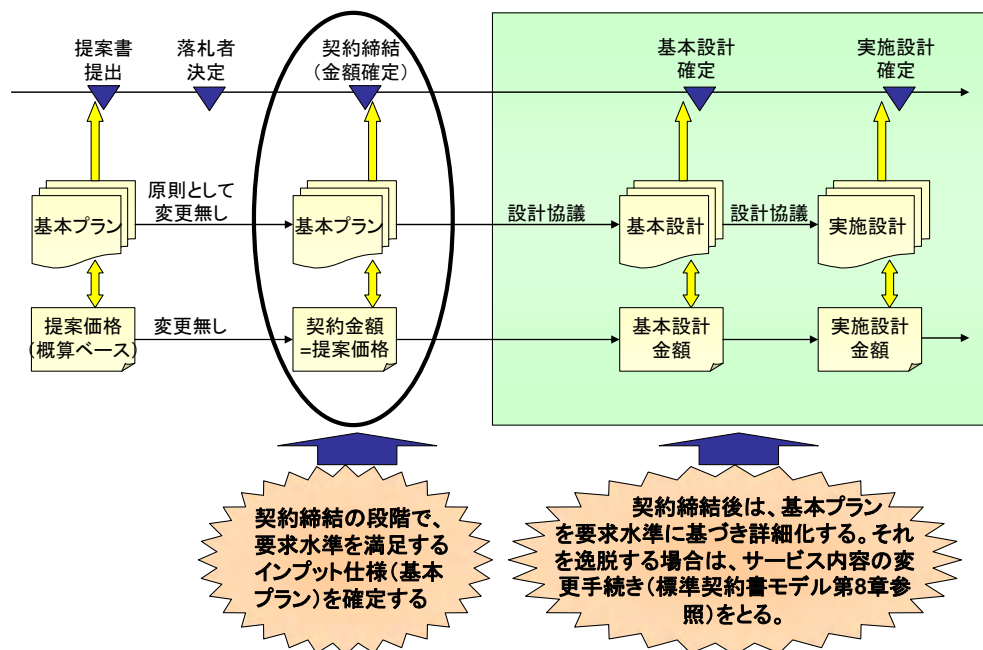
- ・ 性能発注を旨とするPFI事業においては、提案段階では詳細な内容が詰まっておらず、事業者選定後に発注者と民間事業者間の協議を経て設計書や業務仕様が最終的に確定するプロセスとなっている。この際、民間事業者が想定していなかった様々な要求が発注者からなされ、対応を求められることがあり、かつそれが民間事業者の業務の範囲を超えている場合が見られる。
- ・ 事業者選定後に仕様が大幅に変更されることを想定した場合、民間事業者は多くの予備費を念頭におかざるを得なくなり、結果としてVFMを阻害する要因となる。

###### ② 考え方

- ・ 原則として、契約締結時に要求水準を満足する民間事業者の提案内容に基づく仕様の主要部分を確定し、その後は価格改定を伴うサービス内容の変更（標準契約書モデル及びその解説第8章参照）として対応することが、不必要な予備費の削減につながる。また、契約締結後は設計協議等により詳細化していくことが考えられるが、これも一定の段階で確定させ、その後は価格改定を伴うサービス内容の変更として対応することが望ましい。但し、受注者側も、例えば費用が実質的に増加しない場合には発注者の要請に応じるなど、柔軟に対応することが望まれる。

###### ③ 留意点

- ・ 落札者の決定から契約締結間までの期間を十分確保し、具体的な業務内容について、官民双方で十分に詰めることができるようにすることが望ましい。



## (2) 優れた要求水準作成ノウハウの蓄積・継承

### ①課題

- ・ 要求水準書の理念や対象事業のコンセプトを理解していても、経験が十分でないことにより、適切なアウトプット仕様の設定や、インプット仕様の表現ができないケースが少なくない。
- ・ 特に地方公共団体においては、P F I 事業の実施経験のない団体が多く、発注者の内部に経験の蓄積がほとんどない場合が多いことが想定される。

### ②考え方

- ・ 上述した課題を解決するためには、特に、実施件数が重ねられ、今後需要が多いと考えられる分野の事業について、発注者側でP F I 事業を経験した人材の知識・ノウハウの共有を進め、要求水準書のノウハウのプラットフォームを作成することが有効と考えられる。具体的には、以下のような取り組みが考えられる。

#### ア) 知識・ノウハウの集約と蓄積

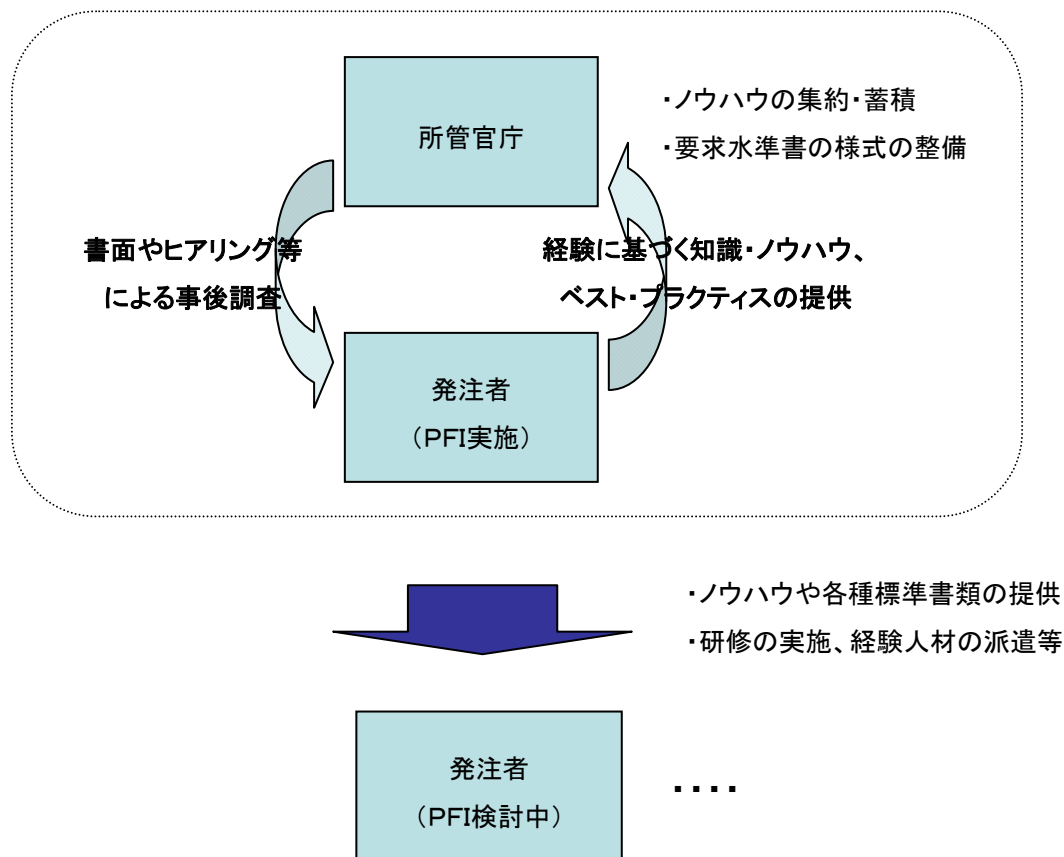
- ・ 当該分野の事業に関する知識・ノウハウを集約させ、蓄積させることが考えられる。要求水準書の内容は事業分野別に異なることから、所管官庁のP F I 担当部局などが集約を行うことが考えられる。
- ・ 上記のための具体的な方法として、既に施設の供用が開始されている事業に対して、書面やヒアリング等による事後調査を行い、ベストプラクティスを蓄積するとともに、発注段階あるいは運営段階で生じた課題や対応策を整理することが考えられる。(英国 NHS ではプロジェクトの事後評価を行うための「Good Practice Guidance」が整備されている)

#### イ) 要求水準書の標準化の推進

- ・ ア) の実施において、案件同士の比較を容易にするために、要求水準書の様式などの標準化を図ることは有益と考えられる。
- ・ さらに、分野別の要求水準書の標準化を進め、ア) で得られた課題のフィードバックにより、継続的な改善を行うことが有効である。

#### ウ) 発注者への支援体制の充実

- ・ 発注を行うにあたり、発注者がこれまでに生じた課題も踏まえた検討を行えることが望ましい。そのための仕組みとして、以下の方法が考えられる。
  - P F I 事業の発注担当者や発注を行う部署に対し、要求水準書の作成方法に関する研修等を行う。
  - 既にP F I 事業を経験した人材が、同一団体の別の事業の発注時に関与する。



### ③留意点

- ・ 人事異動等により、経験ある職員のノウハウが活用されない可能性があるため、職員が継続して業務を担当するための仕組みが存在することが望ましい。
- ・ ②のウ) において、研修や関与を行う者としては、先行案件の発注担当者やアドバイザー、所管官庁のPFI担当者などが考えられる。個別事業に対する関与を深め、常勤等により直接的に支援を行うこともノウハウの共有の上で有効と考えられる。

### (3) 新規性の高い事業分野における考え方

#### ① 課題

- ・ 官民双方の経験が少ない事業分野においては、事業コンセプトからアウトプット仕様を作成することが難しく、結果として、要求水準書が事業の要点を押さえることができない場合もある。この場合、民間事業者の提案内容も事業コンセプトの実現のために不十分となる可能性が高い。
- ・ 以上のような場合、効果的なモニタリングが難しくなる上、支払メカニズムの根拠も曖昧になり、VFMの達成が困難になる事態が想定される。

#### ② 考え方

- ・ このような事態はPFI事業を新たな分野に適用していく上で避けられない過程である、との認識も必要である。
- ・ 経験が十分でない事業に必要な要求水準を完全に見極めることは不可能であるため、以上のような事業においては事業契約締結後の対話により、要求水準の充実を図るべきである。例えば、施設の設計、業務要領が作成される契約締結から施設供用開始までの間、施設供用開始後一定期間後において、事業の進捗に併せて要求水準書やモニタリングの仕組みを見直すことが考えられる。
- ・ その際、必要に応じて、契約にも当該の見直しを反映する。上記のような見直しが必要と考えられる事業においては、予め、要求水準書及び契約書に見直しのための検討を行う旨を記載することで、要求水準の改善が必要であることに対する官民双方の注意を喚起することが期待できる。

#### ③ 留意点

- ・ 上記の場合でも、他の事業者との公平性及び民間事業者や金融機関がとるリスクに対する配慮は必要である。したがって、できる限り入札段階で条件を具体化し、変更される可能性がある部分については、「協議」に委ねるのではなく、「サービス内容の変更」（原則対価の変更を伴う）として扱うべきである。

## IV 要求水準書の構成

### 1. 要求水準書と他の書類との関係

本章では、要求水準書と関係する書類として事業コンセプト書及びモニタリング基本計画書の構造について示す。

事業コンセプト書は、第三章に示したとおり、要求水準書を構成するものではないが、発注者の意図をより深く理解するために、別途添付されることが必要である。

また、要求水準書との対応関係を明記したモニタリング基本計画書を作成し、公募の際に、募集要項の一部として提示する必要がある。また、要求水準書には、PFIコンセプトを記載する。

図表. 要求水準書の位置付け

