

(参考：社会復帰促進センターの例)

(2) 想定建物面積

国がセンターを建設することとした場合の想定面積は、おおむね次の面積表に示す全体面積欄のとおりである。

なお、要求水準を満たす限り、本面積を増減することも、また、各施設の機能を共有し又は分離することも可能であり、入札参加者の提案を拘束するものではない。

想定建物面積表

領域	施設	床面積
A 管理事務領域	庁舎	1,700 m ²
	車庫	150 m ²
	訓練施設	650 m ²
	職員待機所	350 m ²
	計	2,850 m ²

(以下略)

(参考：病院事業の例)

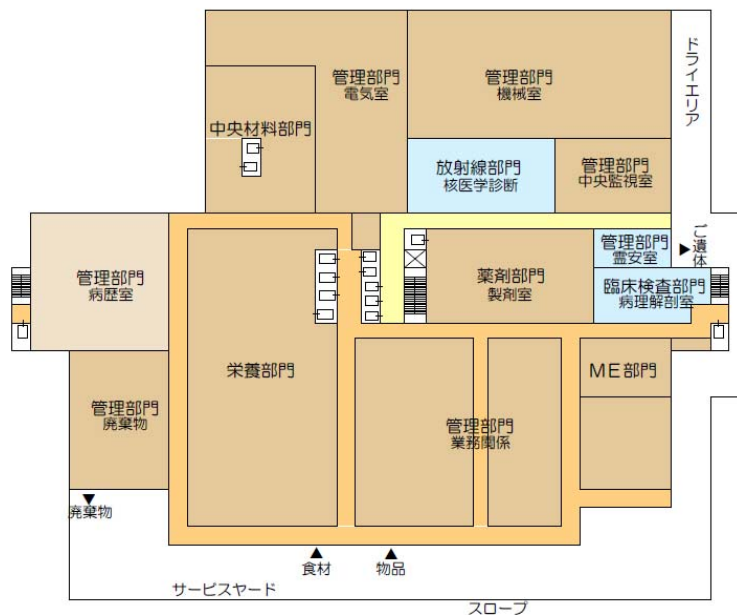
項目	食事の提供業務
業務基本方針	・安全・安心で信頼される食事を提供する。
要求水準 (インプット仕様も含め、応募者はこれを遵守すること)	・衛生管理を徹底し、万全な食中毒予防対策をとること。 ・HACCPに基づいた衛生管理を実施し、施設・設備及び調理器具・食器、食材の清潔確保や調理工程、配膳時における汚染などにも十分に留意した衛生的な食事を提供すること。 ・業務担当者等は、白衣等を適切に管理し、1日1回以上のクリーニング頻度を確保する事などにより、自らの衛生状態を保ち、また清潔な服装を維持すること。

(参考：社会復帰促進センターの例)

項目	保安区域境界のセキュリティ
目的、方針	受刑者の逃走及び不審者の進入を確実に防止する。
要求水準	<ul style="list-style-type: none"> ・センター内のあらゆる場所において、必要な保安構造や保安システムを設置すること。 ・保安システムについては、常時稼働できるシステムとすること。
<p>インプット仕様の例 (国が実施する場合の例であり、要求水準が達成できる提案であればこれを遵守する必要はない)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・高さ4.5m以上で、容易に登れない構造の外塀を設置する。 <ul style="list-style-type: none"> ①手、足掛かりのできない壁面とする。 ②平面的に90度以下の折れを作らない。 ③隅角の部分はRを取って曲面又は鈍角とする。 ・防犯線を設置し、主要箇所へ常時モニター可能な監視カメラを設置する。 (同程度他施設では〇個の監視カメラを設置) ・直線で塀の見通しが利く(極力ジグザグさせない)。 ・外塀内の建物、工作物等から乗り越えられないよう距離を保つ。 ・内塀、建物等の取り合いで足掛かりにならない。 <p>※なお、本施設においては、外観にも十分配慮し、収容施設であることを感じさせない保安構造とすることが重要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大門は開閉時の逃走・侵入を防止するため二重化する。 又、内外からの車による襲撃・衝突を阻止できる構造とする。 ・中門等の主な出入り口は、二重扉によるエアロックとする。

- ・インプット仕様として、図面を活用することも考えられる。ただし、図面の提示は民間の創意工夫を阻害する可能性もある。図面が民間事業者の提案を拘束することがないように、図面を示す意図や、民間事業者の提案に期待している事項について具体的に記載することが望ましい。

(参考：病院事業の例)



イ 要求水準書の別添資料として参考プランを提示する主旨について

(ア) 面積の割振りや位置等の取扱い

別に示す【資料1】の参考プランは、〇〇病院及び病院経営本部で比較検討を重ねた上で、導き出されたものである。したがって、この参考プランは各関係者の要望を調整するための作業上の必要から策定されたものであるが、同時に本施設に要求される様々な事項をかなりの程度で満足させた案であるとする。当然のことながら、後述の要求水準を満たす配置形状（特に各施設の配置、各施設内での各部門の配置等）は他の可能性もあり得るので、それらの可能性を排除するものではないが、あえて参考プランを付すのは、入札参加者からの提案が多岐に渡る計画項目に拡散する事態を懸念し、むしろ都が本施設において重視している計画項目を、入札参加者が集中して検討し、時代を画するような提案を期待するからである。

したがって、入札参加者の提案によっては、参考プランが示す各施設内での各部門の配置の変更、参考プランが示す各部門内での各諸室の面積の割り振りや位置の変更（例えば、受付、診察室、病棟等への動線、面積や位置等）も積極的な提案を期待するものである。参考プランが示す仕様の変更などを要する場合もあると思われるが、それが上記の趣旨に叶えば、妨げるものではない。

（なお、今回は、「参考プランの例示」及び「想定諸室一覧」を公表する。）

(イ) 想定階等の取扱い

想定階は、「参考プラン」に基づいた階であり、要求水準を満たすのであれば、入札参加者の提案とする。（例えば、提供するサービスの内容、利用者や運営者の使い勝手、施工計画・コスト計画等から、地下階を廃止し、それらの機能を地上階に設置することも可能とする。）

- ・ ②の表ア) に該当するケースでインプット仕様を用いた場合、提案書が要求水準を満たしているかの審査はあくまでも「アウトプット仕様を満足しているかどうか」

で行う必要がある。

- インput仕様を提示する際に、公共施設の標準仕様に規定されたスペックを使ったり、標準仕様そのものを参考資料等として添付したりする場合がある。しかし、公共施設の標準仕様は、災害時の避難場所としての機能等、高い安全性を前提としたものがあるなど、必ずしも一般的に適用すべきものとは限らない。高い安全性を必ずしも必要としない施設においてこうした仕様を使うことは、不必要に高いサービス水準を求めることにつながり、VFMを低下させる恐れがある。したがって、安易に公共施設の標準仕様を参考とするのではなく、PFIにより整備する施設の用途や求められる機能を十分に踏まえたうえで、公共施設としての標準仕様を用いるかどうかを検討する必要がある。

(3) 公共側のサービス利用者（ユーザー）の関与のあり方

①課題

- ・ 病院事業や刑務所、大学、研究所等の事業では、当該事業の管理部門が発注担当者となり、実際のサービスの利用者（学校PFIの教師、病院PFIの医師、看護師等。以下「ユーザー」という。）が異なることがある。
- ・ この場合、管理部門が主体となって要求水準書を策定し、事業契約締結後にユーザーが主体となり施設の設計や仕様を検討することとなる。事業者選定後に、管理部門が主導して作成した要求水準やそれに基づいた設計書、業務仕様書に対して、ユーザーから過剰な仕様であること(或いは逆に必要な仕様が含まれていないこと)が指摘されることがある。また、質疑や対話を踏まえて要求水準の明確化を図ったにも関わらず、その解釈の範囲を超える要求がユーザーから出される可能性がある。

②考え方

- ・ 制度上、管理部門が管理者等となる場合でも、ユーザー側の代表者を決め、この代表者がユーザー側の意向を集約するとともに要求水準書の作成等に主体的に参加することが望ましい。
- ・ 事業者選定の段階から、施設等の設計、事業の運営段階にわたり、要求水準の解釈の一貫性が図られるべきである。特に、民間事業者が提案書を作成する段階と、事業者選定後の設計協議や業務仕様書の確定の段階とで解釈が異なると、事業の円滑な運営に支障をきたすこととなる。こうした事態を防止するためには、公共側の各主体が、事業契約締結の前後において要求水準の解釈の一貫性を確保するように努めるべきである。そのためには、管理部門が自らの責任において内部調整を早い段階から行い、責任を一元化し一貫性を確保することが必要である。

③留意点

- ・ ユーザーの代表者が民間事業者との対話にも参加する場合には、ユーザーの代表者と管理部門との意見の相違がないよう意見の一本化に努めるとともに、責任の一元化を図る必要がある。
- ・ 事業によっては、ユーザーは自らが事細かに設計やインプット仕様を指示する従来方法に慣れているため、性能発注を前提とした仕様の確定プロセスに戸惑うことが考えられる。このため、管理部門は、性能発注の考え方について事前にユーザーに対する啓発を行うことが望ましい。
- ・ サービスの最終利用者（学校PFIの学生、病院PFIの患者等）が存在する場合、民間事業者は当該の最終利用者に対して良好なサービスが提供されるよう、最終利用者の意見を聞くことや、ユーザーに対して助言、提案を行うことも必要である。

(4) 業務プロセスを明示することの必要性

① 課題

- ・ 運営の比重が高く、多数の業務から構成されている事業をはじめとした PFI 事業においては、これまで個別に発注されていた個々の業務を束ねて実施すること、また設計、建設、維持管理、運営のライフサイクル全体を通じた一貫通貫のプロセスを改善することなどにより BPR（ビジネスプロセスリエンジニアリング：現状の業務プロセスの再編・再構築）を行う効果が大きい。
- ・ 民間事業者による BPR の提案を促し、これを積極的に受け入れるためには、管理者等が従来方式による業務プロセスやサービスの水準を開示する必要がある。しかしながら、現状では従来方式の業務プロセスについて十分な分析や情報提供がなされていないことが多いと考えられる。

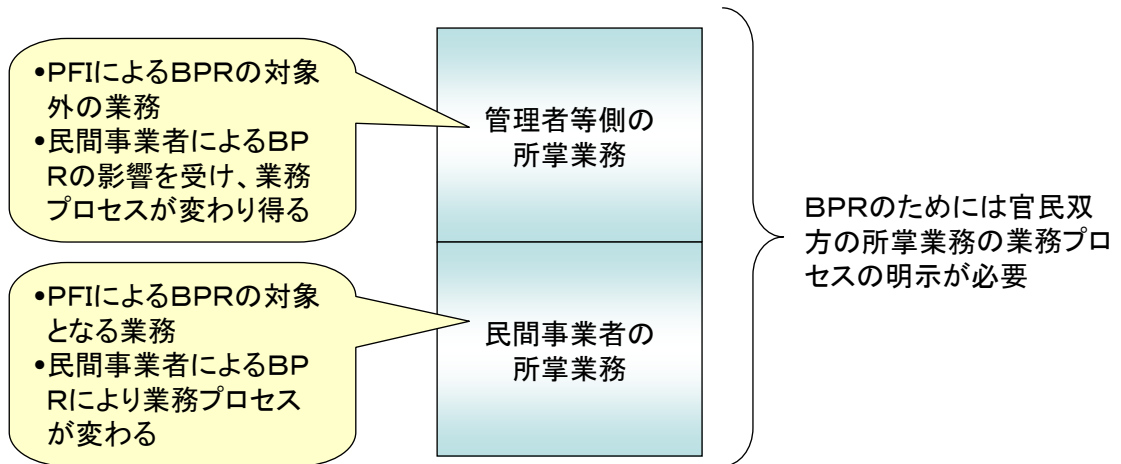
② 考え方

- ・ 管理者等は、民間事業者による BPR の提案を可能とするために、現状の（従来方式で行われている）業務プロセスやそれによる成果の調査・分析を行い、その結果を要求水準書の参考資料として添付することが望ましい。
- ・ BPR により現状よりも高い水準のサービスを実現することを要求水準に規定し（すなわち、従来方式による現在の水準を最低限満たされるべき水準として規定した上で、それを上回る提案を求め）、民間事業者からの提案に基づいて具体的なサービス水準を客観的に決定することが考えられる。

③ 留意点

- ・ 特に、管理者等側にユーザーが存在する事業では、民間事業者が所掌する業務について BPR を行うにあたり、ユーザー側の業務プロセス（病院であれば医師や看護師の業務プロセス）にも影響を与え、その見直しが必要となることも考えられる。この場合、落札者決定後に、民間事業者がユーザーと協議しなければ決定できない内容も多いと考えられるため、設計や運営に関する協議を通じて内容を詰める必要がある。なお、この際、ユーザーは、従前の業務の実施方法が変わること、民間事業者と合意した業務プロセスを遵守する必要があることに留意すべきである。また、管理者等が所掌する業務の BPR については、組織や人員体制の変更等が必要となり、管理者等側の業務プロセスへの影響が大きいことに留意すべきである。
- ・ 運営開始後においても、必要に応じて業務プロセスの見直しを行うことは有効である。

P F I による B P R の対象範囲の例



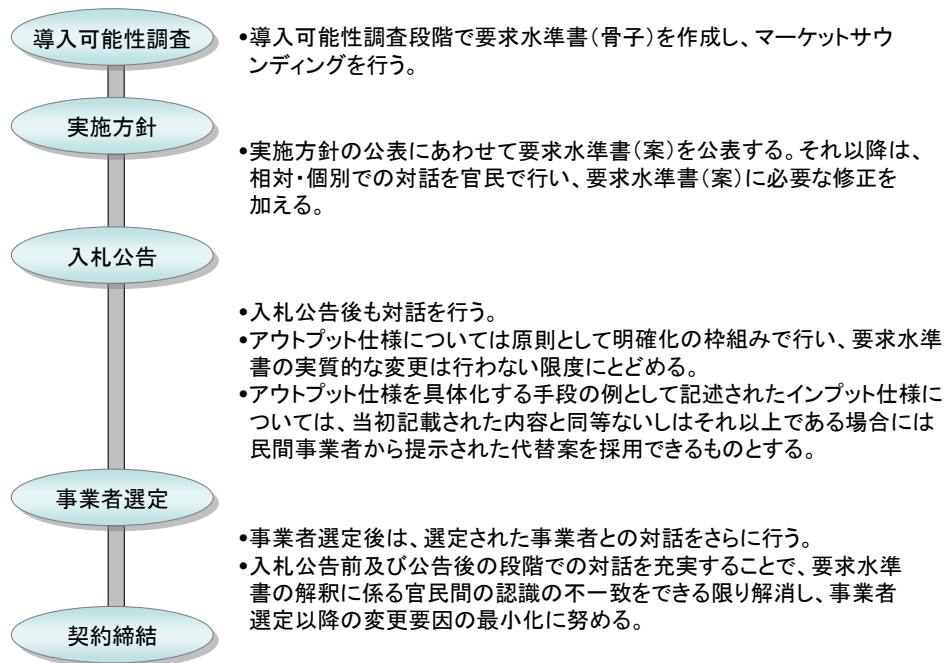
(5) 官民のコミュニケーション

① 課題

- ・ P F I 事業においては、民間の創意工夫を發揮することにより、V F Mの一層の向上を図ることが期待されており、そのためには官民が適切なコミュニケーションを図り民間事業者の意見を踏まえながら要求水準書を作成する必要があるが、実態として必ずしも適切なコミュニケーションが図られていない事例もある。
- ・ 特に民間事業者が従来運営を行った経験のない事業分野（刑務所、裁判所等）や、官民双方の経験が少ない事業分野では、そもそも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、書面上のやり取りのみでは管理者等にとっての常識と民間事業者の認識が埋まらない可能性が高い。このような場合、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、V F Mの達成が困難になる事態が想定される。
- ・ また、事業によっては警備上の観点等から要求水準書への諸条件の詳細な規定ができない場合も考えられる。

② 考え方

- ・ 管理者等が単独で要求水準書を作成するのではなく、行政実務と実態に関し、情報公開を徹底し、民間事業者との意識や認識のギャップを埋めること、そこで得られた内容を可能な範囲で要求水準書に反映していくことが必要である。例えば、以下のような方法が考えられる。
 - （ア）業務内容、人員布陣、予算、業務手法等、管理者等による積極的な情報公開
 - （イ）類似の他施設の見学・意見交換
 - （ウ）入札公告前段階における民間事業者からの意見の収集等の様々な対話
- ・ また、テクニカルアドバイザー等と十分な議論を行い、管理者等の意図が適確に伝わるような要求水準書を作成するための表現の工夫がよりいっそう求められる。
- ・ また、書面による管理者等の意図の伝達を補完するため、入札公告後においても「P F I 事業に係る民間事業者の選定及び協定締結手続きについて（平成 18 年 11 月 22 日 P F I 関係省庁連絡会議幹事会申合せ）」に従った対話、質問回答などによって、要求水準書をより適切なものに修正していくことが望ましい。この際、特に民間事業者が従来運営を行った経験のない事業分野については、民間事業者に対して必要な情報が適切に提供されているかを確認すべきである。



<導入可能性調査段階>

- 要求水準書はPFI事業の根幹をなすものであり、その骨子は早期に作成する必要がある。
- PFI事業の導入可能性の把握あるいはコスト調査等のためにマーケットサウンディングを行う際、要求水準書の骨子を民間事業者に提示する。マーケットサウンディングにおいて得られるコスト情報やVFM向上のための提案を踏まえ、要求水準書案を作成し、実施方針に添付し公表する。なお、情報を開示する際には、民間事業者間の公平性を害しないよう配慮する必要がある。
- 官民のリスク分担についても、導入可能性調査段階で検討を行うことが望ましい。

<実施方針公表以降>

- 要求水準書の内容を充実させるため、実施方針等の公表に際して行うヒアリング、質問回答、さらに個別・相対での対話等も活用し、適宜、要求水準書案の内容の修正や追記を行う。
- 官民のリスク分担は、事業契約書として具体化、明確化されるべきものであるが、実施方針公表段階でその概要を開示することも、民間事業者に管理者等の考え方を示す上で有効である。例えば、リスク分担表に加え、リスクに関する部分について重要な取引条件を記載する書面を添付することも考えられる。

<入札公告後>

- 公表された要求水準書に関する確認事項については、書面による質疑回答を行うこ

とが一般的であるが、それに加えて、必要に応じて応募者ごとに対話を行うことが考えられる。

- ・ 記述が不明確である場合は、対話を通じてこれを明確にする必要がある。

(参考：入札公告後に対話を行った例)

- ・ A 事業（既存の複数の病院を統合して新設する事業）では、建替の対象となる既存の病院において、応募者ごとにユーザーである院長や看護部長を交えた対話を行い、応募者がユーザーのニーズを直接把握するための機会を設けた。
- ・ B 事業（病院の建替え事業）では、要求水準書に記載された個々のアウトプット仕様やインプット仕様等の解釈について、応募者ごとに対話を行う機会を設けた。

③ 留意点

- ・ 入札公告後の対話は、管理者等の意図を民間事業者に伝えるための有効な手段の一つであるが、あくまでも入札公告時に要求水準書を具体的に、明確に、精緻に示していくことがまず必要であることに留意する必要がある。
- ・ 特に民間事業者が従来運営を行った経験のない事業分野（刑務所、裁判所等）や、官民双方の経験が少ない事業分野では、以下に留意する必要がある。

（ア）あくまでも、入札公告時に要求水準書を具体的に、明確に、精緻に示していくことが前提であるが、事業の開始後になって実態に合わせるために要求水準の見直しが必要となる可能性がある。そのため、事業契約締結後の対話により、要求水準の充実を図ることも考慮すべきである。例えば、施設の設計書、業務仕様書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。

（イ）その際、必要に応じて、契約にも当該の見直しを反映する。こ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。

（ウ）上記の場合でも、他の民間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、できる限り入札公告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。