

昇降機保守点検業務	定期点検の未実施 故障等(停止など昇降機としての機能を果たさない)状態の放置 安全措置の不備による人身事故(居住者等)の発生 等
消防用設備等保守点検業務	定期点検の未実施 災害時の未稼動(火災等発生時において消防用設備等としての機能を果たさない事態の発生) 安全措置の不備による人身事故(居住者等)の発生 等
給水設備清掃等業務	定期点検の未実施 不衛生状態の放置 安全措置の不備による人身事故(居住者等)の発生等
自家用電気工作物保守点検業務等(必要な場合)	定期点検の未実施 故障等(停止など電気工作物としての機能を果たさない)状態の放置 安全措置の不備による人身事故(居住者等)の発生 等

## (2) 減額ポイント

減額ポイントは以下のとおりとする。

甲は、定期モニタリング及び随時モニタリングを経て、対象業務に対応する当月の減額ポイントを確定する。

## (3) 減額ポイントを加算しない場合

事 態	減額ポイント
居住者が日常生活を送る上で明らかに重大な支障がある場合	各項目につき20ポイント
居住者が日常生活を営むことはできるが、明らかに利便性を欠く場合	各項目につき2ポイント

減額の対象となる「3-(1)-①又は②」の状態と認められたとしても、以下の①又は②に該当する場合には減額ポイントを加算しない。

①やむを得ない事由により「3-(1)-①又は②」の状態が生じた場合で、かつ事前に甲に連絡があった場合。

②明らかに乙の責めに帰さない事由によって「3-(1)-①又は②」の状態が生じた場合

## (4) 減額ポイントの支払額への反映

モニタリングが終了し、減額ポイントがある場合には、乙に減額ポイントを通知する。対価の支払に際しては、6ヶ月分の減額ポイントの合計を計算し、下表に従って維持管理業務に係る対象業務の対価の減額割合を定め、減額の必要がある場合には、当月の支払額

を乙に通知する。(減額ポイントは対象業務ごとに計算し、減額も対象業務ごとに行う。)

<減額割合>

6ヶ月の減額ポイント合計	対象業務の対価の減額割合
100以上	100%減額
58～98	1ポイントにつき0.6%減額 (34.8%～58.8%の減額)
32～56	1ポイントにつき0.3%減額 (9.6～16.8%減額)
0～30	0% (減額無し)

### ③留意点

- ・ いわゆるペナルティポイント制（要求水準未達に対し減額ポイントを付与し、一定の点数以上になったときに実際に減額する仕組み）では、各項目の重み付けの工夫や、要求水準に規定されたサービス水準を超えた場合にリカバリーポイント（ペナルティポイントと相殺できるポイント）を付すことによって、より柔軟にインセンティブを与える仕組みを構築することも考えられる。

#### (参考：病院事業でリカバリーポイントを採用している例)

##### 1) PP [ペナルティポイント] の相殺の考え方

モニタリングの第一の目的は、サービス対価の減額ではなく、乙から提供されるサービスの質の維持、向上、回復であるため、乙が提供するサービスの質が2ヶ月連続して著しく向上されたと甲が判断した場合は、「事業評価委員会」において、リカバリーポイント（以下「RP」という。）の付与並びにPPとの相殺可否の検討を行う。なお、ここでいう「サービスの質が著しく向上された」とは、例えばモニタリング項目に対する業務評価基準について、仮にABCの3段階評価を採用し、要求水準を満足するレベルを「B」として基準設定した場合、要求水準を上回る目標レベルを「A」と設定し、当該「A」を達成する状態を指す。

ただし、「標準環境不提供事象が確認されたモニタリング項目」及び「業務是正勧告等が行われたモニタリング項目」に関するPP [ペナルティポイント] については、RPとの相殺は行わない。

なお、RPは、前述のとおり甲が「サービスの質が著しく向上された」と判断できることが前提となることから、当該判断が可能であり、かつ、当該サービスの質の向上が患者サービスの向上等に直結する等、その継続的な改善への期待が大きいモニタリング項目に対して適用されるものとする。従って、全てのモニタリング項目において適用できるとは限らず、具体はモニタリング項目を踏まえ、甲と乙の協議の上、甲が決定する

ものとする。

モニタリング項目が該当するレベルの区分ごとに付与されうるR Pを下表に示す

該当するモニタリング項目のレベル区分	付与されうるR P
レベル1	[1]R P
レベル2	[3]R P
レベル3	[5]R P

## 2) P P相殺の前提条件

当該業務において、P Pが付与された翌月から2ヶ月間連続して、要求水準等未達事象が発生していない場合に限り、P Pの相殺を行うものとする。

## 3) P P相殺の手順

### ア) P PがR P付与と同じ評価対象期間に発生している場合

甲は、当該P Pが付与された業務と同業務のモニタリング項目について、P Pが発生した月の翌月から2ヶ月間連続して著しくサービスの質の向上が図られていると判断した場合、当期の事業評価委員会において、R Pを算定し、P Pと相殺するか否かについて検討し、相殺が認められれば、甲は乙に対し、相殺の結果を踏まえ、サービス対価の支払額を確定することとする。

なお、支払い対象期間の詳細については、後述する。

### イ) P PがR P付与の直前の評価対象期間に発生し、かつ対価が減額されている場合

甲は、当該P Pが付与された業務と同業務のモニタリング項目について、P Pが発生した月の翌月から2ヶ月間連続して著しくサービスの質の向上が図られていると判断した場合、当期の事業評価委員会において、R Pを算定し、P Pと相殺するか否かについて検討する。ここで、相殺が認められれば、甲は乙に対し、相殺の結果を踏まえ、前期の事業評価時のサービス対価の減額分の一部(相殺分)を支払うこととする。

### ウ) 相殺対象となるP Pが未発生の場合

R Pは、すでにP Pが発生していなくとも、2ヶ月間連続して著しくサービスの質の向上が図られていると甲が判断した場合、適宜算定できるものとする。ただし、当該R Pを相殺に適用できるP Pは、R Pを算定した月が属する評価対象期間の翌期までに、R Pが算定された業務と同業務のモニタリング項目に対して発生したP Pとし、翌々期以降に発生したP Pの相殺には適用できないものとする。また、「R P-P P」に残分が生じた場合、当該残分についても同様にR P発生翌期まで、相殺に適用できるものとする。

(図表 略)

4) 留意事項

ア) RPが付与された月が属する評価対象期間中とその直前の評価対象期間中に、それぞれPPが付与されている場合、RPは優先的に前者との相殺に適用されるものとし、残分がある場合、引続き後者との相殺に適用されるものとする。

イ) サービスの質の著しい向上が連続して3ヶ月目以降も確認された場合、引継ぎ2ヶ月単位での確認を行い、確認されれば、RPを付与するものとする。ただし、翌事業年度における取扱いについては、年度業務計画書等を踏まえ、別途甲及び乙の協議に基づき、甲が決定するものとする。

### (3) 組織品質や業務全体の傾向を評価する指標の活用

#### ①課題

- ・ 多数の請負業務を統括して管理する必要がある事業では、サービスや業務の質、セルフモニタリングの実効性、管理者等との協力体制等の S P C のマネジメント能力が P F I 事業のサービス水準に影響を与える場合がある。このような場合、S P C の組織品質をいかに保持していくかが重要となる。
- ・ 運営業務が多岐にわたりモニタリング指標の数が多い事業では、モニタリングの実効性が低下することが懸念される。こうした事業では、業務毎のモニタリング指標だけでは、必ずしもサービス全体が適切に提供されているかどうかについて、十分にモニタリングできない可能性がある。

#### ②考え方

- ・ S P C のマネジメント能力の重要度が高い事業では、要求水準で示されたアウトプット仕様とは別に、組織品質を評価する指標を活用することで、民間事業者の組織品質を維持し継続的なサービス水準の改善を行うことが考えられる。
- ・ 運営業務が多岐にわたる事業においては、モニタリング指標が個別業務に対して設定されることから、業務全体の傾向を見るための経営管理的な指標を活用することで全体としてのサービス水準の傾向を把握することが有効と考えられる。
- ・ 英国の病院 P F I 事業では、S P C に統括機能を持たせているほか、組織に求める要求水準が規定されている。また、経営管理的な指標としてキー・パフォーマンス・インディケーター（K P I）が用いられている。

#### (参考：英国における組織品質等の評価の方法)

- ・ 英国では、S P C が各構成企業からは一種独立した立場から全業務を見渡した上でマネジメントをすることが求められている。S P C の業務範囲が広範に及び、委託先が多岐にわたる場合等においては、各種運営業務を横断的に統括する機能として「ファシリティー・ディレクター」が置かれており、組織品質の確保の役割を担っている。
- ・ 組織品質を見るための指標としては、英国保健省の標準サービスレベル仕様書中のサービス全般仕様書において、リーダーシップ、スタッフ開発、組織方針や戦略、パートナーシップなどの観点から、組織に対する要求水準が定められ、この組織品質を評価するため 65 のパフォーマンス指標によって評価を行っている。
- ・ また、英国保健省の標準サービスレベル仕様書においては、事業の目的達成を促進するための経営管理的な指標として K P I（現在は、Continuous Improvement Indicator と呼称されている。）が用いられている。K P I の定期的な測定により、サービスの品質の良否について時系列的なトレンドを把握し、サービス悪化の兆候が明らかとなった場合は、是正計画の作成に向けた官民の調整を行う仕組みが設定

されている。

※K P I : Key Performance Indicator の略。英国の病院 P F I 事業では、業務全体の「傾向」をみる指標という意味で用いられており、例えば苦情処理の状況やスタッフの定着率などが対象となる。(なお、K P I はパフォーマンス指標 (各アウトプット仕様に対応するもの) と同様の意味で用いられる場合もある)

- ・ 国内においても、一部の病院事業においては、要求水準書に「統括マネジメント業務」が規定されており、S P Cに求める要件が示されている。なお、統括マネジメント業務の目的として、「本業務は、事業者が受託した個別業務の全てを統括することにより、適切なコスト管理及び適切な品質管理を行う」等が明記されているほか、「発注者のパートナーとして、管理者等が行う業務についても助言・協力を行い、病院の健全経営に貢献する」こと等が示されている。
- ・ なお、統括マネジメント業務は、あくまで民間事業者が行う業務の統括を担うものであり、管理者等の所掌する業務 (例えば病院であれば医療行為、刑務所であれば刑務官の行う業務等) や、公共サービスの提供の責任を代替するものではないことに留意が必要である
- ・ 病院事業において、英国と同様の形式で、K P I に相当する経営管理的な指標が使用されている例がある。

#### (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K P I 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S P Cは毎年度開始時に協議して、当該年度のサービス水準 (K P I) を設定する。サービス水準 (K P I) 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。
- ・ S P C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。S P C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、S P C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

- ・ 経営管理的な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ういたり、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) 実効的なモニタリングの仕組みの構築

##### ①課題

- ・ モニタリングの仕組みをつくっても、管理者等がモニタリングを民間事業者任せにしており、実際にはモニタリングの仕組みが機能しない可能性がある。
- ・ 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発生する事項も多く、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

- ・ モニタリングの最終的な責任はあくまでも管理者等にあることから、管理者等は民間事業者が実施するセルフモニタリングの結果を監視し、評価を行う必要がある。この観点から、モニタリングの仕組みの構築にあたっては、モニタリング結果の監視や評価を行いやすい、実効的なものとする必要がある。
- ・ 運営の比率が高く、多数の業務から構成されている事業等については、管理者等及び民間事業者により、定期モニタリングにおける評価の事実確認及び確定行為をする場として、協議を行う場を整えること（例えば定期モニタリング委員会の設置）が有効である。協議においては、セルフモニタリングの結果及び管理者等の評価を対照させながら、両者の認識を一致させ、モニタリングの基準を共同で作成していくことが想定されている。また、例えば、初めの1年間は原則ペナルティを課さないとすることも考えられる。

##### ③留意点

- ・ モニタリング専用のソフトウェア（例えば、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管理者等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。もとより、これらの導入にあたっては、管理者等の状況に応じ、適宜必要性を個別に判断すべきものであることは言うまでもない。
- ・ 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管理者等側に加わるなど、管理者等側に十分な体制を確保することに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、管理者等、民間事業者双方にとって

効率的かつ効果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、管理者等に対するアンケート調査<sup>6</sup>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及び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責任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。例えば、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添付することも考えられる。
- ・ 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。

### 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。

---

<sup>6</sup> 平成 19 年度内閣府調査による。

## 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、入札公告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、要求水準書と併せて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し、要求水準書の骨子及び重要な取引条件を記載する書面を作成する。
- ・ 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) 公募準備段階

- ・ 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、事業契約書（案）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（入札公告後）

- ・ モニタリング基本計画書で提示するモニタリング指標及び支払メカニズムは原則としてそのまま運営段階に適用されるものであるが、実態に則した変更は可能とすべきである。
- ・ 具体的には、民間事業者の提案書の内容やそれに基づいて提示される業務仕様を踏まえて、モニタリング基本計画書に基づいてモニタリング方法の詳細を定めたモニタリング実施計画書を改めて作成するというプロセスをとることが合理的と考えられる。
- ・ 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。