

モニタリングの内容に関して具体的な工種・工程等を予め例示しておくことが望ましい。

中間確認：管理者等は、建設が適切に行われていることを確認するため、完工検査だけでなく、建設期間中の一定のタイミングで中間確認を行うことができること、また、必要と判断した場合に出来形部分を最小限度破壊して検査することができることが規定することが考えられる。⁶⁷

モニタリングを行う権利：特に契約書等で明示されたもの以外でも、管理者等が必要と判断した場合にはモニタリングを行うことができる旨事業契約書に規定することが望ましい。ただし、選定事業者の費用に影響する事項（例えば破壊検査について選定事業者の費用負担で実施する等）はPFI事業契約で定めておく必要がある。

※管理者等によるモニタリングが過剰であると、コストの増加を招き、逆にVFMが減少してしまうことにも留意すべきである。

削除: VFM

その他の留意点：

- ① 上述した仕組みを機能させるにあたり、管理者等、選定事業者、建設会社等の関係者が一同に介する場を設置することも考えられる。
- ② 設計段階・施工段階、運営段階を問わず、モニタリングに必要となる費用の負担者については、明確に規定しておく必要がある。
- ③ 専門的な知識を有する第三者を活用することも考慮すべきである。

削除: 建設段階

削除:

(3) 適切な支払メカニズムの構築

1) サービス水準を維持するための実効性のある動機づけの確保

書式変更: フォント: 11 pt, 太字, 下線

削除: サービス水準維持のためのインセンティブとしての実効性の確保

適切な支払メカニズムを構築するためには、事業目的等に従って重み付けを行うこと（場合によっては、施設整備費相当分の減額も含む）、各指標間の関係を整理することが必要である。

- ① **重み付け：**ペナルティを考える際には、事業目的等に沿った重み付け（減額までの期間や減額幅の設定）を行い、管理者等の考える重要度が選定事業者に伝わり、機能するような支払いメカニズムとすることが必要である。
- ② **各指標間の関係：**一つに事由（違反）が複数の指標に関連する場合に二重に減額するのかなど各指標間の関係を明確にする必要がある。例えば、アベイラビリティ（施設を利用することができる状態に置かれていない場合アベイラビリティなしとされる）とパフォーマンス（施設を利用

⁶⁷ 公共工事標準請負契約約款では、工事の施工部分が設計図書に適合しないと認められる相当の理由がある場合において、必要があると認められるときは、工事の施工部分を最小限度破壊して検査できると規定されている。また、この場合の破壊検査に係る費用及び復旧にかかる費用は請負人が負担するものとされている。

することができるが要求水準が満たされていない場合で、アベイラビリティ違反に比べてペナルティは小さいのが一般である) という概念を用いる場合、同じ事項について二重に減額されることがないように、どのような場合にアベイラビリティに基づく減額のみがなされ、どのような場合にアベイラビリティとパフォーマンスの双方に基づく減額がなされるのかを明確に規定しておくことが望ましい。(例：エレベーターが利用できなくなった場合の「アベイラビリティ」に基づく減額が、周辺施設のパフォーマンスの低下を考慮した上で決定されているのであれば、周辺施設でパフォーマンスについての違反があっても減額の対象としない)。また、選定事業者の債務不履行との関係、瑕疵担保責任との関係についても明確に記載しておくことが望ましい。

- ③ **施設整備費部分の扱い**： 要求水準を達成しない事象が起きたときのサービス対価の減額幅を検討するにあたっては、施設整備費部分も減額の対象となりえるような仕組み（いわゆるユニタリーペイメント）を導入するかどうかが問題となる。BTOについては確定債権として減額の対象とはならないが⁶⁸、BOT方式については、サービス水準維持への強い動機付けをはかるため、ユニタリーペイメントについて積極的に導入をはかる必要がある。なお、この場合、事業の性格に応じ、必要な場合は減額する場合についても一定の限度に留める等の条件を付すことをあわせて検討する必要がある。
- ④ **リカバリーポイント**： いわゆるポイント制（要求水準未達に対して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）を利用する場合は、要求水準に規定されたサービス水準を越えた場合にリカバリーポイントを付与することによって、より柔軟なサービスに対するインセンティブシステムを構築することも考えられる。英国 SoPC4 においても、減額ポイントと相殺するためにのみ使うことのできる「リカバリーポイント」を付与することは許容されている。さらに、事業の性質によっては、相殺のみならずサービス対価の増額につながるボーナスポイントを付与することも考えられる⁶⁹。

2) 利用量に基づく調整

サービス購入型で、かつ利用者数など利用量によって、選定事業者の費用が増加する場合には、原則として利用状況に応じてサービス対価の増加の仕組みとする。

削除: 利用者の増加等により大幅に

具体的には、入場数が増えることによる選定事業者のコスト増加をカバーできるレベルで、サービス対価の増額規定を設ける。この際、施設の収容能力に見合った上限金額を設定するとともに、利用者数の制限を認めるなど、選定事業者がとれないリスクを負うことのないような仕組みを設けることが必要である。このメカニズムが当初意図したとおりに機能するためには、利用量に応じたサービス対価の増

書式変更: 蛍光ペン (なし)

書式変更: 蛍光ペン (なし)

書式変更: 蛍光ペン (なし)

削除:。

書式変更: フォント: MS 明朝, 10 pt

書式変更: インデント: 左: 0 mm, ぶら下げインデント: 1.16 字, 最初の行: -1.16 字

書式変更: フォント: MS 明朝, 10 pt

⁶⁸ 確定債権となる BTO の場合にも、選定事業者の適切な業務の履行のためのインセンティブとして、選定事業者の債務不履行時における管理者等の選定事業者に対する損害賠償権や施設に関する選定事業者の瑕疵担保責任の規定等を活用することで、より強い動機付けを働かせることが可能となりうる (なお、BTO の場合でもこれらとサービス購入料を相殺することが禁止されているわけではない)

⁶⁹ ただし、安易にこのようなポイントを付与すべきでないという考え方もあり、付与する場合には慎重に検討する必要がある。

減額の大きさについて、選定事業者のコスト構造の変化を踏まえた設計が必要である。そのためには、支払メカニズムの検討段階において、選定事業者のコスト構造について十分なシミュレーションを行う必要がある。

4. 留意点

(1) SPCによるマネジメント

運営の**比重が重い**事業など、SPC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が求められる。

削除: 比重が高い

※英国では、SPC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。このような選定事業者の組織管理能力をどのようにモニタリングの仕組みに組み込むかも重要な課題であり、英国では、このような業務について指標が設定されている他、**業務全体の「傾向」をみる指標として**KPI⁷⁰も活用されている。また、英国においては、SPCにこのような運営業務を横断的に見ているファシリテーター・ディレクターが置かれている。

削除: ※最近の我が国の病院PFIの場合、SPCの業務の一つとして「統括マネジメント業務」を位置づけ、マネジメント能力をモニタリングの対象にするという試みも行われている。

(2) 公共側の契約管理体制

契約管理を実効的に行う観点からは、管理者等においても、契約管理を継続的に行う体制（スタッフ、組織、マニュアルの作成等）を確保していく必要がある。

書式変更: 英語（米国）

削除: 病院PFIでは、

(3) モニタリングのフォーム

モニタリングの手段として例えば管理者等による日報の閲覧があるが、必ずしも管理者等のモニタリングにとって有用な形に整理されておらず、しかも膨大な量の情報が含まれるため、管理者等によるモニタリングの手段として実効性に疑問があるなど、モニタリングのための有効なフォームが作成されていない場合がある。モニタリングの際に作成される書類について、両者にとって効果的、効率的なモニタリングが行えるような形でレポートを作成するかについては、**定期的な評価のための協議の場で、効率的、効果的にモニタリングを行うフォームを作成していくことが考えられる。ただし、この際は、フォームを作ること自体が目的ではなく、内容こそが重要であることについて留意すべきである。**

書式変更: フォント: 10.5 pt

削除: モニタリング委員会など

書式変更: インデント: ぶら下げインデント: 1.05 字, 左 1.57 字, 最初の行: -1.05 字, タブ: 0.86 字(なし)

書式変更: フォント: MS 明朝, 10 pt

削除: 英国病院PFIでは後者の意味でのKPIが用いられている(ただし、2007年に公表された標準要求水準では継続的改善指標(Continuous Improvement Indicators)と名称が変更になっている)。

※例えば、日報の閲覧などはコンピュータ化し、自動的にスキャンし、問題点のみをピックアップすると

⁷⁰KPI: Key Performance Indicatorの略。英国では、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と、要求水準の各項目をみるのではなく、業務全体の「傾向」をみる指標という意味で用いられる場合がある。後者の場合、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。**ここでは、後者の意味で使っている。**

か、①作業手順や、やり方、アプローチを変えてみる、合理化する、②毎日同じ定性的な文章の羅列とならない仕組みや工夫を取り入れ、実態を把握できるようにするなど、様々な工夫を行うことが考えられる。

書式変更：フォント：(英)
MS 明朝、(日) MS 明朝、10
pt

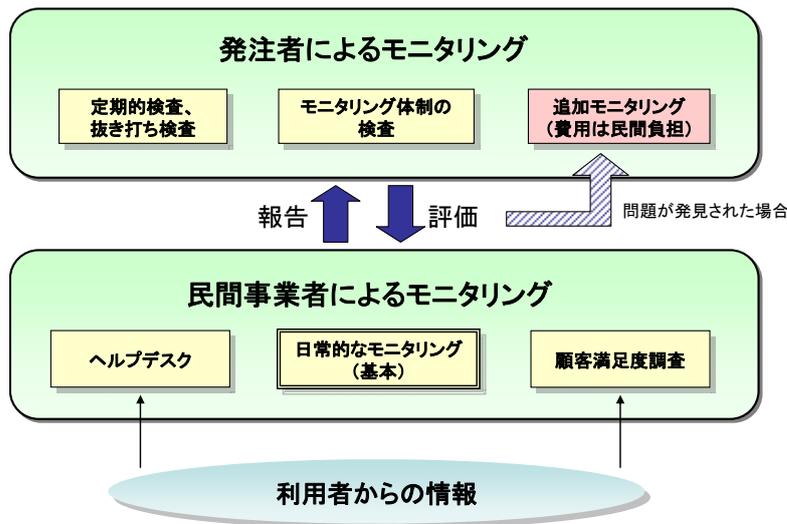
(4) 虚偽報告を防止する仕組み

虚偽報告への対応については、定期的検査及び抜き打ち検査、ヘルプデスク、顧客満足度調査等の複合的な手法を組み合わせることで防止することが必要である。虚偽が発見された場合には、それ自体をペナルティの対象とすべきである。

※ペナルティを考慮する際には、故意によるものと過失によるものに分け、前者については特に厳しいペナルティを課すべきである。

※管理者等が行う各種検査においては、技術的なノウハウのある専門家を活用することも考えられる。

<参考>英国の状況



(1) モニタリングの実施者：

- ・ 日常のモニタリングはセルフモニタリングが基本
但し ①発注者による定期的検査及び抜き打ち検査、モニタリング体制の検査の実施
②利用者からの情報を収集する仕組みの構築(ヘルプデスク、顧客満足度調査)
③問題が発見された場合のモニタリング範囲拡大
により、モニタリングの実効性を保っている。

※ An Introduction to Building Schools for the Future では、コスト削減のため殆どのモニタリングが「セルフモニタリング」であるが、モニタリングの成功に重要であるのは「ヘルプデスクシステム」(利用者からの苦情等を一元的に受け付ける窓口)であるとされている。

(2) モニタリング費用：

- ・ セルフモニタリング活用による費用節約
- ・ モニタリングの実施者がそれぞれ負担する。ただし、受注者のパフォーマンスが一定の水準に満たない為に行う追加モニタリング又は監査により発注者に発生する負担は、受注者が負担する。

(3) モニタリング指標の在り方：

- ・ 単純なもの：「初期のプロジェクトにおけるパフォーマンス規定の多くは、複雑に構築し過ぎた結果効率が悪く、中には日常的手続きの機能性への配慮に欠けるものがあった。原則として、シンプル・イズ・ベスト (簡素が一番) であり、支払メカニズムで目指すべきは『少ない対象を効果的に測る』ことである。」(SoPC4 7.3.1)
- ・ 性能 (アウトプット) を測る：「インプット仕様からアウトプット仕様への移行を発注者が承認していな