

て考慮する必要がある。

モニタリングの結果のうち、特に提供されたサービスの質に関する部分については、ホームページ等で公表することを原則とすべきである。その際、民間事業者の機密に触れないようにするとともに、公表内容については一般の方に分かりやすいよう提示する必要がある。

また、サービス水準の向上について検証するため、事業の性格に応じて第三者機関による評価を導入することが適切である事例もあると考えられる。

### 3. 条文例

(モニタリング実施計画書の策定)

条文例 6.2 甲は、乙と協議のうえ、本契約のうち別紙〇のモニタリング基本計画書、要求水準書、事業者提案及び業務仕様書に従い、運營業務開始予定日の[ ]月前までにモニタリング実施計画書を策定する。

**削除:** 問題（要求水準未達等）が生じた場合の改善のための手続はその内容によっても異なるが、例えば以下のような順序となる。

<#>ペナルティポイントの付与

<#>業務改善勧告

<#>勧告対象事項の是正状況の確認

<#>業務改善命令

<#>当該業務を担当する協力企業等の変更要請

<#>契約の解除等

※ 別途、上記の段階に応じて、サービス対価の減額が行われる。

**削除:** (第80条)

**削除:** 11

**削除:** 4

## 6-3 選定事業者によるモニタリング（新規）

### 1. 概要

- ・選定事業者が行うモニタリング業務について、その趣旨、目的や実施内容を規定する。  
選定事業者が行うモニタリング業務で重要であるのは、選定事業者による業務報告であり、その6-4を参照されたい。
- ・運営の比重が重い事業など、選定事業者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し、情報を一元的に管理した上で問題が生じた場合に対処する機能をSPCに持たせることが有効であることもある。

### 2. 英国の事例

- ・英国では、選定事業者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。このような民間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KPI<sup>16</sup>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ィー・ディレクターが置かれている。

### 3. 留意点

- ・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。

<sup>16</sup> KPI：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。

書式変更：フォント：MS 明朝

削除：・運営業務の比重が重高い事業など、選定事業者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し、情報を一元的に管理した上で問題が生じた場合に対処する機能をSPCに持たせることが有効であることもある。

削除：

削除：高い

書式変更：フォント：（英）MS 明朝，（日）MS 明朝

削除：、SPC

書式変更：フォント：MS 明朝

書式変更：フォント：（英）MS 明朝，（日）MS 明朝

書式変更：フォント：（英）MS 明朝，（日）MS 明朝

削除：する

書式変更：フォント：（英）MS 明朝，（日）MS 明朝

削除：が求められる

削除：最近の我が国の病院PFI

書式変更：フォント：（英）MS 明朝，（日）MS 明朝

書式変更：フォント：MS 明朝

書式変更：インデント：左：0 mm，最初の行：0 字

削除：3

削除：病院PFIの場合、この業務

書式変更：フォント：MS 明朝

書式変更：フォント：MS 明朝

削除：病院PFIでは、

削除：4

削除：発注者

削除：このような機能を果たす組

書式変更：フォント：MS 明朝

削除：英国病院PFIでは後者の

書式変更：フォント：MS 明朝

## 6-4 業務報告（契約GL：3-4）

### 1. 概要（参照：「モニタリングに関するガイドライン」）

- ・管理者等が維持・管理、運營業務に係る履行状況を確認するための手法の一つとして、選定事業者は業務報告書の作成と管理者等に対する定期的な提出の義務等を負う旨規定される。

### 2. 提出手続き

- ・選定事業者は、①施設の維持・管理業務及び運營業務の実施状況を記載した業務日誌を作成し、一定期間保管し、管理者等の求めがあるときには、閲覧に供すること、②選定事業者は、PFI事業契約の終了に至るまで、定められた一定の頻度で維持・管理、運營業務の実施状況を業務日誌に基づき記載した業務報告書を管理者等に提出して、履行確認を受けること、③管理者等は、選定事業者から提出を受けた業務報告書を確認し、定められた一定期間以内にその結果を選定事業者に通知すること、④業務報告書を選定事業者が業務要求水準を達成しなかった場合の「サービス対価」の減額等の措置のための判断材料として活用する方法等が規定される。また、業務報告書の記載内容についても定められる。

### 3. 趣旨

- ・「公共施設等の管理者等は、民間事業者に対する関与を必要最小限のものにすることに配慮しつつ、適正な公共サービスの提供を担保するため」、「選定事業者から、定期的に協定等の義務履行に係る事業の実施状況報告の提出を求めることができること。」（基本方針3-2（3）（ロ））と定められており、管理者等が選定事業の実施状況について速やかに認知できるよう、維持・管理、運営段階における選定事業者の業務履行状況のモニタリングの基本的な手法の1つとして、選定事業者に対し業務の実施状況報告を作成し、提出を求められることが規定される。
- ・管理者等は、選定事業者から提出を受けた実施報告をもとに、選定事業者による事業の履行状況を確認し、これを選定事業者に対する「サービス対価」の支払いに反映させる。  
（関連：7-3 「サービス対価」の減額）

### 4. 選定事業者による業務報告書の作成及び管理者等による履行確認の頻度

- ・選定事業者に対し、毎月及び四半期又は半期ごとに業務報告書の作成、提出を求め、業務履行状況の確認を行うことが通例である。併せて、日常の維持・管理、運営状況を記録する日報、業務日誌等の作成義務を課し、これを管理者等が常時閲覧できるよう管理・保管させることも考えられる。

### 5. その他の業務履行状況の確認方法

・維持・管理、運營業務の履行状況を確認する方法は、上記の選定事業者による業務報告書の提出・報告にとどまらず、管理者等による施設の現場での検査、施設利用者からアンケート調査の実施及び報告など他の手法も想定されるため、管理者等が対象となる施設の特性を考慮し、その方法を追加することが望ましい。なお、モニタリングに必要以上に費用（及び時間）をかけることは、事業全体の効率性の面から問題であることに留意を要する。

## 6. 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。

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。

削除：発注者

削除：発注者

削除：発注者

書式変更：フォント：MS 明朝

削除：モニタリング委員会など

書式変更：フォント：(英) MS 明朝, (日) MS 明朝

書式変更：フォント：10.5 pt

書式変更：インデント：最初の行：1字

## 7. 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（7-3参照）。

※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。

削除：発注者

## 8. 条文例

(運營業務等に係る日報・月報の提出)

条文例 6.4.1 乙は、運営期間中（統括マネジメント業務については当該業務が行われている期間も含む。）、運營業務等ごとに、本件施設の運營業務の実施状況及び要求水準書に規定されるその他の事項を記載した甲が合理的に満足する様式及び内容の運營業務等に

削除：(第69条)

係る日報を作成及び保管し、甲の閲覧に供しなければならない。

- 2 乙は、運営期間中、要求水準書に基づき、運営業務等ごとに毎月、当該月の翌月の〔 〕日（当日が閉庁の場合は、その直後の開庁日とする。）までに、前項の日報に基づき、本件施設の運営業務等の実施状況及び要求水準書に規定されるその他の事項を記載した甲が合理的に満足する様式及び内容の運営業務等に係る月報を作成し、甲に提出しなければならない。

書式変更：フォント：MS 明朝

削除：10

(運営業務等に係る四半期報告書の提出)

- 条文例 6.4.2 乙は、運営期間中（統括マネジメント業務については当該業務が行われている期間も含む。）、要求水準書に基づき、毎四半期終了後〔 〕日以内に、運営業務等の月報をまとめた甲が合理的に満足する様式及び内容の四半期報告書を作成し、甲に提出しなければならない。

削除：(第70条)

書式変更：フォント：MS 明朝

削除：10

(運営業務等に係る年度報告書の提出)

- 条文例 6.4.3 乙は、運営期間中（統括マネジメント業務については当該業務が行われている期間も含む。）、要求水準書に基づき、毎事業年度終了後速やかに、第〇条に規定する年度運営業務等計画書に対応するものとして、甲が合理的に満足する様式及び内容の運営業務等に係る年度報告書を作成し、甲に提出しなければならない。

削除：(第71条)

削除：96

(運営業務等のモニタリングの実施)

- 条文例 6.4.4 甲は、自らの責任及び費用において、統括マネジメント業務及び運営業務については運営期間中、要求水準書に規定する水準の業務が提供されているかどうかを確認するために、モニタリングを実施する。

削除：(第81条)

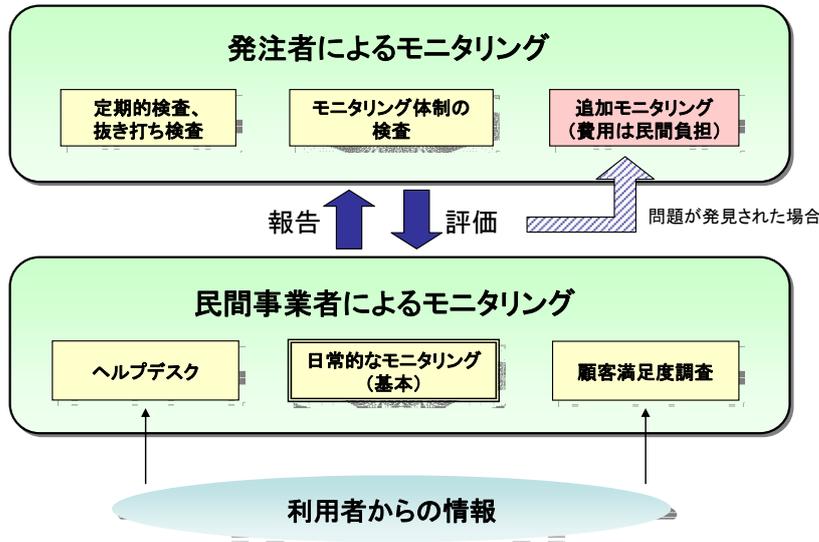
- 2 モニタリングの項目、方法及び評価の方法並びに乙の運営業務等の不履行に対するサービス対価の減額等の手続については、別紙〔(サービス対価に関する別紙の番号を記載)〕として添付するサービス対価の算定及び支払方法並びに前条に基づき策定するモニタリング実施計画書による。

削除：12

- 3 甲は、第1項に規定するモニタリングの実施を理由として、本事業実施の全部又は一部について、何らの責任を負担するものではない。

削除：件

<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い場合にも、 unnecessary 複雑さが発生し得る。支払メカニズムはインプットではなくアウトプットを測ることに集中すべきである。」（SoPC4 7.3.1）

#### (4) 質のモニタリングの在り方：

- ・ 以下のように、SoPC4 では顧客満足度調査を行い、支払メカニズムに連動させる（但し通常は少額）ことが推奨されている。

7.9.2 （一部省略）複雑な状況下で提供されるサービスの質は、現実的にアベイラビリティ（利用可能性）及びパフォーマンス基準などにすべてをまとめることはできない。

7.9.3 これを測定する最も簡単な手法は通常顧客満足度調査を行い低い得点又は不合格点に対し減額を適用する方法である。顧客満足度調査は、測定可能な明白な事実ではなく個人の感覚に基づくので、結果には幅があり操作されやすいため、金銭的補償の根拠とすることは難しいと良く言われる。しかし、このような調査はパフォーマンスを監視するのに有用な方法であり、減額が最高でもユニタリーチャージ全体に対し通常比較的小さい要素であるとは言え、様々な分野における数多くのプロジェクトでうまく利用されている。例としては、学校事業における校長の満足度が低かったための減額、住宅事業において利用者満足度調査で点数が低かったための減額、そして調査結果の点数が低かった際は受注者にパフォーマンス監査の実行と是正計画の立案を要求する等が含まれる。このようなシステムの長所は、入手したフィードバックが非常に利用価値の高いものであり、優れたサービス提供へのインセンティブになるという点である。

削除：プロジェクトによっては、スタッフの親切度又はケータリングの質など、客観的に計測することは困難であるが、サービス利用者にとっては重要なパフォーマンスの質的側面が関係する場合がある。概して、病院や学校等、

#### (5) モニタリングの実施にあたっての留意点

- ・ 契約締結段階までに以下のことを決定
  - ①発注者から受注者へ、モニタリング条件の提示
  - ②受注者からセルフモニタリング方法の提案、合意
- ・ 契約締結後の発注者の実施内容
  - ①モニタリングに係るマニュアル・ユーザーガイドの整備
  - ②モニタリングのための研修の実施
  - ③契約締結以前から当該PFI事業に関与した担当者の配置
  - ④運営段階に入る前のモニタリングの試行

削除：民間事業者

削除：民間事業者

### 【モニタリングに関する実務上のポイント】

PFI事業では、要求水準を満たすサービスの履行を促す実効性のある仕組みを構築する必要がある。そのためのポイントは以下のとおり。

- ①要求水準、モニタリング、支払メカニズムを一体的に検討し、入札段階でモニタリングの基本的な計画を示す。
- ②管理者等にとっての重要度、**事象の影響度、深刻度**に応じて、支払メカニズムを構築する。
- ③運営の比重の高い事業等では、一定の調整期間を設けたり、モニタリング委員会等による認識のすり合わせを行うことが望ましい場合もある。
- ④モニタリング結果は公表するとともに、事業の性格に応じて第三者機関による評価を行うことも考えられる。
- ⑤建設モニタリングについても、選定事業者によるセルフモニタリングの明確化や、重要な点について管理者等が直接関与することで、質を確保することが必要である。

書式変更：フォント：11 pt,  
太字

書式変更：フォント：MS 明  
朝

## 第7章 サービス対価の支払

書式変更：フォント：(英) MS 明朝, (日) MS 明朝

### 7-1 PFI事業における「サービス対価」の考え方（新設）

書式変更：フォント：MS 明朝

書式変更：フォント：(英) MS 明朝, (日) MS 明朝

#### 1. 概要

書式変更：フォント：MS 明朝

PFI事業の運営方法としては、一般的に、①最終利用者からの利用料をもとに選定事業を実施する方法、②選定事業者が最終利用者から利用料を徴収できない場合等に、選定事業者がサービス（施設の設計、建設、維持・管理、運營業務）に対して管理者等が支払う「サービス対価」をもとに選定事業を実施する方法、③両者の混合形態である方法に分類しうる。②又は③の方法により選定事業を実施する場合に、管理者等は選定事業者に「サービス対価」を支払う。

書式変更：フォント：(英) MS 明朝, (日) MS 明朝

書式変更：フォント：MS 明朝

削除：施設を使用し提供する公共

削除：する対価と

削除：サービスの対価である以上、サービスの提供のない建設期間中はサービスの提供がないため、対価は支払われないのが一般的である。

#### 2. 留意点

公共サービスの適正かつ確実な提供を確保するための措置等として、サービス対価の減額（支払留保を含む）、是正通告、契約解除などを規定する場合には、以下の点に留意しつつ検討する必要がある（モニタリングガイドライン 三1より）。

書式変更：フォント：MS 明朝, 蛍光ペン（なし）

書式変更：フォント：MS 明朝

- ①サービス対価の減額の規定は、適切な改善を促すための経済的動機付けとして、規定されなければならない。なお、適正なサービス確保に資する場合には、必要に応じ一定の改善期間を設定することも考えられる。
- ②サービス対価の減額の仕組みによっては、選定事業者の財務状況を短期間のうちに悪化させ、管理者等が求めるサービス水準が確保しえなくなる要因になりうることに留意する必要がある。
- ③民間事業者の自主性と創意工夫を尊重するという基本原則に則り、選定事業者が債務不履行確認時に自らの責任でこれを改善することを前提にスキームを構築することが望ましい。また、このための手続を事前に明確化することが重要である。
- ④PFI事業契約において債務不履行事由を明確にするとともに管理者等及び選定事業者が関与する場合の手順等を規定しておくことが必要である。

※本章の内容は、実際のPFI事業契約書では別紙に規定される部分であり、また案件による差も大きく、現段階で標準的な条項例を示すことは困難である。本章で紹介する条文は、一部の条項の紹介に止まる。

書式変更：フォント：(英) MS 明朝, (日) MS 明朝

書式変更：インデント：ぶら下げインデント：1字, 左1字, 最初の行：-1字

削除：（案件によってはかなり長いものが添付される）

## 7-2 「サービス対価」の支払（契約GL：4-1）

### 1. 概要

- ・管理者等は、選定事業者に対して、PFI事業契約、入札説明書等及び入札参加者提案に従った施設の設計、建設工事、維持・管理及び運営の業務の実施により、要求された水準（内容・質）の公共サービスを提供する対価として一定の金額（「サービス対価」という。）を支払う義務を負う旨規定される。（関連：1-9 規定の適用関係）

### 2. 事業費回収方法によるPFI事業の分類

- ・PFI事業の運営方法としては、一般的に、①最終利用者からの利用料をもとに選定事業を実施する方法、②選定事業者が最終利用者から利用料を徴収できない場合等に、選定事業者が施設を使用し提供する公共サービス（施設の設計、建設、維持・管理、運営業務）に対する対価として管理者等が支払う「サービス対価」をもとに選定事業を実施する方法、③両者の混合形態である方法に分類しうる。
- ・②又は③の方法により選定事業を実施する場合に、「サービス対価」の構成、支払額、支払方法、減額方法、改定方法等について規定される必要がある。

### 3. 関係法令の規定

- ・基本方針において、「選定事業者により提供されるサービスの内容と質、サービス水準の測定と評価方法、料金及び算定方法等、協定等の当事者双方の負う債務の詳細並びにその履行方法に加えて、当事者が協定等の規定に違反した場合に、選定事業の修復に必要な適切かつ合理的な措置、債務不履行の治癒及び当事者の救済措置等を規定すること」と定められている。
- ・また、予決令においても契約代金の支払又は受領の時期及び方法を契約書に記載すること（予決令第100条第1項第2号）とされている。
- ・支払遅延防止法においても同趣旨の規定がなされている（支払遅延防止法第4条第2号）。

### 4. 「サービス対価」の考え方

- ・「サービス対価」の考え方を例示すると以下のとおり。（参考：モニタリングに関するガイドライン）
  - 1) 公共サービスの提供に必要な建設工事費と、維持・管理費及び運営費とを不可分の「サービス対価」とする考え方。
  - 2) 「サービス対価」のうち、選定事業者が負担する各費用項目（建設工事費、支払利息、維持・管理費及び運営費等）に相当する額をそれぞれ支払うとする考え方。
- ・なお、「サービス対価」の支払額は、計算式により示されることが多く、この場合、その詳細はPFI事業契約書の別紙に記載されることが多い。