

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 B P R（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 B P R 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。

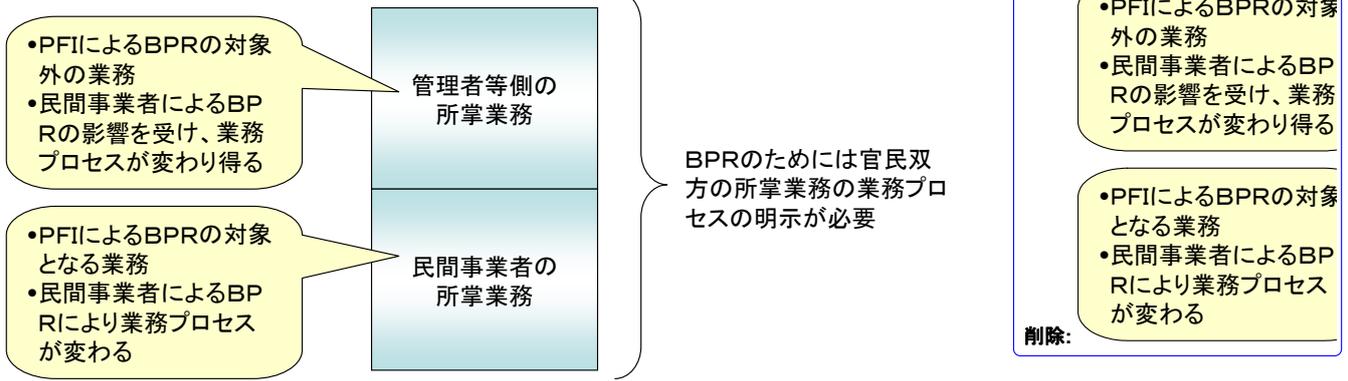
② 考え方

- ・ 管理者等は、民間事業者による B P R 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。
- ・ B P R 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 B P R 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 B P R 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



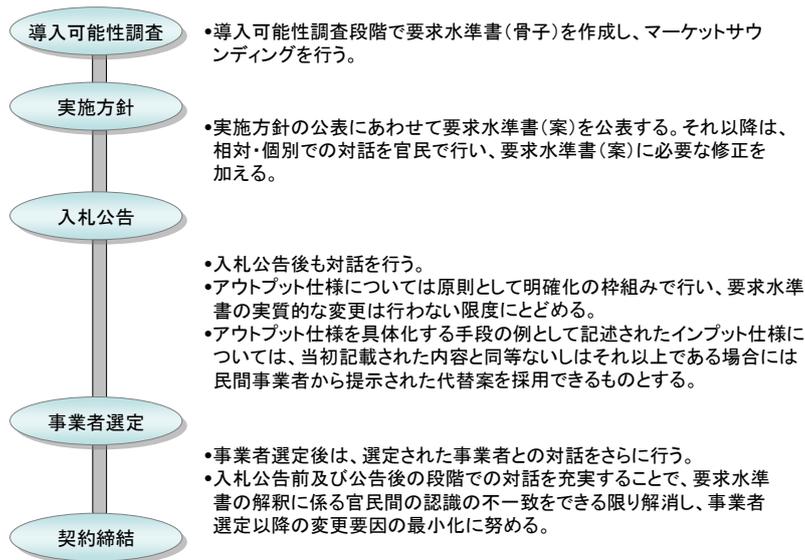
## |(5) 官民のコミュニケーション

### ① 課題

- ・ P F I 事業においては、民間の創意工夫を発揮することにより、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、施設的设计書、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對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。

書式変更：インデント：左：0 mm, ぶら下げインデント：1.71 字, 最初の行：-1.71 字, タブ：1.71 字, リストタブ + 3.43 字(なし)

削除：の水準

削除：<#>————改ページ————

<#>支払許容度の確認

<#>課題

<#>管理者等の支払許容度（P 5 参照）に見合わない要求水準を設定した結果、事業開始後になって P F I 事業に対する支出が、管理者等にとって大きな財政負担となる場合がある。

<#>考え方

<#>アフォーダビリティの観点からの検討は、基本構想、基本計画の作成等の、事業計画を検討し、事業の優先順位を決める段階で行われるべきものである。この段階で、アフォーダビリティのある事業費（概算レベル）が想定されるのが一般的である。

<#>これらの検討を経たものについてははじめて、どのような事業手法を選定するかという検討を行うべきであり、P F I の導入可能性調査はこの段階で行われるべきである。

<#>導入可能性調査段階以降に作成する要求水準が、基本構想、基本計画の作成段階でアフォーダビリティを確認された事業費（支払許容度）の範囲内か否かについて、確認する必要がある。

... [6]

書式変更：箇条書きと段落番号