

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、KPI 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。

← 書式変更：簡条書きと段落番号

(4) 実効的なモニタリングの仕組みの構築

削除: モニタリングシステム

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。

削除: モニタリングシステム

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。

削除: モニタリングシステム

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。

← 書式変更：箇条書きと段落番号

(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、PFI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⁶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、CSR（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PFI全体の水準が向上することが期待される。

書式変更：箇条書きと段落番号

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る必要がある。

削除：<#>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PFI全体の水準が向上することが期待される。

⁶ 平成19年度内閣府調査による。

書式変更：フォント：9 pt