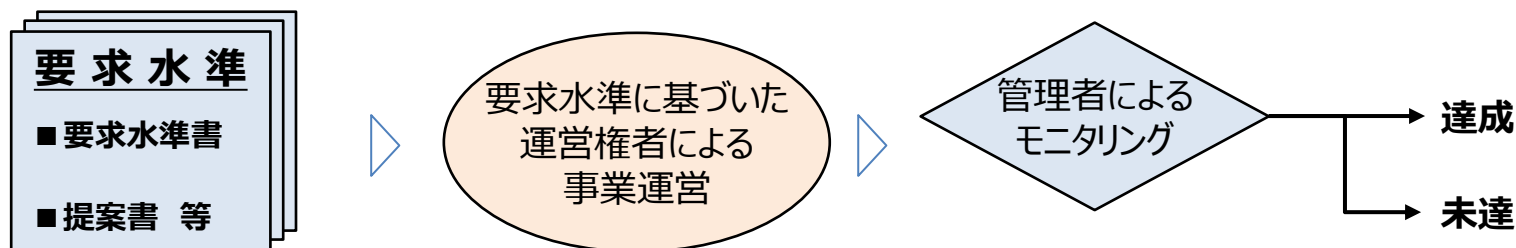


# KPIについて

---

# モニタリングの課題

- 先行事例のコンセッション事業では、運営権者及び管理者のそれぞれからモニタリングに関する意見があり、モニタリングの難しさが浮き彫りになっている。
- 事業内容を明確に定めた要求水準と、正確かつ簡便なモニタリング方法が求められるのではないか。



**参考** ・日本下水道新技術機構のマニュアル※においても、下水道サービスを持続・向上していくためには、予防保全型維持管理へ転換する必要がある、その解決策として性能発注が効果的であること、性能発注導入にはアウトカム指標の設定や履行監視・評価の適切な実施が重要であることが記載されている。

出典) 下水道管路管理の包括的民間委託推進マニュアル(案) (日本下水道新技術機構、2019年3月) より一部抜粋

## 民間意見

- 結果（パフォーマンス）を見ることに徹底するべき。方法（プロセス）の確認は不要。モニタリングは履行監視ではないはず。
- 要求水準に計画書やマニュアル作成があるが、性能を発揮するために必要な事項ではない。
- モニタリングで、業務の透明性が増すことは良いことだが、報告に時間をとられると非効率になる。
- 負担軽減は、端末から維持管理情報をリアルタイムで確認できるなど、自動化することで可能になる。

## 管理者意見

- 議会や市民から質問があった際に、何でも答えられるレベルで把握することで、議会や市民の安心感を得られている。
- 負担軽減のために、簡略化するものではない。必要な確認は、行わなければならない。

# ① 下水道コンセッション事業におけるKPIの活用方法

## 論点①

コンセッション事業での要求水準やモニタリングとKPIはどう連動し、活用できるのか。

## 整理・分析

### <コンセッション事業における要求水準等とKPIの連動性>

高  
業務内容とKPIの連動性  
低

要求水準・履行の規定方法（例）		前提条件・例	効果	モニタリング
要求水準書上でKPI（成果指標）を規定		当該を達成するための業務・裁量がすべて運営権者にある （例）陥没率	成果指標で記載可能	成果指標を測定し、下回ると要求水準未達と判断
要求水準書上でアウトプット指標（業務量）として規定	業務量が成果指標に直接関連する場合	（例）管路更新延長→管路更新率	成果指標で定量的に記載可能	業務量・成果指標を測定する。業務量で要求水準未達を判断。
	業務量が成果指標と直接関連しない場合	（例）更新が含まれない管路維持管理業務	効果として定量的には記載しにくい	業務量を測定し、下回ると要求水準未達と判断
要求水準書で「適正に実施すること」と規定し、民間に作業方法のマニュアル策定を義務化（作業方法を公共が承認する方法）		（例）苦情・要望対応業務	効果として定量的には記載しにくい	履行したかどうかを確認する。（定量的測定は困難） 履行した上でも問題が発生した場合はマニュアルの修正を指示する。
作業内容を公共が規定して、守らせる（仕様発注）		（例）公共が主に実施する業務の補助を民間が実施する場合	効果として定量的には記載しにくい	履行したかどうかを確認する（定量的測定は困難）

## 考え方

- KPIは、業務内容と連動させることが可能な場合もあり、要求水準そのものを規定したり、事業の効果測定やモニタリング指標とも連動する関係性がある。
- KPIを活用することで、要求水準の明確化やモニタリングの簡素化に繋がると考えられる。
- KPIを要求水準等と連動させる場合には、前提条件や業務量との相関性を踏まえ、例えば、複数年で評価するなど工夫する必要がある。

# (参考) 先行事例における業務指標の取り扱い

○ 先行事例の内、業務指標※の考え方を取り入れている事例について紹介する

※必ずしもKPIとして定義しているわけではない

	要求水準	モニタリング
管理者による設定	<p>【須崎市における管路コンセッションの事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 要求水準（必達目標）として活用 道路陥没個所数、管渠等のつまり事故発生件数、応急措置実施数</li> <li>● その他業務指標（努力目標）として運営権者自らが設定することを記載 管路の老朽化率、管きよのテレビカメラ調査実施率等</li> </ul>	<p>【須崎市における管路コンセッションの事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 必達目標について5年毎に評価・確認を実施</li> </ul>
	<p>【柏市における管路の包括的民間委託の事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 要求水準（アウトカム指標）として活用 道路陥没個所数、管きよ等の詰まり事故発生件数、苦情件数をKPIとして設定</li> </ul>	<p>【柏市における管路の包括的民間委託の事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● KPI（アウトカム指標）の達成状況を毎月確認する。業務期間内に過年度実績値よりもKPIを減少させることを目標としている。</li> </ul>
運営権者による設定	<p>【三浦市における財務管理の事例※<sup>2</sup>】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務状況の健全性把握に活用 要求水準として、運営権者が財務指標を選択し、KPIとして管理の適正化を図ることを求めている。ただし、指標の選択は、提案で応募者に求める。</li> </ul>	<p>【須崎市における管路コンセッションの事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● その他業務指標（努力目標）の達成を目指して業務を実施することをセルフモニタリング確認様式で定め、報告書等で年1回確認</li> </ul>

※2 現在公募中であるため、公募資料に基づく考え方の一例として示す

- 先行事例のコンセッション事業において、運営権者として従事している民間事業者、管理者それぞれからKPIに関する意見を聴取したので紹介する

### 民間意見

- 財務の健全性指標として、DSCR、ICR、DEレシオなどが考えられるのではないか。
- SPC内部のKPIとして設定している指標をモニタリング対象とされるのは困る。
- 全国統一のKPIを用いてベンチマーク的に比較可能であれば、民間事業者が行っても事業内容に遜色ないことを証明できる
- モニタリング項目は増加することが多いが、20年契約と長い期間の中で、常に達成できている事項は削除し、時代の変化に合わせたKPI設定が必要ではないか。

### 管理者意見

- KPIは運営権者の行う業務に直結しているので、モニタリングの対象としている。KPIは要求水準よりも厳しめに設定されるので、未達成であっても要求水準を満たしていれば、ペナルティにはならない。ただし、要因・理由は確認する。
- 要求水準未達の切っ掛けを見つけるためにKPIを確認している。