

#### 4-4-1-2 既往文献等の収集結果

前項で整理した項目に対し、既往文献等をもとに知見を収集した。

##### (1) 各種ガイドライン

###### 1) 内閣府「モニタリングガイドライン」

アベイラビリティ・ペイメントは、パフォーマンスを評価して対価に反映させる支払い方式であるため、成果を適切に評価することが重要である（4-5 で詳述）。ここでは、4-5 の検討の参考として、「成果の評価」に関連する部分を抽出した。

以下に、引用部分を示す。関連部分は下線にて示す。

###### ①モニタリングすべき項目

モニタリングに関しては、公共サービスの水準の確保や事業の継続性を担保する観点から、PFI 事業契約に定められた「公共サービスの適正かつ確実な提供をを確保するために、必要かつ合理的な措置と、管理者等の救済のための手段を規定する」措置等を考慮し、「PFI 事業契約等の規定の範囲を超えた管理者等の関与は、安全性の確保、環境の保全に対する検査等合理的な範囲に限定すること」に配慮する必要がある。また、モニタリングは、「管理者等が選定事業者により提供される公共サービスの水準を監視することができること」「管理者等が、選定事業者から定期的に報告を求めることができること」等の内容を規定する必要がある。そもそも公共サービスの水準をどのように監視しサービス対価を支払うのかといった考え方も密接に関係があり、管理者等が募集（入札公告）の前提条件として明示すべき重要な項目の一つであることを認識することが重要である。

###### ②段階ごとにモニタリングを行う必要性

施設的设计、建設、維持管理、運営と各々の段階においてモニタリングを行う必要がある。このガイドラインでは、施設整備完了後、供用又はサービス提供の開始された段階から事業終了までの間のモニタリングに関連する考え方等を整理するものである。

###### ③モニタリングの指標

管理者等は、予め、具体的な判断基準を設け、モニタリングに関し、その対象、実施者、手法等を明確にして、上記に従って公共サービスが提供されているかどうかの確認を行うことが必要である。この場合、測定機器等によって計測でき、測定指標を示すことができるような公共サービスはもとより、計測できないような場合であっても、管理者等が何をもちて要求水準を満たすと判断するのかについて、その判断基準を示す必要がある。（例えば、計測できないような場合にあっては、職員研修の実施といった選定事業者の業務プロセスから判断することも考えられる。）判断基準の設定は、必ずしも一つということではなく、事業に見合った基準とすればよく、例えば、「苦情（正当な理由に基づくもの）が X 件以内であること」など測定可能な条件を工夫することが有効になることもある。

業務要求水準書に示される要求水準は、具体的に測定可能なものから、そのままでは測定できないものまで含まれている。このため、管理者等は、予めサービスごとに下記の基本的な考え方に沿った測定指標を要求水準とともに示し、その測定指標を満たしていれば、そのサービスについては要求水準を満たしていると判断するというような基準を示す必要がある。

#### 測定指標の基本的考え方

- ・測定可能であること（定量化できること）
- ・記録可能であること
- ・簡潔明瞭な表記であること
- ・合理的であること

※民間事業者にとっても支払に直結する測定指標であり、その解釈で官民に係争が生じないように、PFI 事業契約締結時までには解釈の齟齬を解消しておく必要がある。

業務要求水準書の全ての要求水準について測定指標を作成することは困難な場合も考えられることや事業によっては主要な測定指標の設定だけで足りる場合も考えられることから、実際には管理者等が必要と判断する範囲で測定指標を示すこととなる。

なお、サービス水準に応じた測定指標の規定の仕方としては、各サービス（維持管理、および運営）に予め設定された業務要求水準に照らし実績を測る「サービス実績」基準と PFI 事業契約に基づき整備される施設が利用可能な状態で維持管理されているかその利用可能状態を尺度として測る「利用可能性」基準がある。

※「サービス実績」の例：図書館の貸出冊数

※「利用可能性」の例：①正常に稼働するか（事務所の空調、ロビーの自動ドア、駐車場の自動精算機等）、②所定の基準が満たされているか（手術室の清浄度クラス、美術館の温湿度等）

#### ④モニタリングの手法

一般的にモニタリングの内容としては、i) 報告書等による履行内容の確認、ii) 事実の確認の2つがある。

##### i) 報告書等による履行内容の確認

- ・管理者等と選定事業者の間で取り決められた業務報告書などの報告書が契約に定めた期限等で提出されているかの確認
- ・報告書の具体的内容が要求水準を満たしたものとなっているかの確認
- ・サービス受益者等からの苦情等が適切に対処されたかの確認

##### ii) 事実の確認

- ・報告書の内容自体がそもそも事実行為として行われているかの確認
- ・実際に修繕箇所に行き、報告内容のとおり修繕されているかの確認

このうち、事実の確認手法としては、i)～iv)のような方法が考えられる。

i)測定機器による計測

- ・計測機器による処理量等の計測

ii)サンプルの抽出

- ・安全基準、衛生基準等定めがあるものにつき、無作為にその対象を抽出し、その基準を達成しているかを確認

iii)現場での抜き打ち確認

- ・選定事業者から提出されている仕様書等で規定されている公共サービスの内容が具体的に履行されているか、現場を抜き打ちで確認

iv)サービス受益者等からの苦情等の連絡

- ・サービス受益者等からの苦情等の連絡により情報を把握  
(特に、管理者等からのサービス対価の支払がない独立採算型(公共施設等運営権方式等)の場合)

その他として、顧客満足度調査がある。これは、サービスの提供の仕方、接客状況などについて、サービス受益者の満足度を調査するものである。

モニタリングの頻度は、日常的に行うもの、一定の期間を定め定期的に行うもの、随時の抜き打ち等不定期に行うもの等、その内容に応じて考える必要がある。

モニタリングの実施においては、その全てを管理者等が自ら行う必要はなく、選定事業者、公共サービスの受益者(利用者等)、専門機関等その内容に応じてモニタリングの体制を構築し、協同で行うことが必要である。

モニタリングについては、必要に応じて学識経験者等、第三者の公正・中立な立場からの意見を得ることが考えられる。

モニタリングの手法を具体的に定める場合には、モニタリングの実施者、個々のサービスの重要度、モニタリングに係る費用等を考慮し、また、その対象によっては、複数の手法を組合せるといった工夫をし、その対象にあった手法を選定していくこととなる。特にモニタリングに必要以上に費用(および時間)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注意を要する。

出典：モニタリングガイドライン／内閣府 民間資金等活用事業推進室  
(PPP/PFI 推進室) 平成 30 年 10 月 23 日から施行

[https://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/guideline/pdf/monitoring\\_guideline.pdf](https://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/guideline/pdf/monitoring_guideline.pdf)

## 2) 国土交通省「モニタリングガイドライン」

1)同様に、評価手法の検討する参考として、モニタリングに関するガイドラインから、該当部分を抽出した。ここでは、4-5 の検討の参考として、「成果の評価」に関連する部分を抽出した。以下に、引用部分を示す。関連部分は下線にて示す。

### ①維持管理・運営段階におけるモニタリング（再掲）

維持管理・運営段階におけるモニタリングの流れおよび関係者を以下フローに示す。

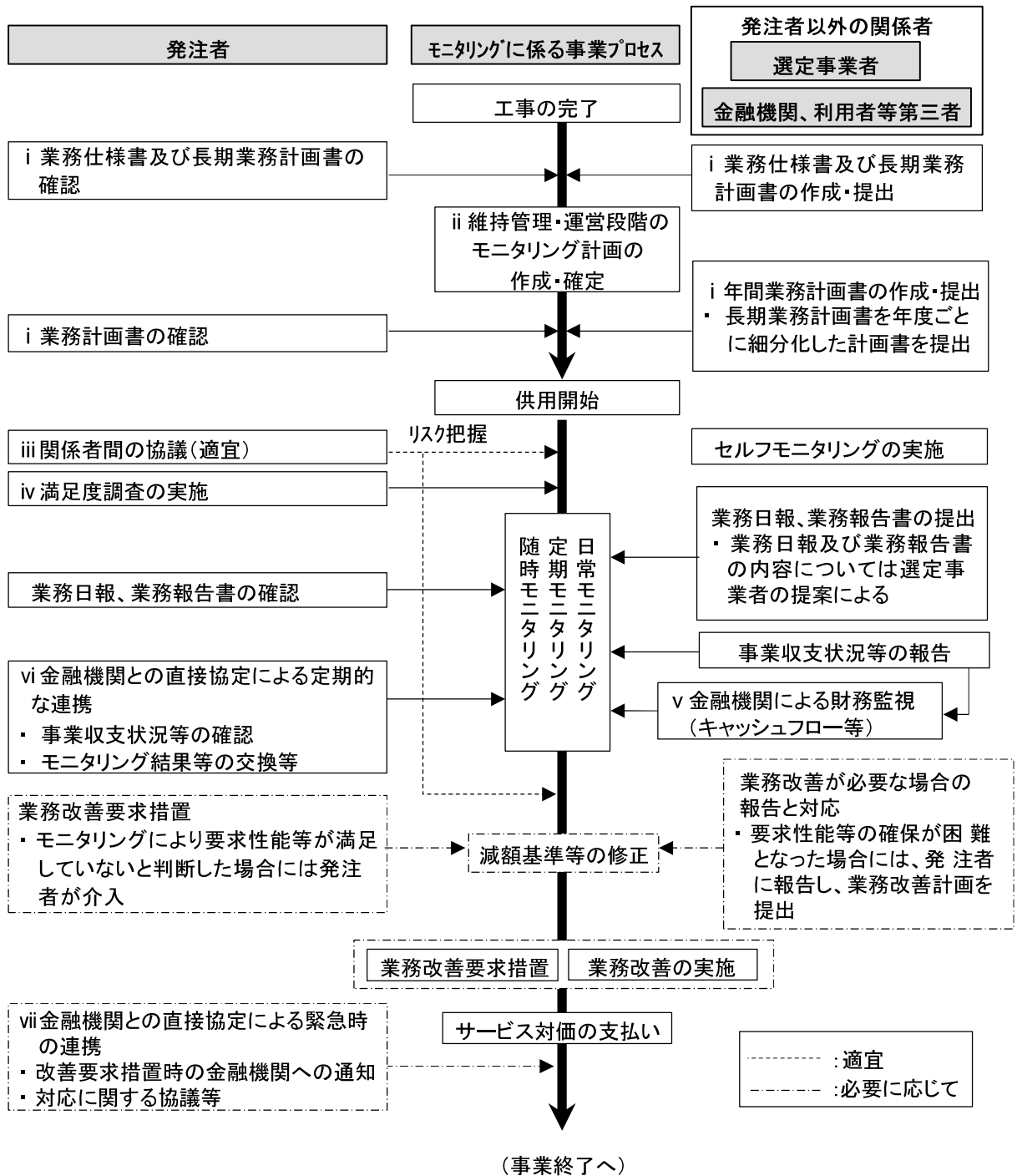


図 4.15 維持管理・運営段階におけるモニタリングの流れ

## ②モニタリングの指標

発注者は KPI によって維持管理・運營業務全体の パフォーマンスに関するモニタリングを実施し、以下のような判断指標によって、維持管理・運營業務の業績を評価する。例えば、発注者は KPI の 1 つである「問題等の発生の件数」、「満足度調査結果」、「苦情等の件数」等を 四半期、半期又は年度ごとに把握することによって、選定事業者が提供している維持管理・運營業務の業績を管理する。

表 4.4 維持管理・運営段階の KPI の設定 (例)

想定される判断指標	判断基準の分類
a. 問題等の発生の件数	発生件数、経年変化(初年度をベンチマークとする)
b. 利用者数	目標とする利用者数
c. 満足度調査結果	経年変化(初年度をベンチマークとする)
d. 苦情等の件数	発生件数、経年変化(初年度をベンチマークとする)
e. 周辺施設・同種施設との乖離	利用料金等に関する周辺施設・同種施設との乖離

※KPI (キー・パフォーマンス・インディケーター) : 重要業績評価指標

KPI とは、企業目標やビジネス戦略を実現するために設定した 具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標 (業績評価指標) のうち、特に重要なものを示す指標である。サービスが継続改善されているかどうかを評価するもので、この KPI を監視することで、サービスの質が継続的に改善しているか、悪化しているのかを、容易に判断することが可能である。PFI 事業における一般的な KPI 事例として、入場者数、顧客満足度、苦情の件数等が想定される。

### ③モニタリングの手法

発注者が行う維持管理・運營業務のモニタリングは、要求水準通りに維持管理・運営できているかを確認することが主体となる。その方法には、選定事業者が提出する業務日報や業務報告書、事故等の緊急事態に関する報告等により行う方法のほか、利用者に対するアンケート結果を利用した顧客満足度等の KPIをモニタリングする方法等がある。また、維持管理・運營業務のモニタリングは、アベイラビリティの確保とパフォーマンスの確保という2つの視点から考えることが可能である。アベイラビリティの確保とは、PFI 事業で整備した公共施設等が継続的に利用可能な状態を保つことであり、施設の全部又は一部が使えないという事態が生じないようにすることをいい、パフォーマンスの確保とは、提供されるサービスの質・性能が要求水準を満足するようにすることをいう。

選定事業者は要求水準を満足するためにセルフモニタリングを行うことになる。セルフモニタリングには、日常的に実施するセルフモニタリングとアベイラビリティの確保に影響するような緊急時に行うセルフモニタリングが想定されるが、まず、日常業務をセルフモニタリングする方法を例示する。例えば、選定事業者が必ず行うセルフモニタリングには業務日報の作成が挙げられる。

出典：国土交通省所管事業への PFI 活用に関する発注担当者向け参考書

Ⅲ．モニタリング（業績監視）について／国土交通省

（平成 21 年 3 月 26 日改訂）

<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/policy/PFItoppage/sankouH20/3PFIIsankouH20.pdf>

### 3) アメリカ連邦高速道路局「成果連動型 PPP 契約ガイドライン」

国内においては、アベイラビリティ・ペイメントの導入事例や該当するガイドライン等が存在しない。このため、以下ではアメリカのガイドラインを和訳し、アベイラビリティ・ペイメントの定義に関する部分を抽出した。

アベイラビリティ・ペイメント (Availability Payment) の一般的な解説として、FHWA (The Federal Highway Administration : アメリカ連邦高速道路局) が 2015 年に公表した「Availability Payment Concessions Public-Private Partnerships Model Contract Guide」より、アベイラビリティ・ペイメントの仕組みや用語を確認した。

以下に、その概要を示す。

- ・ アベイラビリティ・ペイメント方式によるコンセッションの本質は、高速道路が供用可能な状態 (Availability)を保つ民間事業者のサービスと、民間事業者に対する定期的な支払いを規定する官民の契約である。
- ・ アベイラビリティ・ペイメントによるコンセッション契約の重要なポイントとして通常、供用可能状態 (Availability) あるいは供用不能状態 (Unavailability) が規定される。
- ・ アベイラビリティ・ペイメント方式による支払いは、契約で規定した供用可能な状態に加えて、その他の様々な性能規定をもとに、達成されていない要求事項に対して、支払い金額を調整 (減額) する方法が一般的である。
- ・ 供用不能状態は、閉鎖 (Closure) および供用可能状態の欠陥 (Availability Fault) のうち、処置期間内において対処されなかったものを意味する。ただし通常、メンテナンスに要する計画的な閉鎖 (Permitted Closure)は供用不能状態とみなされない。
- ・ 契約では通常、処置期間 (Cure Period)を設け、民間事業者が処置期間内に利用可能な状態を取り戻すことができなかった場合のみ、減額の対象となる供用不能状態とみなされる。ただし、同じ要因による供用不能状態が規定の再発期間 (Interval of Recurrence)よりも短い間隔で生じた場合は、処置期間内であっても減額対象の供用不能状態とみなされる。
- ・ 供用可能状態あるいは不能状態の規定は、最低限の要求事項 (Availability Requirements あるいは Service Requirements) として示され、民間事業者がこれらの要求を満たすことができなかった場合に支払い上の調整 (Unavailability Adjustments)が行われる。

## (2) 上位関連計画等

調布市において、国内初となるアベイラビリティ・ペイメントを導入することを念頭に、アベイラビリティ・ペイメントを導入する意義や必要性等を関連する上位計画等から整理した。

### 1) 未来投資戦略 2018

「未来投資戦略 2018」では、成果連動型民間委託の活用と普及を促進する必要性や、導入にあたって必要な検討事項等が示されている。以下に引用文を示す。

#### ①普及促進の必要性

行政の財政コストを抑えながら、民間のノウハウ等を活用し、社会的課題の解決や行政の効率化等を実現する仕組みである成果連動型民間委託契約方式について、その活用と普及を促進するため、内閣府は関係省庁からの人材登用を拡大するとともに、制度の関係省庁からの人材を巻き込みながら必要な体制を整備する。

内閣府は、必要な体制を整備の上、国・地方公共団体における成果連動型民間委託契約方式を活用した案件の動向や課題に関する情報を集約するとともに、関係省庁に対してモデル事業の組成や評価指標の標準化、契約条件等に関する分野別のガイドライン等の策定を働きかけるほか、必要に応じ分野横断的なガイドライン等の策定を行う。

#### ②指標・事業期間

国が成果連動型民間委託契約方式のモデル実証事業等を実施するため民間事業者と契約する場合には、評価指標を測定する上で十分な事業実施期間を設定する。事業実施期間が複数年に渡る場合には債務負担行為を活用して複数年契約を締結するよう努める。

出典：未来投資戦略 2018（平成 30 年 6 月 15 日）

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/miraitousi2018\\_zentai.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/miraitousi2018_zentai.pdf)



## 2) 内閣府「PFI 推進委員会計画部会」

内閣府の「PFI 推進委員会計画部会」では、包括的民間委託を導入する際の課題や、地元企業を事業者に選定するための工夫が示されている。

### ①包括的民間委託の課題

大ロット化（共同化・包括化）・性能発注化・長期化等を実現するための知見が不十分である。

### ②地域の企業を入れる必要性

PPP/PFI 事業の実施にあたっては、地域の民間事業者が主体的な役割を果たすことにより、地域経済活性化を図ることが重要であるが、地域企業は PFI 事業に対する不慣れ・理解不足等により、なかなか参画できていないのではないかという声が聞かれる。

PPP/PFI 推進アクションプランにおいても、「地域における新たなビジネス機会の創出を図るため、地域における PPP/PFI の活用を推進し、地域経済好循環を拡大することが重要であり、地域の民間事業者がイニシアチブを発揮し、主体的役割を果たすような枠組み作りが必要である。」とされている。

### ③地域企業を入れる方法

入札参加資格要件と落札者決定基準において、地域企業の参画を促した PFI 事業の例として、入札参加資格要件では「市内企業に一定金額以上の下請け業務を出すこと」、落札者決定基準では「市内企業が構成企業である場合に加点」「地域経済への貢献について具体的に示されている場合に加点」等があげられる。

出典：PFI 推進委員会計画部会資料／内閣府（令和元年 11 月 15 日）

[https://www8.cao.go.jp/pfi/iinkai/kaisai/keikaku/19kai/pdf/iinkai\\_shiryo\\_kb1902.pdf](https://www8.cao.go.jp/pfi/iinkai/kaisai/keikaku/19kai/pdf/iinkai_shiryo_kb1902.pdf)

次頁以降に PFI 推進委員会計画部会資料の該当部分を示す。

## ② キャッシュフローを生み出しにくいインフラへのPPP/PFIの導入

### 現状・背景

	個別委託 (従来発注)	包括的民間委託(PPP)	PFI方式 ※公共施設等運営権は利用料金ある施設のみ
主な特徴	仕様発注 固定委託費 単年度	性能発注も 委託費の変動可(性能発注の場合) 複数年(概ね3~5年)	性能発注 委託費の変動可 長期(6~30年)
支援制度	なし	これまで、関係省庁においてモデルとなる事業の案件形成を支援	法制度(PFI法等)があり、法に基づく特例措置のほか、内閣府等が様々な支援を実施
備考	—	・自治体側にとって要求水準書の作成、民間企業側にとって提案書の作成などの負担増 ・民間の創意工夫を活かせる ・府中市における道路維持管理事業(国土交通省「先導的官民連携支援事業」において支援)などの実績あり	・長期収入のメリットあり ・民間の創意工夫をより活かせる ・施設の利用可能性に基づく減額措置を伴う実績(八尾市立病院PFI事業など)あり

- PPP/PFI推進アクションプラン(令和元年改定版)では、「キャッシュフローを生み出しにくいインフラにも積極的にPPP/PFIを導入していく必要がある。」とされている
- PPP(包括的民間委託等)の推進に向けた課題
  - ⇒ 大ロット化(共同化・包括化)・性能発注化・長期化等を実現するための知見が不十分
- PFI方式の導入に向けた課題
  - ⇒ 民間事業者に維持管理を適切かつ効率的に実施させるためのインセンティブの仕組みの事例が不十分
  - ⇒ 利用料金を収受できない公共施設に運営権を設定することができない(PFI法第2条6項)

### お伺い事項

- 1) キャッシュフローを生み出しにくいインフラについて、どのようにPPP/PFIを推進していくか?
- 2) 特に、維持管理・運営業務にPFI方式を導入するために、どのような環境整備(例:①従来型PFI事業で行うことを前提にサービス対価の変動等のインセンティブを与える/②利用料金を収受しない公共施設にも運営権を設定できるようにする(特に大規模改修等を伴う場合など)等)が必要か?

## (参考)道路維持管理における包括的民間委託の事例

### 府中市道路等包括管理事業(北西地区)【事業主体:東京都府中市】

#### <概要>

- 契約先: 岩井・府中植木・日東建設共同企業体
- 事業期間: 平成30年4月~平成33年3月(3年間)
- 契約金額: 包括委託型業務 97,200,000円(税込)  
(年間) 単価契約型業務 補修・更新業務 13,780,688円(税込) / ケヤキ剪定等業務 25,995,718円(税込)
- 備考:
  - ・ 包括委託型業務と単価契約型業務は別々の契約だが一体で発注
  - ・ 包括委託型業務...
    - PFI法等に基づかない包括的民間委託契約/性能発注・債務負担行為の設定による予算措置
    - 契約金額は要求水準未達による減額措置により変動
  - ・ 単価契約型業務...
    - 仕様発注(国の許可を要する業務等、性能発注が困難なもの)
    - 自治法に基づく長期継続契約(毎年度、業務量に応じて契約金額を変動)
  - ・ 1期目終了後の平成28年度4月~平成30年3月は直営

#### <業務内容>

- 対象インフラ(約755ha)
  - 道路: 舗装・構造物等、橋梁(道路橋・歩道橋)  
立体横断施設(ベデスタリアンデッキ)  
けやき並木通りのケヤキ、街路樹(けやき並木通り)  
道路反射鏡、標識
  - 法廷外公共物: 市有道路、里道(赤線)
  - その他: 武蔵野線下外ポンプ室
- 業務内容
  - 統括マネジメント業務: 業務計画書の作成、業務報告、モニタリングの実施と報告等
  - 巡回業務: 定期巡回、緊急巡回、府中警察署との合同バトロール
  - 維持業務: 清掃業務、植栽管理業務、道路反射鏡・案内標識管理業務
  - 管理業務: 補修・修繕業務、事故・災害対応業務、占有物件管理業務等
  - 補修・更新業務: 損傷個所の補修・更新
  - ケヤキ剪定等業務: けやき並木通りのケヤキの剪定等



## ⑤地域経済活性化に資するPPP/PFI事業の推進

### 現状・背景

- PPP/PFI事業の実施にあたっては、地域の民間事業者が主体的な役割を果たすことにより地域経済活性化を図ることが重要であるが、地域企業はPFI事業に対する不慣れ理解不足等により、なかなか参画できていないのではないかという声が聞かれる。
  
- ※ 実績としては、平成29年度に事業契約を締結した地方公共団体発注のPFI事業41件のうち93%にあたる38件において地域企業が構成企業として参画。
  
- ⇒ 上記の状況を踏まえ、平成30年度に開催された「地域経済活性化につながるPFI事業推進研究会」において、「地域の企業の参画促進のための環境改善策」として「地域のニーズに応じて活性化を実現しようとする企画等について十分に評価すべきである」などの提言がなされた。
  
- PPP/PFI推進アクションプラン（令和元年改定版）においても、「地域における新たなビジネス機会の創出を図るため、地域におけるPPP/PFIの活用を推進し、地域経済好循環を拡大することが重要であり、地域の民間事業者がイニシアチブを発揮し、主体的役割を果たせるような枠組みづくりが必要である。」とされている。

### お伺い事項

地域の民間事業者のPPP/PFI事業への参画促進のため、どのような方策が考えられるか？  
 （例えば、PFI法第4条第3項の特定事業の実施に関する基本的な方針における配慮事項として、地域のニーズに応える提案への十分な評価を行う等の努力義務の記載するなど）

15

## (参考) 平成29年度におけるPFI事業受注動向

平成29年度にPFI事業契約が締結されたPFI事業のうち、事業主体が国等の事業及びコンセッション方式等を除く41事業について、選定グループにおける地域企業の参画状況を分野・事業規模ごとにプロット。

➤ **地域企業※が参画している事業** : 93% (38/41件)

※地域企業：当該事業を実施する都道府県に本社が所在する企業

凡例：（上段）選定されたコンソーシアムに占める地域企業の数/全構成企業数

：地域企業※が参画している事業  
 ※地域企業：当該事業を実施する都道府県に本社が所在する企業

（下段）代表企業の属性（地域or地域外）

事業規模	10億円 <--- 契約金額（落札金額） ---> 100億円～									
教育・文化 (小中学校、図書館、体育館、給食センター等)	4/6社 地域	2/2社 地域	2/8社 地域外	2/5社 地域	1/7社 地域外	1/7社 地域外	4/8社 地域	2/6社 地域外	3/7社 地域外	
健康と環境 (医療、廃棄物処理、畜場等)	7/9社 地域		4/7社 地域外	1/5社 地域外	2/7社 地域外	1/5 地域外	4/8社 地域外		4/10社 地域外	
まちづくり (道路、公園、下水道、港湾等)	3/5社 地域	1/3社 地域	1/4社 地域	3/6社 地域	3/6社 地域外	2/5社 地域外	2/6社 地域外	2/5社 地域外		1/6社 地域外
安心 (警察施設、消防施設等)	0/5社 地域外	2/4社 地域	6/7社 地域	4/4社 地域	1/6社 地域	4/6社 地域			3/9社 地域外	1/4社 地域外
庁舎と宿舍 (事務庁舎、公務員宿舍等)				4/5社 地域						
その他			2/3社 地域外	2/4社 地域	4/5社 地域					0/2社 地域外

16

## (参考) 地域企業の参画を促したPFI事業の例

### ○入札参加資格要件

#### 1. 市内企業に一定金額以上の下請け業務を出すこと

例：事業者は、市内業者のJVへの出資額、各構成員の分担工事額、及び市内の協力会社の契約金額との合計額は、市営住宅整備費の30%以上としなければならない。

### ○落札者決定基準

#### 2. 市内企業が構成企業である場合に加点

例：市内に本店・本社・支店等を持つ企業がグループに参加している場合は、その参加企業数に応じ、審査の際、地域貢献点を加点するものとする。

#### 3. 地域経済への貢献について具体的に示されている場合に加点

例：「市内経済への貢献に関する事項」として、「市内企業への発注」「市内人材・市内資材等の活用」「市内経済貢献への配慮」を審査項目として設定。

例：「地域の活性化への貢献」の審査項目として、「構成企業及び協力企業における市内業者への金額配分割合（契約金額ベース）」「事業実施における市内業者の活用方策」等を設定。

### (3) その他論文等

国内初となるアベイラビリティ・ペイメントを導入するにあたって、参考となる文献・論文等は数多く存在する。ここでは、成果連動型支払いや道路の維持管理における減額措置等に関する論文から、調布市にアベイラビリティ・ペイメントを導入する際の参考となる知見等を抽出した。

#### 1) 一般財団法人 社会的投資推進財団「成果連動型民間委託契約の推進に向けた提言」

社会的投資推進財団の提言では、成果連動型民間委託の導入の必要性や、導入にあたって行政に求められる対応等が示されている。

以下に引用部分を示す。該当部分は下線にて示す。

##### ①成果連動型民間委託契約の導入の必要性

2019年に内閣府が実施した「成果連動型民間委託契約に係るアンケート調査」の結果によると、自治体における成果連動型民間委託契約導入の当初の狙いについては、「より高い成果の創出が期待される」、「社会課題を解決する新たな手法を把握・実証できる」を挙げた自治体がそれぞれ34自治体中19自治体（55.8%）あり、最多となっている。あくまでも成果志向で行政サービスの提供を行い、サービスの質と効果を高めることが成果連動型民間委託契約の導入の本質的な意義と言える。

##### ②行政に求められる対応

成果連動型民間委託契約の浸透に向けて以下のような施策が必要とされていると考える。

- i) 政府による国内外の先行事例を基にした成果連動型民間委託契約の意義、効果、知見・ノウハウの収集分析と積極的な発信・啓発（具体的には行政と民間の情報交換を目的としたプラットフォームの構築、情報の集約・発信の為にWebsiteの整備、セミナーや研修の実施等）。特に行政コストの削減が主目的ではなく、社会課題解決に民間の革新的なソリューションを活用できること、行政・事業者とも成果志向への転換が図れること等の意義を明らかにする
- ii) 成果連動型事業に適した領域や分野の提示、及び先行事例の知見の集約と普及
- iii) 導入の手順や手法等の整理、ガイドライン・マニュアル等の作成と発信。特に成果指標やその評価方法、支払条件、便益計算、契約にかかるガイドライン・マニュアル等の作成
- iv) 更なるモデル事例構築による関係者の知見・経験の蓄積。その為に自治体による新たな導入に向けた導入可能性調査費の支援

出典：成果連動型民間委託契約の推進に向けた提言／  
一般財団法人 社会的投資推進財団（平成31年4月25日）

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo2018/ppp/dai7/siryoku3.pdf>

## 2) 論文「道路の維持管理業務委託における支払い減額メカニズムの適用」

土木学会に提出された論文には、道路管理を性能規定で評価する際の指標や、要求水準の設定の考え方等が示されている。

以下に引用部分を示す。該当部分は下線にて示す。

### ①評価項目、評価指標

道路管理の分野において考えられる評価項目、指標としては、目標値が規定されている目標値設定型と、管理瑕疵状態の処理時間が規定されている処理時間設定型に大別できる。

表 4.5 道路管理の分野における評価項目、指標の例

業務項目	性能要件	パフォーマンス指標
道路巡回	路上の安全性確保	路面の異常・障害の発見率の目標値に対する達成率
	路上障害物の除去	障害物認識時点からの処理時間
	ポットホール修復	ポットホール認識時点からの処理時間
道路清掃	路面に積もる塵埃による安全性阻害の回避	路面に積もる塵埃量の目標値に対する達成率
	路面冠水による安全性阻害の回避	路面の冠水回数目標値に対する達成率
植栽管理	建築限界の確保、視距の確保、視線誘導標等の視認性確保、排水能力の確保	安全性、視認性、機能性の不備の認識時点からの対応時間
雪氷対策	道路サービスに対する満足度の確保	通行止め回数・時間、降雪時の旅行速度の目標値に対する達成率
	降雪時における通行止め・通行障害を回避	住民・利用者からの苦情件数の目標値に対する達成率
路面舗装	わだち掘れ量、ひび割れ率、段差	状態低下の認識時点からの対応時間
橋梁補修	構造物の健全性	構造物の不具合等の認識時点からの対応時間
維持管理全般	道路サービスに対する満足度の確保	道路サービスに対する苦情件数の目標値に対する達成率

### ②要求水準の設定

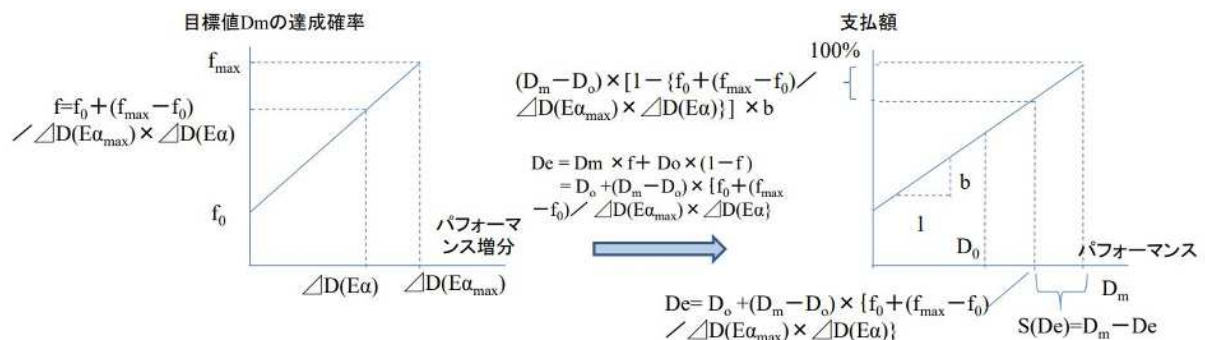
道路管理の分野において考えられる評価項目、指標は、民間事業者の技術力やマネジメント力を活用するために、性能規定型とする。

### ③減額に関する変数、計算式

パフォーマンス指標の目標値に対して実測値が不達（不履行）の場合に、不達分に応じて減額幅を規定する方法について、維持管理業務に対する指標と支払いメカニズムの関係を定式化する。

表 4.6 減額に関する変数

変数		内容
◇ 業務内容等に関わる変数		
P	業務成果	民間事業者のパフォーマンスの上昇に比例して提供サービスの品質が上昇して利用者・住民満足度が高まり、業務成果が得られると想定
$\gamma$	業務成果換算倍率	パフォーマンスを成果換算する場合の想定倍率
◇ 発注者の裁量によって決まる変数		
D	パフォーマンスの測定指標	パフォーマンス指標の標準値 ( $D_o$ ) と目標値 ( $D_m$ ) を設定
b	支払減額倍率	パフォーマンスの目標値 ( $D_m$ ) と実測値との乖離に対する支払減額の倍率
◇ 受発注者によって決まる変数		
W	委託費	発注者にとって支払対価、民間事業者にとって収入
◇ 民間事業者の業務遂行によって決まる変数		
C	コスト	標準コストを $C_0$ とし、コスト増率に比例して増大。 $C=(1+\alpha)C_0$
$\alpha$	コスト増分率	パフォーマンス向上のためのコスト増の比率
E	能力	民間事業者の能力を反映
◇ 道路特性による変数		
f	パフォーマンス目標値の達成確率	道路特性によるパフォーマンス向上の難易度を反映。目標値達成の期待確率 ( $f_{max}$ ) と、コスト増無しでも目標値が達成できる確率 ( $f_0$ ) を設定
◇ 利得に関わる変数		
$R_p$	発注者の利得	$P-W$
$R_a$	民間事業者の利得	$W-C$
$R_t$	発注者と民間事業者の利得の合計	$P-C$



パフォーマンス増分  $\Delta D(E\alpha)$  が、道路特性によって目標値  $D_m$  達成の影響を受け、それを反映した期待値と支払減額の関係を示す。

$D_o$ : パフォーマンスの標準値,  $D_m$ : 目標値,  $D_e$ : 期待値,  $\Delta D$ : 増分

$E$ : 民間事業者の能力,  $\alpha$ : コスト増率,  $b$ : 支払減額倍率,

$f_{max}$ : 目標値の達成確率,  $f_0$ : コスト増無し時における目標値の達成確率

図 4.16 変数の関係式

#### 4-4-1-3 既往文献の整理から得られた知見

本項では、4-4-1-2 で収集した既往文献のうち、次項にてアベイラビリティ・ペイメントの評価手法を検討する際に有益な情報・知見を総括する。

##### (1) ガイドラインから得られた知見

###### 1) アベイラビリティ・ペイメントの基本的な概念

- ・海外におけるアベイラビリティ・ペイメントは、「道路が供用可能な状態＝アベイラビリティ」を確保することに対して、民間事業者に対価を支払う方式
  - ・アベイラビリティが確保できていない場合、事前に合意した計算式に基づいて、支払額から一定の減額を行う
  - ・加えて、要求水準への適応・不適応に応じて、増額・減額を行う方法が一般的
- ⇒アベイラビリティ・ペイメントの基本的な概念は、道路の供用性の維持や、要求水準の達成状況に応じて、民間事業者への支払い額を増減させるものであり、この概念は一般市道の包括管理でも適用は可能

###### 2) モニタリング指標の考え方

- ・モニタリングは「選定事業者による公共サービスの履行に関し、約定に従い適正かつ確実なサービスの提供の確保がなされているかどうか」を確認する重要な手段
  - ・モニタリングの指標としては、定量的かつ経年的に把握できる指標が望ましい
  - ・委託を受けた事業者によるセルフモニタリングだけでなく、融資を行う金融機関（融資を行う場合）や利用者等の第三者によるモニタリングも有効
- ⇒アベイラビリティ・ペイメントの評価においても、誰にでも分かりやすい客観的で定量的な指標を採用することが望ましい
- ⇒評価指標だけでなく、評価者や計測方法（モニタリング手法）等についても検討が必要である

##### (2) 上位関連計画等から得られた知見

###### 1) 包括的民間委託やアベイラビリティ・ペイメントの導入必要性

- ・日本国内では、成果連動型支払いや性能規定型発注、包括的民間委託など、道路管理の効率を高める事業手法の普及が、政府の方針として表明
  - ・成果連動型民間委託契約方式は行政の財政コストを抑えながら、民間のノウハウ等を活用し、社会的課題の解決や行政の効率化等を実現する仕組み
  - ・成果志向で行政サービスの提供を行い、サービスの質と効果を高めることが成果連動型民間委託契約を導入する際の本質的な意義
- ⇒包括的民間委託やアベイラビリティ・ペイメントの導入は、行政の財政コストの抑制や民間ノウハウの活用（サービスの質の向上）の面で有効



### (3) 論文等から得られた知見

#### 1) 成果連動型支払いに適した事業

- ・成果連動型支払いに適した事業は、社会課題解決に民間の革新的なソリューションを活用できる事業。近年は、保健・医療・福祉などの分野での導入事例が多い
- ・適正な成果目標や評価方法を定められる事業が望ましく、国民・市民に説明しやすい評価指標が望ましい

⇒成果連動型支払いは、現時点、他分野での導入が普及し始めたところであるが、その設計思想は前述したアベイラビリティ・ペイメントに類似

⇒事業の特性に応じて、第三者にも分かりやすく、計測しやすい評価指標を検討する必要がある

#### 4-4-2 事例の収集・整理

先述のとおり、本検討の対象である「国内の一般道路において、アベイラビリティ・ペイメントを導入した道路管理」に合致する事例は、現時点、存在しない。一方で、海外の高速道路や、国内の道路管理以外の分野においては、既存事例や類似事例が存在する。

ここでは、こうした事例を広く収集し、調布市においてアベイラビリティ・ペイメントを導入する際の参考とした。

##### 4-4-2-1 事例収集の目的

前述したとおり、アベイラビリティ・ペイメントは、海外で多数の事例が存在する。法制度や道路規格等、取り巻く環境は違うものの、成果報酬額を決定する考え方や計算式等は本検討でも参考になると考える。

また、アベイラビリティ・ペイメントとは異なるものの、性能規定型発注による道路の包括管理は、国内に複数の事例が存在し、その要求水準の達成を判定する手法や指標（評価指標やモニタリング手法等）等は、大いに参考となる。

一方で、道路以外の分野への適用が始まっている成果連動型支払いは、「成果に応じた支払額の増減」という点でアベイラビリティ・ペイメントに類似した事例であると言える。

以上に示した考え方にに基づき、下表に示す国内外の事例を収集・整理した。

表 4.7 収集した事例一覧と収集したい知見

エリア	分野	事業方式等	事例	収集したい知見
国内	(1) 道路管理 以外	成果連動型 支払い	・神戸市糖尿病治療 ・八王子市大腸がん検診	・導入のポイント、課題 ・成果報酬の計算に用 いる指標や計算式の 考え方
	(2) 道路管理	性能規定型 発注	・第二阪奈有料道路 ・府中市道路管理 ・三条市道路管理	・要求水準 ・モニタリングの項目、 指標、手法等
海外	(3) 道路管理	成果連動型 支払い (=アベイ ラビリティ ・ペイメ ント)	・ポーツマス市道路・修 繕管理 PFI 事業(イギリ ス) ・シェフィールド市道 路・修繕管理 PFI 事業 (イギリス) ・I-595(アメリカ) ・南オハイオ退役軍人記 念高速道路(アメリカ) ・パープルライン(アメ リカ)	・増減額の範囲 ・成果報酬の計算に用 いる指標、計算式 ・減額までの猶予

#### 4-4-2-2 事例収集結果

4-4-2-1 で示した事例について、情報収集した結果を以下に示す。なお、それぞれの事例収集から得られた知見は、次項にて取りまとめた。

##### (1) 道路管理以外の分野における成果連動型支払いの事例

国内における成果連動型支払いは、主に保健医療の分野で導入されている。対象となる患者の受診率によって成果が評価されるため、患者に対し継続的かつ効果的に受診を促し、社会福祉費用を削減する効果が期待される。

評価額の計算にあたっては、「本事業の実施による受診率の向上」を「重症化の抑制によって削減できた医療費」に変換して、支払額が決定される。

ここでは、成果連動型支払いを導入したポイントや、成果報酬の計算に用いる指標、計算式の考え方等を整理した。

##### <成果連動型支払いの導入のポイントに関する事例の概要>

- ・健康診断の受診率の低下や、長期的な治療の中断等によって、本来なら抑制できるはずの「重症化による医療費の増大」を削減するため、導入
- ・患者に対し、電話や訪問、郵送物等の手法・タイミング・文面等を工夫して、長期的かつ継続的に働きかける必要があるため、民間の創意工夫が重要
- ・成果連動型支払の導入により、民間の創意工夫の発現を促すとともに、民間事業者の利益創出が難しい医療福祉の分野への参入を進める狙い

##### <成果報酬の指標、計算式に関する事例の概要>

- ・生活習慣改善率や精密検査受診率等を、患者への働きかけの翌年に計測し、成果報酬へ反映
- ・病気の早期発見による医療費削減効果を根拠として、受診率によって支払い額を設定

以下に、それぞれの事例の概要を示す。