

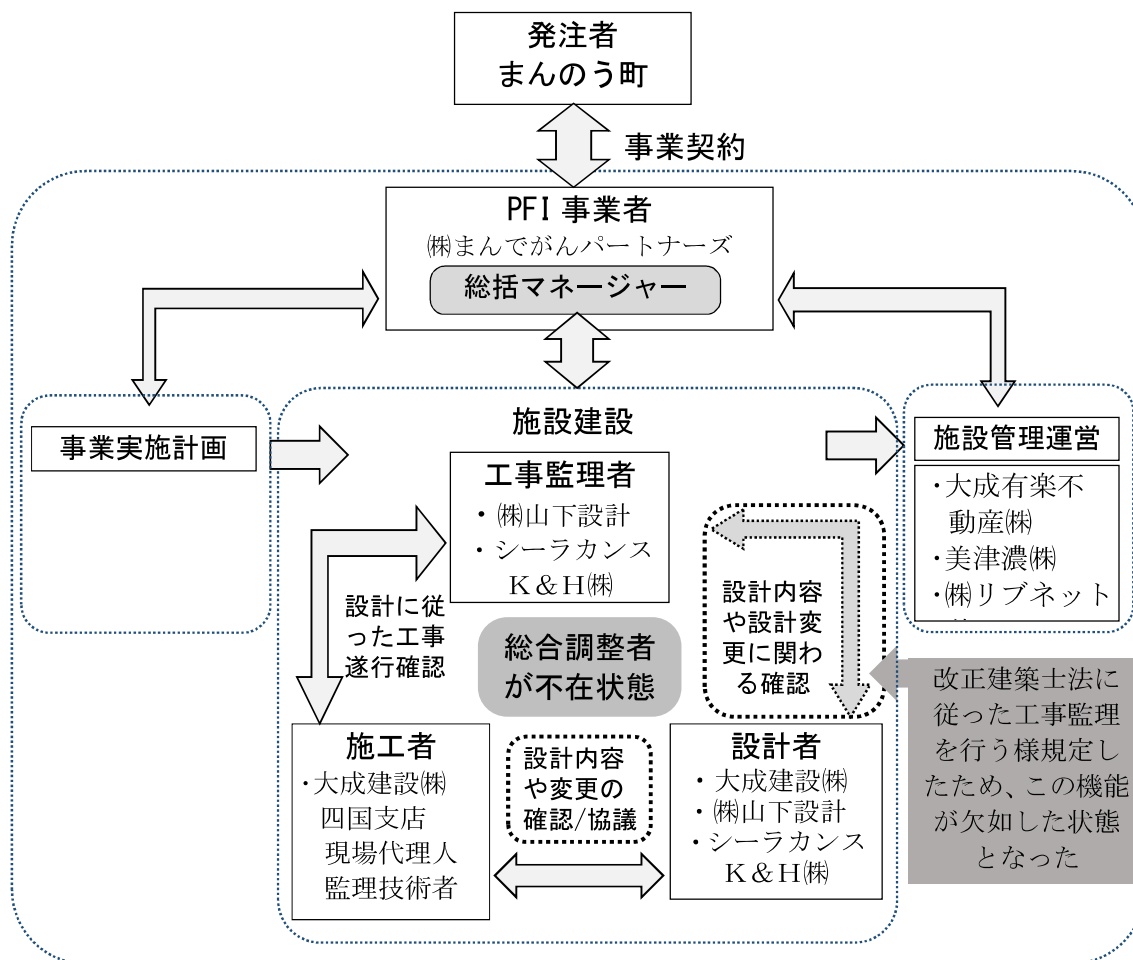


図-4 本事業の施設建設工事の監理体制

この実態は、前述の、株式会社山下設計関西支店とシーラカンズケイアンドエイチ株式会社が町宛てに提出した書簡に見ることができ、工事監督者には、そうした機能を担う意志は始めからなかったことが分かる。

結果的に見ると、本事業での工事監理体制は「総合調整者が不在状態」であったということになる。設計内容や設計変更の確認や協議を施工者と設計者が直接行う形は、どのような問題を発生させるかであるが、先に述べたように設計者にコスト管理、工程管理、そして契約管理といった、プロジェクトマネジメントの能力と期待することは難しく、実質的に施工者主導のプロジェクト遂行体制となる。

発注者が平成20年の建築士法の改定に従った工事監理方式を募集要項に取り込んでおり、PFI事業者も建築士法の改定に従った工事監理体制しか考えていなかったとすれば、問題は起こるべくして起こったということになる。この点は、今後のPFI事業の推進において、発注者とPFI事業者が最重要事項として考えなければならないものとなる。

4) 総括マネジメント業務について

図-4 のとおり、本事業の推進母体である PFI 事業者 の株式会社まんでがんパートナーズには、実施計画、施設建設及び施設管理運営を統括的にモニタリングする者として、総括マネージャーを置いている。施設建設に関わる工事監理業務の適切な実施を監視することも、総括マネージャーの責任範囲となる。以下、総括マネジメント業務に関する実態について述べることにする。

(1) 総括マネジメント業務に関する契約的責務

本事業契約書第 10 条にて「PFI 事業者は、募集要項等及び事業者提案書に従って、総括マネジメント業務を実施する」と規定している。一方、本事業契約書第 54 条において、モニタリングは以下の様に規定している。

町は、維持管理期間中、自己の責任及び費用で、PFI 事業者が実施する維持管理運営業務についてモニタリングを行うものとする。町のモニタリング及び PFI 事業者の維持管理運営業務の不履行に対する対価の減額等の手続については、別紙 12 に定めるところによる。

別紙 12 では、維持管理運営段階のモニタリング方法のみならず、設計・建設段階のモニタリング方法も示されている。このため、総括マネジメント業務には設計・建設段階のモニタリング方法に従い、発注者の確認等及び PFI 事業者組織内の各業務が本事業契約に則り実施されているかどうかの確認といった業務が含まれていなければならないことになる。本事業契約書の別紙 12 ではモニタリングについて以下のよう定めている。

町は、契約期間中、PFI 事業者が本事業契約に定められた業務を確実に遂行し、かつ、要求水準を達成していることを確認するため、モニタリングを実施する
(1. の(1))

PFI 事業者は、自らが作成する業務計画書（事業期間全体）に基づき、モニタリング実施計画書（案）を作成し町に提出する（1. の(2)）

一方、要求水準では総括マネジメント業務の目的について以下のように定めている。

各業務のすべてを統括することにより、事業全体を横断的に把握し、発注者のパートナーとして安定的かつ継続的な公共サービスの提供に貢献すること（Ⅱ. の 1.）

各業務間の連絡及び連携が円滑に行えるよう、総合的な調整を図り（Ⅱ. の 2. の(1)）、各業務を担当する企業からの提案事項の調整を行い、事業全体として支障のないよう実現し、サービスの向上を図る（Ⅱ. の 2. の(5)）

各業務責任者と密に連絡を取れる体制を整え、問題発生時、必要に応じて各業務間の調整を行う（Ⅱ. の 3.）

更に、事業者提案書では、総括マネジメント業務に関し、設計・建設業務に係る組織執行体制の章において、以下のように提案している。

事業開始後速やかに、各業務責任者は総括マネージャーとともに、性能発注内容を仕様に置き換え、「要求水準確認書（コミッショニングプロセス）」として明文化し、その具体的検証方法として「要求水準確認計画書」を明確化する。

(2) 総括マネジメント業務の実態

図-5 は本事業遂行過程と総括マネジメント業務に基づく各種書類の提出状況を示したものである。「要求水準確認書（コミッショニングプロセス）」は本事業契約時、基本設計時、実施設計時に適宜提出され、「要求水準確認計画書」は、平成 24 年 2 月に提出され、モニタリングの基準となった。

事業者提案書では、工事監理者はこの「要求水準確認計画書」に基づき、以下の業務を行うことが提案されている。

- ①建設企業の施工自主検査記録及び試験報告書を確認、現地立会い検査を行う
- ②発注者の立場で施工品質を確認し、管理基準との齟齬がある場合は是正指示する
- ③施工品質の確認報告書を総括マネージャーに提出する
- ④総括マネージャーは報告内容を確認(ダブルチェック)する
- ⑤必要であれば各企業に是正指示を行う

維持管理運營業務に関するモニタリング実施計画書は、平成 25 年 3 月 31 日に提出されているが、設計・建設業務に係るモニタリング実施計画書の提出はなかった。だが、設計・建設段階のモニタリングとして、建設業務時において、PFI 事業者は、別紙 12 2. (2) の①の規定のとおり、工事監理の状況の報告として、工事監理業務報告書（月次）を毎月提出しており、発注者はその内容の確認を行っていた。但し、完工時では確認することができなくなる部分等についての段階確認等の中間検査は行っていない。また、PFI 事業者から、完工検査終了後、検査済証及び要求性能確認報告等の書類が平成 25 年 3 月 31 日及び翌年 12 月 4 日に提出されている。

PFI 事業契約においては、発注者が日々の工事監理を行うものではなく、PFI 事業者が工事監理業務の範疇において的確に実施しなければならないものとなる。総括マネジメントとしての工事監理業務関連業務は、直接的に工事を監理することではない

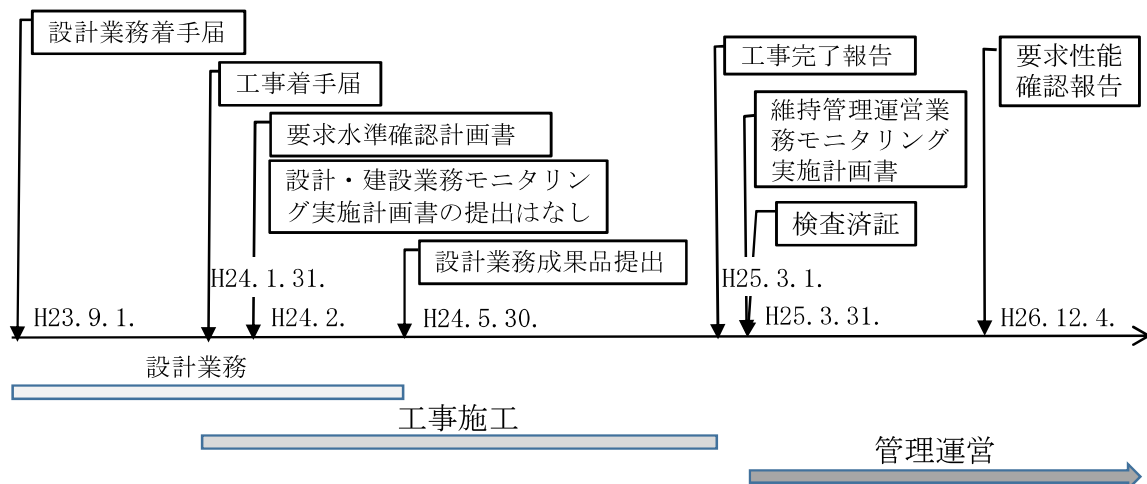


図-5 事業遂行実態と PFI 事業者からの各種書類提出状況

が、建設業務、設計業務及び工事監理業務がしっかりと連携し、的確かつ適切に行われているかをモニタリング(監視)することは、総括マネジメント業務の範疇となる。

本事業ではこの機能が働かなかった。原因は何か。PFI 事業者は総括マネジメントといった事業遂行管理体制を提案していたが、工事監理体制に関する認識は、発注者が監理者を任命する一般の建設工事と同レベルのものであり、PFI 事業契約の特性をしっかりと把握し、PFI 事業者としての責務を全うする体制を作り上げていなかった。最も反省すべき問題は、総括マネジメント業務を司る総括マネージャーが名前だけの存在であり、この業務をしっかりと行う者が居なかったことである。

このことの反省から、総括マネジメント業務を担う大成建設株式会社に、総括マネージャー及び副総括マネージャーについて最適者を選任させるとともに、平成 26 年 10 月 9 日、SPC は株主総会を経て、彼らを取締役に就任させ、本町との対応体制を確立し、総括マネージャーを施設内に常駐させ、業務に当たらせることとした。

3.3. 品質問題発生時の総括

本事業のような PFI 事業における品質問題の発生を抑制するために必要な方策を、これまでの分析結果から纏めると、以下の 3 項目に集約することができる。

- ① PFI 事業の実質的契約形態となる BOT 契約の特性を認識する
- ② 契約形態と計画・設計業務の関連。計画・設計業務の階層構造を理解する
- ③ BOT 契約に適合した工事遂行形態と工事監理体制を確立する

以下、これらの項目に関し、対応策を明確にしていくこととする。

1) PFI 事業の実質的契約形態となる BOT 契約の特性の認識

BOT 契約の特性分析に関しては品質問題解決方策意見書で詳細に記されている。本事業の品質問題の発生原因として受発注者間の契約的責任境界に関し、町と PFI 事業者の双方が認識不足であったことが挙げられる。

以下、品質問題解決方策意見書の 3. PFI 事業に関する基本的認識に記されている内容を述べる。

発注者と受注者のリスク範囲は、契約的責任境界によって分けられることになる。発注者は当該施設使用者に提供するサービス内容と水準を設定する。PFI 事業者は発注者が示したサービス内容と水準を具現する方法論を自身で定め、施設を建設し、施設の管理運営を行う義務を負うことになる。これが BOT 契約の基本形態であり、発注者と PFI 事業者間の契約的責任は「サービス水準の確保」が区分面となる。

従って、PFI 事業者には「サービス水準の確保」という条件に適合する範囲であれば、設定した仕様や設計を変更する自由は認められることになる。但し、設定した仕様や設計の変更に関しては、報告し承諾を得た事実を変更する訳であるから、当然、発注者に報告をし、再度承諾を得る義務は PFI 事業者側に生じることとなる。本事業ではこういった契約に基づく諸手続きがしっかりと行われていなかった。手続不足の発生原因は単なる担当者の過失ではない。根本原因は、PFI 事業契約の特性を踏まえて工事を遂行するという意識が PFI 事業者組織内に浸透していなかったことである。

我が国では「信義則」に基づく業務遂行が基本認識となっており、発注者も受注者も共に契約に基づきプロジェクト遂行するという意識が薄い。「信義則」を基盤とした遂行は、プロジェクトが順調に進んでいる場合は良いが、問題が発生すると解決策

の策定に多くの時間と労力を費やすことになる。また、受発注者間の信頼関係が歪むことになり、感情の葛藤が生まれ、問題の解決をより困難にする。更には、契約条件に従った解決が進められないため、透明性の確保が難しく、住民からの疑惑発生といった問題が生じてくる。本事業では、正にその状態に陥った。

PFI 事業では遂行業務の大半を受注者側の裁量に任せる執行形態となるため、従来のように「信義則」の範疇では解決し得ない問題が発生する確率は高くなる。今後、PFI 事業を進める上でこの実態は十分に意識しておかなければならないことになる。

2) 契約形態と設計業務の関連。契約業務の階層構造の理解

前項で述べたように、BOT 契約での発注者と PFI 事業者間の契約的責任は「サービス水準の確保」が区分面となる。だが、「サービス水準の確保」には、これを着実に進めるための方法が確立していなければならない。品質問題解決方策意見書の 3.2. PFI 事業の契約（BOT 契約）の推進構造では施工を開始するために、以下のような段階を踏んだ計画・設計作業の必要性について述べている。

- ① 実施計画の策定：要求サービスの内容と水準を充足する方策の策定。
↓
- ② 概念設計の実施：施設の概要とコンセプト、性能設定。
↓
- ③ 基本設計の実施：概念設計で定められた性能に基づく設計の実施及び以降の設計や品質管理に必要な仕様決定。
↓
- ④ 詳細設計の実施：基本設計で定められた仕様に基づく設計の実施。機器、製作物、什器等の設計に必要な詳細仕様決定。
↓
- ⑤ 製作設計の実施：詳細設計で定められた仕様に基づく設計の実施。機器、製作物、什器等の設置仕様の決定。

だが、我が国では基本設計、実施設計といった言葉はあるものの、上述のような段階を踏んだ計画・設計作業の概念が定着していない。このため、発注者も PFI 事業者もこういった考えを以て事業を推進していなかった。本事業で発生した、仕様変更や設計変更の通知不足や確認申請図、実施設計図、施工図の相違といった問題は、発注者と PFI 事業者が実施計画、概念設計、基本設計、詳細設計といった段階を踏んだ計画・設計作業の概念を認識していれば回避することが可能であったと考えられる。今後、PFI 事業を推進する場合、この概念は不可欠と考える。

段階を踏んだ計画・設計作業システムの確立は、BOT 契約だけではなく、ターンキー契約、設計施工契約といった形態での発注者と受注者の契約的責任範囲（リスク範囲）を明らかにするためには必須条件となってくる。

3) BOT 契約に適合した工事遂行形態と工事監理体制の確立

工事監理体制の確立の基本的方策は図-3「PFI 事業における施設建設工事の監理体制」に示したように、工事監理者による総合調整監理体制をしっかりと構築することである。このためには、国交省告示に沿った監理者の責任範囲では対応できず、公共工事標準請負契約約款の第 9 条（監督員）や、民間工事標準請負契約約款の第 9 条（監理者）で示された権限と責任範囲に戻した体制を考えなければならないことになる。

下図、図-6 は建設業法に定める工事管理体制を示したものである。この図に示すように一般の建設工事では発注者による品質監理体制に加え受注者による自主的な

品質管理体制の複合管理体制によって工事の品質が確保されるシステムとなっている。BOT 契約においてはこの構造を PFI 事業者の組織の中に組み込めばよいことになる。

本事業ではこの図の監督員が工事監理者となる訳だが、本事業契約書において「工事監理業務と建設に関する業務を同一の企業が実施することはできない」と規定し、独立性を高めた要求にしておきながら、工事監理者の権限と責任範囲を狭めてしまっ

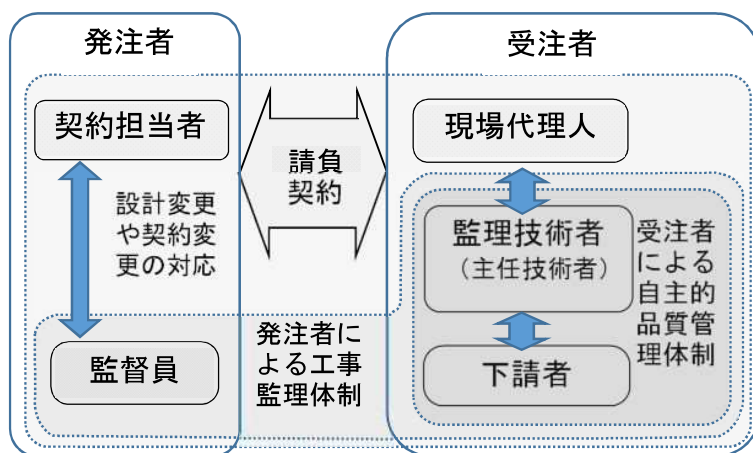


図-6 建設業法に定める工事管理体制

た訳である。なお、元発注者である町側にも監督員を置く必要があったのでは、という意見も聞かれる。だが、BOT 契約においては、日々の工事監理業務は受注者である PFI 事業者自身が行うものであり、発注者側に工事監理者を置いた場合、その役割はサービス要求に適合しているか否かを判断するのみとなる。こうした実態からすると発注者側の組織には監督員よりも、PFI 事業の専門家を置く方が有

効であり、費用対効果といった面でも監督員を置くことは効果が薄いものとなる。

本事業の設計業務又は工事監理業務に係る業務責任者は建築士の資格を有する者であり、本事業での行為が建築士法等関係法令に抵触するか否かの判断を、所管庁である国土交通省に委ねていた。平成 27 年 12 月 22 日、四国地方整備局から口頭での回答があり、本省住宅局建築指導課との協議の結果、建築士法上の違反は認められないと判断したとのことであった。

しかし、募集要項で規定した平成 20 年の建築士法の改正に従った工事監理方式が PFI 事業の実態に則さないということは、今後、PFI 事業を推進する上で留意しなければならない。

4. PFI 事業遂行に関する行政的問題

本報告書は、本事業で発生した品質問題の発生原因とその防止策について述べる目的で作成したものである。しかしながら、そのみではなく今後、本町と同規模の自治体が、PFI 事業に取り組む上で勘案しなければならない事項についても整理し、社会に発信すべきではないかと考え、以下に、PFI 事業を推進する場合に行政として勘案しなければならない問題及び本町の本事業に対する取り組みにおける反省点を整理することにした。

4.1. 発注者側の PFI 事業推進体制について

本町は、1 年間の一般会計予算額に匹敵する規模の事業を、それまでに経験したことのない PFI 事業方式で取り組んだ。このことに関しては、以下の理由により、本町が備え持つ管理能力を遥かに超えた、リスクの高い試みであったと考えている。

- ① PFI 事業は未だ先例が少なく、上部組織の県や省庁も十分な経験を持っていないため、適切な指導や支援が期待できないこと。
- ② 新規方式で事業に取り組む場合は、関連する全職員に新規事業方式に関する制度を理解させる、実務経験を持った所管外の職員の助言を求める、課長会の協議にも付して庁内の総力を結集するといったことが必要となるが、実質的にこれを行うことは難しい。また、町レベルの行政組織は限られた職員しか雇用しておらず、新規事業を担当する職員数も限られ、担当職員は自身の持つ対応力を大きく超えた業務を背負うことになる。

本事業では、従来の方法で行おうとすれば4年から5年間程度の期間は必要となつたであろう、計画、設計、施工までの過程を実質1.5年で行った訳だが、担当した職員が2、3名程度であったことは事実である。本町がこういった体制で対応可能と判断したのは、PFI 事業においては受注者に基本計画と設計、施設建設、そして管理運営まで任せるので、発注者側の人員は大幅に削減できると認識していたからである。問題となるのは、町側の組織にPFI 事業推進の実践経験を持った者が居なかったことである。

PFI 事業では、契約成立以前の段階、すなわち、可能性調査、事業化、発注、事業者選定、契約までの発注者側の事務量は従来方式に比較すると増加する。

一方、受注者との契約が成立した後は従来の執行方法に比べ、発注者側の仕事量は少なくて済むため、少人数での遂行が可能となる。しかし、留意すべきは発注者側の人員が担当する仕事の「質」である。PFI 事業（BOT 契約）では、発注者側の担当者に従来の執行方法での水準を大きく超えた高度な知識と判断能力が求められることになる。

問題は発注者がそのような高度な知識と判断能力を持った人材を保有しているかということである。自治体の職員は、それぞれ定常業務を持っており、特別な機会が与えられない限り、担当業務と異なる新たな領域の知識を身に着けることは難しい環境に置かれている。こういった現実を踏まえると、対応策として浮かび上がってくるのは専門家の活用である。

本事業で発生した品質問題の対応に関しては、高知 NPO 法人の草柳理事長に様々な指導を受け、第三者委員会での検討、確認を経て、町民にも納得してもらえる解決策を見出すことができた。草柳理事長は高知工科大学の教授であり、国内外で多くの建設プロジェクトに携わった経験を持ち、PFI 事業にも精通したプロジェクトマネジメントの専門家である。本町が本事業の開始時期からこういった専門家の支援を受ける体制を整えていたら、諸問題の発生を事前に察知し事業を円滑に推進することができたと考えられる。今後、我が国でPFI 事業を行う場合、発注者はこういった専門家の活用を前提とした事業遂行形態を整える必要があり、特に地方自治体がPFI 事業を推進する場合、こういった方策は必須条件となると思われる。

また、教育委員会事務局の学校教育課内、満濃中学校改築対策室の少数職員に、PFI 運用の制度設計、事業構想、財政の確保等事業化及び要求水準書を含む募集要項の作成並びに公募、事業者選定から契約、更にはモニタリング等、本事業の実現に関する全てを任せたことにより、内部牽制の機能不全又は事業遂行を多角的に管理することが機能しなかったのではないかと考えられる。

理想としてはその通りであろうが、本町規模の自治体では、PFI 事業のような新たな

方式の事業に取り組む場合、プロジェクトチームを組織し、事務分掌を越えて横断的に事業を遂行することが現実的方策となる。そのため本事業では対策室を設置し、事業係、財務係、契約係それぞれの所管係との協議は必要の都度実施していく体制をとった。こういった体制は不可欠であり、内部牽制機能の実効性はプロジェクトチームのマネジメント能力に関わってくることになる。こういった意味でも先に述べた専門家の活用は重要な方策となってくる。

4.2. 国庫補助金を活用した PFI 事業の抱える問題

1) 会計検査との関連

PFI は Private Finance Initiative の略であり、PFI 事業はその名の通り、民間資金を活用した公共事業の遂行方式である。本事業は PFI 事業としているが、施設整備に関しては、BOT 方式を採用した中学校校舎及び町民体育館は、町が政府からの補助金及び地方債の借入等により調達した資金により整備し、BOT 方式を採用した町立図書館は民間資金を活用した事業遂行の両建てとなっている。

本事業のように、施設整備に公的資金を充当する事業の進め方は、PFI 法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成 11 年法律第 117 号）、以下、「PFI 法」という。）の本質とは異なったものであり、政府の公的資金を活用している以上、会計検査に耐え得る水準の工事監理を行うべきではないかと考える。更に、工事監理は、発注者である町が直接行うか、特別目的会社とは独立した第三者に委託する方法が必要ではないかとも考える。

この考え方は、会計検査の視点から見れば正論と言える。しかし、これは会計検査からみた論理であり、この論理が PFI 法と整合性が取れたものかは疑問となる。PFI 法の正式名称は「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」であり、第 1 章総則第 1 条（目的）には以下の記述が見られる。

この法律は、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用した公共施設等の整備等の促進を図るための措置を講ずること等により、効率的かつ効果的に社会資本を整備するとともに、国民に対する低廉かつ良好なサービスの提供を確保し、もって国民経済の健全な発展に寄与することを目的とする。

このように PFI 法は民間の総合力を活用した公共施設等の整備等の促進について定めたものであり、民間資金の活用を絶対条件とするといった記述は見当たらない。また、第 3 条（基本理念）では以下のように述べている。

公共施設等の整備等に関する事業は、国及び地方公共団体（これらに係る公共法人を含む。以下この条及び第 77 条において同じ。）と民間事業者との適切な役割分担並びに財政資金の効率的使用の観点を踏まえつつ、行政の効率化又は国及び地方公共団体の財産の有効利用にも配慮し、当該事業により生ずる収益等をもってこれに要する費用を支弁することが可能である等の理由により民間事業者に行わせることが適切なものについては、できる限りその実施を民間事業者に委ねるものとする。

このように PFI 法は、公的資金や財産の活用も視野に入れて定められている。民間

資金を活用せず公的資金に頼る場合を PFI 法の除外とするならば、PFI 法の中で明確に述べられているはずである。

ただ、別の視点から述べると、政府からの公的資金を活用したがために、「単年度予算主義」の弊害が発生したとも言えよう。民間資金のみを利用して本施設の整備に臨んでいたならば、開校又は開館等の発注者側に起因する制約はあったかもしれないが、ある程度の自由で余裕のある工期設定も可能であったということにもなる。

いずれにしても、実態から判断すれば、PFI 法そのものが会計検査等との整合性を十分に考慮した形で作られていないということになる。こういった状況を作り出した原因は、PFI 法が議員立法の形で制定され、地方自治法等の他の法律との調整が充分になされずに、実施優先で施行されたことにあると考えられる。

なお、本事業に関しては、平成 28 年 1 月 18 日に会計検査院の実地検査を受検した。書類検査の後、現地視察を経て、指摘事項もなく終了した。

2) 工事監理体制について

一方、工事監理を発注者が直接行うか、特別目的会社とは独立した第三者に委託するという点についてだが、3.3. 品質問題発生 の総括の 3) BOT 契約に適合した工事遂行形態と工事監理体制の確立で述べたように、PFI 事業として BOT 契約形態で事業を遂行する限り、その役割はサービス要求に適合しているか否かを判断するのみとなる。

PFI 事業は、PFI 法第 1 条(目的)に記されているように、受注者の資金だけではなく、受注者の事業遂行能力を活用することが目的である。このため、実施計画、概念設計、基本設計、詳細設計、施工までを受注者に任せる BOT 契約を用いて遂行する形を採ることになる。また、第 3 条(基本理念)の第 2 項では以下のように述べている。

特定事業は、国及び地方公共団体と民間事業者との責任分担の明確化を図りつつ、収益性を確保するとともに、国及び地方公共団体の民間事業者に対する関与を必要最小限のものとすることにより民間事業者の有する技術及び経営資源、その創意工夫等が十分に発揮され、低廉かつ良好なサービスが国民に対して提供されることを旨として行われなければならない。

「任せる」ということは、権限を与えることであるが、権限には責任が伴う。すなわち、受注者に「任せる」ということは、同時に「リスクを負わせる」ということになる。工事監理を発注者が直接行うか、特別目的会社とは独立した第三者に委託するとすれば、発注者自身がどこまでリスクを取るかを前もって定めておかなければならないことになる。

もう一つの留意すべき問題は監督員の権限である。会計法 29 条では請負代金の変更や工期変更といった契約変更業務は発注者が任命した契約担当官が行うこととされており、監督員には契約変更に関わる権限が与えられていない。つまり、会計検査が重視するのは契約担当官の業務であり、監督員の業務ではないということである。

いずれにしても、BOT 契約の特性を考えれば、工事監理を発注者が直接行う、或いは特別目的会社とは独立した第三者に委託するといった方策よりも、4.1. 発注者側の PFI 事業推進体制についてで述べたように PFI 事業にも精通した専門家の支援体制を固める方が遥かに有効と考えられる。

5. 本事業の効果調査

本事業において整備した、町民体育館であるスポーツセンターまんのうと町立図書館の利用者に対し、開館後約1年を経過した平成26年8月（第1回調査）と、平成27年12月（第2回調査）に、利用者に対してアンケートを実施した。以下、その結果を述べる。

本アンケートは、スポーツセンターまんのうに関しては平成26年8月17日から24日まで及び平成27年12月1日から28日まで、町立図書館に関しては平成26年8月9日から11日まで及び平成27年12月24日から28日までの期間において実施した。なお、アンケートに答えた利用者数は、それぞれ147人及び85人並びに260人及び100人であった。

Q.1 あなたの性別は。

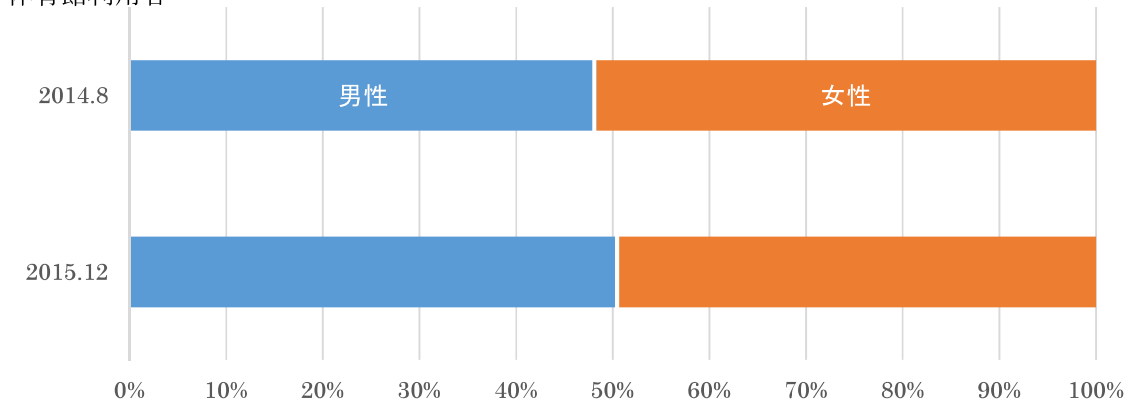
体育館利用者

調査時期	H26年8月		H27年12月	
男性	71人	48%	43人	51%
女性	76人	52%	42人	49%
合計	147人	100%	85人	100%

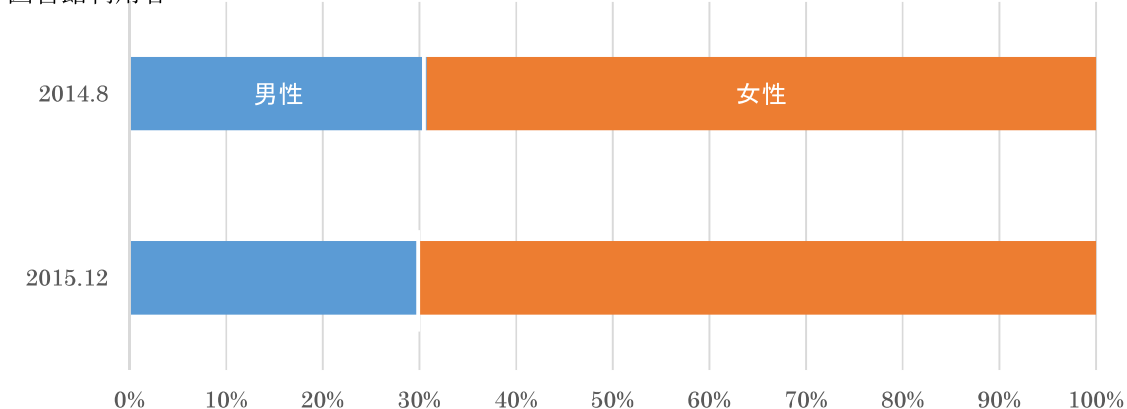
図書館利用者

調査時期	H26年8月		H27年12月	
男性	80人	31%	30人	30%
女性	180人	69%	70人	70%
合計	260人	100%	100人	100%

体育館利用者



図書館利用者



体育館の利用は男女ほぼ同じであるが、図書館の利用は男性より女性が多く、その比率は男性3に対し、女性7となっている。

Q.2 あなたの年齢は。

体育館利用者

調査時期 H26 年 8 月 H27 年 12 月

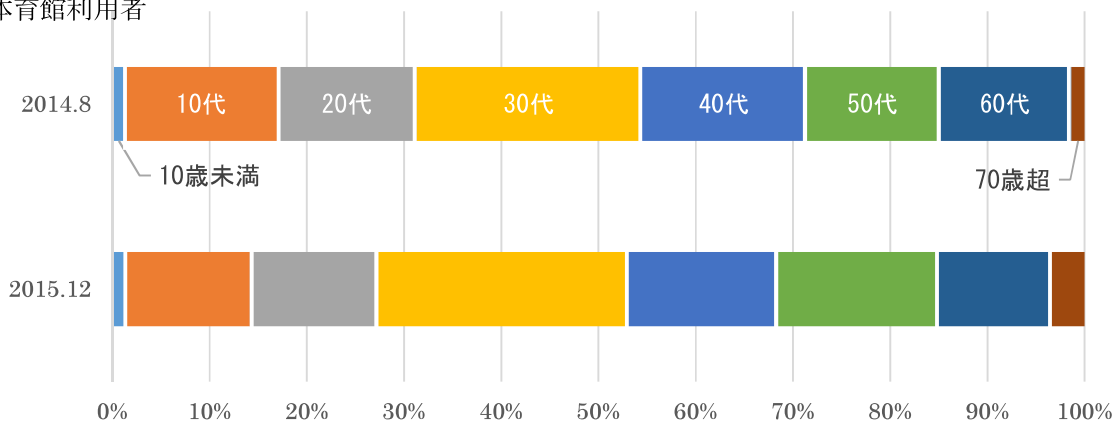
10 歳未満	2 人	1%	1 人	1%
10 代	23 人	16%	11 人	13%
20 代	21 人	14%	11 人	13%
30 代	34 人	23%	22 人	26%
40 代	25 人	17%	13 人	15%
50 代	20 人	14%	14 人	16%
60 代	20 人	14%	10 人	12%
70 歳超	2 人	1%	3 人	4%
合計	147 人	100%	85 人	100%

図書館利用者

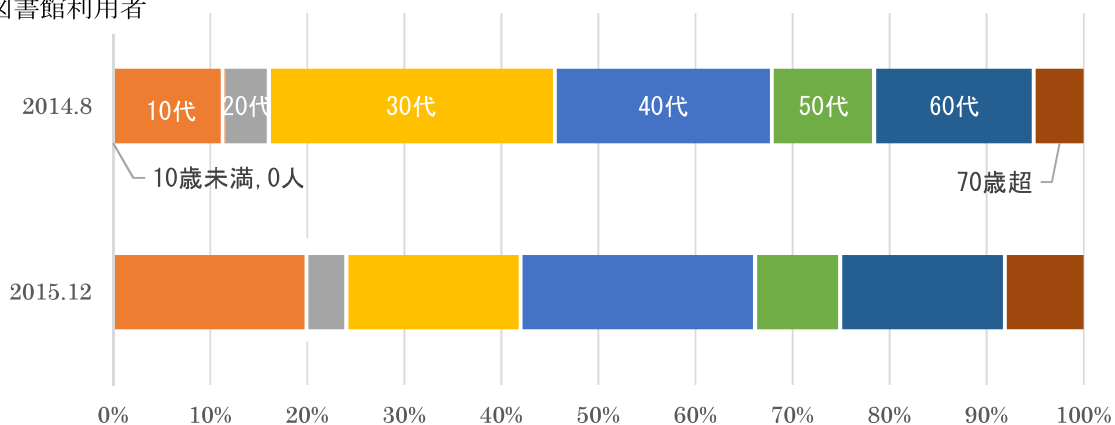
調査時期 H26 年 8 月 H27 年 12 月

10 歳未満	0 人	0%	0 人	0%
10 代	30 人	12%	20 人	20%
20 代	12 人	5%	4 人	4%
30 代	76 人	29%	18 人	18%
40 代	59 人	23%	24 人	24%
50 代	27 人	10%	9 人	9%
60 代	43 人	17%	17 人	17%
70 歳超	13 人	5%	8 人	8%
合計	260 人	100%	100 人	100%

体育館利用者



図書館利用者



年齢別の利用者は、体育館では第1回調査と第2回調査では大きな相違が見られないが、図書館では第1回調査に比較すると第2回調査では、10歳代が増加している。これは学生の利用者が増加していることを示しており、図書館の役割が発揮できていると考えられる。

Q.3 あなたのお住まいは。

体育館利用者

調査時期 H26 年 8 月 H27 年 12 月

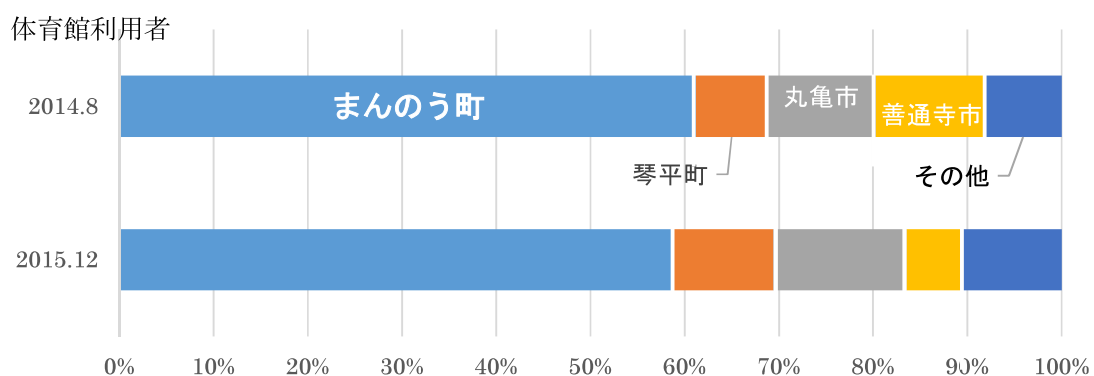
まんのう	90 人	61%	50 人	59%
琴平町	11 人	7%	9 人	11%
丸亀市	17 人	12%	12 人	14%
善通寺市	17 人	12%	5 人	6%
その他	12 人	8%	9 人	11%
合計	147 人	100%	85 人	100%

図書館利用者

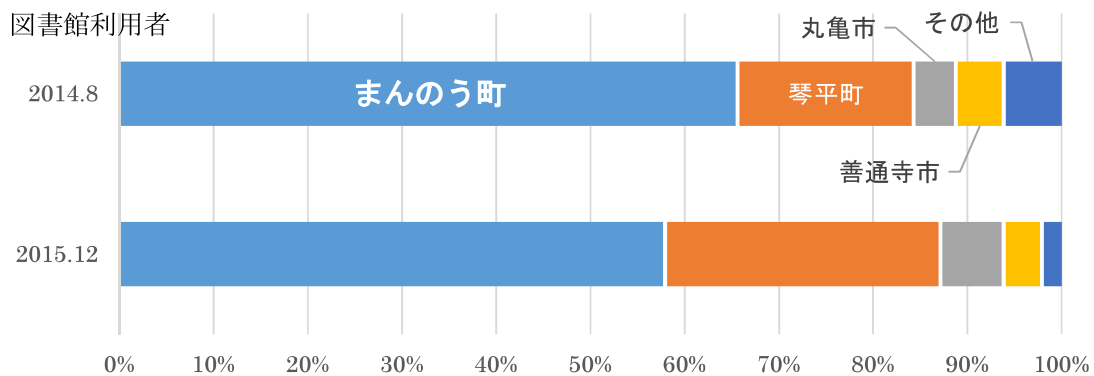
調査時期 H26 年 8 月 H27 年 12 月

まんのう	171 人	66%	58 人	58%
琴平町	48 人	18%	29 人	29%
丸亀市	12 人	5%	7 人	7%
善通寺市	13 人	5%	4 人	4%
その他	16 人	6%	2 人	2%
合計	260 人	100%	100 人	100%

体育館利用者



図書館利用者



体育館、図書館ともに利用者は本町住民が 6 割前後を占めている。注視すべきは体育館と図書館は共に近隣の地域からの利用者が増加してきていることである。他地域からの利用者が増加傾向にあることは、本施設の持つ機能性と内容の充実度の高さを示していると考えらる。

Q.4 利用頻度は。

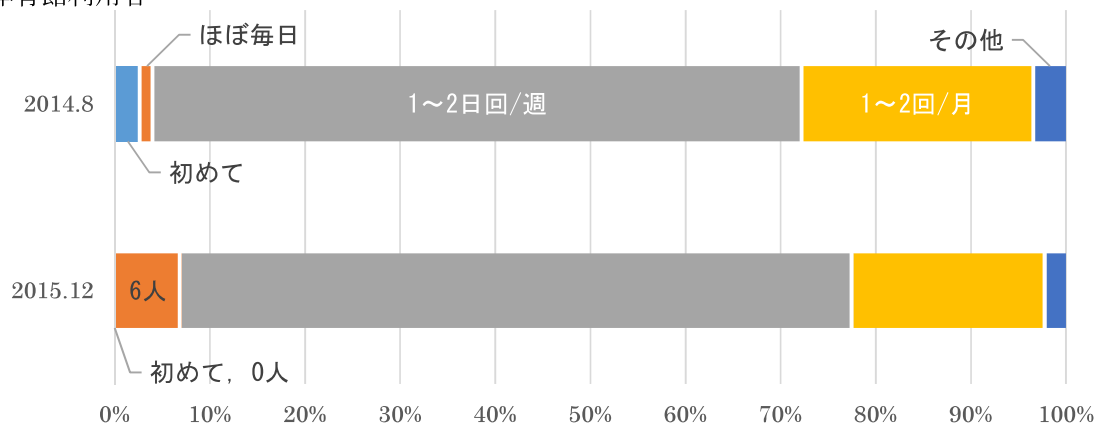
体育館利用者

調査時期	H26 年 8 月		H27 年 12 月	
初めて	4 人	3%	0 人	0%
ほぼ毎日	2 人	1%	6 人	7%
1～2 日回/週	100 人	68%	60 人	71%
1～2 回/月	36 人	24%	17 人	20%
その他	5 人	3%	2 人	2%
合計	147 人	100%	85 人	100%

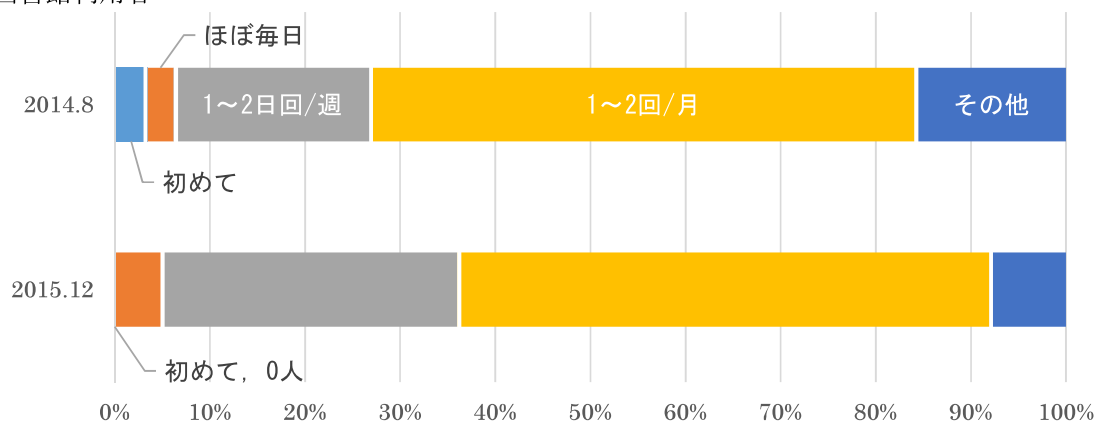
図書館利用者

調査時期	H26 年 8 月		H27 年 12 月	
初めて	9 人	3%	0 人	0%
ほぼ毎日	7 人	3%	5 人	5%
1～2 日回/週	54 人	21%	31 人	31%
1～2 回/月	149 人	57%	56 人	56%
その他	41 人	16%	8 人	8%
合計	260 人	100%	100 人	100%

体育館利用者



図書館利用者



体育館と図書館の利用頻度は増加傾向にある。体育館の利用者の目的は、Q7 の回で分かるように、アリーナでの各種競技の練習とトレーニングであり、約 90% の利用者が週に 1～2 回或いは月に 1～2 回といったように、定期的に来館している。

Q.5 滞在時間は。

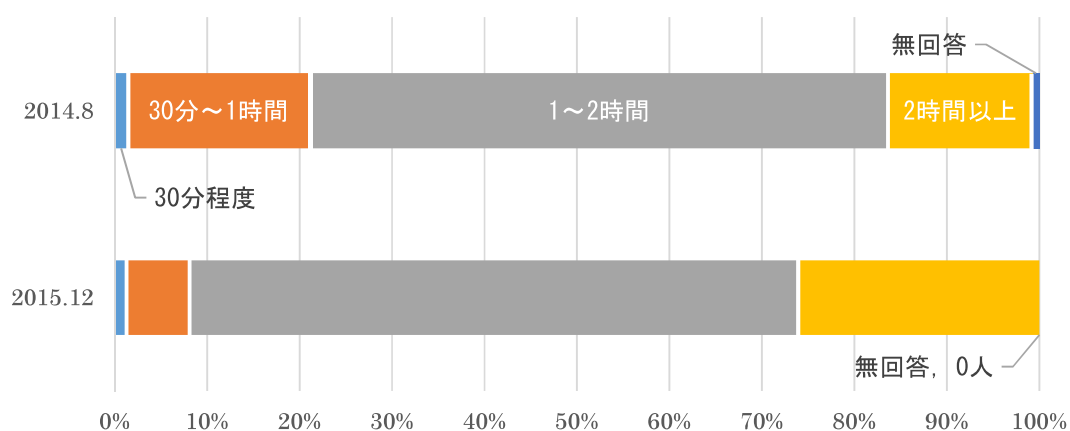
体育館利用者

調査時期	H26 年 8 月		H27 年 12 月	
30 分程度	2 人	1%	1 人	1%
30 分～1 時間	29 人	20%	6 人	7%
1～2 時間	92 人	63%	56 人	66%
2 時間以上	23 人	16%	22 人	26%
無回答	1 人	1%	0 人	0%
合計	147 人	100%	85 人	100%

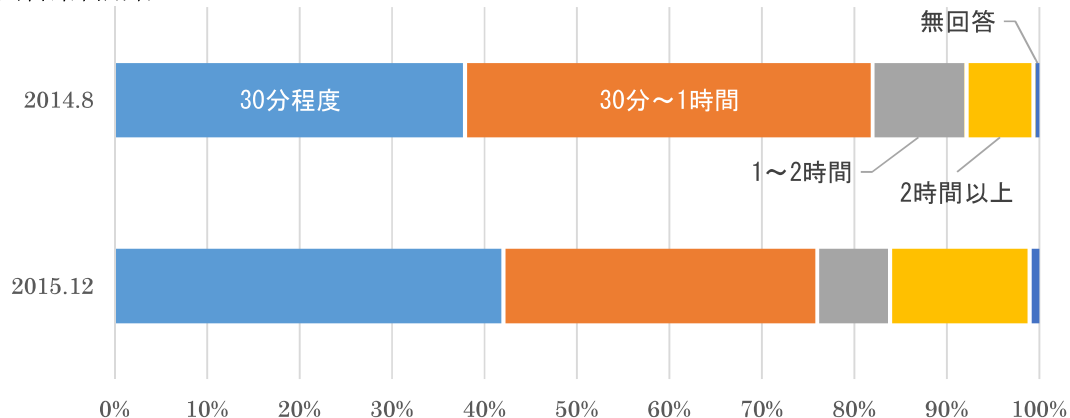
図書館利用者

調査時期	H26 年 8 月		H27 年 12 月	
30 分程度	99 人	38%	42 人	42%
30 分～1 時間	114 人	44%	34 人	34%
1～2 時間	26 人	10%	8 人	8%
2 時間以上	20 人	8%	15 人	15%
無回答	1 人	0%	1 人	1%
合計	260 人	100%	100 人	100%

体育館利用者



図書館利用者



体育館利用者、図書館利用者ともに2時間以上施設に滞在する利用者が第1回調査時より増加している。このことから、施設の利用に慣れた利用者が、施設の価値を見出してきたことがわかる。

Q.6 スタッフの対応は。

体育館利用者

調査時期 H26 年 8 月 H27 年 12 月

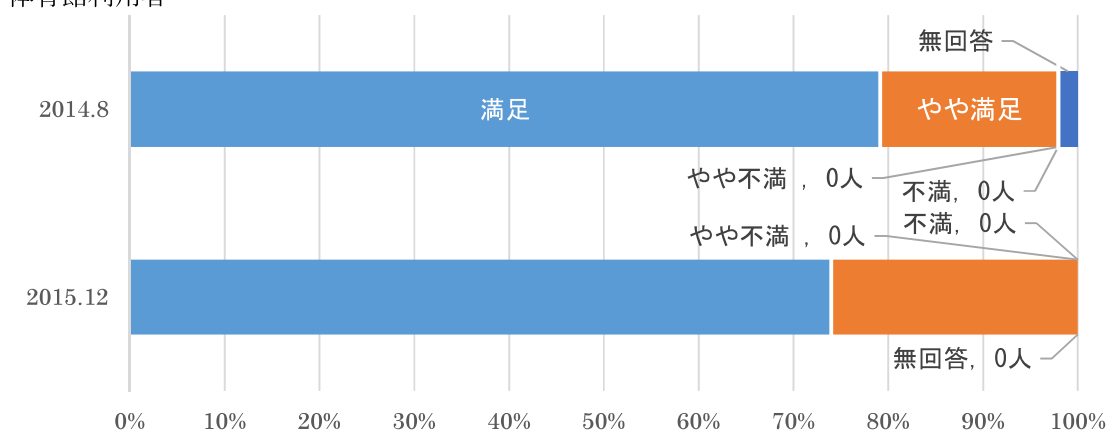
満足	114 人	79%	63 人	74%
やや満足	27 人	19%	22 人	26%
やや不満	0 人	0%	0 人	0%
不満	0 人	0%	0 人	0%
無回答	3 人	2%	0 人	0%
合計	144 人	100%	85 人	100%

図書館利用者

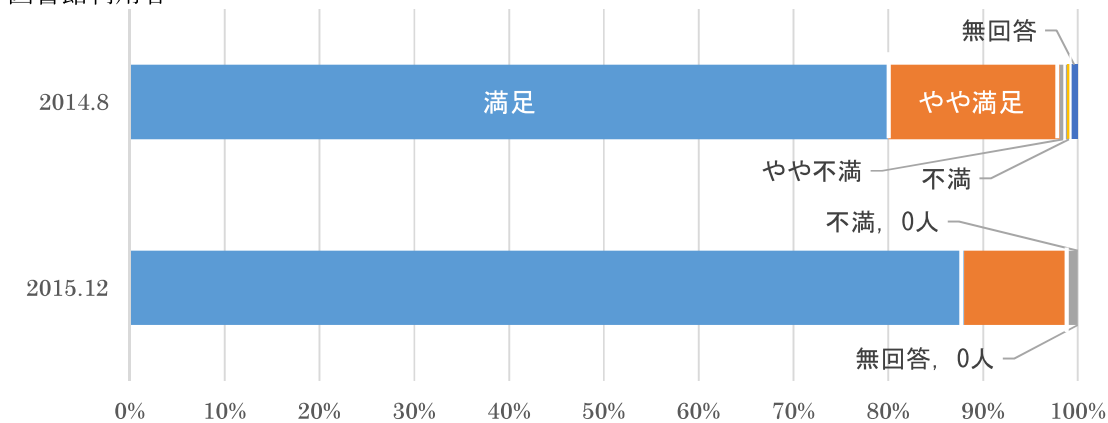
調査時期 H26 年 8 月 H27 年 12 月

満足	208 人	80%	88 人	88%
やや満足	47 人	18%	11 人	11%
やや不満	2 人	1%	1 人	1%
不満	1 人	0%	0 人	0%
無回答	2 人	1%	0 人	0%
合計	260 人	100%	100 人	100%

体育館利用者



図書館利用者



両施設ともに、スタッフの対応には、利用者のほぼ全員が満足しており、運営業務の基本がスタッフ全員に浸透していることが示されている。

Q.7 利用目的は（複数回答あり）。

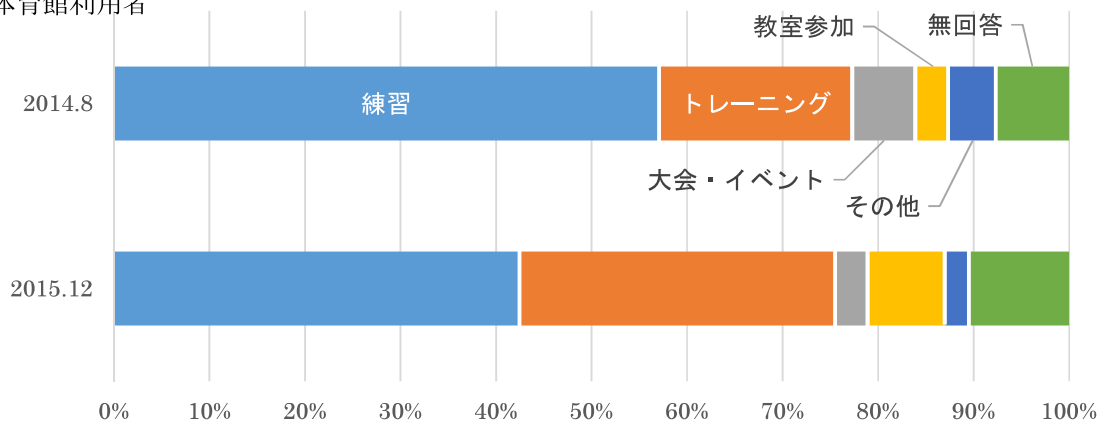
体育館利用者

調査時期	H26 年 8 月		H27 年 12 月	
練習	178 人	57%	36 人	42%
トレーニング	63 人	20%	28 人	33%
大会・イベント	21 人	7%	3 人	4%
教室参加	11 人	4%	7 人	8%
その他	15 人	5%	2 人	2%
無回答	24 人	8%	9 人	11%
合計	312 人	100%	85 人	100%

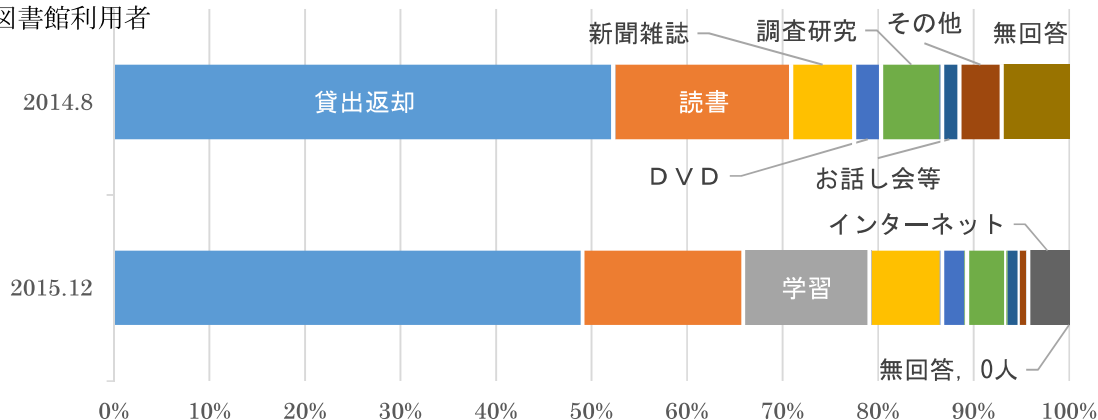
図書館利用者

調査時期	H26 年 8 月		H27 年 12 月	
貸出返却	178 人	53%	76 人	49%
読書	63 人	19%	26 人	17%
学習	-	-	21 人	14%
新聞雑誌	21 人	6%	11 人	7%
DVD	11 人	3%	4 人	3%
調査研究	20 人	6%	7 人	5%
お話し会等	7 人	2%	2 人	1%
その他	15 人	4%	1 人	1%
インターネット	-	-	7 人	5%
無回答	24 人	7%	0 人	0%
合計	339 人	100%	155 人	100%

体育館利用者



図書館利用者



体育館の利用者は、各種競技の練習とトレーニングが利用目的の 8 割弱であるが、第 2 回調査時には、教室参加者の割合も増えており、教室プログラムの充実がうかがえる。図書館に関しては第 1 回調査項目に、学習項がなかったが、昨年から学校の長期休暇に合わせて多目的室を自習室に解放しており、学習目的の学生の利用が増加していることがうかがえる。

Q.8 施設内のトイレ・授乳室等の利用に、不便を感じたことがあるか。

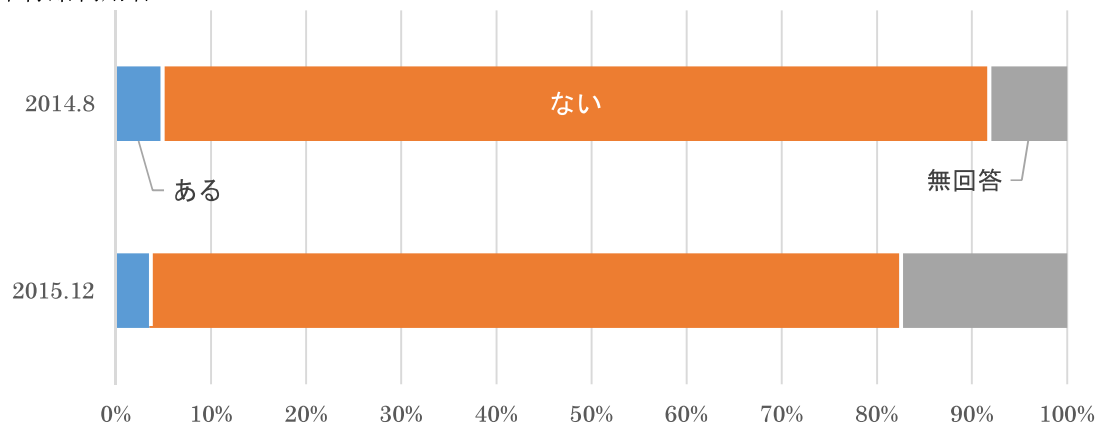
体育館利用者

調査時期	H26 年 8 月		H27 年 12 月	
ある	7 人	5%	3 人	4%
ない	128 人	87%	67 人	79%
無回答	12 人	8%	15 人	18%
合計	147 人	100%	85 人	100%

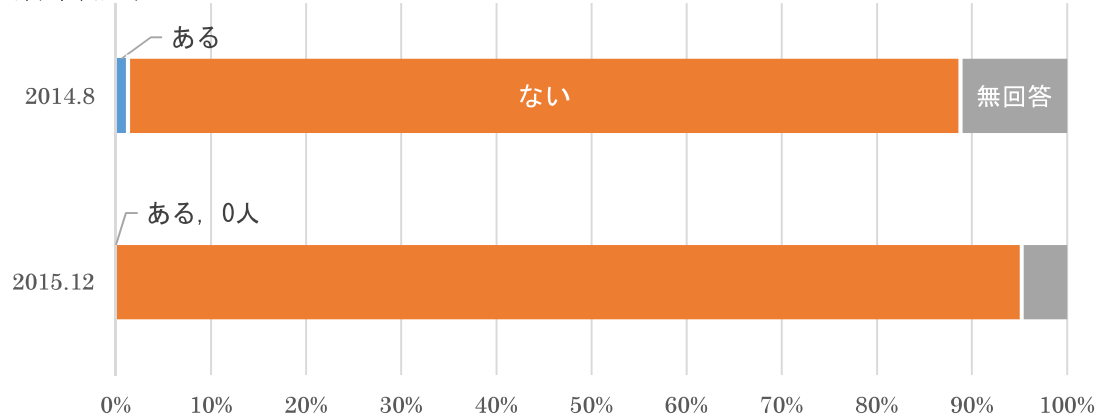
図書館利用者

調査時期	H26 年 8 月		H27 年 12 月	
ある	3 人	1%	0 人	0%
ない	228 人	88%	95 人	95%
無回答	29 人	11%	5 人	5%
合計	260 人	100%	100 人	100%

体育館利用者



図書館利用者



施設のトイレ等については、殆どの利用者がその利用勝手に不便さを感じないと答えていることから、施設設計のレベルも高いことが示されている。

Q.9 施設内の清掃状況は。

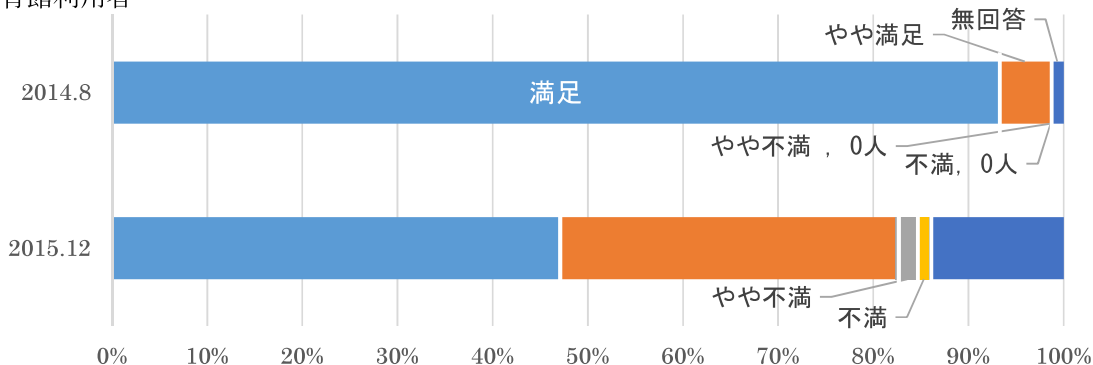
体育館利用者

調査時期	H26 年 8 月		H27 年 12 月	
満足	137 人	93%	40 人	47%
やや満足	8 人	5%	30 人	35%
やや不満	0 人	0%	2 人	2%
不満	0 人	0%	1 人	1%
無回答	2 人	1%	12 人	14%
合計	147 人	100%	85 人	100%

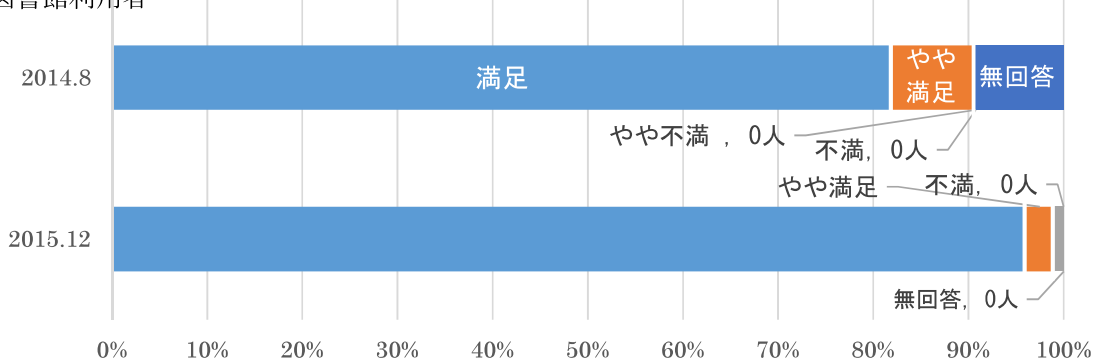
図書館利用者

調査時期	H26 年 8 月		H27 年 12 月	
満足	213 人	82%	96 人	96%
やや満足	23 人	9%	3 人	3%
やや不満	0 人	0%	1 人	1%
不満	0 人	0%	0 人	0%
無回答	24 人	9%	0 人	0%
合計	260 人	100%	100 人	100%

体育館利用者



図書館利用者



清掃状態に関するアンケートでは、殆どの利用者が満足しているという結果となっている。だが、図書館では「満足」の割合が増加しているものの、体育館に関しては「満足」が減少し「やや満足」の割合が増加している。体育館では図書館と異なり現在の清掃方法では充足できない部分があるということも考えられる。PFI 事業ではこういった分析を行い、対応策を見出して行くことになる。

以上、アンケート結果では体育館と図書館は、施設の充実度と運営内容は利用者が満足するレベルにあることが分かった。問題は、現状の施設機能と運営内容を維持、或いは向上させて行くことであり、今後も定期的にアンケートを実施していくことになる。

6. まとめ

本事業は中学校校舎、運動場、プール、町民体育館、町立図書館等の複合施設を建設し、25年間にわたり施設の維持管理運営をPFI事業者に委託する事業である。施設建設段階において発生した品質問題は平成27年11月に全て解決し、維持管理運営段階に入っている。本事業は運営開始直後から問題を抱え動き出したが、現状での評価を以下のようにまとめることが出来る。

- ・従来方式では4年から5年程度の期間がかかるであろう複合施設建設を1年半で整備することができた。
- ・従来の設計施工分離方式では、意匠主体の設計となり、施工性等の観点が軽視される傾向となるが、本事業では意匠、施工性、さらに維持管理も考慮した設計がなされているため、総費用の抑制が可能となった。
- ・施設整備費に加え、長期維持管理運営費（25年分）を事前に把握することができるので、精度の高い債務負担行為資金計画を立てることが可能となった。
- ・施設内にPFI事業者が常駐して一体的に維持管理・運営を行っているので、使用者の要求に基づく対応が迅速、且つ的確に行うことが可能となった。
- ・複合施設には本町だけでなく町外からも来館者があり、使用者は増加傾向にある。また、アンケート調査の結果が示すように利用者の満足度は高レベルとなっている。

このように、本事業は目的とした成果を期待できる体制が整ってきているといつてよい。品質問題の解決には、町執行部だけでなく、議会、そして町民も多大な時間と労力を費やした。問題解決の過程で、PFI事業を遂行するために再考しなければならない問題が次々に浮上し、これらを一つ一つ地道に解決していくことが求められた。しかし、この経験で得た知見、経験は本町にとって大変価値のあるものとなった。この経験は、PFI事業者である企業にとっても、本質に戻ってPFI事業に取り組む方法論を考え直す機会を得たといった面で、価値ある経験となったと考える。

品質問題発生の原因は、施設建設の管理体制の不備にあり、その責任は受注者にあることは明らかである。一方、発注者側にも施設建設のマネジメント技術を備えた専門職員が居なかったといった問題もある。更に、これまで述べたように、PFI法と建築基準法等建築関係法令或いは地方自治法等の他法令との調整が十分にできていないといった発注者と受注者間では解決できない制度的問題を抱え本事業は遂行されてきた。品質問題は起こるべくして起こったということもできる。

しかしながら、問題を責任の所在の追及や法令の不備という観点だけで整理しても再発リスクを払拭することはできない。必要な対応策は、問題発生の根幹原因を特定すると共に、問題を生み出した要因を明らかにし、今回のような問題を発生させないためにはどのような方策が必要なのかを整理することである。

本報告書では、こういった観点から発生した問題を見つめ、今後のPFI事業推進において留意すべき問題を整理した。

ここで、本事業の本来の目的の一つである「質の高い住民サービスの提供の実現（要求水準書Ⅰ.の2.事業目的に記載）」のため、今後の契約期間において本事業のモニタリングを、どう実施するかに触れておく。

品質問題発生の発端となった「壁面変更問題」に関する修補の際に、本町が入江建

築設計事務所に委託して実施した検証（2. の 2. 1. 参照）において、壁面変更問題の発生の最大の原因として「各担当責任者の連絡・報告体制の不備」であることが指摘された。

「各担当責任者の連絡・報告体制の不備」は、維持管理運営段階においても契約の履行に悪影響を及ぼす可能性があることを、高知 NPO 法人の草柳理事長より指摘された。この指摘を受けた本町は、各業務間の連絡・報告及び調整を担う総括マネジメント業務の強化のために、総括マネージャーの立場を明確にし、本町との対応体制を強化するよう、PFI 事業者申し入れ、現在の体制となった（3. の 3. 2. の 4）の（2）参照）。

一方、本町の業務遂行体制は3名のままであるが、品質問題の解決に取り組む中で、第三者である専門の先生方のご指導により PFI 契約の理解は確実に進んできているものと自負している。

本町からの要請を受けた PFI 事業者が、現在の体制を整えた平成 26 年 10 月以降は、モニタリングの業務フローが以前にも増して充実、徹底された。現在は、日々の施設に係る維持管理業務並びに体育館及び図書館の運営業務の成果を、総括マネージャーが常に評価（セルフモニタリング）し、その結果を毎月一回、本町担当者が本施設に出向き、各業務の報告書及び実際の業務実施状況を検査（モニタリング）している。

また、本町担当者自身も施設利用者の一人となることにより、各業務の遂行状況に実際に気づくことが可能になり、各業務遂行者にとってもある程度の緊張感を持って日々の業務に臨めるのではないかと考えている。

さらに、モニタリングの拠り所として要求水準を指標化した「KPI (Key Performance Indicators)」に関しても、平成 27 年 10 月に見直しをかけて受発注者間で合意した。

このような、日々の小さな業務遂行の積み重ねこそが大きな成果となり、本事業の目的が達成されるのではないだろうか。

最後に、この報告書が自治体の職員を始めとして多くの人々に読まれ、今後、PFI 事業を進める上での一指針となることを望んでいる。

以上

謝辞

本報告書は、PFI 手法に関するご専門、各種形態の契約に関するご専門、建築法体系又は地方自治法体系のご専門である以下の方々の監修により作成をした。言うまでもなく、町民、議会をはじめとし、以下の方々以外にも検証等をしていただいた方々の協力なくしては今回の問題が解決することはなかった。ご尽力いただいたことに改めて深く感謝する。

角崎 巧氏 高知工科大学客員研究員/工学博士/第三者委員会副委員長
草柳俊二氏 高知工科大学名誉教授/東京都市大学客員教授/特定非営利活動法人
高知社会基盤システム研究センター理事長
白井一郎氏 弁護士/第三者委員会委員
高橋 満氏 まんのう町高篠連合自治会副会長/一級建築士/第三者委員会委員
山内弘隆氏 一橋大学大学院商学研究科教授/第三者委員会委員長 (五十音順)

文中注記

1) スポーツセンターまんのう「体育館」竣工に伴う「体育館」内壁仕様に関する品質検証業務 (p.1 2.1.)

本町が、体育館の内壁の修補に関し、PFI 事業者から提出された修補方法の確認、修補工事の監理を丸亀市の入江建築設計事務所 一級建築士 入江英樹氏に委託した業務。この業務に係る内壁仕様に関する品質検証工程をとおして、「今回の設計図書と現場(現況工事)が整合していないという混乱は、基本的な品質管理体制の意識が明確でなかったことと、各担当責任者の連絡・報告体制の不備が最大の原因と考えられる」と指摘された。

2) 満濃中学校 P F I 事業における重大な瑕疵に伴う調査委託業務 (p.1 2.1.)

本町議会が平成 25 年 12 月に高知 NP0 法人に委託した業務で、平成 26 年 6 月末に報告書が提出された。業務内容は、本施設が本町の要求した性能及び品質を満たし且つ国土交通省監修の建築工事監理指針・公共建築工事標準仕様書等に則った施工が行われたかを調査し、施設の安全性を検証することが目的であった。業務計画でも、構造、意匠、外構及び設備等に関する調査としていたが、確認申請もしくは実施設計図書と竣工図書との整合調査までに留めることになった。

3) まんのう町立満濃中学校改築・町立図書館等複合施設整備事業における発生事象等に関わる設計仕様変更等に関する現地確認業務 (p.1 2.1.)

「満濃中学校 P F I 事業における重大な瑕疵に伴う調査業務」の報告書に記載された内容に関し、本町は香川県に構造の安全性の確認を依頼した。その結果、建築基準法に適合していることが確認された。しかし、香川県の確認は、PFI 事業者から提出された竣工図書での確認であったため、本施設がその設計図書通りに建設されているかどうかの確認業務を大阪府吹田市にある一般財団法人 日本建築総合試験所に委託した。調査の結果、構造的に問題がないことが報告された。

4) まんのう町立満濃中学校改築・町立図書館等複合施設整備事業 品質問題解決方策に関する意見書 (p.2 2.2.の1))

構造の安全性について、香川県知事及び一般財団法人 日本建築総合試験所の確認又は報告により問題のないことが確認されたことを受け、本町が、意匠、設備等に関する安全性の確認を含め、最終的解決に向け諸問題を解決していく方策を見出す業務を高知 NPO 法人に委託した。本意見書はその内容をまとめたもの。

5) 窓ガラス問題 (p.12 3.2.の2))

本施設において選定、設置されたガラスは、海外調達品である。一方、本事業における設計業務担当企業の代表者である大成建設株式会一級建築士事務所の建築工事標準仕様書(2006年版)によると、板ガラスの材料に関し「板ガラスは下記の JIS 規格品及び相当品とする。」(同仕様書 22.2.2)と規定している。にもかかわらず、当該ガラスが JIS 規格相当品であることの証明がなされていなかった。

工事監理者も、仕様書と施工実態を監視する立場でありながらこの問題に気付いていなかった。

このことは、第三者委員会において品質問題と位置付けられ、「JIS 規格相当であることが証明できなければガラスの交換」を要することとされた。

なお、この問題への対応は、第三者委員会自らが対応すべきとの判断より、第三者委員会が高知 NPO 法人に調査を依頼した。調査の結果、全ての試験で供試体が JIS の定める基準に適合することが確認され、本施設において使用されているガラスは全て JIS の定める基準に適合するものと判断してよいと考えられる旨の報告がなされ、本問題は解決した。

まんのう町立満濃中学校改築・町立図書館等複合施設整備事業
経過一覧表

年	事業に関する事項	品質問題に関する事項	議会の動向
2008 H20			5/8 満濃中学校改築調査特別委員会設置
2009 H21	4/1 教育委員会事務局 学校教育課に満濃中学校改築対策室を設置 12/11 民間活力導入(PFI 手法等)可能性調査の結果公表		6/11 満濃中学校改築調査特別委員会開催 ～12/1 (4回開催)
2010 H22	4/8 実施方針の公表 7/12 実施方針、要求水準書(案)に関する質問回答公表 9/24 特定事業の選定 10/4 募集要項の公表 11/8 募集要項に関する質問回答公表 12/22 債務負担行為		3/17 満濃中学校改築調査特別委員会開催 4/22 改選 4/28 満濃中学校改築調査特別委員会設置 5/17 満濃中学校改築調査特別委員会開催 ～10/20 (5回開催) 12/22 債務負担行為可決
2011 H23	4/20 優先交渉権者選定の公表 5/17 事業者選定委員会の審査講評の公表 7/13 基本協定の締結 8/30 事業契約の締結 10/3 VFMに関する資料を公表 10/3 サービス基準合意書の締結		2/17 満濃中学校改築調査特別委員会開催 ～7/11 (9回開催) 7/13 基本協定締結可決(臨時議会) 7/21 満濃中学校改築調査特別委員会開催 ～8/24 (6回開催) 8/30 事業契約締結可決(臨時議会) 10/20 満濃中学校改築調査特別委員会開催 ～12/13 (3回開催)
2012 H24	4/16 着工 4/20 直接協定書の締結		1/12 満濃中学校改築調査特別委員会開催 ～12/1 (10回開催)
2013 H25	3/31 整備施設(校舎、体育館、図書館)引き渡し 4/1 校舎供用開始、体育館稼働 6/1 町立図書館開館	4/15 体育館アリーナの壁面に穴が開く 7/1 スポーツセンターまんのう「体育館」竣工に伴う「体育館」内壁仕様に関する品質検証(ポイント検証)業務(Ⅰ)/入江建築設計事務所	1/16 満濃中学校改築調査特別委員会開催 ～4/8 (4回開催) 5/1 全員協議会開催 ～8/7 (8回開催)

年	事業に関する事項	品質問題に関する事項	議会の動向
2013 H25	9/13 サービス基準変更合意	8/8 体育館アリーナ壁面修補 工事開始（～8/31） 10/25 ①報告	8/20 PFI 事件対策特別委員会設置 8/23 PFI 事件対策特別委員会開催 参考人招致（㈱山下設計） 9/3 PFI 事件対策特別委員会開催 参考人招致（㈱まんががんパ ートナーズ） 9/12 PFI 事件対策特別委員会開催 ～12/3（10 回開催） 12/10 満濃中学校 PFI 事業における 重大な瑕疵に伴う調査委託業 務/特定非営利活動法人 高 知社会基盤システム研究セン ター 12/13 PFI 事件対策特別委員会開催 12/14（2 回開催） 12/15 PFI 事業に関する住民報告会 開催
2014 H26		3/18 香川県知事に対し整備施 設の安全性等の確認を依 頼 5/27 香川県知事より整備施設 の安全性等の確認結果に ついての回答 6/6 大成建設㈱を 12 か月間の 指名停止措置 6/20 発生事象等に関わる設計 仕様変更等に関する現地 確認業務（②）/一般財団 法人 日本建築総合試験 所	1/10 PFI 事件対策特別委員会開催 ～3/14（7 回開催） 1 月 調査中間報告書提出（コンク リート強度の実態調査） 3 月 調査中間報告書提出（安全性 の確認及び各種図面間の整合 調査） 3/17 PFI 事件対策特別委員会開催 偽造事件に対する早急の対応 を求める決議 3/21 調査中間報告に関する住民報 告会開催 3/24 PFI 事件対策特別委員会開催 4/23 改選 4/30 PFI 事件対策特 別委員会設置 5 月 調査中間報告書提出（意匠及 び外構他並びに設備/実施設 計図と竣工図間の各図整合調 査） 5/12 PFI 事件対策特別委員会開催 PFI 事件に対し早急に法的措 置を求める決議 5/16 PFI 事件対策特別委員会開催 ～7/8（4 回開催） 6 月 報告書提出（実施設計完了時 内訳書と 2013 年 8 月 5 日提出 内訳書間の相異調査） 6/29 調査報告に関する住民報告会 開催 7/14 PFI 事件対策特別委員会開催 参考人招致（大成建設㈱） 7/17 PFI 事件対策特別委員会開催 参考人招致（㈱山下設計・シ ーラカンズ K & H ㈱）

年	事業に関する事項	品質問題に関する事項	議会の動向
2014 H26		8/12 (株)まんでがんパートナーズに対し施設の調査実施依頼 9/8 ②報告（構造部材関連の設計仕様変更等に関する現地確認） 9/20 整備施設の構造安全性についての住民説明会開催 10/31 品質問題解決方策に関する意見書	7/18 PFI 事件対策特別委員会開催 参考人招致（日本E R I (株)） 7/25 PFI 事件対策特別委員会開催 8/1 PFI 事件対策特別委員会開催 参考人招致（(株)まんでがんパートナーズ） 9/3 PFI 事件対策特別委員会開催 ～12/8（7 回開催）
2015 H27	10/15 サービス基準変更合意	1/14 ②報告（意匠、設備、外構他に係わる設計仕様変更に関する確認） 1/17 第 1 回まんのう町 PFI 事業問題第三者検討委員会開催 1/29 第 1 回まんのう町 PFI 事業問題第三者検討委員会品質部会開催 2/22 第 2 回第三者委員会開催 3/9 第 2 回品質部会開催 3/15 第 3 回第三者委員会開催 3/26 品質問題解決に関する報告（PFI 問題中間報告書、第三者委員会） 6/15 第 3 回品質部会開催 6/21 第 4 回第三者委員会開催 6/24 品質問題に係る修補工事（～10/20） 6/30 品質問題解決に関する報告書（PFI 問題中間報告書②、第三者委員会） 9/10 第 4 回第三者委員会品質部会開催 9/13 第 5 回第三者委員会開催 10/20 第 5 回品質部会開催 11/4 品質問題解決に関する報告（第三者委員会）	1/26 PFI 事件対策特別委員会開催 2/9（2 回開催） 2/17 PFI 問題対策特別委員会設置 同委員会開催 ～12/14（10 回開催） 11/16 PFI 問題対策特別委員会開催 品質問題の解決に合意
2016 H28	2/8 変更事業契約の締結	3/14 「品質問題発生の原因についての考察（今後の PFI 事業推進における提言）」公表	2/1 PFI 問題対策特別委員会開催 2/8 事業変更契約締結可決（臨時議会） 3/14 PFI 問題対策特別委員会開催 PFI 問題の全面解決に合意