

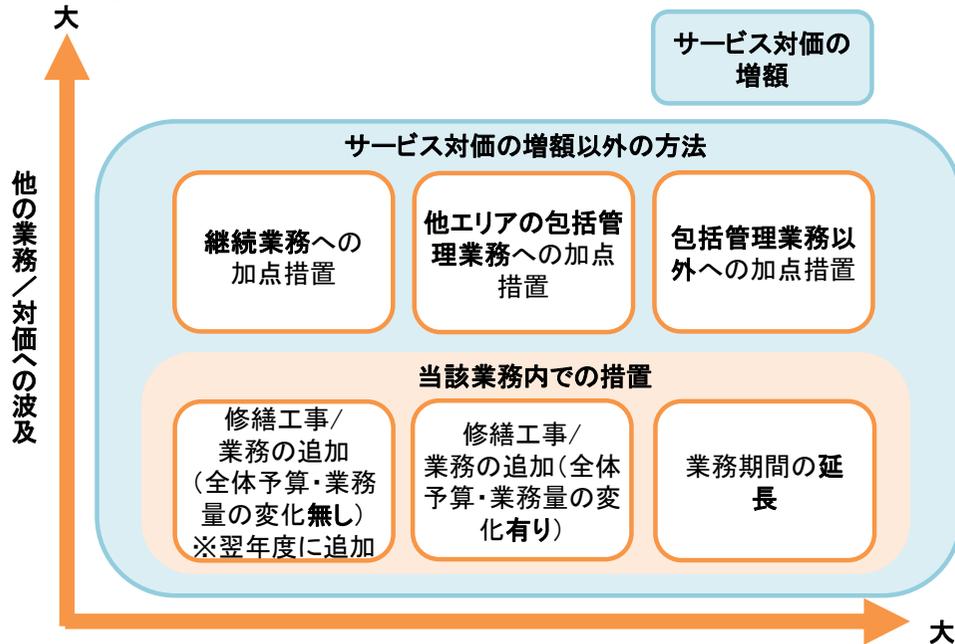
インフラの維持管理・修繕等に係る官民連携事業の導入検討(支援対象:東京都府中市)

指標連動方式の導入 — 指標連動方式の枠組みの検討(1/2) —

①指標連動方式の枠組み(指標及びモニタリング方法)の検討

1)インセンティブ付与方法

- 指標連動方式におけるインセンティブ付与方法は大きく「サービス対価の増額」と「サービス対価の増額以外の方法」に分けられる。インセンティブ付与方法として取り得る方法を、「他の業務/対価への波及」と「制度/予算への影響」を軸として整理した(図表1)。
- 「サービス対価の増額」では、自治体の予算制度の範囲内での実現に向けた方策整理が必要である。インセンティブ付与によるサービス対価の増額分を単年度予算とする場合、翌年度以降の予算計上が不確定となり実現性に懸念が残るが、債務負担行為の設定による予算措置とする場合、実現性が高まることとなる。
- 「サービス対価以外の方法」では、自治体における包括管理事業への適用性、評価期間、検討課題の観点から検討が必要である。既存制度がある場合は、当該制度を基にしたインセンティブ付与方法が導入しやすい。一例として、工事への表彰制度による類似業務への加点措置が既に実施されている場合は、継続業務等への加点措置の導入が考えられる。



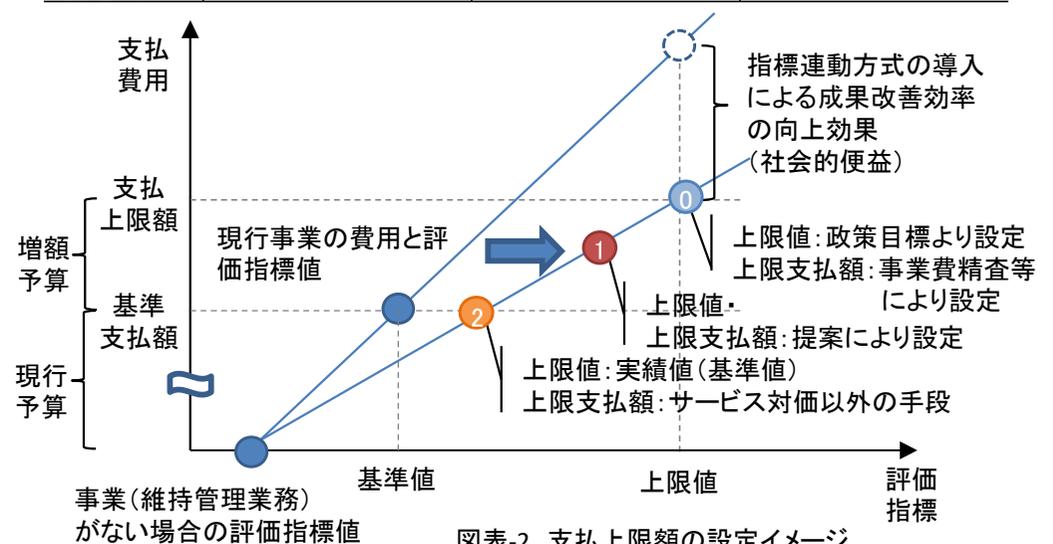
図表-1 インセンティブ付与方法の整理

2)指標とインセンティブ付与の連動

(1)サービス対価の増額における指標と支払額の連動

- 「成果連動型民間委託契約方式共通ガイドライン」(内閣府、R3年2月)の考え方を参考に、サービス対価の増額における支払額が最大となる場合の成果指標値(上限値)及び支払額が従来と同等となる場合の成果指標値(基準値)を設定した。
 上限値:政策的に達成が必要な成果指標の目標値
 基準値:成果指標の現状値、既存事業による実績値
- 上限値については、目標値の達成に必要な民間事業者の費用や、民間事業者が負う成果連動リスクに見合ったリターンを加味した支払上限額を適正に設定することが困難な場合も想定されることから、政策的な目標値の他、以下の代替案(案1,2)を検討した(図表2)。

| | 案0 | 案1 | 案2 |
|----------------|--|---|------------------------|
| 上限値・上限支払額の設定方法 | 上限値は政策的な目標値を設定 上限支払額は民間事業者からの聞き取りや既存事業の事業費の精査から算出 | 民間事業者から上限値と上限支払額の組合せに関する提案を求め、選定後に当該民間事業者と協議の上、設定 | 上限値=下限値(既存事業の実績値)として設定 |
| インセンティブの付与方法 | サービス対価の増額 | サービス対価の増額 | サービス対価の増額以外 |
| 上限値の設定時期 | 公募条件として提示 | 事業者選定後に設定 | 公募条件として提示 |



図表-2 支払上限額の設定イメージ

インフラの維持管理・修繕等に係る官民連携事業の導入検討(支援対象:東京都府中市)

指標連動方式の導入 — 指標連動方式の枠組みの検討(2/2) —

(2) サービス対価の増額以外の方法における指標と措置の連動

- インセンティブ付与を加点措置とする場合、インセンティブが付与されることは同種業務の遂行能力を証するものであると考えられるため、事業者評価における経験・当該業務の運営能力や実績に対する加点が想定される。
- なお、加点措置に際して、①配点の内数として加点する(配点を超える得点となった場合は満点として計算)、②追加要素として加点する(配点を越えた点数となる可能性もある)方法が想定されることから、当該項目の過去公募時の得点率を確認したうえで決定することが必要である。
- 当該業務内での措置とする場合における適用性／導入に向けた課題について、他の方法と併せて以下に整理した(図表3)。

図表-3 インセンティブ付与方法の枠組み整理

| インセンティブ | | 具体的な内容 | | 評価期間 | 包括管理業務への適用性／導入に向けた課題 |
|----------------|---------------------------------|-------------------------------------|----------------|-------------------------------------|--|
| サービス対価の増額 | | ボーナスの支払い | | 年度単位で評価・支払い | 頑張りが対価に反映される仕組みがシンプルで民間事業者のインセンティブにつながりやすい。 既存事業に対してボーナス分の予算増額が必要(庁内説明)。 |
| サービス対価の増額以外の方法 | 契約期間の延長・契約対象となる事業範囲の拡大 | 業務期間の延長 | | 最終年までの成果を対象に最終年に評価・意思決定(最終年の取扱いは課題) | 複数エリアで同様の事業を委託している場合、他の事業と事業期間にばらつきが生じる。 包括管理事業の評価・検証(改善)の観点では採用しづらい。 債務負担行為や議決等、制度的な可否の確認が必要。 |
| | | 修繕工事/業務の追加 | 全体予算(業務量)は変化なし | 年度単位で評価。翌年度に工事・業務を追加(最終年の取扱いは課題) | 予算(仕事)を評価が高い事業者に優先的に分配される。 高評価の事業者が複数いる場合の分配方法の検討が必要。 パイを奪い合う形となる。(インセンティブ小) |
| | | | 全体予算(業務量)を増額 | 〃 | 既存事業に対してボーナス分の予算増額が必要(庁内説明)。 追加分の随契可否の確認が必要。 |
| | 同一施設等を対象として契約期間後に実施される事業への参画の優遇 | 継続業務の事業者選定基準における評価点をプラス(あるいは基礎点を付与) | | 事業期間全体の成果を対象に評価 | 予算・制度面での障壁が少なく、インセンティブにもつながりやすい。 受注者の固定化につながりやすい懸念。 |
| | 他事業に対する参画の優遇 | 事業者選定基準における評価点をプラス(施工実績、技術者実績等で考慮) | 他エリアの包括管理業務 | 〃 | 予算・制度面での障壁が少なく、インセンティブにもつながりやすい。 あるエリアで成果が出たとしても他エリアで同等以上の成果が期待できるかは不明確。 |
| | | | 包括管理業務以外の事業 | 〃 | 維持管理業務は包括化されている中で、本事業で成果が出たとしても他事業で同等以上の成果が期待できるかは不明確。 |

インフラの維持管理・修繕等に係る官民連携事業の導入検討(支援対象:東京都府中市)

指標連動方式の導入 ー事業者へのヒアリング事項、モニタリング方法(1/2)ー

②指標連動方式導入時における事業者へのヒアリング

- 事業者意見を反映することで事業者のさらなる創意工夫の発揮が期待されることから、公平性と競争性を確保した上で、事業者ヒアリングの実施が望ましい。
- 事業者ヒアリングにおいて、「いつ」、「だれに」、「何を」聞かかを整理した(図表4)。手法検討段階では、公平性が確保でき、複数事業者の参画意欲向上に繋がるような意見把握を目的とする。手法決定から公募までは、公募に向けた条件精査において必要となる事項を整理する。公募開始後は、ヒアリング内容自体も事業者選定の評価に係るヒントになり得るため、応募者側からの提案内容に関する確認事項に対し、自治体が回答する形が望ましい。

図表-4 事業者へのヒアリング事項

| 時期(いつ) | 対象(誰に) | 内容(何を) |
|------------|------------------------------|---|
| 手法検討段階 | ・現在の委託事業者 ・同種業務の実績を有する事業者 | ・参画意欲に繋がるインセンティブ付与の内容 ・指標値(案)の適性 ・基準値と目標値 ・効果的な測定方法の提案 |
| 手法決定から公募まで | ・現在の委託事業者 | ・指標値の精度 ・過去データの公表範囲の確認 |
| 公募後から提案まで | ・応募者 | ・質問回答(対話)による提案予定内容の確認 |

- 手法検討段階におけるヒアリングの実施方法として、民間事業者が一堂に会する「意見交換形式(オープン形式)」と「個別対話形式(クローズ形式)」がある。それぞれのメリット・デメリットを踏まえて形式を選択する必要がある(図表5)。

図表-5 ヒアリングの実施方法

| 分類の考え方 | メリット | デメリット |
|---|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 【オープン形式】 複数の民間事業者が一堂に会して意見聴取を行う形式 | 複数の民間事業者の意見を比較しながら、意見を聞くことが可能 | 競争相手等の同席により、具体的なアイデアを開示してもらえない可能性がある |
| 【クローズ形式】 民間事業者からの意見聴取等を個別に行う形式 | 民間事業者から、より具体的・積極的なアイデアやノウハウを聴くことが可能 | 公平性、透明性等の担保について留意が必要、準備や実施に時間・労力を要する |

③モニタリング方法の構築

1)モニタリングの枠組み

- モニタリングの考え方は、「指標連動方式に関する基本的考え方(内閣府)」及び「モニタリングに関するガイドライン(内閣府)」に示されているが、実業務としてモニタリング手順に反映させるためには、事業者のセルフモニタリング結果の確からしさやモニタリング頻度等の具体的な検討が必要である。
- モニタリング手順における検討事項と留意点は以下となる(図表6)。

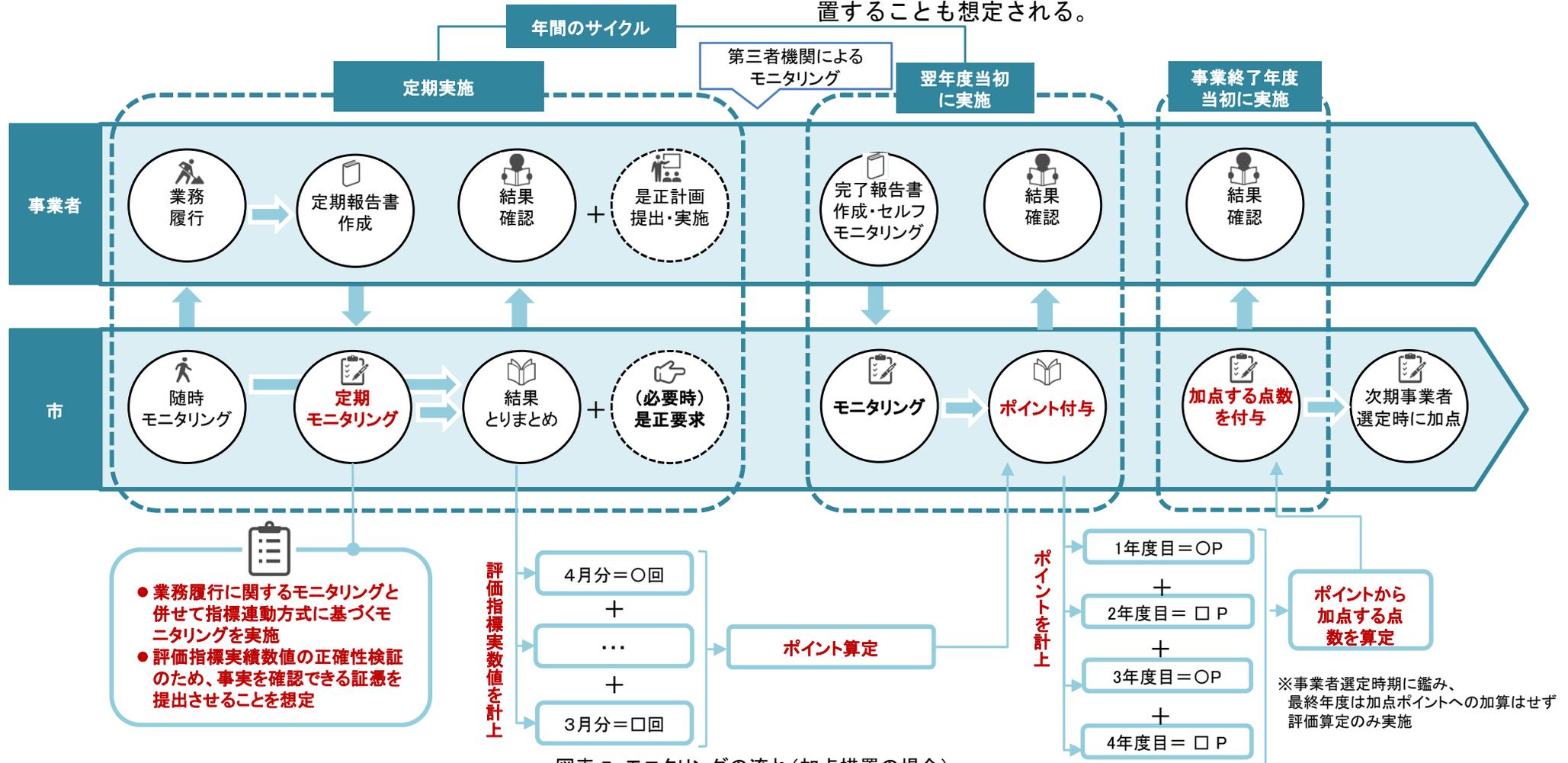
図表-6 モニタリング手順構築における検討事項及び留意点

| 検討事項 | 留意点(整理例) |
|---------------------|---|
| 第三者機関によるモニタリング要否 | ・自治体の実務的な確認の可否、モニタリング費用と効果の兼ね合い踏まえた検討が必要 ・現在の業務でも用いられている指標を用いる場合、指標の客観性や信頼性は一定確保されるため第三者によるモニタリングは不要 |
| 実績数値の正確性把握のための証憑の提出 | ・既往業務で用いられている確認方法において充足するかを確認 ・精度向上のための付加情報(写真等)の要否は、運用における作業量と効果の兼ね合い踏まえた検討が必要 |
| 対象工種 | ・可能な限り多業務に関連するものであるよう留意 ・試行段階では特定の工種を選定し、中長期的に他工種へ展開することも考えられる |
| 頻度 | ・月次の状況確認によって次月以降の改善等の効果が見込まれるが、事務手続きが煩雑となる場合は四半期ごとや年次も検討 |
| 比較対象 | ・年度ごとの改善を期待し前年度との比較を想定するが、状況を確認したうえで過去数年の平均等を対象とすることも検討 |
| 指標とインセンティブ付与の関係 | ・指標の増減と連動するインセンティブ付与の仕組みを構築 |

指標連動方式の導入 - モニタリング方法(2/2) -

2) モニタリング方法

- 評価指標の達成状況の評価は、自治体内で既に運用されている業務履行に関する定期モニタリング等と同時期の実施を想定する。
- 以下にモニタリングのプロセスを示す(図表7)。業務開始前には、業務計画書より評価指標の基準値を確認する。業務開始後は、事業者から提出される定期報告書において評価指標実数値を確認する。2年目以降の各年度当初には、前年度の委託業務完了報告書において、年間の評価指標実数値の結果の報告を受け、基準値の達成状況を評価し、インセンティブ付与に繋がるポイントを付与する。
- インセンティブ付与をサービス対価の増額とする場合は、年度ごとの合計ポイントに応じてサービス対価を増額する。サービス対価の増額以外の場合については、当該業務内での措置とする場合は年度ごとや一定期間の合計ポイントに応じた措置が考えられる。なお、加点措置の場合は、事業期間中のポイントを計上し、事業終了年度当初に加点ポイントを算定、次期事業者選定時に加点する。
- 受注者の自主性に委ねた上でセルフモニタリングを実施させ、自治体側はこれを受けてモニタリングを実施する体制が考えられる。また、必要に応じて学識経験者等の意見聴取やモニタリング会議を設置することも想定される。



図表-7 モニタリングの流れ(加点措置の場合)

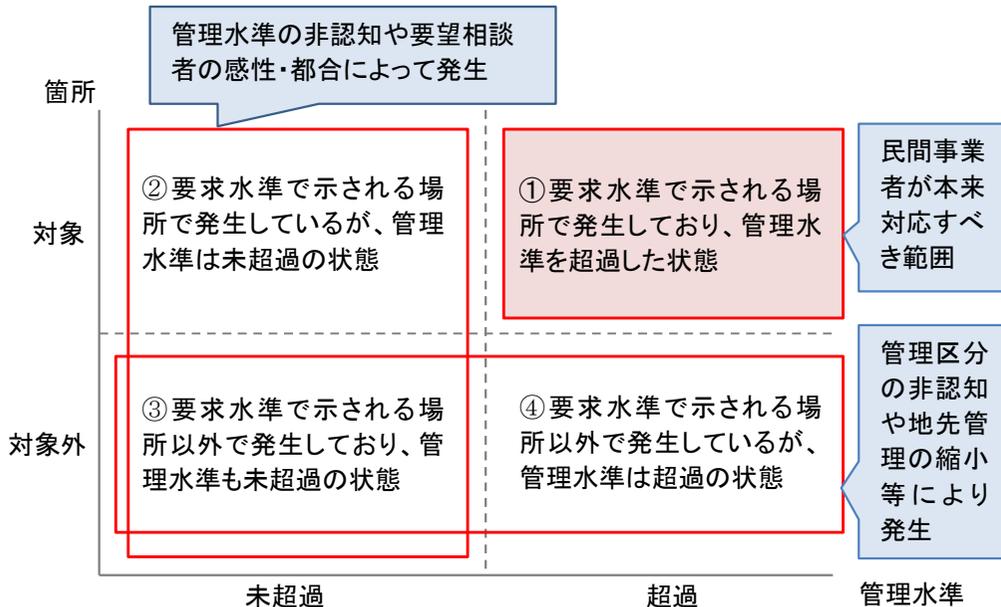
指標連動方式の導入 — 評価方法の仕組みづくり —

④客観性のある評価指標・指標値の選択と評価方法の仕組みづくり

- 指標連動方式の導入においては、適正な評価指標の設定や指標値の精査を要するため、官民双方の事務負担増大や入札価格の上昇が懸念される。これらを防ぐ観点から、指標値の効率的な測定によりモニタリングコストを低減する方法の構築が必要である。
- 一例として評価指標として発見率（巡回による発見数／（巡回による発見数＋要望相談受付件数））を採用する場合の評価方法の仕組みを示す。

1) 評価指標の対象

- 評価指数にどのような内容のものを含めて集計するかは公募資料で明確化が必要である。発見率を採用する場合「要望相談受付件数」の分類（図表8）のうち、評価対象とすべきものとしては、①要求水準で定められる場所・管理水準の範囲内での要望相談（第1象限）に限定して集計することが適正である。
- また、評価指標の信憑性や正確性の担保については、提案段階で事業者へ仕組みや手法の提案を求めるとともに、モニタリング時において事実を確認できる証憑を提出させることが考えられる。



図表-8 評価指標の対象とする事象

2) 対象工種の選定

- 対象工種は、全体の中で発見数（巡回＋要望相談）が多い工種を選定する。工種によって発見率を向上させることに対する労力（コスト）や期待には差があると考えられるため、これを適正に評価に反映するために工種間の重み付けを行う必要がある。
- 重み付けの視点として、①市の視点：道路の安全性・供用性・快適性への影響／管理瑕疵のリスク、②市民の視点：市民目線での工種間の重要性、③民間の視点：作業1件当たりのコスト、が考えられる（図表9）。

| | | 清掃 | 植栽管理 | 補修修繕 | |
|----------|---------|---------|--------------------------|-------------|-------------------|
| | | 不法投棄物処理 | 街路樹剪定 | 除草 | 舗装 |
| 市 | 安全性 | | ◎ | | ○ |
| | 供用性 | △ | 安全性への影響大 落枝による管理瑕疵が多い | △ | 安全性への影響大 |
| | 快適性 | 快適性への影響 | | 快適性への影響 | 舗装の不具合による管理瑕疵の可能性 |
| | 管理瑕疵リスク | | | | |
| 市民 | 重要性 | △ | ◎ | — (設問なし) | ◎ |
| 民間 | 作業コスト | 小 | 大 | | 中 |
| 比重(ポイント) | | 1 | 4 | 2 | 3 |

図表-9 対象工種の重みづけ(例)

2) 付与ポイントの算定

- 要望相談による発見数は1件を1カウントすれば良いためカウント方法に人為的な差は生じないが、巡回による発見数は対応1件のカウント方法に差が生じうる。評価指数に差が生じうるものは、現事業の受注者に聞き取り調査を行い精査することが望ましい。
- 評価指数が基準値に比べ増加した又は変化なしの場合、工種ごとにポイントを付与し、合計ポイントを年間のポイントとする。
- 加点措置にあたっては、以下の算定式により点数を算定する。

$$\text{加点する点数} = \text{配点} \times \frac{\text{事業期間中のポイントの合計}}{\text{ポイントの総数}}$$

インフラの維持管理・修繕等に係る官民連携事業の導入検討(支援対象:東京都府中市)

複数・広域での官民連携によるデータ利活用・オープンイノベーションの取組み検証

⑤データ利活用やオープンイノベーションを目的とした官民連携手法の検証

1)自治体の課題と解決の方向性

| 自治体の課題 | 課題解決の方向性(官民連携による取組内容) |
|--|---|
| ①複数自治体が連携、データの共有等を行う際に、自治体毎にDXへの取組み状況が異なる。 | ⇒DX化の状況を簡易に診断・評価できるチェックリストにより、維持管理におけるデータ利活用の現状把握・課題抽出を行う。 |
| ②データの収集・保管・活用を行うためのシステム等の導入状況が異なる。既存のシステムがある場合に新たなシステム等の導入が難しい。 | ⇒自治体毎の導入状況に応じて必要なシステム等を選択・組合せするための情報集約を行う。 ⇒API連携により既存システムからもデータ共有が可能となるような仕組みやデータ規格の統一化を図る。 |
| ③他自治体との／自治体内での複数エリアでの比較ができる日常的な維持管理における標準的な評価指標・基準(通報件数、対応時間等)がない。 | ⇒共有されたデータから算出可能な評価指標を複数設定し、自治体毎に評価指標を選択して比較評価できるように整備する。 |

2)官民連携手法のイメージ

