

意見の概要	措置内容	措置状況
○ 意 見 （１）特定事業の評価・選定 民間事業者の創意工夫，経営能力及び技術的能力を十分に活用し，市民サービスの向上を図っていくため，特定事業の評価・選定方法の見直しを検討されたい。 ①PFI 推進会議の役割の見直し 本市では，PFI 推進会議において PFI 対象事業導入の適否を審議しているが，多様な公民連携手法の中から最適かつ経済的な手法を選択する仕組みがない。このため，PFI 推進会議の役割を見直し，PFI の導入可能性を検討する初期の段階から，公民連携による最適な事業スキームの構築及び事業範囲の設定を進めることを検討されたい。 （企画調整局政策調査課） ア）最適な事業スキームの選定 PFI は公民連携手法の先駆けとして制度的にも確立されており，手法としては有力な選択肢ではあるが，他にも有用な公民連携手法が多数ある。 ついては，PFI 推進会議において，PFI 導入の適否を判定するだけでなく，事業の特性等に応じて様々な公民連携手法を検討し，最適な事業スキームを選定されたい。 イ）最適な事業範囲の設定 PFI 事業において，民間事業者の創意工夫や経営上のノウハウにより，公共サービス水準の向上及び経済的な削減効果がより期待できるのは，運営業務が含まれた事業である。 特に，PFI 事業では，これまで個別に発注されていた個々の業務を束ねて実施すること，また設計・建	ア) これまで，PFI 等推進会議を開催してきたが，全市における PPP/PFI 事業の事例が 10 件となり，事業部局的にノウハウが蓄積されてきたことを踏まえ，業務の効率化を図るため，平成 31 年 4 月に神戸市 PFI 等指針を改定し，PFI 等推進会議を廃止した。これまで同会議が担ってきた PFI 導入の適否は事業部局と公民連携推進担当で審議する。 また，PFI 等導入検討対象事業の選定から，事業者の選定・公表に至る PFI 等事業の手続きの各局面において，事業部局に対して必要な助言や関係部局との調整を図る。 （企画調整局産学連携ラボ）	措置済

意見の概要	措置内容	措置状況
設・維持管理・運営のライフサイクル全体を通じた手順に改善することなどにより，BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング：現状の業務手順を再編・再構築することにより，無駄を省き効率化を実現すること）を実施できることによる経済効果が大きい。 については，民間事業者のノウハウをより積極的に導入するため，PFI 推進会議において，PFI の事業範囲を可能な限り広げるように指導されたい。	イ） 公民連携推進担当はイントラネットを活用し，事業部局に対し他都市事例等の情報共有を行う。 また，PFI 等導入検討対象事業の選定から，事業者の選定・公表に至る PFI 等事業の手続きの各局面において，事業部局に対して必要な助言や関係部局との調整を図る。 （企画調整局産学連携ラボ）	

意見の概要	措置内容	措置状況
（２）モニタリング 業務要求水準書に示された業務要求水準を基準に、実際に提供されるサービスの達成度を確認（モニタリング）する必要があるが、モニタリングを効果的に行う手順についての認識が不十分であることや業務要求水準書に対して適切なモニタリング項目が設定されていないこと等により、モニタリングが有効に機能しているとはいえない事例があった。 ついては、効率的かつ有効なモニタリングを実施するため、モニタリング体制の充実強化を図るとともに、モニタリングの基本的な考え方（基本計画、実施計画、体制など）を整理し、業務要求水準・モニタリング・支払金額の三位一体の仕組み（モニタリング結果とサービス対価の連動）を構築されたい。 ①モニタリング基本計画の作成及び公表 PFI 事業者が行うセルフモニタリングの計測及び記録、報告には、PFI 事業者の費用負担や労務負担が伴うものである。民間事業者がこの負担を見積もることを可能にするため、モニタリングに関する基本的な考え方を明らかにした基本計画を作成し、遅くとも公募段階には、業務要求水準書と併せて、これを公表する手順を構築されたい。 特に、PFI 事業者が行うセルフモニタリングと施設管理者が行うモニタリングを明確に区分した上で、PFI 事業者がどのようなセルフモニタリングを行う義務があるのかを明示されたい。 （企画調整局政策調査課）	平成 29 年 4 月に神戸市 PFI 等指針を改定し、モニタリング実施計画書の策定等、モニタリングの基本的な考え方、進め方について追記したが、今後、公募段階での公表手順や盛り込むべき事項（PFI 事業者にどのようなセルフモニタリングを行わせるのか等）についても追記していく。 （企画調整局産学連携ラボ）	措置済

意見の概要	措置内容	措置状況
⑤モニタリング会議の義務化 施設管理者が，定期モニタリングにおける事実認定及び評価を確定する場として，また，施設管理者及び PFI 事業者が協議・意見交換を行う場として，例えば定期モニタリング会議，あるいは既存の関係者協議会を活用することが有効である。 本市のほとんどの PFI 事業では，モニタリング結果に関する関係者会議を定例的（少なくとも年 1 回以上）に開催していたが，中央市民病院以外の事業では，会議の役割と権限（特に業務改善要求とサービス対価支払等との関係）が明らかではなかった。 ついては，業務要求水準の確保だけでなく提供サービスの向上を図るためにも，その役割や権限を明確にしたうえで，モニタリング会議の設置を義務化されたい。 （企画調整局政策調査課）	PFI 法等により義務化を定められているものではないが，内閣府の「モニタリングに関するガイドライン」等通知を踏まえ，事業部局に対し，モニタリング内容に対する意見交換の機会の必要性を周知徹底していく。 （企画調整局産学連携ラボ）	措置済
⑥モニタリング結果とサービス対価の支払いの連動 業務要求水準に従った履行を確保するためには，モニタリングの結果をサービス対価の支払い（支払留保，減額）に連動させることが重要である。 特に，業務要求水準書に示された遵守すべき事項について，その重要度，影響度，深刻度に応じて，優先順位を整理した上で，モニタリング結果とサービス対価の支払いを連動させる仕組みを構築する必要がある。 本市 PFI 事業では，中央市民病院において，サービス対価の支払いを減額及び留保した事例があったものの，その他の事業ではその事例はなかった。このことは，中央市民病院以外の事業において，提供サービスが業務要求水準を十分に達成していたというよりも，むしろモニタリングの判断基準が適切に整備されておらず，またモニタリングの評価手続きが明らかでないなど，モニタリング結果とサービス対価の支払いが必ずしも十分に連動してい	まずは平成 23 年の開業以降実績のある中央市民病院の事例や，内閣府の「モニタリングに関するガイドライン」等通知を踏まえ，盛り込むべき事項については神戸市 PFI 等指針に追記していく。 （企画調整局産学連携ラボ）	措置済

意見の概要	措置内容	措置状況
ないことも一因と考えられる。 については，モニタリング基本計画書等で，判断基準（減額の対象となる事象の種別，サービス対価への反映方法，減額・留保の程度・期間等）や減額・留保決定の手続き（決定者等）を明らかにされたい。 （企画調整局政策調査課）		
⑧モニタリング結果の公表内容の充実と第三者評価 モニタリングの結果を適切に評価・公表することは，事業実施に係る透明性を確保するとともに，PFI 事業者及び協力事業者の業務意欲を向上させる動機付けにもなるものである。 本市では，毎年度，各事業のモニタリング調書（参考資料 3-5 参照）を本市ホームページに公開しているが，その公表内容は，「事業内容（設計，建設，維持管理，運営）の適正・不適正」，「財務・収支状況の確認の有無」，「当年度の進捗状況」，「所管課による評価」を記載しているだけである。また，第三者による評価を受ける仕組みになっていなかった。 については，本市の指定管理者評価公表制度も参考にして，公表調書の記載内容を充実するとともに，公表にあたっては，第三者の専門家の評価を受ける仕組みを構築されたい。 （企画調整局政策調査課）	平成 28 年度分までは，全事業統一された様式により公表されているが，平成 29 年度分以降は，要求水準書の内容を担保できるような調書となるよう，改善済み。 専門家により第三者評価を受ける仕組みについては，内閣府の「モニタリングに関するガイドライン」等通知を踏まえ，盛り込むべき事項については神戸市 PFI 等指針に追記していく。 （企画調整局産学連携ラボ）	他の方法で対応

意見の概要	措置内容	措置状況
（３）計画修繕と大規模修繕 施設の損傷・修繕のリスクについては、施設の修復に必要な資金の程度、施設管理者または PFI 事業者の責めに帰すべき事由、追加的支出の当事者の負担能力を勘案して、それぞれの場合におけるリスク分担について、事業契約時に、できる限り具体的に取り決めておく必要がある。 特に、契約期間終了後も施設の継続使用を予定する場合は、契約終了時の施設状態の水準、計画修繕に関する役割分担（実施方法、費用負担等）及び手続きを、できる限り事業契約書等で事前に明らかにしておく必要がある。 本市 PFI 事業の事業方式がほとんど BTO 方式であることから、概ね、経常修繕及び計画修繕（大規模修繕を除く）のリスク負担は PFI 事業者とし、大規模修繕のリスク負担は本市としているが、その運用上次のような課題があった。 ①大規模修繕の定義の明確化 大規模修繕は、建築基準法第 2 条第 14 号において「建築物の主要構造部の一種以上について行う過半の修繕をいう。」とされているが、その具体的な定義は特になされておらず、実務上、大規模修繕と経常修繕・計画修繕の区分けが明確になっていない現状にある。 については、大規模修繕の内容を、当該事業として求める修繕内容を踏まえ、実施方針公表あるいは入札公告等のなるべく早い段階で可能な限り明示するよう指導されたい。 （企画調整局政策調査課）	修繕については、神戸市 PFI 等指針内に想定されるリスクとして示している。その上で、大規模修繕と経常修繕・計画修繕の区分け等具体的な内容は個別の事情によって異なるため、事業部局がそれぞれに明示するようにしている。 （企画調整局産学連携ラボ）	措置済

意見の概要	措置内容	措置状況
②事業期間中及び事業終了時の施設の状態 事業期間中及び事業終了時の施設状態に関する定義が明確でない場合は，施設管理者及び PFI 事業者にとって，どの程度の大規模修繕または計画修繕を見込む必要があるのかを判断することが困難になる。 本市 PFI 事業では，小学校空調設備に係る事業において，事業契約書等で，事業終了時の設備の性能水準を「室外機の定格燃費の 85%以上（PFI 事業者が提案した水準）」と具体的に数値化されているが，他の事業においては概ね，「契約終了時に継続して供用可能な水準を保った状態」として記述しているのみで，具体的な水準が明らかでなかった。 ついては，事業終了時及び事業期間中の施設・設備の性能水準を可能な限り具体的にするか，具体化が困難な場合は，施設・設備の劣化調査を 10 年目，20 年目，契約期間満了前など定期的に行い，この調査結果をもとに計画修繕または大規模修繕を実施する仕組みを構築されたい。 （企画調整局政策調査課）	平成 31 年 4 月に改定した神戸市 PFI 等指針において，事業期間中及び事業終了時の施設・設備の性能水準を可能な限り具体的に示し，事業終了時の施設の性能水準について，契約が長期になるため，事業終了時の時代背景に合わせた性能水準をもとに，施設・設備を回復するよう協議する旨を定めることが望ましい旨を記載した。 今後，内閣府の「モニタリングに関するガイドライン」等通知を踏まえ，盛り込むべき事項については神戸市 PFI 等指針に追記していく。 （企画調整局産学連携ラボ）	措置済
③摩耶ロッジの大規模修繕 摩耶ロッジの大規模修繕のリスク分担については，「事業者と協議の上，決定する。」となっている。現在，PFI 事業者が平成 26 年 6 月に提出した建物調査診断報告書をもとに，本市と事業者が協議の上で，建築・設備の劣化対策を順次進めているが，事業期間終了（平成 33 年 3 月末）まで残り約 4 年であるにもかかわらず，極力早期に改善の必要な箇所の改修が多数残っている。 ついては，この診断報告に基づき計画的に劣化対策を実施するとともに，事業期間終了後の事業スキームを早急に検討されたい。 （経済観光局観光コンベンション課）	修繕に関しては PFI 事業者と協議の上，平成 26 年に改訂した建物調査診断報告書に基づき順次工事を実施しており，平成 30 年度は，PFI 事業期間中の来館者の安全性を考慮し，外壁塗装及び防水工事を行った。令和元年度以降も事業者と協議を行いながら引き続き劣化対策を進めていく。 事業期間終了後のスキームに関しては，平成 30 年度に「六甲山グラウンドデザイン」を策定し，摩耶山のさらなる魅力向上と観光消費拡大を目指し民間活力の活用を基本とする	措置済

意見の概要	措置内容	措置状況
	事業方式による再整備に着手しており，令和元年度末の公募開始を目指し，事前調査，事業者ヒアリング，スキームの検討等を進めるためコンサルタント事業者との委託契約を行った。 (経済観光局観光企画課)	
(4) 契約終了時の事務 施設管理者が，契約期間終了後も施設の継続使用を予定する場合には，①契約終了時の施設の状態の確認，②PFI 事業者から事業を継承する者に対する業務の引継ぎ，業務の実施に必要な書類一切の引渡し等について規定される必要があるが，次のような課題があった。 ①契約終了前の調査及び修繕 契約終了に際し，BOT 方式の場合，所有権移転される施設の状態が業務を継続して使用するに支障のない状態であることを施設管理者が検査することは当然であるが，BTO 方式の場合であっても，契約終了に伴う業務引継ぎの一環として，施設管理者または PFI 事業者が，契約終了前に，施設に毀損等のないことを調査する必要がある。 本市 PFI 事業のほとんどが，契約終了時に「継続して供用可能な水準を保った状態」で引き継ぎ，契約終了後施設の検査を行い，契約で定める水準を満たしていないことが判明した場合に，PFI 事業者の責任と費用で修繕するとしていた。このような検査及び修繕の方法であれば，新たな事業者を公募する際の前提条件である施設の状態が不明確となり，また前任事業者による修繕が後任事業者の事業運営に著しい影響を及ぼす危険性がある。 ついては，事業実施主体の円滑な交替等に備えるため，契約終了前に施設の毀損等のないことを調査し，必要に応じて修繕する手順を構築されたい。 (企画調整局政策調査課)	平成 31 年 4 月に改定した神戸市 PFI 等指針において，事業契約終了後円滑に事業を継承するため，PFI 事業者から管理者又は管理者の指示する者に対し，申し送りやマニュアル等必要な書類の引渡しや新たな職員の訓練等を行う必要がある場合には，事業終了前に期間を設ける旨の規定をすることが望ましい旨，また，設計図書，竣工図書等，施設の建設工事及び補修に係る書類一切その他維持・管理及び保守点検に必要な書類一切の引渡しを規定することが望ましい旨を記載した。 今後，内閣府の「モニタリングに関するガイドライン」等通知を踏まえ，盛り込むべき事項については神戸市 PFI 等指針に追記していく。 (企画調整局産学連携ラボ)	措置済

意見の概要	措置内容	措置状況
②事業評価報告書の作成及び公表 本市 PFI 事業では，毎年度実施するモニタリング結果の公表制度はあるものの，事業期間終了後の事業評価報告書の作成及び公表については制度化されていなかった。 市民に対する説明責任を果たし，PFI に関するノウハウの蓄積に活用するため，市は，PFI 事業者から提出された事業報告書をもとに事業全般にわたる評価をとりまとめ，外部アドバイザーなど専門家による検討を加えて，事業評価報告書を作成し，これを公表する仕組みを制度化されたい。 （企画調整局政策調査課）	平成 29 年度より，各事業に合わせた形での毎年行われるモニタリング結果の公表に関しての内容を充実してきたが，今後，内閣府の「モニタリングに関するガイドライン」等通知を踏まえ，盛り込むべき事項については神戸市 PFI 等指針に追記していく。 （企画調整局産学連携ラボ）	措置済