

P F I 事業手法効果検証報告書
[横浜市立十日市場小学校整備事業]

令和3年2月18日

横浜市民間資金等活用事業審査委員会

はじめに

令和2年10月14日政共第221号により、横浜市（以下「市」という。）から諮問のありました横浜市立十日市場小学校整備事業（以下、「本事業」という。）をPFI方式で実施した効果と課題について検証しましたので、検証結果をここに報告いたします。

令和3年2月18日

横浜市民間資金等活用事業審査委員会

委員長	齋藤 真哉	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授
委員	黒石 匡昭	EY 新日本有限責任監査法人 公認会計士
委員	原 悦子	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 弁護士
委員	山口 直也	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科 教授
委員	吉田 育代	株式会社日本経済研究所 上席研究主幹

目 次

1	検証目的.....	3
2	検証の概要.....	3
3	当該事業で認められた PFI 方式による効果及び課題.....	5
4	今後の PFI 事業等実施に向けて.....	6

別紙 1 横浜市立十日市場小学校整備 実施報告書

別紙 2 事業所管課及び P F I 事業者へのヒアリング結果

1 検証目的

市は、「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」（平成11年法律第117号。以下「PFI法」という。）に基づき、本事業を実施し、令和2年3月31日をもって、終了した。

本書は、本事業をPFI方式で実施した効果と課題を検証し、今後のPFI事業等の検討及び実施に資することを目的とする。

2 検証の概要

(1) 検証主体

横浜市民間資金等活用事業審査委員会（以下、審査委員会という。）が検証を行った。

審査委員会 委員構成

役職	氏名	所属・役職
委員長	齋藤 真哉	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授
委員	黒石 匡昭	EY 新日本有限責任監査法人 公認会計士
委員	原 悦子	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 弁護士
委員	山口 直也	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科 教授
委員	吉田 育代	株式会社日本経済研究所 上席研究主幹

（敬称略、委員長を除き五十音順）

(2) 検証の方法

本事業について、教育委員会事務局及び政策局が作成した「横浜立十日市場小学校整備事業 実施報告書」（以下、実施報告書という。※別紙1）及び事業所管課とPFI事業者へのヒアリングで確認した内容（※別紙2）に基づき検証を実施した。

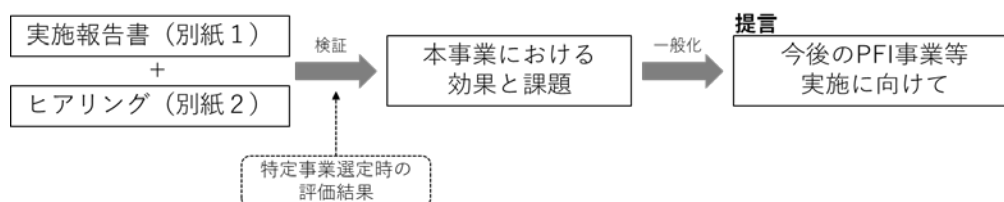
(3) 検証の基準及び視点

特定事業選定時における評価結果（定量的・定性的）を基準に、事業期間を通じて、期待どおりの効果が得られたか又は期待を超える若しくは下回る結果であったか、その要因は何であったかという視点で検証を行った。そのうえで、今後のPFI事業等の実施に向けた提言をまとめた。

(4) 検証の経緯

年月日	内容
令和2年3月31日	本事業終了
令和2年10月14日	諮問（令和2年10月14日政共第221号）
令和2年10月14日	審査委員会開催（事業所管課及びPFI事業者へのヒアリング）
令和2年12月4日	審査委員会開催（効果検証）
令和3年2月18日	検証報告書作成及び答申

図：検証の仕組み



【参考】事業概要

事業名 : 横浜市立十日市場小学校整備事業
 事業内容 : 設計変更、校地設計、工事監理、建設、維持管理
 事業方式 : B T O (Build-Transfer-Operate) 方式、サービス購入型
 事業期間 : 平成 17 (2005) 年 9 月 30 日～令和 2 (2020) 年 3 月 31 日まで (14 年 6 か月)
 契約金額 : 2,869,681,284 円
 PFI 事業者 : 十日市場スクールサービス株式会社
 [構成企業 : 大成建設(株)、大成有楽不動産(株)、(株)東急コミュニティー、土志田建設(株) (市内中小企業)]

【参考】特定事業選定時の評価結果

1 定量的評価 (財政負担額の比較)

PSC (現在価値)	PFI-LCC (現在価値)	VFM(金額)	VFM(%)
2, 5 3 4 (百万円)	2, 2 5 2 (百万円)	2 8 2 (百万円)	1 1. 1 %

※割引率 4.0%

2 定性的評価 (公共サービスの水準の評価)

① 効率的な維持管理の実施

本事業は PFI 事業として実施することにより、建設から維持管理までを一括して事業者に任せるため、各業務を個別に発注する場合と比較して効率化がはかられ、結果として費用の最小化を視野に入れた整備が可能になる。また、併せて事業者の専門性や創意工夫が十分に発揮され、最適な維持管理サービスの提供が期待できる。

② リスク分担の明確化による安定した事業運営

本事業の計画段階においてあらかじめ発生するリスクを想定し、その責任分担を市及び事業者の間で明確にすることによって、問題発生時における適切かつ迅速な対応が可能となり、業務目的の円滑な遂行や安定した事業運営の確保が期待できる。

特に、建設工事等におけるリスク管理が効率的に行われることにより、建設工期の短縮が図られ、早急な義務教育施設の整備に資することが期待できる。

③ 財政支出の平準化

市が自ら実施した場合、短期間に市の予算に初期投資費用を計上することになるのに対し、PFI 事業として実施する場合、サービスの対価として毎年一定額を支払うことから、市の財政支出を平準化することが可能になる。

【参考】事業者選定時の V F M

PSC (現在価値)	PFI-LCC (現在価値)	VFM(金額)	VFM(%)
2, 5 3 4 (百万円)	1, 7 8 5 (百万円)	7 4 9 (百万円)	2 9. 6 %

※割引率 4.0%

3 当該事業で認められた PFI 方式による効果及び課題

(1) 効果

① 財政負担の縮減と平準化

本事業は、設計業務が含まれず民間提案の自由度は限定的であったものの、入札における競争性が働いたこと、建設企業のノウハウが発揮され効率的な施工が実現されたことにより、高い VFM が発現した。特定事業選定時に想定していた従来方式による費用と入札金額との単純比較においては、工事費は約 6.9 億円、維持管理費等は約 1.2 億円、率にしていずれも約 25% 削減された。事業実施期間中においても VFM に影響のある追加的な支出は見受けられず、市の財政負担縮減に大きな効果があった。

一方、学校施設の PFI 事業における国庫補助金の交付条件として、施設引渡し時に補助対象額分を一括して PFI 事業者に支払う必要がある。従って、後年度に支払う金額は施設整備費の一部であり、PFI 方式により平準化された金額（民間資金）の割合は一般的な PFI 事業に比べると大きくない。

② 民間アイデア活用による効果的・効率的な施設建設

本事業は、設計業務は含まれないため、施設建設における民間ノウハウの活用は限定的ではあったが、シックハウス対策や施設使用者の安全確保、維持管理を見越した仕様変更などの VE 提案により、施設の性能向上などが実現したことに加え、設計変更と施工を一括発注したことで、建設企業が工程管理を効率的に行うことができ、工事が円滑に実施された。また、分離・分割発注の場合は、市と施工者間で多大な調整業務が発生するが、建設企業が一元的に対応する体制を構築したことで、市と民間事業者ともに事務負担の縮減にも繋がった。

③ 包括的な維持管理

維持管理業務を包括的に民間事業者任せたことで、計画的な修繕が実施されたことに加え、施設や設備の破損などの突発的な事項について、PFI 事業者の判断で迅速な対応がなされた。加えて、事業終了に向けて、事業所管課、建築局及び PFI 事業者が協力して、施設の劣化状況のチェックを行い、事業終了 2 年前から修繕を実施している。これらの仕組みや取組により、事業期間を通じて、施設が良好な状態に保たれていた。

また、現場の技術員に関しては評価が非常に高く、特にコミュニケーション面やスキルといった点で教職員からは大変喜ばれていた。優秀な人材の確保や育成といった民間企業の工夫や努力が活かされた点である。

本事業は、教職員が直接運営する施設であり、施設管理というサブ的な業務を、専門性を持つ民間事業者任せたことで、教職員の負担軽減に加え、教職員が本来業務に注力することができ、間接的に行政サービスの質の向上にも繋がったと考えられる。教員の働き方が社会的に問題視される中、本事業において民間事業者が包括的に維持管理を行ったことは、働き方改革の一助となったという点でも評価することができる。

(2) 課題

① 現場レベルでの事業への理解と情報共有

現場の技術員が、通常は教職員が行っている近隣住民からの相談に対する対応についても行っていたことが報告されており、現場で臨機応変に対応したとの肯定的な見方も出来るが、契約における役割分担に基づくものではなく、現場レベルでの PFI 契約の内容に対する認識不足に起因すると考えられる。

また、事業期間中における追加の設備投資や備品の混在など、現場の教職員にとって、市と

P F I 事業者との管理分担が分かりづらい状況であったことも意見として出されている。これは、教職員と P F I 事業者間で、当初の情報共有が重要であることを意味すると考えられる。

P F I 事業の実施段階においては、施設を使用する関係主体においても、契約内容及び官民の役割分担の理解や官民双方の情報共有が必要である。本事業においては、事業所管課から教職員に対し、P F I 事業対応マニュアル等による支援の必要があった。

② 事業環境の変化やリスクが顕在化した際の対応

P F I 事業は長期間にわたる契約であるため、事業期間中、環境変化等による大きささまざまな変更が生じる。事業期間中に追加的に発生した業務については、P F I 事業に組み込むことが効率的・合理的と考えられるケースであっても、金額増減を伴う契約変更は手続きが煩雑であることから、それが軽微な変更であるような場合は、市としては実施を避ける傾向にある。結果的に、金額変更が生じないような調整をする、別途発注とする、といった対応が実態であり、本事業においても同様である。

また、東日本大震災の際は、施設の損傷が災害によるものか否かの判断が困難であったため、市と P F I 事業者のどちらが修繕リスクを負担するか決定するのに時間を要した（最終的には経年劣化による損傷と判断し、P F I 事業者が後年に修繕を行った）。これは、官民の役割分担が前提となる P F I であるがゆえに発生した事象である。

既存の法制度や庁内の規程の中でも、柔軟かつ機動的に事業を進めるために、事業環境等の変化やリスクが顕在化した際の具体的な対応方法やフローを予め想定し、市と事業者とで合意しておくことが望ましい。

③ 市によるモニタリングの不備

本事業ではエネルギー消費量のモニタリングが含まれており、他の P F I 事業と比較しても特徴的な点であったが、当該事項については市による十分なモニタリングが行われていなかった。事業所管課において、モニタリング項目を始めとした契約内容への理解が不十分であったことや、人事異動による引継ぎが適切でなかったことが原因であると考えられ、再発防止に努めるべきである。

(3) その他

一般に、学校施設の設計においては教職員の意見を取り入れながら進めているとのことだが、P F I 事業か否かに関わらず、維持管理・運営段階においても現場の要望をきめ細やかに吸い上げ、当該事業やその他の施設に反映する仕組みが必要である。ただし、P F I 事業においては、契約内容を踏まえたうえで、現場の要望と P F I 事業者側の計画との調整を図る必要がある。

以上のとおり、課題は一部見られたものの、P F I 事業としては、財政負担の縮減や VE 提案による民間アイデアの活用、一括発注による効率的な施設建設、包括的な維持管理といった点で、大きな効果があったと評価する。

4 今後の PFI 事業等実施に向けて

本検証を踏まえ、市の実施する P F I 事業等をさらにより良いものとするため、次のとおり意見を付すこととする。

< P F I 事業に関すること >

- 事業が適切かつ円滑に実施されるためには、現場レベルでの P F I 契約の理解や情報共有も

必要であり、事業所管課とPFI事業者は当初よりその点に留意し、実施体制の構築や現場へのPFI契約に関する周知を図ること。

- 長期間にわたる契約期間の中で、社会的な変化に迅速かつ柔軟に対応するためには、軽微な変更を許容するような契約や合理的な範囲でのPFI事業者への随意契約、契約変更の手続きの簡素化など、円滑な事業実施の仕組みを予め検討しておくことが望ましい。
- 昨今、頻発している災害や疫病の影響を踏まえ、適切なリスク分担のあり方やリスクが顕在化した際の対応方法について、十分に検討をしたうえで事業構築を行うこと。
- モニタリングにおいては、内容を網羅的に把握できるようなチェックリストを作成するなど、遺漏のないように事業所管課が責任をもって実施すること。
- 行政職員が直接運営を行うPFI事業においては、PFI事業者の運営業務が施設管理というサブ的な業務に限定されるため、PFIの特徴である施設整備と運営の一体性によるメリットが限定的である分、施設を使用する職員の意見を適切に反映する等により、事業においてPFIの効果が最大限発揮できるよう、留意すること。

<公共施設の整備・運営に関すること>

- 民間事業者による施設整備や公共サービスの提供で効果的であった点や、施設を使用する職員の要望や意見は、関係者等にフィードバックされるとともに、当該事業や事業終了後の実施体制の検討、あるいは類似の事業の実施検討に当たって、参照される仕組みを構築することが望ましい。
- 本検証によって、学校施設の整備・運営への民間活力導入は効果的であることが確認された。特に、学校運営に係るアウトソーシングは教職員の負担軽減に大きな効果があると言え、教職員への業務支援など民間事業者の業務範囲を拡げることさらに大きなインパクトも期待できる。教員の働き方改革が叫ばれる中、市においても様々な取組が進められているが、今後の学校施設への民間活力導入において、本検証の結果も踏まえ、これまでの枠組みにとらわれることなく、総合的かつ客観的な検討をすることが望ましい。

以上、今後のPFI事業等の企画、導入検討や事業実施等に向けて、これらの意見を踏まえた市の真摯な取組に期待する。

横浜市立十日市場小学校整備事業
実施報告書

令和 2 年 10 月 12 日

教育委員会事務局教育施設課

政策局共創推進課

はじめに

横浜市(以下、「市」という。)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」(平成11年法律第117号。以下「PFI法」という。)に基づき、横浜市立十日市場小学校整備事業(以下、「本事業」という。)を平成17(2005)年9月30日から開始し、約15年の実施期間を経て、令和2(2020)年3月31日をもって終了した。

本書は、本事業の実施経過及び結果をまとめ、今後の学校整備及び管理運営並びにPFI事業の実施に資することを目的とする。

令和2年10月12日

目次

1	事業概要	1
(1)	事業情報	1
(2)	事業目的	1
(3)	特定事業選定時の評価結果	2
(4)	予定価格	2
(5)	VFM(事業者選定時)	2
2	事業経過	3
(1)	事業実施及び PFI 手法選択の経緯	3
(2)	PFI 手法検討・導入プロセス	4
(3)	民間事業者応募状況	4
(4)	VE 提案	4
(5)	従来方式と PFI 方式の各費用比較	5
(6)	事業実施体制	5
(7)	モニタリングの方法及び結果	6
(8)	事業終了後の運営・維持管理について	6
3	学校職員等へのヒアリング	6
4	PFI 事業者の評価・意見	7
5	PFI 事業実施における効果および課題	7
(1)	財政負担の縮減と平準化	7
(2)	速やかな学校整備	7
(3)	安全で快適な施設	7
(4)	事業実施体制	8
(5)	その他	8
6	まとめ	9

1 事業概要

(1) 事業情報

事業名	横浜市立十日市場小学校整備事業		
事業内容	小学校校舎の設計・建設・維持管理等		
事業所管課	教育委員会事務局施設部教育施設課		
事業形態	サービス購入型	事業方式	BTO方式
事業期間	14年6ヶ月 (始期) 平成17(2005)年9月30日 (終期) 令和2(2020)年3月31日		
契約金額	2,869,681,284円 (契約当初: 2,872,342,981円)		
PFI事業者	十日市場スクールサービス株式会社 代表取締役社長 佐藤 秀樹 所在地: 横浜市西区みなとみらい3-6-3 設立年月日: 平成17年4月20日 資本金: 10,000千円 【コンソーシアム一覧】 ■代表企業: 大成建設株式会社 ■構成企業: 大成建設株式会社 (出資者) 大成有楽不動産株式会社 株式会社東急コミュニティー 土志田建設株式会社【市内中小企業】		
主な業務内容	(1) 設計変更業務 (2) 校地設計業務 (3) 工事監理業務 (4) 建設業務 (5) 維持管理業務		
施設所在地	横浜市緑区十日市場町 1392-1		
敷地面積	約13,922㎡	延床面積	約11,000㎡
階数	5階	構造	校舎棟:RC・SRC造 屋内運動場棟:RC・S造

(2) 事業目的

横浜市立十日市場小学校は、築後40年を経過し、校舎の老朽化により建替えが必要になり、新しい教育への対応、生活環境の質の向上、安全の強化等が求められている。また、本校の敷地は、市が実施している十日市場住宅事業の事業地区内であり、地区計画により定められた学校用地への移転が必要となっていることから、近接する敷地に移転新築を行う。

十日市場小学校は、これからの学校として、新たな教育活動を展開できる学校環境の創造を目指し、教育委員会と学校とで検討に取組み、「多様な学習活動に対応できる学習空間」、「『まち』の拠点として生涯にわたって利用される学校」、「十日市場住宅の街並みとの調和」を主要なテーマとして、新校舎の整備及び維持管理を行うものである。

(「横浜市立十日市場小学校整備事業 実施方針」から抜粋、一部編集)

(3) 特定事業選定時の評価結果

ア 定量的評価(財政負担額の比較)

PSC(現在価値)	PFI-LCC(現在価値)	VFM(金額)	VFM(%)
2,534百万円	2,252百万円	282百万円	11.1%

※割引率 4.0%

イ 定性的評価(公共サービスの水準の評価)

① 効率的な維持管理の実施

本事業は PFI 事業として実施することにより、建設から維持管理までを一括して事業者任せのため、各業務を個別に発注する場合と比較して効率化がはかられ、結果として費用の最小化を視野に入れた整備が可能になる。また、併せて事業者の専門性や創意工夫が十分に発揮され、最適な維持管理サービスの提供が期待できる。

② リスク分担の明確化による安定した事業運営

本事業の計画段階においてあらかじめ発生するリスクを想定し、その責任分担を市及び事業者の間で明確にすることによって、問題発生時における適切かつ迅速な対応が可能となり、業務目的の円滑な遂行や安定した事業運営の確保が期待できる。

特に、建設工事等におけるリスク管理が効率的に行われることにより、建設工期の短縮が図られ、早急な義務教育施設の整備に資することが期待できる。

③ 財政支出の平準化

市が自ら実施した場合、短期間に市の予算に初期投資費用を計上することになるのに対し、PFI 事業として実施する場合、サービスの対価として毎年一定額を支払うことから、市の財政支出を平準化することが可能になる。

(4) 予定価格

3,305,310,000 円(消費税及び地方消費税相当額を除く。)

予定価格のうち施設整備(設計監理費、備品調達費を含み、金利費用を除く。)に係る費用

2,370,891,000 円(消費税及び地方消費税相当額を除く。)

(5) VFM(事業者選定時)

PSC(現在価値)	PFI-LCC(現在価値)	VFM(金額)	VFM(%)
2,534(百万円)	1,785(百万円)	749(百万円)	29.6%

※割引率 4.0%

2 事業経過

西暦	元号	年	月	日	内容
2001	平成	13	年度		実施設計完了
2003	平成	15	年度		PFI事業導入検討
2004	平成	16	3	24	第1回審査委員会（審査委員会進め方及び実施方針の審議）
2004	平成	16	3	29	実施方針の公表
2004	平成	16	4	5	実施方針についての説明会
2004	平成	16	5	21	第2回審査委員会（特定事業の選定の審議）
2004	平成	16	5	28	特定事業の選定の公表
2004	平成	16	8	23	第3回審査委員会（入札説明書等の審議）
2004	平成	16	9	21	入札公告
2004	平成	16	10	20	競争参加資格確認申請書等の受付締切：9グループの申請受付
2004	平成	16	12	3	VE提案受付締切：9グループの提案受付 9グループからの提案件数437件のうち163件を採択
2004	平成	16	12	17	第4回審査委員会（VE提案の採否等の審議）
2004	平成	16	12	24	VE提案審査結果の通知
2005	平成	17	2	9	入札提案書類の受付締切：8グループの提案受付
2005	平成	17	2	10	開札、競争参加資格の確認結果及び応募グループ一覧の公表
2005	平成	17	3	29	第5回審査委員会（加点項目審査及び総合評価による優秀提案者の選定）
2005	平成	17	4	8	落札者決定の公表
2005	平成	17	9	30	事業契約締結
					設計・建設工事
2007	平成	19	2	28	施設引渡し
2007	平成	19	4	1	施設供用開始
2013	平成	25	9	20	物価変動の見直しによる契約金額変更 【変更後の契約金額】：¥2,862,057,548円
2014	平成	26	2	21	消費税率の変更による契約金額変更 【変更後の契約金額】：¥2,868,090,249円
2019	令和	元	7	17	物価変動の見直し及び消費税率の変更による契約金額変更 【変更後の契約金額】：¥2,869,681,284円
2020	令和	2	3	31	事業終了

(1) 事業実施及びPFI手法選択の経緯

本事業の対象である十日市場小学校については築後40年以上経過しており、老朽化が著しいことから、改築計画を進め、平成13年度には実施設計を完了していた。

厳しい財政事情から、工事着手が見合わせとなり、コスト削減の手法が求められるなか、平成15年度にPFI事業の導入可能性調査を実施した。調査の結果、VFMについて、一定のコスト削減の見通しがたったことから、PFI事業を導入することとした。

(2) PFI 手法検討・導入プロセス

ア 専門家への意見聴取

PFIは民間事業者の創意工夫を事業に活かす手法であるため、民間の事業経営やPFIへの取り組みに対する考え方などの視点を反映する必要があった。そのため、実際に PFI に参加している民間企業や全国的な事例に精通している金融機関等にヒアリングを行い、それを踏まえて基本方針を策定した。

イ 事業者選定方法

本事業では、PFI 事業者に行わせる業務範囲、期間、方式等とともに、事業者選定方法、評価基準、配点等を含め、外部有識者で構成される横浜市 PFI 事業審査委員会に諮り、あらかじめ公表し、事業者を募集した。選定にあたっては、透明性、公平性を確保するため、審査委員会があらかじめ定めた評価基準に沿って採点し、その結果により事業者を選定した。

(3) 民間事業者応募状況

本事業には、9グループ(うち、辞退が1グループ、失格が1グループ)からの応募があった。全てのグループにおいて、少なくとも1社以上の市内企業が参加した。

(4) VE 提案

本事業は、市が自ら実施した実施設計に基づき整備するという条件であり、設計における民間事業者のノウハウが活かされないため、ライフサイクルコスト削減やサービス水準向上に資する VE 提案を求めた。ただし、VE 提案は入札参加者の任意とした。

ア VE 提案の範囲

施工方法、工事材料等、施設の建設に係る部分で、すでに完了している実施設計の元設計図書に記載のあるものすべてを対象とした。ただし、機能・性能・品質が低下するものや、建設工期が延長するもの、構造耐力上主要な部分に大幅な変更をする提案等は対象外とした。

イ VE 提案及び審査の流れ

入札提案書の受付前に、VE 提案書を提出させ、その採否について審査会で審査を行う(この時点では、VE 提案の優劣の評価や採点等は行わない)。採否についての審査後、審査結果通知書及び提案された各 VE 提案を実施するに必要とされる設計変更に要する金額を入札参加者に送付する。VE 提案が適正と認められた入札参加者は、VE 提案を反映した入札提案書を提出することができる。入札後、入札提案書に反映された VE 提案について、落札者決定基準に示される評価基準に沿って評価を行った。

ウ 採択された主な VE 提案

各グループから総計 437 件の VE 提案がなされ、そのうち 160 件(36.7%)の提案を採用した。

採用された提案はシックハウス対策、児童や教職員の安全確保配慮などであった。

○シックハウス対策

- ・換気設備に加えて自然換気サッシを設置。
- ・工期の短縮により、3 か月程度の十分な換気期間を確保。

○児童・教職員への安全確保

- ・死角になりやすい各所に防犯カメラを追加設置。
- ・各教室に非常用押ボタンを設置。

(5) 従来方式とPFI方式の各費用比較

従来方式(分離・分割発注)とPFI方式における設計・調査費等、工事費、維持管理費等の各費用比較を行った。設計・調査費等については、従来方式に比べ、PFI方式が微増であったが、工事費及び維持管理等においては、それぞれ約6.9億円、約1.2億円、率にしていずれも約75%の金額であった。

本事業は実施設計に基づいた精度の高い工事費の積算がなされたと推察されるが、特定事業選定時に想定した施設整備費よりもさらに低い金額となったのは、PFI方式の特徴である一括発注により、効率的な施工が可能だったことに加え、本事業は全国的にもPFIの初期案件として注目度が高く、本事業には8グループもの入札参加があり、高い競争性が働いた点が大きな要因であると思われる。維持管理費等については、修繕費がPSCの値と大きな乖離が生じているが、この理由としてはSPCもヒアリングの中で①維持管理がしやすくメンテナンス費用のかからないものを採用、②入札時は修繕費を少なく見積もる傾向にある、と述べている。実績値は、55,601千円であり、概ね計画通りである。

表1 従来方式とPFI方式の各費用比較

項目	内訳	特定事業選定時 想定		入札価格(B)	差額 (B-A)	変動率 (B÷A)
		従来方式(A)	PFI方式			
設計・調査費等	設計変更費、校地設計費、工事監理費、各種手続・申請費、各種調査・対策費	84,126	71,553	90,074	5,948	107.1%
工事費	校舎・屋内体育館、校地整備費、什器・備品費、諸経費	2,826,847	2,409,402	2,133,926	▲ 692,921	75.5%
維持管理費等		503,531	340,735	376,937	▲ 126,594	74.9%
	校舎・校庭維持管理費	99,545	84,956	112,193	12,648	112.7%
	修繕費	195,986	167,379	54,055	▲ 141,931	27.6%
	学校環境整備費(技術員人件費)	208,000	88,400	198,390	▲ 9,610	95.4%
	備品保守監理・保険料相当額	0	0	12,299	12,299	-

(千円) (千円)

(6) 事業実施体制

事業の実施体制を以下のとおり示す。

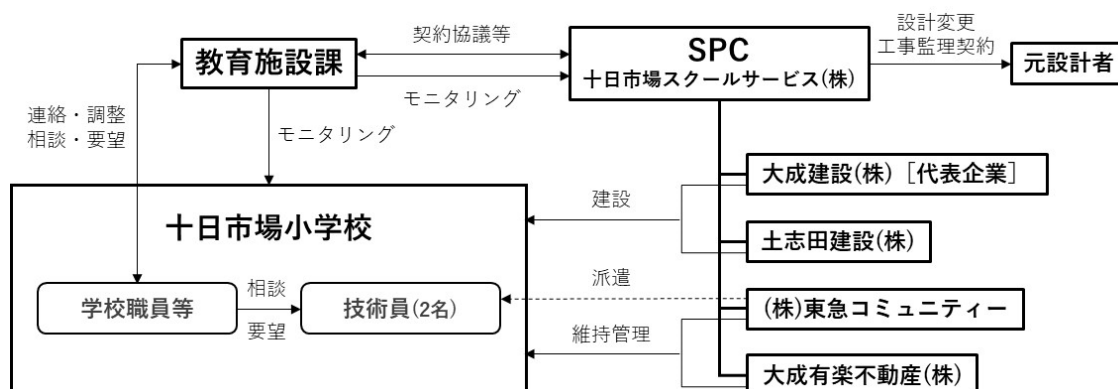


図1 実施体制

※実施設計を行った元設計者が「設計思想を熟知している」「学校意向を理解している」ことから、経済合理性と応募者間の公平性を確保するため、PFI 事業者が、実施設計を行った元設計者に対して、設計変更業務及び工事監理業務を委託することを義務付けるスキームとした。

(7) モニタリングの方法及び結果

ア 財務状況等

財務状況の確認には専門性を必要とするため、特に平成18年度からの10年間、モニタリング支援業務を外部委託した。期間中の財務状況は、第3期に累積損失を一掃し、一時的に債務超過したことを除けば、計画通り良好であった。

イ 施設整備期間

建設期間中においては、工事監理状況について、毎月の定期報告を確認し、必要に応じて随時報告や現場立会いを実施した。施設整備業務は大きな問題はなく、滞りなく進捗した。

ウ 維持管理期間

毎月及び6か月ごとの報告書により、各業務の業績等が要求水準書及び維持管理業務仕様書に定める要求水準を達成していること又は達成しない恐れのないことの確認を行なった。

また、市は本施設のエネルギー使用量に関するモニタリングをすることとしていたが、十分なモニタリングが実施されていなかった。

エ 事業終了前

事業期間の終了時において、本施設の性能が要求水準を達成しているかどうかを書類および実地において確認を行った。事業終了の2年前から施設の劣化状況等を市(教育委員会事務局及び建築局)とPFI事業者の双方で確認・協議の上、修繕を実施した。

このことは契約内容に定められた事項ではなかったが、事業終了に向けて、市とPFI事業者間の協議により実現された。

(8) 事業終了後の運営・維持管理について

他の市立小学校と同様に、学校用務員を配置し、環境整備等を行なっている。なお、消防設備検査など法に定められた検査は教育委員会事務局が専門業者に全学校一括委託して行い、異状があれば学校または教育施設課が修繕を行う。

3 学校職員等へのヒアリング

本施設の使用者である十日市場小学校の校長、副校長及び学校事務職員にヒアリングを行った。

施設面においては、内装に木材が多用され、採光がよく取られているため、居心地がよく明るい印象の学校であるとの評価である。一方、実施設計上の課題ではあるが、オープンプラスやオープンスペースが広く取られていることは、使い勝手が良い反面、教育面や安全面、環境面においては、懸念点が示された。

維持管理においては、技術員への評価が高く、他校と比較して学校職員等の負担が大きく軽減され、本来の業務に注力できていたとのことである。施設の補修や修繕なども迅速に行われ、施設が良好な状態に

保たれていたとの評価である。

体制面においては、学校職員等からは備品や設備等の管理区分が分かりづらく、市と PFI 事業者のどちらに相談すべきか不明なケースがあったという。また、技術員と PFI 事業終了後に配置される学校用務員との引継ぎ期間がないことが懸念点として挙げられた。

詳細は資料 1 のとおり

4 PFI 事業者の評価・意見

本事業と PFI 方式について、PFI 事業者にヒアリングを行った。結果は資料 2 のとおり

5 PFI 事業実施における効果及び課題

PFI 導入時点における、PFI 方式に期待していた内容は次のとおりである。

- ①財政負担の縮減と平準化
- ②速やかな学校整備
- ③安全で快適な施設
- ④事業実施体制

これらの内容を視点として、本事業を PFI 方式で実施したことによる効果と課題を次のとおり、整理した。

(1) 財政負担の縮減と平準化

【効果】

- 予定価格が約 33 億円(内 施設整備費:約 24 億円)のところ、約 27 億円(内 施設整備費:約 22 億円)で落札された(消費税等除く)。また、特定事業選定時の評価結果において 11.1%の VFM が見込まれたが、入札の結果 29.6%の VFMとなり、財政負担縮減の効果があつた。低い落札率となつたのは、本事業には 8グループからの入札・提案があり、競争性が働いたことが大きな要因であつたと思われる。また、大手建設企業の施工管理のノウハウと他企業とのネットワークが活かされたことで、施設整備費縮減に繋がつたと考えられる。
- 施設整備費約 22 億円のうち、国庫補助対象分の約 14 億円は完工時に一括支払いとし、残りの約 7 億円を割賦支払いとしており、一定の財政負担平準化効果があつた。

(2) 速やかな学校整備

【効果】

- 建設工期に関しては、一括発注による、建築資材の事前発注や民間ノウハウによる工法・工程管理、調整業務の省力化、仕上げ工程の簡素化(VE 提案)等により、円滑な建設が行われた。

(3) 安全で快適な施設

【効果】

- 施設の維持管理・修繕に必要な業務を一括で民間企業に任せたことで、現場での即時対応する、あるいは専門業者に発注するなど、その都度最適な方法を、迅速に選択し対応することができた。
- 長期的な計画に基づく修繕がなされたことで、施設の劣化が少ないことに加え、PFI 事業者がワンストップで対応したことで、事業所管課や学校からの発注業務を少なく抑えられ、職員の事務負担の軽減、修繕の迅速化が図られた。

○技術員は維持管理企業の従業員が配置されるが、現場の技術員については、維持管理企業の充実した人材育成の効果に加え、配置希望の多い小学校には優秀な人材が配置された。また、長期間にわたり、同一の業務に従事することで、維持管理に関する専門性が高められ、効率的な維持管理がなされた。

【課題】

- 事業期間の後半は、機器や部品の修繕・交換が増加した。その要因は、①教育現場の機器等の損耗が想定以上に激しかったこと、②教育手法の変化に合わせて当初予定されていなかった備品や機材を調達する必要が生じたことによる。経年劣化も見据えた適切な事業期間の設定が必要と考えられる。
- 学校現場から早い時期に移動式黒板から固定型黒板への変更工事の要望が出ていたが、PFI 契約が変更になる可能性や、取替前の移動式黒板の客観的な評価が難しく予算確保に時間が掛かったことにより、工事の実施まで時間を要した。
- 経年劣化による施設補修は、SPC に一定の負担を求める事業スキームであったが、東日本大震災の際に、地震による損壊なのか、経年劣化なのか分析・検討する必要があった。また、震災後に学校施設から排出された廃棄物は1.2トンと、平時から大幅に増加し、廃棄物処理に向けた調整が必要となった。大規模災害があった場合、その影響による修繕か経年劣化による修繕かの整理の仕方や廃棄物処理の対応については、今後整理すべき課題と考えられる。

(4) 事業実施体制

【効果】

○PFI 事業者のセルフモニタリングにおいて、月に1回、構成企業の担当者が小学校に集まり、定例会議の場において情報共有や課題検討を行っていた。各構成企業の担当者が現場に赴くことで、施設の実態の把握と迅速な意思決定の面で効果があったと思われる。また、技術員も含め、関係者が日頃から関係を築くことで、災害などの有事の際にも、円滑な対応が可能であった。

【課題】

- 施設内の設備や什器・備品について、PFI 事業者側が所有の備品や追加で設置した設備などが混在し、それらの管理区分が学校職員には分かりづらかったことが指摘されている。
- 技術員が近隣住民への対応をするなど、本来の業務範囲を超えた内容を担っていたとの指摘があり、上記の管理区分にも関連するが、各主体の役割分担を明確にするとともに、各々がその認識を共有することが必要であったと思われる。
- 本事業終了後は他の学校と同様に市が採用する学校用務員を配置しての維持管理となっているが、技術員(PFI 事業者)との引き継ぎ期間は考慮されていなかった。

(5) その他

【課題】

- 市内小中学校約 500 校のうち、本校のみ(サイエンスフロンティア附属中学を除く)維持管理の実施・契約形態が異なることで、PFIに関する事務を通常の維持管理事務とは別に行うことなど、非効率的な面が見られた。
- 金額変更を伴う契約変更の場合は、元々の契約金額が高額であるため、行政側の手続きに時間が掛かるなど、業務内容の変更等を柔軟に行うことが困難であった。協議事項にとどめる、別途発注とするなど、契約変更を要しない対応となってしまうケースが多い。

- 維持管理期間中の市が実施するモニタリングにおいて一部漏れがあった。
- 事業終了に向けた事務について、開始時期や具体的な業務などの取り決めが無かった。

6 まとめ

財政負担縮減、平準化や速やかな学校整備については、本市として一定の効果が見られた。施設の維持管理の面においては、民間事業者の一元対応による迅速な対応は、サービス内容として高質なものであることに加え、学校職員等の負担を大きく軽減できた。一方で、事業期間を通じて大きな問題とはならなかったものの、事業所管局、学校職員等及びPFI事業者間の情報共有・連携の点においては、課題が見られた。

資料1 十日市場小学校学校職員等へのヒアリング結果 詳細

十日市場小学校の校長、副校長及び学校事務職員にヒアリングを行った。

日時：令和2年3月12日（木）13：30 ～ 15：00

場所：十日市場小学校

○：ポジティブな意見、●：ネガティブな意見

結果
<p>1 施設の使い勝手や快適性はどうか</p> <p>○内装に木材を多用していることは、ぬくもりを感じられ、保護者などからの評判が良い。教職員としても、児童が落ち着いて過ごせると感じている</p> <p>●一方、木材の建具等は破損しやすい。（児童が壊した場合、保護者が弁済）</p> <p>○採光が良く、学校全体が明るい印象である。</p> <p>○教職員のロッカー室や児童用の更衣室などがしっかりと整備されており、使い勝手が良い。</p> <p>○和室は他の学校にはなく、特徴的。学校(教室)に行きづらい児童の一時的な居場所としても使用している。</p> <p>●オープクラスは集中できない児童もいる。また、児童が教室を抜け出してしまっても、教職員が気付かないことがある。完全なオープンではなく、セミオープンの形式や可動式の壁があると良いのではないか。</p> <p>●オープクラスは空調効率的にも不利で、教室に空調を導入した際にアコーディオンカーテンを設置した。防犯上も、鍵を閉められないので、不審者対応が難しい。</p> <p>○オープンスペース（廊下）は非常に広くとられていて、学年で集まることができるなど、柔軟な使用ができる。</p> <p>●一方、児童が走り回ったりして、事故は起きやすい。また、オープンスペースに設置されたデンは、児童の居場所や遊具として設計されたのだと思うが、使いこなせなかった。死角になってしまい、事故等の危険性が高く、封鎖せざるを得なかった。</p> <p>○カーペット敷きの床は、児童が裸足で走り回ったり、転がったりすることができた点は良い。</p> <p>●一方、カーペットは汚れやすく、清掃が大変である。年に2回、業者によるカーペット清掃を行っているが、それでも匂いが残ることがある。嘔吐時の清掃もしづらい。日常的には児童がカーペット用清掃具で清掃しているが、清掃具が頻繁に壊れる（事業者負担による交換）。</p> <p>●図工室などの折戸は指を挟む危険性があるので、「触らないで」等の張り紙をした。また、音楽室のガラス扉が重かった。</p> <p>●音楽室が2つあるが、分けずに広い音楽室の方が使いやすかったと思う。</p> <p>●当初設置していた移動黒板は使いづらかったのと、転倒の危険性などもあり撤去し、通常の固定黒板に変更した。</p> <p>○職員室と事務室はガラス張りで開放的な設計で気持ちの良い空間である。</p> <p>●一方で、個人情報保護の観点からは、資料の保管や作業に配慮する必要がある。来訪者等から見えないうように、一部はガラス張りでないほうが良かった。</p> <p>●トイレのサインについて、ユニバーサルデザインが採用されていたが、色による男女の識別が教職員でもしづらい。</p> <p>○上履きと下足の下駄箱が分かれているのは、衛生面で非常に良い。個々の箱の大きさも余裕があり、高さも低く抑えられ配慮されている。</p> <p>○エレベーターやスロープが設置されていて、車いす等の利用はもちろん、出入りする業者にとっても好評である。</p> <p>●屋外へのガラス戸が非常に多く、児童が校舎外や敷地外へ勝手に出てしまうことが頻発したため、錠付きのクレセントを後付けした。</p> <p>○電話とインターホンが一体になっていたことで、職員室以外で仕事をしていても対応ができることは非常にありがたかった。</p> <p>●一方で、インターホンの修理は高額である（PFI 事業者の負担）。</p> <p>2 施設の不備や設備の故障などは発生したか</p> <p>●体育館のバスケットゴールの故障が2回あった。修理に2日かかり、その間体育館を使用できなかった。</p>

3 PFI 事業者が行う施設や設備、備品の保守・修繕で、学校運営に支障が出ることはあったか

○特にない。PFI 事業者の対応は非常に早い。

4 事業期間中に不測の事態は発生したか。あった場合、PFI 事業者は現場でどのような対応を行ったか

- 東日本大震災後、プールの排水方法を変更したところ、敷地内のマンホールから水があふれることがあった（市が負担）。
- 2019年の台風被害は、樹木の枝が折れた程度であった。

5 日常の環境衛生、清掃、植栽・外構の管理、安全管理などについて、良かった点や悪かった点はあったか。また、民間事業者にさらにお願したいと思える部分はあるか

○植栽の管理では、技術員が休日に対応してくれた。技術員の出勤体制も柔軟であった。

6 通常の学校と比較して、教職員や学校事務職員の負担軽減効果はあったか。あった場合、具体的にどのようなことか

- 校庭の土ならし作業は、PFI 事業者（維持管理企業の社員が約 10 名で対応）が年に 3 回来て対応してくれたため、教職員の作業は不要であった。（他校では教職員が作業を行う。）
- 技術員が登下校時の児童の見送り等をしていていた。
- 戸締り及びその点検をしていただけなのが大変助かった。（十日市場小学校は窓が多いため、2人でやっても1時間かかる。）
- 用務員への勤務管理等の庶務が発生しないため、事務職員としてはその分の負担が軽減された。
- 修繕等の工事対応も技術員が行うため、職員が工事業者と直接やりとりすることはほとんどなかった。
- 教職員の負担が軽減されたことにより、保護者への対応等に時間が取れたことが大変ありがたかった。
- 事業開始当初は視察や見学が多かったと思うが、近年はそれほど多くない。

7 直接間接を問わず、児童の教育効果等への影響はあったか

- 施設がきれいに保たれているため、児童もきれいに使おうという意識が芽生える。
- 室内も明るく、児童の活動が活発になる。
- 技術員の人柄によるところが大きいと思うが、児童への見守りやあいさつなど、積極的に児童と関わってくれていた。また、昼休みに子どもたちとごみの分別をする姿もあった。

8 民間事業者が維持管理をしていることに関して、保護者や地域住民等からの意見やクレームはあったか

○民間事業者が維持管理をしていることを保護者は認識していないと思われる。

9 PFI 方式を導入した管理を他の学校でも実施してほしいと思うか

○PFI 方式というよりも、民間事業者による維持管理はぜひ実施してほしい。十日市場小学校も継続してほしい。

10 民間事業者にもっと任せたいと思う内容はあるか

○他校からすると十分すぎるほどの仕事をしてきているので、追加の業務は思いつかない。

11 PFI 事業が終了して困ることはあるか

- 学校職員等の負担が増えることは間違いない。これまでは、施設面で学校職員等が関わる時間が短くて済んだ分、児童や保護者への対応の時間を長く取れていた。
- 施設の老朽化への対応が心配で、今の状態を維持しようとする、今後の修繕費等がどの程度になるか予想ができない。これまでは、修繕の殆どを PFI 事業者が担ってくれていたため、学校の小破修繕は予算の 2 割程度で済んでいたため予算面でも助かっていた。

12 PFI 事業を実施するうえで、学校・施設所管課・PFI 事業者の体制において、課題や改善すべき点があったか

- PFI 事業者内（大成建設・東急コミュニティ・技術員）での打合せは月一で行われていたが、PFI 事業者と学校側の打合せの機会はなかった。PFI 事業者への学校側の要望等は技術員を通じて、伝えてもらっていた。
- 什器・備品等は、最初の段階で、実際に使用する職員の意見を取り入れられるようにしてもらえると

良かった。

○技術員は2名体制（+女子トイレのみ行う女性清掃員）。1名は施設管理を担当し、契約期間を通じて、同じ人が従事していた。長期で従事しているため、本人がどんどんスキルアップしており、簡単な修繕であれば自ら対応してくれるようになっている。もう1名は清掃を担当し、2年程度で交代している。

●備品などの修理で、市とPFI事業者のどちらが担うのかが分かりづらく、担当者としては困惑することが度々あった。不明な場合は、技術員を通してSPCに確認し、PFI事業者で対応できるかどうかを判断してもらっていた。

13 PFI事業終了に伴い、PFI事業者との引継ぎはどのように行ったか。また、教職員や事務職員の業務はどの程度増加する見込みか

●技術員に引継書を作成してもらった。しかし、3月末での契約終了ということで、4月から配属される用務員へ対面での引継ぎができないことが課題。現場対応に関することは、書面のみでの引継ぎには限界がある。

●通常用の用務員の業務以上のことをやっていただいていたところは、次の用務員に求めることはできない。

●学校職員等への負担がどの程度増えるかは具体的なイメージが出来ていない。

14 PFI事業者から学校（運営者）や教育委員会事務局（発注者）に対して出た具体的な意見や要望・提案などはあったか

●技術員以外のPFI事業者の担当者と直接的な関わりはほとんどないため、聞いていない。

●以前に法地の草刈りについて、市で実施してもらいたいとの要望があり、分担をどうするかという協議があった。

資料2 PFI事業者の評価・意見

PFI 事業者である十日市場スクールサービス株式会社（大成建設㈱、大成有楽不動産㈱、㈱東急コミュニティー）へのヒアリングを行った。

日時：令和2年7月1日（水）13：00 ～ 14：30

場所：横浜市庁舎

1 事業に応募した動機や想定していたメリットについて

他自治体でもまだ具体的な PFI 案件がなかった中で先駆的な案件として、また、横浜市で初の教育施設 PFI 案件としてぜひチャレンジしたいという思いから応募した。公共施設の整備手法として今後 PFI がある程度ウエイトを占めるであろう事が予想される中で、その足掛かりとして参画した。

結果として、他自治体に対して、先駆的な案件に参画していることを実績として示すことができたことに加え、本事業で得たノウハウを他の事業に活かすことができた。実際に参画してみないと分からない点をノウハウとして蓄積し、水平展開できたことは大きな財産となった。

2 提案段階での課題等について

本案件は市による実施設計をベースにするという点が特殊だった。設計の自由度があまりなく、かつ、初めてチャレンジする案件ということで、どこまで提案して良いのか悩ましかった。原設計を大幅に変更する様な提案は受け入れられないことが予想され、その匙加減が難しかった。VE 提案についても同様、コストダウン以外についてどこまで提案していいのか当時あまり良く分かっていなかった。

本件が PFI 事業となった為、元設計を担当していた設計事務所については、当初設計のみで終わるはずだったが、間接的に PFI 事業に関与することになった。そのような状況の中、設計事務所にどこまでリスクを負担してもらえるか不明確であったため、その都度リスク分担について協議する手間が発生した。

3 市内中小企業参画、活用に関する考え方や配慮したこと

横浜市内の中小企業は特に問題となることはないが、他自治体では、大規模事業に対して地元中小企業がどこまで負担できるのか課題となることが多い。資金面だけでなく、出資比率に応じて担当を配置することが、中小企業にとっては負担となると思う。地元の PFI 初期案件に参画したことは大きな実績となった。

4 VFMの源泉は何か、なぜ大幅なコストダウンが実現できたか

建築や設備等の一括発注による効果と建設企業の購買システムにより、効率的な調達ができたことでコストを削減できた。また、競争が激しいことが予想されたため、PFI の初期案件へ参画したいという思いから代表企業として競争力を持った価額で応募した経緯がある。

また、13年間維持管理しなくてはならないため、自分達が維持管理しやすく、メンテナンス費用のかからないものを採用する必要がある、メンテナンスを見越した VE 提案を行った。

5 建設期間、維持管理期間それぞれで、民間事業者のノウハウが発揮された点はどこか

建設期間については一括発注による工程管理で工期短縮が実現できた。また、一括発注ではない場合、各施工会社（建築、設備、電気）間で調整をすることが多いが、本事業では、建設企業が一元的に対応する体制を構築できたのは大きい。

維持管理については、現場の技術員2名が臨機応変に対応してくれていた。技術員は高いレベルのサービスを提供していると、学校職員等から評価を得ていると認識している。様々な研修制度を設けていることに加え、小学校の技術員を希望する者は多く、その中から厳選しているので子供との触れ合いを大切にする優秀な人材を配置しやすい。通常の学校用務員は数年の任期だと思うが、技術員2名のうち1名は、13年間同一の人物を配置できた。学校の中で最も古くからいる人間として、校長や副校長に対してもアドバイスできるような存在だったようだ。

施設の不具合等についてワンストップで対応できたことで、迅速な対応が可能であった。現場職員の発注や業者との調整が不要になり、負担軽減につながったと思われる。

6 セルフモニタリングはどのように行っていたか

教育委員会事務局に月報を提出するにあたり、月1回学校にSPCの担当者が集まり、技術員とともに総合定例会を開催し、工程表に基づいて状況をチェックしていた。竣工後約1年間は維持管理JVのみでモニタリングをしていたが、現場からの相談内容のスムーズな割り振りができていなかったため、途中から全ての構成企業が出席するように方法を変更した。建設企業ではあるが、代表企業として、統括管理の観点から全事業期間にわたり関わっていくべきだと考えている。定例会は、対応事項と役割分担を迅速に決定することができ、非常に重要な場であった。

7 市との役割分担やリスク分担は適切かつ明確だったか

事業途中で空調を追加設置した際に、PFI事業外で別途発注したため、空調については別事業者の管理となってしまった。学校職員等には管理区分が分かりづらく混乱をさせたと思われる。なお、他校との仕様の統一やPFI事業契約変更に係る事務負担から、PFI事業者が空調追加工事を行うことは叶わなかった。

また、技術員があらゆる相談窓口となっていた事についてはプレッシャーとなっていたようだ。どこまで技術員に相談してよいか、現場の先生達の理解が曖昧だった。

8 事業期間中を通じて、想定外の事象は発生したか

大きく想定から外れた事象は発生しなかった。しかし、修繕費については、供用開始10年目以降は設備関連の故障が多くなり、1回100万円規模の修繕が続いた。当初から事業期間後半で修繕費がかさむことが予想されたため、当初10年間ぐらいは、緊急性のないものは経過観察としていた。子どもが使う施設であるため、窓ガラスの破損や、トイレでの悪戯等は頻発した。原因者が不明の場合はPFI事業者の負担で対応した（原因者が明確な場合は原因者負担）。簡単な補修であれば、技術員が自ら材料を調達して直していたと報告を受けている。

また、事業終了の2年前から、修繕箇所について教育委員会事務局及び建築局と調整を開始した。学校側からの不具合リストに基づき、市と協議の上、優先順位をつけ、予算の範囲内で修繕を行った。ただし、修繕の発注までに1か月かかる案件もあるため、契約期間終了間際の修繕対応はできなかった。

なお、事業終了までの対応を考えるにあたり、SPC側で他都市のPFI案件において懸念されている課題等について調査のうえ、それを教育委員会事務局側に伝えて、事業終了時に必要となる書類等についてあらかじめ調整していた。

東日本大震災の際は、壁面に多少のクラックは入ったが修繕するほどではなく、毎年の建物調査にて対応した。修繕対応の会社の担当者も定例会議に参加しており、日頃から技術員との関係性が構築できていたため、非常時の対応にもスピード感が生まれたと思われる。また、維持管理期間中に修繕の担当者が1回しか変わらなかったことも良かったと思われる。

9 民間企業の視点から、学校施設や学校運営等に関して意見はあるか

長期間にわたり維持管理業務に携わることが可能となり、安定的な収益が見込める。また、現場からのリクエストにも都度応えることが可能になることなどは、PFI等の手法による効果は大きいのではないかと。

10 PFI制度上の課題や改善点について

長期間にわたり維持管理業務を担うことができるのは、民間事業者にとってメリットである一方、経年劣化による修繕費の予測は非常に難しい。競争力確保の観点から、入札時は修繕費を少なく見積もる傾向にあるが、実際は、施設の状態を良好に保つためには一定程度の修繕費は必要になる。修繕要否の判断をPFI事業者が出来れば良いが、要求水準に定められている以上、そこは発注者との協議になる。

物価変動については、実態が反映されていない指数が採用されている事業がある。物価変動を適切に金額に反映する方法を、業界全体として考え直す必要がある。

本事業に限らず、PFI事業全般的に、事業終了時の具体的な決め事が明確にはなっていなかった。契約書等で事業終了前に市とPFI事業者が何をすべきかを明確にできると良いかと思う。

近年の異常気象や新型コロナウイルス感染症のようなパンデミックに対する影響を、不可抗

力条項でどう読み込むかについても今後の課題と認識している。

1 1 PFI 事業の募集方法やスキーム等について

入札公告から提案書提出までに十分な期間が必要である。設計の成熟度と積算の精度は直結し、積算の精度が低いと会社の意思判断も難しくなる。積算のための時間はある程度ほしい。公告時期、必要な資格者等、基本的な条件は早い段階でアナウンスしてほしい。サウンディングがあると非常に良い。PFI は予算規模の大きい案件となるため、提案書を作るためにも、金・人共に相当の準備期間が必要である。実施方針から公告までの期間も、検討期間としては非常に重要である。

また、入札公告後、計画を検討していく中で発注者側に直接質問したいことが出てくる。発注者側担当者との対話の場を設けてもらえると有難い。紙面での質問・回答のやり取りだけでは不十分な場合があり、複雑な案件になればなるほど対話は重要になる。要求水準に提案内容等が合致しているのか確認する意味でも重要である。提案書の提出期限まで余裕をもった時期に対話の場を設けてほしい（提出期限 1 か月前では修正が間に合わない）。

Park-PFI 等の PFI 法に基づく PFI 以外の手法や制度にも関心はある。それらの制度も活用しつつ、複数の施設での面的な事業が創出されると街へのインパクトも大きくなるのではないか。

令和 2 年度第 3 回横浜市民間資金等活用事業審査委員会
 横浜市立十日市場小学校整備事業 手法効果検証に関するヒアリング結果

1 事業所管課（教育委員会事務局教育施設課）

No.	質問・追加資料要望
1	<p>教育の手法の変化により学校の設備にも変更が必要な場合もあったようだが、そのように教育の手法が変わりうるという観点から、どの程度の契約期間が妥当であると考えているか。契約期間以外の点で、事業契約の条件設定において工夫ができると思われる点があれば併せて教えて欲しい。</p> <p>教育手法の変化は、例えば電子機器、ICT 機器の導入や少人数学級への対応などさまざま考えられるが、いつ・どのくらいの規模で起こるのか、という予測は難しいことから、その観点から契約期間の設定ということではなく、変化があった都度、対応していけば良いのではないかと考える。</p> <p>本事業の契約期間は妥当だったと考えている。ただし、施設管理の観点からは、事業者側から見ると修繕量の見込みが立ちにくいという課題はあるようだが、公共側のみの都合で言うと、大規模修繕にも対応できるよう、なるべく長めの期間設定が望まれるのではないかと考える。</p>
2	<p>空調追加工事以外に、PFI 事業契約変更に係る事務負担のために、業務を実施することが困難であった事象はあったか。（実際には発生しなかったものの、このような場合も困難であろうと想定されることはあるか。）</p> <p>その他には、PFI 事業契約変更にかかる、事務負担を避けることを主眼としてできなかったような業務は特にない。</p>
3	<p>入札公告後の提案予定者との個別対話は行っていないとのことだが、なぜ行わなかったのか。</p> <p>（教育施設課） 本事業は、入札公告後に書面による質問・回答を 2 回実施しており、それで十分と判断したため、入札参加者との個別対話は実施していない。</p> <p>（共創推進課） 横浜市 PFI ガイドラインにおいても、入札公告後の個別対話は特に必須としていない。</p>
4	<p>課題として、「施設内の設備や什器・備品について、PFI 事業者側が所有の備品や追加で設置した設備などが混在し、それらの管理区分が教職員には分かりづらかったことが指摘されている。」とあるが、なぜ PFI 事業者側が所有の備品や追加で設置した設備などが混在していたのか、PFI 事業者側が所有備品を設置したり設備を追加で設置した場合に、備品台帳等で教職員にわかるようにしておかなかったのか。</p>

	<p>当初、事業者側が設置したものは事業者側が、学校・教育委員会事務局が設置や購入したものは学校が、それぞれ修繕等することは現場では理解していた。事業者側の備品台帳は共有されていなかったが、学校の備品台帳に載っていないものは事業者側のもの、という認識で、学校備品には基本的にはシールが貼ってあるが、不明な場合には都度確認していたという状況だった。事業期間中にこういった相談は現場からは聞いておらず、今回の事業振り返りを通して課題として出て来たものである。実施報告書には課題として書いたが、大きな問題だったことはないことを確認している。</p>
5	<p>「資料1 十日市場小学校教職員等へのヒアリング結果 詳細」の「1 施設の使い勝手や快適性はどうか」において、良い面と悪い面が指摘されているが、どれが元設計（あるいは市の標準的な仕様）に起因し、どれが設計変更に起因するのかわからないため、区別して整理して欲しい。</p> <p>当該内容については、市の標準的な仕様ではないが、すべて元設計に起因するものである。あえて言うと、トイレのサインの色については元設計の中で指定していなかったもの。</p>
6	<p>「資料1 十日市場小学校教職員等へのヒアリング結果 詳細」の「12 PFI事業を実施するうえで、学校・施設所管課・PFI事業者の体制において、課題や改善すべき点はあったか」において、「什器・備品等は、最初の段階で、実際に使用する職員の意見を取り入れられるようにしてもらえると良かった。」との回答があるが、什器・備品等は設計変更の対象であったのか否か。設計変更の対象であったならば、ここで問題視しているのは、元設計に起因するものか、それとも設計変更に起因するものか。</p> <p>実施設計で決められた什器・備品は設計変更の対象になる。ここで言われているのが、例えば移動式黒板のことであったとするなら、元設計に起因するものである。</p>
7	<p>実施報告書に記載されている施設の使い勝手についての学校職員の意見は、元設計に起因するものということであるが、設計段階や運営段階で現場の声を今後の学校整備に反映させる仕組みは、教育委員会の中で確立されているのか。</p> <p>設計段階においては、定期的な設計打合せには現場の学校職員も同席のうえ、意見を聞きながら設計を進めることとしている。</p> <p>また、運営段階での現場意見は、標準設計の見直し時に反映している。</p>
8	<p>「資料2 PFI事業者の評価・意見」の「10 PFI制度上の課題や改善点について」において、「本事業に限らず、PFI事業全般的に、事業終了時の具体的な決め事が明確になっていなかった。」との回答があるが、本事業では、要求水準書や契約書において、事業終了時の手続きを明確にしていなかったのか。</p> <p>契約書には、施設を継続使用できるように引継ぎをすることや、6か月前に施設の実地確認することについては明文化していたが、それ以上の細部にわたることは明記していなかった。事業を進める中で、事業終了2年前から終了に向けた修繕を実施するという事などを、市とPFI事業者で協議のうえ、決めることとなった。</p>

9	<p>本事業は、SPC から元設計者に設計変更と工事監理を委託するというスキームとあるが、その金額はどのように設定したのか。もし額が決まっていたのであれば、この部分の削減効果はないという理解で良いか。</p>																																																																											
	<p>設計変更の金額は、具体的な作業を行う元設計者が算出した金額を本市が精査した。また、工事監理の金額は、本市算出基準に基づき算出した。この金額で事業者と元設計者の契約が交わされることを想定していたので、この部分の削減効果は想定していない。</p>																																																																											
10	<p>実施報告書 P.8 の課題において、事業期間の後半に修繕・交換が増加とあるが、当初計画（入札時）と実際の修繕費の推移を示して欲しい。修繕のタイミングが後ろにずれたということか。</p>																																																																											
	<p>修繕費の推移については、以下の表のとおり。最終的な修繕の実績値は、ほぼ計画通りであった。PFI 事業者の予算の範囲内で優先順位を決めて事業終了までに修繕を実施してもらった。細かな部分までやり切れたわけではないが、大きな積み残しはなかったと考えている。</p>																																																																											
	<p>表：修繕費の計画値と実績値の比較</p>																																																																											
	<p>単位：千円</p>																																																																											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>計画値 (契約時)</th> <th>実績値</th> <th>差額</th> <th>理由</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>平成 19 年度</td> <td>1,818</td> <td>1,818</td> <td>0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>平成 20 年度</td> <td>142</td> <td>142</td> <td>0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>平成 21 年度</td> <td>142</td> <td>142</td> <td>0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>平成 22 年度</td> <td>142</td> <td>1,348</td> <td>1,206</td> <td>エアコン修理、鉄扉塗装更新、他</td> </tr> <tr> <td>平成 23 年度</td> <td>272</td> <td>525</td> <td>253</td> <td>外壁クラック補修、漏水補修、他</td> </tr> <tr> <td>平成 24 年度</td> <td>2,202</td> <td>765</td> <td>▲ 1,437</td> <td>前 2 年度に実施のため</td> </tr> <tr> <td>平成 25 年度</td> <td>682</td> <td>859</td> <td>177</td> <td>各所の経年劣化・使用劣化の修繕</td> </tr> <tr> <td>平成 26 年度</td> <td>1,135</td> <td>1,214</td> <td>79</td> <td>各所の経年劣化・使用劣化の修繕</td> </tr> <tr> <td>平成 27 年度</td> <td>1,370</td> <td>1,834</td> <td>464</td> <td>万国旗ワイヤーの交換、他</td> </tr> <tr> <td>平成 28 年度</td> <td>3,712</td> <td>4,240</td> <td>528</td> <td>各所の経年劣化・使用劣化の修繕</td> </tr> <tr> <td>平成 29 年度</td> <td>2,669</td> <td>2,963</td> <td>294</td> <td>エアコン修理、雨水配管清掃 他</td> </tr> <tr> <td>平成 30 年度</td> <td>21,171</td> <td>23,296</td> <td>2,125</td> <td>電話主装置、掲揚旗巻取機更新他</td> </tr> <tr> <td>令和元年度</td> <td>21,223</td> <td>16,455</td> <td>▲ 4,768</td> <td>前年度迄に前倒して修繕を実施した</td> </tr> <tr> <td>累計額</td> <td>56,680</td> <td>55,601</td> <td>▲ 1,079</td> <td>物価スライド減額による</td> </tr> </tbody> </table>	年度	計画値 (契約時)	実績値	差額	理由	平成 19 年度	1,818	1,818	0		平成 20 年度	142	142	0		平成 21 年度	142	142	0		平成 22 年度	142	1,348	1,206	エアコン修理、鉄扉塗装更新、他	平成 23 年度	272	525	253	外壁クラック補修、漏水補修、他	平成 24 年度	2,202	765	▲ 1,437	前 2 年度に実施のため	平成 25 年度	682	859	177	各所の経年劣化・使用劣化の修繕	平成 26 年度	1,135	1,214	79	各所の経年劣化・使用劣化の修繕	平成 27 年度	1,370	1,834	464	万国旗ワイヤーの交換、他	平成 28 年度	3,712	4,240	528	各所の経年劣化・使用劣化の修繕	平成 29 年度	2,669	2,963	294	エアコン修理、雨水配管清掃 他	平成 30 年度	21,171	23,296	2,125	電話主装置、掲揚旗巻取機更新他	令和元年度	21,223	16,455	▲ 4,768	前年度迄に前倒して修繕を実施した	累計額	56,680	55,601	▲ 1,079	物価スライド減額による
	年度	計画値 (契約時)	実績値	差額	理由																																																																							
	平成 19 年度	1,818	1,818	0																																																																								
	平成 20 年度	142	142	0																																																																								
	平成 21 年度	142	142	0																																																																								
	平成 22 年度	142	1,348	1,206	エアコン修理、鉄扉塗装更新、他																																																																							
	平成 23 年度	272	525	253	外壁クラック補修、漏水補修、他																																																																							
	平成 24 年度	2,202	765	▲ 1,437	前 2 年度に実施のため																																																																							
	平成 25 年度	682	859	177	各所の経年劣化・使用劣化の修繕																																																																							
平成 26 年度	1,135	1,214	79	各所の経年劣化・使用劣化の修繕																																																																								
平成 27 年度	1,370	1,834	464	万国旗ワイヤーの交換、他																																																																								
平成 28 年度	3,712	4,240	528	各所の経年劣化・使用劣化の修繕																																																																								
平成 29 年度	2,669	2,963	294	エアコン修理、雨水配管清掃 他																																																																								
平成 30 年度	21,171	23,296	2,125	電話主装置、掲揚旗巻取機更新他																																																																								
令和元年度	21,223	16,455	▲ 4,768	前年度迄に前倒して修繕を実施した																																																																								
累計額	56,680	55,601	▲ 1,079	物価スライド減額による																																																																								

11	<p>エネルギー使用量等のモニタリングについては、実施していることが確認できなかったとあるが、なぜこのようなこととなったのか。</p>
	<p>モニタリングの実施について、網羅的なチェックができていなかったものと考えられる。</p>
12	<p>実施報告書 P.6 の事業終了後の維持管理・運営について、学校の法定検査等を一括で委託しているとあるが、一括の範囲及び委託事業者との契約方式を教えてください。</p>
	<p>市立学校全校種（小中高特）に関して、建築基準法 12 条点検、消防設備点検、防火防煙シャッター点検などの法定点検や、自家用電気工作物、GHP 空調機、ボイラー、プール循環器などの保守管理、機械警備などの業務委託を、業務種別ごとに、ある程度の単位（区やブロックごと）に分けて発注している。40 種類ほどの委託があり、学校ごとの契約は非効率的なので、教育委員会事務局でまとめて発注し、集中管理をしている。以前からこのような発注をしており、これらの委託の中に、P F I 事業が終了した本校が加わった形である。</p>
13	<p>実施設計まで市が実施しているにも関わらず、大きなコスト削減効果が得られている。これを踏まえ、今後の市の学校施設に対する整備・管理方針について、どう考えているか。</p>
	<p>本事業は大きな V F M が発現し、また維持管理の満足度も高かった。この結果を踏まえ、今後の学校建替えの検討を進めていくが、単体の学校施設で V F M が出るかは論点になる。当時と今では市況などが違っているので、精査が必要だと考えている。また、公共施設全体の話として、複合化を進める方向もあり、特に複合施設など運営面を含め民間のノウハウを活かしやすいものは P F I をはじめとした P P P 手法を検討していくことになる。一方、本市には横浜市中小企業振興基本条例があり、市内企業の受注機会増大に市は努めることとなっているが、P F I のように一括発注になると W T O の基準額を超えるため、相対的に市内企業が落札しづらい状況になってしまうことは悩ましい。</p>

令和2年度第3回横浜市民間資金等活用事業審査委員会
 横浜国立十日市場小学校整備事業 手法効果検証に関するヒアリング結果

2 PFI事業者

出席者：大成建設株式会社、株式会社東急コミュニティー、大成有楽不動産株式会社

No.	質問・追加資料要望
1	<p>教育の手法の変化により学校の設備にも変更が必要な場合もあったようだが、そのように教育の手法が変わりうるという観点から、どの程度の契約期間が妥当であると考えているか。契約期間以外の点で、事業契約の条件設定において工夫ができると思われる点があれば併せて教えて欲しい。</p> <p>(大成建設)</p> <p>子どもの居場所となるようにという元設計のコンセプトの元、殿（デン）という遊具が廊下に設置されているが、子どもがけがをするケースが発生し、物理的に閉鎖し使われなくなった。その他、市の施策で全学校に空調を設置することになったが、これはPFI事業ではなく別発注で設置された。学校の設備の変更については、教育手法の変化というよりは、使われる教職員がどのように管理していくか、という中での変更が一番大きかったというのが本校での実情だと思う。</p> <p>なお、教育手法の変化に伴う設備の変化としては、今後は教育にどれほどITを導入していくかということが大きいだろうと考える。</p> <p>本事業の契約期間（14年6か月）に関しては、短くも長くもなく、適正な期間だったと考える。</p>
2	<p>空調追加工事以外に、PFI事業契約変更に係る事務負担のために、業務を実施することが困難であった事象はあったか。（実際には発生しなかったものの、このような場合も困難であろうと想定されることはあるか。）</p> <p>(大成建設)</p> <p>そのような事象は多くはなかった。あえて報告するならば、施設供用開始後に、本校の向かいにマンションが建設されたことをきっかけに、屋上プールの日隠し追加設置について、現場の学校職員から大成建設に相談されたことがあった。当時、どこまで学校内、関係者にて検討されていたかは不明であるが、契約変更の複雑さもあり、実現されなかったと考えている。</p>
3	<p>(実施報告書 p14 の項目 6 に関して) 維持管理期間中においても、代表企業による統括管理が必要であるという点について、具体的にはどういうことか。</p>

	<p>(大成建設)</p> <p>教職員から施設の不具合についての報告や相談が技術員にあった場合に、それが技術員や教職員にとって、どこまでがPFI事業範囲内か明確に理解できていない状況があった。また、PFI事業者側でも、維持管理JVとして、経年劣化に伴う修繕(維持管理JVが大成建設に発注)か小破修繕(維持管理JVが直接実施)なのか判断が難しい場面があった。そういった交通整理の役割を担う立場として、統括管理の人間が必要であった。</p>
	<p>教育施設のPFI事業の入札に応募する場合、他の施設に関するPFI事業の入札の場合と異なって、特に難しい点、時間を要する点はあったか。</p>
4	<p>(大成建設)</p> <p>本事業では、特に教育施設だからということで、難しい点はなかった。設計施工からのPFI事業だと、特に教育施設の場合、教育思想を設計に反映せねばならず、その難しさはあっただろうが、本事業は設計業務が別であったため、教育施設特有の難しさはなかった。</p> <p>(東急コミュニティー)</p> <p>技術員を派遣している企業としては、適正のある人材や、子どもが好き・教育への意識が高いなど熱意のある人材を安定的に採用し、配置できるかは教育施設特有の課題である。</p>
	<p>VE提案は何件されたのか。また、各提案の構成企業別の内訳はどうだったか。</p>
5	<p>VE提案は計105項目について行った。提案項目は全て建設に関するもので、イニシャルコストの低減や一部維持管理費低減に関わる提案であった。採用された項目は45項目であった。</p>
	<p>課題として、「施設内の設備や什器・備品について、PFI事業者側が所有の備品や追加で設置した設備などが混在し、それらの管理区分が教職員には分かりづらかったことが指摘されている。」とあるが、なぜPFI事業者側が所有の備品や追加で設置した設備などが混在していたのか、PFI事業者側が所有の備品を設置したり、設備を追加で設置した場合に、備品台帳等で教職員にわかるようにしておかなかったのか。</p>
6	<p>(大成建設)</p> <p>基本的にPFI事業者で竣工後何か大きな備品を入れたことはない。教職員の方で、当時何がPFI事業で設置・導入したものか、学校側で直接購入したものかとうかの理解が浸透していなかった、ということが前提としてあるのかと思う。</p> <p>(東急コミュニティー)</p> <p>当時の技術員によれば、PFI事業者が用意した工具類・清掃用具等の細々した備品と図口で使用する工具などの学校教材が混在したことがあったと聞いている。教職員からの要望で、足りない用具を貸してほしいとの話などがあったようである。PFI事業者の備品は備品台帳として記録していたが、それを学校職員に共有はしていなかった。</p>

	<p>業務の分担、役割分担、それぞれの所有している用具の混乱があったとのことだが、結果的に解決したという認識でよいのか。</p>
7	<p>(東急コミュニティー)</p> <p>特に大きな問題はなかった。現場の職員と事業者との間で台帳等を共有すれば問題は避けられると考える。</p>
	<p>「資料2 PFI事業者の評価・意見」の「11 PFI事業の募集方法やスキーム等について」において、「入札公告から提案書提出までに十分な期間が必要である。」とあるが、これは一般論か、それとも本事業において期間が短すぎたのか。本事業において期間が短すぎたのであれば、具体的にどの程度の期間が必要であったか。</p>
8	<p>(大成建設)</p> <p>一般的な提案までの過程としては、まず入札公告前の実施方針公表段階で、要求水準書案を読み込み、予備知識を得たうえで、コンソーシアム組成にも着手する。入札公告後は、改めて入札関係書類を読み込む必要があり、不明点は質問・回答で確認をする。そして、それらの情報を設計に反映し、最終的に事業費の積算をし、提案書を作りこむというプロセスであり、非常に時間がかかるものである。具体的には、入札公告から入札・提案書提出までは5～6か月確保してもらえると参加しやすい。</p> <p>本事業の場合は、設計が別であったが、VE提案を行って採否を判断してもらい、その結果を積算し、入札価格に反映させる方式であった。採否から年末年始期間を除くと約1か月程度しかなく、非常にタイトなスケジュールだった。大型プロジェクトの場合、入札書提出の社内決裁に1～2週間はかかり、積算だけでも1～2か月は必要と考える。</p>
	<p>本事業は実施設計まで市が実施しているが、P.6における施設の快適性に係る評価（内装に木材が多用されていることや採光がよく取られていること）、及び懸念点（教育面、安全面、環境面）は、市の仕様に基づくものか、それとも民間事業者の提案によるものか。</p>
9	<p>(大成建設)</p> <p>事業者側は建築物の設計は一切していない（校地設計はPFI事業者が実施）。P.6に示されている内容は、全て元設計からのアイデアである。</p>
	<p>本事業はVFMの削減率が高い事業であったが、構成企業の各社は事業期間を通じて一定の利益を得られたのか。また、今後の学校PFI事業への取組方針について教えてほしい。</p>
10	<p>(大成建設)</p> <p>大成建設は建設と代表企業やっていたが、利益に関しては、概ね計画通りであった。今後のPFI事業については、大成建設としては全国での実績もあり、横浜市で事業があるのであれば積極的に取り組んでいきたい。</p> <p>(東急コミュニティー)</p> <p>計画通りの利益を得た。PFI事業は長期的に利益を見込めるので、今後も積極的に参加したい。</p> <p>(大成有楽不動産)</p>

	事業期間を通じて利益を得られた。弊社も今後も積極的に取り組みたい。
	設計業務が含まれないため、民間事業者としては提案の余地が少なかったと思うが、金額面での削減はなされている。学校 PFI の中でも、実施設計まで終わっている案件でも取り組みがいはあったのか。
11	<p>(大成建設)</p> <p>十日市場小学校は弊社として第一弾の学校 PFI だったため、会社として注力した案件だった。設計が含まれない特殊な形の PFI であったが、まずはチャレンジしてみようということで参入した。削減効果については、1号案件だったので、事業者間の競争は働いたと思う。実施設計までできていると、ダイナミックな提案は出来ないの、細かな仕様をメンテナンスしやすいものに変更するという VE 提案がほとんどだった。実施設計からの変更ということでは、通常的设计施工で行われる PFI 事業に比べれば、事業者提案による削減効果は大きくないと思う。</p>
	設計業務を含む事業の方が入札しやすいのではと考えていたが、必ずしもそういうことではないという回答があった。一方、設計から入った方が民間事業者のノウハウが活かされ、魅力ある事業になる、という理解であるが、民間事業者としてどう考えているか。
12	<p>(大成建設)</p> <p>基本設計までは自治体の実施するパターンと、基本設計も PFI 事業に含むパターンの2通りがあると思うが、提案にかかる手間と時間が大きく違う。当然、後の方が手間も時間もかかる。もちろん、逆に後者は工夫し甲斐はある。限られた時間の中で提案ができるのか、大きなコストをかけてまで提案をする価値があるのか、というのが企業としての指標となる。ある程度の規模で応札するとなると、数百万ではおさまらないぐらいの社内の費用負担がかかる場合もある。</p>
	SPC と元設計者の間で、「その都度リスク分担について協議する手間が発生した」とあるが、どのような内容について協議が必要になったのか、協議した結果どのようなリスク分担としたのか、具体的な内容をお教えて欲しい。
13	<p>(大成建設)</p> <p>実施設計者は元々決まっていた中で、落札してから、VE 提案を元設計に盛り込むため、提案内容を具体的な図面に反映することへの確認・調整を設計者で行った。特にトラブルがあったというわけではなかった。リスクの分担については、事業者側からの VE 提案なので事業者負担であった。設計瑕疵といったことに関して協議したということもない。</p>
	リスク分担について、見直しが必要もしくは明確化が必要と思った部分はあるか。
14	<p>(大成建設)</p> <p>事業期間を通じて、大きな見直しが必要だと思ったことはない。ただ1つ、トラブルではないが、維持管理期間中に東日本大震災があった。大きな被害はなかったが、年1回の建物点検を維持管理 JV の下請けとして大成建設が実施していたが、経年劣化では入らないよう</p>

	<p>なクラックが発見された。今後は自然災害への対応について、もう少し事前に契約の中で明確化されると事業者もリスクを把握しやすく、ひいては応札しやすいということはある。</p> <p>(東急コミュニティー)</p> <p>最近の事象であれば、風水害や新型コロナウイルスのようなパンデミックのことは考える必要がある。新型コロナウイルスの影響で閉館等の対応をした際に、自治体側から、従業員はフルでなくても良いとか、この業務はやらなく良いとかの指示と併せて、「だから減額してくれ」という要求が指定管理案件では見られた。事業者側は事業期間中も従業員の雇用を確保しなくてはならない。リスクと言って良いのか分からないが、契約が曖昧で自治体側との調整が難航するので、契約書に明記しておく必要があると感じる。</p>
15	<p>本事業は競争原理が働いて財政的な効果が大きかったとのことであるが、今後のPFI事業においては、金銭的な効果については民間事業者としてどう考えているか。</p> <p>(大成建設)</p> <p>今後も、金銭的な効果もPFI事業にはあると考えている。特に横浜市の仕事は魅力があると思うため、PFI案件が出件された場合には積極的に取り組んでいきたいと考える。ゼネコンの立場から言うと、自ら稼いで何かを運営するような事業は、ゼネコンでは対応できない業務であり、コンソーシアムのパートナー次第なので、取組が難しいと感じる案件もある。</p> <p>また、事業費については明確な基準があるわけではないが、数億円程度の規模では参入は厳しい。本事業は20億円以上であったが、この規模だと民間企業としてはチャレンジし甲斐がある。</p>
16	<p>現場の技術員に関して、適性のある人材の確保に難しさがあるとのことだが、特に学校に関して配慮している点はあるか。</p> <p>(東急コミュニティー)</p> <p>弊社は技術員を多数雇用していて、小学校への勤務希望者も多いが、実際の配置を考えると、子供とあいさつできるか、先生や子供とのコミュニケーションがとれるか、教育現場への理解があるか、という点が前提となる。コミュニケーション能力に加え、突発事項への柔軟な対応力も重要である。</p>
17	<p>運営部分も含めてPFI事業者を実施してもらおうというのが一般的だが、学校のような施設の場合は、コア業務は行政職員が、それ以外の非コア業務はPFI事業者が実施するという点が異なる。備品の管理区分などが分かりづらいなどの話は、現場の職員がPFI契約の内容を理解していないことに起因していると思われる。このことによって生じる意思疎通の難しさや維持管理の難しさなど、本事業や他の事業を経験して、思うことはあるか。</p>

	<p>(大成建設)</p> <p>コア業務を実施している職員から見ると、P F I 事業の「十日市場スクールサービス」という観点ではなく、代表企業の大成建設ということで話をされることが多かったと思う。基本的にはS P Cとしてワンストップで対応しているが、何でもこちらでできるわけではなく、「契約に基づいて」という前提の部分の説明がしづらい、という部分はあった。</p>
	<p>学校職員の異動が頻繁にあると思うが、その点で苦労した事はあるか。</p>
18	<p>(東急コミュニティー)</p> <p>2名のうち1名の技術員は維持管理期間を通じて固定だったので、学校職員の異動があっても特に苦労することはなかった。ただし、事業終了の際は、学校運営の事務を担当する副校長の異動と時期が重なってしまった。1年ずれていればより円滑な引継ぎができたと思うが、最後にその問題が顕在化した。</p>