

第6章

提言

第6章 提言

1. PFS/SIB が求められる背景（「第1章 調査研究の目的、概要」より再掲）

少子高齢化、グローバル化など、社会・地域課題が多様化、複雑化しており、行政単独で効率的、効果的な対応を行うことが難しくなりつつある。加えて、社会保障費の増大等による行政の財政支出の増大と固定経費化が進み、新たな課題に対応する政策経費としての持ち出し余力が無くなりつつあるなど、財政の逼迫も課題として顕在化している。

一方、NPO、社会起業家の増加等、社会的課題解決に向けた国民の参画意欲が高まりつつあるとともに、インターネット等の発達もあり、地域や国の範囲にとらわれることなく、民間資金を集めるための投資環境等の改善・発達も近年急速に進んでいる。また、金融機関等においても単にお金を増やすだけでなく、投融資で社会をより良くしていこうという金融（ソーシャルファイナンス）ニーズが高まりつつある。

逼迫する財政の中で多様化、複雑化する社会・地域課題をいかに効率的・効果的に解決するかの検討は急務であり、新しい官民連携のあり方として、成果連動型民間委託契約方式（PFS）やソーシャルインパクトボンド（SIB）を採用した取組が注目されている。

図表 43 PFS/SIB が求められる背景

PFS/SIBが求められる背景	
1.	少子高齢化、グローバル化など、社会・地域課題が多様化、複雑化しており、行政単独での対応が難しくなりつつある。 【社会課題の深刻化・複雑化】
2.	社会保障費の増大等による行政の財政支出の増大と固定経費化が進み、新たな課題に対応する政策経費としての持ち出し余力がなりつつある。 【財政の逼迫】
3.	社会的課題解決に向けた国民の参画意欲が高まりつつある。（NPO、社会起業家の増加等） 【社会的課題への関心の高まり】
4.	インターネット等の発達もあり、地域や国の範囲にとらわれることなく、民間からの資金が集めやすくなっている。 【投資環境等の改善・発達】
5.	単にお金を増やすだけでなく、投融資で社会をより良くしていこうという金融（ソーシャルファイナンス）ニーズが高まりつつある。 【資金提供者の拡大】

次世代の国づくり

（出所）国土交通省「まちづくり×SIB」シンポジウム「まちづくり分野におけるSIBの考え方」（株式会社日本総合研究所作成）

Copyright (C) 2020 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

出所：国土交通省「まちづくり×SIB」シンポジウム「まちづくり分野におけるSIBの考え方」
（株式会社日本総合研究所作成）

2. PFS/SIB 導入の効果及び有用性

(1) PFS/SIB の活用が特に有効と考えられる場面や事業

「第2章 2. 地方公共団体における PFS/SIB 導入の意義・目的」に記載のとおり、PFS/SIB は成果に応じて対価を支払うため、民間事業者はより小さいコストでより大きな成果を生み出すことを目指すインセンティブを与え、結果的に、限られた財源をより効果的に活用することが期待されるスキームであり、行政コストの削減にも寄与する可能性がある。

一方、自治体によっては従来事業と比較して、PFS/SIB の導入により事業費の総額が増加しているケースもあり、必ずしも PFS/SIB の導入が行政コストの削減につながるものではないといえる。PFS/SIB が将来的な財政コストの削減額を考慮して成果指標等を設計するケースが多いことから、「PFS/SIB を実施すると必ず行政コスト（事業費）の削減につながる」との印象を持ちやすいが、必ずしもそうではないことを理解して導入に向けた検討を行うことが重要である。

PFS/SIB は、本調査で実施したヒアリング調査等の結果を踏まえると、以下のような場面や事業への活用が特に有効であると考えられる。

【PFS/SIB の活用が特に有効と考えられる場面や事業】

- ①「事業の費用対効果の向上（成果の最大化）」への活用
- ②「新しい行政サービス（新規事業）の試験的導入」への活用
- ③「既存事業の効果検証」への活用
- ④「内容のマンネリ化や参加者の固定化が進んでいる事業」への活用
- ⑤「さまざまなステークホルダーを巻き込みたい事業」への活用
- ⑥「民間事業者のノウハウの行政への移転」への活用

以下、それぞれについて詳述する。

① 「事業の費用対効果の向上（成果の最大化）」への活用

PFS/SIB では、民間事業者は成果を創出した場合にのみ対価が支払われ、また、支払条件によっては、成果がより創出されるほど対価が大きくなる。このことにより、民間事業者側に成果創出のインセンティブが働く。実際に、今回調査対象とした先進自治体は、いずれも事業の費用対効果（コストパフォーマンス）の向上を目指すという点において共通認識を有していた。また、ある自治体の担当者は成果連動型の仕組みを用いたことで「事業者の本気を見ることができた」、「（従来の委託事業と比較して）事業者の目の色が変わった」との発言をしていた。

有識者ヒアリングにおいても「PFS/SIB は事業成果の最大化、事業の費用対効果の向上のためのスキームである」との趣旨のコメントがあるなど、事業の費用対効果の向上（成果の最大化）は PFS/SIB の最大の有効性であると考えられる。

② 「新しい行政サービス（新規事業）の試験的導入」への活用

社会情勢等が変化し、市民ニーズや社会課題が多様化・複雑化する中で、変化に対応して機動的に新たな行政サービスを展開する必要性が高まっている。一方、行政にとっては、実績がなく、効果が出るかどうか確証がない新たな行政サービスを公費を投入して実施するという判断を行うことは容易ではない。

PFS/SIB は、「成果報酬払い」を前提としており、設定した成果指標に到達できなかった場合にはその分の支払いを行政が行う必要がない。したがって、新しい行政サービスを実施する際に、従来型の事業において行政が負担していたリスクを民間事業者や資金提供者に移転することができる「リスク移転のための仕組み」として PFS/SIB を捉えることもできる。

実際に先進事例調査においても、「PFS/SIB 事業で、仮に当初想定した成果が達成できなかったとしても、その方法やサービスでは成果が出ないということが分かること自体が行政としては価値である。」との趣旨の発言があるなど、新たな行政サービスの試験的導入や効果検証に PFS/SIB を活用している事例も見られた。

民間事業者や資金提供者がリスクを負担し、期間を定めて新たな行政サービスを実施し、成果が出た場合には行政が公金を投入し本格展開する、成果が出なかった場合には別のサービスを検討するなど、PFS/SIB の仕組みを活用することにより、行政側は最小限のリスクで新たな行政サービスへの公金投入の可否を検討することが可能になる。

③ 「既存事業の効果検証」への活用

福岡市へのヒアリングにて、従来の委託事業ではどのような効果がどれくらいあったのかを確かめる方法がなかったが、PFS/SIB 事業においては、成果指標の設定、評価の実施というプロセスを経ることにより、事業の効果が明確に測定できるとの示唆を得た。

通常の委託事業では、報告書の提出等の形式的な確認は実施されているものの、客観的な指標やデータを用いて事業効果の評価を実施している自治体は限定的であると考えられる。そのため、本当に効果が出ているか行政側にも確証がないまま、前例踏襲により、漫然と継続されている事業も多いと推察される。前述のとおり、PFS/SIB 事業においては、成果指標の設定、評価の実施というプロセスを経ることが仕組みとして求められており、事業によりどのような効果がどれくらい生じているかを確認することが可能となる。そのため、PFS/SIB を既存事業の効果検証に活用することも有効である。

効果検証の実施により、本当に効果が出ている事業を選択し、資源を集中させることにより、効率的かつ効果的な事業の実施につなげることができると考えられる。

④ 「内容のマンネリ化や参加者の固定化が進んでいる事業」への活用

堺市の『介護予防「あ・し・た」プロジェクト』では、従来の介護予防事業で顕在化していた社会資源不足、マンネリ化、参加者の偏り等の課題を民間企業ならではの強みを活用して解決することを目指している。他自治体においても、介護予防事業以外も含めて、何年間も同じコンテンツを提供している、いつも参加者の顔ぶれが同じなど、内容のマンネリ化や参加者の固定化が課題となっている事業は少なくないと考えられる。

従来型の委託事業ではコンテンツの内容を行政が主体となって決定することが一般的だが、PFS/SIBでは、行政は成果目標のみ設定し、目標を達成するための具体的な方法や提供するコンテンツの内容は民間企業に任せることになる。そのため、民間企業は従来の委託事業と比較して、より創意工夫して事業に取り組むことが可能となり、民間企業ならではの多様なアイデア、ノウハウ、コンテンツの新規性を活用することができる。堺市の『介護予防「あ・し・た」プロジェクト』で実施している通いの場の参加者層は従来の事業と大きく異なっているといった成果も出ており、PFS/SIBの仕組みを活用することにより、内容のマンネリ化の改善や新たな参加者の獲得等を図ることができると考えられる。

⑤「さまざまなステークホルダーを巻き込みたい事業」への活用

東近江市の「東近江市版 SIB 事業」では、SIB の仕組みを用いて、地域の住民や企業から資金を集めている。その結果、住民や地域の関心が高まりを見せており、SIB 事業が地域課題を自分たちの問題として考える契機となっている。

このように、資金の集め方などの工夫により、当事者意識をもって住民や企業が地域の課題を解決し地域をより良くしたいという機運が生まれることが期待される。従来型の事業では、どうしても行政、受託事業者、事業対象者のみで関係が閉じてしまうことが多いが、SIB は地域住民や資金提供者等をはじめとして、さまざまなステークホルダーが関与できる仕組みであり、さまざまな層の住民等を巻き込みたい事業への活用は有効であると考えられる。

⑥「民間事業者のノウハウの行政への移転」への活用

行政に民間事業者のノウハウを移転することにも PFS/SIB は寄与すると考えられる。前述のとおり、PFS/SIB を活用した事業では、民間事業者は従来の委託事業と比較して、より創意工夫して事業に取り組むことが可能となり、民間事業者ならではの多様なアイデア、ノウハウ、コンテンツの新規性を活用することができる。行政は民間事業者との協働により、このような民間事業者ならではのノウハウ等を学ぶことが期待される。実際に、先進事例調査において、PFS/SIB を活用した事業を通じて、民間企業のマーケティングスキルやイベントの運営スキル等を行政職員が学ぶことができたとの趣旨の発言もあった。

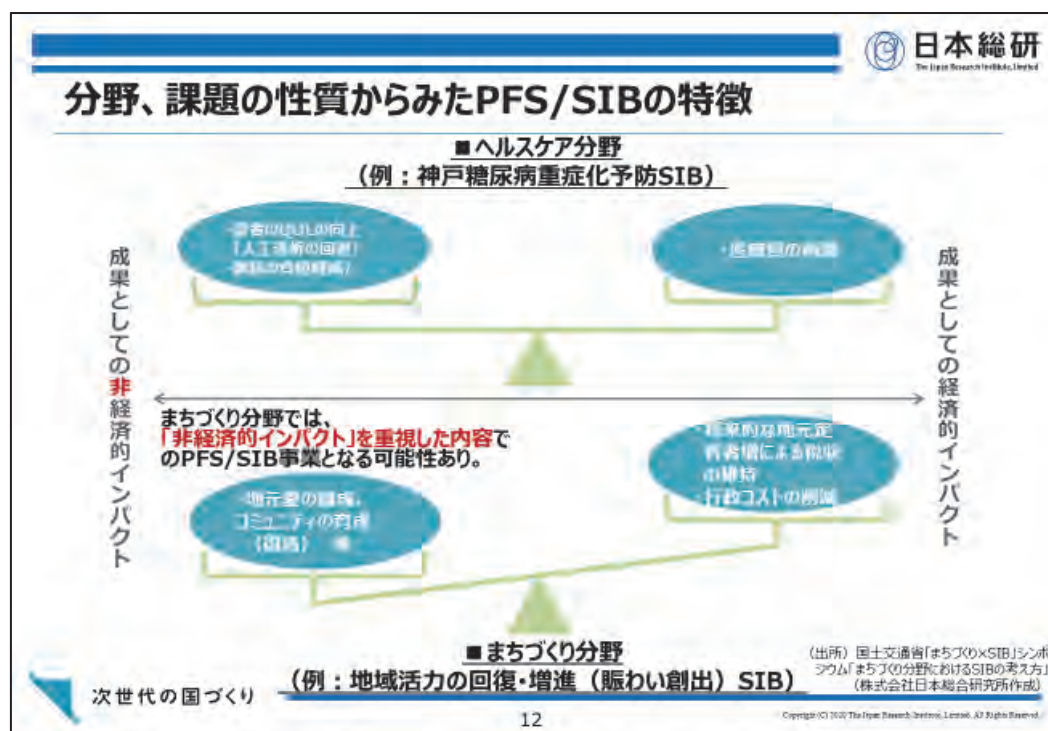
民間事業者のノウハウ等を行政が学ぶことは、これらの活用による行政サービスの充実はもちろんのこと、「ここまでは行政で対応すべきである」といった行政が担うべき領域や、「この業務は民間にお願いできる」といった官民の役割分担等の再整理にもつながり、PFS/SIB 以外の官民連携の方向性の検討にも寄与すると考えられる。

(2) まちづくり分野における PFS/SIB の有用性

今回の調査を通じて、PFS/SIB 導入により期待される効果には事業テーマごとに一定の差異があることが示唆された。例えば、ヘルスケア分野の SIB 事業を実施している神戸市（神戸糖尿病重症化予防 SIB）では、患者の QOL の向上や家族の負担軽減という非経済的インパクトと同様に、医療費の削減効果という経済的インパクトも重視している。一方、まちづくり分野の SIB 事業を実施している東近江市（東近江市版 SIB 事業）では、行政コストの削減等の経済的インパクトではなく、地元愛の醸成やコミュニティの育成（復活）等の非経済的なインパクトをより重視している。

PFS/SIB の効果としては、経済的なインパクトが重視されがちであるが、特にまちづくり分野においては、副次的な効果を含めて非経済的なインパクトを意識した検討を行うことが望ましいと考えられる。

図表 44 分野、課題の性質からみた PFS/SIB の特徴



出所：国土交通省「まちづくり×SIB」シンポジウム「まちづくり分野における SIB の考え方」
(株式会社日本総合研究所作成)

まちづくり分野における PFS/SIB の導入効果の例を以下に示す。

【まちづくり分野における PFS/SIB 導入効果の例】

- ・ 民間のノウハウを生かした多彩なサービス、アイデアの導入による地域課題の克服
 - 行政として解決手法が不明もしくは手が付けにくい地域課題に対し、民間資金、民間ノウハウを活用して解決に向けたチャレンジができる。
- ・ まちづくり分野に関する課題解決に向けた取組への住民、企業の主体的参加（地元愛の醸成やコミュニティの育成）
 - 資金の集め方などの工夫により、当事者意識をもって住民や企業が地域の課題を解決し地域をより良くしたいという機運が生まれる。
- ・ 既存まちづくり補助金のより効果的な活用（費用対効果の拡大）
- ・ 効果の発現が不十分なまちづくり事業への公金投入の回避
 - 事業実施にあたっての民間の裁量が大きい点、支払基準の設定、資金提供者からのモニタリング等により、質の高い事業に対して適正な公金が投入できる。
- ・ 民間資金の活用、成果報酬型への移行による行政職員の意識、行財政の改革
 - 行政として、実績や成果に基づく明確な基準の設定、評価を実施した上での支払いとなるため、職員を含めた全庁的の成果志向の向上、意識改革につながる。
- ・ 産業創出、雇用の拡大等、地域の活性化への寄与
 - 社会的意義の高い事業であっても、信用力が低く、融資等が得にくかった事業者が、地域で持続的な事業が展開できるチャンスが生まれる。

3. 民間事業者との連携のポイント

民間事業者のノウハウを事業に活用してみたいとの意欲はあるものの、自治体や部局によっては民間事業者との連携経験やネットワークが乏しく、どのように民間事業者に提案してもらうのか、円滑に連携するにはどのようなところに留意すべきか、といった点に課題認識を有しているケースも少なくないと考えられる。

そこで、ここでは事例分析の成果や福岡県大牟田市の SIB 事業³⁰のサービス提供事業者である株式会社くまもと健康支援研究所に対して実施したヒアリング内容を基に、PFS/SIB を導入するにあたっての民間事業者との連携のポイントを整理する。

【民間事業者との連携のポイント】

- ① 民間事業者を信頼して任せるといふ姿勢を持つ
- ② 案件組成の早期から民間事業者から意見聴取する（サウンディング型市場調査の活用）
- ③ 民間事業者に対して情報や提案を求めていく姿勢を行政が示す

以下、それぞれについて詳述する。

① 民間事業者を信頼して任せるといふ姿勢を持つ

PFS/SIB においては、原則として、行政は達成したい成果目標を明確にした上で、その目標の達成方法を事業者自由に企画提案してもらうことになる。そのため、従来の委託事業（詳細な仕様を示し、仕様どおりに事業が実施されているか定期的にモニタリングを行う事業）とは異なる関わり方が行政には求められる。現在は黎明期にあり、PFS/SIB の仕組みを導入した事業は新規性が高いため、行政内外からの注目度が高くなり、担当部局が成果を必ず達成しなければならないと気負いすぎる可能性も想定される。

民間事業者に対する一定の関与は当然必要であるが、民間事業者はそれぞれ創意工夫して成果目標を達成すべく最善を尽くすため、行政側には民間事業者を信頼して任せるといふ姿勢が求められる。

② 案件組成の早期から民間事業者との関わりを持つ（サウンディング型市場調査の活用）

PFS/SIB の実施にあたっては、民間事業者が提案しやすい公募条件の設定を行うことが重要となる。公募までのプロセスを行政内部だけで完結させた場合、市場と乖離した公募条件を設定してしまい、民間事業者の参加意欲の低下につながる可能性がある。したがって、案件組成の早期から民間事業者から意見を徴取し、事業者の意向や市場性を踏まえた公募条件の設定を行うことが望ましい。

民間事業者からの意見聴取にあたっては、「サウンディング型市場調査（以下、「サウンディング」という。）」を実施することが有効である。サウンディングは、事業発案段階や事業化段階において、事業内容や事業スキーム等に関して、直接の対話により民間事業者の意見や新たな提案の把握等を行うことで、対象事業の検討を進展させるための情報収集を目的とした手法である。また、対象事業の検討の

³⁰ 要支援・要介護者自立支援・重度化防止業務

段階で広く対外的に情報提供することにより、当該事業への民間事業者の参入意欲の向上を期待するものである。

従来、PPP/PFI³¹事業において活用されてきた手法であるが、民間事業者を案件組成段階から巻き込む手法として、公平性、透明性を確保しつつ PFS/SIB 事業の検討においても活用を検討すべきであると考えられる。サウンディングについては、PPP/PFI 事業の促進の一環として国土交通省が中心となり、事例集や運用ガイドが整備されている。いずれも国土交通省のウェブサイトで公開³²しているので、参考とされたい。

＜参考＞

- PPP/PFI 事業を促進するための官民間の対話・提案 事例集

地方公共団体等の職員が、PPP/PFI 事業を促進するための官民間の対話・提案に取り組むにあたり参考とできるよう、公共施設の整備（ハード事業）や一般行政サービス（ソフト事業）について官民間の対話・提案に係る先進的な事例を整理したもの。

- PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド

地方公共団体等における PPP 導入の推進のため、初めて取り組む地方公共団体をはじめ PPP 事業の質の向上を目指す地方公共団体の職員向けのガイドとして、PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関して、これまで先進的に取り組んできた地方公共団体の工夫を整理したもの。内閣府、総務省、国土交通省の連名で作成。

③ 民間事業者に対して情報や提案を求めていく姿勢を行政が示す

近年、PFS/SIB に注目している民間事業者は増加している。PFS/SIB の活用を検討している民間事業者は必ずしも、従来の委託事業等で行政との関わりが豊富であった企業だけではない。そのため、具体的なアイデアや行政との連携への意欲はあるものの、行政にどのように提案してよいかわからないという課題を抱えている民間事業者も多い。

行政がどのような課題を有しているのか、どのような情報や提案を求めているかを民間事業者が把握することは、行政が主体的に動かない限り、難しいと考えられる。そのため、まず行政には、受け身の姿勢から転換し、上述のサウンディング型市場調査を活用するなどして、積極的に民間事業者に対して情報や提案を求めていく姿勢を示していくことが期待される。

³¹ PPP（Public Private Partnership）は、公共施設の整備等において、民間の創意工夫を活用する官民の連携によって、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るものであり、官民連携全般を指す。PFI（Private Finance Initiative）は、公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金、経営力及び技術力を活用し、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を行うものであり、PPP の一類型である。

³² http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000006.html

4. PFS/SIB 導入にあたっての課題及びその対応策

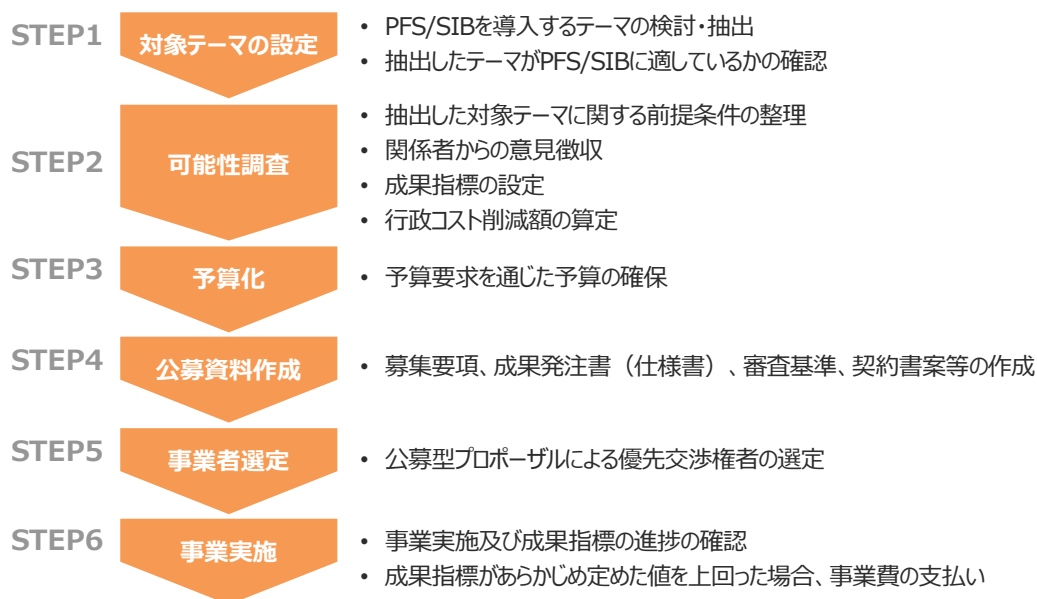
ここでは、事例分析の成果や内閣府成果連動型事業推進室参事官・石田直美氏及び案件組成に多数実績のあるケイスリー株式会社代表取締役社長 CEO・幸地正樹氏に対して実施したヒアリング内容³³を基に、地方公共団体が PFS/SIB を導入するにあたって想定される課題及びその対応策を整理する。

PFS/SIB 導入の黎明期であることから、第 2 章で説明したすべてのフェーズが課題となり得るものの、自治体アンケートのまとめや有識者の見解を踏まえると、以下の 3 点が特に大きな課題と想定される。

- 1) テーマ選定（図表 45 における STEP1）
- 2) 予算化に向けた財政担当課との調整（同 STEP3）
- 3) 成果指標・支払条件の設定（同 STEP4）

以下でそれぞれの課題を詳述する。

図表 45 PFS/SIB の事業化までの一般的なフロー（再掲）



出所：経済産業省『地方公共団体向けヘルスケア領域におけるソーシャルインパクトボンド導入ノウハウ集』

（2018 年 3 月）を一部改変

1) テーマ選定

事業の実施に先立ち、まずは、「解決すべき本質的な課題」及び「事業の対象者」を特定する必要がある。これらが特定できない状態では、事業実施の目的や事業の全貌が見えてこないため、事業実施に進むことが難しいとされる。

テーマ選定においては、2 パターンの難しさがあると考えられる。1 つは、課題解決手法としての PFS/SIB に着目したものの、課題が具体化しないパターンである。地方公共団体において、課題解決に

³³ 内閣府・石田氏には 2020 年 6 月 30 日に、ケイスリー・幸地氏には 2020 年 7 月 6 日にヒアリングを実施した。

よりもたらされる成果（アウトカム）から逆算して事業の組み立てを行うことは、事業実施の結果（アウトプット）を得るための事業を検討するプロセスとは異なり、馴染みのないものであると推察される。もう1つは、民間事業者による提案から検討に着手したものの、事業者からの提案内容に発想が縛られてしまい、そもそも行政として解決しなかった課題が何であったかが不鮮明になってしまうパターンである。

このような状況に陥る背景として、地方公共団体の達成したい目的や課題認識が抽象的であり、担当者であっても、その団体にとっての本質的な課題を特定できていないことが多い点が挙げられる。それゆえに、達成したい目的や解決したい課題と民間事業者から提案される具体的な事業内容（介入内容）が適切につながっていない状態が生じていると推察される。

このような事態に陥らないようにするためには、事業の検討の初期段階において、「誰にとってのどのような課題を解決したいのか」、「どのような事業テーマが PFS/SIB に合致するか」を十分に検討する必要があるといえる。

2) 予算化に向けた財政担当課との調整

担当課において事業の方針や実施内容を検討した後の山場ともいえる課題が、予算化に向けた財政担当課との調整である。

予算化の難しさは大きく分けて2つあると考えられる。1つは、複数年にまたがる予算要求が難しいことである。多くの事業では単年度での成果測定が難しく、2年目や3年目に成果を測定する必要が生じる。このような場合には、債務負担行為等の形で複数年の予算をまとめて要求することとなる。また、単年度ごとに予算を取ることにについては、担当者の異動等の環境変化のリスクがあることを踏まえると、事業の継続性の観点から望ましくない。一方で、財政担当課としては、単年度予算の原則から、基本的には単年度ごとに予算をつけるというスタンスであることに加え、地方公共団体においては建設事業やシステム導入に関する債務負担行為については経験があるが、それ以外の事業ではほとんど経験がないことから、説明のハードルが高くなると考えられる。

もう1つの難しさとして、PFS/SIBの事業実施の際は、事業に関する客観的な評価を求められることから、必要に応じて、評価に関するコストや、中間支援組織や資金調達仲介等のコストが追加されることになる。財政状況の厳しい地方公共団体が多い中、新規事業であればなおさらだが、追加コストの増額要求を行う必然性・妥当性や中・長期的に見た場合のコスト比較の視点、より効果を出すための取組に必要な経費である点などを財政担当課に説明し、納得を得ることは大きなハードルになると考えられる。

予算化に向けたハードルを乗り越えるためには、事業の検討段階から企画・財政担当課の職員にも参画してもらうことが重要である。事業の背景を十分に理解することに加え、成果指標等に関する共通理解を形成していくことで、予算化のハードルは解消されていくものと考えられる。

また、財政担当課との調整において、費用負担を軽減できる補助金・交付金の活用をぜひ検討すべきである。上記のとおり、PFS/SIB事業はその性質上、債務負担行為となることが一般的であるが、債務負担行為となる場合であっても、各種補助金・交付金を活用することは可能である。たとえば、第4章で紹介した豊中市の禁煙支援事業については、2019年度から2021年度までの債務負担行為とし、

補助金の活用を検討しているケースである。事業が開始されるのは2019年度であるが、実際に成果が現れて支払を行うのは2020年度以降となる計画であるため、2020年度に当該年度分の補助金交付申請を行った実績がある。また、2020年度の保険者努力支援交付金においては、特定検診などの分野を含め予防・健康づくり支援に関するPFS/SIB事業を実施する場合の成果連動部分を補助対象とする等、制度面でのバックアップも進んでいる。このように、PFS/SIB事業を実施する際には、活用可能な補助金・交付金を視野に入れながら検討を進めることも重要である。まずは、第2章で紹介した補助金・交付金を参考に、活用可能性のあるものをリストアップしていただき、具体的な申請のタイミングや方法等については記載の所管省庁・部署に相談することも一法である。

3) 成果指標・支払条件の設定

前述の財政担当課との調整とも関連する課題として、成果指標・支払条件の設定が挙げられる。

支払額に紐づける成果指標のベースライン（基準値）及びその評価手法の設定が多くのケースで課題となる。一般的な評価手法は、過去のある年度の実績をベースラインとして、実施年度との比較を行うものである。しかし、この評価手法は、事業実施による介入以外の外部要因を除外できず、変化をもたらした要因を必ずしも特定できないため、あまり精度が高くないといえる。

また、目標の上限値や目標の難易度、それらを踏まえた妥当な支払額を設定することも容易ではない。過去に同様の指標に関するデータが継続的に取得できている場合には検討が円滑に進むが、過去に行われた先進事例からはそのようなベースラインとなるデータが不足している場合が大半と推察される。つまり、適切な成果指標と適切な支払金額を結びつけることに関して、ほとんどの場合は一から検討することが求められる状況となっている。

この課題については、正式な事業化に先立ち、期間や規模を小さくしたパイロット事業を行い、参考となるデータを試行的に収集することである程度は解決できる。ヘルスケア領域の中でも特に医療分野については、パイロット事業の実施に加えて、レセプトデータ等の活用により事業効果を試算することも考えられる。一方、先進事例の中にはパイロット事業は実施せずに、有識者からの助言や学术论文等を基にして成果指標を作成しているものもあり、事業テーマ、マンパワーや予算の状況等を考慮し、最適な方法を検討することが望ましい。

事業効果を試算することで、支払額についてのより具体的な検討ができるようになり、成果指標及びその成果指標に応じた支払条件についても妥当なものを検討しやすくなる。

5. 公募資料等の作成のポイント

自治体アンケートにおける「PFS/SIB を導入する際に必要な支援」として、PFS/SIB 事業の実施時に使用する「契約書や公募資料のフォーマット」の回答割合が大きい傾向が見られたことを踏まえ、ここでは公募資料等に一般的に掲載する必要があると考えられる項目について整理する。

第2章「4. PFS/SIB 事業化までの基本的なプロセス・フロー」のSTEP4 で触れた、事業化において必要となる各種公募資料については以下のとおりである。

- ① 公募型プロポーザル募集要項
- ② 成果発注書（従来型委託事業では仕様書にあたるもの）
- ③ 審査基準
- ④ 契約書

下記で示す項目のうち、「成果発注書」の事業目的（アウトカム）、対象者、目指す成果、支払条件、「審査基準」の業務遂行能力以外の項目については、基本的に従来型委託事業で使用されているものと同様に記載することで足りる。また、様式例で提示する各項目の要否については、事業内容等によっても異なるため、あくまで例示である点に留意されたい。

①公募型プロポーザル募集要項

従来型委託事業で公募型プロポーザルを実施する際に使用されているものと同様に作成する。

公募型プロポーザル募集要項 様式例

- 1 事業名称
〇〇業務委託
- 2 事業目的・趣旨
(事業目的を記載したうえで、公募型プロポーザルにより民間事業者を選定する旨を記載)
- 3 事業実施期間
契約締結の日から令和〇年〇月〇日まで
- 4 業務委託料
〇〇, 〇〇〇, 〇〇〇円(消費税及び地方消費税を含む)を上限とする。
- 5 委託業務内容
(委託業務内容を記載。「〇〇業務委託仕様書(別紙)参照」としてもよい。)
- 6 スケジュール
(公募開始から審査、契約締結までのスケジュールを記載)
- 7 参加資格
(参加に必要な要件を記載)
- 8 説明会
(説明会の日時・場所や位置づけ(参加必須あるいは任意)等を記載)
- 9 質疑
(質疑方法を記載)
- 10 参加申込
(参加に必要な提出書類や提出法等を記載)
- 11 提案書等
(提出期限・提出方法や各種書式の作成要領等を記載)
- 12 選考
(プレゼンテーションの方法や実施日時・場所等を記載)
- 13 失格要件
(失格要件を記載)
- 14 契約
(契約締結までの方法や契約の方法等を記載)
- 15 問合せ先
〇〇市〇〇課…

②成果発注書（従来型委託事業では仕様書にあたるもの）

前述のとおり、PFS/SIB においては成果の達成方法を事業者委ねられることが一つの特徴でもあるため、「成果のみ発注」もしくは「成果に加えて業務内容も一定程度定めて発注」のいずれかの方針を踏まえ、作成する。

項目	記載内容・留意事項
事業目的（アウトカム）	事業を通じて達成したい成果（アウトカム）について記載する。
対象者	事業を通じて介入等を行う対象者の条件について、年齢や性別等を記載する。
目指す成果	上記「事業目的」で記載した内容と同様になる。
業務内容	基本的考え方や必須業務（例：計画書、報告書の作成等）があれば記載する。
支払条件	成果指標及び評価方法、支払基準及び支払額を記載する。支払条件は、成果発注書の本文ではなく、「特記事項」の中に記載することが多い。
上記項目以外	従来型委託事業と同様に記載する。

成果発注書 様式例

1 事業名称 ○○業務委託 2 履行場所 ○○県○○市… 3 履行期間 契約締結の日から令和○年○月○日まで 4 事業目的（アウトカム） （事業を通じて達成したい成果（アウトカム）を記載） 5 目指す成果 （上記「事業目的」で記載した内容と同様になる。） 6 業務内容 （基本的考え方や必須業務があれば記載） 7 再委託に関する事項 （再委託に関する制限や条件等を記載）
--

成果発注書（特記事項） 記載例

支払基準及び支払額

成果指標の達成状況に応じて、下記のとおり支払うものとする。

ア 成果指標に基づく支払基準及び支払額

達成率	25%未満	25%以上 50%未満	50%以上 75%未満	70%以上 100%未満	100% (上限値)
支払金額	0 円	○円	○円	○円	○円

イ 固定支払額

年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	合計
支払金額	○円	○円	○円	○円

③審査基準

募集要項の公表と合わせて、具体的な選定方法や審査基準等についても合わせて公表する。

項目	記載内容・留意事項
審査基準	概ね以下の項目で構成される配点表を作成した上で、各事業者からの提案内容に対して、審査委員等による採点を行う。 ・ 事業に対する理解 ・ 業務遂行能力 PFS/SIB 事業においては、各事業者における実績や成果を上げるエビデンス等をアピールしてもらうことが想定される。また、仮に進捗状況が芳しくなく、成果目標の達成が難しくなった場合に想定している対応等についても説明してもらうことが考えられる。 ・ 業務実施体制 ・ 企画提案内容
上記項目以外	従来型委託事業と同様に記載する。

審査基準 様式例

- 1 審査基準の位置づけ
(本書面の趣旨・位置づけ等を記載)
- 2 審査方法
(採点方法や順位付けの方式等を記載)
- 3 審査体制
(審査委員会の設置有無や審査委員等を記載)
- 4 審査の流れ
(書面審査、1次審査、2次審査等の流れ等を記載)
- 5 審査内容
(各審査段階で実施する審査内容を記載)
- 6 審査基準
(評価対象となる項目や配点の比率等を記載)
- 7 優先交渉権者の決定及び公表
(優先交渉権者の決定及び公表までの流れやスケジュール等を記載)

④ 契約書

プロポーザル審査の結果、優先交渉権者となった事業者と契約内容を協議し、契約を締結する。契約書については、各自治体において従来型委託事業で用いる標準契約書を適宜加工して使用すればよい。

なお、理想的には PFS/SIB 用の契約書案を作成することが望ましいが、PFS/SIB 事業の固有の要素である支払条件（成果が出なかった場合の対応を含む）等については、成果発注書の特記事項として記載するケースが多い。

6. おわりに

前述のとおり、PFS/SIB は「事業の費用対効果の向上（成果の最大化）」、「新しい行政サービス（新規事業）の試験的導入」、「既存事業の効果検証」、「内容のマンネリ化や参加者の固定化が進んでいる事業」、「さまざまなステークホルダーを巻き込みたい事業」、「民間事業者のノウハウの行政への移転」等への活用が有効な仕組みであり、多様化、複雑化する社会・地域課題を逼迫する財政の中で効率的・効果的に解決することに大きく寄与すると考えられる。

一方、PFS/SIB の導入について、新しい官民連携のあり方として注目をしつつも、「なんとなく難しそう」、「自分たちの自治体ではどうせ無理だろう」と諦めている自治体及び職員も少なくないと考えられる。

一見すると複雑な印象を抱くが、第2章や第4章で整理しているとおり、基本的なプロセス・フローや先進事例の整備が進んでおり、既存の知見を活用することで、導入のハードルは非常に低くなると考えられる。また、PFS については、「経済財政運営と改革の基本方針 2019」（2019 年 6 月 21 日閣議決定）や「成長戦略実行計画」（2019 年 6 月 21 日閣議決定）等において、政府としてその普及促進に取り組む方針が打ち出されており、PFS に取り組む自治体に対する内閣府をはじめとした関係省庁からの支援も充実しつつある。

このように、PFS/SIB の導入のための環境整備は急速に進んでおり、どの自治体にとっても PFS/SIB の導入は選択肢の一つとして考えることが可能であるといえる。本報告書をはじめとして、既存の知見を活用して、各自治体が積極的に取組を推進することが期待される。