

本文書は、落札者の決定後に、当該主体による提案を踏まえた案を再度提示する。その案を官民で協議して、成案を得る

愛知県基幹的広域防災拠点整備等事業

【添付資料6】

ガバナンス基本計画

2023年10月

(2023年11月17日修正版)

愛知県

目 次

第1部 ガバナンスの考え方	1
I. ガバナンスの目的と原則	1
1. ガバナンスの目的と枠組	1
2. 設計・建設に関するガバナンス	2
3. 開業準備、運営・維持管理に関するガバナンス	2
II. 内部統制の仕組	4
1. 目的の共有	4
2. 会議体・業績情報・議事録の三要素	6
III. 外部統制及びファシリテーターの仕組	8
第2部 モニタリング基本計画	9
I. 総論	9
1. ガバナンスの考え方及びモニタリング基本計画の位置づけ	9
2. ガバナンス実施計画書の変更	10
II. 設計業務及び建設業務のモニタリング	11
1. 基本的な考え方	11
2. モニタリング方法	11
3. モニタリング手順	11
III. 開業準備業務、運営業務及び維持管理業務のモニタリング	12
1. 基本的な考え方	12
2. モニタリング方法	12
3. モニタリング手順	13
IV. 統括マネジメント業務のモニタリング	14
1. 基本的な考え方	14
2. モニタリング方法	15
3. モニタリング手順	15
V. 財務状況等のモニタリング	17
1. 基本的な考え方	17
2. モニタリング方法	17
VI. 契約終了時のモニタリング	18

1. モニタリング方法	18
2. 確認方法	18
VII. 要求水準未達の場合の措置	19
1. 是正措置	19
2. 特定事業契約等の解除等	20
3. 違約金の算定	21
VIII. 提出資料等	23
1. 業務計画書	23
2. 業務報告書	24

第1部 ガバナンスの考え方

I. ガバナンスの目的と原則

1. ガバナンスの目的と枠組

(1) ガバナンスの目的

本事業の全段階の各業務が、それぞれの事業期間を通じて、円滑に遂行されるとともに、それらによる事業成果の創出を確実なものとするために、県及び事業者の双方による本事業のガバナンスの枠組を構築する。その際、本事業、特に公共施設等運営権が設定される業務に構造的に存在する官民間の相互依存性を踏まえて、県による単なるモニタリングを超えたガバナンスの仕組を構築する。

(2) 基本的な考え方

本事業のガバナンスにおいては、県及び事業者の間の「信頼関係」の構築とその維持・発展を基礎に、また、事業者のセルフモニタリングにより得られた客観的な業績情報の活用を基礎として、①県及び事業者の間で重層的に構成する会議体（以下「会議体」という。）を通じた実績評価と改善協議による統制（内部統制）及び②外部有識者等により構成する「第三者機関」を通じたアドバイス・勧告等による統制（外部統制）により、ガバナンス機能を確保する。また、本事業のガバナンス機能の維持・強化を目的に、県及び事業者双方から必要に応じて、本事業における官民間の相互依存性及び会議体や第三者機関の組織特性を踏まえ、内部統制・外部統制の中間的な機能として、官民当事者の間に立ち両者間の諸調整を行うファシリテーターを配置することができる。

県及び事業者、第三者機関、ファシリテーターは、実施方針等に規定される本事業の目的をよく理解し、特に、以下のような事業特性に十分に配慮して、ガバナンスの仕組を構築し、運用することが求められる。

- 計画地は消防学校エリア、公園エリア及び神明公園エリアにより構成され、それぞれ性質が異なるが、計画地全体の機能を一体的に発揮すること
- 災害発生により拠点運用を開始する際は、平常時とは大きく異なる業務環境が想定されるところ、様々な条件下においても、本事業に期待される役割、機能を十分に理解したうえでの的確な対応が求められること
- 計画地に隣接するエリアにおいて、豊山町の賑わい施設・避難所等の整備が計画されており、県エリアと町エリアの一体的運用による施設利用効果の最大化を図ること

(3) 会議体の設置

各業務において、本事業の官民の公式なコミュニケーションの枠組として、県及び

事業者の間での会議体を設置する。この会議体は、事業期間を通じて、県及び事業者の間の「信頼関係」の構築とその維持・発展を基礎とした、円滑な事業遂行を実現するためのコミュニケーションの枠組として機能する。したがって、県は事業者の単なるモニタリングを超えた率直かつ真摯な協議の場となる運営を求めるものとする。

(4) 第三者機関の設置

複数の有識者により構成する「第三者機関」を設置し、客観的な立場から本事業並びに県が実施するモニタリングに対するアドバイス及び勧告等を行うことを想定している。

2. 設計・建設に関するガバナンス

(1) セルフモニタリング及び実績評価

ア 事業者によるセルフモニタリング

事業者は、要求水準書に定める基準に基づきセルフモニタリングを実施し、その結果を適切に保存するとともに、県・事業者の両者の参加による月1回以上の定期的な会議体を設けて、定期的に、また、県の求めに応じて随時報告を行うものとする。

イ 県による実績評価

県は、各工程の必要な時期に、設計・建設業務が特定事業契約書に定められた要求水準及び条件に適合するものであるか確認を行う。

設計・建設業務が特定事業契約書に定められた要求水準及び条件に適合しない場合は、県は、事業者に必要な改善を求め、事業者は、必要な改善措置を講じるものとする。

県及び事業者は、両者の参加による定期的な会議体を設けて、円滑な業務遂行に向けての課題等について、県及び事業者が協議を行って、両者が必要な対応策を講じることとする。

(2) それ以外の仕組

上記以外のガバナンスの仕組については、以下のII・IIIを参照のこと。

3. 開業準備、運営・維持管理に関するガバナンス

(1) セルフモニタリング及び実績評価

ア 事業者によるセルフモニタリング

事業者は、要求水準書に定める基準に基づきセルフモニタリングを実施し、その結果を適切に保管・管理するとともに、その方法及び結果について、設置する会議

体を通じて、県に対して、定期的に、また、県の求めに応じて随時報告を行うものとする。

イ 県による実績評価

県は、事業者が契約に定められた業務を確実に遂行し、要求水準が達成されているか否かを確認するために、業務の実績評価を行い、運営等の成果が特定事業契約書に定められた要求水準及び条件に適合しないと認める場合には、設置する会議体を通じて業務内容に対する改善協議を行うことができるものとし、事業者は、必要な改善措置を講じるものとする。

県は、事業者の財務状況を把握し本事業の継続性・安定性を確認するために、財務諸表の確認や管理運営原価の情報の開示・確認等によるモニタリングを行うものとし、確認等の結果、本事業の継続性・安定性の確保のために必要があると認める場合には、財務状況等についての改善協議を行うことができるものとし、事業者は、必要な改善措置を講じるものとする。

また、特定事業契約書に基づく県の責務については、県がその実施状況についてモニタリングするとともに、設置する会議体を通じて事業者に報告する。その際、状況や必要に応じて改善協議を行うことができるものとする。

(2) それ以外の仕組

上記以外のガバナンスの仕組については、以下の II・III を参照のこと。

II. 内部統制の仕組

上記のように、運営権の設定対象となる業務についてのガバナンスの確保は、内部統制が基本となる（なお、此处での内部統制は、県と事業者の連携によるコンセッション事業としての内部統制のことであり、事業者の内部統制ではない。）。県及び事業者が、事業の目的を共有したうえで、重層的に構成される会議体での協議を通じて、セルフモニタリングによって得られた業績情報を活用した進捗管理及び今後の方針検討・決定を行い、そしてその協議の記録を議事録としてしっかりと残すことが基礎となる。これらの三要素（会議体、業績情報、議事録）が有機的に結びついて内部統制としての機能を果たす。

1. 目的の共有

最初に、最上位のこととしてまず実施するのは、県と事業者による「目的の共有」である。これには、本事業の目的の明確化と共有、根本価値の共有、置かれている環境などについての認識の共有、が含まれる。具体的な内容については、表1のとおりである。

表1 業務の概要

項目	統括マネジメント				任意事業
	設計建設	開業準備	運営	維持管理	
PFI 特定事業範囲	○				—
運営権設定範囲	—	○ (統括マネジメント業務含む)			—
契約	事業契約				別途任意の事業協定書
事業主体	事業者				※1
期間	2024年7月～ 2027年3月	※2	2027年4月～2047年3月		
サービス購入料	○		—	—	—
運営負担	—		○		—
利用料金	—		○		—
共通目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 拠点運用時は基幹的広域防災拠点として、平常運用時は消防職員等に対する教育・訓練のための消防学校として使用するほか、公園施設では、運動施設等として広く県民の利用を図り、イベントの開催や防災ビジネスなど地域の賑わいを創出。 ・ 県民サービスの質の向上を図るとともに、民間経営による収益性の確保と県負担の軽減を図る。 ・ 本事業を通じて、企業・県民、運営にあたる事業者、行政のそれぞれにとってメリットの高い、「三方良し」を実現する。 				
個別目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大規模災害時に県内約130箇所の防災活動拠点の後方支援を行う基幹的広域防災拠点としての機能を持つ施設の実現 ・ 消防職員等への全県一貫した消防教育、実践的な訓練ができる施設の実現 ・ 防災・減災の普及・啓発及び防災・減災活動を実践する人材育成ができる施設の実現 ・ 利用者が訪れてみたくなる魅力的な公園施設の実現 	施設の整備後速やかに運営・維持管理業務に移行できるように業務を実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 拠点運用時には基幹的広域防災拠点として求められる機能の提供 ・ 平常運用時には県民の健康づくりや文化交流等、誰もが安全、快適に利用できるサービスの提供 ・ 防災・減災の普及・啓発及び防災・減災活動を実践する人材の育成 	所期の機能及び性能等を常に発揮できる最適な状態を保ち、利用者の安全かつ快適な施設利用	本事業の特定施設の価値を高め、相乗効果を創出

業務内容		・ 設計業務 ・ 建設業務	・ 開業準備業務	・ 運營業務	・ 維持管理業務	・ 連携業務
目標値 評価基準		要求水準書	要求水準書	要求水準書	要求水準書	要求水準書 ※3
ガ バ ナ ン ス	会議体	○	○	○	○	○
	第三者機 関	○	○	○	○	○
	基本計 画	○	○	○	○	○

- ※1) 応募者、構成企業、これらが出資する会社（事業者を含む）又は事業者と連携する企業
- ※2) 事業者の実施設計完了後、県が設置管理条例の制定及び指定管理者の指定を行った後に開始するものとする。
- ※3) 任意事業については、事業者の提案を基に別途水準を設定する。
- ※4) 業務期間終了後も、ガバナンス機能は一定期間維持するものとする。

2. 会議体・業績情報・議事録の三要素

本事業は、所有権者である県と運営権者である事業者とのフラットな体制により遂行される。県と事業者の間で重層的に構成される会議体は、ガバナンスの「中枢機能」を果たす組織となる。また、セルフモニタリングを通じて得られた客観的な業績情報は、県と事業者の多様な参加主体にとっての「共通言語」となる。そして、会議体の協議を記録する議事録は、20年に及ぶ本事業を遂行する主体にとっての貴重な「共有資産」となる。

表2 ガバナンスの三要素の役割と機能

構成要素	ガバナンス上の役割	官民の多様な主体間で果たす機能
会議体	中枢機能	・ 相互の進捗確認・報連相、情報共有 ・ 協議・調整、合意形成、意思決定
業績情報	共通言語	・ 冷静かつ一貫性のある協議を可能に
議事録	共有資産	・ 協議経過や合意の記録・確認 ・ 中長期にわたる関係性の軌跡を共有可能に

(1) 会議体

本事業で設置する重層的な会議体は、セルフモニタリングの結果の報告・評価の場としてのみではなく、相互の情報共有、運営上の諸課題についての協議・調整、県と事業者の合意形成、本事業としての意思決定など、長期の事業期間を通じて様々な機能を果たす場となるため、本事業のガバナンスの確保の観点から極めて重要である。

詳細については、特定事業契約書の別紙4「ガバナンス体制」を参照のこと。

(2) 業績情報

県と事業者とが、長期間にわたり事業を円滑に推進させていくためには、両者の共通言語となるものが必要であり、「客観性・中立性」「共通性・共有性」といった特質をもつ業績情報が、その機能を果たす。これを活用することにより、県と事業者において一貫性をもった協議が可能となる。そのためには、セルフモニタリングの具体的な指標について、「要求水準書」及び「モニタリング基本計画」を踏まえて、事業開始までに合意しておく必要がある。

詳細については、第2部「モニタリング基本計画」を参照のこと。

(3) 議事録

本事業に係る会議体においては、議事録の作成を必須とする。議事録の作成は、本事業のような多様な主体による長期にわたる事業におけるガバナンスの維持・確保の観点からは、非常に重要なものである。

ただし、詳細なものを作成することを求めているのではなく、論点や結論（具体的なアクション等）などの要点が明快かつ簡潔に記述されていればよい。

詳細については、特定事業契約書の別紙4「ガバナンス体制」内の「協議会等運営ガイドライン」を参照のこと。

III. 外部統制及びファシリテーターの仕組

(1) 第三者機関

第三者機関は、県及び事業者の間の「信頼関係」の構築とその維持・発展を前提に、事業期間を通じた円滑な業務遂行とそれらによる事業効果の創出を確実なものとするための、外部統制として機能する。第三者機関によるアドバイスや勧告等の活動は、県及び事業者が設置する会議体からの報告を踏まえての活動、客観的な立場からの主体的な活動、事業者若しくは県からの個別協議（相談）を踏まえた活動など、ガバナンスの確保のために、状況に応じて柔軟に活動することを想定している。

なお、設計・建設段階においても、必要に応じて、第三者機関によるアドバイスや勧告を活用することを想定している。

詳細については、特定事業契約書の別紙4「ガバナンス体制」を参照のこと。

(2) ファシリテーター

内部統制・外部統制の中間的な機能として、県及び事業者双方から必要に応じて、官民当事者の間に立ち両者間の諸調整を行うファシリテーションの機能を導入することができる。ファシリテーターを介した公式・非公式の諸調整により、ガバナンス機能を維持・強化する。

詳細については、特定事業契約書の別紙4「ガバナンス体制」を参照のこと。

第2部 モニタリング基本計画

I. 総論

1. ガバナンスの考え方及びモニタリング基本計画の位置づけ

(1) ガバナンスにおけるセルフモニタリング

本事業のガバナンスの維持の根幹をなすのが、事業者によるセルフモニタリングである。事業実施状況をセルフモニタリングにより客観的に把握して、それを会議体における官民協議の場で評価（実績評価）するとともに、その結果を踏まえた改善策を講じていくことにより、安定的な事業実施を目指す。加えて、予期せぬ事態の発生なども、このセルフモニタリングを通じて把握されることが期待される。更に、第三者機関を通じた外部統制やファシリテーションの機能も、このセルフモニタリングにて得られた客観的な業績情報を活用することになるため、セルフモニタリングは、本事業のガバナンスの維持にて極めて重要な役割を担うこととなる。

(2) モニタリング基本計画

モニタリング基本計画は、県が事業期間中、「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、事業者が特定事業契約及び特定事業契約に定められた業務を確実に遂行し、かつ、要求水準を安定的に達成し続けるため、以下の3項目に関する基本的な考え方について示すものである。

- 要求水準書で提示する要求性能の達成状況の確認
- 本事業の継続性・安定性（事業者の財務状況）の確認
- 上記に基づく県から事業者への改善措置等の指示、結果の確認

本事業の目的を達成するために、県と事業者は、相互に協力して意思疎通や認識の統一を図ることを常に念頭に置かなければならない。

なお、任意事業に対するモニタリングについては、ガバナンス基本計画に準拠した任意事業協定に基づき別途定めるものとする。

(3) ガバナンス実施計画書

事業者は、特定事業契約の締結後、提案書及び自らが作成する各種提出書類に基づき、ガバナンス実施計画書の案を作成し、業務計画書と同時に県に提出する。

県は事業者と協議し、ガバナンス実施計画書を確定する。

ガバナンス実施計画書には、次の項目を記載する。

- モニタリング時期
- モニタリング内容（評価基準を含む）
- モニタリング組織
- モニタリング手続
- モニタリング様式

なお、事業着手段階でモニタリングの詳細を定められない業務に関しては、後日、事業者において業務着手前に各業務実施計画を作成し、県に提出するものとする。

（４）モニタリング対象範囲

モニタリング対象業務は、以下のとおりとする。

- 設計業務
- 建設業務
- 開業準備業務
- 運営業務
- 維持管理業務
- 統括マネジメント業務

なお、県が行うこととなっている業務について、そのセルフモニタリング及び報告の在り方をあらかじめ書面にて定めておくことが必要と想定する部分がある場合には、「ガバナンス実施計画書」の案において、具体的な内容等を提案して、県と事業者との間で、その在り方を協議するものとする。

2. ガバナンス実施計画書の変更

（１）ガバナンス実施計画書の変更

ガバナンス実施計画書の変更は、次の事由により実施する。

- ・ 要求水準書が変更された場合
- ・ 県の事由により業務内容の変更が必要な場合
- ・ その他、業務内容の変更が特に必要と認められる場合

（２）契約変更に伴うガバナンス実施計画書の変更

県と事業者は、特定事業契約の変更に伴い、必要に応じ、ガバナンス実施計画書を変更する。

II. 設計業務及び建設業務のモニタリング

1. 基本的な考え方

- ・ 設計業務及び建設業務におけるセルフモニタリングは、事業者が特定事業契約に基づき責任ある事業主体として要求水準を満たすとともに、自らが提案した事業計画に基づき適正かつ確実に事業が遂行されているかどうかを、「2. モニタリング方法」及び「3. モニタリング手順」に示す方法・手順で行う。
- ・ 県は、事業者の報告に基づき確認を行うことを基本とし、事業者の提出する報告書、各提出書類及び本事業の進捗状況等をもとに、要求水準書の内容を満たしているかどうかを確認する。

2. モニタリング方法

(1) 書類による確認

- ・ 事業者は、設計業務及び建設業務の遂行状況及び要求水準達成状況を自らセルフモニタリングしたうえで、要求水準書を踏まえ、必要な提出書類を、それぞれの提出時期までに県に提出して確認を受ける。

(2) 会議による確認

- ・ 要求水準書「第9 3 (3) 設計・建設業務におけるガバナンス」に示す県及び事業者の参加による定期的な会議体を通じて、県が実績評価を行うとともに、その結果も踏まえて、本事業に全体に関わる課題、対応方針、進捗状況等を確認する。

3. モニタリング手順

- ・ 設計業務及び建設業務に対するモニタリングの基本的な考え方は、要求水準書に示す通りとするが、詳細は別途策定するガバナンス実施計画書において確定する。

III. 開業準備業務、運營業務及び維持管理業務のモニタリング

1. 基本的な考え方

- ・ 開業準備業務、運營業務及び維持管理業務に係るセルフモニタリングは、各業務が要求水準を確保して適切に実施されているかどうかを、「2. モニタリング方法」及び「3. モニタリング手順」に示す方法・手順で行う。
- ・ 事業者は、各業務の履行について業務計画書等に基づき確認を行うとともに、業務の履行に伴って作成する各提出書類及び実際の開業準備・運営・維持管理状況を基に要求水準を満たしているかどうかのセルフモニタリングを行い、要求水準確認結果を含む報告書を作成し、県に提出し、確認を受ける。
- ・ 県は、報告書、各提出書類及び実際の開業準備・運営・維持管理状況を基に、要求水準の内容を満たしているかどうかの実績評価を行う。
- ・ 県は、実績評価をするにあたり、開業準備業務、運營業務及び維持管理業務の品質確保のために必要と判断した場合には、業務の実施状況を現地において確認する。

2. モニタリング方法

(1) 書類による確認

- ・ 事業者は、開業準備業務、運營業務及び維持管理業務に従事する者の業務遂行状況及び要求水準達成状況を自らセルフモニタリングのうえ、表3に示す提出書類を、それぞれの提出時期までに県に提出して確認を受ける。

表3 事業者が作成する提出書類

提出書類	提出時期
業務責任者届及び業務担当者配置届	個別業務開始前まで 変更時は必要に応じて随時
業務計画書	開業準備業務については、業務開始前まで、運營業務及び維持管理業務は業務開始日の30日前まで
中長期修繕計画書	運営・維持管理業務開始日の6ヶ月前まで
年度業務計画書	本業務開始日の30日前まで 変更時は必要に応じて随時
年度業務報告書	当該業務年度終了後3ヶ月以内
引継業務報告書	契約期間終了時

(2) 会議による確認

- ・ 要求水準書「第9 3 (6) 会議体の設置」に示す協議会等を活用し、県が実績評価を行うとともに、その結果も踏まえて、課題、対応方針を確認・共有する。

(3) 現地における確認

- ・ 上記を実施したうえで、さらに必要がある場合には、県は現地における確認を行う。その際、事業者は、県の現地における確認に必要な協力を行う。

3. モニタリング手順

- ・ 開業準備業務、運營業務及び維持管理業務に対するモニタリングの手順及び事業者と県の作業内容は表4のとおりである。
- ・ ただし、モニタリング方法についての詳細は、特定事業契約の締結後に策定するガバナンス実施計画書において確定する。

表4 モニタリング手順等

	事業者の作成書類、セルフモニタリング	県の実績評価
計画時	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務開始時までに業務責任者届、業務担当者配置届を作成し、県へ提出する。 ・ 業務計画書及び中長期修繕計画書を作成し、県へ提出する。 ・ 年度業務計画書を各提出時期までに作成し、県へ提出する。 ・ 諸報告書を作成し、県へ提出する。(効率的に作成可能な様式とする。) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種計画書の内容を事業者と協議し、確定する。 ・ 諸報告書の様式等の内容を事業者と協議し、確定する。(作成の効率性も協議する。)
業務実施段階	<ul style="list-style-type: none"> ・ ガバナンス実施計画書に基づき、日常的にセルフモニタリングを実施すると共に、月次の連絡会議、半期毎の事業調整会議などの会議体にて県と共有・報告して、その進捗状況を協議する。 ・ 本事業の運営やサービスの提供に影響を及ぼすと思われる事象が生じた場合には、直ちに県に報告する。 ・ モニタリング結果の公表について、県へ協力する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務の進捗状況を「要求水準書」「ガバナンス実施計画書」に照らして評価するとともに、改善等が必要な場合にはその具体を協議する。 ・ 本事業の運営やサービスの提供に影響を及ぼすと思われる事象の報告を受けた場合、対応策を協議する。 ・ 公表すべきモニタリング結果について、事業者と協力のうゑで準備して公表する。

- ※ セルフモニタリング、実績評価の実施に際し、県に発生した費用は県が負担し、事業者に発生した費用は事業者が負担する。
- ※ 事業者の運営等に疑義がある場合など、必要な場合には、県は、例えば業務報告書(日報)などのより詳細な情報を求めることができる。
- ※ 県は、実績評価実施にあたり、事業者が現地確認を要請した場合、その他県が必要と判断した時は、県は現地における確認を行う。その際、事業者は、県の現地における確認に必要な協力を行う。

IV. 統括マネジメント業務のモニタリング

1. 基本的な考え方

- ・ 統括マネジメント業務におけるセルフモニタリングは、事業者が事業期間を通じて責任ある事業主体として要求水準を満たすとともに、自らが提案した事業計画に基づき適正かつ確実に事業が遂行されているかどうかを、「2. モニタリング方法」及び「3. モニタリング手順」に示す方法・手順で行う。
- ・ 県は、事業者の報告に基づき確認を行うことを基本とし、事業者の提出する報告書、各提出書類及び本事業の進捗状況等をもとに、要求水準書の内容を満たしているかどうかを、書類・会議体等を通じて実績評価を行う。
- ・ 県及び事業者、第三者機関、ファシリテーターは、実施方針等に規定される本事業の目的をよく理解し、特に、以下のような事業特性に十分に配慮して、ガバナンスの仕組みを構築し、運用することが求められる。
 - 計画地は消防学校エリア、公園エリア及び神明公園エリアにより構成され、それぞれ性質が異なるが、計画地全体の機能を一体的に発揮すること
 - 災害発生により拠点運用を開始する際は、平常時とは大きく異なる業務環境が想定されるところ、様々な条件下においても、本事業に期待される役割、機能を十分に理解したうえでの的確な対応が求められること
 - 計画地に隣接するエリアにおいて、豊山町の賑わい施設・避難所等の整備が計画されており、県エリアと町エリアの一体的運用による施設利用効果の最大化を図ること
- ・ 県及び事業者は、本事業における統括マネジメント業務では、第1部Ⅰ.1.の「(2) 基本的な考え方」に記載した以下のような事業特性への配慮が特に求められる点に留意する。
 - 消防学校施設、公園施設のうち公園管理事務所及び屋内運動施設以外の施設等の工事監理を通じて、消防学校施設、公園施設全体として機能が一体的に発揮されるようにすること
 - 災害発生により拠点運用を開始する際は、平常時とは大きく異なる業務環境が想定されるところ、様々な条件下においても、本事業に期待される役割、機能を十分に理解したうえでの的確な対応が求められること
 - 本事業用地に隣接する地域において、将来的に豊山町が整備・運営する施設との連携や一体的運用を通じて、地域活性化・地域の賑わいの創出を図ることが強く期待されていること

2. モニタリング方法

(1) 書類による確認

- 事業者は、統括マネジメント業務の遂行状況及び要求水準達成状況を自らセルフモニタリングしたうえで、表5に示す提出書類を、それぞれの提出時期までに県に提出して確認を受ける。

表5 事業者が作成する提出書類

提出書類	提出時期
実施体制図	本業務開始前まで 変更時は必要に応じて随時
統括管理責任者届	本業務開始前まで 変更時は必要に応じて随時
業務計画書（財務の諸計画を含む）	本業務開始前まで
年度管理計画書（財務の諸計画を含む）	本業務開始前 30 日前まで
年度管理報告書（財務の諸報告を含む）	当該業務年度終了後 3 ヶ月以内
会社法上要求される計算書類、事業報告、附属明細書、キャッシュフロー計算書	事業者の定時株主総会開催後 10 日以内
中間計算書類（上記に準じる）	中間決算日から 2 ヶ月以内
定款の写し	特定事業契約締結日又は変更日から 10 日以内
株主名簿の写し	特定事業契約締結日又は変更日から 10 日以内
事業者が締結する契約等の一覧及び契約書	契約締結日又は変更日から 10 日以内

(2) 会議による確認

- 要求水準書「第9 3 (6) 会議体の設置」に示す協議会等の開催を通じて、県が実績評価を行うとともに、その結果も踏まえて、本事業に全体に関わる課題、対応方針、進捗状況等を確認する。
- 上記事業特性を踏まえた議題の設定、検討の実施を行うよう配慮する。

3. モニタリング手順

- 統括マネジメント業務に対するモニタリングの手順及び事業者と県の作業内容は表6のとおりである。ただし、モニタリング方法についての詳細は、事業者が提供するサービスの方法に依存するため、特定事業契約の締結後に策定するガバナンス実施計画書において確定する。

表6 モニタリング手順等

事業者の書類提出、セルフモニタリング	県の実績評価
<ul style="list-style-type: none"> ・特定事業契約に基づき、自ら又は委託等により実施する業務全体について配置する責任者や企業の名称及び役割を示した実施体制図、及び統括管理責任者届を作成し、県に提出する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・提出書類に基づき、業務上の指示及び報告等が業務実施企業を含む関係者全体へ確実に伝達される体制が構築されているかを確認する。
<ul style="list-style-type: none"> ・毎年度の開始までに、当該年度の業務全体の管理体制や管理計画、及び全ての業務において実施予定の主な事項及びスケジュールを整理した、当該年度に係る年度業務計画書を作成し、県に提出する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・提出書類に基づき、管理体制の構築や事業進捗が円滑に実施されるスケジュールとなっているかを確認する。
<ul style="list-style-type: none"> ・公認会計士等による監査済みの財務書類等を県に提出する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・提出された財務書類等により事業者の財務状況を確認するとともに、監査意見に特段の問題がないことを確認する。
<ul style="list-style-type: none"> ・毎年度、直近の事業実施状況及び収支実績も踏まえて、年度業務計画書を更新するものとし、その結果を県に説明する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者からの説明の合理性を確認する。
<ul style="list-style-type: none"> ・特定事業契約締結後、定款の写し、株主名簿の写し、事業者が締結する契約等の一覧及び契約書を提出する。 ・上記提出書類の記載事項に変更が生じた場合は、その都度、変更した書類を県に提出する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者の定款、株主名簿、事業者が締結する契約等に則り、事業が実施されているかの確認を行う。

※ セルフモニタリング、実績評価の実施に際し、県に発生した費用は県が負担し、事業者に発生した費用は事業者が負担する。

※ 事業者の運営等に疑義等がある場合には、県は株主総会及び取締役会の議事録等の内部書類の提出を求めることができる。

V. 財務状況等のモニタリング

1. 基本的な考え方

- ・ 財務状況に関するモニタリングは、総括マネジメント業務におけるモニタリングに加え、特に、本事業におけるサービスの提供が停止される又は事業者が債務超過等によって事業継続が困難になる、といった事態を回避するために実施する。
- ・ 県は、事業者からの報告を確認することを基本とし、資金収支の状況、株主総会資料等による経営状況、直接協定による金融機関との情報交換等により確認する。

2. モニタリング方法

(1) 書類による確認

- ・ 事業者は、要求水準書「第3 2 (1) イ 総務・経理業務」のとおり、会社法上要求される計算書類、事業報告、附属明細書のほか、監査報告、会計監査報告、キャッシュフロー計算書（以下「財務書類等」という。）について県に報告する。
- ・ 併せて事業者は、業務計画書、年度業務計画書、年度業務報告書の中で、財務面の諸計画を県に報告する。
- ・ 県は、報告された財務書類等に基づき、事業者の財務状況等を確認する。

(2) 会議による確認

- ・ 要求水準書「第9 3 (6) 会議体の設置」に示す協議会等の開催を通じて、県は、財務書類等に反映された事業者の取引が提案書どおりに事業を遂行した結果及び業務計画に示したものであるか、また、その結果が事業者の財務状況を将来的に悪化させないものであるか等の確認を行う。
- ・ このときに、事業者が提出した財務書類等のみでは提案書による提案内容及び業務計画との関係が確認できない場合、県は、必要に応じて、該当する取引に関する契約書類等の提出を要求する場合がある。
- ・ なお、事業者が自ら任意事業を実施する場合には、事業者は、特定事業と任意事業の経理を区分し管理するものとする。

(3) その他の確認

- ・ 特定事業契約書第124条に従い、事業者が金融機関から融資を受けて、県が当該金融機関と直接協定を締結した場合、県は直接協定の規定に従って、当該金融機関と協力して事業者の財務状況等をモニタリングする。

VI. 契約終了時のモニタリング

※本項における記載は、特定事業契約の対象範囲内の業務のモニタリングに限る

1. モニタリング方法

- ・ 県と事業者は、事業期間終了 5 年前に、事業期間終了後の保有資産の取扱いについて、協議を開始する。
- ・ 事業者は、事業終了時の 1 年前に、施設・設備の劣化等の状況及び施設・設備の保全のために必要となる資料の整備状況の報告を行う。
- ・ 県は、上記の報告内容について確認を行う。
- ・ 県及び事業者は、上記による確認内容に基づき、必要に応じて協議する。
- ・ 事業者は、要求水準を満たすよう、事業終了時まで、協議の結果を反映した修繕計画書に基づき修繕を行うほか、必要となる資料を整備し、県に確認等を受ける。

2. 確認方法

(1) 書類による確認

- ・ 事業者は、現況図面、施設の保全にかかる資料等を含めた取扱説明書等の書類を、事業終了時に県に提出して確認を受ける。

表 7 事業終了時の提出書類

提出書類	提出時期
保有資産のデータベース	事業期間終了時
引継業務報告書	事業期間終了時
その他県が必要とする書類等	事業期間終了 5 年前以降、随時

VII. 要求水準未達の場合の措置

※本項における記載は、特定事業契約の対象範囲内の業務のモニタリングに限る

1. 是正措置

(1) 是正レベルの認定

- ・ 本事業は、事業期間が長期に渡ることから要求水準の未充足を抑止するための仕組みの構築が必要である。
- ・ このため、県は、モニタリングを実施した結果、本事業が要求水準書等に規定されている水準及び仕様を満たしていないと判断される事象が発生した場合には、次に示す基準等に従い、その是正レベルの認定を行い、事業者に通知する。

レベル1：施設の運営・維持管理に軽微な支障がある場合等

レベル2：施設の運営・維持管理に重大な支障がある場合等

レベル3：人命に関わる場合、周辺環境に重大な悪影響を及ぼす場合、重大な法令違反、虚偽の報告を行った場合等

- ・ 要求水準書等に規定する水準及び仕様等を満たしていないと判断される事象例の一部を以下に示す。

表8 是正レベル別の事象例

レベル	事象例（一部）
レベル1	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務報告の不備 ・ 重大な支障はないが、必要な設備の保守管理業務等の未実施 ・ 整備不良や故障等による施設や設備の短期間の停止 ・ 提出書類を期限までに提出しない場合 ・ 各種計画書等の改善を必要に応じて行わない場合 ・ 重要な連絡や報告の内容の不備 ・ 提出された計画書や事業計画に従って業務が実施されていないと県が判断した場合
レベル2	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種計画書等に記載された作業の未実施 ・ 整備不良や故障等による施設や設備の長期間の停止 ・ 合理的な理由のない不具合等の放置 ・ 頻発するトラブル等に対して必要な対策等を講じない場合 ・ 長期にわたり連絡若しくは報告がない場合 ・ レベル1に該当する場合で是正指導の手続きを経て、なお是正が認められないと県が判断した場合
レベル3	<ul style="list-style-type: none"> ・ 安全措置の不備等による人身事故の発生 ・ 環境保全に関する規制基準の遵守違反 ・ 重大な法令違反、虚偽の報告を行った場合 ・ レベル2に該当する場合で再度是正勧告の手続きを経て、なお是正が認められないと県が判断した場合

(2) 注意

- ・ 県は、要求水準書等に規定する水準及び仕様を満たしていないと判断される事象が発生するおそれがある場合、書面により事業者に対して当該業務の是正を行うように「注意」を行うものとする。
- ・ 事業者は、県から「注意」を受けた場合、速やかに是正対策を行うものとする。

(3) 是正指導

- ・ 県は、レベル 1 に相当する事象が発生した場合（「注意」の手続きを経てもなお是正が認められずレベル 1 に相当する事象の発生に至った場合を含む）、事業者に対して書面により業務の是正指導を行うものとする。
- ・ 事業者は、県から是正指導を受けた場合、速やかに是正対策と是正期限について県と協議を行い、是正対策と是正期限等を県に提示し、県の承諾を得たうえで、速やかに是正措置を行うものとする。

(4) 是正指導の対処の確認

- ・ 県は、事業者からの是正指導に対する対処の完了の通知又は是正期限の到来を受け、随時モニタリングを行い、是正が行われたかどうかを確認する。

(5) 是正勧告

- ・ 県は、レベル 2 に相当する事象が発生した場合（「是正指導」の手続きを経てもなお是正が認められずレベル 2 に相当する事象の発生に至った場合を含む）、事業者に対して書面により業務の是正勧告を行う。この場合、県は、事業者に対し、業務を停止させることができるものとし、停止により事業者に対して発生した損害、追加費用等については一切負担しないものとする。
- ・ 事業者は、県から是正勧告を受けた場合、速やかに必要な措置を施すとともに県と協議を行い、是正対策と是正期限等を記載した是正計画書を県に提出し、県の承諾を得たうえで、速やかに是正措置を行うものとする。

(6) 是正勧告の対処の確認

- ・ 県は、事業者からの是正勧告に対する対処の完了の通知又は是正期限の到来を受け、随時モニタリングを行い、是正が行われたかどうかを確認する。

2. 特定事業契約等の解除等

(1) 業務実施企業の変更

- ・ 県は、レベル 3 に相当する事象が発生した場合（「是正勧告」の手続きを経てもなお是正が認められずレベル 3 に相当する事象の発生に至った場合を含む）、当該事象が発生した業務に係る業務実施企業の変更を請求することができ、事業者はこ

れに従うものとする。

(2) 特定事業契約等の解除

- ・ 業務実施企業の変更後も、要求水準書等に規定する水準及び仕様を満たしていない状況となった場合には、県は、特定事業契約において当該状況が発生した業務または事業に係る部分（開業準備業務、運営業務、維持管理業務を、それぞれ最小の単位とする。）を解除することができる。
- ・ 事業者の事由により、要求水準書で示す事業目的が達成できなかった場合は、その内容によっては契約解除の対象となることがある。

3. 違約金の算定

(1) 対象業務

- ・ 全業務において、業務の品質低下を抑止するための仕組みとして導入する。
- ・ ただし、違約金を徴収すること自体が目的ではなく、是正措置（レベル 1 に相当する事象の場合は是正指導及びペナルティポイントの付与、レベル 2 に相当する事象の場合は是正勧告及びペナルティポイントの付与）を繰り返すことを通じて、施設の運営・維持管理に関する要求水準を回復させることを目的とするものである。

(2) ペナルティポイントの計上

- ・ 県は、事業者に対して、統括マネジメント業務、開業準備業務、運営業務、維持管理業務において「是正措置」を行った場合、ペナルティポイントを計上、加算し、事業者へ通知する。
- ・ なお、ペナルティポイントの累計値は翌年度に持ち越さないものとする。

表 9 統括マネジメント業務、開業準備業務、運営業務、維持管理業務、
におけるペナルティポイント

レベル	事象	ペナルティポイント
レベル1	運営・維持管理業務の推進等において、軽微な支障がある場合等	事象発生ごとに 0.1 ポイント
レベル2	運営・維持管理業務の推進等において、重大な支障がある場合等	事象発生ごとに 0.5 ポイント
レベル3	人命に関わる場合、周辺環境に重大な悪影響を及ぼす場合、重大な法令違反、虚偽の報告を行った場合等	事象発生ごとに 10 ポイント

(3) ペナルティポイントの違約金への反映

- ・ 県は、ペナルティポイントの一事業年度の合計を計算し、下表に従って県費用負

担額（運営・維持管理業務）に対する違約金の割合を定めるものとし、事業者が違約金を支払う必要がある場合には、当該年度の支払額を事業者に通知し、その支払いを請求する。

- ・ なお、県から事業者に対する上記の違約金の請求は、特定事業契約の解除に伴う違約金及び損害賠償の請求を妨げないものとする。

表 10 統括マネジメント業務、開業準備業務、運営業務、維持管理業務における
県費用負担額（運営・維持管理業務）年額に対する違約金の割合

レベル	事象	違約金の割合
レベル 1	軽微な支障がある場合等	累計 0.5 ポイントごとに当該事業年度の県費用負担額（運営・維持管理業務）の合計額×1%
レベル 2	重大な支障がある場合等	累計 2.5 ポイントごとに当該事業年度の県費用負担額（運営・維持管理業務）の合計額×5%
レベル 3	人命に関わる場合、周辺環境に重大な悪影響を及ぼす場合、重大な法令違反、虚偽の報告を行った場合等	10 ポイントごとに当該事業年度の県費用負担額（運営・維持管理業務）の合計額×20%

VIII. 提出資料等

1. 業務計画書

(1) 業務計画書の作成

設計業務、建設業務、開業準備業務、運営業務、維持管理業務及び統括マネジメント業務それぞれについて、各業務の開始前及び毎年度開始前に業務計画書を作成し、県の確認を受けること（これらの業務計画書内には、必ず財務面での諸計画を含むものとする。）。

なお、全ての業務に関して、業務開始前の業務計画書作成は必須とするが、利用規約の策定業務、運営期間終了時の引継ぎ業務、事業者による追加投資等、毎年度必ず発生しない業務については、その後は変更が生じた際等必要に応じて作成すればよいものとする。

(2) 業務計画書の内容

各業務の業務計画書には、基本的に次の事項を記載するものとする。なお、事業者の提案内容を踏まえて、県と協議のうえ、具体的な記載内容及び書式等について、決定するものとする。それら決定した事項は、ガバナンス実施計画書に反映させる（これらの業務計画書内には、必ず財務面での諸計画を含むものとする。）。

- ① 統括マネジメント業務計画
 - ・ 統括管理業務計画
 - ・ 総務・経理業務計画
 - ・ コストマネジメント業務計画
 - ・ ガバナンス業務計画

- ② 設計及び建設業務計画
 - i. 設計業務計画
 - ・ 事前調査業務計画
 - ・ 設計業務及びその関連業務計画
 - ii. 建設業務計画（建設工事は、消防学校施設、公園施設のうち公園管理事務所及び屋内運動施設に限る。）
 - ・ 建設業務及びその関連業務計画
 - ・ 工事監理業務計画
 - ・ 什器・備品調達・設置業務計画
 - ・ 各種申請等業務計画
 - ・ 完成後業務計画

- ③ 開業準備業務計画
 - ・ 利用規約案策定業務計画

- ・ 運営・維持管理業務の準備業務計画
- ・ 予約方法整備・管理業務計画
- ・ 料金収受業務計画
- ・ 広報業務計画
- ・ 災害時等対応マニュアル作成業務計画
- ・ 開館式典及び内覧会等の実施業務計画
- ・ 開業準備中の維持管理業務計画
- ・ 行政等への協力業務計画

④ 運營業務計画

- ・ 受付・予約管理・問い合わせ対応業務計画
- ・ 利用料金の収受及び還付業務計画
- ・ 施設・区画・什器・備品の貸出・管理業務計画
- ・ 広報業務計画
- ・ 駐車場運營業務計画
- ・ 食堂運營業務計画
- ・ 防災啓発・人材育成関連運營業務計画
- ・ 防災ビジネス等運營業務計画
- ・ スポーツ等各種イベントやその他の運營業務計画
- ・ 拠点運用時及び緊急時の初動における避難誘導・安全管理対応業務計画
- ・ 拠点運用時の運營業務計画
- ・ 災害時の運営マニュアルに基づく従業員育成業務計画
- ・ 事業期間終了時の引継業務計画

⑤ 維持管理業務計画

- ・ 建築物保守管理業務計画
- ・ 公園保守管理業務計画
- ・ 設備保守管理業務計画
- ・ 什器・備品保守管理業務計画
- ・ 衛生管理・清掃業務計画
- ・ 保安警備業務計画
- ・ 修繕・更新業務計画
- ・ 植栽維持管理業務計画
- ・ 外構施設保守管理業務計画
- ・ 拠点運用時及び緊急時の維持管理・応急復旧対応業務計画

⑥ 県が行う業務との調整・協力計画

⑦ 豊山町が行う業務との調整・協力計画

2. 業務報告書

(1) 業務報告書の作成

設計業務、建設業務、開業準備業務、運営業務、維持管理業務及び統括マネジメント業務それぞれについて、年度毎に業務報告書を作成すること。なお、運営業務及び維持管理業務においては、連絡会議・業務調整会議などの会議体にて月次・半期の報告を行うこと。また、県が必要とする場合、日次の業務報告などより詳細な報告を行うものとする。

これらの業務報告書の作成に当たっては、それ自体に時間・費用等の資源を過度に費やすことなく、効率的なプロセス・様式等を事業者が提案し、県と協議のうえで採用すること。

(2) 業務報告書の内容

業務計画書の記載事項に基づく内容を基本として、業務報告書を作成するものとする。ただし、報告事項の詳細については、事業者の提案内容及びガバナンス実施計画書を踏まえて、セルフモニタリング結果等を活用するなど、県との協議により、あらかじめ具体的に決定する。

なお、運営業務及び維持管理業務においては、連絡会議・業務調整会議などの会議体にて月次・半期の報告、また県が必要とする場合の日次毎の業務報告などに対応すること。

(3) 業務報告書の保管

全ての業務報告書は、本事業が終了するまで適切に保管すること。具体的な保管方法については、県との協議により決定することとする。

(4) 業務報告書の公表

県が年度業務報告書の内容を公表する際は、企業ノウハウの保護の観点から配慮を行うものとする。

ガバナンス体制

協議会等設置要綱及び第三者機関設置要綱に関する確認書（案）

愛知県（以下「県」という。）及び株式会社●（以下「事業者」という。）は、県と事業者との間で●年●月●日付けで締結した愛知県基幹的広域防災拠点整備等事業 特定事業契約書（その後の変更を含む。）第 20 条（ガバナンスの実施及びガバナンス体制の構築）の規定に基づく協議会、事業調整会議及び連絡会議（以下「協議会等」という。）の設置、同条の規定に基づき協議会等が助言（提案・勧告）を受ける第三者機関（以下「第三者機関」という。）の設置、並びに同条の規定に基づくファシリテーターの設置について以下の要綱を定めるとともに、かかる要綱に従って協議会等、第三者機関及びファシリテーターを運用することを確認する。なお、かかる要綱は、県及び事業者の書面による合意がなければ、これを変更することができない。

- 1 愛知県基幹的広域防災拠点整備等事業に係る協議会等設置要綱（「協議会等運営ガイドライン」を含む。）（別添 1 のとおり）
- 2 愛知県基幹的広域防災拠点整備等事業に係る第三者機関設置要綱（別添 2 のとおり）

以上を証するため、本確認書を 2 通作成し、県及び事業者がそれぞれ記名押印の上、各自 1 通を保有するものとする。

●年●月●日

県

愛知県名古屋市中区三の丸三丁目 1 番 2 号
愛知県

●

事業者

●

(別添1) 愛知県基幹的広域防災拠点整備等事業に係る協議会等設置要綱(案)

(設置目的)

- 第1条 愛知県(以下「県」という。)及び株式会社●(以下「事業者」という。)
は、愛知県基幹的広域防災拠点整備等事業(以下「本事業」という。)の実施に係る関係者間の情報共有、協議及び合意形成を円滑化し、本事業を安定的に継続することを目的として、県及び運営権者が●年●月●日付けで締結した愛知県基幹的広域防災拠点整備等事業特定事業契約書(以下「特定事業契約」という。)第20条(ガバナンスの実施及びガバナンス体制の構築)の規定に基づく本事業に係る官民の会議体として、加えて、県及び任意事業実施企業が●年●月●日付けで締結した愛知県基幹的広域防災拠点整備等事業任意事業協定書に基づき任意事業実施企業が参加するための会議体として、協議会、事業調整会議及び連絡会議(以下、「協議会等」という。)を複層的に設置する。
- 2 前項に定める複層的な協議会等は、本事業のガバナンス確保の中核機能として位置付ける。
- 3 本事業のガバナンス強化の観点から、協議会等は、自らの協議に対して、特定事業契約第20条(ガバナンスの実施及びガバナンス体制の構築)の規定に基づいて第三者の有識者により構成される機関の助言(提案・勧告)を受けることができる。また、設置する協議会等及び第三者機関が円滑に機能を果たし、本事業のガバナンスの確保を確実なものとするため、特定事業契約第20条(ガバナンスの実施及びガバナンス体制の構築)の規定に基づいて任命されるファシリテーターの諸調整を受けることができる。当該第三者機関及びファシリテーターの設置については、別途の要綱にて定める。

(所掌事項、構成等)

- 第2条 協議会等は、次の事項を所掌する。
- (1) 特定事業契約の変更、要求水準の変更、任意事業協定の変更、事業全体の進捗状況、会議体の設置、その他事業全般に係る公的な協議が必要な事項
- (2) 特定事業における要求水準の充足状況及び課題の確認に関する事項
- (3) 任意事業における進捗・実施状況及び課題並びに業務目標の達成状況の確認に関する事項
- (4) 事業者の財務状況の確認に関する事項
- (5) 業務遂行上の諸課題に対する情報共有、協議、及び対応策の進捗状況の確認に関する事項
- (6) 第三者機関の構成員の選定、及び当機関への付託に関する事項
- (7) 緊急事態への対応に関する事項
- (8) その他本事業の安定的な継続に関して必要な事項

- 2 協議会等は、前項に定める事項を複層的に分掌する。各会議体の主たる議事は、第5項に定めるとおりとする。
- 3 事業調整会議及び連絡会議は、業務遂行の有効性・効率性確保の観点から、特定事業・任意事業別に設置することも可能である。更に、これら各事業を構成する業務部門ごとに設置することも可能である。なお、これらの設置は、協議会での承認を前提とする。
- 4 本事業に係る官民の会議体は、協議会等に限定されず、業務遂行の有効性・効率性確保の観点からの具体的な必要性に応じて、別途の会議体を設置することも可能である。なお、別途の会議体の設置は、協議会での承認を前提とする。
- 5 協議会、事業調整会議及び連絡会議が行う主な議事は、下表のとおりとする。

会議体名	議事
協議会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定事業契約の変更、要求水準の変更、任意事業協定の変更、事業全体の進捗状況、その他事業全般に係る公的な協議 ・ 任意事業における業務目標の達成状況の確認 ・ 事業者の財務状況の確認 ・ 第三者機関の構成員の選定、当機関への付託 ・ ファシリテーターへの要請 ・ 会議体の設置 ・ 緊急事態への対応
事業調整会議	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定事業における要求水準の充足状況及び課題の確認 ・ 任意事業における進捗、実施状況及び課題の確認
連絡会議	<ul style="list-style-type: none"> ・ 要求水準の充足状況の確認 ・ 業務遂行上の諸課題に対する情報共有、協議、及び対応策の進捗状況の確認 ・ 緊急事態への対応

(協議会の組織)

- 第3条 協議会は、県及び事業者の中から別表に示す合計●名の会員により組織することを基本とする。協議会は、本事業に係る最高意思決定機関として位置づける。
- 2 協議会には会長を置くものとし、●●を会長とする。
 - 3 第1項に定めるほか、協議会には、第2条第1項第1号に及び第3号に定める事項を確認するため、任意事業実施企業が参加するものとする。また、協議会の会長は、必要に応じて構成員以外の者にも参加を求め、意見等を求めることができるものとする。

(事業調整会議の組織)

- 第4条 事業調整会議は、県及び事業者の中から別表に示す合計●名の会員により組織

することを基本とする。事業調整会議は、本事業に係る経常的な進捗管理の中心機関と位置付ける。

- 2 事業調整会議には議長を置くものとし、●●を会長とする。
- 3 第1項に定めるほか、事業調整会議には、第2条第1項第3号に定める事項を確認するため、任意事業実施企業が参加するものとする。また、事業調整会議の議長は、必要に応じて構成員以外の者にも参加を求め、意見等を求めることができるものとする。

(連絡会議の組織)

第5条 連絡会議は、県及び事業者の中から別表に示す合計●名の議員により組織する。連絡会議は、本事業に係る日々の実務の実質的な協議調整機関と位置付ける。

- 2 連絡会議には議長を置くものとし、●●を議長とする。
- 3 第1項に定めるほか、連絡会議の議長は、必要に応じて構成員以外の者にも参加を求め、意見等を求めることができるものとする。

(会員等の任期)

第6条 協議会、事業調整会議及び連絡会議の会員及び議員（以下「会員等」という。）の任期は、●年●月●日から特定事業契約の終了日までとする。

- 2 会員等が異動その他の理由により会員等の職を辞したときは、その所属する協議会等において後任者を定めるものとする。

(協議会等の運営)

第7条 協議会等は、以下に定める頻度及び要件により、それぞれの会長又は議長が召集する。

- (1) 協議会 不定期（1名以上の会員が必要と認め、会長に召集の申し出があったとき）ただし、必要性の申し出がなくても年に一度は開催する。
 - (2) 事業調整会議 半期に一度程度 ただし、事務効率化等の観点から、設置後の開催状況に応じて、協議会又は連絡会議の開催をもって代えることも可能とする。
 - (3) 連絡会議 月一度程度 ただし、業務遂行上の必要性に応じて、より頻繁に開催することも何ら問題ない。
- 2 協議会等は、それぞれの会員又は議員の全員の出席がなければ、開催することができない。ただし、協議会等の会員が不在のときは、あらかじめ、その所属する組織の役職員を代理人に指名することができる。
 - 3 協議会等の議事は、それぞれの会員又は議員の全員の合意をもって決する。ただし、緊急事態の発生時など、会長又は議長が真にやむを得ないと認めるときは、この限りではない。また、事業契約書第29条、第48条、第49条、第50条、第54

条、第96条ないし第99条に定める協議期間中に、当該協議に関して第三者機関への付託を議事とするときは、会員の全員が不同意としない限り、これを決するものとする。

- 4 協議会等の議事を、それぞれの会員又は議員に対する回議をもって決することはできない。ただし、緊急事態の発生時など、会長又は議長が真にやむを得ないと認めるときに限り、例外としてこれを認める。
- 5 協議会等の議事の内容、協議等の経緯、結果については、議事録を必ず作成することとし、構成員である会員・議員が共有すると共に、事務局にて保管する。
- 6 協議会等の会長又は議長は、第3条から第5条に定めるもののほか、必要があると認めるときは、協議会等に関係者の出席を求め、意見を聴くことができる。恒常的に特定の関係者の出席を求め意見を聴くことも妨げない。
- 7 協議会等は非公開とする。
- 8 協議会等の議事を公開する必要がある場合は、それぞれの協議会等の会員又は委員の了解を経て、これを行うものとする。

(事務局)

第8条 協議会等の事務局は、愛知県防災安全局に置く。

(守秘義務)

第9条 会員等並びに第3条第3項、第4条第3項、第5条第3項及び第7条第6項の規定に基づき参加し意見等を求められた者（以下「守秘義務対象者」という。）は、協議会等で知り得た情報を漏らしてはならず、その職を退いた後もまた同様とする。ただし、県又は事業者が公表した情報及び既に公知となっている情報については、この限りではない。

- 2 前項の規定にかかわらず、守秘義務対象者は、次に掲げる場合に限り、協議会等で知り得た情報を開示することができる。
 - (1) 当該情報を知る必要のある県、事業者又は任意事業実施企業の役員、従業員、弁護士、公認会計士、税理士その他の専門家に対して、守秘義務対象者と同等以上の秘密保持義務を負うことを条件として開示する場合
 - (2) 当該情報を知る必要のある特定事業契約に定める構成企業、本事業に関して事業者に融資等を行う金融機関等若しくは任意事業に関して任意事業実施企業に融資等を行う金融機関等又はこれらの者の役員、従業員、弁護士、公認会計士、税理士その他の専門家に対して、守秘義務対象者と同等以上の秘密保持義務を負うことを条件として開示する場合
 - (3) 法令等又は裁判所、監督官庁若しくはその他の公的機関（金融商品取引所、金融商品取引業協会を含む。）の命令により開示を求められた情報を開示する場合

(ファシリテーターの活動)

第10条 ファシリテーターは、協議会の1名以上の会員からの直接要請を受けて活動を開始する。当該直接要請をもって協議会としての要請が成立したものとする。当該会員は要請した旨を事務局に通知すると共に、事務局は全会員にその旨を通知する。なお、事務局は、これらの事実を書面に残すとともに、次回の協議会の議事録にその旨を記載する。

- 2 ファシリテーターは、要請された事項について、協議促進、相互信頼の構築・回復、紛争の回避（ファシリテーション）等の活動を行う。
- 3 ファシリテーターは、主たる活動として、ヒアリング、現地調査、内部協議、協議会に対する提案などを行うものとする。ただし、これらに限定されることなく、目的に照らして必要かつ適切な活動を適宜行うものとする。ファシリテーターは、これら活動の結果について直接、第三者機関に報告する。また、これら活動は活動への出席者がその議事録を必ず作成することとし、事務局にて保管する。議事録の会員間での共有については、ファシリテーターへの要請者の意向に基づく。
- 4 協議会の会長は、ファシリテーターによる提案を受けた時は、速やかに協議会に報告して、それを踏まえた具体的な対応策を早急に検討するものとする。そしてその検討結果を、ファシリテーターによる本条第3項による報告とは別に、協議会として第三者機関に報告するものとする。
- 5 ファシリテーターの活動経費は、事業者と県が折半して負担する。
- 6 ファシリテーターの活動に対しては、一定の報酬を支払うものとし、その条件や水準については、協議会にて定める。また当該報酬は、前項の活動経費により賄うこととし、その支払い等の事務は県が担当する。
- 7 ファシリテーターの活動は非公開とする。ただし、活動内容等を公開する必要がある場合は、協議会の合意を経てこれを行うものとする。
- 8 ファシリテーターは、活動上で知り得た情報を漏らしてはならず、その職を退いた後もまた同様とする。ただし、県又は事業者が公表した情報及び既に公知となっている情報については、この限りではない
- 9 本条に定めるもののほか、ファシリテーターに期待され、また想定される活動や役割については、別途協議会等運営ガイドラインにて示す。

(その他)

第11条 この要綱において用いられる語句は、本文中において特に明示されているものを除き、特定事業契約において定められた意味を有するものとする。

- 2 この要綱に定めるもののほか、協議会等に関して必要な事項は、協議会で審議の上で別に定める。
- 3 この要綱の別添として、県、事業者の何れもが協議会等を運営するにあたり本事業のガバナンスの確保と強化の観点から留意すべき諸点を纏めた「協議会等運営ガイド

ライン」を定めるものとする。

附 則

この要綱は、●年●月●日から施行する。

別 添

協議会等運営ガイドライン

別表

愛知県基幹的広域防災拠点整備等事業に係る協議会等 名簿

協議会

所 属	会 員
愛知県 (●名)	
株式会社● (●名)	事業統括責任者

事業調整会議

所 属	会 員
愛知県 (●名)	
株式会社● (●名)	事業実施責任者

連絡会議 (事業別・業務部門別に設置する際は、それぞれの名簿を個別に作成する)

所 属	議 員
愛知県 (●名)	
株式会社● (●名)	

(協議会等設置要綱・別添) 協議会等運営ガイドライン (案)

【本ガイドラインの趣旨】 ……ガバナンスの確保・強化のために

本ガイドラインは、協議会等設置要綱にて規定する複層的な会議体（協議会等）を、本事業の遂行に即して運営していく際の留意事項を定めるものである。

本ガイドラインでは主として、本事業の「ガバナンスの確保・強化」の観点からの留意事項を取扱っている。それは、「ガバナンスの失敗」に起因する「官民連携（PPP）の失敗」事例が国内外ですでに数多く発生している中、事業遂行を今後 20 年間以上の長きにわたって責任をもって実施していくことが求められていることを踏まえ、ガバナンスの確保・強化の重要性を改めて官民双方の共通認識とすると共に、その具体的な実施方策とその考え方（留意点）を官民各主体が共有しておくことが重要となるからである。

なお、ここでガバナンスとは「本コンセッション事業の官民の利害関係者が、具体的には事業者（及びその構成員）と県が、意思決定、舵取り、執行、監視、（情報・説明の）請求、（必要に応じた）是正要求、などを行うことを通じて、本事業が、めざす成果をあげてその目的（目標）を達成すると共に、説明責任を果たし、かつ法令遵守（コンプライアンス）を確保すること」という。

【協議会等における協議の前提】 ……基本認識として

（相互依存関係の再認識）

第1条 特に運営権が設定される業務において、本事業における官民各主体の行動は自己完結しておらず、所有者・運営権者として相互に依存する関係にある。更に、「三方良し」の実現を官民共通の目的に掲げる本事業においては、その「三方良し」の一角でも崩れると、それは自らの利益の崩壊にも直結する。そのような相互依存関係の下で事業枠組みが構築され実施されていることを、改めて官民共通の基礎認識とすることが重要である。なお、相互依存関係の具体的内容は、入札説明書、特定事業契約書、任意事業協定書等に示されており、官民何れの主体もそれらを熟知する必要がある。

（目的・目標の共有）

第2条 「三方良し」を含む本事業の「目的」（全体目的・個別目的）とその達成水準を示す「目標」とを、官民の全ての主体が共有することが極めて重要である。そして、利害が全く異なる多様な主体が参加して、相互依存しつつ取組むのは、まさにこの目的・目標を達成するためであることの共通認識をしっかりと持つことが求められる。

（信頼（trust）の重要性） ……ガバナンスの基礎として

第3条 官民の間もしくは民間事業者間の相互の「信頼（trust）」は、本事業の成否を分ける重要な要素である。ここで信頼（trust）とは、「他者が自らに対して抱く動機・意図について、（潜在的なリスクが存在する中でも）前向きな期待を持つこと。」と

の意味で用いている。目的や利害が異なる多様な主体が集って一つの事業に取り組むネットワークのような組織では、参加主体間の信頼（trust）の状況が、その組織があげうる成果に大きく影響を及ぼすことが、様々な研究により明らかになっている。本事業もまさにそのようなネットワーク的な組織によるものであり、信頼（trust）の重要性への認識を持つことが極めて大切になる。

また、相互の信頼（trust）の状況によって、ガバナンスの確保の方法も異なってくる。信頼（trust）関係の状況に応じたガバナンスの枠組を採用することが必要となり、その意味から、ガバナンスの枠組は動態性を帯びることとなる。なお、その相互の信頼（trust）状況は、データ等によって客観的にその水準が示されるというよりも、当事者や第三者の実感などによって、段階的なものとして了解されることになる（例えば、極めて良い・良い・まあまあ・悪い・極めて悪い、など）。

信頼（trust）の状況が芳しい場合には、下記に示すような「内部統制」（三位一体の自律的なガバナンス）の枠組により、階層的な会議体を活用して、可能な限り客観的な業績情報を用いた確認・協議を行い、それを適切に議事録に記録していくことで、円滑なガバナンス機能を確保しうる。

他方で、①事業開始のタイミングや、キーパーソンや参加企業の入れ替わりがある際など、新たに信頼（trust）関係を構築する必要がある時、もしくは、②不幸にして官民の間の、もしくは民間事業者間の信頼（trust）関係が損なわれている際には、「第三者機関」による中立的かつ専門的な視点からの助言・勧告（外部統制）や、「ファシリテーター」による公式・非公式の調整も活用して、ガバナンス機能を確保することを想定している。

なお、官民ネットワークの部門毎に、もしくは全体と部門において、信頼（trust）の状況が異なることも想定される。それぞれに異なるガバナンスの枠組が適用されることもあり、ガバナンスの枠組における階層性の確保はその観点からも重要となる。

（ガバナンスの枠組）

第4条 要求水準書及びガバナンス基本計画に示すように、本事業のガバナンスは、セルフモニタリングによって得られた客観的な業績情報の活用を基礎として、①当事者間で複層的に構成する「会議体」を通じた協議による統制（内部統制）と、②外部有識者により構成する「第三者機関」を通じた調整・アドバイス・勧告等による統制（外部統制）により、機能させる。併せて、官民の相互依存性などを踏まえて、内部・外部統制の中間的な機能として、官民当事者の間に立ち両者間の諸調整を行うファシリテーションの機能を導入する。

【内部統制の枠組】・・・「三位一体」のガバナンス

第5条 本事業の内部統制においては、「会議体」「業績情報」「議事録」の3要素を有機的に活用することで、ガバナンスの維持・確保に努める。

構成要素	ガバナンス上の役割	官民の多様な主体間で果たす機能
会議体	中枢機能	・相互の進捗確認・報連相、情報共有 ・協議・調整、合意形成、意思決定
業績情報	共通言語	・冷静かつ一貫性のある協議を可能に
議事録	共有資産	・協議経過や合意の記録・確認 ・中長期にわたる関係性の軌跡を共有可能に

(1) 会議体の重視 (ガバナンスの中枢機能として)

協議会等設置要綱を基に設置される複層的な協議会等の会議体は、本事業にて官民間に設定される唯一の公式のコミュニケーション・チャンネルである。単に県による事業者のモニタリングの場所ではない。多様な官民主体が参画し、かつ長期にわたる本事業において、その根幹をなす官民の情報共有、協議、諸調整、合意形成が、全てこれらの会議体を通じて行われる。すなわち、本事業の中枢機能をこれらの会議体が担うこととなり、本事業のガバナンスが有効に維持され強化されるか否かは、これらの会議体が有効に機能するかにかかっている。全ての参加主体はこの点を十分に踏まえて、これらの会議体を大切に運営していく必要がある。

特に、官と民は契約に基づく対等な関係にあり、組織も水平な（フラットな）中で、上記のように相互依存しているため、双方がすくんでしまつて円滑な業務遂行が妨げられることのないよう、会議体を通じた密なコミュニケーションが求められる。

(2) 客観的な業績情報の重視 (共通言語として)

① 客観的な業績情報を活用した協議 <モニタリングと協議会等との関係>

これら協議会等を円滑に運営していくための一つの重要な視点は、できるだけ「客観的な」業績情報を常に用いることである。利害や文化の異なる官民主体の協議が衝突や紛争に発展してしまうことを回避して、事業を円滑に推進させていくためには、「客観性・中立性」「共通性・共有性」といった特質をもつ業績情報が、多様な主体間の「共通言語」として有効に機能する（下記参照）。それを十分に活用するためには、適切な業績情報を入手しうるように、様々なモニタリングが適切に実施されなければならない。すなわち、官民双方の複層的なモニタリング活動を通じて、官民双方の活動に対する客観的な情報が収集され、それが協議会等に的確に提供される必要がある。

なお、客観的な業績情報とは、必ずしも成果（アウトカム）レベルの情報を意味するわけでない。「ガバナンス基本計画」を基に、「要求水準書」に規定される指標や、それ以外に官民協議の上で設定した指標、日常的な活動を測る活動（アクティビティ）やその結果（アウトプット）情報など、諸規定や協議に適合したものであれば、差し支えない。その際、できるだけ定量的な情報が望ましく、また定性的の場合にも、進捗状況を容易に判断しうるものが望ましい。

但し、モニタリングの対象となる指標は、本事業の共通・個別の目的を的確かつ客観的に体现している必要がある点に留意する。

以下、参考として、客観的な業績情報の特質を整理しておく。これらの特質が、協議会等を中枢機能とする本事業に、一貫性と規律を与え、多様性に富む全ての参加主体が、これら業績情報を「共通言語」「かすがい」として、現状の把握、協議、合意形成に取り組むことができるようになる。

【参考： 業績情報の特質】

客観性・中立性	・状況をありのままに伝える ・特定の考え方や主体に偏らない
共通性・共有性	・誰にとっても全く同じ内容である ・立場が異なっても、誰もがそのまま共有可能

② 「解釈の相違」への対応

同じ客観的な業績情報を用いても、その解釈は主体や環境によって異なることが容易に想定される（例えば、「目標に対して 80%の達成率」をどう解釈するか、等）。そのような解釈の相違が生じることは極めて自然なことであり、従ってそのような相違自体を回避する必要はなく、むしろ協議会等の協議の場にそのような見解の相違を積極的に持ち出して自由闊達に議論することが重要である。

しかし、解釈の相違に起因する利害の衝突や紛争への発展は回避すべきであり、そのためには、下記第 10 条（1）に示すような「紛争に発展しない協議」の工夫が求められる。

（3）議事録の重視（共有資産として）

本事業に係る協議会等の会議体では、議事録を作成する。論点や結論（具体的なアクション等）などの要点が明快に記述されていれば、必ずしも詳細なものを作成する必要はなく、簡潔なもので構わない。議事録の作成に当たっては、特定の担当者を設定する場合、持ち回りで作成する場合の双方が考えられ、各会議体にて協議の上で決定する。

議事録の作成は、ある意味で当然のことにように認識されて、その必要性や重要性を改めて確認する必要性は低いと想定されるかも知れない。しかし議事録の作成は、ガバナンスの維持・確保の観点から非常に重要なものであり、以下のような効用から、本事業のような多様な主体が参画する長期にわたる事業において、官民主体が共有する「共通の資産」として位置づけられる。議事録の効用として、具体的に、以下のような点があげられる。なお、「業務日報」「業務週報」等の作成と報告が求められている場合は、それらも併せて活用することで、以下の効用はより一層高まる。

- ・運営状況や協議内容・結果の記録媒体及び把握・共有ツール
- ・運営状況の説明・報告ツール（SPC 本社、コンソーシアム各社、等に対して）
- ・運営や協議の蓄積ツール（共通認識や「共有知」の醸成、共通の取組みの積み上げ）、及びそれらの将来への引継ぎツール
- ・緊急事態や外部環境の変化などへの対応状況の記録・引継ぎツール
- ・これまでの諸経緯の理解・確認ツール
- ・積み残し課題の討議状況把握ツール
- ・同一・類似問題に対する対応・解決方策の継続性・一貫性の確保のツール
- ・人事異動もしくは参加主体変更時の引継ぎツール（これまでの状況を全て把握できる）

／等

【外部統制の枠組】・・・「第三者機関」の設置

第6条 本事業のガバナンスを強化するために、第三者の有識者等で構成され、中立的かつ専門的な視点からのファシリテーションやアドバイス等を行う機関として「第三者機関」を設置する。

例えば、協議会等における官民当事者間の協議では中々進展しない局面となった場合などに、第三者機関による機能を介して、中立的かつ専門的な立場からの助言も踏まえて協議することができる。その場合も、客観的な業績情報を用いて協議することが重要である。

【ファシリテーターを通じた調整（ファシリテーション機能）】

第7条 本事業における官民間の相互依存性と、特に官民連携組織の水平性（フラットさ）に着目して、内部統制・外部統制の中間的な機能として、「ファシリテーターを通じた調整」によりガバナンス機能を確保することを想定する。

例えば、本事業の開始から間もなく主体間の関係構築がまだ途上の期間、それ以降でも官民の関係がギクシャクして協議会等での協議が円滑に進展しない時、あるいは何れかの主体に人事異動があり関係主体間の人間関係の再構築が求められる時など、協議会等の複層的な会議体が（必要以上に）公式性を帯びて、本音での協議が難しいことも想定される。

そのような際に、このファシリテーターによる調整を機能させて、ガバナンス機能を維持・確保することができる。

これは、敷居を低くして主体間の意識のすり合わせを行う協議の仕組みであり、内々に相談・調整しうる仕組み、現場での悩みを開示して擦り合わせのできる仕組み、公式の会議体の枠組みに乗せる段取りをつける仕組み、などであると共に、改めて主体間の意識を統一する仕組みでもある。その意味で、ファシリテーション機能と称している。

ファシリテーターは、両者との非公式な協議（一方主体との個別協議、双方主体との共

同協議)を積み重ねて、そこで主体間の感情的な違和感・嫌悪感、及び内容面での見解の相違(相手への反対)などを、それらが協議会等にて(正式に)表明される前に、事前にまだ萌芽の段階で把握して、今後の進むべき方向性や懸案事項の着地点などについての主体間での共通認識の構築、及び関係主体間の相互信頼関係の構築・修復などに努める。

なお、ファシリテーターを通じた調整機能は、あくまで協議会等・第三者機関が円滑に機能することを側方支援する補完的な役割であり、協議会等を通じた内部統制が円滑に機能している際には特に具体的な役割が期待されない。また、第三者機関を通じた外部統制に依存する必要がある際にはそれと連携し、補佐する機能を果たすことが期待される。

併せて、ファシリテーターの機能は、極めて簡便な手続きにて活用できる仕組みになっているものの、それは官民当事者間の直接的な協議の重要性を軽んじるものではないことに、改めて留意する必要がある。

【契約書関連文書に記載の無い事項・事象について】

第8条 契約書関連文書にて、20年間以上の契約期間中に生じる事象の全てを予め正確に予測して、かつその対応策を官民当事者間で合意して記載しておくことは不可能である。したがって、以下のことは何れも、事業期間中に容易に発生しうる。

- a) 契約書関連文書(最新版)に含まれていないこと(想定外のこと)、及び含まれているか(想定されていたか)否か明快ではないこと
- b) 契約書関連文書(最新版)の合意後に発生したこと(諸状況の変化、政策・方針の追加・変更などを含む)

これらへの対応については、無理に(一方的に)相手方の負担(事務的負担、財政的負担)を求めてはいけない。相手に押し付けてはいけない。

これらへの対応については、契約書関連文書には規定されて「いない」こと(もしくは規定されているか否かが不明快であること)を前提に、まずは協議会等にて、当事者間で真摯に協議しなければならない。そして、協議会等での当事者間での議論が整わない場合には、第三者機関やファシリテーターの機能を利用して協議を進めていく。

【ガイドラインへの反映と活用】

第9条 長期にわたるプロジェクト期間中には、人事異動等による担当主体の変更も想定しうる。しかしそうであっても、県と事業者との協議を「ゼロベース」で実施することは回避する必要がある。

そこで、協議会等・第三者機関・ファシリテーターを通じて、官民当事者間で新たに合意に至った「考え方」などを、適宜、本「ガイドライン」(下記欄)に反映させていき、その後の両当事者の検討・協議などへの活用に供することとする。両当事者は爾後に同じ(同様の・類似の)状況が生じた場合には、原則として、当該ガイドラインの内容に従った運用を行うこととする。この対象となるのは、前条のa) b)に該当する事項が中

心になると考えられるが、それに限定するものではない。

合意に至った考え方
(今後の合意の都度、本欄に記載する)

【協議会等における運営の留意事項】

第10条 本事業のガバナンスの観点から、協議会等の運営に際しては、以下の諸点に十分留意する。

(1) 「紛争に発展しない協議」の工夫（業績情報を活用した工夫の例）

業績情報を適切に活用することで、多様な主体が参画する本件のような事業における協議が紛争に発展しないようにコントロールすることが可能となる。具体的に、例えば以下のような工夫が想定できる。（以下の①～⑧は例示であり、これらに限定されない。）

① 全体像を理解し視点を修正する協議、違いを理解する協議

まず前提として、官民の何れの主体（機関、個人）も、ともすれば「見たいものだけ見る」「見たいように見る」傾向になりがちであることを踏まえて、客観的な業績情報により、客観的な全体像の理解を共有して、偏見や先入観を変え、（場合によっては）誤解を解いていくことが重要である。併せて、客観的な業績情報により、各主体の立場や利益（利害）が如何に異なるのか、その違いを理解して受け入れることも重要である。

② 「利益」（利害）に照らして協議

官民の参加主体の「権限」や「力関係」に基づく協議ではなく、対等な立場から、共通・個別の「利益」（利害）に基づく協議を、客観的かつ具体的に行う。「共通の利益」である「三方良し」をどう実現させるか、各主体の利益をどう実現するか、などである。その際、「利益」は、できる限り客観的な業績情報を用いて議論する。これを可能とするためにも、既述のように、参加主体の共通・個別の利益を、業績情報を用いて可能な限り

客観的に表現しておくこと、すなわち適切な「指標」と「目標値」を設定しておくことが望ましい。

③ 対応できる（コントロール可能な）課題として協議

議題を参加主体の「価値観」「関係性（人間関係・組織間関係）」「外部要因」「感情」の問題として協議してしまうと、当事者がコントロールしにくく、すなわち対応策を講じにくく、解決策を見つけにくい。そうではなく、当事者間で具体的な対応策が講じられるように、上記の「利益」や、「運営の枠組」「業績情報」などコントロール可能な問題に置き換えて協議する。

「運営の枠組」とは、例えば、業務遂行にかかる組織や諸制度、ルールなどの具体的な改善などである。「業績情報」とは、例えば、業績情報共有及びその方法、業績情報の不足・過多、業績情報の解釈、より適切な（もしくは分かりやすい）指標の設定、より適切な業績データの収集方法、などである。

④ 納得性を高める協議

官民当事者が、「利益」に照らして対等に客観的に協議するとしても、「手続き面」（例：進め方がフェアか）や「感情面」（例：面子がつぶれないか）での、参加主体の「納得性」も重要であることを意識しつつ協議する。一般的には、論理のみで納得性を高めることは難しい。

⑤ 具体的な「アクション」で協議

相互の解釈に相違があって合意できなくても、客観的に業績情報を用いて、その後の具体的なアクションを合意する（継続協議・棚上げ・様子見などを含めて）。その際、見解の相違の状況、合意されたアクション等を、議事録に的確に記録する。

⑥ 「優先度合」を重視して協議

諸規定の内容や、事業全体の進捗、主体間のバランスなどに影響を及ぼさない範囲にて、「優先順位」（共通・個別）に基づいたトレード（バーター取引）を行って、利害を調整する。相手が△をすれば、自らは●をする、など。その際、業績情報を活用して、何と何をバーター取引しているのかを具体的にすると共に、議事録に的確に記録する。

⑦ 第三者の参画による協議

当事者間の協議では中々進展しない局面となった場合には、「第三者機関」や「ファシリテーター」を介して、中立的かつ専門的な立場からの助言も踏まえて協議することができる。その場合も、客観的な業績情報を用いて協議することが重要である。

⑧ 対等な立場からの協議（相互依存の関係を踏まえ）

コンセッション事業における官民各主体の行動は自己完結しておらず、相互に依存する

関係にある。更に、「三方良し」の実現を目的に掲げる本事業においては、その三方良しの一角でも崩れると、それは自らの利益の崩壊に直結することとなる。それを十分に踏まえた対等な立場からの自由闊達な協議が求められる。

(2) 形骸化（ルーティン化）の回避

特に、事業調整会議や連絡会議の活動が形骸化（ルーティン化）しないように、その回避策を講じる。具体的に、単に形式的に進捗状況を確認していくのではなく、例えば、その時々課題を反映できるようにすること、新たな共通の課題・目標を見出して設定すること、などの工夫をする。

(3) 日常的な非公式のコミュニケーションの促進

更に、協議会等設置要綱で定める公式の複層的な会議体を通じた協議を超えて、日常的な多様な非公式のコミュニケーションも重要である。そのようなコミュニケーションを促進する一つの手段として、例えば、「コロケーション（場所の共有）」なども考えられる。なお、このようなコミュニケーションの記録を残すか否かは、その状況や内容に応じた的確な判断が求められるが、そこでの合意事項を公的なものとするためには、協議会等の議事録への反映、もしくは本ガイドラインの上記「合意欄」への記載などが必要となる（すなわち、明文化されていない合意事項は存在させてはならない）。

(4) 「共通の文化」醸成

上記(2)のような協議と実践の着実な積み重ねは、「共有知」の形成と蓄積につながり、更に中期的には、本事業における多様な参加者間にて「共通の文化」を醸成することにもつながる。「共通の文化」醸成がなされてくると、参加主体間の解釈の相違や利害の衝突などの機会やリスクは減少していき、結果として、本事業のガバナンスの確保・強化に直結する。

【その他ガバナンス上の留意事項】

第11条 本事業のガバナンスの維持・確保の観点から、協議会等の運営に際しては、以下の諸点に十分留意する。

(1) 「説明責任」ツールの検討と実施

出資者等に加えて、特に、本施設の利用者、県民などの利害関係者に対する「説明責任」の重要性に配慮して、分かりやすく、かつ適切な方策を講じる。

利害関係者は多様であり、利害関係者によって確認したい情報は異なることが想定される。そのため場合によっては、複数の「説明責任」体系を構築して回していくことが求められる。

(2) 緊急事態や外部環境の変化への柔軟な対応

上記とは全く別の観点として、緊急事態が発生した場合には、協議会等設置要綱を踏まえつつも、事態に即して臨機応変かつ柔軟に対応することが求められる。但し、客観情勢や官民双方の具体的な対応策などについては、(事後的であっても)必ず当該行為を所掌する会議体の議事録に記録する。

予め想定しうる緊急事態については、協議会等でその対応方法を協議の上で確定させておき、その旨を議事録に記録すると共に、その内容については別途の文書の整備(要綱等)により共有する。

また、外部環境に抜本的な変化が見られる場合には、協議会の枠組みを用いて、本事業に係る特定事業契約、要求水準書、任意事業協定の内容等について、柔軟に協議して反映させる。

以 上

(別添2) 愛知県基幹的広域防災拠点整備等事業に係る第三者機関設置要綱 (案)

【機関設置の趣旨】

第1条 本事業においては、官民の契約当事者のセルフモニタリング及び別途の要綱にて規定する協議会等（当事者間の公の複層的な会議体）を通じたガバナンスを基礎とするが、多岐にわたる本事業の事業範囲のガバナンスを、長期にわたる事業期間中に、確実に確保して、本事業の事業目的を実現する観点から、「第三者」により構成され、中立的かつ専門的な視点からのファシリテーションやアドバイス等を行う機関（以下、「機関」という。）も併せて設立して、ガバナンスの強化を図ることとする。

【機関の目的】

第2条 この機関は、本事業のコンセプト（以下）の実現の確保をその目的とする。

<コンセプト>

- ・大規模災害時に後方支援を担う防災拠点の確保
- ・消防職員等への消防教育、訓練の実施
- ・防災・減災の普及・啓発及び防災・減災活動を実践する人材の育成
- ・防災ビジネス・スタートアップの促進
- ・地域活性化・地域の賑わいの創出

【機関の機能】

第3条 この機関は、本事業における官民双方の主体の活動について、主に以下の機能を果たす。

- ・ファシリテーション（官民協議の仲介役）：
共有・固有の目的実現にむけた協議促進、相互信頼の構築・回復、紛争の回避
- ・アドバイス：
事業実施方針・計画等の策定、実施及び改定等についての意見表明、アドバイス（目標の変更を含む）

【機関の構成員】

第4条 この機関は、以下の●（以下、「構成員」という。）により構成されるものとする。

- ・
- ・
- ・
- ・
- ・

- 2 この機関には、構成員の互選により、座長及び座長代行を置く。
- 3 構成員がその職を辞する必要がある際には、自らその後任者の候補を選定するとともに、他の構成員全員の了承及び事業者と県の合意を得て後任者として選定し、決定する。後任者の選定にあたっては、この機関の趣旨と機能の確実な継承に十分に留意する。
- 4 構成員の機関での活動に対しては、一定の報酬を支払う。その条件や水準は、協議会にて定める。また当該報酬は、機関の運営経費（第12条）により賄うこととし、その支払い等の事務は機関の事務局（第13条）が担当する。

【機関の適用基準】

第5条 この機関がその機能を果たす際には、本事業の事業目的の実現を最優先の基準として適用する。その原則の下で、以下の客観的な基準を適用する。

- ・「特定事業契約書」・・・「要求水準書」、「ガバナンス基本計画」、その他契約関連文書
- ・「任意事業協定」・・・「要求水準書」、「ガバナンス基本計画」、その他協定関連文書

【機関の主たる活動】

第6条 この機関の主たる活動として、以下を想定する。ただし、これらに限定されることなく、目的に照らして必要かつ適切な活動を適宜実施する。

- ・ヒアリング、現地調査、内部協議、提案（対協議会）、勧告（対協議会）、など

- 2 この機関のヒアリング、現地調査、内部協議については事務局が議事録を作成する。また提案、勧告については事務局がその内容を記録する。

【機関による提案】

第7条 協議会の会長は、この機関による提案を受けた時は、速やかに協議会を招集して、それを踏まえた具体的な対応策を早急に検討するものとする。対応策を講じた際には、協議会は、その旨及び結果を機関に報告する。

【機関による勧告】

第8条 協議会の会長は、この機関による勧告を受けた時は、速やかに協議会を招集して、それを受諾すると共に、その内容を実現する観点からの具体的な対応策を早急に講じるものとする。対応策を講じた際には、協議会は、その旨及び結果を機関に報告する。

【機関会合の成立】

第9条 この機関の会合は、構成員の三分の二以上の出席をもって成立する。ただし、その場合であっても、座長と座長代行のどちらも出席できない場合には成立しない。機関会合が成立する場合で、座長が欠席せざるを得ない時は、座長代行がその役を代行する。

【機関の意思決定】

第10条 この機関は、出席構成員全員の合意をもってその意思を決定する。構成員全員の合意が整わない時には、座長の判断により投票を行い、出席構成員の過半数により決定する。

【機関の活動の発意と起点】

第11条 この機関は、協議会の一以上の会員からの付託により、その活動を開始する。ただし、これとは関係なく、1年に1回以上、協議会等を対象としたヒアリングを実施して、事業遂行状況を把握する。その実施の時期等は機関の内部協議にて決定する。

【機関の運営経費】

第12条 機関の運営経費は、事業者と県が折半して負担する。

【機関の事務局】

第13条 機関の事務局機能は、事業者の代表企業と県が共同で務める。事務局の事務は、協議会事務局が取扱う。

【機関活動の非公開と機関構成員の守秘義務】

第14条 機関の活動は非公開とする。機関の議事等を公開する必要がある場合は、機関の内部協議における合意によりそれを行う。

2 機関の構成員は、機関で知り得た情報を漏らしてはならず、その職を退いた後もまた同様とする。ただし、県又は事業者が公表した情報及び既に公知となっている情報については、この限りではない。

【ファシリテーター】

第15条 本事業にて設置する協議会等及び機関が円滑にそれぞれの機能を果たし、本事業のガバナンスを確実なものとするために、機関は、同機関の1名以上の構成員からの要請があった場合は、同機関の構成員もしくはそれ以外の適切な主体をファシリテーターとして選定する。このファシリテーターは、事業者と県の間にて客観的な立場から両者が円滑に意思疎通を図ることができるように諸調整を図るとともに、その

ような活動を通じて、協議会等及び機関が円滑にその機能を果たしうるように務める。

- 2 ファシリテーターへの付託、ファシリテーターの活動及び機関への報告等については別途、協議会等設置要綱に、またファシリテーターに期待され、また想定される活動や役割については別途、協議会等運営ガイドラインにて示す。

【その他】

第16条 この要綱に定めるもののほか、機関に関して必要な事項は、協議会で審議の上で別に定める。

附則

この要綱は、●年●月●日から施行する。

以 上