

PPP・PFIプロジェクトマネージャー養成

第2回 審査委員会と審査の実際

2025年3月11日

一般社団法人 国土政策研究会 理事 伊庭 良知

調査役 山本 久美

連絡・質問: y.iba.ij2@gmail.com

1

1

全7回の内容

第1回 チーム編成と運営の
プロセス**第2回 審査委員会と
審査の実際**

第3回 提案作成の詳細

第4回 提案金額の成り立ち

第5回 金融機関の選定と資金調達

第6回 プレゼンテーション

第7回 事業契約とSPCの経営

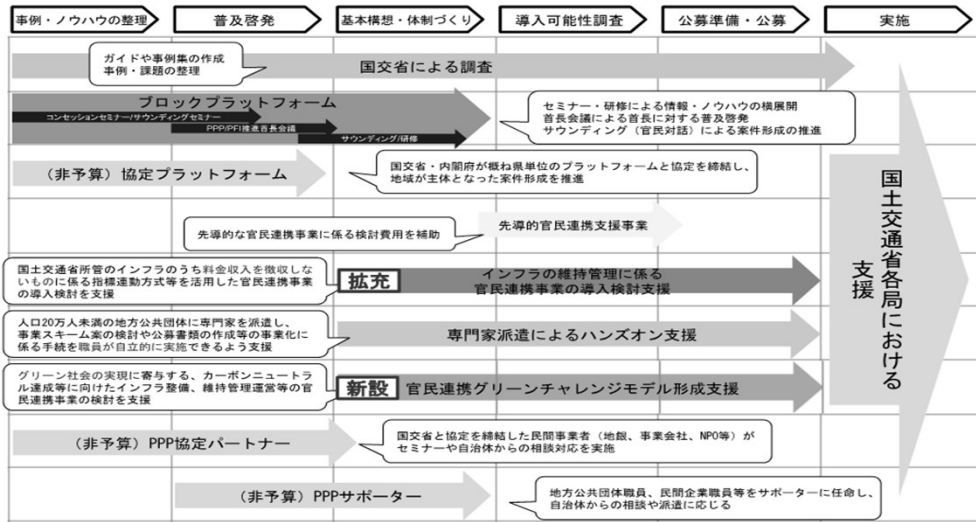
2

2

社会資本整備政策課(官民連携分)の令和4年度予算要求事項の全体像 国土交通省 (非予算含む)

※本資料の内容は令和4年度予算概算要求時点(R3.8末)の内容となります

○令和4年度予算概算要求において、既存の支援策の継続に加え、指標連動方式の支援の拡充(インフラ維持管理に係る官民連携事業の導入検討支援)、カーボンニュートラルの達成に資する官民連携事業への支援を創設(官民連携グリーンチャレンジモデル形成支援)するなど、所用の措置を要求。



官民連携グリーンチャレンジモデル形成支援(新規) 国土交通省 令和4年度予算概算要求 新規要求事項

現状・課題

- 気候変動に伴う自然災害の激甚化・頻発化などに直面し、2050年カーボンニュートラルの実現、気候危機への対応など、グリーン社会の実現は重要な政策課題となっており、PPP/PFI推進アクションプラン(令和3年改定版)等において、再生可能エネルギーの活用を二層推進するに当たり積極的にPPP/PFIを活用していくことが求められている。
- 地方公共団体においては、厳しい財政下で、気候変動による自然災害の頻発・激甚化や深刻化する社会資本の老朽化に対応するために、官民が連携してグリーン社会の実現に向けた取組みが期待されているが、課題解決のために、民間事業者の資金や技術等をどのように活かし、効率的で効果的なPPP/PFIの案件形成を行えば良いかモデルを形成し、推進する必要がある。

令和4年度要求

目的

グリーン社会の実現に向けて、民間の資金、技術、ノウハウ等を活かし、カーボンニュートラルの達成等に向けたインフラ整備、維持管理運営等を官民連携事業で実施検討する地方公共団体を支援することにより、効果的な案件形成を図るとともに、官民連携による持続可能な地域づくりを推進する。

支援対象

協定プラットフォームやグリーンインフラ官民連携プラットフォーム等に参加し、その成果を報告することに協力する地方公共団体

支援内容

国土交通省が委託契約したコンサルタントを地方公共団体に派遣し、グリーン社会の実現に資する、カーボンニュートラル達成等に向けたインフラ整備、維持管理運営を、民間の資金、技術、ノウハウ等を生かした官民連携事業で実施検討する地方公共団体を支援する。

各地方公共団体の支援成果を踏まえ、検討のポイント等をまとめた事例集を作成 → 他団体へのノウハウの共有・普及

<具体的な支援例>

- ・ 事業スキーム案の検討
- ・ 民間事業者への個別ヒアリング、サウンディングの実施
- ・ サウンディング等の結果を踏まえた事業スキームの詳細検討
- ・ 計画の策定

PPP/PFI推進アクションプラン(令和3年6月18日民間資金等活用事業推進会議決定)(抄)

PPP/PFIの推進はSDG(持続可能な開発目標)の実現にも資すると思われるほか、2050年カーボンニュートラルの実現等に向けて、再生可能エネルギーの活用を一層推進するに当たり積極的にPPP/PFIを活用していくことが重要と考えられる。

(参考)官民連携グリーンチャレンジモデル形成支援(新規) 国土交通省

※支援対象の取組イメージ

事業例:カーボンニュートラル化に資する取組み (再生可能エネルギー設備の設置・整備、グリーンインフラ等)

川西市低炭素型複合施設整備に伴うPF1事業(川西市)

- 老朽化等により建替えが必要な公共施設について、建物を再編整備し、低炭素型複合施設(文化会館、公民館及び福祉・保健施設等)の設計・整備、維持管理、運営のPF1事業。
- 市が民間事業者の創意工夫やノウハウを積極的に活用し、公共施設に導入した多様な低炭素技術を求めたところ、民間事業者から低炭素技術の提案があり、低炭素化が実現。
- 自然通風・採光、高断熱・遮熱、太陽光パネル設置等を実施。
- 施設全体の低炭素化や光熱水費の抑制を目的としたエネルギーマネジメントのほか、賑わい創出を目的としたエリアマネジメントも行い、地域づくりに繋げていこうとするもの。



[川西市より提供]

新潟駅駅前複合施設整備運営事業(浦安市)

- 複合施設(行政サービス施設、保育園、自転車駐車場等)の整備、維持管理、運営のPF1事業。
- 民間の創意工夫を活かした提案により、壁面緑化や風力発電設備の設置などを実現。
- ・立体基盤型の緑化ユニットにより壁面緑化(約270㎡)、屋上には、小型の風力発電や太陽光設備が設置されている。
- ・発電した電力は、地下の自転車駐車場の一部の照明に利用されるなど、省エネルギー施設となっている。



[新潟駅駅前プラザ マーレ浦安より提供]

むつぎわスマートウェルネスタウン基幹形成事業(徳沢町)

- 人口減少に歯止めをかけ持続可能なまちづくりを推進するため、「道の駅」と「地域優良賃貸住宅」を一体で整備したPF1事業。
- 「道の駅」は、温浴施設や地域産品販売所、レンタサイクル等のコンテンツを提供。オリーブを搾る加工場も併設する等、新たな産業創出による産業振興を図っている。
- 新規整備した地産天然ガスによる自立発電により、大規模災害発生時にもインフラサービスの提供を継続し、防災拠点としての役割を担った。
- 本事業はPF1法第6条に基づく民間提案制度を活用し、効果的に民間事業者のノウハウを引き出した。



[徳沢町より提供]

豊城市バイオマス資源利活用施設整備・運営事業(豊城市)

- 下水道汚泥など様々なバイオマスを集約処理し、バイオガスが発生させ、エネルギーとして利用するため、下水道処理場にバイオガス化施設の整備、維持管理、運営を行うPF1事業。
- CO2の削減とエネルギーの地産地消を図るとともに、市の財政負担も軽減。



[豊城市より提供]

5

5

先導的官民連携支援事業 国土交通

- 地方公共団体等が先導的な官民連携事業の導入検討を行う際に必要となる調査委託費を国が助成することにより、官民連携事業の案件形成を促進。
- 令和2年度予算からは、イ型の一部を切り出し、人口20万人未満の団体を対象とした支援制度を創設。

タイプ

- (イ) **事業手法検討支援型** : 施設の種類の、事業規模、事業類型、事業方式等の面で先導的な官民連携事業の導入や実施に向けた検討のための調査
- うち中小規模団体枠** : (イ)のうち、人口20万人未満の地方公共団体が行う公共施設等の集約・再編等に係る官民連携事業の導入検討のための調査
- (ロ) **情報整備支援型** : 先導的な官民連携事業の導入判断等に必要情報の整備等のための調査

補助対象経費

コンサルタント等の専門家に調査や検討を依頼する経費(委託費)

補助率・補助限度額

予算の範囲内で、上限2,000万円の定額補助

[注] 都道府県及び政令指定都市にあっては、コンセッション事業に関するものを除き、補助率1/2、上限1,000万円とする。

補助要件

調査対象が国土交通省の所管する事業であること、調査報告書を公開すること等

H23～R3の支援実績

年度	申請数(件)	採択数(件)
H23	34	11
H24	50	21
H25	53	31
H26	61	28
H27	38	20
H28	61	24
H29	52	25
H30	72	27
R1	45	29
R2	39	24
R3	45	25
計	550	265

6

6

令和4年度 PPP/PFI推進のための案件募集 支援案件

(1) 先導的官民連携支援事業

(イ) 事業手法検討支援型

No	応募者	事業名	交付予定額 (千円)
1	石巻市(宮城県)	中瀬公園における官民連携事業導入可能性調査	10,000
2	いわき市(福島県)	21世紀の森公園における官民連携事業調査	13,000
3	西会津町(福島県)	官民連携まちなか再生調査研究事業	12,960
4	つくば市(茨城県)	つくば市橋梁包括管理等導入可能性調査	12,980
5	さいたま市(埼玉県)	中央区役所周辺の公共施設再編基本計画作成業務	1,500
6	新座市(埼玉県)	立体都市公園制度を活用した官民連携事業に関する調査	12,850
7	野々市市(石川県)	野々市中央公園拡張計画における官民連携可能性調査	5,000
8	西桂町(山梨県)	三ツ峠駅前におけるPPPによる持続可能な「小さな拠点」形成調査	12,850
9	白鳥村(長野県)	白鳥村図書館等複合施設官民連携事業調査	13,000
10	浜松市(静岡県)	遠州灘海浜公園江之島地区整備発注支援業務	7,007
11	焼津市(静岡県)	焼津駅周辺公的不動産活用における官民連携事業手法調査	15,000
12	明和町(三重県)	広域連携を想定した包括管理導入の官民連携手法の検討調査	12,980
13	大津市(滋賀県)	大石淀スポーツ関連施設運営検討業務調査	12,940
14	甲賀市(滋賀県)	地域共創型官民連携手法による面的な観光まちづくり事業に関する調査	13,000
15	大阪狭山市(大阪府)	近畿大学病院等跡地活用官民連携方策検討調査	12,900
16	明石市(兵庫県)	民間活力を活用した大久保駅前エリアの整備・運営に係る調査	12,730
17	奈良市(奈良県)	ニューノーマルに対応した平城・相楽ニュータウンにおける持続・発展的な官民連携手法導入検討調査	12,990
18	奈良町(岡山県)	新しい住まいのエリア整備事業官民連携事業手法検討調査	12,980
19	福山市(広島県)	鞆地区東西交通・交流拠点事業運営手法検討調査	10,000
20	安芸高田市(広島県)	観光関連施設の一体管理に係る官民連携手法検討調査	13,000
21	三股町(宮崎県)	三股版地域密着型LABIによる公共施設包括管理等官民連携可能性調査	12,760
22	宮古島市(沖縄県)	みなとまちづくりにおける民間活力の導入可能性調査	15,336

7

7

(ロ) 情報整備支援型

No	応募者	事業名	交付予定額 (千円)
1	狛江市(東京都)	官民連携による狛江駅周辺歩行者空間活用可能性調査	12,000
2	中能登町(石川県)	道路公園包括管理及び官民連携事業可能性調査	13,490
3	大阪市(大阪府)	大阪港港区埋立地区の緑地整備に関する官民連携事業検討調査	9,165
4	埴野市(佐賀県)	DMOとの地域連携による都市公園と公有地の一体的・段階的利活用事業化調査	14,000

(2) 専門家派遣によるハンズオン支援

No	応募者
1	恵庭市(北海道)
2	一戸町(岩手県)
3	愛西市(愛知県)
4	河内長野市(大阪府)

(3) インフラの維持管理・修繕等に係る官民連携事業の導入検討支援

No	応募者
1	市原市(千葉県)
2	府中市(東京都)
3	真鶴町(神奈川県)
4	周南市(山口県)
5	長崎県

(4) 官民連携グリーンチャレンジモデル形成支援

No	応募者
1	葉山町(神奈川県)

令和4年度
PPP・PFI推進のための
支援事業
採択案件(その2)

8

8

インフラの維持管理に係る官民連携事業の導入検討支援

目的

老朽化や技術職員の減少などインフラの維持管理に係る課題を解決する手段としての官民連携手法の導入可能性や導入に際しての課題やその対応方針を明らかにするため、インフラの維持管理分野に係る官民連携事業の導入検討を行う地方公共団体を支援する。

支援対象

国土交通省所管のインフラであって利用料金を徴収しないもの（道路、橋梁、河川、公園等）に係る官民連携事業のうち、以下のいずれかの導入を検討する地方公共団体

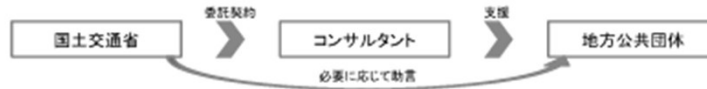
①指標連動方式（アベイラビリティペイメント）※方式を活用する事業

※PFI契約等（包括的民間委託契約等を含む）のうち、インフラの機能や持続性に対応した指標を設定し、民間事業者に委託した際に支払う額等の一部又は全部が、当該指標の達成状況に応じて決まる事業を指す。

②分野横断のインフラを対象とする包括的民間委託、修繕を含むPFI事業等

支援内容

国土交通省が委託契約したコンサルタントを地方公共団体に派遣し、官民連携事業を導入するに当たり必要となる調査・検討等を支援する。



【具体的な支援例】

- ①先行事例の研究・整理及び助言
- ②対応策・スキームの検討支援
- ③法制度・財政制度等における導入に際しての課題の整理及び解決策の検討支援
- ④サウンディングの支援

（参考）インフラの維持管理に係る官民連携事業の導入検討支援

官民連携事業の例（包括的民間委託）

○ **包括的民間委託**とは、受託した民間事業者が創意工夫やノウハウの活用により効率的・効果的に運営できるよう、**複数の業務や施設を包括的に委託**することを指す。

● 包括委託の対象とする業務や施設の範囲はさまざまなパターンがありうる。新潟県三条市のケース（道路・公園・排水路）

【包括委託の手法の例】

- ①複数業務の包括
- ②地区の包括
- ③複数年度の業務の包括
- ④異なる施設分野の包括
- ⑤性能発注方式（受託者に対して一定の性能確保を条件として課しつつ、方法の詳細は受託者の自由裁量に任せる発注方式）の採用

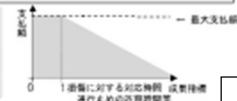
【包括的民間委託のメリット】 ※東京都府中市、新潟県三条市の事例より

発注者	業務の効率化、コスト削減等	事業主体	新潟県三条市（人口95,116人（2021年6月））
受注者	年間を通して業務が確保できる、業務の将来計画が立てやすくなる等	事業期間	第1期：2年間（2017年）第2期：5年間（2019年）
利用者	迅速な対応による安全確保、利用性の向上等	事業内容	第1期 桜葉宮口、高良 道路、公園、水路の維持管理 第2期 橋梁点検、消雪パイプソル点検を通知

指標連動（アベイラビリティペイメント）方式

○ **指標連動（アベイラビリティペイメント）方式**とは、公共施設等の管理者等（PFI法第2条3項）が主に利用料金の生じないインフラに関して実施させるPFI契約等（包括的民間委託契約等を含む）のうち、インフラの機能や持続性に対応した指標を設定し、民間事業者に委託した際に支払う額等の一部又は全部が、当該指標の達成状況に応じて決まる方式をいう。

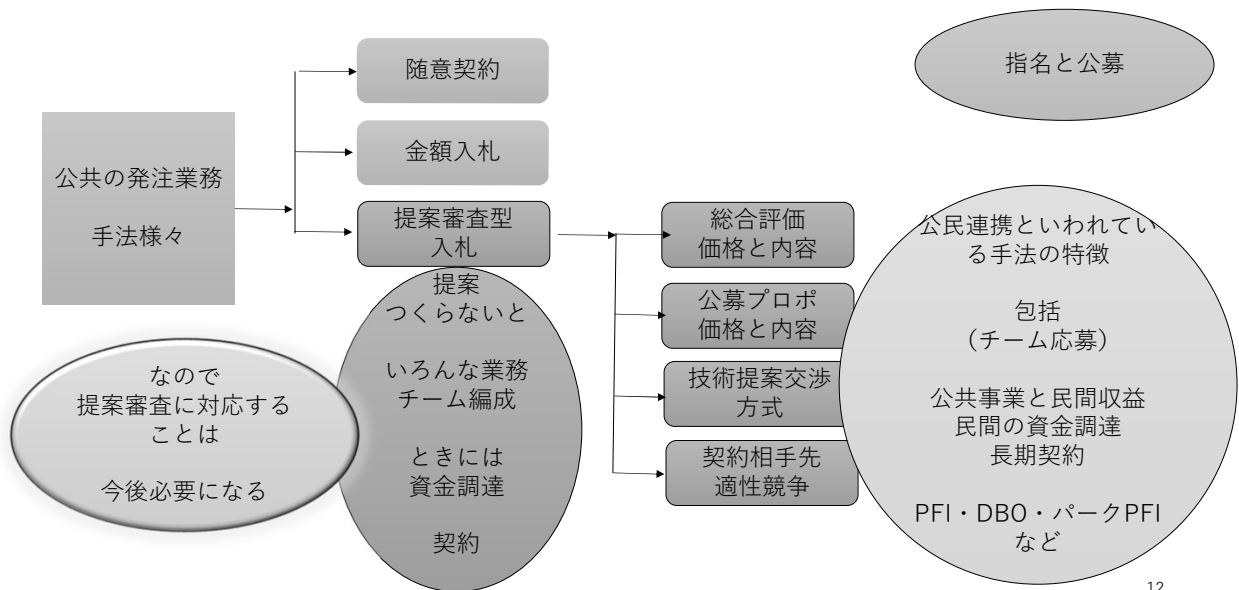
長期契約で性能規定に基づく指標の達成状況と支払い額を連動
→民間の創意工夫をさらに活かして、効率的・効果的な維持管理を行うとともに、民間事業者にとっても良好なサービス水準を確保するインセンティブになることが期待される。





金額入札から提案審査型入札へ

PPP/PFIは発注手法（契約相手先選定）の一つ





- ① 審査委員会について
審査は人間が→恣意的になる
審査委員について知ることは重要

13

13

審査の仕組みと応募者が気にしなくてはいけない事項
(提出後)

提案提出後

プレゼンテーション?

ほとんど開かれていない

2, 3回以上開かれている場合

審査員は誰?

専門はなに?

内部・外部?

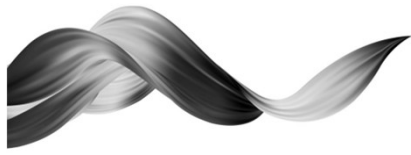
自治体の体質?

民間はパートナー

民間は受注業者

14

14



人間が審査 すること

もし完全に審査基準でやるなら、人は不要。

- 人間の恣意的な判断が不要ならだれでもいい！
- 審査員を選ぶ、という行為が恣意性を認めている。

審査委員ひとりひとりがどこまで、審査する意欲が。

- 必ず、一番いい企業Gを1チーム選ぶんだ！の意欲の持ち方

わからないことが多いので、適当に、同じ点に、とか。

専門によるこだわりがある。

- 自分の専門のところ、きちんとやってくれてるところを選びたい。
- その他のところはわからないので、意中の企業が勝つように！
- 防災に配慮しない提案など絶対選ばない。

大企業が好きな人：選んでおけば間違いない。

地域企業好き：地域の案件は地域が頑張るべきだ。

とにかく財政再建が大切：自治体に収益をもたらしてくれる

15

15

審査員が
審査するということの意味を
理解してない場合も！

自治体が契約相手先を
1社（チーム）だけ
選ばねばならない

どのチームが
自治体にとって最適か？
選ばねばならない！

16

16

事業の目的の多様性（例えば文教複合施設）

最高の学びの場を作りたい

学校施設担当者：事務局

とにかく学校の提案命

資産の有効活用

財政担当：財政課

自治体にいくら還元
民間収益の多さが大切

生涯学習との融合

生涯学習課：

何が複合されるか？
複合施設の良さ

子育て機能との融合

福祉課：

何が複合されるか？
子育て支援の良さ

企画課：とりまとめ

この自治体の姿はどうか？：縦割り？ガバナンス？首長の指導力？職員の実力？
審査委員会構成：外部委員の自治体との距離感・どの部門の仕事が多いのか？

17

17

まず審査員は？（自治体は何を目指しているのか？明確に！） 愛知県一宮の例

委員長	加藤 義人	岐阜大学 工学部 客員教授
副委員長	鈴木 賢一	名古屋市立大学大学院 芸術工学研究科 教授
委員	上原 正子	愛知みずほ短期大学 客員教授
”	木全 吉明	一宮市まちづくり部 建築担当部長
”	野中 裕介	一宮市教育部 部長



建築系
栄養系
自治体

建築系の審査員が多く、建物にこだわっていることが多い。
食育とか栄養学とかの審査員がはいっていることもある。（管理栄養士の養成）

給食調理に詳しい人が少ない。現場・危機管理（異物混入・食中毒・感染症・労務）
給食調理設備
HACCPの専門家
労働環境・人材派遣

18

18



審査委員の職業と専門分野

学識経験者：大学の先生

民間自営業とかコンサル：公認会計士・弁護士・著名コンサル社員

県の職員：土木事務所職員・関連部局の職員

自治体職員：関連業務従事者・理事者・関連各課長・副長

19

19

まず審査員は？（自治体は何を目指しているのか？明確に！） 神奈川県平塚市の例

図表1 選定委員会の委員

役職	委員氏名	所属等
委員長	山崎 俊裕	東海大学工学部 専任教授
職務代理	伊庭 良知	一般社団法人国土政策研究会 理事
委員	深山 愛美	城田法律事務所
〃	守泉 誠	守泉公認会計士事務所
〃	森 真理	東海大学健康学部 准教授

建築系
PPP系
法律系
会計系
栄養系

建築系の審査員、法律は公民間の契約について、会計は長期収支（100%サービス対価なのに）
食育とか栄養学とかの審査員がはっている（管理栄養士の養成系）：食育にはうるさいかも

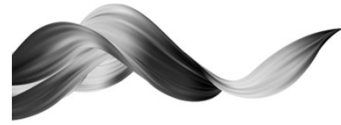
給食調理に詳しい人が少ない。現場・危機管理（異物混入・食中毒・感染症・労務）

給食調理設備
HACCPの専門家
労働環境・人材派遣

20

20

まず審査員は？ 住宅 鳥取県湯梨浜町



委員名	所属・役職等
高増佳子	国立米子工業高等専門学校建築学科 教授
中治弘行	公立鳥取環境大学環境学部 教授
前原勝樹	国立米子工業高等専門学校建築学科 教授
亀井雅議	湯梨浜町副町長
石本義之	湯梨浜町建設水道課長

建築系
建築系？景観系？
建築系
自治体理事者系
自治体建設系

建築系の審査員が多い。住宅の建設・建築に重点。

住宅案件によくある、入居者サービスやコミュニティ形成とか、街づくりへの貢献は？

PPP・PFIに対象案件の施設整備以外への効果はあんまり考えていない？

21

21

まず審査員は？ 齋場 山口県周南地区



委員長 吉長 成恭 (一社)ちゅうごく PPP・PFI 推進機構理事長
副委員長 古田 健一 徳山工業高等専門学校教授
委員 首藤 治久 元広島工業大学教授
委員 松井 淳 下松市生活環境部部長
委員 片山 康秀 周南地区衛生施設組合事務局長*

※人事異動により、旧周南地区衛生施設組合事務局長 内山 教雄委員から変更

PPP/PFI系

建築系？
建築系？

自治体関係部署系

PPP・PFIの専門家に審査を任せた感・会議を主導する傾向の先生

建築系の方は、PPP・PFIに詳しくない。

自治体の方も同様。職位で人を選んでいる。

経験の少ない委員、どれだけ勉強するか？

22

22

大月市住宅

選定委員会は、次の8名の審査委員により構成される。

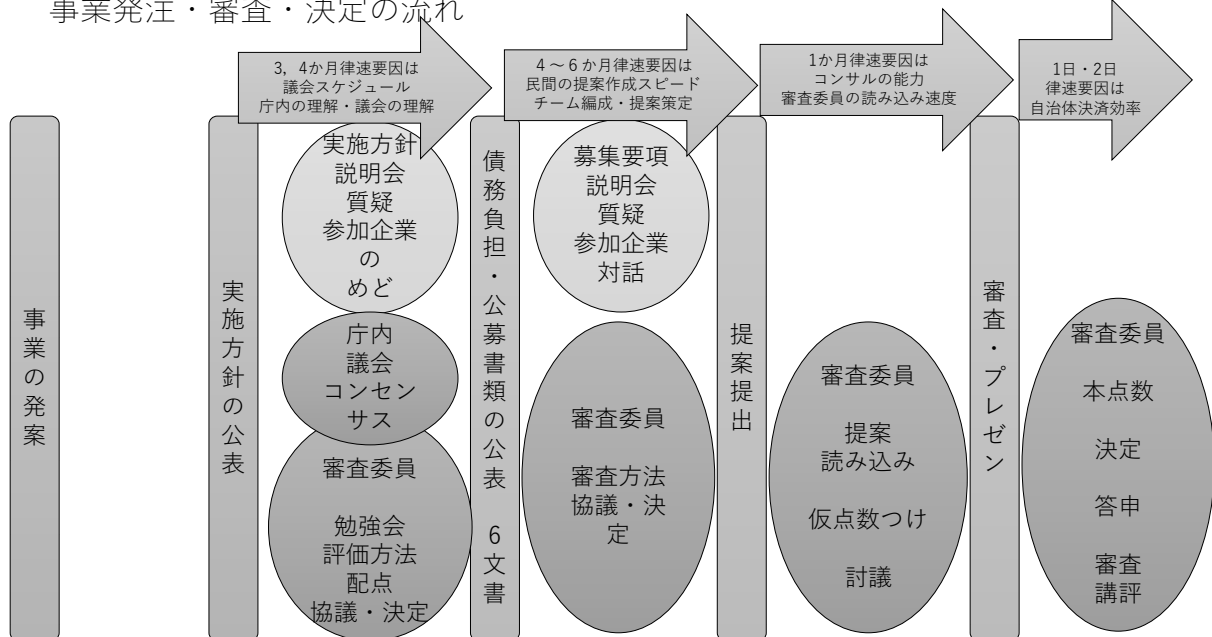
	氏名	所属	分野
1	天神 良久	東洋大学 客員教授	建築、PPP
2	舟窪 弘	山梨県富士・東部建設事務所長	建設行政
3	世羅 徹	有限責任監査法人トーマツ	事業計画、財務、PFI
4	天野 工	総務部長	政策、財政
5	鈴木 計充	市民生活部長	生活環境、子育て、福祉保健
6	坂本 和彦	産業建設部長	まちづくり、住宅行政
7	安藤 一洋	教育次長	教育
8	松木 正之	消防長	危機管理、防災・減災

天神先生はもともと建築士で、東洋大学PPP研で勉強。住宅の安全などに興味ありそう。
世羅さんは、トーマツのPPPコンサルティング分野の人。自治体のアドバイザーなど多数。
自治体職員の選定の意味
教育次長・消防長の参加の意味。。。

23

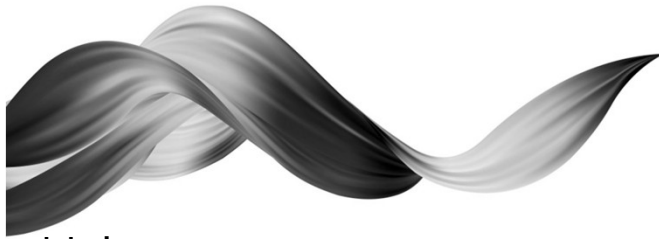
23

事業発注・審査・決定の流れ



24

24



基本

審査員が何をどう考えるか？

どんなに情報収集しても不確かな部分は残る
ではどうする？

25

25

審査の流れと考えること・アクション

審査委員選定

審査委員の選定でどの程度熟考しているか？
コンサルが適当にそのへんにいる人？

審査基準・配点
様式集

審査委員会が討議・決定しているか？
お仕着せでやらされているか？

審査の方法
について協議

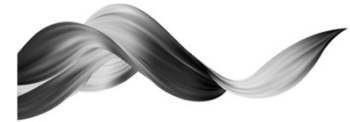
審査委員会の回数？
役所の会議・会議室チェック
審査する会議室が決まっていることが多い

コンサルが
比較表つくるか？

大手コンサルだと比較表をだいたいつくる
審査委員会がそれで、提案書はさらっと
そうでないと各審査委員が丁寧に読む

機械的な計算
協議結果

各審査員の得点を機械的に加算平均して決定
疑問点や委員間で意見の齟齬：議論して修正
最後にランキング点数で！



審査員の勉強会？
審査員の習熟度（初めて？）

審査が型どおりか？
本質審議するか？

提案書のスタイルの決定

審査委員がここにやらせたい
配点で重要点の高いチーム

26

26

審査の仕組みと応募者が気にしなくてはいけない事項と対応 (提案提出前)

提案提出前

提案提出前に審査会は何回？

ほとんど開かれていない

2, 3回以上開かれている場合

審査員は誰？

はじめての人ばかり

ときどき以上見かける人がいる

発注支援コンサルは誰？

はじめての見るコンサル

いつものコンサル

審査委員のやる気の判断
コンサル・事務局のいいなり
私としてはしっかり選びたい
だけど忙しいからなあ

専門は？
専門外の部分はどうか点をつける？
はじめてのPFI：わかるの？
ベテランさん・会議を主導？

過去案件の傾向
審査講評が酷似してたり！
初めてのコンサルはマネするだけ
いつものコンサルはいつもどおり
審査委員会がどこまで頑張れるか？

27

27

審査の仕組みと応募者が気にしなくてはいけない事項 (提出後)

提案提出後

プレゼンテーション？

ほとんど開かれていない

2, 3回以上開かれている場合

審査員は誰？

専門はなに？

内部・外部？

自治体の体質？

民間はパートナー

民間は受注業者

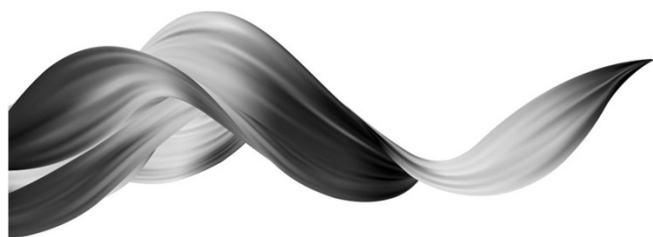
審査委員のやる気の判断
コンサル・事務局のいいなり
私としてはしっかり選びたい
だけど忙しいからなあ

内部委員が多い：現場の声
理想的な提案を馬鹿にする傾向
そんな風のできっこない
外部のPPPの専門家
先進的な提案を好む傾向

本気でPPP？
民間の力なんて！下請けしてる！
自分たちも変わっていこう！
いい提案頼むわ。
出過ぎた提案。サブでいいのに。

28

28



審査委員の職業と専門分野

学識経験者：大学の先生

民間自営業とかコンサル：公認会計士・弁護士・著名コンサル社員

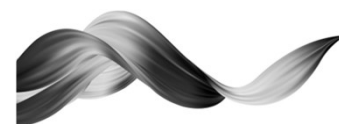
県の職員：土木事務所職員・関連部局の職員

自治体職員：関連業務従事者・理事者・関連各課長・副長

29

29

学識経験者：大学の先生



- 審査経験により2種類
 - 審査委員の経験豊富か初めてか？
 - ベテラン審査員か？：といってもPPPの専門家ではない場合は、古くからの人は、最近の傾向に疎い。
- 大体が忙しい
 - なので提案を読む時間が少ないが、：コンサルに比較表づくりを求める人も多い
 - だいたい真面目なので、忙しいのに丁寧に読み、特に専門分野は細かいところに気がいく
 - 自分の専門分野はキチンとみて、差をつける。それ以外の分野はわからないから、全部Bとか。
- それまでの経歴
 - 民間経験がある・象牙の塔一筋
 - 象牙の塔の人：民間の事情知らない（サラリーマンの事情・稼がねばならない事情）
 - なので民間の事情を無視した理想論的な献身を求める傾向
 - 民間経験があれば、少し違う。（大企業だったか中小企業だったか）（民間でいい思い、いやな思い？）
- それまでの発表論文
 - 大学の先生なので、多かれ少なかれ論文発表：何に興味があり、その分野でどんな意見
 - 今回の案件にはどう反映されそうか？

30

30

学識経験者：民間の識者

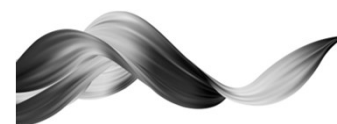


- 民間の建築士・技術士・弁護士・公認会計士・役所OBの行政書士・税理士・中小企業診断士
- PPPの専門家（ごくまれに）
 - 東洋大学PPP研究所の特任教授：自治体会計の専門家：公認会計士が多い。
 - 役所を飛び出して修士をとり、自営で、研究所で教鞭とか。
 - 地方創生・地方自治の専門家：行政書士・中小企業診断士・司法書士・不動産鑑定士などで個人の興味。
- PPPに詳しくなく（大部分は）
 - はじめてPPP・PFI発注の自治体は大部分、審査員はPPP・PFIに詳しくない。
 - よく自治体の公的な仕事を頼まれてる：公認会計士・弁護士・等。
 - はじめてその自治体に足を踏み入れる。
 - たとえば、税理士や公認会計士でも、みなし仕入れ がわからない。とか。
 - 建築士でも公営住宅技術基準や公営住宅と地優賃住宅の違いが分かってないとか。
 - なので、提案時に少しくどいぐらいの説明があるので、記載の方法や文章に工夫。
- 結構、論者が多く、意見を言うが、的外れもあるので、提案が誤解されることも。。。

31

31

県の職員：土木事務所関係者



- 中小自治体に多い：
 - その地域の県の土木事務所の所長さん・建築課長さんだったり
 - 大体PPP/PFIは全く知らない。
 - 交付金の窓口なので、呼んでおくとなにかと、みたいな感じ。
- ほとんどの部分の提案内容はわかっていないように見える
- 自分の専門の細かいところにこだわって審査
 - そこがいいと、全般にいい点にする。
 - 開発許可がどうの、接道がどうの、都市計画許可がどうの、みたいな。
 - こうしたことに配慮がいきとどいてると、ほかの部分もいい点をつけがち。
- なので、県での職歴・何を中心に歩いてきた人なのか
 - 財務畑・都市計画畑・下水浄水畑・道路畑・河川畑・街づくり畑・企画畑・教育畑 などなど。
 - なにに、ちくっと、来るか？

32

32

県の職員：関連部局職員



- 住宅案件だと住宅局から、下水道案件なら下水道局から のように
交付金や事業認可の当人なので、事業に対して多かれ少なかれ、思い入れがあり
一方、市町村に対しては何らかの不満や物足りなさをもっている
- また、PFIでやることに賛成の人、反対の人、両方いる。
- 市町村から要請があり、誰か出さないといけないので、いやいや、もしくは進んで。

なので

- 民間から、市町村の考えている、より踏み込んだ提案があると喜ぶか
- 県の考えてる方向と違う（県が保守的、前向きか）：行政負担が減っていると満足が多いが。
- ほらみろ、碌な提案がないじゃないか、または、ほう、民間がやると違うなか？

33

33

自治体職員：副長・理事者

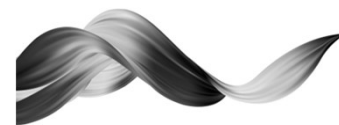


- さまざま
 - バランス型
 - 財政ばかり気になる人
 - 外部から来て、自治体を変えたい人（国交省・農水省・総務省とか）：腰掛の人
 - 首長に忠実で、首長の思いの代弁（次の首長）
 - 議会を気にする人
 - ただし、審査委員会の内部委員のトップなので影響力は強い
- その人の経歴などの調査でツボを探す。
 - 何の仕事をやってきた人か？
 - 議会答弁・職員の評判・交友関係・趣味・奥さん・旦那さん・子ども・出身学校・専門
 - 新聞のインタビュー記事などの読み込み
- 指導型か調整型か？
 - 指導型ならしっかり調査
 - 調整型なら、審査委員会の主導はだれが？

34

34

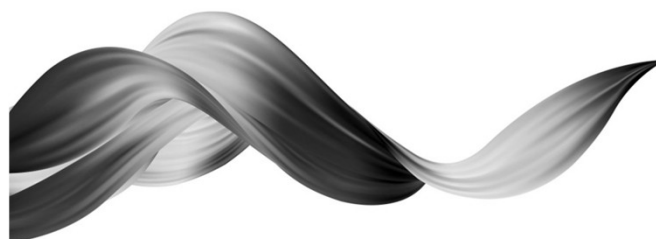
自治体職員：関連課長



- 事業関連課長：発注部署の関連：財務・企画・建設・都市計画
 - 事業をこころよく思ってるか？
 - 自分の部署への影響は当然気にしてる：そこはしっかりツボを！
 - その人に経歴
 - 当該発注部署経験はあるか？下水道・住宅・教育委員会だったり
 - あれば、何か持論が、
 - なければ、その分野わからないので自分の関心ごとに注力して採点
 - その地域の一住民としての意見・考えが反映される場合も
 - 奥さんの意見も：保育園・学童保育・教育・交通・生活もろもろ
 - 子ども：給食とか学校とか遊び場とか

35

35



基本
 審査員が何をどう考えるか？
 どんなに情報収集しても不確かな部分は残る
 ではどうする？

36

36

大体明らかになることだけで方向性は？

コンサルの有無
どのコンサル
わかる！

審査員の
メンバーは
わかる

審査委員会の
主導性の判断
大体わかる

比較表
つくるか
想像つく

委員情報
で
委員会の雰囲気

委員会の回数
3回以下：コンサル・
事務局主導

委員情報
可能な限り
だれが主導？

コンサル調査
発注文書の読み込み

読みやすい提案か
キーワードいっば
いの提案か決定

誰向きの提案に
するか決定
それ以外の配慮

審査基準の評価項
目を必ず埋める
キーワード準備

提案書
提案書の方向性
キャッチー？
キーワード
視覚的・文章的

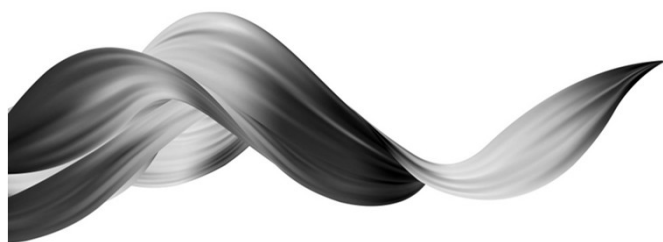
コンテンツの方向性
(第8回コンセプト)

価格・内容

1点はいくら？
何が喜ばれるか？

37

37



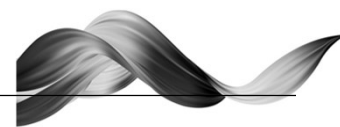
審査委員会でどんな議論が？

提案者の提案に対し

38

38

提案者の提案に対して



審査基準にこたえてないなあ。

ありきたりの提案で、具体性がないなあ。

余白が多く、提案作成に一生懸命さがみえないな。

一般論で誰でもやるような提案ばかりだな。

いいこといっぱい書いてあるけど本当にやれるのかな。

個々の提案はいいけど、あちこちの記載に矛盾がみえるな。

39

39



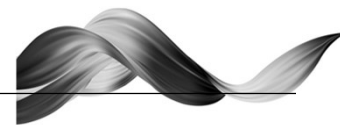
審査委員会でどんな議論が？

提案者そのものに対し

40

40

提案者に対する印象



熱意が感じられないね。（多くはプレゼンの印象）

ありきたりの提案で、創意工夫の少ないチームかな。

余白が多く、提案作成に一生懸命さがみえないな。

誤記やケアレスミスが多く、時間なかったのか、そういうチームかな。

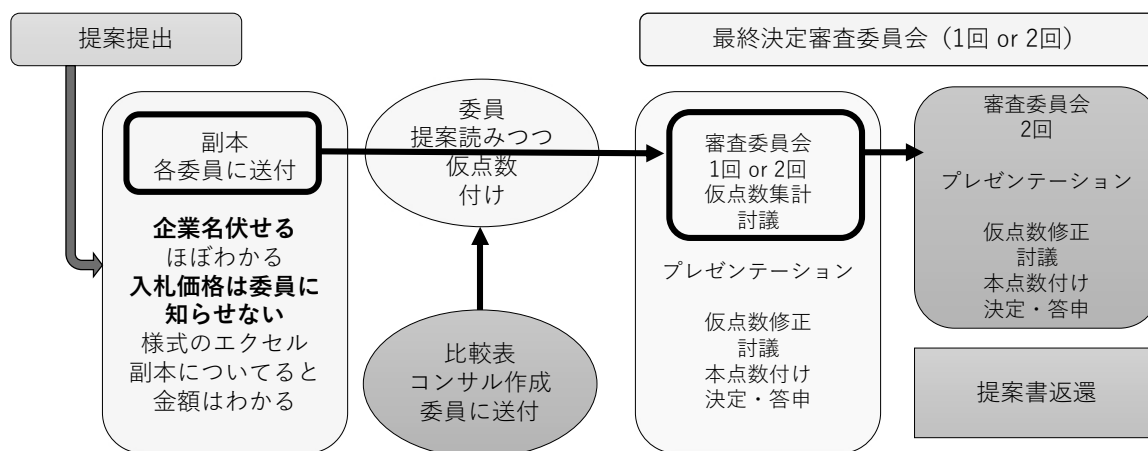
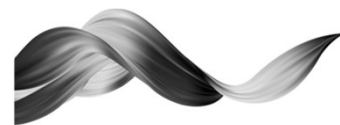
チームの役割分担や結束が。。。 （プレゼンの回答でまごまご）

チームの統率が一本化されてないな。

41

41

審査での提案書の取り扱いについて



42

42



決定の方法

- ①単純に委員の採点を合算・平均化して決定
- ②委員採点で各項目で1位のところに満点、2位75%とか
- ③上記に加え、判断に差のある部分を協議
- ④僅差の場合に、1位投票をする
- ⑤僅差でなくとも1位投票をする

43

43

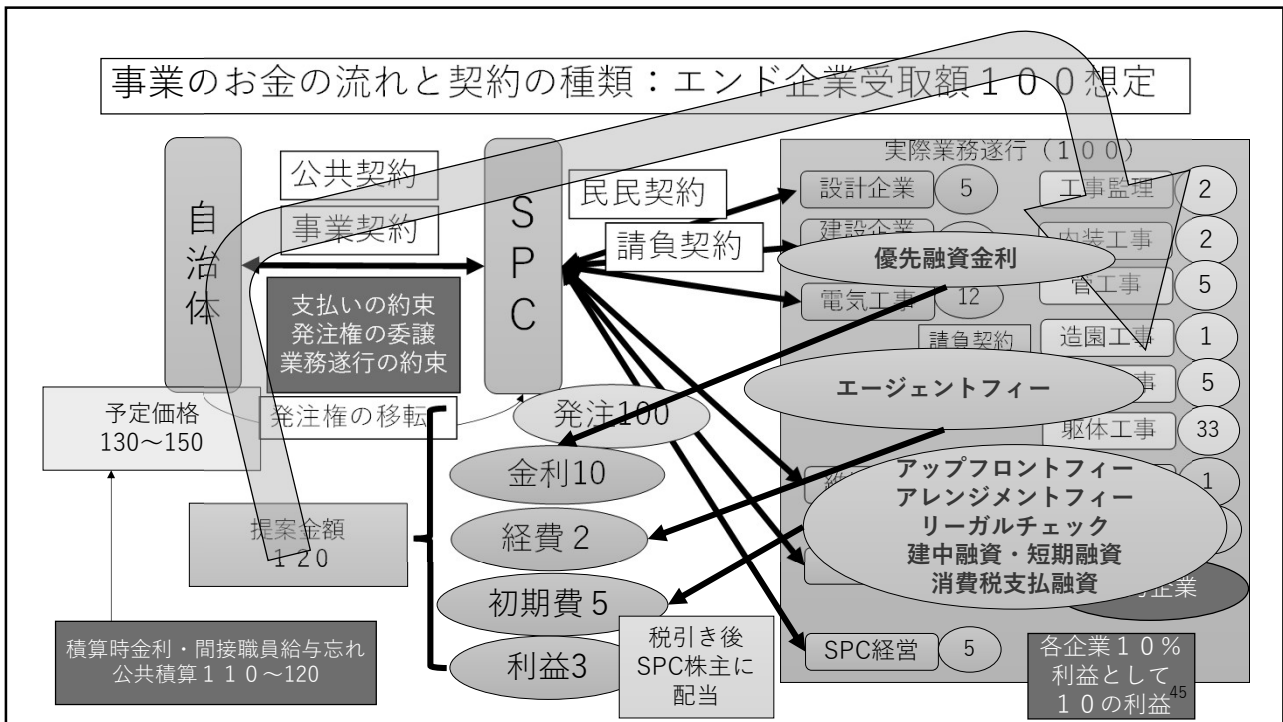
	チームA					チームB					
	配点	委員A	委員B	委員C	項目別採点	委員A	委員B	委員C	項目別採点	項目別採点	
項目1	5	4	5	3	12	5	5	4	3	12	5
項目2	5	3	3	4	10	5	2	5	2	9	3
項目3	5	2	4	5	11	5	3	4	1	8	3
項目4	5	5	4	2	11	3	4	5	5	14	5
項目5	5	2	3	3	8	5	3	2	2	7	3
項目6	5	3	1	2	6	3	5	5	4	14	5
項目7	5	4	4	1	9	5	3	4	2	9	5
項目8	5	5	5	5	15	5	2	3	4	9	3
項目9	5	3	2	5	10	3	5	4	3	12	5
項目10	5	2	4	3	9	5	1	3	4	8	3
合計	50	33	35	33	101	44	33	39	30	102	40
得点		33.667				34.000					
順位		2位			1位	1位			2位		

	チームA					チームB					
	配点	委員A	委員B	委員C	項目別採点	委員A	委員B	委員C	項目別採点	項目別採点	
項目1	5	4	5	3	12	5	5	4	3	12	5
項目2	5	3	3	4	10	5	2	5	2	9	3
項目3	5	2	4	5	11	5	3	4	1	8	3
項目4	5	5	4	2	11	3	4	5	5	14	5
項目5	5	2	3	3	8	5	3	2	2	7	3
項目6	2	1.2	0.4	0.8	2.4	3	2	2	1.6	5.6	5
項目7	2	1.6	1.6	0.4	3.6	5	1.2	1.6	0.8	3.6	5
項目8	2	2	2	2	6	5	0.8	1.2	1.6	3.6	3
項目9	2	1.2	0.8	2	4	3	2	1.6	1.2	4.8	5
項目10	2	0.8	1.6	1.2	3.6	5	0.4	1.2	1.6	3.2	3
合計	35	22.8	25.4	23.4	71.6	44	23.4	27.6	19.8	70.8	40
得点		23.867				23.600					
順位		1位			1位	2位			2位		

1位投票方式をとると
A委員が同点ですが、委員のミッションは1位を選ぶこと、なので、選んでもらう。
2：1でどちらかに決まる

44

44



45

ご清聴
ありがとうございました。

- 文責： 伊庭 良知
- 質問： y.iba.ij2@gmail.com

46