

富士市終末処理場管理運転等業務委託
モニタリング手順書（案）

令和7年4月

富士市上下水道部下水道施設維持課

目次

1. モニタリング手順の基本的考え方	1
1.1. モニタリング（活動）の全体像	1
1.1.1. モニタリングの基本的手順（システムの側面）	1
1.2. モニタリングの手順と作業内容	4
1.2.1. 要求水準等の目標設定	4
1.2.2. パフォーマンス評価の機能（役割）等	9
1.2.3. 評価基準表の作成	17
1.2.4. 評価手順等	19
1.2.5. 評価点の総合化と目標未達リスク対応レベル	22
1.2.6. 一枚ポートフォリオと目標達成シートの様式	23
2. モニタリングに基づく目標未達リスク対応の考え方	26
2.1. モニタリングに基づく注意レベルの選択優先度と対応方策	27
2.2. モニタリングに基づく目標未達リスク対応方策の要点	28
2.2.1. 目標未達対応方策の要点	29
3. 業務終了時のモニタリング（評価）	30
3.1. 業務終了時の評価の要点	30

※ 本手順書は「モニタリング基本計画（案）」に含まれるため、「業務説明書等」となる。

用語の解説

用 語	解 説
モニタリング (活動・行動を含む)	性能発注型委託業務において、受託者の業務履行によるパフォーマンス（目標達成、出来形、成果等）を受託者と委託者の双方が履行状況を監視し目標達成状況等を評価する（Check 機能）とともに、不具合や債務不履行（目標の未達成を含む）等のリスクがある場合はリスクを低減・回避等するための業務履行プロセスの見直し・改善（プロセス・リエンジニアリング）等につなげること（Act 機能）である。
業務履行プロセス	終末処理場や管路施設の管理運転等の委託業務を履行する場合、業務の履行に必要な各プロセス（工程）（以下「業務履行プロセス」という。）を的確に遂行することが求められる。例えば、流入水質や流入水量等に適合した沈殿プロセスや反応プロセス等を、また道路陥没件数を削減するために点検プロセス、修繕プロセスや改築プロセス等を適正に組み合わせて、継続的に要求水準等を達成することであり、一連のプロセス全体にわたる PDCA サイクルの構築を含んでいる。
パフォーマンス	成果完成型委託業務では業務履行の結果としての成果（成果物ともいう。）に、請負型委託業務では業務の完成としての出来形（出来高ともいう。）に相当する。要求水準が設定されている場合は目標達成が含まれる。
プロセスマネジメント	業務上の債務の履行や目標達成に必要な業務履行プロセス（PDCA サイクルを含む）を構築し、その業務プロセスを適正に運用することにより、プロセスの見直し・改善を通じて最適化すること。 （「プロセス・リエンジニアリング」ともいわれる。）
リスクマネジメント	複数年の契約期間にわたって、設定された目標が達成されない恐れのある状態（以下「目標未達リスク」という。）を低減・回避等するためのリスク管理行動をいう。リスクの大きさ（=発生確率×リスクの影響度）※によっては、リスク保有やリスク移転を含む場合がある。 ※実務ではリスクカーブ又はリスクマトリクス等が用いられる。
リスクレベル	本業務上のリスク※は目標未達リスクをいい、評価基準表に基づくモニタリングにより、目標未達リスクに対応すべきレベル（高低）と注意レベルの選択優先度（高低）により評価される。 ※リスクを特定する注書き（特記）がない場合。
評価基準表	評価者が、明確な目標達成を契約内容とする業務の履行状況をそのパフォーマンス（出来高、成果等）の到達段階に基づき評価を行うための根拠となる基準表である。評価項目に対して業務履行状況（パフォーマンス）がどの到達段階（階級）にあるかを評価内容と尺度で記述した一覧表形式の評価基準である。評価基準表を用いて業務実施状況を得点化することにより、業務履行状況（パフォーマンス）を客観的に評価するものである。

<p>リスクマネジメントに対するレビュー</p>	<p>業務全体の履行に伴い発生した様々なリスクを定期的なモニタリングにより評価して、リスクを低減・回避等するためのリスク対応方策等を講じるべきか、本質的にプロセスを改善すべきか等を判定するための、委託者と受託者双方による管理行動（プロセス）であり、対応方策や改善策等の妥当性や有効性の評価と見直しを含んでいる。</p> <p>（以下「リスクマネジメントレビュー」という。）</p>
<p>リスクコミュニケーション</p>	<p>事象を取り巻くリスクに関する正確な情報を、ステークホルダー等である関係主体間で共有し、直接・間接な対話や意見交換等を通じて相互に意思疎通を図ることをいう。リスク評価の結果及びリスク管理の決定事項等の説明を含んでいる。リスクに関する相互理解を深めたり、信頼関係を構築する等による合意形成の一つとされる。委託者と受託者等による会議体等（モニタリングの場）を定期的に設けることが望ましい。</p>

1. モニタリング手順の基本的考え方

1.1. モニタリング（活動）の全体像

1.1.1. モニタリングの基本的手順（システムの側面）

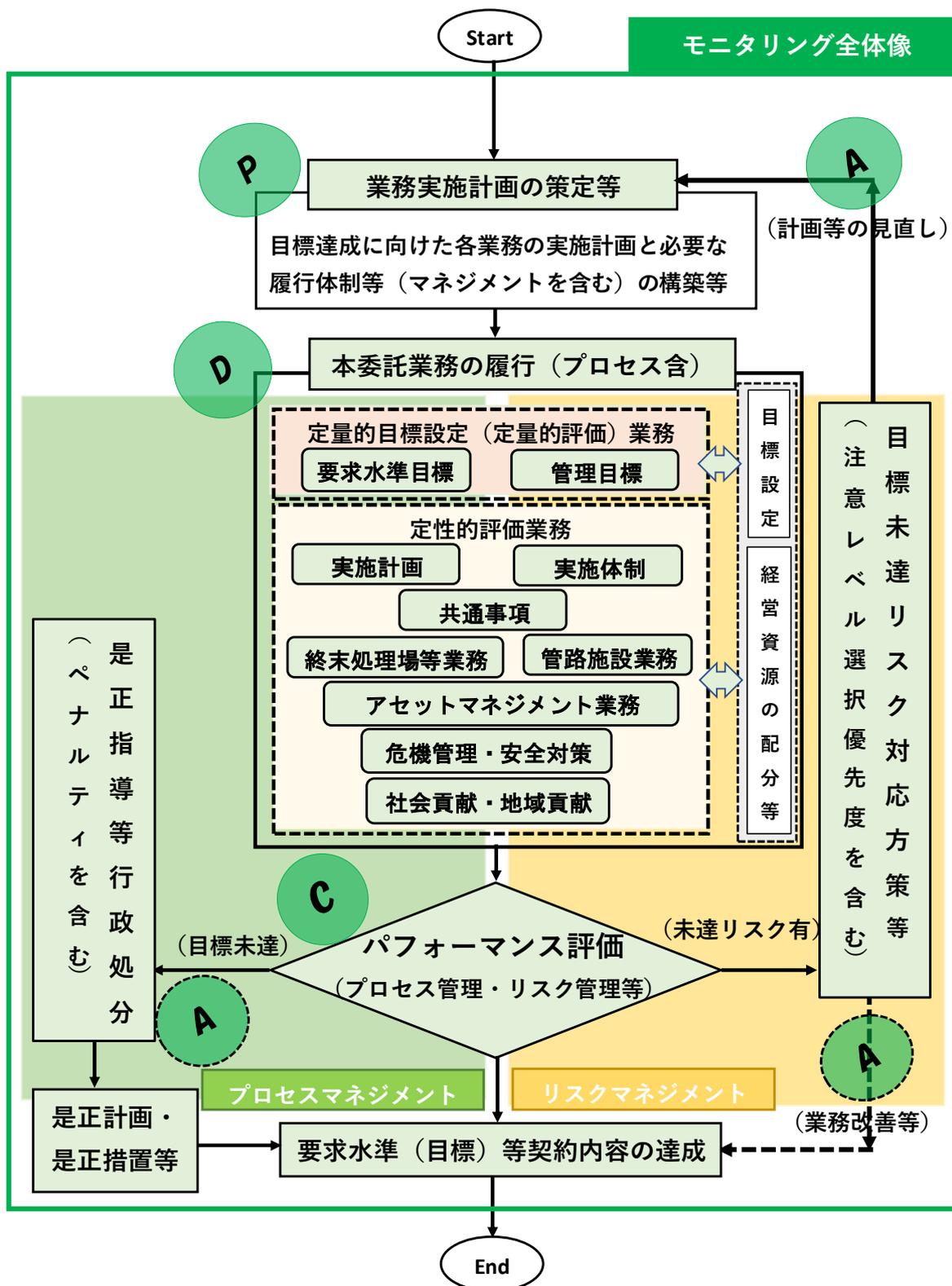
終末処理場や管路施設等から成る下水道施設を管理運転等するための包括的民間委託のモニタリング（履行監視・評価）においては、要求水準等契約内容を履行する（目標達成を含む）ために、債務の履行や目標達成に必要な業務履行プロセス（PDCA サイクル）を構築し、その業務履行プロセスを適正に運用するマネジメント（以下「プロセスマネジメント」という。）と、5カ年の契約期間にわたって目標未達リスクを低減・回避するためのリスクマネジメント（以下「リスクマネジメント」という。）を運用して、継続的に見直しや改善等を実施していくことを目指すものである。

そこで、本委託業務を履行する（目標達成する）ために必要なモニタリング（履行監視・評価）は、その「Check 機能」と「Act 機能」を用いて、プロセスマネジメントとリスクマネジメントの2つの観点から、委託者と受託者の双方が、次のとおり実施していくものとする。

ここで、モニタリングは、委託者と受託者が協議の上、受託者はセルフモニタリングにより(1)～(7)を実施するものとするが、委託者のモニタリングによる(6)の場合には、受託者は、モニタリング基本計画第3章に基づき委託者による注意(助言・指導等)に従うものとする。

	順番	実施内容	参照箇所
Check 確認	(1)	業務履行(設定目標の達成を含む)に必要な業務実施計画を策定する。投入するインプット(経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報等)による実施体制等の構築)と、それらから期待されるアウトプット(受託者のパフォーマンスの発揮による目標達成、出来形、成果等)を明確にする。	P4(1.2.1 要求水準等の目標設定)
	(2)	業務履行プロセス(PDCAサイクル)の順序(業務の継続性等)や各プロセスの相互関係(関係性)を明確化し、目標達成への影響度(重み付け)を評価しておく。	P9(2) リスクマネジメントレビューの実施)
	(3)	業務履行プロセスの効果的な運用や管理を確実にするために、必要な要求水準(管理目標(モニタリング指標)を含み、以下「目標」という。)とその評価のための評価基準(定量的評価基準や定性的評価基準)を策定し、適用する。	P14(1.2.3 評価基準表の作成)
	(4)	プロセスマネジメントの観点から、定量的評価により目標達成状況を確認する。また、業務履行状況をそのパフォーマンス(目標達成、出来高、成果等)により定性的に評価(パフォーマンス評価)※1する。	P7(1.2.2 パフォーマンス評価の機能等)
	(5)	リスクマネジメントの観点から、業務履行プロセスを将来的な目標の未達成(以下「目標未達」という。)のリスク(以下「目標未達リスク」という。)の程度(レベル(高低))から評価する※2。その評価結果を必要な機会(自主的な改善等)に取り込んでいくものとする。	P7(1.2.2 パフォーマンス評価の機能等)
Act 実施	(6)	上記(5)で評価されたリスクレベルが比較的高く、かつ委託者による注意レベルが高い場合には、委託者は受託者に目標未達リスクを低減・回避するための対応方策等を注意(助言・指導等)する。	P16(1.2.4 評価手順等)、P19(リスク対応レベル)
	(7)	前項の評価を踏まえて、本業務委託の業務履行プロセスが意図した結果(目標達成、出来形、成果等)を確実にするために、業務履行プロセスに必要な改善等を実施する※3。	P23(2) 目標未達リスク対応の考え方)
	備考	※1 アウトプット確保のための業務履行プロセスに必要なインプット(経営資源)が適正に投入されているかを確認する。 ※2 業務履行プロセス(実施体制を含む)に必要な責任や権限等が適正に割り当てられているかを確認する。 ※3 モニタリング基本計画やモニタリング手順書の変更・改善等を含む。	

【注】 会議体等におけるリスクコミュニケーション・ツールとしての一枚ポートフォリオは、P20～22及び別紙-1(一枚ポートフォリオと目標達成シート)を参照されたい。



【注】 PDCA の各サイクルの詳細については、次頁以降の関係各章・節を参照されたい。

図 1.1 モニタリング (履行監視・評価) の全体像

1.2. モニタリングの手順と作業内容

1.2.1. 要求水準等の目標設定

(1) 目標項目の設定

本業務における、パフォーマンス評価については、モニタリングにより要求水準又は管理目標（モニタリング指標）を達成しているかを、月ごとに目標達成シート上で設定した KPI（業務指標）の達成状況を確認する。今回、目標とする要求水準又は管理目標（モニタリング指標としてのアウトカム目標等）は以下の 10 項目とする。

- 1)市民の下水道事業に対する理解度を向上する。
(教師に対する社会科見学の満足度調査結果)
- 2)内部統制の徹底により市民との信頼関係を構築する。
(本業務に伴うコンプライアンス違反件数)
- 3)地元企業の活用により地域経済を活性化する。
(ふじのくに下水道管理業協同組合への発注金額の割合)
- 4)維持管理データベースを早期に運用する。
(維持管理データベースの本運用の時期)
- 5)放流水質等の基準及び脱水汚泥性状の基準を達成する。
(①法定基準、遵守基準、②提案目標値達成率)
- 6)エネルギー管理及び温室効果ガスに関する要求水準を達成する。
(原単位：①東部浄化センター、②西部浄化センター)
- 7)修繕に関する業務要求水準を達成する。
(健全度予測式による現在の推定値)
- 8)管路施設の点検基準を達成する。
(遵守目標値達成率)
- 9)道路陥没件数を減らす。
(アウトカム目標の対象：①本管、②人孔)
- 10)緊急時対応の迅速性を確保する。(上記 9)を補完するモニタリング指標)
(アクション指標)

(2) 目標値の設定（提案を含む）

前項のとおり、要求水準又は管理目標（モニタリング指標としてのアウトカム目標等）については、以下の 10 項目について目標値を表 1.1 のとおり設定する。

表 1.1 目標値の定義等

No.	目的（目標定義）	内容	目標値	摘要
1	市民の下水道事業に対する理解度の向上	教師に対する社会科見学の満足度調査結果	表のとおり	表 1.2
2	内部統制の徹底による市民と	本業務に伴うコンプ	表のとおり	表 1.3

	の信頼関係の構築	ライアンス違反件数		
3	地元企業の活用による地域経済の活性化	ふじのくに下水道管理業協同組合への発注金額の割合	表のとおり	表 1.4
4	維持管理データベースの早期の運用	維持管理データベースの本運用の時期	表のとおり	表 1.5
5	放流水質等の基準及び脱水汚泥性状の基準の達成	①法定基準、遵守基準	表のとおり	表 1.6
		②提案目標値達成率	表のとおり	
6	エネルギー管理及び温室効果ガスに関する要求水準の達成	原単位	①東部浄化センター	表のとおり
			②西部浄化センター	
7	修繕に関する業務要求水準の達成	健全度予測式による現在の推定値	表のとおり	表 1.8
8	管路施設の点検基準の達成	遵守目標値達成率	表のとおり	表 1.9
9	道路陥没件数の削減	アウトカ ム目標	①本管 ②人孔	表のとおり 表のとおり
	計画的な下水道管渠の改築・更新	緊急度ⅠまたはⅡの下水道管渠の割合	表のとおり	表 1.10
10	緊急時対応の迅速性の確保	アクション指標 (No.9の補完指標)	表のとおり	表 1.11

1) 広報・広聴に関する業務要求水準の数値を表 1.2 のとおり達成すること

表1.2 広報・広聴に関する業務要求水準

分類	主旨	項目	目標基準値**1
目標項目	市民の下水道事業に対する理解度の向上	教師に対する社会科見学の満足度調査結果	満足度 80%(満足と回答した割合)

**1 令和6年度の実績値を基準(4校実施・延べ20名程度の教員に対して実施予定)

2) 内部統制に関する業務要求水準の数値を表 1.3 のとおり達成すること

表1.3 内部統制に関する業務要求水準

分類	主旨	項目	目標基準値
目標項目	内部統制の徹底による市民との信頼関係の構築	本業務に伴うコンプライアンス違反件数	0件

3) 地域貢献・地域経済に関する業務要求水準の数値を表 1.4 のとおり達成すること

表1.4 地域貢献・地域経済に関する業務要求水準

分類	主旨	項目	目標基準値
目標項目	地元企業の活用による地域経済の活性化	ふじのくに下水道管理業協同組合への発注金額の割合	技術提案による

4) 維持管理データ構築に関する業務要求水準の数値を表 1.5 のとおり達成すること

表1.5 維持管理データ構築に関する業務要求水準

分類	主旨	項目	目標基準値
目標項目	維持管理データベースの早期の運用	維持管理データベースの本運用の時期	技術提案による

5) 放流水質等の基準及び脱水汚泥性状の基準を表 1.6 のとおり達成すること

表1.6 放流水質等の基準及び脱水汚泥性状の基準

① 東部浄化センター放流水質等の要求基準

項目	目標値	提案目標値達成率(PI)	法定基準
BOD (mg/l)	9	90%以上の提案数値	水質汚濁防止法 下水道法 悪臭防止法 騒音規制法 振動規制法 静岡県・富土市条例
COD (mg/l)	13	90%以上の提案数値	
SS (mg/l)	20	90%以上の提案数値	
大腸菌数 (CFU)	800	設定なし	
臭気	苦情がないこと	設定なし	

② 西部浄化センター放流水質等の要求基準

項目	目標値	提案目標値達成率(PI)	法定基準
BOD (mg/l)	9	90%以上の提案数値	水質汚濁防止法 下水道法 悪臭防止法 騒音規制法 振動規制法 静岡県・富土市条例
COD (mg/l)	9	90%以上の提案数値	
SS (mg/l)	20	90%以上の提案数値	
大腸菌数 (CFU)	800	設定なし	
臭気	苦情がないこと	設定なし	

③ 東部浄化センター脱水汚泥性状の要求基準

項目	ベルトプレス式・スクリーンプレス式脱水機		
	目標値	提案目標値達成率(PI)	遵守基準
脱水汚泥含水率 (%)	81	60%以上の提案数値	85

④ 西部浄化センター脱水汚泥性状の要求基準

項目	ベルトプレス式脱水機		
	目標値	提案目標値達成率(PI)	遵守基準
脱水汚泥含水率 (%)	83	60%以上の提案数値	85

6) エネルギー管理及び温室効果ガスに関する要求水準

表1.7 エネルギー管理及び温室効果ガスに関する要求水準

① 東部浄化センター単位水量当たり電力量使用(原単位)

項目	原単位 (基準値)**8	原単位 (目標基準値)

単位水量当たり 電力量使用原単位 (kwh/m ³)	0.47	技術提案による
-------------------------------------------	------	---------

② 西部浄化センター単位水量当たり電力量使用(原単位)

項目	原単位 (基準値)**8	原単位 (目標基準値)
単位水量当たり 電力量使用原単位 (kwh/m ³)	0.48	技術提案による

**8 第5期委託の実績値を基準とする

7) 修繕に関する業務要求水準

表 1.8 修繕に関する要求水準

施設の修繕に関する業務指標 (PI) 例

業務指標 (PI)	健全度予測式による現在の推定値	算出方法
健全度 2 以上の設備割合 (%)	20 以下	ストックマネジメントの評価

8) 管路施設の点検基準を表 1.9 のとおり達成すること

表 1.9 管路施設の点検基準

① 東部処理区管路施設の要求基準

【枝線 (巡視点検・管口カメラ)】

施設 優先度	巡視点 検基準	対象延長 (m)	遵守目標値 達成率 (%)**1	提案目標値達成率 (%)**1 (委託期間・各年度)
分類 I	5 年に 1 回	5,555.69	200.00%	委託期間:総計 200%以上の提案数値 各年度:15%以上の提案数値
分類 II	10 年に 1 回	96,996.27	100.00%	委託期間:総計 100%以上の提案数値 各年度:8%以上の提案数値
分類 III	15 年に 1 回	90,706.53	66.67%	委託期間:50%以上の提案数値 各年度:4%以上の提案数値
分類 IV	20 年に 1 回	181,056.53	50.00%	委託期間:25%以上の提案数値 各年度:2%以上の提案数値
分類 - 法 **2	5 年に 1 回	9,932.77	200.00%	委託期間:総計 200%以上の提案数値 各年度:15%以上の提案数値
分類 - 特 **3	1 年に 1 回	8,143.90	1000.00%	委託期間:総計 1,000%以上の提案数値 各年度:100%の提案数値
	計	392,391.70		

② 西部処理区管路施設の要求基準

【枝線（巡視点検・管口カメラ）】

施設 優先度	巡視点 検基準	対象延長(m)	遵守目標値 達成率(%)**1	提案目標値達成率(%)**1 (委託期間・各年度)
分類Ⅰ	5年に 1回	34,921.11	200.00%	委託期間:総計 200%以上の提案数値 各年度:15%以上の提案数値
分類Ⅱ	10年に 1回	100,443.49	100.00%	委託期間:総計 100%以上の提案数値 各年度:8%以上の提案数値
分類Ⅲ	15年に 1回	129,586.03	66.67%	委託期間:50%以上の提案数値 各年度:4%以上の提案数値
分類Ⅳ	20年に 1回	151,124.46	50.00%	委託期間:25%以上の提案数値 各年度:2%以上の提案数値
分類-法 **2	5年に 1回	5,760.99	200.00%	委託期間:総計 200%以上の提案数値 各年度:15%以上の提案数値
分類-特 **3	1年に 1回	3,649.37	1000.00%	委託期間:総計 1,000%以上の提案数値 各年度:100%の提案数値
	計	425,485.46		

**1 遵守・提案目標値達成率(PI)={(実施延長)÷(対象延長)}×100

- 1) 遵守・提案目標値達成率(PI)は、委託期間を10間としたものとする。ただし、各年度の提案目標値達成率は、指定数値以上のものとする。
- 2) 遵守目標値達成率は、受託者が必ず巡視点検しなければならない最低の基準
- 3) 実施延長は、受託者が巡視点検を実施した延長とする。
- 4) 受託者は、受託者が提出した実施計画を委託者が承諾した後、業務を実施すること。
- 5) 提案数値は、受託者が達成しなければならない契約上の基準

9)道路陥没件数を減らすこと

市民等ステークホルダーへの下水道サービス水準を低下させないため、下水道に起因する不具合(リスク)発生数を業務期間内に減少させることを目的とし、アウトカム目標(管理目標)を管理(モニタリング)のための目標値として設定する。ここで、国土技術政策総合研究所資料に基づく原因施設別の道路陥没頻度の予測式により、1年間に発生する恐れのある管路延長1kmあたりの本管及び人孔別の道路陥没箇所数(以下「単位箇所数」という。)を算出する。履行期間平均の目標値又は管理値はこの単位箇所数にモニタリング対象管路延長(令和4年度末累積)を乗じて求めるものとし、アウトカム指標の設定を表1.10に示す。

表1.10 管路施設の点検基準

① アウトカム指標

分類	主旨	項目	目標基準値 ^{※3}	算定方法
目標項目	富士市内の 下水道サー ビス水準の 維持・向上	道路陥没 箇所数	本管 4.49 箇所(年間平均) (0.00477 箇所/km/年)	原因施設毎の陥没頻度 予測式により算出(年単 位) ^{※2}
			人孔 1.45 箇所(年間平均) (0.00154 箇所/km/年)	原因施設毎の陥没頻度 予測式により算出(年単 位) ^{※2}
	計画的な下 水道管渠の 改築・更新	緊急度がⅠまたは Ⅱの下水道管渠の 割合	2%以下	第3期及び第4期ストッ クマネジメントの評価

※2 国土技術政策総合研究所資料（平成19年度下水道関係調査研究年次報告集 No. 463 June2008 国土交通省 国土技術政策総合研究所）「下水道事業調査費による研究」を参照する。

※3 対象管路延長は 940.34 km（令和4年度末）とする。

10)緊急時対応の迅速性を確保すること（アクション指標）

上記アウトカム目標の未達成については、受託者による本業務に係る債務不履行との相当因果関係がないことの立証責任を負わせるものではない。そこで、受託者においては、アウトカム目標の未達成による市民等ステークホルダーに対する影響（リスク）を低減する及び影響（リスク）を波及させないため、受託者において事故現場等に緊急的に駆けつけて迅速に対処することが重要である。

そこで、アウトカム目標を補完する（リカバリーする）アクション指標として、表1.7のとおり設定する。

表 1.11 アクション指標（案）

項目	目標(技術提案目標値)	摘要
緊急時対応の迅速性	技術提案による時間	アウトカム指標の達成状況を補完する

なお、アウトカム目標の未達リスクをリカバリーするため、アクション指標として目標設定を行うものであるが、要求水準書に基づく技術提案（緊急時対応の時間）の内容により定まる「任意業務」（履行対象業務）となるので、留意すること。

1.2.2. パフォーマンス評価の機能（役割）等

(1) パフォーマンス評価の機能（役割と効果）

パフォーマンス評価（Performance Assessment）とは、文字どおり、パフォーマンスによる評価のことである。英語の「Performance」は、多義的な言葉であり、根幹をなすのは「ふるまい」や「遂行(履行)」等の意味を表している。例えば、「業務指標（Key Performance

Indicator)」、「成果主義 (Performance-based approach)」のように「業績」や「成果」と訳されることもあれば、コンピュータの「性能 (Performance)」のような使われ方もするが、パフォーマンス評価の Performance は、「演奏」、「演技」、「(作品の) できばえ」といった意味にも使われる。すなわち、パフォーマンス評価とは、「到達を目指す特定の目的のもとで、様々な知識や技能・スキル等を用いて行われる人のふるまいや作品等のパフォーマンスを手がかりに、業務の理解や知識・技能・スキルの総合的な活用力を定性的・直接的に評価する方法」、すなわち『知識や技能・スキル等を使いこなすこと (活用力・応用力・総合力の発揮) により到達目標の達成を求めるような評価方法』のことである。

パフォーマンス評価では、「明確な目標達成を目指す業務」の履行状況をそのパフォーマンス (出来高、成果等) の到達レベルから、複数の評価者が「**評価基準表**」を用いながら評価を行うものである。

本市の下水道施設を包括的民間委託する本業務では、受託者が要求水準等業務目標及び契約内容 (以下「要求水準等契約内容」という。) の達成に向けて業務履行プロセス (PDCA サイクル) を適正に履行しているのかを、またそのパフォーマンス (各業務履行プロセスによる出来高、成果等) をモニタリング (履行監視・評価) する際の手法として「パフォーマンス評価」を適用・運用するものである。

また、パフォーマンス評価に基づき、要求水準等契約内容の未達の恐れ等を解消するため、リスク対応レベル等に応じて、本市による注意 (助言・指導等) に反映するものとする。

(「JISB9700 (ISO12100) 機械類の安全性設計のための一般原則」、「JISZ8051 (ISO/IEC Guide51) 全ての機械類に適用できる基本概念、設計原則及び一般的側面」及び「機械設備のリスクアセスメントマニュアル (機械設備製造者用) 中央労働災害防止協会 (平成 21 年度)」を参照されたい。)

上記のモニタリング機能 (役割) における、図 1.2 に示す 2 つのマネジメントに資するパフォーマンス評価の役割は次のとおりである。

<p>1) パフォーマンスの継続性の評価 (目標達成度の評価)</p>
<p>定量的目標値 (要求水準目標や管理目標) の達成又は未達成の状況を確認し、パフォーマンス (業務履行とその継続性) を定量的に評価 (定量的評価) し、プロセスマネジメント (各プロセス (工程) の履行管理) の改善等につなげるものである。</p>
<p>2) 目標未達リスクレベルの評価 (パフォーマンスのリスク評価)</p>
<p>業務の履行状況 (実施計画策定、取組姿勢、取組体制、バックアップ体制、危機管理、地域貢献・地元対策等) を評価基準表に基づくモニタリングにより、将来的な目標未達リスクの程度 (レベル (高低)) を定性的に評価 (定性的評価) し、対応方策の実施等のリスクマネジメント (リスク評価に基づく改善等対応方策の実施等) につなげるものである。</p>
<p>3) 次期モニタリング時における再評価</p>
<p>前期のモニタリング時のリスク評価に基づき実施された対応策定等により、業務履行プロセスが適正に改善等されたかどうかを再評価し、リスク低減・回避等の現場の改善実態を踏まえ妥当性や有効性を確認する。(次期の PDCA サイクルにつなげる。)</p>

【注】1年間に数度の会議体等によるモニタリングがある場合を想定し、次期モニタリング時に Check・Act (再評価) 活動を実施するものとする。

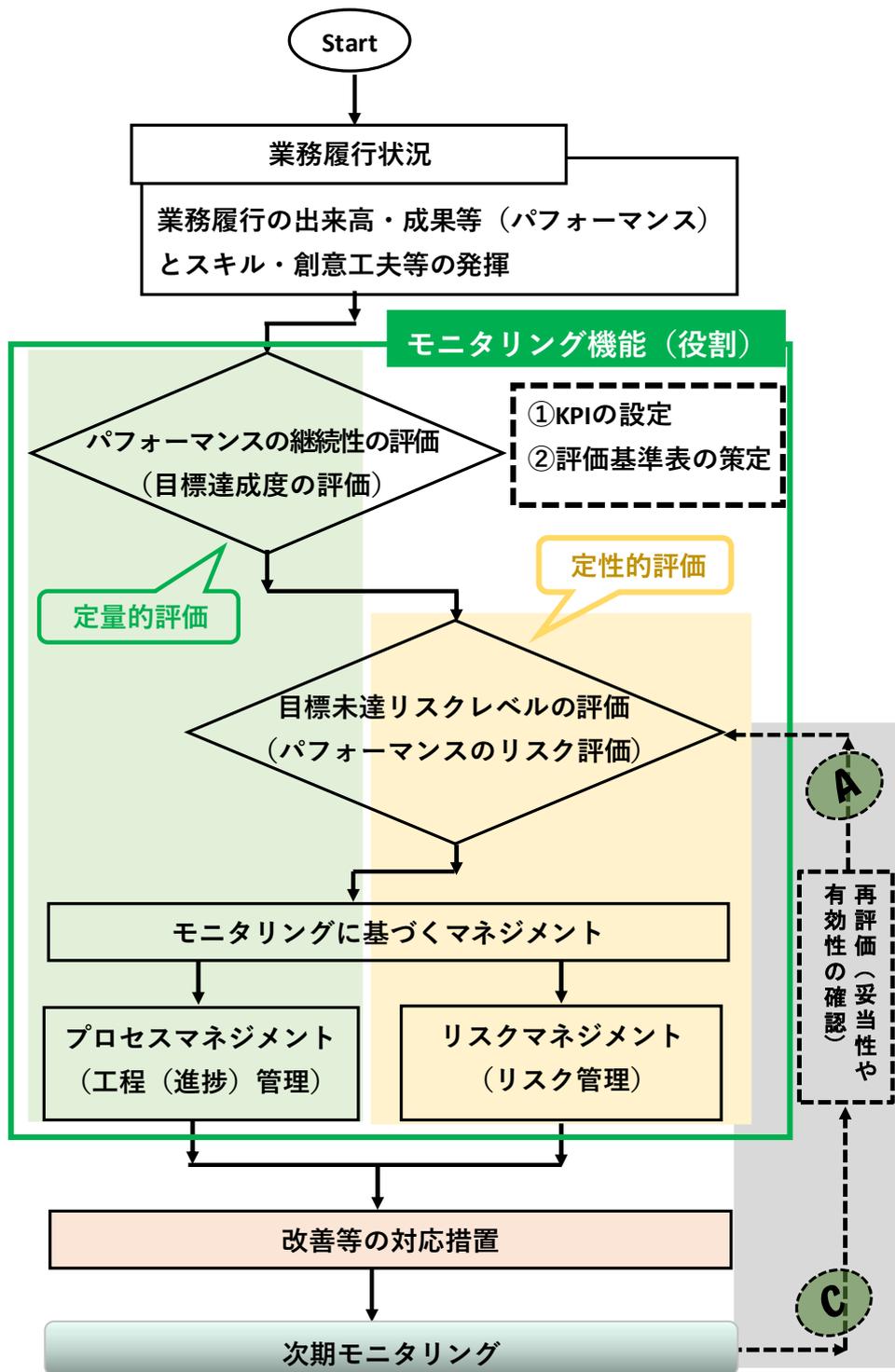


図 1.2 モニタリング機能 (役割) としてのパフォーマンス評価

(2) 会議体等による効果的なリスクマネジメントレビューの実施

モニタリングは、要求水準及び管理目標等のサービス水準 (契約内容) の達成を支援することを目的とするが、図 1.3 のとおり目標未達リスク^{*1}を予防保全的に発見し、目標未達リスクを回避・低減すること (改善や見直し等) に対応し、契約期間を通じて、目標達成を継

続する管理運転等の業務履行を支援するものである。

※1 要求水準等の目標の未達成のリスクをいう。

特に、**会議体等**※2において、目標未達リスクを引き起こす要因を**評価基準表**に基づくモニタリング（履行監視・評価）により、**委託者と受託者双方**がリスク評価（リスクレベルの高低の判定）を行うとともに、次のとおり、リスク対応方策等の実施や業務履行プロセスの改善・見直し等を判断するためのリスクマネジメントに対するレビュー（以下「**リスクマネジメントレビュー**」という。）を実施する。

レビュー項目	レビューの効果
1) モニタリングに基づく定量的な目標管理により(表 1.6 目標達成シートの例を参照)、受託者において、定量的目標（要求水準目標や管理目標）の達成や目標達成の継続性を動機づけするものとする。	業務履行プロセスの見直し・改善等や目標達成の継続性に係るプロセスマネジメントが推進される。
2) モニタリングに基づく定性的評価により、目標未達リスクの程度（レベル（高低））を確認し、委託者は予防保全の観点からリスク対応方策等を注意（助言・指導等）するものである。	リスク対応レベルに応じた対応方策等を適正に講じて、リスクの発現を防止し、合わせて行政処分の発動やペナルティの賦課も回避するためのリスクマネジメント※3が推進される。
3) 次期モニタリングにおいて、今回までにとったリスク対応方策や業務履行プロセスの見直し・改善等の妥当性や有効性を業務履行状況（パフォーマンス）に基づき確認する。	目標達成やリスク管理等に資する最適な経営資源の配分や継続的な見直し・改善等に向けた、委託者と受託者による対話や意見交換等（リスクコミュニケーション）の機会が確保される。

※2 委託者と受託者の協議により、リスクコミュニケーションやリスクマネジメントレビューの場として**会議体等**を設置することが効率的・効果的である。

※3 目標達成度合いや将来予測の下で、**評価基準表**（実施計画や実施体制等の評価項目）により定性的に目標未達リスクを分析（評価）する。これらのリスク分析・評価により、最適な業務履行プロセスに収れんさせるため、今後見込まれるリスク要因を削減・低減するように業務履行プロセスの見直しや改善等を実施する。

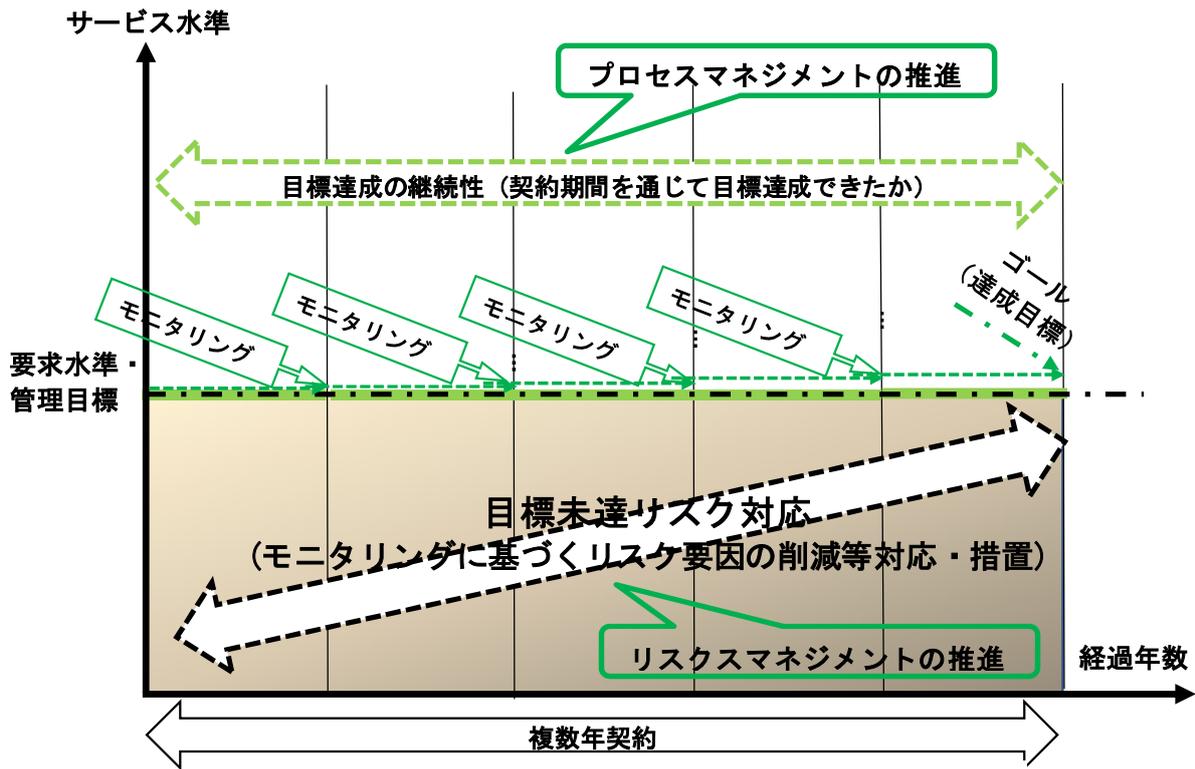


図 1.3 モニタリングによる目標達成と目標未達対応

表 1.6 目標達成シートの例
目標達成シート

1. 要求水準及び管理目標等実績 (月単位)								2. 目標達成状況図	
月	要求水準				アウトカム目標		アクション指標		目標達成状況図
	放流水質等の基準等		管路施設点検基準		道路陥没件数		駆けつけ時間以内件数		
月	水質	汚泥	東部	西部	本管	人孔			
4月									
5月									
6月									
7月									
8月									
9月									
10月									
11月									
12月									
1月									
2月									
3月									
合計	0	0	0	0	0	0	0		
2年目									
3年目									
4年目									
5年目									

※目標達成：1，目標未達：0

3. 業務契約履行進捗状況		1年度目												摘要
年度(月次)		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	2年度目
改築業務以外	終末処理場業務													
	管路施設業務													
	7セトマシナリ業務													
改築業務	管路施設業務													

※目標達成：1，目標未達：0

4. 評価者のコメント

(3) パフォーマンス評価の実施手順

1) リスクの見積り手法

目標未達リスクの要因やリスクレベル（高低）について、リスクの影響度や発生確率等の観点から、どの程度のリスクがあるのかを定量的に見積る手法を検討する。

これは、現状のリスクがどの程度（レベル（高低））であるか、現状のリスクが許容可能なレベルであるかどうか、リスクを回避・低減する必要があるかどうか、を定量的に見える化し把握するものである。

代表的なリスクの見積手法は表 1.7 のとおりであるが、今回は提案評価基準に準拠した評価項目を適用するため、「加算法」を採用する。

表 1.7 リスクの見積り手法一覧

手法	概要	特徴
加算法	リスク評価要素毎の評価点を加算し、合計点をリスク評価点としてリスクレベルを判定。	多くの観点で見積りを行うため、詳細な見積りが可能であるが、リスク低減効果が見えにくい。
マトリクス法	「リスクの影響度」と「リスクの発生確率」を縦・横 2 軸の評価軸の組合せ（マトリクス）で示されるリスク評価点でリスクレベルを判定。	リスク低減方策実施前後の比較が容易であるが、適用できるリスク要素に限界がある。
リスクグラフ法	リスク評価要素毎に評価の分岐経路（二者択一の区分）を定め、最終的にリスクレベルを導く。	比較や妥当性の確認が容易であるが、リスク評価要素の評価分類に限界がある。

2) パフォーマンス評価の実施手順

モニタリングによるパフォーマンス評価の実施手順は、委託者と受託者の協議によるが、以下のフロー（①～⑤）を基本とする。

番号	パフォーマンス評価の実施手順
①	要求水準書に目的・目標（KPI 等）を設定し、履行着手後に、定期的にモニタリングを実施する。
②	委託者と受託者は事前に「評価基準表」の内容を合意し、統一的な評価基準に基づき、会議体等を通じて、モニタリングによるパフォーマンス評価を実施する。
③	パフォーマンス評価は、目標達成状況の評価により行政処分とペナルティにつながる（連動する）場合があること、また委託者のリスク評価により目標未達リスクの低減・回避に資する「注意（助言・指導等）」があること、に留意する必要がある。
④	契約期間（複数年）を通じたこれらのモニタリング活動により、要求水準等契約内容の達成とともに目標未達リスクを未然に防止する業務履行プロセスの改善・見直し等を推進するものとする。
⑤	評価基準表における「定量的評価項目」のうち、「要求水準（終末処理場及び管路）」（管理目標を除く）が未達成の場合は、「モニタリング基本計画第 3 章契約内容未達の措置」（図-4 を参照）の手続きによるものとする。

モニタリングによるパフォーマンス評価の実施手順と目標未達リスクの削減（リスク対応）等の関係を図 1.4 に示す。

【注】標準評価基準表を用意しているのので、これを参照し、受託者による業務履行前に、委託者と受託者の協議に基づき、本業務に適用する評価基準表を策定する。

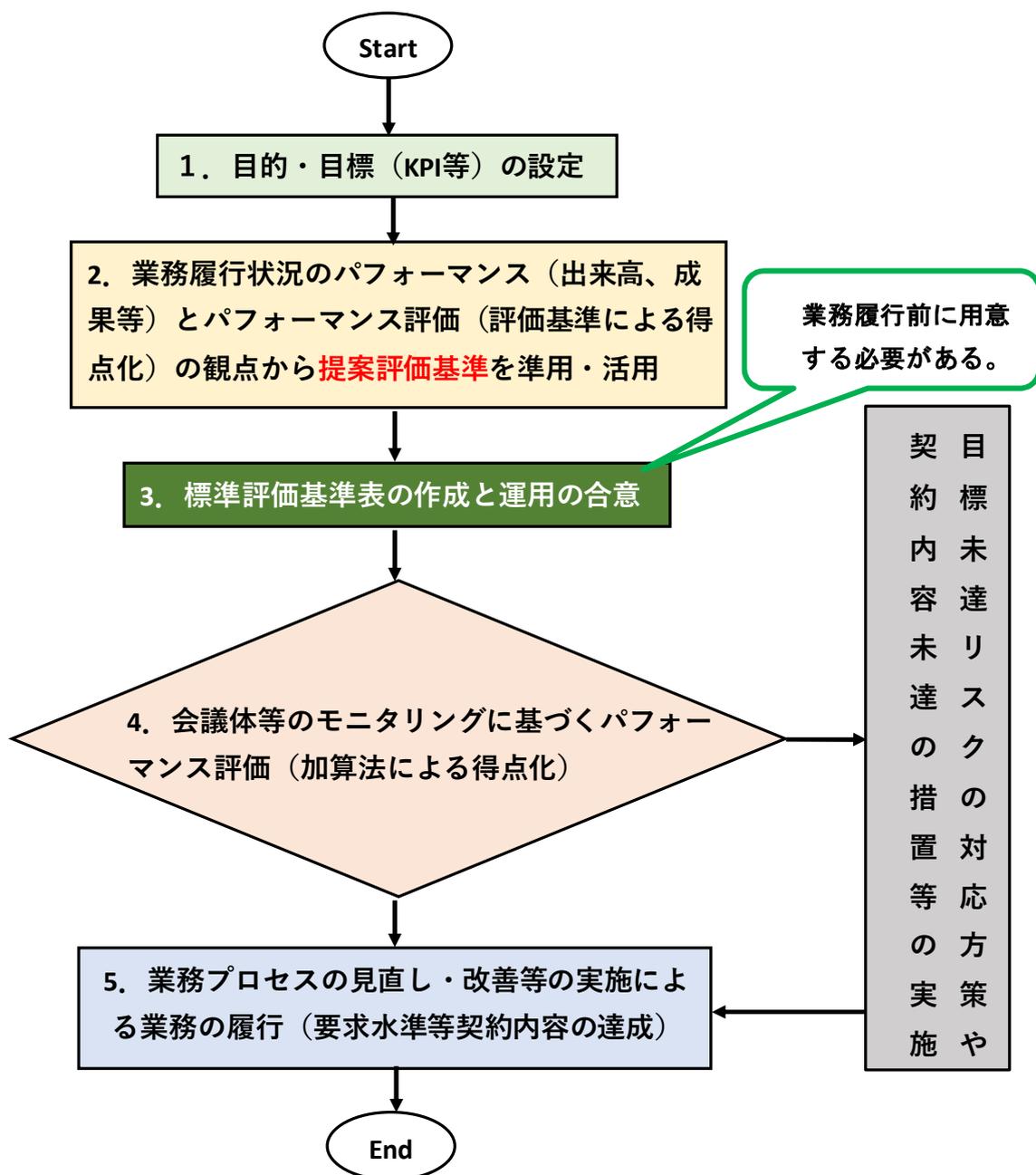


図 1.4 パフォーマンス評価の実施手順

(4) 評価項目の設定

要求水準及び管理目標(モニタリング指標)の定量的な評価項目は「1.1.2(1)目標項目の設定」と同様、以下の4項目とする。

- 1)放流水質等の基準及び脱水汚泥性状の基準を達成すること
- 2)管路施設の点検基準を達成すること
- 3)道路陥没件数を減らすこと
- 4)緊急時対応の迅速性を確保すること

なお、次項の評価基準表による評価では、1)、2)、3)、4)を含めた「定量的な評価項目」と「定性的な評価項目」で評価するものとし、加算法の適用に相応しい**評価基準表**を作成するものとする。

(5) 評価基準表の作成

評価基準表は、評価項目と評価内容(評価細目に細分化する)を整理した上で評価基準(評価の尺度)を設定し、包括的な業務委託内容を包含して作成するものとする。

評価基準表については、技術提案書の評価に用いた「富士市終末処理場管理運転等業務委託 提案評価基準」を基本(ベースライン)として参照し、継続的な評価の観点から事前に「標準評価基準表(案)」を準備しておくこととする。

1.2.3. 評価基準表の作成

評価基準表は、評価項目に対する業務履行状況（パフォーマンス）の評価基準を評価内容と尺度（優・良・可・不可の4段階の評価とする）で記述した一覧表のことである。この**評価基準表**^{※1}を用いて、評価項目に対する評価内容（評価細目を含む）からの業務実施状況（パフォーマンス）を尺度（4つの階級）で評価することにより、パフォーマンス評価の結果として評価点を算出（得点化）するものである。

※1 評価基準の表記は、「実施されているか」又は「実施しているか」等の事実行為を表す表現とする。

(1) 評価基準表作成に当たって考慮すべき観点

評価基準表^{※2}の作成にあたっては、既に技術提案書の評価による優先交渉者の特定において用いられる「富士市終末処理場管理運転等業務委託 提案評価基準」が適用されているため、継続的評価の観点から適合する評価項目を準用するとともに、これを基本（ベースライン）として参照し、標準評価基準表（案）に反映することとする。

※2 **評価基準表**には、「提案評価基準」（審査項目等）に共通する観点が含まれているので留意すること。

(2) 標準評価基準表（案）の作成

前述の考慮すべき観点を踏まえた標準評価基準表（案）を表 1.8 に示す。

なお、大項目及び中期目に配点が付されているので留意すること。

表 1.8 標準評価基準表（案）

富士市終末処理場管理運営等評価基準表（令和〇年度 履行後）

（☑を記入する）

評価内容				評価基準				備考			
区分	評価項目	評価内容	評価細目	優	良	可	不可				
業務実施体制	本委託業務の実施方針 (3点)	業務実施コンセプト(全体的運営の実施方針等)の確保	事業の安定性・継続性・品質管理は保たれているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			性能発注に基づく創意工夫が進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	本委託業務の実施体制	業務を実施するために必要な組織体制と人員の配置計画	包括的委託業務の一体的(統括的)管理は実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			包括的委託業務に対応した適正な体制(人員配置等)で確実に業務が実施(履行)されているか(業務移行(引継ぎ)の円滑な対応を含む。)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
(10点)	(7点)	必要な有資格者(実務経験者等)の配置	業務全体を履行するための包括的な実施体制と地元企業等との具体的な連携(活用)は確保されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			夜間や休日等の緊急対応方法、緊急時やアクション目標(参集時間)の達成に向けた人数等(体制)の確保は確実に実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		従業員等の教育・訓練の実施	必要な有資格者(実務経験者等)は適正に配置されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			研修、スキルアップ、資格取得など地元採用者や従事員等の育成が進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			コンプライアンス研修等による不祥事防止や事故防止等の継続的なOJTを通じて、長期的に従事できる職場環境作りが進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
業務実施能力(業務履行)	業務実施計画(各業務に共通する事項)	効率のかつ効果的な業務の実施(業務実施計画の履行)	確実に実施(履行)できる具体的な実施計画が策定されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			緊急時の確実な対応計画(アクション目標等)は策定しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			コスト削減のための効果的な技術提案を実施計画に反映しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			周辺住民等に配慮した環境対策を計画しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			セルフモニタリング等自主的な品質管理・品質改善を進めているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			具体的な目標達成計画(未達防止を含む)が策定されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			巡回点検の頻度や項目等は計画(提案)どおり実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			未達や緊急時の具体的な対応策・改善策は計画されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			施設全体の統括的管理に関する実施計画(策定・見直しを含む)は進められている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			実現可能で具体的なVE提案や投資提案は進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	その他の任意業務提案			
	今後の動向(人口縮小や料金取入減)や経営戦略プラン等を踏まえた効果的な技術提案は進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
	施設の老朽化に対する長寿命化等に有効な技術提案や修繕・改築計画等への反映は進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
	終末処理場等に関する業務	①施設運転監視業務 ②水質管理業務 ③設備保守点検業務 ④環境整備業務 ⑤物品調達管理業務 ⑥修繕業務 ⑦連携調整業務 ⑧その他業務	施設運転管理(監視)に関する取組を適切に実施	マニュアル等の整備等により業務が安定的・継続的・効率的に進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			効率のかつ効果的な水質管理の実施	的確な頻度等で水質検査や水質異常の対応等が実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
効率のかつ設備機能維持を可能とする施設・設備別の保守点検の実施			インシデント等の早期検知や予防保全的な取り組みが進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
周辺環境等に配慮して環境整備の実施			周辺住民や周辺環境等に配慮した環境整備が実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
(34点)	要求水準	効率の的・効果的な物品調達管理の実施	コスト削減とともに省エネ・省資源(脱温暖化)の取り組みが進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			効率の的・効果的な修繕の実施	老朽化の着しい設備機器への修繕の技術提案や修繕・改築計画等の策定が進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			関係他事業との連携調整の効果的な実施	関係他事業への影響の縮減と関係他事業からのリスク低減が実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			その他業務の効率的な実施	各業務(①～⑧)に付随する業務を効率的に実施しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	※一般仕様書第28条第1項(8)		
			要求水準	放流水質等(東部)	処理水質の要求水準は達成しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
				放流水質等(西部)	処理水質の要求水準は達成しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
				脱水汚泥性状(東部)	脱水汚泥性状の要求水準は達成しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
				脱水汚泥性状(西部)	脱水汚泥性状の要求水準は達成しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			管路施設に関する業務	①定期的対応業務 ②緊急的対応業務 ③改築業務 ④マンホールポンプ施設業務	効率の的・効果的な定期的対応業務の実施	巡視点検や清掃が適切な方法と頻度等で実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
					効率の的・効果的な緊急的対応の実施	清掃、詳細調査や施設毎の修繕が的確に実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
効率の的・効果的な改築業務の実施	緊急時対応(アクション目標の達成)の体制は確保されているか	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
効率の的・効果的なマンホールポンプ施設業務の実施	的確な技術提案がなされて、布設替えや管更生が効率的・効果的に実施されているか	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
要求水準	遵守・目標達成率(東部)	遵守・目標達成率の要求水準は達成しているか			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	遵守・目標達成率(西部)	遵守・目標達成率の要求水準は達成しているか			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
管理目標	アウトカム目標	アウトカム目標は達成しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	アクション目標(提案値)	アクション目標は達成しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
(73点)	(10点)	アセットマネジメント業務	アセットマネジメントの導入・運用に向けた技術提案や改善提案等が実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		①アセットマネジメント統括業務	アセットマネジメントの導入・運用が的確に実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		②設備台帳システム業務	設備台帳システムが的確に導入・運用されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		③データベース化業務	設備台帳システムが的確に導入・運用されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		効率の的・効果的なデータベース化の実施	各業務情報のデータベース化が的確に実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
危機管理・社会貢献その他	(7点)	危機管理・安全対策	初動対応への具体的な協力体制、実施内容が計画策定され、適切に対応しているか(時間、人数、内容)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			異常時、緊急時における人員配備計画及び緊急連絡体制(バックアップ体制を含む)の策定	地元資源(人材・企業等)との連携が具体的に進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			包括的なバックアップや他事業(上水道を含む)の現場との連携等が計画策定され、適切に対応しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		水質・水量異常時の対応、停電時の対応、重大故障時や事故時の対応方針等	水質異常時、停電、重大故障時や事故時の対応の対応方針が計画策定され、適切に対応しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
(17点)	(10点)	社会貢献や地元貢献(市民等サービスや地元活用に関する提案等)の実施	業務の実施(履行)が市民等のサービス向上につながっているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			各種業務の実施(履行)が地域資源(地元の人材や企業等)と連携されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		市民等とのコミュニケーションや地元資源(人材、企業等)の活用の実施(提案を含む)	地域産業の育成や街づくりへの支援を実施しているか。(古い市街地の再生支援や社内等の広報誌へのPR等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			浄化センターの美化活動、各管路施設業務の広報、パンフレットの作成等は進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			地域のイベント等への参加、地元企業等との連携策の提案(協定等)、地域防犯・防災活動等が進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

1.2.4. 評価手順等

終末処理場管理運転等業務委託のモニタリング（履行監視・評価）は、要求水準の目標（管理目標（アウトカム目標）及び補完するアクション指標を含む）達成状況と各業務の遂行（履行）状況から得られる成果項目に分類し、モニタリングに基づき**評価基準表**の評価基準を算定した上でパフォーマンス評価（評価点の算出）を行う。

このパフォーマンス評価は、要求水準と管理目標（アウトカム目標、アクション指標）の達成状況による定量的評価項目と、各業務内容による成果の定性的評価項目からなる評価内容を数段階の評価細目に分けて評価するものである。

ここでは、「リスクの見積り手法」として**加算法**を採用しており、評価者は現状の業務履行プロセスが、どの階級に属するかを評価するものであり、表 1.9 に基づき階級値と評価基準を算定し、評価基準表の階級値のマトリクスの合計点を評価点として算出して総合的にパフォーマンス評価を行うものである。

なお、評価者は4つの階級値を5年にわたって評価していくこと、‘可’の評価基準以上の高位水準では1ポイントの加点幅があり、階級値の算出では小数点以下第1位を四捨五入することに留意する必要がある。

表 1.9 階級値と評価基準の関係

階級値	評価基準
5	優
4	良
3	可
0	不可

また、本業務に係るパフォーマンス評価では、受託者による技術提案内容をベースライン情報（基底値）として履行前の評価基準レベル^{※1}を設定するため、受託者は、この観点に留意して業務の履行に着手するとともに、業務の履行によりステップアップ（段階的な向上）していくことが望まれる。

※1 履行前の各評価項目の最大値は可の3（階級値）とする。

(1) 目標及び指標群の総合化

要求水準目標（放流水質（東、西）、脱水汚泥性状（東、西）及び管路点検（東、西）の6項目）と管理目標（アウトカム指標及びアクション指標の2項目）の8項目による定量的評価と各業務の定性的評価を総合化（合計点）することにより、本業務の総合的なパフォーマンス評価とする。

また、この総合的なパフォーマンス評価の評価点を用いて、次項のとおり、目標未達リスクレベルの判定を行うものとする。

(2) 評価項目と評価点の設定例〈算定上の留意事項〉

パフォーマンス評価に係る総合的な評価点は、定量的評価と定性的評価を同等なウェイトとして、評価項目ごとに加重平均し全体を合計することにより算出する。

なお、パフォーマンス評価において、要求水準等契約内容の未達成の場合は「**モニタリング基本計画第3章契約内容未達の措置**」(図-4を参照)によるので留意すること。

前述した評価手順を踏まえて、要求水準等目標達成等に対するモニタリング(履行監視・評価)に関する全体のパフォーマンス評価(評価点の算出)の例は表1.10のとおりである。

表 1.10 モニタリング(履行監視・評価)に関する評価の例
(パフォーマンス評価事例:各項目が可の評価の場合)

富士市終末処理場管理運営等評価基準表(令和〇年度 履行後)					(〇を記入する)					
区分	評価項目	評価内容	評価細目	評価基準				備考		
				優	良	可	不可			
業務実施体制 (10点)	本委託業務の実施方針 (3点)	業務実施コンセプト(全体的運営の実施方針等)の確保	事業の安定性・継続性・品質管理は保たれているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			性能発注に基づく創意工夫が進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	本委託業務の実施体制	業務を実施するために必要な組織体制と人員の配置計画	包括的委託業務の一体的(統括的)管理は実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			包括的委託業務に対応した適正な体制(人員配置等)で確実に業務が実施(履行)されているか(業務移行(引継ぎ)の円滑な対応を含む。)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			業務全体を履行するための包括的な実施体制と地元企業等との具体的な連携(活用)は確保されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			夜間や休日等の緊急対応方法、緊急時やアクション目標(参集時間)の達成に向けた人数等(体制)の確保は確実に実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			必要な資格者(実務経験者等)の配置	必要な資格者(実務経験者等)は適正に配置されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			従業員等の教育・訓練の実施	研修、スキルアップ、資格取得など地元採用者や従業員等の育成が進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
				コンプライアンス研修等による不祥事防止や事故防止等の継続的なOJTを通じて、長期的に従事できる職場環境作りが進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
				確実に実施(履行)できる具体的な実施計画が策定されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
業務実施計画(各業務に共通する事項) (10点)	要求水準(管理目標を含む)の対応	効率的かつ効果的な業務の実施(業務実施計画の履行)	緊急時の確実な対応計画(アクション目標等)は策定されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		コスト削減のための効率的な技術提案を実施計画に反映しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		周辺住民等に配慮した環境対策を計画しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		セルフモニタリング等自主的な品質管理・品質改善を進めているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		具体的な目標達成計画(未達防止を含む)が策定されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		巡回点検の頻度や項目等は計画(提案)どおり実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		未達や緊急時の具体的な対応策、改善策は計画されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		施設全体の統括的管理に関する実施計画(策定・見直しを含む)は進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		下水道施設(処理場・管路・マンホールポンプ等)の包括的業務による利点を生かした技術提案や対応等(計画見直しを含む)	実現可能で具体的なVE提案や投資提案は進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	その他の任意業務提案		
			今後の動向(人口縮小や料金収入減)や経営戦略プラン等を踏まえた効率的な技術提案は進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	施設の老朽化に対する長寿命化等に有効な技術提案や修繕・改善計画等への反映は進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
業務実施能力への業務履行 (34点)	終末処理場等に関する業務 ①施設運転監視業務 ②水質管理業務 ③設備保守点検業務 ④環境整備業務 ⑤物品調達管理業務 ⑥修繕業務 ⑦運搬調整業務 ⑧その他業務	施設運転管理(監視)に関する取組を適切に実施	マニュアル等の整備等により業務が安定的・継続的・効率的に進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		効率的かつ効果的な水質管理の実施	的確な頻度等で水質検査や水質異常の対応等が実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		効率的かつ設備機能維持を可能とする施設・設備別の保守点検の実施	インシデント等の早期検知や予防保全的な取り組みが進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		周辺環境等に配慮して環境整備の実施	周辺住民や周辺環境等に配慮した環境整備が実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		効率的・効果的な物品調達管理の実施	コスト削減とともに省エネ・省資源(脱温暖化)の取り組みが進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		効率的・効果的な修繕の実施	老朽化の著しい設備機器への修繕の技術提案や修繕・改善計画等の策定が進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		関係他事業との連携調整の効率的な実施	関係他事業への影響の縮減と関係他事業からのリスク低減が実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		その他業務の効率的な実施	各業務(①～⑧)に付随する業務を効率的に実施しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	般仕様書第28条第1項(8)による		
		要求水準	放流水質等(東部)	処理水質の要求水準は達成しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			放流水質等(西部)	処理水質の要求水準は達成しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
脱水土濁性状(東部)	脱水土濁性状の要求水準は達成しているか		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
脱水土濁性状(西部)	脱水土濁性状の要求水準は達成しているか		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
管路施設に関する業務 ①定期的対応業務 ②緊急的対応業務 ③改善業務 ④マンホールポンプ施設業務	要求水準	効率的・効果的な定期的対応業務の実施	巡回点検や清掃が適切な方法と頻度等で実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		効率的・効果的な緊急的対応の実施	清掃、詳細調査や施設等の修繕が的確に実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		効率的・効果的な改善業務の実施	緊急時対応(アクション目標の達成)の体制は確保されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		効率的・効果的なマンホールポンプ施設業務の実施	的確な技術提案がなされて、布設替えや管更生が効率的・効果的に実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		要求水準	遵守・目標値達成率(東部)	遵守・目標値達成率の要求水準は達成しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			遵守・目標値達成率(西部)	遵守・目標値達成率の要求水準は達成しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		管理目標	アウトカム目標	アウトカム目標は達成しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			アクション目標(提案値)	アクション目標は達成しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		アセットマネジメント業務 ①アセットマネジメント統括業務 ②設備台帳システム業務 ③データベース化業務	要求水準	効率的・効果的なアセットマネジメント統括業務の実施	アセットマネジメントの導入・運用に向けた技術提案や改善提案等が実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				効率的・効果的な設備台帳システムの実施	アセットマネジメントの導入・運用が的確に実施されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
効率的・効果的なデータベース化の実施	設備台帳システムが的確に導入・運用されているか			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
効率的・効果的なデータベース化の実施	各業務情報のデータベース化が的確に実施されているか			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
危機管理・安全対策 (7点)	危機管理・安全対策	初動対応への具体的な協力体制、実施内容が計画策定され、適切に対応しているか(初期・人数・内容)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		地元資源(人材・企業等)との連携が具体的に進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		包括的なバックアップや他事業(下水道を含む)の現場との連携等が計画策定され、適切に対応しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		水質・水量異常時の対応、停電時の対応、重大故障時や事故時の対応方針等	水質異常時、停電、重大故障時や事故時の対応の対応方針が計画策定され、適切に対応しているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		社会貢献と地元貢献(市民等サービスや地元活用に関する提案等)の実施	市民等とのコミュニケーションや地元資源(人材、企業等)の活用(提案を含む)	業務の実施(履行)が市民等のサービス向上につながっているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
				各種業務の実施(履行)が地域資源(地元の人材や企業等)と連携されているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
				地域産業の育成や街づくりへの支援を実施しているか(古い市街地の再生支援や社内等の広報誌へのPR等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
				浄化センターの美化活動、各管路施設業務の広報、パンフレットの作成等は進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
				地域のイベント等への参加、地元企業等との連携の提案(協定等)、地域防犯・防災活動等が進められているか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

評価集計表

区分	評価項目	評価点算出方法 (項目毎の細目合計値×配分点÷項目毎の細目満点値)	評価別合計点				評価点
			優	良	可	計	
業務実施体制	本委託業務の実施方針	(配分点:3、細目数:3) 優は5、良は4、可は3、不可は0点とする	0	0	3	9	1.8
	本委託業務の実施体制	(配分点:7、細目数:6) —"—	0	0	6	18	4.2
業務実施計画(共通事項)	業務実施計画	(配分点:10、細目数:12) —"—	0	0	12	36	6.0
終末処理場等業務	施設運転監視業務等	(配分点:34、細目数:12) —"—	0	0	12	36	20.4
管路施設業務	定期的対応業務等	(配分点:19、細目数:9) —"—	0	0	9	27	11.4
アセットマネジメント業務	統括管理業務等	(配分点:10、細目数:4) —"—	0	0	4	12	6.0
危機管理・地元貢献その他	危機管理・安全対策	(配分点:7、細目数:4) —"—	0	0	4	12	4.2
	市民等サービス及び地元活用に関する提案等	(配分点:10、細目数:5) —"—	0	0	5	15	6.0
評価点合計		(配分点合計:100、細目数合計:55)					60.0

6.0

Ex) 評価点の合計は、評価細目の全てが、‘可’の場合60点、‘良’の場合80点、‘優’の場合100点となる。

ここで、評価点算出方法については、次式により行うものとする。

$$\text{評価点} = \frac{\text{項目毎の細項目合計値} \times \text{評価項目配分点}}{\text{項目毎の細項目満点値}}$$

Ex) 業務実施体制で2細目点が可(3点)の場合の評価点

$$\underbrace{\frac{9 \times 3}{5 \times 3}}_{1.8} + \underbrace{\frac{18 \times 7}{5 \times 6}}_{4.2} = 6.0$$

1.2.5. 評価点の総合化と目標未達リスク対応レベル

「表 1.9 モニタリング（履行監視・評価）に関する評価の例」に基づき総合化した評価点と目標未達リスク対応レベル（目標未達リスクの高低）の関係については、表 1.11 のとおり 5 段階に判定するものとする^{※1}。

※1 目標達成がなされている履行状況を前提に、評価点の頻度分布に基づいて配点の範囲（幅）を算定したものである。

表 1.11 評価点と目標未達リスク対応レベルの関係

	評価点	目標未達リスク対応レベル	目標未達リスク
ローリスク ↑ ↓ ハイリスク	80点以上	優先順位Ⅴ	リスク低
	60点以上 80点未満	優先順位Ⅳ	リスク低
	50点以上 60点未満	優先順位Ⅲ	リスク中
	40点以上 50点未満	優先順位Ⅱ	リスク高
	40点未満	優先順位Ⅰ	リスク高

なお、評価点及び目標未達対応レベルについては、「2. モニタリングに基づく目標未達リスク対応の考え方」に連動するので留意すること。

1.2.6. 一枚ポートフォリオと目標達成シートの様式

下水道施設の包括的民間委託のモニタリング（履行監視・評価）は、昨今、教育分野において、「教師のねらいとする授業の成果を、学習者が1枚の用紙に授業前・中・後の学習履歴として記録（ポートフォリオ）し、学習者自身に自己評価させる方法」として活用されている「**ポートフォリオ評価法（portfolio assessment）**」を参考に、本業務の実フィールドでの運用手順の検討を行う。

換言すれば、ポートフォリオとは、受託者の業務成果や自己評価（セルフモニタリング）の記録、市や第三者機関によるモニタリング（履行監視・評価）や注意（助言・指導等）等を系統的に見える化し、蓄積するものであり、これを一枚の紙面で表した記録が一枚ポートフォリオである。

一枚ポートフォリオは、一枚の紙面に、履行前・中間期・履行後（4半期ごとにも可能）のパフォーマンス（包括民間委託に係る履行业務）の記録を受託者が記述し、自己評価や自主的改善、本市等の評価と注意（助言・指導等）による改善・見直し等のエビデンスを一体化したシートであり、日報・月報等に基づく管理データや履行情報を一枚にまとめて活用・運用できるようにする。

なお、一枚ポートフォリオのイメージを図1.5に示すが、一枚ポートフォリオ評価によるモニタリングの実施手順は以下のとおりである。

- ① 要求水準に対する**履行前の評価基準表**^{※1}の合意
- ② 1枚ポートフォリオと目標達成シートの作成
- ③ 要求水準に対する**履行後の評価基準表**^{※1}（セルフモニタリングによる自己申告）の作成
- ④ **評価者**^{※2}による**履行後の評価基準表**^{※1}（履行監視）作成とコメント（考察）の作成
- ⑤ 一枚ポートフォリオと目標達成シート（達成度、成果等）の記載とまとめ

※1 評価基準表：評価項目に対する実施（パフォーマンス）状況の評価基準を評価内容と尺度で記述した評価基準表のこと。

※2 評価者：本市を基本に、必要に応じて第三者機関が想定されるが、本市との協議により定める。

A3版を二つ折りしてA4版として利用

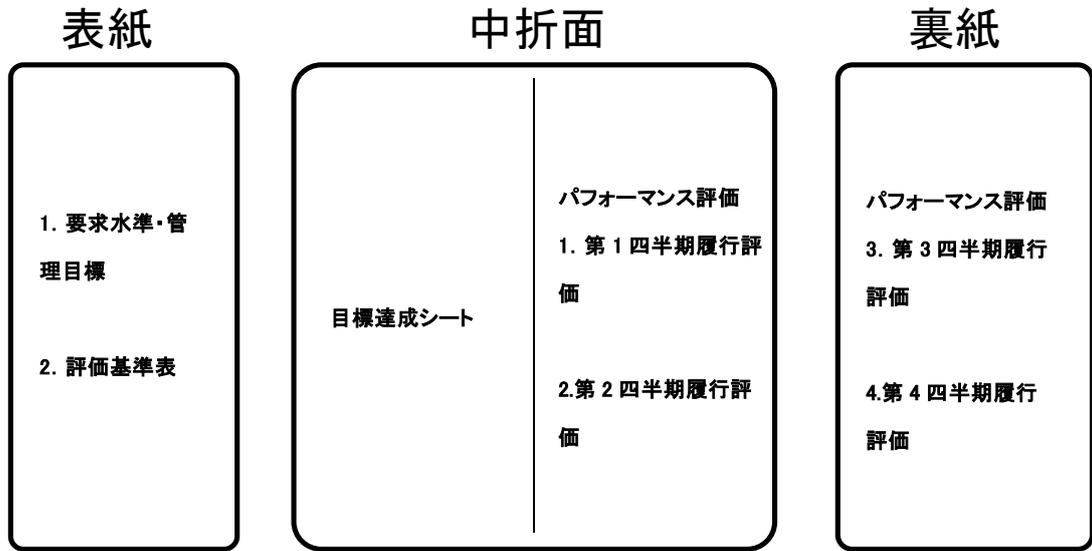


図 1.5 一枚ポートフォリオのイメージ（目標達成シートを含む）

ここでは、要求水準及び管理目標等に基づくパフォーマンス評価及びエビデンスを一枚ポートフォリオに収納する様式例（目標達成シートを含む）を図 1.6 に、この様式の使用方法を表 1.12 に示す。

表 1.12 使用方法

様式	使用方法	適用
一枚ポートフォリオと 目標達成シート	<ul style="list-style-type: none"> 要求水準及び管理目標等の達成状況をモニタリング（履行監視・評価）するため、評価基準表及び評価集計表等を作成し、パフォーマンス評価する。（履行前→中間→履行後※1） 各目標の達成状況に関する目標達成シート等を活用する。 	パフォーマンス評価を目標未達リスク対応レベルと対応方策に反映する。

※1 モニタリング時期は、委託者と受託者の協議によりは定めるものとするが、会議体等による場合は四半期ごとが想定される。

① 一枚ポートフォリオ (目標達成シートを含む)

1. 現状把握及び管理目標

目標 (数値)	達成率 (%)	備考
取組水準等の基準値	取組水準	取組水準達成率
管理目標達成率	取組水準	取組水準達成率
業務目標達成率	アツカム目標	モニタリング指標
取組水準等の基準値	アツカム目標	モニタリング指標

2. 評価結果

項目	評価内容	評価	達成率	備考
1	取組水準等の基準値	取組水準	取組水準達成率	
2	管理目標達成率	取組水準	取組水準達成率	
3	業務目標達成率	アツカム目標	モニタリング指標	
4	取組水準等の基準値	アツカム目標	モニタリング指標	

② 目標達成シート

1. 取組水準及び管理目標達成率 (月単位)

月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
1月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
2月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
3月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
4月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
5月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
6月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
7月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
8月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
9月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
10月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
11月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
12月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
1月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
2月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
3月	取組水準	アツカム目標	取組水準達成率
合計	0	0	0

2. 目標達成状況図

3. パフォーマンス評価

1. 第1四半期履行評価 (3ヵ月後)

(1) 評価集計表

項目	評価内容	評価	達成率
取組水準等の基準値	取組水準	取組水準達成率	取組水準達成率
管理目標達成率	取組水準	取組水準達成率	取組水準達成率
業務目標達成率	アツカム目標	モニタリング指標	モニタリング指標
取組水準等の基準値	アツカム目標	モニタリング指標	モニタリング指標

(2) 目標未達リスク対応方策

リスク	1	2	3	4	5
リスク高	未対応	未対応	未対応	未対応	未対応
リスク中	未対応	未対応	未対応	未対応	未対応
リスク低	未対応	未対応	未対応	未対応	未対応

2. 第2四半期履行評価 (6ヵ月後)

(1) 評価集計表

項目	評価内容	評価	達成率
取組水準等の基準値	取組水準	取組水準達成率	取組水準達成率
管理目標達成率	取組水準	取組水準達成率	取組水準達成率
業務目標達成率	アツカム目標	モニタリング指標	モニタリング指標
取組水準等の基準値	アツカム目標	モニタリング指標	モニタリング指標

(2) 目標未達リスク対応方策

リスク	1	2	3	4	5
リスク高	未対応	未対応	未対応	未対応	未対応
リスク中	未対応	未対応	未対応	未対応	未対応
リスク低	未対応	未対応	未対応	未対応	未対応

③ パフォーマンス評価

3. 第3四半期履行評価 (9ヵ月後)

(1) 評価集計表

項目	評価内容	評価	達成率
取組水準等の基準値	取組水準	取組水準達成率	取組水準達成率
管理目標達成率	取組水準	取組水準達成率	取組水準達成率
業務目標達成率	アツカム目標	モニタリング指標	モニタリング指標
取組水準等の基準値	アツカム目標	モニタリング指標	モニタリング指標

(2) 目標未達リスク対応方策

リスク	1	2	3	4	5
リスク高	未対応	未対応	未対応	未対応	未対応
リスク中	未対応	未対応	未対応	未対応	未対応
リスク低	未対応	未対応	未対応	未対応	未対応

4. 第4四半期履行評価 (1年後)

(1) 評価集計表

項目	評価内容	評価	達成率
取組水準等の基準値	取組水準	取組水準達成率	取組水準達成率
管理目標達成率	取組水準	取組水準達成率	取組水準達成率
業務目標達成率	アツカム目標	モニタリング指標	モニタリング指標
取組水準等の基準値	アツカム目標	モニタリング指標	モニタリング指標

(2) 目標未達リスク対応方策

リスク	1	2	3	4	5
リスク高	未対応	未対応	未対応	未対応	未対応
リスク中	未対応	未対応	未対応	未対応	未対応
リスク低	未対応	未対応	未対応	未対応	未対応

A3

※A3版の作成については別紙-1を参照すること。

右図のとおり、A3を2つ折りするとA4になるように作成してください。

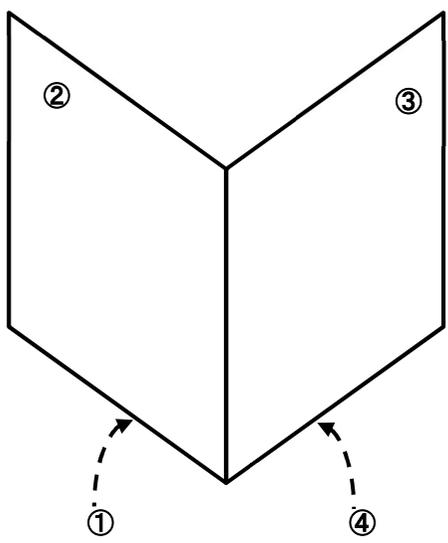


図 1.6 一枚ポートフォリオの様式例

2. モニタリングに基づく目標未達リスク対応の考え方

要求水準等契約内容（目標）を満たすためには、受託者において実行段階でパフォーマンスを発揮する必要があり、それに向けてインセンティブを働かせる仕組みとして、モニタリング（履行監視・評価）が行われる。

図 2.1 のとおり、モニタリングの結果から、要求水準等の目標未達リスクを見積り評価するリスクマネジメントを実施するものとする。そこで、目標未達リスクが大きい場合、目標未達リスクを低減又は回避するために、委託者は、「モニタリング基本計画案」第 3 章「契約内容未達時の措置」に基づく‘注意’を実施するものとする。また、‘注意’に対する対応方策として、「本質的な対応方策」、「付加的な対応方策」及び「残留リスク低減方策」を用意している。なお、‘注意’に対する対応方策がなされた場合には、目標未達リスクが許容可能な程度になっているかをモニタリングすることになる。

なお、契約債務の不履行等契約違反に該当する場合には、是正措置及びペナルティ等が適用されるので留意すること。

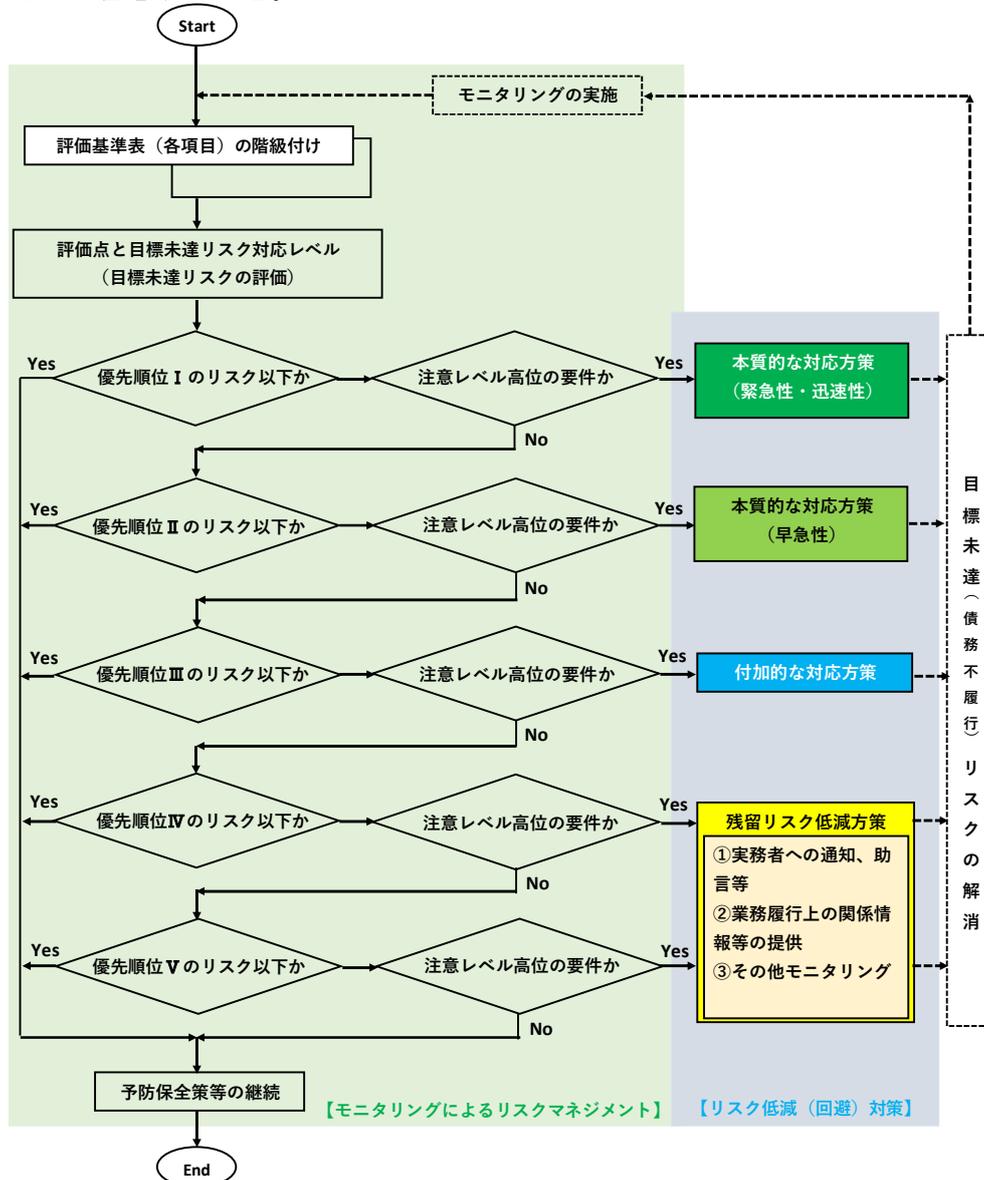


図 2.1 モニタリングによるリスクマネジメントの手順（フロー）

2.1. モニタリングに基づく注意レベルの選択優先度と対応方策

本委託業務は、性能（要求水準及び管理目標（アウトカム目標、アクション指標））ベースの発注形態ではあるが、受託者がノウハウや創意工夫等を生かした課題解決策・目標未達リスク対応策を提案し、セルフモニタリングに基づき業務プロセスを自己改善することを求めている*1。そのため、受託者は、モニタリングによるパフォーマンス評価を踏まえて、目標達成に向けたパフォーマンスが発揮されていないと評価されれば、これに連動して委託者からの「注意」がなされることになる。

※1 基本契約書第30条の2（受託者によるセルフモニタリング）を参照すること。

これは、目標達成に向けて、受託者が提供するサービス水準が維持・向上されるよう、パフォーマンスをコントロールするものであり、これにより、受託者はペナルティ等に繋がらないように、パフォーマンスを改善するというインセンティブが担保されるものである。

委託者（第三者機関を含む）によるモニタリングに基づく注意レベルの選択優先度では、サービス水準が確保されているか否か、目標未達リスクが存在するか否かを、評価基準表の評価項目のうち要求水準（アウトカム目標等を含む）への影響度等に即して判断する。図2.2のとおり、評価基準表の総合評価点に基づく「目標未達リスク対応レベルの優先順位」と「注意レベルの選択優先度」のマトリクスを客観的に評価し、委託者が注意する「目標未達リスク対応方策」として、「本質的な対応方策」、「付加的な対応方策」及び「残留リスク低減方策」のいずれかを提示するものである。

目標未達 リスク	目標未達リスク 対応レベル	高 ← 注意レベルの選択優先度 → 低				
		1	2	3	4	5
リスク高 ↑ ↓ リスク低	優先順位Ⅰ					
	優先順位Ⅱ					
	優先順位Ⅲ					
	優先順位Ⅳ					
	優先順位Ⅴ					

- ：本質的な対応方策（実施計画や実施体制等の見直し等）
- ：付加的な対応方策（業務の前倒し等の改善措置等）
- ：残留リスク低減方策（実務者への通知、助言等）
- ：業務履行情報の提供
- ：新たな対応方策不要、これまでの予防保全策等を継続

図 2.2 モニタリングに基づく「目標未達リスク対応方策」マトリクス
(リスク対応レベルと注意レベルによる)

2.2. モニタリングに基づく目標未達リスク対応方策の要点

モニタリングに基づく目標未達リスク分析の評価作業として、加算法によるリスクの見積りの結果（リスクレベルの高低）に応じた目標未達リスク対応方策を評価する必要がある。

そこで、対応方策により、リスクが低減され、次期のモニタリング時には目標が達成されているかどうか、又は更なるリスク低減策等が必要かどうかを推測することになる。

当該モニタリング時には、リスク対応方策が実施されていない段階である場合、目標未達リスク対応レベルがVであれば、新たな対応方策は不要であり、これまでの予防保全策等は適切であると推定されるため継続するもの（経過観察）とする。

一方、目標未達リスク対応レベルがI～IVの場合は、評価者による「注意レベルの選択優先度」に応じて、要求水準等への影響度等を勘案して客観的にリスクレベルを評価する必要がある。

したがって、今回のパフォーマンス評価に基づくリスクマネジメントの観点において、目標未達リスク対応方策は、図2.3のとおり、加算法による「目標未達リスクレベル」と、評価者による「注意レベルの選択優先度」により、具体的な目標未達リスク対応方策が選定される。

なお、当該対応方策の選定には遷移領域があるため、契約期間にわたった、評価者と受託者の不断のリスクコミュニケーション（リスクの低減・回避に向けた対話や意見交換等）を踏まえた**注意**（助言・指導等）がなされることに留意すること。

目標未達 リスク	目標未達リス ク対応レベル	高 ← 注意レベルの選択優先度 → 低				
		1	2	3	4	5
リスク高 ↑ ↓ リスク低	優先順位Ⅰ					
	優先順位Ⅱ					
	優先順位Ⅲ					
	優先順位Ⅳ					
	優先順位Ⅴ					

図 2.3 目標未達リスクに対する対応方策の選定例

（例：目標未達リスク対応レベル＝優先順位Ⅲ、注意レベルの選択優先度＝3の場合 ⇒ 「付加的な対応方策」を選定）

3. 業務終了時のモニタリング（評価）

3.1. 業務終了時の評価の要点

(1) 評価概要

契約期間の最終年度に行う、すなわち事業終了（契約期間満了）時に当たっての総括的な評価としては、図 3.2 の「ゴールシート」を用いて、「履行完了」を評価するものとする。なお以下の2点より、事業終了（完了）を評価するが、①を中心に、補足的に②を確認する。

- ①ゴール（要求水準等としての目標）を達成していること。
- ②ペナルティ（出来高による場合を含む）が精算されていること。

但し、一般仕様書第 58 条及び第 69 条等に基づく技術提案によるインセンティブ等は適正に精算されていることを前提にして、履行完了の評価対象から除いている。

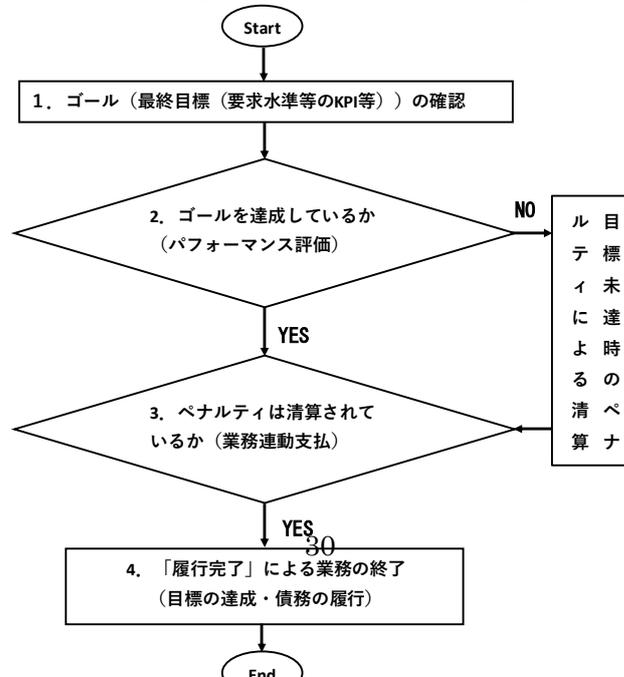
(2) 評価方法

評価項目の内、要求水準及び管理目標（アウトカム指標、アクション指標）が達成されているかを評価する。業務終了時における評価のフローは図 3.1 によることを基本とする。

なお、仕様発注部分に関する評価の場合で、未達成の場合は、未達成の出来高に相当する金額を減額するものとし精算されている必要がある。

一方、要求水準及び管理目標（アウトカム目標、アクション指標）については、各項目の年度毎の目標達成度の評価は契約期間（5 カ年度）を通じた単年度の平均値が指標であるため、最終的な評価は各項目の最終年度までの累計値（総合的な実績値）により目標達成状況を確認する。なお、管理目標を目指して業務を適正に進めていたとしてもアウトカム目標を達成できない恐れがあるため、要求水準を充足していることを前提に、前項によるパフォーマンス評価に従い、総合的な評価を実施するものとする。

この結果、上記①により総合的にゴール（要求水準等の目標）が達成されている場合は、「履行完了」となるが、総合的にゴール（要求水準等の目標）が達成されていない場合は、上記②の条件から減額等のペナルティが精算されている必要がある。



【ゴールシート】

ゴールシートの作成に当たっては、図 3.2 を参照し、要求水準等の目標達成を定量的かつ総合的に評価できるようにする必要があり、受託者は委託者と協議のうえ策定するものとする。

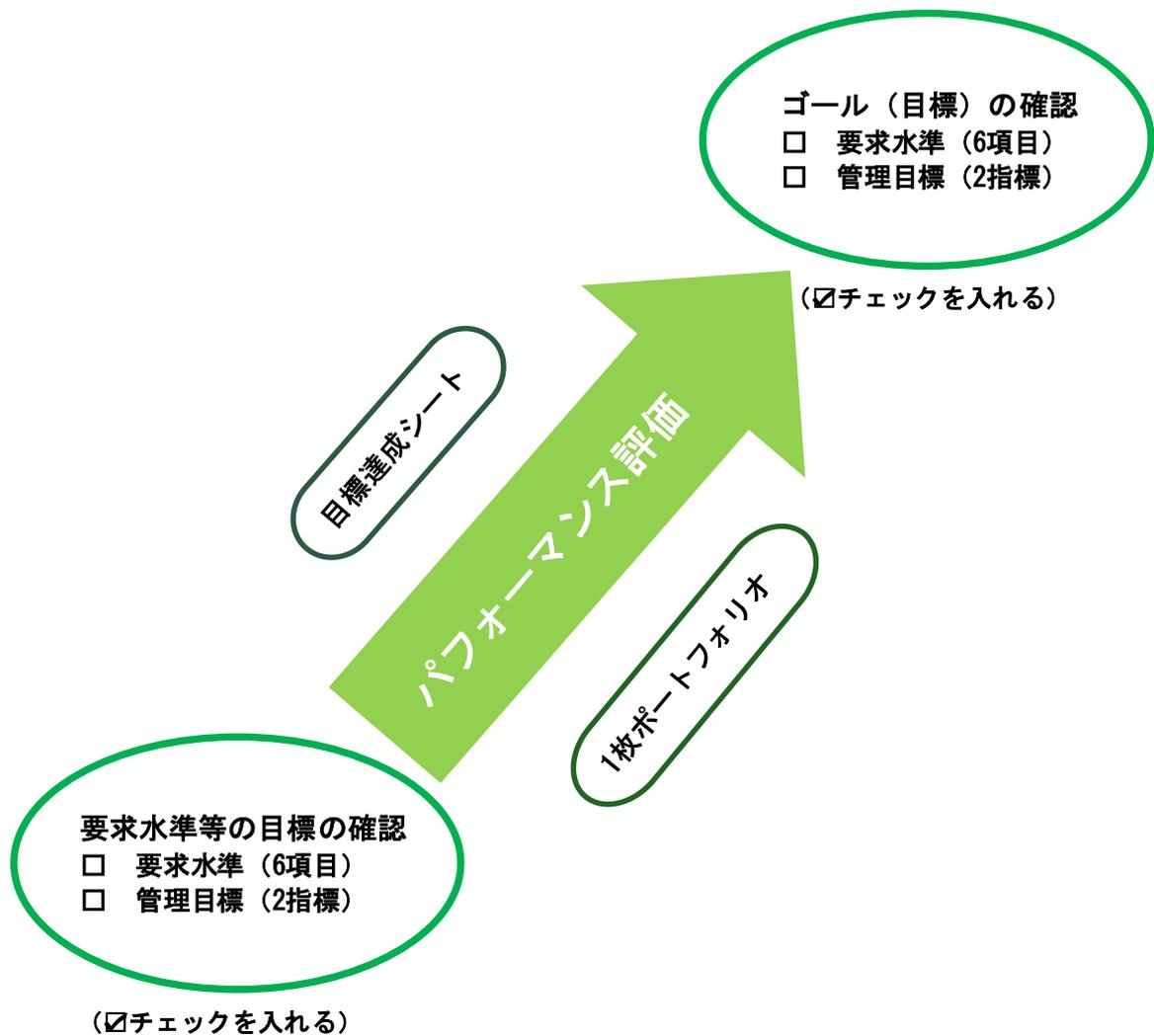


図 3.2 ゴールシートの記載例

<参考>

【1枚ポートフォリオ（パフォーマンス評価）を用いた総合評価】

（2つのグループの評価点の推移による最終的な評価の相違）

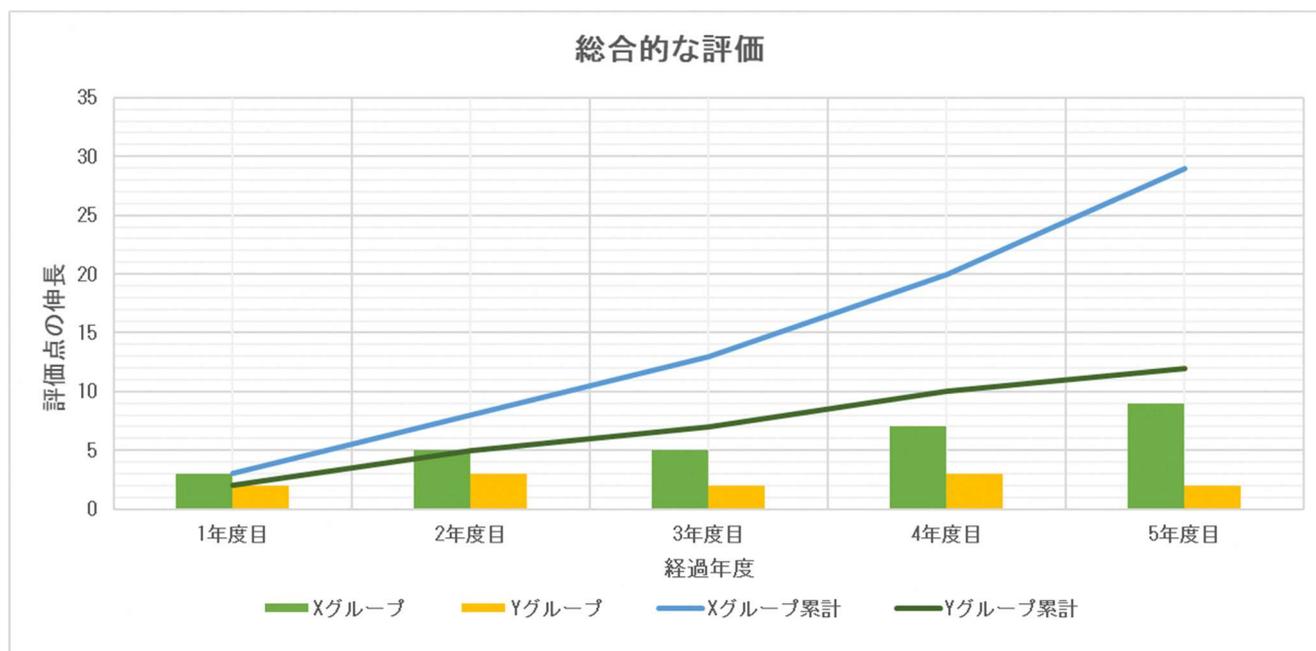


図 3.3 パフォーマンス評価に係る総合化（1枚ポートフォリオからの検討）

「(1) 業務終了時の評価の補助的観点」から、例えば、2グループ（仮定のX、Y）に対して比較する場合、Xグループは、モニタリング（パフォーマンス評価）により、各年度の評価点の伸長（差分）がプラス側にあり自己評価・自主的改善（プロセス改善等を含む）がなされているため、評価点の伸長（差分）の累計値も大きくプラス側に位置している。

一方、Yグループは、モニタリング（パフォーマンス評価を含む）により、各年度の評価点の伸長（差分）による評価点が伸び悩みしており、自己評価・自主的改善（プロセス改善等を含む）が進んでおらず、評価点の伸長（差分）の累計値も小さな値に留まっている。また、Yグループは、目標未達により、ペナルティに連動して、支払いの減額の措置（業務連動支払）がされている可能性があるため、精算の終了確認が必要である。

このように、複数年の契約期間を通じたモニタリングにより、受託者のパフォーマンス（出来高、成果等）が評価されることになり、業務終了時において、上記のとおり、これまでの経過を俯瞰した最終的な評価（評価手法を含む）が包括的民間委託の発展（成熟）につながることを期待される。

【留意事項】

セルフモニタリング基本計画等の作成にあたっては、必要に応じて、以下の参考文献を参照されたい。

＜参考文献＞

1. 松下佳代：「パフォーマンス評価」（日本標準ブックレット No. 7）株式会社日本標準 2007年12月
2. 三藤あさみ、西岡加名恵：「パフォーマンス評価にどう取り組むか」（日本標準ブックレット No. 11）株式会社日本標準 2010年8月
3. 田中耕治：「新しい「評価の在り方」を拓く」（日本標準ブックレット No. 12）株式会社日本標準 2010年11月
4. 西岡加名恵：「教科と総合に活かすポートフォリオ評価法」株式会社図書文化社 2015年9月
5. 西岡加名恵、永井正人、前野正博、田中容子（+京都府園部高等学校・附属中学）：「パフォーマンス評価で生徒の「資質・能力」を育てる」学事出版株式会社 2017年3月
6. 田邊政裕：「アウトカム基盤型教育の理論と実践」株式会社篠原出版新社 2013年7月
7. 堀哲夫：「教育評価の本質を問う一枚ポートフォリオ評価」東洋館出版社 2013年8月
8. 鈴木敏恵：「ポートフォリオとプロジェクト学習」株式会社医学書院 2014年5月
9. 鈴木敏恵：「目標管理はポートフォリオで成功する」株式会社メディカルフレンド社 2006年8月
10. 田中博之：「実勢事例でわかる！アクティブ・ラーニングの学習評価」学陽書房 2019年1月
11. 西岡加名恵、石井英真（編著）：「教科の「深い学び」を実現するパフォーマンス評価」株式会社日本標準 2019年3月
12. 鈴木敏恵：「AI時代の教育と評価」教育出版株式会社 2017年6月
13. 北川明：「看護学種に役立つルーブリック 作成法と実用例」日総研出版 2018年8月
14. 西岡加名恵、石井英真（編著）：「Q&Aでよくわかる！「見方・考え方」を育てるパフォーマンス評価」明治図書出版株式会社 2018年10月
15. 大村平：「評価と数量化のはなし」株式会社日科技連出版社 1984年6月
16. JISB9700 (ISO12100) 機械類の安全性設計のための一般原則
17. JISZ8051 (ISO/IEC Guide51) 全ての機械類に適用できる基本概念、設計原則及び一般的側面を規定する規格
18. 「機械設備のリスクアセスメントマニュアル（機械設備製造者用）」中央労働災害防止協会（平成21年度）
19. 向殿政男、宮崎浩一：「安全設計の基本概念」（安全の国際規格1）日本規格協会 2018年5月

パフォーマンス評価

3. 第3四半期履行評価（9カ月後） (1) 評価集計表

区分	評価項目	評価点算出方法 (項目毎の細目合計値×配分点÷項目毎の細目満点値)	評価別合計点			評価点	
			優	良	可		
業務実施体制	本委託業務の実施方針	(配分点:3、細目数:3) 優は5、良は4、可は3、不可は0点とする	0	0	3	9	1.8
	本委託業務の実施体制	(配分点:7、細目数:7) -- --	0	0	7	21	4.2
業務実施計画(共通事項)	業務実施計画	(配分点:10細目数:12) -- --	0	0	12	36	6.0
終末処理場等に関する業務	施設運転監視業務等	(配分点:34、細目数:12) -- --	0	0	12	36	20.4
管路施設に関する業務	定期的対応業務等	(配分点:19、細目数:9) -- --	0	0	9	27	11.4
アセットマネジメント業務	統括管理業務等	(配分点:10、細目数:4) -- --	0	0	0	0	0.0
危機管理・地元貢献その他	危機管理・安全対策	(配分点:7、細目数:4) -- --	0	0	0	0	0.0
	市民等サービス及び地元活用に関する提案等	(配分点:10、細目数:5) -- --	0	0	0	0	0.0
評価点合計		(配分点合計:100、細目数合計:56)					43.8

(2) 目標未達リスク対応策

目標未達リスク	目標未達リスク対応レベル	高 ← 注意レベルの選択優先度 → 低				
		1	2	3	4	5
リスク高	優先順位Ⅰ	■	■	■	■	■
	優先順位Ⅱ	■	■	■	■	■
	優先順位Ⅲ	■	■	■	■	■
	優先順位Ⅳ	■	■	■	■	■
	優先順位Ⅴ	■	■	■	■	■
リスク低	優先順位Ⅴ	■	■	■	■	■

■ : 本質的な対応策 (実施計画や実施体制等の見直し等)
■ : 付加的な対応策 (業務の前倒し等の改善措置等)
■ : 残留リスク低減策 (実務者への通知、助言等)
■ : 業務履行情報の提供
■ : 新たな対応策不要、これまでの予防保全策等を継続

評価者のコメント:

4. 第4四半期履行評価（1年後） (1) 評価集計表

区分	評価項目	評価点算出方法 (項目毎の細目合計値×配分点÷項目毎の細目満点値)	評価別合計点			評価点	
			優	良	可		
業務実施体制	本委託業務の実施方針	(配分点:3、細目数:3) 優は5、良は4、可は3、不可は0点とする	0	0	3	9	1.8
	本委託業務の実施体制	(配分点:7、細目数:7) -- --	0	0	7	21	4.2
業務実施計画(共通事項)	業務実施計画	(配分点:10細目数:12) -- --	0	0	12	36	6.0
終末処理場等に関する業務	施設運転監視業務等	(配分点:34、細目数:12) -- --	0	0	12	36	20.4
管路施設に関する業務	定期的対応業務等	(配分点:19、細目数:9) -- --	0	0	9	27	11.4
アセットマネジメント業務	統括管理業務等	(配分点:10、細目数:4) -- --	0	0	0	0	0.0
危機管理・地元貢献その他	危機管理・安全対策	(配分点:7、細目数:4) -- --	0	0	0	0	0.0
	市民等サービス及び地元活用に関する提案等	(配分点:10、細目数:5) -- --	0	0	0	0	0.0
評価点合計		(配分点合計:100、細目数合計:56)					43.8

(2) 目標未達リスク対応策

目標未達リスク	目標未達リスク対応レベル	高 ← 注意レベルの選択優先度 → 低				
		1	2	3	4	5
リスク高	優先順位Ⅰ	■	■	■	■	■
	優先順位Ⅱ	■	■	■	■	■
	優先順位Ⅲ	■	■	■	■	■
	優先順位Ⅳ	■	■	■	■	■
	優先順位Ⅴ	■	■	■	■	■
リスク低	優先順位Ⅴ	■	■	■	■	■

■ : 本質的な対応策 (実施計画や実施体制等の見直し等)
■ : 付加的な対応策 (業務の前倒し等の改善措置等)
■ : 残留リスク低減策 (実務者への通知、助言等)
■ : 業務履行情報の提供
■ : 新たな対応策不要、これまでの予防保全策等を継続

評価者のコメント:

一枚ポートフォリオ（目標達成シートを含む）

別紙-1

1. 要求水準及び管理目標

目標（指標）	業務指標（KPI等）	摘要
放流水質等の基準等	要求水準	要求水準書記載
管路施設点検基準	要求水準	要求水準書記載
道路陥没件数	アウトカム目標	モニタリング指標
緊急時対応の迅速性	アクション指標	モニタリング指標

2. 評価基準表

富士市終末処理場管理運営等評価基準表(令和〇年度 履行後)		(〇を記入する)	
区分	評価項目	評価内容	評価基準
業務実施体制	本委託業務の実施方針 (3点)	業務実施コンセプト(全体的運営の実施方針等)の確保	<input type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可
	本委託業務の実施体制 (7点)	業務を実施するための必要な組織体制と人員の配置計画 必要な資格者(実務経験者等)の配置 従業員等の教育・訓練の実施	<input type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可
業務実施計画(共通事項)	業務実施計画 (12点)	効率的かつ効果的な業務の実施(業務実施計画の履行) 要求水準(管理目標を含む)の対応	<input type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可
	終末処理場等に関する業務 (34点)	施設運転監視業務等 管路施設に関する業務 アセットマネジメント業務 危機管理・安全対策 市民等サービス及び地元活用に関する提案等	<input type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可
業務実施能力(業務履行)	業務実施能力 (34点)	放流水質等(東部) 放流水質等(西部) 脱臭装置等(東部) 脱臭装置等(西部)	<input type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可
	アセットマネジメント業務 (10点)	効率的・効果的なアセットマネジメント統括業務の実施 効率的・効果的な設備台帳システムの実施 効率的・効果的なデータベース化の実施	<input type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可
危機管理・地元貢献その他	危機管理・安全対策 (7点)	異常時・緊急時における人員配置計画及び緊急連絡体制(バックアップ体制を含む)の策定 水質・水量異常時の対応、停電時の対応、重故障時や事故時の対応方針等	<input type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可
	社会貢献・地元貢献その他 (17点)	市民等とのコミュニケーションや地元資源(人材、企業等)の活用(提案を含む)	<input type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可

目標達成シート

1. 要求水準及び管理目標等実績 (月単位)

月	要求水準				アウトカム目標		アクション指標
	放流水質等の基準等		管路施設点検基準		道路陥没件数		駆けつけ時間以内件数
月	水質	汚泥	東部	西部	本管	人孔	
4月							
5月							
6月							
7月							
8月							
9月							
10月							
11月							
12月							
1月							
2月							
3月							
合計	0	0	0	0	0	0	0
2年目							
3年目							
4年目							
5年目							

※目標達成：1, 目標未達：0

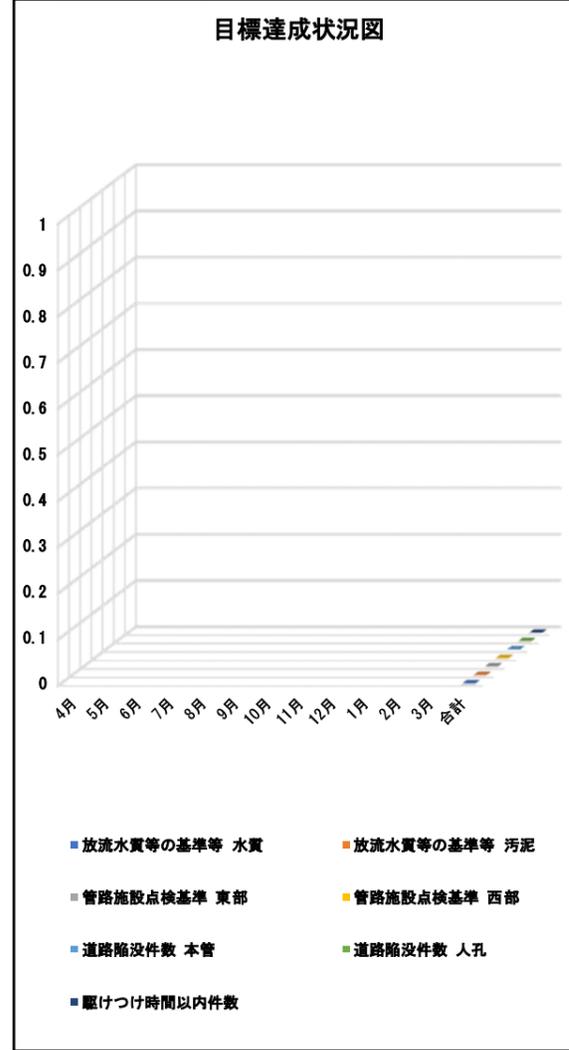
3. 業務契約履行進捗状況

年度(月次)		1年度目												摘要
業務契約書内容		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	2年度目
改築業務以外	終末処理場業務													
	管路施設業務													
	アセットマネジメント業務													
改築業務	管路施設業務													

※目標達成：1, 目標未達：0

4. 評価者のコメント

2. 目標達成状況図



パフォーマンス評価

1. 第1四半期履行評価 (3カ月後)

(1) 評価集計表

区分	評価項目	評価点算出方法 (項目毎の細目合計値×配分点÷項目毎の細目満点値)	評価別合計点				評価点
			優	良	可	計	
業務実施体制	本委託業務の実施方針	(配分点:3、細目数:3) 優は5、良は4、可は3、不可は0点とする	0	0	3	9	1.8
	本委託業務の実施体制	—	0	0	7	21	4.2
業務実施計画(共通事項)	業務実施計画	(配分点:10細目数:12)	0	0	12	36	6.0
終末処理場等に関する業務	施設運転監視業務等	(配分点:24、細目数:12)	0	0	12	36	20.4
管路施設に関する業務	定期的対応業務等	(配分点:19、細目数:9)	0	0	9	27	11.4
アセットマネジメント業務	統括管理業務等	(配分点:10、細目数:4)	0	0	0	0	0.0
危機管理・地元貢献その他	危機管理・安全対策	(配分点:7、細目数:4)	0	0	0	0	0.0
	市民等サービス及び地元活用に関する提案等	(配分点:10、細目数:5)	0	0	0	0	0.0
評価点合計		(配分点合計:100、細目数合計:56)					43.8

(2) 目標未達リスク対応方針

目標未達リスク	目標未達リスク対応レベル	高 ← 注意レベルの選択優先度 → 低					適用対応方針
		1	2	3	4	5	
リスク高	優先順位Ⅰ	■	■	■	■	■	■ : 本質的な対応方針 (実施計画や実施体制等の見直し等) ■ : 付加的な対応方針 (業務の前倒し等の改善措置等) ■ : 残留リスク低減方針 (実務者への通知、助言等) ■ : 業務履行情報の提供 ■ : 新たな対応方針不要、これまでの予防保全等を継続
	優先順位Ⅱ	■	■	■	■	■	
	優先順位Ⅲ	■	■	■	■	■	
	優先順位Ⅳ	■	■	■	■	■	
	優先順位Ⅴ	■	■	■	■	■	
リスク低	優先順位Ⅴ	■	■	■	■	■	

評価者のコメント:

2. 第2四半期履行評価 (6カ月後)

(1) 評価集計表

区分	評価項目	評価点算出方法 (項目毎の細目合計値×配分点÷項目毎の細目満点値)	評価別合計点				評価点
			優	良	可	計	
業務実施体制	本委託業務の実施方針	(配分点:3、細目数:3) 優は5、良は4、可は3、不可は0点とする	0	0	3	9	1.8
	本委託業務の実施体制	—	0	0	7	21	4.2
業務実施計画(共通事項)	業務実施計画	(配分点:10細目数:12)	0	0	12	36	6.0
終末処理場等に関する業務	施設運転監視業務等	(配分点:24、細目数:12)	0	0	12	36	20.4
管路施設に関する業務	定期的対応業務等	(配分点:19、細目数:9)	0	0	9	27	11.4
アセットマネジメント業務	統括管理業務等	(配分点:10、細目数:4)	0	0	0	0	0.0
危機管理・地元貢献その他	危機管理・安全対策	(配分点:7、細目数:4)	0	0	0	0	0.0
	市民等サービス及び地元活用に関する提案等	(配分点:10、細目数:5)	0	0	0	0	0.0
評価点合計		(配分点合計:100、細目数合計:56)					43.8

(2) 目標未達リスク対応方針

目標未達リスク	目標未達リスク対応レベル	高 ← 注意レベルの選択優先度 → 低					適用対応方針
		1	2	3	4	5	
リスク高	優先順位Ⅰ	■	■	■	■	■	■ : 本質的な対応方針 (実施計画や実施体制等の見直し等) ■ : 付加的な対応方針 (業務の前倒し等の改善措置等) ■ : 残留リスク低減方針 (実務者への通知、助言等) ■ : 業務履行情報の提供 ■ : 新たな対応方針不要、これまでの予防保全等を継続
	優先順位Ⅱ	■	■	■	■	■	
	優先順位Ⅲ	■	■	■	■	■	
	優先順位Ⅳ	■	■	■	■	■	
	優先順位Ⅴ	■	■	■	■	■	
リスク低	優先順位Ⅴ	■	■	■	■	■	

評価者のコメント: