

### III-3. ガバナンス

本節では、公社によるモニタリング、公社と ARC 間の協議体制とファシリテーション、及び第三者による評価など、本事業を適切に進めていく上で不可欠なガバナンスの取組について総括します。

#### ■1. ガバナンスとは

##### (1)ガバナンスの目的と枠組み

- PFI・PPP は、官民のパートナーシップのもとで、公共施設の建設や運営権を民間事業者へ委ね、利用者に低廉で良質なサービスの提供を目指すものです。
- このため、管理者等は、民間事業者との対話に心がけ、提供すべき公共サービスの水準を示し、選定した民間事業者が契約義務として担うべき業務の内容を具体的に規定するとともに、民間事業者が事業を適切に実施することができる仕組みを整える必要があります。
- その一環として実施する「モニタリング」は、民間事業者が履行する公共サービスが、要求水準を満たし、利用者に適切に提供されているかを確認するもので、管理者の責任において、提供されているサービスの水準を測定・評価・監視することとされ、同時にその結果を適切に評価・公表することで、民間事業者の業務意欲を向上させる動機付けにもなるものです。
- モニタリングの具体的な手法は、国のガイドラインにも示されており、モニタリング基本計画を定めるとともに、各業務の測定指標等を定め監視を行うこととしています。
- 本事業では、各々の業務が長期の事業期間を一貫して円滑に実施され、本事業の理念と目的を達成していくことができるよう、公社と ARC が互いにパートナーとしてガバナンスの枠組みを構築することとし、その際には、業務構造を持つ官民の相互依存性を踏まえ、公社による単なるモニタリングを超えたガバナンスの仕組みとして機能させることとしています。
- このため、ガバナンスの体制は、公社と ARC の間の「信頼関係」の構築・維持・発展を前提に、公社のモニタリングと ARC のセルフ・モニタリングで得られた業績情報を基礎として、①公社と ARC の間の重層的な会議体（以下、「会議体」）により実績の評価と改善策の協議による統制（以下、「内部統制」）とともに、②外部有識者で構成する「第三者機関」による客観的な評価・アドバイス・勧告等による統制（以下、「外部統制」）により、その機能を強化することとしています。
- また、ガバナンス機能の維持と一層の強化に向けて、内部統制と外部統制の中間的な機能としてこれらを補完し、公社と ARC の間に立ち、必要に応じて課題の調整にあたる「ファシリテーター」を配置しています。
- 会議体は、公社と ARC の信頼関係を維持・発展させ、円滑に業務を遂行するための公式なコミュニケーションの枠組みとして、モニタリングの枠組みを超えた真摯な協議の場として運営することとしています。
- 「第三者機関」は、関係分野の有識者が、客観的な立場から、本事業に対してアドバイスや勧告を行うこととし、事業の根幹にかかわる事項やファシリテーターを介しても調整が困難な事案に対して協議にあたる役割を担っています。

#### 【協議会等運営ガイドライン抜粋】

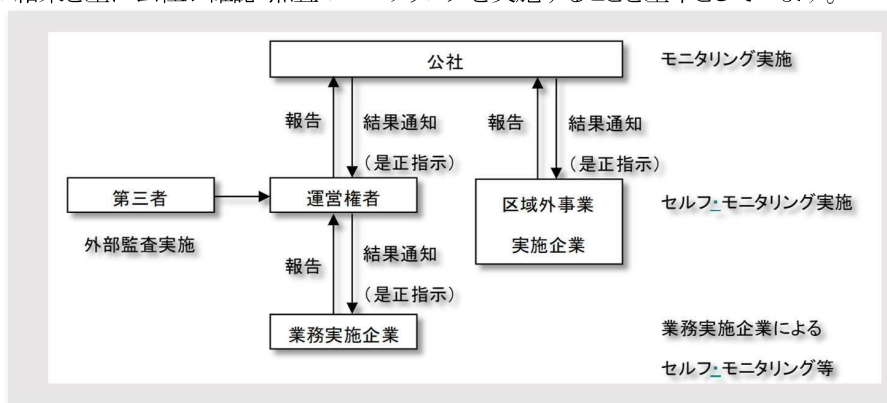
##### (ガバナンス)

第 7 条 ガバナンスとは、「本コンセッション事業が、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、かつ法令遵守等のコンプライアンスも確保するために、その利害関係者が、意思決定、舵取り、執行、監視、情報や説明の請求、(必要に応じた)是正の請求、などを行うこと」を指す。

(2)ガバナンスの仕組み

① 公募段階におけるモニタリング体制

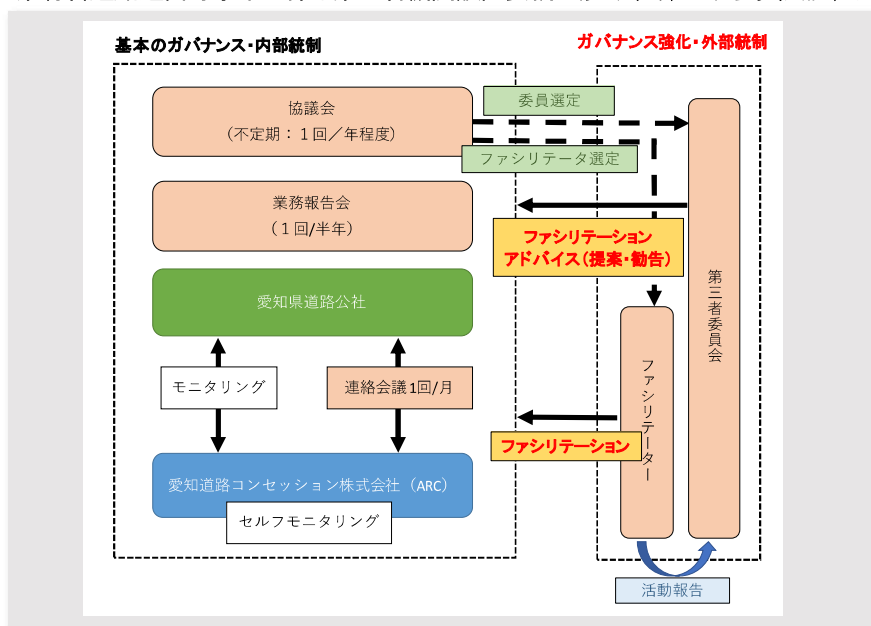
- ガバナンスの基礎となるモニタリングについては、募集要項等公表時に公社が作成した「モニタリング基本計画」において、その考え方と体制を定めています。
- 基本的に、モニタリングは、公社と運営権者の両者が実施するものとし、運営権者がセルフ・モニタリングを実施した上で、公社は、運営権者からその結果の報告を受け、確認と照査を行うこととしています。
- 運営権者は、各業務の実施にあたる企業のセルフ・モニタリングの結果を基に、照査・取りまとめを行うほか、第三者による外部監査により、財務状況や改築業務における原価の妥当性の確認等、運営権者としてのセルフ・モニタリングを実施することとしています。
- なお、事業区域外で実施する任意事業については、個別事業ごとに、各実施企業がセルフ・モニタリングを実施し、その結果を基に公社が確認・照査のモニタリングを実施することを基本としています。



▲図III-3-1 モニタリング体制

② 事業実施段階におけるガバナンス体制

- 公社と ARC 間の実施契約の締結にあたり、30 年間にわたる事業期間を通して、ガバナンス機能を確保・強化するために、両者で協議を行い、事業開始同日・2016 年 10 月 1 日付で「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」を締結し、以下の 2 つの会議体を設置しています。
  - 愛知県有料道路運営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。）  
（以下、「協議会等設置要綱」）
  - 愛知県有料道路運営等事業に係る第三者機関設置要綱（以下、「第三者委員会設置要綱」）

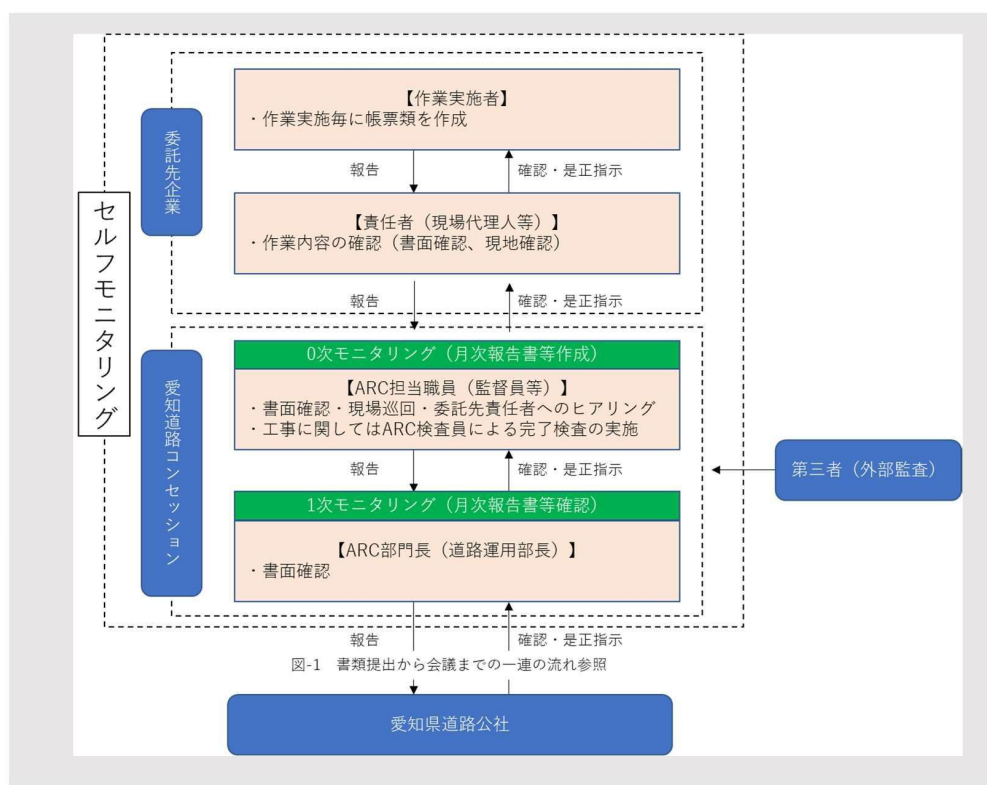


▲図III-3-2 ガバナンス体制(協議会等設置要綱・第三者委員会設置要綱)

- 協議会等設置要綱では、公募段階で定めたモニタリングの実施体制に加え、愛知県、公社、ARC の 3 者が組織的なモニタリング結果等の情報を共有し、生じた課題への対応策や改善策を効率的に協議することができる体制として、連絡会議(業務責任者・月例)、業務報告会(事業責任者・半期ごと)、協議会(経営責任者・不定期)の 3 階層の会議体を設けています。
- 第三者委員会設置要綱では、事業の円滑な実施に向け、公社と運営権者間の活動プロセスをサポートするファシリテーションと、実施状況を踏まえ評価と改善点のアドバイスを担う「第三者委員会」を設置しています。
- さらに、事業の実施過程において、協議会からの付託によって、公社・ARC に対するファシリテーション機能の実務を担う「ファシリテーター」を設置しています。
- これらにより、公社と ARC が対等な立場で協働して事業を遂行する体制と、中立的な機関と人材によって協働を維持・強化する重層的なガバナンス体制を確保しています。

### (3)セルフ・モニタリング

- ARC 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、公社に対して、定期的に、また、公社の求めに応じて随時報告を行うこととしています。
- 実務的には、委託先企業の専門業者が作業実施ごとに帳票類等を作成するとともに、書面確認及び現地確認を実施し、ARC の担当職員に報告します。その報告に対して ARC の担当職員が、0 次モニタリングとして書面確認、現場巡回、委託先責任者へヒアリングを実施した後、ARC の部門長が 1 次モニタリングとして書面確認を実施し、公社に月次報告書として提出しています。
- なお、セルフ・モニタリングには、第三者による ARC の外部監査も含まれています。



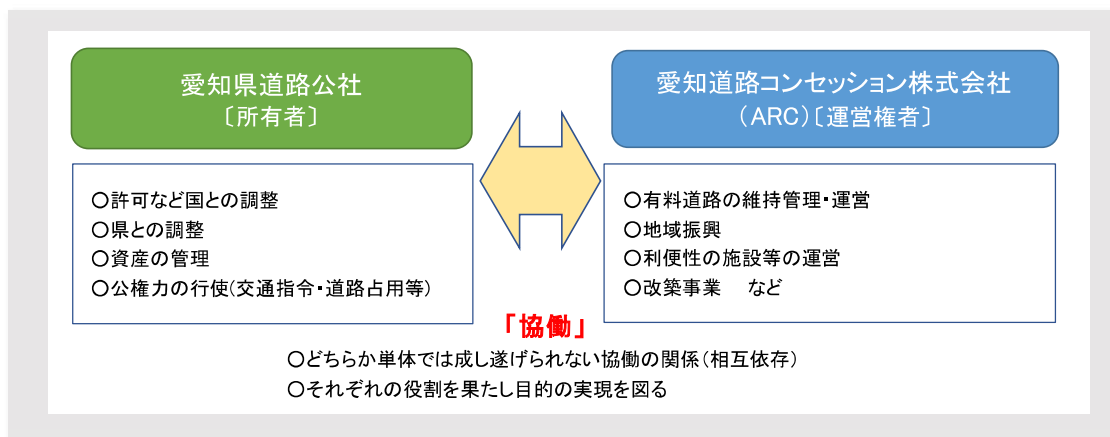
▲図III-3-3 業務に対するセルフ・モニタリング

### (4)要求水準書未達の場合の措置

- 業務の実施に当たり、事故又は苦情等が発生し、ARC の管理責任によるものと公社が判断した場合、ペナルティポイントを事業者に対して付与することとしています。

**(5)ガバナンスの基本理念**

- 公社と ARC は、どちらか一方では目的を達成することができない相互依存関係のもとで協働しているため、両者が役割を確実に履行するとともに、相手方に対する確認や協議等によりチェック機能を確保し、協働によるガバナンスを機能させて、本事業の理念と目的の実現を図っています。
- 具体的には、公社は交通指令や道路占用などの公権力の行使や、国・県との調整等を行い、ARC は有料道路の維持管理・運営や地域の振興に資する取組等を行っており、各々の役割の一部が欠ければ相手方の不利益に直結する相互依存の関係にあるため、各々が確実に役割を果たすことが必要です。
- 協働によるガバナンスは、協議会等設置要綱に基づく会議体等によるガバナンスの前提として、日々継続的に行われるべきものであり、利害関係の調整が必要な場合は、各々が相互依存の関係であることを十分に意識し、対等な立場で協議することでチェック機能を働かせることとしています。



▲図III-3-4 協働によるガバナンス

**■2. 協議とモニタリングの組織体制**

**(1)協議会等の構成**

- 公社、運営権者及び業務実施企業間の情報共有、協議及び合意形成を円滑化し、安定的に事業を継続するため、以下の三層構造による会議体を設置しており、これらの会議体は、モニタリングの組織としても機能しています。
- なお、区域外事業に関するモニタリング組織については、公社及び区域外事業実施企業の協議により、別途定めるものとしています。

▼表III-3-1 協議会等の構成

会議体名	目的	参加者	開催頻度
協議会	○契約、要求水準等の変更等、事業全般で公的な協議が必要な際のみ開催	県・公社・運営権者 最高責任者	不定期
業務報告会	○要求水準の充足状況、課題の確認 ○運営権者の財務状況の確認	県・公社・運営権者 事業責任者Level※	半期に一度程度
連絡会議※	○要求水準の充足状況の確認 ○諸課題の進捗状況の確認と情報共有	公社、運営権者、CMr 業務責任者Level	月一度程度

※ 連絡会議については、事業の進捗状況を鑑み、書面確認のみとする場合がある。

※ 事業責任者とは、運営権者においては統括事業責任者等を指し、県・公社においては本事業のモニタリングに関わる職員等の責任者を指す。

**(2)開催状況**

- 各会議の開催については、表Ⅲ-3-2に示すように、現在までに、協議会・11回 業務報告会・12回、連絡会議・60回以上実施され、概ね予定に従って定期開催を維持しています。
- 要綱上不定期とした協議会についても、年1回の開催を原則とし、軽微な事項を臨機に意思決定する必要が生じた場合は、書面決議による開催に替え、速やかな意思決定を確保しています。
- また、2020年の感染症の拡大以降は、感染防止対策を徹底の上、会議の全部又は一部をリモート形式で開催し、情報の共有を維持しています。

▼表Ⅲ-3-2 協議会等の開催経過

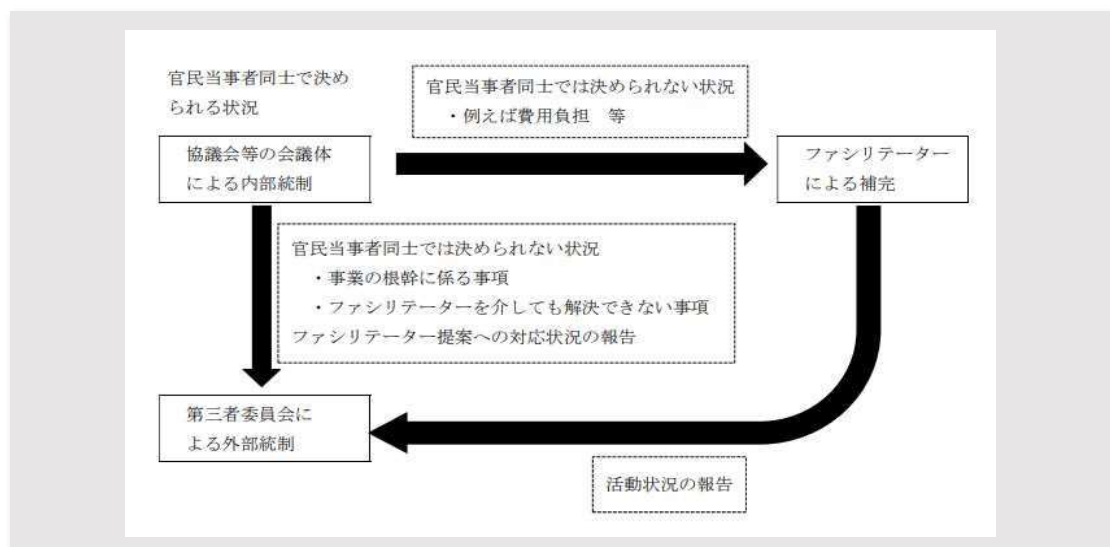
年度	協議会	業務報告会	連絡会議
2016年度	—	第1回=2016.12/14 第2回=2017.03/22	第1回～第6回
2017年度	第1回=2017.04/25 第2回=2017.06/22 第3回=2018.06/29 (2018.07/25)※1	第3回=2017.06/15 第4回=2017.12/21	第7回～第18回
2018年度	第4回=2018.10/12 第5回=2019.02/15※1	第5回=2018.06/21 第6回=2018.12/20	第19回～第30回
2019年度	第6回=2019.06/27 第7回=2019.11/11※1 第8回=2020.03/10※1	第7回=2019.06/20 第9回=2019.12/19	第31回～第42回
2020年度	第9回=2020.06/25 ※2	第9回=2020.06/18 第10回=2020.12/17※2	第43回～第54回
2021年度	第10回=2021.06/24※2 第11回=2022.01/14※1	第11回=2021.06/17※2 第12回=2021.12.16※2	第55回～第66回(予定)

※1:書面決議 ※2:リモート開催(一部併用を含む)

**■3. 外部機関による評価とファシリテーション**

**(1)外部機関の構成 ～第三者委員会とファシリテーター**

- 本事業の透明性を維持し、公社と事業者間の協議を仲介して円滑な実施体制を維持するとともに、実施内容を評価し改善等のアドバイスすることにより良質なサービスの提供を確保するため、外部機関を設置しています。



▲図Ⅲ-3-3 ファシリテーターと第三者委員会の考え方

## ① 第三者委員会

- 第三者委員会は、事業の実施に際して、公社と ARC の業務遂行や双方の協議について、中立的かつ専門的な立場から「ファシリテーション」と「アドバイス」を行う機関として設置しています。
- 構成員は、関連分野の有識者 5 名で構成し、全て本コンセッションの民間事業者選定委員会の委員を務めていただいた経験を有しています。

## 【第三者委員会設置要綱抜粋】

## (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、安全安心な道路及び「三方一両得」に代表される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。

## (目的)

第 2 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、安全安心な道路及び「三方一両得」に代表される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。

## (機能)

第 2 条 この機関は、実施契約にて記載されている本事業の目的(以下など)の実現の確保をその目的とする。なお、これらの内、「安全安心な有料道路」の実現を最優先として、全てに優先させる目的として判断する。

- ・「安全安心な有料道路」
- ・有料道路における「三方一両得」
- ・地域の活性化 / など

## (構成員)

第 4 条 この機関は、以下の 5 名(以下、「構成員」という。)により構成されるものとする。

- ・宮田秀明 東京大学名誉教授
- ・清水雅彦 慶應義塾常任理事
- ・山内弘隆 一橋大学大学院商学研究科教授
- ・藤本欣伸 西村あさひ法律事務所 弁護士
- ・山田 泉 デロイト トーマツ ファイナンシャル  
アドバイザリー合同会社 パートナー 公認会計士

## ② ファシリテーター

- 事業開始以降、実施契約に基づく公社・ARC における費用負担の協議の発生件数が増加していたことを踏まえ、公社と ARC 間のファシリテーションを機動的に実施するため、2018 年 7 月 27 日付で協議会等設置要綱を改正し、ファシリテーターを選任することとしました。
- ファシリテーターは、両者間の協議では意思決定が困難な事項について、関係者へのヒアリング等を通じて協議や提案を行います。
- なお、ファシリテーションの結果は、その後の両当事者の活用に供するものとして協議会等運営ガイドラインに規定することで、その実績を蓄積しています。

【第三者委員会設置要綱抜粋】

(ファシリテーター)

第 10 条 協議会は、必要に応じて、第三者委員会の委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とができる。その具体的な手続きとして、1 名以上の会員からの要請があった場合は、協議会としてファシリテーターを選定しなければならない。このファシリテーターは、運営権者と公社と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共に、そのような活動を通じて協議会等が円滑にその機能を果たしうるよう努めるものとする。

(ファシリテーターの活動)

第 11 条 2 ファシリテーターは、運営権者と公社の事業収支に大きく影響するような事項や、本事業の将来を左右する重要なスキームに関わる事項などの本事業の根幹に影響を与えかねない事項を除いた、例えば特定・附帯事業における費用負担などに関する事項について、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、第三者委員会に報告する。また、これら活動は事務局がその議事録を必ず作成することとし、会員が共有するとともに、事務局にて保管する。

(2)活動実績

① 開催実績

▼表Ⅲ-3-3 外部機関の開催経過

年度	第三者委員会	ファシリテーション
2016年度	—	—
2017年度	第1回=2017.08/09	—
2018年度	第2回=2018.07/27	第1回=2018.10/12
		第2回=2018.11/16
		第3回=2018.12/06
		第4回=2019.03/05
		第5回=2019.03/19
2019年度	第3回=2019.08/08	—
2020年度	第4回=2021.02/12 ※	第1回=2021.3/25
		第2回=2021.3/26
2021年度	第5回=2022.04/15※(予定)	第3回=2021.7/16
		第4回=2021.12/23

※リモート開催(一部併用を含む)

② 第三者委員会の活動実績

- 第三者委員会は、概ね当初に予定した頻度で開催しており、協議会等と同様、2020 年度からは会議の全部又は一部をリモート形式で開催しています。
- これまで第三者委員会によるファシリテーションは行われていませんが、契約の変更・運営権対価の変更など、ファシリテーターを介しても解決できない事項が生じた場合には行われることとなります。

<第1回(2017.8.9)議事内容>

▼表Ⅲ-3-4 第三者委員会の開催経過

議 事	内 容
1 年間スケジュール	統括マネジメント、維持管理・運営、改築、附帯事業の各業務のスケジュール及び実施状況
2 決算報告(第1期)	貸借対照表、損益計算書
3 交通量及び料金収入の状況について	全8路線の通行台数及び通行料金収入
4 公社計画料金収入との実績比較	需要変動調整額
5 維持管理運営事業、改築事業及び附帯事業の実施状況について	維持管理運営事業(逆走防止対策、草刈作業中の事故対策等)、改築業務(現状と今後の予定)、附帯事業(PRIイベント、PAリニューアル)、リスク分担に係る費用負担協議の状況
6 任意事業(道路区域外)の進捗、実施状況について	各事業の進捗状況

## ＜第2回(2018.7.27)議事内容＞

議 事	内 容
1 協議中案件について	協議中案件の内容及び状況
2 年間スケジュールについて	統括マネジメント、維持管理・運営、改築、附帯事業の各業務のスケジュール及び実施状況
3 決算報告(第2期)について	貸借対照表、損益計算書
4 通行台数及び通行料金収入概況	全8路線の通行台数及び通行料金収入
5 維持管理運営事業、改築事業及び附帯事業の実施状況について	維持管理運営事業(逆走防止対策、台風被災状況等)、改築業務(現状と今後の予定)、附帯事業(PRイベント、PAリニューアル)、リスク分担に係る費用負担協議の状況
6 任意事業の進捗、実施状況について	各事業(道路区域外)の進捗状況
7 是正措置の状況について	指示内容、ペナルティポイントの状況
8 協議事項について	協議完了案件一覧表、運営開始時の状況一覧表

## ＜第3回(2019.8.8)議事内容＞

議 事	内 容
1 愛知県有料道路運営等事業に係る協議会等設置要綱の改正について	業務報告会を組織する会員に事業統括副責任者を新たに追加
2 ファシリテーターの任期について	任期の延長(1年間)
3 年間スケジュールについて	統括マネジメント、維持管理・運営、改築、附帯事業の各業務のスケジュール及び実施状況
4 決算報告(第3期)について	貸借対照表、損益計算書、公社計画料金収入との実績比較、通行台数及び通行料金収入概況
5 維持管理運営事業、改築事業及び附帯事業の実施状況について	維持管理運営(工事、愛知アクセラレートフィールド <sup>®</sup> の活動等)、改築(現状今後の予定)、附帯(PRイベント等)
6 協議事項について	費用負担協議結果及び状況、協議案件一覧表
7 任意事業の進捗、実施状況について	各事業(道路区域外)の進捗状況
8 是正措置の状況について	指示事項一覧、是正レベルの認定一覧

## ＜第4回(2021.2.12)議事内容＞

議 事	内 容
1 計画料金収入の変更について	消費税率改正に伴い計画料金収入を変更するもの
2 要求水準書<維持管理・運営業務編>の一部変更について	道路巡回業務の資格要件であるAT車限定免許は「不可」を「可」に変更するもの
3 要求水準の軽微な変更について	内容が軽微な場合に限り、手続きを簡素化するもの
4 ファシリテーターの任期について	任期の延長(1年間)
5 年間スケジュールについて	統括マネジメント、維持管理・運営、改築、附帯事業の各業務のスケジュール及び実施状況
6 第4期決算報告について	貸借対照表・損益計算書、決算報告(対計画比)、通行台数・通行料金収入(概況)・月別前期比較、公社計画料金収入との実績比較、本物価変動対象費用
7 維持管理運営事業、改築事業及び附帯事業の実施状況について	維持管理運営(工事、愛知アクセラレートフィールド <sup>®</sup> の活動等)、改築(現状今後の予定)、附帯(PRイベント等)
8 協議事項について	費用負担協議結果及び状況、協議事項一覧表
9 任意事業の進捗、実施状況について	各事業(道路区域外)の進捗状況
10 是正措置の状況について	指示事項一覧



<第5回(2022.4.15 予定)議事内容>

議 事	内 容
1 改築業務の進捗状況と契約内訳の変更について	改築業務費用、工期を増額変更するもの
2 公社・ARC間の主な協議状況について	法令違反に係る是正レベル適用基準の制定
3 年間スケジュールについて	統括マネジメント、維持管理・運営、改築、附帯事業の各業務のスケジュール及び実施状況
4 第5期決算報告について、第6期第2四半期決算について	貸借対照表、損益計算書、決算報告(対計画比)、通行台数・通行料金収入(概況)・月別前期比較、公社計画料金収入との実績比較、本物価変更対象費用
5 維持管理運営事業、改築事業及び附帯事業の実施状況について	維持管理運営(工事、アクセラレートフィールド®の活動等)、改築(現状今後の予定)、附帯(PRイベント等)
6 協議事項について	費用負担協議結果及び状況、協議事項一覧
7 任意事業の進捗、実施状況について	各事業(道路区域外)の進捗状況
8 是正措置の状況について	指示事項一覧
9 愛知県有料道路運営等事業 5years Reviewについて	有料道路コンセッション5年の取組のまとめ

③ ファシリテーターの活動実績

- これまでファシリテーションの協議案件は5件について実施されています。
- 特に、ファシリテータを新設した2018年度は、5件の懸案事項が提出され、公社・ARCの協議案件に関するヒアリングが集中的に行われています。
- 以下に、愛知県有料道路運営等事業に係る協議会等設置要綱第11条第3項に基づく「ファシリテーターの活動結果報告書」を抜粋します。

<2018年度ファシリテーション>

ファシリテーターの活動結果報告書	
1. ファシリテーションの開催実績	
2018.10.12	第1回ファシリテーションを開催。 案件は道路公社とARCによる費用負担協議4件。 1. 全線の逆走対策工事費の費用負担について 2. 東名高速道路で発生した死傷事故を踏まえた対策について 3. 開発許可に伴う費用負担について 4. 開発許可要件等の整理に伴う費用負担について 道路公社、ARCに対して再検討の指示を行った。
2018.11.6	第2回ファシリテーションを開催。 道路公社、ARCと個別で協議。解決案を提案したが、協議は継続となった。
2018.12.6	第3回ファシリテーションを開催。 前回の提案内容について、道路公社と再確認を行った。
2019.3.5	第4回ファシリテーションを開催。 提案内容についてARCと協議。提案内容を修正し、ARCは了承した。
2019.3.19	第5回ファシリテーションを開催。 提案内容について道路公社と協議。ARCとの協議で修正した提案を道路公社も了承し、4件の協議案件は解決した。

## 2. ファシリテーションの内容について

### ① 全線の逆走対策工事費の費用負担について

- 本件は、2017年5月10日に発生した衣浦豊田道路における逆走死亡事故に対応した事故対策費の費用負担協議であるが、国土交通省の公社に対する行政指導(国土交通省高速道路課課長補佐からの事務連絡文書)により対策を行ったものである。公社は、将来予測(過去5カ年の実績)に事故対策費が含まれるので実施契約書の法令改正の条文に規定する追加費用に該当しないためARCの費用負担を主張した。一方、ARCは実施契約書の法令改正、政策変更の追加費用の範囲について定めた明文規定はない、また、条文を素直に解釈すれば公社の費用負担とされるべきと主張した。
- ファシリテーションにおいて、要求水準には実施すべきものとして43箇所のみ記載であったことを鑑み、追加の41箇所については、新たな法令改正という振り分けの中で公社負担とした。

### ② 東名高速道路で発生した死傷事故を踏まえた対策について

- 本件は、2017年8月10日に東名高速道路で発生した死傷事故(ジャンプ事故)を受け、知事の指示により路線を調査した結果を踏まえ、公社の指示により猿投グリーンロードの当該箇所にガードレールを設置したものである。公社は、政策変更として「1. 全線の逆走対策工事費の費用負担について」と同理由によりARCの費用負担を主張した。一方、ARCは公社からの指示により調査を実施し対策を行ったものであり、政策変更は「1. 全線の逆走対策工事費の費用負担について」と同様に公社の費用負担とされるべきと主張した。
- ファシリテーションにおいては、政策変更に係るものは、公社負担が原則であることを改めて確認した。
- その上で、限定的な例外として、「安全対策」に関するもので、将来予測(過去5カ年の実績)に含まれている項目については、その費用負担の在り方について官民で協議を行うことをルールとした。官民の協議の結果、本件については、本対策工事の規模等も勘案して、ARCの負担とした。

### ③ 開発許可に伴う費用負担について

- 本件は、市街化調整区域内に存する既設の大府PAと阿久比PAの利便施設について、増改築工事に伴う開発許可手続きに際し、建築許可済み区域がPA全体ではなかったことから、測量等に要する費用が見込みより増加したものである。公社は、実施契約書第7条第1項を理由に、増加費用はARCの負担と主張した。一方、ARCは建築許可済み区域が判別できる図面等を事前に開示しなかった公社が増加費用を負担すべきと主張した。
- ファシリテーションにおいて、公社は入札前に情報の開示ができなかったとして増加費用は公社負担となった。なお、増加費用については情報の開示がなかったことが起因して発生したものか、もともと掛かる費用かを精査・確認することとなった。

### ④ 開発許可要件等の整理に伴う費用負担について

- 本件は、市街化調整区域内に存する既設の大府PAと阿久比PAの利便施設について、増改築工事に伴う開発許可手続きに、当初は都市計画法第34条第9号が適用されず、同条第14号の開発審査会に向けておよそ8か月の準備期間を費やした後、許可権者の判断変更により同法第9号が適用されたものである。公社は、実施契約書第7条第1項を理由に、8か月間の準備に要した想定外の費用はARCの負担と主張した。一方、ARCは同法第9号の許可が得られるよう許可権者と事前に協議を行っていなかった公社が費用負担をすべきと主張した。
- ファシリテーションにおいて、県・公社は全面的に協力していくことが大前提にあり、誤った見解を示した許可権者に対して、公社がARCと一緒に働きかけを十分に行うことができなかったとして公社負担となった。また、8か月間の準備に要した想定外の費用について精査・確認することとなった。

<2021-2022 年度ファシリテーション>

ファシリテーターの活動結果報告書

1. ファシリテーションの開催実績

2021. 2. 5 ファシリテーターの活動要請

(案件)「委託先企業職員(交通管理隊員)の飲酒運転による事故に係る是正レベルの認定について」  
ARCよりファシリテーターへ活動の要請。

2021. 3.25 第1回ファシリテーションを開催。

道路公社と個別で協議。協議継続。

2021. 3.26 第2回ファシリテーションを開催。

ARCと個別で協議。協議継続。

2021.7.16 第3回ファシリテーションを開催。

ARCと個別で協議。提案内容をARCは了承した。

2021.12.23 第4回ファシリテーションを開催。

道路公社と個別で協議。提案内容を道路公社も了承し、協議案件は解決した。

2. ファシリテーションの内容について

「委託先企業職員(交通管理隊員)の飲酒運転による事故に係る是正レベルの認定について」

- 本件は、2019年3月9日に、運営権者が発注する交通管理業務の受託者従業員が、勤務時間外にJR武豊線踏切内で飲酒運転による事故を起こし、車両を放置したまま逃走し、鉄道が一時運転を見合わせる事となった事案について、公社が是正レベル2の認定とペナルティポイントを付与したものである。
- 公社は、要求水準の服務規律と運営権者が定めた規定が遵守されておらず、是正レベル2「各種計画書等に記載された作業の未実施」と「施設の維持管理・運営に重大な支障がある場合等」に該当すると主張した。一方、運営権者は、主観的・抽象的な危惧感をもって是正対象に該当するとの判断は許容できず、認定レベル2は、直接的に当該業務に重大な支障を及ぼすことが客観的に判断することができる場合であり、本事案は対象外とすべきと主張した。
- ファシリテーションにおいては、あつてはならない事案に対し、公社が、法令と世論動向等を踏まえ、厳しい見解を示していることは理解できるが、今回の法令違反等は運営権者によるものではなく、運営権者が、直接的に業務としての施設の維持管理・運営に重大な支障があることが客観的に判断することができない限り、対象外とすべきと主張することは理解できる。
- 現在の契約関連文書に本事例に適用する明確な基準が無く、当事者間での判断・合意が困難な状況であるため、業務時間外を問わず、運営権者と委託先の組織・従業員による運営権者が責任を取りうる場合について、措置の有無・コントロール可能性の有無、起きた問題のインパクトを考慮して基準を設定する必要がある。
- これらを踏まえ、公社と運営権者に以下を提案し了承を得た。
  - 今後備えて適用可能な是正基準を作成すること。
  - 公社は、起きた事案のリスクと是正レベル、運営権者が取りうる責任とは異なるため、是正レベルの認定を撤回するとともに運営権者に対して今後の注意事項を伝達すること。
  - 運営権者は、高い公共性が求められていることを踏まえ、相応の社会的責任を果たす必要があるため、公社に結果について謝罪するとともに、再教育・再発防止策を徹底し、その内容と実施状況を報告すること。

## ■ 4. 総括

- 30年にわたる事業期間にあつては、契約関連文書に記載の無い事象や、社会経済の変化に合わせて変更を要する事象が断続的に生じ、公社とARCがパートナーとして、多くの業務と事業を円滑かつ着実に実行していくためには、両者の誠実な協議の積み重ねと、合意した事項を必要に応じて追記規定し、以降の取組に役立てていくことが不可欠です。
- このため、本事業では、その目的と理念の実現に向け、協議会等設置要綱や第三者委員会設置要綱を定め、三階層からなる会議体、第三者委員会及びファシリテーターによってガバナンスの強化を図っています。
- 今後も、公社とARCの間で利害調整が必要となる事象は、断続的に生じるものと思われませんが、ガバナンスをしっかりと機能させ、互いを対等なパートナーとして相互依存の意識を堅持し、課題を解決しつつ事業に取り組んでいくことが不可欠です。

### 「会議体」について

- 協議会、業務報告会、連絡会議の三層の会議体からなる重層的な協議体制を構築し、ガバナンスの核として機能させています。
- 連絡会議では、要求水準の充足状況や現場レベルの進捗状況、課題や対応策など、実務レベルで忌憚のない意見交換を行い、課題の協議・共有するなど、実務的な調整にあたっています。
- 業務報告会では、事業の進捗状況やARCの決算報告等を確認し、愛知県も構成員として参加して意見交換を行うなど、進捗管理の中心機関として機能しています。
- 協議会は、事業の進捗状況を最終確認する他、要求水準の変更など公的な協議や、第三者委員会の委員の選定と付託、ファシリテーターの選定と要請を行うなど、最高意思決定機関としての役割を担っています。

### 「第三者委員会」と「ファシリテーター」について

- 三層構造の会議体に加え、ガバナンス強化のため、第三者委員会が設置されたことで、公社とARCに外部への説明責任が生じ、緊張感を持って業務にあたっています。
- また、第4回第三者委員会では、運営開始から5年間を総括し、改善策を取りまとめ、今後の業務に反映していくべきとの意見をいただき、この5years Reviewを行うなど、第三者委員会の幅広い評価と意見に基づき、取組を続けています。
- 更に協議会を支援・補完する役割を担うファシリテーターは、第三者委員会によるファシリテーションに比べ、簡便な手続きによって機動的に調整が進められ、公社とARCとの間で、慎重に協議を重ね、適切に解決策を見出し、合意を形成しています。

### 「ガバナンスの基本理念」

- 本事業の理念を実現し、目的を達成していくためには、会議体による内部統制や、第三者委員会とファシリテーターによる外部統制が適切に機能することはもとより、公社とARCが、カウンターパートとして相互に依存していることを常に意識し、それぞれの役割を確実に履行していくことが不可欠です。
- 運営開始から今日まで、この5年間にわたり、公社とARCは協働で取組を続け、利害調整が必要となった場合には、ファシリテーターの協力も得ながら、誠実に協議を行い課題を解決しています。
- また、経験を積み重ねることで、ファシリテーションを必要とする案件は減少し、双方の協議によって課題を解決し、円滑かつ着実に本事業を進める体制へと熟度が高まっています。
- 引き続き、各々が、ガバナンスの基本理念を踏まえ、相互依存を意識し、研鑽を積み、より質の高いレベルで役割を担うことで、本事業の理念と目的を実現し、利用者の更なるサービスの向上が図られることが求められています。

【参考】

▼表III-3-4 懸案事項の協議経過

No.	協議案件名	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	危機管理対応業務における非常配備体制について	■					
2	道路運送車両法施行規則等の一部改正に伴うシステム改修について	■	■				
3	南知多道路下り線彦洲橋拡幅部縦断伸縮ジョイント腐食による鉄さび落下について		■				
4	南知多道路 法面修繕(南28-1号)工事の施工について		■				
5	通信ケーブル等の更新について		■				
6	委託先への事務所の貸与について	■	■				
7	2017(平成29)年8月10日に発生した落雷被害について			■			
8	公社負担工事における業務分担		■	■			
9	既存不適格建物の調査・整理に伴う費用負担について			■			
10	逆走対策工事について		■	■			
11	防護柵新規設置工事(東名死傷事故による)について			■			
12	開発許可に伴う費用負担について		■	■			
13	開発許可要件等の整理に伴う費用負担について			■			
14	アスベスト対策費の費用負担について		■	■			
15	加納橋・菊谷橋の橋梁修繕工事について		■	■	■		
16	雨水排水工事に係る費用負担について		■	■	■		
17	菊谷橋A2橋台付近の法面修繕工事について		■	■	■		
18	リニューアルオープンが遅れによる賃料減免について		■	■	■	■	
19	鈴ヶ滝付近の法面修繕工事について			■	■	■	
20	異常な天然現象(積雪)の定義について	■	■	■	■	■	■
21	消費税増税に伴う料金改定に関する費用負担について				■	■	
22	是正レベルの認定について				■	■	■
合計		3	7	14	8	5	1

(注) 朱書き ■ 表示の5件はファシリテーション対象案件。

---

---