

包括的民間委託の導入検討事例 —府中市及び三条市の事例を踏まえた 導入検討プロセスと検討内容の整理— (概要)

総合政策局
社会資本整備政策課

本資料の位置づけ

本資料は、これまでに国土交通省総合政策局「先導的官民連携支援事業」の支援を受け包括的民間委託が導入された東京都府中市及び新潟県三条市の事例等を踏まえ、包括的民間委託の導入を検討するプロセスの一例と両市における検討内容を整理し取りまとめたものです。よって、本資料の構成として、東京都府中市及び新潟県三条市の両事例を時系列で紹介する資料とはなっておりませんので、あらかじめご了承ください。

あくまで先行事例の情報を基に作成しているものであり、本資料に記載された内容と異なる検討を妨げるものではありません。

包括的民間委託とは

○ 包括的民間委託とは、受託した民間事業者の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に、**複数の業務や施設の維持管理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。

【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性能発注方式の採用

東京都府中市のケース（道路）

	路線A	路線B	...
巡回	現在の包括範囲		
維持作業			
修繕			
....			

新潟県三条市のケース（道路・排水路・公園）

	道路	公園	排水路
巡回	現在の包括範囲		
維持作業			
点検			
....			

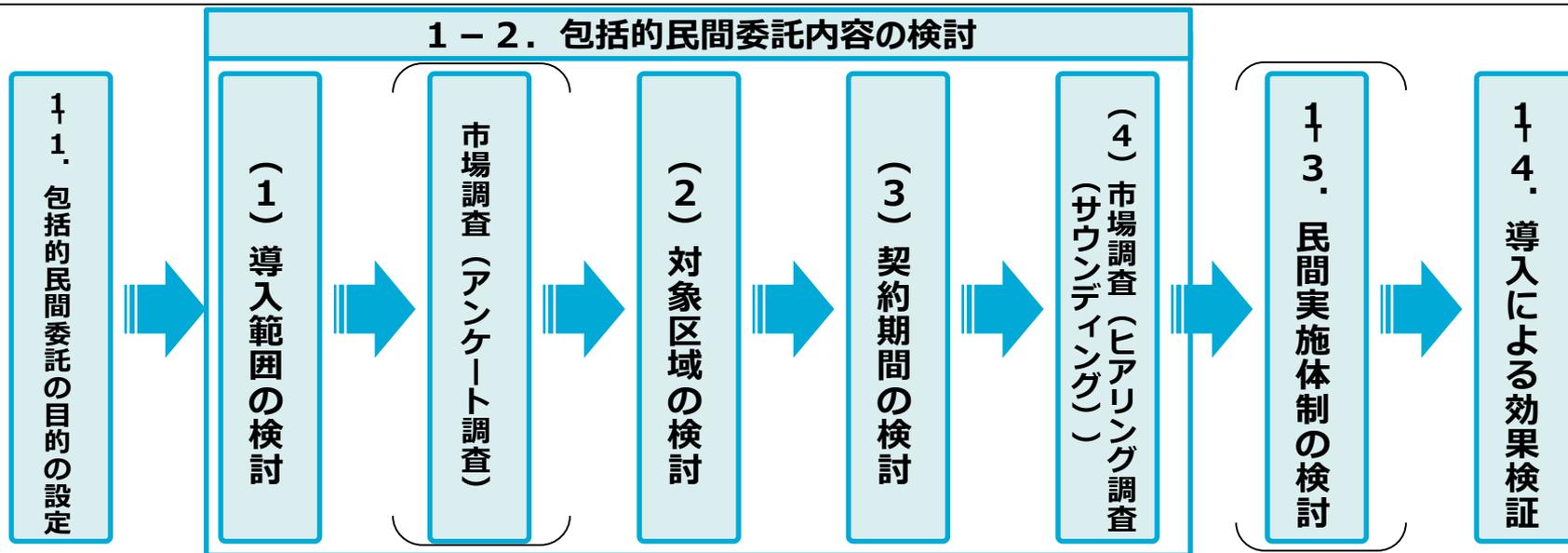
石川県かほく市のケース（上下水道）

	下水道			農業集落排水			上水道		
	処理場		管路	処理場		管路	処理場		管路
	施設A	施設B	...	施設A	施設B	...	施設A	施設B	...
運転管理	以前の包括範囲			以前の包括範囲					
保全管理									

↑ **現在の包括範囲**

包括的民間委託の導入検討プロセス(例)

1. 導入可能性調査 P4~

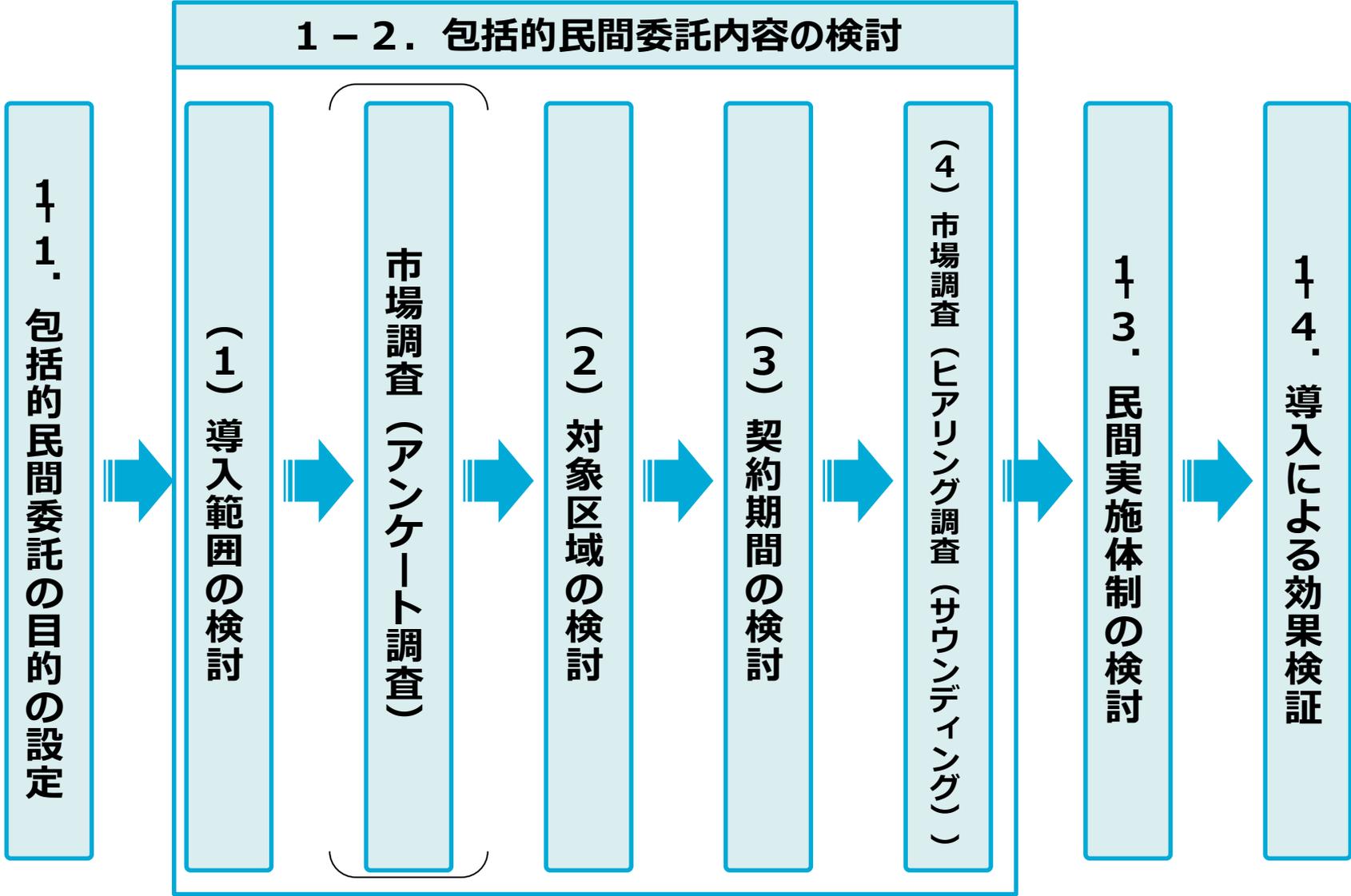


2. 業務発注 P22~

3. 事業実施 P29~



1. 導入可能性調査



1-1. 包括的民間委託の目的の設定

(1) 現状把握・課題の整理

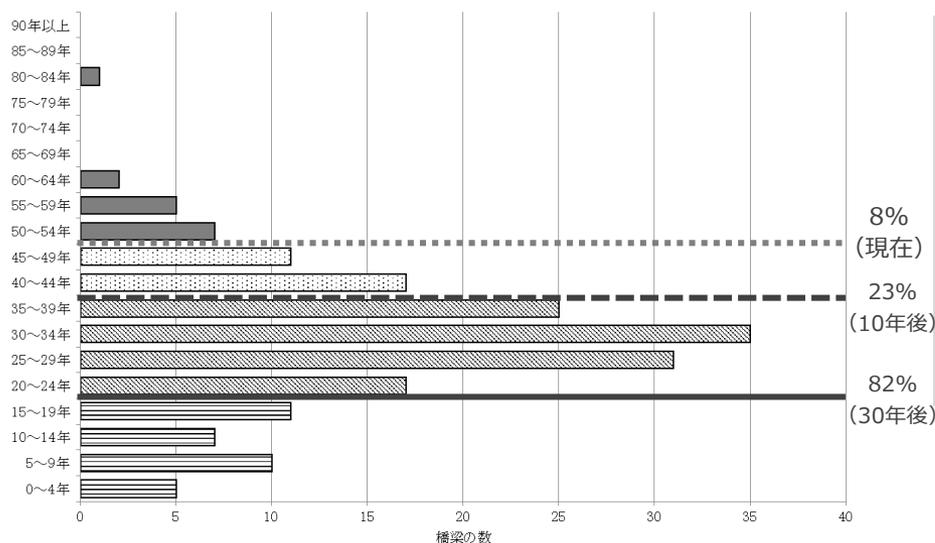
○ 包括的民間委託を導入するに当たり、**インフラの老朽化の状況、庁内の維持管理体制の現状、維持管理業務の発注状況、直営業務の従事状況、地域建設業の現状**等を整理し、インフラの維持管理の現状を把握した。

三条市で整理したインフラの維持管理に関する情報（一例）

○ インフラの老朽化の現状

市が保有する社会インフラの多くは、建設から40年近くが経過し、今後急速に老朽化が進むものと見込まれている。（略）橋梁については、建設後50年を経過したものが現時点では約8%となっているが、10年後には約23%、30年後には約82%に達する。

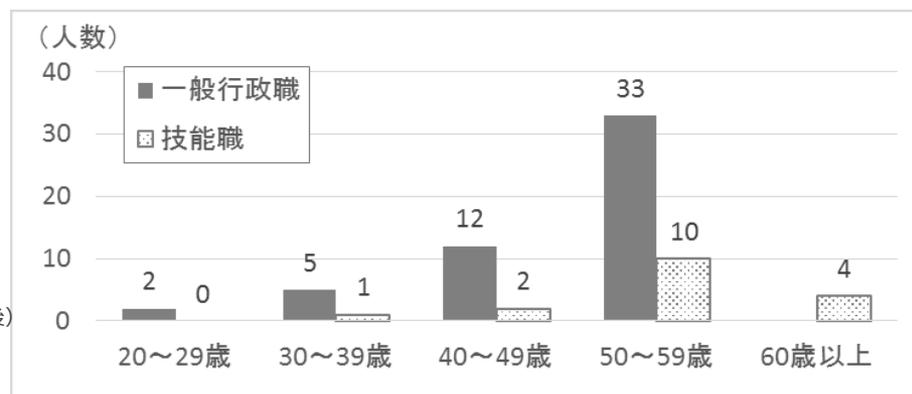
図 建築年別橋梁数



○ 職員の年齢別構成

10年後には、現時点で全体の約6割を占める50代の技術職員の退職により、職員数が大きく減少する。今後は、一人当たりの管理負担がますます大きくなる懸念されるとともに、熟練した技術者の減少による技術継承が問題となる。

図 年齢別の技術職員数



出所：三条市「平成27年度 地域維持型インフラ包括的民間委託検討調査業務報告書」

1-1. 包括的民間委託の目的の設定

(2) 導入目的の整理

- 前ページで掲げた情報を踏まえ、インフラを取り巻く現状をまとめ、**官・民間・市民の3者の視点から包括的民間委託を導入する目的を整理した**

既存の社会インフラを取り巻く現状のまとめ

社会インフラ・災害対応の現状

○社会インフラの現状

- ・既に多くの施設が対策を必要としており、著しい損傷も見受けられる
- ・**今後、老朽化の進行により、安全・安心への取り組みが重要になることから管理負担の増大が懸念される**

○災害対応の現状

- ・過去に多くの浸水被害が発生しており、近年は年一回発生するほど多くなっている（水防活動・迅速な災害復旧対応に、災害協定を結ぶ数多くの地元企業が従事）

社会インフラの維持管理体制の現状

○維持管理体制の現状

- ・**技術職員の退職により、技術の継承が難しくなることや、一人当りの管理負担が増加することが懸念される**

○維持管理系の業務・工事の発注状況・維持管理対応の状況

- ・小規模工事の発注件数が多い
- ・維持管理は小規模かつ材料・方法が限られるため、**民間にとって創意工夫の余地が少なく収益性が低い**
- ・日々の対応に追われ、**状態把握・計画策定・マネジメントなどの実施に手が回らなくなることが懸念される**

○建設市場の見通し

- ・今後、一般財源の確保が難しくなる中で**義務的経費の増加（公債費や扶助費など）が見込まれるため、投資的経費の減少が懸念される**

○地域建設業の現状・除雪体制の現状

- ・**建設業の企業数が減少し、建設業の従業員数も減少している**
- ・**建設業における従業員の高齢化が顕著である**
- ・業者が**自前で除雪機械を保有できなくなってきた**（除雪機械の老朽化で更なる進展が懸念される）

○人口構造、高齢者の社会参画状況

- ・生産年齢人口の減少および高齢化の進行により、維持管理・地元管理の担い手の減少が進んでいる
- ・活動意欲はあるが活動していない高齢者が多い

包括的民間委託導入の目的

官

職員にしかできない業務に注力するための維持管理体制の構築

→計画的な管理が実施でき、市民サービスの向上に繋がる

民間

安定した収益及び経営の見通しの確保

→雇用や機械の確保が図られることで、維持管理の担い手の確保と市民サービスの向上が期待できる

市民

意欲や能力に応じた活躍の場が整備され、社会参画できる状況の実現

○ 府中市及び三条市では、まず、「行政判断を伴う業務」や「行政権の行使を伴う業務」など**法令等により民間に委託することができない業務を整理し、民間委託可能な業務範囲を設定**した上で、その範囲の中から包括民間委託の対象となる業務を検討している。

府中市における導入範囲

民間委託できない**行政処分に相当する作業を抽出し、当該業務を除いた道路分野の複数業務を導入範囲**としている。

三条市における導入範囲

民間に委託可能な業務を「行政判断を伴う業務」、「行政権の行使を伴う業務」以外の業務とした上で、直営業務及び現在の委託業務を踏まえ、**道路、公園、水路等の複数の施設分野における以下の業務を導入範囲**としている。

表 三条市嵐北地区社会資本に係る包括的維持管理業務委託における業務一覧

業務項目・内容		
(1) 計画準備業務		
(2) 全体マネジメント業務		
(3) 窓口業務		
(4) 巡回業務		
(5) 道路維持管理業務	ア 舗装補修業務 イ 側溝補修業務 ウ 防護柵補修業務 エ 道路照明・防犯灯補修業務 オ 標識補修業務 カ 反射鏡補修業務 キ 消雪井戸補修業務 ク 消雪パイプノズル点検業務	ケ 消雪パイプ補修業務 コ 電気設備補修業務 サ 除草業務 シ 清掃業務 ス 植栽等維持管理業務 セ 橋梁定期点検業務 ソ 橋梁維持管理業務 タ 有償ボランティア事業を活用した道路維持管理業務
(6) 公園等維持管理業務	ア 施設修繕業務 イ 遊具補修・設備保守業務 ウ 浄化槽清掃・定期点検業務 エ 照明灯補修業務	オ 植栽等維持管理業務 カ 清掃業務 キ 除草業務 ク 有償ボランティア事業を活用した公園等維持管理業務
(7) 水路等維持管理業務		
(8) 引継業務		

出所：三条市「嵐北地区社会資本に係る包括的維持管理業務委託業務要求水準書」平成31年1月

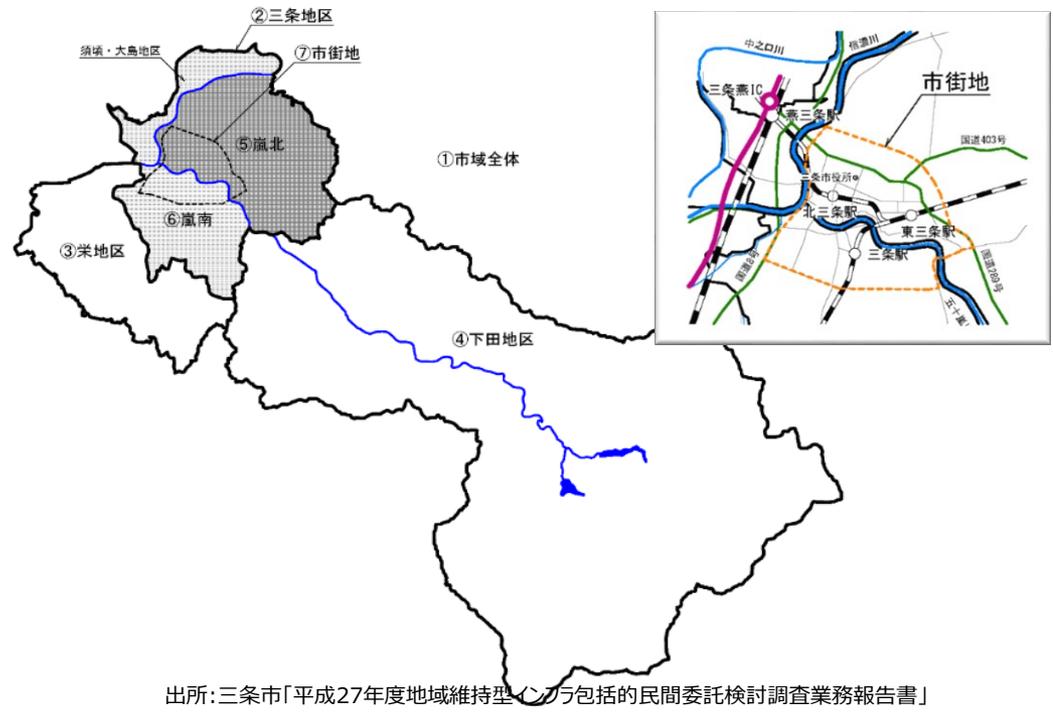
- 包括的民間委託を実施する上での**業務効率性や業務量、民間企業の参画意向等を踏まえ**、包括的民間委託を導入する対象区域を検討する。
- **両市とも、市全域ではなく一部区域から導入を始め**、包括的民間委託の導入の効果や課題を検証している。

■ 三条市における対象区域の検討①

- 以下の視点や市の基本的な行政区画などを踏まえて、7つの対象区域を設定。
 1. 住民の視点 「地域に精通している企業が迅速に対応できる区域」、
「住民が包括的民間委託の対象とする地域や施設を認識しやすい区域」
 2. 事業量の視点 「受注者が年間を通じて事業量が確保できる区域」
 3. 民間側体制の視点 「共同受注において受注者の体制構築が可能な区域」

【7つの対象区域】

- ①市域全体
市域全体を対象
- ②三条地区
旧行政区の一つ
- ③栄地区
旧行政区の一つ
- ④下田地区
旧行政区の一つ
- ⑤嵐北
三条地区のうち五十嵐川の北部
- ⑥嵐南
三条地区のうち五十嵐川の南部
(須頃・大島地区を含む)
- ⑦市街地
用途地域に該当する区域



出所:三条市「平成27年度地域維持型コンパクト包括的民間委託検討調査業務報告書」

■ 三条市における対象区域の検討②

- 7つの対象区域ごとに以下の項目を分析し、区域を比較検証の上、導入に適した区域を検討

分析の視点	分析項目
住民サービスの視点	企業数 (災害、損傷現場にすぐ駆け付けられるところに企業の拠点があるか)
事業量の視点	事業量 (全体/業種別)
民間側体制の視点	受注体制の経営規模 (各企業の従業員数、技術力や事業対応力のある企業)
	各企業の事業継続性(年齢構成・保有機材)

検証項目	①全域	②三条	③栄	④下田	⑤嵐北	⑥嵐南	⑦市街地
区域・業種ごとの入札参加資格保有企業数 (入札参加資格保有企業リストより分析)	○	○	○	○	○	○	○
事業量 (直営及び委託業務量の金額、委託先企業数等より分析)	◎	◎	△	○	○	○	○
業種別の事業量 (直営及び委託業務量の金額、委託先企業数等より分析)	○	○	△	△	○	○	○
従業員数 (民間企業従業員数より分析)	○	○	△	△	○	△	○
従業員の年齢構成 (50歳以上の従業員が占める割合を分析)	○	○	△	△	○	○	○
保有機材 (ダンプ・トラック等機材ごとの保有数を分析)	○	○	○	○	○	○	○

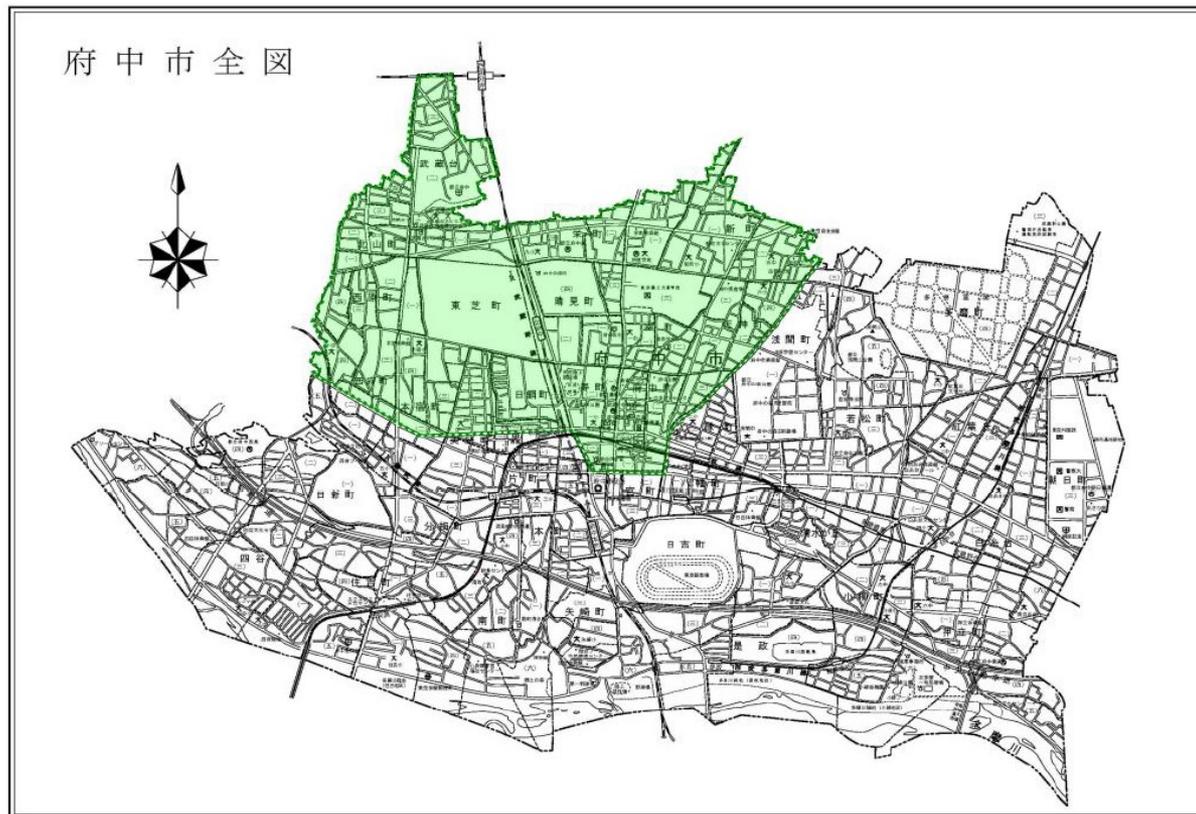
- 市全域及び三条地区は共同受注体制構築や業者間調整の点で課題があり、当面は限られた区域で導入することとし、嵐北地区(市街地)、嵐南地区(市街地)及び下田地区の3地域を候補として再度検討

- 結果、嵐北地区(市街地)を対象区域として設定

府中市における対象区域の検討

- 平成26年度から平成28年度までの3か年で行ったパイロットプロジェクトは、「中心市街地及び市役所近辺であるため、市民と市のモニタリングが行き届きやすいこと」、「区画整理を行った区域であるため、土地の境界が明確であること」から、対象区域（市域の約0.64%）を設定した。
- 平成30年度から令和2年度までの3か年の試行事業（道路等包括管理事業（北西地区））においては、将来包括管理事業の区域は事業者の競争性の確保の観点から複数分割することを想定するため、複数分割する区域のうちけやき並木通り包括管理事業の区域を含む一区域（市域の約25.6%）を設定した。

図 道路等包括管理事業（北西地区）における包括対象区域



(参考) 市場調査(アンケート調査)

- 三条市では、対象区域や対象業務範囲の検討にあたり、アンケート調査を実施し、**地域において担い手となりうる企業・団体等の現況や包括的民間委託への参画意向・参画条件等を把握した。**

■ 三条市におけるアンケート調査概要

調査目的：包括的民間委託を導入した際に、地域において担い手となりうる企業・団体等の有無を確認すること

実施期間：H27.11.12～H27.11.30

調査対象：三条市内の入札参加資格者のほか、実態調査の実施が可能な全企業

調査対象

業種	依頼数	回答数	回答率
建設	64	56	88%
造園	45	22	49%
電気	45	22	49%
管	21	11	52%
合計	175	111	63%

- 調査内容は次ページ以降のとおり。導入可能性調査時において包括的民間委託への参画意欲が不透明であったため、包括への魅力や阻害要件についてもアンケート調査で把握している。

(参考) 市場調査(アンケート調査)

■ 三条市におけるアンケート調査内容①

対象	視点	設問項目	設問イメージ		活用の視点
現状	どんな会社が維持管理の担い手で、維持管理にどう関わっているか	事務所所在地	記入		区域設定時の受託対象企業
		従業員数	記入		企業の適格性評価（企業体力・規模）
		年齢構成	記入	年代ごとの従業員数	企業の適格性評価（経営継続性、生産性）
		保有機械	選択/記入	保有する機械を選択・数を記入	企業の適格性評価（技術力）
		維持管理業務の受注業務の種類	選択	維持/点検/補修設計/補修工事など	企業の適格性評価（実績）
		維持管理業務の受注量 (総受注額に対する割合)	記入		企業の適格性評価（維持管理への現状依存度）
課題	魅力不足に関連している要因は何か	収益性	選択	満足/やや満足/どちらでもない/やや不満/不満	包括導入による魅力向上のために解決すべき課題
			記入	(不満選択時) 不満な理由	
			自由記入	収益性向上のための要望事項	
		受託期間	選択	満足/やや満足/どちらでもない/やや不満/不満	
			記入	(不満選択時) 不満な理由	
			自由記入	望ましい受託期間	
		契約方法の妥当性	選択	満足/やや満足/どちらでもない/やや不満/不満	
			記入	(不満選択時) 不満な理由	
			自由記入	望ましい契約方法	
		実感する課題 (自由回答)	自由記入	維持管理業務を遂行する上での課題 (困っていること)	

(参考) 市場調査(アンケート調査)

三條市におけるアンケート調査内容②

対象	視点	設問項目	設問イメージ	活用の視点	
包括導入効果／課題	包括の魅力は何か／魅力を阻害する要因は何か	維持工事包括	対応可能な範囲設定	(ケースを提示した上で回答する。) ・業務内容として対応可能かどうか(選択) ・対応する場合どのような体制が望ましいか(単独／組合／共同体／JVなどから選択) ・対応する場合どの程度の契約期間がのぞましいか(望む年数を選択) ・導入によるメリットは何か(導入の効果)(想定されるメリットを洗い出し、該当するものを選択、その他ある場合は自由記入) ・導入によるデメリットは何か(導入に向けた課題)(想定されるデメリットを洗い出し、該当するものを選択、その他ある場合は自由記入) ・何があれば導入できるか(自由記入：記入のために参考となる視点を記載)	維持工事包括のあるべき姿／メリット・デメリット／実現性
			望ましい体制		
			望ましい契約期間		
			想定メリット(人員配置・作業効率化／コスト削減／品質向上、など)		
			想定デメリット(コスト増・低収益／作業上の支障有、リスクの有無など)		
		点検・修繕包括	導入のための必要な取組		
			対応可能な範囲設定		
			望ましい体制		
			望ましい契約期間		
			想定メリット(人員配置・作業効率化／コスト削減／品質向上、リスクの有無、など)		
		施設間包括	想定デメリット(コスト増・低収益／作業上の支障有、など)		
			導入のための必要な取組		
			対応可能な範囲設定		
			望ましい体制		
			望ましい契約期間		
／性能発注効果	性能発注による魅力向上は期待できるか	どのような業務に性能発注が想定されるか(効果的か)	選択	業務の種類を提示	性能発注のあるべき姿／メリット・デメリット／実現性
		想定メリット(収益増／技術力向上、など)	記入	選択した理由	
		想定デメリット(低収益、実現性に懸念、リスクの有無、など)	選択	想定されるメリットを洗い出し	
			選択	想定されるデメリットを洗い出し	

- **複数年にわたる予算確保の可能性、民間における創意工夫の幅や従事者の確保等を考慮**した上で、包括的民間委託の契約期間を検討する。

三條市における契約期間の検討

- 三條市においては、第1期の契約期間を2カ年とした。
- 三條市においては長期間契約に関するメリット・デメリットを下表のとおり整理している。
- 第2期では、「契約期間が2カ年であるため2年目には次年度の対応を市民に約束できず、調整の余地がほとんどない」ことや「エリアが小さい／施設数が少ないため人員配置が非効率となり、利益確保に苦慮」している等の民間企業の意見を踏まえ、契約期間を5カ年とした。

三條市における長期間契約に関するメリット・デメリットの比較

	地方公共団体	民間事業者
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・契約書類作成等の手間が軽減される。 ・創意工夫の余地が見込め、実施状況、検証結果も踏まえてより適切な内容に改善を図れる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術の蓄積が可能となる。 ・創意工夫の発揮がしやすくなる。 ・業務の将来計画が立てやすくなる。 ・人員・機材の確保や効率的な配置・運用、新たな設備投資がしやすくなる。 ・地域のニーズに応じた維持管理が持続的に実施できる。
デメリット		<ul style="list-style-type: none"> ・業務受注機会が減少する可能性がある。 ・急激な物価上昇等、社会経済状況の変化に対応しづらい可能性がある。

出所: 三條市「平成27年度地域維持型インフラ包括的民間委託検討調査業務報告書」
三條市「平成30年度地域維持型社会インフラ包括的民間委託の改善検討調査報告書」

1-2. 包括的民間委託内容の検討

(4)市場調査(ヒアリング調査(サウンディング))

- **市場調査**とは、官民連携事業を導入しようとする際、その事業内容や条件が民間企業にとって参画可能であるかなど**民間企業の参画意向を確認するために行う調査**を指す。
- **ヒアリング調査(サウンディング)**は、具体的な事業スキーム(業務範囲、対象区域、契約期間等)を民間事業者に提示し、その**スキームが民間事業者にとって参画可能な内容となっているかどうかを確認**するものであり、必要に応じ、民間事業者からの意見を事業スキームに反映する。
- 相手先については、公募によって広く募集することが考えられるほか、三条市のようにアンケート調査を実施した場合には、当該調査で包括的民間委託に積極的な回答をした複数の民間事業者や業界団体等を相手先とすることが考えられる。

ヒアリング調査における質問事項(例)

(現状および今後に向けた意向に関する質問)

質問1：維持管理業務等への取り組み状況(新設・維持管理の受注割合、忙しさ・人手不足感)

質問2：維持管理の包括委託を導入する場合の業務範囲

(業務範囲・内容) パトロール、維持作業、清掃、照明、維持工事

(業務対象区域) 区域の一部、全域

質問3：維持管理の包括委託を導入する場合の実施体制

(実施体制) 事業協同組合方式、共同企業体・地域維持型共同企業体方式

(契約年数) 半年～単年、複数年(2年以上)

質問4：維持管理業務の包括委託への関心

(その他)

質問5：性能規定による発注を検討している場合は、地方公共団体が想定している性能規定及び要求水準に対する意見

質問6：維持管理業務において改善を望むこと

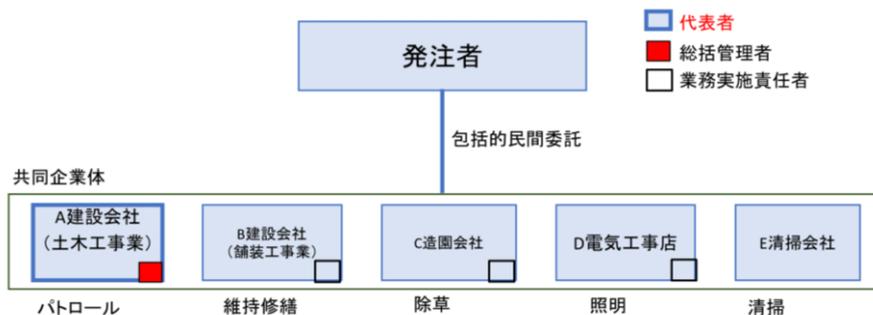
質問7：維持管理業務における意見や要望

1-3. 民間実施体制の検討

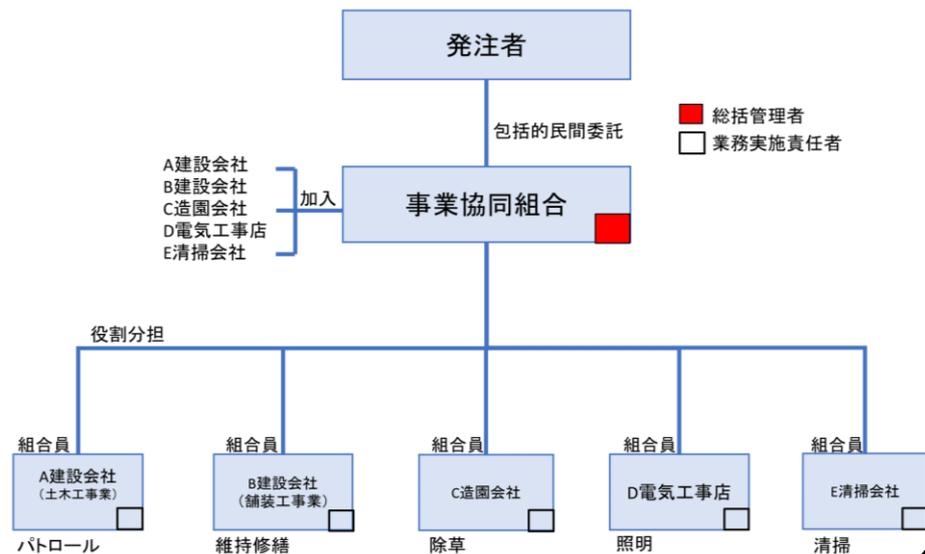
- 包括的民間委託の規模が大きくなると、民間事業者が単独で受託することができない可能性がある。その場合、企業協同組合や共同企業体（JV）などにより複数の企業が共同で受注する「共同受注方式」により委託業務を実施できる体制を構築する必要がある。
- **府中市及び三条市では共同事業体を応募要件として採用**しているほか、事業協同組合を採用することも想定される。
- 三条市においては、地元事業者を対象にアンケート調査を実施し、単独企業による実施可能性が低いことを確認。地元企業と意見交換を実施した結果、事業協同組合による参加可能性はないことが確認できたため、参加資格要件として共同事業体を採用した。

企業体制構成イメージ

【共同企業体】



【事業協同組合】



1-4. 導入による効果検証

- 地方公共団体内部における意思決定や住民説明を行う上で、包括的民間委託の**導入による効果を把握する**。
- 導入の効果として**定性的効果(サービス水準の向上等)**、**定量的効果**が存在すると考えられることから、導入の目的に応じ、両者を適切に検討する。

定性的効果①

- 定性的な効果を事業実施前に評価することが難しい場合も考えられるが、三条市では、導入検討時において包括的民間委託導入により想定される効果を整理している。
- なお、この際、移行期間においては、包括的民間委託導入に際して新たに生じる業務もあることから、直営業務の時間削減に結びつかない可能性もあわせて記している。

三条市における行政コスト及び市民サービスへの想定される効果の整理

出所：出所：三条市「平成27年度地域維持型インフラ包括的民間委託検討調査業務報告書」

業務	官の視点	民間の視点
①除雪の効率化	企業間で補完関係が成立すること（除雪担当区間をまたがる相互乗り入れ）により、除雪作業実施の確実性が高まる ⇒【市民】除雪の確実性が高まることによりサービスが向上する 総移動距離が減少することにより除雪費の削減が期待できる	区域内で除雪計画立案時において、企業間での融通がきくようになる相互乗り入れができるようになり、降雪・積雪の状況に応じて柔軟に対応した除雪の実施が可能になる ⇒【市民】除雪の確実性が高まることによりサービスが向上する
②舗装補修の効率化	直営分と委託分を一体化するとともに、基準に基づく実施判断を民間に委ねることで、書類作成手続きの大幅な簡素化や現地確認の負担軽減につながる ⇒【市民】事象確認から対応完了までの時間短縮化により危険箇所の早期解消につながる 民間の創意工夫により対策の品質が向上し、迅速な対応により施設劣化の軽減が図れる	民間の創意工夫の余地が生じ、コスト縮減による削減分（一部）が収益になる ⇒【市民】民間の創意工夫により対策の品質向上（長持ちなど）が期待でき、損傷が繰り返し発生する可能性が低減する
③複数業務化	複数の所管課（建設課、上下水道課・農林課）をまたいだ巡回実施により重複分の効率化（巡回時間・コストの短縮）を図ることができる 舗装補修（建設課）、管路補修（上下水道課）を一体で実施することによる舗装工事の効率化を図ることができる ⇒【市民】工事規制の実施頻度を少なくすることが出来る	巡回や維持補修を一体で実施できることにより、回送の時間（利益を生まない時間）を短縮できることで収益性の向上が期待できる ⇒【市民】巡回や維持補修の一体的実施に伴い、事象確認から対応完了までの時間短縮化により危険箇所の早期解消につながる
④マネジメント	業務のマネジメントを民間に委ねることにより、民間のノウハウの蓄積が早期に進み、地元企業の育成につながる	維持管理における「守り手」としての地位構築につながる ⇒【市民】維持管理における守り手の存在が市民にとっての安心感向上につながる。
⑤災害対応	災害発生時の初動体制が確保できる ⇒【市民】災害時の安全性向上につながる	災害時における「守り手」としても地位構築につながる ⇒【市民】災害時における守り手の存在が市民にとっての安心感向上につながる。

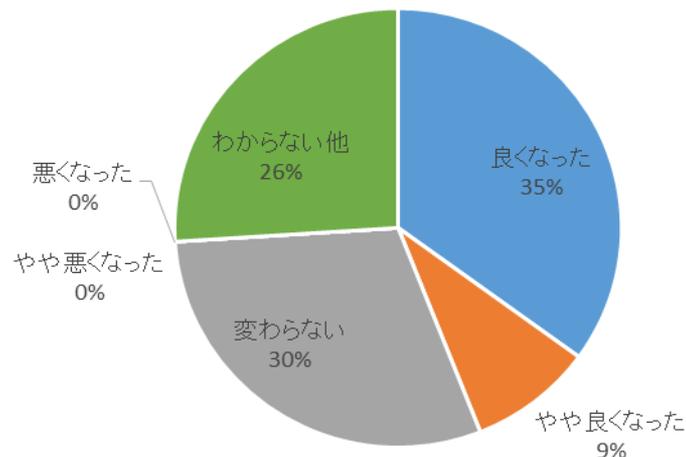
1-4. 導入による効果検証

定性的効果②

（参考）三条市における事業実施後のアンケートによる評価

三条市では、包括的民間委託の試行業務を2年間（平成29年～30年度）で実施した際、自治会長に対して行ったアンケートを実施。

包括導入後の道路の補修等に関する要望に対する対応について、44%の自治会長が「良くなった」、「やや良くなった」と答えたのに対し、「悪くなった」、「やや悪くなった」と答えた自治会長はおらず、結果として、住民へのサービスの質が向上したことがうかがえる。



三条市における包括的民間委託の評価（自治会長へのアンケート結果）

三条市下坂井自治会長の意見

市役所に要望に行くときは、少し敷居が高く、頼みづらいと感ずることがありました。その点、包括の業者さんは話しやすく、とても頼みやすいです。自分たちの要望にも、すぐに対応してくれました。このスピード感が一番ありがたいです。大雨の時には、お願いしなくても排水路のごみ上げをしてくれていました。地元の業者さんなので、小まめにパトロールもしてくれていて、安心感があります。最初は、「包括的維持管理が始まります」と聞いても、あまりピンと来ませんでした。今は、対応の素晴らしさに感謝しています。

何でもかんでもお願いするのではなく、地域で出来ることは地域で行いながら、有効的に活用していきたいです。

出所：三条市「広報さんじょう平成29年12月1日号」

1-4. 導入による効果検証

定量的効果①

- 包括的民間委託導入に係る定量的な効果を評価する方法としては、**VFMの算出**（従来どおりの発注等で実施した場合の費用と包括的民間委託を導入した場合の費用の比較）が考えられる。
- **府中市**では、**包括的民間委託の対象となり得る維持管理業務（直営及び委託を含む）に係る現在の費用を算出し、一定の仮定を置いた上で、費用削減効果を算出**している。なお、**三条市**では、維持管理業務（直営及び委託を含む）に係る現在の費用及び費用削減のイメージは整理しているが、**具体的な削減効果は算出していない**。

府中市におけるVFMの算出方法①

① 道路管理に係る作業内容及び作業時間の整理

－ヒアリングにより、市職員が実施している**道路管理に係る作業内容**と各**作業内容に要している時間**を整理

② 道路管理に関わる業務コストの算定

（人件費）

- －内部資料により、職位ごとの人件費を把握し、ヒアリングで申告のあった作業時間を用い、**職位ごとの時間単価を推定**
- －**当該時間単価に各作業内容に要している時間を乗じ、業務ごとの人件費を推定**

連番	管理課 係名称	業務分類(中)名称	業務分類(小)名称	取扱い作業(件)	現作業の内訳													
					職員の作業時間と人件費の集計(円)													
					管理課全体		管理職		一般職全体		一般職員(1)		一般職員(2)					
平均単価	2,474	時間単価	6,256	平均単価	2,303	時間単価	2,469	時間単価										
作業時間(時間)	人件費(円)	作業時間(時間)	人件費(円)	作業時間(時間)	人件費(円)	作業時間(時間)	人件費(円)	作業時間(時間)	人件費(円)									
※グレーマスの項目は、ヒアリング結果より統合した業務					87,701	216,993,665	3,798	23,757,988	63,903	193,235,697	57,380	141,691,005	15,465	31,823,681	11,058	19,721,011	0	0
1	監査係	公園施設管理事務作業	公園、緑地等の占用許可	1,470	1,191	2,665,928	52	322,519	1,139	2,343,408	455	1,123,552	0	0	0	0	0	
2	監査係	公園施設管理事務作業	公園、緑地等の管理許可 ※作業番号1と統合															
3	監査係	公園施設管理事務作業	公園等清掃業務委託に関する事務処理	100	810	2,133,191	35	219,449	775	1,913,742	775	1,913,742	0	0	0	0	0	
4	監査係	公園施設管理事務作業	馬場大門のケヤキ並木の管理関連	1	121	319,291	5	32,847	116	286,444	116	286,444	0	0	0	0	0	
5	監査係	公園施設管理事務作業	公園広場の設置及び維持管理	230	82	214,695	4	22,086	78	192,609	78	192,609	0	0	0	0	0	
6	監査係	公園施設管理事務作業	街路の維持管理	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	監査係	公園施設管理事務作業	下河原緑道、ニッパ緑道等の維持管理	1	41	107,348	2	11,043	39	96,304	39	96,304	0	0	0	0	0	
8	監査係	公園施設管理事務作業	緑のサイクル車管理 ※作業番号148と統合															
9	監査係	公園施設管理事務作業	公園施設の容易な維持・修繕	230	199	522,976	9	53,800	190	469,176	190	469,176	0	0	0	0	0	
10	監査係	公園施設管理事務作業	みどりの基本計画策定 ※公園緑地種で行っている確認のみ															
11	監査係	公園樹木管理事務作業	公園、緑地等の維持管理計画立案 ※作業番号110と統合															
12	監査係	公園樹木管理事務作業	公園、緑地等の維持管理	16	3,176	8,362,110	138	860,241	3,038	7,501,870	3,038	7,501,870	0	0	0	0	0	
13	監査係	公園樹木管理事務作業	公園、緑地等の管理委託	2	203	533,866	9	54,933	194	479,053	194	479,053	0	0	0	0	0	
14	監査係	公園樹木管理事務作業	公園、緑地等の施設点検	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15	監査係	街路灯管理事務	街路灯設置・管理	3	102	236,135	4	27,750	98	208,385	49	120,998	0	0	49	87,327	0	
16	監査係	街路灯管理事務	街路灯設置・管理	1	324	746,958	14	87,780	310	659,178	155	382,748	0	0	155	276,429	0	
17	狭あい道路係	狭あい道路管理事務	狭あい道路用地の取得又は無償使用申請受付・審査	70	158	415,628	7	42,757	151	372,871	151	372,871	0	0	0	0	0	
18	狭あい道路係	狭あい道路管理事務	狭あい道路用地の条件又は無償使用申請の決定	70	41	107,348	2	11,043	39	96,304	39	96,304	0	0	0	0	0	
19	狭あい道路係	狭あい道路管理事務	狭あい道路用地の条件又は無償使用申請に係る各種助成金の調査・算定	70	41	107,348	2	11,043	39	96,304	39	96,304	0	0	0	0	0	
20	狭あい道路係	狭あい道路管理事務	狭あい道路用地の取得又は無償使用申請に係る助成金決定	70	366	963,377	16	99,106	350	864,271	350	864,271	0	0	0	0	0	
21	狭あい道路係	狭あい道路管理事務	狭あい道路用地の取得に伴う測量及び踏査記に関する事務処理	70	293	770,701	13	79,285	280	691,417	280	691,417	0	0	0	0	0	
22	狭あい道路係	狭あい道路管理事務	狭あい道路用地の条件に伴う測量費の支出踏査作成	70	293	770,701	13	79,285	280	691,417	280	691,417	0	0	0	0	0	
23	狭あい道路係	狭あい道路管理事務	狭あい道路用地の条件に伴う長期金及家	70	82	214,695	4	22,086	78	192,609	78	192,609	0	0	0	0	0	
24	狭あい道路係	私道管理事務	私道の整備申請受付・審査	15	122	322,043	5	33,130	117	288,913	117	288,913	0	0	0	0	0	
25	狭あい道路係	私道管理事務	私道の整備に関する負担金を決定	15	122	322,043	5	33,130	117	288,913	117	288,913	0	0	0	0	0	

職位ごとの時間単価
= 職位ごとの総人件費 ÷ 総作業時間

業務ごとの人件費
= 時間単価 × 当該業務に要する時間

（委託費等）

－決算資料により、委託費・物件費を特定

出所：府中市「道路施設包括管理検討事業調査報告書」（平成24年3月）を基に作成

1-4. 導入による効果検証

定量的効果②

府中市におけるVFMの算出方法②

③ 包括的民間委託を導入した場合のVFMの算出（業務コストの比較）

—包括的民間委託の対象となりうる業務を以下の5つに分類した上で、②で推定又は特定した業務ごとの人件費、委託費等を各分類に配分し、作業分類ごとのコストを試算

作業分類	概要
受付事務	各種申請の受付、申請に係る相談作業を組織横断的に行う業務。 文書の受付や送付にも関わるため、データ管理との関係が高い。
データ管理	各種台帳の整備・管理、道路境界情報の整備・管理、各種文書の管理を組織横断的に行う業務。 受付事務、道路巡回・保守、発注支援・監理、庶務的事務の全てと関係があるが、特に受付事務との関係性が高い。
道路巡回・保守	道路の巡回、点検、清掃、補修工事等を行う業務。 これらの作業の多くは、委託されている。発注支援・監理との関係が強い。
発注支援・監理	業務および工事の発注に関わる文書整備、積算補助等 道路巡回・保守との関係が強い。
庶務的事務	管理課で実施する総務、経理等の業務。 基本的には独立した事務が多いが、データ管理との関係がある。

—包括委託対象業務の組み合わせを4ケース設定し、それぞれについて、従来方式で実施する場合のコストを算出

ケース1	関連性のある「受付事務」と「データ管理」を組み合わせたケース。各種情報の電子化、情報の管理から、窓口での情報提供までを包括的に民間委託することを想定。
ケース2	「道路巡回・保守」と「発注支援・監理」を組み合わせたケース。道路施設の維持管理を包括的に民間委託することを想定。
ケース3	「データ管理」、「道路巡回・保守」、「発注支援・監理」を組み合わせたケース。情報を効果的に活用することで、より効率的な道路施設管理を目指したもの。
ケース4	今回、民間委託可能とした全ての業務を民間企業が請け負うことを想定したケース。

1-4. 導入による効果検証

定量的効果③

府中市におけるVFMの算出方法③

③ 包括的民間委託を導入した場合のVFMの算出（業務コストの比較）

ー コスト削減率や包括的民間委託導入に必要となる費用など**一定の仮定を設定し、包括的民間委託のコストを算出。従来方式で実施した場合のコストと比較し、VFMを算出。**

【VFM算定の一例】

（仮定条件）

業務範囲：包括委託ケース4（全ての業務を民間事業者が実施）

事業期間：5年

コスト削減率：10%（委託費等が10%削減されると仮定）

社会的割引率：4%

新たに必要になる費用：モニタリング費用 5,000千円/年 アドバイザリー費用 35,000千円（初年度）

ー従来方式での事業費試算

（単位：千円）

項目		0年	1年	2年	3年	4年	5年	合計
歳出	人件費等		490,566	490,566	490,566	490,566	490,566	2,452,829
	委託費等		1,332,769	1,332,769	1,332,769	1,332,769	1,332,769	6,663,847
合計（名目）		0	1,823,335	1,823,335	1,823,335	1,823,335	1,823,335	9,116,676
合計（現在価値換算）		0	1,753,207	1,753,207	1,753,207	1,753,207	1,753,207	8,117,164

ー包括的民間委託での事業費試算

（従来方式での人件費等+委託費等）×0.9（仮定条件より10%削減）

（単位：千円）

項目		0年	1年	2年	3年	4年	5年	合計
歳出	モニタリング費用	0	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
	アドバイザリー費用	35,000	0	0	0	0	0	35,000
	人件費等		0	0	0	0	0	0
	委託費等		1,641,002	1,641,002	1,641,002	1,641,002	1,641,002	8,205,008
合計（名目）		35,000	1,646,002	1,646,002	1,646,002	1,646,002	1,646,002	8,265,008
合計（現在価値換算）		35,000	1,582,694	1,581,821	1,463,289	1,407,009	1,352,893	7,362,707

$$VFM = (8,117,164 - 7,362,707) / 8,117,164 = 9.3\%$$

本概要資料では、「要求水準の検討」、「リスク分担の検討」及び「モニタリング手法の検討」及び事業実施中又は実施後に行う「事業効果・課題の検証及び改善策の検討」について、両市の取組を紹介する。

2. 業務発注

3. 事業実施

2-1. 事業化に向けた準備

- (1) 要求水準の検討
- (2) リスク分担の検討

2-2. 事業者選定に向けた準備

- (1) モニタリング手法の検討
- (2) 企業の構成、資格、参画要件の検討
- (3) 技術者の配置、資格要件の検討
- (4) 事業者選定方法の検討
- (5) 予定価格の算出
- (6) 委託料の支払方法の検討

2-3. 民間事業者向け説明会

2-4. 入札関連図書の作成

2-5. 民間移行策の検討

3. 事業効果・課題の検証及び改善策の検討

- 包括的民間委託を発注するに当たり、対象とする業務を民間事業者にどのようなレベル（要求水準）で対応させるか検討する。
- 府中市及び三条市においては、法令や市の上位計画や行政評価に掲げられた目標などから維持管理業務全般において最低限守るべき要求水準を設定し、この要求水準を基に、業務ごとの要求水準を検討している。また、対象業務に応じ、**仕様規定と性能規定を併用**している。

府中市における要求水準

- 受託者は基本方針（※）に則り、現行と同等以上の安全性を得られるよう管理を行わなければならない。
- その上で示されている基本目標・施策を実現する観点から、各業務について担当職員にヒアリングを行い要求水準を検討した。

※基本方針

本事業における維持管理業務及び修繕業務実施にあたっての基本方針は、次のとおり。

- 安心・安全の確保
- 質の高いサービス水準の確保
- 持続可能性の確保

【各業務の要求水準（例）】

－舗装及び付属施設の補修・修繕に係る要求水準

- ア 道路の円滑な通行に支障がないよう、舗装や道路付属施設の軽微な損傷に対して、補修・修繕を行うこと。
 （参考）現状の補修内容は、次のとおりである。
 ・道路及び付属施設の損傷に係る補修
- イ 損傷箇所の発見及び住民からの通報後、補修が必要なものについては速やかに施工すること。
- ウ 次の場合には、緊急的に補修を行うこと。
 ・車道：舗装の剥離
 （参考値）車道上 20 cm 程度の範囲、
 横断歩道上 10 cm 程度の範囲を超えるもの
 ・歩道：舗装材の破損で、車椅子やベビーカーの利用に障害がある場合
 （参考値）2 cm 程度の段差を超えるもの
 ・側溝：破損等により、車椅子やベビーカーの利用に支障がある場合

<仕様規定の例>

－損傷箇所の補修・更新（※）、けやき並木通りのケヤキの剪定等

市からの単価契約の指示書に基づき、適切に業務を実施すること。

※日常を維持するための保守に係る業務で 1 工種 50 万円以上。補修や施設の更新に係る業務で 500 万円未満とする。

三条市における要求水準

- 担当職員へのヒアリングや過去の維持管理記録を分析することで、現況を把握し、その結果から維持管理基準を設定

【各業務の要求水準（例）】

－舗装の補修に係る要求水準

(ア)幹線市道

該当箇所を要因とし、利用者が通常想定される範囲内で利用をしたときに、速度制限を伴うなど円滑な交通を阻害する可能性がある場合に対応する。

(イ)その他市道

該当箇所を要因とし、利用者が通常想定される範囲内で利用をしたときに、事故の発生などにより利用者の身体及び財産に著しい影響を与える可能性がある場合に対応する

<仕様規定の例>

(4)巡回業務

巡回業務は、三条市が所管する道路、公園、法定外公共物といった社会資本が常時良好な状態に保たれるよう、施設の状況を把握し、異常事象を未然に防ぎ、また、それらの事象が発生した場合は適宜対応する。あわせて、三条市等が管理する社会資本において必要な情報及び資料を収集する。巡回業務は、通常巡回・徒歩巡回、異常時巡回から構成する。

【別紙3】「巡回業務実施要領（案）」に基づき巡回実施計画書を作成し、巡回を行う。

巡回業務実施責任者は業務受託者が巡回を適正に実施するためにおくもので、巡回実施計画書を作成、定期的に巡回者を適切に指導、教育するなど巡回に関する管理を行う。巡回者は、巡回に関わる法令、通達、要領を理解し、巡回業務実施責任者の指導のもと適切に巡回を行うものとする。

一級・二級市道（幹線市道）は 1 か月に 1 周、その他市道は 6 か月に 1 周の頻度で行い、都市公園は週 1 回、その他の公園は月 2 回、児童遊園は月 2 回、緑地は月 1 回の頻度で行う。

2-1. 事業者化に向けた準備 (2) リスク分担の検討

- 事業期間中に発生する可能性のある事故、需要の変動、天災、物価の上昇等の経済状況の変化等一切の事由を正確には予測しえない事象により損失が発生する可能性をリスクという。
- 府中市及び三条市では、契約締結時点で負担すべき者が特定できないリスクについてはリスクが顕在化した場合に協議により負担する者を決定することとしている。

府中市におけるリスク分担 (一部) (出所：府中市「府中市道路包括管理事業(北西地区)リスク分担」平成29年7月)

○：リスクが顕在化した場合に負担を行う。 △：リスクが顕在化した場合に協議を行い、負担を行う場合がある（従分担） 空欄：リスクが顕在化した場合に原則として負担を行わない

段階	リスクの種類	No.	リスクの内容	市	受託者	
共通	募集要項等リスク	1	募集要領の誤りに関するもの、内容の変更に関するもの等	○		
	応募費用リスク	2	応募費用の負担		○	
	契約締結リスク	3	市の責に帰すべき事由により、契約が締結できない場合	○		
		4	選定された受託候補者の責に帰すべき事由により契約が締結できない場合		○	
		5	選定された受託候補者と契約が結べない、または契約手続きに時間がかかる場合	○※1	○※1	
	制度 関連リ スク	政治・行政リスク	6	市の政策の変更（本委託に直接影響を及ぼすもの）によるもの	○	
		法制度リスク （税制度は除く）	7	法制度の新設・変更に関するもの（本委託に典型的または特別に影響を及ぼすもの）	○	
			8	法制度の新設・変更に関するもの（上記以外のもの）		○
		許認可リスク	9	許認可の遅延に関するもの（市が申請・取得するもの）	○	
			10	許認可の遅延に関するもの（受託者が申請・取得するもの）		○
		税制度リスク	11	一般的な税制変更（新税含む）に関するものうち、収益関係税、外形標準課税の変更に関するもの		○
			12	一般的な税制変更（新税含む）に関するものうち、上記以外の変更に關するもの	○	
	13		消費税の範囲や税率の変更に関するもの	○		
	14		委託に特定のな税制の新設・変更に関するもの	○		
	技術基準等変更 リスク	15	施設等の設置基準、管理基準の変更等に関するもの	○※2	△※2	
	社会 リスク	住民対応リスク	16	受託者が行う業務等に対する沿道住民及び道路利用者の反対運動の訴訟・要望活動に関するもの	○※3	○※3
			17	上記以外の沿道住民及び道路利用者の反対運動の訴訟・要望活動に関するもの	○※3	○※3

※1 議会の否決により契約が結べない場合。また、それまでに官民各々にかかった費用は各々が負担する。

※2 「1.5.1.関係法令」「1.5.2.行政計画・要領・基準類」に記載のない文書を指す。市と受託者で協議を行い、対応を決定する。

※3 市と受託者で協議を行い、対応を決定する。

4. 事業者化に向けた準備 (2) リスク分担の検討

三條市におけるリスク分担 (共通)

○ : リスクが顕在化した場合に負担を負う 空欄 : リスクが顕在化した場合に原則として負担を行わない

リスクの種類		リスクの内容	負担者		
			市	受注者	
共通	募集 リスク	応募手続きリスク	募集要項等公表資料の誤り、内容の変更により生じる追加費用等	○	
		契約リスク	市の責めに帰すべき事由により、受注者と契約が結べない、又は契約手続きに時間がかかる場合に生じる追加費用等	○	
			受注者の責めに帰すべき事由により、契約が結べない、又は契約手続きに時間がかかる場合に生じる追加費用等		○
			市および受注者のいずれの責めにも帰さない事由により、契約が結べない、又は契約手続きに時間がかかる場合に生じる追加費用等		○
	制度 関連 リスク	法令変更リスク	本事業に関する法令の変更・新設による増加費用等	○	
			広く一般的に適用される法令の変更・新設による増加費用等		○
		税制変更リスク	本事業に直接的に影響がある税制の変更・新設による増加費用等	○	
			上記以外の税制の変更・新設による増加費用等		○
		許認可リスク	市が取得すべき許認可（例：占用許可）の遅延により生じる増加費用等	○	
	受注者が取得すべき許認可の遅延により生じる増加費用等			○	
	社会 リスク	住民対応リスク	市の提示条件に関する地域住民の要望、訴訟等への対応に生じる増加費用等	○	
			上記以外の要望、訴訟等への対応により生じる増加費用等		○
		第三者賠償リスク	市の帰責自由（例：既存施設の隠れたる瑕疵、要求水準の設定に起因する瑕疵）により第三者に損害を与えた場合の賠償責任	○	
			受託者の業務に起因した第三者への損害および管理施設の損壊を与えた場合の賠償責任		○
	経済 リスク	物価変動リスク	物価変動による追加費用等		○注1
	事業中止・延期リスク	市の政策変更、指示等による事業の中止又は延期		○	
		上記以外の事由による事業の中止又は延期			○
	不可抗力リスク	地震・風水害等の自然災害、又は戦争・暴動等の人為的な事象により生じる追加費用等			○注2

注1物価変動に関するリスク

インフレやデフレなど物価の急激な変動への対応は、受発注者間の協議により決定する。ただし、除雪業務に関しては、新潟県が毎年提示する除雪関係協定単価表等に基づき毎年変更する。

注2不可抗力に関するリスク

天災その他自然的又は人為的な事象であって、市及び受注者のいずれにもその責を帰すことの出来ない事由（経験ある市及び受注者側の責任者によっても予見し得ず、若しくは予見できてもその損失、損害発生防止手段を合理的に期待できないような一切の事由）により発生する維持管理の対応については設計変更の対象とする

三条市におけるリスク分担(維持修繕作業・管理作業、契約終了時)

○：リスクが顕在化した場合に負担を負う 空欄：リスクが顕在化した場合に原則として負担を行わない

リスクの種類		リスクの内容	負担者		
			市	受注者	
維持管理作業	契約変更リスク	市の指示により生じる追加費用等	○		
		上記以外の事由により生じる追加費用等		○	
	性能リスク	要求水準の未達による追加費用等		○	
	維持管理リスク	維持管理費増大リスク	市の指示による基準改定、委託内容・用途の変更により生じる追加費用等	○	
			上記以外の事由により生じる追加費用等		○
		施設損傷リスク	時間の経過に伴う施設の劣化に対して受注者が適切な維持管理業務を実施しなかったことによる施設の損傷に伴う費用等	○注3	
		事故リスク	受注者の維持管理業務実施中に発生する交通事故、施設損傷等の事故		○
	施設瑕疵未発見リスク	巡回、定期点検等で発見すべき施設の瑕疵の見逃し	○注4		
	受付業務	運営費増大リスク	市の指示により生じる追加費用等	○	
			上記以外の指示により生じる追加費用等		○
需要変動リスク		受付件数の増減		○	
利用者対応リスク		受注者の業務範囲についての利用者からの苦情やトラブル等への対応 上記以外の利用者からの苦情やトラブル等（住民からの改善要望）への対応	○	○	
契約終了時	性能リスク	事業終了時における施設の性能の確保	○注5		
	移管手続リスク	事業終了時の業務引継に関する諸費用		○	

注3 施設損傷リスク

「通常利用での劣化」「施設管理の瑕疵等、受注者の責め」による施設損傷リスクは、受注者が負うこととする。ただし、1件あたり130万円以上の施設損傷については事業者の業務範囲とはしない。また、「施設設置の隠れた瑕疵等、市の責め」「特定の第三者の責め」による施設損傷リスクは、市が負うこととする。なお、災害発生を要因としたリスクについては不可抗力で整理できる。

注4 施設瑕疵未発見リスク

巡回業務は、施設の損傷状況や、補修必要箇所の確認を行うことが業務に含まれるが、巡回において緊急補修必要箇所が発見できなく事故等が発生した場合でも、受注者のリスクとはしない。ただし、受託者は「善管注意義務」を果たすことを前提とする。

注5 契約終了時の性能リスク

補修を対象とした業務については契約終了後1年間とするが、補修業務以外の業務については、契約終了時に所定の性能が発揮されていればよいものとする。契約終了時において業務要求水準を満たしているかどうかの調査は市で行うこととし、未達があった場合は、受注者に補修を求めることとする。

2-2. 事業者選定に向けた準備 (1) モニタリング手法の検討

- 民間事業者により契約内容や要求水準等に従い、適正かつ確実なサービスの提供を確保されているかを確認するため、モニタリング手法を検討する。
- 府中市では、書類提出による業務実施状況の確認によりモニタリングを実施しており、三条市では、書類提出による業務実施状況の確認に加え、官民による会議体における業務実施状況等の報告によりモニタリングを実施している。

府中市におけるモニタリング手法

書類提出による業務実施状況の確認 (出所：府中市道路等包括管理事業（北西地区）モニタリング手順書）

- 事業者は下表に示す業務計画書、定期報告書、完了報告書、委託業務完了報告書を提出し、その他、市民及び利用者から苦情があった場合や、その他市が必要と認める場合、各業務の実施状況について実地による確認を行う。

提出書類	提出時期
業務計画書等	業務開始前
定期報告書、完了報告書等	業務実施期間中
委託業務完了報告書等	事業期間の年度末

- 市は、受託者から提出された業務計画書、定期報告書（日報及び月報）等により定期モニタリングを行うほか、適宜、不定期のモニタリングを実施する。
その結果、「受注者の責めによる事由で業績が要求水準に達成しない」または「受注者の攻めによる事由で業績が要求水準に達成しない恐れがある」と市が判断した場合、業務不履行として、受託者に改善勧告、支払いの減額等の改善要求措置、契約解除措置を行う。

月例会議による業務実施状況の確認 (出所：府中市道路等包括管理事業（北西地区）要求水準書）

- 受託者は毎月市との定例会議を開催する。
- 月例会議では、「定期報告書」を用いた月ごとの業務実施状況報告、情報共有、課題解決等を実施。

三条市におけるモニタリング手法

書類提出による業務実施状況の確認

- 三条市では、事業者は下表に示す業務計画書、日報、月報、受付簿箇所別調書を作成するとともに、業務状況が要求水準を満たしているかセルフモニタリングを実施し、市にその結果提出する。

提出書類	提出時期	記載内容 (市でモニタリングする内容)
業務計画書	業務開始前（4月1日）までに提出する。 変更時は、変更業務計画書を提出する。	実施方法、実施体制、実施や判断の基準（市が提示した基準を踏まえて、受注者が要求水準を確保するための方法を記載）など
日報（巡回日報）	実施状況については日々整理し、毎月、月報として取りまとめ、翌月10日までに三条市に提出する。	日付、作業者、巡回地区（区間）、配置、人員数など
受付簿	窓口業務の実施状況について、受付簿に記載する毎月、受付簿を月報として取りまとめ翌月10日までに三条市に提出する（市民からの通報については受付簿とは別に、三条市に報告する）。	受付日時、依頼者、内容、対応者、対応種別、対応状況など
箇所別実施調書	業務の実施状況については、箇所別実施調書に記載する。毎週、箇所別調書を週報として取りまとめ、監督職員指定期日までに三条市に報告する。	受付日時、依頼者、内容、対応者、対応種別、対応状況、処置、工種分類など

- 市は、受注者が実施するセルフモニタリング結果（業務実施）の確認を行い、自らの費用において、履行確認、市民満足度調査等の随時モニタリングを実施する。
- 市は受注者が提供する書類を基に、業務の実施状況を監視（測定・評価）する。その結果については、必要があれば受注者に通知する。受注者が業務要求水準を満たしていない場合、市は受注者に対して改善指示をすることがある。

月例会議による業務実施状況の確認

- 書類での確認に加え、市側の担当者と受注者側の「総括業務責任者」および「各業務の実施責任者」（必要な時のみ）を参加者として月例会議を開催。業務の実施状況の確認や情報共有のために、業務ごとに以下の内容を確認する。また、維持管理業務に関しては、予実管理（予算と実績を比較し、達成状況を管理する）を行う。

月例会議における報告事項例

- ①業務実施状況の確認→要望に対する受付状況の確認
- ②実行予算について→現状までの予算執行状況の確認
- ③懸念事項について→事業を進めるうえでの疑問点等を共有
- ④改善項目について→市・業者双方から本業務に関する改善点を協議

3. 事業効果・課題の検証及び改善策の検討

- 事業実施中又は実施後に、包括的民間委託の導入目的に照らし、期待した効果が得られているかを検証するとともに、導入により生じた課題や現在の事業スキームにおいて解決すべき問題などを把握する。
- 府中市及び三条市では、検証を通じて把握した課題に対する改善策を検討の上、次期契約においては、業務範囲や対象区域の拡大などを行っている。

府中市における検証

- 府中市では、事業2年目に関係者（市・受託事業者・包括管理事業区域内の団体及び利用者）へのヒアリング及び事業実績を評価材料とし、事業の中間評価を行い、事業の課題や次期事業の改善点をとりまとめている。

評価の視点	評価内容	評価	改善点・改善方針
1. 業務実施内容の妥当性	作業項目	事業者が実施した作業項目と、予め市が提示した要求水準書に示す項目・内容に大幅な乖離は見られず、概ね、妥当であると判断する。	【対象作業】 ➢ 必要な作業項目・内容を業務要求水準書に追記 ➢ 予防保全や事業者の採算性を考慮し、対象作業を増やす ➢ 事業者のノウハウが発揮しづらい作業は除く 【要求水準】 ➢ 市が意図する要求水準が伝わるよう、業務要求水準書を見直す 【発注方法】 ➢ 技術点と価格点を評価する発注方法とする 【契約内容】 ➢ 必要な条件や想定されるリスクを契約書に追記 【契約期間】 ➢ 事業者自ら検討・検証を実施、改善を図り、性能発注の特性を発揮できるよう、契約期間を拡大 【事業全体の枠組み】 ➢ 事業者の自由度を高めて性能発注の特性を生かすため、業務内容の拡大や見直しを実施 【広報等】 ➢ 包括管理事業をもっと市民に知ってもらう取組の実施を検討
	作業量	典型的な業務（日常の清掃等）は、作業量は概ね妥当であるが、災害対応等の非定型的な業務については、改善する必要がある。	
2. 契約内容・事業スキームの妥当性	関係者ヒアリング 結果：契約内容・役割分担	事業に支障をきたす大きな問題はないが、事業実施期間中の構成員の変更や提案書の取扱い等、改善したほうがよいと判断される懸念事項がある。	
3. コスト削減効果	H24の維持管理費、包括管理事業額	【（H24維持管理費） - （包括管理事業額） / （H24維持管理費） = 約7.4%】 「府中市インフラマネジメント計画」では約10%程度と想定	
4. 利用者の評価	地域住民ヒアリング	地域住民の評価は、概ね好評であり、包括管理事業の実施は肯定されたと判断できる。 <ul style="list-style-type: none"> ● 現行包括管理事業の活動：約6割が美化を実感 ● 包括管理事業への評価：半数が肯定。事業拡大の意見もあり 	

3. 事業効果・課題の検証及び改善策の検討

府中市における検証

府中市包括管理検討事業 中間評価で抽出した課題（一部）

項目	問題
対象作業	提案内容は情報公開の対象となるが、現行包括管理事業者は非公開を求めている。事業期間中にJVの構成員が変更になり、再契約が必要となった。
	契約書と要求水準書の内容が合致していない部分がある。
契約期間	作業内容の検討や検証、各種調整期間を含めると、契約期間は5年程度必要である 市民満足度の向上や予防保全の観点から、契約期間は10年程度必要だが、メリットがないと参画には躊躇する 性能維持のレベルを決めることは難しい。そのため、今後対象範囲の拡大や対象業務を追加した場合は、最初の2～3年は維持管理方法の検討・検証期間、その後本格的な実施期間になることが想定される
事業の枠組み	業務内容は、民間事業者の収益確保や予防保全を考慮し、工事も含めて欲しい 性能発注の最低限の条件は、苦情や要望が少なくなることであると考える。 業務総括責任者を専任・常駐させる場合、事業規模が小さい 業務内容に含まれると判断される作業も、現行包括管理事業者が計画した作業範囲や作業回数等に含まれていない場合は、柔軟な対応が難しく、性能発注の特性が活かされていない 対象範囲が狭く、作業項目も維持管理の範囲であることから、民間事業者の自由度が低く、魅力が少ない。 拡大し、一層の削減効果を生み出す仕組みとすることが重要
	事業者グループに参画しない地元企業が、維持管理業務を受注できなくなることは避けなければならない。しかし一方で、全体事業のマネジメントは、大手企業のノウハウが必要である。そのため、適切な役割分担が必要である
	単価契約で発注している工事を包括管理事業に含める場合、市が必要と判断しても工事できない可能性がある。

3. 事業効果・課題の検証及び改善策の検討

三条市における検証

- 三条市では、業務2年目に、業務の実施状況及び事業者ヒアリングを踏まえ、包括的民間委託導入による効果及び課題を整理し、次期契約に向けた業務範囲(区域、対象業務等)の拡大および課題の改善検討を行っている。
- 受発注者双方において契約書作成等の手間等が軽減されているとの声がある一方、対象区域が市の一部であることから、「職員にしかできない業務への注力」の効果を実感できていないなどの課題も挙げられている。

包括的民間委託による効果及び課題(例)

業務(契約、維持管理)プロセス

<効果>

- ① 契約時
 - 受発注者双方の手間軽減【三条市】【民間企業】
 - ✓ 契約期間が2か年となったことで、**契約書類作成等の手間が軽減されている**。期間の拡大がなされることで効果の向上が期待できる。
 - ② 発見・処理(履行・監督)
 - 受発注者双方の手間軽減、効率化【三条市】【民間企業】
 - ✓ パトロール等で**事業者自らが発見した損傷について、自らの対策判断で対応**しており、従来仕様規定型で発生していた**市への連絡・確認・指示・完了報告等のプロセスが省略**されている。
 - ✓ 除雪を除き定額の総価契約としているため、対応箇所別の数量書類作成の手間が削減されている。
 - ✓ 市民からの通報・要望に対して事業者側で市民との調整が可能となったことで、合意形成が得られやすくなった。
 - 事象への迅速対応【市民】
 - ✓ 通報後、対応完了までの時間が従前と比較して短縮(迅速化)された。
- ※対象区域内の自治会長からの意見

<問題点・課題>

- ① 契約時
 - (大きな問題点・課題は確認されなかった)
- ② 発見・処理(履行・監督)
 - 創意工夫の余地が小さい【民間企業】
 - ✓ 1工事50万円未満では事象の多発箇所に対する**抜本対策が困難**など、創意工夫の余地(自由度)が小さい。市民の要望や箇所ごとの実情にあった適切な対策ができていない。
 - 地形条件で設定した事業区域【民間企業】【市民】
 - ✓ 業務区域が河川及び国県道に沿った区分けとなっており、自治会の中でも対象内外に分散されている。

事業環境の改善

<効果>

- 地域建設業者の維持【三条市】【市民】
- ✓ JV非構成員の地元業者に対して、一般的な比率で作業を外注している。
- ✓ JV非構成員が従前対応していた自治会区域や業務量を考慮し、事業者が外注先を調整しており、これまでに特に大きな混乱・問題等は発生していない。
- 事業者の経験蓄積【民間企業】
- ✓ 専門外の分野(施設)への対応により、企業として経験や新たなノウハウの蓄積がなされている。

<問題点・課題(抄)>

- 包括導入による効果は試行エリアに限定【三条市】【民間企業】
- ✓ 現行業務の対象区域(嵐北(市街地)の一部地域)は面積にして本市全域の1%、人口でも20%の限られたエリアとなっており、**市職員は「職員にしかできない業務への注力」の効果を実感できていない**。
- 事業者が利益確保(創出)に苦慮【民間企業】
- ✓ 対象区域が小さい/施設数が少ないため、道路パトロールが半日程度で完了してしまふなど、人員配置が非効率となり利益確保に苦慮している。
- ✓ 上記のとおり少人数で対応可能な業務規模であることから、新たな雇用の創出はなされていない。
- 必要経費の捻出に苦労【民間企業】
- ✓ 現在の事業は事業者直営を想定した仕様となっており、事業者が地元業者に外注する際に必要となる外注先の必要経費(共通仮設費、一般管理費、現場管理費など)の捻出に苦労している。
- ✓ 外注比率が高いと事業者の利益確保が困難である。
- 魅力的な維持管理業務になっていない【民間企業】
- ✓ 対象業務は一般的な維持作業が多く、従前から市内業者が対応していた業務内容に留まっていることから、事業者の新たな事業領域への拡大にはつながらない。
- ✓ 一般的な維持作業では、事業者の技術的な知見の発揮が限定的である。

3. 事業効果・課題の検証及び改善策の検討

三条市における中間評価

- 把握した効果及び課題を踏まえ、次期契約に向けた業務範囲(区域、対象業務等)の拡大および課題の改善検討を行っている。

