

インフラメンテナンスにおける 包括的民間委託導入の手引き

令和5年3月

国土交通省 総合政策局

目次

1.はじめに	1
2.手引きの活用方法	2
3.包括的民間委託導入の必要性等	3
(1) 市区町村が抱えるインフラの維持管理に関する課題等	3
(2) 包括的民間委託の概要	10
(3) 包括的民間委託の効果	12
(4) 包括的民間委託の導入状況等	14
4.導入プロセス	16
(1) 導入プロセスの概要	16
(2) 導入可能性調査段階	17
(3) 業務発注段階	31
(4) 業務実施段階	37
5.参考事例	49
(1) 国内事例	49
(2) 海外事例	60
6.あとがき	70
7.謝辞	71
巻末資料	72
手引きに関する参考資料	74
手引きに関する問い合わせ先	77

1.はじめに

我が国において、インフラが長期にわたり健全性を維持してストック効果を発揮し続けるためには、**限られた人員・予算の中で膨大なインフラを適切に維持管理する必要があります。**

このため、施設に不具合が生じる前に対策を行う「**予防保全**」への転換により、**維持管理の効率化を図る必要があります。**予防保全型の維持管理を行うに当たっては、適切な点検・診断を実施した上で、必要な補修・修繕等を行う必要がありますが、**多くのインフラを保有する地方公共団体、特に人員・予算等に大きな課題を抱える市区町村においては、人員・予算等の制約から、これらの対応に課題を有している状況にあります。**したがって、インフラに関する維持管理等の業務を包括的に民間に委託することにより、**民間のノウハウを活用しながら維持管理業務の質を確保した上で、業務効率を向上させる取組である「包括的民間委託」の導入**が解決策の一つとして挙げられます。

包括的民間委託の導入により、市区町村にとっては、発注業務等の効率化が図られ、職員の負担軽減が期待できます。事業者にとっては、包括化により一定規模の業務を一定期間にわたり安定して確保できることから、経営の安定化、新規投資や技術力向上への意欲をもたらすことが期待できます。

包括的民間委託の導入に当たっては、**性能規定や複数年契約を組み込むことで民間事業者の創意工夫を引き出しつつ、計画的に維持管理を行うことが必要**です。また、価格のみでなく、技術力や施工体制を評価する事業者選定方式及び複数年契約を採用することで、事業者に対して適正な対価を支払い、経営の安定化をもたらす、ひいては地域の建設事業者の担い手確保、更には災害時等の地域防災力の維持・向上につなげることが必要です。以上のような観点から取組を進めることで、インフラが提供するサービス水準の向上等を通じたインフラの価値の維持・向上が図られます。

ところで、**第5次社会資本整備重点計画**では、近年の社会情勢の変化に加え、人口減少下での厳しい財政制約が課される中で、国民生活に必要な不可欠なインフラの持続可能性を高めるためには、「**インフラ経営**」の**発想が必要**になるとしています。「**インフラ経営**」とは、「インフラを国民が持つ「資産」として捉え、インフラのストック効果を最大化させる観点から、整備・維持管理・利活用の各段階において、新たな取組を実施することにより、**インフラの潜在力を引き出すとともに、新たな価値を創造し、持続可能性を高めること**」とされています。維持管理段階において**新技術の活用や予防保全への転換等により、インフラの効率的な維持管理を図ること**は、**インフラ経営の取組に位置付けられるものであり、包括的民間委託はそのための手段の一つでもある**のです。

この手引きは、以上のような包括的民間委託を実施することの意義を踏まえた上で、特に**市区町村における包括的民間委託の導入を促進**するため、**検討に必要な情報等を提供することを目的に作成**しました。また、市区町村の皆様だけでなく**民間事業者の皆様**の包括的民間委託への理解促進を図ることも目的としています。

具体的には、**包括的民間委託導入の必要性、具体的な導入プロセス、国内外の先進的取組を整理した参考事例等**について、包括的民間委託の導入を検討する市区町村の皆様の参考となるよう、可能な限り分かりやすく記載しています。包括的民間委託導入の検討を進めるに当たっては、地域によりインフラの維持管理を取り巻く環境は大きく異なることから、地域の実情に応じた形で進めることも必要です。また、早期の本格的な導入に至らない場合でも、検討や試行を通じて、地域におけるインフラの維持管理の現状・課題、包括的民間委託導入等に関する庁内、事業者の意向課題の把握を行うこと自体にも意義があります。多くの市区町村がこの手引きを参考に、課題解決に向けた一歩を踏み出していただくことを期待しています。

2.手引きの活用方法

- 手引きには、国土交通省所管の各分野のインフラの維持管理・更新等における包括的民間委託の導入に当たり工夫・留意すべき基本的な事項がまとめてありますので、管理しているインフラへの包括的民間委託導入を進める際の参考としてください。なお、対象となる分野が決まったら、各分野のマニュアル等も参照いただき、導入に向けて具体的な検討を進めてください。
- 手引きは地方公共団体、特に人員・予算等に大きな課題を抱える市区町村において各種インフラの維持管理業務を担う職員を読者として想定して作成しています。一方、包括的民間委託の導入においては、首長の判断や財政部局からのアプローチで取組が進む例もあることから、幅広い対象の方に参考としていただくことも目的としています。
- 以下に示す各読者のニーズに応じて必要な箇所を参照いただくことも可能です。

包括的民間委託の必要性や効果について、関心はあるものの詳しく知らず、どのような形で検討を始めればよいかわからない

⇒3. 包括的民間委託導入の必要性等へ

インフラ維持管理等の効率化について課題を認識しているものの、包括的民間委託の導入について、具体的な進め方がわからない、又は庁内での合意形成が難しい

⇒4. 導入プロセスへ

包括的民間委託導入について、他地方公共団体等の事例を知りたい

⇒5. 参考事例へ

3. 包括的民間委託導入の必要性等

(1) 市区町村が抱えるインフラの維持管理に関する課題等

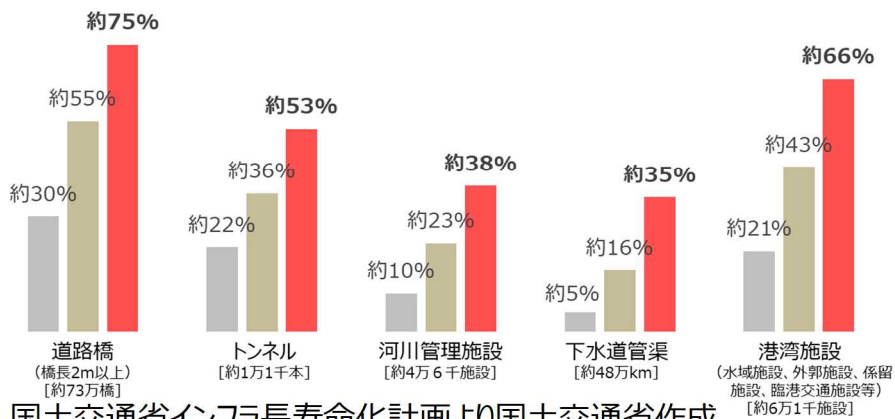
① インフラの老朽化・災害への対応の必要性

- 我が国の社会資本ストックは高度経済成長期に集中的に整備され、今後急速に老朽化が進むことが懸念されています。今後、**建設後 50 年以上経過する施設の割合は加速度的に大きくなる見込み**であり、一斉に老朽化するインフラを戦略的に維持管理・更新することが求められています。

図表 3-1 建設後 50 年以上経過する社会資本施設

○ 今後、**建設後 50 年以上経過する社会資本の割合が加速度的に増加**。

■ 2020年3月 ■ 2030年3月 ■ 2040年3月

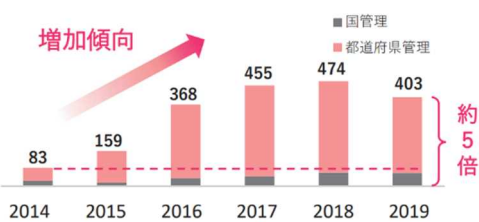


資料) 国土交通省インフラ長寿命化計画より国土交通省作成

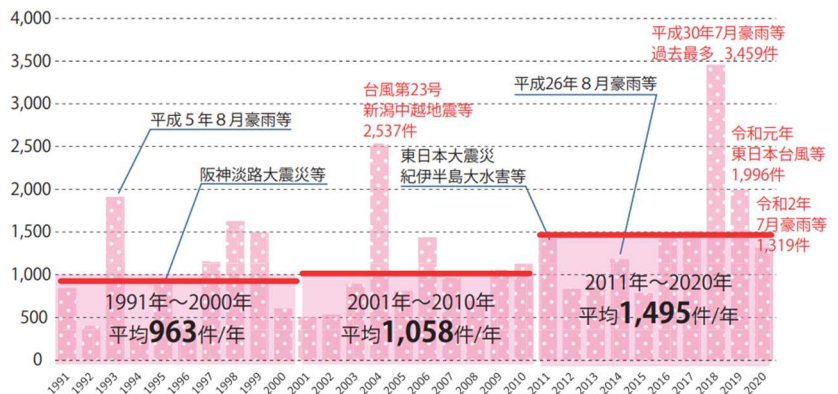
- また、近年、自然災害等が激甚化・頻発化、あるいは切迫しているなど、**災害リスクの増大**が課題になっており、防災性の確保、向上の観点からもインフラの適切な維持管理・更新の必要性が高まっています。

図表 3-2 災害リスクの増大

氾濫危険水位を超過した河川数



土砂災害の発生件数の推移

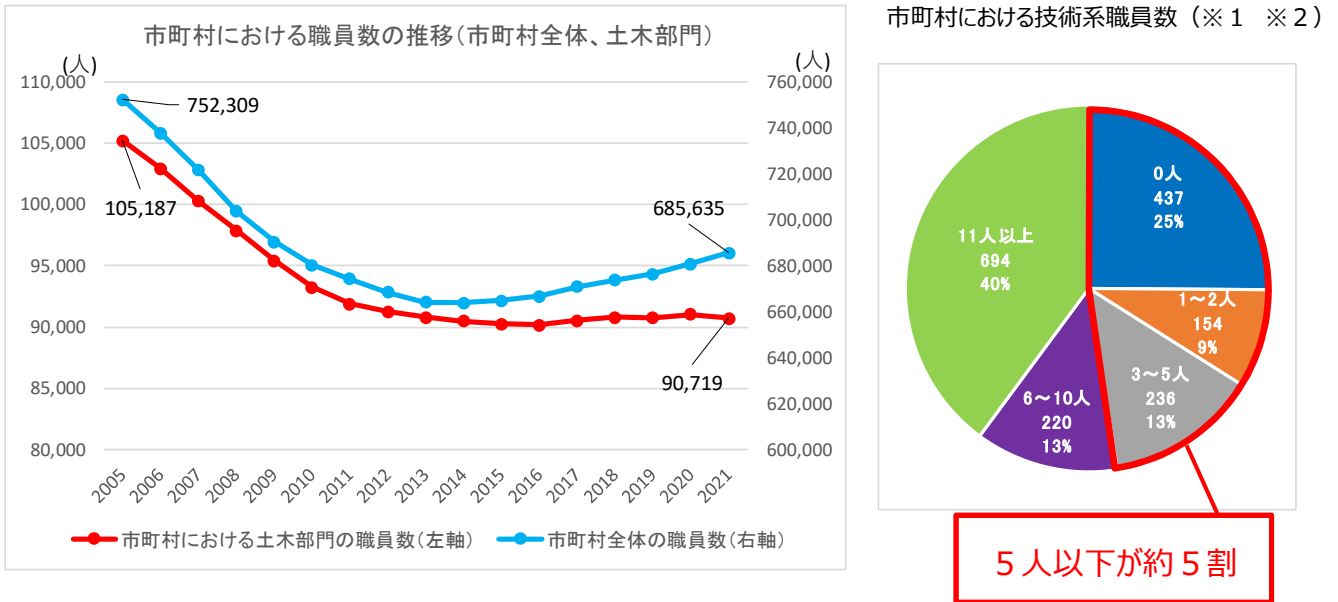


資料) 国土交通白書 2021

② 土木部門職員数の減少

- インフラの老朽化が進む一方、多くのインフラを所有する地方公共団体における**土木部門職員数は減少**しており、ノウハウの蓄積や適切な維持管理の実施、公共施設等総合管理計画（長寿命化計画）や個別施設計画の策定等において課題が生じています。

図表 3-3 土木部門職員数



※1 地方公共団体定員管理調査結果より国土交通省作成。なお、一般行政部門の職員を集計の対象としている。また市町村としているが、特別区を含む。

※2 技術系職員は、土木技師、建築技師として定義。2021年の場合。

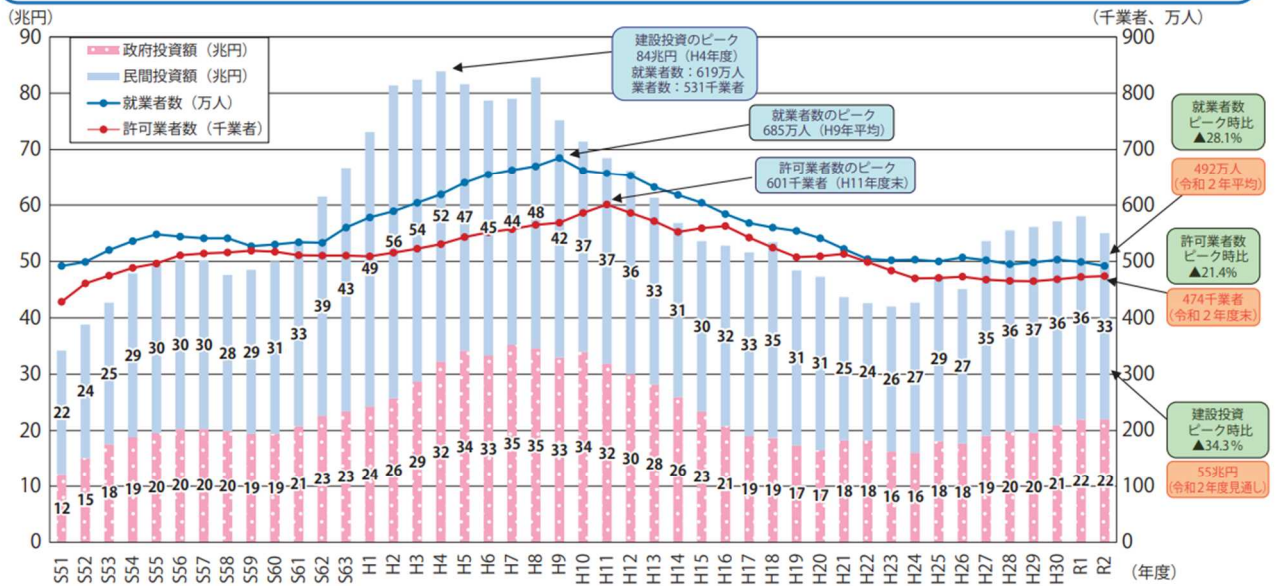
資料) 地方公共団体定員管理調査結果より国土交通省作成

③ 建設業を取り巻く状況

- 地域における建設業は、インフラの維持管理の担い手であり、「地域の守り手」として極めて重要な役割を担っていますが、建設業の現場では、**担い手の高齢化**が進んでおり、将来的な担い手の確保が課題となっています。建設業就業者数は近年、横ばいで推移していますが、今後、高齢者の大量離職が見込まれており、建設産業が地域の守り手として持続的に役割を果たしていくためには、引き続き、若者をはじめとする担い手の確保・育成を図るとともに、働き方改革に取り組んでいくことが重要です。

図表 3-4 建設投資、許可業者及び就業者数の推移

- 建設投資額はピーク時の平成4年度：約84兆円から平成23年度：約42兆円まで落ち込んだが、その後、増加に転じ、令和2年度は約55兆円となる見通し（ピーク時から約34%減）。
- 建設業者数（令和元年度末）は約47万業者で、ピーク時（平成11年度末）から約21%減。
- 建設業就業者数（令和2年平均）は492万人で、ピーク時（平成9年平均）から約28%減。



出典：国土交通省「建設投資見通し」・「建設業許可業者数調査」、総務省「労働力調査」
 注1 投資額については平成29年度（2017年度）まで実績、平成30年度（2018年度）・令和元年度（2019年度）は見込み、令和2年度（2020年度）は見通し
 注2 許可業者数は各年度末（翌年3月末）の値
 注3 就業者数は年平均。平成23年（2011年）は、被災3県（岩手県・宮城県・福島県）を補完推計した値について平成22年国勢調査結果を基準とする推計人口で遡及推計した値
 注4 平成27年（2015年）産業連関表の公表に伴い、平成27年以降建築物リフォーム・リニューアルが追加されたとともに、平成23年以降の投資額を遡及改定している

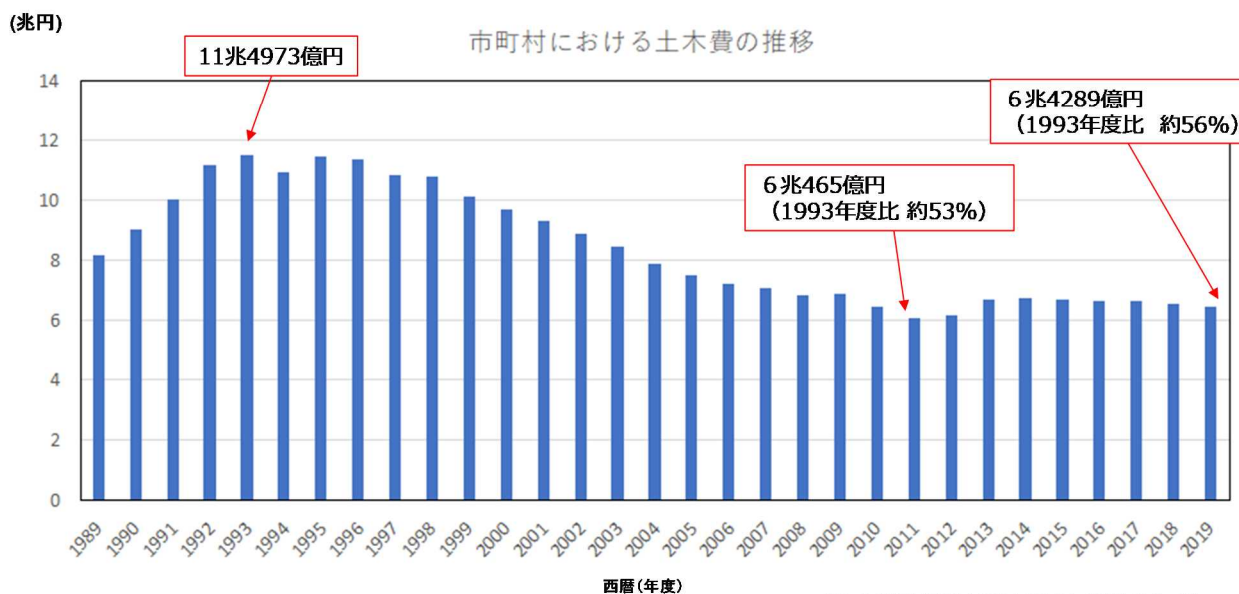
資料) 国土交通白書 2021

④ 地方公共団体の財政を取り巻く状況

- 地方公共団体の財政においては、高齢化の進行等に伴い民生費等の増加傾向が見られる一方、インフラの維持管理・更新等の費用を含む**土木費に関しては、ピーク時の1993年度（約11.5兆円）から2011年度までの間で約半分（約6兆円）に減少しており、近年では維持又は微減の傾向**にあります。
- 老朽化によりインフラの維持管理・更新の需要が増加しているにもかかわらず、それに対して十分な予算が確保できていないのが現状です。

図表 3-5 土木費の推移等

- 市町村の土木費は、ピーク時の1993年度（約11.5兆円）から2011年度までの間で約半分（約6兆円）に減少した。
- 近年は約6.6兆円程度で推移しているが、ピーク時の約6割程度である。



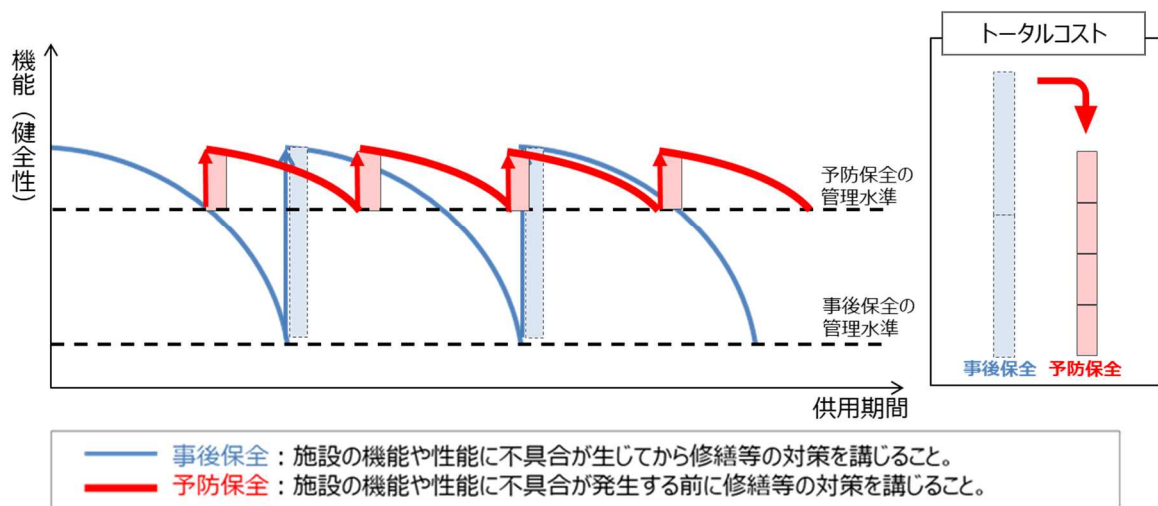
資料) 地方財政統計年報より国土交通省作成

⑤ 予防保全の必要性

- これらの状況を踏まえ、効率的・効果的なインフラの維持管理・更新を行うためには、施設に不具合が生じてから対策を行う「事後保全」から、**施設に不具合が生じる前に対策を行う「予防保全」への転換**が必要となります。
- 国土交通省が所管するインフラを対象に将来の維持管理・更新費を推計したところ、2048年度には「予防保全」の場合、1年当たりの費用は「事後保全」の場合と比べて約5割減少する見込みとなりました。
- 包括的民間委託においては、受注者が日常的な維持管理から修繕まで幅広く実施するとともに、メンテナンスの現場経験・知見を有していることから、管理対象のインフラの機能を適切に判断し、より効率的な予防保全の実施が期待できます。
- また、十分な契約期間を確保した上で、メンテナンス業務に包括的民間委託を導入する場合、受注者にとっては、損傷レベルが低い早期段階での小規模な修繕等による対応を行うことがインセンティブとなりうることから予防保全の促進が期待できます。加えて、発注者が予防保全につながる具体的な作業内容を要求水準書に例示（例：橋梁の支承周りの清掃、排水柵の土砂詰まりの撤去等）すると、より一層効果的です。

図表 3-6 将来の維持管理・更新費の推計結果

【事後保全と予防保全のサイクル（イメージ）】



資料) 国土交通省作成

30年後（2048年度）の見通し



資料) 第27回社会資本メンテナンス戦略小委員会資料より抜粋

⑥ 補修・修繕の加速化の必要性

- 予防保全への転換が必要である一方で、点検の結果、要対策と判定されている施設においても、未だに補修・修繕等の措置に着手できていないものがあります。この状態を放置すれば、重大な事故や致命的な損傷等を引き起こすリスクが高まることとなり、早急な対応が必要です。
- 要対策施設について、補修・修繕を実施し、予防保全への転換を図る場合においても、包括的民間委託を活用することにより効率的・効果的な補修・修繕の実施が期待されます。

図表 3-7 インフラ施設の損傷の例

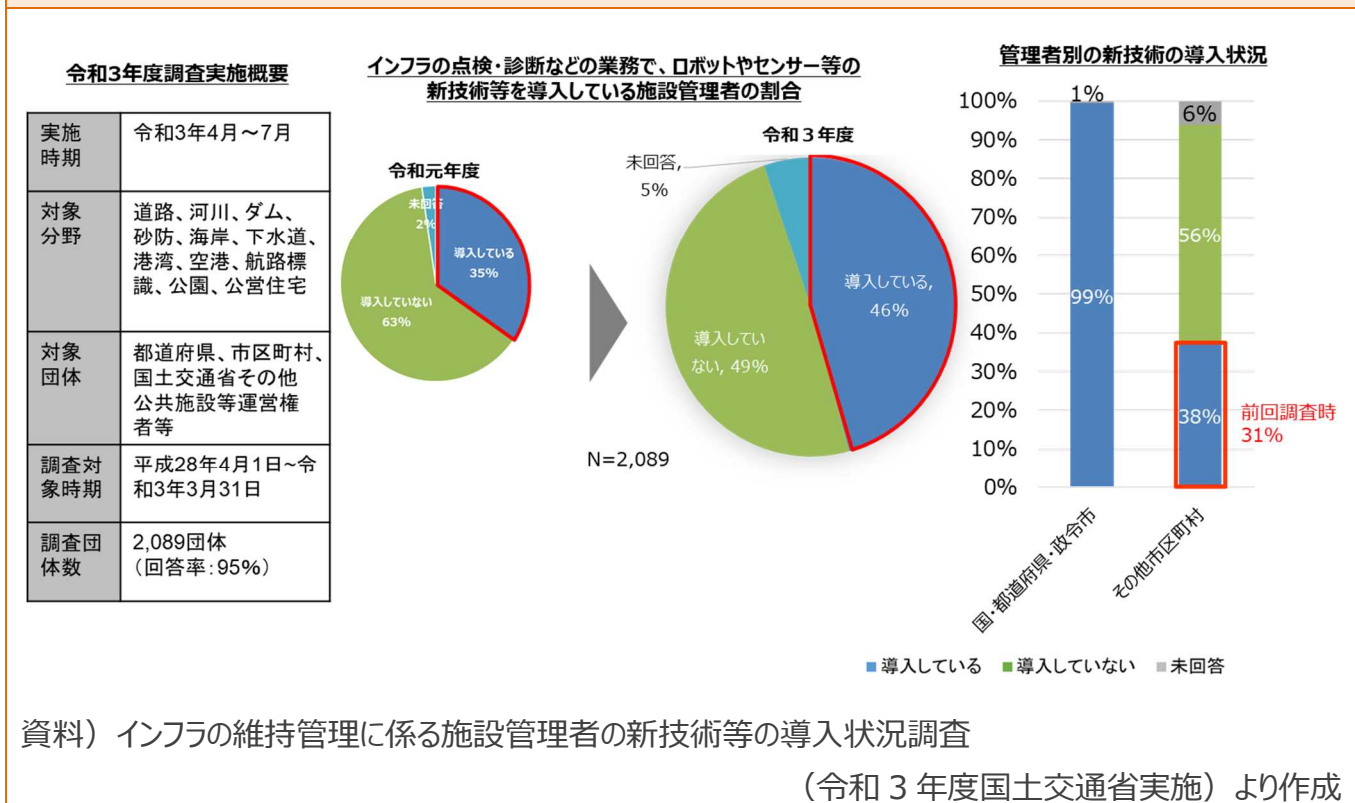


資料) 国土交通省作成

⑦ 新技術導入の必要性

- 今後の技術者の減少や維持管理・更新費の増加などに対応するためには、**新技術を活用した維持管理・更新の高度化・効率化**が重要となります。また、新技術活用により得られたデータの整備・活用を行うことにより、さらなる効率化が期待できます。
- なお、国土交通省所管 11 分野を対象に、インフラの点検・診断などの業務における施設管理者の新技術等の導入状況調査を実施したところ、令和 3 年 3 月時点で 46%の管理者が新技術等を導入していることが明らかになっています。また、国・都道府県・政令市は 99%の導入率に対し、その他市区町村は 38%の導入率と比較的導入が進んでいない状況となっています。
- 包括的民間委託を契機に、行政が保有するインフラを新技術導入に向けた実証実験のフィールドとして可能な限り開放し、有用な提案・技術の積極的な採用が進むといった効果が期待されるとともに、包括化による性能規定等の導入が、事業者にとって創意工夫・新技術導入の誘因となり、収益増加、技術力向上に繋がることも期待されます。

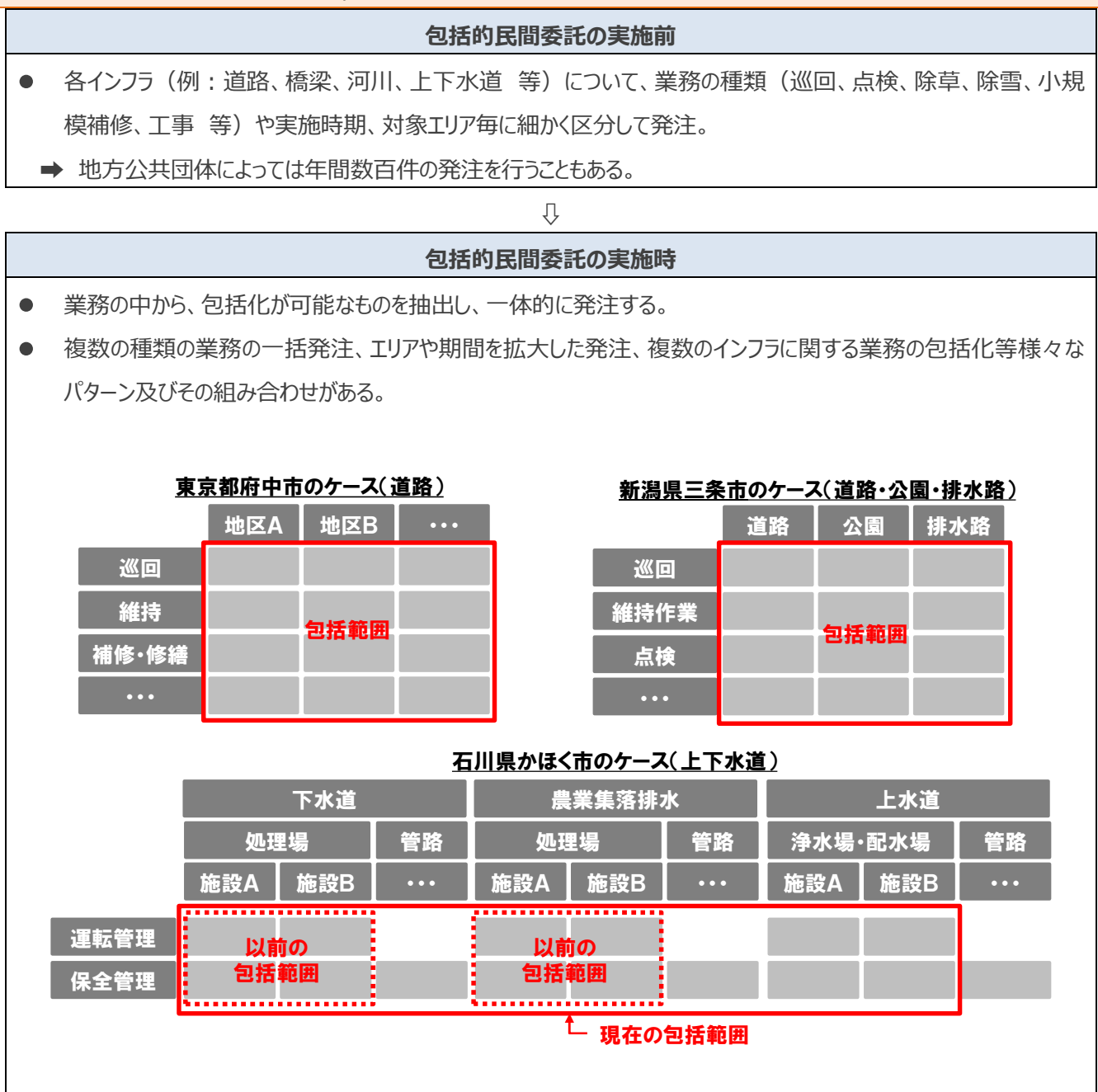
図表 3-8 国土交通省所管部 11 分野における新技術導入状況



(2) 包括的民間委託の概要

- 包括的民間委託とは、公共施設の管理・運営を受託した民間事業者が創意工夫やノウハウの活用により効率的・効果的に管理・運営を実施できるよう、**複数の業務や施設を包括的に委託すること**です。
- なお、この手引きでは、既に実施している業務を一部でも包括化することができれば「包括的民間委託」と呼称しています。
- 委託の対象とする業務や施設の範囲は様々なパターンがありますが、民間事業者の創意工夫を引き出すため、複数年契約、性能発注方式（詳細は P20 の「図表 4-2」の[契約方式・維持管理水準][支払方式]、P22「着眼点：性能規定について」を参照）にすることにより、包括化の効果の最大化が見込めます。

図表 3-9 包括的民間委託の業務範囲



資料) 各地方公共団体 HP、公表資料より国土交通省作成

図表 3-10 PPP における包括的民間委託の位置づけ

PPP (Public Private Partnership)

公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的な使用や行政の効率化等を図るもの。

PFI (Private Finance Initiative)

PFI法に基づき、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。

公共施設等運営権制度 (コンセッション)
公共施設等運営権制度を活用した PFI 事業

サービス購入型PFI事業
公共が支払うサービス購入料で費用を回収するPFI事業

収益型PFI事業
収益施設の併設・活用など事業収入で費用を回収するPFI事業

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

指定管理者制度
指定管理者が地方公共団体に代わって管理を行う(代行する)。使用の許可という行政処分の一部についても、指定管理者に委任することができる。

※包括的民間委託をPFIで実施する場合もある。

資料) 国土交通省 HP 掲載の図 (<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/1-1.html>) を一部改変

図表 3-11 包括的民間委託の段階的な拡大 (検討例)

- 包括的民間委託の契約内容は、各構成要素の組合せによる様々なパターンが考えられる。
- 各地域の実情や包括的民間委託の導入目的などに応じて、段階的な拡大を検討していくことが考えられる。

維持管理の課題	地域実情に応じた調達方針	エリア	契約年数	施設分野	業務範囲	事業者の裁量	発注方式	支払方式
<ul style="list-style-type: none"> 職員の減少 地域における担い手の確保 サービス水準の低下 インフラ老朽化の進行 	<ul style="list-style-type: none"> 地域維持のための業務を創出 競争・創意工夫による効率化を追求 	市域の一部	単年度	単一分野	清掃、除草、巡回、維持対応	仕様規定 (行政による判断・都度報告)	条件付き一般競争入札方式	単価契約
導入目的に応じて、段階的に拡大を検討 各地域の実情や包括的民間委託の		↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
		市域全域*	複数年	複数分野	点検、修繕計画立案、補修・更新、窓口、実施判断	性能規定 (民間による判断・事後報告)	総合評価一般競争入札方式 公募型プロポーザル方式	単価契約 + 総価契約 総価契約

※より広域的に検討する場合、周辺市町村を含めた地域も検討

資料) 国土交通省作成

※詳細は P43 を参照

(3) 包括的民間委託の効果

- 包括的民間委託を試行・拡大していくことを通して、受・発注者及び市民にとって様々な効果が期待できます。
- 発注者にとっては、従来、多数の業務を個別に発注していたのに対し、まとめて発注することで発注作業の効率化を図り、業務負担の軽減が可能となること、一定の業務量を確保することで、地域における維持管理の計画的・安定的な実施体制の確保が実現するとともに、予防保全の促進や対応の迅速化により、市民への提供サービスの向上が図られること等といった効果が想定されます。
- 民間事業者にとっては、一般的に維持管理業務は比較的規模が小さく収益性も低いとされている中で、包括的民間委託の導入に伴い、価格のみでなく技術力や体制も評価する事業者選定手法である公募型プロポーザル方式や複数年契約の採用などにより、事業者において適正な対価を得られることや経営の見通しを立てやすくなることに繋がるため、業務の魅力が高まることが想定されます。
- 上記を含め、包括的民間委託の実施による効果としては以下のようなものが想定されます。なお、これらの効果は、包括的民間委託に着手して直ぐに発現するとは限りません。また、費用面においては、業務委託費自体が増加するような場合も想定されますが、発注作業の効率化など行政コストの減少等も含めた総合的な効果を考えることが必要です。いずれにしても、中長期的な視点にたって、想定していた効果が発現するように取組の改善等を行っていくことが必要です。

【発注者】

- ・発注作業等の効率化を図り、業務負担減少
- ・地域における維持管理の計画的・安定的な実施
- ・予防保全の促進や対応の迅速化により市民への提供サービスの向上

【受注者】

- ・受注者のノウハウ蓄積、技術力の向上
- ・長期安定的な業務量の確保による経営の安定化
- ・包括化による効率化、創意工夫による収益性の向上

【市民】

- ・包括化による迅速かつ効率的な維持管理対応を通じたサービス水準向上
- ・地域の雇用維持、地域建設業の安定化に伴う災害対応力の向上

※包括的民間委託の具体的な効果の例については、P28-29の「図表 4-5」、P40-42の「図表 4-10」をご参照ください。

図表 3-12 包括的民間委託の効果

包括的民間委託実施による各主体のメリット

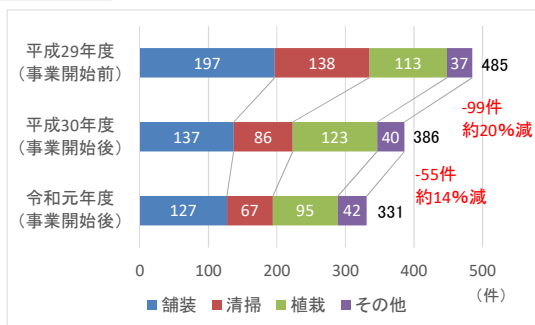
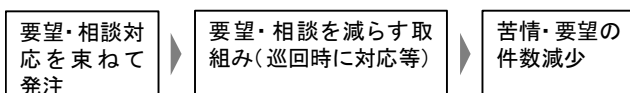
発注者	受注者
<ul style="list-style-type: none"> ● 委託業務の件数が減るため、発注業務の負担を減らすことができ、業務の効率化を図ることができる ● 入札参加者を継続的に確保できるようになり、地域の維持管理を継続的に実施できるようになる ● 性能発注を導入することで、予防保全の促進や対応の迅速化が図られ、市民への提供サービスを向上できる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 幅広い施設（分野）、業務を経験し、ノウハウを蓄積できるため、ビジネスの幅を広げることができる ● 複数年契約の場合、将来の業務量の見通しがつくため、人員・機械の確保や効率的な配置・運用、さらに新たな設備投資をしやすくなる ● 性能発注を導入する場合、裁量の余地が大きいいため、創意工夫によりコストを削減しやすい

地域住民

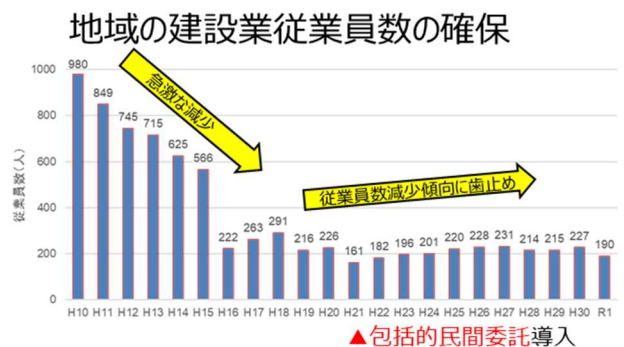
- 個別委託の場合、地方公共団体職員が現場を確認した上で発注というような手続きを踏む必要があるが、包括的民間委託の場合、通報に対し事業者がすぐに対応することが可能となると考えられる
- 災害時や緊急時に迅速に対応できる地域の事業者の活用が高まることで、地域における雇用の維持が図られる

↓
包括化の拡大、予防保全の考え方や新技術の継続的な導入

↓
予防保全の考え方に基づく効率的かつ持続的なインフラマネジメントサイクルの構築



府中市提供資料より国土交通省作成



福島県資料より国土交通省作成

資料) 各地方公共団体 HP、公表資料より国土交通省作成

(4) 包括的民間委託の導入状況等

- 国土交通省の調査によると、インフラの維持管理における包括的民間委託を導入した地方公共団体は2021年4月時点では374団体あります。
- 下水道分野への導入を行っている地方公共団体が最も多く、286団体（2021年4月時点）になりますが、今後は他の分野のインフラにおいても導入が進むことが期待されます。

図表 3-13 包括的民間委託の導入状況等

<p>施設の包括化のケース</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新潟県三条市 ・石川県かほく市 ・福島県 ・栃木県 ・北海道清里町 <p><small>(道路・河川) 福島県、北海道清里町 (道路・河川・砂防) 栃木県 (道路・公園・水路) 新潟県三条市 (下水道・農業集落排水・上水道) 石川県かほく市</small></p>	<p>下水道分野</p> <p>(処理場) 計272団体</p> <ul style="list-style-type: none"> ・北海道旭川市 ・神奈川県横浜市 ・富山県黒部市 ・石川県金沢市 ・石川県かほく市 ・静岡県浜松市 ・静岡県富士市 ・大阪府大阪市 ・大阪府堺市 ・兵庫県神戸市 ・奈良県奈良市 ・香川県高松市 ・大分県大分市 <p>他</p>
<p>業務の包括化のケース</p> <p>道路分野(橋梁含む)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・青森県 ・長野県 ・山口県 ・兵庫県 ・奈良県 ・長崎県 ・沖縄県 ・東京都府中市 <p>※2021年4月現在</p>	<p>(ポンプ場) 計180団体</p> <ul style="list-style-type: none"> ・北海道旭川市 ・富山県黒部市 ・石川県金沢市 ・石川県かほく市 ・香川県高松市 ・大分県大分市 <p>他</p> <p>(管路) 計33団体</p> <ul style="list-style-type: none"> ・北海道岩見沢市 ・石川県かほく市 ・静岡県富士市 ・大阪府河内長野市 ・大阪府堺市 ・大阪府大阪狭山市 <p>他</p> <p style="text-align: right;">(国土交通省調べ)</p>

資料) インフラの維持管理に係る施設管理者の新技术等の導入状況調査

(令和3年度国土交通省実施) より作成

図表 3-14 包括的民間委託の導入団体の人口等基礎データと包括的民間委託の概要

【市における導入事例】

地方公共団体名	基礎データ				包括的民間委託の概要		
	人口(R3.1)	土木費	道路延長	土木技師数	分野	主な目的	特徴
かほく市	3.6万人	28億円	299km	0人	上下水道施設等	財政状況の悪化、合併による人員削減、維持管理レベルのばらつき等への対応	上下水道施設を一体的に取り扱う包括化
三条市	9.6万人	61億円	1,124km	23人	道路、公園、水路等	インフラ老朽化、職員数の減少、建設企業数や従業員数の減少への対応	複数種類のインフラを対象とした包括化
鈴鹿市	19.9万人	85億円	1,806km	77人	道路等	行政経費の削減、若手職員の育成、担い手の確保	地域維持型共同企業体による受注者体制
府中市	26.0万人	83億円	433km	26人	道路等	市民サービスの向上及び管理経費の削減	効果検証を行いながら3段階で包括化の範囲を拡大

※人口：住民基本台帳（令和3年1月） ※土木費：市町村別決算状況調（令和2年度） ※土木技師数：地方公共団体定員管理調査結果（令和2年4月） ※道路延長：公共施設状況調経年比較表（令和元年度）

【参考：県における導入事例】

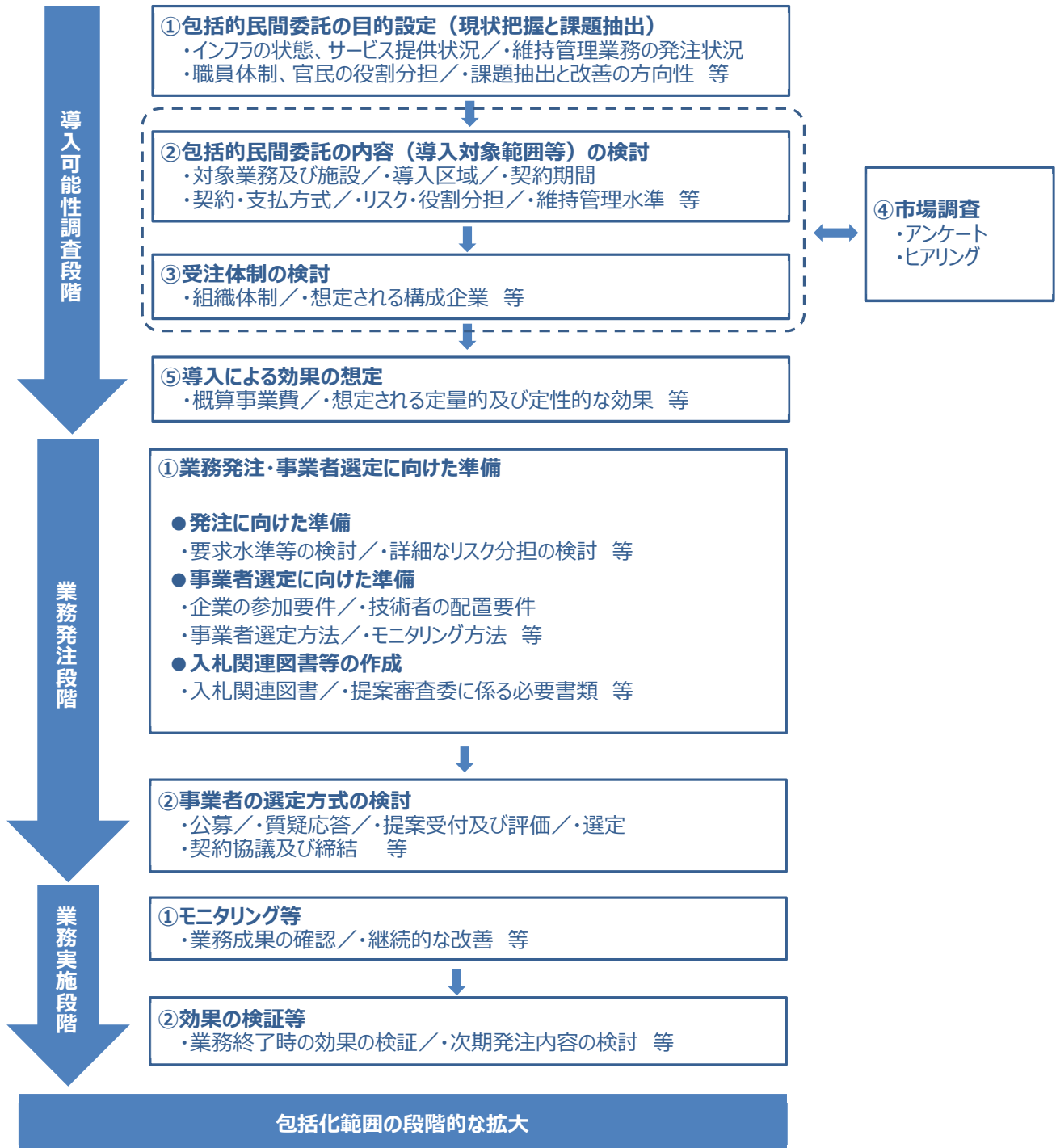
地方公共団体名 (事務所名)	道路延長	包括的民間委託の概要		
		分野	主な目的	特徴
福島県 (宮下土木事務所)	242km	道路、河川、砂防等	公共事業の減少、企業数の減少、人員や保有機械の削減等、地域の建設業を取り巻く課題への対応	県域における包括化の実施
沖縄県 (八重山土木事務所)	230km	道路等	職員数の減少への対応（民間委託化による効率化）	石垣島内や西表島内での包括化の実施
沖縄県 (宮古土木事務所)	186km	道路等	職員数の減少への対応（民間委託化による効率化）	コンサルタントを代表企業とする受注者体制

※福島県資料（令和4年3月）、沖縄県資料（令和4年7月）

4.導入プロセス

(1) 導入プロセスの概要

- 包括的民間委託導入プロセスの例は以下の通りです。あくまで一例であり、様々な導入プロセスが想定されますが、特に、導入可能性調査の段階で、包括化を行う目的やそれに応じた包括的民間委託の内容について十分に検討することが求められます。



(2) 導入可能性調査段階

① 包括的民間委託の目的設定（現状把握と課題抽出）

【検討・実施内容】

- 現状把握（インフラ老朽化の状況、維持・補修の発注状況等）と課題抽出を行った上で、課題解決に向けた包括的民間委託の導入目的を設定します。

【留意点】

- 現状把握を踏まえた課題とそれに対する包括化の目的として、一般的に想定されるものは以下の通りです。地方公共団体の抱える課題及びその程度は多様であることから、地域の実情に応じて適宜項目を追加します。

図表 4-1 現状・課題及び包括化の目的

【主な課題と対応する包括化の目的等】

課題	包括化の目的（例）
職員の減少	・包括発注による発注件数の縮減 ・民間事業者の業務全体のマネジメントの実施による、公共側の業務管理量の減少
地域における担い手の確保	・中長期的、安定的な業務発注による建設・土木事業者の経営安定性への寄与
サービス水準の低下	・包括発注、性能発注に基づく民間ノウハウの活用によるサービス水準の維持向上
インフラ老朽化の進行	・包括発注による効率的・効果的な維持管理の実施

【三条市の例】

現状・課題等	→	包括的民間委託導入の目的
社会インフラの現状	・今後・老朽化の進行により、管理負担の増大が懸念される	【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
災害対応の現状	・多くの浸水被害が発生しており、近年増加している	
維持管理体制の現状	・技術職員の退職により、一人当りの管理負担が増加することが懸念される	【民間】 ✓ 安定した収益及び経営見通しの確保 →継続した受注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
維持管理業務の現状	・小規模工事の発注件数が多い ・民間にとっての創意工夫の余地が少なく収益性が低い ・状態把握・計画策定・マネジメントまで手が回らない懸念がある	
建設市場の見通し	・義務的経費の増加が見込まれる	【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
地域建設企業の現状	・企業数、従業員数が減少している ・従業員の高齢化が顕著である ・自前で除雪機械を保有できなくなっている	
人口構造、高齢者の社会参画状況	・維持管理等の担い手の減少 ・意欲があるが活動していない高齢者の存在	

資料) 三条市資料より国土交通省作成

【かほく市の例】



上下水道一体での管理手法導入の背景と目的

- 一般部局の財政悪化 → 上下水道施設維持管理業務のなお一層の効率化
- 合併による人員削減（H17年 かほく市定員適正化計画）
H16年度19名（水道課・下水道課） → H24年度11名（上下水道課）

ベテラン職員の
人事異動や退職



旧3町分の施設があるため
同規模自治体に比べ施設数
が多い

ノウハウ喪失と職員一人あたりの業務量の増加

- 事業によって維持管理レベルに大きな差
(水道：直営、下水：国内大手企業、農集：地元企業)

＜第2期 包括的民間委託(現在の包括)の目的＞
サービスレベルの維持・向上、さらなる業務の効率化

資料) かほく市資料

② 包括的民間委託の内容（導入対象範囲）等の検討

【検討・実施内容】

- 包括化する**対象業務**（インフラの種類、業務内容）、**対象区域**、**契約期間**、**契約方式・維持管理水準**（仕様規定／性能規定）、**支払方式**（単価契約／総価契約）、**リスク・役割分担**について検討します。

【留意点】

- 地方公共団体及び受注者双方にメリットがあり、かつ受注者の対応可能な業務範囲・内容について、地方公共団体側で検討した上で、市場調査により検証します。
- 法令等により民間事業者には委託することができない業務を整理しつつ、現在の業務の発注状況、要した費用と実現していた管理水準、業務の類似性、市場調査等による民間事業者の意向等も踏まえながら、**包括化のメリットがあるインフラや業務**を適切に抽出します。
- 予防保全や効率化による効果の最大限の発揮及び業務の魅力向上による担い手確保の観点からは、業務全体として一定の業務規模を確保することが必要となります。そのためにエリアや複数業務を束ねることの他、数百万円以上の規模の大きい補修・修繕工事等を対象とすることなどが考えられます。また、個別施設計画に基づき必要な維持・修繕等の業務を組み込むことは勿論、災害時に求められる施設機能を踏まえ、個々の施設の維持・修繕等の優先順位付けを行った上で、業務内容に反映することも考えられます。
- 包括的民間委託の導入当初においては、試行的に対象区域等を限定して行い、順次拡大していくプロセスも有効です。（詳細は P11 の「図表 3-11」、P43-44 の「検討・実施内容」「留意点」「図表 4-11」を参照）

図表 4-2 導入範囲の検討ポイント

対象業務	<ul style="list-style-type: none"> ・包括的民間委託の対象となるインフラの種類（道路（舗装、側溝、街路樹等）、河川（水門、排水機場等）、水路、下水道、公園等）、対象業務（巡回等の維持、点検、補修、修繕、マネジメント業務等）について検討する。 ・包括的民間委託の契約期間内に施工が予定されている補修・修繕工事など計画的な工事をあらかじめ業務に組み込むことで数百万円以上の規模の大きい補修・修繕工事を対象とすることも検討する。 																														
契約方式・維持管理水準	<ul style="list-style-type: none"> ・多くのインフラ維持管理業務が従来、仕様規定によって実施されているが、民間のノウハウ発揮の観点から、性能規定の導入について検討する。 ・性能規定の導入に当たっては事業者が業務において確保すべき維持管理水準について適切に設定する。 ・具体的には、従前の業務等において確保されているアウトプットやアウトカム及び投入していた予算額を踏まえた上で包括的民間委託において実現すべき管理水準について整理する。 ・これまで地方公共団体に実施してきた維持管理等に係る実施判断は、その判断基準を文書化・定量化することで行政上の判断を伴わない事実行為として事業者に委ねることが考えられる。 <p>（例）：かほく市では、包括的民間委託を「性能発注方式であること」、「複数年契約であること」として定義しており、業務において、受注者が責任を持って確保すべき性能・機能等を設定している。</p> <table border="1" data-bbox="347 1111 1394 1458"> <thead> <tr> <th rowspan="2">負担の種類</th> <th rowspan="2">内容</th> <th colspan="2">負担区分</th> </tr> <tr> <th>発注者</th> <th>受注者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">性能・機能</td> <td>原水及び県水受水並びに流入下水の量・質の確保</td> <td>○</td> <td></td> </tr> <tr> <td>契約水質並びに契約放流水質、契約脱水ケーキ含水率の確保</td> <td></td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>規定範囲における浄水並びに下水の処理確保</td> <td></td> <td>○</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">設備機能</td> <td>受注者がこの契約で負う設備機能の確保</td> <td></td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>上記以外のもの</td> <td>○</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">管理・調達の責任</td> <td>受注者がこの契約で調達する物品の確保、納入遅延等</td> <td></td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>上記以外のもの</td> <td>○</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>資料)「かほく市上下水道事業包括的民間委託 業務要求水準書」</p>	負担の種類	内容	負担区分		発注者	受注者	性能・機能	原水及び県水受水並びに流入下水の量・質の確保	○		契約水質並びに契約放流水質、契約脱水ケーキ含水率の確保		○	規定範囲における浄水並びに下水の処理確保		○	設備機能	受注者がこの契約で負う設備機能の確保		○	上記以外のもの	○		管理・調達の責任	受注者がこの契約で調達する物品の確保、納入遅延等		○	上記以外のもの	○	
負担の種類	内容			負担区分																											
		発注者	受注者																												
性能・機能	原水及び県水受水並びに流入下水の量・質の確保	○																													
	契約水質並びに契約放流水質、契約脱水ケーキ含水率の確保		○																												
	規定範囲における浄水並びに下水の処理確保		○																												
設備機能	受注者がこの契約で負う設備機能の確保		○																												
	上記以外のもの	○																													
管理・調達の責任	受注者がこの契約で調達する物品の確保、納入遅延等		○																												
	上記以外のもの	○																													
支払方式	<ul style="list-style-type: none"> ・支払方式（総価契約：支払金額が数量に左右されない契約、単価契約：数量に応じて支払金額が変わる契約 等）について検討する。 ・仕様規定の対象業務については単価契約、性能規定の対象業務については総価契約とすることが考えられるが、事前に数量を設定できず、かつ費用の変動が大きい予防的な修繕等を単価契約で実施するなど総価契約と単価契約を適切に組み合わせることにより、官民双方にとってメリットのある契約とすることが可能となる。 																														

	<p>(例) : 府中市では、総価契約と単価契約を組み合わせた発注を行っている。</p> <table border="1"> <tr> <td>総価契約</td> <td>統括マネジメント業務／巡回業務／清掃業務／植栽管理業務／害獣・害虫対応業務／補修・更新業務（50万円未満）等</td> </tr> <tr> <td>単価契約</td> <td>補修・更新業務（50万円以上、500万円未満） ／樹木剪定等業務</td> </tr> </table> <p>資料)「府中市道路等包括管理事業運用方針」より国土交通省作成</p>	総価契約	統括マネジメント業務／巡回業務／清掃業務／植栽管理業務／害獣・害虫対応業務／補修・更新業務（50万円未満）等	単価契約	補修・更新業務（50万円以上、500万円未満） ／樹木剪定等業務
総価契約	統括マネジメント業務／巡回業務／清掃業務／植栽管理業務／害獣・害虫対応業務／補修・更新業務（50万円未満）等				
単価契約	補修・更新業務（50万円以上、500万円未満） ／樹木剪定等業務				
リスク・役割分担	<ul style="list-style-type: none"> ・業務実施に当たっての官民のリスク（業務期間中に発生する可能性のある事故、天災、物価の上昇等の経済状況の変化）・役割分担（苦情対応、巡回等、直営で行っていた業務をどこまで委託するか）について検討する。 ・包括的民間委託の導入によりこれまで官が負担していたリスク・役割の一部を民間に移転することが可能となる。 				
対象区域	<ul style="list-style-type: none"> ・導入が望ましいエリアについて市場調査等を踏まえ検討する。 				
契約期間	<ul style="list-style-type: none"> ・望ましい契約期間について検討する。 <p>（試行の場合は1～3年、本格実施の場合は3～5年程度の例がある）</p>				



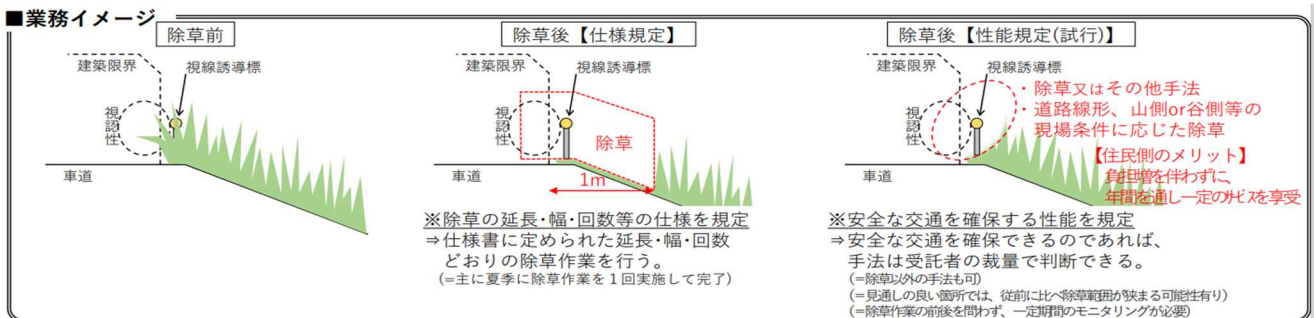
着眼点：数百万円以上の規模の大きい補修・修繕工事の組込

- ✓ 通常、業務履行期間中に対象とする施設で追加的に必要となる修繕工事は、業務の当初契約者と契約期間中に随意契約することが多いと考えられますが、随意契約は特別な理由を除き一定金額以下の場合でないと対応できないため、規模の大きい修繕工事には取り組みにくいと考えられています。
- ✓ ただし、包括的民間委託の当初契約において契約期間中に予定している修繕工事の実施場所、内容、数量等を計画に基づき想定した上で設定し、プロポーザル方式での契約を行うことで、数百万円以上の規模の大きい補修・修繕工事を業務範囲に含めることが可能です。なお、補修・修繕工事の内容は、包括的民間委託の受注者が対応することで効率的に実施できるなど、包括的民間委託の他の業務内容と関連性が高い内容に限定することが基本となります。
- ✓ 組込に当たり、事業者においては工事の実施期間中に建設業法に基づき主任技術者（又は監理技術者）を配置することが求められます。
- ✓ 奈良県道路公社（H31年に解散）においては、包括的民間委託の一環として、規模の大きい舗装補修業務を組み込んだ発注を行いました。舗装補修範囲、補修方法及び工事時間帯を要求水準に定め、要求水準に示した回数、数量等に対する定額の支払としています。



着眼点：性能規定について

- ✓ 「性能規定」は、発注者（管理者）があらかじめ定める仕様に基づき受注者である民間事業者が業務を実施する「仕様規定」と異なり、発注者が定める性能（管理水準）に基づき、当該水準を満たす形で民間事業者が自らのノウハウを活用しながら業務を実施する形式です。
- ✓ 性能規定は、業務実施段階において対象インフラが確保すべき機能や性能を定義し、業務の実施時期、実施方法等は原則として受注者の責任で決定し実施されることで、より効率的・効果的な業務実施が期待できる場合に適用できます。
- ✓ 包括的民間委託においては可能な限り性能規定による発注範囲を増やしていくことが有効です。福島県においては、包括的民間委託の一環として、除草等についても性能規定を試行しています。



資料) 福島県資料より抜粋

- ✓ 奈良県道路公社においては、即時保守（舗装、トンネル内管渠、側溝、標識等）及び植栽管理業務の一部において性能規定を適用しています。植栽管理業務では除草・剪定に係る性能要件を設定するとともに、要件未達成と認められた場合の改善に向けた対応方法として改善に要する期間を定めています。

資料) 奈良県道路公社資料より抜粋

③ 受注体制の検討

【検討・実施内容】

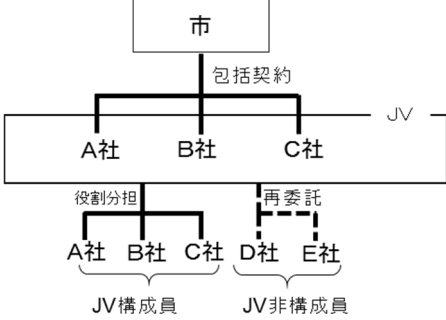
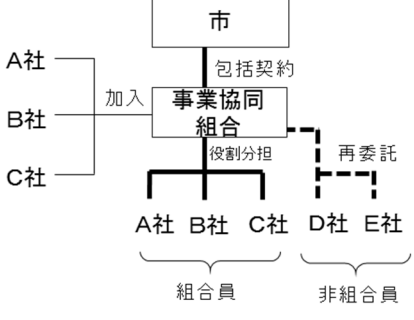
- 複数の業務やインフラ施設を包括化し委託することから、**共同受注の体制**（共同企業体、事業協同組合の設立）を基本に検討します。

【留意点】

- 地域の事業者の意見や業務内容を踏まえ、多くの事業者が**参画しやすい方式**を採用します。
- 一般的には、事業協同組合方式と比較して、共同企業体方式は結成ハードルが低くなります。
- 受注者が業務全体の統括マネジメント業務を行う場合は、建設会社等がマネジメントの役割を担う場合や、共同企業体の構成員等にコンサルタントを含む体制とし、マネジメントを行うことが考えられます。
- 一般的な共同企業体取扱要綱などは建設業のみを対象としており、構成員は建設業許可が必要です。コンサルタントなど建設業許可を有しない企業を含める場合は、代表者、構成員の出資割合や分担額、構成員の責任、資格要件などを明確化するためにも、包括的民間委託業務に対応した共同企業体実施要綱などを別途作成することが有効です。

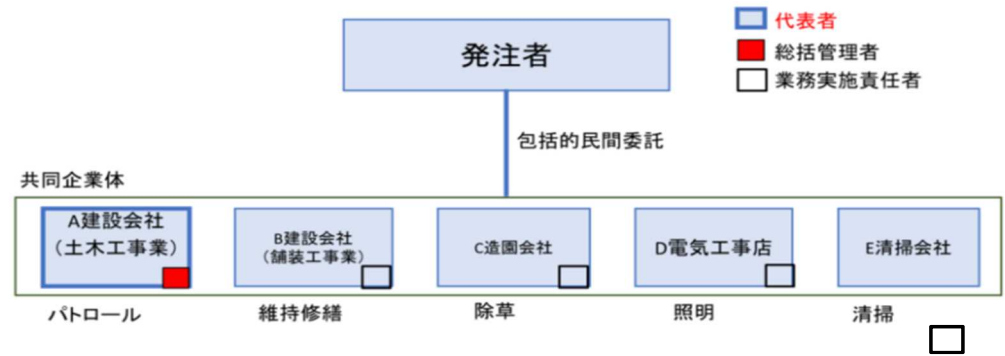
図表 4-3 先行事例での受注体制の例

【特徴】

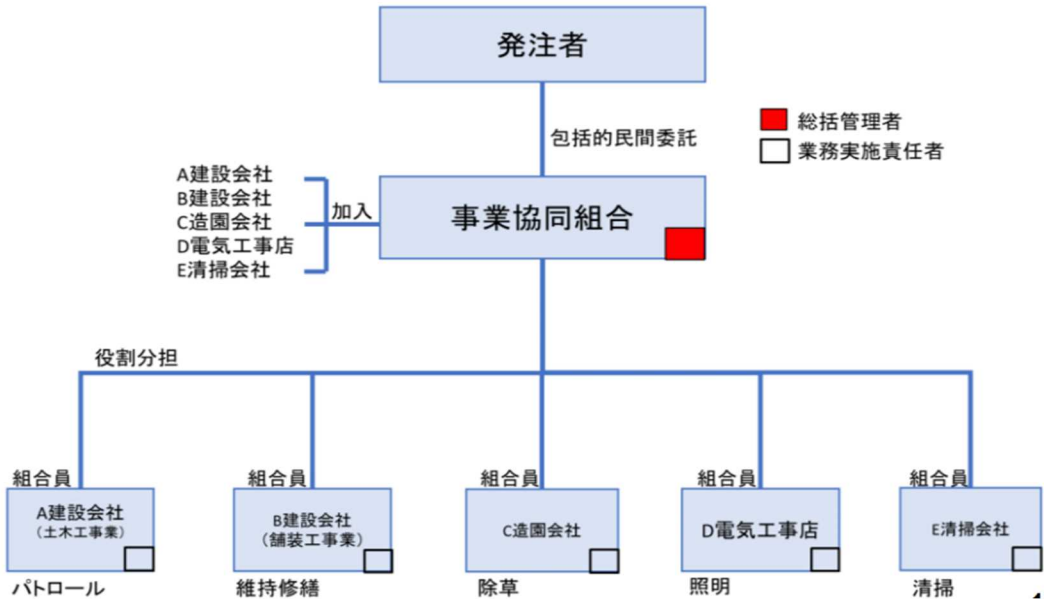
	共同企業体 (JV)		事業協同組合
	建設業のみを対象	役務等も対象	
スキーム			
目的・概要	複数の企業が、一つの業務を受注することを目的として形成する組織体。建設業のみを対象とする共同企業体は建設業法第3条の建設業許可が必要		組合員の経営の近代化・合理化・経済活動機会の確保を目的とした組織体。4者以上で組成する必要がある
従う要綱等	各地方公共団体の工事共同企業体取扱要綱	役務も対象となる委託用の共同企業体取扱要綱を設置	発注業務毎に作成する実施要綱
法人	法人格なし		中間法人（営利と公益の中間的性格をもつもの）
責任	無限責任（JV構成員が全責任を負う）かつ連帯責任		有限責任（組合員が出資金以上の責任を負わない）
資格要件	要綱の規定に従う（経常建設共同企業体や地域維持型共同企業体の採用形態により変わる）	取扱要綱や実施要綱等で定める	実施要綱等で定める
構成員数	要綱の規定に従う	取扱要綱や実施要綱等で定める	実施要綱等で定める
特徴（メリット・デメリット）	<ul style="list-style-type: none"> ・結成のハードルは低い ・建設業許可を有する企業のみでの構成となる 	<ul style="list-style-type: none"> ・結成のハードルは低い ・取扱要綱等に共同企業体の構成要件を定めることにより、建設業許可を有しない企業の参画も可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・結成のハードルは比較的高いが、継続的な体制構築が可能 ・工事を業務範囲に含む場合には組合自体に建設業の許可や実績、技術者要件等が必要となるため、JVと比較し、補修工事等は組み込みにくい

【代表的なスキーム】

● 共同企業体 (JV)



● 事業協同組合

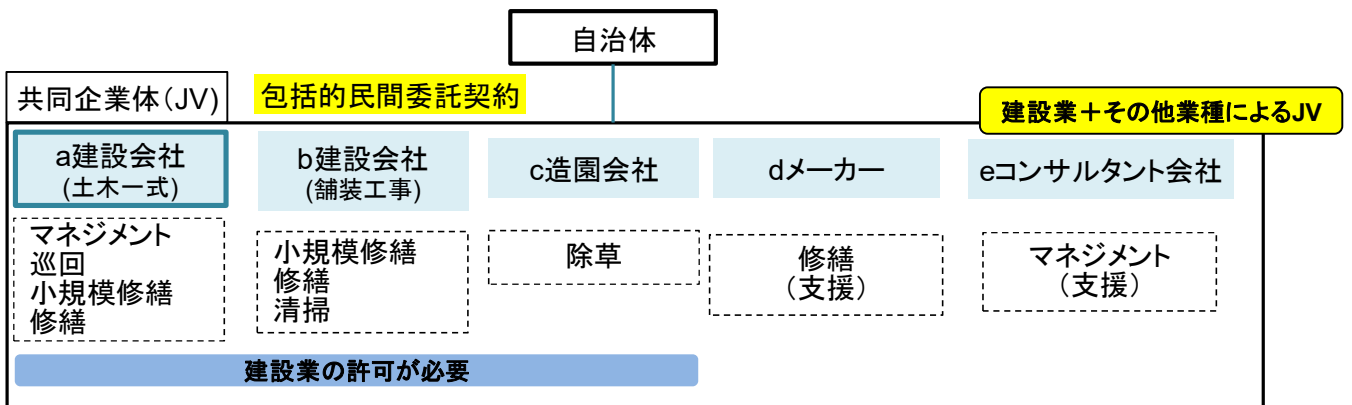


※包括的民間委託を行う場合には、業務全体の総括責任者を新たに設置する。

※業務実施責任者は、維持・補修、除草等の業務の種類毎の責任者として設置する。

※その他、維持・補修工事に該当する作業については、建設業法に定める現場代理人、主任技術者又は監理技術者等の配置を行う。

【マネジメント業務を含む実施体制の想定例】



※建設業のみの共同企業体の場合は、構成企業全てに建設業の許可が必要となる。マネジメント業務実施者としてコンサルタントを参加させる場合には、共同企業体の設置に関する要件などを別途検討が必要なことに留意する。

資料) 国土交通省作成

④ 市場調査の実施

【検討・実施内容】

- 地域の事業者等を対象とした市場調査を実施し、その結果を包括的民間委託の内容の検討に反映させます。実施方法としては、アンケート、ヒアリング等が想定されます。前述①～③の内容について庁内で素案を作成し、事業者等に提示します。

【留意点】

- 市場調査を通し、地域にとって望ましく、事業者が参加可能で、かつメリットがある業務を実現します。地方公共団体が目指す建設市場や維持管理業務の将来像、業界への期待等を示すことが必要となります。
- 市場調査に加え意見交換や勉強会により、包括的民間委託への理解促進を図る視点も重要です。この際、包括的民間委託に対する事業者の理解度を確認しながら丁寧に進めることが必要です。
- 包括化の効果を発現させるには一定の業務規模が必要であるため市場調査においては、適切な業務規模について確認することが重要です。

図表 4-4 アンケート調査項目（例）

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	問 1 事務所所在地	記入	郵便番号	区域設定時の受託対象企業
		問 2 年代別従業員数	記入	20 代以下/30 代/40 代/50 代/60 代以上	企業の適格性評価 (企業体力・規模、経営継続性、生産性)
		問 3 人手不足の実感	選択	実感している/少し実感している/あまり実感していない/実感していない	
		問 4 後継者の見通し	選択	後継者がいる/後継者がいない	
		問 5 保有資格者数	記入	土木施工管理技士、造園施工管理技士など	企業の適格性評価 (技術力)
		問 6 保有機械の台数	記入	バックホウ、クレーン付トラックなど	
		問 7 受注業務の種類	選択	維持管理/小規模修繕/メンテナンス/災害復旧	企業の適格性評価 (実績)
		問 8 維持管理業務の受注量 (総受注額に対する割合)	選択	僅か(2 割未満)/ある程度(2~4 割程度)/半分程度(4~6 割程度)/かなり(6~8 割程度) (ほとんど(8 割以上))	受注機会減少への配慮に関する情報取得 (維持管理への現状依存度)
		問 9 問 8 のうち、自治体発注の業務量の割合	選択	僅か(2 割未満)/ある程度(2~4 割程度)/半分程度(4~6 割程度)/かなり(6~8 割程度) (ほとんど(8 割以上))	
課題	現在の維持管理業務の課題は何か	問 10 維持管理業務についての考え	選択	収益性/人員確保/効率性/受託期間/工夫の余地	包括導入による魅力向上のために解決すべき課題
		問 11 維持管理業務への関心	選択	とてもある/ある/少しある/あまりない/ない/全くない/どちらでもない	
		問 12 実感する課題	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)	
包括導入効果/課題	包括の実現可能性/メリット・デメリットは何か	問 13 対応可能な業務範囲	選択/記入	土木系の日常管理のみ/造園系の日常管理を含む/規模の大きな補修工事含む/構造物点検や補修設計を含む など	包括導入への意向/メリット・デメリット
		問 14 対応可能な区域	選択	市域の 4 分の 1/市域の 3 分の 1/市域の 2 分の 1/市内全体	
		問 15 望ましい体制	選択	単独/経常建設共同企業体/地域維持型企業体/事業協同組合から選択	
		問 16 共同体等を構成する場合の自社の立ち位置	選択	幹事企業/構成企業/再委託先/共同体での受注は希望しない	
		問 17 望ましい契約期間	選択	半年/1 年/2 年/3~4 年/5 年	
		問 18 想定メリット・デメリット	選択	受注高増/人員配置・作業効率化/調整負担増 など	
		問 19 適切な事業規模	選択	金額/必要人員など	
		問 20 自由記述	自由記入	-	

資料) 三条市資料より国土交通省作成

⑤ 導入による効果の想定

【検討・実施内容】

- 庁内における意思決定や住民・議会・事業者への説明を行う上で、包括的民間委託の導入による効果を事前に想定することが重要です。
- 一般的に想定される効果としては、P12 に整理した通りです。導入可能性調査の段階においても可能な範囲で定量的に把握します。

【留意点】

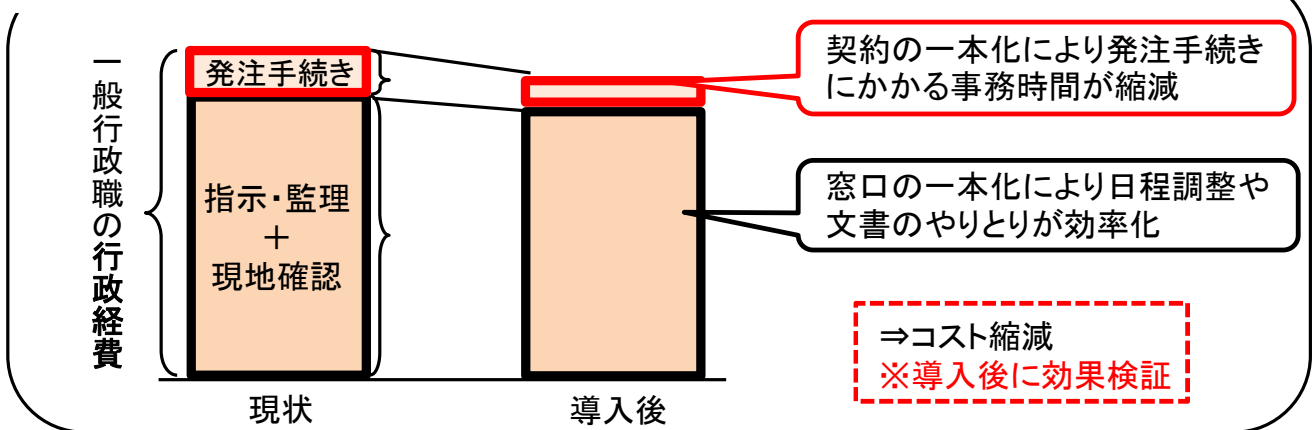
- 包括的民間委託を導入した場合には、事業者によるマネジメントコストにより、委託費用が増加する可能性もありますが、行政経費の変化（図表 4-5）も含めた総合的な行政コストの変化として評価することが、より正確な導入可否の判断に繋がります。

図表 4-5 導入可能性調査の段階で整理した効果例

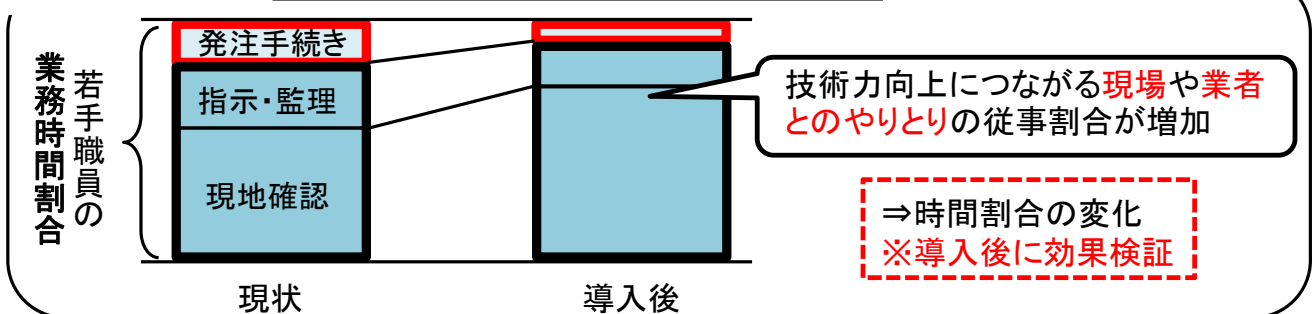
業務	官の視点	民間の視点
①除雪の効率化 現状：除雪区間、除雪を実施する組織（会社等）が指定され、単価契約により実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業間で補完関係が成立すること（除雪担当区間をまたがる相互乗り入れ）により、除雪作業実施の確実性が高まる ⇒【市民】除雪の確実性が高まることによりサービスが向上する ・ 総移動距離が減少することにより除雪費の削減が期待できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 区域内で除雪計画立案時において、企業間での融通がきくようになる ・ 相互乗り入れができるようになり、降雪・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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間の創意工夫の余地が生じ、コスト削減による削減分（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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。

資料) 三条市「平成 27 年度地域維持型社会インフラ包括的民間委託検討調査業務報告書」

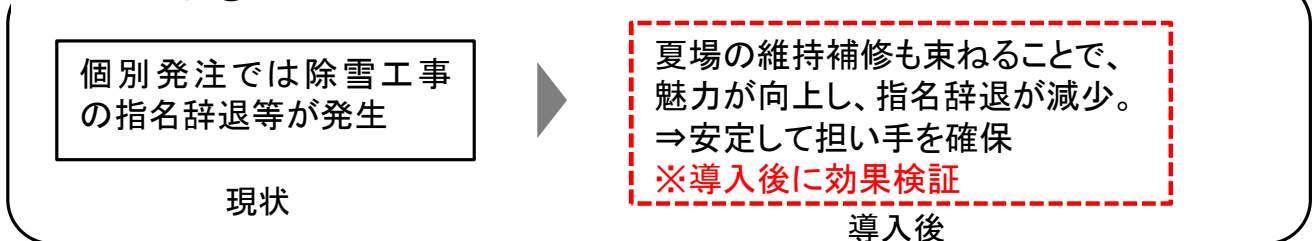
期待効果①: 行政経費の変化



期待効果②: 若手職員の業務時間割合の変化



期待効果③: 指名辞退の減少(担い手確保)



資料) 国土交通省作成



着眼点：庁内調整について

- ✓ 地方公共団体における包括的民間委託の導入に関しては、これまでの発注のあり方を大きく変更させる必要があることから、庁内での理解促進を図ることが必要となります。
- ✓ 庁内における合意形成の流れは地方公共団体によって様々ではありますが、想定される流れを以下に記載します。
- ✓ また包括的民間委託の導入に当たっては、首長を含めた地方公共団体幹部の強いリーダーシップの下、トップダウンによる取組が重要です。分野（部署）横断的な包括的民間委託を行う場合、役所内の各担当者レベルでの意思決定のみでは導入が難しい場合も想定されること、地域の事業者の実情を踏まえて進める必要があることから、首長や幹部に包括的民間委託の必要性等を十分に理解いただいた上で、実施の可否やその方法を判断することが重要となります。先行事例等においても、トップダウンで検討が進んだ事例があり、首長や地方公共団体幹部などトップの意識を醸成することが必要となります。
- ✓ 庁内調整に当たっては、職員の業務負担軽減等の効果を可能な限り定量化することなどを通じて幹部や関係部局の理解を得るよう努めることが必要です。
- ✓ また、包括的民間委託契約の場合は、契約時の議会議決の有無は自治体の内規によりますが、これまでの方法と異なるインフラ施設の管理運営方法の導入となることから、事業がスムーズに実施出来るよう、議会に報告・説明を行い、必要性等を十分に理解いただいた上での推進が必要です。

首長・財政部局等との調整 ⇔ 適宜実施	↓
	① 担当部局における事前検討 <ul style="list-style-type: none"> ● 実際にインフラの維持管理等に取り組む担当部局で、問題意識や課題を共有する。 ● 包括的民間委託に関する事例収集・分析等を行う。 ● 検討の段階から必要に応じて幹部に対し説明を行い、理解の促進を図るとともに導入に向けた意向の確認を行う。
	↓
	② 市場調査等を通じた具体化 <ul style="list-style-type: none"> ● 導入可能性調査等を行い、業務内容について明確化する。 ● 市場調査を踏まえ、実施可能な包括的民間委託の内容について整理する。
	③ 庁内外における理解促進 ※②と並行して実施 <ul style="list-style-type: none"> ● 包括化において想定される効果（定性面、定量面）について検証する。 ● 上記を踏まえ、庁内での説明等を行い理解の促進を図る。 ※関連する部署として、企画部局、財政部局、契約部局等が想定される。
④ 議会への説明 <ul style="list-style-type: none"> ● 包括化の内容・必要性について説明を行い、理解促進を図る。 	
↓	
⑤ 意思決定 <ul style="list-style-type: none"> ● ①～③を踏まえ、包括的民間委託の実施について意思決定する。 	

(3) 業務発注段階

① 業務発注・事業者選定に向けた準備

【検討・実施内容】

- 業務発注段階においては、導入可能性調査段階の検討結果を踏まえ、より具体的な業務内容や発注のあり方について検討するとともに、その検討結果を踏まえて事業者選定（公募）に関する書類等を作成します。主な検討内容としては以下の表の項目が挙げられます。
- その後、公募の開始、質疑応答、提案の受付、評価等を行い、事業者を選定します。

<p>要求水準</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務において獲得すべき維持管理水準について設定する。 ※詳細は P20「図表 4-2」の[契約方式・維持管理水準]を参照 ● 発注段階において必ずしも全ての業務の維持管理水準や仕様を規定できない場合もあることから、業務実施段階において受・発注者間で双方合意の上であれば、適宜、内容を見直すことが可能となるよう要求水準書に規定することも検討する。
<p>リスク分担</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務における受・発注者のリスク分担について設定する。 ● 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例がある。 ※詳細は P21「図表 4-2」の[リスク・役割分担]を参照
<p>事業者の参加要件</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務の適切な実施を担保しながら、地域事業者が参画しやすい要件を検討する。 ● 地域の建設業者の育成や維持を念頭に置く場合、共同企業体の構成企業に本・支店が市内にある業者を 1 者以上含むこと等の要件を設けることが想定される。 ● 包括化する業務の内容を踏まえ、適切な要件を設定する。 ● マネジメント業務等を業務範囲に含むが、地域内に十分な経験のある企業（コンサルタント等）が存在しない場合、周辺市区町村等地域外の事業者の参画を可能とすることが想定される。一方、中長期的には地域内でマネジメントを担う主体を育成する視点も重要となる。
<p>技術者の配置要件</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 包括化の特性を踏まえた、適切な技術者配置の要件を設定する。 ● 包括化により、従来の個別発注においては生じなかった複数業務のマネジメント等が事業者求められる場合があることから、総括責任者・各工事責任者の配置において、一定の資格、経験等の要件を求めることが基本となる。 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>(例) : 業務総括責任者の資格要件</p> <p>「業務総括責任者」は構成企業等から 1 名選出し、次のいずれかに該当する資格を有し、かつ業務経験を有しなければならない。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 1 級又は 2 級土木施工管理技士 2) 技術士（総合技術監理部門 建設－「道路」又は建設部門「道路」） 3) 道路維持管理に関する業務について、4 年以上の実務経験を有する者 <p>資料)「府中市道路等包括管理事業 要求水準書」</p> </div>

事業者選定方式	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業者選定方式については、総合評価一般競争入札方式、条件付き一般競争入札方式、公募型プロポーザル方式等が想定される。 ・ 価格の要素に加え技術等の評価を行う場合、総合評価一般競争入札方式や公募型プロポーザル方式を選択することとなる。 ※詳細は P35「検討・実施内容」「留意点」、P36「図表 4-8」を参照
モニタリング手法	<ul style="list-style-type: none"> ● 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が確保されているかを確認するため、モニタリング手法を設定する。 ※詳細は P37「検討・実施内容」「留意点」、P38-39「図表 4-9」を参照

【留意点】

- 業務発注段階においては、前述した通り検討の上で、様々な資料を作成しますが、各資料を通じた一貫性の確保が特に重要となります。
- 具体的には、「業務実施の目的」に対して、それを効率的・効果的に実現するため、民間のノウハウを最大限発揮できるような目的と一貫性のある「要求水準書」の作成が重要です。
- また、「要求水準書」において求める業務内容と、業務の実施に必要な「予算」が整合している必要があります。「要求水準書」と比較して十分な「予算」が確保されていない場合、入札が不調になる可能性が高まります。
- 加えて、望ましい事業者を選定するための「事業者選定基準」や要求水準を遵守するインセンティブを民間に与える「モニタリング基準」等についても、「要求水準書」と適切に連動させる必要があります。
- いずれの場合においても、「業務実施の目的」とそれを実現するための「要求水準書」及びその他の資料を通じて、一貫した地方公共団体の考え方を反映させることが求められます。
- なお、「要求水準書」の作成に当たっては、業務の仕様や性能規定について、民間事業者が地方公共団体の考えを理解した上で効果的に実施される内容となっているかを確認するために、公募前の事業者との意見交換や公募後の質疑応答も有効です。先行事例において以下のような対応をしている事例があります。
- また、包括化により従来に比べて応募する事業者の数が減ると考えられる中、それぞれの地域で担い手を確保しつつ持続可能なインフラメンテナンスを実現するため、発注方式やロットの検討に当たっては、競争性・透明性・公平性に配慮しつつ地域の実情を踏まえた工夫を講じることが重要となります。

図表 4-6 先行事例における実施内容

先行地方公共団体	実施内容
府中市	<ul style="list-style-type: none"> ・公募前に要求水準書を含む公募関係資料の素案を示し、説明の上で意見交換を行う業務説明会を複数回実施している。 ・公募前に勉強会を企画し、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点で中止となったものの、代替資料の公表により、過去の先行事例の要求水準などの設定や考え方について周知している。 ・公募後に説明会及び質疑応答の機会を1回設けている。
三条市	<ul style="list-style-type: none"> ・公募前に要求水準書（案）に関して、説明の上で意見交換を行う説明会を実施している。 ・公募前に説明会及び質疑応答の機会を1回設けている。
かほく市	<ul style="list-style-type: none"> ・公募前に現契約の要求水準書や資格条件などに関して、アンケートを行っている。 ・公募後に説明会及び質疑応答の機会を1回設けている。

資料) 各地方公共団体 HP、公表資料より国土交通省作成

図表 4-7 発注に関する検討（かほく市の例）

【スキーム】

		第1期 H22～24年度	第2期 H25～29年度	第3期（現在） H30～R04年度
公共下水道事業	処理場（2箇所）	包括的民間委託 （レベル2.5） 県内指名競争入札 委託	事業横断型 包括的民間委託 （レベル2.5） 全国公募型 プロポーザル方式	事業横断型 包括的民間委託 （レベル3相当） 全国公募型 プロポーザル方式
	ポンプ場（2箇所）			
	マンホールポンプ（32箇所）			
	管路（262km）			
農業集落排水事業	処理場（12箇所）	包括的民間委託 （レベル2.5） 県内指名競争入札 委託	事業横断型 包括的民間委託 （レベル2.5） 全国公募型 プロポーザル方式	事業横断型 包括的民間委託 （レベル3相当） 全国公募型 プロポーザル方式
	マンホールポンプ（46箇所）			
	管路（49km）			
水道事業	浄水施設（2箇所）	直営 （一部保守は委託）	委託	事業横断型 包括的民間委託 （レベル3相当） 全国公募型 プロポーザル方式
	送水施設（5箇所）			
	配水施設（7箇所）			
	深井戸（12箇所）			
	管路（320km）			
料金関係業務	市全域	直営 （検針は委託）	直営 （検針は委託）	

※レベル 2.5：（公財）日本下水道協会「処理場等包括的民間委託ガイドライン」に定める「水質管理、施設の運転操作及び保守点検の性能発注、ユーティリティの調達及び管理を含めた性能発注に加え、一件当たりの金額が一定額以下の修繕等を含めた性能発注」を指す。

資料）かほく市資料

要求水準	・ 多くの業務において性能規定を採用。
リスク分担	・ 管理責任を公共側に残しながら、費用の増加や業務に関するリスクの一部を民間に移転。
事業者の参加要件	・ 地域要件は特に設けていない。
技術者の配置方法	・ 業務の内容に応じた資格者等の配置を求めるとともに、業務責任者、維持管理業務を統括する副責任者、料金徴収・窓口関係業務を統括する副責任者等の配置を求める。
事業者選定方法	・ 公募型プロポーザル方式。
モニタリング手法	・ 年間運営計画書、月間業務報告書等の提出を求めるとともに、月次・年次において、発注者立会いのもと実施状況を確認する。 ・ 必要に応じて、契約書に従い改善計画の提出等を事業者を求める。

資料）かほく市資料より国土交通省作成

② 事業者の選定方式の検討

【検討・実施内容】

- 事業者選定方式は、総合評価一般競争入札方式、条件付き一般競争入札方式、公募型プロポーザル方式等が想定され、業務内容に応じた方式を選択します。
- 価格の要素に加えて、技術的要素の評価を行う場合、総合評価一般競争入札方式と公募型プロポーザル方式について事業内容を踏まえて検討します。
- 一般的に、業務の実施方法等について事業者の提案に委ねる範囲が広いなど、民間のノウハウ発揮の余地が大きい業務については、公募型プロポーザル方式を採用することが有効となります。

【総合評価一般競争入札】

事前に仕様を確定可能であるが、入札者の提示する技術等によって、調達価格の差異に比して、業務の成果に相当程度の差異が生ずることが期待できる場合

【公募型プロポーザル方式】

当該業務の内容や実施方法などについて提案に委ねる範囲が広い業務であって、提出された技術提案に基づいて仕様を作成する方が優れた成果を期待できる場合

- 競争性を発揮できる条件設定としては、業務の実施内容や業務を実施する地方公共団体に固有の条件を踏まえつつも、参加資格要件における実績や配置技術者の専任要件を緩和するなど多くの企業が参加しやすい設定の検討が必要です。そのため、事前の検討段階において、市場調査などにより参加可能性のある民間事業者の意向や参加しやすい条件を確認することが重要となります。

【留意点】

- 特に公募型プロポーザル方式においては、よりよい提案を受けするために、公募前の発注予定情報を事前公表するなど、公平性・平等性を担保しながら、早い段階で業務の情報を公表することが重要となります。
- 併せて、**質疑応答や民間事業者との対話を丁寧に実施することにより、業務内容に関する官民の認識の齟齬の解消等を行うことが有効**です。
- 事業者選定においては、地域への精通、緊急事態の対応、日常的な体制の確保等、インフラの維持管理の特性に合わせた評価を行うことが重要となります。
- また、個別に発注してきた業務を包括化する業務の特性上、従来に比べて応募者の数が減る可能性もありますが、その場合でも、事業者選定の妥当性を担保できる手続きとする必要があります。具体的には、応募者が 1 者の場合でも、問題なく業務履行ができることを確認するため、業務に適した資格要件の設定とともに、履行能力の確認を行うための評価方法（例えば、評価項目のうち受注者が最低限満たすべき基礎項目の設定等）を事前に検討しておくことが考えられます。

図表 4-8 事業者選定フロー（例：公募型プロポーザル方式の場合）



※ 1 行わない場合もある

※ 2 提案受付と同時に受付、一次審査・二次審査を合わせて行う場合もある



着眼点：PFI 等事業における事業者選定

- ✓ PFI 事業や PFI 法に準じて行う PPP 事業の場合には、PFI 法の定めにしたがって、入札公告・公募前に事業の概要や事業者選定スケジュールなどを整理した実施方針を公表することになります。
- ✓ PFI 等事業においては、実施方針公表時や入札公告・公募後において、公表資料の認識齟齬の解消を目的に、質疑応答や対面対話を実施していることも多くあります。

(4) 業務実施段階

① モニタリングの実施

【検討・実施内容】

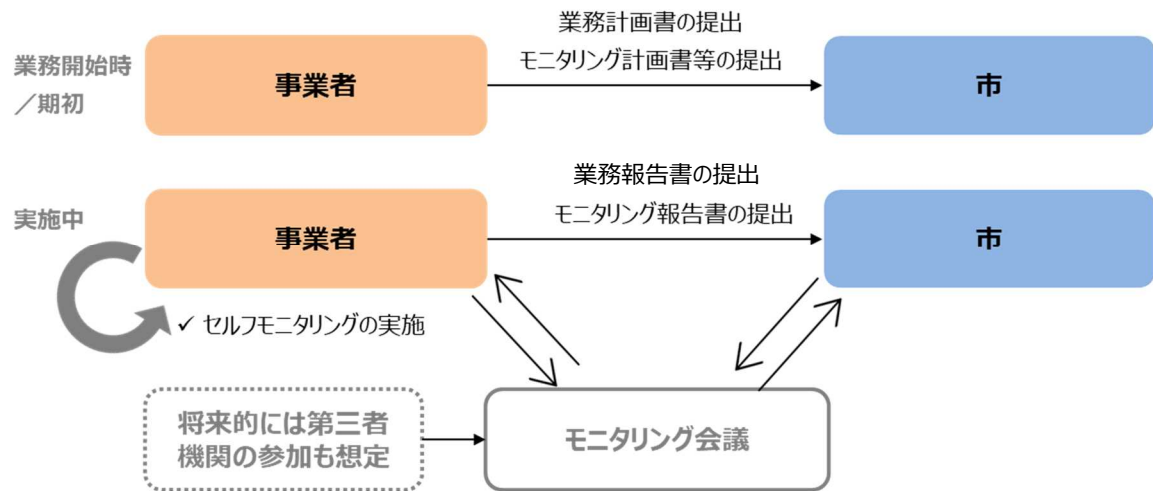
- 業務実施段階では適切なモニタリングを行うとともに、必要に応じて業務内容の変更等、継続的な改善を行うことが求められます。業務発注段階において定めたモニタリングの考え方に沿って、業務の契約期間全体にわたりインフラの管理者として適切な業務履行がなされているかモニタリングを行うことが必要となります。
- 特に、性能規定等により実施する業務については、その業務目的、管理指標、維持管理水準、要求水準未達成時における改善に向けた対応方法（改善期間の設定、ペナルティ規定の設定など）、対価の支払方法、公物管理者及び受注者によるモニタリング方法等をあらかじめ設定しておき、それに基づいて実施する必要があります。
- 業務実施段階でのモニタリングにおいては、要求水準書に基づいた業務の履行状況を確認します。月次のモニタリングと年次のモニタリングを合わせて実施する場合があります。また、問題が生じた場合や、よりよい管理のあり方が想定される場合等においては、業務内容や契約条件の変更等を適宜行うことも求められます。
- 実施方法としては、報告書に基づき業務実施状況のモニタリングを実施している例、官民による会議体においてモニタリングを実施している例等があります。
- 業務終了時には、想定された効果が実現したかを確認するとともに、それを踏まえた次期以降の維持管理業務のあり方について検討する必要があります。

【留意点】

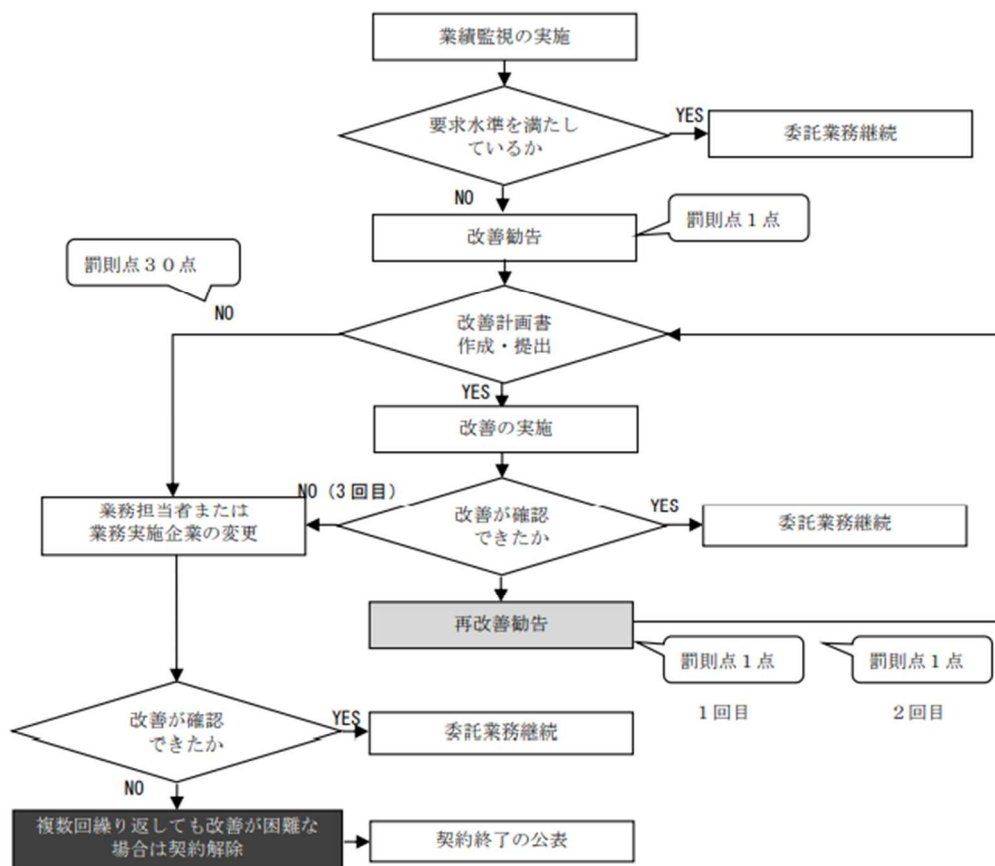
- モニタリングにおいては、事業者の業務不履行等についても確認します。業務不履行を「重大な不履行」と「重大な不履行に該当しない不履行」に区分し、それぞれに対応した改善勧告、減額措置等ペナルティ規定について定めている事例もあります。
- モニタリングの体制に関しては、事業者によるセルフモニタリング、発注者によるモニタリングの他、第三者の参加によるモニタリング会議等を設置し、定期的な業績確認を行っている事例もあります。
- 事業者側からモニタリング手法の提案を受けるなど、事業者にとって過度な負担にならないように留意が必要です。
- また、モニタリングにおいて、事業者の業務に取り組む姿勢、品質確保の状況等を確認し、以降の業務実施のあり方について官民で協議すること等により、事業者の育成を図る視点も重要となります。

図表 4-9 モニタリングのイメージ

【モニタリングのイメージ】

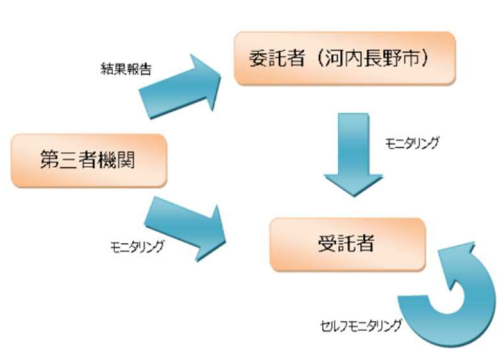


【発注者によるモニタリングの流れ 例(府中市)】



資料) 府中市「府中市道路等包括管理事業（東地区、南西地区、北西地区）モニタリング手順書」

【モニタリング体制・モニタリングに必要な書類】



書類名	関連業務	内容確認時期	用途
業務計画書	全て	毎年度初回月例	年度業務内容の把握
モニタリング実施計画書	全て	初回打合せ時	モニタリング実施手順等の把握
月次報告書	全て	毎回	各業務の進捗状況等の確認
年次報告書	全て	年2回	各業務の進捗状況等の確認
セルフモニタリング報告書	全て	年次報告会	セルフモニタリング結果の確認
総合評価シート(案)※	全て	毎回	各業務の進捗状況等の確認
事故報告書	全て	随時	事故内容の確認
引継ぎに必要な書類	全て	事業終了前	次期包括への引継ぎ内容等の確認
その他、委託者が必要とする書類	全て	随時	

資料) 河内長野市「河内長野市下水道管路施設包括的管理業務モニタリングの基本的な方針」

【モニタリングを通じて事業者の育成を図る仕組み 例(福島県宮下土木事務所)】

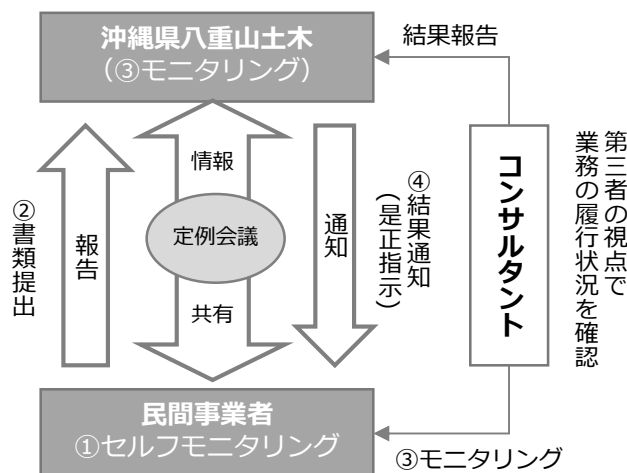
福島県宮下土木事務所では、業務実施後にユーザー視点による評価と事業者による自己評価を実施・公表することにより、事業者の育成を図る仕組みを取り入れている。特に事業者による評価シートの作成に当たり、県担当者との対話することで評価過程での新たな気づきや認識の共有に繋がっている。

仕組み	ユーザー視点による評価	事業者による自己評価
評価者	管内町村の建設課職員(ユーザーの代表)	事業者(事業協同組合の各社)
評価方法	アンケート調査	評価シートの作成
内容	各維持管理作業の適切さを5段階で評価	各維持管理作業における「考えられるリスクと低減策」「社員教育」「創意工夫」「反省事例及び対応」について取組の記入と5段階での評価

資料) 福島県資料より国土交通省作成

【モニタリングを通じて事業者の育成を図る仕組み 例(沖縄県八重山土木事務所)】

沖縄県八重山土木事務所では、事業者によるセルフモニタリング及び地方公共団体によるモニタリングと並行して、第三者によるモニタリングを実施している。モニタリングの結果を定例会議にて報告・協議することにより、業務の実施期間中での運用の改善や事業者の育成が図られている。



資料) 沖縄県資料より国土交通省作成

② 効果の検証等

【検討・実施内容】

- 包括化の効果を適切に検証した上で、以降の維持管理のあり方を検討します。

【留意点】

- 効果の検証に当たっては、当初想定した目的が達成されているかについて、定性面、定量面も含めた幅広い視点から整理することが求められます。

図表 4-10 効果例

【検証項目例】

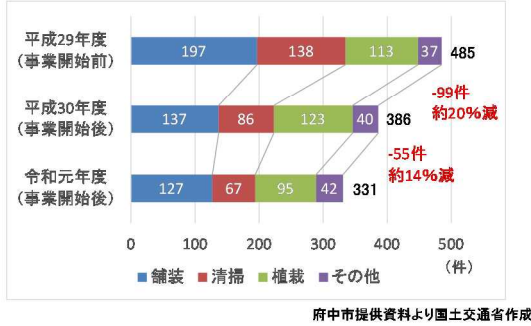
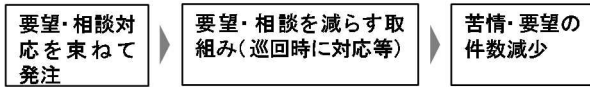
主体	想定効果	効果検証項目（例）
発注者	<ul style="list-style-type: none"> ・発注作業等の業務負担減少 ・地域における維持管理の実施体制確保 ・包括化による業務コストの検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・包括化前後の行政経費 ・業務時間 ・発注件数の変化 ・発注業務・工事における指名辞退件数の変化 ・不調不落件数の変化 ・包括化前後の業務費の変化 ・職員の対応業務時間の変化（各業務に要する人員・年間時間割合等）
受注者	<ul style="list-style-type: none"> ・受注者のノウハウ蓄積、技術力の向上 ・長期安定的な業務量の確保 ・包括化による効率化、創意工夫による収益性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者へのヒアリング ・業務受注状況の確認 ・資機材への投資状況の見通し ・長期的な人材確保の見通し ・事業者へのヒアリング ・苦情件数の変化 ・次期以降の包括的民間委託業務への応募意向
市民	<ul style="list-style-type: none"> ・包括化による迅速かつ効率的な維持管理対応を通じたサービス水準の向上 ・地域の雇用維持、地域建設業の安定化に伴う災害対応力の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・苦情件数の変化 ・市民満足度アンケート ・建設業従業員数 ・業者数の変化

資料) 国土交通省作成

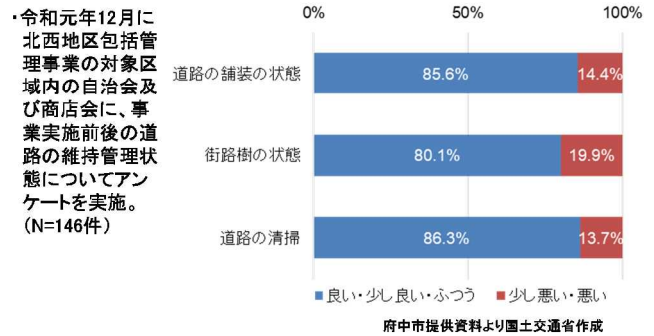
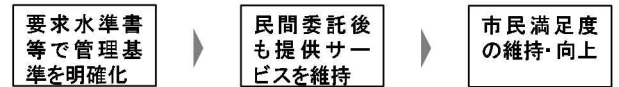
【効果例】

① 府中市

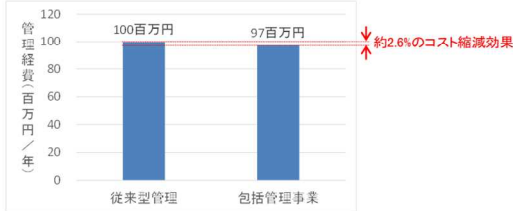
維持管理に係る要望・相談件数



維持管理に係る市民満足度



維持管理に係るトータルコスト

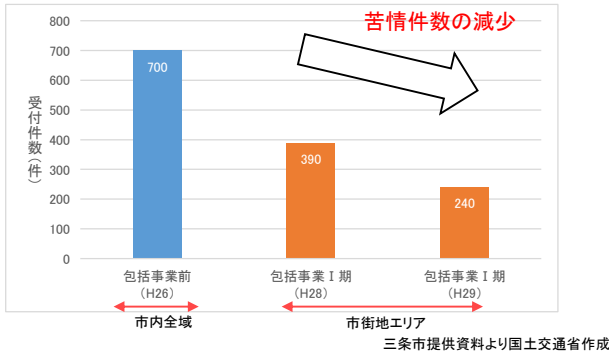
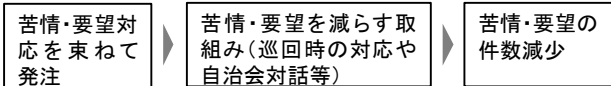


※従来実施コストとは、平成28年度を基本とする北西地区の管理経費。包括委託コストとは、平成30年度の契約額。府中市提供資料より国土交通省作成

資料) 府中市資料より国土交通省作成

② 三条市

維持管理に係る苦情件数



指名辞退数

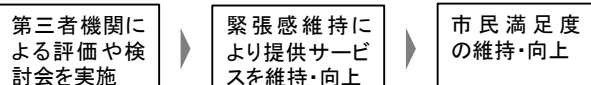


○職員ヒアリングより
 ・包括事業前の維持管理は小規模で収益性が低いことから民間事業者にとって魅力が小さく、維持管理の指名辞退が増えている状況があった。
 ↓
 ・包括事業導入後は、安定した参加を得ている。

資料) 三条市資料より国土交通省作成

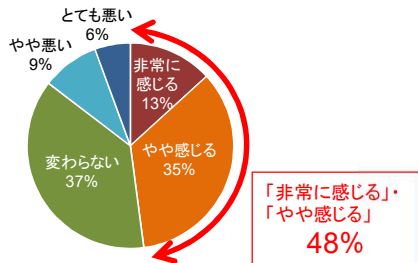
③ 福島県

維持管理に関わる市民満足度



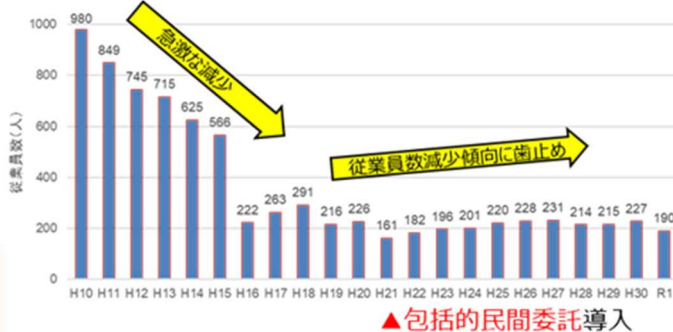
<道路維持補修に対する満足度>

Q.過去5年と比べて、道路等の維持補修業務が細かな所まで行き届いたと思う人の割合



福島県提供資料より国土交通省作成

地域の建設業従業員数の確保



資料) 福島県資料より国土交通省作成

③ 拡大への検討

【検討・実施内容】

- 効果検証の結果を踏まえ、運用に課題のあった契約上の条件や要求水準の記載内容の見直し、包括化の範囲の拡大を含めた、次期以降のあり方について検討します。

【留意点】

- 利用者である住民、実際に包括化業務を受託した事業者、発注者である所管部署等、**様々な主体の意見**を踏まえながら、より効果が発揮される包括化の範囲を検討する視点が重要となります。
- 具体的な拡大の方法としては、**対象業務の拡大、対象インフラの拡大、対象エリアの拡大、事業者裁量範囲の拡大**等が想定されます。
- さらに、地方公共団体の技術者や職員不足、財政的課題、民間事業者の不足など諸課題を踏まえて、**近隣市区町村同士での連携や都道府県との連携を含む広域連携の実施**も目指す方向性として想定されます。

図表 4-11 包括化の拡大の概要

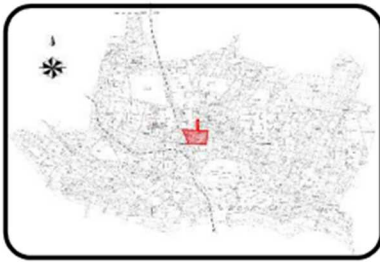
【包括的民間委託の拡大の概要】

自治体	I 期	II 期	III 期以降	
東京都府中市 (人口:約26万人)	H26年度～H28年度 <ul style="list-style-type: none"> 中心部の道路の維持管理 3年契約 1件50万円未満の補修を性能規定で実施 	H30年度～R2年度 <ul style="list-style-type: none"> 左記エリアの拡大 3年契約 1件50万円未満の補修を性能規定で実施 50万円以上500万円未満の修繕・更新を単価契約で実施 	R3年度～R5年度(予定) <ul style="list-style-type: none"> エリアの追加 3年契約 1件50万円未満の補修を性能規定で実施 50万円以上500万円未満の修繕・更新を単価契約で実施 	
新潟県三条市 (人口:約10万人)	H29年度～H30年度 <ul style="list-style-type: none"> 中心部の道路・公園・水路の維持管理 2年契約 1件50万円未満の補修について性能規定で実施 	H31年度～R5年度 <ul style="list-style-type: none"> 左記エリアの拡大 5年契約 1件130万円未満の補修について性能規定で実施 点検(消雪パイプ、橋梁)の追加 	R6年度～R10年度(予定) <ul style="list-style-type: none"> エリアの追加 5年契約 1件130万円未満の補修について性能規定で実施 橋梁修繕工事の追加を検討 	
福島県 宮下土木事務所 (金山町・三島町・柳津町・昭和村) (人口:約8千人)	H21年度～H24年度 <ul style="list-style-type: none"> 管内全域の道路・河川の維持管理 単年契約 補修は仕様規定で実施 	H25年度～H28年度 <ul style="list-style-type: none"> 管内全域の道路・河川の維持管理 2年契約 補修は仕様規定で実施 	H29年度～R2年度 <ul style="list-style-type: none"> 左記に加えて 簡易構造物点検の追加 	R3年度～(予定) <ul style="list-style-type: none"> 左記に加えて バトロール等 除草は性能規定で実施
石川県かほく市 (人口:約3.6万人)	H22年度～H24年度 <ul style="list-style-type: none"> 一部の公共下水道、農業集落排水施設の維持管理(管路以外)を個別発注 3年契約 性能規定(管路以外) 	H25年度～H29年度 <ul style="list-style-type: none"> 全市の公共下水道(管路含む)・農業集落排水施設(管路含む)・上水道施設(管路以外)の維持管理を包括発注 5年契約 性能規定(管路以外) + 仕様規定(管路) 	H30年度～R4年度 <ul style="list-style-type: none"> 全市の公共下水道・農業集落排水施設・上水道施設の維持管理(全施設)を包括発注 5年契約 性能規定(管路以外) + 仕様規定(管路) 料金徴収・窓口関連業務の追加 	

資料) 府中市、三条市、福島県、かほく市資料より国土交通省作成

【エリアの拡大（府中市）】

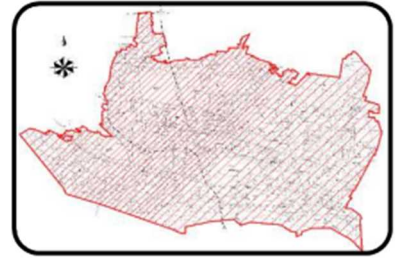
府中市においては、一部地域で試行し、次に市域の1 / 4 程度のエリア、最終的には市全域において包括的民間委託を導入しており、業務内容についても順次拡大が図られています。



① H26～H28 : 18.8ha



② H30～R2 : 755ha

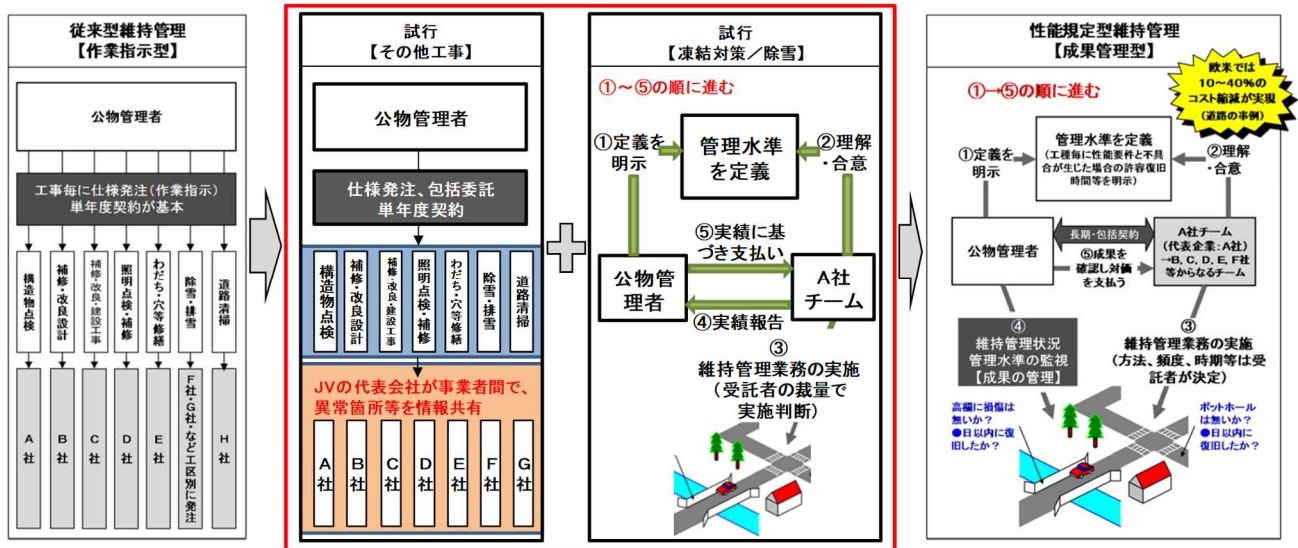


③ R3～R5 : 2,943ha

資料) 府中市「令和2年度府中市道路等包括管理事業 効率化方策検討調査報告書」

【事業者の裁量範囲の拡大の考え方】

- ・ 試行段階では、基本は複数の業務を包括的に束ねつつも、仕様発注かつ単価契約で発注。
- ・ 一部の業務において試行的に性能規定を導入。
- ・ その後の拡大において全業務を性能規定で発注。




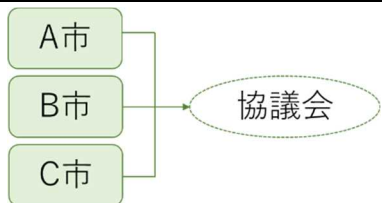
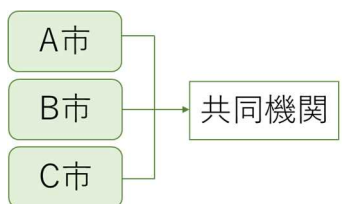

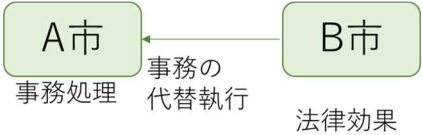
資料) 土木学会「維持管理等の入札契約方式ガイドライン（案）」

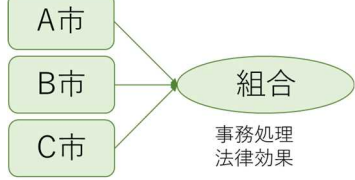
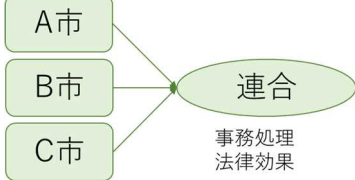
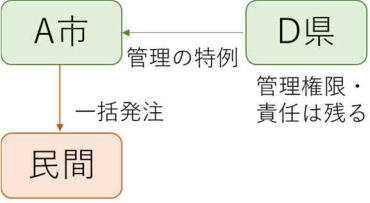
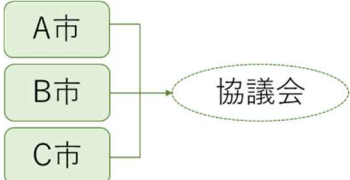
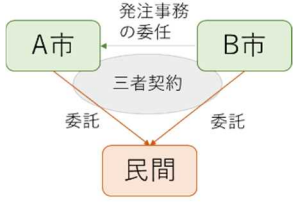
図表 4-12 包括的民間委託の広域連携について

【広域連携の制度】

広域連携の主な制度として、以下のような制度があります。道路、下水道、河川などの社会資本の管理においても活用されている制度もあります。

○：メリット ●：デメリット

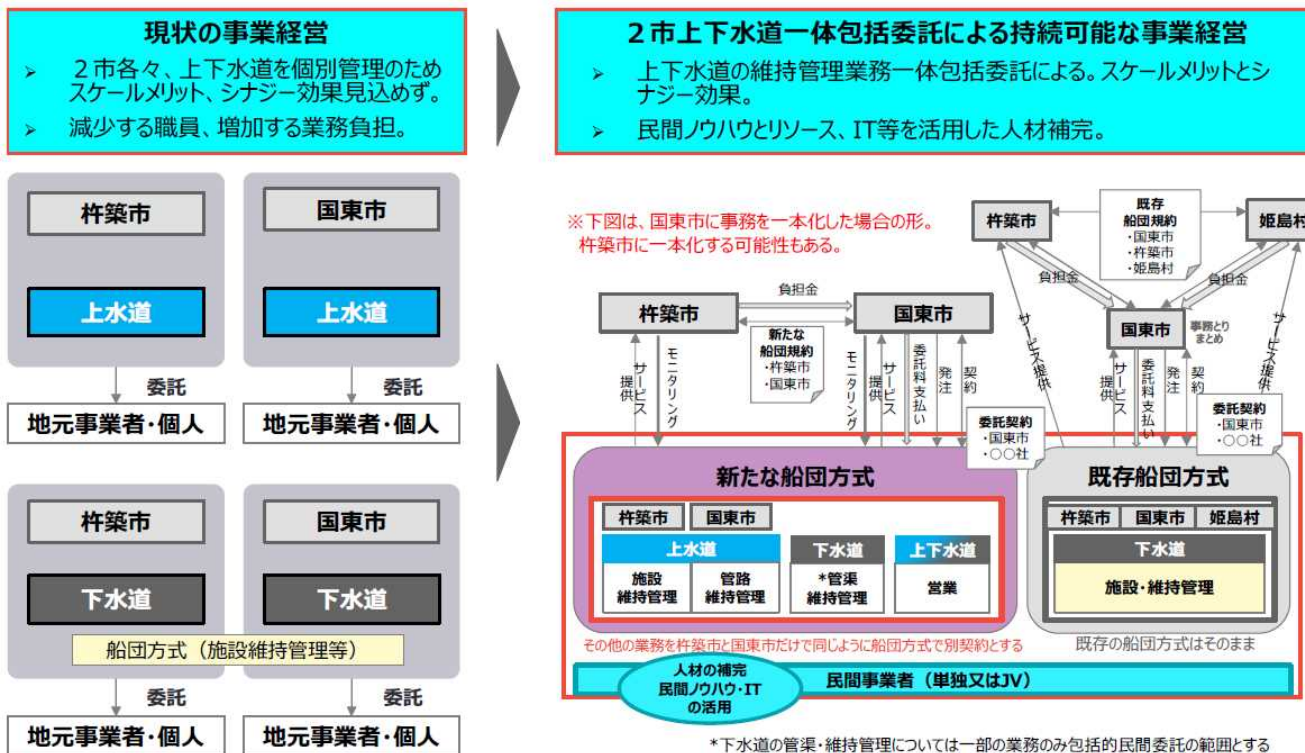
制度	概要	メリット・デメリット等
連携協約	 <p>基本的な方針 役割分担を協約</p> <p>・地方公共団体が連携して事務を処理するための基本方針及び役割分担を定めることができる制度。</p>	<p>○法人設立不要。</p> <p>○手続が容易。</p> <p>●設置に当たり議決が必要。</p> <p>●適宜、他の制度、私法上の委託契約などを用いての連携となる。</p>
協議会	 <p>・地方公共団体が、連携して管理執行、連絡調整、計画作成を行うことができる制度。</p>	<p>○法人設立不要。</p> <p>○法律効果は各構成団体に帰属する。</p> <p>○情報共有等地方公共団体の運営効率化が期待。</p> <p>●設置に当たり議決が必要。</p> <p>●不法行為等があった場合に、構成団体が連帯責任と解されるため、責任帰属が問われる事務は向かない。</p>
機関等の共同設置	 <p>・地方公共団体の委員会又は委員、行政機関、長の内部組織等を複数の地方公共団体で共同設置することができる制度。</p>	<p>○法人設立不要。</p> <p>○各構成団体の共通の機関として、管理執行効果はそれぞれの団体に帰属する。</p> <p>●設置に当たり議決が必要。</p> <p>●構成団体全ての議会に対応必要。</p> <p>●事務方式を団体毎に統一しない場合煩雑になる。</p>
事務の委託	 <p>事務処理 法律効果</p> <p>・地方公共団体の事務の一部についての管理・執行を他の地方公共団体に委ねることができる制度。</p>	<p>○法人設立不要。</p> <p>○権限が受託側に一元化され、責任所在が明確。</p> <p>○事務処理が効率化される。</p> <p>●設置に当たり議決が必要。</p> <p>●委託団体は委託事務に関して直接権限を行使できなくなる。</p> <p>●受託団体は受託事務の全ての責任負担。</p>
事務の代替執行	 <p>事務処理 法律効果</p> <p>・地方公共団体の事務の一部の管理を当該地方公共団体の名において他の地方公共団体に行わせることができる制度。</p>	<p>○法人設立不要。</p> <p>○代替執行を求めた団体に権限と責任を残し、事務を代替執行する。</p> <p>●設置に当たり議決が必要。</p> <p>●事務の管理者と処理者で結果の責任の所在が一致しない。</p>

制度	概要	メリット・デメリット等
一部事務組合	 <p>・複数の地方公共団体で、地方公共団体の事務の一部を共同して処理することができるようにするために設ける特別地方公共団体。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○財産保有が可能。 ○議会、固有の執行機関を有するため責任が明確。 ●設置に当たり議決が必要。 ●事務の管理者と処理者で結果の責任の所在が一致しない。
広域連合	 <p>・地方公共団体が、広域にわたり処理することが適当であると認められる事務を処理することができるようにするために設ける特別地方公共団体。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○一部事務組合と同様。 ○国、県から直接権限移譲が受けられる。 ○多角的な事務処理に関する広域連携が可能。 ○広域計画を作成し、構成団体にも実施させられる。 ●設置に当たり議決が必要。 ●事務の管理者と処理者で結果の責任の所在が一致しない。 ●一部事務組合に比べて独自の行政運営できる権限がある一方で、設置・運営のための条件も多い。
道路法の「管理の特例」	 <p>・市内の県道の管理を市が発注（もしくは市道の管理を県が発注）でき、その際に管理者の権限、責任が移動せず、発注が可能となる特例措置。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○議会の議決が不要。 ○県道と市道を併せて管理することで合理的な管理ができる。 ●一括で発注・管理する側が負担増となる。 ●基本的に、市と県での連携となる。
下水道法の「協議会」	 <p>・複数の公共下水道管理者、流域下水道管理者、都市下水路管理者が協議会を設置することで、下水相互間の広域連携による効率化のための取り決めを決めることができる制度。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○議会の議決が不要。 ○協議で具体的連携のあり方や分担を決定する。 ●協議会で協議が整った事項は、構成員はその結果を尊重しなくてはならない。
三者契約	 <p>・複数の地方公共団体と民間企業で三者契約を締結し、複数地方公共団体の社会資本（例として県道・市道など）の管理を合わせて発注する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○議会の議決が不要。 ○道路の管理を合わせて発注でき合理化が図れる。 ○発注事務の負担など協定で調整可能。 ●各構成団体で適宜調整を図らないと、構成団体の管理状況が把握できない可能性がある。 ●特に法制度等に則っている方法ではない。

【維持管理における広域連携事例】

○杵築市・国東市（自治法上の事務の委託制度により実施）

杵築市・国東市では、上下水道施設の維持管理や運営を長期間まとめた包括的民間委託として事業化し、令和7年より事業開始する方針としています。下図に示すよう、地方自治法上の事務の委託と負担金の支払により姫島村を含む2市1村でこれまでも下水道の広域連携を実施していましたが、さらに、上下水道の維持管理業務を一体包括することによるスケールメリットとシナジー効果が期待されています。



資料) 杵築市「2市連携による上下水道の広域的な包括的民間委託導入検討調査」

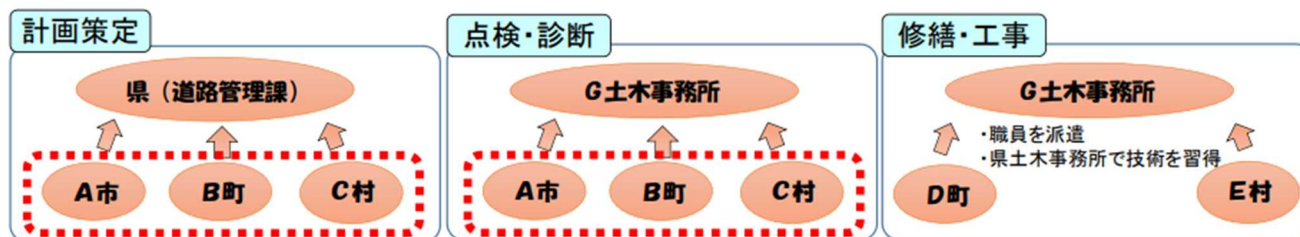
参考 URL) <https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/001490504.pdf>

<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/001490465.pdf>

○奈良県（自治法上の事務の委託の制度ではないが、類する私法上の委託制度で実施）

奈良県では、市町村の土木技術者減少を背景に、県からの支援を希望する市町村について、道路施設に関する長寿命化修繕計画の策定業務、点検・修繕事業（設計・工事）を県が市町村から受託し（私法上の委託契）、実施しています。

資料) 総務省「広域連携について」



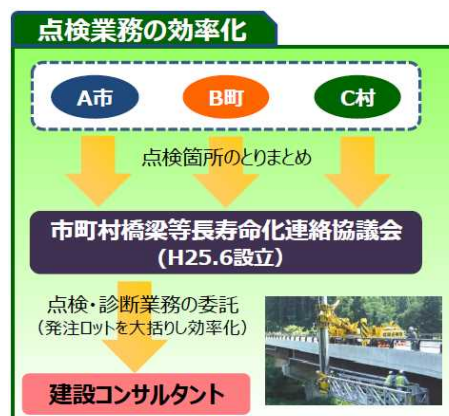
参考 URL) https://www.soumu.go.jp/main_content/000659994.pdf

○秋田県（協議会制度により実施）

秋田県内の市町村が管理する道路施設に関して、市町村橋梁等長寿命化連絡協議会を設置し、当該協議会で点検箇所を取りまとめた上で、まとめて発注を実施することで、各市町村の負荷を軽減しています。

資料）秋田県「秋田県と市町村の協働によるインフラの整備と維持管理の取組

参考 URL）https://www.soumu.go.jp/main_content/000582306.pdf



5.参考事例

(1) 国内事例

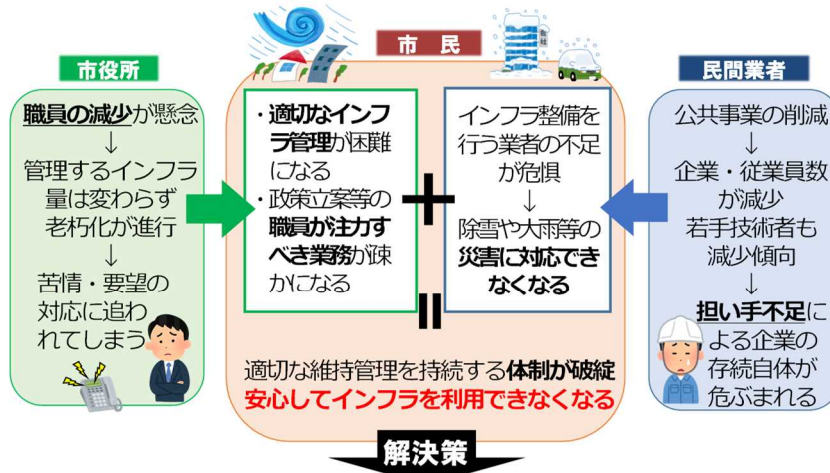
- 包括的民間委託における国内先進事例は以下の通りです。

地方公共 団体名	三条市（新潟県）	府中市（東京都）	かほく市（石川県）	福島県	沖縄県
業務名	社会資本に係る包括 的維持管理業務委託	道路等包括管理事業	かほく市上下水道事業 包括的民間委託	中山間地域道路等維 持補修業務委託	八重山管内維持管 理業務委託／宮古 管内維持管理業務 委託
人口※ (R3.1)	9.6万人	26.0万人	3.6万人	186.2万人 (県全体)	148.5万人 (県全体)
分野	道路、公園、水路等	道路等	上下水道施設等	道路、河川、砂防等	道路等
主な目的	インフラ老朽化、職員 数の減少、建設企業 数や従業員数の減少 への対応	市民サービスの向上及 び管理経費の削減	財政状況の悪化、合 併による人員削減、維 持管理レベルのばらつき 等への対応	公共事業の減少、企業 数の減少、人員や保有 機械の削減等、地域の 建設業を取り巻く課題 への対応	職員数の減少への対 応（民間委託化によ る効率化）
特徴	複数種類のインフラを対 象とした包括化	効果検証を行いながら 3段階で包括化の範 囲を拡大	上下水道施設を一体 的に取り扱う包括化	県域における包括化の 実施	石垣島内や西表島内 での包括化の実施 （八重山土木事務 所）／コンサルタント を代表企業とする受 注者体制（宮古土 木事務所）

※住民基本台帳

【取組の背景】

- ✓ 職員数の減少、建設企業数や従業員数の減少等により、適切なインフラ維持管理が難しくなるとの課題認識のもと、その解決策として包括的民間委託に取り組んでいる。



持続的にインフラを維持管理していく仕組みづくりとして…

『包括的維持管理業務委託』導入の検討を開始した

【取組経緯】

- ✓ 平成 26 年度に包括的民間委託の導入検討に着手し、平成 29 年度から一部地域における試行を行い、その後順次拡大を行っている。
- ✓ 検討初期から「三条市社会インフラ維持管理のあり方に関する検討会」を組成し、検討会を通じて、地域の企業等との意見交換を積極的に実施している。

年月	実施項目・内容等
H26.9	「三条市社会インフラ維持管理のあり方に関する検討会」を設立
H27.3	「三条市総合計画」を策定（包括的民間委託への移行を打ち出し）
H27.5	「三条市公共施設包括的民間委託検討会」を設立し、検討を開始
H28.3	「三条市公共施設包括的民間委託検討会」より、包括的民間委託を推進する提言書が市長宛に提出⇒H29.4月実施に向けた検討開始
H29.4.1	第Ⅰ期(嵐北地区の一部)業務開始
	第Ⅱ期(嵐北地区全域への拡大と下田地域への導入)に向けた検討開始
H31.4.1	第Ⅱ期(嵐北地区全域への拡大と下田地域への導入)業務開始
	第Ⅱ期(栄地域への導入)に向けた検討開始
R3.7.1	第Ⅱ期(栄地域)業務開始予定

【業務範囲】

- ✓ 道路、公園、水路等の複数の種類のインフラの維持管理を包括化している点が特徴。上下水道、除雪等に関しては、検討の結果、包括化の対象外としている。
- ✓ 各年度において事業評価（市民評価、事業者の意識の確認等）を実施し、課題や改善点についても検討を行うとともに、対象区域や業務の追加等を実施している。

- 市民からの苦情・要望受付
- 各施設の巡回
- 道路維持管理：舗装、側溝、防護柵、標識、街灯、消雪パイプ、橋梁点検など
- 公園維持管理：施設、遊具、植栽など
- 水路維持管理：水路、ポンプ場点検など

業務範囲	嵐北地区 (市街地)	下田地域 (中山間地)	栄地域 (平地部)
契約額	737,856千円 (約147,600千円/年)	177,250千円 (約35,400千円/年)	176,000千円 (約64,000千円/年)
主な施設	市道336km、橋梁218橋、道路照明灯144基、公園71箇所	市道240km、橋梁157橋、道路照明灯8基、公園11箇所	市道229km、橋梁35橋、道路照明灯44基、公園28箇所、ポンプ場1箇所
委託者	外山・久保・マルモ・イグリ・山田・向陽園・パシフィックコンサルタンツ共同企業体	吉田組・鈴喜建設・若林建設・グリーン造景企画・淡路電機管工共同企業体	木菱・中央・山口・石翠園・斎藤・キタック共同企業体
委託期間	平成31年4月～令和6年3月	同左	令和3年6月～令和6年3月
主な業務	以下に示す道路施設などに関する維持業務 舗装、側溝、防護柵、標識、公園施設、街路樹、橋梁、街灯、消雪パイプ、除草 など	同左	左記のほか以下を追加 ・橋梁点検 ・道路照明灯点検 ・遊具点検 ・ポンプ場点検

資料) 三条市資料より国土交通省作成

【その他包括化の概要】

事業者選定方法	公募型プロポーザル
支払方式	総価契約／単価契約
受注体制	J V
参考URL	https://www.city.sanjo.niigata.jp/soshiki/kensetsubu/kensetsuka/ijikakari/8884.html

府中市（東京都）

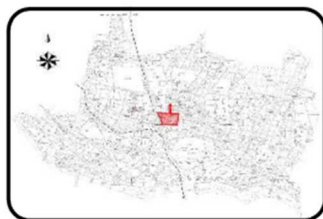
【取組の背景】

- ✓ インフラの適切な管理のための「府中市インフラマネジメント計画」を平成 24 年度に策定しており、その取組の一環として、道路の維持管理への包括的民間委託を導入している。
※包括的民間委託の検討は平成 23 年度から実施。
- ✓ 包括的民間委託の特徴である「包括的な契約による経費の削減」、「複数年度契約によるスケールメリット」、「性能発注方式による民間のノウハウの活用」を活かし、市民サービスの向上及び管理経費の削減を目指している。

【取組経緯】

- ✓ 平成 26 年度の一部エリアでの試行以降、取組の効果を確認しつつ、エリアの拡大を図っている。

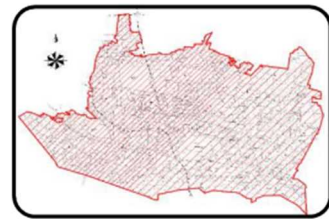
時 期	実施項目・内容等
H26-28 年度	けやき並木通り周辺地区道路等包括管理事業
H29 年度	取組効果の確認（府中市道路等包括管理事業推進方針）
H30-R 2 年度	道路等包括管理事業（北西地区）※エリアの拡大
R 2 年度	取組効果の確認（府中市道路等包括管理事業運用方針）
R 3-R 5 年度	市全域を 3 地区に分けた上での本格運用



① H26～H28 : 18.8ha



② H30～R2 : 755ha



③ R3～R5 : 2,943ha

【業務範囲】

- ✓ 道路に関して、幅広い業務を包括化の対象としている。また、令和 3 年度以降においては、「維持管理支援システム」を導入し、包括的民間委託の業務の中でもクラウド管理による情報共有やデータベースの自動作成を行っている。

総価契約（要求水準書に基づき、受注者の判断で実施するもの。）

1) 統括マネジメント業務	8) 事故対応業務
2) 巡回業務	9) 災害対応業務
3) 清掃業務	10) コールセンター業務（東地区が全体を統括）
4) 植栽管理業務	11) 要望相談対応業務
5) 害獣・害虫対応業務	12) 占用物件管理業務
6) 道路反射鏡・案内標識・街区表示板管理業務	13) 法定外公共物管理業務
7) 補修・修繕業務（50万円未満）	

単価契約（市の判断、指示により受注者が実施するもの。）

1) 補修・更新業務（50万円以上500万円未満）	2) 樹木剪定等業務
---------------------------	------------

資料) 府中市資料より国土交通省作成

【その他包括化の概要】

事業者選定方法	公募型プロポーザル
支払方式	総価契約／単価契約
受注体制	J V
参考URL	https://www.city.fuchu.tokyo.jp/gyosei/kekaku/kekaku/tosikiban/infrastructure/hokatsukanri/index.html

かほく市（石川県）

【取組の背景】

- ✓ 平成 22 年度より、コスト縮減等を目的として、公共下水道事業（2つの処理区）と農業集落排水事業（15の処理区）を一体的に委託していた。
- ✓ その成果を踏まえながら、財政状況の悪化、合併による人員削減、事業によって維持管理レベルに差があること等の課題に対応することを目的とし、上水道事業も合わせた包括化に取り組んだ。

【取組経緯】

- ✓ 順次、範囲を拡大しながら包括化に取り組んでいる。

時 期	実施項目・内容等
H22-24 年度	包括的民間委託の実施（第 1 期）
H23 年度	第 2 期委託手法の具体的検討開始、『かほく市上下水道包括的民間委託審査委員会』の設置
H24 年度	事業者募集・決定（第 2 期）
H25-29 年度	包括的民間委託の実施（第 2 期）
H28 年度	第 3 期委託手法の具体的検討開始、『かほく市上下水道包括的民間委託審査委員会』の設置
H29 年度	事業者募集・決定（第 3 期）
H30-R 4 年度	包括的民間委託の実施（第 3 期）

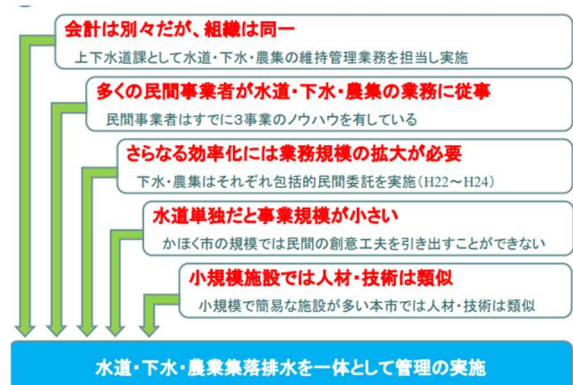
【業務範囲】

- ✓ 第 2 期からは、水道事業も合わせて包括化している点が特徴。また、第 3 期からは、料金関係業務や水道の管路等も対象に含んでいる。

包括化の範囲

		第1期	第2期	第3期（現在）
		H22～24年度	H25～29年度	H30～R04年度
公共下水道事業	処理場（2箇所）	包括的民間委託（レベル2.5） 県内指名競争入札	委託	
	ポンプ場（2箇所）			
	マンホールポンプ（32箇所）			
	管路（262km）			
農業集落排水事業	処理場（12箇所）	包括的民間委託（レベル2.5） 県内指名競争入札	委託	事業横断型 包括的民間委託（レベル2.5） 全国公募型 プロポーザル方式
	マンホールポンプ（46箇所）			
	管路（49km）			
水道事業	浄水施設（2箇所）	直営 （一部保守は委託）	委託	事業横断型 包括的民間委託（レベル3相当） 全国公募型 プロポーザル方式
	送水施設（5箇所）			
	配水施設（7箇所）			
	深井戸（12箇所）			
	管路（320km）			
料金関係業務	市全域	直営 （検計は委託）	直営 （検計は委託）	

上下水道を一体管理する理由



資料) かほく市資料より国土交通省作成

【その他包括化の概要】

事業者選定方法	公募型プロポーザル
支払方式	総価契約／単価契約
受注体制	単独／JV
参考URL	https://www.city.kahoku.lg.jp/001/162/168/d010332.html (第4期)

【取組の背景】

- ✓ 奥会津地方（宮下土木事務所管轄）においては、高齢化・過疎化が急速に進んでおり、また、中山間地域における公共事業の減少は著しく、企業数の減少、人員や保有機械の削減等、地域の建設業を取り巻く環境においても問題が生じていた。
- ✓ 地域の安全安心を守り、維持管理や防災活動を持続できる体制を確保することを目的として、包括的民間委託に取り組むこととなった。

【取組経緯】

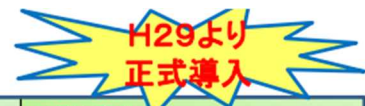
- ✓ 2期のモデル事業を経て正式導入を行っている。
- ✓ モデル事業は公募の結果、地元の宮下地区建設業協同組合が受注している。

時期	実施項目・内容等
H21-24年度	モデル事業の実施（第1期）
H24-28年度	モデル事業の実施（第2期）
H29年度	正式導入

【業務範囲】

- ✓ 従来、上期と下期に分けて随意契約により発注していた業務について、包括化して委託している。モデル事業においては、単年度契約（第1期）、複数年度（第2期）と期間を延ばして効果を確認している。

事業の経過



項目	従来方式 (平成20年度までの契約方法)	モデル事業 (平成21年度から平成24年度)	モデル事業 (平成25年度から平成28年度)
◆対象業務	①道路維持補修業務 ②舗装維持修繕業務 ③河川維持管理業務 ④砂防施設維持管理業務 ⑤地すべり施設維持管理業務 ⑥急傾斜施設維持管理業務 ⑦一般除雪業務 ⑧春先除雪業務 ⑨道路除草業務 ⑩道路植栽管理業務 ⑪路面清掃業務 ⑫スノーポール設置撤去業務 ⑬防雪柵設置撤去業務 など	①道路維持補修業務 ②舗装維持修繕業務 ③河川維持管理業務 ④砂防施設維持管理業務 ⑤地すべり施設維持管理業務 ⑥急傾斜施設維持管理業務 ⑦一般除雪業務 ⑧春先除雪業務 ⑨道路除草業務 ⑩道路植栽管理業務 ⑪路面清掃業務 ⑫スノーポール設置撤去業務 ⑬防雪柵設置撤去業務 など	①道路維持補修業務 ②舗装維持修繕業務 ③河川維持管理業務 ④砂防施設維持管理業務 ⑤地すべり施設維持管理業務 ⑥急傾斜施設維持管理業務 ⑦一般除雪業務 ⑧春先除雪業務 ⑨道路除草業務 ⑩道路植栽管理業務 ⑪路面清掃業務 ⑫スノーポール設置撤去業務 ⑬防雪柵設置撤去業務 など
◆対象エリア	・町村毎(①～⑧)・必要箇所(⑨～⑬)	・管内エリアを一つに統合	管内エリアを一つに統合
◆契約期間	・上半期・下半期(年2回)(①～⑧) ・必要期間(⑨～⑬)	・単年	・複数年(2ヶ年)
◆契約方法	・随意契約	・公募型プロポーザル方式	・公募型プロポーザル方式
◆契約件数	・58件	・1件	・1件



資料) 福島県資料より国土交通省作成

【その他包括化の概要】

事業者選定方法	公募型プロポーザル
支払方式	総価契約／単価契約
受注体制	協同組合／JV
参考URL	https://www.pref.fukushima.lg.jp/sec/41340a/okuaizumoderu.html

【取組の背景】

- ✓ 沖縄県宮古土木事務所及び八重山土木事務所は、両事務所管内の維持管理作業の一部（パトロールや応急処理など）をこれまで職員が自ら実施（直営）してきた。
- ✓ 業務の効率化等の観点から、直営から民間委託へとの方針となり、維持管理作業の全てを民間事業者へ委託することとなり、民間委託の開始に際して、各管内の特性を踏まえた効率的・効果的な維持管理手法の検討を行い、包括維持管理を導入した。

【業務範囲】

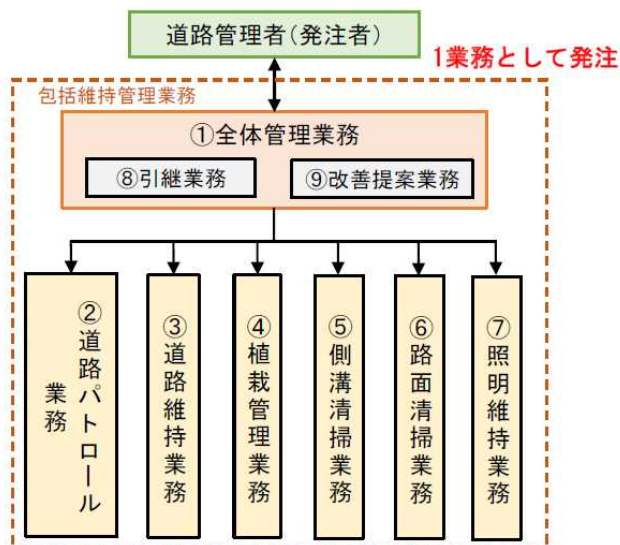
- ✓ 平成 29 年度に包括的民間委託の導入に着手し、平成 30 年度に一部地域・短期間での試行を行い、その後管内全域に拡大を行っている。
- ✓ 導入後に R 1 ～R 2 年度には第三者（コンサルタント）によるモニタリングを導入し、業務内容の改善を図っている。

時 期	実施項目・内容等	
	宮古土木事務所	八重山土木事務所
H29-30 年度	スキーム検討、事業者選定	スキーム検討、事業者選定 包括維持管理の開始（50 日間、仕様規定）
R 1 年度	包括維持管理（単年度、仕様規定）	包括維持管理（複数（2 カ年）年度、仕様規定）
R 2 年度	包括維持管理（単年度、仕様規定）	
R 3 年度	包括維持管理（複数（2 ヶ年）年度、除草の一部に性能規定導入）	包括維持管理（複数（2 カ年）年度、仕様規定）

【包括化の概要】

- ✓ 直営作業を含めた従来業務を 9 つの業務に再編し、下記の①～⑨の業務を 1 本の業務として発注している。（宮古土木事務所の例）

- ✓ 全体管理業務を位置付け、マネジメント技術者を配置。引継業務や改善提案業務などの業務のPDCAサイクルを運用するための業務を導入している。



【新規導入】

- ①全体管理業務(コンサルタントが実施)
発注者との連絡窓口や各企業の連携を図る(マネジメント技術者を配置)
- ⑧引継業務
事業者が交代となっても情報が引き継がれるよう情報を蓄積
- ⑨改善提案業務
維持管理上の改善点を提案

※「⑧引継業務」と「⑨改善提案業務」は「①全体管理業務」の中で実施(PDCAサイクルの運用)

資料)「包括委託等の活用によるアセットマネジメント—インフラ管理の効果的執行に向けて—web セミナー 八千代エンジニアリング株式会社の発表資料」より国土交通省作成

【その他包括化の概要】

事業者選定方法	公募型プロポーザル
支払方式	総価契約／単価契約
受注体制	J V
参考URL	沖縄県 HP

(2) 海外事例

① 事例掲載に当たっての考え方

- ここでは、インフラの包括的民間委託について、海外事例の概要、特徴、及び我が国への示唆について取りまとめました。
- 海外における包括的民間委託について、**事業期間が長期にわたる場合や、包括化の範囲が大きい場合、民間資金等を導入して更新等を行っている場合などの事例も**あります。
- なお、日本と諸外国では法制度やインフラ管理におけるリスクが異なる面があります。これらの違いを踏まえた上で、我が国、各地域にあった包括的民間委託（民間活力の活用）のあり方を検討する必要があります。

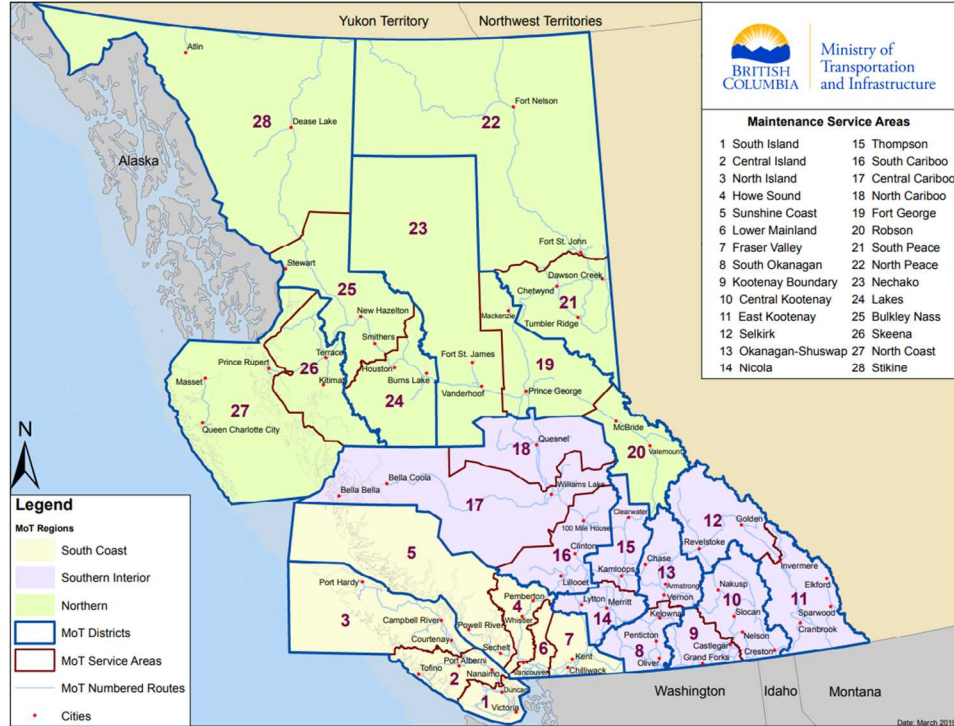
事業名 Highway Maintenance Agreement による包括的民間委託 【ブリティッシュ・コロンビア州（カナダ）】

事業期間 — （契約により異なるが 10 年程度の期間とされている場合が多い）

概要

- ・Highway Maintenance Agreement を導入し、道路及び橋梁等の維持管理業務を事業者へ委託。
- ・1988 年以降徐々に民間事業者への業務委託を増やしており、2019 年においては州内の 28 のエリアにおいて包括的な委託がなされている

【BC 州における包括的維持管理の対象範囲】



出典：BC 州 web サイトより

【BC 州における包括的維持管理の対象業務】

舗装の維持	<ul style="list-style-type: none"> ・アスファルト舗装の維持 ・表面処理 ・道路と路肩の高差や形状の修正 ・コンクリートと路肩の安定化 ・舗装の表面と路肩のグラベリング処理 ・道路基盤の維持 ・舗装の表面洗浄 ・瓦礫の除去 ・家畜侵入防止システムの維持 ・安全装置の維持 ・踏切付近の維持 	交通管理	<ul style="list-style-type: none"> ・標識システムの維持 ・一時的な標識の管理 ・交通管理
排水溝の維持	<ul style="list-style-type: none"> ・排水溝の維持 ・排水溝関連の器具の維持 ・海岸・堤防・水路の整備 	橋梁物のメンテナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・橋梁デッキの維持 ・橋梁物の清掃・維持 ・橋梁物の排水溝の維持 ・橋梁のジョイント（接続部）の維持 ・橋梁の耐久性の維持 ・簡易設置橋された橋梁の維持 ・橋梁物の小規模コーティング ・コンクリート橋梁物の維持 ・鋼、アルミニウムおよびマルチプレート橋梁物の維持 ・橋脚の維持 ・擁壁の維持 ・橋梁のガードレールの維持 ・木製の橋梁の維持 ・丸太の橋梁の維持
冬季メンテナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・除雪 ・着雪及び着氷の防止・管理 ・その他の除雪・除氷 ・雪崩対応 	ネットワーク管理	<ul style="list-style-type: none"> ・道路施設上のトラブル対応 ・比較的大きい出来事への対応 ・点検 ・安全パトロール ・コミュニケーション
道路脇の維持	<ul style="list-style-type: none"> ・植生管理 ・危険性のある樹木の除去 ・ゴミ回収と落着き除去 ・休憩施設の整備 ・防落橋の維持 ・沿道の付帯設備の維持 		

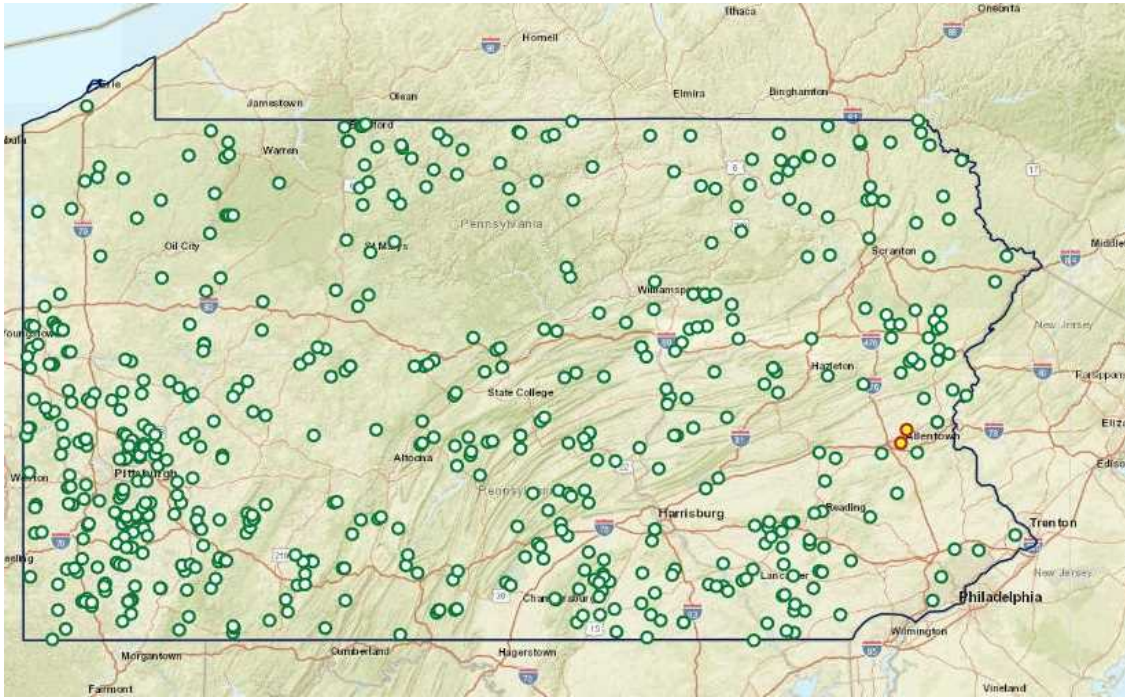
(BC 州公表資料より作成)

出典：BC 州 web サイトより作成

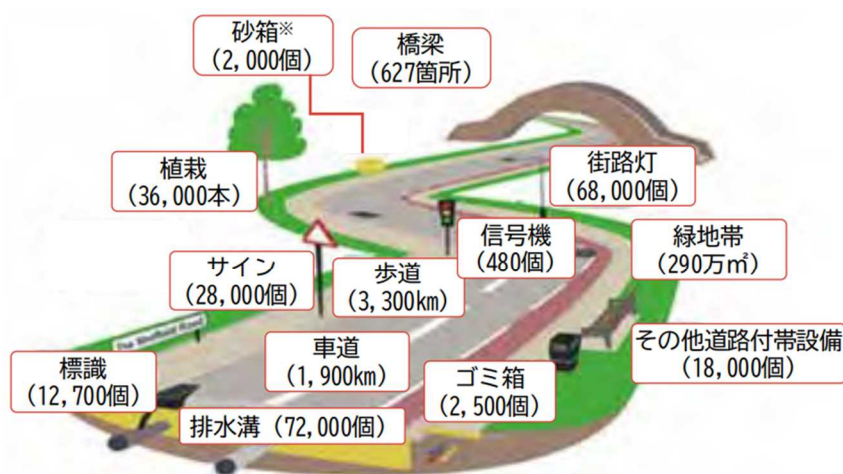
参考点

- ・道路とその付帯設備と合わせて、橋梁も対象としている
- ・維持管理水準の規定方法としてポットホールや障害物の発生といった事象を定義、それが発生した際の対応時間（レスポンスタイム）を設定している。また、交通量が多い区間など、問題が発生した場合の影響度が大きい事象については減額の度合いを高めるなどの重みづけを行っている

示唆	<ul style="list-style-type: none">・ 包括化の対象とする業務範囲をある程度広げることで、包括化による効果（業務効率化、費用削減効果等）を引き出せる・ 具体的な維持管理水準の数値を定量的に明確に規定することで、性能規定の考え方を導入し、包括化の効果を引き出せる
参考資料	BC 州 web サイトより

事業名	Pennsylvania Rapid Bridge Replacement Project 【ペンシルバニア州（米国）】
事業期間	28 年間（2015 年～2042 年）
概要	<p>老朽化が進んでいる 558 の橋梁を対象とした架け替えのプロジェクト。橋梁の迅速な架け替え、多数の橋梁を対象とすることによるコスト削減及びその削減コストに基づいた他のインフラニーズへの対応を目的に実施されている</p> <p>【対象となる橋の位置】</p>  <p>出典：ペンシルバニア州運輸省 web サイト</p>
参考点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大規模な範囲の橋梁の架け替えに民間資金を導入することにより、また、早期架け替えのインセンティブを民間に付与することにより、従来の手法では不可能な範囲、スピードでの橋梁の更新が可能となった ・ アベイラビリティ・ペイメントが導入されており、架け替えが完了し、維持管理を実施している橋梁の数に応じて対価が支払われ、減額要因の発生に応じて減額がなされるものとなっている
示唆	<ul style="list-style-type: none"> ・ 点検や修繕のみならず橋梁の架け替えについても包括化することで、業務効率化を図れる ・ 民間資金を導入すること、支払条件を工夫することにより、早期の架け替えを誘導することが可能
参考資料	内閣府「令和元年度 諸外国における PPP/PFI 事業調査」

事業名	ポーツマス市道路 PFI 事業【ポーツマス市（英国）】
事業期間	26 年間（2005～2030 年）
概要	ポーツマス市域の全域にわたる道路を対象とし、大規模修繕、維持管理・運営を事業者に委ねる PFI 事業
参考点	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体が PPP 事業を実施するに当たり、法的、財政的、技術的支援の他、事業実施に先立つ、事業の採算性や適正な負担費用（アフォードビリティ）等に関する事前評価、地方公共団体職員と地方議員に対する PPP 事業に関する専門のトレーニングを行う政府外かく機関が存在した
示唆	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体職員が包括化を実施するに当たり、不足する知見や検討等を支援する組織や専門の人材を設置することで包括化の導入を円滑化できる
参考資料	土木学会「道路事業への PFI/PPP 導入に向けた制度、事例調査報告書」

事業名	シェフィールド市における道路維持管理【シェフィールド市（英国）】
事業期間	25 年間（2012 年事業契約締結）
概要	<p>延長約 1,900 km の車道、3,300km の歩道、627 箇所の橋梁、更にそれらに付帯する道路関連設備・工作物等を対象とする PFI 事業</p>  <p>砂箱※ (2,000個) 橋梁 (627箇所) 植栽 (36,000本) 街路灯 (68,000個) サイン (28,000個) 歩道 (3,300km) 信号機 (480個) 緑地帯 (290万㎡) 標識 (12,700個) 車道 (1,900km) ゴミ箱 (2,500個) その他道路付帯設備 (18,000個) 排水溝 (72,000個)</p> <p>※砂箱：凍結防止剤等を設置するために道路脇に置かれている箱。</p> <p>出典：内閣府「令和元年度諸外国における PPP/PFI 事業調査業務」</p>
参考点	<ul style="list-style-type: none"> 発注範囲（市内道路全域）及び事業期間（25 年間）の拡大により、境界付近の管理問題等のリスクを回避している 減額等の条件に関しては、事業者の選定過程において実施された約 3 年にわたる競争的対話における議論を基に決定している 支払額の算出に当たっては詳細な要求水準項目毎に定められる明確な基準について、定期的にモニタリングを実施
示唆	<ul style="list-style-type: none"> 管理の境界線における責任問題等が発生するリスクを回避するために、包括化に当たっては対象区域を過度に区分しない方が望ましい 発注者との対話を通じた事業条件を設定することで官民双方にメリットのあるサービス対価を設定できる
参考資料	土木学会「道路事業への PFI/PPP 導入に向けた制度、事例調査報告書」

事業名	Street Lightning PFI 事業【イギリス内の 29 地方公共団体（英国）】
事業期間	—（契約により異なる）
概要	<p>大規模な街路灯等の照明設備の整備、維持管理・運営を事業者に委ねる PFI 事業</p> <p>出典：土木学会「道路事業への PFI/PPP 導入に向けた制度、事例調査報告書」</p>
参考点	<ul style="list-style-type: none"> 事業開始当初 5 年間の集中設備整備期間に実施する対象設備の交換・設置の範囲は、主に地方公共団体によって決定されるが、期間内に設備の交換・設置を完了するための実施手順は民間事業者の提案に基づき決定
示唆	<ul style="list-style-type: none"> 対象業務の実施手順を事業者の提案に委ねる（性能規定の導入）により、包括化による業務効率化の効果が発揮されやすくなる
参考資料	土木学会「道路事業への PFI/PPP 導入に向けた制度、事例調査報告書」

② 海外の参考事例からの示唆

- 我が国において包括的民間委託を進めるに当たっては、中長期的な視点から、下記のようなさらなる包括化の拡大のための施策についても視野に入れておくことが考えられます。

民間資金活用による 財政負担の軽減	<ul style="list-style-type: none"> ・ 更新も包括化の対象とする業務に含め、維持管理期間を長期に設定し、対価を事業期間中の割賦払いとすることで、地方公共団体の財政負担の軽減を図ることができる。
海外事例を基にした 要求水準の設定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外事例では要求水準を数値で定量的に明示することで、性能規定の考え方を導入している。性能規定の考え方が浸透していない我が国では、海外事例を参考に要求水準の枠組みを構築することが考えられる。 ・ また、場合に応じて発注者との対話を行い、事業性を確保しつつ最適な基準を検討する方法も想定される。
包括化導入に当たって 地方公共団体を 支援する人材を配置	<ul style="list-style-type: none"> ・ 包括化に当たって、地方公共団体職員の知見の不足等から検討が進まない、抵抗感がある等により導入が進んでいない事例も少なくない。海外事例（ポーツマス市）では、地方公共団体の検討を支援する専門人材を配置することで、円滑な導入を実施しており、我が国でも同様の人材の配置を促進することが考えられる。

着眼点：アベイラビリティ・ペイメント

- ✓ 米国等では、道路等の維持管理を含む事業において、公共が民間事業者に対してパフォーマンスに応じた支払を行う仕組み（アベイラビリティ・ペイメント）が採用されている場合があります。
- ✓ これは、施設・設備等がアベイラブル（利用可能）であることを条件に、公共側から民間側に対価の支払がなされる仕組みです。概要及び具体的な導入手順は以下の通りです。

【概要】

- ・ 有料道路等の収入変動リスクがある事業において、公共側が一定のリスクを負担するための手法として導入が始まった。
- ・ 施設が利用可能（アベイラブル）であることを条件に、公共が民間事業者にサービス対価を支払う仕組みであり、民間側としては、施設を利用可能に保つインセンティブが働く。
- ・ 当初は有料道路等の収入変動リスクが見通しにくい事業を中心に導入がなされてきたが、その後、料金収入がない（又は少ない）事業（一般道路、学校等）においても導入事例が増加している。
- ・ アベイラビリティ・ペイメントに関しては、①事業の成立性が高まる、②達成すべきサービス水準を明示できる、③品質向上を図る仕組みを組み込みやすい等のメリットがある。

【導入手順】

- ① 事業者公募段階において、事業者は提供するサービスに対する対価の限度額で入札を行う。
- ② 発注者と選定された事業者は、公募条件を基に協議を行い、対価の支払限度額や支払条件について合意する。ここで合意された条件を基に、実際のアベイラビリティ・ペイメントの考え方に基づいた支払が行われる。
- ③ 一般的には、施設等の完工を確認してからアベイラビリティ・ペイメントの支払が開始される。
- ④ アベイラビリティ・ペイメントは、限度額を基準とし、施設がアベイラブル（利用可能）でない状態である場合等、あらかじめ定められた条件に基づいて、減額がなされる。
- ⑤ 例えば、道路の維持管理等においては、道路が利用できない状態になった場合、そのタイミング、期間、場所、レーン数等に応じて、対価の支払額が減額される仕組がとられている（※）。
- ⑥ なお、アベイラブルでないことに関する評価と、要求水準の未達に関する評価については、それぞれ別個に行われることが一般的である。

※道路のアベイラビリティ・ペイメントにおける減額の対象となる事項（例）

利用不可能な状態が発生したタイミング (timing of Unavailability)
利用不可能な状態が発生した期間 (duration of the Unavailability)
利用不可能な状態が発生した場所 (location of the Unavailability)
利用不可能なレーンの数 (number of unavailable lanes)

（出所：連邦高速道路局『Public-Private Partnership Availability Payment Concessions Model Contract Guide』をもとに作成）

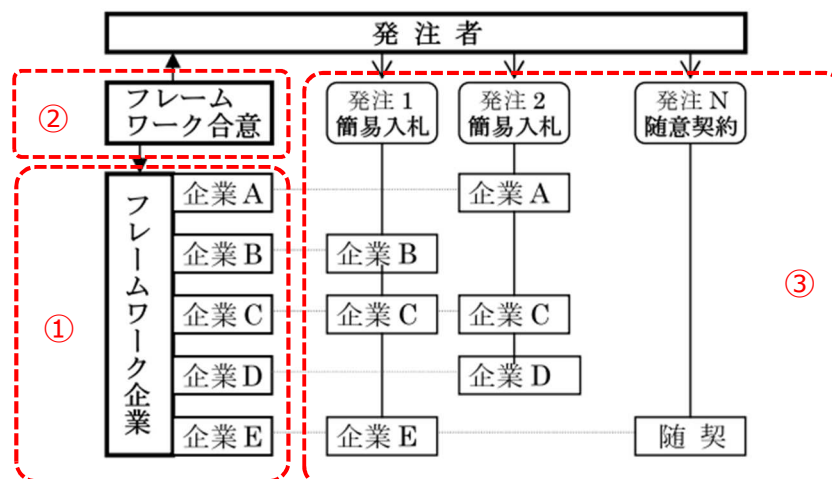
資料) 内閣府「令和元年度 諸外国における PPP/PFI 事業調査」



着眼点：フレームワーク・アグリーメント

- ✓ フレームワーク・アグリーメントは、入札手続の迅速化のための手法であり、英国で導入事例があります。
- ✓ 具体的な内容は下記の通りですが、**繰り返し同様の発注をする必要がある場合、発注ニーズが生じたときに速やかに適切な受注者を選定する必要がある場合等に有効と考えられている方式**です。
- ✓ 入札期間の短縮、工事の早期完成といった効果や、発注者の事務負担の軽減に繋がることが期待されます。
- ✓ 我が国においても、同様の考え方にに基づき、関東地方整備局では、一般土木、維持管理にフレームワークモデル工事等の試行が行われております。今後、包括的民間委託と組み合わせて実施することにより、手続の迅速化の実現等も期待できます。

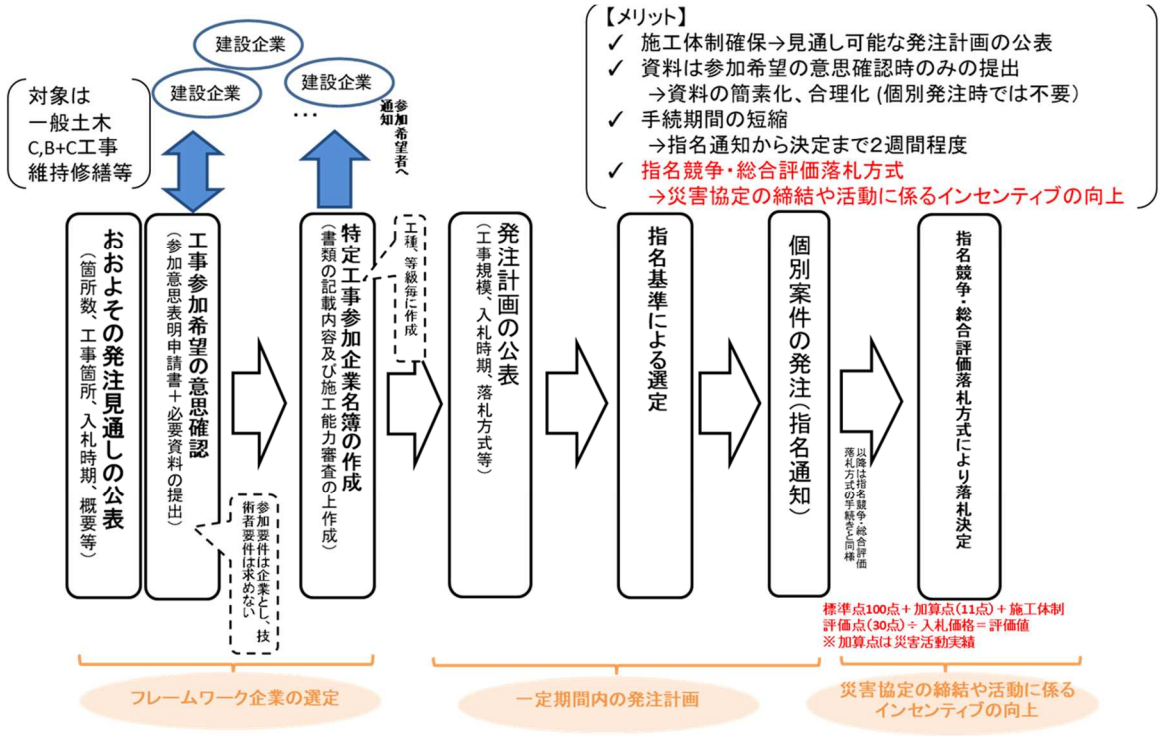
- ① 発注者は、一定の条件に基づき、あらかじめ指名候補者（フレームワーク企業）を選定する。
- ② 発注者は、これら企業との間で一定期間内に予定している予定工事に関する受注者及び契約額の決定方法、契約条件等についてあらかじめ合意する。（フレームワーク・アグリーメント）
- ③ この合意に基づく工事が発注された場合にはその合意内容に基づいて簡易入札や随意契約により受注者を選定する。



資料) 英国の公共事業フレームワーク入札方式 経済調査研究レビュー Vol.11 2012.9 に追記

【関東地方整備局におけるフレームワークモデル工事の試行】

- ✓ 技術者の確保や労働力、資機材の調達が困難である等の工事内容や地域特性を踏まえ、競争参加者が少数と見込まれ、技術的難易度が比較的低い工事を対象に「フレームワークモデル工事（総合評価落札方式）」を試行している。
- ✓ 該当する複数の工事（フレームワーク）について、あらかじめ参加希望者の意思を確認し、施工能力を審査した上で、特定工事参加企業名簿を作成し、その中から複数の工事参加者を指名する方式となる。



資料) 国土交通省関東地方整備局

「フレームワークモデル工事（総合評価落札方式）の概要について」

6.あしがき

- 我が国のインフラの維持管理を取り巻く環境は極めて厳しく、老朽化の進行をはじめとした各種課題への対応が求められています。包括的民間委託に関しては、その解決に資する1つの方策として捉え、積極的な導入を図ることが求められます。
- その一方で、包括化の効果を最大限に発揮させるためには、地域の実情に応じた包括化のあり方について、丁寧かつ詳細な検討が求められます。本手引きにおいては、そのような視点から、導入可能性を検討する段階の進め方について具体的な事例と合わせて説明しています。
- また、包括的民間委託については、段階的にエリアや対象インフラ、業務の種類を拡大していく例も多く、まずは小規模な包括化から進めていくアプローチをとることも有効です。また、拡大に際しては、先行事例で行われているように、具体的な効果や課題を確認しながら進めていくことにより、より望ましい形での包括化が可能となると考えられます。
- また、中長期的な視点からは、海外事例にあるように、より範囲や期間の長い包括化に、民間資金等を導入しながら取り組んでいくことも期待されます。
- 本手引きが、多くのインフラを保有する地方公共団体の皆様が主体的に包括的民間委託の導入に取り組むきっかけとなれば幸いです。
- なお、包括的民間委託の導入事例や知見の蓄積に伴い、本手引きも今後、随時更新していきます。

7.謝辞

本手引きを取りまとめるにあたっては、社会資本整備審議会・交通政策審議会技術分科会技術部会社会資本メンテナンス戦略小委員会民間活力活用促進ワーキンググループの委員・オブザーバーの皆様より多大なるご指導・ご助言をいただきました。この場を借りて感謝申し上げます。また、ヒアリング及び現場試行にご協力いただいた皆様、手引きの内容に対して貴重なご意見等をいただいた方々に対しまして、併せて感謝の意を表します。

(民間活力活用促進ワーキンググループメンバー)

※肩書は令和5年3月時点

座長

小澤 一雅 (東京大学大学院工学系研究科特任教授)

委員

水野 高志 (八千代エンジニアリング株式会社 取締役 副社長執行役員)

堀田 昌英 (東京大学大学院工学系研究科 教授)

オブザーバー

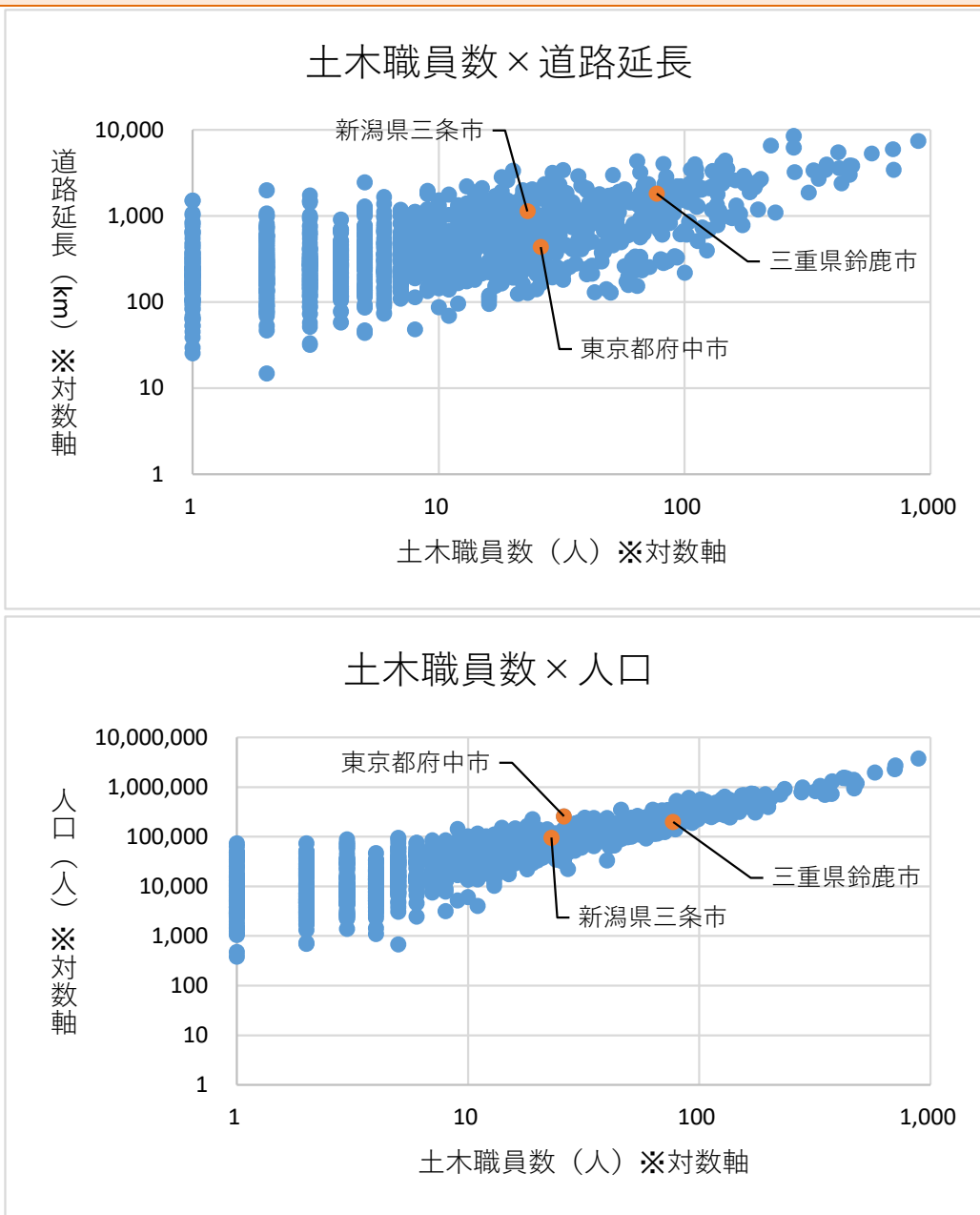
植野 芳彦 (富山市 政策参与)

岡田 孝 (社会システムデザイン株式会社 取締役主席研究員)

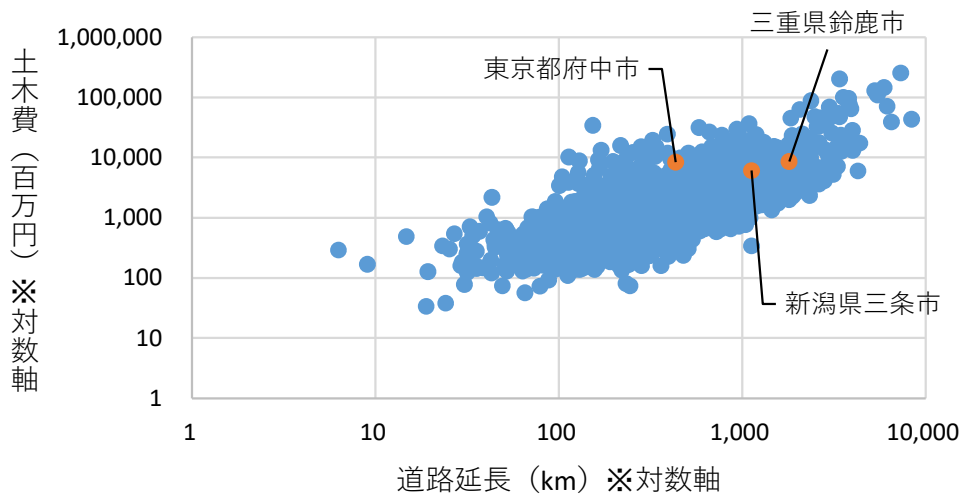
中洲 啓太 (国土交通省国土技術総合研究所社会資本マネジメント研究室 室長)

- 包括的民間委託を導入している地方公共団体の統計データを以下に整理しました。職員数に対する道路延長や人口の規模など、業務範囲を検討するに当たってご参考ください。

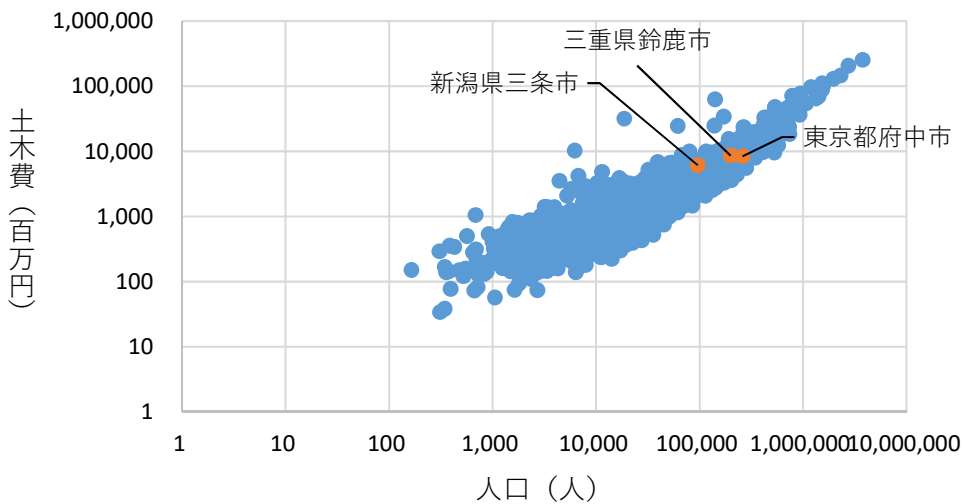
図表 巻末-1 統計データから見る導入地方公共団体の位置付け



道路延長 × 土木費



人口 × 土木費



※人口：住民基本台帳（令和3年1月） ※土木費：市町村別決算状況調（令和2年度）

※土木職員数：地方公共団体定員管理調査結果（令和2年4月）

※道路延長：公共施設状況調経年比較表（令和元年度）

資料）上記資料より国土交通省作成

手引きに関する参考資料

① 公開情報（WEB サイト）、相談問い合わせ先

- 地方公共団体の抱える課題に対する、包括的民間委託導入に関する情報が整理されている公開情報（WEB サイト）や包括的民間委託の導入に際しての相談問い合わせ先を紹介します。
- どのような導入事例があるのか、先行事例は導入までにどのような検討をしているのかなどを調べるため、公開情報（WEB サイト）を参照してみましょう。
- また包括的民間委託を導入してインフラ維持管理における課題を解決するに当たって、相談問い合わせ先に気軽に相談してみましょう。

対象	公開情報（WEB サイト）・URL	紹介先
全般	インフラメンテナンス情報（国土交通省） https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/maintenance/03activity/03_01_04.html	-
	インフラメンテナンス国民会議 https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/im	（国民会議事務局） 国土交通省 総合政策局 公共事業企画調整課 03-5253-8111（内線 24563、24535） 国土交通省 大臣官房 公共事業調査室 03-5253-8111（内線 24296）
	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事項の整理— 本文 https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/001360025.pdf 概要版 https://www.mlit.go.jp/common/001243086.pdf	国土交通省 総合政策局 社会資本整備政策課 03-5253-8111（内線 26522、26523、26532）
	先導的官民連携支援事業 これまでの調査事例 https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_tk1_000014.html	国土交通省 総合政策局 社会資本整備政策課 03-5253-8111（内線 24224、24218）
	維持管理等の入札契約方式ガイドライン（案）～包括的な契約の考え方～ https://committees.jsce.or.jp/cmc/node/107	土木学会建設マネジメント委員会
下水	下水道管路施設の管理業務における包括的民間委	国土交通省 水管理・国土保全局 下水道部

<p>託導入事例集</p> <p>https://www.mlit.go.jp/mizukokudo/seweraage/mizukokudo_seweraage_tk_000497.html</p> <p>下水道管路施設の管理業務における包括的民間委託導入検討ガイドライン</p> <p>https://www.mlit.go.jp/mizukokudo/seweraage/mizukokudo_seweraage_tk_000653.html</p>	<p>下水道企画課 管理企画指導室</p> <p>03-5253-8111 (内線 34134)</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------

② 補助・交付金事業に関する情報

- 包括的民間委託の導入に関する補助事業・支援事業について、情報掲載先を記載します。

対象	事業名	URL
全般	先導的官民連携支援事業	https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000066.html
	専門家派遣によるハンズオン支援	https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000056.html
	官民連携モデリング	https://www.mlit.go.jp/report/press/sogo21_hh_000201.html

手引きに関する問い合わせ先

国土交通省 総合政策局 公共事業企画調整課

電話：03-5253-8111（内線 24543、24544、24553）

国土交通省 大臣官房 公共事業調査室

電話：03-5253-8111（内線 24296）