

# 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—

国土交通省総合政策局

## 目 次

はじめに

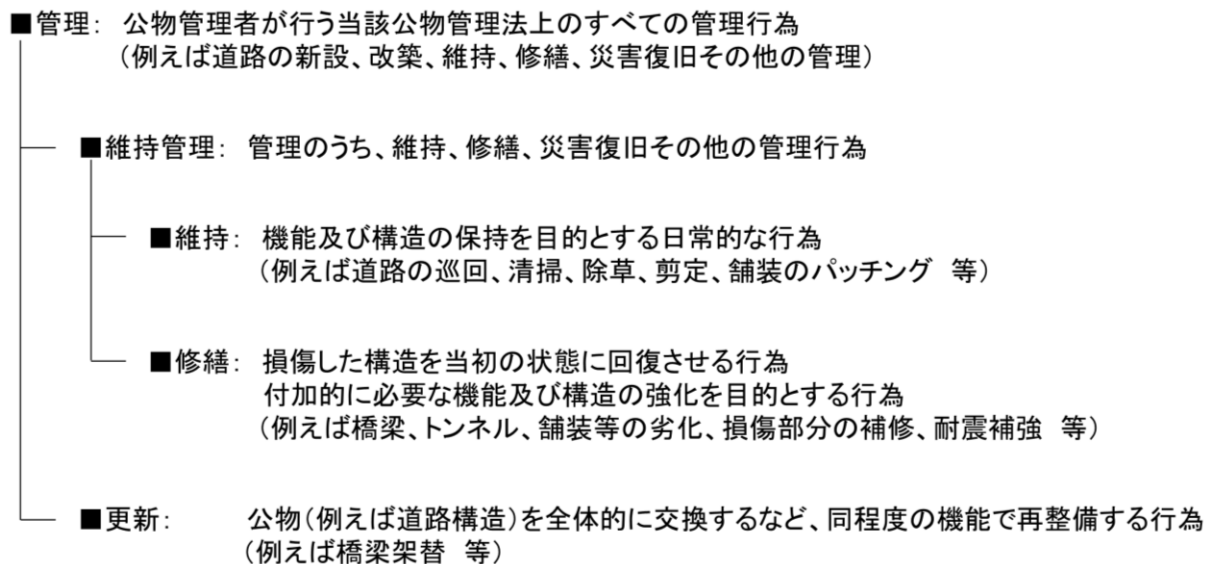
I. 包括的民間委託について .....	I-1
1. 包括的民間委託とは.....	I-1
2. 包括的民間委託の手法.....	I-2
II. 包括的民間委託の導入検討プロセス・検討事項.....	II-1
1. 導入可能性調査.....	II-3
1-1. 包括的民間委託の目的の設定.....	II-3
1-2. 包括的民間委託内容の検討.....	II-8
(参考) 対象区域等の検討時におけるアンケート調査の例（三条市）.....	II-19
1-3. 民間実施体制の検討.....	II-24
1-4. 導入による効果検証.....	II-27
2. 包括的民間委託の業務発注.....	II-35
2-1. 事業化に向けた準備.....	II-35
2-2. 事業者選定に向けた準備.....	II-44
2-3. 民間事業者向け説明会.....	II-56
2-4. 入札図書を作成.....	II-57
2-5. 民間移行策の検討.....	II-65
3. 事業効果・課題の検証及び改善策の検討.....	II-66

はじめに

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事例（新潟県三条市及び東京都府中市）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や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。

また、本資料は、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。

維持管理の定義は、インフラの分野によって表現が異なりますが、本資料では、管理のうち維持、修繕、災害復旧その他の管理行為とします。



※国土交通省：国が管理する一般国道及び高速自動車国道の維持管理基準(案)，平成 25 年 4 月、及び土木学会「維持管理等の入札契約方式ガイドライン（案）」平成 27 年 3 月に基づき作成、

# I. 包括的民間委託について

## 1. 包括的民間委託とは

- 本資料では、包括的民間委託を、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と定義する。

### 包括的民間委託とは

#### 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

※国土交通省「包括的民間委託とは」を加筆、修正

図 1 包括的民間委託とは

## 2. 包括的民間委託の手法

- 包括的民間委託の手法（以下「包括手法」という。）には、①複数業務の包括、②地区の包括、③複数年度の業務を包括、④異なる施設分野の包括が挙げられる。また、民間事業者の創意工夫を引き出すため、⑤性能発注方式を採用する場合がある。
- 府中市及び三条市では、地方公共団体の職員が行っていた現場業務、窓口業務（住民の苦情・要望の受付）及びマネジメント業務（要求水準書等で定めた範囲において、業務の実施（工程管理）、実施判断及び実施内容を判断する）の一部を含めて包括して委託している。

### 【補足説明】

包括手法には以下のような手法が挙げられる。

#### ① 複数の業務を包括する。

例 道路巡回＋点検・診断業務＋補修・修繕業務

#### ② 地区を包括して1つの業務として発注する。

＝A地区〇〇業務＋B地区〇〇業務＋C地区〇〇業務

#### ③ 複数年度の業務を包括して発注する。

＝令和元年度〇〇業務＋令和2年度〇〇業務＋令和3年度〇〇業務

#### ④ 異なる施設分野の業務を一括で発注する。

例 道路巡回＋河川巡回  
道路管理＋公園管理  
道路巡回＋街灯管理  
除雪作業＋道路補修 等

#### ⑤ 性能発注を含めた発注とする。

例 府中市道路等包括管理事業(北西地区)

道路巡回、清掃、植栽管理、占用物件、法定外公共物、苦情要望の受付対応、舗装、  
付属施設の補修・修繕業務に係る性能発注規定

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。

## II. 包括的民間委託の導入検討プロセス・検討事項

- 三条市及び府中市の導入検討等を踏まえ、包括的民間委託導入可能性の調査から事業者選定実施までの導入検討プロセスの例を以下に示す。

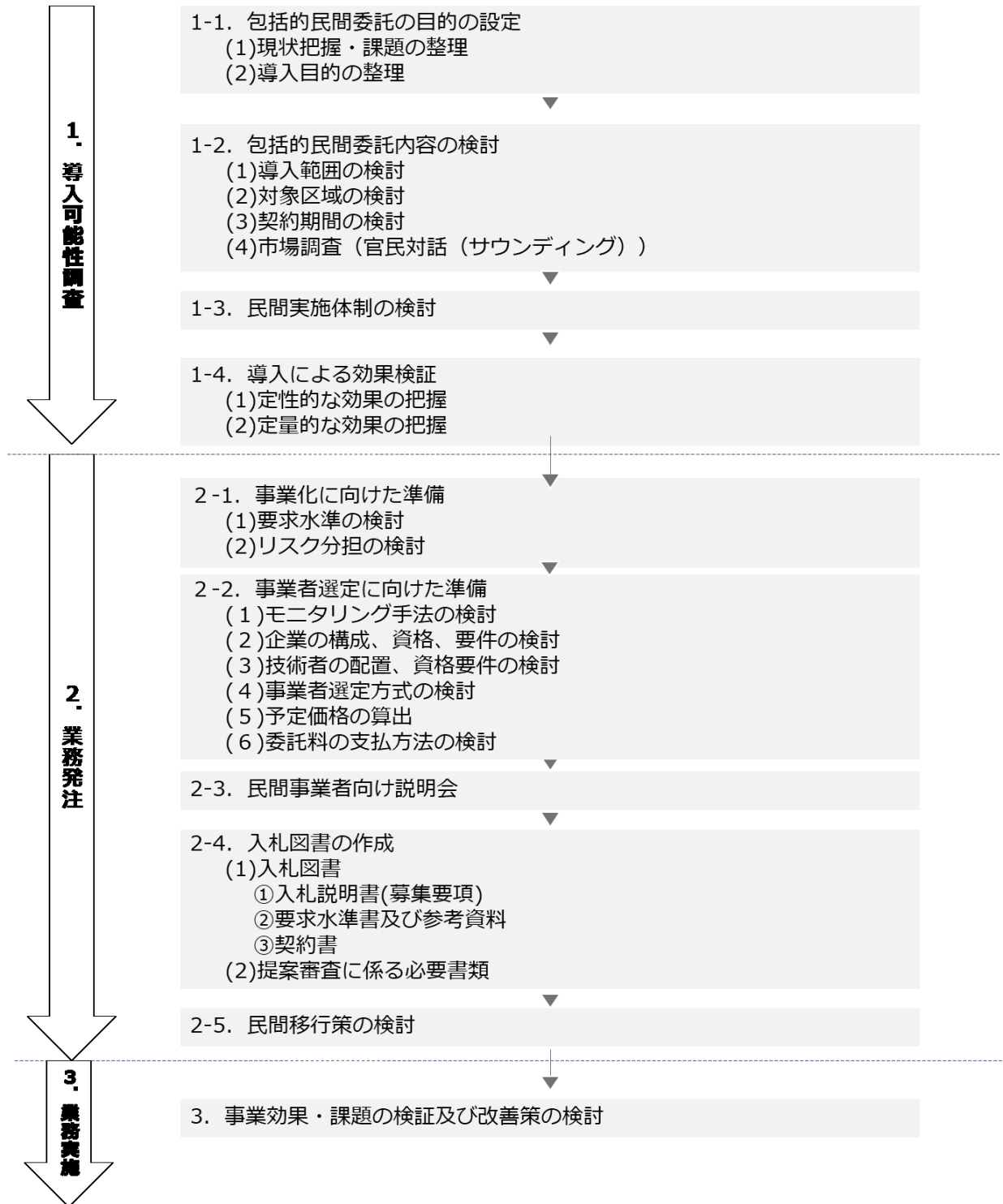


図 2 導入検討プロセス例

**【事例紹介】府中市**

○けやき並木通り周辺地区道路等包括管理委託

平成 23 年度 先導的官民連携支援事業の支援を受けて導入可能性調査を実施

平成 25 年 7 月 公募

平成 26 年 4 月 事業開始

○府中市道路等包括管理事業（北西地区）

平成 27 年度 先導的官民連携支援事業の支援を受けて新たな業務の追加、業務内容の見直し、対象区域の拡大などの検討を実施

平成 29 年 4 月 府中市道路等包括管理事業推進方針の作成

平成 29 年 7 月 公募

平成 30 年 4 月 事業開始

**【事例紹介】三条市**

<三条市の導入検討スケジュール>

○嵐北地区社会資本に係る包括的維持管理業務委託

平成 27 年度 先導的官民連携支援事業の支援を受けて導入可能性調査を実施

平成 29 年 1 月 公募

平成 29 年 4 月 事業開始

○嵐北地区及び下田地区社会資本に係る包括的維持管理業務委託

平成 30 年度 先導的官民連携支援事業の支援を受けて導入可能性調査を実施

平成 31 年 1 月 公募

平成 31 年 4 月 事業開始

## 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

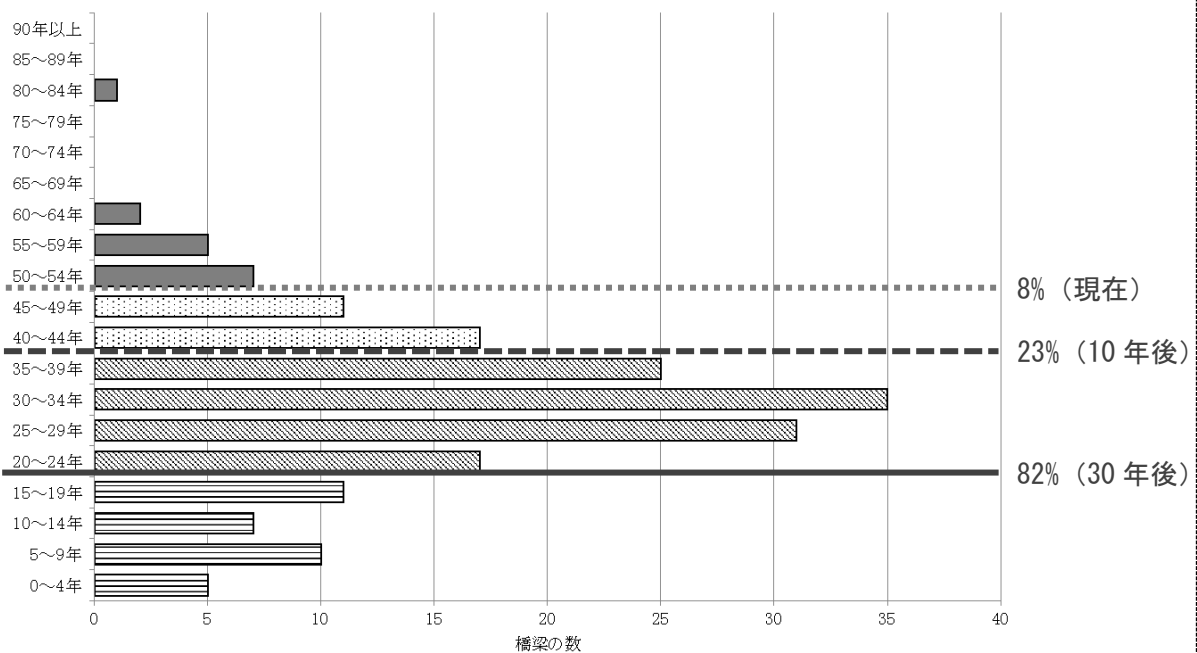
- 既往の資料整理や職員に対するヒアリング等を通じて、維持管理に関わる業務の発注状況、維持管理に関わる職員の体制、地元企業の数・規模、メンテナンス（点検や修繕）の進捗状況等地方公共団体が所管するインフラの維持管理の現状や課題を把握する。

#### 【事例紹介】三条市

- 三条市では、包括的民間委託を導入するにあたり、インフラの老朽化の状況、災害発生時の対応及び維持管理状況（体制の現状、維持管理系の業務の発注状況、直営業務の従事状況、地域建設業の現状、人口構造と高齢者の社会参画状況等）を整理することにより、インフラの維持管理の現状を把握した。以下に、現状整理に用いたデータの一部と整理結果を示す。

#### 2.1.1 社会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年を経過した者が現時点では約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



資料：三条市総合計画

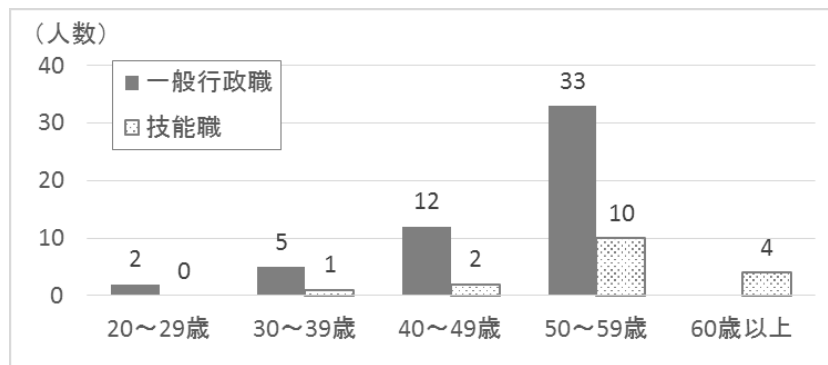
図3 建設年別橋梁数

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」



### 2.1.3 維持管理状況の整理

10年後には、現時点で全体の約6割を占める50代の職員の退職により、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ことが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。



資料：内部資料

図4 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」

表 1 既設の社会インフラを取り巻く現状のまとめ

<b>社会インフラ・災害対応の現状</b>	
<b>○社会インフラの現状</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	
<b>○災害対応の現状</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> </ul>	
<b>社会インフラの維持管理体制の現状</b>	
<b>○維持管理体制の現状</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術職員の退職により、技術の継承が難しくなることや、一人当たりの管理負担が増加することが懸念される</li> </ul>	
<b>○維持管理系の業務・工事の発注状況・維持管理対応の状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模工事の発注件数が多い</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	
<b>○建設市場の見通し</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>	
<b>○地域建設業の現状・除雪体制の現状</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・建設業における従業員の高齢化が顕著である</li> <li>・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）</li> </ul>	
<b>○人口構造、高齢者の社会参画状況</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・活動意欲はあるが活動していない高齢者が多い</li> </ul>	

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」

- 整理した維持管理の現状が続いた場合の課題を以下のとおり抽出した。

表 2 社会インフラの維持管理における課題（三条市）

主体	課題の内容
官側の課題	適切な維持管理を持続できなくなることが懸念される。
民間側の課題	事業の継続性が危ぶまれることが懸念される。
市民側の課題	高齢者にとっては活躍の場を得られず活力が低下すること、市民全般にとっては安心してインフラを利用できなくなることが懸念される。

※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」を基に本資料にて作成

## (2) 導入目的の整理

- インフラの維持管理に関する現状や課題を踏まえ、包括的民間委託の導入により解決すべき問題点や導入の目的を整理する。

### 【補足説明】

- 包括的民間委託の導入の目的は、「維持管理の担い手の確保」、「地方公共団体職員の負荷軽減」、「将来的な維持管理費の増加を見据えた業務効率化」などが考えられる。
- 三条市及び府中市では、その目的を達成する上で、将来の対象業務や対象区域の拡大を見据えつつ、導入可能なものから段階的に導入している。

表 3 包括的民間委託の導入の目的・テーマの例

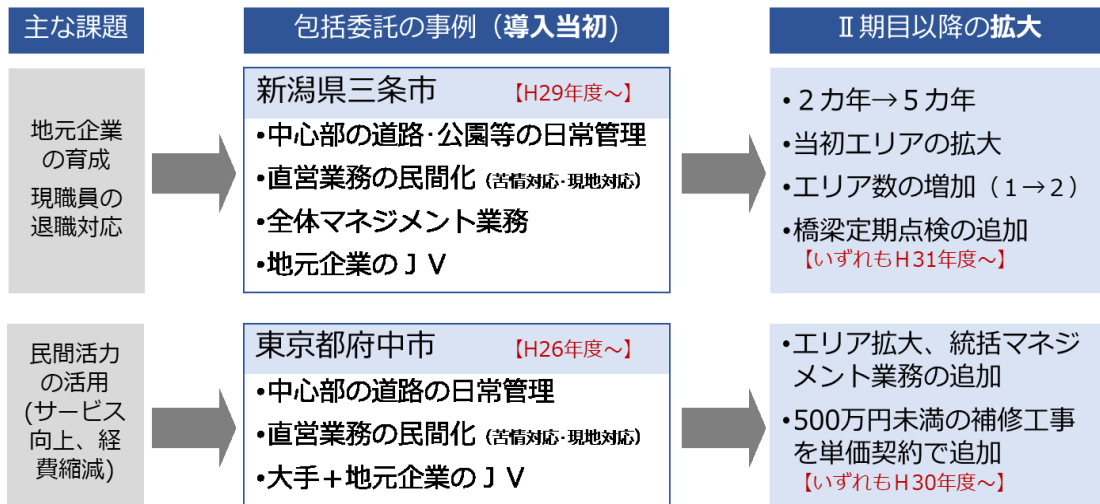
課題	包括的民間委託の導入の目的・テーマ
<ul style="list-style-type: none"> <li>・維持管理の担い手となる地域建設業、新規就業者の減少</li> <li>・地方公共団体の現業職員（技能職）の高齢化、人員減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元企業・地元技術者の育成</li> <li>・維持管理業務の魅力向上</li> <li>・現業職員の退職への対応</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方公共団体職員による住民対応（苦情・要望）の負担増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の負担減</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・インフラ老朽化に対応した維持管理予算の確保が困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・維持管理業務の安定的実施</li> <li>・行政サービスの向上</li> <li>・維持管理経費の削減</li> </ul>

### 【事例紹介】三条市

包括的民間委託の目的及び取組方針を以下のとおり整理した。

- ・民間においては、安定した収益および経営の見通しの確保が目指す姿となる。これにより、市においては雇用や機械の確保が図られることで、官においては担い手の確保、市民においてはサービスレベルの向上が期待できる。また、実現には、事業量確保や民間企業の創意工夫の余地拡大のための業務規模の拡大や複数年での契約、性能規定の導入などが必要である。
- ・官においては、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を構築することが目指す姿となる。これにより、計画的な管理が実施でき、市民サービスの向上に繋がる。この実現には、実施基準の明確化や実施の要否判断の方法を明確にする必要がある。
- ・市民（高齢者）においては、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が目指す姿となる。これにより、官においては地元管理を継続でき、民間においても有償ボランティアなどによる担い手の確保が期待できる。この実現のためには、高齢者が意欲・能力を発揮できる環境を整備することが有効と考えられる。
- ・これらより、官・民間・市民のそれぞれにとって望ましい姿、目指す姿の実現のためには、包括的な民間委託の導入、潜在的担い手の掘り起しが必要であると整理した。

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」



※各地方公共団体の公表資料に基づき作成

図 5 三条市及び府中市における段階的な導入

## 1-2. 包括的民間委託内容の検討

### (1) 導入範囲の検討

- 包括的民間委託の対象とする施設分野及び業務内容を決定するため、包括的民間委託に含めることが相応しい施設分野及び業務の範囲を検討する。

#### 【補足説明】

- 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。

#### 【事例紹介】府中市

府中市においては、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包括した業務としている。

**表 4 府中市道路等包括管理事業（北西地区）における業務一覧**

業務項目		業務内容		
包括委託型業務	統括マネジメント業務	業務計画書の作成		
		インフラマネジメントシステムの登録		
		業務報告		
		定例会議の開催		
		モニタリングの実施と報告		
		引継ぎ作業		
	維持管理業務	巡回業務	定期巡回	
			緊急巡回	
			府中警察署との合同パトロール	
		維持業務	清掃業務	道路清掃
				雨水桝の汚泥除去
				歩道清掃
				府中駅前ペDESTリアン・デッキ等の清掃
				除雪
		植栽管理業務	武蔵野線下外ポンプ室清掃・点検	
			街路樹の剪定・除草等（けやき並木通りのケヤキの剪定等を除く）	
		道路反射鏡・案標識管理業務	街路樹の動物・昆虫の巣撤去	
道路反射鏡の維持管理				
補修・修繕業務	案内標識の維持管理			
	損傷箇所の補修・修繕 （日常を維持するための保守に係る業務で1工種50万円未満）			
	事故対応業務	対象施設の事故対応		
	災害対応業務	対象施設の災害対応		
	苦情・要望対応業務	対象施設の苦情・要望対応		
	占用物件管理業務	不法占用物対応の支援		
		不法投棄の現地状況確認及び原状回復		
法定外公共物管理業務	対象区域の法定外公共物管理			
単価契約	補修・更新業務	補修・更新業務 （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。）		

型 業 務	ケヤキ 剪定等 業務	ケヤキ剪定等業務	けやき並木通りのケヤキの剪定等
-------------	------------------	----------	-----------------

出所：府中市「府中市道路等包括管理事業（北西地区）要求水準書」平成 29 年 7 月

### 【事例紹介】三条市

三条市においては、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、「1-1. (1) 現状把握・問題の整理」において整理した直営業務及び現在の委託業務を踏まえ、以下の業務を対象とした。

**表 5 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

(参考)

なお、指定管理者制度における民間事業者の実施可能な管理の範囲については、施設ごとに通知を发出し、その範囲を示している。

**表 6 指定管理者制度における民間事業者の実施可能な範囲**

下水道	道路	河川	都市公園	港湾
指定管理者制度による下水道の管理について (H16.3、国都下企第71号)	指定管理者制度による道路の管理について (H16.3、国道政第92号、国道国防第433号、国道地調第9号)	指定管理者制度による河川の管理について (H16.3、国河政第115号、国河環第135号、国河治第232号)	指定管理者制度による都市公園の管理について (H15.9、国都公緑第76号)	指定管理者制度による港湾施設の管理について (H16.3、国港管第1406号)
<p>下水処理場等の運転、保守点検、補修、清掃等や管渠の保守点検、補修、清掃等あるいは使用料の徴収管理等の事実行為については、指定管理者制度を活用することなく業務委託を行うことが従前どおり可能であるほか、委託する管理の内容に応じ指定管理者制度によることも可能である。</p> <p>一方、排水区域内の下水道の利用義務付け、悪質下水の排除規制、物件の設置の許可、使用料等の強制徴収、監督処分等の下水道管理者が行うべき公権力の行使に係る事務等については、指定管理者制度は適用できないので十分留意すること。</p>	<p>指定管理者が行うことができる道路の管理の範囲は、行政判断を伴う事務（災害対応、計画策定及び工事発注等）及び行政権の行使を伴う事務（占用許可、監督処分等）以外の事務（清掃、除草、単なる料金の徴収業務で定型的な行為に該当するもの等）であって、地方自治法第244条の2第3項及び第4項の規定に基づき各自自治体の条例において明確に範囲を定められたものであること。</p>	<p>指定管理者が行うことができる河川の管理の範囲は、行政判断を伴う事務（災害対応、計画策定及び工事発注等）及び行政権の行使を伴う事務（占用許可、監督処分等）以外の事務（①河川の清掃、②河川の除草、③軽微な補修（階段、手摺り、スロープ等河川の利用に資するものに限る。）、④ダム資料館等の管理・運営等）</p>	<p>指定管理者が行うことができる管理の範囲は、地方公共団体の設置に係る都市公園について公園管理者が行うこととして都市公園法において定められている事務（占用許可、監督処分等）以外の事務（行為の許可、自らの収入とする利用料金の收受、事実行為（自らの収入としない利用料金の收受、清掃、巡回等）等）であること。</p> <p>指定管理者に行わせる管理の範囲については、地方公共団体の設置に係る都市公園について公園管理者が行うこととして都市公園法において定められている事務以外の事務の範囲内で、都市公園条例において明確に定めること。</p>	<p>指定管理者が行うことができる業務の範囲は、公の施設たる港湾施設の管理に係る事務で、使用料の強制徴収（法第231条の3）、不服申立てに対する決定（法第244条の4）、行政財産の目的外使用許可（法第238条の4第4項）等法令により地方公共団体の長のみが行うことができるもの以外の事務（使用許可、自らの収入とする利用料金の收受、事実行為（自らの収入としない利用料金の收受、清掃、保守点検、植栽等）等）</p>

出所：国土交通省総合政策局「公共施設の老朽化対策・長寿命化に資する包括的民間委託のあり方検討業務報告書」（平成26年2月）

## (2) 対象区域の検討

- 業務効率性や業務量、民間企業の参画意向を踏まえ、包括的民間委託を導入する対象区域を検討する。

### 【事例紹介】三条市

- 以下の視点や市の基本的な行政区域などを踏まえて、7つの対象区域を設定の上、比較検証し、導入に適した区域を検討した。
  - 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」

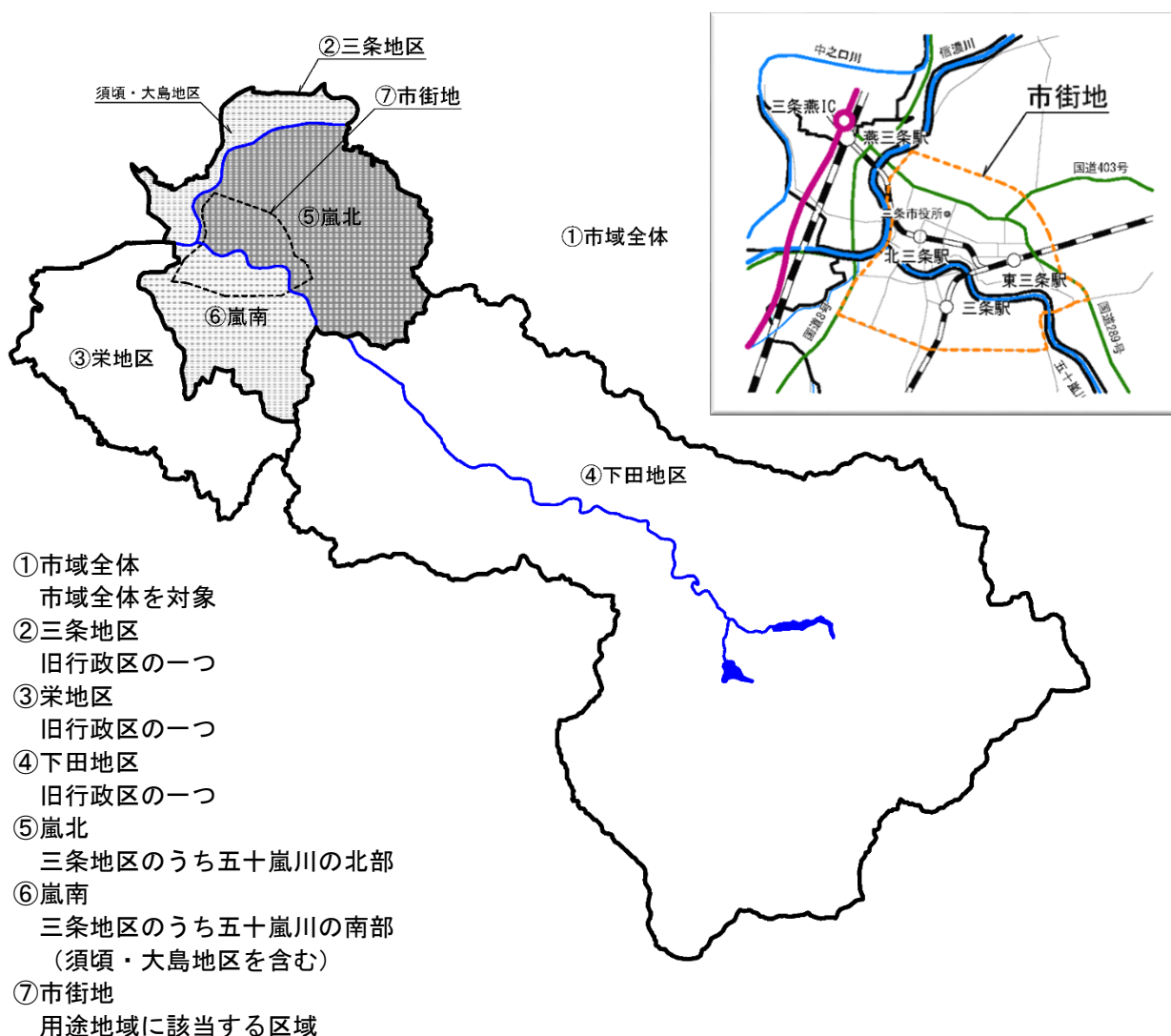


図6 三条市における包括区域検討の対象

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」



- 検討の際には、アンケート調査（「参考」）により把握した情報を基に、区域ごとの企業数、事業量、企業の規模や事業継続性を比較整理している。

**表 7 区域間の比較検証のための分析項目**

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)

**表 8 区域検討における分析対象データ**

保有データ	保有データから抽出し、分析に用いる情報
入札参加資格保有企業リスト	企業数、格付け
民間企業アンケート調査結果	従業員数、年齢構成、保有機材、維持管理業務への関心有無
業務日報	直営業務件数
委託実績	工種ごとの委託費用

## 2)事業量

直営および委託それぞれの事業量を下の表 II-9 と、次頁の表 II-10 に整理した。

事業量の多少に関しては、1社あたり600万円以上の事業量が確保できれば、若年層の従業員確保が継続できると捉え、1社当たり事業量600万円を境界値と考えた。

整理結果を見ると、市内全域および三条地区は、夏期・冬期ともに事業量が見込まれることが分かる。栄地区は、他地区と比べて夏期・冬期ともに事業量が少なく、範囲拡大による事業量の確保が必要と考えられる。下田地区は、冬期の事業量は見込まれるものの夏期の事業量が少なく、資機材共用等、業種間での連携による収益性の確保が必要と考えられる。嵐北、嵐南はともに、夏期・冬期ともに事業量が見込まれることが分かる。

以上より、検証項目「事業量はあるか」に関しては、市内全域および三条地区は直営・委託を合わせた事業量が特に多いため◎評価とし、栄地区を△評価とした。検証項目「業種別の事業はどうか」に関しては、栄地区および下田地区を△評価とした。

表 II-9 直営および委託業務量 (1/2)

		市内全域	三条地区	栄地区	下田地区	
企業数 ( ) 維持管理に関心のある企業数		108社 (59社)	71社 (40社)	23社 (11社)	14社 (8社)	
直営	道路等 (主に道路舗装補修)	1,600件 (0.88億円)	1,400件 (0.77億円)	100件 (0.06億円)	100件 (0.06億円)	
	水道 (配水管修理、漏水調査など)	74件 (0.25億円)	52件 (0.18億円)	2件 (0.01億円)	18件 (0.06億円)	
	受付・現地確認 (道路等)	843件 (0.33億円)	740件 (0.29億円)	645件 (0.02億円)	565件 (0.02億円)	
	受付・現地確認 (水道等)	266件 (0.08億円)	233件 (0.05億円)	204件 (0.002億円)	178件 (0.02億円)	
	<b>小計</b>	<b>1.54億円</b>	<b>1.29億円</b>	<b>0.09億円</b>	<b>0.16億円</b>	
委託	夏維持	道路等	2.24億円	1.80億円	0.20億円	0.24億円
		公園等	0.55億円	0.40億円	0.09億円	0.06億円
		水道	0.41億円	0.32億円	0.02億円	0.07億円
		電気(街灯管理を対象)	0.12億円	0.10億円	0.02億円	0.004億円
		<b>小計</b>	<b>3.32億円</b>	<b>2.62億円</b>	<b>0.33億円</b>	<b>0.37億円</b>
	冬維持	除雪	4.68億円	2.02億円	0.74億円	1.92億円
		<b>小計</b>	<b>4.68億円</b>	<b>2.02億円</b>	<b>0.74億円</b>	<b>1.92億円</b>
<b>概算費用の合計</b>		<b>9.54億円</b>	<b>5.93億円</b>	<b>1.16億円</b>	<b>2.45億円</b>	
1社当り委託費 ( ) 維持管理に関心のある企業		8,800千円 (16,000千円)	8,400千円 (15,000千円)	5,000千円 (10,000千円)	18,000千円 (31,000千円)	

※直営・委託ともに平成26年度の実績をもとに集計

表 II-10 直営および委託業務量 (2/2)

		嵐北	嵐南	市街地	
企業数		43 社	28 社	36 社	
( ) 維持管理に関心のある企業数		(25 社)	(15 社)	(20 社)	
直営	道路等 (主に道路舗装補修)	700 件 (0.39 億円)	700 件 (0.39 億円)	1,000 件 (0.55 億円)	
	水道 (配水管修理、漏水調査など)	24 件 (0.08 億円)	28 件 (0.10 億円)	30 件 (0.10 億円)	
	受付・現地確認 (道路等)	494 件 (0.15 億円)	432 件 (0.15 億円)	378 件 (0.21 億円)	
	受付・現地確認 (水道等)	156 件 (0.03 億円)	136 件 (0.03 億円)	119 件 (0.03 億円)	
	<b>小計</b>	<b>0.64 億円</b>	<b>0.67 億円</b>	<b>0.89 億円</b>	
委託	夏維持	道路等	1.11 億円	0.69 億円	0.70 億円
		公園等	0.24 億円	0.16 億円	0.03 億円
		水道 (※2)	0.18 億円	0.14 億円	0.15 億円
		電気 (街灯管理を対象)	0.03 億円	0.07 億円	0.06 億円
		<b>小計</b>	<b>1.56 億円</b>	<b>1.06 億円</b>	<b>0.94 億円</b>
	冬維持	除雪	1.02 億円	1.00 億円	0.53 億円
		<b>小計</b>	<b>1.02 億円</b>	<b>1.00 億円</b>	<b>0.53 億円</b>
<b>概算費用の合計</b>		<b>3.22 億円</b>	<b>2.73 億円</b>	<b>2.36 億円</b>	
1 社当り委託費		7,000 千円	10,000 千円	7,000 千円	
( ) 維持管理に関心のある企業		(13,000 千円)	(18,000 千円)	(12,000 千円)	

※直営・委託ともに平成 26 年度の実績をもとに集計

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
事業量(全体)はあるか	◎	◎	△	○	○	○	○
業種別の事業量	○	○	△	△	○	○	○

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」

図 7 分析例 (事業量)

#### 4) 従業員数

##### ① 全データ対象

地区ごとの民間企業の従業員数を下の表 II-11 および図 II-9 に整理した。従業員数として、5 人未満、5～10 人、10～50 人、50 人以上の企業数とその割合を示し、1 社あたりの平均従業員数と、区域内の総従業員数を整理した。

市内全域、三条地区、嵐北、市街地と比較して、栄地区、下田地区、嵐南は、1 社あたり平均従業員数・総従業員数ともに非常に少なく、担い手確保の観点で懸念が生じることが想定される。

表 II-11 地区ごとの従業員数

従業員数ごとの企業数		市内全域	三条地区	栄地区	下田地区
企業数	5人未満	8社 (11%)	2社 (5%)	4社 (25%)	2社 (18%)
	5～10人	23社 (33%)	17社 (40%)	3社 (19%)	3社 (27%)
	10～50人	36社 (51%)	22社 (51%)	8社 (50%)	6社 (55%)
	50人以上	3社 (4%)	2社 (5%)	1社 (6%)	0社 (0%)
	合計	70社 (100%)	43社 (100%)	16社 (100%)	11社 (100%)
平均従業員数		23人/社	29人/社	14人/社	14人/社
総従業員数		1,599人	1,231人	218人	150人

従業員数ごとの企業数		嵐北	嵐南	市街地
企業数	5人未満	2社 (8%)	0社 (0%)	1社 (5%)
	5～10人	10社 (38%)	7社 (41%)	9社 (41%)
	10～50人	12社 (46%)	10社 (59%)	10社 (45%)
	50人以上	2社 (8%)	0社 (0%)	2社 (9%)
	合計	26社 (100%)	17社 (100%)	22社 (100%)
平均従業員数		38人/社	14人/社	42人/社
総従業員数		994人	237人	917人

※民間企業アンケート調査結果より作成（回答のあった企業のみが対象）

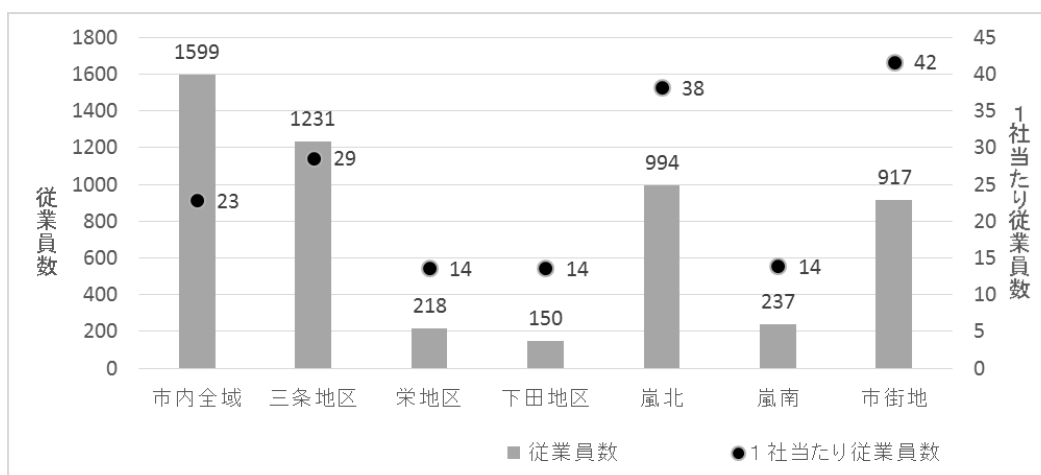


図 II-9 区域ごとの従業員数

また、前頁の表 II-11 に示すとおり、各区域において従業員数 10 人未満の企業が企業数の半数近くを占めている。これら企業の経営継続性を検証するため、年齢構成について整理した。栄地区は若手従業員が少なく、下田地区・嵐南においては 50 代以上の世代が多くなっていることが分かる。

これらより、他区域に比べて従業員数が少なく、小規模な企業における若手従業員数の少ない栄地区・嵐南、高齢な従業員が多い下田地区においては、△評価とした。

以下の図 II-10 に、従業員数 10 人未満の企業における従業員の年齢構成を示す。

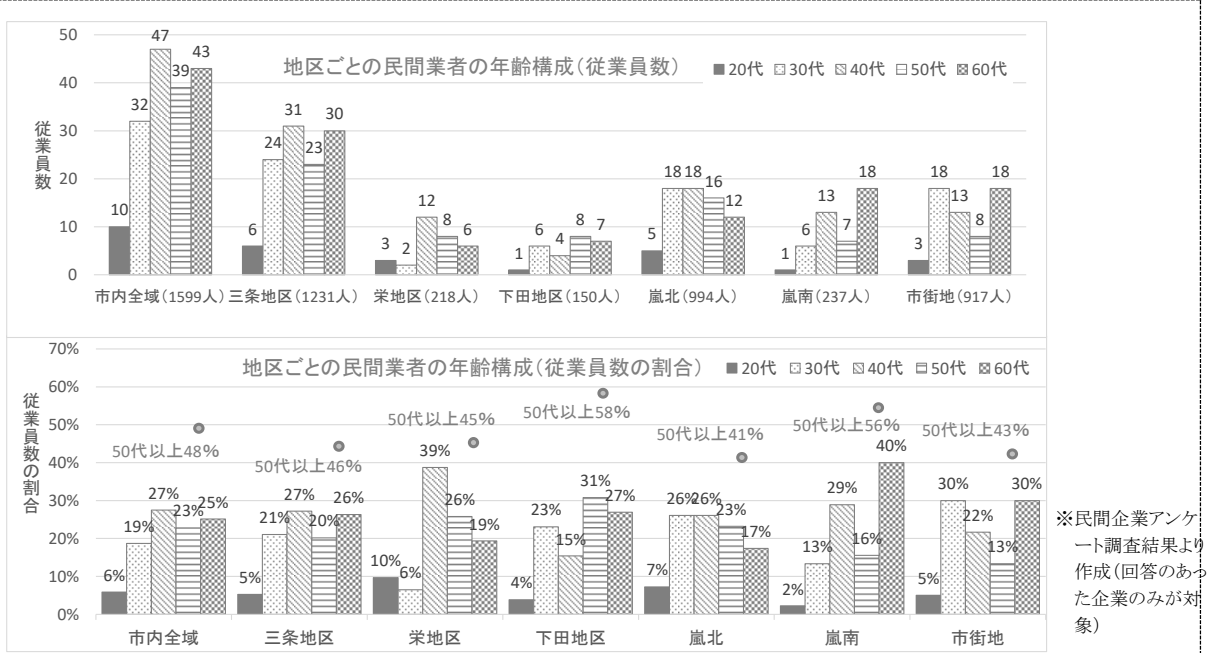


図 II-10 員数 10 人未満の企業における地区ごとの年齢構成 (従業員数および割合)



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
従業員数	○	○	△	△	○	△	○

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」

図 8 分析例 (従業員数)

表 12 地域間の比較検証の例

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	○	○	△	△	○	△	○
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)	○	○	○	○	○	○	○

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」を基に本資料にて作成

- 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、嵐北地区の市街地（⑤⑦の重複区域）、嵐南地区の市街地（⑥⑦の重複区域）及び下田地区（④）の3地域を候補として再度検討。
- 結果、当初は嵐北地区の市街地のみを対象に包括的民間委託を導入することとした。なお、第2期においては、下田地区及び嵐北地区全域の2地区でそれぞれ業務を発注している。

### 【事例紹介】府中市

- 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。

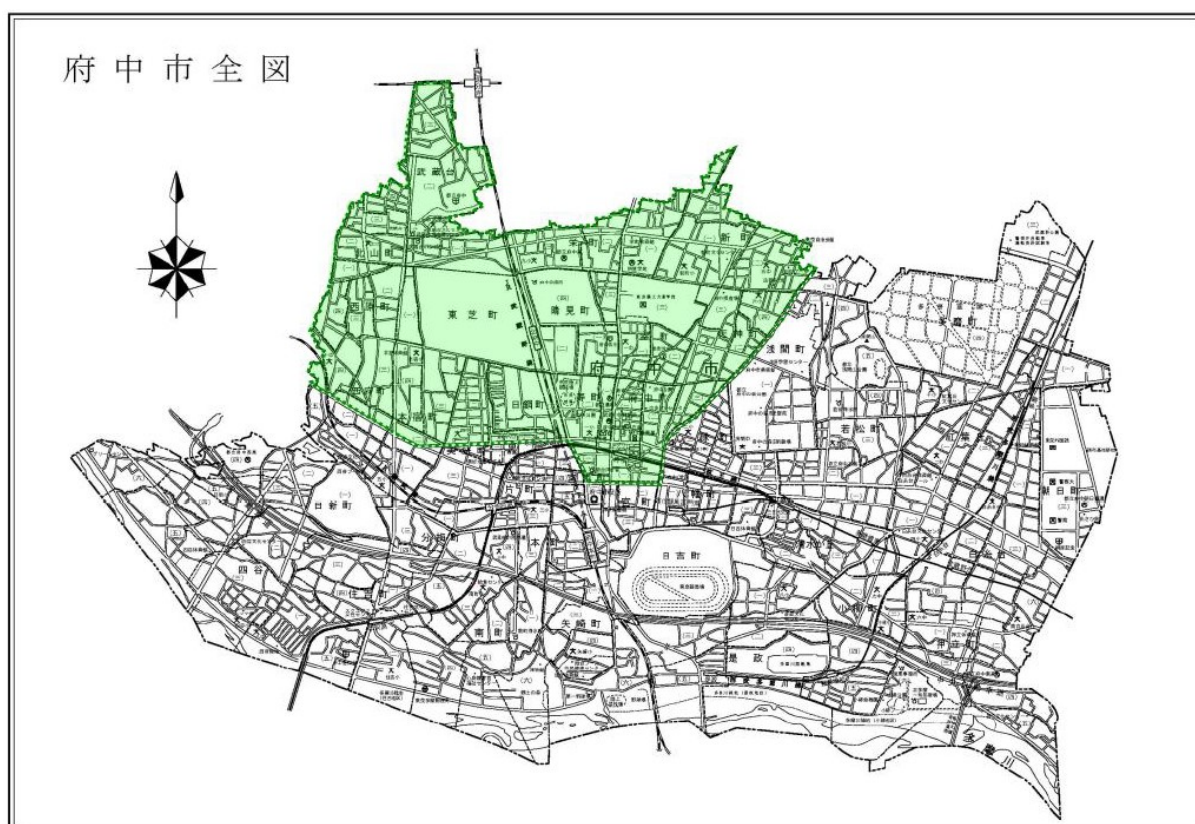


図9 府中市における包括対象区域

出所：府中市「平成29年度府中市道路等包括管理事業推進方針」

(参考) 対象区域等の検討時におけるアンケート調査の例 (三条市)

- 三条市では対象区域の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事業規模や包括的民間委託への参画意向・参画条件等を把握した。

【事例紹介】 三条市

(ア) 調査概要

三条市においては、以下の目的、期間等でアンケートを実施した。

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

表 13 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%

(イ) 調査内容

三条市においては、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。

表 14 三条市における調査内容及び活用の視点

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)



対象	視点	設問項目	設問イメージ		活用の視点
		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)	
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)		
想定デメリット(コスト増・低収益/作業上の支障有、など)					
					点検・修繕工事包括のあるべき姿/メリット・デメリット/実現性

対象	視点	設問項目	設問イメージ		活用の視点
	施設間 包括	導入のための必要な取組			施設間包括のあるべき姿／メリット・デメリット／実現性
		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、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）			
		導入のための必要な取組			
性能発注効果／課題	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
			記入	選択した理由	
		想定メリット（収益増／技術力向上、など）	選択	想定されるメリットを洗い出し	
		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	想定されるデメリットを洗い出し	

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」

### (3) 契約期間の検討

- 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。

#### 【事例紹介】三条市

- 三条市においては、第1期の契約期間を2ヵ年とした。
- 三条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ヵ年であるため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ヵ年とした。

表 15 三条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"> <li>・ 契約書類作成等の手間が軽減される。</li> <li>・ 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 技術の蓄積が可能となる。</li> <li>・ 創意工夫の発揮がしやすくなる。</li> <li>・ 業務の将来計画が立てやすくなる。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 地域のニーズに応じた維持管理が持続的に実施できる。</li> </ul>
デメリット		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務受注機会が減少する可能性がある。</li> <li>・ 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。</li> </ul>

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」

:三条市「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」

#### (4) 市場調査（官民対話（サウンディング））

- 民間企業の参画条件を具体的に把握するため、民間事業者を対象に市場調査（官民対話（サウンディング））を行う。

##### 【補足説明】

- 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。
  - 官民対話（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。
  - この際、あわせて、事業に内在するリスクを聴取し、整理する。（ここで整理したリスクの官民での分担については、II.2-1. (2) 参照）
  - 官民対話の相手先については、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票の例  
（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ヵ年以上）  
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

- ヒアリング調査により得られた民間事業者等の意見も参考に、受注者となる民間事業者の実施体制の検討を行う。

#### 【補足説明】

- 包括的民間委託の規模が大きくなると、地域の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（Ⅱ「2-2(2)企業の構成、資格、要件の検討」を参照）、事業協同組合を採用することも想定される。
- ヒアリング調査においては、民間事業者等に対して実施体制の例を示した上で意見を聞き、維持管理業務の安定的な実施（体制構築、業務役割分担）の視点からメリット、デメリットを検討した上で、想定される受注体制を整理することが考えられる。
- また、包括的民間委託の体制構築については、地方公共団体側で積極的に情報提供等に努め、民間事業者が体制構築するために十分な時間を設けることが重要。

#### 【事例紹介】 三条市

○ 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が確認できたため、受注者の組織として地元企業による共同事業体又は事業協同組合のいずれかの採用を検討した。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。

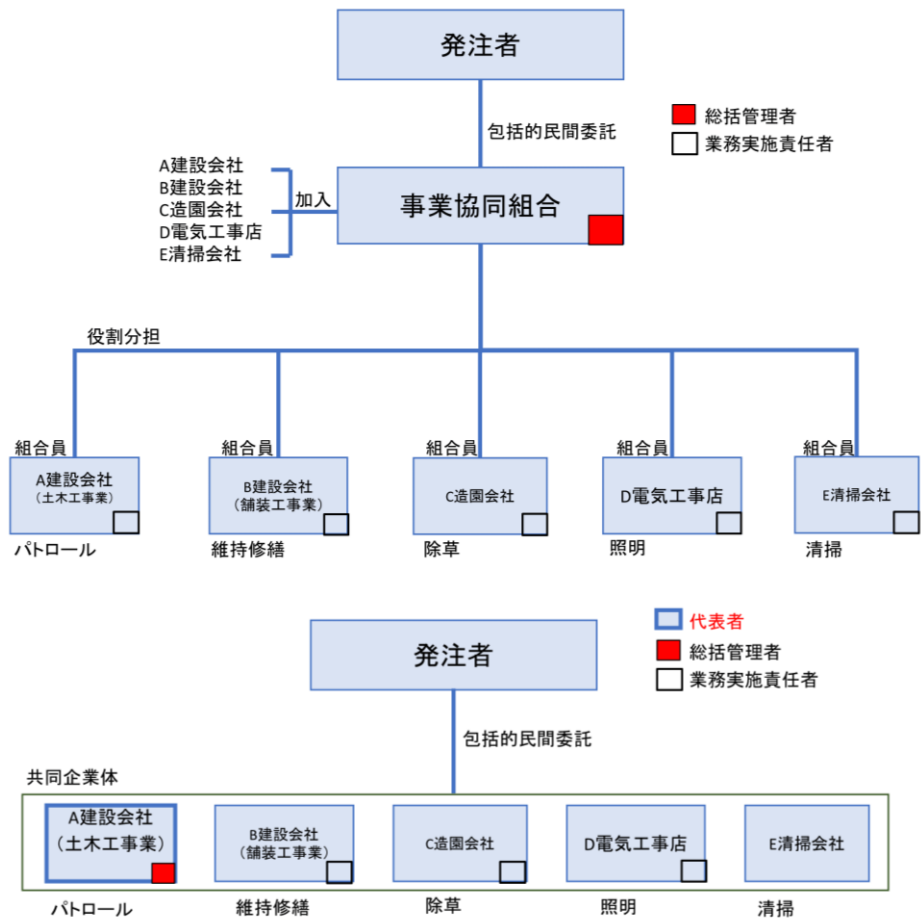


図 10 企業体制構成イメージ例（上段：共同企業体/下段：事業協同組合）  
 ※事例に基づき、本資料にて作成

表 16 事業協同組合、協業組合と共同企業体の工事の受注体制についての比較表

組合の内容	事業協同組合	協業組合	経常 JV (経常建設共同企業体)
法人格	あり	あり	なし
建設業を営むこととの明示	定款	定款	共同企業体協定書
建設業の許可について	組合及び組合員ともに許可を取得	全部協業となれば、組合員は不必要となる。(廃業)	共同企業体としては不必要(各構成員は必要)
請負契約当事者	協同組合理事長	協業組合理事長	共同企業体構成員連名
施工管理業務	組合	組合	運営委員会
施工者	・共同施工方式→組合自身 ・分担施工方式→組合員	組合自身	甲型、乙型を問わず構成員全社
施工形態	・共同施工方式 組合員が一体となって施工 ・分担施工方式 自分の分担工事を施工 (組合はどちらの方式でも規格・調査・管理・監督を行う)	組合が一体となって施工	・甲型 出資比率に応じて一体となって施工 ・乙型 自分の分担工事を施工
元請下請関係	・共同施工方式 組合と組合員は元下関係にならない ・分担施工方式 組合と組合員は元下関係にある	組合と組合員は元下関係にならない	共同企業体とその構成員間には甲型乙型とも元下関係はない
余剰金(損益金)	・共同施工方式 利用分量配当 ・分担施工方式 自分の分担工事ごとに収支計算を行うので、利用分量配当の必要性は薄い	出資配当	・甲型 出資比率に応じて利益または欠損金を分配する ・乙型 自分の分担工事ごとに収支計算を行うので分配の問題は生じない
責任関係 (1) 工事完成責任 (2) 第三者損賠責任 (3) 瑕疵担保責任	官公需適格組合の場合共同施工方式、分担施工方式ともに理事及び施工担当組合員全員の連帯責任。 ただし、(2)(3)の分担施工方式は、施工組合員に求償できる	組合員の連帯責任	甲型、乙型ともに構成員は工事全体について連帯責任を負う

※経常 JV の甲型、乙型について

甲型：一つの工事について、あらかじめ定めた出資比率に応じて、資金、人員、機械等を拠出して、各構成員が共同施工する方式であり、利益も出資比率に応じて分配される。

乙型：一つの工事について、複数の工区に分割し、各構成員がそれぞれ分担する工区で責任をもって施工する方式で、利益は分配されるのではなく、各工区に清算される。

出所：国土交通省土地・建設産業局「事業協同組合、協業組合と共同企業体の工事の受注体制についての比較表(参考資料2)」

### 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ため、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 (1) 定性的効果(サービス水準の向上等)、(2) 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。

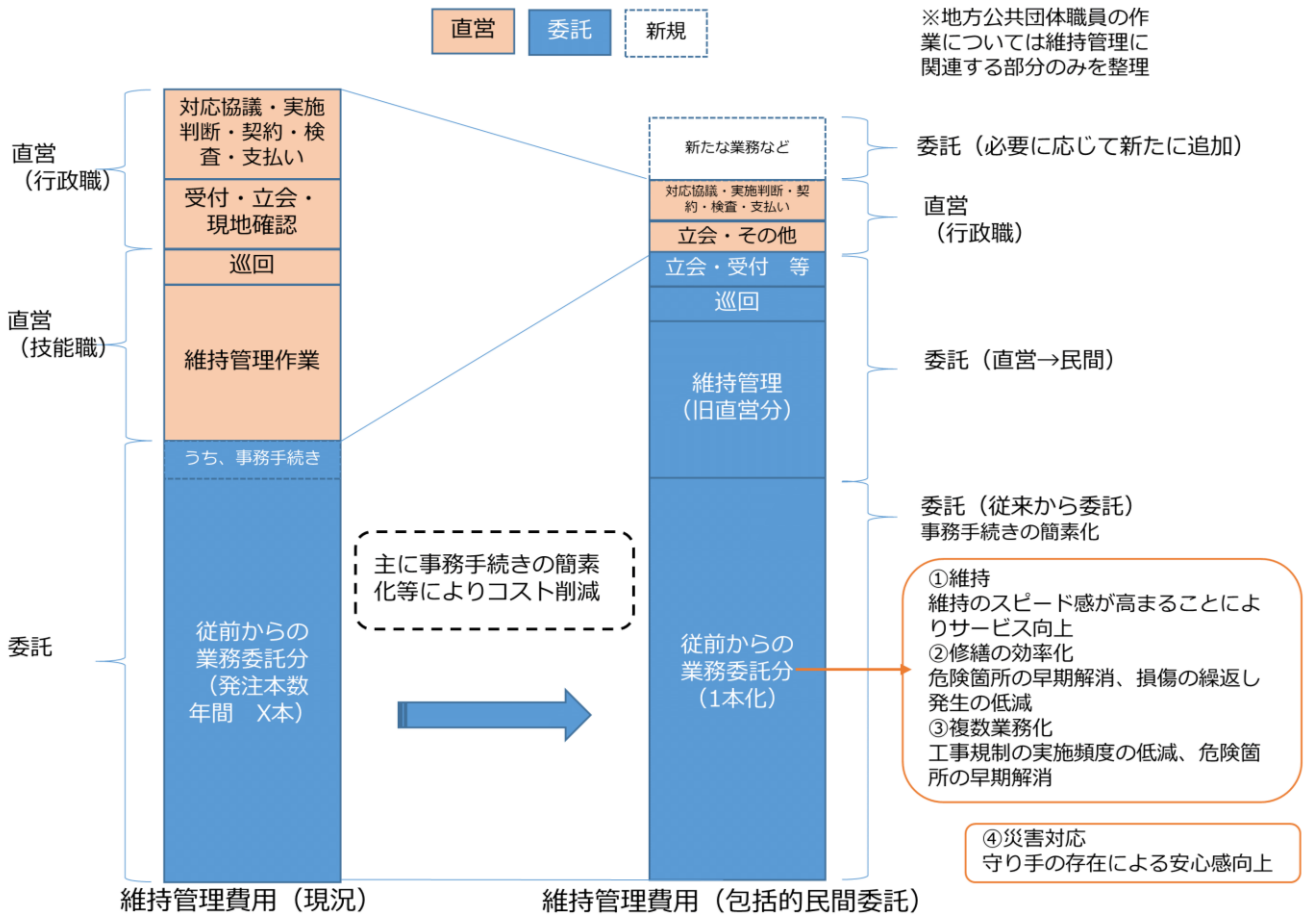


図 11 包括的民間委託の定性的・定量的効果のイメージ

※三条市の公表資料を基に作成



## (1) 定性的な効果の把握

- 包括的民間委託の導入効果を確認するため、行政サービスの向上などの定性的な効果について評価を行う。

### 【補足説明】

- 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、例えば、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。
- また、事業実施後に市民に対してアンケートを実施し、包括的民間委託による維持管理業務に対する評価を行っているほか（詳細は以下参照）、業務実施状況及び事業者ヒアリングを踏まえ、包括的民間委託の導入による効果及び課題を整理している（「Ⅱ.3.事業効果・課題の検証及び改善策の検討」参照）。

### 【事例紹介】 三条市

<導入検討時において整理した包括的民間委託導入による想定される効果>

三条市では、導入検討時に、行政コストの効率化、市民サービスの向上の観点で、官・民間・市民の視点で包括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、行政コストの効率化については、主に事務手続きの簡素化等により達成されることを想定している一方、移行期間においては、双方が不慣れな方や包括的民間委託導入際しての書類作成などもあることから、直営業務の時間削減に結びつかない可能性もあわせて示している。

表 17 行政コストの効率化および市民サービスの向上

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"> <li>・ 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</li> <li>⇒【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</li> <li>・ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>⇒【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</li> </ul>
②舗装補修の効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>⇒【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</li> <li>・ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>⇒【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</li> </ul>
③複数業務化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>⇒【市民】工事規制の実施頻度を少なくすることが出来る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>⇒【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</li> </ul>
④マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 維持管理における「守り手」としての地位構築につながる</li> <li>⇒【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。</li> </ul>
⑤災害対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 災害発生時の初動体制が確保できる</li> <li>⇒【市民】災害時の安全性向上につながる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 災害時における「守り手」としても地位構築につながる</li> <li>⇒【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。</li> </ul>

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」

<事業実施後の市民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。

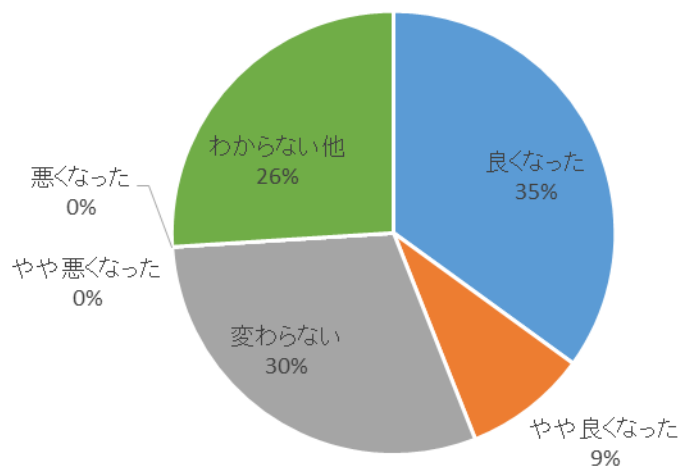


図 12 三条市における包括的民間委託の評価（自治会長へのアンケート結果）

出所：三条市提供資料

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」

(2) 定量的な効果の把握

- 包括的民間委託の定量的な効果を把握する方法としては、例えば、VFM (Value For Money) の算定を行うことが考えられる。

【補足説明】

- VFM は、従来どおりの発注方法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を試算し、その差額を算定するものである。
- 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、費用削減効果算出している（詳細は以下参照）。
- 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図 14 に示している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。

【事例紹介】府中市

- 府中市では、以下の手順で VFM を算出した。

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及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

表 18 業務項目別の人件費一覧表（一部抜粋）

総人件費÷作業時間

連番	管理課 係名称	業務分類(中)名称	業務分類(小)名称	取扱い件数														
				現作業の内訳 職員の仕事時間と人件費の集計(円)						ヒアリング(作業時間)結果(時間)								
				管理課全体		管理職		一般職員全体		一般職員(1)		一般職員(2)		再任用職員		嘱託員		
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	2,058	時間単価	1,783	時間単価	0	0				
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)	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)			
				87,701	216,993,685	3,798	23,757,988	83,903	193,235,697	57,380	141,691,005	15,465	31,823,681	11,058	19,721,011	0	0	
1	監理係	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	1,123,857	0	0	684	1,219,856	0	0
2	監理係	公園施設管理事務作業	公園、緑地等の施設管理 ※作業業務1と統合	100	810	2,133,191	5	32,847	775	1,913,742	775	1,913,742	0	0	0	0	0	0
3	監理係	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	1	121	319,291	5	32,847	116	286,444	116	286,444	0	0	0	0	0	0
4	監理係	公園施設管理事務作業	鳥居大門のヤキ苔木の管理関連	280	82	214,695	4	22,086	78	192,609	78	192,609	0	0	0	0	0	0
5	監理係	公園施設管理事務作業	公園工事の取巻及び維持管理	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	監理係	公園施設管理事務作業	苗の維持管理	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	監理係	公園施設管理事務作業	下河原緑道、二ツ村緑道の維持管理	1	41	107,348	2	11,043	39	96,304	39	96,304	0	0	0	0	0	0
8	監理係	公園施設管理事務作業	緑の学びの広場管理 ※作業業務148と統合	3	102	236,135	4	27,750	98	206,385	49	120,988	0	0	49	87,387	0	0
9	監理係	公園施設管理事務作業	公園施設の取巻の維持・修繕	230	199	522,976	9	53,800	190	469,176	190	469,176	0	0	0	0	0	0
10	監理係	公園施設管理事務作業	みどりの基本計画関連 ※公園緑地課で行っている確認のみ															
11	監理係	公園樹木管理事務作業	公園、緑地等の施設管理計画立案 ※作業業務110と統合															
12	監理係	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	980,241	3,038	7,501,870	3,038	7,501,870	0	0	0	0	0	0
13	監理係	公園樹木管理事務作業	公園、緑地等の管理委託	2	203	533,886	9	54,933	194	479,053	194	479,053	0	0	0	0	0	0
14	監理係	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	0
15	監理係	街路灯管理事務	街路灯設置・管理	3	102	236,135	4	27,750	98	206,385	49	120,988	0	0	49	87,387	0	0
16	監理係	街路灯管理事務	街路灯設置・管理	1	324	746,953	14	87,780	310	659,173	155	382,748	0	0	155	276,429	0	0
17	狭あい道路係	狭あい道路管理事務	狭あい道路用地の寄付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	0
18	狭あい道路係	狭あい道路管理事務	狭あい道路用地の寄付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	0
19	狭あい道路係	狭あい道路管理事務	狭あい道路用地の寄付又は無償使用申請に伴う各種助成金の調査・算定	70	41	107,348	2	11,043	39	96,304	39	96,304	0	0	0	0	0	0
20	狭あい道路係	狭あい道路管理事務	狭あい道路用地の寄付又は無償使用申請に伴う助成金決定	70	366	963,377	16	99,106	350	864,271	350	864,271	0	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巻に係る取巻及び取巻に関する事務処理	70	293	730,701	13	79,855	280	691,417	280	691,417	0	0	0	0	0	0
22	狭あい道路係	狭あい道路管理事務	狭あい道路用地の寄付に伴う奨励金の支出取巻作成	70	293	730,701	13	79,855	280	691,417	280	691,417	0	0	0	0	0	0
23	狭あい道路係	狭あい道路管理事務	狭あい道路用地の寄付に伴う奨励金の支出取巻決定	70	82	214,695	4	22,086	78	192,609	78	192,609	0	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	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	0

※作業時間単価は推計値

※作業時間、取扱い件数はヒアリングにて確認

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

(委託費・物件費等)

- ・ 決算資料により、委託費・物件費を特定

※府中市では、このほか退職手当引当金繰入額、賞与引当金繰入額及び間接部門費を業務コストとして計上

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

**表 19 作業分類**

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

**表 20 包括委託ケースの設定例（府中市）**

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。

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）を基に一部修正

- ・ VFM の試算の条件を以下のとおり設定し、各ケースのコストを算出し、従来方式で実施した場合のコストと比較し、VFM を算出。

表 21VFM の試算条件

項目	条件	備考
事業手法	指定管理者制度	
指定期間	5年	
事業量	現行の事業量が続くものと想定	
コスト縮減率	既存の人件費等、委託費等が5%、10%、15%縮減される場合を想定し、3ケースで試算	既存事例を参考に、10%のコスト縮減が可能であると想定し、設定
社会的割引率	4%	現在価値換算に利用する。 「費用便益分析マニュアル」(平成20年11月国土交通省)に従い4%と設定
リスクに関する費用	考慮しない	現段階でリスクの定量化は困難であるため考慮しない
その他費用	モニタリング費用(500万円と仮定して算出)	PFIの事例では運営期間中のモニタリング費用は、200~700万円(内閣府PFI事業導入の手引き)
	アドバイザー費用(初年度に3,500万円と仮定して算出)	PFIの事例では運営期間中のモニタリング費用は、2,000~5,000万円(内閣府PFI事業導入の手引き)

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)

・ 包括委託ケース4(縮減率 10%)の VFM 試算

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

包括民間委託での事業費試算 (単位: 千円)

項目		0年	1年	2年	3年	4年	5年	合計
歳出	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 754,457 千円

9.3 %

年間コスト縮減額 177,334 千円

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

## 2. 包括的民間委託の業務発注

### 2-1. 事業化に向けた準備

#### (1) 要求水準の検討

- 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（業務要求水準）で対応させるか検討する。

#### 【補足説明】

- 要求水準とは、「仕様書に相当」するものであり、「民間事業者に対し要求する必要最小限の業務の範囲、実施条件、水準を示すもの」である（三条市「地域維持型インフラ包括的民間委託検討業務報告書」平成28年2月）。
- 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（三条市では「維持管理基準」と呼称）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。

#### 【事例紹介】府中市

- 府中市では、受託者は基本方針（※1）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。なお、現行と同等以上の安全性とは、現行管理業務の管理基準（※2）に基づき適切な管理状態が保たれているかを基に判断を行うこととしている。

#### （※1）基本方針

##### 2.1. 業務全体の要求水準

##### 2.1.1. 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、次のとおりとする。

- ・ 安心・安全の確保

利用者及び周辺住民の利用における安心・安全を確保する。

- ・ 質の高いサービス水準の確保

市の美しい環境を維持し、快適で質の高いサービス水準を確保する。

- ・ 持続可能性の確保

府中市インフラマネジメント計画の主旨を踏まえ、コストを最適化し、中長期的に持続可能な管理を行う

#### （※2）現行管理業務の管理基準

##### 2.1.2. 現行管理業務の管理基準

施設	箇所	分類	現行管理業務の管理基準
市有 通路	路面及び 付属施設	補修	該当箇所を要因とし、利用者が通常想定される利用範囲内で利用をしたときに、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します。（事故の発生が想定される場合など）
		清掃	定期的な清掃を基本とし、緊急的な対応は次の場合に行うこととします。



橋り よう			<input type="checkbox"/> 支障物により、通行に著しく支障がある場合（事故の可能性のある場合など） <input type="checkbox"/> 通行者の身体及び財産に著しい影響を与える場合
		その他	市の管理業務以外については、各所有者及び管理者が対応します。
	街路樹	剪定・除草	定期的な剪定・除草を基本とし、緊急的な対応は次の場合に行うこととします。 <input type="checkbox"/> 通行に著しく支障がある場合（通行不能など） <input type="checkbox"/> 通行者の身体及び財産に著しい影響を与える場合 <input type="checkbox"/> 民有地に枝が越境している場合
		消毒（害虫駆除）	定期的な消毒を基本とし、緊急的な対応は次の場合に行うこととします。 <input type="checkbox"/> 害虫の落下により、通行に著しく支障がある場合
		新設	原則、現状の本数を維持します。しかし、過密状態の場所については、間引きをします。
		その他	市の管理する街路樹以外については、所有者及び管理者が対応します。
	道路反射鏡	修繕	次の場合に、修繕を行います。 <input type="checkbox"/> 通行に著しく支障がある場合 <input type="checkbox"/> 通行者の身体及び財産に著しい影響を与える場合 <input type="checkbox"/> 施設の寿命を著しく短くする恐れのある場合。
		新設	要望箇所の見通しが著しく悪く、通行に支障を及ぼす場合に設置を検討します。
		その他	市の管理する道路反射鏡以外については、所有者及び管理者が対応します。
	案内標識	標識板修繕	次の場合に、修繕を行います。 <input type="checkbox"/> 通行者の身体及び財産に著しい影響を与える場合 <input type="checkbox"/> 施設の寿命を著しく短くする恐れのある場合。
		支柱修繕	次の場合に、修繕を行います。 <input type="checkbox"/> 通行者の身体及び財産に著しい影響を与える場合 <input type="checkbox"/> 施設の寿命を著しく短くする恐れのある場合。
		新設	新設は行いません。
		その他	市の管理する案内標識以外については、所有者及び管理者が対応します。
		その他	次の場合、是正や勧告などの対応を行います。 （※ 本項目においては、2. 3及び2. 4の要求水準に準じ、市と受託者で作業を分担します。） <input type="checkbox"/> 利用者が、施設に損傷や汚染を与えている場合。また、その恐れがある場合 <input type="checkbox"/> 施設の一部または全部を無断で占有している場合 <input type="checkbox"/> 営業活動を行う者がある場合 <input type="checkbox"/> その他、通常想定される範囲内で他の利用者の通行を妨げる場合や、施設上で利用者の治安を乱す行為がある場合
	里道水路	里道水路	清掃
		除草	定期的な除草を基本とし、利用に著しく支障のある場合に対応します。
		利用状況管理	施設の一部または全部を無断で占有している場合、是正や勧告などの対応を行います。 （※ 本項目においては、2. 3及び2. 4の要求水準に準じ、市と受託者で作業を分担します。）

出所：府中市「府中市道路包括管理事業（北西地区）要求水準書」平成29年7月

- 舗装及び付属施設の補修・修繕について、以下の記載をしている。

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

出所：府中市「府中市道路包括管理事業(北西地区)要求水準書」平成 29 年 7 月

- 要求水準には、性能規定だけでなく、仕様規定も採用されている。

#### 2.4. 補修・更新業務 (※) の要求水準

##### 2.4.1. 補修・更新業務 (※) の要求水準

###### (2) 要求水準

損傷箇所の補修・更新

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。

##### 2.5.1. ケヤキ剪定等業務の要求水準

###### (2) 要求水準

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。

出所：府中市「府中市道路包括管理事業(北西地区)要求水準書」平成 29 年 7 月

#### 【事例紹介】三条市

- 三条市では、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とで、現況を把握し、その結果から維持管理基準を設定した。
- 維持管理基準を遵守するための手段として、実施回数・時期、修繕が必要な箇所や補修方法について仕様を提示して決定する仕様発注か、要求水準を民間事業者に示し実施方法については

民間事業者に委ねる性能発注のどちらを選択するか業務ごとに決定した。なお、維持修繕業務等について実施方法を民間に委ねる場合でも、その範囲を実施判断基準等で明確化する必要がある。

- 舗装の補修に係る要求水準は、以下の記載としている。

(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。

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

- 要求水準には、性能規定だけでなく、仕様規定も採用されている。

(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、施設の状態を把握し、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に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週の頻度で行い、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。

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

## (2) リスク分担の検討

- 官民の適切なリスク分担を明確化することが事業の安定性や応募者の確保につながることを踏まえ、包括的民間委託の発注に際して、想定されるリスクを洗い出し、リスク分担を検討する。

### 【補足説明】

- 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。
- P F Iにおけるリスク分担は、「P F I事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」において、以下の考え方を示しており、包括的民間委託においても同様の考え方に基づいてリスク分担を設定している事例がある。
  - ▶想定されるリスクをできる限り明確化した上で、「リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する」との考え方に基づいて取り組めることに留意する。
  - ▶経済的に合理的な手段で軽減又は除去できるリスクとして措置を講ずるものの範囲及びその内容を設定する。
- なお、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、府中市及び三条市では、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。

### 【事例紹介】府中市

- 建設を伴わない道路管理の包括委託については、指定管理者制度もしくは包括的民間委託の手法を適用することが想定される。しかし、これらの手法では、P F Iのようにリスクを特定して分担を明らかにしていない場合も多い。
- 府中市では、行政および事業者のリスクが過大とならないよう、P F Iの考え方を参考に、包括委託に関するリスクの抽出を行い、官民の分担を検討した。

表 22 府中市における包括的民間委託のリスク分担表（一部）

○：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	選択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(本委託に類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)に関するもののうち、上記以外の変更に関するもの	○	
			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

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

※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。

### 【事例紹介】三条市

三条市ではリスク分担表等を受注者に呈することにより、かえって業務の実施において受注者のリスクが浮かび上がり受注者が委縮するという意見があった。そのため、リスク分担表は、契約図書には直接掲載することはせず、業務の実施において必要な部分について契約書の条文に反映させることとした。なお、第2期からは、表23に示すとおり、業務要求水準書にリスク分担表(案)を添付している。

**表 23 三条市における包括的民間委託のリスク分担表(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
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	○	
共通	制度 関連 リスク	法令変更リスク	○	
		広く一般的に適用される法令の変更・新設による追加費用等		○
	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・新設による追加費用等	○	
		上記以外の税制の変更・新設による追加費用等		○
	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追加費用等	○	
		受注者が取得すべき許認可の遅延により生じる追加費用等		○
政策変更リスク	市の政策変更により、事業の内容が変更又は中止される場合に生じる追加費用等	○		
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追加費用等	○	
		上記以外の要望、訴訟等への対応により生じる追加費用等	○	
	環境問題リスク	受注者が行う業務に関する騒音、振動、有害物質の排出等により生じる追加費用等		○
	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増加費用等	○注2
---------	---	-----

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

**表 24 三条市における包括的民間委託のリスク分担表(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。

**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、補修必要箇所を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。

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業務要求水準書」平成 31 年 1 月



## 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サービスが提供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。

#### 【補足説明】

- 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。

#### 【事例紹介】府中市

##### 書類提出による業務実施状況の確認

- 事業者は表 28 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。
- 市は受注者が提供する書類を基に、定期モニタリングを実施する。そのほか、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。

表 25 モニタリングのための書類及び記載内容例

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

※府中市「府中市道路等包括管理事業（北西地区）要求水準書」平成 29 年 7 月を基に本資料にて作成

##### 月例会議による業務実施状況の確認

- 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書、情報共有、課題解決等を実施している。

※出所：府中市「府中市道路等包括管理事業（北西地区）要求水準書」平成 29 年 7 月

#### 【事例紹介】三条市

##### 書類提出による業務実施状況の確認

三条市では、事業者は表 26 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。

- 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。

**表 26 モニタリングのための書類及び記載内容例**

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

※三条市「平成 30 年度地域維持型インフラ包括的民間委託の改善検討調査報告書」及び「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」を基に本資料にて作成

### 月例会議による業務実施状況の確認

書類の確認に加え、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。

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。本来的には、受注者の創意工夫によるコスト削減、収益を生み出すことが望ましいが、一方で受注者側のリスクともなるため業務実施状況を毎月確認することで安定的、継続的な業務の実施に結びつけることが可能となる。

**表 27 月例会議における報告事項例**

<p>①業務実施状況の確認→要望に対する受付状況の確認</p> <p>②実行予算について→現状までの予算執行状況の確認</p> <p>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</p> <p>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</p>
---

出所：三条市「平成 30 年度地域維持型インフラ包括的民間委託の改善検討調査報告書」

## (2) 企業の構成、資格、要件の検討

- 包括的民間委託の「実効性」、「安定性」を確保することが業務実施の担保となることに留意して、民間事業者に求められる企業構成、資格、要件を検討する。

### 【事例紹介】府中市

#### 6 参加資格

本事業は、2（6）の項目に掲げる各業務に対する要求水準書の内容を満たし、かつ次の各用件を満たす企業または団体によって構成するグループのみ応募することができるものとする。

- (1) 応募グループを構成する企業または団体（以下、「構成企業等」という。）は、東京都内に本店または支店を有すること。
- (2) 構成企業等は、2社（団体）以上とし、府中市内に本店を有する企業または団体を1社（団体）以上含むこと。
- (3) 各業務において再委託が発生する際には、府中市内に本店または支店を有する企業を採用すること。
- (4) 府中市契約事務規則第34条に規定する指名競争入札参加資格を有すること。
- (5) 地方自治法施行令（昭和22年政令第16号）第167条の4の規定に該当しないこと。
- (6) 府中市業者指名停止基準による指名停止措置期間中の者でないこと。
- (7) 応募資格要件の確認後から資格審査終了までの期間に建設業法（昭和24年法律第100号）第28条第3項もしくは第5項の規定による営業停止処分を受けていない者であること。
- (8) 暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律（平成3年法律第77号）第2条2号の規定による暴力団等の構成員を、役員、代理人、支配人その他を含め使用していない者であること。また、法人の役員又は使用人が、暴力団又は暴力団員等との関与があると認められないこと。
- (9) 民事再生法（平成11年法律第255号）第21条の規定による民事再生手続開始の申し立てをしていない者であること。
- (10) 会社更生法（平成14年法律第154号）第17条第1項又は第2項による更生手続開始の申し立て（同法附則第2条の規定によりなお従前の例によることとされている更生事件（以下「更生事件」という。）に係わる同法による改正前の会社更生法（昭和27年法律第172号。以下「旧法」という。）第30条第1項及び第2項の規定により更生手続開始の申し立てを含む。以下「更生手続開始の申し立て」という。）をしていない者又は申し立てをなされていない者。ただし、同法第41条第1項の更生手続開始の決定（旧更生事件に係わる旧法に基づく更生手続開始の決定を含む。）を

受けた者がその者に係る同法第 199 条第 1 項の更正計画の認可の決定（旧更正事件に係わる旧法に基づく更正計画認可の決定を含む。）があった場合にあっては、更正手続開始の申し立てをした者又は更正手続開始の申し立てをなされた者とみなす。

- (1) 応募者資格申請書に重要な事実について記載をし、虚偽の記載をしない者
- (2) 不正な手段を用いて本事業を誹謗し、事業の公正な進行を妨げない者。
- (3) 最近 1 年間の法人税、事業税、地方税を滞納していない者
- (4) 構成企業等の出資比率の最小限度について、次の基準を満たしていること。なお、主契約企業の出資比率は、構成企業中最大とする。また、市内企業の合計出資比率が 25% 以上となるようにすること。
  - ア 構成企業等が 2 社（団体）の場合 30% 以上
  - イ 構成企業等が 3 社（団体）の場合 20% 以上
  - ウ 構成企業等が 4 社（団体）の場合 15% 以上
  - エ 構成企業等が 5 社（団体）の場合 12% 以上
  - オ 構成企業等が 6 社（団体）の場合 10% 以上
  - カ 構成企業等が 7 社（団体）の場合 9% 以上
  - キ 構成企業等が 8 社（団体）の場合 8% 以上
  - ク 構成企業等が 9 社（団体）の場合 7% 以上
  - ケ 構成企業等が 10 社（団体）以上の場合 6% 以上

出所：府中市「府中市道路等包括管理事業（北西地区）に関する公募型プロポーザル実施要項」平成 29 年 7 月

### 【事例紹介】三条市

#### (1) 基本事項

本事業に応募する民間事業者（以下「応募者」という。）は、3 者以上 10 者以内の構成員で構成される共同企業体（組合等は構成員としては認めない。）であって、次の(2)に示す資格要件を全て満たしているものとし、構成員が自主的に形成するものとする。また、応募者は(3)に示す技術者要件を満たしているものとする。

なお、代表者となる構成員を 1 者選定し、参加表明時には、応募者の構成員全てを明らかにするとともに、各々の役割分担を明確にすること。

代表者は、応募を含むそれ以降の提案に係る諸手続及び契約等に係る諸手続を行う。

#### (2) 資格要件

本業務は、次に示す資格要件を満たした共同企業体を参加資格要件とする。

ア 建設業法（昭和 24 年法律第 100 号）の許可業種である土木工事業、とび・土工工事業及び舗装工事業の許可を得ている構成員を 1 者以上含むこと。なお、代表者は、建設業法（昭和 24 年法律第 100 号）の許可業種である土木工事業の許可を得ている構成員とすること。

イ 三条市建設工事入札参加資格者名簿（平成 29・30 年度）において、土木一式工事で格付等級が B 以上で登録されている構成員を 1 者以上含むこと。

ウ 構成員は、三条市内に本社、本店又は営業所を有する者であること。ただし、契約期間内において、「橋梁定期点検業務」に関して、技術力向上を目的とした参画であれば、新潟県内に本社、本店又は営業所を有する者を構成員に含むことができる。

エ構成員は、地方自治法施行令（昭和 22 年政令第 16 号）第 167 条の 4 の規定に該当しない者であること。

オ構成員は、本実施要項の資格確認書類受付日から契約締結日までの期間に、「三条市建設工事請負業者等指名停止措置要項」による指名停止の措置を受け、その措置期間が経過しない者ではないこと。

カ構成員は、公示の日から提案書提出日までの期間に、建設業法（昭和 24 年法律第 100 号）第 28 条第 3 項又は第 5 項の規定による営業停止の処分を受けている者ではないこと。

キ構成員は、暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律（平成 3 年法律第 77 号）第 32 条第 1 項各号に該当しない者であること。

ク構成員は、民事再生法（平成 11 年法律第 225 号）第 21 条の規定による民事再生手続開始の申立てをしている者でないこと。

ケ構成員は、会社更生法（平成 14 年法律第 154 号）第 17 条第 1 項又は第 2 項の規定による更生手続開始の申立て（同法附則第 2 条の規定により、なお従前の例によることとされる更生事件（以下「旧更生事件」という。）に係る同法による改正前の会社更生法（昭和 27 年法律第 172 号、以下「旧法」という。）第 30 条第 1 項又は第 2 項の規定による更生手続開始の申立てを含む。以下「更生手続開始の申立て」という。）をしている者又は更生手続開始の申立てをなされている者でないこと。ただし同法第 41 条第 2 項の更生手続開始の決定（旧更生事件に係る旧法に基づく更生手続開始の決定を含む。）を受けた者が、その者に係る同法第 199 条第 1 項の更生計画の認可の決定（旧更生事件に係る旧法に基づく更生計画認可の決定を含む。）があった場合にあっては、更生手続開始の申立てをしなかった者又は更生手続開始の申立てをなされなかった者とみなす。

コ構成員は、最近 1 年間の法人税、事業税、消費税及び地方税を滞納している者でないこと。サ過去 5 年間（平成 26 年度以降）に三条市から次に示す各業務を元請として受注した実績がある構成員（組合等の構成員としての受注実績も認めるものとする。）を含むこと。

除雪、舗装補修、江濼、電気工事、樹木等維持管理

シ総括業務責任者を 1 名配置できる者であること。

ス「巡回業務」、「除雪業務」、「橋梁定期点検業務」、「補修業務」、「樹木、芝生等管理業務」及び「電気工事」の各業務について、業務実施責任者を配置できる者であること。

セ構成員は、プロポーザルに参加する他の共同企業体の構成員と重複していないこと。

出所：「嵐北地区社会資本に係る包括的維持管理業務委託プロポーザル実施要項」平成 31 年 1 月

### (3) 技術者の配置、資格要件の検討

- 配置技術者の明確化は、業務品質の確保、発注者との継続的なコミュニケーションに必要不可欠であるため、配置予定技術者については「総括業務責任者」「業務実施責任者」「担当者」等の名称及び役割分担を想定し、それぞれにおいて必要な資格について検討する。

#### 【事例紹介】府中市

##### 2.1.3 実施体制

###### (1) 配置予定技術者

受託者は、本事業を実施するにあたり、「業務総括責任者」及び「副業務総括責任者」を配置しなければならない。

「業務総括責任者」は、員数は1名とし、応募者が共同企業体の場合は共同企業体を代表する企業から選出する。「業務総括責任者」は、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。

- 1級又は2級土木施工管理技士
- 技術士（総合技術監理部門建設－「道路」または建設部門「道路」）
- 道路維持管理業務に関する実務経験を有するもの

「副業務総括責任者」は、代表構成員を除く各構成員から1名ずつ選出する。「副業務総括責任者」は、次のいずれかに該当する資格を有すること。

- 1級又は2級土木施工管理技士
- 1級又は2級造園施工管理技士
- 技術士（総合技術監理部門建設－「道路」または建設部門「道路」）

なお、「業務総括責任者」及び「副業務総括責任者」のうち、1名は専任とする。また、契約条項の第4条主任技術者又は責任者は、「業務総括責任者」と読み替える。

###### (2) 個別業務に求める体制等

本事業にて実施する維持管理業務に該当する作業においては、業務総括責任者及び副業務総括責任者のいずれか1名を現場に配置しなければならない。なお、市の承諾があった場合においては、業務総括責任者及び副業務総括責任者と同等の資格及び実務経験を有する者を代理として、これに代えることができる。

本事業にて実施する維持・修繕工事に該当する作業においては、建設業法26条に定める専任の現場代理人及び主任技術者又は監理技術者を配置しなければならない。

維持・修繕工事の主任技術者又は監理技術者は、次の資格要件もしくは業務経験のいずれかを有しなければならない。

- 1級又は2級土木施工管理技士
- 道路維持・補修工事、または舗装工事に関する10年以上の実務経験を有する者

本事業にて実施する維持（植栽管理）業務のうち、街路樹の剪定については、次の要件を満たす技術者を配置しなければならない。

□ 1 級又は 2 級造園施工管理技士

□ 造園技能士 1 級

本事業にて実施する維持（植栽管理）業務のうち、街路樹のカラスの巣撤去については、次の許可を取得して実施しなければならない。

□ 東京都多摩環境事務所長による捕獲許可

出所：府中市「府中市道路等包括管理事業（北西地区）要求水準書」平成 29 年 7 月

### 【事例紹介】三条市

- 配置予定技術者は、市場調査で得た地域の民間事業者の技術者の保有状況などから、適正な資格、経験を保有する技術者の配置を要求した。

#### (3) 技術者要件

##### ア 総括業務責任者

総括業務責任者は、本業務の管理を行う責任者として、技術士（総合技術監理部門「建設」又は建設部門）、1 級土木施工管理技士又は 2 級土木施工管理技士（以下「1 級又は 2 級土木施工管理技士」という。）のいずれかの有資格者である者とする。

##### イ 業務実施責任者

業務実施責任者は業務ごとに以下の資格及び業務実績を有する者とする。総括業務責任者と業務実施責任者の兼務及び複数の業務実施責任者の兼務は不可とする。ただし、巡回業務実施責任者については、総括業務責任者又は他の業務実施責任者との兼務を認める。なお、除雪業務実施責任者は、単価契約締結後の配置を予定している。

表 1 業務実施責任者に求める資格と業務実績要件

業務実施責任者	必要な資格	管理業務実績
巡回業務	技術士（総合技術監理部門「建設」又は建設部門）又は 1 級若しくは 2 級土木施工管理技士	
橋梁定期点検業務	技術士（総合技術監理部門「建設」又は建設部門）、1 級土木施工管理技士又は ME 新潟（構造、構造＋防災）  ※年度当初にタブレット点検に関する講習を受講すること。	
補修業務（路面、舗装、構造物、里道、水路等）	技術士（総合技術監理部門「建設」又は建設部門）又は 1 級若しくは 2 級土木施工管理技士	道路補修、舗装補修又は江漕
樹木、芝生等管理業務（道路公園の樹木、芝生管理、除草等）	技術士（総合技術監理部門「建設」又は建設部門）又は 1 級若しくは 2 級造園施工管理技士	樹木等維持管理
電気工事（照明、電気設備等）	技術士（総合技術監理部門「建設」又は建設部門）又は 1 級若しくは 2 級電気工事施工管理技士	電気工事

除雪業務	技術士（総合技術監理部門「建設」又は建設部門）又は 1 級若しくは 2 級土木施工管理技士	除雪
------	---	----

#### ウ作業員

各業務を実施するに当たり、作業員を配置すること。作業員と、今後単価契約予定の除雪業務に係る除雪作業員の兼務は可能とする。作業員の資格は各業務の実施に際して法的に要求される資格による。

出所：「嵐北地区社会資本に係る包括的維持管理業務委託プロポーザル実施要項」平成 31 年 1 月



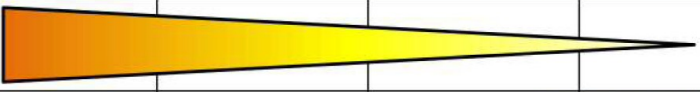
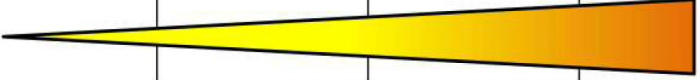
#### (4) 事業者選定方式の検討

- 事業者選定方式は、民間の創意工夫を活かした技術提案がなされるよう考慮した選定方式を検討する。

#### 【補足説明】

- 事業者選定方式として、一般競争入札、指名競争入札、総合評価一般競争入札、公募型プロポーザルが挙げられるが、各選定方式の特徴は以下のとおり。

表 28 受託者選定方式の特徴

方式 特徴	一般 競争入札	指名 競争入札	総合評価 一般競争入札	公募型 プロポーザル
費用 重視				
技術能力 重視				
技術提案	無	無	有	有

出所：国土交通省「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ガイドライン」平成 26 年 3 月

#### 【事例紹介】

- 三条市、府中市ともに、「公募型プロポーザル方式」を採用している。

### (5) 予定価格の算出

- 業務発注のため予定価格は、一般的に、発注前までに決定する必要がある。積算要領、発注実績等の根拠を整理した上で、算出する。

#### 【事例紹介】三条市

- 三条市では、以下の手法で積算を実施した。

表 29 予定価格の積算方法とその内容

積算手法		内容
以前から委託を行っていた業務	発注実績	従来からの民間委託業務については過年度の発注実績（金額）があることから、発注実績に基づき必要な金額を算出する。
以前は直営で行っていた業務	職員の業務従事実績	直営業務に係る地方公共団体職員の従事時間について、時給当たりの金額に換算し人件費分を積み上げて算出する。
	条件設定に基づく積上げ	包括的民間委託により新たに追加する業務で、発注実績がない場合、想定される人工及び直接経費を想定し算出する。 (例：マネジメント担当者における人工について、週に1日従事×50週で積上げ)

※三条市へのヒアリング結果より

## (6) 委託料の支払方法の検討

- 委託料の支払方法は、民間事業者の資金繰りに大きな影響を与えるため、業務の特性に応じて適切な方法を選択する。

### 【補足説明】

- 委託料の支払方法としては、「総価契約」と「単価契約」が考えられるが、府中市及び三条市では、業務に応じて総価契約と単価契約双方を組み合わせて採用している。
- なお、三条市の検討においては、総価契約と単価契約のメリット・デメリット等を以下のとおり整理している。

表 30 包括委託における支払い方式・採用の視点

支払方式	支払いの条件	採用の視点	市のメリット	受注者のメリット
実費精算	・ <u>実際にかかった費用</u> (コストプラスフィー)	・市、民間とも経験やノウハウがない業務。(現況の維持管理業務には該当なし)	・誰も事象に対応できないリスクを回避できる	・確実に収入が得られ赤字が発生することはない
単価契約	・当初契約の <u>契約単価と作業発生時に確定した数量</u>	・事象が発生するまで実施数量、実施時期、最適な実施方法が確定できない業務(確定数量で精算)	・ <u>都度契約手続きが必要ないため、迅速に対応することが可能</u> ・指示による業務の実施が容易	・ <u>業務を実施した数量だけ収入が得られる</u>
総価契約(実施数量に基づき精算)	・当初契約で想定した数量に基づく発注金額。実際の施工数量、使用材料、 <u>条件区分の変更等により精算変更</u> する。	・あらかじめ過年度の実績等の指標で暫定的に発注し、精算することを前提とした業務(確定数量で精算) ・道路台帳など、維持管理に関する情報が蓄積されており、数量変動の範囲があらかじめ予想できない業務	・当初契約で <u>一定の維持管理費を確保することが可能</u> ・単価契約に比べ、都度発注手続きが必要なく簡素化 ・指示による <u>業務の実施が容易</u>	・減額リスクはあるが、 <u>受注金額を想定した業務の実施が可能</u>
総価契約(設計変更条件の明確化)	・発注者が示した <u>要求水準を満たせばよく、実施した作業数量は関係ない。ただし、設計変更の条件を明確化する。</u>	・年間の実施数量はある程度想定できるものの、積雪・降雪などの気象条件や住民からの要望などにより、受注者の創意工夫によらず一定の数量変動の可能性のある業務	・ <u>リスクの範囲を限定的にすることができ</u> る	・ <u>受注金額を想定した業務の実施が可能</u> ・ <u>創意工夫やノウハウによる費用削減インセンティブが働きやすい</u>
総価契約(原則として実施数量によらない)	・発注者が示した <u>要求水準を満たせばよく、実施した作業数量は関係なく、原則として精算変更はない。</u>	・年間を通して実施時期や実施内容が決まっている業務で、民間が作業の実施時期、作業内容、作業規模等の計画立案、実行が可能な業務 ・情報やノウハウが民間に蓄積されておりリスクをコントロールできるもの	・ <u>当初契約で契約期間内の事業実施が担保される</u>	・ <u>創意工夫やノウハウによる費用削減インセンティブが働きやすい</u> ・受注金額を想定した業務の展開が可能

出所：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」

#### 【事例紹介】府中市

- 府中市では、表 4 のとおり、包括委託型業務では総価契約、単価契約型業務は単価契約とした。
- 総価契約部分の委託費の支払方法は、年間の委託費を4等分して、四半期ごとに支払うこととした。

#### 【事例紹介】三条市

- 三条市では、総価契約を採用した。ただし、除雪業務のみ、受託業者と別途単価契約により実施することとした。
- 総価契約部分の委託費の支払い方法については、委託料を委託期間内の各年度において、委託料の5割程度を四半期ごとに支払うこととした。

## 2-3. 民間事業者向け説明会

- 民間事業者が実施予定の包括的民間委託業務について十分な情報を得られるように、民間事業者向け説明会を開催する。

### 【事例紹介】府中市

- 包括的民間委託業務を準備する前の段階で、実施予定の業務概要、施設に関する十分な情報、今後のスケジュール等を公開した。

**表 31 民間事業者向け説明会の実施概要**

	日時	場所	内容
説明会 第1回	平成28年12月12日	-	道路等包括管理事業の今後について 意見交換（ワークショップ）
説明会 第2回	平成29年1月26日	府中駅北第2庁舎	包括管理事業推進にかかる課題解決策について 現行包括管理事業の概要について 質疑応答および意見交換について
説明会 第3回	平成29年4月13日	府中駅北第2庁舎	包括管理事業に関する資料（案）について 意見交換
公告日	平成29年7月6日	-	-

出所：府中市ホームページによる公表資料より

### 【事例紹介】三条市

- 包括的民間委託業務を準備する前の段階で、実施予定の業務概要、施設に関する十分な情報、今後のスケジュール等を公開した。

**表 32 民間事業者向け説明会の実施概要**

	日時	場所	内容
説明会	平成28年4月29日	三条市三条東公民館	可能性調査結果の説明
調査 第1回	平成28年7月1日	三条市中央公民館	業界団体ごとに包括の説明及び意見の 聴取
調査 第2回	平成28年11月25日	三条市中央公民館	包括の概要説明及び質疑応答
公告日	平成29年1月6日	-	-

※三条市へのヒアリング結果より

## 2-4. 入札図書の作成

### (1) 入札図書

包括的民間委託の事業者を募集する入札手続きにおいて、必要な書類を作成する。

#### ① 入札説明書（募集要項）

- 参加資格要件、事業スケジュール、事業期間、対象地区、保険、費用の支払い等について記載した入札説明書(募集要項)を作成する。

#### 【補足説明】

- 入札説明書は、通常は、包括的民間委託の導入可能性の調査の検討結果を、地方公共団体の入札説明書の様式に当てはめて作成する。
- 添付資料としては、「契約書」、「要求水準書」、「モニタリング実施要領」、「事業費の支払い方法」、「事業者選定基準」、「参考資料」、「見積参考資料」、「様式集」等がある。

#### ② 要求水準書及び参考資料

- 包括的民間委託の目的や具体的な内容を民間事業者に示すために、要求水準書や参考資料を作成する。

#### 【補足説明】

- 「2-1. (1) 要求水準の検討」で整理した要求水準を基に要求水準書を作成する。

【事例紹介】三条市

- 三条市では、地方公共団体の職員が自ら実施していた業務（直営業務）については、実施手順、実施内容については簡易な記載とし、要求水準書別紙により過年度実績を示し、応募者が業務の内容を把握し、提案書や見積書を作成できるようにしている。

表 35 過年度実績（構成比）

業 務	3 か年平均
全体マネジメント業務※	8.7%
窓口業務※	11.3%
巡回業務※	5.2%
道路維持管理業務	
舗装補修業務	33.0%
側溝補修業務	4.0%
防護柵補修業務	1.3%
道路照明・防犯灯補修業務	3.4%
標識補修業務	0.3%
反射鏡補修業務	0.6%
消雪井戸補修業務	0.4%
消雪パイプ補修・ノズル調整業務	6.8%
電気設備補修業務	1.4%
除草業務	公園維持管理業務（植栽等維持管理業務）に含む
清掃業務※	0.1%
植栽等維持管理業務	公園維持管理業務（植栽等維持管理業務）に含む
公園等維持管理業務	
施設修繕業務	0.3%
遊具補修・設備保守業務	0.9%
浄化槽清掃・定期点検業務	0.1%
照明灯補修業務	17.2%
植栽等維持管理業務	
清掃業務	
除草業務	
有償ボランティアを活用した公園等維持管理業務	—
水路等維持管理業務	5.0%

※これまで直営対応として実施してきた業務（直営対応分の実績額は、職員の業務実施時間をもとに換算）

※上記以外の業務に関しても、直営対応分に関しては同様に換算したものを含む。

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 29 年 1 月

### ③ 契約書

- リスク分担、民間事業者が実施する業務内容、費用の支払い、契約の終了及び債務不履行、法令変更及び不可抗力発生時の取扱い等を検討し、契約書を作成する。

#### 【補足説明】

- 包括的民間委託では、実施する業務の内容によっては請負と準委任の両方の性質をもつ複合的な契約となることが想定される。地方公共団体の通常の契約約款（業務委託、工事）が適用できない場合も想定され、その場合は包括的民間委託のための契約書の作成が必要となる。
- 三条市においては、既存の建設工事請負契約約款及び設計業務等委託契約書（約款）が請負を想定したものであることから、包括的民間委託を実施するにあたり改めて契約書を作成している。



## (2) 提案審査に係る必要書類

- 審査に関するスケジュールの設定、事業者選定基準（採点基準）、審査資料を作成する。
- 審査結果の取りまとめ資料を作成する。

### 【補足説明】

- 事業者の選定に当たり、包括的民間委託の目的に照らし、発注者が重視すべき事項やその内容について、市場調査の結果で課題としてあがった事項も踏まえながら検討し、事業者選定基準に反映させる。
- 事業者選定基準として、業務実績(会社、技術者)、技術提案の大きく2つの視点があり、それぞれの考え方を整理し、事業者選定基準の構築を行う。

【事例紹介】府中市

- マネジメント業務については、地方公共団体との連絡調整を行うスキル、能力が必要となるため、マネジメント業務を的確に実施できるような工夫について評価項目を設け、提案を求めた。

表 36 受注候補者を選定するための評価基準表

評価項目		評価の視点	配点
本事業への取り組み方針 (配点20)	本事業の理解と取組方針	インフラマネジメント白書及び計画の理解は十分か	10
		包括的委託に対する市の要求主旨を把握しているか	10
本事業の実施体制 (配点10)	業務担当者の経歴と実績	担当者の今回の業務に関する経験は十分か	5
	継続的な運営を可能とする体制	継続的運営の体制を維持できるか	5
受託者によるモニタリングの方針 (配点10)	効果的な受託者によるモニタリング方法	水準達成に効果的な受託者によるモニタリングとなっているか	5
	リスク管理方法	リスクの管理方法は適切か	5
地域への配慮 (配点20)	地域への配慮	市内企業の活用方策、資材調達等への配慮は十分か	10
		その他、地域社会又は地域経済に対する貢献への効果的な取組は行われているか	10
見積金額について (配点20)	維持管理コスト縮減	実効性の認められる適性な価格設定であり、かつ委託料上減額の範囲内で必要最小限に抑えられているか	20
各業務の実施計画 (配点65)	統括マネジメント業務	各業務が、効率的で効果的な計画となっているか	5
	巡回業務		5
	維持(清掃)業務		5
	維持(植栽管理)業務		5
	維持(道路反射鏡・案内標識管理)業務		5
	補修・修繕業務		5
	事故対応業務		5
	災害対応業務		5
	苦情・要望対応業務		5
	占用物件管理業務		5
	法定外公共物管理業務		5
	補修・更新業務		5
	ケヤキ剪定等業務		5

特定テーマ	ここでは、効果と実効性の双方の観点から評価する。具体的な評価項目と評価ポイントは、以下のとおりである。		
将来を見据えた、府中市道路等包括管理事業へ市内企業の参画を促進する取組 (配点5)	取組方針と実施計画	具体的で効果的な提案となっているか	5
地域活性化への取組や地域活動等に協力すること (配点5)	取組方針と実施計画	具体的で効果的な提案となっているか	5
経費削減に関する創意工夫 (配点5)	取組方法と想定される削減効果	具体的で効果的な提案となっているか	5
合計			160

出所：府中市「府中市道路等包括管理事業（北西地区）に関するプロポーザル実施要項」平成29年7月

【事例紹介】 三条市

表 37 プロポーザルにおいて求める提案内容

<p>テーマ1 地域を守る業務として、住民や他業者からの認知・理解向上を図り、地域と良好な関係を構築するための方策について</p> <p>テーマ2 新たに追加された点検業務に対する知識の取得・蓄積及び迅速かつ効率的な維持管理体制を構築に対する方策について</p>
---

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プロポーザル実施要項」平成31年1月

表 38 業務受託者選定基準(技術提案書評価基準)

評価項目	評価の着目点	判断基準	配点
共同企業体 (構成員)	業務実績	①過去5年間全てにおいて(平成26年度以降毎年)三条市から、除雪、舗装補修、江漑、電気工事及び樹木等維持管理の各業務の元請受注実績がある。(組合員等の構成員としての受注実績も認めるものとする。) ②上記以外	①20 ②12
総括業務責任者	技術的資格、 経験	①技術士(総合技術監理部門「建設」又は建設部門)又は1級土木施工管理技士のいずれかの有資格者であり、同種又は除雪業務実績を有している。 ②2級土木施工管理技士の有資格者であり、同種又は除雪業務実績を有している。 ③上記以外 ※同種業務実績とは、道路補修、舗装補修、江漑、電気工事及び樹木等維持管理業務の実績をいう。	①15 ②9 ③0
業務実施責任者	技術的資格、 経験	①実施要項に示す有資格者であり、全ての業務実施責任者が2件以上の同種業務実績を有している。 ②実施要項に示す有資格者であり、補修業務実施責任者が2件以上の同種業務実績を有している。 ③上記以外 ※巡回及び橋梁定期点検業務実施責任者については評価対象外とする。	①15 ②9 ③0
業務実施体制	的確性実現性	①構成員間で適切な業務分担がなされており、提案内容に十分な説得力がある。 ②構成員間で適切な業務分担がなされており、提案内容に説得力がある。 ③上記以外	①20 ②12 ③0
小 計			70

評価項目	評価の着目点	判断基準	配点
特定テーマに関する技術提案(その1) 35点	周知方法の的確性	・包括維持管理業務の趣旨や実施状況等について、的確な方法で周知し、住民や他業者の認知・理解向上が期待できる場合、優位に評価する。	15
	イメージアップの実現性	・三条市及び包括維持管理業務のイメージアップにつながる工夫について、高い実現性が期待できる場合、優位に評価する。	10
	地域との関係構築方法の明確性	・地域と良好な関係を構築するための方法が明確かつ具体的であり、高い効果が期待できる場合、優位に評価する	10
特定テーマに関する技術提案(その2) 35点	早期対応の実現性	・確認された要補修箇所に対する早期対応への体制が明確かつ具体的であり、高い実現性が期待できる場合、優位に評価する。	15
	緊急時対応のための明確性	・利用者の安全に係る要補修箇所に対する緊急対応への体制が明確かつ具体的であり、迅速かつ円滑な対応が期待できる場合、優位に評価する。	10
	技術力向上に対する意欲	・点検業務の知識の取得・蓄積に対する工夫が見られ、今後の点検業務の担い手として技術力の向上が見込まれる場合、優位に評価する。	10
小 計			70
合 計			140

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プロポーザル実施要項」平成31年1月

## 2-5. 民間移行策の検討

- 包括的民間委託をスムーズにスタートさせるため、民間事業者への直営業務のノウハウ移転を図る移行策を検討、整理する。

### 【補足説明】

- 業務開始に当たって、地方公共団体から民間事業者への業務引継のための会議を開催し、スムーズな移行を目指す。
- 特に、地方公共団体が自ら実施していた業務（直営業務）については、その作業内容やノウハウが明文化されていない場合が多いため、民間事業者により円滑に業務を進めるためには、これらの業務の作業内容・ノウハウを民間事業者に移行する必要がある。
- 三条市においては、技術の移転を円滑に進めるため、業務開始前に地方公共団体の技術者と受注者による合同会議を実施している。
- ⇒HPに公表情報がなかったため掲載しておりません。事例集の構成上問題ないとの認識です。

### 3. 事業効果・課題の検証及び改善策の検討

- モニタリング結果や市職員、事業者等へのヒアリング等により、包括的民間委託の導入による効果や課題を検証する。
- 検証により確認された効果や課題を踏まえ、次期契約における改善策を検討する。

#### 【補足説明】

- 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。

#### 【事例紹介】府中市

- 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取りまとめている。

表 39 府中市包括管理検討事業中間評価結果

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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 【対象作業】 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 必要な作業項目・内容を業務要求水準書に追記</li> <li>➢ 予防保全や事業者の採算性を考慮し、対象作業を増やす</li> <li>➢ 事業者のノウハウが発揮しづらい作業は除く</li> </ul> </li> <li>● 【要求水準】 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> </ul> </li> <li>● 【発注方法】 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 技術点と価格点を評価する発注方法とする</li> </ul> </li> <li>● 【契約内容】 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 必要な条件や想定されるリスクを契約書に追記</li> </ul> </li> <li>● 【契約期間】 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> </ul> </li> <li>● 【事業全体の枠組み】 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> </ul> </li> <li>● 【広報等】 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> </ul> </li> </ul>
	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"> <li>● 現行包括管理事業の活動：約 6 割が美化を実感</li> <li>● 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</li> </ul>	

出所：府中市「道路施設等包括管理検討事業調査報告書(H28. 2)（けやき並木通り周辺地区道路等包括管理事業）」

表 40 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受注した事業者の提案内容は情報公開の対象となるが、非公開を求めている。</li> <li>・ 事業期間中に J V の構成員が変更になり、再契約が必要となった。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 契約書の要求水準書の内容と作業が合致していない部分がある。</li> </ul>
契約期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> </ul>
事業の枠組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 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りと考える。</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> </ul>

出所：府中市「道路施設等包括管理検討事業調査報告書(H28.2)（けやき並木通り周辺地区道路等包括管理事業）」を基に作成



**【事例紹介】三条市「嵐北地区社会資本に係る包括的維持管理業務」の事例**

- 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」などの課題が挙げられている。

**表 41 包括的民間委託による効果及び課題（一部）**

<p>業務（契約、維持管理）プロセス</p> <p>&lt;効果&gt;</p> <p>① 契約時</p> <p>■<u>受発注者双方の手間軽減</u> 【三条市】【民間企業】</p> <p>✓ 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。</p> <p>② 発見・処理（履行・監督）</p> <p>■<u>受発注者双方の手間軽減、効率化</u> 【三条市】【民間企業】</p> <p>✓ 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。</p> <p>✓ 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。</p> <p>✓ 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。</p> <p>■<u>事象への迅速対応</u> 【市民】</p> <p>✓ 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。</p> <p>※対象区域内の自治会長からの意見</p> <p>&lt;問題点・課題&gt;</p> <p>① 契約時</p> <p>(大きな問題点・課題は確認されなかった)</p> <p>② 発見・処理（履行・監督）</p> <p>■<u>創意工夫の余地が小さい</u> 【民間企業】</p> <p>✓ 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。</p> <p>■<u>地形条件で設定した事業区域</u> 【民間企業】【市民】</p> <p>✓ 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。</p>
--

## 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>

#### ■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うなど、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。

#### ■潜在的担い手の掘り起こしが不十分 【三条市】【市民】

- ✓ 現行業務では、有償ボランティア制度の対象範囲は「公園内や歩道・小路の巡回及び清掃」に限定されており、今後加速度的に増加すると見込まれるセカンドライフ世代に対して、活躍の場を十分に提供できていない。

※地方公共団体の公表資料及びヒアリングに基づき作成

- 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。



図 13 課題に対する検討の方向性 (三条市の例)

出所: 三条市「平成 30 年度地域維持型インフラ包括的民間委託の改善検討調査報告書」