

No.1 公民館47館への指定管理者制度導入 (千葉県千葉市)

指定管理者制度を複数施設に一括導入。複数公民館の維持管理面でのスケールメリットの発揮と利用者の声に対する迅速な対応によるサービスの質が向上

効果

- 修繕や利用者の声に対し、迅速に対応することが可能になり、サービスの質が向上
- 指定管理者制度導入を機に、管理運営費の配分について最適化が図られ、消耗品費や図書資料費等に対し、これまでの2倍程度支出可能となった

千葉県千葉市 <人口（平成31年1月1日）約97万人 <職員数（平成31年4月1日）>一般行政部門4,140人
<標準財政規模（平成29年度）>246,183,753千円

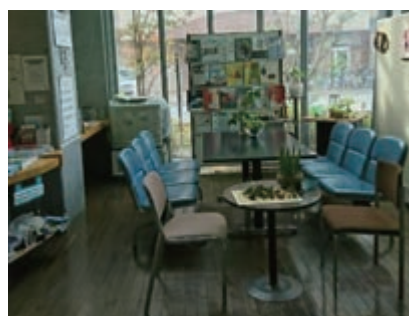
事業の概要

- 市民サービスを持続的に提供するための施策として、直営事業から民間の力を活用した運営体制へ移行。公民館という施設の種別上、利用上のルールにおける公平性が必要であるため、一部ではなく市内全ての公民館を対象とした。
- 指定管理者の業務範囲として少額修繕を含んだ事業（一定額以上のものや資金的支出に当たる場合は市が実施する）。

対象施設外観（新宿公民館）

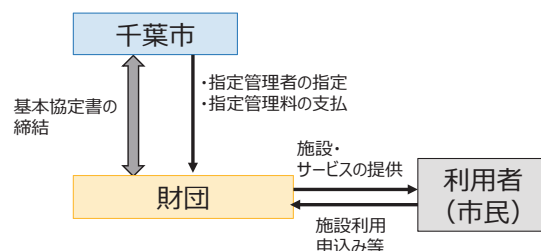


対象施設内観（新宿公民館）



事業データ	
事業手法	指定管理者制度
業務内容	【基本業務】 ・施設維持管理業務（建築物保守、清掃・警備、備品等他） ・社会教育事業に関する業務（学習相談事業、講座・教室等開催事業） ・施設運営業務（貸出業務他） ・公民館図書室運営業務（図書貸出他） ・利用者・地域団体・学校代表者等による懇談会 【自主事業】 ・講座及びイベントの企画、誘致事業など
事業費	約66億円以内（税込） ※指定管理期間中の総額 ※指定管理料の額は事業年度ごとに年度協定で締結した額 ※剰余金の一部を市に還元する仕組みがある
事業期間	平成30年4月1日～令和5年3月31日 （指定管理期間）
事業スキーム（右図）	千葉市は、市が出資する公益財団法人と本事業に係る基本協定を締結。財団は、指定管理者の指定を受け事業を実施するほか、市の生涯学習センターの指定管理者業務も受託。
施設概要	
対象施設	47施設
主な用途	公民館

事業スキーム



PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

きっかけ（背景）

- 多くの施設を抱え、より効果的かつ効率的な施設運営の必要があった
- 生涯学習ニーズが多様化していたことや従来型地域コミュニティの希薄化への対応が求められた

事業の狙い

- 市民サービスの持続性の確保や管理経費縮減
- 民間活力の導入による柔軟な管理運営、市民サービスの向上

市の第一次実施計画において、平成 24 年からの指定管理者制度の導入を検討していたが、これまで公民館に配属されてきた職員配置の問題や、指定管理者制度導入に関する理解を深めるため、実際の導入までに時間を要した。

推進体制

- ・千葉市教育委員会 生涯学習部生涯学習振興課が事務局となり、導入に向けた検討並びに説明会等を実施した。

関係者との調整

- ・指定管理者制度の導入に対して不安・疑義を与えないよう、議会及び利用者等への十分な説明と導入に向けた理解を得るため、公民館運営審議会委員、公民館運営懇談会、公民館利用者に対し計

100 回程度の丁寧な説明を実施した。

庁内

公民館職員に対し、指定管理者制度導入に伴う待遇の変化等についての説明会を実施。財政部門や人事部門とは、随時説明や調整等を実施。

利用者

約 4 か月間かけて、説明会を実施。

モニタリング手法・体制

①月次モニタリング：毎月 10 日の月次報告提出の際、当月業務に関する聞き取りを実施

②モニタリング：10 月～1 月に全 47 館及び財団公民館管理室を訪問し、職員より聞き取りを実施

※事業計画において設定された下記の目標達成確認を含めたモニタリングを実施。

【目標】主催講座の増加数（平成 28 年度の 763 講座から 300 講座以上の増）

施設稼働率（52.0%※用途・利用時間に制約が大きい調理室を除く）

※特徴として、市の技術者（建築）が、指定管理者と協力して現場で日常点検が可能となるようなマニュアルを作成。

経緯				
取組経緯	平成 24 年 3 月	第一次実施計画策定（公民館に指定管理者制度の導入を検討）		
	平成 24 年 7 月～平成 28 年 5 月	外郭団体の事務事業の見直し（教育振興財団に担わせる事務事業として公民館の管理運営事業を追加）		
	平成 26 年度	社会教育委員会議にて 9 回にわたり意見聴取		
	平成 28 年 4 月	政策会議にて協議（公民館について、社会教育法に基づいた事業に取り組みつつ、機能拡大を図るとして、指定管理者制度を導入することについて協議、方向性について承認）		
	平成 28 年 5 月	政策会議にて方針決定（平成 29 年 4 月から公民館 47 館に指定管理者制度を導入することとし、指定管理者は非公募で教育振興財団を指定することについて承認）		
	平成 28 年 6 月	社会教育委員会議において意見をとりまとめ（大半の委員が制度導入に賛成）		
	平成 28 年 8 月	市議会第 2 回定例会にて「公民館への指定管理者制度の導入について（素案）」に関する陳情書を審査。継続審議（賛成多数）		
事業開始までのスケジュール	平成 29 年 7 月	設置管理条例の一部改正	平成 29 年 8 月	指定管理予定候補者の決定
	平成 29 年 7 月	選定要項等の交付	平成 29 年 9 月	指定管理者に指定
	平成 29 年 7 月	提案書受付	平成 30 年 4 月	指定管理業務開始

PPP/PFI 事業実施の効果やメリット

実施前

- 少額修繕における入札実施や対応の遅延
 - ・市全体の予算を踏まえた対応となるため、実施が遅れがち
 - ・入札事務の手間がかかる
- 市職員の異動スパンが短いため、専門性の確保が難しい

実施後

- 経費の再配分
 - ・人件費の見直しにより**必要経費（報酬費や修繕費、備品購入費など）を適切に確保**
- 修繕や利用者対応の迅速化
- 団体職員が管理運営に携わることで、従事者としての専門性が向上

効果① 柔軟な経費配分の実現とサービス向上

- 指定管理者制度の導入により、比較的柔軟な雇用体系で職員採用及び配置が可能となり、人件費が圧縮（約2割減）され、修繕費や報酬費、備品購入費に充てられるようになった。
- 公民館で実施する講座が、**平成28年度の763講座から200講座以上増加**（平成30年度：972講座）。
- 平成31年度利用者アンケート結果では、「施設、設備、備品が良くなった」という回答が多くみられた。
（利用者アンケートでは当該回答の評定が、5点満点中3.3（平成30年度）→3.5に向上）

効果② 修繕や利用者の声への対応が迅速に

- 60万円未満の修繕や備品購入は指定管理者の判断で実施可能**なため、これまでと比較すると対応が早く、利用者満足度も向上している（例えば、会議室の机を折り畳み式からキャスター付きに変更したことで利用者が目的に合わせ、机配置の変更がし易くなった）。
- 古い施設が多いが、そのマイナスを補うような利用者目線の細かな配慮（例：エレベーター未設置の施設において手すりを設置する等）が行われ、**安全性が向上**。なお、日常修繕は指定管理者から地元企業に発注している。

指定管理者が設置したトイレのスロープ



指定管理者が設置した階段の手すり



出所：千葉市提供

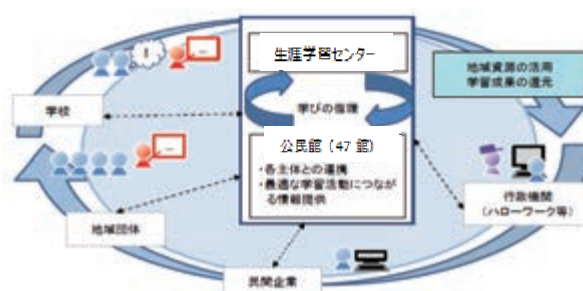
効果③ 団体職員の専門性の向上

- 財団は生涯学習センター等、その他の施設も管理運営しており、全ての団体職員が継続して教育分野に携わるため、資格取得や専門性向上に対して積極的であり、**従事者の専門性が高まっている**。

その他の効果

- 公民館内の適切な図書室運営
中央図書館と公民館図書室の調整を担う職員を新たに配置し、図書館運営のノウハウを公民館図書室において生かせるようになり、施設規模に見合った配架やレイアウトの工夫が可能となった。
- 公民館間の連携強化
他公民館の相互訪問をはじめ、相互の宣伝活動や研修の共有化などが行われる等、連携が強化された。

公民館と生涯学習センターとの連携推進のイメージ図



課題や改善点・今後の展望等

導入時の課題（懸念事項）

- 現状の運用からの変更に対する利用者の懸念
- 導入後の市の職員人事（配置）に対する懸念
- 市全体の公共サービスを踏まえた際の持続的な市民サービスの提供可否の懸念

課題への対応

- 丁寧な説明会を実施し、利用者の納得をもって導入
 - ・導入後の利用者アンケートの実施による効果把握や利用者の声への迅速な対応
- 導入に向けた庁内説明を実施
 - ・関係各課の理解を深めた上で導入
- 団体職員の採用及び配置の柔軟性を活かし、サービスの継続性を確保。また、民間活力の活用により、**サービスの質の向上を達成**

改善点（留意点）

- ・当初は公民館の運営委託について、一部を地域で管理運営する枠組みも検討したものの、47館一括で指定管理により管理運営することとなった。
- ・生涯学習センターと同じ指定管理者が管理運営することにより、団体職員の教育や講座の企画等における効率化といった運営面でのメリットはあるものの、先行事例やノウハウの共有などのメリットはまだ少なく今後の課題である。

今後の展望

- ・利用者が固定化され高齢化していることや、施設の老朽化等、公民館を取り巻く環境は依然厳しい状況にあり、引き続き社会教育施設としての機能向上の他、子育て世代の利用促進を図るなど、幅広い市民の多様な利用に供する地域の多世代交流機関として充実させ、より効果的な運営を図りたい。
- ・市の公共施設の集約化や建替えに係る計画を踏まえた修繕等を検討していきたい。
- ・受益者負担の考え方を踏まえた施設使用料のあり方について引き続き検討したい。

担当者から メッセージ

指定管理者制度の導入自体を目的とするのではなく、自治体ごとの課題や導入目的を踏まえて適切な手法を選択することが重要だと考えます。

千葉市ホームページ（令和2年2月26日時点）

https://www.city.chiba.jp/kyoiku/shogaigakushu/shogaigakushu/kominkan_siteikanri_h30.html



No.2 立川市旧庁舎施設等活用事業 (東京都立川市)

庁舎移転後の遊休施設を民間の創意工夫を活かし賑わい施設にリニューアル。隣接する市民会館の改修と維持管理を一体で実施することにより効率的に施設を管理

効果

- 立川まんがぱーくの運営や、多彩なイベントの実施、幅広い年齢層が集まるスペースづくりなどにより、子ども未来センターの利用者は年間 33.5 万人と地域のにぎわいを創出
- 開館日や受付時間の拡大、多様な企画の開催など市民サービスが向上

東京都立川市 <人口(平成 31 年 1 月 1 日)>約 18.4 万人 <職員数(平成 31 年 4 月 1 日)>一般行政部門 793 人
<標準財政規模(平成 29 年度)>41,199,875 千円

事業の概要

○立川駅南口地域の活性化・市民サービスの向上、地域のにぎわいの創出を目的として、市庁舎が移転した後の施設及び隣接する市民会館の改修と維持管理・運営を一体的に実施する事業。民間事業者により提案された「まんがぱーく」等により、にぎわいを創出。

事業データ	
事業手法	改修+指定管理者制度(利用料金制併用)
業務内容	改修業務、設計業務 旧第二庁舎の設計・改修、旧第一庁舎解体・広場整備 市民会館の耐震補強、外壁・防水修繕、設備改修 管理運営業務(市直営、市の財団が実施する業務有)
事業費	【子ども未来センター】 改修費:約 8 億円、平成 30 年度指定管理料 約 0.5 億円 【市民会館】 改修費:約 17.4 億円、平成 30 年度指定管理料 約 1.9 億円 ※全て税込
事業費調達方法	【子ども未来センター】 ①安心こども基金交付金(都補助金)10 百万円、②地方債 779 百万円、③公共施設整備基金 10 百万円、一般財源 2 百万円 【市民会館】 ①地方債 1,542 百万円、②公共施設整備基金 200 百万円、③一般財源 79 万円 (市民会館にはネーミングライツを導入(年間 10 百万円))
事業期間	【子ども未来センター】 改修 平成 23 年 10 月～平成 24 年 11 月 30 日 指定管理 平成 24 年 12 月 1 日～令和 6 年 3 月 31 日 【市民会館】 改修 平成 25 年 2 月 1 日～平成 25 年 11 月 29 日 指定管理 平成 25 年 11 月 30 日～令和 6 年 3 月 31 日
事業スキーム(右図)	2 施設の改修と維持管理運営を事業者が実施。改修等を実施する事業者を公募で選び、当該事業者を指定管理者として非公募で選定。市民会館運営は市の財団と連携。まんがぱーく整備運営は事業者が独立採算で実施(施設は市から無償貸与)
施設データ	
対象施設	【子ども未来センター】:地上 2 階・地下 1 階建、テラス 敷地面積 9,222 m ² 延床面積 4,320 m ² ※まんがぱーく部分は、約 320 m ² 【市民会館】:地上 5 階・地下 1 階建 敷地面積 5,515 m ² 延床面積 11,966 m ²
主な用途	【子ども未来センター】:スタジオ、ギャラリー、多目的室、子ども家庭支援センター、教育支援課、錦連絡所、子育てひろば、グループ活動室、立川まんがぱーく、協働事務室 等 【市民会館】:大小ホール、会議室 等

施設外観 子ども未来センター
(旧市庁舎)

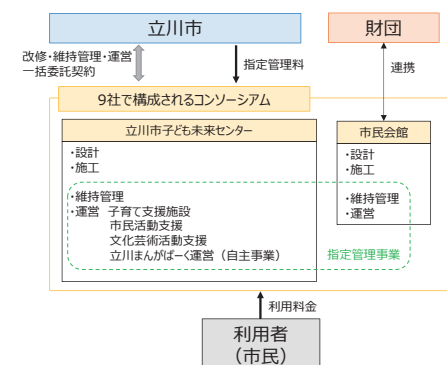


施設外観 立川市民会館



出所:いずれも立川市ホームページ

事業スキーム



PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

きっかけ（背景）

- 新庁舎の移転建替えに伴い、人の流れが変化することに対する危機感
- 市民会館の老朽化や耐震化対応の必要性

事業の狙い

- 立川駅南口地域の活性化
- 市民サービスの向上
- 地域のにぎわいの創出

市庁舎の移転当時、市庁舎だけでなく国の施設も移転することとなり、地域の強い危機感があったことから、時間をかけて旧庁舎施設等の活用策について検討を行った。市民を中心とした検討と有識者等の意見を踏まえて市が平成 22 年 5 月に策定した「旧庁舎周辺地域ランドデザイン」により、概ね 5 年から 15 年先のまちづくり（第 1 ステージ）における旧庁舎施設活用につき民間事業者から事業提案を受ける方針が示された。

推進体制

- ・当初は、まちづくりの担当部署である、総合政策部まちづくり調整課を中心に検討。
- ・工事着工前の平成 24 年 4 月以降、文化芸術振興の観点から産業文化スポーツ部地域文化課に所管を移管。

関係者との調整

- ・平成 15 年度より周辺地域住民を中心とした市民等との協議を重ねながら検討が進められた。事業者選定後も 4 回の市民説明会を行っている。民間事業者とは意見交換会等を実施し、事業期間に係る意見などを参考にした。

市民	会議体での検討、アンケート、シンポジウム、説明会等実施
民間事業者	意見交換会を実施
庁内	組織改編を実施。「子育て支援」に関する専門部署（子ども家庭支援センター（課））を設立

モニタリング手法・体制

- ①日常的なモニタリング：所管課が、指定管理者から提出される報告等を確認。
- ②月次モニタリング：毎月の業務報告書の提出、月一回連絡調整会議の実施、指定管理者モニタリングの実施。
- ③年次モニタリング：行政経営課が作成した評価シートで指定管理者が自己評価を実施→主管課（地域文化課）にて一次評価を実施→行政経営課・主管課・指定管理者で業務調整会議を実施し、評価シートを確認→外部委員を含む評価委員会（「立川市公の施設評価委員会」）による二次評価の実施→評価結果を経営会議・政策会議に報告→評価結果を議会に報告→評価表の公表

【モニタリング体制】本事業では、産業文化スポーツ部地域文化課が統括課であり、施設担当課として指定管理者との窓口となっている。子育て支援事業は、子育て推進課・子ども家庭支援センター・保育課、市民活動支援業務は協働推進課、文化芸術活動支援業務は地域文化課が、事業のモニタリングを行っている。

経緯				
取組経緯	平成 15 年度 平成 17 年 3 月～平成 19 年 3 月 平成 20 年度 平成 21 年度 平成 22 年 5 月	立川市新庁舎建設市民 100 人委員会による「現庁舎敷地利用計画市民案」提案 立川駅南口周辺まちづくり協議会による「現庁舎の敷地利用を中心とした南口の活性化に向けて」の提案 市による現庁舎周辺地域ランドデザイン基礎調査 市による現庁舎周辺地域ランドデザイン策定調査（市民アンケート、報告会、有識者懇談会、市民意見募集、シンポジウム等） 「旧庁舎周辺地域ランドデザイン」策定		
公募スケジュール	平成 23 年 1 月 平成 23 年 4 月	募集要項等公表 事業者選定	平成 23 年 9 月 平成 24 年 12 月 平成 25 年 11 月	基本協定締結 子ども未来センター指定管理開始 市民会館指定管理開始

PPP/PFI 事業実施の効果やメリット

実施前

- 旧庁舎移転により立川駅南口地域から北口地域への人の流れが変化することに対する懸念

実施後

- 子ども未来センター利用者 33.5 万人（初年度※は約 6 万人）、市民会館利用者 45.7 万人（初年度※は約 9 万人）
- 地元商店街や地域団体、教育機関と連携した取組により**地域の活性化に寄与**

効果① 地域の活性化・にぎわいの創出

- 地元商店街や地域団体、教育機関と連携した取組により地域の活性化に寄与している。「まんがぱーく大市」など定期的なイベントの開催や、多彩なプログラムの実施などにより、子ども未来センターの利用者は、延べ 33.5 万人（平成 30 年度）となっており、地域に賑わいをもたらしめている。
- 子育て支援業務利用者数は、平成 24 年度の約 7,200 件から平成 30 年度は 24,180 件と約 3 倍に増加している。
- 市民会館は、年間 45.7 万人の利用者（平成 30 年度）。利用者数・利用率ともに順調に推移している。

効果② 市民サービスの向上

- 市民会館は、従前は市の財団が指定管理者として管理運営していたが、子ども未来センターと一括で民間事業者に施設管理を任せることで**施設管理水準が向上**。**開館日や予約受付時間の拡大（17 時→20 時）など市民の利便性も向上**。また、**市の財団は、企画運営等のソフト事業に専念**することができるようになり、**市民サービスが向上した**。
- 子育て支援機能は、従来、就学前と就学後では庁内の対応窓口が分かれていたが、子ども未来センターに窓口を統一したことにより、**部署間の連携が強化され、横断的で途切れのない子育て・教育支援が実現した**。

効果③ 市のコスト削減

- 2 施設の改修、維持管理運営を一括して民間事業者に任せることによりスケールメリットが発生。設計業務については市の積算基準で試算した上限金額の範囲内で、民間事業者より提案を受けた。
- 市民会館の経費は、年々削減することができている。指定管理者制度導入前（平成 17 年度決算）と平成 30 年度を比較すると、約 5,575 万円削減された。

※初年度は本事業の指定管理者制度導入時点を指す。子ども未来センターは平成 24 年度、市民会館は平成 25 年度。

「まんがぱーく大市」（イベント）の様子



出所：立川市提供

立川まんがぱーく 内観



出所：立川まんがぱーくホームページ

子ども未来センター（子育て広場） 内観



親子が楽しく遊びながら親同士の交流や情報交換をし、ゆとりをもって子育てできるよう応援する場
出所：立川市子ども未来センターホームページ

課題や改善点・今後の展望等

導入時の課題（懸念事項）

- 複数の関係者との調整
- ・施設運営には、市、財団、民間事業者（複数）と複数の関係者が関与しており、イベント等の開催などには丁寧な調整が必要
- 子どもに関連する相談窓口が異なるため利用者の利便性が低かった

課題への対応

- 密なコミュニケーション
- ・日頃のコミュニケーションの他、月一回の連絡調整会議にて詳細な連絡を実施
- 関係窓口の統一による利便性の向上
- ・子どもに関連する施策を所管する窓口をセンター内に集約したことで、子どもに関する途切れない支援が実現され、利用者の利便性が向上した

創意工夫のある提案を受けることができた理由

- ・賑わい創出に資する施設の企画運営は、事業者の自主事業として事業者にもリスクを負わせつつ、創意工夫が引き出せる裁量権を与えた。また**指定管理期間は約 10 年と長めに設定し、事業者による投資回収の期間に配慮した。**

改善点（留意点）

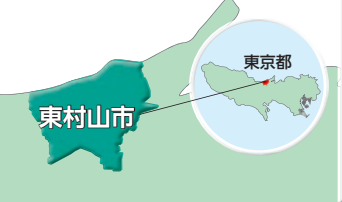
- ・市民会館と子ども未来センターの一体運営による相乗効果については、子ども未来センターと市民会館の両方を会場としてイベントを行ったり、広場で野外演劇を実施したりと、連携が進み始めている。今後も、市民会館と子ども未来センターが連動したイベントのより一層の充実など、一体での運営を活かした取組を推進していく必要がある。
- ・平成 28 年に市が実施した「指定管理者制度の成果に係る検証」の結果では、利用料金制の拡充の検討などが指摘されている。

今後の展望

- ・商店街、教育機関、市民団体等との連携協力の下、にぎわい創出の取組が意欲的に実施されている。これまでの取組が地域に定着してきており、この流れをさらに拡充していく。
- ・子ども未来センター内に「子育て・教育支援」に関する関係各課が連携できる体制が構築され、子育て支援業務利用者数が伸びた。
- ・本事業は「旧庁舎周辺地域グランドデザイン」に示されたまちづくりプログラムのステージ 1 に位置付けられた事業であり、市としては、これまでの取組結果を踏まえて、現在ステージ 2 に向け取り組んでいる。

担当者から
メッセージ

PPP 手法の採用により、民間のノウハウを活用することで、行政ではなかなか出てこない発想であろう「まんがぱーく」という事業や多彩なプログラムが実施でき、地域の活性化やにぎわいの創出に繋がっています。施設の管理運営を民間事業者が行うこと等により、営業時間や開館日などの拡大による利便性が向上したほか、市民サービスも向上しました。今後は、子ども未来センターと市民会館がより連携を深め、施設全体として連動していくことで、更なる地域のにぎわいを創出できるように取り組んでいくとともに、「旧庁舎周辺地域グランドデザイン」のステージ 2 に向け準備を進めていきます。



No.3 包括施設管理委託

(東京都東村山市)

包括管理委託により、住民の安全・安心の確保と、発注業務の負荷軽減による職員の生産性向上を実現

効果

- バラバラだった仕様の最適化、情報の一元化、異なる部署間における情報共有が実現
- 安全・安心の確保（民間ノウハウによる維持管理水準向上）、市民サービス向上を実現
- 一括業務発注により職員の事務負担が軽減。コア業務に集中できるようになった

東京都東村山市 <人口（平成 31 年 1 月 1 日）> 約 15.1 万人 <職員数（平成 31 年 4 月 1 日）> 一般行政部門 620 人
<標準財政規模（平成 29 年度）> 28,705,473 千円

事業の概要

- 住民の安全・安心の確保と市職員の事務や業務の負担軽減を図るため、小・中学校や市庁舎等の 85 施設、638 業務について、包括的な管理委託を実施。
- 業務範囲は、建物管理業務を中心とした各種業務とし、対象業務の実施水準向上、業務効率化を目的とした。
- 委託費には、包括委託全体の業務をマネジメントするにあたり必要となる経費（マネジメントフィー）相当分を計上して債務負担上限額を設定。

事業データ

事業手法	包括施設管理委託
業務内容	【基本業務】 ・運転監視等（電気、空調、給水、排水設備等） ・設備保守点検（非常通報装置、昇降機、自動ドア、電気工作物、空調等） ・警備、清掃（居室、受水槽の内部） ・その他（特定建築物定期調査等） 【事業者提案による付加価値サービス】 ・巡回点検及び現場での簡易修繕対応 ・専門家ノウハウを生かした不具合等に対するアドバイス ・フリー-Wi-Fi スポットの設置
事業費	約 8 億円（税込） ※契約期間中の総額
事業期間	平成 30 年 2 月 1 日～令和 3 年 3 月 31 日 （契約期間）
事業スキーム(右図)	東村山市は、本事業実施にあたり、事業者グループと包括施設管理委託契約を締結。事業者グループの代表企業は各業務の監督業務を行い、各業務は協力企業が実施。
施設データ	
対象施設	85 施設 638 業務
主な用途	市庁舎、市民センター、図書館、集会所、保育園、児童クラブ、小学校、中学校、市営住宅、運動公園等

対象施設外観（中央図書館）

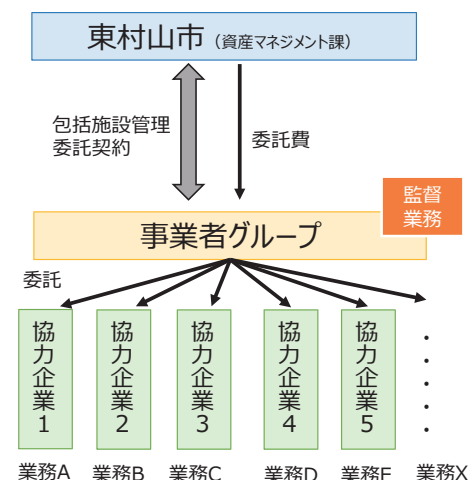


巡回点検の様子



出所：東村山市ホームページ

事業スキーム



PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

きっかけ（背景）

- 施設が老朽化（200 以上の公共施設の 60%が築 30 年以上）する中で適切な維持管理等が求められた
- 多数の契約件数による職員の負担が大きい

事業の狙い

- 維持管理水準向上による**住民の安全・安心の確保**
- 業務の負担軽減による**職員の生産性向上**

東村山市は公共施設の更新問題を自治体の持続可能性を脅かす深刻な課題ととらえ、2010 年代前半から積極的に公共施設マネジメントに取り組み始めていた。

多くの施設が集中的に更新時期を迎えることが見込まれている 2020 年代までには若干の時間的猶予が残されている状況であったが、**本格的な更新時期を迎えるまでに、組織として PPP のノウハウを十分に蓄積しておく必要がある**と考え、平成 26 年度に策定した**公共施設再生計画基本計画**において、**民間事業者からの提案を受け付ける仕組みづくりや、包括施設管理委託の検討などを位置付けていた。**

推進体制

- ・公共施設再生の**専任担当部署として施設再生推進課（現在の資産マネジメント課）**を平成 24 年に設置した。
- ・**先進地方公共団体へのヒアリングや、学識経験者のアドバイス**を受けながら検討を進めた。

関係者との調整

- ・庁内では、①地域の事業者への影響、②従前と比較した費用対効果、③市民サービス低下や職員のノウハウ喪失につながらないか、④業務の適切な履行は担保できるのかなどについて議論した。
- ・参加資格として「地域経済の循環に配慮し、市内業者を可能な範囲で現行水準と同等条件で活用するよう努めた者」という条件を付し、市内企業に配慮した。
- ・市民に対しても、施設再生ケーススタディブックや出前講座を通じて対話を繰り返し、公共施設マネジメントへの理解や協力を求めた。

モニタリング手法・体制

①体制

業務の発注は、経営政策部資産マネジメント課（8 名体制、うち嘱託職員 3 名）が、**一元管理**。

②内容

包括施設管理導入後も所管課の施設管理責任は変わらず、所管課が確認を行う。その後、受託者による完了報告を経て、統括的なマネジメントが適正に行われたどうかを資産マネジメント課が確認することで**重層的にモニタリング**が実施できている。業務の履行は、協力会社が実施した業務を含め**監督事業者（受託者）が責任を負うこと**としている。

事業者	サウンディング調査等を通じて対話
庁内	2 年をかけて、役所内全 58 課に対する庁内ヒアリングを実施
市民・市内企業	説明会やワークショップ、出前講座（平成 27～30 年度 40 回）などで情報提供

経緯				
取組経緯	平成 26 年度	施設再生推進課を設置（現在は資産マネジメント課）		
	平成 27 年度	公共施設再生計画基本計画検討協議会（市民、学識経験者）、市民ワークショップ開催		
	平成 28 年度	東村山市公共施設再生計画 基本計画策定		
	平成 29 年度	東村山市公共施設等総管理計画策定、市民説明会開催		
		包括施設管理委託に関するサウンディング（10 事業者が参加）		
		公共施設再生ケーススタディブック作成（右冊子）		
		公民連携地域プラットフォーム立ち上げ		
	令和元年度	民間事業者提案制度開始		
公募スケジュール	平成 29 年 6 月	実施要領の公告	平成 29 年 9 月	優先交渉権者決定
	平成 29 年 7 月	現場見学、質問回答	平成 30 年 2 月	契約締結
	平成 29 年 8 月	提案書受付	平成 30 年 4 月	業務開始



PPP/PFI 事業実施の効果やメリット

実施前

- 施設ごとと所管課ごとに個別契約
 - ・契約件数が多く、市の多大な事務負担
 - ・庁内で情報共有がしづらい
 - ・施設ごとに業務の仕様にばらつき
- 老朽化による不具合等の増加・複雑化
 - ・専門知識のある職員を全施設に配置することは困難であり、安全・安心の確保に懸念

実施後

- 窓口を一元化・事業者と包括的に契約
 - ・契約件数減
 - ・情報の一元化
 - ・民間ノウハウによる業務の標準化・水準向上
- 専門性のある事業者が全体をマネジメント
 - ・巡回点検やフリーWi-fi の設置などの付加価値提案により、住民の安全・安心の確保とサービス水準の向上を実現

効果① 維持管理水準向上による安全・安心の確保

- 施設ごとにばらつきがあった業務の仕様を最適化。
- 民間の管理業務ノウハウにより維持管理水準が向上。不具合の早期発見につながっている。
(例：トイレ清掃等、隅々まで行き届いていない清掃箇所の発見・指導によるサービスの向上)
- 巡回点検（付加価値提案）では、軽微な不具合はその場で対応するなど、細やかな現場対応が実現。
- 事業者、所管課、資産マネジメント課の連携により、重層的なチェックができています。

効果② 生産性の向上・市民サービスの向上

- 契約等にかかっていた市の事務負担が大幅に軽減。
→約 15,000 時間（人件費換算約 7,200 万円）/年の削減効果※
(※活動基準原価計算により、契約や支払等にかかる時間を積み上げて算出した理論値)
- 負担軽減で生み出した余力で、職員はコア業務に専念し、市民サービスの向上に還元。
- 付加価値提案により、Wi-fi 設置の実現など市民サービスが向上。

その他の効果

- 職員の意識の変化
 - ・部署間の情報共有の促進。
- 協力企業として地元企業が参加
 - ・日常の維持管理に不可欠な地元企業の確保・育成ができた。
 - ・地域経済へも好循環。
- 身近な専門家の存在
 - ・施設管理の専門知識のある事業者に困りごとの相談ができるようになり、職員にも好評である。

包括施設管理委託のイメージ図



課題や改善点・今後の展望等

導入時の課題（懸念事項）

- 地域の事業者への影響
- 従前と比較した費用対効果
- 市民サービス低下や職員のノウハウ喪失
懸念
- 業務の適切な履行の担保

課題への対応

- 参加資格要件で地元企業への配慮を求める
 - ・長期契約など地域の事業者のメリットも説明
 - ・委託費は、削減するのではなく、適正価格で維持する形に
- 維持管理の質の向上を重視
- 従前より業務委託をしており、包括管理委託導入後も所管課の管理責任に変更なし
- 包括施設管理受託者、現場（所管課）、資産マネジメント課が重層的にモニタリングできる体制を構築

付加価値提案を受けることができた理由

- ・サウンディング調査時に市が重視する事項について事業者に十分説明した。
- ・マネジメントフィーを含む適正な対価を設定した。
- ・公募要領に PPP を重視することを明記した。

改善点（留意点）

- ・債務負担後に公募サウンディングを実施したところ、①事業期間を長くしてほしい（3年→5年）、②現地視察が必要との意見があった。②は対応できたが、①は予算化後だったので対応できなかった。
- ・債務負担行為を設定する前に、公募サウンディングにより事業者の意見を聴取すると良い。

今後の展望

- ・包括管理委託は、メリットが多く、デメリットは特に感じていない。次期事業では、業務の範囲を広げたい。
- ・包括管理を行った後の対応が重要。点検等で不備が見つかった後、修繕の決定を行い、予算化して実行する流れとなるが、すぐに予算化できるわけではなく、命に関わる不具合は修繕を優先するなど何らかのルール化が必要。ただし、包括管理委託を行ったことにより情報が一元化され、所管課、営繕課、資産マネジメント課、財政課など関係部署が同じ情報をみて議論をできるようになったことは大きな一歩。
- ・維持管理業務は専門性が高いものの、日常的な点検で、異常を誰でもチェックできるようにすることが課題。所管課の担当者が点検をできるよう、初心者でもできるようなレベルでの点検マニュアルをつくりたい。
- ・今後は今回の公共施設包括委託における官民連携のノウハウを公共施設再編や再配置に活かしていきたい。

担当者から メッセージ

維持管理水準や生産性の向上などの効果はもちろんですが、本事業を通して、机上の学習では得ることができない様々な経験やノウハウを蓄積することができ、市が目指す「タテ割りを超えた全庁的な公共施設マネジメント」を大きく前進させる効果が得られたと感じています。

まだまだ手探りで試行錯誤している状況ですが、反省点なども含めて少しでも同じ悩みを抱える自治体の皆様の参考になりましたら幸いです。

東村山市ホームページ（令和2年2月26日時点）

<http://www.city.higashimurayama.tokyo.jp/shisei/keikaku/bunya/shisei/ppp/houkatu/index.html>



No.4 明石市包括管理委託（兵庫県明石市）

保守点検・清掃等業務に全ての日常修繕を含めて包括的に管理委託することにより施設の安全・安心を向上。市職員及び利用者双方の満足度が向上

効果

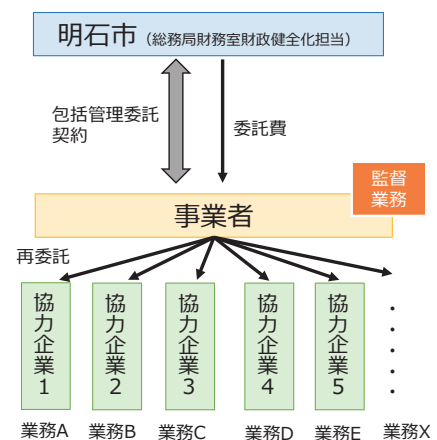
- 庁内及び業務に関し、縦軸・横串を通した施設管理の実現による効果的な施設保全
- 市の技術職員と受託者が連携し、適切な修繕方法を検討することで、質の高い修繕を実現
- 契約事務や修繕の現場確認にかかる事務量減により、人件費を削減

兵庫県明石市 <人口（平成 31 年 1 月 1 日）> 約 30.3 万人 <職員数（平成 31 年 4 月 1 日）> 一般行政部門 1,237 人
<標準財政規模（平成 29 年度）> 56,951,548 千円

事業の概要

- 保守点検等業務に全ての日常修繕（130 万円未満）を含めた包括委託。
- 点検業務については建築基準法第 12 条 2 項及び 4 項の特定建築物の定期点検を含む。
- 市有施設内に事業者の「包括管理センター」を設け、民間事業者職員を常駐配置した管理体制としている。

事業スキーム



本事業における修繕業務について

修繕分類	内容
軽修繕	概ね 5 万円未満で修繕実施を要請するもの
一般修繕	概ね 5 万円以上の修繕で緊急性のないもの 30 万円未満の案件は、1 者見積のうえ過去の同種案件と比較して判断 30 万円以上の案件は、2 者以上の見積り合わせにより判断
緊急修繕	緊急性があり、修繕実施を要請するもの
内製化	上記の分類に関わらず、受託者の修繕担当者自身が行う原則 30 万円未満の修繕。積算ルールは、材料費 + 工賃（実作業時間 1 人 1 時間 2,300 円）+ 経費 10%

事業データ	
事業手法	包括施設管理委託
業務内容	【基本業務】 ・保守点検・清掃等業務（自家用電気工作物保安管理業務／建築設備定期点検業務／消防用設備保守点検業務／特定建築物定期点検業務／空調設備保守点検業務／清掃業務／エレベーター保守点検業務／樹木管理・除草業務／受水槽・高架水槽保守点検業務／機械警備業務） ・保健センター維持管理業務 ・修繕業務（※全ての日常修繕を含む） 【事業者提案による付加価値サービス】 ・予防保全巡回（春・秋）の実施 ・短中期修繕計画の作成と見直し（年 1 回）
事業費	約 16.5 億円（税込） ※提案上限額。5 年間の総額。
事業期間	平成 30 年 4 月 1 日～令和 5 年 3 月 31 日（契約期間）
事業スキーム（右図）	明石市は、本事業実施にあたり、事業者と包括施設管理委託契約を締結。事業者は各業務の監督業務を行い、業務ごとに協力企業に再委託を実施。
施設データ	
対象施設	158 施設（当初 132 施設）
主な用途	小・中・高、養護学校、幼・保・こども園、小・中学校内コミュニティセンター、市民センター等事務所、消防庁舎等

PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

きっかけ（背景）

- 統一的な施設管理ノウハウが不足
- 施設老朽化の一方、更新費用が不足
- 業務が増加する一方、職員数は減少

事業の狙い

- 施設の安全・安心の向上
- 施設に係るコストの削減
- 職員（特に技術職員）が減少する中で限られた人材を幅広く活用

明石市においては、公共施設白書や公共施設配置適正化基本・実行計画は策定していたものの、施設の統廃合や転用、民間移譲といった取組は、多様な関係者の意見を踏まえながら進める必要があるほか、上層部への説明に苦慮し、すぐに大きな成果を出すことが難しい状況にあった。そのため、施設に係るコスト削減が可能で、庁内の合意のうえで取り組める手法として、複数施設の包括管理に取り組んだ。

推進体制

- ・財政健全化担当を取りまとめ部署として、平成 29 年に**施設包括管理担当課長**を設置。
- ・**先進自治体にもヒアリング**を実施し、不明点（マネジメント経費等）を明らかにしながら推進。

関係者との調整

- ・所管課の人員減について理解を得るプロセスに最も苦慮した。業務包括化によりマネジメント業務が委託されるため、人員減となることには理解を得られたものの、個別の課の人数削減については同意を得ることができず、最終的に副市長・人事部門に委ねた。
- ・本事業実施に当たり市内企業への説明は実施していないが、できるだけ従前の事業者を活用するように事業者に要請した。

事業者	2 回のサウンディング調査等を通じて対話
庁内	業務対象範囲や人員削減について各施設所管課と協議
市内企業	包括管理の協力会社になる手続きに関する説明会を事業開始前に開催

モニタリング手法・体制

①日常モニタリングの特徴

- ・軽微な修繕（金額に関わらず、単なる部品の取替等、内容が軽微な修繕）は、再委託先からの報告書の写真をもって履行確認。
- ・軽微な修繕以外は、受託者が設置する管理センターの担当者が現場にて実施内容を確認し、不備があれば手直しを要請。
- ・事業者が情報共有システムを導入しているため、市担当者も修繕完了報告を確認することが可能。

②市における体制

- ・財政健全化担当を配置し現在 7 名（技術職 3 名）。施設包括管理、保全計画検討、財政健全化の 3 業務を担当。

経緯				
取組経緯	平成 27 年度 平成 27～28 年度 平成 28 年度 平成 29 年度	先進自治体受託者（2 者）からのヒアリング 維持管理業務 状況調査 仕様書収集、提案仕様書原案作成等 副市長協議（継続検討） 第 1 回公募サウンディングを実施 市長・副市長協議により実施方針決定 修繕業務 状況調査 第 1 回面談事業者に対し第 2 回サウンディングを実施 公募条件を決定し、下記スケジュールにて公募		
公募スケジュール	平成 29 年 8 月 平成 29 年 9 月 平成 29 年 10 月	プロポーザル公告 施設見学会、質問回答 提案書受付	平成 29 年 10 月 平成 30 年 4 月 平成 30 年 4 月	受託予定者決定 契約締結 業務開始

PPP/PFI 事業実施の効果やメリット

実施前

- 統一的な施設管理ノウハウの不足
 - ・ 所管課ごとの施設管理により業務水準にばらつきあり
 - ・ 大半の施設では技術職員が未配置
- 施設老朽化の一方で更新費用が不足
 - ・ 築 30 年以上の施設が 2/3
 - ・ 全施設の更新投資には大幅な財源不足
- 業務増加の一方、職員が減少
 - ・ 正規職員全体に加え、特に技術職が減少

実施後

- 施設の安全性・安心を確保
 - ・ 適切かつ統一的な業務水準の維持
 - ・ 専門業者と連携することで限られた技術職員を最大限活用可能に
 - ・ 現場確認時の修繕実施など、円滑な修繕が可能に
- 職員の配置見直しによるコスト効果
- サービスの向上
 - ・ 約 70%の施設から「以前よりよかった」との回答あり（包括対象施設に対するアンケート）

効果① 技術職員と専門業者の連携で施設の安全・安心を向上

- 公有財産の有効活用・管理を一元的に所管する専門部署に技術職を配置（当初は 2 名配置）。
- 専門業者と連携して統一的な施設管理に係るノウハウを蓄積（庁内に管理センターを設置し 5 名を常駐配置）。
- 受託者の修繕担当自身が修繕を行う「内製化」に加え、市の施設管理担当の技術職員と受託者が適切な修繕方法を検討し対応方法を検討することにより、**これまでと同じ金額でより多くの質の高い修繕を実現。**

二見西小学校 給水管漏水修繕実施の様子



※修繕担当者が現場へ急行し 2 日で応急復旧の上、2 か月で本復旧完了
出所：明石市提供

効果② 横串を通した対応で長寿命化・効率化

- 維持管理水準の向上による長寿命化。
 - 個別管理で生じていた管理品質のばらつきの均一化が期待できる（仕様の統一化）。
 - 対象業務を各施設で個別に委託実施した場合と包括管理した場合の維持管理費用（事業費及び人件費）の比較による効果額（H30：4,800 万円※）。
- ※主に施設所管課の人員減（他課への異動）によるもので、包括管理の範囲に日常修繕を含めることで実現できているコスト削減

効果③ 持続的な市民サービス提供体制の構築

- ここ 10 年で正規職員数が 15%減少する中、**市民サービス維持のため、包括管理委託を活用し、実施体制を確保。**
- 包括管理により、少数の技術職員の能力を幅広く活用することが可能に。
- 民間のビル管理専門業者を活用し、各業務実施事業者をマネジメントしてもらうことで、より効率的な管理体制を構築。

課題や改善点・今後の展望等

導入時の課題（懸念事項）

- 施設の統廃合等を含む、公共施設配置適正化基本・実行計画等を踏まえた取組の難しさ
- 効果に対する庁内（副市長等）の理解
- 所管課との人事調整（人員減に対する所管課の理解）
- 包括管理委託の導入により新たに発生する業務のコスト積算

課題への対応

- 施設管理コストの削減をはじめとする成果をすぐに生み出すため、施設包括管理を導入
- 包括管理に修繕業務を含めることでコスト効果を生み出す工夫**
- 所管課ごとの人員減は理解を得られず、最終的に副市長及び人事部門に委ねる
- 提案仕様書（原案）を作成したうえでサウンディングを実施し、不明コストについてヒアリングし、**事業者が参画可能なスキームの構築及びコストを積算**

付加価値提案※を受けることができた理由

※予防保全巡回の実施、短中期修繕計画の作成と見直し

- ・適正なマネジメント業務経費の積算をサウンディング調査や先進自治体へのヒアリングを通じて設定したこと。
- ・サウンディングを通じ、市の思いや事業者に望むことを繰り返し伝えたこと。

改善点（留意点）

- ・包括化以前は施設、施設所管課、施工業者の三者の情報共有であったが、包括担当、包括管理を受託した事業者が加わり、修繕進捗状況の共有が課題となったため、初年度途中から個々の修繕案件の進捗状況の共有化を開始した。
- ・状態の悪い設備が多く、1年で対応しきれないこと、特定事業者への依存が強すぎたことなど、**包括管理委託の運用の中で明らかになった課題に対しては数年かけて是正を図ることとしている。**

今後の展望

- ・より安全・安心な施設にするため、施設・所管課との連携を向上し、真の意味での市内業者の育成に寄与するよう、協力会社の質及び数ともに充実を図りたい。
- ・今後も順次、対象業務、対象施設を拡大していくとともに、本庁舎を管理する管財担当、工事設計等を行う営繕課と連携・統合を検討していくなど、包括管理に関わる仕事の範囲を広げていきたい。
- ・予算措置の水準や施設の劣化度評価を踏まえた適切な施設保全計画を策定するとともに、施設のあり方の見直し、施設総量の縮減にも貢献することを目指している。

予防保全巡回では、チェックシート（上）を活用し保全担当者が劣化状況を確認し利用者の安全性に配慮。点検結果を短中期修繕計画に反映し、毎年見直し。

担当者からメッセージ

包括管理を導入してから約2年が経過しましたが、日常修繕を含めた包括化の効果は非常に大きいと感じています。検討開始のきっかけはコスト削減を目指すためでしたが、今では施設の安全・安心の向上が、より本質的な包括管理のねらいだと考えています。

多くの自治体にとって効果的な取組ですので、是非、取り入れてほしいと思います。事前調整でいくつかのハードルはありますが、まずは一部の施設や業務から導入し、段階的に広がっていくことも可能です。

疑問点などございましたら、明石市財政健全化担当までお気軽にお問い合わせください。

明石市ホームページ（令和2年2月26日時点）

https://www.city.akashi.lg.jp/zaimu/kenzenka_shitsu/shise/nyusatsu/h29houkatukanrigyouumuitaku.html



No.5 松山市立小中学校空調設備整備PFI事業 (愛媛県松山市)

PFI 手法の導入により工期短縮による学校間の公平性担保や、スケールメリットによるコストダウン、管理運営上の事務負担減を実現

効果

- PFI 事業による一括発注としたことで、施工期間が短縮され、学校間の不公平感が軽減
- 故障・不具合発生時の早期対応、点検・清掃などによる機器の適正な維持が可能に
- 故障対応などの問い合わせに係る市職員の負担軽減を実現

愛媛県松山市 <人口（平成 31 年 1 月 1 日）> 約 51.3 万人 <職員数（平成 31 年 4 月 1 日）> 一般行政部門 2,145 人
<標準財政規模（平成 29 年度）> 106,013,534 千円

事業の概要

○松山市内 78 小中学校の 2,716 教室に空調設備を整備する PFI 事業。新規設備 2,000 教室弱分に加え、700 教室超分の既存設備の維持管理が含まれている。松山市初の PFI 事業である。

○入札参加者には少なくとも 1 者の市内業者を含むことを条件としたこともあり、SPC においては、PFI の実績が豊富な四国内の事業者が代表企業となり、市内事業者をはじめとする多くの地域のエネルギー企業が応札グループに入った事業である。

普通教室エアコン

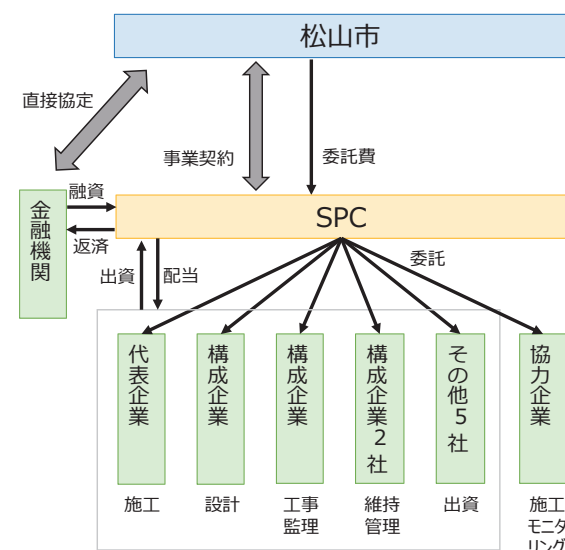


室外機



出所：松山市提供

事業スキーム



事業データ	
事業手法	PFI-BTO（サービス購入型）
業務内容	【基本業務】 ・新規空調設備等の設計・施工・工事監理業務 ・維持管理業務
	【事業者提案による付加価値サービス】 ・省エネ教育の出前講座
事業費	約 59 億円（税込）（契約金額）
事業費 調達方法	学校施設環境改善交付金（1,195 百万円） 地方債（合併特例債）（3,325 百万円） 一般財源（118 百万円）
事業期間	平成 29 年 3 月 17 日～令和 12 年 3 月 31 日 （約 13 年間）
VFM	約 10.6%（特定事業の選定時点） 約 18%（審査講評等の公表時）
事業 スキーム （右図）	PFI 事業の経験豊富な県外企業（四国内）を代表企業とし、市内・県内企業の構成員等により SPC を構成。SPC が空調設備を整備後、所有権を市に移転する。SPC は約 12 年半にわたり施設を維持管理・運営する。
施設概要	
対象施設	対象施設 小学校 51 校 1,757 教室 中学校 27 校 959 教室 合計 78 校 2,716 教室 （うち、新規整備 1,996 教室、既存設備 720 教室）
主な用途	小学校、中学校

PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

きっかけ（背景）

- 真夏日が増加し、小中学校の教室内の学習環境が悪化
- 全国的に小中学校へのエアコン設置が進みつつあり、市民からもエアコン設置を求める声あり
- 市内に 80 超の小中学校があるため、エアコン整備費は多額の費用がかかる

事業の狙い

- 学習環境の向上
- 性能発注による民間ノウハウ活用により、**施工期間を短縮**
- 機器の大量発注によるスケールメリットで、総事業費を圧縮

松山市は、近年の真夏日の増加に伴う学習環境の悪化や、全国的な小中学校へのエアコン整備の増加、市民・保護者からのエアコン設置要望、市長の公約などから、エアコン整備を決断。京都市、神戸市等への視察により、担当課における空調 PFI のメリットの理解が進んだため、空調 PFI 事業の実施を市長に諮った。

推進体制

- ・所管課である教育委員会学習施設課の事務職員 2 人が専任で実施。契約関連部署の経験のある職員が担当したが、PFI の経験はなかったため、PFI 導入可能性調査及び公募時のアドバイザー業務をコンサルタント会社に委託した。
- ・現在は、PFI 導入などを検討する担当部署が新設されている。

関係者との調整

- ・議会からは全面的に賛同を得られたが、PFI 事業の解説や、導入のメリット、整備する学校の順番、整備スケジュール等については説明が求められた。
- ・对学校との調整に労力を要した。PFI 事業では、エアコンを取り付ける教室数に関し一定の増減を織り込んでいたが、全ての部屋に設置できないため、先を見据えて設置する部屋を決定する必要があった。

事業者（市内企業含む）	施工短縮化や市内企業登用に関しヒアリングにより対話
学校	どの部屋に設置するか、学校に対し何度も調査を実施
議会	PFI 事業や導入メリット、整備する学校の順番、整備スケジュールについて説明

モニタリング手法・体制

①手法

- ・新規設備の性能に係るモニタリング、維持管理業務に係るモニタリング、財務モニタリングを、定期及び随時モニタリングにより実施する。
- ・SPC が遠隔監視システムにより、空調設備の性能維持及び運転状況に係るデータを自動計測でモニタリングし、整理・確認・分析した上で、報告書を作成し、市に報告する。

②体制

- ・報告は、市もメンバーとなっている「維持管理連絡会議」を開催（2 か月に 1 回開催。簡易な報告は毎月実施）し、関係者間の情報共有を図り、運用改善につなげている。

経緯				
取組経緯	平成 27 年度	導入可能性調査		
公募 スケジュール	平成 28 年 4 月	実施方針の公表	平成 28 年 11 月	落札者決定
	平成 28 年 7 月	入札説明書等の公表	平成 29 年 3 月	契約締結
	平成 28 年 10 月	提案書受付	平成 31 年 2 月	全小中学校のエアコン設置完了

PPP/PFI 事業実施の効果やメリット

実施前

- 施工期間が長く、学校間の不公平感が大きくなることが見込まれた
- ・施工期間 3 年
- 設置されたエアコンの故障対応は市職員にて実施
- ・市職員の負担感 ⊕
- 膨大なコストが見込まれた

実施後

- 施工期間短縮による学校間の不公平感を低減
- ・施工期間を 3 年から 2 年に短縮
- 故障対応などの問い合わせに係る市職員の負担軽減
- スケールメリットによるコスト削減
- ・従来方式と比較して約 18%のコスト削減効果

効果① 施工期間短縮による学校間の不公平感を低減

- 従来の整備手法では 3 年かかると想定された施工期間を 2 年に短縮。これにより、学校間での不公平感を低減することができた。

効果② 市職員の負担軽減

- 民間事業者による 24 時間 365 日問い合わせ対応を可能とする体制が構築され、教職員等からの問い合わせや故障対応を民間事業者が実施することになったため、故障対応に係る市職員の負担が軽減された。

効果③ コスト削減

- 一括発注及びスケールメリットにより整備コストを削減。
- 契約時のコスト削減効果は約 18%を達成。

効果④ 機器の適正な維持管理

- 故障・不具合発生時の早期対応や点検・清掃などによる機器の適正な維持ができるほか、教職員在学時間帯における維持管理業務など学校教育面への配慮がなされている点がメリットである。
- 民間事業者において遠隔監視システムにより空調設備の性能維持及び運転管理に係るデータを把握。データに基づく維持管理が実施されるようになった。

整備スケジュール表（平成 30 年 9 月）

整備スケジュールについては関心が高いため、スケジュール表を作成しホームページに公表して説明

エアコン整備スケジュール（平成30年9月時点）					
H29.9月利用開始予定		H30.9月利用開始予定		H31.2月利用開始予定	
No.	学校名	No.	学校名	No.	学校名
1	伊予中学校	1	豊田小学校	36	北久米小学校
2	清和中学校	2	清和小学校	37	清和第一小学校
3	南山中学校	3	八幡小学校	38	石井北小学校
4	東中学校	4	東中学校	39	清和南小学校
5	清和中学校	5	新玉小学校	40	みどり小学校
6	南山中学校	6	清和小学校	41	清和南小学校
7	内田中学校	7	清和南小学校	42	清和南小学校
8	三浦中学校	8	清和南小学校	43	清和南小学校
9	清和南中学校	9	清和南小学校	44	清和南小学校
10	清和南中学校	10	清和南小学校	45	清和南小学校
11	清和南中学校	11	清和南小学校	46	清和南小学校
12	清和南中学校	12	清和南小学校	47	清和南小学校
13	清和南中学校	13	清和南小学校	48	清和南小学校
14	清和南中学校	14	清和南小学校	49	清和南小学校
15	清和南中学校	15	清和南小学校	50	清和南小学校
16	清和南中学校	16	清和南小学校	51	清和南小学校
17	清和南中学校	17	清和南小学校		
18	清和南中学校	18	清和南小学校		
19	清和南中学校	19	清和南小学校		
20	清和南中学校	20	清和南小学校		
21	清和南中学校	21	清和南小学校		
22	清和南中学校	22	清和南小学校		
23	清和南中学校	23	清和南小学校		
24	清和南中学校	24	清和南小学校		
25	清和南中学校	25	清和南小学校		
26	清和南中学校	26	清和南小学校		
27	清和南中学校	27	清和南小学校		
28	清和南中学校	28	清和南小学校		
29	清和南中学校	29	清和南小学校		
30	清和南中学校	30	清和南小学校		
31	清和南中学校	31	清和南小学校		
32	清和南中学校	32	清和南小学校		
		33	清和南小学校		
		34	清和南小学校		
		35	清和南小学校		

普通教室エアコン

電気式・ガス式の両方を導入



出所：松山市ホームページ

課題や改善点・今後の展望等

導入時の課題（懸念事項）

- 学校との調整
- ・施工期間等を考慮し使用頻度の高い教室への設置を優先したため、全ての部屋にはエアコンを設置できず、先を見据えて設置する部屋を決定する必要があり、何度も調査を実施したが、事前に完全に決定するのは困難
- 光熱費の増大
- ・エアコンの使用により光熱費が大幅に増加することが予測された
- 地場企業（市内・県内業者）の参画、地域の活性化の必要性

課題への対応

- 一定の増減を織り込んだ計画とする
- 空調使用実績の把握や省エネツールの活用による省エネ意識の向上
- ・モニタリングで、空調稼働時間など学校ごとの使用実績を把握
- ・省エネ出前講座を行う
- 市内業者活用を促進する条件の設定
- ・応札条件や落札者決定基準において、市内業者活用に関する条件を記載

工夫した点

- ・市内業者活用を促進する条件として、応札条件に「入札参加者には少なくとも 1 者の市内業者を含むこと。下請の際には、可能な限り多くの市内業者を登用することに配慮すること」と明記した。
- ・また落札者決定基準においては、地域の活性化への貢献を多く配点（内容点 100 点中 16 点）し、元請及び一次下請における「市内業者数」「市内業者との契約額割合」を評価することとした。

施工期間短縮の提案を受けることができた理由

- ・導入可能性調査の中で、県空調関係団体にヒアリングを実施し、事業参画意思や一斉導入が可能かどうかを調査し、事業期間の短縮が見込めていた。
- ・アドバイザー（コンサルタント会社）により市内空調団体に PFI の説明を行い、参画意欲を喚起した。

改善点（留意点）

- ・エアコンの設置部屋については、一定の増減を織り込んだ計画としていたものの、上限を超える要望に対して優先順位をつけてもらう必要があった。
- ・PFI で整備後も、特別支援学級の新設により新たにエアコンを整備しているため、維持管理の一元化のメリットが薄くなる。整備後の学級数の変動などにより新設したエアコンの維持管理が課題である。

今後の展望

- ・全小中学校にエアコンが設置されてから 1 年弱であり（調査時点）、今後は先例市の動向などを参考に PFI 事業実施の検討を行いたい。
- ・PFI 担当部署は、PFI 検討時はなかったが、現在では存在している。現時点では他の PFI の取組は進んでいないが、今後は、PFI に関する要項や方針などの策定を検討したい。

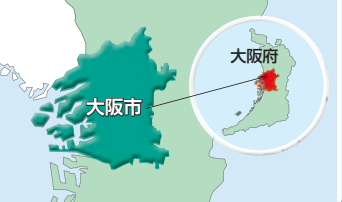
担当者から メッセージ

エアコン設置により、光熱費のランニングコストが大きく増加しましたが、児童・生徒に快適な学習環境を提供することができました。

また、PFI 手法の導入により、施工期間の短縮や、故障対応などに係る市職員の負担減、整備コストの削減など、様々なメリットがありました。

松山市ホームページ（令和 2 年 2 月 25 日時点）

<https://www.city.matsuyama.ehime.jp/smph/kurashi/kosodate/kanri/eakonseibi.html>



コラム：コンセッション事業

No.6 大阪中之島美術館運営事業

（地方独立行政法人大阪市博物館機構）

美術館へのコンセッション（公共施設等運営権）導入の先進事例

想定効果

- 効果的な情報発信や話題性のあるイベントの開催などによる集客力の強化
- 魅力的なサービス施設の誘致などによる付加価値の向上
- 官民連携によるエリアプロモーションの展開

大阪府大阪市 <人口（平成 31 年 1 月 1 日）> 約 271.4 万人 <職員数（平成 31 年 4 月 1 日）> 一般行政部門 14,632 人
<標準財政規模（平成 29 年度）> 848,686,770 千円

事業の概要

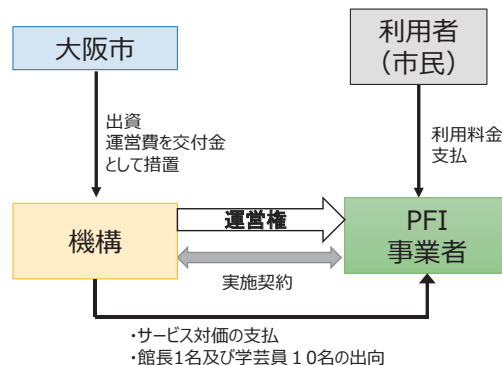
- 中之島の市有地に美術館を建設し、運営段階から PFI-コンセッション方式の導入を予定する美術館初のコンセッション事業。
施設整備は公共事業で実施し、運営をコンセッションで行う。
- 一般的な美術館の収益構造を勘案し、入館料の収入等で全ての維持管理・運営費用を賄うことが困難であることから、料金収入の他、サービス対価を支払う混合型コンセッションを採用。
- 利用料収入の増加に対するインセンティブ制度を導入。
- 地方独立行政法人大阪市博物館機構（以下「機構」という）から館長・学芸員を SPC に出向させ公共性を担保。

施設イメージ



出所：大阪市提供資料

事業スキーム



事業データ	
事業手法	PFI-コンセッション方式（混合型）
業務内容	作品の取得行為以外の美術館運営事業（作品の所有権は機構が保有） 【必須事業】開館準備業務、施設管理運営業務、寄附金等調達支援業務 【附帯事業】自主事業、任意事業
サービス対価	提案価格 令和 2 年度 28,849,700 円（税込） 令和 3 年度 243,852,400 円（税込） 令和 4～18 年度 4,950,000,000 円（税込）
事業期間	17 年間 （希望に応じ最大 15 年間のオプション延長が可能）
VFM	約 9%（特定事業の選定時）
事業スキーム（右図）	機構は PFI 事業者と実施契約を締結。同法人が PFI 事業者に運営権設定を行う。PFI 事業者は利用者からの利用料金とサービス対価を収入として運営を行う。
施設データ	
対象施設	敷地面積：12,870 m ² 【美術館、店舗（サービス施設）、駐車場】 延床面積：20,012 m ² ／地上 5 階建 【その他】 植栽を含む外構、駐輪場、対象施設用地内通路及び連絡通路、サイン等の各種構造物

PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

きっかけ（背景）

○「新美術館整備方針」における最大限の民活といったコンセプト

事業の狙い

○これまでにない新たな魅力を有する施設とするため、**民間ノウハウの最大限活用（賑わい創出、魅力的なサービス施設誘致等の実現）により、効果的かつ効率的な施設運営を実施**

昭和 58 年に大阪市制 100 周年記念事業構想の一つとして近代美術館の建設が公表されたことをきっかけに事業の検討を開始。「新美術館整備方針」における最大限の民活というコンセプトの実現を目指し、民間活力の導入を検討。

推進体制

- ・大阪市経済戦略局が中心となりコンセッション方式の導入を検討。平成 31 年 4 月には発注者となる機構を設立し、同機構がコンセッション事業者の公募を実施した。
- ・検討に民間コンサルを活用。平成 28 年度「高度専門家による課題検討支援」（内閣府）、平成 29・30 年度「文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業」（文科省）により支援。

関係者との調整

- ・マーケットサウンディングを実施し、民間事業者の関心度を確認・醸成するとともに公募条件整理に活用。理解促進のためにフォーラムも実施。
- ・当初の設計・工事・運営を一括して PPP/PFI 事業で実施する案について、議会では、「市が求める美術館が実現されるよう、施設整備は市の責任で実施するべき」、「分割発注に比べて応募する民間事業者が大手企業に限定されるため、競争性の低下につながる」、「民間と行政、双方のノウハウを発揮できる形で PPP/PFI 事業を実施するべき」といった強い懸念が示された。そのため、**施設整備は通常の公共事業として実施し、市の意向反映や競争性の確保に配慮するとともに、運営には PPP/PFI 手法を導入し、民間ノウハウも活用しつつ魅力向上につとめることとなった。**

事業者	サウンディング調査、フォーラム等を通じて対話
庁内	館長及び現在の学芸員が出向
議会	議会の意見を反映して事業範囲を変更

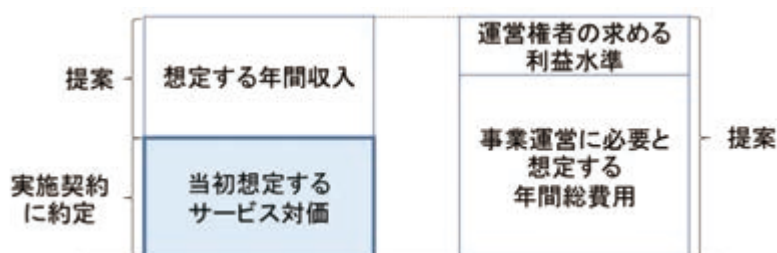
経緯				
取組経緯	昭和 58 年 平成 2 年 平成 10 年、15 年 平成 16 年～24 年 平成 25 年 平成 26 年 平成 28 年 平成 29 年 平成 31 年 4 月	大阪市制 100 周年記念事業基本構想の 1 つとして近代美術館建設を発表 近代美術館建設準備室設置 近代美術館建設用地を 2 回に分けて購入 「心斎橋展示室」開設 大阪市戦略会議にて 中之島に新美術館を建設すること等（市立美術館と新美術館の「建物の統合」は行わず、東洋陶磁美術館を含めた 3 館について「経営統合」を目指すこと）を決定 「新美術館整備方針」策定 施設整備は公共で実施し、運営に PFI 手法を導入する方針を決定 公募型設計協議（設計コンペ）により設計者を選定 基本設計実施、実施設計着手 PFI に係るマーケットサウンディングの実施 地方独立行政法人大阪市博物館機構設立		
公募スケジュール（運営）	平成 30 年 10 月 令和元年 6 月 令和元年 6 月 令和元年 6 月 令和元年 6～8 月 令和元年 8 月	実施方針（案）公表 実施方針公表 特定事業の選定 募集要項等公表 質問回答 第一次審査	令和元年 9～10 月 令和元年 11 月 令和 2 年 2 月 令和 2 年 2 月下旬 令和 2 年 3 月末	競争的対話の実施（計 2 回） 第二次審査書類受付 優先交渉権者の決定、公表 基本協定締結（予定） 実施契約締結（予定）

コンセッション方式の特徴・本事業での工夫

特徴① 混合型コンセッション方式

- 一般的にコンセッション方式は、利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者を設定する方式である。
- 本事業では、美術館の利用料金収入を伴うため、民間事業者が入館者から直接利用料金を収受し、維持管理・運営費用に充当することが想定できるが、検討調査では、利用料金収入のみで独立採算が成り立つ水準を期待することは難しいとの検討結果が示されたこと、美術館へのコンセッション導入事例は国内初であり、PFI の導入事例が限定的であることから、民間事業者が収益リスクを負う素地ができていないと判断された。
- そこで、本事業では、**利用料金の他、機構からのサービス対価支払いを事業者の収入として運営事業を行う、混合型コンセッションを採用している。**
- サービス対価は、「必要な費用の積算による算定ではなく、実施契約においてあらかじめ定めた、事業運営に必要と想定する年間総費用及び事業者の求める利益水準の合算額から、本事業で得られると想定する年間収入を控除した額」としている。

【当初想定するサービス対価の考え方】



特徴② インセンティブ制度の導入（事業の実施状況による調整）

- 想定年間収入を超過して実際の年間収入があった場合、超過額に対し、**事業者が提案する一定の割合（還元率）を乗じた金額を除き、事業者の収入とできる仕組み**を取り入れている。
- 超過額に一定の割合を乗じた額は、機構に対して納付されることになる（実際は、当該納付額をサービス対価から控除する）。
- 反対に、実際の年間収入が想定年間収入を下回った場合には、「当初想定した利益水準」を達成するために必要な収入額に対して不足する額を機構が追加で支払うこととしている。ただし、追加支給は、事業者選定時の VFM を達成するために機構が支払うことが可能な上限の範囲内で行われる。追加支給の条件としては、事業者としての業務履行が妥当である場合に限って支払われる。

特徴③ 機構からの職員派遣による公共性担保

- これまでに収集を進めてきた収蔵品の適切な管理・保存・展示並びに事業展開を円滑に実施し、新美術館の適切な運営を行うため、職員の一部を SPC に在籍出向※させることを条件としている。
- 出向者は、館長及び学芸員に限定している。

※機構が在籍する館長及び学芸員に直接給与を支払う出向形態。

【出向を予定している常勤職員の体系】

職位	人員	備考
館長	1	・選任は機構 ・機構の所属とし、運営権者たる PFI 事業者に出向
学芸員（課長級）	2	・機構の所属とし、運営権者たる PFI 事業者に出向
学芸員（主任級）	4	
学芸員	4	
計	11	

大阪中之島美術館準備室ホームページ（令和 2 年 2 月 26 日時点）

<http://www.nak-osaka.jp/pfi/index.html>