

文部科学省
委託事業

文教施設分野における包括的民間委託 導入に向けた手引き



令和4年3月

文教施設分野における多様なPPP/PFI事業等に関する調査研究

はじめに

文教施設は国民の社会活動を支える重要な基盤の一角を形成するものですが、例えば公立小中学校施設では、建築後約 25 年以上を経過した施設が約 8 割を占めるなど、老朽化が進行しており、効率的かつ効果的な施設の維持管理・更新が求められています。これらの課題を解決するため、文教施設等の整備・運営に民間の資金や創意工夫を活用することも必要です。

「PPP／PFI 推進アクションプラン（令和 3 年改定版）」（令和 3 年 6 月 18 日 民間資金等活用事業推進会議決定）では、学校等のキャッシュフローを生み出しにくいインフラに対しても、積極的に PPP／PFI を導入していく必要があり、公共サービスの質の維持等に十分な配慮を行いつつ、包括的民間委託や PFI 方式の導入を支援することが求められています。

これまでも、文部科学省では文教施設における多様な PPP／PFI を推進するため、モデル事業の検討段階の支援に加えて、コンセッション事業に係る手引きや PFI 事業などの事例集の作成・周知を通じて、地方公共団体における施設の維持管理・更新などにおいて民間活力の導入が進むように支援してきたところです。

しかしながら、施設の維持管理においては、技術職員の不足、技術的知識を持つ者による点検の不足といった点検の体制や維持管理にかかる費用が十分ではないという課題が見受けられます。こうした課題に対応するため、維持管理において、包括的民間委託といった民間のノウハウを活用することも有効と考えられます。

このため、今般、地方公共団体における包括的民間委託の導入が進むように、具体的な検討方法、導入のポイントや留意事項をまとめるとともに、既に包括的民間委託を導入している先進自治体の優良事例を掲載するなど、これから導入を検討していく地方公共団体や包括的民間委託についての情報が不足している地方公共団体にとって参考となるよう実務的な手引きを作成しました。¹

文教施設における包括的民間委託の導入にあたっては、本手引きを参考にしつつ、目的を明確にするとともに地方公共団体の特徴や事業の範囲、事業目的や組織体制に応じ、庁内の関係部署とも連携を図りながら、運用することが望まれます。

¹ 本手引き作成にあたっては、既に包括的民間委託を導入している先進自治体にアンケート調査およびヒアリング調査を実施し、調査結果を参考としました。調査対象団体は、「包括的民間委託事業リスト」（P.43）に記載の通りです。

目次

はじめに	i
1. 文教施設へ民間活力導入を検討する背景	1
(1) 文教施設をとりまく課題	1
(2) 文教施設分野における PPP/PFI 事業の取組の状況	1
1) 文教施設における PFI 事業の実施状況	1
2) その他の民間活力導入手法	1
2. 包括的民間委託とは.....	2
(1) 本手引きで対象とする「包括的民間委託」.....	2
(2) 導入状況.....	2
(3) 事業手法について	3
1) 事業手法の特徴	3
2) 事業の種類	4
3. 包括的民間委託導入のポイント.....	6
(1) 包括的民間委託導入のプロセス	6
1) 検討段階	6
2) 公募～契約段階	6
3) 運用段階	6
(2) 各プロセスのポイント	7
1) 検討段階	7
2) 公募～契約段階	13
3) 運用段階	15
(3) 留意事項.....	18

4. 参考事例	21
事例インデックス	21
(1) 包括的民間委託の事例	22
1) 鳥取市新本庁舎包括管理業務委託（鳥取県鳥取市）	22
2) 東村山市包括施設管理委託（東京都東村山市）	25
3) 常総市公共施設包括管理業務（茨城県常総市）	29
4) 廿日市市公共施設包括管理業務委託（広島県廿日市市）	32
5) 北上市包括施設管理業務委託（岩手県北上市）	35
(2) その他参考となる PPP/PFI の事例	38
1) 複数のスポーツ施設を対象に維持管理・運営を行う指定管理事業：北九州市	38
2) 小中学校 4 校の建替え整備・維持管理を行う PFI 事業：四日市市	40
5. 参考情報	42
(1) 参考データ	42
1) 国土交通省（官庁営繕）サイト公表データ	42
2) 文部科学省サイト公表データ	42
3) 書籍	43
(2) 包括的民間委託事例リスト	44
(3) 用語集	45
(4) 文教施設分野における多様な PPP/PFI 事業等に関する調査研究協議会 委員名簿	48

1

文教施設へ民間活力導入を検討する背景

(1) 文教施設をとりまく課題

地方公共団体においては、公共施設の老朽化が進み、特に公共施設の4割を占める文教施設は、急速に老朽化が進展しています。中でも学校施設は、第2次ベビーブーム世代に対応するため、集中して整備が進められたことから、施設更新時期も集中して到来することが見込まれます。

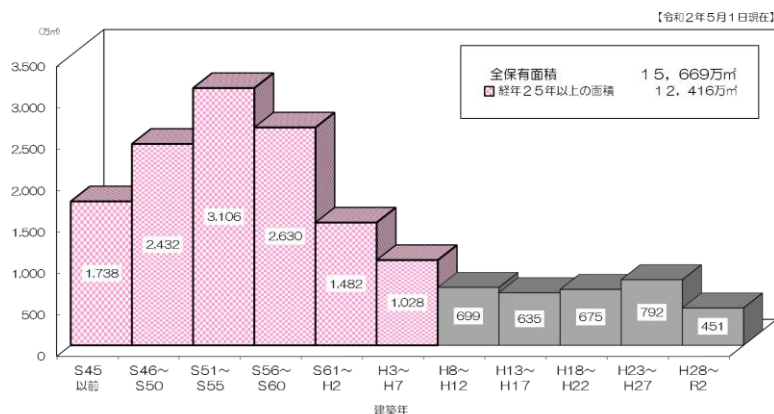
人口の減少に伴う歳入の減少および高齢者の増加等に伴う扶助費の増加等による厳しい財政状況の中、老朽化に対応しながら公共サービスを持続的に提供するには、多くの課題があります。

近年、学校施設は地域開放や避難所等、地域に開かれた利用がなされるとともに、地域拠点としての活用が期待されるところです。また、教育現場においては、ICTの活用をはじめとする新しい教育や働き方改革の取組も進められ、多様化する課題への対応が求められるなど、学校を取り巻く環境は大きく変化しています。このような背景もあり、教職員の負担が増加しています。

これらの課題に対応するため、民間のノウハウ、創意工夫を効果的に活用することが重要です。

公立小中学校の経年別保有面積＜全国＞

※「公立学校施設実態調査 令和2年度」（文部科学省）のうち、校舎・屋内運動場・寄宿舎に区分された非木造建築物を計上



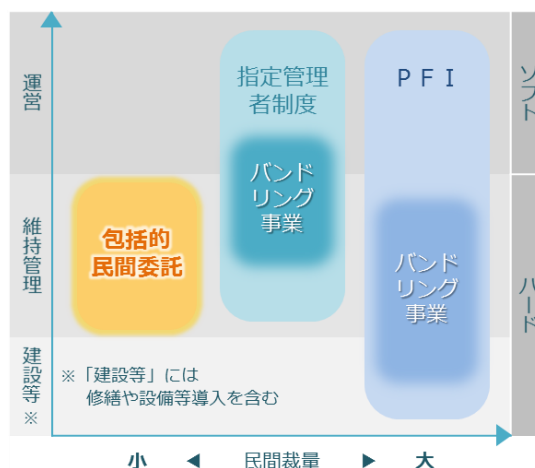
(2) 文教施設分野における PPP/PFI 事業の取組の状況

1) 文教施設における PFI 事業の実施状況

令和2年度末時点の PFI 事業の実施件数は 875 件、うち文教施設分野は 292 件となっています。学校施設に係る事業は 201 件と、文教施設分野の約7割を占めます。学校 PFI 事業においては、複数の学校施設の整備・改修の他、空調の整備をまとめて発注する事業もみられます。

2) その他の民間活力導入手法

老朽化が進む既存公共施設について、民間活力を導入し、効果的な維持管理・運営を实践する手法として、包括的民間委託、指定管理者制度（地方自治法第244条の2。以下「指定管理事業」という。）、さらに施設や設備の更新が事業範囲に含まれる場合は PFI が挙げられます。特に包括的民間委託は、多数の公共施設を対象に質の高い維持管理が期待できる手法として、導入が進みつつあります。また、指定管理事業や PFI では、1つの事業の中で複数施設を対象とする「バンドリング事業」の事例もみられます。



2

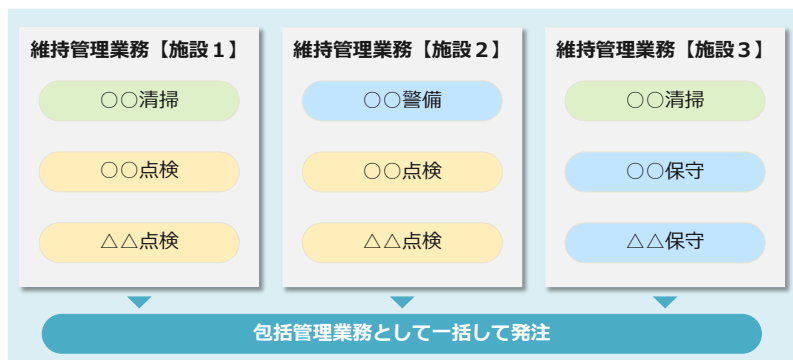
包括的民間委託とは

(1) 本手引きで対象とする「包括的民間委託」

多くの文教施設の老朽化が進む中、公共サービスを持続的に提供するためには、適切な管理が求められます。本手引きでは、民間活力を活用し、効果的・効率的に維持管理を実施する手法として「包括的民間委託」を取り上げ、導入に向けた各ステップにおける手続き、ポイントや留意点を示し、さらに事業全体の留意事項の整理と併せて、導入検討に参考となる情報を紹介します。

ここで取り上げる「包括的民間委託」とは、これまで各所管課が、施設別、業務別に単年度で契約していた維持管理業務（施設や設備の保守点検、警備、清掃等）を一括して、複数年にわたる契約として発注する委託業務を指します。

包括的民間委託発注のイメージ



(2) 導入状況

地方公共団体の技術職員の不足への対応や契約事務手続きの負担の緩和等を図るため、包括的民間委託を導入する地方公共団体は、近年、下表のように増加傾向にあるものの、全国的に導入が進んでいるとは言い難い状況です。

また、導入した団体の多くは、包括的民間委託導入による効果を評価していますが、これらの周知も十分に進んでいるわけではありません。導入に至った団体は、維持管理事業者から提案を受けたり、セミナー等を通じて手法を知ったことがきっかけとなった場合も多く、団体の間の認識に差が目立ちます。

包括的民間委託導入状況²

導入年度	導入済み団体名 ³
2012（H24）年	我孫子市【94】 箕面市【81】
2013（H25）年	流山市【48】
2014（H26）年	鳥取市【87】
2015（H27）年	茅ヶ崎市【33】
2017（H29）年	鎌倉市【43】 廿日市市【70】 西尾市【160】
2018（H30）年	東村山市【89】 明石市【132】 佐倉市【92】
2019（R 1）年	八千代市【94】 湖西市【83】 東大和市【35】 筑西市【61】 芦屋市【58】 鳥取市【1】 沼田市【123】
2020（R 2）年	古河市【6】 常総市【46】
2021（R 3）年	島田市【69】 北上市【21】 豊中市【149】 白井市【42】 高砂市【48】

² 各団体公表資料から確認できた情報にもとづき、すでに事業開始した事例を対象としました。

³ 【 】内は R3 年度調査時点の対象施設数。導入年度時点の施設数とは異なる場合もあります。

(3) 事業手法について

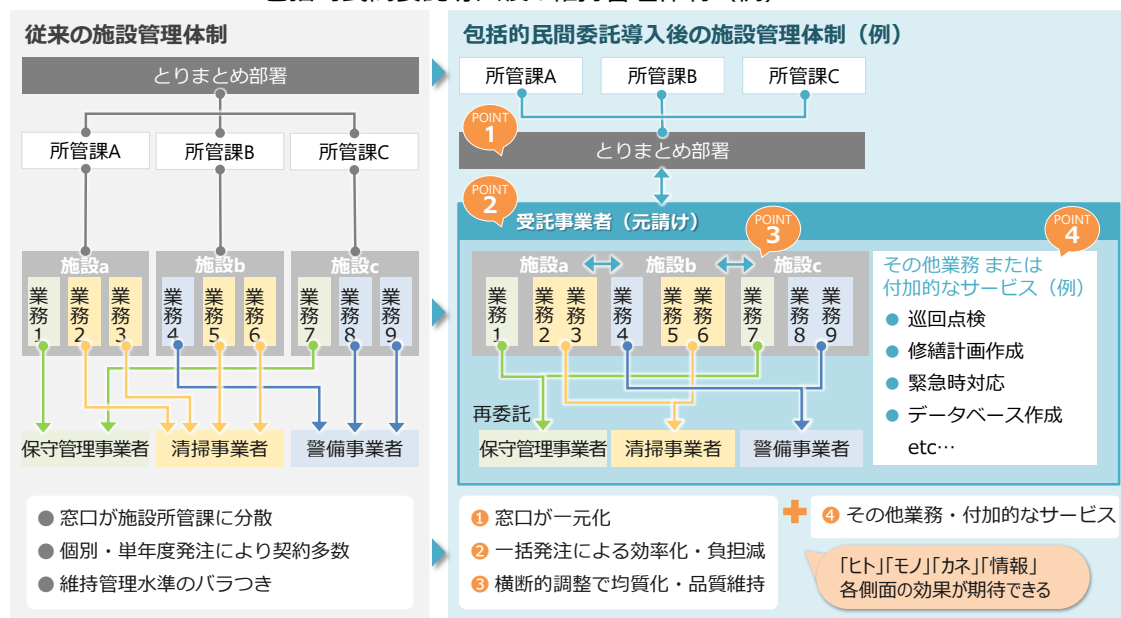
1) 事業手法の特徴

従来の公共施設の維持管理の多くは、各施設所管課が、所管施設の維持管理に必要となる業務を個別に発注していました。このため、「公共施設の維持管理を実施する窓口が所管課に分散」し、「個別発注により多数の契約締結が必要」となり仕様書が統一されず、受託事業者の体制や考え方の違いなどにより、「維持管理水準にバラつきが生じる」等の課題がみられます。

従来の公共施設の維持管理にはこのような課題があるのに対し、これまでに実施された包括的民間委託の事業スキームは、以下のような特徴があります。

- 対象施設の所管部署は従来のまま施設維持管理の責任を担うが、維持管理に関する委託は、公共施設マネジメント担当課等、とりまとめ部署が一元化して対応する。
- 包括的民間委託の対象施設・対象業務について、複数年にわたる契約を一本化し、特定の事業者やコンソーシアムを組んだ企業グループ（以下、「事業者等」とする。）に一括発注する。
- 事業を受託する事業者等（以下、「受託事業者」という。）は、対象施設・対象業務について横断的なマネジメントを実施し、個別の業務は、地元の事業者などに再委託するケースが多くみられる。
- 対象施設・対象業務を横断的にマネジメントするにあたっては、一定のコスト（以下、「マネジメント費」という。）を要する。

包括的民間委託導入後の維持管理体制（例）



上掲図は、従来の一般的な施設管理体制と包括的民間委託導入後の維持管理体制の一例です。維持管理業務が包括的に実施されると共に、従来の個別発注の業務仕様には含まれなかったサービスを業務に追加したり、受託事業者からの提案として事業に付加されることも期待できます。付加的なサービスとして、「巡回点検」「修繕計画の作成」「緊急時対応」「（維持管理情報等）データベース作成」等が挙げられます。これらを付加するかは、事業費や対象施設・業務のボリュームをはじめとする事業の条件により異なります。

包括的民間委託を導入することで、以下のような効果が見込まれます。

包括的民間委託導入で見込まれる効果

- 一括発注による契約事務等の効率化・業務発注に係る職員の負担軽減、対応時間の削減 - 従来の施設維持管理業務への対応時間を本来のコア業務に専念することが可能 - 庁内関係部署・受託事業者が協働し、多くの施設で、俯瞰的なマネジメントに取り組むことができる - 品質の維持・向上に向け、受託事業者による地元事業者、職員への技術的指導が可能	- 特定の事業者等が、対象施設・業務を横断的にマネジメントすることによる維持管理水準のバラツキの解消、維持管理水準の維持・向上 - 複数施設をまとめて維持管理することにより、相互に比較検証し、維持管理業務の質の向上をはかることができる - 簡易な修繕を委託に含めた場合は、迅速な対応ができる
- 民間事業者の付加サービスが期待できる - 類似用途や類似業務について、民間事業者のノウハウや実績等の情報とを比較検証することにより、対応やコストの最適化が期待できる。	- 窓口がワンストップ化され、対象業務に関する調整や情報共有がスムーズになる - 類似用途、類似業務の履歴管理により、蓄積データの活用、検証が可能 - データ整理や対応などの ICT 化が推進できる

2) 事業の類型

包括的民間委託は、対象とする施設の用途や数、業務範囲の組み合わせにより、様々なバリエーションがあります。ここでは、対象施設の数・範囲および対象業務・サービスの対応範囲から、4つの類型を取り上げます。

対象施設・包括の範囲にもとづく類型					
対象施設	同種用途	単独施設	鳥取市【類型Ⅰ】		
		～10施設	古河市【類型Ⅱ】		
	横断的用途	～30施設	北上市【類型Ⅳ】		
		～50施設	常総市【類型Ⅲ】		
		～70施設	廿日市市【類型Ⅳ】		
		～90施設	東村山市【類型Ⅲ】		
		包括の範囲		施設/設備 保守点検 等	清掃・警備・ 衛生管理 等

● 対象施設

類型Ⅰ・Ⅱは、同種用途のみを対象としています。

類型Ⅲ・Ⅳは、文教施設のほか庁舎、福祉施設等横断的用途を対象としています。

● 包括の範囲

「その他業務・付加サービス」とは、従来、所管課が個別に直接発注していた委託業務に含まれず、包括的民間委託で実施されるようになった事業範囲を指します。

(例：「巡回点検」「修繕計画の作成」「緊急時対応」等)

【類型Ⅰ】単独施設を対象とする事業。

対象施設		包括の範囲			事例
同種用途のみ	横断的用途	施設/設備保守点検	その他業務	小規模修繕 業務	鳥取市 →P.22
単独施設	複数施設	清掃・警備・衛生管理等	付加サービス		

単独施設を対象とする事業です。例えば、鳥取市の事業は、単独施設のみ（庁舎）で小規模修繕を含まないミニマムな事業範囲となりますが、一定の業務ボリュームがあることが特徴として挙げられます。

【類型Ⅱ】同種用途の複数施設を対象とし、小規模修繕を含む事業。

対象施設		包括の範囲			事例
同種用途のみ	横断的用途	施設/設備保守点検	その他業務	小規模修繕 業務	古河市
単独施設	複数施設	清掃・警備・衛生管理等	付加サービス		

同種用途を対象とする事業です。例えば、古河市は複数の同種用途の施設（庁舎）を対象とし、小規模修繕も含みます。関係課との合意形成が必要となる一方、他の用途の所管課との調整は限定的で、比較的早期に事業化しやすいことなどが特徴として挙げられます。

このため、はじめて包括的民間委託に取り組む場合は、対象施設を絞った形で包括的民間委託に取り組む「スモールスタート」として着手し、効果を確認した上で、庁内の合意形成を進めながら、対象施設を拡大する事業展開も考えられます。

【類型Ⅲ】横断的用途の複数施設を対象とする事業。

対象施設		包括の範囲			事例
同種用途のみ	横断的用途	施設/設備保守点検	その他業務	小規模修繕 業務	東村山市 →P.25
単独施設	複数施設	清掃・警備・衛生管理等	付加サービス		常総市 →P.29

横断的な施設用途を対象とし、小規模修繕業務を含めず、従前の維持管理業務が中心となります。ベーシックな事業内容のため、はじめて包括的民間委託に取り組む段階で採用し、効果を確認しながら対象施設の拡大や小規模修繕業務の採用可否等、次期事業内容を検討する場合があります。

対象施設・業務のボリューム等事業の条件によっては、民間による付加的な提案も期待できます。

【類型Ⅳ】横断的用途の複数施設を対象とし、小規模修繕を含む事業。

対象施設		包括の範囲			事例
同種用途のみ	横断的用途	施設/設備保守点検	その他業務	小規模修繕 業務	廿日市市 →P.32
単独施設	複数施設	清掃・警備・衛生管理等	付加サービス		北上市 →P.35

横断的な施設用途を対象とし、従前の維持管理業務委託に加え、小規模修繕業務を包括の範囲とする事業です。対象施設・業務のボリュームには様々なバリエーションがあります。これまでの包括的民間委託においては、事業範囲が広く、民間の創意工夫の余地が大きいと考えられます。

3

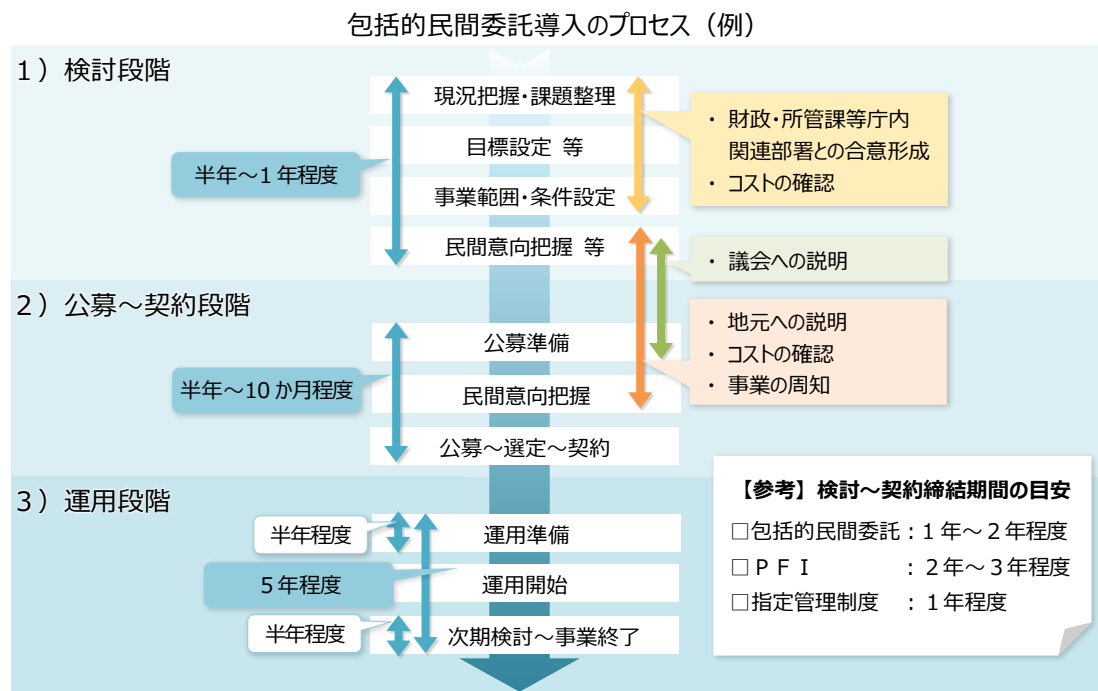
包括的民間委託導入のポイント

(1) 包括的民間委託導入のプロセス

下図は、包括的民間委託導入に向けた進め方の一例です。

「1) 検討段階」、「2) 公募～契約段階」、「3) 運用段階」の3つのステップ毎に、各プロセスで必要となる手続きやポイントを示しています。上から順に進めることを想定していますが、あくまでも進め方の一例であり、実際には各プロセスが前後・重複する場合があります。

各段階において対応すべき事項は以下の通りです。



1) 検討段階

現況把握・課題整理

目標設定 等

事業範囲・条件設定

民間意向把握 等

対象とする施設・業務を検討し、事業としての成立可能性を判断する段階です。庁内で合意形成を図るだけでなく、民間事業者の意向を確認しながら、事業内容を調整することにより、事業者の参画意欲を高める事業となるよう検討します。議会や地元事業者への説明については、早い段階から丁寧に行うことが求められます。

2) 公募～契約段階

公募準備

民間意向把握

公募～選定～契約

庁内合意を得て、具体的に事業化を検討し、公募・事業者選定する段階です。事業内容や条件の調整にあたり、再度民間事業者の意向を把握することで、民間事業者の参画可能性や事業成立の可能性を確認します。事業者等の選定に当たっては、公募により競争が働くかたちで行われることが原則です。

3) 運用段階

運用準備

運用開始

次期検討～事業終了

契約締結後、包括的民間委託として業務を開始するまでの準備事業期間を通じた運用、事業終了前の次期事業を検討するまでを運用段階としています。運用開始後の評価や次期事業検討の進め方等を見通して、運用に着手することが重要です。

(2) 各プロセスのポイント

1) 検討段階

① 現況把握・課題整理～目標設定

手続き・ポイント等

● 包括的民間委託を知る

現況把握・課題整理

目標設定 等

事業範囲・条件設定

民間意向把握 等

・ 包括的民間委託の特徴の把握

包括的民間委託の検討を推進するにあたり、とりまとめ部署に加え、施設所管部署が包括的民間委託の仕組みや特徴、進め方を把握することが重要です。セミナーや講演を通じて包括的民間委託を知り、事業化を進めた先行事例もあります。

・ 特有のコスト

包括的民間委託を導入する場合、従前の施設および設備の点検・保守管理にかかるコストに加え、民間事業者に支払うマネジメント費が計上されます。マネジメント費には、これらの業務を包括的に管理するための人件費の他、拠点設置、移動車両、通信端末 等の購入や維持に係るコスト等が含まれます。

● 委託業務の洗い出し

現況把握・課題整理

目標設定 等

事業範囲・条件設定

民間意向把握 等

・ 維持管理に係る委託状況

維持管理業務の内容・委託額を整理し、大枠の事業規模を把握します。

包括的民間委託に小規模修繕を含める場合、施設別の修繕件数、修繕額を整理します。

・ 包括的民間委託導入により見込まれる削減コスト

包括的民間委託を導入し、例えば従来の複数の業務委託契約を包括的民間委託の対象とする場合、契約手続きは一本化されることから、契約事務手続きにかかる手間は、削減することが可能です。

● 課題の整理・目標設定

現況把握・課題整理

目標設定 等

事業範囲・条件設定

民間意向把握 等

- ・ 公共施設の維持管理に係る課題を整理したうえで、課題解決に資する手法として、包括的民間委託を導入し、目指す目標を設定します。これらは、民間意向把握を含め、事業構築を進める上での貴重な判断材料となります。課題、目標として、下表のような例が挙げられます。

一般的な課題（例）	達成したい目標（例）
☐ 維持管理コストの増加	☐ 建物の安全性担保
☐ 維持管理に係る職員負担増	☐ 業務効率化
☐ 維持管理水準のばらつき・低下	☐ 適切なコストでの維持管理水準の向上
☐ 施設の持続的な安全性の担保	☐ 地元経済の活性化
☐ 技術系職員等維持管理を担う人材の不足	☐ 維持管理情報のデータベース化

留意点

● 検討体制

現況把握・課題整理

目標設定 等

事業範囲・条件設定

民間意向把握 等

・とりまとめ部署の体制

とりまとめ部署は、事例研究等を通じて包括的民間委託の事業特性を理解し、検討に着手するとともに、庁内外への説明等準備を進めます。アンケートでは、9割程度の団体が、2人もしくは3人体制で業務を行うと回答しました⁴。

・検討体制

検討体制には、庁内メンバーをはじめ庁外有識者を含む検討組織を立ち上げる場合、とりまとめ部署が中心となる場合があります。アンケート調査では、包括的民間委託導入判断にあたり、会議体を設置した団体が約5割、とりまとめ部署が中心となって検討した団体が4割弱（複数回答）となりました。会議体を立ち上げて検討する場合においても、検討や関係各所との調整は、とりまとめ部署が中心となって推進することとなります。

● 庁内合意形成と議会への説明

現況把握・課題整理

目標設定 等

事業範囲・条件設定

民間意向把握 等

・所管課との調整

次のステップでは、対象範囲を検討するにあたり、所管課との協働が必要となります。所管課において、所管する施設の現状と課題を整理するとともに、とりまとめ部署と共に事業の目標を設定することが必要です。その前提として包括的民間委託の事業に対する理解を得ておくことで、横断的な調整を進めやすくなります。

・財政局との調整

包括的民間委託導入により、現状の課題解決に資する定性的な効果や職員人件費の削減効果および適正な管理によっては、LCC（ライフサイクルコスト）の抑制も期待されます。一方で、管理にかかるコストがマネジメント費として発生し、場合によっては従来と比べてコスト増となることもあります。以上のメリットとデメリットについては、丁寧に財政局に説明し、理解を得ることが必要です。

・議会への説明

包括的民間委託の事業期間は5年間で設定される場合が多く、事業期間にわたる債務負担行為の設定が必要となります。事業化に向け、議会に包括的民間委託の手法の特徴や導入する場合の効果、コストの考え方等について丁寧に説明し、理解を得ることが重要です。導入可能性が見込まれることを判断したタイミングで議会に説明する事例が多く見受けられます。

⁴ これらの職員は、必ずしも専任として包括的民間委託の導入を検討するわけではありません。

②対象範囲・条件検討～民間意向把握

手続き・ポイント

●事業範囲の検討

現況把握・課題整理

目標設定 等

事業範囲・条件設定

民間意向把握 等

・施設用途

一般建築物の全ての施設用途について、対象として検討することが可能です。これまでの実績では、学校、社会教育施設、文化施設、福祉施設を対象とする事例が多くなっています。一方、包括的民間委託を初めて導入する際、対象施設数を絞るケースが多く、その場合、事業規模の確保や維持管理の品質を優先して向上させる等の理由から、規模が大きい施設を優先して対象とする自治体がみられます。

・事業規模

民間が参画可能な事業とするには、一定の事業規模が必要となります。施設は対象施設の数ではなく、対象業務の規模（委託料）が事業性の判断基準となるケースが多く見受けられます。民間意向把握に先立ち、優先順位をつけながら対象事業・全体の事業規模を整理しておくことが適当です。

複数の所管課にまたがる施設を対象とする場合、庁内調整等に相応の時間を要することになります。まずは、対象施設を絞り、「スモールスタート」として着手する事例もあります。この場合も、一定の事業規模を確保する必要があります。

・対象業務

施設や設備の保守点検、清掃、警備等が主要な業務となります。施設や設備の維持管理以外の業務を含める事例もあります。また、施設用途によっては、包括的民間委託の範囲とする場合に注意が必要な業務があります。（例：居住者との調整が発生する公営住宅における住戸内の対応業務 等）

競争性を確保する観点から、対応できる事業者等の数に加え、効率性やサービス向上の可能性等、複数の視点から対象業務の範囲を検討する必要があります。

・運営形態

多くの事例では、指定管理施設を包括的民間委託の対象としていません。指定管理事業は、運営と維持管理を一体的に実施することにより、効果的な維持管理が期待できます。運営と切り離し、維持管理のみ包括的民間委託の枠組みで実施することも可能ですが、下表右列のとおり、課題も見込まれます。なお、指定管理事業の一部を包括的民間委託の対象とする場合、契約変更や条例変更などの手続きが必要となります。

	□維持管理～運営：指定管理者	□維持管理：包括事業者 □運営：指定管理者
行政側の効果と課題	○ 当該施設維持管理・運営業務窓口一元化 × 維持管理業務の効率化・平準化が限定的	○ 他施設含む維持管理窓口一元化 ○ 他施設含む維持管理水準の均質化 × 維持管理運営について発注者・指定管理者・包括事業者・再委託先との調整が必要
民間側の効果と課題	○ 施設内の維持管理・運営業務の連携が容易	× 施設内の維持管理・運営業務の連携が困難

●事業化に向けた条件の検討

現況把握・課題整理

目標設定 等

事業範囲・条件設定

民間意向把握 等

・条件の抽出

事業範囲の検討での保守点検をはじめとする主要な業務に加え、先に検討した課題・目標を具体的に列挙して、必要となる条件を具体的に示すと共に、優先順位をつけて整理します。

・条件に基づく事業の組立て

右表は検討の一例です。対応策を業務の一部として要求するか、民間事業者の自主的な提案に任せるか、庁内で検討すると共に、民間事業者の意向を確認して勘案することも必要です。民間事業者の自主的な提案とする場合、提案されない可能性もあるため、必須事項は業務の一部として要求することが原則です。

課題（例）	対応策（例）
☐ 修繕対応業務の効率化 維持管理水準の向上	✓ 修繕業務を事業範囲の対象とする
☐ 予防保全	✓ 日常点検・巡回点検 ✓ 修繕計画策定
☐ 地元経済活性化	✓ 地元事業者の活用
☐ 従来は対応が難しかった課題	✓ 非常時等緊急対応 ✓ 維持管理情報データ化

●民間意向の把握

現況把握・課題整理

目標設定 等

事業範囲・条件設定

民間意向把握 等

・検討段階における民間意向把握の目的

事業スキームの設定を目的として、民間事業者への意向把握を実施します。解決したい課題や目標、対象施設の情報等を示し、民間事業者が参画可能な事業スキームを確認します。民間事業者から意見を引き出すためには、公共から具体的な要望を示すことが重要です。

・意向把握の手法

意向把握には2つの手法があります。

手法は、その特性と実施の目的に応じて選択しますが、対象事業者等の範囲を広げて意向把握を行うと共に、地元を含めた周知の機会を増やすため、個別ヒアリングのみとせず、サウンディングを実施することが望ましいです。

個別ヒアリング方式
✓ 実績を有する事業者等に対し、個別に趣旨を伝えて意向把握を行うもの
✓ 段階を問わず気軽に取り組みやすい
サウンディング方式
✓ 参加者を公募して意向把握を行うもの
✓ 開催情報を発注者のHP等で発信することで透明性を確保し、事業そのものの周知を促進

なお、サウンディングを実施するにあたり、発注者のHPによる周知効果は限定的と考えられるため、業界団体の情報発信媒体を通じてアピールしたり、すでに個別ヒアリングを実施した事業者等に新たにサウンディングを実施することや公開された情報等について、情報提供することが肝要です。

・確認事項

サウンディングの結果、応募してきた事業者等に対しては、表に記載のある事項を中心に確認します。実績を有する大手事業者の他、地元事業者に対しても確認することが望ましいです。事業実施の目的、事業範囲等を検討・準備して示すことにより、具体的な意向を引き出すことが期待

意向把握での確認事項（例）

- ☐ 事業範囲
- ☐ 事業費
- ☐ 事業スキーム
- ☐ 課題解決のアイデア
- ☐ 事業の課題・要望
- ☐ 事業への参画可能性

できます。

また、公募型プロポーザル方式（以下、「プロポーザル方式」という。）⁵での事業への参画可能性やコストの概算を確認する場合、想定する対象施設・業務の委託額の目安（現状の委託業務の契約金額等）を示すことが重要です。

●事業化に向けた検討

現状把握・課題整理

目標設定 等

事業範囲・条件設定

民間意向把握 等

・導入可能性評価

包括的民間委託の導入可能性は、「効果が見込めるか」「事業にかかるコスト」「民間事業者の参画可能性」といった視点に基づき、総合的に評価します。

・事業化の準備

事業を進めると判断した場合、公募実施に当たっての留意事項や課題の洗い出し、整理を行います。

・事業化の支援

事業化に向けた一連の検討については、有識者からアドバイスを得たり、コンサルタントに支援業務（例：事業範囲検討、コスト試算、民間意向把握、公募条件整理 等）を委託するなどの事例もあります。

評価の視点（例）	検討の手法（例）
☐ 効果が見込めるか （定性的効果）	✓ 包括的民間委託の効果と事業目的との整合を確認 例）事務負担の軽減、維持管理の効率化・水準の向上
☐ 事業にかかるコスト （定量的効果）	✓ 対象業務の実績/見積/予算額を集計 ✓ 包括的民間委託に係る事業者等の意向把握、見積により確認 ✓ 他事例の実績・決算額からマネジメント費を見込む ✓ 契約事務一元化により削減が見込まれる事務量から削減額を試算 例）【契約1件あたりの業務時間】×【職員人件費単価】×【件数】
☐ 民間事業者の参画可能性	✓ 他事例の事業範囲、事業費等にもとづき初期検討を実施 ✓ 民間事業者の意向把握で確認

留意点

●修繕業務を含める論点

現状把握・課題整理

目標設定等

事業範囲・条件設定

民間意向把握等

- ・事業範囲に小規模修繕業務を含めることにより、修繕対応にかかる事務負担が軽減されると共に、受託事業者の専門的知見にもとづき、最適な手法で対応することが可能となります。また、所管を問わず横断的に修繕箇所を優先順位付けすることにより、対象施設全体の効率的な維持管理が期待できます。従前の個別発注の概念にとらわれず、民間事業者の創意工夫が発揮しやすい事業枠組みとすることが重要です。

●維持管理情報のデータ化

現状把握・課題整理

目標設定等

事業範囲・条件設定

民間意向把握等

- ・多くの民間事業者は、施設の維持管理情報や記録をデータで管理しています。包括的民間委託の導入をきっかけに、維持管理情報のデータ化を進めることも期待できます。

⁵ 地方公共団体の発注事務の規則等にもありますが、包括的民間委託では、入札方式ではなく、公募型プロポーザル方式が主流となっています。

その場合、事業期間中は民間事業者のシステムを利用するのか、事業期間終了後に蓄積したデータをどのように受領するのか、将来的に発注者側でシステムを構築するのか、中長期的な展望も見据えて検討することが効果的です。

● 民間意向把握：事業化検討

現状把握・課題整理

目標設定等

事業範囲・条件設定

民間意向把握等

・実施時期

民間事業者への最初の意向把握は、現状把握・課題の洗い出し・目標設定等の準備を終えたタイミングが有効です。対象施設および維持管理に係る委託発注状況のデータやトータルコストに加え、修繕業務を含めることを検討する場合は、3年～5年程度の修繕履歴等のデータを準備しておくことがポイントとなります

事業範囲や条件等ある程度事業の枠組みが整理できた段階であれば、より具体的な事業に対する評価を得ることが可能です。

・検討状況等に応じた準備

対象施設や業務等の事業範囲の設定が検討できていない場合は、達成したい目標、優先して対象としたい施設や業務および付加サービス等に関する要望を整理した上で相談することも一案です。

業務範囲に小規模修繕を含めることを検討する場合は、過去の修繕履歴を整理し、コストも含めて提示することで、民間事業者は、参画の検討やその際の条件の精査をしやすくなります。

・民間活力導入に向けた対応

民間活力を発揮しやすい発注方式について確認することも有効です。これまでは、従来の仕様発注をベースとする事業スキームが多く見受けられますが、性能発注とすることで効果的な提案が期待できる可能性も考えられます。性能発注を検討する場合、民間事業者に過度なリスクを負わせることにならないかに配慮し、民間の意向を把握しながら検討することがポイントとなります。

● 地元に係る対応

現状把握・課題整理

目標設定等

事業範囲・条件設定

民間意向把握等

・地元への説明

包括的民間委託実施にあたり、地元事業者に対し、早い段階で包括的民間委託の仕組みや事業の内容等を説明しておくことは非常に重要です。包括的民間委託を地域外の事業者が受託することとなった場合も、現場での対応は、地元事業者が担う可能性も見込まれます。

・地元活用に向けた準備

地元事業者の参画を重視して包括的民間委託を発注することを検討する場合、地元事業者でも対応可能な業種等の事業範囲や工程をはじめとする条件等、この段階で把握しておくことが重要です。

2) 公募～契約段階

①公募資料準備～民間意向把握

手続き・ポイント

●発注方式の検討

公募準備

(民間意向把握)

公募～選定～契約

- ・ 入札方式を採用した事例がわずかに見られますが、ほとんどの事例では、プロポーザル方式が採用されています。包括的民間委託は、建築・設備に関する専門的知見や多数の施設の一元的な管理および適切な管理手法等、一定の民間事業者のアイデア活用余地が見込めます。プロポーザル方式では、付加的なサービスをはじめとする民間事業者の提案が期待できます。

●公募資料の作成

公募準備

(民間意向把握)

公募～選定～契約

・作成する公募資料

プロポーザル形式では、対象施設共通の仕様書の他、募集要項/実施方針、評価基準、対象施設・設備および業務一覧等の資料を公表し、民間事業者を募集します。

・評価基準の検討

下表は、評価基準の項目（例）です。評価の基準・指標および配点は、発注者の事業に対する考え方・民間事業者への期待を明示する重要なツールとなります。事業化により達成したい目標と整合するよう、様々なケースを想定して配点バランスを勘案しながら検討することがポイントとなります。

評価基準の項目（例）	
☐ 業務遂行能力	業務遂行に必要な知見、実績、体制 等
☐ 業務の理解度	現況把握、課題分析 等
☐ 業務の品質・効率性	業務フロー、実施体制 等
☐ 事業実施効果	サービスの質の向上、サービス水準の達成
☐ 独自提案	付加的サービス
☐ 提案額	

●民間意向の把握

公募準備

(民間意向把握)

公募～選定～契約

・実施時期

公募条件の精査および民間事業者に対する最終的な参画意向の把握の視点から、再度民間意向把握を実施する場合は、公募前のタイミングが適当です。

・確認事項

想定する事業の概要や条件の案を示し、事業者等に意見を求めることも一案です。発注者が期待する付加的サービスが盛り込めるかを確認するなど、意向把握の結果は、公募条件精査の検討材料となります。

留意点

● 評価基準検討の留意点

公募準備

(民間意向把握)

公募～選定～契約

・ 独自提案

付加的サービスを求める場合、募集要項等で事業の目的を具体的に示すなどして、発注者が期待するサービスに合致する提案を引き出すことが重要です。評価項目として「巡回点検」「管理情報の共有・活用」等具体的に記載し、配点を設定する場合があります。

・ 地域活性化

地元事業者の活用として、「地域活性化」「地元経済活性化」等の項目で評価する事例があります。地元事業者が活用されるかの他、「地元事業者への技術力やノウハウなど、経営基盤等の向上に資することが期待できるか」等を記載し、配点を設定する場合があります。

②事業者公募～選定～契約

手続き・ポイント

● 参画しやすい公募手続きのスキーム

公募準備

(民間意向把握)

公募～選定～契約

- ・ 民間事業者が参画しやすい条件とするため、募集要項公表から提案書作成までの期間、提案書作成からプレゼンテーションまでの期間等、十分なスケジュールを確保することが重要です。募集要項公表から提案書提出まで、2～3か月程度確保することが望ましいです。

留意点

● 地元事業者への配慮

公募準備

(民間意向把握)

公募～選定～契約

・ 評価基準の設定

「地域貢献」「市内業者の活用」「市内業者の育成」等の評価項目を設けることが考えられます。このような項目を設定することで、地元事業者が主体となって参加するスキームや再委託先として参加するスキームが期待されます。

● 契約協議の準備

公募準備

(民間意向把握)

公募～選定～契約

- ・ 優先交渉権者特定後、細かな仕様の調整を含む契約協議に入ります。委託内容、委託額、委託先等、従前の委託に係るデータを整理し、契約書を準備しておくことが望ましいです。また、必要に応じて、契約に係る議決に関する対応などのタイミングを勘案して準備をする必要があります。

3) 運用段階

①運用準備

手続き・ポイント

●業務開始までに十分な準備期間を確保

運用準備

運用開始

次期検討～事業終了

・準備期間中の対応

受託事業者は選定後、業務開始までに、発注者と各施設の現地調査、既存仕様書の確認・調整、契約書の擦り合わせ等を進めます。この他、再委託等により、他の事業者と連携して業務を遂行する準備として、提案時点での合意事項をベースに、再委託に係る具体的な仕様や条件を整理するとともに、必要な業務フロー等を確認・準備することが必要です。このため、十分な準備期間として、半年程度を確保することがポイントです。

・庁内の役割分担

発注元となるとりまとめ部署が全体窓口となって契約手続きや所管課との横断的な調整を実施します。個別施設に関する仕様の調整等は、所管課が対応するため、受託事業者と所管課との密な調整は、この準備期間に集中することが見込まれます。

留意点

●発注に係る負担を見込む

運用準備

運用開始

次期検討～事業終了

- ・発注や発注後の調整はとりまとめ部署が実施します。所管部署の要望のとりまとめ、仕様の調整・統一をはじめ、特に維持管理業務が軌道に乗るまで、とりまとめ部署には一定の負荷がかかることとなります。

②運用開始

手続き・ポイント

●発注者と受託事業者との情報共有

運用準備

運用開始

次期検討～事業終了

- ・多くの事例では、発注者と受託事業者は、月に1回以上、定例打合せの場を設けています。業務履行状況の報告、課題の共有や調整等を実施します。

●業務の遂行・報告

運用準備

運用開始

次期検討～事業終了

・業務報告

施設や設備の点検・保守管理、清掃や警備については、元請けとなる受託事業者が再委託先の事業者による業務遂行の品質管理を行い、発注者には報告書を以て報告します。

・モニタリング

アンケートでは、4割弱の団体がモニタリングを実施していると回答しました。右表はモニタリング事項の一例です。利用者満足度については、施設管理者や所管課へのアンケート調査を実施して把握します。その他の項目の多くは、受託事業者が提出する計画書や報告書を以て評価する

モニタリング事項（例）

- | |
|--|
| ☐ 基礎的事項 |
| 人員・業務体制、人材育成、安全管理体制 |
| ☐ サービスの提供に関する事項 |
| 利用者満足度、サービスの質の向上 |
| ☐ その他の事項 |
| 創意工夫 |

場合が多く見受けられます。発注者の視点からモニタリングをすることは重要であり、その際には発注者が自ら実施する他、より客観的な視点から評価するため、第三者がモニタリングする等の方法が望ましいです。

- ・不具合発生時の対応

日常点検や巡回点検で不具合等が発見された場合、小規模修繕を対象業務に含まない事業では、軽微な応急措置を行うにとどめ、後日、発注者が入札等により手配します。

小規模修繕業務が含まれる事業においては、発注者に確認の上、上限額の範囲において、受託事業者の裁量で対応します。包括的民間委託の中に、一定の修繕額が盛り込まれている場合、受託事業者は対象施設全体の維持管理状況を踏まえ、優先順位に応じて対応します。大規模修繕は、一般的には業務に含まれないため、発注者が別途計画的に実施する必要があります。

- 変更への対応

運用準備

運用開始

次期検討～事業終了

- ・発注者の指示により対象施設の追加や清掃回数の増減が発生する場合、受託事業者と変更契約手続きが発生します。対象施設や業務が追加となる場合、プロポーザル方式においては、発注者と受託事業者とで、仕様と発注額の調整を行います。発注者は、受託事業者の見積だけでなく、適正な市場価格の水準感を把握して反映することが重要です。

- 研修の実施

運用準備

運用開始

次期検討～事業終了

- ・発注者の要望や受託事業者の提案により、再委託先や発注者に対し、受託事業者が研修を実施する場合があります。維持管理水準の向上にむけ、法改正等業務上必要な情報の周知等を行う事例が見られます。

- 導入効果の把握

運用準備

運用開始

次期検討～事業終了

- ・包括的民間委託導入による効果を把握する手法としてアンケートが挙げられます。先行事例では、所管課や現場の管理者等を対象にアンケートを実施しており、それによると包括的民間委託導入後、維持管理水準を評価する意見が多い結果となっています。

留意点

- 効果と課題への対応

運用準備

運用開始

次期検討～事業終了

- ・包括的民間委託導入により、職員の負担が軽減される効果が見込まれる反面、施設維持管理に関するノウハウが庁内で継承されないことが課題となります。特に所管部署は、とりまとめ部署が受託者との窓口となることから、受託事業者と対象施設の維持管理について直接調整する機会は限定的となります。受託事業者による自治体職員への研修は、このような課題への対応策のひとつとなっています。所管部署は、施設の状況を把握し、また、把握するためのノウハウを習得するため、研修や定期報告の場に継続的に参加し、主体的に情報を得ることが必要となります。

- 導入効果把握に向けた課題

運用準備

運用開始

次期検討～事業終了

- ・持続的な事業の評価

包括的民間委託導入後しばらくは、導入前と比較しての評価が可能です。今後、導入

前の管理状況を経験していない職員を対象に、どのような設問で評価を尋ねるかについて、検討する必要があります。このような課題への対応として、職員研修を継続的に実施する中で、過去の評価との比較を試みる等が考えられます。

- ・導入効果の定量化

包括的民間委託の効果のひとつとして、維持管理水準の向上が挙げられます。アンケートによる評価を実施する事例はありますが、現段階において質の向上に対する定量的な評価手法は確立されていません。

③次期検討

手続き・ポイント

- 次期事業手法の検討

運用準備

運用開始

次期検討～事業終了

- ・前掲の「導入効果の把握」等を通じ、次期事業手法を検討します。包括的民間委託を継続する場合、殆どの先行事例では、再度プロポーザル方式が採用されています。多くの民間事業者が参画し、創意工夫を発揮しやすい条件を検討することが重要です。

- 次期事業検討のスケジュール感

運用準備

運用開始

次期検討～事業終了

- ・検討時期

包括的民間委託による維持管理を次期も継続する場合、事業期間の最終年度は、公募で事業者等を選定することとなります。

1期目の実施に向けた初期検討と比べ、事業条件の検討は短縮できる可能性があります。プロポーザル方式とする場合、参加事業者側の参画検討、提案準備にかかる期間の目安は、半年程度です（P.6）。

- ・検討期間

受託事業者選定後から委託業務開始までに、発注者との業務内容の調整、施設・設備状況の現地確認、既存受託事業者からの引継ぎ、業務再委託先の調整等の準備に、半年程度かかります（P.6）。維持管理業務着手時期から逆算し、十分な準備期間を設定することが重要です。

留意点

- 次期に向けた公募条件の検討

運用準備

運用開始

次期検討～事業終了

- ・次期公募にあたっては、既存業務を評価の上、次期事業で期待する効果等を整理し、条件を設定することが重要です。

既存業務の評価に応じ、変更や改善が必要な事項については、対象施設や業務、金額等の条件の他、評価基準や配点を調整することも含めて検討するなど、公募条件を精査することが必要です。受託事業者をはじめ、次期事業への参画を検討する全ての事業者等に対し、公正な競争環境を担保するため、施設の現況データや維持管理・運営の状況等を早期に提示し、事業者間の情報格差を解消することが重要です。

(3) 留意事項

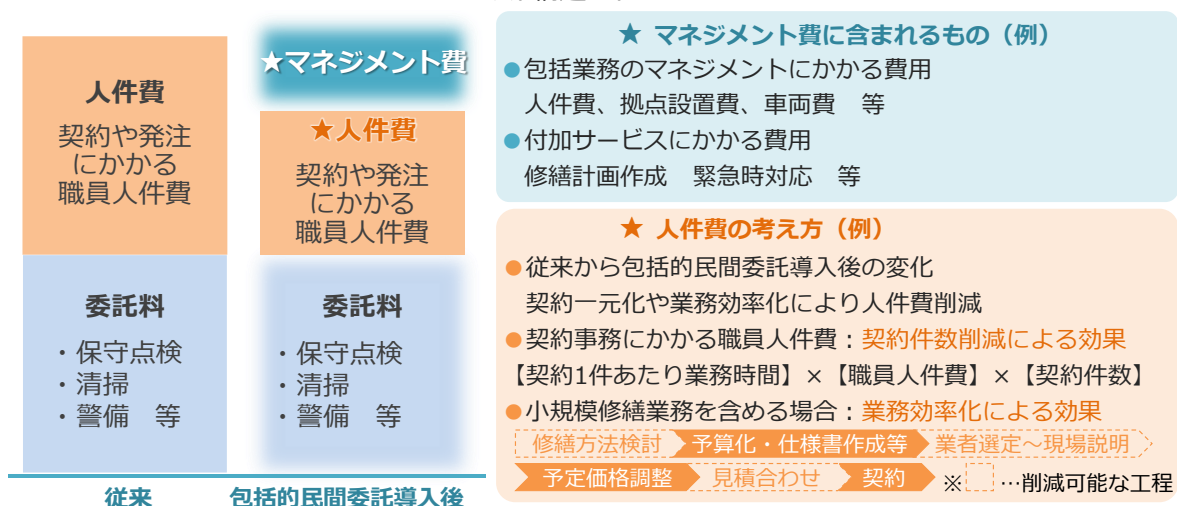
包括的民間委託の特性および導入手続きの全体を通じ、留意すべき事項は以下の通りです。⁶

包括的民間委託のコスト構造

- ・包括的民間委託には、マネジメント費を見込むことが必要となります。事業で達成したい目標に照らし、得られるサービスを適正に評価して、マネジメント費として必要な経費を判断することが重要です。
- ・これまでに実施されている包括的民間委託の枠組みにおいては、施設や設備の点検・保守管理や清掃、警備等に要するコストに加え、維持管理業務全体を管理するマネジメント費が計上されています。

➡ 『東村山市：各事業段階の取組等 STEP1(P.26)』

コスト構造のイメージ



- ・従来の委託と比較し、入札等によりすでに効率化が最大限図られている場合には、維持管理の直接コストに差はなく、コスト削減の余地は限定的になります。これに対し、契約事務に係る人件費は、従前の個別発注は包括的民間委託導入により一本化され、削減されることも考えられます。

➡ 『東村山市：各事業段階の取組等 STEP3(P.27)』

- ・一定のマネジメント費の中で、どこまでの品質向上や従来の委託業務に含まれないサービスの提供が可能かについては、民間事業者の提案に委ねる部分が大きいです。民間事業者は、事業全体の条件を勘案してマネジメント費の額を検討することとなります。このため、発注者の課題や達成したい事項等を具体的に提示することが重要です。ヒアリングやサウンディング等での対話を利用したり、前述の通り、評価基準等で示すことも一案です（P.13）。

⁶ 後述する「4 参考事例」で記載がある事柄については、「➡」として該当箇所を記載しています。

地元事業者の活用

- ・ 先行事例においては、複数地域に拠点を有する大手事業者が元請けとなり、地元事業者に再委託する事業が多くみられます。
- ・ 現場の業務の担い手は地元事業者が中心となることも多いことから、包括的民間委託について事前に説明し、理解を得ておくことが重要です。
→ 『常総市：各事業段階の取組等 STEP 1 (P.30)』
- ・ このほか、大手事業者が地元事業者と JV を組成して受託する事例や地元事業者が元請けとなり、他の地元事業者と連携して業務を遂行するなどのバリエーションも見られます。
→ 『鳥取市：各事業段階の取組等 STEP 2 (P.23)』
- ・ どのような形で地元事業者の活用を目指すのか、将来展望も視野に入れ、事業範囲の設定や公募条件を検討することが求められます。
- ・ 従来の委託額は、入札により一定水準に抑制されていることが想定されます。発注者は常に、業務内容と価格のバランス、適正な価格の水準感を把握しておくことが望まれます。

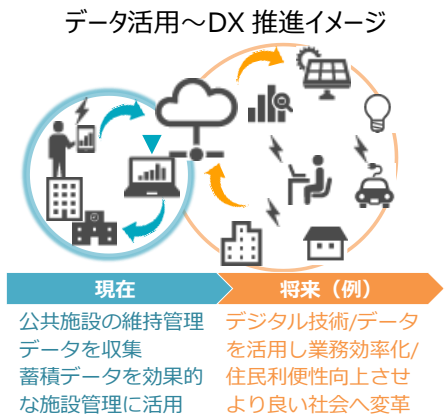
次期事業を見通した検討・実施体制の構築

- ・ 包括的民間委託のメリットの一つとして、技術系職員が不足する状況下でも、専門的知見にもとづく施設・設備管理が可能となることが挙げられます。一方、庁内での施設・設備管理等ノウハウの承継が一層難しくなります。
→ 『廿日市市：課題・今後の展望(P.34)』
- ・ 包括的民間委託導入による効果を適正に判断するためには、一定のノウハウが必要となることから、研修等を通じて受託事業者が職員にノウハウを伝える、あるいは、外部有識者や評価・コンサルティング機能を備えた第三者機関等を活用し、客観的視点から事業を評価する検討体制を構築することも対応策の一つになると考えられます。
- ・ 持続的な検討体制を構築することにより、包括的民間委託の初期導入時点において、適正なモニタリング項目を検討することも可能になります。

データ活用

- ・ 施設や維持管理の情報がデータ化されていない場合、包括的民間委託導入を契機にデジタル化を推進することも一案です。これらは、現状分析や今後の計画検討に活用するなど、貴重な財産となります。受託事業者のシステムを活用する場合、事業期間終了後のデータの受領方法等を決めておく必要があります。
→ 『東村山市：課題・今後の展望(P.28)』 『常総市：各事業段階の取組等 STEP3(P.31)』
- ・ デジタル化の推進に向け、受託事業者は、特に ICT リテラシーが十分でない再委託先の事業者についても、これをサポートする体制を確保できるかも重要です。

- ・データ化により、オンタイムで施設の維持管理情報を把握でき、蓄積した情報を活用し、効果的な施設の維持管理を推進することが期待できます。将来的には、組織横断的な業務プロセスのデジタル化や、組織を超えてデータやデジタル技術を広く社会インフラに活用することで住民利便性を向上させるなど、よりよい社会への変革に向けた一歩となります。



包括的民間委託による持続的な維持管理に向けて

- ・包括的民間委託は、これまで述べた通り、老朽化が進む公共施設の維持管理に有効な手法といえます。一方、多くの施設の維持管理業務を一事業者に委託することは、受託事業者の倒産等により業務不履行となるリスクも見込まれます。あらかじめ、事業の特性、メリットとデメリットを十分把握しておくことが肝要です。
- ・すでに2期目以降に取り組む事例では、1期目と異なる事業者等が受託するものがあります。公正な競争環境を担保するためには、発注者が事業を適正に評価し、課題解決に向けた検討、目標設定を継続的に実施し、それを情報として公表することが求められます。

➡ 『東村山市：各事業段階の取組等 STEP2(P.27)』

事例インデックス

(1) 包括的民間委託の事例

事例	【類型】 用途範囲	対象 施設数 ⁷	業務範囲 ⁸
1) 鳥取市新本庁舎包括管理業務委託（鳥取県鳥取市） 新本庁舎1施設の管理業務を包括化、地元事業者を含むJVが受託。	【I】 単独	1	維持管理
2) 東村山市包括施設管理委託（東京都東村山市） 2期目移行にあたり、より安定的な維持管理を目指して改めて公募し、新たな受託事業者が実施。	【III】 横断	89	維持管理
3) 常総市公共施設包括管理業務（茨城県常総市） 丁寧なサウンディングや庁内研修の充実などにより、1つつ関係者と調整を進め、運用を実現。	【III】 横断	46	維持管理
4) 廿日市市公共施設包括管理業務委託（広島県廿日市市） 同一業務の一括発注、長期契約など、段階的に効率化を推進。	【IV】 横断	70	維持管理 小規模修繕
5) 北上市包括施設管理業務委託（岩手県北上市） 長期的な取組の初期段階として、職員の働き方改革の視点も明確に位置付けて検討。	【IV】 横断	21	維持管理 小規模修繕 ほか

(2) その他参考となる PPP/PFI の事例

事例	用途範囲	対象 施設数	業務範囲
1) 複数のスポーツ施設を対象に維持管理・運営を行う指定管理事業（北九州市） 市内をエリアで分割し、各エリアの半数以上の施設をバンドリングするとともに、専門的知見・技術が必要な施設についてはエリアを問わず別途複数施設をバンドリング。	同種	① 26 ② 26 ③ 6	維持管理 小規模修繕 運営 ほか
2) 四日市市立小中学校施設整備事業（三重県四日市市） 複数の小中学校を一度に整備することで事業期間の短縮、事業性の確保を実現。	同種	4	設計 改築・改修 解体・撤去 維持管理

⁷ 「対象施設数」は本事例掲載対象の情報のみ記載

⁸ 「維持管理」は、施設/設備保守点検の他、事例により清掃・警備・衛生管理やその他業務、付加サービス等を含む

（１）包括的民間委託の事例

１）鳥取市新本庁舎包括管理業務委託（鳥取県鳥取市）

特 徴	新本庁舎 1 施設の管理業務を包括化、地元事業者を含む JV が受託。今後は、複数施設に波及できるように検討を進めている。
効 果	民間のノウハウを活かし、土日休日も含め迅速かつ的確な対応と、適切な維持管理水準を確保。事務業務の効率化によりコア業務への注力が可能に。

市の概要

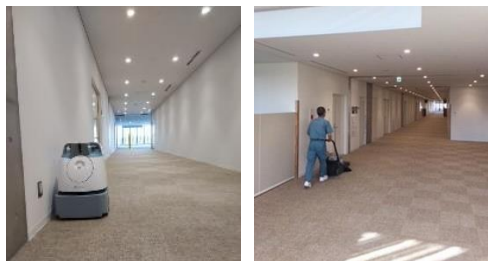
人	口	約 18.6 万人（令和 3 年 3 月 31 日）
職 員	数	一般行政部門 1,103 人（令和 3 年 4 月 1 日）
標 準 財 政 規 模		約 50,442 百万円（令和元年度）
保 有 施 設 数		合計 1,001 施設（平成 25 年 11 月）

事業概要

対 象 施 設 用 途	庁舎
対 象 施 設 数	1
対 象 業 務	建築物保守管理、設備機器保守管理、環境衛生・清掃、警備・保安、庁舎管理（消防計画支援、遺失物管理等）
事 業 期 間	5 年（令和元年 9 月～令和 6 年 8 月）
事 業 者 選 定 手 法	プロポーザル方式
発 注 金 額	481 百万円（予定価格、税抜）



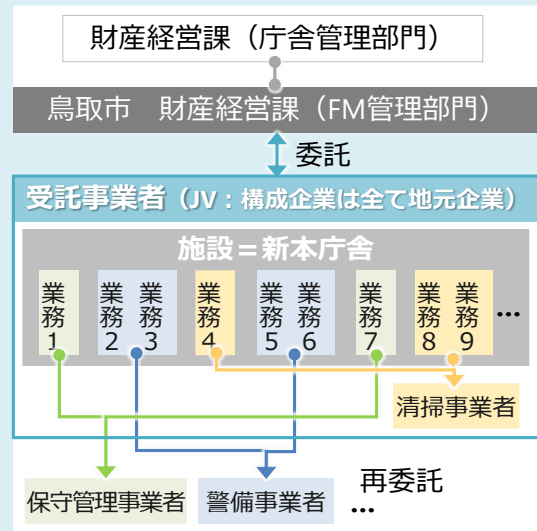
対象施設外観（新本庁舎）



清掃業務の様子

出典：受託事業者 HP

体制



きっかけ・事業目的

- ・過年度よりモデル的な事業として、清掃業務委託と消防用設備等保守点検業務を対象に、それぞれ単一業務・複数施設を対象とした一括委託（入札）により効率化を図る取組実績があった。しかし、複数業務の包括的管理は、民間施設も含め県内で実施事例がほとんど無く、次のステップである包括的民間委託への急速な事業拡大は困難と見ていた。
- ・包括的民間委託検討を行っていた際、ちょうど同時期に新本庁舎の建設が進められていた。庁舎管理業務は、従前は直接管理または個別に委託していたが、新本庁舎においては、多岐にわたるこれらの管理業務を1つの契約にまとめ効率化を図るスキームが検討された。包括的管理の事例が実現できるとともに、民間の管理ノウハウを活かすことができ、**管理水準（質）の向上や将来的な職員不足への対応**が期待できると考えた。

各事業段階の取組等

STEP1：検討段階

- 対象施設が1施設であるため、包括的民間委託を検討する FM 部門と庁舎管理部門（いずれも財産経営課内）の間で協議
 - ・FM 部門において包括的民間委託による施設管理業務の効率化を検討する過程で、対象施設所管である庁舎管理部門と協議しながら検討を進めた。なお、導入決定は庁内会議体により行われている。
- サウンディング型市場調査により、「市場性のある規模」の範囲を確認
 - ・民間事業者にとって魅力的な事業とするため一定の規模の確保を目指したい一方、**地元事業者が参画しやすい規模であることも考慮**して事業範囲を検討したいと考え、サウンディング型市場調査にて意見を聴取した。大手事業者も地元事業者も参加した。
- 事業範囲設定の経過・考え方
 - ・対象施設の範囲については、**新本庁舎を含め最小限の施設数**とする方向で検討を進めた。サウンディング型市場調査において新本庁舎単体でも事業として成立する規模であると確認でき、単体で実施することとした。
 - ・業務範囲は、旧庁舎において外部に発注していた設備点検等の業務の他、直営で行っていた守衛・警備などを対象とした。
 - ・修繕業務については、完成後間もない時期であり、どのような修繕が期間中に生じるか見通せないことから対象に含んでいない。
- 複数見積りや部分見積りにより事業費を検討しながら財政部門と調整
 - ・予算の検討・手続き上、**複数の事業者から見積りをとり比較**したほか、必要に応じ**細分化した業務の見積金額も確認**しながら妥当な予定価格設定を検討した。**マネジメント費**についての必要性を説明しながら財政部門（行財政改革課）と調整を図った。

STEP2：公募～契約段階

- 地元事業者を JV に含む場合に高評価とするなど配点を工夫

- ・幅広い事業者等が参加できるようにし、また地域経済への貢献の視点から、地元事業者への発注割合等の部分で配点を工夫した。また**地元事業者を下請けでなくJVに含めた方が評価が高くなる配点**とした。結果的に3者から応募があった。

●庁舎管理部門を中心に詳細を協議

- ・業務内容の詳細を詰めるため、**庁舎管理部門（財産経営課）が中心**となり5か月程度かけてJVと協議を行った。当初対象に含めていなかった自家用電気工作物を結果的に含めることになるなど、協議の過程で調整を行った。

STEP 3：運用段階

●受託事業者との定期的な協議および履行状況確認

- ・業務の状況は、月1回の定例打合せの他、必要が生じた場合に協議を実施している。
- ・事業実施状況として地元事業者への発注状況や再委託先等の実施体制を確認している。

●技師の数が減っても業務負担が軽減、本業に注力

- ・従前はトラブル等があるとその都度職員（技師）が現場確認等を行う必要があったほか、休日であっても対応が必要であった。当初3人いた技師が現在は2人に減っているが、委託により**2人の技師の負担は軽減**するとともに、**本業に注力**することができている。

経緯

検討段階 (約1年) 公募～契約段階 (約1年) 運用段階 (準備:約5か月)	H29 年度	市長説明（包括管理について説明し、方向性を確認）（8月） 市長・副市長協議（実施内容、手順等についての協議）（1月） 市議会報告、業界団体説明（2月）
	H30 年度	サウンディング型市場調査（市内外から10者参加）（3～5月） 事業費積算、見積書による事業費の確認、資料作成（8～9月） 債務負担行為の議決（議会）（12月） 公募型プロポーザル実施、最優秀提案者の決定（1～3月）
	R 元年度	最優秀提案者との詳細協議、契約締結（4～8月） 新本庁舎包括管理開始（9月～R6年8月31日まで） 新本庁舎全面開庁（11月）

課題・今後の展望

●技術の継承について

- ・技術の継承は重要であるが、委託せずに継承していく場合、職員数が減少する中ではごく限られた職員に属人的に継承せざるを得ない面もあり、ある時急に途絶えるリスクともなる。継続的に技術の水準を確保するため、委託をしながら職員が受託事業者との調整の過程で技術を身に着けることで対応している。

●次期委託

- ・今後、複数施設を対象とした包括管理について検討していく方向である。規模が大きくなる場合でも、地元事業者が参画することは可能と考えている。

2) 東村山市包括施設管理委託（東京都東村山市）

特 徴	2 期目移行にあたり、より安定的な維持管理を目指し改めて公募。新たな受託事業者が実施。
効 果	契約事務に係る事務負担の削減、職員のコア業務専念化、専門家による維持管理水準の向上と自治体職員のノウハウ習得等が実現。

市の概要

人 口	約 15.1 万人（令和 3 年 4 月 1 日）
職 員 数	一般行政部門 629 人（令和 3 年 4 月 1 日）
標準財政規模	約 28,965 千円（令和元年度）
保有施設数	合計 208 施設

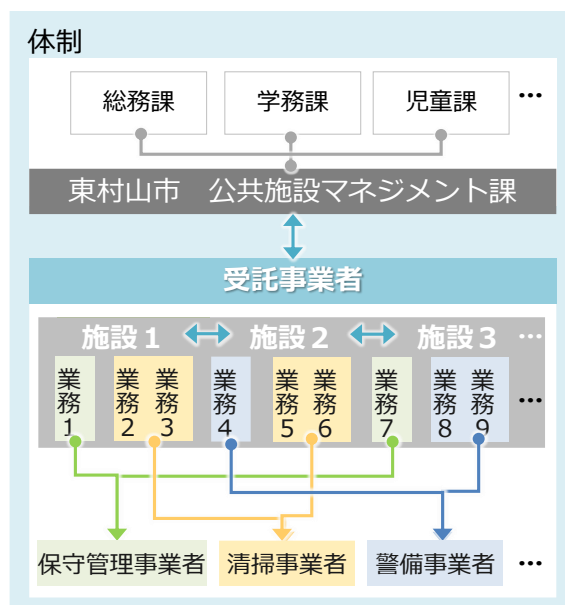
事業概要

対 象 施 設 用 途	学校、スポーツ、社会教育、文化、庁舎、住宅、福祉、その他（保育園等）
対 象 施 設 数	89
対 象 業 務	建築物保守管理、設備機器保守管理、外構等維持管理、環境衛生・清掃、警備・保安
事 業 期 間	5 年（令和 3 年 4 月～令和 8 年 3 月）
事業者選定手法	プロポーザル方式
発 注 金 額	1,692 百万円（発注額、税込）



対象施設外観（中央図書館）

出典：東村山市 HP



きっかけ・事業目的

- ・ 人的資源や財政的資源が限られているなか、施設の老朽化による不具合等の発生の増加に対し、現状の体制のままで施設管理の水準を維持・向上していくことが現実的に困難であるという課題認識をもった。
- ・ 事業効率化、サービスの質の向上、サービスの持続的な対応等を目的に、**とりまとめ部署である公共施設マネジメント課が主体**となり、検討に着手した。

STEP1：検討段階

●従前の施設管理委託案件を包括化

- ・指定管理者制度により管理運営している施設、長期継続契約を締結している業務、ごみ焼却施設運転管理業務委託等の専門性の高い業務及び高齢者等の雇用の安定等に関する法律に基づきシルバー人材センターが担う業務等を除いた、**従前の施設管理委託案件について、包括化が可能ではないかと判断**し、所管部署と調整を実施した。
- ・包括管理業務の実施にあたって、マネジメント費や賃金上昇見込等の変動要素を加味して、債務負担行為を設定した。
- ・修繕業務については軽微なものに限定しており、業務範囲を拡大するにあたっては、事務負担軽減等の効果を最大化することのほか、地域経済の活性化等も踏まえ検討している。

●公募直前にサウンディング型市場調査を実施

- ・1期目公募前には、事業者選定の公募要件を整理するとともに、**行政の求めるサービス水準および民間事業者からのサービス提案水準の調整並びに考え方のミスマッチの防止**を図るためにサウンディング型市場調査を実施した。
- ・サウンディング型市場調査における対話では、多くの意見を収集できた。なお、2期目におけるサウンディング型市場調査は実施しなかった。

●庁内調整のためのヒアリング・コスト試算を実施

- ・公共施設マネジメント課において、庁内における全体の検討、施設所管部署へのヒアリングによる維持管理業務の現況把握や意向確認等の合意形成を行った。
- ・コスト試算にあたっては、包括化の対象業務について従前の委託金額を把握し、その上でマネジメント費や賃金上昇見込等の変動要素を加味し積算した。結果的に従来費用に上乗せされることになるが、契約事務にかかる事務負担の削減や、維持管理水準の向上、その他民間事業者からの付加価値提案により、**市民サービスの向上**を図ることが可能であると、庁内説明をした。
- ・1期目では事業者からの提案に基づき、施設に**フリーWi-Fi**が設置された。

●予算調整後に地元事業者へ丁寧に説明

- ・地元事業者に対しては、個別説明や商工会を通じた説明を行って**包括的民間委託についての理解を促しており**、事業者選定手続きの**進捗状況等を必要に応じて共有**した。
- ・なお、受託事業者決定後には、**受託事業者が地元事業者に対する研修を継続的に実施**している。

STEP 2 : 公募～契約段階

●課題解決・地元事業者活用を重視

- ・実績のない事業者等にとって不利にならないよう競争性を確保するために、**包括管理業務の実績要件を審査基準から除外**した。
- ・市に関する現状認識や課題の分析を行ったうえで、具体的な業務水準の向上が期待できる提案について高評価とした。
- ・プロポーザル参加資格として、東村山市の地域経済の循環に配慮し、東村山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る者であることを求めた結果、包括前の地元事業者のほとんどが**協力会社として継続**して事業に関わっている。

●契約協議を柔軟に実施

- ・原則として、プロポーザルで提示した業務を前提に協議を進めるが、施設や設備の状態を見て判断せざるを得ない部分もあるため、対象施設や業務の増減はあり得るものと想定し、契約協議を実施した。

●2 期目実施にあたって事業期間・審査基準を変更

- ・1 期目はチャレンジの側面もあり事業期間を 3 年に設定した。それに対して 2 期目は、安定性や緊急事態、災害対応をより重視した方がよいという意見が庁内から出され、**事業期間を 5 年に延伸**したほか、「**業務の実施体制**」、「**緊急時対応**」に関する配点を加重した。

STEP 3 : 運用段階

●履行状況のチェック体制を構築

- ・業務の確認や検証については、施設所管部署の職員が受託事業者の業務報告チェックを行い、同時に公共施設マネジメント課が、業務全体の進捗管理を行っている。

●事務量削減効果の試算

- ・1 期目における事務量削減効果の試算について、**時間では約 1 万 5000 時間、人件費換算すると約 7,200 万円**の効果と見込んでいる。

●その他現時点で把握している効果や手応え

- ・個々の業務レベルにおけるコストの低減効果は限定的なものになるが、業務全体の視点では、事務の効率化によって職員がコア業務に集中できるようになるなど生産性の向上という点での効果が得られている。
- ・また、受託事業者の研修等は、施設や設備の点検方法や修繕等の必要時期の目安等、**施設を管理する職員が身に着けておくべき知識の向上やノウハウ習得**に役立っている。

●市と 1 期目・2 期目各事業者の連携による引継ぎ

- ・受託事業者が 1 期目から変更になったが、1 期目の事業者と 2 期目の事業者のいずれも市との連携が取れており、円滑な引継ぎができた。

経緯

検討段階 (約 2 年)	H27～28 年度	庁内ヒアリング等での検討
公募～契約段階① (約 4 か月)	H29 年度	サウンディング型市場調査 (5 月) 1 期目事業公募開始 (6 月) 審査結果通知 (9 月) 詳細協議 (9～1 月) 契約締結 (1 月) ※H30 年 2 月～R3 年 3 月
運用段階① (準備:約 5 か月)	H30 年度	1 期目事業開始 (4 月)
公募～契約段階② (約 5 か月)	R2 年度	2 期目事業公募開始 (7 月) 審査結果通知 (11 月) 詳細協議 (11～3 月)
運用段階② (約 5 か月)	R3 年度	2 期目事業開始 (4 月)

課題・今後の展望

●とりまとめ部署に係る負担の考え方

- ・各所管部署の個別発注業務が軽減される等、庁内業務の効率化は図られた一方、とりまとめ部署として一定の工数はかかっているが、**専属の担当者は設定しておらず**、課内で調整して運用している。

●2 期目事業化に伴う変更点の説明

- ・2 期目事業において行う維持管理情報の**デジタル化・新技術の導入等に対して**、運用変更前の 3 月時点で**全庁的な説明会を 2 期目受託事業者とともに実施**したほか、4 月の人事異動後に改めて包括化の意義等も含め庁内の説明会を実施した。

●対象施設の変更等に関する検討の実施

- ・今後は老朽化した公共施設の再編・再配置の動向（PFI による維持管理業務の別途長期契約化などの検討）も加味し、対象施設を変更することが必要と認識している。

●今後の展望

- ・巡回点検による日常データの集積を効果的な保全や LCC の低減に繋げていき、将来の建替え、除却、大規模改修等といった公共施設マネジメントの取組に反映することを目指す。

3) 常総市公共施設包括管理業務（茨城県常総市）

特 徴	丁寧なサウンディングや庁内研修の充実などにより1つずつ関係者と調整を進め、運用を実現。
効 果	事務の効率化のほか、現場の高い満足度を確保。受託事業者のシステムを活用し、過去の報告書から点検予定まで効率的な情報の管理・共有が可能に。

市の概要

人 口	約 6.2 万人（令和 3 年 4 月 1 日）
職 員 数	一般行政部門 389 人（令和 3 年 4 月 1 日）
標準財政規模	約 15,147 千円（令和元年度）
保有施設数	合計 141 施設

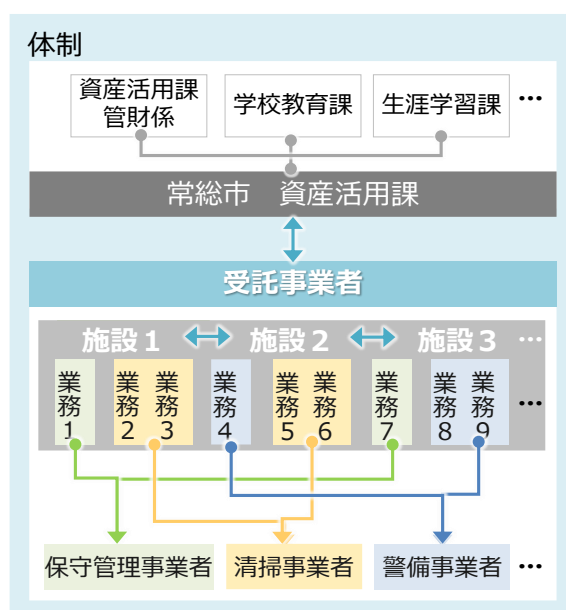
事業概要

対 象 施 設 用 途	学校、社会教育施設、庁舎、福祉施設、その他（斎場）
対 象 施 設 数	46
対 象 業 務	建築物保守管理、設備機器保守管理、環境衛生・清掃、警備・保安、電話交換
事 業 期 間	5 年（令和 2 年 4 月～令和 7 年 3 月）
事業者選定手法	プロポーザル方式
発 注 金 額	542 百万円（契約金額、税込）



対象施設外観（常総市立水海道小学校）

出典：常総市 HP



きっかけ・事業目的

- 平成 29 年度の機構改革により、全庁的に公共施設マネジメントやファシリティマネジメント、PPP に取り組むための統括部署が立ち上がり、専門家をアドバイザーとして招いて幅広く庁内職員等に向けた研修を実施していた。
- その研修の中で包括的民間委託を知り、行政経営課管財係（当時）において庁内横断的に検討してはどうかという発案がなされ、業務効率化およびサービスの質の向上を目的とした導入検討の取組に着手した。

STEP1：検討段階

●庁内研修を通じた共通認識の醸成・意識啓発

- ・行政経営課管財係（当時）における発案の後、まず、**情報収集を行った**。庁内では過去の伝票データなどから業務ボリューム感の大枠を把握するなど行政経営課で調べられる情報を確認したのち、各所管部署に対し現状調査を行った。また、サウンディング実施前には仕様書等を各所管部署から提出してもらった。
- ・当時、**公共施設等を取り巻く環境や可能性についての共通認識を醸成**するため、また職員の意識啓発のため、全庁的に専門家を招いた研修を実施していたこともあり、各関係部署との調整はスムーズであった。
- ・なお、庁内調整と並行し、先行自治体で事業（マネジメント業務）を実施している事業者にも話を聞き情報収集を行った。

●実施の是非や事業内容について、議会との調整も経て具体化

- ・**議会との調整**では、もっと十分な検討をしてから始めた方がよい、対象施設を限定した方がよい、公共施設は市がしっかりと維持管理すべきである等の意見も出された。業務の効率化や管理水準の向上等について丁寧に説明し、理解を求めた。
- ・対象施設については、当初は幅広く対象にすることも検討していた。そのためサウンディング（第1回）段階では99施設を提示していた。その後、指定管理者制度が導入されている施設に関しては、期間の途中で変更してまで包括的民間委託に組み込む必要はないとの判断で対象から外した。さらに調整を経て、最終的には**不特定多数が利用する施設、児童および生徒が利用する施設**に絞り込み、46施設となった。
- ・事業費については、公募時の上限額として従前の委託料にサウンディング等で把握した**マネジメント費**を合計した金額とした。

●サウンディングでは十分なコミュニケーションがとれるよう、実施目的を明確化し、情報をオープンに

- ・1回目のサウンディングは**市場性の把握**を目的に実施し、費用面、特にマネジメント費について聴くことで、予算化検討の参考とした。また2回目は**公募内容を精査**する目的で、公募前の段階で実施した。公募書類の案を公表し、意見を聴いた。
- ・サウンディングの際は、それぞれサウンディング実施目的を明確にすることや、行政が持っている情報をなるべくオープンにすることが重要という考えに基づき実施した。事業者等が労力やコストをかけても参加を検討してもらえよう、サウンディングの全参加者に対し、従前の業務内容や契約内容・金額、今後のスケジュールなどを示した。
- ・サウンディングの他、地元事業者向けの説明会等は、プロポーザル前に包括管理対象業務を実施している事業者に書面で通知して行い、別途事業者決定後にも実施した。決定後の説明会では特段の反対意見は出なかった。

STEP2：公募～契約段階

●事業全体を通じて何が重要かを明確化した上で、選定条件にも反映

- ・公募時の選定条件として特に意識した点は、①**業務の適正化・施設管理レベルの向上**、

②市の**公共施設マネジメントに貢献**すること（コスト縮減やデータ管理・共有など）、③**地元事業者の活用**の3点。事業者選定は庁内メンバーで実施した。

●業務開始前に十分な時間をとり詳細を調整

- ・事業者選定後、**約半年かけて協議**を行った。同様の業務を従前各課でそれぞれ発注していたが、**水準をどうすり合わせるか、仕様をどう共通化させるか**の調整に時間を要した。

STEP 3：運用段階

●導入後の職員の業務変化と手応え

- ・包括的民間委託導入に伴い、資産活用課に予算および契約が一元化された。調整業務や月1回の定例会議等、新たに発生する業務もあるが、各所管部署における事務量は大幅に減少した。
- ・業務開始後1年が経過したタイミングで所管部署や各施設の職員等を対象に**アンケートを実施**し、包括的民間委託導入前と比較した**事務量の変化**や、現場における事業者の対応状況・**業務の質**、**満足度**等を把握した。事務量は削減されたとの回答が8割以上、満足度も満足との回答が8～9割程度で、これらの内容については期待していた効果が実際に得られていることを確認できた。
- ・**データ管理**はクラウドで行っており、庁内からも随時確認できる。施設ごとの点検予定や過去の報告書内容、図面データなどを管理している。事業期間終了後はCSV形式で連携することにより継続性を確保していく。

経緯

検討前段階 (土壌づくり)	H28 年度	総合管理計画策定
	H29 年度	機構改革 庁内向けに公共施設マネジメント、FM、PPP 等に関する研修を実施 包括的民間委託検討着手（5～6月） サウンディング（第1回）実施（1月）
検討段階 (約2年)	H30 年度	庁内検討・関係者調整
	R1 年度	サウンディング（第2回）実施（5月） 公募開始（6月） 審査結果通知（9月） 詳細協議（9月～3月）
公募～契約段階 (約4か月)		
運用段階 (準備:約7か月)		
	R2 年度	業務開始（4月）

課題・今後の展望

- ・包括的民間委託導入初期の時点では、従前業務の経験のある職員が大多数であるため、導入前後の手法の変化や維持管理状態の変化を実感・把握しやすいが、継続期間が長くなるにつれ、前後の相对比较として効果を実感することは難しくなる。そのため、包括化の取組が形骸化しないよう留意し、モニタリングなど対応を検討していく必要がある。
- ・現在の事業期間終了後、対象施設の範囲を増やすかどうか、また修繕業務を含むかどうかなどについて今後検討していく。

4) 廿日市市公共施設包括管理業務委託（広島県廿日市市）

特 徴	同一業務の一括発注、長期契約など、段階的に効率化を推進。
効 果	定期巡回における迅速な対応を実現。また、用途横断的に全体を見渡しプロの視点も加え優先順位付けを検討することにより、計画的な対応が可能に。

市の概要

人 口	約 11.6 万人（令和 3 年 4 月 1 日）
職 員 数	一般行政部門 750 人（令和 3 年 4 月 1 日）
標準財政規模	約 27,723 百万円（令和元年度）
保有施設数	合計 593 施設

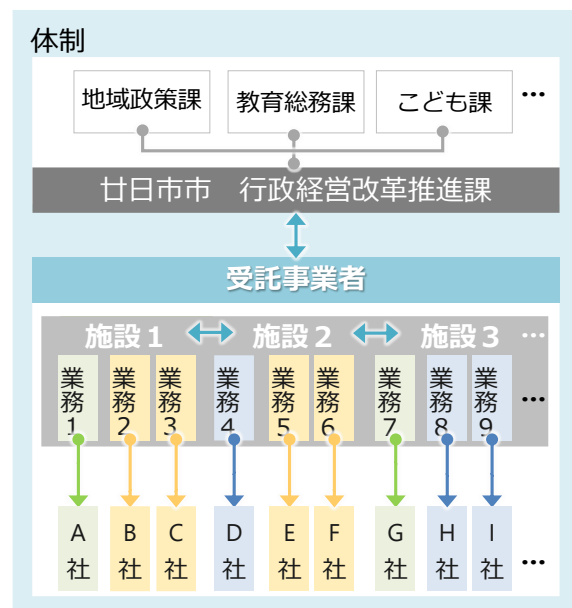
事業概要

対 象 施 設 用 途	学校、文化施設、その他（保育園等）
対 象 施 設 数	70
対 象 業 務	建築物保守管理、設備機器保守管理、小修繕
事 業 期 間	5 年（令和 2 年 4 月～令和 7 年 3 月）
事業者選定手法	プロポーザル方式
発 注 金 額	534.8 百万円（契約金額、税込）



対象施設外観（中央市民センター）

出典：廿日市市 HP



きっかけ・事業目的

- ・同内容の契約を複数課でそれぞれ個別に締結・履行しているのが非効率であると感じていた中、外部セミナーにおいて包括的民間委託が課題解決手段の 1 つであると認識した。
- ・施設の質の向上や仕様の統一、予防的な対応、長期的な方向性の見える化を期待し、導入することとした。

STEP1：検討段階

- 段階的に効率化を試しながら十分な時間をかけて検討し、本格導入
 - ・平成26年度に、5種類の業務（機械警備、消防設備、電気保安、自動ドア、昇降設備）についてそれぞれ**複数の契約だったものをまとめた**。また、平成27年度には**長期継続契約**（2年間）を導入し、延べ462施設に関する契約を26本に絞り込んだ。
 - ・並行して先進自治体の事例も参考に、市場性の調査なども行いながら3年にわたり**しっかりと時間をかけて検討**を重ね、本格導入に至った。
- 特殊設備のない施設、同一用途で複数施設があるものを対象にすることで効率化を図る
 - ・対象施設は学校や市民センター、保育園などである。特殊設備がない施設、同一用途で一定数の施設があるものなど、**より効率化が期待できるもの**を対象とした。
 - ・サウンディングにおいて、遠隔地でも対応は可能とのコメントが得られたことから、中山間地や島しょ部に立地する施設も対象に取り込むこととした。
- 故障が多発する施設もプロの目でしっかり管理
 - ・本格導入段階からは小規模修繕も業務範囲に組み込んだ。老朽化が進んだ施設では故障が多発する中、**プロの目でしっかりと管理**できる点がメリットと考えた。
 - ・包括的民間委託の導入によりマネジメント費に関して予算上の増額はあったが、事務業務量のさらなる効率化に加え、**管理の質の向上**、点検で不備があった際の**予防的な視点**からの対応、**長期的な方向性が見える化**により、表に見えない部分のコスト削減も期待される。

STEP2：公募～契約段階

- 業務内容に応じた柔軟性を持たせつつ、地元事業者の活用により地域活性化を重視
 - ・保守点検業務は地元（市内）事業者が少なく隣接する広島市内の事業者が担っており、例えば昇降機などの専門的な点検等は専門メーカーに再委託するなどしている。一方で、必須条件ではないものの地域活性化に対する姿勢を公募時の評価項目として重視し、選定後の受託事業者との詳細協議においても地元事業者の活用への協力を求めた。地元事業者向けの説明会等は開催していないが、営繕業務は地元事業者も多く、従前業務を引き継ぐ形で実施している。
- 適切な施設管理に向け、1つずつ項目を詰めた上で業務を開始
 - ・事業者選定後、5か月程度かけて協議を行った。選定事業者にスケジュールを立ててもらい、各施設の現地調査や現仕様書の確認、契約書作成の際のすり合わせなど1つずつ詰めていった。
 - ・**仕様書の統一**により、従来十分でなかった書類や仕様等を確認し補足できるなど、**適切な施設管理**につながった。

STEP 3 : 運用段階

● 定期的な履行状況の確認により適切な水準を維持

- ・受託事業者は再委託先からの報告書等をもとに、また小修繕は必要に応じ現場も確認しながら履行確認を行っている。受託事業者が確認した際、**水準を下回る場合には適切な対応を求める**こともある。市（行政経営改革推進課）は、受託事業者がまとめた点検報告書を月に1回の頻度で提出してもらっている。とりまとめを行う行政経営改革推進課が確認を行った後、各所管部署に説明を行い、所管部署においても確認を行っている。

● 負担軽減と全体の見渡しやすさに手応え

- ・各所管部署においては、維持管理の契約事務や修繕の必要が発生した際の現場確認、発注、支払伝票作成等の**負担減を実感**している。
- ・修繕と一体とすることで、**定期的に巡回する中で見つかった不具合についても修繕実施につなげられる部分もメリット**である。また**修繕履歴の集約・蓄積により全体を見渡した上で何を優先的に対応していくべきか**、計画的に検討できる。

経緯

準備・試行段階	H26 年度	5種類の業務について、それぞれ単独業務・複数所管施設の一括委託実施
	H27 年度	2か年度の長期継続契約導入（～H28 年度） 先進自治体視察 市場性調査
検討段階 （約1年）		
公募～契約段階① （約4か月）	H28 年度	公募プロポーザル実施（1期目） 実施要領公表（7月）、審査結果通知・公表（10月） 詳細協議（10～3月）
運用段階① （準備:約6か月）	H29 年度	契約（4月）
公募～契約段階② （約4か月）	～R 元年度	包括管理業務開始（1期目）（H29年4月～R2年3月）
	R 元年度	公募プロポーザル実施（第2期目）（7～10月） 詳細協議（10月～）
運用段階② （準備:約6か月）	R2 年度	包括管理業務開始（2期目）（4月～）

課題・今後の展望

● 技術の継承の難しさを意識し、研修等で知識を補完

- ・職員が現場に出る頻度が減ることとなるため、**研修等で知識を補い**ながら対応している。人事異動もあるため、年に1～2回の頻度で施設管理研修を実施している。時には受託事業者にも加わってもらいながら、**維持管理業務で見べきポイント**や、停電時などの**トラブル対応方法**についての知識を維持できるようにしている。

● 今後の展望

- ・今後も同様の委託を継続する方向であるが、対象施設・業務については改めて検討していきたい。なお、1期目から2期目への移行時は対象業務（12条点検業務を追加）や対象施設を追加したが、調整等はスムーズに行うことができた。

5) 北上市包括施設管理業務委託（岩手県北上市）

特 徴	長期的な取組の初期段階として、職員の働き方改革の視点も明確に位置付けて検討。
効 果	プロの視点からの所管横断的な対応検討や他部署の職員間での相談がしやすくなり、業務負担低減に加え、全体の管理水準向上につながる動きも見え始めている。

市の概要

人 口	約 9.2 万人（令和 3 年 4 月 1 日）
職 員 数	一般行政部門 486 人（令和 3 年 4 月 1 日）
標準財政規模	約 21,722 百万円（令和元年度）
保有施設数	合計 398 施設

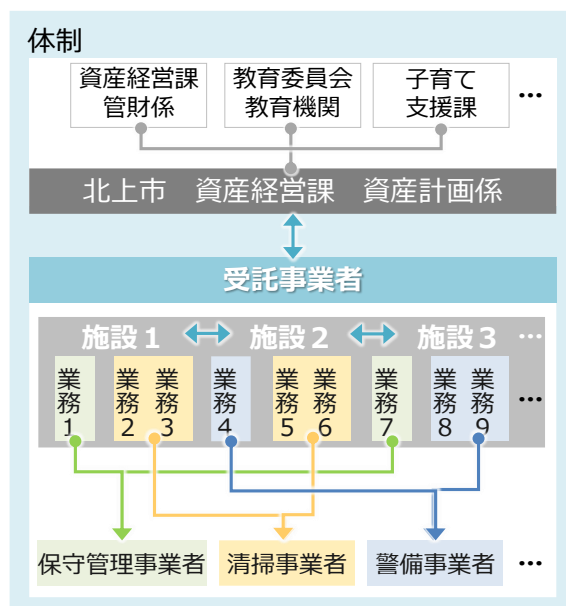
事業概要

対象施設用途	幼稚園、社会教育施設、庁舎、福祉施設、給食施設
対象施設数	21
対象業務	建築物保守管理、設備機器保守管理、外構等維持管理、環境衛生・清掃、警備・保安 130 万円以下の修繕、施設内駐車場等除雪
事業期間	5 年（令和 3 年 4 月～令和 8 年 3 月）
事業者選定手法	プロポーザル方式
発注金額	1,155 百万円（上限額、税込）



対象施設外観（北上市立博物館）

出典：北上市 HP



きっかけ・事業目的

- ・職員の働き方改革が課題となっていたのと同時に、資産経営課の職員が資産マネジメントに関する研修の受講において包括的民間委託の手法を知り内容を課内で共有したところ、両方の課題解決に寄与する取組であるとして検討を進めることとなった。

STEP1：検討段階

●段階的に庁内外の関係者と調整

- ・管財、営繕、資産マネジメントの各部門が1つの課の中にあり、共有しながら検討を進めた。研修で包括的民間委託について知った後、約半年をかけて3人体制で各所管部署に説明し、庁内合意形成を図った。この段階ではもう少し検討の時間が必要だとする部署もあった。
- ・対外的には、まず初めに議会に説明した。コスト削減よりも発注業務等の業務量の削減を重視している旨説明し、コスト面では、マネジメント費が増える一方で職員が事務業務に費やすコストが削減されることで相殺される旨説明した。公表されている試算方法を参考に、算定結果を具体的に示した。
- ・ある程度の情報が浸透したタイミングで、包括管理業務を受託できそうな事業者を対象にヒアリングを実施した。地元、大手両方に対し実施したが、地元事業者に関しては統括業務を担うことは難しいという反応だった。
- ・再委託先となり得る地元事業者への説明は、受託事業者決定後の説明会の場が初めてである。

●導入初期段階にどのような施設を対象とすべきか、長期的な視点から検討

- ・この手法を導入する初期の段階であることから、対象施設は、職員が常駐し直営で管理を行っている施設で、外部委託業務費の金額が比較的大きな施設という2つの視点から選定した。前者は初めて導入した際に実際に現場の職員が導入後の状況を把握しやすいと考えたためであり、後者は事業者へのヒアリングの際の一定の事業規模が必要とのコメントを受けて絞り込みの条件にしたものである。なお、開始時に既に長期継続契約中の業務は、当該契約期間終了時に順次包括業務に切り替えている。
- ・対象業務に修繕と除雪を含むことについては市から求めた提案事項とし、従前の費用を事業費の算定根拠とした。

STEP2：公募～契約段階

●業務開始前は十分な調整期間の確保が必要

- ・選定後、受託事業者と再委託先の候補となる事業者との調整は円滑に進み、結果として、ほとんどの業務について従前受託していた事業者が包括的民間委託導入後も引き継がれることとなった。
- ・準備期間は4か月。結果的に準備期間内に調整ができたが、想定したスケジュール内に収まらない可能性もあった。

STEP 3：運用段階

- 施設横並びでの対応検討が可能に。また他部署職員との間で相談がしやすいこともメリット
 - ・月に1回受託事業者との定例会を開催し、1か月の間に起きた事項を共有している。また庁内では、現時点では半年に1回、各所管部署と資産経営課で対話する場を設けている。
 - ・包括的民間委託の導入前は十分な専門的な知識や経験を持たない事務職員が維持管理業務を担当し発注業務等を行っていたが、導入後は**専門家にすぐに相談できる**ようになった。また、庁内においても**各施設が抱える課題について資産経営課も含めた複数の部署で対応**できるようになった。
 - ・一定の予算額の範囲内でどこを重点的に対処すべきか、**プロの目**で、**対象全施設横並び**で見てもらえるようになった。

経緯

検討段階 (約1年)	R1年度	資産マネジメントに関する研修受講（夏） 庁内合意形成（関係課へ説明）（下半期） 導入決定（3月）
	R2年度	議会説明（6月） 事業者ヒアリング（7～8月） 公募開始（10月） 審査結果通知（11月） 詳細協議（12月～3月）
公募～契約段階 (約1か月)		
運用段階 (準備:約4か月)	R3年度	業務開始（4月～）

課題・今後の展望

- 今後の課題と展望
 - ・庁内業務の改革という観点から、維持管理業務の包括的民間委託については、今後可能な限り業務を移行していきたいと考えている。そのためにも、今回の包括化前後で業務量がどれだけ変化したか一定期間が経過した時点で評価したい。
 - ・今後は学校施設なども対象とすることを検討したい。老朽化した施設が多く故障や修繕が多数発生することも想定されることから、全ての業務を一括化するとこれらの施設に対応が集中してしまい現在と同じような回し方ができなくなるのではないかという点が懸念事項であり、検討においても留意する必要があると考えている。

(2) その他参考となる PPP/PFI の事例

ここでは、公共施設を効果的・効率的に維持管理する PPP/PFI 手法として、指定管理事業および PFI 事業の事例を掲載します。以下の事例は、一つの事業において複数施設を対象にバンドリングし、維持管理の効率化および質の向上について効果を発揮しています。

1) 複数のスポーツ施設を対象に維持管理・運営を行う指定管理事業：北九州市

特徴	市内をエリアで分割し、各エリアの施設の半数以上を対象にバンドリングするとともに、専門的知見・技術が必要な施設についてはエリアを問わず別途複数施設を対象にバンドリングし、維持管理・運営業務を実施。
効果	指定管理者が維持管理・運営業務を一体で行うことで、維持管理のクオリティが向上。

市の概要

人	口 約 93.4 万人（令和 3 年 4 月 1 日）
職 員 数	一般行政部門 4,705 人（令和 3 年 4 月 1 日）
標準財政規模	約 279,340 百万円（令和元年度）
保有施設数	合計 2,473 施設

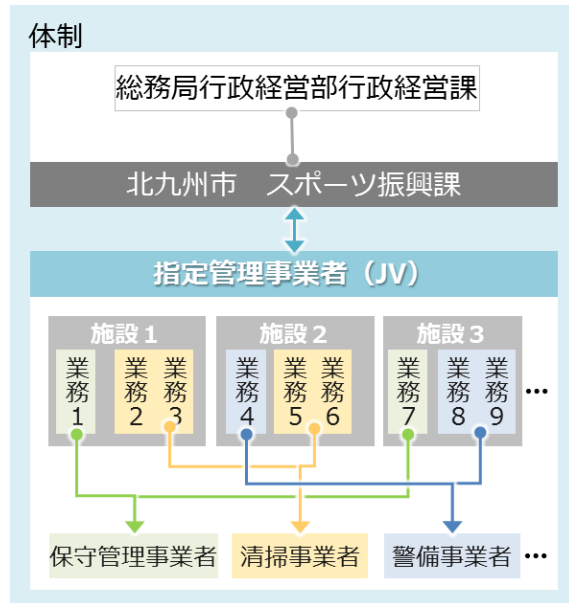
事業概要例 ⁹	① 総合体育館等 26 スポーツ施設	② 門司体育館等 26 スポーツ施設	③ 桃園市民プール等 6 スポーツ施設
対象施設用途	体育館 プール 庭球場 弓道場 スポーツセンター 競技場 剣道場 武道場 球場 運動場	体育館 プール 庭球場 弓道場 剣道場 武道場 球場	プール 庭球場 弓道場 運動場 球場
対象施設数	26	26	6
対象業務	・管理運営に関する業務（受付・使用許可に関する業務、清掃・警備・建物等保守点検業務、その他管理運営業務） ・利用促進に関する業務（イベントや広報活動等） ・自主事業（スポーツ振興に資する事業）		
事業期間	5 年間（令和 2 年 4 月 ～令和 7 年 3 月）	5 年間（令和 2 年 4 月 ～令和 7 年 3 月）	5 年間（令和 2 年 4 月 ～令和 7 年 3 月）
発注金額	519 百万円（各年度）	321 百万円（各年度）	212 百万円（各年度）

⁹ スポーツ施設を対象とする指定管理事業は、上記の他、2～3 施設を対象とする事業が 4 件、単独施設を対象とする事業が 2 件ある。



対象施設外観（北九州市立総合体育館）

出典：総合体育館等 26 スポーツ施設指定管理者 HP



きっかけ・事業目的

- ・北九州市には、市内に 90 のスポーツ施設を保有している。これらの施設について、従来は概ね、市の外郭団体に業務委託を実施していた。その後、民間活力の活用を目的として指定管理者制度を導入するにあたり、市内を東西の 2 エリアに分割し、各エリアの半数以上のスポーツ施設を対象とする指定管理事業を実施した。

事業の特徴

- ・上記のように多数のスポーツ施設を対象にバンドリングする一方、運営やメンテナンスに専門的な知見・技術が必要となる施設は、エリアを問わず 2～3 施設を対象にバンドリングし、専門的な知見・技術を有する事業者が指定管理者として、維持管理・運営を実施している。
- ・複数施設を対象とする指定管理事業は、単独施設対象とする指定管理事業を複数実施する場合と比較して、契約本数が削減され、連絡窓口も一本化されることから、事務の効率化が図られる。
- ・例えばコロナ禍における動線管理を効果的に行う等、利用状況を含めて施設を熟知している指定管理者が維持管理・運営を一体的に行うことで、維持管理の品質の向上が期待できる。

2) 小中学校 4 校の建替え整備・維持管理を行う PFI 事業：四日市市

特徴	複数の小中学校を一度に整備することで事業期間の短縮、事業性の確保を実現。
効果	PFI 手法でまとめて短期に実施することで、財政支出の平準化を実現した。

市の概要

人	口 約 31 万人（令和 3 年 4 月 1 日）
職 員 数	一般行政部門 1,436 人（令和 3 年 4 月 1 日）
標準財政規模	約 91,069 百万円（令和元年度）
保有施設数	合計 222 施設（平成 30 年度）

事業概要 四日市市立小中学校施設整備事業

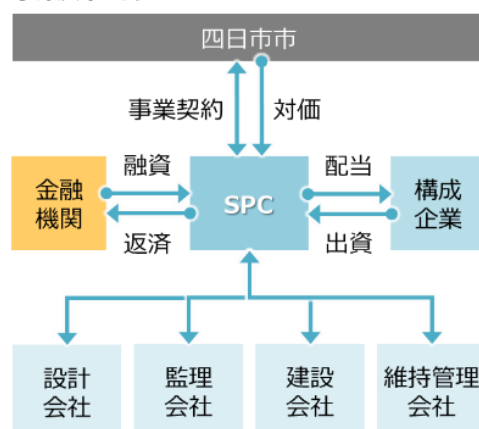
対象施設用途	学校
対象施設数	4
対象業務	設計、改築・改修、解体・撤去、維持管理
事業期間	23 年間（平成 16 年 6 月～令和 9 年 3 月）
発注金額	68 億円（整備:54 億円 維持管理:14 億円）



対象施設外観（四日市市立港中学校）

出典：四日市市 HP

事業スキーム



出典：四日市市 HP を基に日本経済研究所にて作成

きっかけ・事業目的

- ・校舎老朽化への対応として 2 年に 1 校程度のペースで行っていた建て替えについて、バブル崩壊後の緊縮財政等の影響から継続が難しくなった。また、阪神淡路大震災の教訓から、早期に耐震工事を実施する必要があった。
- ・複数の施設をまとめて整備するには財源の問題もあったが、PFI 導入で初期投資が抑えられ、財政支出が平準化すれば複数校の一括整備が可能との考えにもとづき実施した。

事業の特徴

- ・学校施設を対象とする PFI 事業は、事業範囲に運営を含む施設と比べ、民間事業者の創意工夫の余地が限定的であり、シミュレーションでの事業費は1校約10億円～15億円と小規模であったが、複数の小中学校を一度に整備することで事業性を確保した。複数施設の整備・維持管理を一つの事業として実施したことで、求める水準も統一化が図れた。
- ・民間事業者が管理者として常駐し、施設を管理している。

(1) 参考データ

包括的民間委託の導入を検討するにあたっての参考データを掲載します。¹⁰

1) 国土交通省（官庁営繕）サイト公表データ

■ 官庁営繕：官庁営繕の技術基準 - 国土交通省

https://www.mlit.go.jp/gobuild/gobuild_tk2_000017.html

■ 各所修繕費要求単価 ➡ 【検討段階】 【公募～契約段階】 【運用段階】

官庁施設の各所修繕（部分的補修のための経常的な修繕）に必要な営繕工事費の概算要求額の算出に用いる工事費単価です。

■ 庁舎維持管理費要求単価 ➡ 【検討段階】 【公募～契約段階】 【運用段階】

官庁施設の維持管理に必要な点検及び保守、運転・監視、清掃に要する経費の概算要求額の算出に用いる単価です。

■ 建築保全業務共通仕様書 ➡ 【検討段階】 【公募～契約段階】 【運用段階】

施設管理者等が施設の保全業務の委託契約を締結する際に、委託する業務の内容を明確にし、もって建築物等の保全水準の確保に資することを目的として定めたものです。

■ 建築保全業務積算基準、同要領 ➡ 【検討段階】 【公募～契約段階】 【運用段階】

建築保全業務積算基準は、建築保全業務共通仕様書に基づき建築保全業務に係る費用の積算を行うための基準です。この基準に定めのない業務については、当該業務に係る見積その他の積算資料により積算することとなります。建築保全業務積算要領は、建築保全業務の積算をするための標準的な考え方、具体的な資料等を示すものです。

2) 文部科学省サイト公表データ

■ 学校施設の維持管理 ➡ 【検討段階】 【運用段階】

https://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/maintenance/index.htm

学校施設の維持管理に関する通知やパンフレットを掲載しています。

■ 学校施設の非構造部材の耐震化ガイドブック ➡ 【検討段階】 【公募～契約段階】 【運用段階】

https://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/shuppan/1291462.htm

学校施設の非構造部材に関して日常的な点検などを示したガイドブックです。

■ 学校安全資料『生きる力』をはぐくむ学校での安全教育 ➡ 【検討段階】 【公募～契約段階】 【運用段階】

https://www.mext.go.jp/a_menu/kenko/anzen/1416715.htm

学校環境の安全管理に関する対象や点検項目の例を定めています。

（別表1（1）及び（2））

¹⁰ 【 】 内は、データを参照するタイミングの目安です。

3) 書籍

- 国土交通省大臣官房官庁営繕部計画課保全指導室（2021 年）
「国の機関の建築物の点検・保全ガイドライン」（建築保全センター）

➡【検討段階】 【公募～契約段階】 【運用段階】

建築基準法および官公庁施設の建設等に関する法律に基づく点検について解説したガイドラインです。

- 建築保全センター（2018 年）「施設管理者のための建築物の簡易な劣化判定ハンドブック」

➡【検討段階】 【公募～契約段階】 【運用段階】

公共建築物の施設管理者へ向けて、建築物の簡易な劣化判定に用いることのできるハンドブックです。

(2) 包括的民間委託事例リスト

地方公共 団体	委託期間		事業対象 施設数	対象施設							特徴	人口 10万人未満… 10万人以上 20万人未満… 20万人以上… ※R3.4.1住民基本台帳	地域 ブロック	保有 施設数 合計	アンケート 対象	ヒアリング 対象
	期間	開始～終了 (年度)		学 校	スポ ー ツ	社 会 教 育	文 化	庁 舎	住 宅	福 祉						
鳥取市	5	R1.9～6.8	1					○				● ●	中国・四国	1,001	●	●
古河市	3	R2～4	6					○			地元事業者委託	● ●	関東	189	●	●
浦添市	3	R4～6	20			○		○		○		● ●	九州・沖縄	139		
北上市	5	R3～7	21	△		○		○		○	小規模修繕、除雪	●	北海道・東北	398	●	●
茅ヶ崎市	3	R1～3	33			○		○		○	モニタリング	● ● ●	関東	268	●	
東大和市	5	R1～5	35	○		○		○		○		●	関東	170	●	
白井市	5	R3～7	42	○	○	○		○		○		●	関東	370	●	
鎌倉市	3	H29～R1	43	○		○		○		○		● ●	関東	230		
常総市	5	R2～6	46	○		○		○		○	サウディング複数回実施	●	関東	141	●	●
流山市	5	R3～7	48	○		○		○		○	デザインビルド型包括委託	● ● ●	関東	195	●	●
高砂市	6	R3.10～R8	48	○		○		○		○		●	近畿	122		
芦屋市	1	R1	58	○		○		○		○		●	近畿	230	●	
筑西市	5	R1～5	61	○		○		○		○		●	関東	129	●	
島田市	5	R3～7	69	○		○		○		○		●	中部	276	●	
廿日市市	5	R2～6	70	○		○		○		○	小規模修繕	● ●	中国・四国	593	●	●
箕面市	5	H29.10～R4.9	81	○		○		○		○		● ●	近畿	120	●	
湖西市	5	R1～5	83	○		○		○		○		●	中部	99	●	
鳥取市	1 / 3	R2(～4)	87			○		○		○	ゾーン区分	● ●	中国・四国	1,001	●	●
東村山市	5	R3～7	89	○	○	○		○		○		● ●	関東	208	●	●
佐倉市	3	R3～7	92	○		○		○		○		● ●	関東	369	●	
八千代市	5	R1～5	94	○		○		○		○		● ● ●	関東	159	●	
我孫子市	5	R3～7	94	○		○		○		○	提案型公共サービス民営化制度	● ●	関東	116	●	
鴻巣市	5	R4～8	118	○		○		○		○	小規模修繕	● ●	関東	159	●	
沼田市	5	H31.3～R5.11	123	○	○	○		○		○	小規模修繕、スモールスタート	●	関東	341	●	●
明石市	5	H30～R4	132	○		○		○		○	小規模修繕、人件費削減、評価実施	● ● ●	近畿	327	●	●
豊中市	5	R3.10～7	149	○		○		○		○	小規模修繕	● ● ●	近畿	376	●	
西尾市	30	H29～R28	160	○	○	○		○		○		● ●	中部	276		

※ 1すでに事業開始した事例を対象とした。着色は参考事例掲載団体。 ※ 2 事業対象施設数及び保有施設数合計は、各団公表資料またはアンケート等による。

(3) 用語集

あ	か	さ	た	は	ま	ら	
---	---	---	---	---	---	---	--

■ アドバイザー

PPP/PFI 事業において求められる財務、法務等の専門知識等に基づいてアドバイスする専門家。活用が想定されるアドバイザーとしては、総合アドバイザー、財務アドバイザー、技術アドバイザー、法務アドバイザー等が挙げられる。

あ	か	さ	た	は	ま	ら	
---	---	---	---	---	---	---	--

■ 構成企業・構成員

定義は各事業で異なるが、複数の企業等で構成するグループの一員で、当該事業で実施する業務の一部を担当する予定の企業等をさす。

PFI においては、応募グループの構成企業は PFI 事業者（SPC）へ出資し、施設の設計、建設、維持管理および運営業務のいずれかの業務を担当し SPC と直接業務契約を行うことが多い。

■ 公募型プロポーザル方式（公募プロポーザル方式）

公募により提案書を募集し、あらかじめ示された評価基準に従って最優秀提案書を特定した後、その提案書の提出者との間で契約を締結する方式。

随意契約であるので、調達内容が随意契約の要件（地方自治法施行令第 167 条の 2 第 1 項各号を参照）を満たしていることが必要となる。

あ	か	さ	た	は	ま	ら	
---	---	---	---	---	---	---	--

■ サウンディング型市場調査

事業発案段階や事業化段階において、事業内容や事業スキーム等に関して、公募による民間事業者との直接の対話により当該事業者の意見や新たな提案の把握等を行うことで、対象事業の検討を進展させるための情報収集を目的とした手法。また、対象事業の検討の段階で広く対外的に情報提供することにより、当該事業への民間事業者の参入意欲の向上を期待するもの。

■ 指定管理者制度

地方自治法第 244 条の改正（平成 15 年 9 月施行）により創設された制度。

公の施設の管理委託は、改正以前は公社など公共的な団体に限定されていたが、指定管理者制度の創設により、民間事業者をはじめ NPO 団体やボランティア団体など、幅広く管理を委任することができるようになった。

指定管理者制度では、管理を委託するのではなく、指定管理者が地方公共団体に代わって管理を行う（代行する）ため、地方公共団体以外には認められていなかった使用の許可という行政処分の一部についても、指定管理者に委任することができる。

- ジョイント・ベンチャー（JV）

複数の事業者が共同で連帯して事業を行う（例えば、建設工事の施工を行う）ことを目的として、それぞれ一定の割合で出資することにより組織される独立法人格を持たない団体をいう。

- 仕様発注

発注者が施設の構造、資材、施工方法等について、詳細な仕様を決め、設計書等によって民間事業者に発注する方式。仕様発注方式ということもある。（⇔性能発注）

- スキーム

事業の仕組み・枠組み・構成。

- 性能発注

発注者が求めるサービス水準を明らかにし、民間事業者が満たすべき水準の詳細を規定した発注のこと。

PFI 事業については、仕様発注方式よりも性能発注方式の方が PFI 法の主旨である「民間の創意工夫の発揮」が実現しやすくなるといわれている。性能発注方式ということもある。（⇔仕様発注）

- 総合評価一般競争入札

予定価格の範囲内で申し込みをした者のうち、価格だけではなくその他の条件（維持管理・運営のサービス水準、技術力等）を総合的に勘案し、落札者を決定するもの（地方自治法施行令 167 条の 10 の 2）。

あ	か	さ	た	は	ま	ら	
---	---	---	---	---	---	---	--

- 代表企業

応募グループの代表者。

PFI 事業では、募集の際に、「代表企業は特別目的会社（SPC）に対して出資を行うこと」と規定される場合が多い。

あ	か	さ	た	は	ま	ら	
---	---	---	---	---	---	---	--

- バンドリング

事業の効果・実現可能性を高める手段として、施設の維持管理・運営等について複数施設・複数業務を一括し、民間の経営手法や創意工夫を活かすことができる事業規模を確保すること。

- 標準財政規模

地方公共団体の標準的な状態で通常収入されるであろう經常的一般財源の規模を示すもので、標準税収入額等に普通交付税を加算した額。

なお、地方財政法施行令附則第 11 条第 3 項の規定により、臨時財政対策債（地方一般財源の不足に対処するため、投資的経費以外の経費にも充てられる地方財政法第 5 条の特例として発行される地方債）の発行可能額についても含まれる。

なお、本事例集では、各地方公共団体の「令和元年度財政状況資料集」に記載の額を掲載している。

■ 包括的民間委託★

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

あ	か	さ	た	は	ま	ら	
---	---	---	---	---	---	---	--

■ マネジメント費

包括的民間委託を実施するにあたって、受託事業者が複数の業務や施設、再委託先の事業者などを管理するコストをいう。

■ モニタリング

選定した民間事業者による公共サービスの履行に関し、約定に従い適正かつ確実なサービスの提供の確保がなされているかどうかを確認する重要な手段であり、公共施設等の管理者等の責任において、当該事業者により提供される公共サービスの水準を監視（測定・評価）する行為。

あ	か	さ	た	は	ま	ら	
---	---	---	---	---	---	---	--

■ ライフサイクルコスト

事業の計画から、施設の設計、建設、維持管理、運用、修繕、解体等事業終了までの全体にわたり必要なコストのこと。

■ リスク

事業の実施に当たり、協定等の締結の時点ではその影響を正確には想定できない不確実性のある事由によって、損失が発生する可能性をいう。

(4) 文教施設分野における多様な PPP/PFI 事業等に関する調査研究協議会 委員名簿

(委員)

赤羽 貴	アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業 パートナー弁護士
------	--------------------------------------

稲生 信男	早稲田大学 社会科学総合学院 教授
-------	-------------------

◎ 山本 康友	東京都立大学 客員教授
---------	-------------

(特別専門委員)

宮本 和明	東北大学名誉教授 パシフィックコンサルタンツ株式会社技術顧問
-------	-----------------------------------

(◎ 座長)

(以上、4名、敬称略、役職は令和4年3月現在。)

文教施設分野における包括的民間委託導入に向けた手引き

発行日 令和4年3月

委託者 文部科学省 大臣官房文教施設企画・防災部施設企画課

受託者 株式会社 日本経済研究所

本手引きは、株式会社日本経済研究所（以下「当社」といいます。）が文部科学省との間で締結した委託契約に基づき作成したものです。

当社の作業は、令和4年2月までに入手した情報にのみ基づいて実施しております。従って、令和4年3月以降に環境や状況の変化があったとしても、本手引きに記載されている内容には反映されていません。

また、本手引きは、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されていますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。本手引きについて、当社は、第三者に対するいかなる責任も負いません。

