

インフラの維持管理・修繕等に係る官民連携事業の  
導入検討支援  
(その3)

報 告 書

令和6年3月

国土交通省 総合政策局 社会資本整備政策課

株式会社日本総合研究所



## 目 次

第 1 部 本業務の概要.....	1
第 1 章 業務の目的 .....	1
第 2 章 業務の内容 .....	1
第 2 部 地方公共団体に対する支援.....	3
第 1 章 県市の規定類の課題抽出・対応策の検討.....	3
第 2 章 全体マネジメント業務検討・次期以降のスキーム検討.....	11
第 3 章 県市の発注事務に必要な協定等の検討.....	20
第 4 章 募集図書等の作成.....	25
第 5 章 サウンディング調査.....	26
第 6 章 試行業務施行に伴う課題の整理.....	47
第 7 章 他自治体への拡大・業務範囲の検討.....	61
第 8 章 複数管理者に係る契約方式の検討.....	92
第 9 章 指標連動方式の検討.....	105
第 3 部 支援成果の他地方公共団体への展開の検討.....	126
第 1 章 課題及び対応策の整理.....	126

## 第1部 本業務の概要

### 第1章 業務の目的

国土交通省では、経済財政運営と改革の基本方針2022（令和4年6月7日閣議決定）、新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画・フォローアップ（同日閣議決定）、PPP/PFI推進アクションプラン（令和4年改訂版）（令和4年6月3日民間資金等活用事業推進会議決定）等に基づき、PPP/PFIを積極的に推進している。

PPP/PFI推進アクションプラン（令和4年改訂版）では、「インフラの老朽化に加え、地方公共団体職員の側に対応しつつ、効率的かつ良好な公共サービスの提供を実現するため、キャッシュフローを生み出しにくいインフラ（道路や学校等の公共建築物等）についても積極的にPPP/PFIを導入していく必要がある」とされている一方、その導入例はまだ少なく、導入にあたっての課題やその対応方針も必ずしも明らかになっていない。

こうした状況を踏まえて、本業務では「インフラの維持管理・修繕等に係る官民連携事業の導入検討支援」として、インフラの維持管理・修繕等分野に係る官民連携手法の導入検討を行う地方時公共団体を支援し、老朽化や技術職員数の減少などインフラの維持管理・修繕に係る課題を解決する手段としての官民連携手法の導入可能性、導入に際しての課題及びその他対応方針を明らかにすることを目的とした。

### 第2章 業務の内容

#### （1）地方公共団体に対する支援

以下に掲げる各業務を実施した。

##### 【令和5年度実施】

- ① 県市の規定類の課題抽出・対応策検討
- ② 全体マネジメント業務検討・次期以降のスキーム検討
- ③ 県市の発注事務に必要な協定等の検討
- ④ 募集図書等の作成
- ⑤ サウンディング調査

##### 【令和6年度実施】

- ⑥ 試行業務施行に伴う課題の整理
- ⑦ 他自治体への拡大・業務範囲の検討
- ⑧ 複数管理者に係る契約方式の検討
- ⑨ 指標連動方式の適用可能性等の検討

#### （2）支援成果の他地方公共団体への展開

支援から得られたインフラの維持管理における官民連携事業の導入に係る課題やその対応方針を整理した。

(3) 報告書作成

上記業務成果を踏まえ、報告書を取りまとめた。

## 第2部 地方公共団体に対する支援

### 第1章 県市の規定類の課題抽出・対応策の検討

#### 1 目的

地方公共団体等の行政機関が民間事業者へ業務を委託する際には、公益性と透明性の確保の観点から、各種の法令や規定等に準拠し適切に事務手続きを経ることが必要となる。特に、発注側の行政機関にとって過去に実績のない新しい仕組みを導入し、行政事務の一部を民間事業者へ委託する場合は、既存の規定類に抵触しないかを詳細に確認することが求められる。また、仮に抵触する場合には、導入方針の変更や規定類の改定等、適切に対処することが必要である。

このことから、静岡県・下田市の既存の規定類のうち、本業務で検討する県・市一体型道路等包括管理事業の発注・契約・実施等に関するものを抽出するとともに、課題点を整理し対応策を検討することを目的とする。

#### 2 実施方針

##### (1) 調査対象となる規定類の抽出

本調査における対象は、本事業に関する令和4年度の検討結果を踏まえて、公募型プロポーザル方式による発注・契約に関連する規定類とする。これらのうち、公募図書の作成から公募、契約、業務の履行と完了に至る各過程において、関連する県市の規定類を以下の図表の通り抽出した。

図表 調査対象の規定類

事業の段階	県の規定類	市の規定類
1. 発注方式の検討と決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>公募型プロポーザル方式実施要領</li> <li>静岡県建設工事執行規則（以下2～5にも共通して関連）</li> <li>総合評価ガイドライン（工事）</li> <li>総合評価ガイドライン（委託）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>下田市建設工事執行規則（以下2～5にも共通して関連）</li> <li>下田市総合評価入札施行要領</li> </ul>
2. 発注図書の作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>土木工事共通仕様書</li> </ul>	—
3. 発注・契約	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設工事等競争契約入札心得</li> <li>工事における入札及び契約の過程に係る苦情処理取扱要領</li> <li>静岡県建設工事共同企業体取扱要綱</li> <li>静岡県建設工事請負契約約款</li> <li>静岡県業務委託契約約款</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設工事に係る共同企業体取扱要綱</li> <li>下田市建設工事請負契約約款</li> <li>下田市業務委託契約約款</li> </ul>
4. 業務の履行	<ul style="list-style-type: none"> <li>道路法施行細則</li> </ul>	—
5. 業務の完了	<ul style="list-style-type: none"> <li>工事・委託業務成績評定要領</li> </ul>	—

出所：株式会社日本総合研究所作成

(2) 規定類の精査における観点

上記で抽出した規定類に対し、本事業の特殊性を鑑み、以下の図表に示す5つの観点で精査した。

図表 規定類精査の観点

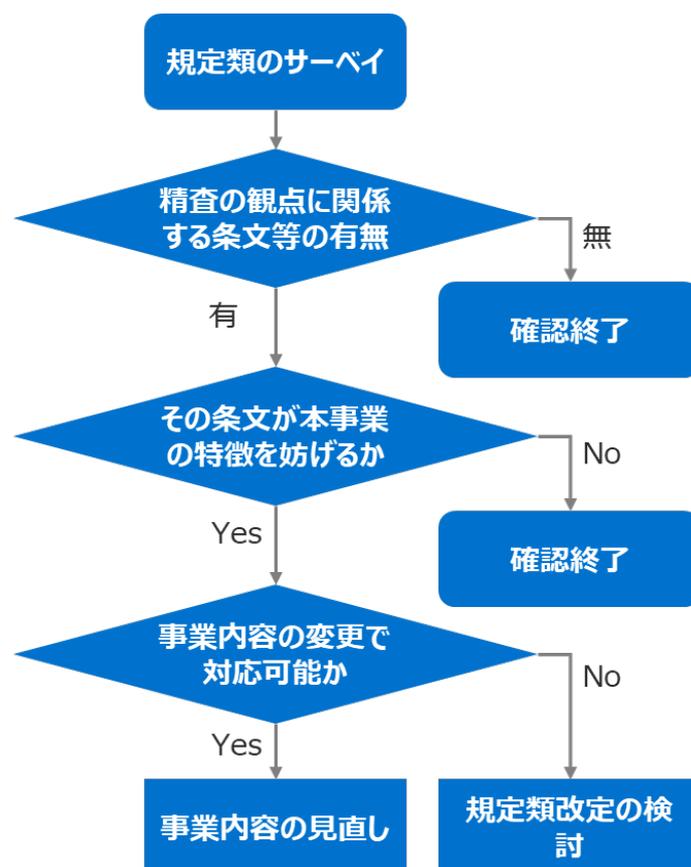
本事業の特徴	精査の観点
1. 業務の包括化	委託と工事請負との混在を妨げる条文等
2. 業種の包括化	複数業種（舗装と樹木、等）の混在を妨げる条文等
3. 業務の共同受注	複数企業や共同企業体（JV）の受注を妨げる条文等
4. 業務の複数年度化	債務負担行為等を妨げる条文等
5. 業務の性能規定化	仕様発注から性能発注への移行を妨げる条文等

出所：株式会社日本総合研究所作成

### (3) 課題抽出と対応策の検討手順

上記で整理した各調査対象の規定類に対し、下の図表の手順で精査し、対応策を検討した。

図表 規定類の課題抽出と対応策の検討手順



出所：株式会社日本総合研究所作成

### 3 調査結果

#### (1) 精査の観点に関する規定類の抽出

前述の、本調査対象となる17件の各規定類について、上記の検討手順における、精査の観点に関する条文等の有無を、以下の図表の通り整理した。

結果として、4件の規定類について、先に示した5つの観点に関する文言が見られたため、次項においてより詳細に確認する。

図表 本調査の精査の観点に関する規定類

県／市	#	規定類の名称	精査の観点に関する条文の有無	関係する精査の観点
静岡県	1	公募型プロポーザル方式実施要領	有	業種の包括化
	2	静岡県建設工事執行規則	有	業務の包括化 業務の共同受注
	3	総合評価落札方式活用ガイドライン（営繕工事・公営住宅関係工事）	無	—
	4	総合評価落札方式（建設関連業務）のガイドライン（営繕工事・公営住宅関係工事）	無	—
	5	土木工事共通仕様書	無	—
	6	建設工事等競争契約入札心得	無	—
	7	工事における入札及び契約の過程に係る苦情処理取扱要領	無	—
	8	静岡県建設工事共同企業体取扱要綱	有	業務の共同受注
	9	静岡県建設工事請負契約約款	無	—
	10	静岡県業務委託契約約款	無	—
	11	静岡県道路交通法施行細則	無	—
	12	静岡県委託業務等成績評定要領	無	—
下田市	13	下田市建設工事執行規則	無	—
	14	下田市低入札価格調査制度実施要領	無	—
	15	下田市建設工事に係る共同企業体取扱要綱	有	業務の共同受注
	16	下田市建設工事請負契約約款	無	—
	17	下田市業務委託契約約款	無	—

出所：株式会社日本総合研究所作成

## (2) 精査の観点に係る規定類の詳細と対応策の検討

上記において、県市が有する既存の4件の規定類が、本事業の特徴に対する5つの観点に係ることが明らかとなった。本項では各規定類の具体的な記述を精査するとともに、本事業の特徴を妨げる条文等が含まれると判断される場合は、対応を検討する。

### ① 静岡県公募型プロポーザル方式実施要領

下に示す通り、対象業務に関する記載が見られた。

この中で、複数業種の混在を妨げる条文等は見られなかった。

このことから、本規定は本事業の特徴を妨げないものと判断できる。

図表 静岡県公募型プロポーザル方式実施要領の抜粋

(対象業務)

第2条 公募型プロポーザル方式の実施の対象となる業務（以下「対象業務」という。）は、次に該当する調査・設計等の業務の中から選定する。

- (1) 広範かつ高度な知識と豊かな経験を必要とする業務
- (2) 比較検討又は新技術を要するものであって高度な知識と豊かな経験を必要とする業務
- (3) 実験解析又は特殊な観測・診断を要する業務
- (4) 計画から設計まで一貫発注する業務
- (5) 標準的な業務の実施手法等が定められていない業務
- (6) プログラム開発のうち、コンサルタント業務となるもの
- (7) その他発注者が公募型プロポーザル方式によることが適当であると判断した業務

出所：静岡県公表資料「静岡県公募型プロポーザル方式実施要領」

### ② 静岡県建設工事執行規則

下に示す通り、請負と委託の別に関する記載、及び共同企業体による契約に関する記載が見られた。

この中で、複数業務の混在を妨げる条文、または共同企業体の受注を妨げる条文は見られなかった。

このことから、本規定は本事業の特徴を妨げないものと判断できる。

## 図表 静岡県建設工事執行規則の抜粋

(建設工事の執行方法)

第3条 建設工事の執行方法は、請負又は直営とし、特に必要があると認めるときは、委託によることができる。

- 2 請負で執行する場合においては、分割又は分離して執行することができる。
- 3 直営で執行する場合においても一部を請負に付することができる。

(共同企業体に係る請負契約に基づく行為の特則)

第17条 請負者が共同企業体を結成している場合においては、契約担当者は、請負契約に基づくすべての行為を共同企業体の代表者に対して行うものとし、契約担当者が当該代表者に対して行った請負契約に基づくすべての行為は、当該企業体のすべての構成員に対して行ったものとみなし、また、請負者は、契約担当者に対して行う請負契約に基づくすべての行為について当該代表者を通じて行わなければならない。

出所：静岡県公表資料「静岡県建設工事執行規則」に株式会社日本総合研究所加工

### ③ 静岡県建設工事共同企業体取扱要綱

下に示す通り、共同企業体による契約に関する記載が見られた。

この中で、共同企業体の受注そのものを妨げる条文は見られなかった。しかし、事業の契約価額による制約や、共同企業体の構成員に求められる条件等の条文が見られた。これらは、本事業の発注予定価額や対象業務範囲によっては、抵触する可能性がある。

しかし、本事業が工事請負契約の形態を採らない限り、本規定の制限が及ぶことはない。本事業に含まれる業務は、全体マネジメント業務や除草作業といった、請負工事ではなく委託業務に類する内容が中心であり、本事業も全体として業務委託契約として取り扱われる。このことから、本規定は本事業の特徴を妨げないものと判断できる。

## 図表 静岡県建設工事共同企業体取扱要綱

第3条 特定建設工事共同企業体に発注することができる工事（以下「対象工事」という。）は、次の各号に掲げる工事とし、制限付き一般競争入札によるものとする。

- (1) 工事費がおおむね10億円以上のダム、橋梁、トンネル、堰、港湾、下水道等の土木工事
  - (2) 工事費がおおむね20億円以上の建築工事
  - (3) 工事費がおおむね5億円以上の設備工事
- 2 前項のほか、当該工事の工事費が前項の最低規模の2分の1を超え、かつ特殊な技術等を要する工事であって、特定建設工事共同企業体による効果的、円滑な共同施工が確保できると認められるものについては、対象工事とすることができるものとする。

(構成員の組合せ)

第5条 構成員の組合せは、次の各号の要件を満たすものとする。

- (1) 発注工事に対応する工事種別について、静岡県建設工事競争入札参加資格の認定を受けている者の組合せであること。
- (2) 発注工事に対応する工事種別の等級区分が設けられている場合は、最上位等級に格付された者の組合せであること。ただし、地方公共団体の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令（平成7年政令第372号）の適用を受ける発注工事は、格付等級による要件設定は行わないこと。
- (3) 次条第3号又は第9条第2号の要件を別途定める場合には、その要件を満たす者の組合せであること。

(構成員の要件)

第6条 特定建設工事共同企業体の構成員は、次の各号に掲げる要件を満たす者とする。

ただし、当該発注工事の他の特定建設工事共同企業体の構成員となることはできない。

- (1) 発注工事に対応する建設業法（昭和24年法律第100号）の許可業種につき、許可を有しての営業年数が5年以上あること。
- (2) 発注工事に対応する建設業法の許可業種に係る監理技術者又は国家資格を有する主任技術者を工事現場に専任で配置しうること。
- (3) 上記のほか、静岡県建設工事制限付き一般競争入札実施要領（平成6年3月31日付け管第773号（以下「制限付き一般競争入札実施要領」という。））第5条に掲げる資格を満たす者であること。

出所：静岡県公表資料「静岡県建設工事共同企業体取扱要綱」

#### ④ 下田市建設工事に係る共同企業体取扱要綱

下に示す通り、共同企業体による契約に関する記載が見られた。

この中で、共同企業体の受注そのものを妨げる条文は見られなかった。しかし、事業の契約価額による制約や、共同企業体の構成員に求められる条件等の条文が見られた。これらは、本事業の発注予定価額や対象業務範囲によっては、抵触する可能性がある。

しかし、本事業が工事請負契約の形態を採らない限り、本規定の制限が及ぶことはない。本事業に含まれる業務は、全体マネジメント業務や除草作業といった、請負工事ではなく委託業務に類する内容が中心であり、本事業も全体として業務委託契約として取り扱われる。このことから、本規定は本事業の特徴を妨げないものと判断できる。

## 図表 下田市建設工事に係る共同企業体取扱要綱

<p>(対象工事)</p> <p><b>第3条</b> 特定建設工事共同企業体に発注することができる工事(以下「対象工事」という。)は、次に掲げる工事とするものとする。</p> <p>(1) 工事費がおおむね2億円以上の土木工事</p> <p>(2) 工事費がおおむね3億円以上の建築工事</p> <p>(3) 工事費がおおむね1億円以上の設備等工事</p> <p>2 前項に定めるもののほか、当該工事の工事費が前項に規定する工事費の2分の1を超え、かつ、特殊な技術等を要する工事であって、特定建設工事共同企業体による効果的、円滑な共同施工が確保できると認められるものについては、対象工事とすることができるものとする。</p> <p>(構成員数)</p> <p><b>第4条</b> 構成員の数は、2者又は3者とし、工事ごとに定めるものとする。</p> <p>(構成員の組合せ)</p> <p><b>第5条</b> 構成員の組合せは、次に掲げる要件を満たすものとする。</p> <p>(1) 発注工事に対応する工事種別について、下田市建設工事入札参加資格者名簿(以下「資格者名簿」という。)に登録された者の組合せであること。</p> <p>(2) 次条第3号又は第9条第2号の要件を別途定める場合には、その要件を満たす者の組合せであること。</p> <p>(構成員の要件)</p> <p><b>第6条</b> 特定建設工事共同企業体の構成員は、次に掲げる要件を満たす者とする。ただし、当該発注工事の他の特定建設工事共同企業体の構成員となることはできない。</p> <p>(1) 発注工事に対応する建設業法の許可業種につき、許可を有しての営業年数が2年以上あること。</p> <p>(2) 発注工事に対応する建設業法の許可業種に係る監理技術者又は国家資格を有する主任技術者を工事現場に専任で配置しうること。</p> <p>(3) 発注工事に対応する要件を別途定める場合には、その要件を満たすこと。</p>
---

出所：下田市公表資料「下田市建設工事に係る共同企業体取扱要綱」

### 4 まとめ

上記の結果から、県市が有する既存の規定類について、本事業の特徴である、業種の包括化・業務の包括化・共同受注に関する条文が見られた。しかしこれらの条文はいずれも、本事業の特徴を妨げるものではないといえる。

## 第2章 全体マネジメント業務検討・次期以降のスキーム検討

### 1 全体マネジメント業務検討

#### (1) 概要

令和3年度の検討においては、包括委託の業務の「まとめ役」として全体マネジメント業務をになう企業が必要、と整理されている。

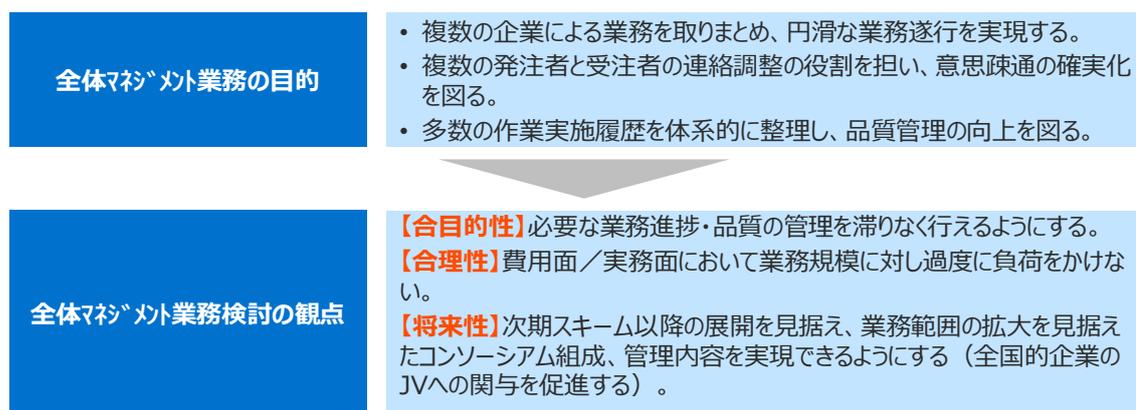
全体マネジメント業務の内容として、事例より定例会議の設置・運営、計画書・報告書の提出等が想定されているが、具体的な内容については確定したものは存在しない。本項においては、本業務に適した全体マネジメント業務の内容検討を実施する。

#### (2) 検討観点・項目の整理

全体マネジメント業務の設定の目的を整理する。

その上で、検討すべき論点に対し、本事業の特性や合目的性、参考事例の動向等を踏まえ、本事業で望ましい全体マネジメント業務のあり方の方向性を導出した。

図表 全体マネジメント業務検討の目的・観点



出所：株式会社日本総合研究所作成

#### (3) 全体マネジメント業務の項目

目的を踏まえ全体マネジメント業務の項目を設定の上で、事例を参照しつつ事業者を求める水準を整理した。

図表 全体マネジメント業務の項目例

#	フェーズ	項目	内容	方向性
1	業務実施前	業務準備	業務実施前に必要な計画策定に関して、事業者にどのような展開を求めるか。	業務計画書（体制・スケジュール）は事業、実施形態を問わず提出を求められており包括の有無に関係なく必要なことから、提出を求める。
2		技術者・人員の配置	業務実施にあたり、必要な技術者・人員の配置をどこまで求めるか。	業務責任者を配置することを求めるが、業務規模（350万以下）から専任での配置を求めることは現実的ではなく、過年度市場調査でも専任には否定的な意見がみられたことから、兼任を認める。
3	業務実施中	定例会議の構成	定例会議の実施頻度、内容についてどこまで規定するか。	【POINT1】参照
4		業務報告（期間中）	業務期間中の報告頻度、内容、媒体についてどこまで規定するか。	【POINT2】参照
5		モニタリング	モニタリングの実施頻度、様態をどの程度まで定めるべきか。	【POINT3】参照
6	業務終了後	業務終了時・引継ぎ	業務終了時・引継ぎとして次期業務以降に引き継ぐべきものをどこまで具体化するか。	何らかの引継ぎは当然必要となり、必要なデータ等の引継ぎを求める。

出所：株式会社日本総合研究所作成

① 【POINT1】定例会議の構成

先進事例ではいずれも月1回の定例会と、上位の会議（総合定例会議・調整会議）を定めている。本業務においても、月1回を標準とするが、業務実施数量が少量であることから、令和5年度においては別途システムで進捗が共有される場合には四半期ごとなどで対応可能である可能性もある。

また、業務の進捗確認とは別に、業務全体の課題やその改善を目指すための会議も設定されており、試行的な要素の強い本業務においても、設置することが目的に適い、将来のスキーム検討にも資するものと見込まれる。

なお、市場調査（第5章）を踏まえ、事業規模や事業者の負担を考慮したうえで、四半期に1回以上の会議として要求水準書に記載することが望ましいと整理した。

図表 定例会議の構成

名称		内容	頻度	【参考】府中市事例	【参考】三条市事例
月例会議（仮称）	①	月報をもとにした業務実施状況の確認、業務の情報共有、課題解決等	月1回を標準とするが、日次でリアルタイムの情報共有が図られる場合には、四半期に1回とする。	月1回	月1回
調整会議（仮称）	②	本業務全般の改善を目指すための会議 【論点②】調整会議（仮称）の実施を求めるか、民間企業は受け入れ可能か。また求める場合の頻度は。	年2回程度	複数地区間の連携のための総合定例会議として、3か月に1回	年2回程度
引継会議	③	受託者が変更する場合の業務引継のための会議	—	定めなし（別途引継ぎを実施する旨規定）	業務終了時

出所：株式会社日本総合研究所作成

## ② 【POINT2】 業務報告

業務遂行においては小規模修繕等の業務実施内容は逐次共有されることが望ましい。

一方で、紙主体の日報報告はそれだけで作業、取りまとめに負荷がかかり、本業務の規模であれば過剰な要求となる可能性がある。府中市業務では、別途システムを構築の上で事業者は内容を入力するだけとなっており、業務負荷は紙媒体を活用した報告よりは小さい。本業務においては、日次報告を求めるか、また報告に際しデジタル技術を活用する余地があるかが論点となり、市場調査においても確認した結果、柔軟な報告を求めることとした。

図表 報告の求め方

方法	日次報告	月次報告
概要	通報や要望相談を受け付けた内容を一覧にまとめ、日報として報告する。 緊急性の高い報告事項は速やかに市担当者に報告する。	日々の業務内容を整理し、月単位で月報として取りまとめ、翌月10日までに市に提出する。
合目的性	業務実施状況が即時的に共有できる。	修繕の動向などの把握に若干時間差が生じる可能性がある。
合理性	報告方法によっては事業者の負荷が高いものと想定される。	事業者の負担は少ない。
将来性	システム等に入力する場合、次期スキーム以降のマネジメントにも円滑に移行することが見込まれる。	地元企業のみで実現可能な内容のため、事業参加者の全国的な展開は見込みにくい。
事例	府中市	三条市

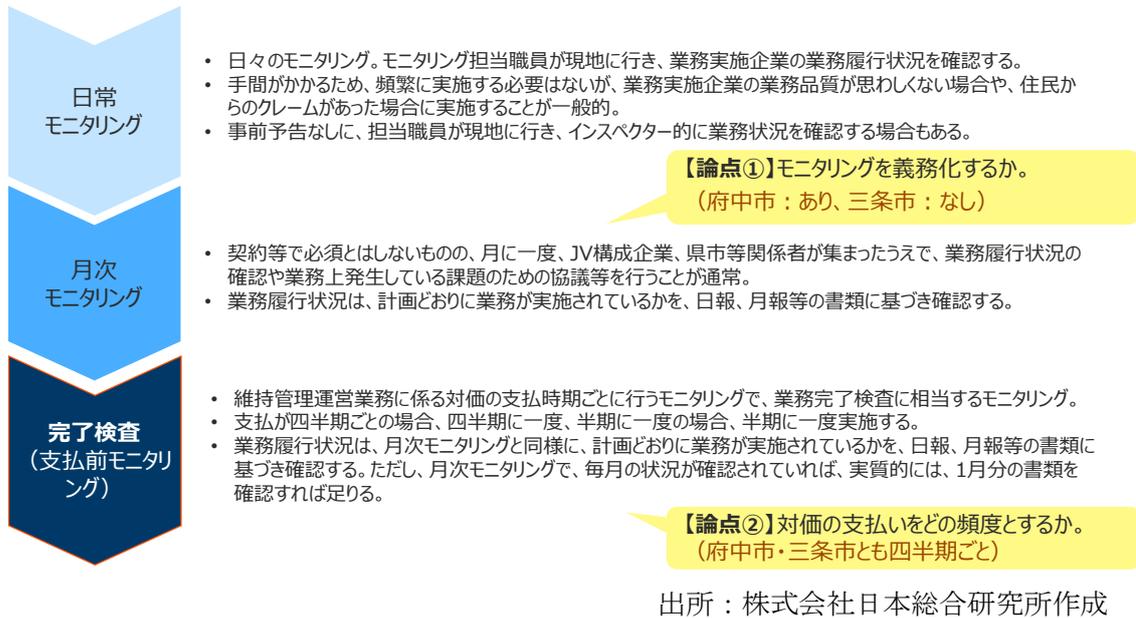
出所：株式会社日本総合研究所作成

## ③ 【POINT3】 モニタリング

業務実施内容のモニタリングを行うことが想定される。モニタリングは受注者が行う「セルフモニタリング」と発注者が行うモニタリングが存在し、全体マネジメント業務においてはセルフモニタリングが位置づけられることになる。

一方で、令和5年度業務の事業規模ではセルフモニタリングは発注者／受注者とも業務過多となることから、次期スキーム以降における導入が望ましい。

図表 モニタリングの一般的な構成



#### (4) 全体マネジメント業務の方向性

前項までの検討や、市場調査をもとに全体マネジメント業務として求める内容を定めた。具体的な内容については【資料 2-4-2】要求水準書案に記載した。

## 2 次期以降のスキーム検討

### (1) 次期以降のスキームの検討方針

令和6年度以降に発注する次期以降のスキームの検討にあたり、令和5年度包括的民間委託（試行業務）の検討を踏まえ、対象エリア、業務範囲及び、契約期間等を更新、拡張していくことが想定される。そこで本検討では、市場調査結果を踏まえつつ、本県・本市の課題や目指したい将来像を踏まえ、検討すべき項目を体系的に整理、次期スキーム以降のマイルストーンを作成した。

図表 次期以降のスキームの検討方針イメージ



出所：株式会社日本総合研究所作成

### (2) 市場調査結果から得られた主な示唆

公募型・非公募型サウンディング調査（第5章参照）の結果を基に、次期以降のスキームに関する示唆を整理した。

県市が目標とする持続可能かつ効率的な維持管理の実施及び、管理水準の向上による自動運転の実装可能な環境整備のために、①将来ビジョン、②体制、③期間、④業務範囲・エリア、⑤発注図書の観点から、市場調査結果を基に事業者参画以降の向上に向けて得られた示唆を、次期（可能であれば今期）から取り入れることが望ましいとされる。

図表 市場調査結果から得られた主な示唆

	市場調査の意見	得られた示唆
<b>将来ビジョン (Why)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 今後の展望が参画の判断基準となりうる</li> <li>● 将来構想次第では参画を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 県・市で思い描く将来ビジョンを明確化して提示すれば、民間企業側もそれに合わせて、投資リスクや意思決定を行える可能性がある</li> </ul>
<b>実施体制 (Who)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地元企業とのマッチング促進等を実施がある場合、地元企業との連携で望ましい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地元企業との連携には概ね意欲的で問題なし</li> </ul>
<b>期間 (When)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業期間が1~2年では短い</li> <li>● 随意契約による継続があれば参画意欲は向上</li> <li>● 新技術の投資等を加味すると、事業期間は5年程度が適切</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 効果検証や投資回収の観点から、一定程度事業期間を設ける必要がある (3~5年程度)</li> <li>● 単年としつつも次年度以降は随契約の可能性を有りとすることで、事業者の参画意欲を促進できる可能性あり</li> </ul>
<b>業務範囲・エリア (What, Where)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 指示された範囲で行う委託に留まり民間の工夫余地がほとんどない</li> <li>● 下田市域のみにとどまらず、より広域に包括化を図っていくことが望ましい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業規模が大きいほど民間企業にとって投資の意思決定が円滑に可能。また、民間企業の創意工夫を生かすためには点検や苦情対応等の「行政の指示に従うだけではない」業務まで含めることが望ましい</li> </ul>
<b>発注図書 (How)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従来の維持管理・修繕状況を一覧化して整理して提示いただきたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従前の維持管理・修繕業務の情報があれば、業務ボリュームの想定や維持管理・修繕計画の策定が可能であるため、本事業参画にあたって事業者側でリスクコントロールが可能</li> </ul>

出所：株式会社日本総合研究所作成

(3) 次期以降の進め方(案)及び、詳細な業務内容(案)の検討

市場調査で得られた事業者の主な意見を踏まえ、包括化の対象とする業務範囲の拡大、次期スキーム以降のスケジュール及び県市の目指す将来像を一定程度の具体性をもって提示することを目的に、次期発注概要(案)を作成した。

図表 次期発注概要の検討方針



出所：国土交通省「令和3年度市・県一体型道路等包括管理等導入可能性調査業務報告書」を基に、株式会社日本総合研究所作成

令和5年度の試行業務の後に実施する次期業務（以下、「第2期業務」という。）までに検討すべき事項として、業務範囲の拡大、性能規定の導入、契約形態等が存在しており、令和5年度試行業務の公募／事業遂行状況を踏まえての検討になるが、一部は本年度の市場調査も踏まえて令和4年度中において基礎的な論点整理を行うこととした。

図表 第2期業務までに検討すべき事項（案）

項目	検討項目
業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>想定される業務範囲について、図表 詳細な業務内容（案）（後述）で相違ないか確認【R4】</li> </ul>
性能規定	<ul style="list-style-type: none"> <li>性能規定の導入範囲候補を想定【R4】</li> <li>想定される規定内容について、事業者との対話も踏まえ検討【R5】</li> </ul>
契約形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>連携協約の概要や所要の手続、スケジュールについて整理【R4】</li> <li>その他区市一体の契約手法について整理【R4】</li> <li>他の基礎自治体が関与した場合の契約方について整理【R5】</li> </ul>
支払方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>指標連動方式等の基礎的な内容の整理【R4】</li> <li>指標連動方式による支払メカニズムの検討【R5】</li> </ul>
事業費の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業費について整理のうえで、予定価格を検討【R5】</li> </ul>
応募参加資格	<ul style="list-style-type: none"> <li>応募参加資格の確認【R5】</li> </ul>
事業スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> <li>公募スケジュールの前提条件の整理・検討【R4】</li> </ul>
予定価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務規模／予定価格の整理【R5】</li> </ul>
参画促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者マッチングの機会の設定【R5】</li> <li>デューデリジェンス実施の検討【R5】</li> </ul>

出所：株式会社日本総合研究所作成

上記検討事項を踏まえ、令和5年度の試行業務（1年間）を実施の後、第2期業務以降は対象範囲や対象エリアを順次拡大していくこととして、今後の進め方（案）を作成した。また、今後の進め方（案）の達成目標を踏まえ、詳細な業務内容として、第2期業務では業務範囲拡大・事業手法の変更（業務期間の延長）、第3期業務では対象エリアの拡大などを検討しており、エリア・業務範囲・事業手法について事業ステップごとに段階を追って拡充を指向していくこととした。

図表 今後の進め方（案）

	第1期 試行業務	第2期 本格導入	第3期 本格導入	中期 将来像
期間	2023年度 (1年間)	2024年度 ～2026年度 (3年間)	2027年度 ～2031年度 (5年間)	2031年度～
達成を目指す 目標	包括化の 受容性醸成	業務範囲拡大	エリア・期間拡大、 事業スキームの高度化	道路に留まらない 包括的維持管理
業務概要 (詳細は次頁 参照)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 県・市管理道路の一体的維持管理</li> <li>✓ 一部業務の包括化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 道路の全維持管理業務を一体的に実施</li> <li>✓ 複数年の業務発注</li> <li>✓ 一部業務を性能規定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 県下の複数自治体管理道路の一体的管理</li> <li>✓ より長期期間における業務発注</li> <li>✓ 全業務を性能規定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 対象エリア拡大</li> <li>✓ 道路+αの包括的民間委託</li> <li>✓ 新技術導入の更なる検討 等</li> </ul>

出所：株式会社日本総合研究所作成

図表 詳細な業務内容（案）

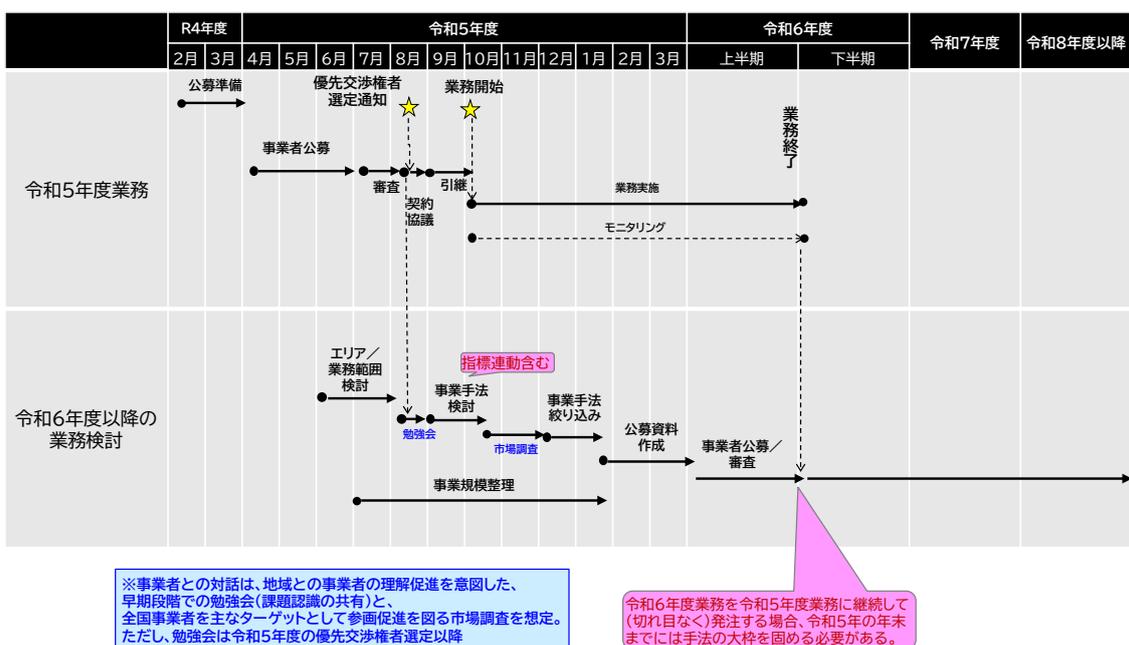
	2023 試行業務	2024 第二期業務	2026 第三期業務	2031 中期将来像
エリア (管理者)	静岡県 下田市 河津町ほか	静岡県 下田市 河津町ほか	静岡県 下田市 河津町ほか <b>拡大</b>	県内全域に拡大
業務範囲	全体マシナリ 小規模修繕 除草 巡回・点検 緑化木管理 土砂等排除 情報装置管理 苦情対応等	全体マシナリ 小規模修繕 <b>拡大</b> 除草 <b>拡大</b> 巡回・点検 <b>拡大</b> 緑化木管理 <b>拡大</b> 土砂等排除 <b>拡大</b> 情報装置管理 <b>拡大</b> 苦情対応等	全体マシナリ 小規模修繕 除草 巡回・点検 緑化木管理 土砂等排除 情報装置管理 苦情対応等	道路以外の 他公物に拡大
事業手法	仕様規定 1年間 三者契約 通常支払	<b>変更</b> 一部性能規定 <b>延長</b> 3年間 <b>円滑化</b> 連携協約 <b>変更</b> 指標連動	<b>変更</b> 性能規定 <b>延長</b> 5年間 <b>円滑化</b> 連携協約等 <b>変更</b> 指標/成果連動	新技術の採用、 SIBの活用

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### (4) 令和5年度以降の想定検討スケジュール

令和4年度調査において、令和5年度業務の事業者選定と並行して手法検討を進め、事業者選定後に早期に勉強会や市場調査を重ね、令和5年の年内を目途に手法を絞り込むことを想定し、スケジュールを作成した。令和5年度の事業者公募後、試行業務と並行して事業規模の整理を進めていく予定である。

図表 令和5年度以降の想定検討スケジュール



出所：株式会社日本総合研究所作成

### 第3章 県市の発注事務に必要な協定等の検討

#### 1 検討経緯

##### (1) 概要

下田市内における静岡県・下田市一体型道路等包括管理事業においては下田市と静岡県の業務を一体化した包括的な発注を想定している。

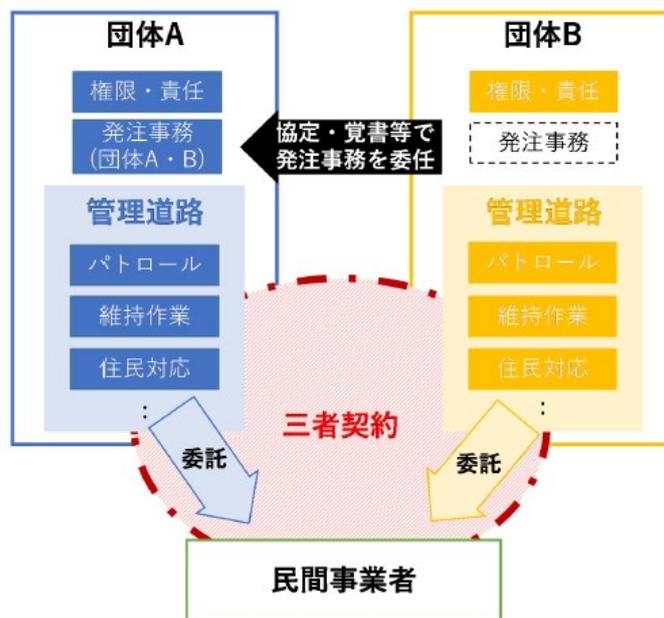
令和3年度に実施された調査では、各道路の管理者は当初の市／県より変更しないこと、双方の議会の議決を要しないことによる前提条件の中で検討が行われている。その結果、「三者契約」が望ましい旨整理をされている。

図表 三者契約概要

業務体系	静岡県、下田市、民間事業者での三者契約（事業者への連名発注）
管理体制	<ul style="list-style-type: none"><li>•協定、覚書等で発注事務のみ一管理者に委任</li><li>•その他権限や予算の処理等は各管理者により実施</li></ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"><li>•議会の議決は不要</li><li>•民間事業者にとって県道と市道の業務が包括化され、作業効率化などの事業工夫の余地がある</li><li>•各管理者の管理負担が増えることはない</li><li>•発注事務の委任など、管理者間の協定・覚書等により役割分担を制定可能</li><li>•民間事業者にとって窓口が各管理者となり作業の即効性が高い</li></ul>
デメリット（留意点）	<ul style="list-style-type: none"><li>•市・県一体型の管理に向けては、双方の管理状況等の把握不足となる可能性あり</li><li>•⇒包括委託では、全体管理業務等を通じた定例調整会議（市・県・受注者の三者）を行うことが仕様となると想定される。これらの機会等を通じて情報共有・調整は可能と見込まれる</li></ul>

出所：株式会社日本総合研究所作成

図表 三者契約の概要



出所：『令和3年度 市・県一体型道路等包括管理等導入可能性調査業務 報告書』

## 2 県市の役割分担の整理

### (1) 事務分担

本検討においては、事業化、三者契約に向けて具体的に管理者間の協定・覚書等の役割分担を整理する。

事業者公募方法については、市県間で実現を妨げる障壁がなかったこと、過去の包括委託の事例にて主流であることから、公募型プロポーザル方式を基本とした検討を進めた。

なお、今後の他市町への事業展開（複数地方公共団体を束ねた包括管理委託事業）を見据え、実際に各事務を担う主体としては県を想定している。

図表 県市の事務の役割分担

事務	内容	甲	乙
事業者募集に係る事務	業務要求水準書の作成	甲が主体となり、乙と相互に連携しながら実施する。	甲と相互に連携しながら実施する。
	募集要項等の作成	甲が主体となり、乙と相互に連携しながら実施する。	甲と相互に連携しながら実施する。
	その他	甲が主体となり、乙と相互に連携しながら実施する。	甲と相互に連携しながら実施する。
事業者選定に係る事務	事業者選定委員会の設置及び運営	甲が主体となり、乙と相互に連携しながら実施する。	甲と相互に連携しながら実施する。
	事業者の選定	甲が主体となり、乙と相互に連携しながら実施する。	甲と相互に連携しながら実施する。
契約類の締結	事業者との事業契約等の締結	甲が管理する施設に係る部分において契約の締結主体となる。	乙が管理する施設に係る部分において契約の締結主体となる。
業務遂行に係る事務	管理に関する事業者の監理（モニタリング）	甲が主体となり、乙と相互に連携しながら実施する。	甲と相互に連携しながら実施する。

出所：株式会社日本総合研究所作成

### 3 費用分担の整理

#### (1) 事業者募集に係る費用

本件事業者募集に係る費用として、公募アドバイザーに係る費用が想定される。

本体業務（実際の維持管理業務）の支払い前に確定するため、過年度の実績に基づく割合（当初想定割合）に基づき分担することが一般に想定される。

ただし、県市の合意があればこの割合によらず任意の割合を定めることも可能である。

#### (2) 維持管理業務に係る費用分担

原則として、管理する公物の管理者が維持管理に要する費用を負担することが当然に想定される。契約形態については、市管理道路に係る維持管理契約、県管理道路に係る契約の2本が締結される。

この支払条件を実現するため、要求水準・募集要項には市県の管理者に帰属する費用を管理する内容を取りまとめることが求められる。また、単価契約を含む業務の場合には、業務終了の実際の支払い時に支払総額及び市県の支払割合が変動することが見込まれる。

図表 維持管理業務の分担のイメージ（例：1,300万円の場合）



出所：株式会社日本総合研究所作成

### (3) 全体マネジメント業務にかかる費用分担

全体マネジメント業務（ほか維持管理業務の本体業務以外）について令和5年度公募に関しては、多額の費用を想定するものではないが、予め費用を設定する必要がある。

これらの費用分担については、予め分担割合を協議のうえ定める「固定分担方式」と、単価契約分を含める実際に維持管理費用に要した費用の割合に応じて分担する「精算分担方式」が考えられる。

当初導入時点では、金額のぶれも大きくは見込まれないことと、手続も簡便なことから「固定分担方式」の採用が望ましいと言える。ただし、業務規模が大きくなり、かつ管理者が多数にわたるなど事業規模が拡大する場合、管理者間の負担の差異がおおきくなることから、段階を踏んで「精算分担方式」に移行することを視野に入れる必要がある。

図表 費用分担の手法

内容	固定分担方式	精算分担方式
概要	<p>予め二者間で合意した負担割合を基に全体マネジメント業務その他維持管理に属さない業務の費用分担を定め、両者とも固定額を事業者に支払う方式。</p>	<p>全体マネジメント業務等の総額を定めたのち、二者の負担割合に応じて支払う旨を定め、業務終了時に単価契約含め二者の負担割合を確定させ、県市それぞれの負担額を支払う。</p>
負担帰属の適正性	<p>単価契約を含む等、二者の業務割合は業務終了時点まで確定しないことから、負担と受益のバランスに乖離が生じる可能性がある。 ただし、R5 試行時点では全体マネジメント業務や単価契約の幅も著しく大きいものは見込まれにくい。</p>	<p>維持管理業務に係る費用の甲乙負担額に比例して負担するため、相互に説明が付きやすい。</p>
手続の負担	<p>当初契約金額、二者の負担割合とも変化は想定されないことから、支払手続についても大きな負担はない。</p>	<p>市との契約、県との契約それぞれでみた場合、実施内容は変わらずとも負担割合が変化するため、即ち支払額が変化することから、精算手続きの負荷が発生する。</p>

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### 4 協定等の作成

前項までの検討をもとに、県市で締結すべき協定等として、覚書案を作成した。

【資料 2-3-1】(仮称) 静岡県・下田市一体型道路等包括管理委託業務の基本的な進め方に関する覚書(案)

## 第4章 募集図書等の作成

これまでの検討結果を踏まえ、令和5年度の発注に必要な以下の公募図書の案を作成した。

### 1 事業者募集要項案

事業スキームの検討結果を踏まえ、事業者募集要項案を作成した。

【資料 2-4-1】事業者募集要項案

### 2 要求水準書案

全体マネジメント業務及び事業スキームの検討結果を踏まえ、要求水準書案を作成した。

【資料 2-4-2】要求水準書案

### 3 優先交渉権者選定基準案

事業スキームの検討を踏まえ、優先交渉権者選定基準案を作成した。

【資料 2-4-3】優先交渉権者選定基準案

### 4 様式集

事業スキームの検討結果を踏まえ、様式集案を作成した。

【資料 2-4-4】様式集案

## 第5章 サウンディング調査

本事業の包括的民間委託業務の発注に向け、令和3年度の調査にて検討・確定した公募条件がある一方で、未確定となっている公募条件もある。また、道路以外への対象分野拡大や全国・大手事業者による参画など、令和3年度より継続して静岡県及び下田市が本事業の次期スキームの検討を進めているが、その実現性については検証がなされていない。

したがって、令和5年度の業務発注に向け、令和3年度の調査において未確定となっている公募条件を確定させることに加え、道路以外の対象インフラ分野の拡大や全国企業の参画等、静岡県及び下田市が本事業において検討している次期スキームの実現可能性を明らかにするため、サウンディング調査を実施した。

実施した調査については以下のとおり、計3種のサウンディング調査を実施した。

図表 サウンディング調査の実施概要

#	調査方法	実施時期	主な対象者	主な目的	主な確認事項
1	個別ヒアリング	10月24日～11月14日	全体マネジメント業務の実績がある全国企業を主対象 参加企業数：10社	令和5年度発注業務の公募条件や事業スキーム、民間企業の意向や競争性を確保できる諸条件の検討に必要な情報を把握する。 ヒアリングを通じた事業概要等の情報提供による参画意欲を惹起する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>本事業への参画意欲</li> <li>参加企業の条件への意見</li> <li>全体マネジメント業務への意見</li> <li>次期スキーム以降のアイデア</li> </ul>
2	アンケート	10月21日～11月17日（回答期間）	全国の企業を対象 参加企業数：5社	本事業の特徴・検討背景や趣旨・内容について理解を深め、参画意欲を惹起する。 アンケート票による本事業への意見を聴取する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>本事業への意見や懸念</li> </ul>
3	説明会	11月10日	全国の企業を対象 参加企業数：9社	同時期に実施したアンケートへの理解及び提出を促すため、本事業及びアンケートに関する説明を実施する。また、質疑応答から意見を聴取する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>本事業への意見や懸念</li> </ul>

出所：株式会社日本総合研究所作成

## 1 個別ヒアリング

### (1) 目的

令和5年度発注業務の公募条件や事業スキーム、企業の意向や競争性を確保できる諸条件の検討に必要な情報の収集を目的に実施した。

### (2) 実施概要

令和4年10月から11月にかけて、全体マネジメント業務の実績のある企業を主対象に、個別ヒアリングを実施した。

図表 サウンディング調査（個別ヒアリング）の実施概要

項目	内容
実施時期	令和4年10月24日（月）～11月14日（月）
主な対象者	全体マネジメント業務の実績がある企業（維持管理の企業については同種の業務受託実績があることを優先） 次期スキーム以降の業務に大きく関与しうる分野の企業（ICT・地域のインフラ管理）
実施手法	オンラインまたは対面による個別ヒアリング
主な調査項目	<ul style="list-style-type: none"><li>参画意欲・参画に係る（影響する）諸条件に関する意見</li><li>全体マネジメント業務の提案概要（可能性）に関する意見</li><li>事業スキームに関する意見</li><li>次期スキーム以降に対する意見</li></ul>

出所：株式会社日本総合研究所作成

### (3) 調査結果

#### ① 実施状況

個別ヒアリング実施に際して、実施目的及び主な調査項目に対して適切な回答を得られる調査対象を選定、かつ、本事業の実施主体となり得る事業者を対象とすることが望ましい。したがって、前述の実施目的及び主な調査項目を鑑み、静岡県及び下田市と協議の上、個別ヒアリングの対象者を選定した。対象者へ個別ヒアリングに関する依頼文を送付し、計10社の協力を得た。

図表 サウンディング調査（個別ヒアリング）の実施状況

企業分野	調査対象
建設	A 社
	B 社
	C 社
	D 社
	E 社
維持管理	F 社
地域のインフラ管理	G 社
	H 社
全体マネジメント	I 社
	J 社

出所：株式会社日本総合研究所作成

## ② 主な意見の集計結果

個別ヒアリングを通して、本事業への参画意欲並びに事業スキームに対する改善点等を得られた。

個別ヒアリングを通して得られた主な意見について、以下に記す。

### (ア) 参画意欲・参画に係る（影響する）諸条件に関する意見

ヒアリングを実施した事業者からは参画が難しい、もしくは判断しかねるという回答が多かった。その理由としては、①県・市が構想している将来像が不透明であること、②地元企業で完結する業務内容であり、巡回点検など自社の得意分野の業務が対象外であること、③事業規模・業務範囲・履行期間が小規模であり、創意工夫の余地がないことが主に挙げられた。

図表 主な意見（参画意欲・参画に係る（影響する）諸条件）

- 県・市が構想している今後の展望が参画の判断基準となる。試行業務でも将来に繋がる絵姿を描いてほしい。 要求水準書の記載を確認する限り、従来から実施している業務を指示された範囲で行う委託に留まり民間の工夫余地がほとんどないと感じる。県・市の職員の業務まで包括的に委託しなければ、民間の工夫余地がなく、参画意欲に大きく影響すると考えている。（A 社）
- 当社の得意とする分野は舗装や構造物の管理である、当該分野の業務がなければ参画意欲が高まらない。（B 社）
- 4,600 万円の事業規模にはプロジェクト（全体）マネジメント費用が組み込まれていない

と認識しており、同事業規模では参画が難しい。他都市の事業では事業規模が大きいいため、各業務に係るコストを工夫してプロジェクトマネジメント費用を捻出することができた。(C社)

- 現時点において、本事業に興味はあるが参画については検討中である。事業規模が参画の条件であり、4,600万円/年では小規模であるため参画が難しい。参画意欲にも関与するため、将来的な構想を示していただきたい。1年間の事業期間については短い。PDCAサイクルを回すことができず、指定の業務を履行するのみで1年間が終了してしまう。参画可能性はあるが、4,600万円の外数でマネジメント業務の費用を確保いただかなければ、参画は難しい。(D社)
- 道路分野での包括管理は例が少ないため興味はあるが、令和5年度発注業務では事業規模等が小さく、社内の承認を得られないため、参画はできないだろう。事業期間が1～2年では短い。何かを検証するにしても3年程度は必要と認識している。(E社)
- 現状の業務ボリュームが小さいため、参画意欲が高まりにくい。今後、点検業務などに範囲が広がることが重要だ。おそらく現状の金額規模だと、全体マネジメント業務分が不足していると感じる。単年度契約では参画意欲が大きくなる。長期契約でないと、翌年度に他事業者に奪われる懸念から投資ができない。(F社)
- 当社は、修繕等の前工程である点検やセンシングを主な事業としているため、現状の業務範囲では参画が難しい。当社の主な事業である点検やセンシングが対象業務範囲であることがまずは条件となる。令和5年度の発注業務のみを鑑みると、業務の規模が小さいことや、対象業務が当社の得意分野ではないため、あまり魅力的な業務と感じないが将来構想次第では参画を検討する。事業期間については長い方が望ましい。維持管理は単年度では成果が出ないこと、また、新技術活用についても投資や回収の観点から、長期間の事業期間が望ましい。(G社)
- 包括的維持管理の事業に関して、全体マネジメントや新技術（ICT導入）には興味関心はある。金額規模について、全体マネジメントは規模が重要なため、業務規模は大きければ大きい方が望ましい。下田市域のみにとどまらず、より広域に包括化を図っていくことが望ましい。苦情受付や点検・巡回等は業務範囲に含まれない想定であるか、その場合では、新技術導入の余地がない。(J社)

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### (イ) 全体マネジメント業務の提案概要（可能性）に関する意見

全体マネジメント業務に関する提案可能性については、事業規模が小さいため、創意工夫・提案の余地がないという意見が得られた。

一方で、1社（I社）からは、他都市の先行事例で開発したマネジメントシステムを活用することで、地元企業による業務管理・運営支援が可能との意見が得られた。

図表 主な意見（全体マネジメント業務の提案概要（可能性））

- 事業規模が大きい方が工夫余地は大きい。（A社）
- 従来と同じ方法でマネジメントや業務を行うのであれば、取り組む意義がない。創意工夫の余地や提案余地がなければ、参画は難しい。全体マネジメント業務については予定価格を公表しないほうがよい。民間に期待する業務内容のみを示し、民間の工夫余地を残すほうが望ましいと認識している。（C社）
- 全体マネジメント業務に事業予算を配分するとなる場合、従前、満額受領できていた地元企業から反発があると懸念している。母体となる業務の分量が限定的であり、極論地元企業だけで完結できるものであり、提案余地はないだろう。（E社）
- コールセンターや苦情対応といった、サービス受益者と向き合う業務が含まれることによってはじめて、民間の創意工夫が大きく発揮される。（F社）
- 全体マネジメント業務も含めて、地元企業が主体となると想定している。リアルタイムな業務管理や情報の一元化に資する提案を検討しており、地元企業による業務管理・運営を支援する形での参画を想定している。（I社）

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### （ウ）事業スキームに関する意見

##### I 参加企業の条件に関する意見

地元企業と連携して業務を履行することは必須と認識している、という意見が得られた。

一方で、下田市の事業者とのコネクションがない、もしくは地元企業へJV組成の打診をしても断られる可能性があることを懸念する回答も得られており、地元企業とのマッチングの機会創出の要望も得られた。

また、専任者を必須としなくとも、こまめな対応には事実上担当者を配置することが必要になり、責任者分の人件費が満たされる事業規模が必要であるという見解もみられた。

図表 主な意見（参加企業の条件）

- 地元のルールがあることは認識しているため、地元企業とJV等を組成して参画することを検討している。（A社）
- 構成員として地元企業が入ることは一般的と認識している。各種要件については比較的参画しやすい条件という認識である。専任を求める場合については、金額の増額が必要と認識している。（B社）

- 地元企業と連携しながら、業務を履行することについては一般的である。苦情等があった際は対応が不可欠であり、専任者の選定が任意だとしても専任者は配置すべきと認識している。(C社)
- 地元企業と連携して、JV等の組成が必要と認識している一方、全国企業が直接連絡したとしても、断られることが想定されるため、県・市主導で地元企業とマッチングの機会を設けていただきたい。(D社)
- 責任者(技術者)の配置など、管理費においては2~3千万円はマネジメントフィーが必要であり、応分の業務ボリュームが必要となる、専任を義務付けなかったとしても、実質的にはスピーディーな対応になり、結局のところ専任に近い負担が生じる可能性があると認識している。当社から地元企業へJV組成の打診をしたとしても、地元企業にとっては仕事を取られるという懸念から、断られると想定している。また、地元企業も非特定となった企業にとっては死活問題になる可能性がある。(E社)
- 今回は道路業務のみなので実現性があるが、造園業務が含まれると事業体組成が困難になる。造園に加えて清掃業務の事業者組成は慎重に行う必要がある。これらは地域に密着した事業者が多く、事業者の規模も比較的小さい分野なので、事前に与信を慎重に調査する必要がある。(F社)
- 地元企業と協力して参画することについては異論ない。(G社)
- 本事業においては地元企業との体制構築は必須と考えるため、地元企業とのマッチング促進等の実施の機会があればよい。その他、事業内容に応じて、必要企業と連携していくが、現在の試行業務の範囲では、必ずしも全国企業と組む必要はないと考える。(J社)
- 実務を担う地元企業等とJVを組成することを想定している。JV組成の際、下田市の地元企業とコネクションがないため、地元企業とのマッチングの機会を設けていただけるとありがたい。(I社)
- 地元企業と連携することは必須と認識している。地元企業主体の業務と認識しているため、当社のグループ企業が直接修繕等の業務を担う形での参画は難しいだろう。地元との棲み分けを図る必要がある。(H社)

出所：株式会社日本総合研究所作成

## II 全体マネジメント業務に対する意見

全国企業からは、初めての試みであるため、定例会議や報告の頻度を上げたほうが望ましいとの意見が得られた。

図表 主な意見（全体マネジメント業務）

- 定例会議や業務報告については、頻度を上げたほうが望ましいと感じる。初めての試みであることから、初めのうちは高い頻度で事業者から報告を受け、状況や様相を把握すべきと考える。状況が把握でき次第、頻度を下げてもよいのではないかと考えている。（B社）
- 最低でも月1回は報告しないと、発注者が満足しないのではないかと考えている。JVの場合は、事業者間の連絡調整の頻度が重要になる。（F社）
- 定例会議の開催頻度は少々高めることが望ましい。定例会議の開催頻度は変えずに、通常報告にてリアルタイムな情報を共有する方法でも可である。会議方法については、オンラインと対面開催を併用することが望ましい。（I社）

出所：株式会社日本総合研究所作成

### Ⅲ 要求水準の性能規定の妥当性に対する意見

試行業務における要求水準は仕様規定に重きを置くことが望ましいという回答が得られている。また、受発注者間で水準の認識に齟齬が生じることを避けるため、客観的・定量的な水準を示すことが望ましいとの意見も得られた。

図表 主な意見（要求水準の性能規定の妥当性）

- 試行業務においては、現在の要求水準書案の記載水準で問題ないと思う。初めての試みの場合は少々の性能規定化や仕様規定に重きを置くべきと認識している。小規模修繕のみの業務範囲では工夫の余地は小さいと思う、一方で、将来的に事業規模が大きくなることを見据えると工夫の余地は大きくなると思う。（A社）
- 発注者と受注者がそれぞれ想定している水準の認識に齟齬が発生することが懸念されるため、性能規定においても、客観的・定量的な水準とすることが望ましい。（I社）

出所：株式会社日本総合研究所作成

### Ⅳ 支払い条件（単価契約／総価契約）に対する意見

支払い条件については、総価／単価契約を活用することや、中間払いの検討、契約に係る事務負担の削減等の意見が得られている。

また、「(エ) I) ICT等の新技術活用に関する提案可能性について」におけるC社からの意見とも関連するが、1社（F社）から、過年度の発注実績・内訳等の情報開示を求める意見が得られた。

図表 主な意見（支払い条件（単価契約／総価契約））

- すべての業務を総価契約とすることは望ましくなく、金額で総価/単価契約の線引きを決めたほうがよい。府中市の先行事例では、50万円を超える業務は単価契約になっている。（A社）
- 地元企業と連携することを加味すると、中間払いがあることが望ましい。（D社）
- 単年度では、三者契約の締結や事務手続きに占める業務量が大きくなり、受託者の負担になることが懸念される。（E社）
- 数量が明確に示されないと、見積りを出すこともできないため、現時点では支払方式の良し悪しを述べにくい。過年度実績の内訳等の詳細を開示いただく必要があり、その結果初めて支払い条件の良し悪しが判断できる。開示いただきたい内容は、工種と数量の内訳、及び受注事業者実績だ。一般論としては、総価契約としつつも20%や35%等を上限に設計変更で対応できることが望ましいと考えている。安易に上限値以上を別発注として切り分けずに、なるべく主契約事業者任せられる手法が望ましい。（F社）
- 規模が大きい修繕が発生することが見込まれるため、一部、単価契約による発注方式も検討することが望ましい。（I社）

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### V その他の事業スキームに対する意見

その他の事業スキームに対する意見として、契約締結から事業着手までの期間が短いとの意見が得られている。

図表 主な意見（その他の事業スキーム）

- 府中市では、契約後の事業着手まで6か月の期間を設けており、その期間中に要求水準書の詳細な内容の確認及び市との認識の共有等を実施した。本事業では性能規定がないため、県・市との認識合わせは多くないと想定しているが、契約から業務着手までに一定程度期間を設けることが望ましい。（I社）

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### (エ) 次期スキーム以降に対する意見

##### I ICT等の新技術活用に関する提案可能性について

複数社から、何かしらの新技術の活用可能性が示された。一方で、新技術の導入に関する投資費用の回収や効果検証は単年度の業務期間では実施が難しい、という回答が得られた。

図表 主な意見（次期スキーム以降）

- 台帳等のシステム導入については単年度でも可能だが、新技術への投資等については回収や効果を鑑みると、そのような提案にするには最低でも5年程度業務期間を確保したい。（A社）
- ドライブレコーダー画像のAI解析により、道路のひび割れを自動検知する技術導入に関する提案が可能である。提案可能性を確保するための制約としては、管理する道路延長や事業費が挙げられる。道路管理者のパトロールカーに設置することを想定している。現時点では、道路のひび割れのみ検知可能である。（B社）
- 将来的なスキームへとつながるように、維持管理に関する情報管理業務を試行すべきであると認識している。そのためには、民間に自由度を持たせた要求水準にすることが望ましい。県・市の維持管理体制において、「だれが」「なにを」「どのように」維持管理しているか、まだ整理されていないのであれば、全体マネジメント業務の費用が膨大となるため、本事業内で新技術導入やデジタル活用にて大幅に業務改善することは難しいと認識している。（C社）
- 巡回車両に搭載した舗装診断技術を活用して、適切な補修工法選定や補修場所のスクリーニングが可能なソリューションを導入できる。他都市でも類似のソリューションを導入し、LCCの削減を実現した事例もある。新技術導入については単年度の事業では実用可能性やLCC削減の検証が難しいため、長期の事業期間とすることが望ましい。（D社）
- 単年度の業務では、新技術を導入するのみで履行期間が終了してしまうことを懸念しており、検証に至らない。また、費用についても、新技術を導入できる余地がない。（E社）
- 多数の企業が車載 CCD カメラによる画像解析技術を出してきているので、検討の可能性は広い。点群データが充実すれば、自動運転の実現が近づき、区画線も不要になっていくだろう。ただし現時点では、収斂していくであろうひとつの技術がまだ見えてこない。学術分野（アカデミズム）の取組みによって、今後の技術的方向性が変わっていくことだろう。自動運転の導入が見えてきた場合は、当社は代表者ではなく構成員として参画する可能性がある。いずれにせよ自動運転導入よりも先に、適切な道路保全を目指すべきだ。（F社）
- GIS等のツールを活用して、ポットホール等の維持管理業務に活用できる可能性はある。当該ソリューションは有している。また、時代の流れとしてもデジタル化は必須と考えているため、何かしらの提案は可能である。点群データについては高い精度で場所等の管理が可能であるため、Virtual Shizuokaを活用した何かしらの提案は可能である。（G社）
- 静岡県では三次元点群データを収集しているが、自動運転実装まで見据えると自動運転・インフラ維持管理の双方で三次元点群データを活用することが有効ではないか。また、そうした場合は下田市のみならず、近隣市町も一体的に包括的維持管理をしていかなければ効果が発揮されないと考える。まずは点検の効率化から進めていくことになる。方

法を工夫すれば新技術導入にはできると思料する。例えば点検に関する技術を導入する際には、巡回時に映像取得、位置情報を付与したデータを整理していくようなことが考えられる。(J社)

- 本事業の特性に合わせて改修が必要であるが、他都市にて導入済みの維持管理システムは円滑に導入可能である。受注者の経験やノウハウ・管理データの蓄積が前提にあり、その後、業務改善へと発展する。したがって、複数年契約や事業規模拡大が望ましい。システム導入のための追加予算や事業費増加は見込めないと認識している。したがって、4,600万円の事業費内の可能な範囲でも提案可能である。将来的に成果連動方式・SIBが導入された場合においても、マネジメントシステムの対応・改修は可能である。(I社)
- 従来の維持管理手法に留まらない提案を可能とする要件であれば、新技術の活用に関する提案可能性はある。例えば、点群データの活用や自動運転の運行管理、ドローンの利活用については実績があり、業務の省力化・効率化に資する提案は可能である。単年度業務では導入が難しい。契約締結後に、県・市との本事業における仕様のすり合わせ等の事前の協議に時間を費やすこととなり、実際に維持管理をする期間は大幅に短くなる。(H社)

出所：株式会社日本総合研究所作成

## II 今後の本格実施に関するアイデアについて

試行業務への参画意欲を高める方法や契約事務効率化に資するスキーム等の意見が得られた。

### 図表 主な意見（今後の本格実施に関するアイデア）

- 試行業務へ参画することで、次期以降の本事業への参画優先権等を付与することが、試行業務への参画意欲を高めることとなる。毎年受託者が変わると、管理の統制が難しいと認識している。(D社)
- 将来展望や次期以降の業務があることは理解できるが、令和5年度の発注業務で検証したい項目がクリアになるか懐疑的である。令和5年度発注業務内容では、県・市の判断で修繕等を実施するため、民間のノウハウ活用余地がない。指示通りの業務となることが見込まれ、なにを検証したいのかが不透明である。(過年度検討でいうところの)ステップ2からでも参画するかどうか判断が必要となるが、試行するにしても少なくともステップ2からでないとは新技術や提案の余地はないだろう。(E社)
- インフラ管理者との連携は、業務委託ではなく連携協定による協力方法が適しているかもしれない。自治体と連携する際は、連携協定を締結したうえで自治体と協力体制を構築している。ドローン等により1次的な診断(スクリーニング)を実施して、点検の優先順位を行っているケースが考えられる。河川や防災分野に強みがあるため、将来的に当該分野も事業に含まれた場合には提案可能である。道路分野においては、道路や橋梁に

おける点検と点検結果を踏まえた業務計画の策定等について、強みを発揮できると認識している。(G社)

- 県道・市道で異なる管理水準や、県・市とそれぞれ契約締結が求められる等、受注者にとっての管理の手間を削減するスキームを検討することが重要であると認識している。主に全体マネジメント業務を担うこととなると想定している。自動運転車両から得られたデータについて、維持管理への利活用等を検討する想定である。また、自動運転を担当している部署もあるため、自動運転の走行管理と道路の維持管理の両業務を担うことも不可能ではない。新技術導入にあたり、①県・市側で一定程度導入する新技術を示すのか、②県・市から将来ビジョンを提示しつつ民間企業と共有し、導入する新技術は民間企業の創意工夫に委ねるのかについては、導入する新技術の優先順位に具体的な考えはまだないが、(費用面等の条件下で)導入できる新技術から順次進め、自動運転にも活用する。将来的に、自動運転の走行に関する業務も包括化された場合においても、自動運転車両から取得できるデータも道路の維持管理に活用できると認識しており、自動運転を管理する企業と連携することを想定している。(I社)
- 運輸業への新規参入については申請や手続き等の観点から、参入障壁が非常に高い。したがって、道路の維持管理と自動運転の運行管理業務の包括発注は現実的でないと考えられる。(H社)

出所：株式会社日本総合研究所作成

## 2 アンケート

### (1) 目的

本事業の特徴・検討背景や趣旨・内容について本事業への参画可能性のある企業の理解を深め、参画意欲を惹起することを目的に実施した。また、アンケート票にて本事業への意見を聴取した。

【資料 2-5-1】アンケート票

### (2) 実施概要

令和4年10月から11月にかけて、静岡県及び下田市のWebサイトに事業概要書を掲載し、本事業への意見等をアンケート票への自由記述形式にて実施した。

【資料 2-5-2】事業概要書

図表 サウンディング調査（アンケート）の実施概要

項目	内容
実施時期	令和4年10月21日（金）～11月17日（木）
主な対象者	全国の企業を対象
実施手法	静岡県及び下田市のWebサイトに事業概要書等を掲載して、アンケート票を電子メールにて提出
調査項目	アンケート票への自由記述形式

出所：株式会社日本総合研究所作成

### (3) 調査結果

#### ① アンケート提出状況

5票のアンケートが提出された。提出された5票のうち、業種別では土木一式が2社、建設コンサルタントが3社であり、地域別では下田市内に事業所を持つ企業は1社のみであった。

図表 サウンディング調査（アンケート）の提出状況

項目		内容
回答数		5 票
提出者	業種別	土木一式：2 社 建設コンサルタント：3 社
	地域別	下田市内に事業所を持つ企業：1 社 上記以外に事業所を持つ企業：4 社

出所：株式会社日本総合研究所作成

## ② 主な回答の集計結果

提出されたアンケートの主な回答を以下に記す。また、結果を取りまとめた概要を静岡県及び下田市の Web サイトに公表した。

### 【資料 2-5-3】アンケート及び説明会の結果概要

#### (ア) 全体マネジメント業務の提案概要（可能性）に関する意見

1 社（I 社）からは、他都市の先行事例で開発したマネジメントシステムを活用することで、地元企業による業務管理・運営支援が可能との意見が得られた。

図表 主な意見（全体マネジメント業務の提案概要（可能性））

- 全体マネジメント業務は他都市で採用した事業モデルをベースに、小規模市の連携を想定した事業モデルと弊社の役割を提案する。業務は、(市、県)ー地元業者がマネジメント全体を総括し、弊社は課題に対応できる仕組みと対応案の提示のマネジメント支援とリアルタイムに情報共有できる支援システムの提供の役割で、両者による緊密な協働業務を想定し、今回から始まる事業に貢献したいと思っている。主な支援は、他都市の経験等を踏まえ、県ー市の必要情報の一元管理、業務の効率化（包括化による報告資料の作成軽減等）、新技術（データ蓄積による「要望対応から「計画管理」、デジタルツールの導入と弊社システムとの連結によるマネジメント一元管理）等をできるかぎり地元業者に移転し、地元中心の総括マネジメント、作業の仕組みを構築する。また契約方式の違い、仕事の仕方の変更にも負担の少ない方法を採用しており、事業内容や広域連携等事業拡大にもほとんど同じマネジメントで適用可能な事業モデルを提案する。支援システムについては、開発済みであり、事業開始より提供可能である。支援方法として、定例会等の打合せではリモート会議を活用し、マネジメント支援の費用を抑制することを提案する。

(I 社)

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### (イ) 参加企業の条件に関する意見

地元企業と連携して業務を履行することは必須と認識している、という意見が得られた。

図表 主な意見（参加企業の条件）

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 本事業の確実な履行には、<u>地域企業の皆さんの協力が必須不可欠</u>であると認識した。事業開始までは時間的な余裕は多くはないが、今一度、事業の主旨を踏まえて地域企業の皆さんのご理解をいただく必要があると感じた。（M社）</li><li>• <u>参加資格について、市内企業は必須</u>として、柔軟性のある要件にしていきたい。（N社）</li></ul> |
|---|

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### (ウ) 全体マネジメント業務に関する意見

全体マネジメント業務はコンサルタントが担うことや追加での書類作成が求められる等、認識に齟齬がある意見が得られている。

図表 主な意見（全体マネジメント業務）

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>マネジメント業務=コンサルタント会社というイメージが説明会で強調</u>されておりましたことが懸念されます。（K社）</li><li>• 全体マネジメント業務の、①業務計画書の作成、②業務報告、③委託業務完了報告書、④引継ぎの内容を読む限り、書類の量が現在より非常に多くなる。緊急作業で計画書の作成は不可能であり、作業完了後にもし、計画書を出すような書類の為の書類となり、業務効率化の為の一体管理の意味がなくなる。また、<u>書類が増えるということは、管理者の人手不足は解消されるかもしれないが、業者の職員の負担は今まで以上に過剰となり、負担が増えることになる。</u>書類については今までの業務委託の書類より、簡素化しなければ人手不足の解消にならない。（L社）</li></ul> |
|--|

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### (エ) 要求水準の性能規定の妥当性に関する意見

受発注者間で水準の認識に齟齬が生じることを避けるため、客観的・定量的な水準を示すことが望ましいとの意見も得られた。

#### 図表 主な意見（要求水準の性能規定の妥当性）

- 主要工種の要求水準は受注者側の技術力、ノウハウに依存しすぎないように（品質のばらつき）に、定量的・具体的な水準（将来的な指標連動型導入等への対応）を示すことが考えられる。定量的・具体的な水準としては、例えば、損傷/不具合の対応すべき規模等の例示や、受付から対応までの経過時間の目安などが考えられる。性能規定について、要求水準では監督員との協議、承諾が多く、性能規定として受注者側の創意工夫・ノウハウ導入の余地が小さいと思われる。要綱・基準にない新技術の活用や連絡が来る前に計画的に対応する等の提案ができないのではないかと考えられる。（I社）

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### （オ）支払い条件（単価契約／総価契約）に関する意見

支払い条件については、総価／単価契約を活用すること等の意見が得られている。

#### 図表 主な意見（支払い条件（単価契約／総価契約））

- 総価契約となっているが、総価+単価の組み合わせ、総価の数量範囲の規定（MAXとMIN）、総価外の場合で随契になるケースの有無と基準等の明確化が望まれる。「別途契約」という表現を使われるかもしれないが、できる限り、想定と対処方針を示すべきと思う。（N社）

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### （カ）今後の本格実施に関するアイデアについて

契約事務効率化に資するスキーム等の意見が得られた。

#### 図表 主な意見（今後の本格実施に関するアイデア）

- 県・市の業務発注者側を一本化することが業務効率化という観点で最も有効であると認識している。市町村の合併が現実的でないのであれば、県と市町の公共施設に関する維持管理部門を一本化し、一括で事業者等に発注することが望ましい。（P社）

出所：株式会社日本総合研究所作成

### 3 説明会

#### （1）目的

同時期に実施したアンケートへの理解及び提出を促すため、本事業及びアンケートに関する説明を実施した。また、質疑応答から意見を聴取した。

## (2) 実施概要

静岡県及び下田市の Web サイトに説明会に関する案内を掲載し、令和4年11月10日に静岡県下田土木事務所にて本事業に関する説明会を実施した。また、遠隔会議システムを利用してオンラインでの出席にも対応した。

図表 サウンディング調査（説明会）の実施概要

項目	内容
実施時期	令和4年11月10日（木） 10:00～11:30
実施場所	静岡県下田土木事務所（下田総合庁舎）及び遠隔会議システムによるオンライン
主な対象者	全国の企業を対象
実施手法	本事業に関する説明及び質疑応答
調査項目	質疑応答による意見聴取
次第	1. 開会挨拶 2. 本事業の概要説明 <ul style="list-style-type: none"><li>検討背景・経緯</li><li>将来的なインフラ維持管理のあり方</li><li>本事業の概要</li><li>業務の内容</li><li>全体マネジメント業務について</li><li>包括的民間委託への参加企業の考え方</li><li>公募型市場調査の実施について</li></ul> 3. 質疑応答 4. 閉会挨拶

出所：株式会社日本総合研究所作成

## (3) 実施結果

### ① 参加状況

対面及びオンライン含め、全9社が説明会に参加した。

図表 サウンディング調査（説明会）の参加状況

項目	内容
参加数	全9社 現地参加：8社 オンライン参加：4社 ※現地及びオンラインにて参加した企業もあるため合計は一致しない

出所：株式会社日本総合研究所作成

## ② 主な意見の集計結果

説明会を通して得られた主な意見を以下に記す。また、結果を取りまとめた概要を静岡県及び下田市のWebサイトに公表した。

### 【資料 2-5-3】アンケート及び説明会の結果概要

#### (ア) 全体マネジメント業務に対する意見

全体マネジメント業務はコンサルタントが担うことや追加での書類作成が求められる等、認識に齟齬がある意見が得られた。

図表 主な意見（全体マネジメント業務）

- 包括管理の導入により、享受できるメリットがあるのか懐疑的である。例えば、現在は受注業務や事業者毎に書類を作成している。包括管理を導入した場合、受注業務や事業者毎に作成している書類だけでなく、全体マネジメント業務を担う事業者が県・市と調整できるように、サマリーのような追加の資料作成が求められるように感じられ、全体マネジメント業務を担う事業者の負担が大きいと感じる。（P社）

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### (イ) その他の事業スキームに対する意見

契約締結から事業着手までの期間が短いとの意見が得られている。

図表 主な意見（その他の事業スキーム）

- 受注者決定から契約締結まで2か月しかなく、期間が短い。少なくとも3～4か月ほど確保いただきたい。（K社）

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### 4 サウンディング調査結果に基づく対応方針の整理

個別ヒアリング、アンケート及び説明会から得られた意見に基づき、対応事項及び方針を整理した。

##### (1) 参画意欲・参画に係る（影響する）諸条件に関する意見

ヒアリングを実施した全国企業からは参画が難しいとの回答が得られており、その理由は①県・市が構想している将来像が不透明であること、②地元企業で完結する業務内容であり、自社の得意分野の業務が対象外であること、③事業規模・業務範囲・履行期間が小規模であり、創意工夫の余地がないことが主に挙げられた。

①については、並行して検討している次期スキーム以降の検討内容を募集図書公表時まで整理の上で公表する。一方で、②と③については、JV 組成や予算確保等のスケジュールの都合上、次期以降の事業スキーム検討の際の論点とし、令和5年度発注業務については地元企業で完結する事業体の参画を念頭におき、公募条件を設定した。

##### (2) 全体マネジメント業務の提案概要（可能性）に関する意見

全国企業からは事業規模が小さいため、創意工夫・提案の余地がないという意見が得られた。「(1) 参画意欲・参画に係る（影響する）諸条件に関する意見」での対応方針とも関連するが、次期以降の事業スキームの検討の際の論点とする。

また、「(3) ②全体マネジメント業務に対する意見」とも関連するが、地元企業からは、全体マネジメント業務の認識に齟齬がある意見が得られている。地元企業からの全体マネジメント業務の提案可能性を確保するため、性能規定化にて民間からの提案に裁量を持たせつつ、地元企業による参画を促進するため、記述しやすい提案様式案等を作成し、地元企業が参加・提案しやすい募集図書等を作成した。また、業務への正しい認識の下での提案を促すため、業務内容の具体化を図ることができるよう要求水準案へ全体マネジメント業務について詳述した。

##### (3) 事業スキームに関する意見

###### ① 参加企業の条件に関する意見

地元企業と連携することを前提としている回答が得られたため、現行の参加企業の条件としつつ、入札参加資格の要件を県・市間で協議のうえ整理する必要がある。

また、令和5年度発注業務においては全国企業の参画意向は低いものの、次期以降の事業への全国企業の参画を促すために、今後の地元企業とのマッチングの機会の設定の可否を静岡県及び下田市の今後の検討事項として抽出した。

## ② 全体マネジメント業務に対する意見

全国企業からは定例会議や報告の頻度を上げたほうが望ましいとの意見が得られた一方で、地元企業からは現行以上の業務量となることを忌避する意見が得られた。また、全体マネジメント業務をコンサルタントが担うことや追加での書類作成が求められる等、認識の齟齬がある意見も得られている。

大手・地元企業の両者の意見や懸念を考慮したうえで、全体マネジメント業務内容を再検討する必要がある。また、地元企業が業務内容を正しく認識できるよう、要求水準書等に記載する業務内容について詳述した。

## ③ 要求水準の性能規定の妥当性に対する意見

試行業務においては仕様規定に重きを置くことが望ましいという回答が得られた一方、民間のノウハウ活用においては性能規定を採用することが望ましい。要求水準書に記載の業務項目のうち、一部は性能規定を導入した。

## ④ 支払い条件（単価契約／総価契約）に対する意見

支払い条件精査のために過去の発注実績等の情報を開示いただきたいとの意見が得られた。支払い条件の精査のみならず、過去に具体的にどのような修繕を実施したか等の維持管理情報を整理することは業務・インフラの管理や業務効率化にとって不可欠である（「個別ヒアリング ICT 等の新技術活用に関する提案可能性について」における C 社の意見参照）。したがって、令和 5 年度発注業務においては、一定の情報開示期間を設け、応募者が過去の実績を確認できる期間を設けることとした。

## ⑤ その他の事業スキームに対する意見

契約締結から業務履行までの期間が短いとの意見が得られている。議会日程等の事業実施に際して制約・必須となる静岡県及び下田市の事項・手続きについて整理し、そのうえで契約締結から業務履行まで一定の期間を確保可能な事業スケジュールに変更とした。

#### (4) 次期スキーム以降に対する意見

##### ① ICT等の新技術活用に関する提案可能性について

新技術の活用については、道路の劣化検知に関する技術や業務管理の効率化に資するシステム等の提案が得られた。「(1) 参画意欲・参画に係る(影響する)諸条件に関する意見」での対応方針とも関連するが、ICT等の新技術を活用した提案を促す提案様式等を作成した。

##### ② 今後の本格実施に関するアイデアについて

試行業務への参画意欲を高める方法や契約事務効率化に資するスキーム等の意見が得られた。「(1) 参画意欲・参画に係る(影響する)諸条件に関する意見」での対応方針とも関連するが、得られた意見の対応可否を静岡県及び下田市の今後の検討事項として抽出した。

## 第6章 試行業務施行に伴う課題の整理

### 1 検査及び支払方法

#### (1) 背景

従来、道路施設の維持・補修等を外部委託によって遂行する際には、出来形（規定通りの品質で完成させたか）及び出来高（契約通りの数量を完成させたか）の観点で業務仕様を細かに定め、事後これらが満たされていることを委託者が検査することで受託者への支払いの根拠としてきた。一方で本事業において実施しようとしている包括的民間委託の手法では、管理対象となる道路施設等が満たすべき水準は規定されるものの、その水準を達成・維持するためのプロセス（工法・実施頻度など）は必ずしも受発注者間の契約において詳細に規定されない、性能規定が中心となる。

このことから、契約上の仕様の達成／未達成を検査によって確認し支払いの根拠にする、という従来の仕様発注以外の、多様な検査方法及び支払方法の考え方を整理することが求められる。

#### (2) 実施手順と概要

##### ① 仕様発注と性能発注の概要整理

従来の仕様発注と、本業務で検討している性能発注との違いを整理した。特に、支払いの根拠に関わる、出来形・出来高管理への考え方やその監視手法についての違いを中心に整理した。

##### ② 要求水準書における各規程の分類

支払いの根拠の明確化のためには、受託者の責務を明確にする必要がある。そのため、性能発注において受託者の責務を記した要求水準書について、各規程を定量／定性の観点で分類した。

##### ③ 検査・支払方法の整理

受託者の責務に対して、実際にその責務を果たしたかどうかを判定する基準や手順を整理した。結果として、本事業の試行業務発注に向けて、検討課題となり得る項目を抽出した。

#### (3) 調査結果

##### ① 仕様発注と性能発注の概要整理

仕様発注と性能発注のおおまかな違いを、以下の図表に示す。

図表 仕様発注と性能発注の概要整理

		仕様発注	性能発注
概要	考え方	<p><b>【仕様規定】</b>                      公共施設の維持管理を実施する際の工法・使用材料・実施時期（頻度）等を細かく規定することで、その規定通り遂行されれば公共施設が満たすべき品質が達成・維持されるという考え方。</p>	<p><b>【性能規定】</b>                      公共施設が満たすべき品質（性能）を規定しつつも、その品質の達成・維持に至る工法や実施頻度といったプロセスは細かく規定せず、受託事業者の専門的知見・技術力・創意工夫に委ねるという考え方。</p>
	業務における受託者の責務	業務仕様書（特記仕様書）において明示	要求水準書において明示
検査方法及び支払方法	出来形管理	<p><b>【必須】</b>                      公共施設が満たすべき品質を確保するために、各工種の寸法・使用材料等の出来形を確認することは必須である。</p>	<p><b>【必須】</b>                      公共施設が満たすべき品質として、寸法や強度といった出来形の確認は、仕様発注と同様に必須である。</p>
	出来高管理	<p><b>【必須】</b>                      「実施したこと」という実績に対して支払いを行う仕様発注において、実績を証明する出来高の確認は必須である。</p>	<p><b>【必須ではない】</b>                      「実施した結果」という性能に対して支払いを行う性能発注において、「実施した実績」を証明する出来高の確認は、必ずしも求められない。</p>
	業務監視手法	<p><b>【主に完了検査】</b>                      委託工期末に、出来高を委託者が検査する。一方で出来高とは委託工期中の出来形の積み上げのことだが、出来形は各作業の完了時に都度確認する機会が多い。また、委託工期中であっても特定の節目に検査を実施する場合もある（中間検査）。</p>	<p><b>【主に事業中モニタリング】</b>                      委託工期中に、受託者が各作業の出来形をはじめとした業務の遂行状況を取りまとめ、定期的に委託者へ報告する（自己モニタリング）。または、委託者が臨時的・緊急的に受託者の業務遂行状況を目視等で確認する場合もある（委託者モニタリング）。さらに、受託者以外の第三者機関がモニタリングを実施する場合もある（第三者モニタリング）。                      なお、PFI 事業等では、履行の結果を報告書として報告書を検査する</p>

		仕様発注	性能発注
			<p>ことが一般的。</p> <p>※ただし試行業務では、受託者の過度な負担を防ぐためモニタリングは実施しない想定</p> <p>※モニタリングだけでなく完了検査も別途行う</p>
契約形態	単価契約	<p>【適用可能】</p> <p>工期中に実施した出来高にあわせて支払いを行うため、出来高管理を必ず実施する仕様発注では、単価契約が可能である。</p>	<p>【適用は一般的でない】</p> <p>作業を実施した実績よりも、結果としての性能を重視し業務効率化を目指す性能発注の本質に従うと、出来高に合わせて支払いを行う単価契約は一般的ではない。</p>
	総価契約	<p>【適用可能】</p> <p>工期中に実施すべき工種・数量と総額を予め定めることで、仕様発注を適用可能である。最終的な出来高が当初契約と異なる場合は、受発注者双方が協議し契約変更することで、支払価額が増減する。</p>	<p>【適用可能】</p> <p>工期中に達成・維持すべき品質（要求水準）と総額を予め定めることで、仕様発注を適用可能である。その後工期中のモニタリングの結果、要求水準が未達成だった場合には、支払いを減額する。</p> <p>※増額の設計変更もあり得る</p>

出所：日本総合研究所作成

## ② 要求水準所における各規程の分類

要求水準書は性能発注型の業務における受託者の責務を明示した図書だが、その内容は必ずしも定性的な性能規定のみで構成されているわけではない。業務項目によっては「結果」としての性能ではなく「結果に至るプロセス」である仕様を定めているものもある。下の図表は、府中市の事例を基に、要求水準書で示されている各業務項目の満たすべき水準を、仕様規定と性能規定とに分類したものである。

例えば植栽管理に関しては、街路樹の枝による通行への支障がない状態を保持せよという、性能規定と読み取れる規定が定められている一方で、植栽の種類ごとに剪定頻度を明示している点については、仕様規定と読み取れる。同様に巡回や害獣・害虫対応といった業務項目において、仕様規定と性能規定の両方の視点で受託者が満たすべき水準が示されている。

これら、仕様規定と性能規定の両方の視点が含まれる理由としては、次のことが考えられる。性能発注による民間委託では、公共施設が満たすべき品質の達成への手段（プ

プロセス)を細かく定めず、民間事業者の創意工夫による効率性を期待するものである一方で、安全性や公益性等の観点から、最低限満たすべき工法や作業頻度といったプロセスを定量的に規定し、一定の拘束力を維持することが求められるためである。

以上のことから、要求水準書における仕様規定に分類される事項は、受託者が果たすべき最低限の責務であり、性能規定に分類される事項は、仕様規定部分を超えた範囲で、要求水準達成に対する事業者の裁量を指すと、考えることができる。

図表 要求水準書における仕様規定と性能規定の分類(例)

業務項目	仕様規定	性能規定
全体マネジメント業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期報告会開催回数(頻度)</li> <li>● 定期報告書の記載事項・提出時期(頻度)</li> </ul>	—
巡回	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期巡回の対象範囲と時期(頻度)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 道路交通に支障のない状態の保持(損傷の確認、支障物の撤去など)</li> </ul>
道路清掃	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 施設の機能と衛生の保持</li> </ul>
植栽管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 剪定対象と頻度(低木は年1回、雑草は年3回など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 街路樹の枝により通行に支障がある場合は速やかに改善</li> </ul>
害獣・害虫対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 薬剤散布の範囲と時期</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 発見・認識後速やかに駆除し、衛生的な状態を保持</li> </ul>
コールセンター	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 24時間常時受付可能な体制の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通報受付後速やかに現場へ伝達し、施設の機能を保持</li> </ul>

出所：府中市公表資料を基に日本総合研究所作成

### ③ 検査・支払方法の整理

上記(1)において、仕様発注と性能発注との検査・支払方法の大きな違いとして、出来高管理の必要性和モニタリングの有無が挙げられた。下の図表は、これらの違いを、業務工期内・業務完了時・支払いの各段階で整理したものである。モニタリングの手法には、受託者自らが実施する自己モニタリングや、委託者・受託者とは異なる中立な第三者機関が行う第三者モニタリング等があるが、今回は府中市の事例を参考に、受託者の自己モニタリングによる結果の報告を、委託者の監督員が確認するという場合を基に、取りまとめている。

なお、前述の通り、本事業の試行業務においては、受託者の過度な負担を軽減する等の観点から、モニタリングは実施しない想定である。一方で試行業務の業務項目のひとつである全体マネジメント業務では、各作業の実施状況を取りまとめ、定期的に委託者



	仕様発注における完了検査	性能発注におけるモニタリング
		との差額を支払う

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### (4) まとめと今後の検討課題

本事業では道路の維持管理に係る民間委託を、包括化することによって従来の仕様発注から性能発注へと変化していくことを目指している。しかし性能発注となっても、受託者の責務を示した要求水準書では、「結果」を規定する性能規定のみならず「結果に至るプロセス」を規定する仕様規定も存在する。

仕様発注における総価契約では、出来形不備は改善指示により手直しを実施し、出来高不足は主に設計変更により契約額から減じる。一方で性能発注における総価契約では、要求水準未達成時の減点基準を予め定め、監督員等によるモニタリングで減額分が決まる。

以下、現時点での試行業務発注に向けた課題点を挙げる。

第一に、改善要求や減点を行う基準が定められていないため、減額等による最終的な支払額の決定根拠が明確でない。

第二に、性能発注においてモニタリング等の業務監視を実施したとしても、完了検査は別途必要となるが、検査項目や検査合格の基準が未整備であるため、最終的な支払根拠が明確でない。

本格導入に向けて、これらの課題に対しては、府中市といった先進的な事例を参考に、公表資料がある場合はそれらの図書を基に改善要求や減点等の基準作成する一方で、公表されていない検査基準等は対象自治体への情報提供依頼やヒアリングによって情報収集することが適当である。以下、参考に府中市の事例における公募図書のうち、支払額の変更に関わる記載を抜粋して掲載する。

図表 府中市の事例における不履行の具体例と重みづけ（参考）

項 目		重大な不履行	重大な不履行に該当しない不履行
共通	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務放棄</li> <li>・虚偽報告</li> <li>・事象の隠蔽</li> <li>・報告放棄</li> <li>・法令違反による業務停止</li> <li>・資格者以外の法定業務実施</li> <li>・各種報告の遅延や内容不足（不備）、連絡の遅延の状況が改善計画書提出後以降も続く場合</li> <li>・合理的な理由なく市の指示に従わない場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の一部未実施</li> <li>・報告や連絡の遅延、報告の内容不足（不備）が認められる場合</li> <li>・改善計画書で債務不履行の改善が期待できる内容である場合</li> </ul>

項目		重大な不履行	重大な不履行に該当しない不履行
統括マネジメント業務	業務遂行状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種書類の未提出、定例会議・総合定例会議の未開催、受注者によるモニタリングの未実施の場合</li> <li>改善計画書の未提出の場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合理的な理由なく、各種書類の提出、定例会議・総合定例会議の開催、改善計画書の提出が遅延した場合</li> </ul>
巡回業務	業務遂行状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期巡回の未実施、緊急巡回の一部または全部未実施</li> <li>合理的な理由なく合同パトロールに不参加の場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合理的な理由なく定期巡回の一部未実施の場合</li> </ul>
清掃業務 植栽管理業務 害獣・害虫対応業務 道路反射鏡・案内標識・街路表示板管理業務 補修・修繕業務 占用物件管理業務 法定外公共物管理業務	業務遂行状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務の未実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合理的な理由なく業務実施が遅延した場合</li> </ul>
	施設の性能	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の使用不可能な状態を合理的な理由なく放置した場合（通行遮断等）</li> <li>耐久性が著しく劣る措置を実施し、通行が遮断される場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合理的な理由なく施設の一部使用不可な状態を放置した場合（通行困難等）</li> <li>耐久性が著しく劣る措置を一部実施し、通行が困難になった場合</li> </ul>
	安全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>人身事故（死亡、重軽傷者）、重大な物損等の事故または誘発する状態が発生している場合</li> <li>重篤な疾病人（重症）が発生した場合</li> <li>安全性が懸念される状態にもかかわらず、安全対策及び市に連絡をせず、合理的な理由もなく放置した場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>軽微な物損等の事故が発生した場合</li> <li>軽微な疾病人（軽症）が発生した場合</li> <li>合理的な理由なく安全対策は行ったものの市に連絡をせず、放置した場合</li> </ul>
	環境配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の増大が想定される事象の放置</li> <li>環境汚染の放置による人身事故（死亡、重軽傷者）、重大な物損等が発生した場合</li> <li>重篤な疾病人（重症）が発生した場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の微増が想定される事象の放置</li> <li>環境汚染の放置による軽微な事故（軽微な物損等）</li> <li>軽症者等が発生した場合</li> </ul>
	事故対応業務	業務遂行状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>事故対応の未実施</li> <li>報告や連絡の不備による人身事故（死亡、重軽傷者等）、重症者、物損等が発生した場合</li> </ul>
災害対応業務	業務遂行状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>合理的な理由がなく業務放棄（災害対応の未実施）をした場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合理的な理由がなく業務実施を遅延した場合</li> </ul>
	安全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>人身事故（死亡、重軽傷者）、重大な物損等の事故が発生した場合</li> <li>重症者等が発生した場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告や連絡の不備により軽微な物損等の事故が発生した場合</li> <li>軽症者等の発生した場合</li> </ul>

項目		重大な不履行	重大な不履行に該当しない不履行
コールセンター業務	業務遂行状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通報や要望相談の受付を放棄または受付を拒否した場合</li> <li>・報告や連絡の不備または未実施、受付の放棄や受付の拒否により人身事故（死亡、重傷者）、重大な物損等の事故が発生した場合</li> <li>・他地区への連絡放棄（連絡未実施）や遅延した場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・合理的な理由なく受付業務の開始の遅延または早期終了した場合</li> <li>・受付業務の開始の遅延または早期終了や報告、連絡の不備による軽微な物損等の事故が発生した場合</li> </ul>
要望相談対応業務	業務遂行状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・合理的な理由なく通報や要望相談の対応放棄（対応未実施）または遅延した場合</li> <li>・人身事故（死亡、重軽傷者）、重大な物損等の事故が発生した場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通報や要望相談の対応を遅延した場合</li> <li>・報告や連絡の不備による軽微な物損等の事故が発生した場合</li> </ul>

出所：府中市公表資料

図表 府中市の事例における減額措置（参考）

<p>市は、債務不履行があった場合に、支払い区分全体の委託金額から、減額措置を講じる。</p> <p>ア 重大な不履行</p> <p>重大な不履行があった場合、改善勧告の手続きを行った時点で、債務不履行を確認した日の属する年度末の支払額から、減額を行うことを決定する。重大な不履行が発生した場合には、罰則点を30点付与する。ただし、同じ場所及び事象による罰則点は最大30点とする。なお、罰則点の累積は、当該年度内とし、翌年度には継続しないものとする。</p>
---

イ 重大な不履行に該当しない不履行  
 重大な不履行に該当しない不履行があった場合、改善勧告の手続きを行った時点で罰則点を1回につき1点付与する。付与した罰則点は、当該年度3月末に集計し、表3のとおり減額割合で、改善勧告の手続きを行った年度末の支払額に反映する。なお、罰則点の累積は、当該年度内とし、翌年度には継続しないものとする。

表 2 支払い区分

業務項目	
1	統括マネジメント業務
2	巡回業務
3	清掃業務
4	植栽管理業務
5	害獣・害虫対応業務
6	道路反射鏡・案内標識・街路表示板管理業務
7	補修業務
8	事故対応業務
9	災害対応業務
10	コールセンター業務
11	要望相談対応業務
12	占用物件管理業務
13	法定外公共物管理業務

表 3 減額割合

加算した罰則点	減額割合
29点以下	0%
30点以上39点以下	0.3~0.39%減額 (罰則点×0.01%で算定)
40点以上49点以下	0.8~0.98%減額 (罰則点×0.02%で算定)
50点以上59点以下	1.5~1.77%減額 (罰則点×0.03%で算定)
60点以上	2.4%以上減額 (罰則点×0.04%で算定)

出所：府中市公表資料

## 2 デジタルツールの活用検討

### (1) 調査方針

本調査では、令和6年度以降業務において活用可能性が想定されるデジタルツールについて、公表情報を基に調査を行った。なお、調査にあたっては以下の視点から調査

を実施、優先的に活用が想定されるツールを抽出した。

■調査の視点

- ・維持管理に係るデータ管理が可能なデジタルプラットフォームであること
- ・比較的安価かつ、容易に利用可能と想定されること

(2) 調査結果

調査結果は以下のとおり。価格やデジタルツールの概要等を踏まえ、令和6年度以降業務においては、国土交通省「xROAD」、IBM「Anastasia」の活用可能性があると整理した。

図表 デジタルツール調査結果一覧

#	ツール名称	開発者	価格	概要等
1	xROAD	国土交通省	詳細データベースの利用は有料だが、道路管理者が自身のデータを利用する場合は無料	デジタル道路地図データベース (DRM-DB) や道路基盤地図情報、モバイルマッピングシステム (MMS)、レーザープロファイラ (LP) などから得られるデータ群を基盤データ (道路局ベースレジストリ) とし、仕様などの諸元データや定期点検結果、BIM/CIM データなどから構成される橋梁・トンネル等の構造物データ、ETC や CCTV カメラ、巡回車載カメラなどから得られる交通量等のリアルタイムデータを紐づける、3次元道路データプラットフォーム
2	PLATEAU	国土交通省	無償	国土交通省が主導する3D都市モデル整備・活用・オープンデータ化プロジェクトです。都市活動のプラットフォームデータとして3D都市モデルを整備し、様々な領域でユースケースを開発しています。さらに、誰もが自由に都市のデータを引き出せるようにすることで、オープン・イノベーションを創出していきます。
3	国土交通デ	国土交通省	一部無償 (レベル	国土交通省が多く保有するデータと民

#	ツール名称	開発者	価格	概要等
	ータプラットフォーム		2, 3 データは有償)	間等のデータを連携し、フィジカル(現実)空間の事象をサイバー空間に再現するデジタルツインにより、業務の効率化やスマートシティ等の国土交通省の施策の高度化、産学官連携によるイノベーションの創出を目指す。
4	Anastasia	IBM	令和3年8月より希望自治体へ無償のアカウント提供を開始	地域のスマート化を支えるデータと課題解決方法の流通を、スモールスタートで始めることができるプラットフォーム
5	ArcGIS Online	ESRI ジャパン	基本ユーザータイプ 90,000 円～	地域内でデータの流通を促進する「データ流通プラットフォーム」と、流通データを元に開発されたソリューションを広く自治体に共有・販売する「マーケットプレイス」、「地域分析ツール」、「STEAM 教育コンテンツ」の4つの主たる機能、コンテンツからなるサービス
6	My City Report (マイシティレポート)	My City Report コンソーシアム	従属ユーザータイプ 18,000 円～60,000 円”	マップを作成、利用、管理するポータル環境を提供するクラウド GIS
7	RDP(ロボデータプラットフォーム)	ZMP	自治体規模別の会費制、LINE 連携等を利用するのであれば県で年額 600 万 ほど ( <a href="https://www.mycityreport.jp/documents/MCR_fee_table_20221027.pdf">https://www.mycityreport.jp/documents/MCR_fee_table_20221027.pdf</a> )	ArcGIS Online が配信するコンテンツや、業務に特化したアプリ、ArcGIS Online 上に作成した独自のマップや他のユーザーのデータに、いつでもどこでも、必要な時にアクセスして利用
8	LINE/GIS (地理情報システム)	国際航業	要問合せ	スマートフォンアプリ
9	CYDEEN 維	日立システ	要問合せ	道路や公園の損傷・不具合をスマート

#	ツール名称	開発者	価格	概要等
	持管理システム（道路施設管理）	ムズ		フォンのカメラと GPS を利用して、手軽に投稿できるシステム
10	Manesus	日本工営	要問合せ	投稿された情報をもとに現地を確認し、必要に応じて補修を実施
11	i-DREAMs	首都高グループ	要問合せ	Web ブラウザベースのアプリケーションであり、クラウドにデータをアップロードすることにより、すぐにデータ活用が可能。例えば、実験チームが走行データをアップロードし、すぐに遠隔地の開発チームがデータの内容を確認することができる。
12	SIMPL (Smart Infrastructure Management Platform)	ベイシスココンサルティング	要問合せ	また Python や MATLAB などのプログラムを本アプリケーション上で実行可能となっており、クラウド上でデータの分析・解析を実施して、その結果を評価者に確認・フィードバックをもらうなど、社内の DX 化を支えるツールとして活用可能。
13	スマートシティデータ連携基盤（インテック）	インテック	要問合せ	国際航業の地方自治体向け行政業務総合支援システム「Genavis シリーズ」に、LINE を活用した行政の DX ツール「KANAMETO」を連携
14	マクニカモビリティデータプラットフォーム (MMDP)	マクニカ	要問合せ	地方自治体の LINE 公式アカウントからチャットボットでの住民通報が 24 時間 365 日いつでも可能になり、住民から現地の位置情報や不具合の状態がわかる画像が送信されるため、通報情報の精度が向上
15	intdash	アプトポッド	要問合せ	情報は Genavis シリーズへ自動的に連携され、通報情報を迅速に GIS 上で閲覧・一元管理することが可能になり、業務の効率化が図れる
16	INFOPRISM	三菱電機	要問合せ	道路施設など、さまざまなインフラ施

#	ツール名称	開発者	価格	概要等
	(インフォ プリズム)			設の維持管理に対応
17	Cameleo	パナソニック	要問合せ	各種設備の保全データ（諸元、点検、補修）をデータベースに一元管理
18	MAXIV	エヌ・ティ・ ティ・コミ ュニケーシ ョンズ	要問合せ	インフラ維持管理業務におけるPDCAに沿ったアセットマネジメントの実現
19	みちクラ	新日本コン サルタント	要問合せ	工種ごとの標準的な健全度評価、劣化予測、LCC 計算で、補修計画を平準化し、最適な補修計画を策定

出所：各社ウェブサイト等公表情報

## 第7章 他自治体への拡大・業務範囲の検討

### 1 令和6年度業務の内容検討

#### (1) 令和6年度業務の対象事業内容

##### ① 検討項目の整理

令和6年度業務以降は対象エリア、業務範囲、契約期間などを更新、拡張していくことを検討する方針とした（第2章 2節参照）。そこで、本検討では対象事業、事業期間等の各検討項目における方向性（案）を策定した。主な検討項目は以下のとおり。

図表 令和6年度業務における検討項目（再掲）



出所：株式会社日本総合研究所作成

##### ② 調査方針

令和6年度業務の公募資料作成にあたり、検討する項目及び調査方針は以下のとおり。それぞれの項目について案のメリット・デメリットを踏まえた貴県・市ご意向及び、他事例を基に、各項目の案を作成した。

図表 各項目における調査方針

項目		調査方針
Who	発注者の契約関係	第3章参照
	1) 受託者の体制	受託者に求める体制（JV, SPC等）につき比較評価
When	2) 業務期間	適切な期間について検討
What	3) 対象施設	複数施設（道路、公園など）の包括化について、他事例を参照しつつ検討
	4) 業務範囲	民間ノウハウ活用の観点等から業務範囲を検討。
Where	5) 対象区域	近隣市町村を含めていく方向性で検討
How	6) 発注方式	性能規定・指標連動方式の導入課題及び導入範囲を、他事例を参照しつつ検討

出所：株式会社日本総合研究所作成

### 1) 受託者の体制

試行業務では受託者の体制を単独企業又はJVとしているが、特別目的会社（SPC）を組成し、コンソーシアム所属の各社が業務の請負委託をSPCと契約するスキームとする可能性も想定される。SPC設立のメリットは、本事業以外の事業の不振が原因で、本事業のサービスが低下し、事業が中断するリスクを回避できる点である。他方で、民間事業者のSPC設立・運営コストの増大分、県市の財政負担が増大する可能性がある。以上を踏まえ、令和6年度業務ではSPC設立は求めない方針として検討を進めることが望ましい。

図表 SPC 設立時の契約形態



出所：株式会社日本総合研究所作成

図表 SPC 設立のメリット・デメリット比較

比較項目	SPC (民法上の法人)	JV (民法上の組合)
契約の権利能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>SPCに権利能力があるため、契約の主体になることができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>JV自体では権利能力が無いため、契約の主体になることができない（個々の構成員が連名で契約を締結）</li> </ul>
財産帰属	<ul style="list-style-type: none"> <li>SPCに帰属する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>JVの構成員に帰属する</li> </ul>
団体債務と構成員の責任	<ul style="list-style-type: none"> <li>構成員は原則としてSPCの債務について出資額以上に責任を負わない（有限責任）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>構成員は原則としてJVの債務について制限無く弁済の責任を負う（無限責任）</li> </ul>
設立・運営コスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立時に資本金や登録免許税などのコストが発生</li> <li>運営時に本社と別に運営コスト（法人税等）発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立コスト、運営コストは特段発生しない（事前の契約調整等の事務コストは発生）</li> </ul>

SPC設立のメリット	SPC設立のデメリット
<ul style="list-style-type: none"> <li>本事業以外の事業の不振が原因で、<b>本事業のサービスが低下したり、事業が中断するリスクを回避</b>できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者にとってはSPC設立コストや運営コスト（法人税の二重課税含む）が発生するため、事業性に影響を与える可能性があり、その<b>増加コスト分、県市の財政負担が増大する</b></li> </ul>

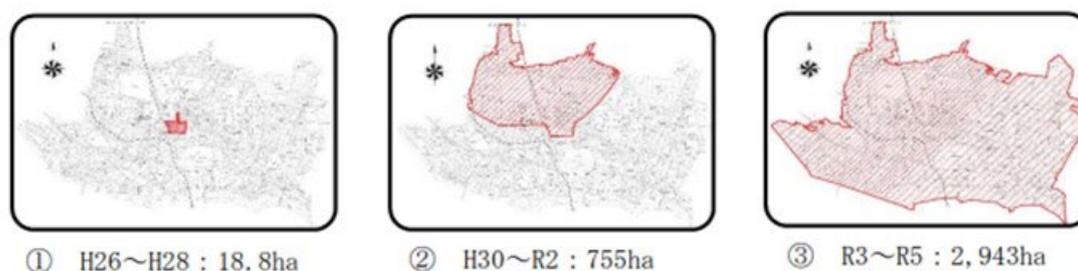
出所：三井住友トラスト不動産ウェブサイト、内閣府ウェブサイトを基に、株式会社日本総合研究所作成

## 2) 業務期間

業務期間について、府中市事例では試行業務後の本格実装では3年間、三条市事例では3～5年間の業務期間と定めている。なお、府中市事例では試行業務を通じて、複数年度契約により、計画的な作業や区域内の状況の継続的メンテナンス、設備投資などにより、作業効率の向上につながったとの結果が示されている。

以上を踏まえ、令和6年度業務では3～5年程度を軸として、市場調査等を踏まえ絞り込んでいくこととした。

図表 府中市事例の業務期間



出所：府中市「令和2年度 府中市道路等包括管理事業効率化方策検討調査 報告書」、  
「府中市道路等包括管理事業運用方針【改訂版】」

図表 三条市事例の業務期間

○包括的民間委託導入スケジュール

		H29	H30	R元年	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
市街地	中心市街地	第Ⅰ期（2年間）		第Ⅱ期（5年間）					第Ⅲ期（5年間）				
	上記以外								第Ⅲ期（5年間）				
平地部				第Ⅱ期（3年間）			第Ⅲ期（5年間）						
中山間地				第Ⅱ期（5年間）					第Ⅲ期（5年間）				

出所：国土交通省「インフラの包括的民間委託（三条市における取組事例）」

図表 業務期間拡大のメリット・デメリット

**府中市試行業務（北西地区）の効果検証**

1) 複数年度契約…効果『○』

複数年度契約により、計画的な作業や区域内の状況の継続的メンテナンス、設備投資などにより、作業効率の向上につながりましたが、長期間の契約は物価上昇へのリスクも否定できません。受注者からは次の意見がありました。

- ・道路の維持管理を担当する目線から横形を整えるなど、計画的な剪定ができた。
- ・1年目で対象施設の状況や要望相談件数の分布、注意すべき路線等を把握し、2年目以降は要領が身に付いた中で業務を進められるため、作業効率の向上につながった。
- ・安定した収入の確保と人員配置が可能で、機材への投資などを含めて計画的、安定的に業務に当たることができた。
- ・長期間の契約の場合、人件費等について社会情勢の変化による物価上昇リスクもあった。

**【留意点】**  
左に記載の効果有無を事業者に確認することが必要

**昨年度市場調査で得られた意見・示唆**

**【意見】**

- ・事業期間が1～2年では短い
- ・随意契約による継続があれば参画意欲は向上
- ・新技術の投資等を加味すると、事業期間は5年程度が適切

**【示唆】**

- ・効果検証や投資回収の観点から、一定程度事業期間を設ける必要がある（3～5年程度）
- ・単年としつつも次年度以降は随契約の可能性を有りとすることで、事業者の参画意欲を促進できる可能性あり

**業務期間拡大のメリット**

- ・県・市町は発注業務の省力化かつ、事業規模が大きくなるため、**事業者の参画意欲や投資意欲（新技術等）の向上につながる**

**業務期間拡大のデメリット**

- ・受託できなかった地元企業にとって期間中の収益低下につながる可能性があり、**従来の企業への受け皿が減少する懸念がある**

出所：府中市「府中市道路等包括管理事業運用方針」を基に、株式会社日本総合研究所作成

3) 対象施設

対象施設について、府中市事例では車道・歩道維持管理の延長線として公園緑地等（遊歩道等）が対象施設に含まれたものと考えられる。維持管理の更なる効率化や民間ノウハウの活用が期待できる一方で、体制構築の難易度上昇から参画意欲低下が懸念される。

以上を踏まえ、令和6年度業務では対象施設は道路以外に拡大しない方針とし、市場

調査をもとに検証することとした。

図表 三条市事例の対象施設

(2) 包括的民間委託の委託内容

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

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

出所：国土交通省「インフラの包括的民間委託（三条市における取組事例）」を基に、株式会社日本総合研究所作成

図表 府中市事例（全域Ⅰ期）の対象施設

表 1 東地区対象施設一覧表

施設		数量
道路	市道	1,021 路線 (182,089m)
	道路橋	5 橋
	歩道橋	5 橋
	ペDESTリアンデッキ	2 か所
	エレベーター	5 基
	エスカレーター	2 基
	大型構造物	6 か所
	けやき並木通りのケヤキ等	63 本
	低木	30,856 m <sup>2</sup>
	高木	3,467 本
	道路反射鏡	1,235 基
	施設案内標識	333 基
	警戒・その他標識	208 基
	街区表示板	2,677 基
公園緑地等	遊歩道等	3 か所
法定外公共物	市有通路	78 か所
	赤道・水路（使用している水路は除く）・その他市が管理するもの	市保有の特定図面参照

出所：府中市「府中市道路等包括管理事業（東地区、南西地区、北西地区） 公募型プロポーザル募集要項」を基に、株式会社日本総合研究所作成

図表 対象施設拡大のメリット・デメリット

対象施設拡大のメリット	対象施設拡大のデメリット
<ul style="list-style-type: none"> <li>対象施設の拡大に伴い、<b>業務の効率化及び民間ノウハウの活用余地の拡大等（＝持続可能性の創出）</b>が期待できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象施設の増加に伴い構成企業の増加につながり、<b>体制構築の難易度が上昇し、参画意欲の低下につながる懸念</b>がある</li> </ul>

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### 4) 業務範囲

業務範囲について、昨年度に実施された市場調査では「指示された範囲で行う委託に留まり民間の工夫余地がほとんどない」との指摘があった。また、府中市事例では、複数業務の包括化から効率化（作業の迅速化）ができたとの効果検証がされている。

府中市事例では災害対応も含まれているが、即応性や予測が困難であり、三条市では行政判断を伴うとして業務範囲外としている。また、令和3年度の意見交換では、地元事業者から災害対応を本業務に含めることで、体制の構築に対して懸念の声が出ていた。

以上を踏まえ、令和6年度業務では災害対応等を除く道路関連の維持管理業務全てを含むように拡大する方針で、庁内調整等を勘案しつつ検討を進めることとした。

図表 本事業における業務拡大方針

	試行業務 2023	第二期業務	第三期業務	中期将来像
業務範囲	全体マシ管理	全体マシ管理	デジタル化 全体マシ管理	
	小規模修繕	小規模修繕	小規模修繕	
	除草	除草	除草	
	巡回・点検	拡大 巡回・点検	巡回・点検	
	緑化木管理	拡大 緑化木管理	緑化木管理	
	土砂等排除	拡大 土砂等排除	土砂等排除	
	情報装置管理	拡大 情報装置管理	情報装置管理	
	苦情対応等	拡大 苦情対応等	苦情対応等	

道路以外の  
他公物に拡大

出所：株式会社日本総合研究所作成

図表 令和4年度市場調査で得られた意見・示唆

意見	指示された範囲で行う委託に留まり民間の工夫余地がほとんどない。
示唆	事業規模が大きいほど事業者投資余地が大きい。また、民間企業の創意工夫を活かすためには点検や苦情対応等の「行政の指示に従うだけではない」業務まで含めることが望ましい。

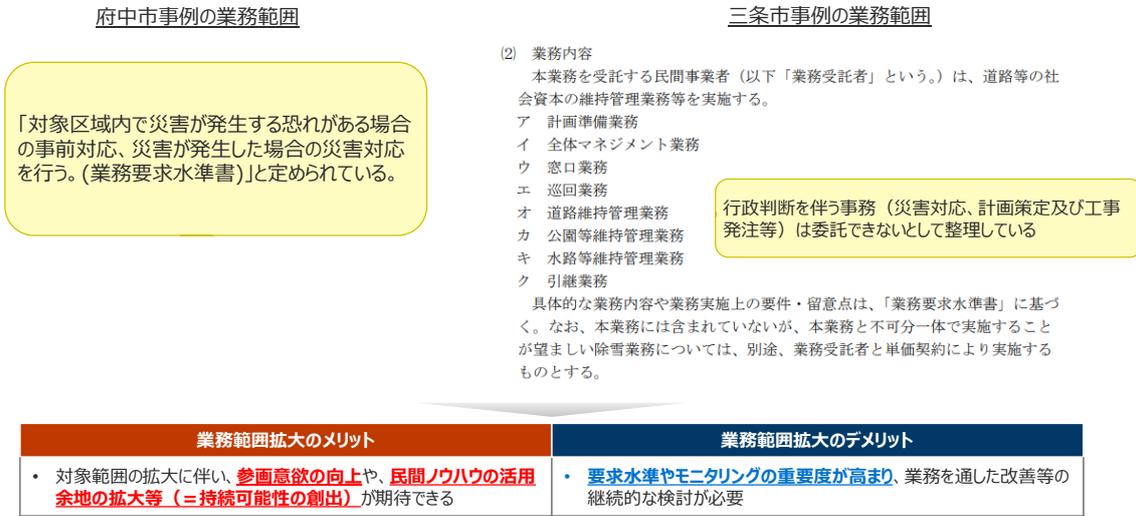
出所：株式会社日本総合研究所作成

図表 府中市試行業務（北西地区）の効果検証

2) 複数業務の包括契約・・・効果『○』
・ 要望相談を受けた内容の業務だけではなく、他の業務の視点からの確認及び対応ができた。
・ 共同企業体であるため、同一箇所の歩道の舗装や植栽など工種の異なる補修が一括で対応でき迅速に作業できた

出所：府中市「府中市道路等包括管理事業運用方針」を基に、株式会社日本総合研究所作成

図表 業務範囲拡大のメリット・デメリット



出所：府中市「府中市道路等包括管理事業 公募型プロポーザル募集要項」、三条市「下田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」を基に、株式会社日本総合研究所作成

5) 対象区域

府中市事例では対象区域の広さからスケールメリットが生じており、事業者の参画意欲の向上につながるメリットが確認された。

以上を踏まえ、令和6年度業務では、県下田土木事務所管内の6市町に拡大を目指し、各町に意向確認及び調整を進める方針とした。

図表 対象区域拡大に係るメリット・デメリット



静岡県「静岡県・下田市包括管理業務委託について」、府中市「府中市道路等包括管理事業運用方針」を基に、株式会社日本総合研究所作成

#### 6) 発注方式

発注方式について、令和6年度以降の業務では、業務に一定の自由度を付与し、民間ノウハウの活用を促す「性能発注」を導入することが検討される。「性能発注」では、自治体は事業に求める「性能」のみを規定するため、民間事業者側では、その性能に合った仕様について、提案の自由度が高まる一方で、他の事業者に勝てるだけの「提案力」が求められる。予防保全や新技術導入にあたっては、性能発注は親和性が高いと考えられるため、官民の知見の蓄積に合わせ、性能発注としていくことが望ましい。

他都市では、府中市事例、三条市事例ともに性能規定を一部導入済みである。（図表他都市事例における性能規定導入状況 赤字箇所が性能規定）

発注方式に性能規定を導入することで、府中市では、民間ノウハウ活用等による効果も確認された。他方で、性能規定への理解までに時間を要する等の課題も確認されている。

以上を踏まえ、「可能性がある場合」等の事業者に判断を委ねる記載で一部業務において性能規定を導入する方向性にて検討を進めることとした。

図表 他都市事例における性能規定導入状況

府中市道路等包括管理事業（全域Ⅰ期）の業務要求水準書	三条市（下田地区）の業務要求水準書
<p>本文一部抜粋</p> <p>第3章 要求水準</p> <p>1 業務全体の要求水準 ……（中略）</p> <p>（2）現行管理業務の管理基準</p> <p>受注者は基本方針に則り、現行（市が仕様書により業務を委託）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は、次の「表5 現行の管理業務の管理水準」に基づき適切な管理状態が保たれているか判断を行うこととする。</p> <p>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、<b>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</b>に対応すること。（事故の発生が想定される場合など）</p> <p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・支障物により、通行に著しく支障がある場合（<b>事故の可能性がある場合</b>など）。</li> <li>・通行者の身体及び財産に著しい影響を与える場合</li> </ul>	<p>【別紙4】社会資本の維持管理基準（案）より一部抜粋</p> <p>3 維持管理基準（案）</p> <p>（2）道路維持管理</p> <p>ア 舗装補修</p> <p>（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、<b>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</b>に対応する。</p> <p>（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、<b>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</b>に対応する。</p> <p>イ 側溝補修 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、<b>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</b>に対応する。</p>

出所：府中市「府中市道路等包括管理事業 要求水準書」、三条市「下田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（修正）」を基に、株式会社日本総合研究所作成

図表 性能規定導入におけるメリット・デメリット

府中市試行業務（北西地区）の効果検証	
<p>3) 性能発注…効果『○』</p> <p>受注者が自主的に判断することや工夫による採算性の確保等につながりましたが、性能発注方式を理解するまでに時間を要しました。事業者からは次の意見がありました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・巡回業務中に発見した舗装の剥離などの不具合を自主的に判断し、作業できた。</li> <li>・市の求める水準を満たし、安全性に問題がなければ作業を見送る、価格が低くても作業の質に影響のない資材を使うなどの工夫ができ、採算性の確保につながった。</li> <li>・直接市民からの要望相談を聴く頻度が増え、経験を積むことで市の視点と市民の視点の双方から対応の方法を考えることができた。</li> <li>・性能発注に不慣れであったため、理解するまでに時間を要した。</li> </ul>	
性能規定導入のメリット	性能規定導入のデメリット
<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者の判断や工夫の余地が広がるため、<b>民間ノウハウの活用可能性の拡大等（＝持続可能性の創出）</b>が期待できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者（特に地元企業）にとって、理解度や習熟度を醸成する必要があり、<b>参画意欲の低下につながる懸念</b>がある</li> </ul>

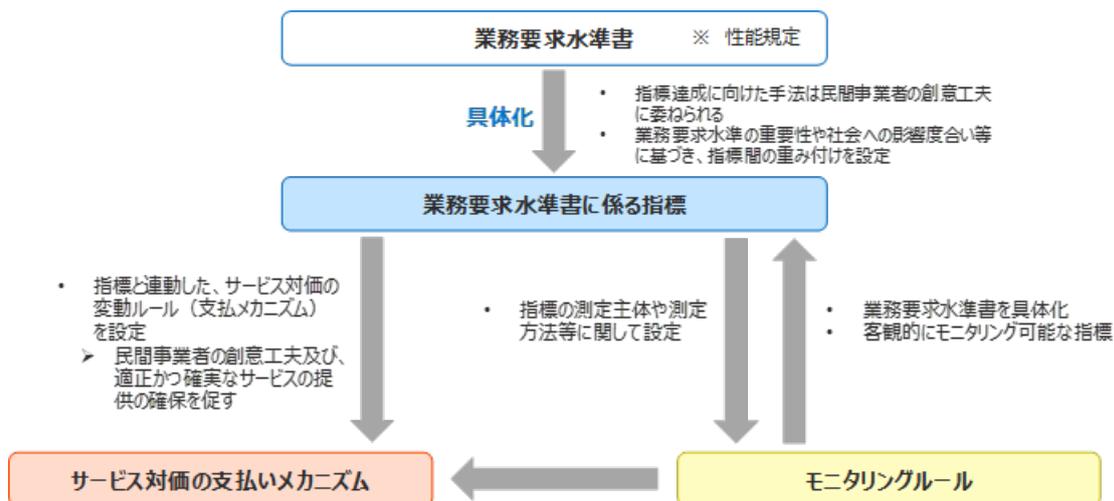
出所：府中市「府中市道路等包括管理事業運用方針」を基に、株式会社日本総合研究所作成

発注方式について、性能規定の導入に合わせ、指標連動方式の導入も想定される。指標連動方式は、管理者等が民間事業者の提供するサービスに対して対価を支払う契約等のうち、管理者等が求めるサービス水準に関する指標を設定し、サービス対価等の一部又は全部が、当該指標の達成状況に応じて決まる方式である。

従来の仕様発注では、発注者が規定する仕様を「実施できたか／できなかったか」の All or Nothing であり、支払い額にグラデーションは存在しなかった。しかし性能発

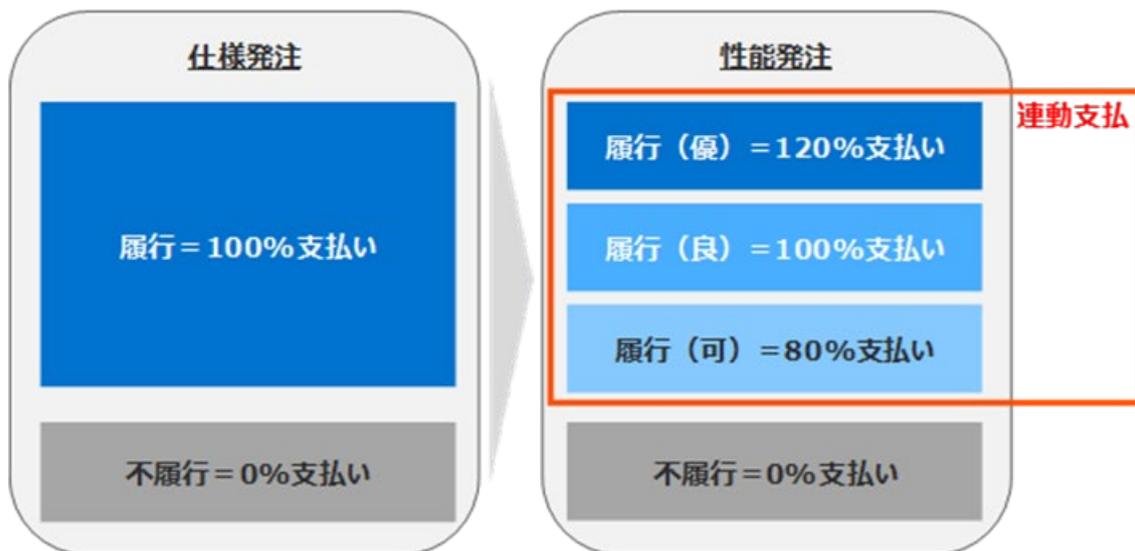
注では、発注者が求める要求水準の指標に対し、「少し上回った」「大きく上回った」等の差が生じる。発注者にとって、要求水準を上回った度合いの大小によって効用が変化するならば、支払金額をこの指標に連動させて上下させることは合理的であり、性能発注化により指標連動支払が実現可能となる。

図表 指標連動方式の概要



出所：内閣府「指標連動方式に関する基本的考え方（令和4年5月）」を基に、株式会社日本総合研究所作成

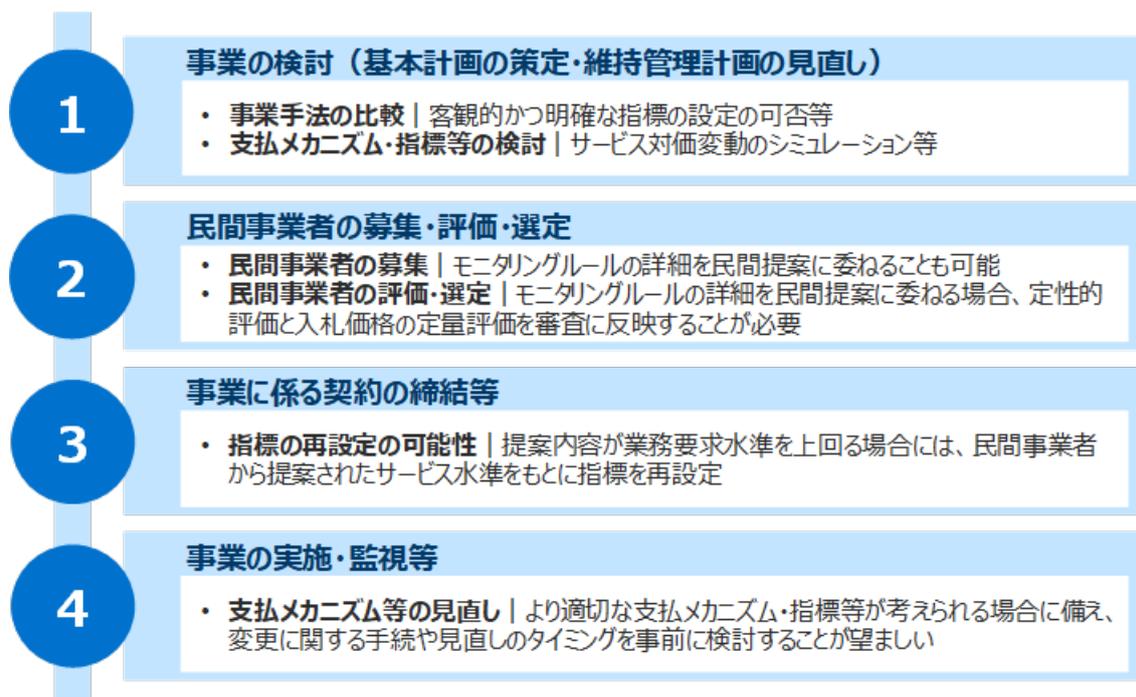
図表 指標連動支払のイメージ



出所：株式会社日本総合研究所作成

指標連動方式を導入する場合には、事業実施までの下記、(1)事業の検討～(4)事業の実施・監視等の各段階において、指標の有効性等の検討・見直しを行う必要がある。

図表 事業実施の各段階における指標連動方式の検討事項・留意点



出所：内閣府「指標連動方式に関する基本的考え方（令和4年5月）」を基に、株式会社日本総合研究所作成

指標連動方式における指標は、管理者等が求める業務要求水準を具体化したもので、事業契約の本質的な要素に関わる指標を含むことが必要である。その他、モニタリング可能、客観的に把握できる等が指標設定にあたっての留意点として挙げられる。

図表 指標の設定にあたっての留意点大尾、指標例

指標の設定にあたっての留意点

指標の選択	<ul style="list-style-type: none"> <li>指標は、管理者等が求める業務要求水準を具体化したもので、<b>事業契約の本質的な要素に関わる指標を含む</b>必要がある。</li> <li>ただし、モニタリングの可能性を考慮し、全ての業務要求水準を指標として設定することは要しない。</li> <li><b>関係者間で合意したモニタリング可能なもの</b>が設定される。</li> <li><b>客観的に把握でき、当事者間で解釈に相違が生じない指標</b>とする。</li> <li>民間事業者において、管理することができない事由に係る指標を、減額指標として用いることは望ましくない。</li> </ul>
指標の使い方	<ul style="list-style-type: none"> <li>指標は、<b>業務要求水準を上回るサービス水準に対するインセンティブ</b>として用いることもできる。サービス対価の増額（減額金額の相殺を含む）、契約期間の延長、業務の追加等に用いることが想定される。</li> <li>指標は公共施設等の「利用可能状態」と「パフォーマンス」に分けて設定し、支払いメカニズムに用いることもできる。</li> </ul>
その他留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>指標は性能規定を基に設定されるものであり、指標達成の手段は民間事業者の創意工夫に委ねられることとする。</li> <li><b>指標の数や内容次第でモニタリングコストが増大</b>することに留意が必要である。</li> </ul>

指標（イメージ例）

指標	支払メカニズム
<ul style="list-style-type: none"> <li>・修繕業務に関して、対応箇所を確認してから〇日以内に対応</li> <li>・施設の空調設備について、条件に定める室内温度に達する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・〇日を超えて対応できなかった場合には、1回につき〇ポイント減額</li> <li>・達しなかった場合、一日・一部屋について〇ポイント減額</li> </ul>

出所：内閣府「指標連動方式に関する基本的考え方（令和4年5月）」を基に、株式会社日本総合研究所作成

本事業への導入には、メリット・デメリットの議論も含め、試行的にまずは導入し改善を繰り返しつつ検討していく必要がある。

図表 指標の設定にあたっての留意点及び、指標例

**三条市（下田地区）の業務要求水準書**

【別紙4】社会資本の維持管理基準（案）

…（中略）

3 維持管理基準（案）

（2）道路維持管理

ア 舗装補修

（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。

イ 側溝補修

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、**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。

ウ 防護柵補修

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、**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。

**【指標連動方式導入に向けた進め方（案）】**

- ・公募時に民間事業者から指標連動方式の導入に向けた具体的な提案を募集
- ・当該提案に対し、実現可能性等の観点から評価し、提案のあった事業者に対しては加点を行う

**民間事業者に提案を求める理由**

- ・令和6年度公募までの期間中に、事業者（特に地元事業者）に対して性能規定への理解のみならず、指標連動方式への理解及び受容性の醸成を図ることは困難
- ・①検討した指標が客観的に把握可能でモニタリング可能か、②指標によって変動する金額をどの程度とするか、③指標連動方式が事業者が参画意欲を示すものとなっているか、等の論点を整理しきるには時間が不十分（府中市でも令和4年度から引き続き検討中）である懸念から、少なくとも③を満たすとして事業者から具体的な指標やモニタリング方法等に関する提案を求め、その内容をベースに、令和6年度業務期間中に検討しつつ試行的に導入、改善を繰り返す、知見を蓄積した方が、先行事例がない中で早期の本格導入につながると考えられる

出所：三条市「下田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（修正）」

③ 調査結果まとめ

令和6年度業務では、業務期間・業務範囲・対象区域・発注方式の拡大（導入）を図ることとし、業務難易度の過度な増大を回避するため、対象施設は拡大しない方針とし、静岡県・下田市との調整を踏まえ、具体的な内容を定めることとした。

図表 令和6年度業務の拡大方針（案） まとめ

**全体的な基本方針（案）**

- ✓ 更なる効率化や事業参画意欲の増大に資する事業規模拡大等を見据え、①業務期間拡大、②業務範囲拡大、③対象区域拡大、④性能規定・指標連動方式の一部導入を行う方針とする。
- ✓ 上記方針に従い、業務の難易度が過度に高まることを防ぐため、対象施設の拡大は行わない方針にて検討する。

項目		基本的な方針案
Who	発注者の契約関係	【変更あり】 静岡県と受託者との二者間での契約。
	受託者の体制	【変更なし】 受託者の体制は単独企業又はJV（共同企業体）とし、SPCの設立は義務付けない。
When	業務期間	【変更あり】 業務期間を3年間（令和6年10月1日～令和9年9月30日）とする。
What	対象施設	【変更なし】 包括的民間委託の対象施設は「道路」のみとする。
	業務範囲	【変更あり】 維持管理業務一覧から、民間ノウハウ活用の観点等から業務範囲を検討する。
Where	対象区域	【変更あり】 下田土木管内の市町を対象区域に含めていく。
How	発注方式	【変更あり】 性能規定を一部導入。（詳細は次回以降、要求水準書案の作成とともに検討）
		【変更あり】 指標連動性を一部導入。（詳細は次回以降、要求水準書案の作成とともに検討）

出所：株式会社日本総合研究所作成

**（2）事業方式のパターン検討**

令和6年度業務の事業方式について、（1）で整理した拡大方針（案）を踏まえ、想定しうるパターンを整理、評価を行い、事業方針（案）として一案を定めた。

**① 令和6年度業務の方向性（論点）及び、評価軸**

前回打合せの議論を踏まえた基本方針のうち、業務期間、対象区域、維持管理水準については複数パターンが想定され、それぞれのパターンを評価、比較した。

図表 令和6年度業務のパターン検討における論点

項目	基本的な方針案	
Who	発注者の契約関係	静岡県と受託者との二者間での契約。
	受託者の体制	受託者の体制は単独企業又はJV（共同企業体）とする。
When	業務期間	業務期間を拡大する。
What	対象施設	包括的民間委託の対象施設は「道路」のみとする。
	業務範囲	維持管理業務一覧から、民間ノウハウ活用の観点等から業務範囲を検討する。
Where	対象区域	下田土木管内の市町を基本として対象区域を拡大していく。
How	発注方式	性能規定を一部導入。
		指標連動性を一部導入。

**論点1 業務期間**

業務期間を拡大するにあたり、どの程度まで拡大するか。  
(1年間、3年間、3年間以上)

**論点2 対象区域**

対象区域について、地域の拡大をどこまで行うか。  
(下田市のまま、下田土木管内の県管轄道路、下田土木管内6市町に拡大)

**論点3 サービス水準**

発注方式に関連して、サービス水準をどのレベルに合わせるか。  
(令和5年度業務では、県・市でそれぞれ的水準)

出所：株式会社日本総合研究所作成

包括的民間委託の目的や実現可能性の観点から、①サービス水準に対する効果、②庁内調整の困難度、③地元企業等の受容性、の3つの評価軸を設け各パターンの評価を行った。

図表 検討に当たっての評価軸

<b>評価軸1   サービス水準に対する効果</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>包括的民間委託の目的の一つである「インフラのサービス水準の維持・向上」について、どの程度寄与するかについて定性的に評価する。</li> </ul> <p><b>理由</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本事業の最終的な目標が、静岡県内における自動運転の実装及び、それに資する道路のサービス水準の向上であるため。</li> </ul>
<b>評価軸2   庁内調整の困難度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>包括化の対象となる自治体において、予算確保等の事業の実施に係る合意形成を令和6年度までに可能であるか（＝公共視点における、事業の実現可能性がどの程度あるか）を評価する。</li> </ul> <p><b>理由</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>複数自治体における包括化を実施する際には、自治体及び地元民間企業における理解を促しつつ、合意形成をはかる必要があり、特に自治体間での予算確保や手法の合意などの庁内調整が必要であるため。</li> </ul>
<b>評価軸3   地元企業等の受容性</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>令和5年度業務における下田市内の地元企業の理解度促進の取組状況を踏まえ、令和6年度業務パターンにおける地元企業等の関係者間における、包括的民間委託に対する受容性の有無や課題を定性的に評価する。</li> </ul> <p><b>理由</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>包括化や指標連動方式等の実施にあたっては、地元企業に事業内容やスキームを十分に理解していただき、適切な体制の構築や参画意欲を促し、官民協働で実施→改善を図っていくことが重要になるため。</li> </ul>

出所：株式会社日本総合研究所作成

## ② 令和6年度業務の方向性（論点）及び、評価軸

業務期間について、庁内調整や地元企業への複数年度業務発注に関する説明会が必要なものの、サービス水準の向上に資するとの観点から、「3年間」とすることが望ましいとした。

図表 論点別評価① 業務期間

パターン		評価軸① サービス水準に対する効果	評価軸② 庁内調整の困難度	評価軸③ 地元企業等の受容性
#	業務期間			
試行	1年間	—	—	—
1	1年間	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業期間が短く、民間企業が新技術導入等の投資が行えない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>予算の議決が単年度分のみで従前と大きく変わらない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>下田市内の地元企業に関しては、令和5年度業務に関する説明会等実施済みであり受容性あり</li> </ul>
2	3年間	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者による計画的投資や効率化等の効果が発揮されやすい</li> <li>業務期間中に改善や検証等を行いやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>予算の議決が複数年度分必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数年度にまたがる業務に関して説明会等は実施しておらず、別途説明会が必要</li> </ul>
3	3年間以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者による計画的投資や効率化等の効果が発揮されやすい</li> <li>業務期間中に改善や検証等を行いやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>予算の議決が複数年度分必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>説明会が必要</li> <li>受注者以外の地元企業等の業務の減少する可能性あり</li> </ul>

出所：株式会社日本総合研究所作成

対象区域について、全国企業の参入可能性は比較的低いものの、庁内調整や地元企業の受容性の観点から、令和5年度業務と同じく「下田市内のみ」とすることが望ましいとした。なお、拡大先の地元企業を対象とした説明会を実施可能かつ、県内の調整が可能であれば、「下田市＋下田土木管内県管理道路」とする案も考えられる。

図表 論点別評価② 対象区域

パターン		評価軸① サービス水準に対する効果	評価軸② 庁内調整の困難度	評価軸③ 地元企業等の受容性
#	対象区域			
試行	下田市内	—	—	—
1	下田市内のみ	<ul style="list-style-type: none"> <li>包括化の効果は限定的</li> <li>発注規模等から全国企業の参入可能性が限定的であり、新技術活用等の可能性が低い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>県・市の合意形成は取れており実現可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>下田市内の地元企業への説明会は実施済み</li> </ul>
2	下田市＋下田土木管内県管理道路	<ul style="list-style-type: none"> <li>発注規模等から全国企業の参入可能性が向上する可能性あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>県内の庁内調整が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>拡大先の地元企業にも説明会を実施することが望ましい</li> </ul>
3	下田土木管内6市町	<ul style="list-style-type: none"> <li>発注規模等から全国企業の参入可能性が向上する可能性あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6市町内の地元企業への説明、受容性の醸成が必要</li> <li>6市町との調整が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>拡大先（6市町）の地元事業者にも説明会を実施することが必要</li> </ul>

出所：株式会社日本総合研究所作成

サービス水準について、将来的には市道も県道のレベルに合わせていく必要があるものの、庁内調整（予算確保）や地元住民からの理解、地元企業等の業務理解から、令和6年度業務では現状と同じ水準（県道、市道で別の要求水準）とすることが望ましいとした。

図表 論点別評価③ サービス水準

パターン			評価軸① サービス水準に対する効果	評価軸② 庁内調整の困難度	評価軸③ 地元企業等の受容性
#	静岡県	下田市			
現状	高水準	低水準	—	—	—
1	高水準	低水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス水準は現状と変わらず</li> <li>道路区分別に要求水準が異なるため、効率化の効果が限定的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要予算は現状以下となる可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状と変わらないため、特段問題なし</li> </ul>
2	低水準	低水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>要求水準がエリアで一定のため管理が容易</li> <li>サービス水準は現状より低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要予算は低下</li> <li>地元住民からの合意を得られない懸念あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>発注額が減少することに対して合意を得られない可能性あり</li> </ul>
3	高水準	高水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>要求水準がエリアで一定のため管理が容易</li> <li>サービス水準は現状より向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要予算は増大するため、庁内説明が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>要求水準が高度化することに対して、業務前後における理解促進（改善）が必要</li> </ul>

出所：株式会社日本総合研究所作成

### ③ 評価結果まとめ

①サービス水準に対する効果、②庁内調整の困難度、③地元企業等の受容性の観点から評価すると、「業務期間：3年間、対象区域：従前同様(下田市内のみ)、サービス水準：従前同様」とすることが望ましいとした。

図表 パターン別の評価結果まとめ

パターン		評価軸①	評価軸②	評価軸③
項目	パターン案	サービス水準に対する効果	庁内調整の困難度	地元企業等の受容性
業務期間	3年間	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者による計画的投資や効率化等の効果が発揮されやすい</li> <li>業務期間中に改善や検証等を行いやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>予算の議決が複数年度分必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数年度にまたがる業務に関して説明会等は実施しておらず、別途説明会が必要</li> </ul>
対象区域	下田市内のみ	<ul style="list-style-type: none"> <li>包括化の効果は限定的</li> <li>発注規模等から全国企業の参入可能性が限定的であり、新技術活用等の可能性が低い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>県・市の合意形成は取れており実現可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>下田市内の地元企業への説明会は実施済み</li> </ul>
サービス水準	県道：高水準 市道：低水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス水準は現状と変わらず</li> <li>道路区分別に要求水準が異なるため、効率化の効果が限定的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要予算は現状以下となる可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状と変わらないため、特段問題なし</li> </ul>

#### 【留意事項等】

- 地元企業等の受容性に関しては、令和5年度業務内でのヒアリングや勉強会・説明会において確認していく必要がある
- 庁内調整について、令和6年度業務以降も見据え、現時点から想定しうる他パターンに関して、庁内調整を進めることが望ましい

出所：株式会社日本総合研究所作成

## 2 試行業務における課題抽出方策

### (1) 実施概要

#### ① 目的

(国) 135号ほか静岡県・下田市一体型道路包括管理委託業務（以下、「本包括管理委託業務」という。）が令和5年10月より履行開始（以下、「試行業務」という。）した。本包括管理委託業務の次期事業の方針検討のための情報を得ることを目的に調査した。

#### ② 調査対象者

包括的民間委託の導入に伴う業務効率化等の効果は発注者と受注者の双方に発現することが期待されている。したがって、その効果の発現対象となる発注者と受注者を対象者とした。

### ③ 検証事項

包括管理委託事業における特有の事項（従来の発注方式との相違点）を中心に検証した。また、次期事業における指標連動方式の導入可能性を検証するため、成果に連動しない形式で疑似的に指標連動方式を導入し、その導入可能性等を検証した。

図表 検証事項

検証事項	
全体マネジメント業務	<b>【定期報告業務】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 効率化された全体マネジメント業務はあったか</li><li>・ 従来よりも負担となった全体マネジメント業務はあったか</li></ul>
道路維持業務	<b>【実施作業の管理】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 実施作業の管理の観点で、効率化された事項があるか（緊急性を要する作業でないケースを対象）</li></ul>
指標連動方式	<b>【疑似的に指標連動方式を導入】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 設定した指標が適切であったか</li><li>※ 指標案1：道路管理に関する苦情件数</li><li>※ 指標案2：巡回発見率（巡回発見件数／巡回＋通報発見件数）</li></ul>

出所：株式会社日本総合研究所作成

### ④ 実施手法

アンケート調査票を用いて調査・検証するアンケート調査方式と、アンケート調査票への回答内容に対してヒアリングにて追加調査するヒアリング調査方式にて実施した。

【資料 2-7-1】 アンケート調査票（発注者用）

【資料 2-7-2】 アンケート調査票（受注者用）

【資料 2-7-3】 ヒアリング調査事項

### ⑤ 実施概要

実施したアンケート調査及びヒアリング調査の概要は以下のとおりである。

図表 試行業務における課題調査の概要

項目	アンケート調査	ヒアリング調査
調査対象期間	令和5年10月1日（日）～12月31日（日）	
調査時期	令和5年12月4日（月）～ 令和6年1月11日（木）	令和6年1月19日（金） 13:00～15:30
調査対象者	受注者及び発注者	
実施手法	電子メールでアンケート調査票の送付・提出	下田総合庁舎2階第3会議室にて対面でヒアリング

出所：株式会社日本総合研究所作成

## （２）調査結果

### ① 契約手続き

受注者へのアンケート調査の結果、契約手続きに係る業務時間は代表企業で約90%（8時間）、構成企業で約65%（9時間）の削減効果が試行業務において発現された。

#### 契約手続きのプロセスと業務時間に関する回答結果（受注者へのアンケート調査より）

業務プロセス	代表企業		構成企業（平均値）	
	試行業務	従来方式	試行業務	従来方式
現場確認	1.0時間	8.0時間	1.5時間	1.5時間
見積作成	0時間	0時間	3.0時間	6.7時間
主任技術者届等契約関係書類作成・契約締結	0時間	1.0時間	—	5.3時間
<b>合計</b>	<b>1.0時間</b>	<b>9.0時間</b>	<b>4.5時間</b>	<b>13.5時間</b>

出所：株式会社日本総合研究所作成

※ 試行業務：検証期間中に実施した業務に要した時間

※ 従来方式：検証期間中に実施した業務を従来方式で実施した場合の業務時間

試行業務の契約手続きに係る業務時間の削減効果が発現した理由については、従来は業務を受注する各社（4社）ごとに、かつ、1つの業務ごとに契約手続きが必要であった。

試行業務では、代表企業のみが発注者との契約が必要となったこと、業務の包括化により1つの業務ごとの契約手続きが不要になったことにより、契約手続きに係る業務時間が削減されたことがヒアリング調査より明らかとなった。

契約手続きのプロセスと業務時間に関する回答結果（ヒアリング調査より）

- 包括は4つの業務があり、従来は各社ごとに契約していたが、4者一つにまとめたので簡素化された。当社は代表業者なので、残りの3社の契約に係る負担は軽減化された。（受注者）
- JVの構成員のため、代表業者に契約に係る手続きをお願いしている。協定関係も代表業者がやってくれている。特に構成員等には負荷はない。（受注者）

出所：株式会社日本総合研究所作成

また、発注者へのアンケート調査の結果、契約手続きに係る業務時間は静岡県で約85%（31.0時間）、下田市で約20%（1.8時間）の削減効果が試行業務で発現された。試行業務の契約手続きに係る業務のうち、特に応札・契約協議・契約締結段階において静岡県及び下田市双方に削減効果が発現した。

契約手続きのプロセスと業務時間に関する回答結果（発注者へのアンケート調査より）

業務プロセス	静岡県		下田市	
	試行業務	従来方式	試行業務	従来方式
現場確認	—	—	6時間	6時間
積算	2.0時間	8.0時間	0時間	0時間
公募図書作成	5.0時間	16.0時間	0時間	0時間
発注	1.0時間	4.0時間	1.2時間	1.5時間
応札・契約協議・契約締結	1.0時間	12.0時間	0時間	1.5時間
<b>合計</b>	<b>9.0時間</b>	<b>40.0時間</b>	<b>7.2時間</b>	<b>9.0時間</b>

出所：株式会社日本総合研究所作成

※ 試行業務：検証期間中に実施した業務に要した時間

※ 従来方式：検証期間中に実施した業務を従来方式で実施した場合の業務時間

試行業務で削減効果が発現した理由は、受注者から述べられた理由と概ね同じである。ただし、試行業務は発注者にとって初めての取り組みであったため、市場形成に時間を要した等の意見も得られた。また、庁内の決裁基準が変わり、発注手続に手間を要するようになっているとの意見が静岡県から出た。

### 契約手続きのプロセスと業務時間に関する回答結果（ヒアリング調査より）

- 試行業務は初めての試みであったため、JV 組成に係る協議等の市場形成にかなり時間がかかった。受注者からは簡素化されたという言葉がいただいたが、未来まちづくり室が市場形成に尽力した結果でもあり、契約に至る手前に時間を要している。（発注者）
- 従来方式での1件の発注金額と比較して試行業務では金額が高くなり、決裁基準が本庁決裁に変わった。2回目、3回目の発注だとしても本庁決裁であることは変わらないため、入札まで時間を要することが見込まれる。（発注者）
- 地域 JV でのこの業務は事務所決裁など特例措置があれば負担が緩和される。（受注者）

出所：株式会社日本総合研究所作成

### ② 業務範囲／業務量

試行業務に対して次期以降の事業スキームを検討するため、業務範囲等の拡大に係る課題等を聴取した。現在、静岡県や下田市から発注されている業務であれば、業務範囲拡大に係る対応は可能である旨の意見が得られた。

### 業務範囲／業務量に関する回答結果（ヒアリング調査より）

- 必要な対価を受領することを前提として、業務量の増加に対応できないことはない。今でも受託している業務を追加で行うことは負担になるとは思えない。（受注者）
- 現在、事業者が発注されていない静岡県職員の巡回（同じ路線につき3回／月）を実施するのは難しい。（受注者）
- 静岡県職員の巡回（同じ路線につき3回／月）はできないことはないが、異状を発見した際の対応の判断を業者に任せてほしい。いちいち発注者に伺いを立てるのは時間的なロスが極めて大きい。（受注者）

出所：株式会社日本総合研究所作成

### ③ 全体マネジメント業務

受注者へのアンケート調査の結果、定期報告業務に係る業務時間は代表企業では約80%（9.5時間）、構成企業では約15%（1.4時間）の削減効果が試行業務で発現された。特に報告書の提出・結果報告において、代表企業及び構成企業ともに削減効果が高かった。

### 定期報告業務のプロセスと業務時間に関する回答結果（受注者へのアンケート調査より）

業務プロセス	代表企業		構成企業（平均値）	
	試行業務	従来方式	試行業務	従来方式
補修や修繕箇所に対する処置前後の写真を撮影等	1.0 時間	1.0 時間	1.0 時間	1.5 時間
作業報告書の作成	0.5 時間	3.0 時間	6.0 時間	6.3 時間

業務プロセス	代表企業		構成企業（平均値）	
	試行業務	従来方式	試行業務	従来方式
報告書の提出・結果報告	1.0 時間	8.0 時間	0.8 時間	1.3 時間
合計	2.5 時間	12.0 時間	7.8 時間	9.2 時間

出所：株式会社日本総合研究所作成

※ 試行業務：検証期間中に実施した業務に要した時間

※ 従来方式：検証期間中に実施した業務を従来方式で実施した場合の業務時間

試行業務の定期報告業務に係る業務時間の削減効果が発現した理由については、従来は実施した業務に対して1件ずつ報告書等の書類を作成していたことに加え、発注者への報告の際は書面での報告及び履行内容の確認を1件ずつ実施していた。

試行業務では受注者が自主的に管理システムを導入して業務を実施した。その結果、実施した業務の結果を管理システムに入力するだけで報告書として出力できるようになったこと、業務の包括化により複数の業務をまとめて報告できるようになったことにより、定期報告業務に係る業務時間が削減されたことがヒアリング調査より明らかとなった。

#### 定期報告業務に関する回答結果（ヒアリング調査より）

- 今回、道路管理システムを用いて実施した業務の管理及び定期報告業務を実施したが、実施した業務について書類で管理・報告する作業よりも円滑に進んだ。工事の内容を一括で確認・報告できて効率的にできた。（受注者）
- 従来は発注者からの指示書→見積書→発注書の流れとなっており、1件1件書類を作っていたものが試行業務で不要になり、簡素化された。（受注者）
- 当社は実施した業務に対してシステム上に施工図と完成図を添付しているが、現場状況の写真をつけてない。ほかの業者は状況の写真を添付しているが、その辺は統一されていない。どこまで統一すべきなのか分からない。（受注者）
- 各社施工する内容をバラバラに出しているが、4者JVが一つの書式にならってできる一覧表を作成することを想定しているぐらいである。（受注者）
- 特定の期間に実施した業務をシステムで自動集計、出力できる機能はない。（発注者）
- 発注者との協議の中でアプリ、LINE等を利活用しながら効率的に業務管理をやりたいという話があった。その中で、今回の道路管理システムを知る機会があって、受注者の負担で使ってみようという話になった。（受注者）

出所：株式会社日本総合研究所作成

また、発注者へのアンケート調査の結果、定期報告業務に係る業務時間は静岡県で約 35% (2.0 時間)、下田市で 50% (1.0 時間) の削減効果が試行業務において発現された。

#### 定期報告業務のプロセスと業務時間に関する回答結果（発注者へのアンケート調査より）

業務プロセス	静岡県		下田市	
	試行業務	従来方式	試行業務	従来方式
作業報告書の確認・受理	3.0 時間	4.5 時間	0.5 時間	1 時間
報告書の提出・結果報告	1.0 時間	1.5 時間	0.5 時間	1 時間
<b>合計</b>	<b>4.0 時間</b>	<b>6.0 時間</b>	<b>1.0 時間</b>	<b>2.0 時間</b>

出所：株式会社日本総合研究所作成

※ 試行業務：検証期間中に実施した業務に要した時間

※ 従来方式：検証期間中に実施した業務を従来方式で実施した場合の業務時間

試行業務の定期報告業務に係る業務時間の削減効果が発現した理由については、従来は受注者が実施した業務 1 件ずつ報告書等の書類を確認しており、記載に誤り等があれば修正依頼等が都度発生していた。

試行業務では受注者が導入した管理システムを活用したことで、誤記等による報告書の修正対応が不要になったこと、また、業務の包括化に伴い業務 1 件ごとの確認が不要になったことにより、定期報告業務に係る業務時間が削減されたことがヒアリング調査より明らかとなった。

ただし、道路管理システムの挙動が円滑でないことやシステム利用後にログデータを出力・保存できない等のシステム利用に係る課題や、システムの導入・利用は受注者の任意となっていることが確認された。

#### 定期報告業務に関する回答結果（ヒアリング調査より）

<p>➤ 毎月報告書のチェックが必要であり、誤記等があれば修正依頼や報告書の差し替えをしていたが、システムを用いることで前述の業務が無くなった。（発注者）</p> <p>➤ 下田市としては 1 つ 1 つ契約・検査・支払の手続きがなくなったことが、最大の効率化効果であった。（発注者）</p> <p>➤ システム利用に係る契約・使用料については、今回は発注者は関与せず、受注者自身の契約となっている。（発注者）</p> <p>➤ システム上レスポンスまでタイムラグがあるのが課題。（発注者）</p> <p>➤ システムの読み込みが時間かかっているため、改善を図ってほしい。入力にも時間を要する。（発注者）</p>
--

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### ④ 道路維持業務

受注者へのアンケート調査の結果、道路維持業務に係る業務時間は従来方式と比較して変化が見られなかった。

#### 道路維持業務のプロセスと業務時間に関する回答結果（受注者へのアンケート調査より）

業務プロセス	代表企業		構成企業（平均値）	
	試行業務	従来方式	試行業務	従来方式
補修作業の実施	3.5 時間	3.5 時間	11.2 時間	11.2 時間
合計	3.5 時間	3.5 時間	11.2 時間	11.2 時間

出所：株式会社日本総合研究所作成

※ 試行業務：検証期間中に実施した業務に要した時間

※ 従来方式：検証期間中に実施した業務を従来方式で実施した場合の業務時間

従来方式では実施する業務が1件ずつ異なる契約となっていたため、複数の業務をまとめて同日等に実施することが容易でなかった。試行業務では複数の業務を包括化して契約することで、複数の業務をまとめて同日等に実施することが可能となり、業務の効率化に資することが見込まれていたが、効率化効果は発現されなかった。

その理由としては主に2つ挙げられた。1つ目の理由は、試行業務の受注者は「静岡県及び下田市管理の施設の舗装補修」、「静岡県管理の施設の小規模施設修繕」、「下田市管理の施設の小規模施設修繕」、「静岡県及び下田市管理の施設の道路照明施設維持修繕」をそれぞれ担当する企業で乙型JVが組成されていたことから、JVの種別上、他の構成企業が担当する業務を実施できないことが明らかとなった。また、静岡県から、小規模施設修繕は「土木一式工事」、舗装補修は「舗装工事」、道路照明施設維持修繕は「電気工事」の登録を受けた者でないとそれぞれの業務は実施できないことから、資格要件についても他の構成企業が担当する業務を実施できない要因の一つとなっていた。

2つ目の理由は、まず、試行業務では緊急性を有しない業務であれば、複数業務をまとめて実施できることと定められている。一方で、実施する業務は、地域からの通報事案や巡回時に交通の妨げになっている事案等の緊急性を要する業務が主となっており、緊急性を有しない業務数が少ないということが確認された。

複数業務をまとめて実施する方針としては、①異種施設を対象とした複数業務をまとめて実施する、②同種施設を対象とした複数業務をまとめて実施する、という2種に大別されるが、前述の理由により、両者とも実施が不可能、もしくは実施する機会が乏しく、効率化効果の発現に至らなかったことが確認された。

### 道路維持業務に関する回答結果（ヒアリング調査より）

- 例えば、舗装補修とガードレール修理等はまとめて実施することは可能であるが、今回はJVの構成企業が実施する業務の役割分担が明確になっている。他社の業務を施行することに関してはJV協定上難しい。また、資格要件とも関連するため不可能である。（受注者）
- 土木と電気等の分野が異なる業務をまとめて実施することはなおのこと難しい。（受注者）
- 同種の業務をまとめて施工することは可能であり、本来的にはむしろ望ましい。（受注者）
- 緊急性のないものでないとまとめて作業はできず、地域要望と道路パトロールで交通の妨げになっているものがメインなので、緊急性が低いもの自体が少ないのではないか。（受注者）
- 緊急性のない業務で、かつ、交通誘導員が必要な業務については、時期によって誘導員の確保が難しい場合もあるため、一括化した方が良い。（受注者）

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### ⑤ 指標連動方式

指標連動方式については、受注者へのアンケート調査では明確な回答が得られなかった。その理由については、指標連動方式への理解が不足していることが明らかとなった。したがって、指標連動方式について概要を説明のうえでヒアリング調査を実施したが、異状等への対応までに要する時間は指標としてなじまないこと、併せて、指標連動方式の導入については否定的な意見が多く得られた。

### 指標連動方式に関する回答結果（ヒアリング調査より）

- アンケート調査票へ回答していない理由は、指標連動方式について理解していないためである。（受注者）
- 例示している、ポットホールの修理までの時間を指標として一律に設定するのは現実的ではない。（受注者）
- 指標連動方式は難しい。時期によっては繁忙期もあり、1年間同じ指標だと達成できない時期があることが見込まれる。（受注者）
- 例えば繁忙期（2月の河津桜まつりの時期等）と閑散期（4～6月）では対応リソースも全く異なり、対応までの時間も異なる。緊急性含めてその辺は現場の判断で行っている。（受注者）
- 道路管理の品質を高めるという観点等で想定される指標案については、安全施工等、様々な工夫をしながら施工は行っているが、数字化（指標化）はなじまないのではないか。（受注者）
- 例えば、ポットホール常温合材や加熱合材でも異なる性能を持つ。高品質な材料を用いて修繕すれば、道路管理の品質が高まるが見込まれるが高価である。その場合、予算をみとめてほしい。（受注者）

出所：株式会社日本総合研究所作成

指標連動方式における発注者へのアンケートでは、適切な指標に関する意見は得られなかった。一方、測定者により結果が異なる可能性がある等、設定することが適切でない指標については、以下が確認された。

### 指標連動方式として適切でない指標とその理由に関する回答結果（アンケート調査より）

適切でない指標	適切でない指標と考える理由等
通行不能時間	道路管理者が認識して、事業者による対応がされるまでの間に第三者（地元住民等）による自主的な倒木処理が行われた事例があった。この事例を参考とすると、道路管理者が認知している通行不能時間と実際の通行不能時間に差異が生じる可能性がある、正確な通行不能時間を把握ができないことが見込まれる。
通行可否	測定者によって、車両・歩行者の通行不能状態の判断基準が異なる可能性がある。

出所：株式会社日本総合研究所作成

その他、受注者ないしは地元企業の現況を鑑み、指標連動方式の導入には今後も継

続的な検討が必要であるという意見が得られた。

### 指標連動方式に関する回答結果（発注者へのアンケート調査より）

- 指標連動方式を導入するためには、受注者の自主的な活動が不可欠であり、もう少し時間がかかると思われる。

出所：株式会社日本総合研究所作成

### （３）調査結果まとめ及び対応方針の整理

#### ① 調査結果まとめ

契約手続及び全体マネジメント業務で業務時間の削減効果は確認されたが、道路維持業務など実際に作業する業務は大きな削減効果は確認できなかった。また、指標連動方式については目立ったインセンティブは期待できない結果となった。

#### 調査結果まとめ

カテゴリ	調査結果まとめ
契約手続	包括的民間委託の導入により、受注者の代表企業では約 90%（8 時間）、構成企業では約 65%（9 時間）の削減効果、発注者である静岡県は約 85%（31.0 時間）、下田市では約 20%（1.8 時間）の削減効果が確認された。 <u>その理由は、①業務の包括化により 1 件の業務ごとの契約手続が不要になったこと、②受注者にとっては代表企業のみが発注者と契約が必要になったこと（構成企業の契約に係る業務が不要になったこと）が主に挙げられた。</u> 一方で、発注者からは決裁が本庁決裁に変わったことに伴い、入札までに時間を要するという意見も得られている。
業務範囲／業務量	業務範囲や業務量については、現在、静岡県や下田市から発注されている業務であれば、業務範囲拡大に係る対応は可能である旨の回答が受注者から得られている。
全体マネジメント業務	試行業務における全体マネジメント業務では、その実施方法について受注者に裁量を与えたうえで発注した。その結果、受注者の創意工夫等により道路管理システムを導入し、受注者の代表企業では約 80%（9.5 時間）、構成企業では約 15%（1.4 時間）、発注者である静岡県において約 35%（2.0 時間）、下田市で約 50%（1.0 時間）の削減効果が得られ、 <u>受発注者双方の業務時間の削減に寄与した。</u> <u>その理由については、①実施した業務の結果を管理システムに入力するだけで報告書として出力できるようになったこと、②業務の包括化により複数の業務をまとめて報告できるようになったこと、③発注者においては報告書の誤記等の確認作業及び修正対応等が不要になったこと等</u> がヒアリング調査から明らかとなった。

カテゴリ	調査結果まとめ
道路維持業務	道路維持業務においては、 <u>従来方式と試行業務で効率化等の差異が生じなかった。</u> その理由は、 <u>①異種施設を対象に複数業務をまとめて実施することはJV種別、または、企業が有する資格上不可であったこと、②同種施設を対象に複数業務をまとめて実施する機会が乏しい</u> ということが確認された。
指標連動方式	指標連動方式の導入については <u>認識の相違等により、適切な指標案に関する意見が得られなかったこと</u> に加え、 <u>導入について否定的な意見が多く述べられた。</u> その他、指標連動方式に適さない可能性のある指標について複数得られた。

出所：株式会社日本総合研究所作成

### 定量的な削減効果

カテゴリ	受注者		発注者		業務削減時間の総計
	代表企業	構成企業	静岡県	下田市	
契約手続き	約 90% (8.0 時間)	約 65% (9.0 時間)	約 85% (31.0 時間)	約 20% (1.8 時間)	49.8 時間
全体マネジメント業務	約 80% (9.5 時間)	約 15% (1.4 時間)	約 35% (2.0 時間)	50% (1.0 時間)	13.9 時間
道路維持業務	約 0% (0.0 時間)	約 0% (0.0 時間)	約 0% (0.0 時間)	約 0% (0.0 時間)	0.0 時間

出所：株式会社日本総合研究所作成

## ② 調査結果に基づく対応方針

アンケート調査、ヒアリング調査から得られた課題や意見等に基づき、対応事項及び方針を整理した。

### (ア) 契約手続き

包括的民間委託の導入により、受発注者双方から契約手続きに係る業務負担が削減されたという意見や定量的結果が示された。一方で、発注者からは決裁が本庁決裁に変わったことに伴い、入札までに時間を要するという意見も得られている。

したがって、次期以降の事業でも同スキームにて契約手続きに関する負担軽減効果を維持しつつ、発注者においては本庁決裁に係る負担の軽減施策の検討が求められる。

#### (イ) 業務範囲／業務量

業務範囲や業務量については、現在、静岡県や下田市から発注されている業務であれば、業務範囲拡大に係る対応は可能である旨の回答が受注者から得られている。

したがって、次期以降の事業で業務範囲や業務量を拡大する場合、現在、静岡県や下田市から発注されている業務を優先的に事業に含めることを検討することが望ましい。

#### (ウ) 全体マネジメント業務

試行業務における全体マネジメント業務では、その実施方法について受注者に裁量を与えたうえで発注した。その結果、受注者の創意工夫等により道路管理システムを導入し、受発注者双方の業務時間の削減に寄与した。

したがって、次期以降の事業でも継続的に効率化効果が発現するよう、試行業務の仕様と同様に「受注者は、効率的な定例会議の開催方法を検討する」等のような性能発注を採用することが望ましい。加えて、試行業務で活用した道路管理システム等を用いた効率化効果を期待する場合は、道路管理システムの導入やシステムを用いた業務管理・報告の履行を発注図書へ明記する等、受注者に期待する創意工夫に関する一定の方針を示すことで、発注者が企図した方針での効率化効果が期待される。一方で、道路管理システムの導入・利用については受注者の任意となっていることから、受注者が変わる度に事業で使用するシステムも変わる可能性がある。したがって、発注者にて別途システムを調達したうえで、そのシステムを用いて創意工夫を促す仕様とすることが安定的な包括委託の実現に資するものと整理される。

#### (エ) 道路維持業務

道路維持業務においては、従来方式と試行業務で効率化等の差異が生じなかった。

道路維持業務の効率化に向けて、異種施設を対象にした業務を複数まとめて実施するためには JV の構成企業が共同で施工可能な甲型 JV での業務の履行方法の採用が想定される。一方で、異種施設の業務をまとめて実施するにあたり、実施する構成員が当該施設に対して専門性を有していない場合は適切な業務の履行を担保できない可能性が見込まれる。したがって、舗装と電気等のように専門が異なる異種施設を複数まとめて”適切に”実施することは容易でないことが想定される。

また、同種施設を対象にした業務を複数まとめて実施する点については、例えば、同種の小規模施設修繕業務であっても、静岡県と下田市の管理施設に対する小規模施設修繕業務を同一の構成員が実施することは、受注者が乙型 JV であるため実施できなかった。一方で、前述の異種施設を対象に複数まとめて適切に業務を実施することと比べて実現可能性は高いことが見込まれることから、同種施設を対象にした業務を複数まとめて実施するための方策を主に今後検討することが望ましい。その実

現方法としては前述の甲型 JV での履行の他、SPC 等の JV 以外での受注（契約）形態が想定されるが、いずれにせよ発注時の仕様にて定める入札者に求める資格要件等と合わせて検討が必要である。

その他、試行業務では従来方式と同様に、発注者の作業指示に従って道路維持業務を実施する仕様発注であったため、道路維持業務そのものへの創意工夫等の余地は従来方式と差異がなかった。したがって、道路維持業務へ性能発注を採用することにより、道路維持業務の効率化効果の発現が見込まれる。加えて、性能発注の採用により道路維持業務の効率化効果を最大化するためには、受注者の創意工夫余地が比較的大きい巡回や点検業務等を包括化することが望ましい。

ただし、包括的民間委託事業では、他の業務と比較して道路維持業務は大幅な効率化効果が期待されないことから、全体マネジメント業務の効率化を優先的に追及することが想定される。

#### **(オ) 指標連動方式**

指標連動方式の導入については十分な理解が受注者へ浸透しておらず、積極的な導入意向はみられなかった。

業務の実施者が主に地元企業である包括的民間委託事業では、地元企業における認識共有が浸透していないこと等により、指標連動方式の導入は容易でない（時間を要する）ケースが多い傾向にある。したがって、まずは包括的民間委託事業を継続的に実施し、同事業を地域に定着させ、道路維持業務に求める品質を受発注者（官民）で認識を共有することが重要である。そのうえで、適切な指標等が確認される、もしくは、全国展開企業の参画を期待できる事業規模となった際には、本格的な導入検討を実施する、という段階を経ることが望ましい。

### **3 公募資料の作成**

これまでの検討結果を踏まえ、令和 6 年度の発注に必要な以下の公募図書のアを作成した。

【資料 2-7-4】 案件公示書案

【資料 2-7-5】 要求水準及び特記仕様書案

【資料 2-7-6】 モニタリング手順書案

【資料 2-7-7】 誓約書案

## 第8章 複数管理者に係る契約方式の検討

### 1 契約方法の整理

#### (1) 検討目的

静岡県・下田市一体の包括管理業務導入において、検討をもとに令和5年度の試行業務においては県と事業者、市と事業者がそれぞれ別個に契約を締結、県と市が協定を締結する「三者契約」を締結することとしている。令和6年度以降の本格導入にあたっては、別途関連する自治体の増加、業務範囲の増加が見込まれており、煩雑化が見込まれるため、三者契約だけでは実務上支障が生じることが見込まれる。

このことから、三者契約に代わる新たな契約方法について候補を抽出し、比較整理し、今後事業内容に応じた契約方法決定の基礎材料とする。

#### (2) 前提条件

静岡県・下田市一体の包括管理業務導入において、検討をもとに令和5年度の試行業務においては県と事業者、市と事業者がそれぞれ別個に契約を締結、県と市が協定を締結する「三者契約」を締結することとしている。令和6年度以降の本格導入にあたっては、別途関連する自治体の増加、業務範囲の増加が見込まれており、煩雑化が見込まれるため、三者契約だけでは実務上支障が生じることが見込まれる。

このことから、三者契約に代わる新たな契約方法について候補を抽出し、比較整理し、今後事業内容に応じた契約方法決定の基礎材料とする。

### 2 契約手法の検討及び共同処理制度の概要

#### (1) 契約手法の抽出

地方自治体間の連携手法としては、総務省がその導入を推進する共同処理制度が挙げられる。県の本事業への関与の度合いを勘案し、連携手法として、共同処理制度のうち「事務委託」、「連携協約」及び「一部事務組合」を抽出した。

図表 業務範囲拡大のイメージ

共同処理制度	制度の概要	運用状況(H26.7.1現在)
法人の設立を要しない簡便な仕組み	連携協約	※地方自治法の一部を改正する法律(平成26年法律第42号、平成26年11月1日施行)により創設。
	協議会	○設置件数: 210件 ○主な事務: 消防38件(18.1%)、広域行政計画等29件(13.8%)、視聴覚教育22件(10.5%)、
	機関等の共同設置	○設置件数: 416件 ○主な事務: 介護区分認定審査129件(31.0%)、公平委員会115件(27.6%)、障害区分認定審査105件(25.2%)
	事務の委託	○委託件数: 5,979件 ○主な事務: 住民票の写し等の交付1,341件(22.4%)、公平委員会1,143件(19.1%)、競艇856件(14.3%)
	事務の代替執行	※地方自治法の一部を改正する法律(平成26年法律第42号、平成26年11月1日施行)により創設。
別法人の設立を要する仕組み	一部事務組合	○設置件数: 1,515件 ○主な事務: ごみ処理399件(26.3%)、し尿処理349件(23.0%)、消防276件(18.2%)、救急275件(18.2%)
	広域連合	○設置件数: 115件 ○主な事務: 後期高齢者医療51件(44.4%)、介護区分認定審査45件(39.1%)、障害区分認定審査30件(26.1%)

(注1) 法人の設立については、特別地方公共団体の新設に係るものであり、総務大臣又は都道府県知事の許可を要するものとされている。  
(注2) 地方開発事業団、役場事務組合及び全部事務組合については、地方自治法の一部を改正する法律(平成23年法律第35号)により廃止。なお、同改正法の施行時(平成23年8月1日)に現に設けられている地方開発事業団(青森県新産業都市建設事業団)については、なお従前の例によることとされている。

出所：総務省ウェブサイト

## (2) 事務委託の概要

### ① 根拠法令

地方自治法第252条の14～第252条の16

### ② 制度の概要

事務の委託は、普通地方公共団体の事務の一部の管理執行を、他の普通地方公共団体に委ねる制度である。

普通地方公共団体は、協議により規約を定め、事務を委託する。

事務を受託した普通地方公共団体が当該事務を処理することにより、委託した普通地方公共団体が、自ら当該事務を管理執行した場合と同様の効果を生ずる。当該事務についての法令上の責任は、受託した普通地方公共団体に帰属することになり、委託した普通地方公共団体は、委託の範囲内において、委託した事務を管理執行する権限を失うことになる。

図表 事務委託の基本的考え方



出所：総務省ウェブサイト

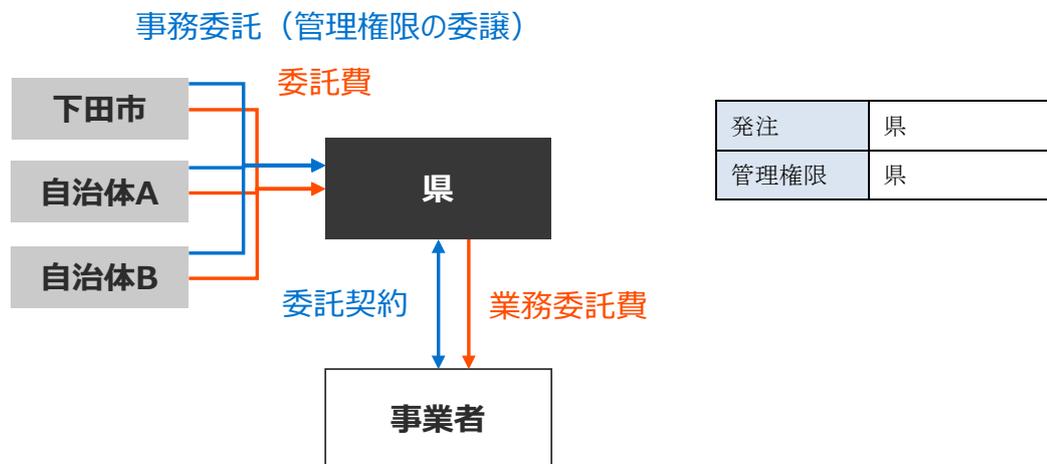
※ 住民基本台帳の作成に関する事務や戸籍に関する事務のように、法律により市町村のみが処理できるものとされているような事務を都道府県に委託することはふさわしくない。

市町村のみが設置義務を負っている小中学校に関する事務を都道府県に委託することは可能である。

### ③ 財源

委託事務に要する経費は、すべて委託をした普通地方公共団体は受託をした普通地方公共団体に対する委託費として予算に計上し、受託した普通地方公共団体は委託事務に要する経費を予算に計上して執行する。

図表 想定スキーム



出所：株式会社日本総合研究所作成

### (3) 連携協約の概要

#### ① 根拠法令

地方自治法第252条の2

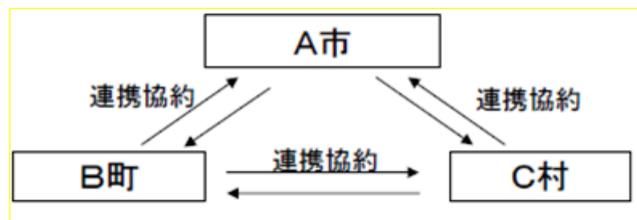
## ② 制度の概要

連携協約は、普通地方公共団体が、他の普通地方公共団体と連携して事務を処理するに当たっての基本的な方針及び役割分担を定める制度である。

連携協約を締結した普通地方公共団体は、当該連携協約に基づいて、分担すべき役割を果たすため必要な措置を執るようしなければならない。連携協約に基づき、事務の委託等により事務の共同処理を行う場合は、それぞれの事務の共同処理制度の規定に基づき規約を定める必要がある。

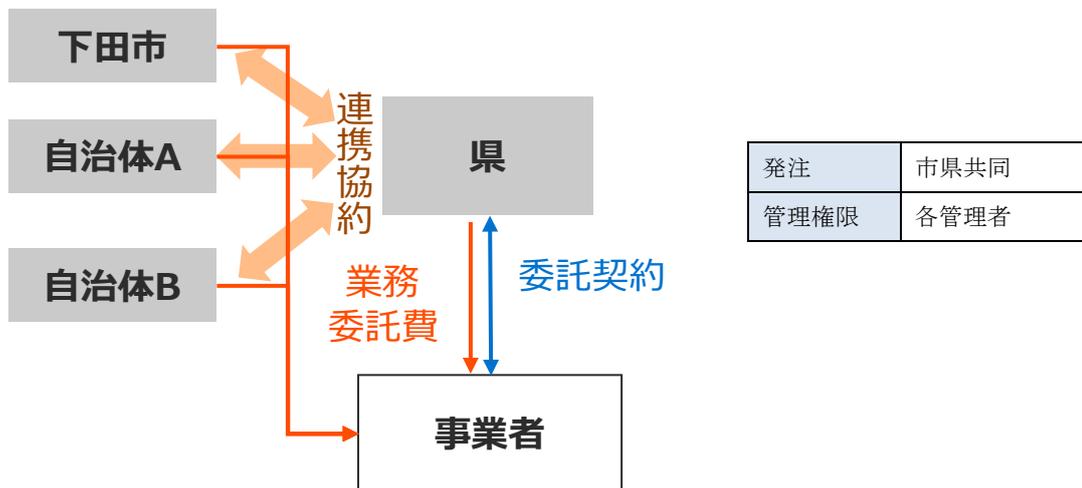
連携協約に係る紛争がある場合は、自治紛争処理委員による処理方針の提示を求め、提示を受けることができる。

図表 連携協約の基本的考え方



出所：総務省ウェブサイト

図表 想定スキーム



出所：株式会社日本総合研究所作成

## ③ 具体の事務（道路維持管理業務）への適用可能性

連携協約は平成26年の地方自治法改正にて導入されたスキームであり、想定される事例の例の一つに、「基礎自治体の道路維持管理を広域自治体が肩代わりする」ことも例に挙げられているほか、通知においても趣旨の一つとして整理されていることから、本件のような道路インフラの維持管理の広域化の根拠として適用できる可能性は高いものと見込まれる。

図表 地方自治法の一部を改正する法律の公布について（通知）（平成26年5月30日）

【抜粋】

**条件不利地域における市町村と都道府県の連携**

- 地方中枢拠点都市等から相当距離がある等、市町村間の広域連携では課題の解決が難しい場合は、都道府県との連携も選択肢。
- 専門性が要求される各種社会福祉関連業務やインフラ維持に関する業務、地域振興等の企画部門の業務等について、**地域の实情に応じて対象事務や連携方法を協議して「連携協約」に記載。**
- 平成26年度実施の先行的モデル構築事業を検証し、支援措置のあり方についても検討。

(例)インフラ(道路等)の維持管理の事務を代替執行

- A村道の維持管理の事務をC県が代替執行

<効果1> C県の専門的な技術を活用  
 <効果2> C県道と併せた効率的な維持管理  
 <効果3> A村の基準で維持管理

(出典) 総務省資料

#### 第4 連携協約制度等の創設に関する事項

##### 2 事務の代替執行制度

(1) 普通地方公共団体は、他の普通地方公共団体の求めに応じて、協議により規約を定め、当該他の普通地方公共団体の事務の一部を、当該他の普通地方公共団体又は当該他の普通地方公共団体の長若しくは同種の委員会若しくは委員の名において管理し及び執行すること（以下「事務の代替執行」という。）ができるものとされたこと。（法第252条の16の2第1項関係）

事務の代替執行は、市町村の間において行う場合のほか、**条件不利地域の市町村において近隣に事務の共同処理を行うべき市町村がない場合等において、市町村優先の原則や行政の簡素化・効率化という事務の共同処理制度の立法趣旨を踏まえつつ、都道府県が事務の一部を当該市町村に代わって処理することができるようにすることを念頭に制度化されたものであり、地域の実情に応じて、適切に運用されたいこと。**

(2) 普通地方公共団体が他の普通地方公共団体又は他の普通地方公共団体の長若しくは同種の委員会若しくは委員の名において管理し及び執行した事務の管理及び執行は、当該他の普通地方公共団体の長又は同種の委員会若しくは委員が管理し及び執行したものであるものとしての効力を有するものとされたこと。（法第252条の16の4関係）

上記の事務の代替執行の効果を踏まえ、事務の代替執行をする事務（以下「代替執行事務」という。）の処理について適切に意思疎通が図られるよう、**代替執行事務の処理状況の報告や代替執行事務の処理方法についての協議を定期的に行うこと等をあらかじめ規約に定めておくことが望ましいこと。**

また、代替執行事務の**処理権限は事務の代替執行の求めを行った普通地方公共団体に残ることになるため、当該普通地方公共団体の議会は、代替執行事務の処理状況について必要な調査・審査等を行うもの**であること。

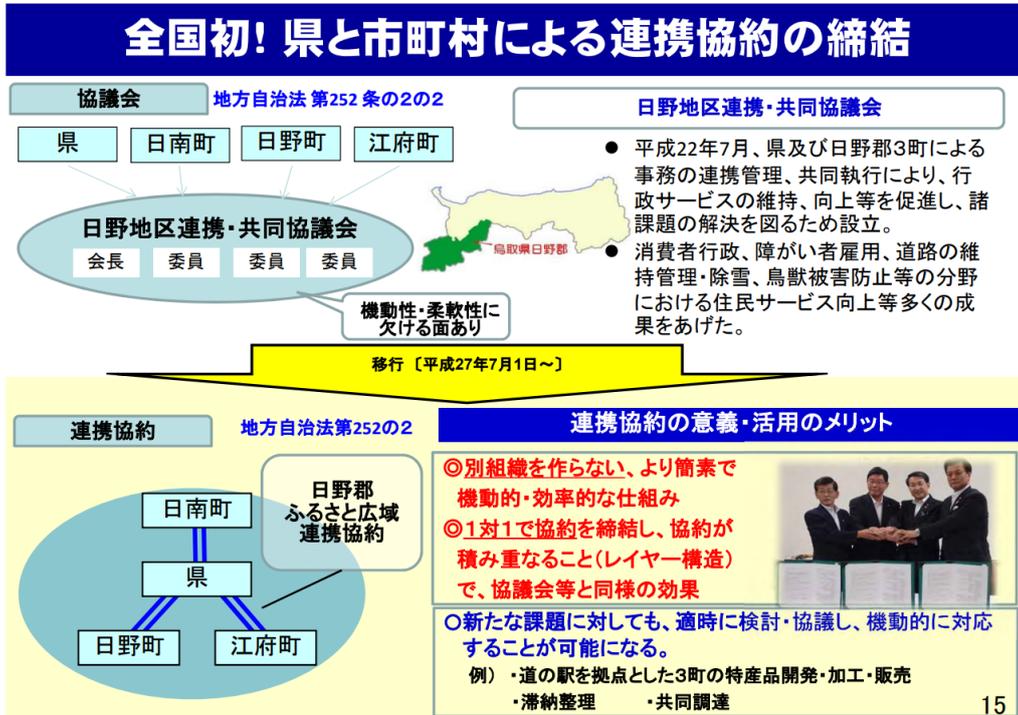
#### ④ 導入事例（鳥取県・日野郡3町）概要

連携協約を道路維持管理に用いている事例として、鳥取県と日野郡3町（日南町・日野町・江府町）が挙げられる。

鳥取県と日野郡3町では、平成27年より連携協約を締結し、道路維持管理を含む各業務について共同で事務を分担する枠組を構築している。（従前からの連携の発展形）

連携協約では、消費者行政や障害者雇用など広範にわたる住民サービスの連携が謳われており、その中の一つとして、道路維持管理・除雪が業務の対象となっている。

図表 鳥取県における連携協約の概要



(出典) 内閣府資料

連携協約の文書においては、通常の維持管理・除雪において相互に受委託を行う文言となっているが、実際には、県道の管理を各町に委ねる県→町の委託となっている。

図表 鳥取県日野郡ふるさと広域連携協約における役割分担（抜粋）

	甲（鳥取県）	乙（日南町ほか（※））
公共土木施設の維持管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 毎年度の乙との協議により分担内容を設定し、受委託により県道及び町道の維持管理並びに除雪を実施する。</li> <li>● 災害の発生状況に応じて災害査定に向けての技術支援を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 毎年度の甲との協議により分担内容を設定し、受委託により県道及び町道の維持管理並びに除雪を実施する。</li> <li>● 災害初期において、県管理道路、施設等のモニターを行う。</li> </ul>

※連携協約は一对一の締結のため、「鳥取県・日南町」「鳥取県・日野町」「鳥取県・江府町」それぞれで締結

（出典）鳥取県公報（平成 27 年 6 月 30 日）

これは、相談窓口を身近な町へ一本化すること、町によるきめ細かな県道の管理による住民サービスの向上を狙っているためである。ほか「県道と町道の一体的な管理業務の発注によるスケールメリットや、直接雇用や地域住民への管理委託などの町特有の取組、さらには管理区分の交錯による無駄の排除等によるコストの縮減及び業務効率化を図る。」ことや「町民の直接雇用や、町内業者への発注により、各町における雇用の拡大を図る。」ことも狙いにあげている。

県の対応として、毎年度通常の前算要求と同様に、「県道の維持工事及び修繕に要する経費、及びそれらの執行に伴い町において必要となる経費（事務費）」を確保している。

図表 令和 4 年度前算要求額（鳥取県該当分）

	要求額	内訳
維持工事費	38,102	巡視・巡回工／舗装工／区画線工／防護柵工／道路付属施設工／路面清掃工／排水施設清掃工／除草工／冬季対策施設工／応急処理工
修繕費	10,000	各町が地域の実情に応じて実施する小規模な改修等
事務費	4,326	非常勤（区分 3-0 年）1 名×2 町
計	52,428	L=57.0km

（出典）鳥取県ウェブサイト

#### (4) 一部事務組合の概要

##### ① 根拠法令

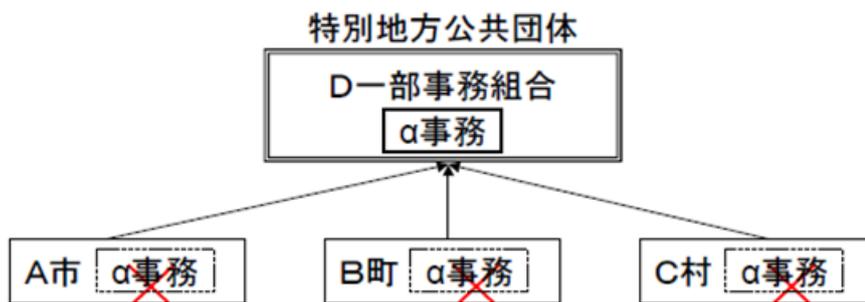
地方自治法第284条～第291条

##### ② 制度の概要

一部事務組合は、地方公共団体がその事務の一部を共同して処理するために、構成団体の議会の議決を経て、協議により規約を定め、都道府県が加入するものにあつては総務大臣、その他のものにあつては都道府県知事の許可を得て設ける特別地方公共団体である。(地方公営企業の事務を共同処理するものを「企業団」という。)

一部事務組合が成立すると、共同処理するとされた事務は、構成団体の権能から除外され、一部事務組合に引き継がれる。組合内の構成団体につき、その執行機関の権限に属する事項がなくなったときは、その執行機関は消滅する。

図表 一部事務組合の基本的考え方

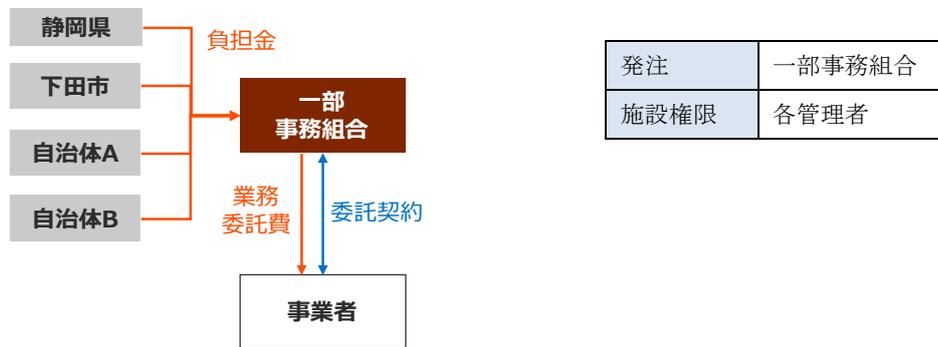


出所：総務省ウェブサイト

##### ③ 財源

(ア) 負担金 (イ) 手数料 (ウ) その他 (地方債など) ※税による収入はなし。  
交付税は、構成団体に対して交付。

図表 想定スキーム



【参考（下伊那郡土木技術センター組合）】

長野県内の17町村（松川町、高森町、阿南町、清内路村、阿智村、浪合村、平谷村、根羽村、下条村、売木村、天竜村、泰阜村、喬木村、豊丘村、大鹿村、上村、南信濃村）で構成する一部事務組合。道路や下水道等のそれぞれの施設管理者に施設の権限は残しつつ、測量設計、積算、工事監督に関する事務について共同処理を実施している。財産権や管理責任は各町村に残しており、複雑な工事は町村と協議して実施。一部事務組合の職員が固定化され、事務実施のノウハウや技術力が保持されやすいとされている。

### 3 契約方法の整理

想定されるスキームを以下のとおり、「事務の煩雑さ」、「事業化までの期間」、「事故等における責任区分」及び「県の事業に対する関与」の4項目で比較した。

今後の業務範囲や関係管理者の関与数によって最終的な評価は変わるため、今後の検討材料とする。

なお、静岡県では「静岡県事務処理の特例に関する条例」が設けられており、県の事務を市町が処理することが定められている。（市町→県の処理は定めがない）

今後の検討においては、3以上の地公体（静岡県・下田市・他町）が関与することを念頭に検討する必要がある。

図表 契約方法の評価

	事務委託スキーム	連携協約スキーム	一部事務組合スキーム
事務の煩雑さ	○：市県双方の議会の議決等が必要となるが、共同処理制度としては過大な事務ではない。	△：市県双方の議会の議決等が必要となる。また、1対1対応のスキームのため、3以上の地公体が関与する場合複雑な取り決めが必要。	×：議会の設置等、煩雑な事務が不可欠。
事業化までの期間	○：早期の事業化が可能。	△：早期の事業化が可能。複数の地公体の議会の議決を経る必要。	×：一部事務組合設置までに時間を要する。
事故等における責任区分に係る調整	×：県が一括して責任を負うこととなるため。過大なリスク分担となる。	○：管理権限を元の管理者に残したまま応分の分担が可能	○：管理権限を元の管理者に残したまま応分の分担が可能。
事業に対する各主体の関与	×：事業の推進を県に委ねることが基本となる。	○：共同発注となるため各主体の対応の関与が可能。	△：構成員として一定程度の関与は可能。

#### 4. 導入にあたって整理すべき事項

##### (1) 決定すべき事項の整理

###### ① 事務を行う主体の確認

県と市の役割分担について定める必要がある。鳥取県の事例では町が県の業務を代行しているが、同県は地方自治法改正前より事務の代替執行を行っている点、下田市／静岡県においては令和5年度の試行業務で県が主体となり事務作業を実施している点、総務省の想定でも広域的な自治体が業務を代替することを念頭に置いている点などを踏まえ、本検討においては県が主体となり事務を代替執行（市→県への代替）を念頭に置き検討する。

###### ② 整理事項の検討の観点

連携協約導入時に定めなければならない事項の検討の観点として

- ・地方自治法の主旨を踏まえた各種事務のあり方の観点
- ・先行事例（鳥取県）からの示唆

- ・インフラ包括管理の特性を踏まえた観点の観点に整理を行う。

### ③ 地方自治法の趣旨を踏まえた各種事務のあり方の観点

総務省によると、事務の代替執行における適正な事務処理の確保として、

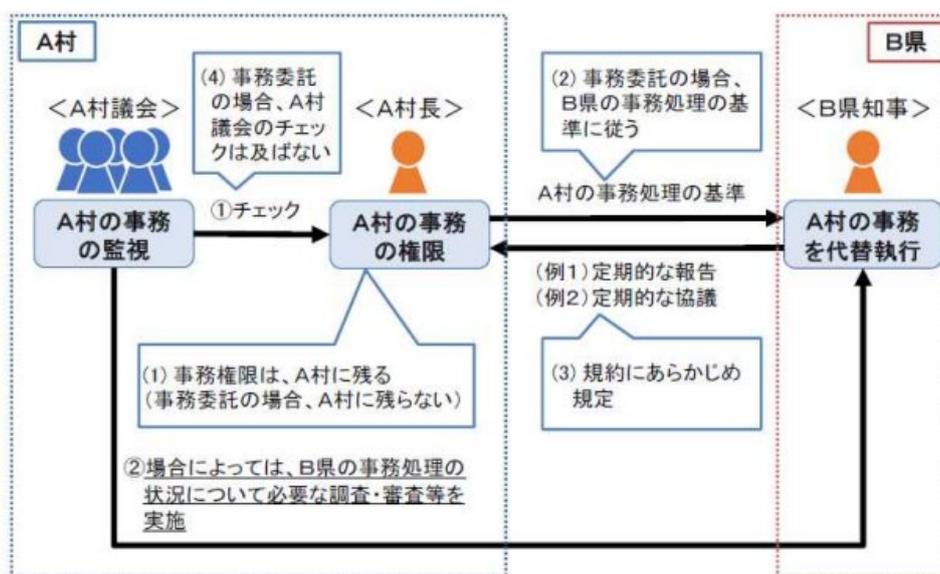
- ・定期的な報告
- ・定期的な協議
- ・県（代替先）の必要な審査・調査が発生した場合の対応プロセス

を検討することが望ましく、必要な事項を規約に予め規定することが望ましいとされている。

図表 事務の代替執行における適正な事務処理の確保

### 事務の代替執行における適正な事務処理の確保

【例】A村の事務をB県が代替執行する場合



(出典) 総務省資料

### ④ 先行事例（鳥取県）からの示唆

連携協約の締結内容は太枠であり、具体的な受委託の内容・範囲は毎年度の協議により定めることが可能である。

また、予算要求のプロセスはほぼ同一のため、費目や費用について一定のルールを定めることが必要である。

### ⑤ インフラ包括

連携協約の締結内容は大枠であり、具体的な受委託の内容・範囲は毎年度の協議により定めることが可能である。

また、予算要求のプロセスや内容は従前の維持管理とほぼ同一のため、費目や費用について一定のルールを定めることが必要である。

この場合、県市の要求水準のレベルの相違を踏まえ、同じ工種でも異なる単価が発生しうることに留意する必要がある。

県市一体のインフラ包括管理は類例がなく、今後の拡大も期待されることから、効果検証や全体マネジメント業務のあり方など、将来に向けた事業のあり方の検討についても協議すべき場を設けることになる。

## (2) 役割分担素案

前項までを踏まえた連携協約における分担案及び整理事項の素案は以下の通り。

図表 役割分担の例

	甲（静岡県）	乙（下田市）
公共土木施設の維持管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 甲が主体となり、毎年度の乙との協議により分担内容を設定し、受委託により県道及び市道の維持管理を実施する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 毎年度の甲との協議により分担内容を設定し、受委託により県道及び市道の維持管理を実施する。</li> </ul>
決定すべき事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 連携協約締結までのスケジュールの確認（次頁）</li> <li>● 定期的な協議の頻度</li> <li>● 定期的な報告の頻度・内容</li> <li>● 受委託する業務の具体的内容・費用の算出</li> <li>● 県・市間での要求水準（費用）の明確化</li> <li>● 全体マネジメント業務の進め方</li> <li>● 効果検証の設定方法</li> </ul>	

## 第9章 指標連動方式の検討

### 1 指標連動方式の適用可能性検討

#### (1) 検討目的・方針

令和6年度業務における指標連動方式の導入に向け、指標連動方式に係る案（性能規定、指標、インセンティブ等）を策定に向けた方向性を整理した。

なお、指標連動方式に関する概要については添付資料（資料2-9-1 指標連動方式の概要）にて取りまとめた。

検討にあたっては、「従前検討の整理」「性能規定に関する導入事例調査（府中市、三条市）」「他検討事例及び研究等における採用指標の整理」「指標連動方式における事業者のインセンティブ検討」を行った。

従前の議論における検討状況は以下のとおり。

- 令和6年度業務において、指標連動方式を一部導入していく方向性で検討を進めることとした（令和6年度業務の対象事業内容精査）
- 指標連動方式の導入にあたっては、対象業務の要求水準について性能規定を導入することが望ましい（性能規定では、業務の効率化・高度化等を図るにあたり民間ノウハウ等を活用する余地を設けることが可能である）
- また、業務実施結果が指標として表現される枠組み（対象業務の要求水準及び、業務実施結果を指標が良く表現できる）とすることが必要である

以上を踏まえ、指標連動方式の検討にあたっては、以下を検討していくこととした。

- ①性能規定化する・できる業務（＝指標が連動する候補になる業務）は何か
- ②性能規定とする業務に対応する指標は何か
- ③指標をどのように評価（インセンティブ設計）していくか

#### (2) 性能規定に関する導入事例調査

三条市事例では、包括化業務のうち道路維持管理（巡回、除雪等を除く）において性能規定（下記、赤字箇所）が導入され、補修等対応のタイミングの判断を民間企業に委ねている。

図表 三条市（下田地区）の業務要求水準書

三条市（下田地区）の業務要求水準書	包括的民間委託特有の項目（全体マネジメント）については仕様規定
<p>【別紙4】社会資本の維持管理基準（案） …（中略） 3 維持管理基準（案） (2) 道路維持管理 ア 舗装補修 (7) 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。 (4) 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。 イ 側溝補修 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、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。 ウ 防護柵補修 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、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。 エ 橋梁維持 該当箇所を要因とし、利用者の安全性や施設の耐久性に影響を与える可能性がある場合に対応する。 オ トンネル維持 該当箇所を要因とし、利用者の安全性や施設の耐久性に影響を与える可能性がある場合に対応する。 カ 道路照明・防犯灯補修 (7) 支柱 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。 (4) 光源 ランプ切れなどによる不点球を確認した場合に対応する。 キ 標識補修</p>	<p>(7) 支柱 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。 (4) 標識板 標識板の視認性の低下を確認した場合に対応する。 ク 反射鏡補修 (7) 支柱 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。 (4) 反射鏡 反射鏡の視認性の低下を確認した場合に対応する。 ケ 消音井戸補修 該当箇所を要因とし、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。 コ 消音パイプ補修・ノズル調整 該当箇所を要因とし、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。 サ 電気設備補修 故障による機能不良を発見した際に対応する。 シ 除草 視認性及び走行性に著しく支障のある場合に対応する。 ス 清掃 該当箇所を要因とし、道路施設の機能を著しく損なう場合や、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。 セ 植栽等維持管理 該当箇所を要因とし、利用者の視認性を著しく損なう場合や、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。 ※（4）水路等維持管理も性能規定</p>

出所：三条市「下田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（修正）」を基に、株式会社日本総合研究所作成

府中市事例では、要求水準書の現行管理業務（道路補修、街路樹管理等）の管理基準として、「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。」として性能規定を定めている。

図表 府中市道路等包括管理事業（令和2年度）の業務要求水準書

府中市道路等包括管理事業（令和2年度）の業務要求水準書																										
<p>第3章 要求水準</p> <p>1 業務全体の要求水準 …（中略）</p> <p>(2) 現行管理業務の管理基準</p> <p>受注者は基本方針に即り、現行（市が仕様書以上の業務を委託）と同等以上の安全性を得られるよう管理を行うべきではない。なお、現行と同等以上の安全性は、次の表5 現行の管理業務の管理水準に基づき適切な管理状態が保たれているか判断を行うとする。</p> <p>表5 現行管理業務の管理水準</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>施設</th> <th>箇所</th> <th>分類</th> <th>現行管理業務の管理水準</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">道路・市有道路・橋梁</td> <td rowspan="3">路面及び付属施設</td> <td>補修</td> <td>該当箇所を要保とし、利用者が通常想定される利用範囲内で利用したときに、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すること。（事故の発生が想定される場合など）</td> </tr> <tr> <td>清掃</td> <td>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。 ・支障物により、通行に著しく支障がある場合（事故の可能性がある場合など）。 ・通行者の身体及び財産に著しい影響を与える場合。</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>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すること。</td> </tr> <tr> <td>街路樹</td> <td>剪定・除草</td> <td>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。 ・通行に著しく支障がある場合（通行不能など）。 ・通行者の身体及び財産に著しい影響を与える場合。 ・私有地・枝が垂れ下がっている場合。</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>消毒（害虫駆除）</td> <td>害虫の落下により、通行に著しく支障がある場合に対応すること。</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>その他</td> <td>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すること。</td> </tr> </tbody> </table>				施設	箇所	分類	現行管理業務の管理水準	道路・市有道路・橋梁	路面及び付属施設	補修	該当箇所を要保とし、利用者が通常想定される利用範囲内で利用したときに、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すること。（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。 ・支障物により、通行に著しく支障がある場合（事故の可能性がある場合など）。 ・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すること。	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。 ・通行に著しく支障がある場合（通行不能など）。 ・通行者の身体及び財産に著しい影響を与える場合。 ・私有地・枝が垂れ下がっている場合。			消毒（害虫駆除）	害虫の落下により、通行に著しく支障がある場合に対応すること。			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すること。
施設	箇所	分類	現行管理業務の管理水準																							
道路・市有道路・橋梁	路面及び付属施設	補修	該当箇所を要保とし、利用者が通常想定される利用範囲内で利用したときに、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すること。（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。 ・支障物により、通行に著しく支障がある場合（事故の可能性がある場合など）。 ・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すること。																							
	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。 ・通行に著しく支障がある場合（通行不能など）。 ・通行者の身体及び財産に著しい影響を与える場合。 ・私有地・枝が垂れ下がっている場合。																							
		消毒（害虫駆除）	害虫の落下により、通行に著しく支障がある場合に対応すること。																							
		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すること。																							
			<p>包括的民間委託特有の項目（統括マネジメント）の他、自治体判断を伴う場合がある項目（害獣・害虫対応、事故対応、災害対応、占有物件管理、法定外公共物管理）については仕様規定</p>																							
施設	箇所	分類	現行管理業務の管理水準																							
道路	道路反射標	修繕	次の場合に、修繕を行うこと。 ・通行者に著しく支障がある場合。 ・通行者の身体及び財産に著しい影響を与える場合。 ・施設の寿命を著しく短くする恐れのある場合。																							
		その他	市の管理する道路反射標以外については、所有者及び管理者が対応すること。																							
	案内標識	修繕	次の場合に、修繕を行うこと。 ・通行者の身体及び財産に著しい影響を与える場合。 ・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、修繕を行うこと。 ・通行者の身体及び財産に著しい影響を与える場合。 ・施設の寿命を著しく短くする恐れのある場合。																							
		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すること。																							
		往路表示板	修繕	次の場合に、修繕を行うこと。 ・通行者の身体及び財産に著しい影響を与える場合。 ・破損、脱落等がある場合。																						
		その他	利用状況管理	次の場合、是正や勧告などの支援を行うこと。 ・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。 ・施設の一部または全部を無断で占用している場合。 ・営業活動を行う者がある場合。 ・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、施設上で利用者の右安を乱す行為がある場合。																						
里道水路	里道水路	清掃	隣接の土地所有者の身体及び財産に著しい影響を与える場合に緊急的な対応を行うこと。																							
		除草	通行に著しく支障が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用している場合、是正や勧告などの支援を行うこと。																						

出所：府中市「府中市道路等包括管理事業（東地区、南西地区、北西地区） 要求水準書」を基に、株式会社日本総合研究所作成

事例調査結果から、①行政による判断を伴う業務及び、②民間企業が馴染みのない業務については仕様規定としつつ、それ以外については性能規定とすることが望ましいとした。性能規定を導入した場合においても、定期報告や指標等で適宜モニタリングすることで、業務を通して提供されるサービス水準を維持可能である。

図表 事例調査から得られた示唆

事例調査から得られた示唆	令和6年度業務の方針
<p><b>示唆1   行政による判断を伴う業務は仕様規定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事故対応、災害対応、占有物件管理、法定外公共物管理等、行政の判断が必要になる業務については、仕様規定にて、厳密に要求水準（行政への連絡、判断を受けた対応）を定めている。</li> </ul> <p>府中市事例では、「事故対応」、「災害対応」等、市の判断が含まれる可能性があるものは仕様規定（通常の道路維持管理業務は三条市、府中市共に性能規定）</p>	<p>全体マネジメント</p> <p>小規模修繕</p> <p>除草</p> <p>巡回・点検</p> <p>緑化木管理</p> <p>土砂等排除</p> <p>情報装置管理</p> <p>苦情対応等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>性能規定及び、指標連動方式導入当初は、小規模修繕実施の判断のタイミングは民間企業に委ねず、行政で判断する方が望ましい。</li> </ul> <p>府中市報告書より抜粋（p.24）</p> <p>4-2 次期包括管理事業の課題抽出</p> <p>① 事業者が指摘する阻害要因</p> <p>次期包括管理事業の事業者を募集した要求水準書等の公募資料を参照し、事業者が指摘する本事業推進の阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>対象文書：要求水準書</li> <li>項目名：現行管理業務の管理基準</li> <li>課題の内容：「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。」と性能規定されていることについて、<b>各道路施設を補修する場合の補修実施の判断基準が明確でない。</b></li> </ul>
<p><b>示唆2   民間企業に馴染みのない業務は仕様規定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全体マネジメントは民間企業にとっても馴染みない業務でありかつ、報告等の行政がモニタリングを行うにあたり必要な事項を含むため、仕様規定にて厳密に定めている。</li> </ul> <p>三条市、府中市事例ともに、通常の道路維持管理業務以外の包括的民間委託特有の業務である「全体マネジメント」は仕様規定にて定められている</p>	

出所：府中市「令和2年度 府中市道路等包括管理事業効率化方策検討調査 報告書」を

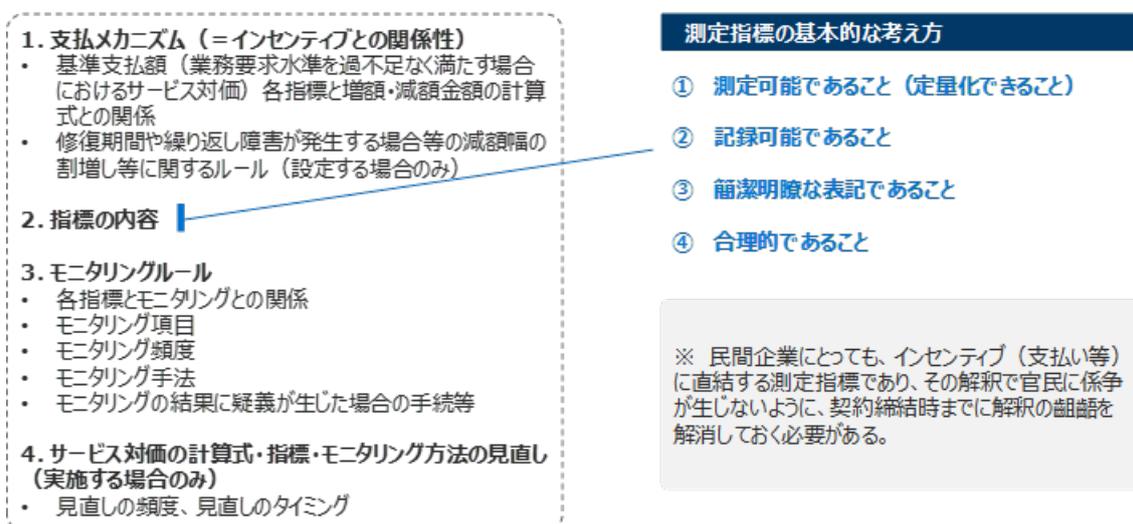
基に、株式会社日本総合研究所作成

### (3) 他都市事例における指標候補の整理

指標の検討時には、支払メカニズム（インセンティブとの関係性）、指標の内容、モニタリングルール等を合わせて検討する必要がある。なお、指標については、①測定可能、②記録可能、③簡潔明瞭な表記、④合理的であることが条件であり、官民で解釈の齟齬が生じないようにする必要がある。

以降では、先行事例において指標候補として設定された指標を整理した。

図表 指標設定にあたっての基本的な考え方



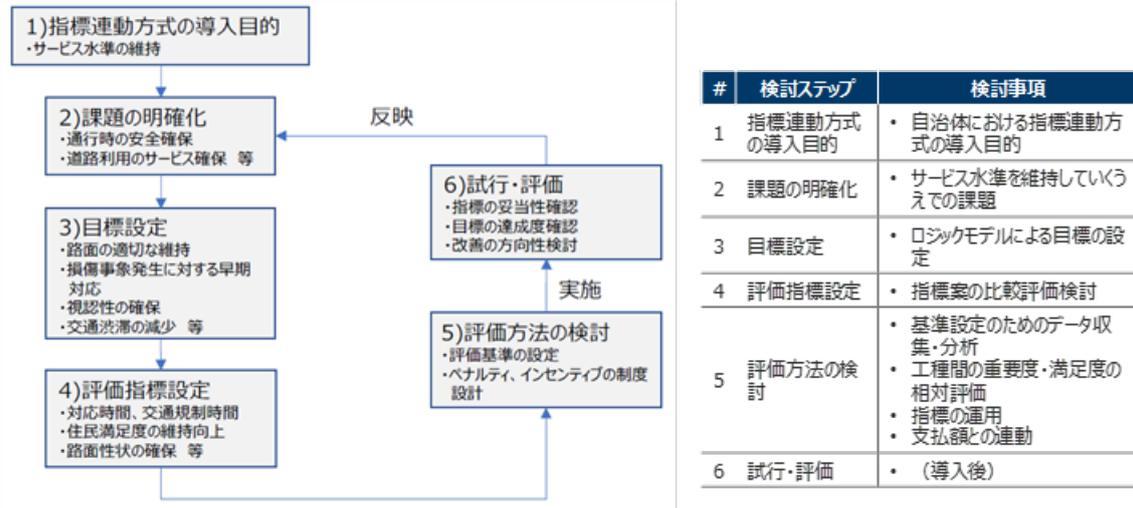
出所：内閣府「モニタリングに関するガイドライン」、内閣府「指標連動方式に関する基本的考え方（令和4年5月）」を基に、株式会社日本総合研究所作成

#### ① 調布市

調布市では、指標連動方式における指標を設定するにあたっては、事業や指標連動方式を通じた目的に準拠して、事業実施時の課題を整理、その課題に対する目標を設定、目標を表現可能な指標を検討していく流れとなる。

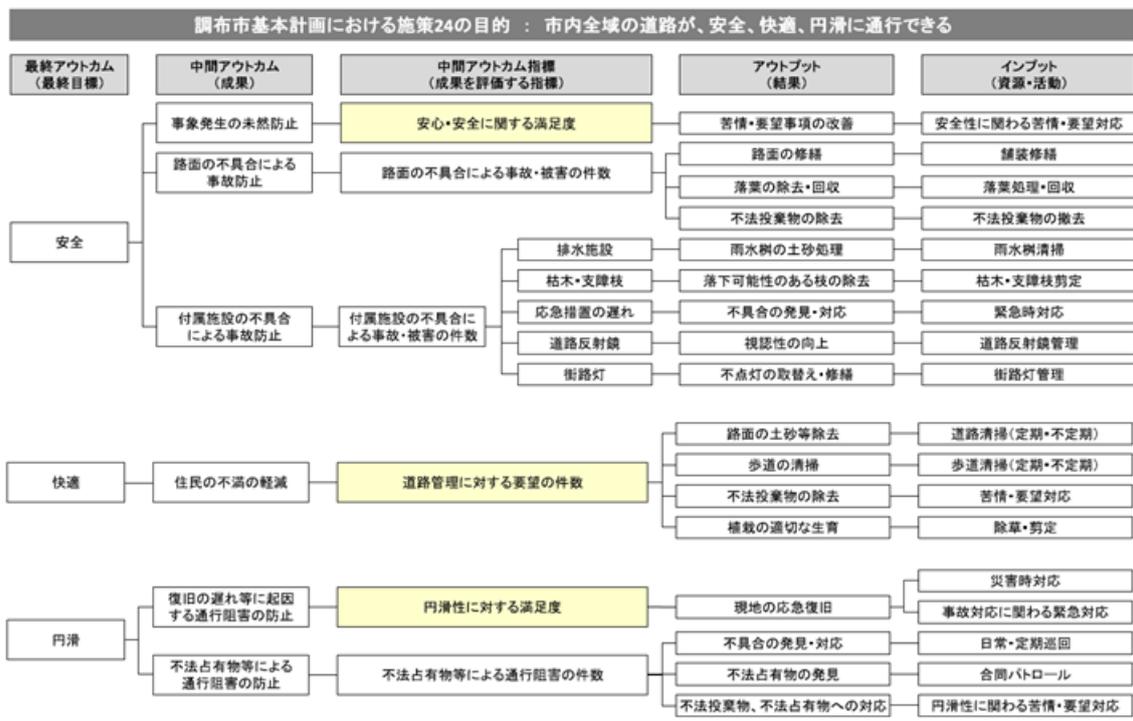
調布市では要求水準(政策目標)の指標の検討にあたっては、ロジックモデルを構築、指標と目標の関係性を整理している。

図表 指標設定にあたっての基本的な考え方



出所：周南市「インフラの維持管理・修繕等に係る官民連携事業の導入検討支援（その1）＜周南市＞ 報告書」を基に、株式会社日本総合研究所作成

図表 指標設定（調布市事例）



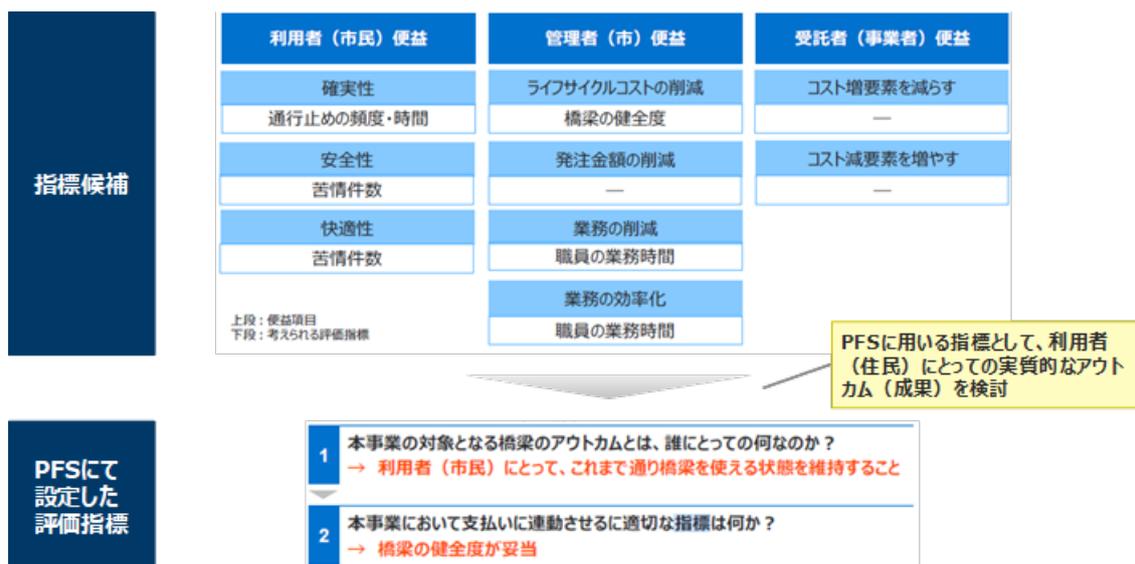
出所：調布市「調布市道路管理手法検討調査 報告書」

② つくば市

つくば市事例では、ロジックモデルによって指標候補を抽出、そのうち事業者のアク

ティビティによって変化する指標として「通行止めの頻度・時間」、「苦情件数」、「橋梁の健全度」「職員の業務時間」を整理した。最終的には指標候補の中から、利用者にとっての実質的なアウトカムは「橋梁を利用し続けられること」と整理し、「健全度」を評価指標として決定している。

図表 指標設定（つくば市事例）



出所：つくば市「つくば市橋梁包括管理等導入可能性調査業務委託」を基に、株式会社日本総合研究所作成

### ③ 周南市

周南市では「道路利用における通行の確保」、「異常発見から補修までの対応のサービス確保」の2点を課題として設定し、ロジックモデルを構築し指標候補を抽出、指標収集の容易さ等の視点から指標を評価、採用している。

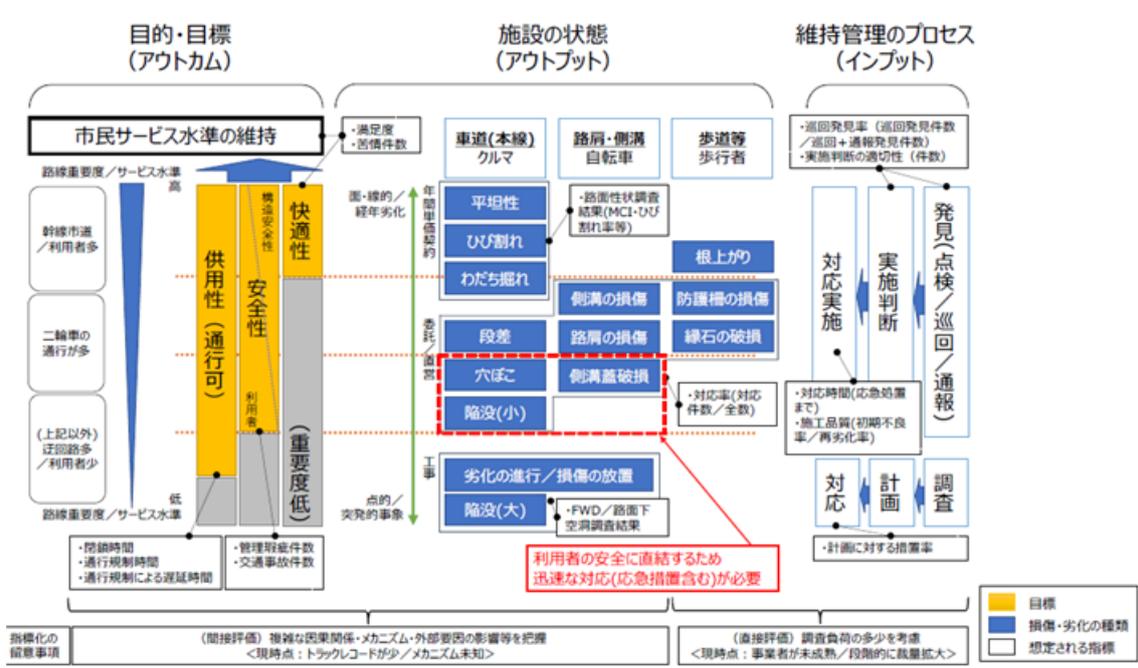
また周南市では、目的・目標（アウトカム）、確保する施設の状態（アウトプット）、維持管理のプロセス（インプット）を市の維持管理に関するロジックモデルを構築、整理している。

図表 指標設定（周南市事例）

分類	#	想定される指標	採否の理由・留意事項等	採否
インプット	1	巡回発見率（巡回発見件数／巡回＋通報発見件数）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 通報のトラックレコードがない。</li> <li>• 通報内容の仕分けが負荷大。</li> <li>• 要対応の判断基準が不明確。</li> </ul>	△将来的に検討
	2	対応時間（応急処置まで）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 定性的な判定が必要。</li> </ul>	○採用
	3	実施判断の適切性（件数）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 比較的計測しやすい。</li> <li>• 安全性の観点で、市民サービスに直結。</li> <li>• 個別事象ごとの対応時間にはばらつきがあることに留意。</li> </ul>	×不適用
	4	施工品質（初期不良率／再劣化率）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 個別のデータ蓄積・追跡が負荷大。</li> </ul>	△将来的に検討
	5	計画に対する措置率	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 包括的民間委託（当面）の対象外</li> </ul>	△将来的に検討
アウトプット	6	路面性状調査結果（MCI・ひび割れ率等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 客観的な値により、施設の状態を評価できる。</li> <li>• 計測に必要なコストが一般的に大きい。※簡易計測後適用できる可能性は有</li> <li>• 維持管理基準が不明確。基準と予算の関連が不明。</li> </ul>	△将来的に検討
	7	対応率（対応件数／発生全数）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 異常の全数把握が困難。</li> </ul>	×不適用
	8	FWD／路面下空洞調査結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 包括的民間委託（当面）の対象外。</li> </ul>	△将来的に検討
	9	管理手順件数	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 施設の状態や維持管理のプロセス（パフォーマンス）との関係が不明。</li> <li>• 全体件数が少な（変動幅が大き）と想定。包括的民間委託（当面）の対象外。</li> </ul>	▲指標として設定困難だが効果・課題把握のためモニタリングは必要
アウトカム	10	交通事故件数	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 【同上】</li> </ul>	×不適用
	11	閉鎖時間、通行規制時間、通行規制による遅延時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 長期間の閉鎖を伴う工事は包括的民間委託（当面）の対象外。</li> <li>• 遅延時間等（外部不経済）の把握が困難。</li> </ul>	△将来的に検討
	12	苦情件数	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 利用者目線の維持管理に関するサービス水準を評価できる。</li> <li>• 地域や特定の構造物の有無により、苦情数にばらつきがあり、単純に比較評価することが困難。</li> <li>• 施設の状態や維持管理のプロセス（パフォーマンス）との関係が不明。</li> </ul>	▲指標として設定困難だが効果・課題把握のためモニタリングは必要
	13	満足度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 利用者目線の維持管理に関するサービス水準を評価できる。</li> <li>• 市民満足度調査等にリストを要する。</li> <li>• 施設の状態や維持管理のプロセス（パフォーマンス）との関係が不明。</li> </ul>	▲指標として設定困難だが効果・課題把握のためモニタリングは必要

出所：周南市「インフラの維持管理・修繕等に係る官民連携事業の導入検討支援（その1）＜周南市＞ 報告書」を基に、株式会社日本総合研究所作成

図表 周南市事例におけるロジックモデル



出所：周南市「インフラの維持管理・修繕等に係る官民連携事業の導入検討支援（その1）＜周南市＞ 報告書」

#### ④ 長崎県

長崎県では、橋梁の維持管理業務を対象（修繕工事は対象外）とし、日常の道路維持管理が業務に含まないことを踏まえ、橋梁の状態を維持するための指標を検討した。

図表 指標設定（長崎県事例）

要素	#	想定される指標	具体例	
安全性	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>舗装の状態</li> <li>構造物の状態</li> </ul>	ホットホール ● cm わだちぬれ ● mm 第三者による検査への対応 ● 日以内に着手	×不採用 修繕工事に関する内容である（指標連動方式の対象外）ため、評価指標の適用は難しい
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>橋梁の状態</li> </ul>	健全性の診断の判定区分はⅠ、Ⅱとなるような維持管理を行うこと。 Ⅲ判定となる場合は、適切な改善案を ● 日以内に提案すること。	×不採用 現在の観測データが無く、今後の計測（方法・コスト）に問題があることから、評価指標の適用は難しい
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>構造の状態悪化</li> <li>土木構造物の機能性</li> </ul>	検査結果に問題があると判定された場合に補修作業に着手していない場合。	
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>土木構造物の安全性</li> </ul>	対応必要な状態を ● %以下に保つ。	
共用性	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>道路の閉鎖時間</li> <li>通行規制時間</li> <li>通行規制による遅延時間</li> </ul>	● 時間以内 ● 時間以内 所要時間の増加分 ● 分以内	
事象対応・利用者対応（パフォーマンス）	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>事象発生（認識）からの対応時間</li> <li>事象発生（認識）から道路利用者への情報提供までの時間</li> <li>苦情・要望受付からの対応時間</li> </ul>	● 分以内 ● 分以内 ● 日以内（回答までの時間） ● 日以内（対応完了までの時間）	×不採用 観測データが無いこと、橋梁単体を対象とした維持管理であることから、適正な評価が難しく適用は難しい
快適性（利用者満足度）	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者アンケート調査による評価</li> </ul>	満足度 ● %以上（もしくは従前より評価がアップした場合）	○採用 マネジメント業務において民間の創意工夫により従来発注方式に比べて、コスト削減や業務効率化が期待できることから、この要素に関する指標の設定を検討
マネジメント活動	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>発注者を適切に支援しているかどうか</li> </ul>	維持管理計画を適切に提案、更新しているか。 発注者に適切なアクセス（データ等）を提供しているか。 業務改善案を具体的に提案しているか。 計画された目標を達成しているかどうか。	

出所：長崎県「インフラの維持管理・修繕等に係る官民連携事業の導入検討支援（その1）＜長崎県＞ 報告書」を基に、株式会社日本総合研究所作成

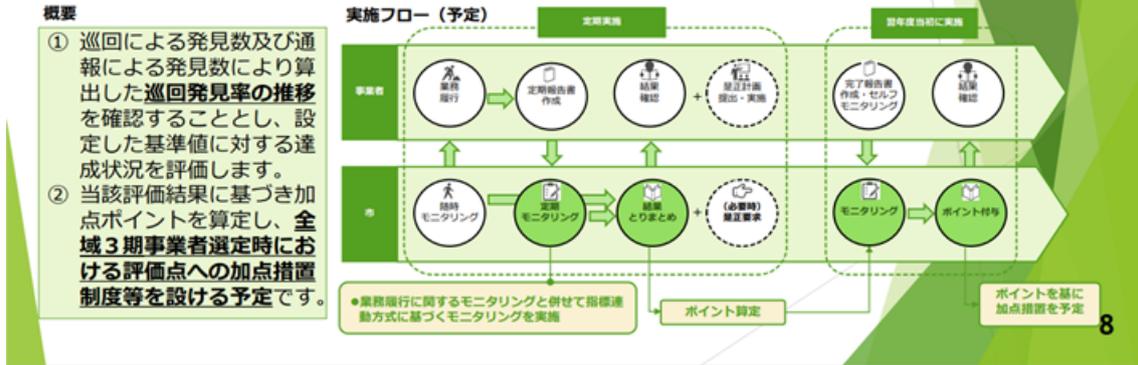
#### ⑤ 府中市

府中市道路包括管理事業（全域2期：令和6年度～令和10年度）においては、指標連動方式の導入を検討している。本事例では、巡回業務の指標として「巡回発見率（巡回発見数／巡回＋通報発見数）」を設定予定である。

図表 指標設定（府中市事例）

### ●指標連動方式によるインセンティブの付与について

市民サービスの維持向上及び予防保全型管理（市民からの通報に先回りして巡回で異常発見・対応）の促進を目的とし、同時に受注者の業務遂行意欲を高めるため、「**指標連動方式によるインセンティブ付与制度（※）**」を導入することを予定しています。  
 ※インフラの機能や持続性に対応した指標を設定し、その指標の達成状況に応じてインセンティブを付与する制度



出所：府中市「府中市道路等包括管理事業（全域2期） 事業者説明会（R5.8.9, R5.8.17 開催）」

### ⑥ 各事例における指標候補まとめ

各事例において検討された、指標の一覧は以下のとおり。

図表 指標候補一覧

#	評価項目	指標	事例
1	自転車の通行機能の評価	通行不能時間	調布市
2	歩行者・自転車の通行機能の評価	通行可否	調布市
3	自動車、歩行者・自転車のアクセス機能の評価	アクセス機能の阻害有無	調布市
4	自転車、歩行者の滞留機能の評価	滞留機能の阻害有無	調布市
5	防災空間機能の評価	延焼遮断機能の阻害有無	調布市
6	環境空間機能の評価	環境空間機能の阻害有無	調布市
7	収容空間機能の評価	収容空間機能の阻害有無	調布市
8	安全	道路の安全に対する満足度(市民意識調査)	調布市
9	快適	道路管理に関する苦情件数	調布市
10	円滑	道路の円滑性に対する満足度(市)	調布市

		民意識調査)	
11	【重複 No. 1, 2】 确实性	通行止めの頻度・時間	つくば市
12	【重複 No. 9】 安全性・快適性	苦情件数	つくば市
13	ライフサイクルコストの低減	対象インフラの健全度	つくば市
14	業務の削減・効率化	職員の業務時間	つくば市
15	発見（インプット）	巡回発見率(巡回発見件数/巡回 +通報発見件数)	周南市
16	対応実施（インプット）	対応時間（応急処置まで）	周南市
17	実施判断（インプット）	実施判断の適切性（件数）	周南市
18	対応実施（インプット）	施工品質（初期不良率/再劣化 率）	周南市
19	計画、対応（インプット）	計画に対する措置率	周南市
20	インフラの健全度（アウトプット）	路面性状調査結果（MCI・ひび割 れ率等）	周南市
21	管理・対応の速さ（アウトプット）	対応率（対応件数/発生全数）	周南市
22	インフラの劣化の進行（アウトプ ット）	FWD/路面下空洞調査結果	周南市
23	インフラの（アウトプット）	管理瑕疵件数	周南市
24	安全性（アウトカム）	交通事故件数	周南市
25	【重複 No. 1, 2】 共用性（アウトカ ム）	閉鎖時間、通行規制時間、通行規 制による遅延時間	周南市
26	【重複 No. 9】 快適性（アウトカム）	苦情件数	周南市
27	【重複 No. 8, 10】 快適性（アウトカ ム）	満足度	周南市
28	【重複 No. 19】 舗装の状態、構造物 の状態	劣化、損傷の状況	長崎県
29	【重複 No. 15】 舗装の状態、構造物 の状態	対応までの時間	長崎県
30	【重複 No. 16】 構造の状態悪化、土 木構造物の機能性	検査結果に問題があると判定さ れた場合に補修作業に着手して いない場合	長崎県
31	土木構造物の安全性	対応必要な状態の割合	長崎県
32	【重複 No. 1, 2】 共用性	道路の閉鎖時間、通行規制時間、 通行規制による遅延時間	長崎県
33	【重複 No. 28】 事象対応・利用者対	事象発生(認識)からの対応時間、	長崎県

	応（パフォーマンス）	事象発生（認識）から道路利用者への情報提供までの時間、苦情・要望受付からの対応時間	
34	【重複 No. 8, 10】快適性（利用者満足度）	利用者アンケート調査による評価、満足度	長崎県
35	マネジメント活動	発注者を適切に支援しているかどうか（維持管理計画の適切な提案・更新の実施、発注者に適切なアクセス（データ等）の提供等）	長崎県
36	【重複 No. 15】予防保全	巡回発見率（巡回発見件数／巡回＋通報発見件数）	府中市

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### （４）令和６年度業務以降における採用指標案の検討

事例調査で把握した指標候補を基に、令和６年度事業において導入が検討できるものとして、令和６年度業務以降では、①自動車の通行不能時間、②自転車・歩行者の通行可否、③応急措置までの対応時間、④道路の安全に対する満足度、⑤苦情件数、⑥道路の円滑性に関する満足度、⑦巡回発見率が挙げられた。そこで、当該指標の収集可能性や実用性については、試行業務やヒアリング等を通じ確認することとした。

図表 令和６年度業務以降における採用指標案



出所：株式会社日本総合研究所作成

### (5) インセンティブの設定方針

指標連動方式のインセンティブについて、「①支払金額を変動」、「②契約延長」、「③次期業務等の審査加点」の3案が候補。実現可能性等の観点から、インセンティブとしての魅力度、庁内調整の困難度、地元企業の賛同の得やすさの3つの評価軸をもって評価を行った結果は以下のとおり。評価結果としては、「③次期業務の審査加点」が望ましいものの、発注手続上実現可能か、事業者の投資として見合うか等の観点から精査（市場調査・試行業務を通じて検証、改善）する必要がある。

図表 インセンティブ候補

パターン #	業務期間	評価軸① インセンティブの魅力度	評価軸② 庁内調整の困難度	評価軸③ 地元企業の賛同の得やすさ
1	サービス対価の増額	<ul style="list-style-type: none"> <li>増額の変動幅がある場合、直接的な魅力向上となる</li> <li>減額の場合は、参画意欲の減衰につながる懸念がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前に従前の予算額を上回る予算額の議決が必要な場合、庁内調整が困難な可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特段なし</li> </ul>
2	契約期間の延長	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約延長を望むかは不明（ヒアリング等にて要確認）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業終了後の契約変更/締結が必要であり、それに向けた事前の庁内調整が困難な可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約延長になると、選定されなかった地元企業の収益減少につながるため、反発がある懸念がある</li> </ul>
3	次期業務等の審査加点	<ul style="list-style-type: none"> <li>次期業務への加点となるため、魅力向上につながる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当者間での合意形成のみ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次期業務以降、選定される企業が固定化されてしまふとの懸念から、地元企業の反発につながる懸念がある</li> </ul>

市場調査・試行業務等を通じて精査

出所：株式会社日本総合研究所作成

### (6) 検討対象とする指標及び、インセンティブまとめ

事例調査等を踏まえ、検討対象とする指標及びインセンティブは以下のとおり。市場調査にて指標の有効性や課題、インセンティブの魅力度等を確認するとともに、実際に収集可能かの検証や課題、困難だった点などは試行業務にて検証する。

図表 指標候補及び、インセンティブ候補まとめ

事例No	評価項目	指標	対応する業務
1	自動車の通行機能の評価	通行不能時間	小規模修繕、緑化木管理、土砂等排除
2	歩行者・自転車の通行機能の評価	通行可否	小規模修繕、緑化木管理、土砂等排除
16	対応実施（インプット）	対応時間（応急処置まで）	小規模修繕、緑化木管理、土砂等排除
8	安全	道路の安全に対する満足度（市民意識調査）	除草、巡回・点検、情報装置管理
9	快適	道路管理に関する苦情件数	除草、巡回・点検、情報装置管理
10	円滑	道路の円滑性に対する満足度（市民意識調査）	除草、巡回・点検、情報装置管理
15	発見（インプット）	巡回発見率（巡回発見件数/巡回+通報発見件数）	除草、巡回・点検、情報装置管理

■確認事項  
収集可能性、指標と対応業務の因果関係・有効性、指標収集や活用の課題・意見

パターン	評価軸① インセンティブの魅力度	評価軸② 庁内調整の困難度	評価軸③ 地元企業の賛同の得やすさ
# 業務期間			
3 次期業務等の 審査加点	<ul style="list-style-type: none"> <li>次期業務への加点となるため、魅力向上につながる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当者間での合意形成のみ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次期業務以降、選定される企業が固定化されてしまうとの懸念から、地元企業の反発につながる懸念がある</li> </ul>

■確認事項  
魅力度、当該インセンティブに対する懸念点・意見、望ましい加点の程度

出所：株式会社日本総合研究所作成

### （7）指標連動方式の導入に向けた課題及び、今後の検討方針

指標連動方式に導入に向け、①地元企業等の受容性、②指標の有効性（取得可否含む）を確認する必要がある。

以上を踏まえ、令和5年度業務中に行うヒアリングや、令和6年度業務発注に向けた説明会・勉強会において、指標連動方式についても地元企業を中心に意見収集や事例紹介等を行っていくことが望ましい。

図表 指標連動方式の導入に向けた課題

#### 課題1 | 指標連動方式に対する地元企業等の受容性

- 地元企業等にとって、指標連動方式はなじみがなく、場合によっては参画意欲の低減につながる可能性がある。そのため、指標連動方式に関する官民双方の理解度向上に向けた取り組みが必要。

- 対応方針**
- 指標連動方式に関する勉強会を開催する。
  - 令和5年度業務において、試行的に指標取得等を行い、受託企業からヒアリングにて課題点等を把握、公表。

#### 課題2 | 指標の有効性（取得可否）

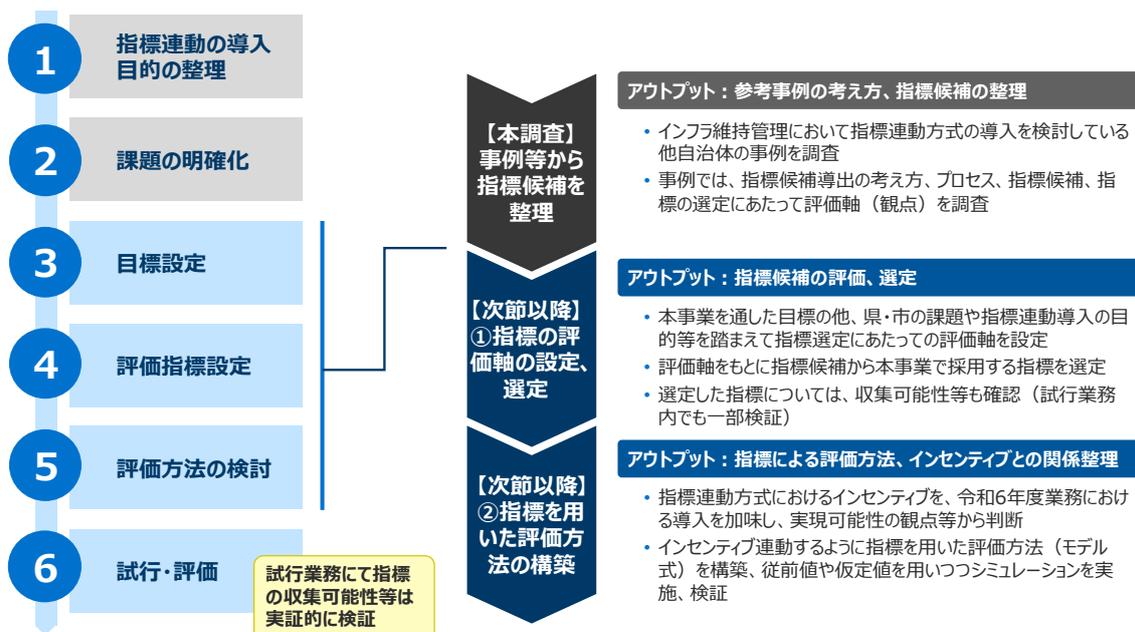
- 指標について、有効性（適切にアウトプットとして示されているか）及び取得可否について確認する必要がある。指標の取得可能性については、新技術導入等に応じて変化する可能性があるため、技術的な可否の観点からも検証が必要。

- 対応方針**
- 先行事例を基に、指標の取得可能性について関係自治体にヒアリング。
  - 令和5年度業務において、試行的に指標の取得、検証を実施。

出所：株式会社日本総合研究所作成

上記課題を踏まえ、指標連動方式の導入に向け、今後は本調査で整理した指標候補から一定の評価軸で採用する指標を選定していく。また、次節では指標を用いたインセンティブに連動するモデル式を構築、シミュレーションを行い、有効性を検証した。

図表 今後の検討方針



出所：株式会社日本総合研究所作成

## 2 指標連動方式の具体的内容検討

### (1) 指標候補の取得方法案、基準値設定方法

指標候補の取得方法案として、他事例も踏まえ、事業者の報告及び市民意識調査が想定される。

図表 指標候補の取得方法案

#	評価項目	指標	取得方法案	他事例における取得方法
1	自動車の通行機能の評価	通行不能時間	<p>■事業者の報告内容</p> 事業者が、事象発生（認識）から通行不能であった時間、頻度を記録し、月次報告書等で報告を行い、把握	調布市では、道路管理の不備によって通行止めが発生した場合の時間を検討。 周南市では、閉鎖時間、通行規制時間、通行規制による遅延時間を評価する方針にて検討。（いずれも把握方法は記載なし）
2	歩行者・自転車の通行機能の評価	通行可否	<p>■事業者の報告内容</p> 事業者が、事象発生（認識）時間及び、応急処置の対応完了時間を記録し、月次報告書等で報告を行い、把握	調布市では、清掃や伐採、補修等、道路管理の不備により、歩行者・自転車が通行不能状態を評価（マイナス点）。（把握方法は記載なし）
3	対応実施	対応時間（応急処置まで）	<p>■事業者の報告内容</p> 事業者が、事象発生（認識）時間及び、応急処置の対応完了時間を記録し、月次報告書等で報告を行い、把握	周南市では、モニタリングにおける提出書のうち業務報告書類（舗装の補修修繕業務報告書（日報））にて、対応時間の記録を求める想定。
4	安全	道路の安全に対する満足度	<p>■市民意識調査の新規実施</p> 自治体が、市民意識調査を新たに実施し、事業対象地域における「道路が安全と感ずるかどうか」をアンケートにて把握	調布市では、毎年、市民意識調査を実施。その中で「<問 31-1> あなたは、普段利用する市内の道路が安全であると思いますか」と、利用者満足度を把握。
5	快適	道路管理に関する苦情件数	<p>■事業者の報告内容</p> 事業者が、苦情件数を月次報告書等で報告を行い、把握（苦情・要望対応を包括業務に含める場合）	調布市では、担当課において従前対応している要望件数を基準に導入を検討。
6	円滑	道路の円滑性に対する満足度	<p>■市民意識調査の新規実施</p> 自治体が、市民意識調査を新たに実施し、事業対象地域における「普段、円滑に移動できる道路が備わっていると感ずるかどうか」をアンケートにて把握	調布市では、毎年、市民意識調査を実施。その中で「<問 31-2> 自宅などから目的地に向かうときに、市内を円滑に移動できる道路が備わっていると思いますか。」と、利用者満足度を把握。
7	発見	巡回発見率	<p>■事業者の報告内容</p> 事業者が、巡回での事象発見件数及び、通報での事業発見件数を月次報告書等で報告を行い、把握	周南市では、「巡回発見件数/巡回+通報発見件数」を評価する方針にて検討。（把握方法は記載なし）

出所：株式会社日本総合研究所作成

基準値の設定にあたり、各指標において特に指標連動方式導入初期においては、指標・事象・業務以外の因果関係等（従前の状態の引継ぎ）もあることから、基準値にはバッファを設ける等の検討が必要である。

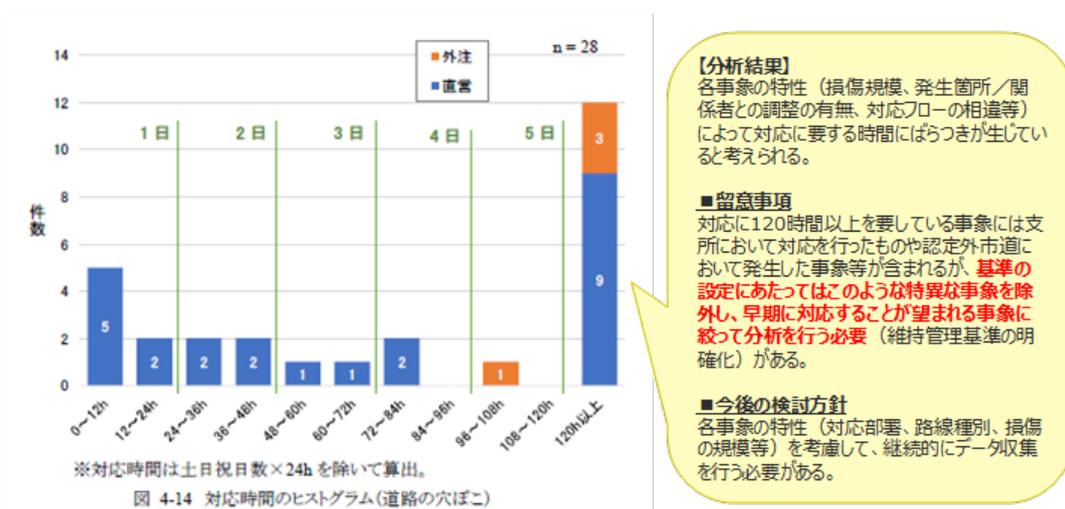
図表 基準値の設定方法

#	評価項目	評価指標	基準値の考え方	基準値の設定方法	基準値設定のあたっての留意事項
1	自動車の通行機能の評価	通行不能時間	・ <b>従前値とは関係なく設定</b> ・猶予期間や発生頻度などに応じて、段階的にペナルティを課することが想定される	許容できない通行不能時間を定め、ペナルティ点を設定（ペナルティ点の累積点数に応じて、インセンティブを段階的に設定）	導入当初は特に、従前の劣化状態に起因する事象である可能性もあり、即ペナルティ化することは望ましくない
2	歩行者・自転車の通行機能の評価	通行可否	・ <b>従前値とは関係なく設定</b> ・猶予期間や発生頻度などに応じて、段階的にペナルティを課することが想定される	許容できない通行不能の発生数・頻度を定め、ペナルティ点を設定（ペナルティ点の累積点数に応じて、インセンティブを段階的に設定）	導入当初は特に、従前の劣化状態に起因する事象である可能性もあり、即ペナルティ化することは望ましくない
3	対応実施	対応時間（応急処置まで）	・実務面での必要な対応時間の設定が必要であり、 <b>従前値を踏まえ設定</b> ・道路を交通するにあたり、多大な影響を与えない時間内での対応であれば問題ない	従前における対応時間（特異な事象は要除外）の分布を踏まえ、一般的に想定される対応時間を発生事象別に整理	事象に応じて適した対応時間が異なる（周南市では特定事象（穴ぼこ）に注目し、対応時間を集計し、時間の分布を抽出）
4	安全	道路の安全に対する満足度	・ <b>従前値から基準値を設定</b> 、比較によって改善状況やサービス水準の変化を示す	初期段階はデータ蓄積を行い、指標連動方式導入の次段階から、前年度調査結果を基準値として設定	回答者の主観的指標であるため、ペナルティの指標とすることは困難（調布市は前年度結果を設定）
5	快適	道路管理に関する苦情件数	・ <b>従前値から基準値を設定</b> 、比較によって改善状況やサービス水準の変化を示す	前年度結果を基準値として設定 ※R6年度業務段階で設定可能	苦情件数の減少＝サービス水準の向上と一概には言えないため、基準値はバッファを設けることが望ましい（調布市は前年度結果を設定）
6	円滑	道路の円滑性に対する満足度	・ <b>従前値から基準値を設定</b> 、比較によって改善状況やサービス水準の変化を示す	初期段階はデータ蓄積を行い、指標連動方式導入の次段階から、前年度調査結果を基準値として設定	回答者の主観的指標であるため、ペナルティの指標とすることは困難（調布市は前年度結果を設定）
7	発見	巡回発見率	・ <b>従前値を踏まえ基準値を設定</b> 、一般的な巡回点検で把握できる範囲と、事業者努力等により改善できる範囲を示す	前年度結果を基準値として設定 ※R6年度業務段階で設定可能	住民参加型の観点では、巡回発見率の低さがペナルティとは言えず、ペナルティの指標とすることは困難

出所：株式会社日本総合研究所作成

なお、周南市事例では、「対応時間」の基準値設定にあたり「道路の穴ぼこ」における情報受付から対応完了までの総時間を対象に分析を実施、直営対応 24 件・外注対応 4 件の計 28 件（対象期間：令和 4 年 10 月～12 月（約 3 か月間））の対応時間を整理している。

図表 「道路の穴ぼこ」における対応時間分布（周南市事例）



出所：周南市「インフラの維持管理・修繕等に係る官民連携事業の導入検討支援（その1）＜周南市＞ 報告書」を基に、株式会社日本総合研究所作成

## (2) 指標・インセンティブのモデル式案

### ① 他都市事例における指標・インセンティブの連動に関するモデル式

各事例における、指標・インセンティブの連動に関するモデル式案は以下のとおり。いずれの事例においてもイメージの提示にとどまり、具体的な連動モデルの検討は今後とされている。

図表 他都市事例における指標・インセンティブのモデル式案

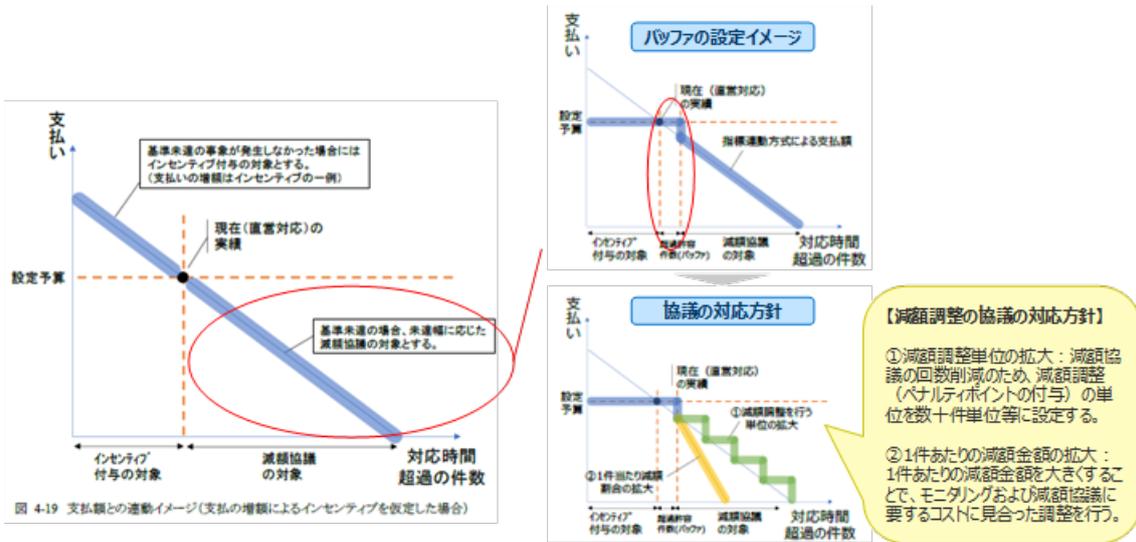
#	自治体名	指標・インセンティブのモデル式に関する検討
1	調布市（東京都）	<ul style="list-style-type: none"> <li>対価反映方法の考え方として、「①加点要素にはインセンティブとして増額を、減点要素にはディスインセンティブとして減額を行う」「②提供サービスが不十分な状態を一定時間内に回復した場合は、ディスインセンティブを免除もしくは軽減する等、猶予時間を設定することで、民間事業者の創意工夫による早期復旧を促進する」方針が示された。</li> <li>モデル式は言及なし。</li> </ul>
2	つくば市（茨城県）	<ul style="list-style-type: none"> <li>国の試算結果を参考に支払い上限額（事後保全時の必要費用）・下限額（予防保全時の必要費用）を設定するとともに、健全度を判定する5か年の点検スパンにおける橋梁の変化（判定区分の前後差分）によって変動させる方針が示された。</li> <li>要求水準（指標）に対して、優   増額対象、良   増額なし、可   減額、不可   改善命令の4段階で変動を設定されている。</li> </ul>
3	周南市（山口県）	<ul style="list-style-type: none"> <li>対応時間を指標として、年間を通じて基準未達の事象が発生しなかった場合にインセンティブを付与、基準未達の事象が発生した場合は事象の詳細を精査した上で減額措置について協議する方針が示された。</li> <li>また、減額にあたっては現在（直営対応）の維持管理水準に対して一定の超過許容件数（バッファ）を設けて、それを超過した場合に1件ごとにペナルティポイントを付与し、支払いの際にペナルティポイントに応じた減額割合を設定することも検討されている。</li> </ul>
4	長崎県	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメント業務の実施プロセスにおける評価項目について5段階で評価を行い点数化を行う。その点数に応じて減額を含む対価の支払額を決定するとともに、評価が優れた場合はインセンティブを付与する方針が示された。</li> </ul>
5	府中市（東京都）	<ul style="list-style-type: none"> <li>巡回業務の指標として「巡回発見率（巡回発見数／巡回＋通報発見数）」を設定し、加点ポイント算定を実施、評価結果を基に加点措置制度を設ける方針が示された。</li> </ul>

出所：株式会社日本総合研究所作成

#### 1) 周南市事例

周南市では、指標に合わせて増額・減額が線形に行われるモデルのイメージを検討している。なお、現在（直営対応）の維持管理水準に対して一定の超過許容件数（バッファ）を設けることも検討している。

図表 指標とインセンティブの連動モデルのイメージ（周南市事例）

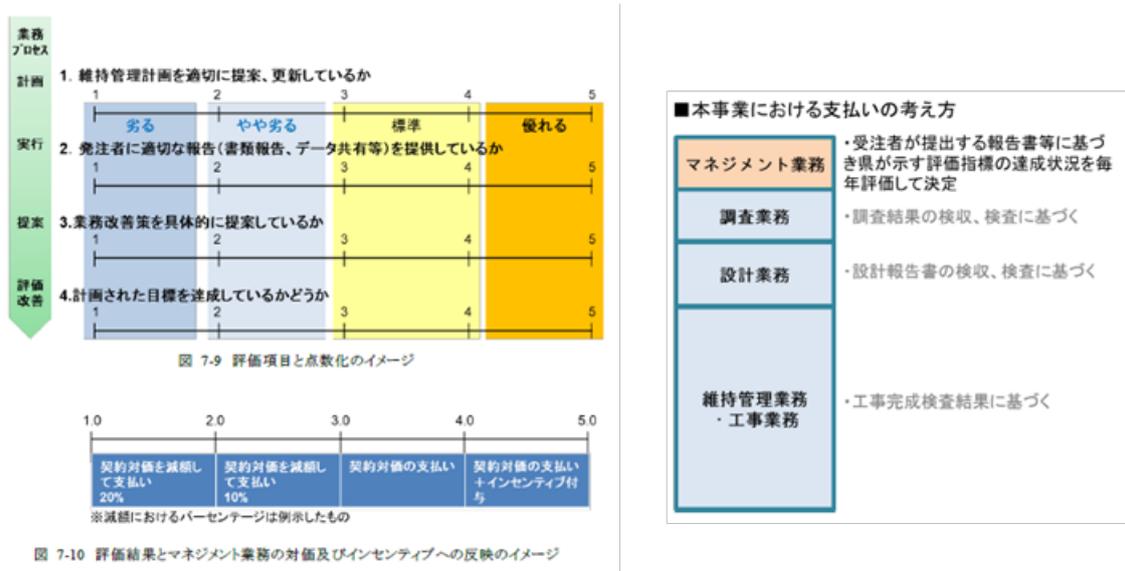


出所：周南市「インフラの維持管理・修繕等に係る官民連携事業の導入検討支援（その1）＜周南市＞ 報告書」を基に、作成

2) 長崎県事例

長崎県では、マネジメント業務の実施プロセスにおける評価項目について5段階で評価、点数化を行い、その点数に応じて減額を含む対価の支払額を決定するとともに、評価が優れた場合はインセンティブを付与する方針としている。

図表 指標とインセンティブの連動モデルのイメージ（長崎県事例）

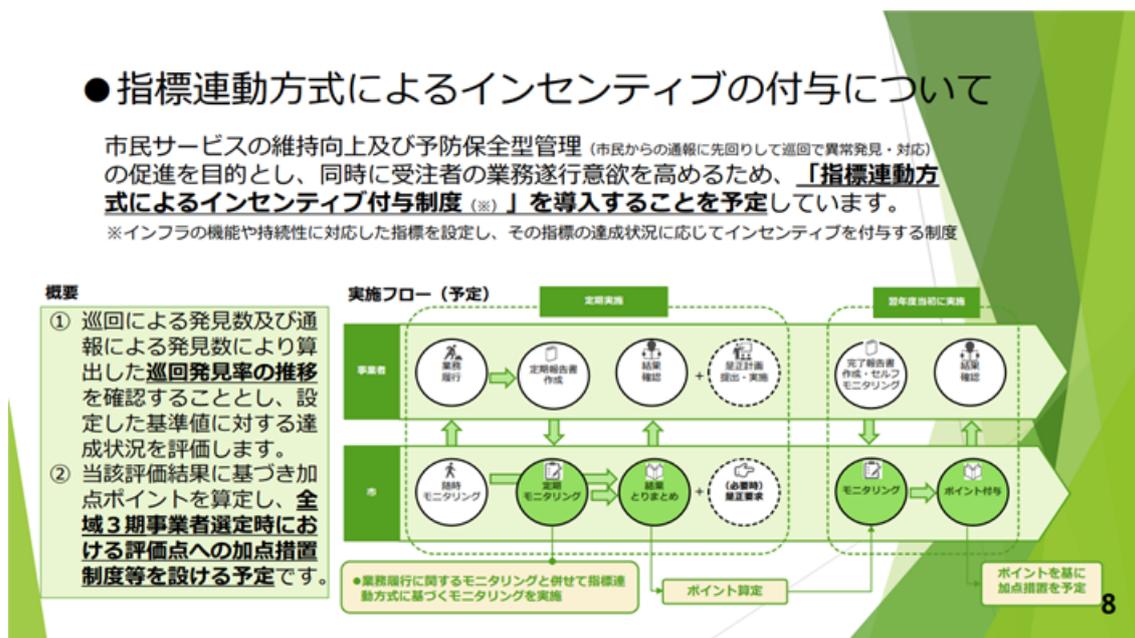


出所：長崎県「インフラの維持管理・修繕等に係る官民連携事業の導入検討支援（その1）＜長崎県＞ 報告書」

### 3) 府中市事例

府中市では、巡回業務の指標として「巡回発見率(巡回発見数/巡回+通報発見数)」を設定し、加点ポイント算定を実施、評価結果を基に加点措置制度を設ける方針としている。

図表 指標とインセンティブの連動モデルのイメージ(府中市事例)

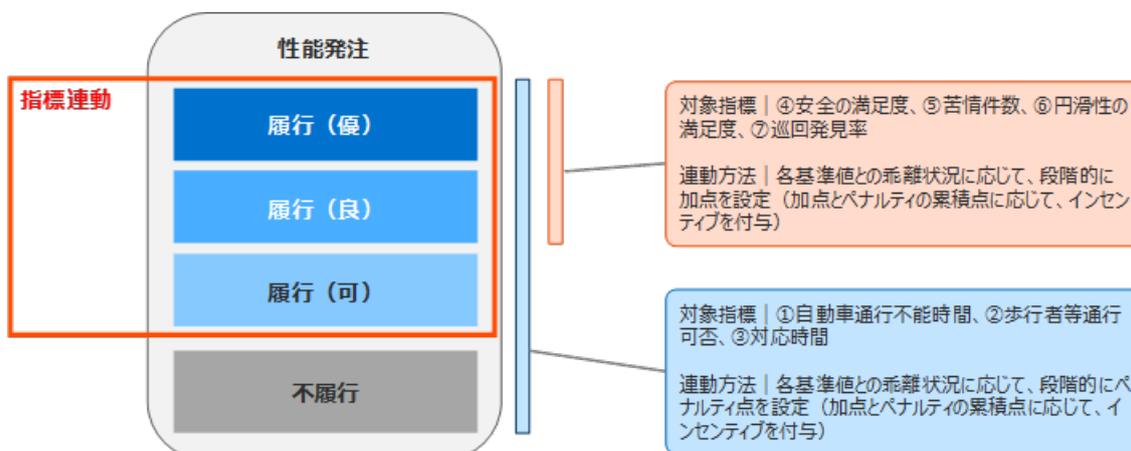


出所: 府中市「府中市道路等包括管理事業(全域2期) 事業者説明会(R5.8.9, R5.8.17開催)」

### ② 本事業における指標・インセンティブの連動に関するモデル式案

各指標の基準値の特性及び、各事例を踏まえ、各指標の基準値からの乖離状況に併せ段階的に点数を付与(例: 5段階評価等)、累積点に連動してインセンティブを付与するモデル案を構築した。なお、①自動車通行不能時間、②歩行者等通行可否、③対応時間は加点・減点の両方を、④安全の満足度、⑤苦情件数、⑥円滑性の満足度、⑦巡回発見率は加点のみの対象とすることが望ましい。

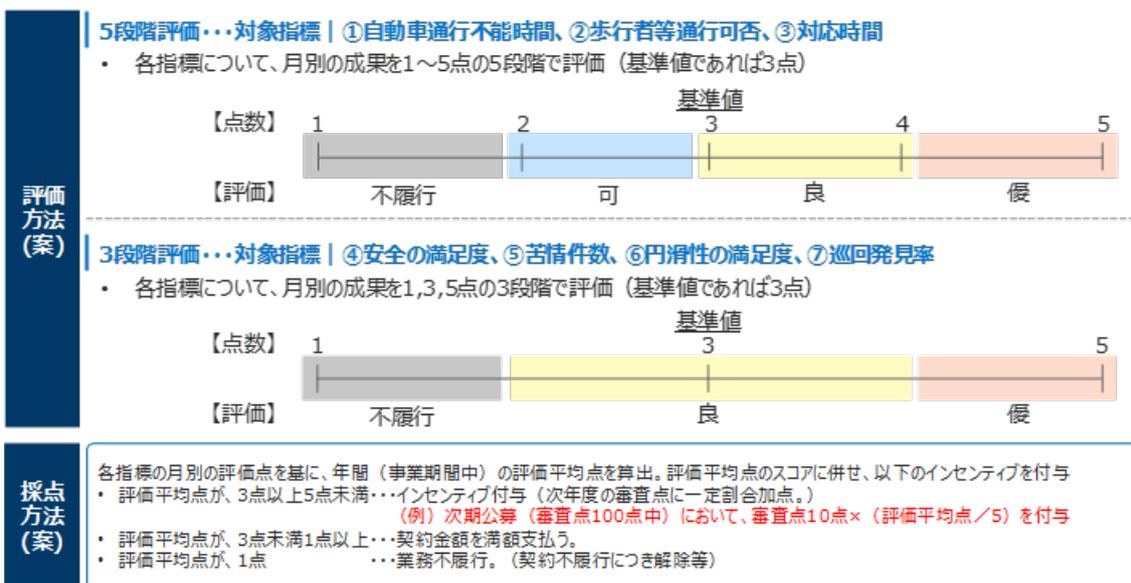
図表 指標・インセンティブのモデル式イメージ



出所：株式会社日本総合研究所作成

以上を踏まえ、モデル式案として令和6年度以降業務に指標連動方式を導入とした場合、各指標に連動する成果を5点満点で評価し、集計対象期間の最終的な評価平均点のスコアに併せ、インセンティブ付与（次期公募への審査点加点）・減額措置を行うモデル式案を構築した。なお、静岡県・下田市との協議も踏まえ、「ディスインセンティブを付与することは受注者との合意形成ができず、採用が困難」「④、⑥の満足度のような主観的指標は回答者によって基準が異なるため受注者との合意が困難」な可能性があるとの見解が得られたことから、令和6年度以降の業務においては、試行業務の受注者等の事業者と調整を行いながら客観的かつ取得が容易な指標から導入の検討を進めることとする。

図表 指標・インセンティブのモデル式（案）



出所：株式会社日本総合研究所作成

## 第3部 支援成果の他地方公共団体への展開の検討

### 第1章 課題及び対応策の整理

静岡県・下田市への支援から得られたインフラの維持管理における官民連携事業の導入に係る課題やその対応方針を整理した。

#### 1 課題の概要及び想定される対応方針

##### (1) 地元事業者における市場形成

###### 【課題】

地域のインフラ維持管理の担い手であり、包括管理委託でも必要不可欠である地元事業者について、新たな包括管理業務の様態に慣れておらず、実施するまで業務イメージの理解が及ばず、積極的な参画意欲の醸成が難しい課題があった。

このため、本試行業務では市場調査や説明会等を通じて、市場形成を促進し、地元事業者による共同企業体（JV）が組成され、応札に至った。

ただし、企業の動向は地域によって異なり、特に建設業と電気設備業では連携することに難色を示す地域も存在する可能性がある。

###### 【対応方針】

地元の参画を促すためには、事例を持って示す。地元対策用にメリットを訴求する必要があるため、地域の建設業協会との勉強会等、事前に丁寧な対応が必要となる。

##### (2) 全国事業者と地元事業者のマッチング

###### 【課題】

包括化するには地元企業は不可欠であり、新技術の導入には全国企業の参画が期待されているところだが、両者は普段からの交流が無く、コンソーシアムやJVの組成への機運を醸成しにくい。

###### 【対応方針】

市場調査を拡大して、応諾が得られた社に対しては、全国企業と地元企業のマッチングの機会の創出が有効である。具体的なアイデアとして、デジタルプラットフォームを構築、企業間の取組や実績、連絡先を掲載しマッチングを図る他、許諾のあった全国企業の実績・連絡先を建設業協会に共有するなどが想定される。

また、業務範囲に応じて、「地元企業を主対象とする業務」か「全国企業も含めた組成を期待する業務」なのか最初にターゲットを明確化することも必要である。

### (3) 全国事業者の参画機運醸成

#### 【課題】

本事業においては、全国企業の参画意欲が十分に確認されなかった。これは、事業規模が小規模であることと、主要な営業拠点から遠く、投資の判断が行いにくいことが背景にあるとの意見が複数社から得られている。

#### 【対応方針】

地方部でインフラ包括管理を実施する場合には、技術者が常駐できるほどの事業規模（数億円単位、3年間以上）の確保が望ましい。

仮に小規模・短期で試行するにしても将来像を明確化するなど、事業者が先行投資するにふさわしい事業であることを訴求する必要。

### (4) 巡回・点検業務の業務範囲

#### 【課題】

これまでの検討や試行業務を踏まえると業務範囲に巡回・点検など事業者において判断の余地がある事業内容とすることが望ましいことが明らかになっている。

一方で、試行業務の受託事業者からは、既に自社で受託している業務は業務範囲に拡大することが可能との見解が得られたものの、現在県・市が直営で実施している業務は人材リソースなどの観点から追加での受託が困難との意見が得られている。

これらの業務の中には、職員による巡回・点検も含まれており、包括化として事業者の裁量を最大化することが困難であることを意味する。

#### 【対応方針】

長期的に巡回・点検を業務範囲に含められるよう検討を進める一方で、市場形成することを念頭に置きつつ、当面の間は直営業務との併存もやむを得ないと認められる。今後長期的に外部委託を拡大することの明確なビジョンの提示とそれに向けた受注体制の構築、業務内容(官民の役割分担)の見直しなどを継続的に検討することが望ましい。

### (5) 複数管理者をまたぐ業務における契約の一本化に向けた方策の検討

#### 【課題】

本事業においては、県と事業者、市と事業者がそれぞれ契約を別々に締結する「三者契約」を基に進めていたが、県と市で契約が別々だと報告や管理など煩雑に受け取られるため、本来的には契約は一本化することが望ましい。

これまでの検討の中で、行政の判断を伴わない事実上の行為については、連携協約など発注行為を他の地方公共団体に委託することを妨げる法令上の制約は存在しないこ

とが確認できた。

一方で、双方の地方公共団体における議会の議決や、1対1を想定している仕組みで、3以上の団体が関与する場合はより制約が多くなることが課題になる。

併せて、包括化により契約金額が上がると、決裁基準が変わり、より上位の職種による決裁が必要になるとの意見が発注者から寄せされた。

#### 【対応策】

現行の制度を前提とした場合、2団体間で覚書や具体的な役割分担の締結方法など、連携協約締結までのプロセスを明確化したうえで、円滑な議決を得られるように支援する。3団体以上が包括化する場合の委託方法・モニタリング方法・費用支払い方法などの明確化が目下の今後の対応策として想定される。

決裁基準については、原則として個別の発注者の庁内での検討となるが、その後の検査などの負担が減ることも踏まえ、発注が適切かつ過度な負担がないような方法などについて、ベストプラクティスを共有できることが望ましい。

### (6) 全体マネジメント業務の在り方

#### 【課題】

全体マネジメント業務については、確立された手法が無いため、モニタリングに必要な情報把握について検討が必要。特に、全国企業が展開するデジタル技術を活用した業務報告が期待されるものの、地元企業では充分に対応できない可能性がある。

なお、交付金対象の事業が含まれる場合に、対象となる事業に要した費用の適正性を証明するのに、必要十分な項目についても盛り込む必要がある。

試行業務では、事業者が自主的に予算化せずにシステムを利用している。他方で次期スキーム以降でも効率的にシステムを活用するためには発注者側でシステムを長期間運用を見据えて調達することも考えられる。

#### 【対応策】

管理者間(自治体間)でのデータ連携の推進や共通フォーマットの整備が考えられる。

### (7) 個別作業の制約の限界と資格要件

#### 【課題】

試行業務を通じた検証では、全体マネジメント業務に係る時間削減効果は確認できたが、修繕等個別の作業の一括化は少なく、その効果は限定的なものとなった。

理由としては、緊急性の高い修繕作業などが多く、一括化する対象件数が限定的であることと、JV内での役割分担が異なり、他社の業務を行うことに差しさわりのある、電気や土木など、企業ごとに資格要件が異なり、対応可能な企業が限定されることなど

が挙げられている。

特に、試行業務では事業者が「判断」を行う要求水準になっておらず、より個別作業の一括化が行いにくい環境になった。

#### 【対応策】

包括化の業務設計の際には、可能な限り事業者の判断を伴える業務範囲とすること、JV 内の協定を柔軟化し、相互に業務を行いやすくするような仕組みの構築が考えられる。

ただし、土木と電気のように根本的に資格がことなる作業は同一社が対応することが困難であることや、発生する修繕作業で一括で実施する内容が少ないことから業務を取りまとめて行える効果が現時点では限定的であることを前提として業務設計を行う必要がある。

### (8) 地元企業主体の業務における指標連動方式の導入について

#### 【課題】

試行業務を通じた検証では、受注者において指標連動方式に関する理解が浸透せず、導入について前向きな意見を得ることがかなわなかった。

業務品質の向上に関する認識は有するものの、個別具体的内容によって望ましい業務方針が異なり、また定量的に指標の取得が困難という意見が挙がった。

また、地元企業のなかには、例えインセンティブがあろうとも、本来得られるべき代金を受け取れないリスクが多少なりとも存在することを忌避するところもあった。

#### 【対応策】

引き続き指標連動方式に関する勉強会などで理解を深める一方、地元企業が主体となる包括的民間委託において、指標連動方式に関する導入が包括化の促進に向けて真に望ましいかについて引き続き検討を行う必要がある。