

委員提出資料 (モデル地域の検討成果への所感)

成果報告会レポート
—人口減少社会におけるインフラ維持管理の統治単位
—泉州地域と草津市の群マネジメントの比較—

甲南大学 足立泰美

本レポートは、2026年3月3日および3月9日に実施された成果報告会の内容を統合し、人口減少社会におけるインフラ維持管理の統治単位について整理するものである。両日の報告はいずれも「群マネジメント（群マネ）」をテーマとしていたが、その制度的性格は大きく異なっていた。泉州地域の取り組みは広域連携による維持管理体制の構築を目指すものであり、草津市の取り組みは自治体内部のマネジメント改革として位置づけられる。本レポートでは、両事例を比較しながら、人口減少社会におけるインフラ維持管理の統治単位について考察する。

1 人口減少社会とインフラ維持管理

日本のインフラ維持管理は長らく自治体単独で実施されてきた。しかし人口減少、財政制約、技術者不足の進行により、この体制の持続可能性が問われている。こうした背景のもとで近年注目されているのが、複数の自治体が連携して維持管理を行う「群マネジメント」である。しかし今回の報告から明らかになったのは、群マネが単一の制度ではなく、地域の都市構造や人口構造によって異なる形態をとるという点である。

2 泉州地域（貝塚モデル）：広域ガバナンス型群マネ

2026年3月3日の報告では、泉州地域における広域マネジメント体制の構築が紹介された。泉州地域では小規模自治体が分散しており、単自治体によるインフラ維持管理が困難になりつつある。このため、都市整備推進センター、一部事務組合・広域連合、連携協約、官民連携組織、大阪府といった複数主体を組み合わせた新たな広域マネジメント体制が模索されている。この体制の特徴は、単なる役割分担ではなく、自治体、広域組織、民間企業、都道府県が関与する多層的ガバナンスにある。地域全体としてインフラ維持管理を担う仕組みを構築しようとする点に、このモデルの特徴がある。一方で、この体制にはいくつかの制度的課題も存在する。第一に、法的主体と実務主体の分離である。一部事務組合や広域連合が法的責任を負う一方、実務はセンターや民間企業に委ねられており、責任の所在や意思決定プロセスが複雑化する可能性がある。第二に、共同発注に伴う財政・契約調整の問題である。第三に、自治体ごとの管理基準の違いであり、広域化の最大の課題は技術的問題というよりも自治体間の合意形成にある。さらに泉州地域には「強い中心市」が存在しないという特徴がある。従来の広域連携は中心都市が主導する形で進められることが多いが、泉州ではその前提が成立しない。そのため、広域連携の必要性は共有さ

れていても、最終的に誰が責任を引き受け、誰が組織を支えるのかが曖昧になりやすい。しかも、仮に組織を設けたとしても、それだけで広域マネジメントが機能するわけではない。意思決定、財政負担、実務分担の調整が制度的に結び付けられなければ、組織ができていても実際には動かない。このように泉州型群マネの最大の課題は、広域的なインフラ維持管理を担う持続的に機能する組織体制をいかに構築するかにある。泉州モデルは、単なる業務効率化ではなく、インフラ維持管理の統治単位そのものを再構築する広域ガバナンス型群マネとして位置づけることができる。

3 草津市（草津モデル）：自治体型群マネ

これに対して2026年3月9日の報告では、草津市における群マネジメントの検討状況が紹介された。草津市は中規模都市であり、現時点では単独自治体として一定の行政能力を維持している。そのため群マネ導入の主な目的は、業務効率化、人材不足への対応、庁内マネジメントの統合である。ガバナンス構造は比較的シンプルであり、①統治単位：単独自治体、②責任主体：市、③契約主体：市、④調整主体：庁内プロジェクトチームといった形で、自治体内部の組織改革として検討が進められている。対象分野は主に道路や河川であり、段階的な導入が想定されている。草津市の取組みは、現時点で危機対応を迫られているというよりも、将来の担い手不足や地域建設業の縮小を見据えた予防型群マネとして理解できる。他方で、予防型群マネの政策設計においては、単に「時間的余裕がある」と捉えるだけでは不十分であり、何を継続的に観察し、どの段階で制度を移行させるのかを明確にしておく必要がある。地域建設業者数、技術者の年齢構成、入札不調件数、維持管理費、技術職員数、老朽化率などは重要なモニタリング指標となりうる。また、入札不調の増加、技術者不足、事業者数の減少、維持管理費の急増などは、群マネ導入のトリガー指標となる。さらに重要なのは、そのトリガーが現れたときに誰が制度移行を判断するのかという点である。時間的余裕がある局面では「まだ大丈夫だ」という判断が働きやすく、制度導入は先送りされやすい。しかし、危機が顕在化した段階では、すでに制度設計や合意形成の時間が残されていない可能性もある。そのため、予防型群マネでは、指標だけでなく、制度を動かす判断主体と判断時点を事前に設計しておく必要がある

結論

この比較から明らかなように、群マネには少なくとも二つのタイプが存在する。

①自治体内部改革型（草津モデル）

自治体内部のマネジメント改革によって維持管理能力を高めるタイプ。

②広域ガバナンス型（泉州モデル）

複数自治体の連携によって新しい統治単位を構築するタイプ。

今回の報告から浮かび上がったのは、群マネが単なる業務効率化ではなく、インフラ維持管理の統治単位そのものを問い直す制度であるという点である。草津モデルは行政改革

としての群マネであり、泉州モデルは広域統治の再構築としての群マネと位置づけることができる。人口減少社会においては、地域の都市構造や人口構造に応じて、これらの制度を組み合わせしていく必要がある。

表1 両モデルの比較

項目	草津モデル	貝塚モデル
都市構造	中規模都市	分散都市圏
人口構造	単独自治体でも行政能力維持	小規模自治体が分散
統治単位	単独自治体	広域自治体連携
制度目的	業務効率化・人材不足対応	広域統治の再構築
群マネタイプ	自治体内部改革（マネジメント改革）	広域ガバナンス改革（統治構造改革）
導入目的	効率化	統治
ガバナンス	庁内PT	多層構造
責任主体	市	組合＋センター＋民間企業
契約主体	市	代表自治体
管理水準	部局調整	自治体間調整
導入	検討段階	実施
民間委託		
主体	単独自治体中心	広域自治体連携
契約方式	包括管理委託（想定）	共同発注・広域契約
費用分担	市単独負担	自治体間負担金などの分担
管理水準	庁内調整	自治体間で水準が異なり調整が課題
対象分野	道路・河川中心（段階導入）	道路・公園・下水
地元業者	参画配慮	受注機会減少への懸念
人材確保	人員不足対策	技術者高齢化
導入目的	業務効率化・人材不足対応	広域ガバナンス構築

成果報告会の講評

2026年3月18日

地域インフラ群再生戦略マネジメント計画策定手法検討会・実施手法検討会委員
伊藤 正次（東京都立大学）

広島県（3月10日開催）、益田市（3月11日開催）の成果報告会に出席いたしました。本日の検討会は所用により欠席いたしますが、以下の通り、成果報告会に関する講評・コメントを申し述べます。

- ◆広島県は安芸太田町、北広島町との垂直連携、益田市は津和野町、吉賀町との水平連携の取組であるが、両団体とも、自治体同士の意見交換会や事業者に対する説明会等の開催、事業者に対するアンケート調査の実施等を通じて、関係主体間で丁寧なコミュニケーションと合意形成を図り、群マネの必要性・重要性に関する認識の共有を試みているという印象を受けた。
- ◆他方、群マネの必要性やメリットについて、事業者から疑問視する意見も寄せられることがあるとのことから、とくに事業者の理解を得るためには、群マネを推進することによるメリット（あるいは将来的なインフラマネジメントをこれまでと同様の手法・体制で行っていくことが困難であることの見通し）を具体的に提示していく必要がある。たとえば、益田市からは、橋梁点検に用いるドローンの効率的な利活用等、具体例を挙げてメリットを事業者に示した上で理解を得ているという説明があった。こうした取組を広く共有し、事業者の理解を得ることが重要であり、『手引き』を今後改訂していく際には、事業者の理解を得る取組の実例や内容について、より充実させることも考えられるのではないかと。
- ◆広島県からは、2町以外の県内市町の参加希望が少ないため、方向性について再検討する必要があるという報告があった。これは、点検業務を担う外郭団体のリソースが不十分なため、多数の市町が委託を行う場合には参加市町が人役を負担する必要がある可能性があることがネックになっているということだった。こうした状況は、とくに県が中心となる垂直連携に基づく群マネを進めていく上での支障になるため、全国で一般的に見られる状況なのか、確認する必要があるのではないかと。

群マネ検討会 成果報告会 所感

日本大学 中村英夫

参加した成果報告会：広島県（令和8年3月10日）

所感：

広島県ではいわゆる垂直連携により広島県・安芸太田町・北広島町の1県2町による群マネの検討を進めている。その成果報告会で現状及び今後の見通しについて伺ったところ、以下の2点について所感を記したい。

1. 共同発注方式の深化の必要性

広島県では、地域性のある日常管理業務（一定地域での県道・町道維持管理の一括発注）を、県・町で共同発注することは見送り、県が委託する業者に町が随意契約する方式からスタートするとのことであった。その理由は、道路管理者の責任が各道路管理者にあることが必要で、共同発注した場合その責任の帰属がよくわからないということのようであった。もちろん、この方式でも一歩前進であり一定の効率化はもたらされる。しかし、将来的に市町の体制がさ

らに縮小されることを見据えると、市町の負担を軽減できるような共同発注方式の雛形が示されることが必要との思いを強くした。もちろん、一部事務組合のような議会等を有する組織体は組織設立・運営コストが大きく、協議会のような緩やかな組織で、公物管理法と組織構成員と維持管理業務の範囲の三要素が制度的に矛盾なく運用できるような論点整理が必要である。これは、国交省（道路大臣など）も加わって検討を進めることが望まれる。

2. 技術センターの活用による橋梁維持管理の一括受託について

広島県の場合、センターの管理費などのコスト面の問題に加え、センターに業務を受託する場合、委託元から職員を1人派遣する必要があるとのことで、人的負担も生じるとのことであった。これは、センター組織の成り立ちや運営に深く関わるので一朝一夕の解決は難しいとの印象を持った。群マネで考えられるスキームを実際に適用する場合、地域それぞれで整理しなければならない課題は異なることを改めて実感したが、それらを乗り越える知恵や我慢（三方一両損）を見出していかなければならず、その経験の共有・横展開が全国的に行われるよう、国交省には引き続きハブ機能を果たしてほしい。

以上

1. 総評

- ・ 下水道分野を除き庁内での体制が構築され、多分野での連携を図るモデルとなっている
- ・ 比較的順調に事業としての進展がみられており、来年度の事業者募集が期待できる
- ・ 技術者連携、データ連携について、一定の方向性と方策を打ち出している
- ・ 継続的な体制構築と予算措置、事業者のDX対応促進が課題となる

2. 特記事項

①体制構築と多分野連携

- ・ 現段階において担当部局の幹部も含め、群マネに取り組むための基本的な体制は構築されている。今後の状況にもよるが、業務内容によっては強化も必要となることも想定される。
- ・ 事業としての連携効果を高めるためには、庁内一体となって群マネを進めていくことが必要で、関係部局間の組織的・人的な連携体制の構築も重要となる。また行政全体のマネジメントにつながっていることについての理解と行政手法としての普及促進を図るためには、建設部、都市部以外の直接業務と関わらない行政管理部局との連携も不可欠である。

②事業者の募集

- ・ 事業者との対話については、募集に向けてより引き続き継続していくことが必要となる。また、非組合員に対しても文書等で状況説明を行っていくなどの対応を図ることが必要と考える。
- ・ 事業者の募集に関し、プロポーザルによる総合評価を予定しているが、要求水準の設定と訂正面での評価基準の策定、価格点の設定など課題となる。また、事業者グループが少なくなることも想定されるため、事業者選定に係る説明力を担保できるように工夫することも必要と考える。他事例や事業者とのさらなる対話も踏まえて、適切で効果的な募集が実施されることを期待する。

③技術者連携、データ連携

- ・ 官民双方にとって、人材の育成と新技術への対応は、官民一体となって進めていく不可欠なテーマとなっている。オンラインや配信システムなども活用して、効率的に取り組んでいくことが必要である。
- ・ 官民でDX多分野連携は同市における群マネの基本方向となっており、多分野での一元的な維持管理情報の共有システムの構築は最も重要なツールである。運用の状況にもよるが、分析とともに、システムの維持管理や改良に係り、継続的な予算確保も必要と考えられる。
- ・ 厳しい財政状況のなかで、一定の予算を確保していくことのむずかしさはあるが、市役所全体での行政経営の効率化に資する重要な施策であることについて、特に行政改革担当部局の理解と協力が不可欠である。

1. 総評

- ・ 群マネとしての取り組みはまだ初期段階である
- ・ 当初の道路・河川分野の維持管理業務に絞ることは適切と考える
- ・ 事業者への理解促進が最大の課題である
- ・ DX化への取り組みを促進することが必要である

2. 特記事項

①業務の対象範囲

- ・ 業務の対象範囲について、まずは道路・河川分野の日常の維持管理業務に絞って実施を目指すことは現実的と考える
- ・ さらに臨港道路などを含めることを目標としている。なお、同じ道路としても状態の異なる対象を束ねる際には、点検結果に応じたそれぞれの対象毎の要求水準の設定が必要となる

②事業者への理解促進

- ・ 事業者の理解を得ていくことがまず最大の課題であり、多様な方法を駆使して、事業者との対話を行うことが重要である。
- ・ 行政としての姿勢についても、従来の発注者目線から脱却し、新たな信頼関係の構築には、事業者は重要なパートナーであることを理解してもらうことが必要となる。
- ・ また、事業者のまとまりを作っていくためには、束ねるために中心となる事業者の存在があった方がよく、個別に事業者にあたっていくことも必要と考える。

③DX化の推進

- ・ 今後、業務効率化に向けた維持管理システムの導入にあたっては、実際の運用に係り、事業者への研修なども必要となるため、他事例等を参考に効率的、計画的に進める必要がある。
- ・ 群マネの検討、進捗状況に応じて、今後、群マネに関わる庁内の体制強化、定員定数の確保と予算措置も必要となる。

1. モデル地域の概要

(1) 対象のインフラ

- 1市3村(宇陀市、曾爾村、御杖村及び東吉野村)の橋梁(合計1,012橋)を対象とした取り組み

(2) 進捗状況の理解

- 1市3村の既存橋梁長寿命化計画を前提として、「修繕計画、点検・診断、補修設計、発注支援及び施工管理」を包括的に委託(CMR機能あり)
- 発注支援、施工管理、CMR機能を追加したため予算は従前より増加
- 修繕工事の発注は従来通り(1市3村がそれぞれ個別発注)
- 連携協力道路制度の活用は無し
- 2026年4月に発注予定

2. 所感

(1) 良い取り組み

- 1市3村で共通する課題・解決したい課題を解像度を上げて議論し確定したこと。
- 1市3村内でのミニ垂直×水平連携(リード自治体の存在)
 - 2村(御杖村、東吉野村)は土木技術者が不在(曾爾村は未確認)

(2) 課題と今後への期待

- 長寿命化修繕計画は対象地域全体として再作成しなかった。
 - 再作成には追加費用が必要で、すでに各自治体で補助申請していることが理由だが、地域としての再整理することも要検討。
- 構成自治体ごとの既存計画がベースであり、発注までの間に1市3村間の総意での意思決定が必要なシーンがなかった。
 - 運用段階になると、管理者をまたいだ意思決定が必要となるので予め発注者側で仕組み(連携協力道路制度の適用を含む)を明確化しておくことが必要(発注者事由での遅延や齟齬の防止)。

(3) アドバイスしたこと

- 行政側が失ってはならない行政機能を特定しておくことの必要性(発注者側も包括委託の期間内に達成すべき組織目標の設定が必要=委託して安心しない)
 - 例えば、技術者が不在の自治体においては、受託者の成果を確認できる能力や、積算や発注事務能力等を身につけることなど。
 - 例えば、リーダー自治体では、受託者側のKPI(要求水準)管理だけに目を奪われず、公物管理者が意思決定のために保持すべきデータの特定やその管理ができる体制としておくことなど(包括受託者に全てを依存しすぎない)。
 - 諸外国ではアウトソースの罠にはまり、行政機能を発揮できずに事態を深刻化させた事例がある(英国レールトラック社事故、米国ハリケーンカトリーナ対応など)。

以上

1. モデル地域の概要

(1) 対象のインフラ

- 下関市単独で、道路＋河川を対象に維持と窓口業務の包括化を目指す。
- 最終形としては、上記に下水道（管路）と臨港道路を加えたい。

(2) 進捗状況の理解

- R6年度は、VFM算定（導入効果）
- R7年度は、①群マネ他都市事例調査、②事業者（主要な市内業者）に対する聞き取り調査、③維持管理システムについての聞き取り調査、④山口県群マネ勉強会への参加等
 - 事業者から前向きな意見が得られなかった。一つ一つ丁寧に説明を行うには、十分に時間をかけて取り組む必要があることがわかった。
 - 維持管理システムの導入について、ある程度試行期間を設ける必要があることがわかった。
 - 事業者との調整が進んだ段階で財政部局と相談したい（トップダウンの体制に至っていない）。

2. 所感

(1) 良い取り組み

- 情報収集段階であり、関連部局との協議や財務への相談はこれからの段階。

(2) 課題と今後への期待

- 真に解決したい課題が明確になっていない
 - 項目としては①通報件数が多い（減らしたい）、②職員数の減少、③予算制約、④まず維持から対応したい、などが挙げられているが、その解像度が高くない。具体的に解決したいことを特定する必要がある。
- 包括化の最終形が維持業務（窓口業務含む）の包括化となっている（取り組み範囲が限定的）
 - 真に解決したい課題に従って事業スキームや業務範囲が決まってくる（業務（点検や計画・設計等）や修繕を対象にするか否かは最終的に決まる）

(3) アドバイスしたこと

- 真に解決したいことを特定したのち、その目的と方法を事業者に提示して協力して解決策（スキーム等）を検討する（丁寧な事業者インタビュー・意見交換が必要）。
- 包括委託は今ある仕組みの再構築であり、特に維持だけの包括の場合は大手企業が参入することはまず考えられない。スキームを想定したうえで市場調査を進めるのがよい。
- 市場調査の手順としては、業界別に行ったのち、キーとなる企業を意識して進めることも効果的。
- 導入効果でコスト削減を挙げていたが、維持業務のみを対象とする場合は同じ予算でどれだけ対策できるかという視点で検討すべき（人件費が中心のため）。

以上

① 和歌山県

県がリーダーシップをとる、垂直連携の手本となると期待している。

これまでの地方自治体の仕組みの中で素直にいくかと思っていたがそうでもなく、様々な基礎自治体の事情により、負担が県に行く可能性がある。おそらく、多くの県がそうであろう。県側の意見だけではなく基礎自治体の意見も聞きたいところである。

「集約撤去」に関してはかなり様々な問題、都合があると思う。住民と議会等の問題が非常に大きく、これは富山でもそうであるが、住民説明はできるが、同意までは膨大な労力と時間がかかる。作るのは喜ばれるが、撤去は反発も大きいと言う課題が大きい。

さらには“集約”という制限は結構重い。主要道路と違い、市町村道は、そもそもが自分の管理橋近くに無い場合がある。今後の人口動態などから広域で判断できる筋道も必要である。

トリアージに関しては、皆さんが思っているほど簡単ではない。長井先生のデータ分析で、ほとんどできているかもしれないが、実施していくためには検討が必要となり時間がかかると考えられる。協力できる場所があれば協力いたします。

② 益田市 G

市町3団体での水平連携で益田市がリーダーシップを発揮している。個々の事例は今後の水平連携のモデルになりうると思う。

様々な、セミナーやイベントを通して、地元事業者の理解を深めている努力が感じられる。たぶん群マネをやっていくと忘れがちな技術研修会も開催しているのは素晴らしい。また、他地方のモデルとなるべく、他地域での講演なども積極的にやっているようで、水平連携のモデルとなるであろう。

今後も、技術研修会は職員や地元事業者を対象に実施していく必要はあると考えられる。協力できるところは協力する。

担当地域（幕別町・音更町 / 和歌山県・市町村）の活動からの所感・意見

それぞれの課題に積極的に取り組んでくださっており，継続をして頂きたい。そのうえで，より具体的政策を進めるためと，この活動を全国の他の自治体に広げていくのに必要と思われることを下記に纏めます。

1. 群マネを行う自治体の直接的メリット

群マネを行う直接的なメリットが分かるようにする必要がある。垂直連携（和歌山県），水平連携（幕別町・音更町）ともに連携の負担があり，これを超えるコスト減・手間減少・安全度向上などのメリットが見えないと，一部の意識の高い自治体は取り組むが，まだ関心の高くない小規模自治体には広がらない。現在群マネに取り組んでいる自治体から，その事例（具体的なコスト減の数字等）を出して頂けると良い。

2. データ基盤と情報共有

群マネを具体的に検討するには複数自治体のインフラデータを共有し，データ分析から検討を進める必要がある。そのための共通のデータ基盤を整えることが群マネを広げる鍵となる（和歌山ではデータ基盤を試用）。地方自治体のインフラ維持管理のための社会データも含んだデータ基盤を整えて誰もが使える状態にすることが望まれる。また，それらをもとに自治体間で相談したり，情報共有をするための場を県や地方整備局が提供できると群マネの広がりが加速すると期待できる。

3. コンサルタント等の企業の位置づけの明確化

群マネの運営において，ひとつの自治体が複数自治体を取りまとめることは容易では無く，コンサルタント会社等が費用を受けたうえで運用することが効率的である。企業が包括契約から利益を得たり，リスクを取れる枠組みを示せると良い。

4. 補助制度

群マネを行うことに対して国から補助制度があると飛躍的に広がると考えられる。長寿命化修繕計画による支援を改定して，群マネを含んだ取り組みに対して補助をだせる枠組みにすることが望まれる。

モデル地域成果報告会所感

滋賀県草津市(3/9), 兵庫県但馬地域(3/10), 秋田県大館市(3/12)

2026/3/18

群マネ検討会資料
東京大学 堀田昌英

1 全体について

- 群マネの取り組みを行政, 事業者一体となって進める地域と, 様々な障壁により現状の変革が難しい地域があり, 導入・進展状況にも地域間の差異が見られる. 後者について, 仮に総論として群マネの必要性が認識されているのであれば, 群マネ導入に対する信頼感, 安心感をまずは醸成する必要がある.
- 官民一体, 地域一体となった群マネの実施主体が, 総体として維持管理の責任を負うことができ, かつ各構成主体が自らに適した役割を担える制度的枠組みがさらに必要.

2 各地域について

2.1 滋賀県草津市

- 「市・事業者側の双方の体制が当面, 安定していること」, 「維持管理の直接的なコスト縮減は余り期待できないこと」, 「地元業者を含めた一部企業の受注機会減少の恐れがあること」等の理由から包括管理委託を直ちには導入しないという結論については, 国内の多くの地方自治体同様, 理解できる.
- 一方で, 10 年程度先の将来においては受発注者共に現状維持が難しくなることは意識されており, この点についても多くの地方自治体と同じ状況.
- 「局面の変化」の「兆し」を早期に捉えて導入のタイミングを逸しないことが重要.

2.2 兵庫県但馬地域

- R8 に予定されている群マネ業務の一括発注は, マネジメント業務, 補修設計, 修繕工事を包括的に含む積極的な取り組みであり評価に値する.
- 維持管理の優先順位や仕様を巡る意思決定を, 従来通りの仕組みに課題があるのであれば, 包括受託者とより緊密に連携・分担する方法も検討する必要があるのではないか.

2.3 秋田県大館市

- 道路分野においては, 包括受託者と市が地域にとって最適な舗装の仕様や工法を工夫しながら検討・実装しており, 性能発注と併せ, 包括的民間委託の仕組み上のメリットを最も積極的に活用している群マネの先行例. 特に標準仕様, 標準設計によれば早期劣化等のリスクを抱える地域や, 一律に予防保全, 事後保全によって全施設を維持管理していくことが困難な地域には参考になる.
- 受発注者間の定例会を通して仕様, 単価, 歩掛等を合意していく協議プロセスを, 他の自治体に水平展開できる可能性.

群マネモデル地域の検討についての所感

ー秋田県大館市ー

横浜国立大学元気なインフラ研究所
一般社団法人行政エンジニア支援機構（そらゑ）
松永昭吾

12月より委員として参画し、事例報告会には一度のみの出席となりましたため、これまでの経緯や他自治体との比較については十分に検討できておりませんが、以下に所感を述べます。

まず、期待される効果が着実に得られているとのことであり、本取組は成功事例であるとの認識を持ちました。加えて、道路・河川に始まり、公園、農林道、さらには法定外施設や下水道へと、維持管理分野の対象を年々拡大している点は、群マネのハードルをあげすぎず、ハレーションを最小化するうえで模範的な展開であるとの印象を受けました。単一自治体内でありながら組織の壁を越え、民間企業の意見を十分に反映しつつ、対象エリアを広げていくプロセスは、他自治体にとっても有益な参考例となるものと考えます。なお、令和3年に始まる包括的民間委託の経験が十分に活かされているとの印象をもちました。

また、ご説明を担当された方の笑顔が印象的であり、委員各位との良好な関係性からは、産官学民が連携する群マネの望ましい姿の一端を感じました。

十分に踏み込んだ考察には至っておりませんが、以上が現時点での所感でございます。

データの群マネと、制度基盤の確立

大阪大学 貝戸清之

大阪大学では、2025年3月に貝塚市を中心とする泉州地域12市町と、2025年10月に島根県益田市と、2026年1月に三重県多気郡明和町と、それぞれ連携協定を締結し、群マネに取り組んでいます。自らの専門分野である、目視点検データを活用したインフラの統計的劣化予測と、群マネ支援の経験を通して得た知見を共有させていただきます。

第三の束としての「データの群マネ」

2014年に5年に一度の近接目視点検が制度的に義務化されて以降、当該点検はすでに第三巡へと移行しており、各自治体においては目視点検データが着実に蓄積されています。しかしながら、データ分析の観点に立脚すれば、単一自治体に閉じたデータ蓄積量はなお十分とは言えない状況にあります。例えば、貝塚市においては、大阪府が保有する橋梁点検データとの統合を通じて、橋梁の劣化予測精度を顕著に向上させることができました。このことは、インフラの束、人の束に加え、データの束、すなわち「データの群マネ」が、インフラマネジメントの高度化に不可欠な基盤であることを明確に示しています。さらに、国土交通省が推進するxROADのようなデジタルデータプラットフォームのオープン化は、こうした潮流と軌を一にするものであり、今後の展開において中核的役割を担うことが期待されます。加えて、データの群マネを一層加速させるためには、(維持・修繕のみならず) マネジメントを指向したデータ様式の標準化・統一化を推進し、分野横断的なデータ連携基盤を整備していくことが重要です。

群マネを持続化させる制度基盤の確立

現在、群マネジメントに積極的に取り組まれている自治体や、インフラマネジメント分野において先進的と評される自治体の多くは、組織としての体系的な取組というよりも、むしろ個々の担当者の高い使命感や危機意識に大きく依拠しているのが実情です。本来、データ分析はインフラマネジメントにおける意思決定を補助・高度化するための手段であり、意思決定そのものを代替するものではありません。すなわち、インフラ管理者が自らの専門性に基つき本質的課題へ専心できる環境を整備することこそが、データ利活用の根幹的意義であると考えられます。しかしながら、現状においては、高い問題意識を有する担当者ほど、インフラマネジメントや群マネを持続的に実践するための方策を自ら模索し、新たな取組に不断に挑戦し続けなければなりません。これは、インフラマネジメントを継続的かつ組織的に遂行するための制度的基盤が未だ十分に確立されていないことに起因しています。とりわけ公的機関においては、数年単位での人事異動が常であり、先進的な取組であっても担当者の異動とともにその継続性が損なわれる可能性があります。したがって、個人の資質や意欲に過度に依存する構造から脱却し、組織としての持続性を担保する制度設計、すなわち予算措置を含めた実効的な実施基盤の確立が、極めて重要です。

2026年3月18日

地域インフラ群再生戦略マネジメント合同検討会 群マネ所感

日本大学工学部 岩城一郎

本検討会における担当自治体および全体を通じた所感を以下に述べる。

養父市を含む2市2町については、現地視察初日に単独で橋梁調査を行い、2日目には委員とともに木橋の視察およびディスカッションに参加した。なお、報告会については後日ビデオにて確認した。一方で、大館市については日程の都合がつかず、現地視察および報告会のいずれも参加できなかった。

養父市他2市2町に関する所感として、当該地域は積雪寒冷地に位置しており、凍害をはじめとする劣化が顕在化している現状にある。このような条件下では、限られた予算と人材の中でインフラを維持していく必要があり、群マネによるインフラメンテナンスの合理化・効率化は極めて重要である。一方で、現地の状況を踏まえると、官と産のみで群マネを推進することには限界があることも明らかであり、住民の意識向上が不可欠であると感じた。インフラを「自分ごと」として捉える主体の広がりがなければ、持続的なマネジメントは難しいと思われる。

次に、群マネ委員会全体を通じた所感を述べる。自身がこれまで取り組んできた産学官民の協働も、広義には群マネの一形態であると考えている。具体的には、福島県平田村、南会津町、高知県大豊町などにおいて実践を進めてきた。

これらの自治体が比較的うまく機能している背景には、いくつかの共通条件が存在すると考えられる。すなわち、

- ① 首長や部課長の理解
- ② 管理者（自治体担当者）および事業者（民間企業）の高い意欲・情熱
- ③ 住民の意識
- ④ 学（専門家）による支援
- ⑤ 相互の信頼関係

である。

今回のモデル自治体に対し、これらの要素をレーダーチャート等により可視化することで、各地における満たされている点と欠けている点の評価が可能となり、今後の群マネ推進に向けた有効な指標となり得ると思われる。

さらに重要な点として、このままの延長線上に地方インフラの持続的な未来はないという認識である。今後は目に見えた変革が必要であり、その柱は「技術」「制度」「国民（市民）の当事者意識」の三点に集約される。

- ① 技術面では、SIP等を通じたデータ駆動型のインフラメンテナンスおよびマネジメント

の構築が求められる。

- ② 制度面では、群マネをはじめとする枠組みの再設計・高度化が不可欠である。
- ③ 最も重要なのが、市民の当事者意識の醸成である。インフラ老朽化の現状と将来像、さらにその解決策を市民に分かりやすく提示し、理解と主体的関与を促すことが、次期群マネにおける本質的課題と思われる。

最後に、我々土木技術者はこれまで、インフラという「社会を支える縁の下の力持ち」を、さらに「縁の下で支える存在」として、寡黙に役割を果たしてきた。しかし、このままではインフラの老朽化がますます加速する一方で、人も金も減り、土木の担い手も不足することが目に見えている。今後はこの立ち位置から脱却し、社会に対して積極的に発信し、理解と共感を得ながらインフラを支えていく姿勢へと業界を挙げて転換する必要があると思われる。

以上

複数管理主体のコーディネーション

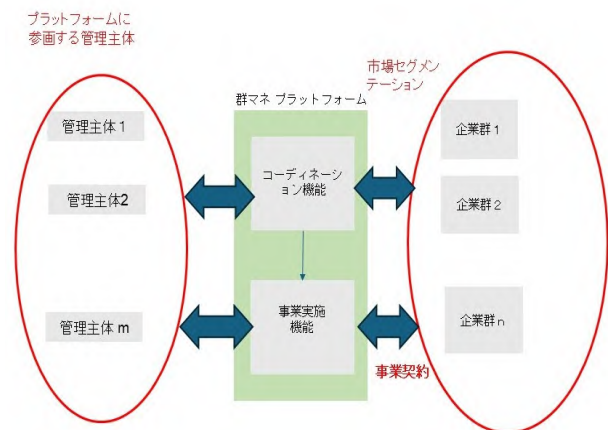
- ① 参加自治体間の合意形成の困難性。発注方式が異なるため、市町村間の合意形成が困難である。
- ② 個別自治体の橋梁長寿命化計画と群マネ全体の長寿命化計画の二重性。個別自治体の補助金の受け入れ体制を変更するための合意形成。集合化することによる利点、費用負担の公平性（原価管理情報の欠如）
- ③ 個別計画を前提とした維持管理業務委託発注のグループ化。受託者側における集約化のメリットが少ない（CM方式が困難）

事業実施のセグメンテーション

- ① 大手企業と地元企業のセグメンテーションの困難性。
- ② 発注方式が異なるため個別自治体が工事発注。

インフラ群マネジメントの効率化のための制度的インフラ

- ① マネジメント技術の共有化、
- ② マネジメント技術基準の標準化、
- ③ デジタル情報の共有化、
- ④ 市場のセグメンテーション、
- ⑤ 民間企業間の競争関係という制度的インフラ



産官学の役割分担

- ① モデル事業で適用してる技術は、現実の維持管理業務全体を包括できるような網羅性があるわけではない。とりこぼしている部分の技術補完の必要がある。
- ② 大学の役割をどのように考えるのか？共同研究により開発した技術をインフラ群マネジメントの持続的技術としていくのであれば、そのための仕組みが必要である。

事業実施主体の組成

- ① 事業実施主体の代替案として1) 都市センター方式、2) 一部事務組合方式、3) 官民連携方式を想定しているが、参画する自治体間での合意形成が不可能である
- ② 発注方式が異なるため個別自治体が工事発注。

課題3 インフラ群マネジメントの効率化のための制度的インフラ

- ① マネジメント技術の共有化、
- ② マネジメント技術基準の標準化、
- ③ デジタル情報の共有化、
- ④ 市場のセグメンテーション、
- ⑤ 民間企業間の競争関係という制度的インフラ

地域インフラ群再生戦略マネジメントモデル地域成果報告会 講評

政策研究大学院大学 小澤一雅

1. 【広域連携（垂直）】広島県・安芸太田町・北広島町

地域性がある業務と共通の業務に分けて、それぞれ地方自治法上の共同処理制度の適用有として検討を進めることとしているが、実際にはハードルが高いと感じており、道路管理者の責任を別の団体が請け負うことができるのか（道路法）が課題となっている。

2. 【多分野連携】秋田県大館市

市内を3地域に分割し、維持作業の多分野連携がR8年度で完成。月例の定例会で事業者と緊密に意見交換することで連携の効果を高めている。除雪のような毎年の変動が大きい作業の契約方法を工夫する必要がある。

3. モデル地域の取組みについて

それぞれのモデル地域の取組みに対して、検討会（委員・事務局なども含む）からのどのような具体的な支援が取組みを進めるにあたって有効であったかを評価し、今後のモデル地域支援の取組みに活かす必要がある。

4. その他

市町村の道路アセットマネジメントの成熟度（担い手・業務内容・政策目標の視点で評価）向上にあたって、“成熟度向上活動”は、どのようなプロセスで行われるか、有効に働く取組みは何かを明らかにすることを目的として、8自治体の取組みをインタビュー調査。現状及び将来像の可視化を行う意識や、当事者意識、選択と集中、情報基盤の整備等が有効に機能することを確認。政策アジェンダと、組織の構造や具体的な仕事内容を指す組織編成、組織風土や構成員の意思決定、コミュニケーションを指す組織過程の3つのプロセスをトップダウン又はボトムアップで繋げるにより成熟度向上が図られていると説明可能。

（馬籠恭平、「地方自治体の道路アセットマネジメント成熟度向上のプロセス」、政策研究大学院大学インフラ政策コース修士論文、2026年3月）

「群マネ」ケース等の視察とヒアリングを通じた総合所見

2026/3/18 家田 仁

課題1：自治体内部の管理部門からは性急な成果（費用逡減・人員削減）を要求され、群マネを推進するにも、要員や費用の用意はもとより、積極的な支持を自治体幹部から得られない。

- ①現状の延長線上（人口減少・老朽化・ギャップの蓄積）の将来を正しく読むことの重要性＝問題の看過と先送り体質
- ②「たった今の before / after の発想」から
「**近未来の with / without の発想**」への転換が必要（事業評価と同様）

課題2：「群マネ」が行政内のマスマップによる効率化施策としてのみ捉えられ、地域の建設業界の総合的な経営体質と経営資源の強化策（民間の群マネ）がほとんど認識・模索されていない。

- ①極めて多数の零細な建設業者（48万社 > コンビニ5.5万店舗：1社当たり売上はコンビニ1店舗当たり売上よりやや少ない）の零細な業者群が自治体テリトリーに張り付いている現状の課題
- ②担い手不足・イノベーション対応や実質的企業規模拡大を目指した**戦略的協働の展開ビジョンと政策展開の必要性**

課題3：単年度・単発発注・一般競争入札の前提が効果的なインフラマネジメント実現の制約条件となって全体の効率を阻害し広義のコストアップ要因となっている。これが「群マネ」の効果を減退させている。

- ①不正防止の意図のみならず、インフラマネジメントへの無理解と軽視も背景にあり？
- ②**透明性の圧倒的な確保を条件に、契約制度・入札制度の抜本的な改善**が「群マネ」のみならず効果的なインフラマネジメントの必要条件

課題4：膨大な量のインフラの機能を効果的に確保していくためには「メリハリの徹底」が不可欠であることが自治体の現場では痛感されている。しかし、このことの重要性が国政や国民に明快に理解されていないことが自治体現場の悩みとなっている。

- ①「一律主義」「事なかれ主義」の弊害がインフラマネジメントにも現れている。
- ②「メリハリ」の戦略思想を本省レベルでも徹底することが今後のインフラマネジメント充実のための第一歩。

以上