

包括施設管理業務委託調査報告書
(2023 年度)

一般財団法人建築保全センター

1. 調査の概要

調査時期 2023 年 6 月

調査対象 予備調査で包括施設管理業務委託（「包括管理委託」と呼ぶ）を実施していることが判明している自治体と同業務を受託している事業者とした。

複数の建築で複数の施設管理業務を一つの事業者にとまとめて発注している場合（「複数建築」と呼ぶ）だけでなく、単体の建築で複数の施設管理業務を一つの事業者にとまとめて発注している場合（「単体建築」と呼ぶ）、も既研究と同様、包括施設管理業務委託とした。前調査で把握できた自治体、事業者は以下のとおりである。

自治体 66（複数建築 43、単体建築 13）

事業者 19（JV の場合代表企業）

調査方法 メールにより調査票を送付して行った。

回答数 回答数は以下のとおりである。

自治体 38（事業数は 44 建築複数 32、建築単体 5、道路複数 1）

事業者 5（事業数は 17 建築複数 11、建築単体 6）

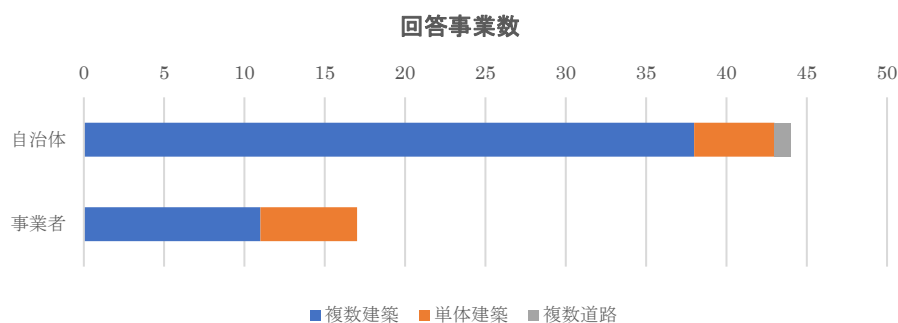


図 1

2. 包括管理委託契約の実態

はじめに包括管理委託契約の実態を整理する。

自治体と事業者それぞれに同じ内容で契約実績について聞いている。自治体から回答があった事業数は44、事業者から回答を得られた事業数が17であったが、重複しているものがあったので、それらを除くと51事業となった。

前調査で包括管理委託として抽出された1自治体1件の事業についてはPFI事業であることが判明したので、考察からは除いている。

また、回答数が1であった複数の道路を対象とする業務委託も除き、複数の建築を対象とした業務委託と単体の建築を対象とした業務委託を合わせた建築の包括管理委託を対象としている。

2-1. 発注方法

発注方法については複数建築、単体建築ともにプロポーザルが突出して多い。複数建築ではほかに総合評価2件、随意契約条件付き提案制度1件と価格のみによらない発注方法を採用する傾向が強くみられる。一方、単体建築では価格のみによる一般競争入札と指名競争入札が1件ずつ見られ、少くない割合となっている。

この理由は「3. 自治体調査結果の3-2. 発注方法」についての分析で触れる。

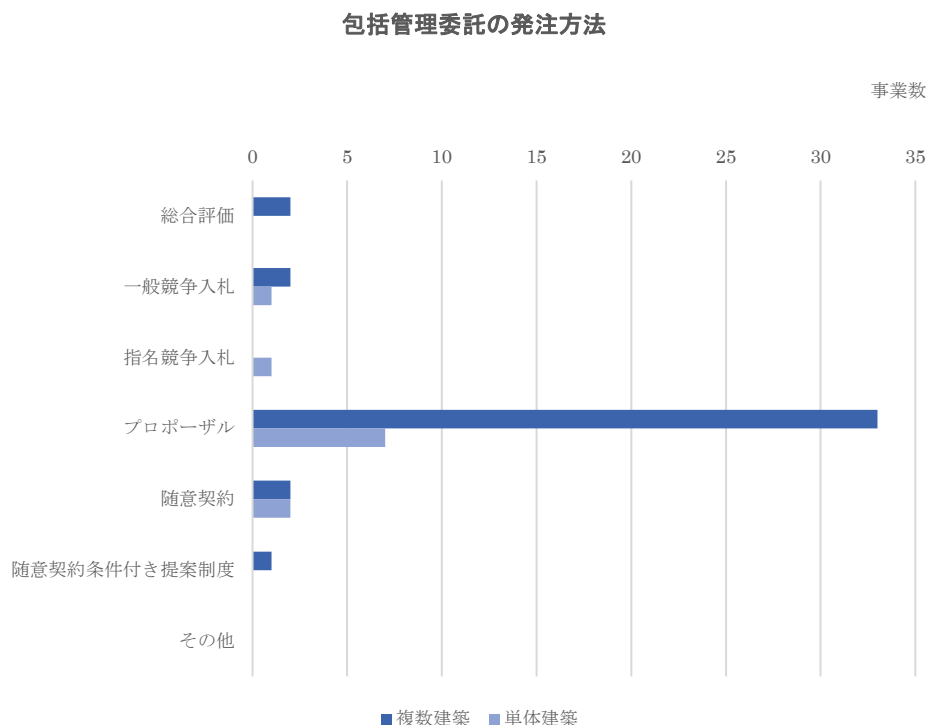


図 2

2-2. 契約期間

契約期間は図3のように複数建築では5年が25件と大半を占めている。次いで3年が4件と続いている。単年度の契約は1件だけであった。単体建築では5年が3件と一番多いが3年の2件と大きな差はない。複数建築、単体建築とも単年度の契約が1件ずつあった。

複数建築で5年の契約期間が突出して多いことが特徴となっている。この理由は「3. 自治体調査の結果」の「3-3. 契約期間」についての考察で触れる。

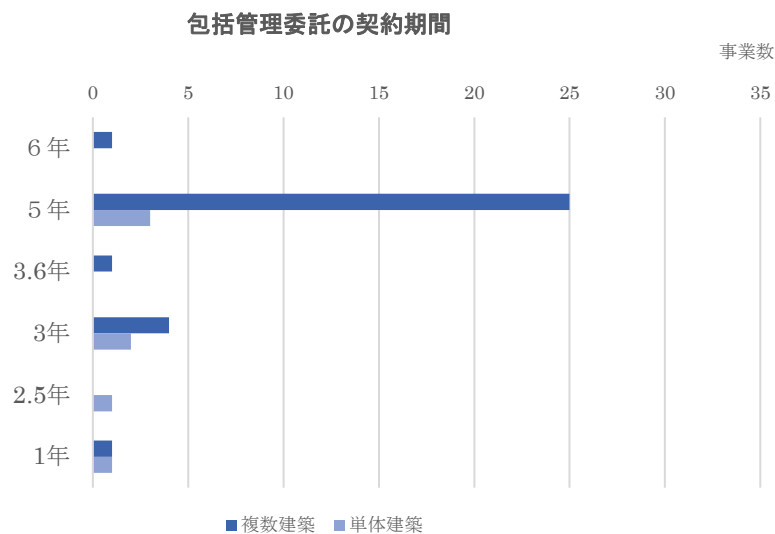


図3

2-3. 包括管理委託の対象施設

包括管理委託の対象となった施設の用途を整理したものが図4と図5である。図4は採用数、図5は採用率を示したものである。

各自治体の状況を反映して多様な用途の施設が包括管理委託の対象となっている。

複数建築では庁舎、教育施設、社会教育施設、福祉施設が80%強の自治体で対象とされている。次いで集会施設が60%と多い。スポーツ施設、産業施設も50%前後と比較的多い。

単体建築でも庁舎の割合が60%超と高いが、医療施設を対象とする割合が30%近くと複数建築に比べ高くなっている。

市営住宅を対象としている自治体は少ない。

このような結果となる理由については「3. 自治体調査の結果」の「3-4.対象施設の選定」に関する考察で触れる。

包括管理委託の対象施設

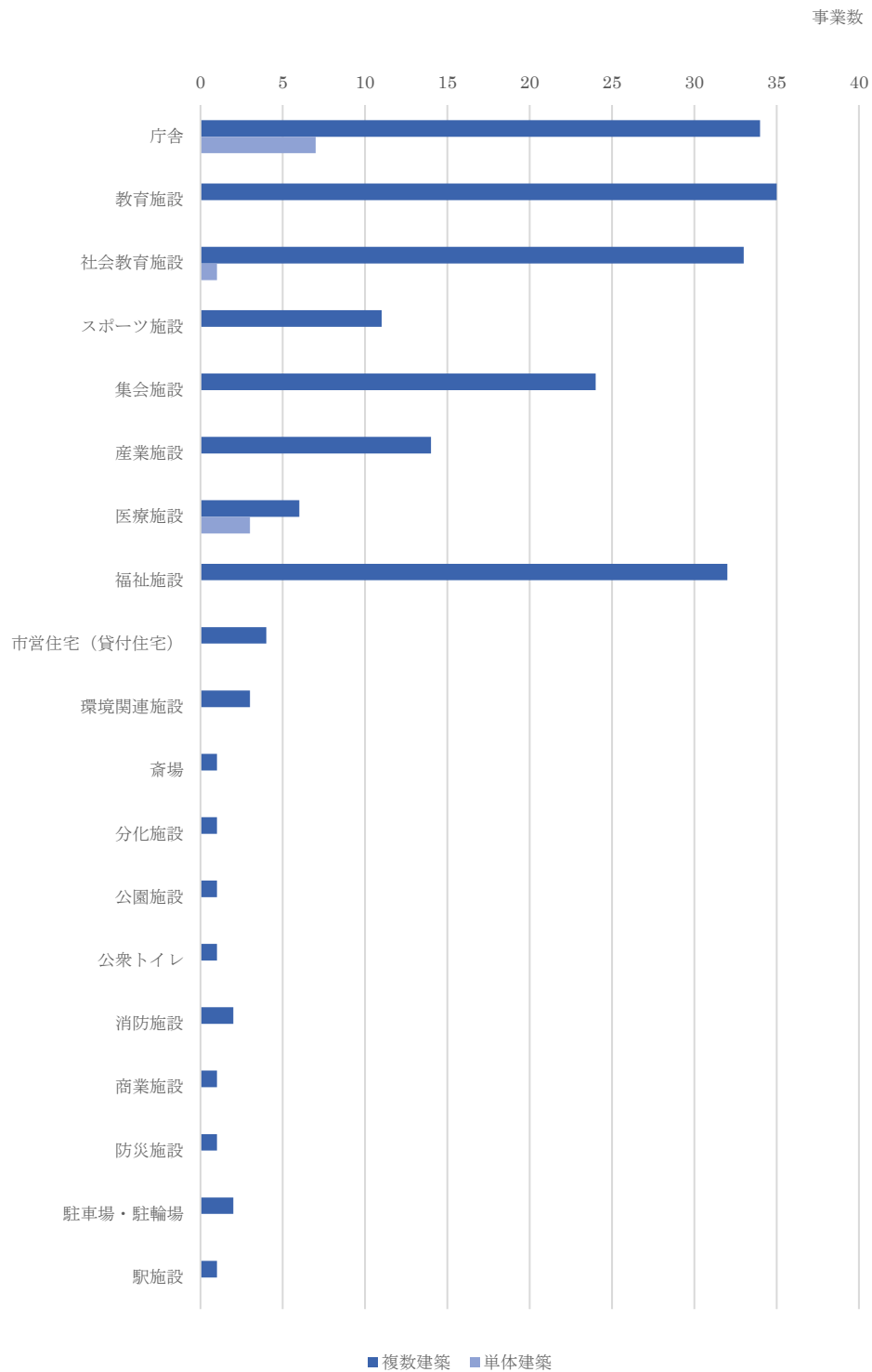


図 4

包括管理委託の対象施設の採用率

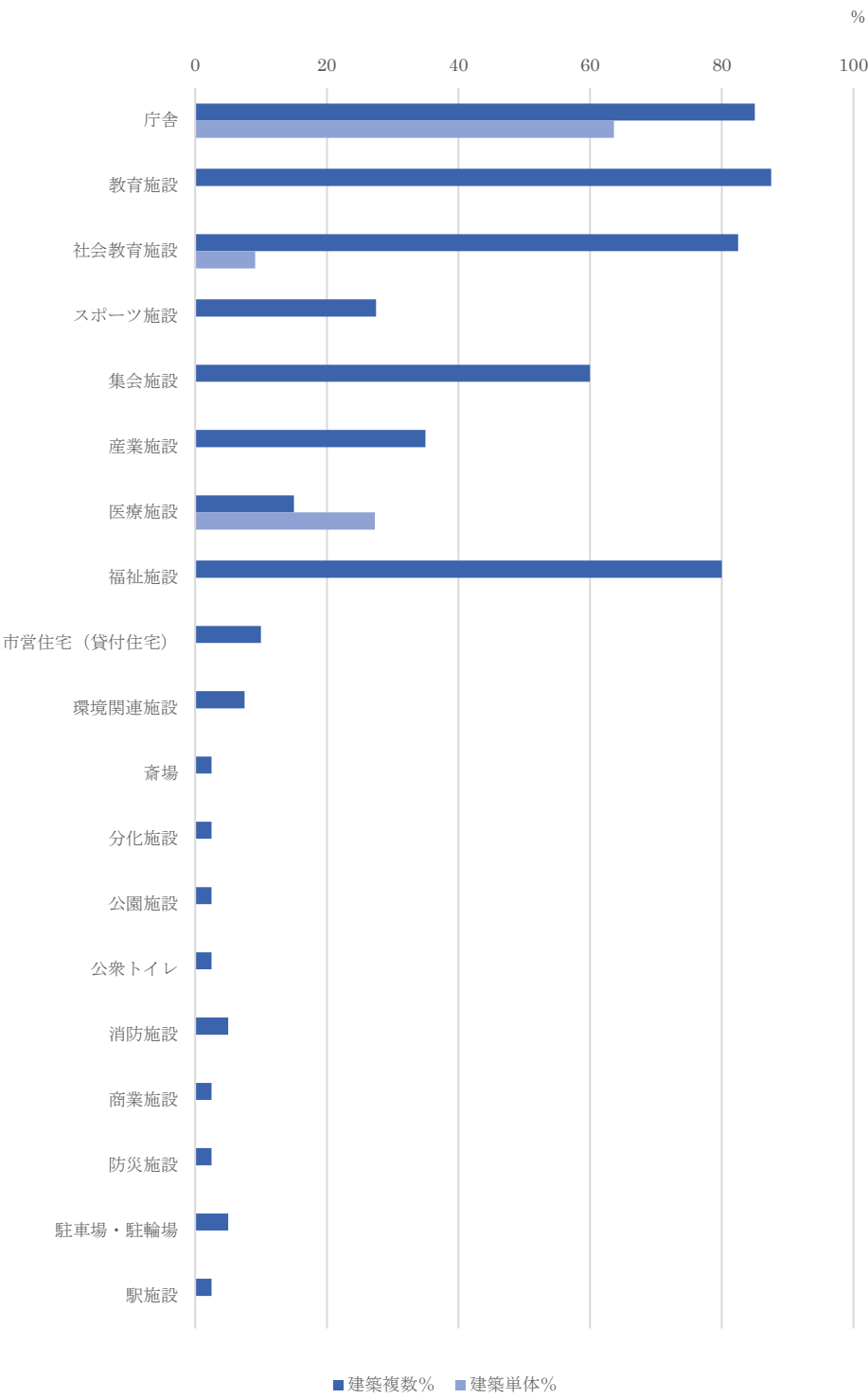


図 5

2-4. 包括管理委託に含まれている業務

包括管理委託に含まれている業務を整理したものが図 6 と図 7 である。図 6 は業務採用数、図 7 は採用率を示したものである。

複数建築の採用率でみると定期点検・保守、法定点検はほとんどすべての自治体で委託されている。次いで日常点検・保守、清掃、警備が 80%弱と多い。運転監視、執務環境測定は 60%と採用率が高くない。主要な管理業務である日常点検・保守、清掃、警備、運転監視などが 100%をかなり下回っており、これらの管理業務を包括管理委託外で発注していることになる。本調査ではこの理由について聞いていないので今後確認する必要がある。一方、従来の施設管理業務にはない修繕は 60%、劣化判定は 50%、さらに長期保全計画の作成、保全データベースの構築と運用、修繕の優先基準等作成が 30%と意外と多い。近年、修繕や保全に関する業務への関心が高まっているが、この結果からもその傾向が伺える。

単体建築の包括管理委託では対象の多くが本庁舎であることもあり、定期点検・保守、運転監視、日常点検保守、執務環境測定、法定点検が 100%となっている。やはり清掃と警備は 100%ではなく 80%となっており、包括管理委託外で発注している自治体がいることがわかる。修繕は複数建築と同様 60%と高い割合となっているが、その他の修繕、保全関係の業務の採用率は複数建築に比べ低い。また、単体建築では電話交換、窓口業務、駐車場管理などの業務が採用されている。

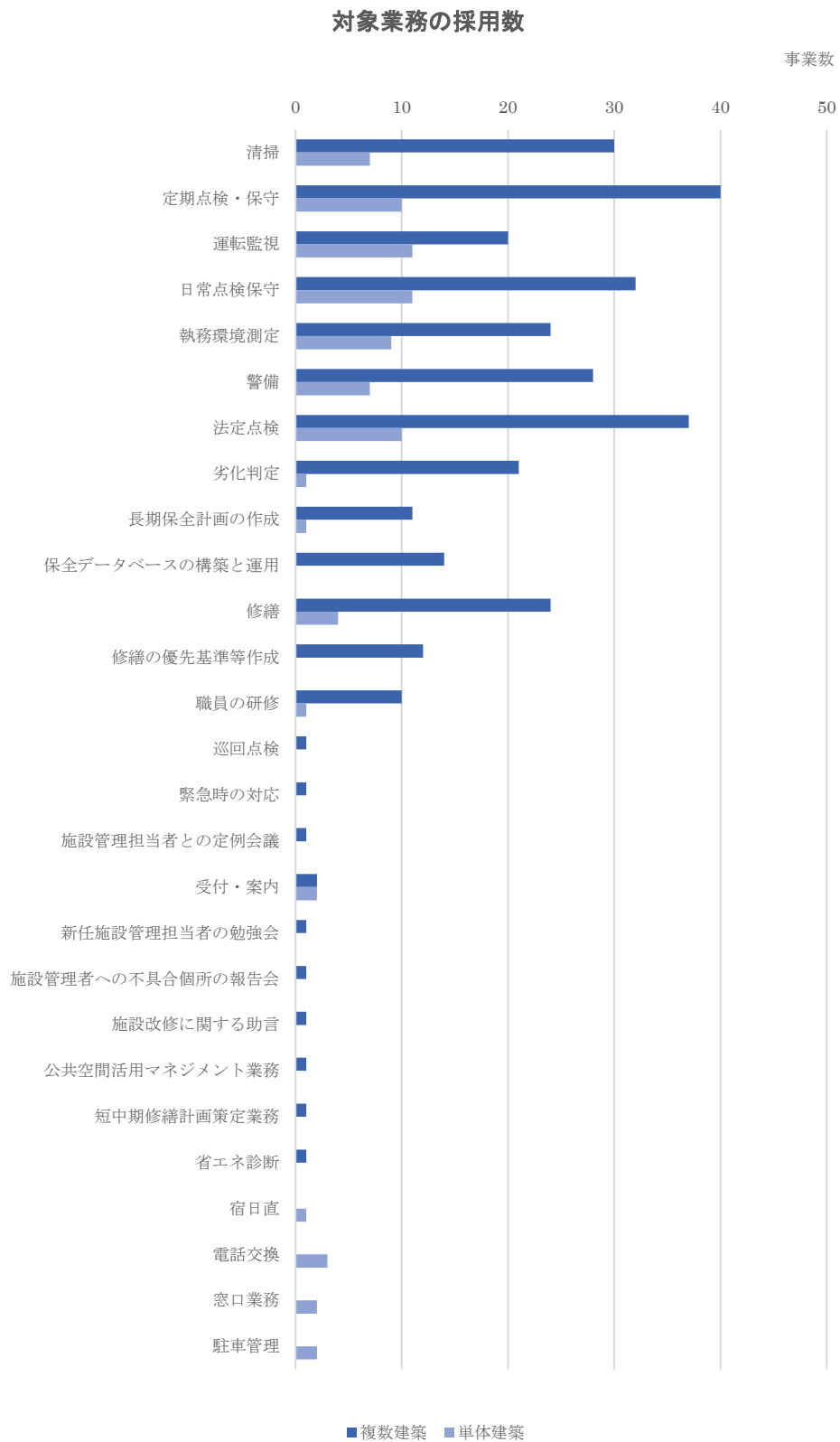


図 6

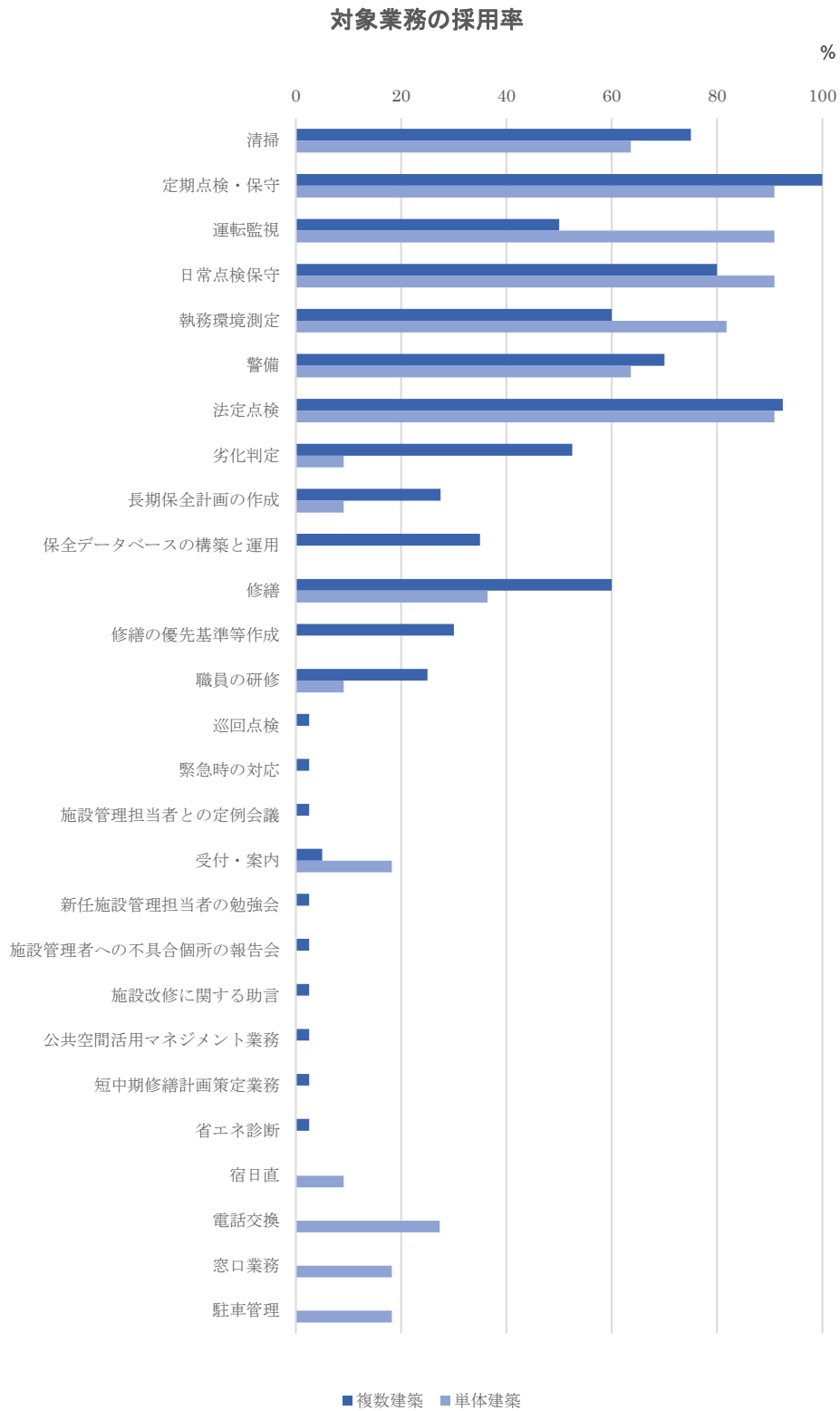


図 7

3. 自治体調査の結果

3-1. 包括管理委託の導入を考えた理由

自治体が包括管理委託の導入を考えた理由を聞いている。図 8 が包括管理委託の導入を考えた理由を示した図である。この調査項目では自治体の HP 等で理由として挙げられていたものを列挙し、複数回答を可として回答を求めたものである。また、複数回答の場合最も重視した理由を示してもらった。回答した自治体はすべて複数の理由を挙げていたが、最も重視する理由を明示した回答は 13 と少なかった。理由の項目として列記したものを大きく分けると以下ようになる。

- ・ 庁内業務量の削減に関するもの（理由 1、2）
- ・ コスト削減に関するもの（理由 3）
- ・ 業務品質の向上と迅速化に関するもの（理由 4、5、6、7、8）
- ・ 事業者による付加的サービスの提供に関するもの（理由 9、10）

列記した理由の中には類似していると思われるものもあったが、なるべく自治体の考えにあったものを選ぶようにそのまま記載した。

図 8 を見るとほとんどの自治体で庁内業務量の削減に関するものと業務品質の向上と迅速化に関するものを挙げているが、コストの削減に関する理由を挙げている自治体は半数にとどまっている。最も重視した理由で見ても業務品質の向上と迅速化は 11 自治体で挙げているのに対してコストの削減を挙げている自治体は 2 と少ない。事業者による付加的サービスの提供に関するものもコスト削減に関するものより多い。

この結果を見ると、多くの自治体では業務品質の向上と迅速化、次いで庁内業務量の削減、事業者による付加的サービスの提供を目的としており、コストの削減を目的として考えている自治体は少ないことがわかる。

また、庁内の職員で対応することが難しくなったという理由を挙げている自治体は 11 とそれほど多くない。追い込まれて包括管理委託を採用したと考えられる自治体はそれほど多くないと思われる。

複数建築と単体建築に分けて見ても全体の傾向に差は認められなかったが、単体建築では複数建築に対して事業者による付加的サービスの提供に関するものを挙げた自治体が少なく、単体建築では FM へつながる事業者のサービスに対する期待が高くないことが伺える。

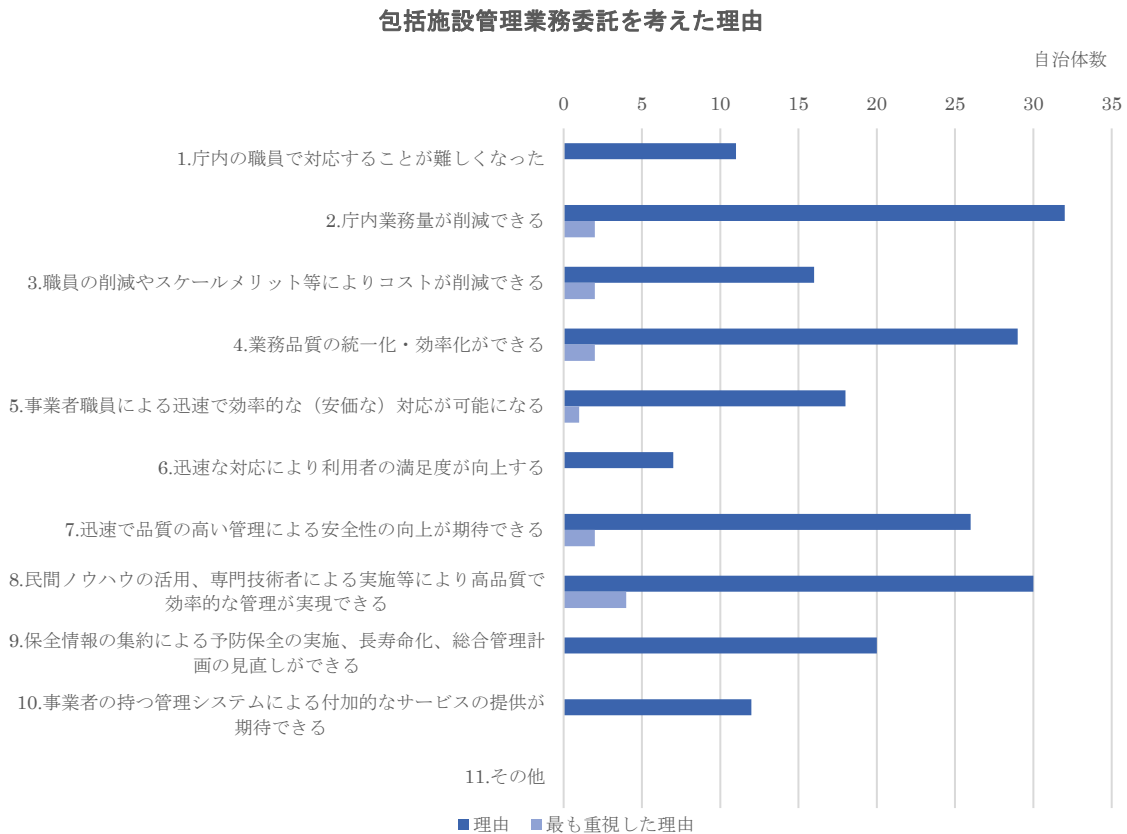


図 8

3-2. 発注方法

包括管理委託の発注方法を図 9～14 で整理した。

プロポーザルが複数建築、単体建築ともに突出して多いことと、複数建築では価格のみによらない発注方法を採用する傾向が強くみられる。一方、単体建築では価格のみによる発注が少なくない割合となっていることが見て取れる。

全体の 85% 近くと一番多く採用されているプロポーザル方式を選択した理由を見ると、「民間ノウハウを生かした提案を求めるため」が 54%、「業務内容が価格のみの競争にならないため」が 34% で合わせて 90% 近くになっている。包括管理委託を行っている自治体はコストの削減を求めているのではなく、民間ノウハウを生かした付加的な提案や管理業務の質向上を求めていることが伺える。

一方、ごく一部（3 自治体）ではあるが一般競争入札を採用している自治体がある。その理由は「競争条件が明確であるため」と「入札参加者の間口を広げるため」となっている。法令上の適正さを重視していると思われる。

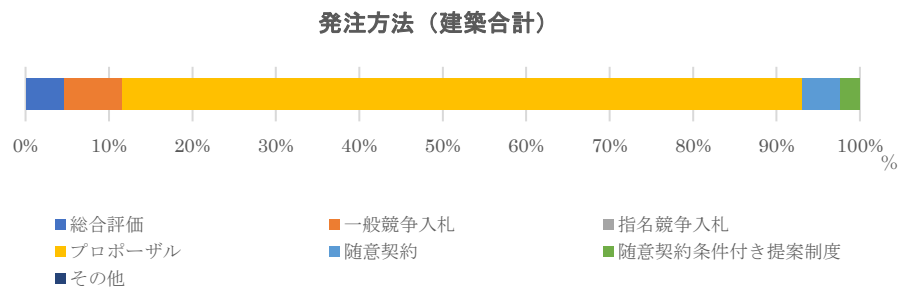


図 9

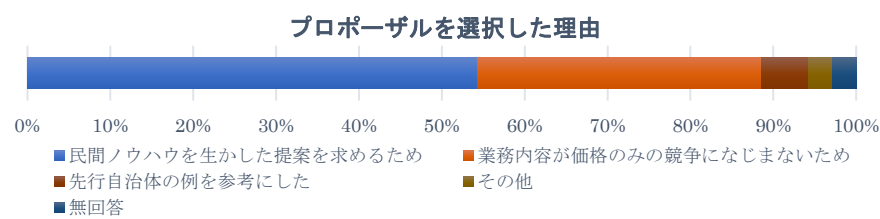


図 10

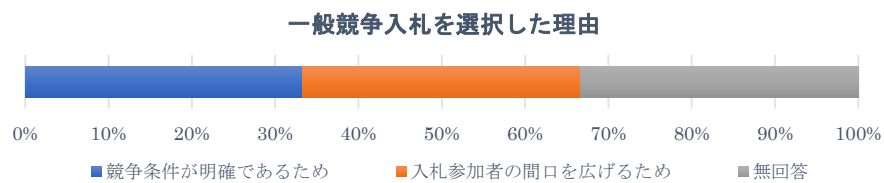


図 11

選択した発注方法についての実施後の評価を聞いている。
その結果を図 13 に示す。すべての発注方法で妥当・適切という評価となっている。

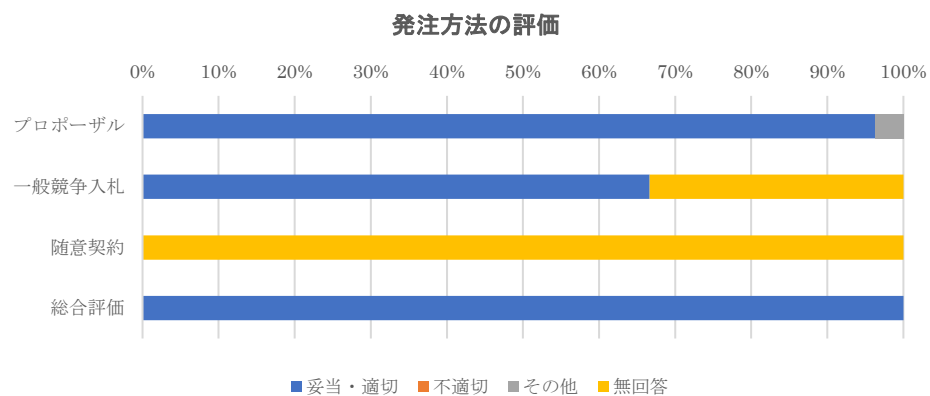


図 12

プロポーザル方式についての評価の理由を図 13 に示す。56%が「業務の実施体制、サービスの質等を確認比較できた」、30%が「事業者の付加的提案を採用できた」と回答しており、プロポーザルを選択した理由（目的）として回答した事項を達成できたことがわかる。また、業務の質を向上させるのにプロポーザルが有効な手段であると評価していることもわかる。

一方一般競争入札を選択した自治体の評価の理由を見ると、いずれも「複数の入札があり適切な選定となった」と回答している。

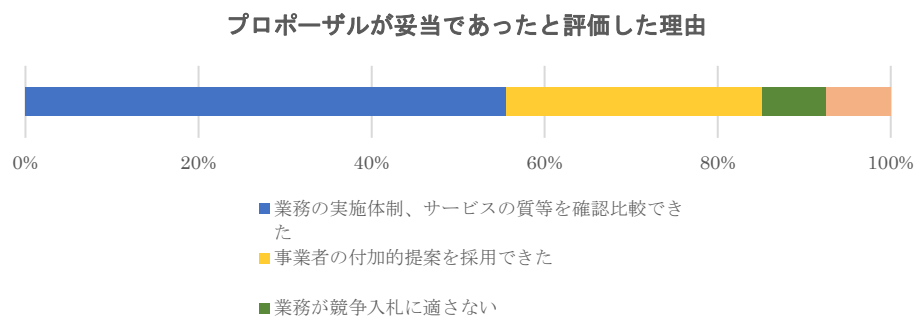


図 13

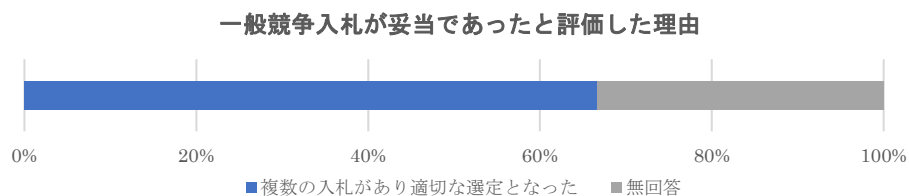


図 14

3-3. 契約期間

「2. 包括管理委託契約の実態」で見たように、契約期間は複数年契約が 51 事業のうち 49 事業と圧倒的に多かった。自治体や国の契約では単年度契約が基本とされているが、包括管理委託ではほとんどの契約で複数年契約となっている。その理由を聞いている。

包括管理委託を複数年の契約とした理由（図 15）として「サウンディングで事業者から要望があった」ことを挙げている自治体が 12 と一番多い。ついで「先行自治体の事例を参考にした」や「安定した業務遂行体制を確保するため」が 5、「契約等の事務量軽減のため」が 3 と続いている。このほか、「（単年度では）事業者の採算が取れないため参加意欲が低下する」が 2、「事業者の要員確保が容易になる」など包括管理委託の効果が出る条件として複数年、特に 5 年の契約期間を設定していることがわかる。

さらに契約期間を 5 年に設定した理由を見ると

- ・事業者の投資資金回収に必要な期間が 5 年程度以上
- ・5 年を超えると競争性が失われ発注者の採算が取れない
- ・運営の効率性が高まる。
- ・3 年程度では、安定期に入る前に契約期間が終了し、ノウハウの蓄積に支障が出る。
- ・施設数・業務数の多さから、施設の状況を単年度で把握するのは困難、構築・確立に時間を要するため

という事項を挙げられている。

これらを見ると各自治体で包括管理委託の効果が発揮されるように十分な検討を行っていることがわかる。

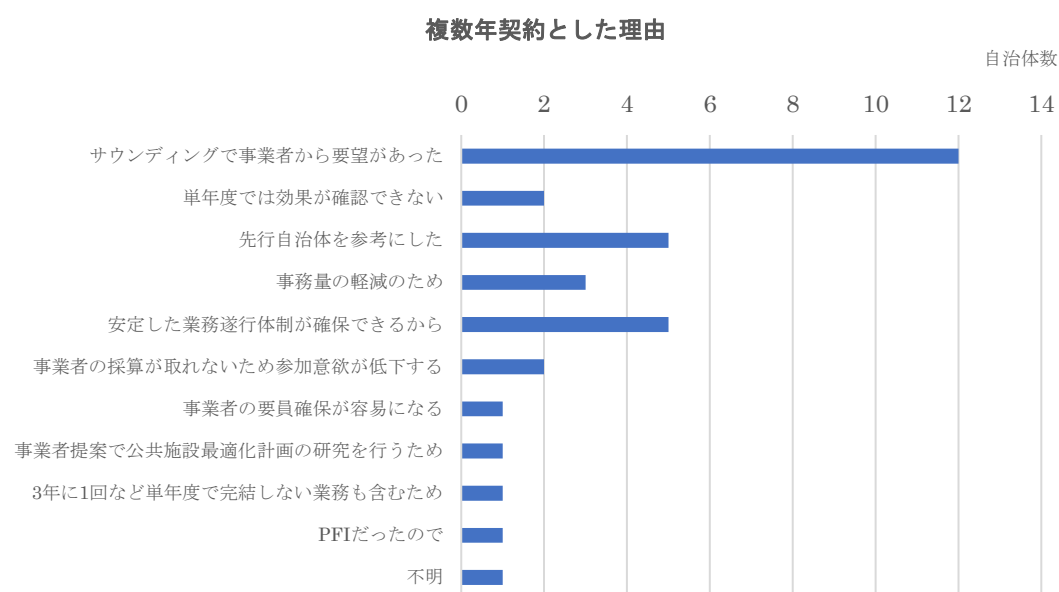


図 15

実際に実施した後での契約期間についての評価を聞いている。

複数年建築で契約後の経過期間が短く評価できないという答えが複数あったが、それを除くと複数年建築と単体建築で差はみられない。

契約期間 5 年についての評価ではすべての自治体（契約後の経過期間が短く評価できないという回答を除く）で適正であったと評価しているが、契約期間 3 年では複数年建築、単体建築とも 1/3 の自治体で短かったと評価している。

また、複数の契約の実績がある自治体では 3 年の契約期間を次回の契約で 5 年に延ばしている。延ばした理由を見ると

- ・3 年では 1 年後に次の契約事務手続きが始まり、事務量が増える。
- ・3 年では各担当が業務に習熟する頃に契約が終了してしまう。
- ・リスクを考慮して 3 年としたが、問題がなかったので 5 年に延ばした。

となっており、業務に習熟するのに3年では短く、発注者の事務量の低減にも寄与していない実態がわかる。

複数年契約の評価の理由についても聞いているが、回答はすべて契約期間が5年の自治体からであった。具体的な理由は図23に示す通りである。

「業務に習熟するのに期間を要するため5年が適当」という回答が最も多く、次いで「包括管理委託の効果を評価するには5年間が必要」という回答と「3年間では契約の頻度も増え契約事務の負担が減らない」という回答が多くなっている。これは契約期間3年の契約を次回に5年に変更した理由と一致している。

これらの評価を見ると、契約期間5年は事業者の要望だけでなく、発注者も包括管理委託の効果を享受するためには妥当と評価していることがわかる。

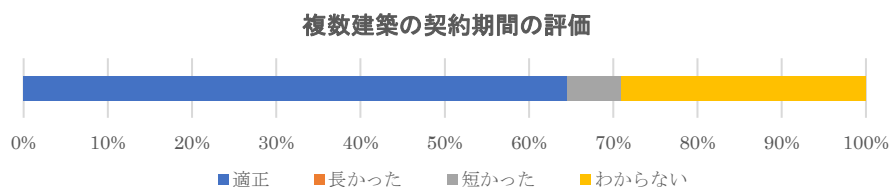


図 16

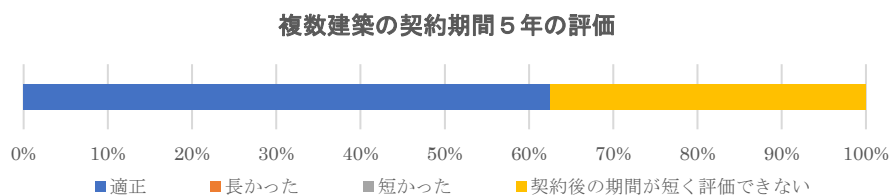


図 17

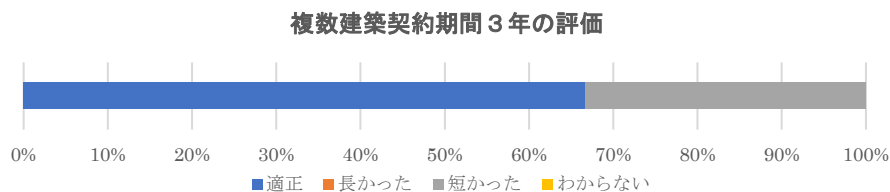


図 18

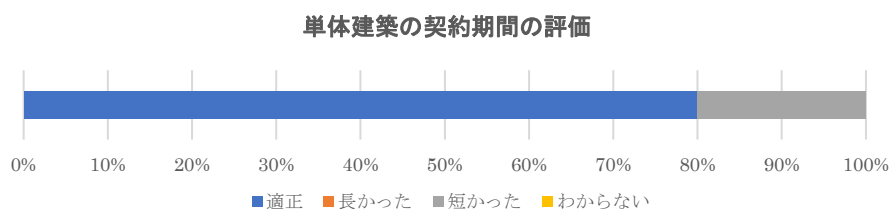


図 19

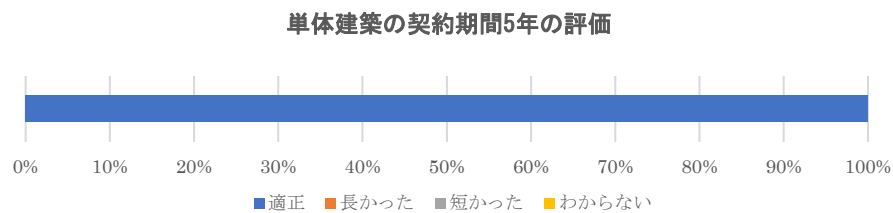


図 20

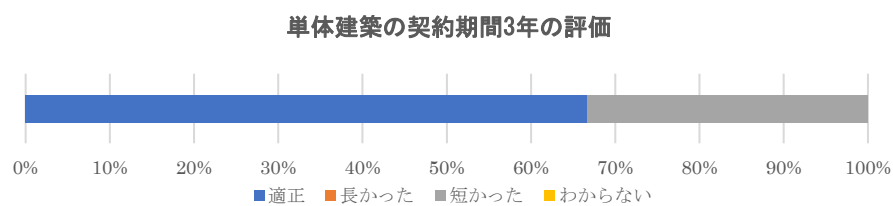


図 21

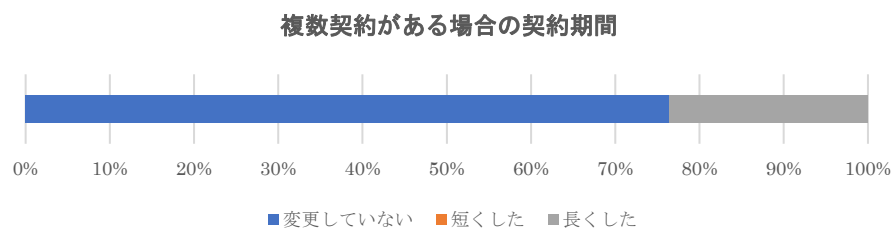


図 22

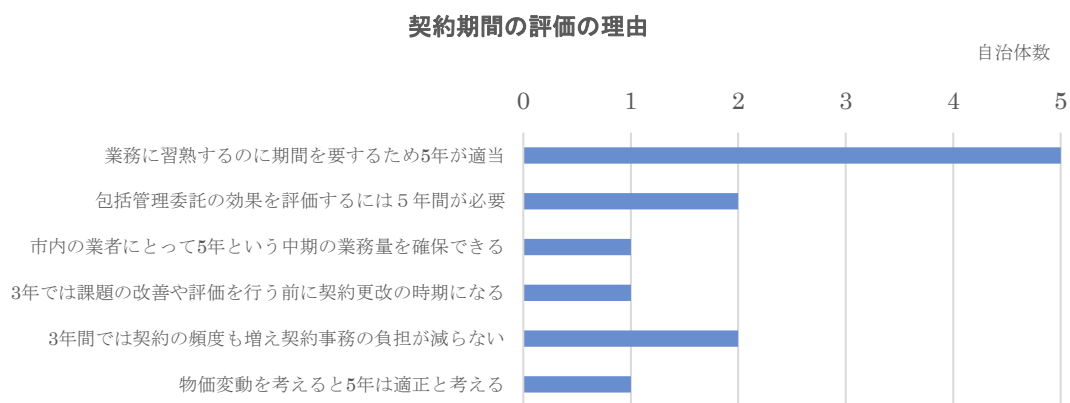


図 23

3-4. 契約金額

契約金額が包括管理委託を採用したことにより変わったか聞いている。その結果が図 24 である。回答があった自治体の中で、「増えている」という回答が約 60%、「変わらない」

という回答が 22%、「減額した」という回答が 12%程度であった。契約額ベースでみると減額している自治体はごく一部で、過半で増えていることがわかる。契約額が増えている理由は調査の回答でも記載があった統括管理費（マネジメントフィー）が加算されることと業務が増えていることにあると思われる。

ただし、この質問では業務量が包括管理委託の前後で変わっている可能性もあるので、業務量が変化していないと仮定した場合に、包括管理委託により職員の負担が軽減している部分も含め「財政的負担」としてどのように変化したかも聞いている。この質問への回答は詳細に内訳をチェックして計算した結果を求めたものではなく、おおよその傾向を聞いたものである。その結果が図 25 である。

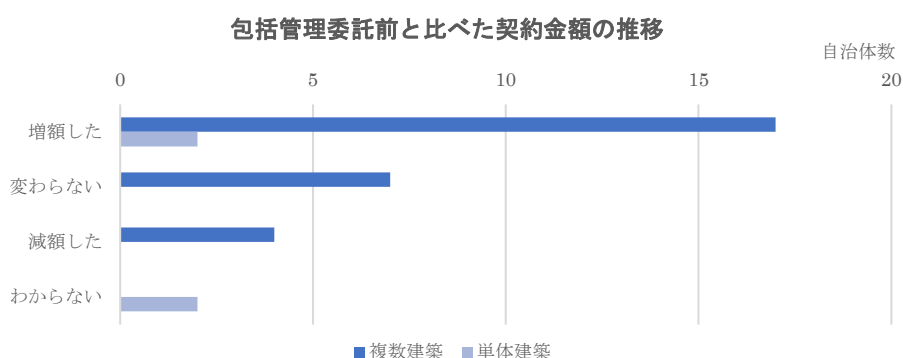


図 24

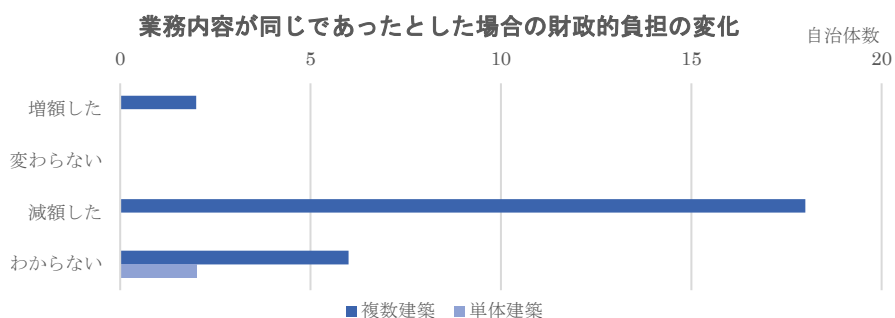


図 25

この結果を見ると、「わからない」という回答を除いた自治体の 90%が減額（負担が低減）したと回答している。

契約額では統括管理費（マネジメントフィー）が必要となるため、包括管理委託にすると契約額は増額する傾向になるといわれているが、職員の業務量の減少などを勘案すると財政的負担は減ったと感じている自治体がほとんどであることがわかる。

3-5. 対象施設用途

包括管理委託の対象とした施設の用途は「包括管理委託の実態」の対象施設で整理した

ように多岐にわたっているが、複数建築の委託を行っている自治体では、庁舎、教育施設、社会教育施設、福祉施設を80%の自治体で対象としている。次いで集会施設では60%の自治体で対象としている。一方、医療施設、スポーツ施設を対象としている自治体は少ない。その他の施設を委託の対象としている自治体も多くあるが、その採用率はごく一部となっている。単体建築の委託をしている自治体ではすべて庁舎（本庁舎）となっている。

このような結果のもととなった対象施設選定の考え方についても聞いている。

基本的に多くの施設を対象にしようとしていることがわかる。多くの自治体が指定管理施設を包括管理委託の対象から除く施設として挙げている。その理由はすでに管理業務が包括的に委託されていることを挙げている。スポーツ施設があまり対象とされていない理由もスポーツ施設が指定管理施設となっていることが多いことによるものと思われる。

対象施設選定の考え方のほかに聞き方を変え、対象にできないと考えている施設についても聞いている。やはり施設管理者の施設が73%の自治体があげている。次に少ないが特殊設備がある施設・管理会社のノウハウが生かせない施設、普通財産の施設、企業会計の施設が挙げられている。1自治体ではあるが関係者の同意を得られなかった施設も挙げられている。

この二つの質問に対する回答を見ると指定管理施設など施設管理と運営を包括的に委託している施設を除いて限定なく幅広く包括管理委託していこうという意欲が見られる。

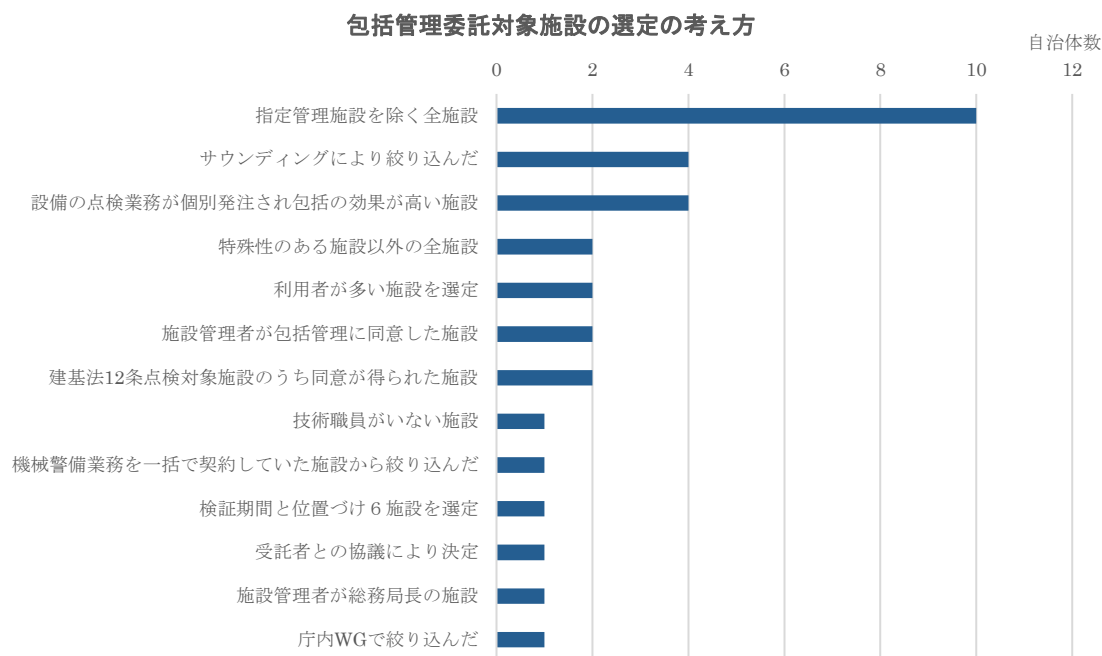


図 26

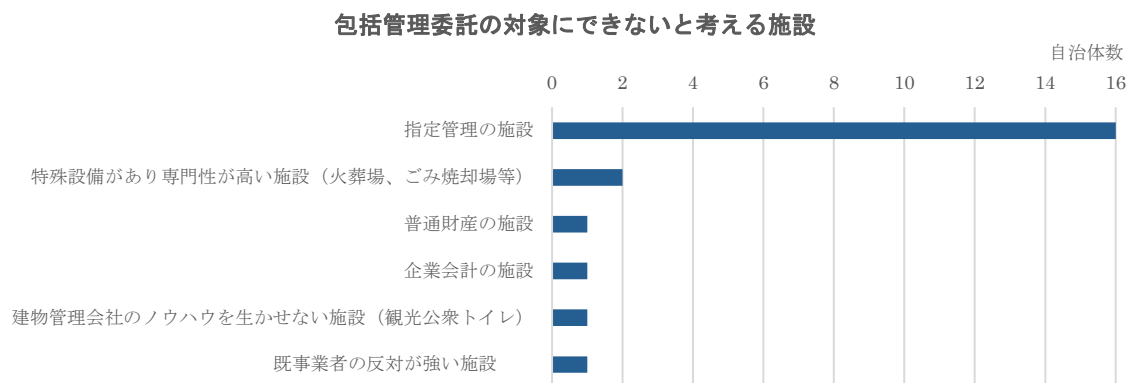


図 27

3-6. 対象管理業務

包括管理委託の対象とした業務は「包括管理委託契約の実態」の対象業務で整理したように、一般的な管理業務である清掃、定期点検・保守、運転監視、日常点検・保守、執務環境測定、警備、法定点検は複数建築、単体建築とも高い割合で含まれているが、長期保全計画の作成、保全データベースの構築と運用、劣化判定、修繕優先基準等の作成、職員の研修等の FM につながる業務については複数建築で多く採用されているが、単体建築ではほとんど採用されていない。一方、単体建築では複数建築では採用されていない受付・案内、窓口業務、電話交換、駐車管理が 20%程度採用されている。

複数建築の自治体では包括管理委託をきっかけとして FM につなげていこうという意欲が感じられる。今後の展開に期待したい。

3-7. 発注にあたって工夫した事項

発注にあたって工夫した事項（図 28 に示す）で最も多いのは地元事業者の活用である。複数建築で 32 自治体中 30 自治体、単体建築で 5 自治体中 2 自治体が活用を求めている。ほとんどの自治体で地元事業者の活用を求めている。

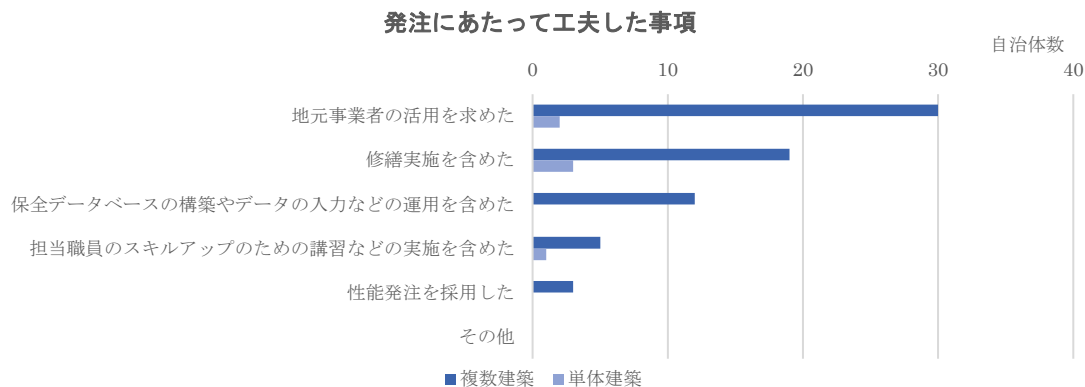


図 28

実際に活用を求めた方法は図 29 に示すように、ほとんどがプロポーザルの評価項目に採用することによって地元事業者の活用を促す方法をとっているが、一部の自治体では地元業者を協力業者や JV のメンバーに加えること参加条件にして直接的に地元事業者の業務量の確保を図っている。。。

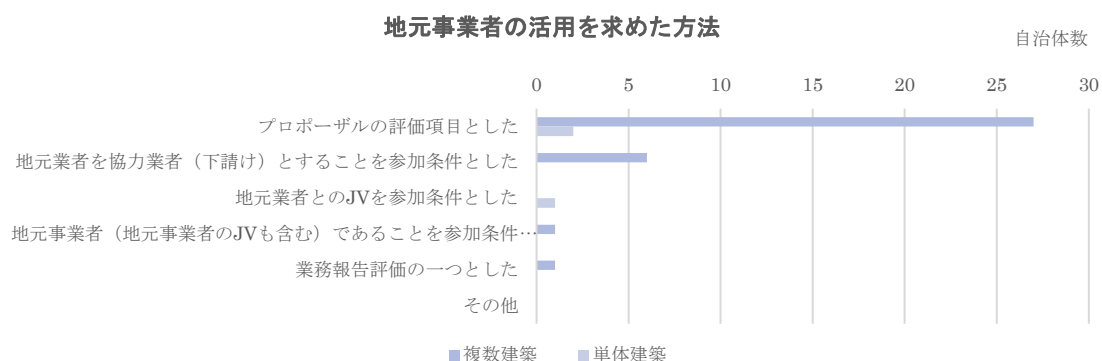


図 29

地元事業者の活用を求めた理由は図 30 に示すように、「地域経済の振興」、「地元事業者の育成」、次いで「地元事業者の受注機会の確保」、「地元事業者との連携が必要な業務だから」が挙げられている。地元経済への配慮を重視していることがわかる。また、災害時や緊急時の迅速な対応に必要という指摘もある。

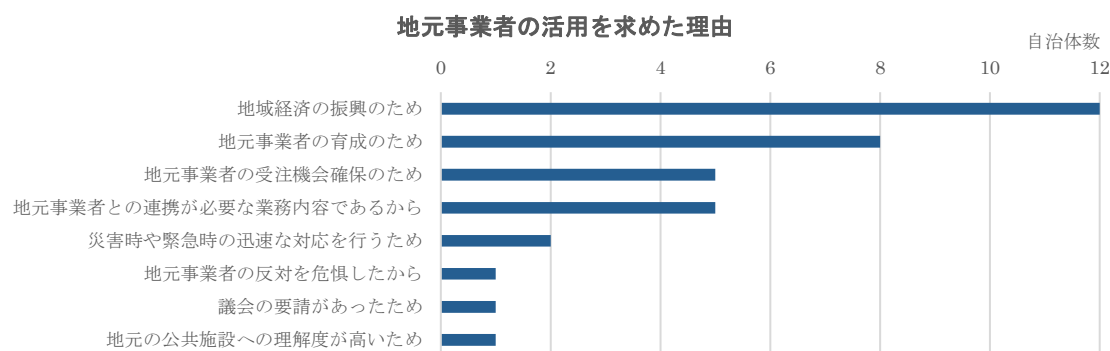


図 30

次に発注にあたって工夫した事項で多いのが「修繕を含めたこと」である。複数建築では 32 自治体中 19 自治体、単体建築では 5 自治体中 3 自治体となっており、修繕への対応で問題を抱えている自治体がその解決を包括管理委託に期待していることがわかる。

3 番目に多かったのが「保全データベースの構築やデータ入力などの運用を含めたこと」である。複数建築で 32 自治体で 12 自治体と多い。この業務も自治体の実際の業務の中で行うことが難しいとされているものであり、包括管理委託の中で民間の力により解決

を目指していると思われる。

4 番目に多かったのは「自治体の担当職員のスキルアップのための講習などの実施を含めたこと」である。複数建築、単体建築併せて 6 自治体となっている。後述するが包括管理委託のデメリットとして自治体の職員の意識とスキルの低下が挙げられている。受託者のノウハウなどを自治体職員に伝える講習会など行うことによってこのデメリットを解決することを目指しているものと思われる。

5 番目に多かったのは「性能発注を取り入れること」である。複数建築で 3 自治体と多くはないが取り組んでいる自治体があることがわかる。

性能発注を採用した理由と性能発注を採用した業務を聞いているがその結果は以下のとおりである。

性能発注を採用した理由

- ・ 民間事業者が持つノウハウの発揮を期待したため。
- ・ 仕様書の内容の精査から必要な業務、不必要な業務の整理、施設の特性に見合った保守内容を提案いただくことにより、無駄を省き経費削減に繋げるため。

性能発注を採用した業務

- ・ 業務全体
- ・ 保守業務・マネジメント業務・修繕業務等、包括施設管理業務に係る業務全般

上記以外に発注にあたって工夫した事項の記載はなかった。

この結果を見ると現在自治体が直面している維持管理・運営にかかわる問題を包括管理委託の中で民間事業者のノウハウや技術力により解決を目指す姿勢がうかがえる。

3-8. 発注にあたって事前に準備したこと

発注にあたって事前に準備したことを図 31 に示す。

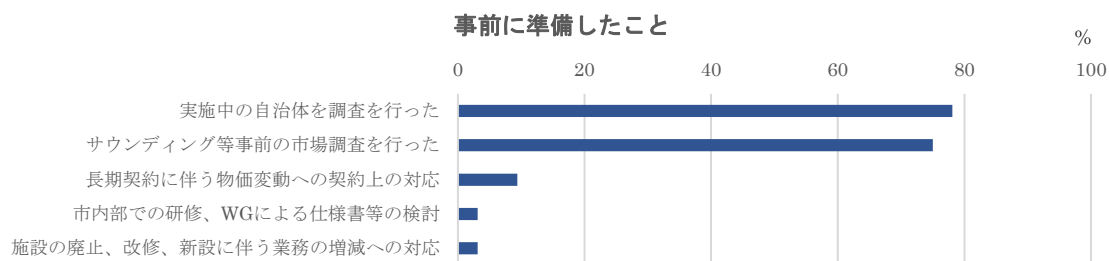


図 31

ほとんどの自治体で行っていたのは「実施中の自治体の調査を行った」と「サウンディング等事前の市場調査を行った」である。実施率は 80% 弱である。

調査の対象となった自治体は包括管理委託の実績が広く知られている自治体と近隣で実

施中の自治体が多い傾向が見られた。

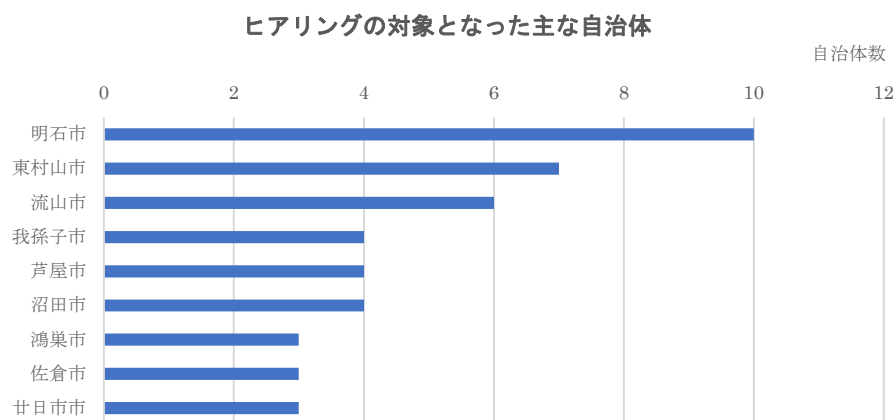


図 32

その他に自由記入で 3 件の記載があった。「長期契約に伴う物価変動への契約上の対応」は 3 自治体（10%弱の自治体）で記載があった。「市内部での研修、WG による仕様書等の検討」や「施設の廃止、改修、新設に伴う業務の増減への対応」はそれぞれ 1 自治体で回答があったが、この事項は統括管理委託を行う際に検討すべき事項と考えられるので、回答がなかった自治体でも何らかの形で行っている可能性は高いと思われる。

サウンディングに関してはサウンディング調査を行った事項とサウンディングを行った理由、サウンディングを行った効果について自由記入で調査を行った。その結果を整理したものを図 33、34 に示す。

サウンディングを行った事項では、約半数の自治体で「包括管理委託の効果、メリット・デメリット」の確認を行っている。次いで 1/3 の自治体が「想定している業務への意見・要望」と「想定している委託業務の市場性」を確認している。この 2 件は発注した場合に実際に応募があるか、契約に至ることができるかの確認に目的があり、併せて 2/3 と多くの自治体で確認している。実際に契約できるか否かが最大の関心事であることを示している。

また、包括管理委託で発生する統括管理費（マネジメントフィー）などの考え方や目安について調査している自治体が多い。統括管理費（マネジメントフィー）に関する情報が極めて少ないためサウンディングの中で情報を収集していることがうかがえる。今後、統括管理費（マネジメントフィー）に関する資料を整備する必要がある。

この他、「市内事業者の活用等の地域経済への貢献」や「事業者として附帯して提案できる業務」など、包括管理委託のメリットとなる部分の確認、「公募時に必要な資料」や「業務期間、履行体制、実施までのスケジュール」などの実務上の事項の確認にも関心があることがわかる。

サウンディングした事項と裏表の関係になるが、サウンディングを行った理由も聞いて

いる。その結果を図 34 に示す。理由で多いものは「参入しやすい公募条件の把握」、「想定している事業の市場性の確認」、「参入意欲の確認」と調査事項で多いものと一致している。また、統括管理費（マネジメントフィー）の相場の確認も理由として挙がっており、質問事項と一致している。

サウンディングを実施した効果については回答者すべてが確認したかった事項の確認ができ、「効果があった」と答えている。

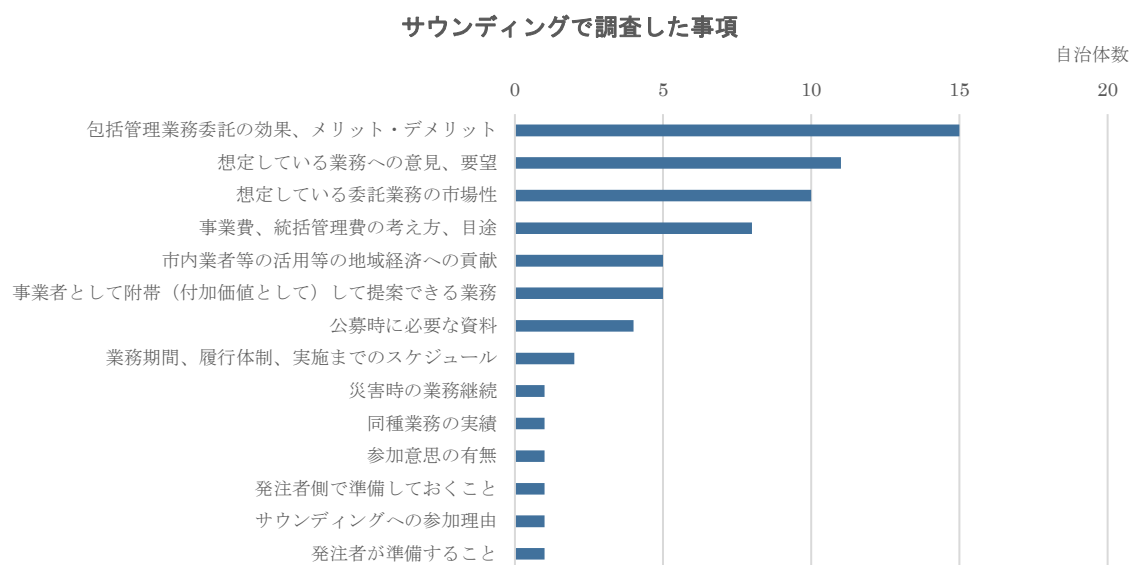


図 33

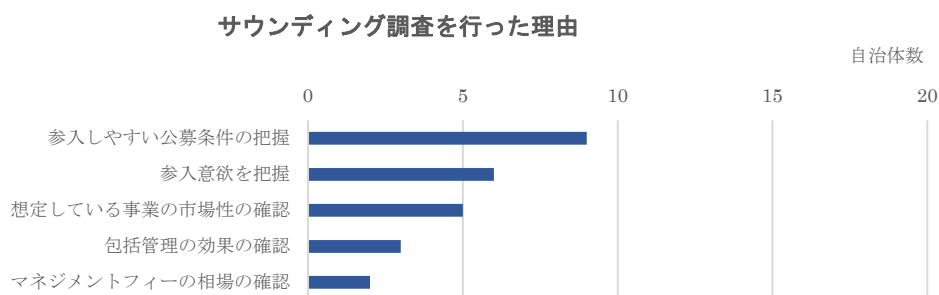


図 34

3-9. 議会への説明

包括管理委託実施のためには市役所内のコンセンサスだけでなく、議会の理解も必要となる。議会の理解を得るために自治体が行った説明等を聞いた結果を図 35 に示す。

この結果を見ると、事前に各会派や、所管等の委員会へ説明を行い、理解を得る努力をしていることがわかる。また、プロポーザルの実施前後や事前準備の段階から発注プロセスの各段階できめ細かく説明を行っている自治体も多い。一方、予算要求時の説明だけの自治体もみられる。

議会への対応はそれぞれの自治体の状況に大きく左右されることが想定されるので、差

が出ているものと思われる。

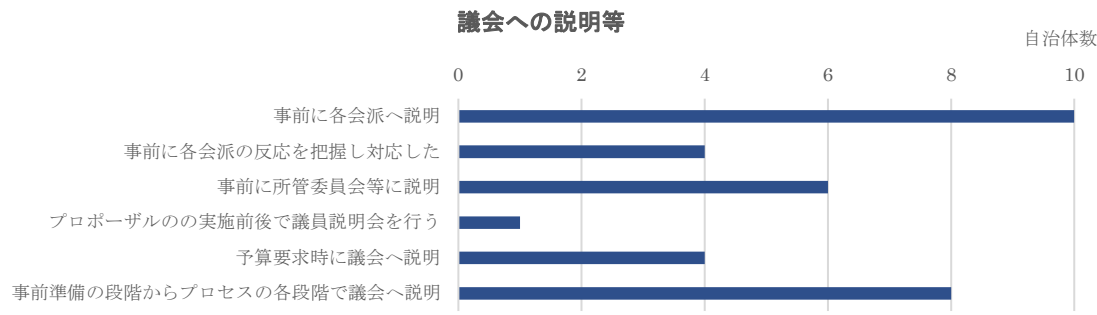


図 35

3-10. 包括管理委託での修繕

包括管理委託で修繕を含めることに自治体の関心が高いことが予備調査でわかっていたため、本調査の中で修繕について聞いている。

「発注にあたって工夫した事項」で示したように複数建築、単体建築ともに 60%の自治体で修繕を含めており、多くの自治体で修繕を包括管理委託に含めていることがわかる。

実際に包括管理委託に含めた修繕の範囲を図 36 に示す。「常備している工具・材料でできるもの」や「消耗品・簡易な部材でできるもの」等軽微な修繕に限定している自治体が 7 自治体、随意契約が可能な（多くの自治体で 130 万円未満）修繕工事を範囲としている自治体が 8 自治体と多い。多くの自治体で随意契約が可能な範囲を基準としている実態がわかる。

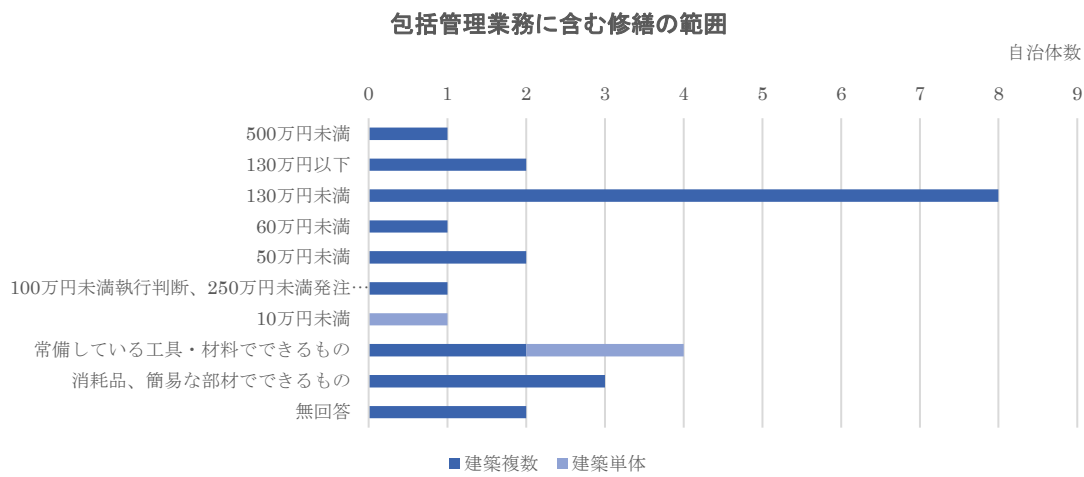


図 36

実際の契約でどのように修繕範囲を規定しているかも聞いている。修繕の範囲に関する回答のように 1 件当たりの修繕額だけや修繕内容（軽微な修繕）だけで規定している自治

体のほかに、修繕内容、個々の修繕の限度額、修繕総額の限度額を組み合わせで規定している自治体も一定数いることがわかる。特に修繕総額の限度額を定め修繕総額が想定以上に拡大しないようにキャップをかけている自治体が6自治体あった。修繕総額に限度額を定めることは予算管理上必要な措置であり、合理的なものといえる。また、修繕総額の限度額の設定方法についても聞いているが、過去の実績値の平均や直近の実績など過去の実績をもとに決めている。これも予算管理上やむを得ないものと考えられる。

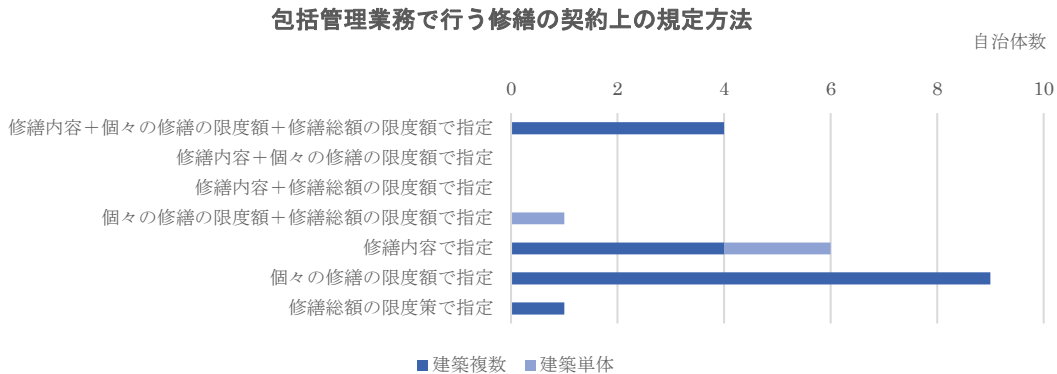


図 37

さらに、実際の包括管理委託業務の中で修繕がどのように行われているかも聞いている。その結果が図 38 である。契約書に規定されているが、実施前に自治体職員が個別に実施の可否を判断している自治体が15自治体と圧倒的に多い。自治体職員の介在なしに受託事業者が契約条件に基づき判断して実施する自治体は3自治体と少ない。やはり修繕が適正か否かの判断と修繕総額の管理上事前に自治体職員が判断する必要があると考えている自治体が多いことがわかる。

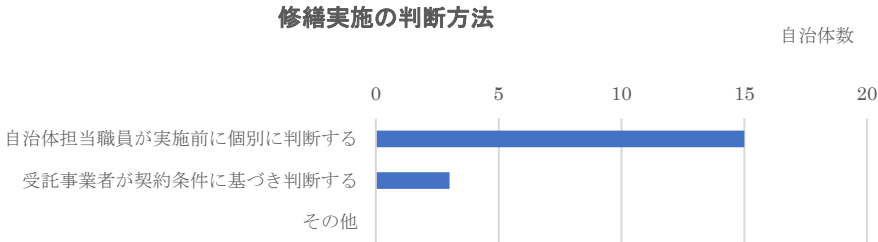


図 38

3-1 1. 包括管理委託のメリット、デメリットをどのように考えているか

包括管理委託を行って感じたメリット、デメリットを自由記入で聞いている。メリットについては図 39 に、デメリットについては図 40 に記載内容を整理して示した。

調査に回答した 37 自治体すべてから回答があった。

3-11-1. メリット

メリットとして幅広い項目が挙げられているが、60%近くが挙げているのが、「庁内事務量の削減」と「専門的知識ノウハウによる維持管理の高度化、質向上」である。やはり職員の事務量の削減に大きな効果を感じていることがわかる。これは包括管理委託を導入した理由が達成された認識されているものと考えられる。

次いで25%近くの自治体がメリットとして挙げている「維持管理業務の迅速化」も維持管理の高度化・質向上の一部と考えられるので、合わせてみると85%近くの自治体が管理業務の質向上にメリットを感じていることがわかる。これは包括管理委託の導入理由で示されたように多くの自治体が期待していたことで、これが実際に実現されていると認識していることがわかる。

「保全情報の一元化・蓄積」や「予防保全の機運醸成、実現」など包括管理委託によって実現した今後のFMにつながる業務の効果もメリットとして挙げられている。

メリットとして挙げている自治体は少ないが「庁内の縦割り排除に効果があった」や「休庁日の職員対応の削減」「時間外の緊急対応」などは納得させられる。

一方「コストの削減」をメリットとして挙げている自治体はわずかに2自治体だけであった。後述するが、デメリットで6自治体が「マネジメント費が必要になりコストダウンにならない」と答えている。包括管理委託を考えた理由では50%近くの自治体がコストの削減効果に期待を示していたが、実施後にメリットとしてコスト削減を挙げている自治体はごくわずかでコストダウンにならなかったと回答した自治体が少ないながらも一定数いる。一方「庁内事務量の削減」は多くの自治体でメリットとして挙げられており、「契約金額」の項で分析した通り、契約額では統括管理費（マネジメントフィー）が必要となるため増額するが、職員の業務量の減少などを勘案すると財政的負担は減ったと感じている自治体がほとんどであるという結果と一致する。

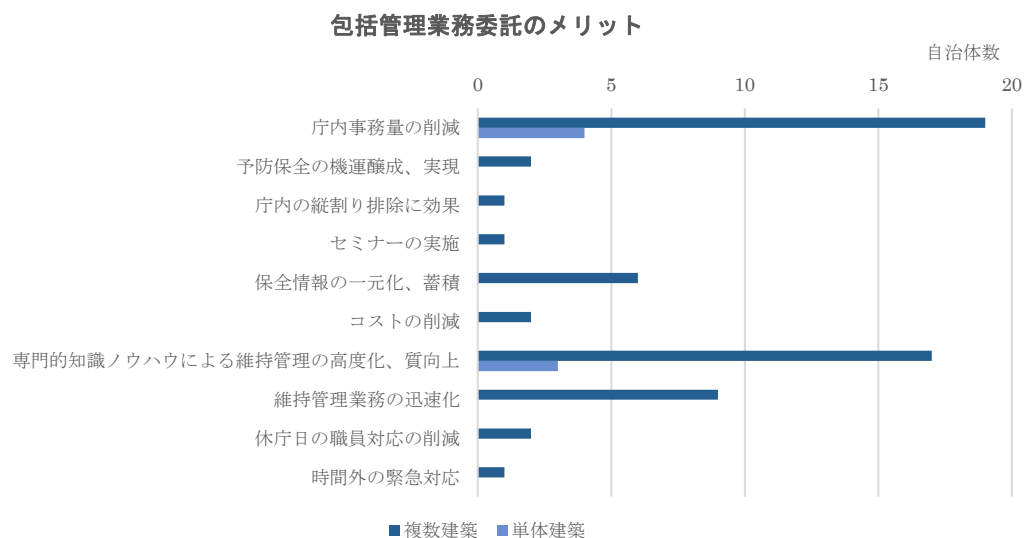


図 39

3-11-2. デメリット

デメリットも幅広い項目が挙げられている。

この回答でデメリットがないと回答した自治体が7と2番目に多かった。デメリットを聞いた質問に対して敢えてないと答えたということは包括管理委託に対して強い肯定の意思を表しているといえる。

デメリットとして一番多く挙げられたのが「施設所管課の認識が希薄になる」で13自治体が挙げている。また、「市職員にノウハウが継承しない」を挙げた自治体が3自治体あった。包括管理委託が有効に機能すればするほど市職員の関与が減り、いわゆる「あなた任せ」になり市職員の当事者としての認識が希薄になり、ノウハウも失われていく実態を問題として強く認識していることがわかる。この問題は民間でも問題となっており、いろいろな対策が行われているのでそれらを参考に対策をとることが必要である。

また、少ないとは言え3自治体で「統括責任者や担当者により業務の質が左右される」という指摘がある。この点に関しては合同会社まちなみらいの寺沢氏から同様の指摘もある。モニタリングなどのチェックを有効に活用する必要があるものと思われる。

他にデメリットとして挙げられている事項についても、今後包括管理委託を進めていく上では解決していかなければならない。そのためには自治体間での情報交換や自治体、民間での対応実態の把握が欠かせない。

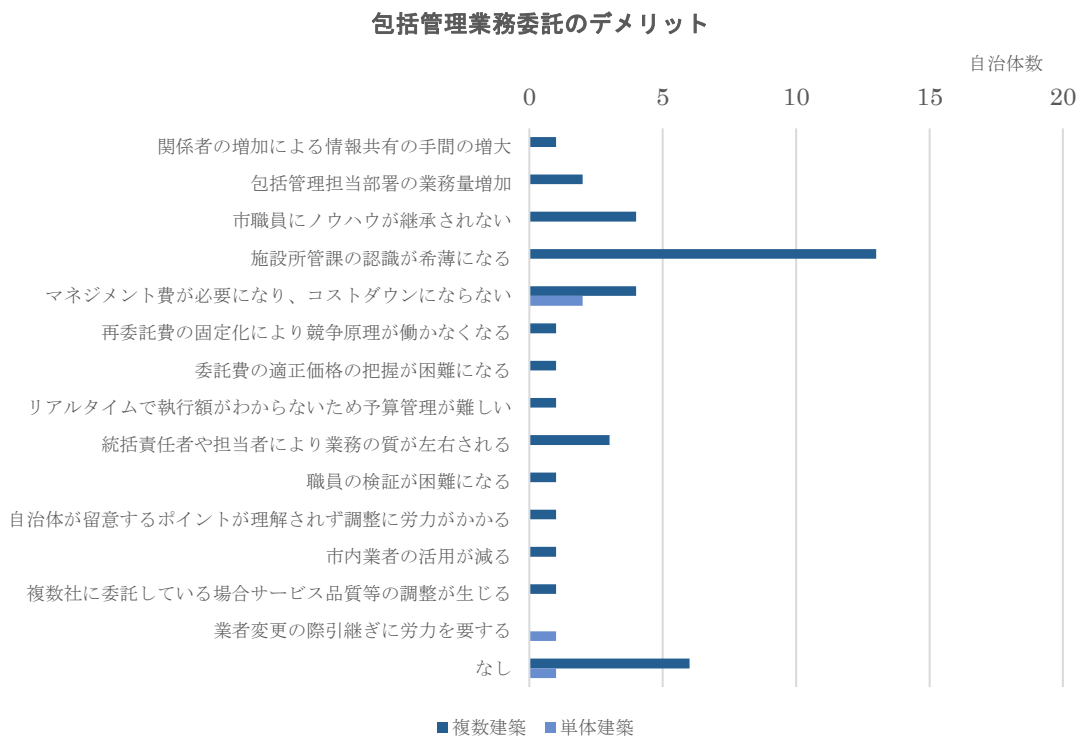


図 40

3-1 2. 今後の方針

包括管理委託についての今後の方針を聞いていた結果を図 41 に示す。

継続しないという回答はなかったが、「縮小する」という回答が 1 自治体であった。この 1 自治体を除くと「現状のまま継続する」と「拡大する」という回答が半々という結果となっている。他の回答と同様包括管理委託に対する肯定的な評価がうかがわれる。

「拡大する」という回答に対して、具体的にどの部分を拡大するか聞いている。回答は複数回答を可としている。

拡大対象は対象施設と対象業務が半々となっており、対象の施設の拡大だけでなく業務の拡大も同時に考えていることがわかる。包括管理委託の効果を評価し、積極的に拡大して行こうとする姿勢がうかがえる。拡大を検討している業務では修繕を具体的に挙げている自治体が目立った。

包括管理委託を拡大しようという方針を決めた理由についても聞いている。回答は 2 自治体と少ないが、2 自治体とも下記の様に包括管理委託を継続することにより、これまでの個別の施設管理にとどまらない、長期的視点に立ったファシリティマネジメントを推進することを理由としている。前に述べたように包括管理委託をきっかけとして FM に進んでいこうとする意欲が見て取れる。

【包括管理委託を拡大する理由】

- ・包括管理を継続的に行うことで、総合的かつ長期的な視点で適切に施設の維持管理を行うため
- ・包括管理業務委託の実施によって、ファシリティマネジメント取組の推進に成果が得られると考えているため

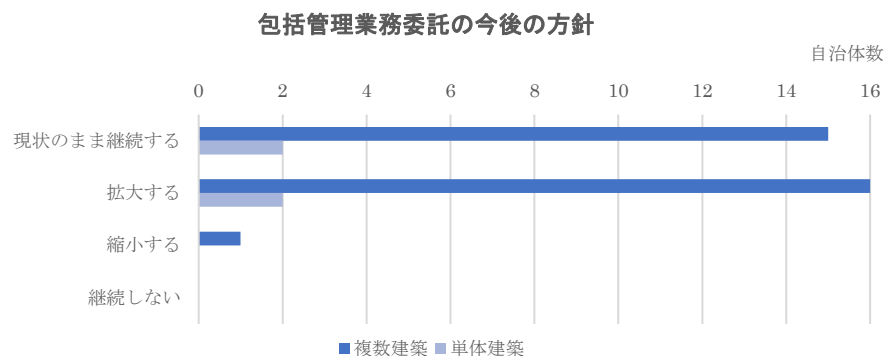


図 41

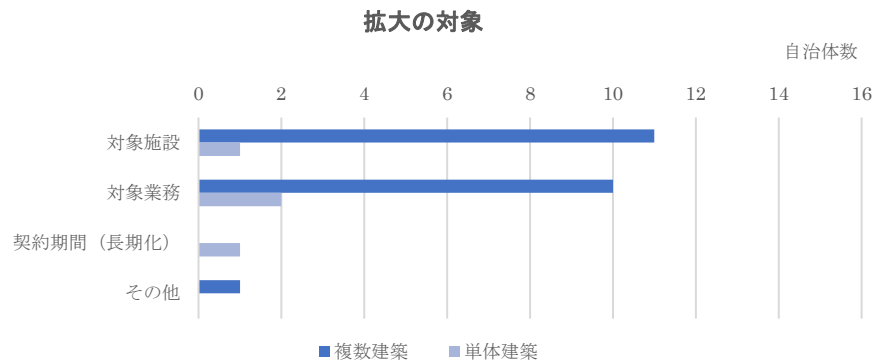


図 42

「縮小する」という回答をした 1 自治体がどの部分を縮小するか示したのが図 43 である。対象施設、対象業務ともに縮小を考えている。
縮小を考えている理由については回答がなかった。

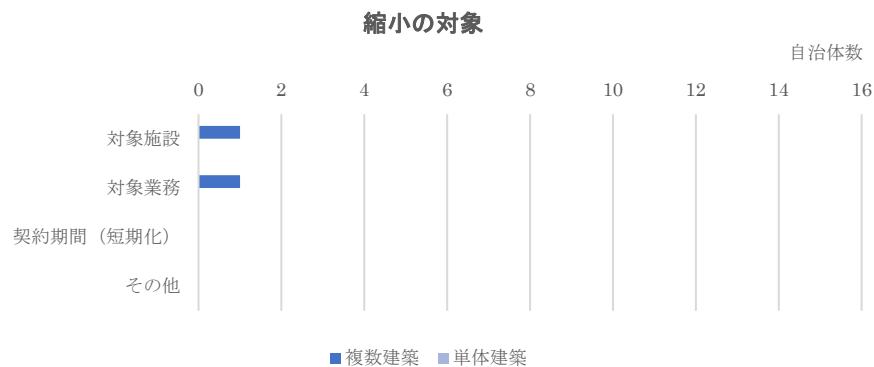


図 43

3-1 3. 包括管理委託に関する意見

最後に包括委託に関し、調査項目以外で意見や要望がある場合に自由記入で記載を求めた。この調査項目では包括管理委託を実施するにあたって問題となっている法令・規則等への意見や改正の要望も聞いているが、回答は少なかった。

【法令・規則等の改正等の要望】

- ・いくつかの業務については、法整備や改正が間に合っていないため、包括施設管理業務にそぐわない状態となっている。

【検討したい事項】

- ・修繕業務の追加の研究 2 自治体
- ・性能・機能基準発注の研究
- ・人員体制と委託料の積算し直し

【その他の意見】

その他の意見では下記の様に他の自治体での取り組みに関する情報を求める声とともに自治体間での情報交換を行うための仕組みを求めている。今後対応を考えていく必要がある。

- ・各施設の施設管理者・職員に施設管理能力を求めることは、難しいと考えます。過去には、各施設に学校の校務職のようにその施設の管理の専門職を配置できていましたが、現在では事務職の職員が施設本来の業務とその役を担っている。包括管理以前は、個別に各業務を委託しており、総合的に施設管理を担っておらず、適正な維持管理による施設の長寿命化等については、課題があったが、マネジメント能力の高い包括管理事業者が業務を実施することにより、総合的な施設管理ができるようになった。

自治体において、事務職・技術職・技能職を適切に配置した総合的な「施設管理担当課」を設置できれば、自前で管理は可能と考えます。

- ・導入済み自治体での課題や今後の動向や実施している民間企業の今後の事業展開（拡大していく以降なのかどうか）等の情報が知りたい。
- ・包括施設管理委託を導入済みの自治体において、予算の一元化に関し財政担当部署へ説明する際にどのような点に留意したかについて御教示いただきたい。
- ・全国自治体において、包括管理業務による施設管理が拡大している中、自治体間での情報共有が必要であると考えます。

4. 事業者調査の結果

4-1. 包括管理委託を受託する理由

包括管理委託を受託する理由を自由記入で聞いている。

回答は以下のとおりであるが、要約すると包括管理委託も管理業務であり、契約の形が変わっても管理業務の一形態として取り組んでいかざるを得ないという基本認識と、包括化されることにより FM 的手法をと入り入れ業務をさらに展開できる魅力と業務を合理化し収益を高められる点に魅力を感じているようである。

- ・公共施設の包括管理委託について魅力的な事業だと考えているため
- ・施設を一括して管理することで施設情報の見える化を図り、安定した財政運営の実現と今後利活用をする上で建物管理計画等のノウハウとマネジメント手法の提供ができるため
- ・元々、受注自治体の本庁舎総合管理を受託していたため
- ・ビルメンテナンス業務に該当するため
- ・従来の分離発注方式に比べ、業務を包括的に管理することで効率的な人員配置等により収益の改善が図れるため

4-2. 収益性

包括管理委託の収益性について聞いている。回答は5社すべてからあり、結果は図44に示通りである。収益性はおおむね良いようである。

「契約により利益が出るものと出ないものがある」と回答した事業者では1回目の契約では収益が厳しかったが、2回目の契約では収益性を高められたという回答であった。その他の回答も「赤字が出ないように努力している」というものであり、包括管理委託は収益性の面でも魅力があると認識されているようである。

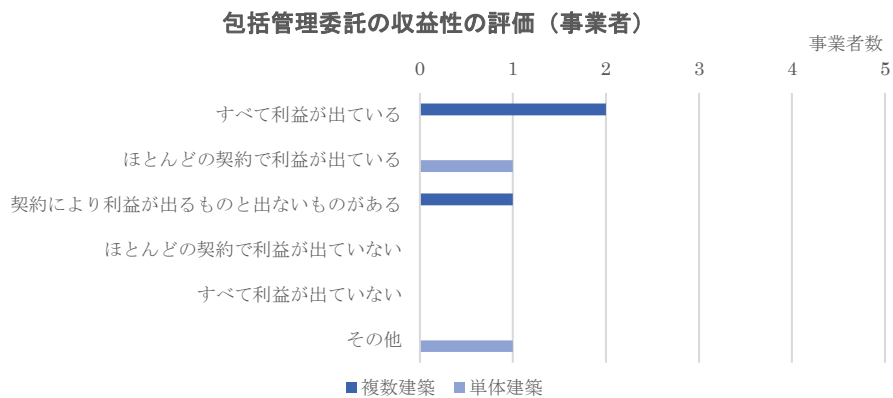


図 44

4-3. 地元事業者との協業

4-3-1. 地元業者との協業の実態

地元事業者との協業について聞いている。回答は5社すべてからあった。

地元事業者との協業について自治体側では回答自治体の80%が契約にあたって地元事業者の活用を求めているが、今回の調査での事業者側の回答では40%の事業者で地元事業者と協業せずに業務を実施しており、両社の回答に差がある。この理由については不明であるので、今後さらに調査したい。

なお、協業していないと回答した事業者の1社は包括管理委託の受注実績が多い事業者である。

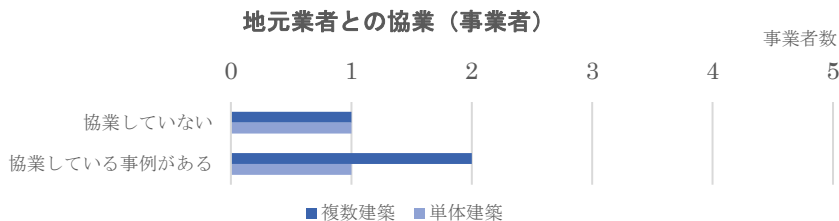


図 45

4-3-2. 地元業者と協業する理由

地元事業者と協業した理由も聞いている。協業していない事業者 2 社を除く 3 社すべてから回答があった。回答は複数回答で回答してもらった。

理由は受注競争上有利であることだけでなく、実際の業務を実施する上で有利であるということが挙げられており、この調査を見る限り地元事業者の活用を条件とすることが事業者の参入意欲を減退させている様子は見受けられない。

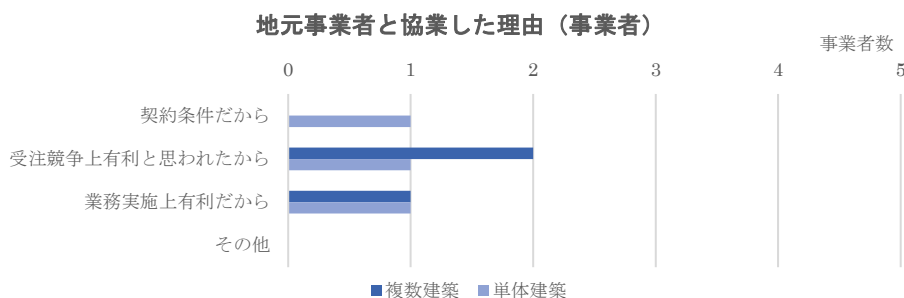


図 46

4-3-3. 地元事業者との協業の形態

2 社から回答があった。以下の様に再委託している場合と共同企業体（JV）を組んでいる場合があることがわかった。

- ・保守点検や修繕業務は、包括管理事業者（当社）から市内事業者等へ再委託している。
- ・地域への発注割合に関する評価項目があり、受注時には一定の業務を地域の団体に委託する事となるので、それなら責任も生まれる共同体として参画して頂く事となった。

4-3-4. 地元事業者との協業に関する改善点

地元事業者との協業について 80%の自治体で活用を求めているがこのような現状について改善点がないか聞いているが、回答はなかった。

この結果を見ると地元事業者との協業を求められることについて事業者側に強い反発がないようである。

4-3-5. 地元事業者との協業に関する今後の方針

地元事業者との協業について今後の方針も聞いている。5 社すべてから回答があった。その結果を見ると「協業は行わない（契約条件となっている場合は参加しない）」、「契約条件となっている場合を除き協業は行わない」というネガティブな回答はなく、すべて「条件が合えば協業を行う」、「積極的協業を行う（協業できる地元業者を積極的に探す）」とポジティブな回答となっている。

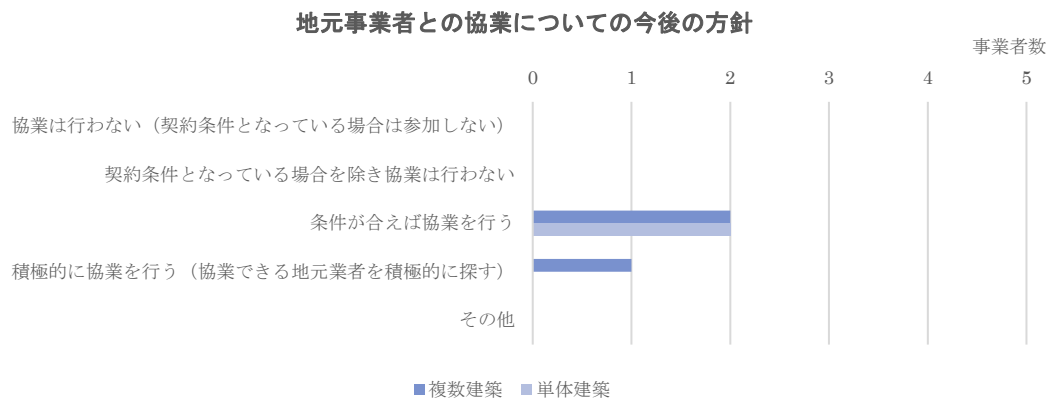


図 47

今後の方針の理由を聞いているが、回答は 2 社からだけであった。回答は以下のとおりである。

- ・プロポーザルの評価項目に市内事業者の活用が求められるなど、自治体の方針であるため。
- ・入札物件、随意契約物件ですので、条件が合えば協業します。

以上の結果を見ると、この調査を見る限り地元事業者の活用を条件とすることが事業者の参入意欲を減退させている様子は見受けられないと判断できそうである。

4-4. 今後の方針

事業者にも今後包括管理委託についてどのように取り組んでいくか方針を聞いている。その結果を図 48 に示す。

5 社すべてから回答があり、すべて「拡大する」という回答であった。

事業者の参入意欲が高いことがわかる。発注者である自治体側も拡大する方針であり、今後包括管理委託は増えることが予想される。

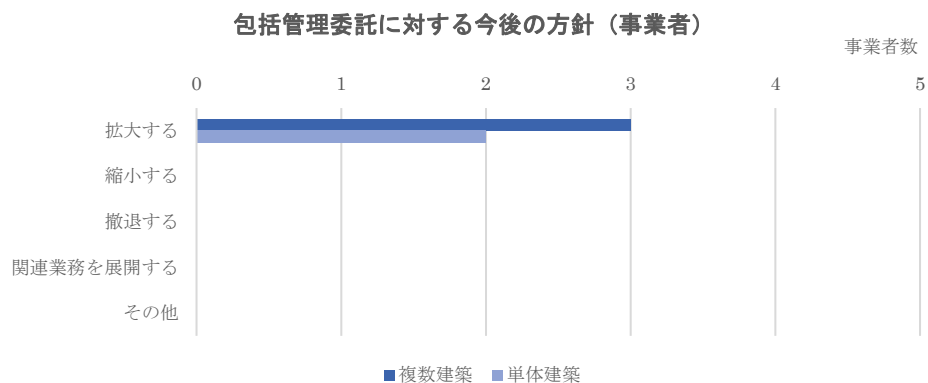


図 48

回答の方針を決めた理由も聞いているが、以下の一件だけであった。

- ・受注拡大のため

4-5. 改善点・要望

最後に包括管理委託に関して契約方法、契約期間、業務内容、業務実施体制、地元業者との協業などの制約事項について改善点、要望を聞いた。

回答は契約方法についての一件の改善要望だけだった。電気工作物の維持管理と産業廃棄物処理について法令と契約内容が整合していないため適正化を求めるものであった。

- ・契約方法

- ・電気工作物の維持理に係る業務委託契約、産業廃棄物処理委託契約については、発注者と受託者の直接契約となる。

包括管理受託者は、原則、それら業務の支払い代行（業務）を担うが、自治体との契約書上、支払代行が明記されない場合がある。（実態としては、包括管理受託者から電気保安事業者、産業廃棄物収集運搬・処理事業者で業務委託されている。）

包括管理業務と業務分離するか、包括管理業務に含むのであれば契約書上での「支払代行」の明文化、または原契約書とは別に覚書締結をし、適正化を図られたい。

※支払代行の理解を、自治体側理解されていないことがある。

- ・その他については記載なし