



新潟県 三条市

インフラの包括的民間委託

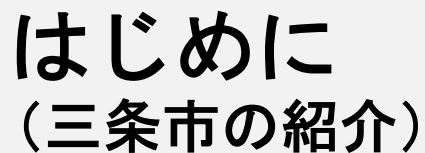
(三条市の取組事例)

令和7年2月12日
三条市建設部建設課 大坂市郎



はじめに (三条市の紹介)





全体面積 431.97km

- 新潟県のほぼ中央に位置
- 上越新幹線や北陸自動車道等が整備
- 市の中央部には五十嵐川が横断

全体面積	431.97km ²
可住地面積	220.03km ²
人口	91,178人
世帯数	37,418世帯

※令和7年1月1日時点



はじめに (三条市の紹介)



○所管する主なインフラ

- ・ 道路施設 : 市道（約1,130km）、橋梁（約660橋）等
- ・ 公園 : 約200 施設（162ha）等
- ・ 法定外公共物 : 里道、水路、等
- ・ 上水道 : 配水管（約780km）、給水管（約41,000本）等
- ・ 下水道 : 公共下水道事業雨水幹線（約10km）、
汚水管（約280km）等
- ・ 農林道 : 農道（約250km）、林道（約90km）



道 路



公 園



水 路



はじめに (三条市の紹介)

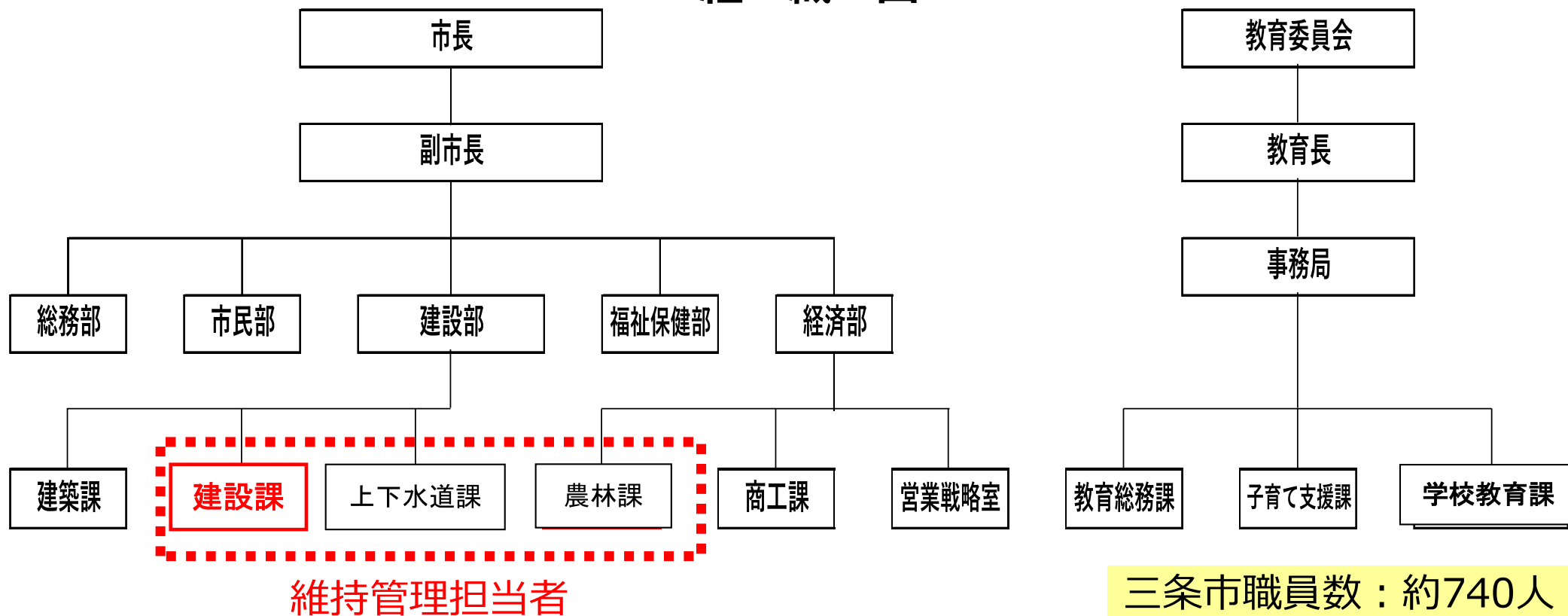


○維持管理体制

維持管理に携わる職員

- 建設課： 8名（うち技能職員3名） 【道路・公園・法定外公共物】
- 上下水道課： 7名（うち技能職員1名） 【上・下水道施設】
- 農林課： 3名 【農道・林道】

組 織 図



三条市職員数：約740人



取組の背景



① 管理するインフラの現状

建設から50年近くが経過し、**急速に老朽化が進むインフラが多数存在**

② 市役所の現状

人員削減により**職員が減少**している中で、インフラの維持管理に関する要望の対応に追われ、政策立案などの業務に手が回らない状況に・・・

③ 地元建設業の現状

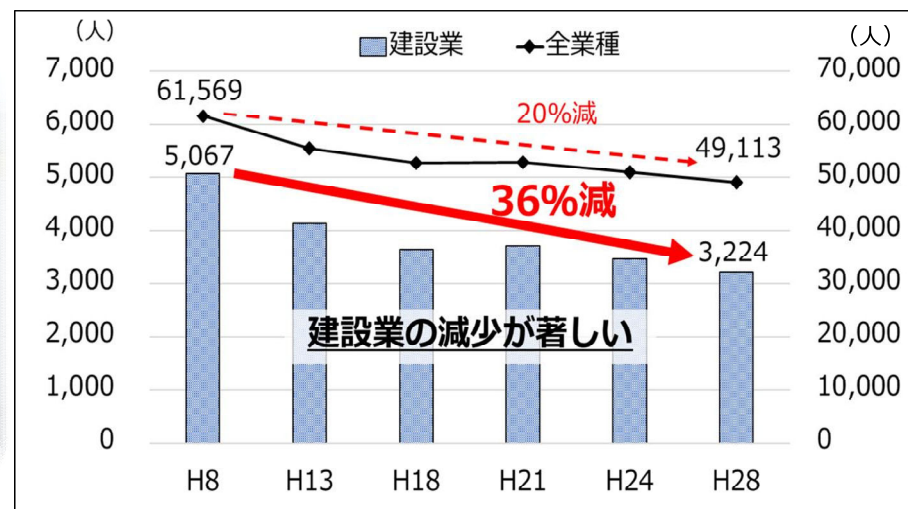
市内の建設業における**従業員数は急激に減少**（20年で約4割減少）
→インフラの健全な維持管理や災害時の迅速な対応ができなくなる可能性



①



②



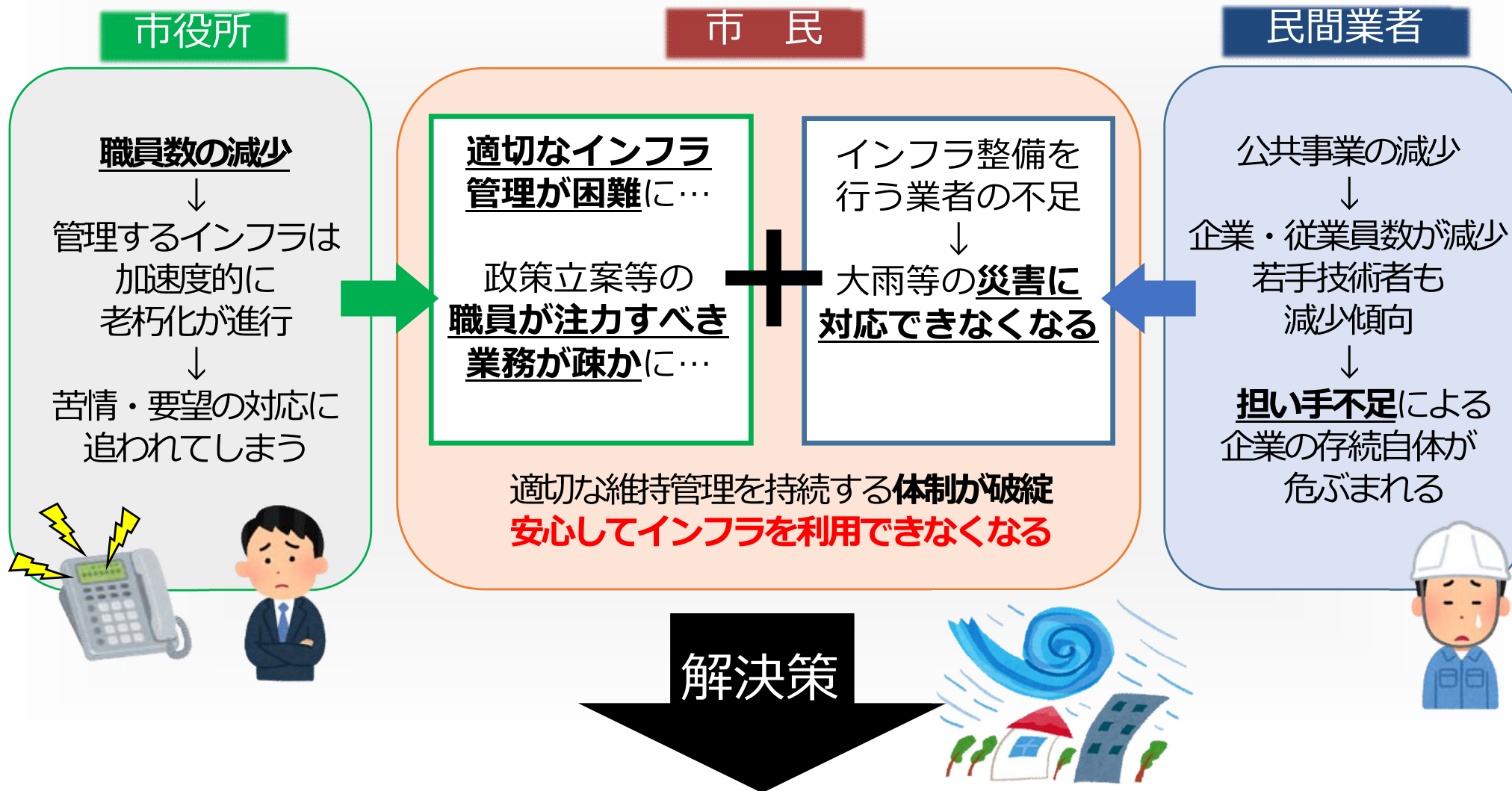
③ 市内の就業者の推移



取組の背景 (三条市の抱える問題)



《三条市の抱える問題》



持続的にインフラを維持管理していく仕組みづくりとして…

『包括的維持管理業務』 導入



包括的維持管理業務とは (包括的民間委託)



包括的維持管理業務とは

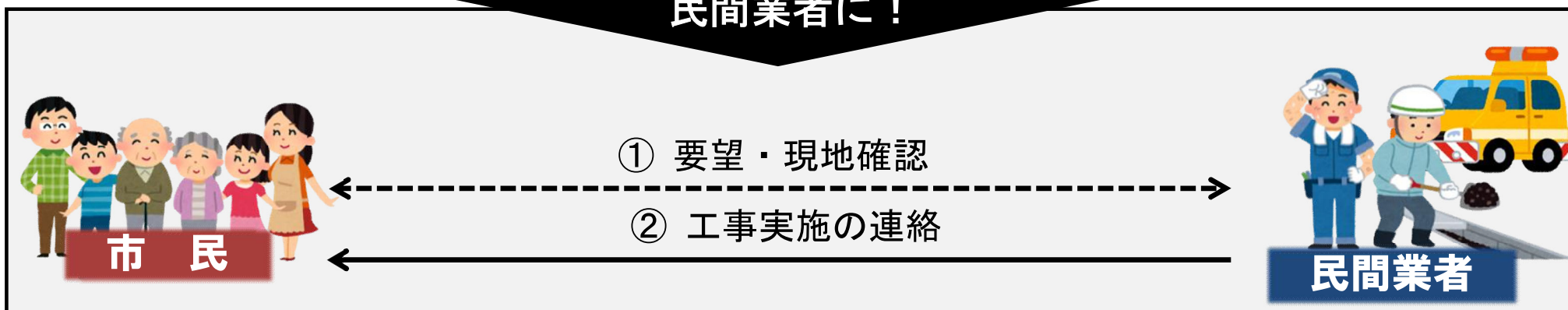
今まで 市役所が行っていた
道路・公園等の維持管理に関する業務 の一部を 民間事業者が実施

今まで...

要望してから工事完了まで時間がかかる...



業務の一部を
民間業者に！

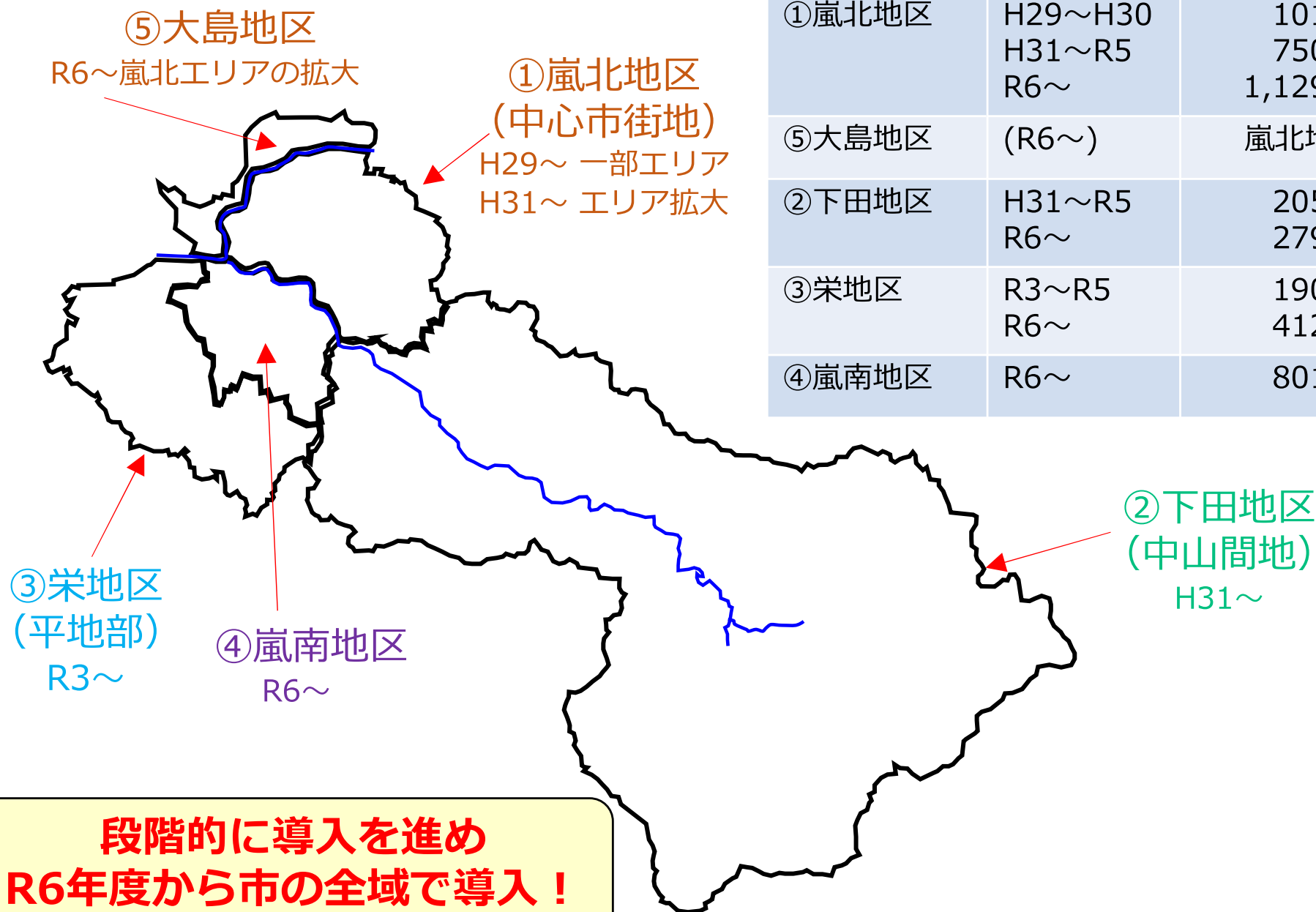


経費削減と市民サービス向上を達成！



(1) 包括的維持管理業務導入エリア

地区	委託期間	委託金額(千円)
①嵐北地区	H29～H30 H31～R5 R6～	101,833千円 750,153千円 1,129,700千円
⑤大島地区	(R6～)	嵐北地区に含む
②下田地区	H31～R5 R6～	205,080千円 279,721千円
③栄地区	R3～R5 R6～	190,993千円 412,775千円
④嵐南地区	R6～	801,428千円





取組の経緯



(1) 検討経緯（H26年度～H28年度）

年 月	実施項目・内容等
H26.9	「三条市社会インフラ維持管理のあり方に関する検討会」を設立
H27.3	「三条市総合計画」を策定（包括的民間委託への移行を打ち出し）
H27.5	「三条市公共施設包括的民間委託検討会」を設立し、検討を開始
H28.3.30	「三条市公共施設包括的民間委託検討会」より、包括的民間委託を推進する提言書が市長宛に提出
H28.4	提言書を受け、H29年度より実施する包括的維持管理業務の具体的な内容（包括する業務、維持管理基準（案）、入札参加資格等）の検討を開始
H28.4.27	市内の建設業を含む維持管理業者を対象に、提言書の説明会を開催
H28.7.1	第1回意見交換会を開催（市内の業界団体ごと）
H28.11.25	第2回意見交換会を開催（市内の建設業を含む維持管理業者対象）
H29.1.6	公告（公募型プロポーザル方式）
H29.3.6	業務委託契約締結
H29.3.23	業務実施区域内地元説明会（関係自治会長対象）39自治会 ⇒ 住民へ事業開始の周知（チラシ配布・回覧）
H29.4.1	包括的維持管理業務委託開始（第Ⅰ期：H29～30、第Ⅱ期：H31～R5）



(1) 検討会

三条市公共施設包括的民間委託検討会

○包括的民間委託検討会の構成委員

- 有識者（大学教授）【検討会会長】
- 自治会長
- 建設業協会
- 電気工事組合
- 園芸組合
- 管工事業協会

○包括的民間委託検討会の主な検討項目

- (1) 業務範囲（何を含めるか）
 - (2) 導入する区域（どこでやるのか）
 - (3) ロードマップ（いつまでに、どこで、何をするのか）
 - (4) 潜在的担い手の掘り起こし
 - (5) 導入効果の検証
- など





○検討事項

1 市内の社会インフラを取り巻く現状

1.1 社会インフラ・災害対応の現状

1.2 社会インフラの維持管理体制の現状

1.3 社会インフラを取り巻く現状のまとめ

2 社会インフラの維持管理における課題

3 地域の活性化と民間活力の活用による持続可能な維持管理体制の構築

4 持続可能な維持管理体制の構築に向けて取り組むべき内容

4.1
目指す将来像

4.2 包括的民間委託の導入

(1) 業務範囲・(2) 対象区域

業務の分類と関連性

現行法制下における課題

民間委託可能な業務

包括的民間委託のケース設定

(3) 管理規定

事業手法と管理規定

業務の監視と検証方法

リスクの分担

(4) 契約手法・契約主体

事業主体及び契約手法等

支払方式(単価契約or総価契約)

(5) 事業費
に対する
サービス
価値検証

事業費に
対する
サービス
価値

4.3 潜在的担い手の活用

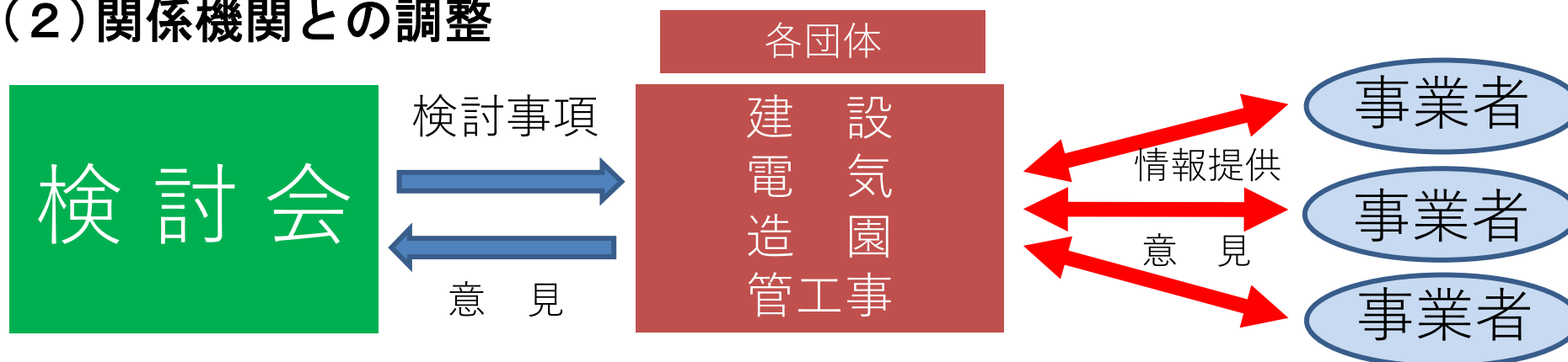
高齢者から維持管理を担ってもらう仕組み

4.4 市内部の取り組み課題

台帳の整備・修繕履歴簿の作成など



(2) 関係機関との調整



- ・各団体の代表から検討会の委員として参画してもらい、包括的民間委託を受注する立場から意見をいただく
- ・事業導入説明会及び意見交換会を実施し、事業内容や事務の簡素化についての意見聴取と事業参加の意向確認を行う

業界団体別に事業説明会を数回実施し、疑問点の解消に努める

○いただいた質問、意見の一部

- ・儲かりますか
- ・今までとおりでいいのでは
- ・土木工事と同様、電気事業者等は下請けで利益が少なくなるのではないかと
- ・小規模な修繕は、全て包括委託となるのか
- ・発注額はどの程度なのか
- ・業者に発注するに至るまでに市が行っている業務がわからない・・・等々

「請け負け」の不安
初めての仕事
↓
人の手配
他社との関係

取り組んでももらえそうな「着地点」



取組の概要



庁内における合意形成過程

○建設部、経済部⇒包括する事業

担当課	所管施設	備考
建設課	市道、公園、排水路	
上下水道課	上水道、下水道	特会
農林課	農道、林道	維持管理なし

建設課所管施設で実施

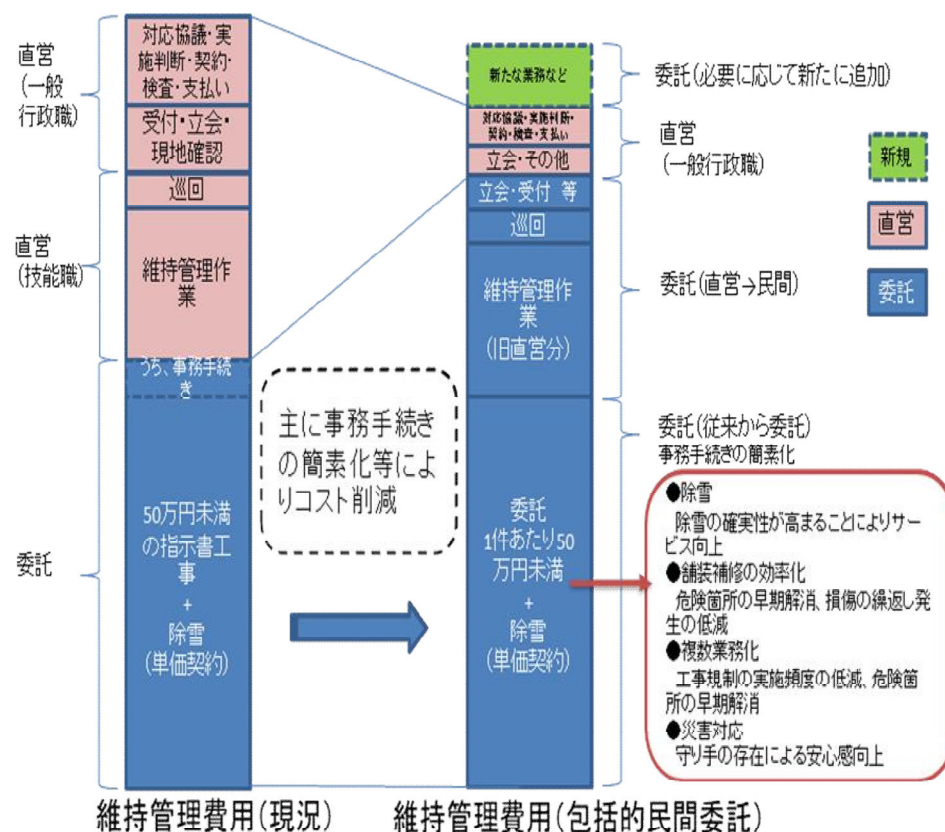
○総務部⇒導入理由と導入メリット

担当課	審査事項	備考
政策推進課	総合計画との整合性	掲載事業
財務課	費用	

費用低減が見込まれれば可

財政部局にはお金の話
企画部局には人手の話

導入効果(費用)



※三条市総合計画(H27～R4)

市民生活に欠かせない社会インフラの効率的かつ安定的な維持管理等を将来にわたって継続していくため、維持管理業務に係る包括的民間委託の実施や地元の建設業者を支える建設技術者の育成支援、生活に身近な社会インフラの維持管理に係る新たな担い手の創出に取り組みます



(3) 包括的維持管理業務の制度設計において考慮した点

課題	解決の方向性	検討事項	採用したこと
職員数減	取り組む業務の選択	外部委託	受付・巡視・直営維持作業の委託
		業務の種類	<u>可能なものから順次</u>
	工数減	事務の簡略化	予算費目の新設・一本化 変更契約なし <u>性能規定導入</u>
維持管理の 担い手確保	地元業者の 体力向上	<u>受注資格</u>	<u>地域維持型JVを参考</u>
	年間業務量確保	<u>契約の一本化</u>	複数業務を総価で まとめて契約
	安定した業務	<u>複数年契約</u>	複数年契約
	利益向上	自由度の向上	性能規定導入
	新たな担い手	元気な高齢者の 活用	有償ボランティア活用
社会インフラの 管理水準維持	維持すべき状態 の明示	維持管理基準 補修基準	維持管理基準の設定



取組の概要

(なぜ包括委託?)



従来型

部分的委託

維持管理等業務の一部を、民間事業者に委託する従来の手法。

業務内容

維持管理

運営

実施方法

公営

直営・維持管理会社に委託

直営・運営会社に委託

PPP

包括的委託

民間事業者に維持管理等を長期契約等により一括発注・性能発注する委託手法。

業務内容

維持管理

(運営)

実施方法

公営

民間事業者に一括発注

PPP

指定管理者制度

地方自治法に基づき、公の施設の維持管理等を、民間事業者等を指定し実施させる手法。

業務内容

維持管理

(運営)

実施方法

公営

指定管理者(民間事業者)に指定

PFI 公共施設等運営権制度

民間事業者がPFI事業の契約に基づいて、公共施設等の運営権を取得し、維持管理等を長期的・包括的に行う手法。

業務内容

維持管理

運営

実施方法

民営

料金収入がないと難しい

PFI事業者が公共施設等運営権実施契約に基づき包括的に実施

高

公共の関与

低



包括的民間委託と指定管理者制度の比較

日々変化する社会情勢に対し、迅速かつ柔軟な対応が可能な、
包括的民間委託を採用

	包括的民間委託	指定管理者制度
法的性格	「私法上の契約関係」	「管理代行」地方自治法による行政処分
管理権限	・ 市	・ 指定管理者
施設使用許可	・ 不可	・ 可能 ※行政権の行使は不可
契約期間	・ 複数年（3～5年）が多い	・ 同左
要求水準	・ 要求水準書で定める	・ 条例＋要求水準書で定める
議決の必要性	・ 不要	・ 必要
災害対応の視点	・ 行政判断を伴う事務（災害対応、計画策定及び工事発注等）は委託できない	・ 同左
メリット	・ 包括する分野、工種、実施内容などの 契約条件の修正、変更など容易	・ 利用料金制度の導入 により、民間の創意工夫がより発揮される（ただし該当施設はない） ・ 施設の使用許可が可能
デメリット	・ 施設の使用許可は不可（ただし該当施設はない）	・ 指定管理の対象とする施設は条例で規定する必要がある（柔軟な対応が困難）



(4) 業務実施基準

項目	内容
業務実施基準	業務要求水準書をもとに <u>性能規定</u> により判断 (130万円未満※/工事)

業務要求水準書

※地方自治法施行令 第167条の2に基づく随意契約の上限額

【別紙4】

社会資本の維持管理基準（案）

1 適用の範囲

社会資本の維持管理基準（案）は、三条市が管理する社会資本の維持管理に適用する。

2 維持管理の目的

社会資本は、市民の生活や社会経済活動の基盤であり、継続的な維持管理の実施により、利用者や第三者の安全を確保した上で、必要な機能を確実に発揮し続けさせることを目的とする。

3 維持管理基準（案）

(1) 除雪

冬期間の道路交通を確保し、産業の振興及び通学・生徒の安全確保など市民生活の安寧を図る。

除雪委託業者実施要領に基づき行うものとする。

(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 防落柵補修

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。

ロ 橋梁維持

(2) 道路維持管理

ア 道路補修

(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

※130万円以上の案件は、通常の維持管理を超えるものとし、業務の対象外



(5) リスク分担の考え方

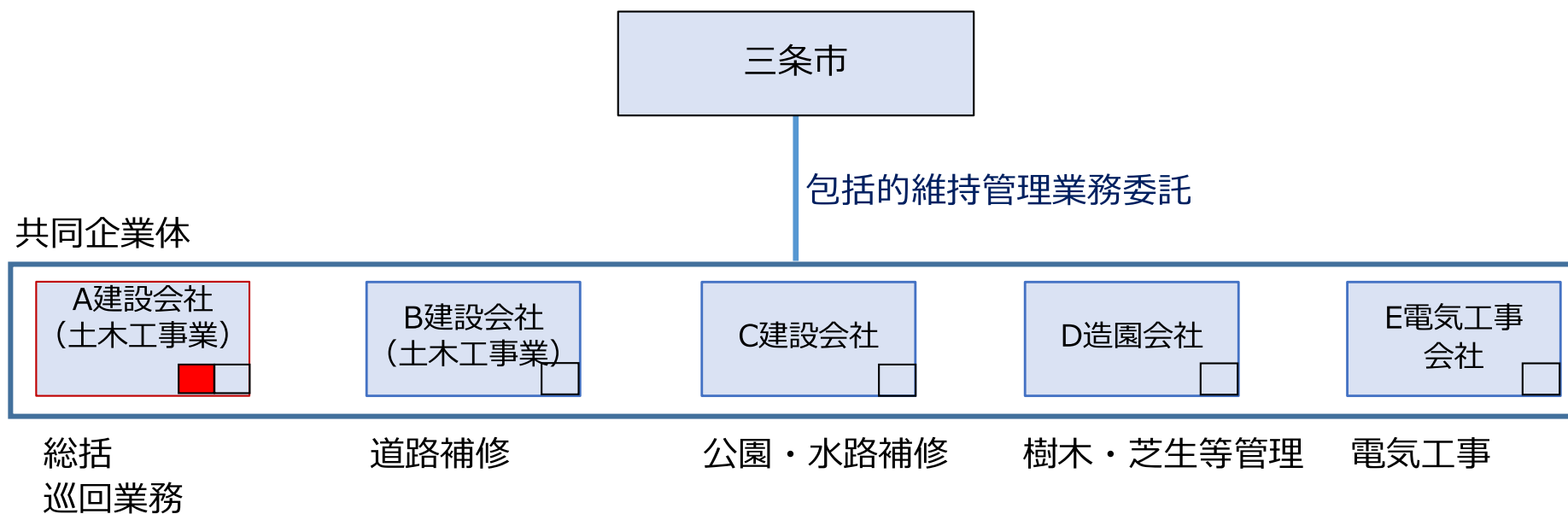
		リスク	リスク分担の考え方
一般的な工事	1)	契約手続きに関するリスク	議会で契約議決が必要な場合、議決できなかった場合や遅延した場合、市及び受注者に生じた費用等はそれぞれ自らが負担する
	2)	物価変動に関するリスク	- 複数年の契約とする場合は、インフレやデフレなど物価の急激な変動への対応を考慮した契約とする - 物価変動の幅を設定し、その幅を超えた場合は設計変更の対象とすることを予定する
	3)	不可抗力に関するリスク	一定の雨量、降雪、積雪、風害等、事前に定めた基準値を超えた対応については設計変更の対象とする。基準値は、例えば「災害警戒支部の基準に達したとき」が考えられる。
包括的民間委託	4)	施設の損傷リスク	- 道路、公園、上下水道の管路といった施設は、経年劣化が進んでいる施設が多いことから、受注者が負うリスクは限定的なものとする。 - 例えば、1件あたり130万円未満で対応可能な道路、公園等の施設の損傷の対応は契約に含めるものの、全体として一定の金額を超える対応については設計変更の対象とするなど、リスクが過度に受注者とならない制度設計とする。
	5)	施設損傷未発見リスク	巡回業務は、施設の損傷状況や、補修必要箇所の確認を行うことが業務に含まれるが、巡回において緊急補修必要箇所が発見できなく事故等が発生した場合でも、受注者のリスクとはしない。ただし、受注者は「善良な管理者の注意義務」を果たすことを前提とする。
	6)	利用者対応リスク	第三者からの苦情を含めた利用者の対応については、受注者の業務範囲内における対応は受注者側のリスクとする。一方、受注者が対応できる限度を超えた対応については市のリスクとする。 - 具体的な基準については市と受注者との協議で決定する。
	7)	契約終了時の性能リスク	契約終了日において、施設の性能が確保されていることが必要であるが、次期受注者への引継等の条件を踏まえて最終的なリスク負担者を整理する。



(7) 事業者選定

『公募型プロポーザル』により受託者を選定

【共同企業体の体制イメージ】



(凡例)

- | | |
|-----------|-----------|
| □ 代表企業 | □ 業務実施責任者 |
| ■ 総括業務責任者 | |



応募者の要件

要件	内容
建設業法の許可	建設業法（昭和24年法律第100号）の許可業種である土木工事業、とび・土木工事業、及び舗装工事業の許可を得ている構成員を含むこと。 （構成員ですべての許可を得ていること。）
構成員数	共同企業体（JV）とし、 <u>構成員の数は3者以上10者以内</u> とすること。 （事業協同組合は構成員としては認めない。）
格付	三条市平成27・28年度建設工事格付において、土木一式工事B等級以上の構成員を1者以上含むこと。
税金	最近1年間の法人税、事業税、消費税、地方税を滞納している者でないこと。
事務所	<u>本市内に本店又は営業所を有する者</u> であること。
受注実績	過去5年間に三条市から次に示す各業務を <u>元請として受注</u> （事業協同組合で受注した場合の組合員でも可） <u>した実績</u> がある構成員を含むこと。 <u>除雪、舗装補修、江渌、電気工事、樹木等維持管理</u>
業務実施責任者	「巡回業務」、「除雪業務」、「補修業務」、「樹木、芝生等管理業務」、「電気工事」の各業務について、業務実施責任者を配置できる者であること。



総括業務責任者・業務実施責任者に要求する資格と業務実績

責任者	資格	業務実績
総括	技術士又は 1級又は2級土木施工管理技士	
巡回業務		
補修業務		道路補修、舗装補修、江渚
樹木、芝生等 管理業務	技術士又は 1級又は2級造園施工管理技士	樹木等維持管理
電気工事	技術士又は 1級又は2級電気工事施工管理技士	電気工事



(8) モニタリング

月例会議…月1回（第一木曜日に実施）



報告事項

- ①業務実施状況の確認
→要望に対する受付状況の確認
- ②実行予算について
→現状までの予算執行状況の確認
- ③懸念事項について
→事業を進める上での疑問点等を共有
- ④改善項目について
→市・業者双方から本業務に関する改善点を協議



定期的な情報共有により
適正かつ確実な行政サービスを実現



(9) 委託内容

- 市民からの苦情・要望受付
- 各施設の巡回
- 業務マネジメント
- 道路維持管理：舗装、側溝、防護柵、標識、街灯、消雪パイプ、橋梁など
- 公園維持管理：施設、遊具、植栽など
- 水路維持管理：水路など

業務 範囲	嵐北・大島地区 (市街地) H29導入 R1・R6拡大	下田地区 (中山間地) H31導入	栄地区 (平地部) R3導入	嵐南地区 (市街地近郊) R6導入
委託 期間	令和6年4月～令和11年3月(5年間)			
契約額	1,129,700千円 (約225,900千円/年)	279,721千円 (約55,900千円/年)	412,775千円 (約82,600千円/年)	801,428円 (約160,300千円/年)
主な 施設	市道423km、橋梁235橋、 公園117箇所、ポンプ場4 箇所	市道239km、橋梁159橋、 公園12箇所	市道230km、橋梁107橋、 公園43箇所、ポンプ場1 箇所	市道232km、橋梁165橋、 公園64箇所、ポンプ場14 箇所
受託者	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 (計7社)	下田建設業共同企業体 (計5社(市内業者))	栄公共施設維持管理 木 菱・中央・山口・石翠 園・斎藤共同企業体 (計5社(市内業者))	嵐南地区共同企業体 (計6社(市内業者))
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、街灯、消雪パイプ、橋梁、公園施設、水路 など 道路照明灯点検、公園遊具点検、排水ポンプ点検 計画的舗装補修			



(10) 委託内容





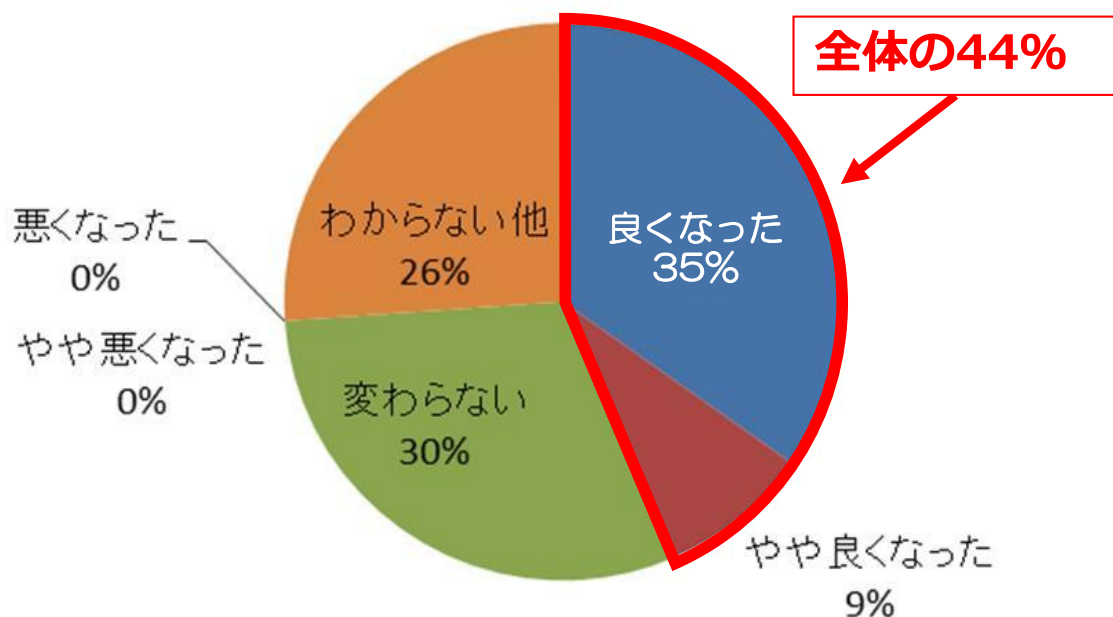
(1) 市民に対する導入効果（自治会）

《H30年度 自治会長意識調査（紙面アンケート）》

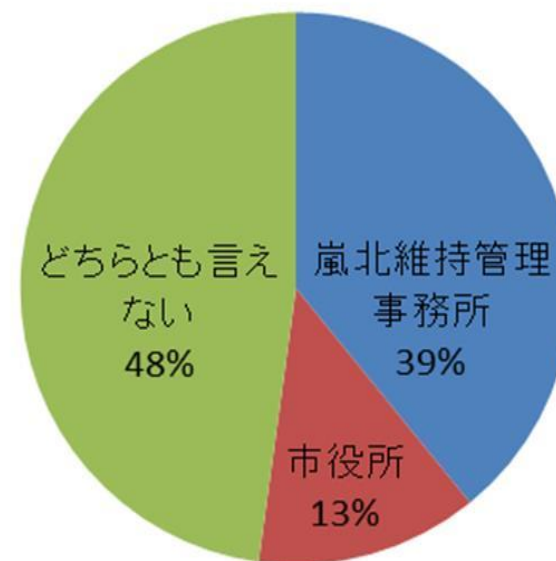
包括的維持管理業務における市民への対応は、「良くなった」「やや良くなったが」が**全体の約4割**を占めており、「悪くなった」は**0%**

⇒包括的維持管理業務導入後も**従来の管理水準を維持**

包括になって対応は？



要望を言いやすいのは？



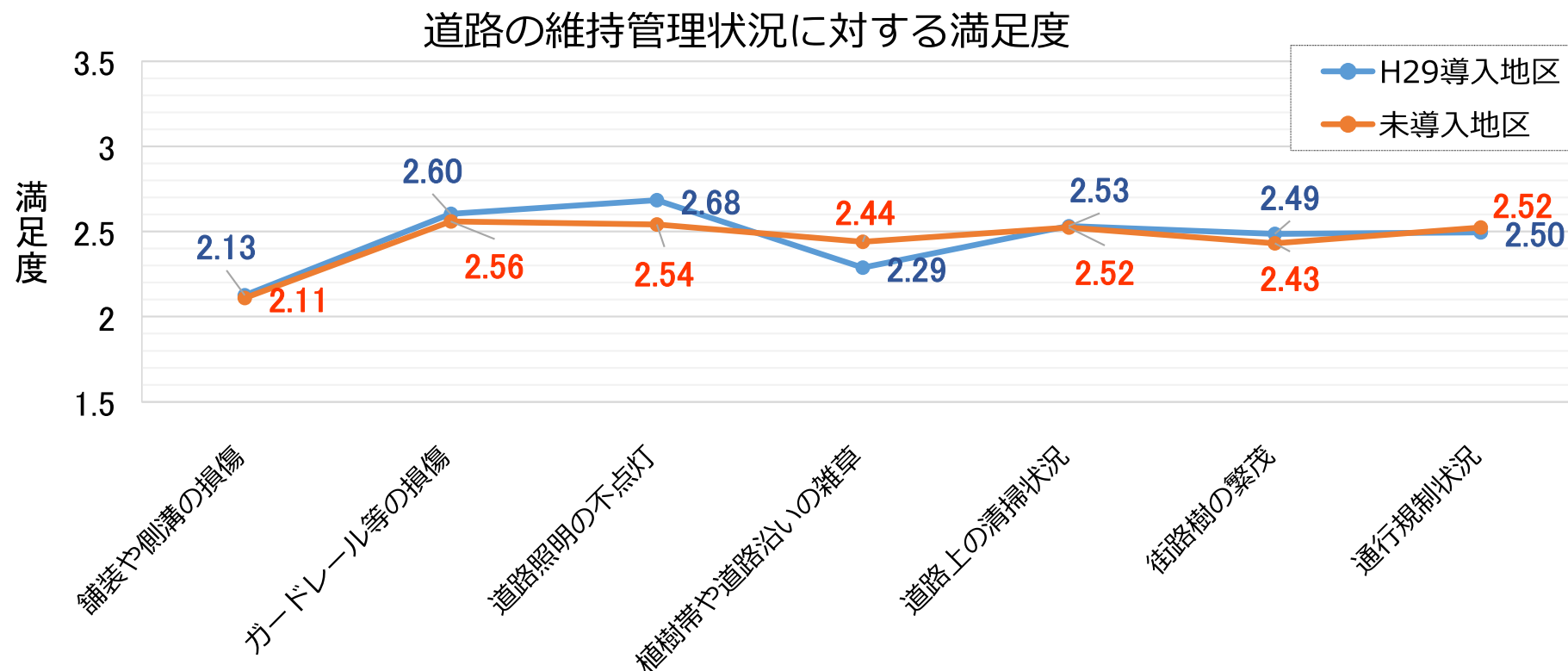
- 調査期間：平成30年度
- 調査対象：自治会長(嵐北地区)
- 実施方法：紙面アンケート
- 有効回答数：23



(2) 市民に対する導入効果（市民）

《R2年度 市民満足度調査（インターネットアンケート）》

包括的維持管理業務を導入している地区と未導入地区で大きな差は無い
⇒包括的維持管理業務導入後も従来の管理水準を維持



- 調査期間：令和2年11月6日～11月16日（10日間）
- 調査対象：三条市在住の市民（WEB調査会社に会員登録）
- 実施方法：インターネットアンケート
- 有効回答数：299

- 【満足度】
- 4：かなり満足
 - 3：やや満足
 - 2：やや不満足
 - 1：かなり不満足



(3) 受注者における導入効果

○業務の平準化

公共工事の閑散期に業務実施

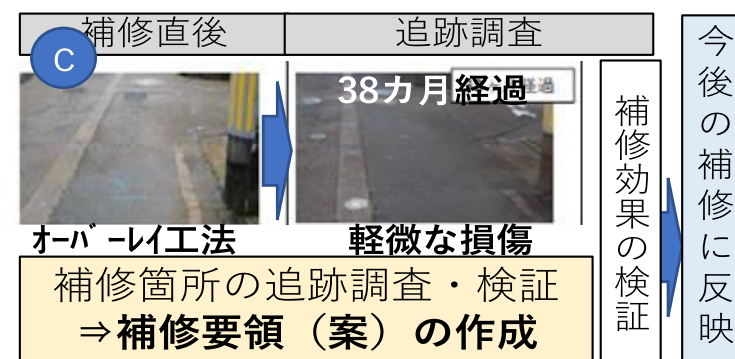
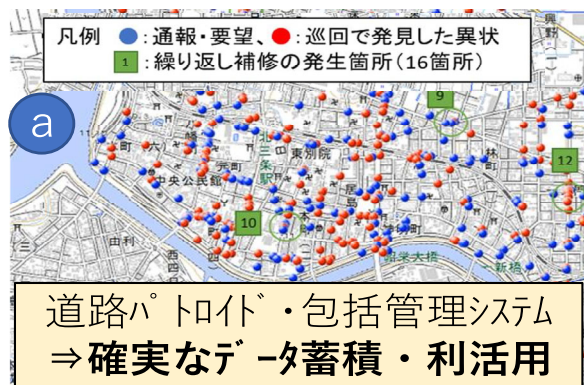
他工事との日程調整が容易となり、従業員や機械を有効活用

○投資と雇用

一定規模の受注見通しが立ち、包括業務への専任配置(経験蓄積)、JV事務所(独自に設置)や作業車両、作業機械等への投資やJV事務所での新たな雇用

○自由度を活かした新技術の活用

AIを活用した路面点検や、タブレット端末を用いた道路管理システムによる補修履歴等の蓄積と活用、デジタルツインの試行等により、業務遂行の確実性向上・事務省力化、効率的な現地情報の取得、維持管理の高度化、予防保全的な対応を一部実現





(4) 市における導入効果

受付件数と所要日数(R5)

地区	総受付件数	包括導入前における 業務1件当たりの 平均処理日数	延べ日数
嵐北	883	1.5	1324.5
下田	747	2	1490
栄	220	2	440
計	1850		3254.5

全てを職員で実施していた場合、年間240日勤務と仮定すると、
 $3254.5/240=\underline{13.6}$



約14人分の縮減

職員の能力を地元対応から注力すべき業務へシフト



包括的民間委託の導入効果

業務	市民	民間事業者	市役所
①複数業務の包括化 (巡回～維持補修の包括化)	- 人口減少で税収が減っている中でも、<u>従来と変わらないサービス</u>を受けられる - 危険個所の<u>発見から対応完了までが迅速</u>になる	巡回や維持補修を一体で実施でき、創意工夫次第で、<u>収益性の向上</u>が期待できる	職員が減少している中でも<u>維持管理レベルを落とさず継続できる</u>
②マネジメント (全体マネジメントの民間化)	地域に精通した事業者の存在が<u>市民の安心感</u>に繋がる	<u>業務の平準化</u>により機材・人員の活用が図れる	要望対応が減少することで、政策立案など<u>職員に求められる業務への注力</u>が期待できる
③災害対応	災害時における「守り手」の存在が<u>市民の安心感</u>に繋がる	平素から地元の維持管理に携わることで、<u>地域に精通した迅速な対応</u>ができる	民間委託していることで、災害発生時に<u>迅速に初動体制を確保</u>できる



業務改善に向けて

(1) 受付件数減

包括事務所（嵐北地区）に寄せられる要望件数の推移

市役所	自治会長	一般市民	合計
545(62%)	158(18%)	180(20%)	883(100%)

市役所経由が過半数を占めている

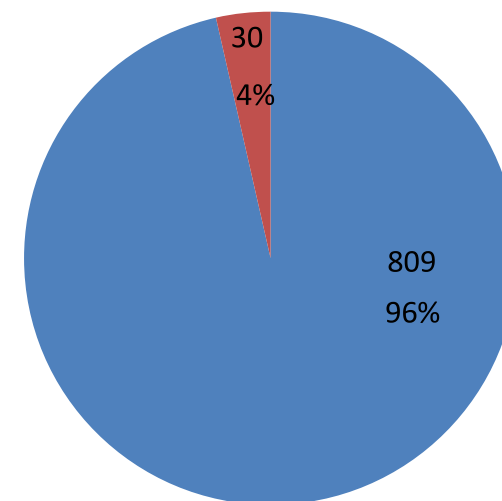
一般市民からの要望は年間を通じて少ない

R5年度



対応件数

- 一般市民への周知不足
- 要望への対応率は高水準を達成



■ 対応完了 ■ 対応未了

(2) 要求水準書の見直し

舗装補修基準（案）の導入など
わかりやすいもの

(3) 経費削減に向けた新技術導入 民間技術に期待



おわりに



内閣府 第1回「PPP/PFI 事業優良事例表彰」

(人口 20 万人未満の地方公共団体で事業化された事例部門(部門B))

特別賞

(三条市社会資本に係る包括的維持管理業務(嵐北地区))



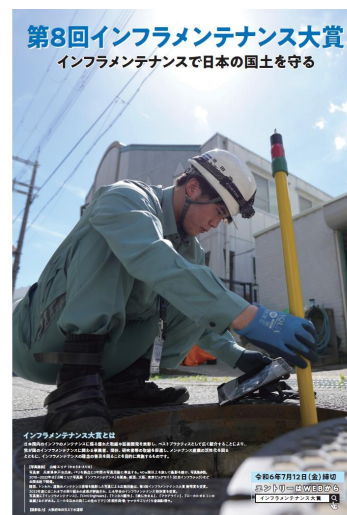
三条市社会資本に係る包括的維持管理業務
(嵐北地区)

第8回「インフラメンテナンス大賞」

国土交通省 メンテナンス実施現場における工夫部門

国土交通大臣賞

(三条市社会資本に係る包括的維持管理業務(嵐北地区))





職員しかできない
業務に注力

三方よし



安定した
仕事量の確保



第Ⅲ期目を迎え
継続の可能性を
感じられる



検討・改善をすすめ
**「三方よし」
の実現を目指す**