

本日の次第

施設包括管理とは？

施設包括管理の効果

制度設計上の選択肢

導入の進め方「しくみ×魂」

制度設計上の選択肢 1

選択項目		選択肢・明石市の選択
導入目的		安全性の向上 ← 管理の効率化 / 職員減への対応 / 付加価値提案の享受 ……
導入手法	サウンディング	実施する / 実施しない
	契約種別	業務委託契約 / PFI契約
	事業者選定	公募型プロポーザル / 民間提案制度
対象施設	所管部局	複数部局 / 単一部局
	指定管理施設	含む / 含まない
予算措置	予算の裏付	債務負担行為 / 長期継続契約 / 単年契約
	予算の一元化	一元化予算 / 分野別予算

縦割りを排するには 複数部局の施設を対象に 予算を一元化

制度設計上の選択肢 2

選択項目		選択肢・明石市の選択
業務 範囲	日常修繕	全て含む / 一部含む / 含まない
	維持管理以外の業務	含む / 含まない
業務 運用	取りまとめ部署の設置	設置する / 設置しない
	取りまとめ部署への 技術職員の配置	配置する / 配置しない
	修繕受付担当	自治体 / 受託者
	個々の修繕案件への 元請経費の計上	計上する / 計上しない

効果を高めるには 分かる人間が 実状を見て すぐに修繕の判断をすること

選択項目

導入目的

明石市の選択

安全性の向上 ← **管理の効率化** /
職員減への対応 / 付加価値提案の享受 ...

ポイント

本質的には「安全性の向上」だが 認識共有が重要

- ・様々な目的・ねらいがあるが **主目的を明確にして認識を共有**
- ・目的によって 採るべき選択肢が変わる
- ・きっかけはコスト削減 ⇒ **本質的な目的は「安全性の向上」と気付く**
- ・導入の内部合意は「管理の効率化」で取り「安全性の向上」が可能な体制を準備
- ・「管理の効率化」に徹する選択も間違いではない
- ・**主目的が共有されていないと制度設計の方向性が定まらない**

選択項目

導入手法

サウンディング

実施する / 実施しない

契約種別

業務委託契約 / PFI契約

事業者選定

公募型プロポーザル / 民間提案制度

ポイント

導入目的と事業規模に合った手法を選択

- ・サウンディングは効果的な事業の組成と地元事業者の潜在的な不満の解消に有効
- ・小規模自治体の場合 施設建設PFIに付帯する手法(まんのう町)は見直されてよい
- ・プロポーザルのメリットは 公平性・(業務品質を含めた)競争性
- ・民間提案制度のメリットは 迅速性・柔軟性

選択項目	対象施設
所管部局	複数部局 / 単一部局
指定管理施設	含む / 含まない
ポイント	建物管理のノウハウが活かせる施設は広く対象に

- ・縦割りを排し 建物管理の専門事業者のノウハウを広く活用することで 安全性向上
- ・明石市では同一敷地・建物内に学校・幼稚園・コミセンがあるため 複数部局が必然
- ・ホールはイベント運営事業者が舞台装置の運用・修繕を含めて管理する方が効率的
- ・明石市では文化ホール4施設、都市公園3施設等 同種複数施設の指定管理
- ・判断基準は指定管理か否かではなく 施設の特異性と 運営と管理の密接性
- ・複数事業者への委託が混在することでリスク分担が不明確になることは避けるべき

選択項目

予算の裏付け

明石市の選択

債務負担行為 / 長期継続契約 / **単年契約**

ポイント

自団体の運用上 円滑に導入できる手法を選択

- ・一般的には**債務負担行為の設定に基づく複数年契約**
 - ・長期継続契約の対象を定める条例の運用状況次第で**長期継続契約**もあり得る
 - ・明石市ではプロポーザルによる選定を根拠に1年間の随意委託契約×5回
 - ・年度ごとの施設・業務の増加を予定していたため簡便な手続きでできる手法を選択
 - ・本質的でない部分が導入のハードルになることは避けなければならないので
- 自団体の予算・財務の運用慣行を踏まえて 円滑に導入できる手法を選択すべき**
- ・このため **明石市の選択はあまりお勧めしません**

選択項目

予算の一元化

明石市の選択

一元化予算 / 分野別予算

ポイント

予算は一元化 決算統計は分割で 柔軟性と効果向上

- ・包括管理の**対象業務全体の予算を一元化**(要求も包括担当で一元化)
- ・包括前の 各所管課の日常修繕予算額を 合算する形で予算を確保
- ・**決算統計・学校教育費調査用に EXCELで分割**
- ・事務の手間を最小化するには 予算の一元化が必要
- ・予算を一元化することで**施設種別に捉われず修繕予算を柔軟に活用**できる
- ・取りまとめ部署の設置と併せて行うことで**修繕方法の工夫の余地が向上**

選択項目	業務範囲
日常修繕	全て含む / 一部含む / 含まない
維持管理以外の業務	含む / 含まない
ポイント	主目的の達成に関係の薄い業務は外すことも検討

- ・ **日常修繕は「安全性の向上」にも「管理の効率化」にも欠かせないため 全て含む**
- ・ **施設のハード面の管理品質の向上が第一優先**
- ・ 除草・樹木剪定や有人警備、事務備品の修繕、事務消耗品の調達等、
建物管理の**専門事業者のノウハウと関連の薄い業務は含めていない**
- ・ 「管理の効率化」を主目的とするなら 事務量減につながる業務を広く含めることも可

選択項目

取りまとめ部署の設置・技術職員の配置

取りまとめ部署

設置する / 設置しない

技術職員

配置する / 配置しない

ポイント

設置・配置で効果が高まるが 無くても実施は可能

- ・横串を通した修繕の優先順位の判断等のため 取りまとめ部署に技術職員を配置
- ・これまでの縦割りの管理でノウハウは蓄積できたのか
- ・維持管理の時代と言われながら 技術職員の配置は建設の時代のままではないか
- ・技術の分かる人が全体を見て判断することで 迅速で的確な修繕 様々な工夫も可能
- ・技術職員が不足している場合 技術的な判断は包括受託者に任せてしまうのも一案
- ・取りまとめ部署の設置、技術職員の配置がなくても 包括管理の実施自体は可能

選択項目

修繕業務の運用

修繕受付担当

自治体 / 受託者

修繕案件への元
請経費の計上

計上する / 計上しない

ポイント

適切な市の関与と「中間マージンなし」で信頼関係を

- ・受託者が 施設長に対する修繕の可否等の説明を最初から担うことは難易度が高い
- ・教育施設の警戒感を解消し信頼関係を構築するため 市が責任を持って判断し説明
- ・手間はかかるが修繕の可否や手法の適切な判断につながるメリットが大きい
- ・個々の修繕案件は中間マージンなしとし 地元事業者にしわ寄せが行かないと明確に

本日の次第

施設包括管理とは？

施設包括管理の効果

制度設計上の選択肢

導入の進め方「しくみ×魂」

目的を明確に しくみづくりを

公共施設マネジメント

公共施設等総合管理計画(H27.3)
個別施設計画(H29.3)
40年で
床面積30%減



施設の統廃合には時間がかかる
しかし何とかコスト削減が必要

施設の老朽化の一方 更新費用は不足

- ・ 全体の2/3が築30年以上の施設
- ・ 全施設の更新には投入できる財源の2倍超が必要



- 施設管理担当職員の減によるコスト削減
- 管理品質の向上による長寿命化

業務は増加する中 職員(特に技術職)は減

- ・ ここ10年で正規職員は 約350人(15%)減
- ・ 中核市移行で増加に転じたが 技術職員は今後も減少



- 少数の技術職員の能力と
専門事業者の技術力を幅広く活用

ノウハウ不足で非効率な施設管理

- ・ 課ごとの業務ごとの管理 契約件数が多く仕様もバラバラ
- ・ 大半の施設で事務職員が管理を担当 技術的ノウハウが不足



- 技術職員と専門事業者の連携で
安全性の向上・管理の効率化

検討を進めるにつれ「安全性の向上」が主目的に

点検だけではGOは出ず

H28.7 副市長協議



包括

人件費を含めて**10%程度のコスト削減**効果が出ます
最大200施設の**点検業務を対象**に導入したいと考えています



包括

それで実際に **人は何人減るねん？**

入札・契約事務の手間が減って 施設所管課の
仕事に余裕が生まれますが **人は減りません...**



副市長

手間が減っても所管課が楽するだけちゃうの？
まして包括管理の部署のつくったら人員増やん
少なくとも包括管理の部署の人数以上に
所管課の人数を減らせんとGOは出せんなあ



副市長

中核市移行
財政健全化
職員数削減
人材育成

業務の範囲を再考し 日常修繕を加える

副市長協議後



包括

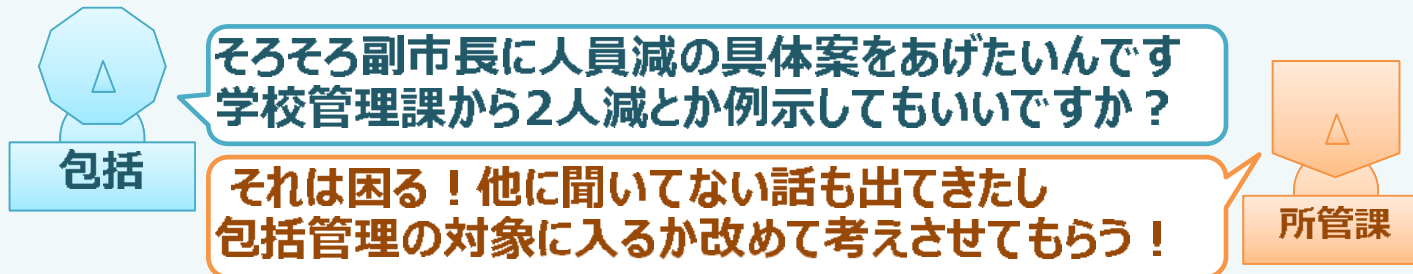
日常修繕を入れれば
人員減はできるけど
所管課は猛反発やな

とはいえ他に良い案も
浮かばへんし
腹括らなしゃあないな

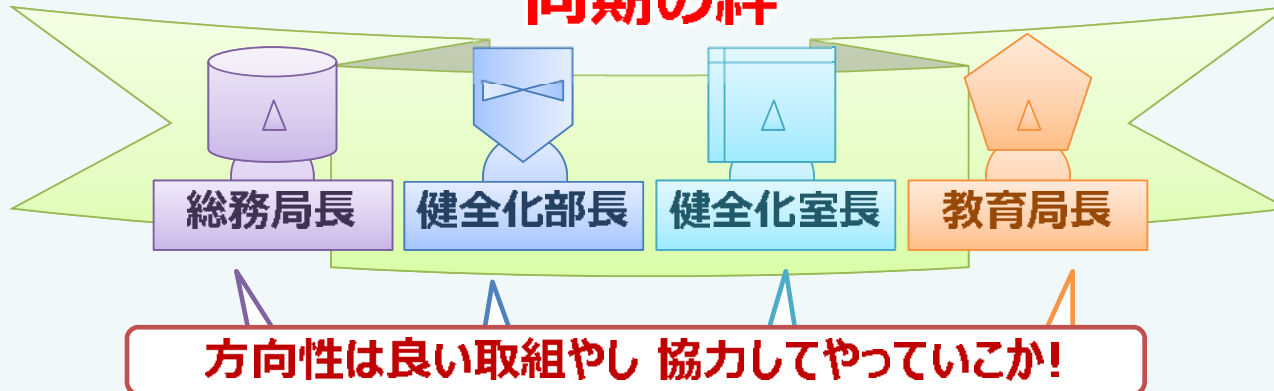
事務事業評価シートの配置人
員数をもとに所管課ごとの削減
可能人数を推計
⇒少なくとも合計3名減は可能
(こわくて 所管課には示せず)

どこから何人減らす？

H29.5 所管課との調整



同期の絆



結局 全体として**3名減**の案で最終協議に臨む
削減可能人数の推計を示し人員減ができることを説明する

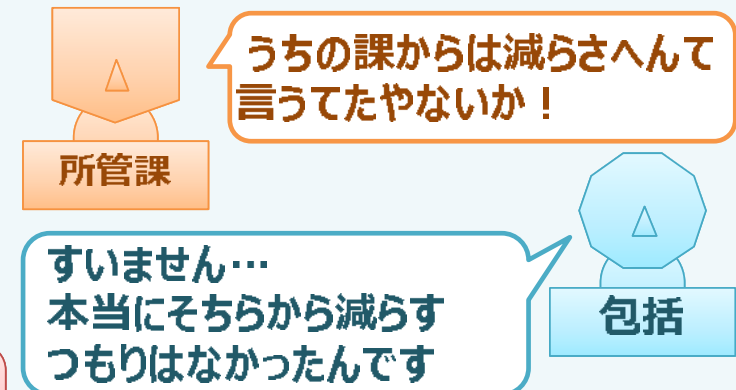
H29.7 市長最終協議

4名減で合意



H30.4 業務開始時異動

7名減！



職員減でコスト削減は所管課にはマイナス

副市長協議～業務開始で減ったコストは職員人件費のみ
 ≡ 所管課の犠牲のうえでのコスト削減効果

項目		実績額	副市長協議	市長協議	導入後	精算の考え方
委託料		135,000 (予算額)	120,000			従来契約額を 提案上限額に
修繕 費	包括委託分	220,000	175,000			5%削減 (全庁的な取り組みによる)
	留保分		33,000			
職員人件費 (1人あたり8,000千円)		80,000 10名相当	56,000 3名減	48,000 4名減	24,000 7名減	H30.4 包括1名増 所管8課各1名減
マネジメント経費		—	35,000			
合計		435,000	419,000	411,000	387,000	
コスト削減効果		—	16,000	24,000	48,000	

※導入後の金額はプロポーザルにおける提案上限額ベース（金額の単位は千円）

対象施設はどう決める？

対象132施設

小・中学校

幼稚園・保育所

幼稚園は小学校敷地内

市民センター等

コミセン

概ね小・中学校敷地内

対象外

本庁舎

他と比べて管理が複雑であり
円滑に導入するために対象外

所管課の理解が得られない

消防庁舎

24時間稼働する施設なので
円滑に導入するために対象外

設備職(再任用職員)の任期
がH30年度まで

市営住宅

施設の性質が異なり一定の
規模があるので別途委託
(H30.4から委託開始)

本庁舎をめぐって



所管課

本庁舎は他より管理
が複雑やから
包括は無理やで

でも先行自治体では
本庁舎も包括に入っ
てますし事業者も
可能と言ってますよ



包括



所管課

こっちの言うことも
ちょっとは聞けや!!

属人的な調整の手間を
考慮して対象外とする

おなじみの どころがやるのか問題

取りまとめ部署を検討

財政健全化室(現財務担当)
財政健全化・公共施設マネジメント
行革・指定管理等を所管

管財課
庁舎の維持管理・市有財産の統括・
財産区等を所管

営繕課
市有建築物の設計・工事監理・
保全を所管

新部署(施設活用課等)
公有財産の有効活用・管理
を一元的に所管する部署

FM担当課が適任

一元化された情報は
横串を通した保全計画
や公共施設のあり方見
直しに有効活用
⇒FM担当課が最も活用

関係課の協力が不可欠

どころが担当するとして
も施設所管課、FM担
当課、財政課、営繕課
が協力しあわないと円
滑に運用できない

**教育委員会が
主導・先行もできる**

H29.4 施設包括管理担当課長 着任



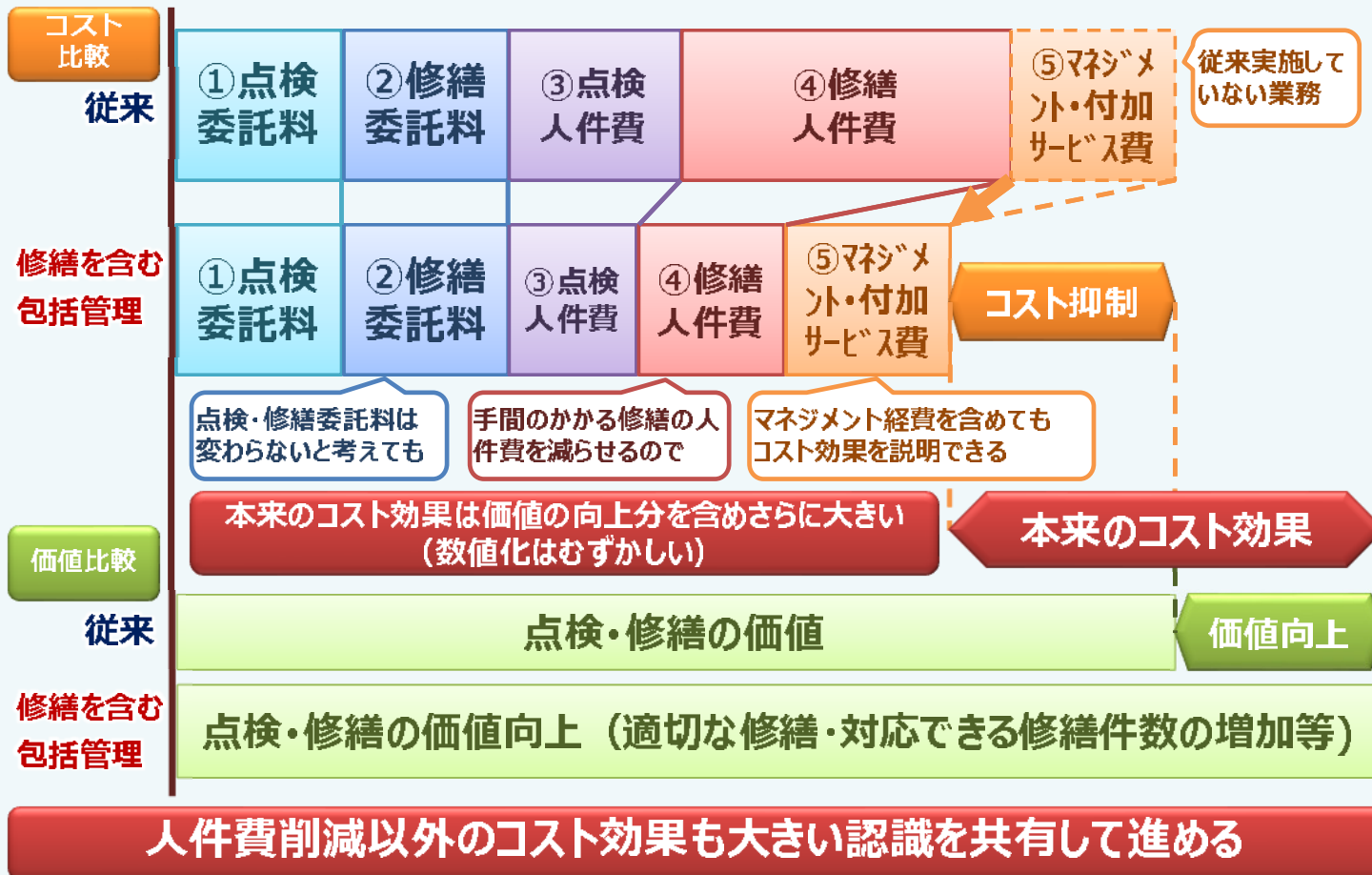
包括課長

修繕の必要性や手法、時期等を適切に判断するには**経験豊富な技術職**
学校等に責任を持って説明し理解を得るには**相応の役職**
所管課や受託者との事前協議が重要なので**準備段階で着任**

担当課長が配属された＝財政健全化室が取りまとめ部署

包括管理導入を「仲良く」進めるために

1 包括のコスト効果の認識を共有



2 注力する業務の明確化

- ・削減される事務量相当の人員を振り向ける業務もセットで方針決定
- ・教育委員会内の重点業務に注力するための包括導入であればFM担当課と対立構造にならない
- ・関係課間の人事異動もひとつの案

3 マイクロマネジメントは避ける

- ・指定管理やPFIなら任せきりにするのに施設包括管理では細かなチェックをする⇒事務量が減らなくて当然
- ・基本は受託者に任せ、自治体に関わるべき重要事項を見極める
(判断が難しい修繕、学校等の強い要望、すぐ対応すべき点検結果等)
- ・包括管理導入に合わせてしくみを見直す(予算は一元化、決算は区分等)

包括導入のバリエーション

タイプ	特徴
明石市型	人員削減による人件費減でマネジメント経費を捻出
射水市型	人員削減はせず事務軽減効果の有効活用でトップの理解を得る
まんのう町型	中学校建替PFIにバンドリング 一体で事業規模とVFMを出す
沼田市型	本庁舎総合管理の公募に併せて他施設の包括管理の提案も可とする 結果的にほとんどの施設が包括化
高砂市型	全施設の保全計画を先に策定その中に包括管理導入方針を記載
我孫子市・市原市型	民間提案制度で提案を受け事業化(庁内調整の手間はプロポと同等) ※包括管理導入自治体の増加により独自性のある提案は難しくなっている
南城市型	窓口対応や事務支援、通園バス運行等 施設維持管理以外も包括し 事業規模とVFMを出す
広陵町等2市2町型	複数自治体での包括管理(実施に向けて調整中)

包括黎明期からの状況の変化

主目的は「安全・安心の向上」は大前提

黎明期

マネジメント経費 $\leq$ 直営人件費



導入のために
包括管理で直営人件費を
減らす工夫をどれだけできるか

現在～今後

マネジメント経費 $>$ 直営人件費



導入のために
包括管理でどうしても
達成したい「こだわり」は何か？

各自治体のこだわり = 第2の目的

	こだわり	こだわりを反映した制度設計
明石市	現場を良くしたい 縦割りの組織に 横串を通したい	取りまとめ部署を設置し 技術職員を配置
芦屋市	職員を施設管理 から解放したい	取りまとめ部署の設置にはこだわらず 全施設を指定管理か包括管理とする
神戸市教委	営繕職員と学校を 修繕から解放したい	受託者が学校からの不具合連絡の 受付窓口を担当

不具合連絡の受付方法の違い

日本管財が受託している25自治体の集計

不具合連絡の流れ	自治体数
現地 → 受託者	11 (神戸市)
現地 → 所管課 → 受託者	4 (芦屋市)
現地 → 取りまとめ課 → 受託者	2 (明石市)
現地 → 所管課 → 取りまとめ課 → 受託者	4
現地 → 所管課 → 技術職員 → 取りまとめ課 → 受託者	1
修繕を対象業務に含まず	3

明石市の受付方法は結果的に少数派
そもそも受付方法の違いが包括管理の効果に影響すると認識できるか

第2の目的になり得ること

主目的は「安全・安心の向上」は大前提

- 施設保全計画(長寿命化計画)をつくる
- 施設縮充計画をつくる
- 現場・所管課の負担を減らす
- PPPの入口にする
- 縦割りの組織に横串を通す
- 役所の既存のルールの枠組みをはずす(予算・契約・検査等)

目的を的確に反映したしくみ×魂の入った運用＝持続的な成果
「単なるコピーはダメ」⇒目的を明確にししくみを考える過程が重要

包括の修繕一覧表から学校教育費調査票と決算統計を作成

決算統計整理用 様式

令和2年度決算資料 包括管理費等 現金係数 決算資料表

色をセル範囲へ入力を制限します。

(1) 包括管理相当 入力欄 (黄色セル)

施設名	①建物 点検	②設備修繕	③設備	④修繕品	⑤修繕品	⑥計	一括管理費	合計	平年度目
小中学校	38,437,034	0	8,616,487	0	1,977,778	2,322,130	128,902,429	142,006,129	小中学校費
小中学校 (給食施設)	690,000	5,122,920	33,360,244	0	2,620,618	4,454,690	52,261,452	6,068,611	学校給食費
中学校	24,091,767	0	43,897,872	0	0	0	64,089,639	6,298,772	中学校費
中学校 (給食施設)	0	0	21,538	0	0	0	21,538	2,511	学校給食費
養護学校	2,023,762	830,280	4,709,303	0	0	0	7,563,495	848,198	特別支援学校費
養護学校 (給食施設)	0	0	617,100	0	0	0	617,100	71,961	学校給食費
小中学校コモン	3,521,547	0	5,056,864	0	0	0	8,578,411	1,000,208	社会教育費
中学校コモン	3,516,283	1,830,440	7,089,638	118,201	0	0	12,561,562	1,464,682	社会教育費
幼稚園	8,968,080	0	25,004,009	0	0	0	33,982,089	3,972,231	幼稚園費
保育園	3,501,595	12,571,680	18,438,453	591,000	1,004,751	0	36,093,479	4,025,454	幼稚園費
認定こども園	270,178	0	2,280,488	118,201	0	0	2,668,867	291,748	児童福祉費・幼稚園費
北戸倉 (旧東横村)	3,255,841	7,046,160	4,837,485	398,000	0	0	15,535,486	1,811,374	幼稚園費
市庭センター	5,505,300	13,717,440	5,034,368	354,600	195,140	0	24,807,448	2,892,447	27,699,895
サービスセンター	105,000	30,360	116,886	0	0	0	252,846	29,481	282,327
大久保駅前国際交流施設	184,800	336,640	0	118,201	0	0	701,641	81,808	783,449
明石南 養育学校	1,453,495	143,880	0	0	0	0	1,597,375	186,240	1,783,622
消防施設	137,400	9,268,440	0	0	0	0	9,399,840	1,095,983	消防費
明石こどもセンター	2,130,541	9,973,920	110,000	0	0	0	12,214,461	1,424,156	13,638,617
赤松まき野センター	842,160	4,884,000	0	0	0	0	5,726,160	667,640	6,393,800
その他	1,302,179	0	0	0	0	0	1,302,179	151,829	1,454,008
包括管理費	0	0	-17,754	0	0	0	-17,754	-2,070	-19,824
合計	93,641,182	65,819,180	242,708,581	1,698,200	5,798,287	6,776,800	418,440,191	465,505,293	468,280,149
概要	施設費	維持費	維持費	維持費	維持費	普通徴収	維持費	維持費	1年度費(平年度より)下一期

対象施設数の増加があった場合は、施設名を記入してください。

入力を制限します。表資料のうち、一般管理費と各施設の共通経費も入力して

施設名	施設費	維持費	維持費	維持費	維持費	普通徴収	維持費	維持費
包括管理費	192,335	0	1,823,443	84,145	0	0	1,899,924	207,691
保育園施設費	77,843	0	657,045	34,058	0	0	768,943	84,057

以下、仮定こども園相当より

施設名	施設費	維持費	維持費	維持費	維持費	普通徴収	維持費	維持費
二見こども園	1,238 m	497 m						
小中学校費	124,603,000	13,108,000	1,978,000	2,322,000				142,007,000
中学校費	64,700,000	6,299,000	0	0				70,999,000
特別支援学校費	6,734,000	1,679,000	0	0				8,413,000
学校給食費	40,692,000	11,284,000	2,620,000	4,454,000				59,051,000
社会教育費	15,184,000	4	4,420,000	0				23,604,000
幼稚園費	35,778,000	4,194,000	0	0				39,972,000
児童福祉費	24,901,000	28,774,000	1,005,000	0				54,680,000
総務管理費	20,141,000	26,428,000	195,000	0				46,764,000
国際交流費	185,000	599,000	0	0				784,000
高等学校費	1,453,000	330,000	0	0				1,783,000
消防費	137,000	10,958,000	0	0				10,495,000
社会福祉費	844,000	5,592,000	0	0				6,336,000
合計	319,350,000	113,021,000	5,798,287	5,798,287				468,280,149

施設ごとの修繕金額枠
の柔軟な運用に手間が
かかるため
せつかくの包括化の効
果が限定される

予算を一本化していても学校教育費調査票と決算統計はEXCELファイル1つで必要な区分ができる

**明石市のEXCELを
お送りします**

決算統計の区分方法

各業務の内訳明細(日常業務で作成)

A 点検・清掃等委託料 (契約時の見積内訳書)

電気設備保安 学校分○円/ 幼保分○円/ ｺﾐﾆ分○円
 消防設備保守 学校分○円/ 幼保分○円/ ｺﾐﾆ分○円
 清掃 学校分○円/ 幼保分○円/ ｺﾐﾆ分○円
 ……

B 包括修繕料 (修繕実施状況一覧)

○○小学校 3階トイレ修繕 4/2実施 ○円
 ○○小学校 給食室回転釜入替修繕 4/3実施 ○円
 ○○保育所 うさぎ組保育室床修繕 4/7実施 ○円
 ○○市民センター 2階空調機修繕 4/8実施 ○円
 ……

包括委託契約外

C 学校等配当分(配当予算執行状況一覧)

○○小学校 6-2教室窓ガラス修繕 4/1実施 ○円
 ○○中学校 2-3黒板張替修繕 4/2実施 ○円
 ○○保育所 くま組壁クロス貼替修繕 4/2実施 ○円
 ○○幼稚園 大保育室入口ガラス修繕 4/3実施 ○円
 ……



施設区分・業務区分ごとに集計

施設区分⇒目的別費目で集計

中間集計(施設区分)	最終集計(目的別費目)
小学校	小学校費
小学校(給食)	学校給食費
中学校	中学校費
幼稚園	幼稚園費
……	……

業務区分⇒性質別費目で集計

中間集計(業務区分)	最終集計(性質別費目)
①保守点検	維持費
②清掃等	物件費
③修繕	維持費
④消耗品	物件費
⑤少額備品	物件費(臨時)
⑥高額備品	普通建設費

決算統計用の集計の方法

令和2年度決算統計 包括管理委託 業務区分ごとの集計										
施設名	①保守点検	②清掃等	③修繕	④消耗品	⑤少額備品	⑥高額備品	小計	一般管理費等	合計	予算費目
小学校							28,902,42	13,103,700	42,006,12	小学校費
小学校（給食施設）	693,000	5,122,920	39,360,244	0	2,620,618	4,454,670	52,251,45	6,086,611	58,338,03	学校給食費
中学校	20,801,767	0	43,837,872	0	0	0	64,639,63	6,298,772	70,938,41	中学校費
中学校（給食施設）	0	0	21,538	0	0	0	21,53	2,511	24,04	学校給食費
養護学校	2,023,762	830,280	4,709,903	0	0	0	7,563,94	849,188	8,413,13	特別支援学校費
養護学校（給食施設）	0	0	617,100	0	0	0	617,10	71,951	689,05	学校給食費
小学校コミセン	3,521,547	0	5,056,864	0	0	0	8,578,41	1,000,208	9,578,61	社会教育費
中学校コミセン	3,516,283	1,837,440	7,089,638	118,201	0	0	12,561,56	1,464,627	14,026,13	社会教育費
幼稚園	8,958,080	0	25,004,009	0	0	0	33,962,08	8,902,281	37,864,37	幼稚園費
保育所	3,501,595	12,571,680	18,424,453	591,000	1,004,751	0	36,093,47	4,095,454	40,188,93	児童福祉費
認定こども園	270,178	0	2,280,488	118,201	0	0	2,668,86	291,748	2,960,61	児童福祉費・幼稚園
北庁舎（旧保健センター）	3,255,841	7,046,160	4,837,485	396,000	0	0	15,535,48	1,811,374	17,346,83	総務管理費
市民センター	5,505,900	13,717,440	5,034,368	354,600	195,140	0	24,807,44	2,892,447	27,699,83	総務管理費
サービスコーナー	105,600	30,360	116,886	0	0	0	252,84	29,481	282,32	総務管理費
大久保駅前区画整理	184,800	398,640	0	118,201	0	0	701,64	81,808	783,44	区画整理費
明石商業高等学校	1,453,495	143,880	0	0	0	0	1,597,37	186,247	1,783,62	高等学校費
消防施設	137,400	9,262,440	0	0	0	0	9,399,84	1,095,983	10,495,82	消防費
明石こどもセンター	2,130,541	9,973,920	110,000	0	0	0	12,214,46	1,424,156	13,638,61	児童福祉費
あさぎり福祉センター	842,160	4,884,000	0	0	0	0	5,726,16	667,647	6,393,81	社会福祉費
その他	1,302,179	0	0	0	0	0	1,302,17	151,829	1,454,01	総務管理費
施設包括管理	0	0	-17,754	0	0	0	-17,75	-2,070	-19,82	総務管理費
合計	0	0	0	0	0	0		n		
性質	維持費	物件費	維持費	物件費	物件費（臨）	普通建設	物件費		464,946,148	464,946,148
↑決算額（千円まるめ）と一致										
対象施設の追加があった場合業務区分と性質別費目との紐づけをお願いします。委託料のうち、一般管理費など各施設の共通経費を入力										

施設区分-目的別費目 業務区分-性質別費目 で紐づけしクロス集計

地元事業者の理解を得る

地元事業者の誤解・不安・不満



事業者

大手に仕事を取れるんじゃないか
⇒ 誤解

大手から値引圧力を受けるんじゃないか
⇒ 不安

大手の傘下では仕事がやりにくいんじゃないか
⇒ 不満

議会を巻き込んだ騒動

地元事業者に不利益になる包括管理は再考すべきだ！

議員

誤解から残念な結果を招かないように

基本:丁寧な説明

- ・大手事業者も地元事業者の協力がないとできない
- ・地元事業者の活用を提案仕様書に明記し 評価項目に加える
- ・先行自治体での地元事業者への発注率は包括前後で変化なし 又は 向上

対策1:「中間マージンなし」を明確に

包括管理委託料 内訳

①点検委託料

②修繕委託料

③マネジメント経費

元請としての年間の仕事量(=金額枠)は決まっているので元請経費は別枠計上
経費は協力会社(下請)分のみとする

元請として必要な経費は全て定額でマネジメント経費に計上してもらう

地元事業者が担当する個々の業務に元請(大手)は経費を計上できないとすることで安心につながる

対策2:早期に個別の対話

- ・否定的な事業者の不満を解消するには 一对多の説明会より 一对一の対話の方が有効
- ・サウンディングは不満を持つ事業者との対話の機会としても活用できる(必要に応じて2回以上の対話もできる)
- ・早期に対話しておけば 事業者の意見をよく聴くべきとの批判は避けられる

包括受託者に求められる透明性

包括前の経費計上

業務1 地元事業者
地元経費

修繕1 地元事業者
地元経費

修繕2 地元事業者
地元経費

Aの「中間マージンなし」で
地元事業者の安心を

B・Cは地元事業者の不安
と包括管理への誤解を助長

包括後の包括受託者の経費計上

※包括受託者の経費総額は同額の前提

A 定額のマネジメント経費を計上し 個々の業務・修繕には経費を計上しない

マネジメント業務包括事業者
マネジメント経費

業務1 地元事業者
地元経費

修繕1 地元事業者
地元経費

修繕2 地元事業者
地元経費

経費の区分が明確
各業務の金額不変

B 定額のマネジメント経費は計上せず 個々の業務・修繕に経費を計上する

マネジメント業務包括事業者

業務1 地元事業者
包括経費 地元経費

修繕1 地元事業者
包括経費 地元経費

修繕2 地元事業者
包括経費 地元経費

経費の区分が不明確
各業務の金額上昇？

C 定額のマネジメント経費を計上し 個々の業務・修繕にも経費を計上する

マネジメント業務包括事業者
マネジメント経費

業務1 地元事業者
包括経費 地元経費

修繕1 地元事業者
包括経費 地元経費

修繕2 地元事業者
包括経費 地元経費

経費の区分が不明確
各業務の金額上昇？
包括が経費二重取り？

包括管理を様々な改善のきっかけに

入札制度の見直し

地元事業者限定の設計施工分地発注から
PPP/PFI等 多様な発注へ

財政制度の見直し

分野別予算に捕らわれすぎない
柔軟な予算計上

人事・組織の見直し

組織の縦割りの打破
技能労務職の見直し

施策形成過程の見直し

サウンディングによるオープンな施策検討
縦割りを越え全体最適を目指す施策検討

技術職員のあり方を見直し

設計こそ技術職の本分との発想からの脱却
少人数でコア業務をカバーできる体制づくり

施設保全計画の見直し

点検結果データの有効活用
全施設に横串を通した優先順位の判断

施設のあり方を見直し

机上のデータだけでなく施設の実態
(老朽度・活用度)を踏まえたあり方見直し

施設運営の見直し

教員や施設の現場担当者が施設運営に
注力できる環境づくり



導入に合わせて改善できなくても 諦めずに布石は打っておく

「魂」は伝わる

みどりの風2022.5.18号より（中崎小教職員向けの校長室だより）

14日(土)、南校舎2階から体育館へ続く渡り廊下の木製デッキの修繕が完了しました。見事な出来栄えのデッキです。修繕工事に付き合ってくださいました教頭先生、休日出勤ありがとうございました。

明石市の施設包括の担当の方々は、実にスピーディーに動いて下さります。校長室の床と正面玄関の鍵の修繕や、給食室の備品修繕、そして、これからは水泳指導開始に合わせて海の散歩道沿いのフェンスに目隠しシートの設置等々、学校からの相談を真摯に受け止め、現場にて学校とともに対応策を考えて下さります。そして、修繕業者とのやりとりや費用面も含めて、たくさんのごことで学校を支援して下さいています。いつも感謝しているところです。ありがとうございます。施設包括管理課は、学校にとって頼りになる存在であるとともに、一つ一つのことに丁寧に対応して下さいるその姿勢はとても勉強になっているところです。

「しくみ × 魂」で効果アップ



現場が良くなるように
連絡を受けた不具合には
工夫してできる限りの対応をしよう！
高額で実施できない場合や
不急で先送りする場合も
誠実に説明しよう！
包括対象外の内容でも
できるだけ相談に乗ろう

実施する案件を選定する



基本的には**すべて実施**

現場に行く案件は限られる



基本的には**すべて現場に行く**

時には職員が
直接 修繕作業を
することも

しくみをつかって終わり ではなく 魂を入れた運用を続けたことで 年々 評価がアップ

明石市の包括管理の「魂」



林課長
包括初代(H29~R4)

- 1 「全てに対応」基本です
- 2 どこかにあるぞ「改善方法」
- 3 「対応不可」は眉唾もの
- 4 「自分で動けば」何かが出来る
- 5 一人ぼっちはあきません
- 6 「鵜呑み」にしない受託者報告
- 7 ホントに必要？技術職員

成果を生む 3つの違い

技術者がすぐ判断し
動ける体制

徹底して現場に
寄り添う姿勢

成果の継続的な
測定と発信

**ご清聴ありがとうございました
お気軽にお問い合わせください**

明石市 政策局SDGs推進室 松永
総務省 経営・財務マネジメント強化事業アドバイザー
TEL 078-918-5335
matsunagasouhei@city.akashi.lg.jp

明石市 財務室 施設包括管理担当(財務担当内)
TEL 078-918-5086
zaiken@city.akashi.lg.jp