
**施設管理・運營業務に係る
民間競争入札の効果に関する調査**

【概要版】

平成 28 年 1 月

アビームコンサルティング株式会社

1 はじめに

1.1 背景と目的

平成 18 年 7 月に「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（平成 18 年法律第 51 号）」が施行された。以降、国の行政機関等は、国民の視点に立って、公共サービスの全般について不断の見直しを行い、その実施に当たっては、官民競争入札・民間競争入札（以下、合わせて「市場化テスト」という。）を活用することで、透明かつ公正な競争の下で民間事業者の創意と工夫を適切に反映させることにより、より良質かつ低廉な公共サービスの実現に向けて取り組んできた。官民競争入札等監理委員会（以下「監理委員会」という。）は、内閣府に第三者機関として設置され、競争の導入による公共サービスの改革に係る各実施過程について、その透明性、中立性及び公正性を確保する重要な役割を担ってきている。

そして、施設管理・運營業務については、平成 20 年度以降、市場化テストが実施されている。特に、平成 21 年 12 月に開催された第 55 回官民競争入札等監理委員会における内閣府特命担当大臣（行政刷新）の指示（「公共サービスの見直しの進め方」）により、市場化テストの導入により効果が見込まれる分野の一つに施設管理が指定された結果、平成 22 年 7 月に改定された公共サービス改革基本方針（平成 22 年 7 月 6 日閣議決定）においては、霞が関に所在する 8 庁舎をはじめとする多くの庁舎の管理・運營業務が市場化テスト実施事業として選定された。

これ以降、多くの施設管理・運營業務が市場化テストの対象事業として選定され、それらの事業の大部分は、民間競争入札の形式で実施されており、平成 27 年 3 月までに施設管理・運營業務として民間競争入札等が行われたのは、延べ 137 案件となっている。また、これまで市場化テストを実施した案件は、確保すべきサービスの質や競争性の確保、コスト削減、民間事業者による創意工夫が発揮されているものが大多数を占めており、市場化テスト終了プロセス及び新プロセス運用に関する指針（平成 26 年 3 月 19 日官民競争入札等監理委員会）に基づき市場化テストを終了した案件も多い。

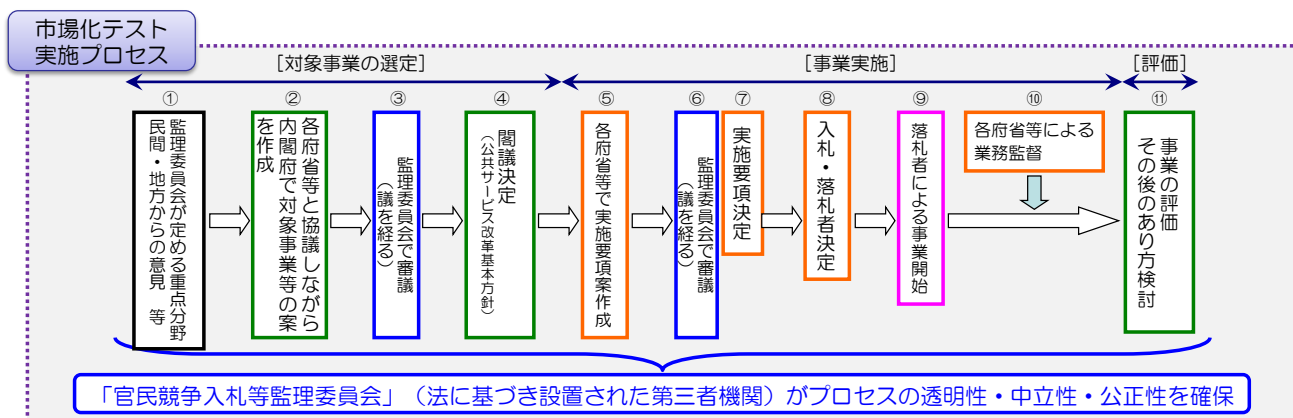
本調査は、これまで実施された施設管理・運營業務に焦点を当て、施設管理・運營業務に係る民間競争入札の効果に関する調査をテーマに、上記 137 案件について、業務の包括化の状況、コスト、競争性の発揮、民間事業者の創意工夫の発揮状況等についてフォローアップした結果を一覧の表として整理するとともに、これまで取り組まれた案件で入札不調であった案件の問題点や、前述のフォローアップ結果や監理委員会における議論から見えてくる論点を整理することにより、これまで民間競争入札等を通じて実施された案件の様々な効果を明らかにしようとするものである。

その内容を広く対外的に開示することにより、国の行政機関等が、今後、施設管理・運營業務の入札を行う際に、更なる改善を進めていくための有効方策を検討するための参考情報となることを目的とする。

1.2 調査概要

市場化テストは、下記の実施プロセスに示すとおり「対象事業の選定」「事業実施」「評価」の一連の流れで進む中で、「⑦実施要項」及び「⑩事業の評価」に関する資料が作成される。

図表 1-1 市場化テスト実施プロセス



出所：内閣府公共サービス改革推進室提供資料より

本調査では、前述の 137 案件に対して、当該資料に関連する下記 4 種の公表資料に基づき調査を行った。¹

なお、137 案件のうち、評価の審議が未実施の 61 案件については、評価に関する資料はまだないことから、下表のとおり、実施要項に関する資料のみに基づき調査を行っている点に留意を要する。

図表 1-2 調査対象となる公表資料

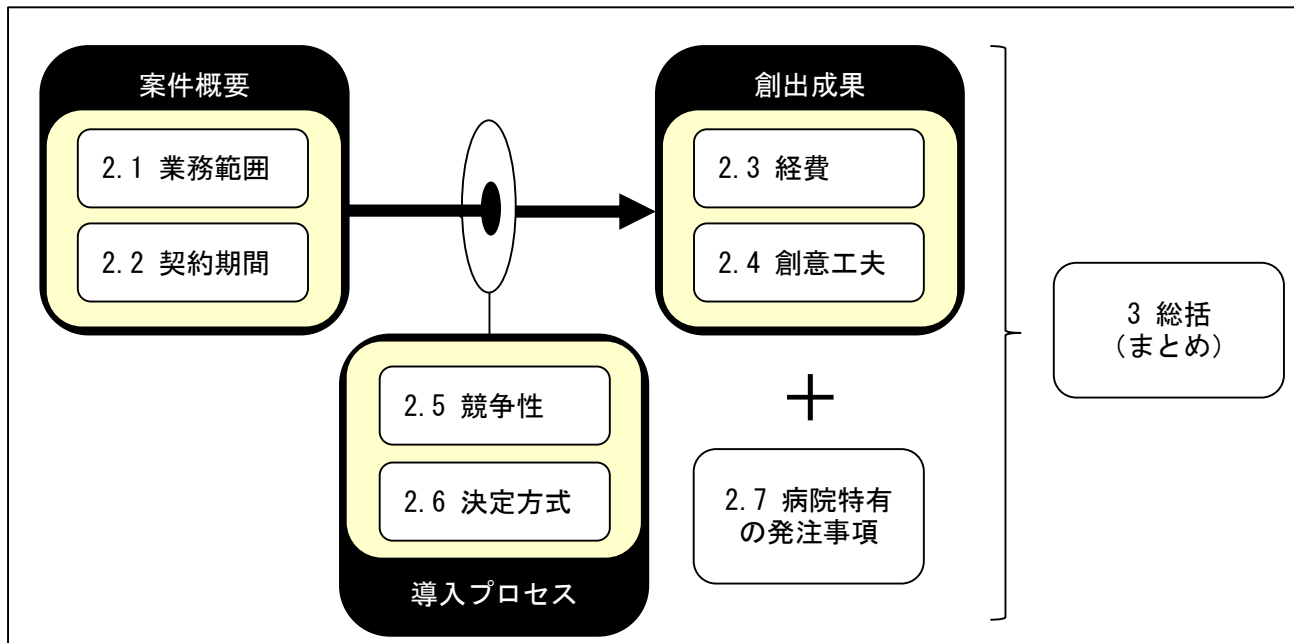
調査対象案件	調査対象となる公表資料			
	実施要項（案）の審議資料	実施要項	評価（案）の審議資料	評価
137 案件	うち 76 案件	○	○	○
	うち 61 案件	○	○	—

¹ なお、公表資料については内閣府公共サービス改革（市場化テスト）のページにおいて掲載されている。

<http://www5.cao.go.jp/koukyo/index.html>

具体的には、「案件概要（どのような案件が）」「創出成果（どのような成果を創出しているのか）」「導入プロセス（民間競争入札導入過程はどのような状況か）」の3要素に着目し、下記概念図に示す構成で調査分析を行った。

図表 1-3 調査分析事項の構成



調査分析結果で用いられている「No.」は、本調査において各案件に割り振った番号であり、具体は報告書本編に記載の「5 フォローアップデータ一覧表」を参照のこと。

また、案件名の最後に「_第2期」と付記する等、分析のために公表資料上の表記から若干の変更を行っている場合がある。

2 総括（まとめ）

以上より、1 期目案件から 3 期目になる案件も含めた全 137 案件について、東京都や神奈川県等、都市部の施設を対象とした案件が多いものの、他の地域でも案件が確認できる。

施設規模（延床面積）は 1,000 m²台～500,000 m²台まで実に様々であり、規模のみをもって民間競争入札導入の可否を判断することは難しく、発注業務の内容次第と考えられる。

当該業務内容について、維持管理業務は多くの業務項目が包括化されているものの、運營業務について事業の包括化は非常に限定的と言わざるを得ない。

契約期間は、多くの案件で「3 年間」が適用されている中で、確認されている創意工夫は、特に当該長期契約の利点をいかした、「計画的保全・修繕」及び「省エネルギー化」が多い。また、各種業務を包括化することから、従来業務では存在しなかった「統括管理業務（統括管理責任者の配置を求める場合等を含む）」を、新たに業務範囲に含める案件が多く見られる。これにより実施経費が従来よりも高額となった案件も数件確認されたものの、総じて「契約業務の窓口が一本化されたことによる事務の簡素化・効率化」等の効果が指摘されている。

また、多くの案件において経費の削減が実現しており、年間の減額幅で見ると、「100 万円／年～1,000 万円／年未満帯」が最多となっている。この点は、案件自体の規模（従来経費の金額）によるところがあるものの、当該規模と「経費増減額」及び「同増減率」の間には相関関係は確認されなかった。

なお、当該増減額及び増減率と「競争性（応札者数）」の関係性については、応札者が 2 者以上のときに削減率が 25%以上と大幅になる案件が見られた。経費が削減された案件の出現率は応札者が 2 者以上の時に高くなる傾向が見られる。

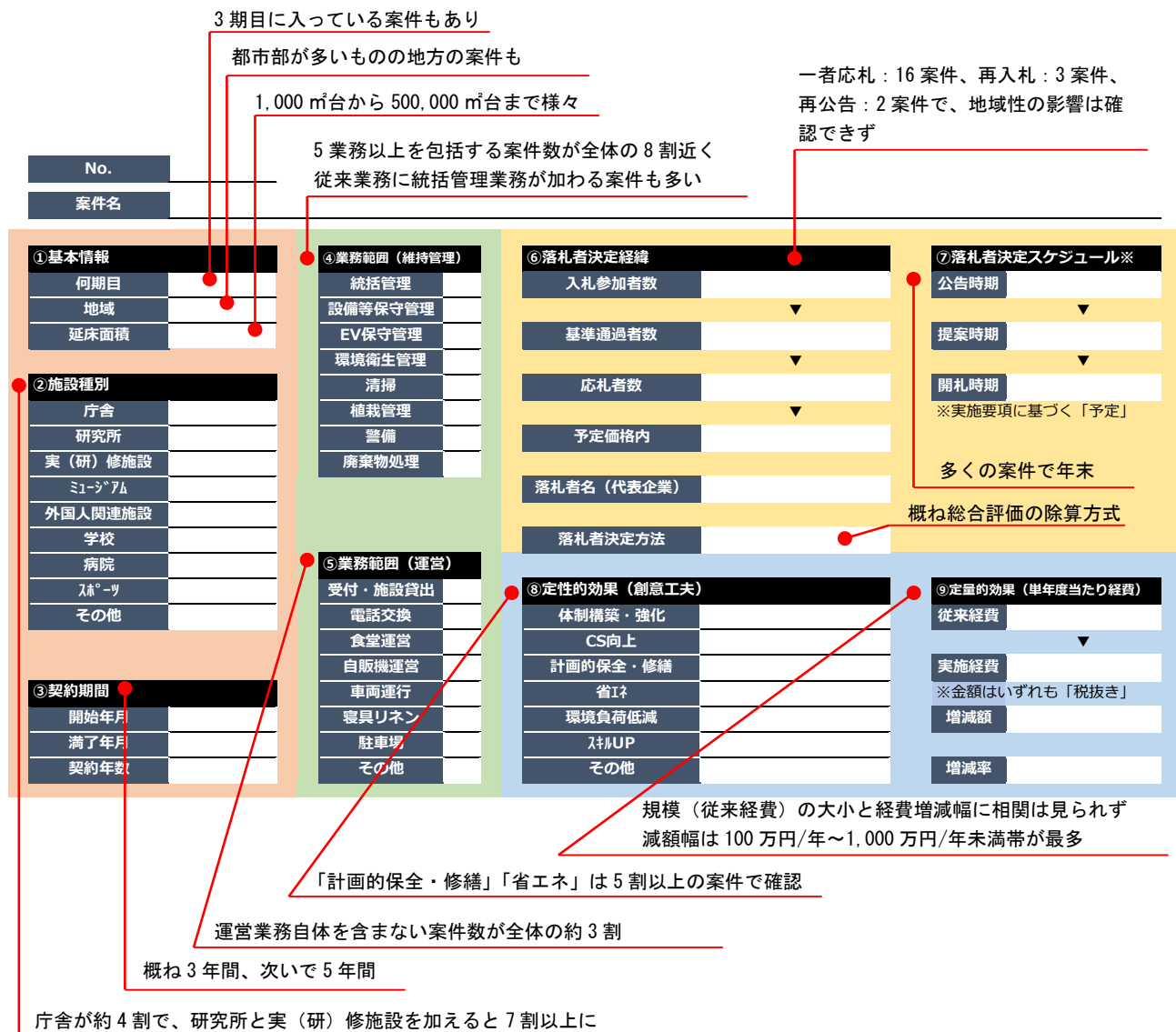
競争性という面では、一者応札の案件が「16」、再入札が「3」、再公告に至った案件が「2」で計 21 案件に上る。このうち、再公告に至った案件や事業実施期間が 2 期目以降に進んだ案件では、資格要件等の緩和も講じられ複数応札者の確保が実現している案件も確認できる。

また、当該競争性と地域性の関係性を分析したところ、「3 者以上」の入札参加が実現した案件は大都市圏で多く認められたが、大都市圏以外の地域の案件数が少数にとどまったため、「大都市圏以外の地域では競争性が確保しにくい」という明確な結果は確認できなかった。個別案件の審議では、一者応札の要因として「業務内容と地域性の関係も影響しているのではないかと思います」との発注者側のコメントが確認できる。

加えて、特段分析の対象としては取り上げていないが、全案件の概観として、実施要項に記載されている入札スケジュールによれば、多くの案件の入札公告が年末に行われ、その後の業務開始までの準備期間もわずかとなっている。当該状況下においても複数応札者の確保が実現している案件が多くあるものの、民間事業者の視点に立った場合、当該期間の可能な限りの確保は発注者側に求められる努力であろうと推察される。

次頁に、以上の内容の要点を整理した図を示す。

図表 2-1 調査対象 137 案件の概観整理図



次に、本調査を構成する5つの要素（①業務範囲、②契約期間、③経費（規模）、④創意工夫、⑤競争性）のそれぞれが相互作用した結果として確認できた主な事項をマトリックスの形で以下に整理する。

なお、案件のNo.を付していない事項は、複数案件で確認できた事項を意味する。

図表 2-2 各事業における検討・取組に関するマトリックス整理表

	①業務範囲	②契約期間	③経費（規模）
② 契約期間	○平成24年11月末をもって当初の統括管理責任者が一身上の都合により退職したものの、空白期間が生じることなく新任者を配属し、また新任者に対する支援として副統括管理責任者の1名増や、共同事業体による業務実施体制図を整備することにより確実な業務実施を図っている。【No.53】		
③ 経費（規模）	■事務の簡素化・効率化（発注者における当該事業への間接経費の削減）	○本事業にかかるパブリックコメントや事業者からのヒアリングにおいて、人件費の上昇が見込まれる中、5年間の長期契約では、受託者側における要員確保が困難となりサービスの質の低下を懸念する声があったことを踏まえ、人件費の上昇を見込んだ応札額となり不調となることや入札参加業者が減少し競争性が働かなくなる虞があることから、事業期間を2年間短縮し、平成27年4月1日から平成30年3月31日までの3箇年として実施することとした。【No.93】	
④ 創意工夫	■統括管理責任者が機能することによる事業全体の質の向上 ■再委託業者の質の向上（過去の役務実績等を勘案した信頼ある業者の選定）	■官民の連携強化 ■専門的知見を有する技術者等の常駐 ■短期的・中長期的提案に関する好循環	（公表資料に基づく分析は困難なため、本調査の対象外）
⑤ 競争性	○今後の対策として、統括責任者の業務、包括契約の範囲の見直し、さらに契約期間を2年から3年間に延長することなどにより、応札業者の増加を促し、競争による経費削減を目指す。【No.45】 ○次回の取り組みとして、業務を分割して契約するなど応札者の拡大を図るための検討を行う。【No.61】 ○例えば個別業務の業務責任者が関係業務統括業務を兼務することを明示的に認めるなど、関係業務統括業務の仕様について再検討を行うことが考えられる。あわせて、総合案内・展示施設案内等業務の仕様においても、現場責任者を業務ポストとは別に配置することとしていることについて再検討を行うことが考えられる。【No.96】	○今後の対策として、統括責任者の業務、包括契約の範囲の見直し、さらに契約期間を2年から3年間に延長することなどにより、応札業者の増加を促し、競争による経費削減を目指す。【No.45－再掲】 ○本事業にかかるパブリックコメントや事業者からのヒアリングにおいて、人件費の上昇が見込まれる中、5年間の長期契約では、受託者側における要員確保が困難となりサービスの質の低下を懸念する声があったことを踏まえ、人件費の上昇を見込んだ応札額となり不調となることや入札参加業者が減少し競争性が働かなくなる虞があることから、事業期間を2年間短縮し、平成27年4月1日から平成30年3月31日までの3箇年として実施することとした。【No.93－再掲】	○事業規模（従来経費）の大きさと競争性確保（応札者数）の間に相関関係は確認できなかった。一方で、25%以上の削減率は、応札者数が2者以上のときに限られており、経費削減を求める上での競争性確保の重要性は示唆されたと考えられる。

※ ■：確認された主な成果 ○：講じられた主な対策