

官民出資による組織体制の補完組織の設立

横断的なインフラ検討会の概要

○検討会設立の目的

町技術職員が減少していくなか、既存のインフラサービスを維持しつつ今後発生する新たなニーズや課題を解決し、町民の安全・安心な生活に寄与することを目的に、令和7年7月に「葉山町横断的なインフラ管理に関する検討会」を立上げ、環境部・都市経済部が一丸となり検討を進めてきました。令和7年11月から政策財政部にも参加いただき、令和7年8月～令和8年8月までに計9回の検討会を開催し議論を重ねてきた結果、現状を踏まえたうえで将来に渡り、持続的なインフラ運営には、道路・公園・下水道・公共施設等の維持管理の一括発注と補完組織設立を視野に入れた組織体制を検討することが重要であるとの結果をまとめました。

○検討会の構成

所属	氏名	備考
環境部長	町田 伸	検討会委員
都市経済部長	雨宮 健治	検討会委員
政策財政部長	和嶋 敦	検討会委員
環境部下水道課長	阿比留 正輝	検討会委員
都市経済部道路河川課長	藁科 義和	検討会委員
都市経済部都市計画課長	大前 正嗣	検討会委員
政策財政部公共施設課長	松井 一機	検討会委員
環境部下水道課 主査	秋本 圭介	事務局

検 討 結 果

町の課題解決の観点では、補完組織を設立し業務を委託する形が適切と考えられる。

町の課題

- 技術職員の採用を実施してきたが、そもそもの応募自体が少なく、若手職員がなかなか確保できない状況が続いているなか、既存技術職員の高齢化は進行しており、10年後には町内での技術継承が十分になされないまま多くの技術職員が退職することで、将来の町のインフラの維持管理に困難が生じる可能性がある。

3つの手法の比較検討

- ①は、町として支援を検討している**全ての業務の実施が可能**であるとともに、**委託金額は最小であるためコスト効果も高い**。また、町の職員が補完組織に
出向することで、**技術継承も可能**となる。
- ②-Aは、①と同じ業務を補完組織とは異なる民間企業に委託した場合だが、**委託金額が一番高い**。準コア業務については実際に委託ができるかの検討が別
途必要である。また、委託する業務に町の職員が関与しないため**技術継承には寄与しない**。
- ②-Bは、**対象となる業務は下水道事業に係るモニタリング業務のみ**であり委託金額は①よりも高い。準コア業務をどのように町として処理していくかにつ
いては検討が必要。また、②-Aと同様に町の職員への**技術継承には寄与しない**。
- 以上より、**補完組織を設立した上で業務を委託していく①の形が、事業の効果としてはもっとも高い**と考えられる。

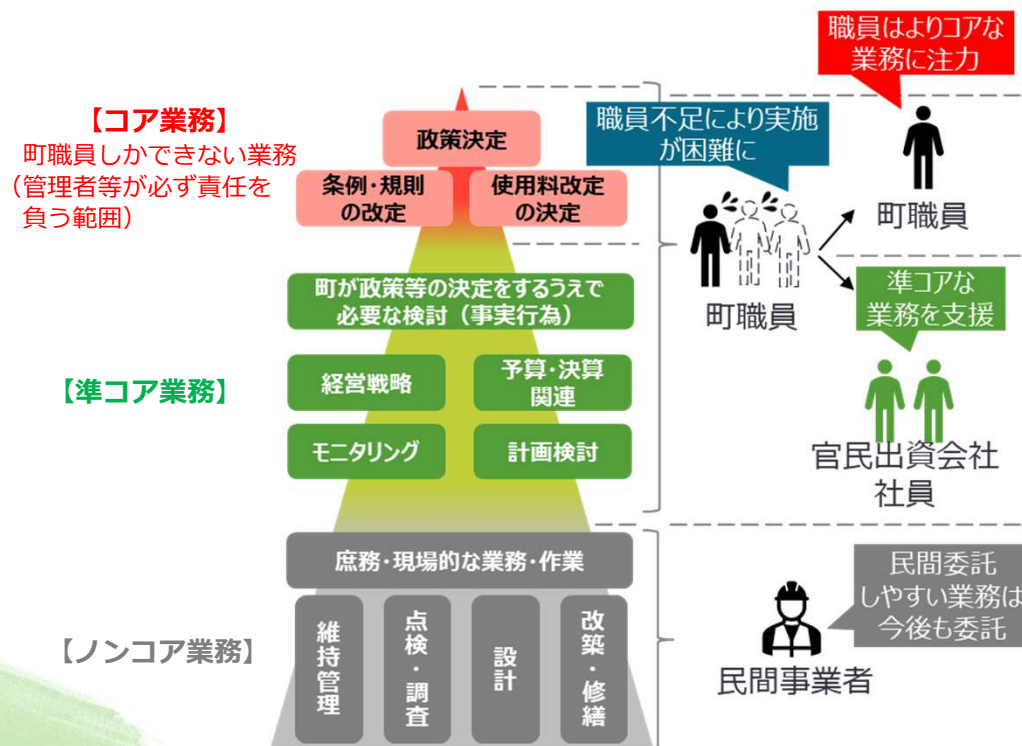
委託手法		委託金額 (万円)	委託金額に含まれる業務内容		事業効果			評価
			下水道事業に係 るモニタリング業 務(1.8人工)	準コア業務 (0.7人工)	業務の質の 担保	職員への技 術継承	働き方改革 への貢献	
①補完組織（官民出資会 社）への委託		3,500	○	○	○	○	○	○
②民間企業 への業務 委託	②-A 公共積算	5,000	○	△	○	×	○～△	△
	②-B モニタリ ングのみの委託(見 積もり結果)	4,000	○	—	○	×	△	×

想定される補完組織の概要

課題である「技術職不足」を解消し、町職員がよりコア業務に注力するために、 準コア業務を委託し、官と民の双方の能力を活かすために官民出資会社の設立を目指す

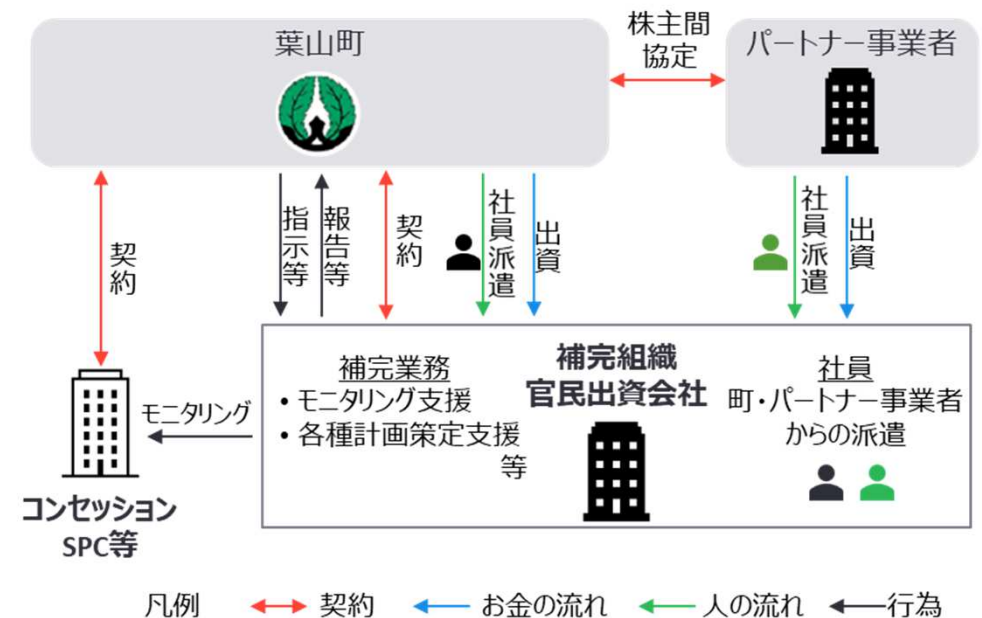
- ・町職員は、高齢化、不足、採用難が続いており、従来、町職員が担っていた業務について、今後、継続が危ぶまれる状況
- ・そこで、**準コアな業務については補完組織へ委託し、職員はコア業務に注力することで執行体制を確保する**
- ・**補完組織を官民出資会社とすることで、民間事業者の力を活かすとともに、町職員のノウハウ活用・技術継承も期待**できる

補完組織に任せる業務範囲のイメージ



契約スキーム(仮)

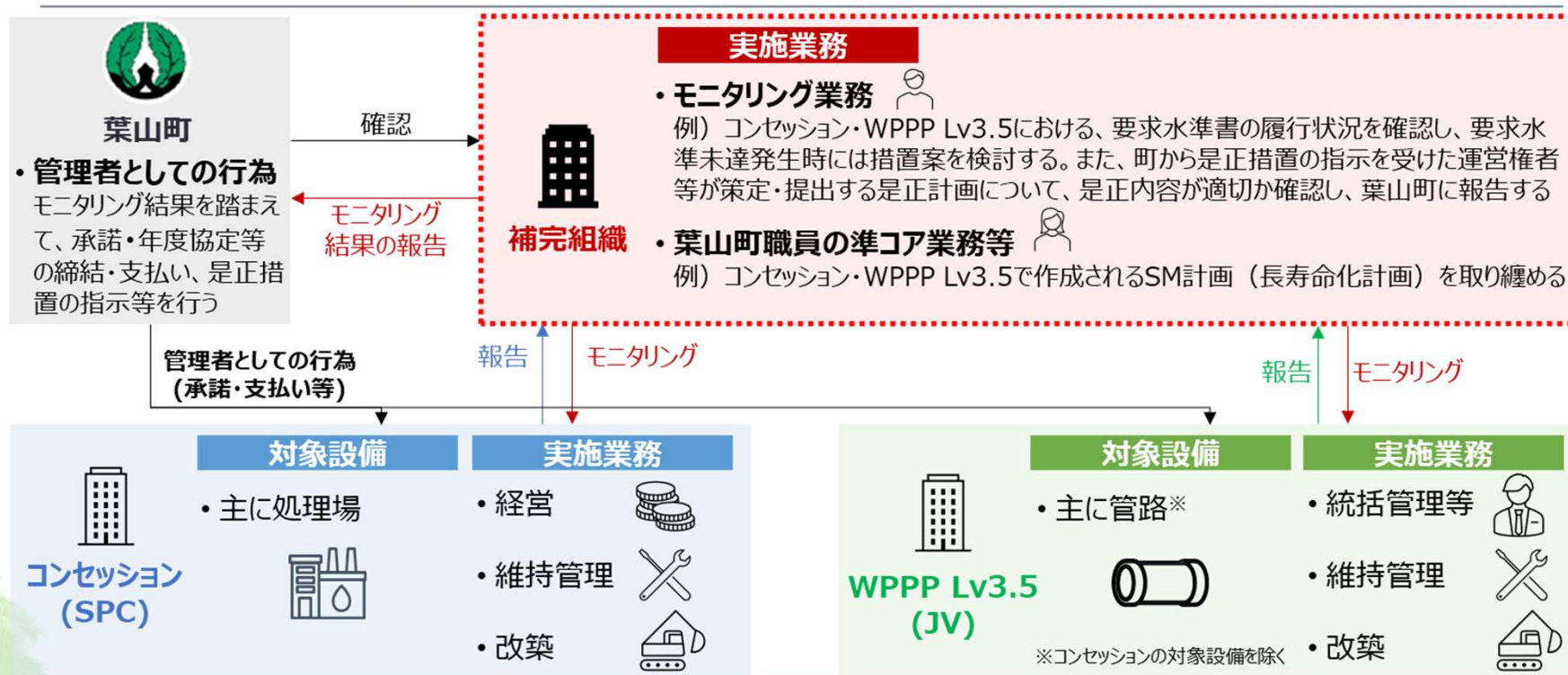
- ✓官と民で官民出資会社を設立し、それぞれ職員・社員を派遣する
- ✓官民出資会社がモニタリングや計画策定支援等を実施することで官民双方のノウハウを活かす



コンセッションとWPPPLv3.5の事業者は改築業務や維持管理業務等を行い、 補完組織はモニタリング業務と町職員業務の一部を実施する

- ・コンセッションの運営権者は、処理場・ポンプ場・マンホールポンプ設備等を対象に、全体の経営に関する業務と維持管理・改築業務を担う。
- ・WPPPLv3.5の受託者は、管路施設等を対象に、統括管理等に関する業務と、維持管理・改築業務を担う。
- ・補完組織は、上記業務の実施状況についてのモニタリング業務を担う他、葉山町職員の退職等に伴い発生する職員不足を補完するために葉山町職員の準コア業務等も実施する。

コンセッション(SPC)・WPPPLv3.5(JV)・補完組織の業務区分



出資割合 | 官民ともに、官民出資会社への出資割合の下限は、 「特別決議を阻止できる1/3超の出資割合」になると考えられる

- 補完組織が株式会社の形態を取る場合、一般的な民間企業と同様に、出資比率に基づく議決権比率の割合によって株主総会における権利内容が異なる
- 1/3超の株式を取得していると、株主総会にて「特別決議を阻止できる」**こととなり、官民出資会社の定款変更や事業譲渡、解散・合併等の**組織再編を官民双方で阻止**できる。
- そのため、**官民双方ともに「1/3超の出資割合」が最低限の出資割合**になると考えられる

出資割合の違いによる補完組織（官民出資会社）運営への影響

	町の出資の方が多い		町・民間の出資が同じ	民間の出資の方が多い	
出資比率	 町 66% 民間 34%	 町 51% 民間 49%	 町 50% 民間 50%	 町 49% 民間 51%	 町 34% 民間 66%
組織の意思決定	- 町のみで普通決議を可決できる - 民間が特別決議を阻止できる	- 町のみで普通決議を可決できる - 民間が特別決議を阻止できる	町・民間ともに普通決議を阻止できる	- 町は特別決議を阻止できる - 民間のみで普通決議を可決できる	- 町は特別決議を阻止できる - 民間のみで普通決議を可決できる
町の財政負担	大				小
技術等の取り入れやすさ (投資し易さ)	小				大
事例	(株)北九州ウォーターサービス 北九州市54% 民間46% (安川電機：19%、メタウォーター：19%、民間金融機関 4社：8%)	(株)ONE・AQITA 県・市町村51% 民49% (日水コン34%、秋田銀行5%、友愛ビルサービス10%)	東京都下水道サービス(株) 東京都50% 民50% (東京下水道設備協会、損害保険ジャパン、明治安田生命保険 他)		水みらい広島(株) 広島県企業局35%、呉市3% 水ing 62%

補完組織のメリット・デメリット

補完組織をつくることのメリット・デメリット

自治体の技術職をはじめとした人材不足に対応するために、インフラ事業に係る計画や設計業務等を補完する官民出資による連携組織（官民連携組織）を設立し、準コア業務を委託することを考えた場合、その際のメリット・デメリットとしては以下のものが想定される。

■メリット



①手が増える・事業が止まらない

計画づくり、積算・発注、台帳更新、研修など“手間が重いが重要”な仕事を官民連携組織が受け持つことで、庁内の職員が少人数でも事業を円滑に進めることができるようになる。



②専門的知見の補完

アセットマネジメント、DX、BCPなど、庁内で不足しているスキルを補足することができる。



③標準化等による業務の脱俗人化

仕様・チェックリスト・図書整理等の仕様を共通化・マニュアル化していくことで、職員の異動があった際も業務の質が安定しやすくなる。



④調達業務等にかかる手続きの効率化

年度計画に沿って事業をパッケージ化して一括で委託できるため、手続きの手間等が削減される。



⑤災害時の対応能力の向上

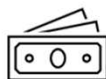
平時から共通マニュアル・連絡網・代替要員（バックアップ）が用意されるため、停電や断水などの非常時での初動の立ち上がりが早くなる。

■デメリット

①総コストが上昇する可能性

組織運営にあたっては最低限必要となる人員や固定費等が生じるため、委託する業務が少ない場合、かえってコストが増加する可能性がある。

⇒試算結果では、単純な民間事業者への業務委託よりも補完組織への業務委託の方が安価とある。



②庁内のスキルが希薄化する可能性

準コア業務を委託することで、従来以上に庁内の職員が担当する業務が減少するため、スキルの蓄積がしにくくなる。

⇒官民連携組織との協同での研修や、相互出向等を行い、庁内の人材の育成にも配慮をする。



③中立性への懸念が生じる可能性

事業の企画や監理といった部分の業務を委託する場合に、組織としての中立性が担保できていないと、住民等から不安の声が寄せられる可能性がある。

⇒重要な判断には自治体の意向を反映できるように、出資割合や役員の出向等の仕組みを整理する必要がある。

