

## 新庁舎総合管理業務委託に係るサウンディング型市場調査の結果について

### 1 サウンディング型市場調査実施の経緯

本市では、新庁舎の開庁に当たり、施設管理業務の効率化と市民サービスの向上を目指し、複数の管理業務を一体的に委託する「庁舎総合管理業務委託」の導入を検討しています。「庁舎総合管理業務委託」の導入検討に当たり、事業内容や事業スキーム等に民間事業者の皆様を持つ多様なアイデアやノウハウを最大限にいかすため、対話を通じて御意見や御提案を伺う「サウンディング型市場調査」を実施します。

本調査は、導入検討の早い段階で民間事業者の皆様との対話を通じて、市場性の有無、事業参入に当たっての条件や課題を把握するとともに、本市の新庁舎管理に最適な事業範囲や事業方式、要求水準等について、広く御意見や御提案をいただくことを目的とします。

### 2 サウンディング型市場調査の実施スケジュール

令和7年10月10日	実施要領の公表
令和7年10月22日～12月19日	参加申込の受付
令和8年1月7日～1月16日	サウンディングの実施（提案者との対話）
令和8年3月（予定）	サウンディング型市場調査結果概要の公表

### 3 サウンディング型市場調査の参加者

参加者数：7者

#### 4 サウンディング型市場調査結果の概要

##### Ⅰ 庁舎総合管理業務委託について

##### (Ⅰ) 事業者から見た庁舎総合管理のメリット・デメリットについて御教示ください。

###### ○メリット

- ・管理業務の一元化により、市事務職員の契約・発注・支払等に係る事務負担が大幅に削減される。
- ・各業務（警備、案内、電話交換等）が相互に連携・サポートすることで、業務の隙間がなくなる相乗効果が期待できる。
- ・事業者の統括責任者が品質を管理するため、市の担当職員が異動しても一定の管理水準が継続的に維持される。
- ・自衛消防組織において、受付は救護、警備は誘導、清掃は初期消火など、役割を明確化した訓練実施が可能となる。
- ・長期・一括受託による収益の安定化が図れる。
- ・実績評価により、他自治体への参入機会が広がる。
- ・地元企業が受託することで、地域への責任感を持った継続的な管理が可能となる。
- ・異なる業務間（例：設備と清掃）での相互連携・サポートが可能となり、業務品質の向上と効率的な体制構築が図れる。
- ・施設規模が大きく業務範囲も広いため、事業者として安定した収益確保と事業継続が見込める。
- ・地元企業との取引実績や庁舎管理のノウハウを蓄積でき、将来的な他地域での新庁舎案件への展開が可能となる。
- ・窓口の一本化により、設備トラブルから市民対応まで、市からの要望に即座に反応できる体制が構築できる。
- ・市民の意見やクレームをグループ全体でリアルタイム共有し、接遇品質を均一化・向上させることができる。
- ・市内事業者（再委託先）と市側の間に専門会社が入ることで、技術的な専門用語の「翻訳」や業務の適正化を図るセカンドオピニオン機能が働く。
- ・情報管理の高度化。報告書様式の統一やデジタル化により、施設情報の横串での管理が可能となる。
- ・異動の多い一般事務職では困難な専門的・継続的な維持管理が可能となり、専門知識に基づく計画的な修繕・保守により、LCC（ライフサイクルコスト）の低減に寄与する。
- ・大規模災害時、全国ネットワークを活かした物資調達や応援要員の派遣など、市単独では困難な対応が期待できる。

###### ○デメリット

- ・行政側で管理知識が蓄積されにくくなる懸念はあるが、Ⅰ社が継続管理することで品質が一定に保たれ、月1回の定例ミーティング等を通じて課題解決や情報共有を図る

ことで解消可能である。

- ・実績重視の評価基準（プロポーザル等）では、大手事業者が圧倒的に有利となり、地方のビルメンテナンス業界の衰退を招く恐れがある。
- ・「業者任せ」になることで、市職員の施設設備に対する理解や技術継承が分断され、適正な監督ができなくなるリスクがある。
- ・業界全体の課題である人材確保（特に清掃・警備）の負担が大きい。
- ・市から再委託先へ直接指示が出せなくなる。ただし、統括管理責任者を介した連絡体制や、緊急時の運用ルールをあらかじめ明確化することで、この制約は解消・管理可能となる。
- ・市職員の専門知識が蓄積されにくい懸念がある。ただし、コア業務への専念を可能にする意義の方が大きい。
- ・昨今の急激な労務単価・エネルギー価格の上昇に対し、予算が固定されている場合、5年間の長期契約では事業者の赤字補填となり、運営継続が困難になる。
- ・地域の人口規模によっては、専門技術を持つ人材の安定確保が課題となる。
- ・体制構築（拠点設置、マニュアル整備、採用）に多大な費用がかかるため、単年契約ではコスト高となり、投資回収が不可能。
- ・全体を統括するマネージャー人件費が加わるため、個別発注の単純合計よりコスト増となる傾向がある。
- ・従来の個別発注から一括発注への移行に際し、既存の協力事業者との連携手法や、新たな役割分担について丁寧な整理が必要。
- ・総合管理を導入することで、特定の事業者だけでなく、より多くの市内事業者が公平に参画できるスキームの構築が必要。

(2) 庁舎総合管理業務への参加意欲について御教示ください。

○有 7者 ○無 0者

[理由]

- ・県内外の自治体庁舎での総合管理実績を活かし、住民サービスの向上と安心・安全な庁舎環境を安定的に提供できるため。
- ・北関東エリアでの実績拡大に意欲を持っているため。
- ・地域シンボルである新庁舎の管理を通じて、これまで未経験の業務分野へ挑戦し、組織の成長と雇用維持・拡大を図るため。
- ・地元企業が主体的に受託することで、地域経済の循環と、地域のビルメンテナンス業界全体の技術水準の維持・発展に寄与したい。
- ・近隣に拠点を有しており、緊急時の迅速な駆け付けや、地域特性に合わせた柔軟な管理体制を構築できる強みがあるため。
- ・地域企業として、市の新庁舎整備を通じた地域社会への貢献を重視しているため。
- ・業務を通じた地域振興へ貢献したい。

- ・庁舎機能に加え、カフェ、ホール、広場、商業施設等が一体となった「多機能複合施設」の管理実績を全国的に多数有しており、用途ごとに異なる管理基準や来館者属性に応じた柔軟な運営ノウハウを投入できる。
- ・全国各地の自治体庁舎での受託実績を通じ、行政特有の事務サイクルや議会对応、市民サービス向上に向けた要求水準を深く理解しており、円滑な立ち上げと安定運営を担保できる。
- ・多様な公共施設の維持管理を通じて蓄積された劣化状況や利用パターンの分析データを活用し、市の中心拠点である新庁舎において、長寿命化とコスト抑制を両立させる「予防保全」の仕組みを構築したい。

(3) 那須塩原市庁舎総合管理業務への参加に当たっての課題について御教示ください。

- ・市内に拠点が無い場合、設置コストが予算に影響する可能性がある。
- ・「総合管理」としての元請実績が不足しており、公募条件（実績要件）がハードルとなる。
- ・自社に専門外の分野（常駐警備、受付等）について、高い信頼性を担保できる他社との協力体制を構築する必要がある。
- ・労働人口の減少に伴う、専門資格者や現場スタッフの確保・維持が課題。特に清掃部門における採用難。従来の固定的な勤務形態（例：早朝から長時間）では募集が非常に難しくなっている。
- ・質の高い統括管理責任者および現場スタッフの確保（新規採用、社内異動、再委託先との調整等）。
- ・昨今の人件費・物価上昇に対応する為、建築保全労務単価や最低賃金等の実勢に即した指標を基に物価スライドの適用が必要。
- ・事業規模を踏まえて検討することになるが、迅速な駆け付けや地域貢献のため、市内に管理運営の基点を確保することも検討する必要がある。
- ・設備保守や点検等の地元業者との協力体制を構築する必要がある。
- ・市側が求める管理品質と予算のミスマッチを防ぐため、公募段階での詳細な仕様提示が必要である。

(4) 類似業務の実績について御教示ください。

- ・県内外の複数の自治体における総合管理実績あり。
- ・新庁舎の開庁に合わせた、初期段階からの管理体制構築支援実績あり。
- ・市内外の公共施設（福祉施設、保健センター等）における設備管理、清掃、指定管理業務の受託実績あり。
- ・県内の大規模民間施設（工場、医療機関等）において、新築立ち上げ時から継続した総合的な維持管理の実績あり。
- ・全国各地の自治体庁舎（本庁舎・複合庁舎等）や合同庁舎等の官公庁施設における総

合管理や包括管理の実績あり。

- ・隣接県内の自治体本庁舎（複合施設）において、市民課窓口業務、案内、電話交換、警備、清掃、設備管理、駐車場管理等を一体的に受託している。
- ・全国の自治体庁舎（新築導入事例を含む）や大規模公共施設での総合管理実績を多数有している。

## 2 発注仕様のあり方（性能発注）について

### (1) 希望する業務期間（契約期間）について御教示ください。

[意見]

#### ○3年間を希望

- ・雇用安定や品質改善（PDCA）には一定期間が必要だが、3年を超えると将来のコスト予測が困難になり、事業者側のリスクが過大となるため。

#### ○3年から5年程度

- ・3年では人材確保やDX投資が難しく、5年であれば安定的な体制構築と中長期的な改善提案が可能となる。長期契約の場合、物価高騰等に対する適切な価格改定の仕組みが必要である。

#### ○5年又は3年

- ・3年で軌道に乗せ、5年で安定運用を図るのが適切。長すぎると慣れによる緊張感の欠如を招く恐れがある。

#### ○5年間を希望

- ・1年目の現状分析を経て、2年目以降に本格的な効率化・改善提案をサイクル化するため。また、スタッフの定着（雇用安定）による品質維持にも不可欠である。
- ・3年では業務が習熟した段階で次期公募準備に入る必要がある。5年あれば安定した運営体制を構築し、具体的な改善提案を実行に移すことが可能となる。短期契約（3年以下）では、スタッフの雇用期間が短くなり、優秀な人材の確保や技術継承が困難になる。5年以上の長期契約とすることで、地域での安定した雇用を生み、管理品質の維持向上に繋がる。近年の人件費高騰や物価変動を考慮すると、長期契約にはリスクも伴うが、適切な「スライド条項（物価変動に伴う金額協議）」を契約に盛り込むことで、5年間の安定運用は十分に可能である。3年ごとの公募は、市職員にとっても膨大な仕様書作成・審査事務の負担となる。5年とすることで事務の平準化を図りつつ、事業者との深い連携体制（パートナーシップ）を築くことができる。
- ・1年目を業務の安定化とデータ蓄積期間、2年目以降を改善・品質向上期間として運用するため。期間が短いと投資回収や改善提案が困難になる。3年の短期間では、開始後すぐに次期公募の準備に入らなければならない、市・事業者双方の事務負担が過大となる。

#### ○5年以上を希望

- ・新築特有の設備の「クセ」や特性を把握し、習熟したスタッフによる安定的な管理体制を構築するには、3年では短すぎる。長期契約により、計画的な人材投資や設備更新の提案が可能になる。
- ・1年目を業務の安定化とデータ蓄積期間、2年目以降を改善・品質向上期間として運用するため。期間が短いと投資回収や改善提案が困難になる。3年の短期間では、開始後すぐに次期公募の準備に入らなければならない、市・事業者双方の事務負担が過大となる。

(2) 事業者選定から業務開始までに要する準備期間について御教示ください。

[意見]

○契約締結から3か月以上を希望

- ・人員の確保、作業マニュアル・各種報告書の作成、再委託先との調整期間が必要である。

○最低6か月程度必要

- ・契約後2～3か月で人員確保、その後マニュアル作成、各種届出、協力会社との契約、現場研修(OJT)を実施する。新庁舎の場合、竣工から開庁までの期間(約3か月)に現場入りし、設備操作の習熟や引継ぎを行うことが不可欠である。
- ・新築時の場合、工事完了後の市への引き渡しから開庁までの期間(約3か月)も管理業務に含めることが望ましい。スタッフの新規採用、教育、現場詳細の把握、マニュアル整備に十分な時間が必要。
- ・人材募集、地元協力業者との契約、詳細マニュアル作成、引継ぎに要する時間が必要である。施工段階からの早期選定により、設計・施工会社との意見交換や管理視点の反映が可能となる。建物の引き渡し前から管理事業者が関与(プレオペレーション)することで、設計・施工会社との情報共有がスムーズになり、運用開始後のトラブルを抑えられる。
- ・特に窓口や受付業務が含まれる場合、人材の募集・選定に3か月、市独自の事務研修や現場でのOJT、マニュアル作成に3か月を要する。
- ・統括者や案内スタッフの確保・接遇教育に3か月程度必要。引渡し後の什器搬入管理、清掃、シミュレーションに3か月程度要する。

○一般的には6か月～1年程度が必要。

- ・開庁の9か月前には事業者を決定し、建設工事完了後の「市への引き渡し説明会」に参加できる体制が望ましい。

(3) 市内事業者の受注機会の確保について御教示ください。

(実現可能と思われる業務・業種等について御記入ください)。

[意見]

- ・地域雇用の促進を基本とする。

- ・市内事業者を活用しつつ、統括会社が品質管理・インスペクション（診断）を責任を持って行うことで、品質と地域経済のバランスを両立できる。
- ・設備点検、消防点検、定期清掃、植栽管理、水槽清掃、害虫駆除等での再委託が可能。
- ・統括管理者が地元企業の品質管理・指導を行うことで、地域全体の技術向上に寄与できる。
- ・「市内事業者を下請けに使う」という発想ではなく、市内事業者が主体（元請け）となれる仕組みを要望する。
- ・市内事業者、建築・管工事等の各種組合、協会との既存の協力体制を活用可能である。
- ・地元企業との共同企業体により、全国で管理を行っている企業と地元企業とのノウハウの融合を見込む事が出来る。また、現地職員の雇用により地域活性化に貢献が可能。
- ・統括管理とコア業務（案内等）は自社直営、専門性の高い実務は地元企業へ再委託を想定している。
- ・共同企業体よりも、総合管理事業者が単独で受託し、個別の専門業務（清掃・警備等）を複数の市内事業者にも再委託する方が、より多くの地元企業に公平な参画機会を提供できる。
- ・専門的視点での発注により、再委託先に対しても適正な価格設定と業務環境を維持し、地域経済の健全化に寄与する。
- ・総合管理事業者が、市側の要求水準を具体的な作業手順に「翻訳」して地元業者に伝える。また、専門的な資機材の導入や技術指導を行うことで、地元業者のスキルアップに寄与する。

#### (4) 従来方式（個別発注）と比較した場合のコストについて御教示ください。

##### [意見]

- ・性能発注により、汚れにくい箇所の清掃頻度削減など、予算の重点配分による効率化が可能となる。
- ・単純な委託料は人件費・社会保険料の上昇により増加傾向にある。
- ・エコチューニング（エネルギー最適運用）による光熱費削減、設備機器の長寿命化（LCC 低減）、DXによる案内スタッフの省人化によりコスト削減は可能である。
- ・再委託時の管理手数料（2～3割程度）の上乗せは発生するが、地元ネットワーク活用による効率化や移動コストの抑制で相殺可能である。
- ・事後保全から予防保全への転換により、中長期的な大規模修繕費用の抑制に繋がる。また、省エネ提案により、長期的なコスト（光熱費等）の抑制は可能である。
- ・管理窓口の集約による効率化でコスト抑制は可能だが、人件費・物価の上昇分がそれを上回る可能性がある。性能発注による創意工夫（省エネ、DX）で長期的コストを

最適化すべき。

- ・コスト抑制には、特定の時間帯（例：主婦層が働きやすい午前中の短時間など）へのシフト変更を認めるなど、仕様の柔軟性が必要。
- ・統括管理責任者の配置等により、個別発注の単純積み上げと比較してコスト増となる可能性がある。
- ・管理コスト（人件費）削減を考慮すれば、トータルではメリットが出る可能性は十分にある。
- ・統括管理者の配置コストは増えるが、市側の契約管理・監督事務の工数削減分で十分に相殺・メリット創出が可能である。
- ・目に見える「委託金額」の増分と、目に見えにくい「市職員の事務工数削減」や「施設寿命の延命」をセットで評価することが重要である。

### 3 業務内容について

(1) 対応可能な業務範囲について御教示ください。

[意見]

○全者が対応可能と回答した業務

設備保守、消防点検、警備、駐車場管理、日常定期清掃、総合案内、

○6者が対応可能と回答した業務

電話交換、外構植栽管理、夜間休日受付

○4者が対応可能と回答した業務

庁舎を活用したイベント立案・運営

○その他として回答のあった業務

受付案内業務、市民課等窓口業務（パスポート・証明書発行等）、コールセンター業務、環境衛生管理業務、ホームページ作成業務

(2) 想定される実施主体について御教示ください。

○自社単独 4者 ○共同企業体 1者 ○自社単独又は共同企業体 2者

[意見]

- ・自社で統括責任者を配置し、一貫した責任体制で管理を行うことが望ましい。

(3) 想定される実施形態について御教示ください。

○自社直営及び一部再委託 7者

[意見]

- ・自社直営を基本とし、専門技術が必要な業務や地元事業者の活用が望ましい業務については一部再委託とする形態を想定している。

(4) 業務効率化及び管理水準向上につながるアイデアがあれば御教示ください。

[意見] 企業のノウハウに関わる内容のため非公表

(5) (1)に加えて必要と考えられる業務があれば御教示ください。

[意見] 企業のノウハウに関わる内容のため非公表

#### 4 その他

(1) 事業者募集時に本市に提示を求める資料や要望があれば御教示ください。

[意見]

- ・精緻な積算のため、仕様書に加え、部屋ごとの材質・面積表、メーカー一覧表、図面（平面・立面・仕上げ表）、各設備の数量等。
- ・防犯カメラの設置箇所と仕様
- ・市内産業振興の観点から「市内に本社がある無」、「地元企業を含むJV」、「栃木県ビルメンテナンス協会の会員」、「法令上必要な資格者は市内在住」などの市内事業者が一定程度優位となる仕様や評価基準の設定を強く要望する。
- ・現在の運用フローがわかる資料
- ・事業者選定はプロポーザル方式で実施してほしい。
- ・性能発注とする場合でも、市側の予定価格の積算根拠（想定される人員数や職種別単価等）を可能な限り開示してもらいたい。
- ・公募から提案書提出までは、約2か月間の期間を設けてほしい。
- ・人件費・物価の上昇やエネルギー価格の高騰に対応するため、スライド条項を検討いただきたい。（最低賃金や建築保全労務単価を指標とすることを希望）
- ・市が重視する評価項目や配点比率の明示。これにより事業者は市の意向に沿った提案が可能になる。
- ・仕様書で市が求める最低限の業務水準を提示。

(2) 庁舎総合管理業務実施に際しての留意事項、懸念事項、リスク等があれば御教示ください。

[意見]

- ・開庁時間外の市民ホール等の貸出に伴う、金銭管理、鍵の受け渡し、防犯カメラによる監視体制。
- ・現設計で電話交換室が想定されていない点について、話し声の漏洩防止や業務効率の観点から、専用スペース（またはパーテーション等による区画）の確保が不可欠である。
- ・現在代表電話がないことによる「各課への入電集中」を解消するため、開庁までに代表電話の受電体制と、交換手用のキーワード表（取次先判断基準）の整備が必要である。
- ・市民ホール等の貸出運用ルール（予約方法や鍵管理）が管理業務範囲に影響する。
- ・何を最も重視するのか（コストか品質か地域貢献か）の意図の明確化。
- ・新庁舎は設備が高度化・複雑化しており、特性把握に時間を要する。

- ・総合管理導入の目的が単に「経費削減」や「内部業務の効率化」のみである場合、地元事業者の理解を得られず協力体制が損なわれる恐れがある。
- ・機械警備のメーカー選定が管理体制に大きく影響する。
- ・名目上の営業所ではなく、実際に動員可能な人員が市内に常駐しているかを確認すべき。過去の大規模災害（浸水・停電等）における早期復旧経験を評価基準に含めることが有効。
- ・DX活用や柔軟な提案が評価されるよう、価格競争のみの入札ではなく、対話を重視した「公募型プロポーザル方式」が望ましい。
- ・駐車場管理システムの保守（機器の不具合対応等）は、専門性が高いため市がメーカー等と直接契約する形態とし、現地での運営業務（案内・精算機対応等）のみを総合管理に含める方がコスト・責任面で合理的である。
- ・案内業務や電話交換業務については再委託を想定しており、現行業者にて新庁舎での業務継続が難しい場合は代替業者の確保が課題となる。
- ・カフェ等の飲食店舗（民間テナント）に関し、厨房設備の保守管理、排水管清掃、退去時の原状回復基準などをあらかじめ明確に区分し、総合管理事業者の責任範囲を限定する必要がある。
- ・テナント（カフェ等）専用部の管理範囲や、市民活動スペースでの事故時の責任所在を明確にすべき。
- ・最低賃金の改定や物価指数の変動又は建築保全労務単価の更新に基づき、年度ごとに委託料を協議・改定できる仕組みが必要。
- ・総合案内において、専門性の高い相談（市職員の領域）と一般的な施設案内（事業者の領域）の境界が曖昧だと現場が混乱する。特に個人情報扱う範囲の定義が重要。
- ・市が配置するフロアマネージャーと委託スタッフの役割分担を明確にすべき。
- ・夜間・休日の受付窓口における対応範囲（預かり事務の種類等）の精査が必要。

### (3) 【追加質問】

本市の現庁舎では、夜間は留守番電話対応、休日（日中 9:00～16:00）は職員が日直として電話対応を行っております。新庁舎において「夜間休日受付」を総合管理業務の範囲に含めることを検討する場合、市民からの架電に対し、どのような体制・方法で対応するのが望ましいとお考えでしょうか。

- ・24時間365日の「2名常駐警備体制」を基本とし、閉庁時も警備員が電話・窓口対応を行う体制が想定される。
- ・宿日直業務を民間委託し、緊急連絡体制を整備することで、職員の負担軽減と業務効率化を図るべきである。
- ・電話対応については、緊急時は市職員へ連絡して指示を仰ぎ、それ以外は開庁時の再連絡を案内する運用が可能である。
- ・原則は自動音声で開庁時の再連絡を促し、緊急時のみ有人の専用番号へ誘導する「2

段構え」の体制により、不要不急の入電をフィルタリングする。

- ・平常時は従来の自動音声対応を継続し、災害等による対策本部設置時などの緊急時のみ、一時的に有人対応へ切り替える柔軟な運用も検討に値する。
- ・受託事業者は窓口として聞き取りと担当部署への取り次ぎに特化し、専門的な判断を要する回答は困難である点に留意が必要である。
- ・受託者が「担当課の特定」や「緊急性の有無」を正確に判断することは難しいため、市側で明確な対応フローや判断基準を整備することが不可欠である。