

2. 外部委託を行う場合の事前検討

2.1 外部委託への入り口

事前検討は、公民連携の導入に際し事業体内部で自ら行う予備的な検討作業である。事前検討における主な検討内容および項目を図 2-1に示す。事前検討により、委託目的の明確化や導入推進体制等の予備的な検討を行い、水道事業体内部での合意形成、推進に向けた基本方針の確認を行う。

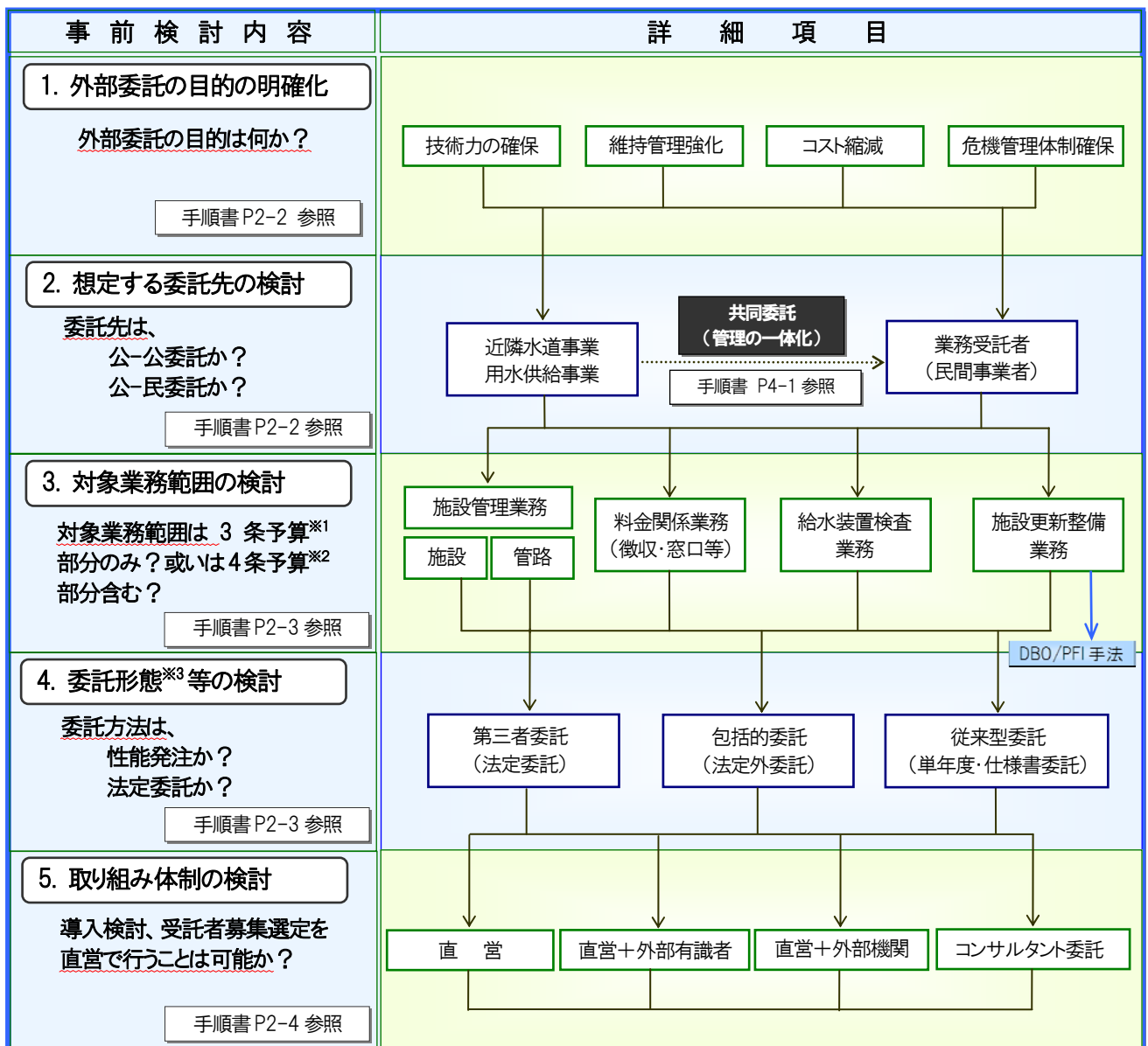


図 2-1 事前検討の内容と検討項目

- ※1 : 3 条予算 (収益的収支)。一事業年度における水道事業における経常的な経営活動に伴い発生が予定される全ての収益とそれに対応する全ての費用をいう。主な収入は水道料金収入である。一般的に予算様式の第 3 条に示されていることから「3 条予算」と呼ばれている。
- ※2 : 4 条予算 (資本的収支)。水道事業での将来の事業運営に備えて行う建設改良および建設改良にかかる企業債償還金等の支出とその財源となる収入。通常、収入が支出より少なく、その不足分は水道事業で保有している資金が当てられる。一般的に予算様式の第 4 条に示されていることから「4 条予算」と呼ばれている。
- ※3 : 本書では水道法第 24 条の 3 に基づく「第三者委託制度」を活用した法定委託や地方自治法に基づく「指定管理者制度」を活用した委託、これらの法に基づかない法定外 (私法上の委託) 委託を「委託形態」とする。また、仕様書に基づく仕様発注 (従来型発注) と業務要求水準書等に基づく性能発注 (P8-1 参照) を「委託方式」とする。

2.2 事前検討の具体的内容

2.2.1 外部委託の目的の明確化

外部委託の導入目的としては、技術力（者）の確保や維持管理体制強化、コスト縮減、危機管理体制確保等、様々なものが想定されるが、事業者の実情に応じた最適な公民連携形態の選定には、解決すべき課題や目的を明確化させるとともに、関係者で共通認識を持つことが重要である。

特に危機管理を含めた体制強化、技術の継承を主な目的として公民連携を行う場合には、事業者内部体制の現状および見通しを的確に整理・分析した上で、熟練技術者が在職している間に確実に委託先へ技術やノウハウなどの引き継ぎ（継承）を行う必要がある。

ポイント

- 外部委託の目的を明確化させ、その目的を確実に達成する有効な手法を選択する。
- 事業者内部での技術上の業務や執行体制、技術の継承等の見通しについて検討し、内部で対応を行うことが困難な場合には、早期に民間委託等の対策を行う。
- 外部委託の目的は、コスト縮減、人員削減に限定するのではなく、民間の創意工夫や技術力を有効に生かすために、技術力やリスク管理能力の維持・向上を含めることを検討する。

先行事例では・・・《B市の事例》

- B市では、平成14年度から、技術者不足による技術継承への対応とコスト縮減を主な目的として第三者委託を実施しているが、これまでに技術力確保、コストの両面で大きな効果が確認されている。（9.1 公民連携先行事例参照）

2.2.2 想定する委託先の検討

委託の形態としては、公-公や公-民などが想定される。

近隣に適切な水道事業者や用水供給事業者等がある場合は、公-公の委託の可能性を検討することが有効である。近隣に適切な事業者が無い場合は、民間事業者への委託を検討する。

また、委託対象となる業務規模が小さい場合には、近隣水道事業者との共同委託等についても検討する必要がある。

委託先として想定される民間事業者は、地元企業だけではなく、全国規模で維持管理業務等を受託している企業等も含め幅広く想定し、ヒアリング等の市場調査により事前に受託意向等を把握することが有効である。

ポイント

- ✚ 委託先については、まず近隣の水道事業者（公-公）委託の可能性を検討した上で、民間事業者への委託を検討する。
- ✚ 委託対象となる業務規模が小さい場合は近隣水道事業者との共同委託等について検討する。
- ✚ 民間事業者については地元企業を含め、幅広く受託意向等の確認を行うことが有効である。

先行事例では・・・《第三者委託実施状況》

- ✚ 水道事業における第三者委託実績は、厚生労働省のホームページから「第三者委託実施状況」が閲覧でき、監督者、水道事業者、受託者、委託施設、契約期間等が確認できる。
(厚生労働省健康局水道課から水道事業者等に出している通知・事務連絡のページ：<http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/kenkou/suido/hourei/jimuren/jimuren.html>)
- ✚ 水道事業における第三者委託は 40 件（うち 35 件が民間への委託）、水道用水供給事業における第三者委託は 14 件、（うち 3 件が民間への委託）（平成 22 年 4 月 1 日現在）

2.2.3 対象業務範囲の検討

対象業務範囲は、事業者の実情に合わせ設定する。新規に委託を行う場合には、対象業務範囲を当初から広く設定するのではなく、業務範囲、対象施設共に段階的に拡大していくことを検討する。また、委託年数についても段階的に長くしていくことが有効である。

ポイント

- ✚ 対象業務範囲は事業者の実情に合わせ段階的に拡大していくことを検討する。

先行事例では・・・《B市の事例》

- ✚ B市では第三者委託を、業務範囲の段階的な拡大により効果等の検証を行いながら進めている。（9.1 公民連携先行事例参照）

2.2.4 委託形態等の検討

委託形態は、水道法に基づく第三者委託、水道法に基づかない包括的な委託等を検討し、事業者の実情にあわせた最適な形態を選択する。（第三者委託制度と包括的委託については P8-2、指定管理者制度については P8-3 参照）

また、委託方式も詳細な仕様に基づく仕様発注とするのか、民間の技術力や創意工夫を活かせる性能発注とするのか、などを検討する必要がある。（P8-1「性能発注」参照）なお、PFI、DBO等の施設整備を含めた公民連携手法の導入検討にあたっては、委託形態、方式については同様の検討を行う。

ポイント

- ✚ 第三者委託制度、指定管理者制度等の制度活用は、委託する業務内容や事業体の実情により判断する。包括的な委託として法定外委託を採用している事例も多数ある。
- ✚ 技術力の維持向上や非常時の対応を含むリスク管理能力向上等において民間の創意工夫や優れた技術力・ノウハウを有効に活用するためには、性能発注の業務範囲を大きくとることや、価格と技術を同時に評価する発注方式[※]である公募型プロポーザル等を採用する。

先行事例では・・・《D市、E市・F市の事例》

- ✚ 浄水施設の整備運営を DBO 方式で実施している D 市では、施設の維持管理運営に第三者委託制度を活用しておらず、包括的な委託として実施している。(水道技術管理者は D 市)
- ✚ 浄水場の整備運営を、県境を超えて DBO 方式で実施している E 市・F 市では、施設の維持管理運営に第三者委託制度を活用し実施している。(DBO で整備した浄水施設における水道技術管理者は受託民間企業グループ (SPC))

【予備知識】(仕様発注と性能発注)

- ✚ 従来の委託方式である仕様発注では、決められた人員の配置等を求める等、あらかじめ決められた仕様に基づいた委託となる。仕様の遵守を求められる結果、経費削減のインセンティブが民間に働かない、民間からの提案の結果が採用されにくい、採用されてもその効果が民間に還元されないなどのケースも多く、業務の効率化が進みにくい傾向がある。
- ✚ 施設管理等に一定の性能の確保を条件として課しつつ、運転方法等の詳細については民間に任せる委託方式が、いわゆる性能発注方式である。(P8-1 参照)

2.2.5 外部委託(公民連携)の取り組み体制の検討

業務委託等の公民連携の導入の効果を事前に検証し、事業体内部での合意形成や意思決定、受託者募集選定作業を行うためには、内部での取り組み体制の確保が不可欠となる。

導入検討や受託者の募集選定過程を通じ、技術部門だけでなく、財務(企画)、法務(契約)等の分野横断的な取り組み体制の構築が望ましい。分野横断的な取り組み組織の設置は、事業体や所属自治体における情報の共有や合意形成のためにも有効性が高い。

なお、必要に応じ、内部組織の活動を補完する外部有識者や第三者機関の活用や支援業務のコンサルタントへの委託を検討する。

ポイント

- ✚ 公民連携導入にあたっては、導入検討段階から事業体内部体制の確保が不可欠。
- ✚ 必要に応じ外部有識者、第三者機関、コンサルタント等の活用を検討する。

※：本書では、価格のみを評価する従来の一般競争入札や、価格と技術を同時に評価する総合評価一般競争入札、公募型プロポーザル等の総合評価による発注の方法を「発注方式」とする。

先行事例では

- ✚ 先行事例における第三者委託、包括委託等の導入においては、既存の手引き等（本書 表 7-1 参照）を活用し事業者が直営で実施し、受託者の選定委員会では外部有識者を招聘し意見等を求めているケースが多い。
- ✚ 水道事業における PFI・DBO については、可能性調査段階からコンサルタント等への委託を活用して実施しているケースが多い。

(参考) 取り組み体制の確保方策

- ✚ 近隣の水道事業者と共通の課題やテーマ等について、研究会・研修会等を共同開催し、お互いの状況を認識しあうとともに、同会合を公-公連携あるいは公-公-民連携等の可能性について共同で事前検討を行う場として活用・発展させていくことも有効である。
- ✚ 近年は、民間の事業者から勉強会の共同開催等について積極的な提案（官民連携推進協議会（P7-3 参照））がなされており、単独で検討する余力のない事業者は、このような機会を利用し、民間の保有するノウハウや技術、情報等を活用することも有効である。

2.2.6 合意形成と意思決定

外部委託の実施にあたっては、事前検討や可能性調査を踏まえ、事業者で合意形成を行い、外部委託に向けた意思決定を行う必要がある。

事業者内部での事前検討から意思決定、事業者の募集選定までの流れ、取り組み体制を以下の表 2-1に示す。

表 2-1 事前検討から受託者募集・選定までの取り組み体制(参考)

項目		検討主体	検討組織	協議調整・ ヒアリング先	検討 期間	検討結果等の報告先	報告・意思決定 内容	意思決定主体等
事前 検討	1.外部委託の 目的	水道事業者職員	水道事業者職員による 検討部会	事業者内部	半年～ 一年程度	事業者内部 水道事業者関係者 首長	委託目的	事業者内部での合意 形成
	2.想定する委 託先			近隣・関連水道事業者 民間事業者			委託先	
	3.対象業務範 囲			事業者内部			対象業務範囲・ 施設	
	4.委託方法			事業者内部			委託方法	
	5.取り組み体制			事業者内部			取り組み体制	
可能性調査	外部委託の効果等の検証 ○業務範囲・対象施設・委託期間 ○履行監視体制・技術継承 ○リスク分担 ○法制度(法定・法定外) ○受託者の有無(意向確認) ○発注方式	水道事業者職員 (必要に応じ外部 支援(委託等))	水道事業者職員による 検討部会あるいは委員 会	民間事業者 近隣・関連水道事業者 (共同委託の場合)	半年～ 一年程度	事業者内部 水道事業管理者 首長	公民連携導入 の効果	事業者内部での合意 形成 水道事業管理者の意 思決定
公民連携の実施に 向けた合意形成と意 思決定	事業者、地方自治体内部での合意 形成および実施に向けた意思決 定	—	—	—	—	首長、議会 ⇒ 水道利用者	公民連携実施	首長 議会への報告および 予算承認 (長期債務負担) 利用者への説明
受託者の募集・選定	受託者の募集と選定	水道事業者職員 (必要に応じ外部 支援(委託等))	受託者募集選定委員 会(必要に応じ外部有 識者)	—	半年～ 一年程度	首長、議会 ⇒ 水道利用者	公民連携実施	首長への報告・承認 議会承認・報告 利用者への説明