

9. 参考資料

9.1 公民連携先行事例

日本水道協会では「広域化」および「公民連携」を推進するため「^{いのち}生命の水道・ニッポン運営委員会」および検討部会等による検討の中で、全国の先進的事例について、ヒアリング等による調査を行った。

先行事例における推進プロセスや得られた効果や課題等の知見は、今後公民連携等の検討等を進める事業者にとって大いに参考となると考えられるため、本手順書の参考資料として示すこととした。

9.1.1 公民連携先行事例調査先

公民連携先行事例調査先として選定した調査先を表 9-1に示す。

A 市、B 市は管路施設を含めた第三者委託事例、C 市は指定管理者を活用した第三者委託事例、D 市は法定外の包括的民間委託事例である。

また、D 市、E・F 市については、DBO 事業の先行事例として調査を行った。

表 9-1 公民連携先行事例調査先一覧

事業体名	事例選定根拠	計画給水人口 (人)	概要
A 市	水道施設および管路施設の維持管理の第三者委託、料金業務の委託(私法上の委託)	122,260	プロポーザル方式 平成 22 年度から実施(4 年間)
B 市	管路を含めた水道施設維持管理(第三者委託)と料金業務等(私法上の委託)の一括委託	237,900	平成 14 年度から第三者委託を実施(第 1 期) 一括委託は平成 19 年度から実施(5 年間)(第 2 期)
C 市	複数事業を同一業者に指定管理者制度を活用し、一括して第三者委託	93,000	2 上水 35 簡水を一括第三者委託 平成 18 年度から実施(第 1 期) 平成 21 年度から第 2 期(5 年間)での委託を実施中
D 市	DBO 事業および包括委託(私法上の委託)を実施	485,070	2 浄水場での膜ろ過施設の整備と維持管理運営を DBO 方式で平成 20 年度運用開始、維持管理は平成 34 年度まで(15 年間)
E 市	新たな概念の広域化(共同浄水場の建設および管理運営事業を DBO 方式)	118,600	処理能力 28,000m ³ /日の膜処理方式の共同浄水場整備・維持管理・運営 平成 24 年度完成、維持管理は平成 39 年度まで(15 年間)
F 市		54,000	

注 : C 市の給水人口は簡易水道事業を含めた平成 20 年度実績

9.1.2 公民連携先行事例の調査結果

1) 委託範囲

先行事例の委託の範囲を表 9-2に示す。

第三者委託を行っている A 市と B 市では、管路施設を含めて委託を行っている。また、両市では、料金関係業務についても、第三者委託と同時に私法上の委託を行っている。

D 市の委託は私法上の委託で、第三者委託ではない。施設の維持管理業務は直営で実施しており、業務受託者には受託水道業務技術管理者の設置を求めている。

また、D 市、E 市・F 市における DBO 事業は、共にもろ過処理施設の整備、維持管理運営を業務範囲としているが、既存施設の維持管理も業務範囲に含めている。

表 9-2 先行事例調査における委託の範囲

対象事業体名		委託範囲
A市 (第三者委託・私法上の委託)		<ul style="list-style-type: none"> ●A 市水道事業浄水場運転管理業務(第三者委託) ●送・配水施設の維持管理およびその関連業務(第三者委託) ●水道料金等徴収業務(私法上の委託)
B 市 (第三者委託・地方公営企業法による委託・私法上の委託)		<ul style="list-style-type: none"> ●水道施設の運転維持管理業務(第三者委託) ●公金の徴収又は収納委託(地方公営企業法による委託) ●給水装置工事関係業務(第三者委託) ●配水管等漏水修繕待機やメーターの一斉取替え(私法上の委託) ●庁舎管理・芝樹木管理等の既に委託済みの業務(私法上の委託) ●経理事務補助や広報紙・ホームページの作成・各種調査データ集計・消耗品管理等の庶務事務(私法上の委託)
C 市 (指定管理者制度・第三者委託)		<ul style="list-style-type: none"> ●C 市水道事業・C 市簡易水道事業の施設の維持管理業務 ●浄水場の運転および機械・電気・計装・その他の設備の運転保守管理、 ●取水・浄水・配水施設の維持管理 ●水質検査 ●故障または事故時の処置 ●管理棟等の管理 ●緊急連絡
D 市	DBO 事業 (私法上の委託)	<ul style="list-style-type: none"> ●膜ろ過施設の設計、建設、維持管理(浄水場 2 箇所) ●既存施設の維持管理 ●その他維持管理(ユーティリティ調達管理・植栽管理・清掃業務・警備業務)
	包括委託 (私法上の委託)	<ul style="list-style-type: none"> ●浄水場の運転管理 ●浄水場の遠隔運転監視 ●送配水(水運用)管理 ●施設の保守点検・修繕 ●自家用電気工作物保守点検
E 市 F 市 (DBO 方式・第三者委託)		<ul style="list-style-type: none"> ●新設浄水場施設等の設計、建設、維持管理運営 ●既存施設(水源地等)の維持管理、その他維持管理

2) 公民連携先行事例で確認された効果

先行事例では、表 9-3に示すとおり、人（技術者の確保・技術の継承）、物（施設の管理・整備）、金（財政面）、サービス面等で大きな効果が確認されている。

なお、調査を行った全ての事業体で、公民連携により、リスク管理能力や技術水準が向上したとの回答が得られた。

表 9-3 公民連携により得られた効果

対象事業体名		公民連携により得られた効果(期待されている効果)
A市		<ul style="list-style-type: none"> ●第三者委託の実施により、職員を13人(浄水場6人、送配水・給水関係7人)減員予定(金) ●6,800万円/年のコスト削減を見込んでいる(金) ●受託者のノウハウの活用、専門技術者の配置等によって技術水準が向上する(人)
B市		<ul style="list-style-type: none"> ●職員数は、委託前の平成14年度と比較して、平成19年度は18名減員、合計で34名体制。平成23年度までの5ヵ年で22名体制とする計画(金) ●平成19年度からの5年間で約7億円のコスト削減を見込む(金) ●水源の効率的な運用等でユーティリティー調達面、既存施設の効率的管理・省エネルギーで大きな効果が確認されている(物) ●技術力確保・技術継承で大きな効果が確認(人) ●窓口サービス等の利用者サービス面で大きな効果が確認されている(サービス)
C市		<ul style="list-style-type: none"> ●8人の職員が削減された(金) ●約3,000万円/年のコストが削減された(金) ●施設の管理手法が旧C市の水準に統一された(物) ●民間企業のノウハウにより技術の継承をスムーズに行うことができた(人)
D市	DBO事業	<ul style="list-style-type: none"> ●33.7億円(約42%)のコスト縮減(金) ●膜処理技術の導入により膜処理の管理方法等で総合的ノウハウを取得(物)(人)
	包括委託	<ul style="list-style-type: none"> ●導入前に比べ職員を16人削減(金) ●包括委託実施前に比べ約6,800万円/年のコストを削減(金) ●委託の実施により、従来から職員が暗黙知として持っていたスキルを文書化して活用できる状況となった。また、委託することによって業務を客観的に見ることができるようになった。(人)
E市 F市		<ul style="list-style-type: none"> ●事業全体で12億800万円のコスト縮減(金) ●民間のもつ最新技術・ノウハウ(セラミック膜、微粉炭利用、環境配慮技術を採用)を活用できた(物)(人)

3) 公民連携成功(推進)要因および考察

先行事例における公民連携の成功(推進)要因および事例についての考察を表 9-4に示す。

公民連携の成功(推進)要因としては多くの事業者から「首長のリーダーシップ」が挙げられた。

また、「手引き」の活用や先進事例を参考に作業を進めたことや、導入過程でかかった大きな負荷をマンパワー(DBO事業ではコンサルタントを活用)で乗り切ったことなどが挙げられている。

表 9-4 先行事例の成功(推進)要因および考察

対象事業者名		成功(推進)要因および事例考察
A市		<ul style="list-style-type: none"> ●成功(推進)の要因は、①首長のリーダーシップ、②「第三者委託実施の手引き」(厚生労働省)および「水道事業における業務委託の手引きー第1次案」(日本水道協会)を有効に活用したことが挙げられる。 ●「受託者選定委員会」での第三者委託等の公民連携に知見のある有識者を活用している。
B市		<ul style="list-style-type: none"> ●成功(推進)の要因は、①首長のリーダーシップ、②職員の積極的な取り組み姿勢(マンパワー)が挙げられる。 ●B市では、段階的に委託を進めてきており、一度に全てを委託しようとしなかったことが大切であることを強調していた。まずは、浄水場(夜間・土日)業務や料金徴収等の業務から、2~3年ずつかけて委託を拡大していくことで、民間への広範な業務委託を実現している。 ●なお、委託にあたり、債務負担は行っているが、契約は単年度更新としており、毎年業務内容の見直しを行っている。
C市		<ul style="list-style-type: none"> ●推進の要因は、行政合併(平成17年2月、旧C市を中心として周辺9町村を編入合併)に伴い、C市の方針で、市の公の施設全体に対して指定管理者制度を導入。 ●これまで全て直営で行っていた水道施設(水道事業、簡易水道事業、飲料水供給施設)の維持管理についても、この方針に従い指定管理者制度を導入した。
D市	DBO事業	<ul style="list-style-type: none"> ●推進の要因は、首長のリーダーシップ。 ●浄水処理の根幹であるろ過処理部分を水道分野では日本初のDBO方式で実施した事例。大きなコスト削減が達成されており、E市・F市の事業実施においても参考とされている。
	包括委託	<ul style="list-style-type: none"> ●推進の要因は、首長のリーダーシップ ●包括的な委託であるが、第三者委託を活用しておらず技術的な責任は公共で引き続き持っている。施設の日常点検等の維持管理も原則的に直営で実施する方針。
E市 F市		<ul style="list-style-type: none"> ●成功(推進)の要因は、①水道一元化と水源の確保という共通した課題を抱えてきたこと、②古くから水源環境などの地理的条件を含め、同一の生活文化圏であったこと、③古くから炭鉱水道へ共同で浄水委託していた歴史があった点等が挙げられる。 ●共同事業の推進にあたり、国(厚労省)および両県から支援・助言を受け、DBO手法を採用することで、民間の技術力・ノウハウを活用しつつ、コスト削減を実現している。

9.2 共同委託(第三者委託)先行事例ヒアリング調査結果

調査先	G 市水道局(H 水道企業団)			
G 市水道事業 の概要	G 市の水道は大正 15 年 9 月、I 県で最初の上水道として給水を開始。現在は平成 17 年 8 月 1 日に G 市・J 町・K 町・L 町が合併したことにより G 市のほか M 町の一部にも給水をしている。			
	平成 22 年 3 月 31 日現在			
	事業開始年月	大正 15(1926)年 9 月 1 日 ※I 県で最初に給水開始		
	給水区域	G 市と M 町の一部(内海地区)		
	配水能力	47,486m ³ /日		
	給水人口	83,257 人		
	普及率	99.10%		
	導・送・配水管布設延長	725,164m		
	年間総配水量(C)	11,881,222m ³		
	1 日最大配水量	36,215m ³		
	1 人 1 日最大配水量	435 リットル		
	1 日平均配水量	32,551m ³		
	1 人 1 日平均配水量	391 リットル		
	年間総有収水量(D)	9,427,055m ³		
有収率(D)/(C)×100	79.34%			
職員数	53 人			
委託対象	N、P 浄水場をはじめとする浄水施設、水源の取水施設、配水池など各送配水施設			
		N 浄水場	P 浄水場	備考
	稼働開始時期	S51.4.1	H1.4.1	供用開始日
	浄水処理方法	急速ろ過	急速ろ過	17,902m ³ /日
施設能力	7,200m ³ /日	認可値		
事業名称	■ N 浄水場等運転管理業務委託			
共同委託および 第三者委託実施の背景	<ul style="list-style-type: none"> ■ G 市の N 浄水場と O 企業団の P 浄水場が同一敷地内に有り、薬品注入・排水処理等一部の設備を共有していた。 ■ 運転管理面では一つの浄水場と同様の扱いをしており、直営で運転管理を行っていた間も O 企業団が G 市水道局に P 浄水場の運転管理を委託するという形をとっていた。(第三者委託ではない) ■ 熟練職員の大量退職(10 名程度)が見込まれたため、内部でも今後のあり方について検討していた。 ■ 「首長(G 市長)の民間活用の意向」や「第三者委託制度(水道法第 24 条 3)の整備」等を踏まえ、検討を行った結果、G 市 N 浄水場について第三者委託を実施することとなった。 ■ その後、厚生労働省との調整確認の結果、第三者委託の対象とした N 浄水場と同一敷地内にあり、薬品注入・排水処理等一部の設備を共有している O 企業団の P 浄水場についても一緒に法定委託すべき(法定外とすべきでない)との見解を示されたことから、第三者委託の範囲に含めることとした。 			

検討導入の経緯		<ul style="list-style-type: none"> ■ 「N 浄水場他運転管理業務委託資料作成業務委託」により試算および外部委託の手法等について検討を重ね、また、局内に「N 浄水場他施設外部委託検討委員会」を設置し、その答申を受けて以下の方向で進めることとなった。 ■ 諸事情を多角的に検討した結果、外部委託を導入する。 ■ 外部委託はコストの縮減効果を見込める「第三者委託(包括的委託)」の方法を採用する。 ■ 委託先の選定方法は技術・経験が重視されることから、「総合評価型プロポーザル方式」を採用する。 ■ 委託期間は継続的に安定した運転管理を行うため 5 年間とし、委託先への業務引き継ぎを行う期間を 2 ヶ月間設ける。 ■ 浄水場の外部委託については G 市 9 月定例議会の議決を経て実施することが決定した。 																				
共同委託および第三者委託実施の目的		<ul style="list-style-type: none"> ■ 技術の継承、確保 ■ コスト縮減(主目的ではない) ■ 時代の流れ 																				
委託の方法		<ul style="list-style-type: none"> ■ 水道法 24 条の 3 による第三者委託(N 浄水場および P 浄水場) + 法定外委託 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>取水施設</th> <th>導水施設</th> <th>浄水施設</th> <th>送配水施設</th> <th>配水給水施設</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>U 系 (U ダム)</td> <td>法定外委託</td> <td rowspan="3">委託対象外</td> <td>第三者委託</td> <td>法定外委託</td> <td rowspan="3">委託対象外</td> </tr> <tr> <td>V 系 (V ダム)</td> <td>委託対象外</td> <td>第三者委託</td> <td>委託対象外</td> </tr> <tr> <td>W 系 (地下水源)</td> <td>法定外委託</td> <td>法定外委託</td> <td>法定外委託</td> </tr> </tbody> </table>		取水施設	導水施設	浄水施設	送配水施設	配水給水施設	U 系 (U ダム)	法定外委託	委託対象外	第三者委託	法定外委託	委託対象外	V 系 (V ダム)	委託対象外	第三者委託	委託対象外	W 系 (地下水源)	法定外委託	法定外委託	法定外委託
	取水施設	導水施設	浄水施設	送配水施設	配水給水施設																	
U 系 (U ダム)	法定外委託	委託対象外	第三者委託	法定外委託	委託対象外																	
V 系 (V ダム)	委託対象外		第三者委託	委託対象外																		
W 系 (地下水源)	法定外委託		法定外委託	法定外委託																		
第三者委託制度		<ul style="list-style-type: none"> ■ 公側の水道技術管理者の負担軽減と民間への適切なリスク・責任の分担が、第三者委託を導入した主な理由であるが、ライフラインである水道事業の安全性は公が担うべきであり、最終責任は公共が負うべきであると考えている。 																				
委託の概要	委託期間	平成 20 年 2 月 1 日～平成 25 年 3 月 31 日(5 年間) 但し、平成 20 年 2 月 1 日～3 月 31 日までは引き継ぎ期間(費用は業者負担)																				
	委託内容	N 浄水場、P 浄水場および Q 浄水場における、運転操作および保守点検・監視等の運転管理業務 <ul style="list-style-type: none"> ■ 施設の運転操作 ■ 施設の管理業務・保全管理 ■ 水質管理 ■ 保全管理 ■ ユーティリティ(動力・薬品など)の調達(過去の実績で設定し発注) ■ 修繕業務(1 件 50 万円を年間 300 万円を上限として含む) 300 万円を超える部分、資本的支出(4 条)に係る項目は市で実施する。 ■ 植栽管理 ■ 浄水汚泥処分(天日乾燥) ■ 水道台帳の作成等 																				
提案審査時の評価		<ul style="list-style-type: none"> ■ 非公表 																				
コスト縮減効果		<ul style="list-style-type: none"> ■ コスト縮減が主目的ではないが、5 年間で 1 億円程度削減と想定している。 ■ 委託額の積算は公共下水道積算要領の単価を使って行った。 ■ これまで直営で事業体職員が実施していたため、コスト面で大きな効果があった。 																				

業務委託(公民連携)を実施したことによる水道事業として技術水準の変化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 委託開始後も受託者から様々な改善提案がなされている。 ■ 汚泥の有効利用(有価物(園芸用土の原料として受託者が自ら販路開拓)) ■ 処理水量は伸びているが、受託者の努力等により電気代金は増えていない。 	
アロケーションについて	<ul style="list-style-type: none"> ■ 委託料の積算、予定価格の公表は直営(内部で行った) ■ 委託項目、費用については、企業団とのアロケーションを行うために整理されていたので、大きな手間はかからなかった。 ■ ただ、企業団との費用負担(アロケーション)の調整については時間がかかった。(協定書で反映している) 	
協定について	<ul style="list-style-type: none"> ■ G市水道局とO企業団との協定は、第三者委託以前に施設の管理委託(企業団→G市)ですでに締結していたため(第三者委託に関する協定が最初の協定でなかったため)、協定書作成、締結に大きな障害はなかった。 ■ 協定書はG市水道局(市長)、O企業団(企業長)の名称で締結されている。 	
職員の変動	<ul style="list-style-type: none"> ■ 委託監理に1名の専属職員(技術系熟練職員)をあてている。 ■ 委託監理等の事務にかかる費用負担はアロケーションにより行っている。 	
履行監視(モニタリング)について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基本的にセルフモニタリングを活用している。 ■ 日報、月報等で確認し、委託料は毎月支払いを行っている。 	
委託料の予算化、支払い等について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 5年間の債務負担行為で予算は確保している。 ■ 支払いは隔年度分を毎月に分けて行っている。 ■ 電気代、薬品代等のユーティリティを含め全て過去の実績値から委託費を積算しており、処理水量に応じた変動費としてではなく、固定費として支払っている。(受託者の努力で削減した場合は受託者のインセンティブとなる)なお、急激な物価変動、燃料の高騰については協議事項としている。 	
事業者の募集選定(公募型プロポーザル)について	発注方式	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公募型プロポーザル方式 ■ 価格点の割合は90点/300点満点中(※首長の意向でやや価格を重視した)
	審査委員会	N浄水場等運転管理業務受託者選定委員会
	実施スケジュール	<p>【第1回】平成19年10月1日開催</p> <ul style="list-style-type: none"> ・選定委員会設置要領、公告内容の確認 ・プロポーザル評価判定基準の検討 <p>【第2回】平成19年10月19日開催</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロポーザル参加表明者の資格審査 <p>5社の参加表明があり、うち4社をプロポーザル提出者として選定した。 1社は失格(資格審査)</p> <p>【第3回】平成19年11月30日開催</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロポーザル提出者の技術提案書審査(1次審査) <p>【第4回】平成19年12月18日開催</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロポーザル提出者のプレゼンテーション審査(2次審査) <p>受託候補者の特定結果については26日に公表した。</p>
	落札者	■ A社
事業者選定等における外部支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 募集選定にかかる資料作成業務はコンサルに委託した。(平成19年4月発注) 	
契約書の作成	<ul style="list-style-type: none"> ■ 契約書はコンサルに原案を作らせたが、結果的には直営ですべて作りなおした(先行事例もあまり参考にならなかった) ■ 契約書は、結局はオーダーメイドとなった(契約書については第三者委託実施の手引きも参考にしなかった) 	
契約	<ul style="list-style-type: none"> ■ 契約は委託者がG市水道局市長(甲)、O企業団企業長(乙)と受託者であるA社の支社長(丙)との間での三者契約となっている。 	

第三者委託の実施で確認されている効果	(1) 委託管理事務の大幅な軽減	<ul style="list-style-type: none"> ■ 浄水場にかかる多くの委託業務を第三者委託の業務範囲に含めたことで、公側で行っていた委託管理、支払い事務等の職員の負担が大幅に軽減されたことが大きな効果である。
	(2) 浄水発生土の有効利用(環境面)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 受託者の提案で、これまで産廃処分していた浄水汚泥の有効利用(園芸用土の原料として有価物で販売(X市の業者))が行われることとなった。業務開始後の提案。
	(3) 電気代の削減(効率的施設運用)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 処理水量は延びているが、受託者の努力により電気代は増えていない。今後は調査先、方法を変更する提案もなされている。
	(4) 技術の継承・確保	<ul style="list-style-type: none"> ■ 熟練技術者退職への対応
	(5) コスト縮減	<ul style="list-style-type: none"> ■ 5年間で1億円程度削減見込み 委託対象業務はこれまで全て直営で行っていたためコスト面でも大きな効果が出た。
今後の見通し、課題等	<ul style="list-style-type: none"> ■ 次回委託の更新に向けた現在の委託の評価・検証が今後の課題。(評価方法もこれから検討する) ■ 特に評価手法、次回委託で改善すべき内容、盛り込むべき事項等については4年目の来年度から検討を行う予定である。 ■ 施設の機能表評価についても、どのような形(第三者に依頼する等)で行うのか検討を行う予定。 ■ 次回契約も今回の委託と同様にプロポーザルとなる予定。(現在の業者の評価が良くても随意契約はあり得ない) 	

9.3 公民連携先行事例(委託モニタリング事例)

平成 23 年 10 月に第三者委託の先行事例の追加アンケート調査を行った。

9.3.1 第三者委託先行事例

調査対象として、現在第三者委託を実施中で、かつ委託の評価等を実施中の 3 事例（表 9-5 参照）を抽出し、調査を行った。

表 9-5 第三者委託先行事例調査先一覧

対象水道事業	給水人口※	事例の特徴等	ヒアリング内容	委託対象施設等	受託者	委託期間
P 市水道事業	12 万人	第三者委託の開始 基幹浄水場の DBO での更新を検討中	<ul style="list-style-type: none"> 開始された第三者委託のレビュー 履行監視状況（モニタリング状況等） 	全施設（取水、導水、浄水および送水施設）	H 社（SPC）	2010/4/1 ～ 2014/3/31
Q 市水道事業	約 11 万人	委託の第三者評価の実施	<ul style="list-style-type: none"> 第 3 者評価の体制・手法・内容 	R 浄水場	F 社	2010/4/1 ～ 2013/3/31
S 市水道事業	約 7 万人	委託評価の実施（直営）	<ul style="list-style-type: none"> 資料等はホームページで公開 公表されていない内容を補足ヒアリング 	浄水場、配水場、取水施設	G 社	2008/4/1 ～ 2013/3/31
S 市（旧簡水地域）水道事業				浄水場外 3 浄水場、増圧ポンプ場外 11 送配水施設、取水施設 3 箇所		

※ 給水人口は水道統計（平成 21 年度）の計画給水人口

9.3.2 浄水場等における第三者委託について(P市水道事業)

調査内容：浄水場等の第三者委託・包括委託について(H22.4.1～H26.3.31(4年間))

《ヒアリング結果》

【項目-1】外部委託の導入および拡大に向けた合意形成手法等について	
外部委託の導入に向けた事業体および市内部での合意形成手法、市民等への情報公開(説明責任)について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第三者委託導入を検討した P 市水道事業経営改善策検討委員会における議論の段階から、市議会議員向けに勉強会や説明会を開催し、広報紙において使用者である市民には計6回にわたり周知を図るとともに、市内の町内会への出前説明会を開催した。 ■ その中で、9地区延べ323名の参加をいただき、委託業務の内容、委託したとしても水道水の安心安全は担保されること、水道事業者として責任および固有業務は存置されること、具体的な人的・財政的効果をきめ細かく説明し合意形成を図った。 ■ P 市ホームページにおいて、委託に係る受託者選定の経過についても公開した。
【項目-2】契約の評価手法について	
現状の委託における業務評価の仕組みについて	
(1) 評価方法・・・評価の頻度・時期、具体的な項目・内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ 週例・月例の打合せ会を開催し、年間業務計画、月例業務計画に基づいた工程等の確認、業務の進捗状況、業務履行結果の確認および検証を行っている。
(2) 評価体制・・・内部あるいは第三者による客観的な評価	<ul style="list-style-type: none"> ■ 実行計画書に基づき受託者が業務を履行することとなるが、週例・月例の打合せ会や日々の業務を、監督員を通しての評価あるいは主管課長、P 市水道技術管理者が評価を行っている。 ■ 受託者側にセルフモニタリングを行う組織があり、受託者から、自己モニタリング報告書の提出を受けている。
(3) 評価結果の公表方法・・・透明性確保にむけた結果の公表について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現在のところ、モニタリング結果や事業評価については公表を行っていない。
【項目-3】業務範囲設定の考え方について(性能発注と仕様発注について)	
現状の委託における第三者委託と包括委託の組み合わせおよび仕様発注と性能発注範囲設定の考え方について	<ul style="list-style-type: none"> ■ P 市においては、現在水道事業の技術的業務のすべて「取水から蛇口まで」を水道法第24条の3の規定により第三者委託として発注しているが、委託の前段に行った経営改善策の検討の際に、従来の本市水道事業における事務事業の仕分けを行い、固有の業務か委託可能業務かの判定、委託可能業務の業務量、職員一人当たりの業務量、それぞれの業務価格を算出した。この作業により、委託事業費の算定および業務要求水準書を作成し、性能発注方式を採用した。
【設問-4】内部の人材育成と技術継承について	
P 市内部での人材育成および技術継承の考え方と第三者委託との整合等について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第三者委託によって、本市においては「取水から蛇口まで」の水道事業の技術的業務のすべてを委託しているが、直接的な水作りの技術は、受託者に依存することとなり、本市における人材育成および技術の継承は、技術上の業務が適正・適切に履行されているか否かを確認するあるいは確認できる能力が必要となってくる。 ■ それを実現できる人材育成および技術継承が水道事業者に求められこととなり、担当する監督員等の技術研修や資質向上のための対応が今まで以上に求められる。

【設問－5】 第三者委託等の外部委託の実施で確認されている効果について	
現在実施中の第三者委託等の外部委託で確認されている効果について	<p>《財政的效果》</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 単年度で、浄水場運転管理業務で△3,600万円、送配水施設維持管理等業務で△3,200万円、合計△6,800万円の削減効果が確認されている。 <p>《人的効果》</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 委託前の4課68名体制から委託後2課42名に削減した。
【設問－6】 第三者委託等の外部委託における現状の課題について	
現在実施中の第三者委託等の外部委託における現状の課題について	<ul style="list-style-type: none"> ■ P市の委託施設が老朽化しており、運転管理において受託者が苦勞している状況だが、監督員が適切なアドバイスを与えており一定程度の水準を確保している。 ■ さらに、東日本大震災を原因とした原子力災害に対応した新たな業務や浄水汚泥の処分に関する業務について、受託者と取り扱いについて新たに協定を締結し、第三者委託業務における整理を行っているが、いまだに収束の見通しが立たない状況の中でP市、受託者ともに不安な状況である。
【設問－7】 今後の更なる公民連携について	
P市における公民連携の拡大等の具体的な予定(浄水場のDBO手法による整備) 今後の予定や検討体制および進捗状況等	<ul style="list-style-type: none"> ■ P市では、本年度部内に浄水場施設整備検討委員会を立ち上げて、基幹浄水場であるT浄水場の改築について建設場所、建設手法、浄水方法を含めて検討を行っており、今後整備手法についても検討することとなる。
【設問－8】 日本水道協会への期待すること	
水道の公民連携推進に向け、協会に期待すること	<ul style="list-style-type: none"> ■ 水道事業の経営についての先進的事例について、日本水道協会において調査・検証を行い、具体的に導入にあたっての解説等を入れて、わかり易く公開してほしい。 ■ 公民連携を推進したいと考えている地方の中小水道事業体向けに国と連携し、事業規模ごとに広域化と公民連携と組み合わせた事業効果の試算を示してほしい。

9.3.3 浄水場等における第三者委託について(Q市水道事業)

調査内容：浄水場等の第三者委託・包括委託について(H22.4.1～H25.3.31(3年間))

《ヒアリング結果》

【項目-1】 第三者委託等の外部委託を実施することになった経緯について	
平成16年度の外部委託開始から現在実施中の第三者委託・包括委託に至る経緯、委託開始のキッカケ	<p>運転管理等業務委託の背景として以下の事項が挙げられる。</p> <p>(1) 平成13年から、広域水道の受水に伴う新たな水運用管理システムが稼働し、設備機能に応じた技術力が求められるようになった。そのため、従来の人事異動による3年から5年での配置換えでは、技術力の継承が難しくなったこと。</p> <p>(2) 水需要の低迷が続く中で、水道事業の健全な経営を確保していくためには、経営の効率化が不可欠であること。</p> <p>(3) 広域水道受水に伴う第8次拡張工事も平成14年度で終了し、拡張拡大型の事業経営の時代から、維持管理の時代を迎えるなかで、これまで以上の顧客サービスを実現していくためには、時代に見合った事業経営への転換が必要であること。</p>
【項目-2】 外部委託の導入および拡大に向けた検討体制、検討期間について	
外部委託の導入および拡大に向けた準備・検討期間および内部体制(外部(有識者・コンサルタント等)支援等の有無)等について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 外部の有識者2名を含む8名からなる選定委員会を設置し、平成15年9月に第1回R浄水場運転管理等業務委託事業者選定委員会を開催した。その席上で委託事業者の選定方法、応募要領、選定基準についての承認を得て、事業者選定作業をはじめた。 ■ その後、選定委員会では、指名業者に通知した「応募要領説明書」に基づき、一次、二次審査において、プレゼンテーションおよび、質疑応答による審査を行ない、12月に最優秀提案者を選定した。
【項目-3】 外部委託の導入および拡大に向けた合意形成等について	
外部委託の導入および拡大に向けた事業体および市内部での合意形成、市民等への情報公開(説明責任)について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 外部委託にあたり、審査の経過にあわせて市長部局、市議会に説明しながら、合意を図った。また、4/1の業務引き継ぎ式の様子を市広報、ホームページに掲載し、新聞等でも取り上げられた。
【項目-4】 参考とした先行事例、手引き等の文献について	
外部委託の導入および拡大の検討に際し、参考とした公民連携先行事例や手引き等の文献について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 平成14年に、B市を視察した。
【項目-5】 契約の評価手法について	
Q市で、平成16年度から実施している、R浄水場等の運転管理業務委託において、契約期間の3年ごとに実施している業務内容と次年度からの業務提案についての評価・検証(一定水準以上を満たしていれば、随意契約で新たに契約を締結する仕組み)する仕組みを構築しているが、これらの契約評価について	
(1) 評価方法について・・・評価の頻度・時期、具体的な項目・内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ -
(2) 評価体制について・・・内部あるいは第三者による客観的な評価	<ul style="list-style-type: none"> ■ 内部監督職員2名により、評価を実施している。
評価結果の公表方法・・・透明性確保に向けた結果の公表	<ul style="list-style-type: none"> ■ 外部委員を含む検討委員会での業務評価のため、検証資料としているが、一般に公表はしていない。
【項目-6】 業務範囲設定の考え方について(性能発注と仕様発注について)	
平成22年度からの第三者委託と包括委託を組み合わせ実施している現状の委託に至る段階的な委託範囲の拡大や、仕様発注と性能発注範囲設定の考え方について	<ul style="list-style-type: none"> ■ これまで、当初契約でR浄水場を中心とするQ市の水道施設運転管理を委託し、2回目に1市3町の合併による委託範囲の拡大、3回目に第三者委託(包括委託)と、3年毎に業務評価と委託内容の拡大について検討してきた。今後、水道施設の定期点検、故障修理等の修繕業務、管路パトロール、漏水対応業務、窓口対応、検針・料金収納業務についても、業務内容と費用対効果を検討し、段階的に取り入れていきたいと考えている。

【設問－7】 内部の人材育成と技術継承について	
R 市内部での人材育成および技術継承の考え方と第三者委託との整合等について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務委託において、費用対効果を確保するには、職員の減員が避けられないため、委託範囲の拡大と技術継承は、相反する課題となる。そのため、職員がこれまで保持していた技術、経験を委託業者に継承し、共有の財産として協力体制を構築することが必要と考えている。 ■ また、業務内容を評価する監督職員の資質向上も必要なことから、内部研修、日本水道協会主催の外部研修等にも積極的に参加するようにしている。
【設問－8】 第三者委託等の外部委託の実施で確認されている効果や現状の課題について	
第三者委託等の外部委託の実施で確認されている効果や現状の課題について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当初契約から8年目を迎え、人件費による経費削減効果がある反面、浄水場での運転監視業務経験者がいない状況となり、技術面では委託業者に依存せざるを得なくなっている。そのため、委託業者においては、人員体制、技術面での安定性が必須であることから、業務内容、施設状況等について、週2回のミーティングを設定し、情報の共有化と適切な業務評価を図っている。 ■ 今後、委託範囲の拡大に伴って業者への依存度が高まる中で、いかに透明性を確保し、安定した事業運営を実施していくかが課題となっている。

9.3.4 浄水場等における第三者委託について(S市水道事業)

調査内容：水道事業、簡易水道事業、浄水場等の第三者委託・包括委託について(H20.4.1～H25.3.31(5年間))

《ヒアリング結果》

【項目-1】 第三者委託等の外部委託を実施することになった経緯について	
平成16年度の外部委託開始から現在実施中の第三者委託・包括委託に至る経緯、委託開始のキッカケ	平成14年の水道法改正において、第三者委託制度が創設されたのを機に、17年度策定の「市集中改革プラン」、18年度策定の「S市水道ビジョン」で持続可能な水道経営の基盤強化(技術者の確保等含む)のために、現行の運営体制を見直し民間への積極的な業務委託を検討すべきところが推進のきっかけになった。 当時、水道部内に「第三者委託包括委託検討委員会」を立ち上げ、課題、問題点やその対応策の議論を行った結果、技術基盤の確保や財政的なメリットを得られるとの認識にたち第三者委託導入の結論に至った。
【項目-2】 外部委託の導入および拡大に向けた検討体制、検討期間について	
外部委託の導入および拡大に向けた準備・検討期間および内部体制(外部(有識者・コンサルタント等)支援等の有無)等について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 導入については、約2年半の検討期間を要しており、部内に「第三者包括委託検討委員会」を立ち上げ、また、有識者、地域の代表者からなる「水道事業運営委員会」の場で議論している。その後、委託を拡大しているが、検討期間は約1年半、上記同様「水道事業運営委員会」の場で議論している。 ■ 給水人口6万人程度の自治体が将来にわたり持続可能な給水サービスを考えたときに、技術基盤の確保等をする事ができるのか、危機管理意識をもつことが必要と考える。
【項目-3】 外部委託の導入および拡大に向けた合意形成等について	
外部委託の導入および拡大に向けた事業体および市内部での合意形成、市民等への情報公開(説明責任)について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 部内では「第三者包括委託検討委員会」において協議し、有識者、地域の代表者からなる「水道事業運営委員会」で議論している。また、市広報誌、公共施設の掲示板、ホームページ等で情報を公開し、パブリックコメントを実施し広く市民の声を聴いている。
【項目-4】 参考とした先事例、手引き等の文献について	
外部委託の導入および拡大の検討に際し、参考とした公民連携先事例や手引き等の文献について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第三者委託等の先進事業体へ職員を派遣し先進地事例の調査を行っている。
【項目-5】 契約の評価手法について	
(1) 評価方法について・・・評価の頻度・時期、具体的な項目・内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ 委託業務の評価の内容は、年間総合評価として、月間業務、品質(業務内容)、業務改善提案の3項目により行っており、現段階では暫定的なものとして扱っている。 ■ 月間業務評価は、月に1度行っており、内容について妥当と考えているが、品質の項目については改善の余地があると感じている。
(2) 評価体制について・・・内部あるいは第三者による客観的な評価	<ul style="list-style-type: none"> ■ 水道技術管理者である担当課長と監視業務を行っている職員2名の計3名で評価を実施している。 ■ 委託業務の管理監督をしている者が評価を行っているため体制は妥当といえるが、評価を実施する上では浄配水場施設の運転管理のノウハウも必要なため人材育成が課題であるといえる。
(3) 契約におけるペナルティーおよびインセンティブ項目の設定およびその適用状況について	<ul style="list-style-type: none"> ■ ペナルティー項目として、改善通告、改善計画書の変更、委託料の支払停止、総括責任者等の交代要求等定めている。 ■ インセンティブに関しては設定していない。 ■ なお、現状ではペナルティー項目の適用実績はない。
(4) 評価結果の公表方法・・・透明性確保に向けた結果の公表	<ul style="list-style-type: none"> ■ ホームページ上で評価結果を公表している。

【項目－6】業務範囲設定の考え方について(性能発注と仕様発注について)	
実施中の第三者委託における仕様発注と性能発注範囲設定の考え方について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第三者委託(性能発注)の範囲は、政令に基づく委託基準を踏まえ委託対象施設での運転事故等の悪影響を遮断できる範囲として、取水施設、導水管、送水管、浄水場、配水場を対象としている。 ■ また、旧簡易水道事業地域においては、上記に加え配水管の維持管理として、漏水調査、漏水修理に限定して委託している。
【項目－7】内部の人材育成と技術継承について	
人材育成および技術継承の考え方と第三者委託との整合等について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日々の業務の中で技術の継承をしているが、委託業務の監視をする上で浄水技術の知識や技能も必要なことから人材育成に課題があると感じている
【項目－8】第三者委託等で確認されている効果や現状の課題について	
第三者委託等の外部委託の実施で確認されている効果や現状の課題について	<p>《確認されている効果》</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 部内の組織体制見直しによる人件費の削減やコスト削減が図られた。(コスト削減) ■ 受託者の技術力により技術基盤の確保が図られた。(技術継承) <p>《現状での課題》</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 浄配水場施設の運転管理業務を熟知し、受託者を的確に指導および監督できる監視要員の育成および確保が課題である。(モニタリング体制の確保)
【項目－9】今後の更なる公民連携について	
公民連携の拡大(PFI, DBO 等含む)等の予定について	<ul style="list-style-type: none"> ■ PFI、DBO等の予定はない。
【項目－10】日本水道協会への期待すること	
水道の公民連携推進に向け、日本水道協会に期待すること	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公民連携がさらに広まるように、広報誌での先進事例報告や小さなブロック毎での研修会等を数多く精力的に実施することでPRを行っていただきたい。《公民連携啓発・PR活動の実施》

9.4 業務受託者の観点からの課題と対応(民間事業者へのヒアリング結果)

9.4.1 検討目的

業務受託者（一般社団法人水道運営管理協会（旧 O&M 研究会）、民間事業者等）へのヒアリング調査により、業務受託者側の視点から公民連携推進の課題等について確認を行い、対応策を検討する。

9.4.2 (社)水道運営管理協会へのヒアリング

1) (社)水道運営管理協会へのヒアリング項目

(社) 水道運営管理協会へ実施したヒアリングの項目の概要は以下のとおり。

1. 事業者選定のスケジュールについて
2. 応募者に関する資格条件について
3. 委託料(価格の公表と価格点の割合)について
4. リレーゾーンについて
5. 委託料の積算について
6. 受託可能な事業量について
7. 施設の管理水準について
8. 委託期間について
9. 現状での公民連携(包括委託)における課題について(民間の立場で)
10. その他(自由意見)

2) ヒアリング結果のまとめ

(社) 水道運営管理協会にヒアリングを行った結果について主な意見等を表 9-6にまとめて示す。

表 9-6 主な意見等のまとめ

項目	(社)水道運営管理協会のヒアリング結果概要
SPC の設立について	<ul style="list-style-type: none"> 3から5年の包括的な委託においてはSPCの設立は受託者の負担となる。JVを認めて欲しい。
性能発注時の事前ヒアリングの実施について	<ul style="list-style-type: none"> 性能発注や民間責務負担が過大となる発注内容の場合は、民間の意見を聴取する手続きを希望する。
受託者の応募・募集期間の設定について	<ul style="list-style-type: none"> 資格者の配置を求められる場合、受託者側の配置転換を考慮し、落札から履行開始までは余裕のある期間の設定を望む。
予定価格の公表と最低制限価格設定について	<ul style="list-style-type: none"> 基本的に価格公表を希望する。また最低制限価格の設定は必要と考える。
技術評価点の割合について	<ul style="list-style-type: none"> 技術評価のみで事業者選定が可能な公募型プロポーザル方式の採用を希望するが、価格との総合評価となる場合にも、技術点のウエイトを大きくして欲しい。
業務の習熟について	<ul style="list-style-type: none"> 習熟期間は1～3ヶ月程度が適当。リレーゾーン中の受託事業者の費用(人件費)負担については業務履行に必要な作業であり、発注者側で負担を要望する。
業務規模について	<ul style="list-style-type: none"> 採算性(魅力ある)のある事業規模については最低10名以上の規模が必要。 現状の発注では簡水等小規模および法定外の部分発注案件においては、採算がとれていない。 (管理の一体化等の)広域化発注の形態を促進していただきたい。小規模の場合、周辺水道事業が1受託者に共同委託として、効率的な事業規模となる事例がない。
施設の老朽度についての配慮について	<ul style="list-style-type: none"> 現状の発注における課題としては、施設の老朽化度合いが、業務量の増減に大きく影響している。(小規模水道の場合、現状と同じ予算で現状よりも非常に高い管理水準を要求される場合がある。)
業務(委託)期間について	<ul style="list-style-type: none"> 現状、1～3年契約が多く見られるが、受託者として望ましい委託期間は最低5年以上5～10年)である。効果を得るためには、5年以上の期間を希望する。なお、契約期間があまりに長いと、契約満了まで委託内容の変更が難しいなどの課題が生じる。
インセンティブの付与について	<ul style="list-style-type: none"> 現受託者が要求水準を満たした場合、契約更新時におけるインセンティブの付与等を検討して欲しい。(例:契約更新時、技術評価点のへの加点)
現状の委託の課題について(リスク分担について)	<ul style="list-style-type: none"> リスクに対する責任範囲が曖昧な場合がある。結果として、民の責任、費用負担となる事が多いと感じる。
現状の委託の課題について(全般)	<ul style="list-style-type: none"> 公民連携は従来型委託(甲乙の関係)ではなく、相互の長所を活かすと共に不足する部分を補足し合う真のパートナーシップが実現できることを期待する。
全般(発注時の留意点)	<ul style="list-style-type: none"> 発注者側の「民間委託＝コスト縮減」的な発想が多く見受けられる。実際に生じる発注者側の業務負荷軽減を反映して欲しい。
全般(性能発注について)	<ul style="list-style-type: none"> 名実ともに性能発注の形態にしていただきたい。例えば、従事者人数が仕様書に記載されていて性能発注となっていない場合がある。
先行事例の扱いについて	<ul style="list-style-type: none"> 先行事例は民間から見てモデルケースとまらないケースがあるので注意が必要である。

9.4.3 民間事業者へのヒアリング

1) ヒアリング項目

民間事業者に実施したヒアリング項目は表 9-7のとおり。

表 9-7 民間事業者へのヒアリング項目

I 公民連携の現状	
1.	現在受注している業務について(他社との共同受注も含む)
2.	現在受注している業務の問題点(契約書・仕様書内容、リスク分担等)
3.	受託業務で確認されている効果等
II 公民連携推進のための要望事項等	
4.	事業者選定のスケジュール
5.	応募者に関する資格条件
6.	発注方法(総合評価一般競争入札、公募型プロポーザル、随意契約)
7.	施設状況確認について
8.	委託料について
9.	リレーゾーンについて
10.	委託料の積算について
11.	受託可能な事業量について
12.	施設の管理水準について
13.	委託期間について
14.	リスク分担と事故時の対応
15.	モニタリング(民間事業者によるセルフモニタリングが重要であるが、どのような体制が組めるのか)
16.	受託業務の評価方法
17.	事業体の継承について(アイデア)
18.	公民一体となった技術力の確保手法について
19.	性能発注について
20.	SPC の設立について
21.	その他、現状での公民連携における課題について(民間の立場で)
22.	その他(自由意見)
III 事業体への啓発・PR について	

2) ヒアリング企業

ヒアリングは、第三者委託やPFI、DBO等の受託実績を全国で保有する民間事業者として表 9-8に示す5社に実施した。なお、調査先は第三者委託や包括委託およびPFI、DBO等の受託実績を複数有する企業を抽出した。

表 9-8 ヒアリング先企業

	民間事業者	分類	実績等	備考
1	A 社	メーカー系	第三者委託、DBO 等	(社)水道運営管理協会
2	B 社	メーカー系	第三者委託等	(社)水道運営管理協会
3	C 社	メーカー系	第三者委託、PFI、DBO 等	(社)水道運営管理協会
4	D 社	専業系	第三者委託等	
5	E 社	メーカー系	第三者委託、PFI 等	(社)水道運営管理協会

3) ヒアリング結果のまとめ

民間事業者へのヒアリング結果を表 9-9に示す。

表 9-9 民間事業者へのヒアリング結果の概要

I 公民連携の現状	
1. 受託業務実績	<ul style="list-style-type: none"> ヒアリングを行った各社とも第三者委託や包括的な委託の実績を全国で多く保有していたが、複数水道事業者による共同委託の受託実績は有している企業はいなかった。
2. 受注業務における問題点	<ul style="list-style-type: none"> 仕様が詳細に決められており、受託者の自由裁量や創意工夫の発揮の余地が小さい。 必要以上の資格取得者(電験3種等)の配置を求められる。 過剰なリスク移転(物価変動リスク、施設老朽化リスク)がある。 物価変動等、社会情勢等の変化に対する契約変更が柔軟に出来ない。(物価変動リスクについては事前に明確化すべきである) 契約期間が短期であるため、従事者の就労状況(雇用確保)が安定しない。
3. 受託業務で確認されている効果等について	<ul style="list-style-type: none"> 公民連携により大きな効果が出ている具体(先行)事例および効果については管理水準の向上、リスク低減等の多くの効果が確認されている。 管理の一体化(共同委託)を公民連携により実施している具体事例についてはヒアリングした事例では具体的実施例なし(下水道ではあり) 性能発注されたことにより民間から提案された事項については、個々のノウハウにより、原則非公表の希望あり。
II 公民連携推進のための要望事項等	
4. 受託者選定のスケジュール	<ul style="list-style-type: none"> 余裕をもったスケジュールを設定して欲しい。 現場確認の時間を十分に確保して欲しい。 質問回答は2回以上実施し、形式的でなく応募者が内容を理解できる工夫をして欲しい。 提案書作成の十分な時間を確保して欲しい。
5. 応募者に関する資格条件について	<ul style="list-style-type: none"> 国内における実務実績については、委託対象施設同等以上の実績を考慮すべき。 有資格者および実務実績については、総括責任者には、業務実績を有し、水道技術管理者、水道浄水施設管理技士等の有資格者を配置することが必要。 当該現場に必要な実務資格を求めて欲しい。(過剰な有資格者の配置は避けて欲しい)
6. 発注方法(総合評価一般競争入札、公募型プロポーザル)について	<ul style="list-style-type: none"> 総合評価一般競争方式よりも、公募型プロポーザルの方式を望む意見が多かった。 総合評価では、価格点より技術点にウェイトが高かった配点が望ましい。 契約終了時にモニタリング等の外部評価を実施し随意契約にて期間を延長させるシステムを望む意見が多くあげられた。(第三者評価機関の要請あり)
7. 施設状況の把握について	<ul style="list-style-type: none"> 業務範囲に含めその結果を公民双方で確認することに賛成する意見が多くを占めた。 施設状況や機能の確認、台帳整備にかかる業務については適切に積算し、対価を払った上で委託の業務範囲に明記して含めるべきであるとの意見が多く挙げられた。
8. 委託費について	<ul style="list-style-type: none"> 価格公表については、必要であるとの意見が大勢を占めたが、積算能力のない企業の応札による発注事務の混乱防止のため、公表すべきでないとの意見も挙げられた。 最低制限価格の設定の必要性について、および設定する場合の下限については、全ての事業者が必要であると回答し、水道施設維持管理等業務委託積算要領案による積算を前提に80%(下限値)~95%程度と設定すべきとの意見が大勢を占めた。 総合評価における価格評価と技術評価の割合は、技術評価の配点を高く確保し、技術:価格=70:30あるいは80:20とすべきとの意見が多く挙げられた。 水道施設維持管理等業務委託積算要領案の適用を望む意見が多くあげられた。
9. リレーゾーンについて	<ul style="list-style-type: none"> リレーゾーンの必要性和適正な期間については、業務習熟期間と引き継ぎ期間を併せて、1~3ヶ月程度が望ましいという意見が多く挙げられた。 リレーゾーン中の費用負担については、習熟期間の費用は、民間企業の「投資」部分と考え支払いは不要とする意見(投資を回収できる期間(5年以上)として欲しい)がある一方で、契約を締結し適切に支払われるべきとの意見もあり分かれた。 契約期間(委託期間)に含めるべきかについては、契約期間の一部として含めるべきとする意見が多く挙げられた。

<p>10. 委託費の積算について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ これまで受託されている(委託)価格への意見については、一般に提示される予定価格では、歩切等もあり総じて低く積算されており、要求水準を満たす従業員を配置することが困難なケースがある(民間はギリギリ)。 ■ 積算要領に基づく適正価格での積算、発注をして欲しいとの意見が大勢を占めた。 ■ なお、積算要領で積算できない項目、例えばユーティリティーは直接経費として積算するか、別途支払代行として積算して欲しいとの意見もあった。 ■ インセンティブ付与については、民間企業の創意工夫提案に基づくコスト縮減が達成できた場合、コスト縮減分を業務評価による優遇処置や契約期間延長等のプライオリティを希望やコスト縮減分の実現時の公民折半、民間の創意工夫の結果で得られたコスト縮減効果が次の契約時に反映されるような配慮などが必要等のアイデア、意見が挙げられた。
<p>11. 受託可能な業務規模について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 受託可能な(採算性の確保できる)業務規模については、最低 10 人の配置規模とする意見や、24 時間 365 日の連続した維持管理業務の範囲および一定規模以上(10,000～20,000m³/日)の浄水場、または複数の浄水場を集中監視する業務規模、給水人口 15 万人～20 万人の水道事業規模が挙げられた。 ■ 規模的に小さい場合、複数の施設(複数の事業体)の共同発注(小規模は核となる浄水場のもと広域化が必要)を希望する意見もあった。 ■ なお、コンセッション等の経営レベルまで民間側に付託される場合はさらに小規模でも可能とも意見もあった。 ■ 現状の受託における課題としては、老朽化設備や管路施設等のリスクを負うことが難しい範囲もある点や、契約書に記載されていない内容の業務を指示されることがある、業務範囲の拡大がなかなか進まない等が挙げられた。
<p>12. 施設の管理水準について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 民間として考える水道施設の適正な維持管理水準について(基準とするものがあるか)は、運転管理経験から受託施設ごとに必要な自主管理基準を設定しているとした企業が多くあった。 ■ 現状の受注における課題としては、施設の管理基準は定められ自由裁量の余地がない、直営で管理していた手法や回数を引き継いだものが多く、民間の創意工夫によって管理水準を向上させることが不可能、老朽施設の健全度に問題がある浄水場が多い等が挙げられた。
<p>13. 委託期間について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 受託者として望ましい委託期間としては4社が5年以上と回答した。 ■ 現状の発注における課題としては、現状の3年程度の委託期間が多く、中長期的な現場従事者の育成計画や安定雇用、従事者のモチベーション維持が課題であり、設備投資による効率化を図るなどの創意工夫が発揮しにくい状況であること等が挙げられた。
<p>14. リスク分担と事故時の対応について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 委託期間中の物価変動が受託者負担となっているケースがあり、ユーティリティーの精算条項や契約水量に関する条項が必要。 ■ 施設の老朽化に関する資料提示や機能確認(プラント評価)が不明瞭であるケースがあり、施設の老朽化に起因するリスクを低減する方策(公民双方の機能確認、設備台帳システムの構築、管理保全など)が必要。 ■ 事故時は、初期対応を民間側が行い、以降状況に応じて公民協議し対応しているが、想定外作業・費用の発生が頻発。 ■ 事業者賠償責任保険への加入を義務付けるといった、リスクヘッジの措置を契約に盛り込むことが必要。 ■ 意見交換の場に第三者機関が立会い、リスク負担の公平化を図ることも必要。 ■ PSC の算定時にも公共が潜在的に負っているリスク(繰入、料金値上等で対応する部分)に対する上積みを見込むべき。 ■ 住民への損害賠償、水道料金の減額など2次的補償は保険でも付保されておらず、官側のリスクとして取り扱いして欲しい。
<p>15. モニタリングについて 受託者によるセルフモニタリングの望ましい体制、手法</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 発注者へは定期的な業務履行報告会等による業務遂行状況の報告によりリスクコミュニケーションが双方に有効。 ■ セルフモニタリングができる体制があること。 ■ 第三者機関のモニタリングによる評価が必要。 ■ アセットマネジメントシステムを用いて、現場と関係部門、SPC 役員など現場と本社側との情報の共有化。

<p>16. 受託業務の評価体制、方法について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 契約書には受託者の債務不履行に関する記述とその対応方法(最終的には解約)が記述されているが、インセンティブに関する記述は多くの場合ない。 ■ 業務評価が優良な場合には、プライオリティとして、契約期間延長や契約更新につながる仕組みが必要と考える。実施事項の量化が必要。 ■ 評価体制は客観的な第三者によるものがよい。 ■ インセンティブが有ると確実な業務履行の動機になるので、金銭的インセンティブを含めて検討していただきたい。当然反対給付としてペナルティも止むを得ないと考える。 ■ 公民連携の立場からであれば、責任分担に応じたインセンティブをシェアすべき。 ■ 第三者機関のモニタリングによる評価が必要であると考え。 ■ 業務履行開始前に、委託者と受託者双方において業務評価方法および手法等の取り決めを行う必要がある。(業務完了報告書・提出書類などの記載方法含む)
<p>17. 事業体内部での技術継承について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ モニタリングの対応ができないのであれば、逆に「第三者委託」とすることが有効。 ■ 如何に良い民間企業と事業パートナーを組むかがポイント。 ■ 最小限の技術者確保については、日本水道協会の研修制度にて技術上の補完や日本水道協会の県単位での活動ではカバーできないか。 ■ 民間をパートナーとする場合には、段階的に「限定的業務(複数年の従来型の仕様発注)」から「第三者委託」、業務範囲を拡大し「包括的業務」の内容に移行させることで、受託企業の責任範囲が広くなり、段階的にリスク分担も変更できるようになる。 ■ 第三者の評価機関の構築が必要。 ■ モニタリングは外部コンサル機関がノウハウを持ち、事業体が委託する事で回避可能。
<p>18. 技術力の確保について</p> <p>具体的方策(マニュアル化、研修会の実施など)についての意見</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 段階的な業務範囲拡大(仕様書発注から性能発注)が必要であり、それに向けた各種マニュアルの整備と教育訓練、性能発注に向けた公民共同の勉強会の開催(情報共有化)が必要。 ■ 公民一体となった OJT にて対応。(緊急対応訓練や勉強会などの共同実施など、実務者レベルの意見交換会を定期的に行う) ■ マニュアルを充実し、従事者に十分な研修を行う事で公民一体となった技術力の確保に貢献できる。
<p>19. 性能発注について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 発注者側の利点として、①受託者の創意工夫による業務効率化による事業コスト低減、②委託事務量の軽減、③修繕工事の早期対応、④仕様書では盛り込めなかった民間提案の採用、⑤不良技術者の排除等が挙げられた。 ■ 事業体が性能発注するための方策 ①まずは仕様書発注により複数年受託業者の力量を見極め、各種課題を解決した後に、段階的に性能発注にする。②業者選定方法を技術提案型(プロポーザル、総合評価)にする。 ■ 性能発注に向く委託業務として、民間の自由裁量により効率化、コストの削減化、リスクの移転が可能な業務、運転管理、維持管理、料金収納(滞納整理含む)、広報、経営、等々、比較的多様な手法を選択できる業務、排水処理等が挙げられた。 ■ 性能発注時の履行確認・監督の項目や手法が明確でない。 ■ 事業体は、モニタリングを心配するなら、第三者評価機関の構築を検討すべき。
<p>20. SPC の設立について</p> <p>SPC の代替方策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 契約期間が 5 年程度では SPC の設立のメリットは無い。 ■ SPC に替わる方式として JV や LLP がある。 ■ 省令改正により JV 等も「一のもの」とされる予定である。 ■ 「一のもの」という制約の明確化が必要。

<p>21.その他、現状での公民連携における課題について (民間の立場で)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公民連携が必要と思われる小規模水道事業体では、発注規模が小さいことや、民間委託などの企画や発注事務をする人材が不足していると考え。共同発注を含め、事業体の支援が必要。 ■ 公民連携のビジネスモデルが発注者・受託者の利益相反型、リスク移転型となっているケースが散見される。適切なリスク分担による公民によるリスク最小型公民連携が必要。 ■ 「動きながら考える。モデル的に試行してみる。」という考えを持って欲しい(まず、委託を出して欲しい)。民間は連携に対し、期待している。 ■ もう少し率直に公と民との意見交換が可能な環境づくりが必要であると考え。 ■ 事業を行っている発注業者にとっての動機が少ない。首長あたりが「水道」に関心が高く、リーダーシップを発揮できないと、法定委託より深い公民連携は難しい。 ■ PFI等の経験では公民連携とはいっても民間の発言力は弱く甲乙の関係が崩せない。 ■ 長くても5年程度の委託期間では安定雇用や、入札準備の手間がかかる、業務のモニタリングを行い随意契約での契約延長等のメカニズムが必要。 ■ 設計金額が低く優秀な技術者の採用、教育による技術力の継承がうまく運営できない。
---	---

Ⅲ 事業体への啓発・PRについて

- 先行事例における実績を事業体に説明する事ができれば公民連携推進の啓発・PR 活動になる。日本水道協会と複数の企業が一体となり事業体に広報活動ができれば事業体に効果がある。
- 首長へのPR、事業体の公民連携検討のサポート、公民連携実施時の第三者技術モニタリング機能を期待。
- 日本水道協会支部単位で、第三者委託の書類対応・課題の対応・Q&A等の講演会を開催し積極連携を図る。
- 日本水道協会には、共同発注のコーディネーターをお願いしたい。

9.4.4 まとめ

■ 第三者委託等の現状

- 平成22年4月現在で、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）
- 複数事業体による管理の一体化の事例は全国でも非常に少ない。（E市・F市、G市）

■ 現状の委託の課題、問題点

- 仕様書発注になっており、民間事業者の創意工夫や技術力が発揮できない状況にある。
- 必要以上の資格取得者（電験3種等）の配置を求められる。
- 過剰なリスク移転（物価変動リスク、施設老朽化リスク）がある。
- 契約期間が3年程度と短期であるため、従事者の就労状況（雇用確保）が安定しない。

■ 公民連携確認されている効果

- 管理水準の向上、リスク低減等の多くの効果が確認されている。

■ 発注方式について

- 総合評価一般競争方式よりも、公募型プロポーザルの方式を望む意見が多い。
- 総合評価における技術評価と価格評価の割合は、技術評価の配点を高く確保し、技術：価格＝70：30あるいは80：20とすべきとの意見が多く挙げられた。

■ 委託費について

- 水道施設維持管理等業務委託積算要領案による積算を前提に80%（下限値）～95%程度と設定すべきとの意見が大勢を占めた。

■ 採算性の確保できる（受託可能な）業務規模について

- 最低10人の配置、24時間365日の連続した維持管理業務の範囲および一定規模以上（10,000～20,000m³/日）の浄水場、または複数の浄水場を集中監視する業務規模、給水人口15万人～20万人）の水道事業規模が挙げられた。
- 規模的に小さい場合複数の施設（複数の事業体）の共同発注（小規模は核となる浄水場のもと広域化が必要）を希望する意見もあった。

■ 受託者として望ましい委託期間

- 多くの企業が、民間の創意工夫の発揮や人員の育成確保の観点から5年以上の期間が必要と回答した。

■ 受託業務の評価体制、方法について

- 第三者機関によるモニタリングによる評価が必要。
- 業務評価が優良な場合には、プライオリティとして、契約期間延長や契約更新につながる仕組みが必要と考える。（モニタリング）実施事項の定量化が必要。

■ 技術力の確保について

- 段階的な業務範囲拡大（仕様書による複数年発注から性能発注）が必要。
- 各種マニュアルの整備と教育訓練、性能発注に向けた公民共同の勉強会の開催が必要。
- 公民一体となったOJTにて対応。（緊急対応訓練や勉強会などの共同実施など、実務者レベルの意見交換会を定期的に行う）

9.5 事業体支援機関等の費用負担に関する検討(参考資料)

9.5.1 検討の概要

平成 21 年 3 月に公表された『水道の安全保障に関する検討会』報告書（(社) 日本水道協会）で示された、広域化を推進するためのコーディネーターおよび公民連携の推進を支援するための「事業体支援機関」の活動に係る費用等について検討を行った。しかし、ここで行った検討はあくまで事業体支援機関等の費用負担を試算するためのもので参考の域を出るものではない。

検討にあたっては『「生命(いのち)の水道・ニッポン」運営委員会』報告書（第一次）（平成 22 年 3 月）での検討事項をもとに検討した。

なお、本協会が平成 22 年度に実施した公民連携検討に関するアンケート調査（本手順書 P9-35 参照）のうち、事業体支援機関に関する回答からも、事業体支援機関への関心は高く、期待も大きいことが伺えた。

9.5.2 費用負担検討の背景

コーディネーターおよび事業体支援機関（以下「事業支援機関等」と略す）の主体として想定している大規模な水道事業体においても、組織の効率化が進められており、新たに発生する事業体支援機関等という業務に対し、人的、コスト面での余裕はないものと考えられる。また、将来的に事業体支援機関等の主体として想定している都道府県の水道行政担当部局についても、現状では求められる役割を果たしうる体制が確保されていない。以上より、事業体支援機関等の活動にあたっては、支援作業を行うための人員および費用の確保が不可欠である。

9.5.3 支援項目

1) 広域化に当たっての検討項目とコーディネーターの支援項目

広域化の推進・実施に当たって検討すべき項目とコーディネーターとして支援可能な項目を表 9-10および表 9-11に示す。

表 9-10 コーディネーターが支援可能な項目(広域化計画策定(推進)過程)(1/2)

◎主体的に支援可能な項目 ○助言・支援可能な項目 △助言のみの項目

検討段階	実施作業細目	想定作業量	支援内容			備考		
			Level1	Level2	Level3			
事前準備	1.対象区域の設定	中	○	◎	◎			
	2.検討体制	中	○	○	◎			
広域化推進の検討過程(広域化計画策定)	水道広域化の推進の検討・評価(協議会等での検討内容) ※業務の共同化を行う場合の検討事項	1.現状評価と問題点および課題の把握	(1)基本情報の収集整理	中	△	○	◎	
			(2)現状評価					
			①現状評価の視点	小				
			②業務指標を利用した現状評価	中	△	○	◎	
			③予測に基づく将来の見通しと評価	大				
			④指針の活用およびアンケート調査等による需要者ニーズの把握	大				
			(3)問題点の抽出と課題の把握					
			①問題点の抽出	中	△	○	◎	
	②目標設定について	中						
	③課題の把握	中						
	2.推進検討	(1)業務の共同化の検討内容 ①検討の対象となる業務 ②期待される効果の評価	中	△	○	◎		
		(2)業務内容別の検討 ①総務関係 ②経理関係 ③営業業務関係 ④給水装置関係 ⑤建設・工務関係 ⑥維持管理関係(浄水場等) ⑦維持管理関係(送配水管路) ⑧災害対策 ⑨施設再構築による更新の合理化	中	△	○	◎		
	事業統合を行う場合の検討事項*	(1)事業統合と格差の解消方策の検討	大	△	○	◎		
	経営の一体化を行う場合の検討事項*		大	△	○	◎		
推進検討会の設置運営	広域化の推進検討を行う推進検討会の設置・運営	大	△	○	◎	協議会の事務局支援		

※ Levelは、事業体からの要請内容および対象事業体の内部体制等に基づき設定する(表 9-13参照)

※ 業務の共同化(施設の共同化)、経営の一体化、事業統合に係る施設整備計画(管網最適化計画含む)、財政計画等の作成および広域化に伴う認可変更、事業評価・補助申請、水利権更新等の諸手続きは、支援を受ける事業体自らが行うことを想定している。

表 9-11 コーディネーターが支援可能な項目(広域化実施過程)(2/2)

◎主体的に支援可能な項目 ○助言・支援可能な項目 △助言のみの項目

検討段階	実施作業細目	想定作業量	支援内容			備考	
			Level 1	Level 2	Level 3		
業務の共同化の具体的手続き	1.実施体制の構築	業務の共同化に実施に至るまでの各種調整・手続き等を実施するための実施検討委員会を構築する	中	△	○	○	
	2.各種調整等	共同化する業務の費用負担の考え方、業務の仕様書等について調整する	大	△	○	◎	
	3.実施手続き	業務の共同化を行う場合の契約等の実施手法を選定し必要な手続きを行う	大	△	△	△	
広域化の実施過程	1.実施体制、手続き	(1)事業統合に係る基本協定等の締結	中	△	△	△	
		(2)実施体制の構築(実施検討委員会の設立等)	中	△	○	○	
		(3)調整事項の抽出	大	△	○	○	
		(4)議会での審議および議決事項等	—	△	△	△	
		(5)法令等に基づく諸手続き	大	△	△	△	
		(6)事業統合に必要な諸設備の整備等	大	△	△	○	
		(7)需要者への情報提供	中	△	△	△	
	2.調整事項	(1)法手続き等	大	△	△	△	
		(2)職員の身分(職員の処遇)	大	△	△	△	
		(3)営業所等のお客様窓口の再編	大	△	○	◎	
		(4)運転管理拠点等の再編成	大	△	○	◎	
		(5)市町村の費用負担(一般会計からの繰り入れ等)の扱い	中	△	△	△	
		(6)その他の調整事項	—	△	△	△	
実施検討委員会の設置・運営	広域化の実施検討を進める実施検討委員会の設置・運営	大	△	○	◎	実施検討委員会事務局の支援	

※ Levelは事業体からの要請内容および対象事業体の内部体制等に基づき設定する(表 9-13参照)
 ※ 業務の共同化(施設の共同化)、経営の一体化、事業統合に係る施設整備計画(管網最適化計画含む)、財政計画等の作成および広域化に伴う認可変更、事業評価・補助申請、水利権更新等の諸手続きは、支援を受ける事業体自らが行うことを想定している。

2) 公民連携導入で検討すべき項目および支援機関の支援項目

公民連携の導入・実施にあたり検討すべき項目と支援機関として支援可能な項目を以下の表 9-12 に整理した。なお、検討すべき項目については、「第三者委託実施の手引き」を参考として設定した。

表 9-12 公民連携導入で検討すべき項目および支援機関の支援項目

◎主体的に支援可能な項目 ○助言・支援可能な項目 △助言のみの項目

検討段階	実施作業細目	作業量	期間	支援内容			作成が必要な書類	
				Level 1	Level 2	Level 3		
契約準備支援	①事前検討	第三者委託の事前検討	中	半年	○	◎	◎	
		本格検討体制・プロセス等の立案	中	半年	○	◎	◎	
	②委託実施検討	実施に必要な事項の検討	大	半年～1年	△	○	◎	直営体制の業務分析・費用分析 施設台帳・施設図面
		(対象施設、業務範囲、委託期間、リスク分担、委託費用他)	大	半年～1年	△	○	◎	
		委託導入の判定(コスト評価・リスク評価・定量評価・市場の有無)	大	半年～1年	△	○	◎	維持管理報告書(運転実績(水量・水質年報等)・ユーティリティ、保守点検記録、事故・故障履歴)
③導入意思決定	事業体としての導入意思決定	—	—	△	△	△	委託実績(定期点検・修繕等)	
④検討会設置・運営	企画(導入可能性)検討委員会の設置・事務局による運営	中	最大1年	△	○	◎		
契約支援	⑤委託準備	受託者選定方式の検討(総合評価方式・プロポーザル方式)	中	3ヶ月	△	○	◎	
		受託者要件および審査基準の検討	中	3ヶ月	△	○	◎	落札者選定基準・審査要綱
		契約書(案)、業務要求水準書(案)の作成	大	半年～1年	△	○	◎	
	⑥入札、受託者選定	水道事業者による施設機能の確認	大	半年～1年	△	△	◎	施設機能確認報告書・施設更新(補修等工事)計画
		受託者選定要項の作成	中	3ヶ月	△	○	◎	
		予算の確保、債務負担行為の設定	中	—	△	△	△	実施前年度
		公告	—	—	△	△	△	
		入札説明書等の配布	—	—	—	—	—	公告時に公表
		参加申請受付、競争参加資格審査	中	1～2週間	△	△	△	
		現場確認(現地説明会・見学会・資料閲覧)	中	1回	△	△	◎	竣工図書等の閲覧
		質疑応答(合計2回程度)	大	—	△	○	◎	2回程度実施
		応募者による提案書の作成	—	1～2ヶ月	—	—	—	
		提案書の審査	大	1ヶ月	△	○	◎	
	入札、受託者の選定	—	—	△	△	△		
	契約の締結(契約交渉)	大	1～3ヶ月	△	△	○	契約交渉・締結	
⑦審査委員会設置・運営	受託選定審査委員会の設置・事務局による運営	大	最大1年	△	○	◎		
⑧委託業務準備	業務の準備(業務の引き継ぎ・リレー)	中	—	△	△	△		
業務受託者の業務履行監理(モニタリング)	⑨履行監理準備	中	1～3ヶ月	△	○	◎	監理手法・体制構築	
	⑩履行監理(モニタリング)	中	契約期間中	△	○	◎	内部体制による	

注) Level は、事業者からの要請内容および対象事業者の内部体制等に基づき設定する。

9.5.4 事業体支援機関等の活動に必要な人員および費用確保の検討

1) 事業体支援機関等による支援レベルの想定

事業体支援機関等の活動に必要な人員と活動費用の検討にあたり、支援先の事業体の実情に応じ、事業体支援機関等の行う支援レベルを設定する必要がある。

事業体支援機関等による支援レベルは、表 9-13の 3 レベルを想定することとした。

表 9-13 事業体支援機関等による支援レベルの想定

		レベル 1	レベル 2	レベル 3
事業体支援機関等の支援内容		<ul style="list-style-type: none"> 助言のみの支援 	<ul style="list-style-type: none"> 助言支援 検討会事務局運営支援（補助的関与） 	<ul style="list-style-type: none"> 助言支援 検討会事務局運営支援（主体的関与） 一部作業代行
支援方法		<ul style="list-style-type: none"> 原則、電話・メール等での遠隔助言支援 協議が必要な場合は対象事業体が出向く 	<ul style="list-style-type: none"> 電話・メール等での遠隔助言支援に加え、必要に応じ対象事業体に出向き協議、事務局の支援 	<ul style="list-style-type: none"> レベル 2 に加え、委託に必要な書類の準備や作成 主要な協議（事務局内調整）に出席
支援に係る経費	事業体支援機関等の活動の経費負担の考え方	<ul style="list-style-type: none"> 活動に係る経費の手当が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 対象事業体での協議出席にかかる交通費等を含めた活動に係る経費等の手当が必要 	<ul style="list-style-type: none"> レベル 2 に加え、事業体支援機関等の担当者の活動費用に加え、作業を補完するコンサルタント等への委託費の手当が必要
	人件費	○	○	○
	交通費	△	○	○
	委託費	—	—	○

2) 事業体支援機関等による支援の人件費の設定

事業体支援機関等の支援で使用する人件費単価は、①日本水道協会のアドバイザー事業で採用している単価（人件費）を参考として設定する、②コンサルタントへの委託で広域化検討業務や公民連携にかかわる可能性調査業務・アドバイザー業務の見積等で採用されている単価を参考（平成 23 年度三省単価表 9-14参照）とすること等が考えられる。

なお、事業体支援機関等として支援を行う人材としては、水道事業における一定の業務経験と知見を有することが求められる。

表 9-14 人件費単価(参考)

平成 23 年度 三省単価より(単位:円)

主任技術者	技師長	主任技師	技師(A)	技師(B)	技師(C)	技術員
56,600	51,800	45,300	38,900	31,600	26,200	22,700

参考として、「水道事業実務必携」平成22年度改訂版（全国簡易水道協議会）における各職階における技術者の学歴、経験基準等を表9-15に示す。

表 9-15 技術者の学歴、経験基準

技術者の職階	学歴経験基準
主任技術者	
技師長	主任技師経験5年以上のもの
主任技師	大学卒18年以上、または同等以上のもの、または技術士
技師（A）	大学卒13年以上、または同等以上のもの
技師（B）	〃 8年以上、 〃
技師（C）	〃 5年以上、 〃
技術員	〃 5年未満、 〃

以上より、費用負担による検討では、一定の業務経験を有する「技師（A）」の単価を採用して検討を行うこととする。

3) 直接人件費の試算

(1) コーディネーターの支援における支援内容および作業量の想定

表9-10表9-11で整理した事業体支援機関等による支援にかかる費用を試算するために支援内容、作業量について表9-16、表9-17のとおり設定した。

表 9-16 広域化推進におけるコーディネーターの支援内容

	事前準備	広域化の推進過程	広域化実施過程	
			業務の共同化	事業統合経営の一体化
△： 助言支援	0.2 人工/回	0.2 人工/回	0.4 人工/回	0.4 人工/回
○： 助言・定期協議支援	0.5 人工/回	0.5 人工/回	1 人工/回	1 人工/回
◎： 主体的支援	1 人工/回	1 人工/回	2 人工/回	2 人工/回

表 9-17 広域化推進におけるコーディネーターの作業量

項目	事前準備	広域化の推進過程	広域化実施過程	
			業務の共同化	事業統合経営の一体化
作業量:小	0.5 回/月	0.5 回/月	0.5 回/月	0.5 回/月
作業量:中	1 回/月	1 回/月	1 回/月	1 回/月
作業量:大	2 回/月	2 回/月	2 回/月	2 回/月

(2) 事業体支援機関による支援内容および作業量の想定

表 9-12で整理した事業体支援機関の支援にかかる費用を試算するために支援内容、作業量について表 9-18、表 9-19のとおり設定した。

表 9-18 公民連携推進における事業体支援機関の支援内容

項目※	契約準備支援	契約支援委託	業務履行監理
	①～④	⑤～⑧	⑨、⑩
△: 助言のみの項目	0.2 人工/回	0.2 人工/回	0.2 人工/回
○: 助言・支援可能な項目	0.5 人工/回	0.5 人工/回	0.5 人工/回
◎: 主体的に支援可能な項目	1 人工/回	1 人工/回	1 人工/回

※ 項目の番号(①～⑩)の詳細な作業内容は表 9-12に示す。

表 9-19 公民連携推進における事業体支援機関の作業量

項目※	契約準備支援	契約支援委託	業務履行監理
	①～④	⑤～⑧	⑨、⑩
作業量:小	0.5 回/月	0.5 回/月	0.5 回/月
作業量:中	1 回/月	1 回/月	1 回/月
作業量:大	2 回/月	2 回/月	2 回/月

※ 項目の番号(①～⑩)の詳細な作業内容は表 9-12に示す。

(3) 支援期間の設定

費用算出にあたり、事業体支援機関等による支援の期間を表 9-20、表 9-21のとおり設定した。

表 9-20 コーディネーターによる支援期間の想定

		最短	最長
事前準備		半年	1 年
検討 過程	業務の共同化推進	半年	1 年
	事業統合推進	1 年	4 年
	経営の一体化推進	1 年	3 年
実施 過程	業務の共同化	半年	1 年
	事業統合	1 年	2 年

表 9-21 事業体支援機関による支援期間の想定

		最短	最長
事前準備		半年	
契約準備支援	企画検討 (導入可能性検討)	半年	1 年
契約支援	委託業者 募集・選定	半年	1 年
業務受託者の業務履行監理 (モニタリング)		1 年毎で事業体の状況により随時、四半期、期末等、支援頻度を設定する	

(4) 支援にかかる事務費(案)

事業体支援機関等の支援にかかる費用にかかる直接人件費に加え、表 9-22に示す事務費を見込むものとする。

なお、上記の直接人件費の試算では、支援で必要となる打ち合わせの人工は含んでいることを想定するが、実費（直接経費として）、交通費、印刷製本費、委員会運営費（会場費、委員謝礼等）、消費税等を別途費用として手当てする必要がある。

表 9-22 支援にかかる事務費

給水人口(人) ^{※1}	基本歩掛に乗じる割合
5,001 ～ 50,000	10.0%
50,001 ～ 100,000	12.5%
100,001 ～ 300,000	15.0%
300,001 ～ 500,000	17.5%
500,001～	20.0%

※1 対象事業体の計画給水人口の合計

(5) 各種補正(案)

支援先事業体の状況により以下の補正を行う。

① 給水人口による補正

支援対象となる水道事業体の給水人口による補正については、「水道事業基本計画・認可設計業務委託積算歩掛（案）」平成 18 年 6 月（社）（全国上下水道コンサルタント協会）における基本計画および認可設計の補正率を参考として、以下の通り、対象事業体の給水人口規模により、補正率を乗じることを検討する。（100,001～300,000 人の給水人口規模を標準歩掛（1.00）と設定した。）

表 9-23 給水人口による補正率

給水人口(人) ^{※1}	補正率 ^{※2}
5,001 ～ 30,000	0.51
30,001 ～ 50,000	0.63
50,001 ～ 75,000	0.75
75,001 ～ 100,000	0.87
100,001 ～ 300,000	1.00
300,001 ～ 500,000	1.12
500,001 ～ 750,000	1.24
750,001 ～ 1,000,000	1.37
1,000,001 ～	1.49

※1 対象事業体の計画給水人口の合計

※2 「水道事業基本計画・認可設計業務委託積算歩掛（案）」の補正率設定式を参考に設定

② 対象事業体数による補正

対象となる事業体数により表 9-24による補正を行うものとする。

表 9-24 対象事業体による補正率

対象事業体数	補正率
2～3	1.10
4～5	1.15
6～10	1.20
11～20	1.25
21 以上	1.30

③ 小規模事業体数による補正

対象となる事業体数のうち、小規模な施設が散在し、施設や維持管理にかかわる情報の整理が十分でない事業体が多く存在することが想定される給水人口5万人以下の小規模水道事業体数による補正を表 9-25により行うものとする。

表 9-25 補正率(案)

小規模事業体数	補正率
1～3	1.10
4～5	1.15
6～10	1.20
11～20	1.25
21 以上	1.30

《試算例 1》

上記を踏まえ、以下の条件でのコーディネーター支援の費用試算を行った。

- 対象事業体の計画給水人口の合計:50,000 人
- 対象事業体数 :4 事業体
- 小規模事業体数 :2 事業体
- 支援レベル :レベル 2
- 支援期間 :最長

表 9-26 事業統合におけるレベル 2 のコーディネーター支援の費用試算(各種補正)

(単位:円)

項目	補正条件	補正係数	事前準備	検討過程	実施過程
基本歩掛			544,600	3,501,000	6,029,500
1) 給水人口補正	50,000 人	0.63	343,098	2,205,630	3,798,585
2) 対象事業体数補正	4 事業体	1.15	394,563	2,536,475	4,368,373
3) 小規模事業体数補正	2 事業体	1.10	434,019	2,790,122	4,805,210
4) 事務経費	10%	1.10	477,421	3,069,134	5,285,731
合計(改め)			477,000	3,069,000	5,285,000

《試算例 2》

上記を踏まえ、以下の条件での事業体支援機関の費用試算を行った。

- 対象事業体の計画給水人口の合計:50,000 人
- 対象事業体数 :4 事業体
- 小規模事業体数 :2 事業体
- 支援レベル :レベル 3
- 支援期間 :最長

表 9-27 公民連携推進におけるレベル 3 の事業体支援機関の費用試算(各種補正)

(単位:円)

項目	補正条件	補正係数	契約準備支援	契約支援	業務履行監督
基本歩掛			2,917,500	3,734,400	583,500
1) 給水人口補正	50,000 人	0.63	1,838,025	2,352,672	367,605
2) 対象事業体数補正	4 事業体	1.15	2,113,729	2,705,573	422,746
3) 小規模事業体数補正	2 事業体	1.10	2,325,102	2,976,130	465,020
4) 事務経費	10%	1.10	2,557,612	3,273,743	511,522
合計(改め)			2,557,000	3,273,000	511,000

9.5.5 コンサルタントを活用するケース

コンサルを活用する場合は予めコンサルと単価契約などにより契約しておき、支援機関等となる事業者がその単価契約によりコンサルに業務を委託する。事業者支援機関等による支援を依頼した事業者は、コンサルと委託契約を結ぶのではなく、あくまでもコーディネーター、支援機関となる事業者等と契約を結ぶ形となる。

1) 費用の考え方

諸経費については「水道事業実務必携」平成 22 年度改訂版（全国簡易水道協議会）を参考にした。

(1) 諸経費

諸経費は次の式により算定して得た額として算定する（120%として試算）

$$\text{諸経費} = (\text{直接人件費}) \times 120/100$$

(2) 技術経費

技術経費は次の式により算定して得た額として算定する。（30%として試算）

$$\text{技術経費} = \{(\text{直接人件費}) + (\text{諸経費})\} \times 20 \sim 40/100$$

2) コンサルタントの活用パターン

コンサルタントの活用パターンについては以下の3パターンが考えられる。

①パターン 1(直営)	②パターン 2(部分活用)	③パターン 3(全面活用)
コーディネーター等 (事業者直営)	コーディネーター等 (事業者直営)	コーディネーター等(監督)
	コンサルタント	コンサルタント

図 9-1 コンサルタントの活用パターン

上記②および③のパターンについては、事業者支援機関等の主体と想定している都道府県および水道事業者の実情に応じ、コンサルタント等への委託範囲を設定する。

②においては、直営で実施する支援範囲を明確にした上で、歩掛より、直営分の人件費に加え委託するコンサルタント等の監督費用を差し引き、コンサルタント等への委託費を算定する等の方法が考えられる。なお、②、③コンサルタント等の監督にかかる費用については、人件費を積み上げる方法と、割合で設定する方法が考えられる。

9.6 公民連携検討に関するアンケート調査結果

本協会では水道事業の運営基盤を目的とした水道事業における広域化および公民連携の推進に向け、平成 22 年度に全国の水道事業体にアンケート調査を行った。

調査は平成 20 年に本協会で実施したアンケート調査において、「第三者委託を進める」と回答した事業体を対象に、現状での進捗状況や事業体支援機関へ要望等に関する調査を行った。

アンケートの調査結果を次頁以降に、アンケート調査表を P9-45 以降に示す。

9.6.1 調査概要

1) 調査対象事業体

業務委託有効回答事業体数 : 412 事業体 (平成 20 年度協会アンケート調査結果より抽出)

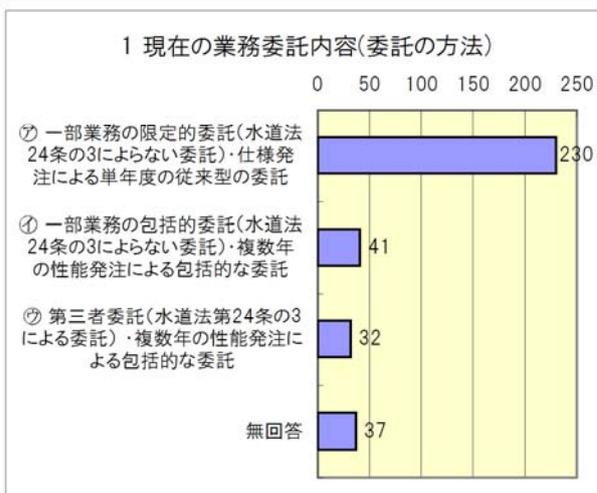
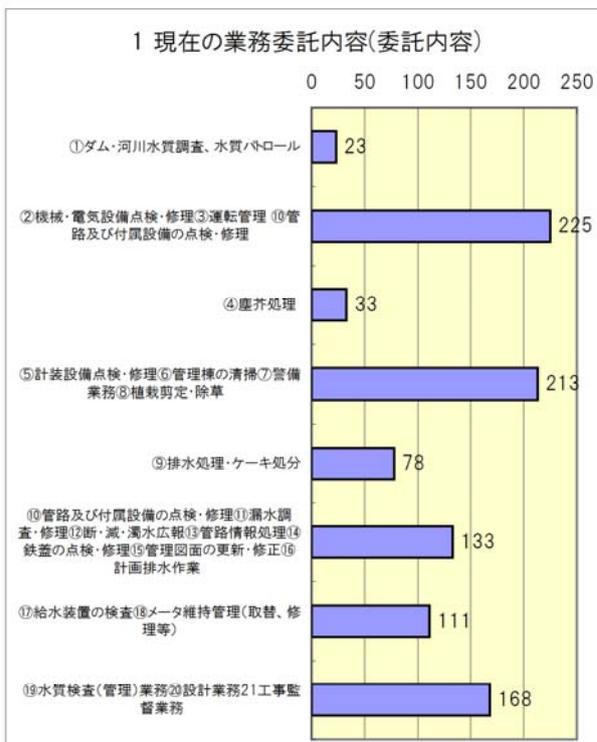
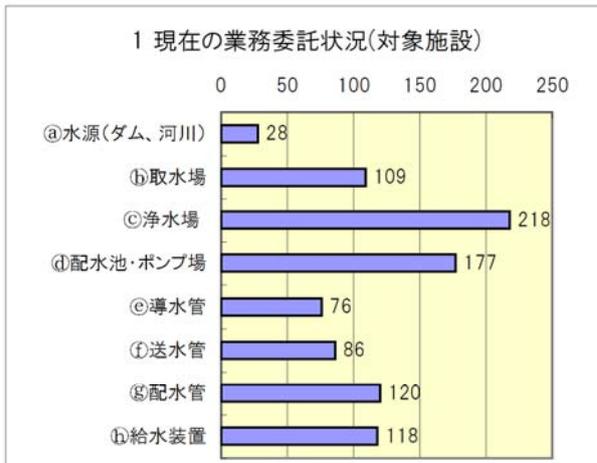
2) 実施時期

平成 22 年 8 月 2 日(月)～平成 22 年 9 月 10 日(金)

3) 回答事業者数および回答率

業務委託有効回答事業体数 : 302 事業体回答率 : 73.3%

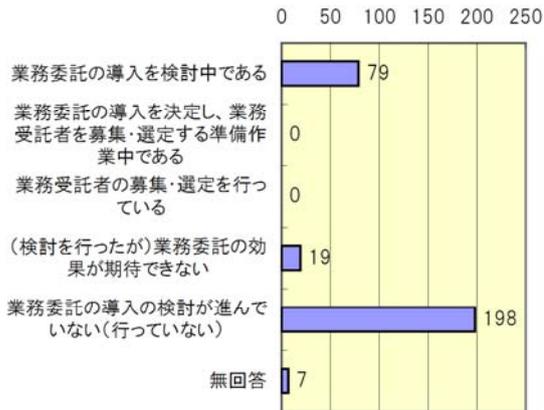
9.6.2 アンケート調査結果



【項目-1】

現在の業務委託状況についてご回答下さい。	対象施設	件数
現在の業務委託状況についてご回答下さい。	㉓ 水源(ダム、河川)	28
	㉒ 取水場	109
	㉑ 浄水場	218
	㉐ 配水池・ポンプ場	177
	㉏ 導水管	76
	㉍ 送水管	86
	㉌ 配水管	120
	㉋ 給水装置	118
	委託内容	
現在の業務委託内容についてご回答下さい。	①ダム・河川水質調査、水質パトロール	23
	②機械・電気設備点検・修理③運転管理⑩管路及び付属設備の点検・修理	225
	④塵芥処理	33
	⑤計装設備点検・修理⑥管理棟の清掃⑦警備業務⑧植栽剪定・除草	213
	⑨排水処理・ケーキ処分	78
	⑩管路及び付属設備の点検・修理⑪漏水調査・修理⑫断・減・濁水広報⑬管路情報処理⑭鉄蓋の点検・修理⑮管理図面の更新・修正⑯計画排水作業	133
	⑰給水装置の検査⑱メータ維持管理(取替、修理等)	111
	⑲水質検査(管理)業務⑳設計業務㉑工事監督業務	168
	委託の方法	
現在の業務委託内容についてご回答下さい。	㉑ 一部業務の限定的委託(水道法24条の3によらない委託)・仕様発注による単年度の従来型の委託	230
	㉒ 一部業務の包括的委託(水道法24条の3によらない委託)・複数年の性能発注による包括的な委託	41
	㉓ 第三者委託(水道法第24条の3による委託)・複数年の性能発注による包括的な委託	32
	無回答	37

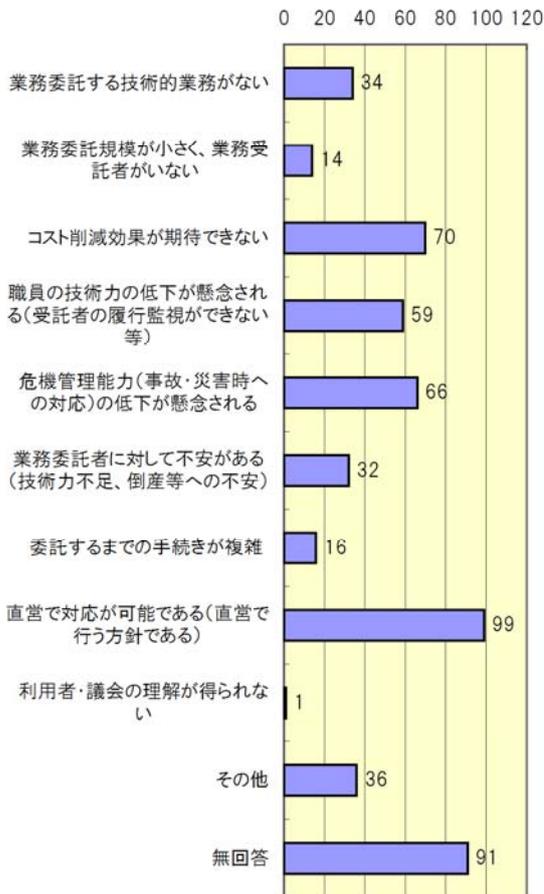
2 業務委託の検討状況・予定



【項目-2】

業務委託の検討状況・予定	項目	件数
業務委託の検討状況・予定	(ア) 業務委託の導入を検討中である	79
	(イ) 業務委託の導入を決定し、業務受託者を募集・選定する準備作業中である	0
	(ウ) 業務受託者の募集・選定を行っている	0
	(エ) (検討を行ったが)業務委託の効果が期待できない	19
	(オ) 業務委託の導入の検討が進んでいない(行っていない)	198
	無回答	7

3 【項目-2】で(エ)又は(オ)を選んだ理由 (複数回答可)



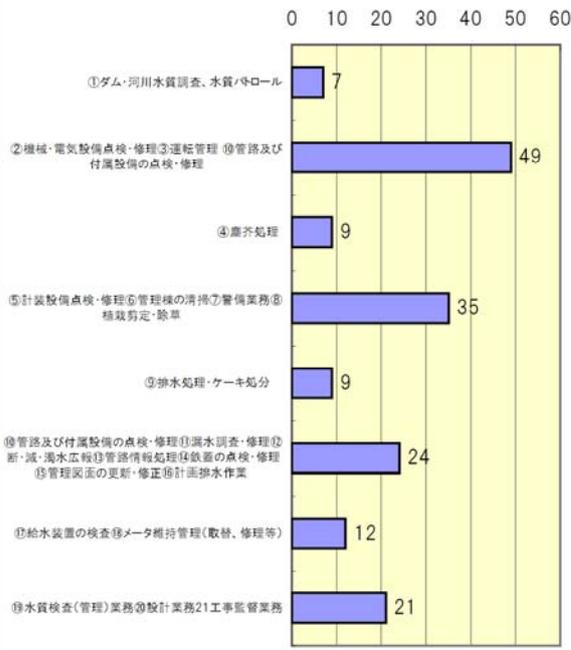
【項目-3】

【項目-2】で(エ)又は(オ)を選んだ理由(複数回答可)	項目	件数
【項目-2】で(エ)又は(オ)を選んだ理由(複数回答可)	(ア) 業務委託する技術的業務がない	34
	(イ) 業務委託規模が小さく、業務受託者がいない	14
	(ウ) コスト削減効果が期待できない	70
	(エ) 職員の技術力の低下が懸念される(受託者の履行監視ができない等)	59
	(オ) 危機管理能力(事故・災害時への対応)の低下が懸念される	66
	(カ) 業務委託者に対して不安がある(技術力不足、倒産等への不安)	32
	(キ) 委託するまでの手続きが複雑	16
	(ク) 直営で対応が可能である(直営で行う方針である)	99
	(ケ) 利用者・議会の理解が得られない	1
	(コ) その他	36
	無回答	91

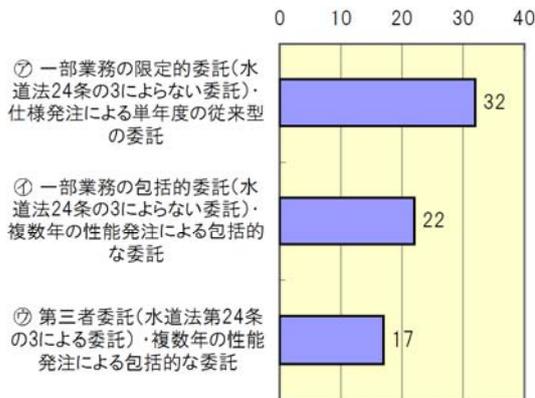
4 今後の業務委託の予定(対象施設)



4 今後の業務委託の予定(委託内容)

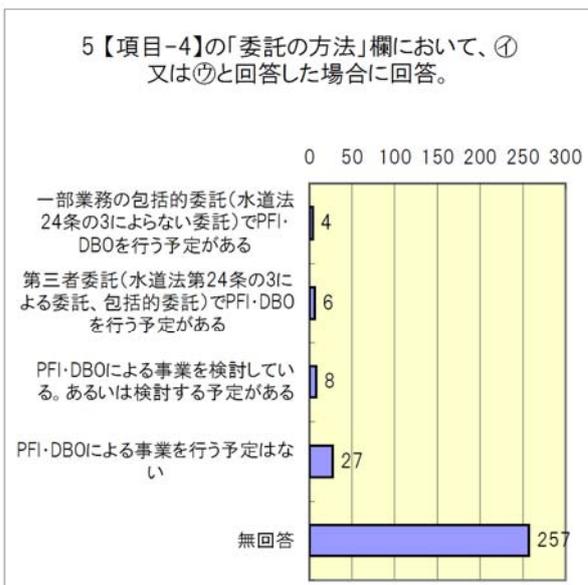
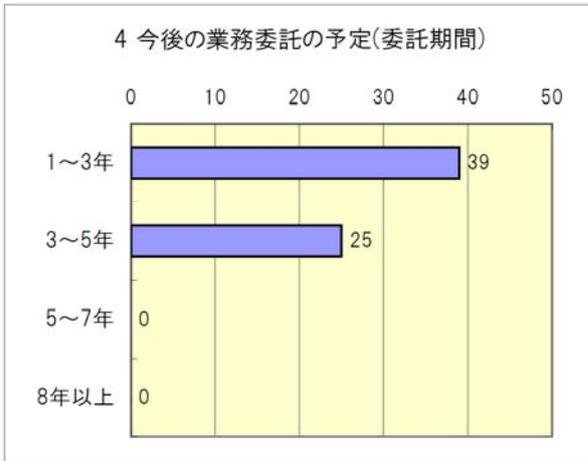


4 今後の業務委託の予定(委託の方法)



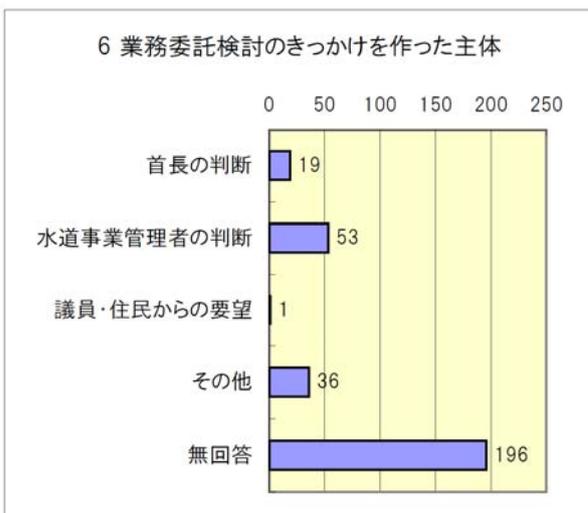
【項目-4】

今後の業務委託の予定	
対象施設	
㊸水源(ダム、河川)	9
㊹取水場	21
㊺浄水場	48
㊻配水池・ポンプ場	33
㊼導水管	13
㊽送水管	14
㊾配水管	22
㊿給水装置	14
委託内容	
①ダム・河川水質調査、水質パトロール	7
②機械・電気設備点検・修理③運転管理 ⑩管路及び付属設備の点検・修理	49
④塵芥処理	9
⑤計装設備点検・修理⑥管理棟の清掃⑦警備業務⑧植栽剪定・除草	35
⑨排水処理・ケーキ処分	9
⑩管路及び付属設備の点検・修理⑪漏水調査・修理⑫断・減・濁水広報⑬管路情報処理⑭鉄蓋の点検・修理⑮管理図面の更新・修正⑯計画排水作業	24
⑰給水装置の検査⑱メータ維持管理(取替、修理等)	12
⑲水質検査(管理)業務⑳設計業務㉑工事監督業務	21
委託の方法	
㉒ 一部業務の限定的委託(水道法24条の3によらない委託)・仕様発注による単年度の従来型の委託	32
㉓ 一部業務の包括的委託(水道法24条の3によらない委託)・複数年の性能発注による包括的な委託	22
㉔ 第三者委託(水道法第24条の3による委託)・複数年の性能発注による包括的な委託	17
委託期間	
1～3年	39
3～5年	25
5～7年	0
8年以上	0



【項目-5】

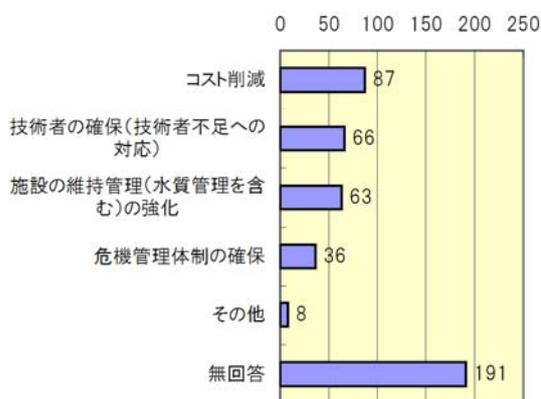
【項目-4】の「委託の方法」欄において、①又は②と回答した場合に回答。		
(ア)	一部業務の包括的委託(水道法24条の3によらない委託)でPFI・DBOを行う予定がある	4
(イ)	第三者委託(水道法第24条の3による委託、包括的委託)でPFI・DBOを行う予定がある	6
(ウ)	PFI・DBOによる事業を検討している。あるいは検討する予定がある	8
(エ)	PFI・DBOによる事業を行う予定はない	27
	無回答	257



【項目-6】

業務委託検討のきっかけを作った主体		
(ア)	首長の判断	19
(イ)	水道事業管理者の判断	53
(ウ)	議員・住民からの要望	1
(エ)	その他	36
	無回答	196

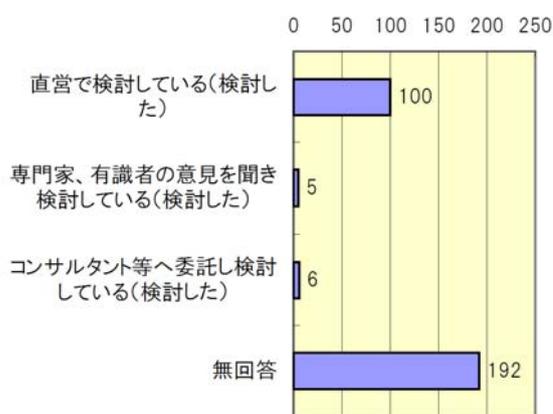
7 業務委託を検討すべき理由(複数回答可)



【項目-7】

業務委託を検討すべき理由(複数回答可)	理由	回数
業務委託を検討すべき理由(複数回答可)	(ア) コスト削減	87
	(イ) 技術者の確保(技術者不足への対応)	66
	(ウ) 施設の維持管理(水質管理を含む)の強化	63
	(エ) 危機管理体制の確保	36
	(オ) その他	8
	無回答	191

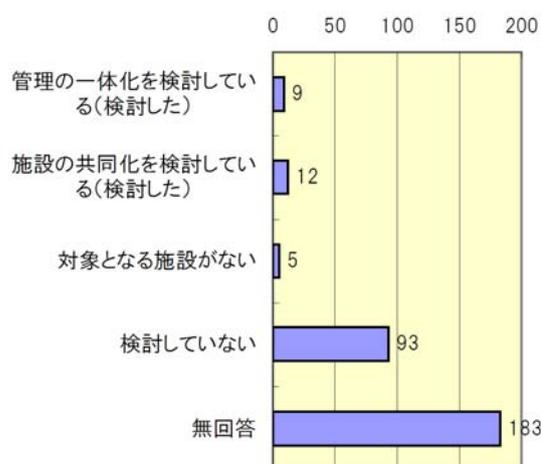
8 広域化の検討体制



【項目-8】

広域化の検討体制	体制	回数
広域化の検討体制	(ア) 直営で検討している(検討した)	100
	(イ) 専門家、有識者の意見を聞き検討している(検討した)	5
	(ウ) コンサルタント等へ委託し検討している(検討した)	6
	無回答	192

9-1 他の事業体との「新たな概念の広域化」を検討しているか



【項目-9-1】

他の事業体との「新たな概念の広域化」を検討しているか	状況	回数
他の事業体との「新たな概念の広域化」を検討しているか	(ア) 管理の一体化を検討している(検討した)	9
	(イ) 施設の共同化を検討している(検討した)	12
	(ウ) 対象となる施設がない	5
	(エ) 検討していない	93
	無回答	183

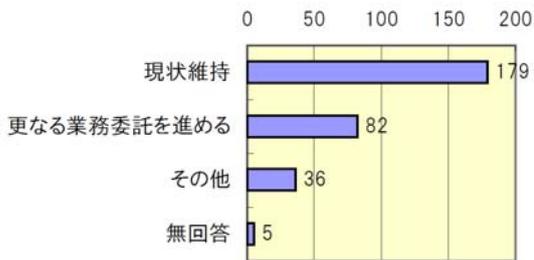
9-2 他の事業体と協定を締結し、共同発注方式で業務委託を行う場合の契約上の課題。



【項目-9-2】

他の事業体と協定を締結し、共同発注方式で業務委託を行う場合の契約上の課題。課題がある(あった)場合、その課題と課題に対する解決策・要望・意見等	10
---	----

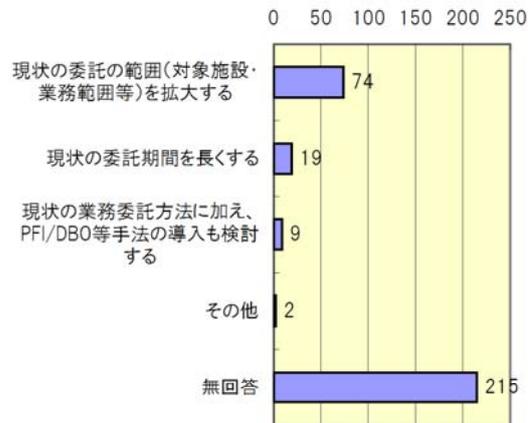
10 今後の業務委託の見通しについて、ご回答下さい。



【項目-10】

今後の業務委託の見通しについて、ご回答下さい。	(ア) 現状維持	179
	(イ) 更なる業務委託を進める	82
	(ウ) その他	36
	無回答	5

11 【項目-10】で(イ)を選んだ場合の回答(複数回答可)



【項目-11】

【項目-10】で(イ)を選んだ場合の回答(複数回答可)	(ア) 現状の委託の範囲(対象施設・業務範囲等)を拡大する	74
	(イ) 現状の委託期間を長くする	19
	(ウ) 現状の業務委託方法に加え、PFI/DBO等手法の導入も検討する	9
	(エ) その他	2
	無回答	215

12 事業体支援機関へは、どのような過程での支援を期待しますか。(複数回答可)



【項目-12】

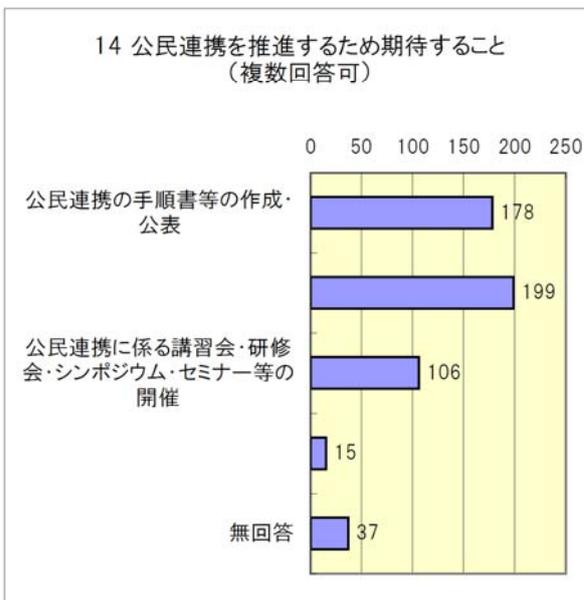
公民連携を実施しようとする場合、一般的に、別紙表-3のような作業が必要となります。事業体支援機関へは、どのような過程での支援を期待しますか。(複数回答可)	(ア) 導入可能性検討(導入の可否の判断)過程での支援	202
	(イ) 業務受託者の募集・選定支援	118
	(ウ) 業務受託者が行う業務の履行監視(モニタリング)支援	90
	(エ) その他(自由意見)	46
	無回答	29



【項目-13】

事業者支援機関へは、どの程度の支援を期待しますか。【項目-12】の(ア)、(イ)、(ウ)毎に回答して下さい(記入例:【項目-12】の(ア)について「レベル2」の支援を期待する場合は、【項目-12】の(ア)欄のレベル2に○を記入して下さい)。支援機関の活動イメージと支援レベルについては、別紙 表-4を参照して下さい。

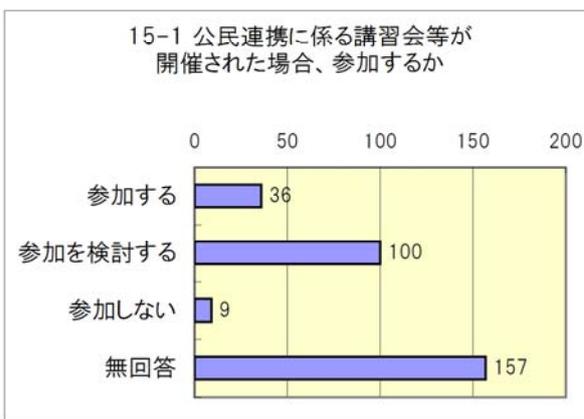
(ア)	レベル1	76
	レベル2	98
	レベル3	41
(イ)	レベル1	49
	レベル2	81
	レベル3	34
(ウ)	レベル1	60
	レベル2	68
	レベル3	33



【項目-14】

公民連携を推進するため期待すること(複数回答可)

(ア)	公民連携の手順書等の作成・公表	178
(イ)	公民連携先行事例等に係る情報提供	199
(ウ)	公民連携に係る講習会・研修会・シンポジウム・セミナー等の開催	106
(エ)	その他(自由意見)	15
	無回答	37

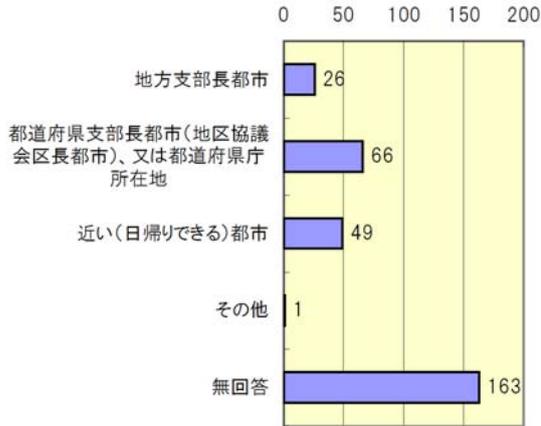


【項目-15-1】

公民連携に係る講習会等が開催された場合、参加するか

(ア)	参加する	36
(イ)	参加を検討する	100
(ウ)	参加しない	9
	無回答	157

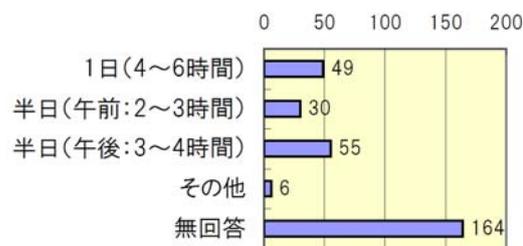
15-2 公民連携に係る講習会等の開催希望場所



【項目-15-2】

公民連携に係る講習会等の開催希望場所	項目	人数
	(ア) 地方支部長都市	26
	(イ) 都道府県支部長都市(地区協議会区長都市)、又は都道府県庁所在地	66
	(ウ) 近い(日帰りできる)都市	49
	(エ) その他	1
	無回答	163

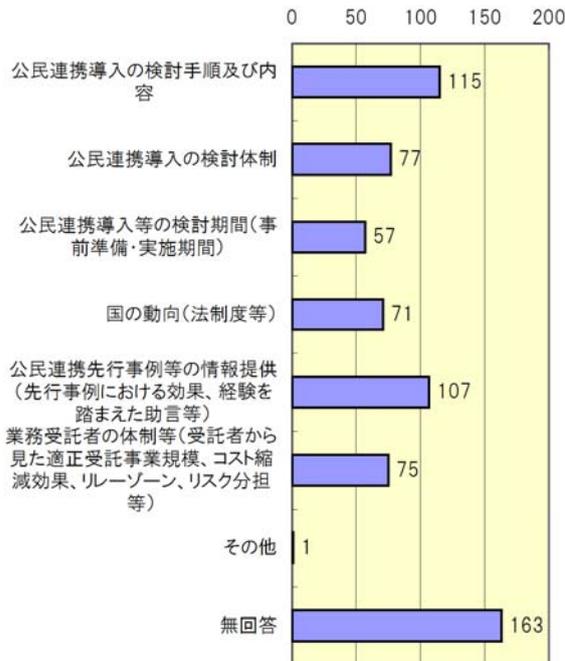
15-3 公民連携に係る講習会等の開催期間(時間)



【項目-15-3】

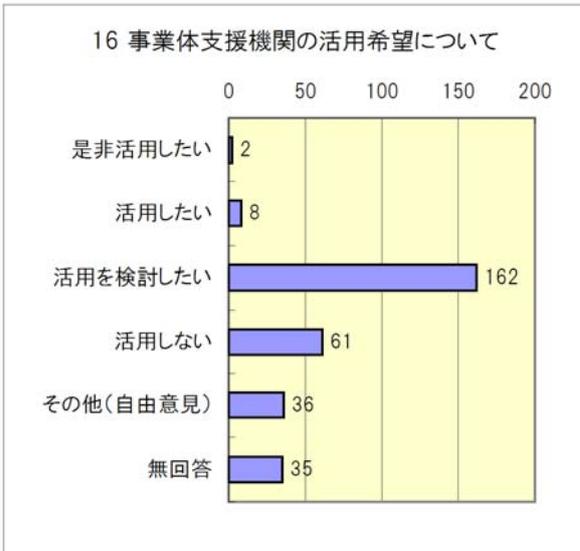
公民連携に係る講習会等の開催期間(時間)	項目	人数
	(ア) 1日(4~6時間)	49
	(イ) 半日(午前:2~3時間)	30
	(ウ) 半日(午後:3~4時間)	55
	(エ) その他	6
	無回答	164

15-4 公民連携に係る講習会等の講義内容希望(複数回答可)



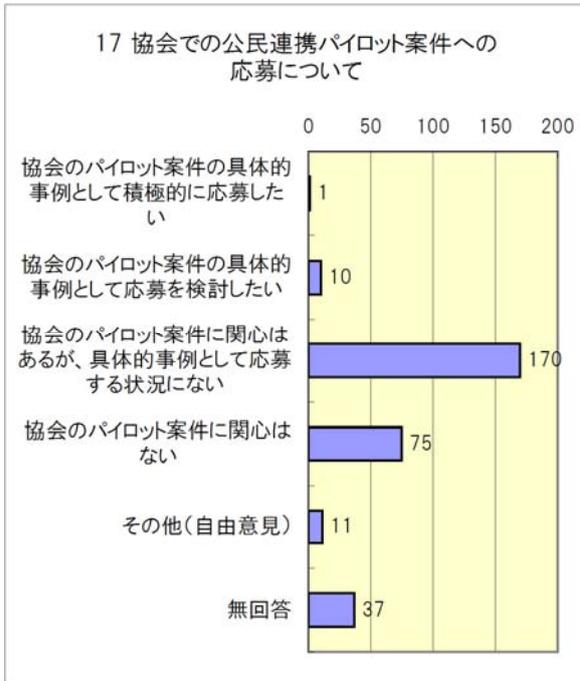
【項目-15-4】

公民連携に係る講習会等の講義内容希望(複数回答可)	項目	人数
	(ア) 公民連携導入の検討手順及び内容	115
	(イ) 公民連携導入の検討体制	77
	(ウ) 公民連携導入等の検討期間(事前準備・実施期間)	57
	(エ) 国の動向(法制度等)	71
	(オ) 公民連携先行事例等の情報提供(先行事例における効果、経験を踏まえた助言等)	107
	(カ) 業務受託者の体制等(受託者から見た適正受託事業規模、コスト削減効果、リレーゾーン、リスク分担等)	75
	(キ) その他	1
	無回答	163



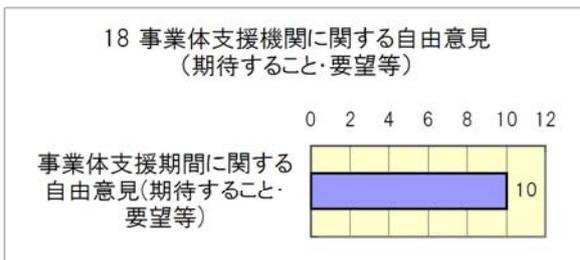
【項目-16】

事業者支援機関の活用希望について	項目	件数
	(ア) 是非活用したい	2
	(イ) 活用したい	8
	(ウ) 活用を検討したい	162
	(エ) 活用しない	61
	(オ) その他(自由意見)	36
	無回答	35



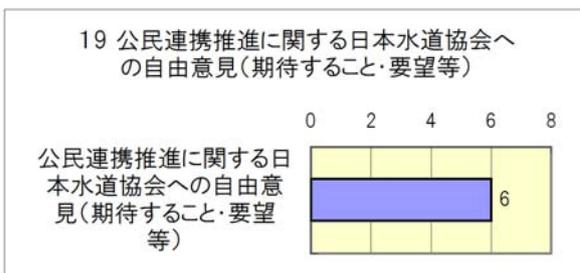
【項目-17】

協会での公民連携パイロット案件への応募について	項目	件数
	(ア) 協会のパイロット案件の具体的事例として積極的に応募したい	1
	(イ) 協会のパイロット案件の具体的事例として応募を検討したい	10
	(ウ) 協会のパイロット案件に関心はあるが、具体的事例として応募する状況にない	170
	(エ) 協会のパイロット案件に関心はない	75
	(オ) その他(自由意見)	11
	無回答	37



【項目-18】

事業者支援機関に関する自由意見(期待すること・要望等)	件数
事業者支援期間に関する自由意見(期待すること・要望等)	10



【項目-19】

公民連携推進に関する日本水道協会への自由意見(期待すること・要望等)	件数
公民連携推進に関する日本水道協会への自由意見(期待すること・要望等)	6

アンケート調査表

業務委託(公民連携)に関するアンケート調査

＜業務委託の検討状況等に関する事項＞

【項目-1】現在の業務委託状況についてご回答下さい。委託対象施設及び委託の内容については別紙表-1を、委託方法については別紙表-2を参照して、下表にご回答下さい。なお、複数の委託を行っている場合には委託毎にご回答下さい。

記入例1:浄水場の維持管理を第三者委託している場合

記入例2:浄水場の運転管理を仕様発注により単年度(又は複数年)で委託している場合

対象施設	委託内容	委託の方法	委託期間
(記入例1) ㉔	②、③、⑤～⑨、⑱	㉞	5年間
(記入例2) ㉔	③	㉟	1年間

【項目-2】現在行っている業務委託以外の業務を委託する予定はありますか。

- (ア) 業務委託の導入を検討中である
- (イ) 業務委託の導入を決定し、業務受託者を募集・選定する準備作業中である
(平成 年 月から委託予定)
- (ウ) 業務受託者の募集・選定を行っている(平成 年 月から委託予定)
- (エ) (検討を行ったが)業務委託の効果が期待できない
- (オ) 業務委託の導入の検討が進んでいない(行っていない)

【項目-2】で(エ)を選択した場合は、【項目-3】に回答後、【項目-6】以降、ご回答下さい。
 【項目-2】で(オ)を選択した場合は、【項目-3】に回答後、【項目-10】以降、ご回答下さい。
 【項目-2】で(ア)～(ウ)を選択した場合、【項目-4】以降、ご回答下さい。

【項目-3】【項目-2】で(エ)又は(オ)を選んだ理由をご回答下さい。(複数回答可)

- (ア) 業務委託する技術的業務がない
- (イ) 業務委託規模が小さく、業務受託者がいない
- (ウ) コスト削減効果が期待できない
- (エ) 職員の技術力の低下が懸念される(受託者の履行監視ができない等)
- (オ) 危機管理能力(事故・災害時への対応)の低下が懸念される
- (カ) 業務委託者に対して不安がある(技術力不足、倒産等への不安)
- (キ) 委託するまでの手続きが複雑
- (ク) 直営で対応が可能である(直営で行う方針である)
- (ケ) 利用者・議会の理解が得られない
- (コ) その他()

【項目-3】で(イ)を選択した場合は、【項目-9】もご回答下さい。

【項目-4】今後の業務委託の予定についてご回答下さい。下表に【項目-1】と同様にご回答下さい。

対象施設	委託内容	委託の方法	委託期間

【項目-5】【項目-4】の「委託の方法」欄において、㉞又は㉟と回答した場合にご回答下さい。

- (ア) 一部業務の包括的委託(水道法24条の3によらない委託)でPFI^{※1}・DBO^{※2}を行う予定がある
 - (イ) 第三者委託(水道法第24条の3による委託、包括的委託)でPFI・DBOを行う予定がある
 - (ウ) PFI・DBOによる事業を検討している。あるいは検討する予定がある
 - (エ) PFI・DBOによる事業を行う予定はない
- ※1 PFI : (Private Finance Initiative) 民間の資金、経営能力及び技術能力を活用して公共施設等の建設、維持管理、運営等を行う方式。
 ※2 DBO: (Design Build Operate) 施設の設計施工・維持管理運営を一括で性能発注する方式。一般的にはPFI事業手法に準じて進められる。公が調達した施設整備費で民間事業者が施設を整備した後、施設の運転・維持管理を民間事業者が行う事業方式。

【項目-6】業務委託検討のきっかけを作った主体についてご回答下さい。

- (ア) 首長の判断
- (イ) 水道事業管理者の判断
- (ウ) 議員・住民からの要望
- (エ) その他(具体的に:)

【項目-7】業務委託を検討すべき理由はどこにありましたか。(複数回答可)

- (ア) コスト削減
- (イ) 技術者の確保(技術者不足への対応)
- (ウ) 施設の維持管理(水質管理を含む)の強化
- (エ) 危機管理体制の確保
- (オ) その他(具体的に:)

【項目-8】業務委託はどのような体制で検討していますか、あるいは検討しましたか。

- (ア) 直営で検討している(検討した)
- (イ) 専門家、有識者の意見を聞き検討している(検討した)
- (ウ) コンサルタント等へ委託し検討している(検討した)

【項目-9-1】他の事業体との「新たな概念の広域化」(別紙 図-1 参照)を検討しています(しました)か。

- (ア) 複数施設の管理の一体化を検討している(検討した)(具体的に:)
- (イ) 施設の共同化を検討している(検討した)(具体的に:)
- (ウ) 対象となる施設がない
- (エ) 検討していない

【項目-9-2】他の事業体と協定を締結し、共同発注方式で業務委託を行う場合、契約上の課題はありますか(ありましたか)。課題がある(あった)場合、その課題と課題に対する解決策・要望・意見等をご回答下さい。

(業務委託例：A市とB市のA浄水場とB浄水場の運転管理等を共同して委託、契約数は1個)
(課題、解決策・要望・意見等)

【項目-10】今後の業務委託の見通しについて、ご回答下さい。

- (ア) 現状維持
- (イ) 更なる業務委託を進める
- (ウ) その他()

【項目-11】【項目-10】で(イ)を選んだ場合ご回答下さい。(複数回答可)

- (ア) 現状の委託の範囲(対象施設・業務範囲等)を拡大する
- (イ) 現状の委託期間を長くする
- (ウ) 現状の業務委託方法に加え、PFI/DBO等手法の導入も検討する
- (エ) その他(具体的に:)

＜事業体支援機関に関する事項＞

業務委託(公民連携)を推進していくための具体的な方策として、「水道の安全保障に関する検討会」報告書(日本水道協会、平成21年3月)において、事業体支援機関(地域の中核となる都市の水道事業体等を想定)の創設が提言されています。(事業体支援機関に関する詳細については、検討会報告書(日本水道協会ホームページ)各種報告書→水道の安全保障に関する検討会報告書→43ページ)を参照願います。また、「日本水道協会の事業体支援機関設立に向けた取り組み」については、別紙-2を参照願います。

事業体支援機関は、公民連携を推進するための活動として、公民連携の導入検討過程、業務受託者の募集選定過程、公民連携開始後に業務受託者が行う業務の履行監視過程等で、水道事業体の支援を行うものです。以下に支援機関の活動等についてご回答下さい。

【項目-12】公民連携を実施しようとする場合、一般的に、別紙 表-3 のような作業が必要となります。

事業体支援機関へは、どのような過程での支援を期待しますか。(複数回答可)

- (ア) 導入可能性検討(導入の可否の判断)過程での支援
- (イ) 業務受託者の募集・選定支援
- (ウ) 業務受託者が行う業務の履行監視(モニタリング)支援
- (エ) その他(自由意見)

【項目-13】事業体支援機関へは、どの程度の支援を期待しますか。【項目-12】の(ア)、(イ)、(ウ)毎に回答して下さい(記入例：【項目-12】の(ア)について「レベル2」の支援を期待する場合は、【項目-12】の(ア)欄のレベル2に○を記入して下さい)。支援機関の活動イメージと支援レベルについては、別紙 表-4 を参照して下さい。

【項目-12】	レベル1	レベル2	レベル3	支援不要
(ア)				
(イ)				
(ウ)				

(【項目-13】に関する自由意見)

【項目-14】業務委託(公民連携)を推進するためには、【項目-12】のほかに、どのようなことを期待しますか。(複数回答可)

- (ア) 公民連携の手順書等の作成・公表
- (イ) 公民連携先行事例等に係る情報提供
- (ウ) 公民連携に係る講習会・研修会・シンポジウム・セミナー等の開催
- (エ) その他(自由意見)

【項目-14】で(ウ)を選択された場合、【項目-15】にご回答下さい。

【項目-15-1】公民連携に係る講習会等が開催された場合、参加しますか。

- (ア) 参加する
- (イ) 参加を検討する
- (ウ) 参加しない

【項目-15-2】公民連携に係る講習会等の開催場所として、どこを希望しますか。

- (ア) 地方支部長都市
- (イ) 都道府県支部長都市(地区協議会区長都市)、又は都道府県庁所在地
- (ウ) 近い(日帰りできる)都市
- (エ) その他(具体的に:)

【項目-15-3】公民連携に係る講習会等の開催期間(時間)は、どの程度を希望しますか。

- (ア) 1日(4~6時間)
- (イ) 半日(午前:2~3時間)
- (ウ) 半日(午後:3~4時間)
- (エ) その他(具体的に:)

【項目-15-4】公民連携に係る講習会等の講義内容は、どのようなことを希望しますか。(複数回答可)

- (ア) 公民連携導入の検討手順及び内容
- (イ) 公民連携導入の検討体制
- (ウ) 公民連携導入等の検討期間(事前準備・実施期間)
- (エ) 国の動向(法制度等)
- (オ) 公民連携先行事例等の情報提供(先行事例における効果、経験を踏まえた助言等)
- (カ) 業務受託者の体制等(受託者から見た適正受託事業規模、コスト削減効果、リレーゾーン、リスク分担等)
- (キ) その他(具体的に:)

【項目-16】事業体支援機関の活動には、一定の費用が必要となりますが、事業体支援機関を活用しますか。

- (ア) 是非活用したい
- (イ) 活用したい
- (ウ) 活用を検討したい
- (エ) 活用しない
- (オ) その他(自由意見)

(例)費用負担等について

【項目-17】協会が事業体支援機関の主体として行う公民連携パイロット案件への応募について

日本水道協会では、公民連携のパイロット案件を抽出し、協会が試験的に事業体支援機関の主体となって支援活動を行うことで、事業体支援機関を活用した公民連携推進支援の知見を得るとともに、支援活動における具体的な課題の抽出とその対応策等について検討を行う予定です。

協会が主体となって試行するパイロット案件についてご回答下さい。

- (ア) 協会のパイロット案件の具体的事例として積極的に応募したい
- (イ) 協会のパイロット案件の具体的事例として応募を検討したい
- (ウ) 協会のパイロット案件に関心はあるが、具体的事例として応募する状況にない
- (エ) 協会のパイロット案件に関心はない
- (オ) その他(自由意見)

【項目-18】事業体支援機関に関する自由意見(期待すること・要望等)

【項目-19】公民連携推進に関する日本水道協会への自由意見(期待すること・要望等)

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

以上

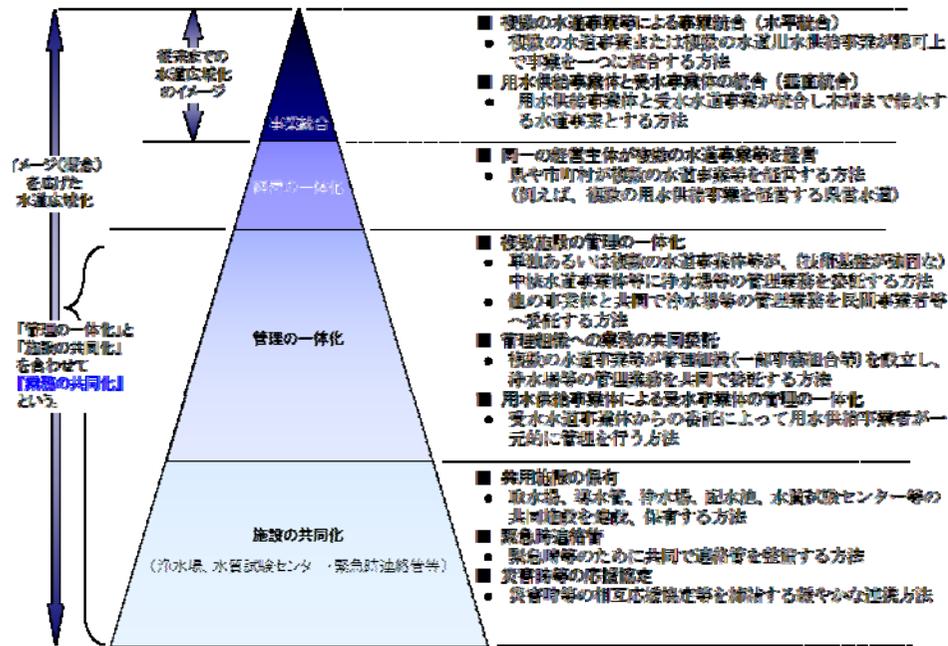


図-1 新たな(概念の)水道広域化のイメージ(水道ビジョンより)

表-1 業務委託の内容

対象施設	⑧ 水源(ダム、河川)	⑥ 取水場	③ 浄水場	④ 配水池・ポンプ場	⑨ 導水管 ① 送水管 ⑧ 配水管	⑬ 給水装置
業務の委託内容	① ダム・河川水質調査、水質パトロール	④ 塵芥処理	② 機械・電気設備点検・修理 ③ 運転管理	⑤ 計装設備点検・修理 ⑥ 管理棟の清掃 ⑦ 警備業務 ⑧ 植栽剪定・除草	⑩ 管路及び付属設備の点検・修理 ⑪ 漏水調査・修理 ⑫ 断・減・濁水広報 ⑬ 管路情報処理 ⑭ 鉄蓋の点検・修理 ⑮ 管理図面の更新・修正 ⑯ 計画排水作業	⑰ 給水装置の検査 ⑱ メータ維持管理(取替、修理等)
			⑨ 排水処理・ケキ処分			

表-2 一部業務委託と第三者委託

項目	一部業務委託	第三者委託
水道法の規定	水道法の規定は全て水道事業者に適用される。	委託した業務の範囲内において、水道法第24条の3第6項の規定により、受託者に水道法の規定が適用される。
水道技術管理者	水道事業者が置く水道技術管理者が委託業務を監督する。	委託した業務の範囲内における技術上の業務は、水道管理業務受託者が置く受託水道業務技術管理者が従事又は監督する。
水道施設の管理	水道事業者と受託者の私法上の契約であり、水道法上の責任は水道事業者が負うことを前提とした業務範囲とする。	技術上の観点から一体として行わなければならない業務の全部を一の者に委託すること。 給水区域内全域の、給水装置の管理に関する技術上の業務の全部を一の者に委託すること。
給水装置の管理		
委託の方法	⑦ 一部業務の限定的委託(水道法24条の3によらない委託)(私法上の委託) 仕様発注による単年度の従来型の委託	⑧ 一部業務の包括的委託(水道法24条の3によらない委託)(私法上の委託) 複数年の性能発注による包括的な委託
	⑨	⑩
	⑪	⑫

※ 出典:「水道事業における業務委託の手引き(第一次案)」P7、「表 1-2-3 第三者委託と一部業務委託との違い」に一部加筆

別紙

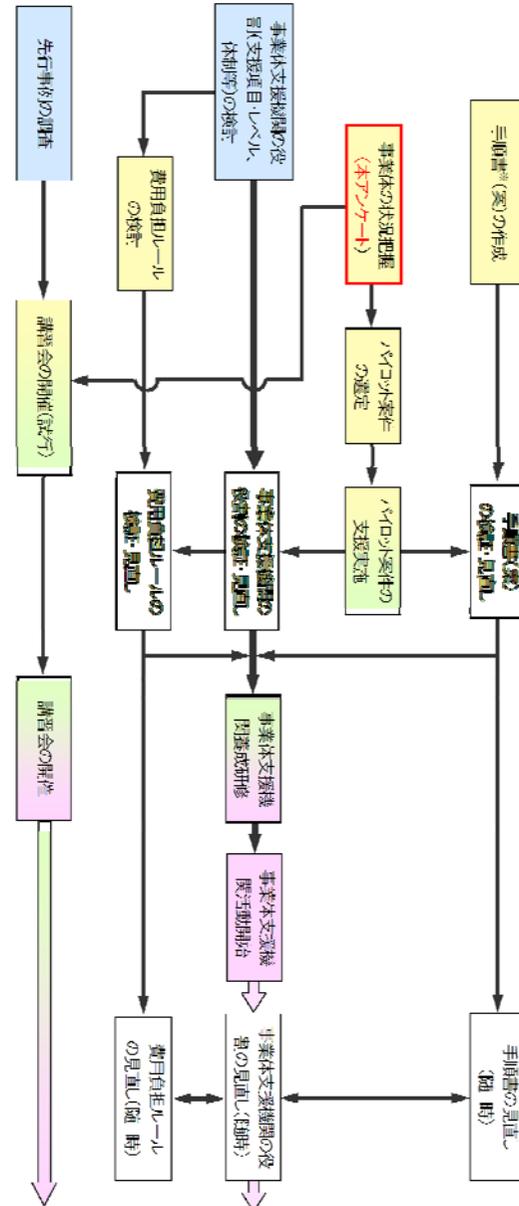
表-3 公民連携検討過程における作業項目

検討段階	実施作業細目	作成が必要となる書類等	
企画検討(導入可能性検討)	①事前検討	第三者委託等の事前検討 本格検討体制・プロセス等の立案	
	②委託実施検討	実施に必要な事項の検討 (対象施設、業務範囲、委託期間、リスク分担、委託費用他)	
	③導入意思決定	委託導入の判定(コスト評価・リスク評価・定量評価・市場の有無) 事業体としての導入意思決定	
業務委託者募集選定	検討会設置・運営	企画(導入可能性)検討委員会の設置・事務局による運営	
	④委託準備	受託者選定方式の検討(総合評価方式・ポータル方式)	
		受託者要件および審査基準の検討	落札者選定基準・審査要綱
		契約書(案)、業務要求水準書(案)の作成	
	⑤入札、受託者選定	水道事業体による施設機能の確認	施設機能確認報告書・施設更新(補修)計画
		受託者選定要件の作成	
		予算の確保、債務負担行為	実施前年度
		公告	公告時に公表
		参加申請受付、参加資格審査	
		現場確認(現地説明会・見学会・資料閲覧)	竣工図書等の閲覧
審査委員会設置・運営	質疑応答(合計2回程度)	2回程度実施	
	応募者による提案書の作成		
	提案書の審査		
⑥委託業務準備	入札、受託者の選定		
	契約の締結(契約交渉)	契約交渉・締結	
業務受託者の業務履行監視(モニタリング)	受託選定審査委員会の設置・事務局による運営		
	業務履行監視準備	監視手法・体制構築	
	履行監視(モニタリング)	内部体制による	

表-4 支援機関の活動イメージと支援レベル(案)

	レベル 1 助言支援	レベル 2 助言・事務局等活動支援	レベル 3 一括支援
支援機関の活動	助言のみの支援	助言支援 事務局運営支援 業務履行監視支援(助言中心)	事務局運営支援 業務履行監視支援 (一部作業代行)
支援方法	原則、電話・メール等での遠隔助言支援 協議が必要な場合は対象事業体が出向く	電話・メール等での遠隔助言支援に加え、必要に応じ対象事業体に出向き協議、事務局の支援	委託に必要な書類の準備や作成
業務履行監視(モニタリング)	助言のみの支援 協議が必要な場合は対象事業体が出向く	電話・メール等での遠隔助言支援に加え、2回/年程度(委託開始及び年度末)対象事業体に出向き助言(協議)支援	業務受託者との月例会議あるいは四半期毎の定例会議へ出席し、履行監視支援

※ 手帳書：業務委託(公民連携)導入に際し、事業体支援期間の導入事業体に対する3割の支援活動、導入事業体の事務の効率化を図るため、既存の手引き・報告書の活用に加え、先行事例での知見等を踏まえ、導入検討・実施段階での事務プロセス・作業項目及びその留意点等を示したものである。



日本水道協会の「事業体支援機関」設立に向けた取り組み

