

# 公 民 連 携 推 進 の た め の 手 順 書

平成 24 年 3 月

社 団 法 人 日 本 水 道 協 会

## 目 次

はじめに

1. 手順書の概要 .....	1-1
1.1 目的 .....	1-1
1.2 構成 .....	1-2
2. 外部委託を行う場合の事前検討 .....	2-1
2.1 外部委託への入り口 .....	2-1
2.2 事前検討の具体的内容 .....	2-2
3. 可能性調査および業務受託者の募集選定の手順 .....	3-1
3.1 公民連携導入の事務プロセスと作業項目 .....	3-1
3.2 各プロセスにおける具体的検討内容 .....	3-2
4. 管理の一体化の推進方法 .....	4-1
4.1 管理の一体化の実施手法 .....	4-1
4.2 業務の共同化の実施手法(アンケート調査結果より) .....	4-2
4.3 新たな概念の広域化を進めるための手法 .....	4-2
4.4 事業体間での協定等の手続き .....	4-3
4.5 費用負担の考え方(アロケーションの方法等) .....	4-4
5. 公民連携推進における留意点 .....	5-1
5.1 発注方式選定の留意点 .....	5-1
5.2 リスク分担設定の留意点 .....	5-5
5.3 業務の引き継ぎおよび習熟 .....	5-9
5.4 修繕業務の取り扱い(資本的支出)について .....	5-11
5.5 その他 .....	5-12
6. 事業体支援機関を活用した公民連携検討・推進方法 .....	6-1
6.1 支援機関による支援イメージ .....	6-1
6.2 活動主体と想定ケース .....	6-1
6.3 事業体支援機関による支援項目 .....	6-2
7. 公民連携で参考となる文献、情報等の収集方法 .....	7-1
7.1 既往の報告書・手引き .....	7-1
7.2 講習会・セミナーの活用 .....	7-3
7.3 公民連携先行事業体の情報収集 .....	7-3
7.4 日本水道協会への問い合わせ .....	7-3
8. 公民連携の基礎知識 .....	8-1
9. 参考資料 .....	9-1
9.1 公民連携先行事例 .....	9-1
9.2 共同委託(第三者委託)先行事例ヒアリング調査結果 .....	9-5
9.3 公民連携先行事例(委託モニタリング事例) .....	9-9
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) .....	9-16
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) .....	9-24
9.6 公民連携検討に関するアンケート調査結果 .....	9-35

## はじめに

公民連携を推進させるため、これまで、「第三者委託実施の手引き」や「水道事業における業務委託の手引き」のほか、各種報告書、マニュアル等が公表され、活用されているものの、公民連携の事例はあまり増えていないのが現状である。

一方で、公民連携を実施するに当たって、実際の事例で得られた知見を踏まえた、より具体的に分かりやすい解説書のようなものの作成を望む声の本協会にも多く寄せられた。

このような経緯から、本手順書を作成したものである。

本手順書は、事業者自らが行う事前検討に重点を置き、業務受託者の募集・選定までの手順を具体的に分かりやすく解説するとともに、その際の留意事項等を取りまとめている。

また、参考として、公民連携に係る基礎知識や先行事例での対応等を紹介している。

言うまでもなく、本手順書は、基準ではなく、公民連携を実施する際の現時点で考えられる一般的な手順を示したものである。各事業者の実情に合わせて活用していただき、その結果として公民連携が円滑に促進されれば幸いである。

最後に、本手順書の作成にあたり、お忙しい中貴重なご意見をご提供くださった「生命（いのち）の水道・ニッポン運営委員会」ならびに検討部会長はじめ委員の皆様、また、先行事例等の調査にご協力いただいた事業者等の方々に対し、心から感謝申し上げます。

平成 24 年 3 月

「<sup>いのち</sup>生命の水道・ニッポン」運営委員会  
委員長 尾 崎 勝

# 1. 手順書の概要

## 1.1 目的

本手順書は中小事業体が公民連携を進めるにあたり、これまで発刊された各種報告書・手引きなどを参考に、何をどのような手順で検討したら良いかを分かり易く書き表したものである。

外部委託の導入に当たっては、その目的を明確にするとともに、委託業務の内容・範囲等や業務受託者の募集・選定作業など、内容が多岐にわたるので事業体内での取組体制の構築が必要である。

外部委託導入の一般的な手順を示すと図 1-1 のようになる。

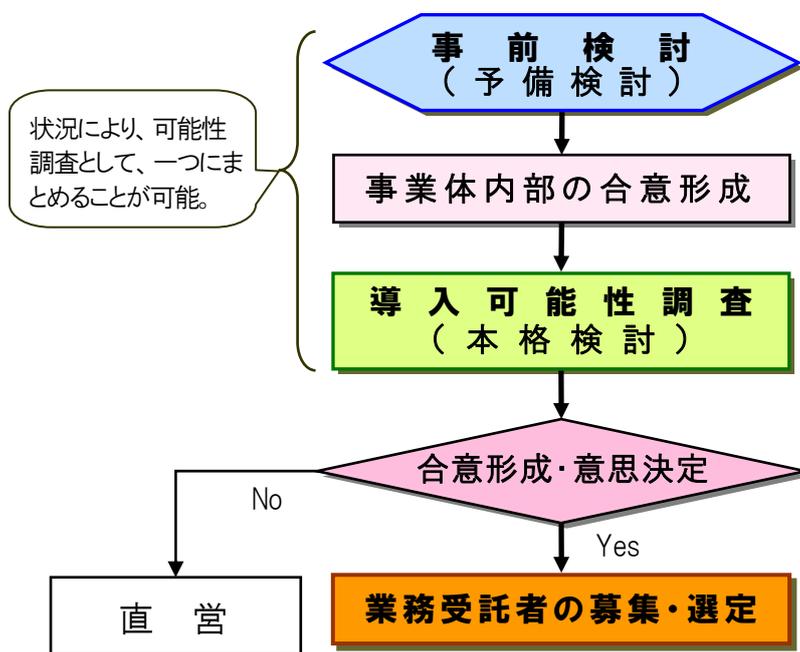


図 1-1 外部委託導入検討の一般的な手順

- ① 事前検討……………水道事業体内部の合意形成のため外部委託の必要性や効果などの検証を行う。
- ② 事業体内部の合意形成…事前検討の結果を踏まえ、外部委託の導入に向け水道事業体内部の合意を図る。
- ③ 導入可能性調査……………内部合意を受け、外部委託の対象範囲の検討や法制度の検証のほか、市場調査等を行い意思決定へ向けた総合評価を行う。
- ④ 意思決定……………議会や首長、利用者等への説明と業務委託の実施に向けた最終意思決定を行う。
- ⑤ 業務受託者の募集・選定…受託者の募集・選定を行う。

## 1.2 構成

本手順書の構成を表 1-1に示す。

表 1-1 手順書の構成

手順書の目次	主な内容（既存の手引き等と異なる事項）
1. 手順書の概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 手順書の目的を説明</li> <li>■ 業務委託の一般的な手順をフロー図で解説</li> <li>■ 手順書の構成を概略解説</li> </ul>
2. 外部委託を行う場合の事前検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 公民連携検討に際して、目的の明確化や取り組み体制の確認等事業者自らがまず行うべきことを事前検討としてフローを示し解説</li> <li>■ 既存の手引き等で解説されていない合意形成、意思決定の流れを解説</li> <li>■ 可能性調査の目的と意義を解説</li> </ul>
3. 可能性調査および業務受託者の募集選定の手順	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 公民連携の可能性調査、<u>受託者の募集・選定方法の概要、ポイントを解説。</u></li> <li>■ <u>先行事例や業務受託者の意見等を踏まえ、実際の業務委託(公民連携)の導入過程等で得られた知見や課題、ポイントとなった事項等を明記。</u></li> <li>■ なお、具体的な諸手続き等詳細については、7章で紹介する<u>既存の手引き等を有効に活用することを前提</u>としている。</li> </ul>
4. 管理の一体化の推進方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 受託者にとって魅力ある業務(事業)規模の確保方法(共同化手法)や<u>具体的な管理の一体化の推進方法</u>について解説</li> <li>■ 協定締結や共同委託、事業実施における費用負担の考え方等について解説</li> </ul>
5. 公民連携推進における留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>業務引き継ぎ、習熟期間における、適正な期間設定、費用負担の考え方等を解説</u></li> <li>■ モニタリングについては、<u>業務受託者が行うセルフモニタリングの有効活用や事業体内の技術継承</u>について解説</li> </ul>
6. 事業者支援機関を活用した公民連携検討・推進方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業者支援機関の概要、<u>支援機関を活用した推進方法</u>について提案・解説</li> </ul>
7. 公民連携で参考となる文献、情報等の収集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 公民連携に係る情報の具体的な収集、入手方法や活用方法、参考となる文献等について解説(各種手引き・報告書、講習会、先行事業体、WEB等)</li> </ul>
8. 公民連携の基礎知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 公民連携の推進の際に必要な基本的な知識について、先行事例での対応、Q&amp;A、コラム形式で解説</li> </ul>
9. 公民連携先行事例等(参考資料)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 公民連携先行事例での成功要因、特徴、ポイント、留意点等をまとめている。</li> <li>■ ヒアリングによる業務受託者の観点からの課題や対応をまとめている。</li> <li>■ 事業者支援機関の活動のための費用負担に関する検討を参考に示している。</li> <li>■ 公民連携検討に係るアンケート調査結果を示している。</li> </ul>

## 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。

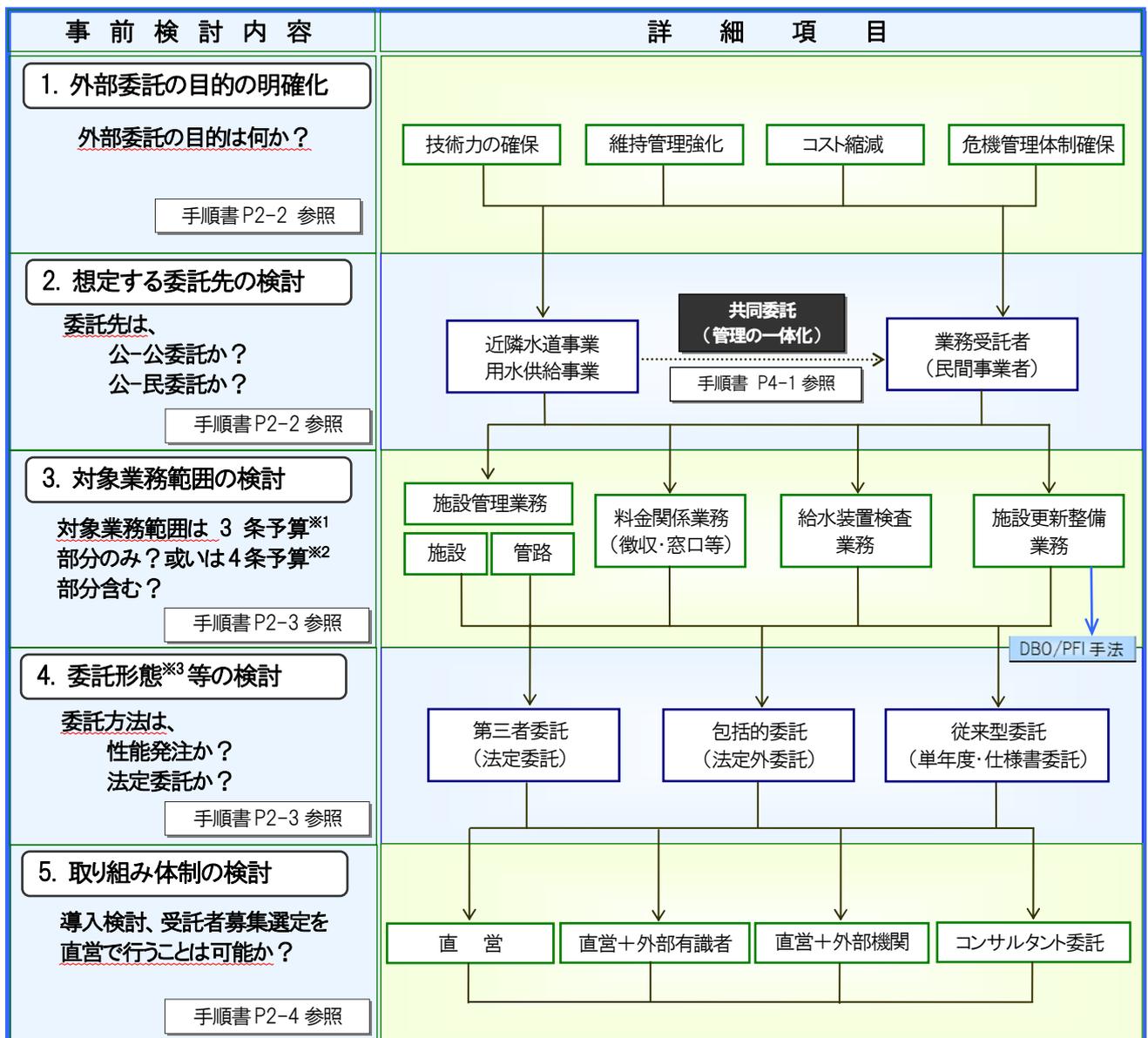


図 2-1 事前検討の内容と検討項目

- ※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<sup>※</sup>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

### 3. 可能性調査および業務受託者の募集選定の手順

#### 3.1 公民連携導入の事務プロセスと作業項目

公民連携（＝業務委託、以下「公民連携」という）可能性調査※および業務受託者募集・選定の各段階で必要となる、事務プロセスと作業項目を図 3-1に示す。

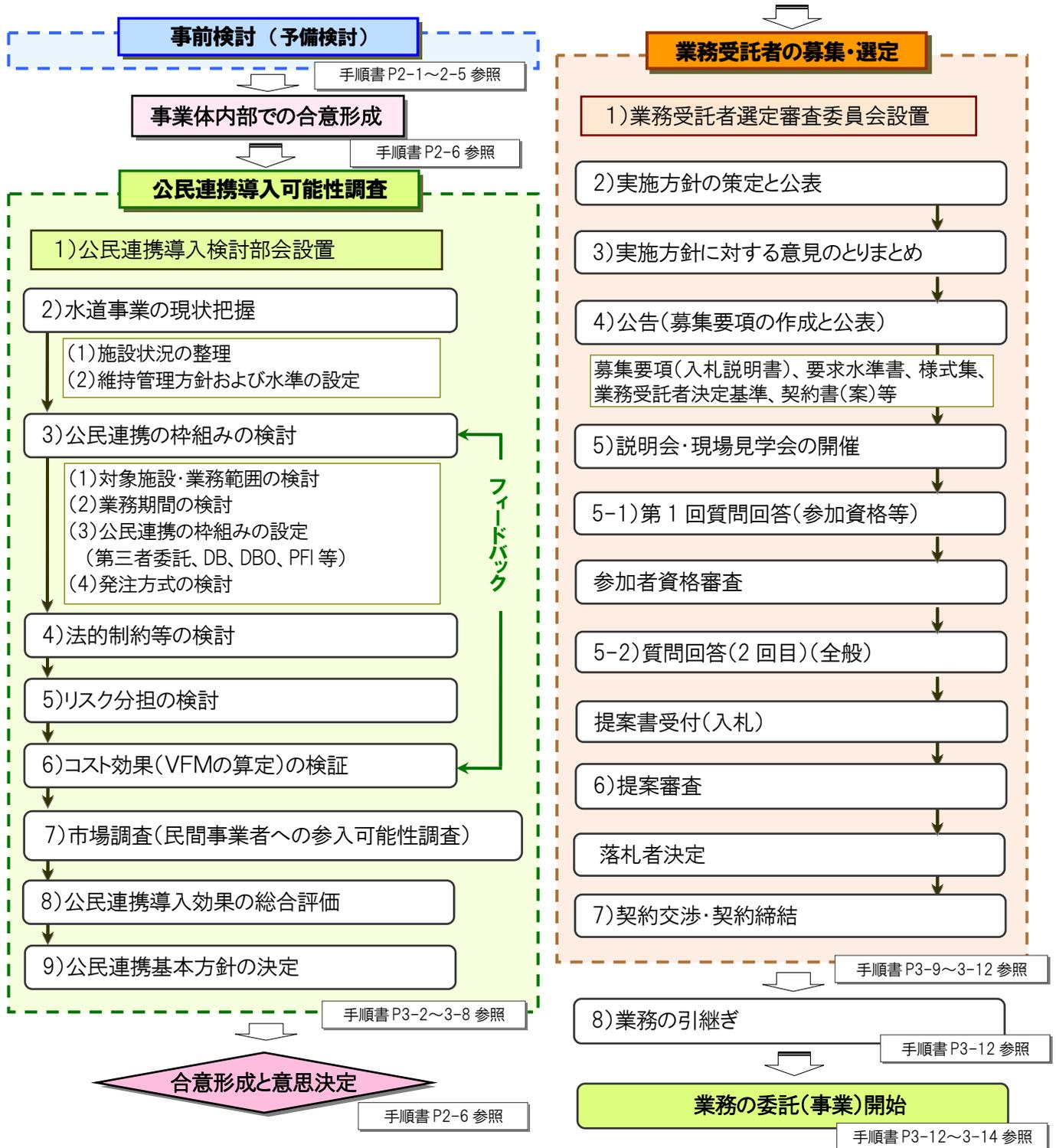


図 3-1 公民連携導入の各段階における事務プロセスと作業項目

※ : 可能性調査 (Feasibility Study, 略称; FS) : 計画等の実現可能性の調査・検討。ここでは、水道事業への PFI・DBO・第三者委託等の公民連携手法導入の有効性や効果および制約条件や課題等について、総合的に判断するために実施する各種検討・調査をいう。

## 3.2 各プロセスにおける具体的検討内容

公民連携の可能性調査、業務受託者の募集・選定および委託業務開始後の各プロセスで、それぞれ必要な作業項目と具体的内容について3.2.1～3.2.4に示す。

なお、具体的な公民連携の推進に際しては、『第三者委託実施の手引き』（平成22年度改訂版公表）等の既存の手引き等（表7-1参照）を有効に活用する。

### 3.2.1 公民連携検討時（公民連携可能性調査）

公民連携の導入にあたっては、その導入効果や意義を事前に検証し、意思決定を行うための可能性調査を行うことが望ましい。

可能性調査は、事業体内部での合意形成や首長、議会、水道利用者への合理的な説明を行う上で大変有効であり、事前に導入の効果や受託者の有無や参画意向等について多角的に検証することで意思決定過程において十分な判断材料を得ることができる。

このためには、可能性調査の検討に要する時間と体制を確保する必要がある。

#### ポイント

- 可能性調査は事業体内部での合意形成や関係者への説明責任を果たすために非常に有効である。
- 可能性調査により、民間の参画意欲が把握できるほか、委託内容への民間のアイデアや意見等の募集も可能である。
- このためには検討体制の確立が不可欠であり、必要に応じ、外部からの支援を検討する。

#### 先事例では

- 先事例における第三者委託、包括委託等の導入においては、事前検討（予備検討）や可能性調査を既存の手引き等（手順書 表7-1 参照）を活用し、事業体が直営で実施している。
- 首長や水道事業管理者の判断等により公民連携に向けた合意形成、意思決定がなされている場合は、事前（予備）検討の省略や可能性調査が簡略化されるケースがある。
- 水道事業におけるPFI・DBOについては、可能性調査検討および事業者選定の支援業務をコンサルタントへ外部委託して実施しているケースが多い。

公民連携の導入可能性を検討するために必要な調査項目および内容を以下に整理する。

## 1) 検討部会の設置・運営

公民連携手法の導入にあたっては、水道施設の運営・維持管理業務を行っている担当者を含めた水道関係者の意見を十分に取り入れることが重要である。また、業務受託者の募集過程に移行する前には、首長を含め、事業体内部での合意形成を図っておくことが不可欠である。このため、公民連携推進にあたっては、事前検討での検討結果（P2-1～2-5 参照）等を踏まえ、水道事業体内部に検討部会やワーキンググループ等を設置し、各検討課題について関係者で討議を交わし検討を進めていく必要がある。

## 2) 水道事業の現状の把握

水道事業の現状を把握するために、施設および維持管理状況・体制（外部委託状況含む）の調査、整理、現状分析を行う。

現状を踏まえ、第三者委託等の公民連携の導入に向けた前提条件等の整理を行う。

### (1) 施設状況の整理

#### ① 水道施設に係わる資料の確認

業務受託者の募集時に提示が必要な資料として、対象となる施設（取水・導水・浄水・配水施設等）の台帳や竣工図書や維持管理状況等に関する既存資料およびデータ等について確認する。

- 対象施設諸元(構造、基本諸元、整備年度・改修・補修履歴、所在地等)
- 施設の機能、稼働状況、事故履歴
- 施設の運用・維持管理状況(施設遠隔監視制御、外部委託状況含む)
- ユーティリティ・消耗品の調達管理状況

#### ② 現地調査・ヒアリング

業務委託対象施設等について現地調査を行い、施設状況を確認するとともに、現在従事している維持管理担当者へ維持管理状況、施設の問題点・課題等のヒアリングを行う。また、必要に応じ設備の納入・定期点検を担当した企業等へのヒアリングを行う。

#### ③ 施設状況とりまとめ

対象水道施設に関して整理されたデータ、ヒアリング結果、現状稼働施設の機能、運用・維持管理状況等を踏まえ、公民連携に向けた課題、問題点等の整理、とりまとめを行う。

### (2) 維持管理体制の現状把握および見通し

施設の運用や維持管理および危機管理体制について、事業体内部の職員構成や技術系職員の年齢構成等について整理を行った上で、職員の育成や採用等を含めた今後の見通しについて、(10年以上の中期的視点で)技術力の確保、技術の継承の観点から整理を行う。

### ポイント

- 民間事業者の募集前に施設の維持管理や保守点検等にかかる資料、データ等について可能な限り整理し、民間事業者が業務の内容や体制を検討するための十分な情報を開示することが重要である。
- 対象水道施設の概要や状況を示す基本的な情報となる竣工図や設備台帳（補修履歴含む）、維持管理等に関わる記録等が整理・保管されておらず、これらの資料を業務受託者の募集時点で提示できない場合は、民間事業者が施設の状況等を把握できる現場見学や質問回答の機会を設け、施設情報等の不足を補うことを検討すべきである。
- 十分な資料が揃っていない場合には、仕様の委託により、業務受託者の業務に施設台帳や維持管理に必要な情報等の整備を行った上で、段階的に業務範囲を拡大し、性能発注に移行していくことを検討する。
- 委託の導入検討にあたり、事業者自ら、保有する施設の現状認識を行う手法として「水道事業におけるアセットマネジメント（資産管理）に関する手引き（厚生労働省）を活用し、現状の施設状況および中長期的な更新投資の必要性等を整理、把握することが有効である。

### 先行事例では

- 先行事例では、民間事業者の募集時に要求水準書の添付資料として、施設の状況等を調査した施設機能報告書が作成され、開示されるケースもあるが、竣工図や施設台帳、維持管理報告書等、既存資料が開示されるケースが多い。
- 資料の不足を補完するために、現地見学会や質問回答を複数回設定して、民間事業者が施設状況等を調査把握する機会を設けているケースも多い。

## (3) 維持管理方針・維持管理水準の設定

上記前提条件で整理した施設や維持管理状況の現況把握を踏まえ、水道全体として目指すべき目標を設定するとともに、公共サービスとして必要な維持管理水準を設定する。

なお、維持管理水準は事業者における現状での維持管理内容・水準を基本として、必要に応じ、水道維持管理指針（日本水道協会）や水道施設機能診断マニュアル（（財）水道技術研究センター）等を参考に設定する。

設定した維持管理水準に基づき、適正な維持管理に必要なコストの算定条件の整理を行う。

## 3) 公民連携の枠組みの検討

### (1) 対象施設・業務範囲の検討

水道事業における施設の設計建設および維持管理・運営等に公民連携を導入する対象施設および業務範囲の検討を行う。

### ポイント

- 業務委託等の効果を検証しながら、対象施設、業務範囲共に段階的に拡大していくことが有効である。
- 性能発注する範囲についても、当初は限定的に留め、複数年委託等により受託者のインセンティブを確保しながら、その効果を検証しながら拡大を検討する。

#### 先行事例・民間事業者の観点では

- ✚ B市では第三者委託を、業務範囲の段階的な拡大等により効果等の検証を行いながら進めている。(P9-1~P9-4)
- ✚ 民間事業者のヒアリングでも、公民の適正な業務およびリスク分担の観点から段階的な拡大を望む意見が挙げられている。(P9-16)

### (2) 業務期間の検討

公民連携を導入する対象施設、業務範囲に適した業務期間の検討を行う。

#### ポイント

- ✚ 業務期間は業務委託等の効果を検証しながら、当初3年程度から段階的に長くしていくことが有効である。
- ✚ 委託期間を長期に設定する場合には、事前に委託の評価方法、事業者の履行監理（モニタリング）体制等について十分な検討が必要である。

#### 先行事例・民間事業者の観点では

- ✚ 先行事例では、第三者委託等の委託では3年から5年の業務期間が多く、PFI、DBOでは15年から20年が主流となっている。
- ✚ 業務受託者からは、創意工夫の発揮や人員の育成や雇用確保の観点から5年以上を望む意見が多く挙げられた。(P9-16)

### (3) 公民連携の枠組みの設定

#### ① 従来型の枠組みの設定

公民連携における枠組みとの比較対象とするため、従来型（直営あるいは仕様書による単年度委託等）での枠組みを整理、設定する。

#### ② 第三者委託等の包括的民間委託、DBO、PFI等による公民連携の枠組みの設定

上記の検討結果を基に、公民連携導入の適用性について検証、評価を行い最適な公民連携の枠組みを設定する。

### (4) 発注方式(業務受託者選定方式)の検討

業務受託者の募集選定に際しては、業務遂行能力を有する受託者を選定することが重要であり、事業内容に最適な発注方式（業務受託者選定方式）を選択する必要がある。従来の発注方式としては地方自治法で一般競争入札、指名競争入札、随意契約が定められているが、一般競争入札および指名競争入札については、価格以外の要素を考慮する総合評価方式もある。

また、最近では公募型プロポーザル方式が発注方式として多く採用される傾向にある。

### ポイント

- ✚ 民間事業者による技術力、創意工夫等の発揮を期待するために、技術点の配点を大きくとも検討する。

### 先行事例・民間事業者の観点では

- ✚ 近年実施された第三者委託では、公募型プロポーザル方式が発注方式として多く採用される傾向にある。
- ✚ 近年は技術点の割合を大きくとも傾向にある。
- ✚ 民間事業者では、価格：技術の配点割合を 20：80 あるいは 30：70 と望む意見が多い。(P9-16)

## 4) 法的制約等の検討

公民連携に係わる法制度上の課題・制約や適用可能な補助制度等の支援措置および国の動向等について確認、整理し、想定した事業の枠組みへの適用等について検討を行う。

### ポイント

- ✚ 現状では公民連携に係る法制度は整備されており、導入・推進にあたっての大きな制約はない。

### 関連法制度の整備状況

- ✚ 平成 11 年度の PFⅠ法施行（平成 23 年改正）、平成 14 年水道法の改正による第三者委託方式の制度化、平成 15 年の地方自治法改正による指定管理者制度の創設など、水道事業における公民連携実施のための法制度は整備されている。

## 5) リスク分担の検討

「公共として継続して負うべきリスク」と「民で負うことのできるリスク」について検討を行い、公民の適切な役割分担、リスクの想定を行う。なお、リスクの想定にあたっては水道施設の維持管理運営過程で内在するリスクも含め可能な限り顕在化させ、「リスクを最も良く管理することができる者が当該リスクを分担する」、「施設・設備の老朽化や想定を超える地震、台風等の自然災害などに起因するものは公が負担する」という基本的な考え方にに基づき業務受託者とのリスク分担を検討する。

なお、委託する「施設状況（機能）の把握」が不十分な場合、あるいは不十分だが委託しなければならない場合には、「施設状況（機能）の把握」を含めて委託することも有効である。このような場合は、公側が施設の老朽化や自然災害などに起因するリスクに加え、施設状況を把握するために発生するリスクや施設状況の不明に起因するリスクについても、施設状況の把握と協議が完了するまでの期間は公共が負担することが基本となる。

### ポイント

- ✚ リスク分担では、発注者・受託者の利益相反、受託者への過大なリスク移転とならぬように、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をめざすことが重要である。
- ✚ 受託者にリスク移転を行う場合には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も検討する必要がある。
- ✚ 発注者・受託者の契約交渉（公募型プロポーザルの場合）や協議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有効である。

### 先行事例では

- ✚ 先行事例では、公民連携の導入により、水道事業体が潜在的に負っていたリスクが明確化され、公民で適切に分担することにより、リスク管理機能が向上した等の効果が確認されている。
- ✚ 平成23年3月に発生した東日本大震災では、民間事業者自らの全国規模でのユーティリティー等の調達力を活用した燃料や薬品等の調達・融通や、施設の維持管理経験のある支援要員の継続的な派遣が行われ、民間独自のバックアップ効果も実証されている。

## 6) コスト縮減効果(VFM<sup>※1</sup>の算定)の検証

上記で設定された「従来型の枠組み」と「公民連携の枠組み」のそれぞれの財政負担額をライフサイクルコスト(LCC)<sup>※2</sup>ベースで比較し、定量的な評価(VFMシミュレーション)を行い、コスト面での導入効果(コスト縮減効果)を検証する。

## 7) 市場調査(民間事業者への参入可能性調査)(P3-1)

業務受託者に求める施設の設計建設および維持管理・運営に関して、業務受託者となり得る民間事業者へ市場調査を行い、業務受託者の募集・選定の参考とすると良い。

市場調査は、アンケートおよびヒアリング調査等の手法で行い、想定する公民連携業務への参入意向(意欲)調査、想定した業務内容への意見募集、リスク分担やコストにかかわる項目について調査を行う。このような市場調査の実施により、早い段階で民間事業者からの多様な意見を受け、公民連携の枠組みに適切に反映させていくことが可能となる。また、公民連携の手法で業務委託を進めていくことは、客観性の向上とともに民間事業者の意欲を高めることにつながる。

### ポイント

- ✚ 民間企業等への市場調査は、公民連携導入検討の早い段階で幅広く実施することで、民間事業者の参画意向の把握や意見を適切に取り入れ、公民連携の枠組みへ適切に反映させていくことが可能となる。

※1：VFM：Value For Money（バリューフォーマネー）とは、一般に、「支払に対して最も価値の高いサービスを提供する」という考え方である。同一の目的を有する2つの事業を比較する場合、支払に対して価値の高いサービスを提供する方を他に対し「VFMがある」といい、残りの一方を他に対し「VFMがない」という（P8-7参照）。

※2：ライフサイクルコスト（LCC）：プロジェクトの発案から終了まで、つまり、計画や各種調査、施設の設計、建設に始まり維持管理、運営、事業終了までのトータルにわたり必要なコストのこと。

## 8) 公民連携導入効果の総合評価

前項までの調査を踏まえ、公民連携を活用した枠組み、業務受託への参画意向、コスト削減効果（公共財政負担の軽減）等の視点から公民連携導入の可能性について総合的に評価を行う。

また、公民連携を導入した場合の業務受託者の募集・選定事業などのスケジュールの検討を行う。

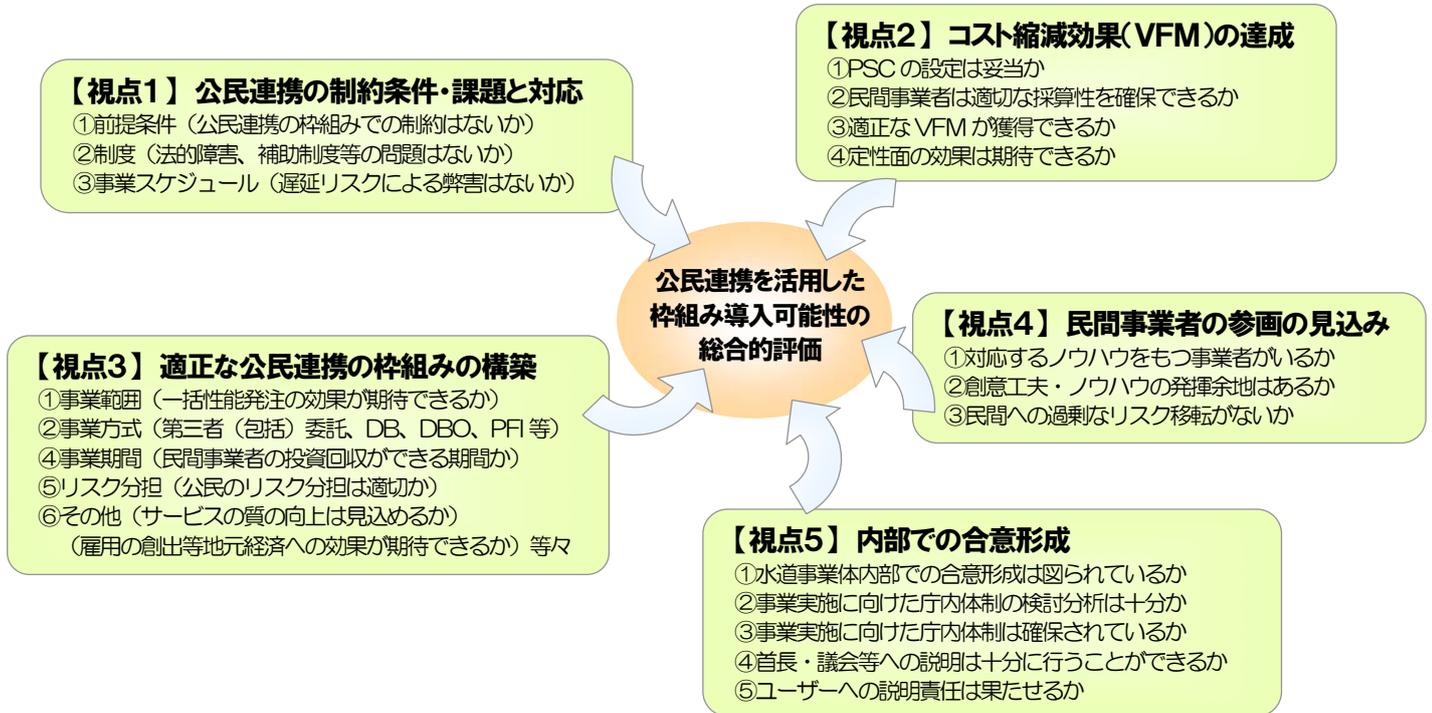


図 3-2 公民連携導入効果の総合評価

**ポイント**

- 🚩 スケジュールの検討にあたっては、民間事業者が、受託業務における実施方法や体制、独自のノウハウや創意工夫の活用等を検討できる十分な期間を確保する。
- 🚩 また、そのために、検討に必要な資料や情報の提供、施設見学の機会や質問回答等の時間を十分に確保し、より多くの民間事業者が応募できるような余裕をもった期間を設定する。

## 9) 公民連携基本方針の決定

導入検討の結果を踏まえ、事業体内部で公民連携の推進に向けた基本方針の決定（意思決定）を行い、業務受託者の募集・選定過程へ移行する。

### 3.2.2 業務受託者の募集・選定

公民連携における業務受託者選定において業務受託者選定プロセスで公平性・透明性を確保するためには、PFI 法における業務受託者選定手法に準じた以下の手続きに従い、募集・選定の手続きを進める必要がある。

#### 1) 審査委員会設置・運営

業務受託者の募集・選定を行う審査委員会の設置・運営を行う。なお、審査委員会においては 2 名以上の学識経験者（外部有識者）を委員に加えることが望ましい。（総合評価一般競争入札方式の場合は必須（地方自治法施行令第 167 条の 10 の 2 および地方自治法施行規則第 12 条の 4））

#### 2) 実施方針の策定と公表

委託する業務の概要やスケジュール等を取りまとめた実施方針の公表により、民間事業者等へ情報提供を行う。

実施方針には、募集・選定に関する事項、業務受託者の責任、事業概要（規模および配置等）、事業継続が困難になった場合の措置、法制上および税制上の措置、財政上および金融上の支援等を記載する。

また、実施方針とともに要求水準書（案）を作成し、これらを公募・公告に先行して公表する。

これにより業務内容やスケジュール等が広く周知され、民間事業者の理解が深まるとともに、提案に向けた準備期間が明確となり、結果として適正な競争環境が整う。

さらに、公表した実施方針に対して業務受託者からの意見募集を行い、出された意見等に応じて実施方針の修正・再公表を行い、募集要項等、公募・公告時の公表書類に反映させる。

なお、PFI 事業を実施する場合は、実施方針を公表した後に特定事業の選定を行い、PFI 事業の実施可能性を評価した書類や事業体自身で算定した VFM シミュレーションの結果の公表を行うことが、PFI 法で定められている。

### 3) 公募・公告(募集要項等の作成と公表)

実施方針への意見を踏まえ、業務受託者の募集要項等の資料(表 3-1参照)を作成、公表する。

#### ポイント

- ✚ 募集要項等の資料作成には十分な時間を確保することが重要である。
- ✚ 資料作成は事業体内部で検討部会等を設置し、分担して作成することを検討する。

#### 先行事例・民間事業者の観点では

- ✚ 先行事例では既往の手引き等の有効活用や先行事例で公表された書類等を参考にして資料の作成を行っている事例が多い。
- ✚ 先行事例では、民間事業者の募集の前年度に書類の作成を行っている事例が多い(PFI・DBO)。

表 3-1 業務受託者の募集・選定で必要となる公募資料等一覧

書類等	概要	主な内容	公表時期
募集要項 (入札説明書 <sup>※1</sup> )	公募(入札)および提案書の提出の 手続きに関する事項を記載	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 契約締結までのスケジュール</li> <li>● 各書類の提出方法</li> <li>● 参加資格</li> <li>● 審査委員会の概要</li> <li>● 契約の概要等</li> </ul>	公募(公告 <sup>※2</sup> )時
要求水準書	設計および建設、維持管理に関する 条件を記載	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設計・建設業務に関する条件等(規模、業務概 要、提出図面等)</li> <li>● 維持管理・運営業務に関する条件等(業務概要、 業務従事者の条件、業務体制等)</li> </ul>	公募(公告 <sup>※2</sup> )時
契約書(案)	地方公共団体と業務受託者の役割と 責任の分担を記載した書類	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設計変更の際の手続き</li> <li>● 建設における提出図書</li> <li>● 完成検査の手続き・工期の変更について</li> <li>● 損害賠償について・引き渡しの手続き</li> <li>● 維持管理業務の概要(手続き)・対価の支払</li> <li>● 契約の解除権について・保険の加入義務</li> <li>● 業務の引き継ぎ、習熟について</li> <li>● リスク分担について</li> </ul>	公募(公告 <sup>※2</sup> )時
業務受託者 決定基準書	業務受託者の決定方法、評価項目、 配点等を記載した書類	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務受託者決定までの流れ</li> <li>● 業務受託者の決定方法、評価方法</li> <li>● 参加資格・提案内容評価項目、配点</li> </ul>	公募(公告 <sup>※2</sup> )時
様式集	提案書の提案内容の指定、書式、枚 数について記載	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術提案書、添付資料等</li> <li>● 費用内訳等</li> </ul>	公募(公告 <sup>※2</sup> )時
質問回答書	公表書類に関する応募者側からの質 問と事業体からの回答を示した書類	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第1回(参加資格要件等)</li> <li>● 第2回(要求水準書、契約書(案)等)</li> </ul>	質問回答時(随時)
業務受託者 決定結果	提案審査結果について公表を前提に とりまとめる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務受託者名の公表</li> <li>● 審査結果(選定根拠)の公表</li> </ul>	業務受託者決定時

※1：公募型プロポーザルの場合は「募集要項」等、総合評価一般競争入札の場合は「入札説明書」となる。

※2：公募型プロポーザルの場合は「公募」、総合評価一般競争入札の場合は「公告」となる。

### 公募資料作成のポイント

- ✚ 業務受託者が行う業務の質を担保するために、P3-4「(3) 維持方針・維持管理水準の設定」で設定した水準（性能）を満足するために必要な最低限守るべき水準について、十分に検討を行い、可能な限り具体的な数値等で要求水準書に明記する。
- ✚ 業務受託者が行う業務において、持続的かつ質の維持向上につながる優れた提案を民間から引き出すためには、総合評価方式を採用し価格よりも技術を重視した配点とする。また、加点点評価すべき項目を評価基準、評価項目等で業務受託者決定基準書に明記する必要がある。
- ✚ 明確に仕様発注すべきものがある場合には、曖昧にせず要求水準書の添付資料として、仕様（書）として提示することを検討する。

### 先行事例では

- ✚ 性能発注が前提となる DBO, PFI 事業では公募資料として業務水準書が作成、提示されるが、第三者委託や包括委託の先行事例では、仕様発注的要素の多い（性能発注的要素が少ない）委託も多くあり、これらの委託では（要求水準書でなく）仕様書が提示されている。

### 【予備知識】・・・(仕様書と要求水準書)

- ✚ 従来の発注方式である仕様発注では仕様書を提示し、決められた人員の配置や業務内容等をあらかじめ詳細に定める。一方、業務遂行等について一定の性能の確保を条件として課しつつ、詳細については民間に任せる性能発注方式では、業務上必要な最低限守るべき水準を要求水準として要求水準書に明記し提示する。
- ✚ 民間の技術力やノウハウ、創意工夫を引き出すためには、仕様の表現は可能な限り避けた要求水準とする必要がある。
- ✚ 仕様発注での業務の履行確認は仕様書に基づき行うが、性能発注での業務の履行確認では、要求水準書および業務受託者からの提案を網羅した業務実施（実行）計画書等に基づき行う。

## 4) 説明会・現場見学会の開催

応募民間事業者の理解を深めるための説明会の開催とあわせ、現場確認・資料閲覧の機会を設けるために、現地での見学会を開催する。

## 5) 質問回答の実施

業務受託者の募集・選定過程においては、2 回程度の質問回答機会を設けることが適切である。この中で、質問への回答書作成作業とともに、公民連携の枠組みの見直しを行い、必要に応じて公募資料等の修正を行う。

### (1) 第 1 回質問回答

資格審査前に、参加資格要件等に限定して質問回答を行う。

### (2) 第 2 回質問回答

資格審査を通過した応募民間事業者等に対して、業務要求水準、契約書（案）、様式等、公募資料全般について質問回答を行う。

## 6) 提案審査

業務受託者から提出された技術提案書の審査を行う。

## 7) 契約交渉・契約締結

選定した業務受託者（予定者）と契約交渉等を行い、契約を締結する。

## 8) 業務の引き継ぎ

業務受託者の委託業務開始に際しては、引き継ぎや習熟を行う必要がある。引き継ぎ事項としては、委託業務内容・施設の状態・データの管理状況・委託施設の固有な運転方法等が挙げられるが、これらの引き継ぎ事項については、要求水準書等に明記しておく必要がある。

また、業務受託者が受託施設の運転管理等の手順や特性を把握できるよう、業務習熟期間を設けることも必要である。習熟期間前に、運転管理等に関する操作やノウハウ等をマニュアル化、文書化したものを用意するとともに、前任者のサポートを得ることが効果的であることから、習熟期間は、前任者の業務実施期間中に設定する。

### ポイント

- 引き継ぎ期間は十分な引継ぎ、習熟が可能な期間および体制を設定する。
- 民間への初回契約時には公側の業務に精通した技術者が対応できるような体制を確保する。

### 先行事例では

- 先行事例では、引き継ぎおよび習熟期間を1ヶ月から3ヶ月としている事例が多い。
- 当該期間の費用負担は委託費の対象としない場合としない場合とがある。

### 3.2.3 委託業務開始後の履行確認（モニタリング）

業務委託が開始された後は、業務受託者が契約期間中の業務を適正に実施しているかを確認する必要がある。

効果的なモニタリングを行うためには、公側で予定しているモニタリングに加え、業務受託者が行うセルフモニタリングについてもその手法や体制、内容等について契約書に明記し、公民で確認合意の上、協力して行うことが重要である。

#### 1) 契約期間中のモニタリングの枠組み構築

業務期間（施設的设计建設・維持管理運営期間）中における業務受託者の業務実施状況は、業務要求水準ならびに、業務受託者提案内容の達成度を公側でモニタリングする必要があり、その手法・体制を含めた枠組みの構築が必要である。モニタリングには、業務履行の確認と評価が必要なこと

から、委託施設・業務を熟知している部署が行うことが適切である。人員面や技術面の理由から、単独では十分なモニタリングが困難な場合は、外部機関の専門家の活用も視野に入れ、モニタリング体制を構築する。

特に、施設機能確認や施設台帳整備あるいはアセットマネジメント（資産管理）の概念を取り入れた予防保全的な施設管理業務を業務受託者の業務範囲とする場合には、モニタリング方法・体制について、事業体支援機関等の外部アドバイザー等の活用を含め検討する。

なお、モニタリングは、管理経験者等のノウハウの活用が有効であり、熟練技術系職員の退職、異動等に備え、業務で得られたノウハウや施設管理上の特質等（暗黙知）を順次マニュアル化、文書化（形式知化）しておくことが重要である。

## 2) セルフモニタリングの有効活用

業務委託範囲のモニタリングでは、受託者が行う有資格者によるセルフモニタリングの有効活用が重要となる。業務の確実な遂行には、事前に受託者が行うセルフモニタリングを有効活用するためには、受託者からセルフモニタリングに関する独自の提案（項目・方法等）を積極的に採用することも有効である。

但し、受託者の業務履行上セルフモニタリングが不可欠となる項目や公側のチェック項目・基準（評価指標）等については、受託者募集前に検討し、設定しておく必要がある。（参考KPI<sup>※1</sup>等）。

また、セルフモニタリングの評価結果を受託者が行う業務の評価に用いることも可能である。

## 3) 業務期間におけるモニタリング結果の公表

公民連携による委託等の実施にあたっては、案件の発案から受託者の選定をはじめとした当該業務の実施に関わる全ての過程の透明性を確保する必要がある。委託期間中のモニタリング結果も、ホームページや広報誌等で広く公表することを想定して、評価の手法や評価項目、評価結果等とあわせ公表手法を検討すべきである。

### 先行事例では

- ✚ 先行事例では直営でモニタリングを行っている事例が大半を占めている。
- ✚ モニタリング結果の公表まで行っている事例は少ない。（P9-14,15 S 市事例参照）
- ✚ 公側の課題として、体制の維持確保・強化を挙げ、長期的には外部機関の支援を望む意見も多く挙げられている。

※ 1 : 第三者委託などで水道事業の一部を民間に委ねる場合、委託の成果を評価するのにはさわしいPIを「KPI (Key Performance Indicators : 主要業務指標)」として（財）水道技術研究センターより提案されている。

### 3.2.4 契約期間終了後の処置について

水道事業は契約期間終了後も継続しなければならないことから、施設の更新時期（手法含む）や業務の引き継ぎ方法を含め、契約期間終了後の取り扱いを事前に検討しておく必要がある。例えば、契約期間終了時と契約時（事業開始時）との施設状況の比較や設備劣化状況の判定・評価方法を予め定め、契約書に明記しておくことも重要である。なお、業務委託の評価は水道の利用者や首長、議会等に客観的に説明のできるものが求められることから、第三者による評価を含め事前（委託開始前）に上記モニタリング手法とあわせ、契約期間終了時の評価についても十分に検討を行う必要がある。また、契約更新に向けて、新規民間事業者等が応募可能となる適正な競争環境を確保することにも配慮する必要がある。

さらに、業務の応募者に、セルフモニタリングの具体的内容として、委託対象施設・設備の状態監視・評価手法を含めたアセットマネジメント手法の導入について具体的な提案を求め、有意義な提案は採用を検討する必要がある。

#### 先行事例では

- 先行事例の第三者委託や包括委託においては、第1回目の受託者募集の際には複数の事業者がプロポーザル等に応募し適正な競争環境が保てたが、2回目以降の受託者募集の際に最終的な応募が既存の受託業者1社となり、結果として適正な競争環境が確保できず、議会や利用者等への説明対応に苦慮しているとの事例も複数確認されている（平成23年度官民連携推進協議会での水道事業体からの意見・質問より）

#### 2回目以降の契約に向けた留意事項

- 2回目以降の受託者の募集選定、契約において、透明性を確保し適正な競争環境を確保していくためには、予算確保においては前契約の委託額を前提とせず、契約毎に「水道施設維持管理等業務委託積算要領案」（P7-1 参照）による積算により、民間が受託可能な適正な予算を確保することや、受託者の募集、選定および契約期間を通じた透明性の確保のために、その結果（モニタリング結果含む）を公表していくことも検討すべきである。

#### 《委託評価手法確立の動きについて》

「水道施設管理業務検討専門委員会」（社）日本水道協会

- 浄水場の運転管理など技術上の業務の外部委託を検討する事業者が増える中、その業務状況を評価する共通の基準が確立されていないことを受け、日本水道協会では、工務常設調査委員会に業務評価基準や制度などを検討する「水道施設管理業務検討専門委員会」を設置し検討を行っている。今後、業務委託の効果、課題などを整理、PI、業務評価を実施している事業者の評価要領などを参考に報告書として取りまとめる予定である。

#### 4. 管理の一体化の推進方法

中小規模の水道事業者が単独で業務の委託等を行う場合は、その業務規模が小さく、受託する民間事業者にとって創意工夫や技術力が発揮可能な魅力ある規模の委託を確保できないケースが想定される。このような場合は、近隣の水道事業者等と連携した共同委託により、公-公および公-民の双方にメリットを享受させることが可能である。

厚生労働省でも、新たな概念の広域化として、管理の一体化や施設の共同化等の推進やこれに伴う公民連携の推進を推奨している。

#### 4.1 管理の一体化の実施手法

管理の一体化等の実施手法として想定される手法を表 4-1に示す。

表 4-1 業務の共同化の実施手法

手法	根拠等	利点	留意点	事務項目				
				規約	議会承認	議員	事務局	協定書
私法上の業務委託① (共同事業方式)	<ul style="list-style-type: none"> <li>私法上の契約行為により代表事業者等が受託し取りまとめて委託契約を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たに組織を設置する必要がない。</li> <li>契約の締結のみで、形態が非常に簡便である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受委託する水道事業者等の間での随意契約となるため、競争原理が働かない。但し民間事業者に共同で業務委託する場合は競争原理が働く。</li> <li>受託した業務を民間業者に委託することが想定される場合は、再委託が可能となるような条文を契約書に盛り込む必要がある。</li> </ul>					○
私法上の業務委託② (共同事業方式)	<ul style="list-style-type: none"> <li>私法上の契約行為により構成事業者が一つの事業として共同して委託契約を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記と同じ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>構成事業者の全てが発注の当事者となるため、事業者間で協定を締結した上で、契約事務等はその作業負担等を適宜算定、協議を行い、代表事業者が行う。</li> </ul>					○
任意協議会の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>権利能力なき社団である任意協議会を設置し、業者選定を行う。契約は参加事業者がそれぞれ取り交わす。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方自治法に基づく協議会と比べ、議会、監査委員の設置が不要であり、簡易な手続きで設置可能である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>任意協議会は権利能力なき社団であるため契約主体とはなれず、契約行為は参加事業者それぞれが行う必要がある。</li> </ul>				○	○
事務の委託	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方自治法第 252 条の 14 に基づき水道事業者等の中で事務の委託をする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務局を設置し、事務業務を集約管理することで事務の効率化を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務業務が継続する業務には向いているが、断続的な業務には向いていない。</li> </ul>	○	○		○	○
協議会の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方自治法第 252 条の 2 に基づき協議会を設置する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>議会、監査委員の設置が不要であり、一部事務組合と比べ、比較的簡易な組織で可能である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係地方公共団体全ての議会の承認が必要となる。</li> </ul>	○	○		○	○
一部事務組合等の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方自治法第 284 条第 1 項に基づく一部事務組合や広域連合を設置する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門機関を設置することにより、事業統合に向けた基礎となり得る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立した地方公共団体となるため、組織・予算等が硬直的となる場合がある。</li> <li>当該地方公共団体全ての議会の承認が必要となる。</li> </ul>	○	○	○	○	○

※ 「協議会の設置」と「事務の委託」の基本的な手続きは、地方自治法上は同じである。

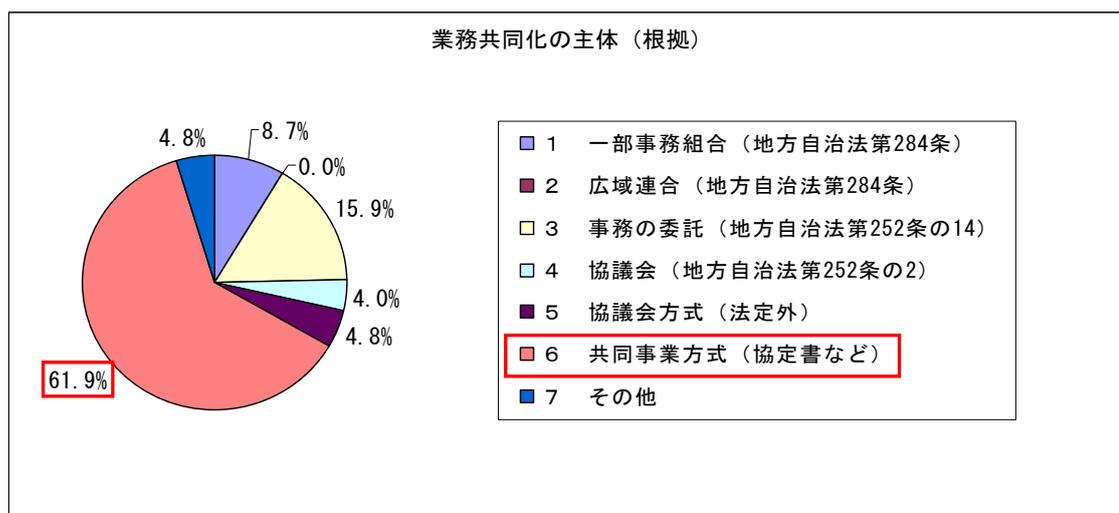
参考:「水道広域化検討の手引き」(P133) ((社)日本水道協会)

## 4.2 業務の共同化の実施手法(アンケート調査結果より)

「小規模水道の運営管理に関する検討調査」(平成19年3月、小規模水道の運営管理に関する検討委員会(財)水道技術研究センター)で全国の水道事業体に実施したアンケート調査結果(1,757事業体から回答)では、「共同事業方式」(私法上の業務委託)を業務の共同化の実施手法として挙げた事業体が圧倒的に多い結果(回答件数の61.9%)となっている。

《業務の共同化の実施手法》

内容	回答件数	比率(%)
1 一部事務組合	11	8.7
2 広域連合	0	0.0
3 事務の委託	20	15.9
4 協議会	5	4.0
5 協議会方式	6	4.8
6 共同事業方式	78	61.9
7 その他	6	4.8
合計	126	100.0



出典:「小規模水道の運営管理に関する検討調査」((財)水道技術研究センター)

## 4.3 新たな概念の広域化を進めるための手法

「事務の委託」、「協議会」、「一部事務組合」の各方式は、地方自治法が根拠法となる方式であり、「私法上の業務委託(共同事業方式)」、「任意協議会の設置」の2方式に比べ事務項目は多い。

手続きが少なく、実施までの期間が最も短いと考えられるのは、「私法上の業務委託(共同事業方式)」である。「協議会の設置」や「一部事務組合の設置」等は関係する各議会の承認を要するなど手続きに相当の時間が必要となる。

上記の事業体へのアンケート調査では、共同事業方式(私法上の業務委託)の事例が6割を占めている。

### ポイント

- ✚ 複数の水道事業体で共同委託等を行う場合には、各事業体内部での事務手続きが簡易で、協定等の締結により比較的短い期間で進めることができる「私法上の業務委託（共同事業方式）」等の実効的な方式を検討する。

### 先行事例では

- ✚ 先行事例では、新たな概念の広域化である「管理の一体化」「施設の共同化」等の業務の共同化実施手法を簡易な手続きで速やかに進めるために、共同事業方式（私法上の業務委託）が採用されている。
- ✚ 先行事例として調査を行った E 市と F 市の共同浄水場整備事業においても、特に協議会等の組織化は行わず共同事業方式で事業を実施している。（P9-1～P9-4 参照）

## 4.4 事業体間での協定等の手続き

複数の水道事業体による業務の共同化や事業統合等の広域化等を推進、実施する過程では、関連事業体間で覚書や協定等を締結する必要がある。この場合、私法上の契約行為により構成事業体の一つの業務（事業）として、共同して業務受託者と委託契約を行うこととなるが、構成事業体の全てが発注の当事者となる。

業務受託者の募集選定や契約にかかる事務作業等については、構成事業体間で協定を締結した上で、その作業内容や分担等を適宜算定し協議調整を行う必要がある。

これまでの経緯から構成事業体間で公-公での委託など関係が有る場合には、協定の締結や費用負担の調整についても円滑に行うことができると想定されるが、新規で協定の締結を行う場合には、先行事例での協定項目、内容、記載事項等を参考とすることも有効である。

なお、複数の水道事業体で共同委託等を行う場合には、関連水道事業体の全ての水道事業管理者（あるいは関連自治体の首長）と業務受託者（民間事業者）の連名で契約を締結する必要がある。

### 先行事例では

- ✚ 先行事例では、複数の水道事業体間で協定を締結した上で代表事業体を決め、業務受託者の募集選定や契約にかかる事務作業等は軽減を図るため、その作業負担等を適宜算定し、協議調整を行った上で、代表事業体が代表して事務を行っているケースが多い。
- ✚ 第三者委託制度を活用して共同委託を行う場合には、再委託ができないため、関連水道事業の管理者（あるいは関連自治体の首長）と民間事業者の連名で契約を結ぶ必要がある。（E 市・F 市（DBO）（P9-1～P9-4 参照）、O 企業団・G 市（共同委託）（P9-5～P9-8 参照））

## 4.5 費用負担の考え方(アロケーションの方法等)

共同委託等における委託業務の事務処理費用や委託費用の負担は、対象施設の帰属が明確に区分できる場合は負担割合を容易に決定することが可能である。共同施設等で区分が明確にできない場合には処理水量や対象施設の面積比等の組み合わせにより算定することが考えられる。

なお、共同委託等を行う場合の委託費用の積算にあたっては、対象施設毎に積算要領等で積算した費用を合算し、条件等を精査した上で適正な費用負担を検討する。

また、民間事業者の募集選定や契約、履行監視等にかかる事務費用についても適正に分担する必要がある。

### ポイント

- 共同委託等での委託費の積算にあたっては、事業体間の負担割合の根拠やその効果を明確にするために、各事業体で単独で委託を行った場合の費用等を積算要領（P7-1 表 7-1 「水道施設維持管理等業務委託積算要領案」（日本水道協会）参照）等で積算したものと併せ、共同委託で行う場合の費用の積算を行う必要がある。
- 共同委託等の実施にあたっては、委託費用だけでなく、民間事業者の募集選定や契約、履行監視等にかかる事務費用についても事前に事業体間で協議を行い、負担割合とあわせ決定しておく必要がある。

### 先行事例では

- 先行事例では、共同委託等での委託業務処理や委託費用を対象となる施設が明確な場合は施設別に費用負担を決め委託額をアロケーションにより負担している。
- 共同施設等で明確な区分ができない場合には処理水量や対象施設の面積比等と組み合わせで算定している。  
(E市・F市(DBO)(P9-1~P9-4参照)、O企業団・G市(共同委託)(P9-5~P9-8参照))

## 5. 公民連携推進における留意点

### 5.1 発注方式選定の留意点

公民連携の導入では、民間事業者の有する技術力やノウハウ等の積極的な活用が前提となることから、公共は、業務受託者の選定にあたり、価格のみならず、民間事業者の有する技術力も含め、総合的に評価できるような発注方式を検討することが重要である。

こうした発注方式としては、価格を重視するか、技能力を重視するかにより、表 5-1のような複数の方式が考えられる。

表 5-1 発注方式

発注方式	概要
①提案を反映させた一般競争入札方式	正式な入札の前に提案を求めて最終の仕様書に技術レベルを反映させた上で、入札価格による評価を行う方式
②技術提案型競争入札(入札前 VE)	提案に基づき技術審査を行い、一定基準を通過した応募者の中で、入札価格による評価を行う方式
③総合評価一般競争入札	入札価格と技術力等を総合的に評価する方式
④公募型プロポーザル方式	技術力による評価を行った上で業務受託者を選定し、契約する方式

なお、①から③に示した発注方式はいわゆる一般競争入札であり、これを採用する場合、入札時に設定した条件をその後に変更することは困難であるため、事前に当該条件を十分検討しておくことが望ましい。また、発注にあたっては、発注手続きの透明性、公正性に十分、配慮する必要がある。具体的には、技術力の評価を行う場合には、民間事業者の提案を評価する項目や、評価基準、配点等について、あらかじめ定めるとともに、事前に公開する必要がある。

留意事項を以下に整理する。

#### 【留意事項 1】

①から④に示した発注方式には、それぞれの特徴があることから、その特徴を踏まえた上で、適切な発注方式を採用する必要がある。なお、正式な事業発注の告示を行う前に入札時に設定すべき条件の実現性や現実性の確認を行うため、民間事業者の有する技術力の事前調査等を行うことも考えられる。

#### 【留意事項 2】

総合評価一般競争入札については地方自治法施行令第 167 条の 10 の 2 に基づき、以下の事項その他が規定されている。

総合評価一般競争入札を行うときは、あらかじめ、落札者決定基準を定めなければならない。

- 落札者決定基準は、入札の公告時に公表しなければならない。
- 落札者決定基準の決定および落札者の決定にあたっては、2人以上の学識経験者の意見を聴かなければならない。

このため、総合評価一般競争入札においては、委員会等を組織して発注図書の作成や落札者の選定を行う必要がある。

各発注方式の特徴を表 5-2に示す。

表 5-2 各発注方式の特徴

発注方式	概要	利点	留意点
提案を反映させた一般競争入札方式	民間事業者から参考提案を求め、参考提案に基づき仕様を確定した上で、一般競争入札を行う方法	競争環境を確保することにより、価格を重視した民間事業者の選定を行うことができる。	価格だけで受託者を決定するため、必ずしも十分に、民間事業者の技術力を評価できない可能性がある。
技術提案型競争入札	民間事業者から提案を求め、提案内容に基づき入札に参加できる民間事業者を指名し、指名業者間で指名競争入札を行う方法	提案内容の評価と価格の評価をバランスよく組み合わせることができる。	最終的には価格だけで受託者を決定するため、技術的な側面で最良の提案を行った民間事業者であっても、価格によっては必ずしも受託者とならない可能性がある。
総合評価一般競争入札	一般競争入札ではあるが、価格だけでなく、民間事業者の提案の質も評価項目に加えて業務受託者の選定を行う方法	提案内容の評価と価格の評価をバランスよく組み合わせることができる。	総合評価を行う際の評価項目の選定や重み付けについて、客観性を確保することが難しい可能性がある。また、有識者等による審査委員会が必要となる。
公募型プロポーザル方式	民間事業者から提案を求め、提案内容に基づき業務受託者を選定し、随意契約を締結する方法	提案内容を重視して業務受託者の選定を行うことができる。	価格が高くても、提案内容が良いと判断されると受託者となるため、提案内容の評価基準について、客観性を確保し、募集の際にあらかじめ明示しておくことが必要である。

### ポイント

- ✚ 価格を重視した配点を採用する場合は、価格競争が入札の前提条件となり、結果として低価格入札により、民間から提案される業務内容が質の低下を招き、緊急時や非常時等の余力が小さくなり、安定した技術力担保が困難となることに注意を要する。
- ✚ 委託業務の質を確保し、民間のもつ独自のノウハウや高い技術力の発揮を期待するには、総合評価での技術評価の割合を価格評価より大きくとることや、予定価格や最低制限価格の設定を適切に行い事前に公表すること等が有効である。

### 5.1.1 契約(発注)方式の設定

業務受託者選定および契約（発注）方式は、前項で示したとおりいくつかの方法が考えられる。

水道事業は市民の日常生活に直結する公共事業であるから、業務受託者の選定にあたり、コスト面での評価だけでなく、事業の安定的や継続性とともにも民間事業者の創意工夫やノウハウの視点も求められる。

そこで、水道事業において委託等の業務受託者の選定を行う場合には、前項で示した4つの契約（発注）方式のうち、応募者の提案する価格に加え、価格以外の技術力についても同時に評価を行う、総合評価一般競争入札もしくは公募型プロポーザル方式を選択することが望ましい。

総合評価一般競争入札方式と公募型プロポーザル方式を比較すると表 5-3のとおりとなる。

表 5-3 総合評価一般競争入札と公募型プロポーザル方式の比較

	総合評価一般競争入札方式	公募型プロポーザル方式
概要	●評価点の最も高い提案を行った者を落札者とし、落札者と契約を締結する。	●評価の最も高い提案を行った者を優先交渉権者とし、優先交渉権者との間で契約交渉を行い、契約を締結する。
公募時の条件	●原則、変更不可	●変更の余地有り
交渉不調	●落札額の範囲での随意契約が不可能な場合、再入札	●次順位交渉権者との交渉
適した分野	●性能仕様をあらかじめ定めることが容易（単純） ●業務の内容・水準が長期的に安定している事業	●性能仕様をあらかじめ定めることが困難（複雑） ●業務の内容・水準について募集時点で変動の可能性の高い事業
メリット	●行政側にとって、業務受託者選定後の契約交渉の負担が少ない。 ●公募型プロポーザル方式に比較して、契約を比較的短期間に締結することが可能。	●優先交渉権者選定後の契約交渉が可能（公民間の適切な役割分担を構築することが可能） ●優先交渉権者との契約が交渉の結果、困難となった場合、次順位者との交渉が可能。
デメリット	●基本的に、入札公告後に条件を変更することが難しい。 ●落札者と契約の締結に至らない場合、随意契約は落札金額の範囲内でなければならないため、次順位者の提案価格が落札者より高い場合は契約締結が困難であり、再度、入札をやり直すこととなる。	●行政側に、契約交渉の負担がかかり、交渉能力が求められる。 ●総合評価一般競争入札方式に比べて、契約に比較的長期間を要する。

#### ポイント

最近の第三者委託の事例では、公募型プロポーザル方式を採用する事業者が多い。これは、総合評価一般競争入札に比べ、業務受託者の募集・選定時のプロセスに比較的自由度がある点や、業務受託者決定後の契約交渉で、落札事業者との間で業務内容に関わる疑義の解消や甲乙間での思惑のすりあわせの機会が確保され、価格面での確認調整など、甲乙が納得した契約を締結できることがその要因として考えられる。

今後も第三者委託や包括的な委託では、プロポーザル方式の採用が増加していくものと考えられる。

### 5.1.2 契約(発注)方式別の手続き

総合評価一般競争入札および公募型プロポーザル方式随意契約における主な手続き内容を表 5-4 に示す。

表 5-4 主な手続き内容と留意点

	総合評価一般競争入札の場合	公募型プロポーザル方式随意契約の場合
手続き内容	<pre> graph TD     A[業務受託者選定審査委員会設置 (審査基準等の審議)] --&gt; B[入札公告]     B --&gt; C[入札説明書配布]     C --&gt; D[入札参加者資格審査]     D --&gt; E[資格審査結果公表]     E --&gt; F[提案書・入札受付]     F --&gt; G[総合評価]     G --&gt; H[落札者の決定]     H --&gt; I[契約締結]           </pre>	<pre> graph TD     A[業務受託者選定審査委員会設置 (審査基準等の審議)] --&gt; B[公募]     B --&gt; C[一次募集要項配布]     C --&gt; D[事前資格審査(一次審査)]     D --&gt; E[一次審査結果公表]     E --&gt; F[二次募集要項配布]     F --&gt; G[二次提案書受付]     G --&gt; H[二次審査]     H --&gt; I[優先交渉権者および次点者 および公表の決定および公表]     I --&gt; J[交渉]     J --&gt; K[契約締結]     L[委員会審査] --&gt; M[総合評価]     L --&gt; H           </pre>
留意事項	<p>[共通]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・契約方式選定理由の明確化</li> <li>・審査基準の明確化</li> </ul> <p>[総合評価一般競争入札の場合]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・あらかじめ価格その他の条件が当該普通地方公共団体にとって最も有利なものを決定するための基準を定めようとするときは、二人以上の学識経験<sup>*</sup>を有する者の意見を聴かなければならない(地方自治法施行令第17条の10の2および地方自治法施行規則第12条の3)。</li> </ul>	

※：専門領域の学問で評価を受け、豊富な経験と高い見識をもつと社会的に認められる人。一般的には当該分野に関わる大学教授や専門家を指す。

## 5.2 リスク分担設定の留意点

### 5.2.1 リスク分担の考え方

民間への委託にあたっては、対象とする業務で想定されるリスクを抽出するとともに、各リスクの特性を把握し、民間に委託した場合の公民のリスクの分担について検討を行う必要がある。

リスク分担については、想定されるリスクを可能な限り抽出し、その内容を明確にしたうえで、「リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する」という基本的な考え方に基づき、各々の分担を定めることが求められる。

リスクへの対処としては、事業範囲に含めない等の「回避」、予防策の実施等の「減少」、微少リスクにつき発生後対応とする「保留」、保険等の付保でカバーする「転嫁」の4種類がある。これらの対処を最も適切に行える者が、当該リスクを負担すべきということになる。

リスクを民間に移転することにより、業務受託者は予防策の実施や保険への加入等のリスク対応を行うので、事業コストが増大する。それに伴い公共が支払うサービス購入料も増大する。しかし、公共がリスク負担するケースよりもかかるコストが安価であれば、VFMの達成につながる。このように、適切なリスク分担を定めることでVFMが向上するが、民間への過度なリスク移転を行うと、逆にVFMは低下することとなる。VFMを最大化させるためには、公共と民間との最適なリスクの分担が重要となる。

リスクの負担者を決定するにあたっては、具体的には、公共と民間のどちらが下記の能力等を有しているかを検討することとなり、これらの能力等を有する者が、リスクを最もよく管理することができることとなる。

- リスクの顕在化をより小さな費用でカバーできる能力を有する又はカバーできる立場にあるもの。
- リスクが顕在化するおそれが高い場合に追加的支出を極力小さくし得る能力を有する又は極力小さくし得る立場にあるもの。

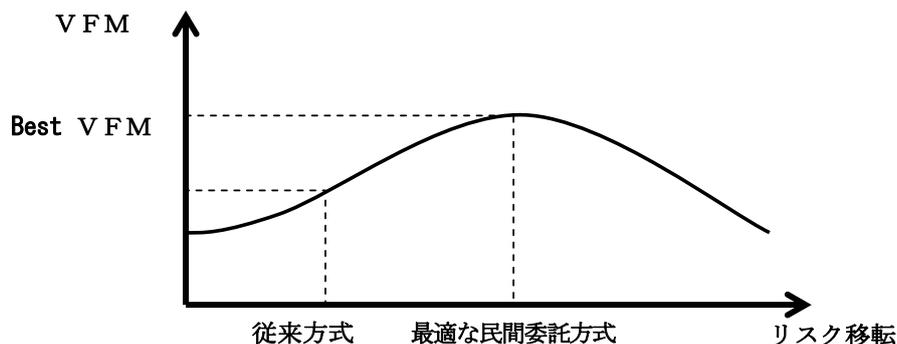


図 5-1 民間へのリスク移転とVFMの増減

公共および民間の両者とも管理することが困難なリスクについては、従来方式と同様に公共が負担することが基本となる。このようなリスクを民間に移転した場合、結果的に財政負担が増大することが懸念されるためである。

例えば、物価変動リスク（資材購入費、ユーティリティー費、薬品費などの物価変動）、不可抗力リスク（天災、施設の老朽化等の不可抗力による修繕費増大、事業継続の危機の発生）などは、公共が負担せざるを得ない。

過度なリスク移転は、VFMの最大化の未達成につながるため、公の立場からも民の立場からも、適切な分担が求められる。

## 5.2.2 不可抗力リスクについて

### (1) 契約上の不可抗力

「不可抗力」とは、公側および業務受託者のいずれの責めに帰すことのできない事由を意味し、暴風、豪雨、洪水、高潮、津波、地震、地滑り、落盤、騒音、暴動、第3者の行為その他自然的又は人為的な現象のうち、予見可能な範囲外のものをいうが、「法令の変更」については、契約で別途、規定される場合には「不可抗力」から除外されることがある。

#### ≪具体的な対処例≫

既往のPFI契約では、不可抗力による履行不能については公側を主負担、業務受託者側を従負担として双方で分担するとしている例が多い。また、不可抗力により発生する種々の事態についても後日の紛争を防止する観点から負担方法を規定している事例が多い。この場合、下記の理由により公側が主負担、業務受託者側を従負担とする場合が多い。

- ① 不可抗力リスクは、業務受託者がその発生をコントロールすることができない。
- ② 契約期間が長期間の場合、業務受託者が長期間にわたり不可抗力リスクを主負担とするのは適切でないと考えられる。

### (2) 原水変動リスク

「原水変動リスク」とは、原水の水量および水質が民間事業者募集時に提示した業務要求水準で想定した範囲を上回る変動により、対象浄水場等が有する処理能力および機能では、要求水準で求める要件等を満足することが出来ない場合、あるいは水質事故等の事態により浄水機能が低下した場合に浄水場の機能を回復し、要求水準を満足するために必要となる維持管理費の増大や機能停止をいう。

#### 《具体的な対処例》

原水の水量、水質の変動および水質事故は、不可抗力と同様に、業務受託者がその発生をコントロールすることができない。また、過去の原水水量および水質の実績値および将来の推計等については、要求水準書によって公側が明示することとなるが、それを超える事象について、業務受託者が主負担する義務はない。したがって、想定を大きく上回る原水変動リスクは原則公側が負担するものとし、業務受託者への過度なリスク移転は行わないことが健全で円滑な公民連携の推進に寄与すると判断される。公側・民間側両者にとってのリスク低減という観点から、事業期間内に計画処理水量の見直しや水源の廃止、水質悪化の可能性を想定し、業務受託者との契約内容を事業期間中に見直すことができる事業の枠組みを検討しておくことも一案である。

### (3) 法令変更リスク

一般論としては、民間事業者はその事業を遂行する上で常に法令変更のリスクに直面しており、業務受託者の方がその対処に適しているという面もあるが、公側も自らがその法令に制定する機能も持ち合わせているため、法令変更リスクは、公民で分担するものといえる。

#### 《具体的な対処例》

既往のPFI事業等の契約書においては、法令変更があった場合の対処方法として、「本契約に基づく自己の義務が適用法令に違反することとなったときは、履行期日における当該義務の履行義務を免れるものとする」という規定が記載されている場合が多い。

しかし、この文言上では、明確な部分として、

- ① 契約変更により契約上の履行義務が変更される場合
  - ② 法令変更により契約で規定された義務の内容よりも水準の高い規制が課せられた場合
- どちらも契約上の義務の履行が「適用法令に違反」する場合にあたるように解釈できる。

しかし、②のようにそれが費用の追加等により履行が可能なものであれば、業務受託者側には当該法令に従った履行を義務付けるのが合理的だと思われる。

法令変更のうち、業務受託者の履行義務が免責されるのはどのような場合なのかを明確にすることが必要である。

(予想される法令変更への対応)

契約締結時点では、成立していない法令であっても近い将来において成立・変更が想定される影響の大きい法令に関しては、当該法令による法令変更の取り扱いについては、法令変更一般の規定によるものでなく、個別的に法令成立・変更によるリスク分担を明確にして規定することが望ましい。

(4) 瑕疵リスク

業務受託者から管理者等に引き渡された施設等目的物に瑕疵があった場合、管理者等は、相当の期間を定めて、業務受託者に対して施設の修補を求め、又は修補に代え若しくは修補とともに損害の賠償を求めることができる旨を契約書に規定することが一般的である。

(瑕疵担保責任の存続期間)

BT0 方式の場合、施設が PFI 契約に従って施工されない場合に備えて、業務受託者に瑕疵担保責任を負わせることが通例である。瑕疵担保責任に基づく補修等の請求期間は、施設の引渡しの日あるいは完工確認書交付の日から 10 年、5 年、2 年とされることが通例である。

《具体的な対処例》

施設の整備等を行う PFI や DBO 事業においては、業務受託者の構成員である建設企業から本瑕疵担保責任を履行する旨を定めた保証書を管理者（公側）等に提出させる義務を負うことを規定する方法が考えられる。

## 5.3 業務の引き継ぎおよび習熟

### 5.3.1 業務の引き継ぎおよび習熟期間の設定

第三者委託等の公民連携を行う場合には、従来が直営の場合は公共と新規受託者、民間に委託している場合は既存受託者と新規受託者との間での業務の引き継ぎや習熟を行うことが不可避となる。具体的には、業務の内容や対象施設に固有な運転方法（引き継ぎ事項）等が記載されたマニュアル等の引き継ぎ文書、データの管理状況等の「引き継ぎ」に加え、施設の運転管理や保守点検等の作業、機器の特性等について現場で訓練を通して「習熟」を行うことが必要となる。

本書では、「引き継ぎ」と「習熟」を合わせ「リレーゾーン」という。

業務の引き継ぎの詳細については、応募民間事業者から、体制や方法等について提案を求めるとも有効であるが、引き継ぎおよび習熟の主な内容や期間については、業務の内容や範囲、対象規模等を踏まえあらかじめ適切に設定しておく必要がある。先行事例では1～3ヶ月程度とするものが多いが、対象範囲や施設が多い場合には3ヶ月以上とっている事例もある。

以上より、引き継ぎ期間は対象施設、業務内容に応じ適切に設定する必要がある。

### 5.3.2 引き継ぎ体制と仕組みの構築(公側・民側)

円滑な引き継ぎの機会を設けるためには、引継ぎ期間中の公側の体制を確保すると共に引き継ぎ文書やデータ等を整理しておく必要がある。既に民間事業者等に委託を行っている場合には、必要となる引き継ぎ業務について、公側の責任のもと既存の業務受託者の業務として位置づけ、要求水準書に体制の確保や対応を含め明記しておく必要がある。なお、この場合であっても公側も必ず立会うなど、責任を持って行うことが重要である。

### 5.3.3 引き継ぎの費用(当初契約、2回目以降)

業務の引き継ぎについては、公共と既存受託者や新規受託者との契約や費用負担について明確に決めておく必要がある。既存の受託者への契約には、業務受託者の業務として、あらかじめ引き継ぎ文書（データ・マニュアル含む）の作成や引き継ぎ期間における新規受託者への引き継ぎと教育訓練等の習熟支援業務を含めておく必要がある。また、既存の受託者との間で、引き継ぎの手順や新規受託者への習熟支援業務の内容、体制等について調整、確認を行う必要がある。なお、既存受託者の独自のノウハウや技術の採用により、新規受託者への引き継ぎができない項目や書類、独自のシステム等がある場合には、その対応について事前に検討・調整しておく必要がある。

引き継ぎおよび習熟期間における準備期間中の費用について、先行事例では委託費用として支払う場合と新規受託者の負担とする場合がある。引き継ぎについては、受託者の経験や力量に係らず必要なことに加え、引き継ぎ期間中の受託者側での履行保険（損害賠償責任保険）加入の関係からも当該委託費用に含めることを検討すべきである。

引き継ぎおよび習熟期間中の新規受託者の関与する事故等では、労災認定や各種保険の適用等の問題があり、契約上、引き継ぎ期間や習熟期間の位置づけを明確にして契約書に明記しておく必要がある。

なお、引き継ぎ期間の費用については、2回目以降の契約において、既存受託者と新規受託者が同一の場合、異なる場合を含め、その取り扱いを整理をしておく必要がある。

## 5.4 修繕業務の取り扱い(資本的支出)について

資本的支出(4条予算)に関わる修繕業務※1を民間への委託に含める場合には、施設の用途、構造等および設計段階でのLCCの考え方(高くても長持ちさせる考え方、安いものを高い頻度で更新する、維持管理費をかけて長持ちさせる等)等により費用(業務)の発生パターンが大きく異なってくるため、その定義設定を含め、事前に検討を行う必要がある。

設備の割合の高い施設を委託の対象とする場合に、資本的支出に関わる修繕(大規模修繕※2)については基本的な考え方のレベルで民間事業者の多様な提案が期待できるため、公側で特段の規定を設けずに、民間事業者の提案に委ねることが望ましい。ただし、既存施設の資本的支出にかかわる修繕業務を業務範囲とする場合には、公側であらかじめ事業期間中の更新計画を作成し、提示することが求められる。

修繕業務(資本的支出)を業務範囲に含めた場合の得失を表5-5に示す。

表 5-5 修繕業務(資本的収支)を委託業務範囲に含める場合のメリット・デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模修繕費の提案価格にも競争原理が働くため、コストダウンを図ることができる。</li> <li>大規模修繕費の変動等に関するリスクを業務受託者が負担することになるため、公共にとっては当該リスクを回避することができる。</li> <li>支払方法の設定によっては、大規模修繕費の支払いを平準化することができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模修繕の実施時期・内容・費用等を提案段階で正確に想定することが難しいため、応募者が提案する費用にリスクプレミアム分の上乗せを見込んでくる。</li> <li>大規模修繕費の平準化した支払いが、業務受託者の納税負担や追加資金需要等によりコストアップとなる。</li> </ul>

また、委託期間の終了時における施設の引渡しの状態について明確に規定することも重要なポイントとなる。引渡時の状況については、施設におけるサービス提供に特段の支障がない状況(設備等の耐用年数に則った)を基本とし、委託者(公)と業務受託者の双方が納得できる査定方法をあらかじめ決めておく必要がある。具体的には、委託者(公)と業務受託者の各々が選出した専門家等の委員による委員会等の機関で引き渡し前の検査を行い、施設の状態の査定を行う等の方法が考えられる。なお、DBO等の公民連携先行事例における民間事業者の意見(市場調査結果)としては、以下の事由等により、資本的支出に関わる修繕業務を望まない意見が多い。

※1 修繕 : 劣化した部位・部材又は機器の性能・機能を原状(初期の水準)又は実用上支障のない状態まで回復させること。  
ただし、保守の範囲に含まれる定期的な小部品の取替え等は除く。

※2 大規模修繕(建築): 建物の一側面、連続する一面全体又は全面に対して行う修繕をいう。  
(電気): 機器、配線の全面的な更新を行う修繕をいう。  
(設備): 機器、配管の全面的な更新を行う修繕をいう。

\* 上記は「建築物修繕措置判定手法」(旧)建設大臣官房官庁営繕部監修)の定義による

- 5年先、10年先の修繕費を事業開始時にどのように担保（確保）するか、またその修繕費をどう算出するか課題が多い。
- 平準化の場合では、SPCでは会計上、積立金は利益とみなされ、税金がかかってしまい、その分の費用が無駄になると思われる。

## 5.5 その他

### 1) 水道事業計画(対象施設の整備状況と増設計画など)および改築更新計画の把握

第三者委託等委託導入検討で事業範囲の検討および設定を行う際には、対象事業の事業計画と対象施設の整備状況（稼働状況含む）および改築更新計画の把握と反映が必要となる。

### 2) 施設の機能確認について

民間委託では、契約期間中に施設の故障・不具合が発生した場合、経年劣化によるものか、不適切な運転管理によるものか判断する指標を明確化する必要がある。このような理由から現況施設機能の正確な確認、把握（評価）が必要となる。

施設機能の確認にあたっては、委託対象となる施設・設備の機器台帳等をもとに、確認時点の劣化状況に加え、経過年数、稼働時間、運転形態、設置環境等を調査し、これらの結果を施設機能確認の資料として取りまとめておく必要がある。あわせて、事業期間前および期間内に施設・設備の改築・更新が計画されているかも整理が必要である。

これらの調査資料は第三者委託等の性能発注における民間との契約の前提条件となる資料であり、応募者はこれらの資料から修繕費等の見積りを作成することになるため、内容に不足や誤りが生じないように十分留意する必要がある。

### 3) 事業範囲の設定について

民間への水道事業の包括的民間委託は実績が少ないことから業務受託者が多くの経験を持っているわけではない。このため、事業範囲の設定にあたっては、運転管理、ユーティリティー管理、補修業務等の業務を段階的に広げていくことも有効である。

《参考先行事例》B市 P9-1～P9-4 参照)

#### 4) 契約方式について(複数年度契約の委託者・受託者双方のメリット、デメリットの整理)

##### (1) 業務受託者選定

業務受託者選定段階では、業界の特性上、大手企業の子会社が多いため、実績評価については工夫が必要である。具体的には、資本関係等、親会社の支配がどの程度及ぶかも勘案したうえで、親会社の実績を評価すること等が考えられる。

契約関係では、事務の簡素化や簡素化に伴う経費の節減、また複数年契約は単年度契約よりも経費率の関係から契約金額の節減ができる。なお、複数年度契約とする場合には、賃金又は物価上昇により委託費の変更が可能ないように、インフレ条項やスライド条項を設けることが必要である。

##### (2) 運転・保守関係

複数年契約の場合、業務受託者にとっては、施設の運転・保守管理面で長期的視点からの効率化ノウハウを獲得できることや予防保全型の維持管理が可能になる等のメリットがある。こうしたメリットは、運転・維持管理業務の質の向上を通じて、委託者にもメリットがある。また、業務受託者には計画的な人員配置等や、効率化・合理化の結果を反映できるメリットがある。反面、複数年度契約には、委託者・受託者双方で緊張感が欠落する可能性があるため、モニタリングが重要となる。今後は第三者機関による業務評価も需要が増えることが想定される。また、地方自治法により、複数年度契約の締結においては議会の債務負担行為の承認が求められ、委託者には多くの手続きが必要となる。

#### 5) 契約期間終了後の処置について

事業期間が終了しても水道事業は継続するため、建設管理民間収受型事業枠組みを採用した場合に発生する民間事業者の所有する施設を、事業期間終了時にどのように取り扱うかを検討しておく必要がある。

また、契約期間終了時には契約時における施設機能との比較・確認および運転月報等の分析により、劣化状況の判定・評価が必要となる。

## 6. 事業体支援機関を活用した公民連携検討・推進方法

『水道の安全保障に関する検討会報告書（平成 21 年 3 月）（社）日本水道協会』では、公民連携を推進する上で、技術面や人材面で不安を抱える水道事業体の委託契約支援、委託履行監視支援等を行うための組織として事業体支援機関の創設が提案されている。

### 6.1 支援機関による支援イメージ

支援機関による活動内容を表 6-1に示す。対象となる事業体の内部体制等により、適切な支援レベルを設定する。

なお、支援機関の活用にあたっては対象事業体による一定の費用負担が前提となる。

費用負担については本手順書の参考資料「9.4 事業体支援機関等の費用負担に関する検討」参照。

表 6-1 支援機関の活動内容

		レベル1	レベル2	レベル3
支援機関による支援内容		●助言のみの支援	●助言支援 ●検討会事務局運営支援(補助的関与)	●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		●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	●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(事務局内調整含)に出席
支援に係る経費	支援機関の活動の経費負担の考え方	●活動に係る経費の手当てが必要	●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てが必要	●レベル2に加え、コーディネーター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てが必要
	人件費	○	○	○
	交通費	△	○	○
	委託費	—	—	○

### 6.2 活動主体と想定ケース

支援機関の主体については支援レベル、内容等により、以下のケースを想定する。

#### 6.2.1 想定主体(水道事業体、都道府県)が支援機関の主体として活動する場合

- 大規模水道事業体が主体として活動
- 都道府県が主体として活動

#### 6.2.2 上記業務をコンサルタントの活用で実施する場合

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。



図 6-1 コンサルタントの活用パターン

### 6.3 事業者支援機関による支援項目

公民連携の企画検討、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

6-2に示す。

表 6-2 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

◎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 企画検討(導入可能性検討)	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) 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	事業者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	△	○	◎		
契約業者支援 委託業者募集・選定	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(表 6-1参照)

## 7. 公民連携で参考となる文献、情報等の収集方法

### 7.1 既往の報告書・手引き

水道事業における公民連携については、これまで厚生労働省、日本水道協会等において、報告書や手引きなどが整備されている。公民連携導入検討、受託者選定等の作業にあたっては、これらの図書を有効に活用することが有効である。

これまでに公表されている報告書・手引きの概要を表 7-1に示す。

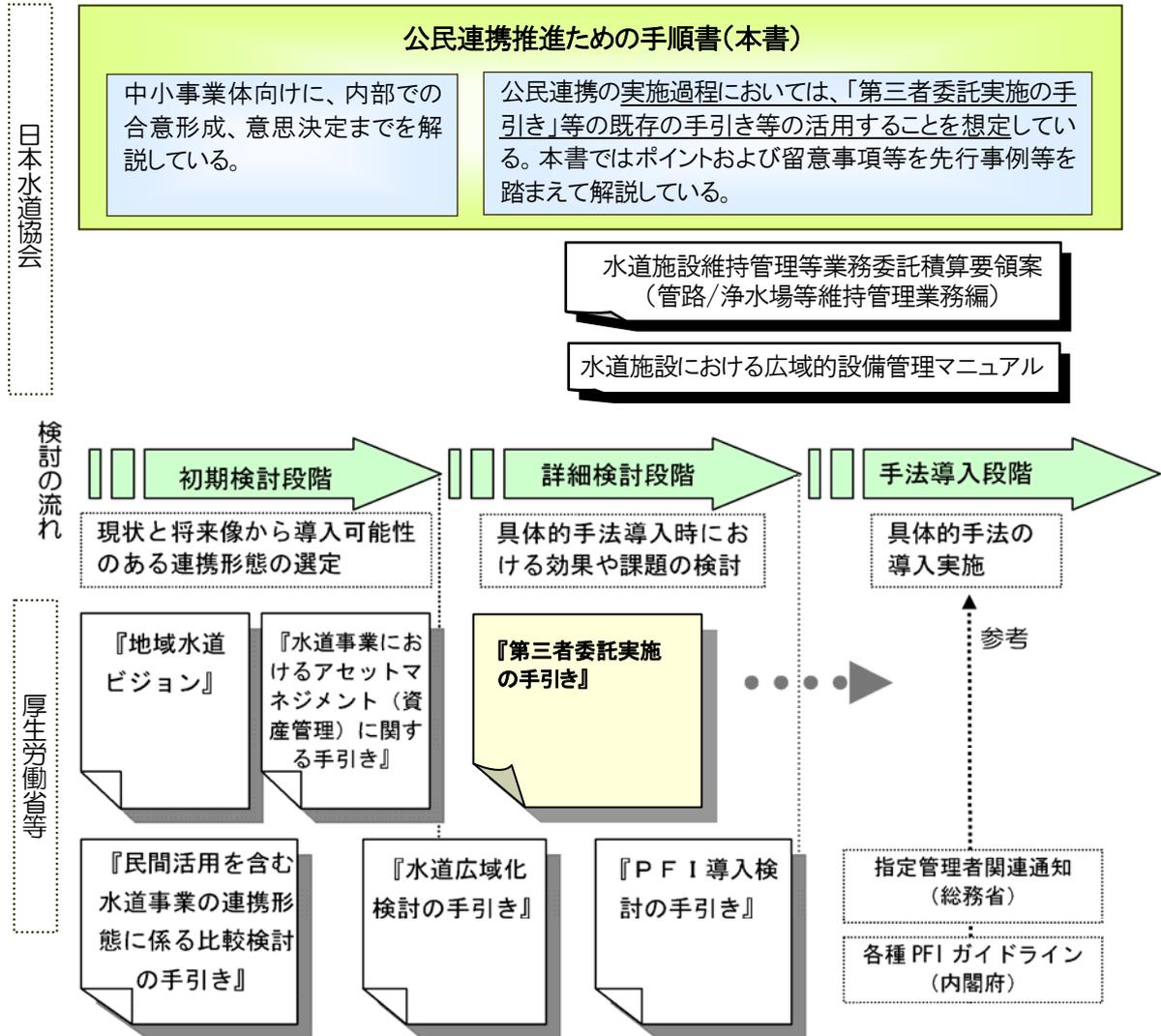
表 7-1 水道事業における公民連携に係る報告書・手引き一覧

公表年月日	名称	公表主体	種別	入手方法	概要
平成23年3月改定	第三者委託実施の手引き	厚生労働省	手引き等	厚労省HP	中小規模の水道事業体における浄水場施設の運転業務委託業務を想定し、第三者委託導入検討の考え方等について整理。モニタリング(業務監視)手法やリスク分担、性能発注の導入等に関する内容を検討した改定版(厚労省版)
平成19年11月	★水道におけるPFI導入検討のための手引き(現在改定中)	厚生労働省	手引き等	厚労省HP	水道事業におけるPFI事業をPFI法に基づき、技術的、法律的、財政的側面等の諸点からの検討を適切かつ円滑に行うための手引き
平成20年1月	★水道事業における業務委託の手引き -第1次案-	日本水道協会	手引き等	下記の積算要領案(浄水場編)に添付	中小規模の水道事業体における水道施設の運転業務委託業務を想定した、第三者委託を含む業務委託の導入検討の手順、考え方等について整理(日本水道協会版)
平成20年8月	★「水道広域化検討の手引き」	厚生労働省	手引き等	厚労省HP	都道府県の水道行政部局や水道事業者等における水道広域化の検討に資することを目的として、水道広域化の具体的な検討方法、検討事例および導入手順とフォローアップ等を示している。
平成21年3月	★水道の安全保障に関する検討会報告書	日本水道協会	報告書	水道協会HP	水道事業の運営基盤の抜本的強化策である「広域化」と「公民連携」の推進について、新たな視点で取組むことを提言している。
平成22年3月	●水道施設維持管理等業務委託積算要領案 -浄水場等運転管理業務編-	日本水道協会	積算要領	水道協会 で販売	水道施設の維持管理を外部委託するうえでの標準的な積算要領として、中小規模の水道事業体(浄水能力50,000m <sup>3</sup> /日程度以下)における運転管理業務および保守点検業務について、実態調査結果を基に検討、作成されている。標準仕様書(例)や積算例などの豊富な事例が収録され分かりやすい内容となっている。
平成22年9月	●水道施設維持管理等業務委託積算要領案 -管路等維持管理業務編-	日本水道協会	積算要領	水道協会 で販売	外部委託するうえでの標準的な積算要領。中小規模の水道事業体における管路等の維持管理業務について、実態調査結果を基に作成されており、標準仕様書例や業務点検表様式例などの豊富な事例を収録され、分かりやすい内容となっている。
平成22年11月	★『わかりやすい第三者委託(実施までのプロセス)』	全国簡易水道協議会	解説書	簡水協HP	石狩市の実際の作業手順を基本に、小規模水道事業における第三者委託実施に向けた具体的な事務的プロセスをわかりやすく解説するとともに、最も頭を悩ませる要求水準書や契約書式などの内容を、そのまま使える様式集として収録している。
平成23年3月	★水道施設における広域的設備管理マニュアル2011	日本水道協会	手引き等	水道協会 で販売	平成20年8月に作成した「水道広域化検討の手引き」を補完、システム構築や運転保守管理、危機管理の基本的な手順、留意点、具体例を記述することで、広域分散した施設の集中管理に関する実務的マニュアルである。
平成22年8月	第三者委託実施状況	厚生労働省	実施状況	厚労省HP	平成22年4月1日現在第三者委託実施状況

★:公民連携、広域化の推進手続き、検討事項等で主として参考になる手引き、報告書

●:公民連携で参考となる積算要領、仕様書等

既存の報告書・手引きと本書の関係を公民連携の流れに沿って図 7-1に示す。



(「第三者委託実施の手引き」改訂版(厚生労働省健康局水道課) P2, 図 1.2.1 に加筆)

図 7-1 既存の報告書・手引き本書の位置づけ

## 7.2 講習会・セミナーの活用

近年は国や日本水道協会等での公民連携をテーマとした講習会、セミナー等が多く開催されており、これらの機会を積極的に活用することで、公民連携に関わる情報や最新の動向等を把握することが可能である。

平成 22 年度には厚生労働省と経済産業省が連携（共催：（社）日本水道協会、（社）日本工業用水協会）し、水道事業者等と民間事業者のマッチング促進を目的とした「水道分野における官民連携推進協議会」が 3 回、仙台、埼玉、名古屋の 3 会場で開催された。同推進協議会は平成 23 年度においては広島、福岡、埼玉で開催された。

## 7.3 公民連携先行事業体の情報収集

厚生労働省では毎年水道事業体および水道用水供給事業体における第三者委託の実施状況をホームページで公表しており、全国の委託概況を把握することが可能である。

「第三者委託実施状況」（平成 22 年 4 月現在）（厚生労働省健康局水道課 通知・事務連絡のページ）：

<http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/kenkou/suido/hourei/jimuren/jimuren.html>

なお、類似の事業体規模、施設の委託を行っている先行事業体に直接コンタクトをとり、委託導入に至る経緯や手続き等についてヒアリングを行うことも有効である。

これら先行事業体の中には、ホームページ等で民間委託の概要や受託者の募集選定に係る情報や資料等を公表している事業体もあり、インターネットでの公表データも公民連携検討の際に有用な情報となる。

また、平成 22・23 年度に開催された「水道分野における官民連携推進協議会」において民間事業者が配布した PR 資料等が厚生労働省、経済産業省および日本水道協会のホームページに掲載されており、民間事業者の情報収集やアクセスに有効である。

## 7.4 日本水道協会への問い合わせ

日本水道協会では、公民連携の推進を支援するため、公民連携にかかわる情報提供やアドバイスなどを行っている。

相談窓口 日本水道協会 水道技術総合研究所 広域化および公民連携推進担当

電 話 : 03-3264-2337

e-mail : kenkyusho@jwwa.or.jp

## 8. 公民連携の基礎知識

### 1) 性能発注

水道施設の管理でこれまで広く行われてきた民間等への委託の多くでは、決められた人員の配置等を求めるなど、あらかじめ定められた仕様に基づき発注が行われてきた。このような従来型の仕様発注では、仕様の遵守を求められるため、民間の技術力の発揮や創意工夫、経費削減へのインセンティブが働きにくいことから、業務の効率化が進みにくい傾向がある。

こうした課題に対応し、業務を効率化するためには、民間に対して施設管理に一定の性能の確保を条件として課しつつ、維持管理や運転方法等の詳細については民間に任せる、いわゆる性能発注を行うことが有効な方策である。このことによって、業務受託者の創意工夫や技術力が発揮され、業務の改善は行われやすくなる。

なお、民間委託の具体的な方式や求める性能（業務要求水準）については、委託者である地方公共団体の実情に合わせ設定されるべきものである。

施設の運転維持管理等における業務範囲の拡大とコスト削減イメージについての参考例を図8-1に示す。

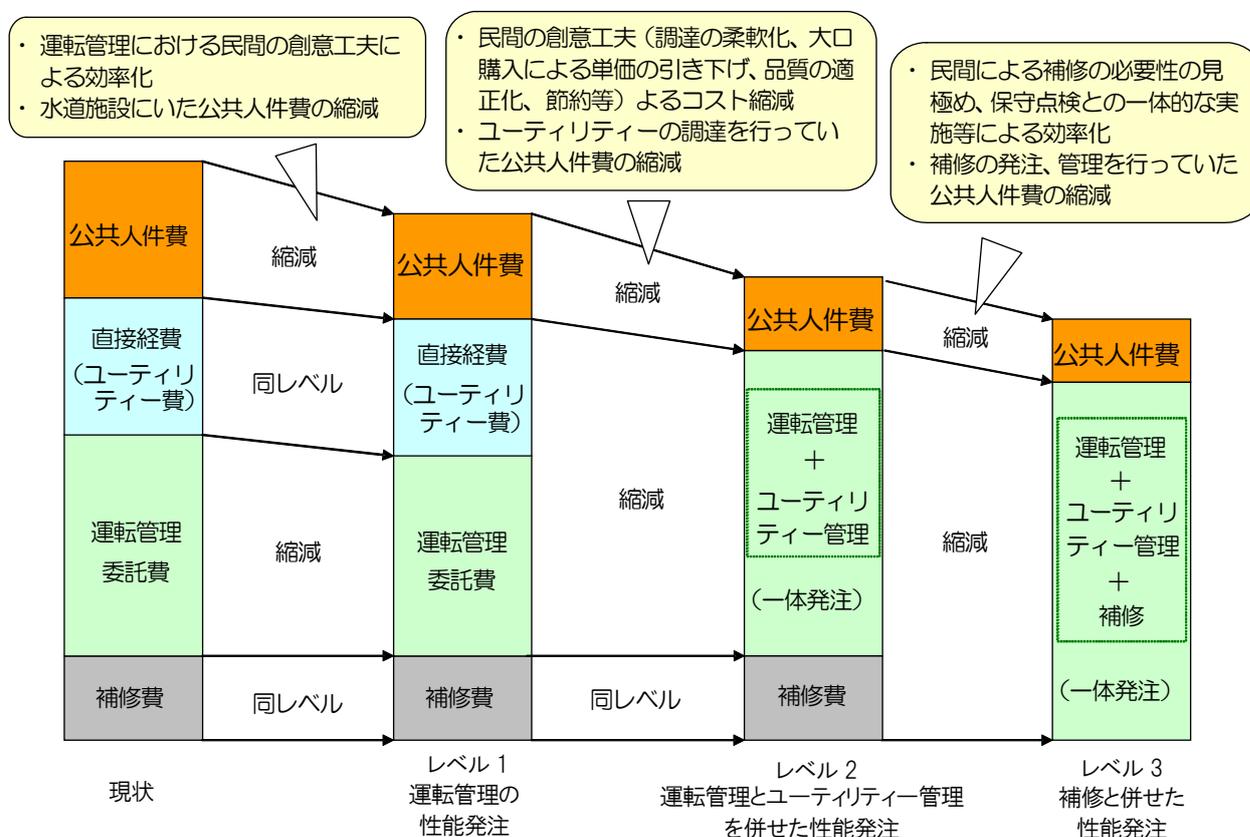


図 8-1 業務範囲の拡大によるコストの削減イメージ(参考)

(『包括的民間委託導入マニュアル(案)』平成 15 年 12 月(日本下水道協会)P2 の図に一部追記)

## 2) 第三者委託制度

平成 14 年の水道法改正で、他の水道事業者や民間事業者も含めた第三者への業務委託が制度化された。水道法第 24 条の 3 に規定されている第三者委託は、水道施設の全部又は一部の管理に関する技術上の業務を委託する場合は、技術上の観点から一体とし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を定めたものである。

したがって、給水区域の拡張、水源の種別、取水地点、浄水方法の変更など事業の変更について定めた第 10 条、事業の休止および廃止について定めた第 11 条、料金の変更などについて定めた第 14 条、利用者への給水停止などについて定めた第 15 条などは水道管理業務受託者に対しては適用されない。

なお、給水装置の管理に関する技術上の業務を委託する場合は、給水区域内にある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しなければならないと規定されている。

### 《業務受託者の資格要件等》

第三者委託における業務受託者の資格要件、水道事業者との役割分担等は以下のとおりである。

- 水道の管理に関する技術上の業務の全部又は一部を政令で定める要件に該当するものに委託することができる。  
なお、政令で定める要件とは、「委託を受けて行う業務を適正かつ確実に遂行するに足りる経理的および技術的な基礎を有するもの(水道法施行令第 8 条)」である。
- 業務を委託したときは、遅滞なく、厚生労働省令で定める事項を厚生労働大臣に届け出なければならない。委託に係る契約が効力を失ったときも同様である。
- 業務の委託を受ける水道管理業務受託者は、受託水道業務技術管理者一人を置かなければならない。
- 委託された業務の範囲内において、水道管理業務受託者は水道民間事業者と、受託水道業務技術管理者は水道技術管理者とみなされ、罰則を含む規定が適用される。
- 水道法第 19 条第 2 項に定める事務および事務に従事する職員の監督について、委託した範囲内では、水道技術管理者一人を置かなければならないという規定も水道民間事業者に適用されなくなる。

### **【予備知識】(第三者委託の複数企業による受託について)**

- ✚ 「水道法施行規則の一部を改正する省令」が平成 23 年 10 月 3 日に公布され、一部は同日から、その他については平成 24 年 4 月 1 日から施行されるが、その中で第三者委託制度の活用促進のため、共同企業体(JV)も第三者委託の受託が可能であることを規定において明確化されている。これにより、水道法に基づく第三者委託を複数企業の共同体による受託が可能であることが明確化された。

### 3) 指定管理者制度と第三者委託

指定管理者制度は、「公の施設」に係る管理主体の範囲を民間事業者等まで拡大することにより、民間経営の発想やノウハウの活用により、住民サービスの向上、行政コストの縮減等を図る目的で導入されたものである。なお、指定管理者制度を導入する場合には、対象となる「公の施設」を条例によって定める必要がある。また、指定管理者の指定には議会の議決が必要となる。条例の内容は民間事業者の参入条件にも密接に関わることから、条例の設置又は改正は少なくとも公募前までに済ませておくことが望ましい。また、業務受託者の選定にあたっては、議会開催時期を勘案して余裕を持たせたスケジュールとすることに留意すべきである。

#### (1) 指定管理者制度の水道事業への適用

水道事業において、第三者委託等の包括的な業務委託および DBO、PFI を採用する場合、指定管理者制度を導入することが可能である。管理運営業務を第三者へ委託することが必要と認められる時は、契約・発注方式が包括的業務委託、DBO、PFI 方式であるかに関わらず、当該施設を管理する者を指定管理者として指定することが可能である。なお、地方自治法第 244 条の 2 には「普通地方公共団体は、法律又はこれに基づく政令に特別の定めがあるものを除くほか、公の施設の設置およびその管理に関する事項は、条例でこれを定めなければならない。」と規定されている。

また、公営水道は総体として、地方自治法第 244 条第 1 項で規定される「公の施設」と位置づけられ、一般的に地方自治体の条例でも水道施設を「公の施設」と定めている場合が多い。水道の管理に関する技術上の業務の全部又は一部の委託については、水道法および水道法施行令に規定されている第三者委託や私法上の契約で対応可能である。

以上より、水道施設の管理運営業務の第三者委託、包括的な業務委託については、指定管理者制度を導入しなくても実施可能である。

#### 【PFI 事業・指定管理者制度における業務の範囲等について（参考）】

「公共施設等の整備等において民間事業者の行い得る業務範囲について（平成 16 年 6 月内閣府民間資金等活用事業推進室）」において水道事業者の権限は指定管理者制度の権限代行の範囲内とされており、条例を定めることによって指定管理者は水道事業者の全ての権限を代行することが可能となっている。また、PFI 事業者の事業範囲についても水道法上の制限はないとされている。

以上より、制度上は水道施設の管理運営業務だけでなく、料金や窓口サービスを含む水道事業運営の全てを、民間事業者を含む第三者が代行することが可能であり、今後は運営基盤の脆弱な中小規模の水道事業体を中心として、水道の広域化と合わせ、事業体の実情に合わせた手法の導入検討が進むことも考えられる。

#### 4) PFI、DBO方式の概要

施設の設計建設から維持管理運営までを民間事業者に一括して委託する方式として、水道分野では改正されたPFI、DBO等の方式が導入されている。

PFI事業では、民間事業者がPFI事業を行う主体になり、自ら資金を調達して施設の設計・建設から維持管理・運営までのサービスを提供することになる。(行政は、提供されるサービスの内容や水準を決定し、サービス内容の水準を保つための監視等を行うことになる。)

提供するサービス内容が施設の設計、建設に加え、施設の維持管理、運営までを含んでいるため、通常、PFI事業に応募しようとする民間事業者は、複数の異業種企業等とコンソーシアム(企業連合)を組むことになる。また、PFI事業ではサービスの安定的かつ継続的な提供が求められるため、コンソーシアムに参加する企業の経営状態がPFI事業に悪影響を与えないように、それぞれが出資してPFI事業を実施するための「特別目的会社」(SPC: Special Purpose Company)を設立し、この親会社から独立したSPCがPFI事業を実施することとなる。SPCは、事業に必要な資金をプロジェクト・ファイナンスという融資方法により調達し、コンソーシアムに参加している企業と工事請負契約や管理運営委託契約などの個別契約を結び、PFI事業を実施することになる。また、SPCは必要により、事業リスクをカバーするため保険会社と保険契約を締結する。

PFI事業の仕組みは、一般的に図8-2のような構成になっている。

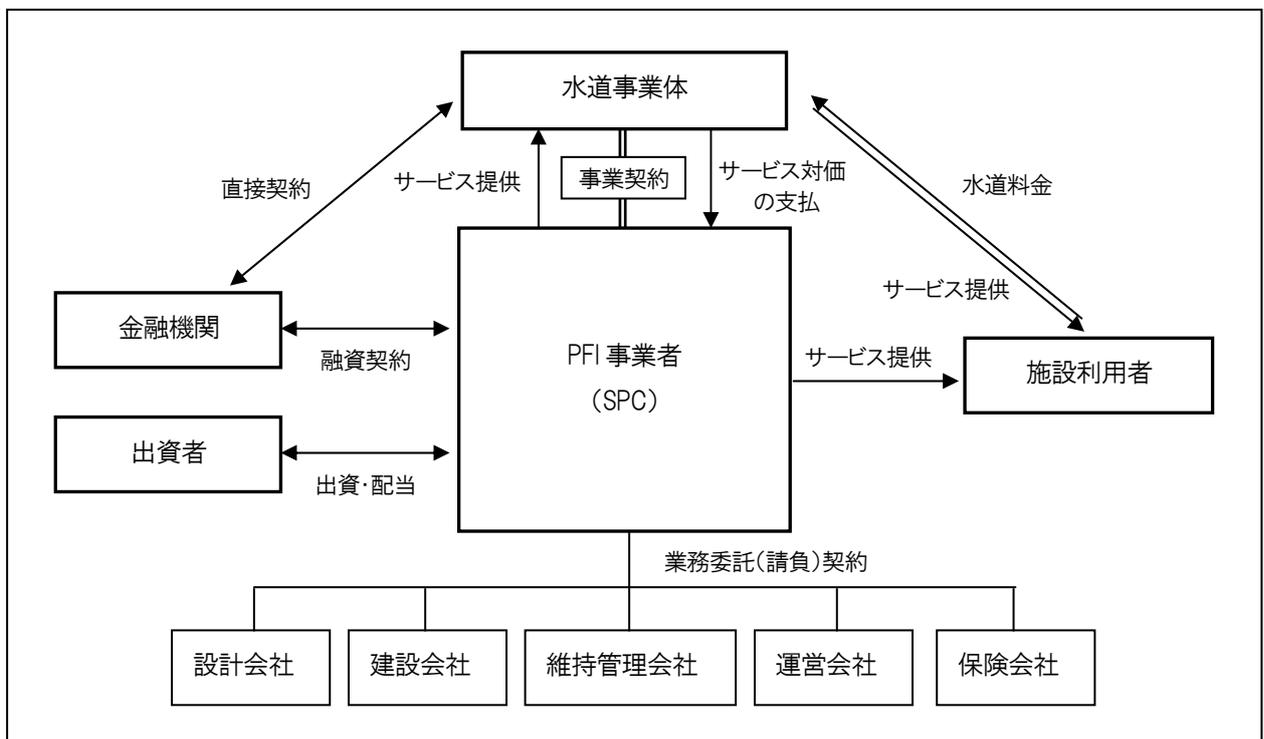


図 8-2 PFI 事業の一般的な事業の枠組み(サービス購入型)

国内の水道事業で採用されているDBO方式とPFI方式についての比較を表 8-1に示す。

表 8-1 DBO 方式と PFI 方式の比較

	DBO 方式	PFI 方式(BTO)
公共と事業者の契約形態	<p>浄水場の設計・建設      浄水場の維持管理</p>	<p>・浄水場の設計・建設・維持管理 ・資金調達 ※ 補助金等の資金調達について検討</p>
資金の調達方法	・公共(補助金+起債+一般財源)	・民間(出資金+プロジェクトファイナンス) ・公共(補助金+起債+一般財源)
民間事業者への支払	・各年度の出来高に応じた補助金・起債の支払い(施設完成・引渡し後一括払い)	・施設完成・引渡し後、補助金・起債分一括払い、残りは割賦払い
事業期間中の施設の所有権	公共	公共(BOT の場合は民間)
財政面の効果	・建設工事について出来高払いが可能となる。 ・資金調達は従来方式と同じく公共で行うため、財政面の効果は無い。(平準化不可能)	・BTO の場合、施設の買取年度の財政負担が大きくなる。 ・施設整備段階での民間資金の活用が図られ、市の財政負担の平準化が可能である。
PFIとして認められるか	・民間事業者によるファイナンスが無く、PFI事業としての位置づけに無理がある	—
導入事例	松山市、大牟田市、佐世保市等導入多数 :浄水場(膜処理)	神奈川県、千葉県、埼玉県、愛知県:排水処理 横浜市:浄水場(膜処理)

**ポイント**

- ✚ PFI 方式、DBO 方式では、資金調達、契約スキーム以外の事業手法検討、導入手続きはほぼ同じである。
- ✚ PFI 方式、DBO 方式にはそれぞれ手続き上の条件や利点等の相違があり、対象事業の規模、内容、事業者の実情(財務状況)等に合わせ方式を検討する。

**先行事例では・・・〈D市、E市・F市の事例〉**

- ✚ 先行事例では、PFI 方式、DBO 方式とも実績あり。
- ✚ 近年は膜ろ過方式の浄水場や小規模な浄水場の更新等を DBO 手法を活用して整備を行う事例が全国各地で増加している。

**【予備知識】（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（PFI法）改正（平成23年6月1日））について**

✚ 今回の改正では、①PFI対象施設の拡大、②法律内に職員の派遣を位置づけ、③民間事業者による提案制度の導入および④コンセッション方式の導入が主な改正点である。

① PFI対象施設の拡大

✚ 今回は2分野追加されたが、水道は改正前から対象施設に位置づけられていた。

②法律内に公務員の民間企業等への派遣を位置づけ

✚ 公務員の民間企業等への出向制度の整備により、職員の柔軟な処遇が可能となり、公務員が有するノウハウの継続的な活用、継承が可能となった。

③民間事業者による提案制度の導入（民間発案でのPFI）

✚ これまでPFI事業は行政が主導して計画していたが、今回の改正により民間事業者が主体的にPFI事業を計画し、行政に対して提案できる仕組みが整備された。これにより民間の様々なアイデアが活用され、より効率的なPFI事業が行われることを狙いとしている。

④コンセッション方式の導入

✚ コンセッション方式とは、「公共施設の所有権を民間に移転しないまま、民間事業者に対して、インフラ等の事業権（事業運営・開発に関する権利）を長期間にわたって民間に付与する方式」である。改正法は、行政が民間事業者に対して公共施設等運営権を設定するという方式を採用することにより、コンセッション方式導入を促している。

✚ 今回の改正で創設、明確化された「公共施設運営権」は、公物管理権の特例として公共主体のもつインフラを運営する機能の一部を民間企業に権利として与える機能をもっている。改正法では公共施設運営権の法律上の性質を「みなし物件」とし、財債権として性質を明確に付与している。これにより、公共施設を運営する権利は譲渡が可能な経済的価値のあるものとされており、公共施設運営権を担保にした資金調達や抵当権の設定が可能な仕組みとなっている。

✚ コンセッション方式については、今回のPFI法の改正前から既に可能であった。水道法第6条の2では「水道事業は、原則として市町村が経営するもの」とされており、「市町村以外の者は、給水しようとする区域をその区域に含む市町村の同意を得た場合に限り、水道事業を経営することができるもの」（市町村経営の原則）とされていたが、水道法が改正され、現在は民間への責任の委譲を伴う委託も可能になっている。また、地方公営企業法の改正により、公共財として建設された水道事業の施設を民間に全面的に貸し出すことも可能となっている。

## 5) バリュー・フォー・マネー(VFM、Value for Money)

VFM (バリュー・フォー・マネー) とは、PFI における最も重要な概念の 1 つで、国民の税金 (Money) の使用価値 (Value) を最も高めようとする考え方。

PFI 方式の採用による VFM の達成は、従来の公共事業方式と比べ、サービス水準が一定であれば公共の負担するコストが低減すること、あるいはコストが同等であればサービス水準が向上することにより検証される。

この場合のコストは、公共 (国、地方自治体) が事業期間 (ライフサイクル) にわたって支出する財政支出額 (公共が負担するリスクの調整分を含む) を適正な割引率で現在価値に換算したものが用いられる。

従来の公共事業方式に代わり PFI 方式を採用するに当たっては、PFI 方式によって VFM が向上することの検証が求められる。PFI 事業を実施する業務受託者の選定においても、VFM は最も重要な選定要因となる。

具体的には、従来の事業手法と PFI 手法の事業期間全体の財政負担額や事業リスクの民間移転効果等を、可能な限り合理的に定量化して比較検証し、VFM の達成が確認でき、かつ現行制度下で実現可能であると判断される場合に、PFI を導入することになる。したがって、VFM が達成されなかった場合は、その他の手法を検討することになる。

DBO 方式でも、事業化調査の過程で同様の検証が行われることが一般的である。

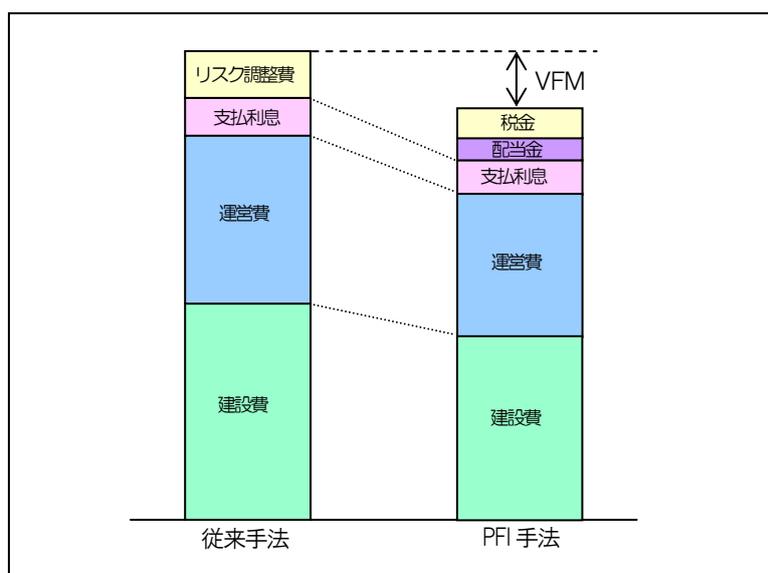


図 8-3 VFM概念図

## 6) 施設機能確認

### (1) 施設機能確認の目的

施設の機能診断は一般に、従来の維持管理においても設備点検等によって機器の状態を把握し、補修・更新計画に反映させるために実施している。水道施設を対象とした第三者委託や包括的な委託では、契約期間中に施設の故障・不具合が発生した場合、これが経年劣化によるものか、不適切な運転管理によるものか判断する指標を明確化<sup>①</sup>する必要があることから、現況施設機能の確認は委託実施上の重要なポイントとなる。また、施設機能確認調査資料は委託の前提条件となる資料であり、委託対象とする施設の選定を行う際の基礎資料としても活用<sup>②</sup>するとともに応募者はこれらの資料から修繕費・維持管理費等の見積もりを作成し費用を算出<sup>③</sup>することとなる。同時に事業期間中においても施設機能の確認により業務監視を行うことで、受託者が適正な維持管理により要求水準を満足する施設機能を維持し円滑に業務を行っているかを実際に確認するものであり、履行確認の裏づけ<sup>④</sup>となるものである。

以上より、民間委託導入を行う場合に委託者側で行う施設機能の確認は、応募民間事業者が管理体制の検討や修繕費・維持管理費等の見積もりが可能な、詳細なもの（レベル）が要求される。

応募民間事業者は、施設機能報告書に記載された事項を前提として提案書を作成し、コストを見積もるため、詳細な施設機能確認の提示等により、可能な限りの情報を応募事業者へ提供するほうが事業開始後のリスクが低減される。一方、委託者側においても調査のレベルによって相応のコストと時間がかかることから、施設機能確認について適切な手法を選択することが望まれる。なお、第三者委託や包括的な委託の導入後は、業務受託者が施設機能報告書を作成することとなる。また、業務受託者の選定過程において、応募者側には提案を行うにあたり施設の維持管理に係るリスクを適切に把握するために個別に現場確認の機会が設定されることとなる。よって、受託者は施設機能報告書と現場確認の両面から施設機能の確認が可能となる。

以上より、水道施設を対象とした委託を行う際に必要となる施設機能確認の目的は下記の通りに整理できる。

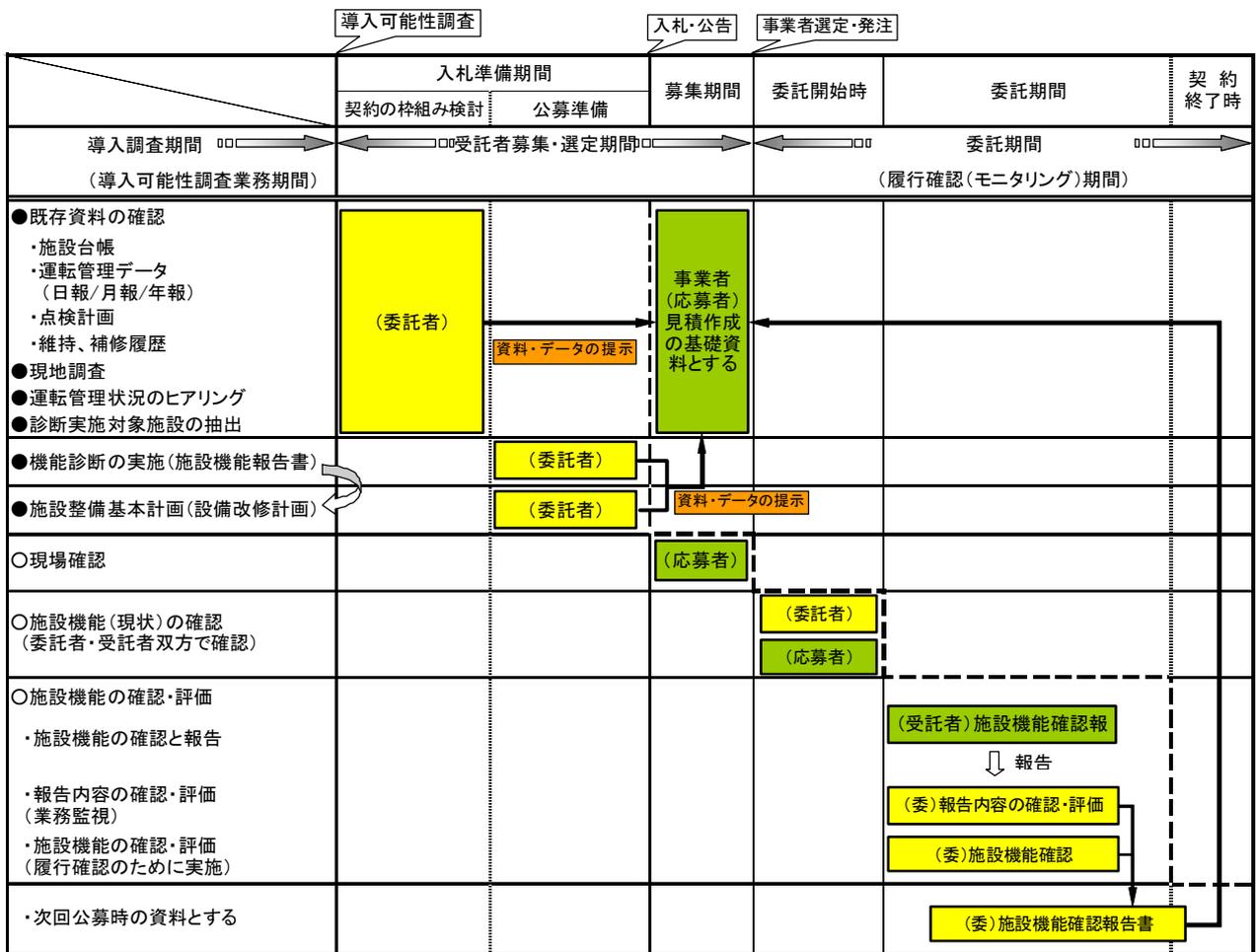
- ① 契約期間中に施設に故障・不具合が発生した場合の原因判断材料とする。
- ② 委託対象施設決定の基礎資料とする。
- ③ 民間業者の見積もり作成のための基礎資料とする。
- ④ 受託者が維持管理要求水準を満足する施設機能を維持しているか判断するための基礎資料とする。

## (2) 施設機能確認の流れ(参考)

応募者となる民間事業者は施設機能報告書に記載された事項を前提として提案書を作成し、コストの見積もりを行う。なお、民間委託開始後は、その業務受託者が施設機能報告書を作成することとなる。

参考として委託導入準備から契約終了時まで必要となる施設機能確認の以下の表 8-2に施設機能確認の流れ(例)と確認主体を示す。

表 8-2 施設機能確認の流れ(例)



## 7) 参考文献

P7-1の表 7-1で示した水道事業における公民連携に係る報告書・手引き以外に参考となる図書とその概要を表 8-3に示す。

表 8-3 水道事業における公民連携に係る報告書・手引き一覧(参考となる図書)

公表年月日	名称	公表主体	種別	概要
平成14年12月	水道事業等における第三者への業務委託の対象業務の考え方について	厚生労働省	解説書	水道事業体などから特に質問、問い合わせの多い、委託対象業務の考え方について検討結果が示されている。
平成18年3月	水道事業における民間的経営手法の導入に関する調査研究報告書	日本水道協会	報告書	水道事業における民間的経営手法導入の現況、従来型業務委託、PFI、第三者委託制度、指定管理者制度等の概要および課題、各制度の先進事例等について整理し、各水道事業体に情報提供し、経営改革に向けた民間的経営手法導入検討を進める際の基礎的参考資料としてまとめられている。
平成19年10月	「小規模水道の運営管理に関する検討調査」	厚生労働省	報告書	水道広域化推進等を目的とした簡易水道等の小規模水道の運営管理体制および共同管理の取り組みの把握とともに、維持管理の民間委託等を念頭に置いた共同管理実施時の課題等の検討が行われている。
平成19年10月	水道事業における総合評価導入に関する手引き	日本水道協会	手引き等	公共工事の品質確保の主要な取り組みと位置づけられている総合評価方式について、中小規模水道事業体も容易に導入できることを念頭に置き、導入する場合に必要な手続きや評価基準、実施事例等が示されている。
平成19年10月	水道事業における調達方式の現状とあり方	日本水道協会	報告書	水道事業における調達方式の現状とあり方について示されている。
平成20年3月	「小規模水道の広域的な運営管理と危機管理対策に関する調査」について	厚生労働省	調査報告	設定したモデル地域における共同管理について、地域の実状に即した管理区域を新たに設定し検討を行うとともに、事故時の迅速な対応のために有効となる水道施設の考え方、共同管理業務を民間に委託する場合の取り組みや課題等について整理している。
平成20年6月	民間活用を含む水道事業の連携形態に係る比較検討の手引き	厚生労働省	手引き等	水道事業の運営基盤の強化を図るための具体的な対応方策および当該方策を実施するために適した連携形態の比較検討を行うための検討手順を例示。
平成22年9月	水道工事標準仕様書【設備工事編】2010	日本水道協会	仕様書	水道設備工事にかかる標準的な仕様書。主に中小の事業体を対象として、関係する法令や最新の技術・知見が反映され、設計時に考慮する事項を含め、詳細に記述されている。公民連携の進展を見据え、業務受託者も活用しやすいように、施工計画書記載例や検査要綱例など付編が充実されている。
平成22年5月	水道工事標準仕様書【土木工事編】2010	日本水道協会	仕様書	主に中小都市での活用を想定。関係法令等との整合性の確保および新しい技術や最近の知見を反映することに留意し改定されている。本仕様書を補完するため、適切な施工管理の基準例等を作成し、今後の公民連携推進に活用できるよう、付編が充実されている。また、最近の水道管の事故事例等を踏まえ、反映されている。
平成22年9月	水道施設設計業務委託標準仕様書	日本水道協会	仕様書	水道施設設計業務委託にかかる標準的な仕様書。主に中小の事業体を対象として、設計業務の契約にかかる事項や設計計画から成果作成まで、一般的に必要な業務内容および設計業務の正確性を確保するための照査の手順および照査項目について記述されている。
平成23年3月	事業統合検討の手引き-水道版バランスコアカード(事業統合)の活用-(平成23年2月)	厚生労働省	手引き等	水道広域化で最も大きな効果が期待される事業統合を推進するために、統合の効果を分かりやすく説明する手法として、経営管理手法の一つであるバランスコアカード考え方を導入し、事業統合の形態や効果を表現する方法や手順を示している。

## 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「<sup>いのち</sup>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 <sup>3</sup> /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"> <li>●A 市水道事業浄水場運転管理業務(第三者委託)</li> <li>●送・配水施設の維持管理およびその関連業務(第三者委託)</li> <li>●水道料金等徴収業務(私法上の委託)</li> </ul>
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"> <li>●水道施設の運転維持管理業務(第三者委託)</li> <li>●公金の徴収又は収納委託(地方公営企業法による委託)</li> <li>●給水装置工事関係業務(第三者委託)</li> <li>●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)</li> <li>●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)</li> <li>●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)</li> </ul>
C 市 (指定管理者制度・第三者委託)		<ul style="list-style-type: none"> <li>●C 市水道事業・C 市簡易水道事業の施設の維持管理業務</li> <li>●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、</li> <li>●取水・浄水・配水施設の維持管理</li> <li>●水質検査</li> <li>●故障または事故時の処置</li> <li>●管理棟等の管理</li> <li>●緊急連絡</li> </ul>
D 市	DBO 事業 (私法上の委託)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●膜ろ過施設の設計、建設、維持管理(浄水場 2 箇所)</li> <li>●既存施設の維持管理</li> <li>●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)</li> </ul>
	包括委託 (私法上の委託)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●浄水場の運転管理</li> <li>●浄水場の遠隔運転監視</li> <li>●送配水(水運用)管理</li> <li>●施設の保守点検・修繕</li> <li>●自家用電気工作物保守点検</li> </ul>
E 市 F 市 (DBO 方式・第三者委託)		<ul style="list-style-type: none"> <li>●新設浄水場施設等の設計、建設、維持管理運営</li> <li>●既存施設(水源地等)の維持管理、その他維持管理</li> </ul>

## 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"> <li>●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)</li> <li>●6,800万円/年のコスト削減を見込んでいる(金)</li> <li>●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)</li> </ul>
B市		<ul style="list-style-type: none"> <li>●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)</li> <li>●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)</li> <li>●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)</li> <li>●技術力確保・技術継承で大きな効果が確認(人)</li> <li>●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)</li> </ul>
C市		<ul style="list-style-type: none"> <li>●8人の職員が削減された(金)</li> <li>●約3,000万円/年のコストが削減された(金)</li> <li>●施設の管理手法が旧C市の水準に統一された(物)</li> <li>●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)</li> </ul>
D市	DBO事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●33.7億円(約42%)のコスト縮減(金)</li> <li>●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)</li> </ul>
	包括委託	<ul style="list-style-type: none"> <li>●導入前に比べ職員を16人削減(金)</li> <li>●包括委託実施前に比べ約6,800万円/年のコストを削減(金)</li> <li>●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)</li> </ul>
E市 F市		<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業全体で12億800万円のコスト縮減(金)</li> <li>●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)</li> </ul>

### 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"> <li>●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。</li> <li>●「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。</li> </ul>
B市		<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>
C市		<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>
D市	DBO事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●推進の要因は、首長のリーダーシップ。</li> <li>●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。</li> </ul>
	包括委託	<ul style="list-style-type: none"> <li>●推進の要因は、首長のリーダーシップ</li> <li>●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。</li> </ul>
E市 F市		<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>

## 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 <sup>3</sup> /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 <sup>3</sup>		
	1日最大配水量	36,215m <sup>3</sup>		
	1人1日最大配水量	435リットル		
	1日平均配水量	32,551m <sup>3</sup>		
	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 <sup>3</sup>		
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 <sup>3</sup> /日
施設能力	7,200m <sup>3</sup> /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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 「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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>			

検討導入の経緯		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「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。</li> <li>■ 諸事情を多角的に検討した結果、外部委託を導入する。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>																				
共同委託および第三者委託実施の目的		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 技術の継承、確保</li> <li>■ コスト縮減(主目的ではない)</li> <li>■ 時代の流れ</li> </ul>																				
委託の方法		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; 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"> <li>■ 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。</li> </ul>																				
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	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 施設の運転操作</li> <li>■ 施設の管理業務・保全管理</li> <li>■ 水質管理</li> <li>■ 保全管理</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 植栽管理</li> <li>■ 浄水汚泥処分(天日乾燥)</li> <li>■ 水道台帳の作成等</li> </ul>																				
提案審査時の評価		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 非公表</li> </ul>																				
コスト縮減効果		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>																				

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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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))</li> <li>■ 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。</li> </ul>	
アロケーションについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 委託料の積算、予定価格の公表は直営(内部で行った)</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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)</li> </ul>	
協定について	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>	
職員の変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>	
履行監視(モニタリング)について	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 基本的にセルフモニタリングを活用している。</li> <li>■ 日報、月報等で確認し、委託料は毎月支払いを行っている。</li> </ul>	
委託料の予算化、支払い等について	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 5年間の債務負担行為で予算は確保している。</li> <li>■ 支払いは隔年度分を毎月に分け行っている。</li> <li>■ 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。</li> </ul>	
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"> <li>■ 公募型プロポーザル方式</li> <li>■ 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)</li> </ul>
	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"> <li>・選定委員会設置要領、公告内容の確認</li> <li>・プロポーザル評価判定基準の検討</li> </ul> <p>【第2回】平成19年10月19日開催</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロポーザル参加表明者の資格審査</li> </ul> <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"> <li>・プロポーザル提出者の技術提案書審査(1次審査)</li> </ul> <p>【第4回】平成19年12月18日開催</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> </ul> <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	■ 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"> <li>■ 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)</li> <li>■ 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)</li> </ul>	
契約	■ 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"> <li>■ 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。</li> </ul>
	(2) 浄水発生土の有効利用(環境面)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> </ul>
	(3) 電気代の削減(効率的施設運用)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> </ul>
	(4) 技術の継承・確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 熟練技術者退職への対応</li> </ul>
	(5) コスト縮減	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> </ul>
今後の見通し、課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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)</li> </ul>	

### 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"> <li>開始された第三者委託のレビュー</li> <li>履行監視状況（モニタリング状況等）</li> </ul>	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"> <li>第 3 者評価の体制・手法・内容</li> </ul>	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"> <li>資料等はホームページで公開</li> <li>公表されていない内容を補足ヒアリング</li> </ul>	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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
【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"> <li>■ 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。</li> </ul>
(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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
(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"> <li>■ 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。</li> </ul>
【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"> <li>■ 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。</li> </ul>
【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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>

<b>【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</b>	
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"> <li>■ 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。</li> </ul> <p>《人的効果》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 委託前の4課68名体制から委託後2課42名に削減した。</li> </ul>
<b>【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</b>	
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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
<b>【設問－7】 今後の更なる公民連携について</b>	
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"> <li>■ 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。</li> </ul>
<b>【設問－8】 日本水道協会への期待すること</b>	
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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>

### 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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
【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"> <li>■ 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。</li> </ul>
【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"> <li>■ 平成14年に、B市を視察した。</li> </ul>
【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"> <li>■ -</li> </ul>
(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"> <li>■ 内部監督職員2名により、評価を実施している。</li> </ul>
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"> <li>■ 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。</li> </ul>
【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る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"> <li>■ 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。</li> </ul>

【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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
【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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>

### 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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
【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"> <li>■ 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。</li> </ul>
【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"> <li>■ 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。</li> </ul>
【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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
(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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
(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"> <li>■ 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。</li> <li>■ インセンティブに関しては設定していない。</li> <li>■ なお、現状ではペナルティー項目の適用実績はない。</li> </ul>
(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"> <li>■ ホームページ上で評価結果を公表している。</li> </ul>

<b>【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)</b>	
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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
<b>【項目－7】内部の人材育成と技術継承について</b>	
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"> <li>■ 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</li> </ul>
<b>【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</b>	
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"> <li>■ 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)</li> <li>■ 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)</li> </ul> <p>《現状での課題》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> </ul>
<b>【項目－9】今後の更なる公民連携について</b>	
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"> <li>■ PFI、DBO等の予定はない。</li> </ul>
<b>【項目－10】日本水道協会への期待すること</b>	
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"> <li>■ 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》</li> </ul>

## 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"> <li>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。</li> </ul>
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"> <li>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。</li> </ul>
受託者の応募・募集期間の設定について	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
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"> <li>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。</li> </ul>
技術評価点の割合について	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
業務の習熟について	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
業務規模について	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>(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。</li> </ul>
施設の老朽度についての配慮について	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。)</li> </ul>
業務(委託)期間について	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
インセンティブの付与について	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、技術評価点への加点)</li> </ul>
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"> <li>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。</li> </ul>
現状の委託の課題について(全般)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
全般(発注時の留意点)	<ul style="list-style-type: none"> <li>発注者側の「民間委託＝コスト削減」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。</li> </ul>
全般(性能発注について)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
先行事例の扱いについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>

### 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

<b>I 公民連携の現状</b>	
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
<b>II 公民連携推進のための要望事項等</b>	
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)
<b>III 事業体への啓発・PRについて</b>	

#### 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"> <li>■ 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、複数水道事業体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。</li> </ul>
2. 受注業務における問題点	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 必要以上の資格取得者(電験3種等)の配置を求められる。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 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。</li> </ul>
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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 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。</li> </ul>
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"> <li>■ 余裕をもったスケジュールを設定して欲しい。</li> <li>■ 現場確認の時間を十分に確保して欲しい。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 提案書作成の十分な時間を確保して欲しい。</li> </ul>
5. 応募者に関する資格条件について	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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)</li> </ul>
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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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)</li> </ul>
7. 施設状況の把握について	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
8. 委託費について	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
9. リレーゾーンについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>

<p>10. 委託費の積算について</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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削減が達成できた場合、コスト削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削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削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。</li> </ul>
<p>11. 受託可能な業務規模について</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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(10,000～20,000m<sup>3</sup>/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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
<p>12. 施設の管理水準について</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
<p>13. 委託期間について</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
<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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
<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"> <li>■ 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。</li> <li>■ セルフモニタリングができる体制があること。</li> <li>■ 第三者機関のモニタリングによる評価が必要。</li> <li>■ 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。</li> </ul>

<p>16. 受託業務の評価体制、方法について</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。実施事項の定量化が必要。</li> <li>■ 評価体制は客観的な第三者によるものがよい。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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)</li> </ul>
<p>17. 事業体内部での技術継承について</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 第三者の評価機関の構築が必要。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
<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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 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。</li> </ul>
<p>19. 性能発注について</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 性能発注時の履行確認・監督の項目や手法が明確でない。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
<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"> <li>■ 契約期間が5年程度では SPC の設立のメリットは無い。</li> <li>■ SPC に替わる方式として JV や LLP がある。</li> <li>■ 省令改正により JV 等も「一のもの」とされる予定である。</li> <li>■ 「一のもの」という制約の明確化が必要。</li> </ul>

<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"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 「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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
---	---

### 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（10,000～20,000m<sup>3</sup>/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、本協会では平成 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"> <li>助言のみの支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>助言支援</li> <li>検討会事務局運営支援（補助的関与）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>助言支援</li> <li>検討会事務局運営支援（主体的関与）</li> <li>一部作業代行</li> </ul>
支援方法		<ul style="list-style-type: none"> <li>原則、電話・メール等での遠隔助言支援</li> <li>協議が必要な場合は対象事業体が出向く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レベル 2 に加え、委託に必要な書類の準備や作成</li> <li>主要な協議（事務局内調整）に出席</li> </ul>
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"> <li>活動に係る経費の手当が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
	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及び作業量の想定

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) <sup>※1</sup>	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) <sup>※1</sup>	補正率 <sup>※2</sup>
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)

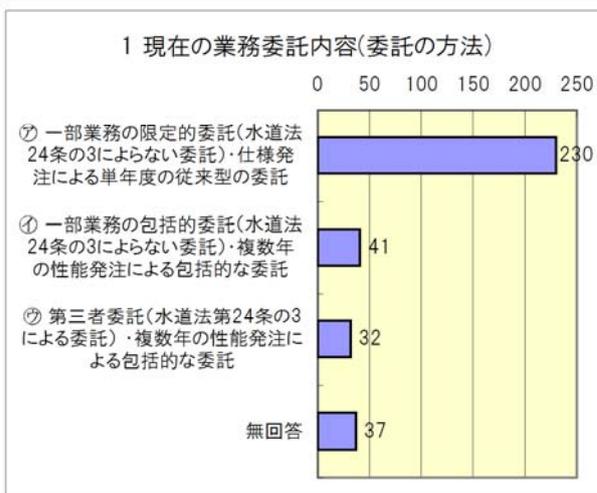
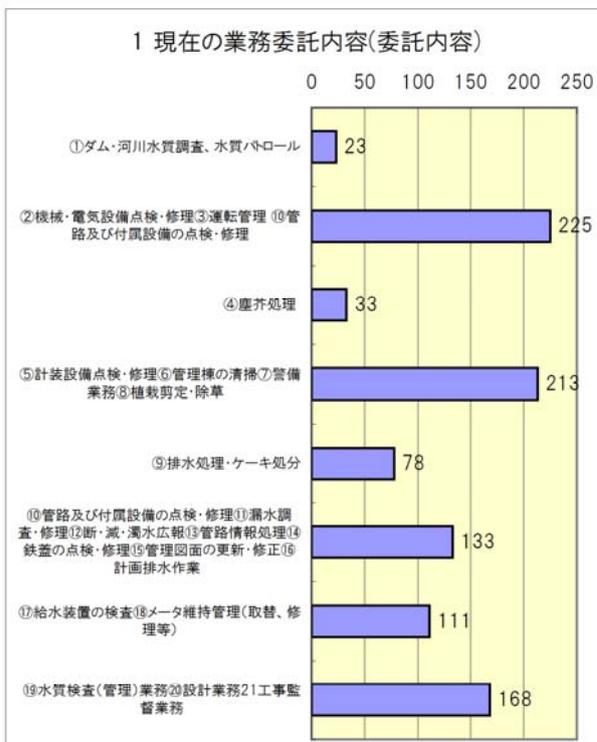
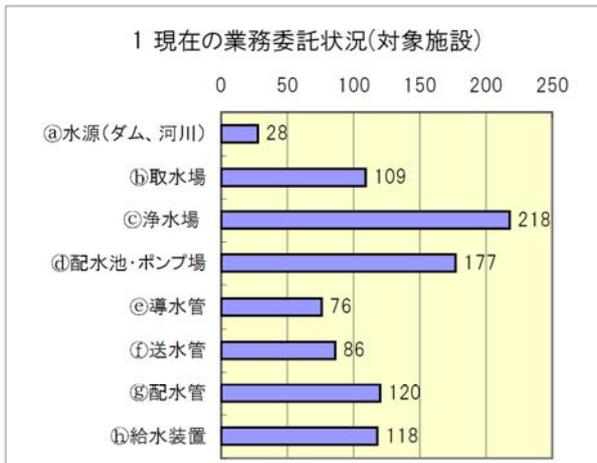
#### 2) 実施時期

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
	①水源(ダム、河川)	28
	②取水場	109
	③浄水場	218
	④配水池・ポンプ場	177
	⑤導水管	76
	⑥送水管	86
	⑦配水管	120
	⑧給水装置	118
	委託内容	
	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
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		230
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		41
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		32
	無回答	37

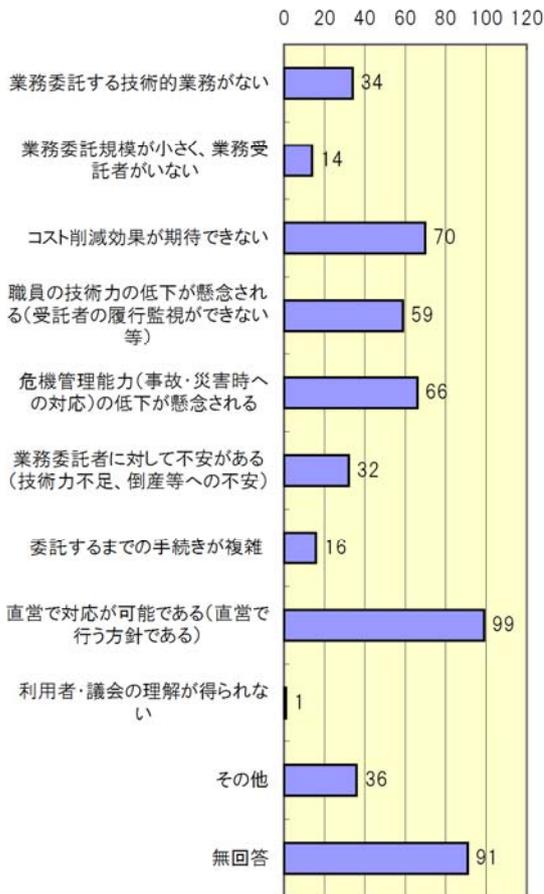
## 2 業務委託の検討状況・予定



## 【項目-2】

業務委託の検討状況・予定	項目	件数
業務委託の導入を検討中である	(ア)	79
	(イ)	0
	(ウ)	0
	(エ)	19
	(オ)	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)



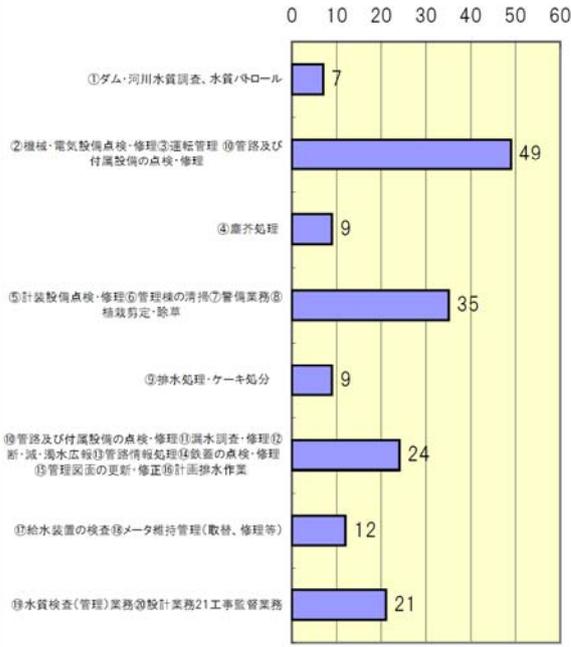
## 【項目-3】

【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)	34
	(イ)	14
	(ウ)	70
	(エ)	59
	(オ)	66
	(カ)	32
	(キ)	16
	(ク)	99
	(ケ)	1
	(コ)	36
無回答		91

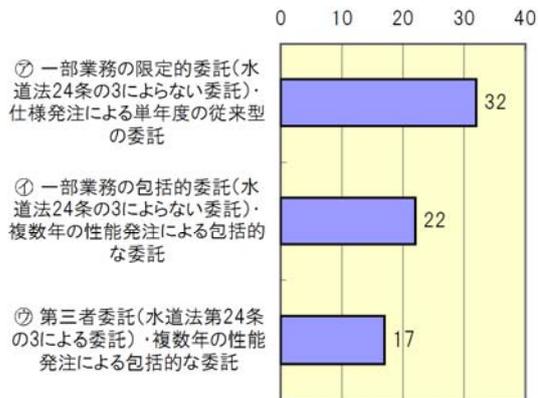
#### 4 今後の業務委託の予定(対象施設)



#### 4 今後の業務委託の予定(委託内容)

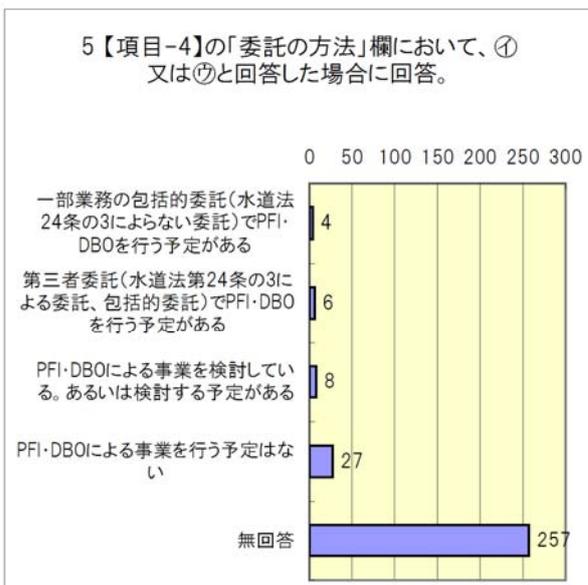
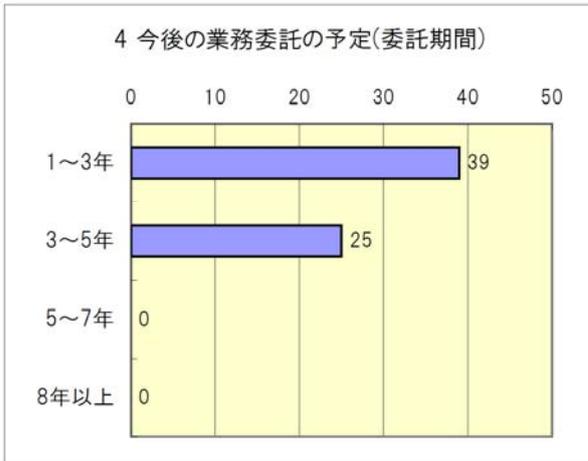


#### 4 今後の業務委託の予定(委託の方法)



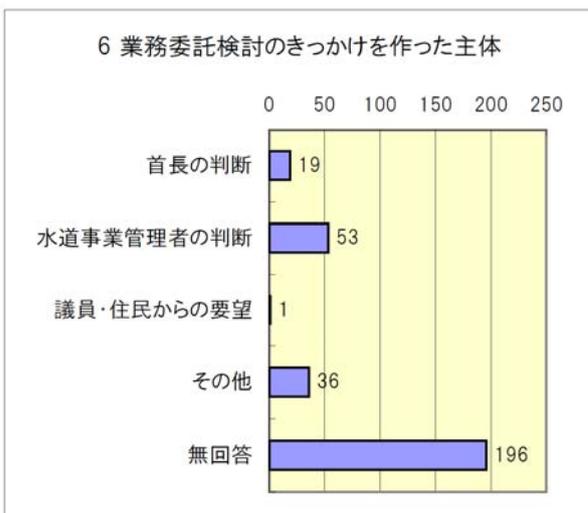
#### 【項目-4】

今後の業務委託の予定	
対象施設	
㉓ 水源(ダム、河川)	9
㉒ 取水場	21
㉑ 浄水場	48
㉐ 配水池・ポンプ場	33
㉏ 導水管	13
㉍ 送水管	14
㉌ 配水管	22
㉋ 給水装置	14
委託内容	
①ダム・河川水質調査、水質バトロール	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	
㉗ 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
㉘ 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
㉙ 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】

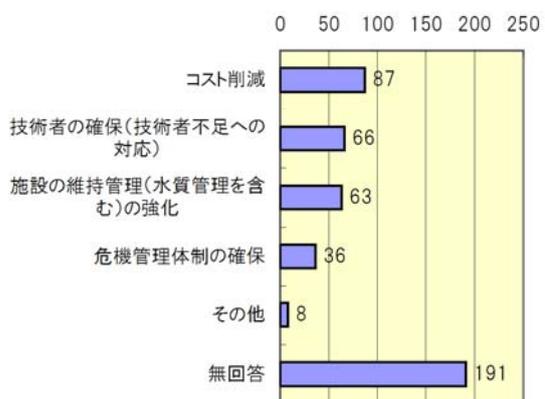
【項目-4】の「委託の方法」欄において、①又は②と回答した場合に回答。	内容	件数
(ア)	一部業務の包括的委託(水道法24条の3によらない委託)でPFI・DBOを行う予定がある	4
(イ)	第三者委託(水道法第24条の3による委託、包括的委託)でPFI・DBOを行う予定がある	6
(ウ)	PFI・DBOによる事業を検討している。あるいは検討する予定がある	8
(エ)	PFI・DBOによる事業を行う予定はない	27
	無回答	257



#### 【項目-6】

業務委託検討のきっかけを作った主体	内容	件数
(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

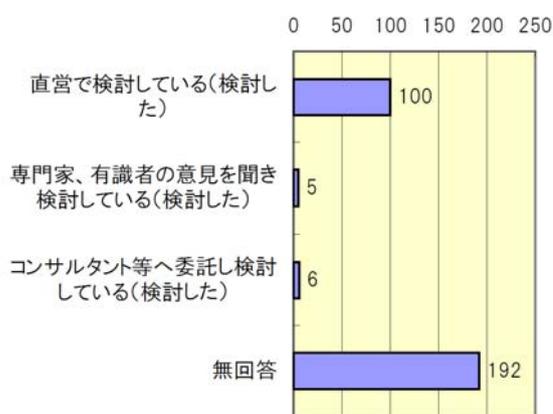
7 業務委託を検討すべき理由(複数回答可)



【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

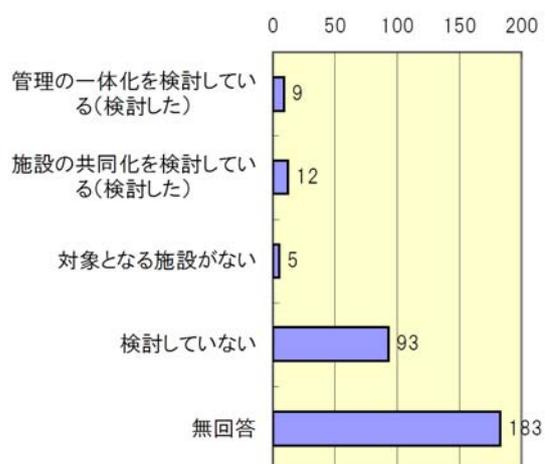
8 広域化の検討体制



【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

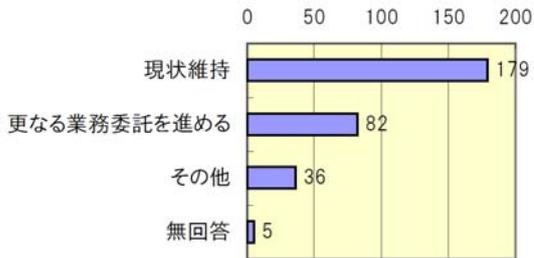
9-2 他の事業体と協定を締結し、共同発注方式で業務委託を行う場合の契約上の課題。



【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
---	----

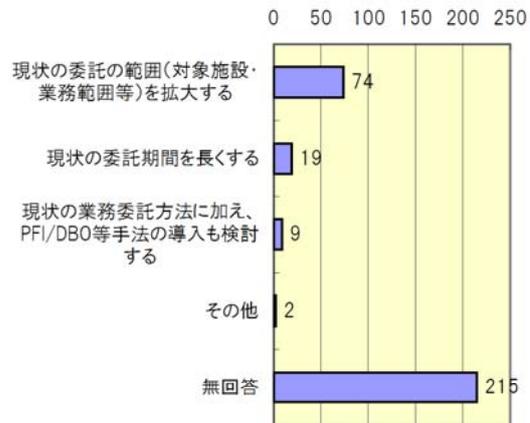
10 今後の業務委託の見通しについて、ご回答下さい。



【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

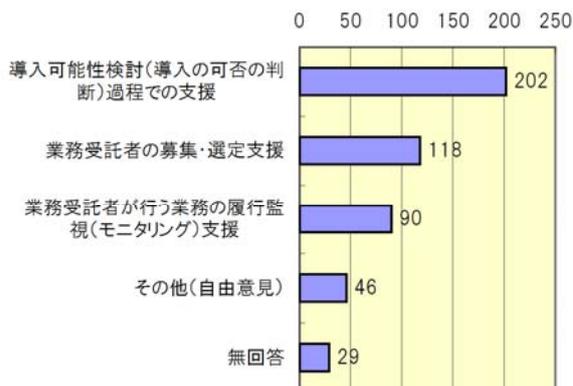
11 【項目-10】で(イ)を選んだ場合の回答(複数回答可)



【項目-11】

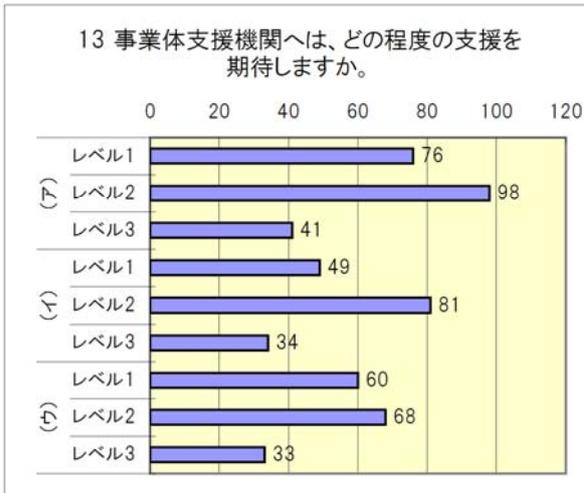
【項目-10】で(イ)を選んだ場合の回答(複数回答可)	(ア) 現状の委託の範囲(対象施設・業務範囲等)を拡大する	74
	(イ) 現状の委託期間を長くする	19
	(ウ) 現状の業務委託方法に加え、PFI/DBO等手法の導入も検討する	9
	(エ) その他	2
	無回答	215

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】

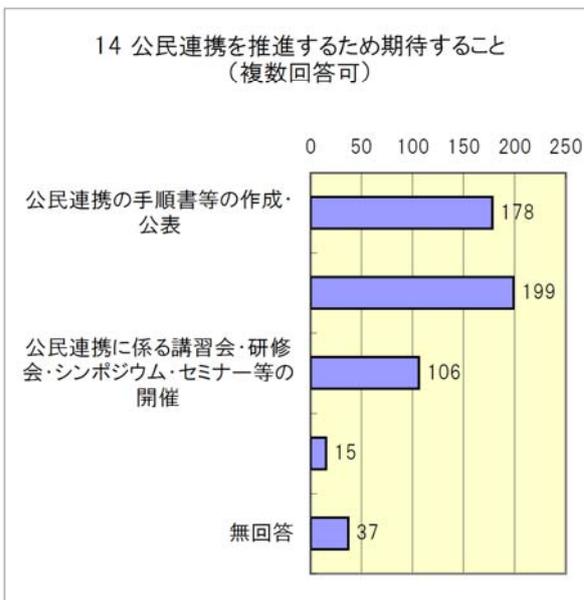
公民連携を実施しようとする場合、一般的に、別紙表-3のような作業が必要となります。事業体支援機関へは、どのような過程での支援を期待しますか。(複数回答可)	(ア) 導入可能性検討(導入の可否の判断)過程での支援	202
	(イ) 業務受託者の募集・選定支援	118
	(ウ) 業務受託者が行う業務の履行監視(モニタリング)支援	90
	(エ) その他(自由意見)	46
	無回答	29



【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。

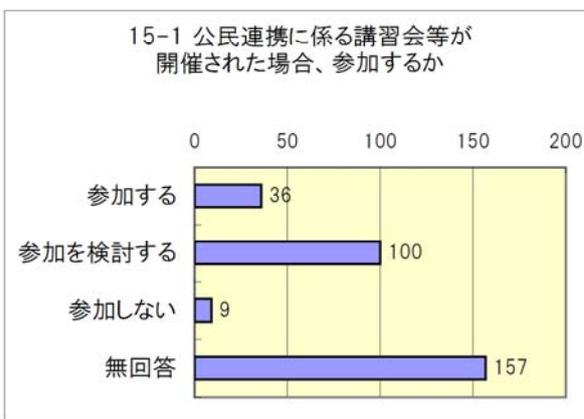
(ア)	レベル1	76
	レベル2	98
	レベル3	41
(イ)	レベル1	49
	レベル2	81
	レベル3	34
(ウ)	レベル1	60
	レベル2	68
	レベル3	33



【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

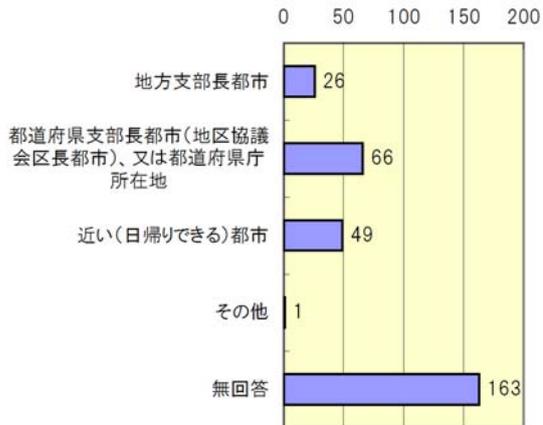


【項目-15-1】

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

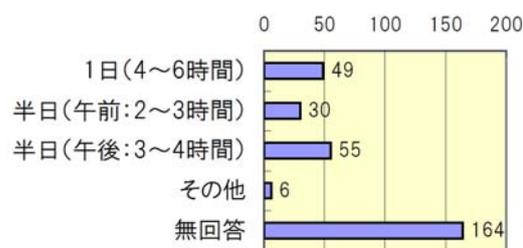
15-2 公民連携に係る講習会等の開催希望場所



【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

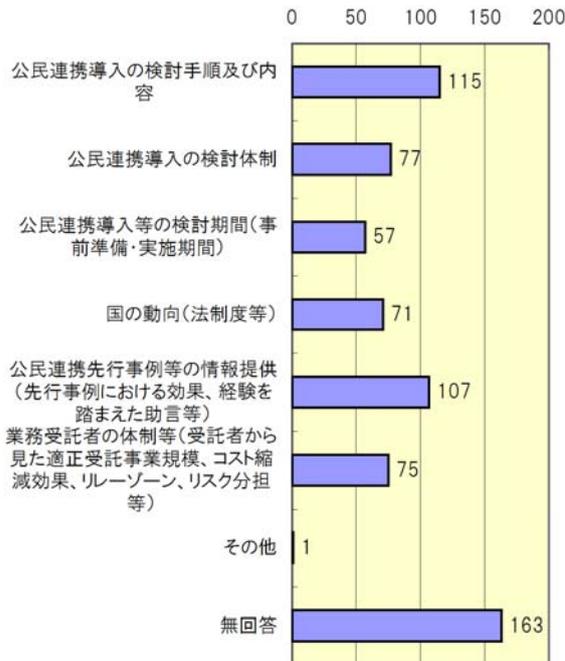
15-3 公民連携に係る講習会等の開催期間(時間)



【項目-15-3】

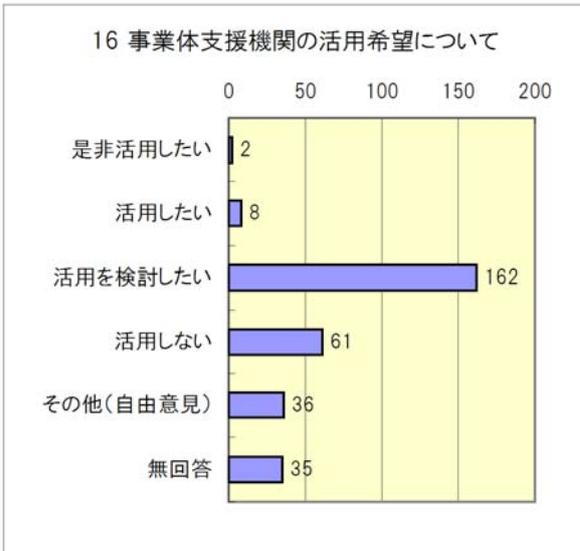
公民連携に係る講習会等の開催期間(時間)	項目	人数
	(ア) 1日(4~6時間)	49
	(イ) 半日(午前:2~3時間)	30
	(ウ) 半日(午後:3~4時間)	55
	(エ) その他	6
	無回答	164

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)



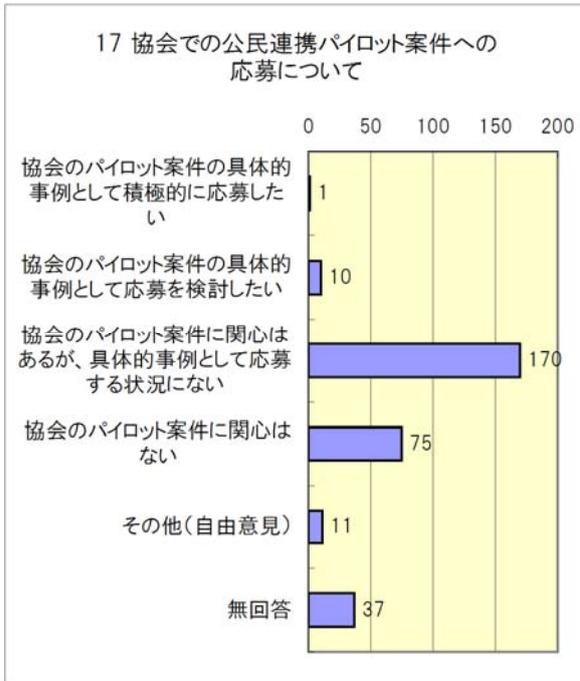
【項目-15-4】

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	



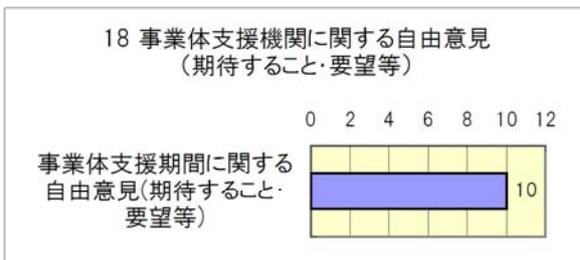
【項目-16】

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



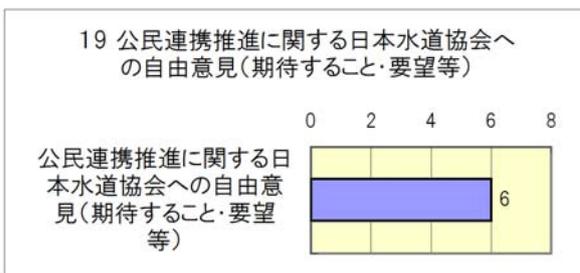
【項目-17】

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<sup>※1</sup>・DBO<sup>※2</sup>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】他の事業者との「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】他の事業者と協定を締結し、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: )

＜事業者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、事業者支援機関(地域の中核となる都市の水道事業者等を想定)の創設が提言されています。(事業者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者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。

事業者支援機関は、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、水道事業者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。

事業者支援機関へは、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。

【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

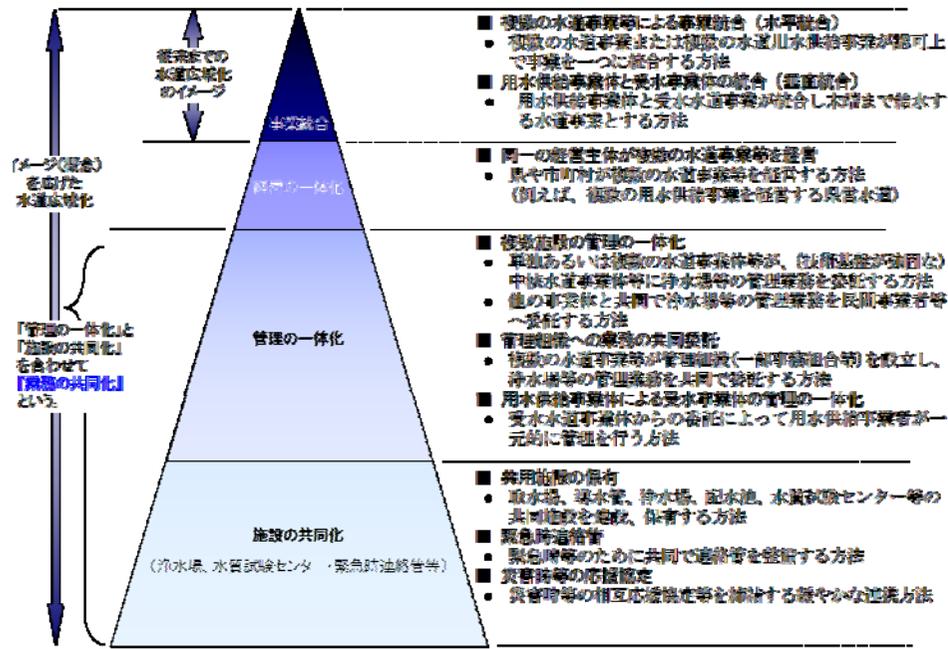


図-1 新たな(概念の)水道広域化のイメージ(水道ビジョンより)

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	⑩ 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	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)
		④ 塵芥処理	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。	
給水装置の管理		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。	
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	① 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 第三者委託(水道法第24条の3による委託、包括的委託)(法定委託) 複数年の性能発注による包括的な委託

※ 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



