

上下水道事業運営支援業務活用の手引き（案）
改訂版

令和4年7月

公益社団法人 全国上下水道コンサルタント協会
事業運営支援小委員会

上下水道事業運営支援業務活用の手引き（案）

目次

はじめに

第1章 手引き作成の背景及び目的.....	1-1
1.1 手引き作成の背景.....	1-1
1.2 手引きの目的.....	1-2
1.3 手引きの構成.....	1-3
第2章 事業運営支援業務とは.....	2-1
2.1 事業運営について.....	2-1
2.2 コンサルタントによる事業運営支援について.....	2-8
第3章 支援業務内容の検討.....	3-1
3.1 導入検討の基本的な流れ.....	3-2
3.2 委託業務範囲の明確化.....	3-4
3.3 委託業務価格の算定手法.....	3-6
3.4 国庫補助金・交付金の活用と留意点.....	3-9
3.5 委託業務の発注及び契約手続き.....	3-9
3.6 その他留意事項.....	3-9
第4章 発注・契約手続きの進め方.....	4-1
4.1 発注.....	4-1
4.2 予定価格の算定.....	4-12
4.3 契約.....	4-12
4.4 発注事例.....	4-13
第5章 事業運営支援業務(パッケージモデル)の具体化.....	5-1
5.1 本手引きにおける提案.....	5-1
5.2 委託業務内容の明確化.....	5-4
5.3 委託業務価格の算定.....	5-12
5.4 事業運営支援業務の導入事例.....	5-16
5.5 事業運営支援の段階的拡大.....	5-21
5.6 履行監視・評価について.....	5-23
第6章 用語解説.....	6-1

巻末 Q&A

【別冊：参考資料】

- 『第1章 官民連携手法の特徴・留意事項』
- 『第2章 事業運営支援の事例』
- 『第3章 事業運営支援業務の発注事例の概要と発注関連書類』
- 『第4章 事業運営支援業務 標準委託契約約款（案）』
- 『第5章 下水道事業運営支援業務 共通仕様書(案)』

はじめに

上下水道事業は、その創設以来、安全な水の安定的な供給、生活環境の改善、公衆衛生の確保、公共用水域の水質保全、浸水の防除など、社会インフラとしての使命を果たし続けています。この事業推進における施設整備・運営において上下水道コンサルタントは、主に計画、施設設計や事業運営へのアドバイザーとして、上下水道事業体に最も近い立ち位置で協働させていただいているところです。

今なお、上下水道の普及が急がれる地域も僅かながらありますが、概ね我が国の上下水道事業は建設を終え、本格的な管理・運営の時代に入ったところです。そのような中、多くの事業体においては、厳しい地方財政や職員減少の下、高度成長期に集中的に整備した施設の老朽化対策、更には、大規模地震、洪水・浸水などへの防災・減災・BCP対策や温室効果ガス削減及び脱炭素化に向けた省エネ・創エネ対策など多様化、複雑化した課題に直面してきており、事業の管理・運営環境は厳しさを増してきています。

このような上下水道事業環境の中で（公社）全国上下水道コンサルタント協会（以下、水コン協という）では、これまで以上にコンサルタントのチカラを活かすべきことがあるとの信念のもと、事業の効率的かつ持続的管理・運営に対してコンサルタントとして関与できる新たな手法を提案することを目的に、平成25年10月に上下水道事業支援手法研究会を設立し、その後事業運営支援小委員会とし具体的な手法の検討を重ね、平成28年5月（平成29年6月に一部更新）に次の事項を取り纏めた「上下水道事業運営支援業務の手引き（案）」（以下、「旧手引き」という）を公表しました。

- 手引き作成の背景及び目的
- 事業運営支援業務とは
- 支援業務内容
- 発注・契約手続きの進め方
- 事業運営支援業務（パッケージモデル）の具体化
- 事業運営支援業務 標準委託契約約款（案）及び共通仕様書（案）

「旧手引き」公表後5年が経過し、その間様々な官民連携手法が導入される中、事業運営支援業務委託を活用した管理・運営を行う事例が増えたことから、事例を踏まえて主に支援内容・方法や発注手続き及び管理・運営のモニタリング方法等の充実を図るために「旧手引き」の改訂を行いました。

上下水道事業に携わる事業体の皆様には、この提案にご理解を頂き、事業運営の幅広い場面で上下水道コンサルタントを活用していただければ幸いです。

公益社団法人全国上下水道コンサルタント協会
事業運営支援小委員会

第1章 手引き作成の背景及び目的

1. 1 手引き作成の背景

これまで、事業体においては議会や市長といった政策判断を行う階層をはじめとして、経営判断、経営計画、業務管理及び一般業務を担う階層が連携し事業運営を行ってきました。

しかしながら、職員（特に技術職員）の不足等による影響により、事業運営管理体制が十分に確保できない事業体が増加傾向にあります。これら事業体では、「人」「モノ」「カネ」の視点で整理すると以下に示すような課題がある（又は、生じる）と考えられます。

【人の視点】

- ▶ 業務量に見合った執行体制確保、職員の労働環境改善、専門性の高いノウハウの継承、人材確保
- ▶ 緊急時・災害時の対応体制確保（濁水・漏水対応、豪雨・震災対応）
- ▶ 多様化する住民ニーズへの対応 など

【モノの視点】

- ▶ 安定的な施設管理（水道供給、汚水処理）
- ▶ 施設の強靱化
- ▶ 施設の予防保全・長寿命化（整備中心から更新・維持管理へのシフト）
- ▶ 脱炭素化 など

【カネの視点】

- ▶ 長期的に持続可能な経営の確立
- ▶ 民間委託の効率化
- ▶ 収入増加策（接続率や使用料収入率の向上策等） など

さらに、今後の改築更新事業の増大や“人”“モノ”“カネ”の一体的マネジメントの導入に伴い業務量が増加してきており、この傾向は益々強まるものと想定されます。

事業運営支援業務は、このような事業運営管理体制が十分に確保できない事業体を対象として、コンサルタントがこれまでの調査・計画・設計等の一般業務の枠を超え経営判断・経営計画・業務管理分野の業務について複数年・複合的に支援を行うものです。図 1-1 にコンサルタントによる事業運営支援のイメージを示します。コンサルタントは、この事業運営支援業務を通じて、事業体における持続的なサービスの提供や事業の更なる効率化を支援していきます。

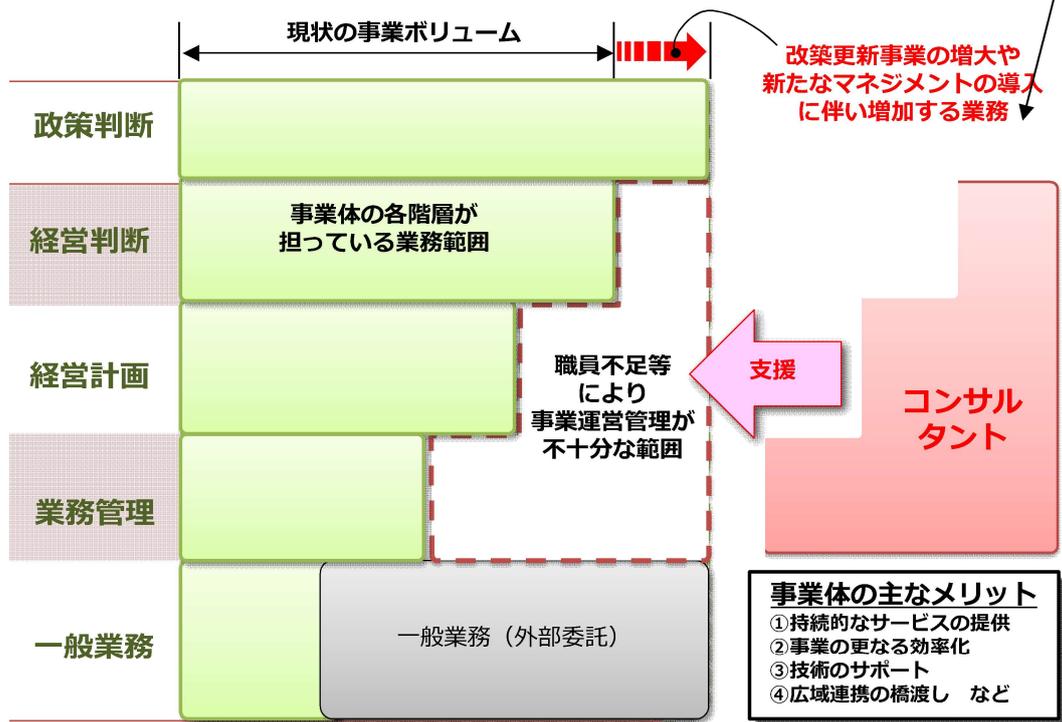
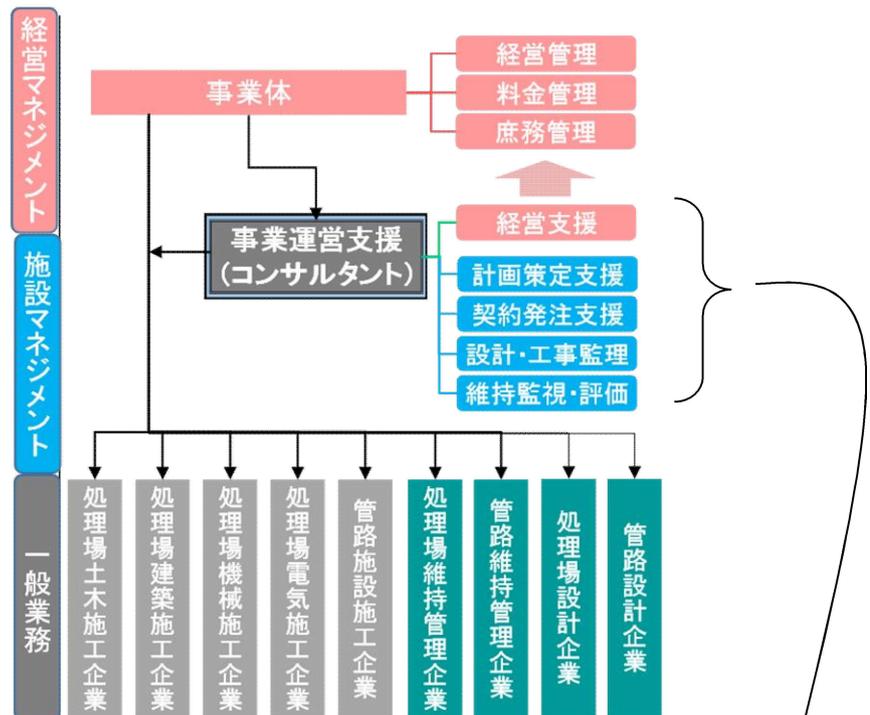


図 1-1 コンサルタントによる事業運営支援のイメージ

1. 2 手引きの目的

本手引きは、事業体が事業運営支援業務を活用しようとした際に必要となる業務内容の選定や発注・契約及び事業期間中の諸手続き等に関する事項を提供することを目的に作成したものです。

1.3 手引きの構成

本手引きは6章構成としており、第1章に手引き作成の背景及び目的を示し、第2章でコンサルタントによる事業運営支援業務の概要を整理しました。

第3章と第4章は事業運営支援業務を導入するにあたっての一連の検討事項や手続きを示したものであり、第3章に事業体が上下水道事業の運営支援業務を導入する上で考慮すべき具体的な内容、第4章は事業運営支援業務を調達する上で必要となる発注・契約の事務手続きの概要を整理しています。これを具体化した内容が第5章であり、下水道事業を対象とした事業運営支援業務としてパッケージすべき業務内容を「基本モデル」として示し、必要となる一連の検討内容等を整理しております。最後に第6章として用語解説、参考資料として標準約款（案）及び共通仕様書（案）を添付しています。



図 1-2 手引きの構成及び記載概要

第2章 事業運営支援業務とは

2. 1 事業運営について

2. 1. 1 事業運営支援業務の位置付け

上下水道事業を運営するためには、経営計画や業務管理を行うマネジメント、一般業務である維持管理や建設、事業を執行するために必要な資金調達及び政策・経営判断を行う必要があります。包括的民間委託あるいはDBO方式等一般業務（維持管理、建設）を支援する官民連携手法の導入は進んでいますが、マネジメント部分の民間による支援が進んでいない状況であり、この部分に関する新たな官民連携手法である事業運営支援を構築することが有効です。

官民連携手法	マネジメント			維持管理			建設		資金調達		政策・経営判断	
	官民連携支援※1	事業企画※2	調査診断計画策定※3	保守点検運転管理	薬品等調達	補修修繕	設計	建設改築工事	資金調達	料金収受	政策決定合意形成	公権力行使
包括的民間委託	公共			民間			公共					
指定管理者制度	公共			民間			公共					
DBO方式	公共			民間				公共				
PFI（従来型）	公共			民間					公共			
PFI（コンセッション方式）	公共	民間						公共				
EMS（事業運営支援）※4	民間			包括的民間委託・指定管理者制度 DBO・PFI（従来型）等のいずれかの導入						公共		

※1：官民連携支援では、導入可能性調査、契約・発注支援、履行監視・評価、情報管理等、適正な執行体制を構築する業務

※2：事業企画とは、事実行為を含む事業運営の方法を企画する。具体的には、事業運営方針に関する業務（ビジョン、基本構想等）

※3：調査診断及び計画策定では、事業企画に基づき、老朽化対策（ストックマネジメント）、災害対策（浸水、地震等）、経営対策（経営戦略、料金改定等）等具体的な対策計画を策定する業務

※4：Enterprise Management Support

図 2-1 各種官民連携におけるイメージ図

①包括的民間委託

公共施設等の維持管理・運営段階における複数業務・複数年度の性能発注による業務委託です。維持管理・運営を長期間包括して性能発注により業務委託し、最適な時期・方法で補修等を行うことにより、維持管理費等の削減が期待されます。

②指定管理者制度

事業者が公の施設の維持管理・運営等の管理者として指定した民間事業者に包括的に実施させる手法です。事業者に限定され、対象施設は「公の施設」に限定されます。

③DBO方式

民間事業者に公共施設等の設計・建設の一括発注と、維持管理・運営等の一括発注を包括して発注する方式です。

④PFI（従来型）

公共施設等の設計、建設、維持管理等の業務全般を一体的に行うものを対象とし、民間事業者の資金とノウハウを活用して包括的に実施する方式です。

⑤PFI（コンセッション方式）

利用料金を収受する公共施設等について、公共側が施設の所有権を有したまま、民間事業者が

運営権を取得し、施設の維持管理、運営等を行う方式です。

⑥EMS（事業運営支援）

事業体の主な役割である経営・施設マネジメント（事業運営）部分について、支援する官民連携方式です。

2. 1. 2 複雑化する事業環境と事業運営支援の必要性

上下水道事業をとりまく事業環境は複雑化しており、これらに対応する諸計画作成等の支援を、コンサルタントは従来から行っています。多くの諸計画を合理的かつ効率的に作成するため、諸業務を複数年・複合化することは有効です。

さらに、人口減少は、料金等の事業収入にとって大きな不安材料です。また、例えば、財務省財政制度等審議会では、下水道財源について一般会計から多くの繰出しが行われていることに対し、「雨水公費・汚水私費」の原則に近づけるよう厳しい指摘が行われています。

事業の管理運営は財源と一体であり、使用料・一般会計繰出金・交付金等を適切に確保することは、公共団体の職員でなければできないことです。このように、事業を適切に持続するためには、事業体職員が状況を十分把握したうえ、責任主体意識を保持向上することも必要であり、事業体とともにコンサルタントが力を高め、支援していくことが求められます。

（1）水道

令和元年の水道法改正で、人口減少に伴う水需要の減少や水道施設の老朽化等、様々な課題に対応し水道の基盤の強化を図るために、広域連携や適切な資産管理、官民連携の推進が明記されました。

この法改正に合わせ、「水道の基盤を強化するための基本的な方針」において、国は水道事業者に対して、水道施設の計画的な更新等を進めるための適切な資産管理を行うことや市町村の区域を越えた広域的な水道事業者間の連携の推進を求めています。これらに加えて、民間事業者の技術力や経営に関する知識を活用する官民連携の推進を求めるとともに、必要な技術的及び財政的な援助を行うことが明記されました。

また、事業運営のためには経営戦略、料金改定、BCPなども必要です。

（2）下水道

下水道法については、平成27年の改正で、維持修繕基準、雨水公共下水道、広域化・共同化を促進するための協議会制度、下水汚泥利用の努力義務等が追加されました。また、令和3年にも法改正が行われ、計画降雨の事業計画への位置付け、樋門等の操作ルールの義務付け、民間による雨水貯留浸透施設整備計画の認定制度等が追加されました。

これらの法改正に合わせ、事業計画における施設設置に関する方針として、「汚水処理」「浸水対策」「耐水化」「耐震化」「高度処理」「合流式下水道の改善」「汚泥の再生利用」等が規定され、これら施策ごとの計画策定が求められています。また、施設の機能の維持に関する方針の策定が求められ、ストック(アセット)マネジメント計画の作成が必要となっています。

さらに、事業運営のためには経営戦略、料金改定、BCP、広域化・共同化、リノベーション、雨天時浸入水対策、官民連携支援業務なども必要です。

2. 1. 3 上下水道事業の持続に必要な計画等

このような状況を踏まえて、上下水道事業において適切なマネジメントの実行を推進するため、事業体に対して、基本的な事項は法制度により、それ以外でも本来具備すべき事項については誘導策が国等により実施されています。

表 2-1～表 2-3には、作成や作業が義務付け、又は推奨されている計画や資料名と作成・運用した場合の効果を示します。

これらの作業を事業体の職員だけでは、量的・質的に対応が困難と思われる場合、今回提案しています事業運営支援業務を活用いただくことが有効と考えています。

表 2-1 上水道事業の持続に必要な計画等とその効果

項目	内容	事業運営上の効果
1. 法律事項		
地方公営企業法 第二条第3項	地方公営企業法の適用	<ul style="list-style-type: none"> ○経営状況の明確化 ○企業経営の弾力化 ○起債制度の弾力的運用 ○経営基盤の強化 ○財政マネジメントの向上
水道法 第二条の二 第五条の二～四	水道事業の基盤強化及び広域連携の推進 ・国、都道府県、市町村等に対し、「水道事業の基盤の強化」に関する責務を規定 ・水道の基盤を強化するための基本方針(国) ・水道基盤強化計画の策定(都道府県)	<ul style="list-style-type: none"> ○水道事業の基盤強化及び広域連携の推進
2. 国による指導・誘導事項		
経営戦略(総務省)	「経営戦略」の策定 ・経営の基本方針 ・計画期間 ・投資・財政計画 ・効率化・経営健全化の取組	<ul style="list-style-type: none"> ○事業継続のための経営方針の明確化 ○広域化・統廃合も踏まえた投資の最適化 ○財政収支見通しの把握 ○広域化・官民連携も踏まえた事業運営の効率化
水道事業ビジョン(厚生労働省)	新水道ビジョンを踏まえた各水道事業の「水道事業ビジョン」の策定・公表 ・水道事業の現状評価・課題 ・将来の事業環境 ・地域の水道の理想像と目標設定 ・推進する実現方策 ・検討の進め方とフォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> ○事業の現況と課題の把握 ○将来の事業環境の把握 ○事業運営方針の設定 ○事業内容の明確化 ○利用者意見の反映
水安全計画(厚生労働省)	「水安全計画」の策定 ・水道システムの評価 ・管理措置の設定 ・計画の運用	<ul style="list-style-type: none"> ○安全性の向上 ○維持管理の向上・効率化 ○技術の継承 ○利用者への安全性に関する説明責任(アカウンタビリティ) ○一元管理 ○関係者の連携強化
耐震化計画(厚生労働省)	「耐震化計画」の策定 ・基本情報の整理 ・水道施設の被害想定 ・耐震化の目標設定 ・地震対策の検討 ・耐震化計画の策定及び推進	<ul style="list-style-type: none"> ○地震時の被害の予測 ○耐震化の目標設定 ○耐震化の推進 ○利用者への安全性に関する説明責任(アカウンタビリティ)
アセットマネジメントの実施(厚生労働省)	アセットマネジメントの検討・運用 ・必要情報の整備 ・マイクロマネジメントの実施 ・マクロマネジメントの実施 ・更新需要・財政見通し ・進捗管理	<ul style="list-style-type: none"> ○「見えない資産」の「見える化」 ○更新需要の平準化 ○財政的裏付けのある事業計画の策定 ○ライフサイクルコストの低減 ○事故等の未然防止 ○利用者への持続性に関する説明責任(アカウンタビリティ)

表 2-2 下水道事業の持続に必要な計画等とその効果(1/2)

項目	内容	事業運営上の効果
1 法律事項		
下水道法 第5条 他	事業計画 ・管渠の配置・構造・能力及び点検の方法・頻度、樋門等の点検の方法・頻度 ・予定処理(排水)区域 ・処理場の配置・構造・能力 ・浸水被害の発生を防ぐべき目標となる降雨(計画降雨) ・施設の設置及び機能の維持に関する中長期的な方針 (1)施設の設置に関する方針 (2)施設の機能の維持に関する方針	○持続的な事業運営 ○計画的な維持管理の推進 ○経営計画やストックマネジメントとのリンク
地方公営企業法 第2条第3項 (平成31年度までの導入に対して交付税措置あり)	企業会計の導入 ・法適化基本方針策定 ・固定資産調査・評価 ・体制検討・関連部局調整、職員研修 ・条例規定等の改正など	○経営状況の明確化 ○適切な使用料算定 ○企業経営の弾力化 ○起債制度の弾力的運用 ○経営基盤の強化 ○財政マネジメントの向上
水防法 第14条の二	浸水想定区域の明示 ・浸水シミュレーションの実施 ・ハザードマップの提示	○浸水想定区域を明示することによる住民の安全度の向上 ○リスク情報空白域の解消
2 国による指導・誘導事項		
経営戦略(総務省) (高資本費対策に当たっては、H29 から要件化予定)	「経営戦略」の策定 ・経営の基本方針 ・計画期間 ・投資・財政計画 ・効率化・経営健全化の取組	○事業継続のための経営方針の明確化 ○統廃合も踏まえた投資の最適化 ○財政収支見通しの把握 ○広域化・官民連携も踏まえた事業運営の効率化
ストックマネジメントの実施(国土交通省) (補助金申請に必要)	「下水道ストックマネジメント」の計画策定、実施 ・施設情報の収集・整理 ・施設管理の目標設定 ・リスクの検討 ・長期的な改築需要の見通し ・点検・調査及び改築・修繕の策定、実施	○計画的維持管理の実行 ○長期的な改築の需要見通し(投資の平準化) ○事故等の未然防止 ○事業執行体制の課題把握
減災対策(国土交通省)	「事業継続計画」(BCP)の策定 ・災害規模等の設定と被害想定(地震・津波、水害) ・優先実施業務の選定と目標設定 ・業務継続の検討及び課題抽出 ・非常時対応計画の策定 ・事前対策計画の策定 ・訓練・維持改善計画の策定 ・下水道業務継続計画の策定	○被害予測 ○事前対策の実施 ○被災後における早期の機能回復
耐震・減災対策(国土交通省) (補助金申請に必要)	「総合地震対策計画」の策定 ・施設の重要度の評価、耐震目標の設定 ・被害箇所の想定と評価 ・耐震化優先度の整理 ・地震対策事業計画の策定 ・減災対策計画の策定 ・中長期地震対策計画の策定	○地震時の被害の予測 ○耐震化の目標設定 ○耐震化の推進 ○2次災害の防止 ○利用者への安全性に関する説明責任(アカウントビリティ)

表 2-3 下水道事業の持続に必要な計画等とその効果(2/2)

項目	内容	事業運営上の効果
汚水処理構想(国土交通省) (補助金申請に必要)	「アクションプラン」(汚水処理概成)の策定、実施 ・処理区域の設定 ・汚泥処理の基本方針・計画 ・整備手法の選定 ・整備・運営管理手法を定めた整備計画の策定 ・住民関与と進捗状況等の見える化	○中期的・効率的な整備・運営管理 ○10年概成に向けての整備計画の提示 ○住民への説明責任
雨水対策(国土交通省) (補助金申請に必要)	「雨水管理総合計画」の策定 流域治水の推進 下水道施設の耐水化の推進 官民連携した雨水貯留浸透施設の整備	○ストックを活用した効率的な雨水管理 ○ゲリラ豪雨対策 ○住民の早期避難 ○河川氾濫等の災害時における下水道機能の確保
PPP/PFIの推進(国土交通省)	・包括的民間委託やコンセッション方式等の導入	○体制の維持・強化 ○事業の効率化 ○事業リスク、資金調達リスク等の移転
DXの推進(国土交通省)	・BIM/CIMの推進 ・下水道台帳の電子化 ・ICTやAIの活用 ・下水道共通プラットフォームの構築	○生産性向上・効率化、合意形成の効率化・高度化等 ○維持管理起点のマネジメントサイクル構築 ○現場の安全性や作業効率性の向上 ○未電子化の事業体に対する電子台帳サービスの提供
グリーン化の推進(国土交通省)	・省エネの促進 ・焼却の高度化 ・下水汚泥のエネルギー化(創エネ) ・再エネ利用の拡大(太陽光、小水力、風力、下水熱)	○脱炭素社会実現への貢献 ○下水道資源の有効活用
3 その他、事業運営上望ましい取組み		
「下水道ビジョン」の策定	「下水道ビジョン」の策定・公表 ・地域特性の把握と事業の現状評価と課題整理 ・事業目標(取り組み方針) ・財務評価による経営の見通し ・具体的施策(アウトカム指標) ・住民意見等の聴取・反映(パブリックコメントの実施)	○事業の現況と課題の把握 ○将来の事業環境の把握 ○事業運営方針の設定 ○事業内容の明確化 ○利用者意見の反映
アセットマネジメントの実践	アセットマネジメントの導入・運用 ・必要情報の整備 ・データベースの構築 ・目標・方針の明確化・マネジメント計画(調査・更新・維持管理・財政) ・マネジメント計画の実施 ・マネジメントレビュー	○「見えない資産」の「見える化」 ○更新需要の平準化 ○財政的裏付けのある事業計画の策定 ○ライフサイクルコストの低減 ○事故等の未然防止 ○利用者への持続性に関する説明責任(アカウンタビリティ)
下水道経営の改善	経営改善策の策定 ・下水道経営の現状と課題の把握 ・経営診断 ・経営改善施策の検討 下水道使用料改訂の検討	経営改善施策の選定 ・収入改善施策 ・支出抑制施策 ・施策実施後の評価 経費回収率の向上

2. 1. 4 望ましいマネジメントの姿

図 2-2は、上下水道事業の全体を例とした PDCA サイクルを示しています。

上下水道事業における望ましいマネジメントは、ビジョンや基本構想等の長期計画で定めた目標や方針を達成するため、事業計画等に基づいて施設の建設や維持管理を実施し、さらにはその結果を評価し、計画の見直しを行っていくことにより、管理体制（人）、施設管理（モノ）、経営管理（カネ）の複合的マネジメントによる持続的なスパイラルアップの実現を図ることであると いえます。

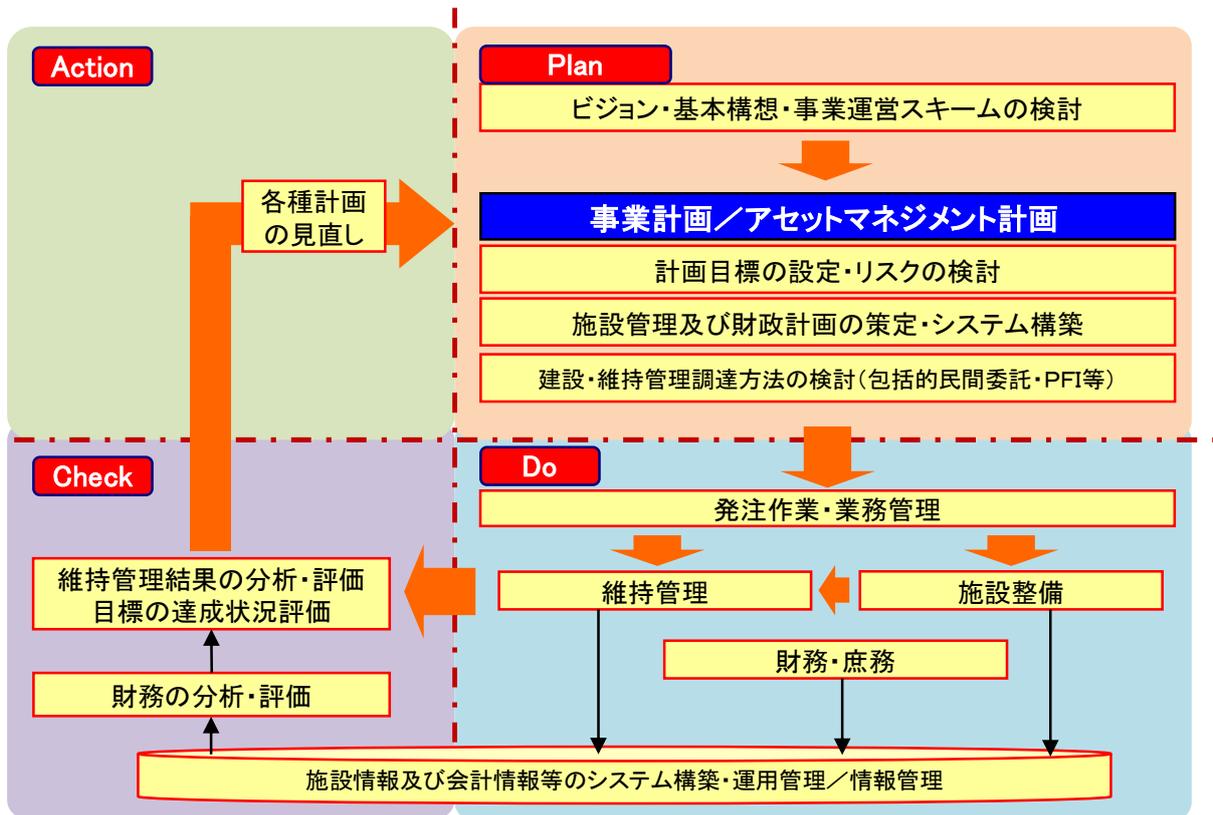


図 2-2 上下水道事業における望ましいマネジメントの姿と主な業務の例

2. 2 コンサルタントによる事業運営支援について

2. 2. 1 コンサルタントが支援可能な業務

表 2-4 は上下水道事業において遂行されている主な業務を業務分野別に区分し、それらの業務に対して事務特性による分類（階層）で整理したものです。これまで、コンサルタントは事業者と共に様々な業務を遂行してきた実績があり、同表に示すほとんどの業務に対して支援が可能であるといえます（表中の着色部）。これらの業務について、先進的な事業者では個別業務を複数年・複合的に発注し、多数の個別業務の発注事務を軽減するとともに業務間調整の効率化を図っています。（先進的な事業者の事例は第5章、資料編で詳述）

事業運営管理体制が十分に確保できない事業者に対する今後の事業運営支援においては、複数年・複合的かつ主体的に業務を担う形態による支援を拡大していくことが求められていると考えています。

表 2-5 上下水道事業の主な業務とコンサルタントが支援可能な範囲

業務分野		階層		政策判断		経営判断		経営計画		業務管理		一般業務	
		政策判断	経営判断	経営計画	業務管理	一般業務	業務管理	一般業務					
人事・財務・庶務管理		事業運営方針・組織体制等	基本構想・財政計画・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	財政計画	予算・決算対応	施設情報システムの管理	経理事務			
								人事給与庶務		契約事務			
								補助金・企業債関係		資産情報整理			
施設管理	整備	新規整備	事業運営方針・組織体制等	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	整備計画	発注作業	施設情報システムの管理	設計	施設・設備情報整備		
							更新/改築	業務監理		建設工事			
	維持管理	浄水場/処理場等施設					更新計画/改築計画	発注作業		設計			
							保全管理計画	業務監理		建設工事			
							運転管理計画	監督・監視		保全作業	維持管理情報整備		
管路施設	維持管理計画	発注作業	維持管理作業										
住民対応		条例・規定等の制定改廃	公権力の行使 議会対応 監査対応			条例・規定案作成等	広聴・広報管理 料金管理・苦情対応 料金システム等の管理	広聴・広報対応 料金徴収・苦情受付					
その他						防災・減災計画	災害復旧管理 水安全計画 給水装置関連 排水設備等の管理 事業場排水の監視	災害査定資料作成 水質管理 排水設備等の指導 事業場排水の指導					

■: コンサルタントが支援可能な業務

2. 2. 2 コンサルタントによる支援業務の水準—「補助」的と「主体」的

本手引きでは、前項で示した事業運営階層の各業務について、支援可能なレベルには「補助」的な支援や「主体」的な支援という関わり合い方があると考えています。

ここでは、設計や建設工事等の「業務監理」及び維持管理の「監督・監視」を例として説明を加えます。補助的な支援では、コンサルタントは、事業者からの指示・監督の下、業務を遂行する立場（＝「補助者」）で、一般業務を実施する企業（以下、「関係業者」という。）の業務を客観的に確認・評価し、事業者に報告することで、事業者の技術的判断を支援するものです。主体的な支援では、コンサルタントは、法的権限を伴わない委任範囲において裁量権を持って、事業運営を担う立場（＝「主体的な支援者」）で、事業者と業務着手時に合意した方針に基づき、関係業者の実施する業務を客観的に確認・評価し、技術的判断に基づき当該企業に指示し、結果を事業

体に報告するなど主体的な立場でマネジメントの一翼を担うものです。

現段階においてコンサルタントは経営判断の階層には補助的な支援、経営計画、業務管理の分野における業務では補助・主体の選択が可能なものがあり、様々な組み合わせによる支援が出来ると考えています（図 2-3 参照）。

これらの業務分野及び階層区分を踏まえ、当該事業体にとって必要な事業運営支援業務の内容を検討することになりますが、業務範囲の選定に当たっては、PDCA サイクルについて配慮し、一定のまとまり（パッケージ）を、長期間に亘って委託することが効果的です。従来の個別発注による細分割化は事業体及び受注者双方にとって、事業効果及び事業効率を低下させる可能性があることに留意が必要です。

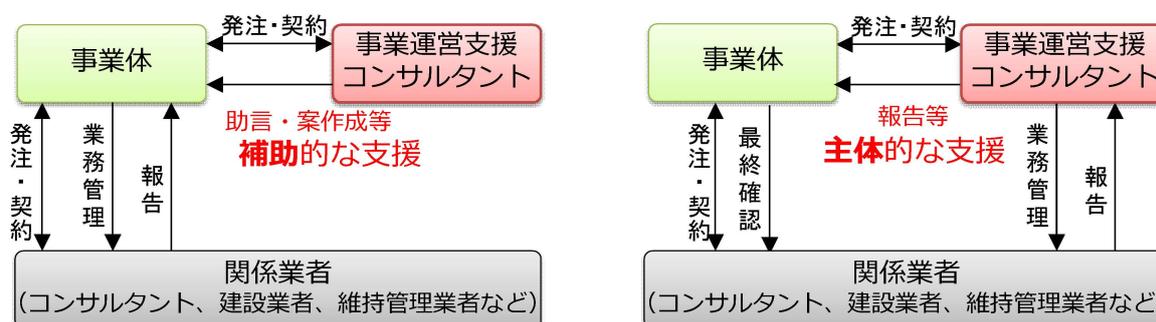


図 2-3 運営支援コンサルタントの支援形態イメージ(関係業者がいる場合)

注) 運営支援コンサルタントが実施する業務（事業計画、年間整備計画策定、発注作業支援等）の場合は、事業体と運営支援コンサルタントのみの関係となります

2. 2. 3 事業運営支援範囲の段階的な拡大

事業運営支援業務は、新しい領域であり、コンサルタント側の人材育成を含めた執行体制の整備には経験を踏む必要があること、事業運営支援範囲及びその形態については段階的な拡大を図る必要があると考えています。

一つは従来の「個別・仕様規定」により発注されている複数の事業運営支援業務の複数年・複合化を進める方向です。もう一つは、ある程度限定された事業運営支援業務について発注者・受注者の役割分担をより受注者が担う方向（「主体的な支援」）において実施事例を積み重ね、執行に必要となる各種資料の整備、担当者の育成を進める方向です。これらを通して、業務範囲及びコンサルタントが担う役割を拡大する方向に順次ステップアップしていくことにより、広範囲な複数年・複合的事業運営支援業務（主体的な支援）の実施を目指すものです。

なお、いずれの場合も、事業運営支援業務に含まれない設計、建設、維持管理等の一般業務は、別途執行されます。

現状の個別発注業務、並びに今回想定している広範囲な事業運営支援業務について、発注者・受注者の役割分担の例を以下に示します。

(1) 個別発注業務(現状)

これまで事業体は、「単年度・個別・仕様規定」により発注された多数の事業運営支援業務のマネジメントを行ってきました。(図 2-4)

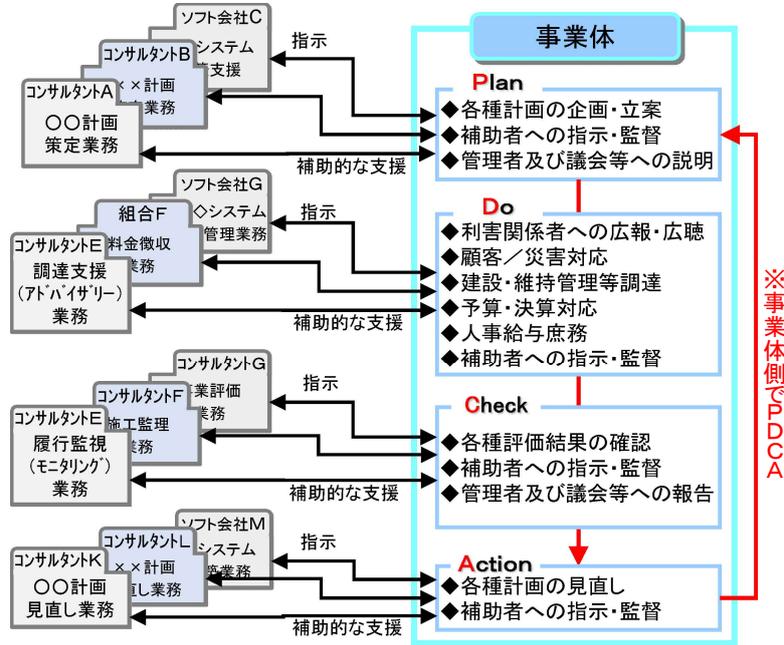


図 2-4 個別発注業務による支援

(2) 事業運営支援業務(個別業務の複数年・複合化/補助的な支援)

事業マネジメント全体を複合化し、「補助」的に支援する形態であり、個別・単年度で発注された場合における、事業体が行う多数の個別発注業務委託のマネジメントを軽減するとともに、統一かつ総合的な判断を補助的な立場で支援することを目的としています。(図 2-5)

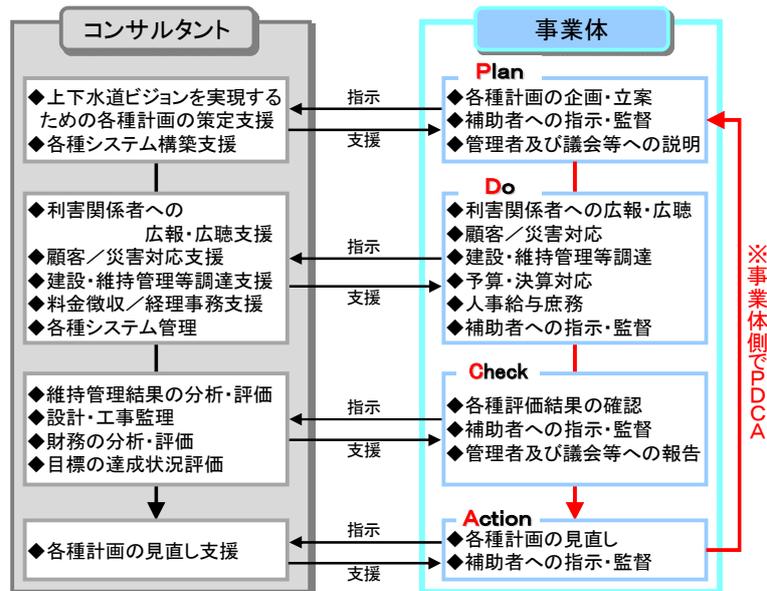


図 2-5 事業全体(補助者としての支援)

(3) 事業運営支援業務(個別業務の複数年・複合化／主体的な支援)

事業マネジメント全体を複合化し、「主体的に」支援する形態であり、事業体との確認・合意した計画・方針のもとコンサルタントが主体的な立場で効率的かつ的確なマネジメントを支援する業務スキームです(図 2-6)。すなわち、事業体とコンサルタントが協働して PDCA サイクルを回す手法といえます。

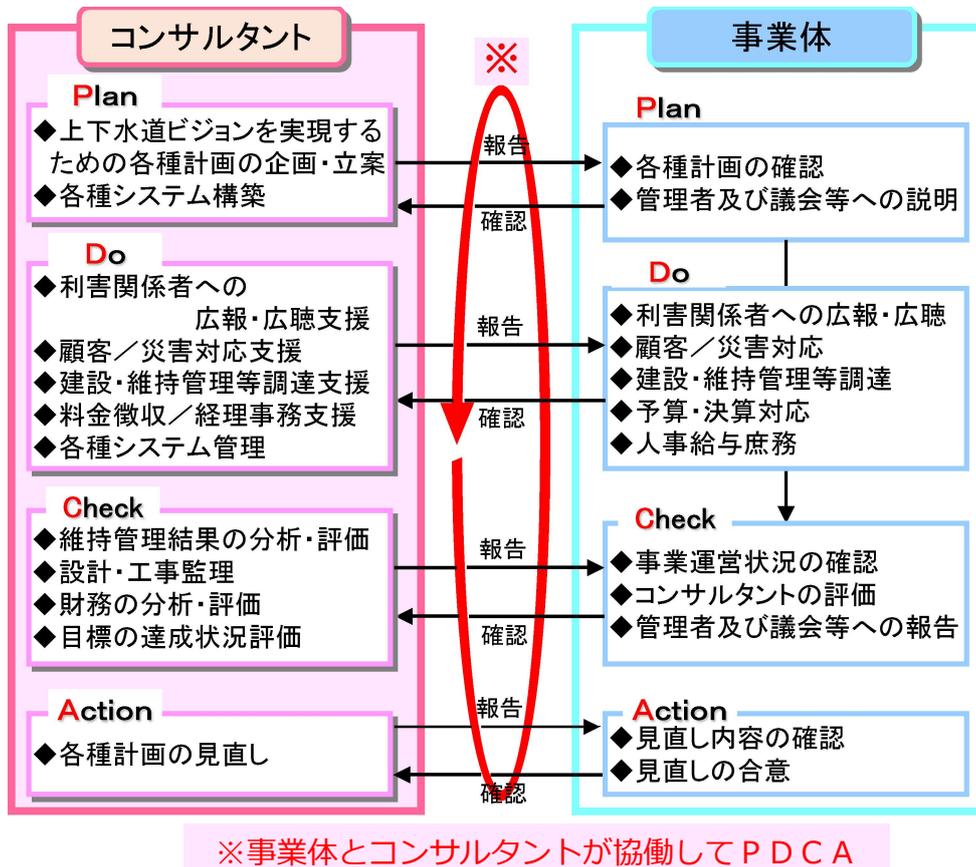


図 2-6 事業全体(主体的な支援者としての支援)

2. 2. 4 事業運営支援業務の遂行体制

コンサルタントによる事業運営支援業務は、業務範囲、業務の内容によりますが、その遂行体制は地域に密着した拠点と、地域で実施する運営支援業務をバックアップする機能との連携により業務を遂行します。

(1) 地域拠点の必要性

事業運営支援業務に、施工監理や維持管理のモニタリング、付帯業務として災害対応が含まれる場合は、工事施工中の事故等の発生や災害発生による交通手段の混乱なども想定されることから、現地において極力速やかに初動対応ができる体制の構築が必要となります。そのため、第一義的に対応できる人材を、事業体の中枢組織や当該現場へ一定時間内に駆けつけられる範囲内に配置することが必要となります。

コンサルタント一社ではこの体制が実現できない場合は、当該地域に拠点を有するコンサルタントとの連携により体制を確保することが有効となります。

(2) バックアップ機能の必要性

事業運営支援業務は、地域拠点を中心に対応していくこととなりますが、幅広い業務範囲であること、また数多くの情報と高度な判断が求められることから、当該業務を担うプロジェクトチームと連携し支援する体制（バックアップ機能）が必要となる場合があります。

このバックアップ機能は、各地で事業運営支援業務を実施しているチームに対して、ノウハウの共有、事業運営、あるいは災害時の支援等に有効となる様々な情報や人の提供を行います。

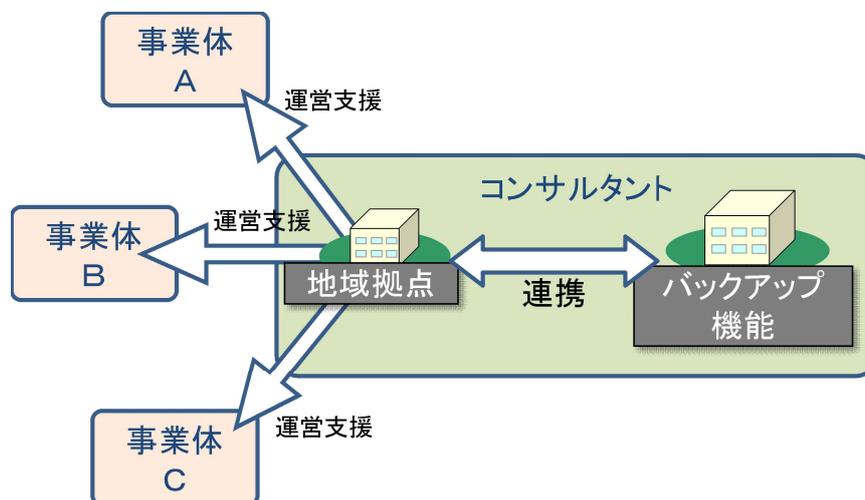


図 2-7 業務実施体制(バックアップ機能)のイメージ(例)

(3) 遂行体制における機能配置イメージについて

前項までに地域拠点とバックアップ機能が必要となることを説明しました。ここでは、それらについての理解の助けとするべく、図 2-8 に活動場所と対応拠点（機能配置）の視点から遂行体制をイメージ化しました。

事業運営支援コンサルタントの物理的な活動場所としては、各種検討や事務処理などの内業を行う場としてコンサルタント自身の事務所と事業体の事務所が考えられます。また、実際の施設や施工場所と言った、いわゆる「現場」で活動する必要も考えられます。

一方で、原則、今回提案する事業運営支援は人材派遣ではないことから、支援チームメンバーは事業体事務所ではなくコンサルタント事務所に常駐しており、現場・事業体との物理的な距離の近いところから遠い方へと考えると、地域拠点≦チーム拠点≦バックアップ拠点という場があるものと考えられます。

原則、チームメンバーは地域拠点とチーム拠点に配置される技術者であり、バックアップ拠点に配置される技術者は個別チームに属するのではなく、複数の個別チームをチームの外から支援する立場にあります。

それぞれの配置技術者の役割が対応拠点における機能配置になります。

図 2-8には、このような活動場所と対応拠点（機能配置）の視点で、どこでどのような機能が運用されるのかを業務に置き換えて表現しました。配置した機能はあくまでも一例であり、受託する運営支援業務の範囲・内容によって、様々に考えることができると推察されます。

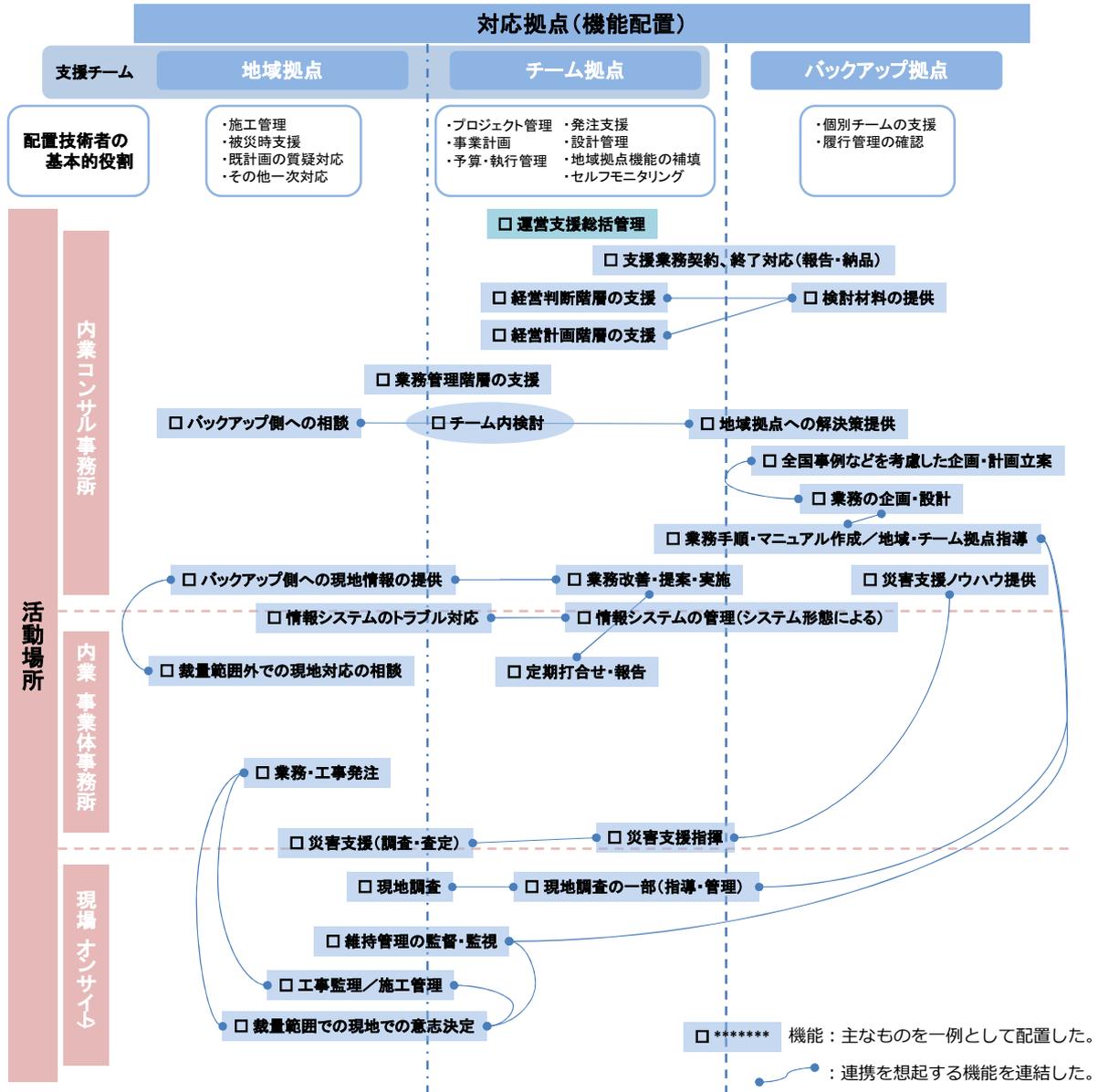
境界線上に配置された機能は支援の状況やチームメンバーの構成によって活動場所が臨機応変になることも考えられることをイメージしています。

さらに、図 2-9では図 2-8について、特徴の異なる3社（例：管路が得意、施設が得意、総合計画が得意など）がJV組成した場合の例で各社が役割分担をしているイメージを表現してみました。事業運営支援はあくまでもチームで対応するため、必ずしも参加している各社が会社ごとに完全な役割分担をすることを前提としていませんが、事例の少ない現状における「はじめの一步」としての現実的な対応として、各社が得意分野毎に役割分担した場合で表現しました。

ここでは、管路を得意とするA社が代表企業となっていますが、これに限るものではなく、遂行体制（チーム組成・機能配置）はさまざまあると考えられます。

また、バックアップ拠点とチーム拠点の境界上に配置した項目は、チーム拠点での対応を基本とし、必要に応じてバックアップ拠点からの支援を受ける範囲となることをイメージし、かつ、3社の色分けを行っていないのは、3社の知見を持ち寄りで対応することをイメージしています。

事業運営支援業務の遂行体制 (コンサルタント間の連携などによる機能配置のイメージ)



各拠点所在地の距離感 (不等号は離れた場所であることを示し、等号は同じ場所であることを示す)

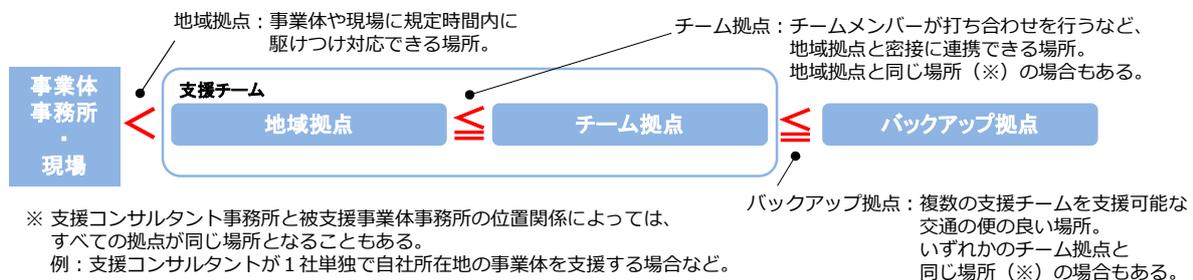


図 2-8 遂行体制における機能配置イメージ

事業運営支援業務の遂行体制の一例 (3社JVでチーム組成の一例としてのイメージ)

チームの機能を例示した前掲の図について、下図では、例えば、特徴の異なる3社がJV組成した場合を例に役割分担をして対応している状況を想定した。

受注体制 3社JV

- A社** 代表企業：管路施設の建設・災害復旧等に関する支援。
- B社** 処理施設・ポンプ施設の建設・災害復旧等に関する支援、維持管理に関する支援
- C社** 経営計画等支援、及び事業計画等の策定に関する支援

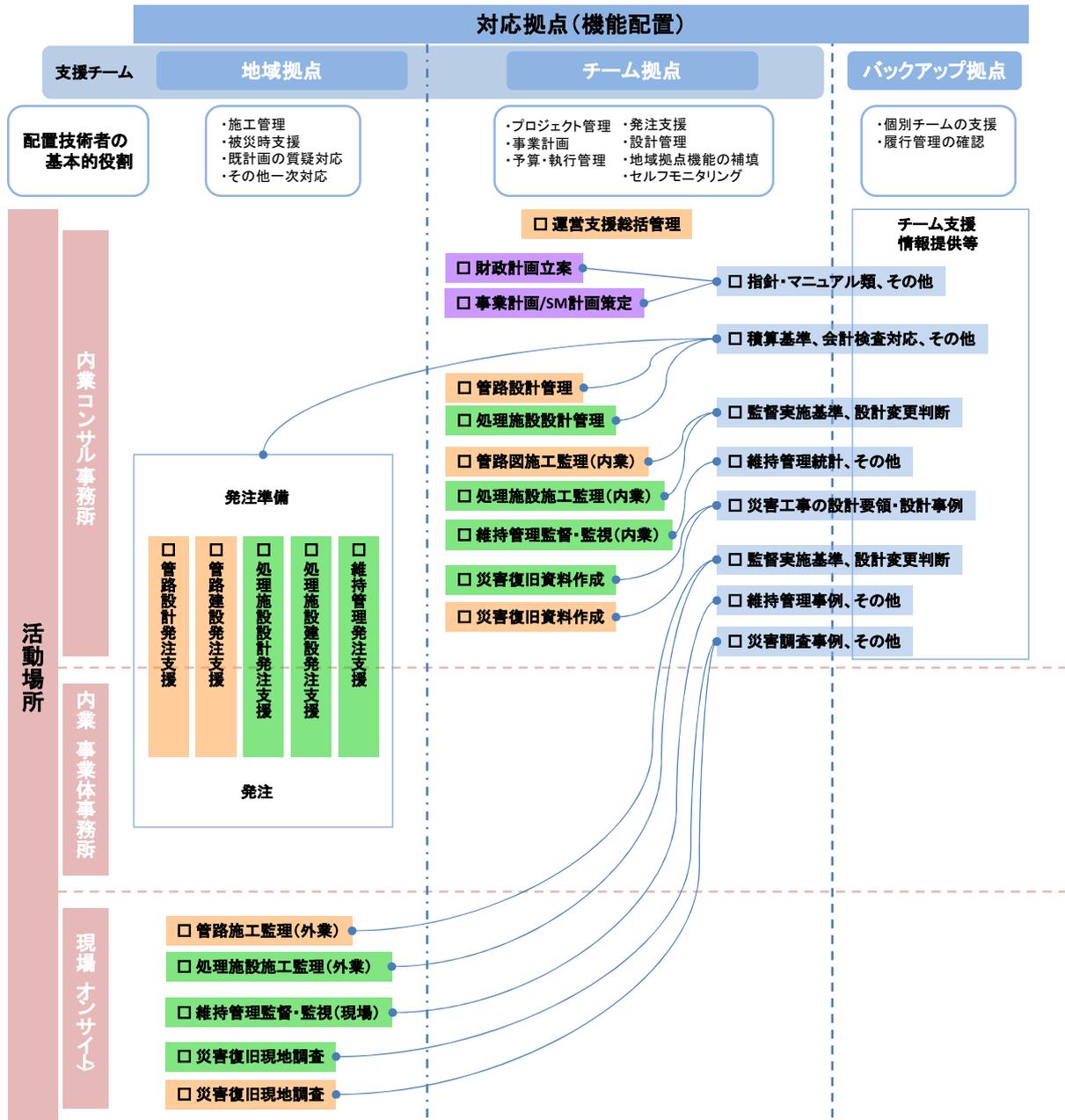


図 2-9 3社 JV での遂行体制(業務分担)の例

第3章 支援業務内容の検討

事業運営支援業務の内容を検討するにあたり、本章（第3章）では準備段階として導入検討にかかると記載しております。また、発注・契約手続きの進め方を第4章に記載しております。

図 3-1 には事業運営支援業務の導入検討から発注までのフローを示します。

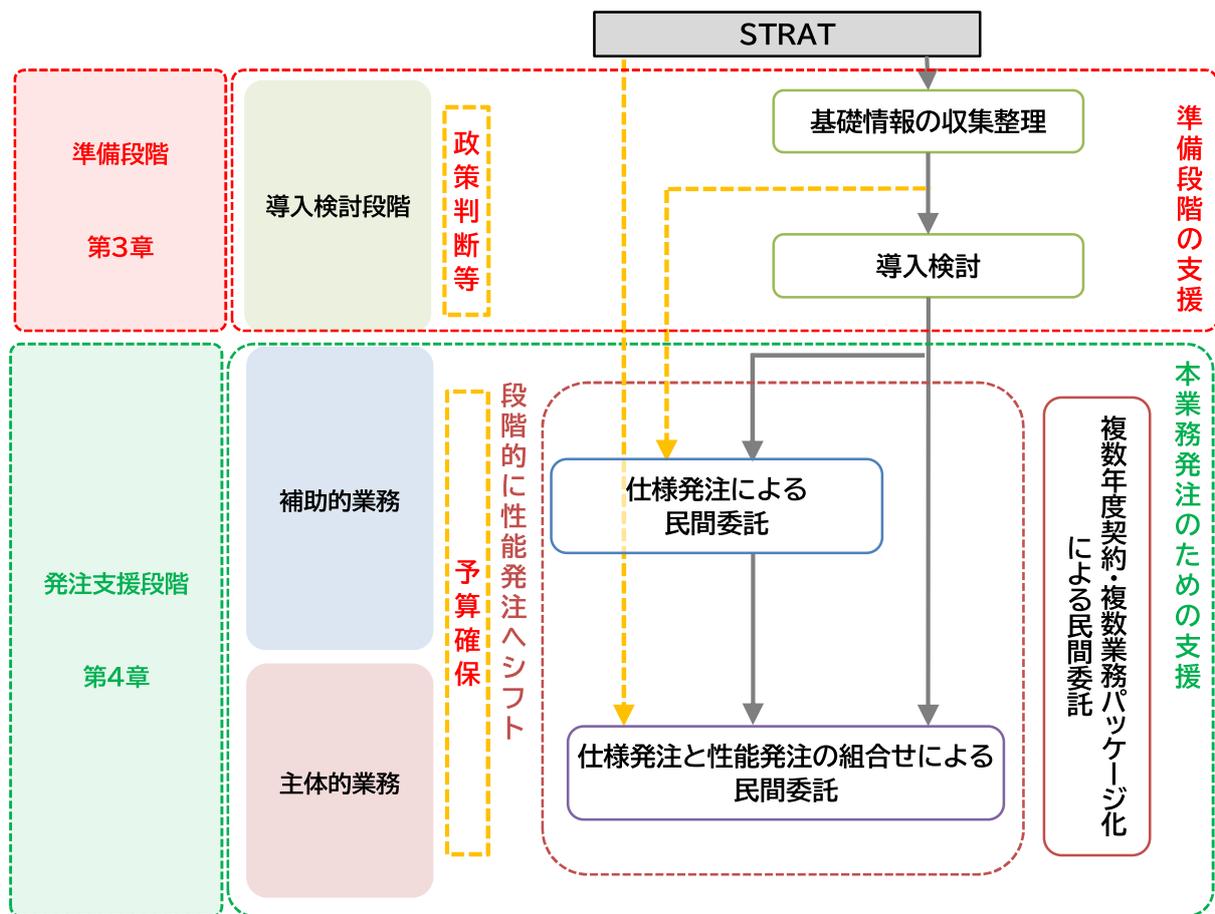


図 3-1 事業運営支援業務発注までのフロー

3.1 導入検討の基本的な流れ

導入検討の基本的な流れを図 3-2 に示します。事業運営支援業務の委託にあたっては、当該事業の現状や課題等を踏まえ、委託する業務範囲を検討する必要があります。その際には、事業体が現在直面している課題だけでなく、将来的に予想される課題についても考慮する必要があります。コンサルタントへの委託範囲を検討するためには、これらの課題を分析し、委託業務の範囲や事業体とコンサルタントの役割分担、リスク分担等を設定することが必要になります。

なお、上下水道事業の主な業務とコンサルタントが支援可能な範囲を表 3-1（再掲）に示します。

【委託業務の範囲の選定】

- 現状の課題整理と将来的な課題の想定
- 事業運営支援業務の委託検討において委託範囲の選定

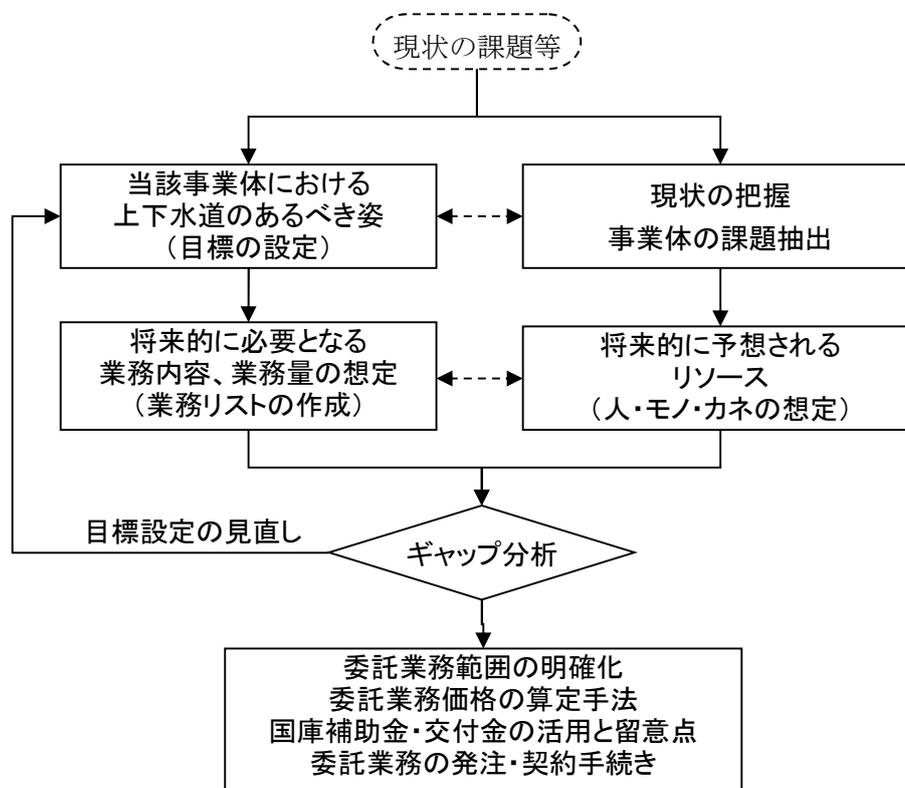


図 3-2 事業運営支援業務検討フロー

次頁より、「委託業務範囲の明確化」、「業務分担」、「リスク分担の設定」について説明します。

表 3-1 上下水道事業の主な業務とコンサルタントが支援可能な範囲

業務分野		階層		経営判断		経営計画		業務管理		一般業務			
		政策判断	経営判断	経営計画	業務管理	一般業務	業務管理	一般業務					
人事・財務・庶務管理		事業運営方針・組織体制等	基本構想・財政計画・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	財政計画	予算・決算対応	経理事務	人事給与庶務		契約事務	
								補助金・企業債関係	資産情報整理	会計システム等の管理			
								発注作業	施設情報システムの管理	設計	施設・設備情報整備	業務監視	建設工事
								更新計画/改築計画		設計		建設工事	
保全管理計画	発注作業	保全作業	維持管理情報整備	維持管理									
運転管理計画	監督・監視	運転作業		作業									
住民対応		条例・規定等の制定改廃	公権力の行使 議会対応 監査対応	条例・規定案作成等	防災・減災計画	広聴・広報管理	広聴・広報対応	料金管理・苦情対応	料金徴収・苦情受付	料金システム等の管理			
							災害復旧管理	災害査定資料作成	水安全計画	水質管理			
その他							給水装置関連	排水設備等の指導	排水設備等の管理	事業場排水の指導	事業場排水の監視		

■:コンサルタントが支援可能な業務

3.2 委託業務範囲の明確化

事業運営支援業務は、個別・単年度で発注されていた個々の業務を複数年・複合的に発注することで、事業体が行ってきた複数の個別業務のマネジメントを軽減するとともに、統一的かつ総合的な判断を支援する業務です。そのため、事業運営支援業務の業務内容は、個々の業務内容を踏まえた上で事業体（発注者）とコンサルタント（受注者）の役割を明確にしておくことが必要となります。

本項では、委託業務内容を明確化していくための必要事項として、「業務仕様書」、「業務分担」について、基本的な考え方を例示します。

3.2.1 業務仕様書

事業運営支援業務内容は、業務仕様書により明確化します。特に、主体的な支援業務については、事業体と事業運営支援コンサルタントの役割分担を極力明確にするため、業務仕様書でその内容を記載する必要があります。

また、業務仕様書として、共通仕様書以外の業務項目やその他特別の事項については必要に応じて特記仕様事項として記載します。共通仕様事項の記載内容を以下に示します。なお、共通仕様事項(案)、特記仕様事項(案)の詳細は 5.2 項に示しています。

表 3-2 共通仕様事項の内容(例)

項目	記載内容
第1編 共通編	事業運営支援業務の目的、発注者への報告、関係機関協議資料(案)の作成及び立会い、苦情への対応 等
第2編 下水道事業運営支援業務計画書の作成	下水道事業内容(計画中含む)等の確認、発注者の要求のとりまとめ、関係業者の役割の確認、下水道事業運営支援業務計画書等の作成 等
第3編 設計	設計箇所(区間)の現場及び予算の確認、設計業務内容の確認及び仕様書・特記仕様書(案)の作成、発注設計書(案)の作成 等
第4編 工事	全体工程の検討、年度発注箇所及び予算(案)の作成、仕様書・特記仕様書(案)の作成、発注設計書(案)、積算資料の作成 等
第5編 維持管理モニタリング業務等	計画書、報告書等の妥当性モニタリング、定例会対応(年次完了検査含む)、定期・不定期現場確認、施設機能の確認・評価 等
第6編 災害時の復旧支援業務	復旧支援業務の種類(内容)、復旧支援業務の発動、費用の清算 等
第7編 次期関連計画関連業務等	関連する計画の見直し
第8編 業務完了時の対応	業務の引継
第9編 照査	照査の目的、照査の体制、照査事項

3.2.2 業務分担

事業運営支援業務(主体的な支援を含む。)を通じて事業体の事業運営を支援する過程において、従来、事業体側で実施されていた事務の多くが、コンサルタント側で実施する事になりますが、例えば予算案の決定や設計・工事・維持管理請負業者の決定など、依然として業務運営事項のうち主要な事項は事業体が判断・決定すべきものです。

このため、前項で示した業務内容について、一覧性を高めるため事業体、事業運営支援コンサルタント双方の業務分担の考え方について整理して示すことが必要です(参照)。なお、業務分担(案)の詳細は5.2項に示しています。

表 3-3 業務分担表(事業運営支援業務準備作業及び詳細設計監理の例)

対象業務	業務種別	業務区分	業務内容	負担区分	
				発注者	受注者
新設・改築業務実施支援(積算、発注支援、調査設計管理、施工監理)					
			翌年度設計箇所及び予算(案)の検討		○
		発注計画	翌年度設計箇所及び予算(案)の決定	○	
対象業務	業務種別	業務内容		負担区分	
				発注者	受注者
事業運営事業運営支援業務準備作業					
	共通編	事業の業務管理計画			○
		事業の業務管理手法の決定		○	
		発注者への報告			○
		報告内容に対する発注者からの指示		○	
	上下水道事業支援業務計画書の作成	上下水道事業支援業務計画書等の作成			○
		上下水道事業支援業務計画書等の確認		○	
		上下水道事業支援業務記録および上下水道事業支援業務報告書等の作成			○
		上下水道事業支援業務記録および上下水道事業支援業務報告書等の確認		○	
	事業計画等の確認	制約条件の確認と報告			○
		制約条件の報告に対する対応策の決定		○	
		全体工程計画の検討			○
		全体工程見直しの決定		○	
		事業全体予算の検討			○
		事業全体予算の決定		○	

3.3 委託業務価格の算定手法

運営支援の業務価格を算定する場合には、事業体の多種多様なニーズを踏まえ、前項に示すように業務内容を明確化し、実際の支援に必要な人員、配置、経費等を極力具体に見積もりすることが原則となります。

本項では人工見積もりにあたって考慮すべき事項について次に示します。

3.3.1 業務内容毎の人工想定

人工見積もりにあたっては委託対象業務の内容に加え、当該事業体における事業の現状や各種計画、財務状況、施設関連情報等を共通仕様書及び特記仕様書等にて極力詳細に提示いただく必要があります。

コンサルタントは提示された情報を踏まえ、当該事業体の課題やリスク等を想定し、今後想定される事業内容及び事業量等に応じた体制の検討や必要人工数等を見積もることになります。なお、見積もり対象の業務範囲が多岐に亘ることや事業期間が複数年となること等のため、見積もり期間を十分に確保することに留意が必要です。

3.3.2 業務内容に応じた職種区分の設定

3.2 項において設定した業務内容に応じ、必要となる職種区分及び人工を設定します。また、職種区分及び人工の設定にあたっては国土交通省の設計業務委託等技術者単価における職種区分定義等を参考に設定します。

(3) 設計業務等技術者

職種区分定義

① 主任技術者：先例が少なく、特殊な工法や解析を伴う極めて高度あるいは専門的な業務を指導統括する能力を有する技術者。
主に主体的な支援担当

工学以外に社会、経済、環境等の多方面な分野にも精通し、総合的な判断力により業務を指導、統括する能力を有する技術者。
主に補助的な支援担当

工学や解析手法の新規開発業務を指導、統括する能力を有する技術者。

② 理事・技師長：複数の非定型業務を統括し、極めて高度で複合的な業務のプロジェクトマネージャーを務める技術者。

③ 主任技師：定型業務に精通し部下を指導して複数の業務を担当する。また、非定型業務を指導し最重要部分を担当する。

④ 技師（A）：一般的な定型業務に精通するとともに高度な定型業務を複数担当する。また、上司の指導のもとに非定型的な業務を担当する。

⑤ 技師（B）：一般的な定型業務を複数担当する。また、上司の包括的指示のもとに高度な定型業務を担当する。

⑥ 技師（C）：上司の包括的指示のもとに一般的な定型業務を担当する。また、上司の指導のもとに高度な定型業務を担当する。

⑦ 技術員：上司の指導のもとに一般的な定型業務の一部を担当する。また、補助員を指導して基礎的資料を作成する。

なお、職種区分定義で示されている定型業務、非定型業務については下記を参考に判断するものとする。

定型業務

- ・調査項目、調査方法等が指定されており、作業量、所要工期等も明確な業務
- ・参考となる類似業務があり、それらをベースに応用することが可能な比較的簡易な業務
- ・設計条件、計画諸元の設定等が比較的容易で、立地条件や社会条件により業務遂行が大きく作用されない業務

非定型業務

- ・調査項目、調査方法等が未定で、コンサルタントとしての経験から最適な業務計画、設計手法等確立して対応することが求められる業務
- ・比較検討のウエイトが高く、かつ新技術または高度技術と豊かな経験を要する大規模かつ重要構造物の設計業務
- ・文化性、芸術性が特に重視される業務
- ・先例が少ないか、実験解析、特殊な観測・診断等を要する業務
- ・委員会運営や関係機関との調整等を要する業務
- ・計画から設計まで一貫した業務

出典：国土交通省「設計業務委託等技術者単価」

なお、既存の歩掛が整備されている場合はそれを用いることになります。ただし、歩掛が整備されている内容であっても、支援のレベルが異なる場合には留意が必要です。例えば、水コン協で提案する重点施工監理業務委託要領（案）は一般的に施工監理で行われている8項目（①施工計画、②工程管理、③品質管理、④構造物の形状、機能等の出来形管理、⑤契約数量の出来高管理、⑥写真管理、⑦安全管理、⑧工事損害補償）のうち、主に①～③の3項目に関するアドバイ

ザリー業務が対象になっています。したがって、今回提案する内容（8項目）とは異なるため、別途見積もりによる積算が必要となります。

(例) 重点施工監理 ⇒ アドバイザリー業務 ⇒ 歩掛あり
 今回提案する施工監理 ⇒ 官の立場として主体的に監理する業務 ⇒ 歩掛なし

具体の積算項目については、5.3項に示しています。

表 3-4 見積もり様式の例

業務種別	業務区分	業務内容	備考	事業運営支援コンサルタント(人工/5年)					人工計	摘要欄
				主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B		
■発注支援	◆導入可能性調査(発注支援)	1 事業スキームの検討	参考							
		2 業務要求水準事項の分析								
		3 リスクの概略分析								
		4 市場調査・分析								
		5 VFMの算定								
■詳細設計	◆発注計画	1 翌年度設計箇所及び予算案の作成								
		2 設計箇所(区間)及び予算の確認								
		3 設計箇所(区間)の現場確認								
		4 関係機関協議資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		5 住民説明会資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		6 設計業務内容の確認								
		7 仕様書・特記仕様書(案)の作成								
		8 発注設計書(案)の作成								
	◆調達支援	1 入札・契約方式の提案								
		2 調達スケジュール(案)の作成								
3 設計業者選定資料(入札図書等)の作成支援										
4 現場説明の開催支援(立会い)										
5 参加企業の評価方法に係わる支援		入札方式による								
6 技術提案の評価方法に係わる支援		入札方式による								
7 設計者特定に関する資料の作成支援		入札方式による								
8 契約図書(案)の作成										
◆業務管理	1 業務計画書の内容確認									
	2 全体設計計画の確認									
	3 設計条件の確認									
	4 技術提案の評価(妥当性確認)									
	5 設計変更の内容確認									
	6 業務工程の管理									
	7 関係機関協議資料の確認									
	8 設計者との協議・打合せ									
	9 完成図書の確認									
	10 完成検査の立会い									
合計										
■工事	◆発注計画	1 翌年度発注箇所及び予算案の作成								
		2 発注箇所(区間)及び予算の確認								
		3 発注箇所(区間)の現場確認								
		4 関係機関協議資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		5 住民説明会資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		6 工事リスク等の確認								
		7 工事発注内容の確認								
		8 仕様書・特記仕様書(案)の作成								
		9 発注設計書(案)の作成								
	◆調達支援	1 入札・契約方式の提案								
2 調達スケジュール(案)の作成										
3 工事請負業者選定資料(入札図書等)の作成支援										
4 現場説明の開催支援(立会い)										
5 参加企業の評価方法に係わる支援		入札方式による								
6 技術提案の評価方法に係わる支援		入札方式による								
7 工事請負業者特定に関する資料作成支援		入札方式による								
8 契約図書(案)の作成										
◆工事監理(監督・指導)	1 施工計画書の確認									
	2 品質計画書の確認									
	3 施工体制の確認									
	4 地元協議・住民対応資料の確認									
	5 関係機関協議資料の確認									
	6 工事施工の立会	(施工監理)								
7 材料の検査	(施工監理)									
8 施工中の出来形確認	(施工監理)									
9 施工工程の評価	(施工監理)									
10 設計変更に係わる協議	(施工監理)									
11 出来形の評価	(施工監理)									
12 完了報告書の確認	(施工監理)									
13 発注担当者検査の立会い										
14 完成検査の立会い										
合計										

3.4 国庫補助金・交付金の活用と留意点

下水道事業の運営支援業務の内容の一部に、国庫補助金や交付金を活用することができる場合があります。ただし、業務のパーツごとに現行制度における国庫補助対象となる業務（例えば、施工監理等）と単独事業扱いとなる業務が発生する場合がありますので留意が必要です。なお、業務のどの部分が国庫補助対象となるか否かについては、制度的に随時変更されることから、業務内容が具体化された段階で都道府県や厚労省、国交省等の上位機関に確認することが必要です。

3.5 委託業務の発注及び契約手続き

本業務は幅広い技術力やマネジメント能力を要する高度で新たな形態の業務であり、業務実施に当たっては、提出された提案に基づいて進めることが効率的かつ効果的な事業運営に繋がると考えられますので、プロポーザル方式での発注を基本とします。

発注にあたっての考え方及び手続き等の詳細については第4章をご参照ください。

3.6 その他留意事項

事業体による事業運営体制からコンサルタントによる運営体制に移行する際には、適切な引継ぎ期間を設ける必要があります。

引継ぎ期間では事業体との協議を適宜行いながら、運営支援業務計画書、年間運営支援業務計画書、セルフモニタリング計画書及び月間運営支援業務計画書等の準備を進め、所定の時期に事業体へ提出する必要があります。

なお、引継ぎ期間が限られていますので、共通仕様書や特記仕様書等で提示した情報に関して受注者から質問を受けた場合は速やかに対応する必要があります。必要に応じて包括的民間委託業者等の関係業者も含めた協議を行う等の対応も想定されます。

第4章 発注・契約手続きの進め方

4.1 発注

本章では、事業者が事業運営支援業務について、個別業務ではなく複数年・複合的に業務を発注・契約する際の一般的な手続きや考え方を記述します。ここでは、技術職員等が少なく事業運営管理体制が十分に確保できない事業者を対象として記載しています。また、先行して複数年・複合的な業務を発注している事業者の発注事例を示しましたので、発注手続きの参考としてください。

なお、3章に示した事業運営支援業務の内容を事前に検討する「支援業務内容の検討業務」を委託する場合にも本章に示す発注・契約手続きの進め方が適用できます。

4.1.1 発注方式

本事業運営支援業務は、幅広い技術力やマネジメント能力を要する高度で新たな形態の業務であり、業務実施に当っては、応募者(コンサルタント)から提出された提案に基づいて進めることが効率的かつ効果的な事業運営に繋がると考えられるため、プロポーザル方式での発注を基本とします。

「建設コンサルタント業務等におけるプロポーザル方式及び総合評価落札方式の運用ガイドライン(平成27年3月)調査・設計等分野における品質確保に関する懇談会」(以下、「国ガイドライン」という。)にプロポーザル方式による運用の手順や書式に関する記述がありますが、この中で紹介されている方式は、2段階選定方式を採用し、また、国交省直轄事業等を対象として業務成績点等が導入されています。このため、今回対象とする事業運営管理体制が十分に確保できない事業者での運用を考慮すると、より簡易的な方式で発注することが望ましいと考えられます。

そこで、簡便な方式として一段階にて受注者を評価・選定する方式を推奨するとともに、事業運営支援業務に適した評価基準等を示します。

4.1.2 プロポーザル方式の概要

(1) 実施手順

プロポーザル方式の実施手順を図4-1に示します。プロポーザル方式では、手続き開始の公示後、応募者は参加表明、技術提案書を提出し、発注者はヒアリングを実施します。その後、技術提案書の評価、評価決定、特定・通知を行い、契約の締結に至ります。第三者による選定委員会を設置した場合は、履行監視機関としての役割も期待できます。

なお、本手引きでは、発注者(または事業者)がより活用しやすくするため、1段階で受注者を評価・選定する方式を提案していますが、2段階で選定する方式を採用する場合には、「国ガイドライン」が参考になります。

また、選定作業を進めるにあたり、事前に応募者の意見の聴取やリーガルチェック等が必要になることもあるため、それらを考慮した選定期間の確保が必要となります。さらに、業務発注に当っては、事前の方針決定や業者選定後には引き継ぎ作業等が発生するため、それ

らを考慮したスケジュール調整が必要となります。

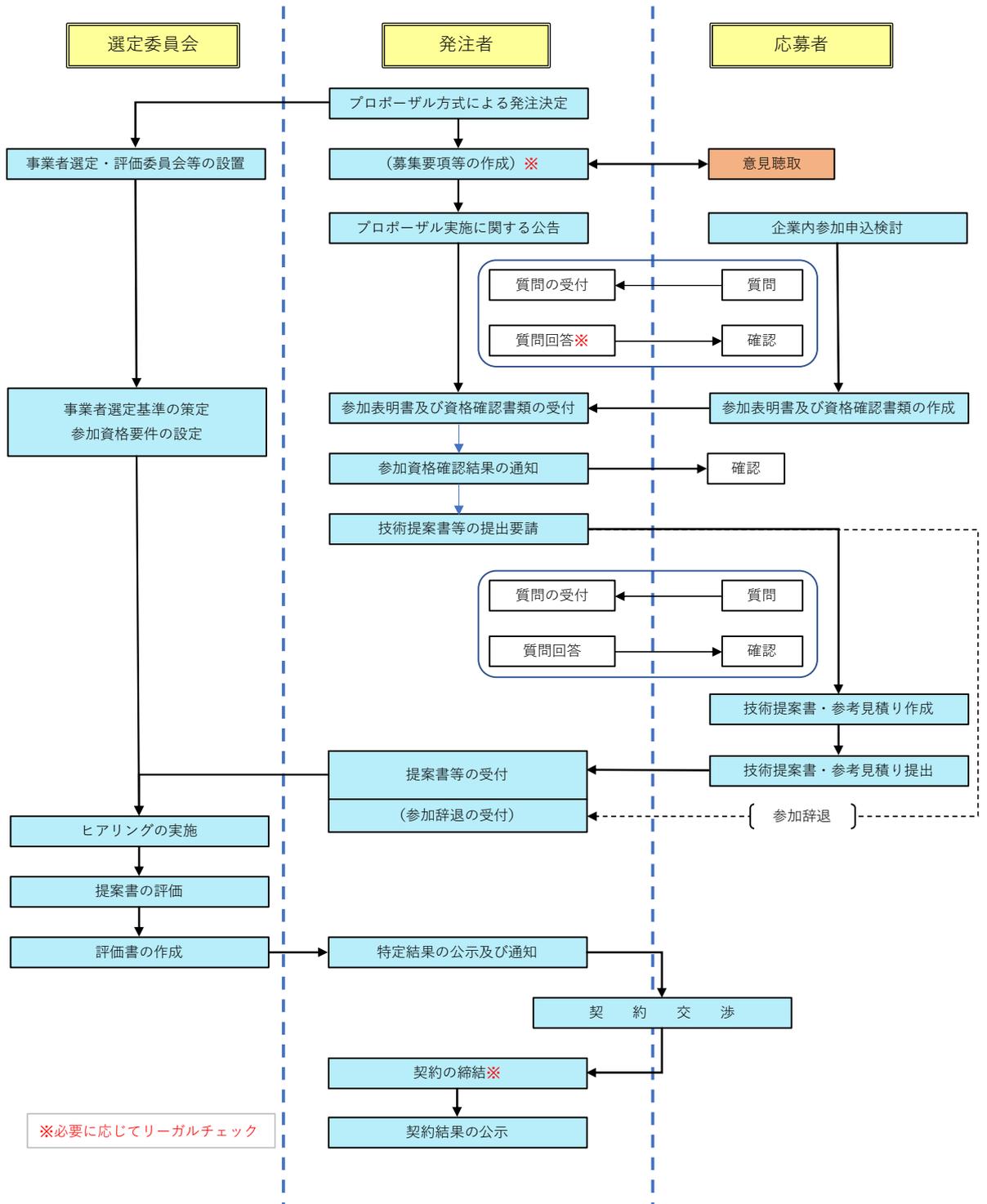


図 4-1 プロポーザル方式の実施手順

(2) 発注に必要となる書類

事業運営支援業務は、事業体の支援業務を複数年（5年間程度）にわたって複合的に実施する業務であることから、事業運営支援業務の内容を理解したコンサルタントに発注することが有効であり、プロポーザルによる選定が前提と考えられます。

事業運営支援業務の事業者選定をプロポーザル方式とした場合は、以下の書類を準備する必要があります。

- ① 募集要項
- ② 提案書作成要領
- ③ 事業者選定基準（審査基準）
- ④ 共通仕様書・特記仕様書
- ⑤ 契約書
- ⑥ 契約約款
- ⑦ 秘密保持契約書
- ⑧ 貸与資料・機材・備品等リスト

以下に各書類に関する記載事項を示します。

1) 募集要項

プロポーザル参加の手続きに関する事項を記載します。なお、業務範囲等が広範囲となり、応募者の意見を事前に確認することが必要な際には、業務内容や業務期間等を示した「実施方針」を作成し、広く意見を求めることも有効です。

- ① 募集概要（事業名称、担当部署等を記載）
- ② 業務概要（基本事項・スキーム・業務期間等について記載）
- ③ 参加基準・参加要件（本件事業に参加する企業の業務実績、有資格者の要件、配置予定技術者の業務実績及び資格等、最低限の参加要件を求める場合は、参加基準を記載）
- ④ 応募者の募集及び選定に関する事項（選定方法・スケジュール・事業運営支援共同企業体に関する要件・手続きについて記載）
- ⑤ 契約の基本的考え方
- ⑥ 事業の内容や実施状況に関する事項（事業の計画諸元、各種計画の策定状況、執行体制（外部委託を含む）、台帳等の整備状況、今後実施する予定の事業の概要 etc.）
- ⑦ その他業務の実施に関し必要な事項（継続困難時の措置・議会議決・情報公開等について記載）
- ⑧ 予定価格（上限）に関する事項（4. 2 予定価格の算定等に基づく）

2) 提案書作成要領

当該業務の応募者が募集要項、仕様書等を十分に理解した上で、提案書を作成するための様々な規定及び必要事項を記載したものです。

- ① 業務概要（目的、内容、履行期間、業務量の目安等、基本事項について記載）
- ② 提案書で求める特定テーマ
- ③ 提案書作成方法（実施体制・再委託等の内容・類似業務実績・技術者の経歴・実施方針・特定テーマ・参考見積り等について記載）
- ④ 提案書提出期限・場所・方法等
- ⑤ ヒアリング実施の有無
- ⑥ 特定・非特定通知の方法及び質問方法
- ⑦ 募集要項、提案書作成要領、仕様書等についての質問の受付及び回答
- ⑧ その他留意事項
- ⑨ 様式集（質問票含む）

3) 事業者選定基準(審査基準)

最も優れた提案者を選定するための審査基準等を記載したものです。

- ① 優先交渉者決定までの流れ
- ② 優先交渉者決定方法
- ③ 参加資格、提案内容評価項目
- ④ 配点、評価方法等

4) 共通仕様書・特記仕様書

共通仕様書は契約に関する一般的な注意事項を記載したものです。

特記仕様書は業務範囲や期間等の内容を詳細に記載したものです。

- ① 共通編
- ② 上下水道事業支援業務計画書の作成
- ③ 設計段階（設計発注計画を含む）
- ④ 工事
- ⑤ 維持管理モニタリング業務等
- ⑥ 次期事業計画関連業務等
- ⑦ 業務完了時の対応
- ⑧ 照査

5) 契約書

- ① 委託業務の名称
- ② 契約期間
- ③ 委託料

6) 契約約款

事業者と受注者が相互に協力し、本件事業を円滑に実施するために必要な一切の事項を定めることを目的に記載したものの。

なお、現行の設計業務契約約款を利用する場合には、4)特記仕様書や5)契約書に、本件の事業運営支援内容に関する内容を記載してください。

- ① 総則
- ② 業務計画書の提出
- ③ 履行報告
- ④ 条件変更等
- ⑤ 検査
- ⑥ 業務委託料の支払い
- ⑦ 債務不履行
- ⑧ 契約解除
- ⑨ 紛争の解決
- ⑩ 著作権等 もしくは 成果物の帰属

7) 秘密保持契約書

当該事業において業務等を行う際などに、調達情報や個人情報など業務に関して知り得た秘密を第三者に開示しないとする契約を指します。なお、秘密保持契約書については、契約約款の中にまとめて記載することも可能です。

- ① 目的
- ② 秘密情報
- ③ 秘密情報の開示
- ④ 秘密保持
- ⑤ 目的外使用の禁止
- ⑥ 複製の禁止
- ⑦ 権利義務の譲渡等の禁止
- ⑧ 秘密情報の管理
- ⑨ 秘密情報の帰属
- ⑩ 発明等の取扱い
- ⑪ 秘密保持違反の損害賠償
- ⑫ 協議
- ⑬ 合意管轄(裁判所)

8) 貸与資料・資機材・備品等リスト

必要に応じて、貸与資料一覧や資機材・備品リスト等を示します。

4. 1. 3 評価・審査

(1) 基本的考え方

技術的要件の評価に関する基準については、募集要項において明らかにするものとし、手続き開始の告示等において明記します。

(2) 評価方法

プロポーザル方式では、企業や管理技術者・担当責任者の経験や能力、実施方針、及び特定テーマ等の評価項目に対し、評価基準により点数化することで、より適切に評価を実施します。

(3) 評価基準

評価に関する基準は、技術等の得点、その他の評価に必要な事項とし、事業者選定基準において明らかにします。

(4) 評価

評価は、募集要項（仕様書及び評価基準を含む）に基づいて作成された提案書に対し行うものとし、提案書に記載されていない技術等は評価の対象としません。また、必要に応じて、選定委員会による応募者提案資料に関するヒアリングを実施します。

(5) 事業運営支援共同企業体に対する審査・評価

事業運営支援共同企業体（通常のJVと同様のもの）による競争参加を受けた場合には、技術力を結集して業務を実施することによる利点を適切に評価できるよう配慮します。

また、共同企業体に対するヒアリングを実施するに当たっては、必要に応じ、予定管理技術者に加え、共同企業体の構成員となっている他社の担当責任者（分担業務の責任者）も併せてヒアリングを行うことも有効です。

(6) 各事項に求める要件

1) 応募企業

事業運営支援業務は、コンサルタント業務に位置づけられることから、応募企業は「建設コンサルタント登録」されている必要があります。また企業の信頼性、中立性を考慮し、応募に必要な条件を付与するとともに、対象の事業運営支援業務の受注については明確な制約条件を提示する必要があります。

2) 配置担当者

事業運営支援業務では、直接的に業務に携わる管理技術者や担当責任者のみならず、照査技術者についても、業務に求められている要求事項に対応できる「技術者の配置（能力）」を求めます。

また、共同企業体により業務を実施する場合には、代表者により各担当の位置づけを明らかにし、能力について保証する必要があります。

事業運営支援業務では、マネジメント力が求められることから、管理技術者と照査技術者については、技術士（総合技術監理部門 上下水道）を有することが望ましいです。

また、担当責任者については、担当する業務により必要とする資格要件が異なるため、業務毎に必要なとなる資格要件を示す必要があります。

業務毎に必要なとなる資格要件の一例を表 4-1 に示します。なお、管理技術者と照査技術者については、担当責任者を兼ねることはできません。ただし、担当責任者については、複数業務を兼ねることは可能となっています。なお、アセットマネジメントに関する民間資格等も業務内容に応じて要件とすることも考えられます。

表 4-1 担当責任者に求められる資格要件の例

階層・区分	業務内容	技術士 (総合監理-上 下水道)	技術士 (上下水道)	RCCM (上水道・ 下水道)	一般土木施工 管理技士	水道浄水施設 管理技士1級	水道管路施設 管理技士1級	下水道管路 管理総合技士
経営判断 (支援)	基本構想等の決定	○						
	料金の決定	○						
経営計画	ビジョン・基本構想	○	○					
	事業計画/AM計画	○	○					
経営計画 (個別計画)	財政計画	○	○	○				
	整備計画	○	○	○				
	改築計画	○	○	○				
	保安全管理計画	○	○	○		△2		
	運転管理計画	○	○	○		△2		
	維持管理計画	○	○	○			△3	△4
業務管理 (人事・財務・ 庶務管理)	防災・減災計画	○	○	○				
	予算・決算対応	○						
	補助金・企業債関係	○						
業務管理 (施設管理・その他)	会計システム等の管理	○						
	発注作業	○			△1			
	業務監理	○	○	○	△1			
	監督・監視	○	○	○		△2	△3	△4
	施設情報システムの管理	○	○	○				
	水安全計画	○	○	○				
一般業務 (人事・財務・ 庶務管理)	給水装置関連	○	○	○				
	経理・契約事務	○						
一般業務	資産情報整理	○						
	設計	○	○	○				
	災害復旧管理・災害査定資料作成	○	○	○		△2	△3	△4
	水質管理	○	○	○		△2		
住民対応 (経営判断・経営計画)	排水設備等の指導	○	○	○				
	議会対応	○						
	監査対応	○						
住民対応 (業務管理・一般業務)	条例・規定案作成等	○						
	広聴・広報の管理及び対応	○						
	料金・苦情の管理及び対応	○						
	料金システム等の管理	○						

○：対応可能 △1：建設工事のみ対応可能 △2：水道浄水施設のみ対応可能 △3：水道管路施設のみ対応可能 △4：下水道管路施設のみ対応可能

3) 技術提案書で求める特定テーマ

技術提案書の提案事項に「特定テーマ」を複数設けて評価を実施する必要があります。プロポーザルにおいて技術提案を求める具体的な内容（特定テーマ案）を以下に示します。

- a) 複数の業務や工事にまたがる工程、品質管理等のマネジメントの考え方（適切な業務執行及び管理に関する取り組み方）
- b) 業務計画書策定に当たりの考え方
- c) 次期計画策定にあたっての留意点
- d) 持続可能な事業の実施に向けた方針（取り組み）
- e) 計画目標達成のための取り組み方
- f) リスク対策についての考え方

4) 参考見積り

提案要請において、参考見積りはあくまで予算内で事業の実施が可能であることを想定するものであり、提示した業務規模と大きくかけ離れているか、または、提案内容に対して見積りが不適切と判断される場合には、特定しない場合があります。

また、事業運営支援業務は、複数年度にまたがる業務であるため、事業予算等を考慮して、年度ごとの見積りと総合計を併せて提出させる必要があります。

(7) 評価基準

評価基準の設定に当たっては、必要に応じて選定委員会等を設置する場合もあり、委員会メンバーには学識経験者や県の職員等を加えることについて検討することが望ましい。

なお、評価基準を定める際には、事業運営支援業務の実績が、現状ではまだ少ないことから、要件面で実績を厳しく設定すると新規参入を阻害する恐れがあることに留意する必要があります。

評価基準の各項目には本件事業の特色を反映し、発注者（選定委員会）において重みづけを行うこととなります。事業運営支援業務や、事業運営支援業務範囲内の個別発注業務の経験（実績）や専門的な知識を有する技術者の配置が重要な評価基準となることが考えられます。

1) 企業の評価

表 4-2 企業の評価基準(案)

評価の着目点			判断基準
専門技術力	成果の確実性	過去 10 年間の同種又は類似業務の実績	同種:事業運営支援業務 類似:今回の業務範囲の個別発注業務を経験していること
	業務執行技術力	危機対策の実績 (災害復旧支援の実績)	水道配管、下水道管渠及び浄水場、処理場等施設の災害調査及び査定業務の経験があること
技術士資格等	専門分野の保有資格	業務執行技術力 (技術士等の資格)	技術士の総合技術監理部門、上下水道部門、一級土木施工監理技士、一級建築士、水道施設管理技士、下水道管路管理総合技士等、今回業務遂行上必要となる資格をすべて保有していること
資格要件	登録技術部門	技術部門登録	当該業務の技術部門として登録を実施していない場合は選定しない
その他加点要件	保有資格	ISO の認証登録 (JV 企業のいずれかの会社が保有していればよい)	品質、環境、情報、アセットマネジメント等に対し取り組みを行っていること (事業運営支援を行う技術力を有していることが明確化されていること)

2) 理技術者の評価

表 4-3 管理技術者の評価基準(案)

評価の着目点			判断基準
資格要件	技術者資格	資格要件 (技術士等の資格)	技術士の総合技術監理部門及び上下水道部門を保有していること
専門技術力	業務執行技術力	過去 10 年間の同種又は類似業務の実績	同種:事業運営支援業務 類似:今回の業務範囲の個別発注業務を 2 つ以上経験していること
	業務執行技術力	過去 4 年間の表彰の有無	過去 4 年間に対象自治体もしくは対象自治体が属する都道府県の表彰を受けていること
情報収集力	地域精通度	地域精通度	県内または県外の隣接する事業体の受注実績があること
専任性	専任性	契約金額 500 万円以上の手持ち業務の件数	管理技術者または担当責任者として従事している業務件数、及び契約金額の合計金額
資格要件	CPD	CPD (CPD取得単位)	建設系 CPD 協議会に加盟する団体の推奨単位以上の取得していること

3) 担当責任者の評価

表 4-4 担当責任者の評価基準(案)

評価の着目点			判断基準
資格要件	技術者資格	資格要件 (技術士等の資格)	表 4-1 で示した資格を保有していること
専門技術力	業務執行技術力	過去 10 年間の同種又は類似業務の実績	同種:事業運営支援業務 類似:今回の業務範囲の個別発注業務を 2 つ以上経験していること
	業務執行技術力	過去 4 年間の表彰の有無	過去 4 年間に対象自治体もしくは対象自治体が属する都道府県の表彰を受けていること
専任性	専任性	契約金額 500 万円以上の手持ち業務の件数	管理技術者または担当責任者として従事している業務件数、及び契約金額の合計金額

4) 照査技術者の評価

表 4-5 照査技術者の評価基準(案)

評価の着目点			判断基準
資格要件	技術者資格	資格要件 (技術士等の資格)	技術士の総合技術監理部門及び上下水道部門を保有していること
専門技術力	業務執行技術力	過去 10 年間の同種又は類似業務の実績	同種:事業運営支援業務 類似:今回の業務範囲の個別発注業務を 2 つ以上経験していること(照査を含む)

5) 実施方針に関する評価

表 4-6 実施方針に関する評価基準(案)

評価の着目点		判断基準
実施方針・実施フロー・工程表・その他	業務理解度	目的、条件、内容の理解度が高い場合に優位に評価する
	実施手順	①業務実施手順を示すフローの妥当性が高い場合に優位に判断する。 ②業務量の把握状況を示す工程計画の妥当性が高い場合に優位に評価する。
	その他 (有益な提案の有無)	①業務に関する知識、有益な代替案、重要事項の指摘がある場合に優位に評価する。 ②事業体の実情を把握したうえで、業務の円滑な実施に関する提案があった場合には評価する。

6) 特定テーマに関する評価

表 4-7 特定テーマに関する評価基準(案)

評価の着目点		判断基準
全体 (提案内容間の整合性)		相互に関連する複数の提案内容間の整合性が高い場合には優位に評価し、矛盾がある等整合性が著しく悪い場合には特定しない。
的確性	必要なキーワードの適切な明示	①着目点、問題点、解決方法等が適切かつ論理的に整理されており、本業務を遂行するにあたって有効性が高い場合に優位に評価する。
	考慮すべき主要事項の的確な明示	①事業の重要度を考慮した提案となっている場合に優位に評価する。 ②事業の難易度に相応しい提案となっている場合に優位に評価する。
実現性	業務内容の説得力	①提案内容に説得力がある場合に優位に評価する。
	提案事項を裏付ける根拠	①提案内容を裏付ける類似実績などが明示されている場合に優位に評価する。
独創性	独創性のある提案	①工学的、経営的知見の基づくまったく新しい提案がある場合に優位に評価する。 ②周辺分野、異分野技術を採用した高度の検討・解析手法の提案がある場合に優位に評価する。

7) 参考見積りに関する確認

表 4-8 参考見積りに関する確認

評価の着目点		判断基準
参考見積	業務コストの妥当性	業務規模と大きく乖離がある場合には非特定

8) その他の留意事項

以下の事項について十分留意し、評価及び審査を適切に実施する必要があります。

① ヒアリングについて

ヒアリングは単独の評価項目とせず、ヒアリングを通して技術者の評価、技術提案内容の確認結果を、「実施方針等」及び「評価テーマ」の評価に反映することが有効です。

② CPD（継続教育）の評価について

建設系 CPD 協議会に加盟する団体の推奨単位以上を取得しているものについて評価します。なお、CPD 単位取得の証明は当該業務の公示日から 1 年以内又は公示日以降に発行されたものであり、公示日から過去 1 年以内に証明期間の一部が含まれている「単位取得証明書」を提出する必要があります。

③ 業務実施体制

業務実施体制が下記のいずれかの項目に該当する場合には非特定とします。

- a) 業務の分担構成が不明確または不自然な場合。
- b) 共同企業体による場合に、業務の分担構成が細分化され過ぎている場合、一つの分担業務を複数の構成員が実施することとしている場合。

4.2 予定価格の算定

事業運営支援業務は、各事業体により求める支援内容が異なることから、歩掛りの策定は困難であるため、基本的に作業項目及び作業レベルを明確にして必要となる作業人工の算定により予定価格を算定する必要があります。

また、各事業体では、現状の職員数等から簡易的に算定することも予想されますが、事業の持続可能性の作業を求めることにより、要求する作業項目や作業レベルが高くなる可能性が高く、さらに、必要となる人員も多くなる場合もあるため、適正な予定価格を算定しないと不調になる可能性もあることに留意が必要です。

4.3 契約

「4.1.2(2) 発注に必要となる書類」で示したように、複数年契約となること、また、受注者の提案により進める部分が多いことから、従来と異なる契約になるため、注意が必要です。

4.3.1 契約に必要となる書類

事業運営支援業務の契約書類は、発注者と受注者の権利と義務の関係を規定した「契約約款」と技術的な仕様などを規定した「業務仕様書（提案書の内容を含む）」の 2 種類で構成されます。

(1) 事業運営支援業務標準契約約款

事業運営支援業務の主要な事項を明記し、発注者及び事業運営支援業務受注者の権利や義務についての標準的な取り決めに記載します。

① 契約書

- ② 契約約款（発注者と業務受注者の権利や義務について、条項別に記載）

(2) 業務仕様書

発注者が事業運営支援業務受注者と役割分担する業務内容を記載します。

- ① 共通仕様書（募集時公開文書の一体的扱いについて記載）
- ② 特記仕様書（基本事項・スキーム・業務期間等について記載）
- ③ 図面
- ④ 現場説明書
- ⑤ 現場説明に対する質問回答書

4.4 発注事例

事業運営支援業務の発注の参考となるよう、これまでの発注事例から概要と発注関連書類を参考資料に示します。

第5章 事業運営支援業務（パッケージモデル）の具体化

5.1 本手引きにおける提案

本章では事業運営支援業務の具体的なイメージの把握を容易とするため、ケーススタディにより、ベーシックな業務委託内容を検討しました。

【パッケージモデル】

上下水道事業では、各事業で個別に策定した水道事業ビジョンや事業計画に基づき、施設の設計・建設及び維持管理が行われており、事業運営においては計画策定から維持管理までの一連の業務のマネジメントを含めることを基本と考えます。そこで、本項では新規整備～改築・更新～維持管理の業務の内、「経営計画」及び「業務管理」の階層に属する事業運営に普遍的に存在する業務に対する支援業務をパッケージしたモデルを提案します。

また、この提案では、支援業務期間内の維持管理については、浄水場や処理場等の運転管理や維持管理及び管路維持管理の外部委託（第三者委託、包括的委託）が実施されていること的前提を設けていることから、維持管理業務の遂行が包括的維持管理委託ではない場合等は、運営支援業務の内容も異なるものとなるため、具体の案件の検討にあたっては留意が必要です。

5.1.1 事業運営支援業務（パッケージモデル）の内容

【業務内容】

提案するパッケージモデルは、既に策定されている事業計画（事業内容、事業期間）に基づき、実施する水道・下水道事業活動のうち、事業者で必ず実施される施設の建設、維持管理に関する運営支援と次期の事業計画策定を包括するものです。これに、万が一、災害が発生した際に発動することを条件に、防災・減災計画及び災害時の復旧支援業務を付帯業務とします。

この業務をコンサルタントが包括的に複数年（第1期事業計画期間）支援することで当該事業者の課題（職員不足や技術継承等）をクリアし、水道・下水道事業に必要なマネジメントが実施できると判断しました。

なお、事業者の規模が小さい場合等において、地域で複数の事業者が共同で業務を発注することにより、委託業務における効率化や広域化が図られるケースも考えられます。

事業運営支援業務（パッケージモデル）の内容

- 設計・施工に係る発注支援及び発注された業務の管理
- 維持管理に係る発注支援及び維持管理業務のモニタリング監視・評価、改善指示等
 （水道）浄水場等について運転管理や維持管理の外部委託〔第三者委託、包括的委託〕が実施されていることを想定
 （下水道）管路・施設とも包括的民間委託による維持管理が行われていることを想定
- 次期の事業計画及びアセットマネジメント計画策定
- 付帯業務 防災・減災計画及び災害時の復旧支援業務

表 5-1 ケーススタディにおいて対象とした事業運営支援業務（パッケージモデル）の範囲

業務分野		階層		経営計画		業務管理		一般業務		
		政策判断	経営判断	経営計画		業務管理		一般業務		
人事・財務・庶務管理		事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等※	財政計画		経理事務		
						予算・決算対応 人事給与庶務	契約事務			
施設管理	整備	事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等※	事業計画/AM計画	パッケージ委託	補助金・企業債関係 会計システム等の管理	資産情報整理	
							整備計画	発注作業 業務監視	設計 建設工事	施設情報 システムの管理
	更新計画/改築計画						発注作業 業務監視	設計 建設工事		
	維持管理						浄水場/処理場等施設 管路施設	保全管理計画 運転管理計画 維持管理計画	発注作業 監督・監視 発注作業 監督・監視	保全作業 運転作業 維持管理 作業
住民対応		条例・規定等の制定改廃	公権力の行使 議会対応 監査対応	条例・規定案作成等		広聴・広報管理 料金管理・苦情対応 料金システム等の管理		広聴・広報対応 料金徴収・苦情受付		
その他					防災・減災計画	災害復旧管理	災害査定資料作成			

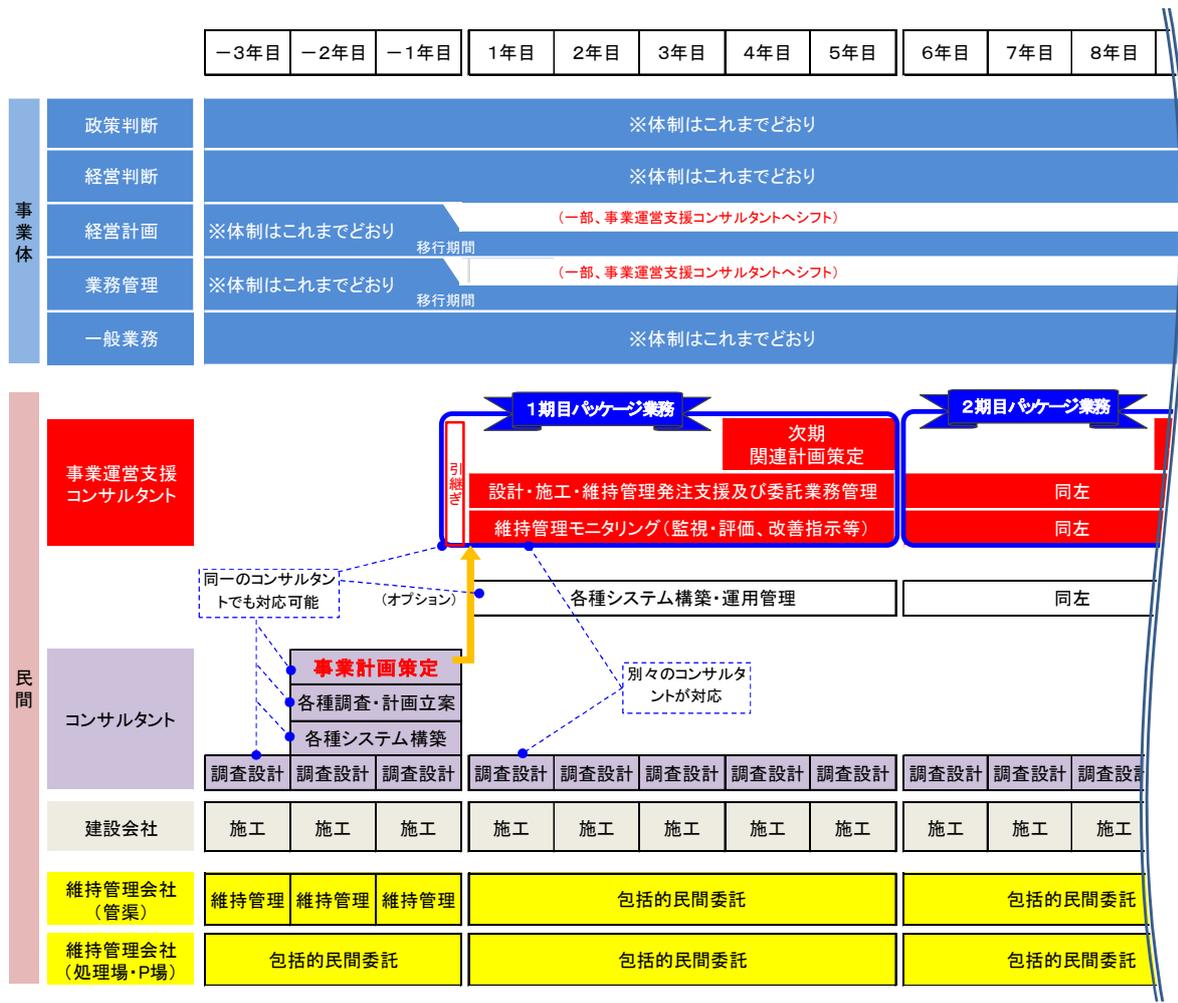
■ : コンサルタントが支援可能な業務

■ : 本章において検討対象として考慮した業務内容

5.1.2 事業運営支援業務（パッケージモデル）の時系列的整理

事業運営支援業務（パッケージモデル）は、既存の事業計画に基づく事業体の事業運営業務を支援する業務パッケージとして提案するものですので、契約期間は事業計画の改定サイクルを想定し、それに合わせます。ここでは5年間の契約期間を想定し、次期の事業計画は契約期間終了前の2カ年で策定するものとしました。

なお、支援業務期間内の浄水場等の運転管理や維持管理は外部委託（第三者委託、包括的委託）、下水道管渠、下水処理場・ポンプ場の維持管理は包括的民間委託が導入されているものと想定しています。



※水道事業においては、事業計画では財政計画を含むことが多いため、次期の事業計画策定においては財政計画も検討することとしています。

※総務省通知による経営戦略については、水道事業ビジョン、事業計画、財政計画の策定により作成可能であることから、これら計画の改定時には作成するものとします

図 5-1 提案する事業運営支援業務の年次スケジュール(案)

5.2 委託業務内容の明確化

3.2 項で述べた考え方にに基づき、前項で示した“パッケージモデル”の対象である委託業務内容を明確化するために必要な「共通仕様事項(案)」、「特記仕様事項(案)」、「業務分担(案)」について、基本的な考え方を示します。

なお、これ以降は、水道事業・下水道事業で概ね共通のものとして、例示は下水道版のみ掲載します。

5.2.1 共通仕様事項(案)

本提案業務における共通仕様事項(案)について以下に示します。なお、各業務内容の詳細を含めた共通仕様書(案)については、参考資料編に掲載しています。

本共通仕様事項の内容は手引き作成にあたり実施したケーススタディに基づくものであり、あくまでも例示です。実際の発注にあたっては、委託業務の内容を基に作成することになります。

表 5-2 共通仕様事項(案) その1

共通仕様事項(案)	
第1編 共通編	
第1条	下水道事業運営支援業務の目的
第2条	発注者への報告
第3条	会議方式の提案及び技術内容の提案
第4条	関係機関協議資料(案)の作成及び立会い
第5条	住民説明会資料(案)の作成及び立会い
第6条	関係業者協議
第7条	苦情への対応
第8条	交付申請補助、会計検査対応補助
第9条	貸与品等
第2編 下水道事業運営支援業務計画書の作成	
第10条	下水道事業内容(計画中を含む)等の確認
第11条	関連業務の確認
第12条	発注者の要求のとりまとめ
第13条	関係業者の役割の確認
第14条	制約条件の確認と報告及び協議
第15条	下水道事業運営支援業務計画書等の作成
第16条	下水道事業運営支援業務記録及び下水道事業運営支援業務報告書等の作成

表 5-3 共通仕様事項(案) その2

共通仕様事項(案)
<p>第3編 設計 (共通) 第17条 設計箇所(区間)の現場及び予算の確認 第18条 翌年度設計箇所及び予算(案)の検討 第19条 設計業務内容の確認及び 仕様書・特記仕様書(案)の作成 第20条 発注設計書(案)の作成 (調達支援) 第21条 設計業者選定支援 (業務監理) 第22条 業務計画書の内容確認と調整 第23条 全体工程計画の確認 第24条 設計条件の確認 第25条 技術提案の評価(妥当性確認) 第26条 設計変更の内容確認 第27条 設計業務工程の管理 第28条 設計業者が作成した関係機関協議資料の確認 第29条 設計業者との打合せ・協議 第30条 設計業務間の調整案の提案 第31条 完成図書の確認 第32条 完成検査の立会い 第33条 設計成績の評価資料の作成 第34条 許認可に関わる協議・申請資料の作成</p>
<p>第4編 工事 (共通) 第35条 全体工程の検討 第36条 翌発注箇所(区間)の現場及び予算の確認 第37条 年度発注箇所及び予算(案)の作成 第38条 工事リスク等の確認 第39条 仕様書・特記仕様書(案)の作成 第40条 発注設計書(案)、積算資料の作成 (調達支援) 第41条 工事請負業者選定支援 (工事の管理(監督・指導)) 第42条 施工計画書、品質計画書の確認 第43条 施工体制の確認 第44条 工事施工の立会い 第45条 材料の検査 第46条 施工中の出来高の確認 第47条 設計変更に係わる協議 第48条 出来形の評価 第49条 工事成績の評価資料の作成 第50条 工事請負者との打合せ・協議 第51条 完了報告書の確認 第52条 発注担当者検査の立会い 第53条 完成検査の立会い</p>

表 5-4 共通仕様事項(案) その3

共通仕様事項(案)
<p>第5編 維持管理モニタリング業務等 (調達支援) 第54条 維持管理業者選定支援 (モニタリング) 第55条 計画書、報告書等の妥当性モニタリング 第56条 定例会対応(年次完了検査含む) 第57条 定期・不定期現場確認 第58条 施設機能の確認・評価 第59条 引継書の確認 第60条 包括的民間委託導入効果の検証 第61条 完了検査の立会い</p>
<p>第6編 災害時の復旧支援業務 第62条 復旧支援業務の種類(内容) 第63条 復旧支援業務の発動 第64条 復旧支援業務の詳細 第65条 費用の清算</p>
<p>第7編 次期関連計画関連業務等 第66条 関連する計画の見直し</p>
<p>第8編 業務完了時の対応 第67条 業務の引継</p>
<p>第9編 照査 第68条 照査の目的 第69条 照査の体制 第70条 照査事項</p>

5.2.2 特記仕様事項(案)

本提案業務における特記仕様事項（案）の例を以下に示します。

これらの項目は、発注業務に合わせた調整が必要です。

表 5-5 特記仕様事項(案)

特記仕様事項(案)
<ul style="list-style-type: none">● 事業体の事業概要● 適用範囲● 事業運営支援業務の目的と本方式活用の背景など● 用語の定義● 履行期間、対象箇所(区間)、業務範囲等● 発注者から貸与する貸与品等● 一般的留意事項● 本業務における成果物● 成果物の部数、納品方法● 上下水道事業運営支援業務計画書の作成について● 上下水道事業運営支援業務報告書の作成について● セルフモニタリング計画書の作成について● セルフモニタリング報告書の作成について● 事業運営支援業務以外の業務内容● 事業運営支援者の配置条件● 打合せ回数● 上下水道事業支援業務受注者の責任● 発注者から貸与する貸与品等のリスト● 関連法令、準拠すべき条例の一覧● 業務内容の変更● 本業務に影響を与える他の関連計画・事業

5.2.3 業務分担(案)

本提案業務において事業運営業務を支援するコンサルタントが実施する項目の内、事業体の判断・決定等が必要な事項について、事業体、コンサルタント双方の業務分担(案)の考え方について示します。

表 5-6 業務分担(案):事業運営支援業務準備作業

対象業務	業務種別	業務内容	負担区分	
			発注者	受注者
事業運営事業運営支援業務準備作業				
	共通編	事業の業務管理計画		○
		事業の業務管理手法の決定	○	
		発注者への報告		○
		報告内容に対する発注者からの指示	○	
	上下水道事業運営支援業務 計画書の作成	上下水道事業運営支援業務計画書等の作成		○
		上下水道事業運営支援業務計画書等の確認	○	
		上下水道事業運営支援業務記録および上下水道事業運営支援業務報告書等の作成		○
		上下水道事業運営支援業務記録および上下水道事業運営支援業務報告書等の確認	○	
	事業計画等の確認	制約条件の確認と報告		○
		制約条件の報告に対する対応策の決定	○	
		全体工程計画の検討		○
		全体工程見直しの決定	○	
		事業全体予算の検討		○
		事業全体予算の決定	○	

表 5-7 業務分担(案):新設・改築業務実施支援(積算、発注支援、調査設計管理、施工監理)

対象 業務	業務種別	業務区分	業務内容	負担区分	
				発注者	受注者
新設・改築業務実施支援(積算、発注支援、調査設計管理、施工監理)					
詳細設計	発注計画		翌年度設計箇所及び予算(案)の検討		○
			翌年度設計箇所及び予算(案)の決定	○	
			発注設計書(案)の作成		○
			発注設計書(案)の決定	○	
	調達支援		入札・契約方式の提案		○
			入札・契約方式の決定	○	
			設計業者選定資料(入札図書等)の作成支援		○
			設計業者選定資料(入札図書等)の決定	○	
			参加企業の評価方法に係わる支援		○
			参加企業の評価方法の決定	○	
			技術提案の評価方法に係わる支援		○
			技術提案の評価方法の決定	○	
			設計者特定に関する資料の作成支援		○
			設計者の特定	○	
			契約図書(案)の作成		○
			契約図書(案)の決定	○	
	業務管理		設計変更の内容確認		○
			設計変更内容の決定	○	
			完成図書の確認		○
			完成図書の確認結果の決定	○	

表 5-8 業務分担(案):新設・改築業務実施支援(積算、発注支援、調査設計管理、施工監理)

対象 業務	業務種別	業務区分	業務内容	負担区分	
				発注者	受注者
新設・改築業務実施支援(積算、発注支援、調査設計管理、施工監理)					
工事	発注計画		翌年度発注箇所及び予算(案)の作成		○
			翌年度発注箇所及び予算(案)の決定	○	
			発注設計書(案)の作成		○
			発注設計書(案)の決定	○	
	調達支援		入札・契約方式の提案		○
			入札・契約方式の決定	○	
			工事請負業者選定資料(入札図書等)の作成 支援		○
			工事請負業者選定	○	
			参加企業の評価方法に係わる支援		○
			参加企業の評価方法の決定	○	
			技術提案の評価方法に係わる支援		○
			技術提案の評価方法の決定	○	
			工事請負業者特定に関する資料作成支援		○
			工事請負業者特定	○	
			契約図書(案)の作成		○
			契約図書(案)の決定	○	
	工事の管理 (監督・指導)		施工中の出来形確認		○
			施工中の出来形確認結果の決定	○	
			設計変更に係わる協議		○
			設計変更条件等の決定	○	
			出来形の評価		○
			出来形の評価結果の決定	○	
			完了報告書の確認		○
			完了報告書の確認結果の決定	○	

表 5-9 維持管理モニタリング業務(処理場・ポンプ場施設、管路施設)

対象業務	業務種別	業務区分	業務内容	負担区分	
				発注者	受注者
維持管理モニタリング業務(処理場・ポンプ場施設、管路施設)					
	発注支援	導入可能性調査(発注支援)	予算(案)の検討		○
			予算(案)の確保	○	
	発注支援	契約支援(調達支援)	事業スキームの検討		○
			事業スキームの決定	○	
			受注者選定支援		○
			受注者選定	○	
			予算(案)の検討		○
			予算(案)の決定	○	
			契約支援		○
			契約の締結	○	
	モニタリング	年1回作業	年次定例会対応(年次完了検査含む)		○
			年次定例会対応(年次完了検査含む)結果の判断	○	
			年次予算(案)の設定		○
			年次予算(案)の決定	○	
		適時作業	緊急時・災害時対応		○
			緊急時・災害時対応(指揮命令系統)	○	
完了評価		完了検査		○	
		完了検査結果の決定	○		

5.3 委託業務価格の算定

3.4 項にて記載のとおり、現段階において運営支援業務の業務価格の算定は、事業体の多種多様なニーズに合わせて明確にされた支援業務内容に即して、実際の支援に必要な人員、配置、経費等を極力具体的に積み上げることが原則となります。

本項では対象とする業務内容と人工見積もり（フォーマットのみ）の一例を以下に示します。

表 5-10 事業運営支援業務(設計監理)の内容及び人工見積り表の例

業務種別	業務区分	業務内容	備考	事業運営支援コンサルタント (人工/年)					人工計	摘要欄
				主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B		
■詳細設計	◆発注計画	1 翌年度設計箇所及び予算案の作成								
		2 設計箇所(区間)及び予算の確認								
		3 設計箇所(区間)の現場確認								
		4 関係機関協議資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		5 住民説明会資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		6 設計業務内容の確認								
		7 仕様書・特記仕様書(案)の作成								
		8 発注設計書(案)の作成								
	◆調達支援	1 入札・契約方式の提案								
		2 調達スケジュール(案)の作成								
		3 設計業者選定資料(入札図書等)の作成支援								
		4 現場説明の開催支援(立会い)								
		5 参加企業の評価方法に係わる支援	入札方式による							
		6 技術提案の評価方法に係わる支援	入札方式による							
		7 設計者特定に関する資料の作成支援	入札方式による							
		8 契約図書(案)の作成								
	◆業務管理	1 業務計画書の内容確認								
		2 全体設計計画の確認								
		3 設計条件の確認								
		4 技術提案の評価(妥当性確認)								
		5 設計変更の内容確認								
		6 業務工程の管理								
		7 関係機関協議資料の確認								
		8 設計者との協議・打合せ								
		9 完成図書の確認								
		10 完成検査の立会い								
				合計						

表 5-11 事業運営支援業務(工事監理)の内容及び人工見積り表の例

業務種別	業務区分	業務内容	備考	事業運営支援コンサルタント (人工/年)					人工計	摘要欄
				主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B		
■工事	◆発注計画	1 翌年度発注箇所及び予算案の作成								
		2 発注箇所(区間)及び予算の確認								
		3 発注箇所(区間)の現場確認								
		4 関係機関協議資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		5 住民説明会資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		6 工事リスク等の確認								
		7 工事発注内容の確認								
		8 仕様書・特記仕様書(案)の作成								
	◆調達支援	9 発注設計書(案)の作成								
		1 入札・契約方式の提案								
		2 調達スケジュール(案)の作成								
		3 工事請負業者選定資料(入札図書等)の作成支援								
		4 現場説明の開催支援(立会い)								
		5 参加企業の評価方法に係わる支援	入札方式による							
		6 技術提案の評価方法に係わる支援	入札方式による							
		7 工事請負業者特定に関する資料作成支援	入札方式による							
	◆工事監理 (監督・指導)	8 契約図書(案)の作成								
		1 施工計画書の確認								
		2 品質計画書の確認								
		3 施工体制の確認								
		4 地元協議・住民対応資料の確認								
		5 関係機関協議資料の確認								
		6 工事施工の立会	(施工監理)							
		7 材料の検査	(施工監理)							
		8 施工中の出来形確認	(施工監理)							
		9 施工工程の評価	(施工監理)							
		10 設計変更に係わる協議	(施工監理)							
		11 出来形の評価	(施工監理)							
		12 完了報告書の確認	(施工監理)							
		13 発注担当者検査の立会い								
14 完成検査の立会い										
			合計							

表 5-12 事業運営支援業務(下水処理場維持管理モニタリング)の内容及び人工見積り表の例

業務種別	業務区分	業務内容	備考	事業運営支援コンサルタント(人工/5年)					人工計	摘要欄	
				主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B			
■発注支援	◆導入可能性調査 (発注支援)	1 事業スキームの検討	参考								
		2 業務要求水準事項の分析									
		3 リスクの概略分析									
		4 市場調査・分析									
		5 VFMの算定									
		6 予算の確保									
		7 照査									
	◆契約支援 (調達支援)	1 事業スキームの決定									
		2 要求水準、リスク分担の設定									
		3 受託者選定要項の作成									
		4 受託者選定									
		5 契約書・仕様書の作成									
		6 予算の決定									
		7 契約支援									
		8 維持管理業務の引継ぎ支援									
		9 照査									
	■モニタリング	◆年1回作業	1 保守点検・運転管理計画の妥当性モニタリング	前年度3月実施							
			2 調査作業計画の妥当性モニタリング	前年度3月実施							
			3 年次業務完了報告書の妥当性モニタリング	翌年度4月実施							
4 年次定例会対応(年次完了検査含む)											
5 年次予算の設定											
6 照査											
◆月1回作業		1 月次業務実施計画書の妥当性モニタリング	前月末実施								
		2 月次業務完了報告書の妥当性モニタリング	翌月初実施								
		3 維持管理情報の登録状況モニタリング	翌月初実施								
		4 月次定例会対応									
◆日常作業		1 要求水準に関するモニタリング								未達の場合は決済者対応	
◆適時作業		1 調査結果に基づく健全度評価及び対策検討									
		2 修繕工事発注支援(自治体発注工事分)								年間5工事とする	
		3 修繕工事監理(自治体発注工事分)									
		4 修繕工事の妥当性モニタリング(業者実施分)									
		5 緊急時・災害時対応	特約契約必要								
		6 緊急時・災害時対応の事後評価(業者実施分)									
		7 定期・不定期現場確認									
◆完了評価		1 施設機能の確認・評価									
		2 引継書の確認	最終年実施								
		3 包括的民間委託導入効果の検証									
		4 完了検査									
合計											

※) 包括的民間委託による維持管理を実施している事業体を想定した例

表 5-13 事業運営支援業務(管きょ維持管理モニタリング)の内容及び人工見積り表の例

業務種別	業務区分	業務内容	備考	事業運営支援コンサルタント(人工/5年)					人工計	摘要欄
				主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B		
■発注支援	◆導入可能性調査 (発注支援)	1 事業スキームの検討	参考							
		2 業務要求水準事項の分析								
		3 リスクの概略分析								
		4 市場調査・分析								
		5 VFMの算定								
		6 予算の確保								
		7 照査								
	◆契約支援 (調達支援)	1 事業スキームの決定								
		2 要求水準、リスク分担の設定								
		3 受託者選定要項の作成								
■モニタリング	◆年1回作業	1 維持管理作業計画の妥当性モニタリング	前年度3月実施							
		2 年次業務完了報告書の妥当性モニタリング	翌年度4月実施							
		3 年次定例会対応(年次完了検査含む)								
		5 年次予算の設定								
		6 照査								
		◆月1回作業	1 月次業務実施計画書の妥当性モニタリング	前月末実施						
	2 月次業務完了報告書の妥当性モニタリング		翌月初実施							
	3 維持管理情報の登録状況モニタリング		翌月初実施							
	4 月次定例会対応									2ヶ月に1回程度
	◆適時作業	1 調査結果に基づく健全度評価及び対策検討								
2 修繕工事発注支援(自治体発注工事分)										
3 修繕工事監理(自治体発注工事分)										
4 修繕工事の妥当性モニタリング(業者実施分)										
5 緊急時・災害時対応		特約契約必要								
6 緊急時・災害時対応の事後評価(業者実施分)										
7 定期・不定期現場確認										
◆完了評価	1 引継書の確認									
	2 包括的民間委託導入効果の検証	最終年実施								
	3 完了検査									
合計										

※) 包括的民間委託による維持管理を実施している事業体を想定した例

表 5-14 事業運営支援業務(次期事業計画策定のうちストックマネジメント計画)の内容及び人工見積り表の例

業務種別	業務内容 ※	備考	事業運営支援コンサルタント(人工ノース)					人工計	摘要欄
			主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B		
◆ストック マネジメント	1 施設情報の収集・整理(現状の把握)								
	2 リスク評価								
	リスクの特定								
	被害規模(影響度)の検討								
	発生確率の検討								
	リスク評価								
	3 施設管理の目標設定								
	事業の目標(アウトカム)の設定								
	事業量の目標(アウトプット)の設定								
	4 長期的な改築事業のシナリオ設定								
	管理方法の選定								
	改築条件の設定								
	最適な改築シナリオの選定								
	5 点検・調査計画の策定								
	基本方針の策定								
	実施計画の策定								
	6 点検・調査の実施及び管理								
	点検・調査業務の管理								
	点検・調査の実施		-	-	-	-	-		
	点検・調査情報の蓄積		-	-	-	-	-		
	7 修繕・改築計画の策定								
基本方針の策定									
実施計画の策定									
8 修繕・改築の実施及び管理									
修繕・改築工事の管理	施工会社								
修繕・改築の実施		-	-	-	-	-			
修繕・改築情報の蓄積		-	-	-	-	-			
9 関係者への説明	現地								
10 計画協議									
11 全体のまとめと照査									
	合計								

※業務内容はストックマネジメントガイドライン 実施フロー図を参考に想定

5.4 事業運営支援業務の導入事例

5.4.1 先進事例の業務内容

複数の上下水道事業体では、個別業務を複数年・複合的に発注し、多数の個別業務の発注事務を軽減するとともに業務間調整の効率化を図っています。

以下に、先進事例（10 団体）の概要を示します。なお、各事例の詳細は、参考資料にて掲載します。

表 5-15 先進事例の概要

大項目	中項目	事例1 A団体	事例2 B団体	事例3 C団体	事例4 D団体	事例5 E団体	事例6 F団体	事例7 G団体	事例8 H団体	事例9 I団体	事例10 J団体
対象事業		水道事業 計画段階	水道事業 計画段階	水道事業 計画段階	水道事業 運用段階	水道事業 運用段階	下水道事業 計画段階	下水道事業 計画段階	下水道事業 計画段階	下水道事業 運用段階	下水道事業 運用段階
基礎情報	現在の給水人口/処理人口（人）	280,000	58,000	30,000	-	26,522	500,000	129,000	22,462	175,232	8,105
	供用開始後年数（年）	-	-	-	-	-	60	42	22	44	26
	職員数（人）	70	12	20	231	11	70	23	9	23	5
保有施設	施設数	浄水施設 2箇所、 配水施設 46池	浄水施設 5箇所、 配水施設 13池	浄水施設 39箇所、 配水施設 46池	取水場・浄水施設 各2箇所その他、ボ ンプ場、調整池	浄水施設 2箇所	中継ポンプ場21箇 所、マンホールボ ンプ場54箇所	ポンプ場施設20箇 所、マンホールボ ンプ場80箇所	処理場1箇所、ボ ンプ場1箇所、マ ンホールポンプ場 18箇所	ポンプ場28箇所、 マンホールポンプ 場300箇所	処理場1箇所、マ ンホールポンプ場 6箇所
	施設能力（m ³ /日）	170,000	10,000	-	-	-	-	-	10,575	-	3,200
	管路延長（km）	800	400	281	185	219	1,300	600	100	1,548	73
事業運営支 援の検討対 象範囲	ビジョン・基本構想等	○	○	○			○	○			
	事業計画/AM計画	○	○			○		○	○	○	○
	財政計画	○	○	○		○			○		
	整備計画		○	○			○	○			
	更新計画/改築計画	○		○			○		○	○	○
	保全管理計画			○							
	運転管理計画			○							
	維持管理計画			○					○	○	○
	防災・減災計画			○	○					○	
	施設・設備情報整備								○		
管路施設 維持管理作業										○	
維持管理情報整備								○			
導入効果	定性的な効果	複数の計画業務の 整合性を確保、業 務発注事務の軽減	個別発注されて いた計画の整合 性の確保と時間 短縮、業務発注 事務の軽減	業務間の効率化 やリスク軽減、 計画の整合性や 審議会運営面でも メリット	ワークショップ や学識経験者等 の取入れ、職員 が訓練中に専 念、継続的な改 善	第三者的な視点 での見直し提 案、住民の意見 の取入れ	業務間の効率化 やリスク軽減、 業務の質の向上 と時間短縮	相互調整の円滑 化、下水道職員 の業務負担を軽 減	業務間の調整の 効率化、余裕を 持った工程管理	マネジメントの 精度向上、余裕 を持った工程管理、 下水道職員の 業務負担の軽減	マネジメントの 精度向上、余裕 を持った工程管理、 下水道職員の 業務負担の軽減
	定量的な効果	業務委託費の削減 (10%)	業務委託費の削減 (10%)	業務委託費の削減 (17%)	-	-	業務委託費の削減 (3%)	業務委託費の削減 (10%)	業務委託費の削減 (6%)	業務委託費の削減 (18%)	業務委託費の削減 (10%)

表 5-16 先進事例における業務範囲

業務分野		階層	政策判断	経営判断	経営計画		業務管理		一般業務
人事・財務・庶務管理			事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(率)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	財政計画	経理事務
								人事給与庶務	契約事務
施設管理	整備	新規整備	条例・規定等の制定改廃	公権力の行使 議会対応 監査対応			条例・規定案作成等	発注作業	設計
								業務監視	建設工事
	更新/改築	更新計画/改築計画						発注作業	設計
	業務監視	建設工事							
維持管理	浄水場/処理場等施設	管路施設					保安管理計画	発注作業	保全作業
								業務監視	維持管理情報整備
その他							防災・減災計画	発注作業	維持管理情報整備
								業務監視	維持管理作業
								広聴・広報管理	広聴・広報対応
								料金管理・苦情対応	料金徴収・苦情受付
								料金システム等の管理	
								災害復旧管理	災害査定資料作成
								水安全計画	水質管理
								給水装置関連	排水設備等の指導
								排水設備等の管理	事業場排水の指導
								事業場排水の監視	

■:コンサルタントが支援可能な業務
 ■:先進事例で業務範囲に含めている業務

先進事例では、「ビジョン・基本構想」「事業計画/AM 計画」「財政計画立案」「整備計画」「更新計画/改築計画」といった計画段階の業務を複数年・包括的に発注されている場合が多くありました。

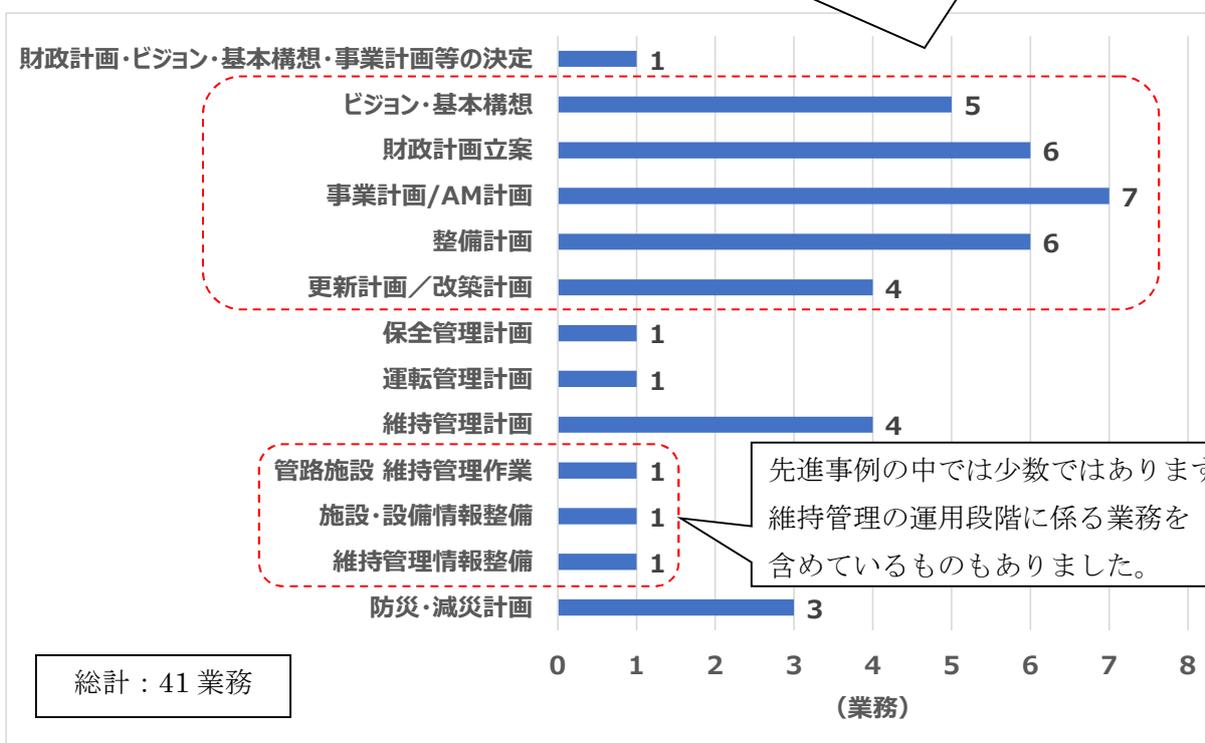


図 5-2 先進事例における対象業務の集計

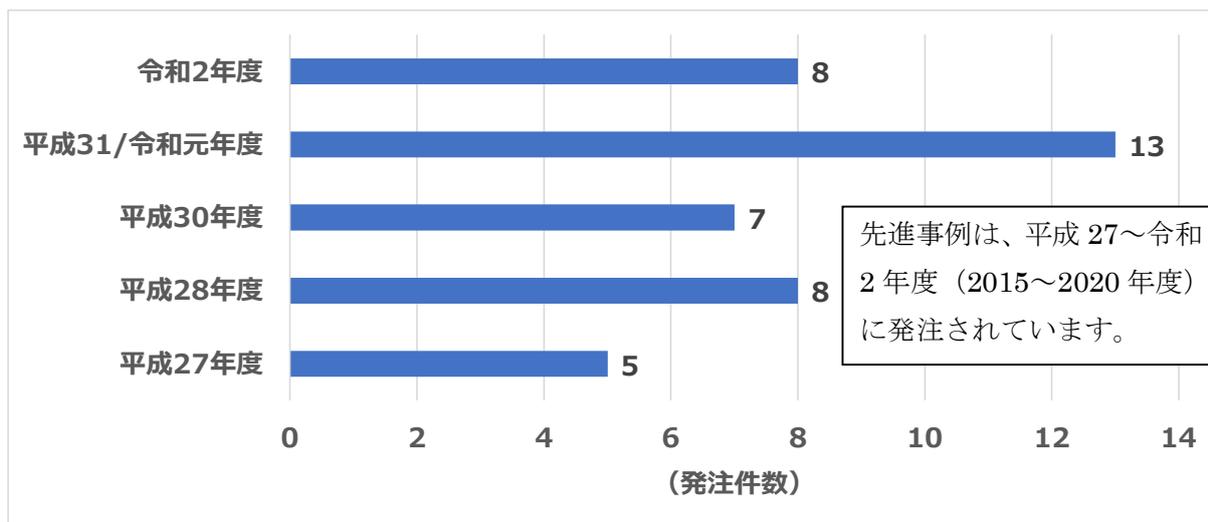


図 5-3 先進事例における対象業務の年度別発注件数の集計

5.4.2 先進事例の導入効果

先進事例は、前述の事業運営支援業務パッケージモデルよりも対象業務の範囲が狭いものの、導入効果として見積ベース 10%程度の委託費の削減が実現できています。

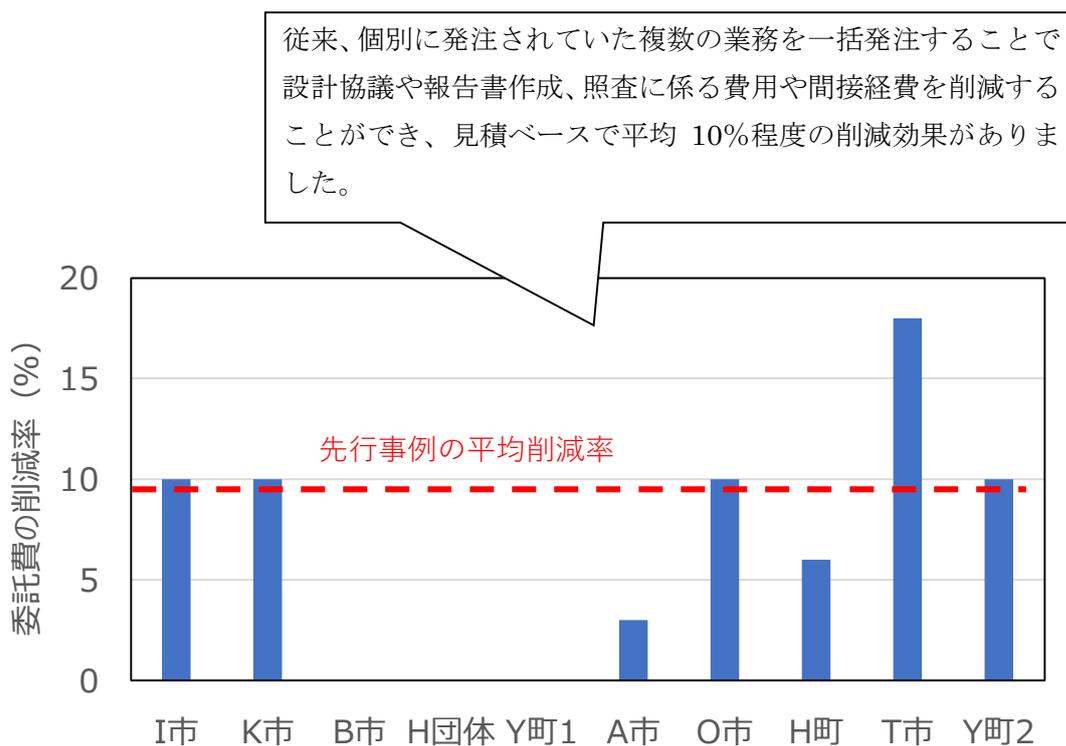


図 5-4 先進事例における委託費の削減率

5.4.3 計画策定段階・運用段階における先進事例の業務内容（一部）

提案する事業運営支援業務（パッケージモデル）については、既存の事業計画に基づく事業体の事業運営業務を支援する業務パッケージとして提案するものでありますが、大きく分けて①計画策定段階の業務と②運用段階の2つの段階があります。

先進事例はいずれの業務においても①又は②の実績となっており、事業運営支援業務（パッケージモデル）と比較して業務範囲は小さいものでありますが、これに近い効果を得られています。

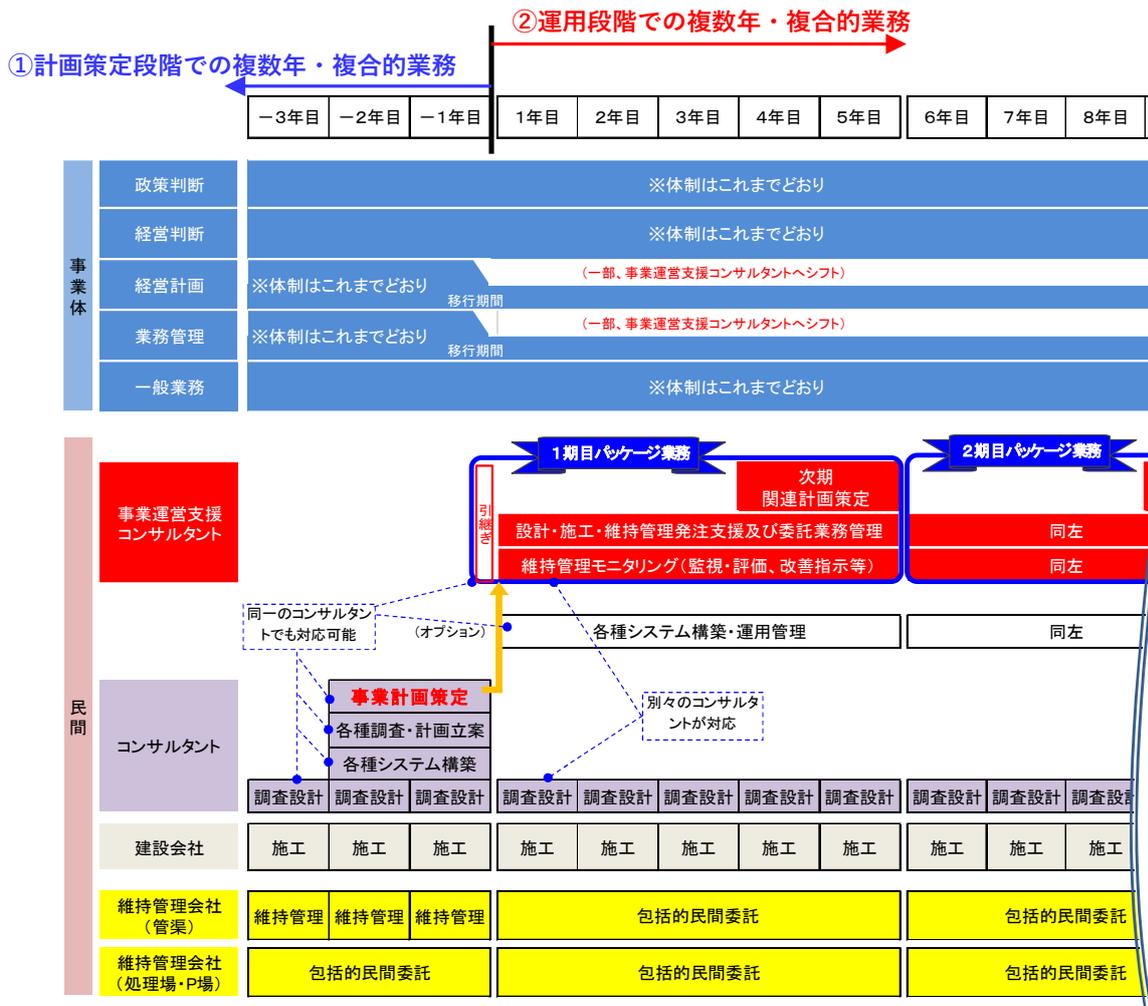


図 5-5 提案する事業運営支援業務の年次スケジュール(案)

先進事例のうち、①計画策定段階及び②運用段階の一事例を次ページに示します。

【①計画策定段階の事例】

ここで紹介する一事例は、「水道ビジョン改訂」・「経営戦略策定（財政計画立案）」・「整備計画（施設更新計画・管路更新計画）」・「アセットマネジメント」を複数年・複合的に発注している業務であり、各計画の整合性を図ることが容易となります。

表 5-17 計画策定段階の事業運営支援業務事例の業務範囲

業務分野		政策判断	経営判断		経営計画		業務管理		一般業務		
人事・財務・庶務管理		事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	財政計画	予算・決算対応	経理事務		
								人事給与庶務	契約事務		
								補助金・企業債関係	資産情報整理		
								会計システム等の管理			
施設管理	整備	浄水場/処理場等施設	維持管理	管路施設			整備計画	発注作業	施設情報システムの管理	設計	施設・設備情報整備
							業務監視	建設工事			
	更新/改築						発注作業	設計		建設工事	
	業務監視						発注作業	業務監視			保全作業
維持管理							保全管理計画	発注作業	維持管理情報整備		
							運転管理計画	監督・監視	維持管理情報整備		
住民対応		条例・規定等の制定改廃	公権力の行使 議会対応 監査対応				条例・規定案作成等	広聴・広報管理	広聴・広報対応		
								料金管理・苦情対応	料金徴収・苦情受付		
その他							防災・減災計画	災害復旧管理	災害査定資料作成		
								水安全計画	水質管理		
								給水装置関連	排水設備等の指導		
								排水設備等の管理	事業場排水の指導		
							事業場排水の監理				

■:コンサルタントが支援可能な業務

■:先行事例で業務範囲に含めている業務

【②計画運用段階の事例】

ここで紹介する一事例は、事業体が発注する維持管理情報を踏まえ、関連する次期 SM 計画、改築計画、維持管理計画、防災・減災計画を複数年・複合的に発注している業務であるため、効果的に次期計画が策定でき、マネジメントの精度向上が見込まれます。

表 5-18 計画運用段階の事業運営支援業務事例の業務範囲

業務分野		政策判断	経営判断		経営計画		業務管理		一般業務		
人事・財務・庶務管理		事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	財政計画	予算・決算対応	経理事務		
								人事給与庶務	契約事務		
								補助金・企業債関係	資産情報整理		
								会計システム等の管理			
施設管理	整備	浄水場/処理場等施設	維持管理	管路施設			整備計画	発注作業	施設情報システムの管理	設計	施設・設備情報整備
							業務監視	建設工事			
	更新/改築						発注作業	設計		建設工事	
	業務監視						発注作業	業務監視			保全作業
維持管理							保全管理計画	発注作業	維持管理情報整備		
							運転管理計画	監督・監視	維持管理情報整備		
住民対応		条例・規定等の制定改廃	公権力の行使 議会対応 監査対応				条例・規定案作成等	広聴・広報管理	広聴・広報対応		
							料金管理・苦情対応	料金徴収・苦情受付			
その他							防災・減災計画	災害復旧管理	災害査定資料作成		
								水安全計画	水質管理		
								給水装置関連	排水設備等の指導		
								排水設備等の管理	事業場排水の指導		
							事業場排水の監理				

■:コンサルタントが支援可能な業務

■:先行事例で業務範囲に含めている業務

5.5 事業運営支援の段階的拡大

将来的に、事業運営支援業務（パッケージモデル）へ向けて業務範囲を拡大していくことにより、事業に必要なマネジメントを実施していくことが可能になりますが、事業体の実情を考慮し、段階的に拡大することも有効です。

以下に、①計画策定段階及び②運用段階の一事例における段階的な拡大のイメージを示します。

【①計画策定段階】

「水道ビジョン改訂」・「経営戦略策定（財政計画立案）」・「整備計画（施設更新計画・管路更新計画）」・「アセットマネジメント」を複数年・複合的に発注している業務では、今後、維持管理計画や防災計画等を追加し、段階的に事業運営支援業務としての導入効果を増加させていくことを予定しており、将来的には、事業運営支援業務（パッケージモデル）へ向けて業務範囲を拡大していきます。

表 5-19 先進事例における業務範囲(①計画策定段階)

業務分野		階層	政策判断	経営判断	経営計画		業務管理	一般業務		
人事・財務・庶務管理			事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	財政計画	経理事務	
								人事給与庶務	契約事務	
施設管理	整備		事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	整備計画	設計	
								更新/改築	建設工事	
	維持管理		事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	更新計画/改築計画	設計	
								浄水場/処理場等施設	建設工事	
管路施設		事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	保全管理計画	保全作業		
								運転管理計画	運転作業	
								維持管理計画	維持管理作業	
住民対応			条例・規定等の制定改廃	公権力の行使 議会対応 監査対応				条例・規定案作成等	広聴・広報管理 料金管理・苦情対応 料金システム等の管理	広聴・広報対応 料金徴収・苦情受付
その他								防災・減災計画	災害復旧管理 水安全計画 給水装置関連 排水設備等の管理 事業場排水の監視	災害査定資料作成 水質管理 排水設備等の指導 事業場排水の指導

□:コンサルタントが支援可能な業務

□:先行事例で業務範囲に含めている業務

表 5-20 先進事例における業務範囲(①計画策定段階:段階的な拡大)

業務分野		階層	政策判断	経営判断	経営計画		業務管理	一般業務		
人事・財務・庶務管理			事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	財政計画	経理事務	
								人事給与庶務	契約事務	
施設管理	整備		事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	整備計画	設計	
								更新/改築	建設工事	
	維持管理		事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	更新計画/改築計画	設計	
								浄水場/処理場等施設	建設工事	
管路施設		事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	保全管理計画	保全作業		
								運転管理計画	運転作業	
								維持管理計画	維持管理作業	
住民対応			条例・規定等の制定改廃	公権力の行使 議会対応 監査対応				条例・規定案作成等	広聴・広報管理 料金管理・苦情対応 料金システム等の管理	広聴・広報対応 料金徴収・苦情受付
その他								防災・減災計画	災害復旧管理 水安全計画 給水装置関連 排水設備等の管理 事業場排水の監視	災害査定資料作成 水質管理 排水設備等の指導 事業場排水の指導

□:コンサルタントが支援可能な業務

□:対象業務範囲

【②運用段階】

事業者が実施する維持管理情報を踏まえ、関連する次期 SM 計画、改築計画、維持管理計画、防災・減災計画を複数年・複合的に発注している業務では、今後、維持管理に係る発注支援及び維持管理業務の監督・監視を追加し、段階的に事業運営支援業務としての導入効果を増加させていくことを予定しており、将来的には、事業運営支援業務（パッケージモデル）へ向けて業務範囲を拡大していきます。

表 5-21 先進事例における業務範囲(②運用段階)

業務分野		階層	政策判断	経営判断	経営計画		業務管理		一般業務				
人事・財務・庶務管理			事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	財政計画	予算・決算対応	経理事務			
									人事給与庶務	契約事務			
									補助金・企業債関係	資産情報整理			
									会計システム等の管理				
施設管理	整備		事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	整備計画	発注作業	施設情報システムの管理	設計	施設・設備情報整備	
								更新/改築	業務監視		建設工事		
	維持管理	浄水場/処理場等施設						更新計画/改築計画	発注作業		設計	建設工事	
								保安管理計画	業務監視		保安作業		維持管理情報整備
								運転管理計画	監督・監視		運転作業		
管路施設	維持管理計画	発注作業	監督・監視	維持管理作業									
住民対応			公権力の行使	条例・規定案作成等	広聴・広報管理	広聴・広報対応							
その他			議会対応	条例・規定案作成等	料金管理・苦情対応	料金徴収・苦情受付							
			監査対応		料金システム等の管理								
					防災・減災計画	災害復旧管理	災害査定資料作成						
						水安全計画	水質管理						
				給水装置関連	排水設備等の指導								
				排水設備等の管理	事業場排水の指導								
				事業場排水の監理									

:コンサルタントが支援可能な業務
 :先行事例で業務範囲に含めている業務

表 5-22 先進事例における業務範囲(②運用段階:段階的な拡大)

業務分野		階層	政策判断	経営判断	経営計画		業務管理		一般業務				
人事・財務・庶務管理			事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	財政計画	予算・決算対応	経理事務			
									人事給与庶務	契約事務			
									補助金・企業債関係	資産情報整理			
									会計システム等の管理				
施設管理	整備		事業運営方針・組織体制等	基本構想・事業計画等の決定	料金/使用料(案)の決定	ビジョン・基本構想等	事業計画/AM計画	整備計画	発注作業	施設情報システムの管理	設計	施設・設備情報整備	
								更新/改築	業務監視		建設工事		
	維持管理	浄水場/処理場等施設						更新計画/改築計画	発注作業		設計	建設工事	
								保安管理計画	業務監視		保安作業		維持管理情報整備
								運転管理計画	監督・監視		運転作業		
管路施設	維持管理計画	発注作業	監督・監視	維持管理作業									
住民対応			公権力の行使	条例・規定案作成等	広聴・広報管理	広聴・広報対応							
その他			議会対応	条例・規定案作成等	料金管理・苦情対応	料金徴収・苦情受付							
			監査対応		料金システム等の管理								
					防災・減災計画	災害復旧管理	災害査定資料作成						
						水安全計画	水質管理						
				給水装置関連	排水設備等の指導								
				排水設備等の管理	事業場排水の指導								
				事業場排水の監理									

:コンサルタントが支援可能な業務
 :先行事例で業務範囲に含めている業務

5.6 履行監視・評価について

5.6.1 履行監視・評価の定義

本手引き(案)における履行監視・評価の定義は、既存ガイドライン等の定義を踏まえ、次のとおりとします。

【定義】

事業体の責任において、民間事業者により提供される公共サービス或いは実施する業務の水準を履行監視・評価する行為。

履行監視：民間事業者が適切な事業実施計画書等を策定していることを確認した上で、各種計画に定められた手順、方法、頻度等のプロセスの履行状況を確認すること。(プロセスモニタリング)

評価：要求水準に対し、各プロセスによって得られた成果を評価すること。(パフォーマンスモニタリング)

【参考：既存ガイドライン等における履行監視・評価の定義】

※処理場等包括的民間委託の履行監視・評価に関するガイドライン（出典：日本下水道協会）

履行監視：民間事業者が適切な事業実施計画書及び業務実施計画書を策定していることを確認した上で、これらの計画に定められた手順、方法、頻度等のプロセスの履行状況を確認すること。

評価：要求水準に対し、運転管理プロセスや保全管理プロセスによって得られた成果を評価すること。

※下水道事業における公共施設等運営事業等に関するガイドライン（出典：国交省）

選定事業者による公共サービスの履行に関し、約定に従い適正かつ確実なサービスの提供の確保がなされているかどうかを確認する重要な手段であり、公共施設等の管理者等の責任において、選定事業者により提供される公共サービスの水準を監視（測定・評価）する行為。

※下水道管路管理の包括的民間委託推進マニュアル（案）（出典：日本下水道新技術機構）

受託者の業務履行状況を監視すること。業務成果を示す定量的な指標によるモニタリングの他、業務の内容やその状況を定性的に監視する。受託者の業務遂行が不十分である場合には改善要求等も実施される。

5.6.2 コンサルタントによる履行監視・評価

コンサルタントが履行監視・評価（セルフモニタリング）を含めて事業運営支援業務（パッケージモデル）を担うことで、事業体による各業務の履行監視・評価をサポートするだけでなく、関連計画への反映や災害復旧対応等の付加価値を提供することができます。

5.6.3 履行監視・評価の概要・留意事項・付加価値業務

各業務に関する履行監視・評価の概要及び留意事項と、履行監視・評価結果を活用した付加価値業務を表 5-23～表 5-25 に示します。

なお、処理施設の維持管理の履行監視・評価に関しては、既存ガイドライン等をご参照ください。

表 5-23 管路施設の維持管理の履行監視・評価に関する概要・留意事項と付加価値業務（下水道の例）

項目	履行監視・評価		履行監視・評価結果を活用した コンサルタントによる付加価値業務
	概要	留意事項	
事業実施計画書・業務実施計画書	<p>事業実施計画書: 契約期間全般の業務実施方針、業務委託範囲、業務実施体制(業務履行体制、有資格者一覧等)、業務実施方法(巡視点検業務、調査業務、清掃業務等)、実施スケジュールの確認</p> <p>業務実施計画書: 対象年度の巡視点検、調査、清掃業務等、各種業務のスケジュール及び対象施設の確認</p> <p>モニタリング計画書(チェック項目及び頻度等)の作成</p>	<p>・契約書類に記載されている内容が網羅されているか、実施方針、方法、スケジュール等が妥当であるか、事業実施計画書と業務実施計画書が整合しているか確認する必要がある。</p>	
計画的業務の対応状況	<p>計画的業務である巡視点検業務、調査業務、清掃業務、修繕業務の実施内容、調査結果の妥当性(書類、データ)の確認、現地対応の要否判断、情報管理(取得データの内容、台帳システム等への反映状況等)の確認</p>	<p>・事業実施計画書に準じて確認する必要がある。</p> <p>・計画的業務にて、緊急対応が必要な施設が発見された場合は、当該業務内での対応の要否を判断する必要がある。</p>	<p>・SM実施方針・計画書の見直し提案</p> <p>・予算及び交付申請支援</p>
要求水準達成状況	<p>計画的業務である巡視点検業務(〇回/月)、調査業務(km)、清掃業務(箇所)、修繕業務(箇所)における要求水準達成状況の確認・評価</p>	<p>・業務実施計画書に準じて確認する必要がある。</p>	
突発的業務の対応状況	<p>苦情、事故等突発的な業務に対する対応状況の妥当性の確認</p>	<p>・事業実施計画書に準じて確認する必要がある。</p>	<p>・苦情、事故等に対する当該年の出来高管理</p>
災害時業務の対応状況	<p>災害時業務に対する対応状況の妥当性の確認</p>	<p>・事業実施計画書に準じて確認する必要がある。</p>	<p>・災害復旧(査定、設計、施工監理)</p> <p>・BCP、総合地震計画等の見直し提案</p>
完了時の評価	<p>業務実施状況、要求水準達成状況、突発的業務の対応状況、災害時の対応状況等業務全般にわたる評価</p>	<p>・業務の実施状況を定量的又は定性的に評価するための基準が必要である。入札説明書等において、評価基準を明示することが望ましいが、明示されていない場合は、業務実施方針、実施計画の確認時に、官民双方で合意しておくべき事項である。</p>	<p>・下水道事業における評価(アウトカム、プロセス等)</p> <p>・包括的民間委託範囲における議会対応(説明資料作成等)</p> <p>・SM計画への反映</p> <p>・次期調査範囲の設定</p> <p>・次期契約範囲の設定</p>

表 5-24 管路施設の設計・工事の履行監視・評価に関する概要・留意事項と付加価値業務（下水道の例）

項目	履行監視・評価		履行監視・評価結果を活用した コンサルタントによる付加価値業務
	概要	留意事項	
業務計画書	契約の範囲	・要求に対する完了検査事項	・作業標準による効率化
	履行体制、職務分担	・契約の履行能力、地域貢献度（地域雇用、地場産業育成）	
	法令・規制	・関係法令の遵守	
	実施方針（品質、安全、工程、コストなど）	・コスト縮減効果、環境負荷軽減策など	
設計	設計条件の確認	・要求水準	
	設計計画、各種計算、設計図、構造計算等の妥当性	・適用基準類（チェックリスト、照査結果）	
	事業計画との整合、関係法令の順守状況、安全性の確保状況	・材料規格など	
	積算の妥当性、設計図書の妥当性		
工事 着工前	工事の各種申請状況の確認	・関係法令への対応	
	製作図、施工図等の妥当性	・品質規格、工場検査に関する事項	
	施工計画（資材、施工方法、施工管理方法等）の妥当性		
施工中	施工方法	・材料のマネジメント	
	材料調達	・出来形、出来高のマネジメント	
	作業手順（工程管理、進捗管理）	・労働安全衛生のマネジメント	
その他		・情報セキュリティ対策	・下水道台帳システムの情報登録 ・資産台帳システムの情報登録
		・公正取引	

表 5-25 処理施設の設計・工事の履行監視・評価に関する概要・留意事項と付加価値業務（下水道の例）

項目	履行監視・評価		履行監視・評価結果を活用した コンサルタントによる付加価値業務
	概要	留意事項	
業務計画書	契約の範囲	・要求に対する完了検査事項	
	履行体制、職務分担	・契約の履行能力	
	法令・規制	・関係法令の遵守	
	実施方針(品質、安全、工程、コストなど)	・コスト縮減効果、環境負荷軽減策など	
設計	設計条件の確認	・要求水準	
	容量計算書、設計図、機器仕様書、各種計算書の妥当性	・適用基準類(チェックリスト、照査結果)	
	許認可書類の申請状況、関係法令の順守状況、安全性の確保状況	・材料規格	
	積算の妥当性、設計図書書の妥当性	・選定仕様の適切性、機器仕様の能力、構造の確認	
工事 着工前	工事の許認可申請状況の確認	・関係法令への対応	
	製作図、施工図等の妥当性	・品質規格、工場検査に関する事項	
	施工計画(資材、施工方法、施工管理方法等)の妥当性		
施工中	施工方法	・材料のマネジメント	
	材料調達	・出来形、出来高のマネジメント	
	作業手順(工程管理、進捗管理)	・労働安全衛生のマネジメント	
試運転	試運転要領書の確認	試運転手順、必要ユーティリティ、合否判断基準	
	試運転結果の妥当性	事業範囲一連運転でのシステム動作、各設備の性能	
		環境負荷(騒音・振動・臭気)の確認	
工事 完成	完成検査実施の確認	適正な時期の実施	
その他			<ul style="list-style-type: none"> ・設備台帳作成業務 (データベースシステム導入、入力) ・維持管理業務のモニタリング提案

表 5-26 経営の履行監視・評価に関する概要・留意事項と付加価値業務（下水道の例）

項目	履行監視・評価		履行監視・評価結果を活用した コンサルタントによる付加価値 業務
	概要	留意事項	
経営状況	<ul style="list-style-type: none"> SPCの経営状況について会計上の監査を行い、使用した経費だけでなく利益や配当について、適正であるかを判断する。 納税状況を確認する。 契約時点でのVFM想定および運営権対価を踏まえ、SPCの決算状況から事業の継続性を判断する。 	<ul style="list-style-type: none"> SPCが利益を上げることが許容されているものの、収入が住民等からの利用料金であることを考えると、収益性についてある程度の妥当性が求められると考えられる。 従来型手法に比べて、住民等が受けるサービスについて不利益がないかどうか（不当なコスト低減等）も確認する。 財務モニタリングに用いる財務諸表は、会計監査人により監査済みであることが望ましい。 資金収支の実績が、事業提案当初や見直し時点における変更後の計画値と整合しているかについて確認する。 資金残高、ユーティリティ費用等のキーワードも重要。 	<ul style="list-style-type: none"> 料金（使用料）改定支援 経営戦略策定支援 アセットマネジメント/ストックマネジメント支援 事業計画策定支援 など
料金改定	<ul style="list-style-type: none"> 広義の下水道使用料（官が得る下水道使用料＋運営権者が得る利用料金）の改定を行う場合、値上げの必要性および値上げ幅の妥当性を確認 物価の著しい変動が生じた場合等の利用料金（割合）の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> PFI法では運営権者は法に定める範囲において自由に料金を設定できるとしているものの、下水道事業では住民（サービスを受受する側）に運営権者の選定権が無いことから、料金に関する裁量権に制約を設けるべきであるとの考え方がある。 下水道事業の収益構造上、官民間問わず需要のコントロールが出来ないため、収入の増加については利用料金の値上げに関するリスクが伴う。 料金改定には議会の議決が必要であり、議会対応は官の専権事項である。 	
適正な契約	運営権者から発注される工事等の契約の適正さ。	<ul style="list-style-type: none"> 公共事業であるため、SPCが発注するものでも、適正な手続きにより契約が行われているかを確認。 	
意思決定	当該事業以外の業務実績の有無について確認。	株主総会の議事録等により、当該事業に関連のない契約の締結や業務の履行の有無について確認するとともに、本事業の安定性に影響するような意思決定がなされていないかを確認。	
実施体制	運営体制、有資格者の配置状況について確認。	運営体制、有資格者の配置状況が適切であるかについて、関係法令および、従来型手法のときとの比較等をふまえ確認。	
情報公開	情報公開の状況について確認。	必要な情報公開が行われているか、自治体の情報公開条例、従来型手法のときとの比較等を踏まえ確認。	

第6章 用語解説

本手引きで使用している用語を以下の通り定義します。

表 6-1 用語の定義(事業運営の階層区分)

用語		本手引きにおける定義
事業運営階層区分		事業運営に与える重要性(影響の大きさ)による区分。 (それに伴い決定(決裁)権を有する階層が想定される。)
事業 運 営 階 層	政策判断	事業及び執行に関する基本的事項を決定する行為、あるいはそれを担う階層を指す。例:事業運営方針、組織体制の構築、条令・規定等の制定改廃
	経営判断	経営計画の承認、使用料(金)の決定の判断等を行う行為、あるいはそれを担う階層を指す。例:経営方針・使用料(金)決定(案)
	経営計画	経営方針による財政計画、それに基づく事業計画の立案などを行う行為、あるいはそれを担う階層を指す。
	業務管理	定められた方針の下、事業の執行を管理する行為、あるいはそれを担う階層を指す。中長期計画や毎年度の計画の進行管理、調査設計、工事、維持管理の業務管理、調達行為、料金、使用料徴収管理、苦情対応、広報活動など。
一般業務		規則や仕様書等に基づいて、その範囲内で実施できる行為、あるいはそれを担う階層を指す。個別計画作成、調査・設計、工事実施、維持管理など

表 6-2 用語の定義(事業運営支援業務の区分)

用語	本手引きにおける定義
事業運営支援業務	事業運営階層の業務を複数一括して受託する形態。(個々にこれらの業務が補助的に委託された場合は、個々の業務名とする。)
アドバイザー業務	公共サービスの履行に関する技術的なアドバイスや各種支援(①実施方針(案)の作成支援、②公告資料(案)の作成支援、③事業者募集及び資格審査の支援、④質疑応答への対応支援、⑤事業者選定委員会支援・要求水準書・契約書(案)・技術評価の支援・落札者選定基準の作成支援など)を行う業務。
モニタリング業務	公共サービスの履行状況を測定等(①運転管理の履行監視、②保全管理の履行監視、③リスク管理の履行監視、④施設情報の管理・運用、⑤財務モニタリング等)により把握し、その結果に基づく実績評価や改善措置等の実施を行う業務。

表 6-3 用語の定義(組織、団体等の名称)

用語	本手引きにおける定義
事業体	上下水道事業を運営している地方公共団体等の団体を指す。
コンサルタント	上下水道事業関連のコンサルタントを指す。
事業運営支援 コンサルタント	上下水道事業関連のコンサルタントのうち事業運営支援業務を受託したコンサルタントを指す。
発注者	事業運営支援業務を発注する(または発注した)事業体を指す。
受注者	事業運営支援業務を受注する(または受注した)コンサルタント等を指す。
関係業者	事業運営支援業務とは別に上下水道事業体からの業務を受託する(または受託した)コンサルタント、建設業者、維持管理業者等を指す。

巻末 Q & A

理解促進	p.1
コスト	p.2
支援体制	p.3
業務範囲・対応力	p.4
信頼・保証・リスク	p.5
特徴・違い	p.6
発注・導入	p.7

理解促進	
Q01.	手引きを読んで興味を持ちました。より具体的な説明を聞きたいのですが、説明会の開催や意見交換会など、どちらに問い合わせれば良いですか？
A01.	水コン協本部事務局にお問い合わせいただければ、対応を調整いたします。
Q02.	提案の趣旨は理解できますが、上層部など事業体内部でどのように起案し、合意していけば良いのか標準的な手順などはありますか？
A02.	準備段階として、勉強会などによる問題意識の共有・必要性の検討から始められてはいかがでしょうか。そのような取り組みをコンサルタントがお手伝いすることもできます。
Q03.	事業運営支援業務をコンサルタントに委託するメリットにはどのようなものがありますか？
A03.	事業運営支援業務は、人的資源や技術力などが不足する事業体を対象に、エンドユーザーである住民が適正なサービスを受用しつつけられるよう業務を支援することを目的としています。 複数年・複合的な委託をすることになりますので、業務をまとめることによる業務効率化・高品質化・コストメリットが生じる可能性があります。これらの効果は事業体や業務内容によって左右されるため、個別業務ごとでの精査が必要となります。ケースによっては、従来は本来望ましいレベルの事業運営がなされていないのが、事業運営支援業務の活用によって事業運営レベルが向上するなど、コストメリットとしては計測しにくい場合も想定されます。
Q04.	支援範囲は、パッケージモデルのみなのでしょうか。部分的な支援もありえるのではないのでしょうか。
A04.	ご質問のとおり、部分的な支援やさらに広範囲な支援など様々な支援範囲が考えられます。事業体の置かれている状況や必要性に応じて、個別業務ごとに設定する必要がありますが、手引きでは一例としてパッケージモデルを示しています。
Q05.	類似事例でも良いが、先行事例はあるか？
A05.	事業運営支援業務自体はこれまでの実績はありません。 ただし、業務内容としては、個別発注ではありますが、これまでコンサルタントが受託してきた業務の内容です。 類似事例としては、計画業務等でいくつかある計画を複数年・複合的な業務を受託した事例はあります。 また、PFI 業務にて、アドバイザーコンサルタントやモニタリングの立場での参画の経験はあります。

コスト	
Q06.	<p>人員不足などを補えることは理解できますが、現在よりもコスト増となるのではないのでしょうか？</p> <p>A06. 現状で手が回っていない業務への対応やサービスレベルの向上を獲得することですので、現状のコストと単純に比較すれば、コスト増とはなりますが、複数の業務をパッケージ化することにより業務間連携にかかる時間が短縮できるため、増額の抑制は可能と考えられます。</p>
Q07.	<p>適切な委託金額の設定をどのように判断したら良いか？（投資効果の判断）</p> <p>A07. 業務のパッケージ化については、各事業体の事情により業務範囲や業務内容が異なってくるため、本手引きでは特定の標準歩掛は策定しておらず、パッケージモデルに対する委託金額の試算も行っておりません。よって、各事業体において委託金額を算出する際は見積りをとっていただく必要があります。</p>
Q08.	<p>従来どおりの個別委託の方が、競争原理が働いてコスト的には安くなることはないか？</p> <p>A08. 今回のご提案の対象は、人員不足などで今後の事業運営管理体制を十分に確保することが困難になる可能性のある事業体を想定しています。よって、個別委託による事業運営管理も困難になると想定しており、本提案のようなご支援が必要と考えているため前提条件が違っています。</p>
Q09.	<p>本手引きで紹介された事業体に直接ヒアリングしたいのですが、どちらに問い合わせれば良いですか？</p> <p>A09. 水コン協本部事務局にお問い合わせいただければ、対応を調整いたします。</p>

支援体制	
Q10.	受託者側での体制構築が実際に可能か（適切な人材を確保できるのか）？
	A10. 契約内容（業務量）によって、担当者の配置体制も変わりますが、支援内容に添った有資格者を考えて配置していきます。
Q11.	主体的に関わるとなっているが、コンサルはどのように官と一緒に仕事するイメージか。
	A11. これまでの発注者の指示・監督のもとでの支援業務遂行ではなく、法的権限は伴いませんが、発注者との合意した方針に基づき、ある程度の裁量権をもって確認や評価を行い、技術的な判断に基づいたマネジメントを担うイメージを考えています。 経営判断の階層の業務においては補助的な支援かもしれませんが、経営計画や事業計画などの階層の業務においては、活用の場があると考えています。
Q12.	コンサルタントが技術者を常駐し対応してくれるのか？人材派遣業務の契約なのか？
	A12. 常駐対応が必要な業務分野については、そのような体制で対応いたしますが、その場合でも「人材派遣」ではなく、受託責任技術者の指揮下で活動する「業務委託」とすることを想定しています。業務の品質は、担当者個々ではなくチーム全体で確保するものと考えております。 基本的には、非常駐として技術者の配置を想定しています。 参考資料として『約款（案）』と『仕様書（案）』も公表しましたので、具体的な契約内容はこれらを参考にしつつ、事業体との相談によると考えます。
Q13.	どのような体制で履行する予定か？（担当者の実績や資格要件などの考え方）
	A13. 基本的に、主体的な支援業務は「技師A」以上の経験の高い技術者、補助的な支援業務には「技師B」以上の配置を想定します。 契約内容（業務量）によって、支援内容に添った有資格者を考えて配置していきます。資格要件は手引きに例を示していますので、参考にして下さい。
Q14.	コンサルタント1社で対応するのですか？
	A14. 支援業務の内容やコンサルタントの事情に応じて様々な体制がありうると考えています。 地元対応などが想定される場合で、自社体制で不足する場合は、地元コンサルタントとのJVも視野に入れて、幅広い対応も可能になると考えます。 また、不得意な領域がある場合は、その領域が得意なコンサルタントのJVがあると考えています。

業務範囲・対応力

Q15. 住民対応なども業務範囲に含めて考えているのですか？

A15. パッケージモデルの例では住民対応は発注者の役割としています。ただし、住民対応の内容も様々にあると考えられるため、どのような役割分担とするかは事案ごとの協議となる例もあると考えています。

なお、標準委託契約約款(案)と共通仕様書(案)には下記の条項があります。

標準委託契約約款(案)第 12 条

「地元関係者との交渉等は、発注者が行うものとする。ただし、受注者の協力が必要な場合には、発注者と受注者との協議により、受注者が分担する業務内容を定め遂行するものとする。」

共通仕様書(案)第 7 条

「本業務対象の事業の遂行に当たり、第三者等から寄せられた苦情については、受注者が窓口となり一次対応（内容整理し発注者・必要に応じて関係業者に報告する）を行う。」

Q16. 大規模災害時には事業運営支援コンサルタントはどのような役割を担うのか？

A16. 大規模災害時、運営支援コンサルタントのみでは対応が困難となった場合は、原則として事業体側の立場で、災害復旧業務を実施する各社を選定し指揮することを想定しています。

また、地方公共団体間の協定に基づく災害復旧支援協力者が参集した場合には、受援者である事業体側が、支援者の活動を指揮するに当たって支援を行います。

なお、パッケージモデルでは付帯業務として、災害復旧管理、災害査定資料作成を想定しており、比較的小規模な被災時は、運営支援コンサルタントがこれらを行うことも考えられます。(共通仕様書(案)第 6 編)

Q17. 設計・施工に関する瑕疵も運営支援コンサルタントが負うのか。

A17. 運営支援コンサルタントは、運営支援業務範囲における責任を有しますが、事業体と別途契約される個々の設計・施工会社（受注者）の立場の責任は負いません。受注者としての責任は実際に設計・施工を行った会社が負う必要があります。

信頼・保証・リスク	
Q18.	どのようなコンサルタント会社に発注すればよいか？
A18.	『手引き（案）』に記載のパッケージモデルの各業務は、既に策定されている事業計画（事業内容、事業期間）に基づき、実施する水道・下水道事業活動のうち、事業体で必ず実施される施設の建設、維持管理に関する運営支援と次期の事業計画策定を包括するものです。これに、万が一、災害が発生した際に発動することを条件に、災害時の復旧支援業務を付帯業務とします。よって運営支援業務は、これらの業務実績を有する会社なら十分な遂行能力があります。
Q19.	長期の委託を想定すると、民間企業の経営状況(企業の永続性)が気になるが、その点のリスク管理についてはどのように考えるか？
A19.	入札公告にあたり、参加資格に経営状況を要件とすることが考えられます。また、プロポーザル方式等を採用した場合、必要に応じて、履行期間中に想定されるリスクに業務の継続性を設定し、その提案を求めることも考えられます。
Q20.	支援業務が適切に遂行されているか、履行監視は誰が行うのですか？
A20.	履行監視は事業運営支援コンサルタントによるセルフモニタリングを基本とします。支援業務実施にあたり、セルフモニタリング計画を提示し、モニタリング結果を事業体を確認します。また、必要に応じて、発注者が進捗確認のための実地やヒアリングを行います。 なお、発注者の判断により、必要に応じて第三者による履行監視を行うことも考えられます。
Q21.	民間企業同士の引継ぎは適切に行われるのか？具体的にどのような方法が考えられるか？
A21.	引き継ぎについては、事業体から最初の事業支援コンサルタントへ引き継ぐ場合と、事業支援コンサルタントから次の事業支援コンサルタントへ引き継ぐ場合があるが、いずれも引き継ぎの内容・方法、引き継ぎ期間について引き継ぎ計画を定めて実施する必要があります。

特徴・違い	
<p>Q22. 上下水道事業者を支援する企業や団体として、地方共同法人、地方公共団体出資団体・企業、官民共同出資団体・企業が考えられますが、上下水道の技術コンサルタントが行う事業者支援の特徴とこれらの団体・企業との違いがありますか？</p>	<p>A22. 今回提案する事業運営支援は事業体とともに上下水道事業の運営に関わるという立ち位置です。個々の業務ではなく、複数の業務を経営的な観点から一連で扱うことが合理的な範囲を一括りにし、事業体と共に経営参画するパートナーとして対応しようとするものです。</p> <p>水コンを含め、既往の様々な団体・企業はそれぞれ現状の事業領域を足がかりに、今後、今回の提案のような対応をすすめるものと考えられます。</p>
<p>Q23. 上記 Q の団体や企業との住み分けはどのように考えていますか？</p>	<p>A23. これまで蓄積した実績やノウハウにより、コンサルタントとしては「計画策定」を基本とした支援から、管理・経営面に拡大することを目指しています。</p> <p>現時点では、最初にアプローチする業務範囲の違いとして住み分けがあり得ると考えますが、実績の充実と共に包括範囲が拡大すれば、その業務内容は同じような方向に向かう可能性があると考えています。</p>
<p>Q24. これまでの一般業務の委託から、いきなり業務管理さらには意思決定に近い経営計画や経営判断といった内容の支援業務の委託は難しいと思うが、こういったステップで事業支援業務に移行していくのが良いのか教えてください。</p>	<p>A24. まずは、例えば、ある建設プロジェクトの計画～施工までの一連の業務のうち、主たる計画・設計部分とそれ以外の設計や施工の業務管理（発注業務や管理業務）を事業運営支援として発注し、主たる計画・設計以外の設計や施工業務については、事業運営支援コンサルタントに発注支援や監理業務を実施させることなどから実践できると考えます。また、事業の基本となる複数の経営判断層や経営計画層の業務を包括的に発注することが考えられます。</p>
<p>Q25. コンサルタントのこれまでの実績やノウハウは一般業務としての計画や設計を行うことで、これまで事業体職員が対応してきた管理、経営等に関する業務は経験がないので、「一般業務を複数まとめて発注している」だけのことにはなりませんか？</p>	<p>A25. 現時点で技術コンサルタントが対応できる範囲を中心に包括的に取り組むことから始まると考えており、行政事務は事業体の指導のもと、対応可能な範囲として広げていくことになると思います。なお、経営判断層や経営計画層の計画業務は、補助的な業務の集まりであっても、受託コンサルタントが計画間の調整を担うことになり、これは管理調整業務の一つであり事業運営支援業務の重要な事項と考えています。</p>
<p>Q26. 水道事業と下水道事業では、進め方、業務内容などに関して異なることはありますか？</p>	<p>A26. 上水と下水での基本的な考え方の違いはありません。法制度面において、例えば地方公営企業としての企業会計が導入されているかどうか、補助金・交付金制度の違い等があります。上水と下水の違いよりも、計画等の策定状況、事業の抱える課題の違い等に応じて業務内容を選択することが重要であると考えています。</p>

発注・導入	
Q27.	具体的に発注するにあたって、法的な制約などはありますか？
	A27. 現行法の範囲において対応できる範囲でのご提案です。
Q28.	発注者の意思決定は、トップダウンあるいはボトムアップで検討が進められると考えられますが、それぞれの場合の発注者側の検討イメージを教えてください。予算確保も含め、庁内ではどのように説明すると良いですか？
	A28. トップダウンの場合は、事業管理者が事業全体を俯瞰的に見て中長期的に支援業務の必要性を判断された後に、具体的な支援業務範囲を検討するものと考えます。ボトムアップの場合は、課題と対策の検討の積上げにより「支援業務」形態の選択の是非を検討し、事業管理者の意思決定を仰ぐものと考えます。いずれの場合も、民間活用（その検討を含む）を契機に、見える化が進み、予算確保、説明責任、アカウンタビリティが向上するという観点が盛り込まれると考えます。
Q29.	当該業務を遂行するにあたり、適切な契約形態、契約年数をどのように考えていますか。契約図書などについて具体的なイメージがわかると良いのですが。
	A29. 『手引き（案）』において、パッケージモデルの例において契約年数は5年を目安としています。契約図書についても、『標準契約約款（案）』『共通仕様書（案）』を提案していますので、そちらをご参考願います。
Q30.	当該業務の範囲について、段階的な導入方法やそれに伴う支援の内容がわかると良いのですが。
	A30. 当該業務の導入にあたっては、現実的な方策として導入可能性調査を行ったうえで、段階的な導入方法も視野に入れていきます。また、事業運営支援業務発注にかかる事務支援などの必要性についても提案したいと考えています。

初 回 公 表 : 2016 年 5 月
第 1 回 改 訂 : 2017 年 6 月
第 2 回 改 訂 : 2022 年 7 月

発行 公益社団法人 全国上下水道コンサルタント協会
〒116-0013 東京都荒川区西日暮里五丁目 26 番 8 号
スズヨシビル 7 階
TEL:03-6806-5751/FAX:03-6806-5753

©2016-2022 公益社団法人 全国上下水道コンサルタント協会