

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討

1 本編のねらいと構成

1.1 改訂の経緯

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討

1. 本編のねらいと構成	1
1.1. 改訂の経緯	1
1.2. 本編の構成	2
1.3. 第三者委託の概要	3
1.3.1. 第三者委託制度の概要	3
1.3.2. 水道事業者等間における第三者委託	11
2. 企画検討編	12
2.1. 第三者委託の事前検討	14
2.1.1. 第三者委託検討着手の契機	14
2.1.2. 第三者委託の事前検討	14
2.2. 本格検討体制の構築	17
2.2.1. 検討体制	17
2.2.2. プロセス	17
2.3. 委託実施検討	18
2.3.1. 委託対象施設、委託業務の選定	18
2.3.2. 技術力や人事への影響	24
2.3.3. 事故・緊急時対応	25
2.3.4. 損失リスクの分担	28
2.3.5. 施設更新に関する業務分担の考え方	32
2.3.6. 施設運転費用（ユーティリティ）負担区分	33
2.3.7. 委託期間の検討	34
2.3.8. 委託費用の試算	35
2.3.9. 第三者委託導入の判定	39
2.4. 第三者委託導入の意思決定	42
3. 契約手続き編	43
3.1. 契約の手順	43
3.1.1. 水道事業者による施設機能の確認	43
3.1.2. 受託者選定要項の作成	43
3.1.3. 落札者決定基準	47
3.1.4. 予算の確保、債務負担行為の設定	48
3.1.5. 公告	48
3.1.6. 入札説明書等の配布	49
3.1.7. 参加申請	49

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討

1 本編のねらいと構成

1.1 改訂の経緯

3.1.8. 現場確認	49
3.1.9. 質疑応答	49
3.1.10. 応募者による提案書の作成	50
3.1.11. 提案書の審査（総合評価競争入札及び公募型プロポーザルの場合）	50
3.1.12. 入札、受託者の選定	50
3.1.13. 契約書の作成・契約締結	51
3.1.14. 契約締結後の提出書類	51
3.1.15. 水道事業者の業務監視の仕組み	52
3.2. 契約手続きにおける重要事項	53
3.2.1. 受託者の選定方式の検討	53
3.2.2. 性能発注の導入	55
3.2.3. 受託者要件及び審査基準	57
3.2.4. 契約書の作成	61
4. 業務実施編	62
4.1. 業務の準備	62
4.1.1. 事業実施計画書	62
4.1.2. 引き継ぎ	63
4.1.3. モニタリングの準備	64
4.2. モニタリングの実施	69
4.2.1. モニタリング方法	69
4.2.2. モニタリングにおける受託者からの報告事項と評価	70
4.3. モニタリング結果の評価	77
4.3.1. 要求水準を上回る評価の場合	77
4.3.2. 要求水準未達の場合の手続き・対応策	77
4.4. モニタリング結果の公表	81
4.5. 業務期間中の業務内容等の変更	82
4.6. 業務完了時の手続き	83
4.6.1. 委託業務の評価	83
4.6.2. 受託者から提出された施設機能報告書の確認	83
4.6.3. 施設の引渡し準備	83
4.6.4. 契約満了	83
4.6.5. 委託契約失効の届出	84

1. 本編のねらいと構成

1.1. 改訂の経緯

厚生労働省は、水道事業者等による第三者委託の普及・啓発を図り、水道事業の運営基盤強化に適正に活用されるよう、水道事業者等が第三者委託の導入について検討する際の具体的な手引きを整備するため、(社)日本水道協会への委託事業により、「第三者委託の適正化事業に係る調査」を平成14年度から16年度にかけて行った。

その結果を踏まえ、その後明らかになった新たな課題に対応するために手直しを行い、平成19年11月に『第三者委託実施の手引き』をとりまとめた。

平成20年7月に改訂した水道ビジョンでは、新たな運営形態の導入による民間部門の業務評価を公正かつ技術的、客観的に行う取り組みが十分ではないという指摘により、事業運営に係る業務評価についての重点取り組み項目が示された。

これを受けて厚生労働省では、平成21年度より「水道事業運営に係る業務評価手法等に関する調査」を行い、民間活用の際のモニタリング(業務監視)や発注時の性能発注方式の促進等を平成22年度に追記した。

これらの見直しにあたっては、「水道事業運営に係る業務評価手法等に関する調査検討委員会(座長 中北徹東洋大学大学院教授)」にて、3回にわたり検討を頂いた。

その後、官民連携に関する各種制度の改正や新水道ビジョンの公表(平成25年3月)等を受けて、情報の更新や他の手引きとの合冊を行い、『水道事業における官民連携手法検討の手引き』の第Ⅲ編として平成25年度にとりまとめたものである。

水道事業運営に係る業務評価手法等に関する調査検討委員会

〔委員一覧〕

(敬称略・五十音順)

所属	氏名
太田市上下水道局上下水道総務課参事	大隅 良也
横浜市水道局給水部給水課課長補佐給水係長	鈴木 雅彦
座長 東洋大学大学院経済学研究科教授	中北 徹
社団法人日本水道工業団体連合会会員 荏原エンジニアリングサービス株式会社 営業本部オペレーション営業統括	與三本 毅
社団法人日本水道協会水道技術総合研究所主任研究員	渡辺 映一

〔事務局〕

所属	氏名
日本経済研究所常務取締役・調査本部長	金谷 隆正
日本経済研究所調査局調査第一部副部長	望月 美穂

〔オブザーバー〕

厚生労働省健康局水道課水道計画指導室

1.2. 本編の構成

本編の構成は以下のとおりである。

2. 企画検討編

2.1 第三者委託の事前検討

第三者委託の導入における検討着手の契機と事前検討について記載した。

2.2 本格検討体制の構築

本格検討を行う際の検討体制とプロセスについて記述した。

2.3 委託実施検討

本格検討事項として、対象施設、委託業務の選定、技術力や人事への影響、事故・緊急時対応、損失リスクの分担、施設更新に関する業務分担の考え方、施設運転費用（ユーティリティ）負担区分、委託期間、委託費用、導入判定について記述した。

2.4 第三者委託導入の意思決定

第三者委託の導入を意志決定する際のポイントについて記述した。

3. 契約手続き編

3.1 契約の手順

受託者の選定から契約に至る手順について記述した。

3.2 契約手続きにおける重要事項

契約手続きにおける重要事項として、受託者の選定方式、性能発注の導入、受託者要件及び審査基準、契約書の作成について記述した。

4. 業務実施編

第三者委託に基づく実際の業務内容として、業務の準備、モニタリングの実施、モニタリング結果の評価、モニタリング結果の公表、業務期間中の業務内容等の変更、業務完了時の手続きの各事項について記述した。

1.3. 第三者委託の概要

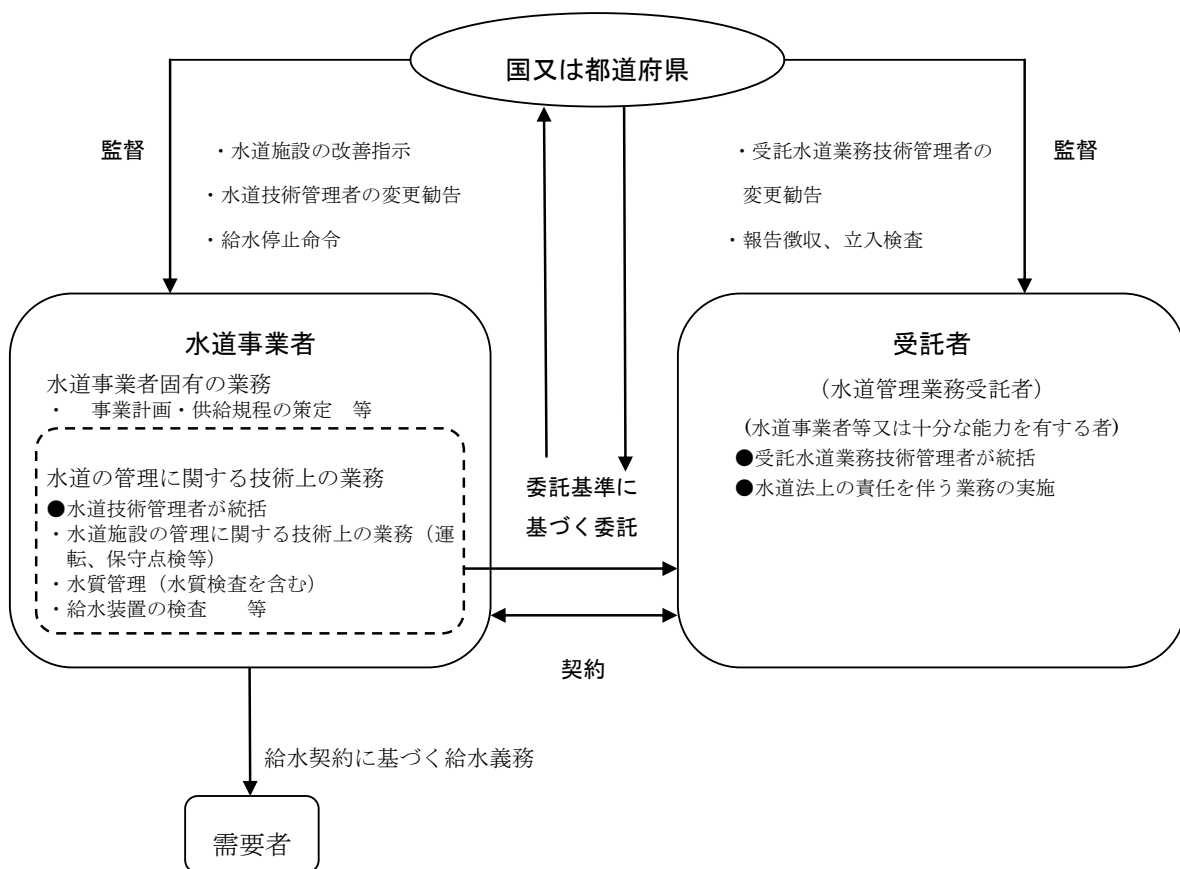
1.3.1. 第三者委託制度の概要

1) 水道法における第三者委託の概念

水道法第24条の3に基づく第三者委託は、水道の管理に関する技術上の業務を委託するものであり、委託業務内容における水道法上の責任を第三者委託を受託する者（水道管理業務受託者、以下「受託者」という。）に負わせることから、各水道事業者等の責任のもとで行われている私法上の委託（いわゆる手足業務委託）とは性格の異なるものである。従って、水道法の第三者委託の規定はこうした私法上の委託に新たな制約を設けるものではない。

なお、第三者委託を行う場合であっても、水道事業を経営するのはあくまで委託者である水道事業者等であり、委託業務範囲内の業務に係る受託者に移行した責任を除く水道法上の水道事業者等としての責任や給水契約に基づく需要者に対する責任を負っている。従って、受託者の不適切な業務が原因であっても、水道事業者等として常時給水義務等の需要者等に対する責任が果たされない場合には、水道事業者等としての責任を問われることになる。

水道法における第三者委託の関係を図Ⅲ-1-1 に示す。



図Ⅲ-1-1 水道法における第三者委託の概念図

＜水道事業者等（委託者）固有の業務＞

- ・ 事業計画等の策定、認可（変更）等申請、届出
- ・ 水道施設の整備
- ・ 供給規程の策定
- ・ 需要者との給水契約、料金徴収
- ・ 常時給水義務の履行
- ・ 指定給水装置工事事業者の指定
- ・ 給水契約者からの請求に基づく水質検査 等

2) 第三者委託と従前からの私法上の委託との違い

従前からの私法上の委託では、受託者は水道法上の責任を負う水道事業者等の監督、指示のもと、事実上の行為のみを実施してきている。

これに対して、第三者委託では、受託者は水道事業者等との契約に係る水道の管理に関する技術上の業務の遂行にあたり、委託の範囲内において水道法上の規定が適用され、委託した水道事業者等にはその部分についての水道法の規定は適用されない。

したがって、受託者は、委託契約に基づき、一定範囲で水道事業者等に代わって水道法上の責任を負うこととなり、厚生労働大臣又は都道府県知事からの監督を受け、また、受託者が適正に業務を実施しない場合には、受託者自身はその責任を問われ、水道法上の罰則の適用を直接受けることとなる。(5)を参照)

第三者委託の典型的な例としては、浄水場の運転管理を一括して委託するようなケースが想定される。夜間警備や人材派遣のような形態の外部委託は第三者委託にあらず、従来どおり、私法上の契約・役務提供型の委託となる。

また、地方自治法第244条の2第3項に基づく指定管理者制度は地方公共団体の指定を受けた指定管理者が公の施設の管理を代行する制度であり、これに基づき指定管理者に水道施設の管理を行わせる場合には、水道法の第三者委託により水道事業者等から委託する必要がある。ただし、指定管理者が水道事業者等に該当する場合を除く。

3) どのような者が受託者となることができるか（水道管理業務受託者）

第三者委託を受託できる者は、他の水道事業者もしくは水道用水供給事業者、又は当該業務を適正かつ確実に実施することができる者として、政令で定める要件に該当する者と規定されている。

水道事業者及び水道用水供給事業者以外の民間等の法人については、この政令で定める要件として、委託業務を適正かつ確実に遂行するに足りる経理的及び技術的

な基礎を有するものであることとされている。

<第三者委託できる相手方>

- ・ 水道事業者
- ・ 水道用水供給事業者
- ・ 水道の管理に関する技術上の業務の一部又は全部を適正かつ確実に実施できる者として政令で定める要件（※）に該当するもの

※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及び技術的な基礎を有するものであること。

4) 第三者委託を行う際の基準

第三者委託を行う際には、責任関係等が明確であることが必要なため、満たすべき一定の基準が定められている。（水道法施行令第7条）

<第三者委託を行う際の基準>

- ・ 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ものであること。
- ・ 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、当該水道事業者の給水区域内に存す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するものであること。
- ・ 次に掲げる事項についての条項を含む委託契約書を作成すること。
 - イ 委託に係る業務の内容に関する事項
 - ロ 委託契約の期間及びその解除に関する事項
 - ハ その他厚生労働省令で定める事項（＝委託に係る業務の実施体制）

水道施設の管理に関する技術上の業務の委託については、法の罰則等が受託者に適用されることから、何らかの問題が生じた場合にそれが当該委託業務により生じたものか、他の業務から生じたものか明確に判別される必要がある。このため、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について、ある一部の業務のみを委託したり、複数の事業者に分割して委託したりはできない。具体的には、「2.3.1 委託対象施設、委託業務の選定」を参照されたい。

なお、一の者に委託する場合は、水道事業者等以外、法人、組合及びJVとする。

また、給水装置の管理に関する業務については、水道の利用者個人の財産である給水装置の検査業務等が委託業務となるが、一部の給水区域のみを委託対象とした

り、複数の事業者に区域を分割して委託したりする場合は、給水区域内一律に統一した観点からの業務の実施が行われず、また、利用者からの立場から見ても、これらを請け負う事業者が複数存在することは無用の混乱を招く可能性があり望ましい業務委託とは言えないことから、給水区域内に存する給水装置の管理に関する技術上の業務全部とされている。

さらに、水道法に基づく水質基準は施設の総体である水道が満たすべき基準として規定されていることから、水道法第 20 条に基づく水質検査は、第三者委託のうち水道施設の全部委託の場合以上の範囲を委託する場合に限って委託することができる。

また、第三者委託を行う場合には、契約書を作成し、委託業務に関する基本的な内容を記載することとされている。

なお、第三者委託は、水道の管理に関する技術上の業務の委託を対象としているものであり、こうした範囲を超える業務を委託することはできない。

5) 水道管理業務受託者及び受託水道業務技術管理者の水道法上の責任

(1) 水道管理業務受託者の責務

受託者は、委託の範囲内において、水道法に基づき水道事業者等が対象となっている規定のうち水道法第 24 条の 3 第 6 項に掲げられるものについて、水道事業者等に代わって適用を受けることとなる。従って、受託者が受託した業務のうち水道法の規定の対象となる業務を適正に実施しない場合には、受託者自身はその責任を問われ、罰則の適用も受けることとなる。また、受託者は、委託の範囲内の業務については、厚生労働大臣又は都道府県知事による報告徴収・立入検査等、水道法に基づく指導監督を直接受けることとなる。

(2) 受託水道業務技術管理者の責務

受託者は、受託した水道の管理に関する技術上の業務を担当させるため、受託水道業務技術管理者一人を置かなければならない。受託水道業務技術管理者の位置づけ、事務の内容、資格は、基本的には水道技術管理者と同様の考え方で整理されている。受託水道業務技術管理者は、委託された業務の範囲内において水道技術管理者が行うべき事務に従事し、及びこれらの事務に従事する他の職員を監督しなければならないとされ、また、水道技術管理者たる資格を有する者でなければならないとされている。

第三者委託によって受託水道業務技術管理者に従事しなければならない、又は監督しなければならない事務は、水道法第 19 条第 2 項に列挙されているもので、当該委託の範囲内のものである。

なお、委託者が選任する水道技術管理者と受託水道業務技術管理者との関係は、

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討

1 本編のねらいと構成

1.3 第三者委託の概要

委託契約に基づき受託水道業務技術管理者が行うこととなった事務については、水道技術管理者の責任が免除され、また、水道技術管理者が行うべき事務の全てが委託される場合には、水道事業者等は水道技術管理者を置かなくてよいものとされている。

(3) 受託者及び受託水道業務技術管理者の水道法上の位置づけの整理

上記のとおり、受託者と受託水道業務技術管理者は委託された業務の範囲内において水道法の規定の適用を受けることとなるが、整理すると表Ⅲ-1-1 のようになる。委託の範囲が決定すれば、受託者及び受託水道業務技術管理者が水道法上の規定の適用を受ける範囲は、表中の業務のうち、受託業務の範囲内のものに自動的に決まることとなる。

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討

1 本編のねらいと構成

1.3 第三者委託の概要

表Ⅲ-1-1 受託者及び受託水道管理業務技術管理者の水道法上の義務等

水道法関係規定	受託者の義務等 (第24条の3第6項)	受託水道業務技術管理者 が従事・監督する事務 (第24条の3第7項に基づ く第19条第2項の規定)
施設基準 (第5条)	・ (委託契約書に従って施設の維持管理を行う。この維持管理は施設が施設基準を満たすようなされなければならない。)	水道施設の施設基準の適合性検査
給水開始前検査 (第13条)	・ 給水開始前の水質検査及び施設検査を行わなければならない ・ 給水開始前の水質検査及び施設検査の記録を作成し、保存しなければならない	給水開始前の水質検査及び施設検査
給水装置の検査 (第17条)	・ 職員に給水装置の検査をさせることができる	給水装置の構造及び材質の基準の適合性検査
水質検査 (第20条)	・ 水質検査を行わなければならない ・ 水質検査の記録を作成し、保存しなければならない ・ 登録検査機関等に検査を委託する場合以外に必要な検査施設を設けなければならない	水質検査
健康診断 (第21条)	・ 健康診断を行わなければならない ・ 健康診断の記録を作成し、保存しなければならない	健康診断
衛生上の措置 (第22条)	・ 衛生上の措置を講じなければならない	衛生上の措置
給水の緊急停止 (第23条第1項)	・ 供給する水が安全でないことを知ったときは直ちに給水を停止し、関係者に周知させる措置を講じなければならない	給水の緊急停止
受託水道業務技術管理者の設置 (第24条の3第3項)	・ 受託水道業務技術管理者一人を置かななければならない	—
技術管理者の変更 (第36条第2項)	・ 厚生労働大臣及び都道府県知事から受託水道業務技術管理者の変更勧告を受ける	—
給水停止命令 (第37条)	・ (委託契約書に従って水道事業者等に対する給水停止命令を受けて対応)	厚生労働大臣又は都道府県知事による給水停止命令による給水停止
報告徴収、立入検査 (第39条)	・ 厚生労働大臣及び都道府県知事から報告徴収や立入検査を受けること	—

6) 第三者委託の届出

水道事業者等は、第三者委託を実施したときは厚生労働大臣又は都道府県知事（事業認可者）に届け出なければならない。これは、第三者委託が行われた場合、水道法上の責任の一部が水道事業者等から受託者に移ることとなり、水道事業の監督者である大臣又は知事は、受託者を直接監督する責任を負うことから、受託の事実を把握しておく必要があるためである。

<届出事項>

- ・ 水道事業者等の氏名又は名称
- ・ 受託者の住所及び氏名（法人、組合又はJVの場合は、主たる事務所の所在地、名称、代表者の氏名）
- ・ 受託水道業務技術管理者の氏名
- ・ 委託した業務の範囲
- ・ 契約期間

また、委託に係る契約が効力を失ったときは、上記の事項に加えて当該契約が効力を失った理由を事業認可者に届け出ることとされている。

7) 浄水場の運転管理を第三者委託した場合の例

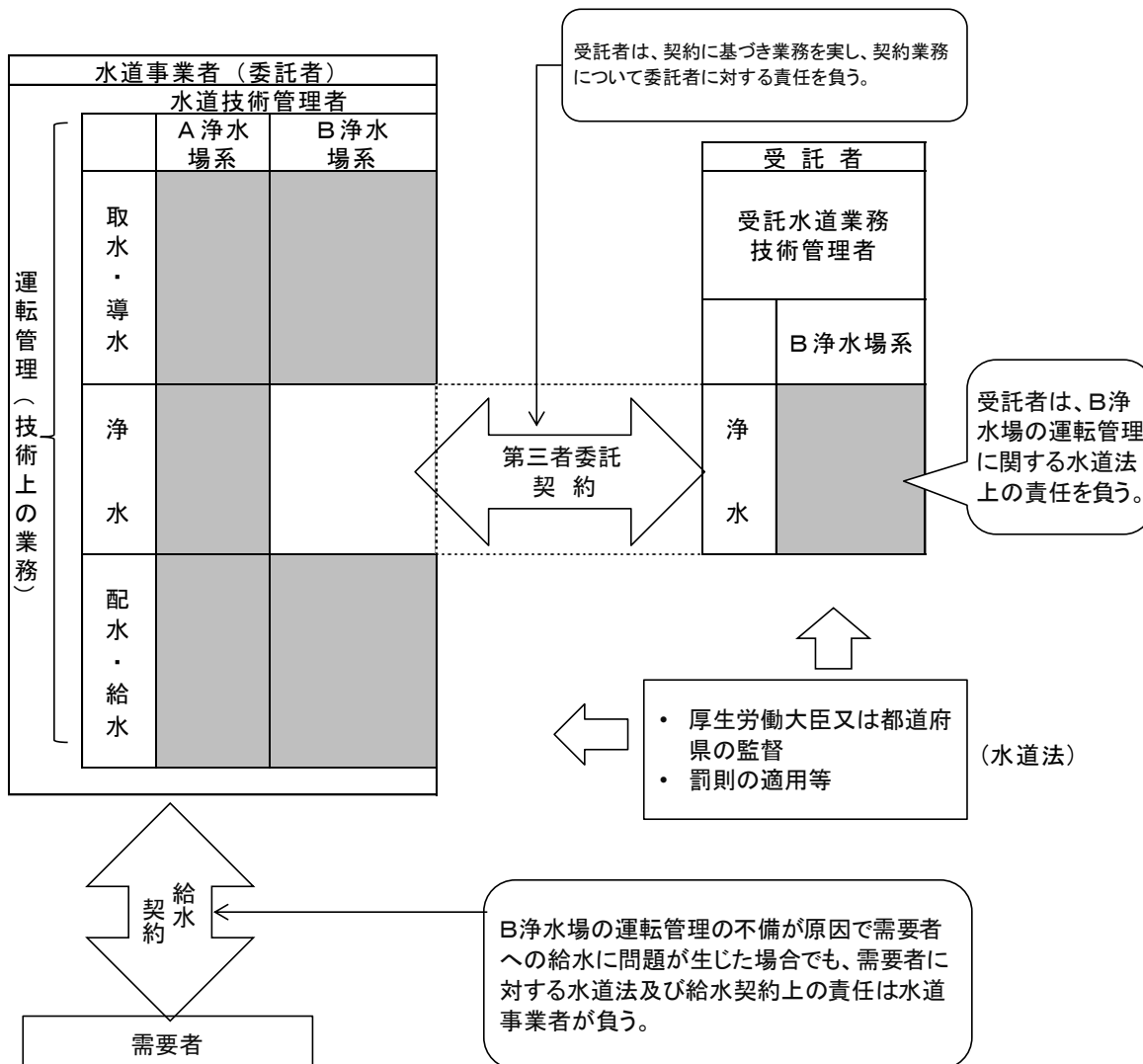
2つの浄水場（A、B）を持つ水道事業者が、B浄水場の技術上の業務を第三者委託した場合に、水道法の適用関係がどのようになるかを図Ⅲ-1-2に例として示す。

- ・ 受託者は、水道事業者との委託契約に基づき業務を実施する。B浄水場の運転管理に関する水道法上の責任を負うとともに、契約した業務について水道事業者（委託者）に対する責任を負う。
- ・ B浄水場の運転管理の不備が原因で需要者への給水に問題が生じた場合でも、需要者に対する水道法及び給水契約上の責任は水道事業者が負う。

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討

1 本編のねらいと構成

1.3 第三者委託の概要



図Ⅲ-1-2 2つ（A、B）の浄水場を持つ水道事業者がB浄水場の運転管理を第三者委託した場合のイメージ

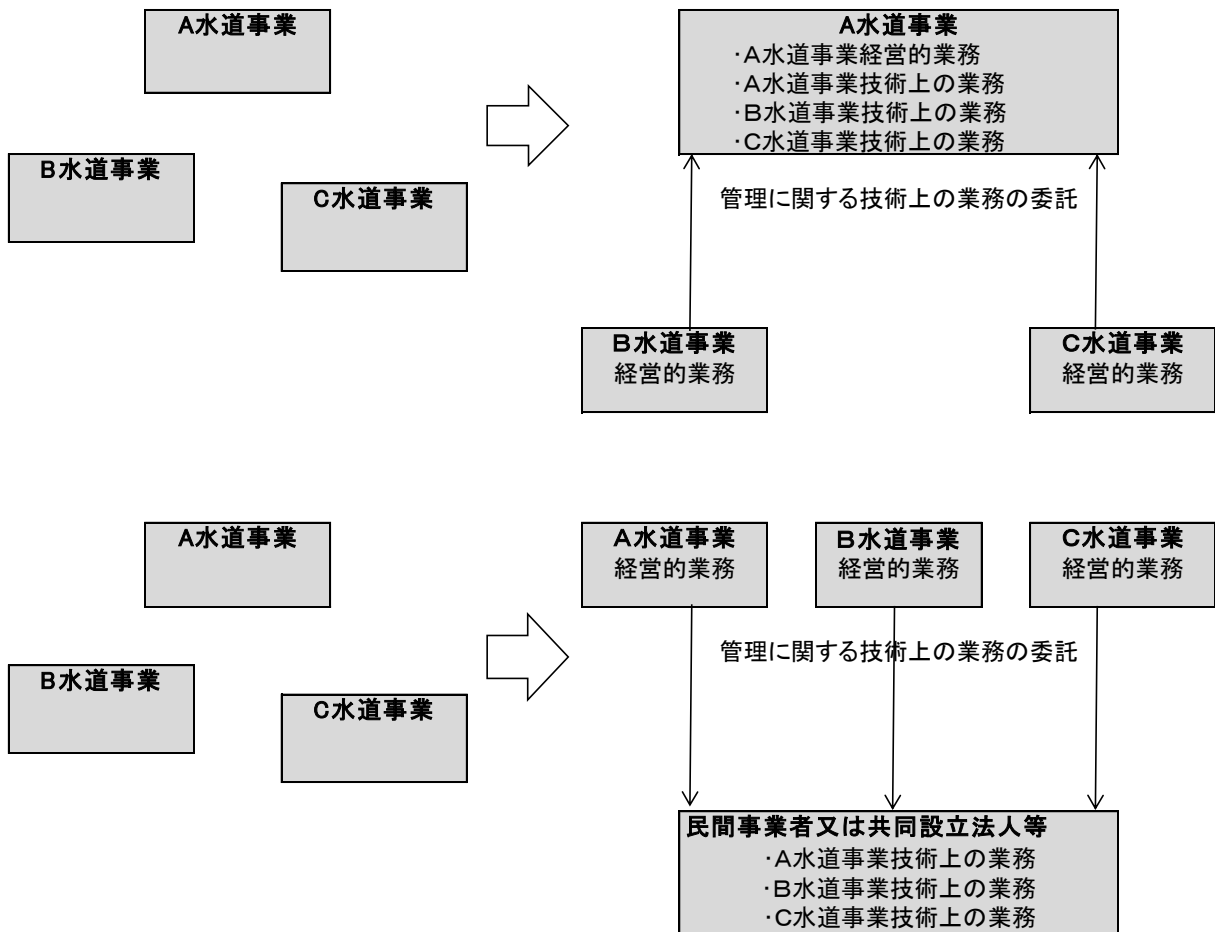
1.3.2. 水道事業者等間における第三者委託

技術上の業務を委託する技術的に信頼できる者としては、技術上の業務の豊富な実施経験を有する水道事業者等が候補に挙がるのが想定される。

第三者委託制度開始前から共同施設の管理業務を他の水道事業者等に委託している事例では、従前からの協定書においては責任（リスク）分担は協議事項としているが、今後は具体的内容（責任・リスク等の負担区分）を業務委託契約書に盛り込むことが望ましい。

また、こうした水道事業者間の第三者委託は、新たな広域化における管理の一体化等の方策を採る際に活用されるものであり、様々なパターンが考えられる。

例えば、水道事業を統合しない場合であっても、図Ⅲ-1-3のように、複数の水道事業者等が第三者委託を活用して管理に関する技術上の業務を一本化することにより、より効率的で技術レベルの高い管理や危機管理体制の強化を図ることが可能な場合が考えられる。



図Ⅲ-1-3 広域化の視点から技術上の業務を一体的に実施する例

2. 企画検討編

第三者委託の導入に際しての検討は、必要な検討事項が多岐にわたり、それらの事項が、検討時ばかりでなく、契約時および実施時の手続きや作業に密接に関連するのが特徴である。検討に漏れがないよう円滑に進めるため、検討着手に先立って準備作業の手順を体系的に整理しておくことが重要である。

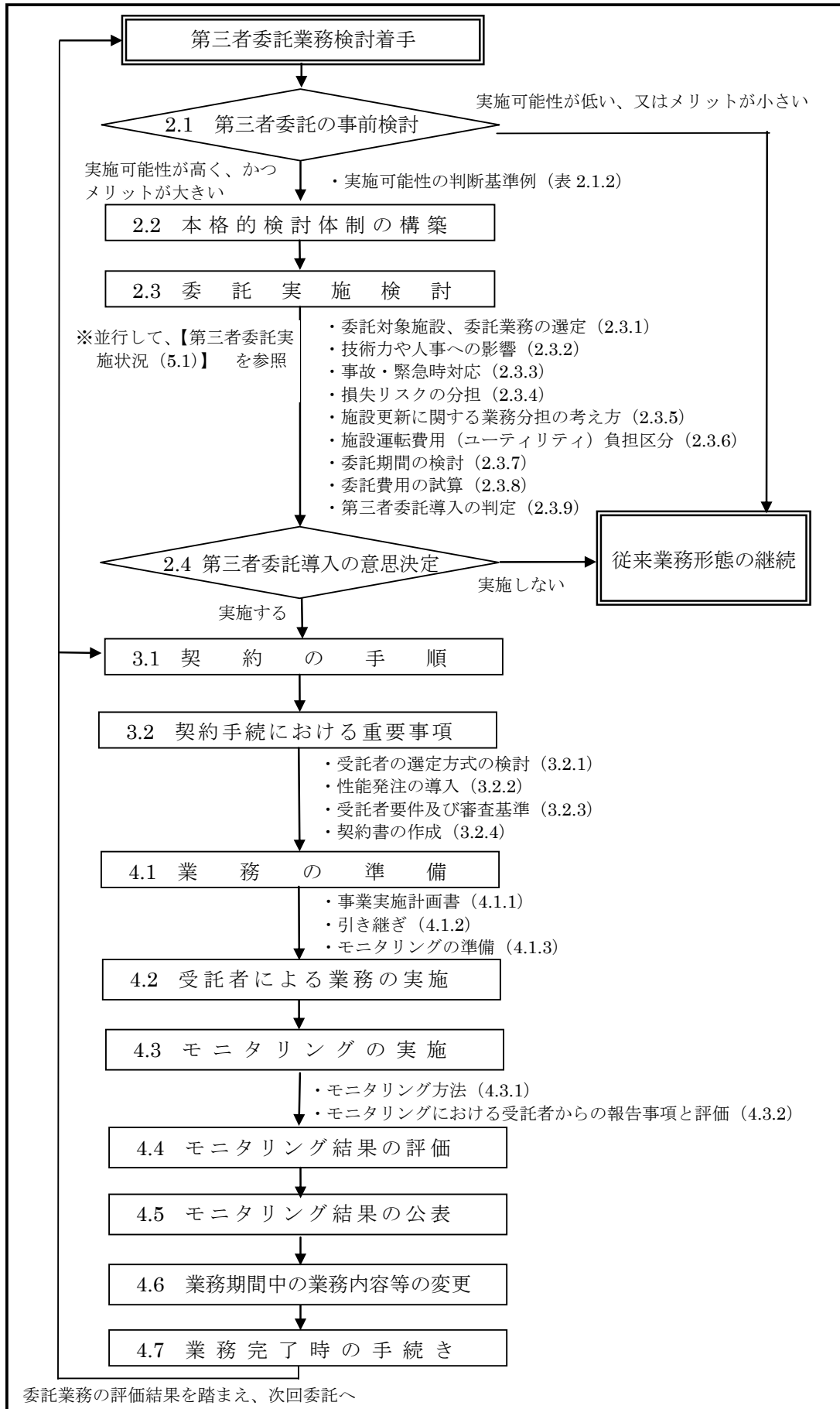
第三者委託業務検討着手から事業実施に至るまでに必要と考えられる作業や一般的な流れは、それぞれ表Ⅲ-2-1の手順例、および図Ⅲ-2-1の手順フローに示すとおりである。なお同手順フローは、受託者が民間事業者である事例から得られた知見に基づき作成したものであるが、水道事業者間委託についても、本手順フローを用いて検討を行っていくことで基本的に利用は可能である。

なお、第三者委託の実施にあたっての疑義がある場合は、水道事業認可権者に問い合わせる必要がある。

表Ⅲ-2-1 第三者委託導入までの手順参考例

検討段階	実施作業細目	本編記載章番号
①事前検討	第三者委託の事前検討	2.1
②委託実施検討	本格検討体制・プロセス等の立案	2.2～2.3
	実施に必要な事項の検討 (対象施設、リスク分担、委託費用他)	
	委託導入の判定	
③導入意思決定	事業者としての導入意思決定	2.4
④委託準備	受託者選定方式の検討	3.1～3.2
	受託者要件および審査基準の検討	
	契約書の作成	
⑤入札、受託者選定	水道事業者による施設機能の確認	
	受託者選定要項の作成	
	予算の確保、債務負担行為の設定等	
	公告	
	入札説明書等の配布	
	参加申請受付、競争参加資格審査	
	現場確認	
	質疑応答	
	応募者による提案書の作成	
	提案書の審査	
入札、受託者の選定		
契約の締結		
⑥委託業務準備	業務の準備	4.1

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討
 2 企画検討編
 1.3 第三者委託の概要



図Ⅲ-2-1 第三者委託実施 本編に対応した手順フロー

2.1. 第三者委託の事前検討

2.1.1. 第三者委託検討着手の契機

第三者委託制度は、特に中小の水道事業者等にとって技術的に困難となりつつある浄水場の運転管理、水質管理等の技術上の業務を、他の水道事業者等又は技術的に信頼できる等の一定の要件を満足する者に委託して適正に実施できるようにすることによって、水道事業者等における管理体制強化の選択肢の充実を図ることを目的に導入されたものである。

既存事例においても、第三者委託の検討は、技術力の確保、維持管理体制の強化、緊急時対応の充実、コストの縮減等、これまで懸案となってきた課題への対応を目的として、遠隔監視システム導入の検討、浄水場の移転等を契機に着手しているケースが多い。具体例としては、次の点が挙げられる。

- ・ 一般部局との定期的な人事異動等により、水道に関する専門技術者の養成・確保が困難となってきた。
- ・ 浄水場の移転が予定されており、その際の処理方式の改良に伴い運転管理手法に大きな変更が予想されるため、技術力が高い第三者に運転管理業務を委託することが望ましいと判断された。
- ・ 事業体規模が小さいことや人員削減・退職者不補充等の理由により担当職員数が限られていることから、不規則勤務を余儀なくされる等、労務管理上の問題点が指摘されていた。
- ・ 新浄水場の整備費用回収のための水道料金値上げを抑制するために、一層効率的な維持管理が求められることとなった。

これらのような課題に直面している水道事業者においては、その解決方策として第三者委託の導入を検討することが考えられる。

また、地方自治法の指定管理者制度に基づき、指定管理者に水道施設の管理を行わせる際には、第三者委託を導入する必要があるため、指定管理者の導入検討と並行して第三者委託の導入検討を行う必要がある。

2.1.2. 第三者委託の事前検討

第三者委託の事前検討においては、まず当該事業者における現状を正確に把握し、事業における課題を整理することが必要である。その上で、事業継続のために解決すべき課題の優先順位を定め、その解決に必要な方策として第三者委託の導入が有効であるかどうかを検討することが必要である。こうした水道事業における現状、課題の把握とその解決のための施策を検討するプロセスは、地域水道ビジョンの策定検討においてなされるものであることから、第三者委託の事前検討は地域水道ビジョンの検討と関連づけて行うことが考えられる。

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討
2 企画検討編
2.1 第三者委託の事前検討

事業の課題を整理した後、水道部局内の関係者、事務・技術の専門家等から構成される事前検討ワーキンググループ等により、第三者委託によって課題を解決できる可能性やメリット、その実施可能性や障害となる事項等についての概略的な判断を行うことが考えられる。判断を行う上での基準は各水道事業者によって様々であるが、例として表Ⅲ-2-2 に示す基準が考えられる。

なお、事業の課題を解決するために第三者委託をはじめとする様々な運営形態のうち、どういった形態を選択することが最適であるかを検討する手法は、「第Ⅱ編 民間活用を含む連携形態の比較検討」を活用されたい。

上述の概略的な判断の際の重要な要素として概算費用を把握しておくことが有用であり、『水道施設維持管理業務委託積算要領案（浄水場等運転管理業務・管路等維持管理業務編）』（平成 21、22 年作成、（社）日本水道協会）、業者見積りや先駆事例における実績等を利用することが考えられる。

なお、事前検討段階は詳細な情報に基づく検討を行うものではなく、実施の可否に関する判断を、あくまでも概略的に行うものである。実施によってメリットが見込め、かつ重大な障害が無いと判断される場合は、本格的な検討（2.2 以降）を行うこととなる。

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討
 2 企画検討編
 2.1 第三者委託の事前検討

表Ⅲ-2-2 実施可能性の概略判断基準参考例

判断基準	判断基準細目例		判断手法・基準例
①第三者委託実施によるメリットがあるか、現在事業体が抱えている問題の解決が見込めるか	運営面	技術面や管理面での問題解決が見込めるか	問題点等を抽出し、それらの解決状況の想定
		他の業務運営形態は考えられないか	現行体制、他水道事業との統合、その他の運営形態と比較した場合の優位性の検討等
		維持管理体制の強化が図れるか	現体制との比較
		緊急時対応の充実が図れるか	具体的事例を参考に現体制と比較
	人事面	不規則勤務が多い状況の改善が見込めるか	業務執行上無理のない人員配置の検証
財務面	経済性の改善・向上が見込めるか	事業体内部における概算事業費の算出や、業者からの見積り等による、事業期間全体の経費削減効果の検証	
②第三者委託を実施する上での重大なデメリット、あるいは障害となり得る要素が存在しないか	運営面	受託者との責任分担、リスク分担を明確にできるか	委託範囲や責任の明確化手法の検討、施設劣化状況の把握・整理
		委託検討や準備、委託開始後のモニタリング等への対応は可能か	委託検討業務、モニタリング等の外部委託の可能性、技術継承、台帳等の関係図書類整備状況の確認と委託後の維持方法の検討
		委託対象施設内に、受託者のためのスペース、部屋等は確保可能か	施設の現況把握
	人事面	委託に伴う職員の処遇等の対応は可能か	他部局との調整の可能性
		水道技術の確保・継承に大きな影響はないか	将来的な技術者確保、技術継承のあり方、モニタリングを通じての受託者管理の可否の検討
	財務面	財源確保は可能か	複数年契約に伴う債務負担行為の可否
		経済性が悪化しないか	事業体内部における概算事業費の算出や、業者からの見積り等による、事業期間全体の経費削減効果の検証
	対議会・需要者	第三者に委託することに関して、需要者等の理解が得られるか	経営を取り巻く環境の検討

2.2. 本格検討体制の構築

2.2.1. 検討体制

第三者委託は水道施設の管理を水道法上の責任を含め委託するものであり、財政措置、組織体制、人事等の観点を含め、水道事業経営の多くの要素に影響を与えることが想定されるため、導入の検討にあたっては、事業体の組織全体を視野に入れた検討を行うことが望ましい。このように、第三者委託の導入は水道事業の運営に大きく影響するものであり、アセットマネジメントの活用や地域水道ビジョンのような中長期的な経営戦略において位置づけられることが望ましいことは言うまでもない。

検討体制の構築にあたっては、以下の事項を考慮することが有効であると考えられる。

- ・ 検討会（協議会）を設置する。
- ・ 事業体内部の検討が基本となるが、必要に応じ委託実施に関し知見のある外部機関を活用する。
- ・ 業務内容や要求水準等を規定する必要があることから、委託対象業務に精通した職員（委託対象業務関係職員、契約担当者等）を検討体制に加える。
- ・ 必要に応じて、検討業務の補助として、実務的な内容に精通した者やコンサルタント等を検討体制に加える。

2.2.2. プロセス

第三者委託の業務実施までには、導入検討、受託者選定、契約、業務準備の手順を経ることとなる。これらを計画的に進捗させるためには、「第三者委託導入手順参考例」（表Ⅲ-2-1）等に基づき、業務実施までのプロセスを立案しておくことが重要である。

2.3. 委託実施検討

2.3.1. 委託対象施設、委託業務の選定

第三者委託の導入を検討していくためには、まず、委託する業務の範囲を明確にしなければならない。

1) 第三者委託と従来型業務委託の違い

第三者委託は、従来型業務委託（従前からの私法上の委託をいう。以下同じ。）と比べ、特に以下①～③（a 又は b）の要件を求められる点が特徴である（表Ⅲ-2-3）。

- ① 受託者が受託した業務の範囲内において水道法の規定の適用を受けること
- ② 受託者が受託した技術上の業務を統括する責任者として受託水道業務技術管理設置すること。
- ③ a（水道施設の場合）水道施設の全部又は一部の管理に関する技術上の観点から一体として行わねばならない業務※の全部を一の者に委託するものであること。（※一体として行うべき業務範囲の考え方は2）を参照）
- ③ b（給水装置の場合）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ものであること。

このように従来型業務委託と異なり、第三者委託の委託範囲を検討する際には水道法上の責任を受託者が負うことになることが重要な前提条件となる。こうしたことから、委託しようとする業務の範囲によって、第三者委託と従来型業務委託のいずれが適当かを判断しなければならない場合がある。例えば、一つの浄水施設の管理業務全てを委託しようとする場合において、水道事業者が施設内の業務を全て適切に監督するよりも受託者が責任主体となって業務を実施することが合理的と判断される場合には、従来型業務委託よりも第三者委託を導入することが適切であると考えられる。

表Ⅲ-2-3 第三者委託と従来型業務委託の相違

項目		第三者委託	従来型業務委託
受託者に対する水道法の規定		受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。	水道法の規定は全て水道事業者に適用される。
水道技術管理者		受託した業務の範囲内における技術上の業務は、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。	従来型業務委託の受託者の業務についても、水道事業者が置く水道技術管理者が監督する。
業務範囲	水道施設の管理	技術上の観点から一体として行わねばならない業務の全部を一の者に委託すること。	水道法上の責任を負わない範囲（水道事業者の指示を受けて実施する業務を行う範囲）のみ委託できる。
	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。	

2) 委託範囲の考え方

第三者委託は、水道法上の責務とともに技術上の業務を委託するものであることから、委託範囲は、委託者と受託者の責任の範囲が明確となるようなものでなければならない。このため、具体的な委託の範囲を検討する場合は、以下の考え方に従う必要がある。

(1) 水道施設の管理を委託する場合

水道法施行令第7条第1号において、水道施設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て行わなければならない業務の全部を一の者に委託しなければならないこととされている。

「水道施設の管理に関する技術上の業務」とは、水道施設が所要の性能を発揮するために行う運転、維持及び施設の検査等の業務並びに当該施設に係る衛生上の措置及び健康診断等をいう。委託対象とする水道施設に着目すると、当該施設を明確な責任の下で適切に管理するために、これらの業務は技術上の観点から一体として行われなければならない業務であることから、第三者委託では、ある施設に関するこれらのうちの一部の業務のみを委託することや、これらの業務を分割して複数の者に委託することはできない。

また、委託対象とする施設の範囲についても「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」の範囲としなければならない。このため、以下のような観点について検討する必要がある。

ア) 業務範囲の明確化

委託業務について明確な管理目標が設定でき、その達成に必要な業務を一体として実施する範囲とする必要がある。管理目標としては、水質、水量等が典型的な例に挙げられる。例えば、浄水施設では浄水処理を行った水の水質や水量が管理目標になることが想定されるが、その達成のためにいずれも必要な処理である凝集・沈殿とろ過を別の者が行うことは、一体となって必要な浄水処理が実施できない可能性があるばかりか責任が不明確となるため、第三者委託の委託範囲として不適當である。

また、明確な管理目標を設定することが適當でない業務の場合は、緊急時を含めた業務遂行の責任範囲が明確となる範囲とする必要がある。例えば、委託対象施設での運転事故等の悪影響を遮断するための遮断弁を委託範囲の境界とすることが考えられる。

イ) 職務従事者管理範囲の明確化

職務従事者に対する監督範囲が明確になるよう、水道事業者と受託者それぞれの職務従事者の管理を独立して実施することが可能となるようにする必要がある。職務従事者が無用に混在せず業務の実施が可能となることが望ましく、また健康診断等職務従事者の衛生措置が必要であることから、少なくとも職務従事者の立ち入るエリアを特定する等、職務従事者の業務管理の範囲が明確でなければならない。

ウ) 施設範囲の明確化

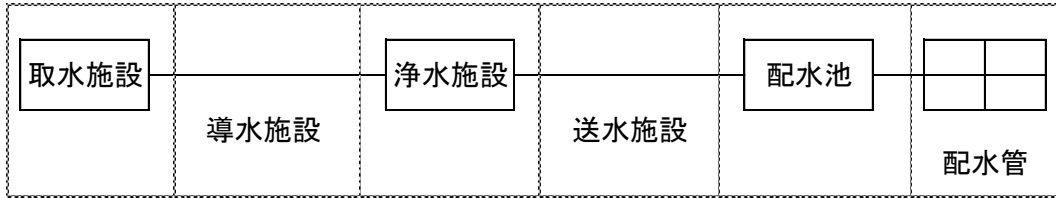
緊急時を含めた委託者と受託者間の業務の責任や職務従事者管理範囲の明確化の観点から、委託対象施設は委託しない施設と明確な境界を有する等により、委託対象施設の範囲が明確である必要がある。同一の区画内に技術上の業務の責任者が異なる施設が混在するような場合は第三者委託の委託範囲として不適當である。

こうしたことから、水道施設の一部の管理を委託する場合は、取水施設、貯水施設、導水施設、浄水施設、送水施設及び配水施設といった機能的に分割できる範囲並びに遮断弁等で分離できる施設の範囲を、第三者委託の対象施設の最小範囲とすることが原則となる。各施設が複数存在する場合には、上記の観点から委託範囲を明確化することができれば個々の施設ごとに委託することが可能と考えられる。

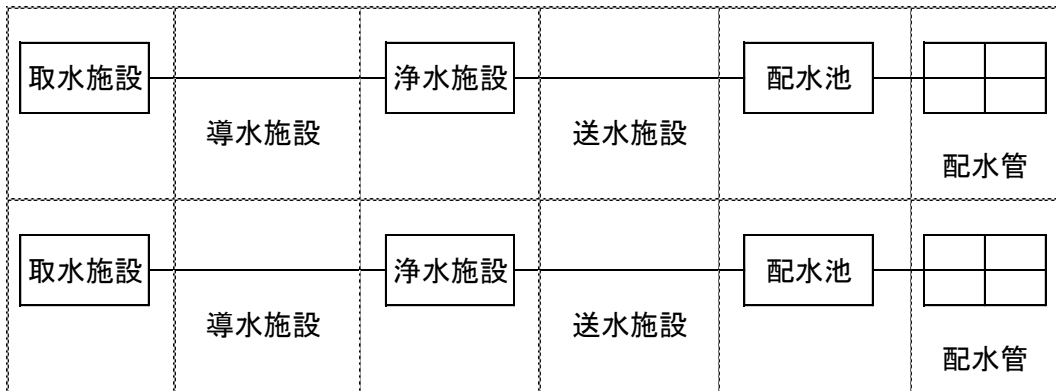
水道施設の主な設置形態ごとに想定される第三者委託の委託対象施設の最小範囲の例を図Ⅲ-2-2～図Ⅲ-2-3に挙げる。これらは典型的な事例として考えられるものを示したものであり、実際の第三者委託の最小範囲は、必ずしも以下の例のとおりにしなければならないというものではなく、上記のような観点により明確に分離できる範囲であればよい。また、ここで示した範囲は、最小の委託対象施設範囲の例を示したものであるため、この最小範囲を組み合わせた範囲を対象とすることは可能である。

： 第三者委託の最小対象施設範囲

① 単一系列の場合

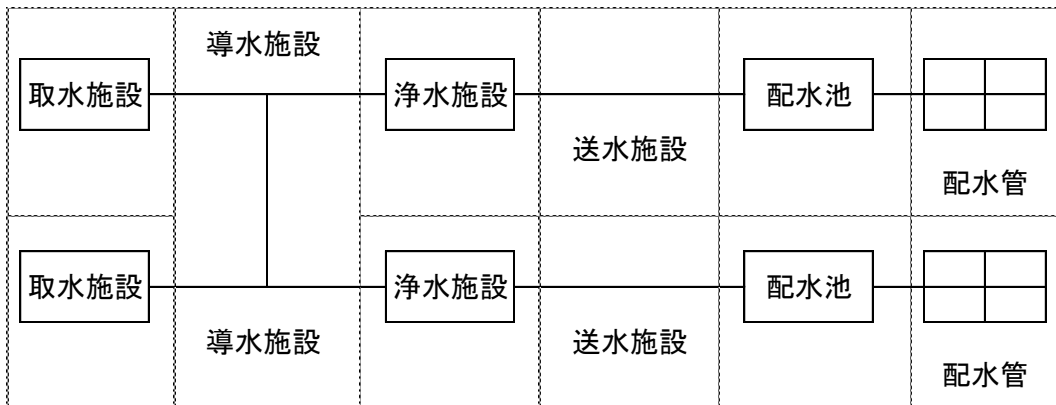


② 独立の複数系列の場合



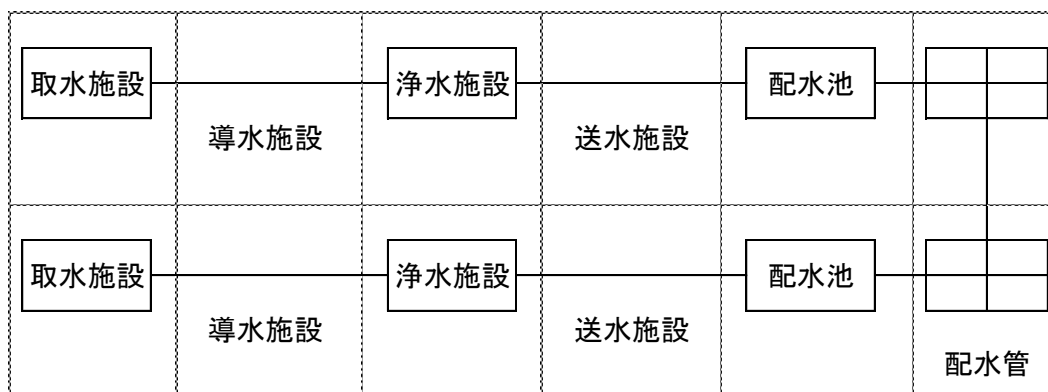
③ 系列が接続されている場合

a) 導水管接続

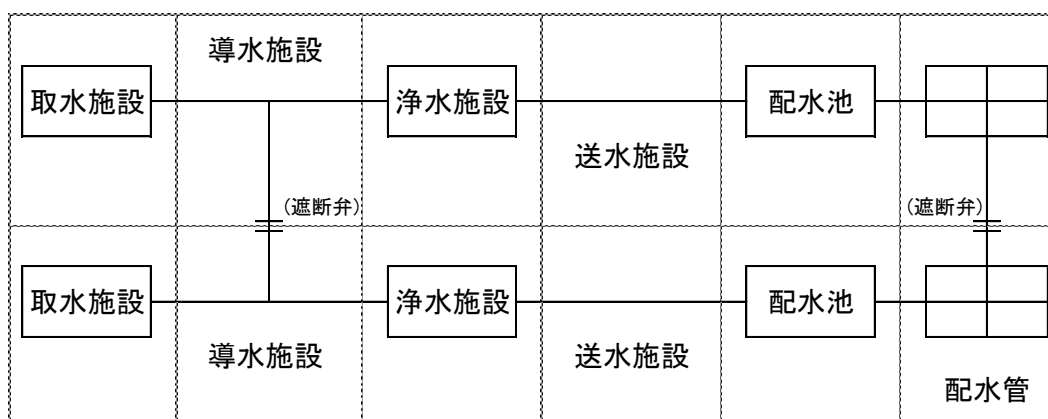


図Ⅲ-2-2 委託対象施設の最小範囲の例 (1)

b) 配水管網接続



c) 導水・配水管網が接続されているが遮断が可能



図Ⅲ-2-3 委託対象施設の最小範囲の例 (2)

(2) 給水装置の管理を委託する場合

水道法施行令第7条第2号において、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、当該水道事業者の給水区域内に存する給水装置の管理に関する技術上の業務の全部を委託することとされている。給水装置の管理に関する技術上の業務は需要者と直接関わるものであり、これに複数の者が関係することは需要者のサービスの公平性に影響を与えかねないことが想定されること等から、給水区域内に存在する給水装置の設計審査から竣工検査、使用中の検査までの全てを一の者が実施しなければならない。

なお、水道法第16条では水道事業者は需要者の給水装置が基準に適合していない場合には供給規程に従い給水契約申込みの拒否又は給水停止できること、同法第16条の2第3項では水道事業者は需要者の給水装置が指定給水装置工事事業者が施行したものではない場合において当該装置が基準に適合していない等の場合には供給規程に従い給水契約申込みの拒否又は給水停止できることとされている。これらについては、給水装置が基準に適合しているかどうかの検査は受託者の業務となる

が、給水契約申込みの拒否又は給水停止は水道事業者の権限である。

また、同法第 18 条第 2 項では水道事業者は需要者から給水装置の検査等の請求を受けたときは速やかに検査を行わなければならないこととされており、これについては、検査を行う（受託者に行わせる）ことは水道事業者の義務であり、給水装置の検査自体は受託者の業務である。

(3) 水質検査について

水道法第 20 条に基づく水質検査は、水道により供給される水が同法第 4 条に定める水質基準に適合するかどうかを判断するために行うものである。このため、第三者委託の委託範囲の検討に際しても、給水義務を有する水道事業者として自ら安全な水道水の供給に万全を期すという観点から、水質検査について、第三者委託せずに水道事業者自らが実施する方法や、同法第 20 条第 3 項に基づく登録水質検査機関（以下「検査機関」という。）に直接委託して実施する方法を採用することが可能である。

一方で、水道施設の全部の管理に関する技術上の業務を委託する第三者委託を導入する場合は、供給される水の水質は水道施設の管理全体の結果であることから、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として同法第 20 条に基づく水質検査の業務を委託することも可能である。その場合にも、水質検査を受託者自ら実施する方法と受託者が検査機関に外部委託する方法があるが、特に後者の場合は水質検査が適切に行われているか確認できるようにするなど留意する必要がある（4. 業務実施編 2）モニタリング手法の決定（Ⅲ-68）参照）。

なお、水道施設の一部の管理に関する技術上の業務を委託する場合には、同法第 20 条に基づく水質検査は受託者の義務とはならない。水道施設の一部として浄水施設等に関する第三者委託において水質管理のための水質検査実施を求める場合は、あくまで管理目標の達成状況確認のために実施することを委託契約の中に盛り込むべきものであり、同法第 20 条に基づく水質検査とは異なるものである。

(4) 第三者委託の対象業務とならないもの

以下のような業務は第三者委託の対象業務には適さない。

ア) 夜間業務等の時間制の委託

水道施設の管理業務は、業務の結果による水への影響の発現には時間のずれを伴うことから、時間により管理者が変わることは委託者と受託者との間の責任があいまいになるため、時間制の委託は第三者委託にはできない。

イ) 人材派遣委託

人材派遣のような委託形態は、水道施設の管理に関する業務の委託と異なるため、第三者委託にはならない。

3) 委託範囲検討の際の留意事項

委託対象業務を可能な限り大きくすることにより、受託者の創意工夫の余地が広がり、技術面での品質向上、一層の業務効率化、およびコスト縮減等が期待できる。

また、第三者委託の受託者は当該施設の運転管理に常時関わっていることから、当該技術上の業務に関連する附帯業務についても委託対象に含めることで、事業体業務との重複を避け、さらなる業務の効率化や質の向上が期待できる。また、事業体職員の業務量の減少を図ることが可能となる。

対象業務としては、以下の業務を含めることが可能と考えられる。

<附帯的業務の例>

- ・ コンサルティング業務（委託対象施設の評価、改善提案、改善計画策定等）
- ・ ユーティリティ調達（薬品等）（2.3.6 施設運転費用（ユーティリティ）負担区分を参照）
- ・ 清掃業務（施設内、およびその周辺）

4) 性能発注方式による委託発注

水道事業へ第三者委託を導入する際に、詳細な仕様を示す従来型の仕様発注ではなく、達成すべき業務遂行のレベルを要求水準として示し、業務遂行方法については受託者の裁量にまかせ、創意工夫を引き出す「性能発注」の方法を導入することが望ましい。

業務範囲と業務内容からできるだけ性能発注を意識した要求水準を示すことが求められる。

なお、具体的な性能発注の導入については、「3.2.2 性能発注の導入」を参照とすること。

2.3.2. 技術力や人事への影響

第三者委託を導入しようとする目的に照らし、選定した範囲を委託することにより、水道事業としての技術力を維持又は向上することが可能かどうか、水道事業者自身の技術力にどのように影響を及ぼすか、第三者委託の終了後に水道事業者が業務を行うのか、又は行うことができるのか、新技術導入と同時に第三者委託導入を

検討する場合の新技术への対応能力は十分であるか、緊急時における指示・調整能力を確保できるか等といった技術力の観点や、事業体職員の削減は可能であるか、削減する職員の処遇対応をどうするか等といった人事の観点から、第三者委託の効果・影響について検討することが必要である。

2.3.3. 事故・緊急時対応

1) 事故・緊急時対応の考え方

水道における事故・緊急時対応は、地震、風水害、濁水、落雷等の自然災害や、水質事故、施設・管路の事故、停電等多岐にわたっている。こうした事故や緊急事態が発生した場合においても、それによる被害や損失は最小限にとどめねばならない。そのためには迅速かつ的確な対応を行うことが重要であり、水道事業者と受託者間の緊急連絡体制の整備、水道事業者と受託者のどちらが、いつ、何をすべきかといった対応の人員体制や対応手法等を検討しておく必要がある。

検討を踏まえ、事故や緊急時の対応をマニュアル化しておくことが望ましい。事故・緊急時対応マニュアルを活用する場合の手順として想定される例を、図Ⅲ-2-4に示す。この例では、受託者は契約書・要求水準書等に基づき、水道事業者に対して事故・緊急時対応の実行計画書、月間業務計画書を提出する。また、事故・緊急事態が発生した場合の具体的な対応として、初動対応、緊急時対応の報告を行い、水道事業者は必要に応じて指示を行うこととしている。そしてより迅速・的確に対処できる内容となるように、必要に応じてマニュアルの見直し・修正を継続的に加えていく。

水道事業者と受託者との間の責任範囲の分担については、可能な限り契約書に定めておき、その分担に従って対応することとなる。基本的には、発生した事故・緊急事態に対してより技術的に的確に対応できる者が対応することになると考えられる。

2) 給水・取水停止時の対応

水道法第23条では、「水道事業者は、その供給する水が人の健康を害するおそれがあることを知ったときは、直ちに給水を停止し、かつ、その水を使用することが危険である旨を関係者に周知させる措置を講じなければならない。」旨が定められている。

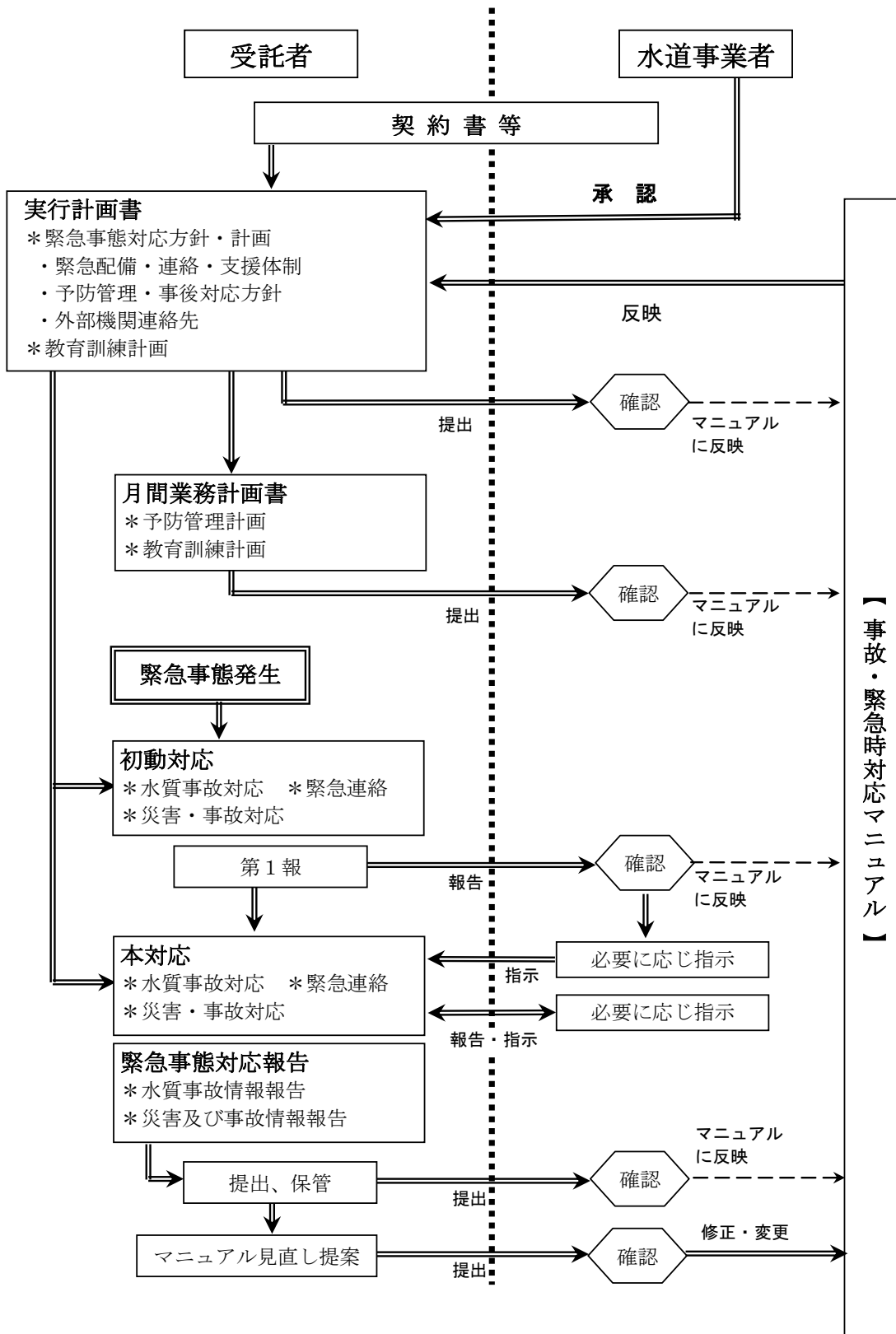
水道施設の管理を第三者委託した場合は、同法第24条の3第6項により、委託された業務の範囲内において、受託者が第23条における水道事業者とみなされ、委託された施設における給水・取水停止に必要な対応については、受託者が法的な義務を負うこととなる。ただし、需要者に対する水道法及び給水契約上の責任は水道事業者が負っており、また、特に給水停止については社会的な影響が大きいことから

も、給水（取水）停止時の対応方法や連絡・指示系統を、前項や図Ⅲ-2-4等を参考の上、水道事業者・受託者間で確立しておく必要がある。水道事業者において危機管理マニュアル等が整備されている場合には、それらを準用して対応することが考えられる。

3) 給水装置の基準不適合時の対応

給水装置の管理を第三者委託した場合は、同法第16条及び第16条の2において給水装置が基準に適合していない場合には水道事業者は給水契約申込の拒否や給水停止ができることとされていることから、給水装置の検査を行う受託者との連携体制を確立しておく必要がある。

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討
 2 企画検討編
 2.3 委託実施検討



図Ⅲ-2-4 事故・緊急時対応マニュアル活用手順例

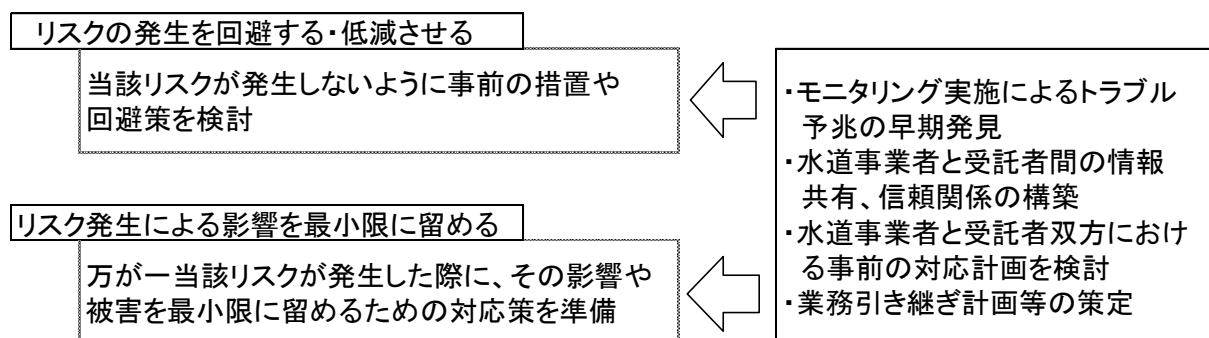
2.3.4. 損失リスクの分担

第三者委託の契約締結時点では、事業期間中における事故、災害、事業計画や法令の変更、物価上昇等当初想定していた支出以外の追加的な支出の必要を生じる事象を正確には予測できない。こうした事象により損失が発生する可能性について、ここでは損失リスクという。そして、損失リスクの分担とは、これらの損失が発生した場合に水道事業者と受託者のどちらが損失に対する支出を負担するかをあらかじめ定めることであり、損失を生じた事象に応じて分担を定めている場合が多い。

なお、「リスク分担」の検討にあたっては「業務の分担」と混同しないよう留意が必要である。

1) リスク管理の考え方

水道事業は安定して安心・安全な水を供給することが至上命題であり、他の公的サービスに比しても事業の継続性が強く求められる。そのため、第三者委託にて発生が想定されるリスクへの現実的な対応策を検討するとともに、リスク発生を事前に回避するためのモニタリングの実施（後述）が必要となる。



図Ⅲ-2-5 リスク管理の考え方

2) 損失リスクの検討時期

損失リスクの分担を定める方法として、入札説明書で水道事業者がリスク分担表を示す場合や、入札説明書等で水道事業者の案を入札前に示し、受託候補者との間で質問と回答を行い、双方が納得できる損失リスクの分担を構築する場合がある。その際、水道事業者は施設に関する情報を積極的に開示し、受託しようとする者が損失リスクの分析をより正確に行えるよう配慮する必要がある。具体的には施設・設備の実態や課題、各種トラブル発生の可能性等の情報を開示すること等が考えられる。

3) 損失リスクの検討方法

損失リスクの分担の検討にあたっては、まず委託業務内において考えられる損失

リスクを洗い出す。さらに、そのリスクが事業のどの場所、段階で発生するかについても把握する。リスク検討の流れは表Ⅲ-2-4による。

次にそれらについて、水道事業者・受託者のどちらが負担するかを決定する。原則として、損失リスクの原因となる行為に責任を有する者又は損失リスクを最もよく管理することができる者が負担することが合理的と考えられる。例えば、水道事業者又は受託者の過失により発生する損失の可能性も損失リスクの一つと考えられ、このような過失による責任については、その過失者が負担することとなる。

損失リスクの分担表作成の方法としては、表Ⅲ-2-5のように損失リスクの内容の表の右側に分担者の欄を設け、水道事業者および受託者の損失リスクの分担を○印等で明示する方法が多く用いられている。

さらに、より詳細な損失リスクの分担を行う場合には、リスク分析の手法等により可能な限り損失リスクを定量化した上で、分担者を決定する方法も考えられる。なお、リスクを受託者に過大に負わせる場合は受託費用の増大を招くため留意すべきである。

最終的に想定される損失リスクが発生した場合の対応方法について、費用負担のみならず、可能な範囲で対応者、対応手順等を定めておくことが重要である。

表Ⅲ-2-4 リスク検討の流れ

損失リスクの洗い出しとその内容の把握	事業を進める上でどのようなリスクが発生しうるのか具体的なリスクの内容を把握し、整理
リスク発生場所・段階の整理	想定されるリスクの発生場所（例.浄水場、貯水池等）や段階（委託直後、業務実施過程、委託期間終了直前等）を整理
リスクコントロール主体の整理	現状のリスク負担者の整理 委託後のリスクコントロールが可能な主体の整理
定量評価	リスク発生の頻度と影響度 必要に応じ、定量化が可能なリスク（例.トラブル発生件数×損害額）について可能な範囲で定量評価
リスクへの対応策	リスクが顕在化した場合の対応策として、どのような手法が想定されるかを整理

4) 不可抗力リスクについて

委託業務の行為によるものではない緊急を要する事故（自然災害、濁水等）は、住民に対する最終責任が水道事業者側にあることから、水道事業者側で対応する事例が多い。

しかし、不可抗力リスクが発生した場合には、まずは民間受託者との連携のもとに早急な対応が求められ、そのためには次の点について、事前に水道事業者と受託

者の中で認識の共有化を図り、具体的な対応策を検討しておくことが重要である。

特に、具体的な対応策については、計画を定めるだけでなく、上記の趣旨を踏まえ、関係者において実習、訓練、実働を定期的に行うことで、想定した対応策が実際のリスク対応策として機能するかを試行し、新たな問題点の発見、解決に絶え間なく努めることが必要である。

- ・ 不可抗力リスクは具体的なリスクを想定し役割分担を事前に検討することが望ましい。例えば、地震によるリスクについては震度〇以上の場合と未満の場合、施設の破損程度や長時間の停電と短時間の停電等、リスク分担が同じであってもトラブル事例を具体的に想定する。
- ・ リスクの費用・責任分担だけでなく、リスクが発生した際の対応方法について、業務役割分担を定めておくことが、トラブル発生時の影響を最小限に留めるポイントとなる。
- ・ 降雨等により原水の水質状況が悪化した場合、取水停止の判断等責任分担については、浄水場の処理能力や浄水池等の貯留水量等により留意が必要となる。
- ・ 契約時点で判明していないリスクについては、発生した際に協議とする。そのための情報共有等については水道事業者、受託者双方が協力するものとし、事前にその旨を契約書に記すことが必要である。

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討
 2 企画検討編
 2.3 委託実施検討

表Ⅲ-2-5 委託の際に想定される損失リスクの例

損失リスクの種類	損失リスクの内容	損失リスクの分担	
		水道事業者	受託者
入札説明	入札説明書等の誤り、入札説明内容の変更に関するもの		
事業範囲変更	委託事業の業務範囲の縮小、拡充等		
契約締結時	契約の締結不能、又は契約の延期		
法令等の変更	委託事業に直接関係する法令等の変更		
行政指導	規制、指導		
第三者への賠償	水質・水量・水圧・給水等の悪化、騒音・振動・地盤沈下等によるもの		
	住民訴訟・苦情（断水、水質悪化等に伴う訴訟・苦情に伴うもの）		
事故・災害	水道事業者の責めによる事故の発生		
	受託者の責めによる事故の発生		
	不可抗力による事故の発生		
	施設・設備の劣化等による事故		
契約不履行	施設・設備の機能・性能不足によるもの		
	受託者の作成する業務履行計画書等の不備、施設・設備との不適合によるもの		
	水道事業者による指示書等の内容の不備によるもの		
	受託者側の労使間における労働争議によるもの		
	業務遂行上の不備（監視制御、補修、管理、記録、連絡調整の不備等）によるもの		
	契約終了時の業務引き継ぎの不備によるもの		
	不可抗力（天災等）によるもの		
	水道事業者・受託者の責によらない水質事故によるもの		
財務	委託側のデフォルト（支払遅延、不払等）		
	受託側のデフォルト（倒産等）		
物価変動	契約期間中のインフレ・デフレ		
従事者の不正、犯罪	情報漏洩、横領等		
環境問題	環境規制違反、環境汚染等による事業の制限		
事業の中止	事業の中止		
計画変更	事業内容の変更		
費用増加	水道原水の状態の変化により、施設の機能・性能上、要求水準を満足できないことに係る費用		

※その他のリスクは発生した際に水道事業者、受託者間で協議の上、損失リスクの分担を決定する。

2.3.5. 施設更新に関する業務分担の考え方

水道施設の運転管理や水質管理を第三者委託により実施する場合、委託するのはあくまでも水道施設の管理に関する技術上の業務であって、その範囲を除く水道施設そのものの管理は水道事業者の責任となる。従って、施設の構造や機能が常時適正に維持されるよう、施設の更新や修繕等を行うことは水道事業者の責務である。このため、第三者委託をより円滑に実施するため、水道事業者が施設の劣化状況等を把握した上で大規模補修や施設の更新計画を策定しておくことが求められる。

第三者委託開始後は、日常の運転、維持管理を通して施設の状態を把握している受託者から水道事業者が施設の補修・更新の判断材料とするために施設の劣化状況について情報提供を受けることが有効である。ただし、初期段階では受託者側に十分な知見がないと考えられるため、水道事業者自ら調査を行うことが適当と考えられる。また、受託者が受託業務遂行のために水道事業者に提案する施設の更新や整備といった資本的投資に対しては、当該施設の状況を踏まえて検討する等、その対応について規定しておくことが望ましい。

なお、第三者委託では、施設更新は業務の対象ではないが、軽微な補修や消耗品交換については、受託者が行う日常の保守点検業務に含むケースが多い。

このため、更新計画の他、更新マニュアル等により、施設更新の内容を明確にし、受託者が行う簡易な補修と水道事業者が行う施設更新等を明確に区別しておく必要がある。

また、委託契約終了後における機能の原状回復を含めた契約（返還時の施設状態を規定）とすることも考えられる。

2.3.6. 施設運転費用（ユーティリティ）負担区分

施設の運転費用（ユーティリティ）の負担については、過去の実績に基づきユーティリティ調達費を委託費に含めた方が、水道事業者における調達費の変動リスク回避や受託者による調達の柔軟化等による業務の効率化等のメリットがあることが予想され、また、受託者が省エネや薬品の最適注入等へ取り組む上でのインセンティブを働かせやすくなるとともに、水道事業者の事務量削減も可能となる。この場合、契約上どのように委託費として反映させるかの検討が必要である。

しかし、実際の業務におけるユーティリティ使用量の把握が困難である場合には、当面の間は水道事業者負担とした上で、使用量把握ができてから負担区分を決定することも可能である。

なお、ユーティリティを受託者負担とする場合には、使用薬品の品質レベル等の基準を定め、その品質に関する要件を規定しておくことも考えられる。

また、現場事務所及び机、イス、水質検査機器等の備品の取り扱いについても、その負担区分を明確に区分しておくことが有効と考えられる。

2.3.7. 委託期間の検討

委託期間については、その委託対象業務や範囲、あるいは期間の長短によるメリット・デメリット等を勘案して設定する。最終的には実情を踏まえて各事業体で判断することになるものの、第三者委託のメリットを極力発揮させるため、複数年とすることが基本となる。

実際の第三者委託の契約期間は、水道事業者にとっては委託発注事務量の軽減等のメリットがあり、受託者にとっては維持管理ノウハウ構築のインセンティブ、安定的な業務の遂行等のメリットがあることから、3～5年間で契約が結ばれているケースが多い。また、委託期間に業務引き継ぎ及び業務習熟期間を含めることが考えられ、先行事例では業務習熟期間として3～5ヶ月としている例がみられる。

なお、水道事業は一定方針のもとに長期にわたって計画的に経営されるものであることから、水道施設の更新計画を含めた事業計画を考慮して、委託期間を定めるのが望ましい。また、複数年契約を締結する場合は、予算で債務負担行為や長期継続契約を定めておく必要がある。

表Ⅲ-2-6 委託期間の長短に伴うメリット・デメリットの比較

委託期間	～1年	2年	3年	4年	5年～	
受託者の創意工夫による事業効果の向上	小さい					大きい
水道事業者の事務量 (委託期間1年当り)	多い					少ない
債務負担行為の設定 長期継続契約	不要	必要				
予算の均一化	各年 変動大					各年 変動小
受託者の契約不履行	リスク 低					リスク 高

2.3.8. 委託費用の試算

委託費用の試算は、第三者委託の実施可能性を検討する上で、最も重要な要素の一つであると考えられる。このことから、委託範囲、期間等の条件を整理の上、現在実施している業務における実績も踏まえ、費用の試算を行うことが重要である。

1) 委託費の試算方法

委託費の試算にあたっては配置予定人員からの人件費の積算、業者の見積もりを参考にした事業費の積み上げ等を踏まえて可能な限り適正となる費用を見積もる。委託対象に修繕業務を含めた場合、保守点検との一体的な実施による効率化、修繕の発注、管理に係る人件費の削減が期待される。その際、費用削減による利益が受託者にも還元される仕組みにすることで、受託者側に効率化への取組のインセンティブを働かせるようにする必要がある。

委託費の算出方法としては、処理水量を事前に想定して一定金額（ランプサム）とする方法と、実績水量によって変動する費用（ユーティリティ等）・変動しない費用に分類し、その合計金額とする方法が考えられる。特に第三者委託では複数年契約が一般的であることから、スライド条項やインフレ条項を勘案して、予め設定したルールのもとで、毎年委託費の調整を行うのが望ましい。両者の比較を表Ⅲ-2-7に示す。

なお、委託費の試算に際しては、表Ⅲ-2-8に示す（公社）日本水道協会発行の資料を参考とすることも有効であると考えられる。

表Ⅲ-2-7 委託費算定方法の比較

	①一定金額（ランプサム）	②変動金額
算定方法の適性	年間配水量が経年的に安定している事業体。	年間配水量の経年的な変動が大きい事業体。
メリット	委託費がわかりやすい。	水量変動のリスクが軽減できる。
デメリット	年間配水量の実績量と想定量との相違が大きい場合、委託費が過大（or 過小）となるリスクがある。	委託費計算が、ランプサム方式と比較して煩雑となる。

表Ⅲ-2-8 委託費試算の参考資料

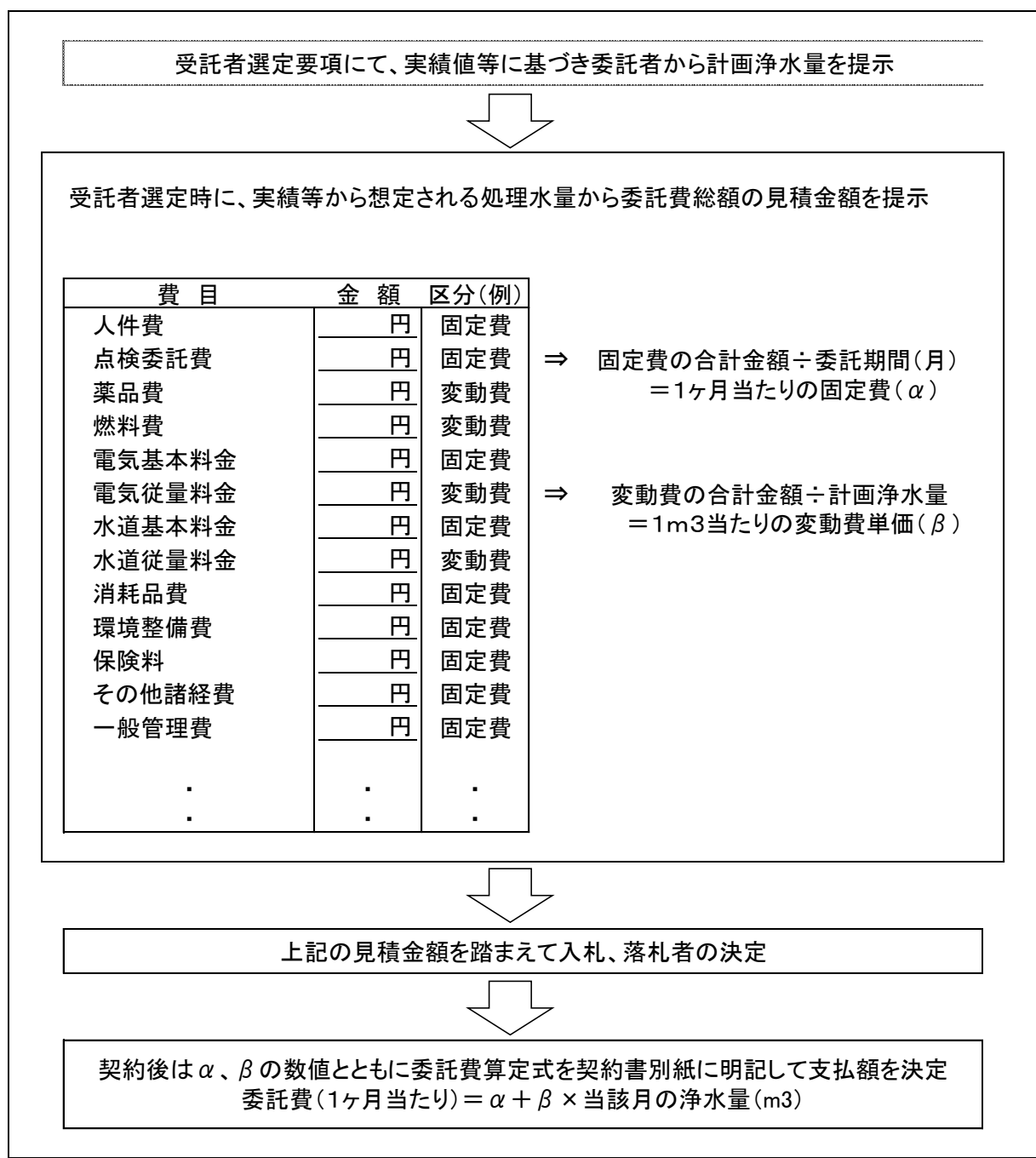
資料名	発行年度
水道施設管理業務第三者委託積算要領案 —浄水場等運転・保全管理業務編—	平成 25 年 3 月
水道施設維持管理等業務委託積算要領案 —浄水場等運転管理業務編—	平成 22 年 3 月
水道施設維持管理等業務委託積算要領案 —管路等運転管理業務編—	平成 22 年 9 月

2) 委託費の構造

委託費は、以下の算式で計算できる。先述の一定金額方式と変動金額方式との差異は、浄水量を一定と想定して算出するか、又は実績の変動に基づいて算出するかである。

固定費は人件費や電力基本料金等、固定的に要する費用、変動費単価は薬品や電力従量料金等、変動する費用の単価である。固定費と変動費の算出例として、図Ⅲ-2-6の方法が挙げられる。

$$\text{委託費} = (\text{固定費}) + (\text{変動費単価}) \times (\text{浄水量})$$



図Ⅲ-2-6 委託費(固定費・変動費)の算出例

3) 委託費の見直し

契約期間を複数年契約とした場合、物価変動等の調整を契約に組み込む必要があると考えられる。具体的には、受託者が作成する費用内訳書の中の費目ごとに、何らかの物価指数に基づき調整する。法令変更や技術革新等による委託内容に変更が生じた場合、予め契約において定めた手続きに則って、受託者は事業実施計画及び費用内訳の変更を提案し、合意のうえ変更する。

なお、委託費改定の算出根拠となる指標、算出方法は次のものがある。

① 各費用が主として人件費により構成されているもの

毎月勤労統計調査結果速報（厚生労働省）、若しくは産業別名目賃金指数

② 各費用が主として物件費により構成されているもの

物価指数月報（日本銀行）、若しくは国内企業物価指数

また、委託費は業務が履行されたことを確認した上で支払われるが、その際、業務の実施状況に応じた委託費の変更を設定している事例がある。要求水準未達など業務の実施状況に問題がある場合に行う減額査定（「4.4.2 要求水準未達の場合の手續・対応策」にて後述）や前述した物価の変動に合わせた契約金額の調整の他、水量や電気代など変動費に伴う調整等、設定の状況は様々である。

表Ⅲ-2-9 委託費見直しの設定事例

区分	事業体	物価調整	水量変動調整	実施実績、備考
第三者委託 【大臣認可事業】	・太田市		○	○電気料金の返却・充当
	・館林市	○		
	・高山市	○		
	・泉南市	○		
	・洲本市	○	○	
	・和歌山市			
	・飯塚市			
	・福岡地区水道企業団			
	・宇和島市	○	○	○電力・薬品単価等上昇に伴う増額
第三者委託 【知事認可事業】	・稚内市			
	・石狩市	○		
	・夕張市	○		
	・中標津町			
	・三春町			
	・矢板市		○	
	・長門川水道企業団	○	○	
	・南足柄市			
	・峡東地域広域水道企業団	○		
	・大竹市			変動経費が発生した場合は支払
	・三次市	○	○	
	・北広島町	○		
	・田布施・平生水道企業団	○	○	
	・松前町	○	○	
	・仁淀川町			
・波佐見町				
・上天草宇城水道企業団				

○：規定有り、空欄：規程無し

出典：「平成 21 年度 水道事業運営に係る業務評価手法等に関する調査（厚生労働省）」

4) 改定率計算の実施事例

各指標が本契約締結日時点の指標から上方又は下方のいずれか、水道事業者が定める一定の基準以上に変動した場合、次の算式等により算出された改定率を適用し、委託費の改定が考えられる。

$\text{委託費の改定率} = 1 + \text{各指標の変動率 (本契約締結日時点の各指標を基準値とする)}$

2.3.9. 第三者委託導入の判定

1) メリット・デメリットの抽出

第三者委託導入の判定に際しては、予想されるメリット、デメリットを可能な限り抽出、整理する。具体的には「実施可能性の概略判断基準」（表Ⅲ-2-2）を参考に、それをさらに補足、充実させることが考えられる。

判断基準として整理する項目は事業体の状況や第三者委託の内容により様々と考えられるが、例えば、コストについては委託業務の予定価格と現行の総支出との比較を行うことや、今後の事業展開に向けて、第三者委託の業務を通じた受託者とのパートナーシップの構築、受託者が施設・設備状況を常時把握できる状況であることから、施設改善計画の企画立案等のコンサルタントとしての役割への期待といった項目も考えられる。

2) 評価項目の定量化

次に、抽出・整理したメリット・デメリットを、第三者委託導入の目的にあったものであるかどうか、メリットがデメリットより大きく水道事業経営の上で効果があるか等、総合的に評価する。評価に際しては、各事項を定量化（点数化）することにより行うことが有効である。

定量化にあたっては、各事業体によって重要視するポイントが異なることから、その配点バランス等は各事業体の実情に応じて決定していくことになる。一方、定量化することが困難な事項が発生することも考えられ、完全な定量化は現実的ではないため、最終的な判定の際には定性的な評価も勘案することが必要であるが、可能な限り定量化しておくことで客観性の向上を図ることが重要である。

判定を行う際には各検討の概要を把握するための資料として、表Ⅲ-2-10～表Ⅲ-2-11に示す各検討項目の評価表のようなものを作成することが有用であると考えられる。

また、その他の評価項目として、これまで各水道事業者で算定されている水道事業ガイドラインの業務指標（PI）や（公財）水道技術研究センターによるKPI（主要業務指標）等が参考になる。これらの指標値については、これまでの算定結果から傾向を見極めることができるため、水道事業者として実現可能レベルを設定し、第三者委託を導入した場合の目標値を定め、レベルアップ若しくはレベルを維持することが可能であるかによって判断することも考えられる。

第三者委託を導入した（導入を予定している）事業体では、実施の判定においては、コスト面よりも技術者確保や施設の維持管理体制の面を重視している事業体が多く見られている。また、緊急事態発生時の対応について、受託者側での近隣事業所からの支援体制を含め、広域的なバックアップ体制が確立されているかを判断の材料とすることも考えられる。

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討

2 企画検討編

2.3 委託実施検討

表Ⅲ-2-10 第三者委託における各検討項目の評価表の例 (1)

各検討項目		検討項目の具体的内容	委託に伴う効果等		備 考
2.3.1 委託対象施設・委託業務の選定	水道法の責務	水道事業者と受託者の水道法上の規定の分担	問題	無 若干 多	
	委託範囲	適切な委託範囲の設定	問題	無 若干 多	
	職場環境面	水道事業者・受託者とで独立した職場への確保	問題	無 若干 多	
	管理目標設定	水質・水量等の管理目標値設定	問題	無 若干 多	
2.3.2 技術力や人事への影響	技 術	技術力向上	効果	大 中 小	
		事業体職員の技術力維持	効果	大 中 小	
	人 員	維持管理要員の充実、事業体職員の削減	効果	大 中 小	
2.3.3 事故・緊急時対応	体 制	人員配置、受託者の緊急支援体制の充実	効果	大 中 小	
		適切な緊急対応体制整備	問題	無 若干 多	
	対 応 計 画	事故・緊急時対応マニュアル等の作成	効果	大 中 小	
2.3.4 リスク分担	引 受 能 力	受託者のリスク引受能力	問題	無 若干 多	
	リスク分担	適切なリスク分担の設定	問題	無 若干 多	
2.3.5 施設更新の方針	施 設 把 握	施設状況の把握、施設診断	効果	大 中 小	
	補 修	適正な補修の実施	効果	大 中 小	
	更新計画立案	施設更新計画の作成	効果	大 中 小	

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討

2 企画検討編

2.3 委託実施検討

表Ⅲ-2-11 第三者委託における各検討項目の評価表の例 (2)

各検討項目		検討項目の具体的内容	委託に伴う効果等	備 考
2.3.6 施設運転費用 (ユーティリティ) 負担区分	調達コスト	ユーティリティ調達コストの低減	効果 大 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 小 <input type="checkbox"/>	
	調 達 事 務	水道事業者のユーティリティ調達事務の低減	効果 大 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 小 <input type="checkbox"/>	
2.3.7 委託期間の検討	委 託 効 果	受託者の創意工夫による事業効果の向上	効果 大 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 小 <input type="checkbox"/>	
	予算平準化	初期投資の受託者負担等を見込んだ予算平準化	効果 大 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 小 <input type="checkbox"/>	
	契 約 保 証	委託期間中の、受託者の契約不履行等	リスク 大 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 小 <input type="checkbox"/>	
	委託事務量	事業体の委託に関する事務量	負担 小 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 大 <input type="checkbox"/>	
2.3.8 委託費用の試算	効 率 化	効率化による費用の低減	効果 大 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 小 <input type="checkbox"/>	
	試算の精度	見積り、類似業務実績参考、他	精度 高 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 低 <input type="checkbox"/>	

2.4. 第三者委託導入の意思決定

第三者委託導入の意思決定については、前述した評価を受けて、技術力の確保、官民の役割分担や責任分担の明確化、およびコスト縮減効果等の観点から、第三者委託導入の目的に適ったものとなるかどうかを、構築した検討体制の下で判断し、決定する。

その際、以後の事業運営がより円滑に進むよう、住民、議会、首長、予算関連部局等に対し事前に説明し、調整を図っておくことが重要と考えられる。

3. 契約手続き編

3.1. 契約の手順

受託者の選定手順は、選定方式により異なるが、おおよそ以下のような流れになると考えられる。ここでは、発注者が人員配置や管理方法等詳細に仕様書に定める「仕様発注方式」よりも受託者の創意工夫が発揮しやすい「性能発注方式」の事例を示す。受託者の選定方式については、「3.2.1 受託者の選定方式の検討」を参照すること。

なお、導入決定後から契約締結までのスケジュールについては、「第三者委託導入決定後の手順（参考）」（表Ⅲ-3-1）、「総合評価競争入札による事業者選定のスケジュール（実施例）」（表Ⅲ-3-2）を参照されたい。

3.1.1. 水道事業者による施設機能の確認

受託者選定要項に添付する施設機能報告書や参考資料等を作成するため、委託の対象となる施設の機能や維持管理状況についての調査を行い、次の資料を整備する。①施設の図面、②各設備の補修履歴等、③施設機能を表す資料、④過去の水質、水量、水圧等の必要なデータ等。

3.1.2. 受託者選定要項の作成

受託者の業務内容や契約条件をまとめた受託者選定要項（入札説明書、契約（条件）書、業務要求水準書、施設機能報告書、補修等工事予定書等）を作成する。特に重要なものは、契約（条件）書と業務要求水準書であり、十分に検討する必要がある。

また、総合評価競争入札で選定する場合には、評価の基準を示すこと等が必要になる。施設機能報告書は、応募者が提案の作成や適切な見積を行うために重要なものであり、可能な限り明確なものを作成することが望ましい。この内容に不足や、誤りがある場合は、契約変更等の手続きが必要になることもあり、十分に留意する必要がある。

1) 入札説明書

受託者選定の手続きやスケジュールを示したものである。入札説明書において明らかにすべき事項としては、次のようなものが考えられる。

- ① 提出すべき資料の内容
- ② 申請書及び資料の提出期限、提出場所、提出方法
- ③ 申請書及び資料の作成要領

また、総合評価競争入札を採用する場合や、公募型プロポーザルによる場合は、評価の基準や方法等も提示する。

2) 契約（条件）書

契約（条件）書は、リスク分担や対応策等の契約条件を規定したものである。

3) 業務要求水準書

業務要求水準書は、受託者の満たすべき業務の水準（要求水準）及び受託者の遵守すべき事項を定めたもので、水質、水量、水圧等について、これまでの実績に基づいて定めることが有効である。また、水道法上の規定により高めに基準を設定することも可能である。

(1) 水質の管理

原水の水質に応じた浄水処理を行い、その水道水が常に要求水準を満足するように浄水処理工程の水質を管理すること。水質にかかる要求水準は、水道法上の基準並びにこれまでの実績等（水質基準に上乘せして）を勘案して決めていくことになる。

(2) 水量の管理

供給水量にかかる要求水準を満足するよう、水量の管理を適切に実施すること。供給水量にかかる要求水準は、最大取水量を勘案して定めている。参考として、日最大配水量、日平均配水量の実績を示している事例が報告されている。

(3) 水圧の管理

供給水圧にかかる要求水準を満足するよう、配水ポンプ等を適切に管理すること。供給水圧にかかる要求水準は、水道法上の基準（施設基準）ならびにこれまでの実績等を勘案して決めていくことになる。

(4) その他技術上の管理

受託者側の業務として整理した事項に関して、その満たすべき水準を規定していくことになる。

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討

3 契約手続き編

3.1 契約の手順

表Ⅲ-3-1 第三者委託導入決定後の手順（参考）

	① 条件付競争入札	② 技術提案型競争入札	③ 総合評価競争入札	④ 公募型プロポーザル
(1) 委託者による施設機能の確認	・ 施設機能調査	・ 維持管理状況調査		
(2) 受託者選定要項の作成	・ 業務内容、契約条件等の入札に必要な事項のまとめ ・ 契約書案作成	・ 要求水準書作成		
(3) 予算の確保、債務負担行為の設定等	・ 予算の確保	・ 債務負担行為の設定等		
(4) 公告、入札説明書の配布	・ 公告 ・ 入札説明書の配布	・ 公告 ・ 入札説明書の配布	・ 公告 ・ 入札説明書の配布	・ 公募要領の公表
(5) 参加申請受け付け、資格審査	・ 参加申請受け付け	・ 資格審査（条件付の場合）		
(6) 現場確認	・ 現場確認			
(7) 質疑応答	・ 質疑応答			
(8) 応募者による提案書の作成	—	・ 提案書の作成	・ 提案書の作成（調整）	・ 提案書の作成
(9) （入札参加者の決定のための）提案書の提出、審査	—	・ 提案書の提出、審査 ・ 入札参加者の決定	—	—
(10) 入札、受託者の選定	・ 入札 ・ 価格のみで選定	・ 入札 ・ 価格のみで選定	・ 入札 ・ 提案書の提出 ・ 価格と技術提案による総合評価で選定 ・ 選定委員会の開催	・ 提案書の提出 ・ 価格と技術提案による総合評価で選定 ・ 選定委員会の開催
(11) 契約書の作成、契約締結	・ 契約書作成 ・ 契約締結	・ 提案書に基づく契約書作成 ・ 契約締結	・ 提案書に基づく契約書作成 ・ 契約締結	・ 提案書に基づく契約書作成 ・ 契約締結
(12) 契約締結後の提出書類	・ 事業実施計画書 ・ 報告書	・ 業務費用内訳書	・ 引き継ぎ事項	・ 施設機能報

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討
 3 契約手続き編
 3.1 契約の手順

表Ⅲ-3-2 総合評価競争入札による事業者選定のスケジュール（実施例）

		議会	水道事業者	受託者	備考
平成○年度	3月	【定例議会】 債務負担行為の議決	・導入方針の決定		・市場調査 ・事業スキーム ・募集方式 ・参加資格 ・リスク分担 ・支払い方法
	4月				
平成×年度	5月		・施設機能の確認 ・受託者選定要項の作成		入札説明書等 ・入札説明書 ・要求水準書 ・落札者決定基準 ・契約書（案）
	6月	【定例議会】	第1回審査委員会 入札公告	現場説明会	↑
	7月		第1回回答	第1回質問	↑
	8月		第2回回答	第2回質問	↑ 入札期間 3ヶ月
	9月	【定例議会】	提案書の審査	入札 （提案書提出）	↓
	10月		第2回審査委員会 落札者決定		↑
	11月				↑ 契約協議 2ヶ月
	12月	【定例議会】	仮契約締結 包括管理委託契約		↓
	1月		引き継ぎ （業務準備期間）	習熟運転	↓
	2月				
	3月	【定例議会】			↓
△年度	4月			包括管理委託 開始	↓

注) 債務負担行為の議決は、入札までに行う必要がある。

4) 施設機能報告書

施設機能報告書は、委託の対象となる施設の現在の機能を提示するもので、具体的には施設の図面、各設備の劣化状況、補修履歴等、施設機能及び稼動状況を示す資料である。応募者は、この施設機能報告書をもとに提案書作成や、コストを見積もっていくことになる。このため、可能な限り多くの情報を提供する方が、効率的な契約が可能となる（情報が不足している場合は、受託者の想定するリスクが増え、コストが下がらない可能性が高くなる）。既に包括的委託を導入している場合は、既受託者の作成する施設機能報告書（点検履歴等）を活用する。

5) 参考資料

事業の前提条件とはならないものの、応募者における提案書作成において参考となる資料が挙げられる。具体的には、過去の運転データ（配水量や水質等）が想定される。

3.1.3. 落札者決定基準

落札者決定基準は、第三者委託の実施にあたって、水道事業者が受託者に期待する事項を明確に反映したものとすることが必要である。受託者の要件及び審査基準については、「3.2.2 受託者要件及び審査基準」を参照すること。また、落札者決定基準は事前に公表することが望ましい。

1) 資格評価基準

応募者からの添付書類、提案書等が選定要項に記載されている要件を満たしていることを確認する。要件を満たしていない場合は失格とする。

2) 落札者決定基準

価格のみを評価対象とする入札方式については、最低価格で入札した応募者（最低制限価格が設定されている場合には、それを下回らないことが必要）が落札者となる。

一方、技術提案内容を評価に加える場合には、提案書に記載された内容について、事前に定めた審査基準に従って評価する。各評価項目に対し、評価理由を明らかにした上で、得点化していくことになる。

3.1.4. 予算の確保、債務負担行為の設定

受託者の選定行為に入る前に、委託費について検討し、複数年契約による場合は、債務負担行為、長期継続契約として議会の議決を経て予算を確保することが必要である。債務負担行為の実施例は、「債務負担行為の設定（実施例）」（事例 3.1）を参照されたい。

事例 3.1 債務負担行為の設定（実施例）

○債務負担行為の設定

債務負担行為とは、当該企業が当年度以降にわたって債務を負担することである。

債務負担行為の内容は、その事項、期間、限度額を表示することになっている。

なお、限度額については年度ごとの額を記載することになっているが、債務の性格上それができないものについては総額の記載でよいことになっている。また、限度額の表示の難しいものについても文言で表示することができることになっている。

[実際例]

（債務負担行為）

第6条 債務負担行為をすることができる事項、期間及び限度額は、次のとおりと定める。

事項	期間	限度額
〇〇浄水施設運転・維持管理業務委託	17年度から 21年度まで	70,000千円

2 債務負担行為に関する調書の作成

債務負担行為についてもそれが数年度にわたって行われるような場合は、継続費の場合と同様に、債務負担行為に関する調書を作成して予算説明資料として提出しなければならない（地方公営企業法施行令17条の2第1項第5号、様式は同法施行規則第12条）

[実際例]

債務負担行為に関する調書

事項	限度額	前年度末までの 支払義務発生 (見込)額		当該年度以降の 支払義務発生 予定額		左の財源内訳	
		期間	金額	期間	金額	企業債	その他
〇〇浄水施設 運転・維持管 理業務委託	千円 70,000	—	千円 —	平成17年度から 平成21年度まで	千円 70,000	千円 —	千円 70,000

(注) 1 限度額の金額表示の困難なものについては、当該欄に文言で記載すること。

2 財源内訳欄には、企業債、損益勘定留保資金等財源の名称を具体的に記載すること。

3.1.5. 公告

公告の方法は、法令等に別段の制限がないため、公報、ホームページ、新聞、掲示その他適宜の方式により広く一般に周知できる手段によることとされている。

公告の実施例は、「総合評価競争入札の場合の公告（実施例）」（事例 3.2）を参照されたい。

事例 3.2 総合評価競争入札の場合の公告（実施例）

〇〇市水道局公告第 号

地方自治法第234条第1項及び地方自治法施行令第167条の10の2第1項の規定に基づき、総合評価競争入札により契約を締結するので、同令第167条の6及び第167条の10の2第5項の規定により次のように公告する。

平成 年 月 日

〇〇市水道事業管理者 〇〇 〇〇

1 入札に付する事項

〇〇市〇〇浄水施設等運転・維持管理業務委託

2 詳細は、入札説明書、要求水準書、落札者決定基準、資料集及び様式集(以下「入札説明書等」という。)による。

3 入札説明書等を次のとおり交付する。

(1)場所

住所、担当部署、電話

(2)期間

本公告の日から平成 年 月 日まで(日曜日、土曜日及び祝日を除く。)

(3)時間

3.1.6. 入札説明書等の配布

公告後、速やかに入札説明書等を配布する。入札説明書等には、事業の目的・概要、事業者の選定方法、入札参加者の資格要件、入札等の手続き等、審査項目及び審査方法、事業実施にあたっての条件、提出書類・質問等の受付に関する事項等が考えられるが、事業内容により様々な構成が考えられるため十分な検討が求められる。

3.1.7. 参加申請

受付、競争参加資格審査 応募者からの参加申請を受け付け、競争参加資格の審査を行う。また、競争参加資格の確認の結果を全ての申請者に対して行う必要がある。そのため、申請書に連絡先を明記させる。

3.1.8. 現場確認

提案を行うにあたり、応募者が施設の維持管理に係るリスクを適切に把握するためには、施設の現況に対する資料のみならず、現場の確認を行うことが必要である。従って、委託対象とする施設の規模やリスクの大きさに応じて、応募者に対して現場確認の機会を設定する。

3.1.9. 質疑応答

第三者委託は、従来の委託方式と大きく異なり、また各々の事業で条件等が異なることから、文書による応募者からの質問を受ける。また、質問への回答は他の参加希望者にとっても参考となるものであるから、希望者が閲覧できる体制を整えて

おくとよい。

3.1.10. 応募者による提案書の作成

応募者は、水道事業者により提示された入札説明書等及び現場確認、質疑応答の結果に基づき、要求水準書の内容を満足する提案書（事業実施計画及び見積書とその内訳）を作成し、提出する。

1) 事業実施計画

- ・ 水道事業者から提示された業務要求水準書を遵守するための具体的な業務の実施方法を示した提案書である。
- ・ 業務の実施方針、人員体制（責任者や有資格者を含む）、ユーティリティの調達や使用の考え方等を含めた資料として作成する。
- ・ 指名競争入札の場合には、入札手続において事業実施計画の提出を求めないため、入札の前か、契約締結後に作成することになる。

2) 見積書

- ・ 事業実施計画に沿って業務を行うことを前提にした見積書である。
- ・ 民間企業が自らの業務実施方法に沿って積算する。
- ・ 委託費を固定費と変動費に分類し、各費目の内訳を提示する。

3.1.11. 提案書の審査（総合評価競争入札及び公募型プロポーザルの場合）

水道事業者は、応募者から提出された提案書に基づき、業務要求水準が満足されるかどうか、提案書を審査する。審査の結果、業務要求水準が満足されないと判断された場合、当該応募者は失格となり、次の入札に進めない。

3.1.12. 入札、受託者の選定

水道事業者は、提案書の審査を通過した応募者を対象として入札を行う。一般競争入札の場合は、最も低い価格を提示した応募者を受託者として選定する。総合評価競争入札の場合は、サービスの品質と価格を点数化し、点数が最も優れた応募者を選定する。

なお、予定価格については、入札を行う前の段階までに決定しておく必要がある。また、見積額が不当に安い場合は、適正な業務執行が行えなくなる恐れがあるため、提案内容と見積額が著しく乖離し、本事業のための体制・組織の構築が実質的に不可能であると合理的に判断した場合は、失格とする。

受託者評価の実施例については、「総合評価競争入札における評価（配点の実施例）」（表Ⅲ-3-5）を参照されたい。

3.1.13. 契約書の作成・契約締結

契約書に記載すべき事項は、基本的には契約の当事者、契約金額、契約の目的、業務内容、業務の実施体制、履行期限若しくは期間、契約解除の措置、保証金額、契約不履行の場合における賠償の方法、危険負担等を詳記し、双方が捺印する。契約書作成については、「3.2.4 契約書の作成」を参照すること。

3.1.14. 契約締結後の提出書類

1) 事業実施計画書

- ・ 契約書に従って事業実施計画書を作成する。一般的には受託者が提案した事業実施計画がそのまま実際の事業実施計画となるものと考えられる。一般競争入札等の場合であって事業実施計画の提案がない場合は、別途作成することとなる。
- ・ 本書類は、業務準備期間中に作成、受託者が水道事業者に提出する。

2) 業務費用内訳書

- ・ 原則として、受託者が提案した見積書の内訳書がそのまま業務費用内訳書となる。
- ・ 委託費変更の際等に、見直しの基礎資料として使用する。
- ・ 本書類は、受託者から水道事業者に提出する。

3) 引き継ぎ事項

引き継ぎ事項は、円滑な業務の引き継ぎを行うためのものであり、具体的には、当該施設特有の運転方法や留意事項等を記載した文書である。

業務準備期間に、水道事業者からの引き継ぎ事項がある場合は、それを確認、文書化する。業務期間中に引き継ぎ事項が新たに追加された場合には、その内容を適宜更新する。民間委託が既に導入されている場合は、前受託者が作成した引き継ぎ事項をベースに作成する。本書類は、受託者が整備、保管するものとし、水道事業者は必要に応じて内容を確認できるものとする。

4) 施設機能報告書

受託者は、受託者選定要項で提示された施設機能報告書をベースに、施設機能報告書の中の点検履歴等について、整備、保管する。また、水道事業者は必要に応じて内容を確認できるものとする。契約終了前の段階において、受託者は水道事業者に対し当該施設機能報告書を提出し、水道事業者による内容確認を受けるものとする。

5) 第三者委託の届出

水道事業者は水道法第24条の3第2項の規定に基づき、第三者委託を行った場合、水道事業認可権者に届け出なければならない。

届出事項は下記のとおり。

- ① 水道事業者の氏名又は名称
- ② 水道管理業務受託者の住所及び氏名（法人、組合又はJVにあっては、主たる事務所の所在地及び名称並びに代表者の氏名）
- ③ 受託水道業務技術管理者の氏名
- ④ 委託した業務の範囲
- ⑤ 契約期間

なお、委託に係る契約が効力を失った場合には「当該契約が効力を失った理由」もあわせて届け出なければならない。

3.1.15. 水道事業者の業務監視の仕組み

契約の段階でモニタリングの規定、及び受託業務終了時の取扱いについて決めておく必要がある。具体的な内容等については、「4.3 モニタリングの実施」を参照されたい。

3.2. 契約手続きにおける重要事項

3.2.1. 受託者の選定方式の検討

受託者の選定方式として、地方自治法により一般競争入札、指名競争入札、総合評価競争入札、随意契約等の方式が規定されている。受託者選定方式のそれぞれの特徴を挙げると次のように整理できる。また、受託者選定方式の比較については、「各受託者選定方式のメリット・デメリット（参考）」（表Ⅲ-3-3）を参照されたい。

1) 一般競争入札

一般競争入札は、誰でも参加できるということから最も公正な方法であり、また、不特定多数の者によって価格を競争させるという点で最も経済性を発揮することができることから、地方公共団体が行う契約の基本原則とされている。

2) 指名競争入札

指名競争入札は、業務を履行する能力があると思われる業者を指名委員会等で指名する。このため、履行能力、信用等において不十分な者の入札参加を事前に排除することが可能である。

3) 総合評価競争入札

総合評価競争入札は、価格と応募者の提案内容を点数化し、点数が最高の応募者を選定する。契約の方法としては入札に分類されるが、価格以外の技術能力等が考慮される点で、通常の入札とは大きく異なる。

4) 公募型プロポーザル

公募型プロポーザルは、応募者から提出された提案書を審査し、提案内容と価格の両面から応募者を評価して、受託者を選定する方式である。

水道事業者はそれぞれの実情に応じて最適と考えられる受託者選定方式を採用しなければならないが、第三者委託は、安全で安定した水道水を供給するため、受託者の有する技術能力を積極的に活用することを目的としていることから、受託者選定にあたっては、委託費用のみならず、経理的・技術的基礎を有する者であるか、必要な業務遂行能力を有する者かの点を適切に反映できる選定方式とする必要がある。

また、受託者の提案金額（入札価格）が、その提案内容に対して著しく低価格である場合、適正な業務履行が実施できない恐れがある。このため、契約内容の履行確保に対し、コストのみならず水道事業運営上の信頼性、安定性に対し、十分に配慮し、受託者選定にあたって適切に対処する必要がある。

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討
 3 契約手続き編
 3.2 契約手続きにおける重要事項

表Ⅲ-3-3 各受託者選定方式のメリット・デメリット（参考）

方式	概要	メリット	デメリット
一般競争入札	不特定多数の者から契約の申込みを受け、その中で発注者に最も有利な条件の申込みをした者と契約を締結する方式	競争環境を確保することにより、委託費を重視した事業者の選定を行うことができる。	委託費だけで受託者を決定するため、必ずしも入札参加者の技術能力を十分に評価できない可能性がある。
指名競争入札	入札に参加できる受託者を指名し、その中で発注者に最も有利な条件の申込みをした者と契約を締結する方式	一般競争入札と比較して、技術能力が不十分な者の入札参加による損害を被る危険は少ない。入札参加者が特定され手続きにおいても効率的である。	一般競争入札に較べて入札者の範囲が特定されるので競争の効果が減退するおそれもある。
総合評価競争入札	委託費だけでなく、事業者の提案の質も評価項目に加えて事業者の選定を行う方法	提案内容の評価と経済性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	事業者から提案を求め、提案内容に基づき事業者を選定し、随意契約を締結する方法	提案内容を重視して事業者の選定を行うことができる。	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。提案内容が最も良いと判断された者が受託者となるため、委託費用の縮減は、他の方式よりも期待できない。

3.2.2. 性能発注の導入

受託者の創意工夫の発揮のためには、提供されるべき業務の水準を必要な限度で示すことを基本とし、具体的な仕様の特定については必要最小限に留めるという、いわゆる性能発注の考え方を採用することが必要である。

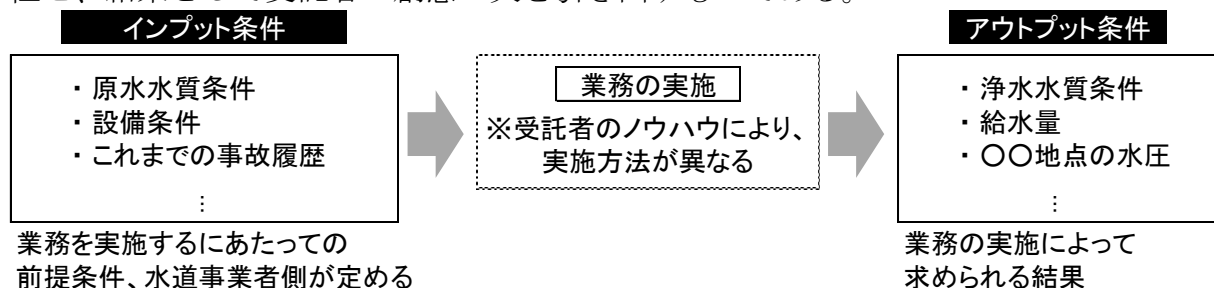
1) 性能発注

性能発注とは、受託者が業務遂行にあたって一定の性能（パフォーマンス）を確保し、そのための具体的な業務遂行方法については水道事業者が規定せず、受託者の裁量に任せる方法である。一方、詳細な仕様を示した上で発注を行う方法は「仕様発注」といわれ、公共事業では従来より仕様発注による業務委託が中心であったが、民間委託の効果を発揮させるために性能発注の導入が進んできている。

表Ⅲ-3-4 性能発注と仕様発注の違い

	性能発注	仕様発注
業務実施のインセンティブ	創意工夫の結果が受託者側のメリットにつながるため、効率化が期待される	創意工夫の余地が限定的であり、効率化の効果が弱い
	受託者の創意工夫による自由裁量	仕様に沿った業務が求められるため創意工夫は限定的
手続	要求水準書にて、水道事業者側が求める水準を示す	仕様書にて、水道事業者側が求める仕様を示す
業務評価	業務遂行の確認のみならず、水道事業者側が求めた性能やパフォーマンスレベルを受託者が確保しているかをモニタリングにて確認することが必要	仕様書に示す業務内容の遂行確認が必要である
期間・業務範囲	広範囲かつ複数年数にわたる業務において効果を発揮	単年度、限定的な業務の発注において採用される例が多い

性能発注は、業務実施の前提条件をインプット条件（例.原水水質条件、設備条件）として提示し、その上で業務遂行状況が要求水準を満たしているか否かの評価を行う。そのため具体的な業務遂行方法は仕様書に規定せず、受託者の創意工夫に任せ、結果として受託者の創意工夫を引き出すものである。



図Ⅲ-3-1 性能発注の考え方

2) 水道事業への性能発注の導入と留意点

第三者委託では、委託された業務の範囲内で水道法上の責任を受託者が負うことになり、その業務範囲と責任範囲が明確となるようなものでなければならず、これは性能発注を導入することで、より受託者の裁量と責任を明確化させることが可能となる。

そのため、民間事業者に第三者委託を行う際には、委託の効果を一層発揮させることが期待される性能発注を導入することが望ましい。

性能発注を導入する場合においても、水道事業者は前述のように業務実施の前提条件を示し、アウトプットの水準を要求水準書にて示すことが必要である。

性能発注を行うにあたっては、次の点に留意すること。

- ・ 受託者の創意工夫の結果を適切かつ客観的に評価するために、水道事業者は募集の段階に要求水準書を提示する。また、分かりやすい客観的な指標が有る場合は、これら指標を示すことも一案である。
- ・ 委託期間中においては、水道事業者等が業務の水準を監視（モニタリング）することが必要（詳細は「4.3 モニタリングの実施」参照）。

3.2.3. 受託者要件及び審査基準

受託者選定にあたっては、受託者が備えるべき要件を具体的かつ明確に示す必要がある。少なくとも、受託した業務の範囲を遂行する能力を有していなければならず、欠格要件、財務及び技術力に関する要件を確認する必要がある。また、緊急時対応等についても勘案することが必要である。

1) 受託者要件（法的に求められる要件）

第三者委託の受託者要件としては次のものが挙げられている。

- (1) 他の水道事業者及び水道用水供給事業者以外の者について、委託業務を適正・確実に実施できる経理的及び技術的な基礎を有すること（水道法施行令第8条）

第三者委託を実施するにあたっては、民間事業者である受託者が業務遂行途中に破産等の理由により、業務の休止を生じるような事態を避けなければならない。また、必要な技術力を持たない者が技術上の業務を履行することは不可能である。このため、委託業務の内容に照らし、業務遂行が経済的、技術的に可能な業者を選定することが必要である。

<経理的な基礎とは>

例えば、資本の額、資産、負債や経理の状況、企業経営に大きな影響を及ぼしうる事業の状況等により、経営の規模及び状況を評価することが考えられる。

<技術的な基礎とは>

事業所等事業拠点の所在地、水道施設の管理についての経験の有無、技術的適性、業務の実施体制、十分な技術者の有無、従業員の数等を評価することが考えられる。

なお、受託者の有する業務遂行上の技術能力を判断する材料としては、第三者委託制度の円滑な運営を目的として発足した水道施設管理技士資格制度協議会（（公社）日本水道協会、（公財）水道技術研究センター、給水工事技術振興財団、全国簡易水道協議会）が行っている「水道施設管理技士制度（浄水施設管理技士及び管路施設管理技士）」があり、発注方法の如何にかかわらず、その有資格者の在籍状況は受託者の技術力判定の有力な要素の一つとして考えられる。本制度の概要については、「第Ⅴ編 3.8. 水道施設管理技士資格認定・登録要綱（一部抜粋）」を参照されたい。

また、第三者委託の受託者が、受託業務の一部を手足業務委託として他の事業者に委託する場合が想定されるが、第三者委託の受託者が主要業務を他の者に委託しなければ受託業務を実施できない場合には、当該第三者委託受託者は技術的な基礎

を有するとは考えられない。

(5 資料集の情報を追加・更新)

(2) 受託水道業務技術管理者の設置義務（水道法第24条の3第3項）

受託者は、受託水道業務技術管理者1人を置かなければならない。その事務は、委託された業務の範囲内において水道技術管理者の行うべき事務に従事し、及びこれらの事務に従事する他の職員を監督しなければならないとされている。

従って、受託水道業務技術管理者は、委託された業務の範囲内において水道の技術管理の中心責任者となることから、水道技術管理者と同等の資格を有する者のうち、委託された業務の規模、内容等に適応する十分な技能を有する者を選任する。

2) 業務遂行上求められる要件及び要件の満足度の評価

受託者は専門的な知識やノウハウ（運転管理、維持管理、運営、突発事故時の応急対応、計画的メンテナンス、薬品調達等）を有していることが必要条件となるため、選定にあたっては、見積金額だけでなく受託業務の運転・管理の方法、基本的な考え方・姿勢、技術力、突発事故に対する対応能力等についても考慮して決定していくことになる。

具体的には、以下のような評価項目に対し、法的に求められる要件を必須とした上で、各水道事業者の実情に応じ各評価項目を取捨選択し、配点の振り分けを行っていくことになる。評価基準の例として、「総合評価競争入札における評価（配点の実施例）」（表Ⅲ-3-5）のように各評価項目に重み付けをした配点をし、各項目の評価を得点化するものを示す。

(1) 事業計画（業務全般）

① 水道事業に対する認識

- ・ 水道関連法制度や事業の内容及び趣旨を十分に理解しているか

② 実施体制

- ・ 必要な資格や経験等を有する受託水道業務技術管理者を置くことができるか
- ・ 本事業を確実に履行しうる経理的基礎を十分に有しているか
- ・ 履行しうる実績が十分にあるか
- ・ 適正な人員配置計画がなされているか
- ・ 本委託事業の実施に必要な業務体制をとることができるか

③ リスクと責任配分

- ・ 受託者が担当するリスク及び責任に対応できるか

④ 危機管理方針

- ・ 緊急事態の発生を想定した業務履行体制があらかじめ構築されており、か

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討
3 契約手続き編
3.2 契約手続きにおける重要事項

つ、すみやかな緊急対応を更に確実にするための近隣・広域の支援体制が構築されているか

- ⑤ 水質変化等に対する適応力
 - ⑥ 長期展望に対しての考え方
 - ・ 提案の内容は具体的なものとなっているか
 - ⑦ 環境対策の方針
 - ・ 提案において適切な環境配慮がなされているか
- (2) 運転管理業務（取水施設・浄水場・配水池・ポンプ場）
- ① 運転管理の考え方
 - ② 運転管理体制
 - ③ 施設に対しての理解
 - ④ 水質についての理解
 - ⑤ 監視・警備の体制
 - ⑥ 緊急事態時の体制
 - ⑦ ユーティリティ調達・管理
- (3) 保守管理業務
- ① 保守点検の考え方
 - ② 設備機器の機能に関する知識
 - ③ 技術提案
 - ④ 消耗品の調達・管理
- (4) 入札価格に関する事項
- ① コストは適正に見積もられているか

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討
 3 契約手続き編
 3.2 契約手続きにおける重要事項

表Ⅲ-3-5 総合評価競争入札における評価（配点の実施例）

		配点	評価の視点
事業経営・管理能力 評価基準	財務能力	○	・応募企業の財務能力
	経営・管理組織	○	・水道事業参画の実績 ・当該事業にあたる技術者の能力 ・要員の配置、業務実施体制等 ・組織的支援体制（参加企業の体制を含む） ・緊急時の体制
	契約管理能力	○	・水質管理能力 ・リスク管理能力 ・スケジュール管理能力
事業提案書評価基準	技術提案とその現実性	○	・提案の性能・機能 ・業務実施方法の妥当性 ・水道事業会計への効果 ・責任体制 ・既存施設に対する理解、配慮 ・複数年契約に対する効果 ・リスク管理計画（保険の付保、バックアップ体制等） ・品質管理計画 ・資材調達計画
	価格	○	・合理性 ・実現性 ・金額の高低
	事業計画とその実現性	○	・運転管理 ・維持管理計画 ・水質管理計画 ・補修計画
	社会性	○	・環境への配慮 ・安全への配慮 ・ユーザーへの配慮
	合計	100	

注) 項目と配点は例であり、実際の状況に適した配点としなければならない。

3.2.4. 契約書の作成

委託内容が複雑になるほど、双方の業務分担を明確にする上で、契約書の役割は重要となる。このため水道事業者側にも法務に詳しい者を加えたり、外部のアドバイザーを活用したりした上で、双方が協議しながら作成していく方法も考えられる。また、専門家を加えた検討会等を設置した上で作成作業を行うことも有効と思われる。

また、契約内容等に曖昧さがあると、解釈の違いにより問題が発生するおそれがあるので、可能な限り詳細に契約書に明記しておく必要がある。

これまでの調査では、プロポーザル契約方式において、契約の段階で提案内容を具体的な計画書として業務内容を明確にし、その業務内容と契約書及び仕様書について、細部にわたり双方で確認しながら契約書の作成を進めたケースが見られている。

1) 契約書に記載する事項

水道法において第三者委託の委託契約書に含まなければならない条項として以下のものが示されている。

- ① 委託に係る業務の内容に関する事項
- ② 委託契約の期間及びその解除に関する事項
- ③ 委託に係る業務の実施体制に関する事項

この他、契約書の記載事項は、契約の種類に応じてその内容を異にするが、おおむね以下のとおりである。

- a. 契約の当事者
- b. 契約金額
- c. 契約の目的
- d. 委託業務の内容
- e. 委託業務の実施体制
- f. 契約の履行期限又は期間
- g. 契約解除の場合の措置
- h. 契約保証金
- i. 契約違反の場合の措置
- j. 前払金、出来高払の割合、支払方法
- k. 検査の時期、引渡しの方法
- l. 対価の支払いの時期、方法
- m. 契約に関する紛争の解決方法
- n. その他必要な事項

4. 業務実施編

業務は、実際にはそれぞれの契約書に従って実施されることとなる。このため、業務実施の手続きについては契約書にできるだけ具体的に記載しておく必要がある。なお、以下の記述については、契約書類の作成、実際の業務実施において参考となるよう、一つの考え方を示したものである。

第三者委託にあたり、受託者は業務の準備に万全を期し、要求水準を達成できるように確実に業務を実施し、業務状況を水道事業者への的確かつ速やかに報告しなければならない。

一方、水道事業者は、水道水の常時供給義務等水道事業者としての責任が存在する。その責任を果たすため、受託者の業務状況を監視すること（モニタリング）が必要となる。主には、委託業務の成果である水量・水質等の要求水準の達成状況をモニタリングする。なお、運転管理、維持管理、ユーティリティ使用状況等の技術上の業務について定期的に監視し、報告受理・確認を行う場合には、第三者委託においては委託した範囲内の業務の責任は受託者が負うものであることに留意する必要がある。

4.1. 業務の準備

第三者委託の業務着手にあたり、受託者には運営開始日までの間（業務準備期間）に、業務の準備を行わせる。業務の準備としては、受託者による事業実施計画書の作成、業務の引き継ぎ、必要に応じて業務の習熟を行い、水道事業者は、開始後の受託者の業務履行状況を確認、評価するため、モニタリングの準備を行う。

4.1.1. 事業実施計画書

受託者は入札時に提出した提案書に基づき、契約時の協議を踏まえ、契約書に従った事業実施計画書を作成・提出し、水道事業者の確認を受ける必要がある。

1) 事業実施計画の位置づけ

事業実施計画書等は、提案金額で要求水準書等に定めた要求水準を満足して業務を遂行できることの裏付けとして、提案時に受託者が提示したものが原案であり、契約締結時に契約書に従って見直されて、作成されるものである。原則として、受託者は、事業実施計画書等に沿って業務を行うこととなる。

ただし、事業実施計画書の遵守が義務となって、業務の実施内容や実施方法を拘束すると、受託者による効率化への創意工夫が阻害されるおそれがある。そこで、受託者から水道事業者への事前の通知、確認を得ることにより事業実施計画書を変

更できるようにしておくことが適切である。

2) 要求水準との関係

事業実施計画は、受託者の責任で定めたものであり、受託者が要求水準を守れなかった場合は、受託者が、事業実施計画どおりに業務を行っていたとしても責任を免れることはできない。

受託者が事業実施計画を逸脱した場合や、水道事業者による施設への立入等により、受託者が事業実施計画どおりに業務を行っていなかったことが判明した場合でも、要求水準を満たしている限りは、原則としてペナルティ（委託費の減額等）の対象とはならないものと考えられる。ただし、水道事業者は、事業実施計画との不整合について受託者に説明を求めることができるものとし、必要に応じて事業実施計画の変更の手続きを取るものとするのが適切である。

4.1.2. 引き継ぎ

引き継ぎは、「受託者が変更となった場合に、円滑な業務の引き継ぎを行うためのもの」であり、具体的には、当該施設特有の運転方法や留意事項等を引き継ぎ事項として記載することになる。なお、受託者の変更の場合は、期間満了か期間途中の解約かに関わらず、引き継ぎ事項は次の受託者に引き渡されるものとする。

円滑な引き継ぎが安定した水道事業運営に繋がることから、引き継ぎに伴う事故や業務停止等を極力排除することがポイントとなる。

そのために、引き継ぎにあたっては次の点に留意し、引き継ぎ事項等を定めることが必要である。

1) 引き継ぎにおける確認事項

引き継ぎに際して行う確認事項としては、次の事項が考えられる。なお、これら引き継ぐべき事項については、要求水準書に明記する必要がある。

- ① 業務内容の確認
- ② データの管理状況の確認
- ③ 対象施設に固有な運転方法（引き継ぎ事項）の確認等

受託者は、引き継ぎ事項が適切に文書化されているかどうかの確認のため、施設機能の確認等において引き継ぎ事項の提示や説明を求めることができる他、いつでも引き継ぎ事項の内容を確認することができるものとする。

2) 引き継ぎ方法

水道事業者から受託者へ業務を引き継ぐ場合に比べ、受託者の変更により従前受託者から新受託者へ業務を引き継ぐ場合には、水道事業者と従前の受託者との間の

契約関係がなくなるため留意が必要である。

従前受託者の業務上のノウハウを保護しながら、新受託者が適切に業務を遂行できるように引き継ぐためには、新旧受託者同士での業務引き継ぎではなく、発注者である水道事業者において業務マニュアルを管理し、引き継ぎ現場に立ち会う等の配慮が必要である。

3) 引き継ぎの費用負担

引き継ぎに係る費用の負担については、委託費の対象とする場合としない場合がある。事業や受託者の特性を踏まえ、引き継ぎ費用の負担については、受託者募集段階においては入札説明書（公募要領）、また事業実施時点においては契約書に明記する必要がある。

4) 業務習熟期間

受託者が運転管理の手順や施設の特性を把握するために、業務習熟の期間を設けることが一般的である。これにより、円滑な本格業務への移行が期待できる。習熟期間中は水道事業者もしくは前任受託者のサポートを得ることが効果的であり、前任者の業務実施期間中に設定することで、より円滑な業務移行が可能となる。

習熟期間は、施設規模や施設特性によって異なってくるため、期間の決定にあたっては、具体的な習熟（研修）項目を抽出して、習熟計画を立案することにより決定する。

これまでの実施例では業務習熟期間は、数週間～数ヶ月と幅がある。また、習熟期間に要する費用については委託費の対象とする場合としない場合がある。

4.1.3. モニタリングの準備

委託期間中、受託者が適正に業務を遂行しているかを、水道事業者として監視（モニタリング）することが不可欠である。その準備として、モニタリング体制や手法について決定する。

また、水道法第24条の2においては、需要者への水道事業に関する情報提供が規定されている。このためモニタリング結果の情報開示についても、その方法等について定めておくことが望ましい。

1) モニタリングの目的と意義

モニタリングを実施する目的として、以下の3点があげられる。

① 委託した業務が確実に遂行されているか確認するため

（例）浄水施設の運転管理、各種設備の点検、水質の測定、敷地内の清掃 等

② 要求水準を維持しているか確認するため

(例) 浄水処理水量 ○○○m³/日以上、濁度○度以下等、要求水準で定めたレベルをクリアしているか確認するため。

③ 委託費の減額・支払停止や増額する際の要求水準達成度を把握するため

モニタリングを実施する意義は、業務遂行状況をチェックするだけに留まらず、安心・安全な水道事業の継続に繋げるためのものである。

(1) 水道事業の確実な継続

モニタリングを実施することで、業務遂行において何らかの課題が生じていないかをチェックし、突然の事業停止とならないよう、その予兆となる事項を事前に把握することが可能となる。さらに民間活力を活用した場合、従来手法と比較した効果の有無（サービス水準の向上、コストの軽減 等）について判断を行うことが可能となる。

(2) 水道事業者における民間活用効果の測定

民間活力を活用した場合においては、委託期間終了後、その活用手法が適切であり、その導入が効果的であったことを明確に示すことで、次の業務委託を実施する根拠につながる。

(3) 利用者への説明責任を果たすことが可能

水道事業は利用者による水道料金によって成り立っていることから、水道料金を適切に活用し、その結果効率化が進められている点を説明する必要がある。例えば、民間活力を活用した場合、サービス水準の維持もしくは向上が図られる、安定した運営の一旦を担っている、水道料金を上げずに施設の更新ができた等の効果を示すことが可能となる。

(4) 民間活用による水道事業の好循環へ

モニタリング結果から受託者の業務遂行を評価することで、第三者委託の効果が見えるとともに、受託者にとっては評価を受けることで業務遂行のインセンティブにつながり、水道事業運営における好循環が生まれる。

2) モニタリング手法の決定

モニタリングの実施主体は全て水道事業者であり、水道事業者が直接、民間事業者の業務実施状況をモニタリングする方法、モニタリングを外部に委託する方法、水道事業者主体のモニタリングとは別に、民間事業者がセルフモニタリングを実施し、水道事業者に結果を報告する事例などがある。

セルフモニタリングは民間事業者が自ら業務の実施状況の確認を行うために実施しているもので、水道事業者が報告を受けることがない場合には、セルフモニタリングを実施しているかどうかを水道事業者が把握していない状況もある。

表Ⅲ-4-1 モニタリング実施体制例

区分	事業者	モニタリング体制			
		直営	委託	事業者 (セルフ)	その他
第三者委託 【大臣認可事業】	・太田市	○	×	×	○
	・館林市	○	×	×	×
	・高山市	○	×	×	×
	・泉南市	○	×	○	×
	・洲本市	○	×	×	×
	・和歌山市	○	×	×	×
	・飯塚市	○	×		×
	・福岡地区水道企業団	○	×	×	×
	・宇和島市	○	×		×
	第三者委託 【知事認可事業】	・稚内市	○	×	×
・石狩市		○	×	○	×
・夕張市		○	×	×	×
・中標津町		○	×	○	×
・三春町		○	×		×
・矢板市		○	×	○	×
・長門川水道企業団		○	×		×
・南足柄市		○	×	○	×
・峡東地域広域水道企業団		○	×	○	×
・大竹市		○	×	×	×
・三次市		○	×		×
・北広島町		○	×	×	×
・田布施・平生水道企業団		○	×	×	×
・松前町		○	×	×	×
・仁淀川町		○	×		×
・波佐見町		○	×		×
・上天草宇城水道企業団		○	×	×	×

出典：「平成 21 年度 水道事業運営に係る業務評価手法等に関する調査（厚生労働省）」

(1) 水道事業者が行うモニタリング

水道事業者が行うモニタリング手法としては、主に受託者からの報告書等の書類による報告受理と、水道事業者自身による確認がある。日常の水質監視・施設点検業務結果等は、受託者からの報告受理（報告書）によりモニタリングを行う方法が一般的である。

第三者委託を実施しても、安全な水道水を安定的に供給する最終的な責任は水道事業者にあることから、モニタリングを通じて水道事業者としてのチェックをしつ

かり行うことが重要である。

なお、水道施設の管理に関する技術上の業務は受託者に委ねられ、水道施設が施設基準に適合しているかどうかの検査は受託者の責任で実施することとなる。一方、水道事業者は技術上の業務以外の水道施設の管理の業務を実施しなければならない。例えば、水道施設の所有者として、水道施設を資産として取り扱うための管理等がこれに該当するものと考えられ、水道事業者は施設の劣化による適正な機能維持ができなくなることを防ぐための施設の更新や修繕を実施する責任を負っている。このため、施設の機能や劣化状況を適切に把握していなければならない。受託者による水道施設の検査結果や受託者が業務実施の際に知り得た施設の機能の状況等を把握するとともに、必要に応じて事業者自身による施設の点検を実施することが必要である。

① 報告受理

- ・ 水道事業者が受託者から業務履行状況の報告を受ける場合には、提出する資料、様式、内容、頻度、及び報告会の開催等に関して、あらかじめ明確にしておくことが必要である。
- ・ 様式は、契約に定めた管理水準との比較ができるように定める。
- ・ 受託者が独自に収集するデータについても提供を受けることができるようにしておくことが必要である。
- ・ 水道事業者と受託者で月例会議を設け定期的に打合せを実施しているケースもある。
- ・ 受託者から水道事業者に提出される報告には、職員選任届や受託者が作成する月間業務計画や月間・年間業務計画等が考えられる。また、水道事業者により業務完了検査を行うことも考えられる。

※水質検査を受託者から検査機関に外部委託する場合

受託者が水質検査を検査機関に外部委託して実施する場合、水道事業者と検査機関との間に契約関係がなく、直接水質検査結果を受け取る関係にないことに留意が必要である。このため、水道事業者が透明性を確保しつつ受託者において水質検査が適切に行われているかどうかについて確認することが可能となるよう、下記の取組を参考に予め確認方法を定めるよう契約時に留意すべきである。

- ・ 水道事業者と検査機関との間で連絡体制を構築し、検査機関が受託者に対して水質検査結果等を報告する際には、同時に水道事業者に対しても検査結果等を報告させる。
- ・ 受託者にあらかじめ採水日・採水地点を含めた水質検査の予定を提出させることにより、検査機関から報告された検査結果書の記載と相違がないかを

確認する。

② 水道事業者自身による確認

- ・ 水道事業者側の水道技術者の不足等により、水道事業者自身による実施が困難な場合、外部機関に委託する等して計画的に実施することが重要である。
- ・ 業務に重大な悪影響を与えるおそれがある事態が発生したときには、受託者に対し報告を求めるとともに、第三者である専門家による調査の実施とその調査報告書の提出を求めることも考えられる。
- ・ 法定検査や定期的な施設機能検査等は、受託者を立ち合わせた上で水道事業者自身が確認することが望ましい。

(2) 受託者によるモニタリング

第三者委託における受託水道業務技術管理者は、委託業務の技術的な事項につき、要求水準書に適合した管理が要求されることから、受託者自らが業務のモニタリング（セルフモニタリング）を実施しなければならない。

従って水道事業者は、業務委託者選定の際、受託者自身によるモニタリングができることを確認しておくことが必要である。例えば、受託者の ISO9001 や ISO14001 認証取得状況、水道施設管理技士の資格を有する人員の確保、受託者のマネジメントシステム（内外部監査含む）について確認することも一案である。

3) モニタリング体制の確立

水道事業者が行うモニタリングの実施にあたっては、業務履行の確認と評価が必要となることから、委託する施設・業務を十分理解している部署が実施するのが適切である。また、管理経験者のノウハウを活用することが有効と考えられる。このため経験者の異動等に備え、早めにマニュアル化、文書化することが重要である。なお、人員面や技術面から水道事業者単独で行うことが困難な場合は、外部機関等の活用も視野に入れ、モニタリング体制を確立することも必要である。

4.2. モニタリングの実施

4.2.1. モニタリング方法

「4.1.3 モニタリングの準備」で定めた体制・手法に基づき、受託者の適正な業務執行を確認するため、モニタリングを実施する。モニタリングの実施に際して水道事業者が行う内容としては、以下のようなものがある。また、必要に応じて改善計画書提出指示、回復措置請求等を行う。

- ・ 報告書内容等の確認
- ・ 要求水準達成状況の判断（水量・水質等）
- ・ 施設機能状況の確認

なお、業務委託中の運転管理、維持管理、運営管理の客観的評価を行う際の評価等、業務委託者によるモニタリングの方法については、『(社)日本水道協会：水道施設管理業務評価マニュアル案、平成25年3月』も参考にされたい。

1) 運転管理面

受託者が施設運転の一環として業務範囲に係る水質検査等を行い、自己点検するとともに、管理日報等により水道事業者に報告する。

水道事業者も、必要に応じ受託者と同様の検査を行うことも考えられる。この結果、要求水準を満足していない場合は、契約書に定めた責任分担に応じて受託者の責任となる。また、受託者からの報告以外にも、立入による事実確認（目視、計測機器等）や需要者へのアンケートや苦情等を参考とすることも考えられる。

2) 施設機能の維持管理面

(1) 施設の維持管理状況の把握

施設機能維持管理状況については、日常的には受託者が水道施設の施設基準適合性の検査を実施し、水道事業者はその結果の報告を受けることにより把握することとなる。一方、水道事業者が施設の管理者として、施設の機能や劣化状況が問題ないか、更新や修繕が必要ないかどうかについて、定期的に検査を実施することにより確認を行うことが望ましい。なお、必要に応じ専門的知識を有する技術アドバイザーの支援を得ることも考えられる。

(2) 要求水準未達時の対応

受託者が施設の維持管理が要求水準を満たしていないことを把握した場合は、速やかに水道事業者に報告するとともに、要求水準達成のための措置と原因究明を行う。水道事業者は受託者に対し業務日誌等の提出を求め、さらに調査を行う。調査の結果、施設機能の劣化が受託者の責めによると判断した場合、水道事業者は改善

計画書の提出を受託者に命じる。一方、現有施設に問題があると判断した場合には、水道事業者が更新または修繕といった対応をとる必要があるが、それに向けて受託者に改良提案書の提出を求めることも可能である。

受託者は改善計画書に従って業務を行う。水道事業者は、定められた期間内に改善計画書の実行が確認できない場合、受託者に回復措置請求を行うことができる。なお、受託者は、回復措置請求に不満がある場合は撤回を求めることができるとし、水道事業者が撤回を拒否する場合は、水道事業者と受託者は双方の主張の根拠となる資料を提出し、協議を行う。回復に要した費用は、予め定めたリスク分担により負担する。

(3) 運営期間終了前の施設機能確認

水道事業者は、運営期間終了の前に、受託者から提出される施設機能報告書にもとづき、最終的な施設機能の確認を行う。水道事業者が、施設機能が劣化している（経年劣化を除く）と判断した場合、上記と同様の手続きをとる。

4.2.2. モニタリングにおける受託者からの報告事項と評価

1) 基本的な考え方

モニタリングの基本的な考え方とは、受託者から契約業務に係る実施状況報告の定期的な提出を受けることにより監視等を行う。モニタリングは、大別して業務の確実な実施の確認と、業務のサービス水準を評価するために行うものであり、表Ⅲ-4-2のように整理される。

表Ⅲ-4-2 モニタリングの基本的な考え方

目的	モニタリング項目	
業務の確実な実施	要求水準の項目にて確認	業務実施を確認するための項目 (例. 実施できている or 出来ていない、優・良・可・不可)
業務サービス水準の評価	要求水準の項目にて確認 水準を測るための定量的指標にて確認	要求水準にて業務レベルが示されている場合の要求水準達成 or 未達を判断するための項目 要求水準測定のための項目 (定量的指標)

2) 実施方法

モニタリングには日々の業務実施状況を確認する日常モニタリング、及び定期的に月次、年次でモニタリングを行う方法がある。また、特に時期を定めず、抜き打ち的に実施する随時モニタリングも考えられる。いずれの方法を用いるかについては、個々の事業において異なるが、少なくとも従来実施していた業務報告等と同等の水準は必要である。

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討

4 業務実施編

4.2 モニタリングの実施

また、業務に重大な悪影響を与えるおそれがある事態が発生したときには、受託者に対し特別に報告を求める。その際、必要があれば受託者以外の専門家による調査を実施し、調査報告書の提出を求める。一方で、業務改善につながる受託者からの提案を受け付け、最終的な評価につなげる方法もある。

表Ⅲ-4-3 モニタリングの実施方法と内容

方法	内容
a. 日常モニタリング	受託者から提出される日報に基づき、業務の実施状況の確認や、異常や問題がないかの確認を実施。
b. 月次モニタリング	運転データや水質データとともに、業務の実施状況報告や所見を確認し、業務計画に沿って実施されているか等を確認。
c. 年次モニタリング	月次モニタリングで役割を果たせる場合は、業務の区切りとしてのまとめの報告と確認の意味合いが大きい。ただし、業務実施状況の評価においては、年間の業務実施総括として総合的に評価する役割がある。
d. 随時モニタリング	受託者の業務実施状況を抜き打ちで検査し、直接状況を確認する。

表Ⅲ-4-4 モニタリングの実施の例

区分	事業体	モニタリング実施区分				
		日常 (週)	月次	四半期	年次	随時
第三者委託 【大臣認可事業】	・太田市		○○			○
	・館林市		○		○	○
	・高山市		○		○	○
	・泉南市	○	○		○	○
	・洲本市	○	○		○	○
	・和歌山市	○	○			○
	・飯塚市	○	○		○	○
	・福岡地区水道企業団	○	○			
	・宇和島市	△	○		○	
第三者委託 【知事認可事業】	・稚内市	△	○		○	○
	・石狩市	○	○		○	○
	・夕張市	○	○			○
	・中標津町	△	○			○
	・三春町		○			○
	・矢板市	△	○			○
	・長門川水道企業団	○	○		○	○
	・南足柄市	○	○		○	○
	・峡東地域広域水道企業団	○	○		○	○
	・大竹市	△	○	○	○	○
	・三次市	○	○		○	○
	・北広島町	△	○	○	○	○
	・田布施・平生水道企業団	△	○		○	○
	・松前町	○	○		○	○
	・仁淀川町		○		○	
	・波佐見町		○			
	・上天草宇城水道企業団		○			○

○：実施、○○：2種類実施、△：規定はないが実施、空欄：未実施

出典：「平成 21 年度 水道事業運営に係る業務評価手法等に関する調査（厚生労働省）」

(1) 日常モニタリング

日常のモニタリングは、日報に基づき、業務の実施状況の確認や、異常や問題がないかどうかの確認を行っている状況であるが、毎日の報告を求め確認するのではなく、異常の恐れがある場合、異常があった場合にのみ報告を求め、日常のモニタリングを特に規定していない事例もある。民間事業者の業務の実施場所に水道事業体職員がいる場合や、遠方監視装置で運転状況が確認できる場合は、日常的に業務の実施状況が把握できるため、作業記録が整備されていることを確認する程度で十分としている事例もある。

(2) 月次モニタリングと四半期モニタリング

月次のモニタリングは、全ての事例で実施している。モニタリングで確認する事項は、日報をまとめた月次の業務報告に基づき実施するのが基本であり、運転データや水質データとともに、業務の実施状況報告や所見を確認し、業務計画に沿って実施されているかなどを確認している。

また、第三者委託の場合、サービス対価の支払は月次で実施することが多いため、月次のモニタリングは支払のための検査を兼ねて実施している状況である。

(3) 年次モニタリング

年次のモニタリングは、月次の報告内容をまとめた年間業務報告書に基づき実施しており、異常や問題への対応は日常や月次のモニタリングで既に実施し改善が図られているため、特に年次モニタリングは実施していない事例もある。

日常や月次のモニタリングが十分に役割を果たしていれば、年次モニタリングは、業務の区切りとしてのまとめの報告と確認の意味合いが大きく、確認・監視としての役割は小さい。ただし、業務の実施状況を評価する場合には役割が大きい。業務の実施状況を総合的に評価している事例では、独自に設定したPIに基づき年間の評価とランク付けを行っており、これは年間の業務実施の総括として大きな役割を持っている。

(4) 随時モニタリング

随時のモニタリングは、民間事業者の業務実施状況を抜き打ちで検査し、直接状況を確認するという目的の他、要求水準の未達が判明した場合や異常や問題が生じた場合、またはその恐れがある場合に、状況を確認・協議し、改善状況を確認することも目的となっている。

3) 報告事項・評価事項

報告事項・様式については、委託業務、対象施設の実態に則し、既存の業務日

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討
4 業務実施編
4.2 モニタリングの実施

誌・決算関係書類・業務統計等の内容を参考に、その他必要と思われる事項を勘案し決定する。

報告事項に合わせて、業務遂行状況について評価を行う。評価の方法については、点数化（○点）、段階的評価（優・良・可・不可）といった方法がとられる。

なお、具体的な報告事項・評価項目の例を、表Ⅲ-4-5～表Ⅲ-4-9 に示す。

(1) 業務日誌

既存の業務日誌等を参考に、業務執行状況、施設管理状況等を把握するために必要と思われる事項を定める。

表Ⅲ-4-5 業務日誌記載項目例

種類	記載内容（例）	評価
ポンプ場日誌	受電電力量・電圧・電流・力率、自家発電電力量・電圧・電流・力率、ポンプ位水位、送水量 等	
浄水設備日誌	水位、水量、水温、薬品注入量・率、薬品貯留量、燃料使用量、受電電力量・電圧・電流・力率、自家発電電力量 等	
水質日誌	〈原水・沈澱水・ろ過水・浄水等の各工程の測定記録〉 気温、水温、水位、濁度、色度、残留塩素、pH 値、臭気、味、過マンガン酸カリウム消費量、電気伝導率、アルカリ度、アンモニア性窒素 等	
保守点検日誌	保守点検記録、補修記録 等	
故障・不具合	故障・異常・不具合の状況と対応 等	
気象日誌	雨量・雨量強度、気温、気圧、風速、風向 等	
その他	業務従事者、住民からの苦情・相談、見学者、来訪者、水道事業者からの指示 等	
特記事項		

(2) 月間報告書

業務日誌の記録の一覧・集計だけでなく、受託者の分析・提案・要求事項等も報告を受け、協議事項については協議結果も記録する。

また、各報告に受託者の所見を加えることも有効と考えられる。

表Ⅲ-4-6 月間報告書記載項目例

種類	記載内容（例）	評価
水量・水質等一覧表	日誌の記録の一覧	
水質検査結果	水質検査の実施状況と結果 ※検査予定を事前に提出させる。 ※検査機関に外部委託する場合は、検査機関からも直接報告を受ける。	
運転管理の記録	各設備日誌記録の集計・一覧 等	
保守点検の記録	日誌の記録の集計・一覧	
設備・機器の故障・異常等	故障・異常・不具合の分析・対応・集計・一覧 等	

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討
 4 業務実施編
 4.2 モニタリングの実施

種類	記載内容 (例)	評価
薬品・燃料・電力・上水等の使用量	使用状況の集計・一覧	
水道事業者との協議事項	修繕・更新の提案・要求、その他協議事項	
その他	業務従事者、住民からの苦情・相談、見学者、来訪者、水道事業者からの指示 等	
特記事項		

(3) 年間報告書

既存の決算関係書類、業務統計、「③報告事項・評価事項」にて前述した「b. 月間報告書」等を参考に月間報告の集計・分析（グラフ等も含む）等の報告事項、様式を定める。一覧については、月間報告書に記載がある事項で、特に必要でないものは省略しても差し支えない。また、受託者の総括所見と各報告の所見を加え、協議事項については協議結果も記録する。

表Ⅲ-4-7 年間報告書記載項目例

種類	記載内容 (例)	評価
水量・水質等一覧表	記録の分析（グラフ、月別最大値、最大値等）	
水質検査結果	水質検査の実施状況と結果・分析 <u>※検査予定を事前に提出させる。</u> <u>※検査機関に外部委託する場合は、検査機関からも直接報告を受ける。</u>	
運転管理の記録	記録の集計・分析	
保守点検の記録	記録の集計	
設備・機器の故障・異常等	故障・異常・不具合の分析・対応・集計・一覧等	
薬品・燃料・電力・上水等の使用量	使用状況の集計・分析	
水道事業者との協議事項	修繕・更新の提案・要求、その他協議事項	
貸与品管理記録	貸与品の管理状況（数量、状態 等）	
その他	業務従事者、住民からの苦情・相談、見学者、来訪者、水道事業者からの指示と対応 等の集計・一覧	
総括所見	総括所見	
特記事項		

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討
4 業務実施編
4.2 モニタリングの実施

(4) 業務に重大な影響を与える恐れがある事態の報告

受託者のみで対応できない事態が発生した場合には、すみやかに水道事業者及び指定の連絡先に連絡する。事態が収拾した後、受託者に報告書を提出させる。

表Ⅲ-4-8 重大事態報告書記載項目例

記載事項	記載内容（例）	対応への評価
事態の状況	時刻、場所、事態の内容、発見者 等	
業務への影響	当時予想された業務への影響、実際の影響 等	
事態への対応	連絡、水道事業者からの指示、実際の対応（時刻、実施者）	
受託者所見	事態の発生した原因、改善すべき事項（施設・運転・対応）	
協議による決定事項	必要な対応、対応者、負担者、負担方法	

(5) 受託者からの業務改善提案

必要に応じ、受託者からの業務改善提案を受け付け、その提案内容を評価することで受託者のインセンティブを高めることが可能である。

表Ⅲ-4-9 業務改善提案評価基準例

評価基準	評価
水道事業者において提案内容を検討した結果、その内容が大変優れており、採用した場合、かなりの成果が見込めると判断した（着眼点、改善手法、効果等）	
水道事業者において提案内容を検討した結果、その内容が優れており、採用した場合、成果が見込めると判断した（着眼点、改善手法、効果等）	
水道事業者において、提案内容を検討した結果、目立った成果が得られるか疑問であると判断した	

※業務改善提案は、その内容を評価し、実際に採用されたかどうかは、評価の対象としない。

4) 評価のための指標

モニタリングにおける評価では、段階的な評価に加え、客観的な指標による評価を実施することが望ましい。定量的客観的な指標として「水道事業ガイドライン」に示されている 137 項目の PI（業務指標）がある。モニタリングの評価指標として PI の活用が期待される場所であるが、現在実施されているモニタリングでは、PI の活用が進んでいないのが実態である。これは、現在ある PI では日々の維持管理業務の状況を計測する指標、あるいは業務の実施状況によって直接変化が生じるような指標が少なく、また、第三者委託での業務内容や範囲が PI の定義と合致しないことも理由として考えられる。

しかし、PI のうち、表Ⅲ-4-10 に示すように、安全に関する 11 指標、強靱に関する 3 指標、持続に関する 2 指標、管理に関する 5 指標の合計 21 指標は、浄水場の運

転管理業務等が適切に実施されていたかどうかで変化が生じる可能性があるものである。また、持続に関する3101～3111のうち6指標は、職員を民間事業者の従業員と読み替えた場合に、管理に関する5004～5006の3指標は、料金事務委託の場合に関係するものである。

実際にモニタリングで定量的な基準・指標として用いられている、水質、水量、水圧、水位、回数（頻度）以外にも、強靱に関する2211、2212の備蓄日数、持続に関する3205、3206の苦情割合がPIとしてあり、業務内容によってはモニタリングの評価指標として活用できる。

またPIの考え方を適用した事例として、石狩市水道事業における「業務品質評価」や（公財）水道技術研究センターによるKPI（主要業務指標）等があり、これらを参考に評価指標を設定することが有効である。

なお、従前業務との比較を行うためには、直営を含めた従前業務遂行状況を評価しておくことが必要である。

表Ⅲ-4-10 評価のための参考指標例

分類	PI 項目名	
安全	1104 水質基準不適合率	
	1105 カビ臭から見たおいしい水達成率	
	1106 塩素臭から見たおいしい水達成率	
	1107 総トリハロメタン濃度水質基準比	
	1108 有機物（TOC）濃度水質基準比	
	1109 農薬濃度水質管理目標比	
	1110 重金属濃度水質基準比	
	1111 無機物質濃度水質基準比	
	1112 有機物質濃度水質基準比	
	1113 有機塩素化学物質濃度水質基準比	
	1114 消毒副生成物濃度水質基準比	
	強靱	2005 給水制限数
		2211 薬品備蓄日数
		2212 燃料備蓄日数
持続	3205 水道サービスに対する苦情割合	
	3206 水質に対する苦情割合	
	（職員を民間の従業員に読み替えた場合）	
	3101 職員資格取得度	
	3102 民間資格取得度	
	3103 外部研修時間	
	3104 内部研修時間	
	3106 水道業務経験年数度	
3111 公傷率		
管理	5001 給水圧不適正率	
	5002 配水池清掃実施率	
	5109 断水・濁水時間	
	5110 設備点検実施率	
	5111 管路点検率	
	（料金事務委託の場合）	
	5004 検針誤り割合	
	5005 料金請求誤り割合	
5006 料金未納率		

※上記指標については、「水道事業ガイドライン」に定めるPI（業務指標）のうち、業務の実施状況を計測する指標、業務の実施状況によって変化が生じる指標を参考として示したものであり、必ずしも全ての指標を用いる必要はなく、また、上記以外の指標を用いることを防げるものでもない。

4.3. モニタリング結果の評価

モニタリングの結果、要求水準を上回っている場合と下回っている場合がある。上回っている場合はその程度により何らかのプラス評価を付与することで、受託者のインセンティブ向上に繋がる。一方で、要求水準未達の場合は、早急な対応策をとることが求められ、事前に対応手順等を定めておくことが必要である。

4.3.1. 要求水準を上回る評価の場合

モニタリングの結果、水道事業者が求めた要求水準をクリアし、さらにプラスの評価がなされた場合には、受託者のインセンティブ向上と、これに伴う安定した業務遂行の好循環を継続させるための仕組みを取り入れることが望ましい。

ただし、受託者選定における手続の関係から随意契約を実施することや、予算手続の関係から委託費を増額することについては課題もある。

そのため、例えばモニタリング結果により、一定水準以上のパフォーマンスを維持した場合に、①次期委託契約において当該受託者に対してプラスの評価を行う、②当該受託者が実施した業務結果をもとに次期委託の要求水準を作成する、といった方法が考えられる。なお、その場合には、事前にモニタリングにおけるプラス評価の実施について、水道事業者側の考えを開示しておくことが必要である。

4.3.2. 要求水準未達の場合の手続き・対応策

モニタリングの結果、水量・水質等が基準（要求水準）を満たしていない場合には、以下のような手続きをとることが考えられる。

要求水準が未達となった原因について、水道事業者と受託者の双方が認識を共有し、その上で、契約書に記載された責任分担に従って対応していくことが基本となる。受託者が責を負うこととなる場合において、その原因としては、受託者に十分な能力がないことや、業務遂行上何らかの欠如が考えられる。このため、要求水準未達の重大性から考えて、原因究明や対応を受託者任せにするのではなく、水道事業者が積極的に関与するとともに、受託者を適切に指導、監督していくことにより解決を図ることが求められる。

なお、水量・水質以外の要求水準未達の場合についても同様に、水道事業者として積極的に事態の解決を行うことが必要である。

1) 要求水準未達の確認、報告、改善勧告

受託者は、水質・水量等が要求水準を満たしていないことを把握した場合は、速やかに水道事業者に報告し、これを受け水道事業者は受託者に対し改善勧告を出す。

2) 改善計画書の提出

要求水準未達の場合には、受託者は、水道事業者の指導、監督に従い、要求水準未達の原因究明や改善措置を行う。

水道事業者は受託者に対し、業務の改善や従事職員の変更等、必要と思われる要求を行うことが考えられる。なお、改善要求の方法について、手順、指導に従って発生した事項に対する責任・負担のあり方、指導に従わない場合の措置等をあらかじめ定めておく必要がある。

受託者は水道事業者が別途定める日までに改善計画書を作成、提出し、期日までに改善措置を実施する。

契約書の規定に従い、要求水準が未達であることに伴って発生する費用を水道事業者、受託者が分担する。例えば、原因究明、改善計画書の作成及び実施にかかる費用、未達によって水道事業者に発生する損害は、受託者が負担し、その未達の原因が受託者に起因するものでない場合には、水道事業者が負担することが考えられる。

受託者は、自らの負担で行う水質検査等において、改善措置の効果を確認し、要求水準を満足できるようになるまで、改善状況を水道事業者に報告する。

3) 委託費の減額・支払停止

要求水準の未達の状況の結果に応じて委託費の支払い期間を考慮して減額・支払停止について決定する。減額査定や支払い停止の設定状況は様々であるが、適切な業務の遂行に支障が生じないように配慮することが必要である。

業務が遂行されていない場合や、要求水準書に定める性能が未達の場合、水質（濁度、残塩）が目標未達の場合、減断水した場合など、要求水準未達の日水や時間によって、委託費を減額する方法と、要求水準未達の状況によって、設定したペナルティポイントを課し、累計ポイントに応じて設定した減額割合により、減額査定する方法がある。場合によっては、委託費を減額するのではなく、水質等の再測定や改善措置にかかる追加費用のみをペナルティとすることも考えられる。

第Ⅲ編 第三者委託導入の検討
 4 業務実施編
 4.3 モニタリング結果の評価

表Ⅲ-4-11 委託費減額・支払停止の事例

区分	事業体	減額査定	増額査定	支払停止
第三者委託 【大臣認可事業】	・太田市			
	・館林市			○
	・高山市	○		
	・泉南市			○
	・洲本市	○		○
	・和歌山市			
	・飯塚市			
	・福岡地区水道企業団			
	・宇和島市			
第三者委託 【知事認可事業】	・稚内市			
	・石狩市	○		○
	・夕張市			○
	・中標津町			○
	・三春町			
	・矢板市	○		
	・長門川水道企業団			○
	・南足柄市			
	・峡東地域広域水道企業団			○
	・大竹市			○
	・三次市	○		○
	・北広島町			○
	・田布施・平生水道企業団			
	・松前町	○		○
	・仁淀川町			
	・波佐見町			
・上天草宇城水道企業団				

○：規定有り、空欄：該当する項目の規定無し

出典：「平成 21 年度 水道事業運営に係る業務評価手法等に関する調査（厚生労働省）」

4) 契約解除、違約金

以下のような場合は、やむを得ない事情がある場合を除き、水道事業者は契約を解除することができる。この場合、所定の違約金を徴収することが考えられる。

- ・ 要求水準を満足できない状態が一定日数以上継続する場合
- ・ 改善計画書が期限内に提出されない場合
- ・ 改善計画書通りに業務を行わない場合

表Ⅲ-4-12 業務要求未達の場合の手續・対応策

対応策	内容		事業への影響
報告・改善勧告	改善期間を設定し、期間内に受託者が自ら改善措置を取る。また、水道事業者は必要に応じ改善措置を講じるように勧告。	軽微な債務不履行への対応	<p>軽</p> <p>重</p>
業務改善計画の提出	上記、改善勧告とともに、受託者に業務改善の計画を提出させ、確実に履行させ、確認できるようにする。		
委託費の減額・支払停止	一定の改善期間を経ても改善が見られない場合に委託費の減額や支払停止を実施する。 減額の対象、減額の程度、何を測定して減額するか、等を考慮して設定。	繰り返される債務不履行や重大な債務不履行への対応	
契約解除・違約金	上記の手段を講じても改善が認められず、債務不履行の状態が継続する場合は契約を解除し、必要に応じて違約金請求を行う。		

5) 留意事項

水道事業の場合は、モニタリング実施の重要性とともに、モニタリング後の対応方法の考え方を明確にしておくことが必要である。つまり、安易な委託費の減額や支払停止は受託者における安定した事業継続を妨げる要因となり、最終的な契約解除は住民生活を脅かす要因となる可能性があることを十分に認識した上で対応策の仕組みを構築することが重要となる。

そこで、一定期間のうちに改善がみられなかった場合、減額措置に移行する前に再度改善勧告を行う等、単にペナルティを付加するためではなく、業務継続性を確保する点を重視した手順を定めておくことが考えられる。

4.4. モニタリング結果の公表

水道事業者がモニタリングの結果等について情報を開示することで、水道事業における第三者委託の実施に係る透明性を確保し、水道事業の効率的な運営を示すとともに、第三者委託の実施意義を利用者に対して示せるものと考えられる。

しかし、先行事例においてモニタリング結果を公表しているものはごくわずかである。

結果を公表することは、利用者への説明責任を果たすことに繋がるとともに、水道事業者と受託者双方にとって業務実施の結果が明確となり、第三者委託の効果を示すことが可能となることからモニタリング結果を公表することが望ましい。

① 公表の目的

利用者からの水道料金を効果的に活用し、適切な民間活用を実施していることを明確にする。

② 公表方法

定期的に（例.年1回）ホームページ・広報誌等にモニタリング結果を公表。あるいは広報等で公表。

③ 公表内容

全てのモニタリング項目を公表する必要はなく、業務概要、利用者満足度等の対利用者に関連する項目を公表する等が想定される。

④ 留意点

受託者の独自技術やノウハウ等に関する内容については開示を避ける等の配慮が必要。

4.5. 業務期間中の業務内容等の変更

委託期間終了前に、業務範囲及び業務内容等について変更する場合には、新たに契約書を締結するとともに既存の契約を終了し、水道法に基づく第三者委託実施及び終了の届出等の手続きを行わなければならない。

また、委託期間終了前に受託者を変更、又は受託者が合併、吸収等により実態が異なる者となる場合においても新たに契約書を締結し、水道法に基づく措置をとらなければならない。

4.6. 業務完了時の手続き

4.6.1. 委託業務の評価

水道事業者は、業務完了前の適当な時期に、実施した第三者委託について評価を行い、その結果を踏まえ、当該業務完了後の維持管理業務をどのように実施するかについて、「2 企画検討編」に示す検討手順を参考として、検討を行う。

4.6.2. 受託者から提出された施設機能報告書の確認

受託者は、運営期間満了に伴う次の受託者の選定手続きに支障がないよう施設機能報告書（点検履歴等）を提出する必要がある。水道事業者は、受託者から提出された施設機能報告書を確認する。

4.6.3. 施設の引渡し準備

受託者は、水道事業者あるいは後任者に施設を引き渡す準備を行う。その際、契約書等に規定された条件を満足した状態で引き渡すことが必要である。また、提案等に基づき、業務遂行のために何らかの造作物を設置した場合は、その取り扱い（継続設置、撤去等）について水道事業者を確認をとることが望ましい。

4.6.4. 契約満了

契約終了時の対応として、その後の運転管理に支障を来さないよう、業務の引き継ぎに関する規定を設ける必要がある。留意すべき事項として次のような事項がある。

- ① 契約が一度終わった後、再度入札を行う場合に、既受託者が有利になることが想定されるため、再選定においても公平性を保つよう情報を平等に与えるよう配慮する必要がある。
- ② 委託期間中、施設が適切に維持管理されたかを確認するため、契約終了時に、契約開始前と比べて施設機能がどのように変化したかを確認する必要があり、その範囲、方法を契約書に定めておくことが望ましい。このため、委託開始時に水道事業者と受託者両者立会いの上、施設機能を確認し、これを記録しておく等の必要がある。
- ③ 既存施設を委託する場合は、故障時の原因（維持管理瑕疵又は経年劣化について）は不明確なケースが多いと考えられるため、施設状況や機能についてできるだけ開示することが必要となる。
- ④ 受託者が施設に造作を加えることを認めている場合には、契約終了後の当該造作物の取扱いを定めておくことが必要である。
- ⑤ 円滑な引き継ぎのために、既受託者は、新たに施設を運転する者に対し、施設が維持管理上の要求水準を満たしている状態で施設を引き渡し、その際に事項も

文書化した上で引き渡す。

また、契約期間の終了前に契約を解除する場合についても、契約解除後も水道施設は継続して管理されなければならないことから、解除しようとすることの事前の連絡や解除の際の措置等について規定をしておく必要がある

4.6.5. 委託契約失効の届出

水道事業者は、水道法第24条の3第2項の規定に基づき、水道事業認可権者に委託契約が効力を失ったことを届け出なければならない。