

## 2. 民間活用の際にモニタリング（業務監視）の一環として実施する業務評価手法に関する検討

### 2.1 先行事例の整理

民間活用に係る対象業務についてPIを活用した業務評価手法に関する検討を行い、「民間活用に係るモニタリング（業務監視）に関するガイドライン（仮称）」検討の基礎資料とするため、既に民間活用を実施している事業体に資料提供依頼・アンケート調査を行った。また、モニタリングに関する要領書や計画書を策定していた事業体のうち、特徴的なものについてヒアリングを実施した。

#### (1) 対象とした事業

民間活用方策として、第三者委託（指定監理者制度含む）、PFI・DBO事業を既に実施している水道事業体を対象に、資料提供を依頼しアンケートを実施した。

表 2.1 資料入手・アンケート回答状況

区分	No.	事業体	資料入手状況	2次アンケート回答	備考
第三者委託 【大臣認可事業】	1	・太田市	○	○	
	2	・館林市	○	○	
	3	・高山市	○	○	
	4	・泉南市	○	○	
	5	・洲本市	○	○	
	6	・和歌山市	○	○	
	7	・飯塚市	○	×	
	8	・福岡地区水道企業団	○	○	
	9	・薩摩川内市	×	—	
	10	・宇和島市	○	○	
	11	・南予水道企業団	—	—	No.10と共同事業
第三者委託 【知事認可事業】	12	・稚内市	○	○	
	13	・石狩市	○	○	ヒアリング実施
	14	・夕張市	○	○	
	15	・むかわ町	×	—	
	16	・中標津町	○	○	
	17	・五戸町	×	—	
	18	・紫波町	×	—	
	19	・舟形町	×	—	
	20	・三春町	○	○	
	21	・矢板市	○	○	
	22	・川場村	×	—	
	23	・長門川水道企業団	○	×	施設更新含む（DBO）
	24	・南足柄市	○	○	
	25	・川北町	—	—	民間の簡水が実施
	26	・白山市	—	—	民間の簡水が実施
	27	・峡東地域広域水道企業団	○	○	
	28	・大竹市	○	○	
29	・三次市	○	○		
30	・北広島町	○	○		
31	・田布施・平生水道企業団	○	○		
32	・松前町	○	○		
33	・仁淀川町	○	×		
34	・波佐見町	○	○		
35	・新上五島町	×	—		
36	・上天草宇城水道企業団	○	○		
PFI・DBO	37	・東京都(朝霞・三園、金町)	×	—	
	38	・神奈川県(寒川)	○	○	
	39	・埼玉県(大久保)	○	○	
	40	・千葉県(江戸川)	○	○	
	41	・愛知県(知多 他)	○	○	
	42	・松山市(かきつばた 他)	○	○	ヒアリング実施
回答事業体(○)合計			31	28	

○：入手、×：未入手、—：対象外

## (2) 収集した資料

公募時の資料、契約書や仕様書等の資料の提供依頼を行った結果、入手した資料は次の表に示すとおりである。

表 2.2 入手資料

区分	No.	事業者	募集要項	要求水準	選定基準	契約書	仕様書	その他(備考)
第三者委託 【大臣認可事業】	1	・太田市	△		△	△		(水道協会雑誌掲載資料)
	2	・館林市				○		
	3	・高山市	○				○	
	4	・泉南市	○		○	○	○	
	5	・洲本市	○		○	○	○	
	6	・和歌山市	○			○	○	
	7	・飯塚市	○			○	○	
	8	・福岡地区水道企業団				○	○	
	10	・宇和島市	○		○	○		
	12	・稚内市	○		○	○	○	
第三者委託 【知事認可事業】	13	・石狩市	○	○	○	○	○	○評価要領
	14	・夕張市	○	○		○		
	16	・中標津町	○			○	○	
	20	・三春町				○	○	
	21	・矢板市	○	○			○	
	23	・長門川水道企業団				○	○	
	24	・南足柄市	○			○	○	
	27	・峡東地域広域水道企業団	○			○	○	
	28	・大竹市	○			○	○	○業務履行計画書
	29	・三次市				○	○	
	30	・北広島町	○			○	○	
	31	・田布施・平生水道企業団					○	○モニタリングガイドライン
	32	・松前町	○		○	○	○	
	33	・仁淀川町				○	○	
34	・波佐見町				○	○		
36	・上天草宇城水道企業団	○			○	○		
PFI・DBO	38	・神奈川県(寒川)	○	○	○	○		○モニタリング計画書
	39	・埼玉県(大久保)	○	○	○	○		○モニタリング計画書
	40	・千葉県(江戸川)	○	○	○	○		○完工確認実施要領
	41	・愛知県(知多 他)	○	○	○	○		○モニタリング計画書
	42	・松山市(かきつばた 他)	○	○	○	○		○モニタリング要領書、計画書

○：入手、△：一部分のみ入手、空欄：未入手

## (3) 2次アンケート調査

収集した資料を基に、個別にアンケート票を作成し、各事業体に確認と内容訂正の依頼を行った。回答は別添資料に示すとおりである。

## 2.2 モニタリングの実施状況

### 2.2.1 設計・建設業務に関するモニタリングの状況

PFI・DBO 事業は、民間事業者が設計・建設した施設を、民間事業者が維持管理運営するものであり、設計・建設時の全ての責任は、契約書上民間事業者が負うことになる。

設計・建設業務に関するモニタリングは、完成後に水道事業者の資産として引き渡される施設が要求水準に適合し、適切に工事が実施されているかを確認することが目的となっており、次のような状況である。

#### (1) モニタリングの実施体制

設計・建設業務のモニタリングは、契約書の条項で定める「確認」や「報告」等の規定に基づき実施している。契約書以外にモニタリングの具体的な手順や内容を定めているのは PFI・DBO

実施5事業のうち2事業である。

モニタリングの実施体制は、直営が主体で、1事業のみ直営+委託で実施している。直営のモニタリングでは、業務の段階に応じて1~3名が監督員となって実施している。なお、完工確認の確認員及び立会い者として19名で実施している事例もある。

通常的设计や工事と同様に監督員を配置して対応している事例もあるが、設計・建設時の責任は全て民間事業者側にあるため、民間事業者の創意工夫を妨げないよう、基本的には毎月の報告に基づき、要求水準等の確認を行うことに主眼を置いている事例もある。

## (2) モニタリングの実施段階と実施内容

設計・建設に関するモニタリングは、設計段階、工事段階、完工（試運転・性能試験・完成検査）段階に分けられ、各段階では次のような内容のモニタリングを実施している。

### ①設計段階でのモニタリング

設計段階では、民間事業者に対して求める要求事項は既に要求水準等で提示してあるため、これらの内容が、設計に反映されているかどうか、また関係法令や民間事業者提案に基づいた内容であるかどうか、確認や承諾を行っている。

基本設計の段階、詳細設計の段階で各々確認と承諾を行うほか、中間段階など適宜報告や説明を求めているが、設計自体の責任は民間事業者にあり、あくまで要求水準等を満たしているか確認することを目的に実施している。

設計図書である基本設計・詳細設計の内容が、要求水準等や民間事業者提案で定めた事項を満たしているか、業務の進捗状況と合わせて確認することが設計段階でのモニタリングの基本となっている。

### ②工事段階でのモニタリング

工事段階では、毎月の報告により定期的なモニタリングを実施する事例のほか、必要に応じて工事の進捗状況の説明要求や立会いを行う事例、一般の工事と類似の確認・検査を実施している事例など様々である。

確認内容としては、設計図書どおりに施工されているか、技術提案書に記載された工法で施工されているか、建設期間中の配慮や近隣対策が適切に行われているか、工事監理者が実施する各種検査・試験結果の内容がある。材料検査や試験についての立会いは、行うことができる旨を規定している事例もあるが、2事業では特に求めている。

### ③完工段階でのモニタリング

完工段階では、事前に試運転・性能試験が民間事業者において実施されていることを前提に、完成検査を実施している。試運転・性能試験の実施に立ち会うことができる旨を定めている事例もあるが、基本的には民間事業者の責任範囲であり、施設の性能が要求水準等を満足することを予め民間事業者が確認することとしている。

完成検査では、要求水準や設計図書等に適合しており性能が確保されていることや、維持管理・

運営体制が充足していることを確認している。これらは、現地の状況を確認するほか、試運転結果報告書、完成検査結果報告書、工事施工記録、工事管理記録、各種検査記録、許認可の取得・手続きなど、書類の内容を確認することにより実施している状況である。

## 2.2.2 維持管理業務に関するモニタリングの状況

### (1) モニタリングの実施手続と実施区分

モニタリングの実施手続は、契約書や仕様書等で規定している。モニタリングに関する条項を規定しているものの他、支払のための業務状況の検査の規定や、業務実施状況の報告を求める規定などがあり、何らかの報告と確認を実施することになっている。

なお、契約書等で定めているモニタリングの内容は、民間事業者の報告内容を確認するなどの骨格程度であり、具体的な実施体制や実施内容を定めたモニタリング計画書等を策定し実施している事例は少なく、第三者委託では2事業、PFI・DBO事業では4事業で策定している状況である。

モニタリングの実施区分としては、毎日の業務実施状況を確認する日常モニタリングの他、月次・四半期・年次で実施する定期モニタリング、不定期に実施する随時モニタリングがある。

表 2.3 モニタリング実施区分

区分	No.	事業体	実施手続 の規定	モニタリング実施区分				
				日常	月次	四半期	年次	随時
第三者委託 【大臣認可事業】	1	・太田市	○	(週)	○○			○
	2	・館林市	○		○		○	○
	3	・高山市	○		○		○	○
	4	・泉南市	○	○	○		○	○
	5	・洲本市	○	○	○		○	○
	6	・和歌山市	○	○	○			○
	7	・飯塚市	○	○	○		○	○
	8	・福岡地区水道企業団	○	○	○			
	10	・宇和島市	○	△	○		○	
	第三者委託 【知事認可事業】	12	・稚内市	○	△	○		○
13		・石狩市	○	○	○		○	○
14		・夕張市	○	○	○			○
16		・中標津町	○	△	○			○
20		・三春町	○		○			○
21		・矢板市	○	△				○
23		・長門川水道企業団	○	○	○		○	○
24		・南足柄市	○	○	○		○	○
27		・峡東地域広域水道企業団	○	○	○		○	○
28		・大竹市	○	△	○	○	○	○
29		・三次市	○	○	○		○	○
30		・北広島町	○	△	○	○	○	○
31		・田布施・平生水道企業団	○	△	○		○	○
32		・松前町	○	○	○		○	○
33		・仁淀川町	○		○		○	
34		・波佐見町	○		○			
36	・上天草宇城水道企業団	○		○			○	
PFI・DBO	38	・神奈川県(寒川)	○	○	○	○	○	○
	39	・埼玉県(大久保)	○	○	○	○	○	○
	40	・千葉県(江戸川)	○	○	○	○	○	○
	41	・愛知県(知多 他)	○	○	○	○	○	○
	42	・松山市(かきつばた 他)	○	○	○	○		○○

○：実施、○○：2種類実施、△：規定はないが実施、空欄：未実施

#### 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。PFI・DBO事業では、四半期での支払としている状況であるため、四半期でのモニタリングを実施している状況である。内容は月次モニタリングの内容をまとめたものとなっている。

#### 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。

### (2) モニタリングの実施体制

モニタリングの実施主体は全て水道事業体であり、水道事業体が直接、民間事業者の業務実施状況をモニタリングしている。

モニタリングを外部に委託している事例でも、モニタリングの実施主体は直営であり、財務に関するモニタリングの一部や定期・随時モニタリングの支援を委託している状況である。

その他として、モニタリングを実施するための委員会等を設置している事例はないが、自治体の監査部局による検査を挙げている事例がある。

なお、水道事業体が主体となって実施しているモニタリングとは別に、民間事業者がセルフモ

モニタリングを実施している事例がある。これ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、民間事業者の提案によるものの他、自主的な取組であるため、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。

月次や四半期のモニタリングの際に、セルフモニタリングの報告を受けたり、必要に応じて問題点の協議を行ったりしている状況である。

表 2.4 モニタリング実施体制

区分	No.	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】	1	・太田市	○	×	×	○
	2	・館林市	○	×	×	×
	3	・高山市	○	×	×	×
	4	・泉南市	○	×	○	×
	5	・洲本市	○	×	×	×
	6	・和歌山市	○	×	×	×
	7	・飯塚市	○	×		×
	8	・福岡地区水道企業団	○	×	×	×
	10	・宇和島市	○	×		×
	第三者委託 【知事認可事業】	12	・稚内市	○	×	×
13		・石狩市	○	×	○	×
14		・夕張市	○	×	×	×
16		・中標津町	○	×	○	×
20		・三春町	○	×		×
21		・矢板市	○	×	○	×
23		・長門川水道企業団	○	×		×
24		・南足柄市	○	×	○	×
27		・峡東地域広域水道企業団	○	×	○	×
28		・大竹市	○	×	×	×
29		・三次市	○	×		×
30		・北広島町	○	×	×	×
31		・田布施・平生水道企業団	○	×	×	×
32		・松前町	○	×	×	×
33		・仁淀川町	○	×		×
34		・波佐見町	○	×		×
PFI・DBO	36	・上天草宇城水道企業団	○	×	×	×
	38	・神奈川県(寒川)	○	×		×
	39	・埼玉県(大久保)	○	×	○	×
	40	・千葉県(江戸川)	○	×	○	×
	41	・愛知県(知多 他)	○	×		×
	42	・松山市(かきつばた 他)	○	○	○	×

○：実施、×：未実施、空欄：未回答

### (3) モニタリングに関する各種設定

モニタリングに関連する各種設定として、①モニタリングに用いる測定指標の設定、②業務履行方策の設定、③サービス対価変更の設定、④民間事業者の財務状況の確認、⑤モニタリング結果の公表、に関する状況は次のとおりである。

表 2.5 モニタリングに関する各種設定の状況

区分	No.	事業体	測定指標 の設定	業務履行 確保方策	対価変更 の規定	財務状況 の確認	結果の 公表
第三者委託 【大臣認可事業】	1	・太田市	×	○	○	×	×
	2	・館林市	×	○	○	×	×
	3	・高山市	×	○	○	○	×
	4	・泉南市	×	○	○	×	×
	5	・洲本市	×	○	○	×	×
	6	・和歌山市	×	×	×	×	×
	7	・飯塚市	×	×	×	×	×
	8	・福岡地区水道企業団	×	×	○	×	×
	10	・宇和島市	×	○	○	×	×
	12	・稚内市	×	×	×	×	×
第三者委託 【知事認可事業】	13	・石狩市	○	○	○	×	○
	14	・夕張市	×	○	○	×	×
	16	・中標津町	×	○	×	×	×
	20	・三春町	×	×	×	×	×
	21	・矢板市	×	×	○	×	×
	23	・長門川水道企業団	×	○	○	×	×
	24	・南足柄市	×	○	×	×	×
	27	・峡東地域広域水道企業団	×	○	○	×	×
	28	・大竹市	×	○	○	×	×
	29	・三次市	×	○	○	×	×
	30	・北広島町	×	○	○	×	×
	31	・田布施・平生水道企業団	×	○	○	×	×
	32	・松前町	×	○	○	×	×
	33	・仁淀川町	×	×	×	×	×
	34	・波佐見町	×	×	×	×	×
	36	・上天草宇城水道企業団	×	×	×	×	×
PFI・DBO	38	・神奈川県(寒川)	×	○	○	○	×
	39	・埼玉県(大久保)	×	○	○	○	×
	40	・千葉県(江戸川)	×	○	○	○	×
	41	・愛知県(知多 他)	×	○	○	○	×
	42	・松山市(かきつばた 他)	×	○	○	○	×

○：有り、×：無し

### ①モニタリングに用いる測定指標の設定

モニタリングでは、定量的な数値や指標による客観的な業務実施状況の確認・評価が期待されるが、PIなどの指標に基づいて評価を行っている事例は1事業あるのみである。

業務の実施状況の確認には、水量・水質・圧力等の水道法や水質基準などの法令による定めがある数値を基準として用いており、目標値として上乘せした基準を設定し業務実施状況の確認を行っているものの、要求水準や仕様を満たしているかどうか、評価としての基準になっている。

モニタリングの目的や実施内容を定めているPFI・DBO事業においても、業務の履行状況の確認のために水量・水質等に関する数値基準を設定しているものの、評価までは行っていない状況である。

### ②業務履行方策の設定

業務の実施状況が、要求水準や仕様を満たさない状況が生じた場合に、業務の履行を確保するための方策を予め定めておくことが、水道事業者の責任として望まれる。このため、改善通告や改善計画の提出、支払停止、責任者の交代要求など、手続を契約書で規定している事例がほとんどである。

特に業務履行方策の設定を行っていない事例や、水道事業者と民間事業者が協力して業務履行を確保するよう努力する規定を設けるなどの事例もあり、これらは問題が生じた場合に水道事業者と民間事業者が一体となって問題解決にあたる姿勢を示すものであると考えられるが、サービ

ス対価の支払とも密接に関係する内容であるため、問題が生じる前後の対応方法を明確にし、予め手続き等を定めておくことが望ましいと考えられる。

### ③サービス対価変更の設定

サービス対価は、業務が履行されたことを確認した上で支払われる。その際、業務の実施状況に応じてサービス対価の変更を多くの事例で設定している。

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、物価の変動に合わせた契約金額の調整、水量や電気代など変動費に伴う調整、要求水準未達が是正されない場合の支払停止があり、設定の状況は様々である。

表 2.6 サービス対価変更の設定状況

区分	No.	事業体	減額査定	増額査定	支払停止	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】	1	・太田市					○	○電気料金の返却・充当
	2	・館林市			○	○		
	3	・高山市	○			○		
	4	・泉南市			○	○		
	5	・洲本市	○		○	○	○	
	6	・和歌山市						－規程無し
	7	・飯塚市						－規程無し
	8	・福岡地区水道企業団						－規程無し
	10	・宇和島市				○	○	○電力・薬品単価等上昇に伴う増額 －規程無し
	12	・稚内市						－規程無し
第三者委託 【知事認可事業】	13	・石狩市	○		○	○		
	14	・夕張市			○	○		
	16	・中標津町			○			
	20	・三春町						－規程無し
	21	・矢板市	○				○	
	23	・長門川水道企業団			○	○	○	
	24	・南足柄市						－規程無し
	27	・峡東地域広域水道企業団			○	○		
	28	・大竹市			○			変動経費が発生した場合は支払
	29	・三次市	○		○	○	○	
	30	・北広島町			○	○		
	31	・田布施・平生水道企業団				○	○	
	32	・松前町	○		○	○	○	
	33	・仁淀川町						－規程無し
34	・波佐見町						－規程無し	
36	・上天草宇城水道企業団						－規程無し	
PFI・DBO	38	・神奈川県(寒川)	○		○	○	○	○毎年度調整
	39	・埼玉県(大久保)	○		○	○	○	○毎年度調整
	40	・千葉県(江戸川)	○		○	○	○	○毎年度調整
	41	・愛知県(知多 他)	○		○	○	○	○毎年度調整
	42	・松山市(かきつばた 他)	○		○	○	○	

○：規定有り、空欄：規定無し

### ④民間事業者の財務状況の確認

民間事業者の財務状況を確認するのは、継続的に業務を実施できる状況にあるかどうかを確認することを目的としており、第三者委託では1事業、PFI・DBO事業では5事業全てで確認を行っている。PFI・DBO事業では、民間事業者がSPCを設立して事業を実施しており、収入が事業のサービス対価に限られるSPCの財務状況は、事業の継続性と密接な関係があるため確認は重要である。第三者委託では、SPCを設立することは稀であり、受託した企業の経営状況は入札時の資格審査で確認を行ったりすることから、特に確認はしていない状況である。

### ⑤モニタリング結果の公表



モニタリング結果の公表は、事業の透明性を確保するための重要な一手段であるが、公表しているのは1事業のみである。

### 2.2.3 民活導入による水道サービス水準の変化

第三者委託またはPFI・DBO事業の導入前と導入後の変化について、コスト（費用）面、サービス（業務）面、その他についての変化の状況は次のとおりである。

表 2.7 民活導入によるサービス水準の変化の内容

区分	No.	(1)コスト(費用)面		(2)サービス(業務)面		(3)その他
		定性的な内容	具体的な指標(値)の変化	定性的な内容	具体的な指標(値)の変化	具体的な変化
第三者委託 【大臣認可事業】	1	外部委託契約の窓口集約による、事務効率の向上	職員を52人(H18)から26人(H21)に削減。5年間で約20%程度コスト削減予定。H19・H20で約2億円の削減。	人員の継続的配置による、維持管理レベルの向上、維持。		提案型業務委託による、
	2					
	3	コスト削減	30,000千円			
	4	委託による効果額	運転管理による効果額 500万円/年(人件費)	特になし	特になし	
	5	直営時に包括的に処理していたものが、委託化によって責任負担及び業務内容等の明文化されたことにより、全てがコストに反映されることになった為、現時点におけるコストの削減傾向は見受けられない。		非常時(荒天による警報発令等)の予測に基づく判断が必要な場合、数値化できない部分での判断となる為、発注者への指示要請の対応に遅れが生じている。		
	6	競争入札を行うのでコストが下がる	平均給与 6,795,000円×10人=67,950,000円から 契約金額85,050,000円÷3年=28,350,000円へ減額となった。	変化無し	変化無し	無し
	7					
	8					
	10	職員の削減	人件費等で約3千万円の削減が上がっている	特になし	特になし	特になし
	第三者委託 【知事認可事業】	12	人件費	第三者委託移行前のH18年度、職員に係る人件費4名で35,000,000円、H18年度運転管理業務委託(日勤補助業務・夜間業務)人件費12名で45,717,000円 合計80,717,000円 第三者委託移行に伴う人件費分53,000,000円 差し引き合計=27,000,000円のコスト削減	技術的レベル、緊急時の対応、運転管理業務	直営時と比較して、ほぼ同程度の業務遂行ができています
13		主に人件費で、委託費の増加分を上回るコスト削減となり、全体的な経費が削減。	浄水担当職員が5人から2人に減少。(受託者従業員は10人、昼間6人常駐体制)人件費等で約10%程度コスト削減。(平成20年度単年度で約8%、5年間の平均で約11%削減)	サービス面では「すぐさまの効果」を期待していない。むしろ長期的な技術職員の補充により、持続的なサービス維持が担保されたと考えている。	「運転管理業務評価要領」に基づく評価で、初年度の評価点が81、総合評価AAAとなり、市が直営で実施していた場合の想定ランク(A)を上回っている。	①技術的業務の実施体制確保、②高い技術力の活用、③緊急時支援(減水リスクの軽減)、④経費削減。
14		直営で実施していた時に比べ、全体的な事業費(費用)としては低減しており、コスト面の効果はある。		市職員減少により、最低限のサービス水準の確保も困難な状況になりつつあったため、委託による人員確保や専門的な技術対応などによって、水道サービスが確保できている。		上下水道合わせて市の技術担当職員2名、事務担当職員2名であり、委託による従業員がいなければ事業運営自体が困難な状況にある。
16		直営時における発注業務の軽減、軽微な補修修繕に係る業務の軽減、物品調達に係る業務の軽減、人件費の軽減	職員1名減による人件費差額による減(法廷委託前との比較で1,903千円の減)	特に変化なし	なし	なし
20						
21						・第三者委託実施前から10数年委託しており、大きな変化はない。 ・委託時は人件費等の面でコスト削減効果があったと考えられる。その後特に検証等は行っていないが、効果は続いていると判断している。
23						
24			第三者委託前と比較して契約金額が約800万円減額した。	日常点検業務等を委託したことにより、緊急時に迅速な対応が図れるようになった。		

区分	No.	(1)コスト(費用)面		(2)サービス(業務)面		(3)その他
		定性的な内容	具体的な指標(値)の変化	定性的な内容	具体的な指標(値)の変化	具体的な変化
第三者委託 【知事認可事業】	27	供用開始当初から業務委託を実施しているため、直営と比較して実際の費用変化等は不明であるが、職員人件費(定昇、福利厚生等)の抑制、浄水場運転管理業務に精通していることにより、無駄の削減が図られている。		浄水処理、電気機械水質等の専門スタッフが配置されており、異常時の対応が迅速で、軽微な修繕等にも対応が可能である。		
	28	人件費の面で削減は図られている。業務の内容が高度になってきていることもあり、以前と比較して具体的な費目で削減されているかどうかの検証は行っていない。ユーティリティ調達や補修・修繕を包括的にまとめているわけではないため、費用の縮減があったとしても人件費の変化程度。	(未算出)	専門的な対応、各種提案など、技術的な面でのサポート体制は充実するようになった。夜間の体制は2人→1人となり、緊急時の対応の面からは劣っている部分もあるが、問題は生じていない。	(未算出)	委託を行うことによって、コストを意識する機会や報告・確認を行う機会が増えたため、事業運営の改善や法令遵守の意識が向上し徹底されるようになった。
	29	委託開始当初、コスト削減の効果を30%と想定していたが50%程度の削減になった。委託範囲の拡大により委託額は増加しているが、削減の効果は現在も継続していると考えられる。	委託前(H13)費用(人件費+水質検査費用+その他)58,930千円が、H15委託金額29,930千円になり、30,000千円の経費削減。	技術面・経営面で確固とした基盤を持ち、専門的に維持管理と緊急時の支援体制が確立できる事業者を選定したことにより、安全性の向上(維持管理の強化)という命題は達成されている。今後は、顧客満足度を上げようということをお客様に見せる形にまで発展させる必要がある。		・困難な労務管理(365日の浄水場運転)から開放された。 ・修繕計画の策定により、予算の平準化、予算策定の見通しが容易となった。
	30	委託開始(当初は第三者委託ではなく包括的な委託)時の検討資料は確認できないが、毎年検証を行っているわけではない。コスト削減よりも人員・専門技術の確保によるサービスの維持・向上が主目的という面もある。	(算出していない)	実質的な職員は1名であり異動もあるため、委託しなければ専門技術が解る従事者を確保できないという現実がある。委託によって水道専門の窓口を置くことができ、事故や修繕対応など24時間の迅速な対応が可能になっており、サービス水準は向上していると考えられる。	(算出していない)	包括的な委託から第三者委託に移行し、責任範囲を広げながら委託を行っており、事業者と一体的に水道事業を運営するようになってきている。
	31	当初、業務の効率化による経費削減が委託目的の一つでもあり、その効果はある。具体的な費目での削減効果を検証し次期契約(H21)に繋げている。水量変動によるユーティリティ費の調整を仕様書で規定しているが、適切な調整方法がどうあるべきか検討の余地があると感じている。	契約基準値等の見直しにより金額の変更(H21～)	企業団職員の異動などにより、事務・技術の継承が問題であったが、事業者による部門別の研修などによって、専門的な内容を職員・事業者が一緒に研鑽できるようになり、サービス水準の維持・向上が可能になった。	(検証はしていない)	維持管理業務のプロポーザルによる委託開始(H16)の後、上水道料金徴収や会計処理業務を同業者に随意委託を進め(H18)、また、上下水道徴収一本化の業務委託をH21目処に開始することとなった。そのため、時間的制約などにより事業者に頼る部分が多くなり、新規事業者の参入が困難となったが、事業者の固定化による弊害の懸念がなければいい。次期契約での事業者選定方式、契約内容、今後のモニタリングの内容等について検討が必要と考えている。
	32					
	33					
	34	特になし	特になし	特になし	特になし	
	36	なし(H15の供用開始時から委託していたため、変化無し)	なし	なし	なし	なし
	PFI・DBO	38	事業コストの削減(約25%)	36億1,100万円	民間ノウハウによる再生利用方法の拡充	
39		建設維持管理費の削減	182億円の削減	発生土有効利用、常用発電設備による電力供給、返送水濁度の管理	有価販売量6400t ds、提案電力量約4,300MWh、濁度20度未満	-
40		局職員の業務量縮減となったため未記入	平成39年度までの継続事業のため未記入	なし	なし	なし
41		公費負担額の軽減	現在価値換算後負担額 県企業庁が直接実施する場合 6,547百万円 PFI事業により実施する場合 5,757百万円	発生土の有効利用の促進	外部環境(原水水質等)の変化とも関連するため、事業実施による具体的な値の変化を示すことはできない。	なし
42		DBOの趣旨から、細かな費目に分けた確認はしていない。	PSC現在価格換算額78.8億円と比較し33.7億円低減。 VFMとして42%	稼働開始がH20年度であり、定性的な効果や数値の変化は把握できていない。	-	・長期の維持管理が計画的に行えるようになった。 ・前例のない中での取組であったことから、企業局職員には多方面にわたる知識が求められたことにより、委託に関するスキルアップが図れた。 ・今後、企業局職員が本業務にかかわるノウハウをいかに取得し、継承していくかが大きな課題。

### (1) コスト(費用)面の变化

第三者委託では人件費の削減効果を、PFI・DBO事業では建設維持管理費の削減効果を挙げて

いる。具体的な変化を表す指標（値）としては、職員数や人件費の削減量、事業費の削減量を挙げている。

PFI・DBO 事業では、VFM を算定し事業コストの削減効果が期待できることを定量的に明確にした上で事業を実施しているため、明確な変化として認識されている。

第三者委託で、業務実施の主目的としてコスト縮減を挙げて取組んでいる場合は、導入前に職員削減によるコスト削減効果など何らかの検討を行い、入札によって実施しているため、委託料の増加を上回る人件費の削減によって、コスト削減を果たしていると判断している状況であると考えられる。

業務の内容が高度になってきていることもあり、導入前後での詳細な費目でコスト削減効果を検証している事例は少ない。直営に比べて職員の業務量が減少し効率化が図られていると判断している事例があるものの、明文化したことにより全てがコストに反映されることになったため、削減効果は見られないとする事例もある。

## (2) サービス（業務）面の変化

第三者委託では、維持管理レベルの向上、緊急時の対応、持続的なサービスの維持を、PFI・DBO 事業では、民間のノウハウによる発生土再生利用の促進を挙げている。具体的な変化を表す指標（値）をもって定量的に変化を測定している事例はほとんどない状況であるが、業務実施状況を総合的に評価している事例では、業務実施状況の点数化とランク付けによって測定している。

第三者委託で、業務実施の主目的としてサービス水準の維持・向上を挙げて取組んでいる場合は、職員の減少によって最低限のサービス水準の確保も困難状況になりつつあった状況が、民間事業者の存在によって技術的なサポート体制が充実するようになり、改善されていると判断している状況であると考えられる。

技術職員の減少に対応するために第三者委託を実施している状況があることから、従来のサービス水準を維持し、持続的にサービスの提供が図られることを期待しているため、特にサービス面での変化はないと判断している事例もある。

## (3) その他の変化

コストやサービス面以外の変化について、供用開始時から民間活用を行っているため変化はないとする事例があるものの、職員の意識の変化や民間の高い技術力の活用ができたことによる変化を挙げている。

職員の意識の変化については、職員に多方面にわたる知識が求められたことによって職員のスキルアップが図られたこと、コストを意識する機会や報告・確認を行う機会が増えたことにより、改善や法令遵守等の意識が向上し徹底されるようになったこと、というような変化を挙げている。

民間事業者の業務範囲や責任範囲を段階的に広げている事例では、民間事業者と職員が一体的に水道事業を運営するようになってきているという変化を挙げている。その一方で、民間事業者に頼らなければ事業運営自体が困難となるため、民間事業者の固定化や新規事業者の参入困難性、ノウハウの継承などの課題を挙げている事例もある。

民活導入によって、民間のノウハウや高い技術力の活用ができたとする事例や長期の維持管理が計画的に行えるようになったとする事例では、報告・確認の中で施設の状態が明確になり業務の効率化が図られている状況であると考えられる。

## 2.3 民間活用時のPIを活用した業務評価の状況

### 2.3.1 民間活用導入段階

民活導入段階では、業務や事業の対象範囲・対象施設・条件を検討し設定した上で、民間事業者を募集するための募集要項や入札説明資料を作成する。

これらの資料の内、(1)業務の要求水準（業務の仕様）、(2)提案書の評価基準及び評価方法、(3)サービス対価支払と減額の仕組み、については、定量的な基準を設定する場合にPIを活用することが可能である。

しかし、定量的な基準として用いられているのは、水質、水量、水位、回数（頻度）に限られており、PIを活用している状況は見受けられない。各々の資料での状況は、次のような状況である。

#### (1) 業務の要求水準

要求水準書を手に入れた事業は、第三者委託で3事業、PFI・DBO事業で5事業であった。他の事業（第三者委託）では、仕様書で業務の内容を規定している。

第三者委託で定量的に要求水準を提示しているのは、水量（取水量、浄水量、給水量）、水質（浄水水質）、圧力（配水圧力）に関するものであり、PIを活用している事例はない。また、水量・水質・圧力の全てを設定しているわけではなく、水道法や水質基準を遵守することを前提に、業務範囲に合わせ水量・水質だけの場合や、特に設定していない場合もある。仕様発注の場合は、仕様書で水量・水質・水圧の他、配水池水位、保守点検箇所と頻度を設定しているものもあるが、必ずしも設定しているわけではなく、性能発注の内容と変わらないものもある。

また、PFI・DBO事業で定量的に要求水準を提示しているのは、建設する施設能力（浄水能力、汚泥処理能力）の他に、水質（浄水処理水質、排水処理水質）、計測項目と最低頻度の設定程度である。

施設機能を維持することを目的として保守点検項目や頻度を定める事例もあるが、頻度が多くても費用に跳ね返るため、導入段階では設定せず、民間事業者の提案に委ねることで、それを評価して実施段階で設定している状況もある。

業務の要求水準を設定する性能発注においては、民間事業者に創意工夫を発揮してもらうため、業務の実施方法は提案に委ねることになり、水道サービスの基本である水質・水量・水圧を満足することを前提としている状況であると考えられる。なお、法令に沿った基準を満足すればよいというだけでなく、水質基準値を下回る水準を目標値として要求する事例もある。

#### (2) 提案書の評価基準及び評価方法

業務の企画提案を評価する評価基準（落札者決定基準）を手に入れた事業は、第三者委託で7事

業、PFI・DBOで5事業であった。

提案書の評価方法は、民間事業者の業務遂行能力や業務に関する技術提案内容とその考え方などを評価するため、業務内容に応じて評価項目を設定し、これを点数化し評価している。総合評価方式ではこれらの技術点と合わせて価格を点数化して合算し、技術面と価格面から総合的に評価を行っている。

評価基準は、提案内容などを評価するに当たっての定性的な基準であり、各項目での優劣をABCなどの段階で評価し配点を与えており、PIを基にした事例はない。

なお、PFI・DBO事業では、基礎審査での業務遂行能力の確認として、キャッシュフロー規模、経常収支、自己資本金額、有利子負債比率などの財務関係の指標を設定している事例もある。

### (3) サービス対価支払と減額の仕組み

サービス対価の支払は、月次もしくは四半期で行われ、支払に当たっては業務報告に基づいた検査を行い、業務の履行状況に応じてサービス対価が支払われる。

各支払では、業務の実施状況に基づいて金額を変更する方法が取られている。第三者委託では17事業で、PFI・DBO事業では5事業で支払額を増減することを規定している。増減の方法としては、①業務の履行状況によってペナルティとして減額する、②業務量の変化に合わせてサービス対価を増減する、③物価変動に合わせてサービス対価を増減させるという方法が取られている。なお、業務の履行状況によってインセンティブとして増額する事例はない。

#### ①業務の履行状況による減額

業務の履行状況によってサービス対価の減額の仕組みを定めているのは、第三者委託で6事業、PFI・DBOで5事業であり、契約書でその内容を規定している。

業務が遂行されていない場合や、仕様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、要求水準未達の日数や時間のサービス対価を減額する方法と、要求水準未達の状態によって、設定したペナルティーポイントを課し、四半期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とがある。減額査定を行う場合は、水量や水質などの特定の項目と基準を定めて実施している。

#### ②業務量の変化に合わせた増減

業務量の変動に伴い増減する変動費である、動力費、薬品費や燃料費等を契約金額に含めている場合は、実績の水量等に合わせてサービス対価を調整する方法が用いられており、第三者委託では8事業、PFI・DBO事業では5事業で規定している。

実績の費用で精算する方法の他、増減の幅が当初計画時の一定割合を超えた場合に調整する方法がある。排水処理施設のPFI事業では、当初契約で単価を設定しており、汚泥発生量、再生利用量に応じて毎年度調整を行っている。

#### ③物価変動にあわせた増減

インフレやデフレなどによって賃金水準や物価水準が変動し、契約金額が著しく不適當になっ

た場合には、契約金額の変更ができる条項が定められている。第三者委託では 13 事業、PFI・DBO 事業では 5 事業で規定している。

第三者委託では、明確な基準や指数を基にして設定しているものではなく、不当になった根拠を民間事業者が提示しなければならない状況である。PFI・DBO 事業では、基準とする指数として、賃金水準は、実質賃金指数、産業別賃金指数、物価水準は、企業向けサービス価格指数、消費者物価指数、国内企業物価指数が用いられており、変動率を勘案して改定率を設定し実施している。

### 2.3.2 民間活用実施段階

民間活用の実施段階においては、業務を確実に実施し、要求水準あるいは仕様として提示した内容を達成しているかどうかを確認・評価するため、モニタリング（業務監視）実施方法を設定し、要求水準達成度の評価や未達時の対応を設定することになる。この際、定量的な基準として PI を活用することが可能である。

これらモニタリングの実施方法や要求水準達成度の評価は、契約書や要求水準書・仕様書等で予め定めることが望ましいものではあるが、水道法や水質基準等を遵守することが前提としてあるため、具体的な方法は予め設定せず骨格だけ定め、詳細は、業務の提案内容や実際の業務実施に合わせて検討し設定している状況である。

モニタリング実施計画で定量的な基準として PI を活用しているのは、水質、水量、水位、回数（頻度）に限られたものがほとんどであり、独自に設定した PI を活用し評価しているのが 1 事例あるのみである。(1)モニタリングの実施方法、(2)要求水準達成度の評価方法、(3)要求水準未達時の対応の状況は、次のようである。

#### (1) モニタリングの実施方法

PFI・DBO 事業では、モニタリング実施計画書を策定し、具体的な実施方法を定めているものがほとんどである。しかし、第三者委託では契約書や仕様書で「履行状況の確認」「業務の報告及び検査」という条項を規定している事例はあるものの、業務実施状況の報告を受けるのみであったり、月次や四半期での支払いのための報告・検査で兼ねたりする事例が多く、モニタリングの実施目的や具体的な内容を明確にして取組んでいる状況は少ない。

モニタリング実施計画書では、日常・定期・随時の各モニタリングでの確認内容や手続き等を設定するため、PI の活用方法として報告を受け確認する項目に具体的に利用することが考えられる。しかし、報告を受け確認するのは業務実施状況に関する所見、施設の運転データや水質データなどであり、業務実施状況を定量的に確認・評価することができるような PI は用いられていない。

これはモニタリングの目的が、異常がないか、確実に実施しているかなど、あくまで業務実施状況の「確認・監視」であるため、施設の運転状況などの各種データ自体の報告を受けて確認することが必要になっているからであると考えられる。

モニタリングの目的が、業務実施状況を「評価」する場合であれば、独自に PI を設定して活用することが考えられる。例えば、要求水準として設定した水質・水量・圧力などの達成率や点検

頻度などの実施率、問題等の発生件数を PI として設定し評価することが考えられる。

## (2) 要求水準達成度の評価方法

要求水準達成度の評価は、水道法、水質基準、仕様書等を遵守するのが前提になっている。日報・月報等の報告書に基づき、運転データ、水質データ、業務所見などの業務実施状況の報告に問題や異常・事故等がないかどうか確認することが基本で、PI を活用した事例はほとんどない。

確認評価事項としては、要求した業務が実施されているか、要求水準や仕様に定めた水準を満たしているか、各種データに異常はないか、記録は適切に取られているか、関係書類が適正に管理されているか、報告内容に事実と相違がないか、計画に対する実績の照合確認、が挙げられ、未達や異常がないことを確認・監視している状況である。

確認・監視だけにとどまらず、具体的に評価を行っている事例では、月次や年次などの定期モニタリングでの業務実施状況を、優良可不可で点数化し、また業務実施状況を表す指標として独自に達成率や実施率、件数などの指標を設定しこれを点数化して、総合的な業務実施状況としてランク付けを行い評価している。

## (3) 要求水準未達成時の対応

要求水準が未達成の場合の具体的な手続きは、契約書等で定めている。協力して改善を図ることを定めるのみで特に具体的な手続きは定めていない事例もあるが、基本的には改善を求めて未達状態を是正し、期日までに是正されない場合は、支払停止や責任者等の交代要求などの措置をとることを定めている。

具体的な手順は、要求水準未達が発見された場合、先ず、未達状況を改善することを求める改善通告を行い、改善計画を提出させて是正を図る。未達状況が改善されない場合は改善計画の変更を求め再度是正を図る。それでも是正されない場合は、責任者等の交代などの措置を行うことになっている。支払の停止は、改善計画で定めた期日までに未達状態が是正されない場合に行われ、是正されれば、停止は解除される。なお、支払額はサービス対価の減額査定に基づいて減額される。

改善通知や是正措置を発動する基準は、要求水準と同一であるものがほとんどである。要求水準未達になる恐れが生じた場合に予防的に改善通知を発動することを定めた事例もあるが、具体的な値や基準を設定している事例はない。

要求水準未達の状況にならないよう、日常の業務状況を把握し、異常がないか報告・確認・協議して業務を確実に実施することを優先しており、改善通知や支払停止などの措置は最終的な手段として設定している状況である。

### 2.3.3 業務評価に活用可能な PI

民間活用では、施設整備を伴う PFI・DBO 事業があるものの、第三者委託のように日々の維持管理等の業務を委託するものが多い。このため、PI をモニタリング時の評価に用いるためには、その対象とする業務の変化の状況を計測できる必要があり、日々の業務の実施状況によって変化

が生じるような指標を選択する必要がある。

水道事業ガイドラインに定める 137 項目の PI（業務指標）は、水道事業者が事業運営に活用できるものであるが、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は限定される。

PI（業務指標）のうち、安心に関する 11 指標、安定に関する 3 指標、持続に関する 2 指標、環境に関する 4 指標、管理に関する 5 指標の合計 25 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。なお、持続に関する 3101～3111 のうちの 6 指標は、職員を民間事業者の従業員と読み替えた場合、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、安定に関する 2211, 2212 の備蓄日数、環境に関する 4001～4006 の 4 指標、持続に関する 3205, 3206 の苦情割合が PI としてあり、活用の可能性はある。

表 2.8 維持管理業務の実施状況により変化が生じる指標

【安心】	【安定】	【持続】	【環境】	【管理】
1104 水質基準不適合率	2005 給水制限数	3205 水道サービスに対する苦情割合	4001 配水量 1m <sup>3</sup> 当たり 電力消費量	5001 給水圧不適正率
1105 カビ臭から見たおいしい水達成率	2211 薬品備蓄日数	3206 水質に対する苦情割合	4002 配水量 1m <sup>3</sup> 当たり 消費エネルギー	5002 配水池清掃実施率
1106 塩素臭から見たおいしい水達成率	2212 燃料備蓄日数		4004 浄水発生土の有効利用率	5109 断水・濁水時間
1107 総トリハロメタン濃度水質基準比			4006 配水量 1m <sup>3</sup> 当たり CO <sub>2</sub> 排出量	5110 設備点検実施率
1108 有機物濃度水質基準比				5111 管路点検率
1109 農薬濃度水質管理目標比				
1110 重金属濃度水質基準比		(職員を民間の従業員に読み替えた場合)		(料金事務委託の場合)
1111 無機物質濃度水質基準比		3101 職員資格取得度		5004 検針誤り割合
1112 有機物質濃度水質基準比		3102 民間資格取得度		5005 料金請求誤り割合
1113 有機塩素化学物質濃度水質基準比		3103 外部研修時間		5006 料金未納率
1114 消毒副生成物濃度水質基準比		3104 内部研修時間		
		3106 水道業務経験年数		
		3111 公傷率		

モニタリングにおいては、客観的な判断が求められることから、定量的な数値に基づく判断基準を設定することが望ましく、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 の活用は進んでいないのが実態である。

これは、水道事業ガイドラインに示す PI は厳格な定義づけがなされていることから、民間活用での業務内容や範囲が、PI の定義が求めている業務範囲と合致しないことも理由として考えられる。民間活用での業務範囲は、部分的に限定して設定した内容となることから、PI の考え方は適用できても、そのままの指標を適用するには不相当となっている状況がある。



よって、PI をモニタリングに用いる場合には、業務の内容と要求する水準に合わせて、PI の考え方を参考にしつつ独自に指標を設定することが必要になる。

独自に設定した PI をモニタリングに活用している事例では、次のような指標を設定し評価を行っている。

表 2.9 モニタリングに使用している独自 PI の例

運営業務	運転管理業務	保全管理業務	その他
責任者常駐率	受水率	設備点検実施率	内部研修時間
断水・異常水の送水時間	運転管理支障件数	浄水場事故件数	管末水質目標水準遵守率
施設の事故件数	要求水準達成率（残塩・	点検実施率	労働災害発生率
事故時配水量率	水位・圧力）	貸出品紛失・破損率	労働災害強度率
	水質検査実施率	機能低下件数	マニュアル作成率
	法定水質試験実施率	苦情件数	資格取得推進率
	取水不足日数	業務報告率	
	給水制限日数		その他
	受水量超過日数		
	薬品備蓄不足率		
	検査不可率		
	通信不能日数		
	業務補助実施率		
	緊急対応率		
	苦情対応率		
	見学者対応率		

## 2.4 モニタリングに関するガイドラインの骨子について

モニタリングによって業務の確実な履行を確保するためには、モニタリングの目的や実施手続を、要領や計画書として明文化し、適切にモニタリングをすることが望ましい。

PFI・DBO 事業では、「モニタリングのガイドライン」（平成 15 年 6 月 23 日）が民間資金等活用事業推進委員会により提示されており、これに則ってモニタリング計画書を策定し、モニタリングを実施している状況である。

第三者委託では、モニタリングの必要性をある程度認識してはいるものの、指針となるものがなく、過度な報告や確認は民間事業者・水道事業者双方にとって負担となるため、どのようなモニタリングが適切なのか、試行錯誤しながら日々の業務を実施している状況が伺える。また現状で大きな問題が生じているわけではないこともあって、多くの水道事業者では、モニタリングの目的や具体的な内容は特に設定せず、契約書等で定める報告や確認などの規定に基づいて業務報告の確認を実施している状況である。

したがって、各水道事業者がモニタリング要領や計画書に基づいて、適切に業務実施状況を監視・評価できるよう、モニタリングに関するガイドラインでは、次のような項目について検討し、

考え方や手続をまとめることが望ましいと考えられる。

#### (1) モニタリングの考え方

モニタリングは、日々の業務の業務が適せつに実施されているかを監視することが基本であり、業務実施状況の確認による確実なサービスの確保が主たる目的である。このため、性能発注時の要求水準や契約内容に基づき業務が実施されているかを確認することのほか、民間事業者の提案が業務に生かされているかなどを確認することになる。

また、客観的な基準に基づく業務実施状況の評価による透明性の確保もその目的の一つとなり、業務の実施水準を評価し、これを水道使用者に対して公開することで、水道事業体としての説明責任を果たすことが可能になる。

これらモニタリングの目的や必要性などの考え方を整理する必要がある。

#### (2) モニタリング実施方法

モニタリングは、水道事業体と業務を実施する民間事業者とのコミュニケーションのツールであることから、民間活用を図る場合の契約書案や要求水準書等で予めその内容を民間事業者に提示した上で、双方の合意に基づき実施することが望ましいものである。

このため、モニタリングに関して契約書等でどのような内容を設定しておくことが必要なのか整理するとともに、具体的な実施方法として、その実施体制、実施手続、実施頻度や確認・評価項目、などを検討し整理する必要がある。

#### (3) モニタリングに用いる業務指標

モニタリングは客観的な基準に基づく確認や評価が必要であることから、要求水準や仕様を満たして業務が履行されているかどうかを測定する指標や、業務実施状況を客観的に評価するための指標を設定することが望ましい。

これら業務の状況を測定あるいは評価する指標の考え方や、具体的に使用可能な指標について検討する必要がある。

#### (4) 業務の履行確保方策

モニタリングの結果、業務の要求水準を満たしていない場合には、契約書等で予め定めた責任分担や手続に基づいて対応していくことになる。

このため、要求水準未達時の改善・是正措置の具体的手続とともに、サービス対価の支払への影響として、減額査定や増額査定などの賞罰措置、物価や水量等の変動に伴う調整、支払停止などの考え方や設定方法について検討する必要がある。

#### (5) 財務状況のモニタリング

民間事業者の業務継続能力の確認のために行う財務状況のモニタリングについて、その必要性とともに確認・評価項目や実施方法を検討する必要がある。