

B 市 第三者委託先行事例ヒアリング調査結果概要

調査日時	平成 21 年 12 月 7 日(月) 午後 1 時～午後 4 時	
B 市水道事業の概要	計画給水人口 237,900 人、1 日最大給水量 147,400m ³ /日(平成 25 年目標年次) 水源:表流水(四万川ダム)、地下水(6 箇所)、用水受水(新田山田, 東部地域) 浄水場:渡良瀬浄水場、利根浄水場	
第三者委託実施の背景	<ul style="list-style-type: none"> ■ B 市水道では 30 年前から浄水場の夜間、土日の委託を行っており、民間委託への素地があった。 ■ 首長(B 市長)の意向、リーダーシップも大きかった。 ■ 委託の主な目的は技術者不足による技術継承への対応とコスト縮減である。 ■ 平成 17 年度の市町村合併(神田町・藪塚穂本町)に伴い、合併した 2 町の料金の値下げを行ったことに起因し、B 市として黒字を確保していくことが課題となっている。(給水原価が供給単価を上回っている)。 ■ 平成 14 年度から第三者委託制度を活用した委託を開始、平成 19 年度からは、管路を含めた水道施設維持管理と料金業務等の一括第三者委託を実施している。 	
第三者委託制度	■ 活用している(B 市が第三者委託制度(水道法第 24 条の 3)の第 1 号)	
水道技術管理者	■ 第三者委託制度を活用しており、受託者側に「受託水道業務技術管理者」1 名をおいている。(水道浄水施設管理技士(1 級)保有者)	
第三者委託業務の概要	委託期間	■ 平成 19 年 4 月 1 日～平成 24 年 3 月 31 日(5 年間)(別途引継ぎ期間を含む)
	委託項目	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経理補助業務、料金徴収業務(水道経理課関連業務) ■ 水道施設関係業務補助(工務課関連業務) ■ 給水装置関係業務、漏水対策業務(給水課関連業務) ■ 浄水場維持管理業務(水づくり課関連業務)
	委託概要	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現在は 3 条予算部分のみ委託を実施している。 ■ 平成 14 年度から 18 年度は施設の運転管理業務のみであったが、平成 19 年度からの委託では、ユーティリティ調達も含めて全て委託している。これにより直営職員はゼロになった。 ■ 水道施設の維持管理は全て対象。管路は 3 条予算範囲のみ。業務には待機業務、舗装の修理業務も含んでいる。 ■ 給水停止、給水装置の審査業務は受託者が行っているが、意思決定が必要な場合は市で判断している。 ■ 料金関係業務では予算・決算事務補助等の総務系補助業務を委託している。 ■ 今後は DBO 等により 4 条予算にかかる部分を委託していくことが課題である。

公民連携(第三者委託)導入の効果	職員数	<ul style="list-style-type: none"> 平成 14 年度から浄水場を 24 時間 365 日委託を始めて浄水場に係る直営職員は 0 人、平成 19 年度は、委託前の 52 名に比べ、マイナス 18 人の 34 名体制となっている。 平成 19 年度から開始した委託により、さらに、平成 23 年度までの 5 カ年で 22 名程度まで削減する計画がある。
	コスト削減効果	<ul style="list-style-type: none"> 平成 19 年度～平成 23 年度の 5 年間で約 7 億円のコスト削減を見込んでいる
	その他	<ul style="list-style-type: none"> 総合的に判断して第三者委託制度を導入したことにより、水道事業全体としての技術水準およびサービス水準が向上した。(浄水場維持管理が向上した。) 利用者サービス面で大きな効果が確認されている。 施設の維持管理・運用水準の維持・向上で、水源の運用面(稼働単価の安い水源から優先的に運用する等)、ユーティリティー(次亜塩素等)調達面で大きな効果が確認されている。 技術力の確保・技術継承で大きな効果が確認されている。 既存施設の効率的な管理・省エネルギーで大きな効果が確認されている。
委託導入・推進手順	期間	<ul style="list-style-type: none"> 委託の導入可能性調査、事業者選定を含め 1 年間で行った。
	外部支援	<ul style="list-style-type: none"> コンサルタント等の支援を受けずに全て直営で実施した。 コンサル会社に委託すると費用が高いため、直営にて実施。また、平成 18 年度当時は包括委託のコンサルタントが無かった。
	直営体制	<ul style="list-style-type: none"> 他業務との兼務 3 名で担当したが、十分な体制が確保できずに大きな負荷となった。 第三者委託制度導入過程では、第三者機関(公的支援機関)による支援体制の整備が望まれる。
想定される課題への対応	技術継承	<ul style="list-style-type: none"> 職員は B 市全体での採用で市長部局との定期的な人事異動により、水道専門職員の確保(固定)は不可能である。採用時の職種はあるが、業務の過程でオールマイティーになっていく。(一生水道局にいることはできない) 事業体内部職員の技術力低下、技術継承、人材育成については、日水協の研修に参加して、技術力の低下を防ぐことにしている。
	災害時対応	<ul style="list-style-type: none"> 委託による災害・事故等、緊急時の対応力低下、体制確保については、局の直営時よりもフットワークが良い。(公民連携の効果)
委託の履行監視の(モニタリング)	モニタリング方法・効果	<ul style="list-style-type: none"> 第三者委託制度で行う業務の履行監視(モニタリング)B 市自らが履行監視しており、効果的に機能している。 週例会議(係長+受託者)、月例会議(課長+受託者)/(局長、副局長+受託者) 月例等の報告書のスタイルも B 市と民間受託者で 5 年間かけて作り上げてきており、完成しつつある。民間からあがってくる報告書はとて良くてきている。 民間は工程毎に自主数値を設け報告してきている。 民間は非常に良く業務を遂行しており、平成 19 年度からは現場に行かなくても、打ち合わせで確認できている。(平成 14 年、15 年は現場(浄水場)で行っていた。)
	今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> B 市においても人事異動や退職により、いずれ分かる職員がいなくなるため、第三者委託制度導入過程で、第三者機関(JWWA・コンサルタントが中心となった)による支援体制の整備が望まれる。 モニタリングには、公企業会計(複式簿記)の知識を保有し、企業(水道事業体、受託企業)の経営状況を分析・評価できる人材が不可欠である。

事業者の募集選定(公募型プロポーザル)について	発注方式	■ 公募型プロポーザル方式(総合評価方式)
	審査委員会	外部有識者3名、水道使用者2名、水道局職員2名
	実施スケジュール	平成18年5月「運営形態検討会議」(係長クラス+水道労組) 平成18年8月「B市水道事業包括業務委託プロポーザル実施要領」作成 平成18年9月 実施要領基本事項をホームページ、水道業界新聞に掲載 平成18年10月3日 応募者説明会開催(49社105人の参加) 平成18年10月10日 参加資格申請締め切り 2グループから応募 平成18年10月18日～31日 質問の受付・回答 平成18年11月21日 提案書提出締め切り 2グループから応募 平成18年12月12日 応募者プレゼンテーション及びヒアリングの実施 平成18年12月中 落札者決定・契約締結
	価格評価割合	■ 価格評価は全体の1割未満(4%)。
	契約	■ 落札グループが共同で出資し設立した株式会社 ■ ただし、契約は単年度×5年間で行っている。(毎年契約書を作成) ■ 委託にあたり、5年間の債務負担で59億円を措置しているが、これは民間に複数年の契約を保障するためのツールとしても活用。(複数年保証の単年度契約) ■ 毎年度末に会社の契約状況、経営状況をチェックして契約を締結している。
	選定の留意点	■ 直営に戻すことは事実上不可能であり、受託者が倒産する等の不測の事態は可能な限り避けなくてはならなかった。(委託が失敗しないことが前提) ■ 受託業者は容易に倒産しないことを前提とし、地元の大企業を中心に考えた。地元企業であれば、信頼でき、企業の経営に関する情報もすぐに入ってくる。
リスク	リスク分担	委託にあたり想定されるリスクを明確にし、官民で適切に分担している。
	リスク管理機能	第三者委託制度を導入した事により、リスク管理機能が向上した。(公民連携の効果)
	事故故障頻度	第三者委託制度導入後の事故・故障の頻度は実施前と変化はない。
技術継承(リレー)について	費用負担	■ リレーにかかる費用は受託者の負担とした。
	リレー期間とリレーゾーンの確保	■ 平成19年度からの委託においては、平成18年12月に受託者と契約した。平成18年2月から3月に職員の引継ぎを行った。契約書上で規定された2ヶ月での引き継ぎは現実的には難しいが、それが限界である。 ■ 平成19年4月以降は直営職員数を半数とした。実際には平成19年度1年かけてリレーし、毎年半減させ、5年かけて直営職員はゼロにする計画である。 ■ 民間と公共職員を区分(リレーにより受託者の自立を促す)ためフローを分けている。
	リレーの具体的内容と課題	■ 平成14年度は浄水場維持管理業務をリレーゾーンにて民間へ、平成19年度からは、給水装置申請受付・審査・穿孔立会い・予算事務補助・決算事務補助・伝票入力、出力事務等をリレーしている。 ■ 直営へ戻すことを想定したマニュアル化等の作業は行っていない。 ■ マニュアル化できない部分は多く、実際にはノウハウを含めた教え合いである。 ■ リレーをする時の官側のデータの吐き出しが順調に行われるかが課題である。B市においても一部職員(現業)から抵抗があり、リレーがスムーズに行かない例ケースもあった。(課題)

委託費用の積算について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 民間に委託する内容は毎年見直しを行っている。毎年新たに渡すもの、引き上げるものを精査(内部監査で確認)し、委託に相応しい業務を整理している。 ■ 委託費用は法定のものは100%、それ以外は設計額の8割がけ(72%)としている。(過去(5年間)の落札率が90%程度だったため、80%とすることとした。)
インセンティブについて	<ul style="list-style-type: none"> ■ 委託の人件費は、下水道の単価を参考にして、1人区670万円で積算している。(水道での明確な根拠はないが、過去に平成17年度の直営単価を計算したら、670万円程度となった。) ■ 人数について積算上は公共での人数を想定している。 ■ 今年11月の水道総会(堺)でO&M研究会から発表のあったような事象(受託業者の人件費確保の窮状)B市の委託では発生していない。
B市における今後PFI等の公民連携手法導入の今後の見通し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 施設的设计・建設を含めたDBO、PFIは今後を検討していく。平成19年度からの一括第三者委託により、3条予算上でできることはほぼ終了したため、今後は、4条予算(建設工事)部分での民間活用としてDBO手法等の導入を想定しており、市として今後、検討すべき課題と考えている。(直営でDBOを実施した紫波町には注目している)
B市における第三者委託導入成功の要因	<ul style="list-style-type: none"> ■ B市では、少しずつ小さな単位で委託を進めてきた。一度に全てを委託しようとするのが大切である。30年間かけて準備を行ってきたから1年間(平成13年度中)で第三者委託を推進・導入することができた。 ■ まずは、浄水場(夜間・土日)業務や料金徴収等の業務から、(課単位で)2~3年ずつかけて委託を実施していくことが必要と考える。
公民連携の推進に向けたB市からの助言・提案	<ul style="list-style-type: none"> ■ 給水人口20万人前後人口の事業規模の場合、課単位で数年をかけて順次委託を拡大していくことが適当である。 ■ 先進事業体が集まり議論して意見を出していただくことも有効である。