

コンサルタントが担う官民連携のご提案

－ 持続可能な上下水道事業運営に向けて －

はじめに

多くの事業体では、厳しい地方財政や職員減少の下、高度成長期に集中的に整備した施設の老朽化対策や、大規模地震、洪水・浸水などへの防災・減災対策、エネルギー・資源活用など多様化、複雑化した課題に直面しており、事業の管理・運営環境は厳しさを増してきています。このような中、民間の技術力、マネジメント力を有効に活用し、質的・量的に事業運営体制を強化することが有効です。

水コン協では、これまで以上にコンサルタントのチカラを活かすべきことがあるとの信念のもと、事業の効率的かつ持続的管理・運営に対してコンサルタントとして関与できる官民連携手法をご提案するために「上下水道事業運営支援業務活用の手引き」を作成しました。

1. 手引き作成の背景と目的

これまで、事業体においては首長や議会といった政策判断を行う階層をはじめとして、経営判断、経営計画、業務管理及び一般業務を担う階層が連携し事業運営を行ってきましたが、今後、事業運営管理体制の脆弱化が進む一方、施設の老朽化対策等様々な課題に対する業務量が増加することが想定されます。

事業運営支援は、このような状況にある事業体を対象として、コンサルタントがこれまでの調査・計画・設計等の一般業務の枠を超え、一定の裁量権を持つ経営判断・経営計画・業務管理分野の業務について包括的に支援を行うものです。図-1に事業体の業務階層に占めるコンサルタントによる事業運営支援のイメージを示します。コンサルタントは事業運営支援を通じて、事業体における持続的なサービスの提供や事業の更なる効率化を支援していきます。

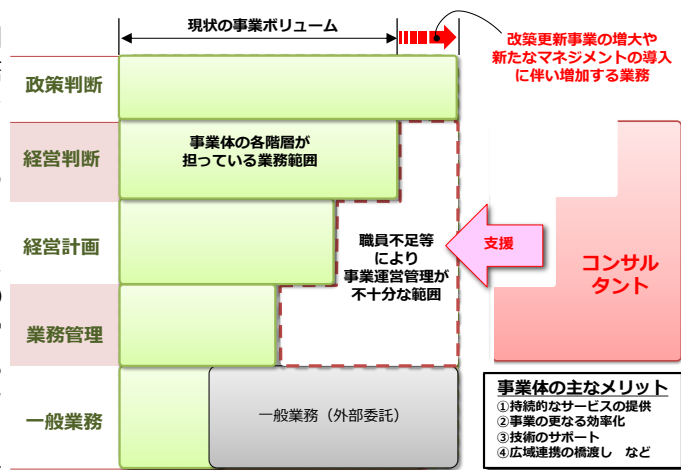


図-1. コンサルタントによる事業運営支援イメージ

2. 事業運営支援の概要

事業運営支援業務では、技術的な中立性を保ちつつ、事業体側に立って、アドバイザーとして適切な政策判断・経営判断を支援するために、これまで事業体が主に行っている経営・施設マネジメント（経営管理、各種計画立案、契約発注支援・業務管理）を複数年・複合的に対応する業務です。【期待される効果】

人・組織	- 発注事務量が軽減できる - 発注事務量を軽減することで、少ない人員でも様々な施策への対応力を確保できる - 人事異動に伴う引き継ぎ、あるいは専門外のことへの対応力を確保できる
事業	- 関連する案件の整合性、一貫性を確認しやすくなり、より良いソリューションを獲得できる - 複数年対応により、総合的なPDCA（実施に伴う知見による過年度策定内容の変更）が可能になる 「決めたら変更しない」ではなく「試して調整する」方法により、柔軟な対応が可能になる
事業費	- 関連する案件をまとめることで、コスト削減を考慮した効率的な計画を立案できる - 関連する案件をまとめることで、積算上の重複工程を回避できる - 複合化・複数年化により事業費の平準化を行いやすくなる
情報	- 関連する案件をまとめることで、業務間の情報共有及び整合性の確保ができる - 複数年業務の間に最新情報を追加していくことで、より精度の高い分析や検討が可能となる - 情報収集・管理の継続性確保・効率化策を実践することで、ヒト・モノ・カネを効率的・効果的に運用できる

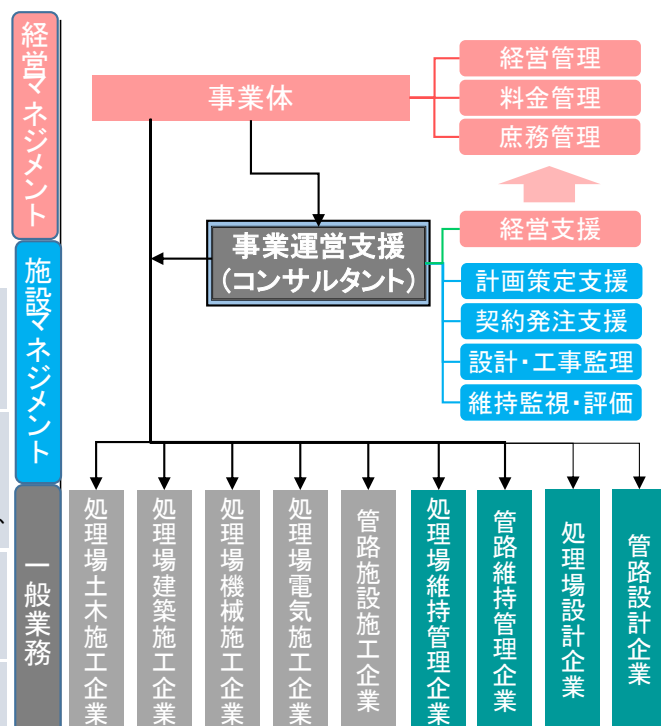


図-2. 事業運営支援業務の位置付け

3. 事業運営支援業務の内容

図-3は上下水道事業において遂行されている主な業務を分野別に区分し、それらの業務に対して事務特性による分類（階層）で整理したものです。これまで、コンサルタントは事業体と共に様々な業務を遂行してきた実績があり、同図に示すほとんどの業務に対する支援が可能です。

提案する事業運営支援業務は、事業運営管理体制が十分に確保できない事業体に対して、主に経営管理、業務管理分野の業務を「複合的、長期的（複数年化）かつ主体的」に担う形態により支援するものです。

業務分野			階層	政策判断	経営判断	経営計画	業務管理	一般業務						
人事・財務・庶務管理			事業運営方針・組織体制等	財政計画・ビジョン・事業計画等の決定	料金／使用料（案）の決定	ビジョン・基本構想	財政計画立案		予算・決算対応	経理事務				
							人事給与庶務		契約事務					
							補助金・企業債関係		資産情報整理					
							会計システム等の管理							
施設管理	整備	新規整備	事業計画／SM計画	整備計画	改築計画	保全管理計画	運転管理計画	維持管理計画	発注作業 業務監理 発注作業 業務監理 発注作業 監督・監視	施設情報システムの管理	設計	施設・設備情報整備		
		建設工事												
	維持管理	改築									設計	建設工事	保全作業	維持管理情報整備
		浄水場・処理場等施設									建設工事	運転作業		
		管路施設									維持管理	維持管理作業		
住民対応			条例・規定等の制定改廃	公権力の行使 議会対応 監査対応	条例・規定等		広聴・広報管理	広聴・広報対応						
					料金管理・苦情対応		料金徴収・苦情受付							
					料金システム等の管理									
その他					防災・減災計画		災害復旧管理	災害査定資料作成						
							排水設備等の管理	水質管理						
							事業場排水の監視	排水設備等の指導						
							事業場排水の指導							
事業運営階層										一般業務階層				
:コンサルタントが支援可能な業務			:事業運営支援業務の主な業務							SM:ストックマネジメント				

■ : コンサルタントが支援可能な業務 ■ : 事業運営支援業務の主な業務 SM: ストックマネジメント

図-3. 上下水道事業の主な業務とコンサルタント支援可能範囲（下水道の例）

4. 類似業務事例と今後の展開

上下水道事業における類似業務の事例を示します。
現在、包括的民間委託やDB及びDBO等、維持管理や設計・建設等の一般業務に主眼が置かれている官民連携手法の事例は多い状況です。今後、事業体が主の役割である事業マネジメント部分（業務管理や経営計画）について支援する官民連携手法を提案し、事業全般をサポートします。

■ 水道事業の計画段階の事例

水道 大規模事業体	I市
基礎データ - 計画給水人口：約29万人 - 職員数：70人 対象業務 - 水道ビジョン改訂 - 施設更新計画策定 - 管路更新計画策定 - アセットマネジメント策定 - 経営戦略策定 - 審議会運営支援 対象期間 2年間	業務概要 - 主目的の業務である水道ビジョン改訂及び経営戦略策定に加え、密接に関連する施設・管路更新計画及びアセットマネジメント業務を一括発注した。 効果 - 従来、個別に発注されていた各業務を一括発注することで、各計画の整合性を図ることが容易となり、各計画の整合性を確認するために必要な時間も短縮することが可能となった。 - 個別・単年度発注と比較して約18%の費用が削減された。

■ 下水道事業の運用段階の事例

下水道 中規模事業体	T市
基礎データ - 計画処理人口：約19万人 - 職員数：23人 対象業務 - ストマネ計画に基づく管路施設の点検・調査結果を踏まえた診断 - 修繕・改築計画の策定 - 点検・調査計画の見直し - 管路施設の総合地震計画の見直し - 本業務範囲に係る管路施設の点検・調査や耐震の業務支援検討 対象期間 4年間	業務概要 - 民間活用を含めた執行体制の充実を図る必要があるため、ストマネ計画に基づく管路調査結果の診断業務を基に、管路施設に関連する業務を複合・複数年業務を一括発注した。 効果 - 関連業務の複合発注により、マネジメントの精度向上、2年目以降の業務の年度当初からの開始、発注業務等の職員の業務負担を軽減が可能となった。 - 個別・単年度発注と比較して約18%の費用が削減された。
下水道 小規模事業体	Y町
基礎データ - 計画処理人口：約1万人 - 職員数：5人 対象業務 - ストマネ計画に基づく管路・処理施設の点検・調査とそれを踏まえた診断 - 修繕・改築計画の策定 - 点検・調査計画の見直し - 年度間業務調整 対象期間 4年間	業務概要 - 民間活用を含めた執行体制の充実を図る必要があるため、ストマネ計画による管路点検・調査を基に、管路施設及び処理場・ポンプ場に関連する業務を複合・複数年業務を一括発注した。 効果 - 関連業務の複合発注により、マネジメントの精度向上、2年目以降の業務の年度当初からの開始、発注業務等の職員の業務負担を軽減が可能となった。 - 個別・単年度発注と比較して約10%の費用が削減された。

上下水道事業運営支援業務活用の手引きや本業務の契約約款・仕様書（案）は、水コン協HPで公開中



Association of Water and Sewage Works Consultants Japan

公益社団法人 全国上下水道コンサルタント協会（通称：水コン協 AWSJCJ）

〒116-0013東京都荒川区西日暮里五丁目26番8号 スズヨシビル7階

TEL : 03 (6806) 5751 FAX : 03 (6806) 5753 http : //www.suikon.or.jp

令和3年7月作成

豊かな地球 水のある暮らし — 私たちの原点です