| | |
|---|---|
| 事例No. | 497 |
| 公表年度 | H28 |
| 団体の属性 | 一般市 |
| 団体名 | 埼玉県戸田市 |

| | |
|---|---|
| 事例区分 | 公営企業 |

| | |
|---|---|
| タグ | ・（公営企業）水道事業<br>・下水道事業<br>・新たな政策手法の確立・活用 |

| | |
|---|---|
| 事例種類 | 民間活用 |

事例内容・タイトル

上下水道事業包括的民間委託の導入～事業の持続に向けて～（浄水場、ポンプ場、窓口業務、流域関連公共下水道）

出典

雑誌「公営企業」先進事例紹介（平成29年３月号）

先進事例紹介



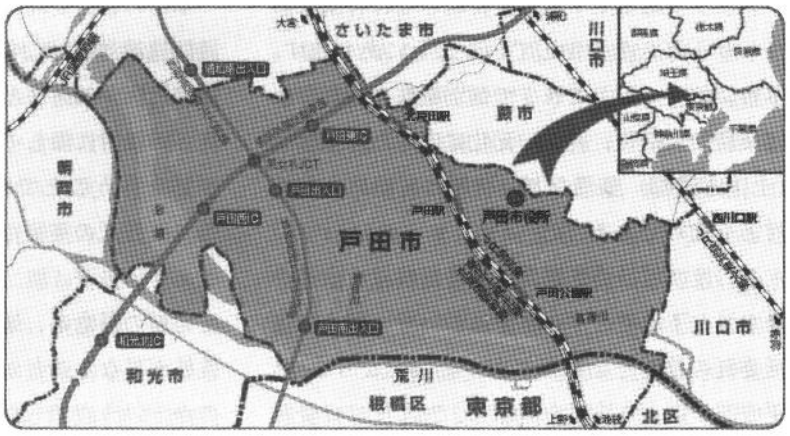
# 上下水道事業包括的民間委託の導入
# ～事業の持続に向けて～

埼玉県戸田市上下水道部長
山本義幸

## 1. はじめに～戸田市の概要～

戸田市の上下水道事業において、48 業務の包括的民間委託（以下、包括委託）を開始してまもなく 1 年が経過します。ここでは導入の経過を振り返るとともに、1 年間の実施で見えてきた成果と課題、今後の展望などについて報告したいと思います。

戸田市は埼玉県の南部、東京都心から 20km 圏、荒川をはさんで東京都に隣接する面積約 18km2 のコンパクトな都市です。かつては中山道の渡船場「戸田の渡し」があり交通の要衝として栄えた歴史があり、現在も JR 埼京線、首都高速、外郭環状道路が走る交通利便性の高いまちです。昨年に市制施行 50 周年をむかえました。荒川沿いには、昭和の東京オリンピックのボート競技会場にもなった「戸田漕艇場」と、競艇「ボートレース戸田」があり、「水」に関係が深いまちでもあります。人口は約 13.7 万人、都心まで JR で約 20 分という利便性もあり、人口は 2030 年頃まで増加が続くという推計結果が出ています。



戸田市の位置

## 2. 上下水道事業の概要と課題

上下水道事業の概要と主な施設について記します。水道は、計画給水人口 13.83 万人、3 か所の浄水場があり、県からの供給水と 10 本の井戸からの井水を水源としています。下水道は合流式と分流式が混在し、区画整理進行中の地区があり汚水整備率は 89.7%、2 か所のポンプ場を持ち、市内にある流域下水道の終末処理場に送り処理しています。下水道事業も平成 26 年度より法適用し公営企業会計を導入しています。経営戦略でもある「水道ビジョン」を平成 26 年度に、「下水道ビジョン」を平成 28 年度に策定しました。

人口が増加している本市ですが、工場等大口需要者の移転や節水機器の普及などで水需要が低下し、事業収益は減少傾向にあります。先ほど市制 50 周年に触れましたが、施設老朽化への対応や耐震化推進などに対応する資金確保、また市全体の定員適正化に伴う職員の減員、併せてベテランの退職による技術継承への懸念など、多くの事業体と同様の課題を抱えています。

## 3. 包括委託導入の経緯

上下水道事業の使命は、市民生活に不可欠なインフラである上下水道を持続させ、将来にわたりサービスを提供していくことにあります。本市においても、これまで個別業務の委託や一部業務の包括化、経営一元化に向けた組織体制（上下水道部）整備など、課題と実情に合わせ対応を進めてきました。

この度の包括委託導入に至る経緯は、水道の浄水場と下水道のポンプ場について、別々に包括委託の検討を始めたことが発端となります。平成 25 年度より検討を開始し、26 年度には受託の可能性を探るため事業者ヒアリングを実施しました。このヒアリングの中で上下水道一括の可能性を見出し、平成 27 年度に一括の包括委託へと方針を変更しました。方針変更にあたっては、浄水場、ポンプ場とは別に 5 年間の複数年契約の準備を進めていた料金・窓口業務も加えることとしました。なお、既に平成 27 年度当初予算では、浄水場、ポンプ場、料金・窓口の各業務を、別個に 5 年間の債務負担行為として設定していましたので、補正予算（9 月）によりこれらを廃止し、新たに「上下水道事業包括委託」を追加しました。

方針変更にあたり期待した点は、業務範囲拡大のスケールメリットによる経費の縮減、一括発注による効率的な維持管理の実施、複数年契約による業務の安定化、民の視点からの提案による業務品質の向上、契約本数減にともなう事務改善などがありました。これらは事業を持続していく上で大きな効果を生むものと考えました。

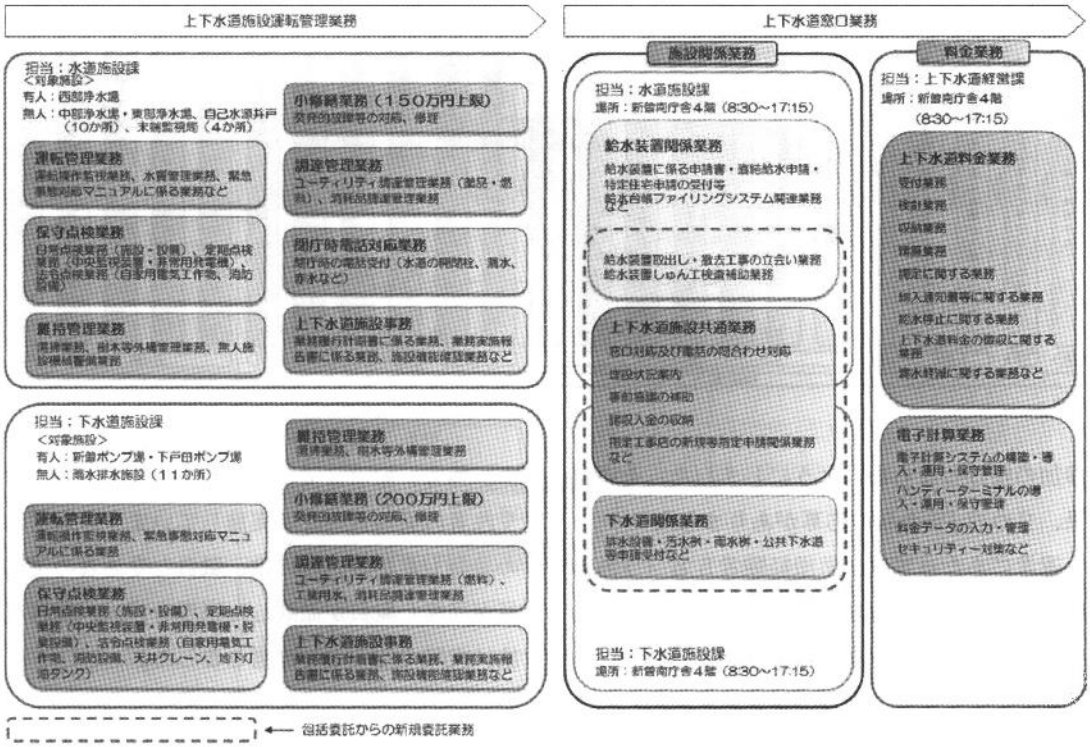
## 4. 包括委託の概要

「上下水道事業包括委託」は、合計 48 業務で構成されます。業務の範囲は図 1 をご覧ください。

本市の包括委託の特徴は、水道と下水道の施設関連業務と窓口業務を一括で発注したこと、業務範囲が 48 業務と広いことにあります。業務範囲の検討に際しては、改めて部内業務全体の棚卸を行うことで組み込む業務を決定しました。既委託の業務だけでなく直営業務も新たに加えています。

当初の懸念は、運転管理と料金・窓口業務の性格が異なることから、果たして応募者がいるのかという点でした。しかし、先ほどの事業者

図１　包括委託の業務範囲




ヒアリングの中で意欲が読み取れたこと、いくつかの先行事例が動き出していたことなどから、実施の方針を決定したものです。

5．準備経過と選考

平成 27 年 5 月に実施方針を決定し、平成 28 年度からの業務開始に向け、一気に準備を進めました。

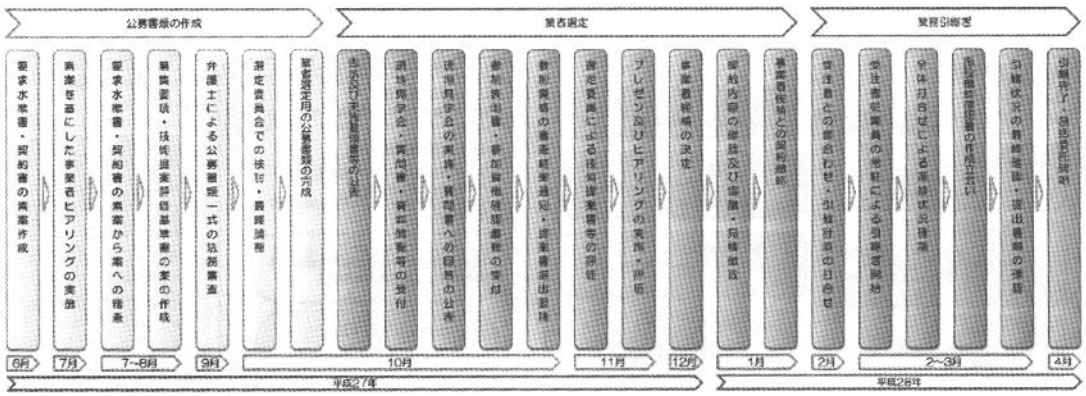
準備体制は、業務が部内の上下水道経営課、水道施設課、下水道施設課の 3 課すべてにわたることから、各課より課長を含めたメンバーを 8 名選出、プロジェクトチーム形式で進めました。なお、大規模な包括委託であり、初の性能発注であることから、準備に際してはコンサルより導入支援を受けています。支援内容は、職員が作成した資料の専門的・法律的な観点からの修正、事業者からの質問に対する回答の助言、契約書類のリーガルチェックなどです。

6 月から 10 月まで 5 か月間を公募書類の作成期間とし、実施要領の作成から、選考の採点基準作成、日常業務の分担から業務実施に掛かる費用負担、さらに緊急事態発生時のリスク分担などを検討しました。

発注から業者選定のスケジュールは図 2 を参照ください。

発注にあたっては、民間の創意工夫が生かせるよう、公募型プロポーザル方式、性能発注としました。業務範囲が多岐にわたることから、多くの事業者の参加を促すため、参加資格については単独企業、共同企業体（以下 JV）としました。また、再委託の可否についても、浄水場・ポンプ場の運転管理などの基幹となる業務については再委託不可としましたが、その他の業務は極力再委託の制限を設けないこととし、

図2　導入スケジュール




参加の妨げとならないようにしました。その結果、2 つの JV からの応募がありました。

選考にあたっては、学識経験者 5 名（うち市民 2 名）と市職員 2 名で構成する、選定委員会を設置しています。審査は、提案書・見積価格・プレゼンテーション内容の総合的な評価としました。

そして、12 月に事業者候補を特定し、その後、契約協議、事務手続きを経て、平成 28 年 1 月に契約締結をしています。

受注者は、「日立製作所・第一環境・日立プラントサービス共同企業体」です。

## 6. 市と事業者の分担

契約協議の中でリスク分担についての協議を行い、契約書類において明確にしています。

本委託は水道法上の第三者委託ではないため、管理上の責任は市が有しています。また、会計事務や管路関係の設計審査事務はこれまで同様市職員が行います。

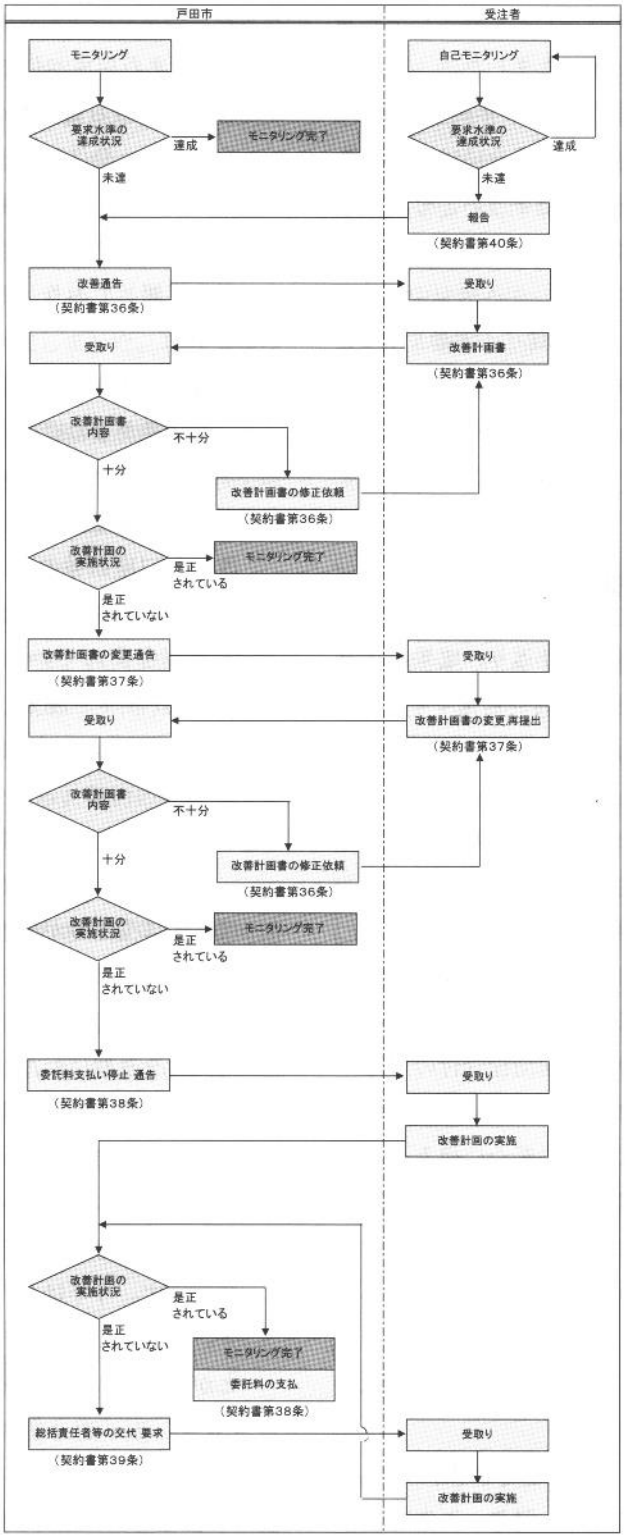
一方で、給水工事等の竣工検査は水道法により、また排水設備等の検査については下水道法により市職員が立ち会う必要があるため、受注者の業務員に同行するかたちで実施しています。他方、給水装置の取出し・撤去の立会いは受注者の業務員のみで実施しています。いずれの場合も業務開始時には、職員と受注者の業務員が同席し職員が徹底した指導を行い、業務実施に支障の無いよう配慮しました。

## 7. モニタリングの仕組み

開始後は、業務が確実に遂行され、かつ要求水準書が達成されていることを確認するモニタリングが必要となります。これを円滑に進めるための手順書として、平成 28 年度の上半期で「モニタリング・マニュアル」を作成しました。現在これに基づきモニタリングを実施しています。モニタリングの手順については図 3 を参照ください。

業務遂行の報告や提出書類については、契約書類の中で規定していましたが、市側のモニタリング体制の確立、担当者の異動等に影響されないチェック・評価の仕組みを構築する必要がありました。作成にあたっては、包括委託の導入事務を担当した、中堅・若手職員を中心にプロジェクトチームを設置し、厚生労働省の「水道事業における官民連携に関する手引き」や日本水道協会の「水道施設管理業務評価マニュアル案」を

図3　モニタリングの手順



参考として進めました。また、完成後に日本水道協会にヒアリングをお願いし、アドバイスをいただくことができました。

モニタリングは、月間、定期、年間で実施し、要求水準が未達と判断された場合には、①改善通告②改善計画書の提出要請を行い、それでも改善が見られなかった場合は③委託料の支払停止などの措置が取られます。

検査方法は、書類、聞き取り、実地で行い、要求水準以上の工夫があれば、年間の評価を行う際の対象とします。今後は年間モニタリングの結果をホームページで公表していく予定です。

## 8. 包括委託の成果と課題

業務開始後の 1 年間を振り返り、成果と課題を整理しました。

○成果

① 経費削減

発注時の見積上限額と比較し、契約期間 5 年間で 3 億円の効果が生じています。

② サービスの拡充

包括委託としたことで、24 時間稼働の浄水場に料金端末を設置することが可能となり、夜間休日の水道の開閉栓受付の常時対応が可能となりました。また、業務範囲を広げ下水道の窓口業務を新たに組み込んだことで、別々の窓口だった水道と下水道の埋設台帳の案内や申請書類の受付を、ひとつの窓口で対応することが可能となりました。

③ 指揮命令系統の一元化による迅速な緊急対応、支援体制の拡充

JV に統括責任者が設置され指揮命令系統が統一されたことで、緊急・災害時に迅速な対応が望める体制の構築ができました。併せて情報集約の円滑化も図られています。また平成 28 年 10 月には市と JV が「災害等における緊急時の協力に関する協定」を締結し、発災時の給水活動や復旧対応等の支援・協力を要請することが可能となりました。JV 構成各社は全国に支店・営業所を展開しており、広範な支援が期待できます。

④ 民間のノウハウを活かした提案と実践

受注者からの提案による新たな取り組みが始まっています。施設の保守点検にタブレット端末を用いての業務効率化や、料金改定と口座振替の JR 駅頭キャンペーンを市と JV で協力して実施するなど、新たな実践が生まれています。また、各施設に WEB カメラを設置しての相互監視など、提案を活かした取り組みの検討も進んでいます。

⑤ 複数年契約による業務の安定化

5 年間の複数年契約としたことで、単年度ごとに受注者が替わる可能性のある従来の委託に比べ、業務引き継ぎにかかるリスクが低減しています。また、受注者において人材を長期にわたり安定的に雇用することができ、研修や教育が計画的に実施されることで、業務の質の向上が期待されます。

⑥ 部内事務の合理化

例年 3 月は翌年度の契約事務に追われる時期です。今年はこの事務が減少しています。限られた人員を別の業務に割り振ることができる大きな成果です。

○課題

① 職員に求められるスキルの変化と今後の対応

各業務を担当する職員には、現場の把握や実務経験だけでなく、受注者の業務遂行と要求水準の達成状況をチェック・評価するスキルが求められるようになりました。

これらを標準化するため「モニタリング・マニュアル」を作成しました。現在は業務を知る職員が実施するため問題ありませんが、今後業務未経験の職員が担当することを想定すると、包括委託に含めた業務を職員が経験する仕組みを作る必要があると考えています。

② 受注者との協議による業務の追加・変更

1年間の実施の中で、包括委託に追加したり内容変更をした方が効率的と思われる業務が複数出てきています。これらは今後受注者と協議しながら、契約の変更や追加の検討を進める予定です。

③ 市の事務見直し

新たに下水道関連の窓口業務を業務範囲に追加したことで、同種業務でありながら水道と下水道で異なる処理を行っていた事務が表面化しました。現在これらを洗い出し調整を行っています。これは従来別窓口で扱っていたため問題にならなかったことが、1つの窓口で扱うことにより明確になったことなので、成果に挙げられる点でもあります。

## 9. おわりに～今後に向けて

業務開始からの1年間を振り返ってきました。方針決定から公募・選考、契約まで、タイトな日程の中で、手探り状態で準備を進め実施に至りました。先に述べましたが、包括委託が部内すべての課に関わることから、各課からのメンバー選出によるプロジェクトチームで作業を進めたことで、専門の異なる技術職と事務職のコミュニケーションが密になり、部内の風通しが良くなった印象があります。この方法はその後のモニタリング基準作成、事業広報推進、料金改定検討など、複数の部内プロジェクト設置に引き継がれ、多くの成果が生まれています。包括委託導入の一連の経過が、新たな組織風土構築の端緒になった、これは副次的な成果といえるのかもしれません。

事業の置かれた状況は、それぞれが異なっています。本市が現在持つ経営資源で、将来にわたる事業の持続を実現していくためには、この包括委託導入はよりよい選択だったと考えています。上下水道分野におけるこの1年間をみますと、下水道での管路を含めた包括委託の実施や、上下水道コンセッションの検討など、新たな手法や多くの先進事例が出てきています。今後も本取り組みの成果と課題を整理するとともに、分野の状況を的確に把握しながら、4年後の次期ステップに向け、戸田市上下水道事業の方向性を見出していきたいと考えています。