

第7回宇都宮市上下水道事業懇話会

日 時：平成17年12月20日（火）

午前10時～

場 所：上下水道局5階大会議室

次 第

1 開 会

2 懇 話

(1) 経営戦略プラン策定に向けた取組状況について

(2) 外部委託推進計画策定に向けた取組状況について

3 閉 会

平成17年12月20日
上下水道事業懇話会

経営戦略プランの中間報告について

(組織の使命の明示～戦略テーマの抽出)

1. 経営戦略プラン策定の背景

21世紀の初頭、国際経済が規制緩和の波を受けますますボーダーレス化の傾向を見せている中、我国においては、人口減少時代の到来を迎えようとしているなど、国内外を問わず、上下水道事業を取り巻く環境は、様々な要因が絡み大きく変化している。

(1) 世界の情勢

- ・地球上にある水は、ほとんどが海水で、生活に使える水は地球上のわずか0.8%にすぎない中、現在、アジア・アフリカなど世界の数十カ国で水不足が発生しており、今後、ますます水不足の国が増えると予想され、21世紀はまさに、水をめぐる「水の世紀」といわれているとおり、各国の熾烈な水資源の獲得競争がさらに激しくなることが懸念されている。
- ・フランスやイギリス等の多国籍企業が世界各国の水道事業に進出を図っており、これらを後押しするかのようになり、上下水道事業の国際規格化（ISO TC 224）の検討が進められているなど、水道事業をめぐる競争が激化している。

(2) 国内の情勢

- ・我国の水需要においては、水道水の需要が節水器具の普及や、ライフスタイルの変化により水分補給が水道水から清涼飲料水に転換するなど、右肩下がり傾向にある。その一方で、我国が本来、消費すべき水の一部は、穀物等の輸入を通したいわゆる、仮想水（バーチャルウォーター）に依存しているため、我国においても将来の水資源の動向に留意する必要がある。
- ・平成13年度の水道法の一部改正を受けて、電力会社など民間企業が水道メーターの検針をはじめとする業務委託を足がかりに、水道事業への本格的参入に向けて動き出しているとともに、多国籍企業の参入の動きもある。
- ・ホテルや大型店舗など民間の水道大口需要者が経済性の観点から、水道に換わっていわゆる「地下水ビジネス」を受け入れるようになってきており、さらに、ペットボトル産業の台頭など水道水離れがみられ、これまで地域独占的に行われてきた上下水道事業が競争の時代を迎えている。
- ・このような上下水道事業を取り巻く環境の変化をふまえ、国は、「水道ビジョン」「下水道ビジョン」を策定し、今後の上下水道事業の方向性を明示したなかで、各企業体に対して時代を勝ち抜いていけるよう、地域に合った地域ビジョンの策定を促している。

(3) 本市上下水道事業に求められるもの

- ・国内外を問わず上下水道事業を取り巻く環境が大きく変化している中、本市の上下水道事業は、料金収入の伸び悩み一方、膨大な企業債残高による元利償還や施設の老朽化に伴う維持管理費が増加するなど、厳しい財政状況にさらされている。
- ・今後、宇都宮市の上下水道事業を担う地方公営企業（以下「公営企業（宇都宮市上下水道事業）」という。）として、顧客ニーズをいかに掴み、事業競争に勝ち抜いていくのか、様々な情勢を分析した経営戦略が求められている。

2. 経営戦略プランの要旨

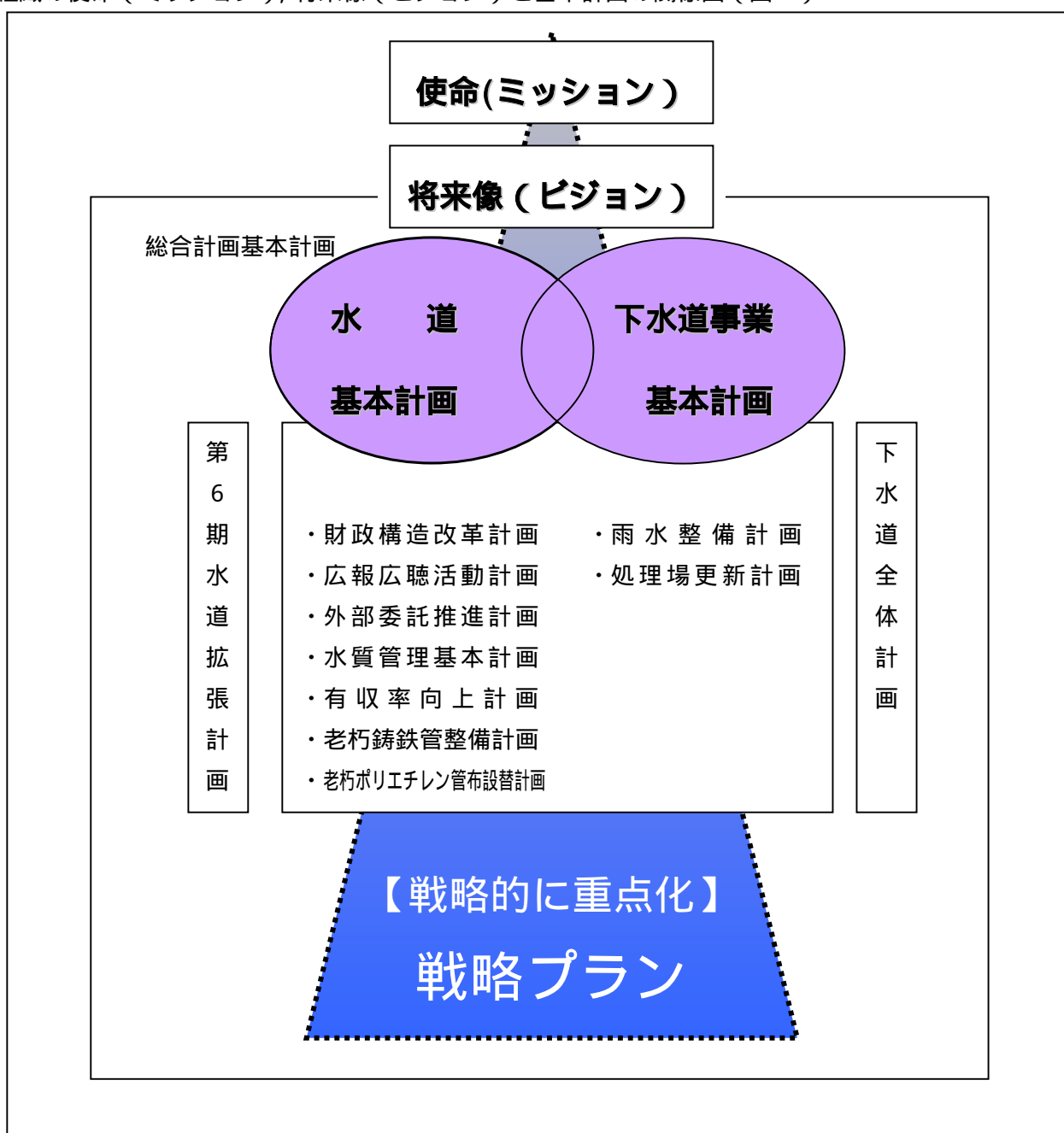
(1) 策定の目的

上下水道事業が競争の時代を迎えていることから、公営企業として事業競争に勝ち抜くために、上下水道事業を取り巻く環境を分析し制度や事業のあり方等を検討し、今後の経営の方向性を明らかにする、経営戦略プランを策定する。

(2) 経営戦略プランの位置付け

- ・ 経営戦略プランは、今後の経営の方向性を明らかにする計画とする。
- ・ 経営の視点から、上下水道基本計画に掲げる施策を戦略的に体系化するものである。

組織の使命（ミッション）、将来像（ビジョン）と基本計画の関係図（図1）



(3) 経営戦略プランの構成

組織の使命（ミッション）の明示

将来像（ビジョン）の策定

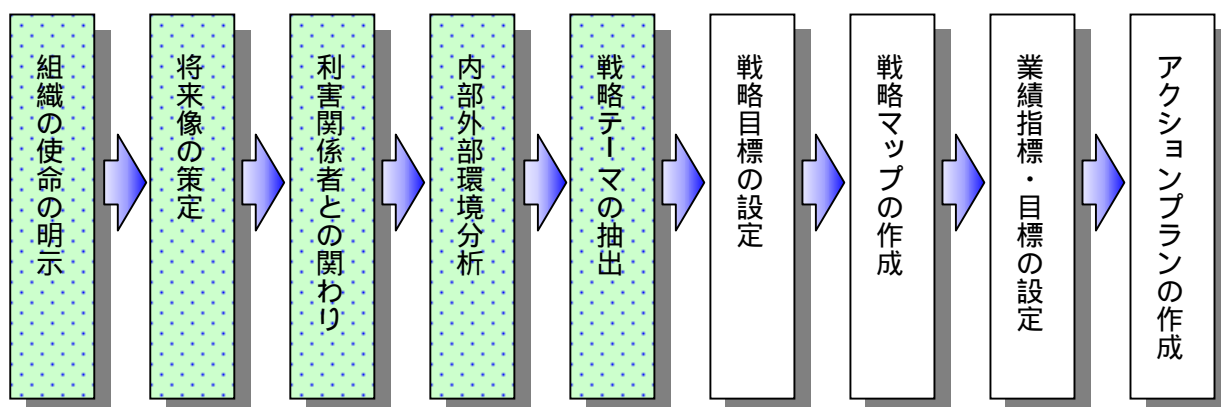
利害関係者（ステークホルダー）との関わりの明確化

内部環境及び外部環境の分析 SWOT（強み・弱み・脅威・機会）の分析等の活用

経営戦略プランの策定

- ・施策を戦略的体系化し，戦略マップ作成する。
- ・戦略目標の達成状況をわかりやすくするため，業績指標を設定する。
- ・戦略目標の実現に向けた具体的なアクションプランを策定する。

戦略プランの策定のプロセス（図2）



3. 経営戦略プランの概要

(1) 組織の使命（ミッション）の明示

組織の使命（ミッション）は、「どうあるべきか」企業存在意義を示すものであり、社会に対する貢献，社会的意義など組織が実現しようとする社会的価値について表現し，企業経営の原点を示すものである。

このミッションは，地球上にある水は海水がほとんどで，生活に使える水は0.8%しかないため，「水」を取扱う企業としては，限られた資源である「水」を守り，お客さまへの給水又は公共用水域への放流水，いずれにおいても「水」にこだわり，最高のサービスを提供することが，公営企業（宇都宮市上下水道事業）の存在意義であることを明示するものである。

また，水道の安定給水と下水の適正処理により，快適な生活環境の確保を図り，地球の構成員の1人として地球環境の保全にも貢献する社会的価値の高い企業であることを示し，これらが企業活動の根本的指針であることを高らかに宣言するものである。

地球の限られた資源である「水」を守り，「水」にこだわり，「水」を通じて，お客様に最良のサービスを提供し，快適な生活環境を確保するとともに，未来に向かって地球環境の保全に貢献します。

(2) 将来像（ビジョン）の策定

将来像（ビジョン）は，「何をなすべきか」中期的将来像を示すものである。

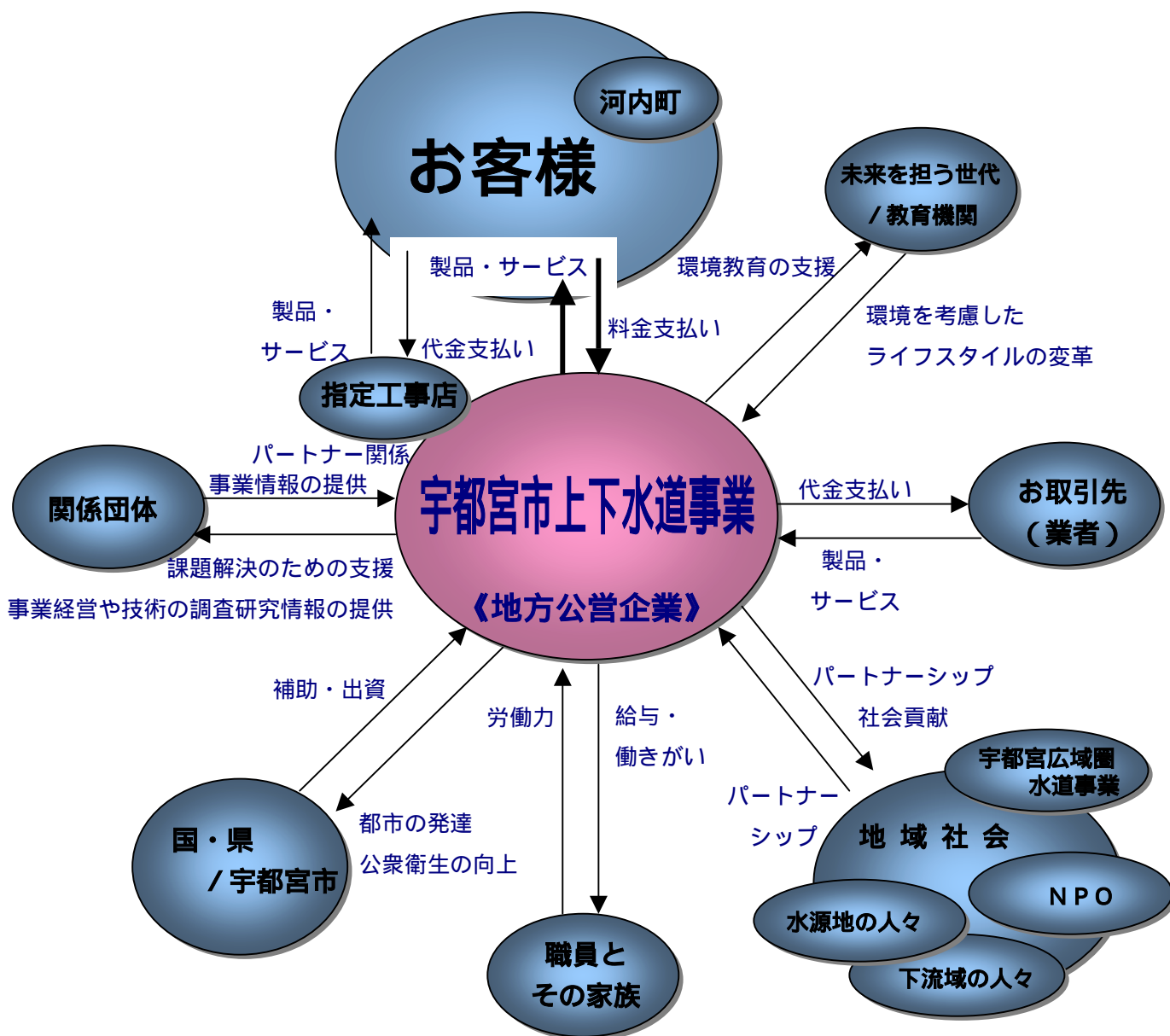
このビジョンは，組織の使命を踏まえ，事業競争に勝ち抜いていくため，「顧客重視」を含めた5つのキーワードにより，公営企業（宇都宮市上下水道事業）の将来像を明らかにしたものである。

【顧客重視】顧客満足度の高いサービスを提供します。
【安定給水】水源を守り，安全安心な水を安定供給します。
【適正処理】下水を適切に処理し，良好な水環境を創造します。
【環境保全】持続可能な循環型社会の構築に貢献します。
【信頼経営】災害に強いライフラインの確立と財政基盤の強化，人材の育成により，経営基盤を強化し，公営企業としてお客様に信頼される経営を行います。

(3) 利害関係者（ステークホルダー）との関わりの明確化

事業成功の鍵は、利害関係者（ステークホルダー）と良好な関係を構築し、いかに満足させるかにある。このため、経営戦略プランを策定するにあたっては、公営企業（宇都宮市上下水道事業）とステークホルダーとの関わりを明確化し、その上でステークホルダーの満足をいかに引き出していか検討していかなければならない。

利害関係者（ステークホルダー）との関係図（図3）



(4) 利害関係者（ステークホルダー）との関係と影響

	関係	影響
お客様	お客様に満足いただくことを基本とし、安全で良質な水の供給・適切な下水処理とサービスの向上のために全力を尽くし、お客様と信頼関係を作っていく。	お客様の満足をより多く引き出すことによって、収入を伸ばすことができる。
河内町	河内町の行政区域も給水区域としているため、地方自治に対する十分な配慮が必要なことから、良好なパートナーシップを構築する。	広域水道圏の円滑な運営が図れる。
未来を担う世代 / 教育機関	小中学生を中心とする未来を担う世代に、公営企業（宇都宮市上下水道事業）への理解を深めるとともに、地球環境を将来の世代に引き継いでいくための意識や行動を育むことを目的に、水環境教育の支援を行っていく。	公営企業（宇都宮市上下水道事業）への理解が深まることによって、将来の顧客満足度の向上や信頼が高まる。
お取引先 （業者）	公営企業（宇都宮市上下水道事業）は、業者と協業関係にある。業者は局の指示のもと公共工事等に取り組むため、良好な関係を構築していく。	良好なパートナーシップが、両者の価値創造能力を高めるとともに、公営企業（宇都宮市上下水道事業）への信頼を高める。
地域社会	社会貢献に尽力し、環境面や地域活性化などさまざまな方面において、宇都宮広域圏水道事業をはじめ、水源地や下流域や地域社会、NPOの皆様と良好な関係を構築していく。	良好なパートナーシップが、公営企業（宇都宮市上下水道事業）への信頼を高める。
職員とその家族	職員がその能力を十分に発揮できるよう、労働条件・人事制度・教育など良好な労働環境を確立できるように取り組んでいく。	職員が提供する労働力、スキルなどが、公営企業（宇都宮市上下水道事業）に大きな影響を与える。
国・県 / 宇都宮市	さまざまな分野で上下水道事業の権限を有する国・県と良好な関係を構築していく。	事業の認可や建設資金の補助、起債の認可など公営企業（宇都宮市上下水道事業）に大きな影響を与える。
関係団体	事業の経営や技術の調査研究などを行っていることから、良好なパートナーシップを構築する。	上下水道事業が抱える諸問題について解決や技術向上のための支援を受けられる。
指定工事店	指定工事店は、上下水道の接続工事において、お客様と接するため、技術力の向上を促すなど良好な関係を構築していく。	良好なパートナー関係のもと安心できる工事を行うことにより、両者の価値創造能力を高めるとともに、公営企業（宇都宮市上下水道事業）への信頼が高まる。

水道事業【経営環境分析（SWOT分析）】

	好影響	悪影響
外部環境	<p>機会</p> <p>(A) 水道業界においては、浄水場の運転管理等の外部委託化や水道事業の広域化により、経営の効率化や経営基盤の強化を推進する動きが広がっている。</p> <p>(B) 電気、電話等業界において料金選択制が広がる中、水道業界においても基本水量制の廃止や口座割引制、料金選択制など料金制度の多様化が進んでいる。</p> <p>(C) ペットボトル水の需要が伸びている中、規制緩和が進み、水道業界においても「動く蛇口」としてペットボトルを小売店で販売する動きが出てきている。</p> <p>(D) 高品質な水需要の高まりの中、浄水場設備の高度化や、家庭用浄水器の高性能化・普及が進んでいる。</p> <p>(E) 鬼怒川東部地域には県の鬼怒水道用水供給事業から受水し供給しているが、受水単価の見直しを要請している。</p> <p>(F) 環境保全時代が到来し、地球環境保全意識の高まりとともに資源の有効活用など環境負荷の少ない循環型社会の構築が求められている。</p> <p>(G) 精神的な「癒し」、「豊かさ」を活かした需要が増加している。</p>	<p>脅威</p> <p>(a) ISO-TC224の動きなど水道事業のボーダーレス化や民間業者の水道事業への参入、地下水ビジネスの台頭など、水道事業が競争の時代を迎えている。</p> <p>(b) 人口の減少傾向や節水器具の拡大、生活様式の多様化等により、水需要が伸び悩み水道料金収入の減少が危惧される。</p> <p>(c) 基本水量である10m³に満たない利用者からの基本水量への不満や大口需要者から逡増制に対する不満、料金が高いイメージの定着など、中核市と比較し高水準にある料金への不満が高まっている。</p> <p>(d) 水道水の安全性への漠然とした不安や高品質な水需要の高まり等により、ペットボトル産業が台頭し、飲料として水道水需要の低下が見込まれる。</p> <p>(e) ゴミの不法投棄や都市化の進展等により、水道水源が汚染され、将来の水質悪化が懸念される。</p> <p>(f) 最近の大規模地震の災害発生により、危機管理に関心が高まっている。</p> <p>(g) 京都議定書などを受けてエネルギー消費に対する規制の強化が予想される。</p>
内部環境	<p>強み</p> <p>(あ) 市民生活を支えているライフラインとして、信頼を確保している。</p> <p>(い) 水道普及率が97%を超えており、宇都宮市のほとんどの地域に良質な水を安定供給している。</p> <p>(う) 水道水のおいしい都市に選定、ISO9001の取得など、水道水のおいしさや安全性に対するアピール度は高い。</p> <p>(え) 表流水と地下水、異なる水源を持っているため、濁水への対応が取れる水源構成となっている。</p> <p>(お) 毎月納付も実施し、コンビニでも料金支払いができ、電話受付サービスが充実、修繕工事には24時間対応できるなど、顧客サービスの充実に取り組んでいる。</p> <p>(か) 応急給水拠点の整備や、災害対策用ペットボトルの作製、災害には直営で対応できるなど、緊急時管理体制の整備を進めている。</p> <p>(き) 浄水場が高所に位置し、配水動力費が廉価で、水の高低差をエネルギーに活用できる。</p> <p>(く) 事務事業評価による目標管理、実績管理を行っている。</p> <p>(け) 水道事業従事年数の長い職員が多く、職員のスキルが高く、県内有数の技術力を持っている。</p>	<p>弱み</p> <p>(ア) 615億円の企業債残高の元利償還金と人件費（退職金を含む）が経営を圧迫している。</p> <p>(イ) 今後の水道管網整備は、加入率が低く、人口密度が低く滞流水の発生する地域が対象となるため投資効果が低い。</p> <p>(ウ) 管の老朽化により赤錆の発生や各浄水場から配水区域に至る距離が長いこと塩素濃度が高い。</p> <p>(I) 行政区域内に水源がないため、法令的な規制ができない。</p> <p>(オ) 日割精算ができず、地下水併用でも料金は同じ、顧客に選択権がないなど、単一料金体系となっている。</p> <p>(カ) 水道事業が装置産業であることから、地震によるダメージを受けやすい。</p> <p>(キ) ベテラン職員の退職・異動により、技術力の低下が危惧される。</p>

下水道事業【経営環境分析（SWOT分析）】

	好 影 響	悪 影 響
外部環境	<p>機会</p> <p>(A) 下水道業界においては、下水処理場の運転管理等の外部委託化、市町合併、地方公営企業法の全部適用、水道事業との一元化など、経営の効率化や経営基盤の強化を推進する動きが広がっている。</p> <p>(B) 景気が回復基調や、区画整理事業などによる小口需要の増加とテクノ事業等大規模開発などにより、排水戸数の増加が見込まれる。</p> <p>(C) 環境保全時代が到来し、地球環境保全意識の高まりとともに資源の有効活用など環境負荷の少ない循環型社会の構築が求められている。</p> <p>(D) 情報化を推進し、効率的な事務の運用が求められている。</p>	<p>脅威</p> <p>(a) 人口の減少傾向や節水器具の拡大、生活様式の多様化等により、水需要が伸び悩み下水道使用料収入の減少が危惧される。</p> <p>(b) 老朽管渠更新事業に対する国庫補助の廃止に続き三位一体改革などにより、国庫補助金の減少が予想される。</p> <p>(c) 基本水量である 10m³ に満たない利用者からの基本水量への不満や大口需要者から逡増制に対する不満、料金が高いイメージの定着など、中核市と比較し高水準にある料金への不満が高まっている。</p> <p>(d) 生活様式の変化により、汚水水質の変化が見られ、将来の処理能力の低下が懸念される。</p> <p>(e) 京都議定書などを受けてエネルギー消費に対する規制の強化が予想される。</p> <p>(f) 集中豪雨や都市化の進展により雨水流量が増大し、浸水被害が発生し、また、汚水管への雨水の流入が汚水処理の負担を増大させるなど、悪影響を及ぼしている。</p> <p>(g) 最近の大規模地震の災害発生により、危機管理に関心が高まっている。</p> <p>(h) 環境に配慮した、放流水質強化や水質基準の改正の動きが見られ、合流式下水道の緊急改善が求められている。</p> <p>(i) 建設費に対する収益性が低く、投資効果が低い地域から、下水道の整備を求められている。</p>
内部環境	<p>強み</p> <p>(あ) 市民生活を支えているライフラインとして、信頼を確保している。</p> <p>(い) 下水道普及率が 84%を超えており、下水道普及地区の水洗化率は 91%を超え需要は安定している。</p> <p>(う) 下水道整備に要する費用のうち、一定額は国庫補助金で補填できる。</p> <p>(え) 広大な下水道用地や処理水、消化ガス、下水熱を有するなど、下水道の資産や資源は豊富である。</p> <p>(お) 上下水道の一元化により、経営の効率化が図られている。</p> <p>(か) 市全域における下水道整備手法が確立されている。</p> <p>(き) 職員のスキルが高く、下水道事業における経験が豊富であり、技術力がある。</p>	<p>弱み</p> <p>(ア) 企業債残高が 1,013 億円あり、人件費や元利償還金が経営を圧迫している。</p> <p>(イ) 汚い・臭い・迷惑施設のイメージの改善ができていない。</p> <p>(ウ) 施設が老朽化し補修も多い。将来的な施設の更新に多額の経費が想定される。</p> <p>(エ) 地図情報システムなどの情報化が遅れているため、事務処理に時間を要している。</p> <p>(オ) 下水道事業が装置産業であることから、地震によるダメージを受けやすい。</p> <p>(カ) ベテラン職員の退職・異動により、技術力の低下が危惧される。</p>

(8) 戦略テーマの設定

将来像ビジョン

顧客重視

安定給水

適正処理

環境保全

信頼経営

内部外部環境分析

水道事業	
強	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部委託や広域化の流れ ★ 料金制度の多様化 ★ 飲料用ボトルの販売の流れ ◇ 高品質な水需要 ★ 県受水単価の見直し ▼ 地球環境保全意識の高まり
弱	<ul style="list-style-type: none"> ★ ワイフラインとして信頼性が高い ◆ 良質な水を安定供給 ◇ ISO9001を取得 ◆ 表流水と地下水の水源構成 ★ 毎月納付、コンビニ支払 ▲ 広域給水拠点を確保 ▲ 災害用ペットボトルを作製 ▼ 高効率エネルギーに消費可能 ● 実績評価制度 ■ 県内有数の技術力
脅威	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間事業者参入など競争の時代 ● 料金収入の伸び悩み ★ 高水準の料金への不満 ◇ 飲料水として水道水需要低下 ◆ 水源の汚染が懸念 ▲ 最近の大規模地震の発生 ▼ エネルギー消費に対する規制
弱	<ul style="list-style-type: none"> ● 元利償還金が経営を圧迫 ● 他投資効率地域の水道網整備 ◇ 施設の老朽化 ◆ 行政区域内に水源がない ★ 単一料金体系 ▲ 装置更新のための地価影響大 ■ ベテラン職員の退職



下水道事業	
強	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部委託など経営効率化の流れ ★ 小口需要や配水戸数の増加 ▼ 地球環境保全意識の高まり ◆ 情報化推進の動き
弱	<ul style="list-style-type: none"> ★ ワイフラインとして信頼性が高い ◆ 高普及・高水洗化率 ● 特定財源の確保 ▼ 資産や資源が豊富 ★ 上下水道一元化による効果 ◆ 下水道整備手法の確立 ■ 県内有数の技術力
脅威	<ul style="list-style-type: none"> ● 使用料収入の伸び悩み ● 国庫補助金が減少の見込み ★ 高水準の料金への不満 ◇ 水質実況に伴う処理能力の低下 ▼ エネルギー消費に対する規制 ◆ 汚水管への雨水流入 ▲ 最近の大規模地震の発生 ● 他投資効率地域からの建設費望 ◇ 放流水質等への規制強化
弱	<ul style="list-style-type: none"> ● 元利償還金が経営を圧迫 ★ イメージ改善の流れ ◇ 施設の老朽化 ◆ 情報化推進の流れ ▲ 危機管理体制確立の流れ ■ ベテラン職員の退職

顧客のニーズ・ISO9001継続的改善により抽出

	顧客にとっての価値	顧客にとっての負担	顧客にとっての利便性	
水道	一般家庭 家事用 (心、風呂、洗濯、洗車用)	1. 安全 2. 安定 3. 品質(味)	1. 基本水量制に対する不満	1. 多様な料金プラン
	事業者 都市活動用 工場用	1. 安全 2. 安定 3. 品質 1. 品質 2. 安定	1. 料金増額に対する不満	
下水道	一般家庭	1. 快適 2. 安定	1. 基本水量制に対する不満	1. 多様な料金プラン
	事業者	1. 安定	1. 料金増額に対する不満	
	宇都宮市	1. 安全 2. 安定	1. 負担の平準化	

上下水道事務事業外部委託推進計画の概要

1. 計画策定の目的

(1) 目的

上・下水道事業基本計画に掲げる各種事業を推進するための局業務執行体制のうち、外部委託推進計画を明らかにし、ライフラインとしての危機管理を踏まえた、上下水道一元化の基本理念である経営の効率化や顧客サービスの向上を図るもの。

(2) 計画の位置づけ

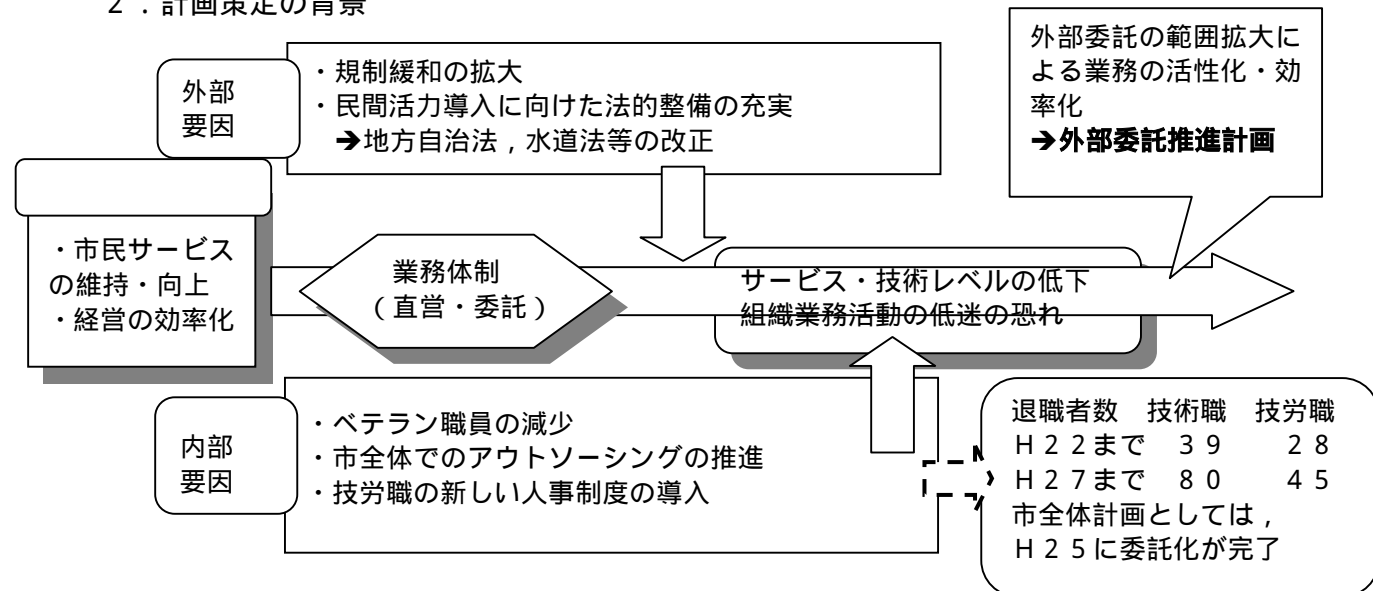
「上・下水道事業基本計画」及び同計画を財政上補完する「上・下水道事業財政構造改革計画」に定める「給水・処理原価の抑制」を図るための局業務執行体制の個別計画として位置づけ、局の業務執行体制に関連した人事、給与、組織・定員計画等と整合が図れる計画として策定

(3) 計画期間

平成17年度から平成22年度（6年間）

- ・上・下水道基本計画の計画期間と整合
- ・「市外部委託（アウトソーシング）の推進に係る指針」を踏まえた計画。
- ・中間年次で、それまでの検証等を踏まえた見直しを実施。社会経済環境等、局事業を取り巻く状況に変化があった際は随時見直しを行う。

2. 計画策定の背景



8. 委託実施に当たっての留意事項

(1) 委託先への指導・監督体制の整備

職員の技術力確保のためにも、これまで以上の積極的な委託への関与が必要

- 業務マニュアルの作成及びマニュアルを活用した業務チェックの実施
- ・受託者との定期的な意見交換の場の設置（パートナーシップの形成）

(2) 局全体としての委託に対するチェック機能の強化

委託業務のサービスレベルや技術レベルが確保されているかどうか等のチェック

- ISO9001の内部監査的なイメージ。いずれかの部署に業務として位置づけていく。

(3) 危機管理体制の確立

緊急時マニュアルによる職員のフォロー
緊急連絡体制の確立 など

- 有事の際、受託者側で完結できるような体制整備の確立
- ・緊急時マニュアル等に沿った教育・訓練の実施及び定期的な業務チェックの実施（ISO9001の考え方による継続的な事務改善）

(4) 確実な業者選考

サービスの安定供給やライフライン維持が重要

- 他の業務委託以上に事業者の実績・経営状況等を十分に調査
- ・審査委員会等による選考を行うことが必要

3. これまでの委託業務の検証・評価

導入効果については、民間事業者のノウハウの活用による効率的な業務遂行、顧客ニーズへの的確な対応、経費の縮減、高度化する技術レベルへの対応（施設管理）などが掲げられ、「経営の効率化」や「顧客サービスの向上」の観点からも、危機管理体制の一層の強化を図りながら継続的な委託が可能であるとともに、他業務についても外部委託化を図っていくべきと考えられる。

4. 計画策定の基本方針

(1) 基本的な考え方

「市民サービスの維持・向上」、「経営の効率化」の観点から、「技術力の維持」や「危機管理」、「緊急時への対応」、「ISO9001の考え方」等を十分考慮しながら将来の業務執行体制（直営・委託）を検討。

年次計画策定の際は、各業務の内容等を踏まえ、円滑な委託への移行を考慮。

(2) 対象業務

原則、上下水道局の全ての業務を対象

(3) 業務選定の基準

政策形成及びその決定に関する業務、許認可や処分に関する業務、秘密性、公平性の確保が求められる業務は除外。費用対効果や受託者の状況に留意。

(4) 実施優先順位（実施スケジュールの年次決定）

- 先行実施：
 - ・他都市での高い委託率・実績がある業者の存在（「受け皿」が充実）
 - ・委託に関するガイドラインが策定されていること（監督官庁の指導）

調査・研究後実施：

- ・品質確保、管理対策が重要な業務
- ・施設更新計画の存在

(5) 発注・選考・契約方式

- ・仕様発注方式から段階的に包括的な委託に。
- ・「第三者委託」「指定管理者制度」は今後調査研究を進める。
- ・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、「技術提案型競争入札」に。
- ・債務負担行為による複数年契約を導入し、期間については、原則3年

5. 外部委託対象業務の選定

(1) 新たに委託化する業務

- ・サービスセンター：使用受付窓口業務委託（休止・開栓業務含む）
- ・配水管理センター：配水コントロール室及び松田・白沢浄水場運転管理業務
- ・下水道施設管理課：川田・田川処理場運転管理業務

(2) 委託範囲拡大または包括的委託への移行を目指す業務

- ・配水管理センター：今市浄水場運転管理業務
- ・下水道施設管理課：管渠施設等修繕業務、清原処理場運転管理業務

(3) 今後委託化に向け調査研究を進める業務

- ・サービスセンター：上下水道加入促進業務、水道料金等調定・納入業務、貯水槽水道の管理指導業務、需要者サービス業務

- ・配水管理センター：水質試験・検査業務
- ・水道維持管理課：給配水管路の図面管理業務、給配水管維持管理・修繕業務
- ・水道建設課：水道施設工事設計及び施工業務
- ・下水道建設課：下水道管渠及び処理場工事業務
- ・下水道施設管理課：下水道台帳管理業務

6. 実施スケジュール（H22まで。本編16ページ）

9. 配慮すべき事項【適切な情報公開と意見聴取】

委託業務に対する理解・協力。安心感のPR

- 既存の広報媒体による情報公開
- ・上下水道事業懇話会・上下水道モニターからの意見聴取

7. 外部委託化による効果

- (1) 費用対効果（概算）
（H17実計資料より）
178,893千円
- (2) 職員削減効果（概算）
合計で 85名程度

上下水道事務事業 外部委託推進計画

(平成17年度～平成22年度)

平成17年10月
宇都宮市上下水道局

目 次

はじめに	1
1. 計画策定の目的	2
2. 計画策定の背景	3
3. これまでの外部委託業務の検証	5
4. 計画策定の基本方針	8
(1) 基本的な考え方	
(2) 対象とする業務	
(3) 業務選定の基準	
(4) 実施にあたっての優先順位	
(5) 発注方式	
(6) 業者選考	
(7) 契約手法及び期間	
5. 外部委託化対象業務の選定	13
6. 実施スケジュール	16
7. 外部委託化による効果	17
8. 外部委託化実施に当たっての留意事項	18
9. 配慮すべき事項	18

資料編

1. 外部委託推進に係る関連法令・計画
3. 他都市の外部委託状況
4. 総合評価一般競争入札方式と公募型プロポーザル方式の手続きの流れ

はじめに

上下水道事業を取り巻く環境は、水需要の停滞等により、水道料金・下水道使用料の伸び悩みを招いている一方、支出において多額の企業債の元利償還があるなど、これまでにない厳しい経営状況にある。

その一方、上下水道事業は地方公営企業としての独立性の強化等の改革が求められているが、上下水道とも高い普及率となっており（雨水排水を除く）、建設から維持管理の時代を迎え、市民のニーズはサービスの質的向上にシフトしてきている。

このような中、国においては、平成13年には水道法の改正による「第三者委託」の制度化、下水道事業における「性能発注の考え方に基づく民間委託のためのガイドライン」の提示、平成15年には地方自治法の改正による「指定管理者制度」の創設などがあり、「外部委託化」を含めた多様な経営形態が選択できるようになってきている。

本市においても行政資源の重点配分や機動的・効果的な組織体制の確立を目的とした「外部委託（アウトソーシング）の推進に係る指針」が策定されたところである。

また、平成17年3月29日に総務省が策定した「公共団体における行政改革のための新たな指針」において、事務事業の再編や民間委託の推進、定員管理の適正化等が求められている。

このようなことから、本計画を策定し、外部委託を積極的に推進することによる経営基盤の強化や、多様化する顧客ニーズへの的確な対応を図るとともに、上下水道事業の一元化の基本理念である「経営の効率化」、「顧客重視による市民サービスの向上」、「経営力の拡充」、「水を機軸とした水循環・水環境の保全」などを効率的かつ効果的に推進できる体制整備の一助とするものである。

1. 計画策定の目的

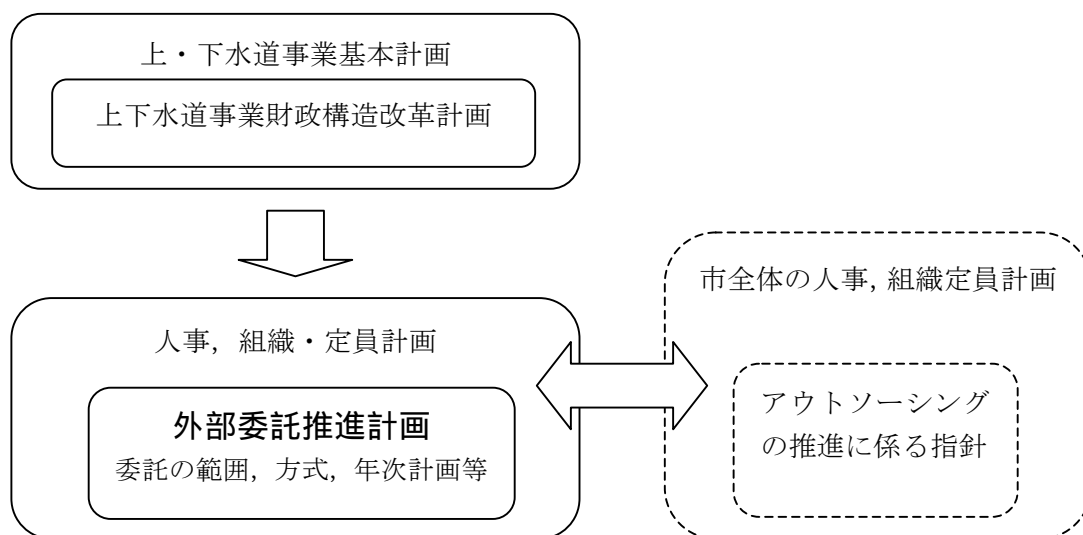
(1) 策定の目的

「第2次水道基本計画」及び「下水道事業基本計画」に掲げる各種事業を着実に推進するための局の業務執行体制のうち、外部委託推進計画を明らかにし、ライフラインとしての危機管理を踏まえた、上下水道一元化の基本理念である経営の効率化や顧客サービスの向上を図るものである。

(2) 計画の位置づけ

「第2次水道基本計画」、「下水道事業基本計画」及び同計画を財政上補完する「水道事業財政構造改革計画」に定める「給水減価の抑制」や「下水道事業財政構造改革計画」に定める「処理原価の抑制」を図るための局の業務執行体制の個別計画として位置づけ、局の業務執行体制に関連した人事、給与、組織・定員計画等と整合が図れる計画として策定するものである。

関連イメージ



(3) 計画期間

平成17年度から平成22年度までの6年間とする。

〔設定の理由〕

- ・「第2次水道基本計画」と「下水道事業基本計画」の計画期間との整合を図る。
- ・本市の第3次行政改革の推進期間（平成15～19年）にとどまらず、中長期的観点から定めた「外部委託（アウトソーシング）の推進に係る指針」を踏まえた計画。
- ・原則、中間年次で、それまでの検証等を踏まえた見直しを実施。なお、社会経済環境など局事業を取り巻く状況の変化があった際には、随時見直しを行うこととする。

2. 計画策定の背景

(1) 外的要因

規制緩和の拡大

経済財政運営と構造改革に関する基本方針(いわゆる「骨太の方針」)による、「官から民へ」の動きが促進されており、規制緩和等により活動領域を拡大する民間サービスや、NPO等の市民活動といった新たな公共サービスの担い手を適切に活用していくことが求められている。

民間活力の導入に向けた法的整備の充実

これまででも上下水道事業においては、部分的な委託が行われてきたところであるが、地方自治法の改正による「指定管理者制度」や水道法の改正による「第三者委託制度」などの民間活力の導入に向けた法的整備の充実により、多様な経営形態を採用することが可能となってきた。

多様化する顧客ニーズへの対応

厳しい財政状況にある中、顧客ニーズは多様化・サービスの質的向上にシフトしており、それらに対応するためにも、適切な人的・財政的資源の配置とともに、最適な組織のあり方を検討する必要がある。

(2) 内的要因

ベテラン職員の減少

上下水道事業は市民の重要なライフライン・都市の装置として不可欠なものである。

しかしながら、これまで事業を支えてきたベテランの技術職や技能労務職が退職し、減少する時代を迎え、サービスレベルの低下が懸念されるとともに、事業の維持が課題となってきた。

○ 職種別退職者数

	技術吏員	技能主任	主任技能技師
H22 までの退職者	39	13	15
H27 までの退職者	80	22	23

市全体としてのアウトソーシングの推進

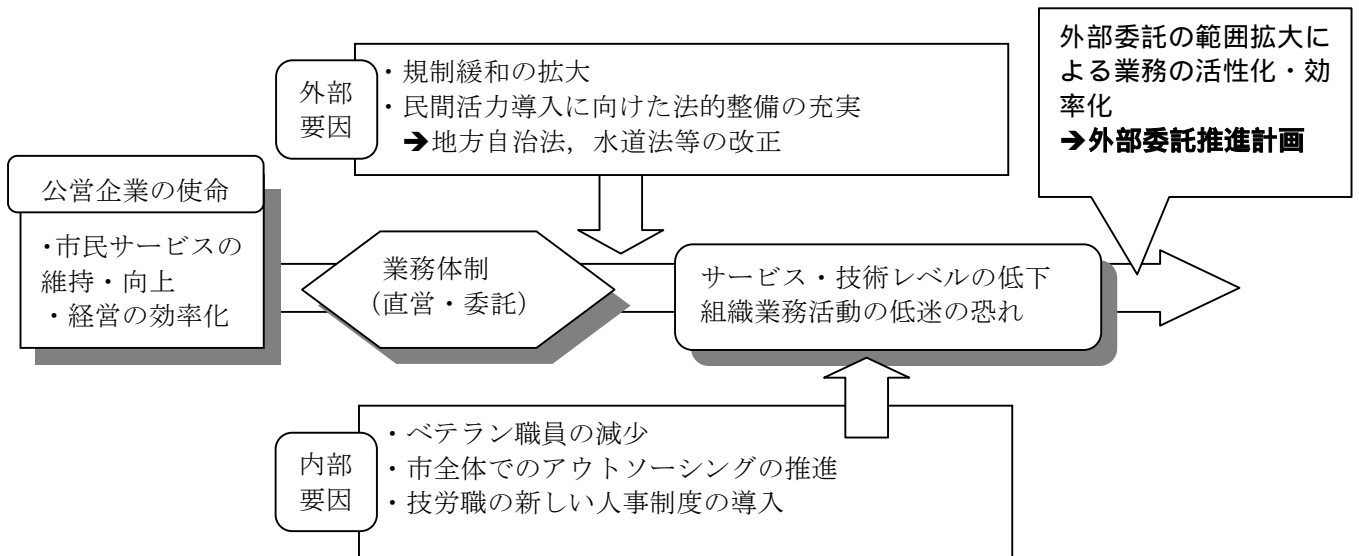
経営の観点や、限られた行政資源を重要施策に集中的に配分していくためにも、市全体の業務全般を対象に大胆な外部委託の推進を図ることとしている。

技能労務職の新しい人事制度の導入

行政需要の変化に伴う職員の能力向上を目的とした「技能労務職の新しい人事制度」(行政ルート・現業ルート)の導入により、若年層の行政職化が進むこ

とが予想されることから、経営の効率化を十分に考慮しながら現場業務の担い手を確保していく必要がある。

上下水道事業を取り巻く状況イメージ



3. これまでの外部委託業務の検証

本計画は、今後の外部委託の推進を目的に策定するものであるが、上下水道事業は、これまでも外部委託になじむ業務については、積極的に委託化を実施してきたところであることから、よりスムーズな委託への移行を図るためにも過去の委託業務の検証を行い、メリットや留意すべき事項を明らかにし、今後の委託業務へ反映させるものである。

(1) 主な外部委託業務

業務名称	業務内容	担当課
待機業務	夜間・休日等の配水管修繕	水道維持管理課
配水管漏水調査業務	配水管の漏水調査	水道維持管理課
検針業務	水道メーター検針	サービスセンター
未収金訪問整理業務	水道料金の未収金の整理・収納	サービスセンター
休日等開栓業務	休日等の使用開始に係る開栓	サービスセンター
開栓・休止等電話受付業務	開栓・休止に係る電話受付業務	サービスセンター
今市浄水場運転管理一部業務	今市浄水場の運転業務	今市浄水場
管渠維持管理業務	下水管渠の維持管理業務	下水道施設管理課
清原処理場維持管理業務	清原処理場の運転・維持管理業務	下水道施設管理課

(2) 既外部委託の検証

別表1のとおり

(3) 検証を踏まえた評価及び今後の方向

導入効果については、民間事業者のノウハウの活用による効率的な業務遂行、顧客ニーズへの的確な対応、経費の縮減、高度化する技術レベルへの対応（施設管理）などが掲げられ、「経営の効率化」や「顧客サービスの向上」の観点からも、危機管理体制の一層の強化を図りながら継続的な委託が可能であるとともに、他業務についても外部委託化を図っていくべきと考えられる。

(4) 今後の委託化にあたり改善及び強化すべき事項

以下の点について、基本方針や委託実施に当たっての留意事項に反映させていく。

契約方式，委託方式

- ・複数年契約等の導入による，安定した委託業務の維持・継続
- ・仕様発注から性能発注への転換による，効率的かつ効果的な事業展開

危機管理

- ・有事の際，受託者側で完結できるような体制整備の確立
- ・緊急時マニュアル等に沿った教育・訓練の実施及び定期的な業務チェックの実施（ISO9001の考え方による継続的な事務改善）

委託先への指導・監督体制

- ・職員の技術力，技能の確保
- ・業務マニュアルの作成及びマニュアルを活用した業務チェックの実施
- ・受託者との定期的な意見交換の場の設置（パートナーシップの形成）

既外部委託業務評価票

別表 1

所管課	サービスセンター	サービスセンター	サービスセンター	サービスセンター	配水管理センター	配水管理センター	水道維持管理課	水道維持管理課	下水道施設管理課 川田処理場	下水道施設管理課	下水道施設管理課	
1. 外部委託業務	名称	水道メーター検針業務	未収金訪問整理業務	開栓・休止電話受付業務	休日等開栓業務	今市浄水場運転管理業務一部委託	松田新田浄水場排水処理施設運転管理業務委託	待機業務	配水管漏水調査業務	汚泥処理施設運転業務委託	清原処理場維持管理業務委託	下水道管渠清掃業務委託
	委託先	(株)ライデック	(株)ライデック	(株)フジスタッフ	契約指定工事店	日本ヘルス工業(株)	(株)NGK-Eソリューション	宇都宮市上下水道局指定給水工事業業者	宇都宮市入札参加有資格者業種:調査等業務	(株)NGK-Eソリューション	(株)NGK-Eソリューション	管渠清掃業者
	委託期間	H16.4.1～H17.3.31	H16.4.1～H17.3.31	17.3.1～17.3.31	16.4.3～17.3.27	H16.4.1～H17.3.31	H16.4.1～H17.3.31	H16.4.1～H17.3.31	H16.5.1～H17.1.31	H16.4.1～H17.3.31	H16.4.1～H17.3.31	4ヶ月間
2. 外部委託業務の内容	メーター検針を行い、水量データと検針票を作成し、お客様へ送達する。漏水時等異常水量が発生した場合等に水量の認定を行う。		上下水道料金の未納者を戸別訪問し、料金の督促と収納を行う。停水執行時の事務補助及び停水開栓の実施	上下水道の開栓、休止及び変更に関する電話受付を行い、電算入力を行う。	休日等の開栓要望に対応するため、休日等に各事業所へ要員が待機開栓要望発生時には開栓作業を行う。	今市浄水場の運転管理業務	排水処理施設運転管理及び汚泥分析業務	夜間・休日等の配水管修繕	配水管の漏水調査	汚泥焼却炉及び脱水機の運転維持管理	処理場の維持管理(保守点検、運転操作・監視、水質管理、場内管理等)	下水道管の高圧洗浄車等による清掃
3. 費用の比較 (人件費ベース) (千円)	直営の場合の費用(A)	259,200	81,000	2,700	4,118	72,900	32,400	48,600	64,800	137,000	-	13,500
	委託費(B)	103,105	22,301	1,340	2,171	47,250	27,195	20,540	52,500	128,730	73,500	11,439
	差(A)-(B)	156,095	58,699	1,360	1,947	25,650	5,205	28,060	12,300	8,270	-	2,061
4. 委託先への指導・監督体制	各種報告書の提出。 担当レベルでの定例会を開催し、問題点等に関する協議を行う。 問題発生時には逐次連携を図り状況を把握し、対応を指示チェックする。			報告書の提出。	局職員が担当している。業務を管理監督できる能力を継承するため、職員の確保・育成が必要。	機械担当職員が担当している。業務を管理監督できる能力を継承するため、機械担当職員の確保・育成が必要。	修繕の技術講習会の開催 修繕状況の報告(写真、材料、安全対策等)による確認	漏水調査の報告(調査状況、安全対策等)による確認	運転管理報告書等を提出させて、適宜、指導・監督を実施。 受託者安全衛生委員会への参画(月1回) 局主催の安全行事への受託者参加及び防火管理体制	月例報告及び打合せを行い、提出書類(月報、点検記録、故障修繕報告、水質測定報告他)のチェック、指導を実施。	身分証明書の携帯・通過車両等の安全確保	
5. 危機管理体制	緊急時等の対応フローを確立している。 (例) 受託者要員 受託事業者 サービスセンター 使用受付Grp 収納Grp・計量Grp・料金Grp 接続工事Grp・営業Grp				緊急時マニュアルに従い職員がフォローしている。	事故・故障発生時はマニュアルに従い、常日勤者(機械・電気)がフォローしている。	待機業者で、判断困難な場合、水道維持管理課の職員に連絡があり、指示する。	漏水調査により、発見された漏水は、水道維持管理課の職員に連絡があり、早期に修繕処理する。	緊急連絡体制(昼・夜) 安全パトロール 安全衛生管理体制 事故(故障)報告書 受託者から現場の状況を下水道施設管理者へ報告。	休日、夜間等は緊急連絡体制表により行っている。 また、大雨や台風などの予報がある場合は、事前に対応を要請している。	緊急連絡体制による報告	
6. 改善すべき点	検針時にお客様への説明が必要になった際、不適切な説明に陥ってしまうケースがまれにあることから、お客様との軋轢を起さない涉外(接客)能力を向上させたい。	委託対象者に関する情報伝達方法が非効率的である。 より効果的な業務遂行のためには、督促等の迅速化が必要。	委託当初は、全ての要員が業務に不慣れであったため、対応速度や通話内容などで業務品質が低下したことも見られた。そのため、十分な習熟期間を設ける必要がある。	停水処分中の水栓が休日開栓されるケースがあり、停水処分の効果が薄れる。 水栓によって止水方法が異なり、本人開栓のケースも多いが、休日には情報を得る手段が無い。	運転管理には専門的知識と実績が必要であるが、単年度で委託業者が替わった場合、緊急時の対応や職員への負担増となり、更には職員では対応できない事態が危惧される。	待機業者の技能の差が修繕対応(修繕要する時間)にでる。	社会生活の変化により、交通量、調査時間などから、制約を受けるため、新規漏水調査技術が必要	委託者側の現有技術や経験の蓄積を伝承するため監視技術者の確保 設備の老朽化による機能低下防止・機能維持	委託方法仕様書発注から包括的民間委託への移行	局及び委託業者における広報等の徹底		
7. 導入効果	検針専門業者としてのノウハウ活用により、円滑で効率的な検針業務が遂行。料金収納コストの縮減に寄与。	蓄積された業務ノウハウの活用により、効率的・効果的な収納業務の遂行。	繁忙に応じた電話受付要員の確保が可能となり、お客様からの電話をお待たせしないようにする。	お客様のニーズにあった給水サービスの提供	経費の縮減(浄水コスト)	専門業者に委託することにより適切な保守点検や軽微な修繕が実施され、機器類の保全・延命化が図られている。	市民からの配水管修繕要望に対し昼夜を問わず対応	地下漏水の早期発見により、有収率向上を図る。 漏水による2次災害を防止し、安全な市民生活を確保する。	人件費の削減 民間の持つ維持管理ノウハウの活用	民間の持つ維持管理のノウハウを活用できる。 高度化する技術レベルに対応 人事異動による実務経験者不足を回避	対象区域を選定することにより効率的で迅速な清掃作業が可能	
評価 総合評価												

4. 計画策定の基本方針

(1) 基本的な考え方

上下水道事業を取り巻く状況を十分に踏まえ、「市民サービスの維持・向上」、「経営の効率化」の観点から、「技術力の維持」、「危機管理」、「緊急時への対応」、「ISO9001品質マネジメントシステムの考え方との整合」等を十分考慮しながら、将来の業務執行体制（直営・委託）を検討する。

年次計画策定にあたっては、各業務の内容等を踏まえながら、円滑な委託への移行ができるよう考慮する。

(2) 対象とする業務

原則、上下水道局の全ての業務を対象とする。

(3) 業務選定の基準

業務選定にあたっては、

- ① 政策形成及びその決定に関する業務
- ② 許認可や処分に関する業務
- ③ 秘密性、公平性、安定性の確保が求められる業務

については、除外するものとする。

また、外部委託実施にあたっての条件については、経費の縮減やサービスの向上などの費用対効果や市場の成熟度、競争度を勘案し、受託者のサービス供給安定性などの受託者の状況に留意する。

ただし、直営による費用を上回ることがあっても、サービスレベルの向上が期待できる業務や、専門性の発揮が求められる業務にあっては外部委託化するものがある。

(4) 実施にあたっての優先順位（実施スケジュール上の年次決定）

優先順位は下表の基準をもって設定する。

	先行的に委託を実施	調査・研究のうえ実施
基準	<ul style="list-style-type: none">・他都市での高い委託率・実績がある業者の存在 （「受け皿」が充実）・委託に関するガイドラインが策定されていること （監督官庁の指導）・財政構造改革計画との整合 （財政構造改革の着実な推進）	<ul style="list-style-type: none">・品質確保・管理対策・施設更新計画の存在 （今後の施設管理体制により、整備内容が変更になる）

(5) 発注方式

委託料重視から、技術能力重視に転換しつつあり、特に施設の維持管理業務に対しては、「仕様発注」から「性能発注」の方式が広まってきている。

【性能発注と仕様発注の比較】

項目	性能発注	仕様発注
委託業務の範囲	包括的委託 施設の運転管理業務、清掃業務、設備点検業務、物品管理業務等を一括して委託	限定的委託 各種業務の業務仕様が規定されているほか、物品は委託者が支給
契約年数	複数年度	単年度
委託業務遂行における自由度	自由度大 求められている性能が発揮されている限り職員数等については民間事業者の自由裁量	限定的 仕様書に基づき業務を行うため自由度は小さい
維持管理効率化に向けたインセンティブ	働きやすい 民間事業者の創意工夫が自身のメリットとなることから維持管理業務の効率化が期待できる	働きにくい 民間事業者の創意工夫を反映できる余地が少なく、維持管理業務の効率化は期待しにくい

現在の上下水道局の委託方式は、仕様発注方式であるが、サービスレベル維持を図りつつより一層の経費削減を行うためにも、段階的に包括的な委託を行っていく必要がある。

業務個別の仕様発注→業務個別の性能発注

→関連業務を含めた性能発注→施設の保守・点検等も含めた性能発注（包括的委託）

なお、水道法の「第三者委託制度」と地方自治法の「指定管理者制度」への対応であるが、「第三者委託制度」については、受託者側に水道事業技術管理者を設置し、水道施設管理、水質管理、給水装置の検査など水道法上の責任を負って実施するもので、技術管理者が担う業務は水道事業の根幹に関わり、危機管理等の面からも慎重に判断すべきものである。

現在は、制度制定後間もなく、日本水道協会において第三者委託のガイドラインを策定中であることから、他自治体・企業体での導入実績も少ない。

一方「指定管理者制度」については、業務委託、地方独立行政法人、完全民営化など経営手法の一つであり、いかなる経営手法をとるのかの選択は、事業運営に関する最も基本的かつ重要であることから、慎重な判断が必要である。

これらのことから、当面は、まず、局で技術的な責任を担保することができる従来どおりの手法で外部委託化を始め、段階的に包括的な委託への移行を推進することとし、併せて上下水道事業にとって最適な運営形態を総合的に調査研究を行うこととする。

(6) 業者選考

現在は仕様発注方式であるため、金額のみで判断できる一般・指名競争入札で行っているが、包括的委託は効率的で質の高いサービスを提供するため、民間事業者の有する高い技術能力を積極的に活用することが目的であるから、民間事業者の選定にあたっては、委託料のみならず民間事業者の技術能力を含め総合的に評価できる方式を検討する必要がある。

これに対応できる方式は、委託料重視か技術能力重視をするかにより、以下の方式が考えられる。

- ① プロポーザルを反映させた一般競争入札方式
 - ・ 正式な入札の前に、提案（プロポーザル）を求め、最終仕様書に技術レベルを反映させたうえで委託料による評価を行う方式
- ② 技術提案型競争入札
 - ・ 提案に基づき技術審査を行い、その審査を通過した事業者で委託料による評価を行う方式
- ③ 総合評価一般競争入札
 - ・ 技術能力と委託料を統合した指標により評価を行う方式
- ④ プロポーザル随意契約方式
 - ・ 技術能力による評価を行う方式

【業者選考方法の比較】

方式	概要		メリット	デメリット
プロポーザルを反映させた一般競争入札方式	事業者から参考提案を求め、これに基づき仕様を確定した上で、一般競争入札を行う方法	委託料重視 ↑	競争環境確保し、委託料を重視した事業者の選定を行うことができる。	委託料だけで決定するため、事業者の技術能力を評価できない可能性がある。
技術提案型競争入札	事業者から提案を求め、提案内容に基づき入札に参加できる民間事業者を指名し指名業者間で入札を行う方法		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。	最終的には委託料だけで決定するため、技術的側面で最良提案を行った事業者であっても、委託料によっては受託者とならない可能性がある。
総合評価一般競争入札	一般競争入札ではあるが、委託料だけでなく、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困難。また、有識者等による審査委員会が必要となる。
プロポーザル随意契約方式	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	↓ 技術能力重視	提案内容を重視して事業者の選定を行うことができる。	委託料が高くても、提案内容が良いと判断されると受託者となるため、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。

今後、施設全般を包括的に外部委託化する場合は、業務内容と経済性の評価のバランスが取れる または の方法を基本として行うこととし、委託する業務個別にふさわしい方法を選択する。

(7) 契約手法及び期間

契約手法は、

ア 単年度契約

→ 庁舎清掃業務等の定型的業務向け

イ 複数年契約（初年度入札，次年度以降随意契約）

→ 受託者が設備機器等を準備し、その減価償却に併せて委託料を支出することがふさわしい業務

供給するサービスの安定性のため、習熟期間が必要かつ業務ノウハウの蓄積が必要となる業務

の2つがあるが、上下水道局における施設系の外部委託については債務負担行為の設定による期間契約を担保したうえで、複数年契約とするのが妥当と考える。

その期間については、原則3年とする。

契約後3年経過後の再入札時の契約開始日は4月1日とする。

その際、受託業者の入替が想定されるが、入替となり業務引継ぎが生じた時に対応できるよう、原則として前業者との契約に契約終了後一定期間の業務引継ぎを義務づける。

【契約期間のイメージ】



5. 外部委託化対象業務の選定

(1) 対象業務の選定(別表2)

基本方針を踏まえ、現在の局業務から外部委託化を推進する業務を選定する。

(2) 今後の方向性

サービスセンター業務

サービスセンターの業務については、各業務(料金等)が一連のフローとして関連性が密接であるため、調査研究にあたっては、既委託化業務を含め、全体の業務を含めた検討が必要である。

配水管理センター・下水道施設管理課業務

ア 浄水場・処理場

運転管理業務から委託化を開始するが、より経営の効率化を図るため、危機管理等の担保を図りながら包括的な委託化への移行を推進する。(保守・点検業務等の追加)

なお、白沢浄水場については、第6期拡張事業において施設更新計画を策定していることから、その計画に合わせた段階的委託を行う必要がある。

イ 管渠維持管理業務

本業務は、大雨時等の緊急出動など、機動性、迅速性が求められる業務であることから、類似の維持管理業務との役割を踏まえ、平成19年度以降のあり方について十分検討を行っていく。

(3) 外部委託化する業務

新たに外部委託化する業務

ア サービスセンター 使用受付窓口業務(休止・開栓業務含む)

イ 配水管理センター 配水コントロール運転管理業務
松田新田・白沢浄水場運転管理業務

ウ 下水道施設管理課 川田・田川処理場運転管理業務

委託範囲の拡大、包括的委託への移行を目指す業務

ア 配水管理センター 今市浄水場運転管理業務(場内清掃業務等を委託に組み入れ)

イ 下水道施設管理課 管渠施設等維持管理業務(定期的清掃箇所の委託化)
清原処理場運転管理業務(包括的委託化の推進)

今後委託化に向け調査研究を進める業務

ア サービスセンター 上下水道加入促進業務
水道料金等の調定・納入業務
貯水槽水道の管理指導業務

需要者サービス業務

イ 配水管理センター 水質試験・検査業務

ウ 水道維持管理課 給配水管路の図面管理業務
給配水管維持管理・修繕業務

エ	水道建設課	水道施設工事設計及び施工業務
オ	下水道建設課	下水道管渠及び処理場工事業務
カ	下水道施設管理課	下水道台帳管理業務

(4) 対象業務以外の業務の取り扱い

本計画で当面委託化対象とならなかった業務については、今後の検討により、費用対効果、事務の効率化など、一定の委託化効果が認められる場合、外部委託化を推進するものとする。

その際は、組織・定員計画との整合を図りつつ、実施計画または予算編成により対応することとする。

〔外部委託化業務の選定〕

経営企画課	委託の可否	理由
経営方針,基本計画の策定に関すること。	×	除外基準 に該当
事務及び事業の総合調整に関すること。	×	除外基準 に該当
予算の作成,配当及び執行管理に関すること。	×	除外基準 に該当
広報及び情報提供に関すること。	×	一部委託済,他の業務については費用対効果が得られない
電子計算適用業務のシステム開発及び調査研究に関すること。	×	一部委託済,他の業務については費用対効果が得られない
出納その他会計事務に関すること。	×	除外基準 に該当
決算及び業務状況報告に関すること。	×	除外基準 に該当
経営分析に関すること。	×	除外基準 に該当
資金計画並びに現金及び有価証券の保管に関すること。	×	除外基準 に該当
固定資産台帳の記録整理に関すること。	×	費用対効果が得られない

企業総務課	委託の可否	理由
条例及び企業管理規程の審査,解釈及び公告に関すること。	×	除外基準 に該当
人事,給与等に関すること。	×	除外基準 に該当
日本水道協会及び日本下水道協会に関すること。	×	他事業体との連絡調整,協議が必要な業務のため
危機管理に関すること。	×	除外基準 に該当
入札,契約に関すること。(他の主管に属するものを除く。)	×	除外基準 に該当
財産,車両の管理に関すること。	×	一部委託済,他の業務については費用対効果が得られない

サービスセンター	委託の可否	理由
上下水道加入促進及び事業収入の収納に係る方針策定に関すること。		加入促進業務は業務内容を精査のうえ,調査・研究が必要
水道料金等の電算システムの運用管理に関すること。	×	除外基準 に該当
水道料金等の調定及び納入等に関すること。		口座情報処理業務は費用対効果について調査・研究が必要
給水装置及び排水設備等の工事及び指導,完了検査及び精算事務に関すること。		検査業務は業務内容を精査のうえ,調査・研究が必要
指定給水装置工事事業者及び排水設備指定工事店の指定に関すること。	×	除外基準 に該当
貯水槽水道の管理指導に関すること。		現地調査業務については内容を精査の上,委託との役割について調査・研究が必要
公共下水道接続工事資金の融資あっせんに関すること。	×	除外基準 に該当
雨水貯留浸透施設設置費補助金に関すること。	×	除外基準 に該当
需要者のサービスに関すること。		一部委託済(休止開栓の電話受付業務),委託範囲について調査・研究が必要
給水装置等の開閉栓及び精算に関すること。		受付から実施までの一体管理が必要
水道メーター等の点検及び使用量の計量に関すること。		
使用量の審査及び認定に関すること。	×	除外基準 に該当
水道メーター等の維持管理に関すること。		
不正使用者の調査及び処理に関すること。	×	除外基準 に該当
水道料金等の督促状の発行及び滞納整理に関すること。		一部委託済,業務内容を精査のうえ,調査・研究が必要
停水処分にに関すること。	×	除外基準 に該当
水道料金等の不納欠損処分にに関すること。	×	除外基準 に該当

配水管理センター	委託の可否	理由
水道施設,浄水場等の維持管理及び修繕に関すること。		一部委託済,委託化への環境(法令,実績のある業者等)が整備済,費用対効果が見込める
配水施設,制御所等の維持管理及び修繕に関すること。		委託化への環境(法令,実績のある業者等)が整備済,費用対効果が見込める
水質管理に関する計画策定に関すること。	×	除外基準 に該当
水源保全,水利権更新,県からの受水,利根川・荒川連絡協議会に関すること	×	除外基準 に該当
水運用に関すること	×	除外基準 に該当
施設の更新に関すること	×	除外基準 に該当
施設の修繕,更新工事の設計施工に関すること		一部委託済,市全体の「技術職のあり方」の検討結果を考慮する
水質試験,検査に関すること。		一部委託済,業務内容を精査のうえ,調査・研究が必要

水道維持管理課	委託の可否	理由
上水道の有収率向上対策に関すること。	×	除外基準 に該当
給配水管路の図面管理に関すること。		業務内容を精査のうえ,調査・研究が必要
配水管及び給水管の維持管理及び修繕に関すること。		一部委託済,業務内容を精査のうえ,調査・研究が必要
配水管及び給水管の漏水調査に関すること。		
配水管及び給水管破損等の工事費用の徴収に関すること。	×	除外基準 に該当
宅地開発等における水道施設に係る指導及び寄附,譲渡に関すること。	×	除外基準 に該当
給水要望に関すること。	×	除外基準 に該当

水道建設課	委託の可否	理由
水道事業の企画調査に関すること。	×	除外基準 に該当
水道事業の認可申請に関すること。	×	除外基準 に該当
水源開発に関すること。	×	除外基準 に該当
国庫補助金等の調定並びに納入通知書及び督促状の発行に関すること。	×	除外基準 に該当
国庫補助金等に係る過誤納金の還付及び不納欠損処分にに関すること。	×	除外基準 に該当
水道施設に係る工事の設計及び施工に関すること。		一部委託済,市全体の「技術職のあり方」の検討結果を考慮する

下水道建設課	委託の可否	理由
公共下水道の整備計画に関すること。	×	除外基準 に該当
公共下水道の認可申請に関すること。	×	除外基準 に該当
公共下水道の供用開始及び指定の公示に関すること。	×	除外基準 に該当
公共下水道の国庫補助対象事業の要望に関すること。	×	除外基準 に該当
公共下水道の国庫補助金の交付申請及び精算報告等に関すること。	×	除外基準 に該当
公共下水道の管きょ及び処理場の工事に関すること。		一部委託済,市全体の「技術職のあり方」の検討結果を考慮する

下水道施設管理課	委託の可否	理由
公共下水道の管きょ並びに清原処理場及びポンプ場の維持管理及び修繕に関すること。		一部委託済,委託化への環境(法令,実績のある業者等)が整備済,費用対効果が見込める
川田処理場の維持管理及び修繕に関すること。		一部委託済,委託化への環境(法令,実績のある業者等)が整備済,費用対効果が見込める
田川処理場の維持管理及び修繕に関すること。		一部委託済,委託化への環境(法令,実績のある業者等)が整備済,費用対効果が見込める
下水道区域内の除害施設及び特定施設の調査及び指導に関すること。	×	除外基準 に該当
公共下水道の有収率向上対策に関すること。	×	除外基準 に該当
公共下水道の排水区域外下水の放流の許可に関すること。	×	除外基準 に該当
排水施設に関する行為の制限の許可に関すること。	×	除外基準 に該当
下水道台帳に関すること。		業務内容を精査のうえ,調査・研究が必要

技術監理室	委託の可否	理由
技術監理に関すること。	×	職員等への指導的業務のため
建設工事に係る検査に関すること。	×	除外基準 に該当

【凡例】

〔委託の可否〕
 :委託可能業務
 :委託実施にあたり調査・研究が必要な業務
 ×:委託になじまない業務
 :既に委託を実施している業務

〔理由〕
 「除外基準」はP8「4.外部委託推進基本方針(3)業務選定の基準」の除外業務に準ずる
 :政策形成及びその決定に関する業務
 :許認可や処分にに関する業務
 :秘密性,公平性,安定性の確保が求められる業務

6. 実施スケジュール

業務名	前期												後期											
	17			18			19			20			21			22								
	4	7	10	1	4	7	10	1	4	7	10	1	4	7	10	1	4	7	10	1				
管渠施設等 維持管理業務			●	---▶	準備期間	●	---▶	委託開始(業務の一部)																
川田処理場 運転管理業務		●	---▶	準備期間	●	---▶	委託開始(交替制業務)																	
田川処理場 運転管理業務		●	---▶	準備期間	●	---▶	委託開始(交替制業務)																	
今市浄水場 運転管理業務		●	---▶	準備期間	●	---▶	委託開始(場内巡視・清掃業務)																	
使用受付窓口業務委託 (休止・開栓業務含む)		●	---▶	準備期間		---▶	委託開始(移行期)																	
配水コントロール室 運転管理業務		●	---▶	準備期間		---▶	委託開始(移行期)																	
白沢浄水場 運転管理業務		●	---▶	準備期間		---▶	委託開始(移行期)																	
松田新田浄水場 運転管理業務		●	---▶	準備期間		---▶	準備期間																	
清原処理場運転 管理業務(委託済)		●	---▶	準備期間		---▶	委託開始(移行期)																	
今後委託化に向け調査 研究を進める業務		●	---▶	調査研究の開始		---▶																		

7. 外部委託化による効果（通年委託実施時を対象）

（1）費用対効果（概算値。平成17年度実施計画を参考）

合計 178,893千円

（2）職員定数削減効果（平成17年時点での推計値であり、概算）

サービスセンター： ▲ 5名程度

- ・ 使用受付窓口業務委託（休止・開栓業務含む）

配水管理センター： ▲ 35名程度

- ・ 配水コントロール室運転管理業務
- ・ 松田新田浄水場運転管理業務
- ・ 白沢浄水場運転管理業務
- ・ 今市浄水場運転管理業務

下水道施設管理課： ▲ 45名程度

- ・ 管渠施設等維持管理業務
- ・ 川田処理場運転管理業務
- ・ 田川処理場運転管理業務

合計 ▲ 85名程度

8. 委託実施に当たっての留意事項

(1) 委託先への指導・監督体制の整備

委託先への指導・監督業務は、職員の技術力を確保するためにも重要であることから、これまで以上に積極的に関与することが必要である。

通常の業務管理にあたっては、受託者が作成する日報、月報、年報などの報告書の確認や巡回監視・定期的な業務監査等を行うことが必要であるが、担当職員の技術力・技能を確保するためにも業務マニュアルの作成を行うとともに、同マニュアルを活用した業務チェックを行う必要がある。

また、スムーズな業務遂行及び受託業者との連携強化（パートナーシップの形成）を図るために、受託者との定期的な意見交換の場を設置する必要がある。

(2) 局全体としての委託業務に対するチェック機能の強化

外部委託実施の際には、サービスレベルの維持・向上を図るため、受託者の業務遂行状況を管理する必要があるが、委託業務全体の管理・チェック機能を向上させるため、ふさわしい部署に業務として位置づけ、ISO9001の内部監査の手法等を取り入れて実施することが必要である。

(3) 危機管理体制の確立

有事の際、受託者側で完結できるような体制整備を確立させることが原則ではあるが、大規模な災害等への対応のため、緊急時マニュアルによる職員のフォロー及び緊急連絡体制を確立することが必要である。

また、緊急時マニュアル等に沿った教育・訓練の実施及びISO9001の考え方（継続的な事務改善）による定期的な業務チェックを実施することが必要である。

(4) 確実な業者選考

特に包括的委託への移行の際は、指名業者選定にあたり、サービスの継続的かつ安定した供給やライフラインの維持等の観点から、他の業務委託以上に事業者の実績や経営状況等（経営事項審査）を十分に調査することや審査委員会等による選考を行うことが必要である。

9. 配慮すべき事項

利用者への情報公開と意見聴取

上下水道事業は市民生活に直結しているライフラインであることから、委託実施や計画見直しの際には、広報紙や局ホームページ等の既存の広報媒体による情報公開を行い、委託業務に対する理解・協力を得るとともに、上下水道事業懇話会・上下水道モニターなどから意見を聴取し、よりよいものとし、上下水道事業全体の安心感を醸成することが必要である。

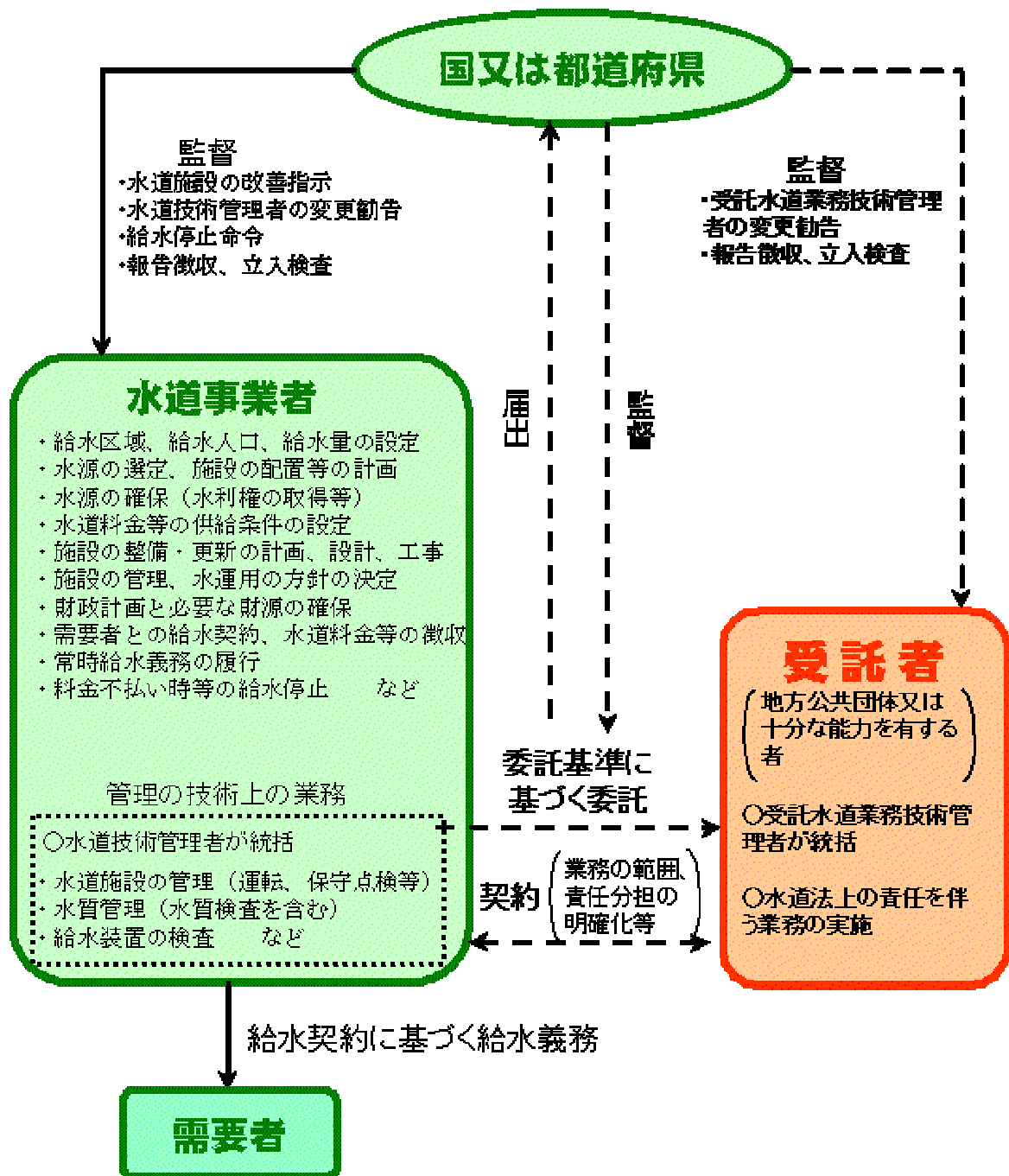
資料編

1. 外部委託推進に係る関連法令・計画

(1) 改正水道法（平成14年4月1日施行）

浄水場の運転管理や水質管理等，高い技術力を要する業務を他の水道事業者又は当該業務を実施できる経理的・技術的基礎を有する者に委託できるよう改正された。

第三者委託のイメージ



(2) 改正地方自治法（平成15年9月施行）

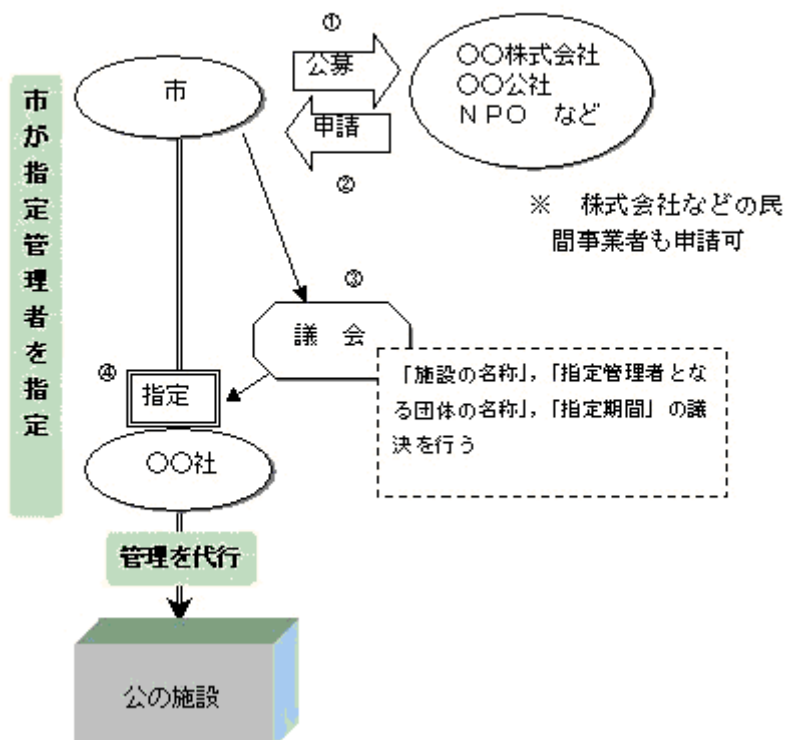
「地方自治法の一部を改正する法律」により、地方公共団体における公の施設に対して「指定管理者制度」が導入され、地方公共団体が指定する法人又は団体（指定管理者）に、公の施設の管理を行なわせることができることとなった。

要件としては、

- 地方自治体が指定管理者を指定する場合には、条例を定めて、あらかじめ議会の議決を経なければならない。
- 指定管理者の指定手続、管理基準、業務範囲等は条例で定める。
- 指定管理者の指定は期間を定めて行なう。
- 指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理業務に関し事業報告書を作成し、地方公共団体に提出しなければならない。
- 地方公共団体が適当と認めるときは、指定管理者はその管理する公の施設に係る利用料金を自らの収入として收受できる。また、この場合の利用料金は、条例に基づいて指定管理者が定める。但し、あらかじめ利用料金について地方公共団体の承認を受ける必要がある。

等である。

【指定管理者制度】



(3) 水道ビジョン（平成16年 厚生労働省）

水道の現状と将来見通しを分析・評価し、水道のあるべき将来像についてすべての水道関係者が共通の目標を持って、それを実現するための重点的な政策課題と、それらに対処するための具体的な施策や工程を包括的に明示したもの。

○ 水道ビジョンに基づく主要施策体系

施策群	主要施策	施策の概要
水道の運営 基盤の強化	新たな水道広域化計画 の推進	・都道府県が広域化計画を策定し、ソフト統合等の 新たな概念による広域化を推進
	多様な連携の活用による 運営形態の最適化	・他の水道事業者や民間事業者への第三者委託が 合理的な場合は、委託を積極推進・最適運営形態を 検討する支援ツールを充実
	持続可能な水道を目指 した運営・管理強化	・中長期財政計画に基づき老朽化施設を更新し、施 設を再編・再構築・事業認可要件の見直し、事後チ ェック制度の検討
安心・快適 な給水の確 保	原水から給水までの統 合的アプローチによる 水道水質の向上	・各事業者等が統合的な水安全計画を策定し、原水 から給水に至るまで一貫した水質管理を徹底・流 域関係者との連携を強化、情報公開を推進
	未規制施設等小規模な 施設の管理充実	・飲用井戸や貯水槽水道等の未規制の小規模な水 道を中心に水質管理の仕組みを充実・水道事業者、 検査機関、民間企業等の関与を促進
災害対策等 の充実	地震・渇水対策	・浄水場、配水池等の基幹施設、基幹管路を耐震化 ・地域の実情に応じた給水安定度を確保
	相互連携・広域化による 面的な総合災害対策	・複数事業者の連絡協議会によりソフト・ハード両 面で連携
環境・エネ ルギー対策 の強化	環境負荷の低減	・温室効果ガス排出削減計画、資源循環利用計画等 を策定、実施
	健全な水循環系の構築	・水循環関係機関と連携強化し、水道施設を再構築
国際協力等 を通じた国 際貢献	海外への水道技術の移 転	・水道事業者や水道関係企業の有する技術・ノウ ハウを世界市場に提供し、国際競争力を強化・国際協 力人材バンクの設置により専門家を養成
	国際化の推進	・WHO, IWA 等で施策提案・情報発信

(4) 性能発注の考え方に基づく民間委託のためのガイドライン【概要】
(平成13年 国土交通省)

ガイドライン作成の背景

- ・下水道施設の運転・維持管理業務は概ね一定程度で民間委託されているが、効率化の余地がある。
- ・このような観点から、都市計画中央審議会基本政策部会下水道小委員会において、運転・維持管理の効率化のため、いわゆる「付随発注」を選択肢として提示。委託者受託者間でノウハウの少ない現在の状況のもと、留意事項等を示すガイドラインの提示を提言。
- ・なお、水道事業では、水道の管理に関する技術上の業務を、包括的に第三者に委託できるよう、水道法を改正予定。

ガイドライン作成に当たっての基本的な考え方

- ①民間事業者に行わせることが適当なものについては、できる限りその実施を民間事業者に。(下水道法上の責任は委託者である地方公共団体に存する)
 - ②民間事業者に委ねる業務範囲を明確化
 - ③個別具体的な業務仕様の特定は必要最小限に留め、提供されるべき下水処理サービスの水準を数値化
 - ④民間事業者がよりよく管理できるリスクについては、民間事業者の負担
 - ⑤民間事業者の選定に当たっては、公平性、透明性に配慮した上で、委託料だけでなく民間事業者の有する技術能力も評価するよう配慮
 - ⑥委託者は、自らもしくは専門的知識を有する第三機関に委託して、提供される下水処理サービスの水準を監視
- 包括的民間委託の対象業務は、下水道施設の運転・維持管理業務(軽微な補修を含む)とし、資金的支出に該当する工事は含まないものとする
 - 委託期間は複数年を基本とする
 - 本ガイドラインは、性能発注の考え方に基づく民間委託を選択した地方公共団体に対し、委託をする際の留意事項を示したもので、従って、他の方法等によって民間委託を行うことを妨げるものではない。また、今後の状況を踏まえ、必要に応じて本ガイドラインを変更することが望まれるもの。

性能発注の考え方に基づく民間委託(包括的民間委託)の実施にあたり検討すべき事項(発注図書に記載すべき事項)

- | | |
|---|--|
| <p>(1)前提条件として検討すべき事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ●対象業務範囲:
①運転、②保守・点検、③ユーティリティ等の設置等、可能な限り各業務を一括委託 | <ul style="list-style-type: none"> ●運転・維持管理業務の進行状況の監視:
委託者は、日報等の確認や定期的な業務監査等により、受託者の業務進行状況を監視・評価。施設の経年劣化レベル等の確認のため、自ら(又は第三機関を活用して)定期的に施設の機能確認を実施 |
| <p>(2)民間事業者選定のために検討すべき事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ●選定対象民間事業者の要件:
原則、厳しい要件は求めず。 ●事業者選定の留意点:
委託料に加え、民間事業者の技術能力も含めて評価 ●競争環境の確保:
各種情報の公開、民間事業者による施設機能の確認機会の設定。委託者自らも(又は第三機関を活用して)機能を確認 | <p>(4)運転・維持管理業務に係る責任分担に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ●委託者-受託者間の責任分担の明確化:
委託者は、「リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する」考えに基づき、追加的支出の負担能力も勘案して検討 ●契約等の瑕疵等の解消等:
瑕疵等を解消するための手続その他の措置を検討 |
| <p>(3)運転・維持管理業務に直接関連する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ●性能要件の決定:
委託者は、放流水質、汚泥の含水率等、受託者が満たすべき性能その他の要件を決定 ●流入水の想定水質及び想定水量の決定:
委託者は、過去の実績等をもとに決定 ●性能未達時の対応を検討:
原則、受託者責任。ペナルティーの賦課等を検討 ●緊急事態の対応方針の検討:
委託者は、緊急事態の対応方針を検討。 | <p>(5)委託料に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ●委託料の決定方法の検討:
定額とする方法や流入水量によって変動する方法等を検討 <p>(6)契約の解除等に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ●契約解除条件の検討:
性能未達の長期継続など、契約解除の条件を検討 ●債務不履行時の対応方針の検討:
新たな受託者の確保等債務不履行時の対応策を検討 <p>(7)契約の終了時に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ●契約終了時の機能性能の確認:
自ら(又は第三機関を活用して)、施設機能の確認を実施 |

今後の検討課題

- ①支拂体制の整備
- ②精算業務の改訂の検討等の諸制度の充実
- ③包括的民間委託を普及させるための方策 等

(5) 外部委託 (アウトソーシング) の推進に係る指針【概要】

第 1 現状及び課題

1 これまでの取組及び現状

- ・清掃・警備業務や公共施設の管理等で委託を推進。特に第 1 次・第 2 次行政改革では、ごみ収集運搬、学校給食調理業務などの現業業務を中心に委託を推進
- ・委託を取り巻く状況変化として、規制緩和などにより民間サービス活動領域が拡大し、また N P O 等の市民活動が活発化するなど、公共サービスの担い手が急速に多様化
- ・地方自治法の一部改正により公の施設の管理を民間企業にも行わせることが可能となったことや、労働者派遣事業の規制緩和など、各方面で改革が進展

2 課題

- ・今後は、経営の観点から市全体の業務全般を対象に大胆な委託の推進が必要
- ・限られた行政資源を重要施策に集中配分するためにも外部活力の活用が必要
- ・規制緩和等により活動領域を拡大する民間サービスや、N P O 等の市民活動といった新たな公共サービスの担い手を適切に活用していくことが必要

第 2 外部委託推進に当たっての基本的考え方

1 行政が担うべき役割の明確化

外部委託に当たっては、まず、行政が担うべき役割は何かを捉えた上で、民間が実施主体として役割を担うべきもの・担うことが十分可能なものについては、行政は実施主体から撤退

(1) 行政が担うべき役割

- ・政策形成・決定、公権力行使（許認可、処分）に関すること
- ・秘密性や公平性、安定性の確保、公的支援・関与が不可欠なもの
- ・民間の育成・誘導、活性化などに関すること

(2) 民間の役割...市場原理、あるいは市民・民間の自主性に委ねるべきもの

- ・選択的、付加価値的サービスであり受益者負担による採算性・収益性があるもの
- ・市場の競争性に委ねることでサービスの質の向上が図れるもの
- ・市が役割を廃止・縮小することで、市民の自主活動の活性化等が期待できるもの

2 民間の役割に委ねるべき事業からの撤退 (民間への移譲 (民営化))

(1) 視点

- ・1 の役割分担の考え方にに基づき、次のようなものについては実施主体を民間に。
- ・サービスの安定供給や妥当なコスト水準の確保などにも留意しながら、事業の民間への移譲 (民営化) を検討・実施
- ・法令等の改正や住民ニーズ等の変化により、行政自らが実施主体となる必要性がなくなっているもの・薄れているもの

- ・民間市場が成長・成熟し、行政がサービス提供主体から撤退してもサービスの量や質が維持・確保されるもの

(2) 具体的な推進方策

- ・民営化の対象業務・施設の抽出に向けては、今後、行政評価等を活用しながら、目的や効果、事業手法の妥当性などを幅広い視点から個別・具体的に検討

3 行政の役割に係る業務の外部委託の推進

行政の役割に係るあらゆる分野で、行政責任の確保を前提としつつ、職員自らが担うよりも外部活力の活用が有効な業務は、これまで以上に大胆に外部委託を検討・推進



*本指針は、行政が自らの権限と責任で行うべき事務事業を対象に、外部委託を推進するための方針を中心に構成

第3 外部委託の推進方針等

1 外部委託の目的

(1) 行政資源の重点配分

- ・行政資源（財源，人材）を本市の重要課題に重点配分し，市民ニーズへの迅速・的確な対応を図るため，外部活力の活用によりその原資を生み出す。

(2) 機動的・効率的な組織体制の確立

- ・経費の節減はもとより，組織全体として少数精鋭を推進し機動的・効率的な組織体制を構築するための有効な方策として，外部委託を推進

(3) 市民満足の上昇

- ・外部活力の機動性，専門性，創意工夫の活用及び組織内へのノウハウの還元・蓄積による行政サービスの一層の質の向上や量の拡充により，市民満足の高いサービスを実現

(4) 協働によるまちづくりの効果的な推進

- ・自治意識の高揚など，市民協働によるまちづくりを効果的に支援するため，NPOや地域団体など公共サービスの多様な担い手への適切な委託を推進

2 外部委託を推進する業務

(1) 業務類型

- ・以下の類型に該当する業務について，外部委託を検討・推進

ア 定型的なもの

…ごみ収集運搬，学校給食業務，データ入力，アンケート等調査，施設の管理運営等

イ 高度の知識を要するものや，技術革新に関するもの

…情報システム開発・運用，事業計画策定に係る調査研究，設計・測量，健診等

ウ 臨時的・一時的な業務や、変則的な業務

…除草・樹木剪定，害虫駆除，各種講座・教室，イベント企画・運営等

* 秘密性の確保が厳重に求められる業務や，受託先が当面見込めない業務については，秘密保持などの委託手法の検討や，民間市場の発展・成熟を待っての委託を検討

(2) 重点業務

ア 一部委託にとどまっている業務

・業務の性質からは委託の方向であるが，委託開始当初の社会環境などから業務の一部のみの外部委託にとどまっている業務，施設の管理運営など委託実施・未実施が混在するもの

イ 新たな業務

・諸証明受付・交付等の業務，文書管理等の庶務的業務その他の内部管理業務
・情報通信技術分野など，技術革新が著しくかつ市場での競争性が見込まれるもの
・NPO等をはじめ担い手の多様化が進んでいる福祉サービス分野等に係る業務

ウ 現業業務

・その業務の性質から将来に向けて外部委託を基本に，当面可能な限り委託を検討・推進

3 外部委託推進に当たっての留意点

(1) 委託の方法・相手方の選択

ア 最適な契約形態・方法の選択

業務委託（請負）や人材派遣，性能発注や複数年契約，類似業務の一括委託や関連業務の包括委託の検討・実施 など

* PFI等の新たな事業手法についても，事業の性質に応じて活用（別途，検討中）

イ 効果的な相手方の選択

・企業，財団・社団法人等の公益法人等
・NPOやボランティア，地域まちづくり組織等の市民活動団体

* 公の施設の管理運営のあり方については，法改正（「指定管理者制度」）への対応や現行の受託団体（外郭団体，地域住民組織等）の扱いを含め，早期に検討

(2) 委託業務の適切な管理

・サービス実施の責任は第一義的に市が負うものであるため，リスク分担や受託先のノウハウの内部還元・留保，効果の検証・評価などにも十分留意して，委託業務及び委託先業者を主体的に管理

(3) 組織・定員管理面との整合性の確保

・実施に当たっては，組織・定員適正化，採用に係る方針や計画，臨時・非常勤職員，再任用や社会人採用など多様な任用形態の活用方針との整合性を確保
・特に現業部門については，その職のあり方等を早急に整理

4 行政経営指針「行動計画」への計上と進行管理

各部局の主体的な取組を推進するため、行政経営指針「行動計画」（平成15～19年度）策定において本指針をもとに業務の総点検を行い、各部局の対象業務を計上し、行政改革全体として効率的・総合的に進行管理

2. 他都市の外部委託状況（H16.12 総務省）

ア 水道事業

業務名	都道府県等	市町村等
水質試験・検査	66.7%(12/18)	94.7%(1,692/1,786)
検針	94.4%(17/18)	92.0%(1,669/1,815)
浄水施設保守点検	100%(17/17)	70.2%(1,022/1,455)
汚泥排水処理	100%(16/16)	63.2%(547/866)
配水施設保守点検	94.4%(17/18)	58.0%(1,004/1,730)
料金徴収	81.3%(13/16)	41.9%(726/1,734)
浄水場運転管理	52.9%(9/17)	40.0%(564/1,410)

イ 下水道事業

業務名	都道府県等	市町村等
水質・汚泥分析業務	98.1%(53/54)	97.1%(2,302/2,371)
処理場運転管理業務	98.1%(53/54)	95.5%(1,941/2,032)
沈砂・汚泥運搬業務	100%(53/53)	95.8%(1,951/2,037)
施設清掃業務	100%(54/54)	92.1%(1,867/2,027)
ポンプ場管理業務	94.3%(50/53)	91.3%(1,004/1,730)
管路清掃業務	81.3%(13/16)	41.9%(726/1,734)
管路調査・補修業務	52.9%(9/17)	40.0%(564/1,410)

主要都市の水道事業外部委託状況（H16.4 現在）

事業者	届出年月日	受託者	委託施設
太田市（群馬県）	H14.4.1	㈱明電舎	渡良瀬浄水場 利根浄水場
横須賀市（神奈川県）	H14.7.19	横浜市水道局	導水施設 小雀浄水場
三春町（福島県）	H15.4.1	日本ヘルス工業㈱	三春浄水場，配水池等
じょうはな 城端町（現南砺市。 富山県）	H15.4.1	砺波広域水道事業団	配水池，ポンプ場
三次市（広島県）	H15.2.4	㈱ジャパンウォーター	寺戸浄水場 向江田浄水場 配水池，ポンプ場
庄内町（福岡県）	H16.4.1	飯塚市上下水道局	新鯉田浄水場

3. 総合評価一般競争入札方式と公募型プロポーザル方式の手続きの流れ

