

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、事業体においては議会や首長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。

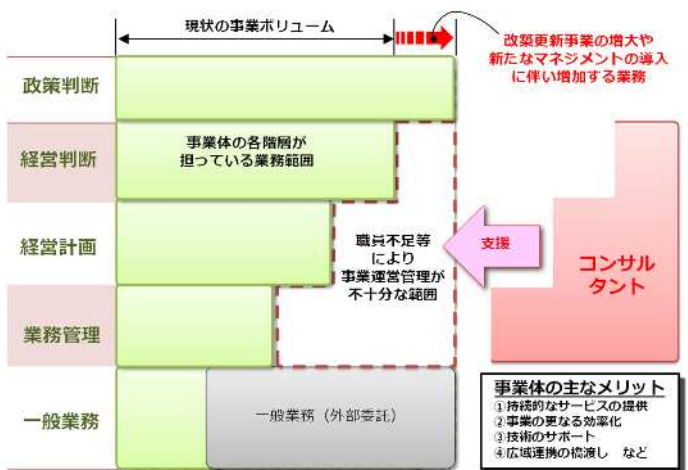


図-1. コンサルタントによる事業運営支援イメージ

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	<ul style="list-style-type: none"> 発注事務量が軽減できる 発注事務量を軽減できることで、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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

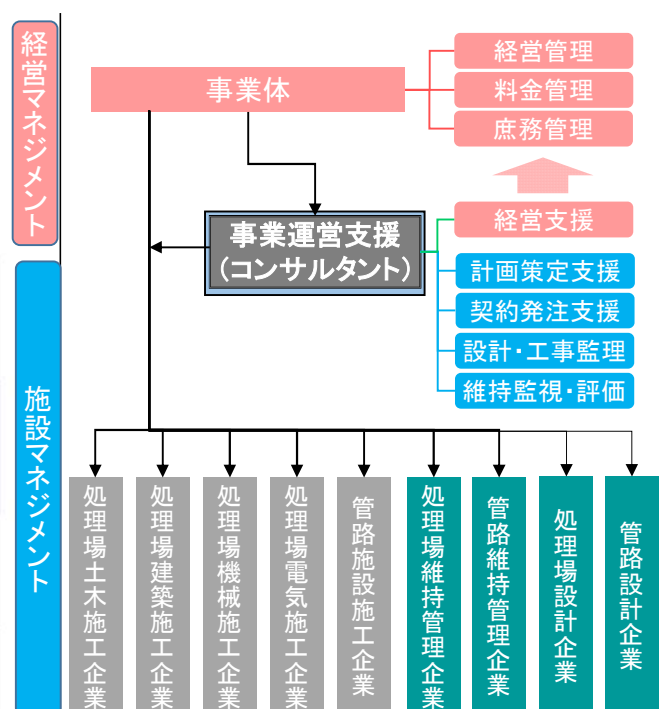


図-2. 事業運営支援業務の位置付け

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者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者に対して、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	事業運営方針・組織体制等	財政計画・ビジョン・基本構想等の決定	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	事業運営方針・組織体制等	事業運営方針・組織体制等	事業計画／SM計画	設備計画	発注作業 業務監視	施設情報システムの管理	設計	施設・設備情報整備							
		改築							建設工事								
	維持管理	浄水場・処理場等施設							事業運営方針・組織体制等	事業運営方針・組織体制等	事業計画／SM計画	改築計画	発注作業 業務監視	施設情報システムの管理	設計	維持管理情報整備	
		管路施設													建設工事		
住民対応			条例・規定等の制定改廃	公権力の行使	議会対応	条例・規定等	広聴・広報管理	料金管理・苦情対応							広聴・広報対応		
															監査対応	料金徴収・苦情受付	
									その他	防災・減災計画	事業運営方針・組織体制等	事業運営方針・組織体制等	防災・減災計画	災害復旧管理	排水設備等の管理	事業場排水の監視	災害査定資料作成
																	水質管理
その他			条例・規定等の制定改廃	公権力の行使	議会対応	条例・規定等	広聴・広報管理	料金管理・苦情対応	水質管理								
									事業場排水の指導								
その他									条例・規定等の制定改廃	公権力の行使	議会対応	条例・規定等	広聴・広報管理	料金管理・苦情対応	事業場排水の指導		
															事業場排水の指導		

■ : 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、事業者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・下水道 大規模事業者

基礎データ

- 水道計画人口：28万人
- 下水道計画人口：18万人
- 職員数：水道50人、下水30人

対象業務

- 水道：水需要予測、施設機能診断・評価、施設整備計画、財政計画
- 下水道：管路・処理場等施設ストック計画、財政計画
- 共通：データベースシステム基本設計、執行体制・官民連携方法の検討

対象期間

- 2年間

業務概要

- 上下水道事業のアセットマネジメントの導入を目的に（執行体制・官民連携）モノ（施設管理）、カネ（経営管理）及び情報管理に関する業務を複合的に発注。

効果

- これにより、計画課、管理課、財務課等様々な組織が効果的・効率的に連携し、一体的かつ複数年で検討できたことにより、実行性の高いアセットマネジメントの成果をとりまとめることができた。

下水道 中小規模事業者

基礎データ

- 計画区域：約7千ha
- 計画処理人口：約20万人
- 職員数：60人程度

対象業務

- 経営戦略の策定
- 下水道ビジョンの策定
- 全体計画の見直し

対象期間

- 2年間

業務概要

- 実効性のある経営戦略策定を目的に、施設情報の見直し（全体計画の見直し）と並びに下水道ビジョン策定による課題と戦略の明確化を複合的に発注。

効果

- 関係者との協議・調整もスムーズに進み、実効性の高いアウトプットのとりまとめを実現した。

水道 中小規模事業者

基礎データ

- 計画給水人口：5万人
- 職員数：10人

対象業務

- アセットマネジメント検討
- 水道施設・設備機能評価
- 水道施設更新計画

対象期間

- 2年間

業務概要

- 長期更新需要と施設機能を踏まえた施設更新計画の策定を目的に、アセットマネジメントの基礎となる施設データの精査、機能診断、将来水需要を踏まえた施設更新計画を複合的に発注。

効果

- 各計画間の調整や関係者との協議・調整がスムーズに進むとともに、長期計画であるアセットマネジメントと10年間の施設更新計画の整合を図った。

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 Sewerage 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 AWSCJ）

〒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2年7月作成

豊かな地域 水のある暮らし — 私たちの原点です