

# 上下水道事業運営支援業務活用の手引き (案)

平成 28 年 5 月

[平成 29 年 6 月(更新版)]

一般社団法人 全国上下水道コンサルタント協会

上下水道事業支援手法研究会

# 上下水道事業運営支援業務活用の手引き（案）

## — 目 次 —

### はじめに

第1章 手引き作成の背景及び目的 .....	1-1
1.1 手引き作成の背景 .....	1-1
1.2 手引きの目的 .....	1-2
1.3 手引きの構成 .....	1-3
第2章 事業運営支援業務とは.....	2-1
2.1 事業運営について.....	2-1
2.2 コンサルタントによる事業運営支援について.....	2-6
2.3 事業運営支援業務導入の基本的な流れ.....	2-14
2.4 アドバイザリーコンサルタントの活用.....	2-16
第3章 支援業務内容の検討 .....	3-1
3.1 事業体における課題の把握と委託業務の範囲の選定 .....	3-1
3.2 委託業務内容の明確化.....	3-2
3.3 業務履行監視方法 .....	3-5
3.4 委託業務価格の算定手法 .....	3-6
3.5 国庫補助金・交付金の活用と留意点.....	3-9
3.6 委託業務の発注及び契約手続き .....	3-9
3.7 引継ぎ.....	3-9
第4章 発注・契約手続きの進め方.....	4-1
4.1 発注.....	4-1
4.2 予定価格の算定.....	4-12
4.3 契約.....	4-12
第5章 事業運営支援業務(パッケージモデル)の具体化.....	5-1
5.1 本手引きにおける提案.....	5-1
5.2 委託業務内容の明確化.....	5-6
5.3 委託業務価格の算定.....	5-14
5.4 履行監視の手順(例).....	5-18
第6章 用語解説.....	6-1

### 巻末 Q & A

#### 【別冊参考資料】

- 『事業運営支援業務 標準委託契約約款（案）』
- 『下水道事業運営支援業務 共通仕様書(案) 』

## はじめに

上下水道事業は、その創設以来、安全な水の安定的な供給、生活環境の改善、公衆衛生の確保、公共用水域の水質保全、浸水の防除など、社会インフラとしての使命を果たし続けています。この事業推進における施設整備・運営において上下水道コンサルタントは、主に計画、施設設計や事業運営へのアドバイザーとして、上下水道事業体に最も近い立ち位置で協働させていただいているところです。

今なお、上下水道の普及が急がれる地域も僅かながらありますが、概ね我が国の上下水道事業は建設を終え、本格的な管理・運営の時代に入ったところです。そのような中、多くの事業体においては、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、更には、大規模地震、洪水・浸水などへの防災・減災・BCP対策やエネルギー・資源活用など多様化、複雑化した課題に直面してきており、事業の管理・運営環境は厳しさを増してきています。

このような上下水道事業環境の中で（一社）全国上下水道コンサルタント協会（以下、水コン協という）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新たな手法を提案することを目的に、平成25年10月に上下水道事業支援手法研究会を設立し、具体的な手法の検討を重ねてきました。加えて、水コン協では従来の技術サービスの領域を超えた上下水道事業全般に亘る支援サービスを提供し、「多様な官民協働」のもと上下水道サービスの担い手としての挑戦する姿を、協会設立30周年となります平成27年6月に公表した「AWSCJ Vision 2015-2025」に示したところです。

本「上下水道事業運営支援業務の手引き」（以下、「手引き」という）は、この「ビジョン」で掲げた多様な官民協働のうち事業体が実施しております管理・運営業務の支援を対象にし、次の事項を取り纏めたものです。

- 手引き作成の背景及び目的
- 事業運営支援業務とは
- 支援業務内容
- 発注・契約手続きの進め方
- 事業運営支援業務（パッケージモデル）の提案

上下水道事業に携わる事業体の皆様には、この提案にご理解を頂き、事業運営の幅広い場面で上下水道コンサルタントを活用していただければ幸いです。

なお、「手引き」につきましては、事業体から頂くご意見、また、当該業務の実績の積み重ねを踏まえて、より活用できるように内容の適宜見直し、充実をしていくことを申し添えておきます。

一般社団法人全国上下水道コンサルタント協会  
上下水道事業支援手法研究会座長  
小石川 信昭

# 第1章 手引き作成の背景及び目的

## 1.1 手引き作成の背景

これまで、事業体においては議会や市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。

しかしながら、職員（特に技術職員）の不足等による影響により、事業運営管理体制が十分に確保できない事業体が増加傾向にあります。これら事業体では、「人」「モノ」「カネ」の視点で整理すると以下に示すような課題がある（又は、生じる）と考えられます。

### 【人の視点】

- ▶ 業務量に見合った執行体制確保、職員の労働環境改善専門性の高いノウハウの継承、人材確保
- ▶ 緊急時・災害時の対応体制確保（濁水・漏水対応、豪雨・震災対応）
- ▶ 多様化する住民ニーズへの対応 など

### 【モノの視点】

- ▶ 安定的な施設管理（水道供給、汚水処理）
- ▶ 施設の強靱化
- ▶ 施設の長寿命化（新設中心から更新・維持管理へのシフト） など

### 【カネの視点】

- ▶ 長期的に持続可能な経営の確立
- ▶ 民間委託の効率化
- ▶ 収入増加策（接続率や使用料収入率の向上策等） など

さらに、今後の改築更新事業の増大や“人”“モノ”“カネ”の一体的マネジメントの導入に伴い業務量が増加してきており、この傾向は益々強まるものと想定されます。

事業運営支援業務は、このような事業運営管理体制が十分に確保できない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 1-1 にこの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。コンサルタントはこの事業運営支援業務を通じて、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。

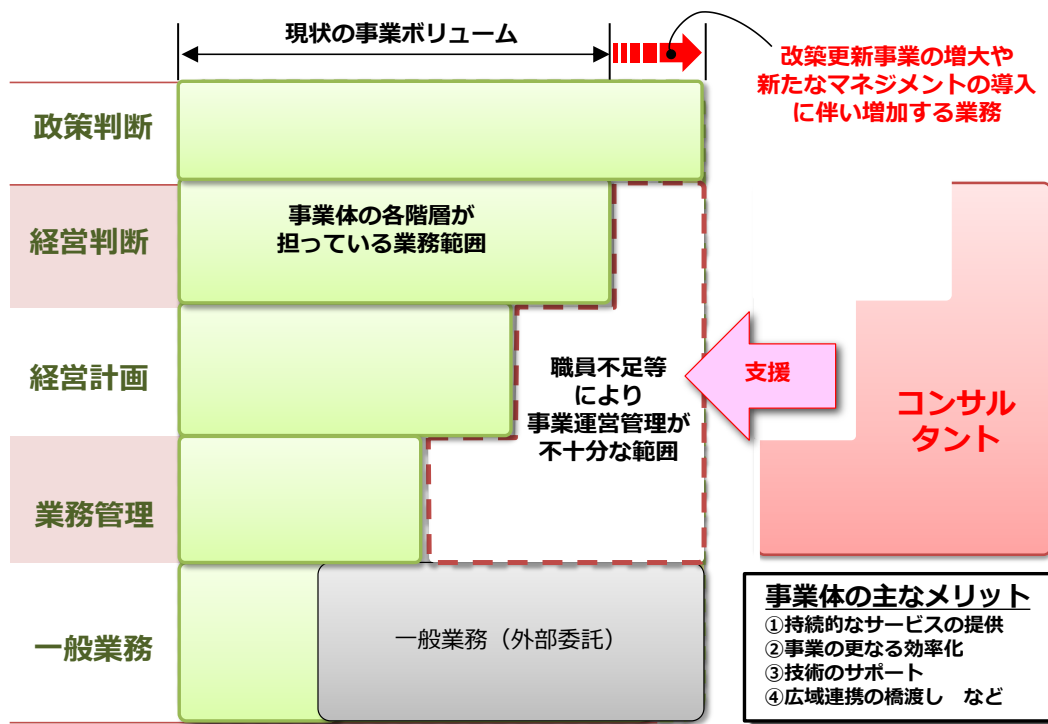


図 1-1 コンサルタントによる事業運営支援のイメージ

## 1.2 手引きの目的

本手引きは、事業体が事業運営支援業務を活用しようとした際に必要となる業務内容の選定や発注・契約及び事業期間中の諸手続き等に関する事項を提供することを目的に作成したものです。

### 1.3 手引きの構成

本手引きは6章構成としており、第1章に手引き作成の背景及び目的を示し、第2章でコンサルタントによる事業運営支援業務の概要を整理しました。

第3章と第4章は事業運営支援業務を導入するにあたっての一連の検討事項や手続きを示したものであり、第3章に事業体が上下水道事業の運営支援業務を導入する上で考慮すべき具体的な内容、第4章は事業運営支援業務を調達する上で必要となる発注・契約の事務手続きの概要を整理しています。これを具体化した内容が第5章であり、下水道事業を対象とした事業運営支援業務としてパッケージすべき業務内容を「基本モデル」として示し、必要となる一連の検討内容等を整理しております。最後に第6章として用語解説、参考資料として標準約款（案）及び共通仕様書（案）を添付しています。

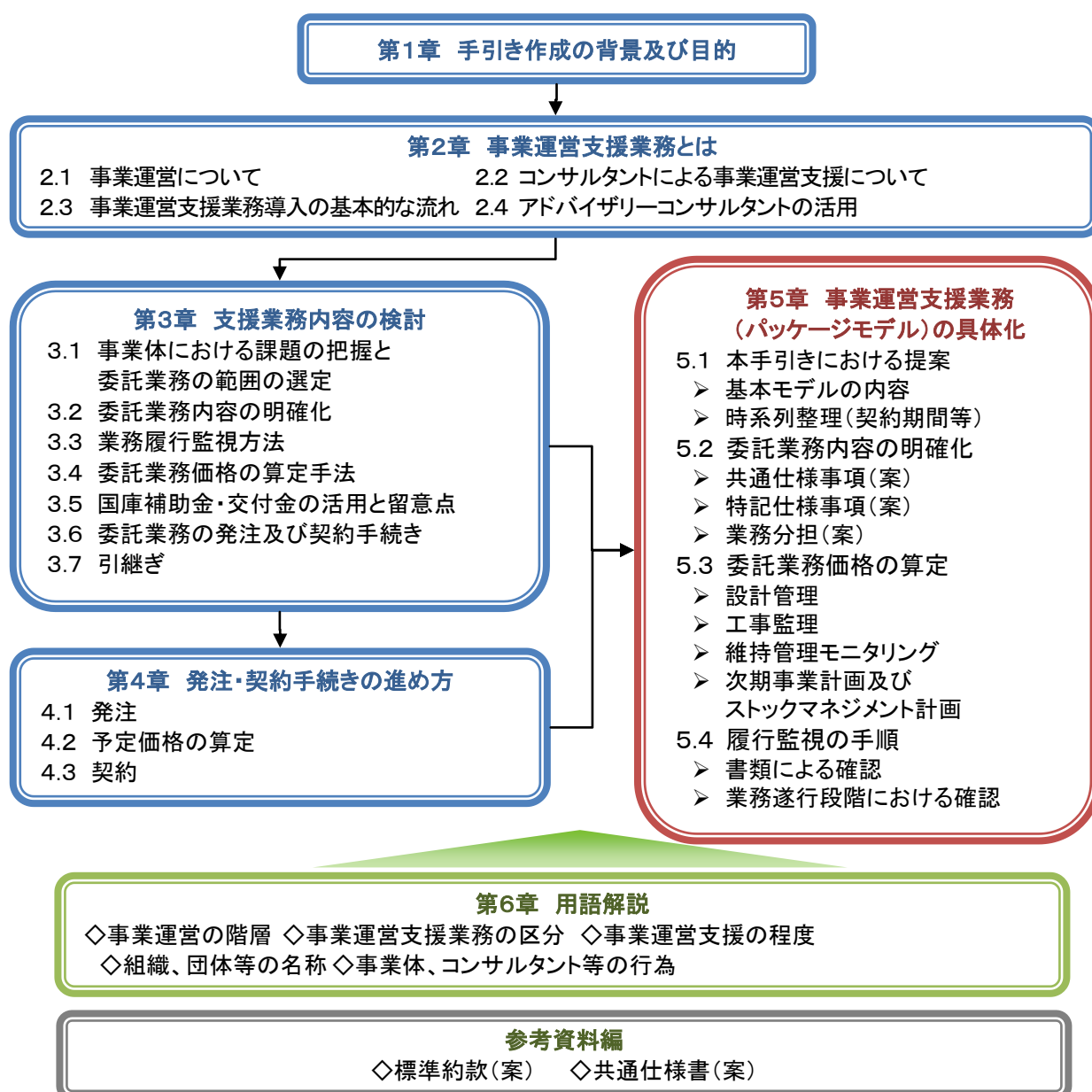


図 1-2 手引きの構成及び記載概要

## 第2章 事業運営支援業務とは

### 2.1 事業運営について

#### 2.1.1 マネジメント例と事業運営支援の必要性

近年、上下水道事業において適切なマネジメントの実行を推進するため、事業体に対して、基本的な事項は法制度により、それ以外でも本来具備すべき事項については誘導策が国等により実施されています。

表 2-1～表 2-3 には、作成や作業が義務付け、又は推奨されている計画や資料名と作成・運用した場合の効果を示します。

これらの作業を事業体の職員だけでは、量的・質的に対応が困難と思われる場合、今回提案しています事業運営支援業務を活用いただくことが有効と考えています。

表 2-1 上水道事業の持続に必要な計画等とその効果

項目	内容	事業運営上の効果
<b>1. 法律事項</b>		
地方公営企業法 第二 条第3項	地方公営企業法の適用	○経営状況の明確化 ○企業経営の弾力化 ○起債制度の弾力的運用
水道法 第五条の二	広域的水道整備計画 ・水道の広域的な整備に関する基本方針 ・広域的水道整備計画の区域に関する事項 ・前号の区域に係る根幹的水道施設の配置その他水道の広域的な整備に関する基本的事項	○事業運営の効率化
<b>2. 国による指導・誘導事項</b>		
経営戦略(総務省)	「経営戦略」の策定 ・経営の基本方針 ・計画期間 ・投資・財政計画 ・効率化・経営健全化の取組	○事業継続のための経営方針の明確化 ○広域化・統廃合も踏まえた投資の最適化 ○財政収支見通しの把握 ○広域化・官民連携も踏まえた事業運営の効率化
水道事業ビジョン(厚生労働省)	新水道ビジョンを踏まえた各水道事業の「水道事業ビジョン」の策定・公表 ・水道事業の現状評価・課題 ・将来の事業環境 ・地域の水道の理想像と目標設定 ・推進する実現方策 ・検討の進め方とフォローアップ	○事業の現況と課題の把握 ○将来の事業環境の把握 ○事業運営方針の設定 ○事業内容の明確化 ○利用者意見の反映
水安全計画(厚生労働省)	「水安全計画」の策定 ・水道システムの評価 ・管理措置の設定 ・計画の運用	○安全性の向上 ○維持管理の向上・効率化 ○技術の継承 ○利用者への安全性に関する説明責任(アカウントビリティ) ○一元管理 ○関係者の連携強化
耐震化計画(厚生労働省)	「耐震化計画」の策定 ・基本情報の整理 ・水道施設の被害想定 ・耐震化の目標設定 ・地震対策の検討 ・耐震化計画の策定及び推進	○地震時の被害の予測 ○耐震化の目標設定 ○耐震化の推進 ○利用者への安全性に関する説明責任(アカウントビリティ)
アセットマネジメントの実施(厚生労働省)	アセットマネジメントの検討・運用 ・必要情報の整備 ・マイクロマネジメントの実施 ・マクロマネジメントの実施 ・更新需要・財政見直し ・進捗管理	○「見えない資産」の「見える化」 ○更新需要の平準化 ○財政的裏付けのある事業計画の策定 ○ライフサイクルコストの低減 ○事故等の未然防止 ○利用者への持続性に関する説明責任(アカウントビリティ)



表 2-2 下水道事業の持続に必要な計画等とその効果(1/2)

項目	内容	事業運営上の効果
<b>1 法律事項</b>		
下水道法 第5条 他	事業計画 ・管渠の配置・構造・能力及び点検の方法・頻度 ・予定処理(排水)区域 ・処理場の配置・構造・能力 ・施設の配置及び機能の維持に関する中長期的な方針 (1) 施設の設置に関する方針 (2) 施設の機能の維持に関する方針	○持続的な事業運営 ○計画的な維持管理の推進 ○経営計画やストックマネジメントとのリンク
地方公営企業法 第2条第3項  (平成31年度までの導入に対して交付税措置あり)	企業会計の導入 ・法適化基本方針策定 ・固定資産調査・評価 ・体制検討・関連部局調整 ・職員研修 ・条例規定等の改正など	○経営状況の明確化 ○適切な使用料算定 ○企業経営の弾力化 ○起債制度の弾力的運用
水防法 第14条の二	浸水想定区域の明示 ・浸水シミュレーションの実施 ・ハザードマップの提示	○浸水想定区域を明示することによる住民の安全度の向上
<b>2 国による指導・誘導事項</b>		
経営戦略(総務省)  (高資本費対策に当たっては、H29 から要件化予定)	「経営戦略」の策定 ・経営の基本方針 ・計画期間 ・投資・財政計画 ・効率化・経営健全化の取組	○事業継続のための経営方針の明確化 ○統廃合も踏まえた投資の最適化 ○財政収支見通しの把握 ○広域化・官民連携も踏まえた事業運営の効率化
ストックマネジメントの実施(国土交通省)  (補助金申請に必要)	「下水道ストックマネジメント」の計画策定、実施 ・施設情報の収集・整理 ・施設管理の目標設定 ・リスクの検討 ・長期的な改築需要の見通し ・点検・調査及び改築・修繕の策定、実施	○計画的維持管理の実行 ○長期的な改築の需要見通し(投資の平準化) ○事故等の未然防止 ○事業執行体制の課題把握
減災対策(国土交通省)	「事業継続計画」(BCP)の策定 ・地震規模等の設定と被害想定 ・優先実施業務の選定と目標設定 ・業務継続の検討及び課題抽出 ・非常時対応計画の策定 ・事前対策計画の策定 ・訓練・維持改善計画の策定 ・下水道業務継続計画の策定	○地震時の被害予測 ○事前対策の実施 ○震災後における早期の機能回復
耐震・減災対策(国土交通省)  (補助金申請に必要)	「総合地震対策計画」の策定 ・施設の重要度の評価 ・耐震目標の設定 ・被害箇所の想定と評価 ・耐震化優先度の整理 ・地震対策事業計画の策定 ・減災対策計画の策定 ・中長期地震対策計画の策定	○地震時の被害の予測 ○耐震化の目標設定 ○耐震化の推進 ○2次災害の防止 ○利用者への安全性に関する説明責任(アカウントビリティ)

表 2-3 下水道事業の持続に必要な計画等とその効果(2/2)

項目	内容	事業運営上の効果
汚水処理概成(国土交通省) (補助金申請に必要)	「アクションプラン」(汚水処理概成)の策定、実施 ・処理区域の設定 ・汚泥処理の基本方針・計画 ・整備手法の選定 ・整備・運営管理手法を定めた整備計画の策定 ・住民関与と進捗状況等の見える化	○中期的・効率的な整備・運営管理 ○10年概成に向けての整備計画の提示 ○住民への説明責任
雨水対策(国土交通省) (補助金申請に必要)	「雨水管理計画(基本構想)」の策定 ・雨水基本構想の策定 ・浸水想定区域の設定 ・内水ハザードマップの提示	○ストックを活用した効率的な雨水管理 ○ゲリラ豪雨対策 ○住民の早期避難
<b>3 その他、事業運営上望ましい取組み</b>		
「下水道ビジョン」の策定	「下水道ビジョン」の策定・公表 ・地域特性の把握と事業の現状評価と課題整理 ・事業目標(取り組み方針) ・財務評価による経営の見通し ・具体的施策(アウトカム指標) ・住民意見等の聴取・反映(パブリックコメントの実施)	○事業の現況と課題の把握 ○将来の事業環境の把握 ○事業運営方針の設定 ○事業内容の明確化 ○利用者意見の反映
アセットマネジメントの実践	アセットマネジメントの導入・運用 ・必要情報の整備 ・データベースの構築 ・目標・方針の明確化・マネジメント計画(調査・更新・維持管理・財政) ・マネジメント計画の実施 ・マネジメントレビュー	○「見えない資産」の「見える化」 ○更新需要の平準化 ○財政的裏付けのある事業計画の策定 ○ライフサイクルコストの低減 ○事故等の未然防止 ○利用者への持続性に関する説明責任(アカウンタビリティ)
下水道経営の改善	経営改善策の策定 ・下水道経営の現状と課題の把握 ・経営診断 ・経営改善施策の検討	経営改善施策の選定 ・収入改善施策 ・支出抑制施策 ・施策実施後の評価

## 2. 1. 2 望ましいマネジメントの姿

図 2-1 は、上下水道事業の全体を例とした PDCA サイクルを示しています。

上下水道事業における望ましいマネジメントは、ビジョンや基本構想等の長期計画で定めた目標や方針を達成するため、事業計画等に基づいて施設の建設や維持管理を実施し、さらにはその結果を評価し、計画の見直しを行っていくことにより、管理体制(人)、施設管理(モノ)、経営管理(カネ)の一体的マネジメントによる持続的なスパイラルアップの実現を図ることであると見えます。

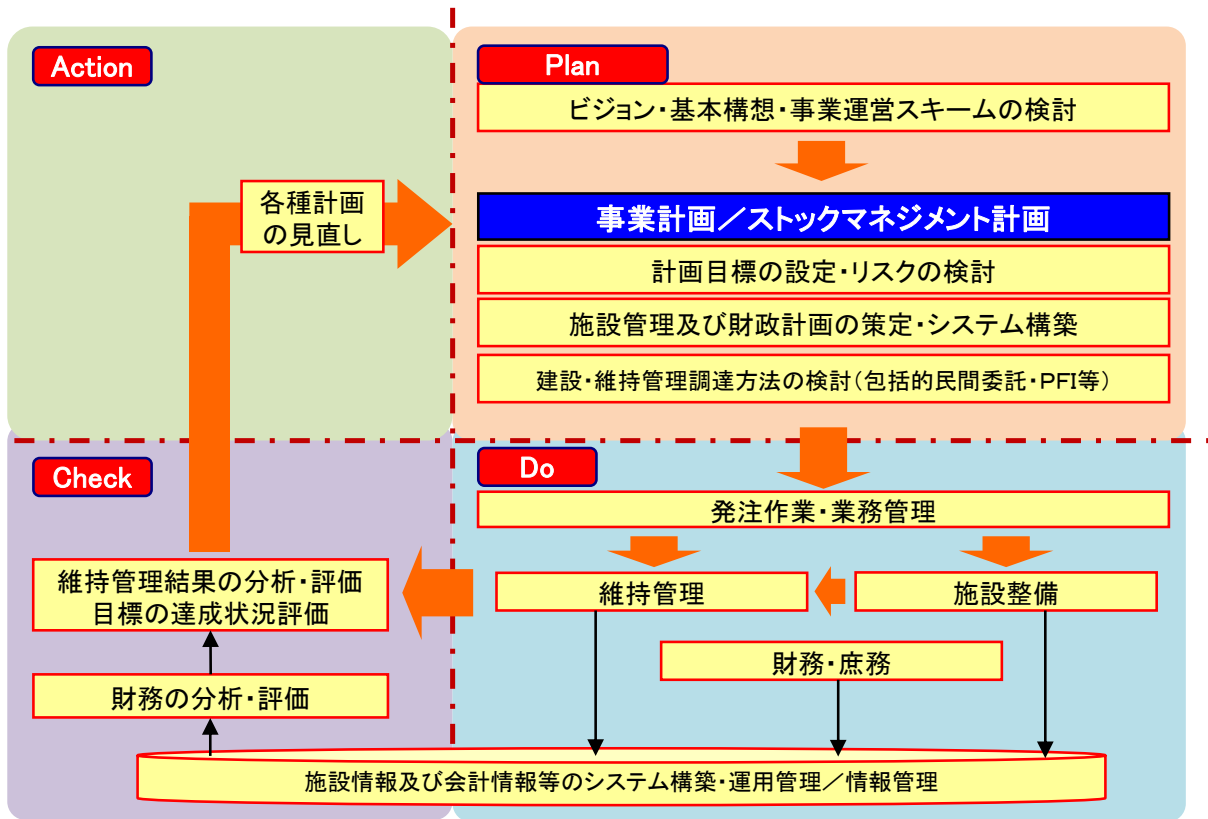


図 2-1 上下水道事業における望ましいマネジメントの姿と主な業務の例

## 2.2 コンサルタントによる事業運営支援について

### 2.2.1 コンサルタントが支援可能な業務

表 2-4 は上下水道事業において遂行されている主な業務を業務分野別に区分し、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、同表に示すほとんどの業務に対して支援が可能であるといえます（表中の着色部）。

事業運営管理体制が十分に確保できない事業体に対する今後の事業運営支援においては、包括的かつ主体的に業務を担う形態による支援を拡大していくことが求められていると考えています。

表 2-4 上下水道事業の主な業務とコンサルタントが支援可能な範囲

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			
		新規整備	改築				発注作業	業務管理	経理事務	契約事務		
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	
								事業計画／SM計画		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	改築	条例・規定等の制定改廃	公権力の行使	議会对応	監査対応	事業計画／SM計画	防災・減災計画	発注作業	設計	
										業務監視	建設工事	施設・設備情報整備
	維持管理	浄水場・処理場等施設	管路施設							発注作業	設計	
										業務監視	建設工事	
				条例・規定等の制定改廃		公権力の行使		広聴・広報管理		広聴・広報対応		
				議会对応		条例・規定等		料金管理・苦情対応		料金徴収・苦情受付		
				監査対応				料金システム等の管理				
						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		
								事業場排水の監理		排水設備等の指導		
										事業場排水の指導		

：コンサルタントが支援可能な業務

SM: スtockマネジメント

### 2.2.2 コンサルタントによる支援業務の水準—「補助」的と「主体」的

本手引きでは、前項で示した事業運営階層の各業務について、支援可能なレベルには「補助」的な支援や「主体」的な支援という関わり合い方があると考えています。

ここでは、設計や建設工事等の「業務監視」及び維持管理の「監督・監視」を例として説明を加えます。補助的な支援では、コンサルタントは、事業体からの指示・監督の下、業務を遂行する立場（＝「補助者」）で、一般業務を実施する企業（以下、「関係業者」という。）の業務を客観的に確認・評価し、事業体に報告することで、事業体の技術的判断を支援するものです。主体的な支援では、コンサルタントは、法的権限を伴わない委任範囲において裁量権を持って、事業運営を担う立場（＝「主体的な支援者」）で、事業体と業務着手時に合意した方針に基づき、関係業者の実施する業務を客観的に確認・評価し、技術的判断に基づき当該企業に指示し、結果を事業体に報告するなど主体的な立場でマネジメントの一翼を担うものです。

現段階においてコンサルタントは経営判断の階層には補助的な支援、経営計画、業務管理の分

野における業務では補助・主体の選択が可能なものがあり、様々な組み合わせによる支援が出来ると考えています（図 2-2 参照）。

これらの業務分野及び階層区分を踏まえ、当該事業体にとって必要な事業運営支援業務の内容を検討することになりますが、業務範囲の選定に当たっては、PDCA サイクルについて配慮し、一定のまとまり（パッケージ）を、長期間に亘って委託することが効果的です。従来の個別発注による細分割化は事業体及び受注者双方にとって、事業効果及び事業効率を低下させる可能性があることに留意が必要です。

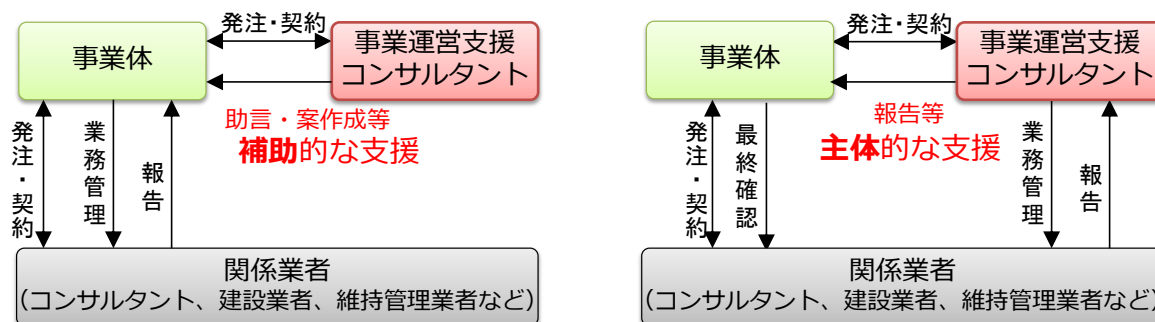


図 2-2 運営支援コンサルタントの支援形態イメージ(関係業者がいる場合)

注) 運営支援コンサルタントが実施する業務（事業計画、年間整備計画策定、発注作業支援等）の場合は、事業体と運営支援コンサルタントのみの関係となります

### 2.2.3 事業運営支援範囲の段階的な拡大

事業運営支援業務は、新しい領域であり、コンサルタント側の人材育成を含めた執行体制の整備には経験を踏む必要があること、事業運営支援範囲及びその形態については段階的な拡大を図る必要があると考えています。

一つは従来の「個別・仕様規定」により発注されている複数の事業運営支援業務の包括化を進める方向です。もう一つは、ある程度限定された事業運営支援業務について発注者・受注者の役割分担をより受注者が担う方向（「主体的な支援」）において実施事例を積み重ね、執行に必要な各種資料の整備、担当者の育成を進める方向です。これらを通して、業務範囲及びコンサルタントが担う役割を拡大する方向に順次ステップアップしていくことにより、広範囲な包括的事業運営支援業務（主体的な支援）の実施を目指すものです。

なお、いずれの場合も、事業運営支援業務に含まれない設計、建設、維持管理等の一般業務は、別途執行されます。

現状の個別発注業務、並びに今回想定している広範囲な事業運営支援業務について、発注者・受注者の役割分担の例を以下に示します。

## (1) 個別発注業務(現状)

これまで事業体は、多数の「単年度・個別・仕様規定」により発注された多数の事業運営支援業務のマネジメントを行ってきました。(図 2-3)

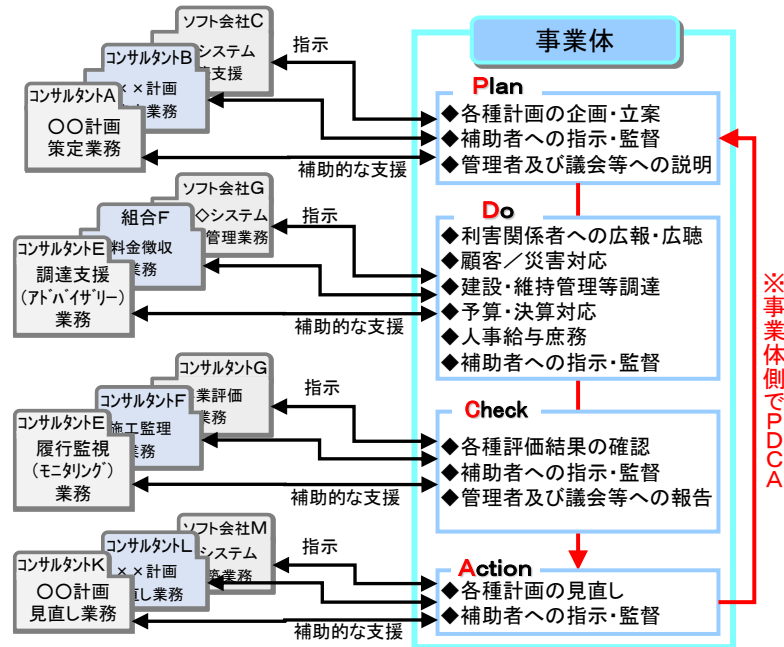


図 2-3 個別発注業務による支援

## (2) 事業運営支援業務(個別業務の包括化/補助的な支援)

事業マネジメント全体を一括して「補助」的に支援する形態であり、個別・単年度で発注された場合における、事業体が行う多数の個別発注業務委託のマネジメントを軽減するとともに、統一かつ総合的な判断を支援することを目的としています。(図 2-4)

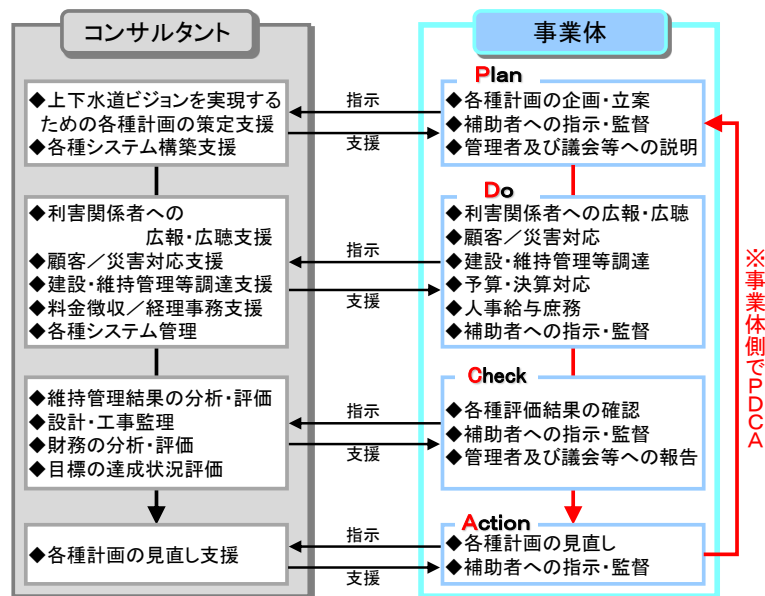


図 2-4 事業全体(補助者としての支援)



### (3) 事業運営支援業務(個別業務の包括化/主体的な支援)

事業マネジメント全体を一括して「主体的に」支援する形態であり、事業体との確認・合意した計画・方針のもとコンサルタントが主体的な立場で効率的かつ的確なマネジメントを支援する業務スキームです(図 2-5)。すなわち、事業体とコンサルタントが協働して PDCA サイクルを回す手法といえます。

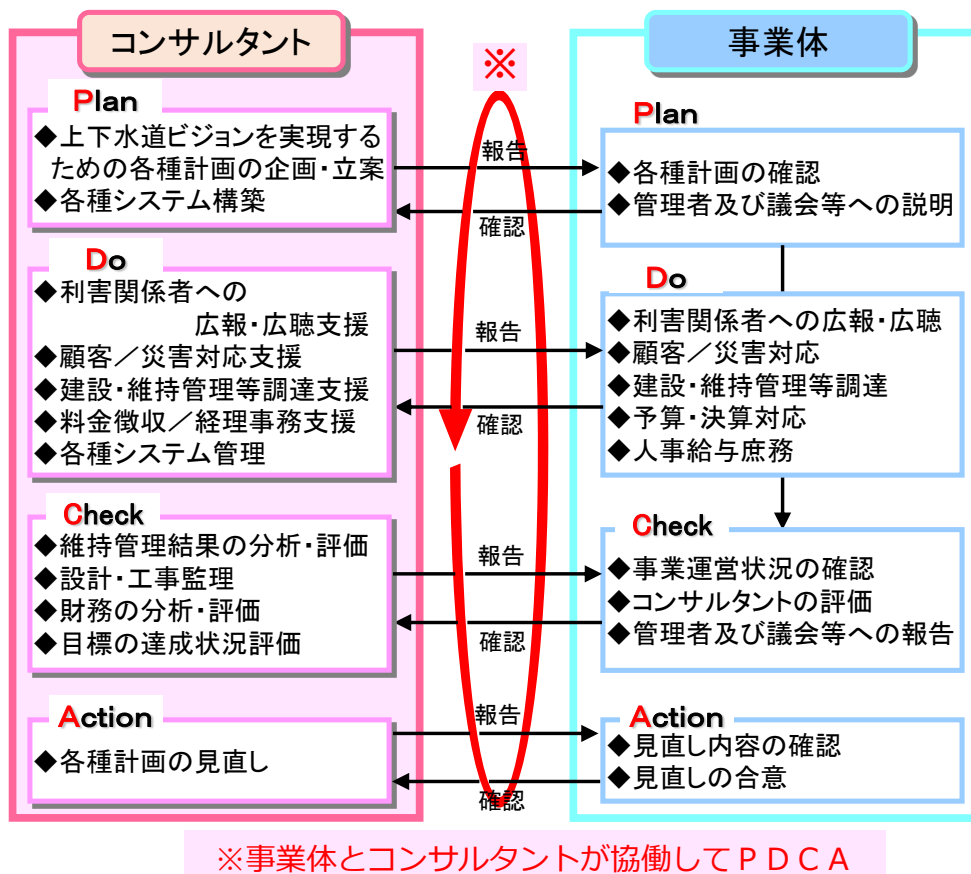


図 2-5 事業全体(主体的な支援者としての支援)

## 2.2.4 事業運営支援業務の遂行体制

コンサルタントによる事業運営支援業務は、業務範囲、業務の内容によりますが、その遂行体制は地域に密着した拠点と、地域で実施する運営支援業務をバックアップする機能との連携により業務を遂行します。

### (1) 地域拠点の必要性

事業運営支援業務に、施工監理や維持管理のモニタリング、付帯業務として災害対応が含まれる場合は、工事施工中の事故等の発生や災害発生による交通手段の混乱なども想定されることから、現地において極力速やかに初動対応ができる体制の構築が必要となります。そのため、第一義的に対応できる人材を、事業体の中枢組織や当該現場へ一定時間内に駆けつけられる範囲内に配置することが必要となります。

コンサルタント一社ではこの体制が実現できない場合は、当該地域に拠点を有するコンサルタントとの連携により体制を確保することが有効となります。

### (2) バックアップ機能の必要性

事業運営支援業務は、地域拠点を中心に対応していくこととなりますが、幅広い業務範囲であること、また数多くの情報と高度な判断が求められることから、当該業務を担うプロジェクトチームと連携し支援する体制（バックアップ機能）が必要となる場合があります。

このバックアップ機能は、各地で事業運営支援業務を実施しているチームに対して、ノウハウの共有、事業運営、あるいは災害時の支援等に有効となる様々な情報や人の提供を行います。

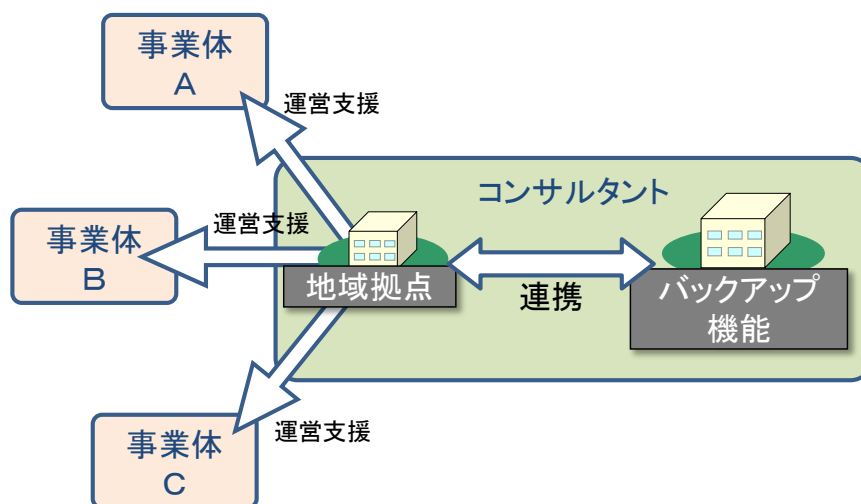


図 2-6 業務実施体制(バックアップ機能)のイメージ(例)

### (3) 遂行体制における機能配置イメージについて

前項までに地域拠点とバックアップ機能が必要となることを説明しました。ここでは、それらについての理解の助けとするべく、図 2-7 に活動場所と対応拠点（機能配置）の視点から遂行体制をイメージ化しました。



事業運営支援コンサルタントの物理的な活動場所としては、各種検討や事務処理などの内業を行う場としてコンサルタント自身の事務所と事業体の事務所が考えられます。また、実際の施設や施工場所と言った、いわゆる「現場」で活動する必要も考えられます。

一方で、原則、今回提案する事業運営支援は人材派遣ではないことから、支援チームメンバーは事業体事務所ではなくコンサルタント事務所に常駐しており、現場・事業体との物理的な距離の近いところから遠い方へと考えると、地域拠点≦チーム拠点≦バックアップ拠点という場があるものと考えられます。

原則、チームメンバーは地域拠点とチーム拠点に配置される技術者であり、バックアップ拠点に配置される技術者は個別チームに属するのではなく、複数の個別チームをチームの外から支援する立場にあります。

それぞれの配置技術者の役割が対応拠点における機能配置になります。

図 2-7 には、このような活動場所と対応拠点（機能配置）の視点で、どこでどのような機能が運用されるのかを業務に置き換えて表現しました。配置した機能はあくまでも一例であり、受託する運営支援業務の範囲・内容によって、様々に考えることができると推察されます。

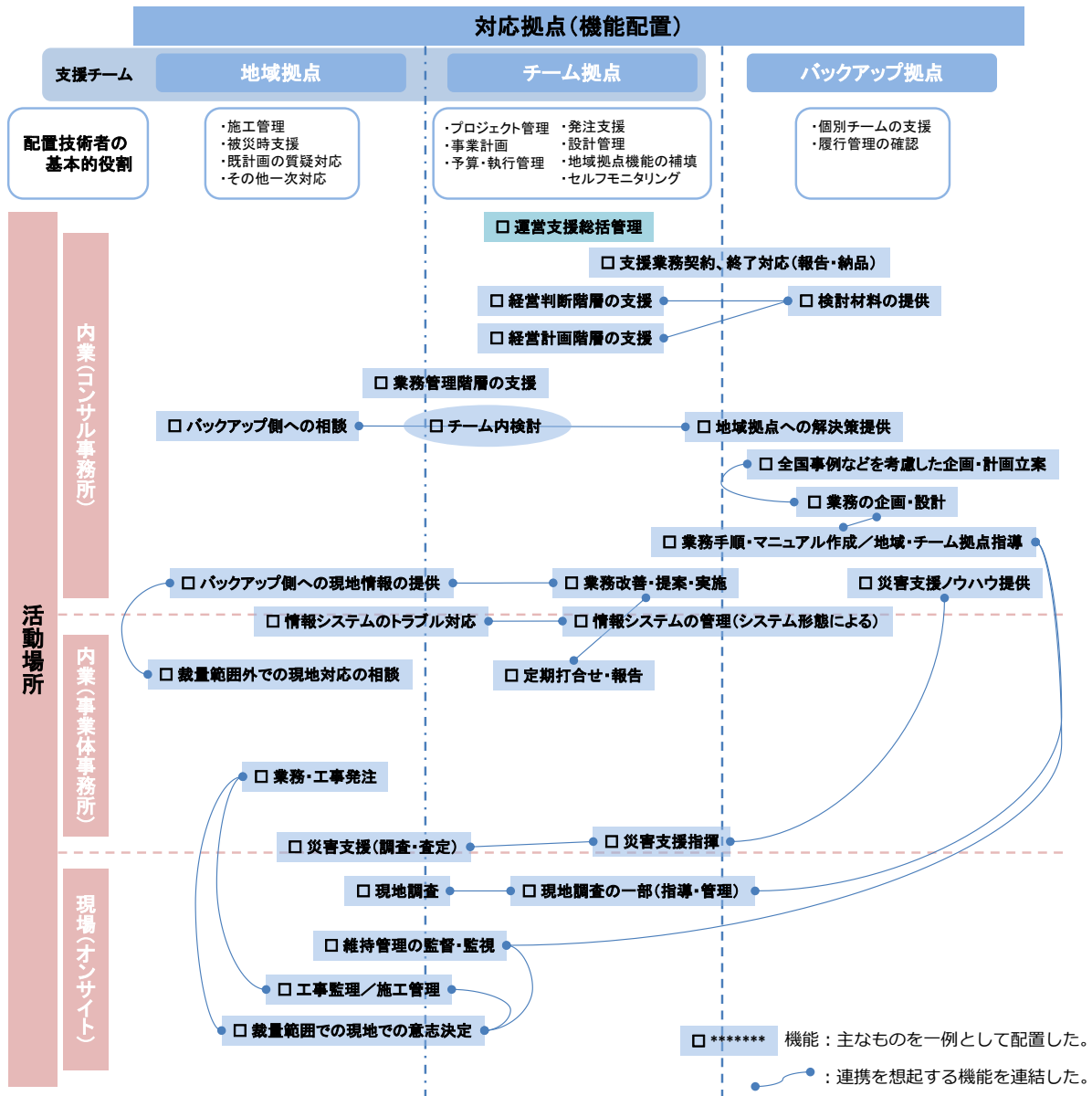
境界線上に配置された機能は支援の状況やチームメンバーの構成によって活動場所が臨機応変になることも考えられることをイメージしています。

さらに、図 2-8 では図 2-7 について、特徴の異なる3社（例：管路が得意、施設が得意、総合計画が得意など）がJV組成した場合の例で各社が役割分担をしているイメージを表現してみました。事業運営支援はあくまでもチームで対応するため、必ずしも参加している各社が会社ごとに完全な役割分担をすることを前提としていませんが、事例の少ない現状における「はじめの一步」としての現実的な対応として、各社が得意分野毎に役割分担した場合で表現しました。

ここでは、管路を得意とするA社が代表企業となっていますが、これに限るものではなく、遂行体制（チーム組成・機能配置）はさまざまあると考えられます。

また、バックアップ拠点とチーム拠点の境界上に配置した項目は、チーム拠点での対応を基本とし、必要に応じてバックアップ拠点からの支援を受ける範囲となることをイメージし、かつ、3社の色分けを行っていないのは、3社の知見を持ち寄りで対応することをイメージしています。

事業運営支援業務の遂行体制 (コンサルタント間の連携などによる機能配置のイメージ)



各拠点所在地の距離感 (不等号は離れた場所であることを示し、等号は同じ場所であることを示す)

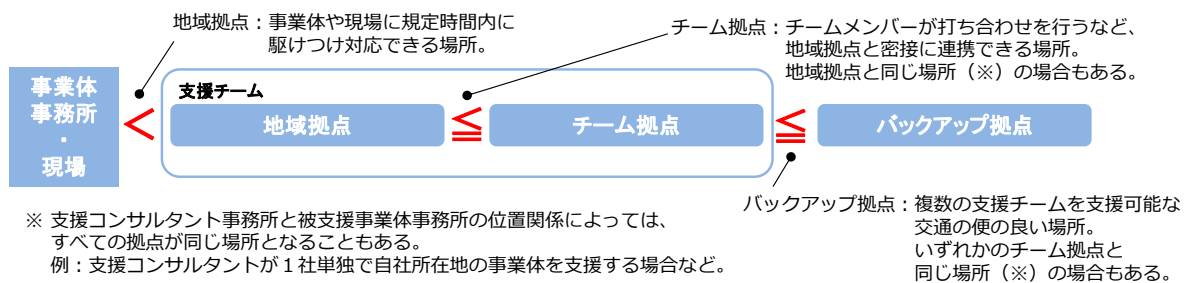


図 2-7 遂行体制における機能配置イメージ

**事業運営支援業務の遂行体制の一例** (3社JVでチーム組成の一例としてのイメージ)

チームの機能を例示した前掲の図について、下図では、例えば、特徴の異なる3社がJV組成した場合を例に役割分担を以て対応している状況を想定した。

**受注体制 3社JV**

- A社** 代表企業：管路施設の建設・災害復旧等に関する支援。
- B社** 処理施設・ポンプ施設の建設・災害復旧等に関する支援、維持管理に関する支援
- C社** 経営計画等支援、及び事業計画等の策定に関する支援

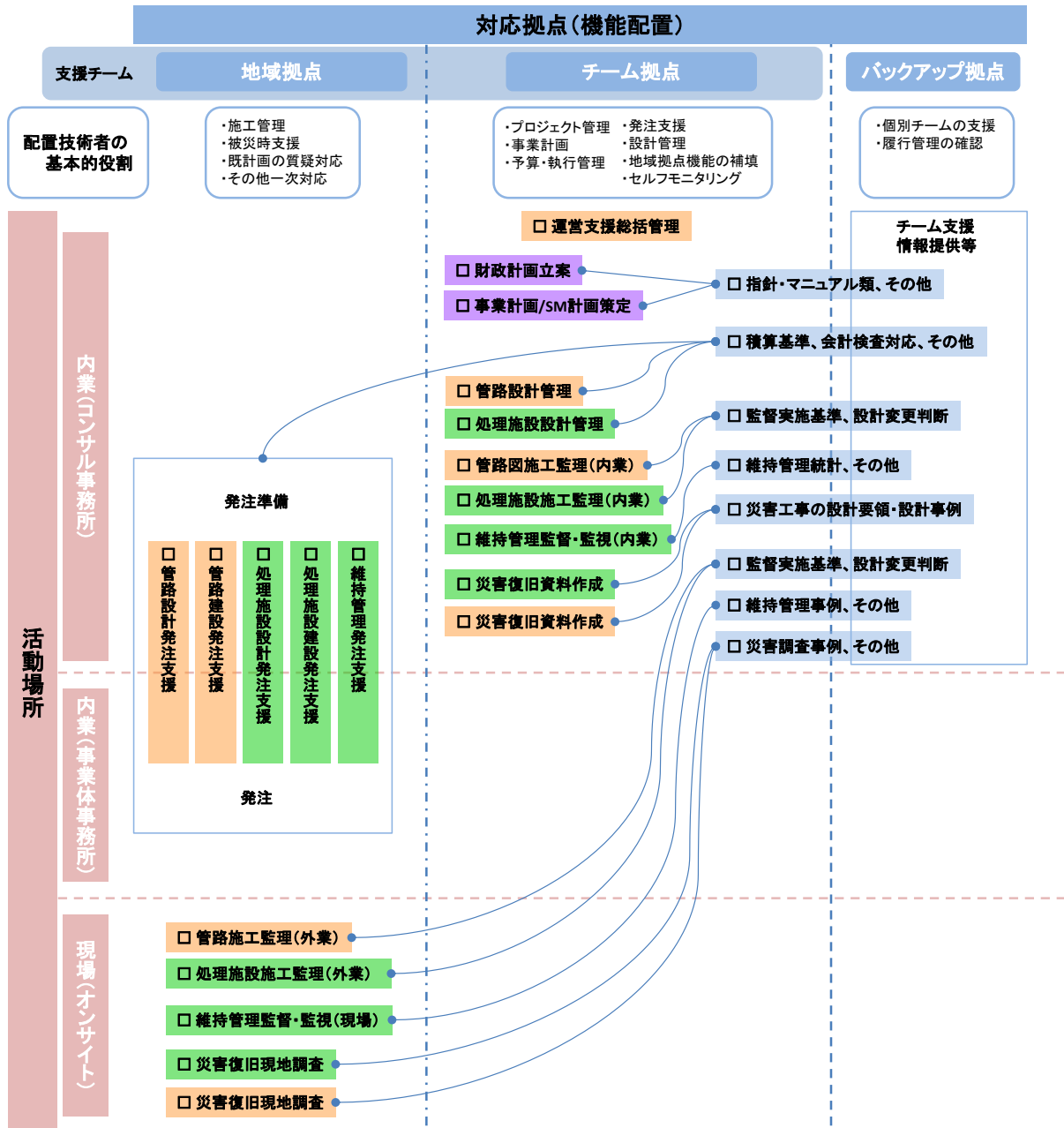


図 2-8 3社 JV での遂行体制(業務分担)の例

### 2.3 事業運営支援業務導入の基本的な流れ

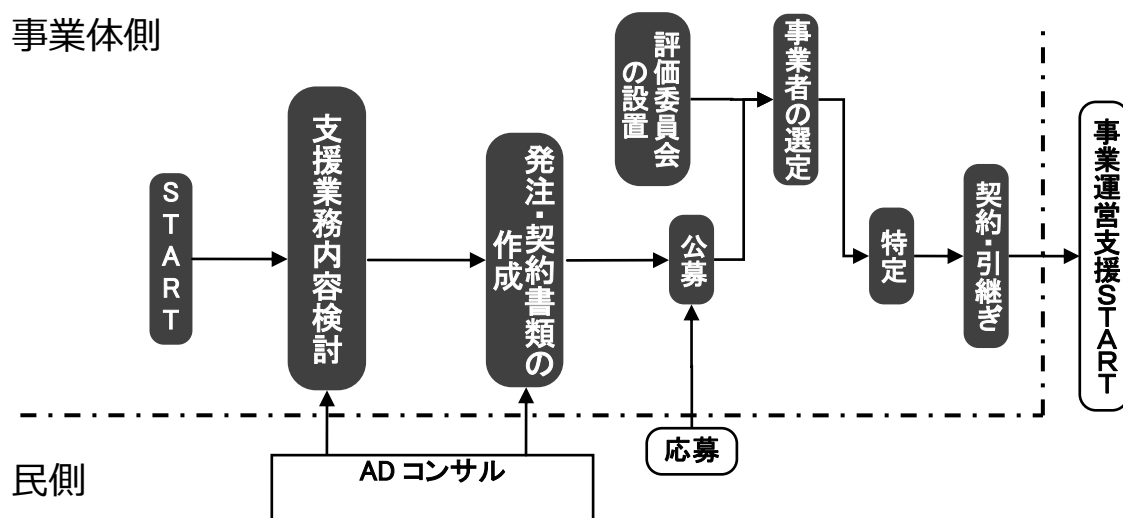
事業運営管理体制が十分に確保できない事業体が、持続的なサービスの提供や事業のさらなる効率化を図るため、事業運営支援業務を導入する際の概略フロー及び年次スケジュールの例を図2-9及び表2-5に示します。

事業運営支援業務の導入にあたっては、まず、支援業務内容を明確にする必要があります。委託する業務の範囲や事業体・事業運営支援コンサルタント間の業務分担、モニタリング方法などについて仕様書等の形で委託業務内容を文書化します。

次いで業務委託としての発注手続きへと移行することになります。この業務の遂行には、幅広い技術力とマネジメント能力が必要ですので、業者選定の方式はプロポーザル方式が基本になると考えていますので、公募等に必要となる書類を作成し、公募に掛けます。応募者の提案内容や技術力を評価し、事業運営支援者を選定することになります。

その後、契約手続きや業務の引継ぎを経て、コンサルタントによる事業運営支援が開始となります。

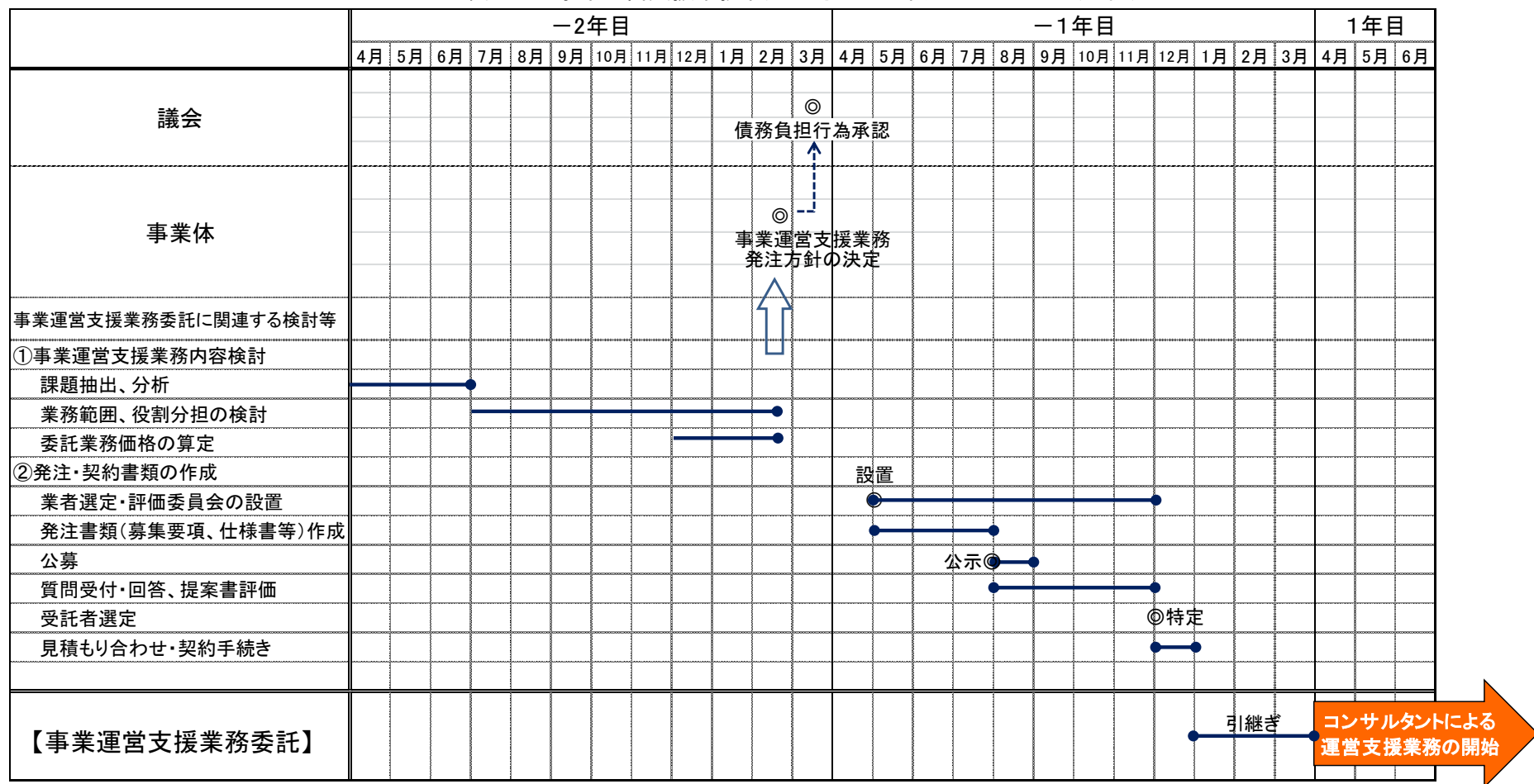
また、必要に応じ各段階においてコンサルタントによる支援（アドバイザリー業務）を受けることも可能です。なお、債務負担行為等については議会での承認を得る必要があることや、十分な検討期間を確保すること等を踏まえると、検討開始からコンサルタントによる事業運営支援開始まで約2年間程度かかるものと想定されます。



ADコンサル: アドバイザリー業務を実施するコンサルタント(必要に応じて支援)

図 2-9 事業運営支援業務導入に向けての概略フロー(一例)

表 2-5 事業運営支援業務活用に向けての年次スケジュール(一例)



## 2.4 アドバイザリーコンサルタントの活用

事業体の体制の現状と事業の課題等を踏まえ、委託業務範囲やリスク分担の設定などについて、導入可能性調査の初期段階から入念な検討を行うことが事業運営支援業務委託の成否を左右します。また、それらの検討のためには、技術、各種制度、法務、財務等に関する広範な専門的知識やノウハウが必要となります。したがって、アドバイザリー業務を適切なコンサルタントに委託し、求めるサービス水準の設定に関する助言や支援等を得ることが望ましいと言えます。なお、アドバイザリー業務委託の必要性については、事業体側の体制や個々の事業内容の複雑さ等に照らして判断することになります。

表 2-6 アドバイザリー業務の内容の例

<事業運営支援業務の内容に係る支援>
➤ 事業運営支援の対象とする業務範囲の検討支援
<事業運営支援コンサルタント選定に係る支援(発注支援)>
➤ 発注方式の検討支援
➤ 法的制約、必要な許認可の検討・整理
➤ 予定価格の算定
➤ 発注仕様書、契約書案の作成
➤ 応募コンサルタントの評価方法(案)の作成
➤ 公募後の質問回答に対する技術的助言 など

### 第3章 支援業務内容の検討

#### 3.1 事業者における課題の把握と委託業務の範囲の選定

導入可能性検討の基本的な流れを図 3-1 に示します。事業運営支援業務の委託にあたっては、当該事業の現状や課題等を踏まえ、委託する業務の内容を検討する必要があります。その際には、事業者が現在直面している課題だけでなく、将来的に予想される課題についても考慮する必要があります。コンサルタントへの委託範囲を検討するためには、これらの課題を分析し、委託業務の内容や業務分担、リスク分担等を設定することが必要になります。

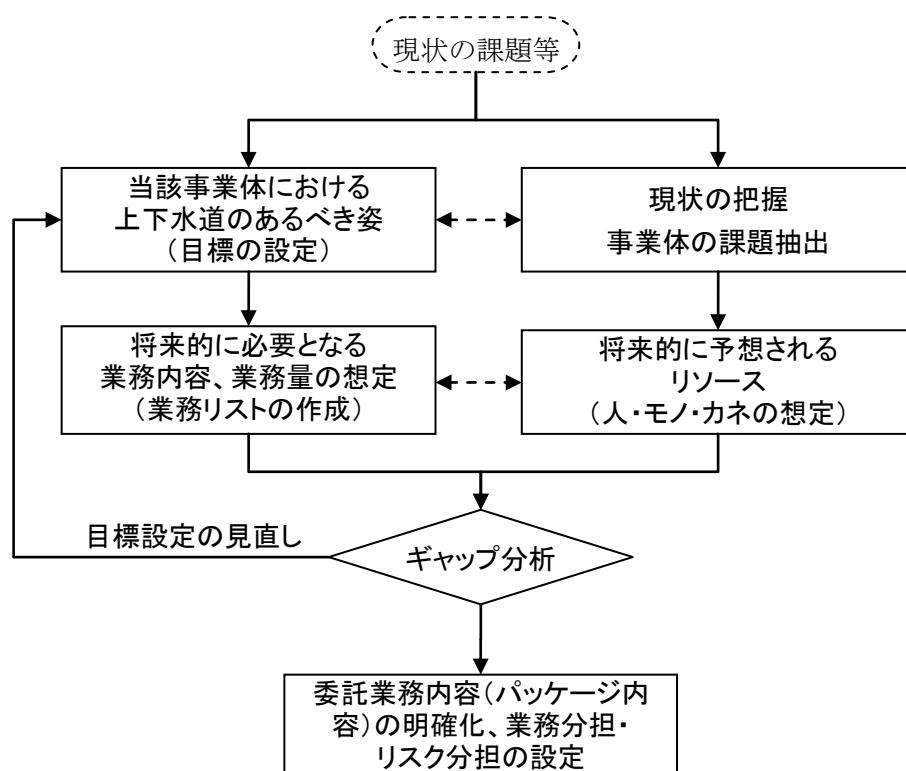


図 3-1 支援業務内容の検討フロー

### 3.2 委託業務内容の明確化

事業運営支援業務のうち補助的な支援となる個々の業務内容は、該当業務に係わる既存の一般仕様書と特記仕様書により規定されています。一方、主体的な支援となる業務では、業務を統括的に管理することにより、事業体の経営判断や経営計画、業務管理に資することを目的としていることから、個々の業務を補助的に遂行する能力に加えて、業務を統括的に管理することが必要となります。このことから、主体的な支援となる業務の遂行における事業体（発注者）とコンサルタント（受注者）の役割を明確化するためには、仕様規定の要素を基本としつつも性能規定の要素をも加味した仕様書等が必要です。しかしながら、主体的な支援となる業務の特性上、性能規定が難しいことに加えて、事業体、コンサルタント共に未経験の分野が含まれることから、この形態の導入初期の段階から性能規定に即した要求水準書により業務内容を規定することは、事業体、コンサルタント共に相当な困難・混乱が想定されます。このため、現実的な方策として、導入初期には、仕様規定によることを基本とし、主体的な支援を実施していく過程で得られた知見等を基に段階的(例えば第2期目以降)に仕様による規定から性能規定にシフトしていくことを提案します。

本項では、以上の方針をもとに、委託業務内容を明確化していくための必要事項として、「業務仕様書」、「業務分担」について、基本的な考え方を例示します。



### 3.2.1 業務仕様書

事業運営支援業務内容は、業務仕様書により明確化します。特に、主体的な支援業務については、事業体と事業運営支援コンサルタントの役割分担を極力明確にするため、業務仕様書でその内容を記載する必要があります。

また、業務仕様書として、共通仕様書以外の業務項目やその他特別の事項については必要に応じて特記仕様事項として記載します。記載事項の例を以下に示します。

表 3-1 共通仕様事項の例

共通仕様事項(案)
<b>第5編 維持管理モニタリング業務等</b> <b>(調達支援)</b> 第54条 維持管理業者選定支援 <b>(モニタリング)</b> 第55条 計画書、報告書等の妥当性モニタリング
共通仕様事項(案)
<b>第3編 設計</b> <b>(共通)</b> 第17条 設計箇所(区間)の現場及び予算の確認 第18条 翌年度設計箇所及び予算(案)の検討 第19条 設計業務内容の確認及び 仕様書・特記仕様書(案)の作成 第20条 発注設計書(案)の作成
共通仕様事項(案)
<b>第1編 共通編</b> 第1条 下水道事業運営支援業務の目的 第2条 発注者への報告 第3条 会議方式の提案及び技術内容の提案 第4条 関係機関協議資料(案)の作成及び立会い 第5条 住民説明会資料(案)の作成及び立会い 第6条 関係業者協議 第7条 苦情への対応 第8条 交付申請補助、会計検査対応補助 第9条 貸与品等
<b>第2編下水道事業運営支援業務計画書の作成</b> 第10条 下水道事業内容(計画中含む)等の確認 第11条 関連業務の確認 第12条 発注者の要求のとりまとめ 第13条 関係業者の役割の確認 第14条 制約条件の確認と報告及び協議 第15条 下水道事業運営支援業務計画書等の作成 第16条 下水道事業運営支援業務記録及び下水道事業運営支援業務報告書等の作成

### 3.2.2 業務分担

事業運営支援業務(主体的な支援を含む。)を通じて事業体の事業運営を支援する過程において、従来、事業体側で実施されていた事務の多くが、コンサルタント側で実施する事になりますが、例えば予算案の決定や設計・工事・維持管理請負業者の決定など、依然として業務運営事項のうち主要な事項は事業体が判断・決定すべきものです。

このため、前項で示した業務内容について、一覧性を高めるため事業体、事業運営支援コンサルタント双方の業務分担の考え方について整理して示すことが必要です(表 3-2 参照)。

表 3-2 業務分担表(事業運営支援業務準備作業及び詳細設計監理の例)

対象業務	業務種別	業務区分	業務内容	負担区分	
				発注者	受注者
新設・改築業務実施支援(積算、発注支援、調査設計管理、施工監理)					
		発注計画	翌年度設計箇所及び予算(案)の検討		○
			翌年度設計箇所及び予算(案)の決定	○	
			発注設計書(案)の作成		○
対象業務	業務種別	業務内容	負担区分		
			発注者	受注者	
事業運営事業運営支援業務準備作業					
共通編		事業の業務管理計画		○	○
		事業の業務管理手法の決定	○		○
		発注者への報告		○	
		報告内容に対する発注者からの指示	○		
上下水道事業支援 業務計画書の作成		上下水道事業支援業務計画書等の作成		○	○
		上下水道事業支援業務計画書等の確認	○		
		上下水道事業支援業務記録および上下水道事業支援業務報告書等の作成		○	○
		上下水道事業支援業務記録および上下水道事業支援業務報告書等の確認	○		○
事業計画等の確認		制約条件の確認と報告		○	○
		制約条件の報告に対する対応策の決定	○		
		全体工程計画の検討		○	
		全体工程見直しの決定	○		
		事業全体予算の検討		○	
		事業全体予算の決定	○		

### 3.3 業務履行監視方法

#### 3.3.1 履行監視の必要性

事業運営支援業務の遂行に対する履行監視（モニタリング）は、仕様書等により契約上定められた受注者の業務が適切に履行されているかを確認するものです。

事業運営支援業務では、成果物を伴わない（成果物での品質確認ができない）事務などの「業務プロセス」そのものも委託の範囲に含まれることから、その運営支援業務の品質確認の目的から履行監視を行うことが必要となります。

#### 3.3.2 履行監視方法

履行監視としては、事業運営支援業務の受注者によるセルフモニタリング、このセルフモニタリングを活用した事業体自らの履行監視、さらには、必要に応じて事業体の判断により専門的な知見を有する第三者を活用した履行監視も想定されます。

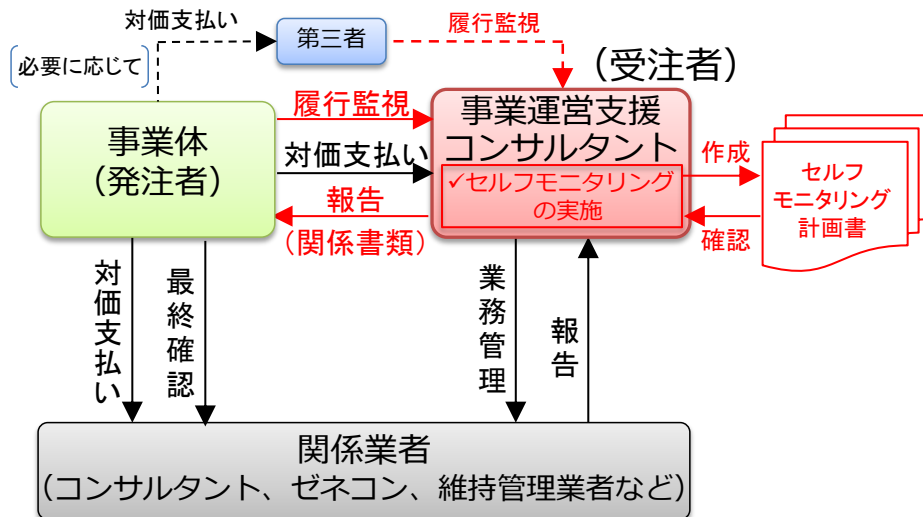


図 3-2 履行監視の流れ(イメージ)

#### (1) 受注者によるセルフモニタリング

事業運営支援業務の受注者によるセルフモニタリングは、各業務の履行状況について仕様書等で定められた内容の達成状況を受注者自らが確認することです。各段階で作成する提出書類及び実際の進捗状況を基に仕様書等の内容を満たしているかどうかの確認を自ら行い、発注者に報告を行うものです。受注者はこれらの確認方法について契約締結後に発注者へセルフモニタリング計画書等を提出します。

#### (2) 発注者が行う履行監視

事業運営支援業務の発注者は、受注者から提出されたセルフモニタリング計画書、セルフモニタリング報告書等を基に、受注者の履行状況が仕様書等の内容を満たしているかどうかの確認を

行います。また、必要に応じて進捗確認のため実地やヒアリングによる確認を行います。なお、人的制約等により発注者自らの履行監視の実施が難しい場合には、必要な知見を有する第三者の活用が有効です。

### **3.3.3 中間支払、年度出来高評価、検査（精算）、チェックリスト**

事業運営支援業務の発注者は、仕様書等に規定された性能や出来高を履行監視により実際に確保できていることを確認できたら、受注者によって実施されたサービスへの対価の支払いを行うものと考えています。

その際、受注者による事業運営支援業務の品質確保・向上が図られるように促すために、履行監視結果に基づいて支払い対価の減額や増額を行う手法等について、受注者と協議の上、契約等に予め規定しておく必要があります。また、受注者から提供されたサービス内容が、発注者やサービス受益者にとって重要な部分で満足できていない状況であれば、業務改善要求措置等を行う必要があります。

このような事業運営支援における仕様書等の達成状況とサービス対価の支払を連動させた仕組み（中間払いのタイミング、出来高評価手法、精算方法、チェックリスト等）については今後提案していきます。

## **3.4 委託業務価格の算定手法**

運営支援の業務価格を算定する場合には、事業体の多種多様なニーズを踏まえ、前項に示すように業務内容を明確化し、実際の支援に必要な人員、配置、経費等を極力具体に見積もりすることが原則となります。

本項では人工見積もりにあたって考慮すべき事項について以下に示します。

### **3.4.1 業務内容毎の人工想定**

人工見積もりにあたっては委託対象業務の内容に加え、当該事業体における事業の現状や各種計画、財務状況、施設関連情報等を共通仕様書及び特記仕様書等にて極力詳細に提示いただく必要があります。

コンサルタントは提示された情報を踏まえ、当該事業体の課題やリスク等を想定し、今後想定される事業内容及び事業量等に応じた体制の検討や必要人工数等を見積もることになります。なお、見積もり対象の業務範囲が多岐に亘ることや事業期間が複数年となること等のため、見積もり期間を十分に確保することに留意が必要です。

### 3.4.2 業務内容に応じた職種区分の設定

3.2 項において設定した業務内容に応じ、必要となる職種区分及び人工を設定します。また、職種区分及び人工の設定にあたっては国土交通省の設計業務委託等技術者単価における職種区分定義等を参考に設定します。

(3) 設計業務等技術者

職種区分定義

① 主任技術者：先例が少なく、特殊な工法や解析を伴う極めて高度あるいは専門的な業務を指導統括する能力を有する技術者。

**主に主体的な支援担当**

工学以外に社会、経済、環境等の多方面な分野にも精通し、総合的な判断力により業務を指導、統括する能力を有する技術者。

**主に補助的な支援担当**

工学や解析手法の新規開発業務を指導、統括する能力を有する技術者。

② 理事・技師長：複数の非定型業務を統括し、極めて高度で複合的な業務のプロジェクトマネージャーを務める技術者。

③ 主任技師：定型業務に精通し部下を指導して複数の業務を担当する。また、非定型業務を指導し最重要部分を担当する。

④ 技師（A）：一般的な定型業務に精通するとともに高度な定型業務を複数担当する。また、上司の指導のもとに非定型的な業務を担当する。

⑤ 技師（B）：一般的な定型業務を複数担当する。また、上司の包括的指示のもとに高度な定型業務を担当する。

⑥ 技師（C）：上司の包括的指示のもとに一般的な定型業務を担当する。また、上司の指導のもとに高度な定型業務を担当する。

⑦ 技術員：上司の指導のもとに一般的な定型業務の一部を担当する。また、補助員を指導して基礎的資料を作成する。

なお、職種区分定義で示されている定型業務、非定型業務については下記を参考に判断するものとする。

**定型業務**

- ・調査項目、調査方法等が指定されており、作業量、所要工期等も明確な業務
- ・参考となる類似業務があり、それらをベースに応用することが可能な比較的簡易な業務
- ・設計条件、計画諸元の設定等が比較的容易で、立地条件や社会条件により業務遂行が大きく作用されない業務

**非定型業務**

- ・調査項目、調査方法等が未定で、コンサルタントとしての経験から最適な業務計画、設計手法等を確立して対応することが求められる業務
- ・比較検討のウエイトが高く、かつ新技術または高度技術と豊かな経験を要する大規模かつ重要構造物の設計業務
- ・文化性、芸術性が特に重視される業務
- ・先例が少ないか、実験解析、特殊な観測・診断等を要する業務
- ・委員会運営や関係機関との調整等を要する業務
- ・計画から設計まで一貫した業務

出典：国土交通省「設計業務委託等技術者単価」

なお、既存の歩掛が整備されている場合はそれを用いることになります。ただし、歩掛が整備されている内容であっても、支援のレベルが異なる場合には留意が必要です。例えば、水コン協で提案する重点施工監理業務委託要領（案）は一般的に施工監理で行われている8項目（①施工計画、②工程管理、③品質管理、④構造物の形状、機能等の出来形管理、⑤契約数量の出来高管理、⑥写真管理、⑦安全管理、⑧工事損害補償）のうち、主に次の①～③の3項目に関するアド

バイザリー業務が対象になっています。したがって、今回提案する内容（8項目）とは異なるため、別途見積もりによる積算が必要となります。

(例) 重点施工監理 ⇒ アドバイザリー業務 ⇒ 歩掛あり  
 今回提案する施工監理 ⇒ 官の立場として主体的に監理する業務 ⇒ 歩掛なし

具体の積算項目については、第5章3節に示しています。

表 3-3 見積もり様式の例

業務種別	業務区分	業務内容	備考	事業運営支援コンサルタント(人工/5年)					人工計	摘要欄
				主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B		
■発注支援	◆導入可能性調査(発注支援)	1 事業スキームの検討	参考							
		2 業務要求水準事項の分析								
		3 リスクの概略分析								
		4 市場調査・分析								
事業運営支援コンサルタント(人工/年)										
主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B	人工計	摘要欄				
事業運営支援コンサルタント(人工/年)										
主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B	人工計	摘要欄				
■詳細設計	◆発注計画	1 翌年度設計箇所及び予算案の作成								
		2 設計箇所(区間)及び予算の確認								
		3 設計箇所(区間)の現場確認								
		4 関係機関協議資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		5 住民説明会資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		6 設計業務内容の確認								
		7 仕様書・特記仕様書(案)の作成								
		8 発注設計書(案)の作成								
	◆調達支援	1 入札・契約方式の提案								
		2 調達スケジュール(案)の作成								
		3 設計業者選定資料(入札図書等)の作成支援								
		4 現場説明の開催支援(立会い)								
	◆業務管理	5 参加企業の評価方法に係わる支援	入札方式による							
		6 技術提案の評価方法に係わる支援	入札方式による							
7 設計者特定に関する資料の作成支援		入札方式による								
8 契約図書(案)の作成										
1 業務計画書の内容確認										
2 全体設計計画の確認										
3 設計条件の確認										
4 技術提案の評価(妥当性確認)										
5 設計変更の内容確認										
6 業務工程の管理										
7 関係機関協議資料の確認										
8 設計者との協議・打合せ										
9 完成図書の確認										
10 完成検査の立会い										
合計										
事業運営支援コンサルタント(人工/年)										
主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B	人工計	摘要欄				
事業運営支援コンサルタント(人工/年)										
主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B	人工計	摘要欄				
■工事	◆発注計画	1 翌年度発注箇所及び予算案の作成								
		2 発注箇所(区間)及び予算の確認								
		3 発注箇所(区間)の現場確認								
		4 関係機関協議資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		5 住民説明会資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		6 工事リスク等の確認								
		7 工事発注内容の確認								
		8 仕様書・特記仕様書(案)の作成								
		9 発注設計書(案)の作成								
	◆調達支援	1 入札・契約方式の提案								
		2 調達スケジュール(案)の作成								
		3 工事請負業者選定資料(入札図書等)の作成支援								
		4 現場説明の開催支援(立会い)								
		5 参加企業の評価方法に係わる支援	入札方式による							
◆工事監理(監督・指導)	6 技術提案の評価方法に係わる支援	入札方式による								
	7 工事請負業者特定に関する資料作成支援	入札方式による								
	8 契約図書(案)の作成									
	1 施工計画書の確認									
	2 品質計画書の確認									
3 施工体制の確認										
4 地元協議・住民対応資料の確認										
5 関係機関協議資料の確認										
6 工事施工の立会	(施工監理)									
7 材料の検査	(施工監理)									
8 施工中の出来形確認	(施工監理)									
9 施工工程の評価	(施工監理)									
10 設計変更に係わる協議	(施工監理)									
11 出来形の評価	(施工監理)									
12 完了報告書の確認	(施工監理)									
13 発注担当者検査の立会い										
14 完成検査の立会い										
合計										

### 3.5 国庫補助金・交付金の活用と留意点

下水道事業の運営支援業務の内容の一部に、国庫補助金や交付金を活用することができる場合があります。ただし、業務のパーツごとに現行制度における国庫補助対象となる業務（例えば、施工監理等）と単独事業扱いとなる業務が発生する場合がありますので留意が必要です。なお、業務のどの部分が国庫補助対象となるか否かについては、制度的に随時変更されることから、業務内容が具体化された段階で都道府県や厚労省、国交省等の上位機関に確認することが必要です。また、事業運営支援業務は、複数の業務を複合的に一括して発注し、コンサルタントに包括的な裁量権を与えることで十分な効果が発揮される性質のものであり、補助事業と単独事業を分割するなどして複数のコンサルタントに発注する際には、複数の業務の調整等を事業体で実施する必要がありますので留意が必要です。

### 3.6 委託業務の発注及び契約手続き

本業務は幅広い技術力やマネジメント能力を要する高度で新たな形態の業務であり、業務実施に当っては、提出された提案に基づいて進めることが効率的かつ効果的な事業運営に繋がると考えられますので、プロポーザル方式での発注を基本とします。

発注にあたっての考え方及び手続き等の詳細については第4章をご参照ください。

### 3.7 引継ぎ

事業体による事業運営体制からコンサルタントによる運営体制に移行するスケジュールの例を表3-4に示します。

引継ぎ期間では事業体との協議を適宜行いながら、運営支援業務計画書、年間運営支援業務計画書、セルフモニタリング計画書及び月間運営支援業務計画書等の準備を進め、所定の時期に事業体へ提出する必要があります。そのため、3ヶ月以上の引継ぎ期間を設ける必要があることに留意が必要です。

なお、引継ぎ期間が限られていますので、共通仕様書や特記仕様書等で提示した情報に関して受注者から質問を受けた場合は速やかに対応する必要があります。必要に応じて包括的民間委託業者等の関係業者も含めた協議を行う等の対応も想定されます。

表 3-4 事業運営支援業務の契約から支援開始までの期間における手続きの例

12月	1月	2月	3月	4月	
契約手続き					
<p><b>事業体・事業運営支援コンサルタント・関係者との協議</b></p>					
		◎運営支援業務計画書提出	◎年間運営支援業務計画書提出	◎セルフモニタリング計画書提出	◎月間運営支援業務計画書提出
					◎運営支援開始～



## 第4章 発注・契約手続きの進め方

### 4.1 発注

本章では、事業者が事業運営支援業務について、個別業務ではなく包括的に業務を発注・契約する際の手続きや考え方を記述します。なお、ここでは、技術職員等が少なく事業運営管理体制が十分に確保できない事業者を対象として記載しています。

#### 4.1.1 発注方式

本事業運営支援業務は、幅広い技術力やマネジメント能力を要する高度で新たな形態の業務であり、業務実施に当っては、応募者(コンサルタント)から提出された提案に基づいて進めることが効率的かつ効果的な事業運営に繋がると考えられるため、プロポーザル方式での発注を基本とします。

「建設コンサルタント業務等におけるプロポーザル方式及び総合評価落札方式の運用ガイドライン(平成27年3月)調査・設計等分野における品質確保に関する懇談会」(以下、「国ガイドライン」という。)にプロポーザル方式による運用の手順や書式に関する記述がありますが、この中で紹介されている方式は、2段階選定方式を採用し、また、国交省直轄事業等を対象として業務成績点等が導入されています。このため、今回対象とする事業運営管理体制が十分に確保できない事業者での運用を考慮するとより簡易的な方式で実施することが望ましいと考えられます。

そこで、簡便な方式として一段階にて受注者を評価・選定する方式を推奨するとともに、事業運営支援業務に適した評価基準等を示します。

#### 4.1.2 プロポーザル方式の概要

##### (1) 実施手順

プロポーザル方式の実施手順を図4-1に示します。プロポーザル方式では、手続き開始の公示後、応募者は参加表明、技術提案書を提出し、発注者はヒアリングを実施します。その後、技術提案書の評価、評価決定、特定・通知を行い、契約を締結に至ります。なお、本手引きでは、発注者(または事業者)がより活用しやすくするため、1段階で受注者を評価・選定する方式を提案していますが、2段階で選定する方式を採用する場合には、「国ガイドライン」が参考になります。

また、選定作業を進めるにあたり、事前に応募者の意見の聴取やリーガルチェック等が必要になることもあるため、それらを考慮した期間の確保が必要となります。さらに、業務発注に当っては、事前の方針決定や業者選定後には引き継ぎ作業等が発生するため、それらを考慮したスケジュール調整が必要となります。その際、「第3章 導入可能性検討の進め方」が参考となります。

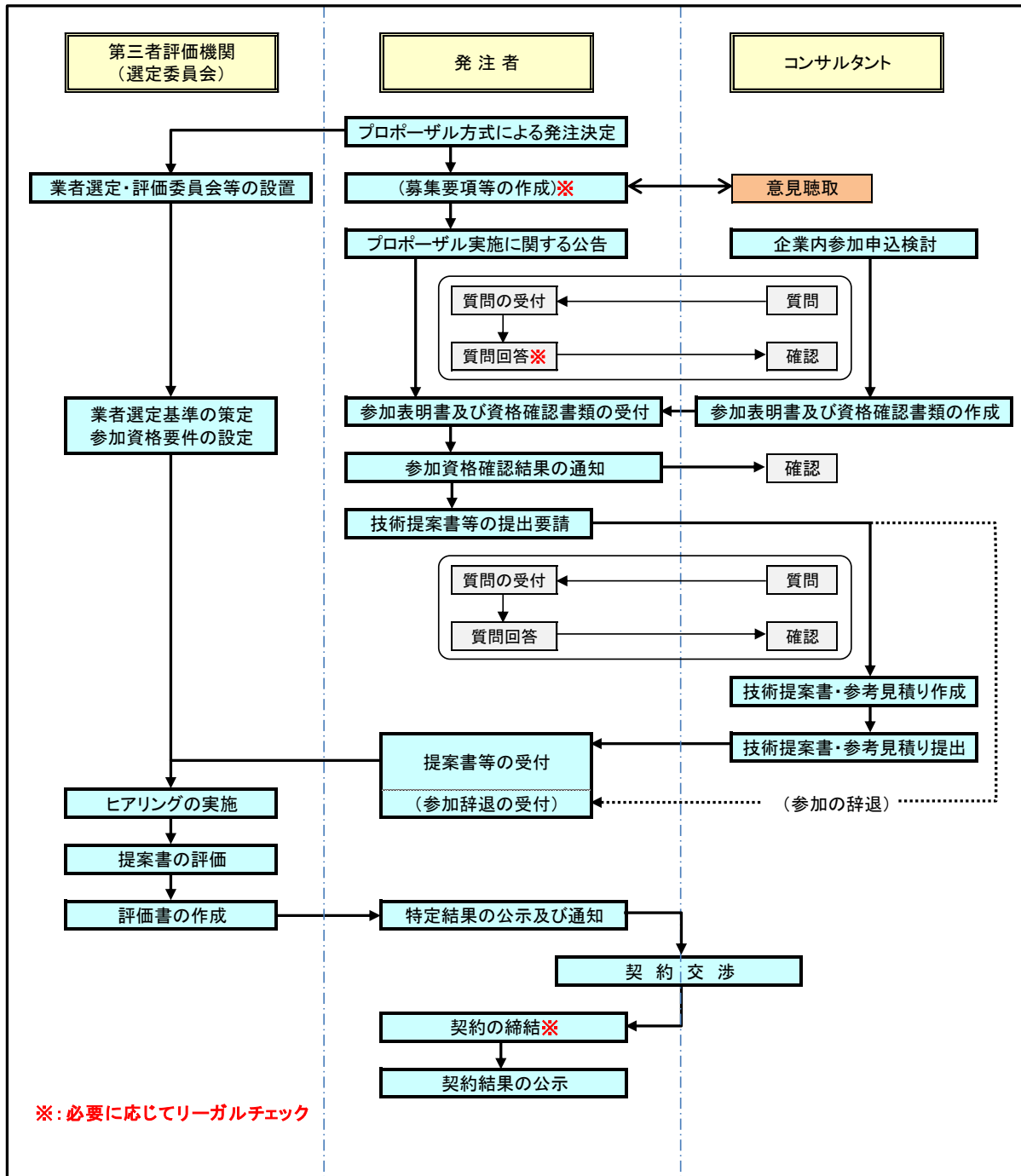


図 4-1 プロポーザル方式の実施手順

## (2) 発注に必要となる書類

事業運営支援業務は、準委任契約を想定していること、5年間程度の包括的業務であること、事業体の主体的な支援を実施することから、従来の仕様書による契約ではなく、基本的には要求水準に基づく契約が適切と考えられます。しかしながら、業務実績が無く、事業体ごとに求められる要件が異なることが想定されるため、当初は、業務仕様書による発注を実施し、実績が出来てから要求水準書に切り替えることも有効な方策の1つとして考えています。

以下に一段階プロポーザルとした場合の必要資料例を示します。

### 1) 募集要項

提案書の手続きに関する事項を記載します。なお、業務範囲等が広範囲となり、応募者の意見を事前に確認することが必要な際には、業務内容や業務期間等を示した「実施基本方針」を作成し、広く意見を求めることも有効です。

- ① 募集概要（事業名称、担当部署等を記載）
- ② 業務概要（基本事項・スキーム・業務期間等について記載）
- ③ 応募者の募集及び選定に関する事項（選定方法・スケジュール・資格要件・事業運営支援共同体に関する要件・手続きについて記載）
- ④ 契約の基本的考え方
- ⑤ 事業の内容や実施状況に関する事項（事業の計画諸元、各種計画の策定状況、執行体制（外部委託を含む）、台帳等の整備状況、今後実施する予定の事業の概要 etc.）
- ⑥ その他業務の実施に関し必要な事項（継続困難時の措置・議会議決・情報公開等について記載）

### 2) 提案書作成要領

当該業務の応募者が募集要項、仕様書(要求水準書)等を十分に理解した上で、提案書を作成するための様々な規定及び必要事項を記載したものです。

- ① 業務概要（目的、内容、履行期間、業務量の目安等、基本事項について記載）
- ② 提案書で求めるテーマ
- ③ 提案書作成方法（実施体制・再委託等の内容・類似業務実績・技術者の経歴・実施方針・特定テーマ・参考見積り等について記載）
- ④ 提案書提出期限・場所・方法等
- ⑤ ヒアリング実施の有無
- ⑥ 特定・非特定通知の方法及び質問方法
- ⑦ 要領についての質問の受付及び回答
- ⑧ その他留意事項
- ⑨ 様式集（質問票含む）

### 3) 事業者選定基準(審査基準)

最も優れた提案者を選定するための審査基準等を記載したものです。

- ① 落札者決定までの流れ
- ② 落札者決定方法
- ③ 入札参加資格、提案内容評価項目
- ④ 配点、評価方法等

### 4) 共通仕様書・特記仕様書(要求水準書)

共通仕様書は契約に関する一般的な注意事項を記載したものです。

特記仕様書は業務範囲や期間等内容を詳細に記載したものです(要求水準書は受注者に要求するサービス水準や内容を詳細に記載したものです)。

- ① 共通編
- ② 上下水道事業支援業務計画書の作成
- ③ 設計段階(設計発注計画を含む)
- ④ 工事
- ⑤ 維持管理モニタリング業務等
- ⑥ 次期事業計画関連業務等
- ⑦ 業務完了時の対応
- ⑧ 照査

### 5) 契約書

- ① 委託業務の名称
- ② 契約期間
- ③ 委託料

### 6) 契約約款

事業者と受注者が相互に協力し、本件事業を円滑に実施するために必要な一切の事項を定めることを目的に記載したもの。

- ① 総則
- ② 業務計画書の提出
- ③ 履行報告
- ④ 条件変更等
- ⑤ 検査
- ⑥ 業務委託料の支払い
- ⑦ 債務不履行
- ⑧ 契約解除
- ⑨ 紛争の解決

## 7) 秘密保持契約書

当該事業において業務等を行う際などに、調達情報や個人情報など業務に関して知り得た秘密を第三者に開示しないとする契約を指します。なお、秘密保持契約書については、契約約款の中にまとめて記載することも可能です。

- ① 目的
- ② 秘密情報
- ③ 秘密情報の開示
- ④ 秘密保持
- ⑤ 目的外使用の禁止
- ⑥ 複製の禁止
- ⑦ 権利義務の譲渡等の禁止
- ⑧ 秘密情報の管理
- ⑨ 秘密情報の帰属
- ⑩ 発明等の取扱い
- ⑪ 秘密保持違反の損害賠償
- ⑫ 協議
- ⑬ 合意管轄(裁判所)

## 8) 貸与資料・機材リスト

### 4.1.3 評価・審査

#### (1) 基本的考え方

技術的要件及び入札の評価に関する基準については、募集要項において明らかにするものとし、手続き開始の告示等において明記します。

#### (2) 評価方法

プロポーザル方式では、企業や管理技術者・担当責任者の経験や能力、実施方針、及び業務毎に設定される評価テーマ等の評価項目に対し、評価基準により点数化することで、より適切に評価を実施します。

#### (3) 評価基準

評価に関する基準は、技術等の得点、その他の評価に必要な事項とし、事業者選定基準において明らかにします。

#### (4) 評価

評価は、募集要項（仕様書及び評価基準を含む）に基づいて行うものとし、説明書に記載されていない技術等は評価の対象としません。また、必要に応じて、選定会議に先立ちに応募者提案資料のヒアリングを実施します。

## (5) 事業運営支援共同体に対する審査・評価

事業運営支援共同体による競争参加を受けた場合には、技術力を結集して業務を実施することによる利点を適切に評価できるよう配慮します。

また、共同体に対するヒアリングを実施するに当たっては、必要に応じ、予定管理技術者に加え、共同体の構成員となっている他社の担当責任者（分担業務の責任者）も併せてヒアリングを行うことも有効です。

## (6) 各事項に求める要件

### 1) 応募企業

事業運営支援業務は、コンサルタント業務に位置づけられることから、応募企業は「建設コンサルタント登録」されている必要があります。また企業の信頼性、中立性を考慮し、応募に必要な条件を付与するとともに、対象の事業運営支援業務の受注については明確な制約条件を提示する必要があります。

- ① 建設コンサルタント登録をしていること。
- ② 発注計画策定、調達支援及び実施設計の業務管理に関する事業運営支援業務の受注者は、対象事業に係わる以下の業務の受託はできないものとします。なお、災害時の復旧に関する実施設計については、災害査定業務を実施したコンサルタントに随意契約により発注することが一般的であることから、災害復旧時の実施設計については、事業運営支援業務の一環として考えます。
  - a) 管渠及び処理場施設等の実施設計業務
  - b) 管渠及び処理場施設等の維持管理業務
  - c) 管渠及び処理場施設等の工事
  - d) その他・・・業務

### 2) 配置担当者

事業運営支援業務では、直接的に業務に携わる管理技術者や担当責任者のみならず、照査技術者についても、業務に求められている要求事項に対応できる「技術者の配置（能力）」を求めます。

また、共同体により業務を実施する場合には、代表者により各担当の位置づけを明らかにし、能力について保証する必要があります。

事業運営支援業務では、マネジメント力が求められることから、管理技術者と照査技術者については、技術士（総合技術監理部門 上下水道）を有することが必要です。また、担当責任者については、担当する業務により必要とする資格要件は異なるため、業務毎に必要な資格要件の一例を表 4-1 に示します。なお、管理技術者と照査技術者については、担当責任者を兼ねることはできません。ただし、担当責任者については、複数業務を兼ねることは可能となっています。

表 4-1 担当責任者に求められる資格要件の例

区分	業務内容	技術士(総合監理 上下水道)	技術士(上 下水道)	RCCM(上 水道・下水 道)	一級土木 施工管理 技士	水道浄水 施設管理 技士1級	水道管路 施設管理 技士1級	下水道管 路管理総 合技士	摘 要
支援業務計画	業務計画書作成	○							
	業務記録・報告書作成	○							
中長期計画	ビジョン(マスタープラン)	○	○						
	整備計画(改築含む)	○	○						
	経営計画	○	○						
評価業務	事業可能性調査	○	○						
災害対策	防災・減災計画	○	○	○		△1	△2	△3	
	災害復旧対応	○	○	○		△1	△2	△3	
事業計画	事業計画の抽出	○	○	○		△1	△2		
	計画決定	○	○	○		△1	△2		
	事業計画策定	○	○	○		△1	△2		
詳細設計	発注計画	○							
	調達支援	○							
	業務管理	○	○	○					
建設工事	発注計画	○			○				
	調達支援	○							
	業務管理	○	○	○	○				
維持業務	維持管理計画の見直し	○	○	○		△1	△2	△3	
	発注支援	○							
	調達支援	○							
	モニタリング	○	○	○		△1	△2	△3	
その他	住民対応	○							
	条例・規定等の対応	○							
	その他	○							

○:対応可能 △1:水道浄水施設のみで対応可能 △2:水道管路施設のみで対応可能 △3:下水道管路のみ対応可能

### 3) 技術提案書で求める特定テーマ

技術提案書の提案事項に「特定テーマ」を複数設けて評価を実施する必要があります。プロポーザルにおいて技術提案を求める具体的な内容（特定テーマ案）を以下に示します。

- a) 複数の業務や工事にまたがる工程、品質管理等のマネジメントの考え方（適切な業務執行及び管理に関する取り組み方）
- b) 業務計画書策定に当たりの考え方
- c) 次期計画策定にあたっての留意点
- d) 持続可能な事業の実施に向けた方針（取り組み）
- e) 計画目標達成のための取り組み方
- f) リスク対策についての考え方

#### 4) 参考見積り

提案要請において、参考見積りはあくまで予算内で事業の実施が可能であることを想定するものであり、提示した業務規模と大きくかけ離れているか、または、提案内容に対して見積りが不適切な場合には、特定しない場合があります。

また、事業運営支援業務では、複数年度にまたがる業務であるため、事業予算等を考慮して、年度ごとの見積りと総合計を併せて提出させる必要があります。

#### (7) 評価基準

評価基準の設定に当たっては、必要に応じて選定委員会等を設置する場合もあり、委員会メンバーには学識経験者や県の職員等を加えることについて検討することが望ましいです。

なお、評価項目を定める際には、事業運営支援業務の実績はまだ少ないことから、要件面で実績を厳しく設定すると新規参入を阻害する恐れがあることから留意する必要があります。

#### 1) 企業の評価

表 4-2 企業の評価基準(案)

評価の着目点		判断基準	
専門技術力	成果の確実性	過去 10 年間の同種業務の実績	同種:事業運営支援業務 類似:今回の業務範囲の個別発注業務を経験していること
	業務執行技術力	危機対策の実績 (災害復旧支援の実績)	水道配管、下水道管渠及び浄水場、処理場等施設の災害調査及び査定業務の経験があること
技術士資格等	専門分野の保有資格	業務執行技術力 (技術士等の資格)	技術士の総合監理、上下水道部門、一級土木施工監理技士、一級建築士、水道施設管理技士、下水道管路管理総合技士等、今回業務遂行上必要となる資格をすべて保有していること
資格要件	登録技術部門	技術部門登録	当該業務の技術部門として登録を実施していない場合は選定しない
その他加点要件	保有資格	ISO の認証登録 (JV 企業のいずれかの会社が保有していればよい)	品質、環境、情報、アセットマネジメント等に対し取り組みを行っていること (事業運営支援を行う技術力を有していることが明確化されていること)



## 2) 管理技術者の評価

表 4-3 管理技術者の評価基準(案)

評価の着目点			判断基準
資格要件	技術者資格	資格要件 (技術士等の資格)	技術士の総合監理及び上下水道部門を保有していること
専門技術力	業務執行技術力	過去 10 年間の同種業務の実績	同種:事業運営支援業務 類似:今回の業務範囲の個別発注業務を 2 つ以上経験していること
	業務執行技術力	過去 4 年間の表彰の有無	過去 4 年間に対象自治体もしくは対象自治体が属する都道府県の表彰を受けていること
情報収集力	地域精通度	地域精通度	県内または県外の隣接する事業体の受注実績があること
専任性	専任性	契約金額 500 万円以上の手持ち業務の件数	管理技術者または担当責任者として従事している業務件数、及び契約金額の合計金額
資格要件	CPD	CPD (CPD取得単位)	建設系 CPD 協議会に加盟する団体の推奨単位以上の取得していること

## 3) 担当責任者の評価

表 4-4 担当責任者の評価基準(案)

評価の着目点			判断基準
資格要件	技術者資格	資格要件 (技術士等の資格)	表 4-1 で示した資格を保有していること
専門技術力	業務執行技術力	過去 10 年間の同種業務の実績	同種:事業運営支援業務 類似:今回の業務範囲の個別発注業務を 2 つ以上経験していること
	業務執行技術力	過去 4 年間の表彰の有無	過去 4 年間に対象自治体もしくは対象自治体が属する都道府県の表彰を受けていること
専任性	専任性	契約金額 500 万円以上の手持ち業務の件数	管理技術者または担当責任者として従事している業務件数、及び契約金額の合計金額

4) 照査技術者の評価

表 4-5 照査技術者の評価基準(案)

評価の着目点			判断基準
資格要件	技術者資格	資格要件 (技術士等の資格)	技術士の総合監理及び上下水道部門を保有していること
専門技術力	業務執行技術力	過去 10 年間の同種業務の実績	同種:事業運営支援業務 類似:今回の業務範囲の個別発注業務を 2 つ以上経験していること(照査を含む)

5) 実施方針に関する評価

表 4-6 実施方針に関する評価基準(案)

評価の着目点		判断基準
実施方針・ 実施フロー・ 工程表・その他	業務理解度	目的、条件、内容の理解度が高い場合に優位に評価する
	実施手順	①業務実施手順を示すフローの妥当性が高い場合に優位に判断する。 ②業務量の把握状況を示す工程計画の妥当性が高い場合に優位に評価する。
	その他 (有益な提案の有無)	①業務に関する知識、有益な代替案、重要事項の指摘がある場合に優位に評価する。 ②事業体の実情を把握したうえで、業務の円滑な実施に関する提案があった場合には評価する。

6) 特定テーマに関する評価

表 4-7 特定テーマに関する評価基準(案)

評価の着目点		判断基準
全体 (評価テーマ間の整合性)		相互に関連する複数の評価テーマ間の整合性が高い場合には優位に評価し、矛盾がある等整合性が著しく悪い場合には特定しない。
的確性	必要なキーワードの適切な明示	①着目点、問題点、解決方法等が適切かつ論理的に整理されており、本業務を遂行するにあたって有効性が高い場合に優位に評価する。
	考慮すべき主要事項の的確な明示	①事業の重要度を考慮した提案となっている場合に優位に評価する。 ②事業の難易度に相応しい提案となっている場合に優位に評価する。
実現性	業務内容の説得力	①提案内容に説得力がある場合に優位に評価する。
	提案事項を裏付ける根拠	①提案内容を裏付ける類似実績などが明示されている場合に優位に評価する。
独創性	独創性のある提案	①工学的、経営的知見の基づくまったく新しい提案がある場合に優位に評価する。 ②周辺分野、異分野技術を採用した高度の検討・解析手法の提案がある場合に優位に評価する。

## 7) 参考見積りに関する確認

表 4-8 参考見積りに関する確認

評価の着目点		判断基準
参考見積	業務コストの妥当性	業務規模と大きく乖離がある場合には非特定

## 8) その他の留意事項

以下の事項について十分留意し、評価及び審査を適切に実施する必要があります。

### ① ヒアリングについて

ヒアリングは単独の評価項目とせず、ヒアリングを通して技術者の評価、技術提案内容の確認結果を、「実施方針等」及び「評価テーマ」の評価に反映することが有効です。

### ② CPD（継続教育）の評価について

建設系 CPD 協議会に加盟する団体の推奨単位以上を取得しているものについて評価します。なお、CPD 単位取得の証明は当該業務の公示日から 1 年以内又は公示日以降に発行されたものであり、公示日から過去 1 年以内に証明期間の一部が含まれている「単位取得証明書」を提出する必要があります。

### ③ 業務実施体制

業務実施体制が下記のいずれかの項目に該当する場合には非特定とします。

- a) 業務の分担構成が不明確または不自然な場合。
- b) 共同体による場合に、業務の分担構成が細分化され過ぎている場合、一つの分担業務を複数の構成員が実施することとしている場合。

## 4.2 予定価格の算定

事業運営支援業務は、各事業体により求める支援内容が異なることから、歩掛りの策定は困難であるため、基本的に作業項目及び作業レベルを明確にして必要となる作業人工の算定により予定価格を算定する必要があります。

また、各事業体では、現状の職員数等から簡易的に算定することも予想されますが、事業の持続可能性の作業を求めることにより、要求する作業項目や作業レベルが高くなる可能性が高く、さらに、必要となる人員も多くなる場合もあるため、適正な予定価格を算定しないと不調になる可能性もあることに留意が必要です。

## 4.3 契約

「4.1.2(2) 発注に必要な資料」で示したように、複数年契約となること、また、受注者の提案により進める部分が多いことから、従来と異なる契約になるため、注意が必要です。

### 4.3.1 契約に必要な書類

事業運営支援業務の契約書類は、発注者と受注者の権利と義務の関係を規定した「契約約款」と技術的な仕様などを規定した「業務仕様書」（あるいは要求水準書）の2種類で構成されます。

#### (1) 事業運営支援業務標準契約約款

事業運営支援業務の主要な事項を明記し、発注者及び事業運営支援業務受注者の権利や義務についての標準的な取り決めに記載します。

- ① 契約書
- ② 契約約款（発注者と業務受注者の権利や義務について、条項別に記載）

#### (2) 業務仕様書

発注者が事業運営支援業務受注者と役割分担する業務内容を記載します。

- ① 共通仕様書（募集時公開文書の一体的扱いについて記載）
- ② 特記仕様書（基本事項・スキーム・業務期間等について記載）
- ③ 図面
- ④ 現場説明書
- ⑤ 現場説明に対する質問回答書

## 第5章 事業運営支援業務（パッケージモデル）の具体化

### 5.1 本手引きにおける提案

本章では事業運営支援業務の具体的なイメージの把握を容易とするため、水道事業、下水道事業のそれぞれでのケーススタディにより、ベーシックな業務委託内容を検討しました。

#### 【水道版パッケージ】

水道事業では、国の「新水道ビジョン」に基づいた各水道事業対個別の「水道事業ビジョン」の策定と、これを踏まえた基本計画・事業計画に基づき、施設の設計・建設及び維持管理が行われることから、これらのマネジメントを含めることが基本と考え、新規整備～更新～維持管理の業務の内、「経営計画」及び「業務管理」の階層に属する事業運営に普遍的に存在する業務に対する支援業務をパッケージしたモデルを提案します。

また、この提案では、支援業務期間内の維持管理については、浄水場等の運転管理や維持管理の外部委託（第三者委託、包括的委託）が実施されていることを前提としています。

#### 【下水道版パッケージ】

下水道事業では、今後、事業計画に基づき、施設の設計・建設及び維持管理が行われることから、これらのマネジメントを含めることが基本と考え、新規整備～改築～維持管理の業務の内、「経営計画」及び「業務管理」の階層に属する事業運営に普遍的に存在する業務に対する支援業務をパッケージしたモデルを提案します。

また、この提案では、維持管理については、管路、処理場等の施設を対象にそれぞれ包括的民間委託が実施されている等の前提を設けているため、維持管理業務の遂行が包括的維持管理委託ではない場合等は、運営支援業務の内容も異なるものとなりますので具体の案件の検討にあたっては留意が必要です。

### 5.1.1 事業運営支援業務（パッケージモデル）の内容

#### 【水道版パッケージ】

提案するパッケージモデルは、既に策定されている事業計画（事業内容、事業期間）に基づき、実施する水道事業活動のうち、事業者で必ず実施される施設の建設、維持管理に関する運営支援と次期の事業計画策定を包括するものです。これに、万が一、災害が発生した際に発動することを条件に、災害時の復旧支援業務を付帯業務とします。

この業務をコンサルタントが包括的に複数年（第1期事業計画期間）支援することで当該事業者の課題（職員不足や技術継承等）をクリアし、水道事業に必要なマネジメントが実施できると判断しました。

なお、事業者の規模が小さい場合等において、地域で複数の事業者が共同で業務を発注することにより、委託業務における効率化や広域化が図られるケースも考えられます。

#### 事業運営支援業務（水道版パッケージモデル）の内容

- 設計・施工に係る発注支援及び発注された業務の管理
- 維持管理に係る発注支援及び維持管理業務のモニタリング監視・評価、改善指示等（浄水場等について運転管理や維持管理の外部委託〔第三者委託、包括的委託〕が実施されていることを想定）
- 水道事業ビジョンの見直し又は中間評価、次期の改築計画等の事業計画策定
- 付帯業務 災害時の復旧支援業務

表 5-1 ケーススタディにおいて対象とした事業運営支援業務（水道版パッケージモデル）の範囲

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	基本構想・財政計画・事業計画等の決定	料金（案）の決定	パッケージ委託 ビジョン・基本構想 事業計画/AM計画	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		
施設管理	整備	新規整備		事業運営方針・組織体制等	基本構想・財政計画・事業計画等の決定	料金（案）の決定	パッケージ委託 ビジョン・基本構想 事業計画/AM計画	整備計画	発注作業	施設情報システムの管理	設計	施設・設備情報整備
		業務監視							建設工事			
	維持管理	更新						発注作業	設計			
		浄水場						業務監視	建設工事			
管路	保全管理計画	発注作業	保全作業									
		運転管理計画	監督・監視	運転作業	維持管理情報整備							
		維持管理計画	発注作業	維持管理作業								
			監督・監視									
住民対応				条例・規定等の制定改廃	公権力の行使		条例・規定案作成等	広聴・広報管理	広聴・広報対応			
					議会対応		料金管理・苦情対応	料金徴収・苦情受付				
					監査対応		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				
							水安全計画	水質管理				
							給水装置関連					

■ : コンサルタントが支援可能な業務

■ : 本章において検討対象として考慮した業務内容

【下水道版パッケージ】

提案するパッケージモデルは、既に策定されている事業計画（事業内容、事業期間）に基づき、実施する下水道事業活動のうち、事業体で必ず実施される施設の建設、維持管理に関する運営支援と次期の事業計画策定を包括するものです。これに、万が一、災害が発生した際に発動することを条件に、災害時の復旧支援業務を付帯業務とします。

この業務をコンサルタントが包括的に複数年（第1期事業計画期間）支援することで当該事業体の課題（職員不足や技術継承等）をクリアし、下水道事業に必要なマネジメントが実施できると判断しました。

事業運営支援業務（下水道版パッケージモデル）の内容

- 設計・施工に係る発注支援及び発注された業務の管理
- 維持管理に係る発注支援及び維持管理業務のモニタリング監視・評価、改善指示等  
（管路・施設とも包括的民間委託による維持管理が行われていることを想定）
- 次期の事業計画及びストックマネジメント計画策定
- 付帯業務 災害時の復旧支援業務

表 5-2 ケーススタディにおいて対象とした事業運営支援業務（下水道版パッケージモデル）の範囲

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	基本構想・財政計画・事業計画等の決定	料金／使用料（案）の決定	財政計画立案 パッケージ委託 事業計画／SM計画	予算・決算対応 人事給与庶務 補助金・企業債関係 会計システム等の管理	経理事務 契約事務 資産情報整理
	施設管理	整備					新規整備	ビジョン・基本構想
維持管理		浄水場・処理場等施設	保全作業 運転作業	維持管理作業				
		管路施設						
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・規定案作成等 防災・減災計画	広聴・広報管理 料金管理・苦情対応 料金システム等の管理	広聴・広報対応 料金徴収・苦情受付	
その他			付帯業務として想定 （災害時に対応出来る体制の確保を考慮する）	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 排水設備等の指導 事業場排水の指導		

■ : コンサルタントが支援可能な業務

SM: スtockマネジメント

■ : 本章において検討対象として考慮した業務内容

## 5.1.2 事業運営支援業務（パッケージモデル）の時系列的整理

### 【水道版パッケージ】

事業運営支援業務（パッケージモデル）は、既存の事業計画に基づく事業体の事業運営業務を支援する業務パッケージとして提案するものですので、契約期間は事業計画の改定サイクルを想定し、それに合わせます。ここでは5年間の契約期間を想定し、次期の事業計画は契約期間終了前の2ヵ年で策定するものとしました。

なお、支援業務期間内の浄水場等の運転管理や維持管理は、外部委託（第三者委託、包括的委託）が導入されているものと想定しています。

また、水道事業においては、事業計画では財政計画を含むことが多いため、次期の事業計画策定においては財政計画も検討することとしています。

なお、総務省通知による経営戦略については、水道事業ビジョン、事業計画、財政計画の策定により作成可能であることから、これら計画の改定時には作成するものとします。

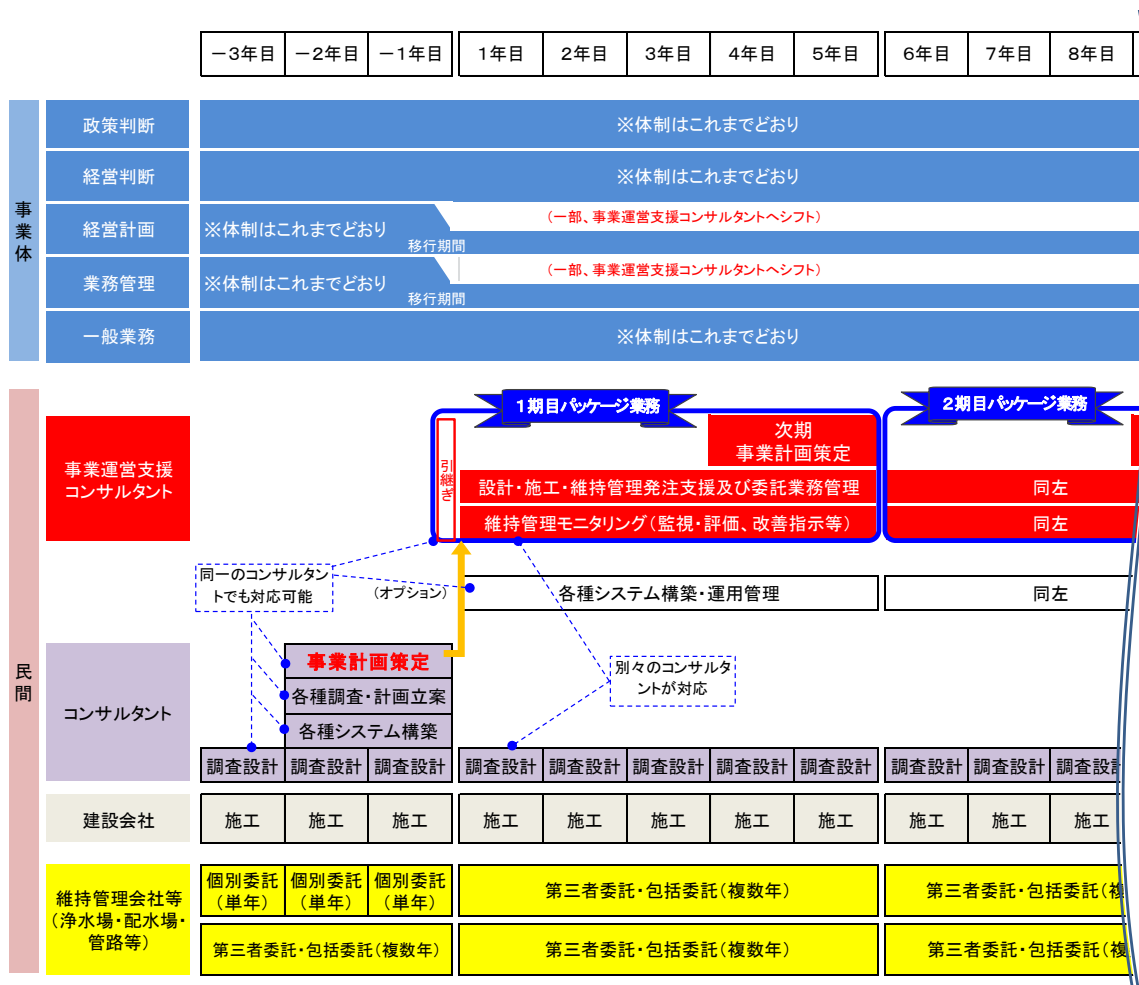


図 5-1 提案する事業運営支援業務の年次スケジュール(案)



### 【下水道版パッケージ】

事業運営支援業務（パッケージモデル）は、既定の事業計画に基づく事業者の事業運営業務を支援する業務パッケージとして提案するものですので、契約期間は事業計画の改定サイクルを想定し、それに合わせます。ここでは5年間の契約期間を想定し、次期の事業計画は契約期間終了前の2カ年で策定するものとししました。

なお、下水道管渠、下水処理場・ポンプ場の維持管理は包括的民間委託が導入されているものと想定しています。

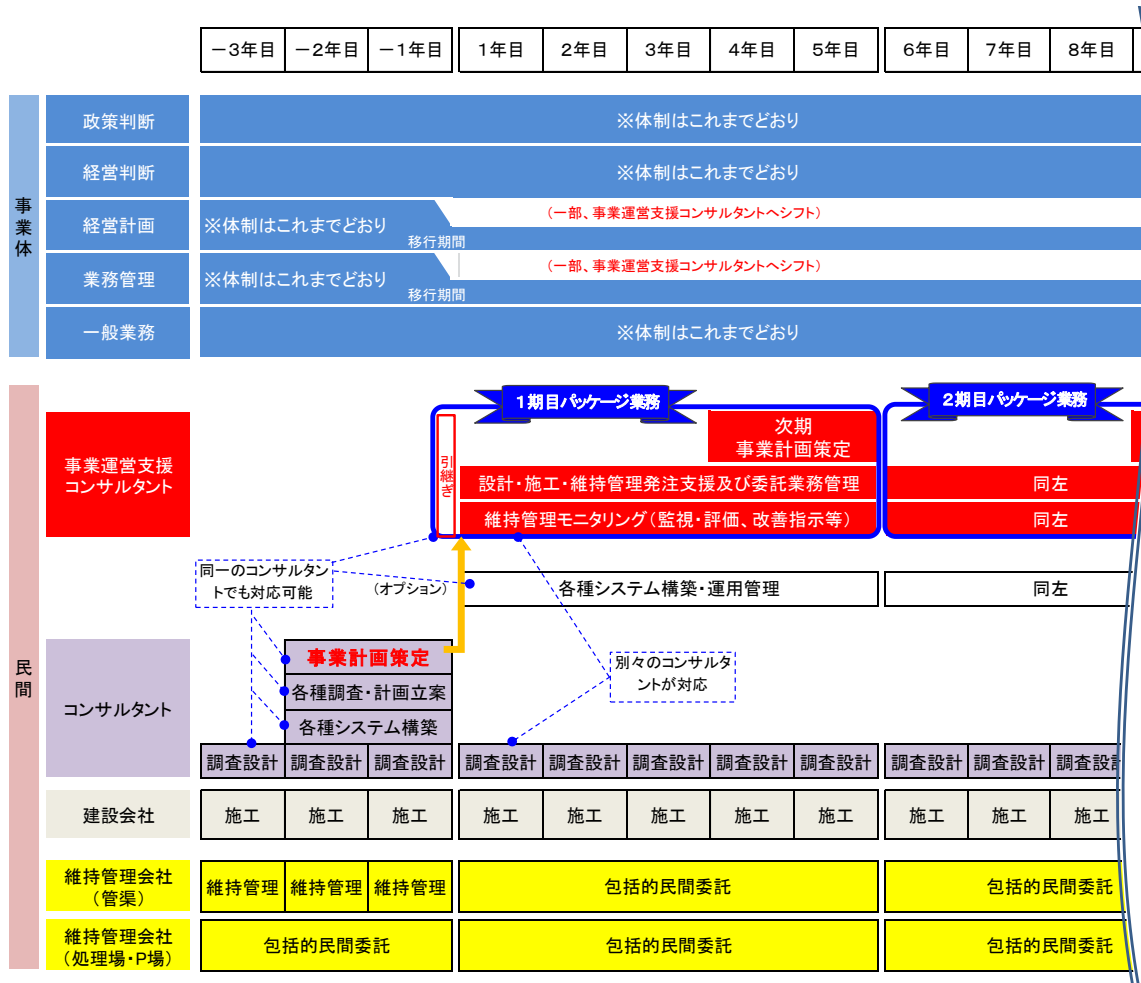


図 5-2 提案する事業運営支援業務の年次スケジュール(案)

## 5.2 委託業務内容の明確化

3.2 項で述べた考え方に基づき、前項で示した“パッケージモデル”の対象である委託業務内容を明確化するために必要な「共通仕様(案)」、「特記仕様(案)」、「(業務分担(案))」について、基本的な考え方を示します。

なお、これ以降は、水道事業・下水道事業で概ね共通のものとして、例示は下水道版のみ掲載します。

### 5.2.1 共通仕様(案)

本提案業務における共通仕様事項(案)について以下に示します。なお、本項では共通仕様事項(案)について示すものとし、各業務内容の詳細を含めた共通仕様書内容(案)については、参考資料編に掲載しています。

本共通仕様事項の内容は手引き作成にあたり実施したケーススタディに基づくものであり、あくまでも例示です。実際の発注にあたっては、委託業務の内容を基に作成することになります。

表 5-3 共通仕様事項(案) その1

共通仕様事項(案)	
<b>第1編 共通編</b>	
第1条	下水道事業運営支援業務の目的
第2条	発注者への報告
第3条	会議方式の提案及び技術内容の提案
第4条	関係機関協議資料(案)の作成及び立会い
第5条	住民説明会資料(案)の作成及び立会い
第6条	関係業者協議
第7条	苦情への対応
第8条	交付申請補助、会計検査対応補助
第9条	貸与品等
<b>第2編 下水道事業運営支援業務計画書の作成</b>	
第10条	下水道事業内容(計画中を含む)等の確認
第11条	関連業務の確認
第12条	発注者の要求のとりまとめ
第13条	関係業者の役割の確認
第14条	制約条件の確認と報告及び協議
第15条	下水道事業運営支援業務計画書等の作成
第16条	下水道事業運営支援業務記録及び下水道事業運営支援業務報告書等の作成

表 5-4 共通仕様事項(案) その2

共通仕様事項(案)
<p><b>第3編 設計</b> (共通)</p> <p>第17条 設計箇所(区間)の現場及び予算の確認            第18条 翌年度設計箇所及び予算(案)の検討            第19条 設計業務内容の確認及び 仕様書・特記仕様書(案)の作成            第20条 発注設計書(案)の作成</p> <p>(調達支援)</p> <p>第21条 設計業者選定支援</p> <p>(業務監理)</p> <p>第22条 業務計画書の内容確認と調整            第23条 全体工程計画の確認            第24条 設計条件の確認            第25条 技術提案の評価(妥当性確認)            第26条 設計変更の内容確認            第27条 設計業務工程の管理            第28条 設計業者が作成した関係機関協議資料の確認            第29条 設計業者との打合せ・協議            第30条 設計業務間の調整案の提案            第31条 完成図書の確認            第32条 完成検査の立会い            第33条 設計成績の評価資料の作成            第34条 許認可に関わる協議・申請資料の作成</p>
<p><b>第4編 工事</b> (共通)</p> <p>第35条 全体工程の検討            第36条 翌発注箇所(区間)の現場及び予算の確認            第37条 年度発注箇所及び予算(案)の作成            第38条 工事リスク等の確認            第39条 仕様書・特記仕様書(案)の作成            第40条 発注設計書(案)、積算資料の作成</p> <p>(調達支援)</p> <p>第41条 工事請負業者選定支援</p> <p>(工事の管理(監督・指導))</p> <p>第42条 施工計画書、品質計画書の確認            第43条 施工体制の確認            第44条 工事施工の立会い            第45条 材料の検査            第46条 施工中の出来高の確認            第47条 設計変更に係わる協議            第48条 出来形の評価            第49条 工事成績の評価資料の作成            第50条 工事請負者との打合せ・協議            第51条 完了報告書の確認            第52条 発注担当者検査の立会い            第53条 完成検査の立会い</p>

表 5-5 共通仕様事項(案) その3

共通仕様事項(案)
<p><b>第5編 維持管理モニタリング業務等</b>  <b>(調達支援)</b>            第54条 維持管理業者選定支援  <b>(モニタリング)</b>            第55条 計画書、報告書等の妥当性モニタリング            第56条 定例会対応(年次完了検査含む)            第57条 定期・不定期現場確認            第58条 施設機能の確認・評価            第59条 引継書の確認            第60条 包括的民間委託導入効果の検証            第61条 完了検査の立会い</p>
<p><b>第6編 災害時の復旧支援業務</b>            第62条 復旧支援業務の種類(内容)            第63条 復旧支援業務の発動            第64条 復旧支援業務の詳細            第65条 費用の清算</p>
<p><b>第7編 次期事業計画関連業務等</b>            第66条 関連する計画の見直し</p>
<p><b>第8編 業務完了時の対応</b>            第67条 業務の引継</p>
<p><b>第9編 照査</b>            第68条 照査の目的            第69条 照査の体制            第70条 照査事項</p>

## 5.2.2 特記仕様事項(案)

本提案業務における特記仕様事項（案）の例を以下に示します。  
これらの項目は、発注業務に合わせた調整が必要です。

表 5-6 特記仕様事項(案)

特記仕様事項(案)
<ul style="list-style-type: none"><li>● 事業体の事業概要</li><li>● 適用範囲</li><li>● 事業運営支援業務の目的と本方式活用の背景など</li><li>● 用語の定義</li><li>● 履行期間、対象箇所（区間）、業務範囲等</li><li>● 発注者から貸与する貸与品等</li><li>● 一般的留意事項</li><li>● 本業務における成果物</li><li>● 成果物の部数、納品方法</li><li>● 上下水道事業運営支援業務計画書の作成について</li><li>● 上下水道事業運営支援業務報告書の作成について</li><li>● セルフモニタリング計画書の作成について</li><li>● セルフモニタリング報告書の作成について</li><li>● 事業運営支援業務以外の業務内容</li><li>● 事業運営支援者の配置条件</li><li>● 打合せ回数</li><li>● 上下水道事業支援業務受注者の責任</li><li>● 発注者から貸与する貸与品等のリスト</li><li>● 関連法令、準拠すべき条例の一覧</li><li>● 業務内容の変更</li><li>● 本業務に影響を与える他の関連計画・事業</li></ul>

### 5.2.3 業務分担(案)

本提案業務において事業運營業務を支援するコンサルタントが実施する項目の内、事業体の判断・決定等が必要な事項について、事業体、コンサルタント双方の業務分担(案)の考え方について示します。

表 5-7 業務分担(案):事業運営事業運営支援業務準備作業

対象業務	業務種別	業務内容	負担区分	
			発注者	受注者
事業運営事業運営支援業務準備作業				
	共通編	事業の業務管理計画		○
		事業の業務管理手法の決定	○	
		発注者への報告		○
		報告内容に対する発注者からの指示	○	
	上下水道事業支援業務 計画書の作成	上下水道事業支援業務計画書等の作成		○
		上下水道事業支援業務計画書等の確認	○	
		上下水道事業支援業務記録および上下水道事業支援業務報告書等の作成		○
		上下水道事業支援業務記録および上下水道事業支援業務報告書等の確認	○	
	事業計画等の確認	制約条件の確認と報告		○
		制約条件の報告に対する対応策の決定	○	
		全体工程計画の検討		○
		全体工程見直しの決定	○	
		事業全体予算の検討		○
		事業全体予算の決定	○	

表 5-8 業務分担(案):新設・改築業務実施支援(積算、発注支援、調査設計管理、施工監理)

対象 業務	業務種別	業務区分	業務内容	負担区分	
				発注者	受注者
新設・改築業務実施支援(積算、発注支援、調査設計管理、施工監理)					
詳細設計	発注計画		翌年度設計箇所及び予算(案)の検討		○
			翌年度設計箇所及び予算(案)の決定	○	
			発注設計書(案)の作成		○
			発注設計書(案)の決定	○	
	調達支援		入札・契約方式の提案		○
			入札・契約方式の決定	○	
			設計業者選定資料(入札図書等)の作成支援		○
			設計業者選定資料(入札図書等)の決定	○	
			参加企業の評価方法に係わる支援		○
			参加企業の評価方法の決定	○	
			技術提案の評価方法に係わる支援		○
			技術提案の評価方法の決定	○	
			設計者特定に関する資料の作成支援		○
			設計者の特定	○	
			契約図書(案)の作成		○
			契約図書(案)の決定	○	
	業務管理		設計変更の内容確認		○
			設計変更内容の決定	○	
			完成図書の確認		○
			完成図書の確認結果の決定	○	

表 5-9 業務分担(案):新設・改築業務実施支援(積算、発注支援、調査設計管理、施工監理)

対象 業務	業務種別	業務区分	業務内容	負担区分	
				発注者	受注者
新設・改築業務実施支援(積算、発注支援、調査設計管理、施工監理)					
工事	発注計画		翌年度発注箇所及び予算(案)の作成		○
			翌年度発注箇所及び予算(案)の決定	○	
			発注設計書(案)の作成		○
			発注設計書(案)の決定	○	
	調達支援		入札・契約方式の提案		○
			入札・契約方式の決定	○	
			工事請負業者選定資料(入札図書等)の作成支援		○
			工事請負業者選定	○	
			参加企業の評価方法に係わる支援		○
			参加企業の評価方法の決定	○	
			技術提案の評価方法に係わる支援		○
			技術提案の評価方法の決定	○	
			工事請負業者特定に関する資料作成支援		○
			工事請負業者特定	○	
			契約図書(案)の作成		○
			契約図書(案)の決定	○	
	工事の管理 (監督・指導)		施工中の出来形確認		○
			施工中の出来形確認結果の決定	○	
			設計変更に係わる協議		○
			設計変更条件等の決定	○	
			出来形の評価		○
		出来形の評価結果の決定	○		
		完了報告書の確認		○	
	完了報告書の確認結果の決定	○			



表 5-10 維持管理モニタリング業務(処理場・ポンプ場施設、管路施設)

対象 業務	業務種別	業務区分	業務内容	負担区分		
				発注者	受注者	
維持管理モニタリング業務(処理場・ポンプ場施設、管路施設)						
	発注支援	導入可能性調査(発注支援)	予算(案)の検討		○	
			予算(案)の確保	○		
		契約支援 (調達支援)	事業スキームの検討	事業スキームの検討		○
				事業スキームの決定	○	
			受注者選定支援	受注者選定支援		○
				受注者選定	○	
			予算(案)の検討	予算(案)の検討		○
				予算(案)の決定	○	
	契約支援	契約支援		○		
		契約の締結	○			
	モニタリング	年 1 回作業	年次定例会対応(年次完了検査含む)	年次定例会対応(年次完了検査含む)		○
				年次定例会対応(年次完了検査含む)結果の判断	○	
			年次予算(案)の設定	年次予算(案)の設定		○
				年次予算(案)の決定	○	
		適時作業	緊急時・災害時対応	緊急時・災害時対応		○
				緊急時・災害時対応(指揮命令系統)	○	
完了評価		完了検査	完了検査		○	
			完了検査結果の決定	○		

### 5.3 委託業務価格の算定

3.6にて記載のとおり、現段階において運営支援業務の業務価格の算定は、事業体の多種多様なニーズに合わせて明確にされた支援業務内容に即して、実際の支援に必要な人員、配置、経費等を極力具体的に積み上げることが原則となります。

本項では対象とする業務内容と人工見積もり（フォーマットのみ）の一例を以下に示します。

表 5-11 事業運営支援業務(設計監理)の内容及び人工見積り表の例

業務種別	業務区分	業務内容	備考	事業運営支援コンサルタント（人工/年）					人工計	摘要欄
				主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B		
■詳細設計	◆発注計画	1 翌年度設計箇所及び予算案の作成								
		2 設計箇所(区間)及び予算の確認								
		3 設計箇所(区間)の現場確認								
		4 関係機関協議資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		5 住民説明会資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		6 設計業務内容の確認								
		7 仕様書・特記仕様書(案)の作成								
		8 発注設計書(案)の作成								
	◆調達支援	1 入札・契約方式の提案								
		2 調達スケジュール(案)の作成								
		3 設計業者選定資料(入札図書等)の作成支援								
		4 現場説明の開催支援(立会い)								
		5 参加企業の評価方法に係わる支援	入札方式による							
		6 技術提案の評価方法に係わる支援	入札方式による							
		7 設計者特定に関する資料の作成支援	入札方式による							
		8 契約図書(案)の作成								
	◆業務管理	1 業務計画書の内容確認								
		2 全体設計計画の確認								
		3 設計条件の確認								
		4 技術提案の評価(妥当性確認)								
		5 設計変更の内容確認								
		6 業務工程の管理								
		7 関係機関協議資料の確認								
		8 設計者との協議・打合せ								
		9 完成図書の確認								
		10 完成検査の立会い								
				合計						

表 5-12 事業運営支援業務(工事監理)の内容及び人工見積り表の例

業務種別	業務区分	業務内容	備考	事業運営支援コンサルタント（人工/年）					人工計	摘要欄
				主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B		
■工事	◆発注計画	1 翌年度発注箇所及び予算案の作成								
		2 発注箇所(区間)及び予算の確認								
		3 発注箇所(区間)の現場確認								
		4 関係機関協議資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		5 住民説明会資料(案)の作成および立会い	必要に応じて							
		6 工事リスク等の確認								
		7 工事発注内容の確認								
		8 仕様書・特記仕様書(案)の作成								
		9 発注設計書(案)の作成								
	◆調達支援	1 入札・契約方式の提案								
		2 調達スケジュール(案)の作成								
		3 工事請負業者選定資料(入札図書等)の作成支援								
		4 現場説明の開催支援(立会い)								
		5 参加企業の評価方法に係わる支援	入札方式による							
		6 技術提案の評価方法に係わる支援	入札方式による							
		7 工事請負業者特定に関する資料作成支援	入札方式による							
		8 契約図書(案)の作成								
	◆工事監理 (監督・指導)	1 施工計画書の確認								
		2 品質計画書の確認								
		3 施工体制の確認								
		4 地元協議・住民対応資料の確認								
		5 関係機関協議資料の確認								
		6 工事施工の立会	(施工監理)							
		7 材料の検査	(施工監理)							
		8 施工中の出来形確認	(施工監理)							
		9 施工工程の評価	(施工監理)							
		10 設計変更に係わる協議	(施工監理)							
		11 出来形の評価	(施工監理)							
		12 完了報告書の確認	(施工監理)							
		13 発注担当者検査の立会い								
14 完成検査の立会い										
			合計							

表 5-13 事業運営支援業務(下水処理場維持管理モニタリング)の内容及び人工見積り表の例

業務種別	業務区分	業務内容	備考	事業運営支援コンサルタント(人工/5年)					人工計	摘要欄
				主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B		
■発注支援	◆導入可能性調査 (発注支援)	1 事業スキームの検討	参考							
		2 業務要求水準事項の分析								
		3 リスクの概略分析								
		4 市場調査・分析								
		5 VFMの算定								
		6 予算の確保								
		7 照査								
	◆契約支援 (調達支援)	1 事業スキームの決定								
		2 要求水準、リスク分担の設定								
		3 受託者選定要項の作成								
		4 受託者選定								
		5 契約書・仕様書の作成								
		6 予算の決定								
		7 契約支援								
		8 維持管理業務の引継ぎ支援								
■モニタリング	◆年1回作業	1 保守点検・運転管理計画の妥当性モニタリング	前年度3月実施							
		2 調査作業計画の妥当性モニタリング	前年度3月実施							
		3 年次業務完了報告書の妥当性モニタリング	翌年度4月実施							
		4 年次定例会対応(年次完了検査含む)								
		5 年次予算の設定								
		6 照査								
	◆月1回作業	1 月次業務実施計画書の妥当性モニタリング	前月末実施							
		2 月次業務完了報告書の妥当性モニタリング	翌月初実施							
		3 維持管理情報の登録状況モニタリング	翌月初実施							
		4 月次定例会対応								
	◆日常作業	1 要求水準に関するモニタリング								未達の場合は決済者対応
	◆適時作業	1 調査結果に基づく健全度評価及び対策検討								
		2 修繕工事発注支援(自治体発注工事分)								年間5工事とする
		3 修繕工事監理(自治体発注工事分)								
		4 修繕工事の妥当性モニタリング(業者実施分)								
		5 緊急時・災害時対応	特約契約必要							
		6 緊急時・災害時対応の事後評価(業者実施分)								
		7 定期・不定期現場確認								
◆完了評価	1 施設機能の確認・評価									
	2 引継書の確認									
	3 包括的民間委託導入効果の検証	最終年実施								
	4 完了検査									
			合計							

※) 包括的民間委託による維持管理を実施している事業体を想定した例

表 5-14 事業運営支援業務(管きょ維持管理モニタリング)の内容及び人工見積り表の例

業務種別	業務区分	業務内容	備考	事業運営支援コンサルタント(人工/5年)					人工計	摘要欄
				主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B		
■発注支援	◆導入可能性調査 (発注支援)	1 事業スキームの検討	参考							
		2 業務要求水準事項の分析								
		3 リスクの概略分析								
		4 市場調査・分析								
		5 VFMの算定								
		6 予算の確保								
		7 照査								
	◆契約支援 (調達支援)	1 事業スキームの決定								
		2 要求水準、リスク分担の設定								
		3 受託者選定要項の作成								
		4 受託者選定								
		5 契約書・仕様書の作成								
		6 予算の決定								
		7 契約支援								
■モニタリング	◆年1回作業	1 維持管理作業計画の妥当性モニタリング	前年度3月実施							
		2 年次業務完了報告書の妥当性モニタリング	翌年度4月実施							
		3 年次定例会対応(年次完了検査含む)								
		5 年次予算の設定								
		6 照査								
		◆月1回作業	1 月次業務実施計画書の妥当性モニタリング	前月末実施						
	2 月次業務完了報告書の妥当性モニタリング		翌月初実施							
	3 維持管理情報の登録状況モニタリング		翌月初実施							
	4 月次定例会対応									2ヶ月に1回程度
	◆適時作業	1 調査結果に基づく健全度評価及び対策検討								
		2 修繕工事発注支援(自治体発注工事分)								
		3 修繕工事監理(自治体発注工事分)								
		4 修繕工事の妥当性モニタリング(業者実施分)								
		5 緊急時・災害時対応	特約契約必要							
6 緊急時・災害時対応の事後評価(業者実施分)										
7 定期・不定期現場確認										
◆完了評価	1 引継書の確認									
	2 包括的民間委託導入効果の検証									
	3 完了検査									
合計										

※) 包括的民間委託による維持管理を実施している事業体を想定した例

表 5-15 事業運営支援業務(次期事業計画策定のうちストックマネジメント計画)の内容及び人工見積り表の例

業務種別	業務内容 ※	備考	事業運営支援コンサルタント(人工/一式)					人工計	摘要欄
			主任技術者	技師長	主任技師	技師A	技師B		
◆ストック マネジメント	1 施設情報の収集・整理(現状の把握)								
	2 リスク評価								
	リスクの特定								
	被害規模(影響度)の検討								
	発生確率の検討								
	リスク評価								
	3 施設管理の目標設定								
	事業の目標(アウトカム)の設定								
	事業量の目標(アウトプット)の設定								
	4 長期的な改築事業のシナリオ設定								
	管理方法の選定								
	改築条件の設定								
	最適な改築シナリオの選定								
	5 点検・調査計画の策定								
	基本方針の策定								
	実施計画の策定								
	6 点検・調査の実施及び管理								
	点検・調査業務の管理								
	点検・調査の実施		-	-	-	-	-		
	点検・調査情報の蓄積		-	-	-	-	-		
	7 修繕・改築計画の策定								
基本方針の策定									
実施計画の策定									
8 修繕・改築の実施及び管理									
修繕・改築工事の管理	施工会社								
修繕・改築の実施		-	-	-	-	-			
修繕・改築情報の蓄積		-	-	-	-	-			
9 関係者への説明	現地								
10 計画協議									
11 全体のまとめと照査									
	合計								

※業務内容はストックマネジメントガイドライン 実施フロー図を参考に想定

## 5.4 履行監視の手順（例）

コンサルタントが受託した事業運営支援が開始された後、事業体は受注者の報告に基づき履行監視を行う必要があります、受注者より提出されるセルフモニタリング計画報告書及び各提出書類を基に、仕様書の内容を満たしているかどうかの確認を行います。その手順を以下に示します。

### 5.4.1 書類による確認

事業運営支援業務の受注者は、表 5-16 の例に示す提出書類を、それぞれの提出時期までに発注者に提出し、仕様で規定されている業務の履行状況について確認を受けることになります。

表 5-16 発注者への提出書類及び提出時期(例)

	提出書類	提出時期
①	運営支援業務計画書 (設計監理編、工事監理編、維持管理モニタリング編、第2期事業計画編)	運営支援期間開始 60 日前まで
②	年間運営支援業務計画書(同上)	翌事業年度開始 30 日前まで
③	セルフモニタリング計画書	翌事業年度開始 30 日前まで
④	セルフモニタリング報告書	四半期毎
⑤	月間運営支援業務計画書	前月 25 日まで
⑥	業務報告書(月報)	翌月 10 日まで
⑦	〃 (年報)	翌事業年度開始 30 日後まで
⑧	その他発注者が必要とする書類 (公募時に提示された資料)	随時

## 5.4.2 業務遂行段階における確認

業務遂行段階の履行監視の流れと事業運営支援業務受注者と発注者の作業内容を表 5-17 に示します。ただし、履行監視方法についての詳細は、受注者の業務内容に依存するため、契約の締結後に策定するセルフモニタリング計画書において確定することになります。

表 5-17 業務遂行段階の履行監視作業の流れ(例)

	事業運営支援業務受注者	発注者
準備時	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 運営支援業務計画書を作成し、発注者へ提出する。</li> <li>➢ 年間運営支援業務計画書、月間運営支援業務計画書、業務報告書(月報、年報)等の様式を作成し、発注者へ提出する。</li> <li>➢ 運営支援業務の内容を網羅した各種計画書等を各提出時期までに作成し、発注者へ提出する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 運営支援業務計画書等の内容を事業運営支援業務受注者と協議し、確定する。</li> <li>➢ 運営支援業務報告書等の様式等の内容を事業運営支援業務受注者と協議し、確定する。</li> </ul>
日常モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 本事業の運営やサービスの提供に大きな影響を及ぼすと思われる事象が生じた場合には、直ちに発注者に報告する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 業務報告書(セルフモニタリング報告を含む)の内容と業務計画の内容を確認する。</li> </ul>
定期モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 報告事項をとりまとめ、業務報告書(月報、年報)を提出する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 業務報告書等の内容を確認し、業務実施状況の評価を行い、評価結果を事業運営支援業務受注者へ通知(受領した翌日から10日以内)する。</li> <li>➢ 定期的に施設巡回、業務監視、事業運営支援業務受注者に対する説明要求及び立会い等を行う。</li> <li>➢ モニタリング結果に基づき、サービス対価の支払いを行う。</li> </ul>
随時モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 適宜、説明要求や現場立会いの対応を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 定期モニタリングのほかに、必要に応じて、施設巡回、業務監視、事業運営支援業務受注者に対する説明要求及び立会い等を行う。この結果については、定期モニタリングの結果に反映する。</li> <li>➢ 発注者が是正指導等を行った場合、事業運営支援業務受注者からの是正指導に対する対処の完了の通知等を受けて確認を行う。</li> </ul>

※横浜市環境創造局 モニタリング基本計画等を参考に作成

## 第6章 用語解説

本手引きで使用している用語を以下の通り定義します。

表 6-1 用語の定義(事業運営の階層区分)

用語		本手引きにおける定義
事業運営階層区分		事業運営に与える重要性(影響の大きさ)による区分。 (それに伴い決定(決裁)権を有する階層が想定される。)
事業 運 営 階 層	政策判断	事業及び執行に関する基本的事項を決定する行為、あるいはそれを担う階層を指す。例:事業運営方針、組織体制の構築、条令・規定等の制定改廃
	経営判断	経営計画の承認、使用料(金)の決定の判断等を行う行為、あるいはそれを担う階層を指す。例:経営方針・使用料(金)決定(案)
	経営計画	経営方針による財政計画、それに基づく事業計画の立案などを行う行為、あるいはそれを担う階層を指す。
	業務管理	定められた方針の下、事業の執行を管理する行為、あるいはそれを担う階層を指す。中長期計画や毎年度の計画の進行管理、調査設計、工事、維持管理の業務管理、調達行為、料金、使用料徴収管理、苦情対応、広報活動など。
	一般業務	規則や仕様書等に基づいて、その範囲内で実施できる行為、あるいはそれを担う階層を指す。個別計画作成、調査・設計、工事実施、維持管理など

表 6-2 用語の定義(事業運営支援業務の区分)

用語	本手引きにおける定義
事業運営支援業務	事業運営階層の業務を複数一括して受託する形態。(個々にこれらの業務が補助的に委託された場合は、個々の業務名とする。)
アドバイザー業務	公共サービスの履行に関する技術的なアドバイスや各種支援(①実施方針(案)の作成支援、②公告資料(案)の作成支援、③事業者募集及び資格審査の支援、④質疑応答への対応支援、⑤事業者選定委員会支援・要求水準書・契約書(案)・技術評価の支援・落札者選定基準の作成支援など)を行う業務。
モニタリング業務	公共サービスの履行状況を測定等(①運転管理の履行監視、②保全管理の履行監視、③リスク管理の履行監視、④施設情報の管理・運用、⑤財務モニタリング等)により把握し、その結果に基づく実績評価や改善措置等の実施を行う業務。



表 6-3 用語の定義(事業運営支援の程度)

用語	本手引きにおける定義
事業運営支援業務	事業運営階層の業務を複数一括して受託する形態。(個々にこれらの業務が補助的に委託された場合は、個々の業務名とする。)
主体的な支援	(個々の業務に着目し、)主体的判断を含む支援(代行)をいう。
補助的な支援	(個々の業務に着目し、)助言・案作成等の支援をいう。

表 6-4 用語の定義(組織、団体等の名称)

用語	本手引きにおける定義
事業体	上下水道事業を運営している地方公共団体等の団体を指す。
コンサルタント	上下水道事業関連のコンサルタントを指す。
事業運営支援 コンサルタント	上下水道事業関連のコンサルタントのうち事業運営支援業務を受託したコンサルタントを指す。
発注者	事業運営支援業務を発注する(または発注した)事業体を指す。
受注者	事業運営支援業務を受注する(または受注した)コンサルタント等を指す。
関係業者	事業運営支援業務とは別に上下水道事業体からの業務を受託する(または受託した)コンサルタント、建設業者、維持管理業者等を指す。

表 6-5 用語の定義(事業体、コンサルタント等の行為)

用語	本手引きにおける定義
決定	事業への影響が広範囲でないもので、最終的に事業体の責任において実行される行為について決める行為。 例:設計変更内容、同金額など、個別の発注方法
承認	そのことが正しい、正当であると認めること。
承諾	相手方の意見・希望・要求などを聞いて、受け入れること。
確認	最終的に決定や承認等となる事項について、後戻りを防ぐことを目的とし、コンサルタントから事業体側に報告を行い、意思の疎通を図るもの。

## 巻末 Q & A

理解促進	p.1
コスト	p.2
支援体制	p.3
業務範囲・対応力	p.4
信頼・保証・リスク	p.5
特徴・違い	p.6
発注・導入	p.7

理解促進	
Q01.	手引きを読んで興味を持ちました。より具体的な説明を聞きたいのですが、説明会の開催や意見交換会など、どちらに問い合わせれば良いですか？
A01.	水コン協本部事務局にお問い合わせいただければ、対応を調整いたします。
Q02.	提案の趣旨は理解できますが、上層部など事業体内部でどのように起案し、合意していけば良いのか標準的な手順などはありますか？
A02.	準備段階として、勉強会などによる問題意識の共有・必要性の検討から始められてはいかがでしょうか。そのような取り組みをコンサルタントがお手伝いすることもできます。
Q03.	事業運営支援業務をコンサルタントに委託するメリットにはどのようなものがありますか？
A03.	事業運営支援業務は、人的資源や技術力などが不足する事業体を対象に、エンドユーザーである住民が適正なサービスを楽しめられるよう業務を支援することを目的としています。 包括的・長期的な委託をすることになりますので、業務をまとめることによる業務効率化・高品質化・コストメリットが生じる可能性があります。これらの効果は事業体や業務内容によって左右されるため、個別業務ごとでの精査が必要となります。ケースによっては、従来は本来望ましいレベルの事業運営がなされていないのが、事業運営支援業務の活用によって事業運営レベルが向上するなど、コストメリットとしては計測しにくい場合も想定されます。
Q04.	支援範囲は、パッケージモデルのみなのでしょうか。部分的な支援もありえるのではないのでしょうか。
A04.	ご質問のとおり、部分的な支援やさらに広範囲な支援など様々な支援範囲が考えられます。事業体の置かれている状況や必要性に応じて、個別業務ごとで設定する必要がありますが、手引きでは一例としてパッケージモデルを示しています。
Q05.	類似事例でも良いが、先行事例はあるか？
A05.	事業運営支援業務自体はこれまでの実績はありません。 ただし、業務内容としては、個別発注ではありますが、これまでコンサルタントが受託してきた業務の内容です。 類似事例としては、計画業務等でいくつかある計画を包括的・複数年で受託した事例はあります。 また、PFI業務にて、アドバイザーコンサルタントやモニタリングの立場での参画の経験はあります。

コスト	
Q06.	人員不足などを補えることは理解できますが、現在よりもコスト増となるのではないのでしょうか？
A06.	現状で手が回っていない業務への対応やサービスレベルの向上を獲得することですので、現状のコストと単純に比較すれば、コスト増とはなりますが、複数の業務をパッケージ化することにより業務間連携にかかる時間が短縮できるため、増額の抑制は可能と考えられます。
Q07.	適切な委託金額の設定をどのように判断したら良いか？（投資効果の判断）
A07.	業務のパッケージ化については、各事業体の事情により業務範囲や業務内容が異なってくるため、本手引書では特定の標準歩掛は策定しておらず、パッケージモデルに対する委託金額の試算も行っておりません。よって、各事業体において委託金額を算出する際は見積りをとっていただく必要があります。
Q08.	従来どおりの個別委託の方が、競争原理が働いてコスト的には安くなることはないか？
A08.	今回のご提案の対象は、人員不足などで今後の事業運営管理体制を十分に確保することが困難になる可能性のある事業体を想定しています。よって、個別委託による事業運営管理も困難になると想定しており、本提案のようなご支援が必要と考えているため前提条件が違っています。

支援体制	
Q09.	受託者側での体制構築が実際に可能か（適切な人材を確保できるのか）？
	A09. 契約内容（業務量）によって、担当者の配置体制も変わりますが、支援内容に添った有資格者を考えて配置していきます。
Q10.	主体的に関わるとなっているが、コンサルはどのように官と一緒に仕事するイメージか。
	A10. これまでの発注者の指示・監督のもとでの支援業務遂行ではなく、法的権限は伴いませんが、発注者との合意した方針に基づき、ある程度の裁量権をもって確認や評価を行い、技術的な判断に基づいたマネジメントを担うイメージを考えています。 経営判断の階層の業務においては補助的な支援かもしれませんが、経営計画や事業計画などの階層の業務においては、活用の場があると考えています。
Q11.	コンサルタントが技術者を常駐し対応してくれるのか？人材派遣業務の契約なのか？
	A11. 常駐対応が必要な業務分野については、そのような体制で対応いたしますが、その場合でも「人材派遣」ではなく、受託責任技術者の指揮下で活動する「業務委託」とすることを想定しています。業務の品質は、担当者個々ではなくチーム全体で確保するものと考えております。 基本的には、非常駐として技術者の配置を想定しています。 参考資料として『約款（案）』と『仕様書（案）』も公表しましたので、具体的な契約内容はこれらを参考にしつつ、事業体との相談によると考えます。
Q12.	どのような体制で履行する予定か？（担当者の実績や資格要件などの考え方）
	A12. 基本的に、主体的な支援業務は「技師A」以上の経験の高い技術者、補助的な支援業務には「技師B」以上の配置を想定します。 契約内容（業務量）によって、支援内容に添った有資格者を考えて配置していきます。資格要件は手引きに例を示していますので、参考にして下さい。
Q13.	コンサルタント1社で対応するのですか？
	A13. 支援業務の内容やコンサルタントの事情に応じて様々な体制がありうると考えています。 地元対応などが想定される場合で、自社体制で不足する場合は、地元コンサルタントとのJVも視野に入れて、幅広い対応も可能になると考えます。 また、不得意な領域がある場合は、その領域が得意なコンサルタントのJVがあると考えています。

業務範囲・対応力

Q14. 住民対応なども業務範囲に含めて考えているのですか？

A14. パッケージモデルの例では住民対応は発注者の役割としています。ただし、住民対応の内容も様々にあると考えられるため、どのような役割分担とするかは事案ごとの協議となる例もあると考えています。

なお、標準委託契約約款（案）と共通仕様書（案）には下記の条項があります。

標準委託契約約款(案)第 12 条

「地元関係者との交渉等は、発注者が行うものとする。ただし、受注者の協力が必要な場合には、発注者と受注者との協議により、受注者が分担する業務内容を定め遂行するものとする。」

共通仕様書(案)第 7 条

「本業務対象の事業の遂行に当たり、第三者等から寄せられた苦情については、受注者が窓口となり一次対応（内容整理し発注者・必要に応じて関係業者に報告する）を行う。」

Q15. 大規模災害時には事業運営支援コンサルタントはどのような役割を担うのか？

A15. 大規模災害時、運営支援コンサルタントのみでは対応が困難となった場合は、原則として事業体側の立場で、災害復旧業務を実施する各社を選定し指揮することを想定しています。

また、地方公共団体間の協定に基づく災害復旧支援協力者が参集した場合には、受援者である事業体側が、支援者の活動を指揮するに当たって支援を行います。

なお、パッケージモデルでは付帯業務として、災害復旧管理、災害査定資料作成を想定しており、比較的小規模な被災時は、運営支援コンサルタントがこれらを行うことも考えられます。（共通仕様書(案)第 6 編）

Q16. 設計・施工に関する瑕疵も運営支援コンサルタントが負うのか。

A16. 運営支援コンサルタントは、運営支援業務範囲における責任を有しますが、事業体と別途契約される個々の設計・施工会社（受注者）の立場の責任は負いません。受注者としての責任は実際に設計・施工を行った会社が負う必要があります。

信頼・保証・リスク	
Q17.	どのようなコンサルタント会社に発注すればよいか？
A17.	『手引き（案）』に記載のパッケージモデルの各業務は、ほとんどが一般業務として個別にコンサルタントが受注し業務を遂行しています。運営支援業務は、これらの一般業務を包括して委託するものですので、一般業務の業務実績を有する会社なら十分な遂行能力があります。
Q18.	長期の委託を想定すると、民間企業の経営状況(企業の永続性)が気になるが、その点のリスク管理についてはどのように考えるか？
A18.	入札公告にあたり、参加資格に経営状況を要件とすることが考えられます。また、プロポーザル方式等を採用した場合、必要に応じて、履行期間中に想定されるリスクに業務の継続性を設定し、その提案を求めることも考えられます。
Q19.	支援業務が適切に遂行されているか、履行監視は誰が行うのですか？
A19.	履行監視は事業運営支援コンサルタントによるセルフモニタリングを基本とします。支援業務実施にあたり、セルフモニタリング計画を提示し、モニタリング結果を事業体を確認します。 発注者の判断により、必要に応じて第三者による履行監視を行うことも考えられます。
Q20.	民間企業同士の引継ぎは適切に行われるのか？具体的にどのような方法が考えられるか？
A20.	引き継ぎについては、事業体から最初の事業支援コンサルタントへ引き継ぐ場合と、事業支援コンサルタントから次の事業支援コンサルタントへ引き継ぐ場合があるが、いずれも引き継ぎの内容・方法、引き継ぎ期間について引き継ぎ計画を定めて実施する必要があります。

特徴・違い	
Q21.	上下水道事業者を支援する企業や団体として、地方公共法人、地方公共団体出資団体・企業、官民共同出資団体・企業が考えられますが、上下水道の技術コンサルタントが行う事業者支援の特徴とこれらの団体・企業との違いがありますか？
	A21. 今回提案する事業運営支援は事業体とともに上下水道事業の運営に関わるという立ち位置です。個々の業務ではなく、複数の業務を経営的な観点から一連で扱うことが合理的な範囲を一括りにし、事業体と共に経営参画するパートナーとして対応しようとするものです。 水コンを含め、既往の様々な団体・企業はそれぞれ現状の事業領域を足がかりに、今後、今回の提案のような対応をすすめるものと考えられます。
Q22.	上記 Q の団体や企業とのすみ分けはどのように考えていますか？
	A22. これまで蓄積した実績やノウハウにより、コンサルタントとしては「計画策定」を基本とした支援から、管理・経営面に拡大することを目指しています。現時点では、最初にアプローチする業務範囲の違いとしてすみ分けがあり得ると考えますが、実績の充実と共に包括範囲が拡大すれば、その業務内容は同じような方向に向かう可能性があると考えています。
Q23.	これまでの一般業務の委託から、いきなり業務管理さらには意思決定に近い経営計画や経営判断といった内容の支援業務の委託は難しいと思うが、どういったステップで事業支援業務に移行していくのが良いのか教えてください。
	A23. まずは、例えば、ある建設プロジェクトの計画～施工までの一連の業務のうち、主たる計画・設計部分とそれ以外の設計や施工の業務管理（発注業務や管理業務）を事業運営支援として発注し、主たる計画・設計以外の設計や施工業務については、事業運営支援コンサルタントに発注支援や監理業務を実施させることなどから実践できると考えます。また、事業の基本となる複数の経営判断層や経営計画層の業務を包括的に発注することが考えられます。
Q24.	コンサルタントのこれまでの実績やノウハウは一般業務としての計画や設計を行うことで、これまで事業体職員が対応してきた管理、経営等に関する業務は経験がないので、「一般業務を複数まとめて発注している」だけのことにはなりませんか？
	A24. 現時点で技術コンサルタントが対応できる範囲を中心に包括的に取り組むことから始まると考えており、行政事務は事業体の指導のもと、対応可能な範囲として広げていくことになると思います。なお、経営判断層や経営計画層の計画業務は、補助的な業務の集まりであっても、受託コンサルタントが計画間の調整を担うことになり、これは管理調整業務の一つであり事業運営支援業務の重要な事項と考えています。
Q25.	水道事業と下水道事業では、進め方、業務内容などに関して異なることはありますか？
	A25. 上水と下水での基本的な考え方の違いはありません。法制度面において、例えば地方公営企業としての企業会計が導入されているかどうか、補助金・交付金制度の違い等があります。上水と下水の違いよりも、計画等の策定状況、事業の抱える課題の違い等に応じて業務内容を選択することが重要であると考えています。



発注・導入	
Q26.	具体的に発注するにあたって、法的な制約などはありませんか？
A26.	現行法の範囲において対応できる範囲でのご提案です。
Q27.	民活については国全体で機運を盛り上げていると思いますが、この「事業運営支援業務」という位置づけでの発注に関して、国からの助成はありますか？
A27.	現時点では該当する助成制度はありません。
Q28.	発注者の意思決定は、トップダウンあるいはボトムアップで検討が進められると考えられますが、それぞれの場合の発注者側の検討イメージを教えてください。予算確保も含め、庁内ではどのように説明すると良いですか？
A28.	トップダウンの場合は、事業管理者が事業全体を俯瞰的に見て中長期的に支援業務の必要性を判断された後に、具体的な支援業務範囲を検討するものと考えます。ボトムアップの場合は、課題と対策の検討の積上げにより「支援業務」形態の選択の是非を検討し、事業管理者の意思決定を仰ぐものと考えます。いずれの場合も、民間活用（その検討を含む）を契機に、見える化が進み、予算確保、説明責任、アカウントビリティが向上するという観点が盛り込まれると考えます。
Q29.	当該業務を遂行するにあたり、適切な契約形態、契約年数をどのように考えていますか。契約図書などについて具体的なイメージがわかると良いのですが。
A29.	『手引き（案）』において、パッケージモデルの例において契約年数は5年を目安としています。契約図書についても、『標準契約約款（案）』『共通仕様書（案）』を提案していますので、そちらをご参考願います。

初版取り纏め：2016年5月  
初回公表版：2016年7月20日  
更新版：2016年9月20日  
更新版：2017年3月1日  
更新版：2017年6月15日

発行 一般社団法人 全国上下水道コンサルタント協会  
〒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

©2016-2017 一般社団法人 全国上下水道コンサルタント協会