

### (1) 「総括表」(STEP 1+STEP 2)の作成

STEP 1で作成した「総括表」(STEP 1)を用いて、引き続き、「ウエイト判定」、「対応方策」、「対応方策の業務分類」の各欄の記入を行い、「総括表」(STEP 1+STEP 2、参考資料2)を作成する。

各欄の記入は、以下の要領で行う。

#### ■ ウエイト判定

- それぞれの検討項目(細分類毎)について、STEP 1において記入した対応レベルと対応時期より重要度(ウエイト)を判定する。対応レベルが高く、早急な対応が必要な項目ほど、ウエイトが高くなる。
- ウエイト判定は下表のとおり行う。

<ウエイト判定の方法>

対応レベル	対応時期	ウエイト判定
A	直近(1, 2年)	5
	短期(3~5年程度)	4
	中長期(6年程度以上)	3
B	直近(1, 2年)	3
	短期(3~5年程度)	2
	中長期(6年程度以上)	1
C	直近、短期、中長期	0

## ■ 対応方策

- 対応レベルAおよびBとされた検討項目について、課題に対応するための具体的な対応方策を記入する。対応レベルCとされた検討項目については、対応方策の記入は必要ない。
- STEP 1において記入した「コメント・評価」欄の区分毎に対応方策を記入する。
- 対応方策は、39頁、40頁の「具体的な対応方策の例」を参考としつつ、水道事業者等の実情を踏まえて記入する。
- 地域水道ビジョン等の長期計画において、対応方策が既に示されている項目については、その内容を記載することも可能。また、長期計画は策定していないものの、水道事業者等内において一定の対応方向が定まっている項目については、その内容を記載する。
- 対応方策が未確定であっても、想定されるものを記載する。また、対応方策が複数となっても構わない。

【具体的な対応方策の例】

想定される課題		想定される具体対応方策
事業環境		
水源・水質	・周辺環境の変化による水源水質の悪化	・ 水源周辺の汚染原因の除去 ・ 新たな水源の検討 ・ 水質検査結果の検証
	・ 水源水量の減少	・ 新たな水源の検討
人口	・ 行政人口の減少	・ 政策的人口増加対策
	・ 供給人口の減少	・ 普及率の向上 ・ 政策的人口増加対策
給水量	・ 利用量減少による給水量の減少	・ 政策的人口増加対策 ・ 企業誘致
経営・組織・人員		
従業者数・技術者数	・ 新規の職員採用がなく従業者数（総数）が減少 ・ 退職職員数に比べ採用職員数が少ない	・ 職員の採用 ・ 庁内職員の配置換え ・ 外部委託の活用
	・ 技術者数の減少	・ 職員の採用 ・ 技術研修の実施による技術者育成 ・ 庁内職員の配置換え ・ 専任職員の配置 ・ 外部委託の活用
	・ 従業者の高齢化	・ 職員の採用 ・ 職員の配置換えによる年齢バランスの均衡
委託状況	・ 委託先限定されており、同一事業者が発注せざるを得ない ・ 登録業者が減少しており委託における競争環境が働かない	・ 受託条件の緩和（他エリア事業者の参画）
施設・設備		
施設・設備内容	・ 施設効率の低下	・ 施設内容の見直し ・ 施設改造
	・ 有効率の低下	・ 漏水調査の実施 ・ 漏水量の削減 ・ 老朽管路の更新
	・ 耐用年数超施設の未更新	・ 更新費用の確保 ・ 更新優先順位をつける
耐震化状況	・ 耐震調査の未実施	・ 調査費用を確保し、調査を実施
	・ 耐震化工事の未実施	・ 耐震化工事費用を確保し工事を実施 ・ 重要施設や老朽化が著しい施設を優先する等、耐震化工事を実施する優先順位をつける
事故発生状況	・ 重大事故の発生	・ 緊急時対応策の策定 ・ 事故発生マニュアル等の策定 ・ 事故発生を想定した訓練の実施
	・ 同一事故の多数発生	・ 事故原因の早急な検証 ・ 事故原因への対応方策検討

想定される課題		想定される具体対応方策
財政		
単価・料金	・ 給水原価の上昇	・ コストの見直し（人件費、動力費、原料費 等） ・ 利用料金の値上げ
	・ 料金未納件数の増加	・ 実効性のある未納者対策の実施 ・ 納付方法の多様化
	・ 施設の老朽化等に伴う水道水質基準適合率の低下	・ 施設の改良 ・ 技術者の育成 ・ 改良、更新資金の確保
収益的収支状況	・ 収支状況の悪化（収入の低下、費用の増加、投資の負担増大等）	・ 収入の増加 ・ 費用の見直し ・ 政策的な人口増加対策や企業誘致 ・ 普及率の向上 ・ 給水収入以外の収入源の確保 ・ 委託の活用 ・ 計画的な投資の実施 ・ 計画的な投資による起債額の平準化 ・ 資金調達方法の検討
資本的収支状況		
貸借対照表	・ 保有資産の未把握	・ 資産内容の把握、精査 ・ 地図情報システム等の導入による資産の一元管理

#### ■ 対応方策の業務分類

- ・ 前項により記入した対応方策について、連携形態の比較検討に資するため、41 頁の「業務内容の分類表」において示す 5 つの業務大分類（維持管理、設計・建設、営業、管理、経営・計画）のいずれに該当するののかについて整理する。
- ・ 該当する業務大分類に○を記入するものとするが、複数の業務内容が該当する場合は、全ての業務分類に○をつけ、さらに最も関係の強い業務分類について◎を 1 箇所のみ記入することも可能。

### 業務内容の分類表

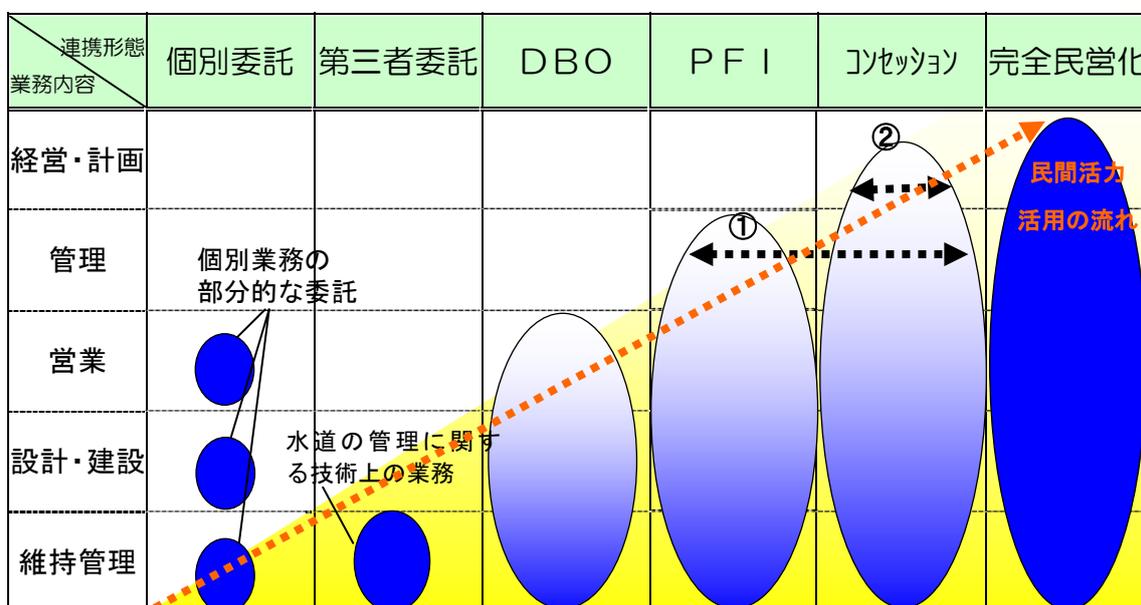
業務大分類	業務中分類	業務小分類（具体的内容）
維持管理業務	運転管理業務	水運用システム運転制御・監視業務（浄水施設、排水処理施設）、廃棄物処分、水質検査、管路情報システムの整備・運用、ダム・貯水池及びその付属施設の管理運営 等
	施設保全管理業務	日常保全業務（保全計画、建物・設備保守点検、設備・機器修繕、漏水防止業務）、大規模修繕・更新業務
	ユーティリティ管理業務	薬品類、消耗品等の調達・在庫管理、光熱水通信費調達 等
	環境対策・安全衛生管理業務	安全衛生及び衛生管理、大気測定業務、臭気測定業務、水源林の保護・保全 等
	危機管理業務	水質事故対策（浄水）、応急給水、応急復旧 等
調査・設計・施工・監理業務	施設建設・管理関係	【対象施設：取水施設、導水管路、浄水施設、送水施設、配水設備】 修繕・整備計画の策定、設計、現場管理、竣工検査、水道台帳保守管理（マッピングシステム管理）、図面関係の整備・保管、給水装置設計審査、改善指導、給水装置工事業者の指定、河川・ダムの水質調査 等
	その他	監督官庁への報告、占有等の許可、見学者案内
営業業務	窓口業務	問い合わせ対応、手続対応、窓口収納受付、顧客管理、開閉栓依頼受け付け 等
	検針業務	量水器検針、台帳管理、口座振替、検針データ管理
	料金徴収業務	料金徴収、料金請求、開閉栓・精算業務
	滞納整理	督促状送付、個別徴収、滞納者管理
	電算システム構築及び管理、検査機器管理	水道料金収納システム、財務会計処理システム 等
管理業務	総務関連業務	例規改廃案、公告及び令達、監督官庁への報告、広報活動、普及・啓蒙、地元対策、議会対策、文書管理・庁舎管理、内部規定に関すること 等
	人事関連業務	人事管理、給与支給等事務処理 等
	財務関連業務	予算・決算業務、財産管理、資金・起債等に関わる業務 等
経営・計画	経営	料金決定、水道使用者の調査、未収使用量の調査 等（調定業務）、給水停止・解除決定
	長期計画作成業務	財政計画、事業計画、更新計画、広域防災計画、危機管理計画
	調査、企画関連業務	経営に係る調査、企画検討、調整、営業業務の企画・調査及び保全に関すること 等

### STEP 3 採用可能性のある連携形態の判定

STEP 3では、STEP 2で整理した対応方策の内容と業務分類から、採用の可能性がある連携形態の判定を行う。

水道事業における業務範囲と民間活用に係る連携形態の関係は下図のとおり示されるが、STEP 3では、この図を踏まえつつ、47頁にイメージとして示す「連携形態の判定表」（参考資料3）を作成することにより判定を行うものである。

水道事業における業務範囲と民間活用に係る連携形態との関係図



- ※ DBO、PFI、コンセッションにおける委託業務等の範囲はケースによって異なる。例えば上図の①②について、委託業務等の範囲として、①については財政管理、人事管理を含めるか否か、②については長期経営計画作成業務等を含めるか否か、などが考えられる。なお、DBOについて、PFIと同様に管理業務をその業務範囲として含めることは可能であるが、先事例（水道施設以外の事例を含む。）における導入状況等を踏まえつつ、本手引きでは上図のとおり整理する。
- ※ 浄水場が複数ある場合など、委託業務等の対象となりうる施設が複数ある場合は、各々の施設を対象とする場合と全施設を対象とする場合が考えられる。
- ※ 各連携形態において対応可能な業務範囲については、43頁の（参考）参照。
- ※ 水道事業における連携形態としては、上図に示すもののほか、事業統合、広域化等による連携もある。

(参考) 各連携形態において対応可能な業務内容

■ 個別委託で対応可能な業務内容

施設の運転管理、点検・保守、水質検査、汚泥・排水処理、設計、建設、メーター検針、警備、清掃、窓口受付等が挙げられる。なお、これらの業務はいずれも発注者の監督、指示、仕様に基づいて実施するものであり、水道法上の責任は発注者（水道事業者等）側にある。

■ 第三者委託で対応可能な業務内容

水道の管理に関する技術上の業務について、水道法上の責任を含めて委託するものであり、具体的には水道施設の管理（運転、保守点検等）、水質管理、給水装置の検査等が挙げられる。

■ DBOで対応可能な業務内容

施設の設計、建設、運転管理等が対象となり、これらを包括的に委託することが特徴である。業務範囲の具体的内容は、各水道事業者等の状況等に応じて決定されることになる。

なお、DBOでは施設整備の資金調達が発注者である水道事業者等が行うこととなり、民間資金を活用するPFIとはその点で異なる。

■ PFIで対応可能な業務内容

施設の設計、建設、運転管理等に加え、施設整備に必要な資金調達も含まれる。人事管理や財務管理といった管理業務を含めることも制度上は可能。ただし、業務範囲の具体的内容は、各水道事業者等の状況等に応じて決定されることになる。

■ コンセッションで対応可能な業務内容

地方公共団体が担う業務又は地方公共団体と連携して担うこととされる業務を除き、基本的に水道事業の経営を行うために必要な業務全てが対象となる。

■ 完全民営化で対応可能な業務内容

水道事業の経営を行うために必要な業務全てが対象となる。

(1) 「連携形態の判定表」の作成

STEP 2における対応方策の整理結果を踏まえつつ、47頁にイメージとして示す「連携形態の判定表」(参考資料3)を作成する。

■ 連携形態の判定

- 「4. 水道事業において想定される連携形態」において示した各連携形態の特徴、「水道事業における業務範囲と民間活用に係る連携形態との関係図」(42頁)等を踏まえると、それぞれの業務分類における各連携形態の対応可能性については下表のとおりと考えられる。
- ただし、この表は、「業務内容の分類表」(41頁)で示した業務分類に基づいて整理したものであり、当該分類表と異なる業務分類とする場合は、下表について必要に応じて見直す必要がある。また、水道事業者等において想定する官民のリスク分担の内容によっては、下表について必要に応じて見直しが必要となる場合があると考えられる。

連携形態 業務分類	個別委託	第三者委託	DBO	PFI	コンセッション	完全民営化
経営・計画	×(※1)	×	×	×(※2)	●	●
管理	×(※1)	×	×	△		
営業	○	×	△	△		
設計・建設	○	×	○	○		
維持管理	○	○	○	○		

×：当該連携形態による対応は困難  
 △：状況に応じて対応が可能  
 ○：対応が可能  
 ●：対応できる可能性はあるものの、水道事業の経営主体が民間事業者に変更になることから、採用にあたっては慎重な検討が必要

- 注1 (※1)について、個別委託による対応は困難であることから「×」としており、直営による対応について否定するものではない
- 注2 (※2)について、PFI法上では「経営・計画」業務への対応は可能であるが、水道法上、民間事業者が水道事業認可を取得する必要があることが考えられることから、ここでは「×」としている。
- 注3 「△」は状況に応じて対応が可能としているが、下表に示すような業務内容の範囲であれば、対応可能(=「○」となる)と考えられる。

業務分類	業務内容の範囲
管理	資金調達(施設整備に伴うもの)、財務関連業務、人事管理業務等
営業	検針業務、窓口業務、料金徴収業務等

- 整理した「対応方策」、「対応方策の業務分類」及び 44 頁の上表を基に、対応方策毎に採用可能性のある連携形態を判定し、「連携形態の判定表」に記入する。具体的な記入イメージは 47 頁参照。なお、対応方策毎の連携形態の判定は、STEP 2 における作業により◎が付された業務分類をもとに行うが、必要に応じて○が付された業務分類についても勘案した上で判定することも可能。
- 「連携形態の判定表」の記入の結果を基に、各連携形態の採用可能性について判定を行う。判定の考え方は下表のとおり。なお、複数の連携形態を採用の可能性のあるものとして判定することも可能。

判定結果	考え方
○が多い連携形態	当該連携形態について採用できる可能性は高い。
×が多い連携形態	当該連携形態について採用できる可能性はほとんどない。
●とされている連携形態	当該連携形態の採用の検討に当たっては、行政事情や水道利用者の反応などの勘案を含め、慎重な検討が必要。

