

## 9. 事業運営面からの課題と対応策

### 9.1 運営面の課題

奈良県の簡易水道について、アンケート調査・ヒアリング調査等から、経営課題を抽出・整理した。本項では、主として事業経営・運営上の課題について整理した。

#### (1) 主な課題

抽出した課題のうち、主なものは次である。

##### 1) 実態や課題が把握しきれていないこと

- ◆財務情報や業務指標あるいは管理指標が整備されていないことから、事業の全体感や課題の客観的な把握が困難なこと。課題や現状認識を周囲（住民・議会・首長）と共有することが難しくなると考えられる。

##### 2) 人と事業を担う組織の問題

- ◆給水人口における簡易水道比率が高い（例えば簡易水道 100%）自治体の場合には、質的・量的に事業の担い手（員数・組織体制）が十分ではない。日常業務を集落が行っていてかつ実務を（組織と言うより）集落の高齢の個人が担っている例や、代替可能者が不在のケースも観察された。現状の担い手も不十分であるが将来の担い手が懸念される。
- ◆技術系職員を確保できず事務系職員が（技術的範囲を含む）実務の多くを担っているケースがある。日常活動的には支障がないものの、基本的な工学的理解の不足はトラブル要因となる懸念がある。教育訓練や技術問合せ窓口の確保など支援を充実させる必要がある。
- ◆教育訓練機会が限られている。少人数で業務を担っている場合には、遠隔地のセミナー等への参加には制約がある。

##### 3) お金の問題

- ◆料金水準が低く事業費用を充足できていないケースがある。一般会計からの繰入が発生する（事実上は料金収入と一般会計を併せて予算を確保している）。
- ◆経常的収支・資本的収支ともに将来に必要な資金の確保に不確実さが残る。外部からの補助金については、その自治体・事業者がコントロールできないことに留意する必要がある。
- ◆予算制約を理由として十分な管理レベルを確保できていないケースがある。自治体の財政状況が影響している可能性があるが、管理レベルに対する問題意識不足やそれが自治体内で共通認識になっていないことも影響していると考えられる。

##### 4) 施設の老朽化・施設更新・施設改善の問題

- ◆施設が老朽化しているケースと、老朽化度合いを把握できていないケースがある（建設時期はわかるものの、特に集落管理の簡易水道においては、修繕状況等も把握できていない）。
- ◆施設更新の課題や負荷を把握できていない・施設更新のための準備（工期・現状位置で更新可能か・体制・財政確保などの把握・調整）が十分ではないケースがある。
- ◆施設・設備の改善に必要な日常管理や故障履歴等の管理データを取得できていないケースがある。また漏水調査や管路の非破壊検査等ができていないケースが多い。

## 5) 管理レベルの問題

- ◆管理レベルに課題があるケースと、日常管理が事実上、集落（または集落の水道組合）に丸投げとなっていて管理レベルを自治体が十分に把握・コントロールできていないケースがある。
- ◆日常管理が集落に丸投げとなっている場合で、自治体と集落において管理の委託契約がなく枠組み上の問題があるケースがある。
- ◆資産管理台帳・現況図・故障履歴等が確保できていないケースがある。管理レベルや管理体制を見直す際の支障となる。

## 6) サービスレベルの問題

- ◆日常管理が集落に丸投げされているケースなどで、現状のサービスレベルが明確ではないケースがある。
- ◆現状や将来の課題等が住民と共有されていない、あるいは積極的に共有を図られていないケースがある。必要な啓蒙活動が行われていないケースがある。
- ◆将来の費用等の負担は、地域や住民・利用者が当事者として考える必要があり、自治体や事業者はそれを住民に働きかける必要がある。

## 7) 将来の担い手確保の問題

- ◆将来の事業の担い手・担い方について、意思決定あるいはそのための議論が遅れている。
- ◆将来の担い手の確保あるいは育成ができていない・取り組めていないケースがある。将来の地域や災害時の対応、住民負担、地域雇用などを考えると、可能な範囲を地域の人材や組織が担えることが望ましい。
- ◆将来に集落管理の事業を自治体管理とする際に、自治体の人材確保に懸念がある。
- ◆民間企業の活用の際し、地域内に十分なスキルを有する企業がないことから他自治体区域（市町村外・県外）の企業に依存しているケースがある。

## 8) 将来の水道システムの検討の遅れ

- ◆ダウンサイジング・低コストの水道システムの実用化などへの取組が必要で、水道システムのあり方を見直す必要も想定できるが、具体的な技術的検討あるいは導入検討は行われていない。
- ◆定額料金制で水道メータがないあるいは検針をしていない場合を含め、具体的にどのように水が使われているか、地域の利用状況の把握ができていないケースがある。

## (2) 課題の構造的な整理

簡易水道の課題は次のように構造的な整理ができる。1)～3)は個別事業の課題であり、4)は業界構造の課題である。

### 1) 各事業における直接業務の課題

- ◆維持管理・保守管理・料金徴収等の各直接業務については、それぞれ技術的・人材的等の課題がある。しかし日常業務としては概ね、大きな課題が顕在化せずに行われている。

### 2) 各事業の間接業務の課題

- ◆小規模事業者の間接業務については、体制・取組・機能的にも弱く十分ではない。

管理レベルの設定・徹底、効率性の把握や改善・品質管理・将来計画等の間接業務の弱さは、直接業務の弱さにつながっている。

- ◆エンジニアリング・設計・仕様書作成等を間接業務の範囲とすると、機能がかなり弱いケースが多い。
- ◆将来に向けた準備（管理体制構築・データや情報の確保）に取り組めていないケースが多い。施設更新時に資産効率を高めるために現状を分析・評価するなどの試みはされていないケースが多い。結果的に図 9.1.2 に示す施設・設備の効率化サイクルを回せないこととなり、高コスト化・箱モノ依存となりやすい。

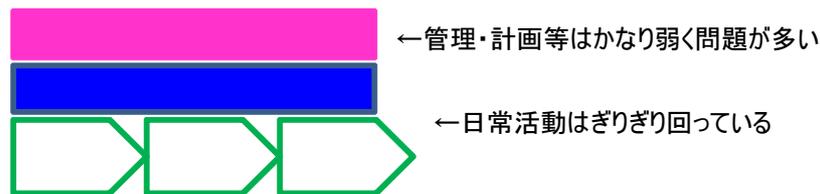


図 9.1.1 ビジネスシステムでみる課題

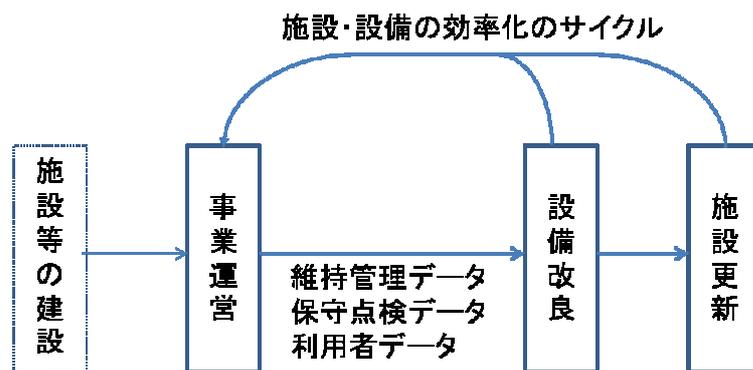


図 9.1.2 施設・設備の効率化サイクル

### 3) 外部との関係性の課題

- ◆客観状況の把握や整理の遅れから、住民や首長・議会との課題の共有・共通認識化が遅れ、将来への備えや意思決定の遅れにつながっている可能性がある。
- ◆県や他事業者との連携・情報共有・ノウハウ共有の遅れや、施設共同化・業務共同化等の遅れが事業効率の改善や職員の負担軽減機会を損なっている可能性がある。

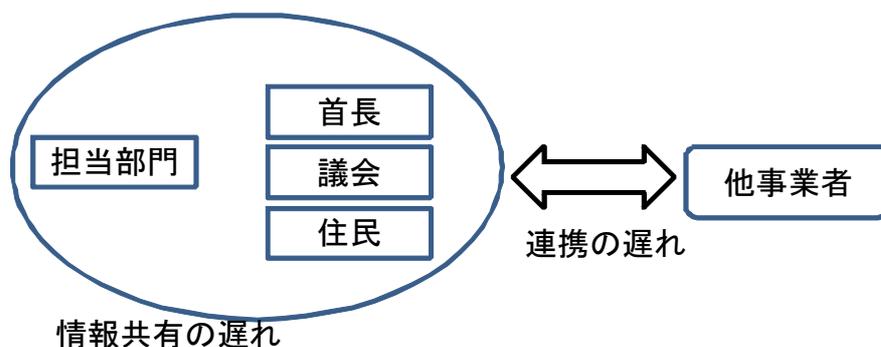


図 9.1.3 担当部局と外部との関係性の課題

#### 4) 経営規模が小さい多数の事業者の存在

- ◆多数の小規模事業があり、小規模事業林立状態にある。小規模事業は単独での効率化や事業改善に現実的な制約があり、客観状況としては、個々の事業単独で将来の持続性を確保することは困難と考えられる。[参考:奈良県内の簡易水道数=111 (H22年度全国簡易水道統計)]
- ◆水の運用・取扱いの単位/施設等の維持管理・保全管理の単位/事業経営の単位など、事業や業務の特性を踏まえた規模化を行うことで、事業基盤の改善と効率化が可能と考えられる。

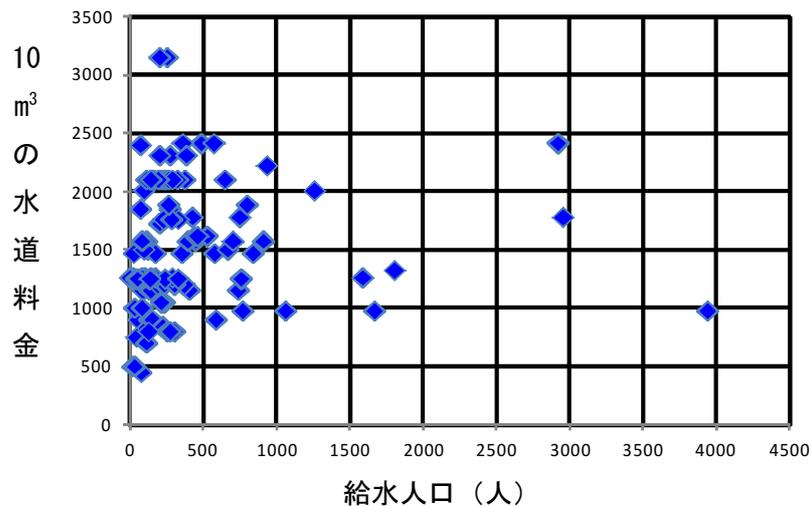


図 9.1.4 小規模事業の林立

#### (3) 課題の背景情報

簡易水道の経営課題については、次のような背景情報（コンテキスト）を理解する必要がある。

- ◆物理的なアクセス性の悪さ：自治体の面積が広大でしかも隣接市町村からのアクセスが極端に悪いケースがある。夜間や天候不順時のアクセス・浄水場や水源等へのアクセスが悪いケースもある。
- ◆時間効率の低さ：給水面積の広さと施設の分散から、維持管理や保守点検の時間効率が低いケースがある。
- ◆地域の担い手の制約：市町村職員数自体が少ないケースや、地域に現状の予算水準では管理を委託できる業者や必要なスキルを有する業者がないケースがある。
- ◆インフラの不足：遠隔監視の導入に際し、施設近隣に電力供給がないため、電力供給施設の整備を同時に行う必要があるケースがある。
- ◆地域の経緯：伝統的に集落で施設を管理してきたケースや沢水が潤沢であるが公衆衛生の観点から簡易水道の導入がなされてきたケースがある。料金値上げへの理解を得ることが難しい場合がある。
- ◆市町村の他事業との関係性の深さ：事業が市町村の首長部局として行われている場合には、事業運営の方針や実務対応が他部局・市町村全体の施策と密接に関連する可能性が高い。

さらに簡易水道の料金水準が事業の総費用を充足できていない点については、次を踏まえる必要がある。

- ◆全体としては、適正な料金設定や適切な料金水準とする必要がある。
- ◆個々の事業では、過去の経緯やコミュニケーションから現実的に料金値上げが難しいケースがある。(但し、過去の経緯に過度に捉われることは、現実に必要な対応や措置を遅らせ、結果的に状況をさらに悪化させることがある。また、そもそも過去の経緯をひたすらに重視することの妥当性の論点もある。他会計や外部から簡易水道への財政支援を考える際に、実際の料金水準が低い場合には納得感が得られにくい可能性がある)
- ◆自治体として、資金需要を他の事業とのバランスのなかでとらえているケースがある(水道の妥当性の視点だけでは議論ができない)

## 9.2 広域化・広域連携による適正化

事業を改善するための大きな要素として広域化・広域連携がある。小規模事業が林立して個別対応がされている現状は、例えば規模の経済や経験効果など基本的なコスト改善策が活用できていないことを意味し、理屈上、広域化・広域連携で改善できる範囲が存在する。

ここでは、簡易水道等の小規模事業について、広域化等による課題解決可能性を模索する。

### (1) 広域化・広域連携の検討

平成20年8月にまとめられた「水道広域化検討の手引き」では、新たな水道広域化の定義として従来までの水道広域化のイメージである「事業統合」に加え、「経営の一体化」や「管理の一体化」等の概念が示され、各県での検討が始まりつつある。

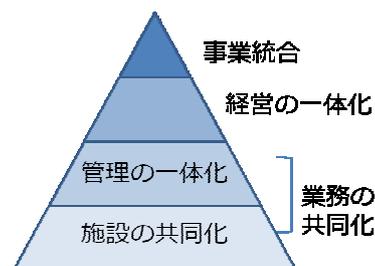


図 9.2.1 広域化の概念

地域における実際の広域化の議論においては、次のような課題が表出することが経験的に知られている。

- ◆各事業者あるいは市町村の思惑の違い
- ◆各事業者間の広域化による得失の違い
- ◆各地域住民の歴史的な感情
- ◆各事業者間の老朽化度や老朽化対策の進捗度の違い（コストに影響）
- ◆現状の管理・サービスレベルの違い（水道料金の違いを含む・データの妥当性）
- ◆会計管理や資産管理の考え方の違い（現状の数値の意味合いの違い）

よって具体的に広域化の実務を進める際には、多くの調整が必要となる。

また簡易水道事業は、多くの場合に市町村の首長部局で事業が行われていることから次の課題への対応（または個別的には対応しないことの決定）も必要となる。

- ◆企業会計が導入されていないことから会計情報（減価償却、費用認識・計上、基金状況）の整理
- ◆市町村の他部局との連携（他の事業と職員が兼務している場合）
- ◆市町村の人事施策（採用計画・人事異動計画上等）の配慮
- ◆事業資産価値や土地などの資産売却時の収入の配分ルール設定（例えば水道資産を売却した際に誰の収入か）

広域化・広域化の検討において費用対便益効果（B/C）を評価する場合がある。ここで費用と効果の双方に、金銭換算がしやすいもの（金銭的費用・効果）とそうではないもの（非金銭的費用・効果）が含まれる。非金銭的効果は戦略的効果あるいは社会的便益と捉えることができる。

費用対効果を考える際には、

- ◆効果（金銭的＋非金銭的）÷費用（金銭的＋非金銭的）＞1なら実施と判断  
あるいは
- ◆効果（金銭的＋非金銭的）÷費用（金銭的＋非金銭的）を最大化する方向で広域化を設計することとなる。

表 9.2.1 には、考慮が可能な金銭的・非金銭的な費用と効果の例を示す。まず広域化・広域連携の目的あるいは目標を明確にし、それを踏まえて具体的に評価すべき項目を選択する必要がある。

表 9.2.1 広域化の金銭的・非金銭的な費用と効果の例

|      | 費用  | 効果   |
|------|---|--|
| 金銭的  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・標準化・集中化・IT化等の初期費用</li> <li>・業務のやり方（業務プロセス）を変えるための投資・費用</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務のやり方（業務プロセス）を変えることによる費用減・生産性向上</li> <li>・規模の経済・スケールメリット</li> <li>・集中化・共用化等に伴う施設・設備の廃止とこれによる運営費縮減</li> <li>・市町村の人件費縮減</li> </ul>  |
| 非金銭的 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・調整コスト・スイッチングコスト*</li> <li>・業務のやり方を変えることによる混乱・手間・手直しの発生</li> <li>・移行に伴う現場負荷の高まり</li> <li>・職員の不安</li> <li>・住民の不安・住民からの苦情</li> <li>・外部人材が加わる難しさ</li> <li>・政策の再転換の難しさ</li> <li>・ガバナンスの悪化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・長期的な地域の担い手の確保</li> <li>・長期的な事業の持続性確保</li> <li>・管理レベルの明確化（改善）</li> <li>・サービスレベルを明確化（改善）</li> <li>・地域雇用の創出・地域産業の育成</li> <li>・ガバナンスの改善</li> <li>・資金調達方策の多様化</li> <li>・事業の多角化</li> </ul> |

\* 広域化に伴う各種調整の必要や意思決定と意向の難しさ

なお便益の各項目については、広域化が実現すれば（ほぼ自動的に）達成が見込めるもの（例えば管理システムの統合）と、その効果が投じる予算や関与する人材等に影響されるケースがあることを理解する必要がある。

- ◆費用対便益の改善は、単なる費用の削減とは異なる
- ◆一般に費用対便益の改善には、経営資源の投入が必要

## (2) 広サービスプラットフォームの可能性

簡易水道等の課題を解決する広域化・広域連携の進め方として、サービスプラットフォーム（SPF）を活用するアプローチが提案されている。SPFによるアプローチは、（現実的な事業統合の難しさを踏まえ）、次のような意図で検討されている。

- ◆課題解決の実効性：小規模事業者を底支えし持続可能とすること。技術支援あるいはマネジメント支援の人材を派遣することで、技術基盤や運営基盤を強化する。補完機能。
- ◆職員の処遇問題の回避：基本的に職員の処遇変更を必要としない。事業者側の雇用や処遇と切り離して事業の改善に取り組むことが可能（雇用や処遇は自治体の経営課題）。
- ◆参加ハードルを下げる：事業者の参加の自由度（時間軸・参加メニュー等）を高め一定の裁量幅を確保することで、各事業者の主体性を維持する。小さな項目からの参加や段階的参加も可能とし、またブロック単位での参加も可能とする。
- ◆事業者間の違いの許容。料金水準を含め、各事業者間の違いを許容する。事業の底支えと改善への取組みを優先する。
- ◆効率性の改善：各事業者の業務プロセスの一部を見直し、標準化や地域全体での最適化を行うことで業務効率を改善する。
- ◆官民連携の促進：各事業者が官民連携を意図する場合に、発注・契約支援やモニタリング等の機能を補完する。潜在的な代替機能の確保。

### 1) サービスプラットフォーム（SPF）によるアプローチ

SPFは、地域の意図や事業戦略に沿う形で設計・設置・運営するサービス基盤であり、自発性（自ら課題を探し解決する）を織り込んだ積極的なサービス基盤である。それぞれの地域の意図によりSPFの性格（どのようなサービスをどう提供するか）が決められるが、この性格にはサービスの担い手や法人形態・ガバナンスの確立・既存組織との取り合い方等も含まれる。

SPFは、県の水道行政部門にとっては小規模事業者を底支え・改善するための、あるいは広域連携を促進するツールであり、各市町村・事業者にとっては、広域化・広域を含む事業改善のための支援機能である。

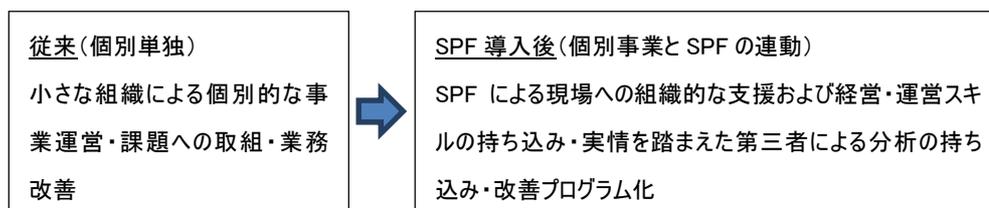


図 9.2.2 SPFの支援を受けることの事業者にとっての効果

### 2) 想定される基本的なサービスプラットフォーム（SPF）の性格

ここでは簡易水道を底支えするための課題解決型SPFの性格の例を示す。

- ◆事業者との役割分担：事業主体は基本的には各市町村の事業者であり、SPFは

これを支援・機能強化する。市町村の意図により、中期的には見直すことがある。

◆サービスの骨子：市町村・事業者が必要とする支援

- ・ 人材派遣：技術者やマネジメント人材の常勤・非常勤派遣
- ・ 業務受託：事業者の負荷低減・コスト縮減・再構築等（但し、一般的な現業部門の代替は重視しない）
- ・ 支援内容：運営強化（運営改善・管理指標設定）、技術支援（エンジニアリング・業務改善）、人材育成、契約支援（契約管理・モニタリング）など

◆サービス提供者の立ち位置：課題解決型SPFは地域の設置意図が明確なことから、サービス提供者としてのSPFはその意図を実現するために立ち位置を明確に必要がある。

- ・ 現場主義・現実主義：現場の実情や現場で実際に起こっていることを受入れて現実的に考える。
- ・ 課題定義・課題解決：自ら課題を発見・定義し、解決策を模索し事業者と議論する（セルフスターターかつコミュニケーションスキル）
- ・ 顧客の個別事情や経緯の間違いを指摘するだけではなく、必要で現実的な解決策を模索すること（評価者にならない）
- ・ 事業経営・事業運営としての客観情報を首長・住民がわかるようにするために情報を整理すること（現場視点と経営視点の両立）
- ・ 現場で個別に対応することと、SPFとしてシステム的に対応することを区別する（単に属人的に解かない）
- ・ 水道事業だけではなく地域の理解を試みる

表 9.2.2 SPFを活用するアプローチの特徴

|         | 一部事務組合等を活用した事業統合 | SPF                | 一般的な市町村単位の包括的委託 |
|---------|------------------|--------------------|-----------------|
| 事業統合    | 該当               | 不要                 | 不要              |
| 料金統一    | 必要               | 不要                 | 不要              |
| 主要な担い手  | 市町村職員            | 市町村職員<br>+ SPFスタッフ | 受託市町村または民間企業    |
| 広域化     | 全業務を広域化          | 一部の業務だけを広域化対応      | 一義的には該当せず       |
| 民間委託    | 一義的には該当せず        | 一義的には該当せず          | 基本的に民間委託        |
| 主たる業務範囲 | 全業務              | マネジメント中心           | 現業が中心           |
| 業務の骨格   | 従来業務             | 地域の意図で改善           | 従来業務            |

(3) サービスプラットフォーム（SPF）を活用する場合の広域対応

SPFを活用する広域連携の役割例とその場合の期待される効果を表 9.2.3 と表 9.2.4 に整理した。なお、実際にSPFがこれらを実施するか、いつ実施するかなどは地域の意図等による。

表 9.2.3 S P Fを活用する広域連携の効果（課題解決）

| 経営課題        | S P Fの役割  | 自治体・事業者への効果  |
|-------------|---|--|
| 実態や課題の把握の遅れ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・第三者視点で客観的な事業分析・施設の評価を実施</li> <li>・見える化</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・客観的整理をベースとした経営視点の議論が可能</li> <li>・可視化されたデータによる判断</li> </ul>   |
| 人材と組織の課題    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材のプール化</li> <li>・スキル人材の派遣（多重派遣不可）</li> <li>・人材育成プログラム導入</li> <li>・技術情報等の提供</li> <li>・事例・情報共有の仕組み構築（ナレッジマネジメント）</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術的補完</li> <li>・マネジメントの補完</li> <li>・地域を理解する人材の確保</li> <li>・他事例や経験からの学び</li> </ul> <p>※自治体職員が継続的に一定範囲の業務を担うことが当面の前提</p> |
| お金の問題       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・いつどのような金が必要かの整理</li> <li>・コスト構造等の分析・把握</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・会計面の管理強化</li> </ul> <p>※資金調達はほぼ自治体に残る<br/>※共同施設化の場合などにはS P Fでの資金調達も可能</p>  |
| 施設の老朽化・更新   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・エンジニアリング</li> <li>・調達</li> <li>・施設状況・運転状況の整理</li> <li>・アセットマネジメントを活用</li> <li>・非破壊検査導入（検討）</li> <li>・他事業者との共同施設化検討</li> <li>・技術開発等</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・エンジニアリング力の補完</li> <li>・調達の改善</li> <li>・効率的な施設更新・改善の準備</li> </ul> <p>※施設の更新時はS P Fが支援</p>                               |
| 管理レベル       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・集落管理事業のリスク分析</li> <li>・管理レベルの明確化と妥当性確認</li> <li>・管理ツール・データの整備</li> <li>・必要な標準化・共通化の実施</li> <li>・段階的な管理の考え方の統一</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理強化・効率化</li> <li>・リスク分析を基にした対応</li> <li>・管理データの活用</li> <li>・必要な標準化等</li> </ul> <p>※実際の集落管理の改善には必要な時間をかけた対応を実施</p>     |
| サービスレベル     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスレベルの明確化と妥当性確認</li> <li>・住民等への情報共有準備</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報共有データが揃う</li> </ul> <p>※実際の住民への情報開示は自治体内調整による</p>  |
| 将来の担い手育成    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員のスキル改善</li> <li>・地元企業育成・地元発注率改善</li> <li>・業務プロセスの見直し</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地元体制の段階的強化</li> <li>・地元雇用</li> <li>・職人芸範囲の限定</li> </ul>  |
| 将来の水道システム検討 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者データの取得・分析</li> <li>・活用できる代替水源等の把握</li> <li>・技術開発・技術情報の収集</li> <li>・実証試験</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・効率的な将来システムへの備え</li> </ul>  |

表 9.2.4 S P Fを活用する広域連携の効果（効率化・改善等）

| 改善可能性                | S P Fの役割   | 自治体・事業者への効果                         |
|----------------------|--|-------------------------------------|
| 標準化・共通化促進            | 標準化・共通化範囲の設定<br>標準化・共通化の実施                                 | ・相互応援・被応援が容易<br>・長期的な広域広域化（一元化）への準備 |
| 業務の集中処理や一部業務のSPFへの移管 | 効果がある範囲について<br>・業務代行・業務受託<br>・内製化                          | ・費用削減<br>・負担軽減                      |
| システム開発               | 管理ツール等の開発  | ・管理効率の改善                            |
| 技術開発                 | ・分散型システムなど将来の水道システムの導入検討・実証<br>・ダウンサイジング手法検討<br>・非破壊検査手法検討 | ・効率的な水道システム化<br>・施設更新対策             |
| 事業支援メニューの開発          | ・技術支援メニュー・ツールの開発<br>・関連情報ノウハウの収集・提供                        | ・より改善された支援<br>・実務的に有用な情報の入手         |
| 緊急資材等の災害対策           | 広域全体を俯瞰した備蓄・運用の検討  | ・災害時の非応援の強化<br>・無駄のない備蓄             |
| 資金調達                 | 必要な場合で投資回収が可能な範囲（実施には法人形態考慮要）                              | ・共用施設化<br>・予防保全の導入                  |

表 9.2.5 には、課題解決型 S P F が積極的に取り込まない範囲の例を示す。

やらないことを明確にすることは、その立ち位置を曖昧にしないことと同時に、運営資金の確保方策とも関連する。例えば限られた地域振興予算を投じて S P F の運営を行う場合に、優先度の低いことや効果の薄いことへの取組みは抑制される必要がある。また、例えば民間企業が容易に担える維持管理業務を取り込むことは、必ずしも地域振興予算で運営資金をまかなうことと整合しない。

表 9.2.5 課題解決型 S P F が取り組まないことの例

| 項目      | 取り組まない理由   |
|---------|--|
| 形式的な標準化 | ・小規模事業が林立する現状では効果が限定的<br>・集落が担っているケースなどでは実施や徹底が著しく困難<br>・優先されるのは、管理レベルとサービスレベルの明確化 |
| 現業的な範囲  | ・ S P F が不用意に肥大化することの回避<br>・ S P F の支援付きの地元雇用・地元活用が好ましいこと<br>・職員の処遇問題と事業改善問題の分離    |

#### (4) サービスプラットフォーム（SPF）活用上の工夫

SPFは戦略的ツールであり、より効果を高めるために種々の工夫が可能である。ここでは代表的な工夫の例を示す。

##### 1) ハンズオン支援

SPFでは事業者への人材派遣を前提としている。その意図は、事業者の必要とするスキルを提供するとともに、事業のより適切な理解を促進することである。

具体的に事業運営を改善するために、実際に事業者と一緒に働きながら支援を行うことをハンズオン支援という。実際に一緒に業務を行うことで、施設・設備・技術面だけではなく事業者の意図や地域状況を理解したい。

SPFとしては、ハンズオン支援を行うことで事業を理解して改善につなげることを意思表示していることとなる。

##### 2) カフェテリア方式

ここでは、SPFが各事業者の有償サービスを提供する場合を想定して記述する。

SPFでは各事業者のニーズを踏まえ、支援サービスの内容や支援方法とその対価としての費用を明確にする（メニュー化）。

各事業者は提示されたメニューと自身の必要性等から、購入するサービスを主体的に選択する。購入するサービスは適宜、見直しが可能であり、また事業者は自治体の総合計画等や導入済みシステムの更新時期から、段階的な採用を計画することもできる。

SPFでは、サービスのメニュー化により事実上の標準化を行い、また規模の経済を活用することで支援業務の効率を高める。提示メニューからの選択は、事業者にとっては従来の業務プロセスからの変更を要するが、SPF側の効率が高まることはサービス価格の低下となる。

事業者は、従来の独自の業務プロセスをそのまま維持するか、コスト改善のために変更した業務プロセスを受入れるかを選択することとなる。一方、SPF側としては過度な標準化でも高コストなままでも事業者に購入してもらえないこととなり、改善圧力となる。なお、SPFでは一部業務を外注してコスト改善をすることも選択肢となる。

表 9.2.6 カフェテリア方式の例

|           | 支援メニューの例 |     |      |      |      |
|-----------|----------|-----|------|------|------|
|           | 運営全般     | 公会計 | 維持管理 | 施設更新 | 教育訓練 |
| 事業者 A の必要 |          |     |      | ○    | ○    |
| 事業者 B の必要 | ○        | ○   | ○    | ○    |      |
| 事業者 C の必要 | ○        | ○   |      | ○    | ○    |
| 事業者 D の必要 |          |     | ○IT化 |      | ○    |
| 事業者 E の必要 | ○        | 受託  | 発注支援 | ○    |      |

### 3) 業務再構築

SPFでは事業者への個別的支援を前提としている。個々の事業者にはそれぞれの事業環境や実態があり、必要な支援も課題もそれぞれ異なるため、具体的に改善や底支えをするためには個別事情を理解し、個別の状況に寄り添う必要がある。

他方で、個別対応は高コスト化要因となる懸念がある。必要なことは、対（支援対象の）事業者として個別対応をすることと、業務効率を高めることのバランスであり、SPF側では業務プロセスの検討・再構築（例えば標準化・規格化・IT化）を行うこととなる。

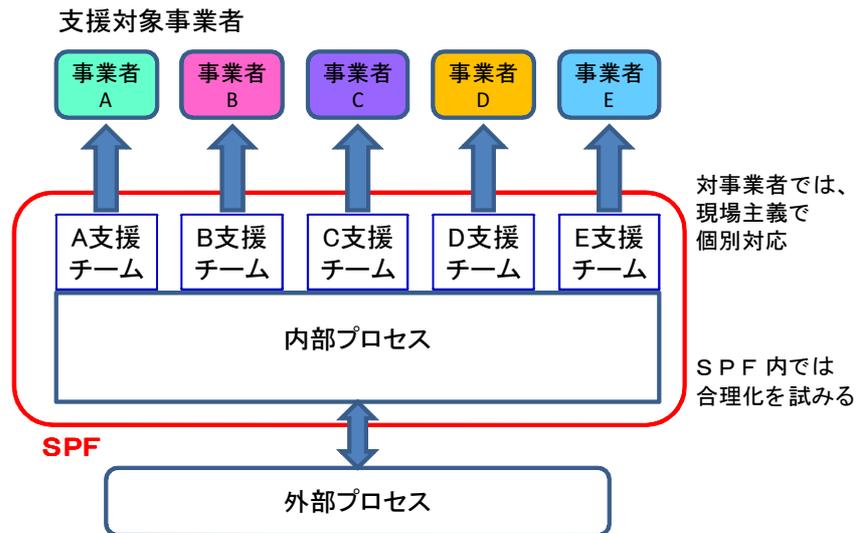


図 9.2.3 個別対応と合理化のバランス

### 9.3 奈良県におけるサービスプラットフォーム（SPF）適用の検討

SPFは課題解決のために新しく提案された考え方であり、部分的に参考となる各種事例はあるものの直接的に比較できる先行事例は存在しない。

しかし、SPFを機能させることで相当範囲の小規模事業者の底支えが可能と考えられ、かつ地域の担い手を育成できることから、地域にとっての1つのオプションとなり得る。

ここでは、奈良県にSPFを適用する場合を想定し、関連項目を整理した。

#### (1) サービスプラットフォーム（SPF）の組織

導入初期などサービスメニューやSPFの機能を限定する場合（小さなSPF）には、SPFを独立した新組織とする必要はない。この場合の人材は、例えば県水道行政部門（地域振興部）や県内主要事業者から確保できる。また県水道局（用水事業）が参画することも可能である。

水道行政部門や水道局から市町村への部分的な支援や助言は日常的に行われていると考えられ、これを機能強化・積極的に行うことでも事業者への支援となる。

他事業を具体的に分析・把握し、支援により改善することは簡単ではないため、既存組織では更なる人材開発や機能強化が必要となる。また既存組織の業務や役割の再定義が必要なこともある。

多くの機能を多くの市町村・事業者を提供する場合（大きなSPF）には、SPFを独立した新組織とすることが考えられる。時間をかけて構築・成熟させることを前提とすることから、意思や意図があるならば、県水道行政（地域振興部）・県水道局（用水事業）・県内主要事業者等がサービス主体になり得る。

課題解決型SPFを導入する最大の理由は小規模事業者の持続・底支えであることから、官民連携を行う場合には、公益性の確保と課題解決者としての立ち位置を確実にする必要がある。

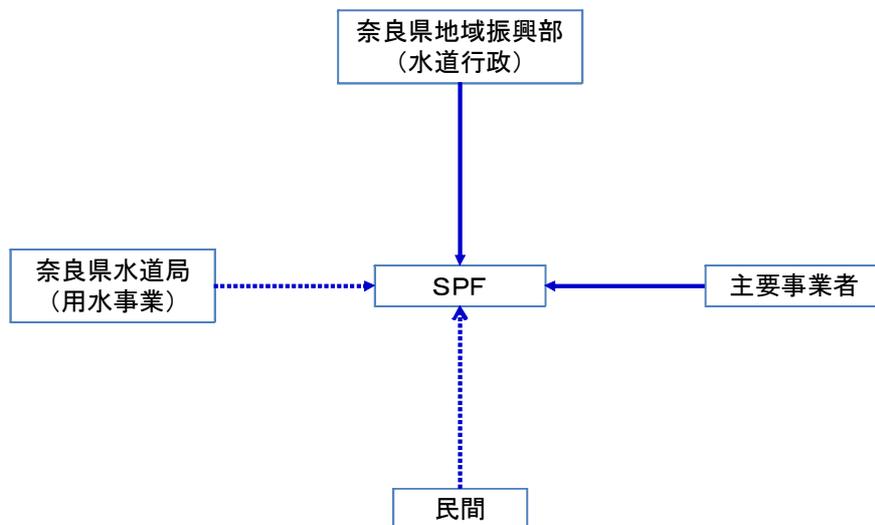


図 9.3.1 潜在的なSPFの人材確保可能性

## (2) サービスプラットフォーム（SPF）の運営予算

SPFが大きな機能を果たそうとする場合には、一定の初期投資や経常的な予算確保が必要である。

SPFは基本的には市町村・事業者への有償サービスを提供し、サービス対価としての支払いを得て運営する。しかし対象事業者が限られた簡易水道事業の場合にはこれだけでは不十分となる。

運営費用を補う可能性としては、地域振興予算の投入が考えられるが、長期的には国に新たな補助金スキームを働きかけることも考えられる。

なお、本検討では簡易水道事業者に着目した記述をしてきたが、SPFのサービス対象範囲を上水道事業者に広げることでSPFの効率化・コスト改善を計ることも考えられる。

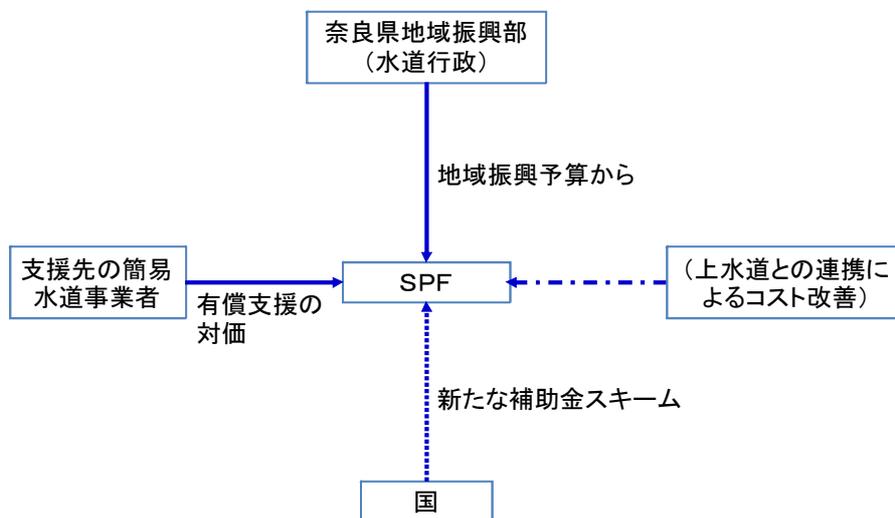


図 9.3.2 潜在的な SPF の運営予算確保可能性

## (3) サービスプラットフォーム（SPF）の設計

具体的な改善を議論する上では、市町村あるいは小規模事業者の実態や実際の考え方・希望を把握する必要がある。

- ◆例えば技術者など人材を自前で確保したいのか否か（理由）
- ◆例えば施設更新をどう準備したいのか
- ◆地元業者活用をどう考えるのか
- ◆各種スケジュール
- ◆各種予算

また、別途、検討されている上水道のブロック化における議論（業務共同化等）との組み合わせ方を検討する必要がある。

ここで上水道の業務共同化等の組織と課題解決型 SPF を組み合わせる場合で、両者の性格が著しく異なる場合にはマネジメント上の難しさがあることに留意する。特に課題解決型 SPF は規模が小さく収益性も低い割に相対的にスキルレベルの高い人材を投入する必要がある、一般企業的な売上げや収益性をベースとした論理では注力し続ける上での難しさがある。

#### (4) サービスプラットフォームを活用する場合の国・県・市町村の役割

本検討で考慮した課題解決型SPFは、具体的に小規模事業者の底支え・改善をし、事業を持続可能とすることを意図している。

具体的に課題を解決するためには、実務を行っている各事業者の実態を踏まえた現実的なアプローチを行う必要がある。特に小規模事業者では事業規模や自治体が有する経営資源から現実の対応に制約があることを踏まえる必要がある。

奈良県において、課題解決型SPFを活用する場合に考えられる1つの役割分担(案)は次である。

表 9.3.1 国・県・市町村の役割分担(案)

| 機関   | 役割   |
|------|--|
| 市町村  | <ul style="list-style-type: none"><li>・管理レベルやサービスレベルの実質的なコントロール</li><li>・(体制は官民連携を含めて)、各種の実務</li><li>・住民との対話・そのための情報整理・共通認識づくり</li><li>・地域の将来のあり方</li><li>・次世代に過負荷のかからない事業計画</li></ul> |
| 県    | <ul style="list-style-type: none"><li>・県域を俯瞰した経営視点とこれを踏まえた市町村指導・助言</li><li>・事業を支えるための積極的な支援基盤作り</li><li>・県全体への啓蒙・情報発信・問題意識作り</li></ul>   |
| 国    | <ul style="list-style-type: none"><li>・総論としての方向性の提示(新水道ビジョン)</li><li>・地域としての小規模事業を改善・底支えする活動への財政支援</li></ul>   |
| 民間企業 | <ul style="list-style-type: none"><li>・官民連携として、サービス実務</li><li>・技術開発等</li></ul>   |
| SPF  | <ul style="list-style-type: none"><li>・市町村への支援</li><li>・県への支援・県の意図の実現のための市町村支援</li><li>・地域の担い手作りのための市町村の民間活用支援</li><li>・人材派遣(注:多重派遣はできない)</li></ul>                                    |

#### 9. 4 事業運営面でのまとめ

今回の調査・検討から簡易水道等の現状について次のように整理する。

- ◆担い手（人・組織）が脆弱な場合があり、早期の対応が必要なケースがある。管理レベルの明確化や是正が必要なケースがある。またサービスレベルの明確化が必要なケースもある。
- ◆施設統合効果を除くと、（現状の費用が著しく小さいことから）、業務統合による費用削減効果は大きくない。
- ◆将来の事業のあり方について、各事業者では問題認識があるものの、具体的な対応策は検討されていない。
- ◆サービスプラットフォーム（SPF）の活用により、各事業者への支援の枠組みを構築することが可能である。SPFにより小規模事業者について具体的な運営基盤強化・マネジメント強化・効率化の支援が可能と考えられる。
- ◆小規模事業者の事業を改善し持続可能とするためには、各事業者・県・国などのそれぞれの努力が必要である。具体的な役割分担も必要であるが、関係者が協議・協力しながら中長期的に取り組む必要がある。

また、今後の課題は次と考えられる。

- ◆総論・一般的ではなく、個別事業の実態・実情を踏まえた広域連携の促進
- ◆個々の事業に対し現実的な改善・底支えのスケジュール化：小規模事業者等とコミュニケーションをしながらの具体的なSPFの設計
- ◆各事業者・県・国の役割分担を踏まえて、課題解決に向けた全体計画を示すこと
- ◆上水道の広域化（ブロック化）との連動・連携の検討。但し、両者の性格が大きく異なる場合にはかなり注意深い取扱いが必要となる。
- ◆SPFからの人材派遣を開始することによる、事業者への支援策の具体的な提示。これによる事業者に新しい視点を提供し、改善意欲を刺激すること
- ◆課題解決に向けた県や市町村長らのリーダーシップ・予算措置・意思決定
- ◆住民への啓蒙・住民とのコミュニケーション強化・メディア活用による世論形成