

4. 業務実施編

業務は、実際にはそれぞれの契約書に従って実施されることとなる。このため、業務実施の手続きについては契約書にできるだけ具体的に記載しておく必要がある。なお、以下の記述については、契約書類の作成、実際の業務実施において参考となるよう、一つの考え方を示したものである。

第三者委託にあたり、受託者は業務の準備に万全を期し、要求水準を達成できるように確実に業務を実施し、業務状況を水道事業者への的確かつ速やかに報告しなければならない。

一方、水道事業者は、水道水の常時供給義務等水道事業者としての責任が存在する。その責任を果たすため、受託者の業務状況を監視すること（モニタリング）が必要となる。主には、委託業務の成果である水量・水質等の要求水準の達成状況をモニタリングする。なお、運転管理、維持管理、ユーティリティ使用状況等の技術上の業務について定期的に監視し、報告受理・確認を行う場合には、第三者委託においては委託した範囲内の業務の責任は受託者が負うものであることに留意する必要がある。

4. 1 業務の準備

第三者委託の業務着手にあたり、受託者には運営開始日までの間（業務準備期間）に、業務の準備を行わせる。業務の準備としては、受託者による事業実施計画書の作成、業務の引き継ぎ、必要に応じて業務の習熟を行い、水道事業者は、開始後の受託者の業務履行状況を確認、評価するため、モニタリングの準備を行う。

4. 1. 1 事業実施計画書

受託者は入札時に提出した提案書に基づき、契約時の協議を踏まえ、契約書に従った事業実施計画書を作成・提出し、水道事業者の確認を受ける必要がある。

(1) 事業実施計画の位置づけ

事業実施計画書等は、提案金額で要求水準書等に定めた要求水準を満足して業務を遂行できることの裏付けとして、提案時に受託者が提示したものが原案であり、契約締結時に契約書に従って見直されて、作成されるものである。原則として、受託者は、事業実施計画書等に沿って業務を行うこととなる。

ただし、事業実施計画書の遵守が義務となっており、業務の実施内容や実施方法を拘束すると、受託者による効率化への創意工夫が阻害されるおそれがある。そこで、受託者から水道事業者への事前の通知、確認を得ることにより事業実施計画書を変更できるようにしておくことが適切である。

(2) 要求水準との関係

事業実施計画は、受託者の責任で定めたものであり、受託者が要求水準を守れなかった場合は、受託者が、事業実施計画どおりに業務を行っていたとしても責任を免れることはできない。

受託者が事業実施計画を逸脱した場合や、水道事業者による施設への立入等により、受託者が事業実施計画どおりに業務を行っていないことが判明した場合でも、要求水準を満たしている限りは、原則としてペナルティ（委託費の減額等）の対象とはならないものと考えられる。ただし、水道事業者は、事業実施計画との不整合について受託者に説明を求めることができるものとし、必要に応じて事業実施計画の変更の手続きを取るものとするのが適切である。

4. 1. 2 引き継ぎ

引き継ぎは、「受託者が変更となった場合に、円滑な業務の引き継ぎを行うためのもの」であり、具体的には、当該施設特有の運転方法や留意事項等を引き継ぎ事項として記載することになる。なお、受託者の変更の場合は、期間満了か期間途中の解約かに関わらず、引き継ぎ事項は次の受託者に引き渡されるものとする。

円滑な引き継ぎが安定した水道事業運営に繋がることから、引き継ぎに伴う事故や業務停止等を極力排除することがポイントとなる。

そのために、引き継ぎにあたっては次の点に留意し、引き継ぎ事項等を定めることが必要である。

(1) 引き継ぎにおける確認事項

引き継ぎに際して行う確認事項としては、次の事項が考えられる。なお、これら引き継ぐべき事項については、要求水準書に明記する必要がある。

- ① 業務内容の確認
- ② データの管理状況の確認
- ③ 対象施設に固有な運転方法（引き継ぎ事項）の確認等

受託者は、引き継ぎ事項が適切に文書化されているかどうかの確認のため、施設機能の確認等において引き継ぎ事項の提示や説明を求めることができる他、いつでも引き継ぎ事項の内容を確認することができるものとする。

(2) 引き継ぎ方法

水道事業者から受託者へ業務を引き継ぐ場合に比べ、受託者の変更により従前受託者から新受託者へ業務を引き継ぐ場合には、水道事業者と従前の受託者との間の契約関係がなくなるため留意が必要である。

従前受託者の業務上のノウハウを保護しながら、新受託者が適切に業務を遂行できるように引き継ぐためには、新旧受託者同士での業務引き継ぎではなく、発注者である水道事業者において業務マニュアルを管理し、引き継ぎ現場に立ち会う等の配慮が必要である。

(3) 引き継ぎの費用負担

引き継ぎに係る費用の負担については、委託費の対象とする場合としない場合がある。事業や受託者の特性を踏まえ、引き継ぎ費用の負担については、受託者募集段階においては入札説明書（公募要領）、また事業実施時点においては契約書に明記する必要がある。

(4) 業務習熟期間

受託者が運転管理の手順や施設の特性を把握するために、業務習熟の期間を設けることが一般的である。これにより、円滑な本格業務への移行が期待できる。習熟期間中は水道事業者もしくは前任受託者のサポートを得ることが効果的であり、前任者の業務実施期間中に設定することで、より円滑な業務移行が可能となる。

習熟期間は、施設規模や施設特性によって異なってくるため、期間の決定にあたっては、具体的な習熟（研修）項目を抽出して、習熟計画を立案することにより決定する。

これまでの実施例では業務習熟期間は、数週間～数ヶ月と幅がある。また、習熟期間に要する費用については委託費の対象とする場合としない場合がある。

4. 1. 3 モニタリングの準備

委託期間中、受託者が適正に業務を遂行しているかを、水道事業者として監視（モニタリング）することが不可欠である。その準備として、モニタリング体制や手法について決定する。

また、水道法第24条の2においては、需要者への水道事業に関する情報提供が規定されている。このためモニタリング結果の情報開示についても、その方法等について定めておくことが望ましい。

(1) モニタリングの目的と意義

モニタリングを実施する目的として、以下の3点があげられる。

- ① 委託した業務が確実に遂行されているか確認するため
(例) 浄水施設の運転管理、各種設備の点検、水質の測定、敷地内の清掃 等
- ② 要求水準を維持しているか確認するため
(例) 浄水処理水量 ○○○m³/日以上、濁度○度以下等、要求水準で定めたレベルをクリアしているか確認するため。
- ③ 委託費の減額・支払停止や増額する際の要求水準達成度を把握するため

モニタリングを実施する意義は、業務遂行状況をチェックするだけに留まらず、安心・安全な水道事業の継続に繋げるためのものである。

1) 水道事業の確実な継続

モニタリングを実施することで、業務遂行において何らかの課題が生じていないかをチェックし、突然の事業停止とならないよう、その予兆となる事項を事前に把握することが可能となる。さらに民間活力を活用した場合、従来手法と比較した効果の有無（サービス水準の向上、コストの軽減 等）について判断を行うことが可能となる。

2) 水道事業者における民間活用効果の測定

民間活力を活用した場合においては、委託期間終了後、その活用手法が適切であり、その導入が効果的であったことを明確に示すことで、次の業務委託を実施する根拠につながる。

3) 利用者への説明責任を果たすことが可能

水道事業は利用者による水道料金によって成り立っていることから、水道料金を適切に活用し、その結果効率化が進められている点を説明する必要がある。例えば、民間活力を活用した場合、サービス水準の維持もしくは向上が図られる、安定した運営の一旦を担っている、水道料金を上げずに施設の更新ができた等の効果を示すことが可能となる。

4) 民間活用による水道事業の好循環へ

モニタリング結果から受託者の業務遂行を評価することで、第三者委託の効果が見えるとともに、受託者にとっては評価を受けることで業務遂行のインセンティブにつながり、水道事業運営における好循環が生まれる。

(2) モニタリング手法の決定

モニタリングの実施主体は全て水道事業者であり、水道事業者が直接、民間事業者の業務実施状況をモニタリングする方法、モニタリングを外部に委託する方法、水道事業者主体のモニタリングとは別に、民間事業者がセルフモニタリングを実施し、水道事業者に結果を報告する事例などがある。

セルフモニタリングは民間事業者が自ら業務の実施状況の確認を行うために実施しているもので、水道事業者が報告を受けることがない場合には、セルフモニタリングを実施しているかどうかを水道事業者が把握していない状況もある。

表4.1.1 モニタリング実施体制例

区分	事業者	モニタリング体制			
		直営	委託	事業者(セルフ)	その他
第三者委託 【大臣認可事業】	・太田市	○	×	×	○
	・館林市	○	×	×	×
	・高山市	○	×	×	×
	・泉南市	○	×	○	×
	・洲本市	○	×	×	×
	・和歌山市	○	×	×	×
	・飯塚市	○	×		×
	・福岡地区水道企業団	○	×	×	×
	・宇和島市	○	×		×
第三者委託 【知事認可事業】	・稚内市	○	×	×	×
	・石狩市	○	×	○	×
	・夕張市	○	×	×	×
	・中標津町	○	×	○	×
	・三春町	○	×		×
	・矢板市	○	×	○	×
	・長門川水道企業団	○	×		×
	・南足柄市	○	×	○	×
	・峡東地域広域水道企業団	○	×	○	×
	・大竹市	○	×	×	×
	・三次市	○	×		×
	・北広島町	○	×	×	×
	・田布施・平生水道企業団	○	×	×	×
	・松前町	○	×	×	×
	・仁淀川町	○	×		×
	・波佐見町	○	×		×
	・上天草宇城水道企業団	○	×	×	×

出典：「平成21年度 水道事業運営に係る業務評価手法等に関する調査（厚生労働省）」

1) 水道事業者が行うモニタリング

水道事業者が行うモニタリング手法としては、主に受託者からの報告書等の書類による報告受理と、水道事業者自身による確認がある。日常の水質監視・施設点検業務結果等は、受託者からの報告受理（報告書）によりモニタリングを行う方法が一般的である。

第三者委託を実施しても、安全な水道水を安定的に供給する最終的な責任は水道事業者にあることから、モニタリングを通じて水道事業者としてのチェックをしっかりと行うことが重要である。

なお、水道施設の管理に関する技術上の業務は受託者に委ねられ、水道施設が施設基準に適合しているかどうかの検査は受託者の責任で実施することとなる。一方、水道事業者は技術上の業務以外の水道施設の管理の業務を実施しなければならない。例えば、水道施設の所有者として、水道施設を資産として取り扱うための管理等が

これに該当するものと考えられ、水道事業者は施設の劣化による適正な機能維持ができなくなることを防ぐための施設の更新や修繕を実施する責任を負っている。このため、施設の機能や劣化状況を適切に把握していなければならない、受託者による水道施設の検査結果や受託者が業務実施の際に知り得た施設の機能の状況等を把握するとともに、必要に応じて事業者自身による施設の点検を実施することが必要である。

① 報告受理

- ・ 水道事業者が受託者から業務履行状況の報告を受ける場合には、提出する資料、様式、内容、頻度、及び報告会の開催等に関して、あらかじめ明確にしておくことが必要である。
- ・ 様式は、契約に定めた管理水準との比較ができるように定める。
- ・ 受託者が独自に収集するデータについても提供を受けることができるようにしておくことが必要である。
- ・ 水道事業者と受託者で月例会議を設け定期的に打合せを実施しているケースもある。
- ・ 受託者から水道事業者に提出される報告には、職員選任届や受託者が作成する月間業務計画や月間・年間業務計画等が考えられる。また、水道事業者により業務完了検査を行うことも考えられる。

② 水道事業者自身による確認

- ・ 水道事業者側の水道技術者の不足等により、水道事業者自身による実施が困難な場合、外部機関に委託する等して計画的に実施することが重要である。
- ・ 業務に重大な悪影響を与えるおそれがある事態が発生したときには、受託者に対し報告を求めるとともに、第三者である専門家による調査の実施とその調査報告書の提出を求めるとも考えられる。
- ・ 法定検査や定期的な施設機能検査等は、受託者を立ち会わせて上で水道事業者自身が確認することが望ましい。

2) 受託者によるモニタリング

第三者委託における受託水道業務技術管理者は、委託業務の技術的な事項につき、要求水準書に適合した管理が要求されることから、受託者自らが業務のモニタリング（セルフモニタリング）を実施しなければならない。

従って水道事業者は、業務委託者選定の際、受託者自身によるモニタリングができることを確認しておくことが必要である。例えば、受託者の ISO9001 や ISO14001 認証取得状況、水道施設管理技士の資格を有する人員の確保、受託者のマネジメントシステム（内外部監査含む）について確認することも一案である。

(3) モニタリング体制の確立

水道事業者が行うモニタリングの実施にあたっては、業務履行の確認と評価が必要となることから、委託する施設・業務を十分理解している部署が実施するのが適切である。また、管理経験者のノウハウを活用することが有効と考えられる。このため経験者の異動等に備え、早めにマニュアル化、文書化することが重要である。なお、人員面や技術面から水道事業者単独で行うことが困難な場合は、外部機関等の活用も視野に入れ、モニタリング体制を確立することも必要である。

4. 2 受託者による業務の実施

受託者は運営開始日までに引き継ぎを完了し、業務を開始する。なお、業務の引き継ぎについては4.1.2を参照。

4. 3 モニタリングの実施

4. 3. 1 モニタリング方法

「4.1.3モニタリングの準備」で定めた体制・手法に基づき、受託者の適正な業務執行を確認するため、モニタリングを実施する。

モニタリングの実施に際して水道事業者が行う内容としては、以下のようなものがある。

- ・ 報告書内容等の確認
- ・ 要求水準達成状況の判断（水量・水質等）
- ・ 施設機能状況の確認

また必要に応じて、改善計画書提出指示、回復措置請求等を行う。

(1) 運転管理面

受託者が施設運転の一環として業務範囲に係る水質検査等を行い、自己点検するとともに、管理日報等により水道事業者に報告する。

水道事業者も、必要に応じ受託者と同様の検査を行うことも考えられる。この結果、要求水準を満足していない場合は、契約書に定めた責任分担に応じて受託者の責任となる。また、受託者からの報告以外にも、立入による事実確認（目視、計測機器等）や需要者へのアンケートや苦情等を参考とすることも考えられる。

(2) 施設機能の維持管理面

1) 施設の維持管理状況の把握

施設機能維持管理状況については、日常的には受託者が水道施設の施設基準適合性の検査を実施し、水道事業者はその結果の報告を受けることにより把握することとなる。一方、水道事業者が施設の管理者として、施設の機能や劣化状況が問題ないか、更新や修繕が必要ないかどうかについて、定期的に検査を実施することにより確認を行うことが望ましい。なお、必要に応じ専門的知識を有する技術アドバイザーの支援を得ることも考えられる。

2) 要求水準未達時の対応

受託者が施設の維持管理が要求水準を満たしていないことを把握した場合は、速やかに水道事業者に報告するとともに、要求水準達成のための措置と原因究明を行う。水道事業者は受託者に対し業務日誌等の提出を求め、さらに調査を行う。調査の結果、施設機能の劣化が受託者の責めによると判断した場合、水道事業者は改善計画書の提出を受託者に命じる。一方、現有施設に問題があると判断した場合には、水道事業者が更新または修繕といった対応をとる必要があるが、それに向けて受託者に改良提案書の提出を求めることも可能である。

受託者は改善計画書に従って業務を行う。水道事業者は、定められた期間内に改善計画書の実行が確認できない場合、受託者に回復措置請求を行うことができる。なお、受託者は、回復措置請求に不満がある場合は撤回を求めることができるとし、水道事業者が撤回を拒否する場合は、水道事業者と受託者は双方の主張の根拠となる資料を提出し、協議を行う。回復に要した費用は、予め定めたリスク分担により負担する。

3) 運営期間終了前の施設機能確認

水道事業者は、運営期間終了の前に、受託者から提出される施設機能報告書にもとづき、最終的な施設機能の確認を行う。水道事業者が、施設機能が劣化している（経年劣化を除く）と判断した場合、上記と同様の手続きをとる。

4. 3. 2 モニタリングにおける受託者からの報告事項と評価

(1) 基本的な考え方

モニタリングの基本的な考え方とは、受託者から契約業務に係る実施状況報告の定期的な提出を受けることにより監視等を行う。モニタリングは、大別して業務の確実な実施の確認と、業務のサービス水準を評価するために行うものであり、表4.3.1のように整理される。

表 4.3.1 モニタリング基本的考え方

モニタリングの目的	モニタリング項目	
業務の確実な実施	<ul style="list-style-type: none"> 要求水準の項目にて確認 	業務実施を確認するための項目 (例. 実施できている or 出来ていない、優・良・可・不可)
業務サービス水準の評価	<ul style="list-style-type: none"> 要求水準の項目にて確認 水準を測るための定量的指標にて確認 	要求水準にて業務レベルが示されている場合の要求水準達成 or 未達を判断するための項目 要求水準測定のための項目 (定量的指標)

(2) 実施方法

モニタリングには日々の業務実施状況を確認する日常モニタリング、及び定期的に月次、年次でモニタリングを行う方法がある。また、特に時期を定めず、抜き打ち的に実施する随時モニタリングも考えられる。いずれの方法を用いるかについては、個々の事業において異なるが、少なくとも従来実施していた業務報告等と同等の水準は必要である。

また、業務に重大な悪影響を与えるおそれがある事態が発生したときには、受託者に対し特別に報告を求める。その際、必要があれば受託者以外の専門家による調査を実施し、調査報告書の提出を求める。一方で、業務改善につながる受託者からの提案を受け付け、最終的な評価につなげる方法もある。

表 4.3.2 モニタリングの実施方法と内容

モニタリングの方法	内容
a. 日常モニタリング	受託者から提出される日報に基づき、業務の実施状況の確認や、異常や問題がないかの確認を実施。
b. 月次モニタリング	運転データや水質データとともに、業務の実施状況報告や所見を確認し、業務計画に沿って実施されているか等を確認。
c. 年次モニタリング	月次モニタリングで役割を果たせる場合は、業務の区切りとしてのまとめの報告と確認の意味合いが大きい。ただし、業務実施状況の評価においては、年間の業務実施総括として総合的に評価する役割がある。
d. 随時モニタリング	受託者の業務実施状況を抜き打ちで検査し、直接状況を確認する。

表 4.3.3 モニタリング実施の例

区分	事業体	モニタリング実施区分				
		日常 (週)	月次	四半期	年次	随時
第三者委託 【大臣認可事業】	・太田市		○○			○
	・館林市		○		○	○
	・高山市		○		○	○
	・泉南市	○	○		○	○
	・洲本市	○	○		○	○
	・和歌山市	○	○			○
	・飯塚市	○	○		○	○
	・福岡地区水道企業団	○	○			
	・宇和島市	△	○		○	
第三者委託 【知事認可事業】	・稚内市	△	○		○	○
	・石狩市	○	○		○	○
	・夕張市	○	○			○
	・中標津町	△	○			○
	・三春町		○			○
	・矢板市	△	○			○
	・長門川水道企業団	○	○		○	○
	・南足柄市	○	○		○	○
	・峡東地域広域水道企業団	○	○		○	○
	・大竹市	△	○	○	○	○
	・三次市	○	○		○	○
	・北広島町	△	○	○	○	○
	・田布施・平生水道企業団	△	○		○	○
	・松前町	○	○		○	○
	・仁淀川町		○		○	
	・波佐見町		○			
	・上天草宇城水道企業団		○			○

○：実施、○○：2種類実施、△：規定はないが実施、空欄：未実施
 出典：「平成 21 年度 水道事業運営に係る業務評価手法等に関する調査（厚生労働省）」

1) 日常モニタリング

日常のモニタリングは、日報に基づき、業務の実施状況の確認や、異常や問題がないかどうかの確認を行っている状況であるが、毎日の報告を求め確認するのではなく、異常の恐れがある場合、異常があった場合にのみ報告を求め、日常のモニタリングを特に規定していない事例もある。民間事業者の業務の実施場所に水道事業体職員がいる場合や、遠方監視装置で運転状況が確認できる場合は、日常的に業務の実施状況が把握できるため、作業記録が整備されていることを確認する程度で十分としている事例もある。

2) 月次モニタリングと四半期モニタリング

月次のモニタリングは、全ての事例で実施している。モニタリングで確認する事項は、日報をまとめた月次の業務報告に基づき実施するのが基本であり、運転データや水質データとともに、業務の実施状況報告や所見を確認し、業務計画に沿って実施されているかなどを確認している。

また、第三者委託の場合、サービス対価の支払は月次で実施することが多いため、月次のモニタリングは支払のための検査を兼ねて実施している状況である。

3) 年次モニタリング

年次のモニタリングは、月次の報告内容をまとめた年間業務報告書に基づき実施しており、異常や問題への対応は日常や月次のモニタリングで既に実施し改善が図られているため、特に年次モニタリングは実施していない事例もある。

日常や月次のモニタリングが十分に役割を果たしていれば、年次モニタリングは、業務の区切りとしてのまとめの報告と確認の意味合いが大きく、確認・監視としての役割は小さい。ただし、業務の実施状況を評価する場合には役割が大きい。業務の実施状況を総合的に評価している事例では、独自に設定したP Iに基づき年間の評価とランク付けを行っており、これは年間の業務実施の総括として大きな役割を持っている。

4) 随時モニタリング

随時のモニタリングは、民間事業者の業務実施状況を抜き打ちで検査し、直接状況を確認するという目的の他、要求水準の未達が判明した場合や異常や問題が生じた場合、またはその恐れがある場合に、状況を確認・協議し、改善状況を確認することも目的となっている。

(3) 報告事項・評価事項

報告事項・様式については、委託業務、対象施設の実態に則し、既存の業務日誌・決算関係書類・業務統計等の内容を参考に、その他必要と思われる事項を勘案し決定する。

報告事項に合わせて、業務遂行状況について評価を行う。評価の方法については、点数化(○点)、段階的評価(優・良・可・不可)といった方法がとられる。

なお、具体的な報告事項・評価項目の例を、表 4.3.4～表 4.3.8 に示す。

1) 業務日誌

既存の業務日誌等を参考に、業務執行状況、施設管理状況等を把握するために必要と思われる事項を定める。

表 4.3.4 業務日誌記載項目例

種類	記載内容(例)	評価
ポンプ場日誌	受電電力量・電圧・電流・力率、自家発電電力量・電圧・電流・力率、ポンプ位水位、送水量等	
浄水設備日誌	水位、水量、水温、薬品注入量・率、薬品貯留量、燃料使用量、受電電力量・電圧・電流・力率、自家発電電力量等	
水質日誌	〈原水・沈澱水・ろ過水・浄水等の各工程の測定記録〉 気温、水温、水位、濁度、色度、残留塩素、pH値、臭気、味、過マンガン酸カリウム消費量、電気伝導率、アルカリ度、アンモニア性窒素等	
保守点検日誌	保守点検記録、補修記録等	
故障・不具合	故障・異常・不具合の状況と対応等	
気象日誌	雨量・雨量強度、気温、気圧、風速、風向等	
その他	業務従事者、住民からの苦情・相談、見学者、来訪者、水道事業者からの指示等	
特記事項		

2) 月間報告書

業務日誌の記録の一覧・集計だけでなく、受託者の分析・提案・要求事項等も報告を受け、協議事項については協議結果も記録する。

また、各報告に受託者の所見を加えることも有効と考えられる。

表 4.3.5 月間報告書記載項目例

種 類	記 載 内 容 (例)	評 価
水量・水質等一覧表	日誌の記録の一覧	
水質検査結果	水質検査の実施状況と結果	
運転管理の記録	各設備日誌記録の集計・一覧 等	
保守点検の記録	日誌の記録の集計・一覧	
設備・機器の故障・異常等	故障・異常・不具合の分析・対応・集計・一覧 等	
薬品・燃料・電力・上水等の使用量	使用状況の集計・一覧	
水道事業者との協議事項	修繕・更新の提案・要求、その他協議事項	
その他	業務従事者、住民からの苦情・相談、見学者、来訪者、水道事業者からの指示 等	
特記事項		

3) 年間報告書

既存の決算関係書類、業務統計、「③報告事項・評価事項」にて前述した「b. 月間報告書」等を参考に月間報告の集計・分析（グラフ等も含む）等の報告事項、様式を定める。一覧については、月間報告書に記載がある事項で、特に必要でないものは省略しても差し支えない。また、受託者の総括所見と各報告の所見を加え、協議事項については協議結果も記録する。

表 4.3.6 年間報告書記載項目例

種 類	記 載 内 容 (例)	評 価
水量・水質等一覧表	記録の分析（グラフ、月別最大値、最大値 等）	
水質検査結果	水質検査の実施状況と結果・分析	
運転管理の記録	記録の集計・分析	
保守点検の記録	記録の集計	
設備・機器の故障・異常等	故障・異常・不具合の分析・対応・集計・一覧 等	
薬品・燃料・電力・上水等の使用量	使用状況の集計・分析	
水道事業者との協議事項	修繕・更新の提案・要求、その他協議事項	
貸与品管理記録	貸与品の管理状況（数量、状態 等）	
その他	業務従事者、住民からの苦情・相談、見学者、来訪者、水道事業者からの指示と対応 等の集計・一覧	
総括所見	総括所見	
特記事項		

4) 業務に重大な影響を与える恐れがある事態の報告

受託者のみで対応できない事態が発生した場合には、すみやかに水道事業者及び指定の連絡先に連絡する。事態が収拾した後、受託者に報告書を提出させる。

表 4.3.7 重大事態報告書記載項目例

記載事項	記載内容(例)	対応への評価
事態の状況	時刻、場所、事態の内容、発見者等	
業務への影響	当時予想された業務への影響、実際の影響等	
事態への対応	連絡、水道事業者からの指示、実際の対応(時刻、実施者)	
受託者所見	事態の発生した原因、改善すべき事項(施設・運転・対応)	
協議による決定事項	必要な対応、対応者、負担者、負担方法	

5) 受託者からの業務改善提案

必要に応じ、受託者からの業務改善提案を受け付け、その提案内容を評価することで受託者のインセンティブを高めることが可能である。

表4.3.8 業務改善提案評価基準例

評価基準	評価
水道事業者において提案内容を検討した結果、その内容が大変優れており、採用した場合、かなりの成果が見込めると判断した(着眼点、改善手法、効果等)	
水道事業者において提案内容を検討した結果、その内容が優れており、採用した場合、成果が見込めると判断した(着眼点、改善手法、効果等)	
水道事業者において、提案内容を検討した結果、目立った成果が得られるか疑問であると判断した	

※なお、業務改善提案は、その内容を評価し、実際に採用されたかどうかは、評価の対象としない。

(4) 評価のための指標

モニタリングにおける評価では、段階的な評価に加え、客観的な指標による評価を実施することが望ましい。定量的客観的な指標として「水道事業ガイドライン」に示されている137項目のP I（業務指標）がある。モニタリングの評価指標としてP Iの活用が期待されるところであるが、現在実施されているモニタリングでは、P Iの活用が進んでいないのが実態である。これは、現在あるP Iでは日々の維持管理業務の状況を計測する指標、あるいは業務の実施状況によって直接変化が生じるような指標が少なく、また、第三者委託での業務内容や範囲がP Iの定義と合致しないことも理由として考えられる。

しかし、P Iのうち、表4.3.9に示すように、安心に関する11指標、安定に関する3指標、持続に関する2指標、環境に関する4指標、管理に関する5指標の合計25指標は、浄水場の運転管理業務等が適切に実施されていたかどうかで変化が生じる可能性があるものである。また、持続に関する3101～3111のうち6指標は、職員を民間事業者の従業員と読み替えた場合に、管理に関する5004～5006の3指標は、料金事務委託の場合に関係するものである。

実際にモニタリングで定量的な基準・指標として用いられている、水質、水量、水圧、水位、回数（頻度）以外にも、安定に関する2211、2212の備蓄日数、環境に関する4001～4006の4指標、持続に関する3205、3206の苦情割合がP Iとしてあり、業務内容によってはモニタリングの評価指標として活用できる。

またP Iの考え方を適用した事例として、石狩市水道事業における「業務品質評価」や(財)水道技術研究センターによるK P I（主要業務指標）等があり、これらを参考に評価指標を設定することが有効である。

なお、従前業務との比較を行うためには、直営を含めた従前業務遂行状況を評価しておくことが必要である。

表 4.3.9 評価のための参考指標例

【安心】	【安定】	【持続】
1104 水質基準不適合率 1105 カビ臭から見たおいしい水達成率 1106 塩素臭から見たおいしい水達成率 1107 総トリハロメタン濃度水質基準比 1108 有機物濃度水質基準比 1109 農薬濃度水質管理目標比 1110 重金属濃度水質基準比 1111 無機物質濃度水質基準比 1112 有機物質濃度水質基準比 1113 有機塩素化学物質濃度水質基準比 1114 消毒副生成物濃度水質基準比	2005 給水制限数 2211 薬品備蓄日数 2212 燃料備蓄日数	3205 水道サービスに対する苦情割合 3206 水質に対する苦情割合 (職員を民間の従業員に読み替えた場合) 3101 職員資格取得度 3102 民間資格取得度 3103 外部研修時間 3104 内部研修時間 3106 水道業務経験年数度 3111 公傷率
【環境】	【管理】	
4001 配水量 1m ³ 当たり電力消費量 4002 配水量 1m ³ 当たり消費エネルギー 4004 浄水発生土の有効利用率 4006 配水量 1m ³ 当たり CO ₂ 排出量	5001 給水圧不適正率 5002 配水池清掃実施率 5109 断水・濁水時間 5110 設備点検実施率 5111 管路点検率 (料金事務委託の場合) 5004 検針誤り割合 5005 料金請求誤り割合 5006 料金未納率	

※上記指標については、「水道事業ガイドライン」に定める P I（業務指標）のうち、業務の実施状況を計測する指標、業務の実施状況によって変化が生じる指標を参考として示したものであり、必ずしも全ての指標を用いる必要はなく、また、上記以外の指標を用いることを防げるものでもない。

4. 4 モニタリング結果の評価

モニタリングの結果、要求水準を上回っている場合と下回っている場合がある。上回っている場合はその程度により何らかのプラス評価を付与することで、受託者のインセンティブ向上に繋がる。一方で、要求水準未達の場合は、早急な対応策をとることが求められ、事前に対応手順等を定めておくことが必要である。

4. 4. 1 要求水準を上回る評価の場合

モニタリングの結果、水道事業者が求めた要求水準をクリアし、さらにプラスの評価がなされた場合には、受託者のインセンティブ向上と、これに伴う安定した業務遂行の好循環を継続させるための仕組みを取り入れることが望ましい。

ただし、受託者選定における手続の関係から随意契約を実施することや、予算手続の関係から委託費を増額することについては課題もある。

そのため、例えばモニタリング結果により、一定水準以上のパフォーマンスを維持した場合に、①次期委託契約において当該受託者に対してプラスの評価を行う、②当該受託者が実施した業務結果をもとに次期委託の要求水準を作成する、といった方法が考えられる。なお、その場合には、事前にモニタリングにおけるプラス評価の実施について、水道事業者側の考えを開示しておくことが必要である。

4. 4. 2 要求水準未達の場合の手続き・対応策

モニタリングの結果、水量・水質等が基準（要求水準）を満たしていない場合には、以下のような手続きをとることが考えられる。

要求水準が未達となった原因について、水道事業者と受託者の双方が認識を共有し、その上で、契約書に記載された責任分担に従って対応していくことが基本となる。受託者が責を負うこととなる場合において、その原因としては、受託者に十分な能力がないことや、業務遂行上何らかの欠如が考えられる。このため、要求水準未達の重大性から考えて、原因究明や対応を受託者任せにするのではなく、水道事業者が積極的に関与するとともに、受託者を適切に指導、監督していくことにより解決を図ることが求められる。

なお、水量・水質以外の要求水準未達の場合についても同様に、水道事業者として積極的に事態の解決を行うことが必要である。

(1) 要求水準未達の確認、報告、改善勧告

受託者は、水質・水量等が要求水準を満たしていないことを把握した場合は、速やかに水道事業者に報告し、これを受け水道事業者は受託者に対し改善勧告を出す。

(2) 改善計画書の提出

要求水準未達の場合には、受託者は、水道事業者の指導、監督に従い、要求水準未達の原因究明や改善措置を行う。

水道事業者は受託者に対し、業務の改善や従事職員の変更等、必要と思われる要求を行うことが考えられる。なお、改善要求の方法について、手順、指導に従って発生した事項に対する責任・負担のあり方、指導に従わない場合の措置等をあらかじめ定めておく必要がある。

受託者は水道事業者が別途定める日までに改善計画書を作成、提出し、期日までに改善措置を実施する。

契約書の規定に従い、要求水準が未達であることに伴って発生する費用を水道事業者、受託者が分担する。例えば、原因究明、改善計画書の作成及び実施にかかる費用、未達によって水道事業者に発生する損害は、受託者が負担し、その未達の原因が受託者に起因するものでない場合には、水道事業者が負担することが考えられる。

受託者は、自らの負担で行う水質検査等において、改善措置の効果を確認し、要求水準を満足できるようになるまで、改善状況を水道事業者に報告する。

(3) 委託費の減額・支払停止

要求水準の未達の状況の結果に応じて委託費の支払い期間を考慮して減額・支払停止について決定する。減額査定や支払い停止の設定状況は様々であるが、適切な業務の遂行に支障が生じないよう配慮することが必要である。

業務が遂行されていない場合や、要求水準書に定める性能が未達の場合、水質（濁度、残塩）が目標未達の場合、減断水した場合など、要求水準未達の日水や時間によって、委託費を減額する方法と、要求水準未達の状況によって、設定したペナルティーポイントを課し、累計ポイントに応じて設定した減額割合により、減額査定する方法がある。場合によっては、委託費を減額するのではなく、水質等の再測定や改善措置にかかる追加費用のみをペナルティーとすることも考えられる。

表4.4.1 委託費減額・支払停止の事例

区分	事業者	減額査定	増額査定	支払停止
第三者委託 【大臣認可事業】	・太田市			
	・館林市			○
	・高山市	○		
	・泉南市			○
	・洲本市	○		○
	・和歌山市			
	・飯塚市			
	・福岡地区水道企業団			
	・宇和島市			
第三者委託 【知事認可事業】	・稚内市			
	・石狩市	○		○
	・夕張市			○
	・中標津町			○
	・三春町			
	・矢板市	○		
	・長門川水道企業団			○
	・南足柄市			
	・峡東地域広域水道企業団			○
	・大竹市			○
	・三次市	○		○
	・北広島町			○
	・田布施・平生水道企業団			
	・松前町	○		○
	・仁淀川町			
	・波佐見町			
・上天草宇城水道企業団				

○：規定有り、空欄：該当する項目の規定無し

出典：「平成21年度 水道事業運営に係る業務評価手法等に関する調査（厚生労働省）」

(4) 契約解除、違約金

以下のような場合は、やむを得ない事情がある場合を除き、水道事業者は契約を解除することができる。この場合、所定の違約金を徴収することが考えられる。

- ・ 要求水準を満足できない状態が一定日数以上継続する場合
- ・ 改善計画書が期限内に提出されない場合
- ・ 改善計画書通りに業務を行わない場合

表 4.4.2 業務要求未達の場合のし手続・対応策

対応策	内容		事業への影響
報告・改善勧告	改善期間を設定し、期間内に受託者が自ら改善措置を取る。また、水道事業者は必要に応じ改善措置を講じるように勧告。	軽微な債務不履行への対応	
業務改善計画の提出	上記、改善勧告とともに、受託者に業務改善の計画を提出させ、確実に履行させ、確認できるようにする。		
委託費の減額・支払停止	一定の改善期間を経ても改善が見られない場合に委託費の減額や支払停止を実施する。減額の対象、減額の程度、何を測定して減額するか、等を考慮して設定。	繰り返される債務不履行や重大な債務不履行への対応	
契約解除・違約金	上記の手段を講じても改善が認められず、債務不履行の状態が継続する場合は契約を解除し、必要に応じて違約金請求を行う。	重	

(5) 留意事項

水道事業の場合は、モニタリング実施の重要性とともに、モニタリング後の対応方法の考え方を明確にしておくことが必要である。つまり、安易な委託費の減額や支払停止は受託者における安定した事業継続を妨げる要因となり、最終的な契約解除は住民生活を脅かす要因となる可能性があることを十分に認識した上で対応策の仕組みを構築することが重要となる。

そこで、一定期間のうちに改善がみられなかった場合、減額措置に移行する前に再度改善勧告を行う等、単にペナルティを付加するためではなく、業務継続性を確保する点を重視した手順を定めておくことが考えられる。

4. 5 モニタリング結果の公表

水道事業者がモニタリングの結果等について情報を開示することで、水道事業における第三者委託の実施に係る透明性を確保し、水道事業の効率的な運営を示すとともに、第三者委託の実施意義を利用者に対して示せるものと考えられる。

しかし、先行事例においてモニタリング結果を公表しているものはごくわずかである。

結果を公表することは、利用者への説明責任を果たすことに繋がるとともに、水道事業者と受託者双方にとって業務実施の結果が明確となり、第三者委託の効果を示すことが可能となることからモニタリング結果を公表することが望ましい。

① 公表の目的

利用者からの水道料金を効果的に活用し、適切な民間活用を実施していることを明確にする。

② 公表方法

定期的に（例、年 1 回）ホームページ・広報誌等にモニタリング結果を公表。あるいは広報等で公表。

③ 公表内容

全てのモニタリング項目を公表する必要はなく、業務概要、利用者満足度等の対利用者に関連する項目を公表する等が想定される。

④ 留意点

受託者の独自技術やノウハウ等に関する内容については開示を避ける等の配慮が必要。

4. 6 業務期間中の業務内容等の変更

委託期間終了前に、業務範囲及び業務内容等について変更する場合には、新たに契約書を締結するとともに既存の契約を終了し、水道法に基づく第三者委託実施及び終了の届出等の手続きを行わなければならない。

また、委託期間終了前に受託者を変更、又は受託者が合併、吸収等により実態が異なる者となる場合においても新たに契約書を締結し、水道法に基づく措置をとらなければならない。

4. 7 業務完了時の手続き

4. 7. 1 委託業務の評価

水道事業者は、業務完了前の適当な時期に、実施した第三者委託について評価を行い、その結果を踏まえ、当該業務完了後の維持管理業務をどのように実施するかについて、第2章に示す検討手順を参考として、検討を行う。

4. 7. 2 受託者から提出された施設機能報告書の確認

受託者は、運営期間満了に伴う次の受託者の選定手続きに支障がないよう施設機能報告書（点検履歴等）を提出する必要がある。水道事業者は、受託者から提出された施設機能報告書を確認する。

4. 7. 3 施設の引渡し準備

受託者は、水道事業者あるいは後任者に施設を引き渡す準備を行う。その際、契約書等に規定された条件を満足した状態で引き渡すことが必要である。また、提案等に基づき、業務遂行のために何らかの造作物を設置した場合は、その取り扱い（継続設置、撤去等）について水道事業者を確認をとることが望ましい。

4. 7. 4 契約満了

契約終了時の対応として、その後の運転管理に支障を来さないよう、業務の引き継ぎに関する規定を設ける必要がある。留意すべき事項として次のような事項がある。

- ① 契約が一度終わった後、再度入札を行う場合に、既受託者が有利になることが想定されるため、再選定においても公平性を保つよう情報を平等に与えるよう配慮する必要がある。
- ② 委託期間中、施設が適切に維持管理されたかを確認するため、契約終了時に、契約開始前と比べて施設機能がどのように変化したかを確認する必要がある。そのため、委託開始時に水道事業者と受託者両者立会いの上、施設機能を確認し、これを記録しておく等の必要がある。
- ③ 既存施設を委託する場合は、故障時の原因（維持管理瑕疵又は経年劣化について）は不明確なケースが多いと考えられるため、施設状況や機能についてできるだけ開示することが必要となる。
- ④ 受託者が施設に造作物を加えることを認めている場合には、契約終了後の当該造作物の取扱いを定めておくことが必要である。
- ⑤ 円滑な引き継ぎのために、既受託者は、新たに施設を運転する者に対し、施設が維持管理上の要求水準を満たしている状態で施設を引き渡し、その際に事項も文書化した上で引き渡す。

また、契約期間の終了前に契約を解除する場合についても、契約解除後も水道施設は継続して管理されなければならないことから、解除しようとするものの事前の連絡や解除の際の措置等について規定をしておく必要がある

4. 7. 5 委託契約失効の届出

水道事業者は、水道法第24条の3第2項の規定に基づき、水道事業認可権者に委託契約が効力を失ったことを届け出なければならない。