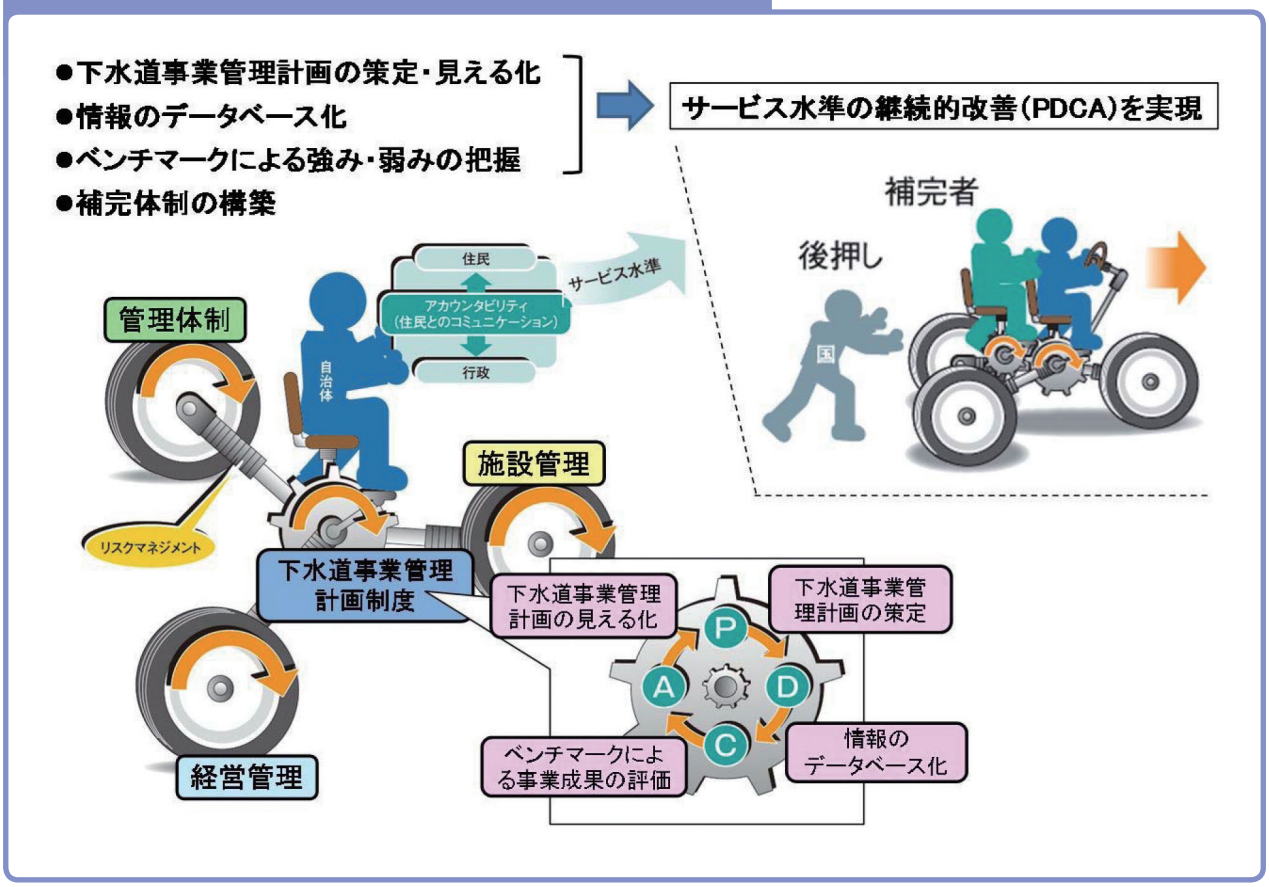
(2) 中期目標

○下水道事業を実施しているすべての地方公共団体（事業主体）において、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事業管理を実現する。

人・モノ・カネの一体的マネジメントによる持続的な事業管理を実現すべく下水道事業管理計画の策定、見える化、情報の戦略的な活用による PDCA、事業管理に必要な補完体制の確立等の施策による「事業管理計画制度」を確立する。

図 4.44　下水道事業管理計画制度のイメージ



(3)具体的施策

○地方公共団体における人、カネの制約がより厳しくなる中で、施設管理、経営管理を適切に実施すべく、以下の施策により、必要となる人・モノ・カネの持続的なマネジメントを事業管理計画制度として構築する。

1)事業管理計画の策定・見える化

○短期内（５年以内）に、国は、事業主体等の意見を踏まえつつ、事業管理計画に定める事項、様式や手続き等を定める。（制度構築）

○短期内（５年以内）に、国は、計画策定を促進すべく、事業主体の実状に応じた段階的な計画策定目標を設定するとともに、モデル都市における計画策定を支援する。（制度構築）

○短期内（５年以内）に、事業主体は、下水道事業管理計画の策定、公表を通じて、ユーザー等への説明責任を果たすとともに、継続的に改善を図るため、自ら PDCA サイクルを実践する。（事業実施）

図 4.45　下水道事業管理計画制度の導入・実践までのイメージ

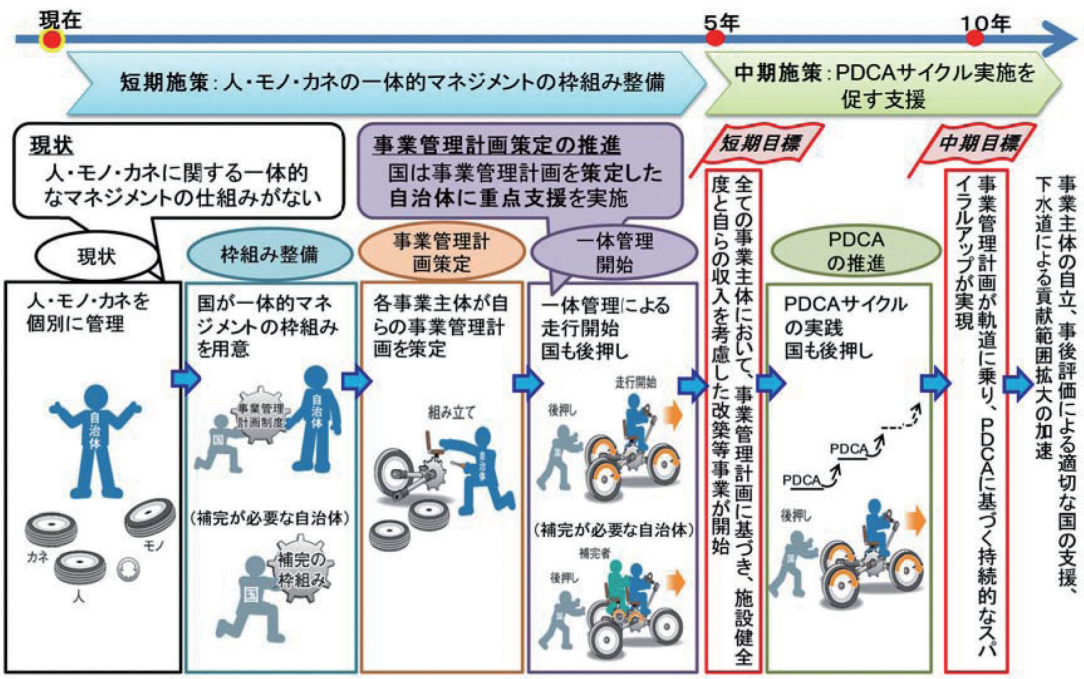


図 4.46 下水道事業管理計画制度に基づく官民一体となった下水道事業管理イメージ

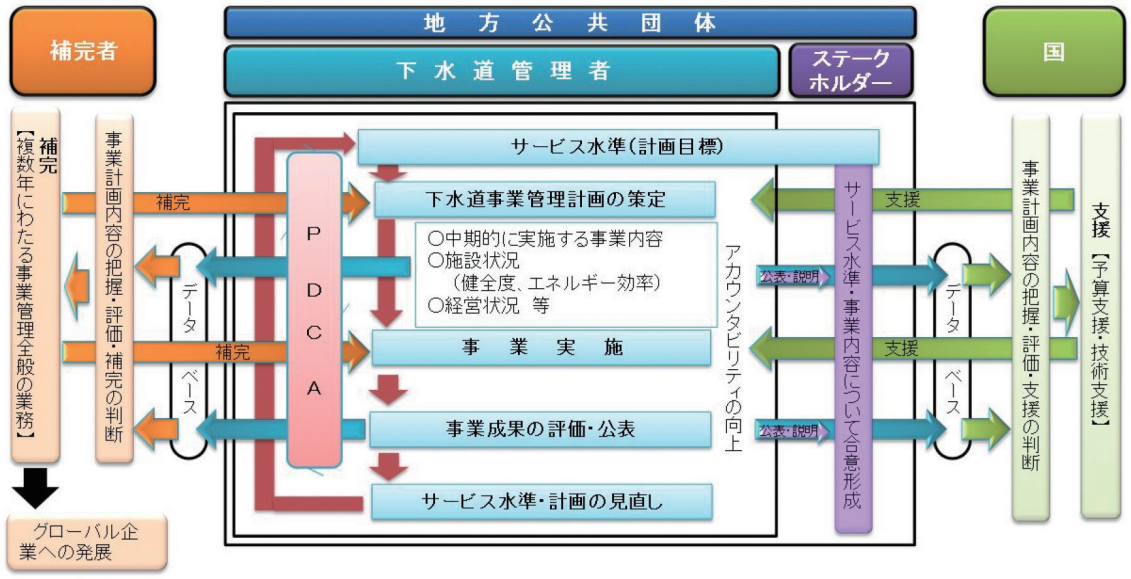
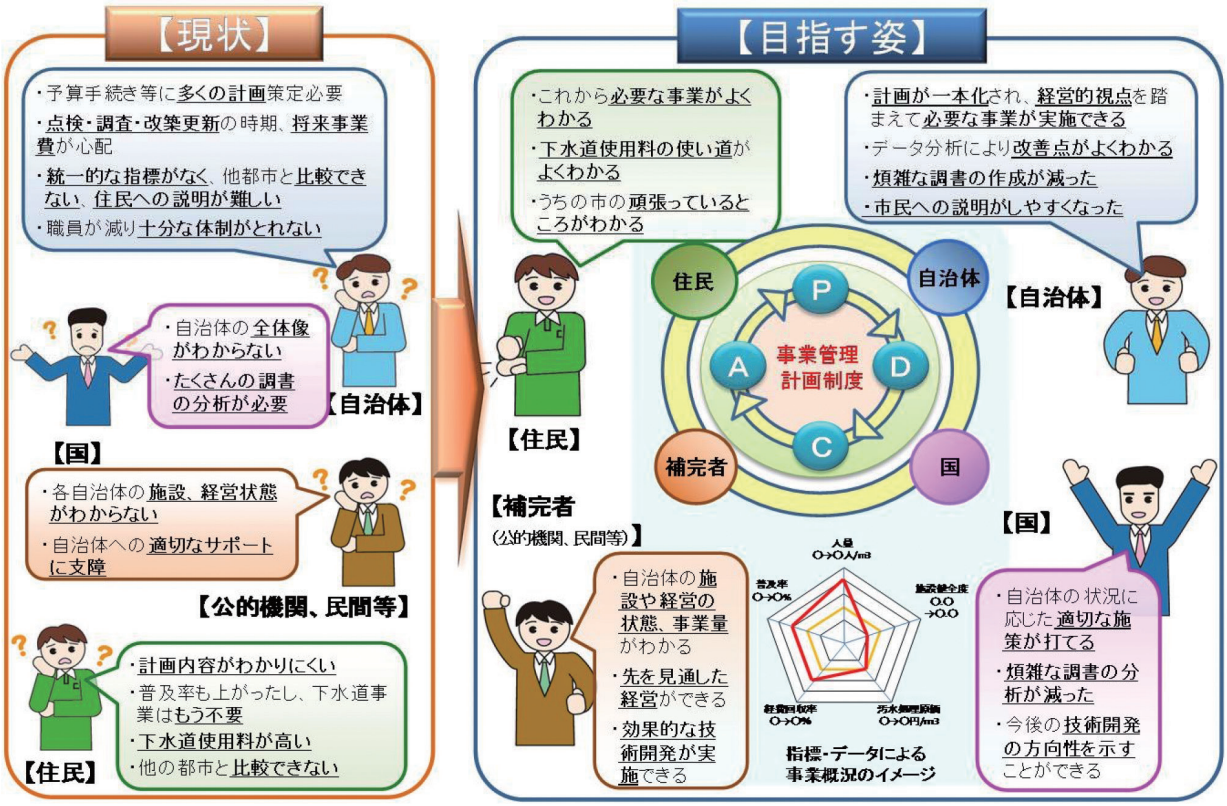


図 4.47 取組による成果のイメージ



2）情報の戦略的な活用による PDCA の確立（下水道全国データベースの構築・活用）

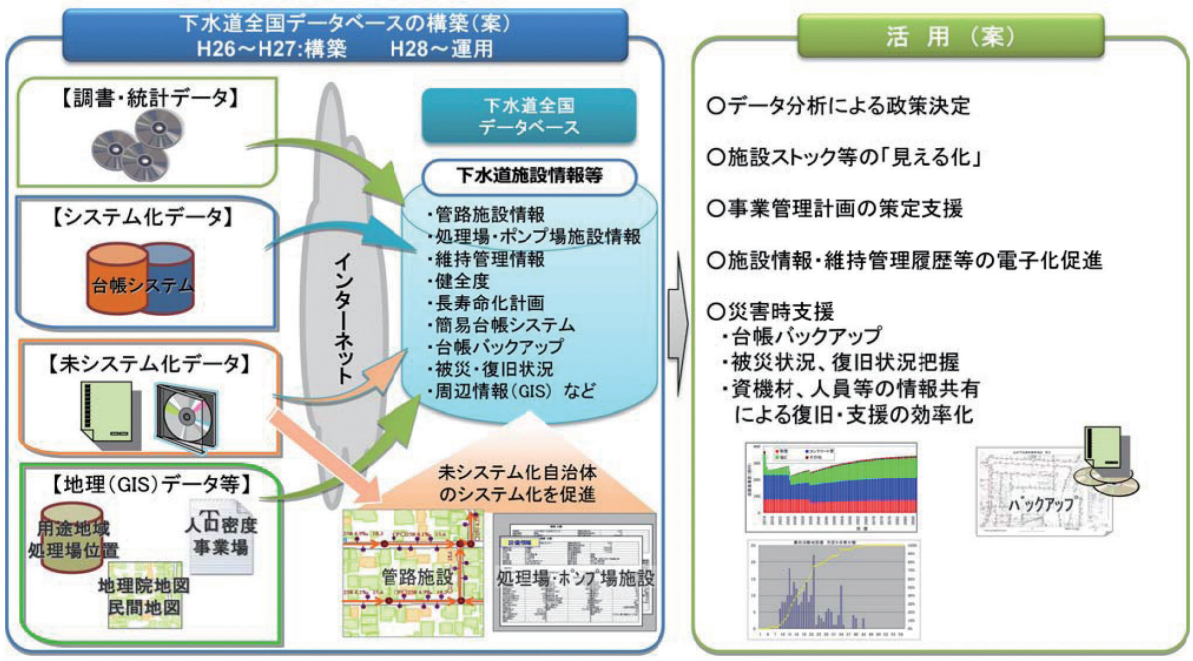
○短期内（５年以内）に、国は、下水道全国データベースを構築し、事業主体の事業管理計画策定を支援する。（制度構築）

○短期内（５年以内）に、事業主体は、事業管理計画の策定に向け、必要な基礎的データを集約・整理するとともに、下水道全国データベースを活用し中長期の事業量見通しや収支予測等を行う。（事業実施）

○国は、事業主体横断的にデータを収集・分析することにより、新規政策の立案、基準等の見直し、技術開発につなげる。（制度構築）

○事業主体は、下水道全国データベースに継続的にデータを蓄積し、事業の評価・改善、計画の見直しを行うとともに、自ら全国的な立ち位置を把握することにより、事業管理を持続的に向上させる。（事業実施）

図 4.48　下水道全国データベースの構築(イメージ)



3）経営健全化に向けた方策

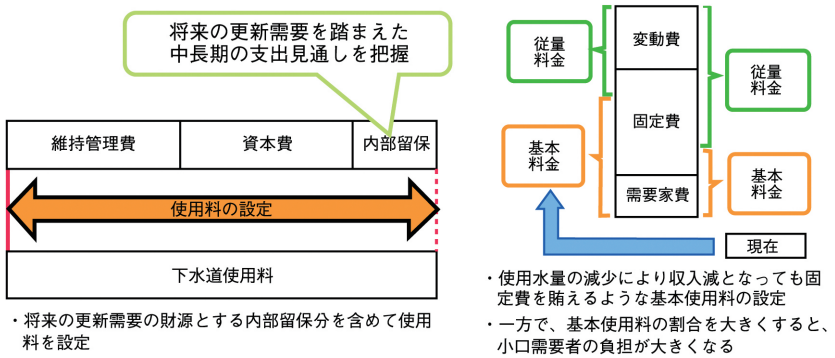
○短期内（５年以内）に、国は、施設の計画的な点検・調査及び改築・更新を促進するための財政支援制度を確立する。（制度構築）

○事業主体は、汚水処理に要する維持管理費、資本費を下水道使用料対象経費に算入し、適正な下水道使用料水準の確保に向けて、引き続き努力する。（事業実施）

○短期内（５年以内）に、国は、持続可能な下水道事業の実現に向け、将来の更新財源の確保や人口減少等による使用水量の減少を見据えた料金設定の考え方を示す。（制度構築）

○国は、地方公営企業会計の導入促進の動きに合わせ、経営の「見える化」によるアカウンタビリティの向上を促進する。（制度構築）

図 4.49　料金体系の考え方（イメージ）



4）事業管理に必要な補完体制の確立、技術力の維持・継承

○国は、事業主体等の意見を踏まえつつ、補完内容、補完に必要な能力や、事業主体の特性に応じた、広域管理・共同管理等の具体的な補完体制等について、公的機関による補完、民間企業による補完等の観点から検討を行い、必要な制度等を確立する。（制度構築）

○事業主体は、自らの技術力の実状を踏まえ、直営による技術力の維持あるいは人事交流又は補完者と一体となった技術力の継承を図る。（事業実施）

図 4.50　下水道事業管理における業務区分と業務内容のイメージ

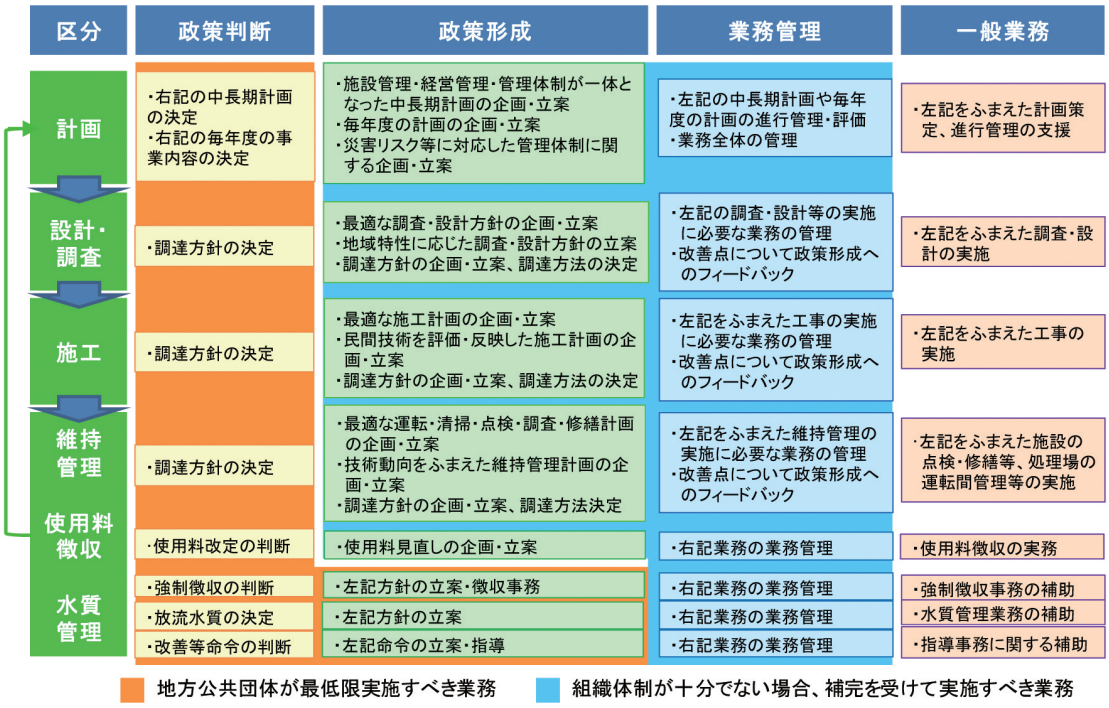


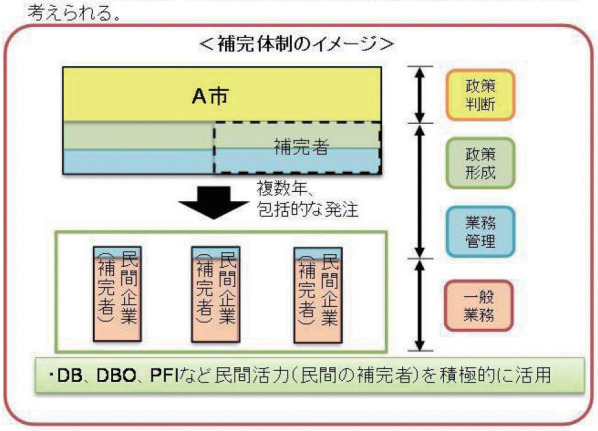
表 4.5　地方公共団体あるいは補完者に求められる能力

区分	政策形成	業務管理
計画	○事業主体の行政方針を理解し、下水道政策を企画・立案するとともに政策判断者に的確に助言できる能力 ○ステークホルダーのニーズを的確に把握し、求められるサービス水準を適切に設定できる能力 ○事業主体の施設管理、経営管理、管理体制の全体状況を見極め、これらを一体的に捉えて全体最適化した中長期の計画を企画・立案できる能力 ○下水道事業の特性を踏まえた地方公営企業会計制度に精通した能力 ○社会状況の変化を的確に把握し、予算制約を踏まえた事業の優先順位を見極め、迅速かつ柔軟に計画に反映できる能力 ○自然災害等のリスクに対応した計画や組織体制を企画・立案できる能力	○中長期の計画や毎年度の計画の進行管理、評価を実施できる能力 ○調査・設計、施工、維持管理等の業務全体を把握し、業務間の内容の調整、受注者間の調整、業務全体の観点からの適切な指示等必要な調整・指示ができる能力 ○発注した事業管理計画策定業務等について、業務内容の指示・監督、工程管理、成果品の品質管理等ができる能力 ○業務全体を通じて改善点を抽出し、事業管理計画等の政策形成にフィードバックできる能力　等
調査・設計	○将来の維持管理、改築更新を踏まえたコスト、機能性、耐久性、維持管理性、施工性などを考慮した調査・設計の企画・立案ができる能力 ○地域特性について理解し、それぞれに最適な調査・設計（画一的でない設計）の企画・立案ができる能力 ○設計方法に係る技術開発の最新動向を把握するとともに、適用性を適切に評価して調査・設計に反映できる能力 ○発注制度の内容や動向等を把握し、事業主体の意向も踏まえ、最適な発注方式を企画・立案できる能力　等	○発注した調査・設計業務について、業務内容の指示・監督、工程管理、成果品の品質管理等ができる能力 ○業務内容等をふまえて改善点を抽出し、調査・設計等の政策形成にフィードバックできる能力　等
施工	○施工の効率化、低コスト化、環境負荷の低減等事業主体にとって最適な施工計画の企画・立案ができる能力 ○施工方法に係る技術開発の最新動向を把握するとともに、適用性を適切に評価して施工に反映できる能力 ○発注制度の内容や動向等を把握し、事業主体の意向も踏まえ、最適な発注方式を企画・立案できる能力　等	○発注した建設工事について、工事内容の指示・監督、工程管理、施設の品質管理等ができる能力 ○複数工事の工程管理等工事間の調整ができる能力 ○地元住民への対応等を適切に実施できる能力 ○工事内容等をふまえて改善点を抽出し、工事等の政策形成にフィードバックできる能力　等
維持管理	○施設の状況を的確に把握するとともに、施設の特性、予算等をふまえ最適な点検・調査・修繕・改築更新等の方針を企画・立案できる能力 ○維持管理方法等に係る技術開発の最新動向を把握するとともに、適用性を適切に評価して維持管理に反映できる能力 ○発注制度の内容や動向等を把握し、事業主体の意向も踏まえ、最適な発注方式を企画・立案できる能力　等	○発注した維持管理業務について、業務内容の指示・監督、工程管理、品質管理等ができる能力 ○業務内容等をふまえて維持管理の内容、手法等について改善点を抽出し、維持管理等の政策形成等にフィードバックできる能力　等
使用料徴収	○地方公営企業会計制度に精通するとともに、人口減少など社会状況の変化に対して柔軟な使用料体系、使用料単価を企画・立案できる能力　等	○使用料徴収業務や強制徴収事務の補助業務について、業務全体の進行管理や住民対応等の管理ができる能力　等

図 4.51　地方公共団体の特性に応じた補完体制のイメージ①

①　政令指定都市、中核市等の大都市

・下水道の技術者を比較的多く有している政令指定都市、中核市等の大都市については、政策形成、業務管理を実施するための組織体制を確保。
・一般業務の一部を直営により実施する、あるいは人事交流等を通して一部業務を補完者と一体となって実施することにより、必要となる技術力を自ら維持、継承する。
・業務量の拡大等に対応し、適切な監視体制を確保の上、包括委託やDBO・PFI等複数年の包括的な業務発注による補完を推進することも考えられる。



②　流域下水道及び流域関連公共下水道

・流域下水道は、都道府県（処理場・幹線管路）及び市町村（管路）の施設が一体となって1つの下水道システムを形成しており、サービス水準に関する住民等への説明責任等、一体的に事業管理を考える必要がある。
・このため、都道府県がリーダーシップを発揮し、市町村と連携して事業管理計画を策定することが考えられる。
・都道府県による補完は、市町村に対するアドバイザー的なものや、各市町村と連携した業務発注などが考えられる。

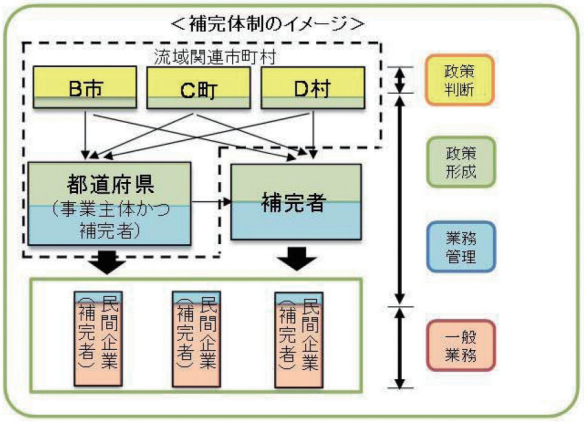
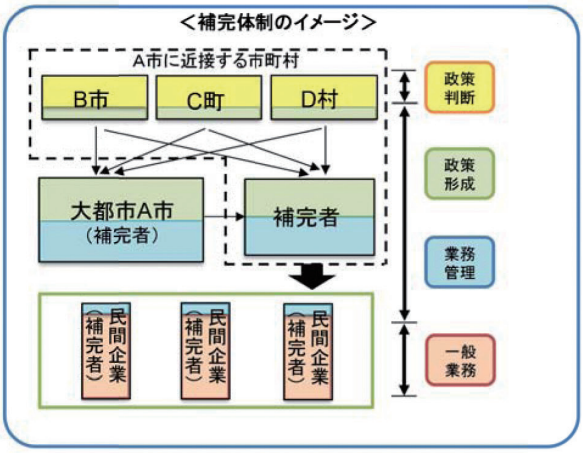


図 4.52 地方公共団体の特性に応じた補完体制のイメージ②

③ 大都市周辺の市町村

・大都市に隣接する市町村については、大都市やその他の補完を受けて事業管理を実施することが考えられる。
・大都市による補完は、市町村に対するアドバイザー的なものや水質管理等の支援等が考えられる。
・市町村が補完を受ける場合は、補完者に対する適切な対価、施設・経営情報の開示が必要である。
・大都市は、隣接する市町村の補完業務を加えることで水質管理等の業務の効率化が図られる可能性がある。



④ 中小市町村

・①～③以外の補完体制の形態として、中小市町村は、直接公的機関や民間などの補完者による補完を受けることも想定される。
・広域管理による効率化を図るため、周辺市町村が連携し、あるいは補完者が調整役となって、複数市町村がまとまって補完を受けることが考えられる。
・市町村が補完を受ける場合は、補完者に対する適切な対価、施設・経営情報の開示が必要である。

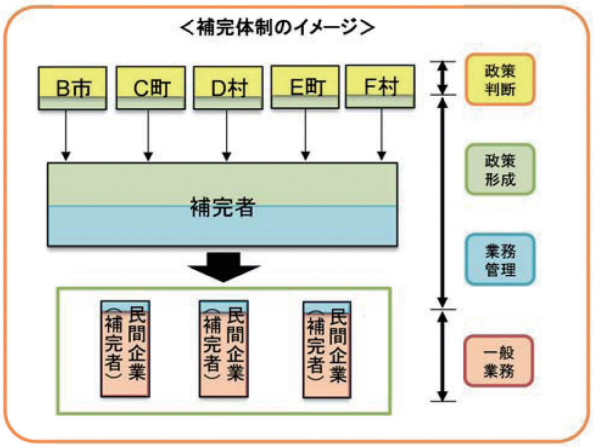
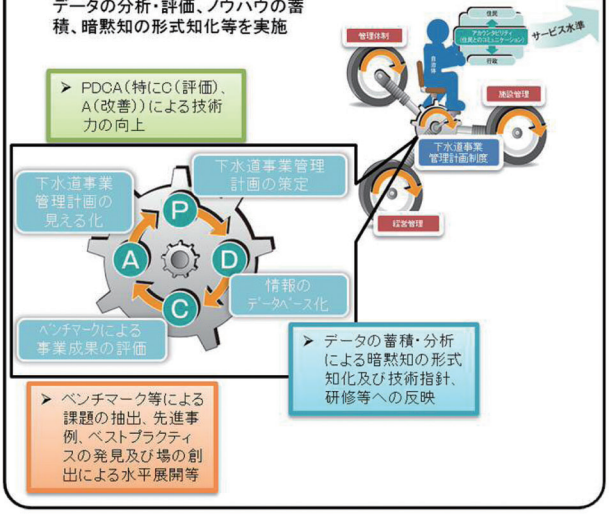


図 4.53 技術力の継承

事業管理計画制度による技術力の継承

➢ データやベンチマーク等を活用し、データの分析・評価、ノウハウの蓄積、暗黙知の形式知化等を実施

➢ PDCA（特にC（評価）、A（改善））による技術力の向上

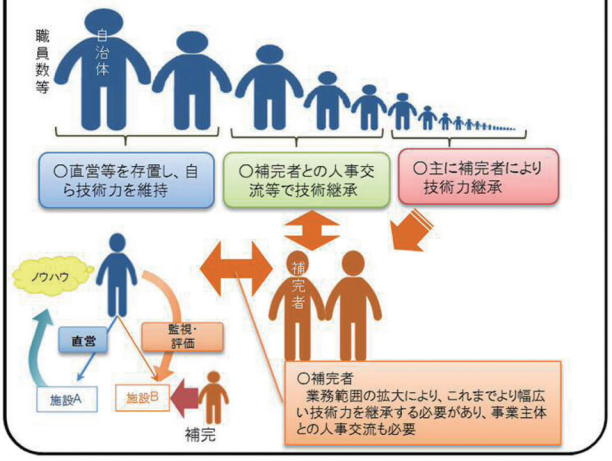


➢ データの蓄積・分析による暗黙知の形式知化及び技術指針、研修等への反映

➢ ベンチマーク等による課題の抽出、先進事例、ベストプラクティスの発見及び場の創出による水平展開等

下水道界全体での技術力の継承

➢ 中小都市では補完者に政策形成・業務管理等を委ね補完者で技術力を継承。
➢ 中大都市では直営を一部残すこと、あるいは人事交流等を通して一部業務を補完者と一体となって実施することにより必要となる技術力を自ら維持、継承。



5）管路の維持管理基準

○国は、管路施設に関する維持管理や事故発生等の実態をもとに、予防保全的管理の実現に向けた管路施設の維持管理基準を策定する。（制度構築）

6）ICT・ロボット等の活用促進

○国は、施設管理の信頼性や効率の向上に資する ICT やロボット等の活用を推進するため、ICT・ロボット等の分野と下水道界のニーズ・シーズをつなぐ「場」の構築や、技術実証、モデル事業等の施策を推進する。（制度構築）