

3. 可能性調査および業務受託者の募集選定の手順

3.1 公民連携導入の事務プロセスと作業項目

公民連携（＝業務委託、以下「公民連携」という）可能性調査※および業務受託者募集・選定の各段階で必要となる、事務プロセスと作業項目を図 3-1に示す。

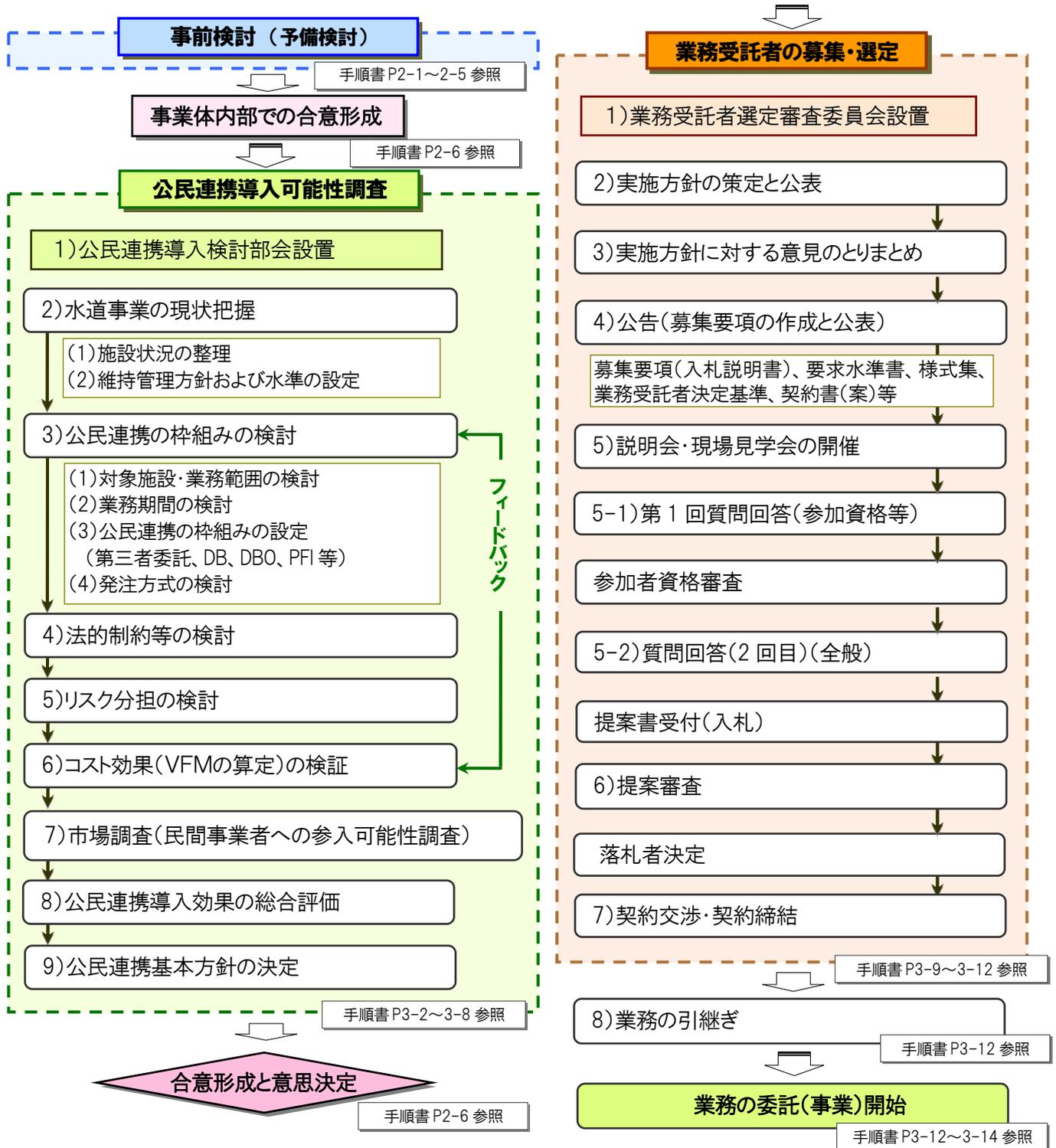


図 3-1 公民連携導入の各段階における事務プロセスと作業項目

※ : 可能性調査 (Feasibility Study, 略称; FS) : 計画等の実現可能性の調査・検討。ここでは、水道事業への PFI・DBO・第三者委託等の公民連携手法導入の有効性や効果および制約条件や課題等について、総合的に判断するために実施する各種検討・調査をいう。

3.2 各プロセスにおける具体的検討内容

公民連携の可能性調査、業務受託者の募集・選定および委託業務開始後の各プロセスで、それぞれ必要な作業項目と具体的内容について3.2.1～3.2.4に示す。

なお、具体的な公民連携の推進に際しては、『第三者委託実施の手引き』（平成22年度改訂版公表）等の既存の手引き等（表7-1参照）を有効に活用する。

3.2.1 公民連携検討時（公民連携可能性調査）

公民連携の導入にあたっては、その導入効果や意義を事前に検証し、意思決定を行うための可能性調査を行うことが望ましい。

可能性調査は、事業体内部での合意形成や首長、議会、水道利用者への合理的な説明を行う上で大変有効であり、事前に導入の効果や受託者の有無や参画意向等について多角的に検証することで意思決定過程において十分な判断材料を得ることができる。

このためには、可能性調査の検討に要する時間と体制を確保する必要がある。

ポイント

- 可能性調査は事業体内部での合意形成や関係者への説明責任を果たすために非常に有効である。
- 可能性調査により、民間の参画意欲が把握できるほか、委託内容への民間のアイデアや意見等の募集も可能である。
- このためには検討体制の確立が不可欠であり、必要に応じ、外部からの支援を検討する。

先行事例では

- 先行事例における第三者委託、包括委託等の導入においては、事前検討（予備検討）や可能性調査を既存の手引き等（手順書 表7-1 参照）を活用し、事業体が直営で実施している。
- 首長や水道事業管理者の判断等により公民連携に向けた合意形成、意思決定がなされている場合は、事前（予備）検討の省略や可能性調査が簡略化されるケースがある。
- 水道事業におけるPFI・DBOについては、可能性調査検討および事業者選定の支援業務をコンサルタントへ外部委託して実施しているケースが多い。

公民連携の導入可能性を検討するために必要な調査項目および内容を以下に整理する。

1) 検討部会の設置・運営

公民連携手法の導入にあたっては、水道施設の運営・維持管理業務を行っている担当者を含めた水道関係者の意見を十分に取り入れることが重要である。また、業務受託者の募集過程に移行する前には、首長を含め、事業体内部での合意形成を図っておくことが不可欠である。このため、公民連携推進にあたっては、事前検討での検討結果（P2-1～2-5 参照）等を踏まえ、水道事業体内部に検討部会やワーキンググループ等を設置し、各検討課題について関係者で討議を交わし検討を進めていく必要がある。

2) 水道事業の現状の把握

水道事業の現状を把握するために、施設および維持管理状況・体制（外部委託状況含む）の調査、整理、現状分析を行う。

現状を踏まえ、第三者委託等の公民連携の導入に向けた前提条件等の整理を行う。

(1) 施設状況の整理

① 水道施設に係わる資料の確認

業務受託者の募集時に提示が必要な資料として、対象となる施設（取水・導水・浄水・配水施設等）の台帳や竣工図書や維持管理状況等に関する既存資料およびデータ等について確認する。

- 対象施設諸元(構造、基本諸元、整備年度・改修・補修履歴、所在地等)
- 施設の機能、稼動状況、事故履歴
- 施設の運用・維持管理状況(施設遠隔監視制御、外部委託状況含む)
- ユーティリティ・消耗品の調達管理状況

② 現地調査・ヒアリング

業務委託対象施設等について現地調査を行い、施設状況を確認するとともに、現在従事している維持管理担当者へ維持管理状況、施設の問題点・課題等のヒアリングを行う。また、必要に応じ設備の納入・定期点検を担当した企業等へのヒアリングを行う。

③ 施設状況とりまとめ

対象水道施設に関して整理されたデータ、ヒアリング結果、現状稼動施設の機能、運用・維持管理状況等を踏まえ、公民連携に向けた課題、問題点等の整理、とりまとめを行う。

(2) 維持管理体制の現状把握および見通し

施設の運用や維持管理および危機管理体制について、事業体内部の職員構成や技術系職員の年齢構成等について整理を行った上で、職員の育成や採用等を含めた今後の見通しについて、(10年以上の中期的視点で)技術力の確保、技術の継承の観点から整理を行う。

ポイント

- 民間事業者の募集前に施設の維持管理や保守点検等にかかる資料、データ等について可能な限り整理し、民間事業者が業務の内容や体制を検討するための十分な情報を開示することが重要である。
- 対象水道施設の概要や状況を示す基本的な情報となる竣工図や設備台帳（補修履歴含む）、維持管理等に関わる記録等が整理・保管されておらず、これらの資料を業務受託者の募集時点で提示できない場合は、民間事業者が施設の状況等を把握できる現場見学や質問回答の機会を設け、施設情報等の不足を補うことを検討すべきである。
- 十分な資料が揃っていない場合には、仕様の委託により、業務受託者の業務に施設台帳や維持管理に必要な情報等の整備を行った上で、段階的に業務範囲を拡大し、性能発注に移行していくことを検討する。
- 委託の導入検討にあたり、事業者自ら、保有する施設の現状認識を行う手法として「水道事業におけるアセットマネジメント（資産管理）に関する手引き（厚生労働省）を活用し、現状の施設状況および中長期的な更新投資の必要性等を整理、把握することが有効である。

先行事例では

- 先行事例では、民間事業者の募集時に要求水準書の添付資料として、施設の状況等を調査した施設機能報告書が作成され、開示されるケースもあるが、竣工図や施設台帳、維持管理報告書等、既存資料が開示されるケースが多い。
- 資料の不足を補完するために、現地見学会や質問回答を複数回設定して、民間事業者が施設状況等を調査把握する機会を設けているケースも多い。

(3) 維持管理方針・維持管理水準の設定

上記前提条件で整理した施設や維持管理状況の現況把握を踏まえ、水道全体として目指すべき目標を設定するとともに、公共サービスとして必要な維持管理水準を設定する。

なお、維持管理水準は事業者における現状での維持管理内容・水準を基本として、必要に応じ、水道維持管理指針（日本水道協会）や水道施設機能診断マニュアル（（財）水道技術研究センター）等を参考に設定する。

設定した維持管理水準に基づき、適正な維持管理に必要なコストの算定条件の整理を行う。

3) 公民連携の枠組みの検討

(1) 対象施設・業務範囲の検討

水道事業における施設の設計建設および維持管理・運営等に公民連携を導入する対象施設および業務範囲の検討を行う。

ポイント

- 業務委託等の効果を検証しながら、対象施設、業務範囲共に段階的に拡大していくことが有効である。
- 性能発注する範囲についても、当初は限定的に留め、複数年委託等により受託者のインセンティブを確保しながら、その効果を検証しながら拡大を検討する。

先行事例・民間事業者の観点では

- ✚ B市では第三者委託を、業務範囲の段階的な拡大等により効果等の検証を行いながら進めている。(P9-1~P9-4)
- ✚ 民間事業者のヒアリングでも、公民の適正な業務およびリスク分担の観点から段階的な拡大を望む意見が挙げられている。(P9-16)

(2) 業務期間の検討

公民連携を導入する対象施設、業務範囲に適した業務期間の検討を行う。

ポイント

- ✚ 業務期間は業務委託等の効果を検証しながら、当初3年程度から段階的に長くしていくことが有効である。
- ✚ 委託期間を長期に設定する場合には、事前に委託の評価方法、事業者の履行監理（モニタリング）体制等について十分な検討が必要である。

先行事例・民間事業者の観点では

- ✚ 先行事例では、第三者委託等の委託では3年から5年の業務期間が多く、PFI、DBOでは15年から20年が主流となっている。
- ✚ 業務受託者からは、創意工夫の発揮や人員の育成や雇用確保の観点から5年以上を望む意見が多く挙げられた。(P9-16)

(3) 公民連携の枠組みの設定

① 従来型の枠組みの設定

公民連携における枠組みとの比較対象とするため、従来型（直営あるいは仕様書による単年度委託等）での枠組みを整理、設定する。

② 第三者委託等の包括的民間委託、DBO、PFI等による公民連携の枠組みの設定

上記の検討結果を基に、公民連携導入の適用性について検証、評価を行い最適な公民連携の枠組みを設定する。

(4) 発注方式(業務受託者選定方式)の検討

業務受託者の募集選定に際しては、業務遂行能力を有する受託者を選定することが重要であり、事業内容に最適な発注方式（業務受託者選定方式）を選択する必要がある。従来の発注方式としては地方自治法で一般競争入札、指名競争入札、随意契約が定められているが、一般競争入札および指名競争入札については、価格以外の要素を考慮する総合評価方式もある。

また、最近では公募型プロポーザル方式が発注方式として多く採用される傾向にある。

ポイント

- ✚ 民間事業者による技術力、創意工夫等の発揮を期待するために、技術点の配点を大きくとることも検討する。

先行事例・民間事業者の観点では

- ✚ 近年実施された第三者委託では、公募型プロポーザル方式が発注方式として多く採用される傾向にある。
- ✚ 近年は技術点の割合を大きくとる傾向にある。
- ✚ 民間事業者では、価格：技術の配点割合を 20：80 あるいは 30：70 と望む意見が多い。(P9-16)

4) 法的制約等の検討

公民連携に係わる法制度上の課題・制約や適用可能な補助制度等の支援措置および国の動向等について確認、整理し、想定した事業の枠組みへの適用等について検討を行う。

ポイント

- ✚ 現状では公民連携に係る法制度は整備されており、導入・推進にあたっての大きな制約はない。

関連法制度の整備状況

- ✚ 平成 11 年度の PF I 法施行（平成 23 年改正）、平成 14 年水道法の改正による第三者委託方式の制度化、平成 15 年の地方自治法改正による指定管理者制度の創設など、水道事業における公民連携実施のための法制度は整備されている。

5) リスク分担の検討

「公共として継続して負うべきリスク」と「民で負うことのできるリスク」について検討を行い、公民の適切な役割分担、リスクの想定を行う。なお、リスクの想定にあたっては水道施設の維持管理運営過程で内在するリスクも含め可能な限り顕在化させ、「リスクを最も良く管理することができる者が当該リスクを分担する」、「施設・設備の老朽化や想定を超える地震、台風等の自然災害などに起因するものは公が負担する」という基本的な考え方にに基づき業務受託者とのリスク分担を検討する。

なお、委託する「施設状況（機能）の把握」が不十分な場合、あるいは不十分だが委託しなければならない場合には、「施設状況（機能）の把握」を含めて委託することも有効である。このような場合は、公側が施設の老朽化や自然災害などに起因するリスクに加え、施設状況を把握するために発生するリスクや施設状況の不明に起因するリスクについても、施設状況の把握と協議が完了するまでの期間は公共が負担することが基本となる。

ポイント

- ✚ リスク分担では、発注者・受託者の利益相反、受託者への過大なリスク移転とならぬように、適切なリスク分担による公民によるリスク最小型公民連携をめざすことが重要である。
- ✚ 受託者にリスク移転を行う場合には事業者賠償責任保険への加入を義務付けるといった、リスクヘッジの措置を契約に盛り込むことも検討する必要がある。
- ✚ 発注者・受託者の契約交渉（公募型プロポーザルの場合）や協議の場に第三者機関が立会い、リスク負担の公平化を図ることも有効である。

先行事例では

- ✚ 先行事例では、公民連携の導入により、水道事業体が潜在的に負っていたリスクが明確化され、公民で適切に分担することにより、リスク管理機能が向上した等の効果が確認されている。
- ✚ 平成23年3月に発生した東日本大震災では、民間事業者自らの全国規模でのユーティリティー等の調達力を活用した燃料や薬品等の調達・融通や、施設の維持管理経験のある支援要員の継続的な派遣が行われ、民間独自のバックアップ効果も実証されている。

6) コスト縮減効果(VFM^{※1}の算定)の検証

上記で設定された「従来型の枠組み」と「公民連携の枠組み」のそれぞれの財政負担額をライフサイクルコスト(LCC)^{※2}ベースで比較し、定量的な評価(VFMシミュレーション)を行い、コスト面での導入効果(コスト縮減効果)を検証する。

7) 市場調査(民間事業者への参入可能性調査)(P3-1)

業務受託者に求める施設の設計建設および維持管理・運営に関して、業務受託者となり得る民間事業者へ市場調査を行い、業務受託者の募集・選定の参考とすると良い。

市場調査は、アンケートおよびヒアリング調査等の手法で行い、想定する公民連携業務への参入意向(意欲)調査、想定した業務内容への意見募集、リスク分担やコストにかかわる項目について調査を行う。このような市場調査の実施により、早い段階で民間事業者からの多様な意見を受け、公民連携の枠組みに適切に反映させていくことが可能となる。また、公民連携の手法で業務委託を進めていくことは、客観性の向上とともに民間事業者の意欲を高めることにつながる。

ポイント

- ✚ 民間企業等への市場調査は、公民連携導入検討の早い段階で幅広く実施することで、民間事業者の参画意向の把握や意見を適切に取り入れ、公民連携の枠組みへ適切に反映させていくことが可能となる。

※1：VFM：Value For Money（バリューフォーマネー）とは、一般に、「支払に対して最も価値の高いサービスを提供する」という考え方である。同一の目的を有する2つの事業を比較する場合、支払に対して価値の高いサービスを提供する方を他に対し「VFMがある」といい、残りの一方を他に対し「VFMがない」という（P8-7参照）。

※2：ライフサイクルコスト（LCC）：プロジェクトの発案から終了まで、つまり、計画や各種調査、施設の設計、建設に始まり維持管理、運営、事業終了までのトータルにわたり必要なコストのこと。

8) 公民連携導入効果の総合評価

前項までの調査を踏まえ、公民連携を活用した枠組み、業務受託への参画意向、コスト削減効果（公共財政負担の軽減）等の視点から公民連携導入の可能性について総合的に評価を行う。

また、公民連携を導入した場合の業務受託者の募集・選定事業などのスケジュールの検討を行う。

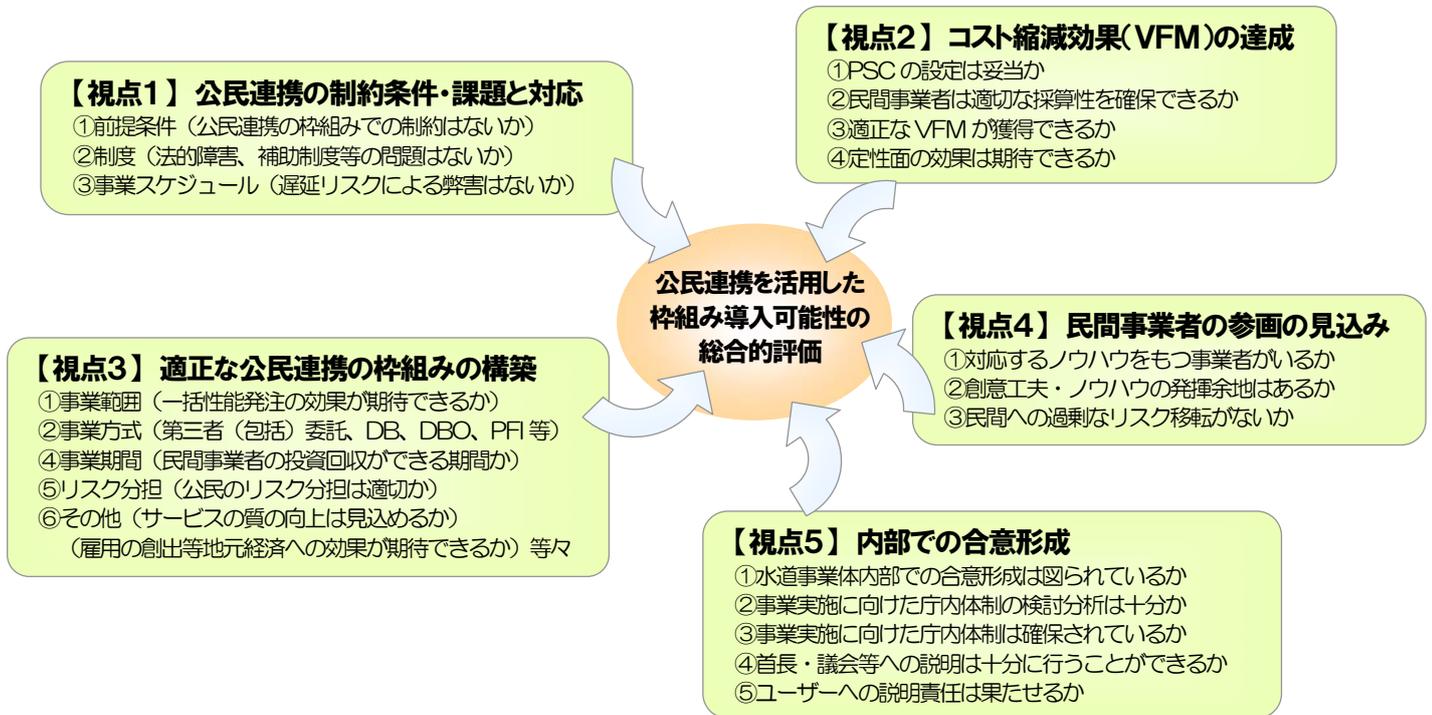


図 3-2 公民連携導入効果の総合評価

ポイント

- スケジュールの検討にあたっては、民間事業者が、受託業務における実施方法や体制、独自のノウハウや創意工夫の活用等を検討できる十分な期間を確保する。
- また、そのために、検討に必要な資料や情報の提供、施設見学の機会や質問回答等の時間を十分に確保し、より多くの民間事業者が応募できるような余裕をもった期間を設定する。

9) 公民連携基本方針の決定

導入検討の結果を踏まえ、事業体内部で公民連携の推進に向けた基本方針の決定（意思決定）を行い、業務受託者の募集・選定過程へ移行する。

3.2.2 業務受託者の募集・選定

公民連携における業務受託者選定において業務受託者選定プロセスで公平性・透明性を確保するためには、PFI 法における業務受託者選定手法に準じた以下の手続きに従い、募集・選定の手続きを進める必要がある。

1) 審査委員会設置・運営

業務受託者の募集・選定を行う審査委員会の設置・運営を行う。なお、審査委員会においては 2 名以上の学識経験者（外部有識者）を委員に加えることが望ましい。（総合評価一般競争入札方式の場合は必須（地方自治法施行令第 167 条の 10 の 2 および地方自治法施行規則第 12 条の 4））

2) 実施方針の策定と公表

委託する業務の概要やスケジュール等を取りまとめた実施方針の公表により、民間事業者等へ情報提供を行う。

実施方針には、募集・選定に関する事項、業務受託者の責任、事業概要（規模および配置等）、事業継続が困難になった場合の措置、法制上および税制上の措置、財政上および金融上の支援等を記載する。

また、実施方針とともに要求水準書（案）を作成し、これらを公募・公告に先行して公表する。

これにより業務内容やスケジュール等が広く周知され、民間事業者の理解が深まるとともに、提案に向けた準備期間が明確となり、結果として適正な競争環境が整う。

さらに、公表した実施方針に対して業務受託者からの意見募集を行い、出された意見等に応じて実施方針の修正・再公表を行い、募集要項等、公募・公告時の公表書類に反映させる。

なお、PFI 事業を実施する場合は、実施方針を公表した後に特定事業の選定を行い、PFI 事業の実施可能性を評価した書類や事業体自身で算定した VFM シミュレーションの結果の公表を行うことが、PFI 法で定められている。

3) 公募・公告(募集要項等の作成と公表)

実施方針への意見を踏まえ、業務受託者の募集要項等の資料(表 3-1参照)を作成、公表する。

ポイント

- ✚ 募集要項等の資料作成には十分な時間を確保することが重要である。
- ✚ 資料作成は事業体内部で検討部会等を設置し、分担して作成することを検討する。

先行事例・民間事業者の観点では

- ✚ 先行事例では既往の手引き等の有効活用や先行事例で公表された書類等を参考にして資料の作成を行っている事例が多い。
- ✚ 先行事例では、民間事業者の募集の前年度に書類の作成を行っている事例が多い(PFI・DBO)。

表 3-1 業務受託者の募集・選定で必要となる公募資料等一覧

書類等	概要	主な内容	公表時期
募集要項 (入札説明書 ^{※1})	公募(入札)および提案書の提出の 手続きに関する事項を記載	<ul style="list-style-type: none"> ● 契約締結までのスケジュール ● 各書類の提出方法 ● 参加資格 ● 審査委員会の概要 ● 契約の概要等 	公募(公告 ^{※2})時
要求水準書	設計および建設、維持管理に関する 条件を記載	<ul style="list-style-type: none"> ● 設計・建設業務に関する条件等(規模、業務概 要、提出図面等) ● 維持管理・運営業務に関する条件等(業務概要、 業務従事者の条件、業務体制等) 	公募(公告 ^{※2})時
契約書(案)	地方公共団体と業務受託者の役割と 責任の分担を記載した書類	<ul style="list-style-type: none"> ● 設計変更の際の手続き ● 建設における提出図書 ● 完成検査の手続き・工期の変更について ● 損害賠償について・引き渡しの手続き ● 維持管理業務の概要(手続き)・対価の支払 ● 契約の解除権について・保険の加入義務 ● 業務の引き継ぎ、習熟について ● リスク分担について 	公募(公告 ^{※2})時
業務受託者 決定基準書	業務受託者の決定方法、評価項目、 配点等を記載した書類	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務受託者決定までの流れ ● 業務受託者の決定方法、評価方法 ● 参加資格・提案内容評価項目、配点 	公募(公告 ^{※2})時
様式集	提案書の提案内容の指定、書式、枚 数について記載	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術提案書、添付資料等 ● 費用内訳等 	公募(公告 ^{※2})時
質問回答書	公表書類に関する応募者側からの質 問と事業体からの回答を示した書類	<ul style="list-style-type: none"> ● 第1回(参加資格要件等) ● 第2回(要求水準書、契約書(案)等) 	質問回答時(随時)
業務受託者 決定結果	提案審査結果について公表を前提に とりまとめる	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務受託者名の公表 ● 審査結果(選定根拠)の公表 	業務受託者決定時

※1：公募型プロポーザルの場合は「募集要項」等、総合評価一般競争入札の場合は「入札説明書」となる。

※2：公募型プロポーザルの場合は「公募」、総合評価一般競争入札の場合は「公告」となる。

公募資料作成のポイント

- ✚ 業務受託者が行う業務の質を担保するために、P3-4「(3) 維持方針・維持管理水準の設定」で設定した水準（性能）を満足するために必要な最低限守るべき水準について、十分に検討を行い、可能な限り具体的な数値等で要求水準書に明記する。
- ✚ 業務受託者が行う業務において、持続的かつ質の維持向上につながる優れた提案を民間から引き出すためには、総合評価方式を採用し価格よりも技術を重視した配点とする。また、加点点評価すべき項目を評価基準、評価項目等で業務受託者決定基準書に明記する必要がある。
- ✚ 明確に仕様発注すべきものがある場合には、曖昧にせず要求水準書の添付資料として、仕様（書）として提示することを検討する。

先行事例では

- ✚ 性能発注が前提となる DBO, PFI 事業では公募資料として業務水準書が作成、提示されるが、第三者委託や包括委託の先行事例では、仕様発注的要素の多い（性能発注的要素が少ない）委託も多くあり、これらの委託では（要求水準書でなく）仕様書が提示されている。

【予備知識】・・・(仕様書と要求水準書)

- ✚ 従来の発注方式である仕様発注では仕様書を提示し、決められた人員の配置や業務内容等をあらかじめ詳細に定める。一方、業務遂行等について一定の性能の確保を条件として課しつつ、詳細については民間に任せる性能発注方式では、業務上必要な最低限守るべき水準を要求水準として要求水準書に明記し提示する。
- ✚ 民間の技術力やノウハウ、創意工夫を引き出すためには、仕様の表現は可能な限り避けた要求水準とする必要がある。
- ✚ 仕様発注での業務の履行確認は仕様書に基づき行うが、性能発注での業務の履行確認では、要求水準書および業務受託者からの提案を網羅した業務実施（実行）計画書等に基づき行う。

4) 説明会・現場見学会の開催

応募民間事業者の理解を深めるための説明会の開催とあわせ、現場確認・資料閲覧の機会を設けるために、現地での見学会を開催する。

5) 質問回答の実施

業務受託者の募集・選定過程においては、2 回程度の質問回答機会を設けることが適切である。この中で、質問への回答書作成作業とともに、公民連携の枠組みの見直しを行い、必要に応じて公募資料等の修正を行う。

(1) 第 1 回質問回答

資格審査前に、参加資格要件等に限定して質問回答を行う。

(2) 第 2 回質問回答

資格審査を通過した応募民間事業者等に対して、業務要求水準、契約書（案）、様式等、公募資料全般について質問回答を行う。

6) 提案審査

業務受託者から提出された技術提案書の審査を行う。

7) 契約交渉・契約締結

選定した業務受託者（予定者）と契約交渉等を行い、契約を締結する。

8) 業務の引き継ぎ

業務受託者の委託業務開始に際しては、引き継ぎや習熟を行う必要がある。引き継ぎ事項としては、委託業務内容・施設の状態・データの管理状況・委託施設の固有な運転方法等が挙げられるが、これらの引き継ぎ事項については、要求水準書等に明記しておく必要がある。

また、業務受託者が受託施設の運転管理等の手順や特性を把握できるよう、業務習熟期間を設けることも必要である。習熟期間前に、運転管理等に関する操作やノウハウ等をマニュアル化、文書化したものを用意するとともに、前任者のサポートを得ることが効果的であることから、習熟期間は、前任者の業務実施期間中に設定する。

ポイント

- 引き継ぎ期間は十分な引継ぎ、習熟が可能な期間および体制を設定する。
- 民間への初回契約時には公側の業務に精通した技術者が対応できるような体制を確保する。

先行事例では

- 先行事例では、引き継ぎおよび習熟期間を1ヶ月から3ヶ月としている事例が多い。
- 当該期間の費用負担は委託費の対象としない場合としない場合とがある。

3.2.3 委託業務開始後の履行確認（モニタリング）

業務委託が開始された後は、業務受託者が契約期間中の業務を適正に実施しているかを確認する必要がある。

効果的なモニタリングを行うためには、公側で予定しているモニタリングに加え、業務受託者が行うセルフモニタリングについてもその手法や体制、内容等について契約書に明記し、公民で確認合意の上、協力して行うことが重要である。

1) 契約期間中のモニタリングの枠組み構築

業務期間（施設的设计建設・維持管理運営期間）中における業務受託者の業務実施状況は、業務要求水準ならびに、業務受託者提案内容の達成度を公側でモニタリングする必要がある、その手法・体制を含めた枠組みの構築が必要である。モニタリングには、業務履行の確認と評価が必要なこと

から、委託施設・業務を熟知している部署が行うことが適切である。人員面や技術面の理由から、単独では十分なモニタリングが困難な場合は、外部機関の専門家の活用も視野に入れ、モニタリング体制を構築する。

特に、施設機能確認や施設台帳整備あるいはアセットマネジメント（資産管理）の概念を取り入れた予防保全的な施設管理業務を業務受託者の業務範囲とする場合には、モニタリング方法・体制について、事業体支援機関等の外部アドバイザー等の活用を含め検討する。

なお、モニタリングは、管理経験者等のノウハウの活用が有効であり、熟練技術系職員の退職、異動等に備え、業務で得られたノウハウや施設管理上の特質等（暗黙知）を順次マニュアル化、文書化（形式知化）しておくことが重要である。

2) セルフモニタリングの有効活用

業務委託範囲のモニタリングでは、受託者が行う有資格者によるセルフモニタリングの有効活用が重要となる。業務の確実な遂行には、事前に受託者が行うセルフモニタリングを有効活用するためには、受託者からセルフモニタリングに関する独自の提案（項目・方法等）を積極的に採用することも有効である。

但し、受託者の業務履行上セルフモニタリングが不可欠となる項目や公側のチェック項目・基準（評価指標）等については、受託者募集前に検討し、設定しておく必要がある。（参考KPI^{※1}等）。

また、セルフモニタリングの評価結果を受託者が行う業務の評価に用いることも可能である。

3) 業務期間におけるモニタリング結果の公表

公民連携による委託等の実施にあたっては、案件の発案から受託者の選定をはじめとした当該業務の実施に関わる全ての過程の透明性を確保する必要がある。委託期間中のモニタリング結果も、ホームページや広報誌等で広く公表することを想定して、評価の手法や評価項目、評価結果等とあわせ公表手法を検討すべきである。

先行事例では

- ✚ 先行事例では直営でモニタリングを行っている事例が大半を占めている。
- ✚ モニタリング結果の公表までに行っている事例は少ない。（P9-14,15 S 市事例参照）
- ✚ 公側の課題として、体制の維持確保・強化を挙げ、長期的には外部機関の支援を望む意見も多く挙げられている。

※ 1 : 第三者委託などで水道事業の一部を民間に委ねる場合、委託の成果を評価するのにふさわしいPIを「KPI (Key Performance Indicators : 主要業務指標)」として(財)水道技術研究センターより提案されている。

3.2.4 契約期間終了後の処置について

水道事業は契約期間終了後も継続しなければならないことから、施設の更新時期（手法含む）や業務の引き継ぎ方法を含め、契約期間終了後の取り扱いを事前に検討しておく必要がある。例えば、契約期間終了時と契約時（事業開始時）との施設状況の比較や設備劣化状況の判定・評価方法を予め定め、契約書に明記しておくことも重要である。なお、業務委託の評価は水道の利用者や首長、議会等に客観的に説明のできるものが求められることから、第三者による評価を含め事前（委託開始前）に上記モニタリング手法とあわせ、契約期間終了時の評価についても十分に検討を行う必要がある。また、契約更新に向けて、新規民間事業者等が応募可能となる適正な競争環境を確保することにも配慮する必要がある。

さらに、業務の応募者に、セルフモニタリングの具体的内容として、委託対象施設・設備の状態監視・評価手法を含めたアセットマネジメント手法の導入について具体的な提案を求め、有意義な提案は採用を検討する必要がある。

先行事例では

- 先行事例の第三者委託や包括委託においては、第1回目の受託者募集の際には複数の事業者がプロポーザル等に応募し適正な競争環境が保てたが、2回目以降の受託者募集の際に最終的な応募が既存の受託業者1社となり、結果として適正な競争環境が確保できず、議会や利用者等への説明対応に苦慮しているとの事例も複数確認されている（平成23年度官民連携推進協議会での水道事業体からの意見・質問より）

2回目以降の契約に向けた留意事項

- 2回目以降の受託者の募集選定、契約において、透明性を確保し適正な競争環境を確保していくためには、予算確保においては前契約の委託額を前提とせず、契約毎に「水道施設維持管理等業務委託積算要領案」（P7-1 参照）による積算により、民間が受託可能な適正な予算を確保することや、受託者の募集、選定および契約期間を通じた透明性の確保のために、その結果（モニタリング結果含む）を公表していくことも検討すべきである。

《委託評価手法確立の動きについて》

「水道施設管理業務検討専門委員会」（社）日本水道協会

- 浄水場の運転管理など技術上の業務の外部委託を検討する事業者が増える中、その業務状況を評価する共通の基準が確立されていないことを受け、日本水道協会では、工務常設調査委員会に業務評価基準や制度などを検討する「水道施設管理業務検討専門委員会」を設置し検討を行っている。今後、業務委託の効果、課題などを整理、PI、業務評価を実施している事業者の評価要領などを参考に報告書として取りまとめる予定である。