

現行の管理運営形態の 客観的評価の考え方

第1回小諸市上下水道一体ウォーターPPPあり方検討委員会
2025年6月3日

現行の管理運営形態の 客観的評価

次期管理運営形態のあり方の検討を進めるため、現行の管理運営形態の効果を捉え、次期管理運営形態において期待される効果について客観的評価を行う

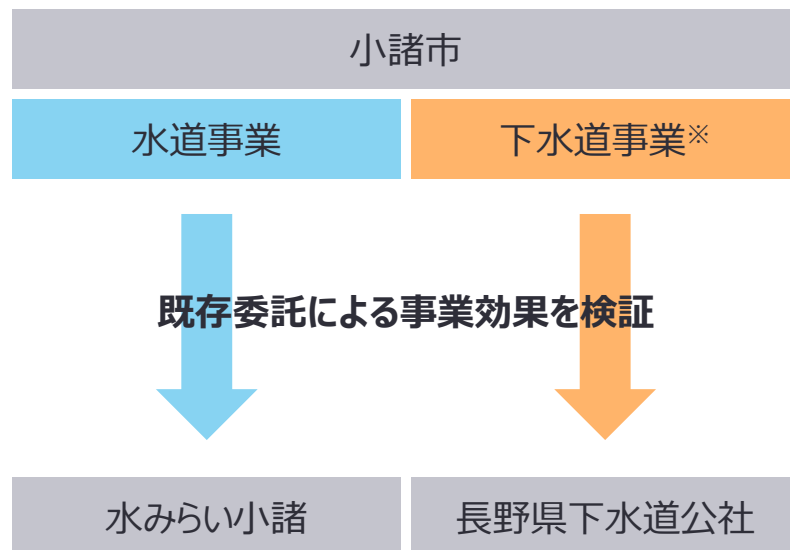
- 官民連携を前提とした次期管理運営形態において解消すべき課題と対応の方向性を整理するために、現行の管理運営形態の客観的評価を行う。

現行の管理運営形態により小諸市上下水道事業に対して与えられた効果を客観的に評価

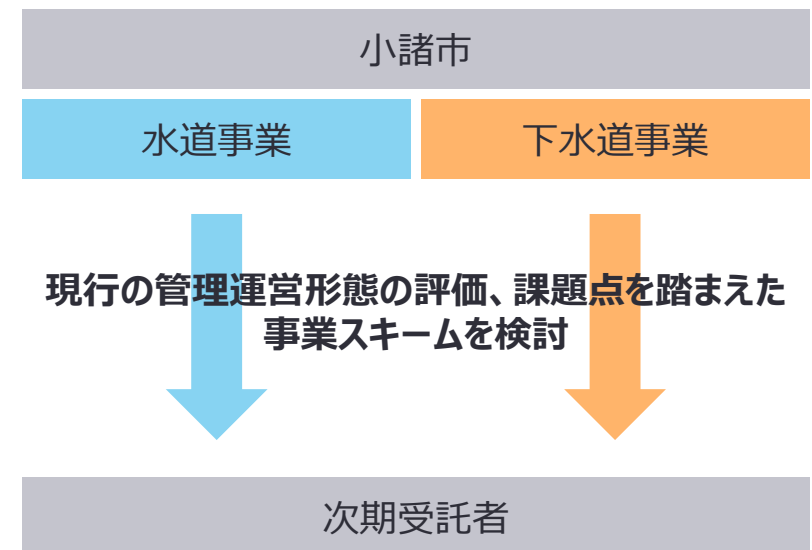
GOAL

官民連携を前提とした次期管理運営形態の構築に向けて解消すべき課題と対応の方向性を整理

現行の管理運営形態



次期管理運営形態（想定）



※下水道使用料徴収業務は水みらい小諸が受託

※下水道事業には特定環境保全公共下水道事業、農業集落排水事業を含む

現行の管理運営形態の客観的評価では、官民連携の導入効果を検証し、次期管理運営形態において解決すべき課題と解決の方向性を整理する

調査フロー		アクションの詳細
現行の 管理運営形態の 導入効果と課題を 整理	既存委託導入時の 着眼点を整理	水みらい小諸への委託実施時に想定されていた課題より、着眼点を整理
	着眼点に基づいて 評価項目を設定	人的基盤やサービス水準、経営状況の維持、市の出資効果などの評価の項目を整理
	導入効果と導入後 の課題を整理	水道事業における評価項目と人材育成等の水みらい小諸特有の評価項目に沿って 導入効果と課題を整理
次期事業方針を 整理	現状評価を踏まえ て論点を整理	現行の管理運営形態の評価を踏まえ、次期官民連携において踏襲・改善すべき点を整理
	次期事業に向けた 方向性を整理	次期官民連携において改善すべき点を踏まえ、解決の方向性を整理し、 上下水道一体化検討に反映

本日は現段階で整理している現行の管理運営形態の客観的評価項目（案）の妥当性、充実度合いについて、専門的見地から見解を頂く場と想定している

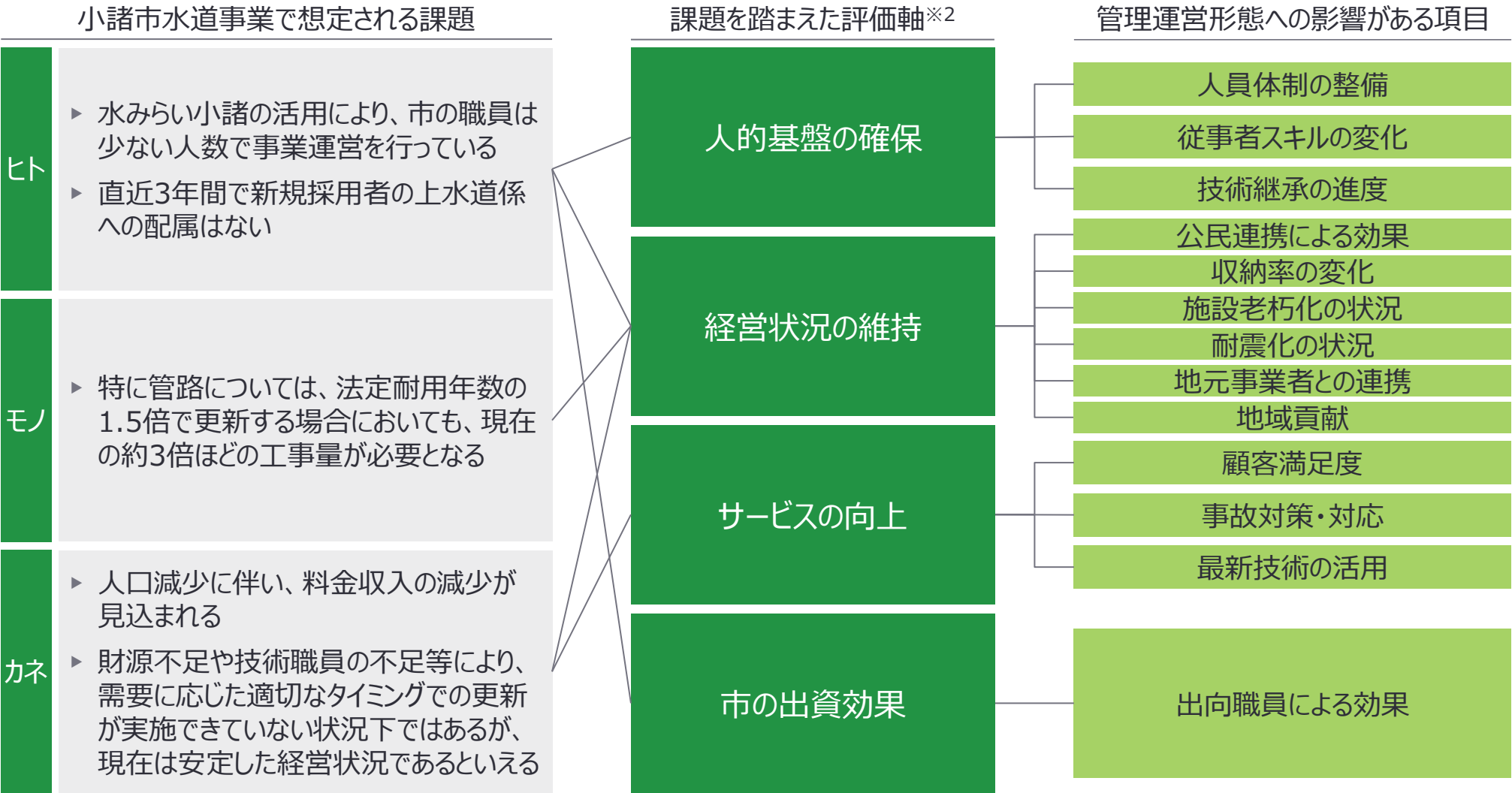
調査フロー		アクションの詳細	
現行の管理運営形態の導入効果と課題を整理	既存委託導入時の着眼点を整理	水みらい小諸への委託実施時に想定されていた課題より、着眼点を整理	
	着眼点に基づいて評価項目を設定	人的基盤やサービス水準、経営状況の維持、市の出資効果などの評価の項目を整理	
	導入効果と導入後の課題を整理	水道事業における評価項目と人材育成等の導入効果と課題を整理	
次期事業方針を整理	現状評価を踏まえて論点を整理	現行の管理運営形態の評価を踏まえ、次期官民連携において踏襲・改善すべき点を整理	
	次期事業に向けた方向性を整理	次期官民連携において改善すべき点を踏まえ、解決の方向性を整理し、上下水道一体化検討に反映	

現段階で整理している評価項目（案）について議論したい

水道事業における 管理運営形態の 客観的評価

水道事業に係る客観的評価項目として、人的基盤の確保、経営状況の維持、サービスの向上、市の出資効果を想定している

▶ 想定している現行の管理運営形態の評価項目について、その他の必要な観点がないか等、見解を伺いたい。



人員体制の整備、従事者スキルの変化、技術継承の進度の観点から、水道事業の人的基盤を評価する

▶ 想定している現行の管理運営形態の評価項目について、その他の必要な観点がないか等、見解を伺いたい。

管理運営形態への影響がある項目		検証ポイント	想定される検証結果（仮説）
人的基盤の確保	人員体制の整備	民間の技術力・人的資源により、職員の量はどのように変化したか	現状、プロパー職員がXX人程度であり、委託以前よりXX名増えていることから、人員層は厚くなっている
	従事者スキルの変化	民間の技術力・人的資源により、職員の質はどのように変化したか	布設工事監督者、水道技術管理者の取得者数が増加しており、職員の技術的な質は向上している
	技術継承の進度	技術継承に向けた取組がなされているか	委託後は業務に関する文献の整備や研修等の人材育成に向けた取組や業務手順マニュアルの整備がされており、技術継承に向けた取組が行われている
		技術継承の取組により、職員の業務習熟度は向上はしているか	履行監視報告書における指摘件数は年々減少しているため、担当者ごとの業務習熟度は向上している

公民連携の効果等取りまとめ状況、収納率の改善、施設老朽化の状況、耐震化の状況、地元事業者との連携、地域貢献の観点から、水道事業の経営状況を評価する

▶ 想定している現行の管理運営形態の評価項目について、その他の必要な観点がないか等、見解を伺いたい。

管理運営形態への影響がある項目		検証ポイント	想定される検証結果（仮説）
経営状況の維持	公民連携による効果	委託後の事業成果を踏まえた報告書や従前の課題の解消状況等が文献として取りまとめられているか	小諸市が委託以前に抱えていた課題の対応状況や新たな問題点が報告書等の文献にて整理されている
	収納率の改善	収納業務を委託したことで収納率は改善されたか	委託後は収納率が増加しているため、以前よりも財政面での安定化が図れている
	施設老朽化の状況	施設を適切な状態に維持できているのか	施設老朽化は進行しているが、設計・発注・施工監理の支援により、人員不足等に関わらず類似自治体の平均を下回る値で推移している
	耐震化の状況	水道事業に係る施設の耐震化を図れているのか	業務範囲に含まれないものの、小諸市の耐震化率は全国平均を下回っており、今後は耐震化措置を踏まえた計画策定が対応すべき課題点となる
	地元事業者との連携	地元事業者が納得感を持てる形で事業運営は進められているか	事業運営においては、地元事業者からの意見が取り入れられており、事業内容に対する地元事業者の納得も得られている
	地域貢献	地域貢献として市内企業及び人材の活用が図れているか	委託後に地域人材の全体雇用人数は増加しており、地域人材の活用は図れている。小諸水道大学校等の地域人材育成に向けた取り組みも充実している
			地元事業者に対する委託実績を有しており、地域貢献として地元事業者の活用を図ることができている

顧客満足度の変化、事故対策・対応の質、最新技術の活用の観点から、水道事業のサービス水準を評価する

▶ 想定している現行の管理運営形態の評価項目について、その他の必要な観点がないか等、見解を伺いたい。

管理運営形態への影響がある項目		検証ポイント	想定される検証結果（仮説）
サービスの向上	顧客満足度の変化	窓口における顧客対応の質は向上しているのか	過去の窓口満足度に係るデータでは、委託前後での満足度が上昇、ないしは同様の水準を維持している。また、苦情件数は減少しており、内容も委託以前と変化なく、サービス水準は維持できていることが想定される
	事故対策・対応の質	安全面において事故対応等のレベルは維持・向上したか	委託後の事故対応スピードについても委託以前の水準を維持している 災害・発生時に迅速な対応が行えるように、バックアップ人員が準備されており、施設毎の対応ルート等も整備されている
	最新技術の活用	委託後に最新技術等を活用してサービスレベルの向上を図っているか	施設の耐震化・老朽化対応については個別の取り組みとしてXXXを実施している 電力スマートメーター通信網の活用、マッピングシステムの導入等、最新技術の活用に向けた取り組みを実施しており、人員不足等の課題に対して有効と考えられる

現行の管理運営形態の客観的評価に向けた想定評価項目（案） | 水道事業の市の出資効果、下水道事業の委託効果に係る評価項目と検証ポイント

職員出向による効果の観点から、水道事業における市の出資効果を評価する

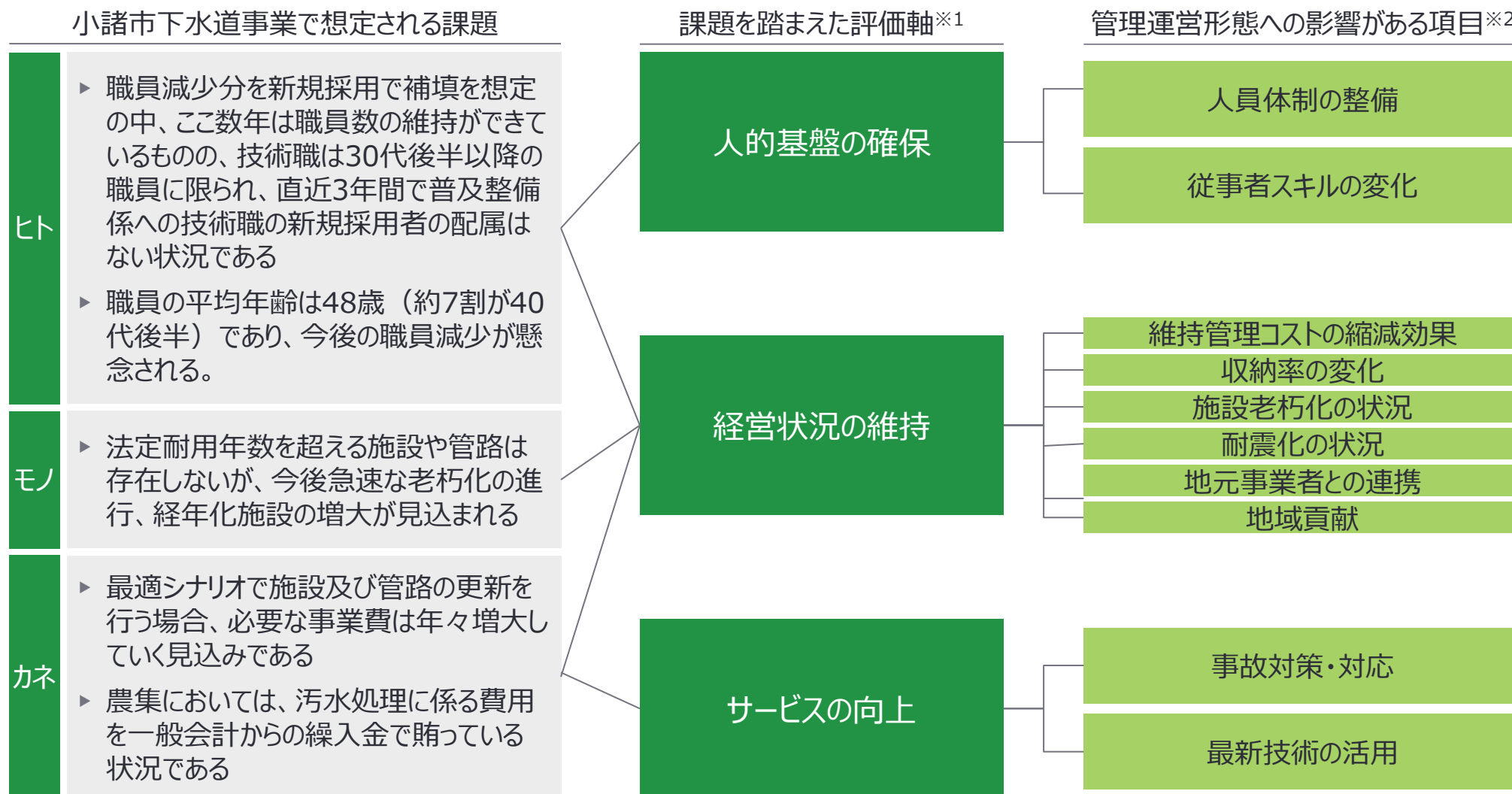
▶ 想定している現行の管理運営形態の評価項目について、その他の必要な観点がないか等、見解を伺いたい。

管理運営形態への影響がある項目	検証ポイント	想定される検証結果（仮説）
市の出資効果	職員出向による効果	出向職員による業務の履行監視が適切に実施できる体制が維持できている
	市職員を出向させることで適切に業務の監督を行えているか	年々、指摘件数は減少しており、同様の内容での指摘件数も減少していることから、出向職員による履行監視が行き届いており業務不履行が防げているといえる
	出向職員が市内の職員不足解消に寄与できているか	市からの退職派遣者が、職員の事業理解に対する支援、技術の継承等を図ることで、職員の技術レベル向上に寄与できている

下水道事業における 管理運営形態の 客観的評価

下水道事業に係る客観的評価項目として、人的基盤の確保、経営状況の維持、サービスの向上を想定している

- ▶ 想定している現行の管理運営形態の評価項目について、その他の必要な観点がないか等、見解を伺いたい。



※1：市の出資効果については小諸市から長野県下水道公社に対する出資行われていないため、対象外としている

※2：技術継承の進捗については、再委託先における取組の評価となるため、対象外としている

人員体制の整備、従事者スキルの変化の観点から、下水道事業の人的基盤を評価する

▶ 想定している現行の管理運営形態の評価項目について、その他の必要な観点がないか等、見解を伺いたい。

管理運営形態への影響がある項目		検証ポイント	想定される検証結果（仮説）
人的基盤の確保	人員体制の整備	公社の技術力・人的資源により、職員の量はどのように変化したか	プロパー職員数は一定数を保っており、業務の履行に必要な人員は整備されている
	従事者スキルの変化	公社の技術力・人的資源により、職員の質はどのように変化したか	技術士（上下水道部門）、下水道管路管理総合技士、下水道管理主任技士といった関連資格の取得者数が増加しており、職員の技術的な質は向上している

維持管理コストの縮減効果、収納率の改善、施設老朽化の状況、耐震化の状況、地元事業者との連携、地域貢献の観点から、下水道事業の経営状況を評価する

- ▶ 想定している現行の管理運営形態の評価項目について、その他の必要な観点がないか等、見解を伺いたい。

管理運営形態への影響がある項目		検証ポイント	想定される検証結果（仮説）
経営状況の維持	維持管理コストの縮減効果	長野県下水道公社に下水道事業を委託することで維持管理コストの縮減を図れているか	委託前後での維持管理コストは減少しているが、上下水道の一体で実施していないためシナジー効果を発揮するには至らないことが想定される
	収納率の改善	収納業務を委託したことで収納率は改善されたか	委託後は収納率が増加しているため、以前よりも財政面での安定化が図れている
	施設老朽化の状況	施設を適切な状態に維持できているのか	類似自治体よりも老朽化度合いは高いものの、改築工事支援等が適切に実施されていることで、改善傾向で推移しているが、耐震化率は県内設備と比較して低い
	耐震化の状況	下水道事業に係る施設の耐震化を図れているのか	業務範囲に含まれないものの、小諸市の耐震化率は全国平均を大きく下回っており、今後は耐震化措置を踏まえた計画策定が対応すべき課題点となる
	地元事業者との連携	地元事業者が納得感を持てる形で事業運営は進められているか	再委託先に佐久北地域における地元事業者を含んでおり、地元事業者の納得が得られる形での事業運営を進めている
	地域貢献	地域貢献として市内企業及び人材の活用が図れているか	県内市職員に向けた研修等を実施しているが、小諸市地域の人材育成を主とした取り組みは実施されていないため、地域人材の活用には至らないと考えられる

事故対策・対応の質、最新技術の活用の観点から、下水道事業のサービス水準を評価する

▶ 想定している現行の管理運営形態の評価項目について、その他の必要な観点がないか等、見解を伺いたい。

管理運営形態への影響がある項目		検証ポイント	想定される検証結果（仮説）
サービスの向上	事故対策・対応の質	安全面において事故対応等のレベルは維持・向上したか	委託後の事故対応スピードについても委託以前の水準を維持している 災害・発生時に迅速な対処が行えるように、バックアップ人員を整備しており、関係者との連携、初動対応の迅速化に向けた防災訓練を実施している。
	最新技術の活用	委託後に最新技術等を活用してサービスレベルの向上を図っているか	施設の耐震化・老朽化対応については個別の取り組みとしてXXXを実施している 下水道情報管理に係る技術を活用しており、人員不足等の課題に対して有効と考えられる

客觀的評估結果

観点毎での客観的評価結果を踏まえた検証結果サマリを作成する

▶ XXXX

評価項目	委託により得られた効果
人的基盤の確保	▶ XXXX
経営状況の維持	▶ XXXX
給水サービスの向上	▶ XXXX
市の出資効果	▶ XXXX

illustrative

評価観点毎に検証結果サマリを作成する

▶ XXXX

評価項目		検証ポイント	検証結果	水道	下水道
XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	○	○
		XXXX	XXXX	×	×
	XXXX	XXXX	XXXX	×	×
		XXXX	XXXX	×	×
		XXXX	XXXX	○	○
		XXXX	XXXX	○	○

○ : 委託前後で改善がみられる項目 × : 委託前後で改善がみられない項目

冒頭では各項目の分析観点を取り纏める

XXXにおける分析の観点

- ▶ XXXにおける分析の観点

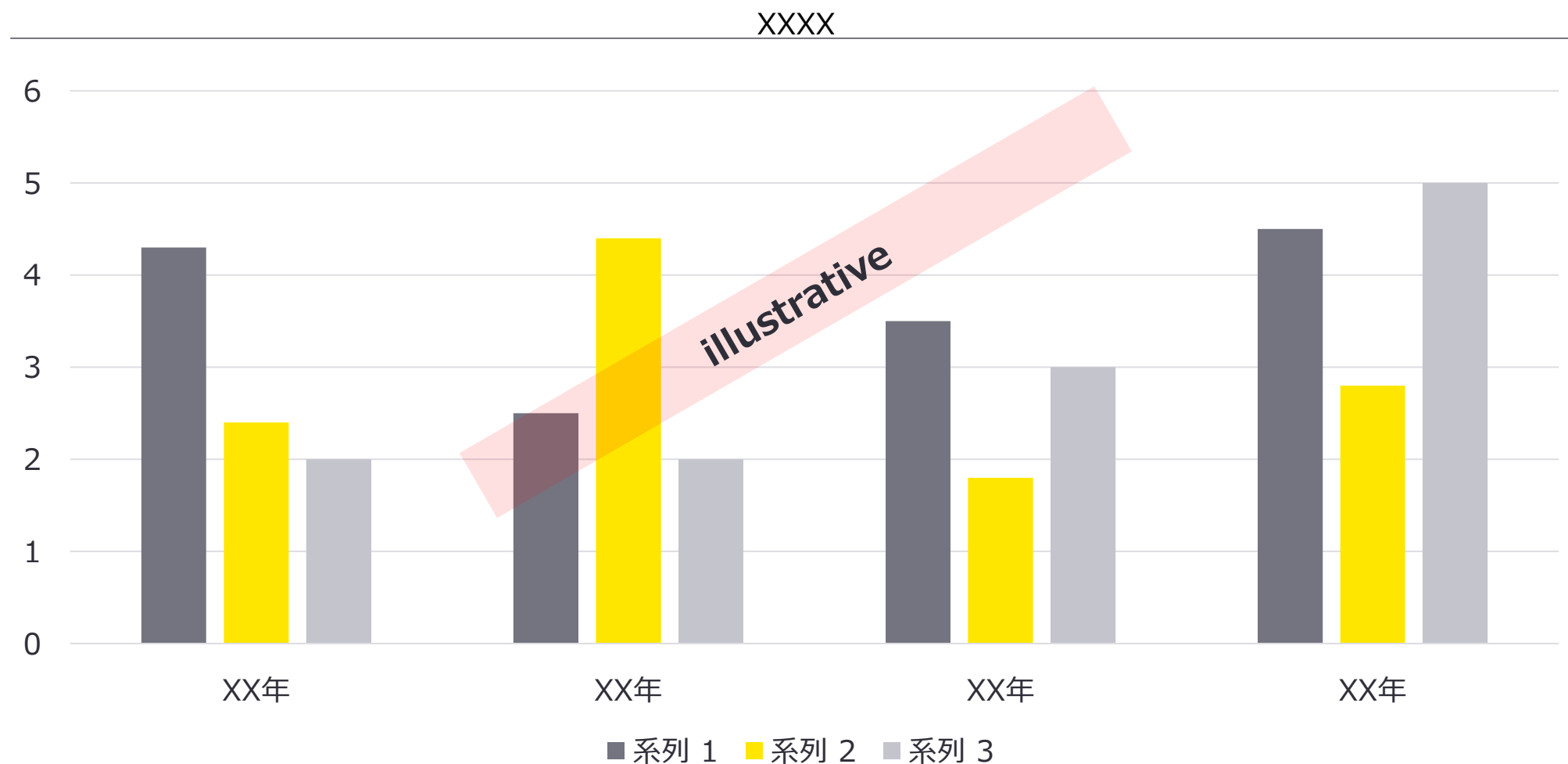
illustrative

分析の方法

- ▶ 分析方法の詳細を記載

数値等データのアウトプットイメージ

- ▶ 数値的ファクトについてはグラフ等を用いて示す想定



ヒアリング等の取り纏めイメージ

- ▶ 水みらい小諸へのヒアリング等定性データについてはヒアリングシート形式で取り纏める想定

- XXXX

- ▶XXXX

- XXXX

- ▶XXXX

- XXXX

- ▶XXXX

- XXXX

- ▶XXXX

illustrative

事例等の情報整理イメージ

- ▶ 事例等の情報は項目形式で取り纏める想定

XXXX

- ▶ 事例等の概要

XXXX

- ▶ 事例等の概要

illustrative