

小諸市上下水道一体  
W-PPP 事業

評価会議における確認結果の取りまとめ

令和 8 年 3 月 18 日

小諸市上下水道一体 WPPP 導入会議（評価会議）

小諸市上下水道一体 WPPP 導入会議（評価会議）は、小諸市上下水道一体 W-PPP 事業に関して、公民共同企業体評価基準に基づき、提案内容の評価を行いましたので、評価結果及び評価講評を次のとおり報告します。

令和 8 年 3 月 18 日

小諸市上下水道一体 WPPP 導入会議（評価会議）

委員一同

# 目次

<b>第 1 事業概要</b> .....	<b>1</b>
1 事業名称.....	1
2 事業目的.....	1
<b>第 2 評価体制</b> .....	<b>2</b>
<b>第 3 評価結果</b> .....	<b>3</b>
1 参加資格評価.....	3
2 提案評価.....	3
3 評価会議における確認結果.....	エラー! 参照するデータが見つかりません。
4 評価講評.....	6
5 総評.....	エラー! 参照するデータが見つかりません。

## 第1 事業概要

### 1 事業名称

小諸市上下水道一体 W-PPP 事業

### 2 事業目的

小諸市では、平成 30 年に公民共同企業体の「株式会社水みらい小諸」（以降、「水みらい小諸」と表記）を設立し、令和元年より指定管理者制度と水道法の第三者委託を併せて、同社が指定管理者として水道事業の運営の一部を担っている。これまでの取り組みにより、安定的な事業運営は当然のこと、業務の効率化やサービス品質の向上、地域人材の活用などが図られてきた。

一方で、本件では水道事業における指定管理業務に加え、下水道事業に関する業務、施設等の更新に関する業務が付加されることとなるため、これらの業務を確実に実施することのできる体制が構築されるか、また事業開始後にどのような効果が想定されるかについて確認を行うなど、水みらい小諸が本件の事業者としての適格性を有するか否かについて、確認を行う必要がある。

そのため、小諸市業務委託に関するプロポーザル実施取扱要領に準拠し、既存の公民共同企業体（以下、「対象事業者」と言う）の参加資格要件を確認する「参加資格評価」に加え、「上下水道一体ウォーター P P P あり方検討委員会」（以下、「あり方検討委員会」と言う）の提言を踏まえた小諸市上下水道一体 W-PPP 導入評価会議（以下、「評価会議」と言う）による「提案評価」という 2 段階の評価を実施する。

なお、評価会議は評価結果を小諸市に報告し、小諸市はこれを基に適切な業務実施ができる者であるかを決定する。

## 第2 評価体制

学識経験者等の委員で構成する評価会議が、公民共同企業体評価基準に基づき参加資格評価を通過した水みらい小諸から提出された提案書の評価を行い、適切な業務実施をできる者かを評価した。

評価会議の構成は、次に示すとおりである。

### 評価会議 委員

区分	氏名	所属
学識経験者	加藤 裕之	東京大学大学院 工学系研究科 都市工学専攻 下水道システムイノベーション研究室 特任准教授
学識経験者	難波 悠	東洋大学大学院 経済学研究科 公民連携専攻 教授
専門的知見者	秋場 忠彦	公益社団法人日本水道協会 水道技術総合研究所 主任研究員
専門的知見者	新井 智明	地方共同法人日本下水道事業団 ソリューション推進部 上席調査役
専門的知見者	沼澤 由憲	長野県総務部 財産活用課 課長
小諸市職員	柳澤 学	小諸市役所 総務部長
小諸市職員	小林 和弘	小諸市役所 建設水道部 下水道課 課長

### 第3 評価結果

#### 1 参加資格評価

水みらい小諸より、参加表明書及び参加資格評価申請書に関する書類の提出があり、市が参加資格評価を行ったところ、参加資格を有することが確認され、市よりその結果の報告を受けた。

#### 2 提案評価

##### (1)全体方針及び事業実施の評価

評価会議は、公民共同企業体評価基準に示す評価項目に対応する様式ごとに評価の視点を踏まえ、提案内容について下表に基づき評価、採点を行った。

評価	評価内容	採点基準
A	当該評価項目において、秀でて優れていると認められる。	配点×1.0
B	当該評価項目において、優れていると認められる。	配点×0.7
C	当該評価項目において、評価可能な点が認められる。	配点×0.3
D	当該評価項目において、評価できる点が認められない	配点×0.0

## (2)提案評価結果

提案評価の結果は、以下のとおりである。

【単位：点】

評価項目	評価の視点	配点	得点
① 対象事業者の能力、体制面に関する評価			
基本方針、ビジョン	・あり方検討委員会の提言等を踏まえた本事業の基本方針、ビジョンが示されているか。	10	8
事業運営方針、リスク対応	・本事業に関する目的・背景、市上下水道事業が抱える課題・運営方針に対する理解が適切か。 ・上下水道事業に係る経営に対するリスク要因とリスクが顕在化した際の対応策が適切か。	5	3
本事業の運営体制・実績	・本事業実施に必要となる人員配置、配置人員の資格及び実績、役割分担が適切に示されているか。 ・現状の維持管理状況を踏まえた更新計画等の策定方針が適切か。 ・更新業務の発注体制・方針、発注情報に関する情報管理・セキュリティが適切か。 ・その他本事業の実施に際し、有用な実績や有効な体制を有しているか。	15	12
② 事業方針に関する評価			
信頼が得られる上下水道サービスの提供	・指定管理業務の受託にあたり、安全、安心な水の安定供給、生活排水処理に向けた考え方が適切に示されているか。 ・予防保全の観点から、上下水道施設の機能、性能を確保するための考え方が適切に示されているか。 ・ライフサイクルコスト又は環境負荷を低減するための上下水道施設の更新、維持管理、修繕又は運営上の工夫が適切に示されているか。 ・上下水道事業運営支援業務について具体的対策が示されているか。	10	6
緊急時対応・危機管理	・事故予防策、事故発生後の再発防止策の考え方は適切か。 ・災害時又は異常時（水質、施設の異常、漏水、保安等）への対応策の考え方は適切か。	10	6

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業継続に対する考え方が適切に示されているか。</li> <li>・ 災害発生時の復旧対応の迅速化が図られるよう、上下水道事業で一体的な災害体制が構築されているか</li> </ul>			
技術力の向上と承継	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公民共同企業体の人材育成に関する考え方、地域人材の確保や具体的な人材育成（OJT、研修、訓練）手法が適切に示されているか。</li> <li>・ 公民共同企業体への上下水道の技術力の蓄積、承継についての考え方が適切に示されているか。</li> <li>・ 市職員の技術継承、研修に関する考え方が示されているか。</li> </ul>	10		8
円滑な業務開始・引継ぎ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 下水道事業に関する円滑な引継ぎに向け計画が適切に示されているか。</li> <li>・ 令和9年4月から公民共同企業体が指定管理業務を遂行できる体制が示されているか。</li> </ul>	5		4
上下水道事業一体化の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上下水道業務を共通化することによるコスト削減（維持管理コスト等の削減）やサービス品質の向上に向けた考え方が示されているか</li> </ul>	15		9
新たな業務に対応するための体制構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設・管路の更新業務や下水道事業に関する業務を着実に実施できる体制が構築されているか</li> </ul>	10		6
③ 事業運営に伴う地域経済・広域化に対する考え方				
市内経済への寄与、市民理解促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小諸市の経済活性化に寄与できる提案が示されているか。</li> <li>・ 広報・市民理解の向上に向けた取組について示されているか</li> </ul>	5	10	4
近隣上下水道事業への展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 近隣の上下水道事業への展開について、具体的な事業提案やアプローチの方法が示されているか。</li> </ul>	5		3
合計得点		100		68

### **(3)評価会議における確認結果**

上記評価結果に基づき、評価会議は水みらい小諸を適切な業務実施ができる者だと評価した。

#### (4)評価講評

##### 1) 対象事業者の能力、体制面に関する評価

###### ① 基本方針、ビジョン

対象事業者は、あり方検討委員会の提言や小諸市上下水道事業が抱える構造的課題を的確に踏まえ、上下水道を一体的に運営することによる持続性確保を明確な基本理念として掲げている。

上下水道を単なるインフラとしてではなく、市民生活と地域経済を支える基盤・地域産業として位置付けている点については評価できる。

また、「水が止まらない都市」の実現を中核ビジョンとし、災害対応力の強化、サービス品質の維持向上、地域全体での技術継承を一体的に示している点は評価できる。

基本方針・ビジョンともに、将来像と具体施策の関係が整理されており、方向性の明確さが認められる。

一方で、上下水道一体化による市民や地域事業者にとっての具体的なメリットについては、方向性は示されているものの、必ずしも十分に具体化されているとは言い切れない。今後は、独占的に事業を担う主体であることを踏まえ、市民や地域企業がその効果を実感できる形で、成果や取組内容をより明確に示していくことが求められる。

###### ② 事業運営方針、リスク対応

本事業の目的・背景について、老朽化、財政制約、人材不足、災害脆弱性といった複合的課題を的確に整理し、上下水道一体での管理・更新マネジメントによる解決方針を示している。

また、平時の予防策と顕在化時の対応策をセットで整理し、モニタリングと見直しを通じた継続的改善を前提としている点に実効性が認められる。

既存指定管理業務等での対応実績を踏まえた説明もなされており、事業運営に対する理解の深さがうかがえる。

###### ③ 本事業の運営体制・実績

自治体経験者と民間の高度専門人材を組み合わせた組織体制を構築し、公共性と実行力の両立を図ろうとする点は評価できる。

更新計画については、維持管理情報を起点とした策定方針が示され、実施可能性を重視した考え方が整理されている。また、本件が更新実施型を想定した事業方式であるところ、設計支援や管路更新率4%など発注体制の強化について具体的な目標を立てている点などは評価できる。

また、県内自治体の業務受託などについても方針を持っており、面的な広がりをおさえ、小諸市の業務、市内事業者への裨益につながることを期待したい。

一方で、下水道事業を含めた運営内容の具体性については、今後さらに深めていく余地があると考えられる。特に、地域企業の施工体制の確保や育成については、公民共同企業体である対象事業者だからこそ主体的に取り組む意義が大きい分野であり、単なる発注にとどまらず、計画的な発注見通しの提示や技術面での支援等を通じて、地域企業が持続的に参画できる環境づくりを進めていくことが期待される。

また、独占的に事業を担う立場であることを踏まえ、KPI の設定や更新・維持管理計画の精緻化についても、市と連携しながら、より客観性・透明性の高い形で具体化していくことが求められる。

## 2) 事業方針に関する評価

### ① 信頼が得られる上下水道サービスの提供、緊急時対応・危機管理

上下一体運営を前提に、上下水道サービスの安全・安定供給の確保と災害対応・危機管理体制の構築に向けた方針が示されている。

上下水道での共通 KPI<sup>※1</sup>として、更新率、事故削減率、普及率向上等の目標水準を明示し、方針の実現性を担保している。

運営支援業務では、上下一体での体制構築、手順整理、情報管理を進め、属人化・手戻りを抑制し、業務フロー見直しによるサービスの安定供給、効率化を見込んでいる。

今後は、各 KPI の定義・測定方法・達成時期の一層の具体化が望まれる。

※1) KPI (Key Performance Indicator) : 組織やプロジェクトの最終目標を達成するための重要業績評価指標

### ② 技術力の向上、円滑な業務開始・引継ぎ

持続可能な事業運営における重要なポイントを人材育成として、既存の人材育成プログラムの育成体系を本事業向けに変化させている。小諸水道大学校での研修、OJT による技術力向上と合わせて、業務プロセスの見える化等による技術の蓄積を進める方針が示されている。

また、更新実施型事業に伴う費用負担や物価変動への対応については、市としても事業期間を通じた適切な管理が重要であり、今後の制度設計・運用の中で整理していくことが求められる。

地域人材の確保に向けては、高校・大学での講義等を通じ、将来人材の関心を喚起する方針である。また、職員のモチベーション維持に向け、給与規程の見直し等を実施しており、段階的な評価制度の見直しを進める意向も確認された。

加えて、水道事業における退職派遣制度を下水道事業に展開することで、モニタリングの向上と市職員への技術継承を図る方針を示している。

上記の通り、人材の育成と確保、技術継承に注力している点は評価できる。今後は、少子高齢化に伴う事業環境の変化に合わせ、施策を継続的に強化することが期待される。

一方で、これらの取組が市民にとって分かりやすい形で実感されるよう、効果の見せ方や説明の工夫が今後の課題であるとの意見もあった。

令和 8 年度より引継ぎ専門チームを立ち上げ、業務の棚卸や引継ぎの進捗管理を行うとしており、業務を着実に引き継ぐ体制と計画が示されている点は評価できる。下水道の運営体制については、事業開始までの期間に小諸市も交えたうえで具体化していくことが期待される。

### ③ 上下水道事業一体化の効果、体制構築

上下水道一体化により業務・資機材等・工事情報や窓口の一元化を進め、業務効率化、コストの削減、サービス品質の向上に向けた具体的な方策が示されている点は評価できる。

窓口対応については、発足当初は上下水それぞれの担当者を配置するなど市民に配慮した現場運用を想定している。

また、更新業務を確実にを行うための組織体制が具体的に示されており、上下水道それぞれの状況に応じた更新実施方策が示されているほか、新たに加わる下水道事業については立ち上げ期のリスク最小化にも言及されている。

災害時・異常時の対応策では、ICS<sup>※2</sup>に基づく指揮命令系統と情報の一元管理を図る点が評価できる。また、上下一体でのBCP策定と市の災害対策本部との連携を想定した定期的な災害訓練を実施する方針である。

※2) ICS(Incident Command System):とは災害時等の現場指揮・組織管理システム

一方で、上下水道一体化の効果については、市民や現場レベルでどのような変化が生じるのか、必ずしも十分に具体化されているとは言えない。今後は、窓口対応や現場対応といった日常的な業務の中で、一体化の効果が実感できるよう、具体的な取組や成果を積極的に示していくことが求められる。

### 3) 事業運営に伴う地域経済・広域化に対する考え方

対象事業者は発生する業務を地元雇用の創出・定着につなげることを基本方針としており、発注計画の公表や企業の繁閑を踏まえた発注タイミングの調整を行うなど、市内企業が雇用拡大・設備投資へと踏み切りやすいよう具体的な方針を示しており、本市の経済活性化に寄与できる提案が示されている点は評価できる。

また、地元商工会議所の会合に参加するなど、会社の認知度を高める取り組みを実施しており、地元企業との連携を積極的に推進する姿勢が見られた。

また、市民理解の向上・広報の取り組みとしてこれまで実施してきた市民学習機会の提供を水循環や資源循環に拡大させる方針としている。これをきっかけに対象事業者の認知度を高め、若年層の人材確保につなげていく意向についても確認ができた。

さらに、近隣事業者への展開を見据え、県内の事業体と意見交換を実施しニーズの把握に努め、令和6年度からは近隣事業体から複数の業務を受注した。小諸市における上下一体運営を軌道に乗せることを最優先事項としつつも、今後も東信地域を中心に段階的な広域連携の推進を図り、事業範囲を拡大する方針としている。また、広域化の推進にあっては、近隣市町村との一体施工等によるコスト縮減効果についても検討しつつ、地元企業の活用の方針を保持することが確認できた。

一方で、本事業においては、対象事業者が事実上独占的に上下水道事業を担う立場となることから、地域企業の施工体制や受注機会の確保に対して、より主体的な役割を果たすことが求められる。公民共同企業体であるという特性を踏まえ、計画的な発注見通しの提示や、地域企業が継続的に参画できる施工体制の構築に向けた取組を、一層強化していくことが期待される。

広域化の推進にあたっては、規模の経済性と地元企業活用とのバランスに十分留意し、市や関係者と連携しながら慎重に検討を進めていくことが重要である。

## (5)総評

本評価会議においては、小諸市における上下水道一体型 W-PPP 導入に関し、提案内容全としては特に大きな問題はなく、提案内容は概ね妥当であるとの評価がなされた。

特に、上下水道事業を一体的に運営することによる効率化、災害対応力の向上、人材確保や技術継承への意識については一定の評価が示された。一方で、市民が実感できる具体的なメリットの明確化、新たに担うこととなる下水道事業に関する運営・技術面の具体性、KPI や費用管理の在り方など、今後具体化・精緻化すべき課題も指摘された。

また、地元企業の活用や地域経済への波及効果、広域化との関係性、脱炭素・再生可能エネルギーへの対応などについても、今後の検討の深化と実現が期待される。

これらの意見を踏まえ、事業開始までの準備期間において市と事業者が十分に協議を重ね、提案内容の実効性を高めるとともに、事業環境の変化に柔軟に対応しながら、持続可能な上下水道事業運営を実現していくことが求められる。そのため、事業が開始されてからは、今回の提案が適切に実施されることや、課題とされた点への対応の進捗等について上下水道の専門家等による定期的な確認を受けることが望ましい。