

大総務第110号
令和6年2月6日

大阪市外郭団体評価委員会
委員長 堀野 桂子 様

大阪市総務局長 吉村 公秀
(担当：行政部総務課法人グループ)

諮問書

大阪市外郭団体等への関与及び監理事項等に関する条例施行要綱第16条第1項の規定に基づく株式会社大阪水道総合サービスに係る中期目標の期間の終了時の検討を行うに当たって、同条第2項の規定に基づき同法人の所管所属長である大阪市水道局長から依頼があったので、同項の規定に基づき、別紙により諮問します。

中期目標期間終了時の検討

所管所属名		水道局				団体名		(株) 大阪水道総合サービス					
-------	--	-----	--	--	--	-----	--	----------------	--	--	--	--	--

中期目標	(1)当該外郭団体の事業経営を通じて達成しようとする本市の行政目的又は施策の具体的な内容												
	近畿圏における高い技術力等を有する数少ない水道事業者として、大阪府内をはじめ広く近畿一円の水道事業者である他の市町村からの要請を受けて締結した協定及び技術支援契約に基づき、対価を受けて他の水道事業者に対する技術的な援助や人材の確保及び育成等の支援を行うこと。												
	(2)中期目標期間												
	令和2年4月1日から令和6年3月31日まで												
	(3)中期目標の期間終了時において、(1)の行政目的又は施策によって実現しようとしている状態												
他の水道事業者から本市に対して支援の要請があった場合に、当該外郭団体を通じてその要請にこたえることができる状態													

中期目標達成状況	指標Ⅰ (変更前)	他の水道事業者からの支援の要請に支援体制がないことを理由としてこたえられなかった件数【～R3】											
		R2	中期目標 進捗率	R3	中期目標 進捗率	R4	中期目標 進捗率	R5 【最終】	中期目標 進捗率				
	目標値	0件	-	0件	-								
	実績値	0件	-	0件	-								
	指標Ⅰ	支援要請のあった他の水道事業者と本市との間で締結する業務委託契約に基づく支援業務の業務量のうち外郭団体の社員が従事する業務量											
		R2	中期目標 進捗率	R3	中期目標 進捗率	R4	中期目標 進捗率	R5 【最終】	中期目標 進捗率				
	目標値					5名以上	71.4%	7名以上	100.0%				
	実績値					5名	71.4%	8名	114.2%				
	指標Ⅱ (変更前)	研修の受講枠【～R3】 ※中期目標期間累計で合計2,000名以上											
		R2	中期目標 進捗率	R3	中期目標 進捗率	R4	中期目標 進捗率	R5 【最終】	中期目標 進捗率				
	目標値	480名以上	24.0%	493名以上	48.7%								
	実績値	444名	22.2%	536名	49.0%								
	指標Ⅱ	他の水道事業者からの支援要請に応えるために本市が開設する21の職員向け研修講座のうち外郭団体の社員が登録講師となって派遣される講座数											
		R2	中期目標 進捗率	R3	中期目標 進捗率	R4	中期目標 進捗率	R5 【最終】	中期目標 進捗率				
	目標値					19講座以上	90.5%	21講座	100.0%				
	実績値					19講座	90.5%	21講座	100.0%				

所管所属の自己評価	指標の達成状況	A	A：指標全部達成 B：指標全部未達成 C：指標一部未達成	中期目標の達成状況 【中期目標期間】	ア	ア：達成 イ：達成見込み(目標期間中) ウ：未達成
	中期目標期間における 団体の事業経営による 本市の行政目的又は施策の達成状況について					
	指標Ⅰ、Ⅱ共に中期目標で定められた目標値を達成しており、また、いずれの事業についても支援実施後の満足度について本市が行ったアンケート調査においても高い評価を受けており、中期目標においてめざしていた、「他の水道事業者から本市に対して支援の要請があった場合に、当該外郭団体を通じてその要請にこたえることができる状態」が実現できていると評価している。					

外郭団体の指定の必要性	本市の行政目的又は施策の達成のために団体に求める役割に係る 社会の環境変化等 について					
	これまで、他の水道事業者に対する技術的な援助や人材の確保及び育成等の支援については、営利を目的とする当該外郭団体にとって採算ベースに乗せることが困難なため利害が反することから、外郭団体の監理として支援事業を推進させるための指導及び調整を行ってきたが、この間、多くの水道事業者において、人員不足が更に進行していることからこうした支援を必要としており、支援事業としての市場は拡大してきているとともに、当該外郭団体においても支援のための人員の確保やノウハウの蓄積が進み、こうした実施体制やノウハウは支援を必要とする水道事業者に対するセールスポイントとなるという認識が高まり、自ら積極的に展開していく方向性が示されるようになってきていることから、今後は外郭団体の監理として支援事業を推進させるための指導及び調整を行う必要性はなくなり、業務委託契約における履行管理と、支援に必要な人員の確保・育成状況をモニタリングしていくことで水道局としての施策の達成が可能であると考えている。 一方、本市水道事業においては、事業の持続性確保のための経営基盤の維持・強化が必要となっており、「民間でできることは民間に」の方針の下で、水道管等の維持管理業務について、現在当該業務に従事している技能職員の退職時期に合わせて段階的に民間事業者に委託していくこととしているが、現時点では本市のように事業規模が大きく他の埋設管が輻輳する地域での水道管等の維持管理業務を受注できる民間事業者が存在しないため、最も現実的かつ適切な委託先として当該外郭団体を活用すること検討しているところである。					
	中期目標期間終了後の本市の行政目的又は施策の達成のために 団体に求める役割 について（外郭団体指定の必要性について）					
	現在水道管等の維持管理業務に従事している技能職員の退職時期に合わせて本市が策定する計画に従って、必要となる人員体制の確保と業務のノウハウの継承をしながら徐々に受託量を拡大していくこと。					
	外郭団体の指定の必要性	A	A：継続して指定 B：指定解除	指定理由の変更の有無 【※「継続して指定」の場合のみ】	ア	ア：有 イ：無
	講ずる措置の内容					

【中期目標期間終了時の検討】

《様式2》

外郭団体の指定理由の変更

所管所属名	水道局	団体名	(株) 大阪水道総合サービス
-------	-----	-----	----------------

要綱(※1)第6条第4項各号に掲げる事項

1 当該法人を通じて達成しようとする本市の行政目的又は施策の内容	変更の有無：	有
水道管等の維持管理		

2 当該法人以外の法人その他の団体によっては1の行政目的又は施策を達成することが困難である理由	変更の有無：	有
○指定基準規程(※2)第3条第1項第1号アのうちの該当する規定		
(ア) 実施することができる他の民間の主体（営利法人、公益法人、NPO等をいう。以下同じ。）が見いだし難いもの。		
○理由		
水道管等の維持管理業務については、現在当該業務に従事している技能職員の退職時期に合わせて段階的に委託化することとしているが、本市のように事業規模が大きく他の埋設管が輻輳する地域での水道管等の維持管理業務については、民間事業者によるノウハウがほとんどなく、また、現在当該業務に従事している技能職員の退職時期に応じて本市が策定する計画に従って必要となる人員体制の確保と業務のノウハウの継承をしながら徐々に受託量を拡大していくということに応じる民間事業者を見い出すことは極めて困難である。 一方で、当該外郭団体は、水道管等の維持管理業務を受託できる体制や十分なノウハウは持ち合わせていないものの、水道事業全般に関するノウハウを有しており、水道管等の維持管理業務の委託先として最も現実的かつ適切な存在である。		

3 1の行政目的又は施策を達成するために当該法人に求める役割	変更の有無：	有
現在本市が行っている水道管等の維持管理業務を本市が策定する計画に従って、人員体制の確保と業務のノウハウの継承をしながら徐々に受託量を拡大していくこと。		

4 当該法人に3の役割を果たさせる上で本市が当該法人の事業経営の指導及び調整をすることが必要であり、かつ、監理という手法が当該法人の事業経営に対する他の指導及び調整の手法と比較してより適切かつ効果的であるとする理由	変更の有無：	有
ア 当該法人が実施する本市の補完・代替活動の指導及び調整の必要性		
人員確保等の投資コストとそれを上回る受託収入という事業の採算性を度外視して、本市が策定する計画に従って必要となる人員体制の確保と業務のノウハウを継承しながら徐々に受託量を拡大していくということについては、当該外郭団体の自主的な事業運営に委ねることによってその目的を達成することが見込まれないことから、本市による指導及び調整が必要である。		
イ 監理の手法としての比較優位性		
当該外郭団体に対して本市が策定する計画に従って必要となる人員体制の確保と業務のノウハウの継承をしながら徐々に受託量を拡大していくことを求めるものであり、きめ細かな指導及び調整が必要となることから、協定などの手法で指導及び調整をすることには限界があり、中期計画及びこれに基づく年次計画の立案や実施に深く参画することによって事業運営を監理することが必要となるものである。		

(※1) 大阪市外郭団体等への関与及び監理事項等に関する条例施行要綱

(※2) 大阪市外郭団体の指定に関する基準を定める規程

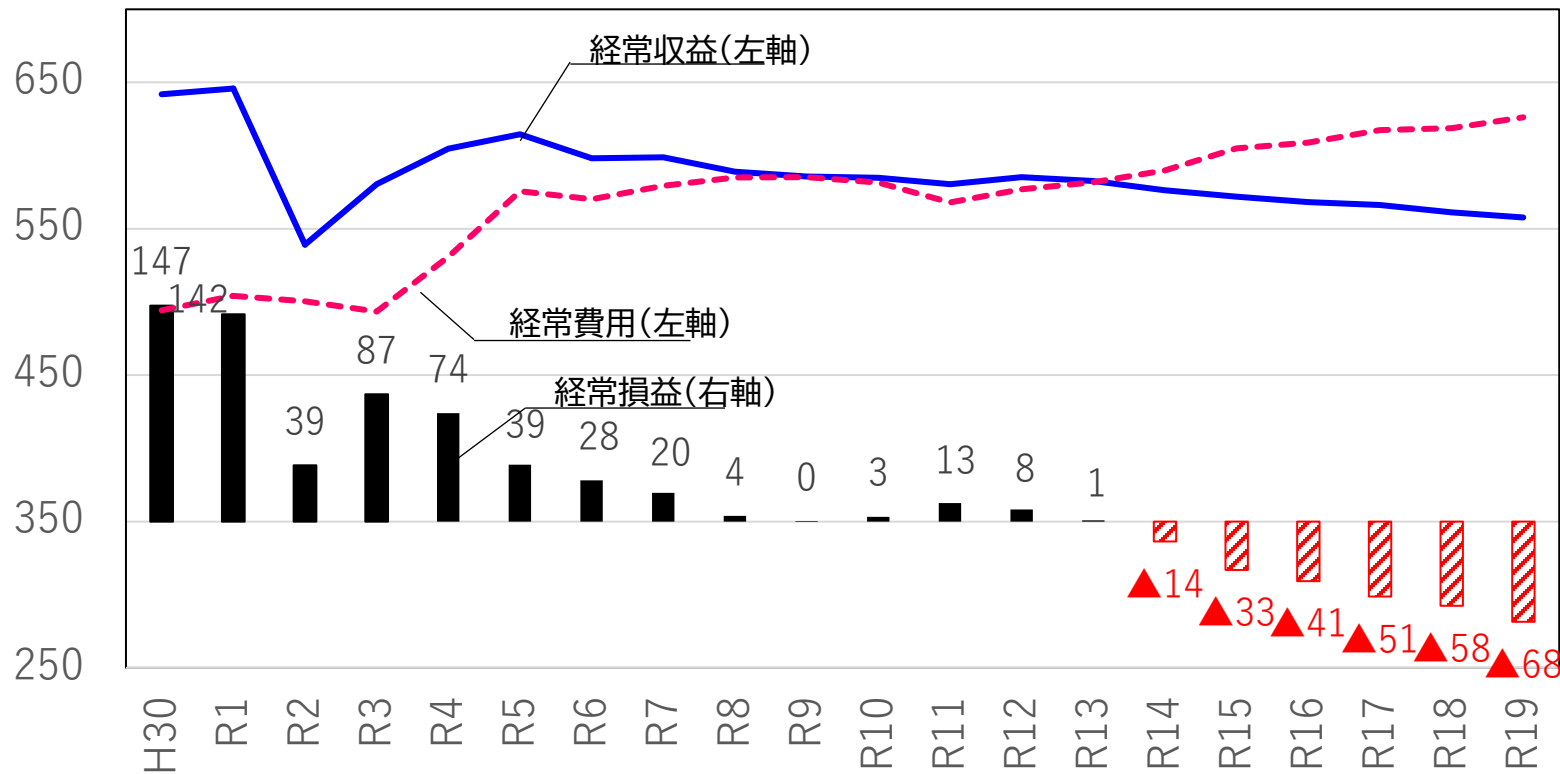
水道管等の維持管理業務へ の外郭団体活用について

水道局
(令和6年1月)

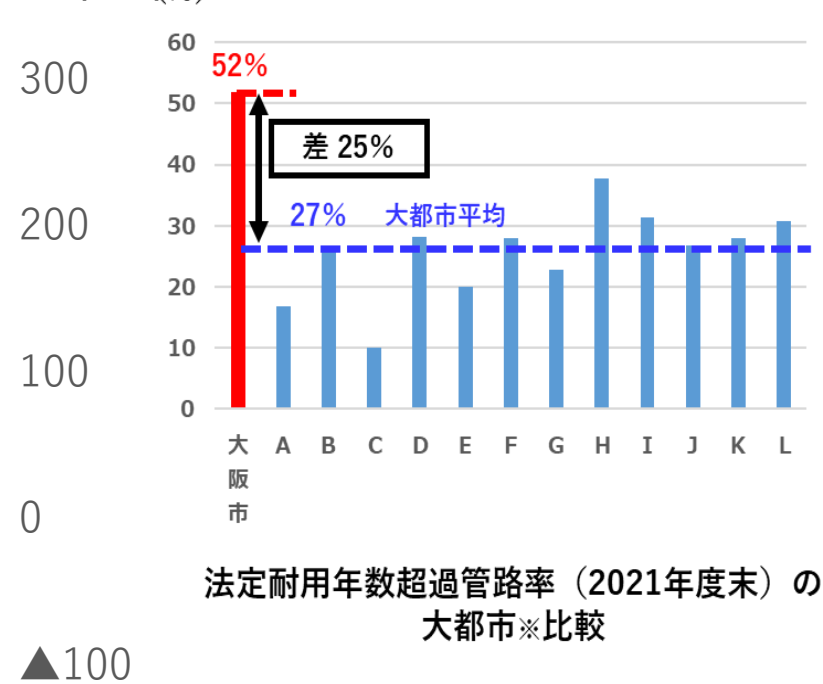
水道事業の経営状況

- 収益については、基幹収益である水道料金収入が、節水意識の高まりや今後人口減少が見込まれていることから緩やかな減少傾向を見込む。
- 一方、費用については、水道施設・管路の老朽対策や耐震化に多額の事業費が必要となることや物価上昇の影響などにより増加していく見込み。
- その結果、令和13年度までは黒字であるが、令和14年度以降については赤字が見込まれる。恒常的な赤字が続く場合には、水道料金の値上げを含めた収支改善を行い、事業を持続していく必要がある。

経常収益、経常費用
(単位：億円(税抜))



経常損益
(単位：億円(税抜))



法定耐用年数超過管路率（2021年度末）の
大都市※比較

※東京都及び給水人口概ね100万人以上の政令市

水道事業の経営戦略

- ・ 大阪市水道経営戦略(2018～2027)を策定し水道事業の経営課題を計画的に解決するための取組を実施
- ・ 将来にわたり水需要の減少に伴う給水収益の減少が見込まれる中、水道事業の経営基盤を強化し事業の持続性を確保するには、「安全な水道水の安定的な供給」のために「効率的な業務運営体制の構築の推進」が重要となる。

大阪市水道経営戦略(2018～2027)

基本方針

I 安全な水道水の安定的な供給

主な施策

浄水施設、管路等の耐震化

水道施設等の維持管理の向上

主な具体的取組

IV 社会的責任の遂行

他の水道事業体への技術支援

V 持続性確保のための経営基盤の維持強化

効率的な業務運営体制の構築

水道センター及び浄水場業務について、委託化等を推進し、より効率的な業務執行体制とします

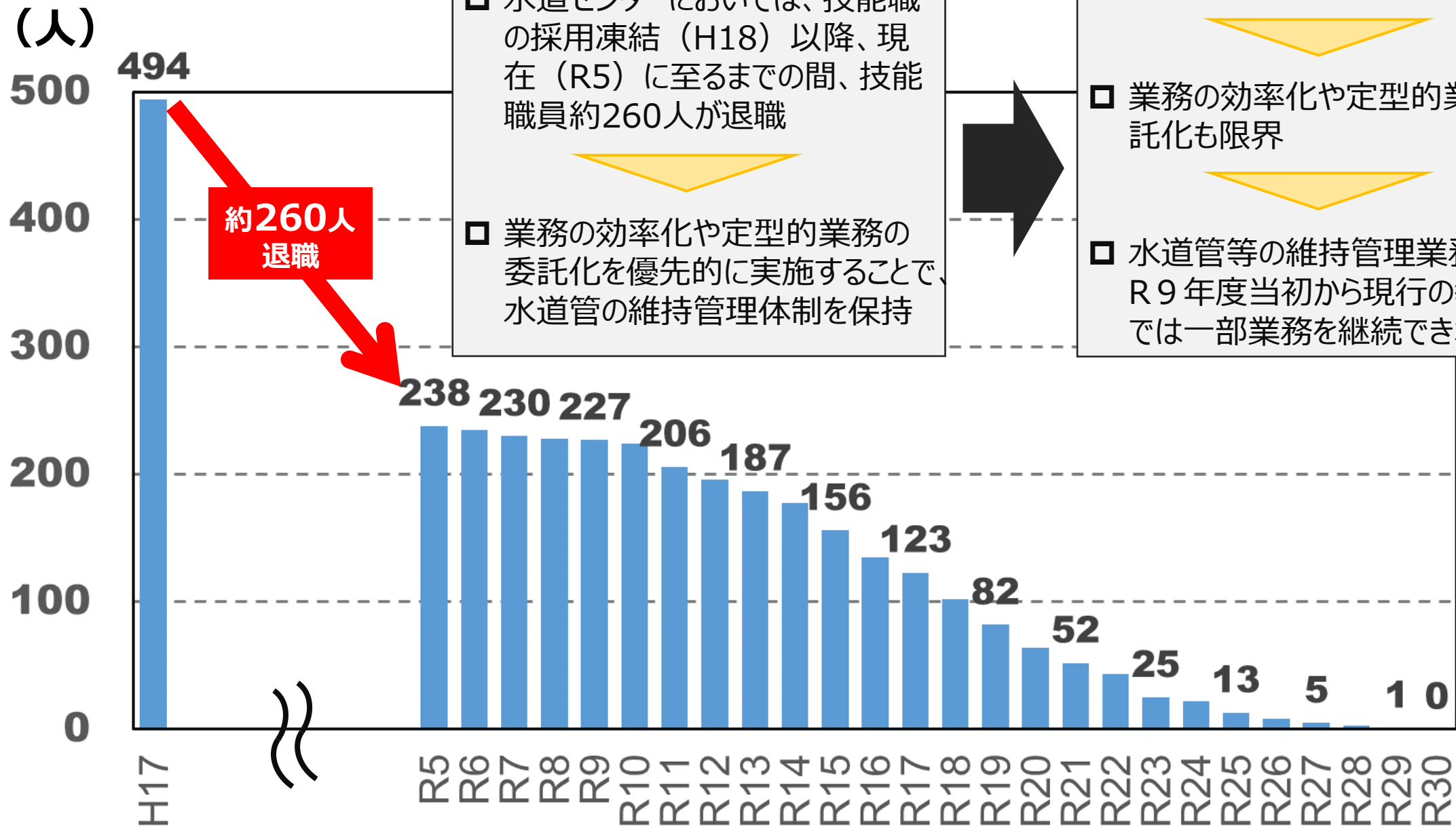
効率的な業務運営体制の構築

- 水道局では、大阪市水道経営戦略に基づき、職員の生産性向上に向けて、BPR等による業務の効率化を進めた上で、①「直接公共が担うべき業務」と②「それ以外の業務」に区分し、①については直営業務として実施する一方、②については「民間でできることは民間に」の方針のもと、段階的に委託化することとしている。
- ②の業務の多くは、浄水場及び水道センターにおける維持管理業務などであり、水道水の安全で安定的な供給の確保に欠かすことができないものの、原則、民間で実施可能な業務と位置づけ、これら業務の大半を担う技能職員の退職不補充とすることを基本方針としている。
- 技能職員が減少し続けている中、委託化を含めた業務体制の再構築により事業持続性を確保していく必要があり、今後の技能職員の減少ペースを考慮すると、水道センターの水道管等の維持管理業務については、令和9年度当初から現行の執行体制では一部業務を継続することができないため、当該業務の受け皿の検討が喫緊の課題である。

※水道センターの業務概要と技能職員の人員数推移は5～7ページを参照

技能職員の人員数推移

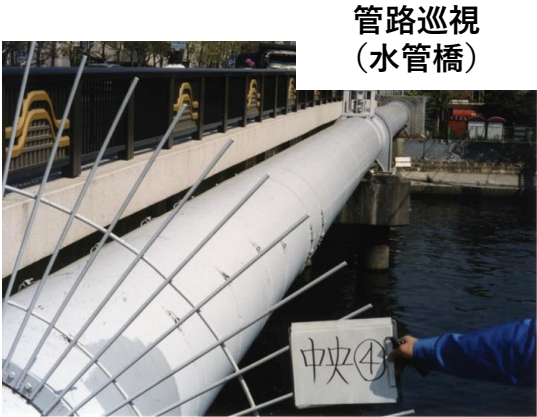
水道センター
技能職員数



水道管等の維持管理業務とは

管路維持

水道管の地下漏水の有無を調査や巡視点検をしたり、不具合の生じたバルブなどの付属設備の計画的な取り換え工事の管理など、水道局が管理する水道管等の調査や補修を行う業務



管路保全

他の埋設企業体が工事をする際に、損傷などの影響が及ばないように水道管への適切な防護や、将来の管路維持に支障がでないよう他企業の新設管の離隔について、検討・調整、現地立会等を行う業務



水道管等の維持管理業務とは

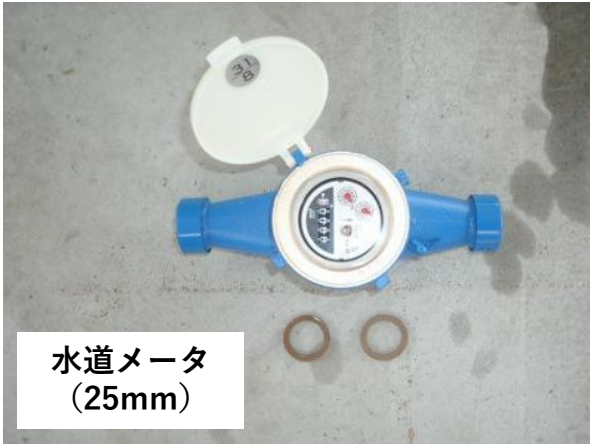
緊急対応

昼夜を問わず発生する老朽化した水道管の破裂等や第三者の工事に伴う水道管の損傷等による地上漏水に対する受付や現地調査、緊急修繕の管理、地元調整、緊急断水や通水のバルブ操作、その他夜間・土日・祝日のメーター開栓への対応を行う業務



用地保全・
メーター取替等

水道局が保有する管路用地の巡視点検や保全、検定満了となった水道メーターの取替等を行う業務



水道管等の維持管理業務の市場性（※ヒアリング内容を含む）

- 水道管等の維持管理業務は、民間への委託化は徐々に始まっているものの、その事例は少なく民間にノウハウがほとんど蓄積されていない状況にあり、加えて事業規模が大きくなるに従い人員確保が困難となることが想定されるため、委託の事例は部分的または事業規模が小さな場合に留まっている。
- さらには、本市のように管口径が大きく、多種多様な管材料を使用し、かつ狭小道路に他の埋設管が輻輳するなど、より高いレベルの計画策定・調整等の技術的判断が必要な地域での業務委託は東京都の事例があるのみである。
- 全国的にも官民連携が進む中、今後、水道管等の維持管理業務の委託化も進んでいくものと考えられるが、現時点では、上記の通り、民間のノウハウ不足等の要因から市場性がないと推測される。
- また、水道管等の維持管理業務に関して、複数の民間事業者にはヒアリングをしたところ、
 - ① 民にノウハウが無いため業務の担い手確保が相当に難しく、業務の執行体制の構築が困難であるうえ、大阪市という事業規模が大きく、大口径管が多い案件の場合、さらにその困難度は増すため、現時点では業務の受注は困難であること
 - ② ノウハウ等が無いことからリスクの把握や民の創意工夫の発揮が難しく、当該業務でどの程度の利益を確保することができるのかの見通しを立てにくいいため、現時点では、他の利益確保がしやすい業務を優先するのが民間の判断となることであり、現時点において、民間事業者は、本市における管路の維持管理業務を受託できる体制はなく、かつ業務体制を構築する意思もない。

水道管等の維持管理業務の委託に関する大阪水道総合サービスの適正評価

- 大阪水道総合サービス（OWGS）は、現時点において、本市における水道管等の維持管理業務を受託できる体制はない。
- 一方で、これまで水道管等の維持管理業務と関連性のある水道施設維持管理業務や水道管の施工監理業務などの様々な水道事業に係る業務受託を通じて、水道事業全般に係るノウハウは有しており、会社としても水道管等の維持管理に関するノウハウを獲得する上でのベースとなる知識・知見を保有している。
- 民間事業者は、当該業務を受託できる体制がなく、かつ体制を構築する意思もない中であって、委託先としては、水道事業体出身者が多く在籍し、数多くの事業体ニーズに応えながら、今後とも事業体からの水道事業全般にわたる業務の受注拡大に取り組むとしている、OWGSが、現実的かつ適切である。
- そこで、OWGSを外郭団体指定し、将来的に事業として持続できる事業スキームの構築を見据え、水道管等の維持管理業務に関するノウハウの継承や受託体制の構築を共同で進めた上で当該業務を移管する。

外郭団体指定基準に沿った該当の可否

- 水道管等の維持管理業務は、民間にノウハウがほぼ無く、リスクの把握や民の創意工夫の発現が不透明であることから、現時点では民間の主体に実施体制はない。また、本市のように事業規模が大きく、他の埋設管が輻輳する地域での維持管理業務は、担い手の確保やリスクの把握が一層困難であることから、民間の主体による受託体制の構築は見だし難いため、当該業務は「第3条のアの(ア) 実施することができる他の民間の主体が見だし難いもの」に該当する。
- また、当該業務は水道水の安定供給に欠かすことのできない業務であり、当局の技能職員の減少にあわせて段階的に外部委託を実施する必要がある中、他の法人では当局のスケジュールに合わせた体制構築ができない中、当局のスケジュールに合わせて受託体制を構築させる必要があるため、「同条イ 本市の行政目的又は施策を達成する上で指導及び調整をする必要があるもの」に該当する。
- さらに、当局のスケジュールに合わせ、水道管等の維持管理業務の受託体制を構築させるには、委託や協定など他の手法では実現が難しいため、「同条ウ 本市の行政目的又は施策を達成する上で監理という手法が他の指導及び調整の手法と比較してより適切かつ効果的であるもの」に該当する

全体スケジュール

- 水道管等の維持管理業務の大阪水道総合サービス（OWGS）への移管にあたっては、技能職員の退職状況に合わせて段階的に進める必要があり、管路維持、管路保全、緊急対応などからなる維持管理業務のうち、まずは他に比べて切り出しが容易な「管路保全」を第1段として移管する。【今回の中期目標（R6～R8年度）の対象】
- その後も、OWGSには水道局の技能職員の退職状況と歩調を合わせて、段階的に受託体制を構築させ、業務移管する予定であるが、他の大規模事業体における維持管理業務の民間市場の形成状況等を踏まえて、今回設定する中期目標期間（R6～R8年度）の振り返りにおいて判断を行う。

	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18
管路保全		リスク分担・体制の検討、 契約手続き等			引継ぎ・業務委託									
緊急対応														
漏水の現地調査、 修繕時の地元調整				リスク分担・体制の検討、 契約手続き等		引継ぎ・業務委託								
緊急断水・通水の バルブ操作、 修繕作業の管理						リスク分担・体制の検討、 契約手続き等		引継ぎ・業務委託						
管路維持									リスク分担・体制の検討、 契約手続き等			引継ぎ・業務委託		
用地保全・ メーター取替等									リスク分担・体制の検討、 契約手続き等			引継ぎ・業務委託		

【当面の外郭団体の目標とスケジュール】

- ・当面の目標は、管路の維持管理業務のうち一部業務（管路保全業務）の業務移管であり、技能職員の減少を踏まえると、令和8年度中に業務開始（引継ぎ）が必要となる。
- ・そのためには、外郭団体に対しては令和6年度中に当該業務の範囲、リスク分担、受託体制など受託計画を作成させる。
- ・令和7年度から令和8年度にかけて、受託計画に基づき人材確保と育成をおこない、令和8年度中の局からの引継ぎ期間を含めた業務開始を求める。

