

(公社) 全国上下水道コンサルタント協会主催

座談会

# 事業運営(マネジメント)と コンサルタント支援の展望 —後編—

全国上下水道コンサルタント協会では、厳しい財政状況や職員減少の中で、さまざまな課題に直面する上下水道事業を支援するため、事業運営の現状と今後、コンサルタントによる運営支援に関する実績と見通し等について、地方公共団体とコンサルタントによる座談会を開催した。前編では、コンサルタントの今後の支援のあり方に関する提案とともに、出席したそれぞれの地方公共団体の担当者からの現状報告が行われた。後編では、その話を受けてのコンサルタント側からのさらなる提案とその後の意見交換について紹介する。

開催日:令和4年1月21日

## 出席者

### 〈上下水道事業者〉

吉田町 上下水道課 下水道工務部門 主査

水道工務部門 主査

葉山町 環境部下水道課 課長

戸田市 水安全部 次長兼総務課長

水安全部総務課 副主幹

湖西市 環境部水道課 工務管理係 係長

工務管理係 副主任

阪神水道企業団 技術部 浄水計画課長

岡田 充広 氏

大石 祐嗣 氏

藁科 義和 氏

五條 宏 氏

山口 輝 氏

原田 智浩 氏

尾崎 圭介 氏

門脇 正夫 氏

### 〈水コン協 企画委員会 事業運営支援小委員会〉

事業運営支援小委員会委員長 (株)NJS

委員 (株)日水コン

委員 (株)東京設計事務所

委員 日本水工設計(株)

増屋 征訓 氏

若松 亨二 氏

馬場 未央 氏

門田 文仁 氏

### 〈司会〉

委員 (技術・研修委員会委員長) オリジナル設計(株)

高島英二郎 氏

## 事業者の事業運営及び その支援のあり方

高島(司会) 事業者の皆さまからの貴重なご意見、情報ありがとうございます。ありがとうございました。では続きまして事業運営と支援のあり方について意見交換を行いたいと思います。まずはコンサルタントから計画段階、運用段階における支援事例を踏まえた発言をお願いします。水道担当の馬場委員から順番によろしいですか。



高島氏(司会)

### 組織に対しての 業務発注も視野に

馬場(東京設計) 先ほど事業者の皆様からお話がありました。が、上下水道事業では使用水量の減少に伴って料金収入、使用料収



馬場氏 (東京設計)

入が今後は減少していくと予想されています。その中でさらに職員  
の不足があり、それとは逆に更新  
需要が増えていく、さらに頻発す  
る災害等への対応も求められてお  
り、事業環境がとて厳しくなっ  
ている状況です。本日ご参加の事  
業体の方も含めて特に中小の事業  
体では、数人の職員の方で維持管  
理されているような状況も見られ  
ます。

一方、水道法が平成30年12月に  
改正され、水道の基盤強化に向け  
て、広域連携・官民連携をはじめ  
とする施策が示されました。ここ  
数年の間に道・府・県主導の下で  
水道広域化推進プランが検討され  
ていますが、その中でも課題が数  
多くあります。

例えば、同じエリアの中でも事  
業規模や地理的環境が大きく違っ  
ているため、単純に広域化を行う

ことだけでは基盤強化につなが  
らない現実があります。

そのような状況下にありながら、  
事業体ではビジョンや経営戦略、  
アセットマネジメント計画、耐震  
化計画等を踏まえ長期的な財政収  
支見通しを策定することが求めら  
れています。

このように多くの計画検討を求  
められる背景もあり、近年、計画  
等の策定業務において、関連性の  
高い複数の計画を一括発注する事  
例が少しずつ出てきています。湖  
西市さんのように、施設計画から  
経営戦略までまとめて発注された  
事例では、コンサルタントの立場  
からは、共通で集めなくてはなら  
ない資料やご提案の前段として整  
理しなくてはならない情報を、ま  
とめて複数年の期間で実施できた  
ことから、検討事項に対し時間を  
かけて取組めたと考えています。

広域連携においても、例えばい  
くつかの市町村で連携して計画業  
務を発注いただくといった方法も  
あるのではないかと思います。た  
だ、このような事例はあまりない  
と思いますし、発注方法や対象委  
託業者の選定など整理しなければ

ならない事項は多いと思います。

以前、事業体の方にヒアリング  
をさせていただく機会があったの  
ですが、発注において各社を対象  
とした指名競争入札ではなく、例  
えば水コン協のような組織を対象  
に発注できるような仕組みがあれ  
ば、新たな業務範囲や業務内容で  
あっても発注しやすいのではない  
かといったご意見もいただきました  
。この点は今後、水コン協とし  
て検討させていただき、より事業  
体の皆様のニーズに合った提案を  
していきたいと考えています。

### モニタリングも 支援業務の対象に

若松(日水コン) 最初に馬場  
委員から計画段階でのお話があり  
ましたので、私からは、そのあと  
の運用段階についてコメントさせ  
ていただきます。

コンサルタントはこれまで、計  
画策定後の事業運営については計  
画の見直しなどといった部分的な  
相談を受けることはありましたが、  
関与する範囲はかなり限定的だっ  
たのではないかと思います。皆さ

まからご説明いただいたように、

技術の継承、人口減少の問題、更  
新事業、業務の効率化といった事  
業体間で共通する課題ももちろん  
ありますが、やはり地域特性、地  
理的条件などもありますので、地  
域の実情に合わせた支援が必要  
なのではないかと考えています。そ  
ういった面からも、運用段階にお  
いてコンサルタントが関与させて  
いただくことで、事業運営の当事  
者に近い位置に立って計画を進め  
る上での問題点と課題の認識をよ  
りの確に行うことができるのでは  
ないかと考えます。

さらに計画の見直し、次期計画  
の方向性、事業運営方法の改善や  
課題の提案といったことも行っ  
ていけるのではないかと思います。  
具体的には、例えば危機管理に関  
するマニュアルや訓練などを職員  
の方々と一緒になって、当事者の



若松氏 (日水コン)

立場に近い意識を持って参画するという方法が一つイメージできま  
す。そして、関係団体や市民の方々  
も参画するような、そういった場  
での関与も考えられるのではない  
かと思います。

それから、先ほど戸田子さんか  
ら包括的民間委託のご説明をいた  
だき、すでにモニタリングも実施  
されているということでしたが、  
例えばそういったモニタリング業  
務のご支援、包括委託に対する改  
善、あるいは業務範囲の見直しの  
提案、全体的な計画の見直しの提  
案といったことでも支援できるの  
ではないかなと思います。

さらに計画策定から運営に移行  
する段階での関与も考えられます。  
PPP（官民連携）事業のアドバ  
イザリー業務、いわゆる計画、基  
本設計の段階から次の実施設計、  
建設に移行する際の事業者選定と  
いう段階の業務になるわけですが、  
こういったことに近い業務で、ま  
た、官民連携事業に限らず、さま  
ざまな事業の実施に向けた企画、  
あるいは実施体制の構築に対する  
提案といったことにも関与してい  
けるのではないかと考えています。

## 広域化・共同化で 支援の枠組み拡大

門田（日本水工） 私からは主  
に計画段階における支援のあり方  
についてお話をさせていたくださ  
い。現在、下水道事業の課題は多  
様性を極めていますが、水道事業  
と共通する課題もあります。下水  
道部門の職員数に目を向けると、  
平成9年度の4万7000人の職  
員数をピークに、平成30年度には  
約2万7400人と、6割まで減  
少しています。特に人口5万人未  
満の中小の事業体におかれては、  
職員数が5人未満のところはほと  
んどで、必要な日常業務を遂行す  
るための人員や技術者、時間等も  
かなり不足しているという状況と  
推察いたします。こういった背景  
からも、事業運営支援という業務

領域が必要となるのではないかと  
考えています。

事業運営支援業務について、冒  
頭の趣旨説明の中で紹介させてい  
ただきました人口50万人以上の大  
規模事業体の事例で説明しますと、  
当時は下水道事業の中でも「汚水  
整備」と「浸水対策」と「管きよ、  
ポンプ場の再構築」が重点施策と  
なっていました。関連する特定計  
画の抜本的な見直しの時期を迎え  
ていたという背景があります。

また同時に、これらの施策を一  
体的に捉えた下水道経営方針の検  
討も求められていたこともあり、  
各施策の整合や精度の高い事業計  
画をインプット情報とした下水道  
ビジョンの策定が要請されていま  
した。

このような背景の下、各施策方  
針を定めるとともに、管理体制や  
施設管理、経営管理といったヒト・  
モノ・カネの一体的なマネジメン  
トに基づく経営の基本方針を示す  
下水道ビジョンを策定するために、  
包括的な業務が複数年契約により  
発注されました。

この支援業務の中では、一連の  
プロセスにおきまして、重要施策

の検討を行うとともに、各種特定  
計画から下水道ビジョンの策定ま  
でを一気通貫で検討させていた  
きました。これにより、成果品に  
加えて、内部調整資料や公表資料  
についても特定計画の特性を網羅  
した質の高いアウトプットを短期  
間で提供することが可能となりま  
した。

また、業務の包括化に伴い、分  
離発注の際に必要なであった発注者  
による各々の特定計画策定時の受  
託者間の調整が不要となり、設計  
協議や内部調整会議等の削減がで  
きたことも特徴として挙げられる  
と考えます。

続いて、支援のあり方ですが、官  
民連携そのものの形態が年々多様  
化の傾向にあると考えますが、総  
務省と農水省、環境省と国土交通  
省の所管する排水処理に関しては、  
この4省の連名によって要請され  
ている広域化・共同化計画があり  
ます。これにより、今後はさらに  
新たなかたちで官民連携が進むも  
のと考えています。

例えば、広域化・共同化の推進  
により、広義の公共下水道事業間  
の連携と併せて、集落排水事業や



門田氏（日本水工）

浄化槽事業等の下水道事業間における共同処理や事務処理の共同化といった連携がさらに進んでいくのではないかと認識しています。これら連携強化が求められる事業間においては、お互いの関連性に配慮した精度の高いプランの策定が求められると考えますし、そのためには互いの事業の特性に関する高度な知識も必要になると考えます。

水コンサルタントとしては、マネジメント業務の分野における官民連携支援については、これらのバンドリングの要素にも配慮した導入可能性調査の実施や、事業企画に関しては、未普及解消促進の対策における排水処理のベストミックス、官民連携手法を用いた効率的な整備手法の提案、調査・診断計画策定の分野では精度の高い特定計画をインプット情報とした経営戦略の策定を行うことなどが考えられます。

また、計画段階においても、維持管理や情報管理を含めた運用段階の業務と連携しながら、計画業務のアウトプットを経年的に陳腐化させないことも重要ではないか

と考えています。そのためには、CAPDサイクルの「C」評価の部分の仕組みとサイクルについて充実を図りながら、マネジメントサイクルによる改善の効果を最大化して、持続的な下水道事業の実現に寄与していきたいと考えています。

### 一体的な発注で 支援の幅を拡充

増屋（NJS） 私はこの業界に入って30年弱になります。が入った当初は下水道の普及・拡大のための計画、設計が主な業務で、とにかく建設に主眼を置いたコンサルティングをさせていた。しかし、ここ数年はアセツトマネジメント関連業務が中心になり、管理・運営の中でどうやって事業運営を行うかという課題に、私もコンサルタントも地方公共団体の皆様もシフトしてきています。

下水道は平成28年度にストックマネジメント支援制度が創設されて、各地方公共団体では老朽化対策が非常に大きな課題になりまし

た。そして、施設の管理を事後保全から予防保全にシフトしていかなければならないことから、さまざまな点検・調査および改築計画を策定して実施されていると思います。しかし、事業運営、マネジメントをするにあたっては、老朽化対策の管理だけではなく、整備計画や地震対策計画、浸水対策計画などのさまざまな計画と調整を図った上での各種計画の実行が重要になってきますし、それを行うためのヒト・カネをしっかりと確保していくことが必要になってきます。そこで、国土交通省においても、マネジメントの高度化を図るためのマネジメントサイクルに関するガイドラインが公表されているところでは、

水コン協ではそうした状況も踏まえながら、運営管理を実際にどう動かしていくか、適切なマネジ

メントサイクルをどう確立するかといったことに対して、コンサルタントの支援力をご提供できるのではないかと考えています。そのためには、複数年の長期的な運営支援業務、CAPDサイクルのPlan・Doも大事ですが、これからはCheck・Actionがさらに重みを増してくるのではないかと思います。

実際の取組みとしては、本日出席いただきました吉田町さんの事例で、第1期の事業運営支援業務ではストックマネジメント計画に基づく管路や処理場の調査・診断とともに、その結果をスムーズに計画に反映する計画の見直しを複数年で実施したということがありました。その時その時の状況によって臨機応変に計画を見直すことが実現できてくるのではないかと思います。

2期目以降については、各種計画の連携が必要になってくるかと思えます。私もコンサルタントも、例えばストックマネジメントに強い部局、災害対策の検討に強い部局、経営対策に強い部局といったように、それぞれの組織で



増屋氏（NJS）

別れているところがあります。

個別で発注された場合には、プロジェクトとしてそれぞれの部局で動かしていくことになりませんが、一体的に発注していただければ、組織の中でいろいろなスキルやノウハウを持った者が一つのプロジェクトに参加して、定期的に調整を図りながら実行できるというメリットが働き、より良いサービスが提供できると思います。一体的な発注は、コンサルタントにとっても非常に調整が図りやすく、プロジェクトとして動きやすいということもありますので、ぜひそのあたりを考慮していただきたいと思っています。

## コンサルタントへの期待と今後の取組み

高島（司会） これまで出席者全員からひと通りのご発言があったわけですが、それを受けて、さらにご質問等も含めてコメントをいただきたいと考えています。今日のテーマであるマネジメントの部分での支援というところを意識していただければと思います。それではまず、葉山町さんからお願ひできますでしょうか。

### 経営の適切な判断へのアドバイス

葉科（葉山町） コンサルタントの皆様にご期待することとしては、私どもでPPPへの対応ということで平成27年にアクションプランを策定した際に、「管路の下水道未普及早期解消マニュアル」を作成しました。その時に委員として参画しまして、官民連携事業について少し学ばせていただきましたが、そこでは管きよの設計・施工一括発注方式を実施しまして、そ

の手法の効果を実際に感じていました。現在は、やはり単独公共下水道を運用していますので、新たな官民連携の手法について情報の収集等を行っているところです。

私どものような小規模の地方公共団体で単独公共を運営していくことは、全国的な課題だと思えますし、今は水面下ですが、近隣の団体で単独公共を実施しているところと広域化・共同化の部分で一緒に取り組むことができているのかを検討したいと思っています。

事業に政策・経営・施設とある中で、政策的な判断とか財政計画等の中の使用料改定といった経営判断等については、下水道管理者が責任を持って執行しなければならぬと考えていますが、適切な判断を行うための支援や、マネジメントに対してもさまざまな部分

でコンサルタントの方々の力をお借りしながら取組みを進めていきたいと思っています。

行政は単年度会計の主義があり、2カ年にまたがる委託に関しては、かなり難色を示す部分があります。私どもでは財政当局と協議を行い、債務負担行為などいろいろな面での対応を行って、複数年にわたる計画を行うことで、途切れることのない下水道サービスを行っていくような調整しているところですので、そういったことも含めて、民間企業の持っているさまざまなポテンシャルを活かしていただきたいと思っています。

岡田（吉田町） 下水道の未普及解消事業については令和8年までに完了する予定ですが、少し延びても令和10年頃には完了して、それ以降は維持管理がメインになってきます。そうすると、ストックマネジメントや総合地震対策といった計画をもとに計画を進めていきますが、それと経営戦略等をまとめていくことで、財政的な内容も含めて一括で管理ができるのではないかと考えています。先ほどの増屋委員長の話があり



葉科氏（葉山町）



大石氏（左）・岡田氏（吉田町）

整合性の確保にも  
コンサルの力を

ましたが、そういったところで複  
合的にコンサルタントの方々にも  
判断していただけるような体制を  
取りつつ、官民連携でうまく運営  
できればいいなと考えているとこ  
ろもあります。

現在取り組んでいるストックマ  
ネジメント計画ではこの4年間で  
かなり良い効果が出ていますので、  
それを今後も続けていきながら連  
携を拡充していければさらに良い  
結果を出していけるのではないかと  
思います。

また、水道ビジョンや下水道ビ



五條氏（左）・山口氏（戸田市）

ジョーン等も10年スパンの長期計画  
になることが多いと思います。戸  
田市の場合も策定から5年経って、  
当初の策定に携わった者がほとん  
ど残っていませんし、目標もビ  
ジョンのレベルだと非常に大きく  
なってしまうので、その進  
捗管理は今回のコロナ禍のような  
ことがあっても、これを変更する  
ために人員をかけられないわけ  
です。日頃の業務の中でも計画の進  
捗管理の主体责任を置く余裕もあり

ませんので、事務系の出納管理や  
予算管理とは違って、そこまで考  
えが至ってはいないのです。

事務系は事業の進捗には関心が  
薄く、逆に現場サイドはお金に目  
が向いていないという組織的な問  
題もありますが、やはり人員の異  
動が激しくて、その概念とか考え  
方まで引き継いでいくのはすごく  
難しいなど感じています。そう  
いったところのご支援もいただき  
たいと思っています。

高島（司会） 戸田市さんの包  
括的民間委託はかなり広い範囲の  
事例ですね。特に第2期の令和3  
年度からは財務会計業務も加わっ  
たということで、予算・決算事務  
や決算統計作成などの支援も加  
わっています。これは全国的にも  
かなり進んだ事例ということにな  
るのでしょいか。

五條（戸田市） そうですね。  
財務会計業務、実際には支出伝票  
等の起票業務と、あと予算作成の  
際の作表補助ということになりま  
すので、全国的にも事例はないか  
と思います。ただ、経営審議会で  
は学識経験者の方から心配する声  
も聞かれました。しかし、実際に

は指揮系統はきちんとしていますし、出された情報について意思決定するのは、あくまでも委託側であることを申し上げてご理解いただきます。

現在、包括的民間委託での財務会計業務の委託がスタートから10カ月が経ち、初年度の引継ぎ業務がありました。特に決算業務などは始まってすぐにありますので、春の時点ですべて引き継げたかというところ、少し難しいところもあります。それは5年の範囲の中で、職員の指示の下、委託する業務を整理していきたいとは思っています。

高島（司会） 貴重な事例紹介をいただきありがとうございます。それではまた湖西市さんから順番にコメントをいただけますでしょうか。

原田（湖西市） 今回いろいろなお話を聞かせていただいて、これは個人的な意見にはなりますが、やはり事業体の規模によって求められるニーズが違ってくることを感じていました。私どものような規模の小さな団体は、少ない人数で、ある程度の水準のレベルの業務を求められると、なかなか各部



原田氏（左）・尾崎氏（湖西市）

なっております。

アセットマネジメント一つとってみても、経営の考え方とか技術の考え方をすり合わせるのも大変です。専門的な知識がいる中で、中立的に考えられるコンサルタントさんが中心になったほうが、より整合性の取れた計画になるのではないかと、個人的には考えています。ですので、政策判断から経営判断、経営計画までを一括して発注する、いわゆるパッケージの業務仕様を提案していただければ、選択肢の一つとして検討していくことができると思います。

門脇（阪神水道） 阪神水道では10年ほど前に拡張事業を終えて、それ以降は危機管理対策を行ってきましたが、その評価や経営状況の分析業務、ビジョンの見直しなど、いわゆる運営管理的な業務も結構増えてきています。今は職員も結構いるので直営でできるものとできないものに分けて、直営である程度行いつつ、その補佐をしていただいています。

お話しした通り、企業団はプロパーが主流で、外の状況が見えにくいという部分があるので、そう

いった第三者の視点という部分でコンサルタントさんに意見してもらえると、活発な議論ができるのではないかと考えています。ただ、先ほどから話の出ているパッケージ化のような業務規模に対応できるコンサルタントさんは、数が限られていると思いますが、いかがでしょうか。

増屋（NJS） さまざまな業務を一括で出させていただいて、業務規模が大きく複数になってくると、ある一定規模の会社でないとなし難いとは思っています。いろいろな技術を持った技術屋が社内にならぬと大変でしょうね。そういった人的資源をすべて確保できないので、分かれてくるのではないかと思います。

ただ、水コン協では先ほどの手引きの中でも謳っていますが、コンサルタント同士のJVといったような組織をつくって、総合コンサルタルの強み弱み、地元のコンサルタルの強み弱みを合わせたかたちでの対応の仕方もあるかと思っています。

門脇（阪神水道） 単独で発注するとすると、実施できるコンサルタルが限られ、競争という点



でなかなか説明が難しい部分があります。業務の量が大きくなり過ぎた時には、お話のようにJ V対応できれば、こちらもありやすいと思います。

高島(司会) 公共側の職員とコンサルタントがともに力を合わせることで、双方で重複の削減や相乗効果も期待したいと思います。さらに何か意見や質問があればご発言いただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

## 運営ノウハウをどう残していくか

増屋(NJS) では、先ほどから複数年の長期契約のお話が出ていますが、実際にそういった委託業務を行う中で、複数業務を長期で出されるにあたって、何か苦労されたことがあれば教えていただきたいと思います。

それともう一点、かなりの規模の包括的民間委託をされている中で、技術継承が課題だとされていますが、そういったノウハウの継承においてコンサルタントに期待することとはどのようなことで

でしょうか。

五條(戸田市) ノウハウの継承は、正直言って委託に舵を切ったときには、ある程度の想定はしていました。では、なぜ委託に舵を切ったかと言えば、それ以上に役所の職員がやっていける可能性がだんだん乏しくなっているのが見えてきたからなんです。上下水道事業は市全体の中の一部門であって、人事に関しても全く裁量が増えません。通常なら2〜3年、長くて4〜5年で部署を異動します。

そのような中でも、意思決定に際しては係長レベル、課長レベルでしっかりと委託している意味を考えたうえで事業を進めていっています。ただ、計画をつくっていただいたコンサルタントさんに進捗管理も併せてお願いできれば、ノウハウは残っていくと考えていますので、事業運営支援を包括的に行っていただければと思っています。

高島(司会) ありがとうございます。町の方から何かコメント等ございませんでしょうか。  
岡田(吉田町) 人材不足は上

下水道事業だけではなく、他の部署も同様です。そして、やはり人事については決定権もなく、今後人員がどれだけ減っていくのかさえ見えないわけです。そうした中で、将来的にはコンセツションも視野に入れなければいけないなどとも考えましたが、単独でコンセツションを出したところで乗っ取られてくる企業があるかどうかも分かりません。

技術継承についても、コンセツションにしてもえばノウハウが残らず、例えば20年契約で20年後に戻されてしまっても、どうしようもなくなってしまうこともあると思います。少しでも職員が絡むようなかたちで包括委託にする業務を、少しずつ増やしながらやっていくのが現実的ではないかと考えて進めているところです。

藁科(葉山町) まず一点目の長期継続計画につきましては、平成30年の時に葉山町は企業会計へ移行して、その前に3年間で移行に向けた準備を行っています。その際、切れ目なく事業というか業務が遂行したということがありましたので、大変良い取組みだった

のではないかと思っているところでは、二つ目の技術継承につきましては、葉山町は単独公共でやっているんですけれども、機械職、電気職という職種がゼロという技術配置となっており、建設の際は日本下水道事業団さんに委託をして施設の建設を行いました。その際は技術的なことは確実にできてきていますが、そのあと施設を引き継いだ職員にほとんど何もノウハウが残らなかったこともあり、結構苦労しました。

それらを踏まえまして、官民連携を取り入れた今後は増設などもありますので、そうした取組みとともに、近隣の三浦市さんがコンセツション事業を行っていることもありますので、これらも注視しながら方向性を定めていきたいと思えます。

政策的な判断などについては行政が行わなければならないのは十分認識していますが、その中で、部分的なマネジメントに関する支援を期待していますし、技術継承についても併せて行っていただければと思っています。

## 議論後の感想とまとめ

高島（司会） コンサルタントからもコメントをいただけますでしょうか。若松委員からお願いいたします。

若松（日水コン） 戸田市さんのコメントで、経営審議会で学識経験者の方が心配されていたというお話がありました。そういったことを考えると、運営段階でコンサルタントが関与することで、その状況をよりの確に把握し評価して、より地方公共団体の皆様の視点に近い位置で物事を見ていくことが必要になってくると感じました。

決して運営段階でコンサルタントも直接事業に参画するコンセッション方式を否定するものではありませんが、選択肢の一つとして地方公共団体を支援するこの事業運営支援という方式のご提案を行い、それを選択肢の一つとしてご検討いただけるようにしたいと思えます。まずは私もコンサルタントも積極的に事業に関与し、経験を積まなければならないと感じ

ました。

馬場（東京設計） 湖西市さんは近隣事業体と一緒に取り組んでおられるとお聞きしましたが、葉山町さんも同様の施策を検討されているとのことでした。今後、さらに事業環境が厳しくなる場合には、やはり従来の一つの事業体から競争入札で出していたかどうかというスキームに捉われずに、もう少し幅広に対応していかなくてはならないと考えています。

そういった選択肢になるような新たなスキームを、水コン協としても議論をしていければと考えていますし、各コンサルタント会社においても、人、技術、客観的な知見も含めて、ニーズに対してお応えできるように研鑽を積んでいかなければならないと、改めて感じました。

門田（日本水工） 事業運営支援では、例えば計画段階において、多くの計画を束ねて、業務間の調整を多角的に行っていくようなスキームがあれば、限られた計画業務の精度向上を図るために業務間の連携、例えば維持管理業務の連携を通じて効率化を図っていくよ

うなやり方もあるのではないかと考えています。

今後、下水道事業は、ますますデータ駆動型のマネジメントに転換していくものと考えられます。今後重要なのはコンサルタントがこれまで行ってきた地道な基礎調査や分析業務、設計業務などをお客様とのコミュニケーションを通じて、課題を一つずつ明らかにしながら、改善策を考えるとどう考えています。

多様化する下水道事業の課題解決に貢献するための担い手のひとりとして、私も水コンサルタントもさまざまな経験を積みながら、信頼を得るための技術研鑽と継承を今後ますます行っていくかなければならないと感じました。

高島（司会） では最後にまとめを増屋委員長からお願いできますでしょうか。

増屋（NJS） 本日は長時間にわたって貴重な情報とご意見をいただき、誠にありがとうございます。私もコンサルタントは、計画・設計を主な業務としてこれまで取り組んできましたが、今後は管理運営の時代に対応してい

なければならぬと考えており、それに見合った技術もつくっていかねばならないと考えています。

現在、管路の包括的民間委託やコンセッションの中にもコンサルタントが参画させていただき、運営部分の経験を少しずつ増やしているところですが、ただ、地方公共団体の皆様の事業運営の現場、経営管理される部分のノウハウはまだ勉強しなくてはならないことがたくさんあります。この座談会で、私どもがご提案する一括の長期発注スキームにもご期待の声をいただきましたので、それに合わせたスキルと知見を高めていこうと考えています。

今後とも、事業体の皆様に寄り添いながら水コン協の会員各社は取組みを進めて参りますので、引き続きよろしくお願いいたします。本日はどうもありがとうございます。

高島（司会） お忙しい中、ご参加いただきまして誠にありがとうございます。