

全国上下水道コンサルタント協会主催座談会

これからの水道事業における 官民連携とコンサルタント(後編)



(一社)全国上下水道コンサルタント協会

人口減少などによる給水収益の低迷、職員の削減などにより、水道は厳しい事業環境にある。一昨年に打ち出された「新水道ビジョン」では、持続的な経営や運営基盤強化の方策の一つとして官民連携の推進をはじめ、第三者委託やPFIなど多様なPPPの活用に加えて、官民の人事交流についても言及している。しかし厚生労働省の調査によると、事業体は官民連携に対する関心が低く、否定的な意見も見受けられるようだ。そんななか今年設立30周年を迎えた水コン協では、「これからの上下水道サービスの担い手としての挑戦」を基本コンセプトに据えた新ビジョンを発表した。ビジョンでは、多様な官民協働において、コンサルタントが確固たる存在基盤を作り上げることに挑戦している。座談会も後半に突入。水道事業者の先進的な官民連携の事例を参考としながら、どうすればPPPを日本で推進できるか、官民双方が建設的な意見を出し合い、官民連携の課題と改善策、新たな展開、その中のコンサルタントの役割などについて多角的かつ熱のこもった議論が行われた。

(収録日 平成27年7月3日)

(前号からのつづき)

高山 最初に官民連携の進め方について議論したいと思います。厚生労働省の調査によると、官民連携については今後検討する予定

がないというところが6割くらいです。それから、官民連携推進協議会に「参加経験なし」が50%。存在を知らないという事業者が38%。PFIにも関心がないところ

が56%。小規模ほど関心が低いという結果になっています。一方で、どうすればPFIを検討できますかという質問に対しては、導入可能性の効果や信頼性があるか、あるいは業者選定の負担が大きいので、そこが解消できるかというよ

うなことが挙がっています。また、厚労省への要望としては補助金の充実、技術者の派遣、情報提供、あるいは啓発活動、民間への働き掛け、中小支援などが挙がっており、民間への要望としては、信頼性の確保、提案営業、情報提供、透明性確保、小規模事業に対

するビジネスモデルといったことが挙がっています。これらのことから、PPPに関して情報が少ない、よく伝わっていないということが関心の低さにつながっていると思います。まずはPPPについて広く認識してもらうことが必要だと思います。

出席者

(国・水道事業者・関係団体)

厚生労働省 健康局水道課水道計画指導室長	高澤 哲也
福島県会津若松市 水道部総務課総務グループ主幹	内山 嘉昭
愛媛県松山市 公営企業局管理部副部长	大西 隆
(一社)日本水道工業団体連合会推薦	
水ing(株) アセットマネジメント本部営業企画調査部長	與三本 毅

(水コン協会)

(株)日水コン 水道事業部東京水道部技術第4課長	福原 勝
日本水工設計(株) 東京支社 水道部設計課長	高田 和宏

(水コン協)

上水道委員会委員長	片石 謹也 (株)東京設計事務所)
企画委員会委員	馬場 未央 (株)東京設計事務所)
技術・研修委員会委員長	池田 信己 (オリジナル設計(株))
技術・研修委員会副委員長	高山 尚人 (株)日水コン) 【司会】
技術・研修委員会委員	永岡 弘 (株)NJS)
専務理事	尾崎 正明

(敬称略)

積極的な参加を期待

高澤 今、紹介いただきましたように、既に今年度の官民連携推進協議会の計画を公表させていただきました。特に予算を付けてやっていますわけではないので、そんなに凝った中身はなかなかできないのですが、今年も第1回目の富山を皮切りに全国4カ所でやります。去年も民間企業の方はビジネスにつながるのでは、とかなり

積極的に参加していただいています。一方、事業者ではこういった場に出てくるだけの職員の余裕のないようなところもあるかもしれませんが、できるだけ中小規模の事業者にも参加いただければと思っています。民間企業で毎回、必ず出てきてくださっている方もいるので、少し工夫をして、会議の内容もできるだけ充実させたいと

思っています。

事業体では、普段そういった民間企業とのつながりがなければ、どこに話をしているものかがさっぱり分からないと思いますし、同じような悩みを抱えている自治体、事業体が集まりますので、ぜひ悩みを相談する場として使っていたらいいと思います。また、民間企業の努力が水コン協ビジョンの中に書かれておりましたが、

民間の方には自治体とどうやって連携していくかをいかにうまくPRしていくかという訓練の場として使っていたらいいと思います。民間でそれこそ自治体を一一つ回っていく手間を考えれば、それなりに問題意識を持っている事業体の方を集めているわけですので、民間企業にとってはありがたい会議ではないかと思っています。これまで一度も参加したことがないという民間の方や事業体の方の参加をぜひお待ちしております。

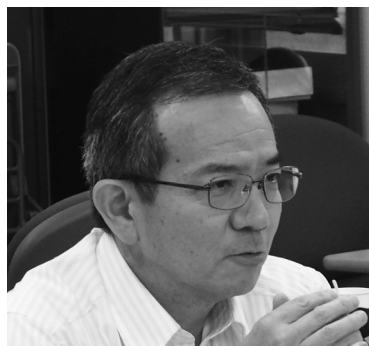
自治体の参加を少しでも増やすために、どこの会場でも増やすも全ての県、全事業体に案内を流しています。厚労省のアンケートの結果では意外と協議会の存在を

知らない人がいて、ちょっとがっかりといえますか、やはり努力が足りないのかなという気がしていますが、まさにこういった結果を見ると、民間企業やコンサルアウトプットではないかと思えます。関心が薄い自治体の方が、どうすればやる気になってくれるのかという仕掛けを考えて頑張っていたらいいところだと思います。

高山 県を通じて県内中小規模の事業体の方に積極的に参加していただくように働き掛けていたでいて、ということなので、これから中小規模の事業体に参加される機会も増えると思います。先ほど與三本さんから水管協として

なぜ今PPPなのか

片石 DBOやPFI、コンサルタントのアドバイザーだとか、本当にいろいろなお話に聞き入ってしまったのですが、とにかくPPPの場面がかなり広いということでは事実です。そういう話題の中でわれわれコンサルタントにとってなぜPPPが大事なのかと



高山氏

推進協議会にPRの場を設けるといってお話がありました。コンサルも個別に参加するだけではなく、水管協さんと同じように水コン協としてPRしていくというように、ことも考えられるのではないかと、思います。いかがでしょうか。

いうことです。このPPPという枠の中で何故このような方式が出てきたのかというのをまず、もう一度ここで今までの反省も踏まえながら勉強することが大事ですね。個別の企業ではなかなかそれができないので、やはり水コン協として考える必要があると思います。

ただ、水道専門のコンサル会社は、実は下水道の専門より圧倒的に多い。これは水道と下水道の事業者数が違うということもあり、地方のコンサルを入れれば、圧倒的な数なのです。そして水道はもともとコンサルタントと官が密接な関係にあったのです。地域は地域、大都市は大都市なりでいろいろなコンサルタントの付き合い方をしてきた経緯があるので、水コン協にも、地方によっていろいろな会員がいます。みんなそれぞれいろいろな意見を持っています。そういう人たちと意見交換をしながら、まずコンサルタントが今までのPPPがどうかという反省をして、これからどうあるべきかというのを考えていかなければいけません。それをしなければ、協議会に行っても、コンサルタントが何を言うかという話になってしまいます。大手の数社だけで「あれだね」「こんなものがあるよ」と提案しても地方から猛反発を食らうてしまいます。「どうしてあのよくな仕組みで発注するの」、「これがPPPか」と。

それから、コンサルタントはも



片石氏

とも維持管理・運転管理に弱い。大手のコンサルでも経験は少ない状況です。それも併せて、水関連も含めて本当にこれからの中小規模水道がいろいろな地域にとってどんなPPPが必要なのか、どんな枠組みが必要なのかを勉強しなければいけません。これは他業界の人も含めてやっていかなければいけません。もちろん人材育成などもあるので、その辺、勉強を含めてやっていかなければいけないと。

域連携を含めて、地方も含めて、提案活動もある程度戦略的にやっていかなければいけないと痛感しています。水コン協上水道委員会としてもコンサルタンの役割が高まってきていますので、これまでの反省を踏まえて前向きに取り組んでいきたいと思っています。池田 本当に、コンサルタン

トがこれからどういう立ち位置で事業に参画していくのが大事だと思います。また、先に行われた下水道座談会でも同じような話がありました。わが国の1億2千万人以上のための立派な水道の資産を保全する維持管理や改築工事を行っていくためにこれから、どこにどれだけ、どういう人を配置していくかという議論が必要です。今まではほとんど官の方が中心になって維持管理をしていましたが、大局的な時代の流れで見れば、もうそろそろ民に人を集めるほうがいいのではないかと議論があります。官も今、一生懸命保全をやっていらっしゃいますが、官の中でも介護・福祉などに人が取られてしまつて、水道関係職員がどんどん少なくなつているとこ



池田氏

ろもあります。また、人口減少により料金収入も少なくなつていきます。そうしますと、やはり何らかの合理化を、これからいろいろな意味で図っていかなければいけないと思います。官側が素晴らしい水道事業のマネジメントをやられてきたことにわれわれは感心しています。ただ、目標設定をして、リスクを考えながら計画を練つて、それを実行して、維持管理してみても、どこがマイナスなのかチェックして、それを改善していこうというPDCAによるマネジメントシステムの構築が遅れているのではないかと。その辺のシステム思考を、われわれコンサルタンとも、今は、脆弱ですが一生懸命勉強して、そういうマネジメントシステムを少し頭に置いて事業体運営に乗り込んでいく。そういうことを含めて、ビジョンで10年後のアドバランを上げたのですが、まだ第一歩だと思つています。同時に、別に水道事業はコンサルタンのためではなく、住民のためにやっているわけですから、社会的に意味のあることをやらなければいけないと考

在り方を考えていくために、今日参加していただいている2市の方から、DBOや第三者委託を実現できた最大のキーポイントをもう一度整理の意味も含めてご説明いただけますか。

とが一番だったのかなと思っ

ます。

大西 平成14年に「経営基盤改革」を立ち上げたのですが、もともとは水資源が乏しいという理由からコスト削減しようという目的があったわけです。今でこ

内山 やはり第1期目の第三者委託と包括委託の実績があったから、実行できたというのがある

そう、DBOとか包括委託などは各事業体でやっていますが、今から10年以上も前にDBOとか、官民

少なくなってきたというのがある

連携とか、よくやったなと思いま

昭和4年の浄水場の老朽化の更新

す。私も当時、事務局として関わ

をやらなければいけないという話

っていましたが、あの当時は「P

の中で、自分たちの置かれてい

PPって何なの？」という時代で、

状況も含めてこの仕事で一人当

官民連携という意識もないなかで、

りどのぐらい時間がかかるのか、

水道事業の第三者委託やPFIな

費用的にどのぐらいかかるのかを

どが話題となっていました。将来

再検証したことが原点だったのか

的には民間が水道事業そのものに

などと思います。その中で費用の削

関わってくるのかなどと憶測され

減効果が出て、人も68名から42名

たものです。このような当時の背

まで減らせたのは、そういうこと

景があったことも、経営基盤改革

かなと思います。第1期の委託の

を実施する上での後押しになって

原点となった経営改善策の検討に

ついてはコンサルに全くお願いせ

ず、自分たちだけでやったことが

次のステップにつながりましたし、

実際、使用者への説明や議会への

説明の中で、しっかりと裏付け

内山 私は18年4月に水道部

に異動して来ましたが、その時の

管理者が本庁で企画政策部長や、

トップの英断も力に

いるように思います。

もう一つ大きな理由は、「やり

なさい」という当時のトップの英

断があったことだと思います。水

道という市民のライフラインを民

間に任せるわけですから、多くの

課題や問題点があり、時期尚早と

いう意見もあったと思います。し

かし、最終的にはコストを削減す

るという大きな目的のため、トッ

プの判断により方向性が決定され

たわけです。



内山氏



大西氏

す。その職員の方から自分の職
場をどんどん縮小していこうとい
うことは、人事の問題とかも絡み
なかなか出にくいのではないかと
思います。アセットマネジメント
でもそうですが、下からの積み上
げも大事ですが、上からのトップ
マネジメントと両方がなければ成
立しませんので、すなわち、トッ
プにより目標設定(規模縮小や合
併等)をしなければ進まないとい
うことが言われています。

コンサルタントの役割として新
コンサルタントビジョンでは経営
判断の案までを出していく立場に
なるうとしています。トップの
英断のきっかけにはなるかもしれ
ません。

馬場 水コン協の事業支援に
関する研究会の方では、支援可能
な業務範囲についていくつかのパ
ターンを検討しています。経営判
断まで係るパターンも検討の中
に入っています。そのためには
コンサルタント側のノウハウの蓄
積や事業体側のニーズの高まりが
不可欠であると認識しています。

高山 管理者あるいは首長に
PPPのメリットを理解していた



馬場氏

だくために、コンサルはそういっ
た方に分かりやすく説明すること
が必要になってくると思います。
PPPについてコンサルとしては、
どういったところをポイントとし
て押さえておかなければいけない
のでしょうか。

高田 本来PPPというのは
官と民の互いがWin-Winにな
ることが大きな目的だと思います。
私は厚生労働省主催の官民連携協
議会にも参加させていただきまし
た。協議会はずごく活気があり、
いろいろな意見が出ていました。
ただ、事業体にPPPに関する説
明や提案をしに行きますと、メリ
ットよりデメリットにすぐく執着
する部分があります。事業体側は
技術者が3〜4年ぐらいでサイク



高田氏

ルしている。通常の発注であ
れば単年度ないしは1〜2年、2
〜3年で終わるものが、DBやD
BOに移行しますとかなり長期間
になっていきます。要は技術者が
ずっと携われないところが、一つ
のリスクの一つであり、懸念材料
だと感じているようです。

それから、オペレーションを含
む事業の話をしたときに、運転管
理されている浄水場の方々をどう
いう立ち位置にしていくのかとい
う、その辺の問題もあります。コ
ンサルタントは、現在運転管理を
されている方々を守っていきつつ
も、良いものは積極的に提案して
いく必要がありますが、お互いの
意見交換の中では、デメリットの
部分の印象が大きく残ってしまい、

PPPがなかなか進まないのが現
状です。

高山 職員の処遇はやはり事
業体からすると大きな問題である
と思います。DBO、オペレーシ
ョンの部分为民に委託されること
になりますと、職員の方が減らさ
れるのではないかとといった抵抗感
がかなり強かったと思いますが、
2市の方は現場の中ではどんな説
得があったのでしょうか。

内山 うちの場合は全水道と
いう組合があり、団結権と協約締
結権も持った労働組合であります。
組合とのスタンスは、基本的に委
託することについては管理運営事
項であるが、委託の実施による異
動、賃金等の労働条件に関わる部
分については団体交渉事項である
との主張をしてみました。当市で
は、水道部での職員採用はありま
せんので、人を減らすにあたって、
本庁人事担当課とあらかじめ十分
調整しました。事務職であれば事
務部門、技術職であれば技術部門
に行っていた。あとは退職不
補充という形で対応しました。現
实的に組合側と一般職員も、先ほ
どからお話している経営改善策

の中で携わっていますので、改革が必要だという部分は、職員や組合の立場の中での考え方の違いはあるにしても、そんなに抵抗なく進められました。やはり自分たちで改善策の検討を担当したということがあったからだと思います。

高山 職員の方の問題意識、危機感が重要ということですね。

内山 「減らすよ」と言って減らすのではなく、減らされそうだという、自分たちがそういう対象になっているということを理解していただいたということですね。

大西 松山市では昭和63年から3年計画で、3つの浄水場の無人化を行いました。浄水場が次々と無人化され、最終的には2つの主要な浄水場が有人で残りましたが、この2つの浄水場も、先ほどの経営基盤改革のなかで民間委託されたわけです。このように何年もかけて計画的に人員削減を行っ

ており、余剰人員については他部署への配置替えや維持管理業務の強化を図っています。

もともと浄水場の運転管理の要員は大きな異動もなく高齢化しています。定年間の人も多くいたというのがあります。また一方では、異常や事故が発生した時の対応などに不安があったことや、夜間勤務や不規則な労働条件を解消するという現場側からの要望もあつたわけです。

ですから、コスト削減だけが目的ではなく、このような色々な課題の中で、水道事業の安全性の確保や職員の問題点を解消することも目的でしたので、そう大きな問題もなく進んだと考えています。

高山 民に対する信頼や不安も官民連携が進まない要因の一つにアンケートでも挙がっています。同じ民の立場で與三本さんはどうお考えですか。

「見える化」がポイント

與三本 先ほどのアンケートの中で、水道事業に向けたPPP・

官民連携の取り組みで、実施していないところが結構多いという感



與三本氏

領域もやってもらうという形は方向性としてあります。認識していない部分を「見える化する」のが官民連携・PPPのポイントなのかなと思っており、われわれもそうしていくつもりです。

覚があるようですが、ひよっとしたら、コンサルに頼んでいる部分を委託と認識していないのかなと思います。当たり前の関係がまさにPPPだと思えます。PPPは、大上段にPFIであるとかコンセッションであるとかということではなく、個別の委託であろうが、将来の事業計画の中の領域の拡大であるとか、信頼性をアップしてどこまでできるかという形の長年のパートナー関係の中で、その事業体が欲する最終形態になるという部分なのだろうと思っております。そういうこともあるので、コンサルが官民連携という認識がなく今関わっている事業体が、少しずつ本当のパートナーとして、最終的にはマネジメントの部分の

最初にどう民間委託をしたかというの、先ほど松山市さんのお話の夜間・休日勤務などの部分も、例えば長期ビジョンを担当している市町村の経営企画部門の方は人口減に伴って、このぐらいになったときに、どういう水道事業を描くかという部分が当然あるでしょう。それを落とし込んでいったときに、現場サイドでは今、職員の高年齢化に伴い、組合の方々もそういった夜間交代勤務の労働環境の改善を求めている中で、その部分と官民連携の部分を組み合わせることで、夜間・休日という一部業務委託から始める。ただ、問題なのは、そこから始めて、そこで切れてしまっているケースがあるということです。本当は一部業務の委託で連携をしている間に技術継承が必ずあって、そこでリタイアされる職員の方が民間に技術

を継承しているのですが、そこが夜間・休日はそこで終わって、次の契約は違う形ということもあり得るのですね。契約期間満了なので変わってもいい。しかし、その間に習熟した部分を継承していくことがより良いと思います。そういった部分で信頼性が低い部分を、われわれはどう対応していけばいいのか。それから、発注される事業体のニーズに応えられるような能力を上げていくのが課題です。

それからもう一つ、民間全体の信頼性を上げるためにということ、厚生労働省が作られた「新水道ビジョン」の構成委員を水団連も水管協もメンバーに入って策定に参加し、その後の推進協議会のほうも入らせていただいて、積極的に関与しています。

国もそうですし、日水協、水道技術研究センターでやられている委員会等にも民間企業が入って制度づくりに関わらせていただいている水道事業体の「パートナー」という意識を醸成していきたいと思えます。

それからもう一つは、それぞれの会社でISO9000とか14

000を取って社会的認知をしているということもあります。例えば水管協の会員は16社ですが、アセットマネジメントの国際規格であるISO55001を取っている会社が3社あります。事業体のパートナーとしてアセットマネジメントまで、より事業体が欲しているレベルに近づける仕組みを企業側としては努力してやっていると考えています。

高山 そういった民間の努力も当然これから続けていかなければいけないと思いますが、アンケートの中にはやはり規模が小さいとなかなか民も入ってこないのではないかと指摘する声もあります。小さいところほど実は民が関与して助けてあげなければいけないのではないかと思えます。そういった意味では事業統合だけではなく、小さいところの規模を少し大きくしてPPPを進めていくことが必要になってくると思えます。

與三本 先ほどもありましたが、今までの事例で小さいところは心が薄いということがありますが、それは、逆に言うところではうちの規模ではPPPみたいな難

しい発注方式やモニタリングとか、いろいろマニュアルを見ると難しいことが書いてあって、こういう難しいことはできないというのはあると思えます。小規模の事業体でPPPを導入するためにはこういったものが必要だとか、PSCを出して、VFMを出してという形で書かれてしまうと、訳が分からない。例えば下水道では下水道事業団という代行機関があるからそこに任すことはできませんが、水道の場合はありません。やはり発注者に一番近いのはコンサルなので、そういったときに、「今、マニユアルはこうなっているけれども、おたくの事業体だったら、こういう形でやればできますよ」とサポートしていただきたいです。

例えば公募型プロポーザルの部分で簡易なコンペをやって、本当に信頼できるパートナー企業を見つけたら。事業体からは金はこれしかないが、その中でできる範囲はどこまでなのかを協議していく（競争的対話）方法が有効であると思えます。それから、今「リスク分担表」がありますが、「本来はこれだけのリスクが民間委託する

と移転するのですよ」となるイメージですが、しかし、事業体に「リスク分担表はこうです」と言うと、われわれはこんなリスク取りたくないからもっとリスクだけ移転する分担とされているケースも出てきております。そういった支援とかをやっていたらと思えます。あとは例えば発注は一本でも、シェアサービスみたいな部分もあります。民間側は、先ほど会津若松市のクラウドのお話がありましたが、あれは会津若松市さんのために作ったものではなく、会社で使う管理システムの一部を、そこにサービスを提供するという形で提供している部分だと思えます。

まさしくシェアサービスと同じような部分だと思えますので、そういうことが民間ならできると。小規模向けに台帳を作って共通部分の一部として、そこに展開してあげるとい形にすれば、ある程度コストも下がった形という部分もあるのです。それは作り方次第だと思えます。ですから、従来の一品一様という形ではなく、皆さんが使えるようなものを考えていただければ、小規模のところも対応

できるのではないかと。

それから、広域化、事業統合はできなくても、例えば「隣と一緒に行いませんか」というようなコンサルの指導で、管理の統合とか一部の共用とか、そういった部分のご提案もできるだろうし、そういったものをうまく使っていたければ、われわれのできるサービスを提供していきたいと思います。

池田 コンサルタントが広域化の音頭をとるのは少し難しい感じがしています。下水道でもそういう話が出た時に、横浜ウォーター(株)の話では、「官の後押しをするのは、うちのような会社(株100%横浜市水道局出資の会社)の役目です」とおっしゃっていました。大阪市では(一財)都市技術センターさんですが、そういう組織を活用することも考えられませんか。

與三本 下水道というのは事業

体と下水道行政の部分を持つているのでコンサルタントとしては動きにくい面があると思います。水道事業の場合は、水道行政の部分より事業としての部分のほうが大きいので、コンサルタントとして動きやすいと個人的には思っています。

高山 コンサルは相手事業体

の特徴に応じて一品生産をなりわいにきて、丁寧な仕事をやってお金をもらっているわけですが、特に小規模であるほど、そういったところを少し簡略化して、汎用化したサービス+αでやっていくのも一つかもしれないですね。

もう一つは、先ほど與三本さんが言われたように、近隣のところと一緒に発注してパイを大きくしていくようなことができないかと。ただ、そのところはコンサルが提案してもなかなか難しい部分もあると思います。

一歩進んだ体制構築

與三本 例えばスケールメリット

のメリットがありますよ」と提案ができるはずですよ。



福原氏

福原 実際、広域化の業務の中でそういう話はよく出てきます。コンサルタンの仕事は、将来に水道事業を継続するための方法を提案していくことであり、広域化にしても、PPPにしても単なるツールだと思っています。それをどうやって使っていくかを提案することが重要なのですが、実際の広域化検討では、更新事業と統合事業で工事が増加するため職員だけでは対応しきれない場合や、統合により施設数が増えることで核となる事業体だけでは維持管理しきれないなど、いろいろなシチュエーションがあるわけです。そういうときにPPPの活用が検討課題となります。一方で、広域の話は、必ずしもまとまるとはいえない。

そういうときに広域はできないが管理だけでも共同でやるような体制にするとか一歩進むでしょう、最終のゴールは遠いのですが、できるところからやってみればいいのではないですか、と。中小規模の水道事業体の将来おかれている状況を考えると、與三本さんがおっしゃったように幾つかが一緒になって大きい水道事業体となること望ましいと思います。そうなるため、コンサルタントとしては都道府県版の地域水道ビジョンに与して、県が市町村を取り込んだ形で話を進めていってもらおうようにするとか、そういうまずアイデア出しの部分で協力していけるのではないかと思います。

與三本 先ほど片石さんが今までそれぞれ部分最適でやられていた部分ですが、今後は全体最適の部分が出てきます。国のほうも県版の地域水道ビジョンを出さうとか、例えば10年というビジョンですと、自分たちがまだ関わっているからそんな大胆な発想はできないけれども、50年という形になったときに本当にこのシステムで対応できるのかというのが

から、広域化や施設共同化を模索して、次のステージに行けるような絵を描くでしょうということ、今回、新水道ビジョンの中身を、年数も長くされたというのは当然あると思います。5年、10年ではなく、30年、50年という先を見据えた形でどうするべきか、全体最適がどうあるべきかという部分を考えなければいけない。もうひとつ、水道事業体職員で20代の方は相当少ないわけです。10年という形であれば、今の再任用の方に頑張っていたら何とかなるかもしれないませんが、50年という形になりますと、今の20代、30代の方が退職するときにはどのぐらいの負担になっているのかという話になると、とてもではないけれども、官民連携という部分はやはり切り離せない部分です。その準備をするためには、当然、原則としては事業体職員の方が定期的に採用されて、そこの方に技術継承されるのが望ましい姿だと思いますが、それだけではできない話だと思われまます。われわれとしては、そういった流れができればいいと思います。

池田 話題がちよつと変わって恐縮ですが、これからの官民連携推進ということでもいい忘れたことですが、取り上げたいことのひとつのキーワードは情報公開、見える化だと思います。これは、先の下水道座談会でも話題になりました。官は官で、詳細部分は全部公開していいところもあるのではないでしょうか。下水道の管きよの話でしたが、民が維持管理や経営を任せられたとき、維持管理が不十分なところが結構あり、初期には事業量が増えてしまうことがあるのではという課題が話題になりました。ということは、官が委託の時に、情報公開をきちんとしなければ契約時にも見落としが生まれるのではないのでしょうか。もっと強制的に情報公開して見える化しないと官民連携推進が遅れるという感じはします。

高山 維持管理をしていないのは、職員が少なくて手が回らないという実情も背景としてはあると思いますが、それでいいとは言えません。やるためには官民連携で協力しようという方向へ進めばいいのですが、その一つ前の段階としては、アセットで将来の見通しを持ってもらうということが重要だと思います。

話が戻りますが、先ほど福原さんが言ったように、いきなり広域化は難しいので、近隣市町村で連携して、管理の共用化などを進めようというときには、やはり県の水道ビジョンにそういった位置付けがある程度はつきりしていただくのが推進方策の一つとして一番やりやすいと私は思います。その部分について、何かご意見はありますか。

永岡 厚労省の説明では、県が主体となって広域化を推進するようにという話だったと理解して

おります。そうなると市町村は、「広域化は県がやるのだから県に任せるよ」といった話を聞いたこ



永岡氏

近隣市町村の結びつきが

とがあり、人任せ的になってしまふところがあるのではないかと感じました。誰が主導するかといったことがあるかもしれませんが、もっと身近な近隣の市町村同士で「まず一緒にやろうよ」といったことから始めていき、その結果が広域化に結びついていけばよいのではないかと思います。そして、ある程度の規模になった段階で県レベルにて広域化を推進していくとか、地道に底辺から固めていくべきではないかと思えます。特に、広域化の話は昔からありましたが、なかなか浸透されずにどこかで頓挫していたかのように感じます。そういったことから市町村に対し、これからは広域化の必要性への意識を如何に浸透させるかが課題で

あり、われわれも意識改革に向けて地道に努力すべきところがあるのではないかと感じます。

高山 トップダウンではなく、ボトムアップがいいと。

池田 自分のところの現状を見つめたら「隣とやったほうがいいね」とか、そういう話ですよ。県が「やりなさい」と言ってもテンションは上がらないということですよ。

永岡 新水道ビジョンや広域化の位置付けもそうですし、特に官民連携についてはまだまだこれからという感じが多いのではないかと思います。さらには、職員が不足している中でさらに業務が増えてしまうとか、新水道ビジョンを作って何になるのかという声も聞いたことがあります。それと同じではないかと思えます。それと、小規模レベルの市町村では職員が異動することが多く、それを継承する役割をコンサルタントが担っていた時代もかつてはあったかと思えます。しかし、近年では時代の流れに伴い一社が根強く係ることがなくなってしまう、各社のやり方や考え方によって方針が

いろいろ変わってしまった感じではとも感じます。どこまでコンサルタントが密着できるかということがあるかと思いますが、これからは、やはりコンサルタントが如何に地域に密着した形で事業体の仕事に携わっていくことも考える必要があるのではないかと思えます。

高山 市町村も人事ローテーションによってずっと水道にいられるわけでもない。水道をあまり知らない職員の方も来られる。そういう点では、県の方が少し支援する官民連携的な支援も考えられるかと思えます。

與三本 例えば給水タンクや給水車は小規模のところを持つのは大変だから、周辺の何団体かで持ちましようといった部分から、「やはりみんなで持ったほうがいいですね」ということから始めるのが現実的な話だと思えます。水道でも地区協議会などで情報交換がありますし、国から出されたものも県へ、県も地域の協議会で話されたりということがあるので、今ある組織、今ある人の交流をうまく使っていくのが現実的な話だと思

います。

高山 昨年の11月に地方自治法の一部を改正する法律ができました。現時点では特に厚労省に市町村からそういった相談状況はあまりないかもしれませんが、少しご説明いただけますか。

高澤 地方自治法の一部改正で、より地方公共団体間で柔軟な連携が可能になるということで、連携協約とか、事務の代替執行が制度化されたということですが、念頭に置かれているのは別に水道や下水道事業だけではなく、地方の活性化といえますか、地方に拠点をつくりたいということで、産業の育成、医療の充実など、いろいろなことを考えての話です。水道の広域化に使えるものならどんな使って進めてもらえればと思えますが、実際のところ、ほとんど相談はない状況であります。そういった仕組みやどんな使い方があるかということの勉強は引き続きしていきたいと思えますが、これまでの経験から、他人の制度を当てにしてパッと進んだという経験はあまりないので、やはり厚労省のほうでしっかり考えてやらな

ければいけないかと思っています。

高山 松山市は中核市ということで、周りの市町村からいろいろな相談を受けることも多いのではないかと思います。官民支援の状況はどうでしょうか。

大西 松山市の周辺には、人口3万人前後の3つの市町があります。松山市の人口は約50万人ですが、その市町の一部の方は一緒にやりたいという希望は持っているかと思えます。やはり先ほどから言われるように維持管理が大変とか、担当の技術者がいないということもあるでしょうし、今後、更新も耐震工事もしなければいけない、という不安から来るのだと思えます。松山市も平成17年に周辺の市町と合併したわけですが、合併したところへの設備投資がどうしても必要になってきます。広域化するということは確かに全体的な効率が上がるといえることですから、長い目で見れば維持管理面のコストが下がると見なされますが、短期的にはすごく大きな費用がかかることになりそうです。それと、水問題という観点からいうと、地域の独特な市民感情や

市町の政策的な事情もあるでしょうから、なかなか難しい所があります。この点については、今後検討していく必要があるのだと思います。

化というのはコストの削減につながる訳ですから、以前、松山市が経営基盤改革をやった時と同じようにトップの英断があれば一気に進むかもしれません。

ただ、中長期的に考えると広域

先進事例を工夫して

高山 官官連携に近い方法で、最近では「水みらい広島」のような三セクが市町村支援をしていく、という動きも活発化してきています。三セクと、われわれコンサルはどう付き合っていくのか、これから考えていく必要があると思います。

いろいろな先進事例で良い例があるのですが、なかなか「次、私のところも」とか、「私のところでやるんだしたら、こういうふうに変えて」という部分がないというのが、なかなか難しいと思つてます。

與三本 「水みらい広島」は実際に広島西部水道から、沼田川水道のほうも指定管理者となりました。また県下の水道事業者との委託、相談、支援といういろいろな部分で業務がながってきているので、いい形で動いていると思います。こういう方式があちこちで出るといいですよと皆さんに言うのですが、なかなかつながっていきません。先ほど言ったように、

例えば横浜ウォーターさんのように、100%事業体の出資ですが、やはり自分のところだけではなく、あちこち応援、支援とか、コンサルティングの部分もされたり、そういう動きをされている新タイプの三セクもあります。「水みらい広島」の場合には、広島県だけではなく、県との共同出資の会社ということで、県下の事業体の信頼が全然違うところなのだろうと、インフラサービスの中で

は利用者など周りから信頼される位置付けになっていると思えますので、それは本当にメリットではないかと思えます。

それから、「水みらい広島」の場合ですと民間企業の出資比率が65%という形で、51ではなく65ということでより主体性を民間企業が持ち、重要決議は県の合意を有するというガバナンスをもつております。

もう一つ、個人的によかったと思うのは、株式を県が持っているということ、逆にガバナンスとモニタリング、監督の部分が取締役会そして株主総会でできるということ、契約だから、これに対してモニタリングが掛かる部分は、会社の中でできる。それを株主総会で一般公開するだけで、ある意味で情報公開もできる。「水みらい広島」は、それにプラス「第三者評価委員会」をつくって、有識者に集まっていたいでいます。

福原 事業運営のモニタリングや全体統括を第三者に委託する場合、具体的な制度設計をどうするかという話の中で、出資会社が一つの選択肢になってくると思えます。コンサルタントとしては、その辺のプランづくり、制度づくりのところでは関わられると思えます。

第三者委託など包括的に委託を実施している事業体では、事業体側の技術者が実際の浄水場の運転管理を経験できないので、将来的に委託者の監督ができなくなるといかに心配との話を聞きます。今はいいのですが、10年後、20年後に包括的に委託する形態ですと、官は運転管理について監督できなくなり、官と民で出資を出し合う出資会社であれば、制度的に職員が運転管理に関与できることから、将来に渡って水道事業をうまく流していくツールとして出資会社という方法があるのではと考えます。それから、出資会社の形として、広域化をしていこうと思つても、小さいところではなかなか受け皿がないという話になったときに、その地域で出資会社をつくるような形で、そこが運転管理をやっていくというようなスキームもあるのではないのでしょうか。そういう考え方を事業体に提案することもコンサルタントの仕事なの

だろうと思っています。

池田 われわれコンサルタントのひとつの使命としては、いろいろな新技術や特殊事業事例を経験させていただき、他の事業体に移転していくといえますか、それを全国に普及していくという役目もあると思います。そういった事例はありませんか。

高田 最近いろいろな提案をしに行くと、事業体側は、「過去に事例があるのですか」と聞いてきます。新たな取り組みに対して、提案などをして、過去にそういう事例がなければ、先陣を切ってやっていくという腹積もりがない

県の役割が重要に

内山 いかにか腹をくくるかということだと思います。当市には管工事協同組合が中心の会津若松市水道サービスという会社があります。組合加盟事業者は公共工事もそれなりに受注している。組合に入っていない事業者、いわゆる設備会社は民間の仕事を重点にやられているということがあるの

状況なので、そこをどうやってわれわれがアピールしていくかというところは、コンサルタントの努めではないかとは思っています。現状では、過去に水道事業で実施されたことがないものややっていくということは、議会や住民への説明がつかず、なかなか厳しい状況です。

高山 会津若松市さんは送配水は地元の企業組合が一括で受けるという前例のないことをやられているわけですから、やる目的と効果、それに対する意欲がキーになってくると思います。

で、ある程度すみ分けができていました。会津若松市ができたのは、そういう事情があったからです。第2期の委託の事業者選定にあたり、設計および建設については、水道部には建築系の技術者が配属されていなかったの、積み上げてきた仕組みやスキームは持っていました。そういう技術が不足



高澤氏

していた部分がありました。今回委託したメリットは、技術的なアドバイザーと選定委員の委嘱において、地方の都市であれだけの先生はなかなかお願いできないと思いますが、そういう部分ではコンサルの力が大きかったと考えています。さらに、委員との連絡調整については、アドバイザー契約の中でお願いできたことだと考えています。

先ほど広域化の話も出ていましたが、平成23年4月に当市水道事業と湯川村簡易水道事業との事業統合を行いました。さらに、当市では、会津若松地方広域市町村圏整備組合より一部受水を受けておりますが、施設の共同化とか、そういう部分の中で、実際に苦労し

ている担当者レベルで本音で話し合える機会が必要だと思っっています。上から「やれ」というのは、それぞれ首長さんがいらつしゃいますので、自分の既得権が侵されるような仕組みは難しいし、福島県の場合は県のビジョンもあるのですが、会津地方があり、浜通り、中通りがあるという中で、会津若松市は会津地方の中核という位置付けをもらっています。ただ、認可の関係ですと、うちは厚労省の認可、他は県知事認可というのがあり、なかなかお話しする機会がないです。今回、厚労省で認可を県に移そうという話がありますが、そういう部分で、各事業体の中の意見交換や交流については、県の役割がこれから重要になってくるのかなと思っっています。全部厚労省の認可にするというのは現実的ではないと思っますし、その中で、そういう認可制度、監督官庁が一元化できれば、もう少し広域化なり、連携が進むのかなと思っっています。

高澤 今日事業体とコンサルタント、水コン協会員の皆さんのお話を直接聞かせていただい

業務の幅を広げ水道事業の活性化を

本当に勉強になりました。私どもとしてもアセットマネジメント促進などに引き続きしっかり取り組みたいと思います。その取り組み成果ということで、先ほど池田委員長から情報の見える化のお話がありました。外に出しにくいような結果もあると思いますが、実際の取り組みに生かしていかないところもある。そこも課題かなと思いましたが、また、松山市さんや会津若松市さんなどには地域の中核的な都市として期待せざるを得ない状況ですが、広域化の話であれば都道府県にも、より引つ張ってもらうべく期待をしています。ただ、中核的な都市が、あまり一方的に負担を負うような話になりますと、さすがに厳しいですし、いろいろな苦勞もあると思いますので、それを少しでも緩和して、うまく進む工夫ができないかというのが大きな課題だと思えました。



尾崎氏

より長期的な目で見ますと、やはり官民連携は重要だと思っておりますので、水道事業体にもいろいろとやり方を考えてもらいたいと思いますし、今日も水コン協ビジョンのお話を伺いましたが、コンサルタントの意識も変えるべきところは変えていただいて、このビジョンにその気持ち表れていると思います。コンサルタントの幅を広げていただいて活躍いただければと思っています。コンサルの皆さんは、民間の中で水道事業体とのつながりが深い立場におら

れると思しますので、うまく水道事業者と民間企業の間に入っていただいて、両者をつなぐ役割を担っていただきたいと思います。また、事業体からの注文も、経営の話など多岐にわたり複雑化していると思います。それに対応するためには、民間同士の異業種間連携もすごく重要だと思っておりますので、そういった連携を進める役割もコンサルタントでうまく引つ張っていただけるといいのかなと思っております。その部分を担って、もらうのは、水道をよく知って、本当に水道を良くしようという気持ちを持つている人でなければならぬと思います。

厚労省としても、制度的な対応も含めて進められるように検討していきますので、コンサルタントが工夫をして、どんどん前に出てやっていただければと思います。

池田 普段
コンサルタントは、厚生労働省や事業体の方や水関連

の方と一同に会して話す機会がないので今日は有意義な座談会であったと思います。これを糧に、水コン協ビジョンにもあるように、多様な官民連携の中での役割をみつめその推進とともに、もう少し上流側の事業経営にも参加して、私たち民間が活躍することで水道事業もますます活性化して、次の世代にわたって良い水道が残せることに協力ができたらと思います。本日は大変ありがとうございました。(了)

