

これからの下水道事業における、 コンサルタントによる事業・技術支援

国土交通省が2014年7月に公表した「新下水道ビジョン」では、「循環のみち下水道」の成熟化をコンセプトに、その実現に向けた施策として“人（管理体制）、モノ（施設管理）、カネ（経営管理）”の一体的マネジメントの実現が謳われている。このうち「人（管理体制）」の視点では、下水道を管理運営する自治体職員の減少を課題に据え、それを補完する体制として民間企業等の活用を視野に入れた執行体制の強化方策が検討されているところだ。また総務省ではその翌月、人口3万人以上の団体を対象に、2020年4月を期限とするロードマップを示して下水道事業の公営企業会計への移行を訴えた。下水道事業経営はいま、新たなフェーズを迎えている。

そうしたなか（一社）全国上下水道コンサルタント協会はこの6月、協会設立30周年を機に協会活動の道標たる「AWSCJ Vision 2015-2025『これからの上下水道サービスの担い手としての挑戦』」を取りまとめた。ビジョンでは、事業体のニーズに合わせた「協働形態」を組織して上下水道の業務や運営管理にコミットし「官」とともに市民へ最適なサービスを提供していく新たな仕組みが示された。

そこで水コン協では、自治体が求める支援、コンサルタントの支援のあり方や可能性、水コン協技術者がやるべきこと等を「官」とともに探ろうと、下水道技術座談会を開催した。国や地方公共団体の関係者と水コン協会員らが膝を交えて話し合った議論のエッセンスを3回に分けて紹介する。なお、出席者の所属・役職は開催時のものである。

（月刊下水道編集部）

座談会出席者（順不同、敬称略）

- **本田 康秀**
国土交通省水管理・国土保全局
下水道部下水道事業課 企画専門官
- **新井 智明**
日本下水道事業団事業統括部
調査役
- **長谷川 浩市**
横須賀市上下水道局経営部
次長
- **谷口 裕司**
斑鳩町上下水道部
部長
- **鈴木 慎哉**
横浜ウォーター㈱
取締役プロジェクト営業統括部長
- **佐藤 慎一**
水コン協会員
㈱日水コン
- **牛原 正詞**
水コン協会員
日本水工設計㈱
- **増屋 征訓**
水コン協会員
㈱NJS
- **古屋敷 直文**
水コン協会員
㈱東京設計事務所
- **池田 信己**
水コン協技術・研修委員会
委員長（司会）

池田 本日は、お忙しいなかお集まりくださり、ありがとうございます。本座談会では、広い視点から、今後の下水道事業をどのようにしていったらいいか、皆さんと話し合いたいと思っています。

国では、下水道法の改正を受けて事業者へ、仮称・事業管理計画の策定を義務づける動きもありますが、そうしたなかで我々コンサルタントがどのような役割で、下水道事業運営に参加させていただけなのか、話し合えたらと考えています。

では、法改正の動きも含め国の動きを、本田企画専門官にお聞きしたいと思います。

みんなでいいものにしていこう

本田 5月20日に公布された改正下水道法を軸にお話しさせていただきます。まずは、従前の下水道法に基づく事業計画と改正下水道法施行後の事業計画との違いについて。

新下水道ビジョンや社会資本整備審議会の答申の内容からは、地方公共団体等の方々も、事業計画が管理を含めた事業管理計画に取って代わるものだろうという印象を抱かれていますと思いますが、計画の持つ意味合いを含めて、より正確に解説させていただきます。

従前の事業計画の大部分は、整備・拡張の時代に設けられた、技術基準を含めた事業計画の要件をクリアしているか否かをチェックするといった“金太郎飴”的なルールに基づくものでした。今回の法改正では、技術基準として、維持修繕に関する基準が追加されましたが、これを含め、クリアする事業計画であれば、下水道法のなかにいろいろな法的効果の措置、例えば接続義務であると



本田 康秀 氏

国土交通省
水管理・国土保全局
下水道部 下水道事業課
企画専門官

か、使用料の徴収ができるとか、そういった措置が法的に有効になる、そのような性格を持っている計画です。

新しい事業計画ではこれまでに「(仮称)事業管理計画」と称している内容を盛り込む予定です。これまで、社会資本整備審議会等で議論されているものです。下水道事業を持続的に発展させるために、施設管理、組織管理、経営管理についてのマネジメントを導入するためのものです。

そこには統一的な基準があるわけではありません。こういうマネジメントだったらいいかかダメというのはなくて、整備途上であるのか整備が完了し維持管理の時代に入ったのか、あるいは包括委託を導入しながらやっているのか否かなど、各地方公共団体の実状に応じて、いろいろなマネジメントの方向性があり計画があります。

したがって、国が法律に基づく一定の基準を練引きして、チェックして、昔で言うと認可するといった、そういう性格のものではありません。各事業者において自らが考え、いいものにどんどんローリングしていきましょう、という性格のものです。

ですから、事業計画の一環の書類ではあるものの、従前の部分とはまったく性格が異なるものということ、今後、公共団体に対して技術的支援をされるコンサルタント業界の方や関係団体の方々もご理解していただきたい。国から義務づけで、“いわゆる(仮称)事業管理計画をやらされる”といった側面のものではありません。

したがって、支援されるコンサルタント業界のなかでもお互いにいいものを提案して行って、切磋琢磨される一つの契機になるのかとも考えています。

意外な国会での質問

今回の下水道法改正については衆議院と参議院の審議等において国会議員からもさまざまなご意見を頂戴しましたが、法改正項目のみならず、今後のマネジメントをどうしていくのかという内容が多かったです。「この法律案にはマネジメント

のことは書いていないじゃないか。どうするんだ」と。これに対しては、国も事業体に対して技術的に助言を行いながらマネジメントを広めていくということを、大臣や政務二役からも答弁させていただいたところです。

もう一つ多くいただいた質問は、「本当に自治体の体制で実行できるのか」という内容。大臣の答弁などで一貫して説明させていただいたのは、下水道の整備や管理にあたってのクオリティは下水道法あるいは技術的助言で国がきっちりお示しするけれども、執行体制は一義的に地方公共団体が独自に考えていくべきものです、ということです。我々は何をすべきかということ、そこに多様な選択肢をご提示することであり、と。

そのなかで、職員数を増やしていくのか、今回の法改正で支援内容を充実させる日本下水道事業団（JS）を活用するのか、あるいは隣接都市との間で広域化、共同化を進めていくのか。我々としては、法律改正の内容だけでなく、民間事業者側から、もう少し包括的にとか、業務の範囲をまたいで支援するとか、もう少し長い期間契約することによって、いろいろな創意工夫を発揮することができるのではないか、など、地方公共団体の間の発注制度の改善等を検討していきたいと考えています。

あるいは改正法において広域化の協議会制度を設けていますが、実際に広域化を進めるために、予算面など具体的な支援策は考えられないものか、いろいろ考えることがありますので、むしろ法律改正が終わって、その後施行に向けて、あるいは施行された後、具体的に我々がどういう方策を選択肢として提示できるかということが勝負だと考えています。

そういう意味で、本日の皆さんとの意見交換では、今後の我々の業務のヒントになるようなご示唆をいろいろ頂戴できればと考えております。

池田 直近な話題を含めて、さまざまお話ししていただきました。マネジメントについては、これからまた皆さんと話したいと思っています。

では次に、JSの最近の取組みを、新井調査役

にお話しいただきます。

変化するJSの役割

新井 JSは公共団体の支援・代行機関として、公共団体が下水道事業を実施するうえで不足している部分を補うのが最も大きな役割です。そのため、地方公共団体の役割が多様化、高度化し、加えて執行体制が脆弱化していくなか、JSの支援内容も変化してきていると考えています。また、補うべき公共団体の不足部分が徐々に拡大する傾向にあり、今回のJS法改正もその流れだと感じています。

具体的には、下水道に関連する政策課題も多様化・複雑化の傾向にあつて、多様な課題への対応が求められる複雑な事業運営が求められ、公共団体の仕事の進め方も大きく変化せざるを得なくなっているように思います。

さらに、執行体制の一層の脆弱化が進んでいますので、事業を円滑に実施していくためには、結果として、JSの活用による業務のアウトソーシングや、事業の広域化であったり、ほかの事業との連携とか、事業の効率化を含めて検討していくことが不可避なのだと思います。官民の役割分担の変化に応じた、包括委託やPPP／PFIなどの民間事業者の活用も自然な流れでしょう。

そのような背景もあつて、これまでJSとお付き合いのなかった公共団体からの新規受託や、久しぶりの受託というような例も多いです。JSが地方公共団体の代替物であつて、公共団体のそばに寄り添って支援代行する存在である以上、公共団体が独自には手が回らない部分について、JS



新井 智明 氏

日本下水道事業団
事業統括部
調査役

を上手に活用してもらえれば有難いと考えています。

その際、JSとしては、業務を進めるうえでのパートナーとしてコンサルタントの皆様にも、一層、活躍いただくというかたちになると思っています。JS法も改正され、これまで以上に公共団体のなかに入って仕事をしていくなかで、従来よりもさらに活躍の場を広げて、ご支援をいただきたいと思っています。

ところで、今回の法改正の趣旨からしても、下水道事業が、“整備の段階”から“管理の段階”へ移行していることを踏まえれば、下水道事業を実施していく際に、公共団体が自ら責任を持って行うべき判断・業務の内容も大きく変化してきていると考えています。

例えば、下水道法改正に伴って新たに事業計画で扱われることになる「施設管理」についてですが、施設の改築更新に、税金を一つの重要な財源とする相当額の投資が必要であることを踏まえると、改築更新の時期、内容の判断等については、やはり公共団体の適切な関与が絶対に不可欠です。また、その判断を間違えれば、事故が発生するリスクもあります。リスク、機能アップと、コストのバランスをしっかりと考えなければならない時代になってきていると言えます。改築更新は、新規整備のフェーズよりも先行きが見えにくいですから、判断も難しいわけですが。

しっかりとした判断や決定をするのが公共団体の役割として極めて重要で、その判断、決定には、まずは、現状をしっかりと把握したうえで、判断できるための技術的な知見、経験が必要だと思っています。そういったいままでとは違う政策判断を求められる時代であればこそ、今回の法改正により新たな事業計画の制度が構築されると理解しています。重要性が増すアセットマネジメントというか施設管理に関して、JSとしてはより積極的に支援していきたいと考えています。

池田 ありがとうございます。次は横須賀市の長谷川次長にお願いしたいと思っています。

起伏激しい地形と進む人口減少

長谷川 横須賀市は神奈川県のある東南部、三浦半島の中心に位置し、約100km²の行政区域です。首都圏から50kmの1日生活圏の範囲にあるため、人口も増加傾向にありました。しかし平成15年度の43万5,000人をピークに減少に転じ、いまは41万5,000人です。さらに20年先を見れば、約30万人まで減るといふことで、都市規模の縮小が見えてきています。一方で、横須賀市は非常に起伏が激しい地形のため、四つの浄化センターと18のポンプ場を抱え、建設、維持管理もコストがかかる状態になっています。下水道事業は昭和39年から本格的に建設を始めましたので、50年が経過し、施設更新の時期を迎える状況になっています。

横須賀市では、上下水道を統合した10年ほど前から、人・モノ・カネというマネジメントについて取組みを行ってきています。まず平成16年に統合したときに、事業の方向性を示すマスタープランを策定しました。いまは平成23年策定の第2期マスタープランの下で平成33年を目標に運営しています。いまの下水道サービスを維持するにはどうしたらいいかということで、施策や事業を明らかにしました。また平成16年の統合に合わせて企業会計化を行い、資産と資金の流れの明確化を図りました。

それから事業管理計画の一つの方向性としては、やはり指標化という視点があるかと思いますが、それについては平成19年に(公社)日本下水道協会から出た下水道維持サービス向上のためのガ



長谷川 浩市 氏
横須賀市上下水道局
経営部
次長

イラインの60項目の業務指標を毎年管理し、“見える化”をし、経営診断を行っています。

その指標を他都市と比べて本市の事業がどのような状況にあるかをみています。ただし、業務指標は事業の生い立ちやその事業環境によって大きく数字が変わりますので、単純な比較はそぐわないと感じています。

資金面では、昨年10月に議会のご理解を得て17%の使用料改定を行いました。

先ほど言いました人口減少に関しては、平成21、22年の2ヵ年を使い、人口・流入水量が減る施設計画をコンサルタント会社に委託して、長期的・全般的な見直し作業を実施しました。それが現在持っている事業計画の基本になっています。

あとは、平成15年から施設のデータのデジタル化に取り組んで、アセットマネジメントを目指した検討をしています。また、管渠の診断調査を面的かつ計画的に進め、7割くらいの地域で最初の診断が終わった状態になっています。

さらに今年度からプロジェクトチームを編成し、維持管理計画の策定作業をしている状況です。それから我々の事業としては、組織のなかの人材育成と技術継承が不可欠ととらえています。あと10年もすると3分の1くらいの職員が入れ替わってしまう状況です。人材育成を進める一方で、包括的委託あるいはそれを越えるような民間活力の導入など策を講じていかなければいけないと思っています。

池田 いかるがちょう ありがとうございます。では斑鳩町の谷口部長、よろしくお願いします。

町域の約4割が歴史的風土保存地区

谷口 斑鳩町は、行政人口が2万8,400～2万8,500人程度の小さな町ですが、町全体で1,427haの行政面積を有しています。うち市街化区域が全体の約30%にあたる418haで、残り7割の1,009haが市街化調整区域という町です。法隆寺など世界文化遺産を有していることもあり、町全体の約38%にあたる536haが歴史的風土保存地



谷口 裕司 氏
斑鳩町上下水道部
部長

区に指定されています。さらにその81%は歴史的風土特別保存地区に指定されています。

そのため、建築物の建築や工作物の設置、または土地形質の変更、木竹の伐採等の行為を行う場合には厳しい審査があり、許可が必要になります。特に歴史的風土特別保存地区にありましては、現状を維持、保存するための土地利用に特に厳しい基準が設けられているところです。高さ制限につきましても、第1種低層住居専用地域で10m以下、これが94.2haあります。15m高度地区で286ha、近隣商業地域や準工業地域においては20mの高度地区で38haというような高さ制限が設けられています。これは見るからに、行政区域内におります人口が集中している区域はほとんど限られてくるといふ地形です。

そのような厳しい環境下での事業計画としては、流域関連公共下水道、処理場を持っていないだけで幸せなところなのかもわかりませんが、全体計画区域でほぼ山間部を除いた906ha、うち485haの都市計画決定を平成3年度に受け、そのうち294haの事業計画区域内で、平成29年を目標に整備を進めているところです。

普及率は平成26年度末で48.3%、接続率は同じく66.4%となっておりますが、供用開始は平成17年度です。全国的に見ても後発な事業体であり、整備促進にまだまだ努めていく必要があります。そのなかで今年度は、汚水処理の早期概成を目指し、上位計画である流域総合計画も見直しされるというところです。そのようななかで上位計画とも整合をとったうえで、効率的な汚水処理の整備、汚水処理施設整備計画を策定する予定で、

現在、準備を進めています。また昨年度より、平成30年度の法適化を目標に公営企業会計導入に向けた調査業務を進めております。

いま事業管理計画の策定等の話がありますが、中小の市町村、特に我々のような小さな町村においては、作業量の増加に加え、技術力や知識、職員不足など課題があり、スムーズに作業を進めることが困難になってくるという状況もあります。これらの問題を補える環境整備をまずは願って行くものですし、適切な指導やスキルアップはもちろんのこと、先進事例の紹介とかマニュアルの充実、それに対する研修会も開催していただきたいというなかで、優秀な技術者人材の派遣など、人的な指導交流もお願いしたいというところで、いまいろいろと試行錯誤している状況です。

池田 ありがとうございます。では横浜ウォーター(株)の鈴木取締役部長に事業支援の取組み状況等をお聞きしたいと思います。

国内外で広く事業展開

鈴木 改正下水道法が公布され、人・モノ・カネの一体マネジメントが一層推進されるなか、補完体制の構築事例として当社の取組みを紹介させていただきます。

当社は、横浜市が長年培った水道事業運営のノウハウと技術力を活かして国内外の水道事業体の課題解決や新たな価値創造を目指して2010年7月に横浜市水道局100%出資で設立された外郭団体です。2013年4月には横浜市の下水道事業を所管している環境創造局と協定を結び、横浜市と一体となって上下水道に関する事業を展開してい



鈴木 慎哉 氏
横浜ウォーター(株)
取締役プロジェクト
営業統括部長

ます。横浜市内の業務だけではなく、国内外にビジネスを広げていくことを使命とし、「上下水道事業アドバイザー業務」、「国際プロジェクト」、「事業運営支援」、「技術者研修」を大きな柱として活動しています。自治体向けには技術者研修やアドバイザー業務を通じた技術補完等を行っています。国際プロジェクトにおいては、コンサルタント各社と連携し、アジア、中東、アフリカなどのプロジェクトに参画しています。

平成26年度に実施した上下水道事業アドバイザー業務の事例としては、宮城県山元町「上下水道事業経営アドバイザー業務」、神奈川県座間市「給水装置マニュアル改訂業務」、国土交通省「下水処理場運営に関するPPP/PFI検討業務」などを実施しました。国土交通省案件では、コンサルタント会社とご一緒させていただき、当社は福島県いわき市をフィールドにケーススタディを行いました。この業務においても中長期的な人、モノ、カネの一体アセットマネジメントを議論し、使用料収入や職員が減少するなかでいかに民間事業者の活力を活かすか、いかに公的機関との補完関係を構築するか、などを検討しました。

今年度の事例としましては、事業管理計画の手引きの策定業務を国土交通省から受託しています。特に、中小自治体にとってわかりやすく負担にならない配慮とともに、アセットマネジメントを推進するための手引きのあり方について、大阪市の外郭団体である(一財)都市技術センターとのJVで検討を進めています。

池田 ありがとうございます。それでは水コン協働からお話しさせていただきます。

まずは今般作成した「AWSCJ Vision 2015-2025」について、佐藤企画委員会委員からその概要説明です。

官民協働の多様化に向けて

佐藤 本日は企画委員の代表として、水コン協の新ビジョンのご説明をさせていただきます。

ビジョンということで、この時代の変化を捉えたものとして作成しました。これからの社会情勢



佐藤 慎一 氏

水コン協会員
（株）日水コン

や「新水道ビジョン（H 25）」、「新下水道ビジョン（H 26）」を踏まえて、およそ10年先の上下水道コンサルタントのあるべき姿と、そこへ到達するためのアプローチを提示しました。これからの上下水道事業に予想される変化とその先を見据えてどのように貢献していくか、「これからの上下水道サービスの担い手としての挑戦」というコンセプトフレーズにその基本理念、狙いなどの思いを込めました。

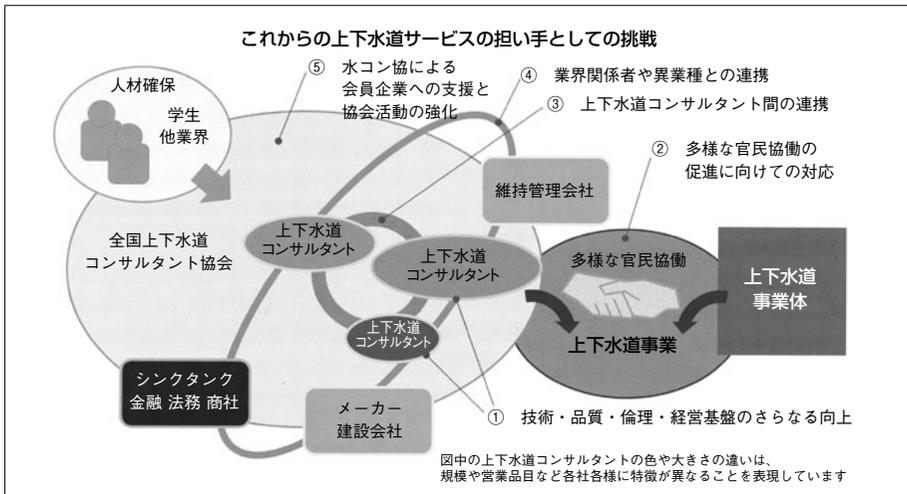
10年前に策定したビジョンでは、上下水道コンサルタントのあるべき姿を水環境分野全部を対象に網羅的に提示しました。今回のビジョンでは、前ビジョンの理念を当然いままも継続するなかで、より現実的な観点で本日お話しするような上下水道事業の今後について、的を絞った内容にすることを狙いました。

そのような意図のもとでのコンセプトフレーズが「これからの上下水道サービスの担い手としての挑戦」ということであり、そのイメージが図-1になります。上下水道サービスを我々コンサルタントも「担う」という意識をいま以上に強く持ってまいります、ということを示しています。

図-1には上下水道コンサルタント同士が輪で繋がっている表現や、あるいは上下水道コンサルタントと、維持管理会社、メーカー、建設会社、シンクタンク系の会社が輪で繋がっている表現があります。これからはこうしたさまざまな分野の人達が、いままで以上にさまざまに連携することを踏まえて取り組んでいかなければいけない時代が来ているという認識に立っていることを示しています。

それから、魅力ある職場ということで、人材確保について、我々の業界としてもきちんと取り組んでいかなければいけない。そうした経営の基盤を整えたなかで、図-1の中心にあるように上下水道事業体とともに上下水道事業を支えていくのであり、先ほど来、皆さんから民間の活用とかさまざまな選択肢を考えないといけないというお話が出ているようなこととして、多様な官民協働を推進していきたい、ということを経営のなかに盛り込んでいます。

図-1 ビジョン 2015 - 2025 コンセプトイメージ



上下水道事業の現状とこれからの方向については、皆さんが実感としてご認識されているとおり、維持管理や事業の継続について考えていかないといけません。

それを受けまして改正品確法も、我々がインフラ産業、あるいは上下水道事業そのものをどう担っていくかという文脈で留意しないといけないことと考え、新ビジョンでも触れています。

一方で、我々上下水道コンサルタント自身の現状については、外部環境ということであれば、従来担ってきたような計画、調査・設計といった市場は、これまでどおりではないでしょうし、そうしたなかで先ほど言ったようなさまざまなかたちの多様な協働を行うということは、多様な競争も起こることになるだろうと認識しています。

対して内部環境ということであれば、我々自身も経営の安定や、周囲から期待される役割を実現していくことについて、前向きな意識を持ちつつも、本当にどうやっていくのかという不透明感は、どうしても目の前に横たわっていると認識しています。

また、人や財源などの官の資源が不足する一方で、管理すべきモノが膨大かつ老朽化していくという状況になる官側からの我々への期待もあることは、上下水道それぞれのビジョン、あるいは普段、事業体とお付き合いをさせていただくなかで認識しています。官も民も必ずしも楽観視はできない、チャレンジを求められる状況になったということを強く認識しています。

どうしても官側の資源が今後、不足が生じてくるなか、そこをどうやって補うか。人口は減少すると言っているのですが、課題のほうは増えている。当然、民の力を活用したいと言っていたらいるのだろう、と我々は理解しています。

そこで上下水道コンサルタントとしてはどうするかということ。我々はこれまで専門技術のサービス集団ということで、計画や設計を中心に、上下水道全般を技術面でバックアップしてきたわけですが、やはりこの根っこの部分は変わらず、その実績を活かして、多様な官民協働の中心に在

りたいという我々の思いを新ビジョンでは打ち出しています。当然そのかたちは計画・設計から事業運営という領域に踏み込んでいくことになるだろう、と考えています。

そこで、多様な官民協働の推進に向けてということになるのですが、「官民協働」というのはこれまでもさまざまに使われているなか、水コン協が考える「多様な官民協働」を次のように定義しました。〈協会会員である「上下水道コンサルタント」各社が、保有する技術や人材、立地条件等の特徴を最大限に発現できる得意分野において、適切な役割分担と連携の下、事業体のニーズに合わせた「官民協働形態」により、上下水道事業の業務や運営管理に参画し、「官」と共に市民への最適なサービスを提供していくしくみ。〉です。この官民協働は常時のみならず、災害発生時のような非常時における復旧・復興対応も含まれます。

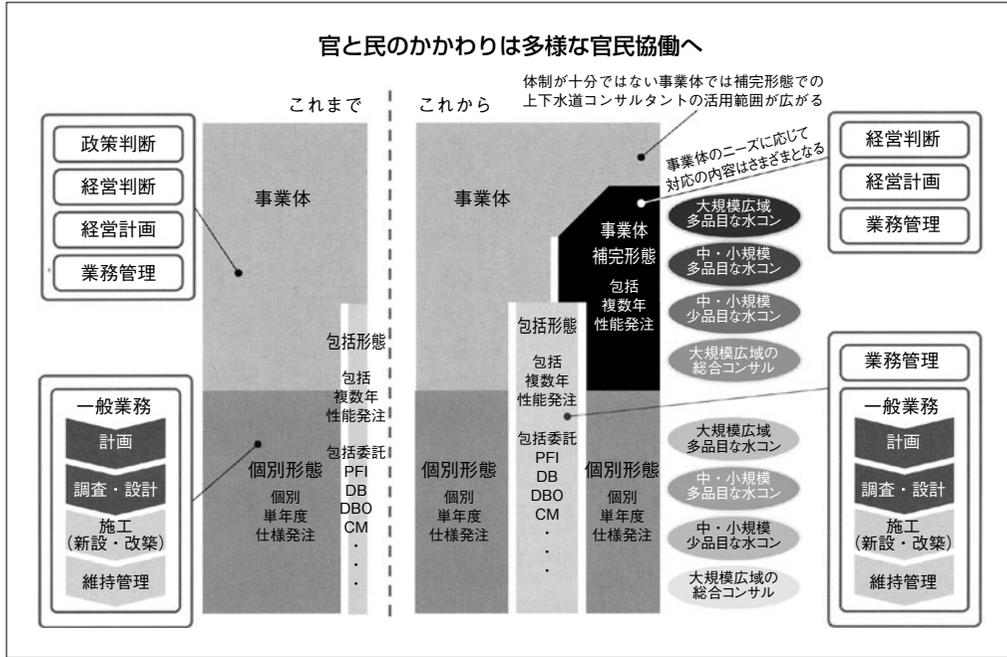
これからの「多様な官民協働」のイメージを図-2に示しました。我々はここで「多様な官民協働」を「個別」、「包括」、「事業体補完」という三つの形態に整理し、技術、人材、立地条件等、各社の特徴を最大限に発揮することを考えながら、さまざまな官民協働形態のなかで活躍し、常時、非常時を問わず、常に我々は上下水道に寄り添っていかうと考えています。

図-2は左側に「これまで」、右側に「これから」ということで描いています。このあと話題提供いただくような事業体補完の話等も含めまして、いままでの個別・単年度発注から、より包括的な発注、あるいは事業の領域が計画・設計から経営・事業運営といったあたりまで入ってくるような発注内容に変わってくるだろうと考えています。そうすると我々は複数年、包括で対応していくだろうと考えています。

これまでは、事業体は事業運営管理全般を担っていて、我々をはじめ、業界の各専門業種の会社で個別・単年度・仕様発注で対応してきました。

個別形態というのは、この現在主流の方法でのしくみです。その一方で、PFI、DBO、包括的民

図-2 水コン協が考える多様な官民協働の概念



間委託など、上下水道事業のなかにおける複数の分野、複数の領域をまとめて、何か課題を解決していこうという包括形態ももう始まっていて徐々に拡大していくと考えています。我々は上下水道事業者視点で積極的に包括形態に関与し、業種間が連携していかなければならないなかで、やはりこれまで事業プロセスの上流側を担ってきたという視点からリーダーシップを発揮していきたいと考えています。

ところで、このような説明をすると、将来の上下水道コンサルタントの役割は事業運営に関連するものばかりになってくるのか？ということになりますが、そうではありません。やはり当然、個別形態でのこれまで引き受けていたような計画・設計はあるわけで、引き続き、そこも引き受けていきます。そうすると上下水道コンサルタントはいま以上に事業全体に網羅的にかかわっていくようなかたちになりますので、今度はコンサルタント間の連携という話も本当に必要になってくるだろうという理解をしています。

事業体補完形態は、より事業運営の話に踏み

込んでいきますということで、事業体がこれまで行っていた業務を我々上下水道コンサルタントも少しずつ担っていくという意欲を示しています。

事業体補完は包括的、複数年、性能発注というかたちで、我々から見れば上下水道事業の経営パートナーになっていくということで、これまでとは少し立ち位置も新しくなり、マーケットとしても新しい理解をしていかないといけないと考えています。

ここまで「これからの上下水道サービスの担い手としての挑戦」というコンセプトとその中心にある「多様な官民協働」についてご紹介しました。新ビジョンでは、その実現に向けたアプローチを、いままでに説明したことと、従前のビジョン等も踏まえ、次のように決めました。①技術・品質・倫理・経営基盤のさらなる向上、②多様な官民協働の促進に向けての対応、③上下水道コンサルタント間の連携、④業界関係者や異業種との連携、⑤水コン協による会員企業への支援と協会活動の強化——の5点です。これらを、スピード感をもって取り組んでいかなければならないと認識し

ています。

また、従来のように計画・設計を行って納品するものの品質を保証するという話から、より経営視点の、サービスそのものを担うかたちの責任とリスクも考えなければいけないという話も出てきます。いままでの技術力を高めること、新たなスキルを獲得することやさまざまな会員企業の特徴を組み合わせ、事業体の実情に応じた各地に根差した体制をとるという連携も必要だろうと考えています。

実際にどのような連携になりそうかと言えば、事業運営管理業務を担うコンサルタントもあれば、そのコンサルタントと連携して、より事業体側の現地に張りついでの実施が求められる部分の事業運営管理業務を担うコンサルタントもあるでしょう。一方で、従前のような一般業務も対応していく。こういう3種類の、さまざまな機能の組み合わせが、我々コンサルタントにもあると理解しています。このような連携と連動して異業種、あるいは業界各社との連携もあります。

このような水コン協会員企業の取組みを推進していくために、水コン協として協会活動を強化していかなければならないということで、今後、なお一層、皆様のご協力も得ながら、会員企業の実力を上げていくことを目指し、行動計画として取り組んでいこうと考えているところでございます。以上です。

池田 どうもありがとうございました。ではその次に事業支援手法研究会の検討状況について、牛原委員長にお願いいたします。

これからの事業支援のあり方

牛原 上下水道事業支援手法研究会の検討概要についてご説明させていただきます。

皆様からお話がありましたように、持続性のある下水道事業の運営が求められているということで、事業管理計画やアセットマネジメントの推進、また総務省から経営戦略等が出ておりまして、ご承知のとおり事業全体のマネジメントが必要になってきているかと思えます。

このようななかで先に佐藤様から話がありましたように、水コン協としては官と民が協働して、これから事業運営管理を進める話をしています。これからは人口減少もさることながら、地方公共団体の職員も減少してきている現実があり、特に政令市、中核市を除いた都市では、職員の減少幅が大きくなっています。このような都市に対して、上下水道サービスの持続および進化に向け、コンサルタントがいかに寄与していくべきか検討することを目的として、水コン協は平成25年10月に上下水道事業支援手法研究会を設置しまして、検討を進めてきました。この事業支援手法について一層の拡充・強化を図りまして、必要な事項の調査研究を行って、有効な手法を提案、そしてその実践を通してコンサルタントとして持続的な上下水道事業の運営に尽力していきたい、という思いです。

検討としては、コンサルタントの位置づけとか課題、それから取り巻く社会状況を整理したうえで、我々が携わってきましたアドバイザー業務やモニタリング業務を整理しまして、地方公共団体の業務を細分化し、コンサルタントがどういったところで関与できるか、業務内容等を検討しています。また、マネジメントの視点とか、広域化の視点、それから地方公共団体の規模などを考慮しまして、事業者支援手法の検討をしています。

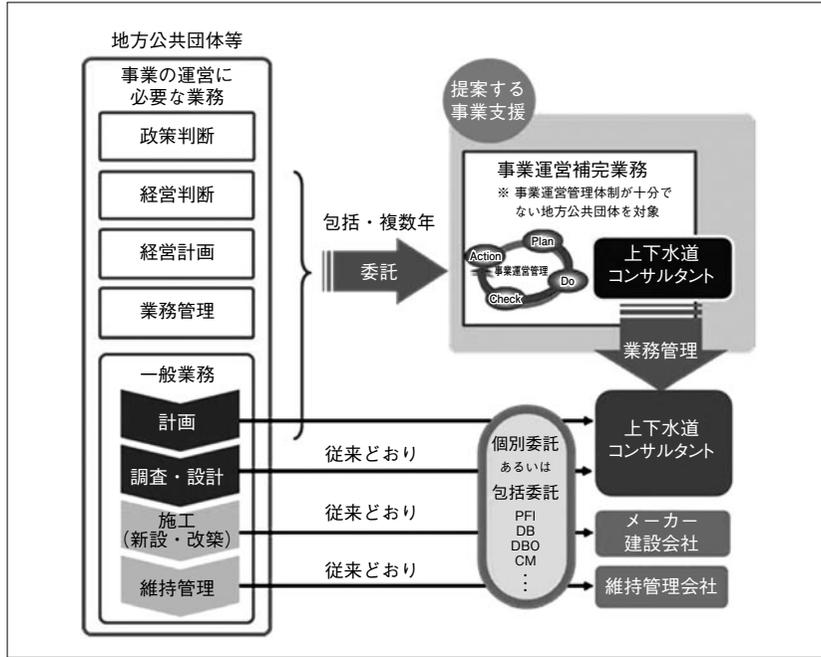
これまでは、単年度契約でさまざまな業務に携わってまいりました(図-3)。今後は、政策判断は地方公共団体のほうでやられるとして、地方公共団体の補完あるいは代行する立場として、一般業務は従前どおり行いつつ、経営判断、経営計



牛原 正詞 氏

水コン協会員
日本水工設計(株)

図-3 水コン協が考える多様な官民協働のイメージ



画、それから業務管理等を、ある程度大きな包括業務として複数年で委託を受けていく、事業運営の補完業務をお手伝いしていただけたら良いと考えています。こういったかたちで事業者とパートナーシップを結んで進めていきたいというところで

す。

これを進める効果として4点を考えています。一つ目は、補完により事業運営体制を補強することで、サービスの維持向上、持続的な提供をお手伝いできると考えています。また、地方公共団体の職員数が減少すると、いままでどおりの仕事も大変だと思いますので、我々が入ることによって、政策判断とか重点施策に傾注できるようになればいいのではないかと考えているところです。

二つ目は、事業の効率化の面です。いままでも事業の効率化は進められていると思いますが、アセットマネジメントの考え方やシステム構築などを活用した事業支援を進めることによって、より一層、事業を効率化させるとか、流入特性や地域特性に基づいた、効率的、一体的な維持管理を目指していくとか、複数事業の効率化、相乗効果を

目指していくことができれば良いと考えています。

三つ目は広域連携の橋渡しです。我々コンサルタントはさまざまところで仕事をしていますので、我々が連携役となって広域検討を進められたら良いと考えています。

四つ目は技術のサポートです。技術継承は地方公共団体もやっていかなければいけない、と強く思われていると思いますが、私どもとしては、どちらかという技術のサポート、バックアップ的な役割を水コン協が担っていくこともできると考えています。

具体的な支援手法等については、増屋様から後ほど話をさせていただきますが、これまでと違う仕事内容となりますので、当然、コンサルタントの選定方法や契約方法等を考えていかなければいけません。これらもかなり難しい問題だと思います。さまざまな課題があろうかと思いますが、今回は四つの課題をあげさせていただきますので、後ほどこれらを議論させていただけると良いと考えています。

一つ目は、代行者の役割の明確化です。当然、地方公共団体、事業体はそれぞれ置かれた状況が異なります。そうすると業務内容も多種多様となり難しい面があるかと思いますが、従来業務を今後、提案業務に進めていこうとすると、これまで仕様発注で進めていたやり方を今後は性能発注に切り替える必要がある業務も出てくると考えています。また単年度契約ではマネジメントというか、自治体のなかに入って一緒にやっていくことは厳しい面もありますので、複数年契約を考えていく必要があると思います。それから全体をマネジメントとする観点から考えると、個別委託ではなかなか仕事をうまく回すことができないため、包括委託ということで私どもにお任せいただければと思います。さらに、契約自体がこれまでの請負契約ではなくて、準委任契約に近いもの、委任契約をやらないうとできない業務が出てくるかと思っています。そうなってくると、評価の仕方も含めて考えていく必要があります。また、発注者と受注者の責任範囲もいままでと変わってくると思いますので、リスク分担として明確化していかなければいけないと考えています。

二つ目の課題として、代行業務の評価手法の点も挙げられます。仕様発注から性能発注に変わってくると、我々が代行者として入る場合にはそれを評価する手法を明確にしていかなければいけないと思います。一つはプロセスや結果、その両方の適切性を評価をしていく必要があると考えています。また評価者としては、受託したコンサルタントが自己モニタリングをやる方法や、発注者が実施するやり方、さらに客観性を保つためには第三者による評価も出てくるかと思っています。それぞれの必要性や、評価のあり方について考えなければいけない。評価項目についても同様です。全体をマネジメントする業務になると、マネジメント能

力の評価方法が必要になります。地方公共団体のアセットを管理する規格でISO55001ができましたので、これに準拠するような評価方法もありますし、何らかの定量可能な指標も考えていかなければいけないと考えています。それから第三者機関の定義も考えていく必要があるかと思っています。

三つ目の課題は、業務発注方法です。より高い能力が求められてくると思いますので、これまでの競争入札ではなく、プロポーザル方式等の技術評価型の選定方式を採用する必要があると考えています。それから、準委任契約になりますと、今までの公共土木業務等標準委託契約約款ではなく、事業支援業務標準約款みたいなものも考えていく必要があると思います。これまでは仕様書で発注していましたが、これからは実施要領、要求水準書、リスク分担表、契約書といった標準的な発注書類の整理も考えていかなければいけないですし、発注作業についてもかなり重くなる面があります。

四つ目の課題は、業務料の積算方法です。発注者の体制や状況によって代行の内容が異なると思いますので、標準的な歩掛りをつくるのは難しいと思っています。また積み上げによる算出といいますが、なかなか経験がないなかで事前に具体的な作業項目を積み上げようとしても難しい面もあるかと思っています。そのため、新たな積算手法をどのように考えるか合意して進めていかなければいけません。当面は実績を踏まえた精算方式を採用する等の仕組みも考えていく必要があるということで、いろいろ課題を述べさせていただきました。いますぐすべて答えを見つけるのは難しい点もあるかと思いますが、実行しながら何とか解決策を見出していけると良いと考えているところです。

(次号に続く)