水道産業新聞／平成２１年１１月１２日

日水協総会シンポジウム

公民連携の新たな展開

～「民間活力の導入」を視野に・講師からの問題提起と論点～

日本水道協会の「水道の安全保障に関する検討会」報告は、水道事業の継続に向けて喫緊に取り組まなければならない課題として「広域化」と「公民連携」をあげた。これを踏まえ、総会2日目の11月11日（木）午後1時30分（於・堺市金岡公園体育館）からのシンポジウムのテーマには、「公民連携の新たな展開」（民間活力の導入）が取り上げられた。座長を務める中北徹・東洋大学教授に抱負を、5名の講師に論点と提言について執筆していただいた。

PPPに深い関心を示し議論を深める好機に

東洋大学大学院経済学研究科教授（公民連携専攻担当）中北 徹（座長）

公民連携とは、あまり聞きなれない日本語かもしれない。英語のPPP、Public Private Partnershipから来ている。「公共サービスの提供や地方再生などの事業を実施するにあたり、官と民が互いに知恵を絞って、役割分担していくこと」をさす。

日本では国や自治体の財政が悪化を続けたことで、民間業者に公共事業を代理させようとして始まった。しかし取り掛かってみると、その応用範囲は広く、すでにPFI、指定管理者、市場化テストといった手法を通して導入されている。企業誘致、街づくり、都市再生、構造改革特区など幅広い事業を推し進めるための有効な仕組みとして評価は定着しつつある。

水道事業にPPPという考え方がクローズアップされるようになったのは比較的最近である。なぜかといえば、水道事業は独立採算制がとられて、キャッシュフローが潤沢な事情も手伝って、優良事業として位置づけられてきたからだ。しかし、日本の財政状況は悪化を続けている。水道事業を財務諸表の観点から見たとき、設備更新や資産の活用という悩ましい問題を抱えている。海外からは水メジャーがいよいよ上陸したことで、世界標準から水道事業を見直し、足腰を強めることが求められている。要すれば、水道事業はビジネスという観点からの見直しが求められ、公共分野へ民間の知恵、ノウハウを積極的に呼び込む手法として、PPPが注目を浴びている。

現在、郵貯の議論が波紋を投げかけているようだが、もちろん民営化はPPPの中に含まれる重要な選択肢である。しかし、「市場か、それとも、政府か」、といった単純な二項対立で問題を裁いたからといって、そのことが常に長期的な解決を保証するとは限らない。例えば、ガス・電気は民間事業者が長きにわたって事業を行っているが、だからといって民間の自由にすべて委ねられてはいない。問題は、官民の間に公という分野が厳然として存在し、それを時代の要請に合せて、国民や住民に質の高いサービスを効率よく提供するためには、関係者が脳漿を絞る必要があることだ。私は水道事業の関係者がPPPに深い関心を示し、事業の統合化、水ビジネスの国際展開という課題への突破口として、関連情報を交換し、議論を深めることを歓迎する。本件シンポジウムがこのような相互理解と協力を推進する好機となるのを願いつつ、会合の進行役を全うしたい。

手足業務委託と異なり受託者の責任を明確に

太田市上下水道局上下水道総務課長 大隅 良也

水道事業管理者は、市長の意向を踏まえた上で「常にコスト意識を持って仕事に取り組むこと」を水道局職員に指導した。しかし、毎年行われる全庁規模での人事異動が事務、技術各部門での固有の専門能力を育成することを阻害しているとの悩みが管理者にはあった。確かに少ない時で水道局職員の10％、多い時で20％も毎年異動するのは、人口20万人の市の宿命なのかもしれない。

この人事異動の影響を回避することもあって「水道局職員でなくても出来る仕事は、極力外部に業務委託することを考える。そして、これにより固定費の大部分を占める人件費を変動費化することでコスト改善を図ろう」というのが管理者の方針の一つとなった。

平成18年5月に係長クラスで組織する「運営形態検討会議」を水道労組を含め立ち上げて調査研究を行い、上位の決定機関として、課長以上クラスの会議を設定した。8月に「太田市水道事業包括業務委託プロポーザル実施要領」を作成し、9月に水道局ホームページと、水道専門紙に実施要領基本的事項を掲載し、10月のプロポーザル説明会の応募を募ったところ、49社105名の参加を得ることができた。次にプロポーザル実施要領」の中の参加資格条件をクリアする2つのグループが手を上げていただいた。また、プロポーザル提案審査委員会を学識経験者3名、水道使用者代表2名、水道局より2名を構成員として立ち上げた。

契約は、従来の水道局職員の監督・指示の下で行われてきた、いわゆる手足業務委託とは異なり、受託者側の責任を明確にしながら委託の範囲、責任の分担（リスク配分）、危機管理体制、損害賠償、契約の解除、瑕疵担保等を委託者・受託者双方が納得できるようまとめることである。

平成19年4月1日から太田市水道局の「政策形成及びその決定」「許認可や処分」「秘密性、公平性、安全性の確保」に関する業務以外を受託者側に引継ぐことにより52名から34名体制とし、18名の削減を目指した。係体制は今までどおりとし、水道局と受託者双方のノウハウを有機的に結び付け、業務の移行・遂行が一日も早く可能とするためのリレー・ゾーンとしているからである。

平成21年度の上水道関係職員は、26名となり、試算したところでは5年間で約20％のコスト削減が見込まれている。

まずは複数年委託により第三者公民連携を！

月島テクノメンテサービス㈱代表取締役社長（水道O&M研究会代表）渡辺 彰彦

水道O&M研究会は、水道施設の運転管理の広範囲な知識及び技術の改善向上、水道法に基づく民間委託の促進を図り、もって水道事業の健全な発展に寄与するため、平成15年に設立し、マニュアル作成や災害時協定締結、講習会開催等の活動を行っています。

平成14年に水道法が改正され第三者委託制度が導入されたものの、現在の第三者委託件数（上水）は少なく、民間市場が形成されていません。また、発注者側は、公平性等の確保のため様々な取組みを行っている一方で、上水の業務委託に関する積算基準・要領が無く、適切な積算を行う環境整備ができていない状況です。水道O&M研究会に参加している企業は経営的にも大変苦しく、業種別に収入を比較しますと維持管理業と事業体では大幅な格差があります。また当研究会では協定締結や講習会等により、安心して第三者委託等が発注できる環境整備を行っていますが、前述の状況下では事業体の皆様が民間に委託したい時は受けられる民間が存在しないことも充分想定されます。

このような問題に対し、公民連携スキルアップ・技術伝承を図り、水道サービスの更なる向上を進めていくこととしたい。民側は危機管理対応力や継続的な業務遂行能力等を取得、公側は複数年委託・第三者委託市場を形成・確保し、また積算基準・要領等を早急に整備する必要があります。

まずは、公側は基準・要領の制定及び複数年委託や第三者委託等を出して、民側は技術伝承・技術の維持や向上を進め、次に広域化を前提とした共同管理により、更なる広域化を目指していきたい。

民間事業者と積極的にパートナーシップ

㈶福岡市水道サービス公社理事長 梅村 文雄

当公社は、昭和60年9月の設立から今年で24年を迎えます。現在は、水道局から料金関連の営業部門と、配・給水管などの施設の維持管理部門を大きな柱として受託し、年間の事業費は約40億円、約370名の職員で業務を行っています。

これまで公社は、節水都市づくりに寄与するとともに、再雇用職員や多様な雇用形態のプロパー職員を活用し、水道事業の効率的な運営や技術の継承などに大きく貢献してきました。

今年度から、受託していた業務のうち、検針や調定、水道料金の徴収などを行っている営業所業務は、水道局が段階的に民間事業者に委託し、公社は、民間事業者の監督・指導業務を行うことになりました。この業務を通じ民間事業者と積極的にパートナーシップを築き、お互いのノウハウやスキルを切磋琢磨し高めあい、さらなるお客さまサービスの向上に努めてまいりたいと考えています。

今後の公社の方向性としては、設立以来培ってきた経験・技術・知識を活用発展させ、継続的な業務の確保・拡充を図り、福岡市水道長期ビジョンの基本理念である「みなさまから信頼される水道」を目指し、努力してまいります。

新たな展開に向けて

日本水道協会専務理事 御園 良彦

日本の水道は世界をリードする技術レベルを維持しているが、一方、料金収入の低迷、更新すべき老朽化施設の増大、頻発する自然災害への備え、そしてベテラン職員の大量退職など、財政・技術両面で困難な課題を抱えている。これらの課題に対処するため、組織体制の見直しや業務の効率化などの事業運営基盤強化策を講じているが、これらの方策を講じたとしても直営で業務を行っていくのには限界がある。

このためには、水道事業者自らが危機意識を持ち、ある程度体力のある今から、課題解決に向け一歩でも踏み出していかなければ、将来に禍根を残すこととなる。

これらを踏まえ、今年3月、「水道の安全保障に関する検討会」報告として、今後の我が国の水道事業が「安全」「安定」「持続」を最優先とした事業運営を行うための運営基盤の強化方策として、新たな概念を含めた「広域化」と「公民連携」の推進を、また、これらの施策により強化された運営基盤をもとに今まで以上の「国際貢献」を推進することが提言された。

このうち「公民連携の推進」の具体的方策として、包括的民間委託や中・長期間の契約など「業務受託者の活性化を念頭においた委託発注、委託業務の監理や契約時のサポートをする「事業体支援機関の創設」による水道事業体の不安の解消、「新たな概念の広域化との相乗効果」としての業務領域・規模や受注機会拡大による受託事業者の活性化を提言している。

本会においても、「広域化及び公民連携推進」プロジェクトを本年9月に立ち上げ、その中で、「公民連携推進」については、先行事例の検証、事業体の枠を超えた共同委託等、新たな広域化による公民連携推進に向けた検討、事業体支援機関に関する検討などを行い、その結果をチーム「生命の水道・ニッポン」に諮っていきたいと考えている。

今回のシンポジウムでの議論を通じて、事業運営基盤強化の必要性の共通認識が深まり、各水道事業体及びその関係者が勇気を持って広域化や公民連携を推進していくことを大いに期待している。

三つの部分は公なり利用者の立場で責任を

日本水道工業団体連合会専務理事 坂本 弘道

水道施設の建設、維持管理は、明治の水道条例以来、市町村が中心になって担当してきた。明治時代にも、水道を民営で建設、管理する是非について議論がなされているが、内閣法制局の指導もあって、市町村が担うことになった。その精神が、水道法の制定時にも受け継がれ、今日に至っている。

特に、昭和40年代頃までは、浄水場の維持管理等、メインの仕事は、市町村が直営で行うよう指導がされてきた。浄水場の排水汚泥処理等、直接飲み水の部門に関与しないものに限って民間企業に業務が委託された。

しかしながら、その後の規制緩和の動きに乗じて、民間活力の導入が図られた。その大きな動きは、平成13年の水道法の改正による第三者委託である。その趣旨は、大規模水道事業体が小規模な水道事業の業務を受けるものであった。同時に、民間企業への委託を否定するものではなかった。これによって、民間委託の機運が生まれ、一部の水道では、民間企業への包括委託が行われている。

一方、水道事業体では、団塊の世代の大量退職等により、水道技術者の不足が問題視されるようになった。市町村に水道技術者が不足し、維持管理が十分でない場合、誰がそれを担当するか。喫緊の課題である。

これを引き受けるのは、民間企業である。民間で。ただし、維持管理のコアの部分は、公なり利用者の立場の方で責任を持つことが基本である。

世界の趨勢として、水道事業の民間委託が進められている。外国の水企業の国内への進出も見られる。

民間に任せるものは民間企業への委託を否定されなくなった。如何に、公共と民間が合い携えて維持管理を進めるか。これが今日的テーマである。

そのあり方、手順などについて、議論を深めてゆきたい。