

第1回 平成29年度 水道分野における官民連携推進協議会
グループディスカッションでの意見交換の概要

テーマ1 官民連携による運営基盤の強化

■ 官民連携による運営基盤の強化

○座長：このグループのテーマが「官民連携による運営基盤の強化」で、事前に各水道事業者が課題を挙げ、それに対して民間事業者から色々なソリューションを頂いている。このテーマに対し水道事業者から3分類の課題を頂いている。①なぜ運営基盤の強化を図るべきなのか、という背景としての職員が不足している。・人材確保が必要である。・技術力低下を抑えたい。等官民連携手法の検討のきっかけとなった課題を挙げたのは3事業者。②官民連携手法導入段階において、・何から行ったらよいか。・委託やPFI手法導入に関し、どのように進めるのがよいか等の課題について2事業者。③また、導入後の課題として1事業者から課題を頂いている。休日夜間の緊急対応や住民折衝である。この3ストックに合わせて、深い内容のディスカッションを進めていく。

■ 官民連携手法の検討のきっかけとなった課題（3事業者）

○水道事業者：当市は人口11万強で、一部に民間の簡易水道があり、それ以外は上水道と市営の簡易水道で行っている。現在抱えている問題は、現在直営で工事を行っていないが、かつては直営で施工を行っていた。しかし、現在はその名残で水道技術職がいるものの、3年以内にその全ての職員が定年時期を迎えているという中で補充は行っておらず、そのような技能労務職（専門職）がいない状況の中で技術の継承を行わなければならないということと、24時間365日安定した水を供給しなければならない状況であり、これらをどうするかという問題を抱えている。ただし、退職者数に対し補充しきれないが、現地職は若干名採用しているため、喫緊の課題ではなく、ここ1・2年と言う話ではないが、将来官民連携で民間事業者にある程度担ってもらわないと成り立たなくなる時代が来ることが予想される。本日はこれらの情報収集のために参加している。

○水道事業者：当組合では水道広域化を行い、広域の広い範囲で業務を進めていく上で、今の職員数では広範囲の業務をまかないきれない。また、年配職員の技術力が今後伝わっていかないという面を非常に危惧している。このような状況のもと、包括委託を現在進めており、新しく管路の布設に関し、DB方式を検討していく中で、水道事業者として適切な施設の管理を行うべく、何をやっていくべきか考えていきたい。

○水道事業者：実施の有無は別とし、将来に向け官民連携手法をいろいろと検討している。その中で課題が幾つかあり、まずコスト削減、人件費は我々の試算でも削減できないのではと思っていたが、先ほどの話で良く理解した。それ以外の所で、どうやってコスト削減していくのか、本当に達成できるのか、という課題がある。もう一つが、職員の技術力確保と言う課題で、例えば、民間事業者に浄水場1つを預けた場合、その部分の技術力が、年数がたてば職員からどんどん薄れていくと言う状況で、将来的な計画を立てる際に結局は必要になり、やはり技術力はどうしても持っていなければならない。現場を職員が経験することで、

その蓄積によりノウハウは貯まっていくが、その現場を民間に預けたときに、事業体としてはどのように技術力を確保していくか、を課題として挙げている。

■ 官民連携手法の検討のきっかけとなった課題に対して

○座長：今お話頂いた人材確保と技術力の課題に関しては運営基盤の強化を行う官民連携の前段階としての課題である。この課題に対して、民間事業者から意見を伺いたい。

○民間事業者：当社はコンサルタントから料金徴収、プランナーからプレーヤーまで行っている。総じて言える事は、現状把握を実施し、その中で課題を整理することが非常に大事と思っている。従って、まず課題を整理することを検討して頂くべく、官民連携手法導入の可能性調査検討するところから始めて頂きたい。官民連携手法としては、第3者委託からDB、DBO、PFI等いろいろあるが、各自治体における課題、それに対する最善な策は何かを検討することを提案したい。

○民間事業者：技術力確保という点から、官民連携の共同出資会社を設立し、自治体と民間事業者と一緒に連携して共同会社を運営し、自治体の技術力も含めて水道事業を運営していくのも1つのやり方と考えている。

○民間事業者：県と公民共同企業体を立ち上げている。県は民間委託を行っていく中で、職員の技術継承ができない、スキルが蓄積されないとする課題があるなかでこの公民共同企業体を立ち上げた。この企業体の出資割合は民間企業が65%、県が35%。事業としては、民間から、さらに県も退職派遣と言う形で人を出し、そこで技術を学んでいる。自治体の職員は別途違う現場を持っているので、そこでさらに技術を磨くことで、職員も技術を継承できる形で行っている。

■ 官民連携手法導入時にかかる課題（2事業体）

○座長：PFIや委託を検討する中、導入のノウハウがないので、何から行っていくか？を課題で挙げている事業者の話を知りたい。

○水道事業者：当市の人口は約10万人で、現在、料金徴収、検針等は委託で行い、浄水場の運転管理についても委託している。さらに、2年先位には包括委託の実施を予定しているが、透明性と公平性があるやり方が見えておらず、これが課題である。

○水道事業者：複数の浄水場、給水場があり、老朽化が進んでいるため、更新工事を順次進めている。管路更新についても、かなり費用を投入し進めているため企業債の借入れも年々膨らんでいる。給水人口については今後10年位は伸びるが、その後徐々に人口が減る予測で、料金収入減少が課題である。そのため、経営基盤強化という所を意識しなければならないと思い参加している。こうした中で、まずどういったものを選択してどういった形で検討していけば良いのかなど、参考になる事を収穫できればと思う。また、2カ所下水ポンプ場も委託しており、将来的には下水道を合わせた委託、あと料金徴収等も1つの委託と考えており、そういったものの手法など、ご教授頂ければと考えている。

■官民連携手法導入時にかかる課題に対して

○座長：透明性、公平性の確保という事が1点、委託検討を進める上で、下水道や他の事業との合体技で何かやっていくとか、他の料金徴収とか浄水場の委託とか、違う質のものを合わせていく等を検討していく際、どのようなやり方で進めていけばいいのか、民間の方からご意見を伺いたい。既に導入可能性調査と言うキーワード自体は、先ほど頂いているが、これも含めご意見を頂きたい。導入可能性調査のスタートは、何が切り口になるのか。

○民間事業者：大きく分けて「施設系」と「料金徴収」に関して。そこに行きつく前までの何を付けていけばいいのか分からない場合は、中長期の経営計画や経営戦略の中で、ウィークポイントが出てくるはずであり、そのウィークポイントに対する経営基盤の強化とは何かをきちんと導き出す事が、スタートだと思う。

○座長：その導入可能性調査にもある程度お金を確保しなければいけないと思うが、そのスタートとなる調査には、どれぐらいの期間とコストを見込めば良いのか。

○民間事業者：施設の状態から経営に関わるデータを全て頂き、現状把握のために半年ぐらいはこれらのデータを整理する。そこから1年位かけて具体的な官民連携の導入可能性について、その発注方式など整理する。1年から1年半の期間をかけて検討するのが普通であるが、どうしても期間がかけられないという場合には、それに対応した方法があると思う。

○座長：全国の浄水場の委託について、事例収集などを行っている民間企業から情報を提供して頂きたい。

○民間事業者：第三者委託のデータはそろっている。

○座長：各事業体が検討する場合、同じ規模の自治体のケースを前例にすることが一般的であると思うが、課題に対して、民間企業側から同様の事例を提案して頂く等というアプローチもあると思う。メーカーの方で、例えば、先ほどの人口が約10万人の都市に対する事例などキーワードとなる数字から、民間企業側から提案頂き、具体的な話が進められることもあるのでは。

○民間事業者：料金と給水装置を一緒にしたらどれ位安くなると言った問い合わせや、施設管理を行った場合、施設管理と料金と給水装置を行った場合でどの程度のコストメリットがあるかといった問合せはたまに頂いている。

○座長：それに対して、見積りを提出しているのか。

○民間事業者：導入可能性調査を行う業務委託の中で、実際に民間企業がその業務を請け負った場合と単体で行った場合の業務費比較の算出を行ったことがある。

○座長：各事業体においては、見積りレベルであれば、公平性の確保をそれほど意識せずに、民間企業への問合せを行うことは可能ではないかと思う。たとえば、同規模の団体の実績が

ないか等の簡単な問合せから始める。そうする中である程度方向性が見えてきた段階で、例えば導入可能性調査を業務委託する等行い、ある程度長期間で検討するのがよいのではないかと、といった意見を頂いた。

■官民連携手法導入後の課題（1事業体）

○座長：実際に委託とかPFIを導入した結果、課題を挙げて頂いた水道事業者からお話を伺いたい。

○水道事業者：当市は、今年4月に上水道と下水道とが組織統合して、上下水道となり、それに合わせて上水の料金徴収などを4月から包括委託している。その際、30人弱いた職員を5名だけ残してスタートしている。窓口業務においては、包括委託先に対して、半年位研修期間を設けた。業者は公募を行いコンペティション方式で点数を付け、随意契約で業者を決定した。しかし、準備を行ったにも関わらず、始めてみると、直営での窓口業務を行っていた時と比較し、うまく動かない部分が出てきた。さらに、緊急時の対応では、官と民とで十分な意志疎通ができていなかった。包括委託という業務形態上、最終的な決裁、滞納者への対応等全て市内部での決裁が必要になる。このような形で従前の業務を把握している者が5名しかいない現状である。

また、市長の考え方が、弱者に寄り添った政策を掲げているにもかかわらず、業者は未納者に対し給水停止を掛けていく。そこで、市の政策的な思想と実態のずれが発生してしまう。これらの主たる原因のほとんどは打合せ不足であった。半年間研修期間を設けたので、順調に官から民へ移行できると思っていたが、簡単ではなく、苦勞している。また、決裁の問題に関しては、民間へ決裁権まであずけてしまう方法を調査しているが、第三者委託の事例では技術的な部分を中心であり、事務系の技術という事での第三者委託できないのかという事も視野に検討している。

■官民連携手法導入後の課題に対して

○座長：包括委託した結果、直営よりうまく行っていないというのが辛辣なキーワードだと思う。それに付随し、委託業者との十分な意志疎通が取れていない。給水停止を行ったがゆえに、トラブルに発展した話。こういう委託を掛けた後にトラブルが無いとか、PFIを選択した後に円滑に進むというような話にしていく時に、どういったアイデアがあるのか、ぜひ、浄水場の維持管理などに入っている民間企業の方のご意見を伺いたい。

○民間事業者：自治体側からみると、包括委託で運営基盤が強化できるという事を期待している中で、直営より動いていないという感覚を持たれるのは致命的な話だと思う。

○民間事業者：今の質問に付け加えて、総合評価方式の中で、価格と技術のウェイトはどの位で決定しているのか。

○水道事業者：包括委託はうちの課だけでなく、それ以外の技術的な部分も拡張するという事で、他の部署で行っていた部分もあり、価格とそれ以外の割合はおのおの。誤解の無い様に言うと、業者が動いてないというより、きちんとした打ち合わせ方法のノウハウが無かつ

たということが原因。業者は、官が言った事は素直に直ぐに動くが、それ以外の指示をしていない事に対しては向こうのルールで動くため、齟齬が生じたもの。最初から意思疎通のやり方について分かっていたら、最初に行っておけば済むことであった。

○座長：委託やPFIを始める際、スムーズに移行できるよう、何を、どのように確認しておくべきか、という、知見があれば是非お願いしたい。

○民間事業者：当社は料金徴収を行っている企業である。市で行っている業者をフォローする訳ではないが、徴収業務は、収納率を伸ばすという所が一番の生命線である。給水停止を行う事により、料金収入が上がり未収金が減って水道事業体の経営が良くなる。というのが専門会社の売りなので、最初の段階で、市長の弱者に寄り添うという所を一番重視するのか、それとも水道事業体の経営をよくするのかと言うことを、双方がきちんと意思疎通が取られていなかったと感じる。料金徴収会社は、とにかく収納率を上げるという所が会社の生命線なので、そのすり合わせが必要と感じる。

○民間事業者：30人を5人にしたとのことだが、3月の時点で35人が一気に異動したのか。（市：そのとおりである。）その段取りは首長の考えなのか。（市：そのとおりである。）そういった所も含めて、やはり30人が5人になるというのは、料金徴収業務を請け負ったときに、5人しか残っていないとなかなか相談ができない。基本的なことは分かっているが、独自のルールなどが必ずある。そのルールを全て文書で明文化すべき。たとえば、局の処理要領は、どんな事が起きても全て対応が書いてある。このような処理要領があれば、それを見て対応できるが、無い場合は聞かないと今までどのように行っていたか分からないので、その所をお互い準備段階で行えば、もう少しスムーズに行ったのではないかと。

○座長：30名が5名に減るとするのは、水道関係で人間が減っているという資料を見ても、20%、30%減ったら厳しいと言われているが、かなり大胆な人事異動であると思う。

■ フリートーク

○座長：テーマにかかわらず、ご意見、会社の宣伝、自治体からもっと突っ込んだこの場で言ってみようことなど、時間いっぱいまでフリートークとする。

○水道事業者：自治体が行うと5年スパン位で行うが、コスト削減は、例えば1期目は競争があるので、結果的にある程度我々の予想より落ちた価格で入れてもらい、問題が2期目以降から多分1社しか、我々もいくつか委託している所があるが、1社しか来ない状況になっている。民間は2期目から入れないのか、どのようにすれば入れるのか、どこかで2期目から入った事例などあれば伺いたい。

○座長：地元密着型の共同会社だったり、委託するにしても地元企業との連携がいると思うので、そこの間できちんとした体制を作った後で、2期目は相手先が見つからないという事例もある。また、5年というのが問題で、体制を作って安定させるためにはもうちょっと期間が欲しいという話を聞いている。

○民間事業者：地元の管工事組合、地元業者が入った状態で1期目を取ると、新しく参加しようとするとなかなか有力な地元業者と組めないという時点で、参加自体やりにくい所がある。あと、総合評価で金額査定を行う時に実績があると、シビアな所まで金額を算出できるため1期目を行った企業が有利である。もし入る余地があったら1期目より2期目の委託範囲で若干業務を増やす、1期目とは違う組み方、そういった変化をつければ、検討して参加する可能性が広がるのではないかと、あくまでも一般論ではあるが、そのように感じている。同じ条件で出てしまうと、どうしても難しいと感じている。

○水道事業者：窓口委託を3年間をお願いしているが、再来年にはもう一度やらなければならない。その時に違う業者が入ったとして、役所が直営時代を知る者が居なく、やり方が分からない場合、このようにしてもらわなければ困るなどあるのか。

○民間事業者：基本的には、従来に基づいて行うだけなので問題はないと思うが、市のやり方の蓄積があると思うので、現在受託している業者と引継ぎで残して頂ければ、問題なく履行できると思う。

○水道事業者：重要なのは今行っている業者と手順書を充実させていかなければならないということだ。

○民間事業者：既存の企業が良く知っているという所があるだろうし、新しく入るといろいろリスクが隠れている事があると思うので、その辺がやはり提案期間、見学会だけでは見極められないという事は、結構大きいと思う。例えば性能発注して、民間に仕様を任せるといような、やり方を変えて行ったら違う業者が出るのかなと感じる。

○座長：同じルールだと、1期目を取った所が圧倒的に有利だろう。しかし、そのような中で入札を行った際、同じ所しか手が拳がらないというのは自治体としては悩みどころ。5年間という契約期間ですぐにノウハウがなくなることもあり、たとえば、10年・20年にするほうが計画を立てやすいのでは、という考えもあると思うがいかがか。

○水道事業者：逆に言うと5年おきであれば、民間受注の機会が増えると、一般論ではあると思うが、例えば10年20年で発注した際、長期の委託契約であると思うが、参入しにくいとは限らないということか。（そのとおりである。）

○水道事業者：窓口業務を委託で行っている。委託だと決裁権の問題など出てくるが、第三者委託のような形で、委託以外の方法でやっている所があれば伺いたい。

○民間事業者：その話を聞いて、コンセッションの方がよいのではと思った。一気にかじ取りし過ぎのような気もするが、合っているのではないか。

○座長：最後に包括委託等に関して、2期目に来てほしい、それが確保できないのであれば、なかなか難しい。2期目に競争性の働くやり方があれば、今後検討お願いしたい。

○水道事業者：これは仕方がないという事で、では2期目をどのように評価するかなど、いろいろ意見があるので、検討の1つとして持ち帰らせて頂く。