

## 第5回 下水道の事業運営のあり方に関する検討会 議事要旨

日 時 平成25年9月30日(月) 13:00~15:00

場 所 日本下水道協会 大会議室

出席者 委員長 花木委員(東京大学)  
委員 井出委員, 中北委員, 軸丸委員, 三田村委員, 芝崎委員, 塩路委員, 長谷川(健)委員, 松木委員, 佐久間委員, 久保委員代理山本氏, 長谷川(浩)委員, 吉田委員, 上田委員, 木下委員代理櫻井氏, 金委員  
特別委員 増田特別委員(国土交通省), 黒野特別委員(日本下水道協会)  
オブザーバー 総務省自治財政局公営企業室  
国土交通省国土技術政策総合研究所下水道研究部  
事務局 国土交通省水管理・国土保全局下水道部下水道事業課  
公益社団法人日本下水道協会

- 
- 議 事: 1. 開会  
2. 委員長挨拶  
3. 議事  
(1) 報告書(案)について  
(2) その他  
4. 閉会
- 

配付資料: 議事次第

資料1 委員等名簿

資料2 第4回検討会議事要旨

資料3 下水道事業運営に関する基本的な方向性について 報告書(案)

---

### 議事要旨

#### (1) 委員長挨拶

- ・花木委員長より挨拶。

#### (2) 議事要旨

##### (1) 報告書(案)について

- ・事務局より、資料3に基づき、「下水道事業運営に関する基本的方向性について 報告書(案)」の説明が行われた後、質疑応答を行った。主な議事は以下のとおりである。

##### 【主な質疑応答内容】

- ・本報告書は誰に向けて発信するものか。本検討会の成果(下水道のバリューや置かれている状況・課題)を下水道管理者以外の行政従事者(首長、財政部局、人事部局等)や一般国民に対しても発信し、強くアピールする必要があると考える。
- ・本委員会の成果は、中小市町村の下水道職員に寄って立ち、下水道事業運営の状況を理解いただいたうえで、各部局への説明の一助にさせていただくことを目的の一つとしている。

- ・ 他の主体（民間等）からの「補完」という表現をしているが、「連携」という表現の方が良いのではないか。
  - ・ 下水道管理者が最低限やっていただきたいことを整理し、それ以外のことを周りの他の主体が支えていく、下水道事業を皆でやっていくということを表現するにはどのような言葉がよいかを考え、「補完」を選んだ。
  - ・ 「連携」はすべてを一緒にやっていくという印象があり、「補完」はある主体が足りない部分を他の主体が補うという印象がある。
  - ・ 「パートナーシップ」という言葉もあるが、「補完」でも「連携」でも違和感はない。
  - ・ （P25 以降）各主体（公社、JS 等）に対して肯定的な記述が多い。これらの主体に対する評価や特性の整理を行い、誰がどの業務を担っていくのか考察する必要がある。
  - ・ 今回は様々な主体があるということの整理を行ったが、特性の整理・分析については未実施である。例えば、同じ公社でも能力の違いがあると考えられ、今回整理した下水道管理者が行うべきことを、どの主体が担っていくかは地域ごとに異なると考える。また、進め方として、まずは事業主体が行うべき業務を整理した上で、個別にどの業務を誰が担うのか議論していきたい。
- 
- ・ 「補完」「連携」についてのご意見は。
  - ・ 「補完」は幾何的に閉じ込めるイメージがあるため、国民全員が意識を持つようなダイナミックな表現をすべきと考える。官と民、下水道と他部署といった仕切りをなるべく排除し、リソースを最大限生かしていくべきと考える。
  - ・ 中小市町村に焦点を当てた本委員会であったが、多くの課題は大都市にも通ずるものである。大きい自治体が小さい自治体を補完するという考えではなく、大きな枠組みで建設から維持管理へと哲学を変えるアピールをすべきであると考えます。
- 
- ・ 下水道は道路に次いで 2 番目に大きなインフラ施設を有しているが、一般にはそのような認識がされていない。また、道路と比べると民間事業者の活用が進んでおり、ビジネスモデルとしてはうまくいっている方だと考える。本検討結果が、全インフラのあり方を見直す一助になると考える。
  - ・ 「補完」では言葉として弱いと考える。
  - ・ P15 の 5 行目「称した」は適切な表現でないと考えます。
  - ・ P28 運営管理に必要な人員について、この試算と実態がどの程度離れているのかを概算すべきと考える。
  - ・ P28 については、それぞれの枠の中の業務が何か、本来やるべき業務は何かをもう一度整理すべきと考える。その上で実態がどうかを考える必要がある。
  - ・ 本委員会の中で下水道管理者の役割・業務を記述するとなると、細やかな整理が必要となるが、本資料はコンサルタントの観点から整理したものであるため、本報告書に掲載することができる。
- 
- ・ 水コン協が提供したのは図 1.33 の図のみであり、人口 3.5 万人の自治体に実際在籍している職員で行っている業務量を分析した結果であるので留意してほしい。
  - ・ 誤解のある文章であるかどうか、後で確認いただく。

- ・ 建設から事業運営へ移行していく中であるが、役割を認識できていない事業体が多い。今後は資産管理を十分にやらないといけないということをはっきりと打ち出してほしい。
- ・ 下水道施設が老朽化しており、職員数も足りず、経費回収も十分ではない現状では、今後民間と連携することを課題解決の方針としても、連携を検討するためのコストと人材に限りがある。このことを認識し、非常に難しい課題であることを書くべきと考える。
- ・ コスト縮減を進めたため、職員数の削減という結果につながったと考えられる。課題も多いが最低限の仕事を遂行していくためには職員数削減にも限界があるということをも明確化したいと考える。
- ・ 今後コスト削減について議論する際には、料金徴収率を上げることも併せて考慮することが重要と考える。
- ・ J S等の資格、試験制度等があり、現在においても有資格者の活用が図られているところであるが、事業運営のマネジメントについての資格制度があっても良いのではないかと。
- ・ 資格制度のメリットは理解できるが、人材流動化の観点も踏まえると、本当にプラスになるのか疑問もあるため、慎重に検討することが必要。
- ・ 人材については、誰でも良いというのは良くないと考えている。また、技術力確保に対するモチベーションという部分で考慮いただきたいと考えている。
- ・ 今後は、資産管理が重要。資産管理の判断は官（管理者）でやるべきである。また、千葉県下水道公社では、3つの処理場のうち、1処理場は直営で行い、技術継承に努めているとの紹介があったが、判断する能力をどう確保していくのか検討が必要である。
- ・ 今回の検討会のとりまとめについて、今後の展開をどう考えているのか。
- ・ 組織のあり方については、これまで検討されてこなかった。まずは、本報告書に基づく考え方をオーソライズし、地方公共団体の感触を確かめたい。また、各種データについては不十分な面も多いため、今後、補強を進めていきたいと考えている。
- ・ p28 における必要な人員試算の中の年間勤務日数の仮定値としての 260 日は多いと思われる。解釈についてお聞きしたい。
- ・ 単純化した試算である旨を強調して記載する。
- ・ マネジメントの資格は、国家資格にない。官で対応できない部分は、民間でカバーする必要があると考えられる。人材育成について、制度についての検討が必要。また、それに合わせた積算体系の検討が必要。
- ・ どういった業務が自治体に求められるのか、そのために必要な人員はどれくらいかが次の議論であると考えている。資格制度や水道事業のような技術管理者のような法制度が必要か等、今後の検討の中で議論を深めたいと考えている。

- ・ 改築更新需要が増大する中、新技術の開発が重要となってくるものと思われる。エネルギー利用等の付加価値を付けた新技術を提供することで、下水道の価値も上がるものとする。この点について、報告書に書いてほしい。
- ・ 人口の減少が予測され、単独市町村では事業効率性、技術力の確保が困難になる中、広域連携によるスケールメリット等の確保が1つの解となる。広域連携を推進することについて、もう少しダイナミックに記述して欲しい。
- ・ 広域連携について、事業の収支に差がある市町村同士が連携しようとする、収支が良いところにはインセンティブが働かず、なかなか進まないことが想定される。制度的な検討等、国などが旗振り役となって進めるべきである。
- ・ 下水道事業主体の役割を補完する上でも、人材育成、確保が必要と考えている。えてして、モノには値段がつくが、知恵には値段が付きにくいといった面もある。コンサルタントの分野においては、人材流出も起きており、人材育成、確保につながる調達制度の検討などについて、報告書に盛り込んでいただきたい。
- ・ p28 の図を見ると運営管理の部分に多くの人員が必要であることがわかる。どこ（どのような業務）に足りなくて、どのようなこと（どのような人材）が必要なのかを記述した方が良いのでは。
- ・ 他の公共サービスと比べて、下水道は住民に対して価値が伝わりにくい。利用者負担の原則として、どこまで考慮できるかの判断は難しく、エネルギー利用等の新技術の導入について、なかなか踏み切りにくい面もある。最終的な判断は、事業主体により異なると思うが、方向性を明確にしてほしい。
- ・ 報告書において、維持管理職員一人あたりの管きょ延長による必要人員等、指標を掲載しているが、指標の活用にはこわい点もある。指標の活用には限界があることや条件整理等についてきちんと示すことが必要ではないか。
- ・ ご指摘の点はそのとおり。しかしながら、これまではこうしたデータがほとんど無かったため、事務局としてまずはデータを示し、議論を行いたいという考え。例示であることは強調して記載する。
- ・ P4 において、「下水道経営健全化のための手引き」による経営改善への取り組み推進を図っているとの記述があるが、当該取り組みに対する評価はあるのか。経営改善が進んでいるか疑問である。
- ・ 手引きについては、日本下水道協会も協働して検討会を設置し、検討されたものである。健全化のための方策を参考として示したものであり、協会の取り組みについてはフォローできていないのが実状である。

- ・ p16 下段 「一方、図 1.20 に示すように、各都市区分における ～ 組織としては脆弱な体制にある。」について、図に対する文章の解釈が分かりにくい。小さい規模の自治体については、効率性が悪い旨を記載してはどうか。
- ・ 大都市の方が、効率性が良いので人が少なく済んでいるとの解釈である。効率性が違う中で、中小市町村に人数が少ないからあと何人増やせという乱暴な議論はしないとの意図で示しているものである。
- ・ 広域連携に対しては、今後議論を深めるとのことであり、今後の議論の結果についても是非お示しいただきたい。
  
- ・ 必要な組織の評価指標については、財政部局への説明材料となるため、是非検討いただきたい。また、事業を推進していく上では、首長の認識も重要と考えている。その意味で、国交省と首長との意見交換会等については、是非継続して欲しい。
- ・ 研修制度については、今後の財政負担を考えると研修を受けづらくなることも想定される。研修費についても補助があれば良いと考える。

### (3) 事務連絡

- ・ 本日の報告書（案）について、意見があれば、10/7（月）までに事務局へ連絡するものとする。
- ・ 報告書（案）の修正確認については、委員長一任とする。

以上