

# 広域化と官民連携 小耳な話

株式会社 日水コン  
水道事業部 顧問 大隅良也

1

プロローグ:

本日、ご参加いただきました水道担当職員の皆様。

皆様は、先輩方より事業を引継ぎ、いずれ後輩にその任を譲られます。その時、「大丈夫だ。」と言って、バトンをリレーしたい。そのために、本日お感じになられたことを、トップに伝えてください。今考える将来への最善策を、トップに示してください。「持続可能(サステナビリティ)」とは、その行動から始まります。

広域化と官民連携のはじまり



水道事業職員各位 

皆様が、水道のプロです。皆様の英知こそ、将来のライフラインを決定します。皆様が真剣に検討した結果をBOTTOMUPして、TOPDOWNにリレーしていきましょう。

2

### トピック①:

広域化やPPPは、事業基幹に大きな変化をもたらします。検討段階では、アセットマネジメント等のツールを使用してシミュレーションをされるでしょう。アセットマネジメントの推計期間は約40年。でも、その先だって人口減少は続くとも考えられます。例えば80年後の変化はダイナミックとなります。

## 人口減少時代の事業プランは、長いほど効果的

人口減少・給水量減少・稼働率低下・使用効率低下等がダイナミックに表現

「内閣府」による将来人口推計では、「日本の人口は2110年に4286万人」というものがある。このインパクトは絶句レベル。

Short distance

アセットマネジメントの倍となる80年先を織り込む

Long distance

3

### トピック②

広域化のメリットは、統合された全ての団体の利益となります。つまり、広域のメリットとは「全体益」を示し、それを享受することが構成団体の目的の一部となります。ところが、個別のメリット(ローカルな各論)をカバーしているかを問われることがあります。これを想定して、各団体の「個別益」に対してもメリットを打ち出すことができるようなアプローチが必要です。

構成団体首長及び議会は、これを見定める

「広域のメリットは、わかった。で、我が市の利益って何？」こんな、質問にも耐えるアプローチを。

全体益

個別益

**MERIT** 広域化のメリットは、統合団体「全体益」と構成団体「個別益」の双方をカバーすること。

将来推計と広域のメリットを理解されたら、皆さんでテーブルにつきましょう。

4

### トピック③:

PPPでは、事業の何を対象と考えるのか。広域化では、事業の何を協議するのか。大きくは、「技術・サービス・管理」です。プランが密であることは大事ですが、時間がかかれば周囲の環境は変わってしまいます。事業の真のメリットを、些細な較差で失わないでください。

PPPでは、官と民。広域化では、事業体間。完全な事業スキームを準備するには、どうしても長い時間がかかります。その間にトップや議会が変わったり、環境変化が起きてしまうかもしれません。相互に一定の理解が進んでから、PPPや広域化の対象事業を発展させるということも一つの手法です。



スタートできる最小限の基準を設ける。



相互の事業理解が進み一体感が生まれる頃、基準を整備を拡張していく。

PPPや広域は、小さく産んで大きく育てましょう。

5

### トピック④:

技術力を維持していくためには、全てを総動員していく必要があるようです。PPPや広域化だけでなく、AIや人材バンクやら。近年続けて発生した大規模地震が、そのことを教えてくれています。また、技術者は技術だけでなく、社会的規範も求められます。模範者となるような技術的リーダーが、必要となる時代です。



技術職員減少や単サイクル人事異動等、人材不足が深刻化

職員の資格取得・システムの整備・マニュアルの整備をすれば、大規模事業体のような技術力を確保できるのでしょうか。実は、技術の継承の本質は、人が備える目に見えないスキルにあるのではないのでしょうか。

最近耳にする技術的な事件では、十分な資格等を持ち合わせた技術者によるところが多いです。単に高スキルを持つだけでなく、社会的規範をもって行動する社会性を持ち、この人をフォローすれば大丈夫とするような模範熟練者の育成が必要です。

還元する技術継承

官民間われない人材が広く求められる

・バンクのような仕組みが必要

AI活用による高度マニュアル化

・水道ビッグデータ等の整備

ロールモデル(模範者)の育成、そして継承への教育

・人から人へこそ技術の継承

6

### トピック⑤:

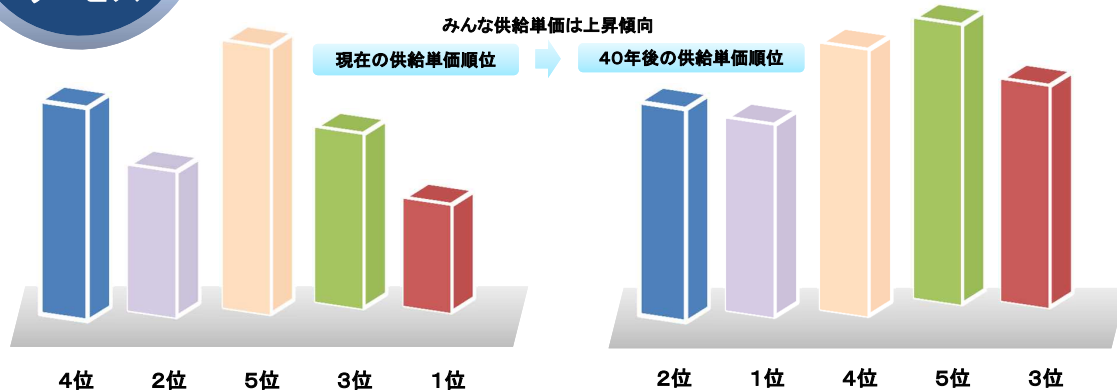
広域化最大の難関は、料金問題です。他市よりも安い料金の当市が、なんで一緒になるの？

広域化を果たした団体全てに、最も安い料金を持つ団体は存在していましたが、統合を達成しました。きれいに料金統一できるスマートな方法なんてありません。

推計では、将来においても一番安い料金でいる団体は変わらないのか確認してみましょう。



広域化最大の難関、料金問題。でも、こんな結果もあるんです。



供給単価の将来シミュレーションです。40年後、一番下位のレッド市は3位に上がり、一番上位のオレンジ市はグリーン市の次になっています。現時点での供給単価は、将来への投資を考慮したシミュレーションにおいて、順位付けが変わってきます。こうしたことも加味すれば、料金格差は将来的課題として推移を見守り、統合時に一気に片付ける問題ではないとも考えられます。

7

### トピック⑥:

広域化とPPPが実務上で成功するかどうかのカギを、ガバナンスが握っています。広域化やPPPでは新たな組織が、一義的にそれを担保します。そして、何よりこれに関わる全ての人が、事業の目的を理解して行動していくことです。

## 実務の成功はガバナンスが握っています。



## スタート時の「組織」がそれを背負う

広域スタートの混乱を最小限に食い止めるものは、新しい「組織と統治」です。

8

## トピック⑦:

広域化とPPPは、新たなスキームへの挑戦です。新たな挑戦の機会だから、2つを同時に研究するチャンスです。広域化とPPPの2つのスキームは、既に多様性があり、現在示されたアイテムの組み合わせでも、十分な下地を示すことができます。

# スキームとアイテムを考える

事業スキームは、既に十分に示されました。現段階は、どんな事業スキームを選択するかが重要です。その際は、そのアイテムの組み合わせがポイントになります。

### 【アイテム】

事業形態を検討する場合、広域化と共に対象としたいのが官民連携。広域化によるサイズ変更は、官民連携のアイテムチョイスを検討するのに絶好の機会。

広域化

経営一体化

管理一体化

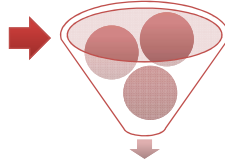
施設一体化

官民連携

コンセッション

DBO

第三者委託



### スキーム検討のマトリックス例

アイテム	経営一体化	管理一体化	施設一体化
コンセッション	○		
DBO		○	△
第三者委託	◎		

広域化もPPPも、事業目的は一緒です。

9

ご清聴ありがとうございました。