

平成27年度第2回官民連携推進協議会  
2015年10月2日



## 官民連携の推進と各種課題への対応方策

 株式会社 **NJS**

経営工学研究所

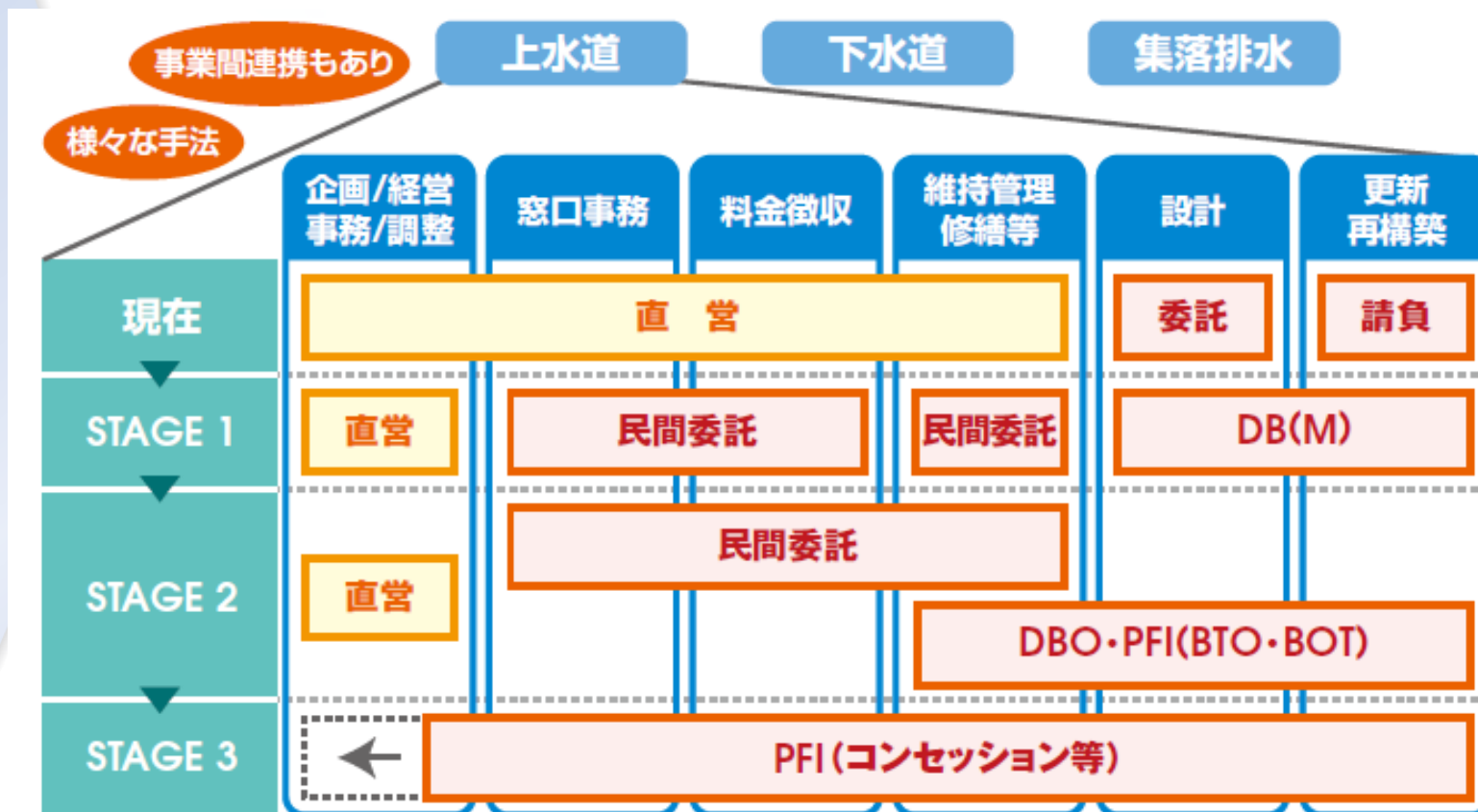
山本有孝

# 目次

---

1. 官民連携事業の取組み手法
2. 官民連携の本質
3. 官民連携事業の実施手順の概要
4. 連携推進のために①②
5. 官民連携事業の留意点
6. 今後の水道部局の運営体制例
7. 各種課題への対応方策(1)～(6)

# 1. 官民連携事業の取組み手法



**民間委託** ..... 包括委託(性能発注、委託期間の長期化)  
 第三者委託(+技術管理者)

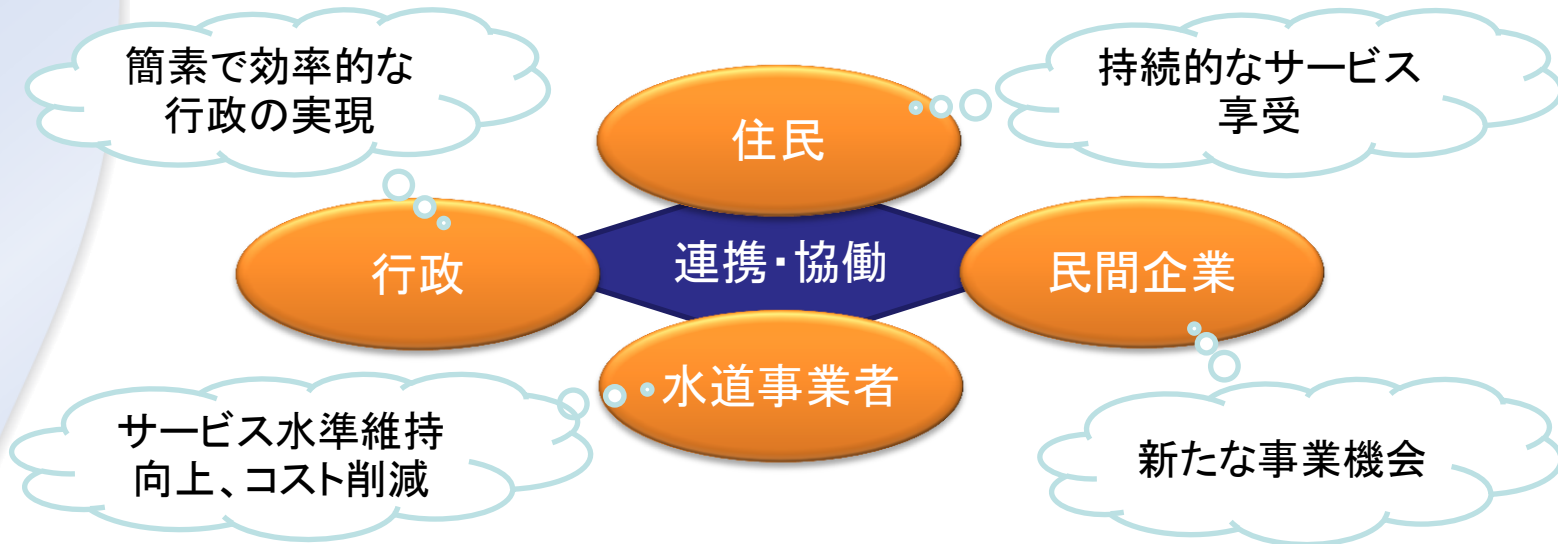
**PFI** ..... サービス購入型(+民間資金の活用)  
 コンセッション等(+運営権)



リスクを民間に移転・共有

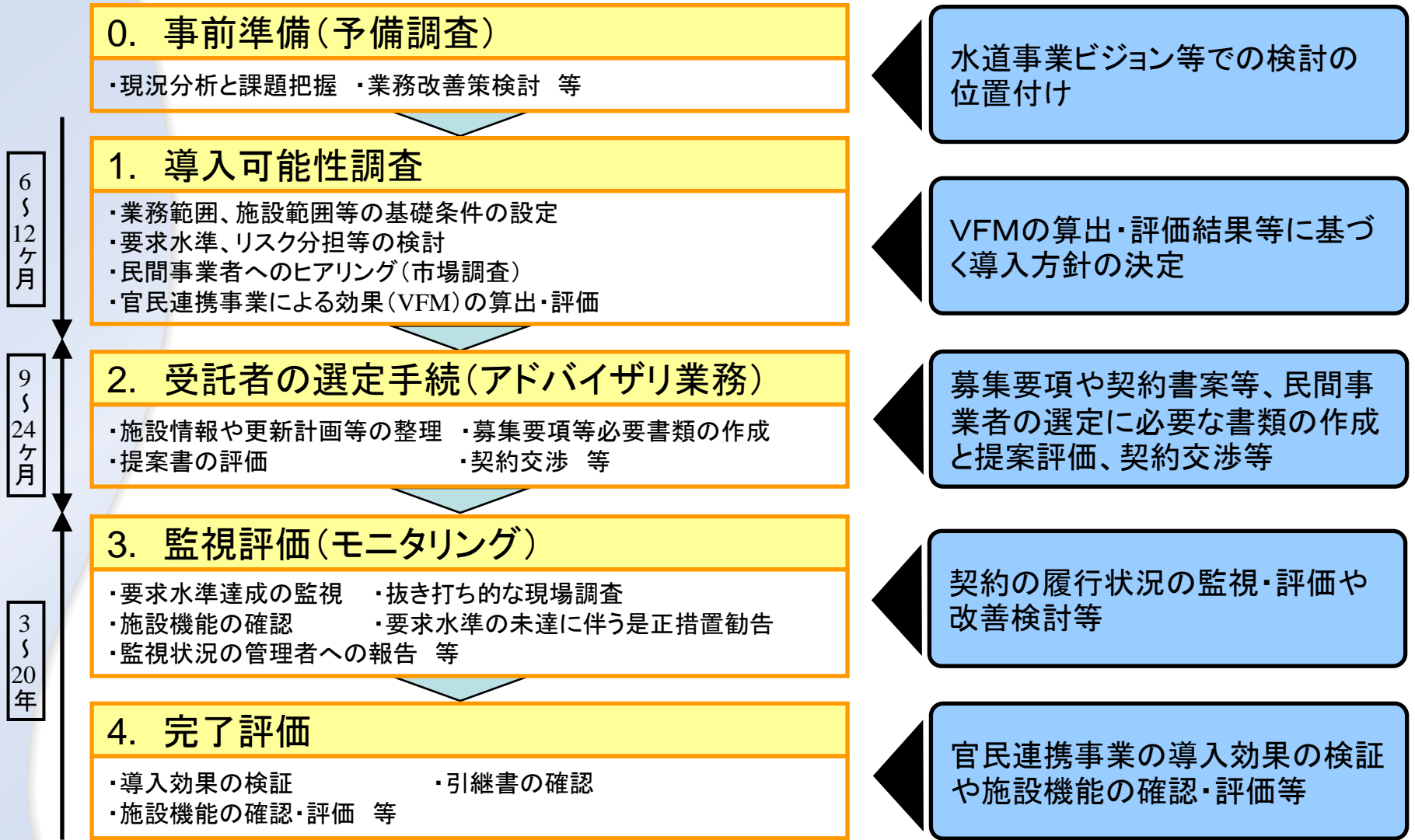
## 2. 官民連携の本質

地域の实情に合わせて、  
「どのように」水道サービスを維持・向上し、持続していくか



- 甲乙の関係ではなく、パートナーとして信頼関係を築けるか
- 地域に密着した必要なサービスを提供できるか

# 3. 官民連携事業の実施手順の概要



## 4. 連携推進のために①（上長、客先への提案にあたって）

- 現状の評価を示す  
収益性や生産性などの経営指標やPIなど、**周辺又は類似団体と比べてどうか**、過年度と比べて悪化していないか。
- **前例**や**大義名分**を示す  
国内の先進事例、国の指導、首長や管理者・部長クラスの意向は、強力な拠りどころとなる。
- あるべき論はより上に  
現状維持を旨とする世界では、**あるべき論は上長の領域**。アセットマネジメントによる予防保全の**あるべき論**などは管理者や部長にぶつける。
- 提案相手を選ぶ  
複数現場間の協力体制の構築など組織の枠をまたぐような話は、**枠をまたげる職階の人に提案**する。
- 選択肢を用意する  
**複数の選択肢や検討結果**を用意し、どちらに転んでも足をすくわれないようにする。松竹梅のメニューで**落とすところ**を「竹」とするなど。

## 4. 連携推進のために②（業務提案にあたって）

### ➤ 経営方針に沿った提案

民活導入の検討がビジョンや経営戦略などで**位置付け**られているか。

### ➤ 全体計画等の中で検討

民活導入の検討は、単独では業務として成立しづらい面もある。**経営改善計画の一環**として民活導入をアプローチ。（全体計画での伏線、計画業務の一部としての可能性調査の取り組み。）

### ➤ コスト削減以外の効果をできるだけ提示

目的は**サービス水準の維持と向上を中心**に。（コスト削減を目指すと、余裕のない事業実施の中で持続性が危うくなる。期待した削減効果が出ない場合もある。）

### ➤ 職員のモチベーションを上げる（下げない）インセンティブ

人員削減ではなく「**業務改善**」であること、本来的な公としての業務に注力できるような業務環境を作り出すことの説明。

### ➤ 地域貢献に繋がる提案

地元企業の育成、地域人材の雇用、教育研修機会の充実など、**地域貢献**に絡めた視点。

## 5. 官民連携事業の留意点

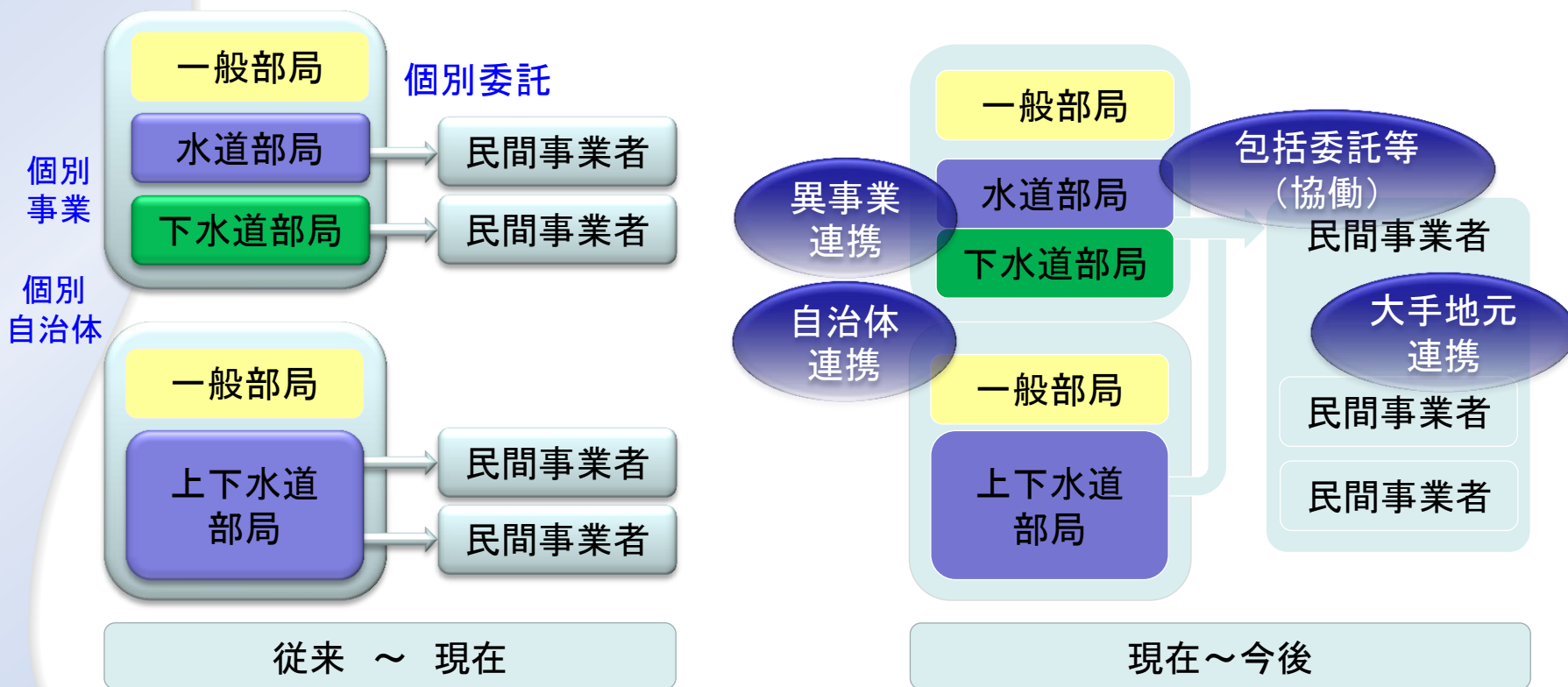
---

- 業務改善、課題解決、地域貢献に資する  
⇒職員削減・コスト削減が主目的ではない
- 民間事業者が創意工夫を発揮できる環境  
⇒複数年、性能発注、業務範囲の包括化
- 官民の適切な業務分担、リスク分担、費用負担  
⇒適切な事業費設定
- 地域の状況に応じた事業スキーム  
⇒広域化、共同化、異事業連携
- アドバイザ(官側コンサルタント)の役割  
⇒官の立場と民間事業者の立場で双方を尊重



## 6. 今後の水道部局の運営体制例

- 個別委託で人員を手当てし、個別事業を個別自治体で運営するのは限界
- 異事業連携、自治体連携などにより、包括委託等で民間事業者と協働
- 民間事業者も大手と地元のJVなどにより連携し、地域で技術と人員を維持し確保



## 7. 各種課題への対応方策

---

- (1) 官民連携による組織・体制の強化
- (2) 施設の更新(耐震化とダウンサイジング含む)
- (3) 料金改定にむけた取り組みへの課題
- (4) 中小事業体における取組方策
- (5) 県及び大規模事業体が果たすべき役割
- (6) コンセッション方式を含む官民連携手法の検討

⇒ **水道事業者が動かなければ周りは動けない**

⇒ 民間企業、隣接自治体・都道府県・国との情報交換から、具体的な取組へ

## (1) 官民連携による組織・体制の強化

### 【現状～課題】

人員削減、技術者減少、技術の喪失  
～人材・技術確保、緊急時等対応...

### 【対応方策例】

- ガバナンスとしての水道事業ビジョン策定(全体計画での官民連携事業の位置付け)
- 住民、地元企業との連携(民による官の補完)
- 地元企業、大手企業との連携(人員・技術の補完)

## (2) 施設の更新（耐震化とダウンサイジング含む）

### 【現状～課題】

老朽施設増加、稼働率低下（水需要減）、資金減少  
～更新事業計画、財源確保、技術者確保...

### 【対応方策例】

- アセットマネジメント（長寿命化、優先順位、財源・投資バランス）の実践
- 水道事業ビジョン（官官連携、官民連携方針）の策定
- DB、DBO、PFI等各種事業手法検討

### (3) 料金改定にむけた取り組みへの課題

#### 【現状～課題】

料金収入減少、資金需要増加(施設更新耐震化)  
～現状評価、説明責任...

#### 【対応方策例】

- 経営及び施設状況の十分な把握(経営分析、経営戦略、アセットマネジメント)
- 業務改善の取り組みと一般部局の適切な負担(内部連携)
- 使用者への不断の情報開示(顧客との連携)

## (4) 中小事業体における取組方策

### 【現状～課題】

人口減少、人員削減、技術喪失、収入減少、老朽化  
～業務規模確保、情報入手...

### 【対応方策例】

- できる範囲からの共同化・広域化(事務事業連携、異事業連携、官官連携)
- ICT活用(各種情報のデータ化、見える化と分析)
- 地域資源(人材、企業)の発掘

## (5) 県及び大規模事業者が果たすべき役割

### 【現状～課題】

限定的な権限、自治体の壁、独自の技術  
～権限の保有、各種取組・実践、情報共有...

### 【対応方策例】

- 地域のリーダーシップ(フォロワーシップ)
- 官官連携(連携協約、協議会、共同化、広域化)の実践
- 地域での技術の蓄積と標準化
- 先進的な取組方策の実践

## (6) コンセッション方式を含む官民連携手法の検討

### 【現状～課題】

増えない(限られた)PFI事例

～複雑な各種手続、幅広い検討範囲...

### 【対応方策例】

- 現状の課題解決・業務改善策としての手法の検討
- 地域及び事業の特性と将来のあり方を見据えた手法の検討
- 事業実現に向けての段階的な制度設計、スケジューリング



---

ご清聴ありがとうございました

(日本上下水道設計株式会社は2015年4月1日から「株式会社NJS」となりました)