

第2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

■水道事業者の課題・取り組み状況

○座長：まずは、水道事業者から課題と取り組み状況についてお話しいただきたい。

○水道事業者：料金徴収は自前で徴収している。施設管理はシルバー人材センターへ委託している。将来は料金徴収も委託を考えている。浄水場のリニューアルを計画している。浄水場の管理人員は9人だが、職員の高齢化問題もあり、将来的には運営自体を民間事業者へ委託することを考えている。今回は、民間事業者への委託の参考にしたいと考えている。

○水道事業者：人口4600人の小さい町なので、浄水場2箇所を1箇所に統合する事業を進捗中である。ダムの整備事業により、より綺麗な水を求め、河川の上流からの取水を計画しており、渇水時期の水不足や油混入を解消する予定である。浄水場2箇所は業務の一部を民間事業者へ委託して運営している。職員は3人で上水道（簡易水道）、下水道をそれぞれ行っている。委託は浄水、送水、配水施設の運転監視、水質検査を委託している。水道料金の検針などの窓口業務は直営である。規模が小さいので、すぐ官民連携に結びつくか、効率よく出来るか疑問があるので、今日はメリット、デメリットを勉強したい。持続した水道事業に生かしていきたい。

○水道事業者：上下水道課は、上水、下水、簡易水道の全てを1課で行っている。1上水、6簡易水道、2下水を、技術職員（6人）、事務職員合わせて12名で対応している。技術職員は、日中は更新事業の現場と施設点検でほぼ不在状態である。事務作業は夜に残業して行っている。下水はほぼ包括管理委託だが、上水は進んでいない。維持管理、料金徴収等については委託だが、滞納整理、資産管理等は全て直営で行っている。電気計装をDBM方式（5年債務負担）で更新事業を行っている。今回は技術者の確保、経営効率化の視点で参加した。

○水道事業者：現在の委託部門は、料金センター（徴収、検針など）、浄水場3箇所の運転管理業務である。料金収入の減少による安定経営の維持のため、民間事業者へ委託することで効率化を図りたい。

○水道事業者：平成21年から料金徴収を民間事業者へ委託している。将来的には包括委託を目指しているが進まないため、今後の参考にしたい。水道企業団の構成市として一部運営にかかわっており、難しい運営基盤がある。水道企業団の約97億の浄水場更新の負担金が構成市にのしかかるため、今後の運営体制が問題点である。

○水道事業者：簡易水道人口4600人。昨年度から官民連携を模索している。水道ビジョン検討委員会を立ち上げ、今年度は審議会を再度組織しなおした。水道料金の見直し等を進めている。コンセッション、第三者委託を含めて、取り入れが可能なものを模索している。昨年の水道ビジョン検討委員会の中で、施設の更新の基本的な数字が出せるようになった。今年

度は維持管理費について、一般会計の繰り入れを見直したい。更新費用の財源確保が課題である（維持管理費だけでも一般会計の繰入金を入れなければならない、更に更新費用となると単純計算で3倍から4倍という現実離れた数字になる）。今後は議員や町民への説明が課題である。官民連携のメリットをうまく説明したい。

■水道事業者の意見を踏まえて民間事業者からの提案

○民間事業者：協力会社と共に400施設、3千人のオペレータをかかえて運転管理を全国展開している。広域化の一環の中で、今の水道事業者の経営・体制があまり変わらないような状況でどうやって管理の広域化を進めるかがポイントである。事業統合、経営・管理の一体化、施設の共同化などに分類される広域化の中で官民連携できるポイントは、管理の一体化しかない。管理の一体化の中で広域化とワンセットで経費削減を図る。ある事例では、経営はそのままに、管理だけ包括委託することで経費削減、コスト縮減に貢献している。

○民間事業者：当社は料金徴収などの運用業務を行う。特徴として会計事務である予算・決算立案を行うことができる。施設管理の部分で、料金徴収だけでなく事務受託を広げたい。

○民間事業者：DPOのオペレーション、DPMのメンテナンスを主に担う。官民連携の中では人材提供、長期補修計画を提供している。無理にPPP/PFIにこだわる必要はないのではないかと考える。PSCの指標を見ながら、できるところから連携していくことを提案したい。

○民間事業者：北海道内では上下水道プラント、納入済機械のメンテナンスを行う。水道事業者と話をすると官民連携やPPP/PFIが多く出るが、現状としては進んでいない。水道事業者の技術者からは技術の伝承が課題として挙がっている。将来的には官民共同出資会社の設立等を目標としている。

○民間事業者：水道事業者と民間事業者との共同出資（三セク）会社による公民共同企業体である。三セクならではの信頼性、安定性、そして、民間事業者の企画力、行動力を活かし、今後、事業を広げていきたい。水道イノベーション大賞を水道事業者が受賞し、その受賞した事業の一部を請けている。予算の決定はこの水道事業者にあり、技術上の事務はこの水道事業者が周辺団体から受託している。運転管理、建設改良工事の監督、料金徴収をこの水道事業者が発注し、この業務委託を受けている。この水道事業者のOBである職員がノウハウを持っており、新規雇用等で技術の伝承に取り組んでいる。

○民間事業者：現在の会員数は17社。主に水道技術者の育成、会員会社の受託状況を含め一企業として動けないところを協会として担う。今年度は400程度の運転管理委託を会員会社で受託している。PFI/PPPも会員会社でノウハウがあるので、具体的な課題に対応できる。

○民間事業者：官民連携、PFI/DBOで多くの実績がある。水道事業者と出資会社を設立した実績があり、多種多様な形で官民連携に対応できる。

○民間事業者：施設の維持管理、機械の整備及び工事などの運転管理をメインに行っている。水道の官民連携では施設管理をメインに行っている。依頼としては夜勤の管理の委託がある。

規模が小さい水道事業者（技術者がいない、小さい施設が点在）への取り組みを行っている。ある水道事業者では保守管理だけでなく、バルブの調査、漏水調査、復旧工事の立会、工事受付業務を受託している。また、3つの町村が合併した水道事業者が所有する約30か所の施設の管理業務も行っている。

○民間事業者：管路の製造、施設の設計や建設を手掛ける。建設面では、施設についてはDBやDBOが一般的になりつつあり、さらに最近では管路のDBが少しずつ出てきた。今後、施設の老朽化、水量の減少を考えると、施設の統廃合が増えてくる。その時、管路の整備が重要で、多くの発注業務が出てくる。管路を含めたDB、DBO事業をお勧めしていきたい。

■フリーディスカッション

○座長：「官民連携のメリット・デメリットについて」の課題を中心に、水道事業者からの質問、民間事業者からの具体的提案があれば発言していただきたい。

（官民連携のメリット・デメリットについて）

○民間事業者：会社の年齢構成は水道事業者OBが多いので年齢が高い。高齢者雇用が問題となっている。若い人を雇うためには人件費が必要であり、コストを抑制するための官民連携とは相反するという現実がある。また、経済的な環境整備が課題であり、コストを精査しないとなかなか民間事業者が踏み込めない。

○水道事業者：民間事業者への委託は、人員削減または経費削減、もしくは両方の削減というイメージがある。しかし、PFI/PPPでは確かに建設費用の余剰でメンテナンスができるという面はあるものの、PFI/PPP事業後の維持管理が水道事業者では問題となる。民間事業者に維持管理を委託したら安くなるのかは疑問である。高齢者を安く雇うことでしのいでいるものの限界はある。しかし、民間事業者の人件費が上がっており、水道事業者が民間事業者から技術者を雇えない状況にある。小さい市町では技術者一人しかいないということになれば、人材育成はできない。官民連携したら人員削減、経費削減できるといわれているのは間違いで、必要な経費は掛かるという方針転換が必要である。離れた集落にも給水はしなければならぬ中、水道事業者でも技術者育成は必要である。

○民間事業者：離れた集落への給水は効率的な経営をしたとしても及ばないことはあるので、水道事業者が管理しないといけない。

○民間事業者：必要経費は適切に計上している。単価は上がっているが下水より安い。技術者も条件のいいところに移ってしまう。今はコスト減を前面にアピールしている会社は少ないと考える。良い水質を確保するための必要経費を計上した営業をしている。多少の営業事情はあるものの良い方向に向かっている。遠隔監視等、IT技術を活用した効率化の余地はある。「安かろう悪かろう」というイメージを早く払拭したいと考えている。

○民間事業者：ある案件では、人件費削減は考えておらず、工事等の内製化によるコスト削減に努めている。従来の業務だけでなく、新たな収益源を模索している。委託の範囲を広くし、周辺水道事業者等と合同でも最初の規模を大きくしていただきたい。

○水道事業者：運営基盤の強化の中で出来ないこと、ダメなものは何ですか？ということから始める。水道事業者側のリスクマネジメントがなされていない。水道法改正が廃案になり、台帳の整理で課題を抽出できるチャンスを逸した。資産運用の前に老朽施設・設備の抽出が必要ではないか。公営企業として、コストを無視しても末端の家まで給水しなければならない中、運営基盤がない民間事業者の力を借りて、本当に官民連携が実施できるのか。水道事業者の技術継承の問題を民間事業者に委託したとき、災害等のリスクが起こったときに誰が面倒をみるのかが不安である。民間事業者が水質事故等起こしたら訴訟沙汰になる。そうなった時に民間事業者で解決できるのか。運営管理ができている水道事業者とそうでない水道事業者との格差があるので、同じような運営管理はできない。リスクの洗い出しをしないと難しいと考える。

○民間事業者：リスクをどうコストに換算できるか、見えない問題の解決には官と民との対話が重要であると考えます。

○民間事業者：リスク対応は常に考えている。ある水道事業者と業務の洗い出し（ディスカッション）を行った。長期間委託を続けることにより信頼関係が醸成される。いきなり官民連携を進めるのは難しい。

○水道事業者：内部への説明が難しい。官民連携となったときに運転管理要員に説明できない。実際に行っている水道事業者等を参考にしたい。

○水道事業者：内部で揉めているうちはまだいい。当市のように継承者も入ってこなくなった現状では、民間事業者に委託をせざるを得ない水道事業者がかなりある。しかし、職員の問題意識が低く、自分が在職している間は大丈夫で、自分の退職後イメージしていない。現実的な問題を把握できていない職員をカバーするには官民連携は不可欠である。内部への説明が進んでいない水道事業者も先をイメージさせるような説得が必要である。そのためにはまず「民間委託＝悪」のイメージ払拭し、近い将来のビジョンを持つことが水道事業経営の基盤となる。金は何とかなっても人はついてこない。「経営基盤＝人材育成」だと考えている。

○座長：官民連携は有効な手段ではあるが、一方では人件費やメリット・デメリットを考えた場合、簡単ではない。実態を認識することが大事である。周辺の水道事業者等と事業の効率化を協議することや、水道法改正を踏まえた民間事業者との対応も必要である。今後もディスカッションが重要と考える。