

# 今後の下水道事業における コンサルタントの立ち位置



石井 宏幸

国土交通省  
都市・地域整備局  
下水道部下水道事業課  
企画専門官



小口 雄平

長野県環境部  
参事兼生活排水課長



工藤 巧

岩手県紫波町  
建設部長



桂 正治

大津市企業局  
管理監  
(下水道整備課長事務取扱)



藤木 修

(財)下水道新技術推進機構  
下水道新技術研究所長



佐久間 宏

水コン協会員  
(株)日水コン  
下水道本部 副本部長



新井山 幹樹

水コン協会員  
日本上下水道設計(株)  
東部支社 仙台事務所  
プロジェクト・エンジニア



田口 英明

水コン協会員  
(株)東京設計事務所  
東北支社 技術グループ  
技術第2チーム  
チームリーダー



中吉 和範

水コン協会員  
オリジナル設計(株)  
大阪事務所 技術二課  
担当課長



池田 信己

水コン協技術委員会  
委員長



山崎 義広

水コン協技術委員会  
委員



山元 裕美

水コン協技術委員会  
委員

(順不同、敬称略。2011年2月21日開催)

## 同意を得るのが難しい

**池田** これまで、コンサルタントのアピールや立ち位置も含めていろいろなお話があったと思います。ここからは、フリーディスカッションといたします。

まず施設設計が専門の中吉さんにお聞きします。

今、下水道台帳の整備においては、紙ベースであるものと電子データベースがありますよね。また、アセットマネジメントを行うには、企業会計に移行するのも必要ですが、取得価額等が求められる資産台帳の整備が必要です。実際に携わっているなかで、処理場等ではどのくらい台帳整備は進んでいるのでしょうか。

**中吉** 実際、その整備をされておられれば作業は出てこないわけです。僕が現場を走るなかでは、正直なところ、ほとんどの資料は整備されていない、完全なデータ化ということはされていないのが実情です。

ただ、それらが、実際には各処理場に、設計書であったり設備台帳として、日々の修繕、日々の運営に対して置いておられたり、それから完成図書、現場、その四つの情報を追いかけて、資産台帳を整備しています。

**桂** 企業会計への移行支援業務をアピールされておられました。私どもは企業会計への移行作業は基礎調査や会計システムを除いて直営で行ったのです。確かに大変な作業を伴いますので、固定資産調査などについては外部委託しました。大津市の場合は幸い、設計図書が永年保存になっていて、すべて整理されていますので、それを委託業者に活用していただきました。

企業会計への移行は時代の流れでもあります。全国の下水道普及率は今70%を超えていますが、

普及率の高い県庁所在地市は、概ね企業会計に移行されているのではないのでしょうか。一部適用、全部適用の違いはありますが、ほとんどの市町村がこれからの段階ではないかと思います。

経験の上から言いますと、大変な作業を伴いますので、この辺りは今後の市場として事業ニーズがかなりあるのではないかと。それから、大津市では、企業会計移行に併せて下水道使用料金の値上げ改定をさせていただいたわけですが、下水道事業審議会に諮り議論を進め合意形成を図っていくという作業は大変手間がかかります。今から思うと、企業会計の移行や経営計画等については、もう少しコンサルタントを活用する方法もあったのかなと思います。

今後は、いわゆるストックマネジメントへの展開が課題だと考えています。大津市における現在の経営計画は2009年度に策定したもので2012年度が最終年度です。2013年度からは新しい経営計画を策定していく。これは企業会計になってからの初めての経営計画となりますので、先ほど言いましたような将来の改築更新を踏まえた経営計画を立てていかなければいけないという段階になっています。そこで、長寿命化計画策定業務も2010年度から基本検討業務に入っておりますが、これについては下水道機構さんに委託して進めて



います。

長寿命化計画につきましては、国の支援制度では、2012年度までに計画を策定しなければならなくなっています。事業スパンがとても短くてあまり余裕がありません。私ども以外の市町村もそういった状況に置かれているのではないかと思います。2013年度に改築を行うものを最低限計画するにしても管渠調査が必要になるのです。管渠の調査をしてから長寿命化対策の箇所を決めるため、劣化判定等を先行して実施していかななくてはいけない。そのために、調査期間がある程度いるわけです。2008年度に制度化されまして、初年度からそれに向けて調査に入らせてもらっていますが、今3年分しか調査できていません。

**池田** 調査をして、計画を立てるのにかなり時間がかかるということですか。

**桂** そういうことになります。要は、維持管理データの集積がないのです。まず市内の経過年数の長い管渠から調査を行い、現状把握が必要になるわけです。そういった把握をする期間が少し短いのではないかと。それが、長寿命化計画を立てるうえで一つの足かせになっているのではないかと、思っているわけです。

それと国の同意を得るのがとても難しい。国交省地方整備局でのご指導が非常に厳しく、なかなか同意がいただけないと聞いています。また、そういったことなかで、もう少し細かくマニュアル化して、もっと簡単に同意をいただけないか。そういうマニュアルづくりも必要ではないかと思えますので、よろしく願いいたします。

**石井** いろいろな話があると思うのですが、2013年度以降、改築に対する交付金の支援は長寿命化計画に基づくものに限定するということとしています。これは、「2012年度までに長寿命化計画をつくれ」ということではなくて、2013年度以降に、たとえば2015年度から改築しようというのであれば2015年度までに計画をつくってもらえばいいのです。「あと2年の間に全部つくってください」ということではありません。「必要なきまでにつくってください」ということで

す。ただ一つ言えるのは、「長寿命化計画がない」と、2013年度以降、国としての支援はしません」ということを言っているわけです。

**桂** ということは、2013年度に改築をしようとしたとき、その改築の事業が長寿命化計画に反映されていないと補助は認められないというふうに理解をするのですが、そういうことですか。

**石井** そういうことです。2013年度に国庫補助で改築をしようとするのであれば、事業を実施する2013年度までに長寿命化計画をつくっておかなくてはなりません。

**桂** 私どもの大きな課題は、供用開始から40年以上が経過する終末処理場を抱えていることなのです。すべての施設の改築を継続的にやりますので、処理場全体の長寿命化計画を策定する必要がありますと解釈していましたが――。

**石井** 計画をどういう単位でつくるかは任意にしています。

先ほど中吉さんがおっしゃっていましたが、将来的には全施設をきちんとコストとリスクのバランスで優先順位をつけて計画的に改築するという、いわゆるストックマネジメントを導入する方向にもっていきたいと考えています。しかし現実には、恐らく、すぐにはできないでしょう。ですので、「当面は、長寿命化計画というのはどういう単位でつくってもいいですよ。処理場の中の、たとえば汚泥焼却炉だけでつくってもかまいません」としています。極端な話、たとえば管渠1スパンで計画をつくっても、我々は文句は言いません。今のところかなり柔軟にできるはずですが、おっしゃったように地方整備局によっては非常に堅苦しい解釈をするという噂があるのです（笑）。地方整備局によっては、2009年度に改訂版を出した『下水道長寿命化支援制度に関する手引き（案）』に則ってやらないと認めないと言っているとの噂です。

我々としては、いくら何でもそれはないだろう、と思っていますが、逆に言うと、マニュアルをあまり精緻化しすぎると、そういう弊害が起こってくると思うのです。地元の自治体なり、あ

るいはコンサルタントの創意工夫の余地が本当になくなってしまいます。マニュアルをどんどん精緻化して行って、それで縛っていくというやり方よりは、私は個人的には逆のほうがいいのではないかと考えています。自治体の創意工夫といったものをきちんと認める方向、特に長寿命化計画はそうすべきでないかと考えています。

## 「変化した生物」に！

**山元** 今までのお話の中で一つ感じたことがあるのですが、資産管理や維持管理の時代というのが話題の主流であったなかで、新井山さんがおっしゃった、「環境負荷の削減」という意識がとても大事なものに感じます（編注：2011年8月号「下水道技術座談会（中）参照」）。

先ほど藤木さんのお話にあったように、下水道というのは“市民のため”という自治体の視点と“環境に対する責務”という国政にも通じる視点を持ち合わせているものと考えられます。各自治体においても環境負荷削減というメニューをもっと積極的に取り入れていく必要があると感じます。

集約処理の提案もありましたが、「余っている施設の有効活用」「経営の安定化」というメリットと、なおかつ「そこから生まれるバイオマスを資源化する」という環境負荷削減への貢献を一石二鳥で行うといった視点も持ちながら、一つひとつの技術を提案・コーディネートしていくということも大事だと思います。長寿命化や改築を進めるうえでも「環境負荷の削減」という視点を取り入れ、創意工夫することも重要に感じます。

**小口** 今までコンサルタントの皆さんから“立ち位置”ということでお話を伺ってきましたが、課題という部分では私が考えている認識と大きく違わないと思っています。ただ、各自治体によって考え方やニーズの違いはあります。また、本当にこんなこともできるのだなと感じた点も多くありました。

特に中小都市に行きますと技術者がいないとか財政が苦しいとか、特にコストに関してはかなり

シビアな話になっている部分があると思いますので、このあたりがコンサルタントの皆さんがご苦労される場所だと思いますが、アピールのしどころでもあると思います。

全般的な要望としては、“さらに”ということですが、現場に合ったというか、各地域、各処理場の特性に応じた計画づくりであるとか、あるいは全国レベルの知見や見地という点からの提案とか提言、サゼスション、サポートをしていただきたい。特に地域の実情は画一的ではないので、一般的なルーチンだけではなくてお願いをしたいという部分があります。

個別では、先ほどいくつか出てきているのですが、やはり下水道とか農集とか浄化槽とか、総合的に将来を見据えた計画づくりということで、今回の長野県の「みち2010」構想を作成する際に市町村の皆さんにもお話をさせていただいています。

特に「みち2010」構想の三つのプランでいくと、既存の処理区にとらわれない効率的なやり方ですね。浄化槽の汚泥処理やし尿の減少などを踏まえた、さまざまな全体像を広く捉えて判断する必要があります。下水道と農集との統廃合、連携、あるいはし尿とか生ごみといったものも視野に入れる必要があると思っています。

それから、資源、エネルギーの有効活用も大きな柱だと思います。バイオマスの利活用、地球温暖化の防止とか省エネ対策はそのまま経営問題にもつながりますし、あるいは消化ガスの有効利用や地産地消の堆肥化のような、既存技術もとても大事ですし、あるいは汚泥の燃料化といったことも重要な部分になってくると思います。

もう1点、施設計画の面では当初計画からずいぶん時間が経って実際のデータの蓄積もできています。例えばマンホールポンプなどをつくり直すときに必要性や能力をきちんと見直すとか、より実態に合った施設づくり、計画づくりをぜひコンサルタントの目でお見せしたいですね。

さらには、経営問題です。コンサルタントは経営コンサルのような部分かなと感じているのです

が、資金調達に関連した金融とか法律・制度面との連携といったような総合的な見地からサゼスチョンいただけるとありがたい。

マネジメントの面でいけば、PPPやPFIなど多様な業務形態のほか先ほど言いました金融や法律の連携みたいな部分について、長野県ではまだ研究段階ですが、この辺りもお聞きしたいところだと思いました。また、技術面の話があると思います。あるいは住民への説明とか広報みたいな話も重要なところで、場合によってはその辺りでご支援いただかなければいけないのかなと思います。

最後にもう1点つけ加えれば、発注方式や入札制度ということもきちんとしていく。どういう発注の仕方をしていくかというのも大事なことで、いろいろな面でコンサルタントとの勉強会といったことも、私はどんどんやっていいのだろうと思っております。

**工藤** 先ほど、「データ化されていない、どこに何があるのかわからない、資産台帳の作成という問題がある」というお話がありましたが、私の立場から言えば、「データはコンサルタントのほうにあるのではないのですか」と逆にお聞きしたい。なぜなら、紫波町において浄化センターはすべてコンサルタントが設計されているわけです。



私は25年前に、データ化ができるのではないかとコンサルタントの方に話をしました。ちょうどパソコンが普及しようかという時期でしたが、「いやー」という感じでしたが、結果的に今はそのデータが欲しいという話になるのです。

供用開始は1986年で、その2年くらい前から処理場の設計で打ち合わせをしました。そのときからデータ化の話はしていますが、結果的にはなかなか電子データとしてはくれなくて、紙ベースでした。ようやくデータ化されたというのは、コンサルタント側からではなくて、施工業者に直接要求してからのことです。「設計、施工するときにはそのデータを全部こちらのパソコンに入るようにしてください。そうすると、我々は設備台帳を新たにつくらなくてもいいから」ということを要望しました。

今はCADですから、当然設備台帳の基はできるはずで、そこがあれば次は資産台帳ができるはずです。ですから、むしろ営業を考えるのであれば、すごくいいところを握っているのがコンサルタントではなかったのかなと私は思っております。データ管理のニーズはいっぱいあると思います。

ただやはり、コンサルタントも含めて現場の人間は営業的センスがあまりなくて、まず目の前の補助事業を補助ベースでどうやって乗せようかと、それがいちばん大事な課題ですから、どうしても次の、将来どうなるかわからないようなところまではなかなか意識がいかない、ということは当然かもしれません。けれどもそこは、今後はそうであってはうまくないのではないかと考えます。

例えば、紫波町では今、公共下水道の全体計画の見直しを日本下水道事業団にお願いしております。成果品は確かによくできております。ただ、経営については一言も記されていない。今でさえ

そうですから、1978年の最初にできた基本計画にも経営については一言も書かれていない。あるのはせいぜい補助事業の財源計画といえますか補助率はこれぐらいだということくらいです。町村レベルの規模ですと、経営の先行きについての問題が表面化してきている。それなのにずっと先送りしてきている。そこに下水道事業の大きな問題というか課題があるのではないかと考えております。

今回の全体計画では、もちろん経営の問題という項目はありませんが、見直しをするなかで、次の増設計画というのはあるわけです。本当はその提案をしていただきたいわけです。目先の提案だけではなくてランニングコストを含めて“中長期間でペイします”という提案が欲しいと思います。ただ、そうするとイニシャルコストが高くなって、補助金ベースに乗るか乗らないかという問題が出てくるのです。ですから、補助制度の協議は県や国交省地方整備局、あるいは国交省下水道部に何とかお願いをしたりして、こういう目線でやっていただきたい。石井専門官は「OK」と言っています。ただ、だめだというのは会計検査です。たとえば「最初に50%くらいの利用率しかないのに、なぜ100%、全体で見なければいけないのか」。けれども「これで見たほうが、10年、15年では絶対に安くすむのだ」という理由づけができれば、会計検査も通るのではないかと。そのような提案が欲しいと考えております。

具体的に言うと、紫波浄化センターの例では、25年前の初期用のポンプというのは、供用開始をしたときには流入水量が少ないですから能力を下げて分割で入れるか、あるいは流量調整装置を入れるかで迷うわけです。当時はまだインバーター式は高かったと思いますから、採用はだめでした。イニシャルコストが高くなるからです。ところがその後普及率がどんどん伸びてくると台数



制御では全然うまくいかない。そのように現場では相当苦勞し、ランニングコストが高むのです。そういうところも、維持管理のデータがないこともあるのかもしれないけれど、中長期的な目線で提案し続けるということが重要ではないかと思えます。「これで終わり、あとは古くなったら交換する」くらいなのか、そうではなくて「将来的には技術の進歩があったとするならこういうことも可能性がある」というような見直し方法ですね。漠然としていますが、そのような技術力が欲しいですね。

**桂** 要望として申しあげますが、コンサルタントの皆さんには、現場をもっと知っていただきたいと思えます。現場を知らないと、たとえば管渠の設計等をしていただくとき、その現場に適合した仮設工法等の選定といったことがなかなか適切にしていただけない。結局、現場が始まってから問題が起こるケースもごぞいます。ちょっと辛口の話で申し訳ないのですが、そういった要望をさせていただきます。

できれば自分のところの委託の成果が現場にどう反映されているかといったことを確認をしていただくというのも一つの方法ではないかと思えます。設計して納品すれば“それでおしまい”というような感覚でおられるのではないかと。今まで私

の経験で、一部の業者でそのような感覚を受けたことがありましたので、そのあたりを今後改善していただけたらと思います。

そして、もっと積極的に新工法とか新しいアイデアといったものを提案していただきたいと思いますが、どうもマニュアルどおりに設計をされている。近年は価格競争のため、非常に厳しい低価格で短期間に委託成果を上げなければならないということもあるのかと思いますが……。

それから設計の内容にケアレスミス等がございます。内部審査をもう少し徹底されるべきではないか。会計検査のときにこれはよく発覚いたします。例えば、構造計算のミスとか、そういったものは致命的な問題が発生しますので、そのようなことがないように十分チェックをお願いしたい。

ちょっと辛口の話で申し訳ありませんが、まず足元をそのように固めていただいて、今後の事業展開、ストックマネジメントなどといったより高度なソフト事業等も展開していただければ結構だと思います。それとコンサルタントの高度な技術を活用しようとすると、発注方式についても、我々としても改めていかなければならない。いわゆるプロポーザル方式などを導入していくことが大事ではないかと思っております。

**藤木** 水コン協も関わっているのでコンサルタントの皆さんはご存じと思いますが、国土交通省と厚生労働省が中心になって、現在、飲料水および下水サービスのJISをつくっています。恐らく1年後くらいにはできると思います。

下水サービスについては、下水道事業に限定しておらず浄化槽も含まれますし、汲み取りも入ります。もちろん浸水対策も入っています。順調にいけば来年の後半ぐらいにはできるのだろーと思っておりますけれど、これはできただけではあまり意味がない。

そもそもJISというのは、ほかのJISもすべてそうですが、法令に基づかないと強制適用されません。これだけだと、あってもなくても、そのとおりにやってもやらなくてもかまわないということです。ただ、JISができたあかつきに、コンサ

ルタントとしてどのように活用できるかということをご検討いただきたい。JISには、飲料水および下水サービスにおいて何を行うべきかは書いてありますが、どのような方法で行うかは書いてありません。どのような方法でというところは、コンサルタントが最も得意とする分野ですね。

そもそも飲料水と下水道サービスのISOの国際標準が3年ほど前にできて、上下水道というのはこんなことをやるものだという国際的な標準として、もうできているわけです。それを基本的に翻訳してJISをつくることになっています。ですから、国内でJISを普及させることは、日本の企業が水ビジネスで海外に出やすくするようにしようということにもつながるわけです。

JISのもとになるISOの国際標準は、少なくとも先進国ではだいたいこのようにやっているということ踏まえてつくられていますので、日本でも適用するのは当たり前ということになるかと思えます。ですから自治体の皆さんにとってみると、自分たちのやっている事業は、JISに照らし合わせると、どの部分がきちんとできていて、どの部分ができていないかというのをチェックする意味でも役に立つと思えます。

また、コンサルタントの皆さんにとってみると、JISをベースにして分析を行い、施設の健全な管理とか経営を行うためにはどこに力点を置くべきかといったことを自治体にアドバイスする機会が増えるのではないかと思います。

率直に言って、コンサルタントに限らず民間企業の皆様には、おそらく変化こそがビジネスチャンスだという気概を持っていた方がいいのではないかと。変化がないところには進歩はないわけですから。何か新しい制度をつくった方がいいのか、やり方を変えた方がいいのかどうかということは悩ましい問題だと思いますが、悩んだときはとりあえず変化するほうを選択する、というぐらいの気持ちを持った方がいいのではないのでしょうか。何も変化がない世界に突然バラ色の舞台が出現するというはまずありえません。

ダーウィンが言ったといわれている有名な言葉ですが、長い進化の過程で生き残った生物は何かという、強い生物でもなく頭のいい生物でもなくて、要するに“変化した生物”であるということです。とにかく自ら変化をするか、あるいは変化を求めるかのどちらかです。実際のところ、この言葉は、コンサルタントに限らず、いろいろなビジネスなり、あるいは行政にも言えることではないかと思っています。

## コンサルタントの立ち位置

**池田** 総じて、コンサルタントの業務のベースは改築更新がらみのアセットかストックマネジメント業務への変化が考えられます。そのなかで、経営アドバイザーにシフトしたりデータの蓄積に向けた提案をしていく話もあると思います。今、長寿命化計画業務は発注されていますが、健全度の算出や劣化予測に対応できる人材はそれほどいませんね。そのあたりが意外と大事なのかなと思いますが、中吉さんはどうお考えですか。

**中吉** これまで、診断業務は従来の改築更新から長寿命化計画へとかたちを変えています。ただこれからはストックに向けて、調査を一気に増やして対応していく能力が必要になってくると思うのですが、それをやっていくためにはどうしていくのが非常に大事なポイントだと思います。ここで、調査は、現場を効率的に回っていく手法、たとえばいろいろな工種が下水道施設にはあるのですが、そういった工種をまたいだ全般的な調査スキルを磨いていくのも現場としても非常に必要だと思っています。

**石井** 今のことに関連して一つお聞きしたいのですが、維持管理会社——実際、毎日処理場などで機械を動かしたりしている人たちの方が、現場でこの機器は傷んでいるとか使えなくなるとか、そういうノウハウや知識があると思いますが、そういう人たちとの連携はないのですか。

**中吉** まさしくその連携というのがこれからの一つの課題だと思っています。ただ、現段階で問題がないわけでもありません。メーカー系の維

持管理会社が診断をして、その内容を基にコンサルティングをしていくときに、本当にそれに無駄はないのかというのは、やはりちょっと注意して考えていかなければならないのではと思います。

**池田** 維持管理の方が必ずしも将来の処理場を踏まえて調査診断しているわけではなく、自分の現状運転のことを考えて調査診断しているという感じもあるのでしょうか。

**中吉** そうですね。維持管理サイドからの診断の結果が最良の方向性ではないというケースは往々にしてあると思います。やはりそういった部分に関しては、我々は中立的な立場として調査を包括して見られる立場にありますので、もちろんお互いの役割を持ってという方向性も一つ視野に入れながら、全体をまず見ていくということに主眼を置いていきたいと思っています。

**山崎** 私の今までの経験から言うと、コンサルタント自身もトラウマがあるのです。

例えば機械電器メーカーは、海外水ビジネスにおいて、昨今、日本のコンサルタントのあとにはなかなかメーカーのビジネスに結び付かないという苦言を聞きます。ついていきたくない、海外でビジネスがない。海外コンサルティング業務で行っているけれど、日本のコンサルタントが新興国とか発展途上国に行くと、そのあとに日本国の経済発展になるようなものはなかなかない。日本のコンサルタントが行ったあとに仕事が眠っていないというのは、一つには、昔日本のコンサルタントが日本国の無償・有償援助を行ったときに、ずいぶん東南アジアなどに“ひも付き”で現地経済を發展させずにおかつ維持管理するのに現地技術を考慮していないため立派な施設が使い物にならなくなると批判をされました。それで、「我々は中立公正なコンサル業務をしなればいけない」というのがあって、それがずいぶん尾を引いているのではと思います。昨今フランスとか欧米では国を挙げて官民連携でビジネスを行っているのに比較して日本は非常に遅れを取っているということは確かにあると感じます。

それから、維持管理に関しての苦言に対して一



言述させていただきます。設計指針や手引き、マニュアルというのはコンサルタントの技術を退化させると欧米などのコンサルタントやエンジニアが言っていますが、私はそれになるほどと思います。会計検査制度というものがあって、なるべく余計な指摘は受けたくないと言うことでかたくなに設計指針やマニュアルに準拠し金太郎飴方式の計画設計をやっている一面もあると思います。その後改善・改築しようとする際に、“適化法”（「補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律」）という足かせがあって、なかなか現場の思うようにそのクレームを全部取り除けないということもあります。

今までの建設から維持管理時代の水コンの立ち位置をアピールするのに、我々が持っている技術、それから勉強、研鑽も含めて、能力と覚悟がかなり試されるのではないかという気はしています。かなりの覚悟がないとできない。維持管理会社に対する答えや海外コンサルティング業務のあとに続く水ビジネスを創造し、それが現地下水道管理者や現地経済発展にも効果のある成果品をどのようにつくりあげていくのかというのが一つの試練かなと私は思います。

**藤木** 国内外の相違の話をする、日本の特徴はまずハウツーから入っていくことです。

たとえばアセットマネジメントで長期の劣化予測をしたいとなったら、どういう方法があるのかと方法論から入っていくわけです。下水道機構が国から受託してつくっているストックマネジメントのマニュアルなどは方法論がいっぱい書いてある。これはある意味ではコンサルタント向きのマニュアルですね。けれども、海外でISOの規格づくりなどをやっているときには、基本的に方法論は話題になりません。その代わりにマネジメントのシステムを語ります。組織のなかで事業をマネジ

メントするためのシステムが組み上がっているかを我々はチェックする、と言うのです。方法論はいろいろとあるでしょうが、それはコンサルタントが持っているから、対象とはしない。例えば事業体なり、あるいはさっき言ったコンセッションを受けた事業会社にマネジメントのシステムができていなければ、その会社は、あるいはその事業体はいい組織とは言えないということです。

このような考え方は、ヨーロッパのなかでもドイツ人などは日本人と通じるのか、やや慣れないようです。アングロサクソンは、システムがきちんとできているかどうかが大変なのです。システムができていれば、どこが悪いかはわかる。どう直せばいいかということがわかって、要するに改善するステップがきちんと踏まれていく。その改善のプロセスに、コンサルタントがかかわる。我々日本人には不慣れなところがありますが、国際的なやり方のほうが、コンサルタントの立ち位置が見えてくるかもしれません。

## 国のパートナー

**新井山** これは現実的な話ですが、低入札が横行しているなかで行政のお立場から生のご意見を聞いてみたいのですが、率直なところ、“安かろう・良かろう”ですか。実際、どのように思っ

ていらっしゃいますか。低入札で取って、その金額に見合ったものしか上がってこないのが現状として多いのか、もしくは良かったものが多かったのか。実施設計でも計画でもいろいろ違うでしょうが、生の声をお聞きしたいのです。

**桂** 確かに発注量が少ないものですから、低入札になっています。概ね7割までで落札されており、最近発注している委託業務、通常の管渠の設計ですが、そういう状況になっています。私どもは何も低入札を望んでいるわけではございません。良好な成果品を求めているわけです。これは、市町村につきましては市内業者を優先的に入札に指名しているといった部分もございまして、そういったなかで競争が激しいために、低入札となっているのではないかと思います。

何も“安ければ良い”ということではございませんので、基本的に定型的な委託業務は別として、高度な技術力を要するものはプロポーザル方式や技術提案型に切り替えていくのが今後の流れだと思います。

その場合、非常に時間がかかるということと、審査体制といったものも整えなければいけないということもあります。技術競争を経て随意契約というかたちになるわけですが、きちんとした審査過程の明確化とか、公平、公正な審査のうえ業者が決定されているといった説明責任が求められますので、現在は、プロポーザル方式ではなくて業務実績のある業者を指名して競争入札をやっています。また、新規の事業、価格設定が難しい高度な業務等については、下水道機構や日本下水道事業団を活用しています。これらの業務についても、水コンのほうで、今いろいろとノウハウを持っておられるという説明を聞きましてけれど、それを活用しようと思うと調達方法を工夫しないと、せっかくのコンサルタントのいろいろな技術を我々としても充分活用できないということを感じました。

**池田** 官からコンサルタントへの調達方式というか発注方式もいろいろ考えなければいけな

い、パートナーになるにも1年契約ではうまくいかないのでは、数年契約が考えられますが、公平な契約にするにはどうしたらいいかとかという話になってくる。業務、内容とともに、調達方式も一緒に考えなければならぬと考えています。

**石井** こんなことを私が言うと怒られるかもしれないけれど、個別補助金から交付金になったので、たぶん補助制度を細かくいじって事業ニーズを生み出すというのは、たぶん今から先はあまりできないと思うのです。たとえば合流改善、藤木さんが国交省におられたときに政令を変えて、合流改善を義務化して事業のニーズができました。

このように、法律なり法律に基づく基準や、さっき藤木さんがおっしゃっていたJISとかISOといった規格を改正して事業ニーズを生み出す、そういう方向もあると思います。

一方、最終的には制度をつくったり変えたりするのは国の役割かもしれませんが、提案するのはどなたでも自由です。そういう意味で、コンサルの方には、価格や技術の競争で仕事を取り合うだけではなくて、どうしたら業界全体の仕事が増えるか、コンサルの人が自分たちの仕事が増えるためにはどのような制度になってほしい、法律がこうだったらいい、下水道法にこういう規程があったらいいとか、基準がこうだったらいいとか、そういう提案をする。あまり勝手な要望をされてもなかなか実現可能性は低いかもしれませんが、それなりに理にかなったものであれば可能性は十分にあると思います。水コン協さんが中心になって、ぜひ国の企画立案、政策立案のパートナーにもなっていただきたいと思いますし、それがコンサルタント業界の攻めの部分というか、自ら事業をつくっていくやり方の一つになるのではないかと思います。そういう意味でもぜひ頑張っていたきたいと思います。

**池田** 本日はとてもいい励ましを聞かせていただきまして、我々としても身の引き締まる思いでした。これをもって閉会といたします。ありがとうございました。