

# これからの下水道事業における、 コンサルタントによる事業・技術支援



**本田 康秀**

国土交通省 水管理・国土保全局  
下水道部下水道事業課  
企画専門官



**新井 智明**

日本下水道事業団  
事業統括部  
調査役



**長谷川 浩市**

横須賀市  
上下水道局経営部  
次長



**谷口 裕司**

斑鳩町上下水道部  
部長



**鈴木 慎哉**

横浜ウォーター(株)  
取締役プロジェクト  
営業統括部長



**佐藤 慎一**

水コン協会員  
(株)日水コン



**牛原 正詞**

水コン協会員  
日本水工設計(株)



**増屋 征訓**

水コン協会員  
(株)NJS



**古屋敷 直文**

水コン協会員  
(株)東京設計事務所



**池田 信己**

水コン協  
技術・研修委員会委員長  
(司会)

座談会出席者

(順不同、敬称略)

(2015年5月28日開催)

## 自治体力の強化

**池田** 鈴木様は自治体力強化をおっしゃいましたが、具体的にはどういう取組みでしょうか。いろいろなことを啓蒙していくのですか。

**鈴木** ごくごく当たり前のことなのですが、横浜市での取組みや他都市事例を踏まえながら、その自治体における課題解決のための検討や作業をご一緒することによって、気付きや発見に繋がり、工夫を凝らして解決策に結びつくようなプロセス全体を共有させていただきます。直営業務と委託業務の分析、老朽化と更新状況、維持管理基準の有無、技術継承、将来見通しなど、その自治体の現状と特性を知ることから共有し、これらの現状分析から一つひとつの改善の糸口として何が考えられるのか、その自治体の立場に立って目指す姿を議論し、醸成していくことが自治体が設立した外郭団体としての当社のアプローチの一つです。

一方で、自治体ごとにさまざまな形態やパターンが考えられますが、中小自治体によっては補完関係の選択肢が限定されていたり、予算を削られて業界誌を購読できずにいる自治体もいらっしゃいますので、たくさんの選択肢やさまざまな事例を提供するためには、もっと身近な情報共有ネットワークを考えていく必要があると思います。また、補完・代行業務のその後の状況を共有することも重要だと思います。包括委託ひとつにしても、コスト縮減のために職員数が減少したり、異動のサイクルが早くなるなどのケースが考えられま



す。自治体職員に求められるテーマや取組みが変化しているなかでどのように対応していくのが自らの組織に置き換えて検討していくことが重要です。その自治体にふさわしい政策形成をしていくためにも、たくさんの事例やさまざまな選択肢などの情報が得られる自治体間交流の場が大切になると思います。

**牛原** そういう意味では、私どもは先ほど言われた多様化というものにさまざまな事例をお見せしたいと考えています。これまで浸水対策等では、シミュレーション事例をご提供しながら、対策前後のイメージや効果を示しつつ仕事を掘り起こしてきた面があります。

補完業務の発注問題は入口をどこにするかという点に難しさがあり、事例を早くつくりたいと考えています。コンサルタントの選定や契約の方法をどうするかということで、始め方が難しいところがあります。その解決策を考えるには、経験していないだけに、きっちり詰め切れていない部分があり、我々としては早くどこかで経験したいと考えています。経験のなかから、こういう良い事例があったとか、変えなければいけないところがあったなど、もう少し具体性を持って進めていけないのではないかと考えています。

そこでお聞きしたいのですが、横浜ウォーターが宮城県山元町で実施されていた契約方式は随意契約になるのですか。我々が目指しているものに必ずしも一致するわけではないと思いますが、ご経験のなかから、積算や約款をどうしたらよいかなど、今後こういうことも考えられるとか、何かお気付きの点も含めましてアドバイスをいただけるとありがたいのですが。

**鈴木** 上下水道事業経営アドバイザー業務として、単年度ごとに契約を行っています。線や面で繋がる取組みを目指して実施しておりますが、当然ながら政策形成や判断の状況によって単年度ごとに実施する内容は変わってきます。中長期的な視点を踏まえつつ、業務内容や範囲を協議させていただき、毎年PDCAを回しながら実施しているところですので。一緒に考え、悩み、活動するといっ

た協働プロセスが技術継承や技術移転にも繋がり、結果として補完関係が構築されるものと思います。

山元町においては、それを継続して機能させるために横浜ウォーターおよび横浜市との三者協定を締結しております。

## 下水道業界の人材バンクとして

**佐藤** いま、いろいろとお話を伺っていて、改めて今回出したビジョンの絵を見ながら、どういふものなのかと思い直していました。

大きな流れのなかで言うと、下水道をこのままきちんと持続させて機能させていけないといけないというのが、もっとも大きなテーマだと思えます。そうしたときに、いろいろな立場・所属で我々は関わっています。一方で、マクロのトレンドで見たときに人は減っていく——人が減っていくなかでも、我々は上下水道を維持するための機能、能力を持ち続けなければならない。そこを突き詰めていくと、人をどうやって確保して、きちんとその能力を賄うかということかと思えます。ICTが助けてくれるとか、いろいろな技術革新があるとかいうことはあるにしても、やはり本当に人がいないといけないとなったときに、先ほどの小さな規模の事業体とか大きな規模の事業体という議論も、やはりその事業体に属する人の規模という観点で出てくると思います。

では今後、人が減っていくなかで、たとえば外国から人を雇うケースも出てくるかもしれないし、いろいろな人材の可能性はあるにしても、総体としては、やはり減っていくと予見されるなかで、どこに人を寄せておくといちばん我々はこの上下水道というものを維持していけるのだろうかという議論もあるのかなと思います。

我々は連携という絵を描いているなかで、どこに人がいてもいいけれども、どうやって本当に全体として担保していくかという話をしていると思います。そのなかで我々は補完とか代行という言葉を使っていますが、では具体的に水コンは何ができるのかという話になったときに、事業体にいる人材と同じ人材は我々の側に、たったいまはい



ないのではないかという議論もどこかに透けて見えているような気がします。

そうなってくると、先ほど牛原様が「これを現実のものにしていくには歩み寄りが必要」と言われたなかでの“歩み寄り”は、いまいきなり本当に背に腹は代えられない小さな規模の事業体に対して、「代行だ」、「補完だ」ということよりは、少し余裕のある規模の事業体の人材と水コンとの間での機能移転みたいな話が、喫緊としては必要ではないかという気がしてきました。

我々水コンは、上下水道に専業でびったり張り付く人材を集めて、それで「飯を食っていこう」という集団です。一方、自治体は上下水道の事業体という点で見れば「専業でびったり張り付く集団」であるのは同じですが、広く地方公共団体と見たときには、これからの人口減少下で押し寄せてくる、福祉も含めたいろいろな課題に、本当にどこに人材を張り付けていくかというのは、上下水道コンサルタントが社内の人材配置を考えるよりも、もっと難しい複雑な人材配置の話を考えていけないといけないわけで、場合によっては上下水道局の人材は充当されないかもしれない。

そういうなかで、本当に業界全体としてはどこに人を寄せておいたらいいかと考えてみると、我々水コンの活躍というか、業界全体で人材を預かる場所としても水コンというのは立ち位置があるのではないかという気がしてきました。

先ほど私が述べた機能移転云々というのは、いまの事業体との間のなかで何かチャレンジしてい

くような案件形成が必要だと思えます。それがたぶん先ほど牛原様が言われていた“歩み寄り”というところかと思えます。そうすると、歩み寄る相手はどこなのかというのは、まずは現在いくらか余力のある事業者ではないか？ など、また考えていかないといけないと思いました。

## 人口減少化に向けて

**池田** 少し話が飛びますが、トップマネジメントについてです。たとえば、下水道課の職員は3～4人にして、あとは補完人員でまかなうといった決定をするのは、トップでないとなかなかできません。そういう意味で、事業者のほうにマネジメントがちゃんとできていないと、我々コンサルタントが支援しにくいと思います。また、事業者の目標をきちんと定めることが非常に大事だと思います。

次に、JSにおける人材育成とかそのあたりの考え方をもう少しお聞かせ願えませんか。

**新井** 先ほどの佐藤様のご指摘にあった“どこに人を寄せておくか”という話ですが、JSはもともと不足する人材のプール機関としてつくられたという側面があります。公共団体の不足している職員を代替するという意味で、公共団体の人材不足を補完するという立場です。公共団体の職員が減っていく現況にあっては、そうした役割を一層強化していかなければいけないという思いは持っています。

池田様もご指摘されたとおり、下水道業界とし



ては自治体の下水道部局にもっと人材が必要だという危機意識はあるものの、行政体のなかでは下水道よりもっと重要なところがあるという判断の下、別の部署へ職員を持っていかれてしまい、人が減らされてきています。これまでのトレンドを考えると、今後も公共団体の職員は減っていくであろうというイメージを持たざるを得ないですよ。今後も必要以上に減らされてしまう危惧があるなかでは、JSとしてはそこをしっかりと支援していかなければいけないという思いはあります。

そういう面もあって、JSでは、国や公共団体へ継続的にプロパー職員を外向させています。特に最近では、人材育成という意味で、20歳代後半とか30歳代前半で外向させる人数を増やしています。自治体の仕事を何年間か行って戻ってくると視野も広がりますし、大きく成長しますよね。行政の経験をじかに自分の経験としてやってきて、戻ってきて行政体の代替物であるJSで公共団体を支援する立場で仕事をするわけですからね。

公共団体の下水道担当者が減り、行政全体を見ても下水道事業経験者が減っていくなかにおいて、JSとしては公共団体のなかにおいて必要な人材の代替者として、公共団体の仕事がよくわかっている人間を増やしていきたいところです。かつてのJSは、下水道事業の先進自治体からの出向者が職員の多くを占めていましたが、現在では、プロパー職員が半数以上となってきています。そういう意味でも、求められる人材育成の観点で、行政経験を積む必要性は大きいと感じています。

**長谷川** 事業者の職員も減っていくだろうという危惧があります。下水道事業の最終的な責任は、官が負わざるをえない。そのなかで最終責任をとれるぎりぎりのところはどこかという議論があって、それを決めたくて、ご協力いただけるところはご協力いただくということです。仮に日本の1億2,000万人の人口が8,000万人になってしまうのであれば、下水道事業もそれに連なってコンパクトに運営するしかありません。ではコンパクトに運営するにはどうしたらいいか。たとえば日々のオペレーション業務は女性や高齢者の労働力に

頼るとか、そういう発想もあります。

それから、事業体は専門職をある程度揃えた組織規模にする必要があります。ひょっとすると市町村経営の基本を見直し、事業体も広域化して、最低限のスタッフを置くような組織に変えないといけないと思っています。そのうえでやはりコンサルタントには計画とか技術的なところをご支援いただきたいと思います。下水道事業は総合力ですので、水質もあれば、電気、機械、土木、それから事業経営で財政がわかるというスタッフを最低限置かなければいけないと思いますし、それを補完するための民活だと思っています。

**鈴木** 自治体からの相談のなかには、上下水道事業の自治体経験者でオールマイティに対応できる人を派遣してくれないかといった相談もあります。技術職員が短期間で異動となり、事業の経緯を熟知し豊富な経験を有する再任用の方もいなくなり、どうしたらいいのかわからないので、上下水道事業両方を見られる人を出してくれないか、というものです。しかしながら、このリクエストに応えるのは難しい。当社にとってもこのような人材を確保していくことは重要なテーマではありますが、経験とノウハウを持ち合わせた方を派遣することがお互いの組織として良いことかと言えば、そうとは限らない。中長期的な視点で経営を考えたときに、委託がいいのか、準委任がいいのか、はたまたその他の方法がいいのか、契約スキームの多様化を考えていく必要があるのかもしれない。

**佐藤** マルチな専門家が必要とされるというニーズには、当然、我々水コンとしては応えていきたいと思いますが、単純に派遣業という理解はそんなに拙速にする必要はないかとは思っています。

牛原様の資料に「広域連携の橋渡し」と書かれてあるのは、必ずしも物理的に施設を繋ぐとかではなく、もっとバーチャルな広域化だと思っています。運営能力そのものをどう連携していくかといったときに、先ほど言ったように、大きな自治体が小さな自治体を運営能力として支援することがしやすい状況があるのかどうなのか。もしそこに何か水コンが役に立つところがあるなら、水コンは当



然こういった広域連携のハブとして、水コンに経営ノウハウ、運営ノウハウをきちんと蓄積していく。そういう仕組みのなかで、困っている事業体に対して、専門家を、1年間は配置できないかもしれないかもしれませんが、1ヵ月ずつ渡り歩きながら課題を解決していくとか、何かやり方は出てくると思います。そういうような、水コンが運営能力のハブになるということは目指していったほうが良いと思います。

**鈴木** その際の課題の一つには、必ず財源確保の問題が出てくると思います。

職員の業務負荷や人件費を低減しなければ、財源が生まれず、委託などの補完業務も成立しないというもどかしさがありますね。そこに必要なのは、悪循環を好循環に改善する経営戦略なのかもしれません。

**佐藤** お金という点で言うと、ある大きな事業体が小さな事業体を支援するときには、どちらの税金で何をしているのかが「わかる」のか「わからない」のか、という議論が出てくると思います。間に民が入ることで、少し議論が変わると思うので、もしかしたら民が広域化のハブをするほうが良いかもしれません。

**新井** 連携の橋渡しは、県でもいいかも知れないし、JSでもいいかも知れないし、民の視点での関与も当然ありますよね。

## 維持管理時代こそ Check と Action

**牛原** 一方で私どもが危惧しているのは、厳し

い時代になって、維持管理に投資していない自治体があまりにも多すぎることです。本来これだけやっていかなければいけないという内容に見合った管理費が計上されていないところで、そこに水コンが入って効率化していくことが求められても難しく、本来あるべき管理費をどうやって上げていくかというのは、私どもとしてはとても切実な問題になりつつあります。

**長谷川** その問題は事業体の責任でもあるのですが、情報を“見える化”して出していないというところ。維持管理の課題をいかにアピールできるかというところの支援をしていただきたいと思っています。

**谷口** 実際のところ、いまおっしゃったように維持管理的なお話が最近、非常に問題になってきています。ただ先ほども言いましたように、我々流域関連公共下水道の町が集まってやっているだけであって、例を出せば、20年ほど前から不明水などについて問題視して進めているわけですが、実際に我々としてどうしたらいいかとなったときに、単独の町だけで維持管理も含めてそういうことに着目していいのか、それとも隣の町と連携して広域化で、一つの維持管理をお任せするの

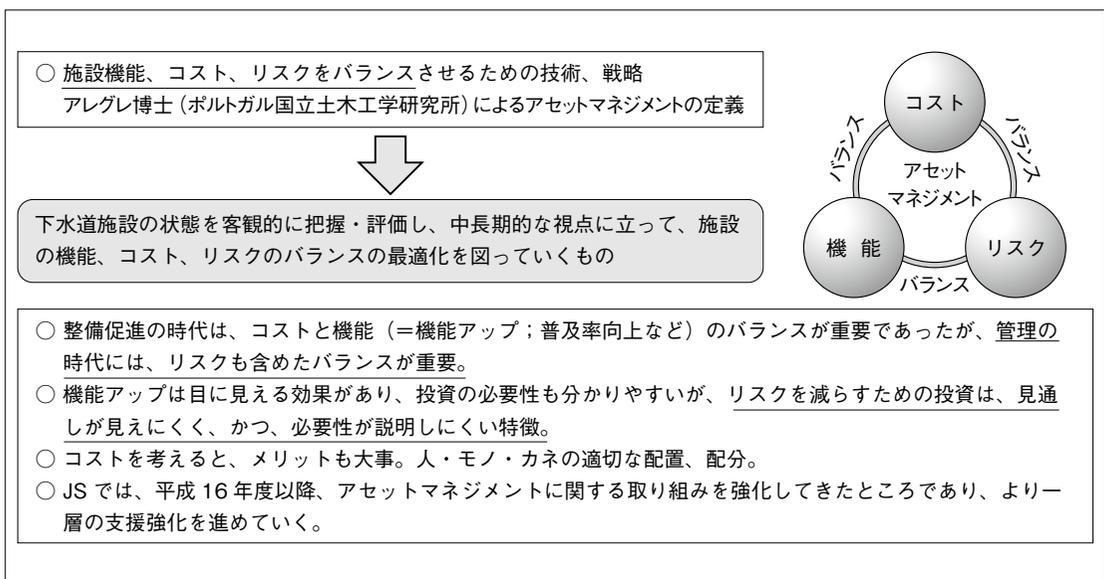
がいいのかという論点に最近たどり着いたわけ。私が内部で議論しているのは、流域関連だから、結局同じパイプを使って、同じ処理場に流れていくのだから、広域的に一つのコンサルタントに頼んで、維持管理業者も含め包括委託するような方向も考えていこうではないかということも提案しています。実際に取り組んでいただければ、そういう方向でいこうという話もしています。

そうしたところで支援について相談にのっていただくことになるかもしれませんが、そういう希望は持っています。

**新井** 私が示した図-1内いちばん下の四角の枠を見てください。整備促進の時代は、コストと機能のバランスのみで政策判断ができたと言えます。つまり、投資の目的が、普及率の向上という機能アップにほぼ限定されていたわけですから、投資に対する効果が非常にわかりやすかった。「整備計画をつくって、そのとおりにやりましょう」という流れであって、極論すれば、PDCAの「P」と「D」しかない。

先ほど、そもそも現状の下水道事業では、PDCAサイクルが回っていないのではないかと、という指摘がありましたが、回さなければいけな

図-1 JSにおけるアセットマネジメントの取組み



くなったのは最近の話で、これまでは、回す必要もなかったのではないかと。そういう意味では、改築や維持管理メインの時代であればこそ、「C」や「A」が重要になってきているのだと思います。

整備促進の時代においては、コストと施設機能のバランスのみが重要でしたが、管理の時代にはさらにリスクも含めたバランスが重要であると考えています。先ほどおっしゃった維持管理にまったく投資していないというのは、つまりリスクを大いにはらんでいるということ。本来なら、コストをかけてリスクを減らす必要があるわけですよね。あるいは、面整備のスピードを落としてでも、施設管理に投資をする必要があるかもしれない。いずれにしても、機能とコストとリスクのバランスをどう考えるか。改築や修繕、維持管理など、リスクを減らすための投資は、どうしてもその必要性がわかりにくく、かつ見通しが見えにくい。“見える化”を進めるにも、そもそも現状も良くわからない。結果として、投資もされていないという悪循環ですよ。

事業管理計画の話に戻りますが、重要な箇所を選んで点検の頻度を考えたり、中長期的な事業費の見通しを考えたりという過程は、俯瞰的に事業を考えて、議論する場が自治体のなかに設定されるわけですから、気付きのきっかけでもあり、かつ必要な事業を明確にしていくことができる機会になっていくでしょうね。“見える化”が進む大きな契機になると思います。

現状をしっかり評価して、将来の見通しが見えてくれば、あるべきマネジメントを考えざるを得なくなっていくわけで、結果として、PDCAをしっかり回していく必要性が出てくるということではないかと。

先ほど、コンサルタントの業務を、パーツごとの「点」ではなく「線」のような連続的な支援を進めていくという提案がありましたが、PDCAサイクルをしっかり回していくような取組みを支援していくなかで、支援する業務の中身も、個別の支援というよりはマネジメント的な支援へと、今後は大きく変わっていくような気がしていま

す。

**池田** ISO55000 シリーズはアセットマネジメントについての国際規格ですが、マネジメントシステムには、こういう要素があると書いてあるので、マネジメントを考えるうえでは一応 ISO 規格を理解することが必要と思っています。でも拘子定規に、すべてそれどおりやることはなくて、事業体による柔軟性も必要と思っています。柔軟性がないと、うまく回っていかないのでは。

**新井** そうですね。切り口は非常に参考になりますね。

## 新しいステージのなかで

**池田** では、最後に一言ずつお願いします。

**本田** 国の大きな役割の一つとして、法令等で基準を設けることがございます。いわゆる“公害国会”で下水道法が抜本的に改正され、下水道の整備率を向上させることが急務である時代には、法令や指針において、施設の構造基準や標準的な設計手法を定め、多くの地方公共団体ではこれを基に施設の整備を進めてきました。維持管理の重要性が高まっているなか、下水道法を改正し、維持管理についても技術基準を設けることとしました。しかし、事業を持続させるために必要な執行体制・財源といった経営資源の確保については、単一の基準を設けることは適切ではなく、地方公共団体が自らの実状を踏まえ、自らの判断により対応すべきことと考えます。そのなかで、国土交通省としては、地方公共団体に多様な選択肢を提供し、支援することが重要と考えています。法律改正による協議会制度や JS の支援機能の充実はその一部に過ぎません。

民間事業者による包括的かつ複数年にわたる業務の活用や、このような業務を導入するための手続き・モニタリングに関する公的なノウハウの支援、歩掛・積算基準の充実など、地方公共団体の執行体制を強化するための支援方策については、多様なニーズがございます。先進的な事例の組成を支援し、他の地方公共団体にも水平展開していく。マネジメントの時代では、国にはそういった

やり方が求められるのだと感じています。

**古屋敦** 今日事務局の立場で参加させていただきました。水コン協として一所懸命検討して支援の案を出しています。皆さんそれぞれの立場でいろいろご議論いただいたなかで、具体的に集めていくためには、自治体との調整というか、本当のニーズを踏まえて、もう少し段階的な移行も考慮すべきだと感じています。現在はビジョンですから、こうなりたいという先のことを考えています。今後は実施計画のようなことを水コン協も検討していけば、うまく進んでいくと考えます。

今日お話を聞かせていただいたなかで、自治体における実際のニーズと私たちが想像しているニーズの間に少しずれがあることがわかりました。そのずれは自治体の状況によって違ってくると思われ、そのことは非常に参考になりました。個別で、やはりそれぞれケース・バイ・ケースで考えないと、対応は難しいだろうというのがよくわかりました。

**増屋** 先ほどのリスク云々とかメンタルの話をいろいろ教えていただいたのですが、リスクを定量的にという取組みも国のほうでいろいろな指針を出されていますが、なかなか伝わりづらいというか、私もいろいろ業務をさせていただいて、そのあたりが伝えられるような仕組みをご提案できていないところはあります。ただ言えることは、従来の再構築するためのアセットマネジメント導入業務では、“再構築ありき”となっていました。最近のアセットマネジメント導入業務では、いろいろな部局の方に入っただき、検討部会などを毎月なり2ヵ月に1回やって、そこでみんなで合意を図りながら、先ほどのメンタルの話もそこで、こういうことがある、ああいうことがあるという危機意識をみんなが共有できたという業務になると、それが後の「Do」、「Check」を非常にうまく進めるというのが経験上あります。

先ほど私どもからのご提案は一足飛びに高いところまでしてしまいましたが、そういう業務から合意形成を図った計画論をちゃんと「Do」、「Check」で実現するためには、主体的に携わら

せていただいたコンサルタントが「そこに関わらせてください」というところからだんだん裾野を広げていく取組みを考えています。先ほどの事業体あるいはそれをお手伝いさせていただいている我々コンサルタントも、そこでメンタル的にも高まってくるかと思っています。

それとコンサルタントにお願いする目的ですが、高い技術を安く提供できるコンサルタントが求められるかと思っています。どうしたらいいかと試行を重ねているのですが、包括的民間委託の場合でも、1事業体の処理場の包括委託を請け負うというのはなかなか採算がとれないのですが、先ほど連携の話がありましたが、複数の事業体で一括して業務発注するというのは、まだまだもう少しかかるだろうと考えています。1自治体だけとの契約では採算はとれませんが、その隣町、隣町、隣町とつながっていき、結果的に複数の自治体から受託できるようになれば、1自治体に対しては安くそれなりの技術をご提供できるような仕組みができています。そういう地道な努力をこれから我々もしていかなければいけないと感じたところです。

**牛原** 最近、アセットマネジメントに関して、人、モノ、カネの管理というのがようやく言われ出しました。情報一つとっても、ただ集めれば良いのではなく、やはり情報をとるためには、誰が何をやるためにこの情報を必要とするのか、それを誰に引き継ぐためにやるのか等、しっかり整理していくことが求められており、そういった意味では1個1個の議論ではなく全体を議論していく必要があると考えています。

ただ、この議論を進めていこうとすると、やはり整理すべき範囲も広く、なかなか単年業務でも厳しいというのを痛感しています。そういった意味からしても、もう少し長いスパンで、広くさまざまなことを見ていかなければいけないということを感じている次第です。

今日は自分たちの課題を十分話せませんでした。私どももこういう支援事業をやっていくとすると、私ども自身、人的な資源をどうやって育

成していくかというのは非常に重要なことと思っています。当然、第三者に理解していただくために資格をどうするのか。そういったことも考えていかなければいけないというのは重々わかっていますし、そのあたりも含めまして、もう少し勉強していきたいと思っていますので、今後ともいろいろご指導いただきたいと思います。

**佐藤** 本日の役割としてはビジョンをご報告させていただくということでありまして、上下水道コンサルタントが、業界あるいは上下水道事業そのものに対して、将来に向かって真剣に考え、非常に意欲を持って取り組んでいるという状況をお伝えできたら、私の役割は果たせたものと思っています。本日、失礼な発言がありましたならば、お詫び申し上げます。

本日、お話を伺いますに、我々コンサルタントはいったい何ができるのか、ということをいろいろとこれまでの計画、設計業務に基づいた、“地に足の着いた”技術をベースにしつつ、かつこれからのに向けた斬新な提案をしていかなければいけないうら、とますます感じました。

斬新な提案ということではありますけれども、できましたら経験を積む機会をいろいろなかたちで与えていただければ、ビジョンに書いたことを達成していくのに、非常に進んでいくものと思っています。引き続きよろしく願いいたします。

**長谷川** 下水道法の改正を機に下水道事業が新しいステージに入ったと思っています。横須賀市では下水道普及率が97.7%までいきましたので、



これから本当に再構築の時代で、適正な規模で、マネジメントを重視しながらやるというのが本当のニーズであろうと思っています。

40年後は、津波にも地震にも強い下水道になっているというふうにしていきたいと思っています。そういう新しいステージに下水道業界が入ったのではないかと考えていますし、そのあたりをコンサルタント、JS、それからほかの関連企業と、また他都市事業体と連携してやっていきたいと思っています。

我々事業体はどうしてもその地域のことしかわかりませんので、全国的な情報とか視点をアドバイスいただければ、画期的な改善が図られるようなところもあるかと思っています。そういう意味で、非常に期待しています。

**谷口** 小さな町でいろいろ苦勞しているところ、大きな町でも相当な苦勞はあると思います。しかし小さな町は小さな町なりに、また違った苦勞があるということ、会議に行くなかでいろいろと発言させていただいています。そうしたことを汲んでいただいて、国土交通省も日本下水道協会もそうですが、いろいろ提案していただいて、いろいろなマニュアルもしくは研修的なことも改善していただいているような状況ですけれども、まさしく下水道法改正になって、今後どうするかたちでやっていくかということは、一方で我々の重荷になる部分もあります。そうしたところを、今後、コンサルタントの方々もしくはJSの方々によりまして補完、フォローしていただくということを切にお願いしたいと思っています。

そうした点も、やはり、コンサルタントもしくはJSの方におきましては、いろいろなアドバイスもしくは提案とか、いろいろ望むところですので、今後ともぜひとも小さな町でもいろいろ頑張っているということをお願いしたい。

たとえば一般的な会議に出たとき、政令市とか中核都市等の意見はよく通り、それは世間に目立っていきます。しかし、全国的に見ていただくなかで、そういった小さな町もいろいろ調査されるか、リサーチされるのも一つの材料になるかと

思いますので、今後においては、ぜひともよろしくお願いいたします。

**新井** 企業会計化にしても、本日のテーマである事業管理計画にしても、移行して終わり、計画策定して終わりというのではなく、そのあとそれを使ってどうするかが重要だと思っています。

計画を策定してみると、おそらく、課題がたくさん“見える化”されてくるでしょう。計画策定の業務でコンサルタントの皆さんにご活躍いただくのもそうですが、そこで出てきた課題をどう解決していくかを考えるほうがもっと重要だと思っています。JSとしても、そこを全力でサポートしていくことになりますし、コンサルタントの皆さんと一緒に解決していかなければいけない大きなテーマだと感じています。そのあたりの将来の取組みもしっかりイメージしておかないと、現実的な管理計画もできない気がしています。計画策定以降、見える化されたあとの下水道事業の課題の解決策をともに考えていただければありがたい、と思っています。

**鈴木** 改正下水道法が公布されていることやその概要をご存知ない方がまだまだたくさんいらっしゃると思います。その目的や狙いを正確にご理解いただいていないと「新たな業務を強いられる」とネガティブに捉えられてしまう恐れがある。そうではなく、自らが“わが町下水道”の持続をどう考えていくかという下水道事業経営を考えるスタートの年になることを、業界全体として盛り上げるのが重要だと思います。

一方で、10年、20年、さらには50年後の人口減少予測を踏まえた財政計画を検討すると、厳しい予測に目を背けなくなる場面が訪れたりもし



ます。使用料収入の減少は自治体によって状況は異なるものの全国共通の課題であり、一つでも多くの経営改善事例の見える化を図り、地方創生の活力にしていきたいと思います。

当社も一つでも多くの補完事例を構築し、下水道業界全体が活性化する一助になればと考えております。

**池田** 本日は本当にためになるお話をたくさん聞かせていただきまして誠にありがとうございました。

マネジメントのスキルをどう磨いていくかとか、たとえばITを用いていかに事業の効率化を図っていくかという視点は、コンサルタントとして重要と思っています。時代背景から言うと、日本においては初めてインフラの“第2世代”、“第2ステージ”となったわけで、インフラ資産をどういうふうに維持していくかというのは、まだ模索段階だと私は思っています。そのためには、いろいろな官民がともに刺激し合って、いい方向に進んでいったらいいのではないかと思います。

本日はありがとうございました。