

全国上下水道コンサルタント協会主催座談会



全国上下水道コンサルタント協会

現在、水道を取り巻く環境は、人口減少等に伴う給水収益の低迷や水道職員の削減などにより厳しい経営状況にある。水道事業者は施設の計画的な更新や地震対策、水質管理の強化など、様々な課題に引き続き取り組んでいく必要がある。厚生労働省が策定した「水道ビジョン」では、こうした課題を解決するため「水道の運営基盤の強化」を求めており、具体的施策としては、多様な連携による事業運営形態の最適化を図るための1つの選択肢として第三者委託を挙げている。

水道事業の第三者委託は平成14年の水道法の改正により制度化されたことにより、着実に増加している。また、最近ではPFI法の改正により新たな運営スキームが可能になるなど、今後さらなる進展が予想されてもいるが、委託者と受託者の責任・役割、リスク分担が不明確な場合があるなど、なお多くの課題があることも事実だ。

このような状況を受け、リーディングケースを参考にしながら第三者委託の課題と改善策、新たな展開方法、コンサルタントの役割と対応などを総合的に討論していただいた。本誌ではその内容を番号にわたり紹介する。

第三者委託の現状と コンサルタントの役割

司会(市川) 開会に先立ちまして、本協会の専務理事の櫻井から一言皆様にごあいさつさせていただきます。

櫻井 当協会は、昨年11月、今回の公益法人改革の中で非営利型を徹底した一般社団法人に移行しております。協会目的については、上下水道技術に関する技術の向上、コンサルタント業の健全なる発展であり何ら変わっておりません。

本日皆様にご議論いただく内容

は、会員にとってはもちろん、我が国の水道関係者にとって非常に貴重な事項がたくさんあると思いますので、「水道公論」に掲載し、広く水道界の方々に参考にしていただくという企画です。よろしくお願いたします。

司会 それでは、早速ですが、座談会に入らせていただきます。

水道の第三者委託は、平成14年

の水道法改正によって制度化され、現在、水道事業で約150カ所、専用水道においては約600カ所で実施されています。第三者委託の活用は、水道事業の運営基盤を強化することなどを目的として、年々増加する傾向にあります。

しかし、第三者委託が普及する一方で、結果的に水道の信頼性の

低下、あるいは持続的な運営が懸念される場合があるなど、官側、民側で運用上の課題があるということも事実だろうと思います。最近ではPFI法の改正によって新たな運営スキームが可能になるなど、今後ますます官民連携の強化が進展するものと予想され、新たなアプローチや実施効果も期待されています。

本日の座談会では、お集まりいただいた方々のリーディングケースを参考にしながら、第三者委託の課題と改善策、新たな展開方法、さらにはコンサルタントの役割と対応など、幅広い視点から討論していただきたいと思います。

最初に、熊谷室長に第三者委託の現状と課題という視点からお伺いしたいと思います。第三者委託は、維持管理に関する技術が官に集中してきた中で制度化され、民間に技術移転されはじめて約10年が経過しました。

また、PFIの制定によって民間企業は、水道施設の運転管理業務に限らず建設事業の受注や事業への資本参加、あるいは経営参加も可能となり、官民連携によって

出席者

【官公庁・研究機関側】

熊谷 和哉氏 厚生労働省健康局水道課水道計画指導室長
天池 憲治氏 石狩市建設水道部水道室工務課上水道整備担当主査
高橋 繁氏 仙台市水道局給水部給水装置課長
内山 嘉昭氏 会津若松市水道部総務課副主幹
山田 雅彦氏 横須賀市上下水道局技術部水運用課主任
與三本 毅氏 一般社団法人水道運営管理協会 技術委員会委員

【コンサルタント側】

木崎 豊氏 日本上下水道設計(株)東京支社東京総合事務所水道部
大石 哲司氏 (株)日水コン 東部水道事業部東京水道部
井家上 孝氏 (株)東京設計事務所 水道事業部東部水道グループ
高山 尚人氏 技術委員会委員 (株)日水コン事業統括本部)

【司会】

市川 浩氏 技術委員会副委員長
(日本上下水道設計(株)水道事業本部)

【協会挨拶】

櫻井 克信氏 水コン協専務理事



櫻井氏

多様な事業形態を想定できるようになりました。

水道行政を主導し、具体的に水道事業体の第三者委託を指導され

制度をどう使いこなすか…

る立場から、これまでの状況をどのようにみておられるかお聞かせいただきたいと思ひます。

熊谷 第三者委託の制度ができてきたとき、ちょうど水道課にいまして、今になってまたもう一度水道課に戻って第三者委託の制度をみることになったんですけども、10年たつてやっと落着いてきたのかなというのが私の印象ですね。

落着いてきたというのは、運用の仕方によっていろいろあり、その巧拙・功罪があるということですね。当初から両極端に評価が分かれて、厚生労働省は何をしたんだという評価がありました。この制度は、水道事業の運営形態にかかわる関係者の立ち位置の自由度を上げるためのもので、特段何かを誘導するためにつくったものではないというものです。今の第三者委託には公と公、公と民の関係もありますし、バリエーションが

出てそれの中でいろいろな評価があり、やっと制度として落着いてきたのではないかと思ひつています。自由度を上げるといふことは、当然うまい使い方もあれば、当初予定したものではないということもある。そういう自由度をどう使いこなすかというのは関係者そのもの問題で、この制度の本質だと思ひます。

その後、官民連携の関係で地方自治法の指定管理者制度であるとか、今回のPFI法の改正で出てきた施設利用権など、水道事業の支え方にはいろいろな形式が出てきて、それをどうやって使いこなしていくかということに尽きるかと思ひます。

私の立場から希望をいわせていただく、最終的にどういう立場に立つかはともかく、関係者全員

が、水道事業そのものを担うつもりでやっていたかというところです。単なる委託、受託の関係ではなく、受託者であつても水道事業全体を考えてもらいたいと思ひます。水道事業者が委託する立場からは、たぶん、水道法のある責務を自分たちに代わつて負つてもらわなければならない、その方々が部分的なことにはのみ責任を感じてやつていたのであれば、それは水道事業者が期待するものではないような気がします。

各者のおのの立場で水道事業全体を考えることは、最終的には住民・利用者のことを考えるということだと私は思ひつています。住民、市民にどういふ水道サービスを行つていくのか、その全体をさ

まざまな関係者で考えて役割分担をして、事業を遂行していくというものです。そこに向かつていろいろな取り組みが出てきた10年間かなと思ひます。

司会 天池さんにお伺ひしますが、石狩市では平成20年度より旧石狩市における浄配水場などの運転管理を第三者委託し、平成22年度には簡易水道を上水道に統合させた上で委託範囲を拡大した実績があると聞いております。

また、平成22年の夏には集中豪雨によつて原水の導水ができなくなり、第三者委託先企業などと協力して事故対応を図つたという経験をお持ちです。

さらに、全国簡易水道協議会のための第三者委託実施プロセスと題したマニュアルも掲載するなど、第三者委託に関して深い知見をお持ちです。第三者委託の現状と課題をお聞かせいただけますでしょうか。

天池 本市の第三者委託は、現在、区域の異なる地区で2件実施しております。1件目は石狩市浄配水場等運転管理業務委託とし



熊谷氏



天池氏

て、平成20年4月1日から25年3月31日まで5年間の契約で行っています。

2件目は、石狩市厚田区および浜益区浄配水場運転管理等業務委託として、平成22年4月1日から25年3月31日までの3年間の契約で行っております。受託者はいずれも株式会社ジャパンウォーターです。平成25年度からは、2つの委託を1つにまとめ発注する予定しております。

本市の第三者委託は技術基盤の確保を目的としたもので、取水施設、導水管、送水管、浄水場および配水場の運転、保守、維持管理と軽微な修繕業務を含めて委託しています。厚田区、浜益区の委託では、上記に加えて配水管の維持

管理として漏水調査と漏水修理を含めて委託しています。

第三者委託の業務評価についても委託初年度分の平成21年11月より試行しています。評価結果を情報公開することで、業務実施に係る透明性の確保に努めております。評価を行う目的として3つあり

職員の技術力低下を懸念

評価の方法としては、月間業務の評価、品質業務内容の評価、業務改善提案について得点をつけ、さらに点数化できない業務全般の評価をも考慮して、所見を加えて年間の総合評価としています。評価はあくまでも暫定的なものとして取り扱っており、全国的に共通したマニュアル等ができれば、移行を検討したいと考えています。

第三者委託の効果としては、部内の組織体制の見直しによる人件費の削減等が図られたこと、また受託者の技術力により、技術基盤の確保が図られたことと思っております。課題としては、技術力の確保はできたものの、市職員が実

ます。1つ目が安全、安定した水道の供給が維持されているかを検証すること、2つ目が市民に第三者委託業務の状況をわかってもらうこと、3つ目は受託者の業務内容の向上と意欲向上の動機となるということと定めています。

務として運転管理、維持管理を行わなくなったために、技術力の低下が懸念されています。運転管理のノウハウなど直営時と変わらな

い技術力を職員に保持させるのは困難ですので、委託した部分の監督、監視に必要な技術力のみを維持させる考えであります。監視をする上でも、浄水技術の知識、経験も必要なことから、現在では監視を行う2名のうち1名は浄水場の経験者を配置し、人材の育成・技術の継承に努めています。

また、平成22年8月の集中豪雨では、導水管が破損し導水を確保することができなくなり、他からタンク車で浄水場に水を運び処理

をして給水しました。通常運転はできないため、臨機応変な対処となりましたが、不眠不休で業務を行ってもらったことに感謝いたしますし、心強いパートナーと感じました。

司会者の方から紹介がありましたように、全国簡易水道協議会のホームページに「わかりやすい第三者委託実施までのプロセス」と題し記事を投稿しています。市場調査から、要求水準書、仕様書、発注方式、選定方式等、一連の流れで記載させていただいておりますので、機会があればみていただければと思います。

司会 仙台市では、昨年4月から給水装置の検査等について、財団法人仙台市水道サービス公社へ第三者委託をスタートしたと聞いています。これまでの経過や現状、あるいは東日本大震災の影響、第三者委託との関連といった点についてお話しいただけますか。

高橋 昨年度、3月11日に発生した東日本大震災により、東北3県、岩手、宮城、福島は甚大な被害を受けました。

仙台市の水道施設でも浄水場開

係は何とか無事だったんですが、海沿いの津波にやられた地域は配水管、給水管が今でも稼働しておらず、山沿いについては、地滑りなど地盤変動でいまだに避難勧告地域や警戒区域が残っているという状況です。

仙台市では二月末までにほぼ災害査定が終わる予定で、今後、本格的な復旧工事に入らせていただくという状況まで来ています。コンサルタントの皆様にも査定設計書の作成のお手伝いをお願いしているところですよ。周辺の市町村もこれから恐らく災害復旧工事が盛んになると思いますので、その節はご協力をお願いしたいと思います。

第三者委託は昨年4月1日から



高橋氏

実施したわけですが、仙台市の委託した範囲というのは、今、天池さんがいわれたような浄水場の運転管理とかではなく、給水装置関連に特化した第三者委託です。具体的には、給水装置の設計審査から竣工検査まで、受託したところ

人件費削減へ業務委託拡大

それでは仙台市のこれまでの給水装置関連の業務委託の経緯をご紹介します。

仙台市は昭和63年までに周辺市町村と合併しまして、平成元年に政令市に昇格しています。

その次の年度、平成2年度は給水装置工事申請の受け付け業務、つまり窓口業務を委託しています。

平成9年度は、給水装置工事の竣工検査の補助業務、つまり検査の合否判定を除き、給水装置の構造、材質が基準に合っているかどうかを現場で確認するといった手足業務を委託しています。平成14年度は、道路占用許可の申請業務の委託を開始しています。給水装置は個人の財産となっていますが、

がすべての責任をもって業務にあたることとなります。つまり、受託業務範囲内においては、受託者側で技術管理者を設置していただくこととなります。当然、何か問題があれば受託者が罰則を受けることとなります。

道路管理者は漏水による路面陥没など、実質、個人での維持管理は困難といった理由で個人の財産の占有は認めないというのが全国的なものですよ。そのため、水道局がかわって道路占用許可の申請をします。業務量も膨大になりますから、そちらも委託しています。

平成15年度は給水装置工事の申し込み受付とセットで審査の補助業務を委託しました。17年度は水道メーターの交付の受け払い業務を委託しています。

平成19年度については、給水装置工事に関する相談業務と水道メーターの管理業務を追加して委託しました。

また、22年度につきましては、修繕工事関係の完成図、データファイルなどを追加しております。

委託先は、先ほど司会からご紹介がありましたように、仙台市水道サービス公社へ委託しています。

次に仙台市の第三者委託の取り組みですが、平成14年の法改正を受け、それまでに業務別また段階的に拡大して委託していたものを平成18年度に一括して包括業務委託したことが始まりです。

これらを踏まえた上で昨年、水道法24条の3に基づく第三者委託を水道サービス公社へ委託した。

次に委託化の拡大の背景ですが、平成元年に周辺市町村を合併したときに水道局の職員数がどっと増え、当時620人ぐらいの水道局職員がいました。スリム化のため新規採用を抑制してきた結果、職員の高齢化が進み、今現在、職員の年齢構成もかなりいびつなものになっていきます。結局人件費を削らなくてはならない、ということから始まったのが業務委託の拡大です。

平成元年当時の水道局職員数620人は22年には420人ぐらい

まで減らしております。約20年で200人ほど削減し、給水装置関連では約30人の削減をしてきたという状況です。

仙台市は、最初から第三者委託をやるうというわけではなく、平成14年度の水道法改正を受けて、これならいけるんじゃないかと17、18年度から検討を開始しました。

受託技術管理者の設置や給水装置の設計審査および工事のしゅん工検査における合否判定などの権限を全部移譲するわけですので、水道局職員の技術力低下、技術の継承も当然問題化しまして、18年から検討開始して23年度の実施まで5年ほどかかっています。

最後に現在の状況です。私も22年度からこの検討に携わってきたわけですが、このような段階を踏んだ委託の拡大により、受託者も経験を重ねまして、ほとんどいっていいほどトラブルなくスムーズに移行しております。

現時点では受託者側だけでは判断に迷うというところもありますが、同じフロアで水道局と公社が業務を行っていますので、今、モニタリングも含めて共同で

やっているという状況です。

司 会 続きまして、内山さんにお伺いします。会津若松市では、給水区域を湯川村まで拡大して、経営改善の取り組みとして浄水場の運転管理と管路の維持管理を民間企業へ第三者委託しています。

特に、SPCを設立して受託者とすると方式を採用しておりますが、こうした方式を採用した経緯、現状、課題などについてお話しただけまずでしょうか。

内 山 それでは、会津若松市における公民連携の取組み、今回、第三者委託の部分についてご説明します。

まず、会津若松市の水道事業の状況ですが、平成19年にこういう構想を立ち上げたわけですが、そ



内山氏

の際に水道の収益が減少してきているという問題があったということで、会津若松市では工業用水事業を持っていないため、一般家庭に給水している同じ水を工場やIT関係企業に供給しています。当時、その料金収入が全体の収益の3割を超えるという状況の中で、IT関係企業が不況に陥ってライソンの閉鎖や民事再生法の関係があり、水使用量が減ってきました。

また、当市では昭和4年から使っている浄水場があるんですが、その改築、あるいは管路の耐震化に対し、当時、概算で見積もった金額が約146億円の財政需要を抱えていました。

施設更新の時代を迎える中で、水道事業はどういう経営改善が必要なのかということから、平成20年1月に部内に経営改善策検討委員会を立ち上げ、平成14年に創設された第三者委託制度、あるいは水道料金徴収業務を含めた包括的な委託について検討しました。

その中で、各職員一人一人が今進めている各業務の業務量を数値的、費用的なものとしての算出を行い、委託できるもの、固有業務

として水道部が担わなければならない事業・業務はどれだということとで仕分け作業を行い、水道部職員のみで改善策検討委員会の報告書をつくりました。コンサルタン等のご協力はいただかなかったということなんですが、給水人口12万人で技術職もおりますし、職員もその当時いましたので、単独で業務を進めることができました。

その中で、経費として取水・浄水業務、送・配水施設管理業務および料金徴収業務の合計で、単年度で1億3,700万円の費用の削減が図られることが明らかとなりました。さらに、職員数も68名から42名まで減らしましたが、業務の削減もしたいですし、ほかの事業体と同じようにベテラン職員がどんどん退職を迎えてくる中で、技術的な部分については民間に任せられるものについてはお任せしようという考え方の中で出てきたものでした。

これを具体的に実現しようとして平成21年から1年かけ、プロポーザルでの選定を進めたわけです。浄水場運転管理業務と、送・配水の維持管理業務については、給

水装置関連業務と路面復旧工事、あるいは量水器の取替や漏水調査などを含めて、いわゆる「取水から蛇口まで」の全部を第三者委託の中で任せましょうという考え方に立ちました。

その中で、どうしても浄水場の取水および浄水業務については、受託実績、技術力やノウハウが重要な部分があり、やはり全国展開している大手の事業者さんにお任せしなければならぬだろうと思いました。一方で送・配水施設維持管理業務では、従来から量水器取替や漏水修理等の工事の中で経験を積んでいる地元企業をどうにか生かしていきたい、彼らが安心して参加できる体制を採りたいということから、浄水場の部分と送配水の部分を別々のプロポーザルでの選定をしました。

業務実績では、1社のみでやる業者が2、3社あったんですが、もう少し幅広く業者を求めようと考えました。

また、その段階で管工事協同組合がその業務をどうしても受託したいということで、新たに会社をつくられたという経過もありまし

たので、実施要綱の中に、新会社の構成員の実績も新たな会社の実績として認めようと、厚労省の第三者委託の手引きを利用し、進めさせてもらいました。

その結果、浄水場運転管理業務

地元の活性化も視野に入れ

ただ、水道法の第三者委託の規定の中で、技術上の業務は1の者に委託すること、給水装置の関係についても給水区域全体で、1の者に委託するという規定がありましたので、実施要綱の段階から、それぞれの選定が終わった段階でSPC、特別目的会社をつくっていただき、その会社と契約をしようと考え、契約協議等を進めた中で、21年10月30日にSPCである株式会社社会津若松アクアテクノと業務委託契約を締結しました。現実的な業務の実施については、再委託という形になったんですが、

浄水場運転管理業務は株式会社明電舎が、送・配水施設維持管理業務は地元の会津若松市水道サービス株式会社が担うということにな

については株式会社明電舎が最優秀提案者になり、送・配水維持管理業務については地元の管工事協同組合が主体となった会津若松市水道サービス株式会社が最優秀提案者になりました。

つています。

やはりどこの市も同じだと思うのですが、地元企業がどうしても活性化し切れない、工事もなかなか受注できないということがあり、当市の場合は予定価格130万を超える工事は基本的に市内または市内に営業所をもっている業者を対象に、制限付一般競争入札を進めています。

地元を重視し、地元の活性化も図りたい、さらに、需要者である市民の方々に委託業務を市内業者に担ってもらおうということで、ご理解もいただき易いというかたちの中でプロポーザルであり、SPCとの契約ということで進めさせていただいたというのがここ2年での取り組みというところです。

熊谷 契約の開始は21年とお聞きしましたが、それまでの職員の方の処遇はどのようになったんでしょうか。

内山 水道部採用の職員は従来からおらず、職員採用は、本庁採用です。さらに、会津若松市も北会津村、河東町と平成16、17年に合併し、職員数も増えた中で、本市定員管理計画の中に水道部の第三者委託による効果として削減される職員を折り込んでいただき、水道部の技術系の職員であれば本庁の技術部門に、あるいは事務職なら税部門とか福祉部門、教育部門に異動していただいたということとで、全体の定員計画を守りながら水道部の第三者委託を取り入れていただきました。

司会 続きまして、山田さんにお伺いします。横須賀市では平成14年度から小雀浄水場と導水施設を横浜市へ官官委託をされております。また、集中改革プランのもと逸見総合管理センターの中央室と有馬浄水場の中央管理室の業務をアウトソーシングし、経営改善を図ってこられたと聞いております。現状とこれらの実施効果、



山田氏

課題などをお話しただけです。しようか。

山田 横須賀市の上下水道局、とりわけ私のいる上水部門は、3つの業務が主に委託されています。

まずは、横浜市水道局に第三者委託をしている小雀浄水場というのがありまして、こちらは建設当時に行っていたものを、平成14年の機会に整理して第三者委託という形で、現在も横浜市の水道局に委託としています。

横浜市と横須賀市は、共に水道事業を長期に渡り実施してきており、それぞれ浄水場を運転する中で蓄積してきた技術もあることから、技術の信用性を背景に、比較的容易に委託してきたという経緯

があります。

現在も横浜市の事業管理能力の高さに少し甘えている部分があるのですが、双方の評価が実際行われていないのが現状です。予算説明会や決算説明会等の事業計画は基より、日常的な情報交換を小まめにおこない、お互いの事業の理解を深め、現在までやってきている状況です。

市内水運用をおこなっている逸見総合管理センターの水運用運転管理業務と海老名市にある有馬浄水場の運転管理業務の2つを平成17年度から民間に委託しています。

こちらは、本日の話題である第三者委託ではなく、位置づけとしては法定外委託という委託をとっています。実施に当たっては、プロポーザル方式による事業者の選定という方式をとらせていただきました。プロポーザル方式による事業者選定時の条件で、単年度契約で業務履行状況に瑕疵がなければ、最長5年間の契約期間となっていたため、平成21年度に、2回目となるプロポーザル方式による事業者の選定を行いました。2回目の事業者の選定では、公平性や

透明性、客観性の確保並びに専門的な知識ということを踏まえ、公募型の適正なプロポーザルの実施を目指し、上下水道局の事業者選定委員会を立ち上げて、外部の有識者を2名、局内からの3名の委員を選出して、委員会を組織し、プロポーザルを進めたという経緯があります。

平成17年当時、私は有馬浄水場の運転管理をおこなっていました。が、現場からの委託に対する不安の声もあり、導入するに当たって労働組合と使用者側双方で建設的な意見を出し合って運転管理業務を進めるといふ労使双方の合意があり、受託事業者の評価委員会を別に設けました。この評価委員会

課題としては、この業務の委託が部分的なものに限っているというところで、他部門との調整をとる人員が必要ということ。私は、今そういう立場で、受託事業者の管理監督の他、受託事業者と局内外との調整をしています。局内を

では、年間に3回程度、受託者などのように業務を実施しているかという確認と、これからどうしていかうかという課題の抽出も平成21年まで実施していました。

受託事業者の評価をより透明性、客観性のある評価にできないかというところで、今までは局内委員で評価委員会を実施してきましたが、平成22年度からは、半数を外部の有識者で構成した新たな評価委員会を立ち上げました。こちらも年間3回程度委員会を開催し、受託事業者の評価基準の策定、前期、後期及び年間の業務実施状況の評価、運転管理業務に対する助言等をいただき、安定した運転管理業務を行っております。

とりまとめ受託事業者間の業務をつなぐという形で実施していますが、どうしても仕様書の限界というか、書き切れない部分が発生した場合には、その都度の協議が必要になってくるということ。で、そこはかなり複雑な作業が集

課題は部門調整と技術継承

中してきています。それをいかに整理し、局内、受託者双方とも納得して、安定した業務を継続するかというのが非常に難しいですね。受託者が受けている業務の内容の詳細まで理解していないと判定できないところも多々あり、私もそうなんです。この委託が開始されたときの交代制の人員がともに逸見の管理センターと有馬浄水場で3名ずつ残り、受託者の指導、教育等を任されて現状に至っています。

また、やはり技術継承が大きな課題になると思います。委託する前の技術を保有する職員が固定されており、職員の入れ替え時にこの技術を明け渡すのが非常に難しい。導入当初からの問題ですが、オペレーション業務として受託者がやっていることに職員が再度入っていくというのが非常に難しい状況にあります。

他の業務の職員を数カ月間OJ Tで管理室の運転管理業務を実際に行っているのですが、やはり継続業務として実施していないことで、中々身につかないという問題があります。



興三本氏

司会 今お話のあった技術継承や仕様発注の問題などは後ほど議論させていただきたいと思えます。ありがとうございます。

続きまして興三本さんに伺います。水道運営管理協会は、維持管理業務を担う13社の企業を会員として、公民連携による効率的な水道事業を実現するという目的で、施設の運営と管理に関し、技術の改善や向上、PPPの調査研究、講習会、研修会の開催など、積極的に活動しておられます。第三者委託を受託する立場から、現状と課題などについて率直なご意見を聞かせ下さい。

興三本 我々の水道運営管理協会、略称は「水管協」ですが、従来水道O&M研究会という形で活

動してまいりましたが、今年の6月から一般社団法人になりました。研究会は、まさしく水道法の改正に伴って技術的、経理的基礎を有する者が集まって、まだ委託したことのない水道法上の委任業務、技術上の業務をするためにどうすべきかということの研究するために設立した団体です。

当初は、各民間企業が3年ぐら

パートナー決め相互提案で

1つの要因は再任用制度です。水道ビジョンで今後技術系の職員の方が60歳で退職されるため、10年間で約1万5,000人退職する部分での我々の期待度があったわけですが、それが再任用制度により5年延びたということ、2007年問題が2012年問題、まさしく今年がその年になるわけですが、この5年が市場形成の失速した部分となります。

その中で、私も水道界の諸先輩から、「制度改正による効果は10年ぐらいかかるよ」言われました。先ほど熊谷室長もお話しされたよ

いで第三者委託を中心に水道の業務委託が進むものと考え、先行投資しながら行っていました。会員数は、当初設立時の8社からスタートし、最大25社まで増えました。結果的に頭打ちで12社まで減り、今13社となっていますが、民間が期待するほど市場が伸びなかったというのが現状です。

うに、やはり民間企業は目の前にそういう事例があると、3年ぐらいで何とかという部分で気概をもつてやっていたわけですが、法が整備され、周辺環境がいろいろ変わってきて、地に足のついた形で来ているのが現状なのかと思います。法が改正された当初は、例えば法律上の改正の趣旨はどうかにあるかなど一応理解はしていたつもりですが、実際にやってみるとやはり違う部分がありました。水道を全体としてみるという見方が今まで民間委託ではなかった部分ですので、水管協で検討して

いる中でも今後の大きな検討課題だと思っています。

水管協の中で第三者委託をやっている事例は、グループ会社を含めて十幾つあるんですが、その中でもやはり大規模の水道事業者というのはなく、まずは中小規模クラスからというのが現状です。それも期待する効果の一番は財政を健全化、コスト縮減といった形にシフトされているという部分です。

業務委託全般にもいえますが、リスク分担というか、業務委託をやっていく上で業務とリスクの分担が割と計画時に混同され、第三者委託の場合は結果的に業務を委託したものすべてを水道法上のリスクも踏まえて委託すると若干勘違いされるケースもあるように見受けられます。その辺が契約中に発生する大きな課題になってくるものと思われれます。

それから、プロポーザル方式の場合には、先ほど横須賀の山田さんからお話があったように、提案で総合的に評価にて受託者が選定され、単年度契約で5年継続する場合等では、その間所定の業務が要求水準を確保して履行されれば、

業務範囲が毎年拡大も可能な仕組みですが、契約期間中で要求水準を達成しても、次の契約につなげていきにくいという問題があるのではないかと思います。

提案書の作成の労力とコストですが、発注者の立場としまして、良い提案を要求される気持ちはわかるんですが、今後提案書による業者選定方式の増加が予想されるので、PFI等の場合も同じですが、受託者側に大きなウェイトを占めてくると思います。この辺がもう少し簡単にといいいますか、コンペ方式ではないですが、事業の提案を求めるといよりは、パートナーをまず決めて、お互いに提案を出し合い、それで優先交渉権を経て、実際に組み上げていく



木崎氏

形のほうが今後はいいのかなという感じがして、その辺についても協会の中でも少しずつやっていくということになっていきます。

水管協として今一番力を入れてるのは、第三者委託を想定した技術者の育成で、先般も日本水道協会と水道技術研究センターの資格制度の「水道施設管理技士（浄水、管路）試験問題の傾向と対策」を発刊するとともに、講習会を実施しています。このような活動を通じて水道技術者を育てるところまでを進めているところです。

司 会 それでは水コン協の会

マイナスイメージな議論生じては…

木崎 我々の会社では、官側の立場として可能性調査やアドバイザー業務、民間企業側で、SPCの構成企業、もしくは協力企業として活動を行っております。このうち私がPFI、DBO案件において、民間企業側で活動した感じをお話しさせて頂きました。まず一つ目は、言葉で全ての条件を表現することは難しいとい

員から発言していただきたいと思えます。水コン協の会員はコンサルタントとして官側に立って第三者委託の導入可能性の検討や委託の実施を推進するためのアドバイザー業務、管理受託者の業務を監視するモニタリングといった業務があると思います。さらに、DBO、PFI事業の民間受託者側から第三者委託に接しているというケースもあると思います。これまでの経験と現状、課題などについてお話しいただけますか。

まず、木崎さん、お願いします。

うことです。要求水準書では、様々な条件を文章で表現しようとするのですが、どうしてもグレーゾーのものが生じてしまいます。例えば埋設管の劣化状況を言葉で表現することができるのか。民間側では、二十年近く管理業務を行うため、壊れるかも知れないものためにコストを見込むのか、それとも受注のためにコストを見込ま

ないで応札するのかわというジレンマが生じます。このような類の話は、民間側が引き受けるものなのか疑問に思いました。

また、SPCの検討チームは専門性の高い会社が集まるため、非常に活発でレベルの高い検討が行われ、様々な提案が成されます。しかし、予定価格が想定以上に低

かったと分かったときに、要求水準に書いてないのだからこれを削れ、あれをなくせなどと、議論が乱暴な方向へと変わってしまいました。水道事業全体を考えると良いものを提供するという話とはちよつと逸脱した方向に話が行ってしまふ残念な感じがありました。予定価格というのは、事業体にとっては経営の問題があるので、



大石氏



井家上氏

ある程度は抑えなければならぬでしょうが、応札する民間側でマシな議論になってしまふ価格レベルは、最終的にその事業体にとって良い結果をもたらすものな

事業体の実情理解して

大石 私どもの会社も木崎さんと同じく、PFI等でいろいろなお手伝いをさせていただいていますが、PFI関連の仕事は我が社の場合、地方が多いといった特長もあり、東京にいる私自身、業務自体の経験が少ないところはあります。そして感じるのはリスク分担ということです。実際に仕事をとってから問題が起きたときに、

のか疑問に感じました。官民合作して水道事業がいい方向に行くためにはどうすべきか、今後コンサルタンの立場で考えていかなくはならない課題と考えています。

細かいところまでリスク分担を詰め切れないことで、お客さまとのトラブルといったようなものにつながっていくといったところは非常に感じております。

また、その中で我々コンサルタントがお客さん自体をよくわかっているのかといったようなところもあります。私が会社に入った10〜15年前ぐらいですと、随意契約に代表される契約方式の中で、お客さんとの長い付き合いがあり、社内のある人に聞けば事業体のことを理解しており、このような環境で業務を行ってきました。このようにお客さんの実情、水道事業の実態といったものをよくわかっているといったような状況だったのですが、最近、受注競争が厳しくなっていく中で、なかなか1つ



事業体の出席者も熱のこもった議論

のお客さんと長くつきあっていけず、十分に知り得ているのかといったところがあります。水コン協としても考えていかなきゃいけない問題ではあると思います。

—あともう1つ、私自身が広域化の勉強会などで幾つかのお客さん



高山氏

とつき合っていく中で、本日の話とはずれませんが、広域化のときには事業体の大小で技術レベルが異なり、そういったところが非常に問題になっています。

ただ、小さいところは本当にレベルが低いのかというと、職員自体の意識は非常に高くても、1人、2人でいろいろなことをやっているから、時間的に手に負えない、なかなか技術レベルが上がっていないといったところを実感します。

このような中、我々やメーカーがもついろいろなことをお手伝いできることがあるので、もう少しうまく第三者委託を進めていくことができなのかなと思います。常々議論も交えながら感じているところです。



市川氏

井家上 今のところ業務として行っている第三者委託の実績というのには余りないのですが、モニタリングやアドバイザリーの関係で業務を請け負った経験があります。また、PFIやDBOで提案者側に立った協力などが最近増えてきています。

また、最近では海外の水道に関するPPP案件の発掘ですとか、案件形成に関する調査というところに積極的に参加しています。

数少ない経験の中で感じたことというのは、先ほど木崎さんから発言があったと思うのですが、民間事業者はコストに関する意識が非常にシビアであるということです。最初、提案していく中ではいいものをつくっていくという

意識でやっていきますが、最終的にはお金をどこで削るかというところに固執してしまって、技術的にいいものをつくっていくという目的に向かって最後まで進んでいくことがすごく難しいと感じています。

そういう中で、例えば総合評価に関しては、技術評価点数のウェイトを上げていただくことが一番とは思いますが、技術評価をどのようにするかは難しいところかなと思っています。

また、入札においては最低価格を設定することで、ある程度コストが下がり過ぎるのを防ぐことが必要なかなと感じています。

これは私どもの会社としてですが、第三者委託が増えていくという流れに会社としてなかなか対応できていないというところが恥ずかしいかなあります。

コンサルとしてどのような立場に立ってこの流れと接していくかは1つの大きな課題です。特に私はこの中では年齢的には比較的若いと思うんですけども、これらの時代、こういった形で業務を提案していくかということが非

水処理用ろ過装置
シフォンタンク

ろ過材交換が不要! 維持管理コストが激減!

ろ過材はもう交換しない。

最新 NEWS 海外水処理製品 ラインナップ

■ろ過材開発・製造・販売 ■ろ過池更生工事・ろ過装置入替工事 ■関連機械設計～施工

OlレオボルドタイプS-SL/レオボルド社
OF450Gヘルヌーイフィルター/シューネマン社
Oフィルターズル(ストレーナー)/KSH社

日本原料株式会社 本社 〒210-0005
川崎市川崎区東田町1-2 NKF川崎ビル
TEL 044(222)5555 FAX 044(222)5556

http://www.genryo.co.jp

常に重要であると考えています。

司 会 官民連携は必然的な流れであり、委託側としてはいかに顧客満足度を確保するか、危機管理を含めた信頼度をいかに確保するかポイントになりますし、受託者側としては発注形態や委託費用など民間企業の参画に魅力がある市場をいかに形成していくかということが課題であると感じました。

(以下、次号に続く)