

座談会 水道法改正と コンサルタントの役割 ー後編ー

（公社）全国上下水道コンサルタント協会（水コン協）は、「水道法改正とコンサルタントの役割」をテーマに座談会を開催した。厚生労働省の熊谷課長、改正水道法に盛り込まれた適正な資産管理の推進や広域連携の推進などにおいて、先進的な取組みを行っている県行政や水道事業者、水コン協会員のコンサルタントが集い、広域連携や施設の統廃合、資産管理や官民連携などの推進に向けて求められる展開、コンサルタントが果たすべき役割について議論した。本誌では2号にわたり座談会の要旨を掲載する。今号は前編における熊谷課長の冒頭発言から県および水道事業者、コンサルタントの取組み状況の報告を踏まえた質疑応答、意見交換の内容を掲載する。

出席者

《厚生労働省》

医薬・生活衛生局 水道課長

熊谷 和哉 氏

《県および水道事業者》

八戸圏域水道企業団 事務局次長兼配水課長

山形県 防災くらし安心部 食品安全衛生課 課長補佐

奈良県水道局 業務課 主幹

奈良県地域振興部 エネルギー・土地水資源調整課 課長補佐

兵庫県健康福祉部 健康局 生活衛生課 水道企画参事

村上 昇 氏

上林 和彦 氏

浦山 博幸 氏

竹林 陽子 氏

芳中 正明 氏

《水コン協会員》

（株）東京設計事務所 東京支社 水道グループ

（株）日水コン 水道事業部 東京水道部 技術第四課 課長

日本水工設計（株） 東京支社 水道部 設計二課 課長

馬場 未央 氏

三迫 陽介 氏

河野 秀太 氏

《水コン協》

上水道委員会委員長

（司会）技術・研修委員会副委員長

技術・研修委員会委員

片石 謹也 氏

高山 尚人 氏

本杉 恵二 氏

※所属・役職等は収録時（1月末）のものです。

質疑応答

ソフトの広域化を主導

高山(司会) すべての出席者から状況説明をしていただきましたので、後半のディスカッションに入りたいと思います。まずは前編の発表に対する質疑応答を行います。まず、私から質問させていただきます。皆さまの発言から広域

連携の推進に当たり、かなりご苦労されていることが伺えました。八戸圏域水道企業団は約30年前から広域連携を進めていますが、その経験から何かご助言はありますか。

村上(八戸圏域(企)) 八戸圏域の広域化が実現したのは、八戸市水道部の田邊一政管理者の強いリーダーシップがあったからだと思っています。耐震管の開発・採用はもちろん、広域化も前々から視野に入れており、前編でもお話ししましたが、八戸市の水需要が逼迫して新しく白山浄水場を建設する際に、広域化を志向して用地を広く確保していたほか、田邊

管理者が周囲の市町に広域化を働きかけたことで前に進みました。八戸市長も広域化の必要性について理解があったそうです。

広域化を進めた田邊管理者のDNAは歴代の管理者に連綿と受け継がれており、さらなる広域化を進めています。

例えば、平成20年1月には青森県南、岩手県北における各市町村の水道事業の総合的な発展と、合理的かつ効率的な運営を図ることを目的とし、当企業団をはじめとする22の水道事業者により北奥羽地区水道協議会を立ち上げ、人材および技術力の確保、日常の施設管理水準ならびに中長期的な管理水準の向上、施設の共同化、災害

対応、危機管理能力の向上に取り組んでいるところです。まずは、顔の見える関係を構築するため、施設見学会や勉強会などを開催してきました。設立から約10年が経過し、昨年から合同で防災訓練を開催しています。

また、盛岡市上下水道局と岩手中部水道企業団とパートナーシップ協定を締結しました。これは非常時の対応において連携を密にし、

相互の応援を促進することを目的としたものです。研修会や合同訓練などを開催し、連携を深めているところです。

高山(司会) 北奥羽地区水道協議会には県域を越えた水道事業者が参画しているとのことですが、今般の水道法では都道府県が広域連携の推進役とされています。この協議会の設立に当たっては、県はどのような役割を果たされたのですか。

村上(八戸圏域(企)) 協議会の立ち上げに当たっては、青森県、岩手県、厚生労働省には設立の趣旨を説明に伺いました。青森県南、岩手県北地域は厚生省の「広域水道圏計画基本方針調査」の対象地域となったことに加え、これらの地域は昔からつながりが強かった

ので、当企業団が市町村に直接出向き、首長などに説明して賛同していただき、協議会に参加してもらいました。

高山(司会) 県が主導するのはなく、貴企業団と周辺の自治体が自主的に協議会を立ち上げたということですか。

村上(八戸圏域(企)) そうで

すね。全く別の動きです。現在、青森県は県下を六つのブロックに分けて、広域連携について検討を進めています。当企業団が含まれる三八ブロックの水道事業者は、北奥羽地区水道事業協議会の会員と重複している部分があります。三八ブロックの水道事業者とは、県の連携の会議とは別に、この北奥羽地区の協議会の中でも共同化について検討・協議を進めているところでは

高山(司会) 青森県のブロック割は協議会と重複しているというお話でしたが、岩手県も同様なのでしょうか。また、ソフトな広域連携から事業統合に進む可能性はありますか。

村上(八戸圏域(企)) 岩手県でもブロック割はされていると思いますが、詳細は把握していません。事業統合については、協議会で議論を進める中で、当企業団と事業統合をしたいという要望はありますが、そのためには配水池の増量や連絡管の整備などを行う必要があり、相応の費用が必要になることから、統合に二の足を踏む水道事業者もいます。

県営水道の位置付け

高山(司会) ありがとうございます。まず。話題を変えます。本日ご出席の山形県、奈良県、兵庫県には県営の用水供給事業があります。広域化を進める上での県営水道のメリット、デメリットについて、どのように認識されていますか。

浦山(奈良県) 奈良県の場合は、県域水道の最適化という観点から取組みを進めています。例えば、県営水道への水源転換では、市町村の県水転換へのインセンティブとして、県水の料金を1立方メートル当たり140円から10円値下げし、さらに一定以上の水量を使用した場合は90円という二段階従量料金制を導入し、県水転換を進めています。

県営水道にとっても、水源転換が進めば収益が上がってきますが、一方、市町にとっても、例えば、磯城郡の3町では県営水道への水源転換を図り、それぞれの自己水源を廃止するとともに、2町の配水池は廃止して県水と直結配水し、残り1町の配水池は残して県水の

緊急貯留池として活用し、その維持管理費用の一部は県が負担します。このように、県営水道の資産の有効活用を図って、市町村の将来の更新投資や維持管理費などの費用を抑制するというのが、県域水道ファシリティマネジメントのスキームです。県水自身のメリットは追求せず、それぞれの市町村にメリットが出れば良いという考えで取り組んでいます。

なお、(前月号にもあるように)現在は検討の軸足が県域水道一体化に、さらには統合形態として経営統合から事業統合にシフトしていますが、事業統合となれば、まさに県営水道は構成団体みんなのものとなり、県水のメリット・デメリットという視点はなくなり、県域水道全体の最適化に向けて有効利用してもらえば良いという考えで取り組んでいます。

高山(司会) 県営水道を受水していない地域を含めて28の市町村と県が統合するというお話でしたが、県水を受水していない地域の反応はどうでしょうか。

浦山(奈良県) 現在、将来的な統合に向けた議論を始めたところ

であり、合意形成には至っていません。

ただ、県水を受水していない4市町の水源は吉野川の表流水および上流ダムですが、県水も吉野川上流のダムの水源を使っています。同じ吉野川の水源を使っているということは共通していると言えます。

馬場(東京設計) 事業統合を検討している上水道エリアは、水源も一体的あるいは共通というお話でしたが、おそらく簡易水道エリアは、水源が異なりますし、山間地であるため施設を連結することは困難だと思います。広域連携を考える場合、施設を連結できるエリアとできないエリアでは大きく異なると思います。この件について奈良県さんのお考え、ご苦労されている点などをお聞かせいただけますか。

浦山(奈良県) 上水道エリアには県人口の約9割が集中していますが、そのうち五條・吉野エリアの人口は約5万9000人であり事業規模は小さいのが実際のところ。実は当初、五條・吉野エリア単独で広域連携を検討してい

ました。具体的には、当時は吉野町の浄水場を廃止するとともに、連絡管を布設して、大淀町、下市町から吉野町に送水するという施設の共同化を検討していましたが、それには約80億円の費用が必要と試算されました。28の市町村による事業統合を検討する中で、五條・吉野エリアに約80億円を投資して施設の集約化を図るよりも、施設の分散化を図った方が良いだろうということで、一部の施設は廃止するものの、それ以外の施設はダウンサイジングを図る案に変更して、現在検討を進めているところです。

竹林(奈良県) 浦山がお話した通り、上水道エリアのうち県水エリアは施設の集約化、五條・吉野エリアは施設の分散化を図りますが、簡易水道エリアは谷筋ごとに施設を整備しており、施設の集約化を図るのは困難です。そのため、技術・経営支援を行う受け皿体制の構築を目指して、まずは水道施設台帳の整備や公営企業会計の適用などによる見える化を図っているところです。

上林(山形県) 山形県において

は、山形県企業局が4圏域で水道用水供給事業を展開しており、現在には県内の上水道使用量の約6割の水道水を供給しています。その意味で、本県は複数の市町で一つの水源を共有する「広域化」がすでに進んでいる地域であると認識しています。

今後、水需要の減少が進んでいく局面においても、市町村の枠を超えたさらなる広域連携の推進が有効であると考えており、その取組みに当たっては、水道用水供給事業者として地域の水道システムの扇の要に位置している企業局の役割に大きな期待をしているところです。

企業局では、平成30年に策定した経営戦略に「市町村水道事業と連携し効率的な経営を行うため、広域連携などの取組みについての検討を行っていく」とありますので、その技術力を活かして、各圏域の中核都市とともに、広域連携の検討をけん引してもらいたいと考えています。

個人的には、水道用水供給事業を核とした広域化は有効な選択肢の一つだと思います。

~~~~~ 用供と中核都市の連携 ~~~~~

高山(司会) 広域連携を進めることで短期的には中核都市が損をしてしまうため、賛成に回りにくいという話を聞きます。用水供給事業と中核都市の連携がうまくいけば広域連携のドライビングフォースになり得ると考えますが、いかがでしょうか。

上林(山形県) 県内で広域連携の検討を開始して私を感じたのは、水道事業者と水道用水供給事業者、水道事業者と水道事業者それぞれがコミュニケーションが思っていた以上に取れていないということでした。それは担当者間でも上層部間でもおおむね同じ状況でした。広域連携を進めるといっても、単にその効果額だけで決められるものではなく、お互いの信頼関係が必要であることは言うまでもありません。そのため、県としては、広域連携の検討の機会を通し、コミュニケーションを密にして、圏域内すべての事業者・担当者が一つの目標に向かって前向きに取り組んでいけるような機会を提供し

続けていきたいと思っています。そのためには、拙速な検討ではなく、各事業者が納得し合意形成を図っていくことが重要であると考えています。

また、広域連携を進めるためには、地域の中核となる事業者の参画が欠かせません。個別最適ではなく、地域全体の最適化という視点を皆で共有していきたい。水道関係職員が減少している中、水道用水供給事業と中核都市の技術力・マンパワーを地域全体に波及させ、県民全体がしっかりとした経営力・技術力に支えられた水道を享受することができる広域連携が理想と考えています

高山(司会) 奈良県さんはいかがでしょうか。

浦山(奈良県) 平成23年に策定したビジョンでは、県水への転換が施策の中心でした。奈良市は自前のダム水源を有しており、受水率が約1割ですので、あまり関心はなかったように思いますが、新たなビジョンに基づき市町村主体の共同体体制を作る中で、リーダーシップを発揮して先頭に立って取り組んでいただいています。

県が主導すると、県対市町村のような構図になってしまい、話はずまく進みません。一方、奈良市さんが参画すると、県には言いにくいことも同じ市町村である奈良市さんには気軽に相談できます。こうした中で、少しずつ気持ちが高ぶれていって、皆で考えていかなければならないという機運が醸成されてきたと思います。八戸圏域水道企業団の村上次長からお話がありました。奈良市においても事業管理者のリーダーシップが大きいと考えています。

~~~~~ コンサルタントの役割は ~~~~~

芳中(兵庫県) コンサルタントの皆さまからの質疑対応のようになってしまうって(笑)。逆に行政・事業者側の立場から質問しますが、広域連携を推進するために求められるコンサルタントというものをどのようにお考えでしょうか。

熊谷(厚労省) 私も座談会のテーマは「水道法改正とコンサルタントの役割」ですから、コンサルタントが質問し、事業者が回答

するのでなく、コンサルタントとして何をしていくかを発言いたしたいと思っています。芳中さんの発言を応援します(笑)。

河野(日本水工) 当社には、水道、下水道、環境などの部署があります。水道部門については元々中小規模の水道事業者をメインに仕事をしてきましたので、計画と実施を区分していません。

こうした特性を生かして技術者一人一人が幅広く相談に乗ることができます。広域連携を推進するためには、まずは本日のように官民が一つのテーブルに着いて、意見交換を行うことが第一歩だと思います。技術的な裏付けを作ることもコンサルタントに課せられた使命ですが、その前段として官の希望を聞いたり、コンサルタントの考えを説明することが求められると思います。

三迫(日水コン) 前編でコンサルタントが第三者の立場から施設の統廃合を提案することは意義があると申し上げましたが、そこに自分の思いを乗せることがコンサルタントの役割だと思っています。実際のデータを見ながら客観的にお

話するだけであれば、数字を見れば誰でも発言できると思います。客観的なデータに基づきつつ、熱い思いを持って提案していく。それを続けていくことがコンサルタントの役割だと思います。

馬場(東京設計) コンサルタントの正式な定義は置いておいて、私が考えるコンサルタントの役割は伴走者です。主体は水道事業者であり、主体が単独ですべて行動することもありますが、マラソンのペースメーカーのように伴走者が必要なケースもあると思います。伴走者になるためには、水道事業者と同じ目線、技術、知識を持つている必要があります。そのレベルに達しているか否かを自問自答しながら、そうした存在を目標として仕事をしています。

高山(司会) 各社から発言がありました。業界団体の立場、あるいはベテランのコンサルタントの立場から、本杉さん、片石さん、お願いできますか。

本杉(水コン協 技術・研修委員会委員) 本日の座談会の中で、「共同」というキーワードが挙げられていましたが、コンサルタント

も水道事業者の皆さまと共同してやり方を学ぶ、経験を積むことで、より良い提案ができると考えています。

ただ、一つ広域化に関して言うと、検討の素地ができていないケースが多いと感じています。各水道事業者さまの資産管理が十分できていないのであれば、われわれコンサルタントが事業者さまの手足となり、まずは基礎となる水道施設台帳を整備する必要があります。この部分は手足になつてしましますが、台帳がなければ広域化に関する検討は進みませんので、これもコンサルタントの役割だと思います。

片石(水コン協 水道委員会委員長) コンサルタントの役割は課題解決です。地域ごとに課題は異なりますので、コンサルタントは各地域の課題を理解して、解決に向けた提案をしていく必要があります。

そのためには、技術だけではなく、経営のノウハウも求められます。昔の計画はどこに浄水場を建設し、どこに送・配水管を通すかといったものですが、近年の広

域化計画の策定において、広域化の効果を試算するのは経営シミュレーションであり、仕事の内容が変わってきています。経営シミュレーションは数多く実施してきましたが、多様なリスクを踏まえて総合的に評価できているかと問われると、そこまでには至っておらず、今後さらに経験を重ねていく必要があります。

広域連携を進める上でも、最後には施設をどうするかが絡んできます。アセットマネジメントで将来の更新需要を試算しても、必ずしも試算通りに実現できるわけではありません。先ほども話がありました。一枚の地図を見ながら施設や管路の配置を考えるなど、現実的な計画を提案できるようなセンスが求められます。そのためには、施設整備のタイミングに合わせて統廃合を提案するなど、計画だけではなく、施設設計のノウハウも求められます。ただ、計画と設計が分かれてしまっているケースもありますので、その辺は何とかしていきたいと考えています。

芳中(兵庫県) 課題の解決策を

提案することは重要な役割だと思いますが、実は水道事業者の中には何が自分達の本当の課題なのかを把握できていないケースもあります。コンサルタントの皆さまには、コンサルティングを行う前段としてカウンセラーにもなっていないだいたいと思います。そのためにも、河野さんがおっしゃったように、まずは水道事業者からの相談や悩みを聞いていただき水道事業者が自ら課題を把握するように助言していただきたい。そして、片石さんがおっしゃったように、課題の解決策は、水道事業者の歴史や習慣などにより異なりますので、コンサルタントの皆さまには型にはまった解決策ではなく、地域の実情に即した解決策を提案していただきたいと思います。

アセットマネジメント、水道ビジョンを策定することは困難だと思います。そこで、公益社団法人である協会がこうした業務の発注支援を行いたいと考えています。

意見交換

地域の実情を踏まえて

高山(司会) ありがとうございます。それでは意見交換に入りたいと思います。兵庫県の芳中さんからお話がありました。今後コンサルタントに何を期待するのかご発言いただきたいと思います。まずは熊谷課長、お願いします。

熊谷(厚労省) コンサルタントに期待することは定型からの脱却ということではないでしょうか。いわゆるコンサルタントやソリューションというのは、個々それぞれの課題に対するある種の解答であって、これは定型の対極であるはず。残念ながら水道事業ビジョン、地域水道ビジョンなどのコンサルタント成果物はどこもある種の定型です。拡張期

うに課題がある種の定型にあれば分からぬではないのですが、その方法論の限界にあることが出発点かと思っています。

その水道事業者に合わせたビジョン等を策定して欲しいからコンサルティングを依頼しているのにも関わらず、他の地域と目次構成から全く同じビジョンを策定されるのであれば地域性は出てきませんし、依頼している意味は薄いのではないのでしょうか。その事業のある場所の土地勘なしにできる仕事ではないと思いますし、そういう意味では、地域の実情に精通したコンサルタントをいかに育成するかという問題意識から始めるべきかと思っています。こと水道事業においての課題の最先端は間違いない地方にあって、そこに目を向ける基本的な構造から考え直す必要があるように思います。これまでのように大都市が先行経験と対応をしてくれ、その情報を地方に移転するという場合、情報源が集中化して注目すべきところも限られていました。一方、現状を考えれば情報源が日本全国の地方で拡散しますから、先ほど協会

としての取り組みの話がありました。が、会員間で情報を共有するというのは、今まで以上に必要な情勢にあるかもしれません。

また、コンサルタントが与えられた障害、問題、平たくいうと困っていることに対する助力やある種の解答提案を出すということ自体が、今求められていることに対して十分ではないのではないのでしょうか。ある問題を解決するために、与えられた「課題設定」にそのまま答えるのではなくて、例えば、「この課題はこのように書き換える、あるいはこのように別の課題だと解釈し直したほうよい」といったレベル、課題の設定自体を変えてしまおうところまで踏み込むようなことが求められてきているように思います。少なくともそこに踏み込む意識がなければ定型から離れられるはずがありません。

われわれにも求められていることですが、水道事業者や県の行政が行っている課題設定を、別の次元の課題設定に変える必要があります。その際に、同じ水道の世界の中だけの情報量で勝負するのではなくて、民間だからこそ持ち得

る公共が持つていない情報や別の分野の知識に基づき、課題をもう一回解きほぐしてみる。それこそが官民連携ではないでしょうか。単なる官民の役割分担、機能分担、作業分担は定型があった時代の解答かと思います。定型なき時代にどう対応していくかは本当に大変なことだと思いますが、何らかの解を見出していかなければなりません。

ガイドラインのように底上げを図る際と、定型から外れる水道事業者等を先に走らせる際にやるべき行政の行動原理は全く異なります。国としては、ガイドラインで底上げを図りつつ、先進的な水道事業者を応援していきたいと考えています。コンサルタンの皆さまには、評論家にならずに第三者として水道事業者等と一緒に取り組んで欲しいと思います。

高山(司会) ありがとうございます。熊谷課長から地域の実情を踏まえた提案や定型からの脱却等の要望がありました。これについてコンサルタント側からのご意見をお願いします。

馬場(東京設計) 地域や事業、

規模により水道事業者の置かれている状況は大きく異なります。それぞれの水道事業者の課題は、業務を実施する際に把握して作業を進めますが、どうしても水道事業者のいう課題に注力してしまい、その先にある課題まで提案できていないこともあると感じています。コンサルタントとして必要な課題の提示を行えるよう勉強しなければならぬと強く感じるとともに、水道事業者側の担当者の求めることと事業として対応する必要があることを、受託者としての立場でどのように調整すべきか課題があると感じています。

また、現在の市町村の枠組みだけ見ているのは本来の生活圈や流域圏が見えないという指摘もその通りかと思っています。私どもの過去の業務において、市町村の立地や地理でのみ広域化の枠組みを提案したもの、歴史的な生活圈という視点が不足していたためにその枠組みでは広域化が想定のとおり進まなかった経験があります。これまでのように仕様に基づく成果品の作成だけでなく、委託の背景や水道事業者、さらには水道利用

者の生活も含めた背景について知った上で業務を行う必要があると考えます。

三迫(日水コン) 定型からの脱却というのは、確かに耳が痛い話です。水道事業ビジョンなどを検討する際には、給水収益の減少、施設の老朽化、耐震化の必要性など、大枠での課題は皆同じなので、どうしても同じような成果となってしまうがちです。定型ではないものを

を作るためには、地域の実情を深掘りする必要があり、それについては当然、水道事業者の方が詳しいので、どうやってそれを聞き出すのかを考える必要があると思っています。事例として、ビジョン担当者だけでなく、水道事業者の担当係別にヒアリングを行ったり、ワークショップ形式で担当係を横断して課題を整理してみたりとすると、細かすぎるようなところまで課題が拾い上げられたことがあります。一方で、水道事業ビジョンのような公表資料では、地域の事情を踏まえた施策を提案しても、詳細までは水道事業者内部での合意形成に至らず、例えば対象の地区名は明示しないなど少

しほかしたような表現で掲載することもあり、検討は深掘りしていても定型に見えてしまうということもあります。仕様と委託金額・期間が決まっている中で、より良い提案を行うということにも限界を感じていて、継続してサポートし続けられる仕組みが必要と感じています。

河野(日本水工) それぞれの水道事業には個別の特徴があり、現状把握に力を入れることで、われわれコンサルタントでも新しい課題を発見することがあります。しかし、その課題の解決方法については、これまでの知識の中から探していたかもしれません。また、補助制度の枠組みや近隣事業体との足並みなど、本質的な解決方法ではなくプロセスばかり気にしていたように思います。

定型からの脱却ということにおいては、制度や過去の事例に縛られないあるべき姿を描くことがスタートかもしれません。地域の歴史や環境といった市民にとっては当たり前のことを理解し、水道の成り立ちや苦勞を自身に取り込むことで、数字には表れない問題や

想いみたいなものが反映できるのではないかと考えています。実現に向けたプロセスについてイメージしておくことは重要ですが、未来を描くことが優先で、悩む順番を間違えないようにしないといけませんね。

中小の事業者に人材を

芳中(兵庫県) 大規模な水道事業者は問題意識を持ち、自ら課題解決に取り組むことができますが、苦しんでいるのは中小規模の水道事業者です。皆さまには中小規模の水道事業者に人材を投入していただいて一緒に考えていただきたい。それはコンサルタントの人材育成にもつながると思います。これからは地方の時代ですし、困っている水道事業者はいくらでもあります。皆さまのお力添えをお願いします。

村上(八戸圏域(企)) 確かに中小規模の水道事業者は技術職員が少なく、必ずしも水道に関する知識と経験を有しているわけではありません。こうした水道事業者に対して、これまでに培った経験

や知恵をフィードバックして、今後の水道事業を継続できるように知恵を貸していただければと思います。

高山(司会) ありがとうございます。中小事業者への支援についてご意見がありました。これについてコンサルタントとしてはどう対応できそうですか。

本杉(水コン協 技術・研修委員会委員) 中小規模の水道事業者において水道経験がある技術職員が少なくなっており、人事異動に伴い経験ある技術職員がなかなか定着しづらくなっていることを聞く機会が多くあります。このような状況下で水道事業の経営基盤強化に向けたさまざまな課題に対応するために、コンサルタントに積極的な支援が求められているとともに、コンサルタントにとってもビジネスチャンスと捉え、お互いにwin・winの関係を構築できればと思います。

三迫(日水コン) 中小規模の水道事業者こそコンサルタントのニーズがあることはわれわれも認識しています。私自身も、若い時から現在まで中小規模の水道事業

者の方と仕事をすることが大半です。特に若い時は、縁あって中小規模の水道事業者での仕事をいくつか一人で任せていただき、かなり水道事業者に入り込んで仕事ができたと自負しています。そのでの成長により今があると感じています。一方で、管理職となった現在では、若手に仕事を任せることで、ご迷惑をかけてしまわないかというリスクもあると考えてしまいます。芳中さんからコンサルタントの人材育成にもつながるというお話をいただきましたが、例えば、この委託は金額はあまり出せないが、若くていいので水道事業者と一緒に考えてくれる時間と情熱を持った担当者を派遣して欲しい、というようなオファーがいただけるのであれば、前向きに検討できると思います。

事業者の少し先を

高山(司会) 上林さん、いかがでしょうか。

上林(山形県) 残念ながら、一部のコンサルタントにおいて、水道事業者の経営状況を顧みないよう

な高額な設備等を設計するケースもありますので、発注された設備等設計だけではなく、水道事業全般を見据えた助言や情報提供を行っていただきたいと思います。また、水道事業者と一緒に取り組んでいくのも良いですが、できればコンサルタントにはもう少し先にいて欲しい。そのためには、アンテナを張って、水道事業者が何を検討しようとしているのかを察知して、先行して社内でも取り組んでいたきたい。担当者にお願ひしているのではなく、会社全体に依頼しているわけですから、会社全体で取り組んでいただきたいと思っています。

兵庫県さんだけではなく、山形県内の水道事業者も課題は山積しています。特に山形県は人口減少の最先端を行っていますので、コンサルタントも鍛えられると思います。前向きで明るく一緒に考えてくれるコンサルタントを募集していますので、よろしくお願ひいたします。

馬場(東京設計) 前向きで明るく一緒に考えるという話がありましたが、われわれコンサルタントとしても、前向きで各部署ともつ

なかりを持ち、自分ごととしてやっていただく行政マンと一緒に仕事をするのは、本当にありがたいです。

われわれコンサルタントは、先を見据えて、その水道事業者のことを考えて提案するのが大前提ですが、水道事業者にとっても水道法改正は良い契機になると思います。今まで以上に広域連携の推進が求められる中で、これまでは私たちの殻にこもっていた水道事業者が周りを見ようになると思いますが、コンサルタントとしても、これを好機と捉えて水道事業者と一緒に取り組んでいきたいと考えています。

コンサルタントの仕事は設計から始まっていると思いますが、現在は時代が変わり、業界が変わり、仕事のやり方も含めて変わる大きな転換期です。これまでの仕事の殻を破ることができるチャンスだと考え、少し視点を変えて日々取り組んでいきたいと思っています。

本杉（水コン協 技術・研修委員） われわれコンサルタントは、長年多様な業務を携わってきた水道事業者に対しては地域

の実情を踏まえた提案型の仕事を創造してきていると思っています。今後、過去の経験を活かして水道事業者の地域の課題を早期に的確に把握して、課題解決に向けた提案をすることがコンサルタントに求められていると感じていますし、取り組んでいきたいと思っています。

事業者間の温度差

高山（司会） 広域連携を進める中で、水道事業者の間で温度差があるという話がありました。その辺をコンサルタントとして、どのように支援していけば良いと考えますか。

河野（日本水工） お付合いのある水道事業者と話をしていると、「うちの町と隣の町が統合したらどうなるのだろうか？」という相談をいただくことがあります。しかし、決して事業統合をしたいわけではなく、「隣のこのエリアだけが困っているから、そこだけを手助けしてほしい。ただ、そのための認可変更は大変」という話も聞きます。何とかしたいと思えますし、水道法改正で道が拓けた気もして

います。

圏域内の温度差を均一化するためには、やはり中核都市が意識を高く持つことが最も効果的だと思います。それ以外にも奈良県のように県知事と39市町村長が一堂に会し、水道事業だけではなく、道路や消防、ごみ処理などの行政課題について意見交換・情報共有を行う場があることは素晴らしいと思います。そうした場を水道主体で設けることは難しいですが、やはり首長が顔を合わせて話をするという物事が早く進むことを実感しています。コンサルタントとしては、首長の心を動かすことができる資料作りなどで協力していけるのではないのでしょうか。

三迫（日水コン） 水道事業者間の温度差については、大半は大規模・中核事業者と中小規模事業者との温度差だと認識しています。将来も持続可能と想定される大規模・中核事業者にとっては、持続が困難と想定される中小規模事業者と事業統合することで、水道料金の値上がりといった負の側面を考えてしまうということがあり、思っています。

これに対して、事業統合ではなく経営統合に留めることで、大規模・中核事業者の現事業範囲では値上げ等の影響はなく、広域化の交付金の活用といったメリットを得ることもできますが、一方で中小規模事業者では水道料金面のメリットが小さくなり、その上で事業者独自の水道施策を行う自由度が失われる点にデメリットを感じる場合もあります。

基本的には大規模・中核事業者に広域化のメリットをどのように認識してもらうかが重要と考えていて、具体的に方策があるわけではないですが、例えば地域の経済圏として評価ができないかと考えています。大規模・中核事業者には、近隣の事業者から通勤や通学、買い物に訪れる人も多いと想定され、水道だけの視点では料金値上げとなったとしても、近隣事業者での水道料金が下がったり、サービスレベルが向上することで、地域の経済圏として活性化し、結果として大規模・中核事業者も水道以外の面でメリットが多い。このようなことを数値化して表すことができれば、説得力が増すのでは

ないかと考えています。

馬場（東京設計） 広域化・広域連携には、水平統合のほかに垂直統合があります。垂直統合は地域に用水供給事業が存在する場合に検討可能となりますが、用水供給事業と末端給水事業では広域連携についての温度差が大きいと感じています。用水供給事業側には、一般に大規模施設や多くの技術職員があり、これら事業が用水供給という事業の枠組みだけではなく、地域の水道供給という視点で検討していただければ、広域化は大きく進むのではないかと考えています。

用水供給事業は、都道府県が関与している場合が多く、今回の水道法改正に伴い、積極的に検討する事業が増えれば現在困窮している中小水道事業者にとっては救いになると思います。コンサルタントとしては中小事業者の仕事もさせていたでいますし、用水供給事業者の仕事もさせていただいていますので、双方の仕事の中で広域連携という選択肢やそれを選んだ場合のメリットを示す資料づくりをしていきたいと考えます。

伴走型の支援に期待

高山（司会） 今後、コンサルタントに何を期待するのか、ご発言いただければと思います。

上林（山形県） コンサルタントに期待することとは違いますが、コンサルタントと対等に、地域全体の水道事業の将来を議論できる水道事業者の組織体制を構築することが重要だと感じています。人材の集約・共有化が広域連携の一つの大きな目的かと思しますので、どの程度の期間を要するかはわかりませんが、現在の取組みを継続していきたいと考えています。

浦山（奈良県） 先ほど馬場さんから伴走型支援という話がありましたが、コンサルタントに期待することは正にそうした取組みです。受発注の関係もあり難しい部分もありますが、一つの課題解決に向けてパートナーとなって支援していただきたいと思います。従来型の業務のやり方ではなく、熊谷課長がおっしゃったように、課題を現在の状況に置き換えて、それを解決するためにはどうしたらいい

のか、一緒になって考えてもらうことは重要だと思っています。

現在は県と市町村で対話を重ねているところですが、毎日が気づきの連続です。「良いと思っていた方策がダメだった。別の方向を考えよう」という議論を繰り返していますが、契約しているコンサルタントには、県と市町村の会議に参加してもらい、現場の実態を聞いてもらっています。会議で出た課題を持ち帰り、次の方策を考えていますが、そうした形で次から次へと出てくる課題の解決方策を一緒に考えているわけです。

ただ、当然ですが、コンサルタントもノウハウを持っている場合と持っていない場合があります。県、市町村、コンサルタントのそれぞれが得意分野と不得意分野があり、そういったところを共有・補完しながら課題の解決方策を見出していく必要があります。おそらく、県だけでも駄目ですし、市町村だけでも駄目ですし、コンサルタントだけでも駄目だと思います。皆で解決方策を見出していく。コンサルタントにはパートナーとして、伴走型の支援を期待したいと

思います。

竹林（奈良県） 前編でも述べましたが、簡易水道エリアでは11村共同で水道施設台帳の整備、公営企業会計の適用に向けた勉強会を開催しており、県が取りまとめて11村分を一括で発注できないか検討しているところです。河野さんからお話がありましたが、奈良県簡易水道協会という首長が集まる会議があり、簡易水道を経営している11村の結束力は非常に強いと感じます。こうした場も活用し、首長ともコミュニケーションを取りながら進めていきたいと思っています。

私は広域化の仕事は初めてであり、そうした中で相談できるコンサルタントがいることは非常に心強く思っています。今後ともよろしくお願いいたします。

芳中（兵庫県） 兵庫県としては、伴走型支援を通じて、水道事業者が自分ごととして課題の解決に取り組んでもらえるようにしたいと考えています。自らが置かれた現状を踏まえ、課題解決のための効果的な方法を考えて、実行することができるのは皆さんのクラ



コンサルタントの役割などを巡り活発に議論

イアントである水道事業者です。コンサルタントの皆さんには、熊谷さんがおっしゃったように、水道事業者が課題を設定できるよう、地域の事情の違いを理解した上で有効な例を提示していただくなどの対応をお願いしたいと思います。

上林さんからコンサルタントは一步先を進んで欲しいという話がありました。私も同感です。水道事業者に選択肢を与えて、水道事業者が自ら考えるようなコンサルティングを期待したいと思います。

高山(司会) 伴走型の支援ということについて、コンサルタント側からの提案はいかがですか。

河野(日本水工) いろいろなことを相談してくれる水道事業者がいることは、われわれにとって嬉しいことです。知っていることであれば役に立ちますし、知らないことは新しい知識を得る機会になります。水道事業者を導いていくことが求められています。実際は一緒に悩んで答えを探しているように思います。

とは言え、われわれコンサルタントはさまざまな水道事業者と付き合いがあるので、たくさん

問題や解決策、実際にやってみたかどうか等の経験を持っています。最近の問題についてはこれまでの知識だけでは解決できないことばかりですが、経験を組み合わせることで一緒に考えるためのテーブルを用意できると考えています。

三迫(日水コン) 伴走型の支援については、コンサルタントとしても望むものだと考えています。私自身も、地域の事情を知らない水道事業者の仕事や、業務開始時まで担当者の顔が見えない仕事よりも、良く知る地域の気の合う担当者と仕事をしたいものです。ただし、それを双方が望むのであれば、伴走者が業務ごとに、また単年度で変わってしまうような契約制度では立ち行かないと思います。例えば、弁護士のように顧問契約を締結し、日々の相談を受け付けた上で、個別具体の案件について検討を行う必要性が生じた場合は、その都度別途契約を締結できるような仕組みを構築できれば、長い道のりであっても伴走者として息の長い付き合いができると考えています。

業態の自由度を高めて

熊谷(厚労省) コンサルタント

の皆さんにお願いしたいのは、言葉をよく定義して使って欲しいということ。ステロタイプの判で押したような言葉を使ってコンサルティングをしたような気になっていくケースが、自省も込めつつですが、残念ながら散見されます。

例えば、官民連携が解決策というのは、本当の意味での解決策でしょうか。その先の具体性があるとして初めて本当の解答、いわゆるソリューションです。一般論と具体的なものをつなぐ言葉の使い方や定義の仕方について、もう少し細かく神経を使わなければ、単なるレポートだけで終わってしまうと思います。ただ、これはコンサルタントの皆さんだけに考えてもらうテーマではなく、水道界全体で考えるべきテーマだと思います。もう一つはコンサルタントという業態の自由度を高め、例えば、先ほど話があった職員派遣など、民間企業としてある程度のリスクを

取りながら、今までには無い分野に参入していく。その実現のために、公共に対して「こういう契約方式で発注して欲しい」「これぐらいの金額は欲しい」「年度ごとで契約を切るな」などの要望ははっきり言えば良いと思います。例えば、損害保険の世界では、単なる保険金の支払いだけでなく、危機管理の専門家派遣などソフトサービスの提供などへ変化してきていると聞きます。一般の人間が身近な自動車保険なんかでもそうなっていると思いますし信憑性のある情報のように思います。また、文房具などオフィス用品調達の会社が、モノの調達だけでなくITシステムの提供まで手がけるようなところも出てきているようです。

こうした他業界の業態変化などを見聞きすると、水道に限らず公共土木の世界における業態や契約形式、役割分担などは固定的だと思っています。ただ単純に仕事を受注するだけではなく、発注者と発注内容や契約方式などに関する議論を行うことこそが、本当の官民連携だと思っています。官民で見えるものは同じだけれども、立場が違いま

すし、持っている認識や情報量も違いますので、両者で議論することとで全く違う解が出て来るでしょう。

アイデアは思い付きで出て来るものではなく、持っている認識さえきちんとしていけば、自然と出てくるものですし、公共事業のよいな時間をかけてゆっくり変えていく世界であれば短期的・劇的効果など望むべくもありません。基本認識を合わせつつ、背景と得意分野の違う者が集まるからこそ新たな課題解決の方策が出てくるみたいな図式が水道界の中で出てくればいいなと思います。

高山(司会) 業態の自由度を高めるというお話がありました、片石さん、水コン協としてはどう受け止めますか。

片石(水コン協 上水道委員会委員長) 耳の痛い話もありましたが、確かに自由度を高め、さまざまなステークホルダーとの交流から、新たな取組み等を提案するといったことは重要だと思います。水コン協としても連携の重要性は認識しており、行動計画の中でも主要な位置付けをしています。

高山(司会) 水道法改正を契機

に、国、県、市町村といった公共側の意識改革が進められています、われわれコンサルタント側も意識を改革して、もう少しわれわれの方から提案型や伴走型などの方策について、積極的に発信していく必要があると痛感させられました。

長時間にわたりご議論いただきましてありがとうございます。これにて終了したいと思います。