上下水道を運営管理から考える

Mizu Management

［水マネジメント］

vol.15
2011

Special Interview

人が介在する社会への転換

東洋大学名誉教授
松尾 友矩氏

特別企画インタビュー

官民共同運営から始まる日本版水道PPP

株式会社ジャパンウォーター代表取締役社長
小林 永芳氏

PPR最前線

受託企業のスケールメリット向上

下水道・農集排・水道を包括委託
―高根沢町の場合―

Co-E［声］

おいしい水で「甲斐市」をPR

甲斐市上下水道部上下水道課上水道総務係長
二宮 仁氏

注目の施策

提案者へのインセンティブに工夫

公民連携事業化提案制度
～藤沢市～

東洋大学名誉教授
松尾 友矩氏

SPECIAL INTERVIEW

人が介在する社会への転換

東洋大学常勤理事・同大学名誉教授 **松尾 友矩** 氏

3.11（東日本大震災）により、日本は社会システムの変革に迫られています。では、どのような社会を選択すべきなのでしょうか。その一つの方向性と、新しい社会システムを実現させるうえでの大学の役割について、東洋大学の松尾友矩常勤理事（前学長）に伺いました。

復興で新しいシステムに挑戦を

――3.11（東日本大震災）や財政悪化など、日本は今、いくつかの大きな問題に直面しています。

松尾先生　3.11は日本にとって非常に大きな出来事であり、明治維新、第二次大戦に次ぐ第三の国難と言う方もおられます。しかし、明治維新の際の「文明開化」、大戦後の「所得倍増」といった分かりやすいメッセージがなく、「復興」が日本全体を動かすキーワードになりきれていないと感じています。

13兆円という復興予算にしても驚く額ではないでしょう。明治維新や大戦後は、税金を上げるだけでは賄いきれない状況から立ち上がってきたのです。特に大戦後はモノがなく、多くの人が貧乏でした。だから、モノが市場に出始め、少し稼げるようになると、人々はこぞってモノを買い、産業界は良いモノさえ作れば売れるので、売ることは心配しないでモノを作りました。消費の循環が早かったのです。戦後の日本には貧乏人が大勢いたから経済が活性化したとも言えるでしょう。

しかし、人口減少、少子高齢化、インフラなどの老朽化、財政難などに直面する現在の日本には、これまでとは異なる構造が生まれています。相対的には買うものが無くなっていて、スティーブ・ジョブズさんくらいに特別なモノを発明しないと、売れなくなりました。それが結局、経済を活性化できない最大の原因になっていると思います。

日本の社会を復興させ、活性化していくには、みんなが必要とし、欲しいと思うようなモノを作り出すことです。そのきっかけとして、震災対応に充てられる13兆円をうまく活用すべきではないでしょうか。決して被災者をダシにしようと言っているのではありません。被災者は復興し、周りの人は新しいノウハウを構築する。被災地をモデルケースとし、被災者の方には新しい社会づくり実験への参加者としての自覚を持っていただきながら、産業界は将来の新しいモノづくりの経験を積む。下水道や交通、通信、家の建て方も“震災特需”を生かして新しいシステムにトライしてみてはどうでしょうか。

その過程で生まれた技術やシステムが日本各地で、さらには世界各地で売れるようになり、経済が活性化するのであれば、13兆円は大きな波及効果を持つことになります。「被災者が大変だから税金をつぎ込んで元の形に戻す」だけでは、もったいないと言えます。

――震災特需の使い道を住民参加で決めるべきと言われますが、これが非常に難しい。

松尾先生　その通りでしょう。でも、難しいからやらない、というわけにはいきません。限られた時間の中で結論を出さなければなりませんが、これまでの決定のシステムのままではみんなの意見を聞こうとし過ぎて決まらないかもしれません。まとめ役となる地域のコーディネーターが必要になります。

――行政や住民、企業など地域のステークホルダーをコーディネートする場面では、東洋大学の社会人大学院や研究機関で研究されているPPP（公民連携）の仕組みや考え方が使えそうです。

Matsuo　Tomonori
まつお　ともの り

1965年東京大学大学院数物系研究科土木工学専攻修士課程修了、1974年工学博士取得（東京大学）、1982年東京大学教授、2000年東京大学名誉教授、東洋大学教授、2003年9月東洋大学学長（2009年9月まで）、2009年12月より現職、同大学名誉教授。現在の専門は都市環境論、環境学

松尾先生　PPPを使っていくには、プライベート（民間企業）の事業として成立しなければなりません。しかし、公共的な仕事で民間企業が儲けることを許す、そうした土壌が日本にあるかどうかには課題が残ります。

今の日本は公的なお金だけでインフラが整備できる時代ではなく、民間投資が必要です。

▲インフラ復興では新システムにトライしてほしいと松尾先生は話しています
（気仙沼市公共下水道の応急仮設処理場。写真提供：日本下水道新聞）

であれば、民間に見返りが行くような料金設定ができないといけません。民間が蓄積している資金を公的な分野に投入してもらって、公の負担を軽くし、民間も儲けられるような構造が必要です。そして、それをみんなが受け入れないといけません。復興プロジェクトでは適切に試行すべきでしょう。

人が人をサポートする産業で環境と経済を両立

――復興まちづくりでスマートシティ構想が出ているように、今後はどの分野においても「環境」という軸が外せなくなります。

松尾先生　日本は戦後の成長期に、環境のことをあまり考えずに所得倍増のためだけに走ってしまいました。それに対する反省があり、公害対策を主眼に置くことでモノづくりを変えたのです。その次に出てきたのが、地球環境というグローバルな問題です。持続可能な社会を構築するには、地球環境問題は避けて通れません。

しかし、環境を守るだけで良いかというとそうではなく、人間が生活していくには日銭を稼ぐことも必要です。かすみを食うだけでは生きていけませんから。今夏は電力の供給能力が減って大規模停電が起こる恐れがありましたが、産業界や個人の協力により最悪の事態を避けることができました。だったらもっと省エネできるのではないかと言う人もいるかもしれませんが、それで一定レベルの生活を続けられるかどうかが問題でしょう。

生活のためには収入が必要であり、その収入で消費をしないと経済は回りません。経済成長を維持しながら、なおかつCO_2を削減し、原発への依存度も減らす構造をどう構築するかが課題です。ここでは詳しくは説明できませんが、GDPの成長、エネルギー源構成、CO_2削減の関係を論じるモデルを提案しています。

一人一人が暑さ寒さを我慢すれば解決できると思っている人もいると思います。しかし、我慢しすぎると消費が起こらず、経済は失速します。

――環境と経済の両立についてはこれまでも議論されてきたテーマですが、実現するために何が必要だとお考えですか。

松尾先生　経済の活性化はGDPの伸び率で評価されますが、GDPを増大させるには、人々の消費を増大させることが基本です。その意味では、人口減少と高齢化は消費を抑える方向へ働きます。ポイントは、その多くない消費をできるだけ波及効果の大きい使い方へ誘導する必要があります。それは、人が人にお金を払う形で連鎖を形成することにより達成されます。モノを買う形での消費から、人の労働に対して敬意を表してお金を支払う消費の構造への変化です。端的な例は、介護や環境保全にかかわる労働集約型産業の振興を意図するものです。人力を削減するための機械化や省力化ではなく、人が働くことを助けるための機械化や省力化が求められます。人が人をサポートする産業分野は公共サービスの担い手としての「第三の公共」の発想にもつながります。環境と経済の両立のためには新しい発想による労働集約型産業が必要となります。農業の振興もこのような観点から取り組まれるべきではないでしょうか。

例えば、下水道分野の技術開発で言うと、ディスポーザーに可能性があります。下水道でバイオマスエネルギーを回収でき、生ゴミの回収や焼却が不要になり、新しい電気製品としてディスポーザーの需要が増えます。ディスポーザーの普及は下水道の維持管理に問題が指摘されていますが、労働集約型産業としての維持管理産業が成立するなら、エネルギー回収型社会の持続性のための産業として有効に機能することが期待されます。

これからは人が主役です。人が人のお世話をする、人が環境のお世話をする、そのような人への支出が消費の内容となる社会が想定されます。

哲学する学生と社会人を育てる

――復興、環境と経済の両立、人が介在する新しい社会システムの構築など、これから日本が向かうべきいくつかの方向性をお示しいただきました。その実現のために大学が果たすべき役割は大きいと思います。

松尾先生　大学の社会的な役割としてもっとも基本的なことは、学生を育て、高度な知的レベルを備えた人材を社会に送り出していくことです。

東洋大学の学祖である井上円了は「諸学の基礎は哲学にあり」という言葉を残しています。明治開国の時期に欧米に比べ日本が遅れているのは哲学、つまりモノを考える力であり、お上に言われるままに行動し、迷信を信じていては日本の近代化はできない、庶民が哲学的考え方を学ぶべきだとして明治20年に創設されたのが東洋大学です。この考え方は今も引き継がれ、学生たちに伝えようとしています。

私自身、哲学とはどうすることなのかと正面から問われると答えるのは難しいところがあります。しかし、あえて言うならば、自分の言葉にして物事を考えることでしょうか。物事の本質を見て、どの言葉でその概念を表すかを考える、その時が哲学をしている時なのです。

――卒業論文や修士論文をまとめることも哲学なのですね。

松尾先生　まさにそうです。データに基づき自分の考え方でストーリーを作り、自分の言葉で新しい概念を提示するわけですから。

――東洋大学には経済学研究科に公民連携専攻という社会人大学院があります。大学にとって社会人教育にはどのような意義があるのでしょうか。

松尾先生　公民連携というのは新しい産業分野ですから、修了した社会人の方々には新しいビジネスを生み出してほしい。修了生がPPPのコーディネーターと称するようなある種の職業集団として社会で活動し、日本の中でPPPが成熟していくようになることを期待しています。

――本日はありがとうございました。

▲社会人教育でも大学の役割に期待が高まっています
（東洋大学社会人大学院の公開講座の様子。写真提供：同大学公民連携専攻）

特別企画
インタビュー

官民共同運営から始まる日本版水道 PPP

今号の特集では、特別企画インタビューとして株式会社ジャパンウォーターの小林永芳代表取締役社長に、これからの日本版水道 PPP のあり方や民間企業の関わり方について伺いました。

株式会社ジャパンウォーター
代表取締役社長（工学博士） 小林 永芳 氏

水道PPPに重要な合意形成

――今年はコンセッションを盛り込んだ改正PFI法が成立し、水道事業における公民連携（PPP）の舞台装置は整ってきたようですが、実際には第三者委託も思うように増えていませんし、コンセッションを検討した先行自治体も断念しています。この要因をどうお考えですか。

小林社長　自治体の皆様は、まず財政面の一つの改善策として第三者委託やコンセッションを検討されていると認識しています。

しかし、公民連携による水道事業には、まだ住民のコンセンサスができていないという本質的な課題があると思っています。ただし、平成23年6月に成立した改正PFI法を契機に、多くの自治体の皆様が住民と協働で活発な議論を開始しています。

また、特に財政面に対しては、震災の影響や世界的な金融のゆがみなどで市民の興味は増大している状況です。今後は議論の進捗に伴い、事業経営の要素である人・モノ・カネ・情報の一つとしてファイナンス面の革新的な仕組みについても、自治体と金融機関の間ででき上がっていくのだと思います。

――確かに住民との合意形成やファイナンスは重要な課題です。そこが解決できたとして、民間企業がいきなり水道事業を経営することは可能なのでしょうか。

小林社長　それは難しいと思っています。これまで100年の歴史の中で公共が行ってきた水道事業を、いきなり公から民へ180度転換することに議会や住民の理解が得らえるかというと、日本では否でしょう。

官民共同出資SPCに技術継承

――それを乗り越えるためにどのような方策があるとお考えですか。

小林社長　改正PFI法に先立って検討された先行自治体のコンセッションスキームでは「ゼロヒャク」の議論でした。つまり、水道事業の責任をすべて民間企業に移管するようなイメージです。これをさきほどは180度の転換と申し上げたわけですが、それが日本では難しいということです。

一方、民間企業にもコンセッションを請け負えるだけの人材がいません。なぜなら、水道事業を経営したことのある民間企業がないからです。

これらの問題を解決するには、公共から民間企業への水道関連技術や運営ノウハウの継承が鍵になります。しかし、現在の公務員法では、公共が出資している団体にしか公務員を派遣することはできません。そこで、公共が出資して主体的に新しいSPCを設立し、そのSPCに民間企業も出資し、さらに公務員を派遣して技術やノウハウを官から民に継承しつつ、いずれSPCを自立させていく形が望ましいと考えています。これを共同運営型と呼んでいます。

――コンセッションとの違いを教えてください。

小林社長　これまでのコンセッション方式は、先ほどから申し上げている「ゼロヒャク」のイメージで議論されているのではないかとの印象を持っております。公共から水道事業を切り離し、民間事業者に委ねるという限りなく民営化に近い形をイメージされているのではないでしょうか。

先ほど申し上げた「共同運営型」は、官は公共性の確保という観点で、民は効率的な運営という観点でそれぞれが取るべき責任と役割を明確にし、水道事業を担うSPCを官と民が協働して育成していこうというものです。

官民の役割分担が必須

――共同運営型にせよコンセッションにせよ、成功の鍵は何だとお考えですか。

小林社長　役割分担です。公共が何をやり、民間企業が何をやるか、それぞれの責任がまだ整理されていません。水道事業において

公共が本当に果たすべき役割が何なのか、それを整理すべきとも言えます。

水道事業の目的は公衆衛生の向上ですが、消火用水の確保も重要です。そのミッションを実行する責任は民間企業、あるいは私が提唱するところの共同運営会社にあっても良い。ただし最終責任と、民間企業や共同運営会社の監督責任は公共が持つべきでしょう。料金改定に対しても、公益性の確保という観点で公共のコントロールがあるべきです（表1）。それがないと、日本では今以上に水道事業への民間活用が進まないのではないでしょうか。

水道サービスについて最終責任まで含めた100％のリスクを取らないといけなくなると、民間企業は膨大な保険をかけなければなりません。しかし、ほぼ無限大のリスクになりますから、保険を掛けることは不可能に近い。となると、最終責任は引き続き公共が担う責任として明確にしたうえで、PPPで効率化できる部分は切り出して株式会社に移管し、共同運営していけば良い。そうすることで、金融機関のファイナンスもつきやすいし、住民のコンセンサスも得られると思います（表2）。

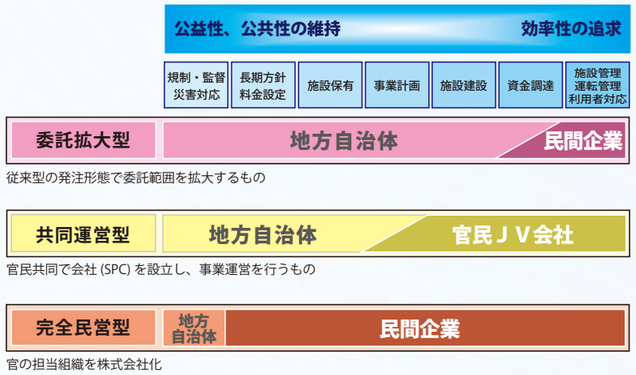

表1　官民連携手法の種類

	委託拡大型	共同運営型	完全民営型
安全（水質等）	○ 現状通り	○ 官民共同で対応	△ 収益の範囲内での対応
安心（災害時）	○ 現状通り	○ 官民共同で対応	△ リスク対応能力に限界あり
安定（長期永続）	○ 現状通り	○ 官民共同で対応	△ 経営破たん時の対応が必要
運営の効率化（コスト削減）	△ すでに効率化が進んでおり、効果は小さい	○ 計画、投資、体制も含め民間ノウハウの活用が可能	○ 運営全体に民間ノウハウの活用が可能
技術継承	△ 総合的なノウハウの継承は困難	○ 総合的なノウハウの継承が可能	○ 総合的なノウハウの継承が可能
耐震化・施設更新需要への対応	△ 市財政の影響を受ける	○ 市財政からの分離が可能	△ 収益の範囲内での対応

表2　官民連携課題への対応

新しい公共サービスへの転換を

――日本では水道事業を公共が担うことに、住民が大きな安心感や安全感を抱いています。それが水道事業への民間企業の関与を難しくする一因でもあるので、住民のコンセンサスを得ることは重要です。

小林社長　これまでの公共サービスの多くは、役所から住民へのサービス提供が一般的でした。しかし、これからは、財政がひっ迫してきていることを説明し、その中で地域力を高めていく機会提供の場として行政と地元企業と市民が三人四脚で公共サービスを考えていく時代です。こうして実行されていくものが「新しい公共サービス」だと考えています。地元企業や住民がみずから新しい公共サービスのあり方を行政とともに真剣に議論し、その結論として集約された意見が重用される時代だと考えています。

水道PPPにしても、ファイナンスの都合などで組み立てたスキームに当てはめるのではなく、スキームも含め住民が判断すべきことのはずです。共同運営型を選んだとしても、それを最終形とするかどうかは住民の判断に委ねるべきでしょう。公共が出資を引き上げても良いと住民が判断するのであれば、共同運営型SPCは完全な民間会社になることもあるでしょう。

――将来的に水道民営化の可能性もあるということですか。

小林社長　まだ法改正が必要な部分がありますが、公共から民間企業への技術移転が整い、住民感情が伴えば可能でしょう。住民感情とはつまり、水道経営が原則的に100％水道料金で賄われるべきものと理解されることです。

今は、災害対応などリスクマネーは水道料金に反映されていません。また、更新費用も適正に含まれていません。本来であれば水道料金に薄く広く反映させ、将来のためにストックしておくべきなのですが、それがなされていないのが現状です。

水道料金制度特別調査委員会報告によれば、水道料金への資本維持費は３％を基準としていますが、不足すれば公的資金を投入することが前提になっています。しかし、国の借金が1,000兆円を超えていますから、今後はその前提が崩れるのではないかと懸念しています。

市の財政状況に影響されない水道事業に向け、一刻も早く準備に取り掛かるべきです。そうしないと水道サービスが止まってしまう恐れもあります。民営化は、水道事業を市の財政状況に影響されないようにする一つの手法ですが、住民のコンセンサスを得るには、一定の時間がかかります。であれば、経過措置として共同運営型を位置づけることで、住民に安心感を持ってもらいつつ、公共が公益性を確保でき、民間企業も効率性を発揮できます。それが最も時間的なロスが少ない手法だと思います。

――住民が誤った選択をしないためにも、今以上に情報提供が大切になりますね。

小林社長　共同運営会社や民間企業が水道経営を担うようになると、住民の視線も厳しくなり、公共も第三者として水道経営を監査するようになりますから、それまで公共が行っていたものとは違った情報公開が必要になります。例えば、高くても品質の高い水質を選ぶのか、安くてそこそこの水質を選ぶのか、そうした情報を提供して住民に選択してもらうようになるでしょう。

超高級車か経済的な車のどちらを選択するのか、ということです。どちらに乗るかを住民が選択することこそが、新しい公共サービスなのです。それは従来の公共サービスに民間企業という違うDNAを入れることで初めて実現できると思っています。ライフラインである水道の中長期的な運営のあり方を全国の自治体や水道業界の方々が住民とともに検討を開始する時期に来ていると考えています。

――ありがとうございました。

Public Private Relationship

PPR 最前線

受託企業のスケールメリット向上

下水道・農集排・水道を包括委託

―― 高根沢町の場合

高根沢町は平成22年度から、上下水道関連施設の運転管理、料金収納業務などを包括的に民間委託しました。下水道、農業集落排水（農集排）、上水道という三つの異なる施設を包括的に委託した点が最大の特色です。
包括委託を選択した背景と期待などを取材しました。

▼農業集落排水処理施設や上水道施設などとともに運転管理が民間企業に包括委託されている下水処理場の一つの宝積寺アクアセンター

ヒト・モノ・カネの工夫

高根沢町が民間委託したのは、公共下水道施設、農集排施設等および水道施設の運転管理等業務と料金収納等業務です（以下、公共下水道と農集排を合わせて下水道、これに水道を合わせて上下水道とする）。委託期間は平成22年度から24年度末までの3年間です。

上下水道施設の運転管理や収納業務は、以前から個別の事業ごとには民間委託されていました。それを包括委託に切り替えるきっかけとなったのは、平成18年度にスタートした第5次振興計画「地域経営計画2006」でした。同計画は行政改革の一環として策定されたもので、その方針書に「地域経営資源（ヒト・モノ・カネ）の工夫」による固定費削減、つまり、職員数の削減、公共施設・インフラサービスの維持・向上・補助金の見直しが盛り込まれたのです。

ヒト・モノ・カネの工夫のうち、上下水道の業務委託は「モノの工夫」に位置づけられました。民間企業の技術力と創意工夫を生かし、今あるモノを使ってサービス水準を高めようという狙いです。

従前の下水道、農集排、上水道ごとの業務委託では、仕様発注だったため受託企業の責任は小さく、創意工夫を生かしにくい状況でした。サービス水準を高めるにはそれを性能発注にし、受託企業の自由度を高めることが一つの選択肢となります。しかし、人口3万人規模の下水道や水道で従来通り個別発注していたのでは、事業規模が小さく、たとえ性能発注にしたとしても応札企業が出ないかもしれないという懸念がありました。

そこで、民間企業にとって魅力ある事業規模となるよう、上下水道施設を包括して業務委託することを決めたのです。受託企業にとっては事業規模が大きくなるという利点が生まれるとともに、町にとっても発注の一本化により手間が減り、効率化が図れるという利点がありました。

▲阿久津氏「民間ノウハウによりサービス水準を上げることができます」（民間企業の社員が運転管理している宝積寺アクアセンター）

ただし、発注を一本化できるとはいえ、下水道、農集排、水道のそれぞれが求める要求水準は異なります。発注に必要な書類のすべてを統合することはできません。そこで、共通する事項を記載した一般仕様書のほか、事業ごとの要求事項については特記仕様書で対応したそうです。結果的に仕様書を4種類作成しなければならなかったわけですが、その手間を差し引いても発注一本化による効率化の効果は大きかったそうです。

料金値上げの前にできることをやる

先述したように、上下水道の包括的な業務委託は「ヒト・モノ・カネの工夫」のうち「モノの工夫」に位置づけられたのですが、上下水道事業には当然ながら残る「ヒト・カネの工夫」も影響してきます。つまり、技術者と予算の削減です。

このうち「ヒトの工夫」については、同計画がスタートした翌年の平成19年度に水道課と

阿久津　光男 氏
高根沢町上下水道課長

下水道課が統合され、人員が14名から11名に削減されました。さらに包括委託後に1名が削減され、現在では10名となっています。

「カネの工夫」については、とりわけ下水道の対応に力を入れています。一般に下水道管理費は使用料で賄うことが原則ですが、多くの自治体において一般会計からの繰り入れが常態化しています。同町も例外ではありませんでした（図1、2）。そのため、いずれ使用料を改訂しなければならないという予測がありました。しかし、使用料の値上げに対する住民の反応はさまざまです。「住民の方に負担をお願いする前に、役所にできることをやっておくべきです」（阿久津光男・上下水道課長。以下同）。そう考えた結果、役所にできることの一つとして行動に移した施策が包括委託だったのです。現在は次なる行動として、公共下水道の会計を透明化するため、公営企業法適用の準備を進めているところです。

人員減でもサービス向上

包括委託が始まってから1年半以上が経過しました。現在の上下水道課の職員数は10名。水道課と下水道課の統合前に比べ4名が削減されていますが、サービス水準はむしろ向上しているといいます。

例えば、包括委託前は土曜・休日は一部を除いて水道の開栓ができませんでしたが、今ではいつでも手続きできるようになっています。土曜・休日対応は行政職員でも対応できそうに思えますが、実際には人件費がかさむため容易ではありません。民間企業なら複数自治体の休日対応業務を請け負うことができるので、1自治体当たりの人件費を分散できます。行政区域を超えることのできない自治体とは異なり、全国規模で活動できる民間企業ならではの工夫を生かすことができるのです。「自治体の拠点は一つですが、民間企業には本社や支店など複数の拠点があります。そのネットワークを生かしていただくことで、人件費のほか、薬品の調達コストなども下がると期待しています。その点、民間企業には我々よりノウハウがあります」。

下水道、農集排、上水道のそれぞれを個別に性能発注する自治体が多い中、三つを一括して包括委託する取り組みは先進的と言えるでしょう。しかし、だからこそ上下水道サービスの水準を維持できるかどうかには、不安があったのではないでしょうか。そう想像していたのですが、「不安はまったくありませんでした」とのことでした。

阿久津氏がこう言い切る背景には、民間企業への信頼があります。「役所の職員は異動が多く、人を育てるのは難しい。上下水道のように専門的な知識と技術が必要な分野では特にそうです。上下水道の本質は民間企業の技術者の方がよく分かっており、技術レベルも上だと思っています。水道事業は地域独占のため“慣れ”が生じ、サービスがマンネリ化しがちです。民間ノウハウという新しい血を入れることで、サービス水準を上げることができるのではないでしょうか」。

行政と民間企業が互いの得手不得手を補完しあうには、本コーナーのタイトルであるPPR（Public Private Relationship：官民の関係性）が構築されていなければなりません。同町のように職員数が減り、技術レベルを高いまま維持するのが難しい小規模な自治体にとっては、持続可能な上下水道サービスにとってPPRが重要なカギを握っています。

しかし、課題も残ります。それがモニタリングです。民間委託した後、行政の職員は受託企業の業務履行を監督しなければならないのですが、「自分たちより高い技術を持つ人を、職員が評価することは難しいと言わざるを得ない」ということです。

同町では対応策として、定期的に計画書と報告書の提出を受託企業に義務づけているそうです。また、職員が受託企業の社員と一緒に現場に行くなど、職員の技術力の維持・向上に努めています。「最終的には受託企業との信頼関係しかないと思っています」。しかし、それでも残念ながら完璧なモニタリングとは言えません。今後もモニタリング精度を高めるための模索は続きます。

次期は契約期間の延長も

現在の包括委託は平成24年度で終了します。その後についてはこれから検討が始まりますが「3年間では民間企業が最大限に創意工夫を生かせないと思うので、次期は委託期間を再検討する予定です」。

上水道の委託範囲を広げて第三者委託を適用するという選択肢もありますが、「受託企業にとってのスケールメリットを考えると、給水まで含めるしかないと考えています。そうなると、パイプの維持管理も委託した方が効率化が図れるのかもしれませんが、委託した場合のメリットとデメリットがまだ精査しきれていない」ため、次期での適用は難しいようです。また、下水道、農集排についても委託業務範囲は現状と同等になる見込みです。ただし、コミュニティプラントが組み込まれる可能性があるとのことです。

＊　＊　＊　＊　＊

本文中でも触れましたが、高根沢町は平成19年度に水道課と下水道課が統合されました。農集排はもともと下水道課が所管していましたが、上水道とはこの時に初めて統合されたことになります。この統合がなければ「下水道、農集排、上水道の管理業務を包括委託する際、担当部署の意見集約にもっと時間がかかったでしょう」。民間委託の効果を最大限に生かすには、部署間の垣根を越えた協働が欠かせないということでしょう。

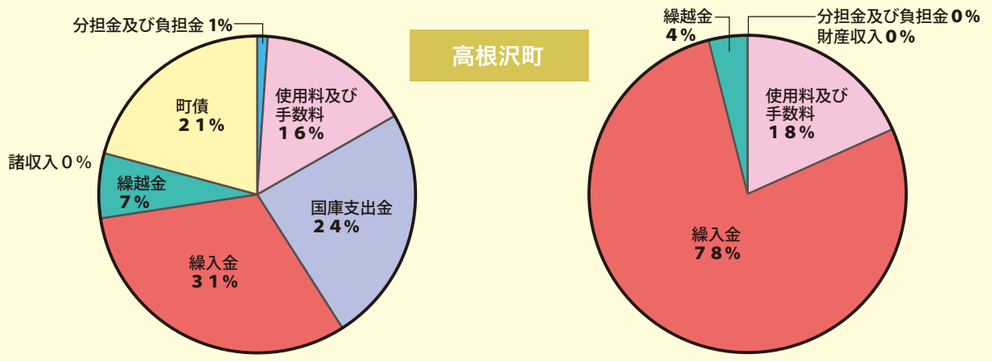

図1　下水道事業会計(平成22年度)　　図2　農業集落排水事業会計(平成22年度)

（いずれも町資料をもとに編集室作成）

今号より新コーナー「Co-E(こえ)」をスタートします。
若手の方々に上下水道への熱い思いをつづっていただきます。

おいしい水で「甲斐市」をPR

甲斐市上下水道部上水道課
上水道総務係長　二宮　仁 氏

甲斐市について

甲斐市は、甲府盆地の中西部に位置し、旧竜王町・旧敷島町・旧双葉町の三町の合併により平成16年9月1日に誕生しました。

市の内南部地域は、釜無川の氾濫（はんらん）を鎮めるため、戦国時代の武将「武田信玄」公が長い歳月を費やして築いたとされる信玄堤が、四百数十年の歴史を経た今も雄々しい姿をとどめています。また、明治維新を成し遂げた多くの志士たちの拠り所となった思想を説いた山県大弐（やまがただいに）の生誕の地でもあります。

一方、北部地域は、秩父多摩甲斐国立公園に指定された森林地帯に属し、昇仙峡などの景勝地があり、観光地としての特性も有しています。

市では、自然環境と調和した「緑と活力あふれる生活快適都市」の実現を目指して、住み良い郷土づくりを進めています。

水の缶詰「龍王源水」製造へ

旧竜王町では、平成8年度に町制40周年の記念事業として、「水の缶詰」を製造しました。

主な目的は、災害時の備蓄飲料水の確保でしたが、各種イベントの記念品として利用し、美味しく安全な水をPRすることも目的の一つでした。

備蓄飲料水として、「龍王源水」を防災訓練の参加者に配布したところ、販売してほしいとの要望を多くいただき、平成8年秋には販売を開始いたしました。

「龍王源水」リニューアル

合併により新しく「甲斐市」が誕生しましたので、市内全域に「龍王源水」の周知を図る必要性が生じました。

そこで、これまでの340mlの缶詰タイプを、475mlのアルミボトル缶に変更し、市民の皆様へのPRを行ってきました。

この変更は、備蓄としての利用以外に、市販のペットボトル水と同様に、持ち歩いて飲用する利用者が増え、思わぬ効果が生まれました。

「甲斐市」のPR媒体として

予想外のリニューアル効果があったことで、職員の中から、もっと積極的に「甲斐市」のPR媒体として、利用したらどうかとの意見が出されました。

そこで、市のPR媒体として位置づけるためには職員に周知することが第一と考え、イメージコピーを提案していただき、「南アルプス水系」を「甲斐のうまい水」に改めました。

また、市内にある中央自動車道双葉サービスエリアの観光ブースへ展示を始めたところ、観光客の皆様からお問い合せを沢山いただき、サービスエリアでの販売もしていただくこととなりました。

アルミボトル缶からペットボトルへ

アルミボトル缶は5年間の保存が可能であり、備蓄飲料水としては実績がありましたが、扱いづらいなどのご意見を頂く中で、ペットボトル化を検討しました。

備蓄飲料水として、5年間の保存期限は譲れませんが、5年間保存可能なペットボトル水を製造している水道事業体がほとんどない中、平成23年3月から試作品製造に取り掛かりました。

製造業者には、5年保存が可能な製品がありましたが、本市としては検証をした後に保存期限5年との表示をしたいとの考えから、今回は実証済みの期間2年を保存期限として製品に表示しました。

ペットボトルとしてリニューアルした「龍王源水」ですが、アルミボトル缶が広く親しまれていましたので、新たに認識していただく方策を考えなければなりませんでした。

まずは現物を見ていただくこと、飲んでいただくことが第一だと考え、市役所及び関係団体が主催する会議等での飲み物に利用していただくように依頼をしました。

この試みには、職員の協力を得ることができ、ほぼすべての会議等で市民の皆様にペットボトル「龍王源水」を手に取ってもらうことができました。

甲斐のうまい水「龍王源水」の栄養成分

採水地：甲斐市竜王地区	
エネルギー、たんぱく質 脂質、炭水化物	0
ナトリウム	0.79mg
カルシウム	2.23mg
マグネシウム	0.34mg
カリウム	0.21mg
硬度	70mg/l
ｐｈ値	7.5

また、各種イベントにも積極的に出展販売し、市内外へのPRも行っています。

この結果、「龍王源水」に関する問い合わせも多く寄せられるようになり、製造の目的であった備蓄、おいしさ、安全性のPRとともに、「甲斐市」を広くPRすることに役立っています。

おわりに

今後も備蓄飲料水、PR媒体として製造販売を行っていくこととなりますが、課題もいくつか明らかになっています。

ひとつには、販売を始めたときから分かっていたことではありますが、販路の確保の難しさです。市役所がお願いすれば、店舗の片隅にでも置いていただけるだろうとの考えがありましたが、現実にはそんなに甘いものではありませんでした。

もうひとつは、製造コストについてです。製造を開始した当時は、記念事業、備蓄飲料水としての製造でしたので、製造コストについては二の次となっていました。しかし、今後も製造販売を続けていくためには、製造コスト、販売単価についての再検証及び販路拡大への研究など課題は尽きません。

▲ 甲斐市の水源の一つである南アルプスの地下水系から取水して製造された歴代の「龍王源水」。現在は右端のペットボトルを製造しています。

注目の施策

提案者へのインセンティブに工夫

公民連携事業化提案制度

……藤沢市

前号の千葉県我孫子市の「提案型公共サービス民営化制度」に引き続き、自治体が行っている事業を効率化するアイデアを民間企業から募集する取り組みを紹介します。今回は神奈川県藤沢市の「公民連携事業化提案制度」です。

藤沢市ならではの三つの特色

藤沢市の公民連携事業化提案制度には、提案者が行いたい事業を自由に選択して効率化のアイデアを提案する「一般事業提案」と、市が選んだ事業に対して提案する「特定課題事業提案」の２種類があります。平成22年度には一般事業提案の第１回目の募集が行われました。

市は募集に当たり、市が行っている約800件の事業をすべて公開し、それらすべてを提案対象としました。個別事業ごとに効率化できるアイデアのほか、複数事業を組み合わせたり、民間事業と組み合わせたりすることも可能です。民間企業、NPO法人、市民団体、任意団体など幅広い主体に門戸を広げており、事業を担えない個人でもアイデアだけを提案できる制度になっています。

何の事業をどのように実施するか、事業そのもののアイデアを民間から募集する取り組みは、前号で紹介した千葉県我孫子市のほか、東京都杉並区など一部自治体が取り組んでおり、基本的な考え方は藤沢市を含め共通しています。しかし、日本ではまだ新しい取り組みのため、制度設計については試行錯誤が続いており、そこに自治体ごとの特色を見ることができます。藤沢市の特色は①２段階方式、②インセンティブの工夫、③既存のインフラ・公共施設関連事業も対象、の三つと言えるでしょう。

2段階方式で恣意性を排除

提案されたアイデアが実際に事業化されるまでに、二つのステップがあります。

第１ステップでは、アイデアだけが審査されます。この段階で地元のしがらみや市の意思が入ると、本当に光るアイデアが選ばれなかったり、透明性や公平性が担保されていないと批判されたりする恐れがあります。そこで、学識経験者など第三者からなる審査委員会を設置し、市は委員会が出した結論を受け止めるのみにしました。

第１ステップを通過した提案は、アイデアとしての価値が認められたことになります。第２ステップでは、それらのアイデアを参考として市の事業に反映するための条件や課題の整理・調整などを行い、その結果に基づいて事業を実施する事業者が選定されます。ここは市の責任で行います。

平成22年度の募集では、事業提案が42件、個人からのアイデア提案が４件、計46件の提案が寄せられました。このうち、条件付きを含む27件が第１ステップで採択されました。そのうち３件が第２ステップに進み、事業化に至っています（表）。

提案事業名	加点割合	応募者数	優先交渉者
市民電子会議室発展事業	６％	１団体	提案者が加点の加算の有無にかかわらず基準点を上回り、優先交渉権者に決定
環境啓発推進事業の強化提案	５％	２団体	提案者には加点があったが、企画提案内容全般および価格の競争性において評価された他団体が優先交渉権者に決定
子育て地域情報ネットワーク事業	８％	３団体	加点のあった提案者が最高得点を得て優先交渉者に決定

（藤沢市資料をもとに編集室作成）

■表： 提案事業の実施事例

事業化3件の加点は5～8％

２段階方式を採用しているため、アイデアを提案した団体が必ず事業を担える、という保障はありません。これでは提案するインセンティブは働かず、アイデアが集まらない恐れがあります。実際、前号の我孫子市でも提案段階のインセンティブがなかったことが原因で、一時は応募件数が減ってしまいました。そこで藤沢市では、第２ステップ、つまり事業者選定の段階で提案の評価に応じて加点等のインセンティブを提案者に与える制度を採用しました。

市は事業者選定の方法として、次の三つを示しました。極めて独自性が高く、法的な整理が可能な提案の場合は「随意契約」、他の事業者でも事業を実施できるがアイデアの価値が高い場合は「プロポーザル」、それ以外は「競争入札」です。このうち、プロポーザルで選定する場合には、アイデア提案者の事業実施案の評価点に加点されることになります。加点割合は事業ごとに検討されます。

事業化に至った３件は、いずれもプロポーザルで事業者選定が行われました。このうち１件は提案者のみが応札し、インセンティブによる加点の有無にかかわらず基準点を上回って優先交渉権者に選ばれました。また、8％

の加点が効いて最高得点を得たケースが1件、5％の加点はありましたが優先交渉権者に選ばれなかったケースが1件ありました（表）。

増えるハード系の提案

他自治体の同様の制度では子育て支援などソフト系の提案が主流であるのに対し、藤沢市の場合はインフラや公共施設に関連したハード系の提案が多いと言われています。例えば、道路の維持・補修の包括管理や、長寿命化まで含めた建物総合管理による運営マネジメント、保育園の建て替えとともに敷地内での分譲マンション整備などの事業が提案されており、事業規模も大きくなるであろうと予想されます。当然ながら提案者も、他ではNPOや市民団体などからの提案が多いのに対し、民間企業が多いようです。

こうした傾向が出ている理由について、経営企画部市民経営推進課の武田邦博課長はこう話しています。「現在のような提案制度が行われる以前から、多くの自治体が地元の市民団体などとの協働事業を行っていました。これらはソフト事業を対象としたもので、その延長線上に現在の提案制度があるというイメージです。藤沢市にも市民活動団体提案型協働事業がありますが、後発で提案制度を始めたため、他の自治体が始めた頃より景気が悪化し、公共事業も減ってきたことから、企業の関心が高まったと考えています」。つまり、民間企業は提案制度を“新たな公共事業”を発掘する好機ととらえ始めたと言えるでしょう。

しかし、事業化された3件の中にハード系の提案は含まれていません。「従来の手法とはあまりに違い過ぎて、法令や条例に違反しないかどうかを確認しなければならないほか、全体計画とのすり合わせ等も必要となる」（武田課長。以下同）からです。中には法改正が必要なケースも想定されるとのことで、そうなると事業化に長期を要することは必至です。

また、ハード系の大規模事業の提案は、地元企業が参加しにくいという懸念もあり、地元企業の制度に対する反応はさまざまだそうです。しかし、「市の財政は立ち行かなくなる状況にあり、提案制度のようなPPPが必要と感じています」（同）。従って、大手企業と地元企業がそれぞれの強みを生かした役割分担により、こうした提案制度を活用していくべきではないでしょうか。

新しい取り組みだからこそ、課題はあります。だからといって取り組まないことを選択してしまっては、ひっ迫する財政を改善することはできません。「課題を一つ一つ解決していくしかありません」。

市では今後、一般事業提案で採択した提案を参考として市の事業改善に生かす取り組みに力を入れるとともに、特定課題事業提案の制度もスタートさせ、一般と特定の両輪で提案制度を推進させる方針です。

Topics
ネット探訪

水道事業の広域統合へ覚書締結
岩手県 2 市 1 町、1 企業団

岩手県北上市、花巻市、紫波町の 2 市 1 町と岩手中部広域水道企業団は、水道事業広域統合に向け覚書を締結しました。同覚書に基づいて平成 26 年 4 月に広域統合され、岩手中部広域水道事業としてスタートする予定です。

上水道・簡易・工業用水道の運転管理など委託
松山市

公営企業局は安全で安心な水の安定供給に向け、上水道、簡易水道、工業用水道の運転管理・保守管理業務を平成 24 年度から民間委託します。公募型・価格評価型プロポーザル方式により事業者選定を行い、事業者を特定しました。

水道法施行規則の一部を改正
厚生労働省

「水道法施行規則の一部を改正する省令」が公布・一部施行されました（平成 24 年 4 月 1 日から全面施行）。第三者委託制度の活用を促進するため、共同企業体（JV）も第三者委託の受託が可能であることが明確化されたほか、水道事業者及び水道用水供給事業者に水道施設の耐震性能等に関する情報を年1回以上提供することを義務付けるなどとされています。

水道検針員が住民を見守り
東広島市

水道局は、検針員による住民への声かけ活動を開始しました。水道への要望だけにとどまらず、一人暮らしのお年寄りの異変を早期に発見したり、生活上の相談に乗ったりするなど、市民の見守りにつなげます。

下水道管渠データベースをウェブ配信
国土技術政策総合研究所

下水道管渠のテレビカメラ調査データをまとめた「管渠劣化データベース」を作成し、ウェブでのデータ提供を始めました。下水道事業におけるアセットマネジメントに役立ててもらうのが狙いで、既設管渠の維持管理計画の策定や改築事業量予測などに活用できます。ダウンロードは http://www.nilim.go.jp/lab/ebg/rekka-db.html から。

国際貢献に向け官民連携相次ぐ
東京都、埼玉県

東京都水道局は、世界の水問題解決に向け「民間企業支援プログラム」を創設し、参加企業を公募しました。このような支援プログラムの創設は、地方自治体としては初めての取り組みということです。

埼玉県は「ウォータービジネスメンバーズ埼玉」を設立し、官民連携で取り組む「埼玉・アジアプロジェクト」を推進します。検討する案件については登録を随時募集しています。

流域下水道の運転管理委託など入札公告
大阪府

水みらいセンターやポンプ場などの運転管理業務を平成 24 年から民間委託することを受け、第 1 グループ 12 件と第 2 グループ 11 件の入札公告を 9 月 30 日に行いました。

収納率向上をインセンティブに
兵庫県加西市

上下水道お客様センター業務を平成 24 年度から民間委託します。期間は平成 26 年度までの 3 年間です。収納率の向上と受託事業者の意欲的な業務遂行を図るため、収納率の向上度合いに応じてインセンティブ評価額が支払われます。業者選定はプロポーザル方式により行われます。

横浜市と包括的連携協定を締結
JICA

JICA は開発途上国に対する国際的協力・貢献を一層促進するため、横浜市と包括的連携協定を締結しました。地方自治体と包括的連携協定を締結するのは初となります。

水道経営を議論する第三者組織を設置
新潟市

水道事業経営審議会を設置しました。同審議会は学識経験者や水道利用者など第三者委員で構成されています。このほど第 1 回会合が開催され、検討が本格的に始まりました。

from EDITORS 編集後記

マレーシア第 4 代首相のマハティール閣下がキャンパスミーティング（東洋大学主催）に出席され、筆者も出席しました。学生からの質問は多種多様でしたが、閣下の回答は常に一つの理念で貫かれていました。「手に入れた金や知識は、社会や家族のために使ってほしい。個人より社会を優先することは、西洋にはないアジア特有の価値観なのです。その価値観で国家は成長すべきであり、家庭や学校にはそれが正しいと判断できるよう、若者の人格を形成する役割があります」。日本を国家発展の手本にしたルックイースト政策で知られる閣下。西洋化に傾き、自信を失っている最近の日本と日本の若者を、その著書「立ち上がれ日本人」（新潮新書）のタイトル同様に叱咤激励されました。「若者が国に不満を持っているのだから、日本の未来は明るいということです」。（編集室・奥田早希子）

Mizu Management ［水マネジメント］

Vol. 15 December 2011

2011 年 12 月 10 日発行
編集：［水マネジメント］編集室
発行・制作：株式会社ウォーターエージェンシー 広報室
発行責任者：佐々木伸一
〒 162-0813 東京都新宿区東五軒町 3-25
TEL：03-3267-4010 Email：info@mizu-management.jp
URL：http://www.mizu-management.jp/

本誌は再生紙を使用しております。