

荒尾市上下水道事業運営審議会 議事録要約版

日時：令和元年7月2日（火）10時00分～11時30分

場所：荒尾市大島浄化センター会議室

出席委員（敬称略）：

近畿大学 経営学部 教授	浦上 拓也
有明工業高等専門学校 創造工学科 准教授	加藤 浩司
女性ネットワーク荒尾	深浦 淳美
荒尾商工会議所	江崎 光恵
荒尾市食生活改善推進員協議会	田頭 スエカ
荒尾市地区協議会会長会	田中 一大
荒尾市金融団	本田 純也
新日本有限責任監査法人	西 秀雄
荒尾市総務部長	石川 陽一

配布資料：

資料－1 荒尾市上下水道事業運営審議会 議事録要約版
資料－2 これからの下水道について

1. 開会

（事務局） これより荒尾市上下水道事業運営審議会を開会します。

2. 事務局確認事項

【平成31年2月期】荒尾市上下水道事業運営審議会の議事録（案）について

（議長） 事務局確認事項について、事務局より説明をお願いします。

（事務局） 4月に委員の皆様へ事前に議事要約版を案としてお配りさせていただいておりましたが、内容はよろしかったでしょうか。

（委員） 異議ありません。

（事務局） 公表にあたっては、今回もホームページに掲載をさせていただきたいと思いますのでよろしく願いいたします。

3. 議題

(1) これからの下水道について

(議 長) これからの下水道について、事務局より説明をお願いします。

(事 務 局) <資料—2 これからの下水道についての説明>

(議 長) 課題については前回共有したと思います。今回は官民連携の枠組み、委託期間についてアイデアを考えていただき、それを荒尾市に当てはめるよう検討されているようですが、ただいまの説明について、委員に皆様からご質問等ございましたら挙手にてお願いします。

(委 員) 課題をいろいろ整理しておられますが、課題の具体的な説明、また、その中で専門性を行政の皆様や、次の企業さんが出てきたときに、どのように継承していくのか、その仕組みについて説明いただけますでしょうか。

(事 務 局) まず、1つ目の具体的な説明ですが、16 ページの①の維持管理・運營業務の効率性と事業選定の競争性・公平性に関して、あまり長すぎると一社独占と指摘されますが、維持管理コストに関しては長期の方にメリットがありますが、社会通念上好ましくありません。国土交通省によるF S（フィジビリティスタディ：実現可能性調査）事業の中で、コスト面でしか判断ができないと結論づけられています。その詳細について皆様に説明責任を果たせるよう、今後検討させていただきます。

2つ目は、受託企業のノウハウ蓄積と自治体技術力の低下に関して、長期になるほど技術力レベルは、民間側は高くなり、行政側は職員の人事異動のため継承が困難になると考えられます。そのため、市の技術力がなくなる方法を検討するとともに、第三者機関として下水道事業団や熊本県の協力でそれを監督するような役割を持つことができると考えています。業者間の技術継承はマニュアルやフロー整備にて対応する方法が考えられます。

(委 員) 共有としては、先ほどの二つ目の説明と、それに対する第三者の客観的な視点でも考えていかないといけない、という話でよろしかったでしょうか。

(事 務 局) はい、その通りです。

(議 長) 下水道の仕事とは何かというと、7ページに書いてあるとおりにたくさんあります。公共下水道をどんどん整備して行って、このような事業が大きくなっていくと、コスト削減を考えます。例えば樹木の伐採などこまごまとしたところを業務委託することで、これまでコスト削減に取り組んでこられました。業務委託の数が増えてくると、入札の手間等がかかります。21世紀に入り、人口が減少し、施設も老朽化し、業務委託をしてきた以上に職員も減らしてきて、人口減少で収入も減ってくるという時代になってきて、今後のことを考えた時に、細々とした業務委託を一括して出せば、入札の数、それに係る職員の数も減らせますので、業務委託というよりは包括委託で、委託の範囲をできるだけ広くするというのが今の流れです。行政としても、職員が減少していく中で、行政の職員がする仕事も

できるだけ絞れますし、民間も範囲が広い方がいろいろ工夫もでき、効率化も図れますので、お互いの利害も一致しています。できるだけ広い範囲で包括委託しましょうという流れで、その枠をどこまでにしようかということが今後、検討のポイントになってくるかと思えます。

今度は、包括委託で枠組みを広げたときに、どれくらいの期間で民間に委託するのが良いのかという話になります。メリットデメリットについては先ほど事務局から説明いただきました。13 ページですが、包括委託の手法として、業務委託、包括委託、指定管理者、PFIがあります。水道や下水道ではまさにこれを始めるところなので、日本の環境や社会的な考え方、我々の肌感覚として、どれくらいの期間が望ましいのだろうという調査研究をやっておられて、今の日本の社会通念上、10年というのが望ましい期間ではないかという調査結果がでています。背景としては、職員が減り、技術の継承の難しい、人口も将来減少する、施設は老朽化する。そのように二重三重に課題があり、早い段階で、技術の継承、事業の持続可能性を確実にするという方法を考える必要があります。実際日本でこのようなことを考えている自治体がありません。そんな中で荒尾市は国土交通省からの調査研究の対象に選定いただいて、全国に先駆けてこのようなことに取り組んでいこうとされているところです。民間も慎重になられると思いますが、荒尾市も慎重に万全の態勢で取り組もうというお考えなので、ぜひ分からないことがあれば、事務局にお聞きください。

(委員) 8ページ図について、左図が荒尾市の現在の状態でしょうか。

(事務局) はい、その通りです。

(委員) 維持管理企業を市が監督するという、この形が全国的にも新しい考え方であるというのを聞き、荒尾市はすごいのだなと思っており、それがこの右図の方に改善したいという風におっしゃっていて、水道事業が民間へ包括委託するということになったとき、マスコミがそのことを批判していたり、その内容がニュースで流れたりしたことがありましたよね。その時の考え方が右図のような市と業者との関係性で、行政があまり関わらないようなイメージで、下水道事業もそのように変わるのであれば、以前マスコミが問題視していた状態になるのではないかという不安があるのですが、その点についてはいかがでしょうか。

(事務局) 8ページの左図の市町村の部分に技術力・知識と記載していますが、上下水道課に長期に所属する職員がいた時代の形です。現在は長い職員でも5年ほどで異動します。右図がそのような状態なのですが、民間への指示やそれを伴った工事を技術力が少ない中で市が判断するという感じになっていきます。現在、工事に関しては下水道事業団に委託していますが、工事は下水道事業団が行い、下水道事業団から市に問い合わせがあり、それを市から維持管理業者に問い合わせ後に回答することもあり、なかなか前に進まないようなこともあります。右図のやり方でいくと、工事部分と維持管理部分が一緒になる形となり、やり取りがスムーズにでき、時間短縮につながります。最終的には市に報告があり、その

報告に対して、第三者として下水道事業団や熊本県の意見をいただく方法もあると考えます。これから機器の老朽化が進む中で、どれから手をつければ良いかなど、普段から維持管理している者が一番分かります。金銭面でも、改築工事を行う企業と一緒にだと無駄が省けると考えられます。

水道事業についてお話があがりましたが、水道法改正によってマスコミにも取り上げられ、民間が市の水道事業に関して全てを行うような誤解が伝わったのではないかと考えております。下水道に関しましても、効率性を上げるため民間へ委託範囲を広げ、事業運営に係る部分は職員でしっかり守っていくという考えのもと、官民連携を下水道事業の方にも取り入れることができないかと考えています。

(議 長) 8ページの左側の仕様発注のところですが、要するに、ここでこうやってくださいと決めて発注するので、決められたとおりにやってくれたかを見ていけばよかったです、それでは受けるほうも、工夫のしようがありません。民間が維持管理や改築修繕に対して、たくさんのノウハウを持っておられるので、民間にそういう工夫でお任せしようということです。

モニタリングが、しっかりしているところほど、上手くいっているというのは、国土交通省の調査でも分かっている事実です。右側の仕組みには移行しますが、国としてもこのモニタリングのところは重要であると考えておられ、いかにモニタリングをちゃんとしていくことが、官民連携の肝だということは、認識されています。私もその部分はよく頭脳という表現をさせていただくのですが、やはり技術力にしてもノウハウにしても、行政側がモニタリングをしっかりするための頭脳を持っていないと、上手くいかないのは間違いないので、民間がどうやっているかというのを、しっかり評価できる頭脳を持たないといけません。ただし、職員が減少し、その頭脳すら維持できないような自治体もたくさん出てきておりますので、その部分を第三者にお願いするという形も枠組みとしてあります。それが例えば県なのか、他の第三者なのか、全国的にも頭脳をどのように持つかという工夫はいろいろされていますが、荒尾市の頭脳に関して、熊本県がリーダーシップを発揮してくれれば良いのですが、そうでなければ、何かしら考えていく必要があるのかなと思います。熊本県はそこについて積極的ですか。

(事務局) 現在は相談を開始した程度であり、具体的なことまでは話しておりません。

(議 長) 秋田県とか岩手県は県の方がものすごく積極的で、秋田県は新しい枠組みを考えられておまして、岩手県の大船渡では岩手県がこの頭脳の部分を持っておられます。要するに5年ごとにとということなのですが、それを県がサポートするという事になっているとのことです。右図に移行するうえで、モニタリングをしっかり充実させ、民間のそういう工夫をしっかりと引き出す仕組みを築き上げることができれば、欧米ではすごくうまくいっているところもありますし、日本でもその仕組みさえしっかり整えば十分可能性があるのではないかと思います。

(委員) 契約期間を考える前に、18 ページにありますように、受託する事業者がいることは前提となっているとありますが、この事業においてもそのようなイメージでよろしいでしょうか。

(事務局) そのように考えています。

(委員) 契約期間を考えるにあたり、受託した場合に受託者側の設備投資は必要になりますか？

(事務局) 受託者側で下水道施設への設備投資の必要はありません。

(委員) 人員は増やす必要がありますか？

(事務局) 包括のことを考えるときに、枠組みを広げるといってお話をしたと思いますが、改築更新業務というのが新たに追加されることとなりますので、維持管理は現在と同じ人員が必要になりますが、改築更新を行う人員が新たに必要になります。

(委員) 全体的なイメージとして、何名くらい新たな人員を確保する必要あるのでしょうか。

(事務局) その目的会社次第になるかと思います。例えば、本社の方で技術スタッフが対応するような形になるのかもしれませんが、現場を担当する人員は増えるのではないかと思います。まだ荒尾市としては、枠組みがはっきりと決まっておきませんので、新たに確保すべき人員の数に関して、現在、はっきりとお答えすることができません。

(委員) 契約期間を考えるにあたってのメリット、デメリットに関して、荒尾市と受託者と一致しないのではないかと思います。単純に契約期間について、受託者側とすると長期のほうが良いのかもしれませんが、その設備投資を伴わないということであれば、受託者側としても長期で契約する必要はないですし、今の人員で対応できるのであれば短い期間でも構わないと思います。例えば新たに10名採用する必要があるとすれば、一旦採用した以上は解雇できないので、逆に言うと10年でも短いのではないかという発想も受託者側から出てくるかもしれませんし、全体的な委託する事業の規模というものを一度整理する必要があるのかと思います。委託料というのが年間でいくらなのか、例えば年間2千万円というのが想定されているのであれば、受けることができる企業というのは多いのではないかとと思うのですが、年間2億円の委託料となった時、売上1億円の企業が、2億円の事業を受託できるかといったら難しいでしょうから、受託者の候補先というのも絞られていくのかという問題も出てくるかと思います。おそらく20年後となったときに、人口も減少していきませんが、事業者数も減少しているのではないかと思います。10年で契約を更新していった場合に、今いらっしゃる業者が、果たしてその数いらっしゃるかということ、半数以下に減っている可能性もあり得ると思いますので、そこも含めた契約期間を考えるべきではないかと思います。

- (事務局) 設備投資というものはなくても、人材的な投資というのは、やはり受託者側になります。この事業のための特別目的会社というのは、期間が限られている中で、人材を送り込まなければならなく、地元で5年だけ働いてくださいというのは中々難しいかと思えます。育った人材が5年後も継続して働けるような仕組みづくりも検討する必要があると考えています。
- (議長) 民間が参加しやすい契約内容を考えていく必要があると思えます。
- (委員) 22 ページの包括委託の見直し案に関してですが、委託の業務が大きく2つに分けられているのは、そういった意味合いで2つに分けられているのでしょうか。
- (事務局) こちらはあくまで案なのですが、管渠に関する事、処理場に関する事で内容が変わってきますので、2つに分けた方が分かりやすいのではないかと分けています。ただし、今後の検討次第で変わっていく可能性はあります。
- (議長) 他に何か質問等ありますか。
- (委員) このような業務は、簡単に言うと下請け業務だと思うのですが、市が現在の職員の技術力を新しく入れて、膨らませるような方向に持っていく方法もあるのではないかと思うのですが、それは不可能なのでしょうか。
- (事務局) 下水道に従事していた職員が5年ほどで異動する現状があるのが課題です。
- (委員) 内部異動ができないように職員を固定し、技術力をつける必要があるのではないのでしょうか。そのような段階的なものを、現在の荒尾市の組織の中で人材を育成するようなことはできないのでしょうか。
- (事務局) 技術職員として入庁する職員が減少し、また、人事異動を避けることは難しい現状があります。そのようなことを見据えて、民間の技術力が必要な部分については一緒になってやっていければと思っております。
- (委員) 市全体で考え持続可能な街づくりをしていく中では、職員の割り振りとして企業局にどれくらいの人員をさけるかという問題もあります。今後はノウハウを持っている民間企業の協力、連携の方法が良いのではと思います。
- 安心安全というのが市民の一番不安に思われる部分なので、持続可能にすることを考えていく必要があると思えます。18 ページにありますように、自治体が民間事業者に選んでもらう時代がくるということもありますので、変に力関係が逆転し、自治体の方が使われることがないように、モニタリングをしっかりとやる仕組みを今後検討する必要があると思えます。

(議長) 行政というのは、人口とともに縮小していきます。そのため、新しい人材が入りづらくなっていきます。水道、下水道に従事する職員が減少しているのは、全国的な傾向であり、今後老朽化した施設を更新しなければならないという段階になってきたときに、職員がいない状況もあり得ます。

では、どのように人を確保するかといいますと、荒尾市で提案されているように官民連携で確保するしかありません。具体的で現実的な方策として、官民連携というものを全国的に取り組む必要があるという流れの中で、一番先頭を走っているのが、今回の荒尾市のケースではないかということです。

今後、場合によっては他事業を含めて一緒に考える必要もあると思いますが、荒尾市の現実的な方策としては、官民連携包括民間委託という方向性をもって、下水道事業の持続可能性を検討されているかと思います。将来どうなるか分らないですが、事業が頓挫してしまう可能性もあります。具体的で現実的な事業継続というものを提案いただいておりますので、皆様で前に進められるようにしていければと思っております。

(委員) そのようなことになると、すべて民間に委託することはできないのでしょうか。

(議長) 先ほど私が言いました頭脳の部分ですが、やはり責任は行政にあるのですが、運営は民間にやってもらうというのが国の方針です。例えばイギリスでは、おっしゃられたように、すべて民間がやっています。それも一つの方法です。ただ日本の社会的な考え方、価値観、我々が育ってきた文化的な背景を考えると、国としてはやはり行政が責任を持たなければならないという考えですので、効率的な運営に関しては、民間の創意工夫を発揮できるような仕組みをできるだけ考えていこうという話です。

(委員) 技術面も含めて引き継ぎができず、さらに期限が来たらそこで打ち切りだということも問題ではないでしょうか。

(議長) 受託業者が代わってもすぐに事業を引き継げる共通のプラットフォームのような、技術や情報の共有化をする必要があるのですが、そこはまだ民間の中でも検討段階です。おっしゃられるように、5年毎に契約すると、受託業者が代わった時の一時的な手間、コストというのがかかるというのは一つの懸念材料です。契約を長期化したからといって、懸念材料がなくなるわけではありませんが、そのような問題は実際検討の中でしっかりと議論されておりますので、できるだけ余分なコストがかからないような方法をぜひ検討していただきたいと思います。

(委員) 18 ページにつきまして、自治体が業者に選んでもらうというのは、非常に衝撃を受けました。まさにそのような現状にあり、危機感をお持ちであると思いました。選んでもらうだけではなく、選び続けられるような事業自体の魅力や、行政側が業者側をどのようにケアしていくかなどが、この18 ページの一文を見て、すごく伝わってきました。業者としては、儲けていかないと続けていけない部分がありますので、しっかりとモニタリングでき

る仕組みや技術力を、どこに残していくかということが現実的な考え方なのかなと思います。

(議長) 荒尾市では、このような検討をこの場で行っていますが、検討すら行っていない、危機感を持っていない自治体は実は全国に多数あります。荒尾市はこのように検討を行って、まさに一番先頭を走っておられますし、私は全国各地で、いろいろな国の会議や学会等に出席しておりますが、そこで荒尾市が成功事例として紹介されておりますので、民間からしましても、これは絶対失敗させられないケースとして精一杯取り組んでいただいたおり、かつこれを前に進めようとしておられます。まさに民間から選んでもらえるような魅力になりつつありますので、今後も職員の皆様に積極的に取り組んでいただきたいと思います。それでは議事を終わらせて頂きます。ありがとうございました。

4. 事務連絡

今後の事務局運営について

(事務局) 今後の審議会の運営方針につきまして、確認をさせていただきます。昨年同様、11月頃に決算の報告を行います。また、委員の皆様が2年間ということで、8月31日で1度任期が切れますので、各代表からの推薦をいただいたうえで、基本再任ということでお願いしたいと思っておりますが、いかがでしょうか。

(委員) 異議ありません。

(事務局) 浦上会長、議事の進行、また委員の皆様、貴重なご意見大変ありがとうございました。それでは本日の運営審議会はこれにて終了とさせていただきます。

5. 閉会

(注) 本議事要約版は、今後字句等の修正があり得ることを念のため申し添えます。