

特別 鼎談

日本下水道施設管理業協会会長および元会長として、我が国の下水道施設の維持管理に関する効率的な管理運営の推進に尽力されてこられて

服部 博光

月島テクノメンテサービス(株)代表取締役社長
(日本下水道施設管理業協会会長)

榎原 秀明

(株)ウォーターエージェンシー代表取締役社長
(日本下水道施設管理業協会元会長)

谷戸 善彦

日本下水道事業団理事長
(下水道協会誌編集委員長)



平成 26 年
7 月 15 日収録

鼎談の様子

I. はじめに

谷戸善彦・日本下水道事業団理事長

本日は、お忙しい中、本当にありがとうございます。日ごろから大変お世話になっております。下水道協会誌の編集委員長をしております日本下水道事業団の谷戸でございます。よろしく申し上げます。

早速ではございますが、「日本下水道施設管理業協会の現会長様及び元会長様として、我が国の下水道施設の維持管理に関する効率的な管理運営の推進に尽力されてこられて」という題で、日本下水道施設管理業協会の現会長であります月島テクノメンテサービス株式会社の代表取締役社長の服部博光様、また、元会長であります株式会社ウォーターエージェンシーの代表取締役社長の榎原秀明様のお二人にお話をお伺いしたいということでお願いした次第であります。どうぞよろしく申し上げます。

II. 下水道施設の維持管理の変遷について

谷戸理事長 では最初に下水道施設の維持管理の変遷について、過去から現在、そして現状の問題点等をまずお聞きしたいと思います。

日本下水道施設管理業協会の歴史を振り返ってみま

すと、昭和 52 年に水処理施設維持管理研究会として会員 10 社という形で発足し、昭和 56 年には全国下水道処理施設管理業協会に改変されて、それが法人化されましたのが平成元年でいらっしゃいます。それから一般社団法人の今の日本下水道施設管理業協会への移行が平成 24 年 4 月ですね。平成 26 年 4 月 1 日現在、正会員が 128 社、賛助会員 8 社と聞いております。

私としましても着実に発展を遂げておられるという印象があります。昔、私が国交省にいたときからよく存じ上げておりますけれども、本当にいろいろな社団法人さんがおいでになる中で、着実に一步一步先に進んでおられるという印象を持っております(表-1)。

そのあたりの変遷等も踏まえながら、過去から現在を振り返り、現会長の服部さんからお話しいただけますか。

服部博光・月島テクノメンテサービス(株)代表取締役社長 はい。榎原大先輩のいる前で変遷の話が出ると何となくおこがましい感じがしますがけれども、振り返ってみますと、ちょうど私が社会人になった昭和 52 年 11 月に前身団体である水処理施設維持管理研究会が立ち上がりました。同じ年に私が社会人一年目と言いますのは非常に印象的というか、何かの縁

表－1 日本下水道施設管理業協会の主な出来事

西 暦	出 来 事
1977.11.21	水処理施設維持管理研究会発足(会員10社) 世話人代表八木勉(月島メンテナンス㈱会長)
1977.12.6	臨時総会(会員10社)
1979.6.21	第1回定時総会(会員22社)
1981.4.20	第3回定時総会 全国下水道処理施設管理業協会に改組(会員23社) 会長 遠藤一馬(荏原インフィルコ・エンジニアリング・サービス㈱社長)
1981.6.15	下水道展'81に出展
1981.11.17	第1回技術講習会開催(現在も継続)
1982.2.24	第1回施設見学会開催(50名東京都小菅、葛西処理場)
1982.3.1	機関誌「維持管理」創刊号発刊(現在も継続)
1989.7.1	社団法人日本下水道処理施設管理業協会設立(正会員72社、賛助会員10社)
1989.7.26	北海道支部設立(14社)
1989.8.28	中部支部設立(13社)
1989.8.30	九州支部設立(15社)
1989.8.31	西部支部設立(35社)
1989.9.5	東部支部設立(45社)
1989.11.28	会誌「河童だより(現「カッパ通信」)」創刊号発刊(現在も継続)
1993.9.8	第1回海外視察研修
1994.4.1	下水道処理施設維持管理業が日本標準産業分類として告示
1995.8	「下水道処理施設維持管理マニュアル」発刊
1996.2.4	第1回下水道処理施設技士試験を実施(2003年度まで)
1996.7.2	東北支部設立(24社)
1998.1	「小規模下水道処理施設維持管理マニュアル」発刊
2001.4	「下水道の維持管理(基礎編)」発刊
2008.4	「下水道処理施設管理に関する損害賠償保険」開発・案内
2012.4.1	一般社団法人日本下水道施設管理業協会へ移行(正会員125社、賛助会員8社)
2013.4.1	「下水道の維持管理(基礎編)2013年改訂版」発刊
2014.4.1	正会員128社、賛助会員8社

なのかなあとと思っています。

その昭和52年は、下水道普及率が26%だったそうです。それが今76%まで上がってきて、約50%、私が社会人を続けてきたこの37年間で、国の発展レベルの指標である下水道普及率が50%上がったことは、国にとっても、あるいは住民の立場から見ても素晴らしい成果になるのではないかとと思っています(表-2)。

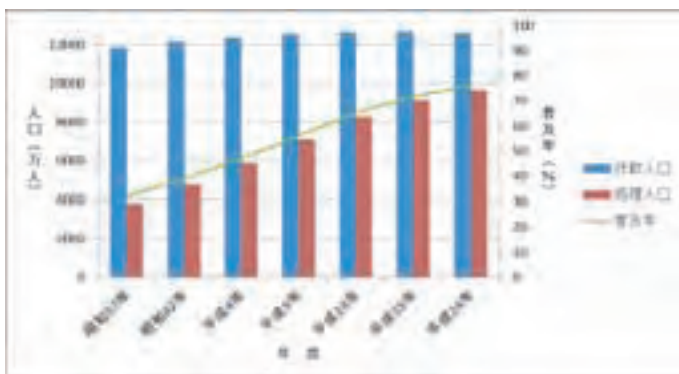
今はもう当たり前のことのように下水道を使いながら都市生活をすごしているわけですが、この37年間、特に下水道事業に関しては、お役所と民間とが一緒になって50%の普及率向上のために尽くしてきたこと

からもわかるように、官民連携の典型的な事業であり、数ある公的事業の中で特筆に値する進捗を成し遂げた事業だと思っています。

その間、榊原元会長は非常にご苦労された時期があったかと思います。何しろ急激に普及率を上げるということで、人材の募集、採用、育成等について質と量を維持する必要がありましたから。特に、社団法人になった平成元年は、ちょうどバブルの最終年だと思えますけれども、この時期は恐らく大変な人材難の時代だったのではないかとと思います。その中でも何とか下水道施設の維持管理の人材を育成し、人を質・量共に確保してこられた諸先輩に対して敬意の念を表したいと思います。

今、平成元年当時のバブル期とは状況は違いますが、協会の大きな課題として、国交省の新下水道ビジョンにもあるとおり、持続可能な、サステナブルな下水道ということで、これを実現するために技術者・技能者を質・量共に確保していくことが我々民間の協会として最も大事なことのひとつだと思っています。しかし、その一方で、有効求人倍率が1倍を超える、あるいは我々と多少なりとも重複する建設業の有効求人倍率が2倍を超えるような昨今の状況で、いかに、必要となときに必要な人材を維持していくかということに腐

表－2 下水道普及率の変遷



心しているというのが、我々協会の現実です。また、人口減、財政難あるいは危機管理と、ここに来て3つの大きな社会現象といますか、社会の課題が出てきました。その中で、その3つの大きな課題、特にあの3・11の後の危機管理のような課題もあって、いかに非常時に下水道を止めないで市民生活の持続のために運転し続けるのかということが一番、協会として大事なことだと思っています。従って、その3つの大きな課題を今の人材難といった現実を踏まえながらこれからどうしていくのかということ、各企業、協会、お役所等の関連、いわゆるステークホルダーの皆で知恵を出し合いながら進めていきたいと思っています。



服部氏

谷戸理事長 ありがとうございます。それでは榊原元会長から、この30年を振り返って、印象深い話や一番大きな変革点はどこにあったか等について伺いたいと思います。

榊原秀明・(株)ウォーターエージェンシー 代表取締役社長 服部会長がマクロの視点からお話されたので、私は少々ミクロな話も含めて、数十年にわたってこの業に関わらせていただいた立場からお話したいと思います。

この30年ということですが、もう少し遡らせていただいて、下水道の管理委託がはじまったころから振り返らせて頂きます。当時は、民間委託の仕組みらしいものもなく、発注する側も受注する側も、それぞれが手探りで何とか調整しながら実施してきたというのが実状だったと思います。実際には建設業における構造物の発注に準じたような仕組みとでも申しましょうか。いずれにしても曖昧模糊とした環境の中で、民間委託が進められてきました。

このような民間委託がはじまった背景としては、戦後の経済復興という大きな目的の中で、雇用施策の一つとして活用されてきたという面もあったと思います。つまり、地元の雇用の肩代わりのことを民間がやってきたというような捉え方もできるのかなと、感じていました。



榊原氏

一方、ここ十数年の状況を見ると、下水道の民間委託は転機を迎えていると言えるのではないのでしょうか。税収の減退とそれによる財政の逼迫により自治体が疲弊し、コストの問題がにわかに表面化してきた感があります。それを受けて、コスト削減、下水道の運営費削減という新しいテーマが出てきたように思われます。

私が非常に感謝しているのは、この難題に対して国が包括的民間委託という契約方法を指導してくれたということです。当時の民間企業に何が求められていたのか、それまでのような人の量のみを確保するということから、民間の責任において創意工夫をうまく活用しながら全体の管理運営の効率化を図っていくという方向にパラダイムシフトがなされ、その具体的方法論として包括委託、あるいは提案型プロポーザルが示されました。これは非常に画期的なことだったと思うし、私も業界が日ごろ願っていたことが具体化されたということでもあったんです。そして、これをもって、真の意味での民間委託がスタートしたと認識しています。

ですから下水道の管理運営において、名実ともに民間委託という環境になったのはここ十数年の話です。ある意味では、下水道の管理運営は非常に古くて新しいテーマだと感じています(図-1、表-3)。

谷戸理事長 今、榊原さんから非常に貴重なお話があったと思います。まさに国が包括的民間委託、性能発注に舵を切って、国の平成15年の閣議決定を境に、榊原さんの言葉を借りると本当の意味での民間委託になったということが非常に大きかったと思います。

そのあたりに関して、服部さんからも、包括的民間委託、性能発注への転換について、補足的な話、いかがでしょうか。

服部社長 委託件数について、包括的民間委託レベル1、2、3^{*}とあるんですけども、3つ含めて包括委託というのは全体の中で35%強ぐらいになるんです。ただ、相変わらず仕様書発注がまだ60%強ぐらいあり、まだまだ主流ではありません。ただ、年々、少

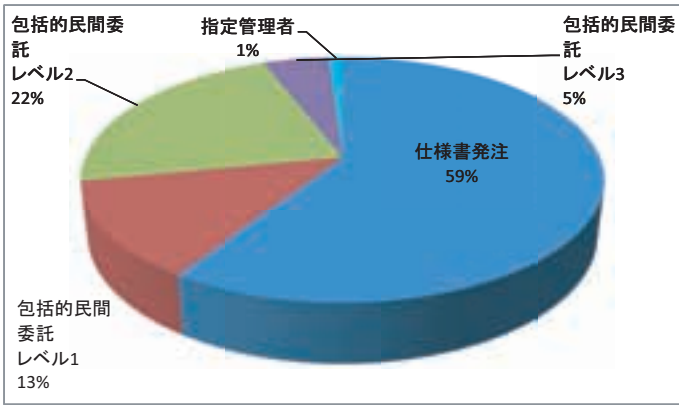


図-1 委託契約方式の現状 (平成 24 年度)

* 日本下水道施設管理業協会調べ

表-3 民間委託の流れ

項目	直営 (昭和40年代まで)	仕様発注 (平成13年まで)	包括的民間委託(指定委託) (平成17年以降)
経営基準	—	あり	なし
人員配置について		仕様書で規定した人数以上を配置することを求められる	民間が責任を持てば、定数人員の確保はない
下水道法上の責任	下水道管理者	下水道管理者	下水道管理者(民間事業者は、委託者と合意した条件下において要する水準の水準等契約上の責任を負う)
下水道法資格者の配置	自治体が配置	委託者(自治体)が配置	委託者(民間事業者)が配置することもできる
コストに対する考え方	自治体職員の高齢化に伴い、人件費を主体とするコスト削減効果は限界	自治体職員の高齢化に伴い、人件費を主体とするコスト削減効果は限界	民間事業者の創意工夫による削減効果が期待できる

しずつですが、国交省が指定した包括的民間委託レベル1、2、3に対して各自治体の人が真剣に取り組んできている成果は出てきていると思います。一方で、榊原社長のお話ではないですけど、昔は人材の切り売りのようなものでしたが、今は単年度契約から複数年契約の形で維持管理の事業を、短期的なものから長期的なものとして見てもらえているような傾向も数字的には出てきています。今2年以上の契約を結んでいる委託の割合は……。

谷戸理事長 約半数ぐらいですかね。

服部社長 半数以上ですね。半数以上がもう複数年契約になっていますので、成果は出てきているのかなという感じですね。

谷戸理事長 そうですね。複数年契約の話は随分進んできましたね。今、単年度が45.9%で、2年以上の複数年は54.1%もあるようですし。ただ、やはりさらに長期の5年以上になるとまだまだという感じですね(図-2)。

服部社長 ええ。やはり限られてきます。一方でEPCとO&Mをプラスして企業がとっていくというような特殊なものも幾つか出てきていますので、それを含めて長期契約が増えてきているのかなという感じはありますね。

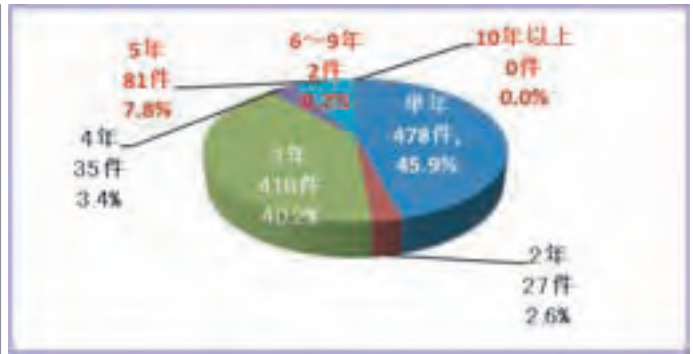


図-2 委託契約年数の現状 (平成 24 年度)

* 日本下水道施設管理業協会調べ

谷戸理事長 なるほど。今幾つか、過去を振り返った中における大きな変曲点の話なども出ましたけれども、それを受けて、現在における下水道施設管理業協会として、または榊原さんの会社も含めて、まだ残っている問題点について、社長としてどう感じておられますか。

榊原社長 民間委託では、特に契約期間が長期にわたる場合は、公平公正さの確保といったものがまず前提になると思います。では、その公平公正さとは何かということなのですが、例えば卑近な例で言いますと、一社が継続して同じ施設を管理運営していくことは公平公正の観点からどうなのか、という議論がよくあると思います。

この議論にあたっては、何をもちて発注者の利益とするかということを真剣に分析し、検証していく必要があります。なぜなら、発注者にとって請け負う会社がその都度変わっていくということに対するデメリットのほうが、実は大きいかもしれないからです。実際に、複数年契約あるいは継続して管理運営していくことには、そこに何らかの必然性があると思うんですね。公平公正の面からも、その必然性について我々が、あるいは管理業協会として、しっかりと説明していかなければならないと思っています。

これは、マネジメントの分野が共通して抱える問題ではないでしょうか。なぜかという、経験というのは目に見えない技術、テクノロジーといってもいいと思いますが、こうした分野ではその蓄積が持つ意義は非常に大きく、それがないと管理運営のリスクヘッジも難しくなります。しかし、モノづくりと違って、マネジメントは、第三者の目にはその質や成果が見えにくい分野なので、理解して頂くのも難しい。

ですから、こういう理解しにくいものを理解していただくための手法を業界としてしっかり組み立てていく必要があるのかなと。あるいはそういったメッセージをしっかりと発信していくことが重要ではないかと感じています。

谷戸理事長 今のお話、本当に貴重なお話ですね。まさに、毎年、請け負う会社が変わることが本当に真

の公平公正ということなのか、もうちょっといろいろ議論すべきですよ。そのあたりはどうですか。服部さんから。

服部社長 この点は私もいつも榊原社長から薫陶を受けて(笑)、いろいろご指導いただいているところなんですけれども。

先ほど榊原社長が言われたように、何をもちて発注者の利益とするのか。我々にとって直接の発注者はお役所なんですけれども、お役所というのは住民の代表なんです。水道にしても、下水道にしても、何が利益かということを考えていくと、まず一番大事な利益というのが公衆衛生、それから環境保全、この2つがまずあって、その下、二義的、三義的などところに初めて経済合理性といったものが入るのかなと思います。

ということは、逆に考えると公衆衛生、環境保全というものがなければ、幾ら経済的な合理性があったって意味がないという仕事が上下水道ですから、そこを維持するため、評価するために何をすべきなのかということが一番大事なことではないかと思います。

榊原社長が言われましたように、当初、物品を軸にして我々の委託契約というのは発注されていたわけなんですけれども、物品というのは1年、2年という短期間でできて、悪かったら壊したり、作り直せばいいんです。しかし、我々の仕事って、作り直したり、やり直したりすることができないんですよ。毎日同じルーティンを繰り返して、それが当たり前のようにしないと住民や役所の利益にならないという仕事なので、逆に言うと、長期的に見なければ本当の利益がわからないという性質を持った仕事だと思うんですよ。

そういった意味で、きちんと発注者側の利益を考慮するのであれば、今申し上げたようなことを精査していけば、当然、毎年業者が変わるとか、毎年運転管理する人間が変わるとか、そういったことが果たして起こっていいのかと思います。

谷戸理事長 なるほど、本当にそうですね。よく、都市の方が、どこか1つの企業に随意契約をするというときに、随意契約自身に対して非常に神経質になられて、一般競争にしなくてははいけないという発想がか



谷戸氏

なりあります。何が本当に公平公正かということはいっとしかりと考えるべきですよ。

次に現状の問題点の中で、今榊原さんのほうからはまさに、本当に何が公平なことか、特に毎年、毎年、変わらなければいけないのかという問題提起がありましたけれども、その他、協会として、服部さんから何か、現在の協会の抱えている課題として、今後、地方自治体の方々にも少し変わっていただきたいといったこととか、問題として伝えていくことはありますでしょうか。

服部社長 冒頭申し上げたんですけれども、喫緊の課題といたしまして人が減っていくということが一番大きな課題の1つだと思います。特にオリンピックが決まって、ここへ来て、お役所、中央官庁及びマスコミ等々もやっと人口論の話をきちんと取り上げるようになってきましたけれども、我々の仕事というのはノンテクではない仕事ですから、例えば料金徴収するとか、ごみ集めるとか、そういった仕事と違まして、毎日、流れてくる下水、それも全部、時間、天候、季節によって違うというものをいかに適正に処理して河川や海に流していくかという仕事ですから、技能者、技術者を確保することが至上命題なわけです。

一方で、ここに来て、この数年ずっとデフレが続いて、従業員の待遇等も決して良い方向には改善してこなかったということがあって今の求人難の問題が出てきているわけです。それはもうこの半年で世の中激変してしまったなというような感じもありまして。

ただ、かと言って、生活をストップするというわけにはいかないですよ。都市において下水道が止まるということは、上水も止まるということ。先ほども申し上げたように我々の仕事はやり直しがきかないし、作り直しがきかないし、放棄もできないし、とにかく処理場にへばりつかなければいけないという仕事です。市民の生活を支えるために、その技術者、技能者をいかに質的に、量的に、これから数年にわたって採用し、教育し、育成して、適正に配置していくということを今のような待遇だとか、いろいろな社会状況の中で本当にできるのかなと、非常に危機感を感じております。協会の会員も含めて日本社会全体で下水道の技術者、技能者を、将来的にこのぐらい必要で、このぐらいは絶対確保しなければいけないという目標のようなものが本当は必要なのではないかと考えています。それはもう官民挙げてやらないと市民生活がそのままストップしてしまうと思うんですよ。

Ⅲ. 会長および元会長として、国の下水道行政を見てこられてのご感想・アドバイス

谷戸理事長 次に日本下水道施設管理業協会の会長、元会長として、国の下水道行政を見てこられての

アドバイスを、例えば、国の下水道行政という点で言えば、先ほどの包括民間委託にシフトする話や、直近の話でいけば、新しい新下水道ビジョンも、循環の道の持続と進化を標榜してできたわけですけども、そういった話も含めて、国の下水道行政を見てこられて、国の行政に対するご印象とか、もうちょっとこういうふうにしてもらったらいいんじゃないかと、今度のビジョンはどうだろうかとか、この辺はおかしいんじゃないかと、ご意見等あれば、榊原さんからよろしくをお願いします。

榊原社長 私どもの立場から国の行政で一番注目し、期待しているのはやはり官民連携でしょうか。よくヒト、モノ、カネという切り口で施策が議論されることがありますが、その言を借りれば果たしてモノとカネはどうなるのか。新しい下水道ビジョンにおいても、この課題について大所高所から検討が加えられ、いくつか方向性も示されていると思います。

ビジョンで示された方針はすばらしいもので、今後、具体的な実績が築かれていくことを切に望んでいます。私ども民間企業や団体としても、具体化に向けてどのように協力させていただくことができるのかということも考えていかなければいけないと思っています。

谷戸理事長 では、服部さんから、新しい新下水道ビジョン等に対してのご意見、ご感想はいかがでしょう。

服部社長 榊原社長とほとんど同じなんですけど、これからこれを進めていく、展開していくということに当たって、各関連団体が具体的にどういうマイルストーンをつくって、どのくらいのヒトとカネとモノをかけて、いつまでに、何をやっていくのかという、ロードマップのようなものはもっと具体的に各関連団体に議論していかなければいけないと思っています。それがある程度つくれば、あとはもう進捗に応じながらチェックしていけば良いと思いますので、そこところがすごく大事なことだと思っています。

ビジョンですから、方向性が決められて、こういう形でテーマをつくって、国の下水道をサステイナブルな形にしていくということだと理解していますけれども、そのためには、中央官庁を初め、都道府県、各自治体、民間企業、あるいは関連の我々のような協会が具体的に何を、どういう施策で、どういう項目で、いつ何をということ細かく決めていきながら見ていかないと、なかなか進んでいくのは大変なのではないのかという気がするぐらい、非常に中身のあるビジョンだと感じています。

谷戸理事長 私自身も、下水道政策研究委員会という、このビジョンをつくる委員会の委員として、去年の秋から9カ月間議論を続けてきました。今お二方からの話がありましたように非常に中身の濃い、濃すぎ

るぐらいのものだと思っています。

しかし、それをどう、さらに具体化していくかが大事だと思います。内容的にはいろいろ盛り込まれているんですが、私の印象では、国交省の下水道部は、道路とか、港湾とか、他の社会インフラのセクションに比べますと、性格が違うのかもしれませんが、もともと民間企業の方々、民の方の力をもっと活用するという意識しながらやってきた組織だと思うんですけども、今回のビジョンの中ではさらにそれを意識してきているという印象がすごくあります。

そういった中で、これから下水道は、中規模くらいのある程度大きな都市であっても、技術者が一気にいなくなる中で、民間の方による補完という形で、いろいろな法人の方々、皆さんの世界の方々への期待がすごく盛り込まれているビジョンだなと思います。

ただ、これからそれをどう実現していくか。公共団体の方々もこのビジョンを受けてどういう形で対応していくかというのが肝心でしょう。

IV. 現会長としての抱負について、また、元会長としてのご活動の中での印象深い話について

谷戸理事長 それでは、現在からちょっと先に向けての話をお伺いしたいと思います。服部新会長になられて、まだ本当に就任間もないところでいらっしゃいますが、ぜひ、日本下水道施設管理業協会の新会長様としての抱負をお話いただけますか。

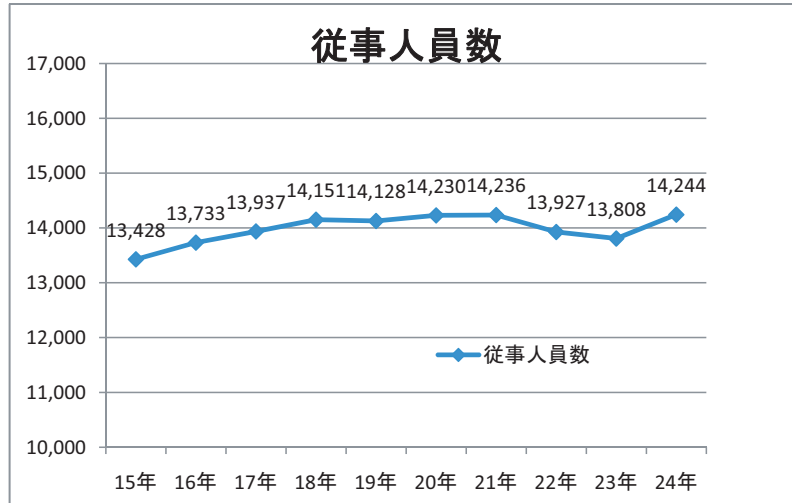
服部社長 当協会、会員は5月30日現在で128社です。下水道の従業員数が全国に1万4,000人です。北は北海道から南は沖縄まで一日24時間、365日、働いておられるんですが、多くの会員が水道もやっていますので、そういった意味で恐らく上下水道でいくと1万8,000人ぐらいになります。そのぐらいの人々が現地に溶け込んで、一住民、一企業人として暮らしているというところで、余りにも大きくて、当たり前すぎて、国交省の下水道部を初め、下水道をどういうふうにアピールしていくかということが私の最大の責務だと思っています(表-4)。

昨今、お金がかかることの話だけは増えていくわけです。例えば介護でも2025年になると100万人の介護職員が必要になるという試算もあって、福祉予算は増え、年金総額も増え、社会保障費が膨大になり、また、集団安保で防衛費も増える。

首長にとっては、ごみ処理にも割かなければいけない、子育てにも割かなければいけない、公民館も維持しなければいけない。いろいろある中に上下水道があるわけです。

上下水道は、そういったいろいろな行政がやる中で最も重要な1つであり、それが無いと我々の日常生活が止まってしまうということを訴えていかないと、上

表-4



* 日本下水道施設管理業協会調べ

下水施設を維持していただくだけの予算を確保するのは難しいのではないかと思います。

この間、大雪がありまして、ごみ収集車が1週間来なかったんですけども、来なければ来ないでちょっと不便だなという感じなんです。だけど、下水道は止まりませんでしたし、下水道が止まらないということは水道も止まらなかったんですけど、あれが止められたらその日、もう暮らせなくなるんですよ。そのぐらい我々の仕事って市民生活と非常に近いところにあるので榊原社長が言われたみたいに言いづらいところがあるんですけど、止められないんですよ、下水道は。

それをいかにわかってもらうかが、この下水道の一協会の会長としての私の責務の一番大事なところかと思えます。それが少しでも住民にわかっていただければ、我々の協会にもフォローの風が吹くのかなと思っています。

谷戸理事長 本当にそうですね。私も下水道事業団の理事長として、市長さんとかいろいろな方とお会いする中で、本当に下水道事業をしっかり行っていただきたいと思えますけれども、我々が思っている以上にみなさんあまりご存じないですよ。まして国民の方にとってということになりますとそれ以上にご存じの方は少ないですよ。

下水道は、例えば道路のように「今日はちょっと通行止めでございます」とか、「今日はちょっと水をうまく処理できません」といったことが、一旦供用開始してしまうと365日、24時間、絶対できないものですよ。

服部社長 そうなんです。

谷戸理事長 トイレなんか行かなくても何とかなるじゃないかと言う方もいますけれども、決してそんなことはありません。地震等の災害が起こったときにはある程度わかっていただいたわけですけども、そのあたりのPRは本当に大事ですね。

服部社長 そうです。例えば台風が来るといって非常体制を敷いている公共事業はそんなにないと思うんです。しかし、我々はそういうときでも必ず維持管理の仕事を遂行しなければなりません(図-3)。

谷戸理事長 榊原さん、そのあたりに関して、今のお話の延長でも結構ですし、または新会長さんに対する元会長としての注文とか、そういう話でも結構でございます(笑)。

榊原社長 私は元会長といいますが、当時はバブル崩壊後で、できるだけお金を使わないことばかり考えていましたので(笑)。とはいえ、せっかくなので、協会やその構成企業のあり方について、感じていることを少しお話させていただこうと思います。

これからの維持管理業を考えていくうえで、一つは業界全体としてどのように成長していくべきかという課題があります。同じ業界にいる以上、会員各社が競合するのは当然ですが、競争しながら、また時には協働しながらお互いを高め合い、しっかりと存立し続けていけるような関係にしていかなければならないと思います。

競争、競合を排除してしまうと、かえって全体の成長を阻害してしまいます。そういったことも含めて、全体がどういう方法で成長していくのか、あるいはどのように企業がしっかりと基盤を整備しながら生き残っていくのか。協会にはそうした部分をうまくコントロールしていく役割が期待されます。我々もそうしたことに何かご助力できればと思いますし、何かいいアイデアがあればご提案したいと思っています。

それからもう一つ、団体のレゾナントルの問題が挙げられると思います。管理業協会は何のための団体なのか、団体としての影響力をどのように高め、また発揮すべきか。あるいは、団体なればこそできることを我々自身が会員としてしっかり考えていく必要があります。

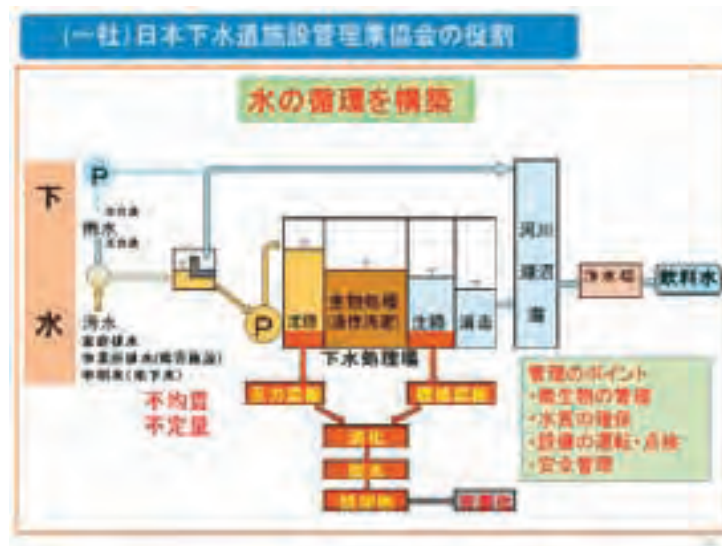


図-3

私が会長をやっていたころは、陳情という活動がありました。正直なところ、当時から単に自分たちに都合のいいことばかりをお願いするのではなく、せっかくの団体なので、下水道事業全体にとって良い方向に進むように、民間が牽引していけるような提案やメッセージをしっかりと発信していくことが重要だと思っていました。

ただ、やはりこうしたことは、利害の共有と言うか、皆が同じ思いに立ってはじめて団体としての力を発揮できるものです。残念ながら当時はまだ、業界としても団体としても未成熟だったこともあって、統一した一つのメッセージを組み上げていくことはちょっと難しかったかなと思います。ただ、今はそういったことができる環境が十分に整ってきていますので、今後は、協会として社会にとって有益な提案をしっかりと考えていかなければいけないと感じています。

谷戸理事長 ありがとうございます。今幾つか貴重なお話をいただきましたが、最後の団体・民間の方々からの提案といった話は、今回の新下水道ビジョンでもまさにそのあたりがテーマの一つになっています。これからますます公共団体側の技術者が少なくなっていくという背景を受けての団体・民間の力の必要性が新ビジョンの中でもくっきりと出されていると感じますね。

それからさっきの、榊原さんがおっしゃった競争性については、総合評価、プロポーザルといった発注方式についても、施設管理業協会さんの実施したアンケートによれば、まだまだそういうものを採用しているところは少ないようです。検討だけはされているところは結構ありますが。そういった中できちっとした、真の実力といいますか、競争性、実力等を評価したうえで業者選定を行うということが、管理の話の世界に限らず、建設の世界も含めてそうですけれども、

大事なところだと感じます。

しかし、そういった中で、例えば契約を延長するかどうかというときに、改めてその随意契約の内容を新しい形にするというようなことについても、ある程度自由な形を許容し、きちっとした評価をしていくという時代が来ているんでしょうね。

V. 今後の日本の下水道施設の運営の方向性について

谷戸理事長 では、将来に向けて、今後、下水道施設の管理運営について、どのように進むべきでしょうか。先ほど服部会長からも、例えば人の確保の問題でも厳しいというお話がありました。今後の下水道施設の管理運営というときには、キーワード的にはICTを使っていく話とか、広域でやるとか、ロボットもあるかもしれません、いろいろな形・方法でクリアしていくような部分もあると思うんです。そういったことも含めながら、今後の日本の下水道施設の管理運営について、どういう方向を目指すべきなんでしょうか。服部会長さん、先にお願ひできますか(図-4)。

服部社長 先ほども申し上げたかもしれませんが、我々の仕事は、長期的な目で見ていただかないとなかなか本当のことはわからないと思います。これは企業の経営者としてもそうなのですが、どうしても今の金融市場というのは短期的なものを求める傾向や株主資本主義的なところがあって、短期的な利益を追求する企業が良い企業であるかのような風潮があるんです。

我々の仕事というのは本質的には、短期的に大きなことをやる仕事ではなくて、穏やかな市民生活を公衆衛生と環境保全という目的のためにいかにうまく維持していくかということがすべてだと思いますので、それこそ長期的に見ていかないとはいけません。企業収益

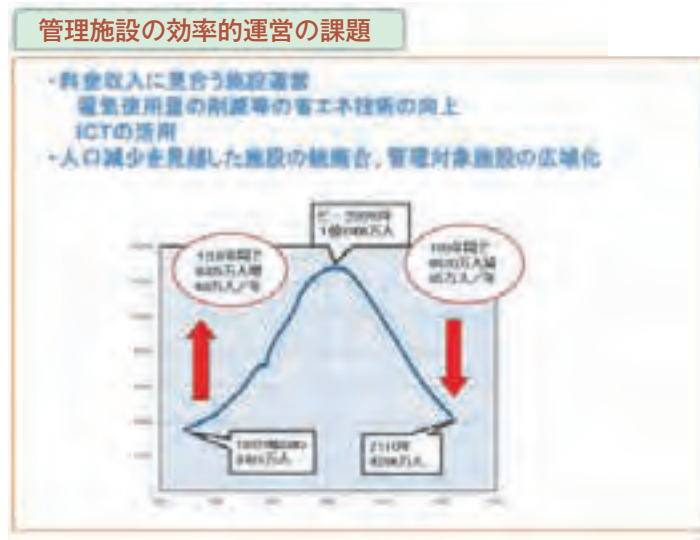


図-4

についても長期的に見ないと本当のことはわかりません。

あるいは、我々の協会で働く人にとっても、今、工事の現場に行ったほうが恐らく給料は良いですよ。だけど、自分が大学を出て30年、40年働くということ考えた場合に、人生の積分の面積というか、横線が年齢で、縦線がキャリアでも、売上でも、利益でも、個人の収入でも何でも良いんですけども、その積分の面積をいかに最大化するか。短期的に最大化してもしょうがない。

長期的に考えることが、公衆衛生につながり、環境保全につながる仕事だと下水道関係者にとらえていただければ、相当、この仕事はきちんと市民の生活を支えられると思っています。水メジャーの話じゃないですけど、すごく収益を上げているとか、そんなことに目とらわれがちなんですけれども、あくまで穏やかな利益が長期間にわたって続くということが魅力であって、この仕事の性質は、一般的な金融市場にはなじまないと思っています。

谷戸理事長 なるほど。榊原さんの会社でもICT、IT関係を使った取り組みとかもされておられますけれども、そういったことも含めて、今後の進むべき方向として意識する点とはどういったことでしょうか。

榊原社長 設備の高度化はだいぶ進んできていると思うんですね。しかし、残念ながらソフトな管理運営の高度化という点は、まだまだ立ち遅れています。これには、先ほども申し上げたように管理というものは、一般の目には見えにくいというということも深く関わっているのではないのでしょうか。ですので、今後はさらにもう一歩踏み込んだ管理運営の高度化をしっかりと考えていく必要があると思います。また、管理運営の高度化に向けては、業務を受託しているそれぞれの企業の主体的な努力が重要で、その実現に向けてしっ

かりと取り組んでいかなければいけないのかな、と感じています。

これに関連して、管理運営費用についても検討すべき課題があります。先ほども申し上げたように、管理運営費用の削減が求められていますが、費用削減に当たっては、業務の品質を確保しながら全体のコストを取れんさせることが大切だと思います。

これまでは、見えやすいコストが安ければ効率化が進んでいるという考え方もありましたが、見えにくく、評価することも非常に難しい業務の品質も、管理運営において重要な要素です。一方、提案型の契約方法が導入されたことによって品質の評価もできるようになってきました。受託者からすれば、提案は言うは易し、行うは難しという面がありますが、品質への取り組みが客観的に評価される良い手法であると思います。

こうした提案型の導入をさらに進めていけば、高度化に対する実績を増やし、その検証を的確に行っていくようになってくるのかなと思います。こうした実績づくりと検証を繰り返しながらその過程で、ICTなどの技術を活用した高度化のためのツールの有効性を保証、担保していく。それが全体の高度化を進めていく現実的な方法になるのではないのでしょうか。

それでは、どうすればツールの導入を進めることができるのか。その答えは、先ほどの複数年契約のメリットとは一体何ぞやということに関わってくるのです。これには当然、デメリットもあります。あまり期間が長いとデフレリスクやインフレリスクが出てきてしまいます。一方、複数年契約の大きなメリットの一つは、設備投資が可能になるということです。複数年契約により、設備投資の回収も可能になります。

ですから、管理運営の高度化という観点も含めて、もう少しこの複数年契約の意義を発注側、受注側双方

がしっかり理解し、どんどん高度化のためのツールの導入を図っていくことが求められていくと考えています。

それから、管理運営の全体的な枠組みに関わる話になりますが、下水道のインフラはかなり成熟していると思います。そして、その分野で非常に重要な機能を果たすのは、下水道事業団だと思っています。下水道を設備だ、管理だと部分や段階ごとに矮小化して捉えるのではなく、放流水質の保証、あるいは河川の水質の保証といった事業そのものの使命と申しませうか、大きな目的を果たしていくために、全体を俯瞰的に管理していくという立場から、ぜひ事業団にはこれからもそうしたところにトータルに関わりを持っていただければ大変ありがたいと思っています。

設備を作っていくというのはプロセスの一つであり、それが終わったから下水道事業が終わるということではありません。国の責務ということからすれば、その設備が所期の目的を果たしているのか否かということまで含めてしっかりと管理しなければいけません。その部分をぜひ事業団に関わりを持っていただければと感じています。

谷戸理事長 多分、今おっしゃったのは官側、発注者の人たちに、技術的な部分をきちっと判断できる人がどんどん減ってきている中で、もともとそういう状況を背景にできた組織でもある下水道事業団が、役割を果たせということだと思います。事業団は、最終的に儲ける組織ではないので、第三者評価者であるとか、客観的な評価者みたいなところも含めながらマネジメントの部分のところを官側に立った形でトータルの視点で対応すべきだと思います。民間の方々とウィンウィンの関係というか、事業団が入ることによってさらにトータルとしては民間の方々と事業団が良い形の関係が築けるはずだと思っています。下水道事業団という、非常におもしろい技術者集団であって、公側の立場に立っての第三者的な評価もできて、いろいろなことができる組織は、道路・河川・港湾などの社会インフラの世界の中でも、下水道の世界の下水道事業団だけです。

40年の歴史があって、ポテンシャルもあって、技術者もたくさんおり、優秀な職員もたくさんおります。それだけ質の高い技術者がたくさんいるこういう組織をうまく活用していくべきという議論が、新下水道ビジョンの中でもありました。こういう組織がある限りは、理事長の私が言うのも何ですけど、うまく活用していただいて民の方とのウィンウィン関係を築いていくべきではないかという感じがします。

その中で、複数年契約の話について、もともとお聞きしたかったんですが、実際に複数年契約というときにどれくらいの年数が望ましいと思っておられるのでしょうか。服部さんからよろしくお願ひします。

服部社長 複数年契約が良いという議論はしています。では何年が良いかということになりますと、会員の状況によりけりです。

谷戸理事長 複数年という話では会津若松の水道で19年とか、すごく長いのがあって、そういったイメージを皆さんお持ちなんではないでしょうか。

榊原社長 複数年契約の目的によって、そこは変わってくると思います。

谷戸理事長 なるほど、そうですね。

榊原社長 先ほどの目的と意義のところをもう少し正しく見極めた上で、その年数が適切かどうかを判断することになると思います。例えば、最近のコンセッション契約についても同じことが言えるのではないのでしょうか。

谷戸理事長 ええ、そうですね。

榊原社長 私は、実体論として下水道事業は国の財政支援を抜きにしては円滑な事業運営がなかなか難しいと思うんです。正直なところ、こうした特性を持つ下水道事業は、コンセッション契約とはすぐにつながってこないのではないかと感じています。今、水道も下水道も同じスキームで議論がなされているようですが、水道は水道、下水道は下水道で、それぞれの状況を見極めながらやるべきだと思います。一見すると、水道と下水道は近いところにあるように感じられるかもしれませんが、ご存知のように制度上の仕組みや事業の内容もずいぶん違うと思うんです。

下水道は、国の支援があって成り立つものですし、そもそも、その性格とか目的は、大局的には国家の責務と言ってもいいくらい大切なものだと思います。このように考えていくと、いわゆる経済の原理を主軸として下水道事業の運営を捉えていくということがどうも私はしっくりこない。そもそも下水道事業はそういう性質のものではないのではないかと思うのです。

ただ、水道はそうではないですね。水道は元来、公衆衛生が目的ではあっても、同時に供給事業でもあるわけです。供給事業と公衆衛生と両方の側面があって、供給事業の面で考えればコンセッションという話もありうると思うんです。

もちろん、コンセッション契約の方法論については検証しなければならないと思いますが、いずれにしても対象となる事業の特性をしっかりとらまえた議論が展開されることを期待しています。

谷戸理事長 なるほど。

榊原社長 そこで、複数年契約の年数についてですが、私はコンセッションの場合には、20年とかそういう単位で契約しうると思うんですが、そうでない場合においては5年が限度かなと思います。

先ほどのインフレリスク、デフレリスクということも踏まえると、それらの及ぼす影響は5年ぐらいでしたらさほど大きくはないだろうと。とはいえ、不確定

な要素も増えてきますから、5年契約とする場合には、仕様の変更がその途中でありうる。あるいは仕様の変更について協議しようというような1項目を規程の中に盛り込んでおかないといけないのではないのでしょうか。これが、5年という長期の契約では、最低限必要な条件ではなかろうかと感じています。

谷戸理事長 確かに、榊原さんがおっしゃったように、水道と下水道は、随分違うのではないかと思います。補助金が入る世界かどうかというあたりもかなり違って来るのではないかと感じますね。服部さん、今の話はいかがでしょうか。

服部社長 全くおっしゃるとおりだと思います。私もやはり3年か5年ぐらいかなと思っていました。それは榊原さんがおっしゃられたようにその施設の目的によって、あるいはその自治体の内部事情というんですかね、技術者がいるとかいないとか、契約に手間をかけられる人がいるのか、いないのかで多分変わるだろうと思います。でも、少なくとも私は3年は欲しいなど。

例えば新しい施設をつくって、少し運転を変えなければいけないというときは3年で様子を見ようかということもあると思いますし、もう古くて、その先も更新の計画がないという場合は、その機械の故障具合とか回り具合をよく知っている運転管理の業者を使ったほうがいいわけで、その場合は5年ぐらいなのかなという感じですね。

ただ、ちょっと時代が変わってきています。今、コンセッションもそうですし、あるいは仕組み案件BTO方式とかPFIもそうなんですけど、労働環境が、急に変わってしまいました。我々企業経営者も、デフレに慣れてしまって、物の値段が上がらないのではないかと、もうたたけばたたくほどコストダウンできるんじゃないかとかですね。お役所も多分同じように考えられていると思うんですけど、今、世の中で起こっていることって、例えば生コンが消えているとか、あるいはガソリン価格が毎週上がるとか、こうしたことが起こっています。要するに物が高くなる方向、それから人件費も高くなる方向へ動いてしまっていますよね。こういうことが続いていくと、例えば20年契約というような話になってくると、いろいろな価格変動条項みたいな条件を入れなきゃいけません。

そうすると、本当にもし仮に物価が上がったときに、電気料金みたいに総括原価方式、総積算原価みたいになっていて、それを住民や利用者にチャージできれば良いですが、そうになっていなかったら契約そのものが成り立たないということになります。

だから非常に慎重になって良いのではないかと思います。

VI. 下水道界の次代を担う若い世代の皆さんへのアドバイス

谷戸理事長 それでは次に下水道界の次代を担う下水道界、産業界、それから役所の関係、大学関係の若い世代の皆さん方へ、ぜひお二方からメッセージをいただきたいと思います。服部会長からどうぞ。

服部社長 私は、高度成長のときに幼年期というか学生時代を過ごして、川や海が汚かったのをよく覚えています。水道も余りおいしくなかったと実感として覚えているんですけど、今の若い人たちってもう多分、川や海が汚いとか、海にごみがいっぱい浮いているとかは、あまり実感としてわいてこないんだろうと思うんです。

それはまさに、先ほど申し上げたように我々の協会が発足してから37年間で下水道の普及率が50%近く上がったということの成果なんです。それを若い世代の人たちは実感として知りません。

日本において、環境保全と公衆衛生はもう当たり前のものでして享受できていますけれども、実はそうじゃなくて、それはいろいろな人の努力でそうなっています。それを理解してもらうために、一番良いのは、あまり下水道が整備されていないような発展途上国、新興国等に行くことです。すると、いかに下水道施設が大切かということを実感としてわかっていただけると思います。そういった意味でもいろいろな国際的な視野を深めてもらいたいと思います。

それと、これからの時代は、下水道という括りが今までのコンベンショナルな下水道という括りではなくて、水循環の主要部分を扱っているのが下水道だというような捉え方で、水循環全体の視野の中で下水道というものを若い人たちに捉えていってほしいと思っています。そうすることによって自分の仕事への興味や範囲が広がっていくのではないかと考えています。若い世代の方たちにはそういったことを訴えていきたいと思っています。

谷戸理事長 榊原さんからメッセージ、いかがでしょうか。

榊原社長 下水道の管理運営は非常に間口が広くてかつ奥が深い、とても興味深い対象です。水道はきれい、下水道は何となく汚いというように、一般的には見えるのかもしれませんが、実は興味の対象としては逆に水道より下水道の方が面白く、うっかり深入りしてしまったら抜け出せなくなるほど中身のあるものなんです(笑)。そういうところを若い人たちには理解してほしいと思います。

それから、先ほど服部会長からもありましたけれども、下水道事業の重要性とその重要な下水道の管理運営を担うということ、ある種の高邁さといった哲学的な要素も必要だと思うんですけど、そういうこと

を理解し、興味と関心を持ってもらえれば、若い人たちにこれからも積極的に下水道に関わりを持っていただけののかなと感じています。

Ⅶ. 日本下水道協会および協会誌へ ご意見・アドバイス

谷戸理事長 ありがとうございます。それでは、最後になりますけれども、お二方から日本下水道協会、または、下水道協会誌、両方でも結構ですし、どちらかでも結構ですが、ご自由な形で意見やアドバイスをいただきたいと思います。それでは最初に榊原さんのほうからご意見をよろしくをお願いします。

榊原社長 多くの読者の方々がいらっしゃる下水道協会誌でこのような下水道の維持管理をテーマとした話をできる機会をおつくりいただき、さらにこの鼎談にお招きいただき、大変恐縮しています。

もともと管理というのは、どちらかというとなり業種だったと思うんです。しかし、これからはそうではなく、実はこの管理運営が下水道事業において非常に大きな役割を果たしていくものではなかろうかと思っています。そういう意味でも、今後とも下水道の管理運営について、下水道協会として、あるいは下水道協会誌を通して、より多くの方々に情報を発信していただければありがたいと感じております。

本日は貴重な機会をいただき本当にありがとうございました。

谷戸理事長 いや、こちらこそ。それでは最後になりますが服部さんから今の下水道協会や下水道協会誌へのご意見、アドバイスがございましたらぜひお願いいたします。

服部社長 下水道協会というのは、公的な団体、中央官庁を含めて、自治体、主務官庁、いわゆる関連協会、それに我々の民間企業、そして住民、こういったパイプのちょうど真ん中にある協会なのかなという気がしています。だからこそ、非常に位置的に重要な役割を担っておられるという気がします。

今、榊原社長がおっしゃっていましたが、これから、いわゆる下水道の運営事業という視点から見るときに、維持管理の立ち位置をもっともっとアピールしていただければ大変ありがたいと思っています。多分各現場の自治体ではそれが一番大事なのではないかと思っています。この数年特にそうってきているのではないかと思いますので、ぜひよろしくお話ししたいと思います。

谷戸理事長 ありがとうございます。本当におっしゃるとおりで、できるだけ、今のご意見等を踏まえながら、さらにしっかりとした形で発信ができるよう、下水道協会誌、ないしは協会誌の今回の企画などもそうなんですけれども、ぜひ今後ともそういった意識を持って発信の1つの大きな柱になるように頑張りたいと思います。

本日はお二方からはっとさせられるような大変貴重な意見をたくさんいただきまして本当にありがとうございました。

※ 包括的民間委託レベル1、2、3：

レベル1は性能発注方式で、かつ複数年契約

レベル2はレベル1に直接経費(ユーティリティ等)を加えたもの

レベル3はレベル2に修繕費までを含めたもの

