

# 参考資料1

## 第2回 横浜市下水道事業経営研究会（第8期）

日時	令和2年7月29日（水）15：30～17：00
開催場所	横浜市役所 みなと1～3会議室
出席者	滝沢座長、伊集副座長、梅村委員、加藤委員、椿委員、原委員、松行委員
欠席者	鴨志田委員、白石委員
開催形態	公開
議題	1 議事 （1）下水道事業の取組によるSDG s への貢献について 2 報告 （1）横浜市における包括委託の状況について（第1回での意見への対応） （2）下水道管路の包括的民間委託検討部会の審議状況について
議事	1 開会 ○環境創造局長挨拶  2 議事 （1）下水道事業の取組によるSDG s への貢献について ○事務局 資料1「下水道事業の取組によるSDG s への貢献」について説明。  ○梅村委員 コロナ禍ということで、特に水の関係でいくと、手洗いやうがいを含めて家庭で皆様方がお過ごしになる時間が非常に多くなっている。2月からコロナが発生して現在まで続いているが、下水道事業から見て何か変化などはあるのか。  ○事務局 手元に細かい数字はありませんが、上下水道の使用量に関して、家庭は若干増え、事業所は減っていて、トータルでは減少しているような状況です。  ○加藤委員 SDG s との関係をきれいに整理されていると思うが、次の経営計画に向けてSDG s を考える際に、下水道経営と関連させてどのように活用していくのか。企業であれば株価を上げるとか商品を買ってもらうなどが目的だと思うが、下水道事業体の場合はちょっと違うと思う。そのロジックは考えておいてもいいかと思う。  ○事務局 企業の場合はSDG s と関連づけることによってその企業価値を上げる、あるいは消費者に対して企業の商品を買ってもらう、といった明確な経営上の目的があるかと思います。横浜市の場合はSDG s 未来都市に指定されており、上位計画である中期4か年計画の中でもSDG s を意識して施策に取り組むとの位置づけがあります

ので、我々下水道事業においても、SDGsと下水道事業がどのように密接に関連していくのかということを確認に市民の皆さんにお示ししながら、事業に対する理解とSDGsの関連性をご理解いただき、これが地方公共団体としての使命かと考え、今回はこのような整理をさせていただきました。

○**松行委員** 資料1の13ページにはSDGsの1番が全く出てこない。いわゆる貧困の問題であり、あまり先進国には関係ないかもしれないが、特に途上国の貧困層にとってきれいな水へのアクセスと下水道整備が一番求められていることである。施策の5番目「国内外へのプロモーション活動」で、新興国の水環境問題の解決に向けて公民連携で取り組んでいるということなので、入れてもいいのではないかと。

○**事務局** 確かに我々が国際展開をしている中で、途上国の対応などをしておりますので、SDGsの1番は当然入れていくべきものだと思います。

○**原委員** 下水道事業は24時間営業であるため、何かあったときの緊急時の対策等、人材の働き方が気になった。SDGsでは11番かもしれないが、こうした部分も加味しておく必要があるのではないかと。

○**事務局** これまでの経営計画の中でも、人材育成は目出しをしています。SDGsでは、17番の持続可能なパートナーシップや12番の持続可能な生産消費形態などは同じ要素があると思います。ターゲットも踏まえて人材育成についてもうまく書き込めるように考えていきたいと思っています。

働き方に関して、下水道管きよの管理では狭い空間の中に人が入って作業することもありますので、機械化とか自動化できるようにところで、調査にドローンの活用を検討するなどの工夫を行っています。そのような視点で、デジタル化や機械化の導入は貪欲に探っていきたいと思っています。

○**椿委員** SDGsは一般の企業ではいろいろなメリットがあるが、下水道事業は、事業そのものが貢献しているとも言える。これをあえてやるのは、横浜市全体としてSDGsに取り組む一環なのか、それとも、下水道として今こういうことをやろうということなのが見えてこない。

○**事務局** 横浜市の場合は、中期4か年計画が市の施策の大きな方向性を定める基本的な計画であり、その中に下水道のいろいろな事業も位置づけています。そして、その位置づけた事業がSDGsとどのように関連しているのかについても市全体の計画の中で議論して確認していますので、下水道部局だけではなく、市全体の中で議論して決めています。

○**椿委員** その結果として、下水道事業としてはこういうことにもっと取り組みましようということにつながるという理解なのか。それともほかの目的があるのか。

○**事務局** 大きな計画の中に、下水道の計画も連動しながら位置づけていくことによって、下水道がSDGsにどう貢献していくかということをも明確にしていきたいということが目的です。

SDGsは環境、経済、社会の問題の統合的解決という視点もあります。下水道で言えば、浸水対策は環境と社会への影響もあり、グリーンインフラのような分野をまたいで環境も経済も社会課題も同時に解決していこうという取組もあり、今後、SDGsのような統合的な視点から個別の施策を力強く打ち出していくことが必要になるかと考えています。そういった意味合いでもう少し位置づけを明確にできたら、市の取組の中でこういうところを担っているという位置づけに落とし込んでいけるかと考えています。

○**伊集副座長** 今ある活動がSDGsでいうと何番に対応するかを整理しているが、現状では対応はしていないけれども、SDGsの観点から積極的に取り入れていこうというようなこともあるのではないかと。例えば5番のジェンダー平等に関して、雇用面については今の整理にはない。下水道事業の中で積極的に進めていこうということや今あるものを今後どうしていくかという議論にも使っていくことも考えているのか。

○**事務局** 下水道がどのような意味で社会へ貢献しているかという議論から始め、SDGsにひもづけてまとめた次第です。我々が気づいていない部分があれば、それを取り入れていきたいと考えておりますので、先生方がお気づきの点をお教えいただければ、それを盛り込んでまとめていきたいと思っております。

○**滝沢座長** 今回SDGsとの関連が整理されたが、これをどうやってこれから活用していくのか、いろいろな活用方法を考えてもらいたい。私の考えるところでは、対外的な面と対内的な面の両方があると思う。下水道の意味、役割をもう一度見直して外部の方に説明するというのもあるし、自分たちの中で下水道にはどういう意味があるのか、どういう目標に向かって進むべきなのかということをもう一度考え直してみることもあると思う。

### 3 報告

#### (1) 横浜市における包括委託の状況について（第1回での意見への対応）

○**事務局** 資料2「横浜市における包括委託の状況」について説明。

○**滝沢座長** 前回研究会で、横浜市では初めて包括委託を行うのかとのご質問があったことを受けて、本日、資料2に基づいて、包括委託自体は下水道施設で既にやっております。

今回検討する管路の包括委託は初めてであるとの説明があった。

○松行委員 既にやっているセンターの業務委託で実際にどれくらいのコストカットがされているのか。また、今度、管路も民間に委託すると大体何割ぐらいのコストが削減されることを見込んでいるのかを教えてください。

○事務局 下水道施設、汚泥資源化センター等の包括的管理委託につきましては、大体5%程度のコストメリットが出ています。

管路については、性能発注でなく仕様発注で考えているため、コスト削減効果は明確に計算しておりませんが、それほど出ないかと思っています。どちらかという、異常を発見してから直すまでのスピード感、それから公共調達に要する我々のマンパワー、行政側の時間短縮等を目的としており、これからメリットを明らかにしていきたいと思っています。

○伊集副座長 先程の議題での原委員のご発言は、働いている方の雇用をどう守っていくかという、働き方も念頭に置かれていたのかなと感じた。その意味では、SDGsの8番、ターゲットの8.8、全ての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進するという部分が横浜市下水道事業でもしっかり促進されているかということも、実は重要になってくるところなのかもしれないと感じた。

一般的に言って90年代から、特に2000年代に入ってから、日本の自治体で民間委託がかなり進んできている。民間委託により業務の効率化や民間のノウハウを使うことによる質の改善という方向性もあるが、一般的に民間委託は基本的にはコスト削減が大きな要因になっているところがある。コストを今までよりも下げて自治体が仕事を民間委託することによって、そこにブラック労働化、雇用の非正規化が起きるといような問題が指摘されることがある。SDGsの17番のパートナーシップを積極的に進めることは、一方で8番のゴールに問題を起こさせる可能性もあるのではないかとの問題に関心がある。包括的民間委託を進めるときに、業務の効率化、質の改善と、現場で働いている方たちの労働環境というところまで我々が情報を得て議論することは可能なのだろうか、あるいは今申し上げた点について何か検討されていることがあるのか。

○事務局 一般論として、民間に委託すると価格競争になった結果として、いわゆるブラック的な状況が見られるというのは聞くところです。今回の包括委託等においては、性能発注ではありますが、一部人員配置上の仕様を設けて、施設の包括的管理を実施するに当たって必要な体制をきちんと確保するものとしています。

従前指摘されているような問題点は我々も認識しています。管路の包括は、初めて取り組んでいく分野ということもあるので、価格で選ぶというよりは内容、品質確保といった点から公募型プロポーザルで業者選定を進めたいと思っています。市内中小企業にお入りいただきたいという思いもございますし、入った以上、成長していただきたいと

いう思いもございますので、そういった観点で提案いただき、評価の点で工夫ができるのかと思っています。

○**滝沢座長** 発注方法としていろいろな職種の人を何人配置することと明記し、それぞれの人の給与水準が幾らという見積もりを出させるようなこともあります。一切そういうものがない発注のケースもあります。重要なことは、どういう形で発注するかということだと思います。

○**梅村委員** 市民の大事な財産である生活インフラなので、何か起きたときに最終的にはどこが管理あるいは責任を持つかということが重要ではないかという気がしている。いわゆる下水道事業の維持管理については、最終的には横浜市が責任を持つのか。

○**事務局** 市の施設としての維持管理をどういう形で運営していくかという中に直営でやる、あるいは委託で行うという形式があるわけですが、市民の生活を守るための施設としての維持管理の最終的な責任は、行政が持つということが基本です。

○**椿委員** 業者自体が切磋琢磨してSDG sに間接的に貢献するような業者になるということには、横浜市がどういう視点で委託業者を選ぶかという発注者側の視点が一番影響すると思う。選定するときに視点を明確にすることによって、横浜市の下水道事業だけでなく周りの業者の発展や改善にもつながっていくと思う。発注者側として、業者を誘導していくといった指導的な役割もあると思うので、先ほどのSDG sのような視点を持って管理委託するというのはすごく大事だと思う。

資料2の5ページに民間委託導入の背景・目的が2つ書いてあり、迅速性、パッケージ化、民間企業のノウハウやアイデア・創意工夫の最大限の活用と書いてあるが、今まで1期、2期で終わっている事業もあるので、その結果がどうだったかというのを検証しているのかどうか、しているとしたら、目的が達成されているのかどうかについて、きちんと整理しなければいけないのではないのかと考える。また、9ページの図で縮減したと書いてあるが、どうして縮減できたのか、今までの実績で内容分析ができれば、具体的にやるべきことが見えてくると思う。既に幾つか実績があるのだから、次をやる前に、まず既にやったものに対しての検証をきちんとやった上で、ここで報告していただければ、我々もそれに対する反応ができるかと思う。

○**事務局** 下水道施設、汚泥資源化センター等については、これまで1期、2期、3期と続けてきている中で次の期に行く際に、これまでの業務はどうであったかという振り返りはもちろんしています。その中で、定性的なものが多いが、どのような効果があったかについても整理しています。例えば9ページで言いますと、委託によって本市の職員の人件費が減っているほか、施設の清掃や機械設備の点検をばらばらに発注する場合と比べてまとめて包括委託の中で全部面倒を見てもらうことで委託管理部分などのコ

ストが削減でき、また、民間ですと調達方法が柔軟になりますので、安く調達できるというような部分があります。あるいは、軽微な補修やいろいろな資材の部品等の調達についても市で直接発注するのに比べて効果が出ています。横浜市以外の他都市の施設も受託している業者であれば、他都市と合わせて薬品や備品を調達するなど会社全体で工夫することによって本市にもメリットが来ているというようなところが、これまでの成果として上がってきています。

**○椿委員** 今の説明である程度分かったが、公共人件費は減っているけれども委託費が増えて、委託費の中に入っている人件費に変わっていく部分があるのかなと思う。

また、大量発注することによりコストが縮減されたということであれば、例えば横浜市が他都市と共同購入すれば、ほかのところでも安くなる、といったことにつながっていきけるようにしないと、ノウハウの活用につながらないと思う。そこまでやっていかないと、民間委託にして民間から知恵をもらおうということを十分に生かしていないのかなという気がする。

**○事務局** 包括委託のモニタリングの中でいろいろなメリットを見出して、直営で管理している部分に応用できるところは応用するようにしています。例えば、1つの水再生センターで発注していたものを、幾つかのセンターでまとめて発注するといった工夫もしながら全体的にメリットが出るようなことをしています。必ずしも全て民間のやり方を導入することはできないことがありますので、包括という形でまとめて発注することによって、その中での柔軟な対応に期待している部分もあります。

もう一点、先ほどの業者選定のご質問でお答えしていなかった部分について、施設の包括的管理委託は、総合評価ということで価格と技術提案を頂いて受託者を決める形にしています。その技術提案に人員配置、運転計画、物品の調達方法のほかに、環境行動等の取組についても提案を頂くことにしています。それ以外にも応募者の創意工夫による自由な提案などの項目を設けて、評価項目、評価内容、期待する評価の内容の例といったものを示しながら、提案を頂いています。その項目あるいは配点とかウェイトをどこに置くかといったことは、検討部会の中で先生のご意見を伺いながら決めてきておりますし、今後も時代に即した形で、例えばSDGsの話であるとか、そういったものも取り入れたりして改善しながらやっていきたいと考えています。

**○滝沢座長** 椿委員のご質問は、これまでやってきた包括委託に対して当初の目的が達成できたのか、もし達成できたのだったら、どこにどういう形で効果が表れたのかについて整理してご報告いただきたいということなので、次回にまたその辺の分析をして報告してください。

## (2) 下水道管路の包括的民間委託検討部会の審議状況について

**○事務局** 資料3「下水道管路の包括的民間委託検討部会の審議状況」について説明。

○滝沢座長 令和2年度は5回の審議という説明だったが、評価基準の審議を1回増やしたので6回ではないか。

○事務局 第7回目につきましては契約後の報告になりますので、令和3年度と思っています。令和2年度は第2回から第6回の5回として調整しています。

○滝沢座長 この審議状況については次回のこの会でもまた報告されるということによいか。

○事務局 審議の内容や評価の内容については、ご報告できる分をさせていただきたいと思っています。

○滝沢座長 最終的に決まれば別だが、業者選定の詳細に関わることについては、報告できないということによいか。

○事務局 審議の過程においては非公開になっていますので、結果が出ましたらご報告させていただこうと思います。

○原委員 業者選定について、入札の際に仕様書など内訳の分かるようなものを公表すると思うが、その内容はここで見ることは可能なのか。例えば、先ほどの様々な品質の向上とか民間からの提案、そして環境に配慮しているかというようないろいろな項目の基準を何かつくり、それを入札に当たる業者が見て金額を決めていくという想像をした。そういった内容も検討されるのか。

○滝沢座長 検討部会とこの会議との役割を前回議論して、検討部会はある程度独立して審議を進めていくというようなことを議論したと思うが、事務局から回答してください。

○事務局 参考資料3の検討部会運営要綱の第2条2項にありますが、当該検討部会の議決をもって研究会の議決とするとなっています。そして、次回の研究会に報告するものとするとなっておりますので、検討部会で決めさせていただいたものにつきまして、当研究会で報告させていただくという流れです。

○原委員 要は、検討された内容について報告いただけるということによいか。

○事務局 はい。

	<p>○滝沢座長 では、その内容をまた見せてもらうということで了解した。</p> <p>(3) その他 —特になし—</p> <p>4 閉会</p>
<p>資 料</p>	<p>資料1 …… 下水道事業の取組によるSDGsへの貢献</p> <p>資料2 …… 横浜市における包括委託の状況について</p> <p>資料3 …… 下水道管路の包括的民間委託検討部会の審議状況について</p> <p>参考資料1 …… 横浜市下水道事業経営研究会(第8期)委員、専門委員名簿</p> <p>参考資料2 …… 第1回横浜市下水道事業経営研究会(第8期)会議録</p> <p>参考資料3 …… 下水道管路の包括的民間委託検討部会設置運営要綱</p>