

2018-7-10

コラム・上山信一の「続・自治体改革の突破口」

第 193 回 思い切って水の流し方を変えよう——水道事業の危機を直視する

7月4日に水道法改正案が衆議院の厚生労働委員会で可決された。改正案の趣旨は、現在、市町村ごとに運営する事業を広域化して効率化すること、そして都道府県がその推進役を担うという内容だ。

背景には老朽化した水道管の更新が進まない事情がある。6月に発生した大阪北部地震では、耐用年数40年を10年以上超えた水道管が破損し、広く影響が出た。全国で見ると、40年の耐用年数を超えた水道管は平均14.8%（2016年度末）。更新率は0.75%だから全て更新するのに130年以上かかる計算となる（厚生労働省調べ）。

これだけではない。人口減と一人当たり使用量の減少で収入が減る。さらに人手不足が追い打ちをかける。小さな市町村を中心にベテラン技術者の補充人材が採れなくなっている。水道は生活インフラの筆頭に来る存在だ。だから古くから整備され、日本の技術は世界一といわれ、設備も立派だ。だが老朽化と需要減が同時に進むと、効率の悪い古い設備を抱えた水道事業は資金と人材の両面から立ち行かなくなる。30年後には全国平均で約1.6倍の値上げが避けられないという試算結果もある。

●まずは将来シミュレーションから

各市町村が何をすべきかは明快だ。管路の寿命から逆算し、いつどの程度の更新が必要か、見通しを立てる。浄水場については現在の設備の稼働率（6割程度のところが多い）と将来の需要を照らし合わせ、設備廃棄（更新しない）や隣接自治体からの水の購入などの調達戦略を見直す。そして以上の計画に合わせた人員と資金の計画を立てる。はじき出した数字を見て、必要なら「料金値上げ」も想定する。以上が基本動作である。

また多くの場合、ここで話は終わらない。「民営化（民間委託、コンセッションなど）」「広域化（隣接自治体との事業統合など）」などの手段を繰り出せば、もっと生産性は上がる。つまり水道局の在り方を変えれば料金値上げは抑制できる。

●なぜ改革が進まないのか

以上は至極当然の作業だが、きちんとやり終えている市町村は少ない。第1には、経営規模が小さすぎるため日常を回すので精いっぱい先を考える余裕がない、あるいは人がいないという事情がある。

第2には変化への恐れである。将来予測をすると値上げの話になる。すると議会はその前にもっと合理化しろという。すると民営化や広域化を検討することになり、水道局は縮小となる。それを見たくないという深層心理があるだろう。

逆の場合もある。水道局が思い切った合理化案を出す。すると既存の秩序や受発注の構造を変えたくない一部の議員が反発する。たとえば、こう言う。「水道は命に直結する。民間に任せて、利益追求のために手抜きをされたら危険だ(「命の水」論)。直営を維持すべきだ」「民営化したら外資やハゲタカファンドがやってきて、もうけのために値上げをする。地元の水は地元で守る」といった具合である。一理はある。海外ではいったん民営化した水道事業が再公営化される場合があり、背景に料金問題があったケースもあるらしい。

●広域化と民営化

だが、交渉などはやり方次第である。常識的に考えて水道などの装置産業は規模が大きいほうが効率的だし、取水コストや設備の優劣も考えたうえでだが、小さな市町村なら隣接自治体の共同事業にしたほうがいいだろう(広域化)。

民営化のメリットも大きい。民営化というと公務員の人件費対策、あるいは民間企業ならではの効率的な現場作業による生産性向上というイメージがある。水道の場合はそれに加えて、設備更新の担い手が民間企業になるメリットが大きい。

役所の発注工事や資材調達は、とても非効率である。公平・公正を期するため、あるいは地元中小事業者の優遇の名の下に、必要以上に発注工区を細分化する。積算基準(発注の基となる単価)を高めに見積もる。責任回避のためにめったにありそうもない万が一の事故の可能性を想定した過剰な設備設計をする(それによるコスト増は考えない)など、効率を損ねるアプローチは尽きない。かくして「日本の公共建築は地震の要素を除いても2~3倍は割高」(欧州の建設会社社員コメント)となる。

ところが民営化、あるいはコンセッション(運営権の譲渡)を経ると、こうした設備更新作業も民間事業者の仕事になる。彼らの多くは各地で似たような仕事をしてきている。未経験であるために起こりがちな設計段階での過剰品質の見積もりはないし、どこで何をどう買えば安いかわかっている。物によっては各地の購買需要を束ね、メーカーにボリュームディスカウントを迫る。こうして設備はスリム化されると同時に、安く更新されるのである。

●更新時が改革のチャンス

水道は設備産業である。どれだけの規模の設備をいくらかけて造るかが事業の将来を左右する。一方で水は毎日、供給し続けなければならない。となると真の改革、効率化とは、日々の業務を淡々と続けながら、その水の流れを大きく変えることに尽きる。

チャンスは設備更新のタイミングである。管路が 40 年を超えると、設備が更新時期を迎えるとき——。その時期をとらえて大胆に水の流れ、流し方を変えていく。その意味で、すでに起こりつつある設備の老朽化は、リスクであると同時にチャンスである。今から準備し、その時期にさっと動く。その青写真作りが必要だ。

—◆執筆者・上山信一(うえやま・しんいち)◆—
