

下水道事業等の運営をサポートする官民出資会社の設立に向けた サウンディングの結果について（概要）

令和4年8月2日
秋田県下水道マネジメント推進課

1. サウンディング実施の経緯

県では、生活排水処理事業に関して、県内自治体が抱える「人」、「モノ」、「カネ」の課題に対応するため、自治体の事務をサポートする「広域補完組織」の設立準備を進めている。事業スキームや公募条件について、民間事業者の意見を把握するため、サウンディングを実施した。

2. サウンディングの実施スケジュール

実施内容	実施期間
実施要領の公表	令和4年5月26日
対話の実施	令和4年6月22日～29日

3. サウンディングの参加者

コンサルタント・メーカー等 20者

4. サウンディング結果の概要

(1) 事業スキームについて

① 広域補完組織の設立目的・事業展開について

- 生活排水処理事業以外の分野にも業務領域を拡大していく可能性があるのか、公募時には組織の将来展望を示すべきではないか。
- 定款は会社の理念でもあるため、変更を前提とするのではなく、将来的に想定される業務領域も含んだ形とすることが望ましいのではないか。
- 少人数でスタートするのであれば、設立当初は施設のデータ収集等を重点的に進め、その上で計画策定に軸足を移すなど、段階的に業務を進めていくのが良いのではないか。全てのサービスを一気に始めて対応できるのか。

② 民間事業者の役割・メリットについて

- 官側からの出向社員との役割分担にもよるが、幅広い分野の事業をこなす組織であり、事業領域に示された各分野に対応する能力を結集しようとする、単独の法人では難しいのではないか。複数業種からなるコンソーシアムが現実的ではないか。

- 利益率が低く、儲けという面ではあまり期待できないが、リスクが少ない事業であるという利点はある。
- 興味はあるが、出資を検討するにあたって、利益面だけでは社内や自社の株主への説明が難しい。社会貢献や人材育成といった利益以外のメリットが伝わるような公募の仕方にしてほしい。
- 若手社員が様々な経験を積むための派遣先としては魅力的であるが、その経験を会社に還元できないと意味がないので、長期間の派遣となるとメリットが薄れる。
- これまでPPP等に携わってきた知見を生かせる分野を探しており、こうした新しい取組に参画することのメリットはある。
- 三セクでは、経営努力で利益が増加しても住民に批判される難しさがある。社員が成果を挙げた際には給料に反映させるなど、モチベーションを維持する仕組みがないと、会社として上手く回っていかない。

③ 業務量について

- 人員に対して業務量が多く、全部をこなすのは難しいのではないかと。コアとなる部分は補完組織が直接担い、手足を使う作業は外注するような形が良いのではないかと。
- 一般業務は件数だけを見ると対応できそうに見えるが、広い県土に現場が点在し、効率が落ちてしまうので、やり方を工夫する必要がある。
- なるべく業務を平準化すべきであるが、限界があると思われるので、繁忙期には外注も活用しながら進めていくべきと考える。

④ 人員体制・社員の出向等について

- 少ない人数で業務をこなしていくためには、技術力、調整力、企画力を持ったスペシャリストが必要であるが、こうした人材は貴重であり、複数人出向させるような条件だと中々厳しい。
- 役員兼業務担当という形であれば、厚労省の統計資料並の給料では若干安い気がする。社員については、どのようなスキルを求めるかによって相当、給料が異なってくる。
- ボリュームの多い業務と、そうでない業務があると思われる。民間からの出向者として、どの分野で何人必要か示してほしい。
- 出向の期間を示してほしい。
- 維持管理や工事など、現場での経験を有し、現実的な計画立案ができる人材を求めるのが良いのではないかと。

- 出身母体で業務を色分けするのではなく、個々人の能力や経験から判断して、最も適した体制を取れば良いと思う。
- 県、市町村の職員の技術継承という目的に反しないように、高度業務にも官出身者が携わるべきである。
- 会社に籍を残したまま兼務で従事することも考えられるのではないかな。
- 様々な働き方が普及しており、県内の事務所の人に人を固定するという形態だけではなく、会社として組織的にバックアップする体制も考えられるのではないかな。

⑤ 制限事項について

- 民間のノウハウを生かし切るようなスキームにすべきで、出向元とのパイプをシャットダウンさせるようなやり方では官民双方にメリットがない。制限を厳しくするのではなく、ルールを決めた上で柔軟に対応した方が良い。
- 入札等の制限に関して、コアビジネスへの影響が想定されるような制限のかけ方をするのであれば参画は難しいと考えられる。
- コンソーシアムで参加する場合、社員の派遣を伴わない出資のみの法人については、極力制限を緩和してほしい。

⑥ ガバナンスについて

- 原則内製化とあるが、業務量からすると一定程度外注しないと対応できないように感じる。
- 株式会社の利点の一つは、自治体よりも機動性・柔軟性があることであり、外注も活用しながら効率的に業務を進めていくことが必要だと考える。
- 再委託先の選定方法については、しっかりとルールを整え、その選定過程を明確にするなど、透明性を確保すべきである。

(2) 公募について

① 要件等について

- 出資法人や出向者に求める保有資格や業務実績等が示された段階で、応募するかどうか検討することとなる。
- 公募によりパートナー事業者が決まった後も、期間を区切って評価や審査を行った方が良いのではないかな。社会情勢も変化していくことから、途中参画についても考慮すべきではないかな。

② 提案に必要な情報や提案が考えられる項目について

- 業務の件数だけでなく、規模感や具体的な内容が提示されれば、実態に即した提案がしやすいと考えられる。
- 出向元法人のバックアップ体制なども評価項目とすべきではないか。
- パートナー事業者からの出向者が官側出身者の指揮系統に入る形に見受けられるため、体制や業務計画等については、提案が難しいのではないか。人員体制と提案項目については、セットで考えて整理する必要がある。
- 県、市町村がパートナー事業者期待する役割や求める人材について、明確な記載があると、それに対する提案が行いやすい。
- 想定している利益率の目安等が分かるような公募の仕方であれば、社内での意思決定がスムーズに進むほか、提案もしやすい。

③ 公募からパートナー事業者決定までの過程について

- コンソーシアムでの応募を検討しているが、各社の意思疎通や社内手続き等に時間が必要で、対話終了から提案書作成までの期間は1ヵ月では足りないため、十分な期間を確保してほしい。
- パートナー事業者の選考については時間をかけて、県全体として得られる便益を、選考委員会などで慎重かつ丁寧に議論してほしい。
- 公募、提案、選考、契約の一連のプロセスにおいては拙速を避け、時間と労力をかけ、本取組が確実に成果を挙げられるように期待する。

5. サウンディング結果を踏まえた今後の方針

今回のサウンディングでは、派遣人材に求める能力の明確化等の御提案をいただきましたので、内容について市町村とも協議を行いながら、事業スキームの調整や、公募条件の検討を進めていきます。