

## 広域化と官民連携に関する自治体の人材育成の課題と支援機関の役割

久保 裕 志  
Kubo Hiroshi

地方共同法人 日本下水道事業団 東海総合事務所



### プロフィール

- 1980年 愛知県庁入庁、以来38年間、下水道に関する様々な業務を担当
- 2012年 建設部下水道課長
- 2015年 ㈱愛知水と緑の公社 常務理事兼下水道部長（愛知県より出向）
- 2018年 愛知県を退職、5月より日本下水道事業団東海総合事務所勤務

### 1. 下水道事業の特性と人材をめぐる状況

下水道は、水域環境の保全という公共的役割を担うとともに、公営企業としての健全経営を求められるという二面性を持った事業である。そしてその管理運営には、多岐にわたる技術的専門分野の知識・経験を持った様々なスタッフを必要とすると同時に、これらの情報を統括して総合的にマネジメントできる体制が必要とされる。

しかしながら管理者である地方自治体では、行政改革による人員削減が進み、職員の世代交代と相まって経験を積んだ職員の減少が続いている。今まで業務を支えてきた熟練職員の知を伝承し、後継者を育成する仕組みの構築が急務である。一方で施設の老朽化と人口減少を背景に、下水道事業の経営環境は厳しさを増している。

### 2. 広域化と官民連携の効用と課題

かかる課題への対応として、自治体間連携による事業の広域化・共同化や、官から民へのシフトを含む官民連携の強化が進められている。広域化は、事業の効率化やコスト縮減とともに、人材のプールや組織間交流により人的資源の確保につながる可能性があるが、核となる規模の大きい自治体のリーダーシップが必要であり、それが得られない場合、技術力を持った外部機関の支援が必要である。またPPP/PFI等による民間事業者による事業運営は、自治体側にその管理監督のための高度なスキルを持った人材が存在することが前提となる。

### 3. 支援機関のあり方と今後の展開

下水道は、従来より事業の各段階で外部委託が行われてきたが、今後は人的資源の乏しい中小自治体やその共同組織に対しては、支援機関が政策決定を含む事業運営の根幹部分にも踏み込んで関与することも必要となろう。自治体の業務を補完するとともに抱える様々な悩みに応じられる支援の仕組みを整えることは、重要な課題である。

こういった支援・補完が可能な組織は、公的機関、民間ともに存在するが、それぞれの得意・不得意があり、すべてを網羅的に担える機関はない。支援機関自身も経験を積みながら人を育て、そのスキルを磨くべきである。また、ケースによっては複数の機関による連携・共同、役割分担も含めて組織体制を整え、様々なニーズに弾力的に取り組めるよう、そのあり方、立ち位置を考えていくことが必要である。

ただし、支援機関が単に管理者としての自治体の役割を代行するのは、望ましい姿ではない。その不足する部分の業務を補いつつ、課題解決のために共に考え、知恵を出すことで人材育成を促し、自治体自らが持続的・自立的に管理運営できるよう組織の力量を向上させるのが本来のあるべき姿ではないかと考える。

下水道事業の持続的な管理運営には、人材育成が欠かせない。支援機関がどんな役割を果たせるのか、その真価が問われることとなろう。