

神奈川県内広域水道企業団 第1回新ビジョン検討委員会議事録	
日 時	平成31年3月27日（水）10時～12時
開催場所	HOTEL THE KNOT YOKOHAMA KING&QUEEN
出席者	石井晴夫、長岡裕、出雲明子、鎌田素之、福田健一郎、渡部茂樹、亀山充、遠藤尚志、成田肇 ※敬称略 順不同
欠席者	清塚雅彦、長谷川浩市 ※敬称略 順不同
開催形態	公開（傍聴者3人）
議 題	1 企業長あいさつ 2 新ビジョン検討委員会設置要綱について 3 委員長及び委員長の職務代理の選任について 4 議事 （1）議題1 新ビジョン検討委員会について ・新ビジョンの位置付け ・新ビジョン策定スケジュールについて （2）議題2 現状分析について ・これまでの取り組み・取り巻く環境 5 質疑応答
議 事	<u>1 企業長あいさつ</u> 神奈川県内広域水道企業団、企業長の吉川でございます。 年度末のお忙しいところ、今回の検討委員会の委員に就任いただきました、皆様方に感謝を申し上げます。特に、学識者の皆様には、専門の立場から助言をいただきたいと思います。 本日は、短い時間ではございますが、時間を有効に使わせていただきたいと思いますのでよろしくお願いいたします。 まず、新ビジョンを作成する背景について説明させていただきます。企業団では平成18年度に現在のビジョンを作成しました。その後の社会変化を踏まえ、平成22年度、平成27年度の2回に亘りフォローアップを実施し、現在に至っています。 現在のビジョンは平成32年度までを期間として策定していることから、新ビジョンは平成33年度以降について改めて策定をするものであります。 この間の大きな変化としては、平成20年～22年にかけて日本の行政が初めて経験する人口減少社会に突入し、これにより水道事業においても水需要が減ってきたことが挙げられます。また、管路の更新や施設の老朽化、耐震化という課題も出てきています。 従って、水の需要が減って収入が減る、一方でこうした課題に対応するための費用がかさむという極めて厳しい状況にあります。

この状況は我々企業団だけではなく、水道界全体に言えることです。

また、この間、制度的な動きもありました。まず、「SDG s」です。SDG sによって持続可能な社会をどう作っていくか。その6つ目の目標に「安全な水」というテーマがあり、「水循環」という考え方も入っています。

さらに、記憶に新しいのが、昨年の12月の水道法の改正です。適切な資産管理に係る水道施設台帳等の基盤整備、広域化や官民連携の課題があり、コンセッションだけでなく、現状の維持管理のデータを蓄積しながら民間に委託をしていくという流れもあります。

また、平成の時代は、平成5年の奥尻の地震から始まり7年の阪神淡路大震災、それから16年、19年の中越、新潟の地震がありました。さらに、23年の東日本大震災、28年の熊本地震、30年の北海道胆振東部地震、大阪北部地震と非常に地震が多い時代でありました。

併せて、自然災害、去年の西日本豪雨による愛媛県吉田浄水場の姿は一つの象徴だと思います。我々企業団も平成22年に台風9号による土砂流入によって飯泉取水管理事務所に大きな被害を受けたという経験があります。

このように制度は変わり、自然現象は変化をしながら、消費者の状況も変わるなど様々な変化がありました。そうしたなかで今後どのように対応していくのかが大きな課題であります。

企業団では今年、設立50年を迎えます。今後の50年間をどうしていくか、そういう中で新ビジョンを改定できることは大変に光栄なことだと考えています。2年間と長期に亘りますが、先生方をはじめ、委員の皆様の尽力添えをいただきながらより良いものを全力を挙げ作っていきたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

## 2 新ビジョン検討委員会設置要綱について

事務局から説明があった。

## 3 委員長及び委員長の職務代理の選任について

石井晴夫委員を委員長に、長岡裕委員を委員長の職務代理に選任した。

## 4 議事

### (1) 議題1 新ビジョン検討委員会について

事務局から説明があった。

(渡部委員)

新ビジョンについては概ね 20～30 年先を見据えた長期的なビジョンということだが、ビジョンと実施計画の関係、ビジョンに記載されたものが、実施計画にそのまま反映されるような構成とされるのか、ビジョンはあくまでも構想で、実際の実施計画と異なってくるのか、伺います。

(小池経営計画課長)

新ビジョンは概ね 20～30 年という長いスパンを見据えています。その中で方向性を決めていこうと考えています。その下には案としてお示ししている実施計画、従前の事業計画や財政計画が該当しますが、こちらは具体的にもう少し短い期間設定になるものと考えています。具体的に、構成団体の皆様と料金水準の算定を含めて協議によるものと考えています。設定する計画期間についてもビジョンとの関係の中で、設定をしていきたいと考えています。繰返しになりますが、ビジョンは方向性を決めて、実施計画については、料金設定も含め、構成団体と綿密な協議が必要ではないかと考えています。

(渡部委員)

実施計画の策定にも関わりますが、この場は大所高所からビジョンについて意見を得る場だと考えています。細かい計画内容については、構成団体の計画との擦り合わせもあるので、実質の計画については構成団体との会議等でビジョンの考え方も含め説明し、議論をしていくことができるような構成にしてほしいと考えますのでよろしくお願いします。

## (2) 議題 2 現状分析について

事務局から説明があった。

(遠藤委員)

県内の水道広域化は、今後も増々進めていかなければならない重要な課題である。その際、企業団が要となってきます。水需要自体は緩やかに今後も減って行くと考えられますが、その場合、さらに県内では施設の最適化を図るために、26 頁にあるように浄水場の統廃合を進めていかなければなりません。そういう観点からみると企業団の施設稼働率は上がっていくと考えられるので、新ビジョンを策定する過程では我々構成団体と密接に情報交換（話し合い）をお願いします。

(長岡委員)

今の遠藤委員と同じところでありますが、私も新ビジョン検討委員会の委員で、確かに P26 にあるような結論（広域化の方向性）に至りましたが、その後、構成団体との協議がどうなったかあまり聞こえてきません。確かに広域水質管理センターはできましたが、浄水施設の統廃合に向けた肝心なところの協議がどういう状態なのかお聞きしたい。最後、40 頁のところで、遠藤委員も指摘していたが、給水量の（左の）グラフを見れば、企業団依存が増々強くなるとなっているが、この辺は構成団体と話し合われたのか伺います。

(小池経営計画課長)

平成 22 年度の県内水道事業検討委員会に引き続き 5 事業者連携推進会議の中で検討しています。一つ一つの課題が重たいので 5 事業者の中では優先順位を決めて検討を進めています。優先順位の高いものとしては、上流取水が挙げられますが、上流取水については、利水者（水道事業者）のみで決められるものではないため、河川管理者を含めた検討も視野に入れて具体的な検討を行っている状況です。もう一つは、寒川事業になりますが、寒川事業の在り方についても積極的に検討している状況です。

(長岡委員)

いずれにしても、このビジョンで 30 年後を見据えるとなると、この辺（施設統廃合や広域化）のことはクリアにしないと 30 年後のビジョンは打ち立てられないと思います。本当にこの 2 年間でそういうビジョンができるのか危惧しています。

それには構成団体との話し合いが欠かせないので、ぜひしっかりやっていただきたい。

(亀山委員)

我々、構成団体（水道事業者）として、ビジョンを作る中で、大事にしていることは、「お客様サービスの向上」、「お客様との対話」を重要視している。今回の現状分析の中では触れられていない。そのお客様を我々 4 事業者とみるのか、末端給水としてみるのか、議論はあると思うが、企業団も「みずきフェスタ」など末端給水の方々にも色々やられているので、そういったことも含めて現状分析の中で、今後、どうしていくのか 30・50 年先を見据えて、どうやっていくのか示してもらいたい。我々のビ

ジョンの中だけではなく、企業団のビジョンも含めて県市民へ伝えていくことが非常に重要と思っています。

人口減少の話は、我々職員も減って行くという現実もあるので、技術継承については重要であると感じています。今後、ビジョンについては、どういう目標（構想）をもってやっていくか、これからの議論になっていくと思われるが、現状を報告していただければありがたい。

（小池経営計画課長）

非常に、貴重で建設的なご意見をいただきました。来年度の骨子、素案の作成時に参考とさせていただきたいと思います。

（成田委員）

何点かありますが、先ずは、先ほど企業長の話（あいさつ）の中でもありましたが、最近災害が多いです。想定できないような災害が増えている中では、災害対策のところで説明があった、バックアップの重要性を痛感しています。特に水源から流れた末端の地区では緊迫感を感じています。そのため構成団体の中で、一番丁寧に議論していただきたいと思っています。2点目ですが、34頁の料金収入に対する企業債残高の比率については、具体的な適正值は設定されているのでしょうか。

（小池経営計画課長）

大よそであります、構成団体並みの2.5倍程度を一つの目安にしていきたいと考えています。34頁にあるように構成団体が2～2.5倍程度となっていますので、我々も2～2.5倍あたりを目安にしていきたいと考えています。

（成田委員）

一般的な表現になってしまいますが、損益、料金水準、施設の更新、企業債返還の全体バランスを見て、見える化を意識して適正な水準を議論いただきたい。

最後3点目、37頁にある特定の職階の時間外勤務の隔たりについて説明いただきましたが、係長級と副主幹級の間にはかなりの差があるとのことですが、最近どこでも、プレイングマネージャーになってしまっている傾向があると思われますが、その要因は何だと考えますか。

(大江副部長)

今年度(平成30年度)まで、係長級以上を管理職と位置付けてきました。これまで50年間そのような体制で進めてきましたが、その文化のなかで、どうしても管理職と非管理職との二分化した仕事の在り方が浸透しています。係長は現場のリーダーということで、自分がプレーヤーとなりながら加えて管理の両面を抱えている立場から時間外が集中してしまう現状がありました。

31年度からは、今年度、組合側とも議論・協議をした中で、管理職の位置付けを変え、課長補佐以上を管理職としました。係長については非管理職として業務管理の関係でしっかり現場の管理をやってもらい、人員管理までは及ばない仕組みづくりを行いました。働き方の見直しと合わせて(時間外を)減らしていく取り組みを進めています。

(成田委員)

新ビジョンの位置付け(4頁)にある、若手職員によるプロジェクトチームは、人材育成や技術継承をカバーしていくには、良い取り組みです。このプロジェクトチームの職制や男女構成の具体的なイメージはありますか。

(小池経営計画課長)

今回のビジョンを検討・策定する特徴・目玉としています。ビジョンそのものが20・30年先ということで、このときに主役となる職員を検討の素案を作る者としていたいということで公募しました。職・男女(性別)なく将来に向けて検討に携わりたい職員を公募しました。本日も何名か同席しています。まずは自由に企業団の実情を考えてやってもらっています。

管理職、非管理職も入っており、むしろ非管理職が多い状況で浄水場の職員を含めて若手職員中心に素案の検討を行っています。

(成田委員)

すごく良い取り組みだと思っています。若手職員が自ら考えることが重要だと思っていますので、大事に育てていただきたい。

(福田委員)

私のほうから官民連携に絡めてお聞きします。冒頭、企業長のあいさつでもあった改正水道法が成立して、様々な官民連携が各事業体の判断で行

えるようになりました。その中で、企業団でも民間委託の拡大ということを進めていくものと認識しています。このビジョンにおいて、向こう 30 年の長期スパンで今後こういったところに官民連携の必要性を見出すのか、ということについて、今後のビジョンの検討会の中でも、将来の目標や課題について、実現のために必要に応じて官民連携がありえるのか、ないのかといったところを議論していきたいと考えています。今後事業量が増大していくこと、財政的にどうなるのか、職員の人員体制など 30 年先を見据えた将来像をもとに必要な事業の推進方法を官民連携等を含めてどうあるべきかを考えていけるようなデータ、資料をいただけるとありがたい。

(小池経営計画課長)

官民連携については、いろいろ可能性のあるものだと思いますので、現状の課題をもう一度洗い出し、31 年度以降の素案に繋がるような形にし、構成団体の皆様とともに、企業団として、盤石な体制をとれる官民連携の在り方についてしっかり議論していきたいと考えています。

(鎌田委員)

水質について、トリハロメタン等一部目標が未達成ということだが、今後どのような水質を目指していくのか目標をしっかりと決めてほしい。

また現状どのような取り組みを行っていて達成できていないのか、例えば処理上どうしても難しいのか、努力が足りない部分があるのか、状況について伺います。

(津田浄水課長)

現状の対策としては、水温の高い時期に活性炭を注入するほか、pH を下げるために硫酸を注入することによって、水質が向上してきていることはお分かりいただけるかと思います。しかし、極端に水温が高い場合や、台風等で極端に水質が悪い場合、なかなかその目標を達成できないというのが現状です。目標達成に向けて努力はしておりますが、現状の施設では限界に近いところにきています。活性炭の注入方法も難しいですが、工夫しながら行っているのが現状です。

(鎌田委員)

次の目標を決めるときに、施設の更新も含めるのか、目標を少し見直すのか、検討してほしい。

(出雲委員)

人員や働き方改革の観点から意見を申し上げます。技術職の採用について、昨今確保が難しいとニュース等で報じられていますが、その中では、申込者数など現状ある一定数は確保できているかと思われます。ただ、今後確保することが困難となってくるのは明らかで、例えば神奈川県では、まとめて職員を採用して市町村に派遣するなどの仕組みを導入していると思いますが、そのようにどこかに、より集めてしまうなどしてしまうと今後競争がより激しくなってしまうことが予想されています。それに先立って、先行的に試験の見直しとか、年間を通じた選考採用とか、試験の柔軟化などが今後必要になってくると思われます。自治体ではそういう取組がすでに始まって3年から5年経過しており、早めの取組をすべきです。

また、女性の雇用・登用についてですが、男女を均衡して採用しているので、現状では、20代の層が一定程度いますが、それ以上となると限られているという現状の中で管理職になるとさらに厳しい状況との説明を受けました。

女性活躍の取組をどのように進めていくかという点については、現状では数値目標を掲げて決定していくという取り組みが行われているので、それに向けてどうしていくか今後を考えていくと、組織の柔軟化、フラット化というような組織再編を合せて実施していくことで女性が活躍しやすい場をつくる必要があると考えます。活躍する女性がいれば管理職につけるといのが本来のプロセスでしたが、近年は女性の管理職を増やしていきたいという考えから女性が活躍できそうな組織作りをし、そこに登用するという、逆の取り組みも行われているところです。そのために、組織のフラット化、柔軟化の取り組みが行われていると思うので、同じ水道、技術系の企業等行われているということであれば、導入して、組織の中で見直しを行えば若干名増えていくことが期待できるのではないかと考えています。いざ管理職になる段階で、登用できる女性を探すのでは遅いので、より早期にキャリアアップ研修を20代の職員に対して積極的に行うというような長期的な視野を踏まえた取り組みが重要でないかと思います。

(大江副部長)

採用については、ご指摘の通り、民間企業の雇用が盛んになっている中で、公務員の人材確保が厳しい状況にあります。採用をしっかりとっていくということについては、取り組みを強化していく方針の中で、試験制度について、技術系においてはこれまで、択一式と論文式で行ってきましたが、



数年前から、論文を廃止して、択一のみにし、若干敷居を下げて面接に力をいれています。面接の中でしっかり人物評価をし、今後伸びのある職員を見つけていこうという思いで進めています。さらに職員がOBとして大学等を訪問すると先生方からは、「試験があることでもうすでに負けており、企業団の試験の時期には、民間企業はすでに採用を終えている。」という厳しい指摘がありました。従って、試験のあり方について検討を行っていかねばならないと考えています。

また、女性の活躍については、来年度1名の女性職員について課長昇任の予定です。我々も毎年、意向調査を全職員に行い、その中で女性は昇任意欲が決して高くないというのが現状です。どちらかという、ワークライフバランスを重視する職員が多いのが現状です。先ほど、時間外勤務のところでお示しました係長以上は残業が多く、こちらを働き方の見直しをする中で改善していけば、しっかりワークライフバランスがとれた職場となり、管理職登用について女性も手が挙げやすくなると思われるので、そういった両面から改善していこうと考えている段階です。

(渡部委員)

寒川事業について、今後の維持管理・更新が課題となっているので、新ビジョンの中でも触れることを要望します。10頁の管路更新について2点ほど伺います。こちらの資料は法定耐用年数での経年化率で考えていいのか。それから管路も含めて、アセットマネジメントをしているのか、していないのであれば、今後予定はあるのか伺います。

(小池経営計画課長)

経年化率については、10頁に法定耐用年数で示しています。過去には管路の更新周期を法定耐用年数を超えたものについて管種別に設定したものもあります。こういったものも今後反映しながら、設定していくものと考えています。

アセットマネジメントについては、電子化を進めて取り組むという方針の中で、施設管理システムを構築しています。本日いただいた意見を踏まえながら、より客観的、効率的にアセットマネジメントを実施していきたいと考えています。

(渡部委員)

今後、施設整備費用が増加していくということだが、アセットマネジメントを実施して、資産の状況を把握していただいて、適正な管路の更新基

準を設定しながら計画的に更新を進めていっていただきたい。

(石井委員長)

20年から30年先を見据えたビジョンですので、今の実態に合った方向性を皆さんと議論させていただきながら進めていきたい。

本日は、それぞれの委員からも重要な課題や比較的取り組みやすい課題に至るまで、様々なプライオリティ（優先順位）を示していただいた。企業団の新ビジョンについては、県市民、受水団体への負担軽減を図りながら、事業基盤の強化、改正水道法に基づく広域連携、官民連携等も踏まえながら、安全安心・持続可能な水道事業としていくことが大きな使命と考えます。

それには、コスト削減、増収（つまりは安定基盤）を確保していくことが大事です。企業団については、33頁で動力費の占める割合が大きいという課題もあり、広域化による25頁の取水地点の上流移転という想定は、ランニングコストが低減できる有効な手段です。この取り組みについては、受水団体も抵抗感がないものと、私自身は考えています。上流移転に伴う水利権の扱いについても、国土交通省水管理・国土保全局は、水利権の在り方について外部からの意見も聞いており、こういった議論をするには時宜にかなっているものと考えています。

今回は議論のスタートであり、第2回に向けて、意見交換をしながら、出来る限り企業団として構成団体にとって最適なビジョンとなるよう議論を進めていきたい。

—以上—