

神奈川県内広域水道企業団 第2回新ビジョン検討委員会議事録	
日時	令和元年7月31日（水）10時～12時
開催場所	HOTEL THE KNOT YOKOHAMA 2階「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、遠藤尚志、 亀山充、成田肇 ※敬称略 順不同
欠席者	なし
開催形態	公開（傍聴者3人）
議題	1 企業長あいさつ 2 委員長あいさつ 3 議事 （1）議題1 これまでの開催経過と今後の進め方等について （2）議題2 新ビジョン骨子案の検討について 4 質疑応答
議 事	<p><u>1 企業長あいさつ</u></p> <p>企業長の黒川でございます。開会にあたり、一言、ご挨拶をさせていただきます。委員の皆様方におかれましては、大変お忙しい中、また、お暑い中、第2回新ビジョン検討委員会に出席を賜りまして、誠にありがとうございます。心よりお礼申し上げます。</p> <p>私事で恐縮ですが、4人の構成団体の首長から企業団・企業長に任命されましたのが7月1日でしたので、今日で丁度1月が経過したところであります。そして今、私が痛感しておりますのは、企業団にとって課題が山積しているということであります。</p> <p>具体には、施設の老朽化問題があります。特に、3月に発生した、西長沢浄水場1ブロックろ過池流出堰の倒壊による事故では施設の日々の点検や維持管理、それを踏まえた補修や更新の重要性を、強く認識させられたところであります。また、災害対策、危機管理の問題もあります。九州地方をはじめとした各地の集中豪雨や、頻発する地震、テロ問題などを考えますと、まさに喫緊の課題となっております。</p> <p>更には、人口減少、水需要の減少が迫る中で、今後の施設の在り方、企業団の在り方も大きな課題となっております。</p> <p>前回の委員会でもご議論頂いておりますが、新ビジョンでは、こうした山積する課題への対応をしっかりと盛り込む必要があると考えております。</p> <p>さて、本日、お示しいたします新ビジョンの骨子案では、「安全で良質な水を構成団体と連携して県民・市民に送り続ける」を、基本理念に掲げまし</p>

た。そして、概ね 30 年後の将来像としては、「企業団が水道システムの最適化に向けて重要な役割を担っている」と、させていただいております。

その実現のためには、これまでの 50 年で培ってきた企業団の広域水道としての強みをどのように活かしていくのかがポイントとなりますが、この点は、特に、企業団と構成団体との間で共通認識としておく必要があると、私共としては考えているところであります。

本日は、こうした点も含めまして、骨子案に示しました、基本理念、将来像あたりを中心に、忌憚のないご意見を頂ければと存じます。限られた時間ではございますが、ご審議のほど、どうぞよろしくお願いいたします。

## 2 委員長あいさつ

先般、開催されました国際水道シンポジウムに参加して、水道技術と社会科学の融合を痛感しました。その後、水道関連の国際学術誌からも連絡をいただきました。機会があれば日本の水道の状況、水道企業団の状況、神奈川県をはじめとする構成団体の役割などを日本から発信していきたいと考えています。同時に、国際的にも水道の問題に対する認識が高まっていることをうれしく思います。

## 3 議事

(1) 議題 1 これまでの開催経過と今後の進め方等について  
事務局から説明があった。

(質疑応答なし)

(2) 議題 2 新ビジョン骨子案の検討について  
事務局から資料の説明があった。

(質疑応答は次のとおり)

① 基本理念、現状と課題及び将来像について

(渡部委員)

当面の課題について詳細に分析されていると思います。

「安全で良質な水を構成団体と連携して県民・市民に送り続ける」という基本理念についてはこのとおりだと思います。また、資料 2 の上部に基本理念の副題「将来にわたって変わらない普遍的な企業団の役割」とある一方

で、資料3（3ページ）の基本理念の説明には、「事業環境の変化とともに求められる役割も変化してきたが、基本理念の使命は変わらない」とあります。この考え方を踏まえると、副題の“役割”という表現を“使命”としたほうが、内容の整合性が図られると思います。

また、概ね30年後の将来像の「水道システムの最適化に向けて重要な役割を担っている」というフレーズについては、30年後も最適化が進行中ということで、あえて“最適化に向けて”という表現にしているのでしょうか。30年後に水道システムの最適化に到達しているという将来像を描くのであれば、「水道システムの“最適化における”重要な役割を担っている」といった表現のほうが良いと考えます。

（経営計画課長）

一点目の企業団の役割についての表現については、委員ご発言のとおり“使命”という表現のほうが誤解は生じないと感じています。もう一点の30年後の将来像については、国からは30年程度の長いスパンを見通して将来像を設定するよう求められており、その過程で神奈川県内水道事業検討委員会の報告書（以下「報告書」）の到達点（20年後）をむかえることとなるため、概ね20年から30年後における企業団の状態を表現しました。

（石井委員長）

いま指摘があった点は重要です。ただ“役割”にするのではなく“使命と役割”とすることで、より重要性を訴えることができると感じました。また概ね30年後の将来像についても、資料3（15ページ）に詳細が書いてありますが、「強いところはより強く」、「弱いところはしっかり克服」はまさにSWOT分析の重要なところですよ。30年後という期間設定はこれでいいと思います。

しかし、外部環境の脅威は変化していきますので、“最適化に向けた”という表現はもう少し精査したほうが良いと感じましたが、説明を聞いて“最適化に向けて”という表現は変化する外部環境の方を常に向いているということと理解しました。

（遠藤委員）

事前に資料の説明を受けていたので、局内部で議論させていただきました。その議論の中で基本理念について、安全で良質な水を送り続ける理由が欠けているのでは、という意見がありました。例えば「安全で良質な水を構成団体と連携して送り続ける」ことで、“県民・市民の生活を支える”や“県

民が安心して暮らせるライフラインをつくる”など、水をなぜ送り続けるのかという目的を明確に表現したほうが良いということです。

資料3（7ページ）に老朽化について言及されています。管路を法定耐用年数で更新している事業体はないと思うので、施設の状態監視保全をして、老朽化の実態に沿った更新の考え方を示していただきたい。

（経営計画課長）

管路更新に関しては、企業団議会の中でも同様のご意見をいただきました。法定耐用年数をむかえたから直ちに更新するのではなく、多くの財源も必要となってくることから、しっかりとした更新の考え方を示した上で構成団体との議論が必要だという意見でした。

基本理念については、若手プロジェクトチームの案をたたき台として内部での十分な検討を経て、このフレーズに落ち着きました。ご意見を踏まえ、目的についても記載するか検討したいと思います。

（亀山委員）

前回委員会でも述べましたが、基本理念について目線をどこに持っているかが重要と考えています。構成団体目線ではなく県民・市民目線で考えてほしいと思います。“県民・市民の生活を守る”などの視点が必要です。また、「送り続ける」という表現は上から目線に感じますし、県民・市民にとって「構成団体」という言葉が分かりにくいので精査をお願いしたい。

今後の企業団の基盤強化については、構成団体の基盤強化が前提になるので、“事業運営については構成団体と協議しながら”といった表現を加えていただきたい。

（経営計画課長）

基本理念の表現については、改めて精査します。

構成団体の基盤強化については、企業団の事業運営にとって大前提でありますので、あえてここには記載していないということです。

（成田委員）

基本理念について、県民・市民（お客様）から見て分かりづらい表現は変えるべきだと思います。

人材の確保について、特に若手の土木職が不足していると説明を受けましたが、施設整備や水質業務においては、機械・電気・化学など様々な職種が必要です。今後、維持管理・更新をしていくうえで、どの職種がどれくら

い必要なのか、また事務職も経営の視点からみると大事ですので、バランスのよい人材確保のプランが描けると良いと思います。

(総務課長)

人材の確保については委員ご指摘のとおりです。今後の管路更新を考えると土木職が足りないという状況です。土木職については年齢構成もばらつきがあります。事務職も経営的な観点から必要となってきます。単純に新たな職員を採用するだけでなく、既存の職員をどのような業務に充てていくかということも考えていく必要がございます。また、水道システムの再構築を行っていくうえで人の在り方についても併せて考えていきます。

(福田委員)

基本理念について検討する過程で、どのように経営の持続性に繋げていくかといった視点も取りいれていただきたいと思います。「送り続ける」という言葉以上に“基盤強化”などのキーワードを使うことも考えていただきたい。

将来像については、30年後も最適化の途上にあるように見えるので、“最適化された水道システムにおいて”とすると最適化が完成しているイメージになります。それでよいかどうか検討していただきたい。

「最適化」というキーワードが資料に出てきますが、最適化のイメージが構成団体と共通認識されているのか確認させていただきたい。

(技術部長)

最適化の到達点については、内部でかなり議論しました。30年後に5事業者の水道システムがどのような状態になっているかについては、様々な意見があり、資料のような表現になりました。最適化そのものは、水道事業検討委員会の報告書にいくつかの案が示されており、その中で5事業者は施設の一体管理を目指し統廃合を進めていくという報告があります。一定の絵姿は見えていますが、近年は、東日本大震災をはじめ、日本各地で地震や豪雨があり水道施設がダメージを受け、水道利用者に迷惑かけたということがありました。構成団体各々の施設のありかた、企業団との関係性、どうしたら利用者にとってより良い水道ネットワークを構築できるかについて、5事業者は考えているところです。

しかし、現状は5事業者の考えがまとまりきれない状況にあります。30年後に全構成団体の考えがまとまらず、最適化の到達点に至れるか難しい可能性もあるため、「最適化に向けて～」という表現となっています。こ

こには構成団体の代表として水道技術管理者がおられますので、30年後に到達しようという強い意志をもっていただけるのなら、表現を変えさせていただいて、より強い決意をもって取り組んでいきたいと思います。

(長岡委員)

私はこの将来像に違和感はありません。本来は企業団の水道ビジョンの上に神奈川県の水道ビジョンがあるべきなので、県全体の水道をどうするのか、構成団体で協議をする場が必要だと思います。水利権の移転など難しい課題もありますが、基本的な方向性は資料3(11ページ)にあるイメージです。30年後実現できるか分かりませんが、報告書が出て9年が経過しているので、粗々でもよいので30年後にどのような状況になっているのか、試算があると分かりやすいと思います。

(技術部長)

企業団として構成団体とのネットワークを強化していくことだけを念頭に考えると、企業団が独自に目標を設定して到達点を示すことは可能ですが、寒川事業などの行く末を設定しないと、企業団施設の更新が進まないものもあります。幸いにも、ここにきて構成団体から具体的な意見をいただいておりますので、できるだけ早くとりまとめ、ある程度の方向性について合意できる下地を作り、30年後の姿をお見せしたいと考えています。

(石井委員長)

経営基盤の強化は構成団体の共通目標になっています。また、構成団体もビジョンをつくり、改正水道法が施行された後の基盤強化のための計画策定などが本格化しています。企業団を含む5事業者の共通課題として水道システムの再構築の実現がありますが、長岡委員が指摘するように、報告書から9年が経過しても水道システムの再構築が進んでいない状況です。

寒川事業のあり方に関する合意形成など難しい課題もありますが、せっかくの企業団の新ビジョンですので、構成団体の皆様と一緒に令和22年度までのおおよその基盤強化のための試算を示していただいて見える化してもらおうと、目標が明確になり議論が進むと思います。次回までに調整していただきたいです。

上流取水については構成団体もご理解いただいていると思いますので、ぜひ次回にむけて調整をお願いします。

(出雲委員)

30年後の将来像について、「施設整備と経営基盤の強化の推進」となっていますが、施設整備を行うと経営基盤はぐらつき、両者は相反するものであると思います。この一文だとその関係が分かりづらいと感じました。例えば、「施設整備の“効率化”と経営基盤の強化」として、それぞれを分けて表現すると分かりやすいと思います。表現はおかしくないので、もう少し工夫して両者は容易に両立しえないという感じを出すとういと思います。

両者は矛盾しているが、具体的に進める手段について言及しても良いと思います。例えば官民連携という考え方がありますので、そういったものが経営基盤を強化しながら施設整備を行う手段として示すことができると思います。

一般的には人材不足は課題であり、今後定年延長がどうなっていくかにも影響されます。技術職の人材を専属で確保することが難しければ、人材を共有化する考え方も出てくると思います。構成団体と企業団で人材を補完する人材の共有についても検討してもよいと考えます。

(経営計画課長)

施設整備と経営基盤の強化については改めて検討したいと思います。

人材不足については、今後、限られた職員数で再構築や管路更新など多くの事業を行っていかねばならないので、民間企業が持つ技術や先進的な取組みを取り入れていくことは必須だと考えています。しっかり取組んでいきたいと思います。

(総務課長)

再構築や最適化の検討の中では、広域水質管理センター設立時の人材活用の考え方を参考に検討していく必要があります。また、人材が不足しているからといって、むやみに採用人数を確保すればよいのではなく、一定の質も確保しなければなりません。技術職の中で年齢構成、職種の分布のばらつきも調整しなければなりませんので、今後人材の補完についても検討しなければいけないと考えています。

(石井委員長)

今現在、5事業者間で人材交流は行われているのでしょうか。

(総務課長)

広域水質管理センターに実務経験者を構成団体から派遣していただいて

いるほか、研修的な観点から技術・事務職員の人事交流を行っています。

(鎌田委員)

30年後の将来像については、構成団体の意見を踏まえ、企業団の意志、具体的な数字等を示していただきたい。基盤強化と施設整備について、人材の確保は難しくなってくると思いますので、そこをもう少し書き込んでいただけたらと思います。

5事業者に求められる最適な水道システムの実現の中の「高効率・低コストで少ない環境負荷」という点についてですが、4構成団体は十分に低コストが実現されているので、低コストではなく、“最適なコスト”といった表現が良いと思います。コストを下げる努力は必要ですが、低コストという言葉は使うべきではないと思います。

(経営計画課長)

平成17年から「経営改革プラン」に取組み、人件費を含めたコストを削減しています。さらにこれから人材確保をするうえでは、魅力ある職場環境の整備にもコストをかけていかなければならないと考えております。そのような観点からも表現について、しっかり検討していきたいと思います。

## ② 取組の方向性について

(渡部委員)

資料2取組の方向性1「②水道水供給のさらなる効率化・安定化を目指した水源の確保」について、資料4(3ページ)を見ると、新たな水源確保(水源開発)を行うように見えてしまう。誤解が生じないように“原水確保”という表現にさせていただいたほうが良いと思います。

取組の方向性7「②水道事業に関する課題解決に向けた国内外の事業者等との連携・協力」について、国内については企業団が国内団体に情報提供を行うというものだと思うのですが、国外の事業者に対する具体的な連携協力が見えませんので、内容や表現の精査を検討してください。

(遠藤委員)

第1回委員会でもお願いしたとおり、資料2取組の方向性1「①構成団体浄水場廃止等を見据えた企業団浄水場と管路等の整備」では、平成22年の報告書に基づく施設統廃合に向けた企業団の施設整備を示していただけたと思います。構成団体の施設が縮小・廃止されていく中で、今後、企業団の施



設稼働率が上がっていくことが予想されますので、企業団の施設能力を最大限利用できるよう、配水・送水能力の強化をビジョンに取り入れていただきたいと思います。

アセットマネジメントについて、将来の更新需要が平準化されているか判断するために、例えば、更新工事の増加はどの程度か、それを平準化するとどうなるかといったことを具体的に示していただきたい。

資料4（10 ページ）にある「組織のスリム化」についてですが、組織が小さくなくても、職員の質を確保することは重要です。施設の維持管理を委託した場合でも、施設全体を理解し、将来的には幹部になれるオールラウンドな職員を育ててほしいと考えています。

（亀山委員）

細かい部分は今後深めるという前提で、意見を述べさせていただきます。

資料2「I 水道システム最適化に向けた施設整備と運用・管理」ですが、その下の「1. 水道システムの最適化に向けた施設整備と運用」と、タイトルがほぼ同じなので変えたほうがいいと思います。

寒川事業のあり方について触れられていないので、どの部分に位置づけられるのか確認させてください。また、行革の視点については全くなくなったわけではないので、どの部分に位置づけられるのか確認させてください。

企業団の基盤強化をするためには、構成団体の基盤強化が大事なので、どこかに記載してほしいと思います。

（成田委員）

アセットマネジメントについて、施設の状態を把握することから始まるべきだと思います。また過去の修繕履歴は反映されるか質問します。また、企業団が考えるアセットマネジメントについて、若手職員との議論を通じて検討してほしいと考えています。

DBM による発注を行った場合、それを請け負える民間企業があるのか確認させてください。委託化の推進に当たっては、コア・準コア・ノンコアの業務整理もしておいたほうが良いと思います。

（経営計画課長）

表現については次回委員会までに検討します。水利権や寒川事業のあり方については内部で十分に検討した上で、企業団の考えを示していきたいと考えています。また、アセットマネジメント、構成団体の基盤強化については素案の段階で書き込んでいきますので、その中で議論していただきたい

いと考えています。

(長岡委員)

資料４の３ページの水利権について、河川管理者とも協議しているのか教えてください。

(経営計画課長)

今後の河川管理者との協議に向けて、国土交通行政に精通した団体等に助言を受けながら、５事業者で検討を進めています。

(鎌田委員)

資料４（４ページ）は、前回委員会における水質についての発言を踏まえて書いていただいたと思われます。現行ビジョンの目標を見直して、現状の浄水処理で可能なレベルを検討することなので、よい方向ではないかと思います。一方、横浜市なども高度浄水処理を導入されているので、新たな浄水処理の検討にも継続的に取り組んでいくことを加えていただきたいと思います。

(石井委員長)

次回に向けて事務局とさらに検討、調整を進めていきたいと思います。

(福田委員)

資料４の１６ページのところで、「技術の活用に向けた」と書かれていますが、本委員会の中で出た今後の人材確保の課題として、若手職員の不足、職種の偏り等の説明がありました。これに対する民間の人材・ノウハウの活用を全て“技術”として整理するのか、そのあたりの言いぶりも考えた方がよいと思います。いずれにしても事業体の目標達成や課題解決に資するような官民連携のあり方を検討するということを含めてお考えいただければと考えています。

(石井委員長)

広域化や事務の効率化、災害時の対応等において ICT、AI の活用は避けて通れないと考えています。資料２の「Ⅰ水道システム最適化に向けた施設整備と運用・管理」の何れかの取り組みに入れていただくことの検討をお願いします。

－以上－

