

令和元年度第3回大阪広域水道企業団経営・事業等評価委員会（概要）

開催日時：令和2年1月17日（金）10:00～11:25

場 所：大阪広域水道企業団4階会議室

出席委員：向山委員長、伊藤委員、上野委員、北詰委員

（欠席：浦上委員、鍬田委員、小牧委員）

1 議事

（1）大阪広域水道企業団経営戦略2020-2029（案）について

2 議事概要

（1）大阪広域水道企業団経営戦略2020-2029（案）について

事務局から、大阪広域水道企業団経営戦略2020-2029（案）について説明があり、それに対し次のような意見、質疑応答があった。

【委員】

施策の方向性⑥のタイトルに「エンドユーザー」と「お客さま」という言葉が出てくる。エンドユーザーという言葉は、末端給水までやろうとしている事業者のこの先10年のことを考えるとあまり適切な言葉ではないので、できれば別の言葉に言い換えるのが良い。

この委員会でも何回か申し上げてきたが、エンドユーザーという言葉は、日本語では需要者、英語ではコンシューマーという言葉に近く、水を使う人あるいは水を必要としている人というくらいの意味である。水道界では長らく、需要者あるいは住民と、少し上から目線の言い方をしてきたが、その後、お客さまという言葉が広く使われるようになり、これは大変な進歩だと思う。さらに進むと、市民という言葉がある。町民や村民とは言わず、市民という言葉で統一的に使われる。その意味するところは、双方向のコミュニケーションをしながら、水道事業を理解し、支援してもらえ、水道事業に一部参画してもらえようなお客さまを作る努力をしながら、水道事業者がお客さまと一緒に歩いていく、そういう姿勢を表現できるのが市民という言葉である。エンドユーザーという言葉は特に従来型の、上から目線の言葉になっているように思うので、できれば言い換えるのが良いと思う。

【事務局】

エンドユーザーという言葉は、分野によって少し違う意味もあるかもしれないが、実際に商品やサービスを利用する人あるいは実際に商品を使う人といった意味で広く使われているものと理解している。

経営戦略においてエンドユーザーという言葉を使っている理由は、最終的に水をお使いいただくお客さまというのは、水道事業であれば市民町民村民の皆さん、あるいは工業用水道事業であれば受水企業や事業所ということになると考えており、当企業団としては、それらを総称してエンドユーザーという表現を使っているつもりである。

また、エンドユーザーという言葉は、今回の経営戦略の策定に当たり、構成団体とも協議し、意見をいただく中で出てきた表現であり、市町村域水道事業を開始するまで、大阪府の用水供給事業を行っていた時代から直接住民と接することがなかったという事情もあり、実

際に水をお使いいただくエンドユーザーの立場に立った表現が必要との認識のもと、この言葉を使っているので、ご理解をいただきたい。

なお、市民とのパートナーシップの形成といった視点は非常に重要であると考えており、52ページにおいても、お客さまとの双方向のコミュニケーションの促進を図るなど、広聴機能の強化に努める、といった旨を記載している。

【委員】

施策の方向性⑥のタイトルは、市民という言葉を使うのであれば、「市民の立場に立ち、サービスの向上に努めます」とするか、市民は難しいということであれば、「お客さまの立場に立ち、サービスの向上に努めます」とするのが私の修正意見だが、それを取り入れるかどうかは事業体側の判断になる。

そういうことを申し上げるもうひとつの背景としては、具体的には51ページから53ページにかけての2. 情報公開・情報発信、3. 水道に関するPRの中で、52ページに「双方向のコミュニケーションの促進を図るなど、広聴機能の強化に努める」という文言はあるが、ロードマップのアクションプランは、なお、従来型の、情報の流れが一方通行で、事業体から住民への情報の提供、PRというふうに見える。もう少し前向きに、アクションの項目としても拡充する方が良いと思う。せっかく文章として「双方向のコミュニケーション」、「広聴機能の強化」と書いているのだから、9ページでは2. 情報公開・情報発信の3つ目に「・広聴機能の強化」と書いているものの、アクションプランの中には入っていないので、双方向のコミュニケーションに関する項目が入っていると、前向きな印象になると思う。

双方向のコミュニケーションを行うことの意味は、例えば、お客さまの満足度を把握したり、市民のニーズや要望を吸い上げて事業運営に反映するといったことである。それは結局、経営戦略の中で大事なことは、例えば45ページの表のように料金改定が差し迫っているところもあり、これを円滑に実施していけなければ困ることになる。突然このような料金値上げをしたいと言うと反発される例が多く、値上げと言う前に事業体内部の合理化をしているのか、身を切る努力をする方が先ではないかということ指摘されたりする。これに対して、今申し上げているような取組を日頃から進めることで、値上げの提案がされたときに、値上げは嫌だけど日頃から信頼している市町村や企業団が言うことであればやむを得ないと思ってもらえるような人たちを増やしていく。水道事業のことを応援、支援してもらえるような人たちを増やしていく取組が必要である。つまり、施策の方向性⑥のタイトルの件や、ロードマップの中に双方向のコミュニケーションに関する項目を入れることというのは、わかりやすく言えば、今後の料金値上げをスムーズに行うということの意味するので、できる範囲でこの経営戦略を見直していただけるとありがたい。

【事務局】

委員ご指摘のとおりで、今後非常に厳しい経営状況が見込まれている中で、最終のお客さまである市民の皆様あるいは受水企業の皆様に、企業団の事業についてしっかりとご理解をいただくことが非常に重要であり、そのための双方向のコミュニケーションは極めて大切であると考えている。タイトルのエンドユーザーという言葉は使わせていただきたいが、ロードマップや9ページの表のところで、双方向のコミュニケーションといった文言を追加し、委員ご指摘のような内容を表現できるよう検討したい。

【委員】

3点あるが、1点目は先ほどの委員の発言に関連して、表現が適切か分からないが、行政機能としての階層構造、例えば都道府県行政と基礎自治体行政みたいなものがある中で、今企業団に求められているものは、当初は割と都道府県行政的なことを行っていたのが、今後さらに市町村水道事業と統合していくと、都道府県行政をしながら市町村行政も増えていき、二役しなければならぬような構成になっていく。そういう中で、お客さまや市民と表現されるような関係を持っていかなければならない、これはとても難しいマネジメントを要求されていると思う。

そのベースになるものは2つあり、水というものは日常ではあまり市民の方は関心がなかったり、あるいは当然のものと思われているものが、ひとたび災害で被害を受けたり水が途絶えたりすると急に関心が高くなるという性質のものである。日常その市民の方や利用者の方と会話をしたりフェイストゥフェイスのコミュニケーションをしてもなかなかご理解いただけないが、何か被災したり料金値上げ等があった途端、突然いろんなご意見が出てくるというものに対して、どういうふうにやっていくか。これはかなり打ち解けた形でコミュニケーションをしないと、実際に事が起こったときに、こんなはずじゃなかったということが起こり得るとい性質のものであるということ。

もうひとつは、水のネットワーク、水源から蛇口までを考えたときに、幹線のところの話をも市民の方に理解してもらうのは相当大変である。そこでフェイストゥフェイスのコミュニケーションをとるには工夫が必要で、水に対して非常に高い関心を持っていただいている方をトリガーとして、その方をメッセンジャーにして、まだ幹線の水道についてはそれほど関心のない人にまで解説をしていただく、あるいは一緒になって議論していくリーダー役をしていただくような枠組みを考えないと、市民全員に企業団の職員がフェイストゥフェイスのコミュニケーションなどできるわけがない。一方で情報システムを使っても、ある程度のところまでしか到達しないので、そのマネジメントは、新しいことにチャレンジするくらいのもつもりでされるのがよいと思う。

2点目は、財政収支見通しについて、値下げする前であれば最後までプラスだったが、値下げしてから状況が変わりマイナスが出てきたという説明があった。財政収支見通しの算出は水需要予測の下限値を用いて行うわけだが、下限値というのは最悪の場合を想定してこれ以上は下がらないだろうという設定で推計しているはずが、それよりも下回ったわけで、この数字自体は6月のこの委員会で認めているので我々にも責任があるわけで何とも言いようがない。しかし、今後推計をするときには下限値の設定をより厳しめに行うような見直しとか問題意識を持つ必要があることを示したという認識を確認しておくべき。水需要は、人口減少や節水型家電の普及等様々な要因があるが、その見通しの厳しさをより厳しく考えることについての整理を、今後急いでやっておく必要があることを示したということを確認したい。

3点目は書きぶりの話だが、ロードマップの矢印の図が、計画期間中ほとんど左端から右端まで一本調子の矢印で、この計画期間に具体的に何をやるのかというのがこのロードマップの図だけでは分からない。もちろんそれぞれの詳細を見れば分かるし、毎年PDCAサイクルの進行管理において個別のチェックはできるが、ロードマップにおいても、少なくとも例えば前半と後半とか、3期くらいにイメージを分けて、その中で細かい設定をして、この部分までは進捗しておかないと2029年までに到達しないと、進捗管理の少し概要程度が分かるようなロードマップの書き方をしておかないと、経営戦略の中身として、最後の1

年だけやることと最初からやることの差がこの絵では見えないので、書きぶりについてはご検討いただきたいと思います。

【事務局】

1点目の、双方向のコミュニケーションというか、最終の使用者の皆様とのコミュニケーションについては、確かに委員の仰るとおり、大阪府水道部から事業をやってきているが、統合が進み、いわゆる直接の水道事業を担う団体数が増えてきている中で、新たなチャレンジくらいの気持ちを持って、新しいコミュニケーションのあり方について検討していかなければならないと考えている。経営戦略には具体的に書ききれていないが、こういった形が一番効果的あるいは一番本当に皆様に理解をいただけるのかということを実際に考えて、こういった手法がいいのかということから検討したい。

【事務局】

2点目の水需要予測の件について、財政収支見通しの算出に用いているのは、93ページの左上の折れ線グラフの下の方、日平均の実給水量で、前回（平成26年度）の予測が破線、今回（令和元年度）の予測が点線であるが、今回の見直しで下方修正をした。前回からの推移を見ると、前回予測時（平成25年）の直後に141となり予測を下回ってしまったが、それ以降は、おおむね予測の範囲であった。

水需要の推計手法そのものは、全国ほぼ同様のものであり、これ以上何か工夫すべきところというのはなかなか思い付かないが、あるとすれば、前回の予測と今回の予測の間で料金値下げをしたので、値下げをしたときの財政収支も、直近で水需要を見直していたということがひとつ。また、それから期間が空いていないし、それほど予測がずれていることもないので、前回の水需要予測の下限值で財政収支見通しの算出をしたのだが、それぞれの時点で、簡単にでも水需要を再度チェックするというところかと思う。

今回、収支的にかなり下回る結果となった要因として、収入だけでなく支出も前回想定していたより増えている。特に薬品関係、中でも粒状活性炭は、コストにおいて非常に大きな部分を占めている。高度浄水処理を始めた平成10年の時点では、粒状活性炭は4年周期で取り替えていたが、その後、実際運用していく中で、4年を過ぎてもまだ使えるということで、5年、6年という周期で使っていた。しかし近年、粒状活性炭自体の性質が変わってきたのか、昔に比べて早く劣化するようになり周期を早めて取り替えることにしたため、薬品費がかなり増加しているということも前回の収支から離れている要因のひとつである。

【事務局】

3点目のロードマップの書きぶりについては、一番最初に悩んだところで、例えば年度ごとにきっちりした目標を設定してがんじがらめにしてしまうと、逆に、特に施設整備のところでは進捗管理が非常に難しくなるといったところもあり、ここではあえて少し緩めにさせていただいている。毎年度アニュアルレポートで進捗管理をしていく中で、どうやって把握するのかといったご意見もあるかと思うが、今後、できるだけ客観的に把握、評価できるような方法を考えていきたい。

【委員長】

ロードマップの図の矢印については同様の感想を持っていた。

【委員】

91ページの経営改善に係る取組について、水需要の減少や予想以上の修繕費がかかったということで、値上げもする前提で、様々な身を削る改革をされていることだと思うが、人員に関して言うと、定数削減というのは当然あることかと思うが、管理職手当の見直しというのは、給与水準に関わるようなところを下げるというのは重要な点かと思うし、それだけ努力しているということは分かるが、そもそも7.3%というところな金額ではあるし、もちろんこれによって収支は改善するが、管理職手当を見直すというのが、例えば水需要予測が誤ったので責任を取るという意味なのか、どういう観点で、まずここに手を入れられたのか、管理職手当の減額はかなり重いことかと思ったので、どういう経緯で減額されたのか。

【事務局】

企業団では、もともと大阪府の給与制度を適用していたが、市町村との水道事業の統合により市町村から身分移管した職員も増えてきており、今後も統合を予定していることを踏まえ、大阪府の独自の給与制度から国が示す一般的な給与制度に移行すべく、来年度からの実施を検討している。その中で、管理職手当についても、国が示す基準に基づき改正を行いたいと考えており、それにより抑制される金額を効果額として記載している。基本的には今後とも企業団において給与制度を安定的に運営していくということを主眼とした制度見直しの一環として、管理職手当の見直しも行ったという経過である。

【委員】

もともと懸案事項としてあったものを、たまたまこのタイミングでされたということか。

【事務局】

一番の要因は、企業団の給料表と統合する市町村の給料表が異なっていること。今後も統合を進めていく中で、市町村の職員が企業団へ身分移管する際に、市町村職員の給料を大阪府の給料表に格付けする手続きが非常に難しい作業で、同じ給料表にすればその手間がなくなる。また、大阪府と国家公務員の給料表では管理職手当の水準が少し異なるので、国の水準に合わせていくべきであるということ。さらに、管理職の管理スパンのことも考えて、国家公務員の給料表の考え方の管理職手当の支給割合に合わせていっているということで、今回の件で懲罰的ということはない。

なお、値上げする前提でというお話をいただいたが、計画期間の最後の2年間、単年度の収支がマイナスになってはいるが、あくまでこのシミュレーションは頑張るためのシミュレーションで、起債の比率も高めながらということもあるが、この10年間は現行の料金水準で頑張っていきたいと考えている。

【委員長】

本日欠席の委員から事前に意見を伺っていると聞いているので、事務局から報告願う。

【事務局】

欠席委員2名から、計5件のご意見をいただいている。

1点目は、3ページの現状と課題及び対策に関して、対策の方に、連絡管・ループ管の整

備等が挙げられているので、現状と課題の方に、耐震化とともに防災・減災若しくは発災時への備えが必要などの文言が必要と思う、というもの。これを受けて、現状と課題のところに「バックアップ機能の強化」の文言を追加した。

2点目は、災害対策の記述に関して、BCP、事業継続計画の言葉が両方出てくるが意図的に分けているのか、というもの。これについては、「事業継続計画（BCP）」という表記に統一した。

3点目は、「低廉」は水道法に明記されているが、それをめざすことが経営戦略上必要なのか精査する必要があると思う、というもの。事務局の考え方としては、45ページに記載のとおり、健全経営を維持しつつ、適正な料金水準・制度を追求していくこととしている。

4点目は、情報公開・情報発信に関して、PIを公表しただけでは利用者に適切な情報を公開したことにならないので、利用者に理解可能な情報となるような配慮が必要かと思う、というもの。これを受けて、51ページの当該部分の表記を「業務指標（PI）や、毎年度における企業団の事業運営状況についてとりまとめたアニュアルレポートを公表するなど」に修正した。

5点目は、一昨年、大阪府北部の地震があったが、水道は、市民生活の基盤となる重要なライフラインであることから、大規模地震などの災害に備え、施設の耐震化などの対策をしっかりと進めていただきたい、というもの。事務局の考え方としては、大規模地震などに備えた水道施設の耐震化は重要であると認識している。本計画においても、大阪府北部の地震を踏まえ、取水・浄水施設や送水施設の更新・耐震化を着実に実施していく。

【委員長】

14ページの後ろ過処理導入の検討について、これを読むと文末の言葉が「図る」や「努める」というニュアンスになるが、ここは文字どおり検討を始めるということで、実施というわけではないと理解してよいか。

【事務局】

工事に着手する前に配置計画等の検討が必要なので、実施に向けて基本設計や基本計画をしていく、実施に向けた検討をするということ。例えば三島浄水場で言うと、今は三島浄水施設の中に造ることを考えているが、それを万博公園浄水施設でした方がいいのかとか、そういった検討の余地があるためこのような表現になっているが、基本的には実施を前提とした検討である。

【委員長】

89ページの工業用水道事業のシミュレーションで、単年度損益が基本的にずっと下がっていくが、令和3年度に大きく落ちて令和4年度にまた戻っている理由は何か。

【事務局】

費用の減価償却費等の欄で、令和3年度が、令和2年度、令和4年度に比べて膨らんでいるが、これは、三島浄水場と大庭浄水場の一元化に伴い、三島浄水場の施設の撤去費等が単年度で膨らむためである。

【委員】

11ページからの第3章全般に関わるが、最初に、取水・浄水施設の整備目標と書かれているが、12ページには、耐震化率の推移とだけと書かれており、令和11年度末には52%に増えるとのこと。しかし、水道ビジョンや経営戦略というものには数値目標を書くのがよいと思う。この推移の令和11年度末に52%に増えるというのは数値目標だと思うが、そういう書き方ができないか。

【事務局】

検討させていただく。

【委員】

タイトルが「整備目標」となっているので、数値も「目標」とした方がよいということ。

もう1点は、13ページの一般細菌に関する記載について、粒状活性炭からの漏出が原因と考えられるとのことだが、この文言からすると、原因が特定されたということか。

また、後ろ過処理の導入を早めると聞いているが、これを単純に読むと、後ろ過処理を導入すれば粒状活性炭からの漏出を抑えられるので一般細菌の問題は解消されると受け取れてしまうが、そんな単純なものではないように思うが。

【事務局】

13ページの、微粉炭・微小生物の漏出や、それらの漏出が原因と考えられるという表記については、京都大学の研究チームにもご協力をいただき、現在、原因を調査しているところ。今の段階では、微粉炭と微小生物の死骸等が介在し、バイオフィルムが塩素雰囲気のないところで繁殖して漏出したのではないかと、あくまでも考えられるというところ。高度浄水処理を導入する前は、塩素があれば一般細菌というものは出てこないものだったが、生物がよく繁殖している粒状活性炭の維持、運転には非常に気を遣うところ。そのため、後ろ過処理を導入すれば100%かと言うと、出口のところは、ほぼ100%なくなると確信しているが、配管を中心とした無塩素部、通常「死に水」と言われるようなところはなくしていく努力、維持管理を、浄水場の中もそうだが、引き続きしていかなければならないと考えている。

【委員長】

経営戦略の内容については基本的には合意する。しかし、いくつか委員からの指摘があったので、微細な修正については事務局に一任するが、重要なものについては委員に報告の上、対応いただきたい。

それでは、本日の審議を踏まえ、経営戦略の策定について委員会として意見具申をしたいと思う。文面については、後日案を作成し委員の皆様にご意見をお聞きして最終的に決定したいと考えている。その内容については、

- 水需要の減少や施設の老朽化という将来に向けて厳しい経営環境が続く中、ダウンサイジングしながら老朽化した施設の更新及び耐震化率の向上を図る取組、広域化や官民連携の推進など事業運営基盤の強化につながる様々な取組、事務事業の見直しと効率的な業務運営体制の構築など経営改善に係る取組などが示されていることから、本計画案はおおむね妥当であると考えられる。
- しかしながら、水道用水供給事業の財政収支計画では、度々指摘されているが、最終2か年度については単年度損益が赤字になる見通しになっている。

また、企業債残高対給水収益比率が520%まで上昇する見込みになっている。

- 水道事業においても、一部の市町村域水道事業においては厳しい経営状況になる見通しになっている。
- これらの点が懸念されるので、今後の事業運営に当たっては、経営改善に係る取組はもとより、新たな効率化に向けた取組の検討、実施により、計画期間中の収支改善を図るとともに、可能な限り企業債残高の抑制に努められたい。
- また、計画案の実行に当たっては、毎年、進捗状況を点検し、必要に応じて見直しを行うとともに、課題に対する研究・検討に取り組まれたい。

という趣旨について意見具申を作成したいと思うが、このような内容について、後日文面を委員の皆様にお送りしてご意見を伺った上で決定し、企業団にお渡ししたいと思うがそれによいか。

(委員一同 了承)