

令和6年度第2回阪神水道企業団経営懇談会

【開催日時】 令和7年3月27日（木）16：00～17：30

【開催場所】 阪神水道企業団本庁舎2階議会委員会室

【出席者】

〔経営懇談会委員〕

水谷 文俊 委員（座長）

伊藤 禎彦 委員

道奥 康治 委員

浦上 拓也 委員

井上 定子 委員

〔阪神水道企業団〕

吉田 延雄 阪神水道企業団企業長

長塩 大司 阪神水道企業団副企業長

その他、部課長級職員等

【懇談会内容】

1. 確認事項
2. 報告事項
3. 懇談事項
4. その他

【配付資料】

- ・資料① 阪神水道企業団経営懇談会（令和6年度第1回）会議要旨（案）
- ・資料② 阪神水道企業団職員の収賄事件について
- ・資料③ 令和5年度決算の概要
- ・資料③-2 決算特別委員会各市分科会意見一覧
- ・資料③-3 Annual Report ―令和5年度―
- ・資料④ 懇談事項 令和7年度事業運営にあたって
- ・資料④-2 令和7年度当初予算の概要
- ・資料④-3 令和7年度予算特別委員会各市分科会一覧
- ・資料④-4 上下水道耐震化計画の策定
- ・資料④-5 脱炭素（脱炭素管理に向けた分析状況等の取組）
- ・資料④-6 広域連携の推進

（企業団）

委員の皆様方、年度末の大変お忙しい中、今年度2回目の経営懇談会にご出席いただ

き本当にありがとうございます。

今年度から経営戦略 2024 をスタートさせていただきまして、これは皆様方にご意見を頂きながら作り上げてきたものでございますけれども、色々と要件がございまして、なかなか思うように事業が進んでいないといったような事もございまして、これからどういうふうに展開していくかということも含めて、色々とご意見賜りたいと考えてございます。どうかよろしく願いいたします。

(企業団)

以上、企業長からご挨拶させていただいた。座長に進行をよろしくお願いする。

(座長)

それでは私のほうから議事の進行をさせていただく。

確認事項であるが、資料①に関して、令和 6 年度第 1 回経営懇談会の会議要旨（案）の公表の確認を行いたいと思う。発言内容については、既に委員の先生方に確認をしていただいている。この内容で企業団のウェブサイト公表させていただきたいと考えるが、よろしいだろうか。

(全委員)

異議なし。

(座長)

異議なしとのことで、当案で企業団のウェブサイト公表させていただく。

続いて、報告事項、阪神水道企業団職員の収賄事件について、令和 5 年度決算について、それぞれ資料の説明をお願いする。

(企業団)

～資料説明【資料②】～

(企業団)

～資料説明【資料③、資料③-2、資料③-3】～

(座長)

ただいま、事務局から説明のあった報告事項 2 件について、何か質問や意見はあるだろうか。

(委員)

資料③令和5年度決算の概要の4ページ。2業務実績、(2)水源水質の状況において、「淀川水質協議会を通じて把握した淀川水系における水源水質事故の発生件数は5件となり、そのうち、4件が油事故」と記載があるが、私の認識では、琵琶湖淀川水系の水質事故というのは年間30件くらいあるという理解でいたが、この違いは閲覧している資料の違いによるものだろうか。それとも、本当に減少しているのだろうか。

(企業団)

先生のご指摘のとおり、琵琶湖淀川水系の事故というのは例年年間20件から30件程度発生している。偶然、この年度はこの程度の発生件数であったとご理解いただきたい。

(委員)

減少傾向にあるというわけではないという理解でよいか。

(企業団)

はい。

(座長)

他に何かあるだろうか。それでは特にないので、続いて懇談事項に移りたい。

懇談事項、令和7年度の事業運営にあたってについて、事務局の方から資料の説明をお願いします。

(企業団)

～資料説明【資料④】～

(企業団)

～資料説明【資料④-2、資料④-3】～

(企業団)

～資料説明【資料④-4】～

(企業団)

～資料説明【資料④-5】～

(企業団)

～資料説明【資料④-6】～

(座長)

それでは、委員の皆様からの意見をいただく前に、本日欠席されている足立先生からご意見をいただいているので、最初に足立先生からの意見の紹介をお願いします。

(企業団)

足立先生から事前にご意見をいただいているので読み上げさせていただきます。

まず、資料④-2 令和7年度予算の概要の8ページ、水源や施設の適切な管理、(2)施設の適切な維持管理の部分について意見をいただいている。「ICTを活用した維持管理の高度化と記載があるが、単純にデジタル化をするのではなく、例えば他団体との連携であったり、今後の維持管理の高度化など、応用が利くようなデータの整理を常に頭に置きながら進めるのが重要」とのご意見をいただいている。

続いて、同じく資料④-2の9ページ、「施設整備が遅れているとの記載があり、その要因は入札不調であったり、土壌調査の遅れであったり、色々と理由があるようだが、もう少し具体的に経緯などを整理したうえで、今後の対策を企業団として整理しておく必要があるのではないか」とのご意見を頂いている。

続いて、12ページ、(1)停電対策・浸水対策の実施について、「停電対策ということで大きな費用を投資するということだが、経営への影響というのも同時にしっかり示すべき」とのご意見をいただいている。

続いて、15ページ、(3)組織体制の強化について、「人材育成を進めるとのことだが、定量的な効果測定というのが必要である」ということ、それから「デジタル教育を計画しているようだが、単純なOA研修みたいなものではなく、例えばデータの活用力を向上し、今後の事業の効率化に繋げるなど、企業団として何のためにやるのかという目標設定が必要である」というご意見をいただいている。

続いて、16ページ、(5)進歩する技術への対応について、「新技術の導入については費用対効果を同時に示していく必要がある」とのご意見をいただいている。

続いて、17ページ、阪神地域の水道のより良い姿の追求について、「事業体間での連携が今の段階においてもあまり進んでないことに違和感を感じる。なぜ、進まないのかという理由をもう少し明確にした方が良い」とのご意見をいただいている。

続いて、資料④-4 上下水道耐震化計画の策定について、「今、下水道については強靱化に向けた施設整備が進んでいこうとしている。その中で、いろんな事情がある事は認識しているが、水道というのはなぜ加速化していかないのかということに関して、もし理由があるのであれば、もう少し発信していくべきではないか」というご意見をいただいている。以上です。

(座長)

それでは、他の委員の意見をいただければと思う。

(委員)

国から求められている3つの項目のうち、国土強靱化と脱炭素化について、それぞれ一つずつ確認をしたい。

まず、国土強靱化においては、上水道と下水道を一体的に耐震化していく、つまり、全体システムが安全であるかどうかという整備を進めていく。そうすると、最終的に、例えば水道システム全体のストレステストのようなことも必要になってくるのではないかと思った。特に超過外力が作用した場合、つまり設計を上回るような場合において、どこから破綻していくのかというテストが、原子力発電などでは必要である。国からそこまで求められているか分からないが、今の場合は、各部品ごとに耐震化を進めて全体が出来上がる。設計外力以下であれば、それで大丈夫だが、やはり超過外力的なこと、ストレステスト的なことも必要ではないかと思ったのが1点。

それから脱炭素化だが、これは先ほども説明があったようにかなり事業効果を数値化できる。例えば、何パーセントCO₂排出量が減ったとか数値化できる。今、毎年アニュアルレポートでSDGsのそれぞれの項目に対する達成度について1年ごとの報告を行っているが、おそらく、2030年時点で2020年からSDGsの各項目、目標がどれだけ達成されたのかという、できるなら数値的達成度を出す。そういうことも、企業団も、企業団と関係している厚生労働省や水資源機構など、そういった国の機関も2030年にどういう答えを世界に対して出すのかという準備をそろそろしていると思うので、それに対して答えを返す意味でも、できるだけ、この脱炭素化については、達成された数値をBefore、Afterで示せるような方向で検討してもらうのがよいと思う。以上、2点である。

(座長)

それでは、2つの点に関して事務局の方から何かあるか。

(企業団)

1点目に関しては、国の方から先生の発言のような想定外というようなものまでは求められていないが、企業団では、例えば浄水場2つに対して導水管は5本ある。また、浄水場から出る送水管も4本ある。冗長性という部分で、1つ1つのストレスというよりはシステム全体で供給がゼロにならないという、そういった対応はとれていると認識している。

また、脱炭素に関しては、2013年度比で2030年までに51パーセントマイナスという目標があるが、年度ごとに何パーセントという目標は無いが、環境への取組という形で、結果としての数値は毎年出している。その中で、目標年度が定まっているので、そこに対して、あと何年で何をすればいいかというのは計画として作っていく必要がある

と考えている。

(座長)

委員の方々、他に意見はないか。

(委員)

資料④-4、上下水道耐震化計画の策定についてだが、これは、能登半島地震を受けて、国土交通省で委員会が組織され、計画を作るように指示され、補助金も用意され、計画が作られた。しかし、様々なことが次々と起きるわけで、最近の国の委員会や、水道技術研究センターの会議で、国土交通省の人が挨拶に立つと、八潮市の陥没事故の話ばかりである。そちらも、上水道、下水道共通だから、点検計画や更新計画を作る必要があるなどの、国からの要請というのがバラバラと通達される状況にある。

個別補助金を付けるという可能性もある。

水道事業体としては、耐震化計画にしても、更新計画にしても、重なっている部分が多いわけで、事業体として向かおうとしている全体像の中にそれぞれを位置付けておくことが大事だと思う。この耐震化計画についても、今後作る更新計画にしても、水道事業体としては当たり前のことだから、着々と進めていっている筈である。国のバラバラとした要請にその都度答えるというより、事業体が主体的に全体像を描いてその中に位置付けるという姿勢でいてほしい。

(座長)

委員の意見に関して、事務局の方から何かあるか。

(企業団)

耐震化計画に関しては、施設整備長期構想 2055 において 2055 年までの更新、企業団の中では更新イコール耐震化になるが、そこは一定整備の順番は定めており、国からの計画策定依頼があってから作ってはいないので一定対応は可能と考えている。

だが、今回の下水との調整というのは、企業団は用水供給なので下水を持っておらず、そういった面ではなかなか難しい面もあるが、構成市と協力して取組んでいきたい。

(座長)

他に、委員の方から意見はあるか。

(委員)

水道行政が国土交通省に移管され、能登半島地震があったのですぐに動きはなかったが、その後、昨年 9 月位からたくさんの会議が立ち上がり、私も伊藤先生もいろんな会

議に関わっているところで、八潮市の事故が起こり、国土交通省はどちらを向いているのかというくらい右往左往している。そういう人たちを私は直接見ているので、伊藤先生が発言されたように、バラバラと色々なことが国土交通省から出てきていて、それ以外にも、例えば鉛製給水管とか、PFAS もそうだが、何か国として対応が慌てふためいて、腰が落ち着いていないというのが実感としてある。

私も様々な会議の委員になっているが、まだ、その委員の中でもどちらを向いているんだろうという所がある。その意味では、例えば、耐震化計画で急所施設という新たな例が出たが、私の理解では阪神水道企業団は元々耐震化 100 パーセントが目標値であると言っていたので、急所施設で上下水道一体で耐震化というが、元々目指していたところなので、何か新たな取り組みをするというよりは、今やっていることを着実にやっていくことが良いと思う。今、国が色々と動きをしているが、特に阪神水道企業団として急に対応を迫られるような事はいったん無いと思う。

ただし、世の中様々な動きがあり、特に人口減少とかの中で言うと、どんな大きな市町村、都道府県、企業団でも人手不足になる。公務員も民間企業に転職していくということもあるので、その意味では、組織体制、執行体制が重要になる。

これから本当に責任ある用水供給事業を持続させられるだけの体制が確実に維持できていくのか、かつ、用水供給事業体として安心安全な水をきちっと届けるという時に、届け先が当然今は受水団体なのだが、いずれ、その周辺であるとか、県水との連携であるとか、そういったところと関わらざるを得ない。そういう時にしっかりとそういったことを議論できる人材育成を進めていかないといけないし、次の時代の人をどんどんと獲得して育成していかないといけない。

そのためには、今、民間の給与が上がっているような状況であるし、当然、神戸市さんや西宮市さんや尼崎市さんの給与を超えて設定するというのはなかなか難しいと思うが、しっかりとそこは働き手にとっても魅力ある企業団として、しっかりと戦略的に考えてほしい。

今行っていることを粛々に行えばいいという事ではあるが、D Xは今回内閣府のデジタル行財政改革会議の中、上下水道D Xということで、今、国土交通省でも私も検討会に入り検討しているが、やはり、これはやらないといけない。

しかもその将来、周辺の事業体との連携とか、県水との連携とかいうことであれば、今からでも、共通するプラットフォームを考えて、来るべき将来にもう少し大きな枠組みで水道システムというものを考えていかないといけないときには、もうすでに、その下地として整っていると言えるくらいの準備は今からしっかり周辺の事業体との連携を考えてほしい。

それと民間企業も新しい技術に挑戦したいという強い思いをもっているが、その新しい技術を実装するためには、実証実験が必要になってくる。また、その実証実験のフィールドが小さな事業体だと規模が小さい分、得られる知見というのも限られてくるため、

阪神水道企業団は規模も大きく、何か実証実験のフィールドを、あるいは共同研究という形で新しい技術に対して、事業体としてそういったものに関心を高く持ってもらい、民間企業と協力して、新しい技術を、将来人が減り続ける中でも、事業が持続させられるような、何か新しい取組みにつながるようなことを積極的にやってほしい。

(座長)

委員の方からいくつかコメントがあったが、事務局から意見はあるか。

(企業団)

人材確保、育成について、今は人材確保はできていると考えているのだが、私どもは一時期、採用を退職者不補充で抑えたことで、歪な年齢構成の形になってしまったということもあり、今後は平準化して確保していこうとしている。給与水準を上げるというのは難しい面があるが、人材確保については力を入れていきたい。

それから、DXについても、私ども今いろいろとDX戦略を策定し進めており、また、構成市からもDXで進めている内容について、きちんと共有してもらいたいという話もある。その時に、同じデータを使ってそれを有効活用できないか、という議論はしていきたい。

それから、新しい技術、民間の方もという話だが、資料④-2 予算の概要の16ページにも書いているが、民間事業者とのパートナーシップ構築ガイドラインというものを企業団は策定しており、民間事業者から共同研究などの話があり、それを受けて、いくつか進行中である。

逆に、私どもの方からこういうことについて、何か提案がないかという、私どもからの動きというのが今まであまりできていなかったもので、それも、今後進めていきたいというふうに考えている。

(座長)

他に、委員の方から意見はあるか。

(委員)

浦上委員の意見と重複するが、資料④-2 当初予算の概要、21ページの当初予算における主な収益的支出項目の増減について、職員給与費が上がっていないのが気になった。他の人件費などいろいろな物価は上昇しているが、職員給与費の伸び率が悪いというところは凄く気になっている。単に職員の人数が減っているのか、単純に給与が上がっていないのか、多分、後者の要素が大きいのではないかと思う。

それと、同じく資料④-2 当初予算の概要、16ページの官民連携について、関連事業費4,000万円と記載があるが、取組みということを大々的に言う割には、金額が少ない

ように感じる。本気度合いがあまりこの予算からは見えない。規模感がこれだと分らない。これから大きくなっていくと捉えていいのか。

(座長)

ただいまの委員の意見に対し、事務局から意見はあるか。

(企業団)

まず、16 ページの 4,000 万円という関連事業費だが、基本的に民間事業者とのパートナーシップガイドラインで民間事業者からのアイデアを受けて共同研究を行う。これには莫大な費用がかかるというわけではないので、それは、事業費と内容とが比例しているというものではないとご理解いただきたい。

それと、職員給与費については、私どもの構成市などの給与改定の状況を確認し、その上で、基本は人事院勧告なども見たうえで給与改定しているのだが、若手の初任給などは、民間レベルには到達していないと思うが、上がってきている。年齢が上の方を薄く、若手を厚くというような形になっている。改定はしているがそういう状況である。

(企業団)

補足だが、官民連携の 4,000 万円というのは、猪名川浄水場のオゾン設備更新工事などで DBM 発注という、業者の自由な発想を生かして工事を行うというもののだが、その分の令和 7 年度の予算が 4,000 万円だということで、工事全体では 10 億とか 20 億とかそういう工事である。

(企業団)

補足だが、人件費について、周りの自治体は上がっているのに、阪神水道企業団が上がっていないのは、今、ちょうど、年齢構成の上の方に人数が多く、若手が今入ってきている。給与費の高い人が抜けて、給与費の低い人が入ってきているという、そういう面がここに反映されている。

(座長)

他に、委員の方から意見はあるか。

(委員)

人材育成で様々な取組みをされ、OJT や組織内の切磋琢磨に尽力されていると思うが、もっと、外部組織、特に学協会などは様々な研修会とか、集会とか、勉強会があり、特に技術士の継続教育は様々なプログラムが用意されているので、そういう所も活用して、特に技術系職員の話になろうかと思うが、外部の力も入れてブラッシュアップしてもら

えればいいのかと思った。

それから、デジタル化が進めば進むほど、この社会では、SNS の情報格差や、生成 A I でもそうだが、情報技術の方は先にどんどん発展して進歩していくが、人間社会の方がそれに追いついていかなくて、いろいろとトラブルが出てきている。だから、デジタル化、D X 推進とあわせて、常に情報リテラシー教育も人材育成の中にプログラムとして入れていただければ良いと思う。

(座長)

ただいまの委員の意見に対し事務局から意見はあるか。無いようであれば、他に、委員の方から意見はあるか。

それでは、無いようであれば、今、委員の方からいくつかコメント、意見、サジェスチョン含めてあったので、今後、それらを検討してほしい。それでは 3. 懇談事項についてはこれで終了する。

続いて、4. その他に移る。こちらで用意しているものは無いが、委員の方から何かあるだろうか。

(委員)

事務局から送ってもらった資料番号と、今日の資料の番号が異なっていた。水谷先生は同じであったか。

(座長)

私は最新のものを昨日もらっている。今後、資料に差し替えがあるときは、一式送ったほうが良いと思う。

(座長)

その他の項目で他に何かあるだろうか。無ければ事務局の方をお願いします。

(企業団)

次回の経営懇談会については、令和 7 年の 9 月頃をお願いしたい。具体的な日程、懇談テーマについては、水谷先生にご相談の上、ご案内させていただく。

(座長)

以上で本日の懇談会を終了する。