

阪神水道企業団経営懇談会（平成 28 年度第 4 回）会議要旨

【開催日時】 平成 29 年 4 月 17 日（月）10:00～11:50

【開催場所】 阪神水道企業団本庁舎 2 階会議室

【出席者】

[経営懇談会委員]

佐々木 弘 委員（座長）

伊藤 禎彦 委員

水谷 文俊 委員

道奥 康治 委員

[阪神水道企業団]

谷本 光司 阪神水道企業団企業長

安藤 伸雄 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】

- 水道用水供給ビジョン 2017（案）について
- 平成 29 年度予算、議会からの意見要望内容について
- 今後の経営懇談会について

【資料】

- 資料① 平成 28 年度第 3 回阪神水道企業団経営懇談会会議要旨（案）
- 資料② 水道用水供給ビジョン 2017（2017. 4 月案）
- 資料③ 平成 29 年度当初予算（予第 2 号）について
- 資料④ 予算特別委員会各市分科会及び議員協議会意見一覧
- 資料⑤ 阪神水道企業団経営懇談会について

【参考資料】

- 資料②（参考） 経営懇談会の意見とりまとめ

【主な意見等】

（企業団）

一言、御挨拶を申し上げます。

年度初めでお忙しい中、御出席をいただき、誠にありがとうございます。お手元に組織図をお配りしておりますが、企業団でも部長級を含む人事異動がありました。また関係する構成市においても人事異動があり、挨拶回り等が一段落したところです。

本日は次第にありますとおり、一点目としてビジョンの改定案ということで、昨年 9 月から、「水道用水供給ビジョン改定検討委員会」を設置して作業を進めて参りましたが、

このたび、「水道用水供給ビジョン 2017(案)」を取りまとめましたので、その内容について御報告させていただきます。

二点目は、3月の議会で議決をされました予算について、その内容と議会からの意見を説明させていただきます。

3つ目の議題では、委員の方々には任期を一旦4月末まで延長していただいておりますが、それ以降、企業団の適切健全な運営のためには経営懇談会にどのような役割をお願いすればいいかなど、企業団としての考え方を御説明させていただきます。それぞれについて、御意見を賜りたいと思いますので、よろしく願いいたします。

(企業団)

～資料確認～

(委員)

本日は任期を延長して行うことになったが、位置付けとしては、前年度最後の懇談会という位置付けになる。

「会議次第」のとおり、主なものが3つあるが、その中で「水道用水供給ビジョン 2017(案)」が一番重要になると思うので、そこにある程度時間を使っていいと思っている。ビジョンの内容について、事務局から説明をしてほしい。

(企業団)

～資料説明【資料② 水道用水供給ビジョン 2017 (2017. 4月案)】～

(委員)

「現状」と「課題」については、別冊を用いるとのことである。その辺を頭においた上で新しいビジョンについて御意見若しくは御質問があればお願いしたい。

(委員)

今の説明を3点ほど補足させていただきたい。

まず、P24。ここに本ビジョン作成における企業団の基本的立場を記載している。1つ目のパラグラフであるが、ビジョンの目標期間は10年だが、佐々木先生が以前描かれた将来へのいくつかの可能性に対して、この10年間では、あくまで現状の枠組みの範囲で連携強化を図っていくこととしている。これがまず大事な点である。

2つ目のパラグラフに書いてあるのは、そうはいつでも、これまでの枠組みや形態にとらわれない発想で研究会を作って研究を実施するとなっている。しかし、それは研究を行うという段階であって、それを基に行動を起こそうとしている訳ではない。そういう立場がここに描かれている。

次に、各論になるが、P9に年齢構成が示されている。これは以前の経営懇談会で何度も

示されている図だが、これに対して、P26に「公民連携の推進」がある。実はここにすごいことが書かれていて、民間事業者とのパートナーシップ構築の下に必要な人材を確保ということである。これは現在の年齢構成に対して人材を確保しなければいけないが、必要な補充人員を必ず確保するという訳ではない。募集人数分のいい人材を採用できない場合は民間事業者の人材を使うという覚悟が書かれている。

もう一点は、大変前向きな話で、P23において「職員満足度の向上」ということが記載されている。私はこれを前向きで今日的な話だと高く評価している。水道事業では、多くの場合、お客様満足度の把握に努め重視する。それに対して職員は公務員だが、公務員に対する風当たりは強く、耐えて忍べという風潮が大変強い。一方、公務員に対しても、民間の経営手法を学ぶべきであるということがしばしば言われている。民間企業の手法を学ぶのであれば、優良企業では、社員の満足度についても、把握をしてその向上につとめる経営手法を行っている所も多い。水道事業でも、お客様の満足度だけではなく自分達の満足度もキープして、いい仕事をしていくということがここには書かれていて、大変前向きでいいことだと思っている。

(委員)

何点か補足をしてもらった。個人的には P24 についての補足は非常に重要であった。また、職員の補充や働き手の満足度について明記していることについては、「非常に高く評価してもらいたい」という気持ちからの発言だったと思う。それらの点も含めて他に御意見があればどうぞ。

(委員)

P19 から書いてある災害時の対応能力について、災害時の対応ということで、地震の外力を想定していると思うが、そうすると2段階のL1、L2を想定していると思う。記載している対応策のうち①から③はどちらかということL1の話であると思うが、②の複合リスクの中にL2が入っていたりしているように見受けられる。一般的に災害対応だと、L1、L2でだいぶ戦略が違う。①から③は施設の話なので、L1という理解でよいか。また、その辺りについてどのようなスタンスで書いたのか教えてほしい。

次に人材の減少をカバーするのは新技術の導入だと思う。それらは対になっているものだと思うが、読んでみたところ、新技術の活用に関してはあまり記載がなく、最後の公民連携の推進のところようやくICTが出てくる。前半は専ら経営的な話で、技術革新を含めた新技術の導入があまり描かれていないのが気になった。その2点について伺いたい。

(企業団)

まず、災害対応の話で地震動については、基本的に企業団は基幹施設なのでL2を原則として想定して考えている。①～③についてもL2を想定して考えている。

新技術については、経営方針1とか2の中には新技術という表現はないが、維持管理更

新計画の策定等のときには、新しい技術を導入して効率化を図っていくことを取り組んでいる。

(委員)

そうするとL2の中にL1を含まれているということか。

(企業団)

水道施設でいうL2ということで考えていただければと思う。世間一般の場合とは少し意味合いが違うかもしれない。

(委員)

新技術に関してはキーワードとして技術的な記述が少ない気がした。

(企業団)

P17の「品質保証プログラム」において品質向上ということで、浄水処理技術の研究開発について記載している。オゾン・活性炭処理を行っているので現状では特に問題はないが、将来的に維持管理を継続していく場合や、少子化の中で浄水施設のシンプル化を考慮した「ポスト高度浄水処理」の技術研究を大阪市と共同で行っており、「品質保証プログラム」の中で浄水処理技術の研究開発ということに記載をしている。

(委員)

国際貢献のため、技術を国際的に輸出する旨の記載があったが、逆に例えばアセットマネジメント等の分野においては輸入が必要な技術がたくさんあり、技術の最先端を海外に求めていくという意識やスタンスがあってもいいと思う。

(委員)

よくまとまっていると思うが1点だけ、現状と課題のところにおいて、P6で水需要量が平成7年度をピークに減少していることが書かれている。10年をレンジで考えた時に、需要量が何パーセント減少するか、どれだけになるのかを記載した箇所を見つけられなかった。どれ位の減少幅が予想されるという程度は触れておいたほうが良いのではと思った。

(企業団)

今後、経営戦略（アクションプラン）を策定する中で、どれ位の減少が予想されるか示していこうと考えている。企業団の場合、直接的な水需要というよりも、構成市からの申込水量で企業団の供給水量が決まってくる。P6のグラフでは構成市全体で水量が下がっていくことを示していて、今後10年でどの程度になるのかということは構成市や企業団でも把握はしているが、この辺は、現時点では、少し書きにくかったということで、こ

ここでは明記せず、経営戦略（アクションプラン）で明記することになっている。

（委員）

何パーセントの減少が想定されるということ位は書いておいた方がいいと思う。

（委員）

ビジョン策定の委員会自体は終わったが、今後、構成市との調整やパブリックコメントを経て最終案を企業団で作るということなので、この懇談会で出ている意見も取り込んでいただければと思う。

（委員）

全体を見た中で、用語が気になった。

企業団と構成市のエリアを「阪神地域」と定義しているが、「阪神地域全体」、「阪神地域一体」という言葉も出てくる。それと区別する言葉として、「地理的に隣接している水道事業体」、「他の用水供給事業体」という言葉も使われている。「阪神地域」は一般名詞であり、世間一般で通常使われている言葉である。それにも関わらず、あえて企業団と構成市のエリアを「阪神地域」と言うことが果して適正なのかと感じる。むしろ「企業団の事業活動地域」とか、あるいは「本ビジョンの対象区域」等の言葉で言い換えた方が誤解がないのではないかと。「阪神地域」という言葉が一人歩きしたときに、隣接する地域である川西市や伊丹市と混在しないかと思う。

P4上の図のタイトルが、「一部事務組合」となっていることが気になった。そのような経営形態の用語でなく、「阪神水道企業団」で良いのでは感じた。

P14において「ステークホルダー」という言葉が出てくる。これは以前は使われていなかった。あえてこのような言葉を使わなくても同じ意味で以前から経営学では、「利害関係者諸集団」という言葉がある。「ステークホルダー」という用語は、用い方によれば、隣接する伊丹市や川西市をも関わってくると読めるが、ここでは必ずしもそのような意味ではないと思う。正確には「阪神水道企業団の事業領域に利害が関わる諸集団」等の表現を使えば誤解がないと思う。

それと関連して同じページの下に「上記の課題は、企業団のみならず構成市水道部局にも共通する課題であり、企業団単独での対応では困難かつ非効率」と書いているが、正確には「企業団及び各構成市水道部局単独での対応では困難かつ非効率」になると思う。

また、P14以降において、今後進めるべき施策の方針を記載しているが、単に定性的に書くだけでなく、何らかのインセンティブを与えるような方法で積極的に促す仕組みや考え方を入れることはできないかと思う。例えば電力自由化においては、アメリカでは環境負荷を低減する装置を使用した場合等に様々なインセンティブを規制当局が組み込んでいる。特に10年物のビジョンということで、水道事業においてもこのようなことが今後の取組策の一環として、できないものかと思う。

最後に P27 においてフォローアップが記載されているが、「懇談会の役割」にも触れて欲しいと感じた。

(企業団)

「阪神地域」という用語については、企業団内部でもいろいろ議論した。ビジョン改定検討委員会の委員の方々からもいろいろと御指摘をいただいて、検討した結果、「阪神地域」を限定して定義しようということで、「構成市と企業団のエリア」としている。見方によっては、大阪も入れるなど使われ方もいろいろあるが、ここではこのように定義してまとめている。

次に「ステークホルダー」についても、ビジョン改定検討委員会でもいろいろと御指摘があったが、この「ステークホルダー」については、単に利害関係者だけではないものも含まれるということで、利用者、民間事業者も含め水道事業を行う上での関係者の方々という意味で、この言葉を使っている。

インセンティブの話については、これから策定する経営戦略(アクションプラン)、また、費用負担のあり方、施設規模の見直しを含めて何かできないか考えていきたい。

(委員)

本日欠席の委員には説明したか。また、その時、何か意見はなかったか。

(企業団)

説明は行った。取り立てての意見はなかった。

(委員)

P7 までに「微量有機化学物質等」と記載されているが対応する言葉が本文にない。何を想定して記載したのかを伺いたい。

(企業団)

本文にはないが、医薬品の関係や環境ホルモンのものを含めて「微量有機化学物質等」と記載している。

(委員)

「課題のまとめ」という整理をしているので、本文に書いておいた方がいいのではないかと。

(委員)

ビジョンに関しては、以上でということによいか。よければ、次の議題は「平成 29 年度当初予算」ということで、これはすでに議会で議決されているということだが、説明があればお願いしたい。

(企業団)

～資料説明【資料③ 平成 29 年度当初予算（予第 2 号）案について】～

～資料説明【資料④ 予算特別委員会各市分科会及び議員協議会意見一覧】～

(委員)

これについて何か意見等はあるか。

特にないようなので、「今後の経営懇談会について」に関して、資料の説明をお願いしたい。

(企業団)

～資料説明【資料⑤ 阪神水道企業団経営懇談会について】～

(委員)

「今後の経営懇談会の方向性について」の事務局としての案として、説明していただいた。「設置要綱」及び「細目」を修正したいということであった。これについて何か御意見、御質問等があれば。

(委員)

委嘱期間とか 2 年以内とか、補欠の委員は前任者の任期内と書かれているが何か意図はあるのか。

(企業団)

任期を延長しているため、次の委嘱期間は 5 月 1 日からということになる。それから 2 年間の任期ということになると年度を超えることになるので、2 年以内としている。

(委員)

開催予定回数が 5 から 6 回というのは 2 年でということか確認したい。

(企業団)

そうである。

(委員)

気になったところがいくつかある。まずはフィロソフィに関することで、再三テーマを明確にしてという説明があったが、今までもテーマは明確であったと思っている。私の意見は資料⑤の「2. 今後について(案)」の表現は「一部要綱及び細目を見直すものとする。」これで十分だと思う。また(3)と(5)が気になっていて(3)のようにテーマを決め

てしまわない方がいいのではないかと思います。むしろ書き方、考え方としては、「原則として2年を1期として每期ある特定のテーマを決定し、年数回検討を進めていくものとする。」と書いた方がいいと思う。期間の最初の会議で今期のテーマを決める方法でいままで実施している。事務局から今期はこのテーマで行こうという場合もあるし、それに加えて委員の方からテーマを提案することもあった。例えば今公開している「Annual Report-経営レポート-」は我々の方から提案したと思う。明確に事前にテーマを「この期はこれで」と決め懇談会をもつよりも、最初に集まった際に事務局の方から「今期のテーマ」について提案し、加えて委員からも提案して、決めていく方がいいと思う。そうすると(5)の「スケジュール」もいらぬのではないかと思います。

次に「設置要綱」について改めて見ると、条文として「会議の公開原則」というものがない。一般的には会議の原則公開は当たり前になっている。それを謳った上で、一つは傍聴人を許すかどうか、許すとするとそれが可能なように、「いつ開催するか」、「どのようなテーマで開催するか」ということを事前にオープンにしなければいけない。もう一つは会議録を作って公表するという話だが、その辺のところは「設置要綱」に書かなくていいのかと思う。「細目」の方で書いているようだが、むしろ細目に書くことは、第5条に会議録について書かれているが、今回ここで改めて議論するなら今までも会議の要旨は公開されているわけだから、何か新しいことを書くとなると、発言した委員の氏名は「委員」ということになっているが、それでいいのかどうかという話が出てこよう。方向としては委員の個人名を出す方向に国等はすでになっている。改めて今の段階で「設置要綱」や「細目」を議論するとなれば、そのような議論をしてもいいと思う。「細目」第5条で要約版にするかどうかを書いているが、書いた方がいいのではないか。また「細目」第2条のところで「テーマ」は書かない方がいいのではないかというのが意見としてある。また、「設置要綱」の方で「会議の公開」ということを謳えば、「細目」の第4条4項において「非公開条項」を謳うのは分かる。以上、いくつかもう少し検討してもらいたい。

(委員)

資料では懇談会の意図が「私的諮問機関」ということになっている。会議録を氏名で公開するとなると、懇談会の意図が「私的諮問機関」とは変わってくると思う。例えばこの懇談会を企業団としてどう使うのかというときに、それぞれの専門家が自由に意見交換する中で、基本的に大きな議論をしている内容であれば、公開でも構わない。しかし、例えば、料金等のセンシティブな問題や個人情報に関わることであれば、発言した委員が特定をされてしまうと、いろんな点で不都合が生じる可能性もある。例えば公的な機関であっても会議録を要約版にするところもある。その辺は使い方によるのではと思う。懇談会という性格であればフランクに話せるように形式は企業長、副企業長がテーマを設定して専門家の意見を自由に聞くという研究会の発展版のようなイメージであると考えている。そうすると現状の方がやりやすいと思う。テーマ自身も固めない形で、企業団の課題を座長と相談してテーマを決める形がいいと思う。あまり、細かいテーマで個々に議論するとい

う形は、あまりこの場に似つかわないと思う。

会議録についても、あまり詳細に誰が発言したのかをチェックするものではない方がいいと思う。今日この議題がどういう趣旨で出てきたのか分からないが、意見交換という形であれば、私個人としてはこのような形がいいと思う。

(委員)

先程の意見では「私的諮問機関」であるから議事録や委員名は書かない方がいいのではないかという意見か。

(委員)

原則書いてもらってもいいと思うが、どのようなテーマを議論するか分からないので、あまりガチガチに決めてしまうとどうかと思う。

(委員)

今までどおりでいいという意見が大勢であれば、現状のままでいいと思う。

また、もし、議事録について委員名等を入れて公開する場合であっても、センシティブな案件については、委員から頼んでこの部分の発言はオフレコにしてくれということは一一般的に許されていると思う。これまでの経験でも、オフレコにすることはあったし、自由に発言するためにはそれは許されるのではないかと思う。その辺も事務局で考えてほしい。

(企業団)

御意見を踏まえ、要綱、細目を再整理してお示ししたい。

(委員)

「委員を増やす」という話はどうか伺いたい。

(企業団)

経営懇談会の委員は6名上限ということで現状1名欠員となっている。現在企業団内部で人選を進めているところである。

(委員)

委員の専門分野は決まっているのか。個人的な話をすれば弁護士等の法律関係の専門家が現在の委員にはいない。また純粋たる経済学の専門家もいない。社会学とかもあるかもしれない。女性委員も含めて広く探してもらえるとありがたい。

他になにか。

(企業団)

経営懇談会の今後の話については、審議会ではなく、「私的諮問機関」というところに、今後もこだわっていきたいと考えている。

ビジョンについても全体については御理解いただけたと思うので、あとは細かい表現や説明足らずの箇所をできるところは修正していきたい。

(委員)

他に何か。

(企業団)

御意見をいただきましたとおり、経営懇談会は継続して実施するという事で、要綱及び細目については再整理したいと考えている。欠員の委員1名についても人選をして連絡したい。

(委員)

それでは以上で経営懇談会を終了したい。

—以上—