第 10 回　神奈川県営水道事業審議会　議事録

日時：令和５年 11 月８日（水）15：00～17：00
場所：神奈川県新庁舎　９階　議会第７会議室

会議次第

1　開会
2　答申提出
2　報告：長期構想素案 及び 次期経営計画素案について
3　閉会

出席者（50 音順、敬称略）

今井 朋男、宇野 二朗、太田 正、木村 郁子、熊谷 和哉、小泉 明、士野 顕一郎、関澤 充、高橋 晶子、新實 正美、沼尾 波子、南 真美

【１　開会】

【２　答申提出】

・小泉審議会長から髙澤公営企業管理者企業庁長に答申書が提出された。

（髙澤企業庁長）

企業庁長の高澤でございます。ただいま、小泉会長から答申をいただきました。各委員の皆様におかれましては、これまでの間、熱心に御議論いただきましたことに、お礼を申し上げます。冒頭、会長からもお話がありましたけれど、令和４年３月の第１回審議会で、県営水道事業における施設整備及び水道料金のあり方を諮問させていただきまして、以来、これまで審議会９回、そして水道料金部会７回と、２年近く集中的かつ精力的に御議論をいただきました。誠にありがとうございました。

県営水道を取り巻く環境でございますけれども、諮問の際に前庁長からもお伝えさせていただきましたとおり、老朽化する水道施設の更新、激甚化・頻発化する自然災害への備え、これを着実に進めていく必要があるという中で、将来にわたって県民の

皆様に安全な水を安定的に供給していきたいという思いを伝えさせていただいたところでございます。

一方で、水道料金の収入につきましては、減少傾向が続いておりまして、今後も人口減少社会の進展に伴い、さらなる減少が見込まれているという状況でございます。

このような状況の中で、この答申では、大規模災害時の断水被害、これを抑え、速やかな復旧を可能とする戦略的な施設整備として、基幹管路を中心に、重点的な拠点施設、それから、いざ災害があったときには復旧に手間取ることが考えられるような施設を中心に、事前にきちっと整理をしておきなさいというような御指摘をいただきました。また、これからの時代にふさわしい水道料金体系への見直しが必要だということで、今後、県営水道が進むべき道筋、そういったものを多面的にお示しいただいたと考えております。

本日いただきました答申でございますけれども、県営水道として、これを真摯に受け止めまして、それぞれお示しいただいた取組につきましては、着実かつ迅速に実行に移して参りたいと考えております。そうすることによって、水道法にもある「清浄にして豊富低廉な水の供給」について、持続可能な県営水道として、これから100年先も水道を安定的に提供していくということに精進して参りたいと考えております。今後も引き続き御協力のほど、よろしくお願いします。

最後になりますけれども、この審議会は今回の議論だけではなく、これから先、県営水道の在りようというものをその都度、御意見をいただきながら、そして、その時の状況を検証する場として、常設という形にさせていただいております。引き続き、皆様方の御協力をいただきながら、県民の皆様に安全で安心な水道を安定的に供給できるように努めていきたいと考えておりますので、よろしくお願いいたします。本日はどうもありがとうございました。

【３　報告：長期構想素案 及び 次期経営計画素案について】

・資料１「神奈川県営水道長期構想（素案）」及び資料２「神奈川県営水道事業経営計画（素案）」について、事務局より説明した。

（小泉会長）

ありがとうございました。

長期構想と次期経営計画、これがまさに県営水道の新しい中長期の計画ということで、広く意見を募集するパブリックコメントを実施しているとのことでした。この長期構想、経営計画の素案策定にあたっては、我々審議会が作成した「中間とりまとめ」

の内容を踏まえており、骨子の段階では、議題等として委員の皆様からの意見もいただいているところです。今後、パブリックコメントで寄せられた意見も踏まえて、最終的な案、そして成案へ作業を進めていく流れかと思いますが、委員の皆様から何か意見はございますか。諮問や答申とは直接関係しない案件となりますので、感想や応援というコメントでも構いませんが、いかがでしょうか。

（熊谷委員）

パブリックコメントの一部と思っていただいても結構かと思いますが、私は、これは非常に大切なものだと思います。

今回の審議会では、これまでも検討されていたであろう、収支構造と水道の姿から当面どのような形に進んでいくかという議論だったと思います。審議会の中では、広報のところでも触れられていましたけれども、改定するにあたって理解を得るというよりは、水道事業をきちんと知ってもらった上で、都度の改定で変えていくという意味では、今の水道事業をどのように見ていただくかということをきちんとまとめることと、その延長線上にこれから先の長期構想、新たな神奈川県営水道の姿があるというものではないかと思います。

加えて、これらは非常に長い期間で、県民の方々に知っていただくというところももちろんなのですけれども、非常に大切な内部資料として、組織の中で、今後これを実際に担って、職責が上がるに従って具体的に向かい合っていく方々が、こういう形できちんとまとめたものを目にしておくということは、担い手の育成、人材育成という意味でも非常に重要だと思っています。

いくつか例を挙げて、この中、こういう観点なり、こういうものを見て取り組んでいただきたいということを、いくつかお話したいと思います。

参考資料でお配りいただいている神奈川県水道の事業経営計画、2019 年 3 月のものと見比べながら見ていたのですけれども、まず 1 つ目、経営計画の冒頭にあった気がしますが、100 年の水道を考えるという非常に大きなテーマですけれども、それが単なるテーマではなくて非常に具体性のある話だということをどこまで意識されたか分かりませんが、私はこの資料を見て、メッセージとして受け取りました。9 ページの当初の給水区域と今の給水区域の絵は、西暦表示なので分かりやすいですが、1933 年、現在 2023 年ですので、90 年前の神奈川県営水道の姿と、そこから 90 年後の今の姿となります。100 年を構想するというのは、こういうことだと思うのです。

1933 年に湘南水道、民営水道を引き取って県営水道化して事業を始められたときに、90 年後にこのような事業エリアになっているとは、おそらく思いもしなかったと思います。これからの 100 年を考えるというのはまさに、今ある水道事業、事業範囲

すらどうなっているか分かりません。浄水場等の再編の話もありましたけれども、現行施設がどうなっているかも分かりません。人口も、もしかしたら半数以下になっているかもしれません。そのくらい、事業環境も変われば内部環境も変わります。事業の形も施設も変わるということに対して、どういうことを考えていくかということを念頭に置きながら、目の前の 30 年間、今回審議会で議論したようなことを考えていくことになると思います。

また、水道事業の難しさは、例えばコンピューター、ＩＴやＩＣＴ技術のように、5 年～10 年で大きく変わってもその都度対応していけばいいというものではなくて、浄水場であれば、作り直せば 100 年後も使っているかもしれません。そのくらい長寿命であるがゆえに、事業環境を非常に反映しにくいという面があります。先手先手でその施設の再編を考えておかないと、その時々の事業環境に非常に合いにくい、土木ならではの足の遅さ、時計の遅さとその時代変化をどう考えていくかだと思います。

私が 1 番お願いしたいと思うのは、資料編で「策定中」と書いてある「県営水道の施設」という部分でして、参考資料 1 の 1 ページ目、神奈川県企業庁の事業というものがあります。企業庁の紹介として書かれたのだと思うのですけれども、よく見ると山中湖まで登場していて面白い情報だと思います。おそらく発電事業の導水ではないかと想像しますけれども、水源の一部が、電力事業の導水とセットになっているという絵になっているのではないかと思います。

それから、14 ページです。水質管理という項目になっていますけれども、私が見た感じ、県営水道の水源関係が整理されているのは、ここの 14 ページの絵ではないかと思います。そこから先、この県営水道の施設という部分でおそらく想像されているのは、58 ページ、送配水施設のところでは、県営水道の施設概要となっているのですけれども、こういうものが 1 つになったような施設関係図、施設が使われる度に必要な水資源、水源が一体どうなっているか。加えて、広域連携の話まで入っていますけれども、審議会の議論の中でもあったとおり、県営水道事業だけで水の収支が合っているわけでも、成り立っているわけでもないです。神奈川県内広域水道企業団があって初めて、横浜市や川崎市や横須賀市も参画されている。これから先考えなければならない事業環境を考えれば、最低でも、神奈川県内広域水道企業団下にある末端事業の中でどういう施設を作っていくのかというのは、絶対に必要な基礎情報だと思います。そういったことから、この「県営水道の施設」という部分を、是非、その水源から含めて、このエリアの水道というものがどうなっているかということが分かるものにしていただきたい。そういう情報が分かって初めて、水道事業への理解につながるのではないでしょうか。県民の方々の理解であったり、料金に対する理解なのではないかと思います。

色々とお話ししましたけれども、県営水道として皆さんのお手持ちのものだけではなく、県営水道を支えている背景と、その周辺まで含めたような、きちんとした地域としての水道施設図というのをお持ちになってほしいと思います。それは、県民の理解はもちろんですし、冒頭お話ししたとおり、内部的にも非常に貴重な人材育成のための基盤情報になると思います。

2点目は、私、神奈川県営水道の事業史を、とある図書館で借りて全編読んだことがありますけれども、非常に面白い水道事業だと思います。日本で最初に、都道府県の立場で末端供給事業を開始した初の姿の事業ですし、このような広域に広がっていったという事業エリアの拡張についても、他に類を見ないような先行事例の1つだと思います。この構想に書き切れるかどうかはともかくとして、事業の略史みたいなものをきちんと参考資料で載せられて、現状の事業がどういう形ででき上がったのか、現状の施設群がどういう形、どういう経緯をもってできたのかということを理解できるような形としてまとめられると非常にいいのではないかと思います。それは県民の方々も、単に水道施設の中身だけではなく、この地域の地域史の中のある1ページとして水道があるのだという意味で関心を持っていただく糸口として、いいのではないかということです。「言うは易し」ではありませんが、作業されるのは非常に大変だとは思いますけれども、何らかの略史として普通に読める程度の分量に要約されて、後ろに載せていただきたい。要するに、過去から現在があって、これから先の100年構想みたいな将来があるという図式の中で、この構想なり次の水道事業の経営計画を構成されると、非常に内外にとって素晴らしいものになるのではないかなと思います。以上です。

（事務局）

貴重な御意見をありがとうございます。

長期構想も含め、まだ資料編も出来上がっていませんが、委員からは、以前から、ここを充実させるべきではないかという御意見をいただいていたと記憶しています。まだ具体的なイメージというものがお示しできない部分もありますけれども、確かに委員から御紹介いただいた、参考資料 1、今の経営計画にも記載がありますとおり、企業庁の事業という中では、相模川は山中湖を水源としていますので、今でも山中湖の水質を測定しているなど、上流から下流までといった形の中で、広く、我々の管轄区域の一部として仕事をさせていただいているところです。そういった中で、この下流で水道事業を営んでいるということを、県営水道を利用されている方にも御承知をいただきたいと思っています。また、県内にある水源、施設だけでこの水道事業ができているわけではないということも、御理解いただければありがたいと思います。

略史ですけれども、確かに 90 年という長い歴史がありますので、どこまで簡略にできるかといった課題はありますが、かと言って年表だけを書いてもなかなか分かりにくいでしょうし、図とか写真を用いて、拡張の歴史とか、そういったところをできるだけ分かりやすくした形で、何とか工夫して載せていけたら、と思っているところです。

（小泉会長）

ありがとうございました。

ゆくゆくは動画か何かで、これまでの事業の流れが分かるようなものが作れるといいですね。YouTube でそれなりの再生回数が稼げるような動画ができると素晴らしいと思っています。難しい課題かと思いますが、御検討いただければと思います。

その他に、何か御意見はございますか。

（土野委員）

長期構想について、30 年を視野に入れたということなのですけれども、おそらく、30 年を待たずして、今の前提としている環境が大きく変化して見直さなければならないという時期が来ると思います。その中でも 1 番心配なのは人口で、特に労働力、働き手、支え手の側の問題だと私は思っています。

それから、この長期構想は、県営水道、要は水道事業者としての長期構想だと考えればこれでいいのかもしれませんが、一方で、県という地方公共団体が、水を住民に届けるという意味においての長期構想だと捉えていいのであれば、例えば、長期構想 33 ページの 12 番で「事業環境に合わせた組織づくり・体制づくりが行われています」とありますが、視点が企業庁の中だけを向いたような表現になっている感じがします。ただ、実際にはどこかで、例えば小規模な自治体が、人的な理由で水道のオペレーションができなくなるといった問題が、地方ではもうすでに起きているやに聞きますし、あるいは民間の事業者の人手が足りなくなるといったこともあります。ここ 2 ～3 週間くらいの間、全国でバスの運転士が足りないという話が話題になっていて、民間のバス事業者だけに運転士の確保を任せておくのは無理があるのではないかという議論が足元で始まっていたりしますけれども、水道の世界でもそういう話が起きてくる可能性が結構高いのではないかと思っています。

従って、水をちゃんと市民に届けるための体制について、全体的な視点で目を配るという内容が書き込んであった方が本当はいいのではないかと思って見ていました。これが 5 年の計画だけであれば、これでもいいのかもしれませんけれども、30 年となると、もう少し視点を上に上げて、広く俯瞰的に見たような観点で意気込みを示され

たらいかがかなと感じた次第です。

（事務局）
　御意見ありがとうございます。
　県全体の水道行政としての視点といったところでは、今まさしく、神奈川県の水道ビジョンについて、県の知事部局で策定をしているところです。そういった中で、県内には大きな事業者から小さな事業者まで合わせて多数の事業者がいますが、やはり小さな事業者については、すでに十分な職員が確保できていないといった話も聞いており、将来に向けた課題として大変実感しているところではないかと思います。これを、県全体としてどうしていくのかについては、もちろん我々としても県組織の一部である以上、一定程度は手を差し伸べていくことも必要だと思いますけれども、今回は、我々県営水道の水道事業ビジョンとしての長期構想という形の中で、箱根地区での包括委託について触れ、これから先、中小事業体でなかなか職員だけではできない部分をどのように民間と手を繋ぎながら、Ｗｉｎ－Ｗｉｎの関係でやっていくのか。そういったモデルづくりなどについて、我々も考えていきながら、地域貢献・社会貢献として取り組んでいくものかと思っています。

（小泉会長）
　ありがとうございました。
　その他に何かございますか。

（今井委員）
　私はこの資料を拝見して、特に経営計画は非常に分かりやすいと思いました。
　10 ページに、まずここはおそらく全体像の話があって、それに従ってブレイクダウンして表現されているということで、私どもの会社でも参考になると思いながら見ていました。些細なことですが、10 ページの目指す姿には、項目番号（①、②、…）を入れてもらえると、後ろと対比するときに分かりやすいと思いました。
　それから、今は審議会ということで、紙媒体で議論しているのだと思うのですけれど、例えばホームページ、いわゆるネットを使って表現しようとしたときに、10 ページの表がハブのようになっていて、各項目をクリックすると詳細ページにリンクするといった見せ方の工夫ができると、さらに読みやすくなるのかなと思いました。私たちの企業の自戒の面も込めての意見です。
　最後に、これは是非一緒にやっていかなければならないと感じる部分として、先ほども建設業就業者の推移に関する説明もありましたけれども、今はまだある程度確保

されていますが、30 年先、40 年先となっていくと半減するとも言われていますので、どこか特定の企業の工事だけをやっていただくという形ではなくなってくると思います。そうすると、ライフライン事業者同士の中で連携しながら担い手の確保をしていくとか、発注先だけに頼らず、私どもライフライン事業者が一緒になって何かやっていった方がいいような状況も、これから出てくるのではないかと思います。

そういった機会が持てたら、と思っていますので、是非、引き続き協力し、一緒に検討して参りたいと考えています。

（小泉会長）

貴重な御意見ありがとうございました。

その他に何かございます。

（高橋委員）

各委員から貴重な意見があり、そのとおりだと思っています。今回、この長期構想をベースに 30 年後の姿をしっかりと示せたというところは、やはり県営水道に対する住民の理解をとても促進していくのではないかと思いますし、今後も不断の努力ということになるかと思いますけれども、こういった柱や全体像を見せながらこれからどういった経営をしていくのかということを住民に説明しつつ、やはり今後は料金改定という話も出てきますので、県営水道の運営状況を含めて、県下の水道事業、県としての水道ビジョンというものとのリンクもきちんと整理をして説明することが、理解を得ていくにはますます重要になってくるのではないかと感じています。

その中で、この長期構想を示すこともいいのですけれど、先ほど委員からの御意見の中にもありましたとおり、経営環境は変わってきますので、それをいかに的確に捉えて、対応した舵取りをしていくのかということが、まさに重要になってくるところで、特に、今「現状と課題」として把握している、ベースになるファクトの数字などは、今後年数が経過していく中で、それぞれ最新の状況が分かってきますので、人口がどう変動しているのか、有収水量がどの程度でどういった変化を遂げてきているのか、経年で追っていく必要があると思われる数字が多くあります。神奈川県としてオープンデータの取組も進めているようですので、そういった統計データの活用であるとか、水道事業に特有のデータについて、少なくともこの長期構想と次期経営計画で取り上げている数字の更新はタイムリーに捉えていき、なおかつ、分かりやすい形でホームページ等で公表して、今の現状について庁内だけではなく、庁外、住民の方とも共有しながら、それに対して見直しの必要があるのかとか、現状の事業はうまく効果が出ているのかとか、そういったところについてデータをベースにして捉えていく

ということがますます重要になってくると思いますので、今後のモニタリングとの関連になるかと思いますけれども、是非取組を推進していただければよろしいのかなと感じました。

（小泉会長）
どうもありがとうございました。
その他に御意見、御感想をいただければと思います。

（新實委員）
長期構想と経営計画の素案を読ませていただいて、非常に分かりやすく、写真や図やグラフも出ていて本当に良かったと思いました。すごく苦労していただいたのだろうと思いました。
長期構想に関して、2ページの絵で、シルエットが男性かつサラリーマンのように見えるという視覚イメージについては、これからの時代においてはいかがなものかと感じました。
私としては、図について、先ほどの意見にもあった9ページでは比較をして変化を分かりやすくしていて、特に13ページの1戸1か月使用水量では、年代ごとにポイントがちゃんと記述されているということについて、非常に工夫して分かりやすく、読みやすい内容にしていただいたと思いました。本当にありがとうございました。

（小泉会長）
ありがとうございました。
確かにこのシルエットは、そもそも1人で少し寂しい感じもしますので、大勢が歩いている形など、委員からの意見と併せて御検討いただければと思います。

（沼尾委員）
将来構想と計画素案をまとめていただきまして、ありがとうございます。私も大変読みやすくなったと思いながら拝読いたしました。
先ほどから出ている皆様の御意見と若干重複する部分があると思いますが発言させていただきます。1点気になったのは、県営水道は確かに公営企業として1つの組織ではあるのですけれども、やはり神奈川県全体の水道供給全体の中での県営水道の役割をどう位置付けるのかというところは、考えておく必要があると思いました。
例えばこの長期構想では26ページに地域社会等への貢献という項目があって、箱根地区の水道事業包括委託の話が出てきます。これは、地域社会等への貢献として書

いていく内容なのかが気にかかります。むしろ箱根地区を県営水道が担うとすれば、それは経営的な文脈として、神奈川県全体での水道供給の中での県営水道の役割として書いていくという考え方もあるのではないかと思ったときに、この内容を地域社会等への貢献という形で整理するというところをどう考えるのか、お伺いできればと思います。

また、「公民連携かながわモデル」という言葉が出てきて、ここで民間活用の話がもう１つ入ってくる形となっています。まだきちんとよく理解できていないところがあるのですが、県営水道も出てきて民間活用が出てくるという話を、どういう風に地域社会等への貢献という形で読み解けばいいのか少し分かりにくい印象を持ちました。

次に、長期構想の９ページで県営水道の地図が出てきていて、青色で塗られている部分が給水区域になっていて、塗られていない部分の中には大きな政令指定都市もあって、そうなったときに西側のエリア、箱根町以外のところを市町でやっていることを考えたときに、今後ここの部分について県営水道がどういう役割、あるいはどういうサポートをしていくのかを考えると、確かに市町村が今やっているものに対してどこまで県営水道の構想や計画で書けるのかといえば、それは難しいところもあるのですけれども、他方で県としての経緯や考え方、これからの可能性について、何か整理があってもいいのではないかと思ったところです。

（事務局）

箱根地区の包括委託については、どういう観点で見るのかによって書く場所も違ってくるのかなと思います。我々とすれば、これまでの経営計画の中でも、地域貢献・社会貢献、国際貢献といった分野での整理をさせていただいてきました。その流れで、新しい構想や次期計画についても整理をさせていただいているところです。

やはり「公民連携かながわモデル」といった単語が唐突に出てくると分かりにくいという御意見はごもっともかと思います。この事業も発端は国際貢献から始まってはいるのですけれども、我々がそのまま海外に行くべきなのかどうかという話の中で、海外に行ける地元企業を育成していくという観点で、箱根地区を１つのフィールドとしてお貸ししながら、民間にも水道事業経営のノウハウを身につけていただくという目的で始まっています。社会情勢が変わってきて、とても今、民間企業が海外に行けるような状況ではないと思いますが、そうした中でも、この事業自体が、国内の中小事業体の運営の改善にも繋がってくる点を捉えて、今はそういった視点で整理しているところです。

県西地域につきましては、先ほど申し上げたように県知事部局で水道ビジョンを策定していますが、その前には、厚生労働省の要望に基づいて県の水道広域化推進プラ

ンといったものも策定がされているところです。
その中では 3 圏域に分けた上で、この県西部は今もほぼ地下水を水源として非常に安価な形で供給がされています。水質的にも非常にいいものとなっており、あまり浄水的な技術も必要なく供給ができていると聞いています。今後は、やはり老朽管、老朽施設の更新で苦労される部分もあるかと思いますけれども、今のところは水道料金を高くしないようにということに加えて、地元の方が、自分たちのところの水は自分たちが使うという意識が大きく、広域連携という話にまでいかないといったことは聞いてはいます。県の政策部局とも連携をしながら、必要とあればフォローをしていきたいと考えているところです。

（沼尾委員）
　技術の継承と人材育成というところでの貢献と理解しましたが、そのあたりがもう少し分かりやすくなるように言葉を補っていただくと、より伝わりやすいと思いました。

（小泉会長）
　ありがとうございました。
　その他の委員はいかがでしょうか。

（新實委員）
　先ほど伝えられなかった内容として、経営計画の地域貢献について、次世代を担う子供たちにという形で、教育のターゲットを子供にしているということはよく分かります。ダム見学にしろ、小学生がアウトリーチで授業を受けたりしていますので、それはそれでいいのですけれども、今の時代は大人の社会科見学とか、そういうものが必要とされていて、行政の施設についても楽しみながら見学して理解を深めることができるという側面があるので、地域の教育活動は子供だけではなく、大人も楽しく理解できるような講座あるいは教育機会を提供していただければ、水道全体の理解が深まると思います。
　先ほど別の委員がおっしゃったように、県営水道の歴史も非常に面白いもので、それは各地域の人たちにとってその歴史を知るということは、水道への理解が進むことにつながると思います。水道にこそ興味がある人という人はそう多くないかもしれませんが、歴史に興味があって、そこから入るということは大いにあるのではないでしょうか。そういう意味で、裾野が広がると思いますので、地域教育については大人もターゲットにしていただけたらありがたいと思いました。

（小泉会長）
　その他の委員で、まだ御発言のない委員にも順番に、御感想でも伺えればと思いますが、いかがでしょうか。

（南委員）
　長期構想と経営計画について、これまでの審議会でも何度か意見を言わせていただいて、修正を含めてよくまとめてくださり、ありがとうございました。
　LINE について意見を言わせていただいたのですけれども、市町村まで含めると、情報発信の仕方について LINE をメインに使うところもあり、X（旧 Twitter）をメインにするところもあり、それぞれで友達登録をしていくと結果的にすごく増えてしまうので、例えば神奈川県として、新型コロナの際に LINE をメインにして情報発信を推進していたと思うのですけれども、県としてシンプルに連携することで、もう少し登録して活用してくれる県民が増えるのではないかと感じています。今後の修正の際に、意見として織り込んでいただければと思います。

（小泉会長）
　どうもありがとうございました。

（関澤委員）
　特段の意見というものはないですけれど、長期構想と経営計画を見て、私自身の率直な感想は「そうなのか」というものでした。構想と計画があって、両方でビジョンになっているという建付けになっているわけですけれど、私の個人的な経験を踏まえた感想を発言させていただきます。決して、この長期構想や計画を変えてほしいというものではありません。
　私は昔、発電所といったものを作る会社に勤めていたので、ダムや発電所を作るということが 40 年や 50 年ではできないことを知っています。もっと長いスパンがかかるものです。そういった長期の計画がある一方で、もう少し短いレンジの、例えば変電所を作るという計画もある。さらには電柱を立てたりするのは、もっと短いといった形で、時間軸が違う事業が複数あって、水道も装置産業という意味では同じようなところがあるのだろうと思うのですけれど、変えないところとすぐ変わるところと、かなり極端でした。発電所を作る際には長いレンジですけれど、もう少し短いと３～５年の中期計画があって、１年ごとの事業計画、経営計画もある形です。１年ごとの経営計画は当然ながらどんどんローリングしていくので、毎年変わってしまいます。

さらには、朝令暮改どころか朝礼朝改といったレベルのものもありました。先ほど御意見の中にもありましたが、そういった経験からすると、事業のスパンがとても長い一方、世の中がどんどん変わってしまうというようギャップをどう埋めていくのかが、やはり大きな問題・課題なのかと思います。

ただ、私の率直な感想からすると、変えるべきところは積極的に変えてしまえばいいのではないかと感じるところがありました。特に、水道使用者との接点については、変わってしまう部分が多いと思うので、そういうところはどんどん変えていって、時流が変わるとまでは言わないかもしれませんが、不易流行というか、変える部分と変えちゃいけないところは構想と計画で分けて考えるべきなのだろうと思いました。

（小泉会長）

どうもありがとうございました。

（木村委員）

私は途中参加ということで、皆さんのようにはなかなか理解できていない部分もありますけれども、経営計画素案で書かれているお客様とのコミュニケーションについて、使う側の声がどこに反映されるのだろうかと思って見ていました。

また、先ほど別の委員からも、小学生の見学はあるけれど大人の見学がないということについて、そもそもそういう呼びかけがないと思いますし、私は相模原の消費者団体にいるのですけれども、先日 10 月 21 日に消費生活展をやった際に電力会社とガス会社は出展しているのですが、水道は今まで１度も出ていません。そういうところに出展するなどして、市民の理解をいただいたらいかがかと思います。

やはり電気も水道もなくてはならないものなので、是非そういう意味で、難しいことだけではなく、やさしいことから皆さんに理解してもらえるように、災害や事故にも強い水道や水の大切さ、それらを理解していただきたいと思います。

（小泉会長）

どうもありがとうございました。

（宇野委員）

私の感想を２点、お話したいと思います。

この資料、大変分かりやすく、また、コンパクトにまとまっているとの感想を持っている一方で、コンパクトにまとまっているがゆえに、例えば経営計画は特に、具体的に何をするのかということが若干読み取りづらくなっている気がしました。検討す

るとか、取り組むとか、貢献するといった語尾になっているわけですけれども、それぞれどういったことを意味しているのか、一般的な目線で読むと分かりづらいのではないかという気がしています。今後の課題として、経営企画というものの位置付けについてもう少し議論していってもいいのではないでしょうか。経営計画に何を書き込むべきで、長期構想の方に何を書き込むべきなのかということを、事業の進め方として議論してもいいのではないかという感想を持ちました。

それと関連しているのですけれども、もう1点として、水道料金見直しの検討という内容が長期構想にも経営計画にも入っていて、定期的に、という書き方になっています。この記載内容と、長期構想30年と経営計画5年というものとの関連が分かりづらい、あるいは関連しているのかいないのかが分からないと感じました。経営計画に財政収支が記載されるということであれば、おそらく5年間の経営計画を進めていった結果として、料金設定が適切であったかどうか検討すると読むのが素直なのでしょうけれども、事業環境等が変化すると5年よりも短い年数で検証しなければいけないといったこともあろうかと思います。そのあたりの関連ということも、どこかに少し言及があると、この定期的な見直しの意味がもう少し具体的に分かるのではないかと感じました。

すぐに何かをということではなく、中長期的な長期構想と経営計画を使って、今後の経営を深めていくということのあり方について、今後の検討を続けていけばよいかと感じています。

（小泉会長）

貴重な御意見ありがとうございました。

最後になりますけれど、太田副会長から御意見、御感想をお願いします。

（太田副会長）

委員の皆さんから、それぞれ本当に的を射た御指摘、御意見だったと思います。私からは、それらを踏まえて少し感想を含めた意見を述べさせていただきます。

1つは、少し分かりにくいという感じがするのは、ビジョンがあって、経営戦略があって、長期構想があって、経営計画がありますので、この4つがどう関係するのかについてもう少し説明された方がいいような気がします。水道事業ビジョンの場合は30年から50年程度のスパン、経営戦略は10年のスパンですので、長期構想の30年はこのビジョンと大体期間が一致しているのですけれども、経営計画の場合は5年なので経営戦略の約半分の期間となります。そうすると、いわゆる計画期間から考えると、この長期構想と経営計画を持って、ビジョンと経営戦略に変えると言っても、そ

こに時間的なずれがあることになります。その点について、どのような整理であれば合理的に結びつくのか、もう少し説明された方がいいと思いました。

あともう１つは、これも何人かの委員が御指摘になったことだと思うのですが、経営計画の 11 ページ以降の、各項ごとの最初、例えば『（１）「安全で良質な水道」に向けた個別事業』の囲みで、「安全で良質な水道水が、どこでも常に供給されています」と書かれており、これはいわゆるアウトカムを示したものだと理解をしました。これはどちらかと言うと事業者サイドから、こうしたい・こういう状態を作りたいというアウトカムだと思います。

一方で、具体的な数値については、３ページでは現在の計画の目標値が記載されていて、具体的な達成状況は後日の記載予定とのことですけれども、項目ごとに定量的なものが示されています。今後に向けては、管路更新の事業効果として、震災時の復旧日数の短縮といったものがあったと思います。それは利用者側からすると、非常に生活実感に近い表現です。震度いくつ程度の地震であっても、何日後には水道が復旧するという目安になりますし、そうしたものを目指して事業が行われていくというのは、非常に肌感覚で分かりやすいものです。それは言ってみれば利用者側から見たアウトカムだと思うのですけれども、それを具体的にもっと進めていくと、よく言われるのは満足度というものがあります。

この満足度についても、総合的な満足度と、事業ごとの満足度があって、その満足度の構成要素をどう見るかなどで課題はあるのですけれども、いずれにしても私が申し上げたいのは、事業者サイドからのアウトカムと、利用者サイドからのアウトカムが必ずしも一致しないということです。少なくとも今の時点では一致しない場合があるということですが、それをできる限り、どうやって一致させていくのかということは、事業の進捗におけるテーマになるのではないかと思います。そういったあたりを意識していただくといいかという気がしました。

それから最後の PDCA の部分で、いわゆる PDCA サイクルの肝となるのは、C から A をどうするか、ということです。要するに、チェック（検証）して、それを次の計画にどう反映させていくのか。それによってらせん状に上に上がっていくようなサイクルを描けるのかどうか。そうすると、この C から A という仕組みをどう作るのか、それはやはり事業評価ということになるのかもしれませんけども、その評価も、基準やプロセス、そして実効性ある具体的な仕組みづくりが必要です。そこには予算と絡めるとか、あるいは分かりやすく検証可能な指標を作るとか、基準を設けるとか、様々なものがあると思いますけれども、そうしたものを、仕組みとしてシステムとして、是非御検討いただきたいと思います。

（小泉会長）

ありがとうございました。

本日は皆様の御協力のおかげで答申も無事に終わりまして、後半の部分では素案について貴重な御意見をいただきました。素案については、現在パブリックコメントで県民の皆さんの御意見を聞いているところと聞きましたので、素案を成案に向けて、できるだけ県民の皆さんに分かりやすい形、分かりやすい言葉で、どうやってうまく作っていくのか、是非また皆さんの御協力をいただきたいと思っています。

本日、時間もちょうど参りましたので、これで閉会とさせていただきます。