

東京都水道事業運営戦略検討会議（第16回）

日時 令和5年12月18日（月）10：03～11：23

場所 東京都庁第二本庁舎22階 22C会議室

1 開会

（秋元主計課長） 定刻となりましたので、ただいまから第16回東京都水道事業運営戦略検討会議を開催させていただきたいと思っております。

本日の会議は、オンラインでの開催とさせていただきます。また、この会議は、東京都水道事業運営戦略検討会議設置要綱によりまして、公開で進めさせていただきます。

私は事務局を務めさせていただきます、主計課長の秋元康子と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

委員の皆様には御多忙のところ御出席いただきまして、誠にありがとうございます。

今回の会議から新たに2年間の任期が始まりまして、13名の委員の皆様には引き続き御就任していただくことになりました。また、新たに2名の委員の方に御就任していただきましたので御紹介いたします。

公認会計士の遠部佳孝先生でございます。

また、残念ながら、本日は御欠席されておりますが、東京都立大学経済経営学部の教授、松田千恵子先生にも御就任していただいております。

皆様、今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

続きまして、本日の出席者でございますが、委員の先生方は名簿の配付をもちまして紹介に代えさせていただきます。

また、今年度より新たに就任いたしました当局の幹部職員を御紹介申し上げます。

水道局長の西山智之でございます。

（西山水道局長） よろしく申し上げます。

（秋元主計課長） 多摩水道経営改革推進本部長の石井英男でございます。

（石井多摩水道経営改革推進本部長） よろしく申し上げます。

（秋元主計課長） 総務部長、長嶺浩子でございます。

（長嶺総務部長） よろしく申し上げます。

(秋元主計課長) 浄水部長、橋本英樹でございます。

(橋本浄水部長) よろしくお願ひします。

(秋元主計課長) 給水部長、鈴木理でございます。

(鈴木給水部長) よろしくお願ひいたします。

(秋元主計課長) 建設部長、石田紀彦でございます。

(石田建設部長) よろしくお願ひいたします。

(秋元主計課長) 多摩水道改革推進本部調整部長、清水英彦でございます。

(清水多摩水道改革推進本部調整部長) よろしくお願ひいたします。

(秋元主計課長) 多摩水道改革推進本部施設部長の藤村和彦でございます。

(藤村多摩水道改革推進本部施設部長) よろしくお願ひいたします。

(秋元主計課長) 経営改革推進担当部長の小澤賢治でございます。

(小澤経営改革推進担当部長) よろしくお願ひします。

(秋元主計課長) 企画調整担当部長の鈴木美奈子でございます。

(鈴木企画調整担当部長) よろしくお願ひいたします。

(秋元主計課長) 続きまして、開会に当たり、局長の西山から御挨拶申し上げます。

(西山局長) おはようございます。改めまして水道局長の西山でございます。

委員の皆様には年末の大変お忙しい中、御出席を賜りまして誠にありがとうございます。

また、委員をお引き受けいただきまして、改めて感謝を申し上げます。

本年の10月には、委員の皆様には水道水源林と小河内ダムを視察いただきました。水道水源林は東京の水道水のふるさと、小河内ダムは都民の水がめであり、今後も適切に維持

管理していくことが大切であると考えております。委員の皆様には丸一日かけて御視察いただきまして誠にありがとうございました。重ねて御礼を申し上げます。

さて、昨年度の会議では、事業評価制度の充実についてご報告させていただきました。「都民に水道事業について、より理解を深めていただけるように」などの御意見を頂き、令和4年度はダイジェスト版を作成いたしました。

また、降灰による水質への影響を踏まえた今後の降灰対策など施策の方向性について御意見を頂き、現在、長沢浄水場における沈殿池の覆蓋化に取り組んでいるところでございます。

現在、水道事業を取り巻く環境は、物価や電力費の高騰など厳しい状況にありますが、今年度は「東京水道経営プラン2021」の3年目、折り返し地点に当たります。プランに掲げた目標達成に向け、引き続き着実に事業を推進してまいります。

本日は、「令和4年度実績報告」と「性能発注方式による包括委託の導入検討について」の2つを議題としております。

限られた時間ではございますが、委員の皆様には水道事業全般及び施策の具体的な内容について、ぜひ活発に御議論いただきまして、専門的かつ幅広い視点から忌憚のない率直な御意見を賜ればと存じます。

本日はどうぞよろしくお願い申し上げます。

(秋元主計課長) 続きまして、会議資料について御説明させていただきます。

会議資料は、あらかじめメールにて委員の皆様にお送りしておりますので、お手元に御用意の上、御覧ください。

全部で4点ございます。

1点目は、会議次第でございます。

2点目は、委員名簿でございます。

3点目は、座席表でございます。

4点目は、本日の会議資料でございます。

議題につきましては、会議次第を御覧ください。

本日は1点目に「令和4年度実績報告」、2点目に「性能発注方式による包括委託の導入検討について」、以上の二つの議題について、多くの御意見を頂戴できればと思います。

本日の会議の進行については、委員の皆様事前に会議資料の説明を行っておりますので、事務局から会議資料の説明は割愛させていただきます。

また、本会議をオンラインで実施する上でのお願いにつきましては、事前にお送りしております「オンライン会議におけるお願い事項」のとおりでございますので、よろしくお願いいたします。

ここからの議事進行については、滝沢座長にお願いいたします。

2 議事

(1) 令和4年度実績報告

(滝沢座長) 皆様、おはようございます。滝沢でございます。

それでは、議題の一つ目であります「令和4年度実績報告」について、事務局から簡単に御説明をお願いいたします。

(秋元主計課長) 議題(1) 令和4年度実績報告について御説明いたします。

昨年度開催いたしました本会議で頂きました御意見を踏まえ、令和4年度の事業評価では、新たにダイジェスト版となるハイライトを作成いたしました。

初めに会議資料別添2のハイライト版を用いて令和4年度の実績を御報告いたします。

令和4年度事業評価ダイジェスト2ページ左上にあります「(3) 導水施設の二重化・更新、送水管のネットワーク化・更新」では、多摩南北幹線の整備を令和4年度に完了いたしました。

次に、同資料の3ページ左上「(7) 管路の更新・適正管理」では、避難所など約3,000の重要施設等への供給ルートにおける配水管の耐震継手化が概成いたしました。

同じく3ページ右下「(10) 新技術を活用した水道システムの構築」では、スマートメータ先行実装プロジェクトに基づき、2万6,000個の給水スマートメータを設置いたしました。

同資料4ページ右上「(12) デジタル化の促進によるお客さまサービスの向上と業務の効率化」では、東京都水道局アプリを令和4年10月にリリースいたしました。

令和4年度末現在では、ユーザー登録数は約76万人でしたが、令和5年10月末時点で118万人のお客さまに御利用いただいております。

続きまして、会議資料別添1「事業評価本文」を御覧ください。

事業評価本文54ページに「財政計画」がございます。令和4年度の収支過不足は45億円の不足となりました。こちらは、新型コロナウイルス感染症の影響で減少していた料金収入が回復基調にあるものの想定ほどは回復しなかったこと、また電力費の高騰等により費用が増加したことが影響しております。

事業評価本文56ページに「経営に関する目標管理」がございます。料金回収率につきましては目標数値を僅かに下回ったものの、それ以外の指標は全て目標数値を達成しており、おおむね健全な財政運営を行っております。

当局の事業全般について、御意見や御助言を頂ければと思います。

議題1につきまして説明は以上でございます。

滝沢先生、それでは説明は以上ですので、皆様からの御意見をお願いいたします。

(滝沢座長) それでは、最初に高橋委員から御発言いただきたいと思っております。よろしく

お願いします。

(高橋委員) 私からは、「財政計画」資料54ページです。基本的に5年で均衡にすることを目標にして令和7年度の累積収支過不足額がゼロになるという形でやっていると思うのですが、実際に令和4年度を見ると、収支過不足額はプラスになるはずがマイナスになってしまっていると。一般会計繰入金がある前提でやっていらっしゃると思うのですが、昨今いろいろな物の値上がりで、そういう影響を受けているのかなと理解しているのですが、支出するものの予定は多分今後そんなにぱっと変えられるものでもない。いきなり削ることもできないでしょうし、いろいろ大事な投資をされていると理解していますので、そこを削るべきでもない。

それから、ランニングコストが下がることはちょっと考えにくいし、それを削ることが本当にいいのかというところもあるだろうと。

あと、世の中の人件費の高騰とかに合わせて、水道工事の事業者が持続可能な賃金を払っていただけるのかというところで、あまり経費を削減してしまうと、結局水道工事の事業者にしわ寄せが行ってしまって、中長期的に見ると人の取り合いで負けてしまうという産業になってしまうのではないかとというのが気になります。

というところでいくと、この先、この収支の過不足額というところが、計画どおりに着地するのか結構不安なところがあって、タイミングはもうちょっと長く見ていくのかもしれないかもしれませんが、このトレンドを踏まえると、ある程度料金のところを考えていかなければいけないところがあるのではないかと。世の中、物が値上がりしているのだから、別にそれはおかしいことではないと思っていまして、そうしたときにここから先、料金とかをどう見直していくかという議論も意識される必要があるのではないかと思います。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、石飛委員、お願いいたします。

(石飛委員) 私からは、今の高橋委員の御発言にも関連するのですが、人材育成と確保という項目についてコメントさせていただきます。

今の高橋委員の御指摘にもありましたように、給水工事の事業者の数が東京都に限らず全国的に非常に減少しておりますし、担い手も少なくなっているということですが、将来にわたって東京都の水道事業を健全に運営していくためには、この工事業者の確保が非常に大事だと考えております。

特に想定されている首都直下地震が起きたときに地元のことをよく知っている工事業者が復旧を担うということが早期の復旧を実現するために大変重要だと思っています。

現在でも東京都は中小企業支援策や技術力向上、環境改善の対策を行っているということはよく承知しておりますけれども、水道事業ならではの工事事業者の育成ということもいろいろ工夫ができるのではないかと思いますので、これは今年度、来年度に限らず中期的にぜひ取り組んでいただきたいと思いますと思います。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、浅見委員、御発言ください。

(浅見委員) 本文の45ページ、46ページのところで、環境対策について記していただいておりますので、そこについてお願いがございます。

こちらで示していただいているのが、ポンプの効率化ですとか、幾つか挙げていただいているのですが、ほかにもいろいろされていらっしゃるのではないかと思いますのですが、対処療法的な、技術的なところを触れていただいているような形で拝見いたしました。環境対策につきましては、特に二酸化炭素排出量の削減について、全業界が大きく舵を切っているところでございますので、特に上水道、下水道合わせて1%以上の電力を使用しているところからも考えますと、使用電力量もさることながら、電力の購入元を検討するなど今後いろいろな方策を考えていただきたいと思います。よろしく願いいたします。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、真鍋委員、御発言ください。

(真鍋委員) 2点、コメントさせてください。

1つは資料についてです。事前にもハイライト資料の御説明をいただいたのですが、一般向けにこういうものを見せていくのは分かりやすくいいかなと思うのですが、こういう会議で御説明いただくときは、事業費の大小であるとか、優先度合いが並列で並んでいるとよく分からないので、この会議自体がチャンチャンにならないためにも少し尖ったというか濃淡をつけたような資料で御説明いただくのがいいかと思いました。これはコメントです。

もう1つは、流動比率が目標値より随分高くなっていると思うのですが、不要な現金資金を持ち過ぎていないか、資産はなるべくスリムに構えたほうがいいと思いますので、基金の積立根拠をしっかりと持って、過度に積み立てていかないようなやり方を考えていただくのがいいかなと思っています。

官庁会計だと、固定資産台帳があるとはいえ、大体どれぐらいの資産があるのかよく分

からない場合もあるので、いわゆる減債基金のようなものも積んでいるのだと思うのですけれども、水道局についてはきちんとバランスシートがありますし、企業債の起債の上限もあるわけではないので、一般会計のような形で更新工事のための積立てというのは分かるのですけれども、過度に積む必要が本当にあるのかを検証していただいて、後々西新宿埋蔵金みたいな感じで召し上げられたりすることがないように、少しでもスリムに構えていただくのがいいと思いますので、その辺りを御検討いただけるといいかと思います。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

それでは、ここで事務局から御回答いただきたいと思います。

(長嶺総務部長) 総務部長の長嶺でございます。

それでは、まず私から高橋委員の御意見、それから真鍋委員のご意見について回答させていただきますと思います。

まず、高橋委員から財政計画についての御意見を頂きました。ありがとうございます。

水道事業は、将来にわたりまして安定供給、これは責務でございます。御指摘にありましたように、支出であるとかランニングコストを削るのがいいのかという御指摘、まさにそのとおりだと考えております。

それから、工事事業者への影響というお話も頂きました。計画的に施設整備・更新はやっていかなくてはいけませんし、それを支える工事事業者の人材確保、また育成というのは大変重要であると考えております。

公営企業といたしまして経費節減など経営努力を行うことはもとより、必要な事業には重点的に財源を配分する、こうした考えで適切に事業運営をしていきたいと考えております。

続きまして、真鍋委員から資産についての御指摘を頂きました。ありがとうございます。それから濃淡をつけた資料がいいのではないかとこのを頂きました。ありがとうございます。

流動比率につきまして、御指摘がありましたとおり流動資産の中に積立金が入っております、数字としては160.6%とかなり高い数字になってございます。この積立金の運用につきましては、適切に積まれているのかというところも踏まえまして、今後とも運用してまいりたいと思います。ありがとうございました。

以上です。

(鈴木給水部長) 石飛委員からの御質問を頂きました。どうもありがとうございます。

給水工事事業者の支援とか人材育成・確保、そういったことに関しての貴重な御意見を頂

きました。どうもありがとうございます。

当局におきましては、令和5年1月から経営改善の相談窓口とか中小企業診断士等の専門家の派遣、それから人材確保やデジタル化の促進等、都が行う様々な中小企業支援策につきまして、水道局のホームページやパンフレットなどのあらゆる機会を用いまして御案内を差し上げているところでございます。今後ともこれらの取組を通じまして工事事業者の人材確保・育成をサポートしてまいります。

当局におきましては、様々な工事事業者との業界団体等を通じまして、いろいろな御意見を交換させていただく機会がございますので、これからもそういった機会を通じまして情報交換、情報の共有、問題意識の共有、そういったことを取り組んでまいりたいと考えてございます。

給水部からの回答は以上でございます。ありがとうございました。

(鈴木企画調整担当部長) 続きまして、企画調整担当部長の鈴木でございます。

浅見先生の御意見について回答したいと思います。

電力の購入元を今後検討という御意見を頂きましてありがとうございます。

当局の使命である安定給水の確保に当たって、使用電力の大幅な削減というのはなかなか難しいところでございます。今後、二酸化炭素のさらなる削減に向けましては、環境に配慮した電力の積極的な導入が必要であると私どもは考えてございます。

本年の10月に東京都環境確保条例が改正されまして、次期「キャップ&トレード制度」の計画期間において、都として再生可能エネルギーの利用拡大に向け、多様な手段を認める方針が示されました。その趣旨を踏まえまして、当局の取組の方向性を明らかにするとともに、導入に当たって必要な追加コストが事業運営に与える影響も考慮しながら環境に配慮した電力の導入拡大について調整していきたいと考えてございます。

以上です。

(滝沢座長) 以上、全て御回答いただきましたが、高橋委員、石飛委員、浅見委員、真鍋委員、よろしいでしょうか。

(浅見委員) ありがとうございます。

(高橋委員) 結構です。

(真鍋委員) 結構でございます。

(滝沢座長) ありがとうございます。

それでは、改めて残りの御質問をお受けしたいと思います。御指名で恐縮ですが、三田委員、御発言ください。

(三田委員) 私からの質問は、本文の41ページ、アプリに関係するものですが、こちらを拝見する限りは、手続きや水道料金を支払えるということで利用されているということですが、せっかくアプリを作っているということで、水道が抱える状況などの情報発信ということで役割を果たすことをお考えなのかということですが。

アプリは皆さんいろいろ入れていらっしゃるの、重たいものをあまり利用したくないという人もいるかもしれませんが、ぱっと開いたときに情報があれば、より良いアプリになるのではないかと思います、いかがですか。

私からは以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、柏木委員、御発言ください。

(柏木委員) 私も水道局アプリの件で1点だけ意見ですが、私の周りで東京都水道局アプリを使って支払いの手続きをされた方がおまして、非常に使いやすかったと聞いております。なので、よかったと思っているのですが、支払手続のところまで非常にスムーズに移行できたということで、委託されている業者さんの名前をお聞きすると、そのアプリだったら心配要らないので、非常に良い業者さんを選択されたというのが感想です。

せっかくいいアプリを作られたということですので、今、三田委員もおっしゃっていましたが、発信する試みをなさるのもいいと思いますし、支払手続がスムーズなことなので、ほかの税や手数料などの支払いも含めた東京都全体にこういう使いやすいアプリを拡大していくことも、より利便性を高めるのではないかと思います。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、廣瀬委員、御発言ください。

(廣瀬委員) 新技術の活用に関してお話をさせていただければと思います。

スマートメータはじめ新技術の活用というのは、冒頭に石飛委員から御発言があったように、今後人員不足とか技能者が足りなくなってくるという中でこういった取組をしていくことは不可欠かなと思っています。

ほかの社会インフラ事業者を見ても、そろそろ実証の段階から実用の段階に入っていく局面かなと思っています、改めて水道局の業務の中でどこにこういった技術が活用できるの

かということを検証いただいて、ゼロベースというか、将来を含めてほかにやるべきことがないか御確認いただければと思いますし、特にスマートメータに関しては、やはりスマートメータの価格の問題があるので、今のコスト構造を見たときに、どのくらいの金額までスマートメータが下がってくればいいのか、そうするためにはどのくらいの数を量産しなければいけないのか、そのあたりの試算をされているのかというのが質問。

なので、まとめますと、全体的にどういうデジタル技術の活用があるかを改めて検証していただきたいという意見と、特にスマートメータに関してはどのようなROIを考えられているのかという質問の2点をお話しさせていただければと思います。

私からは以上です。

(滝沢座長) 御意見ありがとうございました。

それでは、3名の委員の皆様から頂いた御意見について、事務局からご回答いただきたいと思います。よろしくをお願いします。

(秋元主計課長) サービス推進部長の坂井が所用により欠席しておりますので、代わりに事務局秋元から、三田先生、柏木先生のアプリに関する御意見について回答させていただきます。

昨年10月にリリースした水道局アプリは、手続や支払のほかに情報発信についても非常に重要と考えております。そのため、このアプリにお知らせ機能も搭載しておりますので、例えば、災害時に給水ステーションの案内などの水道事業に関する情報発信につきましてもこれから分かりやすく取り組んでまいりたいと考えております。

また、柏木先生から東京都、都庁全体へのアプリ拡大という御意見を頂戴いたしました。が、現在、都庁ではデジタルサービス局が各局に対してアプリを含めたDXの取組などを推進しておりますので、各局がアプリを開発するような場合に際しましては、水道局のアプリ開発で培ったノウハウなども共有して連携していけたらと考えております。

以上でございます。

(鈴木企画調整担当部長) 企画調整担当部長の鈴木でございます。廣瀬委員の御意見に対して御回答いたします。

まずDXの新たな技術導入というところで、スマートメータのほかに、ドローンを使った現場の確認や、大規模な工事での導入などを行っています。

それと、スマートメータの価格につきましては、現段階では機械式の現在のメータに比べて、メータと通信機器を合わせますと大体5倍ぐらいの価格でございますので、それを広く東京都水道局が使って発信することで、スマートメータに関する市場の拡大、活性化を進めていきたいと考えてございます。

価格、通信費については、まだまだというところがございますが、全国の水道事業者に使っていただけるように、スマートメータの導入を当局としては後押ししていきたいと考えているところがございます。

以上です。

(滝沢座長) 御回答いただきましたが、よろしいでしょうか。現時点で幾らという決まった価格はまだお示しできないということだろうと思いますが。

(廣瀬委員) 5倍くらいというところで、全国で連携して標準化して価格を下げていかれるというすばらしい取組だと思しますので大丈夫です。

(2) 性能発注方式による包括委託の導入検討について

(滝沢座長) それでは、次の2つ目のテーマであります「性能発注方式による包括委託の導入検討について」、事務局から簡単な御説明をお願いいたします。

(秋元主計課長) 議題2「性能発注方式による包括委託の導入検討について」御説明いたします。

令和2年度に本会議で議題として取り上げまして、皆様からご意見を頂きまして、その後、モニタリングの仕組みなどについて水道局で検討を進めてまいりました。

水道局では、水道事業の基幹的業務を水道局と政策連携団体が担うグループ経営を推進しております。このため、公募を前提とした他自治体の先行事例とは状況が異なっております。政策連携団体への委託を前提としていることから、「東京都水道局独自モデル」として仕組みの詳細を検討いたしました。

契約手続における実施計画書の内容確認や、事業の効果検証などにおいて外部有識者に御意見を頂くことで、契約手続から契約期間中まで事業の透明性を確保したいと考えております。

また、受託者の創意工夫を促すための独自のインセンティブを設定することや、業務要求水準を下回った場合にペナルティを課すことなどを検討しております。

議題2の説明は以上でございます。

(滝沢座長) ありがとうございます。

それでは、御欠席の委員から御意見を頂戴していますので、先にそちらの御意見を読み上げさせていただきたいと思っております。

佐藤委員からです。「国が進めている『ウォーターPPP』との整合はどのように図り、どの程度考え方を取り入れていこうと考えていますか」というご質問が一つ。

それから、「インセンティブの付与について賛成です。国が進めている『ウォーターPPP』の考え方だと、業務効率化による削減分（プロフィット）はシェアされることになっていますが、プロフィットは相手方の貢献分として認めるべきだと思います。この前提として、性能発注・契約時点で適正な見積り金額が想定されていることが適当です。その上で実際生み出されたプロフィットについて、性能発注による創意・工夫、イノベーションによってもたらされたものとみなすことができると考えます。なお、プロフィット・シェアの考え方も確かにありますが、東京都に限って見た場合、政策連携団体との連携から生み出されたプロフィットであって、これは政策連携団体の経営基盤強化にもつながるものといえます。こうした仕組みによって東京都水道局と政策連携団体が水道利用者に対する安全・強靱・持続を実現していくことが重要だと考えています」という御意見でございます。

事務局、ここで一旦回答されますか。

(小澤経営改革推進担当部長) 今、座長から読み上げていただきました佐藤委員からの御意見につきましてコメントさせていただきます。

まず1つ目「ウォーターPPP」についてのコメントを頂きました。民間企業を対象とする「ウォーターPPP」とはスキームが異なることになりましても、当局では官民連携によって水道事業の基盤強化を図るという国の考え方も踏まえまして、グループ経営という形で進めているところでございます。

国の動向なども注視しながら当局独自の業務移転、グループ経営、また性能発注がより良いものとなりますように制度の詳細を検討していきたいと思っております。

インセンティブにつきましては、佐藤委員がおっしゃったように、国の「ウォーターPPP」のプロフィット・シェアとは違う考えではございますけれども、当局はほかの性能発注と異なりまして政策連携団体に委託する形でやっておりますので、プロフィットにつきましては政策連携団体、あるいは東京水道グループの経営基盤の強化につなげていきたいと考えてございます。

以上でございます。

(滝沢座長) ありがとうございます。

それでは、本日御参加いただいている委員から順番に御発言いただきたいと思っております。

御指名で恐縮ですが、最初に廣瀬委員、御発言ください。

(廣瀬委員) この取組では、やはり性能発注に移行していくところが重要かと思ってい

まして、その性能をどのように規定していくか、基本的には競争の原理によってこういうものは正当性を担保していくのですけれども、このモデルでいうと、ある種随意というのですか、この団体をお願いしていくとなるので、性能の規定をよりきちんとしなければいけないと思っています。そのため、性能をどう規定していくか、諸外国のベンチマーク等も行ってより比較可能なものにしていくのか、その辺りの考え方を改めてお示しいただければと思います。

私からは以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、柏木委員、お願いいたします。

(柏木委員) 東京都水道局の場合、委託先が政策連携団体の東京水道株式会社というのが東京都のオリジナルモデルだと思いますので、そのオリジナルモデルを発展させることが必要だと思います。

東京水道は政策連携団体で公企業と言えると思いますので、民間企業との委託と比較すると、お金のインセンティブも重要ですが、それだけではなく、形骸化しないにより効果的なインセンティブやフィードバックを与える仕組みの構築も必要だと思いますので、これから先、御検討いただければと思います。どうぞよろしく申し上げます。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして三田委員、御発言ください。

(三田委員) 私は反対しているわけではないのですけれども、性能発注方式で一括して、先ほど柏木委員からございましたように政策連携団体に委託するという事で、インセンティブも努力したものが戻ってくるのはいいことだと思うのですが、その反面、都民を考えたときに、一般的な公共工事ですと契約金額が安くなると、結局のところ納税者の都民に税金を使わなかったということでプラスの側面もあると思うのですが、このお話ですと、全てが受注した政策連携団体のインセンティブで完結してしまうということで、安くしたとか努力したことが都民にも戻るような何か仕組みがあるとよいと思うのです。インセンティブが政策連携団体だけではなく、都民につながるような仕組みはないのかということが1点目です。

もう1点は、お話しいただいてからのほうがいいですか。それとも続けてしゃべってもいいですか。

(滝沢座長) 続けていただいて結構です。

(三田委員) 分かりました。

局でもモニタリング等をしていると思うのですが、その状況が私はクローズな感じがするのです。東京都水道局と政策連携団体ということで、特に競争もあるわけではないので、やはり外部の有識者のチェックも増やしていったら、よりよい状況での事業が達成するように見ていく仕組みというのもあったほうがよいのではないかと思います。その点いかがでしょうかという2点です。

(滝沢座長) ありがとうございました。

続きまして有田委員から御発言いただきたいと思います。

(有田委員) 「効果検証を契約期間中の中間年及び最終年に実施する」と記載されているわけですが、制度がうまく働くように単年度ごとにするなど検証の頻度を上げたほうがよいと思われましたので、意見とさせていただきます。

以上です。

(滝沢座長) 以上、4名の委員の皆様から御意見を頂戴しましたので、まとめて事務局から御回答いただきたいと思います。よろしく申し上げます。

(小澤経営改革推進担当部長) まず、廣瀬委員から性能の規定の仕方、外国との比較なども含めてどういう形でやるのかという御質問を頂きました。

当局では、この性能発注を導入するに当たりまして、求める業務の水準を「要求水準書」という形で提示することにしております。そこにおける業務水準につきましては、基本的には、局で今実施しているものと同程度、同水準のものを維持することを予定しており、それをクリアできれば今の東京水道の高いレベルを維持できると考えておりますので、あとはモニタリングなどによって適切に維持できているかどうかという確認を実施段階においても行っていく、そのような形を現時点では考えております。

続きまして、柏木委員と三田委員からインセンティブに関する御意見を頂きました。現在検討しているインセンティブにつきましては、受託者である東京水道株式会社、政策連携団体の創意工夫の機運を高めたり、あるいは業務の効率化を図ることを目的としております。

コンペ形式での一般的な民間企業への性能発注とは異なりますので、政策連携団体の創意工夫の機運を高めるための仕組みというものが大事だと考えております。必ずしも利益を求める、あるいは効率性を求めるだけではなく、仕事をうまく工夫しながらできるようにという観点を、なるべくインセンティブに設けたいと考えております。

例えば、業務改善提案を行う場合に、その費用等を付与するとか、そういったことを考えておるのですが、具体的にどういう提案を採用するのか、引き続き検討を進めていきたいと思っております。

また、御意見がありましたように、都民の皆様にもメリットを還元できるというところにつきましては、必ずしも金銭的なインセンティブだけではなく、先ほど申し上げたように業務の質の向上もインセンティブの中に含めていきたいと思っておりますので、そういったところでお客様に対する水道事業のレベルアップということで還元できたらと考えているところでございます。

それから、三田委員から、外部有識者のチェックという視点があるほうがよいのではないか、あるいは有田委員からも効果検証の頻度、そういったモニタリングとか効果検証についての御意見を頂きました。

現在の検討といたしましては、受託者自ら、それから委託者である水道局それぞれから業務の履行状況確認のためのモニタリングを考えております。このほかに、そもそもこれから始める性能発注方式による包括委託、その制度自体の効果検証というものを外部有識者の御意見も頂きながら契約期間の中途年と最終年に行って、制度のブラッシュアップを図っていききたいと考えております。

あと、仮に局のモニタリング以外で、例えばペナルティを課さなければいけないような事例が発生した場合には、公正な判断ができるように第三者が関与する仕組みを考えているところでございます。

こうしたものがより充実したものになるように、具体的な検証方法や頻度などにつきましては検討を進めていきたいと考えております。

私からは以上でございます。

(滝沢座長) ありがとうございます。

よろしいでしょうか。御意見いただいた委員さん。

よろしければ次の委員に御発言いただきたいと思っております。

最初に真鍋委員、御発言ください。

(真鍋委員) この発注方式だと、今ほかの委員からも御指摘があったように、基本的に財政的なメリットというか、水道局にとって財政的な負担は減らせるとは思いますけれども、受託者側は要求水準ぎりぎりにやるのがインセンティブになりますので、サービス水準という面でどうしても引っこまるというか、ぎりぎりのサービス水準しか提供していただけないような設計になっているので、その点は今御回答のあったような点をよく改めて精査していただきたいところではあるのですけれども、問題の本質は、発注するといっても受注できるのが事実上、東京水道しかなく競争性が働かないところだろうと思っております。

もちろん財政的なメリットがあるので、このやり方でやっていくのは理解できるのですが、少しでも競争性を働かせて発注できる分野があれば、そういうやり方でやっていただくほうが都民や水道局にとっても財政的なメリットが出てくると思いますので、どこまでこの形でやるのか改めて検討していただくのがよいかと思います。

中核市ぐらいの水道局であれば全然よいのですが、東京都の水道サービスをバルクで受注できるのはどう考えても東京水道しかないのです、とても競争性が働くような環境ではないと思いますから、その辺りのインセンティブの設計と包括の範囲をどこまでやるかというのを、少し総合的に御判断、整理いただくのがいいかと思います。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、浅見委員、御発言ください。

(浅見委員) 廣瀬委員や真鍋委員の御発言と非常に通ずるところがあると思っております。全体的には非常によい取組で、継続性の確保とか東京都にいらっしゃる方の技術継承という意味でも長く勤めていただけることもございますので、その利点を生かしていただける仕組みではないかと思っております。また、東京都だとやりにくいことも取り組める可能性があるという意味でも、そういった柔軟性も確保していただきたいと思っております。

一方で、民間から考えますと非常に羨ましいといえますか、そういった環境で安定的に受注ができるところでもありますので、客観的に形骸化しないようにというのは、ぜひお願いしたいと思っております。

特に水質基準ぎりぎりを狙うとか、そういうことは今の状態ではないと思うのですが、要求水準をしっかりと設定していただくことと、特に冗長性とか大地震が起こったときの危機管理とか災害対応は非常に重要な部分だと思いますので、そういったリスク管理に関しても一応記載はしていただいているのですが、一緒になって考えていただけるような体制をぜひ確保いただきたいと思っております。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、高橋委員、お願いします。

(高橋委員) 性能発注は、私、幾つか自治体のお手伝いをしてきたことがあるのですが、うまくいかないというか、何か魂を失う事例も幾つか見てきておりまして、性能発注は、基本的に性能を発揮してくれればどんな手段でやるかは自由だよということだと思うのです。

通常の民間だと入札なので、どんなやり方でやろうと基本的に競争した値段でみんなやるから値段は適正なのだと、競争したからというところで、ある程度担保できるのですが、今回は競争性がないというところで行くと、東京水道に払う包括委託契約の報酬はお手盛りではいけないということになってくるので、何かしら説明しなければいけないわけです。説明をしろということだと積算しろという話になって、積算しろとなると段々仕様発注っぽくなって、何を何回やるから、いくらかかるみたいな話になっていく。性能発注はもともと、何年間でこういう改善をしてくれるということに対して、やり方は自由だけれども報酬はこれだけ払うよということで、自由度を与えるはずだったものが積算どおりにやっってくださいという感じになってくると、どんどん仕様発注のようになってしまう。

価格の適正性について、自治体の方は積算基準などから説明したくなってしまうのですが、資料7ページにあるような性能発注を導入することで期待される創意工夫や自由度がだんだんなくなってしまうところがあって、まとめていることでコストカットしましたという話にしかならない。そういう構造に落ちていってしまうケースを見かけることがあるので、性能発注の効果を本当に発揮するためには、そのこの畏にはまらないようにするのが非常に重要だと思います。

逆にそういう自由度を与えることで、東京水道が持続性がある技術を継承して強い会社になっていくこと自体はすごくよいことではないかと思うのですが、やはり自由度がないとそのようになれないと思います。

あとは、皆さんがおっしゃっている効率化やサービスの向上など獲得できたものの還元はどこにしていけるのだと、いろいろなことを考えなくてはいけなくて、利用者に対してコストが下がったと説明するのか、機能が上がったと説明していくのかということもあります。

あとは東京水道の人たちが、それを頑張れば給料が増えるという形でいろいろなことを一生懸命考える、いろいろなことを一生懸命考えたらいろいろなメーカーがやって来て、「こんなのどうだ」「あんなのどうだ」と言って、技術がだんだん東京水道に集まってくる、みたいな流れをつくり出すような仕組みをぜひ考えていただきたい。結構難しいと思うのですけれども。

最終的にお金の積算の仕方、お金の流れ方、計算の仕方では人間の行動はほぼ決まると僕は思っていて、特に契約とかやっていると。その部分が、狙ったものを促すような仕組みをつくらないといけないので、その辺りはぜひ、まだこれからどんどん作り込んでいくところだと思うので注意してやっていただくとよいのかなと。先例は正直ほぼないと思いますので、ぜひチャレンジしていただきたいと思います。

以上です。

(滝沢座長) どうもありがとうございます。

それでは、以上3名の委員からの御意見について、事務局から御説明いただきたいと思
います。お願いします。

(小澤経営改革推進担当部長) まず、真鍋委員からお話がありました実際に業務の履行
が要求水準ぎりぎりにならないように、あるいは包括委託する業務範囲について、よく検
討していくようにといった御意見だったかと思えます。

まず、業務範囲につきましては、現在いろいろと検討しているところでございますけれ
ども、大事だと認識しているのは、1つは業務を創意工夫も含めながら効率化していくと
いうことと、もう一方では、業務水準をきちんと確保していくという、この2つを両立で
きるようにしていくことが大事だと考えております。そういった観点から、業務範囲など
も含めて検討を進めていきたいと考えております。

続きまして、浅見委員から御意見を頂いたのが、先ほどの真鍋委員と近いところだと思
うのですが、水質基準ぎりぎりを狙うような形にならないように、あるいは危機管
理もきちんと対応できるようにしていくべきだという話を頂きました。

業務水準につきましては、先ほども少し発言させていただきましたけれども、局が今実
施しているものと同水準のものを引き続き求めていくということで考えております。その
履行状況について、受託者自らのセルフモニタリング、それから局が行う委託者としての
モニタリング、これらを通じて実施状況を確認して、適切な水準が確保されていることを
チェックしていく。このような形で進めていきたいと考えております。

危機管理も、東京の水道を災害時にもきちんと維持できるように、両者連携しながら対
応していくということで、これも引き続き進めてまいります。

続きまして、高橋委員から幾つか御意見を頂きました。ほかの事業体の例を見て、魂を
失わないようにという話とか、そのためきちんと受託者側の自由度を担保するような仕組
みにすべきではないか、それから得られたメリットの説明方法もいろいろなやり方がある
のではないかと、その辺りに影響してくるのが積算の仕方とかそういったところではないか
という御意見を頂いたかと思っております。

非常に示唆に富む重要な御意見だと認識しておりますので、今後、性能発注の仕組みを
検討していく中で、自由度を奪わないような、そもそもの目的を損なわないような仕組
みをきちんと構築できるように進めていきたいと考えております。

以上でございます。

(滝沢座長) 御説明ありがとうございます。

御質問をいただいた委員さん、ただ今の回答ですがよろしいでしょうか。

(真鍋委員) ありがとうございます。

(高橋委員) 結構です。ありがとうございます。

(浅見委員) すみません、ちょっと1点お伺いしてもよろしいでしょうか。

(滝沢座長) どうぞ。

(浅見委員) ちなみに会社で何か購入される際は、入札制度ではなく、その会社で決めた仕様で購入することができるという理解になりますか。

といいますのは、東京都で調達されるときは、東京都価格とってはあれですけども、かなり品質のいいものを厳しい仕様で購入されているケースもあったとお伺いしております。そういった調達の自由度は、どちらかという民間に近い形になるのであれば、費用的にも抑えられることになるのかと思ってお伺いいたしました。よろしく願いいたします。

(滝沢座長) いかがでしょうか。

(小澤経営改革推進担当部長) 東京水道株式会社からの発注の方法についてですけども、これは東京都のほかの政策連携団体も同様ですが、東京都の発注方法に基本的には準じる形での発注方法、原則競争入札とか、そういったところは性能発注になっても基本的には変わらない形になってまいります。

以上です。

(浅見委員) よいところは生かしていただいて、あまり高止まりしないように工夫していただければと思います。ありがとうございました。

(滝沢座長) よろしいでしょうか。

続きまして、石飛委員から御発言いただきたいと思います。よろしく願いします。

(石飛委員) この方式を導入することについては、今までの皆さんの御意見はごもっともだなと私も思いました。

検討経緯のところにも書いてありますけれども、水道局と政策連携団体である東京水道が、東京水道グループとして連携して、人材の育成や技術の継承を行いながら、順次業務移転してきたということが書かれておりました。まさにそのとおりだと思うのですが、これからさらにこういう業務移転をしていくとなると、水道局の本体はこれからも経

営方針を定め、そして施策を行うという立場にあるわけですがけれども、水道局職員のノウハウ、技術が現場からだんだん遠ざかっていくことが予想されます。

ですから、水道局から東京水道への技術移転、これも大事ですがけれども、今後この水道事業を持続していくためには、東京水道から水道局への技術のフィードバックも非常に大事だと思いますので、今後この方式のモニタリングの中にそういうことが健全に行われているかどうか、場合によっては人事交流も含めてお互いの技術のノウハウを学び合い、共有するような仕組みを構築することが非常に大事だと思いますので、御留意いただければと思います。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、遠部委員、御発言ください。

(遠部委員) 公認会計士の遠部と申します。今回から委員として参画させていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

本件の包括委託については、まず、業務を水道局から東京水道へ委託することによって、水道局と東京水道とを一体とした収支に寄与できるかが検討事項の1つであると考えます。

水道局と東京水道との収支を連結させて一体的に検討し、最終的には都民の水道料金の原価算定への影響も考慮して、シミュレーションや効果測定を行うことが業務委託の是非を判断する観点の1つと考えます。ただ、現状として水道局と東京水道のグループ全体の収支に与える利点の試算が難しい、あるいは、今後検討していくといった状況であるならば、本件の包括委託はグループ一体的な人事施策にメリットがあると強調すべきと考えます。

そのような状況であるならば、東京水道へ技術継承が適切に行われているか、効果的に行われているかを定期的かつ適切に確認していくことが必要と考えます。

私からは以上となります。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、望月委員、御発言ください。

(望月委員) 私からは、委員の皆様がいろいろ御意見いただいています、1つ1つごもっともだなと。私も同じような考えでおりました。

東京都からも事前にご説明いただき、また今日の皆様の御発言を聞くにつれ、これは包括委託と言っていますけれども、いわゆる従来型の委託のイメージとは違うものと思っています。東京都も政策連携団体と協働するという言い方をしていることもありまして、単

純に発注者、受注者というよりは、協働関係、一緒にやる面が非常に強いと思います。

おそらくそういうやり方は国内で今まであまりない形かと思うのですが、海外ですとアライアンス契約とかコラボティブみたいな言い方をしますが、受発注というより、もう少し協働でやるという意識を強めた形の契約というか、アライアンスが行われている例もありまして、そういった中では、今回少し御意見が出ていましたリスク分担というものを明確に白黒はっきりどちらかにつけるのではなく、協働してリスクを負う、責任を持って、覚悟を持ってリスクを両方で負う、という考え方でアライアンスをやっている事例が海外ではあります。

東京都の場合、今回想定されていらっしゃるやり方は、それに近いのかなと思ったところです。1つ1つ性能発注とかコストの削減とか狙っているところは一緒だと思うのですが、最終的に契約の立てつけとか従来型の受発注の契約ではないやり方もあると思います。その辺りも含めて今後東京都で御検討されると思いますが、より良くなるよう、安定的に事業が進められるように、要するに長期でやって形骸化しないような形を検討していただければと思ったところです。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、小林委員、お願いします。

(小林委員) 性能発注方式については、基本的に賛同いたしたいと思っております。特にこの計画の中でペナルティとかインセンティブも考えられているようでございますので、特にその辺りの設計をしっかりとやっていただきたいと思っております。

それともう1つですけれども、技術の継承ということが書いてありましたけれども、技術の継承につきましては、東京都もなくなってしまつては困ると思っておりますので、お互いにしっかりと技術の継承をしていただいて、東京都にもノウハウが残るような形でやっていただきたいと思っております。

以上であります。

(滝沢座長) ありがとうございます。

それでは、4名の委員から御発言いただきましたので、事務局からまとめて御回答ください。

(小澤経営改革推進担当部長) まず石飛委員と、それから最後、小林委員から局も含めた技術の継承について御意見を頂いたと思っております。

局と会社で技術やノウハウを学び合う仕組みが重要と考えております。これは性能発注

に限るものではなく、日頃からのグループ経営、あるいは業務移転を進めていくに当たっても重要と考えておりました、具体的には人材を相互に交流することで局の職員も現場の仕事を学ぶ機会を設ける、そういったことを進めながらグループ全体で技術力を保つ取組を進めていきたいと考えております。

次に、遠部委員から人的なメリットというもの、それから技術継承の状況などもモニタリングなどをしていくべきではないか、そのような趣旨の御意見であったかと考えております。

この性能発注の意義とかそういったものは、いろいろな視点、光の当て方があると思っておりますけれども、当局としては、これから労働力人口が減少していく中で、こうした包括委託、性能発注といった工夫もしながら、局の持つ技術力を着実に東京水道株式会社に継承していく、グループ全体として持続可能な業務体制を構築していくというのがこれまで進めてきているグループ経営の基本的な考え方です。

ですので、コストという観点ももちろんありますが、人・技術・ノウハウの継承、これによって安定給水を将来にわたって確保していくことをこのグループ経営の基本と認識して進めているところでございますので、その観点から、例えば技術継承の状況なども性能発注に限らず確認をしていこうと考えているところです。

次に、望月委員からアライアンス契約についてアドバイスを頂きました。我々としても今回初めての契約形態になりますので、今後リーガルチェックなどもしていきたいと思っております。そういった際にお知らせいただいたような事例を含めて検討を進めていきたいと考えております。

最後、小林委員からインセンティブやペナルティの設計をきちんとしていくべきという御意見を頂きました。それらを含めまして、これから制度の設計を進めて、今日頂いた皆さんの御意見を踏まえながら、きちんとした制度が構築できるように検討していきたいと考えております。

以上です。

(橋本浄水部長) 本日は貴重な御意見をたくさん頂き、ありがとうございます。

委員の皆様から御意見を頂きましたように、今まで局が実施してきた業務を東京水道株式会社に性能発注で委託した後においても、これまでの業務水準をしっかりと保っていくこと、また、局と東京水道株式会社がグループ一体となって技術を継承していくことが大変重要だと認識しております。

頂いた御意見を参考にしまして、浄水場における性能発注について検討を進めてまいりたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

以上でございます。

(滝沢座長) よろしいでしょうか。

頂いた御意見についてひとつおとり御回答を頂きましたけれども、委員の皆様全体を通してでも結構でございます、何か追加の御意見があればここで伺いたいと思いますが、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、本日予定した議事は以上となります。特に御意見、御発言がないようでしたら、進行を事務局にお返ししたいと思います。よろしくお願いいたします。

3 閉会

(秋元主計課長) 滝沢座長、ありがとうございました。

また、委員の皆様、貴重な御意見を頂きありがとうございます。頂いた御意見を踏まえて今後検討を進めてまいりたいと思います。

次回の本会議の開催日時につきましては、改めて事務局から御連絡させていただきます。本日の会議は、これで終了とさせていただきます。ありがとうございました。