

東京都水道事業運営戦略検討会議（第7回）

日時 令和元年7月22日（月） 13:00～15:00

場所 東京都庁第二本庁舎 22階 22C 会議室

1 開会

（平賀主計課長） それでは、定刻前ではございますけれども、皆様おそろいですので始めさせていただきます。ただいまから第7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ます。

本日の会議は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平賀です。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、ありがとうございます。今回の会議から委員の変更がございます。株式会社日本総合研究所の石田委員が6月をもって辞任されまして、今回の会議から新たに株式会社日本経済研究所の望月委員が就任いたしてございます。

それでは、新たに就任いたしました望月委員から一言お願いいたします。

（望月委員） 今御紹介いただきました日本経済研究所の望月と申します。よろしくお願いいたします。

私が所属しております日本経済研究所の公共デザイン本部というところでは、公共セクターからの調査受託を初め、自治体様などへのアドバイザー業務などもしております。上下水道を初め、公共の事業全般の各自治体さんのお手伝いなどをさせていただいております。今回、委員会の途中でのタイミングの参加となりますので、皆様の今までの御議論の経過なども踏まえて早く追いついて御迷惑をかけないようにしていきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

（平賀主計課長） ありがとうございます。

続きまして、当局におきましても7月に幹部職員の異動がございましたので、新たに就任いたしました幹部職員を紹介させていただきます。

多摩水道改革推進本部長の鈴木勝でございます。

理事（経営改革担当）総務部長事務取扱の岡安雅人でございます。

続きまして、開会に先立ちまして、局長の中嶋から御挨拶申し上げます。

（中嶋水道局長） 水道局長の中嶋でございます。委員の皆様方には、大変御多忙の折、本会議に御出席賜りまして、誠にありがとうございます。

初めにおわびを申し上げさせていただきます。東京都発注の浄水場の排水処理業務委託に関しまして、昨年 10 月に公正取引委員会による立入検査を受け、東京都で調査特別チームを設置いたしまして、その 1 カ月後に中間報告書を公表したところでございます。本件に関しまして、今月の 11 日、東京都は公正取引委員会から入札談合等関与行為防止法に基づく改善措置要求等を受けたところでございます。この改善措置要求等では複数の職員による事業者への情報漏えいの事実が指摘されてございます。中間報告を私ども東京都としましても内部調査を引き続き進めておりまして、ほぼ同様の状況を把握してございます。

いずれにしましても、事業者への情報漏えいなどの不正行為はあってはならないこととございまして、今後、公正取引委員会の調査内容を把握することができますので、詳細に把握いたしまして関係者への事情聴取等を行い、都でも事実関係を明らかにいたしまして、最終報告として取りまとめ、公表するとともに、公正取引委員会に通知をしたいと考えてございます。

一方の事業運営におきましては、この会議におきましても御議論いただいております ICT の導入の一環としまして、この 7 月から新たにスマートフォンで決済をするキャッシュレス支払いを都で初めて開始をしたところでございます。7 月に開始いたしまして、今 1 日平均約 370 件ということで、かなり順調に御利用いただいているのかなと考えておりまして、今後ともこういった ICT の導入につきましても積極的に活用していきたいと考えてございます。

本日の会議では、局と政策連携団体の東京水道グループ、そして管工事などの民間事業者の人材確保・育成なども含めまして議題の 1 つとさせていただきます。また、まだ提案段階でございますけれども、今後の将来の水道事業の運営につきましても御提案をさせていただきますので、あわせて御議論いただければと考えております。

本年 4 月の都の人口推計によりますと、将来の労働人口は大きく減少することが想定されております。この労働人口の減少への対応は将来にわたり安定給水を持続していくために非常に重要なテーマでございます。様々な観点から御意見・御指摘をいただければと考えております。本日もぜひ活発に御議論いただくとともに、忌憚のない率直な御意見をいただければ幸いです。

簡単ではございますが、挨拶とさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

(平賀主計課長) 次に、会議資料について御説明させていただきます。

前回に引き続きペーパーレス化の取組といたしまして本日もタブレット端末で進めたいと考えてございます。操作方法は基本的には同期モードという形で事務局が操作させていただきます。別の資料、あるいは別のページを確認したい場合には、画面左下の「同期」というボタンを押していただきますと非同期となり、御自身で操作を行うことが

できます。また「非同期」を押していただくと同期に戻りまして事務局で操作する形になります。操作に不具合等ございましたら職員にお知らせください。

次に、資料でございますが、次第、名簿、座席表、会議資料、参考資料の順に1つの続きとなっております。ページ数につきましてはスライド全体のページ数で御説明させていただきます。

次に、本日の出席者でございますが、名簿の配付をもちまして紹介にかえさせていただきます。

2 議事

(平賀主計課長) 続きまして、議題でございます。本日の議題は、まず1つ目「長期的視点に立った事業運営について」でございます。その中で「水源対策（水源林の管理）」「環境対策」「経営基盤の強化」といたしまして業務運営体制の強化の中で業務移転、最後、「人材確保・育成」の4テーマで御議論いただきたいと考えてございます。

2つ目に「その他」でございますけれども、専門部会の設置につきまして後ほど事務局から提案させていただきたいと思っております。

本日の会議の進行につきましては、各委員に事前に会議資料の説明を行ってございますので、事務局から全体を通しての説明は割愛させていただきます。

それでは、議事の進行につきましては滝沢座長にお願いしたいと思います。座長、よろしくお願いたします。

(滝沢座長) それでは、早速でございますが、1つ目の議題「長期的視点に立った事業運営について」御説明をいただきました。4つのテーマに分かれておりますので、この4テーマに沿って順次進めさせていただきたいと思っております。

まず「水源対策（水源林の管理）」についてです。資料はスライドの6ページから10ページまででございます。資料について事務局から簡単な御説明をお願いいたします。

(平賀主計課長) スライドの6ページ目は多摩川上流域の水道水源林の現状についてまとめたものでございます。7ページ目は民有林の現状についてまとめたものでございます。8ページ目は、森林を取り巻く環境の変化として、気候変動による森林への影響や森林整備のための新たな税制、あるいは法律の整備についてまとめたものでございます。9ページ目は、取り巻く環境が変化していく中で、水道水源林の目指すべき方向性と取組をお示ししてございます。10ページ目は、同様に民有林について今後のアプローチの方向性と取組を示してございます。

説明は以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。多摩川上流域の水道水源林については、水源涵養などの機能を持続的に発揮させる取組が必要であり、効率的な管理に加え、あらゆるリスクに適切に対応できるよう管理基盤を整備していくとのごことでございます。一方、民有林については、林業経営を継続した上で、水源涵養機能を高めるため、森林を管理しやすい環境が必要であり、水道局の負担による林道などの整備や小河内貯水池への土砂流出防止など、新たな施策を検討していくとのごことでございます。また、関係機関や地元自治体との連携を強化し、シカ捕獲事業や森林経営管理制度を活用した森林整備も進めるとの御説明でございます。

では、各委員から御意見をいただきたいと思いますが、本日御欠席の委員様からの意見をまず私のほうで先に読み上げさせていただきまして、続いて御出席の委員さんから御意見をいただきたいと思います。

本日御欠席ですが、三田委員から御意見をいただいております。水源対策は林業従事者の協力がなし得ない、水源などの林業に関わる人材の育成も工夫していかなければいけないとの御意見でございます。

続きまして、本日御出席の委員に御発言をいただきたいと思いますが、あらかじめ御発言を希望されている委員さんのお名前が手元でございますので、まずその委員さんから御発言をいただき、続いてそれ以外の委員さんからも御意見をいただきたいと思います。

初めに、柏木委員、御発言をお願いいたします。

(柏木委員) ありがとうございます。では、私から幾つか論点を述べたいと思います。

水源管理は、まず土地つまり森林の問題、それを守るお金つまり資金の問題、それから、先ほど三田委員の御意見もありましたけれども、従事者つまり人の問題、生態系の維持が論点になるかと思えます。

まず森林の話なのですけれども、水というのは土地の下を流れているので、都民の家の水道の蛇口までが水道局の仕事ということだと思いますけれども、参考資料、この画面上だと 32 ページになりますが、地図が載ってまして、東京都の土地の部分と、あと民有林の部分も非常に絡んでくるというのが実態で、民有林も含めてどのように考えるかというのが重要になります。民有林の中には林業の従事者も含まれるわけですけれども、最近日本全体で困っているというか、課題になっているのが、一般の土地所有者で、中でも相続の問題ですとか、ほったらかし状態、空き家問題とかをお聞きになったりしていると思うのですけれども、所有者不明土地が増えているので、水道局は既に環境局や産業労働局、主税局とも密に連絡をとっていると思うのですけれども、都内の市町村や山梨県などの近隣の自治体などの他自治体とさらに密に連携して民有林について考えていくということが

必要だと捉えております。

2点目の森林にはお金がかかるということですが、その次のページが主な事業費の内訳になっています。保全や治山やいろいろなものに使われているわけで、その次の36ページが民有林の購入事業の実績ということで、近年増えています。つまり、釈迦に説法なのですけれども、森林維持にはお金がとにかかるとということで、これまで東京都水道局は基本的には自分たちの予算の中でこのように民有林を購入するなど様々な手立てをなさっているわけですが、今後はさらにお金がかかってくると予想されます。

例えば、横浜市はみどり税という超過課税を導入していて、それは緑を維持するという目的なので水道に特化したものではないのですけれども、その超過課税の中から民有林を購入することも起きているので、東京都にすぐ必要という話ではないのですが、そういう事例もございます。

その次の37ページを御覧いただくと、森林環境税、森林環境譲与税が創設されます。平成31年4月から施行されますけれども、基本的には市町村に資金が流れていく仕組みになっているのですが、使い道は間伐や人材育成、担い手確保、木材利用促進などと書かれています。用途が広範につくられていて、いろいろな解釈ができるので、東京都と都内の市町村と役割分担をよく話し合われて、こういった新しい税もうまく使って森林の水源管理をなさっていただけたらと思います。

人の問題は先ほど御指摘のあったとおりだと思います。技術屋全般に言えることだと思いますけれども、林業の世界も人手不足で、林業従事者はもちろん人手不足なのですが、林業職の職員さんも、まだ数字上は下がってきていないのですけれども、今後どうやってそういう人たちを獲得するかというのは他自治体等、大学やネクスコ東日本みたいなところも含めて取り合いになるかだと思いますので、戦略的な人材獲得の視点も必要です。また、東京都は森林隊などボランティアの方も御活用されていて、それはうまく機能しているようで良いと思いますけれども、これから先、人口減少・高齢社会の中では都民一人一人の当事者意識も教育していく必要があるかだと思います。あと、もちろん生態系も含めてどのように考えていくかということも重要かだと思います。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。まとめて御回答いただきたいと思いますので、続きまして、西尾委員からお願いします。

(西尾委員) 西尾でございます。今、柏木委員の方でほとんどお話しになったので、私の疑問点も大体今お話しされたかなと思っています。

水源林の管理の中で今非常に新たに出てきたのは、シカとかあいうものも多くが非常に荒らしている、そういった食害があるのだという話、その辺はどうにかしなければいけ

ないかなというところがまず1点あると思っています。

それから、林業の経営者の件なのですけれども、林業で生計を立てられるかどうかというのは非常に難しいのかなと今思っております。伐採して木を売って、その木を売った形で林業を経営していくというのは非常に厳しい状況かなと思っています。

実は私ども新しいビルを建てたときに多摩の杉を購入させていただきましたけれども、えらい金額が高いのです。あれではなかなか民間の方々が多摩の杉を使っていこうなんて思う方は非常に少ないのかなと思っています。それだけに木を売るとというのは非常に難しい形になってきているのかなと今思っていますけれども、この木自体は非常に建築物としても良い素材だと思っていますので、我々としては杉等々を含めた木材をどんどん広めていければ非常に良いのかなと思っています。

もう一点、林業経営者の中で行方不明になっている所有者があるわけですが、新しく森林経営管理法の法律の改正があるという話なのですが、この中で市町村に委ねることもできるという形で書いてございますけれども、これはやはり進めていってほしいと思います。実際に今申し上げたとおり、林業の経営者は林業として生計を立てていくのは非常に困難だと思います。それで手放すのならまだ良いのですけれども、そのまま放置するというのが一番困る問題になるので、その辺のところはこの法律の管理法に従った形でできる限り市町村が管理可能になるような形で進めていっていただいた方が水資源としては非常にありがたいと感じております。

あとは、これからの管理なのですけれども、新しい管理の方法は多分出てくると思います。多分ドローンか何かを上げていろいろな形でこれから管理をされていくところもあるかと思っています。ぜひともそういった新しい管理の方法も模索して進めていただければありがたいと思っています。

私からは以上です。

(滝沢座長) 柏木委員からは土地所有等のあり方の問題と税制が変わっていくというお話、西尾委員からは林業経営者の視点から御意見を頂戴いたしましたけれども、ここまでの御意見・御質問で何か事務局から御回答はございますか。

(尾根田浄水部長) お答えになるかどうかはわかりませんが、まず現在の水源林の管理の状況でございますけれども、今、委員からお話ございましたように、なかなか民有林は手入れが行き届かない状況がございまして、そういったところにつきましては、委員からもお話ございましたように、水道水源森林隊という活動で、民有林の所有者から御了解をいただいたところにつきましては、ボランティア活動ということで手入れをさせていただいて適正な管理をしているということで協力をしているところでございます。

それから、手入れが行き届かなくて手放しても良いよという方々に対しては水道局で購

入もさせていただいているということで、民有林から水源林の方に組み入れて当局の方でしっかり管理をしていくという取組を進めているところでございます。

それから、シカの食害の話がございました。これにつきましても、いろいろ生態系の分布なんかも調査をいたしまして、水源林で言いますと、奥多摩町とか山梨県の方にも広がっておりますので、各市とも協力して、当局もそういったシカの捕獲に対して半分ぐらい補助を出すとか、そういった形で協力をしていただきまして、シカの頭数の適正な管理に今取り組んでいるところでございます。なかなか減らなくて追いついていないところもあって、そのほかにも食害を防ぐためにネットを張るなど対策はとっているところでございますが、いろいろな方面で取組を進めているところでございます。

それから、新たな取組といたしまして、これも委員からお話ございましたけれども、税制が新しくできまして、森林環境税、こういったものを使いまして、31年4月から森林経営管理制度がスタートしてございます。これも委員からお話ございましたけれども、手入れができないとか、そういったところを市町村が窓口になって状況を把握して、それを市町村に預けることによって市町村が逆に今後林業を積極的にやっていくとか、そういう意欲のある事業者さんにその管理を委託する、もしくは林業に適さないようなところについては市町村が直接管理をするということ、そういった新たな財源を使って活用していくと伺っておりますので、こういった制度も積極的に当局としても活用して森林の適正な管理に努めてまいりたいと考えてございます。

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。

それでは、この水源関係につきまして、ほかの委員さんからもし意見があればお聞きしたいと思いますが、いかがでしょうか。ご意見ございませんか。

ありがとうございました。それでは、次の議題に進みたいと思います。

次は環境対策です。スライドは11ページから17ページまでとなっております。これにつきまして事務局から簡単な御説明をお願いいたします。

(平賀主計課長) スライド11ページ目は前回4回の会議で環境対策を一度議論いただいておりますが、その回からの状況変化をまとめたものでございます。12ページ目は、現在進めております環境5か年計画の運用状況と今後の課題についてまとめたものでございます。13ページ目はCO₂排出量の削減義務への対応についてまとめたものでございます。14ページ目は、この削減義務と達成に向けた取組である森林吸収クレジットの取得についてまとめたものでございます。15ページは同様に低炭素電力の導入についてまとめたものでございます。16ページは次の環境計画の方向性について取りまとめたもの、17ページはその中での取組例としてお示ししてございます。

説明は以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。ただいまの御説明に関連しまして、東京都水道局では、現在、環境5か年計画に基づき、エネルギー効率化の推進、良好な水環境の保全、水源の有効活用、環境コミュニケーションの推進など環境対策に取り組んでいますが、来年度からの次期計画の策定におきましては、東京都環境確保条例の改正でCO₂削減義務が強化されたことなどへの取組が必要とのこととございます。特にCO₂排出量削減義務への取組につきましては、局として必ず達成しなければならない緊急性のある課題であり、確実な履行に向けては、森林吸収クレジットの取得や低炭素電力等の導入、高効率発電設備の導入など、新たな取組を精力的に検討していくとの御説明でございました。

それでは、各委員から御意見を頂戴したいと思います。これにつきましては本日御欠席の委員からの御意見は頂戴しておりませんので、本日御出席の委員さんから御発言をいただきたいと思います。

初めに、浅見委員から御発言をお願いいたします。

(浅見委員) ありがとうございます。11ページに、東京都さんがIWAの世界会議を昨年開かれまして、そのときに1万人ぐらい世界中からいろいろな方が御参加をされて、非常に注目をされた会議を開催して下さったこと、改めて感謝申し上げたいと思います。その開会のときに小池都知事が持続可能な水循環都市の構築に向けた水道の重要性をお話しになったということなのですけれども、これだけではなくて、IWAの世界会議で東京宣言と言いますか、東京でWater-Wise Citiesという水に関していろいろな取組を今後とも発信していこうということで、非常に大きな決議と言いますか、きっかけになるような会議でございましたので、水道もそうですし、今後、下水道のことや環境全体に関して非常に大きなインパクトを持つ事業をお持ちということを改めて感じております。そのような観点からも今後の計画を見直されるときに、いろいろな視点の水循環、あとそれが世界的に持つインパクトを考慮しながら計画を策定していただければということで1点だけ申し上げます。

ありがとうございます。

(滝沢座長) どうもありがとうございます。

続きまして、西尾委員から御発言をいただきたいと思います。

(西尾委員) それでは、環境対策ということで、なかなか大変な数値になっていくかなと思っています。ですから、本当にやることは、ここに書いてありますけれども、いろいろなことをやっていかない限りは達成が非常に厳しいかと思っています。特に電力の部分、

ここにも「CO₂ 排出要因の約 95%を電力が占める」と書いてございますけれども、この電力をまずはどういう形で電力として対応できるか、その削減効果が出るか、その辺を大いに検討していただきたいと思います。

ただ、その中で「入札参加資格者数が少ないことによる契約不調のリスク」というのがあるのですけれども、これは私もよく意味がわからなかったもので、それもまた後で説明していただければありがたいと思っています。

以上です。

(滝沢座長) どうもありがとうございます。

続きまして、高橋委員から御発言いただきたいと思います。

(高橋委員) 高橋でございます。

環境対策については、今、西尾委員からも御指摘があったとおり、電力のところは非常に大きいというのはよく認識できる場所なのですけれども、ここに書かれているデメリットで「コスト増」というところがありますが、もともと使っている電気の量がかなりの量になる上にコスト増になると、相当負担が厳しいものになってくるのかなと思っていました。さっきの森林の話で森林吸収クレジットの取得というところが東京都で使えないというデメリットがあるのですけれども、個人的な感覚としては、むしろ使えるようにしてもらって、電気代が上がってしまうぐらいのお金を使うのだったら、それを森林に使って吸収クレジットを増やした方が事業者にとってはトータルで良いなと思うと。もちろん低炭素の電力を導入するというのは全国的な動きなので、それに貢献するというのもありはありなのですけれども、できれば自分のところでしっかり循環させるということもあって良いのかなと思うので、その辺のところは何か森林吸収クレジットをもっと使えるようにして、森林に対してコストをかけるという流れに回っていても良いのかなと。そういうことの方策が何かないかということにはちょっと考えても良いのかなと思いました。

以上です。

(滝沢座長) それでは、今、西尾委員からも御質問がございましたので御回答いただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

(清水企画調整担当部長) 西尾委員から契約不調リスクのお話をいただいたかと存じます。これは現在のところ、低炭素電力を販売していらっしゃる電気事業者さんの数が少ないということでございまして、そうしますと、私どものほうで入札をしても、なかなか価格が折り合わないですとか、あるいは、低炭素電力事業者として東京都の契約を受注する場合に入札参加の資格を取得していただく必要がございます。これは東京都の財務局で審

査をいたしますので、そうした当局の契約と審査が終わって契約者の資格が得られるタイミングとの差等もありまして「リスク」という表現をさせていただいているところでございます。

(滝沢座長) ありがとうございます。よろしいでしょうか。

(西尾委員) 今、少ないという話があったのですけれども、少ないというよりも入札の価格の問題ではないかと私は思っているのです。ですから、少ないというよりも、価格がどれだけ、入札価格がどうなるか、その辺の検討をしてもらったほうが良いのかなという感じがいたします。

以上です。

(滝沢座長) よろしく御検討ください。

それでは、環境対策につきまして、ほかの委員さんから御意見がございましたらお受けしたいと思いますが、いかがでしょうか。

(石飛座長代理) 2点コメントをさせていただきたいと思います。

まず一番大きな CO₂ 対策で実に様々な取組を既にやっておられるということはよくわかって高く評価したいと思います。大きな貢献にはならないかもしれませんが、また、都の条例に基づく削減量のカウントをされるかどうかもわからないのですが、前回も議論しましたが、今後は ICT を導入することによって水運用が改善されるとかいろいろなことがあったと思います。それからスマート化をやるということ、そういうことによって水運用がより効率的になることによるポンプの動力に必要な電力削減とか、そういうことも決してゼロではないので、今後導入する ICT による削減効果もぜひ PR をさせていただきたいと思います。

スマートメータを入れることによって、今、検針をやっておられる方が随分いらっしゃるわけですが、その方々の移動に要するガソリン代とか、そういうことは直接水道局の電力、または燃料消費にはならないのですけれども、そういうことによる間接的な効果とかいったことも PR の対象にはして良いのではないかと思います。

もう1つはプラスチックのことを大変触れられておって、それはそれで非常に大事なことでと思います。持続可能な資源利用ということでプラスチックの使用量の削減はもちろんそのとおりでありますけれども、御存じのとおり、先日の G20 でも大きな議論になりましたマイクロプラスチック問題、ペットボトルを廃棄したり、リサイクルをしたとしてもどうしても海洋に流れ込んでしまうことによる問題は世界的な問題になっていて、日本もかなり大きな排出者になっているということもあります。最近では東京水もペットボ

トルではなくてコップで出るようになったというのはその意識が表れていると思うのですが、けれども、そういうことは、資源の持続可能な利用に加えて、健全な水循環の形成にもつながるといことはぜひ強調していただければいい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。コメントですが、いかがですか。御回答はございますか。

(尾根田浄水部長) 今、水運用の効率化によってエネルギーというか、ポンプの電力の削減というお話がございました。これにつきましては、これまでも効率的な最短ルートであるとか水回しということでいろいろ検討しながら水運用は極力努めてきているところでございますが、昔と比べましてネットワークも随分充実してきたということもございまして、今後、水運用システムをさらにグレードアップしていく中で、そういったことも検討項目に加えながら、より効率的な運用をできるようにそういったシステムの改善に努めてまいりたいと今考えているところでございます。

それから、これは水運用ということではないのですが、関連するというところで、例えば今給水所なんかも大分整備が進んできてございます。これまでは数が少なかったということで、給水所も目いっぱい運用してということで水位の振れ幅が結構大きかったのですが、数が増えてきたということで、例えば最低の水位を少し上げておくような運用で振れ幅を少しでも上に上げておくということで、水位が高ければ高いほど位置エネルギーを持っているので、そういったものを有効に利用しながら水運用をしていくということで、今実験的に可能なところからそういった取組を進めているところでございます。

簡単でございますが、以上でございます。

(滝沢座長) では、御回答をお願いします。

(清水企画調整担当部長) プラスチック等のお話をいただいたところでございます。参考資料にもおつけさせていただいておるところでございますが、東京都ではゼロエミッション東京戦略という戦略を今年中につくる計画を持ってございます。都はこれまでも気候変動対策としまして CO₂ 削減等の取組をしてきたところでございます。環境変化の適応策として環境対策の様々な取組をしてきたところでございますけれども、今後はさらに気候変動の対策として取組を強化するというところでございまして、その中の1つの項目としてプラスチックの利用を控えるという取組も記載される予定となっております。そうした取組と軌を一にいたしまして、当局におきましても事業の関係でプラスチックを使っている場面がございますので、例えば PR グッズですとかに使用しているところでござい

すけれども、そういったものを念頭に削減の努力をしていきたいと考えているところがございます。次期の環境計画の中でもそういった項目を反映させていきたいと考えているところがございます。

(滝沢座長) どうもありがとうございました。環境対策につきましてはほかに御発言を希望される委員さんはいらっしゃいますか。よろしゅうございますか。

それでは、次のテーマですが、「経営基盤（業務運営体制）の強化（業務移転）」に関して、まず業務移転について御説明をいただきたいと思います。スライドは18から22ページになります。これにつきまして事務局から簡単な御説明をお願いいたします。

(平賀主計課長) スライド18ページ目は、現在の営業業務の運営体制、直営でやっている業務、あるいは政策連携団体、民間事業者に委託している業務の状況をまとめたものがございます。19ページ目は同様に浄水場及び給水所の状況についてまとめたものがございます。20ページ目は同様に管路を管理してごいます支所の状況について取りまとめたものがございます。21ページ目は、この業務運営体制を取り巻く状況と今後の見直しの方向性について取りまとめたものがございます。この見直しの方向性の中の業務移転の期間については、営業業務は10年、あるいは技術系については20年、それから現場統括組織を設置するということは、現在のところ構想段階ではございますが、この方向でいきたいと取りまとめたものがございます。22ページ目は、その例といたしまして営業業務の見直しのイメージをお示ししてございます。

説明は以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。ただいまの御説明に関連して、東京都水道局としては、都の広域水道としての一体性と責任を確保しつつ、一層の効率化を推進していくという業務運営体制の基本的な考え方のもとに、現場業務をできる限り政策連携団体へ業務移転を推進し、また、窓口の集約化や廃止による現場の出動拠点化、現場を統括する組織の新設などの取組を、営業関係は10年、技術関係は20年を目途に実施していくという御説明でございました。

それでは、各委員からの御意見を頂戴したいと思いますが、初めに、本日御欠席の委員さんからの御意見をこちらで読み上げさせていただきます。

川上委員からの御意見でございます。業務移転という全体の話の流れは理解できるが、水道局と政策連携団体が一体的に事業を推進していくためには、政策連携団体との人材交流も進めていく上で、両者の間での指揮命令系統をきちんと整理しなくてはいけないとの御意見でございます。

続きまして、本日御出席の委員さんからの御意見をいただきたいと思いますが、初めに西

尾委員からの御意見をよろしくお願いたします。

(西尾委員) たびたびすみません、よろしくお願いたします。

要は、今開示された意見で、局と政策連携団体がうまく流れができるかどうか非常に大きな問題かと思っています。あとは、この連絡体制というのですか、情報がきちんと局と政策連携団体と現場がうまく流れるかどうか、その辺は組織をつくる上では必ず必要だと思います。ですから、その3つの関連するところは全て情報がきちっと行き渡るような形の運営体制にしていただければ私は大丈夫かと思っています。進めていただいた方が良くかと思っていますので、よろしくお願いたします。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、望月委員から御意見を頂戴したいと思います。

(望月委員) 私も事前に資料の御説明をいただきまして、都の広域水道としての一体性と責任を確保しつつ、一層の効率化を図るということで、スライドでいくと、22 ページに営業統括センター（仮称）という新しい形で、より現場感を高めるようなセクターをつくる、セクションをつくるということなのかなとイメージしております。これはやはり現場の強化というのが今までは事業の拡大に伴って自然と行われてきたのが、今後の人口減少や職員の減少に伴って、意思を持って現場力の強化を進めていかないといけないということの表れでもあるのかと思いますので、こういった形での体制の見直しも必要になってくるということも理解をしているところでございます。

政策連携団体さんとの役割分担というか、そちらに業務を移行していく中で、スライドでいくと、18、19、20 ページでは、局の職員の人数と政策連携団体で携わっていらっしゃる職員の人数が出ているのですが、まだ直営の部分の人数が多く、当然政策連携団体さんへの移管もありますけれども、さらに加えて、いわゆる民間事業者への業務委託も同時に行われていく形になると思いますので、非常時はいろいろ議論はあるかと思いますが、通常業務の中でのこういった局と政策連携団体と一般の民間事業会社とのトータルの役割分担をこれから詰めていく話だと思いますので、そういった部分も視点に入れて考えていくといったことが重要になるのかと思います。

あと、スライドの21 ページに、タイムスパン、営業関係は10年、技術関係は20年を目途にということで、恐らく職員の方の年齢構成とか退職者の方の減っていくスピード感などと合わせながら、あと過去の御経験の中でこのぐらいかかるということで目途を設定されているのだと思いますが、ICTの話なども出てくる中で、実はもうちょっとスピードが速くならざるを得ないのかなという感じもしています。別に10年、20年がだめということではないのですが、実態としてはもっとスピードアップできる、あるいはせざるを得

ない状況になってくる可能性もあるのかなとは思っているところでございます。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、大坪委員から御意見を頂戴したいと思います。

(大坪委員) 私も今のスライドの 21 ページの見直しの方角性に関連いたしまして、見直しの方角性はここに記載のとおりでよろしいかと思ひます。ただ、ちょうど望月委員からもお話があったように、今後の IT 化等の進展等を考慮すると、もう少し早い取組のシナリオも必要になるのではないかと考へます。

以上です。

(滝沢座長) コメントが中心でしたが、ここまです何か御回答はござひますか。

(石井経営改革推進担当部長) それでは、今、西尾委員、望月委員、大坪委員からいただいた御意見についてのコメントとなります。

まず三位一体、これは当然非常に重要なことだと考へております。今も実は局と事務系、営業系の株式会社 PUC という会社、それから技術系を担う東京水道サービス、TSS という会社、これは局の部門同士の中ではかなり一体感を持ってやっております。ところが、事務、技術に分かれてはるものですから、ここを統合しようということですので、仕事としてはそれぞれが密に連携してはるところは既に土台づくりは行っておりますので、あとは今先生から御指摘のあった三位一体をうまくやっていかなければいけない。これはもう研修や業務を通じ、あるいは人の交流ということで、研修や派遣なんか、そういったものを含めてトータルで考へて一体性の確保をやっていかなければいけないだろうと考へております。

それから、現場業務のほうへどんどん業務移転してはる流れでござひますが、私どもの方も、これから東京も 2025 年以降、緩やかに人口減社会ということで、他の水道事業体と同じように、経営資源、原資である水道料金についてはこれ以上増えることはないだろうという予測のもとに、しかし、水道料金の値上げができるかということ、これはなかなか安易にできない。本当に生活に密着してはるものですから、ある意味では物価の優等生じゃないとなかなか御理解もいただけないということ、現に平成 6 年から水道料金は上げてはるのですが、この先もなかなかそのところを簡単に上げることはできないだろうという中で、いろいろと民間の知恵をおかりしながらやってはる、またはそういうものに近いもので政策連携団体に担っていただけて考へてはる。

10 年、20 年というところなのですけれども、確かに少し長いかなという感じはするの

ですが、まずもって今考えたのは、多摩地区を統合していったときの経緯が大体 10 年ぐらいかかっていたというところがあって、まずそこを起算として今考えているのですけれども、望月先生や大坪先生からもお話があったように、今後、状況の変化によっては早まるのではないかというのは、1 つとして、先ほども出ましたけれども、スマートメータのような部分が浸透していくと、これは検針の会社が大きく業務が変わってくるということがありますから、そういう部分が変わると、組織、仕事のありようも変わってきますので、その辺の ICT の進展によっては 10 年、20 年というところが早くなっていくということも含めて我々としては考えていかないといけないのだろうと考えております。

以上です。

(滝沢座長) 御説明ありがとうございます。

それでは、経営基盤の中の業務運営体制につきまして、そのほかの委員さんから御意見がございましたら頂戴したいと思います。

(真鍋委員) 真鍋です。ありがとうございます。

政策連携団体については、事業や業態の拡大も含めて成長が非常に期待できる場所がありますので、都と政策連携団体相互の人材交流が促進されていくというのは大変素晴らしいことだろうと認識をしています。その中で、都の水道局の中にも、水道局ではない都庁の様々な部局で活躍されるだろう人材と水道事業について非常に専門的な知識を持ちながら御活躍されている方がおられまして、特に後者の方については、こういう言い方をしたらあれですけども、最後のタイミングで天下っていくのであれば、それは悪くないと思いますけれども、早い段階から片道で中堅、若手の方も行っていただくこともぜひ考えていただいて良いのではないかと思います。その際には、成長が見込める団体でありますから、例えば中堅で行った方が、生涯賃金が多くなるとか、一定のインセンティブもつけていただいて、早い段階から密な交流がやっていただけるというのも検討しても良いと思いますので、ぜひこの人材交流が上手に促進されるように制度設計をして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。ほかの委員さんで御意見はございますか。

(浅見委員) ありがとうございます。この政策連携団体さんというお名前が割と最近出てきたことかと思うのですけれども、日本国内では、今、指定管理者制度を利用した場合ですとか、三セクの機構を利用した場合とかいろいろな選択肢が出てきていて、今回こういう形で政策連携団体としてやっていかれるとすると、普通の民間さんとは違うけれども、

連携してという形で、今後、透明性の確保ですとか、あと局の人材が減ってしまったところを団体さんという移行的なところですか、いろいろな課題が出てくると思うのですが、政策連携団体という形でずっと続くことになるのか、それとも将来またその情勢に合わせて別の選択肢をとらなければならないのか、どちらにしてもこういう形でやっていくおつもりでいらっしゃるのかどうか。今全部決めてしまうということではなくて、将来の状況にも応じて考えていかれることになるのかと思うのですが、その辺の見通しはどうなっているのかを教えてくださいとありがたいのですが。

(滝沢座長) ありがとうございます。真鍋委員から人事交流について、浅見委員から将来のあり方について御質問がございましたので、今わかる範囲で御説明いただければと思います。

(石井経営改革推進担当部長) まず人材交流の真鍋委員からのお話ですが、全くそのとおりだと我々も認識をしております、特に都庁の場合には、これから採用も抑制の状況の中で、いろいろな部局にまたがって人が動いていくということがあって、若手であっても、例えば東京都の試験を受けてたまたま水道局に配属されても、数年するとほかの局へ、例えば主任ということで試験を受けて交流で出ていくとなると、いろいろな局へ行くと。そこで根をおろす方もいらっしゃる、たまに戻ってくる方もいらっしゃるのですが、都庁全体の中のヒューマンリソースと考えると、なかなか水道だけでとれない。

一方で、同じような業態といいますか、電気、ガスなんかはどうだろうと見ると、これはやはりずっと一生そこで勤めていただいて、いわゆるエキスパートになっているということがあります。都民から見れば、水道局の職員は水道のことは何でもわかるよねという、地域を守る水道の事業体の職員であってほしいということは多分間違いないだろうと思いますので、そうすると、そういうことを何で具現化するかというと、先生おっしゃったような、これから新しい団体、2つの団体が統合する、この水道の株式会社がまさにその部分を担うのだらうとなっていくので、当然検討はなかなか難しいのですが、魅力があれば、こちらからそちらに移っていただくという、今も現場が好きで現場に残っている職員はいっぱいいますので、そういう方々が会社の方に行こうか、そういった雰囲気も醸成するというのが大事なことかと思っておりますので、そこは検討課題にさせていただきたいと思います。

それから、浅野委員からありました手法につきましては、確かにいろいろグループ経営というのが今の政策連携団体の動きなのですが、これは大体都庁としても 2006 年度ぐらいからこういった、前は監理団体という言い方をしていたのですが、一体的事業運営の構築という意味では 2006 年度以降、こういった形でかじを切っております。ただ、官民連携の手法としては、前回の検討会議の場でも資料としてお示しをしておりますけれ

ども、コンセッションがあったり、あるいは民営化があったりということで幅広く検討を行っていくのですけれども、現状を考えますと、やはり将来にわたり安定給水を第一義に考えて責任を確保できる体制、一体性を持つということであれば、当面のところは政策連携団体を活用した水道事業の展開となると思います。これは他の知事部局、行政部局でも同じような傾向かと思しますので、しばらくはこの形を堅持していくところだと考えております。

以上です。

(滝沢座長) 御説明ありがとうございました。

ほかに御意見はございますか。

(佐藤委員) 資料 21 ページになります。基本的な考え方といたしまして、今も事務局から説明いただきましたとおり、都の広域水道との一体性と責任の確保という観点から切り出されていて、ここをしっかりとやってほしいと思っております。

ここで私からの要望というか、意見を含めてお話をしたいと思うのですけれども、まず一義的な狭い意味での一体性もしくは責任といった場合には東京都水道局と政策連携団体との関係になるかと思えます。ただ、これを水道局が提供するサービスという概念に置きかえた場合には、さらにここに連なってくるであろう民間事業者に対してどのような役割を果たすのかどうかという観点も入ってくると思っておりますので、ここの一体性、責任の実務上の展開の仕方において、本日の資料の後半にも民間事業者の育成が入っている部分をしっかりと整理していただければと思っております。

2 点目は 22 ページになります。ここでは組織の体制の見直しが提案されておりますので、多少の疑問点と意見をあわせて話をしたいと思います。

まず現状については、お客さまセンターが委託に出ているということを別にすれば、3 層構造の経営組織体制になっていると思われれます。これが見直し後では、新設としての営業統括センターが入ることによって 4 層構造の経営組織体制へ変更されると理解することもできます。一般的には経営組織は現在フラット化が進んでいて、そうした点からはこれは多少逆行するようにも見えます。その点について実質的な機能を担保するためには、営業統括センターが局の一部を担いながら連携をする、さらには、委託営業所との一体的な展開ということで、この営業統括センターが実は本局と委託営業所との結節点として機能するかどうか。これが結節点として機能することを予定した組織体制であるならば、私は、実質的にはこれは 3 層構造であって、こうした展開は非常に有効ではないかと思っております。ここについては後ほど確認の観点から事務局からコメントをいただければと思いません。

それから、27 ページ、ここでは①として、労働力人口の減少として、今後の水道に関

わるような労働力の確保という観点が切り出されております。恐らく今後将来日本の水道で問題となってくるであろうと思われるのは、人材確保をいかに進めていくかという問題であって、ここが水道局、あるいは政策連携団体のみならず、水道工事に関わるような民間事業者にとっても同様の問題があると思います。そうした観点で、例えば本日の 28 ページ、実際に展開例として、民間事業者への技術支援等の検討として民間企業まで目配りされているというのは非常に重要であって、ここは過去これまでの水道の機能、役割から考えると、非常に領域が広がっている点は認められると思います。ただ、ここをやるのが非常に重要だろうということを私の意見として伝えておきます。

参考までに、この民間事業者の問題ですけれども、私のこれまでの経験では、水道局は経営が厳しくなる、あるいは一定の経営改革をしようとする予算を切るということになります。ただ、水道局は予算を切ったと言うけれども、我々水道工事事業者は人の首を切ったのだと言われることもあります。今現在の配管工の減少問題などというのは、実は水道局の予算の執行のあり方、見方によっては、今後将来の水道の考え方をどのようなスケールで展開するのかどうかという点にあります。狭い意味で考えれば、それは東京都水道なり政策連携団体がしっかりと行っていくことは、これは当然だと思います。さらには、もともと公営水道とは言いながら、業務の一部は民間企業と連携をして、もともと官民連携という概念がない時期から水道としては民間の方々と一緒にやってきた歴史があるかと思えます。こうしたことを今改めてこの人材確保・育成の観点から見直しをしてほしいということを要望として伝えておきます。

以上です。

(滝沢座長) たくさんのコメントを頂戴しましたので、もし御回答いただけるのであればと思えますが、最後の人材確保については次の議題となっていますけれども、次のほうで御回答いただくということであれば、そのようにお願いします。

(石井経営改革推進担当部長) それでは、現在の御回答のところは 3 層構造のところを開いていただいて、22/62 というところですが、佐藤先生からお話がありましたところです。確かに御認識のとおりだと私も思います。営業統括センターをここへ出したのは、今、本局のほうでいわゆるサービス事業部門を持つてはいるのですが、やはりお客さまセンター、今あるコールセンター、ここでのお客様の動向が明確に皮膚感覚でわからないと、いろいろなサービスをするにしても、難しいところ、的確にできているかどうかということが課題になりますので、こういった営業統括センターということで本局から思い切り業務移管しようと考えております。ですから、この営業統括センターはまさに現場の第一線と見ることもできますので、委託営業所との間は切り離しができないとか、逆にここを点線で囲って 1 つのものとして考えるというところで考えたほうが確

かに組織的には合理的なところかと思えます。

こういった垂直系列で動かざるを得ない場合があるとすれば、有事の際、大地震とか起こったときには、これは本局のみならず、東京都が即応の総合防災本部を立ち上げる形になりますので、そういった中ではこういった指揮命令系統になる可能性もありますけれども、平時はそういう意味では営業統括センターと委託営業所が1つのものとして動いていくという形、こういったものを目指していきたいと考えています。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。ほかに御意見はございますか。よろしいですか。

1つだけ私からも。こういった改革を進めていきますと、これまでのような水道局と都民との触れ合いに比べて、これからだんだんと政策連携団体の方が都民とのいろいろなやりとりが前へ出てくる場面が増えてくるかと思えます。そこで、ぜひとも都民の皆様にも、こういった改革に取り組んでいるということを十分御理解いただけるように進めていただければと思います。よろしくお願い申し上げます。

それでは、御意見がなければ、次の話題になりますが、「人材確保・育成」についてです。資料はスライドの23ページから28ページまでです。これにつきまして事務局から簡単な御説明をお願いいたします。

(平賀主計課長) スライド23ページ目は、人材確保・育成に関する状況変化、あるいは課題について取りまとめたものでございます。24ページ目は、今後の水道グループ全体としての求める人材像、局と政策連携団体それぞれに求められる役割などについて取りまとめたものでございます。25ページ目は、局、政策連携団体のそれぞれ人材確保・育成の取組を示してございます。26ページ目は、局、政策連携団体の東京水道グループとしての人材交流、あるいは研修などについての取組についてお示ししてございます。27ページ目は水道事業を支えます民間事業者、管工事事業者でございますが、これの状況変化についてまとめたもの、28ページ目は、その民間事業者の人材確保・育成に対する当局によります技術支援などの取組についてまとめたものでございます。

説明は以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。将来の労働人口の減少に対応し、着実に技術力、ノウハウを継承していくために、人材確保・育成について、局と団体、それぞれの取組に加え、東京水道グループとして人材交流や共同研修の実施など相互に連携した取組を推進し、安定給水を支える人材基盤を構築していくということでございます。さらに水道事業を支える重要な基盤である民間事業者についても、労働力人口の減少が及ぼす経営への影響などの状況変化に対応するため、人材確保・育成に資する取組が必要であることから、

担い手の確保、技術力の向上、経営の安定に向けた技術支援等を検討していくということで御説明をいただきました。

それでは、各委員さんから御意見を頂戴したいと思います。初めに、御欠席の委員さんの御意見を読み上げさせていただきます。

三田委員からの御意見ですが、民間事業者への技術支援等を行う際は実行の仕方を工夫する必要がある。やり方を間違えると、一部の業者に対してのみ利益を与えられるとの御意見でございます。これに対する御回答はまた後ほどいただきたいと思っております。

それでは、御発言予定の委員さんがいらっしゃいますので、順次御指名をさせていただきます。

初めに、真鍋委員、御意見をお願いいたします。

(真鍋委員) 民間事業者との関係については、先ほど佐藤先生からもあったように、win-win の関係にしていくということが非常に大事だと思っておりますので、発注の仕方の工夫等で民間事業者にもしっかりと成長していただくような形になるような制度設計等が大事だと思っております。そういう中で 28 ページに書いてあるような工事成績評定の加点などで、例えば働き方改革をされているところに加点をしていくといったことは非常に素晴らしいことだと思っておりますので、ぜひ推進をしていただければと思います。

と同時に、先ほど三田先生の御意見にもあったように、民間事業者との不適切な関係にならないような制度設計は非常に重要なところだと思っておりますので、本当にこれは水道局がやらないといけない事業なのか、それとも民間事業者の経済活動でやっていただくべきものなのか、きちんと整理をしていただいてやっていただく方が良いのだろうと思っております。

例えば 3 つ目の ICT 導入支援とか中小企業診断士の派遣なども本当に水道局がやらないといけないのかというのは考える必要があって、恐らく中小企業さん、小さい民間事業者さんも多いと思っておりますので、それは水道事業にかかわらずこういう問題があるのであれば、中小企業の部局の政策としてやっていくほうが、過度に水道局と事業者さんとの関係をつくるよりは、よりそっちのほうが公平性を担保できる場合もあると思っておりますから、少し整理をしていただいて、繰り返しになりますけれども、過度に不適切な関係にならないような、水道局がやるべきこと、余り水道局がやるべきではないことを整理して制度を構築して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。幾つか御意見をいただいてからまとめて御回答いただきたいと思っております。

続きまして、望月委員、お願いいたします。

(望月委員) 人材確保・育成については労働人口の減少等々の大きな問題がある中で、特に技術面もそうですし、水道事業という経営を担う人材をどう育てていくのかということを見ると、東京都さん、あるいは政策連携団体さんだけではなくて、上下水道全体の業界全体で人材を確保、あるいは育成していくことが大きな流れとしてはやはり必要になってくるのではないのかなと思います。例えばIT面だと、SE不足みたいなものは何年もずっと言われていますけれども、同じような話で、水道事業、工事に関しても日々どこかで工事がなされていますが、それに従事する人員がどんどん減っていくというのは、公共であろうが民間であろうが、非常に大きな問題点なのかなと思います。

そのような中で東京都さんの人材育成の取組、特にスライドの p28 にあるような支援等々は非常に重要だと思いますし、やはり東京都水道局さんのお持ちの技術力は非常に高いもの、影響の非常にあるものだと思いますので、どちらかということ、リーダーシップをとりながらこの業界全体の人材育成を図るという大きな視点を入れていただくと、何でこれを東京都がやらなければいけないのかというのが非常に見えてくるのではないかと思います。当然今御指摘があったように、特定の会社さんの利益になるようなところは十分配慮しなければいけないと思いますが、そうは言っても、人材、技術者の減少ということになってきますと、最終的には人の取り合いになってくるかと思しますので、この業界がいかに魅力的な業界か、魅力的な職場なのだとこのところを打ち出せるような取組が非常に重要になってくるかと思しますので、ちょっと感想めいていて申し訳ないのですが、28ページにあるようなものも重要だと思いますし、その前段のもう少し大きなくくり、業界全体としてのきちんとした技術力を確保していくための人材の育成を長期でやっていますという取組を強く押し出されても良いのではないかと思います。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、大坪委員からコメントをお願いします。

(大坪委員) 民間から離れて、スライド 25 のところで局の人材確保・育成の取組に関連いたしまして、労働力人口の減少、また都の職員の採用の抑制ということから鑑みますと、ちょっと大きくなりますけれども、都庁全体として、より少ない人員で専門的な業務を実施することが求められるようになるはずだと考えます。その上で水道というとても専門的な業務を一層効率的に運営するためには、水道局に長く勤められるような人事政策が検討される必要があるかと考えます。

一方、政策連携団体の人材確保・育成の取組に関しましては、政策連携団体の給与水準は若干低目なわけですが、この先人材を確保するため、また都庁の方と人事交流をスムーズに進めるといいうところでは、ある程度給与水準を上げていく必要もあるのかなと考えます。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

それでは、ここで今まで出ました御意見・御質問に対してまとめて御回答をいただければと思います。よろしいでしょうか。

(石井経営改革推進担当部長) それでは、まとめてということになります。

当局としても、まず民間事業者の方々が安定給水を支える重要な基盤であるということは、現在もですが、将来においても不変であると考えています。実際平常時だけではなく、我々が直面した中で言いますと、つい最近では熊本の大地震の際も、管工事組合を通じて、そこに参加している事業者の方々が実際に熊本に我々と一緒になって行ってらって、当初災害が起こったばかりのときには、市の中の町場の事業者さんたちも全く機能しないものですから、そういうところにすぐ入って応急の処置をする、こういったことも含めたところで今民間の事業者さんが活躍をいただいているところがあります。今後そういう民間の事業者さんの取り巻く環境が厳しさを増していくことを考えれば、局としては技術支援に取り組んでいくことは不可欠と考えています。

しかしということで、今、各先生方からお話があったとおり、特定の民間事業者に利益を与えるなど癒着と見られる、そのようなことがあっては絶対にならないと考えております。局としても今コンプライアンスが非常に重要な課題になっているところです。このため、技術支援等の実施に当たりましては、そのことがないようなことを考えながら、十分にそこを配慮した制度設計をして人材育成・確保政策を行っていきたいと考えております。

それから、最後のところで大坪先生からお話がありました2点の人材育成のお話ということで、都庁全体でカバーしていく技術力が必要ですねというお話があります。このあたりは確かにそういう面がございます。一方で都庁全体での人事ローテーションがなかなか難しいところがありますので、このあたりは東京都の人事当局ともいろいろ膝詰めで話をしながら良い方向に向かえればなと考えております。

それから、政策連携団体の給与水準の見直しの部分は、確におっしゃるとおりで、今若干低いかなというところもありますので、そこは課題として今私どもも認識しております、どういった検討をしていこうかというところの緒についたところでございますので、今後これについても鋭意そのあたりの検討は進めていきたいと考えております。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

引き続きまして、ほかの委員さんから御意見を頂戴したいと思います。西尾委員、御発言をお願いいたします。

(西尾委員) 人材確保・育成については多分、これから一番大変なテーマだと思います。皆様方お話しのように、一般労働人口が減ってくるという点から言えば、非常に大きな問題になるだろうと思っています。では、これに対してどうすれば良いかというところなのですけれども、なかなか本当の解答はないかなと思うのですけれども、まず第1点でやっていくべきことは、水道関係が1つのグループとして、全体としてまずは人材確保・育成をどう考えていくかということをやっていかなければいけないだろうと思っています。これは民間事業者も含めての話ですけれども、そういった中での人材確保、水道グループとしてどういう形で東京の水道を守るためにどうしたら良いかということを考えて人材確保・育成に当たってもらいたいというのがまず第1点であろうかと思っています。

あと、民間事業者については、多分民間事業者自身も働く人がなかなか確保しづらくなってきている。中には外国人の方を雇用してやる部分もあるかもしれません。そうなってくると、民間事業者としても、やはりある程度の人件費が上がってくるだろうということを感じているので、そうなってくると、当然ながら1件当たりの受注額も上げざるを得ないような形になってくる可能性もあるのかなと思います。そういった面でどうするかというと、ある程度水道局さん、政策連携団体も含めて、ICTによってそういったコストも下げていくなりしていくような努力も必要であるし、民間事業者としても、よく言われているアイ・コンストラクション、そういった技術をどんどん向上させていくと。それでコストも下げていく形のものやしていかなければいけないということになってくるということになりますと、私は、全体的に人材確保、民間事業者に対しての技術もノウハウも当然ながらやっていかなければいけないと思うのですけれども、例えば局から、もしくは政策連携団体からというよりも、民間がどういう形でどういうことをやったら良いかという下からの上がりも少し配慮に入れてやっていただければ非常にありがたいかと思っています。とにかく技術、ノウハウをこれから伝承しなければいけないので、その中にICTをきちっと活用した形で進めていただければ良いのかなと思っています。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、高橋委員、御意見を申し上げます。

(高橋委員) 人材の確保はどの産業でもすごく難しいところになってきていると思いますけれども、やはり面白そうだなと思える仕事をどれだけ皆さんが若い人たちに示せるかというのはすごく大きいかと思っていまして、現状、企画部門が局になって、できる限り現業のところは政策連携団体になって、人員の比率もだんだんそのようになっていくというわけですけれども、一体としてやっていくという意味で言ったら、公務員と会社の職員という意味で制度的に難しいのは百も承知で申し上げるのですけれども、そこに人員に

職位に壁があってはいけない。これ以上上がれないみたいになってしまうと、そこで人間の意欲は止まってしまう気がするので、制度的な障害が山ほどあるのは百も承知なのですが、より団体側、政策連携団体の人間が多くなっていく以上、面白い人がたくさんいるのだろうと想像するわけでありまして、そういう中から経営を担えるような人材を引き上げていくということはあっても良いのではないかと、これは余り細かいことは考えず素朴に思いますというところがあります。なので、いろいろすごく難しいとは思いますが、政策連携団体の職員さんたちの中には将来経営を担えるような人たちも出てくるのだというサイクルが生めると、面白がってくれる人が増えるのではないかと感じました。

また、同じようにいろいろな業務にチャレンジしていくというところの面白さみたいなところもあって良いのかなと思います。それは、これから先、水道に限らずインフラは基本的に結構難しい状況に入っていくので、産業全体をどうデザインするかという物の見方がすごく大事になってくると思うのですが、そういう視野で物を考えるという体験をいかに積むかというのが多分すごく重要で、それこそ将来の課題の先取りではないですが、他の自治体さんの業務を担っていくということで、ある意味東京都の巨大なもの自分の視野の中にバンと入れろというのはなかなか難しいと思うのですが、もう少しサイズの小さな自治体さんの業務をやることで全体感をうまくつかんでもらって経営の視点を手に入れて、そして東京都に帰ってきてもらいたい場があって、それだと多分政策連携団体はもう少し自由にできると思うので、そういうところに行って、そこでそういう視野を手に入れて、将来には幹部になるみたいな流れが出てくると非常に面白いのかなと思ったりしますので、制度的な枠組みがいろいろあって難しいとは思いますが、そういうところもぜひ考えていただいて、政策連携団体の職員さんたちの意欲とか、評価をしっかり引き上げてもらえる形をお考えいただくのは大事なのではないかと考えています。それが1点。

もう1つは、これは似たような話なのですが、民間事業者のところでは、これは私もほかのインフラの事業なんかでも同じような議論をいろいろしているのですが、これまでの制度とか考え方はどちらかというと、成長していった、マーケットが大きくなっていった、業者は増えていったというサイクルの中でつくられていく産業のイメージのまま、割と今の制度はそれでもそのまままだそのように残っているところがあるのですが、増えていくものを制御する制度はたくさんあるのですが、しぼんでいくものの形をうまく整える制度はほとんどないのです。日本の産業政策の規制の中にはなかなかいいところがあって、しぼむものの形をうまくするというのはすごく難しいところがありますけれども、民間事業者もより効率的でより強くなっていくという意味でいくと、これは特定の事業を有利にしてはいけないという公共団体のすごく難しいところがありつつも、民間事業者の産業構造のデザインを変えていく、リードをするみたいな役割も発注者なの

で常にキーを持っているわけです。東京都内で水道工事を発注するのは水道局さんだけです。そうすると、管路の企業さんなんかにどのようなようになってほしいのかということのメッセージをどう考えてどう誘導していくのかということも考えても良いのかなど。ほかのインフラのところなんかの議論だと、むしろいかに統合を促すかみたいなことを割と真剣に考えている産業さんもいらっしゃるかとしまして、そういうことまで多分この先視野に入れていく。

ただ、もちろん公平性、透明性がすごく重要ですので、その担保をしながらそういうことをリードしていくというのはかなり矛盾したものはらんでいるのですが、ただ、産業全体を考えた場合にはそういう行動をとっていかざるを得ないと思いますので、そこに対して公平性、透明性の両立をするための理論武装をどれだけして産業をリードしていくかということを考えるのは結構中長期的には大事なかなと思っていますので、その辺は御参考までに意識していただけると良いかと思われましたのでコメントいたしました。

以上でございます。

(滝沢座長) ありがとうございます。

佐藤委員は先ほど御発言いただきましたけれども、何か追加で御発言があればお願いします。

(佐藤委員) 労働力の確保等については先ほどコメントしたとおりです。今、ほかの委員のお話を聞いていて、28 ページ、民間事業者への技術支援等の検討、ここの位置づけをどうするのかというところをもう少し明確にということが多分重要なのではなかろうかと思えます。水道という経営形態をまず見た場合には、1 つの産業セクターとして公益事業としての宿命を負っていると。ただ、電気、ガスセクターと違うのは、そのほかに公営という意味合いから常に公共性の役回りを意味づけられていて、そうした観点から多分高橋委員が言われたのは、やはり水道も1つの産業セクターであって、それを公営でやっているということは公共性の観点からも役割があるのではないのかと私は受け止めた次第です。

そうしたことを考えれば、恐らく今後水道局で考えなければいけないのは、水道局もしくは政策連携団体というフィールドだけではなくて、実際に給水サービスに関わるような産業構造全体の中で東京都水道がどういう役割を果たすのかどうかということになってくるような気がします。そういった観点からは、1 つには民間事業者への技術支援という取組の位置づけをまず明確にすること、ここでは制度設計の問題になると思います。それと区別して、運用上の問題として、いわゆる産業振興支援政策、労働産業部局との連携ということが出てくると思うので、この点については先ほど事務局からコメントをいただいたとおり、運用の問題については別途しっかりとした枠組みでつくっていくことが重要な

だろうと思います。そういう意味では、今、日本の水道はどちらかといえば、公益性、あるいは民間経営手法という点に軸足を移しつつありますけれども、将来展望を見た場合には、実はこの公共性という役回りがこれから大きくなっていく可能性があるということが重要なのだろうと思います。そうした観点から 28 ページの取組を私はずいぶんやってほしいということをお願いしてお伝えしておきます。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

それでは、石飛委員、お願いします。

(石飛座長代理) まず水道局の人材確保・育成で、先ほど大坪委員がおっしゃったことは非常に重要だと思います。具体的には、これから局の職員の数が減っていくとなると、その方々がしょっちゅう他の部局との人事異動をやっているとなると、水道局が今まで培ってきた経営能力、事業運営能力が先細っていく可能性があるということでもありますので、都庁の知事部局と完全に切り離すということはもちろんできないにしても、これから数少なくなるコアな人材については局の中で長期的に育てていくということは不可欠だろうと思いますので、私はずいぶんこの検討会の最後の成果としてそのことを打ち出して、知事さんにもその声が届けば良いなというぐらいに思っている次第でございます。

それから、民間事業者への技術支援等の検討、これは 28 ページに書いておられること、それは本当にこのとおりで良いと思いますし、ほかの委員がおっしゃったこともそのとおりだと思います。つけ加えて言いますと、水道局の方はよくご存知でしょうけれども、昨年水道法が改正されまして、指定工事店の 5 年更新制度が 10 月から導入されます。その意図は、やはり昔から比べて 9 倍にもふえた工事事業者の中では幽霊事業者がいたり、また、しょっちゅう苦情を出してくる事業者がいたりすると。こういうものをなるべく排除してお客様に安心して工事に携わっていただける事業者をある意味絞っていくと。それをユーザーにも見ていただくし、また東京都、水道事業者側も安心して発注ができるというものを目指したものでございますので、ぜひこれをしっかりとチェックをして、ちゃんとした工事ができる人がいるかどうか、どういう工事の実績があるかとか、ちゃんと修繕もしてくれるか、24 時間体制かどうかといったことをチェックするということが厚生労働省からも通知が出ておりますので、まず日本のトップランナーである東京都水道局さんではそういうことをしっかりやることによって、逆に言えば、優良な事業者が伸びる、そういう事業者のところに人材が集まって育成されることにつながっていくという好循環ができるような運用をぜひお願いしたいと思います。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

それでは、西尾委員、高橋委員、佐藤委員、石飛委員から御意見を頂戴しましたが、これらの委員さんの御意見に対して御回答をいただければと思います。

(石井経営改革推進担当部長) それでは、総括的にということになりますけれども、確かに民間事業者の育成は非常に重要だと考えていますが、同時に環境の確保も重要と考えています。西尾先生からありましたが、グループ全体で人材育成をする中に民間事業者も含めてということでありましたが、キーワードとしていただいたところに ICT とか技術革新というところがありました。確かにこの ICT の進展は、何よりも工事の安全性、環境を良くする意味において工事現場での最適化を図るツールだと認識をしております、この部分については我々も果敢に挑戦しながら、ICTについての進展を見つつ、いろいろなことを貪欲に取り組んでいきたいと考えております。

それから、高橋先生からありまして、面白そうなのということで、そのような仕事の仕方ということがありますけれども、確かに魅力あるものにしていかなければいけないというところがありますので、そこはいろいろ考えていきたいということと、あと幹部ですね。確かに今の東京水道サービスなんかを見ても、部長職以上は残念ながら全部都からの派遣みたいな感じになっておりますが、これについても民間ならではの手法ということで、やや今東京水道サービスは都庁の人事制度をそのまま横引きをできてしまっていて、例えばこれはきらりと光る人間だなといったときに、それをピックアップするような仕組みがあまりないので、今後、東京水道サービスでは通年採用みたいな形でいろいろな方を入れていこうということになっているのと同時に、採用についてもいろいろなツールを使って、例えば今年力を入れているのは、高専の学生さんは非常に真面目で、5年間でいろいろな職業意識を植えつけられるところもありまして、ここも即戦力かなと考えていまして、そういった方々を含めて、これから東京水道サービス、あるいは新団体を担っていく方が入ってきますので、そここのところは幹部の登用について思い切ったチャレンジができるような形を今団体と一緒に考えているところでございます。

それから、佐藤先生からありました民間事業者支援のところですが、産業構造全体の中での位置づけということで、そこを明確化していく、同時に公共性の観点も踏まえてということでありましたので、ここについては宿題にさせていただきたいと思います。非常に難しい問題なのですが、中小企業の育成という意味では、今お話に出ましたけれども、産業労働局との連携も1つは必要になってくるかと思っておりますので、そういった都庁全体の中の組織を使いながらなってくるかと考えております。

それから、石飛先生からございましたように、事業者のチェックをして、だんだん洗練されていくと思うのですが、ちょうど水道法の改正で業者の更新制もこれから入っていきますので、そういった事業者のしっかりした目利きをするということを都庁側でも

持たなければいけない。ひいてはそれが全体のサービスにつながるのだというところで、事業者の工事を含めた体制のチェックについては、厚労省通知なんかも見させていただきながら、より体制の強化を図っていきたいと考えております。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。御発言について御回答いただいたところですが、そのほかの委員さんから人材確保・育成について御意見はございますか。よろしいですか。

では、特に御意見がなければ、ただいま御回答いただいたところではございますが、技術支援等については公平性の確保が重要であるという視点から、実施に当たってはその点を念頭に置いて制度設計をしていただくようお願いいたします。また、今後、局から政策連携団体への業務移転が順次進展していく中で、委託管理などを適切に行うためには現場力の維持向上が必要であるということから、業務移転の状況に応じて局と団体との人材交流を拡大していくように御検討をいただければと思います。

それでは、1つ目の議題につきましては分けて御議論いただきましたが、以上で終了とさせていただきたいと思いますが、全体を通じて何か御発言はございますか。よろしいですか。

それでは、2つ目の議題、「その他」の中で専門部会の設置について事務局から御説明をお願いいたします。

(平賀主計課長) それでは、専門部会の設置につきまして提案させていただきます。

設置目的にございますように、局、そして東京水道グループ全体の財政収支の見通しを今後検討していくということでございます。この検討に当たりまして、本会議の設置要綱第6条に基づきまして長期財政収支の見通し検討部会を設置させていただきたいと考えてございます。この検討部会においては、局が行う長期財政収支の見通しの妥当性、あるいは企業債の適切な発行規模について詳細に検討を行っていただくとともに、様々な御意見・御助言をいただきたいと考えてございます。委員につきましては、石飛委員、大坪委員、佐藤委員の3名にお願いしたいと考えてございまして、その検討部会長には石飛委員にお願いしたいと考えてございます。今回の部会の開催時期につきましては8月から9月を予定してございまして、その後、部会での検討をいただいた上でこの運営戦略検討会議に部会から御報告いただくことを考えてございます。

事務局からの提案は以上でございます。

(滝沢座長) 御説明ありがとうございます。ただいま事務局から御提案がございました長期財政収支の見通し検討部会の設置につきまして、委員の皆様、御賛同いただけますでしょうか。

ありがとうございます。御賛同をいただきましたので部会を設置することといたしたい
と思います。それでは、石飛委員、大坪委員、佐藤委員の御三方にお願いいたします。よ
ろしくお願いいたします。

本日予定しておりました議題は以上となります。

それでは、今後の進行を事務局にお返ししたいと思います。

3 閉会

(平賀主計課長) 座長、ありがとうございました。また委員の皆様、長時間にわたり御
議論いただきまして、ありがとうございました。

今後の予定でございますが、第8回の会議を9月下旬に開催する方向で調整させていた
だきたいと考えてございますので、よろしくお願いいたします。また、次の8回の会議で
は、先ほど設置いただきました検討部会での長期財政収支の見通しについても御議論いた
だく予定で考えてございます。詳細につきましては事務局より改めて連絡させていただきます。

それでは、本日の会議を終了させていただきます。ありがとうございました。