

東京都水道事業運営戦略検討会議（第13回）

日時 令和3年7月20日(火) 13:32～14:54

場所 東京都第二本庁舎 22階 22C会議室

1. 開 会

（鳥生主計課長） それでは、定刻となりましたので、ただいまから第13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。

委員の皆さま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。

私は、事務局を務めさせていただきます、主計課長の鳥生でございます。どうぞよろしくお願いたします。

本日の会議は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、オンラインでの開催とさせていただきます。また、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。

今回の会議から新たに2年間の任期が始まり、14名の委員の方に引き続き就任していただくことになりました。また、残念ながら、本日は御欠席ですが、新たに、東京商工会議所常務理事の小林治彦委員に就任していただいております。

皆さま、今後ともどうぞよろしくお願いたします。

続きまして、4月に異動がございましたので、新しく就任した当局の幹部職員を紹介させていただきます。

技監の尾根田勝でございます。

（尾根田技監） 尾根田でございます。よろしくお願いたします。

（鳥生主計課長） 多摩水道改革推進本部長の青木秀幸でございます。

（青木多摩水道改革推進本部長） 青木でございます。よろしくお願申し上げます。

（鳥生主計課長） 総務部長の石井英男でございます。

（石井総務部長） 石井でございます。よろしくお願いたします。

（鳥生主計課長） 職員部長の長嶺浩子でございます。

(長嶺職員部長) 長嶺でございます。よろしくお願いいたします。

(鳥生主計課長) 続いて、開会に先立ちまして、局長の浜から御挨拶を申し上げます。

(浜水道局長) 水道局長の浜でございます。

本日は、お忙しい中お時間を合わせていただきましてありがとうございます。

また、皆さま方におかれましては、お忙しい中、引き続き委員をお引き受けいただきまして、誠にありがとうございます。

昨年度、この会議では、「持続可能な東京水道の実現に向けた今後の施設整備と事業運営」につきまして、幅広い観点から御意見をいただきまして、貴重な議論をいただきました。

皆さまからの御意見を踏まえまして、昨年度末、今年の3月には、今後10年間の施設整備計画として、「施設整備マスタープラン」を、そして、今後5か年の事業計画、財政計画といたしまして、「経営プラン2021」を策定し、公表することができました。誠にありがとうございます。

今回、現在はまだ4回目の緊急事態宣言が発出されるなど、引き続き新型コロナウイルスの関係で、事業の様々な影響を受けているところではございますが、今年度は、折角まとめました「施設整備マスタープラン」「経営プラン2021」の初年度でございます。今後、これらのプランに基づきまして、施策を着実に推進していくことが必要でございます。

今後委員の皆さま方には、これから当局が進めてまいります施策の具体的な内容につきまして、専門的かつ幅広い観点から、多くの御意見を頂戴したいと思っております。

先ず本日の会議では、「令和2年度の水道料金収入分析」、「人材育成」、「お客さまの声の事業への反映」の3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、活発な御議論を賜りたく、よろしくお願いいたします。

簡単ではございますが、御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。

(鳥生主計課長) 次に、会議資料について御説明させていただきます。

会議資料は、あらかじめ事務局からメール及び郵送にて、委員の皆さまにお送りしておりますものを、お手元に御用意して御覧ください。

全部で5点ございます。

1点目は、会議次第です。2点目は、委員名簿です。

3点目は、座席表です。4点目は、本日の会議資料です。

5点目は、参考資料となっております。

次に、本日の出席者でございますが、名簿の配布をもちまして、紹介に代えさせていただきます。

続きまして、議題でございます。会議次第を御覧ください。

先ほど、局長からもありましたとおり、今年度は、水道局の具体的な取組について御議論いただきまして、施策に反映させていきたいと考えております。

本日は、1点目に「令和2年度水道料金収入分析」、2点目に「人材育成」、3点目に「お客さまの声の事業への反映」、以上の3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ですが、各委員に事前に会議資料の説明を行っておりますので、事務局から全体を通しての説明は割愛させていただきます。

最後に、本検討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、昨年度と同様でございますので、引き続きどうぞよろしくお願いいたします。

それでは、議事を進行させていただきます。

ここからの議事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。滝沢座長、よろしくお願いいたします。

2. 議 事

(1) 令和2年度水道料金収入分析

(滝沢座長) 皆さま、こんにちは。お忙しいところ御参加いただきまして、誠にありがとうございます。

それでは、1つ目のテーマでございます「令和2年度水道料金収入分析」について、事務局から御説明いただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

(鳥生主計課長) 鳥生です。それでは、資料について御説明いたします。資料の3ページを御覧ください。

平成26年度から令和2年度までの調定金額の推移と、各年度の月別調定金額の推移をお示ししています。

4ページは、人口変動と月別調定件数の推移をお示ししています。

5ページから7ページは、給水管の口径別の分析です。

8ページから9ページは、地域別の分析です。

10ページは、分析のまとめです。

11ページから12ページは、今年度の見込みをお示ししています。

事前説明時には、5月末までの実績をお示ししておりましたが、今回の資料では、6月末までの実績を記載しております。

繰返しの説明になってしまい恐縮ですが、令和3年4月から6月の調定金額は、前年度からそれぞれ約1億、15億、11億円の増となっております。

これは、4月は、どの口径についても、概ね横ばいでしたが、5月、6月は、小口径の調定金額が減少する一方、中口径以上の調定金額が回復していることが、大きな要因となっております。

資料の説明は以上です。

(滝沢座長) 御説明ありがとうございました。

資料によりますと、新型コロナウイルス感染症の影響でステイホームやテレワークが推進された結果、小口径からの収入が増加する一方で、経済活動等の停滞により、中口径以上の収入が大幅に減少し、令和2年度においては調定金額が令和元年度から166億円、割合にして5.6%減少したとのことでした。

また、令和3年度は、直近の6月までの実績は、前年度に比べて回復しているとの御説明でございました。

それでは、「令和2年度水道料金収入分析」につきまして、各委員の御意見を頂戴したいと思えます。

あらかじめ事務局で御発言を希望される委員のお名前を確認させていただいております。

オンラインのため、大変恐縮でございますが、私からお名前を読み上げさせていただいて、順に御発言をいただければと思えます。よろしく御協力をお願い申し上げます。

それでは、本件につきまして、最初に川上委員から御発言をお願いしたいと思います。よろしく申し上げます。

(川上委員) 川上です。

令和2年度の水道料金については、コロナの影響等で減少傾向にあるということですが、将来的に、令和3年度以降のものについても、コロナの影響で、郊外に居住を移す人も増えるというようなことも言われておりますが、これまでに計画していたことが、今後の水道料金の収入等について、どのような形でフィードバックされていくのかについて、お尋ねできればと思っております。

(滝沢座長) ありがとうございます。

何人かの委員にまとめて御意見を頂戴してから、御回答をいただきたいと思います。続きまして、真鍋委員から御発言をいただきたいと思います。よろしく申し上げます。

(真鍋委員) よろしくお願いいたします。真鍋です。

川上委員からも今御発言がありました。新型コロナウイルス感染症により料金収入が減少しているということですが、一時的な減少の部分と、社会経済構造の変化による構造的な変化による減少があると思いますので、構造的な部分というものをしっかり捉えて、計画を柔軟に見直していく必要があると思いますので、その点についてお考えをお聞かせいただければと思います。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、廣瀬委員から御発言をいただきたいと思います。よろしく申し上げます。

(廣瀬委員) 廣瀬です。

私からは2点の質問がございます。1点は、3ページで、収入が166億円下がったということですが、これは、コストは固定的なので、単純にいうと、166億円がそのままコストに上乘せされるという理解でよろしいのかということですが。

2点目は、各委員から御質問があったように、この影響というのは、11ページに記載があるように、回復にある程度の期間を要するということですので、これがある程度影響を及ぼしたときに、どのような対策をしていくのか。

要は、投資計画を見直していくのか、その資金調達の方法を見直すのかという、仮に一定期間続いたときに、どのような対策を講じていかれるのかというあたりに、お考えがあれば伺いたいと思います。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、本日は御欠席でございますが、早川委員から本件について御意見を頂戴しておりますので、私が代わりに読み上げさせていただきます。

(早川委員) (代読) 長期戦略で長期収支見通しを立てているが、コロナの影響を踏まえて、改めてシミュレーションを行い、収支見通しへの影響を分析する必要があるのではないのでしょうか。

(滝沢座長) 以上のような御意見でございます。

それでは、4名の委員に御意見を頂戴いたしましたので、ここで、事務局から、まと

めて御回答いただきたいと思います。よろしくお願いします。

(鈴木経営改革推進担当部長) 担当部長の鈴木でございます。

御意見、御質問ありがとうございます。

まず、当局では、損益収支に加えまして、企業債などの資本的収入ですとか、建設改良費などの資本的支出を含めた資金収支で、経営状況を把握しております。

令和2年度につきましては、水道料金収入の減少に伴いまして、純利益は減少いたしました。また、企業債の発行などによりまして、安定的な財政運営に努めました結果、令和2年度末の累積資金収支は、約11億円の剰余となっております。

これは、経営プランの策定時の見込みと大きな乖離はございませんで、事業運営の直ちに大きな影響を与えていないと考えているところでございます。

また、引き続き社会経済状況の変化も考慮しながら、令和4年度予算の編成に向けて、分析を続けますとともに、影響が長期化した場合の対応については、検討してまいりたいと思います。

あと、廣瀬委員の御質問の、166億円収入が下がったというところでございますが、こちらにつきましては、工事の関係で純利益は100億円ほど減になっているところでございます。

(米澤経営改革推進担当課長) 経営改革推進担当課長の米澤でございます。

先生御指摘のとおり、固定費には余り変動がなかったのですが、管工事の執行などによって、経費に変動がございますので、税抜きで166億円の料金収入の減に対して、純利益としては100億円ほどの減という形に留まっているという状況でございます。

(鈴木経営改革推進担当部長) 以上です。御質問ありがとうございます。

(滝沢座長) 御回答ありがとうございます。

委員の皆さま、よろしいでしょうか。

本件につきまして、石飛委員から、追加で御意見を頂戴したいと思います。よろしくお願いします。

(石飛委員) 石飛です。

問題意識は、今御発言された各委員の方々とはほぼ同じですが、私は、料金の制度的なところについてコメントしたいと思います。

今回、事務局に用意していただいた「参考資料」の3ページを見ていただきたいと思います。「当局の料金制度(1)」のところでは、

左側に、「小口径」から「特大口径」まで、給水管の径の大きさによって、「基本料金」や「従量料金」が異なっていること、それから、「小口径」の中でも、使用する量によって、単位立方メートルごとの料金の変動していて、量を使えば使うほど、単価が高くなるという設定になっているわけです。

また、4ページには、「小口径」から「特大口径」まで、どのようなお客さまが該当するかということも、説明されております。

「小口径」は、私どものような一般家庭が主になりますが、「大口径」や「特大口径」になりますと、事務所、オフィスビル、工場、大学、ホテルとなっています。

皆さまもお気づきのとおり、今回のコロナ禍で、大学、ホテル、工場、事務所など、大きな口径を使っているところが、非常に大きな影響を受けたということが、先ほどの料金収入の減少に反映されているということだろうと思います。

それで、口径が大きいほど料金が高く、また、多く使えば使うほど、単価が高くなるということで、これを「逦増料金制度」といっているわけですが、元を正せば、約60年前、まだ高度経済成長期に、人口増加や経済成長に水源開発が追い付かないという状況で、なるべく水道の使用量を抑制するという、政策的な判断が一つありまして、こういう料金制度になったということでもあります。

次に、本体の資料の6ページからの「令和2年度水道料金収入分析」を御覧ください。

先ほど、事務局から説明がありましたが、口径別に調定水量がどうなっているかということが示されております。この6ページの「小口径」は、一昨年比べて令和2年度は伸びているということです。これは、ステイホームの影響が大きいのだろうと思います。

それに引き換えまして、7ページ「中口径」から「特大口径」は、非常に減っているということです。これも、感覚的にわかるわけでありまして。

コロナの影響ということで、ある程度は元に戻るだろうということは、想像できますが、やはり、先ほど、御指摘もありましたように、構造的な変化というものが、これからどうしても残っていくだろう、また進んでいくだろうと思うわけです。

そうすると、「使えば使うほど単価が高くなる」というような料金体系というのは、実は、これからの時代には余りふさわしくないというような意見が出されております。

現に、ほかの水道事業体では、この「逦増料金制度」というものの見直しをしようとしております。

そのため、急にこれを変えるということは、無理だと思いますし、また、少ない水量を使用されている一般家庭を保護するという観点も必要でありますので、この料金制度を中長期的には見直していくことが、水道事業の経営面にも必要だということは、全国的に見えているので、これを今後も検討課題として認識をしていただければと思います。

それから、もう一つ、東京都水道局は、東京都全体を賄っているということですので、

確かに、23区と多摩地区を比べると、多少の差はありますが、全体としては押し並べられていると言えると思います。

例えば、23区の中でも、商業施設が集中している中央区、逆に、住宅が多い世田谷区が、それぞれ独立した水道事業だと仮定いたしますと、恐らく、中央区の水道事業は大幅な収益減になり、逆に、世田谷区は収益増になるということが、本当は起こっているわけですが、これは、東京都水道局という、非常に広域な事業体ができているということで、平準化されているわけです。

一方で、東京の周辺の地域で、個別の市町村が経営している水道事業では、こういう格差がかなり大きく出てきているということでもあります。

従いまして、これは、東京都水道局には関係ありませんが、全国的には、「改正水道法」で求めている「広域連携をしていく」ということが、実は、こういう構造変化にも対応して、経営を安定化させるということにつながっているということが、全国の水道の認識として出されているので、こういう観点も、これからどんどんPRしていかなければいけないなと思った次第です。

以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

御質問というよりは、御意見、御提言だと思いますが、局から何か、これに対してお考えはございますか。

(鈴木経営改革推進担当部長) 担当部長の鈴木でございます。

石飛委員、大変貴重な御意見をいただきまして、本当にありがとうございます。

局といたしましても、社会経済状況の変化を考慮しながら、引き続き、効率的な事業運営をまず行っていくということを、しっかりと進めていきたいと思っております。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。

それでは、次のテーマに移りたいと思います。

(2) 人材育成

(滝沢座長) 2つ目は、「人材育成」でございます。

まず、局から御説明をお願いいたします。

(鳥生主計課長) 鳥生です。資料について御説明いたします。

13ページを御覧ください。「東京水道グループが求める人材像」をお示ししております。

14ページは、人材育成に関する検討状況をお示ししております。

15ページから20ページは、今後の取組の方向性をお示ししております。

資料の説明については以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

再び滝沢です。局と東京水道株式会社は、今後の人材育成における中長期を見据えた取組の方針として、令和3年3月に、「東京水道グループ人材育成方針」を策定し、今後は、それぞれが毎年度アクションプランを策定し、OJTや研修など、人材育成の取組を推進していくという御説明を、資料のほうでいただいております。

それでは、「人材育成」につきまして、委員の皆さまの御意見を伺いたいと思いますが、これについては、まず、本日御欠席の早川委員の御意見を、最初に御紹介させていただきます。

(早川委員) (代読) OJTについて、主任の負担が増えるように思えるが、主任の人数を増やすなどの負担軽減、または、しっかり成果を出した主任に対して、賞与増など、何か主任のモチベーションアップにつながるような施策を検討していますか。

(滝沢座長) 以上が、早川委員からの御質問、御意見でございます。

それでは、これについて、まず、局から御回答いただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

(長嶺職員部長) 職員部長の長嶺からお答えをいたします。

OJTにつきましては、主任1人が全て行うというのではなく、他のノウハウなどを有する職員とも連携、協力しながら、取組を進めていくまとめ役を期待しているところでございます。

各職員につきましては、OJTの取組を含めた職務に関して、年間の目標、成果を、管理職に申告をいたします。それを踏まえて、管理職は業績評価を行っておりまして、評価の結果については、昇任、昇給等に反映させ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。

そのような制度があるということでございます。

続きまして、各委員から御意見を頂戴したいと思います。これにつきましても、各委員から、先に御質問を頂戴して、最後にまとめて、局から御回答をいただきたいと思

ます。

それでは、御指名で恐縮ですが、高橋委員から御発言をいただきたいと思います。

(高橋委員) 高橋でございます。

OJTに関しては、我々も職場で、若い弁護士を育てるためにやっています。自分の経験値から人を教えており、経験は大事ですが、教え方というのは、また別のスキルが必要でありまして、年代の違う人たちとのコミュニケーションの取り方といったスキルを含めたトレーニングということ、教える側もよく受けていなければいけないというところがあります。

こういうことを我々の職場でも実感しているところございまして、外部の、そのようなことに関してのスキルを持ったコンサルタントのような人たちを使って、より効果的なOJTのやり方を学んでいくということも、併せてやっていく必要があるのではないかと感じた次第ですので、この辺についての考え方をお伺いしたいと思います。

もう1つは、ジョブローテーションのところで、「局・団体間の人材交流の活性化」ということが書かれています。

局は公務員で、団体は会社という形をとっていますので、人事制度が全く異なるというところがあり、しかも、それが、法制として異なっていますから、その障壁はなかなか高いなと思います。しかし、そのようなことを余り考えずに言うのであれば、団体側の人たちを、局の中に取り込んで局の職員になる、あるいは逆にするという形で、交流というよりは、人事体系としてそういう動かし方ができるほうが、本当はいいのではないかと考えております。

若い人も含めて、これから先は、基本的に大卒の方は減っていくので、人材獲得競争がどんどん厳しくなっていく中で、より能力のある方をこの業界に引き込むということであれば、団体経由で上がっていても、最終的には、東京都水道局の経営というところに関してまで、積極的に関わられるような人材になれるというようなルートがあってもいいのではないかと考えています。

これは、制度的な障壁があることを承知の上で申し上げているわけですが、中長期的には非常に重要ではないかと考えております。

(滝沢座長) ありがとうございます。

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。

(石飛委員) 石飛です。

私も2つコメントがあります。まず1点目は、今の高橋委員の初めの御質問と全く同

趣旨でありまして、局内だけで人材育成のスタッフ、運営を考えるのではなくて、外部の方々を取り入れてやるほうが、より効果的、有効ではないかと思っております。

そのためには、研修そのもののやり方をもう少し改善するというところもあるでしょうし、外部の学識経験者や、場合によっては、企業、行政などとも意見交換会をするといったように、外部の意見を取り入れるということも、有効ではないかと思えます。

2点目は、以前の検討会議で議論したことの繰返しですので、答えは要りませんが、今回の人材育成は、東京水道グループということで、東京都水道局と東京水道株式会社が主とした対象者としての人材育成を考えるということで、これが中核であることは、もちろん、そのとおりでいいと思えます。

ただ、併せて、東京の水道の担い手として、管工事業者であるとか、様々な企業、メーカーといった方々も交えた、研修、PRの場ということも、引き続きやっていただきたいということのお願いであります。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、大坪委員から御発言いただきたいと思えます。

(大坪委員) 大坪です。

人材育成のうち、経験についての提言です。

「研修」「OJT」「経験」の中で、一番重要なのは経験だと考えます。

18ページの「研修」に関しては、「到達度の確認や効果測定を行う」とありますが、「経験」に関しては、確認の視点がないため、加えていただきたいと考えます。

経験の蓄積について、データを蓄積していくべきと考えます。経験についても、“見える化”をして、評価や昇格にもつなげていくのがよいと考えます。

経験のデータが蓄積されていれば、管理職の方が交代されても、個人の力量を把握しやすいですし、局としても、現場が減ってきて、現場の力がわかりにくくなっていることに対しても、また、東京水道の職員が技術やノウハウを着実に習得しているということも把握するのにも役立つと考えます。

経験というのは、どの組織においても、“見える化”に大変苦勞していますが、水道局と東京水道の経験を見えやすい形で蓄積して行ってほしいと考えます。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、廣瀬委員から御発言いただきたいと思えます。

(廣瀬委員) 廣瀬です。

ほかの委員の皆さまと重複する内容ですが、2点ほどあります。

1つは、19ページの「標準的な育成モデルを策定」についてです。

研修、OJT、経験も含めて、体系的なモデルといいますか、「ここまで行くところのレベル」というようなモデルを作っていくということは、ぜひ進めていって、一番の財産である人材を育てていくという営みをしていただけたらと思っております。

加えて、“育成のための育成”にならないように、評価とか人材配置というところとも、密接に連携していくことが重要かと思っております。

2点目は、同じく19ページの下のところで、「人材交流の活性化」についてです。

皆さまからいただいた御意見以外に、例えば、ほかの社会インフラ事業者、通信業者や電力事業者などとの人材交流もあると思います。

彼らは、自社に留まらない人材交流をしていますので、例えば、スマートメータの活用とか、こういうデジタル技術をどう使っていくかみたいなところは、意見交換とか人材交流の可能性が非常に大きいのかなと思っております。

そのため、ほかの民間企業、特に、社会インフラ事業者との、研修だけではなく、出向も含めた人材交流ということを進めていくと、新しい視点が加わってきて、より一層、強靱な水道運営に資する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、真鍋委員から御発言いただきたいと思っております。

(真鍋委員) 真鍋です。

ほかの委員とも少し重複するところがあるかもしれませんが、2点ほどコメントさせていただければと思います。

まず、20ページを拝見しますと、局のアクションプランと東京水道のアクションプランが、ある種、車の両輪のような形で見えていますが、局のアクションプランが本当に必要なかどうかというのは、よく考えていただければと思います。

局のほうは、都庁全体の人事政策があると思っておりますので、その中で位置付けられるべきもので、あくまでも、この人材育成のアクションプランというのは、東京水道がメインとなるようなアクションプランであってほしいと思っておりますので、その点についてぜひ考えていただければと思います。

2点目は、東京水道の人材育成においては、東京水道の中から幹部を養成していくということが大事な視点になるかと思っておりますが、事前に事務局にお伺いしたところ、この東京水道から、国内留学とか海外留学、あるいは、国際団体への出向派遣というのは、一例もないということです。

このようなことでは、東京水道からなかなか将来の幹部を担う人が育っていかないと思っておりますので、ぜひ東京水道で、海外は今は少し難しいかと思っておりますが、例えば、国内

の研究機関と産学連携協定でも結んでいただいて、できれば、来年から、1名でいいので、国内の大学院に出向で行けるようなアクションプランを、ぜひ作っていただきたいと思います。ぜひ実現していただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、柏木委員から御発言いただきたいと思います。

(柏木委員) 柏木です。よろしくお願いいいたします。

2点ほどお伝えしたいと思います。

真鍋委員から御意見がありました。私は、局と東京水道がより近い関係性にしていこうとされているのかなと思いました。そうなりますと、局と東京水道では、人事制度が異なっていますが、それを踏まえた上で、局と東京水道の人材育成の検討や整理が必要ではないかと思えます。

既にいろいろな委員の御意見にもありましたように、事情がいろいろあると思いますが、人が集まりにくいとか、定着しにくいということが、もしあるのであれば、そういう理由を丁寧に拾っておいて、ノウハウとは違うと思いますが、そういう事情の蓄積みたいなものをされていくと、原因分析などがしやすいのではないかと考えております。

2点目は、局は、都の人事制度が前提にありますので、東京水道とのことを考える上で、求める人材像を実現するには、現行の都の人事制度でいいのかどうか、見直しを働きかける必要があるのかどうか。

水道局向けの人材を確保するためには、都にもしっかりとその必要性を働きかけていくことが大切ではないかと思えます。

(滝沢座長) ありがとうございます。

それでは、それぞれの委員から御意見を頂戴しましたので、局から、まとめて御回答をいただきたいと思えます。

(有田委員) すみません。有田です。

皆さまがおっしゃったような大きな視点ではないのですが、事前に確認をさせていただき、局から回答はいただきました。ただ、その回答が私の質問の趣旨とは異なる回答でしたので、もう一度、ここでお伺いしてもよろしいでしょうか。

(滝沢座長) はい。お願いします。

(有田委員) 19ページの、「管理・監督層のマネジメント力の強化」のところにつ

いて、「最も強化すべきポイントはどこか」という確認をさせていただきました。これは、人材育成においては、マネジメントが一番求められるというか、そこも評価されないといけないところだと考えていたので確認したわけです。

それに対する回答は、「若手職員が質問しやすい雰囲気醸成」など、適切にコミュニケーションを行うことが求められるマネジメント力の強化のポイントだということでした。

もちろん、それは重要なことだと思いますが、「適切にコミュニケーションを行った」という評価を、どういう形で、管理・監督層の評価を行っていかれるつもりなのかということも併せて、お伺いしたかったのですが、そういう質問をしていましたということをお報告したいと思います。

(滝沢座長) ありがとうございます。

本件は、三田委員からも御意見を頂戴しまして、「御回答済み」というふうに、手元の控えにはありますが、三田委員、よろしいでしょうか。

(三田委員) 三田です。ありがとうございます。

私は、質問としては、「現場で働くプロフェッショナルとして、自ら考え、行動する人材をつくるというのは、なかなか難しいのではないか」という、雑ばくな質問をしたのですが、それなりになさっているという御回答で、「局の職員と団体の社員が意識を醸成するプロジェクトなどを行っている」ということでしたので、これ以上お伺いしなくてもいいかなということで、質問なしとしておりました。

今回、委員の方々がいろいろな視点から聞いてくださっていたので、私は大丈夫です。ありがとうございます。

(滝沢座長) ありがとうございます。

それでは、ただいまの有田委員の御質問も踏まえまして、局からまとめて御回答いただきたいと思います。よろしくお願いします。

(長嶺職員部長) 職員部長の長嶺でございます。

委員の皆さま方、たくさんの御意見をいただきありがとうございます。

順を追いまして、御回答させていただきたいと存じます。

まず、高橋委員からお話がありました、外部の力を取り入れる、教え方、トレーニングというお話でございました。

現在、特段、コンサルティング業者への相談を行っているということはありませんが、人材育成に関して外部の意見を参考とすることは、非常に有用であると考えており

ます。

教え方ということであれば、「コーチング研修」なども取り入れているところがございます。

他のインフラ系民間企業などと人材育成に関する意見交換を実施することも、検討しているところございまして、外部の知見の活用に関しましては、引き続き検討してまいりたいと存じます。

それから、人材交流の関係でございますが、高橋委員のお話にもあったように、団体と局との、中に入った形での人材交流というようなお話でございましたが、東京水道から都庁の局への移籍のような形は、制度上は非常に難しいのですが、会社のほうの幹部候補育成に資する取組といたしましては、若手の社員を局の企画部門に受入れをしまして、政策形成過程でありますとか、全体的な業務の流れというものを学んでもらっているというところでございます。

会社に戻った際には、局での経験を踏まえた配置とするなど、活用されておきまして、今後とも、こうした人材交流の取組は、積極的に進めてまいりたいと考えております。

続きまして、石飛委員からのお話でございます。

こちらも、外部の力を借りるといってお話でございました。

研修カリキュラムの構築などについてもいってお話でございましたが、例えば、コンプライアンスに関する研修は、外部の有識者の御意見を取り入れて、研修内容を検討したりなどしておりますので、引き続きこうした取組も踏まえて、検討してまいりたいと考えてございます。

続きまして、大坪委員からのお話でございます。

経験というものの蓄積、データの蓄積が大事ではないかという御指摘でございました。

データ化というのは、なかなか難しいのかもしれませんが、OJTにおきましては、管理職、課長代理、主任などが、職員の仕事の仕方、到達状況を含めて、定期的に意見交換をしております。

経験が求められる業務上の対応というのは、日常的にございますので、そのようなところを確認しながら、また、こうした意見交換を通じて、管理職としても把握していきたいと考えております。業績評価を通じまして、昇任や昇給にも反映されるような仕組みになってございます。

それから、廣瀬委員からの御質問でございます。

こちらも、外部の知見を活用してはというお話でございまして、特に、インフラ系の民間企業との交流について御意見を頂戴いたしました。

他のインフラ系の民間企業につきましては、今年度から人材交流を始めておきまして、研修員の派遣、受入れというのを複数名行っているところでございます。

今後ともこうした取組を継続しまして、外部との交流を進めてまいりたいと存じます。

続きまして、真鍋委員から、アクションプランについての御意見を頂戴いたしました。

水道局は、都庁の中での人材育成であろうということで、そういった点も非常にございます。一方で、配置、育成を含めまして、局職員の人事管理は、基本的に水道局が主体的に行っている部分も多くございます。

また、水道事業者特有の技術やノウハウを、着実に継承していくということもありますので、局として、毎年度アクションプランを策定いたしまして、計画的に取組を進めていくことが必要であると考えております。

続きまして、柏木委員からの御質問でございます。

「局と東京水道とは制度が違いますよね」というお話であったかと存じます。

おっしゃるとおり、局と東京水道では、組織の性質そのものが異なっておりますので、グループ全体の大きな人材育成の取組の方向性に関しましては、「方針」という形で策定をして共有する一方、個別の取組に関しましては、局、団体それぞれのアクションプランに基づき、進めていくというように考えております。

あと、人材の確保など、問題があるようなところについては、現状や課題の分析なども進めていきたいと考えております。

それから、2点目として、都の人事制度の中に、水道の人事制度も入っているのというところで、しっかり働きかける必要があるのではないかとというようなお話でございました。

現行の都の人事制度につきまして、大幅に見直すような必要性というのは、現時点ではないと考えておりますが、都の人事制度のあり方に関しましては、今後も、知事部局と意見交換や協議をしてみたいと考えてございます。

それから、最後に、有田委員から、「事前にお答えさせていたが、ポイントがちょっと違うところがある」ということでございます。

適切なコミュニケーション力をどのように評価していくのですかという点につきましては、お話のとおり、すごく難しいのですが、OJTの取組等を通じまして、日常的に、ラインの流れで意見交換をしていく中で、適切な評価をしていけるように、人事制度所管等からもサポートしていきたいと考えております。

貴重な御意見をどうもありがとうございました。

(鈴木経営改革推進担当部長) 担当部長の鈴木でございます。

真鍋委員の御質問にお答えいたします。

東京水道の幹部養成に向けた、国内の大学院等への留学の仕組みがあるとよいのではないかと御意見についてでございます。

まず、東京水道株式会社では、現在、局との間で派遣研修等を実施して、将来の中核人材の育成を図っているところでございますが、今後、キャリア形成において、外部の

教育機関等の活用についても、検討してまいりたいと存じます。

続きまして、柏木委員の、東京水道の人が集まりづらいという状況の中、しっかりと事情の蓄積をすべきという御意見をいただきましてありがとうございます。

東京水道株式会社では、一定数の社員の離職が発生しております。このことを踏まえて、今後のキャリアアップのイメージを社員に伝えるため、令和3年3月にキャリアパスを作成しまして、社員に周知を図ったところでございます。

また、統合に合わせて、給与水準の見直しを行いまして、離職者に対しまして、理由を聞取りまして、人事給与制度の見直しに当たっての参考としております。

(尾根田技監) 技監の尾根田でございます。

先ほど、石飛委員は、「回答は不要です」とおっしゃいましたが、委員の御指摘のとおり、工事業者の育成も大変重要だと認識してございますので、引き続き、技術支援研修などを実施してございまして、工事業者の知識習得や技術力向上については、しっかりと支援をしていくという体制で臨んでおります。

(石井総務部長) 総務部長の石井からも一言補足をさせていただきます。

委員の先生方、人材育成について、様々な御質問、御意見をいただきありがとうございました。

先ほどの有田委員のお話にもありました、マネジメントの強化というところの答えとしては、コミュニケーション力というものをどう測っていくのかというお話がありました。

実は、現在、東京都水道局のみならず、東京都庁として、管理職のマネジメント力というところに課題があるのではないかと、「伝える力」というところが非常に弱くなっているのではないかと分析があります。

本来、管理職の業績評価で、一番上に来る項目というのは、組織の支援力、運営力ではなくて判断力、決断力ということで、職務遂行能力というのが、業績評価の一番上に来ています。

その下に、組織運営力ということで、これは、もう下地ということで、当然、管理職ですと身に付いているものというのが、前提条件であったわけですが、最近、その部分が少し脆弱になりつつあるのではないかとこの話があつて、我々も、このマネジメント力強化の中で、コミュニケーション力というものを大きな括りとして挙げております。

この評価の方法に関しましては、先ほど、職員部長の長嶺が申したように、OJTなど種々ありますが、このほかに、「マネジメントレビュー」ということで、「360度評価」の中で、例えば、現在、課長職であれば、部下、同僚からも評価してもらうということで、その仕事ぶりがどうかというのを評価してもらうということがあります。

そこを見ると、割とコミュニケーション力についてどうなのかというのが、垣間見える部分もありますので、そういったものも指標にしながら、業績の評価を行いつつ、人材育成というものをしっかり行っていきたいと思っております。

以上、補足でございます。

(滝沢座長) ありがとうございます。

委員の皆さま、よろしいでしょうか。

(3) お客様の声の事業への反映

(滝沢座長) それでは、3点目に進みたいと思います。「お客様の声の事業への反映」について、事務局から御説明ください。

(鳥生主計課長) 鳥生です。資料について御説明いたします。

21ページを御覧ください。各広聴施策をお示ししております。

22ページは、各広聴施策の特性を活かした事業への活用方法をお示ししています。

23ページから25ページは、お客様の声の実績と活用事例です。

26ページから28ページは、これまでのアンケートの実施概要と、今年度のアンケートの実施概要です。

29ページから32ページは、新規で実施する「水道サポーター制度」の実施概要と、令和3年度の試行内容です。

33ページは、各広聴施策でいただいた声の活用の具体的な流れをお示ししております。

資料の説明は以上です。

(滝沢座長) ありがとうございます。

本件につきましては、多くの委員から御質問の予定をいただいておりますので、少しグループに分けて、御回答をいただきたいと思います。

最初に、有田委員から御質問をお願いします。

(有田委員) 有田です。

この「水道サポーター制度」ですが、まず、どのような方を想定されているかということ。それから、どれぐらいの人数を対象と考えていらっしゃるのか。

それから、この中には、「情報の地域コミュニティ等への発信を期待」と書かれていますが、情報発信を期待されているとしたら、今はいろいろ地域のつながりというの

が弱くなっているかと思うのですが、そういうことを考えたときに、地域の中のリーダーというか、そのエリアの、町内会というのは私が住んでいるところにはありますが、東京の中がどういう形かわかりませんが、そういうところの方をお願いするつもりなのか。

また、意見交換を行う場合、先ほど、コミュニケーション能力の話も出ましたが、司会進行ができる第三者のファシリテーターなど、どちらにも寄らない第三者の人が入って、いろいろな意見を引き出すというようなことが、意見が出やすくなるのではないかと思います。

どのような対象を考えていらっしゃるかわからないので、そのように考えましたので、意見とさせていただきます。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、柏木委員から御発言をお願いします。

(柏木委員) 柏木です。

今、有田委員からの御意見もありましたが、私は、「水道サポーター」の位置付けがわかりにくいと思いました。

水道局は、お客さまからの声というのも集めていらっしゃいますし、あと、アンケートも定期的になさっていると思いますので、そことのすみ分けというか、そこは違うどの部分を埋めようとされているのかなというのが、少し曖昧だと思いました。

その上で、狙いがあるわけですが、どのような層の方に「水道サポーター」になっていただくのかということが曖昧なので、目的とか狙い、効果を踏まえた上で、その焦点を当てていただく必要があるのかなと思いました。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、石飛委員から御発言をお願いします。

(石飛委員) 石飛です。

今の有田委員と柏木委員の御意見と重なる部分もありますが、一つは、「水道サポーター」に情報発信を期待するというので、ただ単に「理解する」のではなくて、自らアクションを起こして、皆さんに呼びかけるということになるというのは、かなり、本人としても力の要るところだと思いますので、先ほどのお二方の委員からの御指摘のとおりです。

それに加えて、実際にそういう方が選ばれたら、地域で発信をするためには、「水道サポーター」に対するサポートが、どうしても必要になってくると思いますので、その

辺りも考えておいていただきたいと思います。

もう一つは、細かいことですが、お客さまから意見、苦情、それから、アンケートの回答で、局への様々な提案がなされてくると思います。これは、皆さんもご存じだと思いますが、スーパーマーケットとか食堂では、よく「お客さまの御意見」というものを壁に掲示して、それに対して「ありがとうございます。それについては、このように改善しました」ということを掲示するようなケースがあります。

私は、これが目に留まるのですが、一つは、お店側が「こういう意見をちゃんと聞いているよ」という意思表示と、それに対して、なるべく誠実に応えて改善しているということを示す、PRとしては、初歩的ではありますが、非常に良いなと思っています。

一方、水道局では、ホームページでお客さまから寄せられた、膨大な数の声を、PDFファイルで見られるようになっていますが、なかなかそこまで見るに至らない都民が多いのではないかと思います。

そのため、例えば、水道局のホームページのわかりやすいところに、「お客さまの声の電子掲示板」のコーナーを設けるとか、非常に良いものは、ツイッターで流していくなど、都民との間の信頼関係を熟成するということも大事だと思います。

また、お客さまが来所される局の施設に、具体的にそういうものを掲示するというようなことも、余り手をかけずにできるのであればやるなど、地道な活動もあるのではないかと思いますので、今後の検討の参考にしていただきたいと思います。

(滝沢座長) ありがとうございます。

それでは、ここで、局のほうから、まとめて回答をいただきたいと思います。

(金子サービス推進部長) サービス推進部の金子でございます。

まず、有田委員から、サポーター制度について、どのような人をターゲットとして考えているのか、目的を踏まえて御質問がありました。

このサポーター制度は、掘り下げた意見を収集するというのが目的で、様々なテーマを設定して、実施していく予定であります。

ターゲットにつきましては、設定したテーマごとに適した年齢層や属性などを想定しまして、募集時に応募条件を設定したり、あるいは、設定したターゲットに届きやすいような募集方法を選択したりするなど、工夫をしていきたいと考えております。

情報発信につきましては、SNSなど多様な発信方法を期待しております。従いまして、地域とのつながりが深い人はもちろんですが、若い“スマホ世代”の方なども、ターゲットとして考えられるかなと考えております。

今年度につきましては、震災対策をテーマとして考えておりまして、当該テーマにおける取組をより知っていただきたい、20代、30代の若い層を中心に考えております。

そのような若い世代の方の目に触れやすいような、SNS等の広報媒体を活用した募集などを考えているところでございます。

実施規模につきましては、交流会1回当たり、20名程度集まっていたくことを想定しておりまして、今年度は、コロナの状況等もありますが、8回程度を考えております。

それから、サポーターの交流会で、多くの意見が出しやすくなるような、司会の立て方を、第三者のファシリテーターの司会でというような御意見もございました。

参考にさせていただきたいと思っておりますが、今年度は、意見が出やすいようにという思いもありまして、局の若手職員に司会進行をやらしてもらおうということも考えておりました。その実績も踏まえながら、検討していきたいと思っております。

続きまして、柏木委員からは、サポーターの位置付けについて、どこを狙っているのかというような御質問がございました。

サポーター制度については、インバウンドとアウトバウンドの両方あるかと思っておりますが、どちらかといいますと、主に、アウトバウンド、アンケートを補強するということを想定しております。

選定したテーマに関して、掘り下げた意見、要望をいただきたいという趣旨でございます。

サポーターの方には、交流会に参加していただいたあとも、気軽に水道事業に御意見、御要望をお寄せいただく関係を築いていきたいと思っておりますので、サポーターの方には、本施策において御理解いただいた情報を、SNSや地域コミュニティーで発信していただくというようなことを期待しております。

続きまして、石飛委員から、サポーターに情報発信を期待するのであれば、力添えが必要ではないかという御意見もございました。

SNSやコミュニティーで発信していただくというために、当局からも、サポーターの方にツイッターとかメールマガジン、チラシなどで、関心を持っていただけるような情報をお届けしていこうと考えております。

それから、もう一つ、お客さまの声について、その取組の表示方法、発信方法を少し工夫したらどうかという御意見もいただいております。

ホームページには、今お客さまから寄せられた声を掲載しておりますが、確かに、「わかりにくい」というようなこともあろうかと思っておりますので、今後、掲載方法を工夫する等、一層わかりやすいような情報提供を検討してまいりたいと考えております。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、川上委員から御発言をお願いします。

(川上委員) 川上です。

先ほどの石飛先生のお話とかぶるところもありますが、民間企業等からもアンケート等を、ネット等を通じて依頼されたりすることがあります。しかし、それに回答しましても、それがどのように反映されているのか、どうなったのかというのが、よくわからないということが、しばしばあるということです。

そのため、アンケートについては、どのような形で反映されるのかということをも、もう少し明確にさせていただくことが、結果的には、アンケートに回答する人の意欲にもつながるかと思っておりますので、ぜひともそういう形のものをしていただければと思います。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、三田委員から御発言をお願いします。

(三田委員) 三田です。

私は、サポーターを含めてですが、海外の視点というのも、もう少し重要なのではないかと考えております。

日本にいますと、日本の水道のことについて、「きれいなものが当たり前」という前提で、見ていると思うのですが、サポーターの中とかにも、海外から帰ってこられた方とか、違う視点も入れると、また違う改善策といったものも、見えてくるのではないかと考えております。

それに関係していますが、今回、結果的に、オリンピックをやるということになっていきますので、これはどちらかという、広報というか、理解を違う角度から深めていただくという視点になると思いますが、「日本の水道についてどのように感じるか」といったことも、これを機に、海外の方に意見を募ってみるというのも、東京の水道を違った方向から見るという意味があるのではないかと考えております。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、廣瀬委員から御発言をお願いします。

(廣瀬委員) 廣瀬です。

お客さまの声に真摯に向き合っておられるなど思っております、ほかの委員からもあったように、SNSとかサポーター制度等で、情報を適切に発信していくことが重要かなと思っております。

質問が1点ありまして、25ページに、「これまでに反映したお客さまの声」というのが書かれています。恐らく、全てのお客さまの声に対応できないと思いますが、これらをどのように施策の立案時に、費用対効果を考えていくのかとか、対応したあとも、

やりっぱなしではなくて、こういうお客さまの声に何を対応して、それが効果があったのかということについて、どのように見られているのかを教えていただけたらと思います。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、高橋委員から御発言をお願いします。

(高橋委員) 高橋です。

サポーター制度そのものは、もう既に多くの先生方がおっしゃっているとおり、ターゲットとか、サポーターの方をどのように活用するのかというところは、かなり工夫をしないと、役だけに終わってしまうということがありますので、そこが難しいわけですが、よく考えてやっていただきたいと思います。

もう一つは、これは、以前申し上げたかどうか覚えていませんが、アンケートとかお客さまの声とか、あるいは、サポーターもかもしれませんが、対応の中で見えてきた水道事業の良いところ、悪いところという評価が、経年でどのように変わっていかかというところを、同規模ぐらいの自治体同士で比較してみたらおもしろいのではないかという気がいたします。

自分たちが出来ていないと思っていたことが、比較してみると、意外と良かったということに気がつかず、ダメなところを一生懸命つぶしていたが、実は、「どこでも低くて、なかなか上がらないところだった」というようなところであれば、「そういうところにどこまで労力をかけるか」という話も出てきたりすると思います。

逆に、ほかの自治体と比べて、自分の自治体よりも顕著に何かが上がっているところがあれば、どんな工夫をしているのかということを知っていくことで、相手の工夫をうまく取り込んでいくことができると、より自分たちのアンケートを活かしながら、事業の改善点を見出す近道になるのではないかということもあると思いますので、同規模あるいは少し違う規模の自治体でもいいかもしれませんが、共通項目のアンケートを何年か、その自治体と続けてみて、お互いの施策との間でどんな連関があるのかを比べてみるというの、一つのいい方法ではないかという気がしています。

そのため、自治体の中にとどまらず、横展開とかでも、お互いに切磋琢磨できるような環境をつくっていただくというの、一つの考えではないかというところを、御意見としてお伝えできればと思いました。

(滝沢座長) ありがとうございます。

それでは、まとめて御回答をお願いいたします。

(金子サービス推進部長) サービス推進部の金子でございます。

川上委員から、お客さまからの意見をどのように活かしていくのかという、反映の仕組みについて御質問がございました。

これまで、局に寄せられるお客さまの声は、一覧にしまして、その全てを月ごとに所管部へ提供しておりましたが、その先、どのように対応するかというところは、その部任せの対応でございました。

今年度から、アンケートの所管部であるサービス推進部で、改善に向けた検討が必要なものを選定しまして、所管部に検討、取組を依頼するという仕組み、ルールをつくりまして、これまで埋もれていたお客さまの声を広く吸い上げて、サービス向上につなげていくというような仕組みをつくったところでございます。

また、その検討、取組状況につきましては、局の幹部職員で構成されます、「自律点検・改革推進本部会議」というのがございまして、年1回、そこで報告するとともに、その結果についてホームページで公表するという仕組みをつくったところでございます。

それから、三田委員から、海外向けの広報という視点からの御意見を頂戴いたしました。

オリンピックに関連してですが、選手村の各居室に、水道水は高品質で安全に飲めるということを英語で記載したステッカーを、7000枚ほど貼付して、2020大会で東京を訪れる外国人選手などに、東京の水道水の安全性、品質の高さをPRするというようにしております。

また、選手村の中に、ドリンクステーションの機械を26台設置しまして、暑さ対策として、選手団や大会のスタッフの方々にも、飲料水を直接飲んでもらうという提供をいたします。

さらに、東京都メディアセンターにおいても、ドリンクステーションの設置とともに、東京都の水道の取組について、メディアセンターに登録している記者の方々へもPRしていく予定でございます。

それから、高橋委員から、サポーター制度について御意見をいただきました。

掘り下げた意見を収集するために、様々なテーマを設定して、実施していく予定しております。テーマごとに適したターゲット、年齢層などを想定して、募集時に応募条件をいろいろ工夫して、ターゲットに届きやすい募集方法を選択するなど、工夫が必要だと考えております。

また、他の自治体と比較してみてもどうかという御意見もいただきました。

水道事業は、事業体によりまして、規模とかが様々でありますので、同一なアンケートを取るということは、なかなか難しいかなとは考えております。

もちろん、各都市で実施しているアンケートにつきましては、結果を含めて公表され

ておりますので、大都市の事業体のアンケート結果ですとか、国で実施しているアンケート、あるいは、規模の違う事業体のアンケートなども注視してまいりたいと考えております。

(滝沢座長) ありがとうございます。

三田委員、御発言をどうぞ。

(三田委員) 三田です。

お答えは確かにそうなのですが、私が伝えたかったのは、2つの意見があって、もちろん、広報として、海外の方に日本の水道のよいところを広めることも大切だと思います。

もう1つは、より多様な意見を吸い上げていくということが、大事なのかなということで、オリンピックもそうですが、サポーターの面でも、今まで日本にどっぷりいるということだけではなくて、いろいろな方が海外から日本にいらっしゃるのので、そういう吸い上げ方の工夫をしてくださいということだったので、よろしく願いいたします。

(滝沢座長) ありがとうございます。

「よろしく願いします」ということです。

(金子サービス推進部長) 承知いたしました。

(滝沢座長) それでは、続きまして、望月委員に御発言いただきたいと思います。

(望月委員) 望月です。

私からは、もう皆さまからいろいろ御意見が出ているところに近いお話ですが、水道サポーターについてです。

せっかくこういう形で取り組むということですので、ぜひ効果的なものにしていただきたいと思っておりますが、一番懸念しているのは、形骸化してしまわないかということです。

そのため、サポーターが主体的に参加して、自発的に情報発信できるような仕組みというものを、ぜひ工夫していただきたいと思います。

先ほどの御説明の中に、今年度については、震災対策をテーマとして、若手の職員の方がファシリテーターとなって、実施するというようなお話もありましたが、ファシリテーターというのは、意見の方向性にも影響がありますので、できれば、第三者のほうがいいかなとも思います。

また、テーマが震災対策ということですが、なかなか固いテーマですので、テーマに合わせて、参加されるサポーターもいろいろ選ぶというようなお話もありましたが、もう少し柔らかいテーマにするとか、参加する人が自発的に情報発信できると思ってくれるようなテーマの設定も、非常に重要になるかと思っておりますので、その辺りも工夫していただければと思っています。

(滝沢座長) ありがとうございます。

浅見委員から御発言ください。

(浅見委員)

震災対策がテーマと伺いましたので、それにつきまして、半分お願いのようなものでございます。

今までの御説明や資料から、震災対策では、給水ステーションの認知度ですとか取組を理解していただくということを、ゴールに設定していらっしゃるような感じを受けています。

ただ、正しいことをやっているのだから、それをわかってもらうというスタンスで、こういった形のことをやりますと、どうしても、「正しいことをやっているのだから、わかってもらう」というのが主眼になってしまうと思います。

しかし、いろいろなことを考えている方に、具体的なアクションにつなげていただくとか、その方々が日ごろ、「ちょっと違うな」と思っていることを吸い上げて、どう対応していくかということも、ポイントになると思いますので、ぜひ柔らかい発想で、「わかってもらう」とか、「してくれない」みたいなことを、余り主眼にしないような形で、取り組んでいただければと思います。

東京は、人口も多いですし、震災が起こったときには、皆さんで“自助”をしていただかないといけない期間が、結構長いと思いますので、家に水を溜めていただくとか、具体的に何をさせていただくというところも、いろいろ教えていただけるような形で、アクションにつなげていただければと考えております。

(滝沢座長) ありがとうございます。

続きまして、真鍋委員に御発言いただきたいと思っております。

(真鍋委員) 真鍋です。

お客さまの声を拾っていただいて、反映していただくということを、先生方おっしゃっているように、ぜひやっていただきたいと思っております。

少し別の視点で、学術的には少し古いのかもしれませんが、ハーバード大学のヘスケ

ット教授たちが言っている「サービス・プロフィット・チェーン」という考え方がありまして、「顧客満足度を上げるには、従業員満足度がすごく大事ですよ」というような議論があります。

ですので、東京水道の社員さんとか、工事事業者の皆さんの満足度がどうなのかということも、しっかり調べていただいて、スタッフの満足度が高まることで、お客さまに対していいサービスができるような仕組みを構築していくということも、大事だと思いますので、ぜひそういう視点も持っていただけたらい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。

それでは、まとめて御回答をお願いいたします。

(金子サービス推進部長) サービス推進部の金子です。

望月委員から、水道サポーター制度のテーマに関連しまして、形骸化しないようにという御意見をいただきました。

テーマ設定も、今後、サポーターになってくださった方々の意見なども聞きながら、新しいテーマを選定して、取り入れていきたいと考えております。

それから、浅見委員から、サポーター制度の震災対策の到達目標について、御意見をいただきました。

御意見を踏まえまして、いろいろな切り口から、到達点も、単に、給水拠点を知らずというだけに限らず、“自助”といった御意見もありましたが、多面的にいろいろな切り口から考えていきたいと思っております。

それから、真鍋委員から、お客さまの満足度を上げるためには従業員の満足度についてはどうなのかという御意見もいただきました。

これに関しましては、御指摘いただいた視点を踏まえて、検討していきたいと思っております。

(長嶺職員部長) 職員部の長嶺より、補足で1点申し上げます。

真鍋委員から、従業員満足度の御意見を頂戴いたしました。

それにストレートではないのですが、職員向けのアンケートを、水道局の中で昨年実施しております。これは、全職員を対象に、コンプライアンス意識を調査するアンケートを行ったものです。

その中で、例えば、研修の機会であるとか、職場のムードについても聞いてございます。

その結果、職場内のコミュニケーション、研修などの実施状況については、比較的好スコアでしたが、逆に、「仕事に対するプレッシャー」などについては、少し低めの評

価でございました。

こうしたアンケートなども参考に、今年度は、コンプライアンス推進策としてですが、「組織のコミュニケーションの活性化」などに取り組んでいるところでございます。

(金子サービス推進部長) 金子です。

あと1点、先ほど、廣瀬委員から、アンケート等でお客さまの声を反映した、その事業の費用対効果をどのように検証するのかというような御意見をちょうだいいたしました。

これにつきましては、「自律点検・改革推進本部会議」というものを年1回やっておりますが、こういったものを活用して、見直しを繰り返していくという、PDCAサイクルのような形で取り組んでいきたいと考えております。

(滝沢座長) ありがとうございました。

各委員から、最後に御発言はございますでしょうか。

よろしいでしょうか。

それでは、本日予定しておりました議事は以上となります。

議事進行を事務局にお返ししたいと思います。

3. 閉 会

(鳥生主計課長) 鳥生です。

滝沢座長、ありがとうございました。また、委員の皆さま、長時間にわたり御議論いただきありがとうございました。

今後の予定でございますが、第14回の会議を来年1月頃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、よろしく願いいたします。

詳細は、事務局より改めて御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。

(滝沢座長) お疲れさまでした。

(委員一同) ありがとうございました。

(了)