

(仮称) 堺市上下水道ビジョン策定検討懇話会 会議録 (議事要旨)

1 日時 令和5年1月24日(火曜日) 14:00 から 15:00 まで

2 場所 堺市上下水道局本庁舎 本館5階 災害対策会議室 AB

3 出席者

(1) 構成員 (敬称略・五十音順)

北詰恵一 (関西大学 環境都市工学部 都市システム工学科 教授)

欽田泰子 (神戸大学大学院 工学研究科 准教授)

坂本竜哉 (西日本電信電話株式会社 関西支店 ビジネス営業部 堺市 ICT 推進室長)

佐藤雅代 (関西大学 経済学部 経済学科 教授)

篠藤敦子 (篠藤公認会計士事務所 公認会計士・税理士)

田中雅人 (大阪ガス株式会社 大阪・南部地区統括支配人)

畑山満則 (京都大学防災研究所 巨大災害研究センター 災害情報システム研究領域 教授)

(2) 理事者 (堺市上下水道局)

出耒明彦 (上下水道事業管理者)

幸田省吾 (上下水道局次長)

太田倫己 (経営企画室長)

藪下一義 (サービス推進部長)

最相一郎 (部理事 (工事検査・技術力強化担当))

門田卓三 (水道部長 兼 部理事 (水道技術等担当) 兼 水道技術管理者)

島原勝利 (下水道管路部長)

架場雅志 (下水道施設部長)

林有子 (経営戦略担当課長)

角野浩靖 (事業マネジメント担当課長)

松下幸治 (危機管理・広報広聴担当課長)

高橋慎太郎 (広域化・公民連携・ICT 推進担当課長)

(3) 傍聴者 3名 (うち報道関係者1名)

4 議事概要

1 開会

(1) 構成員の紹介

(2) 開催にあたっての注意事項

(3) 配布資料の確認

(4) 第7回懇話会の位置付け

(事務局) 資料6に沿って説明

前回、第6回懇話会において「経営戦略(素案)」を示したのち、本市内部での庁内調整・議会説明、そしてパブリックコメントを実施致した。

これらの結果を踏まえて、本日、この会議においては、加筆修正後の「経営戦略(案)」を示す。

今後、2月上旬ごろ、確定版として、「経営戦略」を策定・公表する。

なお、本日の会議は、本懇話会の最終回となる。

経営戦略(案)について、全体を通じたご意見を伺いたい。

2 議事

(1) 第6回懇話会での委員意見等を踏まえた対応

(経営企画室長) 資料8に沿って説明

■ 1 ページ

第6回懇話会で頂戴した意見等を踏まえた経営戦略(案)の修正点について、ご説明する。

■ 2 ページ

変更点の一覧である。第6回懇話会で、委員の皆さまから頂戴したご意見に基づき、変更したものである。

なお、上から1行目の「未来像の策定」及び3行目の「策定の趣旨」については、ご意見とは別に独自で変更を加えた点である。

まず1行目の「未来像の策定」についてご説明する。資料12をご確認ください。

■資料 12 (3 ページ)

今回策定した「堺市上下水道事業経営戦略 2023-2030」は、これまでの懇話会で議論させていただいたように 50 年間の長期の方向性と長期達成目標を定めたうえで、2030 年度までの 8 ヶ年の具体的取組と目標値を取りまとめた計画である。

この経営戦略の策定趣旨をご理解いただくためには、第 2 回～第 4 回懇話会での議論の中心となった 50 年間の投資と財源のあり方の検討に基づく長期の方向性や長期達成目標の考え方をご理解いただくことが不可欠と考えた。

そこで、これらの検討過程と検討結果を改めて「堺市上下水道事業未来像 2023-2072」として整理し、経営戦略の冊子及び概要版と併せて経営戦略の趣旨、内容等の理解を深めるうえで必要な資料として公表した。

経営戦略は中間年度の令和 8 年度に改定、期間終了の令和 12 年度に更新する予定である。今後の改定、更新の際には、改めて、この未来像で示す、長期の方向性に合致しているかを確認するといった原点の資料となるものである。

■ 3 ページ

資料 8 に戻り、その他の修正点についてご説明する。

1 点目は、KPI の算定根拠を追記したことについてである。

本編の各政策の中に表記している各施策の KPI についての算定根拠がわかりにくい。当該欄に算定根拠を併記すれば、解り易いのではないかといった趣旨のご意見をいただいた。

■ 4 ページ

ご意見を参考に、本編に記載のすべての KPI について、目標値の下段に算定根拠を併記した。視覚的にも見やすくなり、今後 PDCA マネジメントを実施する中でも、事業の進捗状況が、より分かりやすくお示しできるようになった。

■ 5 ページ

2 点目に、3 ページの「策定の趣旨」について修正した。

■ 6 ページ

第 6 回懇話会では、50 年先の長期達成目標を「50 年先の未来像」としていた。

ただ、先ほどご説明させていただいた様に、別途「未来像」をとりまとめたことから、改

めて未来像の位置づけについて整理した。

これまでの懇話会で、特にハード整備については、50年先のあるべき姿としての単に目標だけでなく、そこに至る取組方針や方向性についてもお示し、議論させていただいた。

従って、長期達成目標に方向性も併せたものを「未来像」として整理し、P.3のリード文及び位置づけを表す図を修正した。

■ 7 ページ

3点目に、8ページにおけるKGIの表記の変更についてご説明する。

■ 8 ページ

3つのゴール左側、安全・安心のKGIにおいて、当初下水道では「老朽管の保有量」をKGIとしていたが、これまで議論したように、下水道では老朽化した管のすべてに対応が必要となる訳ではないとの理解であれば、水道と同様に老朽管という表現を使うことは正しくないとのことご意見をいただいた。

ご指摘の通り、水道では、経年により老朽化した管路が更新対象となるが、下水道については経年だけではなく、状態監視による点検・調査に基づき、劣化の判断を行ったうえで、改築・修繕等の措置を行うこととしている。

従って、水道同様に老朽管と表現することは正しくなく混同を招くことから、KGIの対象を、調査の結果、クラックや破損等の損傷度合いから対策が必要な管きょとして「劣化管」に改める。また、この「劣化管」に対して、修繕・改築など適切に措置をすることを目標とする。

次に、右側、信頼・サービスのKGIについて、これまで「コールセンターの受電数」としていたが、電話の内容は多岐に渡ることから、KPIとKGIの相関関係が分かりにくい、とのことご意見をいただいた。

本KGIに寄与するKPIの一例として、政策04で設定した「すいりん」の登録率、広報・広聴の満足度などは、利用者サービスの向上や、上下水道局への信頼構築に寄与するものであるとともに、これらを達成することで、電話で問合せをしなくても、局の事業が理解できる、また、必要な情報を取得できる環境の整備につながるものと考えている。

そこで、KGIの名称を「利用者からの問合せ」に修正し、この達成度を「コールセンターへの問合せ件数」で計ることとする。

■ 9 ページ

4点目として、KPIの数値の示し方について修正した。

各施策の KPI の中で、現計画で既に取り組んでいる施策事業を引き継ぎ、新たに目標値を設定している物について、その初期値がリセットされ 0%スタートとなっているため一見すると新たに設定した目標値が現計画から下がっているように見えてしまう。表現方法を再度検討した方が良いのではないか、とのご意見をいただいた。

■10、11 ページ

ご指摘は、26 ページの「下水道管きょの計画的調査率」、及び 33 ページの「重点地区の浸水対策実施率」の部分で、これらはいずれも現計画の目標値を見直し、新たに 0%からスタートしているものである。

ご指摘の通り、現計画との関連性が見えにくかったことから、KPI の指標欄を 2 段書きにし、下段に過去からの取組を、上段に見直し後の新たな目標値を記載するといった修正を行い、関係性を見やすく改善した。

■12 ページ

次にハラスメント対策・ガバナンス強化の取組についてである。

一般的に企業でこのような戦略を策定する際には、コンプライアンスやガバナンスの取組み方針は重要なものとして記載すべき事項となっている。本戦略にも記載すべきではないか、とのご意見をいただいた。

■13 ページ

ご意見に基づき、新たに 45 ページ及び 63 ページにこれらに係る記載を追記した。

45 ページには、市全体の計画である「堺市職員ワーク・ライフ・バランス計画」における取組について、コラムとして記載した。本計画の中には、ハラスメントやメンタルヘルス対策等についても記載しており、上下水道局としても、この計画に基づき、職員がパフォーマンスを最大限発揮できる組織作りに取り組んでいく。

局内部の取組としては、63 ページに記載した。PDCA マネジメントによる管理機能の強化や、法令順守、内部統制の推進により、上下水道局としてのガバナンスの強化に取り組む。

ご指摘の通り、これらは、本経営戦略とも密接に関わる部分であり、組織運営上重要なものであることから追記した。

■資料 10 (44 ページ)

最後に、KPI の目標値の変更についてご説明する。資料 10、本編 44 ページをご覧ください。

時間外勤務総時間数の削減率についてである。こちらの 2030 年度目標値について、当初 15%以上としていたが、全市的な取組と整合させるため達成年度は同じく 2030 年度で目標値を 20%に修正したいと思う。

以上、第 6 回懇話会で頂戴した意見等による経営戦略の修正点についてご説明させていただいた。

構成員の意見・質疑応答

(北詰委員)

計画論からいうとこの期間の長さは超長期に相当すると思われる。こういうものは、目標像を定めなければ、うまく計画が作れないが、一方でその目標像のとおりにはならないといえる。目標像があるからこそ、毎年の所作が定まっていくものであり、逆に言うと日々の所作の情報から、もう一度その目標像というものが、正しいのかどうかについて、検討や見直しを行う、すなわち、その目標像自体も検討の対象であるという考えが、このような超長期のマネジメントにおいて必要になると思われる。

そういった意味で、今回設定した超長期の目標像の位置付けについて確認したいと思う。

(経営企画室長)

上下水道局の重要な課題として、上下水道局の持つ膨大な資産を、安心安全を担保しつつ、更新していくことが挙げられる。解消策としては、今まで議論させていただいたように、耐震化のレベル、あるいは、管路更新において法定耐用年数ではなく目標耐用年数というものを設定することとなる。

これにより、耐震化・更新については、法定耐用年数で変えるよりも遅くなることが懸念されるが、リスクについては、バックアップの機能や、優先順位を付けた更新により回避するよう、目標を立てた。

しかし、今後想定し得ない事象が起こると思われる。災害については計画上想定できていない部分もある。もちろん、大きな災害が起きた際は、その状況を踏まえて、二重化や耐震化を優先的に行うだけでいいのか、当然考えるべきことであり、目標の見直しを行う必要があると思われる。

新たに中期の計画を変えていく際には、その目標が達成できるかどうかについて、常に見直していきたいと考えている。

(北詰委員)

具体的なテーマに基づいて、一例にあげていただいたように、そういった考え方で、すべてのプランがマネジメントされていければと思う。

(2) パブリックコメントの結果と対応

(事業マネジメント担当課長) 資料9に沿って説明

経営戦略(案)に対するパブリックコメントにつきましては、堺市パブリックコメント制度要綱の規定に基づいて、昨年12月14日から、今年1月13日まで、1か月間、意見を募集した。

要綱の規定に基づく、「報道機関への情報提供」、あるいは「広報紙への掲載」や「ホームページでの公表」に加え、局のLINEアカウント、Twitterなどでも、広く周知した。

結果、意見件数としては1件、寄せられた。内容は「浸水対策」に関するもので、今後増加する豪雨災害に対する市の見解や事業の進め方、今後の継続性といったところが問われている。

この意見に対する市の考えとして、

近年の気候変動の影響による局地的大雨の増加と浸水被害リスクの高まり、及びこのことへの対応の必要性、といったところを、経営戦略案の中で課題として捉えている。

政策02の施策02の「浸水対策の推進」では、大雨による内水氾濫から市民の生命と財産を守るために、気候変動の影響を考慮した計画の見直しを行い、ハードとソフトの両面から浸水対策を推進することとしており、この内容に基づき事業を着実に推進していくものとしている。

このことから、市の考え方としては、経営戦略案に示す通りであり、意見を踏まえた修正は必要ないものとする。

具体的な、「意見要旨」と、市の「回答案」は、資料9に記載のとおりである。

説明は、以上である。

構成員の意見・質疑応答

(畑山委員)

100年を超える想定最大規模降雨となると、整備基準を超える降雨となる。そうになると事業戦略の中で重点区域における排水能力を高めるため、順次整備をやっていくことになるが、排水手段の多様化についても考えるべきではないかと思うが、既に何か対策はあるか。

(事業マネジメント担当課長)

ハードとソフトがあり、ハードとしては、時間降雨 50mm の施設整備を行っていくことと、きめ細かな対策も個別に対応していく。ソフト対策としては、浸水想定区域図の公表や、住民の要請に基づいた土嚢の事前配布や水中ポンプの貸与などの対応を行っている。

(畑山委員)

ポンプの貸与などはその場をしのぐための手段である。今後は、このような一時的にしのぐための手段も強化していく必要があるのではないかと思う。

(北詰委員)

パブリックコメントは、市民の皆様からの反応が多ければいいか、少なければいいか、という問題がある。パブリックコメントで1番大事なことは市民と皆様方のコミュニケーションの役割を担っているところである。多くのパブリックコメントをいただけるような工夫といったものが、今後どのように考えられているのか。また、市民とのコミュニケーションにより、皆様の理解を十分に得たという意味で、経営戦略の完成度が高まるものと思われる。

例えば、パブリックコメントのチャンネルを広げていくとか、多くの方々に内容についての議論、あるいは検討いただくような工夫について伺いたい。

(経営戦略担当課長)

パブリックコメント制度は、市の基準が要綱で決まっており、一定の市のルールに沿ったような媒体で周知させていただいている。市のルールに沿った方法として、ホームページや区役所の市政情報センター、図書館での周知を行った。加えて、局独自では、Twitter や LINE の活用や業界誌の方にも取材していただいた。今回パブリックコメントは1件であるが、計画ができた後の本計画の周知については、ホームページや市民講座など様々な場面で周知していくような形で考えている。

(北詰委員)

パブリックコメントに限らず広くいろんな場面でいろんなチャンスを使って、計画を作る段階はもとより、計画策定後も市民とのコミュニケーションの中でこの計画を使って実際に皆さんが所作をして、充実させていくということであり、ぜひそのようにしていただければと思う。

(上下水道事業管理者)

パブリックコメントは1件であったが、議会に対しても説明し浸水対策の件について質問を頂いている。我々としては、皆様に経営自体が見える化しないと意見をもらえないという思いで取り組んできた。今回、今後50年間とそのうち8年間でどうしていくのか、特に、安全安心はもとより料金が今後どうなるのかを示させていただいた。水道については、現行ビジョンにおいて令和7年度まで現行の料金体系を維持するとなっているが、今回の経営戦略では、令和12年度まで維持できることになり、ビジョンでの経営改革があつてこそ5年の延長ができた。また、長期的な考え方を示すことで、今後、料金の適正な水準を検討する必要があるということをお知らせすることができた。引き続き、この経営戦略の見える化をしていくことで、我々の経営に対する信頼度を高めていきたいと思う。

(3) 堺市上下水道事業経営戦略 2023-2030 (案)

(経営戦略担当課長) 資料10に沿って説明

■49、50 ページ

堺市上下水道事業経営戦略を成案にするにあたり、最後に、令和5年度予算案を収支見通しに反映したので、ご説明する(水道事業は49ページ、下水道事業は50ページ)。

第6回からの主な変更点は、2点ある。①収支見通しの前提条件のうち「企業債借入利率」を修正したことと②R5年度予算案を反映したことである。

①企業債借入利率の見通しについては、国債金利の上昇を踏まえ、計画期間前半(R5年度～R8年度)の金利を、0.9%からR4年12月実績値である1.2%に補正した。今後、金利の大きな変動があった場合には経営戦略の中間改定や、単年度実施計画策定の際に、随時見直しをしていく。

②令和5年度予算の反映について、委託料等は、入札による落札差金を考慮する前の金額で予算を組むので、予算では、第6回懇話会にお示しした計画値より、少し利益が減少する。併せて、物価高騰による委託料の増についても予算に反映している。純利益は決算段階では回復するので、令和5年度予算の反映によって、長期的な傾向は大きく変わらない。

水道事業会計では水需要減少により2026年度(令和8年度)から純損失の発生が見込まれるが、これまでの累積利益により、計画期間内は現行の水道料金水準を維持する。

下水道事業会計では、計画期間内の純損益と累積資金の黒字を維持できる見通しであることから、現行の下水道使用料水準を維持する。

よって、これを以て、経営戦略の収支見通しを確定させて頂きたいと考える。

構成員の意見・質疑応答

(北詰委員)

経営戦略を考えるタイミングと、予算・決算がある程度確定するタイミングがコントロールできるものなのか。予算・決算の出るタイミングは、毎年度変わらない。こういった戦略を立てたり、毎年のマネジメントをしたりする取り組みと、どのようにタイミングを合わせるのか。

(上下水道事業管理者)

本市においては、適正な予算案を反映した収支見通しとした経営戦略にしたいという思いがあり、ギリギリまでの状況を織り込んだ。特に、国際情勢による物価上昇や電力高騰などの変動をできる限り戦略に反映し、より理解して頂ける形にしたものとなった。一方、他市では、計画値と予算は別として打ち出していくこともある。その場合、近々の課題等が反映されず計画値と予算がかけ離れた内容となってしまうことで説明が必要となる。

(北詰委員)

何が正解ということもない。堺市の考え方をしっかりと持って、それを前提として認識し、進めていくことが大事だと思った。

(経営戦略担当課長)

中期計画である、経営戦略の最終版については、管理者からお答えした通り、令和5年度予算を反映した形で成案になっている。そして、毎年度の予算・決算と計画のマネジメントの整合性については、経営戦略の62ページの図中に単年度計画策定のPDCAマネジメントサイクルをお示ししており、これは予算・決算とリンクさせている。毎年、行政では夏頃から予算編成をし、2月議会で予算が成案になる。その予算編成の段階で、下の方の図にあるように、次年度計画を策定していく。まさに今、令和5年度の単年度計画を作っているところである。

また、8月議会で決算や実績が公表されることとなる。事業の実績値についても、議会等に合わせて報告している。

上下水道局では、外部評価の懇話会を6月、7月に開催し、そこでも事業実績や決算結果についてご評価いただいている。

以上補足する。

(佐藤委員)

堺市上下水道局のスピード感、機動力を感じている。数字を内部で持つ自治体はあるが、計画にまで反映させ、なおかつ公開の場で、資料として発表できるまで内容をクリアにされていることはすごいこと。それだけの意識をもち、数字の根拠を積み上げられているため、万が一、数字のずれ等が発生しても、説明責任を果たせることから、見える化が進んでいると思っている。このスピード感を毎度毎度やるのは相当ハードだが、上下水道局の中ではそれを徹底してクリアにしていくことが進められているのだと思う。それだけ誠実にされている姿勢が、市民や利用者の信頼に繋がると思った。

(4) 全体を通した意見等

(欽田委員)

長い間、ビジョンの策定懇話会に参加させていただいたことに感謝する。リモート開催では、どなたが発言しているか見えにくい状況があったが、対面の開催では、多くの方が発言され、特に若い中堅の方が中心となって計画のベースを作り上げていると感じた。ビジョンというのは、現在の管理職ではなく、計画期間の終盤に、中堅の方が組織で中心的な存在となる時に、どのような状態になっているかを描くものである。若手、中堅の方が中心になって将来像を描かれたことを高く評価したい。

一方で、2年間の策定期間の中でも物価の変動、労務費の高騰など非常に外的な変動が読めない、難しい時期の策定であり、今後、現状の計画を維持していくのも難しいと考える。計画期間中には、料金改定なども検討していくとのことだが、策定した方針はブレずに、可能な限り、現計画をそのまま進められるように努力していただきたい。

(坂本委員)

私も第1回から長く参加させていただき、感謝を申し上げたい。個人としても非常に勉強になり、興味を持って参加させていただいた。私からは2点申し上げたい。1点目は、ICT・DX推進についてであるが、本懇話会でDXの詳細な議論は不要かと思われるが、コスト削減や安心・安全にもつながる取組であると思われる。例えば、漏水があったときに即座に発見できるとか、早期に市民の方へ情報発信できるなどが含まれる。また、パブリックコメントでは、どうしても積極的な方しか参加できない、意見の機会が少ないなど課題がある中で、SNSなどの市民の方の声を集約し、逆に発信するなどの工夫もしていただきたい。

2つ目に、今回、良い経営戦略ができたと思うが、いかに市民の方に理解してもらうかが重要になる。すべてを理解するのは困難であるが、特に「自助」という点において、市民自らが平時から何ができるかについて考える機会が必要であり、上下水道局にも助けていただきながら、市民に理解してもらうことが重要であると感じた。

(佐藤委員)

未来像を作るときの現状が、他の自治体と比べると高い段階にあると思われる。これは、過去の努力の上に成り立っていて、不断の努力を続けてきた成果だと感じている。このような取組がさらに見える形となった今回の経営戦略は、高く評価したいし、他の事業体にも刺激になると思われる。策定作業にあたっては、職員一丸となって取り組まれたのだとお見受けするが、これらの経過が市民の方には見えにくいというのも事実であり、内容はよく分からないが、縁の下で働いている人といった印象だと思われる。

何かあった時に調べてみると、この経営戦略をもとに取組を把握できるものになった点がよい点であると思われる。ホームページにおいても、様々な取組を行っていることが見て取れる。

しかし、一般の方が上下水道局のサイトを日々チェックしているわけではない。今回の寒波に対する対策など、調べてみると便利な情報が掲載されているため、このような小さな積み重ねによって形成されるものかと思われる。今は「賽の河原の石積」であっても、この蓄積が必ず実を結ぶため、局内においても新規採用者や転入者に対しても意識を形成していただき、それに対してベテラン職員の方が汲み上げ、話あえる環境を整備していただきたい。

(篠藤委員)

委員として参画させていただき、感謝を申し上げたい。未来像の策定の趣旨にもあるとおり、上下水道事業は装置産業であるので、長期の視点をもちあるべき方向へ向かうことを前提として、中期的な計画を作るものであると認識している。今回も50年間という長期の事業の方向性、達成目標を「未来像」として位置付けられ、それを踏まえた8年間の経営戦略を策定されている。

目標像はこの50年間、必ず計画どおりなるとは限らないので、適宜見直し、変化していくものという前提がありながらも、現状で想定しうる将来のあるべき姿が明らかになったため、経営戦略も分かりやすく、実効性が高いものになったと感じている。最近では、過去の経験からは想定できない甚大な自然災害が生じ、環境も大きく変化している。こういった中で、長期のビジョンを示すことは難しい作業であったと思われるが、現状の分析に基づいた長期的な課題を幅広く抽出していただき、未来像に織り込み、対応をしっかりと検討していただいたものと感じている。

このような充実した計画が完成したため、新年度からは実行に移していただき、設定した3つのゴールに向かって一丸となって取り組んでいただきたい。

(田中委員)

普段はガス事業に携わっており、異なる分野であるが非常に興味をもって懇話会に参加させていただいた。第6回懇話会でも色々な意見がでていたが、各委員からのコメントを着実に計画に反映されていることに、この懇話会の取組意義を感じており、心から敬意を表したい。これからも同じく都市のインフラに携わるものとして、事業横断的に、また、事業の枠を超えた連携をさせていただきたい。

最後に、素晴らしい計画が完成したが、これを市民に更に周知する方法として、堺市の防災事業でゴルゴ 13 を取り上げるなど、市民目線にブレイクダウンすることも検討してみている。これにより、これまで関心がなかった方の目にも触れ、非常に身近なものになると思われるため、検討していただきたい。

(畑山委員)

コロナ禍での開催となり、予期しないパンデミックの中、最後は現地に集って迎えられたのは良かった。危機の対応は、パンデミックも含めて、これまでに想像しなかった災害もあるが、そういったものへの対応がうまくいくと、社会や市民からの信頼も厚くなる。今回 8 年の計画に加え未来ビジョンという 50 年先に踏み込んだ話をまとめていただき、どのように立ち向かうのか、姿勢を示していただいたと思っている。

先週、阪神淡路大震災から 28 年を迎え、当時の映像が多く公開され、記憶を新たにされたと思う。当時からインフラ復旧することが社会復興のブーストになると言われている。その後の災害でも、水道が出ると皆さん家に帰っていく。浸水でも排水がうまくいくと元の生活を取り戻しやすくなる。そういった意味では、想定しなかったような災害にも対応力を磨いていただき、長い計画である未来ビジョンを実行できるように進めていただければと思う。

(北詰委員)

懇話会を進めるにあたり、委員の皆様にご協力をいただき、感謝を申し上げる。皆様のご協力のおかげで、円滑に会議を進行することができた。

出未管理者をはじめ、上下水道局の皆さんには精力的にご対応いただいた。座長より委員を代表して御礼を申し上げる。

私からは 2 点。1 点目は、上下水道局ということで、全国的にもそれほどあるわけではないが、上水・下水が一緒になって、いろいろなことを考えていく。これは非常にすばらしいことと思っている。50 年という長さを考えると、市民が水とどう向き合うか、価値観ベースで変わっていくことがあり得るのではないかと。土木では、河川災害での対応として、高い堤防によって市民と水との距離が離れてしまい、思いの変化を経験してきた。市民が水とどう向き合うか。蛇口をひねれば水が出る。雨が降ったら道路に水が溢れず流れていく。安全に過ごせることが常識となっていた社会から、場合によっては、市民自身がアクションを起こさないと対応できない時代がやってくるかもしれない。そのような一大転換が待ち構えているかもしれない。上下水道局が共に手を携えながら考え、経営戦略により事業をやっていくことが、市民とのリスクの向き合い方に一番答えに近いところにいると思う。抽象的になり恐縮だが、そういった気構えでこれからもやっていただきたい。

2 点目。計画を作って、そこからスタートするので安心しないでほしい。せっかく作った戦略をきっちりと進めていただきたい。委員の皆さんもそう思われていると思うので、改めて申し上げて、最後の言葉とさせていただきます。

3 閉会

(上下水道事業管理者)

北詰座長をはじめ、委員の皆様には、今回の経営戦略策定にあたりまして、多大なご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。コロナ禍において、昨年度より7回にわたって懇話会を開催しまして、委員の皆様からの貴重なご意見、激励をいただき、今回、ようやく最終案をお示しすることができました。私としては、市民の方への見える化もありますが、一番大事なのは、我々上下水道職員がしっかりと中期・長期の目標をもって一生懸命に仕事をする。「Vision & Work Hard」と言っていますが、そこが大事であり、そのための経営戦略と思っています。

今回の経営戦略の内容の検討から、冊子の構成・体裁に至るまで、すべて職員自らの手で作成したものであり、私としましては、若い職員を含めて喧々諤々と意見を交わし今に至っており、この成果について自分自身も大変誇らしく思っております。今後の長期的な事業と経営安定に向けた方針を、次世代に引き継ぐことができたと考えております。

委員の皆様からは、経営戦略を着実に実行していくことが求められていると思います。しかし、昨今の燃料や物価の高騰、新型コロナによる生活様式の変容、ICTの急速な進化などを見ると、この計画期間中においても、同様に、突発的な環境変化や、臨機応変な判断が求められるものと想定しています。堺は、「ものの始まりなんでも堺」と謳われ、常に新しいことにチャレンジしてきた「イノベーティブな都市」です。社会情勢などの変化に対しても、「自らも変化を恐れず挑戦・進化」することで、引き続き安全・安心のライフラインを守り続けてまいりたいと考えております。

さらに、令和5年度からは、経営戦略の推進体制をさらに強化し、「どのような事業にどれくらいの費用をかけ、どこまで事業が進捗したか」という成果を明確にお示ししたいと思います。これにより、市民のみなさんに、上下水道の経営が大変厳しい環境のなかでも、安定して維持されていることをご理解いただけるよう努めてまいります。

どのような計画も、どのようなマネジメントサイクルも、取り組むのは、「人」です。立ち止まらず、自ら考え、「情熱」をもって取り組む人材を育てていくことが不可欠です。ようやく、『堺市Team上下水道』として育ってきたと思っています。職員を育て、「組織」の成長につなげていきたいと思っています。上下水道局の職員は「挑戦する水のプロフェッショナル」として、未来に向かって取り組んでまいります。

本日で、懇話会は終了となりますが、今後とも本市上下水道事業の運営について、委員の皆様からご助言をいただければ幸いです。最後になりましたが、改めまして、委員の皆様のご協力に、重ねてお礼を申し上げて、私の挨拶とさせていただきます。

本当にありがとうございました。