

令和 3 年度
第 1 回松江市上下水道事業
経営計画推進委員会

議 事 内 容
(概 要)

令和 3 年度第 1 回松江市上下水道事業経営計画推進委員会

1. 日時：令和 3 年 5 月 29 日（土） 14：00～16：00

2. 場所：松江市上下水道局 大会議室

3. 出席者

（1）出席委員 水谷文俊委員長、宮脇和秀副委員長、安部寿鶴子委員、

伊藤京子委員、清水洋子委員、前田幸二委員

（2）欠席委員 磯部美津子副委員長、玉野井晃委員、宇野和男委員

（3）事務局 川原良一上下水道局長、吉岡秀樹上下水道部長、

中倉隆上下水道部技監、中西誠総務課長、古藤啓一上下水道部調整官

4. 議 事

（1）第 1 次松江市上下水道事業経営計画の進行管理について

（2）松江市上下水道局技術職員育成計画について

◇委員会の内容（概要）

議題

（1）第 1 次松江市上下水道事業経営計画の進行管理について及び

（2）松江市上下水道局技術職員育成計画について説明。

○水谷委員長

ただいま 2 つの議事に関して事務局から説明がありましたので、委員の皆様からご意見・ご質問等をお受けしたいと思えます。どなたからでも結構ですので、ご発言をいただきたいと思います。いかがでしょうか。

はい、宮脇委員お願いいたします。

○宮脇副委員長

以前にも採用の件での議題がありましたが、今、民間企業もそうですが、適正な人材を採るのは難しい状況です。以前は「松江市役所の職員としてリクルーティングしたほうが人を集めやすい。上下水道局としての採用はなかなか難しい」という話でしたが、最終的にはどちらの方向で固めていけますか。

○川原上下水道局長

それでは、お答えを申し上げます。

技術職員育成計画の4ページをご覧ください。ここで独自の職員採用の廃止をしたことを記載しています。この考え方として2番目のイ、職場の活性化と適正配置です。

先ほど宮脇副委員長が言われたように、やはり1回の面接やペーパーテストでは、なかなか分からないということがあります。それと同時に、職務目標というものもありますが、本人の自己実現というか、可能性を広げていかないといけないということからも、独自採用試験については、これも1つの考え方として踏まえて、29年度実施試験から廃止しました。

今後はこの計画により、市の本庁の採用試験で一本化をして行きたいと思います。

○宮脇副委員長

その場合、技術職と一般職があるわけですが、先日、経団連のテレビ会議を中国地方の14名くらいで行いましたが、どうして日本のDXが遅れているかというのをプレゼンするのが私の役目でした。このテーマには色々な問題がありまして、1つは各組織のトップや経営者がITの基本的な概念理解ができていない。2つ目は、組織の中に専門のエンジニア、技術者が少ない。ということです。また、ただ技術者がいても、やはりそれを束ねるチームリーダーがいなければいけないのです。

やはり私はローテーションでただ一般職を回すのではなく、その中で水道が好きだという人は、「俺は松江市の水道マンだ」みたいな、そのようなものをつくらなければいけないと思います。特に技術面においても、例えばこれからは水道管の中も水中ドローンのようなもので見ていくようになったり、技術的にも革新があるわけで、専門職をつくらなければいけないし、そのために待遇が少し良いだとか、相当前向きな施策をやっていないと、人材の育成は難しい。

もう1つこの国が抱えている大きな問題がありまして、これ

は採用、あるいは入社後 3 年未満に 42%が辞めてしまっているということです。昔と違い定着をさせるということはかなり難しいです。人事と育成というのは大きな問題で、ヒト・モノ・カネをかけないと、プランどおりにはいかないと思いますが、その辺りはどうお考えでしょうか。

○川原上下水道局長

ありがとうございます。

まず、専門職化の部分も必要で、そうしないと事業的にどうかというお話だと思います。私どもの中で色々な議論をし、過去の弊害を反省して、そうならないようにということもよく議論をしました。どうしても「水道一家」という言葉の中で、組織の中で徒弟制度的なものが非常に強く、「親分・子分」、「弟子・師匠」では、具体的に技術がどういうものなのかということがよく分からないので、その辺りはむしろ弊害が重いのではないかと考えたところです。

客観的に見た場合にも、水道事業の付加価値というものは大きくないと思います。先ほどの宮脇副委員長からの DX についてのお話ですが、私どもも遠隔監視で 30 年度にインフラメンテナンス大賞を取らせていただいております、今、下水道もそこへ取り組んでいます。「水道一家」の理論というものは、そのような少し拡張した技術の話ではないと思います。水道事業は付加価値が端的に言って低い。収益率も低い。では、それをどうやって上げていくかということの中で、周辺の技術、DX ということが求められているのではないかと考えています。

そうすると、水道固有の中にずっと埋没していたのでは、技術力が向上しないのではないかとということを基本的には考えているところです。

逆に下水道のほうは、端的に言うとても非常にこの間軽視をされており、「我々は水道で、下水道は関係ない」という認識が職員の中に一部あるわけです。ただ、付加価値とか技術の面でい

うと、むしろ下水道のほうが水道よりもかなり難しいわけであり、そこも含めて、少し広い経験をさせる中で、傍目八目といえますか、そういった視点ももちながら職員を育成する必要があるのではないかと考えています。

それから、定着率についてですが、これもなかなか難しいというお話で、適正配置ということを見ると、どうしてもとりわけ水道、技術の範囲、あるいは職場の範囲というのが狭いわけで、その範囲の中で仮に合わなかったどうするのかとか、あるいは本人が難しいなど、そういう話になると、本体も含めた広い技術範囲の中で配置換えを行いながら、一定期間が経ったらまたこちらへ戻ってくるということも含めて行っていく柔軟配置が望ましいと考えています。

○宮脇副委員長

水というのは原理原則インフラなので、これが安全できちんと供給され続けることに価値があるわけです。したがって地味な事業なのです。ここで政府が言っているような効率さとか生産性というのは求めようがないのです。むしろ税金投入すべきなのです。その辺りというのは市民もよく分かっていないのです。

人が定着していくには、やはり自分が多くの人から期待されているというということが生きがいになるわけです。

ですから、市民が当たり前のように思っているけれども感謝しているわけですから、もっとそういった面で効果的な宣伝・広報活動を採用して、「これだけの市民の感謝をもらっている」と、それが定着に結び付くのです。

その辺りの全体的なマネジメントを継投してやっていくには、やはりベテランの人が色々関われば良く、技術でずっとやる人は全員が回す必要もないし、そういうきちんとしたビジョンなり組織が求められています。今、DXで効率化ばかり言われていますが、きちんとした経営方針を決めていかないと、イ

ンフラの部分ではそんなに簡単に効率化や生産性を求めるべきものではないと私は個人的に思っています。

○川原上下水道局長

誠におっしゃるとおりだと思っております。

効率化やその極端なものが民営化ではないかと思うわけで、私はこの計画書、あるいは基本の計画、これも含めて公営を堅持して、ただし、可能な効率化を図るための一定の事業の広域化とか、あるいは重点化というものは必要になると思うわけです。

そこが失われると民営化が前提になる。その前段として権限を民間に委ねる第三者委託、あるいはそこから進めた PFI、さらに 30 年の水道法改正によるコンセッション方式、基本的にはこういったことを進めていくということは、最終的に受益者である市民のみなさんにとって、これが利益になるのか。恐らくは逆の方向になるだろうという考え方を持っています。

そういう意味では宮脇副委員長のお話と基本的に同じ理解・認識であると思っています。

また、お話がございましたように基本的なものの考え方と現実の人事の取り扱いというものは、異なる面も確かにあります。いわゆる専門といいますか、スペシャリストとゼネラリスト、そういったものの考え方もあるわけで。ただ、現状においては、とにかくスペシャリストなんだと。ですから、採用から辞めるまでずっと水道なんだと、そこに下水道というものは極めて希薄な面があるわけで、その考え方でずっとやっていると、少し方向が難しいことになっていくのではないかということもあり、この育成計画で告示しているように、きちんと守るべき固有技術はきちんと引き継ぎながら、同時に職員のそれ以外の育成というものを進めながら、一番大事なインフラというものを維持していく。それは上下水道に限らず、松江市そのものの一番必要な部分ですので、そこはきちんと保持してい

たいと思います。

○宮脇副委員長

最初に上下水道を統合するときから、事業経営をコツコツと行う事務系の組織と、インフラ設備し維持管理を進めていく技術系の組織、また水道、下水道その2つを統合するときに、人的な価値観の相違が一番組織上難しいということを申し上げたのですが、その辺りはクリアになったのですね。

○川原上下水道局長

はい。

○宮脇副委員長

すばらしい。私は以上です。

○水谷委員長

宮脇委員、ありがとうございました。

それでは、委員の皆様の方からご意見・ご質問がございましたらお願いいたします。いかがでしょう。

はい、伊藤委員お願いします。

○伊藤委員

縁の水ですが、今年度もモンドセレクション受賞され大変おめでとうございます。おいしくいただいています。

先ほど説明をいただいた中で、安心安全を守る地域防災力の向上というところで、頻発する震災や今コロナ禍のなかで、私達も避難所のことや、色々なことを「どうなるだろうか。どうだろうか」と心配している中で、防災拠点施設への管路耐震化で、病院など18施設の追加の前倒しをして進めているということで、大変タイムリーに対応されており良いなと説明を聞かせていただきました。

28 ページの2) コミュニケーションによるお客様サービスの向上の項目のアンケート評価で、「大体満足」、「満足」、「普通」と、かなりの数字がみなさん満足というように表れています。

29 ページのところで、水道料金が低いというのは、以前から言われていますが、電気はスイッチを押せば電気がつく、蛇口をひねれば水が出ると、当たり前のように思っています。今色々な災害が全国で起こっていますが、そうではないということも認識しつつも、値上げがあると大変だということに市民は思われるということがこの数字に出ていると思います。

また、今後、力を入れて取り組むべきことのなかで、施設管理の徹底や、施設の更新耐震化の数字が昨年度よりも上がっていることから、自分たちの命を守る水がいつでも提供できるように事業が進められているという市民の認識が深まっていると感じました。

それから、私たちが備えるべきことで、ハザードマップの避難場所や危険個所を確認することや、凍結に備えた保温対策など、そういったことも私たちが常に考えていなければいけない。松江市のあらゆる広報媒体を使って、凍結に備えた保温対策などを繰り返し情報提供いただいています。天気予報で凍結になるという状況が伝えられるその前に、「上下水道局からお知らせです」というお知らせをいただいて、誰もが慌てて保温対策をしたりしますが、それでもそういう情報をいただくことが、漏水を防ぐことに直結するので、その情報はありがたく聞いています。

それから、知りたい情報のところで、施設管路耐震化の災害対策と、実際の災害が起きたときの情報、それから断水に関する情報など、事前にまたタイムリーにあらゆる媒体を使っての情報提供していただいております。私たちもしっかりと災害に備えたり、日々の生活に備えたりしなければいけないと感じています。

現在、災害やコロナ対応というような今までなかったことがたくさん出てくる昨今ですので、今後もしっかりと対応していただきますようお願いいたします。

○川原上下水道局長

意見を賜りましてありがとうございます。

28 ページに簡易アンケートによる評点が出ていますが、伊藤委員からこれに関わるお話もいただきました。

30 年度に現在の計画をつくるまでは、私どもが内部評価を行いその結果を推進委員会の皆様にお示し、そこで委員の皆様からご意見なり、評点の修正ということも含めてお願いし、最終的に「こういう評価です」という流れでした。

当時、例えば水道事業全体であれば 4.5 という評価とか、下水道事業も 4 ぐらいの評価があり、非常に高評価になってしまい現実的な話ではないということから見直し、評価のやり方を変更しました。

毎年毎年 5 千人ぐらいの市民の皆様の意見を伺おうということになると、費用も手間もかかるので、8 万の 100 分の 1 の 800 でかなり反映しているだろうと。

30 年度にこれを行ったときに目標を 3.5 にしていましたが評価は 2.95 だったので、職員も少しがっかりしたわけですが、そうではなくて、これが普通だろうと。その中で着実に少しずつ少しずつ評点が上がるように、どれだけの広報を行って、どういう理解を得ていて、そこで率直に言われたことを受けた改善をどうしていくかというところを積み上げていかないと、評価は上げっていかないということを全体の理解として思っています。

29 ページのアンケート結果のなかで、料金が高いというところが非常に割合が多い。構造的な問題というのはあるので、そこはご理解をいただいていくようなことを進めていかなければならないと思っています。数量的な問題とか、他社の比較がありますが、やはり信頼という部分があって、安心安全・防災対策、まさにさきほどいわれたとおりだと思っています。その趣旨で昨年度防災計画をつくったわけですから、評価の数字

だけではなく、防災以外にも別の切り口で何があるかということも考えて信頼できる事業だというところがなければいけない。それは一緒になって取り組んでいただきたいということで進めていくことが、少し遠回りのように見えますが、ご理解をいただく近道ではないのかなと思っています。

大変貴重なご意見をいただき、ありがとうございました。

○水谷委員長

どうもありがとうございました。

ほかに委員の方、ご質問やご意見がございましたらお願いします。

はい、安部委員お願いします。

○安部委員

アンケートで料金が高いというお話がありましたが、先般、新聞か何かで見たのですが、社会的に見て、今、人口がどんどん減っている。でも、管路老朽化は進んでいる。全国的に見て、ある地域によっては、水道料金が今後4倍にまで増えるだろうということが記載されていました。

料金の問題は松江市だけの問題ではなく、社会情勢上そういう傾向にあるということをみなさんに理解していただくということは必要ではないかなと思いました。

そのような中で、松江市は独自に企業に対して、このコロナの影響の中で減免という措置をされました。これは業種関係なく、収入や規模も関係なく、すべての企業に対して減免をされたということは、私は非常に評価される内容ではないかと思います。もっとこういうことはアピールをされても本当に良いのではないかと考えています。

資料の中で1つ、私が少し分からなかったのは、経営計画の2ページの下水で、元年度の人件費から2年度の計画値、コロナの関係で見直され、人件費を少しアップさせようというところで計画されたのではと思いますが、見込みではまた元に戻っ

ているというところの理由があれば教えていただきたい。

最後に技術職員の研修についてですが、確かに技術の習得というのは大変なものだと思います。計画の中では主に1年目、2年目、3年目、いわゆる採用されてから初期の段階のことがかなり詳しく書かれていると思いました。

経験を増やせば増やすほど独自の観念が刺さってきて、そのあたりの下の者に教える指導の仕方、教える技術が問題になってくる部分ではないかと思います。

中堅職員の研修というものがかなり大事な部分ではないかと思いますのでその辺りのところもできるだけ力を入れてやっていただきたいという要望です。以上です。

○水谷委員長

ありがとうございます。

事務局のほう、お願いいたします。

○川原上下水道局長

下水道・水道の人件費の動きにつきましては、担当からお答えします。

職員の育成の問題については、基本的にこの計画の考え方として、最初の3年間というものを重点期間にして、習得・習熟、あるいはそこからの改善ということを3年というものをベースにしたいと。

ただ、これは個人差や色々なことがありますので、その幅を見て配置の期間は裕度があって5年間という考え方にしています。

そして、基本はOJTになりますので、OJTの指導者のいわゆるコーチングとかティーチング、あるいはリーダーシップ、フォロワーシップというものを職員にどうやって理解させていくか、あるいは、具体的な指導方法については、OJTの指導者研修というものを行っていこうということと、階層別研修について、処遇や経験年数に応じた内容の研修を行っていくとい

うことです。その中には当然、育成指導、危機管理、あるいは職員メンタル等々も含めたケアも含め、階層別の研修というものできちんとやっていきたいと考えています。

従来少しそこの辺りで弱くて、松江市の独自研修部分は上下水道局は別の団体だということで切り離されていましたので、松江市の研修というものもきちんと受講しながら、人事管理、労務管理そのものを市と一体化して行っていきたいと思っています。

やはり従前、技術の継承や、あるいは長期の育成というものの考え方があったのですが、具体の計画がはっきりと答えがなく、言ってみれば「背中を見て育て」とか、あるいは「人の言うとおりにやっていけば、それで技術は上がる」とか、そういったところの色彩というものがやはり拭えなかったのではないかと考えています。

私どもは初めてこのような職員を育成していくということでの体系的なものの考え方を持ったわけで、具体的には毎年度毎年度の現実の研修計画を定める中で研修を実施し、検証しということで改善をすぐに行っていきたいと思っています。

中堅職員の指導育成についても、この考え方でまいりたいと思っています。ありがとうございます。

○中西総務課長

総務課長の中西でございます。

令和2年度の下水道の人件費の計画値、決算見込値ですが、詳しい分析については改めてお答えしますが、平成31年度、令和元年度から業務部、工務部の人員の配置において技術系職員の重点化といった方向転換による配置の見直しを行っていますが、基本的に総枠の中で、下水道会計の人員は一定で推移していますので、この計画値は、標準単価、基準値と人数で計算しており、実際の人件費というところの部分での差になっているのではないかと思います。

はい、分かりました。

○安部委員

ありがとうございました。

○水谷委員長

それでは、ほかの委員の皆様、何かご質問やご意見ございますか。

はい、前田委員お願いいたします。

○前田委員

旧簡易水道を統合したわけですが、統合された旧簡水の跡地の活用の問題について、その跡地はどうなっているのか。

どうしても周辺部ですので、交通の便も悪いし立地条件があまり良くないので、なかなか処分が難しいなと思っています。

一方で、そういった遊休地をそのまま放置しておく子どもたちが遊んでしまったりして危険が伴います。

その遊休地をどう活用していくか、あるいは管理をどうやっていくか、これも考えていかなければならないと思います。

松江市の場合、旧簡水の跡地の利用は今どうなっていますか。売却とかはできているのですか。

○事務局 中倉技監

まず、旧簡水施設の遊休地ですが、上水道と統合するまでに統廃合をして、その施設自身がもう休止中とか廃止したものに関して、市長部局で施設を管理しています。

統合時に簡水から上下水道局に引き継いで、使用している施設で廃止をした施設は、山の中に多くあり、売却して売れるというようなものはありません。施設を全部取って更地にして売れるかという、その整備をする費用のほうが高いというような形になりますので、地元の方々に迷惑にならないように管理しているというのが現状です。

なかなかこの問題は難しいですね。

○前田委員

条件が良ければ売れるのですけれども。利用価値があまり見込めないところなので、資産というより負債のような感じ。何かその辺りがもったいないと言えども、一方で管理の経費もかかるので、もちろん簡水を統合するということは非常に良いことなのですが、やはり副作用的なものもあるので、なかなかこれは難しい問題ですね。

ほかにございますでしょうか。いかがでしょう。

○水谷委員長

清水委員、何かございますか。感想でも結構ですけれども、いかがでしょう。

○清水委員

この縁の水が大好きで、スーパーで見かけるとよく買います。もう少しスーパーなどでキャンペーンをされたらいかがでしょうか。ペットボトルの水をよく買うのですが、一般企業のものは特価があったりして買うのですが、そういったキャンペーンをしてもっと PR してはいかがでしょう。

○川原上下水道局長

いただいたご意見を踏まえて色々考えていきたいと思えます。この縁の水ですが、最高金賞を4回連続で受賞することができました。記念ボトルとして千本ダムの耐震補強工事や、アマビエのボトルというものもつくりました。

そういったなかで、なるべく人目を引いて購入いただくようなことも考えたいと思います。

昨年、防災計画をつくった際に、市内全所帯に防災パンフレットをお配りするのに併せて、防災備蓄用の申仕込みの用紙もお配りしました。お買い求めの場合は、送料は上下水道局が負担しますということで、たくさんの申し込みをいただきました。

いただきましたご意見も踏まえながら、少し色々なことの工夫をしていきたいと思えます。ありがとうございました。

○水谷委員長

ありがとうございました。

ほかにかがでしょうか。何か言い忘れている点がございましたらお願いします。よろしいでしょうか。

……………質問・意見なし……………

それでは、特にないようですので、本日の議事に関しては以上になります。

なお、この委員会が終了したあとでも、何か追加のご質問、あるいは追加のご意見がございましたら事務局のほうまで連絡をいただければと思います。

本日いただいた貴重なご意見、ご質問等は、水道事業の運営に活かせるような形で進めていきたいと思いますので、事務局のほう、よろしく願いいたします。

それでは、次回の令和3年度第2回の推進委員会につきましては、現在のところ11月、または12月ごろの開催を予定しています。事務局のほうから後日日程調整していただく予定ですので、よろしく願いいたします。日程が決まりましたら、事務局のほうから委員の皆様方のほうにご連絡がいくと思いますので、お願いいたします。

それでは、以上をもちまして令和3年度第1回の松江市上下水道事業経営計画推進委員会を終了したいと思います。

○川原上下水道局長

ありがとうございました。水谷委員長様にはリモートという大変に困難な環境下ではございましたが、円滑に議事をご進行賜りましたこと、心から厚く御礼を申し上げたいと思います。誠にありがとうございました。

また、委員の皆様にも、先ほど来から大変に貴重な、非常に真を穿ったご質疑、ご助言というものを多数頂戴いたしましたので、私どもも本日のご意見というものを踏まえさせていただきまして、この計画というものを最終的に整理させていただ

き、6月の市議会も含めまして対応してまいりたいと思うところでございます。

本日は誠にありがとうございました。重ねて厚く御礼を申し上げる次第でございます。

終わりに、私事でございますけれども、この5月31日をもって任期満了となり、退任をさせていただくこととなっているところでございます。

水谷委員長様、宮脇副委員長様はじめ、委員の皆様、この間、この上下水道事業に本当に心からの思いを持っていただき、ご指導、ご助言を賜り、円滑に事業を推進させていただくことができましたことを心から御礼を申し上げ、また、私個人に対しましても温かな言葉や励ましの言葉というものを始終賜りまして、責任者としては不十分だったかもしれませんが、責務というものが一定果たせたのではと、このように思っているところでございます。

心から感謝を申し上げまして、そして引き続き上下水道事業にお力添えを賜りますようお願いをし、結びに委員長様をはじめ、委員の皆様がご健勝でますますご活躍をされ、それぞれの関係の企業・団体・大学等々含めまして、ますますご隆盛されますことをご祈念を申し上げまして、御礼のご挨拶とさせていただきます。大変ありがとうございました。

○古藤調整官

委員の皆様、長時間にわたりご議論いただきまして、ありがとうございました。

以上で本日の日程はすべて終了いたしました。ご協力いただき、ありがとうございました。