事例No.	475
公表年度	H28
団体の属性	町村
団体名	岩手県矢巾町

事例区分	公営企業

タグ	・（公営企業）水道事業 ・（行政改革）業務の効率化

事例種類	経営戦略策定

事例内容・タイトル

独自の視点を重視した経営戦略の策定（官民連携、アセットマネジメント、モニタリング）

出典

雑誌「公営企業」先進事例紹介（平成28年８月号）

先進事例紹介



独自の視点を重視した経営戦略の策定

岩手県矢巾町企画財政課課長補佐兼政策推進室長補佐
（前上下水道課上水道係長）　吉岡律司

1.はじめに

矢巾町は、岩手県の内陸ほぼ中央に位置し、東西約 13.3km、南北約 9.8km、総面積は 67.32 ㎢で県内では 2 番目に小さく、そして人口密度は 399.72 人／㎢と岩手県内では最も高い。水道事業を経営する環境としては、コンパクトにまとまっているため比較的めぐまれた状況にある。

水道事業は、昭和 41 年に供給を開始し、この間 3 回の拡張事業を行い普及率が 96%となっている。今日では水道創設の目的であった公衆衛生の向上や生活環境の改善といった本来の役割に加え、都市機能を支える基盤として重要な役割を担っている。一方、水道供給開始から 50 年が経過し、水道施設は老朽化が進行しており、今後大量更新の時期を迎えることが明らかになっている。

経営体制は、一部個別委託を行っているものの直営体制を堅持すると共に横浜市水道局、横浜ウォーター㈱との包括的連携協定を締結し、一部業務について超広域官・官・民の連携体制で事業経営を行っている。

平成 27 年度末の給水人口は 25,509 人となっており、過去 12 年間の給水人口の推移を踏まえると、人口は概ね横ばいで推移している。人口構成を見ると高齢化と子育て世代の減少に伴う少子化か進んでおり、今後は自然減が多くなり、人口は減少傾向で推移すると考えられる。

このような中、将来にわたっても同様のサービスの提供を持続的に継続することを可能とするため、第三者の学識経験者と住民で構成する矢巾町経営戦略策定検討会を設置し、水道事業経営戦略を策定した。

2.経営戦略の位置づけと基本的な考え方

矢巾町水道事業では、平成 17 年度に「矢巾町水道ビジョン」を策定し、平成 23 年度に改訂、基本理念を「大好き！水」として掲げている。この理念は、水道サポーターとのワークショップを 3 年間実施して定めたものであり、将来に渡って水道を使っている住民が水をゴクゴク飲みながら「大好き！水」と言っていただくことを目標にしている。

平成 26 年度に策定した「水道施設整備計画」は、「矢巾町水道ビジョン」で定める 5 つの政策のうち「安定の実現」の主要計画として位置づけ、安心・安定・持続・住民参加の観点を網羅した「水道事業ビジョン」としてとりまとめている。

経営戦略は、職員と住民が有機的に連携しながら基本理念を実現するための計画という位置づけであり、諸計画とビジョン実現のためのシナリオを示すことで両者をつなぎ合わせる役割を担っている。

この内容は、総務省が策定を求める経営戦略の内容を網羅するものであるとともに、経営主体の選択やモニタリングの実施等の独自の視点を重視し、矢巾町水道事業が具体的に取り組む実効的な内容として策定した。

そもそも公営企業の成り立ちを考えれば、経営戦略を持って事業運営がなされるのは当然であり、本町では月次経営統制に取り組み管理会計情報を活用し、それを意識した事業運営を行ってきた。こうした取り組みは、矢巾町が直営で水道事業を行うことを前提としたものであった。

一方、本町では住民を「お客様」と位置付けるのではなく、主権者であり水道のオーナーとしてコミュニケーションを行ってきた。オーナーである住民にとって最も良いサービスを提供することを考えた場合、矢巾町が事業を行うことを前提にするのではなく、様々な主体が事業を行った場合を検討する必要があった。

そこで、コンセッションを含め広く検討を行い、将来に向けて今できる実効的な主体を考えることを基本とした。

3.官民連携手法の導入可能性の検討

当然のことであるが、官民連携の手法は官側の事業経営が行き詰ったから行うものではない。持続可能な事業の実現に向けて将来の経営形態を考えるには経営状況が比較的良好な現在においてこそ、検討しておくべき内容と考えた。

検討は、平成 26 年度に策定した矢巾町の水道事業ビジョンの施設整備計画を基本に、矢巾町水道事業を対象に官民連携手法を導入する際の可能性や懸念事項等について行うこととした。

検討は単なる文献調査や指標の整理だけではなく、国内の上下水道事業の運転管理業務等を実施している大手民間事業者 2 社に対して矢巾町水道事業ビジョンを送付し、事前に個別委託・第三者委託・DB／DBM／DBO・PFI・コンセッション・完全民営化、またはそれぞれの組み合わせの実施可能性について検討をしていただき、ヒアリングを行った。

詳細な部分はそれぞれ異なるものの両者とも、矢巾町水道事業におけるコンセッションを含む官民連携手法の適用はいずれも可能であるという判断であった。ただし、コンセッション以上について、A 社は民間の参入意欲が高まるには一定の事業規模が必要であり、広域化が必要という認識であった。仮に矢巾町の規模で実現するためには、水道事業だけではなく下水道事業等の水処理関連の業務も一括りにして発注しないと難しいという認識であった。

一方 B 社は、効果の高い事業を行うためには、計画段階から民間事業を巻き込み、裁量を与える必要があり、事前に官民の間でのリスク配分について時間をかけて検討することが重要という認識であった。

また、共通する懸念事項としては、住民との合意形成やガバナンスの構築が挙げられた。

住民との連携のような矢巾町がもつ最大の強みといえる内容が民間企業にとってはリスクとなることや水道事業経営において重要な水道料金の設定やその水準のコントロールに直接的に関与できないことが課題となることが明らかになった。

我が国では、水道事業を対象としたコンセッションや完全民営化は、リゾート地等の小規模な水道事業を除いては、その導入事例が無く、委託を受ける民間企業側にもノウハウが蓄積していない状況にある。実現可能性に加え、事業が円滑に実施されためには、受け手となる民間企業にとって一定のメリットが生じる事業とする必要があることも重要な要素である。

なお、誰が事業主体となっても、持続可能な水道を維持していくためには水道のオーナーである住民の理解が必要であり、そうした住民との関係構築という点についても慎重に考える必要がある。

以上のヒアリングの分析や文献調査の結果をもとに経営戦略策定検討会で議論した結果、第三者委託・DB／DBM／DBO・PFI・コンセッション等は導入に値するものの、矢巾町では、水道サポーターや積極的な双方向コミュニケーションを取り入れ、住民との良好な関係を構築し、将来世代の水道事業の恩恵を考えた経営を行っている現行の最大の強みを活かした体制を基本に経営戦略を策定することとなった（表１参照)。

4.今後の組織体制についての考え方

現在の体制は、経営や技術に精通した、経験豊富なベテラン職員がおり、直営を基本とした運営ができている。しかし、当該職員が異動・退職した場合には、必ずしも現在の体制が最も

表１　矢巾町における官民連携手法導入についての検討結果

体制	選択可能性	概要
現在の体制（官官連携）	◎	官の目線に基づく良好な技術協定であり、あるべき姿としての体制構築に資する。技術協定に関する費用は官民連携よりも安価であり、人材調達コストが不要である。
DB	△	技術力確保の観点からは現在の体制の維持が最優先であるが、現在の体制が維持できない場合（官官連携の解消時）に、今後の膨大な事業量に対応するためのピークカット手法として適用可能である。短期間の取り組みであり、官側でガバナンスを確保できると考えられる。ただし、本体制の適用は事業内容に依存することから現段階では、設計・積算・施工管理等を想定する。
第三者委託	×	町の職員数が現状よりも減少している状況下での選択が想定されるが、民間への委託範囲が広くなり、官側でガバナンスを確保できなくなる可能性が高いため選択肢となり得ない。
包括委託	×	
PFI（DBO）	×	
官への委託（広域化）	○	官（矢巾町）側で人員・技術力を直営として維持できない場合、つまり直営経営ができない場合に、他事業体（官）への委託を行う。経営主体が矢巾町ではなくなることによる影響はあるが、官によるガバナンスは維持できると考えられる。研究会が設立されているが、実現に向けた検討に時間を要する見込みである。
官出資会社の設立	○	官（矢巾町）側で人員・技術力を直営として維持できない場合に、官による出資会社を設立し、必要となる人員・技術力を確保する。役場内の横断的な業務を対象とすることなどで現実的な案となり得る。ただし、矢巾町に民間企業経営のノウハウはないこと、大規模事業と同様な方法は難しいため実現可能性に懸念がある。

良いとは言えなくなることが想定される。そのため、経営戦略では「矢巾町事業継続計画（BCP)」で整理している非常時対応体制がとれる組織を守るべき水準として、その体制を構築するべく、方針を取りまとめた。

現在、事業継続計画では、技術に精通した職員が本部で指揮をとり、現場は、その場で状況判断を行い、適切に対処する経験と知識をもった職員をそれぞれ配置した2班があたることとしている。また、技術に精通した職員は、必要に応じ現場もサポートし、その場合でも指揮機能が失われないよう、通信機器の整備を行っている。そして事務系職員が広報や本部の庶務を担当することとしている。この体制は、東日本大震災の際も機能したもので実際の経験がベースに編成されたものである。

ここでポイントになるのが、その場で状況判断を行い適切に対処できる職員をいかに育成していくかである。矢巾町水道事業では現在、技術の継承を行うため、職員に対し在籍期間の希望を聴取し、長期在籍を希望する職員については人事異動に当たって配慮事項としている。また、職員の研修計画を策定し育成すべき人材像を明らかにし、多くの研修機会を与えている。

こうした取り組みを継続していく事に加え、非常時に活用できるソフトウェアツールの構築を併せて行うこととした。具体的には、日常業務で担当した職員のノウハウを可能な限り使いやすい画像・音データなどで保存し、職員が異動した場合でも大幅に技術力が低下しないような機能をクラウドを活用したアセットマネジメントシステムとして構築することとした。

加えて、機器ごとに非常時の対処行動等をマニュアル化し、現場でタブレット等を使用し閲覧できるようにし、非常時の体制をICTを活用してサポートする環境を整備することも決めた。

さらに、一部委託をしている企業にも同様のシステムを使用してもらうことで現場班を増やすことやアセットマネジメントのいわゆるミクロマネジメントの実践を日常業務の中で行えるようにして、職員のスキル向上を図り、将来的には直営の現場班を3班体制にすることを目標とした。

以上の取り組みを通じ現行体制の維持を図り、かつその質を向上させる戦略として進めることとした（図1参照)。

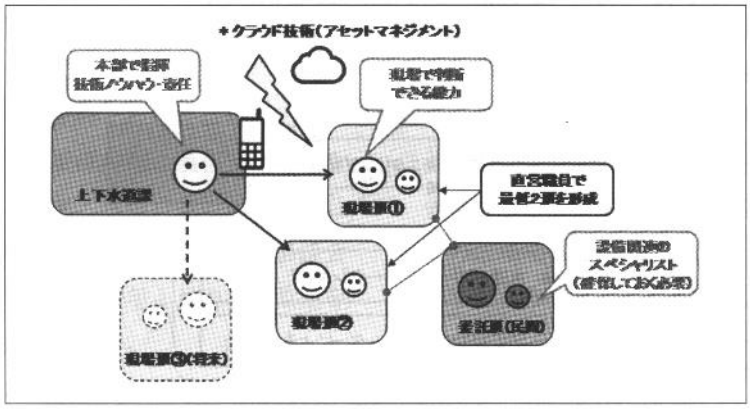


図1　現行体制を維持する水準の非常時体制

5. モニタリングの実施

これまで、矢巾町水道事業では住民の双方向コミュンケーションを重視し、諸計画の策定に直接住民の意見を反映させてきた。現在の体制維持を選択する際、ひとつの判断材料であった「住民との合意形成やガバナンスの構築」という部分をさらに発展させるべく経営戦略では、その取り組みについて住民が評価するマネジメントサイクルを導入することとした。

前述したとおり、本町水道事業の基本理念は「大好き！水」であり、将来に渡って水道を使っている住民が水をゴクゴク飲みながら「大好き！水」と言っていただくことを目標にしている。まさに事業の成果はその実現であり、それを「めざそう値」というアウトカム指標とし、定期的に開催する水道サポーターワークショップや、学識経験者を交えた検討会においてその進捗状況の管理を行う体制をとる（図 2 参照）。

めざそう値は、ヒト（組織体制）・モノ（投資計画）・カネ（財政計画）・情報（広報戦略）の視点から作成する。例えばヒト（組織体制）では、現在の体制を選択した理由に基づき、事業を行うために必要な職員数及び経験年数を有した職員で構成されているか、事業継続計画（BCP）で作成した非常時体制を組織し、対応可能かを判断して現状評価とする。

モノ（投資計画）では、水質基準を満足しているか、低水圧となっていないかといったサービスの視点と施設・設備の現状（老朽度の状況）や投資計画が適切に進捗しているかを把握するための指標を設定する。

カネ（財政計画）では、短期のスパンでの経営管理指標と水需要の見直しに基づく財政シミュレーションに基づく中期スパンでの経営管理指標を用いる。

また、情報（広報戦略）では、合意形成のためのコミュニケーションの実施回数、矢巾町水道事業キャラクター「じゃじゃっと君」の認知度向上、既存コンテンツの定期的な更新と言った指標を設定する。

以上のような項目のめざそう値を住民向けの表現に整え「5 段階自己評価型の通信簿」として公表する。

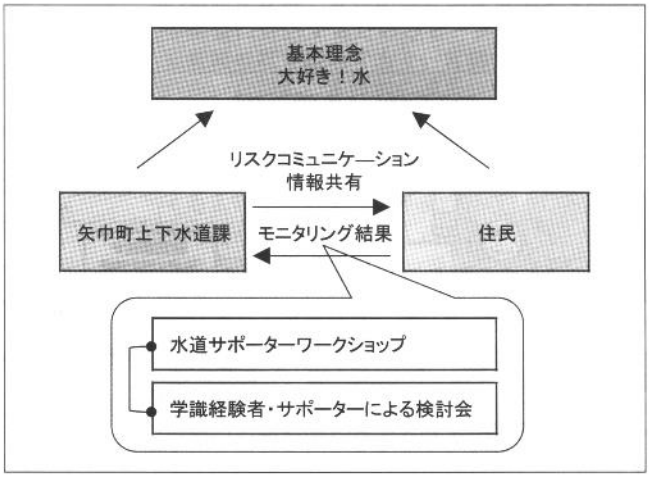


図2　モニタリングの考え方

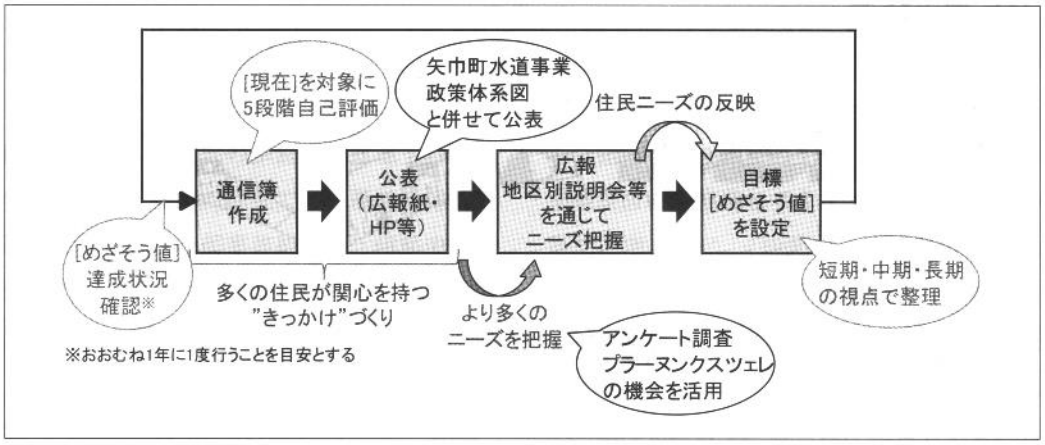


図3　めざそう値を採用した住民参加型評価

あえて通信簿として公表するのは、公表することが目的ではなく、これまで興味が無かった住民も巻き込んで町が実施する水道事業を確認し、考えていただくきっかけとすることが目的であり、普段声があがっていないところからのニーズを察する（把握する）機会とする狙いもある。また、公表して見ていただくことは、値による良し悪しだけではなく、経営戦略を多くの住民に見ていただき、より良いものにブラッシュアップしていくことを狙っている（図 3 参照)。

6. おわりに

これまでに策定した水道事業ビジョンが絵に描いた餅になっていないかの検討については、水道事業ビジョンで整理した内容に最新データを反映させて投資と財源の面からギャップがないかを検証した。結果、水道料金の値上げの必要があることが明らかになり、議会全員協議会で説明を行い、現在平成 29 年 1 月の料金改定を目指して調整を行っている。

住民が参加した検討会では、最終的に水道料金の値上げを伴う選択がなされた。この検討会において住民からは「大好き！水、を今後も使用していきたい。ただ、この基本理念は信頼関係が重要になるため、さらなる努力を継続していただき、顔の見える水道事業であってほしい。」「一般住民の私にも料金値上げの必要性が理解できた。丁寧な説明をすれば必ず理解してもらえるはずである。町の広報に自信をもって取り組んでほしい。」「他の事業体ではできない、矢巾町ならではの水道事業の進め方ができると強く感じている。大規模な事業体ではできない、矢巾町ならではの水道事業を確立していただきたい。全水道サポーターが応援している。」等のコメントを頂いた。

水道は地域独占であり、住民は水道事業体を選ぶことができないことを鑑み、住民に納得いただいたうえで水道を提供し、料金をいただくことが重要であると再認識させられた。

矢巾町水道事業がこれまで築き上げてきた住民との信頼関係に自信をもつとともに、今後もそれを損なうことなく高め続け、矢巾ブランドとした経営モデルを構築するべくこの経営戦略を進めていきたい。