

トップ登場

お客様の意見を施策へ反映



大阪市水道事業及び
工業用水道事業管理者・水道局長
河谷 幸生 氏

使用水量の減少に伴う収入の低下、施設の老朽化に伴う維持管理費の増大といった課題が出ている中で、大阪市では効率的な運営体制の構築に向け、経営体制の見直しを図っている。その仕掛け人が、4月に大阪市水道局長に就任した河谷氏である。(株)大阪水道総合サービスの社長も経験し、会社経営に携わってきた。ノウハウを活かし効率良く運営していくには——その取り組みを伺った。

OWGSの経営改革を実現

——これまでに携わった仕事で印象深いものをお聞かせください。

平成26年度に(株)大阪水道総合サービス(OWGS)の社長に就任し、3年間、株式会社の経営に携わった経験が大きいかと思います。就任当時、24、25年度と連続して赤字を出しており、利益剰余金がほとんど枯渇した状況でした。また、大阪市全体で外郭団体を自立化する

方針もあり、それまでの随意契約がすべて禁止となったため、とにかく競争入札に勝って仕事を受注しなければ、会社に収入が入ってこない状況になりました。会社の黒字化は、私に課せられた至上命令でもありました。

企業理念を一新し、競争原理で生きていくための意識改革を図りながら、必死になって社員一同受注に努めた結果、それまで毎年2億円程度の赤字を出していたところ、26年度はなんとか1,500万円程度の黒字を計上することができました。

また、競争入札に一層打ち勝つ力をつけるために、人事考課と連動した内部統制を敷きました。通常、受注した仕事は各担当部署に振り分けますが、その担当部署ごとに採算が取れているのかを毎月検証し、併せて会社の経営状況について情報共有するため、私自身で経営レポートを毎月書き、全職員に配布しました。

それから、少数精鋭化の一環として、社員が複数の専門性を持ち、手が空いた時には別の仕事に携われるように、社員の多能工化にも努めました。社員の方々には、苦しい中、本当に良くやっていただいたと感謝しています。

そして、お客様である事業者などの発注者との信頼関係を強化するため、CS調査を行いつつ業務品質の管理に努めるとともに、安全管理が非常に重要ですので、業務継続計画(BCP)の策定も行いました。

これらの取り組みにより、純利益も2年目には約5,000万円、3年目には1億円超えと、運良く3年連続で増収増益とすることができました。

こうした3年間の業務に携わる中で、これまで水道局が検討してきた運営会社に近い経験をさせていただいたものと考えています。利益を競争だけで毎年上げなければならないプレッシャーというのは、おそらく体験してみないと分からないのではないかと思います。

河谷 幸生(かわたに・ゆきお)氏の プロフィール

京都大学大学院工学研究科を修了し、昭和57年4月大阪市採用。工務部水質試験所調査主幹、工務部計画課長、工務部長、建設局下水道河川部長、(株)大阪水道総合サービス代表取締役を歴任し、平成29年4月1日から現職。昭和31年6月1日生まれ。平成12年に京都大学で博士号を取得。博士論文は『水道システムにおける施設更新計画の最適化に関する研究』。

また、(株)大阪水道総合サービスの社長を務める前の3年間は、建設局の下水道河川部長として、現在のクリアウォーターOSAKA(株)設立に繋がる下水道事業の上下分離に携わっていますので、さらにその前の府市統合協議を含めると、ここ10年ほどは経営改革の業務に関わっていることとなります。

一方で、若手時代の印象に残る仕事には、柴島浄水場下系配水池の設計などがあります。下系配水池は、容量が4万3,000m³と規模が大きいことに加え、上部を市民に開放してテニスコートに利用する計画でした。また、配水池の水を自然流下で給水車に注水できる応急給水用地下斜路も併設するなど、大阪市でも前例の無い設計でしたから、強く印象に残っています。

効率的運営体制構築に向けて

—今年4月に事業管理者に就任されましたが、トップとしての抱負や仕事の心構えをお聞かせください。

水道事業の持続性を確保する上で、若手職員の育成を図ることが重要であると考えています。幸い、水道局には事務・技術とも、優秀な気鋭の職員が多数おりますので、彼らのモチベーションを上げながら、経営、土木、機電、化学それぞれの分野における調査研究活動のための環境を再構築し、かつての活気を取り戻したいというのが第一の抱負です。

また、経営形態の見直しでは、将来的に水需

要の減少が見込まれる一方で、老朽化施設の更新と耐震化の推進が求められていたことから、平成25年11月にPFI法に基づく公共施設等運営権制度を活用した上下分離方式を選択し、平成27年2月に本市水道事業に運営権制度を活用できる旨の規定を設ける条約改正案を大阪市会に提出しました。しかし、平成29年3月の市会において、残念ながら廃案となりました。

今回、条例改正案は廃案になりましたけれども、ここに至るまでには局内で運営会社と公営企業の収支シミュレーションを行うなど、さまざまな検討を行ってきました。こうした検討は、全国的に見ても先進的なものであり、水道界における先導的な議論であると思っています。本市での議論も参考にされて経営形態の見直しの議論に着手された事業者もおられると伺っています。

現在、厚生労働省では水道法の改正に向けて取り組んでおられますが、水道法改正案の中には、地方公共団体が水道事業者等としての位置づけを維持しつつ、厚生労働大臣等の許可を受けて水道施設に関する公共施設等運営権を民間事業者に設定できる仕組みを導入することが盛り込まれています。このことは、私たちにとっても、後押しとなるものだと捉えています。水道法の改正には、期待しているところです。

有識者を交えて 次期経営計画を議論

—今後の方針についてはどのように考えられていますか。

「大阪市水道事業中期経営計画」の計画期間(平成23~29年度)が今年度で最終年度になりますので、次期計画の検討のため、有識者の方も交えて経営改革的な要素も含めた議論を現在進めています。

次期経営計画での期間である今後10年間は、管路・浄水施設の耐震化を図る一方でダウンサイジングを実施し、業務の委託化・効率化による組織のスリム化を行うとともに、少数精鋭体制の実現に向け、人材育成・技術継承、組織力強化、経営改革、ICT推進といったことを議論

できればと考えております。特に、管路の耐震化は他の大都市と比べると遅れていますので、取組みを加速させていきたいと考えております。——水道をお使いになるお客さまへのPRも重要な課題かと思えます。

当局では、平成20年度に「お客さまセンター」を設置し、そこでお客さまからのお届けやお問い合わせ等のお電話を一括して受け付けております。同センターに入電のあったご意見等については、局内で分析・検討し、業務改善・施策に反映しています。

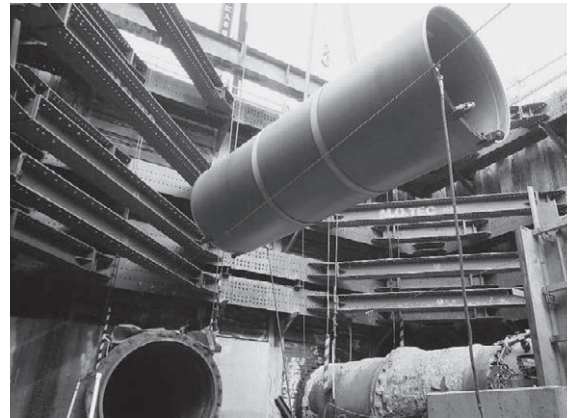
(株)大阪水道総合サービスの社長を務めていた時には、経営目標達成に係る企業活動方針を中心に据えて、お客さまのニーズや要求事項をインプットとして、社員一人当たり売上高等のKGIをアウトプットとしたタートルモデルを設けました。この考え方も交えて、公営企業としての企業価値の創出に努めていきたいと考えているところです。

——技術の継承については、各事業体で課題になっています。

市長の市政改革方針の中にICT推進がございました。私としてもICTを活用してナレッジマネジメント等を行うことができないかと考えております。従来型の先輩から後輩への口伝による指導も重要なのですが、職員数の減少等から、なかなか難しくなっていますので、ICTを活用したシステムの運営を考えています。

それから、大阪市が全国で2番目に設置した総合的教育訓練施設「体験型研修センター」での研修も重要なものと捉えています。このセンターは、全ての施設が実際の施工現場を想定した環境であり、取水から給水に至る水道のトータルな運営ノウハウを習得することができます。表で現場に携わる機会が徐々に減ってきているのは事実です。そうした中、このセンターで手を動かして研修に携わることは、非常に良い体験だと考えています。

また、大阪市では、ベトナムのホーチミン市等への技術支援も実施しております。こうした



庭窪浄水場改良工事での鋼管吊り下し状況

海外経験も貴重なものです。

——最後に、日本水道鋼管協会では耐震化や布設更新のしやすい技術の開発・向上に努めております。鋼管に対して要望や期待がありましたらお聞かせください。

大阪市を含む大都市の道路部は、地下埋設物が非常に輻輳し、加えて交通量も多いことから、今後、経年管を更新する際には開削工法での施工が困難なケースが増えてくるものと想定しています。

そのため、非開削工法の技術習得には力を入れており、中でも経済性に優れるPIP工法は非常に有効な手段であると考えられ、大阪市でもPIP工法を選択するケースが増えてきました。

代表的な事例では、庭窪浄水場から異配水場に至る送水管のうち約2.5kmを現在工事中ですが、鋼管PIP工法を適用する予定です。また、浄水場内における連絡管渠にもPIP工法を採用したケースも多く、最近では、庭窪浄水場内の浄水池から配水ポンプ場に至るまでの約0.1kmを鋼管PIP工法（φ1350mm）により改良しました。

今後は、地下埋設部以外にも、水管橋や橋梁に添架された経年管を鋼管に取り替える事業も推進していく予定であり、貴協会には、厳しい露出環境下でも高い耐候性を有する長寿命で低コストな新材料の開発にも期待しています。