

2012年12月18日

提案者

厚生労働省「新
水道ビジョン検
討会」構成員

浜銀総合研究所

佐藤裕弥

新水道ビジョンの基本理念

=佐藤試案=

基本理念として「**地域を拓き、未来につなぐ信頼の水道**」
を第一案として提案する。

<提案のコンセプト>

水道は日本のすべての地域に関わるインフラであること、世界中の
国々の地域のインフラであり、「**地域**」の問題を避けて語れない。

「**拓く**」とは、日本国内においては水道再構築として人口減少化
における水道を切り拓く必要があること、福島県などの被災地では、
まさしく「拓く」が意味するとおり、手で石を運んで新天地を開墾
するかの如くに水道を考える必要がある。限界集落においても水道
の先人たちが考えなかったような給水サービスの多様な手法を考え
る時期に来ている。途上国では水道創設が求められている。これは
「**ニュー・フロンティア** (New frontier)」を切り拓いていく概念である。

「**つなぐ**」とは水道管路をつなぐばかりではなく、過去・現在の
水道を次世代につなぐこと、水道広域化による公と公、官民連携に
よる公と民、水道先進国と途上国をつなぐ国際貢献、東日本大震災
で経験した「**絆**」などをつなぐことを意味している。

そして何より、命のみずである水道は、水道利害関係者からの信頼
を得るとともに、将来にわたって「**信頼**」を獲得できるよう、水
道事業者は事業を継続しなければならない。

「**地域**」「**拓く**」「**つなぐ**」「**信頼**」が2100年を展望して、2050年までに考
えるべきキーワードである。

<実現方策>

～「**安全・持続・飛躍**」そして強靱な水道をきずく～

「**強靱**」を水道が目指すべき重要な上位概念として位置づけ、その
実現のために、(1) **安全** (Safety)、(2) **持続** (Sustainability)、
(3) **飛躍** (Step-up) を目指すべき方向性とする。

《全体像》

1. 基本理念 [Vision (将来像)] : 3案を提案します

計画の遂行を通じて、最終的に目指すすがた

- (候補) ① **地域を支え、世界に貢献する日本の水道** (2012年11月26日提案) (第3案)
 - ② **地域を拓き、世界につながるニッポンの水道** (第2案)
 - ③ **地域を拓き、未来 (or 世界) につなぐ (or 未来を拓げる) 信頼の水道** (第1案)
- (副題) 「安全・持続・飛躍」そして強靱な水道へ (or をきずくために)

2. 目指すべき方向性 [Mission (目標)] : 将来の水道を拓く4つのS

将来像を実現するために、達成すべき目標

(1) 安全 (Safety)

安全な水が、いつでも安定して届けられること

① 安心な水の供給

安心しておいしく飲める水道水を供給すること

② 安定した水の提供

自然災害時などの場合も安定して水を提供できること

(2) 持続 (Sustainability)

水道事業と水道施設が、ともに今後も持続可能であること

① 健全な経営

地方公営企業として持続可能な経営が行われていること

② 健全な施設

事業に必要な施設・設備が維持されていること

(3) 飛躍 (Step-up)

水道が、新しい未来を拓く挑戦の場になること

① 国際協力

トップランナーとしての水道技術を世界に役立てること

② 環境貢献

水をめぐる幅広い環境の改善に貢献すること

強靱 (Strength) : 「水道の強靱化」のために、安全・持続・飛躍を支える精神的な概念として位置づける水道が、強さとしなやかさを保ち、社会を支える基盤であり続けること

3. 実現方策 [Strategy (戦略)]

目標を達成するために取り組むべきこと

(1) 横断的 (広域的) 方策 (戦略)

具体的な方策を進めるに当たり、水道業界全体が共通して取り組むべきこと

① **運営基盤の適正化(水道広域化): 広域化を実現方策の中で上位に位置づけて日本モデルの再編成を促す**

② 連携の推進

- ・官民連携の推進
- ・住民連携の推進

③ 役割、責任、権限の明確化

- ・国
- ・都道府県
- ・事業者
- ・民間
- ・住民

④ 管理 (マネジメント) の強化

- ・計画的な推進
- ・適切な評価と見直し

(2) 個別的 (具体的) 方策 (戦略)

「2 目指すべき方向性」の実現に向けて、各主体が中心となって具体的に取り組むべきこと

強靱	(1) 安全	① 安心な水の供給	水安全計画、流域連携、鉛給水管対策など
		② 安定した水の供給	BCP、災害対策訓練推進、耐震化推進など
	(2) 持続	① 健全な経営	財政計画、人材育成、適正料金、経営監視など
		② 健全な施設	アセットマネジメント (AM)、技術継承、財源確保など
	(3) 飛躍	① 国際協力	事業方針、主体・人材の確保、費用対効果など
		② 環境貢献	事業方針、技術開発支援、財源確保など

《説明》

1. 基本理念について

基本理念は、ビジョンの推進を通じて、最終的に目指すべきすがたを端的に示す言葉を記述する必要があります。

第10回検討会で事務局及び構成員から複数の案が提示されましたが、ここでは、多くの意見が出された佐藤構成員案（①）、及び第10回を踏まえた追加案（②、③）を例示しています。浅見構成員意見にあったように、ビジョンの具体的な内容を検討した後で、ビジョンを総括するに相応しい案を最後に決定する方針が良いと考えます。

2. 目指すべき方向性について

目指すべき方向性は、基本理念に描くすがたを実現するために、具体的に達成すべき目標を端的に示す必要があります。

本案では、「強靱」を「水道が、強さとしなやかさを保ち、社会を支える基盤であり続けること」という包括的な方向性として位置づけた上で、「安全」「持続」「飛躍」の3つの柱で構成しています。

<目指すべき方向性のイメージ>



※背景の流線型は、流れる水と、キーワードの「S」の形をイメージしています。

※これまでと変わらない「安全な水道」から「持続性の確保」、そして新しい未来へと「飛躍」していく様を、右肩上がりの配置で表現しています。

※「安全」から「飛躍」へ向かうまでの基礎概念として、「強靱」を位置づけています。

※概念図は「強靱」を除いて、「安全・持続・飛躍」の3本柱の水色の流線型だけとする考え方もあります。

(1) 安全について

安全とは、①安心な水が、②いつでも安定して供給されることです。

これまで検討会の中で議論されてきた水道の「信頼」とは、この「安心」と「安定」が保たれてきたことに対する「信頼」であり、先達からの遺産を引き継いでいく、という意味をこめて、引き続き方向性として掲げるべきと考えます。

②安定した水の提供は、具体的には「災害対策」や「危機管理」であり、前回の事務局案では「強靱」の中に含まれていたものです。

本案では、災害対策や危機管理は、

- 特に東日本大震災以降、住民の関心が高まっているテーマであること
- 本来、日常的になされるべき施設の維持更新とは異なること
- 耐震化などのハード的要素にとどまらず、BCP策定などのソフト的要素も多く含むこと
- 3つの柱のバランス

を勘案し、あえて「安定」として独立させました。

前回事務局案を踏まえ、「(2) ②施設の健全性」に含める可能性も考えられます。構成員の皆様にご議論頂きたいと思います。

(2) 持続について

水道事業が持続可能であるためには、①経営面、②施設面、の双方で、健全性が維持されていることが必要です。

①健全な経営は、前回事務局案の「持続」、②健全な施設は「強靱」の一部に該当します。

②健全な施設は、前回事務局案の「強靱」から危機管理に関するものを除いた、アセットマネジメントや老朽施設の更新など、日常的に行われるべき施設の維持・更新が適正に行われること（主にハード面の取組）を示します。

(3) 飛躍について

飛躍とは、日本の水道が、新しい未来に向けて、国内から世界に対して挑戦していく際のステップ・アップの場となることです。

(1) や (2) はどちらかというところ「過去の継続」、いわば「守り」の目標ですが、「飛躍」は、日本の水道の将来を見据えた「攻め」の目標です。

官民連携を進め、新しい人材を呼び込んでいくためには、水道自体が、**挑戦しがいのある魅力ある存在**でなければなりません。

現在の水道は、いわゆる「公益事業」としての水道と、営利的な「水ビジネス」との間で揺れていますが、然るべき条件を満たした上で、**水道を一つの「挑戦の場」として提供することは**、その中間的な位置づけになるのではないかと考えます。

（これは例えば、北九州市の「水ビジネス協議会」や「海外事業」の考え方が参考になります。）

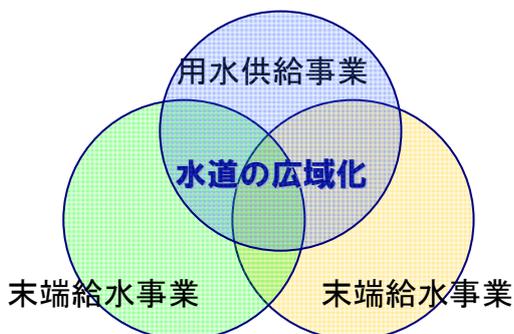
検討会では、特に①国際協力、②環境貢献、といったテーマで意見交換がされていましたが、将来的な飛躍に向けたテーマは、このほかにも考えられると思います。構成員の皆様にご議論頂きたいと思います。

3. 実現方策について

(1) 横断的方策

①水道の広域化

<水道の広域化のイメージ>



人口減少、高齢化、低成長経済が進むと予想される今後の日本において、これまでと同じ枠組みで事業を継続していくことはもはや困難、という現実を認識することが必要です。

こうした事業環境の大幅な変化を鑑みれば、新水道ビジョンにおいては、まず**目標の達成に最も適した組織への「水道の広域化」を進め**、既存の組織・枠組みにとらわれることなく、(1) 安全、(2) 持続、(3) 飛

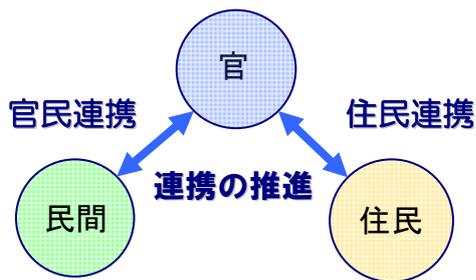
躍、を進めることが必要です。

ここでいう広域化にはまず、「水道事業の統合」、「官官連携」、「ソフトな広域化」などの「**水道事業の広域化**」含まれます。そのほか、小規模水道、地下水利用、その他未普及地域など、これまでの水道行政では十分に手の行き届いていなかった「残された領域への対応」としての「**制度的（新たな規制）な見直しによる広域化**」も考えられます。

「残された領域への対応」を「広域化」の一環として位置づけるべきかについては、構成員のご意見を頂きたいところです。

②連携の推進

<連携の推進のイメージ>



もう一つは「官民連携」と「住民連携」からなる「**連携の推進**」です。

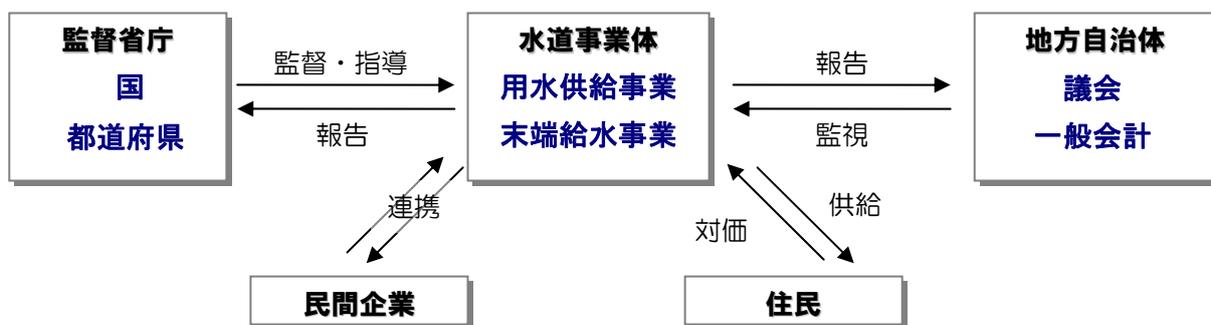
「**官民連携の推進**」では、これまでの「官か民か」や「官の仕事の一部を民が担う」といった考え方をもう一歩進め、「官と民と」で「新しい事業の担い方を創る」という思想を取り入れるべきと考えます。

（これは例えば、広島県の公公民連携の考え方が参考になります。）

「**住民連携の推進**」では、民間企業において「IR：Investor Relations（投資家向け広報活動）」の充実が図られているように、水道の利用者であるとともに出資者（Investor）でもある住民に対して、情報公開を中心とした関係（Relation）の充実を図る必要があります。

③役割、責任、権限の明確化について

<役割などの明確化のイメージ>



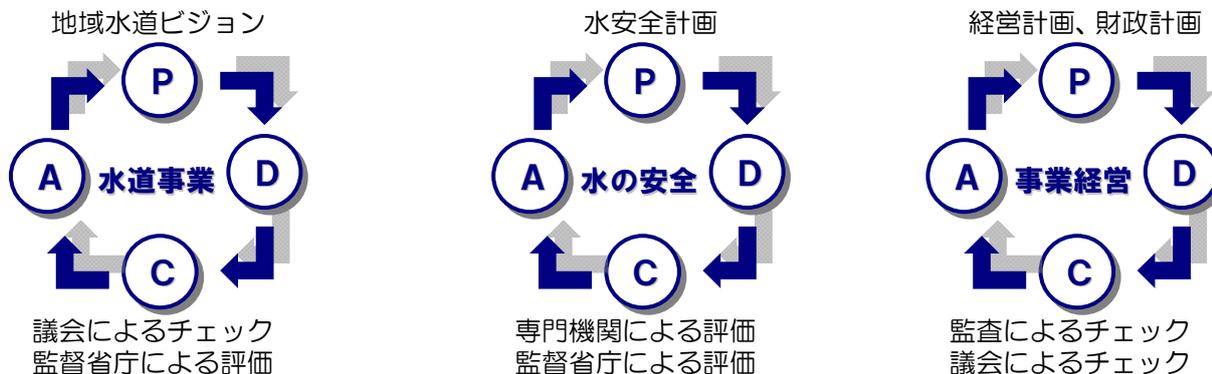
組織の再構築とあわせて、それぞれのステークホルダーがいかなる役割、責任、権限を担っていくべきかを明確にする必要があります。

これからの水道は、民間企業や住民が積極的に関与・参加する「開かれた水道」を目指すべきですが、それによって「公益事業」たる水道事業の本質が損なわれてはなりません。

「協働」や「連携」の推進が、本質的な責任を曖昧にするものにならないよう、水道に関わるすべてのステークホルダーが果たすべき責任、役割、権限について、明確に示す必要があります。

④管理（マネジメント）の強化

＜管理の強化のイメージ＞



方策を着実に実行するためには、計画的な方策の推進と、適切な評価と見直し、すなわち、PDCAサイクルによる事業の管理（マネジメント）の仕組みを強化することが必要です。

水道事業全体では、「新水道ビジョン（国）－都道府県水道ビジョン－地域水道ビジョン」という重層的な計画体系を整備するとともに、監督省庁の監督権限に基づく評価・指導、議会の民主的統制に基づく適正な経営監視などの評価と見直しの仕組みが必要です。

ただし、評価と見直しの仕組みに関しては、たとえば都道府県衛生行政部門に、市町村水道事業を適切に指導する十分なノウハウがない、あるいは、民主的統制機関たる議会が、地方公営企業の経営を正しく理解できていない、といった課題も残されています。そのため、単に形式的にチェックの仕組みを設けるだけでなく、評価の枠組みや専門人材の育成などの手当てを同時に進めることが不可欠です。

そして、これらの仕組みは水道事業だけでなく、例えば「水安全計画」や「財政計画」など、個別の方策レベルにおいても導入・強化する必要があります。

（2）個別の方策

個別の方策では、「2 目指すべき方向性」の実現に向けて、関係主体が具体的に取り組むべきことを示します。

本案では、「ヒト」「モノ」「カネ」の視点を中心として代表的なものを例示しましたが、これまでの検討において示された「解決策」（参考：検討会配布資料「これまでの検討内容について（議論の整理）」など）を、この中に位置づけていくことができると考えます。

＜補足＞ 副題として下記の案を提案いたします。

切り拓こう！われらがきずく 水道のニュー・フロンティア

＜説明＞

New Frontier

ケネディの選挙スローガン。困難に立ちむかう開拓者精神を訴えて、改革とリーダーシップを確立したといわれるケネディ政策をいう。

再 掲

2012年11月26日 佐藤提出資料

2012年11月25日時点

「新水道ビジョン」の基本理念について

「新水道ビジョン策定検討会」構成員
(株)浜銀総合研究所地域経営研究室長
佐藤 裕弥

----フレーズ案-----

題1. 明日へつなごう日本の水道
(副題1) 持続可能な水道を目指して

題2. 水道が支える、日本の未来
(副題2) いままでもこれからも、信頼され続ける水道を目指して

題3. しなやかに、健やかに、日本の水道
(副題3) 信頼される水道であるために、守るべきこと、変えるべきこと

題4. 地域を支え、世界に貢献する日本の水道・・・11月26日検討会の有力案
(副題4) みんなのまちの水道から、世界の水の安全まで

題5. みんなで作ろう、未来の水道
(副題5) みんなで守り育てよう、信頼される日本の水道

「信頼」「安全」「未来」「つなぐ」などがキーワードかな、と考えました。
<注>つなぐ=次世代、管路、官民連携、公公連携などをつなぐ

題と副題を対応させるイメージで作成はしているのですが、組み替えることもできると思います。