

第2回 横浜市下水道事業経営研究会（第10期）	
日 時	令和7年8月25日（月）15：00～16：45
開催場所	横浜市庁舎18階 共用会議室みなと1～3
出席者	滝沢座長、伊集副座長、加藤委員、川口委員、白石委員、原委員、松行委員、吉永委員
欠席者	木曾委員
開催形態	公開
議題	(1) 横浜市の下水道の現状と課題について (2) 次期中期経営計画の体系について (3) その他
議事	<p>1 開会 下水道河川局長挨拶</p> <p>2 議事</p> <p>(1) 横浜市の下水道の現状と課題について</p> <p>○事務局 資料2「下水道事業経営研究会（第10期）の内容」について説明。</p> <p>○滝沢座長 それでは皆様からご意見いただきたいと思いますが、初めに本日ご欠席されている木曾委員より予めご意見頂戴しているということでございます。事務局から木曾委員のご意見をご紹介ください。</p> <p>○事務局 木曾委員からいただいたご意見を読み上げさせていただきます。</p> <p>① 「市民ニーズに応じた下水道サービスとは何か」</p> <p>「下水道サービス」自体を市民がどのように理解しているかと考えると、下水処理場で処理してきれいな水にし、川や海に放流することで水質汚濁を防ぐこと、また、雨水を速やかに排除することで、都市部の浸水被害の対策をすることではあるが、実際にはそれが「当たり前」となってしまっている。</p> <p>この「当たり前」であることが、どれだけの多くの人々によって支えられているのかを知らせ、理解してもらうかが重要であると考えます。</p> <p>② 「市民の理解・共感を得るために何をするべきか」</p> <p>「下水道サービス」をさらに理解・共感を得るため早急に広く周知することは難しいと考えます。地道に、さらには継続的に周知することが重要であると考えます。それには小さな子供たちにさらに興味を持つてもらえるよう「かばのだいちゃんの下水道教室」の出張教室、キャラクターマンホールの増設、水再生センター見学の周知等が考えられます。また、現在進行している下水道更新、調査実態なども周知したいで</p>

す。

③「下水道事業が直面している課題を乗り越えるために取り組むことは何か」

人口減少による収入減、設備の老朽化と更新の必要性、未普及地域への対応、財源の確保、人材不足と技術継承、そして災害対策の強化です。これらの課題に対し、アセットマネジメントの導入、施設の計画的な改築・更新、広域化、技術革新の活用、下水道資源の有効活用など課題は様々であります。他の自治体や普及率の高い他国と協働して課題への取り組みや技術の開発研究を推進することはいかがでしょうか。

以上です。

○滝沢座長 ありがとうございました。

ただいま木曾委員のご意見頂戴しましたが、これについて事務局から何かございませんか。

○事務局 ご指摘のとおり、下水道事業は市民にとって「当たり前」の存在として捉えられがちです。しかし、その「当たり前」が日々の生活を支える重要なインフラであることを、改めて市民に認識・理解していただくことが非常に重要だと考えています。

また、これまで取り組んできた地道な広報活動については、今後も継続していく必要があります。そのうえで、より効果的に市民に知ってもらうための方法について、先生方からのご意見やアイデアをいただきながら、工夫を重ねていきたいと考えています。

現在直面している多様な課題についても、木曾委員からご指摘がありました。確かに、下水道事業が抱える課題は多岐にわたりますが、これらは他都市でも共通しているものが多くあります。

そのため、今後も他都市との意見交換を継続し、課題の共有を図るとともに、技術開発や解決策の検討を通じて、より良い方向へ進めていければと考えています。

○滝沢座長 では、本日ご出席の委員の皆さまからもご意見をいただきます。ご質問でもご意見でも結構です。

○加藤委員 横浜市では、かつて市民理解の促進に力を入れていた時期があったと記憶しています。たとえば、私が関わった事例では「市民科学」の取り組みがあり、国土交通大臣表彰を受けるなど高く評価されました。

しかし最近では、そうした活動があまり見られなくなっているように感じています。持続的な啓発活動を続けるためには、組織としての仕組みや方針が必要ではないかと思います。個人の熱意に頼るだけでは、担当者が変わった途端に活動が停滞してしまうこともあります。この分野の仕事が、行政にとって非常に重要であるという認識が、職員の間で十分に共有されていないのではないかという懸念もあります。

また、最近、私の研究室のウェブセミナーで、矢巾町の吉岡さんに講演いただく機

	<p>会がありました。彼の話から印象的だったのは、アンケートを取るだけでなく、行政側が積極的に街に出て、市民からの声を直接聞きにいく姿勢です。</p> <p>もちろん、横浜市のような大都市と矢巾町のような小規模自治体では状況が異なりますが、それでも「こちらから出向く」姿勢がなければ、本当の市民ニーズは見えてこないのでないかと感じています。</p> <p>それから、資料を拝見すると、課題ごとに個別対応する形が見受けられました。しかし、限られたリソースの中で効率的に事業を進めるためには、1つの施策で複数の課題に対応できるような「シナジー効果」を意識することが重要だと思います。</p> <p>たとえば、ハードとソフトの組み合わせ、他分野との連携、選択と集中など、効率化のための基本的な視点や考え方を明確にしておくことが必要です。新しい施設や仕組みを導入する際には、他の用途にも活用できるかどうかを検討することが求められます。</p> <p>横浜市が取り組んでいるグリーンインフラは、こうした効率的な事業のわかりやすい例だと思います。</p> <p>最後に、職員数や人材確保についても少し触れたいと思います。最近では、学生の関心が薄れ、採用が難しくなっているという話も聞きます。市民理解の促進が、行政職への関心やリクルートにもつながる可能性があるため、こうした点も含めて今後の施策に組み込んでいくべきではないかと感じています。</p> <p>○事務局 広報に関する取組に対して加藤委員からの厳しいご意見をいただいたと捉えています。これまで広報に関する業務は「人に依存する」形になっていた部分があったと思うが、今後、大きな課題に直面する中で、市民の理解を得るためにには、目的を明確にしたうえで、組織として継続的に、市民を巻き込んだ取り組みを進めていく必要があると考えています。</p> <p>また、これは市民ニーズの把握にもつながる話であり、業務としてしっかりと体制を整え、個人の熱意に頼るのでなく、組織的に対応していくことが重要だと考えています。</p> <p>市民ニーズを把握するにあたっては、アンケートを取るだけで終わるのではなく、より積極的に「声を拾いに行く」姿勢、特に、下水道事業が「当たり前」と認識されるようになることで意見が表に出にくくなる、いわゆる“サイレントマジョリティ”的なところも意識する必要があると考えています。</p> <p>そのためには、区民祭りなどの地域イベントを活用し、下水道に直接関係のない場面でも市民の声を収集できるような工夫をしていきたいと考えています。</p> <p>3点目の効率性についてですが、今後は職員数が減少する一方で、業務量は増加していくことが予想されます。その中で、1つの施策で複数の効果を得られるような、いわば「一石三鳥・四鳥」になる取り組みが重要だと考えています。</p> <p>次回以降の議論では、「リダンダンシー（冗長性）」の考え方も含め、ニーズにどこまで対応し、どのように進めていくかを具体的に検討していいきたいと考えています。</p>
--	---

す。

最後に、職員数についてですが、下水道業界全体として人材が減少傾向にあり、自治体でも採用枠が縮小されている現状があります。事業を支える担い手がいなければ、持続的な運営は困難となることから、この点については、業界全体で課題として共有し、将来的な人材確保に向けた取り組みを進めていく必要があると考えています。

○**松行委員** 木曾委員から「下水道サービスが当たり前になっている」という話がありましたが、まさにその“当たり前”が崩れるのが災害時です。

私自身、災害時の備蓄に関する研究を行ってきましたが、水や食料については多くの方が備蓄されている一方で、トイレに関しては非常に困っているという声が多くあります。特に携帯トイレの備蓄は、今後さらに推進していく必要があると感じています。

災害教育や普及活動の場では、下水道の耐震化が進んでいることをしっかりと伝えつつ、それでも備蓄が必要であることを市民に理解してもらうような、下水道のPR活動を併せて行うことが効果的ではないかと考えています。

また、最近の八潮市の事例では、テレビ報道などを通じて、一般市民の間でも下水道の老朽化に対する関心が高まっていると感じています。

現在、一斉点検が行われていると思いますが、その結果については、ぜひ市民皆さんに分かりやすく、丁寧に情報発信していただけると良いのではないかと思います。

○**事務局** 災害時の件で、特に能登半島地震の際には、水道と下水道が一体となって機能することの重要性が改めて浮き彫りになりました。水道が復旧しても、下水道が機能しなければトイレが使用できないという事例が多く見られ、トイレ機能の面でも大きく注目されたと認識しています。

こうした背景を踏まえ、現在、学校などに「ハマッコトイレ」の設置を進めていますが、啓発活動の中ではその使い方だけでなく、トイレや下水道の重要性についても併せて伝えていくことが必要だと考えています。

次に八潮市で発生した事故においては、「当たり前が当たり前ではない」ということを、市民の皆さんのが強く認識されるきっかけとなった事故だったのではないかと感じています。

現在、下水道に対する市民の関心が高まっている状況を受けて、重点調査の結果などを積極的に公表し、下水道に対する理解を深めていただけるよう、丁寧な説明と情報発信を進めていきたいと考えています。

○**吉永委員** まず、「理解から共感へ」という考え方についてお伺いしたいと思います。なぜ共感が必要なのかを私なりに考えてみました。

	<p>共感の必要性には、主に二つの方向性があると感じています。一つは、使用料の値上げに対して市民の理解を得るため。そしてもう一つは、値上げが避けられない状況になった際に、市民が「理解しました」と受け入れるだけでなく、共感を持って行動に移してもらうためです。</p> <p>私自身も利用者として、具体的な状況を示されたときに、どのような行動を取るべきかが分かりづらいと感じています。これは「当たり前」という感覚に深く結びついていると思います。たとえば、節水を意識すべきなのか、トイレの使用回数や節水機能のある設備に換えるべきなのかなど、基本的な部分から理解が不十分だと感じることがあります。</p> <p>また、下水道管の更新が困難になった場合、サービス提供ができなくなる地域が出てくる可能性もあるのではないかと考えています。そうなると、住民の移動や居住地の集中化なども検討しなければならないのかなど、一人ひとりの行動レベルで何をすべきかが明確になることで、共感が得られるのではないかと感じています。</p> <p>次に、今後のサービス維持について疑問を持っています。災害時だけでなく、人口減少、利率上昇、物価高騰などの現実的な問題を踏まえると、これまで通りのサービスを維持できるのかという点に不安を感じています。</p> <p>今後の方向性として、「現状の下水道サービスはすべて維持します」という方針なのか、それとも「このままでは維持できず、一部は廃止せざるを得ない」という見通しなのかを知りたいと思いました。</p> <p>また、仮にサービスを100%維持する場合、使用料がどれくらい上がるのか、また維持できない場合には、例えし尿処理の復活など、具体的な代替策が必要になるかもしれません。こうした点について、市民との率直なコミュニケーションが重要だと感じています。</p> <p>今後の方向性として、現状維持が困難になる可能性を想定しているのかどうか、お考えをお聞かせいただければと思います。</p> <p>最後に、環境対策や技術革新に関して、横の連携が重要だと感じました。</p> <p>市役所内での連携は進んでいると思いますが、それに加えて、横浜市外とのパートナーシップも重要だと考えています。例えば、国の補助制度や、民間団体との連携などが挙げられます。</p> <p>最近の新聞記事で、ビル・ゲイツ氏が設立したNPOが経済産業省と連携し、水素やバイオマスの活用を進めているという話題もありました。こうした国や民間との連携を含め、今後どのようなパートナーシップを構築していくか、お考えがあれば教えていただければと思います。</p> <p>○事務局 まず、「共感」についての考え方ですが、下水道が存在していること自体は市民の皆さんに理解されていると思うが、下水道事業に対して感覚的に共感していただいているかどうかは、正直なところ不透明です。</p> <p>今後、事業の継続が厳しくなる中で、「理解はしているが共感はない」という状況で</p>
--	---

は、事業の推進が難しくなる可能性があると考えており、私たちが取り組む事業について、「それは必要なことだ」と市民に共感していただけるような伝え方を工夫していく必要があると考えています。

逆に、「それよりも他のことが重要だ」と思われるてしまう可能性もあるため、どうすれば下水道の重要性を伝え、共感を得られるのかを今後しっかりと検討していく必要があると考えています。

これから、私たちも初めて経験する人口減少社会の中に加え、物価高騰や金利のある社会など負担が増していく中で、現状のサービスを維持できるのかという課題があります。

そのような状況でも、下水道サービスは継続すべきだという共感を市民から得るにあたっては、仮にサービスが維持できなかった場合にどうなるのか、その側面も含めて丁寧に伝えていくことが必要だと考えています。

最後に環境面についてですが、横浜市のような大都市では、政策達成のために住民に移住を求めるることは現実的には難しいと思っています。人口が378万人から300万人に減少する見込みがありますが、下水道事業は現状を維持していくことになると 생각ています。

そのような中で、人口減少や金利上昇といった要因を踏まえつつ、どのようにして同様の下水道サービスを提供し続けるかを考えいかなければなりません。そして、そのサービスを維持するためには、今のうちから市民の理解と共感を得ておくことが不可欠だと考えています。

○川口委員 私は公認会計士として活動しており、横浜市内に工場を構えている企業のお客様もいらっしゃいます。今回の資料では「市民の理解・共感」という表現が使われていますが、この「市民」の中には、大口で下水道を利用している企業の経営者も含まれているのでしょうか。

また、課題の一つとして財源確保が挙げられているかと思います。特に企業債についてですが、以前は人口減少に対応しつつ、一人当たりの残高を維持するような計画が組まれていたと思います。

今後もそのような方針を継続される予定なのか、あるいは見直しの可能性があるのかについて、お考えをお聞かせいただければと思います。

○事務局 市民の中には、大口事業者も含まれております。本市の下水道料金体系は累進性を採用しており、大口利用者ほど料金が高くなる仕組みとなっており、今後事業を進めしていく上では、こうした大口利用者の理解を得ることも必要だと考えています。

また、大口利用者と一般市民では、下水道に対する見方やニーズが異なる可能性があることから、今後は、大口利用者の皆さんからも意見を伺い、それらを施策に反映していくことが必要だと考えています。

次に、企業債についてですが、現状の水準を維持するのは難しいのではないかと感じています。第10期経営研究会では「まず何をやるべきか」をご議論いただきなかで、財源に関する議論も出てくるかと思いますが、どのような財源のあり方が望ましいのかにつきましては、第11期で継続的に検討していきたいと考えています。

○原委員 現在、私たちは衛生的で快適な生活を送ることができていますが、それは下水道の存在によるものです。この「当たり前」の環境がいかにありがたいかを、改めて実感しています。

しかしながら、下水道事業に携わる方々の努力が、市民の皆様に十分に伝わっていないのではないかという点については、非常に残念に感じています。

市民の理解・共感を得るためにには、行政が一方的に情報を発信するだけでは不十分なのではないかと思います。むしろ、市民自身が「自分たちの生活を支える仕組みに関わっている」という意識を持って、主体的に参加するような機運を生み出せると良いのではないかと思います。

SDGsや消費者市民社会といった概念にも通じますが、生活者一人ひとりが「このシステムを支えている」という意識を持てるというのが理解・共感を得るために非常に大事ではないかと思います。

そのためには、下水道事業の取り組みが市民の目に見える形で示されているといいと思います。たとえば、公園や緑地帯の活用、災害対応のほか、汚泥の再利用、発電事業など、さまざまなチャレンジに取り組んでいることも含めて、下水道事業の存在を身近に感じられるようにすることが大切です。

こうした取り組みに市民が関わることで、「自分たちも支えている」という実感が生まれ、理解と共感の輪が広がっていくのではないかと感じました。

○事務局 市民の皆さんに下水道に关心を持っていただき、環境について共に考え、取り組んでいただくためには、単なる理解だけではなく、共感が不可欠だと感じています。共感がなければ、市民と一緒に進めていくという姿勢がなかなか実現しづらいのではないかと思います。

正直なところ、これまで私たちが下水道事業で取り組んできたことが、どれだけ市民の皆さんに伝わっているのかについては不安があります。だからこそ、これまでの取組をしっかりと伝え、下水道という存在に关心を持っていただいたうえで、「こうした取組によって、下水道システムが今後も維持されていくのだ」ということを、分かりやすく、丁寧に伝えていければと考えています。

○伊集副座長 まず一点目ですが、本日ご説明いただいた資料の4ページを見ると、横浜市では特に1980年代後半から1990年代にかけて集中的に整備したことで、下水道の普及率が100%に達したことが分かります。今後、人口が減少していく中で、施設の維持・更新を進める際には、この100%の普及率を前提として更新を行っていくことになるの

かどうか、お伺いしたいと思います。

これは横浜市に当てはまるかどうかは分かりませんが、1990年代の宮沢内閣の時代に、公共投資基本計画（10年間で430兆円）が打ち出され、内需拡大を目的として地方自治体が地方債を発行し、公共事業を推進する流れがありました。

その際、下水道や生活道路、高速道路などが整備対象となりましたが、全国的な評価としては、効率性の観点から、必ずしも必要でない地域にまで下水道整備が進められたという指摘もあります。

繰り返しになりますが、横浜市がこのような状況に該当するかは分かりません。ただ、今後人口が減少していく中で、引き続き100%の普及率を前提に工事や更新を進めていくのか、それとも別の整備のあり方があるのかについて、ご意見を伺えればと思います。

二点目は、市民の理解と共感に関する点です。吉永委員からも、施設を現状のまま維持する場合、市民の負担が下水道料金に反映される可能性や、場合によっては一般会計からの繰り入れが必要になるといったご指摘がありました。

このような状況の中で、市民ニーズとの関係性を踏まえ、サービス水準をどう設定していくかが今後重要になると感じています。その際、「理解と共感」という表現が適切なのかについて、少し疑問を持ちました。

「共感」という言葉は、市の政策に対して市民がシンパシーを持って賛同するというニュアンスに聞こえますが、実際には市民の負担や整備水準についても議論し、合意形成を図っていく必要があるのではないかと感じました。

そのため、「共感」だけでなく、「合意」や「意思決定の共有」といった観点も含めて、市民との関係性を再定義していくことが求められるのではないかと思います。

○事務局 各委員のご意見を伺いながら、改めて下水道事業における「サービス水準」をどう捉えるべきかという点が、非常に重要な課題であると感じています。

例えば、他の公共サービスでは、リソース不足によりサービスを縮小するケースがあります。バスの減便などがその一例です。しかし、下水道事業において「サービス水準を90%に下げる」とはどういうことなのか。

仮にサービスを地域ごとに分けて提供するようなことは現実的にはあり得ないと考えます。だからこそ、下水道は都市の発展や公衆衛生、環境保全に不可欠なインフラであり、これまでの取組が市民生活の質を支えていることに対して、よかつたと思っていただくことも一つの共感だと考えています。

一方で「今まで十分」と感じる市民もいれば、「温暖化などの地球規模の課題に対応すべき」と考える方もいると思います。どちらも共感の一形態だと思いますので、今後は市民や大口事業者等の声を丁寧に拾いながら、下水道事業の方向性を検討していきたいと考えています。

今後も普及率100%を維持していくのかというご質問をいただきました。かつては「トイレの水洗化」が市民ニーズのトップを独走していて、それに応える形で本市の

	<p>下水道整備が進められてきました。それはつまり市民からのニーズが非常に高かったということであり、今後も、こうした市民の声を反映した事業運営が求められます。</p> <p>なお、東日本大震災の際には、公共下水道の復旧が困難な地域で浄化槽への切り替えが行われた事例もあります。しかし、人口300万人を超える横浜市のような大都市において、それが現実的な選択肢となるかは疑問です。</p> <p>それでも、将来的な選択肢として検討する必要が出てくるかもしれません。そういうことも含めて、市民や事業者の皆様にご意見を聞く機会は必要であると思っています。</p> <p>また、企業債の話にも関連しますが、我々が思っている共感とは「いかに信頼されているか」ということだと考えています。ただ、私たちがこれまで行ってきたことが、市民や事業者から信頼されているのかを客観的に評価する機会は、これまであまりありませんでした。</p> <p>例えば、20の政令指定都市と比較して、横浜市の環境維持に必要なリソースが適切であるかを示すことができれば、今後の体制や人員配置の根拠にもなり、信頼の醸成につながると考えていますので、サービスレベルをどこにおいて判断していくか、その維持に必要な体制について、客観的な根拠をもとに市民に説明し、理解と共感を得ていただければというふうに思っています。</p>
○白石委員	<p>まず一点目は、少し違う観点から共感についてコメントしたいと思います。</p> <p>下水道事業に対する市民の理解や共感を得るには、今が絶好のチャンスだと考えています。きっかけは、八潮市で発生した陥没事故です。吉永委員からも話がありましたが、ネットニュースのトップに下水道関連の話題が掲載されるなど、世間の関心が非常に高まっている状況です。</p> <p>下水道事業は、経済学的で典型的な「フリーライダー問題」に該当します。つまり、快適な利用は望むが、費用負担は避けたいというのが一般的な傾向です。しかし、今はSNSの時代で、人々が何かに対して共感すると、それが行動の変化につながる可能性があります。</p> <p>このような背景から、「理解して共感」ではなく「共感して理解」という流れも十分にあり得ると思っています。共感を通じて、使用料の値上げなどについても「仕方ない」と受け入れてもらえる可能性もあるのではないでしょうか。</p> <p>もちろん、SNSの活用にはリスクも伴います。反対意見による炎上の可能性もありますので、まずは下水道の役割の大きさを積極的に発信していくことが重要だと考えています。</p> <p>二点目は、情報提供のあり方についてです。市民によって共感のポイントは異なると思います。</p> <p>たとえば、「生活を守りたい」「八潮市のような事故は絶対に避けたい」と強く感じる層もいれば、「横浜市は先進的な自治体であり、誇りを持てる下水道事業を維持して</p>

ほしい」と願う層も存在するのではないかと思います。

最後に質問です。下水道事業の維持が困難になった自治体の事例があるのかどうか、教えていただければと思います。

他にも同様の課題を抱えている自治体があるのであれば、それを共有することで、今後の議論の参考になるのではないかと思いました。

○事務局 最初に、最後のご質問についてですが、私の認識では、完全に維持不能となった事例は聞いたことがありません。

ただし、非常に厳しい状況に直面している自治体は確実に存在しています。公共下水道そのものの継続が困難であり、廃止を検討している都市もあります。

特に能登半島では、これまで下水道の普及が進んできたものの、地震の影響により、事業の継続が難しくなっている地域が出てきています。一部では、下水道事業を地域ごとに縮小・廃止することや、広域的な連携によって事業を維持する方向性が検討されていると聞いています。

次に、SNSの活用については、現代において避けて通れない重要な情報発信手段であると認識しています。ご指摘のとおり、炎上などのリスクもありますが、積極的に活用しながら、効果的な情報提供を進めていきたいと考えています。

また、市民の共感ポイントが多様であるという点についても、非常に重要な視点だと感じています。市民が下水道事業に対して何を求めているのか、どのようなサービス水準を期待しているのかは、個々の価値観や生活環境によって異なります。

そうした違いを踏まえながら、柔軟かつ丁寧な事業運営を行っていくことが、今後ますます求められると考えています。

○事務局 先ほど「下水道事業が維持できなくなることはあるのか」というご質問がありましたが、事業を展開する立場として、私たちは一つの基本的な考え方を持っています。

下水道事業は、「雨水は公費、汚水は私費」という原則に基づいて運営されています。つまり、雨水処理にかかる費用は税金（公費）で賄い、汚水処理にかかる費用は使用料（私費）で賄うという考え方です。

横浜市でも一時期、汚水処理に関して市民からの使用料だけでは運営が困難となり、一般会計（税金）から事業費を補填していた時代がありました。

全国の地方都市、特に中小規模の自治体では、使用料収入だけでは汚水処理費用を賄いきれず、同様に一般会計からの繰入れに頼っているケースが現在でも多く見受けられます。

これは各自治体の財政方針や考え方によるものですが、汚水事業においては「受益者負担」が原則であるため、使用料で賄えなくなっているという事実は、事業の持続可能性を考える上で重要なポイントになると考えています。

(2) 次期中期経営計画の考え方について

○事務局 資料3「次期中期経営計画の考え方」について説明。

○松行委員 これまでの研究会でも何度か取り上げてきましたが、八潮市での事故や水害の激甚化など、従来では想定していなかった事象が現実に起こるような時代になっています。こうした状況に対応できるような計画の策定が必要だということを継続して申し上げてきた。

その点から、バックキャストの考え方は基本的に想定もしなかったことに柔軟に対応できる考え方だと思うので、非常に有効だと考えています。

ただし、その実効性を確保するためには、しっかりとモニタリングを行い、目指す方向から逸れそうな兆候が見られた場合には、計画や施策を柔軟に見直し、修正していくことが必要です。

そのような柔軟性を持った運営が実際に可能なのか、またその体制が整っているのでしょうか。

○事務局 今回、体系的に計画を整理した背景には、これまでの事業運営において、目標を立てるとその達成のために「とにかく造る」という方向に進みがちだった反省があります。

しかし、目的を本当に達成するためには、状況に応じて柔軟に対応することが不可欠です。先ほどの議題でも触れましたが、限られた財源の中で最大限の効果を発揮するためには、計画を立てた後も、その内容を見直し、必要に応じて考え方を変えて対応していく姿勢が重要だと考えています。

近年では技術開発も急速に進んでおり、こうした新しい技術を積極的に取り入れることで、計画の途中であっても、より効果的な手段が見つかれば、それに応じて計画を変更していくことが、持続可能で実効性のある事業運営につながると考えています。

○加藤委員 今回提示されたロジックモデルについては、基本的には妥当なものだと考えています。ただし、通常であればこれくらいのコストがかかるところを、工夫によってコストを抑えられた、あるいは新たな取組によって具体的な成果が得られた、という「工夫の成果」を市民に分かりやすく示すことが重要だと感じています。

こうした工夫や努力は、ある意味では当たり前のことかもしれません、「市として知恵を絞って取り組んでいる」という姿勢を見せることで、市民の理解や信頼につながるのではないかと思います。

また、下水道が「不要だ」と考えている市民はほとんどいないと思います。ただし、日常生活の中でその存在が意識されることは少なく、どのような工夫や努力がなされているかについては、十分に知られていないのが現状です。

だからこそ、「ここまで苦労して、工夫して、コストを抑えている」ということを丁

寧に伝えることで、仮に使用料の見直しが必要になった場合でも、市民の理解を得やすくなるのではないかと感じています。

○事務局 水再生センターの運転管理に関して、私たちとしてはこれまでさまざまな工夫を重ねてきたと考えています。ただし、その取り組み内容が十分に市民に示されてこなかったという点については、課題として認識しています。

一例を挙げますと、以前は「水をきれいにすること」が最優先であり、電力を多く使ってでも水質を向上させるという運転方針が主流でした。しかし、現在ではコスト面も重視し、「水質」と「電力消費」の両面を考慮した“二軸管理”を導入しています。これにより、適正な水質を保ちつつ、電気代を抑えた効率的な運転が可能となっています。

さらに最近では、「脱炭素」の視点も加えた“三軸管理”へと進化しており、環境負荷の低減にも配慮した運転管理を行っています。

こうした工夫や取り組みは、これまで十分に発信できていなかつた部分でもあります。今後は、これらの維持管理の工夫を「目標」として明示し、市民の皆様にも関心を持っていただけるような情報提供を進めていきたいと考えています。

○吉永委員 まず一点目は、「信用」というテーマに関連しての意見です。信用が具体的に何に繋がるかを考えると、企業債の利率に關係してくるのではないかと思います。企業債を低い利率で発行するためには、投資家にとって魅力的な事業であることを示す必要があります。

これまで市民は「利用者」として捉えられてきましたが、今後は「投資家」としての視点も取り入れるべきではないかと考えます。たとえば、「私は横浜市の債券を喜んで購入したい」と思ってもらえるような、魅力を感じてもらうようなコミュニケーションのあり方も大事なのではないかと思いました。

そのためには、未来の展望だけでなく、「これまでどれだけの努力と投資をしてきたか」をしっかりとアピールすることが必要です。長年にわたるメンテナンスや設備投資によって、安全・安心な生活環境が維持されてきたことを伝えることで、市民のシビックプライドを刺激し、「自分も横浜市を支える一員である」という意識を持つてもらえるのではないかと思います。

二点目は、災害時のトイレ利用に関する具体的な提案です。ハザードマップに「トイレが使える場所」が記載されているかどうかについてですが、もし記載されているのであれば、さらにその情報を充実させることで、市民の安心感につながるのではないかと考えます。

たとえば、「この場所ではどんな災害時でもトイレが使えます」「この施設には〇〇の仕組みが備わっているため、安心して利用できます」といった情報を明記することで、避難時の不安を軽減できると思います。

実際に災害が発生した際、避難所に行くことはできても、トイレが使えるかどうか

	<p>は分からぬという不安があります。だからこそ、「ここなら確実に使える」という具体的なガイダンスがあると、市民目線では非常に安心できると感じました。</p> <p>このような情報提供のあり方について、ぜひご検討いただければと思います。</p> <p>○事務局 まず一点目は、「投資家目線」に関するご意見についてです。今後、財源を確保していく上で、こうした視点をどのように事業に反映していくかを考えていきたいと思います。</p> <p>たとえば、債券を購入する方が「多少利率が低くとも応援したい」と思えるような取り組みなども考えていいければと思いました。</p> <p>二点目につきましては、現在、地域防災拠点におけるトイレの確保については、私たちとしても取り組みを進めてきましたが、「災害時にここでトイレが使える」という情報が、まだ十分に市民に伝わっていないという課題を改めて認識しました。市民が日常的に目にするハザードマップなどに、こうした情報を分かりやすく盛り込んでいく必要があると感じています。</p> <p>今後は、こうした視点を踏まえた情報発信の工夫を進めていきたいと考えています。</p> <p>○原委員 中期経営計画の方向性や、ロジックモデルの採用については、非常に有益であり、基本的な路線として賛成いたします。</p> <p>インパクトの設定に関してですが、「目指すべき姿」を市が一方的に提示するのではなく、市民とともに考え、共有していくことが重要ではないかと感じています。</p> <p>まちづくりにおいて、市民がどのような未来を望んでいるのかを問いかけ、対話を通じて共に「目指すべき姿」を見つけていくプロセスが、より実効性のある計画につながるのではないかと思いますが、その点についてご意見を伺えればと思います。</p> <p>○事務局 「目指すべき姿」については、私たちとして「このような形が望まれているのではないか」と考えた内容を提示させていただいております。</p> <p>もちろん、さまざまな意見や価値観を持つ方がいらっしゃることは承知しております。そのため、「目指すべき姿」をどのように定めていくかについては、多様なご意見を伺いながら、丁寧に検討を進めていきたいと考えています。</p> <p>今後、計画の策定過程においては、市民の皆様からの意見募集も実施する予定です。こうした手続きを通じて、いただいたご意見を計画に反映していくよう努めてまいります。</p> <p>○伊集副座長 既に出された意見と重なる部分もありますが、私もこのロジックモデルを用いて進めていく方針には非常に賛同しています。行政として目指すべき姿が示されており、それが市民ニーズと双方向的な関係になっていくと感じています。</p> <p>事前説明の際にも少し伺いましたが、横浜市では毎年、市民生活に関するアンケー</p>
--	--

	<p>トを実施していると認識しています。下水道事業に特化したアンケートだけでなく、こうしたアンケートにおいて、災害対策なども含めた幅広い生活面の質問項目を設けることで、市民ニーズをより的確に把握する取り組みが可能になるのではないかと考えます。</p> <p>特に、大雨や災害時に対応できる設備の整備、または八潮市の事例を踏まえたリダンシィ（冗長性）の確保など、高い水準で市民の満足度を維持・向上させるためには、相応のコストがかかります。社会的インパクトが大きい施策であっても、コストが高すぎれば料金の引き上げが必要となり、市民の理解を得るのは難しいかもしれません。そのため、内部的にある程度水準を抑えるという判断がなされる可能性もあります。</p> <p>こうした状況を踏まえ、横浜市民が現在どのような水準のサービスを受けており、今後どのようなものを求めているのかを、双方向的に把握できるような準備が求められてくるのではないかと感じました。</p> <p>○事務局 どの水準のサービスを市民が求めているのかを把握することが、非常に重要なと考えています。高い水準を目指そうと思えば、予算や人員を投入することで、いくらでも対応可能ですが、実際にどこまでの水準が市民にとって必要とされているのか、その見極めが最も悩ましい点です。</p> <p>市民の皆様からは、下水道サービスの継続を望む声をいただいているが、具体的にどの程度のサービスを提供すべきかについては、慎重に検討する必要があります。先ほどアンケートの話もありましたが、市民満足度を測る制度もありますので、こうした枠組みの中で、必要な項目を盛り込めるかどうかを含めて、アンケートの所管部署と連携しながら進めていきたいと考えています。</p> <p>○川口委員 私からお伺いしたいのは、現在が現行計画の最終年度であるという認識のもとで進められている点についてです。</p> <p>前回の会議では、「中期計画2022」の進捗状況について、予定していた施策がどの程度実施されたか、あるいは未達成であったかという話があったかと思います。その際、過去の中期計画における予算額と実績額の差異について分析を行い、それを今後作成するロジックモデルの基礎資料として活用する必要があると感じています。</p> <p>ロジックモデルを作成するにあたっては、物価の動向をどのように見込むか、つまり今後も上昇が続くと仮定するのか、ある程度で安定すると考えるのかといったことや、人口についても、予想よりも減少の開始時期が遅れているようですが、これをどのようにモデルに反映させるかなど、前提条件を明確にしたうえで、ロジックモデルを共に構築していければと考えておりますが、いかがでしょうか。</p> <p>○事務局 一点目についてですが、先ほど吉永先生からもご指摘があったように、これまでどのような取り組みを行い、どのような成果が得られ、どのような街づくりが実</p>
--	---

現されたのかという点を、過去の中期計画とあわせて振り返ることは重要だと考えています。

現時点では過去の中期計画の予算と決算額に関する資料を持ち合わせておりませんが、これまでにどの程度の費用がかかってきたのかを分かりやすく提示できればと考えております。

次期計画の策定に向けては、皆様からのご意見を伺いながら進めていくことになりますが、その中で費用の妥当性についても議論が必要になると思います。ぜひ積極的にご議論いただければ幸いです。

○白石委員 先ほどと重なる部分もありますが、私からは6ページに記載されている「社会的インパクトと目指すべき姿」について意見を述べさせていただきます。

これはあくまで私個人の印象ですが、色分けによってある程度の優先順位が示されているように感じました。具体的には、水色とピンク色の項目は、横浜市民であれば多くの方が共感できる内容であり、「これは必要だよね」と思えるものだと思います。一方、緑色の項目については、人によっては共感する方もいれば、そうでない方もいるかもしれません。

ただし、緑色の囲みにある「環境」や「循環型社会」といったテーマに強く関心を持つ層も存在すると思います。そうした層に対しては、効果的なアピールを行うことで、他都市からの人口流入につながる可能性もあります。例えば、「横浜市は下水道整備が進んでいて、先進的な取組も行っている」といった情報発信が、移住を検討する人々の後押しになるかもしれません。

また、最近の傾向として、特に若い世代では、頑張っている人や組織は自らの努力を積極的にアピールする姿勢が見られます。下水道河川局も、市民生活に欠かせない非常に重要な業務を担っていることを、もっと積極的に発信していくべきではないかと感じています。

今回作成されたロジックモデルは非常によくできていると思います。このモデルを通じて、皆様自身の業務を改めて振り返り、理解や整理を深めることで、今後のアピール活動にも役立てていただけるのではないかと思います。

○事務局 ご指摘いただいた通り、青色とピンク色の項目については、多くの方が「確かにそうだ」と共感できる内容だと思います。一方で、緑色の項目、特に環境に関する部分については、「そこまで取り組まなくてもいいのでは」という意見もあるかもしれません。

しかしながら、環境面の取り組みは横浜市として重要な課題であり、今後も継続して対応していく必要があります。そのため、こうした取り組みの必要性をしっかりと示し、「これだけのことを行っていく」という姿勢を明確にしていくことが重要だと考えています。

また、アピールの重要性についてもご意見をいただきました。これまでには、取組み

を淡々と進めていればよかつた時代もありましたが、これからは、実施してきたことを積極的に発信し、市民の理解と共感を得ていくことが求められる時代です。

その意味でも、我々が行っている業務を、ロジックモデルなどを活用しながら分かりやすく整理し、効果的にアピールしていくことが大切だと考えております。

○吉永委員 白石委員のご発言に関連して、私自身も事前説明の際に質問させていただいたことがあります。

具体的には、「緑色の部分、つまり環境に関する取組は追加のコストになるのか?」という点について伺ったところ、「実はそうでもない」というご説明をいただきました。

たとえば、温室効果ガスの削減に取り組むことで、ランニングコストの低減につながる可能性があり、維持管理や老朽化対策との相乗効果も期待できるとのことでした。

一見すると、青・ピンク・緑の各項目に対して、どのように予算を配分するかという単純な議論になりがちですが、実際にはそれぞれの取り組みを連携させることで、コスト削減につながる可能性もあるという点を強調することが重要だと感じました。

このような視点からのアピールも、今後の議論において有効ではないかと思います。

○滝沢座長 ひと通りご意見をいただき、少し時間があるようですので、私からもコメントさせていただきます。

まず、5ページ目に記載されている「バックキャスト的にロジックモデルを考える」という点についてですが、皆さんからも良い考え方だとのご意見がありました。私もこの考え方は非常に有効だと思います。ただし、重要なのは「なぜバックキャストをするのか」という目的意識を持つことです。

他の自治体との関わりの中で感じるのは、短期的な視点にとどまりがちで、数年先までを見据えて計画を立てることが多いということです。確かに数年ごとに目標を立てて達成していくことは重要ですが、その積み重ねが本当に将来のあるべき姿に繋がっているのかは、短期的な視野ではわからない、見えにくいものです。

かつての下水道普及期には、普及そのものが大目標だったため、バックキャストの必要性はそれほど高くありませんでした。しかし現在は、維持管理、災害対策、温暖化対応など、複雑な課題が並行して存在しており、どれを優先すべきかを判断する必要があります。そのためにも、将来像を描き、それを現在に引き戻して「今何をすべきか」「この数年間で何を達成すべきか」を考えるサイクルに変わっていかないと、結果的にみんなで頑張ってきたのに全然違う方向にいってしまって、本来やるべきだと思っていたことが10年20年後にできていなかつたということにならないためにもバックキャストをする意味があると思います。

また、ロジックモデルの考え方に基づき、論理的な因果関係を整理することが基本

	<p>だと思いますが、現実の事業では因果関係が明確でないケースも多々あります。すべてが論理的に説明できるわけではないという前提も、ひとつ念頭に置いておく必要があると思います。</p> <p>さらに、バックキャスト的に考えていくことの重要性と関連して、長期的な視点を持つことが今の時代には不可欠です。近年では、2～3年ごとに大きな事象が発生しています。八潮の事故、能登半島地震、新型コロナなど、社会全体がその対応に集中する状況が繰り返されています。こうした事象への対応は当然必要ですが、その過程で「本来やるべきこと」が忘れられてしまうこともあります。</p> <p>下水道事業においても、短期的な対応に追われる中で、長期的な方向性を見失わないようにすることが重要です。たとえ一時的にリソースを他に割く必要あっても、根本的な目標を見失わず、着実に進んでいくためには、バックキャストの考え方非常に有効だと思います。</p> <p>以上、質問ではありませんので、ご回答は不要です。</p> <p>○滝沢座長 それでは、以上をもちまして、本日予定した議題は全て終了いたしました。進行を事務局にお返ししたいと思います。</p> <p>3 閉会</p>
資料	<p>資料 1 横浜市下水道事業経営研究会（第10期）委員名簿</p> <p>資料 2 横浜市の下水道の現状と課題</p> <p>資料 3 次期中期経営計画の考え方について</p> <p>参考資料 1 第1回横浜市下水道事業経営研究会会議録</p> <p>参考資料 2 横浜市下水道事業経営研究会運営要綱</p>