

## 令和2年度 第5回 鎌倉市下水道事業運営審議会会議録

1 日時 令和2年（2020年）12月24日（木）14時30分～17時

2 場所 山崎浄化センター 1階 会議室

3 出席者

(1) 委員

堀江信之会長（一般社団法人日本下水道施設業協会）、中川直子副会長（中央大学理工学研究科）、北原罔彦（市民公募委員）、鈴木淳（大倉設備工業株式会社）、長坂祐司（東京地方税理士会鎌倉支部）、松山豊司（市民公募委員）立川直（神奈川県企業庁鎌倉水道営業所）、三宅十四日（日本下水道事業団関東・北陸総合事務所）

(2) 幹事及び担当課職員

樋田都市整備部長、保住都市整備部次長兼都市整備総務課長、加藤都市整備部次長兼下水道河川課担当課長、野中下水道河川課担当課長、森田浄化センター所長、持田共創計画部次長兼企画計画課担当課長（飯泉主事代理出席）、吉田財政課長（杉野主事代理出席）

(3) 事務局

都市整備総務課 岩崎課長補佐、山田担当係長、根本主事

4 議題

(1) 下水道事業における経営戦略の答申（素案）について

(2) その他

パブリックコメントの実施と今後の日程について説明を行った。

5 会議の概要

(会 長) 定刻となりましたので、令和2年度 第5回 鎌倉市下水道事業運営審議会を開会させていただきます。初めに、事務局から委員の出席状況等の報告を願います。

(事務局) まず、本日の委員の出席状況について報告させていただきます。

ただいまのところ松山委員がお見えになっていませんが、審議会委員8名中、7名の出席をいただいております。鎌倉市下水道事業運営審議会条例第7条に規定する定足数に達しておりますことを報告いたします。

続きまして、本日の傍聴について報告いたします。本日の審議会は、感染予防対策のため傍聴者の募集を行っておりません。そのため本日の傍聴者はありません。

なお、本日の会議につきましては、感染予防対策としての室内換気を行うため、会議中に事務局から休憩の提案をさせていただきます。

続いて、会議資料の公開について報告いたします。

審議会資料につきましては、公開することとなっておりますので、御承知おきください。

続きまして、令和2年度第4回審議会の会議録について報告いたします。お手元に第4回審議会の会議録をお配りしています。訂正等がありましたら来年年明けの1月6日までに事務局にお申し出ください。

皆様から御指摘頂いた修正等につきましては、事務局で必要な作業を行った後、資料と合わせてホームページで公開させていただきます。

(特に異議はなし)

続きまして本日の配付資料について、御確認願います。

本日の資料は、

- 資料1 鎌倉市公共下水道経営戦略(素案)
  - 資料2 鎌倉市公共下水道経営戦略(素案)修正箇所
  - 資料3 下水道事業における経営戦略の策定について(答申)(案)
- の3種です。

また、机上に参考資料として、

参考1 鎌倉市下水道マスタープラン

参考2 鎌倉市下水道中期ビジョン

を1つのファイルに

参考3 鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画

参考4 社会基盤施設白書(平成30年度版)

それぞれをファイルに綴じ込み置かせていただきました。また、

参考5 「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について

参考6 経営戦略策定・改定ガイドライン

参考7 経営戦略策定・改定マニュアル(下水道事業部分を抽出)

参考8 経営戦略の策定・改定について

を1つのファイルに綴じ込み置かせていただきました。

御確認をお願いいたします。

なお、これまでに開催いたしました、当審議会資料を参考として置かせていただいております。

御確認をお願いいたします。

続きまして「(4)経営戦略(素案)の修正及びパブリックコメントの状況について」を報告いたします。

(幹事) 鎌倉市公共下水道経営戦略(素案)について、お手元にお配りした内容で現在パブリックコメントを実施しておりますが、前回の審議会に使用した経営戦略(素案)から修正した内容を説明いたします。お手元にある前回審議会からの修正箇所を着色した経営戦略(素案)を御覧ください。赤の部分が前回審議会でもいただいた御意見より修正した箇所、黄色

で着色した箇所は委員からのメール、市役所職員からの意見による修正箇所、灰色に着色した箇所は、表現の統一や句読点の位置変更、専門的な言い回しの修正など軽微な修正箇所になります。

本日は赤で着色した箇所を説明いたします。

まず5ページを御覧ください。普通地方交付税についてのしくみや問題点等の説明を追記してはとの御意見でしたので、財政力指数の説明部分に「財政力指数の算定は総務省で定めた計算方法であり、各自治体の裁量で指数を変更できない。」ことを追記いたしました。

次に7ページの図1-4、投資実績が2012年度までしか表示しておりませんでしたので、2019年度までの表示に変更し、併せてその下の表1-1を2019年度までの金額に修正いたしました。

次に8ページの表1-3の単位を修正しております。

続きまして12ページになります。表1-6で職員数や課の個数に小数点が入っているため、表の下に説明文を追記いたしました。

16ページ、②あるべき姿の下段部分に下水道使用料の設定方法について国が示す考え方を追記いたしました。

続きまして17ページになります。「補填」の字体について、文部科学省が示す常用漢字の表示に統一し、各ページの一目に出てくる補填に振り仮名をふりました。これは43ページでも同様に表示しております。

20ページの文章で、今までは「すべての方が恩恵を受ける雨水の処理」となっておりましたが、今回「すべての方に必要な雨水の処理」と修正をいたしました。

24ページから25ページにかけて、下水道事業の全体像は、前回8ページにあった下水道事業の経緯目的と効果の項目に含めていましたが、今回はこちらに移動いたしました。

次に26ページ、施設老朽化問題の深刻化の中に、雨天時浸入水に関する問題・課題に関する説明を追記いたしました。

30ページ、老朽化施設の写真については説明を追記し、さらに本会委員の取り計らいにより国土交通省から道路陥没の写真を頂きましたので、追加いたしました。

32ページ、経営の基本方針、冒頭の説明を簡潔にし、予防保全への転換、経営健全化への内容について修正を行いました。

33ページ、標題の(2)投資計画の後に(試算)と追記いたしました。

35ページ、今後の戦略的事業ですが、前は(3)今後の戦略的事業(案)としておりましたが、今回は(2)投資計画(資産)の中の③として表しております。

同じく35ページ、持続型下水道幹線の2段落目の文章で、「脆弱性のない下水道汚水幹線」とありましたが、わかりやすい文章に変えて、「自然災害の影響を受けにくい汚水幹線」といたしました。

39ページ、②企業債におきましては適正な管理の他、有効に活用していく旨の表現を加えた文章にいたしました。同じく39ページ③下水道使

用料において、平成 24 年度の使用料改定後に資本費充当率が下がった理由を追記いたしました。さらにその下段から 40 ページにかけて、試算パターンごとに見出しをつけ、わかりやすくし、令和 5 年度、令和 8 年度、令和 11 年度に下水道使用料を改定する改定率の根拠について説明を追記いたしました。

次に 43 ページ、(5) 投資・財政計画（見通し）内に、投資財政計画の概要版と総務省様式版をそれぞれ 45～46 ページ、50～51 ページに掲載したことを記載しています。主な修正箇所の説明は以上です。

続きまして、パブリックコメントの状況について報告いたします。

12 月 16 日（水）から令和 3 年 1 月 15 日（金）まで、パブリックコメントを実施しております。本日時点で御意見を 1 件頂いております。

今後は令和 3 年 1 月 15 日（金）までに意見をまとめて、反映できることを反映した経営戦略（素案）をまとめ、次回説明いたします。パブリックコメントの状況は以上です。説明を終わります。

（会長）本日、当審議会から鎌倉市長に対して行います「下水道事業における経営戦略答申」（素案）について御審議いただくわけですが、私のほうから事務局にこれまでの審議会で各委員の御発言を確認したうえで、答申の付帯意見としてまとめるようお願いしてあります。資料の 3 下水道事業における経営戦略の策定について（答申）（案）を議題といたします。資料に基づき説明をお願いします。

（幹事）事務局の方でお手元にお配りいたしました、答申（案）について御説明いたします。

下水道事業における経営戦略の策定について（答申）、令和元年（2019 年）11 月 14 日付け鎌都整第 407 号で鎌倉市長から諮問のあった 2 項目のうち、「下水道事業における経営戦略の策定について」は、当審議会において審議を重ねた結果、次のとおり答申する。なお、留意されるべき事項を付帯意見として申し添える。

記、「1 答申」、本審議会では、下水道事業における経営戦略の策定について、令和元年度に 3 回、令和 2 年度に〇回の会議を開催し、市民参画のもと、学識経験者の視点を加え、慎重に審議を重ねてきた。

鎌倉市の下水道事業は、昭和 33 年に事業認可を得て以降、事業に着手し、現在、公共下水道汚水普及率は約 98%、同雨水整備率は約 78%と全国水準からみても高い水準となっている。一方で、整備から 50 年を経過し、施設の老朽化が著しく、従来の施設整備から施設管理へとパラダイムシフトする中で、平成 28 年 3 月に策定した「鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画」を基に施設の特性を踏まえ、予防保全型管理と事後保全型管理を効率的に組合せ、施設の適切な維持管理を行うことで健全な下水道事業の運営に寄与し、市民の付託に応え、下水道本来の機能を持続的に発揮することが重要である。

しかし、下水道事業は、老朽化した下水道施設の急激な増加や自然災害の増加に加え、将来的な人口減少などに伴う下水道使用料収入の減収といった財政状況の悪化が懸念されるなど、今後、下水道事業の経営は大変厳しい状況に直面することが予測される。

そこで、答申するにあたり、鎌倉市の今後の下水道のあり方について、歴史的都市として古都の環境を守り、安全で快適なまちづくりと良好な水環境を創出し、安定した経営のもとで持続可能な事業展開を図ることを基本にすることとした。そのため、安定した下水道事業運営、サービスの維持・供給、さらなるサービスの向上のために、過去30年間の検証と将来30年間を見通し、その上で、今後10年間の財政の健全化をはじめ、老朽化している下水道施設の維持管理、さらに将来にわたり安全で効率的な下水道事業の運営を維持するための持続型下水道幹線再整備などについて審議を行った。

鎌倉市公共下水道経営戦略(案)の内容については、妥当であると認められ、今後の鎌倉市の下水道事業は、この経営戦略(案)に沿って進めるべきであると考えているが、事業推進にあたり特に留意すべき事項について、次の通り付帯意見として申し添えるものである。

## 「2 付帯意見 (1) 下水道使用料について」

地方公営企業の一つである下水道事業は、独立採算が原則であり、事業に必要な経費は下水道使用料を中心とした受益者負担で賄うことが基本である。

雨水公費・汚水私費の原則からして、自然現象である雨水の排除などは、浸水対策という観点からも、市民が受益者であることから、公費で賄うべき性格の事業であるが、一方、原因者(排水者)を特定することで、受益者を特定することができる汚水処理については、受益者がその費用を負担すべき性格の事業であるといえる。

しかし、下水道使用料については、今後、鎌倉市でも人口が減少していくことが予測されていることから、収入の減収が見込まれる状況である。

鎌倉市が保有する下水道試算を良好な状態に保ち、今後も生活環境の向上、公共用水域の水質保全等に寄与するためにも、適正な使用料を確保する必要がある。なお、下水道使用料の改定にあたっては、後述する一般会計からの繰入金とのバランスを十分検討していただきたい。

さらに、今回の経営戦略(案)においては、下水道使用料の改定手法について、複数のシミュレーションを行い、市民の負担も考慮したうえで、改定時期や回数、改定率などを検討したことから、実際の改定にあたっては、今回の審議内容を改めて確認するなどし、事務を進めていただきたい。

## 「(2) 繰入金について」

下水道事業は、下水道使用料、企業債、国庫補助金に一般会計からの繰入金を加え、これを財源として経営している。公営企業は、事業に要する経費を経営に伴う収入をもって充てることを原則としているが、その

経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費、下水道事業で言えば、すべての方に必要な雨水の処理経費などについては、総務省が示す繰出基準に従って一般会計から繰入れることとなっている。

総務省の繰出基準に基づかない基準外繰入については、長期的に減少させていくことを、経営戦略（案）に明記しているが、現状において繰出金を減額した場合には、減額相当額を下水道使用料に求めるほかない。

今回の投資・財政計画では、下水道使用料について、市民の負担を十分に考慮し、改定時期を分散し、段階的に改定することとしている。鎌倉市の公共下水道のあるべき姿を実現するために、これまでの鎌倉市の下水道事業における使用料の改定状況等も踏まえ、当面は投資・財政計画に沿った一般会計からの繰出しを行っていただきたい。

#### 「（３）財政収支について」

鎌倉市の下水道事業は、昭和 33 年に事業認可を得て以降、昭和 47 年の七里ガ浜下水道終末処理場の処理開始、平成 5 年の山崎下水道終末処理場の処理開始とこれまで供用開始区域を拡大し、生活環境の向上と公共用水域の水質保全に大きく貢献してきた。一方、下水道施設の建設には多額の費用が必要であることから、企業債を発行し、その費用を賄ってきた経緯がある。

今回の投資・財政計画では、これまでの投資に対する企業債の償還を続けたことで、令和 13 年度まで一貫して企業債残高が減少している。一方で持続型下水道幹線の整備に伴う支出が一時的に増加し、起債借入額が増加することが見て取れる。さらに、下水道終末処理場の一元化など必要不可欠な投資は発生するが、持続型下水道幹線の整備と、下水道終末処理場の一元化が達成された後は、維持管理の効率化を進め、必要な経費の抑制も進むと期待される。将来的には、下水道使用料・補助金・繰入金などの収入と企業債償還を除く支出との収支（プライマリーバランス）の黒字化を図るべきと考える。

#### 「（４）予防保全型維持管理の実行体制について」

鎌倉市の下水道事業の形態は、現在、整備中心から維持管理・補修更新中心へと移行しており、今後も老朽施設が増加することから、平成 28 年 3 月に策定した「鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画」にしたがい、予防保全型の維持管理を順次導入し、予防保全型管理と事後保全型管理を効果的に組み合わせ、事故などの発生を抑制するとともにコストの縮減・平準化を進める必要がある。

予防保全型管理では、定期的な点検と、その結果に基づく調査・修繕・改築を計画的に実施する必要がある。技術者の確保や民間活用を含め、予防保全型管理の持続的な実行体制の構築を進めていただきたい。また、下水道を構成する膨大な施設について予防保全型管理を続けていくためには、各施設の諸元や、年々蓄積されていく点検・調査・修繕・改築の履歴を正確に整理・把握し、次の計画に反映させていくための情報管理の仕組みが不可欠である。属人的な情報管理とならないよう、下水道維持

管理支援システムの導入を含めた、組織的な情報管理の体制構築を検討していただきたい。

#### 「（５）持続型下水道幹線の整備について」

鎌倉市の公共下水道は、市域の南側の鎌倉処理区と北側の大船処理区の２処理区あり、特に鎌倉処理区は昭和 33 年と事業着手が早く、開削工法による施工のため、技術的に管きよを浅い位置に埋設していることから、６箇所の中継ポンプ場を経て、七里ガ浜下水道終末処理場に汚水を送水している。

鎌倉処理区の喫緊の課題としては、「施設の老朽化等」、「地震・津波」、「60 箇所の伏越」「維持管理費」の４点あるが、浅層埋設に係わる圧送管破損事故が平成 28 年 4 月に稲村ガ崎で起き、この事故で市民等に多大な影響を与えた。この課題解決のため、現在、検討が進められている「持続型下水道幹線整備事業」を着実に進めるよう取り組んでいただきたい。さらに、維持管理費の削減を図るよう、将来的には２箇所ある処理場を１箇所に集約する処理区一元化のため、新ポンプ場を拠点とした鎌倉処理区の汚水を大船処理区に接続する処理区再編の検討を進めていただきたい。

#### 「（６）下水道事業の広域化・共同化について」

下水道事業においては、人口減少に伴う下水道使用料の減収、技術者の減少による管理体制の脆弱性や既存の施設の老朽化による大量更新の到来など、事業運営に係る多くの課題を抱えている。

下水道事業の経営健全化・効率化等を図る観点から、積極的に広域化・共同化を検討していただきたい。下水道事業の広域化・共同化の実施による、スケールメリットにより、処理施設の共同化などで、改築更新、維持管理コスト、人件費の削減が期待される。また、維持管理業務の連携によるコスト縮減に加え、事務処理についても連携することで、事務負担の軽減、サービス向上が期待される。広域化・共同化については、現在、神奈川県汚水処理事業広域化・共同化検討会によって協議がなされているが、今後、さらなる検討を進めていただきたい。

#### 「（７）下水道資産の活用について」

下水道は、コレラなどの蔓延防止や浸水被害に続く感染症の防止対策として事業が開始された経緯がある。その後、生活環境への意識向上、河川や海洋などの公共用水域の水質保全などを確保するために事業が拡大されてきた。その間、社会は省エネ・リサイクルが強く意識されるようになり、下水道についても下水道資源の有効活用が始まった経緯がある。このように下水道事業は、公衆衛生を確保し、浸水を予防し、水循環に貢献する施設であると言えるが、同時に下水を処理するために大量のエネルギーを消費し、温室効果ガスを排出している。

国際社会では、国連において、持続可能な開発目標（SDGs）が採択された。SDGs は 17 のグローバル目標と 169 のターゲット（達成目標）からなり、下水道事業は「6. 安全な水とトイレを世界中に」に正面から取り組

む事業である。また、災害リスク管理という面から言えば、「11. 住み続けられるまちづくりを」、海洋汚染の防止では「14. 海の豊かさを守ろう」など、これ以外にも多くのグローバル目標に関連している事業である。このように、国際社会の期待に応えられる可能性を秘め、また、これまで大きな実績を積み重ねてきた下水道事業だが、既に述べた通り、エネルギーの消費主体でもある。このため、下水道資産の活用については、積極的に調査・検討を行い、再生可能エネルギーの活用、クリーンエネルギーの研究及び技術に関する情報収集を継続すべきと考える。

鎌倉市の下水道の事業規模では、太陽光発電は再生可能エネルギーの買取価格が下がってきていることから、現時点での採用は難しく、下水熱焼却廃熱利用・汚泥燃料化・下水処理水の再利用には、安定的な受け入れ先の見込みがつかない状況にあることは経営戦略（案）に記載された通りだが、下水汚泥など、従来は廃棄物として埋立などで処分されてきたものが、近年は技術の進歩等により、バイオガス、汚泥燃料、肥料等の多様な資源として活用できるようになってきた。

これらの技術の進歩を常に注視し、鎌倉市の下水道の事業規模で、採算が見込める資源活用について、調査・研究を続けていただきたい。

#### 「（８）民間事業者の活用について」

効率的な下水道事業運営を行っていくためには、組織の効率化に努めつつ、予防保全型管理・災害脆弱性解消が可能となる体制拡充・技術力の向上を行うべきことは、経営戦略（案）の中で述べているとおりである。

今後、下水道の維持管理・補修更新・運営に必要な人材については、他の事業同様、市場で不足することが予測される。このため、現在、下水道終末処理場で実施している運転管理の民間委託に維持管理を加え、複数年契約とすることで包括的民間委託を進め、効率的な維持管理を行う必要がある。また、管きょにおいても、点検・調査・突発修繕などを包括した民間委託を導入する必要があるが、管きょの包括的民間委託の導入にあたっては、市内企業の育成の観点も必要であることから、複数企業体への委託も検討していただきたい。

#### 「（９）進捗管理・中間報告について」

経営戦略（案）に掲げる施策等を推進するためには、毎年度、評価・検証を行っていく必要がある。正確な評価・検証をするためには、実績についても正確に把握する必要がある。そして、評価・検証の結果を基に、状況に応じて各計画の見直し等を行うことで、経営戦略（案）の進捗管理を着実に進めていただきたい。

経営戦略は、令和7年度に見直しを予定しているが、経営戦略と実績との乖離が著しい場合には、速やかに経営戦略の見直しを行うべきと考える。このためにも市民に対し、中間報告を行うように努めるべきである。加えて既存の管きょの補修については、通常のPDCAサイクルでは更新が追い付かない状況にあると言える。



鎌倉市では既にいくつかの管きよの調査に着手しているが、管きよの安全・安心は早急に確保する必要があるため、現状把握については早急に行うべきと考える。その後、把握した現状を基に管きよについて補修・更新などの改善を行い、さらに改善結果を基に今後の維持管理の計画を立て、確実に実行していただきたい。

「下水道を使われる皆さまへ」

これまでの下水道施設は、主に汚水の処理を担うという性格上、市民の目に触れる機会が少なく、正に都市の縁の下の力持ちといった位置づけでした。下水道という社会基盤は必要不可欠な施設であるにも関わらず、これまで、市民の目に触れず、普段意識することなく使うことができることが当然と考えられてきました。

稲村ガ崎の汚水管きよ破損事故では、下水道の機能の一部が停止したことで、生活用水を処理することなく海に流すことになり、また、節水をお願いすることで、市民生活にも不便が生じたことは経験したとおりです。

このように重要な社会基盤の一つである下水道については、市民によく知ってもらうよう PR することで現状を理解し、課題を共有することが必要不可欠です。経営状況、財務状況については、ホームページなどを通じ、市民に公表されていますが、今後は下水道の施設（ハード面）についての情報や工事の進捗状況なども広く市民に公表するよう努めてください。

最後に、鎌倉市公共下水道事業経営戦略（案）は、下水道事業に係わるすべての職員、協力企業や委託先の方々など、広く共有し、相互に経営戦略（案）に対する理解を深めていただくことで、鎌倉市の下水道が安心して、安全に使い続けることができる施設であり続けることを切望いたします。以上です。

(会長) ただ今の内容について、御質問や御意見がございましたらお願いいたします。

(事務局) 事務局からお知らせさせていただきます。今松山委員から連絡が入りまして、こちらに向かっており、あと 10 分から 15 分程度で到着されるということです。議論の前に休憩して換気をさせていただくとともに、経営戦略の最終的な印刷のデザインが届いており、候補が 2 つありますので皆さまとお話させていただければと思いますが、よろしいでしょうか。

(異議なし)

(休憩)

(会長) 会議を再開します。

- (委員) 経営戦略素案の 36 ページ、④最適化・平準化・広域化の中の、平成 30 年 11 月にとある「神奈川県汚水処理事業広域化・共同化検討会・・・」の、施設管理の広域化について、「広域化・共同化」の言葉がありますが「流域化」から変わったのでしょうか。
- (幹事) 検討会の名前自体は、こちらに書いてある広域化・共同化検討会というものでございます。御質問の広域化、流域化についてなのですが、鎌倉市は単独で下水道処理している公共下水道として、山崎と七里ガ浜の処理場 2 つで汚水を処理しています。
- 一方で流域下水道というのがあり、鎌倉市から 1 番近い所に茅ヶ崎市の柳島に流域下水道処理場がございます。流域ということで神奈川県が所管して処理場を運営しています。茅ヶ崎市や寒川町、厚木市など相模川の上流に向かった市・町からの汚水を処理しているのが流域下水道になります。そういった流域下水道への広域化・共同化の中で単独で処理しているものを流域下水道へもっていくとか、あとは単独同士で処理を連携するなど、流域という言葉がなくなった訳ではなくて、広域化の中に流域下水道を含めて検討を行っていくということです。
- (会長) それでは、先ほどの「下水道事業における経営戦略の策定について（答申）について」の、御意見・御質問があればお願いいたします。
- (委員) まず答申ですが、3 段落目、「一方で」から始まるどころの段落のつながりが、最後のところでは重要であるにかかっているのに、文章のつながりが少しおかしいので整理していただければと思います。
- あと、経営戦略がどういうものかという答申なので、一番最後の段落「妥当であると認められ今後の鎌倉市の下水道事業は進めるべきである」と考える。」で切って、「2 付帯意見」のところは、「なお書き」にして答申のメインの部分は経営戦略が妥当だと分かるようにした方がいいのではないかと思います。
- (幹事) 「一方で」で始まり「重要である。」で終わる部分と、2 ページ目の「進めるべきである」と考える。」で切って、付帯意見については、「なお書き」とするの御意見について、検討させていただきます。
- (会長) 今の部分について、この答申は審議会から市長に出すものということで、この戦略自体は事務局が作ったものか、あるいは審議会で作ったものか、どういう整理になりますか。妥当ということは、市の作ったものを審議会として認めるということでしょうか。
- (幹事) 経営戦略自体は、こちらの審議会で作成したものという形で、答申を市

が受けるものと考えています。

- (会長) そうすると、「妥当である」というよりは、戦略については、別冊で作ったものとすべきであるという、もっと直接的に書いたほうがよいのかと思います。御検討いただければと思います。
- (委員) 最後の「下水道を使われる皆さまへ」の文章で気になったのですが、3つ目の「経営状況」のところからで、「広く市民に公表できるよう努めてください。」というくだりになっているのですが、皆さまへとなっているのに、ここがおかしいかなと思いました。
- (幹事) 御意見のとおり、こちらの書き方ですと市に対して言っているようになりますので、見直しをさせていただきます。
- (会長) 付帯意見でカッコ1～9まであり、最後に「下水道を使われる皆さまへ」と続くのは、カッコ書きで並べたものとの関係はどうなるのでしょうか。
- (幹事) 付帯意見については、令和元年度は3回、何度か意見をいただいたものを項目毎にまとめたものです。市長へ答申した後で、市が経営戦略とするわけですが、出来上がったものを市民に分かりやすく表現する意味で、「下水道を使われる皆さまへ」とあえて添付したのになります。
- (会長) 市長に答申します付帯意見とは別に、審議会から市民向けに直接メッセージがあるということよろしいでしょうか。
- (幹事) 付帯意見は付帯意見として、経営戦略の中には直接的には出てきません。審議会から素案という形でいただいたものをパブリックコメントを行い、素案を案にし、最後に市の計画とします。市の計画となったものについては答申は付きません。ただこれを作ってきた経過の中で、審議会のメンバーからのメッセージとして、一緒に付けていただくことで、経営戦略を審議してきて、こういう思いがありますと、提案として出させていただいております。
- (会長) 付帯意見は付帯意見として市長の方について、一番後ろにある「下水道を使われる皆さまへ」は、経営戦略の後ろに添付するというイメージでよろしいでしょうか。
- (幹事) そういうイメージです。場合によっては、経営戦略の最後に策定される経過を入れることもあるので、それと合わせて審議会のメンバーからのメッセージというようなイメージで考えております。

(委員) 「下水道を使われる皆さまへ」というのは、普通は市民に対してということになります。3段落目の「広く市民に公表するよう努めてください。」というの誰に言っているのかなと思います。

整合性が取れるよう、市民からみておかしくないよう、「PRすることで現状を理解し、課題を共有することが必要不可欠です。」というの「共有するよう努めてまいります。」のように主語と訴える相手との関係を整理する必要があるかなと思います。

(1) 下水道使用料について、「複数のシミュレーションを行い、市民の負担を考慮したうえで」の部分は、「市民の負担感を考慮したうえで」ではないでしょうか。

(2) 繰入金について、「すべての方に必要な雨水の処理経費」の部分ですが、経営戦略(素案)の20ページでは「すべての方に必要な雨水の処理」となっています。「経費」という語は必要ないのではないのでしょうか。同じく「市民の負担を十分に考慮し」とありますが、これも「負担感」なのではないのでしょうか。

(3) 財政収支について「の」、「供用開始区域を拡大」の部分で「開始」はいらぬのではないかなと思います。

委員が最初に指摘された「考える」の部分は、委員がおっしゃるように進めるべきであると私も考えます。「妥当である」の部分も自分たちで作ったものに対してこのようなことを言う必要があるだろうかと感じます。「下水道事業はこの経営戦略に沿って進めるべき」というのが普通の言い方であって、妥当であるかどうかというのは、第三者的な言い方になるので、気になります。「進めるべきである。なお、事業推進にあたり・・・」そして付帯意見に続くのが、自然ではないかなと思います。以上です。

(幹事) 確かに「下水道を使われる皆さまへ」を読みますと、市民の皆様にお伝えしている文章と、市に対して言っている文章とが混ざっているので、全体を再考したいと思います。また、この中で足りないものとかがございましたら、御意見いただければと思います。先ほどのすべての方に必要な雨水の処理経費では、確かに経費はいらぬかなと思いますし、改めて御指摘があったものに関しては、検討したいと思います。

(委員) 一番最後の「下水道を使われる皆さまへ」の文章ですが、先ほど経営戦略の一番最後につけるとのお話がありましたが、経営戦略とは市長が作ったもので、ここに書いてある(案)に対する理解を深めていただくということではありません。市長が作成したものに、この審議会からの市民へのメッセージを載せるというのは違和感があります。

(幹事) 経営戦略の本文に入れるというのではなく、参考資料を作りますので、そちらに入れるというのもあります。審議会の中で、これについてはそ

こまで審議会に必要ないのではというのであれば、考え直していきたいと思えます。

(会長) 「下水道を使われる皆さまへ」は、答申の後ろに付けるのか、答申には含めないのか、単純に経営戦略の後ろに付けるのか、どちらでしたか。

(事務局) もともと答申につきまして、「下水道を使われる皆さまへ」は答申の最後に別紙で付けるようなイメージです。当審議会は、以上と言って終わりにしていますので、答申は(9)進捗管理・中間報告についてというところで、以上で終わりにになります。

こちらの審議会からメッセージという形で今はホチキスでとまっていますが、別紙で1枚、作ったようなイメージです。参考までに他の各市も答申が出始めておりまして、付帯意見ということで、審議内容を書き出しているところが比較的多いかなという状況です。あとは経営戦略の素案を(案)に変えてしまいまして、別紙のとおりという1枚で終わってしまう所の両極端などどちらかというのが多いようです。

(委員) 「下水道を使われる皆さまへ」とは市民へのメッセージということでしたが、「市民に広く公表するよう努めてください」という部分を答申に含めたいのならば、付帯意見をつけ加えてはいかがでしょうか。(10)市民への周知についてなど項目を付けて。最後、市民へのメッセージを入れたいのならば、答申に書かないでメッセージとして記載したらいかがでしょうか。

(幹事) 市に対してという意味では、答申に入れるということも案の一つだと思います。

(会長) もともとの発想として、市民へのメッセージを、経営戦略の最後にバラで付け加えるという案が出されたのですが、それに対して答申に含めたらどうかという意見と、答申に(10)で入れたらどうかという意見ということです。

(幹事) 今の御意見は、市に対してのPRの文章については答申に入れるというような御意見と承りましたが。

(会長) 経営戦略の本文にこれを付けるということでしたが、答申上の扱いをどうするかと。

(幹事) 全体ということではなくて、市民に対する文章と、市に対する文章が混在していますので、例えばPRをしっかりとするのは、この文章ではなく、答申(案)のほうに書き加える方法が一つあるのではないかと

という意見だと賜りましたが。

(会長) PR をしっかりしろということを 10 番目に付け加えるということで、よろしいでしょうか。

(委員) 付帯意見の(9)の後に(10)として経営状況・財務状況の公表という見出しを入れて、その中で PR をすることが大事だということを示すというニュアンスに捉えました。私もそれには賛成です。

(幹事) PR と経営状況・財務状況の 2 つ段落がありますので、こちらの方を答申案に盛り込んでいくという意見として承りました。

一つ案ですが、市に対する段落については答申に入れ、市民に向けた下水道を使われる皆さまへという文章は、答申(案)の本文に入れるのではなく、参考資料編として文章を入れるという方法が 1 つあるかと思いますが、そうすべきかどうか、もしくはそこまで必要がないということであれば、そういった方法もありますので、どちらが良いか確認していただきたいと思います。

(幹事) 補足しますと、経営戦略を作る経過というのを資料編として入れることもあるので、参考資料として残しておいてもいいのかなと考えております。その中で審議会のメンバーからこういうメッセージがありましたというのを入れておくというのも、一つの方法かなと思いますが、そこは皆さんのほうで取扱について決めていただけたらと思います。

(会長) 確認ですが、経営戦略の冊子があり、後ろにメンバー表あり、第 1 回はいつ第 2 回はいつといった審議経過の表があり、その後に市民の皆さまへというのがもう 1 枚付け加えるというイメージになります。

(委員) 私としては、是非入れる方向で検討していただきたいと思います。PR の部分については、「不便が生じたことは経験したとおりです。このように重要な社会基盤の一つである下水道については市民によく知ってもらうよう PR することで現状を理解し、課題を共有されるよう努めることが大切です。」くらいの内容で。ということで、最後に経営状況のことと、その公表、その中に PR の大切さや記録してもらうことを入れて、(10)にするということで、この部分の気持ちは残していただきたいと思います。

(会長) 文章はだいぶ変わってしまうかと思いますが、構成としてはプラスする方向です。

その他に何かお気付きの点、御意見はございますか。

私からも何点かあり、お配りしたほうが早いかなと思い、文章が完全に出来ていませんが、こういう点が中に入っているべきかと箇条書きに

してきました。表現的に使えるところは使っていただきたいと思います。かなりの部分はすでに盛り込んでいますが、言い方が違うという見方でも見ていただきたいと思います。

まず最初に、委員が積極参加したということを入れてみました。今回30年の表を入れてもらっていますが、長期的な視点が必要ということで、30年・10年をまとめましたと。

2つ目として、市にとって下水道とはどういうものか位置付けを書くということです。整備に大きな投資と期間を要するインフラ、その中でも下水道は市にとっても最大のインフラで、大事な話だと理解してもらうための表現です。

3番目は、過去の体制の拡充、投資の大きさを書いて、関係者の皆さんが頑張って98%の市民が使えるようになった話、水質が良くなった話など、効果があるということを書く。一方でお金と体制が大幅に縮小してしまっており、そうしている間に老朽化施設が増えたということ。大きな事故を経験して、市民に迷惑をかけ、関係者・職員も大変で対応コストもかかったという点をここで書いておく。

社会の状況として世間一般では、インフラの管理者は、事故が起こってから対応するのではなく、予防を行っていく時代に移っている。賢く投資をして管理するものだと伝える言葉を書きました。

その次、厳しい財政状況、本格的な再構築時代ということで、本文ではパラダイムシフトと書いてありますが、どういう意味なのか、見る方に分かってもらえるか。これまでとは明らかに時代の捉え方を変えなくてはいけないということ、どう伝えていくか。再構築時代に入っているということを書いて、それに対応できる体制作り、技術力・財源等を、急いで揃えなくてはいけないということ。

管路の調査が遅れているので、膨大な施設の現状把握を進め、今まであまり強調してこなかったが、マネジメントの基本というのはリスクの大きさ、それに応じて対応していくことです。今までのところうまくやり切れていないので、調査をしっかりとやり、評価基準も持って、危険度に応じて確実に補修改築するということが基本になります。

併せて、考慮しなくてはいけないことが増えている。地球温暖化への対応、資源の活用、広域連携、新技術などしっかりと書くこと。

最後のところで、雨水公費汚水私費の原則のもとに、使用料は重要な財源であるということ。市民に不可欠な基盤への市民理解を大きく進めるため具体戦略が必要であるということ。広報の具体的なやり方など、ここではあまり議論していませんが、市民の皆さまへという1枚、あるいは付帯意見(10)として広報をしっかりと行うということで、着実に実行される。進捗管理、見直しの仕組みも確立する。

定期的な見直しというよりは、本当はどういう視点で行うか、どういう時にどう見直すか、うまく書ければいいのですが、書ききれいていません。見直しの仕組みも計画にはインプットすべきということで、そうい

う書き方をしています。

もう一つ、基本的な印象として、全体的に長いなという印象をもっています。全体で7ページありますが、半分くらいでいいのではと思います。戦略の中に書かれていることは、あらためてここで書かなくてもいいところを削って、言いたいエッセンスだけ、2～3ページくらいで収めてしまうやり方もあるのかなと思います。これだけは詳しく書いたほうがいいとか、皆さんの御意見がございましたらお願いします。

(委員) 私も会長の意見に賛成です。付帯意見はあくまでも付け足しであるため、もう少し短くしたほうがいいのではと、私も思います。

(会長) 事務局としてはいかがですか。

(幹事) 付帯意見(1)～(10)、(11)まで出ておりますが、各項目は残しつつ、各文章を短くするという考えでよろしいでしょうか。

(委員) 確かに付帯意見の方がかなりあるという印象はありますが、(1)～(9)(10)、(11)という見出しと、「いただきたい。」という思いは残して欲しいと思います。

典型的な例を挙げますと、(7)下水道資産の活用についての「調査・研究を続けていただきたい。」ということは残してもらうのですが、その前の解説の部分は簡単にしてもいいと思います。項目としては残して、「いただきたい」ということの中身がわかるようにして欲しいと思います。

(幹事) 各項目を残したうえで、その中の文章を簡潔な表現にしてまとめまして、次回の審議会の前に会長に目を通していただいたうえで、次回の審議会に御提示するというところでよろしいでしょうか。

(異議なし)

(会長) その他、お気づきの点、御意見はございますか。

(特に意見等はなし)

(会長) 答申についてはここまでにします。

(幹事) 先ほどから議論している、下水道を使われる皆さまへというところで、計画と合わせてメッセージということで、国にお出しする、例えば市のホームページなり冊子にした時には、後ろに経過を含めて載せるというような理解で作業を進めてよろしいでしょうか。



- (会長) 審議経過などは戦略ではない、ということですか。
- (幹事) 経営戦略の本編の後ろに用語集とか付けています。本体そのものではなく、経営戦略としては表までになると思いますが、それ以降、参考資料として用語集と合わせて、経営戦略の策定経過や、委員の方々のこういうメンバーで審議を行ってきて、こういうメッセージがありましたと入れ込んで残すかということです。
- (会長) 戦略というものは、表のところまでで終わりですか。普通、メンバー表とか審議経緯は付けないですか。
- (事務局) メンバー表をつけても経営戦略として成立しますし、別冊にしても成立します。
- (幹事) 国に出すものは決められておりますので、最後の表の投資財政計画だと思えます。鎌倉市としては、文章も以前国が指定している様式があるとお話させていただいたのですが、細かいところまでは求められていないので、まさにオリジナルで鎌倉市バージョンとして作っております。我々としてはこういう経過があって、メッセージをいただいて、経営戦略としてまとめてきましたので、入れさせていただけるのであれば、別冊ではなく、本編の中に経過を含めてメッセージを織り込んで残したいなど考えております。用語集以降が参考資料とする扱いになるかもしれません。
- (会長) 経営戦略として、出来上がった冊子としては、試算があって、用語があって、委員のメンバー表が付いて、審議経過で第1回〇月〇日、第2回・・・と付いて、その次に「市民の皆さまへ」が付いての1冊でよろしいでしょうか。
- (幹事) 今、用語集が1番後ろについていますが、作業的にこのようにしていましたが、実際にはそのページごと、下の部分に用語の解説を入れたいなど考えております。今後、本文中に織り込むよう、先ほどの表紙も含めて検討していきたいと思っております。経過等は参考資料になるかと思えます。
- (会長) 用語は各ページにそれぞれのところで織り込まれるということです。わかりました。体裁について何か御意見ございますか。

(特に意見等なし)

(会長) よろしければ、このあとの訂正以降について説明をしていただいていたいいですか。

(幹事) 本日御審議いただきました、下水道事業における経営戦略の策定について(答申)(案)につきましては、必要な訂正を行い、次回の審議会においてパブリックコメントの結果と合わせてお示しさせていただきます。

本日の御審議を踏まえ、追加の訂正・御意見等がある場合は、1月6日(水)までに事務局にお知らせいただきたいと思います。次回の審議会でご答申として確定していただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

(会長) 何か、御質問等がありますか。

(特に意見等なし)

(会長) 以上を持ちまして、本日の議題はすべて終了します。御協力いただきありがとうございました。事務局からその他についてお願いします。

(事務局) 事務局からその他と致しまして、次回の審議会の日程の確認させていただきます。お手元にA4で日程調整についてお配りをしてあります。次回、令和2年度第6回鎌倉市下水道事業運営審議会につきましては、山崎浄化センター管理棟1階会議室で、1月22日(金)午後2時30分から開催させていただきます。御確認をお願いいたします。

裏面に経営戦略に下水道使用料の記載があることから、当審議会に対しまして、下水道使用料に関する諮問が改めて行われる予定です。おそれいりますが、令和3年3月に第7回の審議会を開催させていただければと思います。日程につきましては、令和3年(2021年)3月25日(木)、26(金)のいずれかで開催させていただければと思いますが、いかがでしょうか。次回第6回審議会の時に改めて2日の候補日から絞らせていただきますので、よろしくお願いいたします。次回第6回の審議会につきましては、開催日が近づきましたら、事務局から御案内させていただきます。事務局からは以上です。

(会長) 以上でもちまして、審議会を終了します。お疲れ様でした。

(幹事) 本日長時間にわたり、御審議いただきありがとうございました。大変恐縮ですが、少々お時間を頂戴しまして、市長への答申について御案内させていただきます。第3回審議会に既に御案内しておりますが、市長への答申につきまして、令和3年2月2日(火)午後4時30分から30分ほど、市役所本庁舎2階におきまして、執り行うこととして市長の予定を入れております。

詳細の御案内及び出欠の確認につきましては、次回1月22日に開催の第6回審議会におきまして、改めて御案内をさせていただきますが、当日は4時20分を目途に御参集していただければと思いますので、よろしくお願いいたします。なお、当日は審議会ということではなく、自由参加の形式をとらせていただきますので、誠に申し訳ありませんが、出席者の方への報償費のお支払いはありませんので、御承知おきいただければと思います。

最後になりますが、今年1年コロナ禍ということで、これまでに経験したことのない年になりましたが、諮問させていただきました、下水道事業における経営戦略の答申について、答申の議論まで進めることが出来ました。これはひとえに会長をはじめ委員の皆さまの御理解と御協力があったからで、職員一同お礼を申し上げます。ありがとうございます。令和3年が皆さまにとりまして、幸多き年になりますよう祈念しております。本当に今年1年ありがとうございました。

以上