

トップ登場

将来見据えて一歩ずつ ～転換期を迎えた東京水道事業～



東京都公営企業管理者水道局長
浜 佳葉子 氏

東京の水道事業としては初めて長期的に人口減少の局面に入ることを打ち出し、経験したことのない需要減への対応に迫られることとなる。転換期を迎える東京都水道局のトップである浜局長に、課題とその対応策、今後の方針などを伺った。

面白がって仕事に向き合う

——現在まで大変多くの部署を経験されたといいました。

これまで、さまざまな組織に所属してきましたが、全く知らない仕事を経験することも多く、苦手意識を持っていた分野に異動したこともありました。

このような中で心がけているのは、面白がって仕事をすることです。仕事が面白いかどうかは自分次第であり、自分で興味を持って入り込んでいくと、どの分野の仕事も面白くなると考えています。

異動する際に少し不安を感じることもありますが、自分から興味を持って入り込んでいくことで、1年もいると異動したくなくなるのが常です。

また、水道局への異動については、舞台裏をのぞくような楽しさを最初から持っていました。知れば知るほど面白くなりました。私が興味を持って「こうしたい」、「これはなぜか」という話をすれば、長年水道事業に携わってきた職員も一緒に考えてくれますし、水道局はとても柔軟な組織であると感じています。やるべきことは多くありますので、職員と力を合わせて着実に取り組んでいきたいと考えています。

——局長に就任され、約10カ月が経過しましたが、改めて水道事業に対する印象をお聞かせください。

東京の水道が世界トップレベルであることは、以前から認識していました。水道局長を拝命し、事業説明や施設見学などを通じて、その舞台裏を見せてもらっていますが、この楽しさは就任当時も今も変わりません。

舞台裏を見る中で、世界トップレベルの水道事業といえども、現場の職員一人ひとりによる小さなことの地道な積み重ねがあって、初めて実現できているのだと改めて実感しました。

そして、就任から10カ月が経過した現在、120年以上続けてきた水道事業を今後さらに100年以上続けていくため、立ち向かわねばならない課題が徐々に見えてきました。私の在任中に、やるべきことはできるだけやりたいと思っています。

例えば、施設に関しては老朽化への対応や災害への備えなど、これまで行ってきた事業をさらにレベルアップさせ、未来につないでいくことのできる施設を構築する必要があります。

浜佳葉子(はま・かよこ)氏の プロフィール

昭和37年8月6日生まれ。昭和60年3月慶應義塾大学経済学部卒業後、同年4月に入都。選挙管理委員会事務局長、生活文化局長などを歴任し、令和2年7月から現職。

現在、管路の耐震化や更新は進めてきていますが、開削で施工できない、あるいは稼働を停止できない浄水場など、現場の条件が困難で手をつけられないところが残っています。所管の方で検討を進め、一個ずつでも着実にクリアしていきたいと考えています。

水道初心者だからこそその意見を

——課題についてどのように対応していきたいと考えていらっしゃるでしょうか。

課題とその対応については、令和3年度から令和12年度までの10年間の施設整備の基本計画である「東京水道施設整備マスタープラン」、令和3年度から令和7年度までの5年間に取り組む施策の事業計画と財政計画を明らかにした中期経営計画である「東京水道経営プラン2021」に集約しています。今後はこれらのプランに基づき必要な取組みを着実に進めていく必要があると考えています。

私が都庁のほかの組織で経験したことや、水道事業の新参者だからこそ思いつくことなどをプラスしていければと考えています。

そこまで変わったことではありませんが、分かりやすい例として、現在開発を進めているお客さまアプリについてお話しします。

当局には、「東京水道マイネット」という、インターネット上で各種申し込みや過去の検針票の内容確認などを行うことができる登録制のサービスがあります。マイネットにスマートフォンやパソコンで登録すると、1週間後にハガキでパスワードが送られてくる仕組みです。

このシステムでは、インターネットから申し込みを行っているにもかかわらず、インター

ネットだけで手続きを完了できないことから、思い切ってアプリに一本化し、すべての手続きができるようにしたらどうかと意見を述べました。そのほうが分かりやすく、お客さまも慣れているのではないかと考えから、この方向で進めることとなりました。

さらに、請求書のペーパーレス化も始めていますが、これも将来的にはアプリに集約できるよう、所管の方で準備を進めてくれています。

アプリの導入に当たっては、お客さまにメリットがないと登録してもらえないと思います。生活文化局で広報・広聴部を所管していた経験から、アプリのサービス内容についてお客さまに何が便利かを聞くところから始めてはどうかと話をし、所管の方でお客さまの声を聞き、それを踏まえてサービス内容の検討を進めてくれています。サプライサイドではなく、お客さまサイドに立って検討する必要があると思います。

近年、お客さまの意識の変化や公的機関に対する期待が増していることを実感しています。これに合わせてお客さま対応のレベルアップを図ることが重要であると考えます。

——持続的な事業経営のためには、効率化に取り組んでいくことも必要かと思えます。

昔のように人海戦術で一人ひとりの職員の頑張りだけに頼り続けるのは将来的に厳しいと考えています。もちろん職員の頑張りがなければ事業を継続できませんので、職員が少しでも働きやすく、やりがいや誇りを感じられる職場の構築は重要です。

一方で、将来にわたる確実な事業経営のためには、職場環境の整備に加えてデジタル技術の活用などにより、さらなる効率化を図ることが必要です。

この取組みの一つとして、ウェアラブルカメラで現場の状況を確認したり、ドローンで水源林の確認を行うなど、かなり積極的な検討を進めています。こうしたことで、職員の仕事が効率化され、別のところへエネルギーを振り向けられるようになればいいと思っています。

また、薬品注入率の判定にAIを活用することも検討しています。ベテラン職員のノウハウ

を活用できるほか、経験の浅い若手職員でもある程度、判定ができるようになり、人材育成がしやすくなると考えています。

当局では24時間365日、事故に備えているいろいろなポイントで職員が待機しています。もう少し待機ポイントを集約して、1日に必要な待機人数を減らすことができれば職員の負担も軽減できるのではないかと考えています。答えがすぐに出るわけではありませんが、方向性としては間違っていないと思いますし、徐々に効果が出てくると期待しています。

社会全体での労働人口の減少に加え、コロナ禍で感染症対策に気を付けながら事業を推進するためには、より少ない人数で対応していくことが必要だと思います。省人化が新しい技術の導入や発想の転換により可能なのであれば、切り替えの時に少しエネルギーがかかるとしても投資していきたいと考えています。

そして、引き続きノウハウを蓄積・継承していくことは欠かせません。政策連携団体である東京水道株式会社と一緒にグループ全体で仕事をしていく中で、相互で人材のレベルアップを継続していきたいと思っています。

需要減少を視野に

——貴局が考えられている今後の方向性を教えてください。

安全でおいしい水を24時間365日、間違いなく供給し続けることは絶対に外せません。その実現に向けて、今までやり切れていなかった施設の更新や耐震化など、必要な改革を進めていきたいと思っています。

また、「東京水道長期戦略構想2020」では、東京の水道事業としては初めて長期的に人口減少の局面に入ることを打ち出しました。人口減少に伴い将来的には水需要も減少していくこととなります。

今までは右肩上がりの水需要にどう応えていくかを考えてきましたが、これからは施設のダ

ウンサイジングなども必要です。すぐに需要が減少するわけではありませんが、将来の人口や水需要の減少を見越した上で、施設の整備・更新を行っていくという、新しい局面に入ったと実感しています。

一時的なものかもしれませんが、コロナ禍で水需要が減少しており、場合によっては想定よりも早く需要の減少局面に入るかもしれません。実際に、テレワークが進んだことで都心のオフィス需要に余裕が出てきてしまっているとの話も耳にします。水道事業としても大口のお客さまが減ってくることにもなりますので、厳しい状況だと思っています。

施工性と施工者レベルに期待

——最後に、水道鋼管に対して期待することやご意見ををお願いします。

今回、インタビューを受けるに当たり、職員に教えてもらいながら勉強し、使用する場所によってそれぞれ適した管種があることを学びました。

鋼管に関しては、今までよりも必要な場面が増えてくるのではないかと考えており、浄水場施設内の配管への使用やパイプ・イン・パイプ工法の面で、特に優れていると考えています。

また、日本水道鋼管協会には、引き続き施工性や施工者の技術レベルの維持・向上に取り組んでいただきたいと考えています。

特に施工者の技術レベルに関しては、業界全体としての課題であると考えています。なかでも溶接作業は、重要な工程です。鋼管の持つ高強度・高延性・高靱性を確実に発揮させるためにも、確実な溶接作業が必要であると考えています。

今後も、さらに施工性の高い鋼管の製造や工法の確立に向け検討していただき、将来にわたる持続的な水道事業に貢献していただくことを期待しています。