

12月20日（水） パリ市

パリ市立近代美術館

本日は、最初にパリ市立近代美術館を訪問した。大阪市では、第一級のコレクションを活かした国内トップクラスのミュージアムをめざし、「大阪と世界の近現代美術」をテーマとした新美術館の整備が進められている(2020年度開館予定)。また、大阪市立美術館についても大規模改修を予定しており、その参考とするため、市立としての運営のあり方、施設整備・改修計画について説明を聴取した。

【説明概要】

パリ市立近代美術館は、中規模の美術館ではあるが、近代美術館としては、フランスではポンピドゥーセンターに次いで大きく、コレクションは世界的にも充実していると言われている。建物は1937年に建設された。アールデコの建物の中でも美しいもののひとつにあげられる。2018年6月から19年まで、広報スペース、切符売り場を含めた出入口ホールの改修を実施する。担当する建築事務所は「文化施設の再価値化」を得意とし、1937年開設当時のような建築物の再現を考えている。ビジターの受け入れ態勢の充実化が目的であり、従来のカフェはレストランに変える予定。工事中は、出入口の場所を変えて、美術館を閉めない。その後、事務所や出入口の石畳の改修を行う。

近接する国立パレドトーキョーとは、施設使用の協定を結んでいる。例えば、共有スペースを使い、共同で芸術的なイベントを行うという協定。よって、ファッションショーのような民間のイベントも受け入れることができる。今年の6月から11月まで行われたショーは非常に注目を浴びた。収入は両者で分けた。

施設の種類はお互い異なる。こちらは美術館で展示物があり、近代美術の歴史を見せるコレクションがある。現代から過去に時代を俯瞰することができ、どちらかと言えば懐古的な美術館。一方、パレドトーキョーは現在のアーティストの芸術活動、イベントをその場で行う。非常に若いアーティストが多い。最近有名になった人や将



パリ市立近代美術館の入り口にて。開館前の扉が閉まった状態。(ポスターの絵は常設展のモディリニアーニ「青い目の女」)

来性のある人がイベントを行う場で、芸術的な宣言もする。実は、明確にすみ分けていない。当方も前衛的なものをやることもある。2010年、若い芸術家の作品を共同で展示した。お互い理解しあって良い関係を保っている。

【質疑応答】

Q：これまで何年か置きに大改修されているが、目的と場所を具体的に教えてほしい。

A：まず言うておくが、全部を改修したことはない。少しずつ行っている。2005年は防火施設を改修した。今回は出入口ホール付近。古い施設なので、絶えず改修の必要性が出てくる。

Q：改修の時、特に気を付けていることは？

A：1937年建設当時、文化的価値を認めてもらえなかった。当時は新しすぎた。しかし、つい最近価値を認められた。来年の6月にする改修は、当時を再現しようとしている。開設当時、市立美術館とパレドトーキョーは同じ施設であった。施設とセーヌ川の川岸との間は、第2次大戦前、「トーキョー・アベニュー」と呼ばれる通りであった。しかし、大戦が始まると、日本が敵国になったので、「ニューヨーク・アベニュー」に名称が変わり、パレドトーキョーという名前も消し去られた。しかし、2001年、パレドトーキョーに戻った。このように、開設当時を懐古し、この建物の価値を認めてもらおうという動きがあったのはごく最近なのである。我々にとっては、当時の建築様式が一番美しいものとされている。

Q：文化的遺産と機能面をあわせて改修するのか？

A：この改修の一番の目的は、最初の状態に戻すということ。さらに、各階の動線をもっとスムーズにする予定。70年代、各階を堅牢なコンクリートで作ってしまい、各階が分離してしまった。今回の改修工事で、それらを元に戻そうと考えている。もう一つ大切なのはレストランの建設。それから、バリアフリーも目標。現在、この施設は身体に障がいを持つ来館者のうち80%しか受け入れられていない。まだ2つのスペースはバリアフリーになっていない。

Q：2施設において、イベント予算は折半か？

A：共同でイベントをするときは分担して出す。

Q：自然光の作品への影響は？

A：直接絵画には影響しない。直射日光でない限り、太陽光が当たっても大丈夫だと考える。ただし、丈夫なキャンバスに描かれた油絵は大丈夫だが、普通の紙に書かれた鉛筆デッサンには影響があるかもしれないので、窓にカーテンをかけている。

Q：古い建物を活用するとき、展示室や収蔵庫のよい環境を保つための良いアイデアはないか？

A：改修によって、今までの特色を変えないこと。当方の場合、工事の際、文化遺産の委員会が関与するので、ここに計画書を提出しなければいけない。そこで専門家が審査のうえ、許可が下りる。

Q : 10 年前、ロシアのエルミタージュ美術館を見に行ったが、宮殿の中にガラス張りのショップを作っていた。ショップがあまりにも近代的過ぎて、美術館のイメージを損なっている感想を持った。

A : 新しい建造物を作る際は、先述した委員会で審査している。

Q : 円形の部屋があったが、部屋を作品に合わせて改修したのか？

A : 部屋ありきで、部屋に合わせて展示、制作する作品を決めている。建物の形状を考慮して、作品を選ぶ。我々が成功した理由として、部屋が大変美しいこと。品質の高いスペースに対し、芸術家はそこに展示したいと考える。

Q : 大阪市では、大まかに言って、20 世紀以前と 20 世紀以後とで作品を分けて展示しようとしているところだが、常設展において、目玉の作品を残しながらどう作品を入れ替えしているのか？

A : 常設の作品は時々変える。現在、全部で 1 万作品ほど所有している。それから常時外部から購入。それから寄贈も多い。有名なモディリアアーニ、マティス、ピカソ、ボナールなどは、それ目的で来られる客もいるので変えないが、それ以外は頻繁に変えている。今のものは 9 月末に変えたばかり。

Q : 目玉作品を交換するなど、他の美術館とのネットワークを重視しているか？

A : 年間通じて、他と貸し借りしている。借り入れ委員会において毎月審査がある。2015 年は 315 作品を貸した。良いものを所蔵しているから、良いものを借りられるということ。

Q : 学芸員は何人？どんな身分？

A : 6 人で常時 5 人いる。パリ市職員である。

Q : 年間運営費は？入場料による収入は？

A : パリ市 14 館でトータル 789 万ユーロ。そのうち 71%がパリ市の予算。20%が入場料収入。その他メセナ、貸室料。

Q : 年間入場者数は 90 万人と聞いているが、2000 年以降増えているか減っているか？

A : その年の特別展によって状況は変わる。例えば、改修工事があり特別展がない来年は入場者数が減るであろう。年 60 万人平均である。特別展だけで 30 万人が来場する場合もある。特別展だけで随分と数字が変わる。

Q : 60 万人中、国内・国外の割合は？

A : 8 対 2 の割合である。

Q : レストランのターゲットは国内向けか？日本人は美術館でレストランに行く習慣はないと思う。

A : 外国人も引き込む。現在、フランスでは美術館の客がレストランに行く傾向が見られるようになっている。

Q : レストランは 14 館中、いくつあるのか？

A : 中には小さな規模のものもあるが、将来的には全館に附設する予定。

Q : 収蔵庫の面積は？

A：ここに収蔵庫はない。セーヌ川沿いの洪水区域にある施設のため、水害を避けるため、パリ郊外の別の場所に収蔵庫がある。この美術館の展示スペースは 8、9、000 m²。残る 2、000 m²の収蔵スペースは、作品の運搬時等、一時利用のためのもの。



説明いただいたパリ市立近代美術館館長（着席左側）、事務局長（着席右側）とともに。

【各会派の所感】

〔大阪維新の会〕

近現代美術を対象とするパリ市立近代美術館は、現代芸術を対象とする国立パレドトーキョーに隣接し、イベントを共催することもあり、非常に注目を浴びていることもあるとのことだった。この点で同じような環境の大阪の新美術館にとって非常に参考にすべきところである。

大阪中之島の新美術館もパリ市立近代美術館と同様に近現代美術を対象とする一方、隣接する国立国際美術館は現代美術を中心としたコレクションを所蔵しており、それぞれの特性をいかした展覧会を開催することですみ分けを図ることに加え、コレクションの相互貸し出しや展覧会の同時開催、イベントの共催など、機動的に連携することで相乗効果を得ることが出来ると考える。

また、パリでは美術館に併設のカフェをレストランに改装することで集客増を目指していくとのことであったが、大阪の新美術館では民間事業者のノウハウを生かしてサービス施設の運営を任せる PFI コンセプションを採用する方針で、カフェ・レス

トランなど、お店だけでお客さんを呼び込めるような店を持つてくることを期待したい。

一方、パリ市立近代美術館は1万作品ほど所有している強みをいかして、目玉となる作品を常設しながらも他の美術館に例えば2015年には315作品を貸し出すことが出来たとのことであった。

大阪の新美術館についても、大阪市は、モディリアーニや佐伯祐三、ダリやバスキア、マグリットなどの大変優れた作品をはじめ、5千点近くのコレクションを所蔵しており、これまで17カ国、53館で、延べ69点の作品を海外の美術館に貸し出しており、コレクションが高い評価を受けていることがわかる。この強みを生かし、海外の有名な美術館とのネットワークを強化しながら、海外でしか鑑賞出来なかった名品に、大阪で出会える機会を作ってほしい。

さらに、特別展の成否で年間入場者数が大きく変わるとのことであり、美術館の成功の一つとして、所蔵するコレクションとともに、巡回展や企画展など、集客力や話題性の高い展覧会をいかに誘致するかが重要となることがわかった。そこで、新美術館ならではの企画展により、何度も行きたくなる美術館として市民に定着させ、国内トップクラスの魅力的な美術館を目指すためにも、展覧会を検討する学芸員のレベルアップ、新聞社等主催の企画誘致に力を尽くしてほしい。

大阪を代表するエリアである中之島は今後なにわ筋線の計画により今まで以上に重要なエリアとなり、大阪の活性化が期待される。新美術館については中之島のまちづくりを先導し、大阪の都市魅力の向上に資する役割を担ってほしい。

〔自由民主党・市民クラブ〕

広いスペースと圧倒的な高さなど、スペースがゆったりしている。展示室のいたるところにベンチが設けられ、休憩する人、模写している人がいる。

窓にストールが掛けられ、直接に太陽光が入らない工夫がされている。

子供から大人まで、老若男女幅広く入館しているが、日本の一般的な近代美術館と比べ、子供と学生の割合を高く感じた。また、外国人観光客よりフランス人が多い。

特別展に頼らなくても、常設展だけでも魅力的に感じるのは、フランス・パリというイメージなのか、展示作品のクオリティなのかは悩むところだが、明らかなのは国民的に美術などの芸術を、日常的に感じることができ教養と感性が高い。

施設において、近々に受付ホール、エントランス、ショップ、レストラン、バリアフリー化などの改修工事を予定している。古い建物なので、閉館せずに少しずつ工事していくという大変気の長い話である。

1万点に及ぶ莫大な所蔵品は、一部は施設内倉庫(2,000㎡)に確保され、残りが大保管倉庫(パリ近郊の洪水リスクのない別の場所)にあるという。パリ郊外は土地が安く、少し離れただけで広大な敷地スペースが確保できる点は、いかにもフランスらしいと思った。大阪で津波や洪水などの水害リスクのない場所にそれだけの大保管

倉庫を確保するのは容易ではない。

大阪市が予定している新美術館が、美術館として素晴らしい建物になるという外面的な部分だけではなく、美術などの芸術が大阪の子供たちに、知識と教養と感性を高める機会となり、グローバル化社会で活躍できる人材となるような、教育的効果も検証してみることが必要なのかもしれない。

【公明党】

大阪市でも国内トップクラスの美術館建設を目指し、佐伯祐三、アメデオ・モディリアーニ、モーリス・ユトリロなど第一級のコレクションを活かした整備計画等を進めているが、その参考として当館を視察した。

第一印象としては、ゆったりとした館内、近代的な建物と美術品との調和を重視した展示・構造になっているということ、又、美術品に合わせた設営ということではなく、部屋の構造に合わせた美術品が制作され、展示構成となっているということに注目した。

視察団からの質問で、日本人は美術館でレストランに行く習慣はないが、何故従来のカフェをレストランに変えるのかというものがあつたが、それは、展示品を短時間で鑑賞する向きにはそう言えるが、1日、または数日かけて鑑賞するという発想にたてば、当然館内にそうした施設が必要であるということになると思う。

当館の視察を通じて、本市の新美術館建設にあたっては、そうした多様なニーズにも対応し、海外美術館との交流にも負けない所有美術品とともに常設展と特別展のコンセプトにも留意しながら、近代美術館としての役割を果たすべき構想にしなければならぬと感じた。

オードパリ (Eau de Paris)

次に、大阪市においては、水道事業の経営形態のあり方について議論が進められており、その参考と資するため、オードパリ (Eau de Paris) を訪問し、水道事業の公営化について説明を聴取した。

【説明概要】

(オードパリについて)

オードパリは、フランス最大の水の公共企業である。公共であるということと企業であるということが大事である。まず、我々は企業なので経済性は重要である。2番目に重要なのはサービスの品質である。品質の向上は一般の消費者に対するサービスの向上である。消費者は我々の戦術の中心にいる人だ。今年6月から、あらゆる世代のパリの消費者を対象にコミュニケーションするキャンペーンを始めている。我々

の社長は女性の議員だが、「我々に（経済的な）株主はいない、いるのは市民の皆様だ」と常々言っている。3つ目の柱は、パリ市に根付いた会社であること。

我々の一番の目的は公共の利益である。公共には現在の利益を守りながら、将来性をもったビジョンが求められる。民間委託と違うのは契約の期間が決められていないので先を見ることができる。我々は次の世代に水を供給するところまで見ている。

我々は統合経営と言っているが、取水から水道の蛇口まで一貫して経営、管理している。公園にある飲料水が出ているところも我々が管理している。我々はいろんな専門家を抱えており、60種類の専門家がいる。農業の専門家もいる。文化遺産もあり、水路は19世紀末にできたものもある。現在もそのまま利用している。こういうものを次の世代に渡す責任がある。

統計的にみると、300万人の消費者がいる。パリの住民は220万人しかいないが、働きにくる人や観光客で、日中は増える。地下水から50%、河川から50%、102のポイントで分散して取水しているので安全性が高い。100万m³の供給力があり、1日50万m³供給している。職員は900名。年間1億6,000万ユーロの運営費用。環境関係も含めて毎年8,000万ユーロの投資総額。

（公社化の経過）

2010年にパリ市の投票結果により公共の会社になった。それまでは25年間の委託契約を結んでいた。水の給水はスエズとヴェオリア。水の生産は第3セクター。それ以外に公共のラボがあった。

公共、民間2社、第3セクターの4つで水道事業を行った結果将来のビジョンが見失われてしまった。それぞれの会計も明確でなかった。20年間で水の料金が高騰した。なぜかという議員、専門家があまりに会社が多くてどこが問題か把握しにくいからだ。数年間難しい状況に陥り、2010年からはただ一つの公共の企業にまとめられた。この企業の100%株式を受け持ったのがパリ市である。

パリ市がオードパリに要求するのはバリュー、エキスパート、鑑定の力、そして水道料金の透明性である。我々の考える透明性とはすべての会計が明確になり、利益が消費者に還元されることである。2010年に公共の会社になったので会計は明確になった。次の目標は8%の水料金の低減であり、民間委託時代に株主に還元されていた3,000万ユーロをパリ市民に還元することとした。

現在も2009年より水道料金は低い。こうした管理をしているのはパリ市。パリ市とオードパリとの契約による。話し合いで、価格、経済的・技術的パフォーマンスを設定する。最初の契約は2015年で終わり、今は第2回の契約。民間の会社の契約と



公共の水飲み場

は違い、技術的な分野、ガバナンスを透明性の高いものとするために、5年の目標を決めている。

経営陣として役員会があり、一般の人が入っている。公共の会社なのでマジョリティは議員で、20人のうち13人がパリ市議会から指名された議員が入っている。オープンになった形で消費者代表を含め役員会を形成しており、消費者団体から3名、従業員代表2名、それ以外に2名の農業などの科学の専門家が入っており、同じように投票権がある。消費者団体の中には環境団体や水の監視団体（公営化するときバックアップした民間団体が継続されているもので、町内会、市民の代表、研究者などいろいろな人が加入している。話して決めたことを役員会に提案する。）がある。

このオープンになったガバナンスは、市民によるものということで2017年、国連から表彰された。国連には公共の担当部門があるが、公共サービスが経済の一つの動力となるという考えがある。この部門が透明性、公共サービスで我々を表彰し、パリ市民の感動を得た。

オードパリのブランドイメージは、公共の利益を守ること。その一つは持続する経済。水というのは他の消費財と違い、一般の人が持つ公共の財産の一つ。水源は脆弱な性質で、保護しないといけない資源である。そのために、例えば取水地の農家には水を保護するような農業のやり方を伝える。20世紀の初めに大規模になり、化学物質を使う農業になったが、水を守るような農業に反転させる。経済的にも取水したときに良いものになれば、消費者に送るまで経費がかからない。温暖化は水の量に影響を与える。ヨーロッパが干ばつになっているわけではないが、温暖化の影響は出ている。温暖化の影響をできるだけ受けないようにする。持続する水の消費と言ってい



オードパリにおける説明聴取の様子。スクリーンには取水地とパリへの水路が示されている。

るが、ミネラルウォーターを飲まなければプラスチックの消費は減らせる。また、非飲料水を提供しており、まちの清掃など飲料水を使わなくてもいいものは、工業用水のようなものを使っている。環境にも優しい。これが一つの環境的な要素である。

もう一つは連帯性をもった会社であること。水は共有財産であり、どんな人でも享受する権利がある。公共の会社としてすべての人がアクセスできるようにする。公園の広場などに飲料水を設け、社会的な貧困家庭に対する援助、ホームレスへの援助も行っている。

最後に、持続する開発を狙っている。まず、経済的効率、環境パフォーマンス向上、社会的な政策に対応する。こうした3つの柱に対して努力している。フランスの同じ公共の水企業と連携し、ヨーロッパレベルでも水の公社グループとも連携している。

【質疑応答】

Q：公社化しても水道料金を値上げしないといけない理由は？

A：日本の水料金の設定の仕方はわからないが、我々の水道料金の構成を簡単に言うと、3分の1は水を作って供給する費用、3分の1は国が進める環境保全の費用、3分の1は汚水処理の費用で、これらがすべて入って計算されている。どんどん上がっていた水道料金を2010年に下げたが、これは水の供給の部分の費用を下げた。なぜ高騰したかは水を供給する会社の会計が不透明で、いろいろなものが供給の費用に入っていた。今の値段は2010年以前より低い。我々は利益をすべて水の生産の料金に反映して下げている。汚水処理のヨーロッパの基準が高くなっており、それに対応するために処理の費用が上がっている。今現在、パリ市の方針で2018～2020年は料金を上げないことを決定している。大きな投資が続くことになるが投資はすべて自己投資で、2020年まで価格を維持する。現在の自己投資率は75%。残りの25%は金利が0の国からの借款。我々はすべての水道はいずれ下水に戻ると考えているので一緒にしている。

Q：市が直営でやるよりも企業体でやることのメリットは？

A：直営はどちらかというと小さい規模の自治体に向いている。自治体の規模が大きいと色々な専門家が必要となり、数が必要。直営と違うのは、水の実際にかかる費用を独立した形で出すこと。もうひとつは、従業員の身分が違うこと。公務員の派遣や民間企業の形の職員もいる。いろいろな身分で雇える。パリ市だとできないが、別会社なので、柔軟な組織経営ができる。自分らが独立した経営ができる。例えばパリの運送・バスの部門と話をすることなく、独立した将来のビジョンを持てる経営形態である。

Q：従業員900人の出身の内訳は？

A：フランスの法律で、民間委託先の企業が公営化されたときに、従業員は今までの仕事を続けることができる権利がある。その場合は、ヴェオリア等の民間会社の職員ではなく、公営化された会社の民間雇用形態の職員となる。民間からの出向

ではない。民間委託時代に水を作っていた第3セクターの人がオードパリにきている。その中にはパリ市の職員や民間からの方もいる。300人が出向の公務員（あらゆる部門、事務方も専門家もいる）。600名が民間雇用形態の職員。あたらしい職員を雇う場合、公務員の出向か民間雇用形態で職員を雇うかの可能性がある。

Q：現在の従業員は経営戦略的でなく権利で雇っているのか？

A：権利というより雇用者側の義務。第3セクターで働いていた人をそのまま雇う義務がある。

Q：日本では公を民に切り替えると人件費が安くなるという考えがあるが？

A：そういう考え方が1980年代にあり、非常に多くの地方自治体が民営化した。ところが10数年後、ヨーロッパ全体で見てもその効果はない。民間に委託すると経費が少なくなるというが、どこにその利益を還元しているのか。民間委託していた時は、経費削減して利益を上げていたが、その利益を水道料金に還元せず、自分の親会社ヴェオリアとかの株主に行っていた。実際、経済効果が上がるのはいいが、水道料金に還元されていない。80年代は大企業に任せれば経済性が高くなり、コストが安くなるという考えだったが、大企業は水事業だけでなく、サプライヤーと消費者の両方の性質を持っている。2000年くらいから出てきた考え方は、公共の別会社を作ってファイナンスの流れを明確、透明なものにすること。

Q：派遣の公務員と民間からの雇用者の差は？

A：調和するのが我々の一番大きな問題。今までの権利とこれから雇う人との権利をいかに同じ権利にするのかに努めた。今は少し差がある。なぜかというとな公務員の年金制度は違う。その権利は我々では変えることができない。それ以外に民間の人が手当を受けていたが公営の会社に入った時にそれがなくなっている。フランスの場合、公務員が出向する場合、自分のキャリアを続けたいなら続けることができる。但し、出向した時点から民間雇用形態の方と昇給等が同じになる。帰った場合は戻る。公務員でも出向で来れば同じ賃金体系になる。

Q：公務員から公営会社に派遣された場合の賃金体系は？

A：問題は一番最初の会社を作った時、調和をしないとイケなかった。出向していた人たちの給与を下げることはできなかった。いったんこちらに入ってしまうと同じ体系になる。

Q：公務員からオードパリに派遣された方の状況は？パリ市に戻った人の方が多いか？

A：パリ市へ戻った人はいるが、あまり数はない。というのはその代わりに別の公務員を補てんしている。フランスの法律で、公務員は5年に1度は身分（出向を続けるか戻るか）を選べる。その際に本庁にいい席があれば戻る。それから反対に、オードパリが出向の更新を拒否することができる。オードパリは非常にいい会社なので残っている人が多い。

Q：利益拡大のため、事業の拡大を考えているか？

A：我々は公営の会社であり、利益をあがるような別のことを探していない。我々はフランス・ヨーロッパの水関係の企業と協力して情報交換、国際的な援助を無料で行っている。会社の定款で我々はパリ市以外の別のところに水を供給することは禁止されている。我々の水の公益性を守るという仕事はパリ市に集中している。我々のサービスを有料で提供することはない。ほかの公営会社は有料で売ったりするところもあるが、我々はパリ市に限定されているのでできない。国際関係においては、我々の経験などについての情報交換は無料となっている。

Q：管路更新の負担は？

A：我々は文化遺産を引き継いでいる。今、手を入れる必要はない。反対に利益を享受している。なぜならば、パリ市内には人の入れる大きさの下水道がいたるところに発達しており、その中に水道管が通っている。下水道を歩けば漏水の発見は簡単にできる。水道管は地下に埋設したものではないので便利。直径2～3メートルのところに水道管が通っている。パッキンを代えたりしているが、100年前のものを使っているものもある。漏水率は非常に低い。

Q：水道は共有の財産と説明されたが、民間委託時代は共有の財産でなくなるような危険性があったのか？

A：水は共有の財産と言ったが、どういうことかということ、共有の財産をもって利益を得ないということだ。我々は管理をしているが、それで利益の対象にはしていない。取水から消費者までの経済的な流れを見ても、利益を上げる要素は一切入っていない。大阪では耐震化のためにコストが上がるのはわかるが、パリも水の消費がどんどん増えており、それに設備を対応させるので難しい状況に陥る。産業的にも考え方が変わり、どんどん伸びていた水消費量が少し落ち込んできて、我々ははさみのようなものといっているが、グラフが交差して水消費量はこれから下がっていくだろう。水消費量は下がっても、水道料は一定である。また、いろいろな影響でいずれ水消費量が上がる可能性が出てくる。そのため、生産性を上げるとか民間の考え方を導入しないといけない。違いはお金をできるだけ節減し、より多くの水を生産するということである。水は生命にかかわるものである。民間委託の時は水道料金を支払わなかったら水道を止めた。2010年から法律が変わり、どんな時でも止めることができなくなった。今、民間が経営していると、水の量を制限している。我々はどんなときでも止めない。人間の命に係わることである。民間時代は、取水地で殺虫剤をまいて



人が入れる下水道を通る水道管

いる場合は、浄化のため工場を建ててその金を町に要求していた。今は違う。取水地の上の農業の人たちに有機栽培を進め、化学物質が入らないような農業をしてもらって、取水が品質の高いものになっていくというやり方である。

Q：公社の経営の柔軟性は？大阪市の案では販路の拡大を考えていたが。

A：直営に比べて経営の柔軟性は高い。ところが、会社の定款でほかに売って利益を上げることは禁止されているので、そういう柔軟性はない。ほかにも可能性がある。地熱発電をやっているが、その場で消費して利益を上げないようにしている。ほかの地方では地方自治体が共同で会社を作っているが、定款が自由で大阪市が言われるような利益を上げる可能性はある。我々が会社を作った時、そういう考えがなく、定款で禁止されているが、今、サービスをほかに売って利益を得て経営をリーズナブルにするのはいいのではないか。先ほど言ったように消費が下がっているのに水道料が一定というのは限界がある。パリ以外のところにサービスを売って料金を下げるといった可能性があったらいい。

Q：直営時代に比べて 100%市出資の公社化は、企業目的を果たすために最適化できたという実感があるか？

A：直営は非常に昔の話。文化遺産を作った人たちの時代。1850年から1920年くらいまでのこと。

Q：生命に関わるライフラインが直営でなくても大丈夫な理由は？

A：一つの利点は、別会社になると投資額が明確になる。パリ市の予算、水の予算は市議員がチェック・決定しているが、直営に比べ別会社にする利点は、透明性があること。自分の払った水道料金がすべて水関係の会社で投資等に使われているのが明確になる。そういう点で、一般の人は信頼を置く。直営では自分の払った水道料金がどこに行ったかわからなくて、パリ市の中で処理されて、予算が回ってくるだけである。投資額が明確になると議員のチェックもやりやすくなる。アイルランドでは水道もごみ処理も税金も一括して払っていた。どんどん料金が上がるが、どれにどのくらい払っているかわからなかった。そこで、水道はメーターを付けて水道料金は税金とは別料金とした。そうすると一般の人たちは、税金とは別に料金を払わないといけなくなるので、負担が上がったと思う。アイルランドの事例は我々はいいいことだと思う。水は独立しているので、自分が消費した分に払うという明確性がでてくる。予算的には独立していると透明性のあるものになる。

Q：どこまで会社がやるのか？蛇口まで責任があるのか？

A：パリの特殊性で、共同住宅がほとんど。共同住宅の入り口にメーターがある。組合が住居に配分しており、各住居にはメーターがついていない。我々が責任するのは共同住宅のメーターまで。パリの共同住宅の各住居でメーターがついているのはまずない。

Q：パリの人口220万に対し契約件数が9万3000件と少ないのは共同住宅のためか？

A：そうである。

Q：大阪のような高品質な水道にする予定は？

A：取水地で処理の仕方は違うが、最終的にパリのタンクに塩素、紫外線を入れたり
はする。だいたい地下水と川の水が同じくらいになるようにバランスをとっている。
なぜならば、一方が非常に汚染された場合に、もう一方で補足できるように
している。

Q：公務員の解雇は？

A：解雇できないので、元のところに戻ってもらう。

Q：8%水道料金下げることができた理由の具体例は？

A：公営化する前に2006年から2010年の4年間に専門家に水のコストを調査させた。
その結果、3,000万ユーロの水増しがわかった。最初の年は払わなくてよくなった
ので、安くなった。それだけでなく、もっと複雑な状況がある。委託先は大きな
会社なので工事会社も持っており、その工事会社の請求書をそのまま払っていた。
専門家が見ると別の子会社なら安くできる。ところが、毎年契約でパリ市が
投資をすることになっているが、投資した金額の一部を出していなかった。いず
れにしても民間会社だからマージンは民間会社の株主に配当で行っている。それ
はなくなる。我々は配当を出さないし、役員手当もない。パリ市の副市長（議
員）が役員会に来ても手当は一切もらっていない。

Q：100万m³の生産能力に対して、50万m³の供給と言っているが、ダウンサイジング
してストックを組み替える議論はないのか？

A：非常にいい質問だ。オーバーキャパシティは何かあった時にカバーできるように
補完性を持たせている。施設の状況からみるとモジュラータイプになっていて、
一方がメンテナンスをしているときは別のを使うなどしている。全部を稼働する
ことはない。そういう意味でのキャパシティは高い。10年くらい前から消費量が
減ってきたときは、一つの工場を止めている。今現在平均1日50万m³といっ
ているが、温暖化の傾向で夏は需要が増えて1日70万m³まで増える。そういう
意味で柔軟性を持った設備がある。

Q：生産量を落としたときの判断は誰がしたのか

A：我々が決めた。2日分のパリの消費を賄える貯水槽があり、毎日モニタリングし
ている。議会の審議をする必要はない。議員がチェックするのは日常的なもので
はなく、将来的な戦術である。我々の水の経営に関しては独立している。

Q：900人の従業員に下水処理の方も含まれるのか？

A：900人は上水だけだ。下水は別。下水はパリ市が直営でやっている。汚水処理も
別。水道料金で利益が出た場合、汚水処理などにお金を渡すシステムになってい
る。消費者が支払う料金は一枚の請求書の中に全部入っており、請求書に明細が
書いてある。

【各会派の所感】

〔大阪維新の会〕

大阪市の水道事業は、地方公営企業法に基づき公営企業という形態で経営されている。

昨年度大阪市会で議論していた内容は、大阪市の水道事業を公営企業という枠組みから株式会社という枠組みに変更しようというものであり、その際に反対意見として幾度となく引き合いに出されたのがパリ市における水道事業の現状であった。

内容は大阪市会の議論でも明らかになっていたことではあるが、改めて当事者から聴取できる機会が設けられたことは非常に有意義なことであり、その内容を報告していきたい。

まず、現状のパリ市の水道事業はどのような枠組みで経営されているのか。

当初、クレア・パリ（一般財団法人 自治体国際化協会 パリ事務所）の職員からは、日本で言うところの公営企業という説明があった。

その際、疑問を持ったので定義について詳しく説明を求めたところ、日本で言うところの地方公営企業法に基づく公営企業とは違うものだということが明らかになった。

このあたりの曖昧な説明に起因し、反対派による「パリ市の水道事業は再公営化した」などという言説が流布することとなり、大阪市会における議論にも悪影響を及ぼしたと考えられる。

クレア・パリ（一般財団法人 自治体国際化協会 パリ事務所）の説明によると、フランスでは、水道事業の事業主体は地方自治体であるが、その運営については、伝統的に民間委託（主にコンセッション方式）で行われているとのことであった。

パリにおいては現在、運営主体は Eau de Paris 社という公社であり、過去に Eau de Paris 社の株式を民間も保有していた時期があるが、諸問題が発生。パリ市議会における議決により Eau de Paris 社の民間保有分を全てパリ市が買い取った。これにより現在も、Eau de Paris 社の株式の 100%をパリ市が保有しているというのが事実である。

では、大阪市会で議論していた内容は？というところ、施設・株式の所有は地方自治体。運営については民間事業者（コンセッション方式）を検討しており、大阪市が100%の株式を所有する形での株式会社化であった。

運営主体を地方自治体から切り離すという意味においては、これはむしろ、現状からパリの水道事業形態の方向へとシフトしていこうとしているものであり、反対派がパリ市を引き合いに出しながら「世界は再公営の流れ」と指摘することは、ブーメランであったと言わざるを得ない。

実際に、Eau de Paris 社は「公共であるということと、企業であるということが大事だ」と言っていて、「経済性を重要視してサービスの品質が低下するのではないか」といった、反対派による未知の不安を実際に払拭している存在なのである。

大阪市が検討した水道事業の経営形態変更案は、水道料金の急上昇などに起因す

るパリ市の過去の失敗を参考に、水道料金の改定については事業者単独では行えず議会の議決を必要とすることにもしていた。

パリ市だけではなく他国の事例も参考に、モニタリングの仕組みを導入するなど、非常に合理的な案であったと思うが、結論は廃案であった。

また、パリ市の人口規模は 220 万人であるが、市が直営でやらずに企業体として経営しているメリットについて、「直営はどちらかというと小さい規模の自治体に向いている」との発言もあった。なお、大阪市の人口規模は 270 万人である。

当時の反対意見には、命に関わるライフラインである「水」については、なにがなんでも直営の公営企業でやるべきという、感情的な意見も存在した。

しかし、運営権を付与された公社が行うパリ市の水道事業はしっかり経営されていたのである。

また、パリ市内の水道は、水道料金を支払っていない（＝遅滞している）状態であったとしても、水は止めてはいけない（勢いは弱める）という法律が存在すること。

現在、大阪市では水道料金を支払っていない（＝遅滞している）状態であれば、水を止めているはずである。

命に関わるライフラインである「水」事業に対するアプローチとして、なにがなんでも公営企業でやるというアプローチは、やはり的外れだったのではないかと、改めて考えさせられる視察となった。

〔自由民主党・市民クラブ〕

- ①「産業」パリ市で市民生活として欠かすことのできないもの
- ②「サービス」ネットワーク
- ③「水質」良い水の提供

この3点から、上水道についての考え方は、万国共通であるということを確認することができた。

かつて、パリ水道の経営形態において「民間活用」という考え方が 30 年前に起こり、株式会社に事業移管されることとなったが、株式会社化するという事は、利益は株主に配当され、結果としてパリ市民がその負担をすることになる。

パリ市民は水道料金が高額となった事や、事業の透明性確保を明確にするといった観点から、パリ市が株を 100 パーセント保有し、公社化させるという事になった。

直営、民営化、公社という経営形態の変化、フランス人の労働意識と考え方を聞き、妙に納得できた点があった。それは「同一職業は同一賃金である」という考えだった。

現在の大阪市が進める「民でできることは民で」という考え方とは全く違っており、一概にどちらが正しいのかという事にはならないかもしれないが、フランスでは「民営化」することで経費が削減できるという議論は、20 年前の昔に終わっている

という、本市の考え方とは明らかに相反する答えであり衝撃的だった。

そこで考えなければならないのは、公共性が高い水道事業の経営形態のあり方を、そもそも論から時間をかけてでもしっかりと議論する事。水の需要が減少していく中、需要の喚起と将来の見通しを計画していく事など、あらゆるパターンを想定しながら、大阪市にふさわしい水道事業を考える必要がある。

[公明党]

まず、フランス最大の水の公共企業とのことで、その存在意義として、公共であるということと企業であるということが重要であるとの説明に、現在、本市でも議論されている視点と共通する項目であると感じた。

そのうえで、今回の視察において、何故民間委託契約から公社化に踏み切ったのかという点に最も注目が集まったが、その一つが水道料金の透明性にあったとのこと。

つまり、利用者である市民から、高騰する水道料金の明細について何らその情報を明快に示すものが得られず、水道事業から得られた利潤は株主に還元されているということに大きな不満が持ち上がった。

そうした経緯から、2010年のパリ市の投票により公共会社（公社化）が決定し、発行株式を100%パリ市が買い戻したうえで、経営陣にも新風が注がれることとなった。

注目すべきは、役員会の構成員が、市議会から指名された議員に加えて消費者団体や従業員代表、農科学者などが参画して、さらに消費者団体の中には、環境団体、水の監視団体、町内会、市民代表、研究者など多彩な人員が関与していることである。

こうして、フルオープンな形で経営の透明度を上げ、水道料金についても明確にこれまでの公共料金とは別に計上、請求されることで当初の目的を果たすことになる。

その意味で、本市の水道事業は、地方公営企業法により、特別会計をもって水道料金については独立採算制となっており、水道料金についてはかなり既に透明性の高いものとなっており、経営については、地方公務員の企業職員という立場での理事者が運営、市民を代表する市議会のチェックが入る形で、公共性が完全に担保されていることから、パリ市との制度の違いは、株式発行を伴う、民間企業が運営している点であろうと思う。

そうしたことから、極めて公共性の高い水道事業を単に採算性のみ追及するような完全民営の形態で運営されるのではなく、パリ市のように100%出資会社による公社運営が望ましいのではないかと思われる。

又、本市の抱える老朽管対策というものは、公共下水に水道管等が常に目視可能である地下トンネル方式でインフラ整備を行う街づくりの特性から、特に対策をとる必要がないということに大変な驚きとともに、地下埋設のため多額の費用かけなければ整備できない本市を含めた我が国の現状の発想の転換が必要と感じた。