

～第15回千葉県水道局中期経営計画事業等評価委員会 議事要旨～

議事（1）平成22年度当初予算（案）の概要について

資料1「平成22年度上水道事業会計当初予算（案）の概要」について財務課予算室より説明した。

～質疑～

（委員長）「収益的支出」の「支払利息」は、前年比でどのくらいになっていますか。

（水道局）平成21年度は52億円ですので、前年度より3億円ほど減っています。

（委員長）それは主に繰上償還の効果ですか。

（水道局）平成19年度、平成20年度で160億円ほど繰り上げ償還しました。金利6パーセント以上の企業債を返しましたので、確かにその分の効果が出ています。

（委員長）今年度、国庫補助制度について、資本単価の見直しがあり、格差是正に重点を置かれていますが、その影響はありますか。

（水道局）当局にはあまり影響はありません。

（委員長）**資料1**の3ページ「北総浄水場排水処理施設 PFI^{※1} 事業」の資金調達自体の原資は何ですか。いわゆる民間資金を投入されているのですか。

※1 PFI (Private Finance Initiative)

公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。PFIの導入により、事業コストの削減、より質の高い公共サービスの提供を目指す。

（水道局）PFI事業の手法には色々ありますが、民間資金を導入して、受けるサービスの対価を払うという形で、一部起債もあります。

（委員長）DBO方式^{※2}ではないということですね。一部補助金が入っているが、大半は民間資金ということですか。

※2 DBO (Design Build Operate) 方式

PFIに類似した事業方式の一つで、公共が資金調達を負担し、設計・建設、運営を民間に委託する方式のこと。

（水道局）BTO方式^{※3}をとっています。事業をしている民間事業者が設備を設計、

工事し、その後維持管理運営を行って、それに対してサービス購入料をお支払いしています。

※3 BTO方式 (Build, Transfer and Operate)

PFIの事業方式の一つで、民間事業者が自らの資金で対象施設を建設し (Build)、完成後すぐに公共に所有権を移転するが (Transfer)、維持運営は民間で行う (Operate) 形式のこと。

(水道局) 補足しますと、北総浄水場については、民間 50 パーセント、局が 50 パーセントを 20 年間で分割して支払うというやり方をとっています。

(委員長) ちょっと折衷したような仕組みで、純粋に民間資金というわけではないのですね。BTO方式でやるとすると、所有権の扱いは難しいですね。
企業債の抑制について、財務目標というものはあるのですか。

(水道局) 目標は設けておりませんが、22 年度予算を編成するときの指針はあります。

(水道局) 政策的な視点から今後 10 年先を見ると、例えば送配水管については、現在耐用年数 40 年を超えているものが 300km から 400km くらいありますが、10 年後は 2,100km くらいになってしまい大量更新期が来ます。浄給水場についても、すでに現時点で築後 30 年を経過しているものが 19 機場中 13 機場あります。

いずれ借金しないと施設整備の資金を確保することが難しくなるような時代が来ますので、そのためにも今のうちに減らせるだけ借金を減らして体力をつけておこうという視点からの取組です。

(委員長) そうすると、今後大量に発生する見込みの更新需要の資金としては、企業債を相当程度当てていかなければならないという判断なのですか。

(水道局) 今の時点では、収益の回復が望めない中で、ある程度お客様に借金という形で後年度負担を求めていくのは致し方ないのかなと思います。

本来であれば、更新なので減価償却費で賄っていかなければならないのが原則ですが、そうはいつでも、昭和 40 年代、50 年代に入れた管が、これから 10 年先くらいに一気に耐用年数を迎えます。私どもとしては、耐用年数というのは償却の目安ですので出来るだけ長命化を図りたいと考えています。送配水管の総延長が 8,600km くらいあるのですが、施工能力的に年間 100km くらいしか更新できないので、極力耐用年数の倍の 80 年近くまで延命を図りながら、資金も平準化していきたいと考えています。管路は 60 年、70 年もつという説もありますので。

(委員長) いわゆるアセットマネジメントの考え方ですね。

(委員) **資料1**「平成22年度上水道事業会計当初予算(案)の概要」1ページで、純利益相当額が前年度比較で31.2パーセント減額になるということですが、その理由は何でしょうか。

(水道局) 大口需要者の使用が少ないので、給水収益が非常に下がってしまっています。支出のほうはコスト削減をさせていただいぶ落としましたがそれほど下げられませんので、やはりこのように厳しい状況になっています。

(委員) 今後もこのままでいくと大変ですね。

(水道局) 非常に危機感を感じています。収支の安全性を意識して厳しく見積もって金額を入れていますので、もう少し良くなるとは思いますが。

(委員) 料金体系を変えるなどして、大口需要者にもう少し使ってもらおうということが必要なのでしょうか。

(水道局) 今の料金体系ですと大口需要者に使っていただかないと、収益が上がりません。当面は黒字でいく見通しですが黄色信号が出ています。

議事(2) 平成22年度中期経営計画実施計画及び平成21年度中期経営計画実施計画(修正)について

資料2-1「平成22年度中期経営計画実施計画」及び**資料2-2**「平成21年度中期経営計画実施計画(修正)」について事務局より説明した。

～質疑～

(委員長) **資料2-2**については、前回までの評価委員会で指摘させていただいた内容を局として受け止めていただいて、それを改善点として修正した内容ということですね。

(水道局) はい。

(委員長) **資料2-1**「平成22年度中期経営計画実施計画」については、全般に予定通り事業の推進が図られていますが、一部事業に大幅に進捗が遅れているところがある、あるいはそのことの影響になっている事情の変化などがあるということですね。

(水道局) はい。

(委員) **資料 2-1** の 7 ページ、(12-6) 鉛給水管の更新について、平成 22 年度の『達成目標』は 28,644 本になっていますが、当初予算 (**資料 1 「平成 22 年度上水道事業会計当初予算 (案) の概要」**) では、13,400 本となっています。

(水道局) **資料 2-1** の 7 ページのスケジュールを見ていただきますと、鉛給水管の単独更新は、計画どおりにやれば、5 年間で 136,644 本、最終年度は 28,644 本ということになりますが、実際には他の工事に併せて更新が済んでいたりと、実際にはかなり減っているということです。

(水道局) スケジュールに書いてある 28,644 本というのは、鉛給水管の更新を始めた当初に 41 万本の鉛管が残存していたときに立てた目標です。配水管の老朽に伴う更新工事や家の建て直しなどがありますので、平成 20 年度に出先事務所に現場を確認してもらったところ、22 年度に 13,439 本更新すれば、東京外郭環状道路などに関連するところを除き、すべてをやり終えることが出来るということでした。

(委員) せっかくちゃんとやっているのに、この数字を基準にしてしまうと、悪い評価になってしまいます。

(水道局) 確かに『事業内容 (当該年度)』欄には「13,439 本を実施」と書いていますが、『達成目標』欄は「28,644 本」なので、食い違っています。現に鉛給水管の残存本数がこれだけしかないということですが、数字は合わせたほうが良いでしょうか。

(委員長) これは単なる事実確認の問題ですので、事業評価そのものに関わるものではありません。ただ数字だけを引っ張ってきてしまうと、委員が心配なさっているように評価の結果に影響してしまうので、正しい事実を、過去に遡ってでも構わないと思いますが、訂正していただければいいのではないのでしょうか。

(水道局) そのようにいたします。

(委員) **資料 2-1** の 2 ページの (4) (仮称) 房総導水路系浄水場整備計画について、当初の計画どおりに進めるのではなく、改めて方向性を検討することなのですが、景気などの状況の変化によるものと考えてよいのでしょうか。

(水道局) 大きな投資を伴う事業ですから、長期水需要見通しなどを踏まえて、どのような形で房総導水路系水源の活用を図ったらいいいのか、浄水場を造るのか、他にも方法があるのか、現状では施設が不足して困っているわけではありませんので、選択肢を広げた中でよく検討していきましょうということです。拙速な結論は出さないということです。

(5) 船橋給水場リニューアルの場合は、施設が老朽化していますので本来は急ぐべき話なのですが、いろいろな施設と関連していますので、どういう方法を選ぶのが将来的に良いか、かなり複雑な問題を含んでいるということもあります。これは決して悠長に先延ばししてよいものではないのですが、かといってあまり良く考えないでやってしまうと将来にわたって禍根を残します。

(6) 栗山浄水場老朽化更新工事についても、施設が古くなっていて、この施設の活かし方、使い方によっては、将来、栗山浄水場全体をどのように更新するかにも関わってきます。あまりにも投資を急いでしまいますと、後でやめてしまおうということではできません。

それぞれ三者三様に状況に違いがあります。

(委員) それぞれ背景が違うわけですね。

(委員長) 今のお話ですと、計画自体を撤回したわけではないのですね。だから、その後の状況の変化とかあるいは事業の困難性とか適正な方向性を十分に審査した上で、今後のやり方を見直していきたいということなのですね。

(水道局) このままいくと、22年度末を迎えれば、当然評価はc評価（達成していないが進展している）、d評価（進展していない）で致し方ないのかなと思います。現実には赤文字で書き加えたような状況になっていくのですが、計画を変えてしまうわけではありません。

(委員長) ここは、評価のうえで配慮しなくてはいけない部分のような気がします。つまり、単に、事業の達成率とか予算の消化率とかを見ると止まっているように見えるけれども、しかし、決まっていることだから必ずやらなければいけないという硬直的な事業執行が良いわけではないので、その辺の見直しとか変更とかを、進捗率の評価とは別に、どう実質的に評価していくのか別途考えておいたほうがいいのかもかもしれません。進捗率で査定すると形式的にはマイナスの評価になるけれども、実質的には必ずしもマイナスとは言いきれないので、それをどう評価に組み込んでいくかということです。

(水道局) 少し補足させていただきますと、既に11月の評価委員会で、外部的な要因がある場合は考慮していただくというところまでは、ご了承をいただいています。本事業の場合は外部的な要因とは違って、一種の、当初想定されな

かった、事業を進めていく中で見えてきた、ある意味でのブレーキといえます。そういったものをどのように考えるかということだと思います。

(委員長) 今の議論は「議事(3) 評価委員会の意見に基づく今後の改善点についての考え方」に係るので、そちらのほうに議論の場面を移したいと思います。

(委員) **資料1**「平成22年度上水道事業会計当初予算(案)の概要」2ページめで主要事業の予算が出ています。それが**資料2-1**「平成22年度中期経営計画実施計画」のどの事業に当たっているのかが良くわかりません。かなりいろいろなところに散らばっていてそれを積み上げて予算を出しているということなのですか。

(水道局) 今の時点では予算案の段階ですので、具体的な個々の事業費については、入札の予定額などとの関係も出てきますので、敢えて入れていません。ただ評価する時点では当初予算額も評価調書に入れるようにしています。

あくまでも予算室から説明のあった金額の範囲で各事業に配分されていて、収益的支出と資本的支出で分かれています。特に施設整備の関係は資本的支出で賄うものが多くなっています。

(委員長) **資料1**の主要事業と、評価対象となっている重点推進事業は、必ずしも一対一の関係ではないということですね。

(委員) **資料1**は抽出された主要な事業なので、当然、**資料2-1**にも入っていると思いました。例えば、**資料1**の目標1〔1〕は**資料2-1**の重点推進事業(7)、目標1〔3〕は**資料2-1**の(12-6)に対応しています。

目標1〔2〕は金額が最も多いので、どの事業に対応するのか見てみたのですが分かりませんでした。これは、いろいろな事業に含まれているということですね。

(水道局) 送配水管の整備関係については、いろいろな事業がありますので、一対一には対応していません。

(委員長) その辺のつながりが必ずしも明確ではないということですね。

資料2-1「平成22年度中期経営計画実施計画」9ページの(19) PFIの導入について、柏井浄水場の「導入可能性調査」というのはPFIの導入可能性調査ということですか。

(水道局) はい。

(委員長) そうすると、PFI としてやるのかどうかということに伴ってその導入についての調査を想定するのか、それとも事業自体を PFI 以外のやり方でやるのか、どちらなのでしょう。

(水道局) これは、柏井浄水場東側そのものをどうするかということを検討している中で、PFI の導入可能性の調査に「待った」が掛かっているということです。水源である印旛沼の水質が極めて悪いので、浄水処理施設本体をどうすればいいかを検討しています。それが決まらないうちに排水処理施設部分だけ PFI 導入というわけにもいきませんので。そういう事情があつて止まってしまっているということです。

(委員長) 要するに事業の手法をどうするかという話ではないのですね。施設本体の問題ですね。

(水道局) そうです。PFI が良いとか悪いとかいう話までまだありません。

(委員長) **資料 2-1** の 12 ページ (26) 宅地内鉛給水管更新助成制度の検討について、どう扱うかということですが、「完了」というかたちで、終わったという判断でよろしいのですね。

(水道局) はい。検討結果を出しましたので「完了」としました。

(委員) 最終年度である平成 22 年度には終了せずに取り残しになるような事業があるのかどうかを確認したいのですが。

(水道局) **資料 2-1** については、スケジュール欄に赤色で点線などの印を付けているところは、次の中期計画に先送りせざるを得ないのがいくつかあります。それ以外のものについては、達成評価ということでは若干、定量的には満たないものがあるかもしれませんが、計画に対しては概ね終われるだろうという見通しです。

(委員) これ以外に積み残しになるようなものはないということですね。

(水道局) 計画の目標に対してはおそらく到達できると思います。

議事 (3) 評価委員会の意見に基づく今後の改善点についての考え方

資料 3 「評価委員会の意見に基づく今後の改善点についての考え方 (H21.11.2 資料)」、**資料 3-1** 「達成重点推進事業に係るフォローアップ調書(案)」、**資料 3-2** 「施策評価調書 様式 1 (一部修正案)」、**資料 3-3** 「中期経営計画重点推進事

業の評価手法に係る体系的な検討状況」及び資料3-4「指標及び目標設定の更なる改善」に係る検討の一例」について事務局より説明した。

～質疑～

1 終了した事業のフォローアップについて

(委員) 終了した事業をフォローアップすることは、PDCA サイクル^{※4}を回していくために、非常に重要だと思います。整備した後、どう運営していくかを組織の中で定期的にフォローアップしていくことは重要です。

※4 PDCA サイクル

計画策定 (Plan) → 実施 (Do) → 評価 (Check) → 改善 (Action) → 計画策定 (Plan)
→ …からなる経営管理のためのサイクル。

(委員長) 大変重要な指摘だと思います。言い方を変えると、確かに管網整備などの場合は完成してしまうと一応事業は終わりということになりますけれども、その後、他の視点に立って PDCA サイクルをまわしていく仕組みが必要ではないのかということです。

(水道局) 大変貴重な意見ですので、今後これも含めまして、次期中期経営計画の策定とそれ以降どのようにフォローアップしていくかを検討する際に参考にさせていただきたいと思います。

(委員) **資料2-1「平成22年度中期経営計画実施計画」**4ページの(9) 铸铁管更新工事については、平成22年度で終るのですか。

(水道局) 配水管の総延長は8,000km以上あります。平成18年度から22年度まではまだそんなに老朽化したものがないものですから、この程度のペースで行きましょうという計画になっていますが、次期中期経営計画でも、更に次の中期経営計画でも、铸铁管更新工事自体は続いています。これはもう80年戦争、終わり無き戦いということになります。

ただ、18年度から22年度までは、ここまでを目標としますという区切りを付けてあるということです。

(委員) 管の繋ぎ目は材質が違うから外れやすいということを知ったことがありますが、そのようなことはありますか。

(水道局) ご指摘のとおりです。繋ぎ目での漏水は現に起きています。

(委員長) そういったことも含めて鑄鉄管の更新を進めていただきたいと思います。

2 「今後の進め方」の四択制の不備の改善策について

(委員) **資料3-2「施策評価調書 様式1 (一部修正案)」**について、「e : その他」を加えるということですが、最終的にどのような形で施策評価調書に落とし込んでいくのですか。

(水道局) 「その他」というのは、a b c dの4つの類型と違って、まさにその他でして、これだけでは何も分からないわけですので、施策評価調書の『今後の進め方』欄の中に「aからdまでには当てはまらないけどもこういう状況になっているので、今後このようにしていきます」というように、「その他」であることの説明をさせていただくことになります。

(委員) 「今後の進め方」というよりも、e評価となった理由を説明するということですか。

(水道局) そうです。それが今後の進め方になるのですが。拡大でもないし、縮小ともいえないし、計画どおりとも言えないし、やめるとも言えない。そういうものについては、「こういう理由でこういうことをやっていきます」ということで、その他である説明をするということ考えています。

(委員長) 確認させていただきますが、**資料3「評価委員会の意見に基づく今後の改善点についての考え方 (H21.11.2 資料)」**の**1、2**についてはこれよろしいですか。

(委員一同) 異議なし

(委員長) では、**1、2**については、このとおりに進めていただくことにします。

3 他の同系の事業と体系付けることによって、より上位施策の視点から評価をすることが望ましい事業の評価手法について

(委員長) これも大変重要です。国でもPI^{※5}をどうするかということで色々と議論していますが、やはり137項目あって、非常に細切れ状態で、しかも専門性が強くて、先ほどから顧客の視点ということが言われていますが、利用者の側から見てもそういった137の項目が上がった下がったといわれてもさっぱりわかりません。したがって、それが自分たちが求めている水道の成果に実際になるのか、それが細切れではなくて、もう少し全体として把握できるような、イメージできるような指標というか、あるいは評価の見方というの

がないと、なかなか議会も含めて説明が難しいということが最近議論されてきました。そういう点では**資料 3-3「中期経営計画重点推進事業の評価手法に係る体系的な検討状況」**に「アウトカム指標」ということで、企業体の側の指標というものとは別に、それが利用者に直接実感していただけるような、良くなった悪くなったというようなことが利用者の立場からもわかっているようなアウトカムでの指標の考え方が示されていて、しかも、これはあまり細切れにせず、大括りにして表現できないかということです。この辺は大変ご苦労されたと思います。そのような形で、一つの試みを今日は提案していただいています。

※5 PI (Performance Indicator)

(社)日本水道協会が平成 17 年 1 月に制定した「水道事業ガイドライン」に示されている「安心、安定、持続、環境、管理、国際」の 6 分類・137 項目の業務指標である。PDCA サイクル

(委員) 事業者としては、上がったたり下がったりというのも計画の管理をする上で必要ですが、そういった情報をまとめていくのは非常に効果的だと思います。まだ最終的に上位に導いていく中で、もっと重要な要素があるのかもしれませんが、次期中期計画については、ここからブレイクダウンして行って、またほかの要素も加えながら作っていくというのが効果的だと思います。

全体的には、環境面などの事業が色々な部分に関連してばらばらになっていると思いますが、環境に対してどのようなことをやっているかというのは水道事業の PR にも使っていけるので、今後特出しで CO₂ をどれくらい削減するというような成果を掲げるのは良いと思います。

(委員長) 大変重要な意見だと思います。

(委員) **資料 3-3「中期経営計画重点推進事業の評価手法に係る体系的な検討状況」**の「新たなアウトカム指標の考え方」というのは、このような項目で括って評価しましょうという意味なのでしょうか。

(委員長) 私の理解を最初に申し上げると、何をものさしにして評価としていくかというときに、非常に細かい個々の物差しというものを一つ一つ評価の対象としていくというのも、正確さを考えるともちろんあるのかもしれませんが、誰に対して評価の結果を出し、誰がその結果を良いとか悪いとかいうことを判断するかというと、我々評価委員と局との間でやっているだけでは不十分で、お客様の視点からということになりますので、大きな指標を作っていくことが重要になると思います。

(委員) 例えば、重点推進事業の(3)から(7)までを「浄給水場の整備更新率など」という大括りで評価するという意味でしょうか。

(水道局) 今、委員がおっしゃったように重点推進事業の(3)から(7)については、それぞれの事業に対応する指標が作られていて、5つ事業があれば5つの指標がある。それを総合して、もう少し大局的に成果を説明すると、まさにお客様に信頼していただくために、県営水道の浄給水場全体としてはこのように整備更新が図られているという説明になります。

それは(8)と(9)の送配水管の整備を括ってあるのと同じで、やはり8,000kmもあって、これから耐用年数が40年経過するのがどんどん出て来るのが分かっているなかで、きちんと整備更新に取り組んでいますということの説明です。個々では、例えば、(8)八ヶ崎～五香六実線布設工事では「バックアップ可能区域人口」とか、(9)鋳鉄管更新では「管路の事故割合」とかを指標としていて、これはこれで意味があるのですが、もう少し大きな視点に立って管路全体としてはどのように適切に更新が進んでいるのかという視点から括ってみました。

(12)おいしい水づくり計画についても、全体で一括りに括ってみました。これは、千葉県水道局の一つの売りとして、「おいしい水づくり計画」が現計画に乗っています。おいしい水というのはそれはそれで結構なのですが、結局お客様に提供するのには水質基準にすべて適合した安全で良質な水であることだと思います。だから、千葉県水道局の水はおいしい水ですよということについても、個々に細分化した事業の中では必要なのですが、最もベースとなるお客様への安心安全を保障する水質基準にはすべて適合しているから「安心して使用してください」ということでの括りを少し大きくした説明で、多くの人にお知らせしたいと考えています。おいしい水を求めている人もそうでない人もいますので、少なくとも千葉県水道局の水はすべて厳しく水質基準をクリアしていますということを情報発信することも必要ではないかなと思います。

その下の(13)、(14)、(15)については、それぞれに電力がどれだけ削減できたかとか、浄水場の発生土をどれだけ有効に使ったかとか、個々の事業に対応して成果が出てくるのですが、もう少し大きな視点から見れば地球環境、これはどうやって目標値を出すかが難しいのですが、CO₂の削減にどれだけ貢献したのか、特に浄水場発生土というのは資源の循環という視点からの取り組みですので、県の取り組んでいる資源再生に水道局としてどれだけ貢献しているのかという大きな視点から、そういうことをPRすることによって、その存在を認めてもらうというようなことを考えています。

(委員) 副題を求めるということで、これを単位にして評価をするということではないのですね。

(水道局) 現在やっている52の重点推進事業の評価において、こういった新たなア

ウトカム指標を設けるのではなくて、平成 22 年度が中期経営計画の最終年度で、これを 23 年度に総括評価していただくときに出来るだけ出して、評価の総まとめをしていただいたら形がつくのではないかと考えています。

次期中期経営計画においては、できるだけ最初からこういう視点で指標が立てられるような事業の組み立てを考えていきたいと考えています。

(委員) 出来上がりの姿として、このような形で括って評価しましょうということですね。

(水道局) はい。ただ、今の時点では、まだ緒についたばかりの取組なのでこれでいくという話ではありません。

(委員) **資料 3-4 「指標及び目標設定の更なる改善」に係る検討の一例** に例示してある「水需要見通しに対する給水能力（施設能力）確保率」についても、いろいろな施設の更新が含まれる話なので、アウトカム指標に入ってくることになると思います。

(委員長) 事務局から、最終的には総仕上げ、総括的な評価という形で取り上げるのが良いのではないかという意見がありました。基本的には私も異存は無いのですが、やはり、そういう意味で評価委員としての評価対象にしておく必要があるのではないかと思います。毎年やるのか、最後の年にまとめてやるのか、という取扱いは適正な方法をとる必要があると思いますが、これは最終的には利用者の方が理解しやすい形でいわば利用者目線で判断いただけるような内容として提示していくことになるので、評価委員会としてもこれにはなんらかの形で関わる必要があるのかなと思います。

安定給水ということで、365 日 24 時間水が供給できるというようなことを、例えば「浄給水場の整備更新率など」というような指標にした場合に消費者からイメージはつかめますか。

(委員) 私は今までの話を聞いていたので分かります。

(委員長) もう少し翻訳したほうが良いのではないかと思います。例えば、「安定給水達成度」とか、ある程度置き換えて表現し直すということになると思います。それは 5 段階評価や何パーセントという形で数値をはじきだせるものではないと思いますが、ある程度説明を加えた上で、利用者の方に実感として受け止めていただけるような工夫があっても良いかと思います。

(委員) 浄水器の販売業者に騙される人がいますが、水道水は安全であるということが本当に徹底して PR されていれば、騙されることも無いと思います。

(水道局) 環境関係については、京葉ガスのほうでも非常に配慮されているということですが、次の5か年を考えた場合に、地球環境への貢献というのをどんと大きな項目として掲げたほうがアピール度が高いというイメージなのではないでしょうか。

(委員) はい。ほかの事業者も同じようなことをされていると思うので、参考にして系統立てて取り組んでいければ、それほど大変ではないと思います。

(委員) 私は、主要施策の「環境保全の推進」というのは、一般の人が見て興味をもつ題目ではないと思います。非常に専門的な話をしているだけのことなのかと感じます。「地球環境に配慮した」とかももう少しわかりやすい一般的な表現にしたほうが、皆さん見てくれるかなという感じがします。

(水道局) そうですね。「環境保全の推進」といったら、それだけの表現なのでしょうが、「地球環境」といったらそれだけで何か伝わってくるものがあるし、それなりに大きな視点からの指標づくりという心構えも出来てくるという効用もあるかも知れません。

(委員長) 結局、目指しているものは同じであっても、それをどう受け止めていただけるかというイメージづくりというのは非常に重要だと思います。イメージというのは、ここでいうアウトカムというのがまさにそうだと思います。個々の事業を精緻化して正確に表現するというものも必要ですが、個々の部分にこだわってそれを積み上げていけば誰にでも分かるようなイメージが出来上がるかと言ったら、必ずしもそうではありません。そういう一般の利用者目線で、こういう水道であったらいいなと思っていただけるような将来の姿のイメージを、事業に関わる皆さんがどのようにお持ちになれるか、それが利用者の皆さまと感覚がずれているとなかなか伝わるものも伝わっていきません。

このところは、今日は一つの試みとして、このような考え方を入れていくとどうなるかを示していただいたということなので、引き続き評価委員会としても気に留めながら更に改善を加えていきたいと思っています。一応、このような考え方で進めていくということですのでよろしいですね。

(委員一同) 異議なし

4 外的な要因によって進捗や成果が左右される事業に対する評価について

(委員長) 4については、外的要因、事業を進める立場としてはいわば不可抗力により自助努力ではいかんともしがたい形で出てきた場合の評価のあり方についてです。

先ほど、これとは別の変化球が出てきまして、必ずしも外部要因ということでは片付けられない、多分に内部的要因が絡んでいる部分があって、しかし、かといって見直すこと、立ち止まって考えるということがあたかもマイナスだけの評価になってしまうというようなことがあれば、それは逆に、一度決めたら何が何でも突っ走れという悪しき慣例を助長することにもなります。やはり見直すべきものは見直すべきだといえますが、ただそのことが単にマイナス評価にならないような評価の方法を考えるのは非常に重要なテーマだと思います。

(委員) 関連するのかわかりませんが、指標の中で気になっているのが、お金をいくら使ってどれだけのことができたのかという考え方です。もし無理に「えいや」でやってしまったら、それが失敗したら元も子もない事業と、まあそれほどでもないなという事業、色々あると思います。そういう視点が入れば、慎重に立ち止まることも十分に説明できます。ここで無理にゴーサインを出すよりは、もう一年考えたほうが良いというような事業もあるのではないかと思います。

(委員長) 単純に言ってしまうと、費用対効果という視点からのご指摘だと思いますが、国庫補助を受ける場合は費用対効果が審査されます。

(水道局) 例えば、(4) 房総導水路系浄水場整備事業については、建設するとなると100億円単位の金が必要です。(5) 船橋給水場リニューアル工事、(6) 栗山浄水場老朽化更新工事についても、やり方しだいでは数十億円かかるという、それほど大きなお金になってくると思います。やっぱり百万円単位の事業に比べて数十億円単位の事業では、委員長のおっしゃるように、ためらうということも正しい選択だと思います。金額の規模も含めて、事情をどれだけ斟酌できるかどうかを、どれだけ説明できるかどうかで、それが評価に反映されるという考え方をとればと思います。

(委員長) 形式的な進捗率の評価ではパーフェクトにならないわけで、一つは外的要因による進捗率の止むを得ない状況評価というのがあります。あともう一つは、なんと表現したら良いかわかりませんが、委員のお言葉を借りれば費用対効果的な進捗の見直しを伴う評価ということがあると思います。

一次的な評価として進捗率で見て、それを更に本質的に評価を深く掘り下げていくと、一つには外的要因に基づく進捗率の評価、もう一は費用対効果に基づく進捗率の評価というような形で、ふるい分けが出来るのかなという気はします。この辺のことを少し参考にさせていただいてご検討いただけますか。

(水道局) はい。

5 当初の予定事業費を、事業の進捗にあわせて実質的な数字に置き換えていく必要性について

(委員長) 5については、予算額を減らす努力をしたものが逆の評価されることがないようにというようなことも含めてこのような取扱いを考えたわけですが、意見はありますか。

(委員一同) 異議なし

6 指標及び目標設定の更なる改善について

(委員) 資料3-4「「指標及び目標設定の更なる改善」に係る検討の一例」について、中期水需要見通しと施設整備との関係で、非常に重要なことだと思いますが、設備投資を一回してしまうともう将来永遠にコスト負担しなければなりません。今後は水需要が減ることもあり得る話なので、自前の設備だけではなくて他から転用するとか、そういうことも含めて設備投資を考えたほうが効率的かなと思います。

(水道局) 今、県営水道として一日90万トン前後を配水していますが、実はその20数パーセントは北千葉水道企業団と君津水道企業団から買って配水しています。だから、自分の施設だけではなくて、よその事業体が持っている余裕能力を活用する形で、相手も助かるし、こちらも新たに施設を造らなくて済むし、というような調整はしています。だからこの計算においても買うことを前提とした分を自己能力の扱いにして計算しています。

(委員) 今後の話になると思いますが、千葉県全体としてほかの事業体と一緒になって水道事業をするというような話が一時ありました。それが現状どうなっているかを知りませんが、その辺も含めてどのような施設を造るかを考えて欲しいと思います。

(水道局) やはり事業体が小さいと、自分のところを守るためにそれぞれが余裕をもってしまいますので、トータルとしては無駄な投資が出てくる場合があると思います。そういった意味では、施設の活用面での広域性のメリットは確かにあると思います。

(委員) そういった意味ではこれから合併しようといっているようなところから融通を受けるというようなことも考えられるということなのでしょうか。

(水道局) 水というのは昔から言われていますように、難しい問題でみんなにそれぞれ

れメリットがあるような方法を編み出さないと、どちらかが利益を得てどちらかが不利益だとまとまる話にはなりません。将来に向かって収益が減っていき、借金が多いというのは、どこの事業体も多かれ少なかれ抱えていますので、千葉県内の水道全体を見通した中で、県営水道も含めてどうするのが一番お互いの利益になるのか、どれだけ共通の視点に立てるかということだと思います。

(委員長) 今の指摘も大変重要で、水需要予測の関わりでお話していただいています。当然にこういうふうにいえるかどうか分かりませんが、単純なそれぞれの地域の水需要を足し合わせると、全体で必要な水需要というのが出てきますが、それと供給能力というものをどう組み合わせていくかというときに、その体制を個々に設計していくのか、トータルでもって広域的な相互の融通といったものをさし引くような形で設計していくのかという設計思想の問題が当然あると思います。そういう点ではネットといいますか、相互融通していけば、それぞれトータルとして必要な総量というものがあっても、実際には相殺される可能性があるわけです。

その後、県内水道のあり方の議論は進んでいるのでしょうか。

(水道局) 平成 19 年 2 月の提言の中で、リーディングケースと言っている九十九里水道企業団と南房総水道企業団と県営水道の統合については、実務担当者レベルの検討結果を年度内に公表する方向で進められています。今後は、ほかの県内水道をどうするかという課題を新たに提起して検討がなされていくものと思います。

(委員長) なかなか結構大変な複雑な問題だと思います。

(委員) 「水需要見通しに対する給水能力（施設能力）確保率」とは、日単位の最大需要量に対応する施設能力が足りているかということですか。

(水道局) 夏場が大体水需要のピークになるので、その需要に応えられるだけの施設能力を持っておこうという考え方です。

(委員) 足りなかったら大変なことになるので、十分に需要量をカバーできるような施設能力を持っていなければ責任を果たせないというような考え方ですね。どれくらいになっているのですか。

(水道局) 千葉県の場合は、公称能力でみると 111 パーセントくらい、よその事業体は施設能力が分からないところもありますが、大体知り得た範囲でいいますと、東京都が 114 パーセントくらい、横浜市が 118 パーセント、大阪がちょっと事情があって 139 パーセントというような数字が出ているようで

す。これも分母の部分や、特に分子の部分の能力をどう見ているのかもありますので、確たる数字として理解していただけるものではありませんが、目安となります。

(委員) 県水道局としては、まだ余裕として 11 パーセントは持っていますということでしょうか、それとも、数字上は 11 パーセントあるけれども、現実としてはもう余裕がないというようなことなのでしょうか。

(水道局) 現実に 100 パーセントしかないということはありませんが、例えば柏井浄水場東側の施設は水処理にもものすごくコストが掛かります。だから、経営の面からはできるだけそういうところの水は抑えて、例えば北千葉水道企業団から安い水を買っています。栗山浄水場もだいぶ年月が経っていますので、ちょっと青息吐息のところがあって、能力どおり出ていないということもありますので、マックス 111 パーセントになります。やはり数字で捕らえると公称能力で見るとしかありませんので。

(委員長) なかなかどれくらいが適正か判断が難しいところがあるのではないかと思います。

資料 3-4 「指標及び目標設定の更なる改善」に係る検討の一例では、一例として (1) 水需要見通しについて示されましたが、ほかにはどのようなものがあるのでしょうか。

(水道局) 例えば、(24) 水道技術実務研修、(25) 職員能力向上といった研修関係があります。本人へのアンケートだけで評価しているのかというのがあります。それが本当に日々の業務にどれだけ反映されて、お客様への対応に反映されているというものが出ないと、いくら本人が自己申告してもどうかということがあります。高い視点からの、誰が見てもそうだというような指標が探しづらい最たる事例です。

(委員長) 今お話いただいたのは、要するに成果というものをどう評価把握していくのかというようなことで、研修というのは要するに本人の自己満足で終わっているのか、それとも事務の改善という形で現れているのかどうかという指摘だと思います。

今日はこれにしましょうということで結論はもちろん出ないと思いますので、もしこういう点が必要ですか、あるいはこういう考え方ができますとかいうご意見を承ればと思います。

(委員) 指標は使えるものと使えないものがあるのではないかと思います。例えば、先ほどの (24) 水道技術研修で試験をして、その結果何点取れたというのはあるかもしれません。(25) 職員能力向上についても分かっているかど

うかを回答してもらおうというようなこともあります。が、馴染む項目と馴染まない項目がありますね。

(委員長) 京葉ガスでおやりになられている職員研修は、事業の成果に反映させることを前提に人事管理の上で置かれていると思いますが、その辺はどうですか。

(委員) 資格の取得であれば指標としては非常に明確です。あとはアンケートで満足したかとか聞いています。

また、いくら研修をやっても実際に活用できないのではしょうがないので、OJT^{※6}でその研修が生かされたかどうかを上司が見て、効果が出ているかを確認する仕組みがあります。

※6 OJT (on-the-job training)

職場にいる従業員を職務遂行の過程で訓練すること。

(委員長) 一つは能力評価をちゃんとやるということ、実際に研修をした成果を得点率などで確認する。それから、本人の満足度などをアンケートで調査する、それから実際にどう現場で活用されて効果が上がっているのかを上司が判断する。今おっしゃっていたことが基本となって研修させているということですね。非常に明快だと思います。

(水道局) 当局でも更に検討していきますので、今の時点の実施計画ではこういう指標になっていますが、今度の外部評価までにさらに良い指標が見つければ変更させていただくことを考えています。

(委員長) 意見を受けてさらに検討を進めていただきたいと思います。

確認ですが、改善点は、局でご検討していただいた内容も含めて、どの時点で提案していただけるのでしょうか。

(水道局) 来年度の最初の委員会の際に検討の進捗状況をご報告いたします。

議事(4) 評価委員会における評価の進め方について

資料4「評価委員会における評価の進め方(平成22年度)(案)」について事務局より説明した。

～質疑～

(委員長) 事務局の説明のとおりでよろしいでしょうか。

(委員一同) 異議なし