

6. 議事要旨

議事(1) 次期中期経営計画の策定に関する意見交換

資料2「(仮称)千葉県水道局次期中期経営計画 2011 素案」の1ページから9ページ(経営基本構想)について事務局より説明した。

～ 質疑 ～

〔委員からの事前質問1〕(資料3)

「次期中期経営計画の計画対象期間が、現行計画と同様の5年間だが、最近の急激な環境変化を考慮した場合、3年程度に短縮した方が柔軟性に富んだ対応が可能と思われる。引き続き5年間とした理由は何か。」

(水道局) 現計画は事業計画としての面に重点が置かれてきました。同じ作りであれば期間を短縮する事も考えられますが、次期計画では長期的な展望を基にした事業経営の基本指針を盛り込む予定です。中期経営計画の性格上、ある程度中長期的な設定をすることも必要と考え、5年間の計画としています。また次期計画では、事業に関しては主要なものに絞ることで、計画外での柔軟な対応もできると考えています。

(委員) 需要の想定などを考えると4年・5年先は読みにくいだろうという考えからの質問だったが、単なる事業計画ではなく経営理念を盛り込むということであれば了解する。

(委員) 数値目標の設定の際、5年先を見通すのが難しい部分もあるだろうが、経営理念を盛り込むという点では、5年とすることも理解できる。

〔委員からの事前質問2〕

「お客さまの理解を深める為にも、現行計画で記載されている用語解説と同等の用語解説を次期計画においても記載した方が良いのではないか。」

(水道局) ご意見を踏まえて記載するようにします。

〔委員からの事前質問3〕

「今回提示された次期中期経営計画(素案)は現行計画と比較すると、グラフ、写真等の掲載がない。今後内容が充実されていくという解釈でよいか。」

(水道局) ご指摘のとおり、現在選定中であり、「わかりやすい計画」の観点から選定

作業を進めています。

〔委員からの事前質問4〕

「本計画は、目標管理による計画的な水道経営を推進するため」は、「本計画は、目標管理による効率的な水道経営を推進するため」と表記した方が良いのではないか。

（水道局）「効率的」とすると、効率性の追求だけというニュアンスがあります。計画を実施する際には、当然効率性についても留意しますが、一方で事業全体の中ではトータル的には多少効率の落ちる取組が必要な場面もあります。このため、「計画的」という表現を使用しました。

〔委員からの事前質問5〕

「多様な主体とは何を意味するのか。」

（水道局）水道事業の推進に当たっては、他の水道事業体、工事業者、行政等、様々な団体が関係してきます。そういった団体の力も借りながら、お互いが良くなるように協力をしていこうということで、県の総合計画では多様な主体と表現しています。ご指摘のとおりわかりにくい表現なので、多様な主体という言葉を使う際には例示をしていきたいと思えます。

〔委員からの事前質問6〕

「利根川上流2ダム（ハッ場ダム及び湯西川ダム）が完成するまでの暫定的な水源が一部にある」は、一般読者には分かり難いのではないか。」

（水道局）ご指摘を受け、表現の修正を検討します。

〔委員からの事前質問7〕

「水源の早期の安定化」は、「水源の早期の安定的確保」と表記した方がよいのではないか。

（水道局）ご指摘を受け、表現の修正を検討します。

〔当日の質疑応答〕

（委員）次期計画の基本目標とは理念に近いものなのでしょうか。

（水道局）理念もありますが、施策の向かって行く目標になりますので、指標としての意味合いもあります。

（委員）現計画でも目標を立てていますが、次期計画ではより高い目標を設定したと

いう位置付けでいいのでしょうか。

(水道局) はい。長期的に目指す方向としては資料1の左側「第1 県営水道の今日の姿と目指す方向」に示しています。そこに向かって行くために5か年で到達すべき目標を「第3 経営の基本方針」に示しています。

(委員長) 事前質問で取り上げられたのは、5か年計画における理念と具体的な目標との関係がどうなっているのかという点と、中期経営計画とその他上位計画との関連について触れていない点だと思います。これらの点について各委員からご意見があればお願いします。

(委員) 基本構想については、よくできていると思います。目標は達成すべきゴールが示されるものであり、例えば基本目標2の「行き届いたサービスと高い技術力でお客様に奉仕する水道」というのは理念だと思うので、5年よりもっと長いスパンで見た方がいいと思います。一方で、経営計画では具体的な数値目標を出すべきだと思います。

(委員長) 資料1の経営基本構想と実施計画が5年間と同じタイムスケールでいいのか、ビジョンなどこの計画の上位計画は何かあるのか、または諸計画の中での中期経営計画の位置付けを示された方がいいと思います。また、数値目標を入れるのかという点、成果指標と達成指標が示すのが5年間という同じ期間ですが、基本構想と事業計画の関係をどう考えているのでしょうか。また経営基本構想にある「成熟型社会にふさわしい持続可能なライフライン」の下3行は行動プログラムを示している。まずどういう水準を目指すのか到達イメージを示した方がいいのでは。そうすれば5年で区切る必要はなく、5年を超えても通用するものになる。そういったビジョンや構想に類するものをここに示して、それをブレークダウンしていくと5年で実施する具体的な施策が出てくるのではないかと思います。その辺が少し混然としているような気がします。

(委員) 基本的には現計画と同じ作りでしょうか。

(水道局) 実施計画部分は少なくとも同じです。

(委員) 次期計画では、さらにビジョンを確立して、それに向かって取り組むような形にするということですか。

(水道局) 資料2の9ページまでと10ページ以降で連続性が見えにくいので、この間に関係付ける文章を入れるという事でしょうか。

(委員長) この上位に位置付けられる計画はあるのでしょうか。

(水道局) 県の総合計画がありますが、現知事の在任期間内で実施するものなので長期ではありません。計画を作成するに当たって、局内の議論でも、資料1の経営基本構想は長期的な姿を位置付け、それに向かって5年間で行う事業を実施計画でという整理をしています。しかし、見出しが平成23年度から27年度までとなっているために、全てが5年と捉えられかねませんので、誤解のないように表現していきます。成果指標については、主要施策単位で設定し、達成指標については、主な取組の単位で設定していこうと考えています。

(委員長) 厚生労働省の地域水道ビジョンに対応したものとしているのですか。

(水道局) 厚生労働省には、中期経営計画は地域水道ビジョンという位置付けで話をしています。

(委員長) 経営基本構想の第1については、全国版の地域水道ビジョンに準ずる位置付けであり、それを受ける形で5か年計画の基本目標を持ち、施策及び事業を展開するのが良いのではないのでしょうか。内容としては問題ないと思います。

(委員) 7ページの「5 事業運営(1)」に10年で半数が退職と記述されていますが、これは事実でしょうか。

(水道局) 職員の年齢構成から、約55%が退職する見込みです。年齢構成に片寄りがあるため、ここ数年は経験者の採用も行っていますが、まだ解消には至っていません。

(委員) 技術系職員を中心に、事故対応などで人材が不足することのないように対策をとっていくことが必要と思います。

(委員) 2ページ記載の全国屈指の技術力とは、全国に先駆け高度浄水処理システムを導入したということですか。

(水道局) 千葉県は他県に比べて水質が悪いこともあり、技術力を上げていく必要がありました。

(水道局) 施設も、原水の状態に対応したものを作らなければならず、施設能力に伴って管理も高い精度が必要になることから、技術力が向上しました。

(委員長) 資料1の左側の主要課題「更新期」ですが「更新期到来への対応」など一言加えていただいたらいかがでしょうか。

(委員) 資料1と資料2はリンクしていると思いますが、資料2の6ページの課題と比較して、資料1では水源水道施設の大規模更新期の到来だけしか書かれていないのは、限定して記載したということでしょうか。

(委員長) 資料1はプライオリティーの高いものだけを載せたということであれば、正確を期して「など」を入れるべきだと思います。

資料2「(仮称)千葉県水道局次期中期経営計画 2011 素案」の10ページから25ページ(実施計画)について事務局より説明した。

～ 質疑 ～

〔委員からの事前質問8〕

「10ページ『計画の体系』について、3.(6) 水道用水供給団体を他水道用水供給団体に、5.(9) 能率的な業務運営の確保を効率的な業務運営の確保に、5.(10) 収益の確保と財務改善を安定収益の確保と財務改善にそれぞれ変更した方がいいのではないか。」

(水道局) 「水道用水供給団体」については、千葉県水道局では用水供給事業をしていないため「他」を付けておりません。また、「効率的な」という表現は機械化やコストダウンを特に強く重視したイメージがありますので、人材の育成なども含めたいと思い能率的としました。「安定収益」についてはご指摘を受け、表現の修正を検討します。

〔委員からの事前質問9〕

「新たに研修センター等の設置を計画しているようであるが、他水道事業者の研修施設を利用した場合との費用対効果について検討することも必要ではないか。」

(水道局) 東京都水道局の施設を利用した場合との比較ということになってくると思いますが、新たな研修施設を建てるということも含めて検討するということであり、研修施設を建設するという前提ではありません。東京都水道局の研修施設を利用するか等については、今後も検討していきたいと考えています。

〔委員からの事前質問10〕

「お客さま満足度調査において、料金に関するお客さま満足度が最も低かったと記憶している。現行計画では基本目標2に『現行料金を維持できるよう経営基盤の強化を目指します。』と記載されているため、次期計画においても今後の料金水準についての考え方を記載した方がよいのではないか。」

(水道局) 可能な限り安価で良質な水を供給することは、当然のことながら常に念頭に置いて考えています。しかしながら、お客様の生命・生活を支えるライフラインとして、安定供給・安定経営は何よりも重要であり、管路や施設の経年化に伴う大量更新期を数年後に控えているほか、県内水道のあり方など、料金のみならず、様々な経営要素を考慮していかなければならない状況にあります。そのため値上げをしないと宣言できればいいのですが、いずれは料金改訂も検討しなければなりませんので、お客様とは経営の安定は守りますという最低限の事は約束したいと考えております。統合広域化の動きを考慮しなければ、今後5年間程度は現行料金で運営できる見込みです。

〔委員からの事前質問 11〕

「品質確保に留意したコスト削減について内容が抽象的なので、次期計画期間中にどの項目をどの程度削減していくか目標設定した方がよいのではないか。」

(水道局) 基本目標1～4のハードを含めた事業を進める中で、品質を確保しながらどこまでコスト削減が図れるかということですので、他の目標についても寄せ集めた形で指標設定をしたものです。基本目標5に関しては、基本目標1～4を意識した指標ですので、変則的な作りになっております。品質確保に留意したというのは今回初めて入れますので丁寧に説明していこうと思います。

〔当日の質疑応答〕

(委員) 現計画と比較して、文章の途中で具体的な目標や数値を省いているように感じます。数値や目標がないと、意見を求められても答えるのが難しいところがあります。

(水道局) 今回は入れていませんが、これから入れていきます。財政収支計画について言えば、5か年だけと割り切れれば比較的簡単に出来るのですが、現計画のように資金残高が計画終了時点で底をつく財政収支見通しを立てるのは避けたいと考えています。そのため作業に時間がかかっております。

(委員長) 財政収支に関して発想を変えるという事でしょうか。

(水道局) 発想を変えるというわけではありません。現在のところダム事業の遅れなどもあり、資金が300億近く余っています。しかしこれから高度処理を導入などで金がかかるので、そこまではできるだけ資金を保有していきたい。今のところ収益が先細っている中で、資金だけが残っている状況です。しかし3条ベースで苦しくなってくれば、料金値上げが必要になります。

(3条：事業の管理運営にかかる費用のことで正確には「収益的収支」と言います。)

(委員長)現状の事もありますが、先ほど言われたのは、現計画では5年間もてばいい、そのために必要となる収支を資金ベースでもって見るという考え方ですね。それをもう少し計画的な経営として、資金ベースの考え方から転換していくという事でしょうか。資金がたまたま余った、足りなくなったということではなく、安定的な経営のための前提となるような発想を次期中経には盛り込むということでしょうか。

(水道局)そこまでは考えておりませんが、お客様への説明責任はありますので、収益的収支が楽ではないということは情報発信していきたいと思います。

(委員長)3条・4条の話であれば、3条で赤字が出てても運営はできると思います。しかし安定経営のために財務改善を含めてやってくということでしょうか。
(4条:施設の整備・改良にかかる費用のことで正確には「資本的収支」と言います。)

(水道局)そこまでは考えておりません。

(委員)財政的にできるものなのか。何をいつやるのか工程表を示さないと説得力が無いと思います。もう少し数字を出してから検討していく必要があるのではないのでしょうか。

(水道局)その点については、資金的な裏付けを含めてどのような事業ができるのか、昨年度から局内で検討をしています。

(委員)工程表のようなものをつけていただくと分かりやすいと思います。

(水道局)技術的な観点から施設整備をどうやるべきかの検討をした上で、計画には財政的な裏付けができるところまでの事業を盛り込んでいます。

(委員)収益面ですが、財政的に苦しいということだけでなく、改善に向けた努力についても記載した方がいいのではないのでしょうか。大口のお客様が減っている現状をいかに打破するか、収益を増やすための取組についても考えていかれた方がいいと思います。

(水道局)コストダウンにも限界がありますので、書きづらいことでも書いていく必要があると思います。

(委員長)10ページの計画の体系ですが、基本目標の1と2は利用者への直接のサービスになると思うのですが、そこに技術継承が入っています。これは分類とし

ては5の人材育成に入るのではないのでしょうか。またこの表の中には広域化の問題が入っていませんが、項目を入れなくていいのかと思いますが、いかがでしょうか。

(水道局) 広域化の取組ですが、指標や目標を立てにくいので、計画の推進に当たっての目標としました。23ページの経営形態等に関する調査研究や24ページの「計画の推進に当たって」に盛り込んであります。技術の継承については、基本目標5の人材育成と基本目標2は別なものと考えています。基本目標2はお客様に直結することですので、サービスだけでなく技術も伴うものと考えています。例えば漏水の修理に関する技術の習得などは、お客様に対する直接の責務であると思います。これに対して基本目標5の「人材の確保と育成」は経営全般に対する取組の一つとして、人間教育を含めた取組としてやるということでは必ずしも一緒にすることではないと考えています。

(委員長) お客様サービスに直結する技術の継承ということですが、もう一方の切り方として直接サービスに関わることではないという考え方もあると思います。直接の日々のサービス供給にするのであれば技術の継承に限らなくても、接客マナーの向上も入ってくると思います。

(委員) 緊急の工事に関しても、お客様サービスとして受け取られるのではないのでしょうか。

(委員長) 評価委員会の意見ということで、再度検討してください。

(委員) クレジットカードは現計画でやらないという結論に達したと思いますが、また状況が変わったので再度検討するというのでしょうか。

(水道局) アンケートではお客様からの要望が多いので、次期計画にも入れました。

(委員) 今回が初めてではなく、前にも検討したがだめだったという事を書いておいた方がいいと思います。

(水道局) 上下水道料金の一括徴収など、現計画で見送ったものを他にも載せています。素案では、いいわけについては、あえて書いておりません。

(委員) 料金体系も引き続き検討するのですか。

(水道局) 現中経では事業終了になっていますが、費用対効果を考えて再度検討していきます。

(委員長) いろいろ事情があるのはわかりませんが、現中経で評価をしっかりとしたはずなのにまた出てくるというのは、どういう姿勢で考えておられますか。

(委員) データを入れると様子がまた変わるのではと思いますので、最終形も早めに示した方がいいと思います。

(委員長) 県水は県内における他事業体も含めた研修センターとしての役割は考えておられますか。

(水道局) 県内の水道事業体の集まりとして、日本水道協会千葉県支部を県水が運営しております。その一つの事業として研修や日本水道協会で実施している研究発表会の発表を県内事業体向けに再度行うなどの取組をやっている。これは計画の推進に当たってのチームスピリットの発揮として位置づけをしていこうと考えております。

(委員長) 水道事業体間の経営格差が広がってきている。技術的な面で上位の水道がある程度カバーしていく必要があると思います。これは意見として受け止めてもらいたいと思います。21ページに人員削減について出ていますが、削減ももう限界に来ているのではないのでしょうか。また県水では他部局との人事異動は頻繁に行われていますか。

(水道局) 水道局には水道局だけという人もいますし、他部局と人事交流している人もいます。

(委員長) それは技術の集積という点で、人事交流が障害になっている部分はありませんか。

(水道局) どちらかという水道局の技術職員は水道局が基本であり、途中で下水道などと人事交流はしますが、戻ってきて水道局を支えている職員が相当数確保されており、人事でも水道局が主体性を持ってやっていると認識しております。また事務でも、料金管理など一部水道局が主体的に管理している職員がおります。

(委員長) 全国的にも、採用減や人事異動が大きい問題になっています。単純に定年退職で人が減るだけでなく、異動により技術の集積が確保されないという問題が見られるところがあります。県水はそういう点での問題がないというのは結構なことだと思います。後は23ページの統合広域化ですが、水政課がイニシアチブを握っていると思いますが、統合については考えるだけではだめで、条件が熟さない移行しにくいという現実があります。その条件は、県水も含めて施設の更新時期だと思いますので、現状のまま更新してしまうとしばらくの間

統合できない。更新が生じた時にあわせて施設再整備を行うように、更新投資を広域的に評価・判断していくことが一つのタイミングかと思います。そのときに県水に利益があるのかどうか、県水も主体的に検討していく必要があると思います。経営形態についても、そういった基礎になることを考えておられますか。

(水道局) 11ページ 水道施設の長期的な整備計画の策定の中でどうするのか考えていきます。また県水だけで更新するのであれば順番に行えばいいのですが、統合広域化が入ってくると複雑になります。例えば九十九里水道企業団の施設が供用開始から約35年程度経過しておりまして、県水が持っている未利用水源で新しい浄水場を作り、九十九里の施設が古くなった段階で切り替えるというやり方もあります。また南房総水道企業団は能力を上げて、構成団体が自前で持っているダムや浄水場をやめていくという方法もあります。その辺は水政課で考えてもらえればよかったのですが、あまりはっきりしていません。

(委員長) その通りだと思います。ですから、統合の計画は技術的な裏付けによってしっかり担保していかなければ、頭の中で単に線を引くだけの話になると思います。その辺はどこがやると言えば、県水がやるしかないのではないのでしょうか。

(水道局) 県水の職員が水政課に行っていますので、水政課でも検討できると思います。

(委員長) 私が委員だったときに、あまり技術的な話は出てきませんでした。今後効率的な施設整備を図るためには、技術的な面では県水がリーダーシップをとるべきではないかと思います。

資料2「(仮称)千葉県水道局次期中期経営計画 2011 素案」の25ページ以降(計画の推進に当たって・計画の進行管理と目標管理)について事務局より説明した。

～ 質疑 ～

(委員) 現計画との違いはチームスピリットの発揮でしょうか。

(水道局) 水道局だけで進めるのは限界があり、施策・取組を進めるにあたって、局外の方とも協力してく事がお互いにとって利益になると思いますので、積極的に進めていこうと考えております。

(委員) 前回の委員会で、東京都は積極的にPR活動を行っているので評価が高いという話がありましたが、千葉県水道局は外に対する発信が足りないと考えてい

るのでしょうか。

(水道局) PR が下手な部分もあります。県水も県の組織ですので、県政発展のために積極的に発信していく必要があると思います。

(委員) 一般の消費者には、水道水のありがたさがなかなかわからないと思いますので、水道水の重要性について積極的な PR をした方がいいと思います。

(委員長) 26 ページ下の図ですが、Action ではなく Check のところに外部評価がくるのではないのでしょうか。また Action の内部評価は要らないのではないのでしょうか。

(水道局) 再度検討します。

(委員長) よくまとめていると思いますし、施策単位での成果指標、取組単位での達成指標という考え方はいいと思います。ただここに示されたのは分かりやすい指標だと思いますので、達成指標を並べたときに、そこから成果指標がうまくつながらないものがあるかもしれません。指標があまりにもちぐはぐになる場合は指標化を見送るという方法もあると思います。

(水道局) できるだけ早いうちにお示ししたいと思います。指標化が難しいところがあると思いますので、またご相談させてください。

(委員長) そこをふまえた上で目標指標の一覧表を作られるのでしょうか。

(水道局) 専門的な指標が入るのは仕方がないと思いますが、できるだけお客様の視点から指標を選びたいと思います。

(委員長) アウトカムを念頭に専門性をできるだけ無くして、暮らしの中でイメージできる指標を使ってください。アウトカムに関しては、全国的にも定式化されていませんので、試行錯誤する必要があると思います。また可能な範囲でいくつかの指標は他事業体と比較できるように PI を使うといいと思います。

(委員) 目標はどこに入れるのでしょうか。現計画と同じく最後の方にするのでしょうか。

(水道局) 最後のあたりを考えております。

(委員) 場所がどこかで重要性が変わりますので、最後にするよりは「3実施計画」の前でもいいのではないのでしょうか。

(水道局) 経営基本構想と実施計画の間に、どのような目的で計画を実施するのか、お客様にわかるようにリード文を入れると読みやすくなると思います。また指標の場所についても検討します。

(委員) 文章よりはグラフや写真の方がわかりやすいですね。

(委員長) 以上の点をふまえて、さらなるご検討をお願いします。