

～第5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）「千葉県水道局中期経営計画」に基づき平成18年度に実施した施策等の評価結果について

資料1に基づき、評価結果の概要を説明した。

～質疑～

（委員） 評価結果をホームページ等で公表するということですが、これを読んだ読者の反応については、吸い上げて、それに対してアクションを起こすということは決めているのでしょうか。

（委員長） それは大変貴重なご意見だと思います。評価内容とその結果について、公表後に、ご覧いただいた利用者の方々からのご意見をどう取り扱うかということですが、このことについて、局内であらかじめ一定の方向付けをしていますか。

（水道局） 公表の方法ですが、まずプレス発表を行い、そのうえでホームページ等で公表するという二段構えで考えています。今ご指摘いただいたことについては現時点ではまだ検討しておりませんが、今のご意見等を踏まえながら検討していきたいと思います。

（委員長） この件について、他の委員の方から何かご意見はございますか。こうしたかどうかというご提案も含めてお願いします。

（委員） 追加ですが、他の水道局や公共事業体では、同じような例があるのでしょうか、また、どういった工夫をしているのでしょうか。ホームページに出すといっても、かなりボリュームがあると思います。どういうふうにも読んでもらうのか、事例があるのでしょうか。

（委員長） これについては、水道事業体としてということもさることながら、この種の行政評価は、行政分野においては最近導入が進んできていることでもありますので、少し広げて、そういうところも含めて今のご質問に対するご回答をいただけますでしょうか。

（水道局） 外部評価については、千葉県全体でも外部評価を行っています。それとの整合性もあるので、県全体の中で考える必要もあります。

(委員長) では、他にご意見がなければ、今のものでご検討いただきたいと思います。
資料1の取り扱いとしては、先ほどの説明でよろしいでしょうか。

(委員一同) 結構です。

(委員長) では資料1についてはご確認をいただきました。

次に、それぞれの施策評価調書についてです。特に委員長預かりとさせていただいた「外部評価委員の総評」の部分についてですが、これは結果としてはオールAになっていますが、無条件ということではありません。一定の条件を付けています。それは何かというと、評価委員会での指摘意見を前提にということです。また、個々には指摘なり、一定の厳しいご意見もありましたが、全体としてはA評価でしたので、それらを踏まえてこのような記述となっております。ご意見があればお出しいただければと思います。

特にご意見がなければ、このような記述内容でご確認をいただければと思いますが、いかがでしょうか。

(委員一同) 結構です。

(委員長) では確認をいただきました。

次に、これまでの評価委員会の中で委員の皆様から頂いたご意見に対して、水道局としてどのような対応状況になっているのか、あるいはどのようなお考えをお持ちになっているのかについて、ご説明いただきたいと思います。

(施策評価調書(基本目標別)の「外部評価委員会での主な意見」を一つずつ紹介し、担当課から回答、意見交換を行った。以下、番号は「外部評価委員会での主な意見」欄の番号に対応)

○基本目標1

(2) おいしい水づくりについて

①「『おいしい水づくり計画の策定』自体は、策定されたことが評価できる。これを活かすためには残留塩素の低減に向けて具体的に何を行うかが本質的に重要。」

(水道局) 19年度は、福増浄水場系において細分化後の塩素低減を図るため、塩素消費予測プログラムを活用して当該ブロックごとの残留塩素濃度予測を行い、現地調査の結果を踏まえ、残留塩素の確保を実施した上で塩素注入量の低減化を進めます。また、自動水質監視装置24基を設置しブロックの管路末端で残留塩素濃度の常時監視を行います。さらに、この細分化による塩素低減化の結果や浄・給水場での塩素多点注入方式への移行等を踏まえ、全て

の浄・給水場の塩素注入量の低減化を図っていきます。

(委員) 具体的にどの程度の低減が見込まれるのでしょうか。

(水道局) 平成9年に塩素予測シミュレーションプログラムを実施し、従前の1.0mg/lから、現在は平均0.8mg/lとなっています。目標としては、末端で0.4mg/lという濃度を目指しています。今後は実際に現地で濃度を計測し、その結果を踏まえて濃度設定をします。浄・給水場の塩素多点注入や、自動水質監視装置などの施策を組み合わせながら、取り組みを順次展開していきます。

(委員) 目標は0.4mg/lで、現状は0.8mg/lということですが、19年度はどのくらいになりそうですか。

(水道局) まだ結果は出ませんが、浄・給水場の制御管理目標値は前年並みにしています。塩素濃度は水温に関係してくるので、これから水温が下がれば、もう少し下げようという取り組みも考えているので、若干下がるかもしれません。

(委員) 前に聞いたかもしれませんが、0.4mg/lというのは全国的には低い値ですか。

(水道局) 昭和60年に、当時の厚生省の「おいしい水研究会」が0.4mg/lという値を出しており、東京都、横浜市もそれぞれ独自に0.4mg/lという目標を設定しています。当局でもこれと同じ数値になっていますが、お客様に水道水を飲んでいただき、そのご意見をまとめた結果、0.4mg/lなら塩素も感じにくいということで、たまたま同じレベルになっています。

(委員) 千葉県の現状は塩素濃度は高いということでしょうか。

(水道局) 現状は高いので、下げる方向でいます。

②「資料の中で『おいしい水…』と『安全でおいしい水…』が混在しているように見受けられた。水道水水質に最も求められる『安全で』を常に入れておいた方が良い。」

(水道局) 「安全でおいしい水づくり」が基本方針ですので、「安全でおいしい水づくり」として取り組みます。

(3) その他の施策について

①「内部評価機関において、他部局（健康福祉部）との連携強化の必要性について言及しているが、この姿勢は大切なことである。」

（水道局） 今年度から、おいしい水づくり計画の一環として、貯水槽水道の巡回サービスを実施しています。その点検や水質検査結果に基づき、貯水槽水道の設置者に対し指導・助言を行います。また、他部局との連携については、検査結果に基づいて注意及び改善が必要な場合は、衛生部局に情報提供するなど連携を図っていきたいと考えています。

（委員長） 同じ県庁の組織でも、縦割りの弊害があつて、十分な連携・連絡が取りにくいこともあろうかと思いますが、具体的にはどういう連携をしようとしているのでしょうか。

（水道局） すでに、17年度、18年度に貯水槽水道の実態調査ということでアンケートを実施していますが、その結果を情報提供しています。また今年度から巡回サービスを始めるにあたり、当局の目的等を事前に説明し、実際には今年6月から巡回サービスを始めていますが、その結果についても情報提供しています。

（委員長） 定期的な協議や連絡調整はしていらっしゃるでしょうか。

（水道局） 今後、四半期に1回くらい行うということで調整をしています。

②「省エネルギーへの投資に係る効果については、金額面からも明らかにすべきであり、節減額をまとめること。」

（水道局） 省エネルギー推進工事は、耐用年数を経過した機器を更新する際に省エネルギー型機器を導入するもので、ライフサイクルコストを含めた節減額を明示できるよう導入機器の比較検討を進めます。

（委員長） 何かご意見はありますか。ライフサイクルコストは具体的に言うとどこからどこまでですか。

（水道局） 設置、工事費と、ランニングコストを含めています。

（委員長） 廃棄にかかる経費もですか。

（水道局） はい。

○基本目標 2

(1) 事務経費・工事コストの縮減について

①「設計VE自体は有効な手法であるが、施設等の全体の更新計画の中で最適なプログラムを設定していく中で設計VEを位置付け、全体的な仕組みとして動かすことが必要である。」

(水道局) 施設等の全体更新計画については、施設の老朽度の評価に加え、重要度及び停止した場合の影響度を考慮し、優先付けを行い策定しています。設計VEについては、この更新計画に基づき施設更新を実施する際、つまり基本設計や実施設計を行う際に、「建設工事の設計VE 試行要領」により実施し、コスト縮減を図ることとしています。

(委員長) まず施設全体の更新計画を先に作り、それを実行していく手法としてVEを使うということですね。

(水道局) はい。

②「設計VEで予想を超えた効果が発生しているが、たまたま今回生じたものなのか、それとも目標値の見直しに結びつくものなのかといった説明をわかりやすく行っていただきたい。」

(水道局) 設計VEの縮減額については、計画期間中事業費の2%程度を見込んでいます。18年度は、柏井浄水場排水処理施設の汚泥濃縮装置を、遠心分離器からサイホン（濾過濃縮）に変えることなどにより、9億2千万円弱と、13%を超える縮減となりました。しかし、19年度以降の設計VEによる大幅なコスト縮減が可能かどうかについては、不透明な状況であることから、目標値を見直すことは予定していません。

(委員) 一般的な話になってしまいますが、今後の需要をきちんと見極めて、オーバースペックにならないようにすることが必要です。2%という数字にとらわれると、最初の設定を高く見積もっていれば、結果的に10%コストダウンしたというような評価になります。最終的な絶対金額がどうなったかが重要だと思います。

(水道局) 日本経済の動向と同じく、県水道局でも昭和40年代の高度経済成長の時期につくった施設が多いです。当時は右肩上がり、先の需要を見越して、管の口径を設定する考えもありましたが、ここ何年かは需要の増加が鈍化し

ている状況にあるので、更新の際も十分考慮し、ダウンサイジングも行っていきます。今までは、少し大きめにつくっておけば開発があっても対応できるだろうという発想もありましたが、現在は施設の有効利用ということで考えています。

また、これまでは需要に対応するため、浄・給水場も拡張という方向で整備してきましたが、最近は更新という形で、新しいちば野菊の里浄水場についても、拡張というよりも更新ということで整備しています。

(2) 経営分析の活用について

①「財務分析の結果こういった成果が出ている、出つつあるということも積極的に PR してはどうか。財務分析することが目的ではなく、経営を良くしていくことが目的なので、その目的に照らして、成果が出ていること、水道局も企業努力をしているということを PR したらいいと思う。」

(水道局) 経営分析については、当該年度の決算状況を基に客観的に行うとともに、分析内容には成果が出ているもの又は出ていないものなどを取り入れながら行っており、その結果を公表しているところです。なお、公表内容については、今後も検討していきます。

②「普及率が他の事業体に比べ低いので、さらに上げる努力は必要だが、費用対効果を考えないと、ますます固定資産使用効率等の数字が悪くなってしまい、ただ普及率を上げることがいいのかどうかということもある。お客様の需要が今後むやみに増えることはなく、むしろ縮減していく中で、今の経営をいかに効率よくやっていくかということだと思う。」

(水道局) 給水区域が長いこと等から固定資産使用効率が悪く、今すぐこれを効率良くするのは非常に難しいですが、分析結果については予算編成などに活用しているところですが、各業務においてさらにその結果を踏まえていきたいと考えております。

(委員長) 全体としてはそういうことだと思いますが、ここで指摘しているのは、特に普及率に焦点を合わせた指摘だと思います。その点はいかがでしょう。

(水道局) 普及率は、いつでもご要望があれば水道を引けるような体制をとっております。今の段階で結びつかない面もあるわけですが、そういう体制の下に今までやってきた結果だと思っております。

(委員長) それは再検討の余地無しということですか。

(水道局) 今回の段階で言うのはむしろ難しいこともあるので、他の事業との、予算との兼ね合いを考えながら今後は考えていきたいと思います。

(委員長) では費用対効果を考えながら今後はご検討されていくということでしょうか。

(水道局) はい。

(委員) 何が何でも布設するというものでもないでしょうから、結局水道局の持ち出しが大きくなり、しいては収益、歩留まりが悪いことになるので、個別案件ごとに、集団ごとにやるとか、ケースバイケースでの見極めをさらにやられたらどうでしょうか。

(水道局) おっしゃるとおり、そういう状況で今もやっているわけですが、今後はさらに確認しながら適切にやってまいります。

③「数字を出しただけでは意味がなく、時系列的に見て、よくなっているのか悪くなっているのか、また他と比較し、どうしていいのか悪いのか、理由の分析も必要で、それを読者に分かりやすく説明されたい。数字だけをホームページなり広報誌なりに出しても読者はほとんどわからないので、グラフか何かで示すとわかりやすい。」

(水道局) 経営分析については、当該年度の決算状況を対前年度と比較した内容とともに、関東圏内の事業規模が類似した神奈川県企業庁水道電気局と横浜市水道局との比較を中心とし、経営指標によっては東京都水道局や政令指定都市との比較を行っています。

なお、公表にあたっては、分析結果内容と数字を中心に行ってきたが、数年の推移を示したグラフの挿入を検討します。

(委員) 他の水道事業体との比較も含めて、わかりやすいようにアピールしていただければ、ということで申し上げた意見でした。

(委員長) 「こうなっています」ということだけでなく、なぜこの数字、傾向になっているのかという理由も説明していただきたいと思います。

(水道局) 検討したいと思います。

④「経営分析の結果を経営改善に結びつけることが問われており、財務戦略と分析結果

の数値がどうからんでいくのか、経営目標の中にどのように数値を位置づけるのかについて、数値の説明の中に出てくるとわかりやすい。」

(水道局) 当局では中期経営計画を経営目標としており、経営分析はこの中期経営計画の進行管理の上で有効なものと考えています。

このため中期経営計画の策定時や実績との乖離などによる見直しに活用するとともに、計画目標に対しどのような方向にあるか検証する一つ的手段として、経営分析結果を活用していきたいと考えています。

(委員長) ③とも関連しますが、中期経営計画の進行管理に活用いただくのは大変結構だと思いますが、その際に、財務戦略と分析結果の数値がどう関係しているのかということ、こういう数字はこういう意味で経営計画上重要な意味を持つといった関連性を、もう少しわかるようにしていただければという意見でした。よろしく願いいたします。

(3) その他の施策について

①「時代の流れは民間化という方向性が色濃く出ている中で、県庁の一組織として取り扱われると、経営の主体性・自立性を簡単に確保できないという実態もある。その中で2007年問題により職員の確保が困難になることもあり、なし崩し的に、今までできていた業務ができなくなる可能性もある。そのような状況の下では、委託に関する明確な基準や指針がない場合、時々的情勢の中で、成り行きとして委託が進むことも考えられます。県民に安全な水を安定的に供給するという責任を第一線で負わなければいけないという視点から、何を直営で維持していくのかを局の主体的な判断で決めて、かかる基準に基づき委託を進めることにしたらどうか。また、民間委託を拡大すると、委託者側から受託者側に業務が移るというだけではなく、委託者側に新たな委託管理業務が発生するので、それも含めてトータルに考えていかないと、効率化といっても表面的なものになりかねないだけでなく、発注者責任としての最終供給責任も果たせない。」

(水道局) ご指摘には2つの側面があり、22年度までの計画の中でどうするかということと、長期的にどうするかということで、このご指摘は後者にウェイトがあるのではないかと思います。22年度までの中期経営計画における民間委託については、当然、計画を策定する際に、何人くらい退職するか、何人くらい再任用するかという数字を元に、どのくらいの業務を委託するか、どういった業務を委託するかという業種も含めて検討しています。また、長期的スパンで、安定給水の確保、危機管理体制の問題等については、今後とも検討し、その中でプライオリティをつけて、民間委託を進めていきたいと考えています。また、仮に民間委託を進めたとしても、最終的な責任は水道局にあるわけですから、そういう意味での委託を考えないといけないと考えてお

ります。

(委員) 時代の流れは民間化ということですが、民間化でも色々な問題が出ていますよね。前にも言いましたが、水というのは生きていくうえで絶対必要なものですから、公の責任においてやるということで、民間にはやってほしくないなど、県民の1人としてお願いしたいと思います。

(委員長) なし崩し的な委託化が進むことがないように、また最終保証責任を果たすことができるように、十分な基準や方針をご検討いただきたいと思います。

(水道局) 今のご意見はもっともなことで、我々も十分認識しています。ただ、具体的に、今言われたような基準等が十分まとまっていません。普段の内部の打ち合わせでも頻繁にこの話題が出ています。また、もっと幅広い問題もあるので、詰めをしないといけないということは十分意識しています。その点ではご安心いただきたいと思います。

(委員) 一つよろしいですか。民間委託は水道に限らず拡大傾向だと思えますけれども、他の水道事業体と比べて、千葉県は委託は進んでいるほうですか。それともまだかなり余地があるということでしょうか。規模などで違うと思えますけれども。

(水道局) 今手元に資料がありませんが、ご指摘のように規模等によっても違います。民間委託とは違う種類の委託ですが、水道法が改正され第三者委託ができるようになり、小規模事業体は大規模事業体に委託するといった形態での委託が進んでいる事業体もあります。一方で大規模な事業者では、委託をあまり進めていない、直営という意識の下にやっている事業者もあり、そういう意味では我々としては委託を進めているほうではないかと思えます。ただ、今まではどちらかというと機械的業務の委託が中心になってきたのですが、今後は、先ほどからご意見を頂いた部分について、慎重な検討をしていく必要があると認識しています。

(委員) おそらく、民間委託ができる業務と、これだけは委託できないという業務があると思いますが、委託できる業務については積極的に委託するというスタンスで計画も立て、実行もしているということではよろしいのでしょうか。

(水道局) はい。

②「最低限必要な人数から、職員がやるべきこと、たとえば給水場のヘッドの部分だと

か、主要管路を守るとか、そういうことに特化した教育でないと、あれもこれもとやっても、最後は続かなくなってしまう。」

(水道局) 技術職員の大量退職による小人数体制や業務の外注化等への移行にあたり、引き続き水道の使命を果たすためには、次代を担う職員へ「水道技術の継承」を推進する必要があります。この「水道技術の継承」を推進するためには、これまで実施してきた「研修計画」を抜本的に見直し、座学が多かったので、継承・維持すべき技術を明らかにするとともに、豊富な知見や技術を有する退職技術職員の活用などを盛り込んだ「水道技術実務研修計画」を平成 19 年度に策定し、水道技術実務研修の充実を図っていかうとしています。

特に予定している、継承・維持すべき技術としては、浄・給水場の運転・保守に関する指導技術、水道水の安全性を保証する水質検査技術、管路の設計・工事における指導技術や漏水事故などの復旧技術、施設等の更新や整備の計画を策定する技術、地震など非常時における応急措置や応急給水などの実践的な技術、漏水調査やバルブ操作等の実践的な技術、質の高い研修を行なうための講師としての技法（講師を育てる研修）を考えています。

(委員) 大変ですが、実践的な訓練をしてください。

○基本目標 3

(2) お客様満足度アンケート調査について

①「お客様満足度の数字が評価調書に記載されていないので、次回から記載すること。」

(水道局) 中期経営計画の本編で設定されている「お客様満足度」を、評価調書の指標として記載します。

②「目標を達成するための指標は業務指標を準用したとのことだが、お客様満足度の目標値が評価調書には記載されていない。中期経営計画の本編で設定されている目標値と評価調書の評価が一致していないので、整合性をとること。」

(水道局) ①のご指摘と同様、「お客様満足度」の目標値について、評価調書に記載し中期経営計画の本編で設定されている目標値と整合性を図ります。

③「広報紙（県水だより）について、アンケート調査で、広報紙の周知度、活用の有無、必要度等を調査してはどうか。」

(水道局) 平成 17、18 年度にインターネットモニターを対象として、局の広報活

動についての調査を行いました。この調査等からも、情報を伝える手段として多種多様な方法を選択する必要があるとの意見が多かったため、引き続き広報紙「県水だより」、ホームページ等を利用して、県営水道事業に関する広報活動を行っていきたいと考えています。

(委員長) よろしいでしょうか。

(委員) インターネットだけでなく、やはり「県水だより」が必要だということですか。

(水道局) はい。インターネットを使える方もいらっしゃいますが、使えない方もいらっしゃいますので、多種多様な広報を提案していきたいと思えます。

(委員) 18年度の調査の内容はどういったものですか。

(水道局) 402名のインターネットモニターがおりますが、その中で「満足している」、「どちらかといえば満足している」という方が約74%でした。

(委員) モニターというのは、水道局に関心がある人ですね。その人たちと一般の人とは違うところがあるのかもしれませんが。他の事業体はどうですか。

(水道局) 広報紙は当然出しています。たとえば横浜市、東京都、川崎市でも、同じように出しています。

(委員) それなりの必要性があるということであれば結構だと思います。

(委員) 「県民だより」や「県水だより」は結構読んでいる人が多いと思いますよ。高齢者などは、インターネットが使えない人も多いです。

(委員長) 消費者の立場としてのご意見でした。引き続き紙面の充実に努力してください。

(3) その他の施策について

① i) 「目標値の設定について、配水管の布設の要望がない地域が今後も未普及地域として残されるということは、水道局自身の努力として普及率を引き上げようとしてもどうしようもないところである。このことについて、やむをえないものとして常にa評価になるのであれば、目標値を実態に即したものに改めないで現状評価と政策調整会議の評価が食い違ってくる可能性がある。」

(水道局) ご指摘のとおり、未普及地区への配水管布設が取組内容であることから、今後はお客様の配水管布設の要望に対する実績を評価項目として追加することとします。普及率だけだとなかなか数字は上がりませんが、実際はお客様の要望に対して 100%対応しているということで、こちらの指標を追加します。

(委員長) そうすると、指標を 2 つ出すということですね。

(水道局) はい。

(委員長) いかがでしょうか。

(委員) お客様から要望があつて、それに対して 100%というのは、期間や時間で評価するということでしょうか。評価の基準を考えたときに、要望があつて対応すれば a 評価だと思えますが、ときには年度をまたいでしまったり、実際には話は動いているがまだ布設できていないということもあると思います。評価の基準が、要望があつてからどのくらいの期間で布設するなど、はっきり示されていると後でわかりやすいと思います。

(水道局) 未普及地区のエリアにもよりますが、単年度でできるものや、かなり広範囲にわたるもので 3 年かかるものなどがあります。地元の要望者と協議をし、例えば「3 年後には全部引けるようになります」といった了解をきちんと得ることができれば、それを 100%とするといったことでしょうか。

(委員長) 評価の基準をどこに置くかによって結果が随分違ってきますので、一般の方にも十分わかるように明確にしていきたいと思います。

① ii) 「費用対効果も考え、今後は経済性を考えて、普及の促進を困っている人に絞っていったほうがいいのか。同じ水でも下水道と上水道は違い、下水道は接続義務があるが、水道の場合は事業者に供給義務はあつても、利用者に利用義務はない。公衆衛生上の観点から公的な体制で進めてきたが、特定の地域の人たちが水道を使わないために大問題が起こって、本人たちだけでなく社会全体に被害を及ぼすということがなければ、使わない人たちに対して使わせるということを前提にしながら、水道局が義務として負うという構図は、発想を改めたほうがいいのかという気がする。国も未普及地区の解消を掲げているので建前はわかるが、実態としては、考え方を整理したほうがいいのかもわからない。」

(水道局) これは先ほど経営分析の関係でもご意見がありましたが、未普及地区の配

水管の布設は、お客様の要望を受けて実施しています。県営水道の未普及の方というのは、管がもう既に布設されていて、自宅の前に配水本管は入っているが水道を利用されていない方と、まだ布設されていない地区の方とでいたい半々くらいです。水道の安全性や、おいしい水づくりのPRもしていきますが、管が布設されているところで、上水道を利用されていない方に転換していただくのは実際問題として難しい面があります。

ただ、未普及地域で要望があったものについては、きちんと対応していきます。

(委員長) ただいまのご説明について、いかがでしょうか。確認ですが、給水申し込みに応じて布設したのに加入してくれないという問題があれば、それは申し込みをした側の問題と捉えることもできますが、あわせて、水道計画として未普及地域の解消を掲げて事業化をされているわけですが、事業化に関わっての費用対効果や、需要者のニーズなどについての政策的判断についてはいかがでしょうか。

(水道局) 基本的には、県営水道の地区についてはある程度、配水管は既に整備されており、こちら側から布設をしていくということなく、あくまで要望に応じてというスタンスです。水道事業の認可取得後、徐々に配水管を伸ばしていくという段階は基本的には終わっています。

(委員) 布設すべき地区についてはもう完了しているということですか。

(水道局) 一部開発地区はありますが、基本的には終わっています。

(委員) 布設をしているのにも関わらず井戸水を使ったほうが良いということで、水道を使ってくれないという方がけっこういるということですか。

(水道局) 配水管の布設後も、冷たくておいしい井戸水を、水量・水質に問題がなければそのまま使っていたいという意見もあります。県営水道の普及率が95.8%で、千葉県全体の普及率も全国と比べると低い状態ですが、茨城・千葉が普及率が低めなのは、地下水が容易に取れるという理由があります。

(委員長) 少し整理したいのですが、水道の普及促進といった場合に、計画論の問題と、利用者との個別の給水契約をめぐる利用促進の問題と、2つあると思います。今のご説明は後者についてだと思いますが、前者の計画論としてはどうなのですか。今後、計画論的に言って、水道の普及促進を図るというスタンスをお持ちなのでしょうか。

(水道局) 水道局の側から、計画的に整備していこうという計画はありません。申し込みがあったところについて計画的に布設する、そういう意味での計画はありますが、相手から申し込みがないものに関して、どのように面をつぶしていくかという計画はありません。

(委員長) わかりました。また、評価基準については、時間・期間で評価するのかどうか、さきほど意見が出ましたが、わかりやすいように整理をお願いします。

②「委託業者から漏洩する事例もあるので、委託先の管理監督にも留意すること。」

(水道局) 局のシステムは、重要な個人情報を取り扱っていることから、システムの管理上外部媒体（フロッピーディスク、CD及びUSBメモリ）へのデータ保存ができないような仕組みとなっており、局職員が持ち出すことは難しいと考えています。

しかしながら、システムに精通した委託先業者が持ち出そうとした場合、これを阻止することは不可能だと思われます。

こうしたことから、今後は、委託業者及びシステムに直接携わるオペレータへの研修の徹底、委託業者の社内での教育の徹底の要請、システムに直接携わるオペレータの固定化など、漏洩防止に向け管理監督の強化を図っていきたいと考えています。

(委員) システム関連のご説明でしたが、現場で検針の伝票が紛失してしまったとか、そういうことはないですか。

(水道局) 過去にはそういった事例もありました。業者に注意をしたり、契約のときにそういった条項を設けて対応しておりますが、どうしても紙ベースで持ち歩くと散逸の可能性があります。したがって今、なるべく紙を持たないでいように、検針データのハンディ化を進めており、今年の4月から給水停止についてはハンディ化しています。ハンディそのものは暗号化されていますので、仮に紛失しても解読はできません。そのように、紙ベースの情報を少なくしようという手立ては取っています。

(委員) 検針員の方たちにも教育をしているのでしょうか。

(水道局) 年に2回、検針に直接携わっている人に、研修をしています。

(委員) 前にも話が出ているかと思うのですが、情報の漏洩というのは非常にお金

がかかり、それこそ漏洩すると手当て1件500円だとか、大変な金額がかかりますが、一度外部の人にシステムのアクセスや、情報の管理についてのチェックを検討してもらったほうがいいのかもかもしれません。おそらく県庁全体としてはやっているのではないかと思いますが。何か起こった場合のリスクは非常に大きいものがあり、個人情報保護法もあるので、水道局も当然対策を取られているとは思いますが、外部のチェックを入れるのも一つの方法かと思います。

(水道局) 今お話があったことについては、知事部局の情報政策課の中でやっております。水道局ではやっておりませんが、今後どうやって進めていくか考えてみたいと思います。

○基本目標4

(1) 各種訓練の実施について

①「非常時職員参集管理システムについて、使用する携帯電話は普通の携帯電話で、携帯会社の規制がかかるまでの3分以内に発信するとのことであるが、阪神大震災の時代は携帯電話の普及率も低く、有効な通信手段だったという評価も出ていたが、携帯の機能を過信しても大丈夫なのか。激甚災害が発生したときに各々がどういう風に動くのかということが決められているということが基本だと思う。通信の多様化のことも大切であるし、機械の仕掛けだけでなく、色々な手段を講じていかなければならない。」

(水道局) 携帯電話には、音声通信機能とデータ通信機能が付加されておりますが、非常時職員参集管理システムは、職員の携帯電話へメールを送信することにより、職員の参集を指令するもので、データ通信機能の活用となります。携帯電話会社に確認しましたところ、震災時にはデータ通信については、原則的には通信規制をかけないということですので、本システムから通信は可能と考えておりますが、複数の携帯電話会社の通信基地が破壊されるような地震の場合は、破壊を免れた携帯電話会社の基地からのみの発信となるため、本システムが万全なものではないと認識しております。

局としては、多様な通信連絡手段を確保し、震災時にはそれらを駆使し連絡を取ることが重要であると考えており、非常時職員参集管理システムはその一つのツールとして位置づけております。

局は、地震時等において自動配備体制を敷いており、年度当初に震災時の参集場所や役割を記載した名刺大の配備指示カードを職員全員に配付し、震災訓練等を通して各自の行動内容の確認を徹底しています。

②「最近危機管理体制のコンサルティング会社が立ち上がっているが、水道局の危機管理体制について、事が起こった場合に今の体制が想定外の事態に対応できるかどうかを

チェックしてもらったらどうか。」

(水道局) コンサルティング会社のチェックを受けるのも一考かと思っておりますが、まずは、危機管理に係るマニュアルの整備、給水区域内市村との連携及び応援協定を締結している民間団体との訓練等を通じてマニュアル検証のうえ、危機管理体制の確立を図っていきます。

(委員長) 以上、外部委員会での主な意見に対する、水道局のお考えについてご回答いただきました。今日場で交わされた内容については、意見交換という位置付けではありますが、速やかに、今後の事業の中にご反映いただければと思います。

次に、私の方から問題提起をしたい事柄があります。このあとは平成 18 年度経営分析結果報告を頂くことになっております。それを受けてからとも思いましたが、評価に係る事柄で、来年度以降ご検討いただくことにも関わっていますので、局として、ある程度のご検討をいただけるものはご検討いただいて、活かしていただきたいということです。

(資料「平成 19 年度 京都市上下水道事業経営評価（平成 18 年度事業）」を配布)

(委員長) これは資料として今日事務局に印刷していただいたものです。今回私どもは、中期経営計画に基づく個別の施策あるいは事業を対象に評価を行いました。ただ、計画に基づく事業というのは、個別の事業の元になる意思決定や経営戦略的な部分として、総体として局がどうあるかということの、トータルの上に立ったものであろうとも思います。そこまでは今回は踏み込んでいませんでしたが、お手元にお配りしたのは、京都市の上下水道局のホームページで公表されている平成 19 年度の経営評価を直接プリントアウトしていただいたものです。2 ページ目に、京都で実施している経営評価がどのようなものか示されており、これによると経営指標評価と、取組項目評価と 2 つあります。これになぞらえれば、今回私たちが評価を担当したのは、このうち 2 番目の取組項目評価に相当する部分だと理解できるのではないかと思います。具体的に言うと中期経営計画に基づく個々の施策や事業を取り上げて、その進捗状況の達成度合いを評価するということです。ただ、これだけでいいのかという話を提示させていただいているわけです。京都の場合、経営指標評価ということで、ここではガイドラインの P I などが公表されていますが、そのような指標を活用しながら経営分析を行って、経営分析に基づく経営評価を前段に置いているわけですね。今日の委員会で経営分析結果報告があるということを聞かされまして、これと評価がどうつながっているのか事務局にお尋ねしたところ、特に今回の評価と直接のつながりはありません

とご回答いただいたものですから、それは少しもつたいないのではないかと。もう少し経営評価につながるものを考えられないかという発想で探してみたところ、京都の事例がありました。やるかやらないかは局の側の検討事項ですし、委員の方々のご意見も踏まえた上でなければなりませんので、問題提起という形でお示しいたしたいと思います。

具体的には、6 ページに、経営評価指標として 6 項目挙げております。ここでは業務指標を活用することで、事業活動を定量化するとされています。私どもがやってきたのは、中には数字によって判断にしたものもありますが、最終的な評価の段階ではどちらかというとき定性的な評価が中心で、ランクをどこで区切るのかをあまり厳しく細かに線を引いたわけではありません。それが、京都のような指標となると、具体的な数値でレベルが示されることになります。具体的には、9 ページでは偏差値を使って比較評価をしています。また、8 ページに、ガイドラインというものを冒頭持ってきてはいますが、無条件にこれを適用するわけではなく、ガイドラインを用いて他の事業体と単純に比較することはできないと指摘した上で活用するというスタンスです。大都市の中で京都市がどういう位置づけになっているかとか、偏差値によって大都市間の比較をしてみるとか、指標値によって前年との時系列的な比較を行うとか、あるいは参考値として大都市の中での順位を示すとか、それぞれのメリットデメリットも整理されています。もちろんこれら数値で評価するのは非常にわかりやすいのですが、一面では数字が一人歩きして、ミスリーディングにつながる可能性もないわけではありません。ですから数字の持つ意味とか、数字がどういう風に示されているのかの背景とか、全体像をしっかり見極めないと、ただ数字だけに依存することはきわめて危険です。そのへんのところは慎重かつ丁寧に扱う必要はありますが、京都ではこんな扱いがされています。

あとは 12 ページ以降、どうなっているかをご覧くださいと思います。どういう風に評価していくか、あくまで PDCA サイクルに乗せていくということなので、通信簿のように順位を出すわけではなく、事業の改善に資するために活用していくということなので、そもそもこれを活用してどう事業を改善するかという、よって立つべき経営主体としての経営戦略上の判断、位置づけが不可欠です。有効に活用できなければ、かえってこんなものを出したところで、単なる比較評価の数字上の羅列に終わってしまいます。京都でもそれぞれの数字を出して、望ましいのはどういう方向で動くかという、数字の持っている意味合いに触れています。しかし、京都がどのあたりを目指すのか、経営戦略上どういう風に数値の改善を図ろうとしているかという点については必ずしも明らかではありません。13 ページの料金の欄でいうと、料金は利用者からすると低いに越したことはない。しかし事業体の側からすると、安かろう悪かろうではサービスの質において責任を果たすことに

ならないわけです。そういう点では、料金が安いことは一面利用者のメリットに資するかのようですが、一方で収益性、生産性といったことではマイナスの影響もあります。指標間の相対的な関係を捉えて、ベストな組み合わせとしての数値をどう捉えるかというのも必要です。京都のケースでは残念ながらそこまではしていません。個々の指標が良くなっているのか悪くなっているのかという、個別の評価の段階にとどまっている傾向が強いです。そのへんに若干課題を残しております。

また、35 ページでは取組項目評価について、ピラミッド構造になっているという位置づけをしています。取組項目が 46 項目で、A から E までの 5 段階評価、主に達成度評価ですが、何%達成できたかで線引きをしています。数字に基づく評価になっており、このあたりについても、私どもの評価の中でもご検討いただくことが必要かなというのが私個人の意見です。

最後に、82 ページに、今後の取り組みに向けて、という京都市なりの方向付けがまとめてられています。たとえばガイドラインは基準値（ベンチマーク）ではないとか、一定の前提のもとに活用するという記載もあります。このあたりも含めて、今後の評価の改善に活かしていただきたい、そのための問題提起です。私のほうからは以上です。今の話を念頭においていただきながら、次の経営分析結果報告をお聞きいただくといいのかなという趣旨です。あとは委員の方々がお持ち帰りいただいて、次回委員会の中でご意見なりお聞かせいただければと思います。

また、局におかれても、できるできないは局の事情だと思いますので、ご検討いただけるならば、無理のない、改善が可能な範囲でご検討いただければと思います。

何かご意見はございますか。あくまで問題提起ということでお受け取りいただきたいと思います。

議事（2）平成 18 年度経営分析結果報告

経営分析結果報告に先立ち、「平成 18 年度決算見込みの概要（ホームページのプリントアウト）」を配布し、財務課から説明した。

（委員） 「収益的収入」の中の、「その他」の約 45 億円というのは何でしょうか。

（水道局） 印旛郡市広域市町村圏事務組合から業務受託をしており、その受託料としていただいているものが一番大きなものです。

（委員） 人件費の中には、退職金の引当金も含まれていますか。

（水道局） 含めて計上しております。

(委員) それは100%計上しているのでしょうか。

(水道局) 平成14年度の包括外部監査で指摘され、20年間かけて全額繰り入れていくこととしています。

(委員) まだ計上していない部分はどのくらいですか。

(水道局) 平成18年度末で約49億円です。

(委員) 減価償却については、何年ですか。

(水道局) 減価償却は物によって違いますが、ダム使用权については55年、構造物のコンクリート造り等については60年、配水管は40年です。

(委員長) 「収益的支出」の「その他」は、前年比24億2,100万円減になっていますが、一番大きい要因は何ですか。

(水道局) 平成17年度に、一部固定資産の売却をしています。その中で、固定資産売却損が12億円程度生じており、それが一番大きな要素です。

(委員長) 4条の資本的収支の補填ですが、206億円は当年度ですか。

(水道局) 過年度からの繰越の分も含めてです。

(委員長) 現在累計額はどのくらいあるのでしょうか。

(水道局) 285億円です。

(委員長) スtockとしてのものがということですね。

(水道局) そうです。

(委員長) では続けてお願いいたします。

(引き続き平成18年度経営分析結果について説明を行った。)

(委員長) どうもありがとうございました。各指標の持っている望ましい傾向に対し

て、主に対前年度比でどのような傾向があったかということで評価をされております。会計的な分野ですが、ご質問をお出しいただければと思います。

(委員) 前回も言いましたが、数字が上がった下がっただけではなく、その原因がどこにあるかを分析し、分析した資料をもとに、今後どうするか、将来はどういうアクションが望まれるか、同業他事業体と比べて落ちるのはどこで、どういう改善が必要かということをつかむのが、分析をする目的ではないかと思えます。そういう記述もいくつかはありますが。また、昨年度とのみ比較していますが、昨年度に異常値があることもあるので、数字のマジックというか、その辺も気をつけて読まなければならないと思えます。

(水道局) はい。

(委員) せっかく分析を行うなら、数字は嘘をつかないので、もう少し突っ込んで、今後の経営に役立てるということが必要という感じを受けました。

(委員長) 他にはいかがでしょうか。私が気になったのは、12ページのキャッシュフローですが、公営企業なので、事業が持続可能な形で継続的に維持できるかということが重要です。そうすると、キャッシュフローがきわめて重要で、特に4条で補填財源を含めてどういうふう to 事業の中で資金が回っているのかということです。ここで、前年残高が141億のキャッシュがあり、18年度末には114億になったということで、3条で補填したということですが、こういうことで、今後心配なく、資金ショートを起こさずに事業が回っているという見通しになるのですか。

(水道局) これとは違った視点で、予算的には把握している部分があります。18年度末は予算上のほうから、補填財源として285億円を把握しており、両方から見えています。

(委員長) 予算ベースで補填財源としての捉え方としてはそうだと思いますが、キャッシュフローとして、3条と4条を含めて、総合的資金収支という意味でうまく資金が回っていかないと困るわけですが、その見通しは十分だという判断に立っておられるわけですか。

(水道局) ここでは現金預金で表示していますが、これ以外に、国債等、いわゆる有価証券としての運用があります。ここでは隠れていますが、これ以外に18年度末には有価証券として339億円ございます。

- (委員長) ここには出てこないけれども、外にあるということですね。その辺を考えると、流動とはまた別に、資産上の資金プールという点では心配はないということですね。
- (委員) それは資金の概念をどういうふうに捉えるかということですね。一般企業の場合は短期的に資金ショートを起こすと大変なので、流動的に換金できるものをキャッシュフローといているのですけれども、局にとっては有価証券は一般企業とは違った形の資金として、ここでいうキャッシュフローに含んだ方がいいのかもしれないですね。
- (委員長) 実態を表すという意味では、そうかもしれませんね。
- (委員) お金が貯まったので有価証券に運用するとキャッシュフローがマイナスになりますが、しかし実質的には資金は逆に増えているのかもしれない。
- (水道局) 18年度の企業債残高が2,374億円ですが、支払利息を76億円くらい払っています。平成10年度頃は120億円くらい払っていたものを、借り換え等で減らしてきました。来年度もできれば繰り上げ償還を認めてもらいたいです。金額は国との交渉になるのではっきりとは言えませんが、そういうところで減らしていけばかなり違ってくると思います。
- (委員) 借り換えができないものもあるのでしょうか。
- (水道局) 借り換えもやっていますが、できないものもあります。
- (委員) 2,300億円も借り入れをしているというのはやはり大変なことです。利息だけで年間76億円も払っている、それだけ水道料金に影響してくるということ。一番大きいのは施設の償却だと思いますが、あとは人件費や利息といった大きな支出をいかに減らす努力をするかということになると思います。
- (水道局) 可能な限りの高金利の繰り上げ償還を行いたいです。
- (委員) できるだけ身軽にすることが料金を下げることにもつながってくるのかなと思います。
- (水道局) 値上げすればいいと思っているわけではないので、努力したいと思います。

(委員) 説明にあったように、販売量、給水量が減っている、特に大口が減っています。借金は売り上げの3～4倍あるわけですが、他にとって変わるところがないので、事業は続きます。果たしてそれでいいのかといったときに、中経の中には「料金を上げない」とありますが、基本的には下げていくという目標も必要ではないでしょうか。全体のバランスを見ながら、総額の中でどうマネジメントしていくかという姿勢がないと、結果的には販売量＝給水量がどんどん落ちて、取り返しがつかないことになってしまいます。各部がこれをやります、これをやります、あるいは、新たな起債をすればとにかくお金がまわるという、どうもそのような感覚で捉えがちなので、全体としてどうもって行くかというのがないと、どんどん肥大化していくような印象があります。

(水道局) 時代認識としては、需要が伸び悩んでいる中で、ダウンサイジングの議論や、アセットマネジメントの議論も必要になってくると思います。

(委員) 大口需要先が減っているというのは、水道よりも自前で施設をつくったり、井戸を使ったほうが良いということでしょうか。

(水道局) 大口需要者の問題は、一つには地下水に転換している部分は否めません。ただ、最近の傾向としては一段落したのかなと思っています。大口需要の伸び悩みには、それ以外に、景気の動向等の影響もあるかと思っています。料金制度には、家庭用を低料金化するために、大口にはそれなりの負担を頂いているという背景もありまして、これをどうするかは難しい議論です。

(委員) 民間企業の場合は、売り上げが落ちた部分についてどういう戦略で仕事をさせてもらうかという考え方がありますが、水道事業の場合はほとんど固定費なので、とにかく供給し、売り上げが安くても少しでも固定費をカバーするような形でやったほうが良い。大口需要者が使えば使うほど料金が高いという料金体系は、千葉県だけかどうかわかりませんが、変えることによって回復する余地があるのかどうか分かりませんが、企業は安ければ選択するので、変えればまた戻ってきてくれるのかもしれない。

(委員長) 料金設定については、水道料金はガスや電気のように中央官庁の認可制というのはないので、地方自治体ごとに、条例改正、つまり利用者、住民の代表の方々の議論を通じて決定しています。日水協は料金の算定要領のような物を出してはいますが、強行規定ではなく、それぞれの地域ごとの判断で設定されています。料金体系の検討については、難しい問題ですが、別途、大口対策を含めてご検討がある程度まとまれば、またご説明いただければあり

がたいです。

経営分析に関連して、二点申し上げます。一つは、個別の事業ベースでどうこうというほかに、総合的な経営判断、経営戦略として、一段高いところからの方向付けも必要ではないのかというご指摘がありました。私もそう思います。事業一つ一つをとりあげても、こちらが良くてこちらが悪いといったことで、どこをどうしたらいいかわからない。事業をどう適正にまわしていくか、そしてそれを財務上どう担保するかが重要です。一つには企業債残高をどう考えるか、もう一つは、一般会計から繰り入れるべき財源、国からの補助金、減価償却などの留保資金、純利益、もとを正せば料金ですが、そういったさまざまな財源を、利用者の合意を得て、経営戦略上どう束ねていくか、一つ一つでなく全部を同時決着していくような、そういうことを経営戦略、目標として明確にする必要があるという気がします。明確でないと、その時々々の景気変動や収入の見通しのずれで、場当たりの対応せざるを得ない可能性もある。

もう一点は、ABC分析についてです。せっかく普通の原価計算とは違ったものを出されていて、たとえば20ページで、実際に水を供給していくのにいくらかかるかということを示してあり、これは利用者にはわかりやすいです。ただ、対前年度ではすべての項目が改善されているということですが、この要因の説明がされていません。ふつうの原価計算では把握できないところがABC分析の趣旨なので、その説明はぜひしておいてください。

以上ですが、他にございますでしょうか。それでは、特にご意見がなければ、議事を終了したいと思います。どうもありがとうございました。