

～第7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) 評価委員会における委員意見への対応状況について、資料1に基づき説明。

～質疑～

(委員長) これは、評価委員会で各委員から頂いたご意見を整理したのですが、ご意見があればお願いします。

(委員) これで、発言された意見はすべて記載されているのですか。

(事務局) そうです。

(委員長) 私からあえて申し上げたいのは、措置状況で「委員会の中で回答したとおり」という一言で記載されているものがありますが、委員の側が十分理解されていない部分や、あるいは改めて事務局の方から説明をしていただいで確認が出来たものなど、回答したとおりという中身が必ずしも一様でない状況があるものと考えます。もう少し記載を丁寧に、どういう回答のとおりなのか分かるのとより一層この一覧表が生きるのではないかと考えました。

もう一点は、2 ページ目の目標 2 (経営体制の強化) のところですが、5 ページ目の評価手法についてとかなり連動する箇所かと思えます。外部評価は評価の評価では意味がなく、PDCA サイクルの中でチェックをし、チェックに基づいて改善を行い、それがまた経営の目標とか計画に反映される。このようなサイクルを構成していくことになります。

評価されたことが、どの様にその後の経営体制に生かされるのか、次の計画に反映されるのが最も重要なことで、単にやりましただけでは意味がありません。今後の評価の考え方と絡んで、目標を立てて目標どおりにどこまで進んでいるのか、ある種の目標管理的な形で、事業に即した事業評価の意味合いが強いが、その業務遂行に関わる評価と同時に、経営管理的な評価という部分がどうしても出てきて、経営分析という問題や、経営体制の問題、あるいは経営目標という問題がでてきます。

重点事業から評価が発出したので、そこを皮切りにして更に精緻化し、PDCA サイクルが生きていくような形で評価自体の発展を図っていくということをお考えいただければよろしいかと考えます。

そのような視点から見たときに、経営分析の活用に係る措置状況を見ると、ぴったりと合致するような回答と措置であるとは言いがたく、いくぶん表面的で、統計処理的な技術的改善にとどめたような表現となっているものと考えます。

経営分析は、どのように経営の中に落とし込み、そして経営課題とどの様にクロスしていくのか、経営上の目標とか方針という中で、把握してとらえることが出来るのか、というところで意味があるのであって、分析のための分析をやっても、あるいはその表示方法をテクニカルに改善しても、それを生かしていかないと意味がないと考えます。

回答措置では、業務がどこまで遂行出来たのかという業務遂行の評価とあわせて、経営課題を念頭においた経営管理等の評価など、奥行きのあるとらえ方が必要であり、そうした視点から見ると甘いようなところが目に付くということです。

果たして財務課というところが、トータルに措置状況というところを責任もって埋めていけるのか。いわば権限なり役割をもったところが財務課でいいのか、という話が出てくるものと思います。

評価の問題には、評価をどの時点で行って、それを実際に経営に落とし込む場合に、どこが責任組織、あるいは主体として、県水の組織の中で位置付けられるのか、今回のこの措置状況等の書き方を見る限りでは財務課が行えるのは、どちらかという作業的な分析と統計的な処理、そしてそれに基づく表示というところにとどまるのかもしれないと感じます。ただそういうことであれば、PDCA サイクルをしっかりと構造的にする点では、もう少し改善の余地があるのではないかという印象を持ちました。

他の委員の方はいかがでしょうか。

(委員) 私も全体的に紋切り型過ぎると感じました。特に措置のところをもう少し広げて、措置が終わったら「○」で終わりました、あるいは「△」の状態です、「×」でこれからやらなければならないなどと記載し、今後の予定や進行状況がどのくらいの位置にあるのかなどが重要と思います。その辺りを配慮していただけるとより効果が出てくるものと思います。

(委員) 設備投資などの仕事の進捗率などは、確かに、PFI など効率的にやっております、それはそれで結構なのですが、全体を見て、横の連携とか、全体を引っ張る力とか、どこがドライビングしているのかが私にはよくわからなかった。

また、事業の優先順位やPDCA などが見えなかったです。そこが企業体としての非常に難しい部分があるのかとも感じますが、その様な仕組み作りを行った方がいいと思いました。

(委員長) 評価自体をどのようにとらえるかについて、その目的と組織の中における位置付けは、根本問題に関わってくる話だと思います。今日ここで、すぐこうします、というお答えをいただくというのは難しいと思いますが、各委員のご指摘を受けとめていただいて、場合によっては、評価委員会としての、

こういう評価があってもいいという委員の側からの局に対するご提案というものも少し考えてもいいのかもしれない。

1年間近く委員会をやってきましたが、それを踏まえた上でご提案を検討させていただくというのはいかがでしょうか。

(委員) 評価委員会の任務は評価するだけで終わることではないと思っています。外部から言うのは易しいけれど、実際に現場でやられる方は、予算などがあるし難しい、ということもあるので、こちらが言ったことに対して、できるものはやり、できないものは無理として、あるいは時間をかければできる、というスケジュール感をもって今後の運営をすればいいのではないかと思います。

評価するだけで終わるのなら簡単で、委員も言いつばなしで、局の方もハイわかりましたというだけで終わってしまいますが、それだけではもったいないと思います。

(委員長) 後の資料から事務局のご提案とかご報告があるので、それでだいぶ改善されたところがありますので、だんだんと評価自体を使いやすく且つ実際に役立つものとして、活用出来るものとして改良を重ねていく、そのためのいわば一助になるような形で、評価委員会レベルでご提案をまとめさせていただくということはどうでしょうか。年度内をもって一応評価委員としての、この間に関わってきた実績を踏まえた上で、できれば千葉県水道局バージョンみたいなもの、こういうような仕組みがあったら良いのではないのか、と言うことを各委員の方からご提案いただきましょうか。

それを私の方で取りまとめさせていただきまして。次回の評価委員会の中で改善提案というものをさせていただきたいと思います。

それはあくまで、こうしろとかああしろとかいう話ではなく、一つのたたき台として、受けとめていただきたいと思います。よろしいでしょうか。

(水道局) 今のお話は、年度内というお話でしょうか。

(委員長) 年度内というのは、委員の方からの意見集約を年度内にしていただいて、私の方でそれを受けて次の評価委員会でご提案できるようにしたいということです。

(水道局) 後の資料で出てくることですが、経営分析の意見交換の話は、来年度、局の意思決定機関である政策調整会議という機関で、評価委員会の中でもいろんな意見交換をさせていただこうということとなっているところです。

実は中期経営計画を作る時点で、経営分析が評価の対象となる組み立てに

なっていないのです。

ここは年度内に意見をいただくのはいいのですが、どういう形で仕切るかをまた調整させていただきたいと思うのですが。

(委員長) 今私が申し上げたのは、即それに基づいてスイッチを切り替えてやってくれという話ではなく、あくまでも一つの提案という形で、評価委員会側からさせていただき、それをどういう風にするかということも含めて、別途調整するということです。

(水道局) もう一点ですが、経営分析をどの様に活用するかという議論の中で、経営分析をどう認識して、どういう改善方策があるのか、具体的な改善のスキームとして出てくるのですが、その分析までたどり着いてないのが今の当局の実情です。

今後は経営分析の結果は、例えば事業に当てはめたときにどういう改善方策があるのかを検討しないと、なかなか先に進まない状況であり、枠組みを作っていただくのはいいのですけれども、それがデータとしてなかなか次のステップに出てこない部分が相当あります。

我々としては、基本的にこの結果というのはどういうものが原因で出てきているのかという原因分析をし、類似団体と比較して、それよりもあまりよくないものについて、今後、具体的な分析検討をしていく必要があります。

それらを含めて少し長い目で見たいと思います。ただし、サボタージュするという意味ではなく、これだけの水道施設というのは、1年や2年でどうにかなるものではなく、管路も100年かかっても全部を耐震化することはできない状況もあります。今の経営分析では、類似団体の比較はやっているのですが、それはその平均的なレベルにおさまっているかどうかを、自己確認するための手法として、今まで使っている状況で、それを今度活用するとなると、どういう様に次期計画に繋げていくかとか、予算査定でどういう様にやっていくかなどは技術的にかなり難しい部分でもあって、かなりの長い目で見たいということをご要望したいのです。

(委員) 仕組みを提案しようと思うわけですが、今のお話では、仕組みとしてはある意味ではわかっている、その要因分析に対してはまだ時間が掛かるということですが、私はそれがないと次年度の計画評価に本来は進まないのではないかなと思うのですが。

(水道局) おっしゃっていることは理解しております。ただ、これだけの事業ですので、単純な議論ではない部分があるのが実情です。

(委員) これまで、施策の評価をずっとしてきたわけですけど、例えば、その翌年の時には、設備の見直しを行うなどの改善をするところが、どこでやられていくのかが見えないところです。

(水道局) 経営分析の視点であったかどうかは別にして、事業の改善という意味では、各事業課が個別に経費の節減の観点の中で改善をしております。ただ、それが経営分析の中でどういう形で出てきているのかということについては、必ずしも十分検証されてない部分もあります。では、この経営分析でこのような支障が出たらどうするかという議論になると、色々な手法があって非常に難しい議論となり、改善の方向を決めても、なかなか数値として経営分析の中で表現されないのが現状となりますので、その辺をご理解いただけたらと思います。

(委員長) やり方としては、性急に決めて明日からこれに従ってやって下さい、ということではありませんし、そういう意味で申し上げていることでは全くありません。しかし、せつかく評価システムを導入され、外部評価と内部評価と2本立てで実施しているわけであり、また、後で事務局サイドから評価帳票の作成様式の一部改善提案がなされてくるので、改善の一つのステップとしてお受けとめいただいて、その際にもう少し構造的にあれこれと細かなところの積み上げというよりも、評価のあり方そのものを検討してみたらどうかということです。そもそも評価というのは何なのかとか、評価の指標としては、どちらかというと定性的な非数値化された評価というものを軸にしてきましたが、一方でいわゆる定量的な評価指標というのもありますし、併せて、今までは重点事業を個別にどこまで実施遂行できたかという業務遂行評価として進めてきましたが、優先順位が各事業間にあるのではないかとか、その際に色々メリハリがあって重み付けがあるのではないかとか、みんな横並びで全部同じ重さとはいえないのではないかとかというところがあって、それらは非常に優れて経営判断的あるいは経営目標や経営方針というところに関わってくる事柄です。

しかしながら、そういうところにまで及ぶPDCAでないと、本来の意味が十分に達成できないのではないのでしょうか。中途半端な形で終わらせるのではもったいないのではないかと思います。すぐにやれとか、明日からこういう風にしてくれとかの意味では全くありません。

(委員) 気楽に考えていただいた方がいいと思います。

できることとできないことがありますし、こちらが言ったからといって、絶対にやらなくてはならないというものでもありません。

(委員) 事業の優先順位を考えながら、また、同時並行的にやらなければならない事業もありますし、その様な順番の視点を持つ必要があります。

(水道局) すでにお話ししましたが、現計画の中ではプライオリティが必ずしも明確についているわけではないので、次期計画の中ではある程度プライオリティをつけていく必要があるものと考えています。

限られた予算の中で事業を実施していくということで、計画の中でその位置付けをする必要があると思います。それについては、次期計画の中で対応していきたいと考えております。

(委員長) よろしくお願ひします。次の議題に移らせていただきます。

議事(2) 平成20年度当初予算(案)の概要について資料2に基づき説明。

～質疑～

(委員長) ご質問、ご意見を願ひします。

(委員) 耐震継手についてですが、ガス管については外れにくいものを使用しているが、水道管の耐震はどうなのですか。

(水道局) 水道管については、ダクタイトル鋳鉄管を主に使用しており、耐震継手としてはS型、NS型管が該当します。

これまでは主にA型、K型ダクタイトル鋳鉄管を使用してきました。この管についても耐震性は従来の管と比べると高いのですが、国はS型、NS型を耐震継手としており、この結果、現状では管の耐震化率は5%程度となっています。

今後、管の新設や更新を行うときには、全て耐震継手を使用するという方針としています。

(委員長) ここで、藤代委員から別途新聞の記事(平成20年2月25日付け日本経済新聞)をご提供いただきました。厚労省で耐震化に関する新たな基準の義務化について考えているという内容ですが、ここでも耐震化のお話がでているので、ご提案、ご説明をいただければと思います。

(委員) 私もこの記事だけしか知らないのですが、耐震化率100%に向けた事業で

あり、おそらく千葉県水道局の予算にも大きく影響してくるものと思い情報提供しました。国が 10%の補助金を出すようなことが書いてありますが、2014 年を目途に耐震化率 100%に引き上げるといふとかなり早急な話です。インパクトも大きくなってくるし、資金もかなり必要になってくるものと思います。

(水道局) ちなみに現 5 カ年計画完了時の平成 22 年度では、水道局の管の布設延長が約 8700 キロメートルになり、そのうち約 7800 キロが耐震管以外の管となります。これを全部耐震化するには、年間 80 キロ布設替えすると年間費用は約 100 億円かかり、また 100 年かかります。

市街化により布設替えも大変となっており、平成 23 年以降に管をどのように更新していくかを検討しなければなりません。現実的にはハード的に耐震化するのではなく色々な意味で実務運用上、ここは破損してもこちらの管からは送れるように、のような方策を考えていかないと、全部耐震化というのは現実には難しいと考えます。

(委員) 千葉県の管は長いので他の県より大変かと思えます。

(水道局) 県営水道に限って言えば管路の耐震化は比較的に他の事業体より進んでおります。先ほどのお話にもありましたが、基幹管路だけの耐震化するのも相当大変な状況です。ちなみに減価償却の 8 割が管路となっており、国の目標が 2014 年としても、全事業体を実施するのはまず無理で現実離れした話と思われまます。

(委員) 今の工事では全部耐震化でしているということですね。

(水道局) はい、そうです。浄水管の耐震化はレベル 1、レベル 2 があり、新設については、大きな地震レベル 2 を想定して整備しますが、既存施設の更新については、従来設定していた地震規模レベル 1 で整備することにしています。厚生労働省の評価では、レベル 2 のみ耐震化と評価するというので、そこは少し考え方が違うかなと思っています。平成 22 年度時点では、基幹浄水場施設等については、95%くらいの耐震化率が得られるという予定で整備しています。

(委員) 確かに地震が起った場合、一番みんなが苦勞するのは水がなくなることで。しかし、耐震化を日本全国隅々までやるのは非現実的な話だと思えます。いずれにしても大変なことだと思ひ新聞を読んでいました。

(委員長) これは厚生労働省の補助制度の見直しの一環とも考えられますが、財務省との関係もあって、どのような新しい補助制度に切り替えていくかとの検討がこういう形で出てくるのかなあと思いました。他に予算関係いいですか。

(委員) 先ほど、企業債の繰上償還によって支払利息が 40 億円節減できますとの説明でしたが、これは年間の話ですか。

(水道局) 平成 33 年までかけてということで、借入期間は最長で 30 年です。

(委員) その間のことを考えると、低利のものに借り替えるということで、借入額の額は何%ですか？

(水道局) 借入れ利率ですが、国から借りるのが年利 2.1%です。借入額の割合は、公営企業金融公庫と財政融資資金がほぼ半々です。それと市場公募で、これは繰上げの対象になっておりませんが年利 1.8%ほどです。

(委員) 現在、2,200 億円ほどの残債があるのですが、年間に返せるのは 50 億円くらいですか。

(水道局) 繰上償還がないと、約 120 億円～130 億円は返せると思います。借りた時から償還計画は決まっています。20、30 年先の償還も決まっています。

(委員) 通常の収支差額の分で返すのですよね。

(水道局) 実際はお金のやり取りではそうなりますが、予算上は、返すものは返す、入るものは入る、という処理をします。ちなみに国が貸す方法は、元利合わせて均等で償還するというもので、住宅ローンと同じで、借りると 5 年間据え置きとなりますが、その 5 年間も利息だけは取られることとなります。

最初の 5 年間は、利息の割合が圧倒的に多く、15 年位経つと、元金が余計に返せるようになります。

(委員) なかなか返せないということもあったが、今度は返せるようになったということですね。

(水道局) たとえば 2.1%の金利で借りるとしても、返済終了に 3 割 5 分くらいの利息が取られます。だから 7%や 8%の利息で借りていた時代というのは、その 4 倍の利息を、つまり、借りた額よりもはるかに高い利息を払っていたということになります。

(委員) 1 ページ目を見ると、年間 60 億円くらいの利息を支払っていますが、760 億くらいしか収入がないのに、それでは儲からないと思いますが。

(水道局) 実際、昭和 63 年から平成 12、13 年までは返す利息が 120 億円位あり、それを返しています。ここへきて元金の割合が多くなり、利息の方が減ってきて、18 年度末で 76 億円と、だんだん下がってきます。やっと利息から開放される時期がきているところです。

(委員) ただ、減価償却が 200 億円位あるので、資金的には余ってくるわけですね。

(水道局) 利息は収益的収支の中から出します。元金は資本的収支だから、利息が大きいということは利益を圧迫するのです。

(委員) 経営的に財務体質を改善するのだったら、企業債の残債を早く返せば元金は低減するので、できれば多くを返せばいいのだけれど、国がからんでいるからやたらなことはできないのでしょうかけれども、何かいい方法があるのでしょうか。

(水道局) 国も資金運用ということで利息を取るという仕事でやることなので、ある程度事業者が借りてくれないと困るという面もあるとは思いますが。

(委員) 証券会社、銀行などアドバイスをしてくれるところはあるし、何か良いスキルがあって 5%でも 10%でも軽減できるのであったら、非常に効果があるのではないかと考えます。その様なことが出来るのかどうかは分かりませんが、研究してみたらどうであろうかと思った次第です。

(水道局) 基本的なことは、事業をできるだけやりくりして、できるだけ借りないということと、できるだけ返していくということであると考えています。

(委員) 今現金はどれだけあるのですか。

(水道局) 繰上償還のために使いますが、それでも平成 20 年度末現在の時点で、178 億円が確保できる見込みです。

(委員) 余剰金は、出来るだけ使い切って企業債を返すようなことが一番の財務体質の改善につながるのではないかとの印象を受けました。

(委員長) 先ほどご説明された中に、なるべく負債残高を減らしていき、このことで発行水準を抑えるという言うお話がありました。充当率が70%というお話もありましたが、この充当率は何に対する充当率ですか？

(水道局) 借りようと思えば借りられる起債対象事業費に対する率のことです。

(委員長) その総事業費の中でのパーセントではないわけですね。

(水道局) ないです。起債対象事業はその中でもまた絞られますので、その起債対象事業の100%に対する70%です。

(委員長) 1 ページに予算の一覧がありますが、ここで3条、4条がすべてドッキングし、減価償却と純利益相当額が、損益勘定留保資金ということで、資本的支出の財源としてあてがわれていくということになりますが、そうすると一つの考えとして、いわゆる資本的支出財源をどの様な組み合わせで考えていくのかということがあります。

一つは企業債の発行水準を調整し、企業債依存体質から脱却するという一つのポリシーがある。それと、国の補助事業に関わる部分がある。あとは内部留保資金があるということで、この辺をどの様な組み合わせで4条の支出財源をまかなうのか、その際に内部留保資金のウエイトを調整して、その裏づけの中にはもちろん減価償却のような形で年々積み上げられていく分と、それから、ここでいわれている収支バランスとしての純利益相当額という料金原資があり、それは、当然、料金の水準という話に跳ね返ってきますが、それらのトータルなお考えというのはあるのですか。

(水道局) これは私の考えですが、今、例えば56億円の収支差益、つまり利益と見っていますが、水道の場合は浄水場で水を作る場合に、薬品や動力費などが足りなくなると困ることから、予算上は支出を多少多めに組んでいます。その後、色々な企業努力をしますので、決算をしてみると、利益は100億円くらいとなります。ゆえに、そのような利益があり、これから新しく事業を広げていくときには、いわゆる拡張ですが、その様な時には企業債は致しかたないかと思えます。

ただし、更新、更新でやってきているときには、計画的に積み上げる減価償却費と利益でまかなうのが基本ではないかと思えます。

(委員長) 分かりました。ただ、その場合に、減価償却期間と企業債償還期間とに差があったり、あるいは土地資産の場合には償却対象にはならないので、そう

すると当然償却不足額が出てくるという問題があります。

その様なことも含めて、今後予定する4条投資事業にどのくらい見込んで、そのための財源をどの様に想定し、その際の内訳として3条の余剰資金をどの様に予定していくのか。

減価償却の場合には、それは法定年数でもって平均化していくという話なので、その次には料金をどうするかという話が出てくる。

おっしゃるように当初から赤字予算は組めないので黒字予算を組むと言った場合、黒字予算の黒字額自体をどのくらい財務計画的な形で考えていくかということが一つあると思うのですが。

(水道局) 先ほど、178億円ほど資金があるといいましたが、例えば事業費で起債の充当率を7割に下げれば、残りの3割分は自己資金を入れていきますから、100%充当する場合よりは明らかにそれだけ資金が減っていくわけです。

(委員長) 具体的な料金の見直しということではなく、基本的なお考えがもしあれば、例えば、何か経営計画なり、財務戦略の中で、大体この様に3条と4条との関係を考えているのだとか、あるいは4条の財源では、一方で企業債の発行水準を抑制しているということは明確にされているわけですから、そうするとその分だけ今おっしゃったように足りない分をどこから持ってくるかという話が当然出てくるかもしれない。

その辺をトータルとして一つの考え方を立てられているのかどうか、ということで、具体的な数字レベルの話ではなくて、基本的な考え方をどの様に整理をされているのかということなのですが。

(水道局) 答えがかみ合っているかどうかわかりませんが、例えば、当局の場合、資金は、安定的な額としては200億円が水準だといわれております。また、100億円が下限で、それを割りこむと黄色になってくるのではないかと一般的には考えられております。

(委員長) 今おっしゃったのは不良債務的な意味で資金ショートが起きないようにする。それを使ったのでは困るので、そのぐらいの資金は持つておかないと困るので、ということですね。分かりました。

(委員) 1ページで設備投資が約300億円あり、建設改良費、拡張工事費とあります。契約関係では、最近は何となく随意契約をできるだけ止めなさいとかで、大手ゼネコンは大変となっていますが、水道局の場合には、競争入札が進んできて入札価格も低減してきているのかどうかを教えてください。

(水道局) 知事部局と同じような、オール県庁でやっています。去年の10月から、工事金額5000万円以上を対象としています。

(委員) 額は下がってはきているのですか。

(水道局) 落札額はまだ資料的にでていません。

(委員) ゼネコンでは20%~30%下がったりと悲鳴をあげていますが、今までおそらく90%以上で95%とか97%が落札率だと思いますが、それが下がってきているという、それもまた財務のインパクトが大きいのかなと、その辺を一つの努力目標にしたらいいのかなと思ったりします。

そういう意味では、フランスのヴェオリアの参入により、またインパクトが出てくると思います。その様なことで世の中少しずつ変わってきているのかなと思います。

(委員長) まあヴェオリアについては、もうすでに日本に入っていますから、日経は少し華々しく記事にしていましたけど、あまりあつと驚く記事でもないような気がします。

(委員) 19年度の予算ですが、決算ベースだとか、収支の状況はどうですか。今の時期ですと決算見込みとなると思うのですが。

(水道局) 2月補正では、当初予算より20億円位ですが純利益が上がる予定です。これは、支出が70億円位落ちたためです。

(水道局) いわゆる一般家庭用の水は人口が増えると少しずつ伸びていくのですが、大口の需要者は少し低迷しており、これは経済的環境の部分があり、読めない場合もあります。

大口需要者の水が増えないような従量料金制度を取っており、これは、使えば使うほど高い料金を払うので、その部分が影響すると収益が横ばいになってしまいます。一般家庭は増えていますが、大口が減っており相殺してしまうということです。

(委員) 高い料金だから逃げていくということで、大口が逃げていかないよう、大量に使ってくれるように、効率よく安くするという事は出来ないのですか。

(水道局) 逃げた大口が帰ってくるかどうかという課題は難しいです。何故逃げているかという、井戸を掘っているからで、いわゆる地下水規制がかかっている

る範囲以内で井戸を掘って水を使っています。

では、井戸を掘った人たちが、水道料金が安くして再度戻るかというところなかなか難しいと思います。井戸は掘った時の投資的な経費がかかるのですが、ランニングコストからすれば当然安いのです。ただ新規に県水に入る人たちがどうするか、ということについては色々な料金体系の組み立て方で変わる要素は否定できないと思います。

いま委員のおっしゃった、逃げた大口が戻るか、というお話についてですが、これは、戻すのは相当大変だと思います。

(委員) 井戸を掘るとその地域っていうのは地盤沈下とかありますが。

(水道局) 一応規制はかかっております。

(委員) 一般企業だったら、いかに収益をあげるかという努力をしているのであって、おそらく固定設備の補填が多いのでお客さんが増えてくれれば、それだけの儲けになるはずではあります。

(委員長) 料金体系は、かなり歴史的な経緯、背景があって、逓増料金体系自体が確立したのはいわゆる高度経済成長時期の最終盤の時期で、昭和 50 年代以降に、逓増料金体系が全国的に普及しました。ただし、その頃から日本経済は減速経済、低成長経済に移行しますので、産業構造も用水型企業を中心にした産業構造が大きく変化して、今言われた工業用水を含めて水の再利用を進めてきたので、いわゆる社会全体が経済的にも社会的にも節水型に移行し、そういう中で逆に水の余剰化が目立つようになってきました。併せて、高度経済成長期の水需要の増大に対応して導入され、どちらかというところ節水を優先して行くということに政策的な主眼をしていたときの料金体系がずっと生き残ってきているということで、その辺の時代背景的なずれがあり、それをどういう形に切り替えていくかがなかなか難しい問題です。

大口と一般について、どちらかを下げると、どちらかを上げなければならない。つまり、ある種のシーソー的な部分をどうやって利用者にご理解いただきながら、しかも経営の安定化につなげていくかという難しい問題であると思います。

では、次にまいりたいと思います。実施計画についてご説明いただきたいと思います。

議事（２） 平成 20 年度実施計画（案）の概要について資料 3 に基づき説明。

～質疑～

（委員長） ご質問、ご意見をお願いします。

（委員長） ご質問、ご意見がなければ、これにて承認でよろしいですか。

（各委員） 異議なし。

（委員長） では、異議なしということで、次の議題に進みます。

議事（３） 次年度以降の評価手法とスケジュールについて資料 4～7 に基づき説明。

～質疑～

（委員長） ご審議をお願いします。

（委員） 参考資料（新旧対照表）の 2 ページ目の評点は、4 段階で達成状況を a b c d とあるが、ランク付けをしたらどのくらいの進行度ですか。

たとえば、4 段階なので、「達成してる」が 100%であるとか、「概ね」が 80%達成していかの基準はどうですか。

（水道局） 昨年においても、数値で表わせるものはその基準に照らして判定させていただきましたが、a は 100%、b は 80%、c は 50～79%、d は 50%未満ということでした。数値目標で達成度が評価できるものは、その様な形で整理させていただいております。

（委員） 資料 6 の 2 ページ目で、外部評価の評点で、妥当である、概ね妥当である、不十分である、とありますが、この辺の決定は外部委員がするのですか。

（水道局） そうです。いわゆる局の評価が妥当かどうかを判定していただくための指標ということで設けさせていただいております。

（委員） 妥当である、というのが 8 割以上ですか。

(水道局) 評価そのものを評価する話ですので、数値的なものより、評価の過程に問題があったかどうかというところでの評価で、数値にするのは難しい状況です。

(委員長) ただ今のご指摘は重要なポイントになろうかと思えます。何を評価しているのか、と言われかねなくなります。従って内部評価のところの達成状況評価は、今説明された業務遂行上の達成率が基準になっていいのではないかと思います。外部評価の総評としての3段階評価は、はっきりと区切りにしにくいというのはそのとおりですが、妥当である、といった場合の中身がこういうものである、という一定の基準を設けておいた方がいいかもしれません。一言で表現することは出来ないでしょうし、あるいは特定の数値によって表現も出来ないと思えます。したがって、かなり包括的な表現しか出来ないと思えますが、一定の基準となるような表現で違いを区別できるようなものがないと、具体的に A と B の違いは厳密にはどこにありますかと言う質問がもしきたときに、なかなか説明に窮します。

(水道局) おっしゃることは分かりますが、事業の評価は内部評価により行っているわけで、外部評価を頂いているのはその内部評価の評価をいただいている、という考えでこの仕組みが出来ております。したがって、評価が妥当なのかを尺度で測るのは相当難しい。なぜその様な評価になったのかというのは、我々の説明責任を果たせなかったものは結局妥当じゃないということになります。なぜこういう評価になったのかということを検証していただくということということになります。

(委員長) 個々具体的な事業それ自体を対象にした評価とは違う、という今のご指摘を受ければ、そのような内部評価自体のその妥当性、あるいは合理性とか、同時に内部評価が下されたその個別事業毎の総合評価の際には、どういう仕組みで内部評価と外部評価が連動しているかというところの問題が、前段としてあります。総評評価としての外部評価ですけども、これは基本目標別にいくつかある重点事業を束ねた基本目標を4つの目標別に行うことですが、それが評価に対する総合評価ということになってくると、その評価自体に対する評価となると、個別の事業とか目標とか基本目標とかのレベルの前段に、その評価の仕組み自体がどうなのかという評価があるような気がします。

従って、ここのところをどうとらえていくかということですが、委員の皆さんはいかがでしょうか。直接的な事業ケースとか、施策ベースで総評的评价として妥当、概ね妥当というものではなくて、内部評価のなされた内部の評価の結果に対する評価、とうことで整理でよろしいですか。

(委員) 外部評価っていうのは全てこういう様なシステムなのですか。

(水道局) 県での政策評価も同様です。いわゆる外部評価のこれは全国的にもそういう形で、ある意味で外部評価をなぜ入れているかというのは、内部評価をもうちよっときちんとできるようになれば、外部評価は最終的にはいらなくなる、という仕組みの中で、我々は外部評価を受けて、適切な内部評価が出来るようにスキルをアップしていく、ということでやるのが一般的なやり方です。事業評価ですと、個別に外部の事業評価ということになれば、これは事業そのものの評価になります。

(委員) 経営状況について意見交換を行うということになると、これは進化した話となるのですか。

(水道局) はじめにお話ししましたが、中期経営計画の中に経営評価は実はありませんでした。ただそうは言いながらも実際事業を評価する中で、経営との関わりがでてくると、PDCAというサイクルに乗っていくかどうかという議論があるにしても、やはり実施計画の内容を見ていただき、それで合意をいただいているわけですから、その機能の中で、意見交換というのは当然あっていいのではないかと考えます。その様なものを我々として更に吸収し、水道局のスキルアップなり、計画や予算のスキルアップに役立てていければいいのではないかと考えます。

(委員) ただ、外部の人は全くその様には見てないのではないのでしょうか。

(水道局) それについては明確に書いて公表しております。

(委員長) その様な位置付けを明確にした場合には、内部評価も外部評価も含めて、今回の評価というスキーム、システムといったものがどの様に組み立てられ有効に機能するのか、そのためのやり方、条件とか、要件とかがあり、それに則して適合的に、合目的に内部評価がなされているかというところをチェックしないとなくなってしまうのではないのでしょうか。

(水道局) 内部評価そのものが妥当な評価をしているかということですが、妥当性をどこに求めるか、客体がどこにあるのかというのは非常に難しいです。計画に位置付けられたものが適確にやられているのか、というプラスアルファのお話がどこまで出てくるかということはあるのですが、それについては我々としてもご意見を受けてなるべく改善できるものは改善していきます、というスタンスでおります。

(委員長) 今までの議論を踏まえると、二つあるように思えます。一つは内部評価の評価、評価の評価ということで、そこにおいては内部評価が直接対象にした事業を、もう一度外部評価が評価します、という位置付けのものがひとつ。あと一方は、内部評価そのものの評価という意味で、単に評価の手続きだとか、あるいはその外見的な満たすべき要件が適確になされているかどうかという、その中身ではなく、かなり外見的なところだけが対象になるものです。

(水道局) それは違います。

(委員長) それは違うのですよね。あくまで内部評価が対象とした事業というものを改めて外部評価という別の目でもって、内部評価が下した中身も、なぜその様な内部評価になったのか、ということの評価する上でも中身に触れざるを得ない。ゆえに、単なる外見的条件だけをチェックして、姿・形が整えられているかというだけではなく、中身自体についても評価の対象として含めていかざるを得ない。そうでないとその外側がしっかりとやられているかどうか自体についても、実質的な評価にはならないという気がします。

(水道局) それは全くおっしゃる通りです。そうではなく、外部評価でパーセンテージをつけるという話から、この話が始まりましたので、そうすると外部評価でまた内部評価と違う形でパーセンテージをつけて再評価をしているのだという、そうではないのではないですかという意味です。そこは妥当とか妥当じゃないとかというよりは、パーセンテージ評価みたいなのは馴染まないのではないのでしょうかということです。

当然内部評価だけ評価しても、事業の評価が妥当かどうかについては、事業そのものに着目して、それを正しく評価されているかを見なければ、外部評価の意味は全く無くなります。しかし、そうではなくて、内部評価で100%がa評価で、80%がb評価などについて、外部評価を事業だけで考えるというのは難しいのではないのでしょうかということです。

(委員長) それは単純なファシリティの様なところだけでは外部評価を形成するわけには行かない、ということですね。それはおっしゃるとおりだと思います。

(委員) 外部評価を数値化することが妥当なのかということ、それからそもそも委員の役割的なことに対するお話がありましたが、自分たち民間の企業からみれば、評価をしてそのスタンスなり考え方というところも含めて、ただ予算が執行されたからいいという話ではないと考えます。

(委員) 資料5の2(2)では、外部評価は内部評価結果の評価である旨が書いてあって、また、4では実績を評価するというように言っており、必ずしも単純に内部評価結果だけを評価するという様なことではないようにもみえます。つまり、両方の任務があり、併せて経営状況に関する意見交換があるということですね。

(委員長) その通りだと思います。

(水道局) 内部評価を評価するためには、施策についても評価しないと、外部評価が出来ないわけですし、それまでを否定しているわけではありません。

(委員) 委員長がおっしゃったように、外見的な外部評価の要件を満たすかどうかだけのチェックだけでなく、内容的に、あるいは経営についてもということですね。

(委員) 外部評価が内部評価の評価を行うとしても、当然、事業の内容まで見ないと分かりませんよ。

(水道局) 数値化の議論で、8割とか7割とかの議論になるのはおかしいものではないですかということです。

(委員長) 評点の表し方が内部評価と外部評価で違ってきますよということですよ。今回、一応整理をしていただいて、改めて明確化されたと思います。今日の議案の中で、特に帳票の変更があります。実際に県民の方にお示しをするものなので、現在使用のものと、内容、形が変わっていますがこの辺はいかがでしょうか。

(委員) 数値を入れるかどうかですよ。

(委員長) どうでしょうか。誰もが疑問に思うところですが、AとBはどういう様なレベルの違いがあるのかっていうのは。

(委員) 日本独特のあいまいなところがありますね。個人個人によってAとBは指示目標がちがう、はっきり書いてあれば具体的にイメージがつくのでしょうか。

(水道局) 一つの提案ですが、この帳票に入れるのは、事業の全てに数値目標があればいいのですが、必ずしも全てに数値目標があるわけではないので、帳票の

前段の評価の考え方の中で、数値目標のあるものについてはこういう形で内部評価しました、ということを書くことが出来ればいいのではないかと思います。この帳票の様式に数値を入れると全部の事業に数値目標があるわけではないので、必ずしも適当となるわけではないと考えます。

(委員長) おっしゃるとおりで、この辺の表現の仕方というのは単なるテクニカルな問題ではなく、また、評価の仕組みをどう設計し、組んでいくのかということに戻ります。つまり、評価指標、目標指標をどの様に設置するか、ということです。その中には今のお話のように数値化できるものもあるし、数値化に馴染まないものもある。ただ、そこのところは、今整理してない状況で、指標ということ自体もはっきりとしていない面がある。

(水道局) 妥当かどうかはわかりませんが、計画の中で指標化できるものは入っております。

(委員長) いわば定量的指標や定性的指標を、評価の視点から捉え直して位置付けたものを確認することが必要になってくるのではないかと思います。

(水道局) 指標化している目標というのは、22年度の目標として載っている事業は非常に少なく、数える限りの状況です。

(委員) 自分としては、指標が数値化されてなくても、主観的、客観的に見てこの段階ですという部分を決めて、a b c dのそれぞれの基準として、大体何パーセントから何パーセントという様に記載すれば、見る人が分かるのではないかとということでお話ししました。

(委員) 数値化されていようがされていまいが、今の段階で進行状況が達成している、達成してないと評価するわけです。80%以上達成しているならA評価にすると、今言っているわけですよね。

(事務局) 達成している、は100%でA評価となっています。

(水道局) 実施計画に則り事業を全部やったということだと100%ということで、やってないというところの程度までやっているのかという部分で評価しています。実施計画には明確な部分が出てくるのですが、かなり事業スパンが長いために出てこないものもあります。

(委員長) これが基本的に、目標の管理に基づく達成度評価ということですよ。こ

これは、最後の目標をどう掲げるかというところに全てが帰着するわけで、その達成度が掲げるべき目標が数値化できる目標なのか、そうではない目標なのかによって自ずと達成状況といっても表現の仕方が異なってくるだろうと思います。その違いを少し整理して頂いて、例えば、数値化できないものについては、ここでいっている a b c d の評価は、数値化できるものと全く同じように判断はできないものなので、この様な考え方でそれぞれの区別をしています、という様な整理をしていただけると分かりやすいかもしれません。

(委員) 一つの方法として、数値化できるものだったらパーセントで表示し、数値化できないものだったら、a b c d の範囲内の表示でやるとかはどうですか。

(水道局) つまり 2 区分になるということですか。

(委員) 数値化できるものと出来ないものを区分するという事です。

(水道局) 検討しますというわけにはいかないのでしょうか。

(委員長) 何がそういうものにあたるかということも整理していただかないと、場合によっては一つしか該当しなかったなどということもあるかもしれません。

(水道局) 個人的に言えば、100%という表示と a という別々の表示では、かえって混乱するのではないかと思います。例えば、a でカッコして 100% と記載するとか、また、定量的な評価が出来るものについてはそのような表記にしていますと説明をするとか、そのように出来ないものについては単に a と書く方法もあるし、ここで即答するのは難しいと考えます。

(委員) 評価をするということは当局の評価でもあるが、外部の人も見たときに a がどの様な基準かが分からないと不親切な話ではないかと思います。

(委員長) ご指摘の内部評価の表記の仕方についてはご検討していただくということでいかがでしょうか。

経営評価の部分については、今の段階では委員会の要望を一気に入れていくのはちょっと難しいという状況があるので、とりあえず、意見交換という形で取り扱ったかどうかというご提案ですが、この辺はいかがですか。

先ほどから評価の仕組みをどうするかということのを、評価委員会の側からもアイデアを出していただくかという話になりましたが、3 月末までに各委員からご意見を寄せていただくことにしてありますので、それとの関係でこの件は処理しましょうか。この件については、若干時間をおかせていただ

き、評価委員会からの取りまとめのアイデアと、その抱き合わせで次回検討するということではどうでしょうか。

(水道局) 次回委員会は6月開催予定ですが、評価作業等の業務については、実際の作業は4月からはじめます。そういう意味で、各課の対応が難しい部分もありますので、来年度はご意見を出していただくにしても、この部分について今回はとりあえずのご承認をお願いし、その上でまた来年度の委員会の中で、ご議論をいただいた方が、各課の調整ができるのではないかと考えます。

実際、4月に一斉スタートしなければいけませんので、その辺のご配慮をお願いできればと存じます。

(委員長) わかりました。ではそのような形で準備もされているようですので、その様に進めていただくということではよろしいでしょうか。

では、そのようにしていただきます。

次にスケジュールの関係ですがどうでしょうか。

(事務局) 今年度は評価結果の公表が11月22日でした。これに対する作業は、外部評価委員会が7月中旬と下旬に1回ずつ開催し、その間に時間がかかったということで、もう少し前倒しができるのではないかと考えました。今回は4月からのスタートが可能ですので、作業を一月程度早めることが可能ではないかと思っています。

(水道局) 実は評価委員会が6月議会中と重なる確率が大変高い状況でして、我々としても非常にタイトな状況で、課長全部が評価委員会に参加可能かどうかという問題もあります。しかし、前年度事業の評価なので、我々のスタンスとしてもなるべく早く、サイダーも気が抜けたあとに出しては県民の評価も関心も少なくなりますので、なるべく早めに評価結果を公表したいと考えており、日程等については、委員さんの日程調整もあり、また夏休みも関わってくるかと存じますが、努力目標としてこのスケジュールでやっていきたいと存じております。

(委員長) よろしいですか。では、スケジュールはこれで承認ということとします。

経営の意見交換の場合には経営分析が入ってくるのですが、これは前年度の決算データでしょうか。

(水道局) 経営分析の資料ができないと意見交換ができないという問題があります。財務課に対しては、なるべく早く経営分析を作ってほしいということで昨年来お願いしているところですが、場合によっては時期的なこともあり、決算

の結果とは少しリンクしない形で出す可能性があります。

我々も来年度がどうなるのか不確定な状況ですので、その辺を踏まえながら、なるべく今年度よりは早い形で対応したいと考えております。決算分析の結果については日程が相当厳しく、評価が終わった後になってしまう可能性もゼロではないという状況です。

(委員長) そういうことだと、評価結果については公表するとともに予算編成や計画の見直しなどにおいて積極的に活用する、と記載されていますが、この確定された決算数値に係る話になると、2年遅れの対応ということになるのですか。

(水道局) 決算は、12月議会で最終的に認定されますが、今年度事業の決算は9月議会にはかかりません。だから1年半です。分析をするのにどの程度時間がかかるかということです。数値が出ないといわゆる経常収支とかですね、そういったものが経営指標の数値が出てこないのが決算確定数字を受けて決算分析をします。

(委員) しかし、ディスカッションをするというのは、公表をするわけではないのでいいのではないですか。

(水道局) その内容も全て公表となりますので、むずかしいです。

(委員) 当局だけでなく他の団体と比較したりするのもありますよね。

(水道局) そのとおりです。類似団体の比較となるともっと遅くなります。公営企業の決算の総務省の取りまとめがあってはじめてできるとなると、冊子を作るのは翌年、翌々年となります。

(委員長) そうなってくると3年遅れとか4年遅れとかとなってしまいますね。

(水道局) あとは統計データではなく、可能であれば類似団体に直接聞いて、向こうが、数字が出せるということであれば、そういったものを活用するとかやり方はあるとは思っているので、そこは財務課に可能な限りお願いしようと思います。

(委員長) そうですね。ここに書いてある予算編成に活用するというところに着目すると、2年遅れ、3年遅れになるのはどうかなということがあります。

県水は、月次決算とか中間決算とかはしていますか。

(水道局) 月次決算はやっておりません。ただ、資金についておそらくある程度はやっていると思います。

(委員長) そうすると、年度締めでそれを対象にして分析をせざるを得ないわけですね。そうすると最短で1年半となりますか。

(水道局) どこを視点にするかで数え方が違いますが、年度が終わってから、半年以上ということ、例えば本年度が終わるのが20年3月で、公営企業なので出納閉鎖期間はありません。監査委員事務局に出すのが7月末、定期監査がありそれにあわせて作業が進んでいます。その時点で決算数字はありますが、ただ、類似団体比較になると、特に他団体が、例えば自分のところの議会にも出してない、監査にもやっとならしたばかりの決算数字を他の団体にくれるかということ、それはなかなか難しいのではないかと考えます。どの時点くらいでもらえるのかということ、今年の経営分析の評価で説明したのと同じくらいの時期になってしまうということです。

(委員長) ですから、このスケジュール表でいうと、意見交換を8月の下旬からとなっていますが。

(水道局) ひとつは決算見込みで、2月補正ベースでどうなっているとか、今の時点で補正をして議会にかけておりますので、予算と決算は若干の違いがあるにしても、かなりの近似点で補正予算が組まれているので、そういった資料を出して説明は可能です。ただし、それも類似団体比較はできない状況です。

その決算見込み数字で経常収支とか営業収支とかの資料を出せるかどうかについては、財務課と協議していませんので分かりませんが、少なくとも2月補正で先ほどいった資金高がいくらあるのか、利益、純利益はいくらあるのか、資本的収支とか3条4条はどうなのかの概ねの状況については出ます。

(委員長) 款項目節のあまり細かいところはいらないのです。

(水道局) 大雑把な部分で、いわゆる建設改良費がどれぐらいなっているのか、収益がどのくらいになったとかは、補正ベースの数字といったものを御提供しながら、とりあえず間をつなぐということはできるのではないかと考えます。

(委員長) それでやれば、8月や9月でも十分間に合いますか。

(水道局) 2月補正は極端な言い方すれば、今の段階でも議案が出ていますので、可能は可能ですので、6月に19年2月頃どうだったのかということになればご

説明できます。そして、それを受けて決算分析にはなっていないにしても、意見交換をすることは可能かと思えます。ですので、決算分析という形で明確な形になるのはむしろかしいのですが、間をつなぐ材料は、いくつか用意はできると思えます。

(委員長) 評価の評価ではなく、いかに事業に評価結果を落としていくかということですから、そういう面で言うと、アクティブに関連付けができるような時期において、それに見合うデータでやるということではないでしょうか。

(水道局) 直近のいちばん確実なデータをご提示しながら対応していくのは可能なことです。

(委員) 次年度の予算策定はいつ頃から始まって、いつ頃までですか。

(水道局) だいたい10月頃からの要求を経て、最終的に固まるのは、1月の下旬くらいです。ただし、議案としては出来てないので発表はしづらいです。

(委員) 10月位にみんな予算は積み上がってくるのですね。

(水道局) 予算要求という形では、その時期です。

(委員) 提言というか、何かコメントするには10月までということですか。

(水道局) 9月に評価が出ているわけですが、10月の予算に反映できるというシステムがあって、PDCAを回すためには、やっぱり時期が外れては間に合わないのので、もう少し前倒しということになります。

そのような意味では決算分析だけがポイントとなります。しかし、それも2月補正で対応は可能かと思えます。

(委員) 6月になれば、数字はもう固まっているのですか。

(水道局) 公営企業法では、固まってなければいけない時期ですが、監査もありますので。

(委員) 外部に出す際に、見込みという様なことで出すわけにはいかないのですか。

(水道局) 決算資料は記者発表をしていますので出すわけには行きません。

(委員長) とりあえず、補正予算ベースでやりませんか。

(水道局) 補正予算といってもそんなに前ではない状況です。執行残の関係が出てきますが。

(委員長) では、そういうことでお願いします。

他にはございますか。

議題3の次年度以降の評価手法のスケジュールは、すべてご確認いただきました。

その他で予定しているのはありませんね。それでは、議事についてはこれにて終了いたします。