

～ 第 1 4 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 2 0 年度に実施した施策等の評価結果のとりまとめについて

（委員長）前回、前々回の委員会で既に審議をいただき、外部評価の結果について、了解いただいたところです。本日は、「外部評価委員会からの総評」も含めて最終的な確認をしていただきたいと思います。

それでは、事務局から説明をお願いします。

（水道局）本日の最初の議題、「千葉県水道局中期経営計画」に基づき平成 20 年度に実施した施策等の評価結果のとりまとめ」につきましては、7 月と 8 月に 2 回にわたって開催した委員会で、評価手順を終えて、実質的には、水道局の評価は目標 1 から 4 まで「妥当な形で行われた」という評価をいただいております。従いまして、本日の評価委員会では、これまでに委員会で出していただいた意見を集約して委員会としての最終的な総評をいただく、総括的な審議をしていただくこととなります。

さて、前回までの委員会で委員のみなさまからいただいた意見や指摘は、43 件あり、このうち 25 件分、事業数にすると 23 件（資料 1 - 2 「評価委員会における主な意見とその対応等」において、「回答（対応策）・コメント」欄が黄色になっている項目）は、短期間のうちに対応が可能と考えられるものでしたので、評価調書の記述や表現を一部修正したり、ある程度わかりやすい資料を添付したりして、本日の委員会に先立って、委員のみなさまへ事前に送付させていただいたところです。

そこで、本日の進め方の手順ですが、まず、今年度の評価結果の概要（資料 1 - 1 「千葉県水道局中期経営計画」に基づき平成 2 0 年度に実施した施策等の評価結果について（概要）」）について確認いただき、次に、事前に送らせていただきましたが、修正後の評価調書（資料 1 - 3 - 1 「施策評価調書（個別事業）」）につきまして、お気づきの点、あるいは感想等ありましたら承りたいと思います。

その次に、今回の評価委員会までに対応が整わず、引き続き今後の検討課題とする必要があるものが、残り 18 件（資料 1 - 2 「評価委員会における主な意見とその対応等」において、「回答（対応策）・コメント」欄に黄色の色づけがない項目）ございます。これらの指摘や意見について事務局で整理した資料 1 - 4 「評価委員会の意見に基づく評価手法の改善点についての考え方」をもとに、改善に向けた考え方などについて審議いただきたいと思います。

そして、最後に、外部評価の最終的な取りまとめとして、資料 1 - 3 - 2 「施策評価調書（基本目標別）」に『外部評価委員会の主な意見』として記述する事項について確認をお願いし、併せて、『外部評価委員会からの総評』

として記述する内容についても確認をいただくという流れで進めさせていただきたいと思います。

評価結果の概要について

資料 1 - 1 「「千葉県水道局中期経営計画」に基づき平成 20 年度に実施した施策等の評価結果について（概要）」について、事務局より説明。

（委員長）意見があればお願いします。

（委員一同）ありません。

施策評価調書(評価委員会の意見・指摘をもとに修正したもの)について

資料 1 - 3 - 1 「施策評価調書（個別事業）」の「評価委員会の意見・指摘をもとに修正したもの 計 23 事業」について、事務局より説明。

（委員長）意見があればお願いします。

（委員一同）ありません。

評価委員会の意見に基づく評価手法の改善点についての考え方について

（水道局）次に、資料 1 - 2 「評価委員会における主な意見とその対応等」において、「回答（対応策）・コメント」欄に黄色の色づけがない、今後検討していく意見についてですが、これらの 18 件の意見は、おおよそ 6 つに類型化できるのではないかとということで、6 つの類型ごとに今後の考え方（資料 1 - 4 「評価委員会の意見に基づく評価手法の改善点についての考え方」）を整理しました。

これらについて一件ずつ、審議をお願いします。

1 終了した事業のフォローアップについて

資料 1 - 4 の 1 について事務局より説明。

（委員長）例として「水運用センターの設置（整理番号 11）」を挙げていますが、このほかに該当する事業はありますか。

（水道局）このほか、資料 1 - 4 の 3 ページ、「検針会社による日曜等の現地精算（整理番号 29）」、4 ページの「各種情報手段の有効活用（整理番号 43）」などがあります。

（委員長）終了した事業のフォローアップについては、かねて議論になっていたとこ

るだと思えます。特にハード整備事業については、造って終わりというわけではありませので、造った後どのように適切に管理していくかということについて、どのようにフォローアップしていくか、ということです。この扱いについて、意見があればどうぞ。

(委員) 具体的にはどのような形で事後検証的な評価をするのでしょうか。

(水道局) 私どもで考えていますのは、『中期経営計画』の評価とは切り離して、いわばルーチン的な、当然ものを造れば、それがきちんと機能するのかどうか検証していかななくてはならないのですから、内部的な措置としてやらせていただく方法もあるのかなと考えています。

(委員) この一連の紙のフォーマットの中でやらないということですね。

(水道局) 一つの考え方として、そういう方法もあるのではないかとことです。
『中期経営計画』の計画期間は平成 22 年度までですので、21 年度に終わった事業は残り 1 年しかないということもあります。計画期間が終わったらそれで終わりというわけではなく、その後、事業によっては一定の長い期間追いかけて、評価していかななくてはならないものもあるでしょうし、1 年 2 年見てみればいいものもあるということで、ある程度フリーな形でやっていったほうがいいのでは、という考えでございます。

(委員) 『中期経営計画』の評価としては、平成 23 年度に、5 年間の「総括評価」をすることになっていきますよね。年度毎に評価していますが、最後は 5 年分まとめて、ある程度おさらいするような形での評価があるわけですね。そうすると、計画期間の途中で終わったものも、残りの期間にどういう形で運用されてきたかについての評価が総括評価には入ってきます。

(水道局) 事業によっては、3 年前に終わっているから 1 年前と 2 年前は何もありませんということもあると思いますが、事業効果が継続するものについては、3 年前に終わっている事業ですが現在はこのように運用されていますなどと、そういうものを入れていくことになると思います。

(委員長) 今の説明ですが、『中期経営計画』5 年間の中で最終年に総括的な評価をするということですので、そこでカバーされる部分ももちろんあると思います。ただ、いつ終了したかによって、例えば 5 年目に終了したならばそれは最終年に終了したことになりますから、その後、実際に運用した段階の評価というのはしにくくなるものがあると思います。ですので、委員のおっしゃったように、「総括評価」の部分でカバーできる部分と、必ずしもそうではない部分が

あって、そうではない部分については、事務局としては、『中期経営計画』の評価の対象からははずした上で、内部的な運用の中で取り扱うという形で整理したいということですね。

(水道局) はい。『中期経営計画』の評価対象からははずしたとしても、委員会への報告事項的な扱いもできると思います。

(委員長) 評価の対象ではないが、評価した結果がその後どうなったかどうかについては、事後報告をするという取扱いですね。

(委員) 「水運用センターの設置(整理番号11)」を例にして言えば、運用のサイクルが十分廻らないと評価できないので、事務局の案は現実的でいいのかなと思います。造るのが目的ではないので、当初の目的に沿って事業の成果を評価していくわけですが、別に5年間に縛られる必要は無いと思います。形式ばった評価ではなくて、水運用センターのトータル的な効果を検証するのに時間がかかるでしょうから現実的にそのようにしてもいいと思います。

(委員) 質問ということではないのですが、資料1-4の3ページの「検針会社による日曜日等の現地精算(整理番号29)」欄に、「次年度における評価手法の見直しを行う中で検討しています。」と書いてありますが、今回の議論のほかに、次年度に検討して評価の対象とするというようなことも考えておられるのかということが一点。

それから、検討によって、具体的にどのようなことを考えていくのか決まったら、コメント欄なりに書いていただくと良いと思います。項目ごとにどのようにやるのかというのは違ってくると思いますので。

(水道局) 後のほうの質問からお答えしますと、何らかのかたちで評価することになるので、活字や数字で表せる、評価調書とは別のフォーマットを考えていきたいと思います。

初めの、「次年度における評価手法の見直しを行う中で検討しています。」というのは、いろいろ議論がございまして、『中期経営計画』から切り離すのか、あるいは継続して考えるのかという議論がありましたので、それをまとめて考えるとこういう表現になっていますけれども、『中期経営計画』とは一区切りつけた上で、検証するための新たなフォーマットで、改善するべきところは何かを書き表し、委員会に事後報告する場合においても、そういったものでお示しする、というような方法が一つにはあると思います。

(委員長) 確認をさせていただくと、『中期経営計画』の5カ年の範囲で、最終年度の総括評価に含められるものについてはそれに含めて、そこから外れていくも

のについては、ルーチン的な内部評価ということで、評価の基準や方法については改めて検討いただいた上で、事後報告という形で、その後も評価委員会にご報告いただき、もし、それで議論があれば、そのときにまた別途対応していただくこととしたいと思います。

2 「今後の進め方」の四択制の不備の改善策について

資料1 - 4の2について事務局より説明。

(委員)今の4択に当てはまらない「その他」があるということですね。

(委員長)今の意見は、4択のほかに「その他」というもう一つの選択肢を設けた上で、「その他」の説明を文章で詳しく書くということでしょうか。

(委員)選択肢を設けなくても分かればよいです。

(委員長)例えば、「船橋給水場リニューアル工事(整理番号5)」について、「今後の進め方」の評価は「事業を縮小し継続」を選択していますが、内容は「見直す」ということですから、「縮小」というのは少し違います。

(水道局)おっしゃるとおり、「事業を縮小し継続」というのはボリュームのイメージで、質的な転換とは違います。

(委員長)確かに4択のほかに「その他」という、もう一つの選択肢を設けるというのは、合理的かも知れませんが、そのような扱いということで評価委員会としては判断させていただきます。

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

資料1 - 4の3について事務局より説明。

(委員長)事業を単品ではなく、総合的に、体系的に評価をしていこうという話です。体系化して大括りで評価することが相応しいということですが、具体的にどうするかは今後の検討ということですか。

(水道局)指標があつての客観評価ということになりますので、指標を立てることが可能かどうか、事業を体系化したり、事業の組み合わせを決めたりする上で一つのポイントになると思います。

3月頃に予定している次回の委員会までに、具体的にどのようにするかについて検討し、その時点でお示しできるものを出したいと思います。

(委員長) 委員のほうで、事業を体系的にまとめて、その上で分け直すというような評価の仕方をしている事例を御存知ですか。

(委員) 全国のガス会社の協会などが出している基準とか評価の仕方というのがあります。例えば、管の材料など個別の数字を入れていくと耐震化率が出てきたりするフォーマットに入れると、最終的にどちらの管種がよいかが出てくるとというような仕組みはあります。そこから年次計画を出すことになります。

(委員長) なるほど。水道の場合、PI¹がありますが、その中に拾っていける指標があるか検討してみる必要もあるかもしれません。

1 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。

(委員) 最近ですと、CO₂ をどれだけ減らせるかとか、石油の削減量に換算するといった方法があります。

(委員長) この件については、この場でにわかに結論が出せるとは思えませんので、事務局の方で検討していただくことにし、併せて、委員のほうでも少し目配りをいただいて、こういうふうなやり方がいいのではないかという提案があれば、寄せていただきたいと思います。

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

資料 1 - 4 の 4 について事務局より説明。

(委員長) ~ の 3 区分があるということですが、ケースバイケースでいろいろと違いは出てくると思います。

例えば、 の「阻害要因を織込み済みで目標値を設定している」という事業は、具体的にあるのですか。

(水道局) 例えば、「市村との連携強化(整理番号 44)」の覚書の締結については、当然相手がある話で、それでも、何年までに覚書を締結しますと言っています。相手があるということを分かりながら、そういう期間設定をしているわけですから、そういったものについてはゲタをはかせた評価はしづらいと思います。

(委員長) 相対的(あいたいてき)な、協定の締結などが該当するということですね。

(委員) 織り込むことが難しいものも、こういう交渉事の場合にはあるでしょう。

相手がどういうふうに言ってくるかは、環境変化によって変わりますし、政治的な話もあります。

(水道局)「企業団との相互融通(整理番号 47)」なども、相手があるし、相手にも相手なりの事情がある、そういう事業です。

(委員) については、阻害要因を織り込んであるのですでしたら、これはこの扱いで全く問題ないと思います。ただ、 については、どのくらいのさじ加減で評点をつけるか判断するのが難しいと思います。

(水道局)水道局としては、あまりこういう助け舟的なものに目が言ってしまう、評価のときに、“自分たちのせいではない”という方に傾斜すべきではないと考えますので、自律性は確保して行きたいと思います。

(委員長) そうしますと、そういう可能性を秘めたような事案については、安易に計画に載せないという、計画の出発点での考え方にも関わってきます。

(委員) 当初は評価できる状態であったけれども、計画を進めていくに従って、評価できる対象ではなくなったということで、評価の対象からははずすということも出てくるかもしれないですね。

(委員長) 今の意見は、評価の対象からははずすという場合は、要するに評価委員会としては評価できないという趣旨で、水道局内部ではそれをどう扱うか検討をするが、客観的な評価はしないということでしょうか。

(委員) 評価調書は作りますが、評価する状況になくなってしまったということで、N/A (not applicable の略語；適用不可) というか、点数が付けられないという状況でとめてしまうということです。

(委員長) 「評価不能」という評価をするということですね。

(委員) 内部評価が妥当であるかということを経験評価として評価せざるを得ないと思いますが、外部評価自体が出来ないという状況があると思います。

(委員長) 分かりました。これはそのような事案が出たら、事案ごとに判断するということですね。そういうものが有り得るということを念頭において、場合によっては「評価が出来ない」という評価を下さないといけない場合があるということですね。

(水道局)「今後の進め方」にも影響してくるので、それと結び付けて評価調書で表現していくことになると思います。

(委員長)では、外部評価をしないというのではなくて、外部評価はするけれども場合によっては評価できないことが有り得る、「今後の進め方」の中で、実質上ゼロ進捗ということも含めて扱い方を示していただき、そのことを評価することにしたいと思います。

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

資料1 - 4の5について事務局より説明。

(委員長)事務局の考え方のおりで、いろいろと経費削減の努力をされた結果がマイナス評価になるのでは本末転倒になるので、その辺は適正な形でお願いしたいと思います。

6 指標及び目標設定の更なる改善について

資料1 - 4の6について事務局より説明。

(委員長)ここでは該当する事業として7事業上げていますが、他にもありそうだという事務局からの説明ですので、評価委員会としてもその都度改善提案をして行きたいと思います。

(委員長)只今提示いただいた6項目については、今の議論を踏まえて進めていくということにしたいと思います。

(委員)確認なのですが、6項目としてあげていただいたものは、資料1 - 2「評価委員会における主な意見とその対応等」において、「回答(対応策)・コメント」欄に黄色の色づけがない項目を全部網羅していると考えてよろしいですか。

(水道局)はい。集約してカバーしています。

評価結果の総評等について

資料1 - 3 - 2「施策評価調書(基本目標別)」の「外部評価委員会の総評(案)」及び「外部評価委員会での主な意見(案)」について、事務局より説明。

(委員長)質問、意見があればお願いします。案のおりとしてよろしいでしょうか。

(委員一同) 結構です。

(委員長) それでは、資料 1 - 3 - 2 「施策評価調書(基本目標別)」については、ただいまの事務局からの説明により、委員の皆さんに確認いただき了承されました。以上をもちまして、議事 1 は終了します。

議事(2) 平成 20 年度経営分析結果報告と意見交換について

財務課から資料 2 - 1 「平成 20 年度決算 千葉県水道局経営分析の概要」、資料 2 - 2 「経営分析の指標算式と 6 年間の推移」、資料 2 - 3 「平成 19 年度決算 供給単価・給水原価の他事業体との比較」、資料 2 - 4 「平成 20 年度決算版 千葉県水道局の経営分析」及び資料 2 - 5 「経営分析の活用に関する職員へのアンケート調査結果」について説明した後、各委員からの質問・意見を交えて、意見交換を行った。

～ 質疑・意見交換 ～

(委員) 昨年度の評価委員会のおきもコメントさせていただきましたが、改めて平成 20 年度版を見ますと、非常にグラフが多用され、見やすくなったと思います。素人でもかなり理解できる資料になったと感じたのが一点です。

それから、経営分析をする目的というのは、現在どのような状態に自分があるのか、あるいは、過去の推移からどのような傾向を辿っているか、あるいは、他の事業体と比べて良いとか悪いとか、そのようなことを比較するだけでなく、今後の事業の向上に役立てるといふ本質的な目的があると思います。職員へのアンケート調査結果(資料 2 - 5)の中でも、「5 年計画」とか「戦略」とか、いろいろと書いてありますが、それもスピーディーにやること。5 年計画づくりに反映するだけでなく、できることは即座にやるということが必要だと思います。例えば、大口の得意先の需要が大幅に減ってきているとすれば、どのような対策をしなければならないのかを、即座に考えなくてはならないと思います。一つの方法として、差別化をして料金を安くするというようなことができるのでしょうか。企業というのは自前で井戸を掘って水を使用したほうが安いのであればそのようにします。大口の需要がかなり減ってきているのが数字のうえでも見えるということが感じられます。

それから、企業債残高が二千数百億円ありますが、これをいかに減らしていくか、つまり借金をどうやって減らしていくかということですが、今、年間収益の 4 ヶ月分の資金があるわけですが、そういった状況が効率的であると言えるかもしれませんが、言えない場合は、資金を効率的に運用していないとか、あるいは借金を返せるのに返していないといえます。借金を返すというのは色々と制約があって難しいということは分かるのですが、高い金利の企業債は返済する、あるいは低い金利のものに借り替えると良いと思います。それと同時に、もし遊休資産があるのであれば、そういうものはどんどん売却するというようなバ

ランスシートのスリム化を図るということも考えられると思います。千葉県の場合はまだ人口が増えているのだと思いますので、そういう面ではまだ水の需要が大幅に減るといった状況ではないと思います。収益を拡大することと費用を節減するという事で、経営の安定化を図られると、さらに、料金を下げるとは難しいと思いますが、需要者にとってメリットが出てくる、必要なところに補充ができる、というようなことになってくると思います。

以上、意見ではございませんが、感じるところをコメントします。

(水道局) 委員がおっしゃるとおり、早めに手を打たないといけないと思います。

企業債につきましては、今、充当率を 60% から 50% に下げっていますが、来年度も更に下げたいと考えています。「安全性分析」では良い数字になっていますが、来年度予算に向けてそのように考えています。

遊休資産については、処分できるところは処分してしまいましたので、さらに、自動販売機の設置とか、遊んでいるところはもっと貸し出して収益を上げられないかという検討を始めています。

収益につきましては、昨年度はだいぶ水道料金収入が落ちましたし、給水申込納付金収入も落ちました。平成 21 年度上半期の仮決算でも更に落ちてきています。収益が上がるのではないかと考えていたのですが、実際は落ち込んできているという状況ですので、なんとか費用の面で削減をしていかないといけないと思います。

(委員) 収益に対する大口需要者の割合はどのくらいあるのですか。また、そのようなところに差別化した料金を設定するという事はできるのでしょうか。他の自治体でやっているところはないのでしょうか。たくさん水を使っているところは、水道局でかかる費用もそれだけ安く出来るわけでしょうけれども。

(委員) 当社(京葉ガス)ではいわゆる選択約款ということで、お客様の負荷とか使用量によって、20 種類くらいを選択できます。家庭向けにはもっと差別化しようということで、ストーブをお持ちの人は安くしたりしていますが、たくさん使う方は高いという逡増料金制になっているので、なかなか差が出にくいとは思いますが。

(水道局) 一般家庭で 20m³の水を使いますと、口径 20 ミリの給水管を引いている場合、1m³あたり 166 円を支払う計算になっています。給水原価は約 200 円ですので、一般家庭で水を使えば 1m³あたり 34 円くらいマイナスになっているのが正直なところです。口径 25 ミリから 300 ミリの給水管を引いている大口需要者の場合は、1m³あたり約 350 円という高い料金で水を売っています。

(委員) つまり、大口のお客さんというのは逃げられると大変ということですね。

(水道局) 大口需要者はどんどん減ってきています。一般家庭からの収益が増えていきますので、昨年度も 69 億円の純利益が出ていますが、内訳をみると、給水収益分が 14 億円、残りは給水申込納付金でカバーしている状況です。地下水等への転換に対して、なかなか打つ手がありません。

(委員) 今年の資料は、グラフが入ってわかりやすいものになっていると思います。不景気が長期化していくというのが大方の予想でしょうから、水を売って利益を上げていくというのは厳しいというのは分かります。その中で経費の部分をいかに効率良く回していくかというのは、具体的にどのような 5 カ年計画をつくるのかというところに反映されていけばいいと思います。

金利が変わるとそれがどのように企業債に反映されるか分かりませんが、キャッシュフローは、今は償却が多いので数値上は多いように見えますが、なるべく高金利の部分は返済を心がけたほうが良いと思います。

(委員) 繰上げ償還というのは難しい状況というふうに理解していますが、最近はかなり緩和されて、できるようになってきているのでしょうか。

(水道局) 平成 19 年度、20 年度でできるところはやってきたのですが、残りは、繰上げ償還が認められてないという状況です。まだ 3%、4%というのは残っていますので、その分についても繰り上げ償還ができるように国のほうに働きかけしています。今は国債で運用してしまして、0.15 くらいの利回り、それに対して企業債は 2%くらいということなので、出来るだけ自己資金で事業を進めて行きたいと考えています。

(委員長) お尋ねしますが、固定資産がなぜ増加しているのかということですか。基本的には、これはパイプの部分が増えている、いわゆる地上施設ではなくて地下部分が増えている。それで配水管使用効率が低下しているということなのですか。

(水道局) 固定資産の増加で大きいものは、配水設備です。配水設備というのは、主に配水管で、このウエイトがかなり大きいです。平成 20 年度決算ベースで見ますと、水道局全体の有形固定資産のうち、配水設備の部分は約 6 割です。

(委員長) 負荷率はどうですか。

(水道局) 資料 2 - 4「平成 20 年度決算版 千葉県水道局の経営分析」の 94 ページを御覧ください。負荷率は、御承知のとおり、一日平均給水量を一日最大給水量

で割り返したのですが、平成 20 年度の負荷率は 86.1%です。

(委員長) 下がっているのは、施設整備の影響ですか、それとも水使用ですか。

(水道局) 一日平均給水量が 0.8%減少し、逆に一日最大給水量が 2.5%増加した結果、前年度に比べて 2.9 ポイント減少しています。

(委員長) この変動要因は何が利いているのですか。

(水道局) 一日最大給水量につきましては、日量 100 万 m³を超えるくらいで推移していますが、気象条件などによって年度ごとに変動しています。平成 19 年度は日量約 100 万 2 千 m³で 100 万 m³をぎりぎり超える値で、20 年度は日量約 103 万 m³まで増えました。一方、一日平均給水量につきましては、ここ何年か若干減少気味に推移しています。このような中で、一日最大給水量が 19 年度に比べて高くなったことから 20 年度は負荷率が少し小さくなっています。

(委員長) 給配水管の関係は、未普及地区の整備が主なものなのでしょうか。

(水道局) 以前は、市街地での配水管の布設が多かったのですが、今は郊外にだんだん延びてきていて、給水するために管を長く延ばさなければいけないという状況が増えてきています。また、そのようなところは地下水を使っていることが多いです。

(委員長) 浄水場などの地上施設も、パイプも、効率が落ちてきている。そういう傾向があるというのが見えますが、更新に当たって、その辺の状況を加味した考えはあるのですか。

(水道局) 今、未普及地域に関しては、管を布設してある地域において、水道を申し込んでいただくための調査をしています。今後、その調査を踏まえて、なるべく地下水から転換をしていただくように、お客様のところを訪問し、水道のアップグレードをしたいと思います。

(委員長) 先ほど意見がでていましたけれども、企業債残高をなるべく低く抑える、それから内部資金の活用を図っていくということなのですが、その辺の財務目標は何か決めているのでしょうか。先ほど、充当率の引き下げということをおっしゃっていましたが、こうした財務目標をどう立てるのかということも評価に絡む経営課題だと思います。

また、給水原価のところでご紹介がありました。東京都が特に修繕費の割合が高いというのは、たまたまこうなっているのではなくて、何か政策指向的

な意味合いがあるような気がします（資料 2 - 3「平成 19 年度決算 供給単価・給水原価の他事業体との比較」）。いわば施設の延命ということを図っているのか、この辺はアセットマネジメントの問題も含めて、計画的にお考えになることだと思います。

「職員の方々に対するアンケート」の中で指摘があると思いますが、計画や予算と、経営分析が、戦略的あるいは政策的な意味でうまく絡んでくると良いと思います（資料 2 - 5「経営分析の活用に関する職員へのアンケート調査結果」）。いろいろ工夫を加えて改善を進めていることは分かるのですが、なかなかそれが職員の方々の隅々まで十分到達していないのではないかというのを感じます。例えば、質問 10 のところで、「理解できた」という数に対し「理解できない」という数が倍近くありますし、その辺については、ルーチンの中で経営分析というものの役割とか意義とかが周知されると、それなりに目的意識を持って見てみようということになるとと思います。

（委員）資料 2 - 5 の 3 ページ、質問 11 で「コスト意識が欠如している方が散見されるような気がします」とありますが、敢えて代表的な意見として挙げてあるというのは多数の人がコスト意識を持っていないというふうに理解したほうがいいのでしょうか。

（水道局）そういうわけではありませんが、さらに意識を向上させたいと思います。

（委員）上の方が号令をかけて、経営も厳しいのでもっと努力する必要があると指導されたらよろしいかと思います。

（委員長）ありがとうございました。大変丁寧な説明をいただきましたし、丹念にグラフを使っていただいています。じっくり読み込んでいけば非常に味いのある、意義のあるものになるとと思います。是非、職員に浸透していくような工夫を更に進めていかれると良いと思います。

議事（3）その他

特になし