

## ～第26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24年度上水道事業会計当初予算案の概要について

資料1「平成24年度上水道事業会計当初予算（案）の概要」について財務課から説明した。

～ 質疑 ～

#### 〔委員からの事前質問〕

- （委員）23年度の当初予算との比較をしていますが、23年度実績見込みとの比較をして妥当なのか判断した方がよいのではないのでしょうか。
- （水道局）ご指摘の面もありますが、予算の発表は前年度当初予算と比較するのが一般的です。前年度の実績見込の数値は、当初予算とは別に2月補正予算も今の時期に編成して発表していますので、そちらと併せて見ていただくと分かると思いますが、2月補正予算は年度の途中なので、決算になるとまた数字が動きます。これらはすべて公表していますが、一般の方に全てを示して理解していただくのは難しいかと思えます
- （委員）給水収益651.8億円は22年度実績623.29億円に比較して現実的でしょうか。同様に純利益32.27億円も22年度実績90.55億円と比較して現実的でしょうか。また、収益的支出685.64億円は22年度実績603.96億円と大きく乖離するが要因は何でしょうか。
- （水道局）24年度当初予算と22年度実績を比較されたと思いますが、予算には消費税が入っているのに対して、実績（決算）には消費税が入っていません。それからもちろん年度による特色で予算には凸凹があります。それから当初予算と実績という、予算は予定ですので、その性質の違いが出てくるということがあります。収益が離れているのはほぼ消費税分です。純利益が離れているのは、消費税は関係ないのですが、年度による違いとして、22年度は夏が暑くて収入が増えたことがあります。また予算の場合どうしても収入は堅く、支出は何があっても対応できるようにというところがあります。もう一つの支出が乖離しているというご指摘も、消費税と年度によるばらつき、それから予算と決算の違いです。
- （委員）公共関連等配水管整備工事32.86億円は中期計画には盛られていないようですが追加の工事でしょうか。
- （水道局）ご質問の工事費用についても、中期経営計画に盛り込まれています。

#### 〔委員会当日の質問〕

- （委員長）予算と決算の乖離の問題はどこでもあります。行政の場合、一般会計も含めてこの問題が付きまわっていると思います。一般民間企業の場合、予算管理は大きくなく、どちらかというと決算の方がより厳しく問われてくると思います。公営企業の場合は、企業という名前が付いていますが、公営であることから予算管理が大きなウエイトを占めていますが、しかし決算が無関係でいいのかと

いうと決してそういうことでないと思います。予算決算が開きすぎて、それが当然だとすると、何のための予算管理なのか、より決算を重視した方がいいという意見が出てくると思います。私の印象として、24年度予算をフローの部分で説明されているのですが、あとはストックの方はどうかということもあると思います。特に企業債の残高というところなど、フローの純利益だけではなくてそれ以外の利益剰余金というような形での評価だとかを含めて、財務の全体像というのが、評価という点で分かった方がいいという気がしました。中経2011では財務改善のところを評価対象にされておられますし、そういう意味で予算について、いわゆるPDCAで評価に入れていく必要があると思います。それからほかに財源的なことという、資料2ページの災害復旧とか、先ほどご指摘のあった公共関連のいわば受け身でもってやらなければならない工事は、特に震災関係や復旧関連の措置で行う部分、あるいは一括交付金などいろいろなものが入ってくると思います。その辺の国費の関係は水道局の財源となるのでしょうか。それから公共関連、いわば他事業のためにやらなければならない工事ですが、水道局として持ち出しがあるのでしょうか。また4ページのところの新規で東日本大震災の関係の共同研究もありますので、そうしたところが国費であるとか、あるいは原因者負担であるとか、それがどのような形であるのか教えて下さい。

(水道局) 予算をどう評価していくかですが、中期経営計画の中では55ページ、56ページに収支見通しということで載せています。ここでは5年の収支見通しをまとめて円グラフで書いており、単年度で言えばこれを5で割ったような、グラフとなります。収益的収支で言いますと、5年の収支差益が200億円、これを5で割ると40億円、そこには消費税の調整額というのがありますので、年30億円ぐらい利益を出しましょうという計算となっています。それから資本的収支で言いますと、1,391億円の事業を行い、企業債を567億円返して、一方で収入の方では402億円借りるというような構成になっています。資本的収支の足りない分は内部留保から十分補填できます。56ページには、この5年間で資金を少し使います、企業債残高を減らしていきますということを大まかなイメージとして記載しています。年度ごとに凸凹はありますが、24年度の予算も概ねこの計画の5分の1になるようになっています。先ほど予算決算管理というお話がございましたが、どうしても収支見通しは予算ベースで行いますので、実績ではこれよりも利益が出た分成績が良くなるという感じになります。ですから予算をどう活用するのかというと、中期経営計画に沿ってこれをはみ出さない範囲でちゃんとやっていますということになります。2点目の方の災害復旧の関連ですが、これは国庫補助金のルールが決まっております、80%が補助金、11%が特別交付税、残りの9%が水道局の負担です。それから公共関連については、基本的には原因者負担で、例えば市町村の下水道工事で切り回しが必要なら市町村の負担、占用している道路工事に伴うのであれば、占有者である水道局の負担となります。

(水道局) 水道局の負担となるのですが、都市計画などで負担割合は変わってきます。

(委員長) だいたいお話を聞いてわかりましたが、財務会計と財政運営もできればPDCAで回していくという考え方かと思しますので、そこもできる限り指標を設定して回していくということをご検討いただければと思います。

## 議事(2) 千葉県水道局中期経営計画 2011 に係る平成24年度事業等進行管理総括表について

資料2「平成24年度千葉県水道局中期経営計画事業等進行管理総括表」及び資料3「評価委員会における主な意見とその対応等」について事務局から説明した。

～ 質疑 ～

(委員) クレジットカード支払いができない背景みたいなものは何かあるのですか。

(水道局) 東京都ではすでにやっていますが、やはりコストがかかります。県水道局はやらないのですかというメールが寄せられたりするのですが、今の口座振替はコストが非常に安く、私どもとしてはやはり今の料金水準をできるだけあげたくないと考えています。ですから、たとえば300万人のお客様の中で、200万人のお客様が多少料金が上がってもいいから導入してくれというならともかく、お客様の声としては本当に一握りです。そのために、現行料金が長期維持できないとなると、他のお客様へのご迷惑になります。また、クレジットカードの導入にはかなり初期投資もかかりますので非常に難しいと思います。

同じ取組の中に上下水道料金の一括徴収というのでも出てきます。これはむしろ11市の公共下水道と県営水道のお客様が重なっており、それを別々に徴収していることのコストが逆にかかっています。11市から、上水道と下水道の料金使用量を一括してお客様に徴収することにすれば、お客様の利便性も総じて上がるし、コストダウンにもつながるという申し出もあります。クレジットカードも大事なのですが、コストダウンをはかるとすれば、むしろこの事業に力を入れていきたいと考えております。

(委員) 非常に合理的な答えかと思えます。

(委員長) 上下水道料金の一括徴収は市町村の方が乗り気なのですか。

(水道局) はい、30年ぐらい前から市の方では下水道関係のセクションが集まって協議会を作っており、県の方に何とか一括徴収してくれないかという働きかけはもうずっと前からされていました。ただ市側の方もたとえばガス事業もやっていて、効率的に徴収を行っているところもあります。また県営水道が全域で水道をやっている市はいいのですが、一部が県営水道で、一部が市営水道というところがあって、一括でやっても、市営水道のところは残り、県営水道のところだけのメリットになるので、むしろ県営水道の分も市で徴収させてくれませんかという提案もありました。県営水道としては、市で意思統一が図られたら話に乗りますよということで、ある程度応じられるものは応じていきたいと考えていました。検討していく中で、下水道料金の徴収を各市がばらばらに委託に出すと効率が悪いので、それを一括して県と市が上下水道料金の徴収をする

ことで発注をかければ、検針から徴収までかなり手間が省けてコストダウンになるので徴収自体は県にお願いしたいということで、主に市側のコストダウンが大きいのですが、そのメリットは県市一体のものとして等分に分け合いましたと、そういった形で基本的に11市の考え方がまとまったという報告をいただきました。これまで市の作っている協議会にオブザーバー参加ということだったので、これからは県と市が一体となった新しい検討体制を構築し、その中で具体的に検討する方向で進んでいます。

(委員長) わかりました。そうすると事業体制としては、市から県への徴収委託という形ですか。

(水道局) そうです。ただ水道料金と下水道使用料というのは性格が違います。水道料金はサービスの対価としていただいています。下水道使用料というのは税金と同じで、いわゆる公権力の行使による徴収になります。ですから下水道料金は不満のある人は不服審査ができる、救済措置があるなど水道とは違うので、そういったところをどう調整するかということも大きな課題です。

(委員長) そこはどちらかということ技術論的な形でクリアできると思います。

(委員) 質問ではないのですが、23年度の満足度調査の結果が出ていて、なかなか厳しい状況にあるのがわかります。23年度の評価はこれからやると思いますが、27年度に向けて段階的に上げていくよう目標が設定されている場合、全体的に下がってしまうとなかなか難しいと思います。

(委員長) この満足度というのは、何が影響しているのか中身の分析を含めた満足度の指標設定をある程度しないと、今回の原発事故みたいな話が出てくると達成できなくなります。次に6ページの「お客様の声」の事業運営への活用ですが、「お客様の声」のフィードバックというのは具体的にはどういう手法が必要と考えられて、あるいは現在進められているのでしょうか。

(水道局) 料金関係などで職員の対応が悪いというお客様の声がありました。業者の方に対する扱いや、お客様に対するぞんざいな扱いが無いように各事務所長、支所長や担当課長を集めて会議を開いたこともあります。単にこんなことがあったから気をつけてという書類を送るのではなくて、内容によっては本局に来てもらって事細かに説明して、以後こういうことが起きないように対応したこともございました。

(委員長) 苦情処理の内容ですけれども、これは2つあると思います。1つは今おっしゃったように、実際のクレーム自体にどう迅速的確に答えていくのかということで、もう1つはクレームがそもそも起きないように事務の改善なり事業の改善を進めていけるのかということです。利用者からすると、クレームに対してしっかり対応したかの方が印象が大きいと思います。しかし、対応した担当者の方がうまく適切に対応された場合と、そうではない場合と、その他個人差があるので、より本質的にはそういうクレームが起きないように事務の仕組みとか改善を進めていくということだと思います。しかし、そのところはあまり利用者の側からは見えてきませんので、どうやって並行的に進めていくかというのは大きな課題だと思います。

(水道局)そもそも苦情が起きないようにするにはどうしたらいいかということですね。むしろ起こさないことが重要だと。

(委員長)それが本来は基本だと思います。

(水道局)まず私どもの水道水を売ってお金をいただくというのは、ライフラインとはいえお客様にほめられることはまずありません。そういう意味でお客様に不快な思いをさせない、手間をかけさせないというようなことでの配慮というか、そのためにはお客様が日々寄せてくる意見に対して真摯に受け止めて答えていくことが最も大事じゃないかと思います。声なき多数という人たちもいると思いますので、言ってくる人というのは代表して言っているのだと謙虚に受け止めることも大事だと思います。

(委員)いま予防とおっしゃったのはいい観点だと思うのですが、やっぱり声を分析するとある程度系統立てて整理できて、その中で特に件数の多い意見というのがあると思います。そういったところから予防されるのが一番、予防としては一番効率的なのかと思います。100%というのはなかなか難しいと思いますが、弊社でも年間何万件、何十万件の電話があり、その中のクレームだけで2,600件になります。クレームを系統立てて整理すると多いのが名前の登録ミスで、例えば、ワタナベさんといってもいろいろな字があるので、登録ミスが起きます。これを防ぐことで、クレームが減っていくといいと思います。

(委員長)イギリスでは水道事業は民営ですけど、そのところはきわめてシビアな仕組みができていて、OFWAT\*といういわば利用者の声処理機関みたいなものがあり、そこが利用者の側に立って、損害賠償を求めたり、料金の減額を求めたりしています。そこでは、たとえば電話はベルが5回以内に出なければならぬなど、非常に細かくチェックしており、利用者をイライラさせないように監視しています。今のご指摘のようにもう少し事務の改善みたいなどころにつなげていかれたらどうかと思います。

※OFWAT (Office of Water Services: 水道事業規制局) 水道事業を行う企業の監視、競争促進を含む消費者の利益の保護、経済効率の向上や持続可能な開発の達成支援を行うイギリスの政府系機関。

(委員)主要施策(5)危機管理体制の強化ですが、非常用飲料水袋の備蓄数に具体的な数値を書き添えて、非常にこれを見て皆さんが安心するようになると思います。今回使用した枚数より相当多くの備蓄がされているとそれはそれでいいのですが、確認しておきたいのは断水した戸数はどれくらいになるのですか。

(水道局)17万戸あまりで断減水になりまして、このうち減水は5万戸です。

(委員)根拠について、22万戸断水するので11万枚用意すると書いてありますが、こんなに書かなくてもいいのかなと思います。震度の見直しなど言われていたりして、この想定がさらに大きくなると、実際にはこんなに使わないということもあるので、考え方や実際の数、計算式よりも実際にはどういう状況でどれだけ使ったのかということが、一番説得力があると思いました。

(水道局)断水の戸数が全体で68,840戸でした。それから減水の戸数が109,000戸でし

た。合わせて177,840戸あまりで断水になりました。

(委員) 断水した戸数は少ないけれども、それくらいは出たということですね。22万戸断水するんだったら22万枚ぐらいい持っていると思えば安心というぐらいで、その半分を水道局で11万枚用意すると。わかりました。

(委員長) 主要施策(5)危機管理体制の9ページですが、取組に対する評価としてどちらかというところは訓練、あるいはこういうハードの整備という部分だと思うのですが、たとえばお聞きしたいのは、成果指標の1時間以内というのを最終目標にして、当面2時間ということになっているのですが、この2時間を1時間にできるのでしょうか。

(水道局) ひとつは連絡体制だと思います。職員だけでなく現場に24時間待機している事業者さんがいるので、そちらとの連絡体制を検証しながら進めていきたいと思えます。

(水道局) 今回、休日・夜間に7回出動しておりまして、そのうち2時間を超えているのが2回、あとは1時間半、1時間50分などとなっています。まず漏水すると水道センターに連絡がありまして、必要に応じ職員に連絡が入り出動となります。ちなみに、地震が起きて震度4のときは第一配備ということで、事務所に行くのですが、1時間半くらいで到着しています。

(委員長) 災害対応というのは今回の大震災で想定の内か外かという議論があつて、そういう言い訳はできない状況になったが、全てが明日からできるというわけでもないのだから、当面はどういう手順で、どういう工程管理でやっていくのかということがあります。例えば施設整備については、一定の期間を決めて順次整理していくということがありますが、一方この種のものというのは、長い時間をかければ、あるいは3年計画で順次やっていくという性格のものなのか、あるいはやるべきことは速やかにいつからかということで一気呵成にやるということか、そのところの判断というのはものによって違ってきます。

どうしても短期間では達成が難しく時間をかけなければならない将来的な課題があるならば、どうやってクリアしていくのかが問われてくるだろうし、あるときを決めてやらなければいけないということであれば、全力でやっていくということによって性格が違ってきます。

5年間の期間があるから、順次割り振っていけばいいというわけでもないものがあるので、その辺のこともご検討いただければよいと思えます。

(委員) 3.11の時に液状化して断水しましたね。断水していれば、どんなに受水槽に水があっても使えないと思えます。

(水道局) 受水槽に残っているが使えるような状況になっているか、給水管が破損して使えないのか、状況によって受水槽以下の給水管が使えるのであれば、受水槽は使えるということになります。

(委員) 受水槽があれば水は使えるのですが、停電になってしまえば使えません。液状化の関係で習志野市の袖ヶ浦団地では水が使えなかった様ですが、水が使えないというのは人間生活で一番大変なことです。

(水道局) 袖ヶ浦団地については、受水槽以下家庭につながる管が破損して、断水が長

引いてしまいました。

(委員) 高架水槽はあるのでしょうか。

(水道局) 高架水槽は量的にそれほどありませんが、高架水槽に上がっている水道水については自然に流れます。

(委員) 今の関係で10ページですが、(6)のバックアップということで、こういうような非常時における供給予備力、融通システム、そういう常時稼働しているものに対する予備力、予備率あるいはバックアップ力ということになると思いますが、これぐらいの予備力・予備施設を用意しておくという目標というものはありますか。

(水道局) バックアップとっていいかはわかりませんが、水道施設の施設能力については、一般的に4分の1の余力を持つことと示されておりますが、具体的な目標は定めていません。当局では施設能力日量120万トンの能力があり100万トン程度出ていますので、20パーセント程度の予備能力を持っているようにも見えますが、通常の維持管理・修繕もありますので、そう余裕のある運転ではございません。

(委員長) 更新のことを考えると、可能であれば更新しなければいけないということも含めて、各エリアでどのぐらいの能力を持っていないければならないというのがあると思います。施設整備が料金に跳ね返るということで大変な問題と思いますが、その辺のバランスをとって示していただくと安心かなと思いました。

(委員) 直接には関係ないのですが、9ページの事故時における職員配備について、これは、協力会社ではなくて職員が来るということでしょうか。

(水道局) はい。そうです。

(委員) ある程度協力会社さんで、初動で一時対応していただけるということですか。

(水道局) 協力会社が24時間体制で待機しています。

(委員) そういう体制ができていると県民の方がご安心される。2時間という結構長く感じられる県民もいらっしゃるので、初動体制で24時間体制であれば。職員と協力会社の役割分担が細かくわかっていないので、どうなのかと思います。

(水道局) 協力会社というのは、漏水とかですと24時間体制ですぐ行ってもらう。断水のバルブを止めて対応するわけですが、口径が300mm以上とか、かなり影響があるものについては、職員が行って対応します。小さい断水戸数であればお願いしています。

(委員) それは何か協定を結ばれているのでしょうか。

(水道局) 協力業務としてその中に入っています。

(委員) 12ページのところで関係部署の新規職員数で人事交流分を含むか含まないかということの違いを述べていますが、一方では含まれ、一方では含まないということになっていますが。

(水道局) 最終的の成果としては、人事交流を含んだ数でやっているが、実際には人事交流というのは自分たちでどうすることもできず、相手がある話ですので、自分たちとしては、新規採用職員を職員数の3パーセント程度を目標としてやっ

ていこうと計画的に最終的に成果を達成していこうとするものです。

(委員) カウントする基準ベースが達成指標と成果指標で違ってくると何を基にして判断評価していくか。おっしゃることはよくわかるが、場合によって、基準を使い分けているような、結果として印象を受けなくもない。そろえたほうがよいと思いますが。

(水道局) 達成目標と成果目標が同じではあまりよろしくないとお話もありましたので、そのように考えたところです。

(委員長) 成果目標はいわゆるアウトカムを基本に考えるという点で、次元が異なるということはそのとおりだと思います。しかし、同じ名称で意味が異なるというのは意図がよく分かりません。それから、同じページの下の職員の育成と能力開発の24年度目標が25%と23年度実績29%を下回るのは何故でしょうか。

(水道局) 23年度は研修に力を入れており目標を超えてしまいました。こういう場合は、最終的な目標を修正した方がよろしいのでしょうか。

(委員長) それは説明すればすむ範囲ではないでしょうか。要は超過達成したということでしょうが、数値だけを見ると何で目標を低く設定しているのかという話になると思います。

また、13ページの中央の情報化のところの指標なのですが、システムの整備回数の回数は何を意味するのでしょうか。

(水道局) 使用機器類の統一と管理の一元化に向けたシステムの整備は、各年度平準化しないと整備が困難ですので、この回数は必要回数という意味です。現状のシステムは屋上屋を重ねた重層のシステムで非常に使い勝手が悪いいため、更新に併せて改善していく必要があります。運用基盤の整備は一度には出来ませんので、計画的に5年間で20システムを更新していく予定です。

(委員長) もう少しカウントしやすい指標というのはありませんか。予定している整備施設数が例えば10施設あり、順次整備されていくので、全体の率としてとらえるというのならよく分かります。しかし、回数というのが要するに計画を立てて、その実施数として見た場合に10施設あるのを回数としてカウントし直したという意味合いだと思います。しかし、回数自体はあまり達成そのものの表現はしていません。

(水道局) 20の情報システムがありますが、またがっているものもあり、システム単位で直していくという話ではありません。ですから、それを回と一番簡単な表現にしました。システムの縦割りののではない、共通基盤サーバーなど全体に及ぶものもあります。委員長がおっしゃるとおりかなり説明を加えないと分からないということになりますので、検討していきたいと思います。

(委員長) あと14ページの財務のところですが、2番目の欄に財務の体質改善の指標を示されています。そこでは企業債残高ともう一つは自己資本構成比率になっており、自己資本構成比率には現行水準を維持していくとなっています。これは70%を維持していくという趣旨だと思いますが、この70%を維持する根拠は何でしょうか。例えば民間の製造業はどれくらいなのかが、この目標が適

当かという根拠になると思います。全国的に更新工事に大きな投資が予定されているため、基金を設定しておくということが議論されています。なかなか難しい状況ではあるのですが、もう少し中身、何のために自己資本構成比率をこの位置にしなければならないのかと、もう少し裏付けが前に出てくるといいかなという気がしました。そこは少し検討いただきたいと思います。

それでは、ご異議なければ、ご指摘いただきましたことを反映していただいて、この進行管理総括表についてはご確認いただいたことにしたいと思いますがいかがですか。

(委員一同) 異議なし。