資料-3

第７回新水道ビジョン策定検討会

新水道ビジョンにおける運営基盤の強化について

平成24年8月21日

佐　藤　裕　弥

１．運営基盤に関する基本的な視点

- **水道事業の運営基盤の強化**
  →「経営の３要素」の面から見直しが必要

- 水道事業の**「経営の3要素」**
  - **[ヒト]**人材の確保と育成
  - **[モノ]**老朽化施設の更新、耐震化の推進
  - **[カネ]**施設の更新財源の確保

2-1.「人材」の問題の重要性①

- 「モノ」の問題
  - アセットマネジメント
  - 施設の維持管理
- 「カネ」の問題
  - 財政計画の策定
  - 適正な水道料金の設定

↓

- いずれも、携わる「ヒト」の問題に帰結

2-2.「人材」の問題の重要性②

- **これまでの「人材」に関する議論**
  - 技術継承人材の確保に向けた「広域化」
  - 技術力の維持のための「民間委託」

↓

- 人材の問題は、「技術」のみならず**「経営」の問題**でもある

(例)公営企業会計は説明責任の根幹

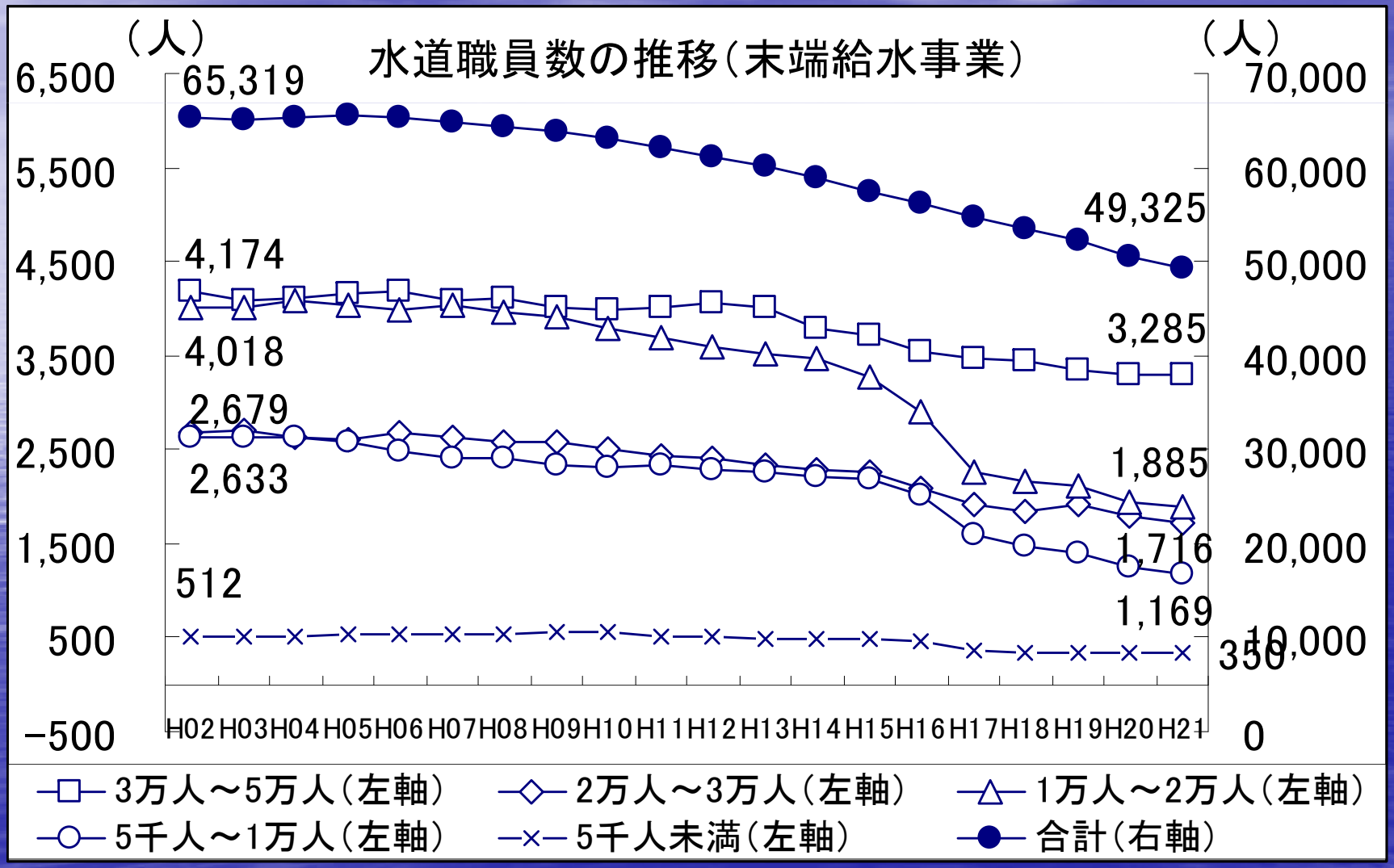
適正料金の実現は運営基盤に直結

→経営管理力強化の観点からも、人材の問題を考えることが急務

3-1. 経営管理力の欠如と運営基盤の弱体化①

- **人材の確保が不十分（量の問題）**
  - 経営に必要な職員数が確保できない
  - 行政組織と経営組織（水道）の異同と異動
- **人材の育成が不十分（質の問題）**
  - 自治体特有の定期的な人事異動
  - 経営に必要な知識・能力を備えた人材が育たない

3-2.水道職員数の推移



末端給水事業合計及び給水人口5万人未満の事業体区分別

「水道統計」各年度版より作成

3-3. 経営管理力の欠如と運営基盤の弱体化②

- **水道事業の「経営管理」とは**
  - 適正な事業計画の策定
  - 予算編成
  - 年間の事業執行
  - 決算
  - 水道料金の適正化

→近年は、運営基盤を弱体化させるような**「政策的料金値下げ」**の事例あり

＜事例紹介＞政策的料金値下げによる経営悪化
財政健全化法による法定監査結果の教訓

A市では、平成2年度に約2.3億円の「当年度純利益」を計上していたことから、水道料金の値下げ余地があるとの政治的な批判があった。

平成４年度から平成17年度まで
政治的な意図・目的により
「水道料金特別減額措置」
（料金値下げ）が実施された

観光産業への配慮

市民生活への配慮

結果として、**実施期間中、総額1,533,602千円の減収（一時借入金1,065,000千円の発生）**に至り、平成19年7月に料金値上げを実施するまで赤字経営

本来値下げを実施する余地はなかった

4-1. 公営企業会計制度の見直しのインパクト①

- 「地方公営企業会計制度」の意義
  - 運営基盤が充実しているかを判断するための基礎を提供
  - 地域住民や議員などの利害関係者に対する説明責任の確保

- 地方公営企業会計制度の特徴
  - **「予算＝決算＝料金」**の三位一体関係

4-2. 公営企業会計制度の見直しのインパクト②

- 見直しの基本的考え方
  - 現行の企業会計原則の考え方を最大限取り入れたものとすること
  - 公営企業の特性等を適切に勘案すべきこと
  - 地域主権の確立に沿ったものとすること

水道事業会計の明瞭性の向上

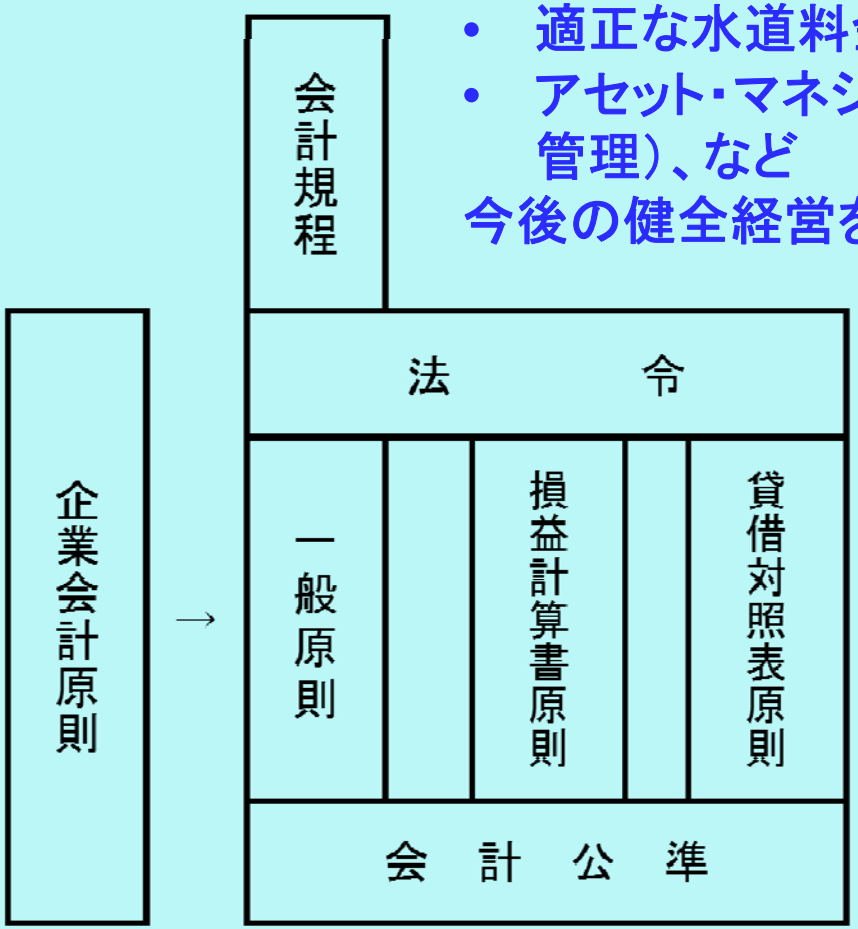
会計担当者・管理者の判断領域が拡大

適正な水道事業経営の理解がないと、会計を歪めることに

4-3.アセット・マネジメントや適正料金の実現を支える地方公営企業会計

公営企業会計は、
- 適正な水道料金の実現、経営の意思決定
- アセット・マネジメント（貸借対照表の資産の管理）、など

今後の健全経営を支える基盤としての機能



公企令、公企則、等

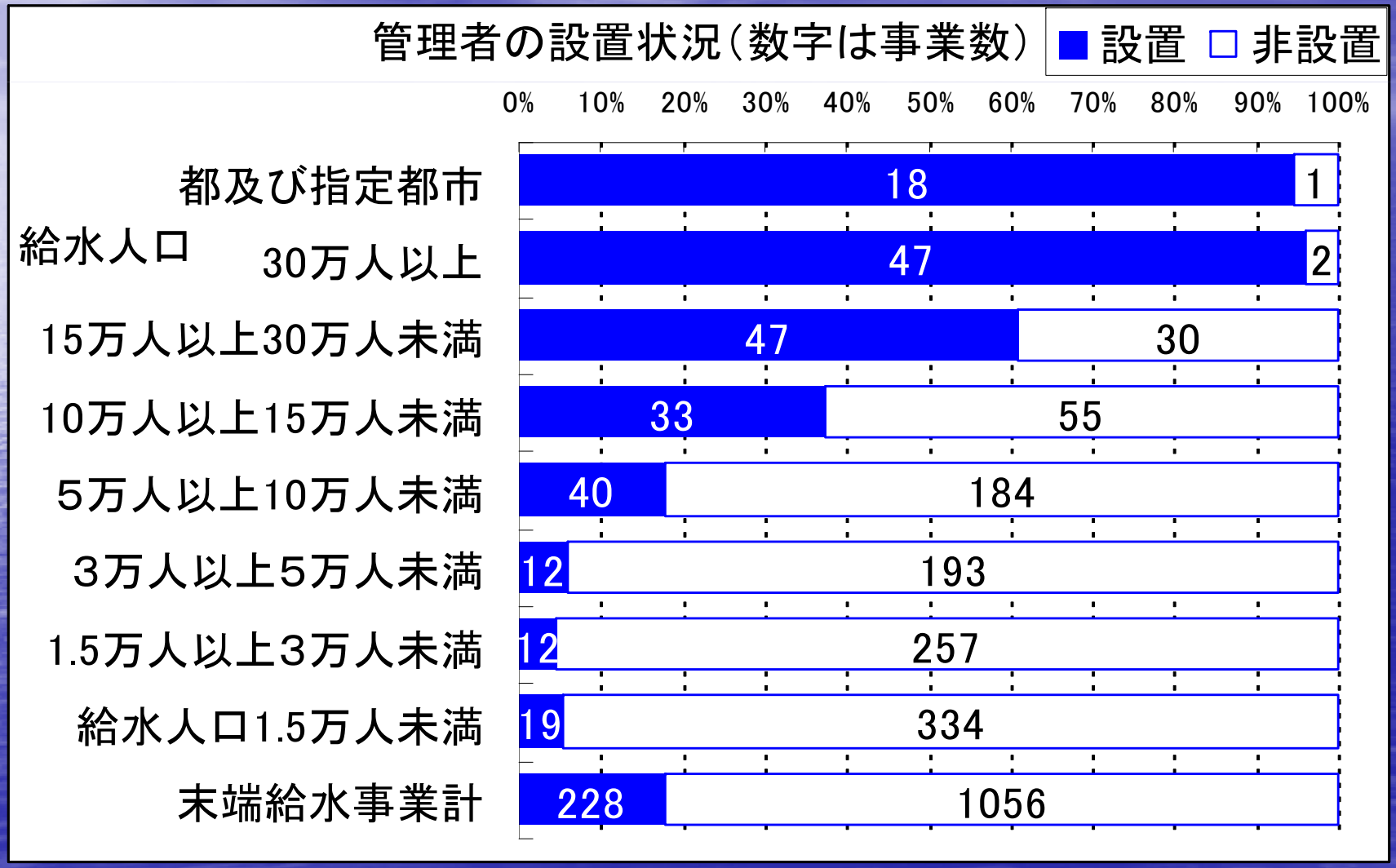
法 20 条①　損益計算書原則
法 20 条②　貸借対照表原則
令９条　　一般原則

拙著（2012）『新地方公営企業会計制度はやわかりガイド』ぎょうせい、より作成

5-1. 運営基盤と関係法令の関係①

- 地方公営企業の経営の実態
  - 経営の「制度」はできたが、「運用」が追いつかない（特に小規模水道事業者）
- 地方公営企業の主たる目的
  →**「行政と経営の分離」**
- 多くの団体は「専任管理者」を設置せず、**首長が兼務**

5-2.管理者の設置状況



「地方公営企業年鑑」平成22年度版より作成

5-3. 運営基盤と関係法令の関係②

- 法の趣旨が徹底されない理由

  管理者を設置すると・・・

  –「組織が肥大化（頭でっかち）になる」

  –「組織の硬直化が進む」

  ↓

- 現実的な側面からみた場合の説明
- **「本来、合理的な経営を行うための運営基盤はいかにあるべきか」**という視点が欠けている

6-1. 運営基盤の強化に向けた解決策の提案①

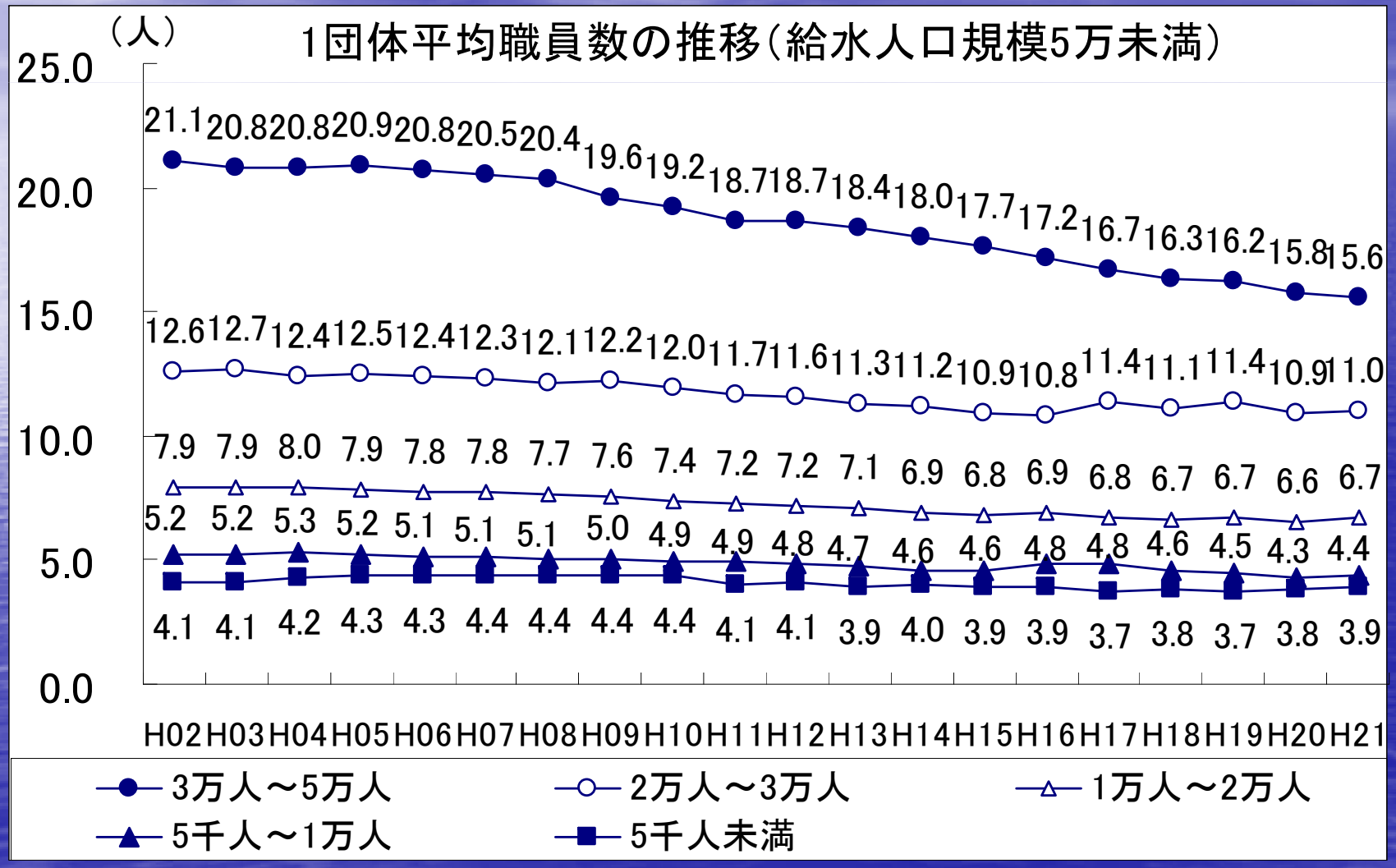
- 「ヒト」の視点からみた「運営基盤の強化」の方向性
  - →一定の職員数と、高水準の知識・ノウハウを備えた人材の確保・育成
  - →**経営組織の拡大**が不可欠
- 運営基盤の強化に向けた「3つの解決方策」の提案
  - **－（１）水道広域化**
  - **－（２）公民連携**
  - **－（３）監査的機能の強化**

6-2. 運営基盤の強化に向けた解決策の提案②

（１）水道広域化

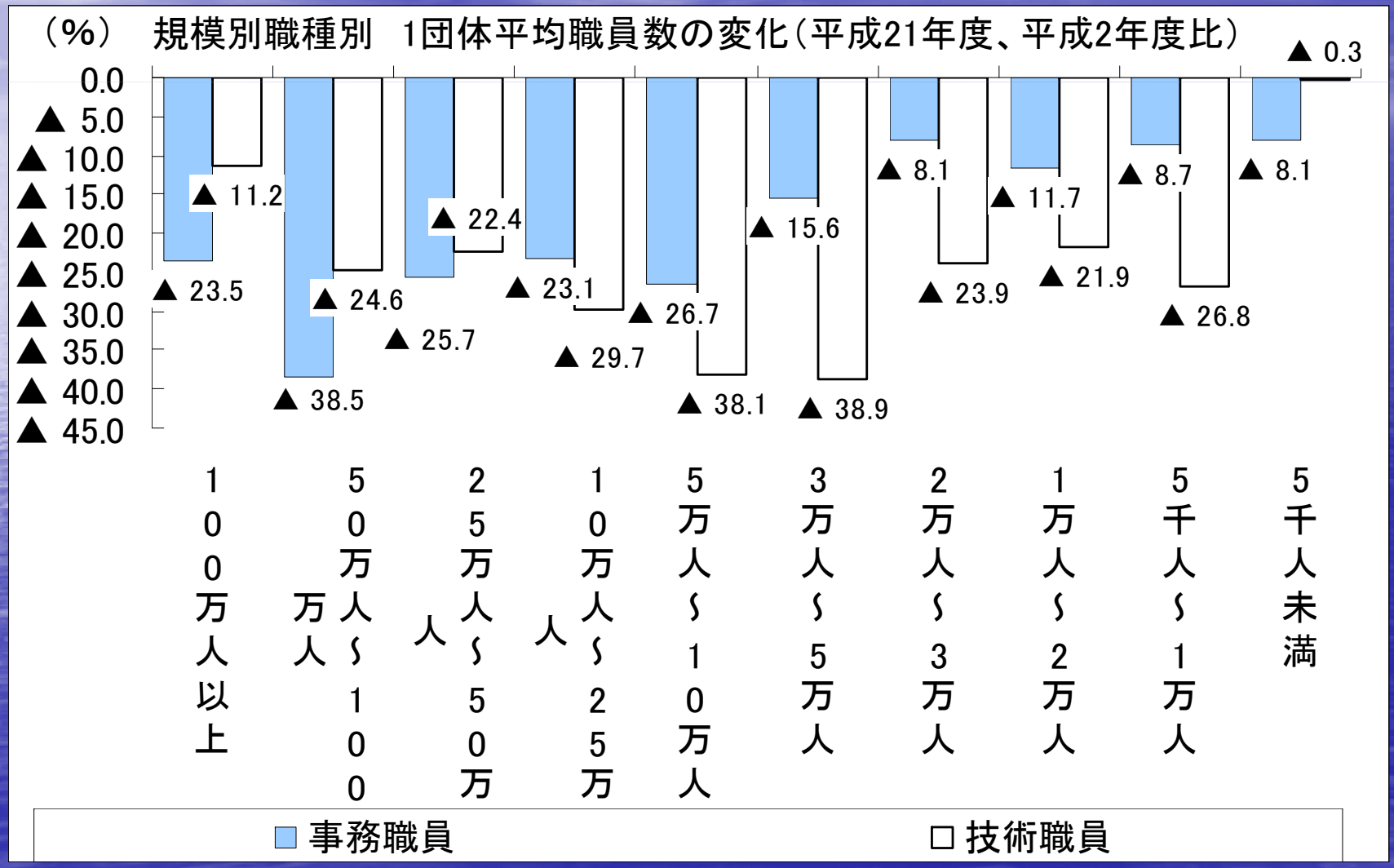
- 給水人口５万人未満の事業体の職員数は、**既に余力がない**状況
- 「ヒト」の視点からみた「水道広域化」
  - －一定の規模の水道事業
  - →一定の職員数の確保
  - →その中から人材の育成が可能
- 進まない水道広域化
  - **→政策的に給水人口5万人未満の水道事業の再編成を促すことも必要では**

6-3. １団体平均職員数の推移



「水道統計」各年度版より作成

6-4.職種別規模別職員数の減少幅



「水道統計」各年度版より作成

6-5. 運営基盤の強化に向けた解決策の提案③

（２）公民連携

- 「公民連携」の社会的潮流に対する疑念
  - 「公か民か」の二元論的発想、「民は公の補完」
  - 「民間的経営手法＝コスト削減手法」

  →受け皿となり得る民間企業やNPO法人が疲弊し、水道を支える意欲・能力がそがれるおそれ

↓

- **公民を一体としてとらえた組織概念が必要**
- **水道を支える「意欲」と「能力」を有する者の採り込み**

6-6.広島県公民共同企業体の事業スキーム

形態

株式会社、資本金6,000万円(県35%民65%)
民は公募型ﾌﾟﾛﾎﾟｰｻﾞﾙで選定

組織

①社長＝民間　②社員＝県派遣出向＋民

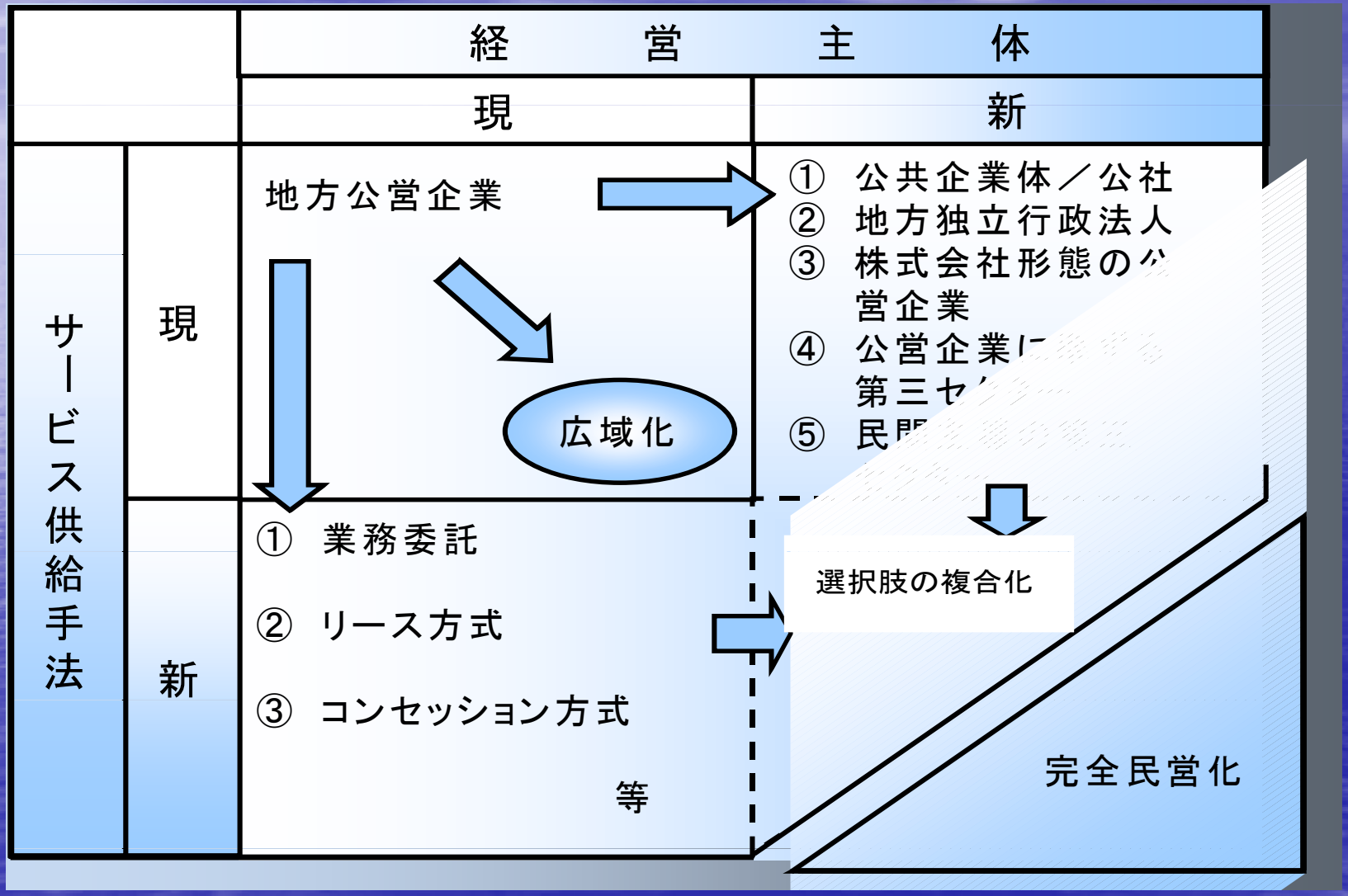
事業領域

広島西部地域の指定管理者制度など

業務エリア

広島県内の**「水道広域化の受け皿」**として水道広域化を推進

6-7.公営水道の経営形態と民間的経営手法



拙稿「公営水道事業の経営形態と公民共同企業体の設立」『地方財務』ぎょうせい、2012年9月号予定稿

6-8. 運営基盤の強化に向けた解決策の提案④

- 「監査的機能（チェック機能）の強化」
  - 「摘発的監査」
  - **「指導的監査」**→これからの水道事業に求められる役割
    - ✓現行外部監査制度は、一定規模以上を対象
    - ✓水道を専門に監査できる人材が不足
- どのように実現するか
  - 第三者評価の仕組
  - 国や都道府県による適正な関与の強化

6-9. 運営基盤の強化に向けた解決策の提案⑤

- 水道料金の決定方式：料金規制の適正化
  - 諸外国：公益事業委員会による審査
  - 日本　：地方議会による議決
- 日本型水道料金決定システムの評価
  - メリット：民主的統制の仕組として優れている
  - デメリット：時々の政策に左右され、合理的な経営判断が歪められるおそれがある

(例)地下水利用専用水道の登場の背景には、水道料金体系が不合理な点にある

水道事業の経営や料金問題を審査・評価する枠組みを充実させることが必要

7. おわりに

- 魅力ある水道事業を築くためには
  「のめり込む好奇心と、横を向く余裕」
  が職員に求められる
  ↓
  - ヒトが活躍できるフィールドの準備
  - ヒトを支える仕組の充実　　が重要

  → **一定の経営組織の実現の必要性**
- 「カネ＝ファイナンスのあり方、料金体系の合理化」、「経営管理の適正化」を進める仕組みについても、具体的な方策を打ち出すことが必要