

### 第13回独立行政法人評価委員会水資源機構分科会等合同会議

平成20年2月13日（水）

【司会】 ただいまから第13回独立行政法人評価委員会水資源機構分科会等合同会議を開催いたします。

本日は、委員の先生方におかれましては、ご多忙中にもかかわらず、また、大変寒い中、ご出席いただきまして、まことにありがとうございます。

私は、本日、司会を努めさせていただきます、国土交通省水資源部水資源政策課長でございます。後ほど議長に議事進行をお願いするまでの間、進行を務めさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

まず初めに、ご報告申し上げます。本日は、厚生労働省、農林水産省、経済産業省及び国土交通省の各分科会等とも定足数である半数以上の委員にご出席をいただいておりますので、本合同会議は成立いたしております。

なお、本日の会議は4省合同であることから、各省の評価委員会の運営ルールにより、会議は非公開としております。議事録につきましては、発言者の名前を伏せて公開することといたします。

それでは、議事に先立ちまして、10月16日付で着任いたしました、私ども国土交通省土地・水資源局水資源部長よりごあいさつ申し上げます。

【水資源部長】 国土交通省水資源部長でございます。本日はお忙しい中、また、寒い中お集まりいただきまして、まことにありがとうございます。一言ごあいさつさせていただきます。

水資源機構は、ご案内のとおりでございますが、平成15年10月に旧水資源開発公団から独立行政法人として新たに発足したわけでございます。そのときご議論いただきました第1期中期目標、それからそれに基づく中期計画に沿って、これまで効率的な業務運営に水資源機構として努めてこられたわけでございます。

今日ご審議いただくのは、この4月から始まりますこれからの5カ年の第2期中期目標及び計画についてのご議論をお願いするわけでございますが、この間、独立行政法人の制度につきましては、これもご案内のとおりでございます。昨年末、いろいろ議論がございました。今日の資料にも付けございますが、独立行政法人の整備合理化計画という格好

で101の独立行政法人についての評価がなされたわけでございます。この間、いろいろな議論があったわけでございますが、緑資源機構は、今回これで廃止になるわけでございますが、水資源機構は同じようなものだから廃止すればいいんじゃないかといった乱暴などございますか、そういった議論も中にはあったわけでございますが、いろいろ議論していただく中で、水資源機構の重要性というはご理解いただいたわけですが、ただ、これからこの水機構が向かう方向として、コンプライアンスの強化とか、あるいはコスト縮減のさらなる努力だとか、こういったことのご指摘もございます。

今日、ご審議いただきます第2期の目標並びに計画については、こういったご意見も踏まえた形で、それを反映した形で進めていく必要があると考えているわけでございます。水の問題は、地球温暖化が言われているわけでございまして、地球温暖化に伴ってあらわれてまいります影響というのは、どうもいろいろ水を介在してあらわれてくると。雨の降り方が多くなる、少なくなる、激しくなる、こういったことだとか、雪が確実に減るだとか、海面が上昇する。こういったことが水を介してあらわれてくるわけでございます。そういったことで、水問題が、今年の洞爺湖サミットでもテーマの一つとして取り上げられるというような状況でございますし、国際的、地球規模で考えても、国内外で大きな問題だろうと思っておるところでございます。

国内的に言いますと、高度成長期の需要が急増する中で、キャッチアップの形で施設整備を進めてきたわけでございますが、ある程度施設整備の見通しも立ってきたということで、これからは総合的な水管理も必要になってくると、こういう状況かと思っております。そういう中で、国民にとって水供給という大変大事なことでございます。安全で良質な水を安定して安く提供するという水資源機構の使命はいささかも変わらないというふうに思っております。そういった考えをもとに、新たな中期目標の案を今日ご提示するわけでございます。ぜひ本日のご議論の中でよりよいものとしていただきますようお願い申し上げます。次第でございます。

簡単でございますが、ごあいさつとさせていただきます。

【司会】 本日の議題は、国が独立行政法人水資源機構へ指示いたします「第2期の中期目標（案）」でございます。

それでは、議事の進行を議長にお願いいたします。よろしく申し上げます。

【議長】 皆様、大変お忙しい中、ご出席をいただきましてありがとうございます。

それでは、初めに、本来なら各委員の紹介をさせていただくところではありますが、前回

より異動ありませんので、省略させていただきます。

なお、委員会としては若干遅い始まりになっておりますが、この4省の各委員が過半数の出席を得なければならないというのは、実は日程調整が大変でございまして、過半数といいいましても、国交省を除きますと3分の2ということと同じになりまして、遅い開始でございまして迷惑をかけておりますが、申しわけありません。しかし、事前の説明とか、いろいろな書類のお目通しとか、大変丁寧にさせていただいておりますし、それに対して、事務局としても訂正等いろいろな形でやっておりますので、本日は、私としては5時半ぐらいを目途に進めてまいりたい。いくら遅くなっても6時までには必ず終わりますので、私が終わると言っても、委員の先生方がダメだとおっしゃればおしまいですが、いろいろとご協力をお願いいたします。

それでは、早速、議事に入ってまいります。まず、事務局から水資源機構の第2期の中期目標の概要について説明をいただきます。今日は議事としては、今、司会者からありましたように、「中期目標」についてのご審議というのが唯一のものでございますので、これのまずは概要説明をお願いします。

**【水資源政策課長】** ありがとうございます。

それでは、お手元のまず資料1をご覧くださいませ。これに基づきまして、概略、独立行政法人の目標、それから計画策定の流れ等についてご説明させていただきます。まず、めくっていただきまして、最初のページでございまして、「第2期中期目標・中期計画の策定の流れ」というのがございます。昨年の8月7日に先生方にお集まりいただきまして、第1期中期終了時における見直し素案の概要についてご議論いただいたところでございます。それを受けまして、また、11月から12月にかけていろいろな新聞報道がございましたが、その間、総務省の政策評価・独立行政法人評価委員会のほうで各法人についての「勧告の方向性」を出し、また政府の行革本部のほうで全部で101あります独立行政法人の「整理合理化計画」というものも出されております。これらの要素を取り入れながら、主務大臣、本日の4省でございまして、のほうで第1期の「中期の終了時における組織・業務の見直し案」というのを作りまして、これに基づきまして中期目標を定める。これを水資源機構のほうに示して、水資源機構のほうで中期計画をつくり、年度末までにこの中期計画を決定する。それによって4月から新しい5カ年の中期計画に基づいての業務が行われる。およそこういう流れでございまして。

この間、先生方には、昨年夏のご意見をいろいろいただき、ご審議いただきまして、ま

た本日、この中期目標についてご意見をいただくということを予定しております。また、その中期計画策定に当たりまして、評価委員の先生方からご意見をいただく、このようなおよその流れになっております。

次のページに参ります。ここに書いてあります「中期目標・中期計画」、これはどの独立行政法人も共通でございまして、中期目標にはこういうことを書けということが決められております。中期目標の期間、業務運営の効率化に関する事項、国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する事項、財務内容の改善に関する事項、その他業務運営に関する重要事項、いずれも共通でございます。

それを受けて、各独立行政法人が右のような中期計画を定めるということが共通で定められております。それらのさまざまな外的な条件をもとに、次のページ、3ページでございます。これが本日ご審議いただきます「水資源機構第2期中期目標（案）」の概要でございます。まず、中期目標の期間でございますが、今度の4月から5年間を予定しております。内容でございますが、まず、国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項ということで9つの内容を盛り込んでおります。さらに、これらの業務運営の効率化に関する事項ということで、右側でございますが、3というところで、7つの事項を盛り込んでおります。4番、下のほうでございますが、財務内容の改善に関する事項、それから右側、その他業務運営に関する重要事項ということが載っております。この中で、大まかに申し上げますと、3とか4とか5ということについては、各法人ともほぼ共通の項目立てになりつつあります。

次のページに参りまして、今回、この中期目標、後ほどご説明いたしますが、を策定するに当たって、2つの大きな流れを取り込んでおります。1つは、上半分にあります「中期目標終了時における組織・業務の見直し」及び「整理合理化計画」。どちらかといいますと、いわゆる行革的な観点から各独立行政法人の仕事をどう見直すのかということについて、年末までにいろいろな提案がなされたものを盛り込んでいる部分でございます。例えば、内部統制の強化とか、保有資産の見直しなどのことが書いてあります。

それから下半分でございますが、これはそれぞれの独立行政法人の固有の仕事に対応した部分でございまして、新たな取り組み、さらなる取り組みということでくくらせていただきましたが、水資源機構の場合ですと、例えば施設の長寿命化等によるライフサイクルコストの縮減と確実な施設機能の維持を図るストックマネジメントの実施でありますとか、施設のさらなる耐震化、異常湧水、大規模地震等に備えた対策の強化、地球温暖化対

策等々、こういうような内容を盛り込もうとしております。

概略は以上でございますが、少し詳しく、お時間をいただきまして、資料2、この大きな紙に基づきましてご説明させていただければと思います。これは左右に文字が並んでおりますが、左側が4月から5年間の第2期中期目標の案でございます。右側は今、ですから平成15年から今年度末までの中期目標の現行のものでございます。最初の素案をつくりました段階から先生の方のところにいろいろお伺いしましてご意見をいただきまして、そのあたりを盛り込もうとしております。

右側の黄色に塗った項目を中心にご説明させていただければと思っております。まず、前文でございますが、そここのところで、「気候変動等により豪雨の頻度の増加や渇水の影響を受ける地域の増加など、今までにない深刻な事態が生じることが想定されている」と。今の問題意識。それから「施設の長寿命化によるライフサイクルコストの縮減と確実な施設の機能の維持を図るストックマネジメント」ということを新たに盛り込んでおります。こここのところにつきましては後ほどご説明いたしますが、また、その次に、「国民の信頼を確保するため、コンプライアンスの徹底を図ることが必要である」ということが盛り込まれております。これは、独立行政法人についての厳しい世間の目ということもあり、こういうことが盛り込まれております。さらに下のほうでございますが、「以上の観点を踏まえた上で、水資源機構の有する人材、技術、施設等のさまざまな資産を組み合わせる効率的に運用し、水道、農業、工業の各用水の低廉かつ安定的な供給等を行う」ということを述べております。

事前に先生方にご相談した際に、やはりこれからは水資源機構が持っている施設のストックの量が非常に大きくなると、そのことをどううまく維持管理しつつライフサイクルコストを縮減するかというのは非常に大きな問題であるというご指摘がありまして、それを表現するのにどういう言葉で表現しようかということでもいろいろお知恵をいただきました。今、こういうようなことを表現するのにストックマネジメントという表現とアセットマネジメントという表現、どうも2通りあるようでございます。内部でいろいろ議論しまして、機構の施設等に着眼した表現といたしましては、ストックマネジメントという表現を使おうかと。ただ、その際に、単なる施設だけではないということで、下のほうで「機構の有する人材、技術、施設等のさまざまな資産を組み合わせる効率的に運用する」ということも同時にうたっております。

次のページに参ります。「的確な施設の運用と管理」というところで、これは先生方か

らのご指摘で、まず、運用ということをしっかり打ち出したほうが良いというご指摘で、これを盛り込んでおります。それから④のところでございますが、「ダム・水路等施設において、予防保全の観点等からストックマネジメントを実施するとともに、機械化・電子化を一層推進するなど効率的かつ安全な施設管理を行うこと。また、施設のさらなる耐震化や災害発生時の迅速な災害復旧工事等の的確な実施を図ること」ということを盛り込んでいます。

それから(2)といたしまして、「リスクへの的確な対応」という項目を立てております。

「異常湧水、大規模地震等不測の事態に対するリスク管理体制を確立し、日頃から危機的状況を想定し、訓練等を実施することで」ということを盛り込んでおります。年末の整理合理化計画や政・独委の報告の中で、どちらかといいますと、人為的な不祥事に対するリスク対応ということが強調されたわけでございますが、水資源機構の仕事の性格上、そういう人為的な問題のほかに、ここにありますような大規模地震、あるいは人為的な事故に対するリスク管理体制、これも総合的に把握する必要があるのではないかとということでこういう表現をしております。

それから②の改築事業でございます。「ライフサイクルコストの縮減と確実な施設機能の維持を図るストックマネジメントの観点及び水路からの漏水防止及び大規模地震等の施設損壊による断水防止等の安定的な水供給の観点から、計画的かつ的確な実施に努めること」ということを盛り込んでおります。

それから③でございますが、「ダム等建設事業において、特定事業先行調整費制度等を活用することにより、工期の遅延やコスト増を回避し、事業の計画的かつ的確な実施に努めること」。この特定事業先行調整費制度につきましては、後ほど機構のほうからご説明があるかと思いますが、これは機構が持っております資金を前向きに活用して、ともかく工期の遅延を防ぐということで積極的に活用せよというご指摘が政・独委のほうからありまして、それを盛り込ませていただいております。

3ページに参りまして、「環境の保全」でございます。これについても先生方のご意見をいろいろいただきまして、「業務の実施に当たっては、環境の保全について配慮することとし、自然環境保全対策、地球温暖化対策、良好な景観形成等に取り組むこと」ということで少し具体的なイメージを持たせるようにいたしました。

(5)でございます。「技術力の維持・向上と技術支援」ということで、「技術力の維持、向上及び蓄積した技術力の広範な提供を行うこと。また、水資源管理を担う海外の機関と

水資源に関する技術情報及び知識を共有することなどにより、技術力の維持・向上を図ること。さらに、気候変動への的確な対応を図るとともに、水資源の有効利用について調査、研究すること」ということで少し新しい側面を出しております。

(7)でございます。「水源地域等との連携」ということで、「水源地域の自立的・持続的な活性化と流域圏の発展に寄与するため、自治体、住民等と積極的な連携を図ること。また、上下流交流を推進し、水源地域と下流受益地の相互理解を促進すること」。

それから(8)でございます。「広報・広聴活動の充実」でございます。これにつきまして、8月7日のご議論の中で、今の中期目標ですと、右側にありますように説明責任の向上という形でしか盛り込んでおらなかったのですが、やはりはっきりと広報・広聴活動をしっかりちゃんと書いたほうがいいというご指摘がありまして、このように書かせていただいております。

それから(9)でございますが、「内部統制の強化と説明責任の向上」ということで、コンプライアンスの話でありますとか、監事機能の強化の話ということを書いております。

次が「3 業務運営の効率化に関する事項」。この項目はどの法人もいずれも共通事項的なところがございまして、その中で幾つかの項目がございます。(1)が機動的な組織運営、(2)が効率的な業務運営、(3)事務的経費の節減、(4)総人件費改革、(5)コスト構造改善の推進、(6)事業費の縮減、(7)適切な資産管理というようなことがございます。特に(6)事業費の縮減(P)とありますが、これについては財政当局と今後調整という事項でございます。

4 財務内容の改善に関する事項、5 その他業務運営に関する重要事項ということで、施設・設備に関する計画、人事に関する計画、積立金の使途。積立金の使途といたしましては、「積立金の使途については、国民及び利水者の負担軽減を図るために活用すること」。それから(4)といたしまして、利水者負担金のことについて一言述べております。「建設負担金の負担方法について、前払いする方法の活用や利水者の要望も踏まえ適切に対処すること」。昔の水資源公団のころは元利均等の割賦支払いという方式一本でございましたが、水資源機構になってから、さまざまな方式がありますので、それを活用するということを述べております。

簡単ではございますが、以上、目標について説明させていただきました。

【議長】 ありがとうございます。ただいま概要を事前のご説明に上がったときにいただいたご意見等をどのように盛り込んだかという点を中心に説明をしてもらいました。

十分ではないとか、いろいろなことがあると思いますが、他のことについても、この目標について、ご意見とか、ご質問を伺うということになるわけですが、今後のことを考えて、より効率的に議論を進めていくというために、中期計画についても一体的に検討しておくのがよいのではないかと私は思っております。

先ほど流れのところで説明がありましたように、まず、国から水機構に対して目標が与えられて、それを本日、審議していただくわけですが、それを受けて、機構のほうで中期計画を作成する。しかし、これはいわば表裏一体の問題ですので、同時に検討しておいていただくと。今日の議題は、繰り返しになりますが、あくまでも「中期目標」の審議ではありますけれども、「中期計画」についても表裏一体という意味で議論をしておいていただきますと、先行きもう一度計画についてやらなければなりませんので、そのときに非常に効率よく進むと、こういうように思っておりますので、よろしく。そういう方針でやりたいということをご了解をいただきたいと思っております。

それでは、そういう意味合いで、機構のほうで事前に目標をにらみながらといいますか、それに対応した計画を現在検討中ですので、素案といいますか、そういったものを用意されておりますので、その概要についても先に説明していただくことにいたします。

それでは、機構のほうからお願いします。

**【水資源機構】** 水資源機構理事長でございます。よろしくお願ひいたします。

お手元の参考資料5、「第2期中期計画（素案）の概要」というペーパーを中心にご説明させていただきたいと思っております。この中期計画の素案につきましては、先ほど国土交通省から説明のありました「中期目標（案）」及び「独立行政法人整理合理化計画」などを踏まえて作成したものでございます。

中期計画素案の作成に当たりましては、まず、安全で良質な水を安定して供給することが、機構の重要な使命であること。また、ライフサイクルコストの縮減と確実な施設規模の維持を図るため、ストックマネジメントが重要な課題となってきていること。さらには、気候変動による豪雨や渇水など、今までにない深刻な事態の発生が想定されていることなどを考慮しているところでございます。

初めに、1番の国民に対して提供するサービスにつきまして、幾つかピックアップしてご説明したいと思っておりますが、(1)的確な施設の運用と管理といたしまして、安全で良質な水を安定して供給するため、機能を確実に発揮できるように的確な施設管理を実施するという事。それから水質面では、全施設で水質管理計画を作成しまして、富栄養化現

象、濁水長期化などの水質異常対策を実施します。また、異常洪水時の洪水被害の軽減を図るために事前放流の実施要領を作成しまして、それに基づく操作を実施いたします。

(2) リスクへの的確な対応として、各業務に係るリスクを洗い出すとともに、リスク管理委員会を設置するなど、リスク管理体制を整備します。構造物の耐震性能照査や異常渇水、大規模地震における送水方法の検討など、危機管理対策を強化します。

(3) 計画的で的確な施設の整備といたしまして、新築・改築事業につきましては、適切な事業評価を行いまして、一層の事業費・工程監理の充実を図り、計画的で的確な事業を実施してまいります。また、ライフサイクルコストの低減、安定的な水の供給の観点から、ストックマネジメントに基づく計画的な施設更新を実施していきたいと考えております。さらに、ダム建設事業を計画的に実施し、コスト増の抑制及び財政負担の平準化を図るため、特定事業先行調整費制度を活用いたします。

(4) 環境の保全といたしまして、ダム下流河川の環境保全のため、貯水池内に堆積した土砂の下流河川への還元や、貯水池からのフラッシュ放流を実施いたします。また、管理用の小水力発電や太陽光発電などのクリーンエネルギーの活用など、地球温暖化対策を進めます。さらに、景観に配慮した施設の整備を実施していきたいと考えております。

(5) 技術力の維持・向上といたしまして、施設の効率的な管理、水質改善、耐震性向上などの研究・開発を目的とした「技術5カ年計画」を作成しまして、技術開発を推進します。また、国・地方自治体から積算、施工監理などの発注者業務について要請があった場合には、機構の技術力を活用し、適切に支援を実施していきます。海外の水資源開発や管理を行う機関に対しまして、機構の蓄積したハード・ソフトの技術情報、知識を提供するなど国際協力を推進します。また、今後の気候変動への対応や水資源の有効利用を図るために、気候変動に伴う新たな水管理のあり方の検討や、治水・利水容量の振替等のダム群再編事業、貯水池堆砂対策の実施、水系全体の水質改善施策の検討を行います。

(6) 関係機関との連携、また、(7) 水源地域等との連携も実施していくわけでございますが、(8) 広報・広聴活動の充実といたしまして、広く受信者や有識者の意見を聞いた上で、情報コンテンツについて整備・充実を図るなど、広報の質の向上に取り組むとともに、国民の意見募集など広聴活動を実施してまいります。

(9) 内部統制の強化といたしまして、倫理行動指針の策定やコンプライアンス推進責任者の選任など、コンプライアンスの強化に取り組みます。

次に、業務運営の効率化といたしましては、(1)機動的な組織運営といたしまして、アンケートなどにより国民や利水者の意見を的確に把握し、サービスの向上を図ってまいります。繁忙期、緊急時において、本社・支社局・近隣事務所から応援できるような機動的な人員配置を進めます。また、総合技術推進室と現場が一体となって事業を効率的に実施いたします。

(2)効率的な業務運営といたしまして、情報化・電子化による業務改善を進めるとともに、業務内容や距離を勘案しつつ既存事務所の統合を行い、効率的に組織整備を図ってまいります。また、間接部門の効率化を推進いたしまして、本社・支社局のスリム化等を進めてまいります。このほか、(3)事務的経費の節減、(4)人件費の削減、(5)コスト構造の改善、(6)事業費の縮減、(7)適切な資産管理などについても取り組んでまいります。

続きまして、現在検討中の積立金の使途につきまして、参考資料8の裏側、2ページに表がございますが、これを用いて説明させていただきたいと思っております。積立金につきましては、金利変動による差損への備えや特定事業先行調整費などのために必要であります。機構法第31条に基づきまして、その一部については、国民及び利水者の負担軽減を図るために、1点目は、退職給付引当金負担軽減積立金といたしまして、退職給付引当金へ繰り入れます。2点目は、管理業務費負担軽減積立金といたしまして、管理事業における本支社局経費の一部に充て、管理事業費の負担軽減を図ります。3点目は、施設整備積立金といたしまして、試験機器、小水力発電など施設整備に活用いたします。4点目は、経営基盤強化積立金といたしまして、将来を見据えた技術開発や調査に充てたいと考えております。

なお、このほか管理事業における貯水池管理・保全のための費用や、建設事業の計画的な実施のために調達する民間借入金に係る支払利息への充当を検討いたしております。これらの積立金の使途につきましては、内容・金額を詰めた上で、後日、改めて説明させていただきます。

以上、簡単でございますが、中期計画素案の説明とさせていただきます。ありがとうございました。

**【水資源機構】** それでは、引き続きまして、私、水資源機構理事でございます。

中期計画素案の事前説明に各位の先生方のところへ伺いましたときに、いろいろ貴重なご意見、ご指摘をいただきまして、これを踏まえまして、変更いたしました点につきまして、参考資料6をごらんいただきながら説明をさせていただきたいと思っております。座らせて

いただきます。

横長A3判になっておりますが、左側に先ほど水資源政策課長からご説明のあった中期目標（案）がございまして、右側が中期計画（素案）でございまして、右側をごらんいただきながら、変更させていただいた点、説明を順次させていただきます。

まず、2ページ、次のページを開いていただきまして、1の(1)のタイトルでございまして、当初、「管理と運用」となっておりましたが、語句の並びを適正化するために、「運用と管理」というようにさせていただきました。

それからすぐその下の「安定的な用水の供給」の2)でございまして、ここは「異常渇水が発生した場合においても」というような表現になっておりましたけれども、趣旨を明確にいたしますために、「異常渇水の発生を想定し、それに備えるため」というふうな表現に訂正をさせていただいております。

それから次がその下の②の「良質な用水の供給」の1)でございましてけれども、その表現に「気候変動による水質への影響の可能性も考慮しつつ」という文言を追加いたしました。

それから飛びまして、4ページになります。4ページをお開きいただきまして、(3)の「計画での確な施設の整備」の①新築事業の2)の表現でございまして、趣旨を明確にいたしますために文章構成を変えまして、末尾に「施設の長寿命化に取り組む」というふうな表現とさせていただきました。

それから、さらに2枚飛ばしていただきまして、ページ7でございまして、ページ7の(5)でございまして、(5)の③の部分でございましてけれども、これの3)ここに実は当初、査読論文数の目標表を書くことといたしておりましたが、これにつきましては、年度実績としてご報告するにとどめさせていただくことにしまして、中期計画には記載しないということで削除いたしました。

それから、さらに1ページ飛びますけれども、9ページをお開きいただきたいと思っております。(8)の④の「情報コンテンツの整備・充実」についてでございまして、ここの表現「高齢者・障害者を含めた全ての閲覧者が」というふうな表現になっておりましたが、表現の適正化のため、この「全ての閲覧者」部分を削除した文章といたしております。それからそのすぐ後に、ホームページのアクセス件数の目標数を書くことといたしておりましたが、先ほどの論文数と同様、実績報告として記載させていただくことといたしております。

それから次のページ、10ページでございます。(9)の「③入札契約制度の競争性・透明性の確保」のところでございます。これの1)につきまして、文章の最後の部分に「外部有識者から構成される委員会により監視を行う」ということを追加いたしました。

それから11ページ、次のページをお開きいただきまして、ここは2になりますけれども、(1)の③、一番下でございます。「職員の資質向上」の2)でございますけれども、ここにも具体的な資格取得の目標数を書くことといたしておりましたが、先ほど同様、年度実績報告として記載させていただくことにとどめることといたしました。

それから最後でございますが、ページ13になります。13ページの(5)の「コスト構造改善の推進」というふうになっております。これはもとは「総合的なコストの縮減」という見出しでございましたが、国の方針にも合わせまして、こうした見出し、用語に改めることとし、文章の内容もそれに合わせて若干修正いたしております。

以上でございます。

**【議長】** ありがとうございます。

それでは、今までに「中期目標(案)」と、「中期計画」、計画のほうはあくまでまだ素案の段階ですが、これを説明いただきました。先ほど言いましたようにこれをあわせて議論していただき、今後の議論の効率化を図りたい、と思っております。今のご説明をお聞きのように、少し荒っぽい説明だなお思いかもかもしれませんが、最初のころを思い出していただきますと、あまりにも長過ぎる。ですから、簡潔にして、必要最小限に説明をなさいということを機構のほうにも、事務局のほうにも求めた結果でございます。したがって、今、説明で触れられなかったところも含めて質問とか議論をいただきます。それにあわせてまた、事務当局、あるいは主務省、そのほかにも4省の責任者が出てきていただいておりますので、機構からもあわせて回答をしたり、あるいは修正の方向を議論したりと、こういうふうにさせていただきたい、こういうふうに思っております。

さて、それでは、先ほど5時半と申しましたけれども、ご意見によっては幾らでも、しかし、6時を過ぎますと、いろいろ計画もあると思っておりますので、ご自由にご議論いただきたいと思いますが、いかがでしょうか。委員の方、どなたか。どうぞ。

**【委員】** 国の目標で今回新たに、前文のところでですけれども、「ストックマネジメント」という言葉が出てまいりますね。これは非常におもしろい言葉だなと私は思っています、ところが、先ほどのご説明ですと、アセットマネジメントかストックマネジメントかなんていうことでちょっとがっかりしたんですけれども、資源とかエネルギーの分野では、

例えば水道なんかですと、ウォーターデマンドマネジメントですね、ありますし、それからエネルギーですとデマンドサイドマネジメントというような、あるいは交通なんかでもデマンドマネジメントがあるわけですけども、水機構の場合にはマネジメントの時代に入っているわけですね。ですので、国から与えられたタームですね。これを体系化をぜひしていただきたいなというふうに、これは要望ですが、ストックマネジメントの思想とか、管理の基本的な方針とかお持ちだろうと思うんですけども、それをストックマネジメントという視点から、アメリカなどで盛んに議論されているデマンドマネジメントというか、デマンドサイドマネジメントの視点も取り入れながら。ここではライフサイクルコストの縮減とか、効率とか、安定供給のための維持管理ということが主眼ですが、環境の保全とか、いろいろな視点をお取り入れになって、ぜひ体系化をお願いしたいなというふうに希望しております。

それからページ数でいきますと、5ページのあたりですね、中期計画の素案のほうですけども、今回ご説明をお聞きしておりますと、かなり定量的な指標を省かれたなという感じがするわけです。それだけに定量的な指標というのは、残されている部分に重みがあると思いますが、5ページの(4)の④の「建設副産物等の有効利用等」とございますけれども、これをざっと見て、やはり現状、リサイクル率はどうなっているのかなというのはやっぱり知りたいわけございまして、直近の数値も参考値としてお載せいただき、そしてこういう数字をお示しいただいたほうがいいのかという気がします。

それから、下から3つ目の建設混合廃棄物ですけども、これは数値が載っていないと。確かにこれは国全体で見ましても30%台とか低いわけですけども、ですから、水機構においてもかなり低い値じゃないかなとは思うんですけども、やはりこれも並びで、40%台とか、50%台でも差しつかえないと思うんです。なかなかこのリサイクルは難しいですから。そういう形でお示しいただきたいなと思います。

ほかにもありますが、あまり時間とってはいけませんので、この辺にしておきます。

**【議長】** ありがとうございます。これから事務当局その他からもあると思いますが、おっしゃることはまことによくわかりまして、私、実は各委員が出されたいろいろな意見を私だけが持っているのがありまして、今の用語の使い方ですね、私も同じ問題を出しました。アセットマネジメント、リスクベースド・アセットマネジメントなんかというと、今度は企業の経営やらの問題になりますし、デマンドマネジメントなど、いろいろ出てきますね。ストックマネジメントというのは、私もちょっと違和感を持ちましてね。しかし、

それは国のほうでいろいろ相談したの結果だということです、そのほかにもリスクという用語も非常にあいまいに使われているし、内部統制なんかもちよつとあいまい。ですから、そういうものをきちつと、今、委員がおっしゃったように体系化して使っていくということは非常に大事だと思います。この点については、むしろ国といいますか、主務省の問題だと思いますので、要望ですが主務省のだれかから少し考えを述べていただきます。それから2つ目の定量化の数値目標的なものは、むしろ機構の問題ですから、機構のほうから発言してもらおうということにいたしましょう。

それでは、どうぞ。

【水資源政策課長】 ありがとうございます。先生方からのご指摘のとおり、特に機構が持っている施設が多くなる中で、かつ施設だけではないマネジメントが大事だというのはご指摘のとおりでありまして、そのような中でどううまく表現するか、非常に悩みました。やはり基本的な用水供給というところの物理的な施設があるということを強調する意味でも、あえてストックマネジメントという表現をしております。ただ、今、いろいろな場で、特に企業におきましては、動産、不動産、金融資産などを総合的に運用して、かつそれぞれについてのリスクも含めてアセットマネジメントという考えがあるということも十分承知しておりまして、そのあたりを何とかこの1ページの下の方で、機構の有する人材、技術、施設等のさまざまな資産を組み合わせるといって何とか表現したいと思っております。

それから、同じくリスクという言葉も確におっしゃるとおりでございます。ここでは、イメージ的には2ページのところでリスクへの的確な対応と。水機構、そもそもふだんから水を扱っておりますので、洪水についてはあえてリスクという言い方をしておりませんが、それ以外の思わぬイベントに対するものとして、リスク管理体制という言葉を使わせていただいております。

それと、内部統制、それからコンプライアンス等についても、特に今回の一連の独立行政法人の見直し作業の中でかなり厳しいことが言われました。残念ながら、別の独立行政法人で思わしからぬ事象があったということから、特に公共事業を扱う独立行政法人については、かなり厳しくいろいろなことを言われまして、そのため少しそのあたりの記述が多くなっております。そのあたりの表現が、内部統制の話、今の段階でこう書きますと、逆に今までやっていなかったのですかと聞かれる、誤解を招くというおそれもありますが、そのあたりは年末までの行革事務局、あるいは総務省の政・独委とのやりとりの中で、残

念ながら、ぎりぎりの線で交渉した結果として、言葉がある程度所与のものとして出てしまっておりますので、少しこのような表現でお許しいただければと思っております。恐縮でございます。

【議長】 今、委員のほうからの指摘は、各分野で同じ用語を使っても、若干すれ違っているようなところもありますよね。ですから、例えばこの確率、信頼性工学では、リスクは、確率です。ですから、先ほど体系化という用語を使われましてけれども、こういう思想でとかおっしゃいましたね。こういう範囲で使うということをもう少し明確にしておきなさいという趣旨なので、これは僕は非常に重要だと思います。主務省にしましても、多分、国土交通省と経済産業省では同じ言葉を使っても違うとか、そのあたりを十分事務当局でも議論した上で、何かの形でわかるようにしていくという方向、あえて、総務省もありますから、なかなか難しい点もあると思いますが、その点を少し注意していきましょう。

それから機構のほうから指標について、それでは。

【水資源機構】 5ページの建設副残物等の有効利用等の目標値につきまして、まず、実績値のご質問がございましたが、実績は、正直のところ言いますと、この数字と全く同じ目標が現中期計画に掲げておりまして、18年度時点ですけれども、すべて一応達成している状況でございます。つまり、99から95という数字が並んでおりますが、これと同じ目標値に対して、すべて達成している状況ということを昨年の18年度の業務実績報告書に掲げてございます。それを、委員がおっしゃるように、ここに書き込むかどうかにつきましては、少し体裁問題等が、全体の問題がございまして、それはまた主務省等とも相談させていただきます。

それからその中で、建設混合廃棄物については、絶対値としての再資源化率を書けないかというご趣旨だと受けとめました。これにつきましても検討の余地はあろうかと思っておりますが、こうした数字、国土交通省のほうの目標に合わせて作成している経緯もございまして、そうしたところとの議論もしながら、どうした指標がいいのかというのは今後の課題かと考えておりますが、次期計画につきましては、横並び的な観点でございまして、こういった方向で定めたいというふうに、考えておまして、ご了承いただけないかと思っております。

【議長】 了承承ってここで言うよりも、いろいろな意見を十分お聞きして、評価委員の意見を反映できる方向で検討していただくと。ほかの方どうぞ。

**【委員】**

私は、少しゼネラルというか、抽象的なご意見を申し上げることになるかもしれません。4点ほど申し上げたいと思います。一つは、既に触れましたが、言葉遣いですね。目標も計画も新しい言葉で片仮名の言葉が出てきて、コンプライアンスとか、ライフサイクルコスト、それからライフライン、スリム化なんていう言葉もありましたが、その言葉が一番適当かどうかは、改めてご検討いただいたらいいのではないかなと思います。やはりどうしても片仮名を使わないといけないのがあるし、いろいろな理由で片仮名にせざるを得ないところがあると思いますが、ご検討いただきたいと。

言葉の問題で、もう一つは個別具体的ですが、気候変動に関する研究をしている者として一言申し上げたいと思います。目標も計画も前文に気候変動にかかわるところがありまして、目標のほうで申し上げますと、最初の黄色いところですが、「気候変動等により」等々とありまして、最後に「想定されている」という言葉がありますが。想定というのをどのような定義で使っているのかというのが少し気になります。想定を予測というふうに思うのであれば、それは確定的で言い過ぎだと思います。もう少しニュートラルに、ほかにもあったように、危機的な状態を想定してとか、起こるかもしれないということだけを思い描くだけだったら、少し弱いのではないかと思います。反対のことを想定することも可能なんですね。豪雨が増える、渇水の影響を受けるという反対のことを想定してもできるのですが、そういうことが増えていくだろうという可能性が高いという前提で話をするのですから、想定という言葉よりは、もう少し、起こったら困るし、起こる前に今対応しておかないといけないというようなことを表現する言葉を探されたほうがいいのではないかなというふうに思います。言葉の問題です。今のが1点目です。

2点目は、計画のほうでもいいですか。

**【議長】** 構いません。

**【委員】** あわせてですが、内部統制のところですか。計画の前文ですが、右側ですが、1ページ目、「内部統制を強化することにより」というのが赤字ですので、特に目立つので気になるところですが、私の具体的な提案は、このパラグラフが非常にわかりにくいので、2つの文章に分けたほうがいいのではないかと。私はここのは、とっても大事なことをするのだから頑張っていきますよということと、もう一つは、でもそれにはいろいろなルールを守ってきっちりやりますよという2つのことが大事で、書くべきだと思うんですが、そこのところが少しぐじゃぐじゃになっている。いい表現じゃないんで

すが、少し複雑になっているんですね。特に「内部統制を強化することにより、利水者をはじめ広く国民から信頼され、一層の協力・支援を得られる組織となり」と、評価することによりこうした組織になるというような表現になっているのではないかなと思う。それはちょっと違うのではないかなということで、ここは修文をお考えいただいたらいいのではないかなということです。

それからもう1点目は、ところどころにありましたが、私は前から申し上げているつもりですが、この独法の組織制度や今の評価はどうしても効率的、いろいろな短期的な成果を上げるようなところがありますが、このような管理を中心とする仕事では長期的にたくましい組織になっていく必要があるのんだろうと。短期的に見ると、非常に効率は悪いけれども、いざというときには働くような、そういう視点のチェックも必要だろうと。実は、今、申し上げたような流れでそういうのを書き込むのは非常に難しいと思うのですが、それぞれのところで短期的な目標は書いてありますが、長期的にはこれでいいのだろうか。もう少し余裕があるような、余裕という用語があるかもしれませんが、何かしておかないといけないのではないかなというようなことを検討するようなことが大事で、個別の計画・目標を考えると、それを書き込めないまでも、背後でご検討いただいたらいいのではないかな。そのようなことを応援するのが私たちの評価委員の仕事だといつも思っています。これは年次計画のところで反映させることもできるでしょうし、そういう非常に長いスパンでもチェックしているというようなことがあちこちにしみ込ませられたらいいなど。長くなりましたが3点です。ちょっと抽象的です。

以上です。

**【議長】** ありがとうございます。1点目については、これは用語をもう少し適切なものにとということです。それを考えてください。

それから2点目は修文の問題ですから、これも検討してください。

それから3点目は、私も出した問題で、他の方も出ておりますね。ともかく効率化でいって、例えば、今おっしゃいませんでしたが、安全性の問題では、初動的に事が起こったときにすぐ行動に移せるようなことが大事です。今度のギョーザの問題どは少し遅れているようですが、そういうたぐいの問題、水の問題とか、洪水とか地震とかいろいろありますね。そういうときに、あまりきりぎりになっていてリダンダンシーというか、精神的にも、人的にも、国の方針ですからしょうがないのですが、余裕のないような状態で対応できるのかというようなことも含まれていると思います。ですから、私がべらべら言っ

ていてもいけません、全体を見ていると、しかたがないですが、機構にしても、主務省にしても、やはりお国の、総務省とか財務省の方針に対して、どうも受け身に見えます。ですから、機構は水を扱っているというような問題だったら、自分のほうからもっとどんと打って出るようなことがあってもいいのではないかということを書きおいた。言ったりしているんですが、また検討してください。

今出ておりますが、特に何かおっしゃることありますか、主務省とか機構のほうから。よろしんですか、要望ということで。

それでは、ほかに委員の方どうぞ。どなたでも結構です。

**【委員】** 先ほどの指標のことですが、ホームページのアクセス数だとか、そういう瑣末な指標はやめてくれと申し上げたのは私です。というのは、もう皆さんおっしゃっておられますけれども、そういうのを指標に挙げていると、何かそういうしょうもないことを目標にしているのかというように誤解されるのではないかと。むしろ、先ほどのストックマネジメントもそうですが、それらをきちっと定義づけて、それが組織内部的に皆さんのきちんとした目標に落とし込むことのほうがむしろ大事なかなというように思います。

その際に内部的に、それは公表するかどうかは別にして、目標値として挙げるかどうかは別にして、長期的に、例えば、青森県の橋のアセットマネジメントでされていますが、50年間のスパンでどういう補修等をしていったらいいか。コストの面からも、あるいは安心・安全の面からも最もよいかということを検討して、そういう対応でやっていらっしゃるというのを非常に強く押し出していらっしゃるわけですね。そのためには、かなり内部的にもご苦労されたということを知っています。ですので、もしこれをこの状態で放っておくと、どのようなリスクが将来的に発生するか。そういうことを前提にして、このことに取り組むことによって、そのリスク回避をもしも金額的に換算すると、このような効果があるというようなきちんとした組織のコアの機能を打ち出せるような指標を内部的にかなりご議論なさったらどうなのでしょう。というのは、水を扱う、あるいは治水、いろいろな面で機構自体の組織の存在意義はまさにそういうところにあると思います。そこがこういう目標ですとか、計画であまり明示的にどうしても見えにくいですね。なので、その指標の開発をぜひ取り組んでいただきたいというふうに思います。

以上です。

**【議長】** ありがとうございます。よろしいでしょうか。繰り返していると時間がかかりますが、機構としての存置理由ですな、存置価値、抽象的ではなくて、指標を挙げると

すれば、非常に基本的な指標で、しかも、それが説得力を持って柱になるようなバックデータというか、バックの思想も含めてというようなご指摘だと思います。なかなか難しいご指摘だと思いますが、考えてください。

どうぞ。

【委員】 今度の目標を見ますと、その中の目玉の一つで、先ほどから話題になっておりますリスク管理体制の確立。この中で、大規模地震等に対する備えと、大変結構なことなわけです。日本の水道界を見ましても、安全性とか安定性では世界に冠たるという表現をされているように、世界のトップ事業になっているわけですが、地震国の日本において、耐震化率で見ると非常におくれている。これはどうしても料金収入の向上等につながらないとかいろいろありまして、非常におくれているわけです。水道の施設を見ても、機構の抱えるダム施設、あるいは取水施設、導水施設、非常に大事な部分が多いわけですし、例えば、利根川水系一つ見ても、利根大堰をはじめとして、非常に重要な施設がたくさんあります。中期目標はこれでいいのですが、今度は中期計画をつくる時、特に大事というか、非常に重要な部分については具体的に数値を挙げながら、あるいはこの5年間でどのくらいやっていきたいと、こういう積極的な取り組みをぜひ要望としてお話ししておきたいと思しますので、よろしく願いいたします。

【議長】 ありがとうございます。大変重要な問題ですね。ですから、耐震化率、公共施設とか、非常に問題ですね。小・中・高・大学なんかの建物も非常に問題になっている。水道もダムもそうです。ですから、長寿命化という概念をきちっと入れなさいと言ったのは私ですが、そこには耐用年限という考えが設計の中に日本では公共構造物、私の専門ですが、きちんとしたものがなくて、これからつくっていかなければならない。だからそういうものとの関連で、今のことも大事ですね。ですから、目標はこういうようにしたいと言っても、今の委員のご意見は、それができたらロードマップ的に書けるようにしなさいと言われたのだと思います。これはなかなか難しいとは思いますが、予算との関係もありますが、しかし、望ましいスケジュール的なものも考えていかないと説得力がないということですね。よろしく。

どうぞ、そのほかにご発言ください。どうぞご遠慮なく。何か5時半に終わらなくてはならないことはありませんから、どうぞ。

【委員】 このストックマネジメントという言葉に私も若干こなれない印象は受けましたけれども、水機構の皆さん、それから国土交通省の皆さんがいろいろ話し合った結果、

これで行こうというのであれば、あまり言葉じりをとらえて議論してもしょうがないのかなと思います。それよりも基本的には、ライフサイクルコストを縮減するという点については、例えば、私も議論に参加したので言うと、比較的港湾施設で、あれはかなり潮とか海流など変化が激しいので、傷みが激しいので、比較的いろいろ東京都港湾局とか研究が進んでいます。そういうのは経験、ほかの公共インフラの分野で行ってきたような取り組みも少しお考えになればいいかなと思いました。

例えば、東京都の港湾局の例でいうと、大井のコンテナ埠頭というのは相当傷みが進んだのと、それからもう一つ、船舶が大型化したので、8バースを7バースに変えて船舶の大型化に対応したという経験がありますが、水機構の施設においても、新しい需要に備えるような更新投資と申しますか、それも必要なケースもあるのかなと思いました。ですから、ただ古いものを、例えば阪神大震災の後に地下鉄銀座線が全部耐震補強しましたが、それも一つ重要ですけども、それだけではなくて、場合によったら、施設そのものを、ある骨格的な施設については多少つくり直すという、そういう取り組みも必要なかなと思いました。

それから話しのついでなので、もう1点申し上げたいと思いますが、水資源機構の施設、委員がいろいろ指標をつくれとおっしゃいましたけれども、私の今まで見てきた経験でいくと、あまりダムとか、河口堰が役に立ったというケースは少ないほうが、先ほどの委員の話とも関連するのですが、むしろ気候が安定していて、渇水とか洪水って、そういう自然条件の変動が激しくないほうが、むしろ国民生活から見ればありがたいわけです。これからそうは言っていられなくて、とにかく早明浦ダムを空っぽにしても、一晩でいっぱいになっちゃうような、そういう雨が降るように最近では変わってきている時代です。ですから、先ほどの議論のように、かなり想定というのか、予測というのか、私も言葉の選び方がよくわからないのですが、従来型のものとは違う効用というものができるのかなと。それに対して、今までダムその他の河川施設というのは、一度、災害が起こったとき、もしこういう投資を事前にしていれば、これだけ防げた。例えばニューオリンズなんかはこれだけ投資しておけば、これだけ被害が少なくて済んだというような、そういう試算をよく河川局は出しますが、逆に後の祭りみたいな議論ばかりしていて、事前に、例えば豊川用水、これだけ更新投資しておけば、東海地震があったときこれだけ防げるとか、そういうような後の結果論でないような幾つかのシミュレーションの数値を出して議論をしていくということがこれからどうも必要なかなと思いました。

以上でございます。

【議長】 ありがとうございます。僕は非常によくわかりますが、またこれも一つ検討してください。特に、一つずつコメントしていると時間かかりますが、公共構造物の効用という言葉が使われましたね。目的、それを非常に固定概念的に我々とらえているところがありますね。だけど、これから将来に向かって、いろいろなもの、例えば道路を一つとっても、車を走らせるんだということでないという多機能とか、多様な活用の仕方とか、そういったことを考えていかないと、これからのいろいろな変化についていけないというときに来ているという議論がよくなされていますね。そういうこともよく考えたほうがよろしいよというご指摘だというふうに受け取りました。もっとほかにも用語のこととかいろいろありましたけど、よろしいでしょうか。また主務官庁ないし機構からご発言いただくチャンスを必ず渡しますので、少し待ってください。

委員の方、どうぞご発言ください。僕が違うことを言っていたら、また訂正してくださいね。何でも結構です。

【委員】 先ほどからいろいろ皆さんのお話をお伺いしまして、なるほどそうかなと思ったのは、中期目標、中期計画ということは、大もとの長期的な目標なり、計画といえますか、水の安定供給ということだと思えますが、それを5年ごとのスパンで、要するに連続的に見直しといえますか、継続していろいろやっつけていかれていると思えますが、ともすれば、この5年間で何をすべきかとか、僕ら学がないものですからそのようにとれてしまうので、なるべく大きな流れ、機構というものはずっと続くものだし、これを第三者が安全な水の供給だということは、だれが効率のいい人ができても、それは無理だと思います。そういうことの中で、ぜひ、先ほど来お話があったストックマネジメントなり、施設の長寿命化、似たような雰囲気がありますが、そういうことを全体の中でぜひお考えいただいて位置づけをしていただけたらなというふうに、少し観念的で申しわけありませんが、そう思いました。

【議長】 非常に根本的な重要なお発言で、今回のこの問題だけではなくて、大学の法人化のときもそうでしたが、すぐ5年とか6年とかを問題にする。しかし、マスタープラン的なもの、ランドデザインが少しも描かれない。これが日本の一番欠点だと思います。今のは、おっしゃった一つのランドデザインのようなものがはっきり見えないじゃないかと。当面の中期と言ったら、当然何かの中期であって、大もとがあるはずだろうと。ビジョンとか、コンセプトも含めてですね。これも国が一生懸命考えないといかん問題だと

思いますね。しかし、機構は機構でお考えください。これ、非常に根本的な問題です。

どうぞご発言ください。

**【委員】** 先ほどからストックマネジメントとリスクのお話が出てまいりまして、それで今、委員からもお話があった機構の役割にも思いをはせていったときに、わざわざ水系を指定して、それで水機構をつくって、そこにこういう管理運営をさせているということが、本来、通常の国民がわかるかどうかということをもう少し説明したほうがいいのかという気が常々しております。わざわざ機構をつくって、こういう運営をさせるということは、まさに今回入れていただいたリスクへの的確な対応というのが非常に重要なのではないかと。東京も含めて大都市に水を供給する運営責任というのが、河川管理者だけではなくて、水資源機構があればこそ、それができるんだという、それだけの体制を整えるというのがここで改めて必要なのではないかなと思っております。

そういう意味で、今回このリスクという言葉を入れていただいたのは非常によかったと思っておりますが、ただ、これは明らかにコストアップ要因になると思うわけで、常々私も費用対効果のお仕事をさせていただいているときに、これをどのように国民に対して説明していくのかというようなことは、やはりもう少し意を尽くしていただきたいということと、それから人命にかかわること、それから財産の保全にかかわることだから、何をさておいてもやる必要があると思えますけれども、さはさりながら、どこまでやるのかということは、究極的には突き詰められて議論されることではないかと思っておりますので、そういったことの一種の研究と申しますか、それも改めて考えていただきたいなというふうに思っております。

それで、リスクへの対応については、管理体制の確立ということはかなり明確に書いていらっしゃるんですけども、施設の面の手当てというのは、施設のさらなる耐震化というようにところで書かれていらっしゃるんですけど、ここは私も技術的によくわからないところもありますが、予防保全の観点からのストックマネジメントというのは、例えば地震等のリスクへの対応というのを含んだ意味での予防保全なのか。そこら辺は、ややここで質問的な意味でちょっとお聞きしたいなというふうに思っております。

以上です。

**【議長】** ありがとうございます。最後のところは質問のところですので、それではお答えください。

**【水資源政策課長】** では、まず私のほうから。今の予防保全の観点等からのストック

マネジメント、例えばの話ですけれども、機構は長大な水路施設を持っております。例えば一昨年夏、広島の呉の水道の原水管が落盤事故を起こしております。これは機構の施設ではありませんけれども。あれも結局、地中に埋まっている施設の日ごろからの点検を従前にしておいて、もし何か危ないようなことがあれば予防的に補修していくとか、予防的に、例えば改築の手を打つというようなことも考えながら、ですから、日ごろの施設点検、それから維持補修の中でもそういうものを見据えつつ、かつどの段階でやれば一番被害を少なくできるか。あるいはトータルとしてのコストが安くなるかということも含めて考えたいというようなことを何とか表現しようとしたところでございます。ちょっと言葉足らずのところがあれば、もしよろしければ農水省なりで補足していただけたと思います。

**【議長】** 一応そういうことでよろしいでしょうか。それで、最初に言われた国民に、納税者にわからないとだめですよということ。それでわかるものも入っているからよかったということもあるけれども、それがわからないとだめですよ。このごろ目線でというのがよく使われますが、あの言葉は私嫌いにしてね、何か国民の目線でといたら、自分は偉ぶっているのかというあれがあるから、目線でということじゃなくて、やはり納税者とかによくわかるようにということですね。大学なんかでもよく問題になりましたよ。私なんかものすごい批判を受けました。ユーザーの視点が全然ないと言って外部の評価委員からよく受けましたが、そういう点、非常に大事ですね。

一通りお聞きしてからにしましょう。

**【委員】** 今回の中期目標、それから中期計画の素案、全体を読ませていただいた印象は、前に比べると、かなり具体的な中身になってきているなという印象は受けます。ただ、もう一度精査して読んでみると、これは役所言葉なのかもしれないけれども、よく意味のわからない、あるいはわかりづらい、そういう表現がまだまだ随所に見られるのではないかなという気がしています。一例を挙げれば、例えば中期計画（素案）の前文で、後ろのほうで「公共公益的な役割を民間企業的な経営感覚をもって効率的かつ自律的に実施していくものとする」。これは具体的に何を言わんとしているのかというのが、ある程度推測はつきますけれども、非常にわかりづらい。そういうところが随所に見られる。計画である以上は、これをもとに実際実施していくわけですから、より具体的にわかりやすい中身にしていく必要があるのではないかという気がします。

それから先ほど、これは第2期中期目標であり、第2期中期計画という話が出て、そういう中で議長からも長期計画、グランドデザインの必要性を述べられていましたが、それ

はまさにそのとおりだと思いますが、そのような中で、第2期中期目標、あるいは第2期中期計画とする以上、この5年間、水資源機構として何を主眼として取り組むのかということがもっと具体的に示される必要があるのではないかと。実際に並べられている中身というのは、どれもそれぞれ必要なんだろうけれども、その中で、特にこの5年間、何を重点にやっていくのかというのがいま一つ見えていないという感じがしています。その辺のメリハリをもっとつけていく必要があるのではないかとこの気がしています。

【議長】 ありがとうございます。前半で述べられておところは、先ほどから皆さんもご指摘になっているところ、わかりやすくしなければだめだということですね、一言でいえば。その辺、後から皆さんどうしようとなさるかというご意見とか思いを少しずつ話してもらおうと思います。

それから第2期中期という意味で、本当は1期の総括がもうちょっと簡潔に何かなされている必要があると思いますが、それで2期にもっとメリハリをつけて、インプレッションが来るということが大事でないかというご指摘ですね、と私は思いました。

一通りということで、どうぞ。

【委員】 先ほど来話題になっております新たな取り組みとしてのさらなる耐震化、これは、先ほど委員が発言されましたとおり、私もきわめて重要なことだと考えていますが、実は、今、国交省からご説明があったように、ああいう事故が現実にも利水者側で起きております。とりわけ水道の事業体にとっては、施設全体の耐震化が大変今、大きな課題にクローズアップされておりますが、残念ながら水源施設だとか、取水施設だとか、導水施設の耐震化について、いわば解析をするというような分野での知識というのは非常に手薄ではないかという印象を持っているわけです。たまたま今度の中期計画を読ませていただきますと、耐震化については、耐震性能の照査というような表現が使われているんですね。私は、機構といいますのは、機構が管理している施設を物理的にどうしていく、こうしていくという仕事と、もう一つ大きな役割というのは、機構に蓄えられた大変な知識とノウハウがあると思います。これをぜひ利水団体である、とりわけ水道事業体等にぜひ還元するような役割を果たしていただきたい。

この5年間で機構が管理している施設の耐震性を何%上げるというようなことは、現実問題としてなかなかそう簡単にできることではないわけです。しかし、耐震性を水源施設や取水施設、導水施設についてのいろいろな解析手法を開発され取り込まれまして、その知識を広く全国の利水団体に還元していただくような役割、これも非常に大きな、これだ

けのいわば知識集団でありますので、役割だと思っていますので、ぜひそういう意味でさらなる耐震性の強化ということの取り組みをしていただければというふうに考えておりますので、これは私の意見ということだけでございますけれども、触れさせていただきました。

【議長】 ありがとうございます。もうこれは解説するまでもありませんね。自分のところの耐震性を検討するのは当然だけれども、もっとリーダーシップをとって方法論とか、解析の方法とか、そういったものをきちんと、これは研究的になるかもしれない。あるいは実績の積み上げでできる問題もありますね。そういうことを全国に参考になるように出していくということも重要な役割だろうというご指摘と思います。

それで、今一通り皆さんからご意見をいただきました。まだまだあると思いますが、このあたりで、お約束の言っていた時間が若干過ぎてきましたけれども、主務省、国交省が代表されてもよろしいですが、あるいは機構から、今いろいろなご要望とか、ご意見が出ました。そういうものに対して、今後どういうように取り組もうかということ、一言でなかなか言えないと思いますが、あまり長くかからないようにおっしゃっていただけませんか。

【水資源政策課長】 では、私のほうから。実は今年の夏から冬までのいろいろ独立行政法人の整理合理化計画等の中でも、今先生方からご指摘があったように、いかに、例えばこの場に集まっている人以外に説明するかというのは本当に大変なことでありまして、その中で、例えばの話、高松市の水道の半分は実は水機構が分水嶺を越えて運んできているというようなご説明とか、できるだけ、ふだん水のことをあまり意識していない方にもわかるようにということ、いろいろ苦勞いたしております。それから例えば、よく夏に議論した際も、管理というのは、そんなものは機械化してガードマンが見ていればいいというような議論もありまして、そうではないんですと。一晩にして渇水状態から一気に豪雨がやって洪水があるんですと。そういうことへの対応も必要なんですということを本当に口を酸っぱくして、この4主務省共同してコーラスをいたしまして、実はその万感の思いを込めた言葉が、目標の2ページの「リスクへの的確な対応」の最後のところに、なかなか人を増やすと明確に書けないものですから、「日頃から危機的状況を想定し、」ということで、ちゃんとそういうことを考えていますよということを何とか表現しようとしております。まだ至らない点多々ございます。

【議長】 苦勞はわかりますが、苦勞をわかってくれというだけでなく、更なる努力が必要ですね。あなたが言おうとしてといることはわかりますよ。愛知県なら愛知県にいたら、

地方分権だから県だけで、あるいは市だけでやれるようにしろということを皆さんおっしゃるけど、我々国際河川のようなものを経験しておりませんので、河川が県なら県という行政区画を幾つも通ってやってくるということがなかなか地元の政治の先生とか、いろいろな人に分かってもらえないという、そういう思いがあるんだろうと僕は思います。これはヨーロッパの国際河川の中にいたり、カンボジアとかラオスにいたらわかります。しかし、それはそれで一生懸命わかってもらうようにしないとイケませんね。

機構のほうから何かあれば。

**【水資源機構】** 全体的な流れを申し上げますと、今度の第2期中期計画、平成24年度までは一番難しい時期だと思っています。といいますのは、第3期の平成25年度以降につきましては、建設が大幅に下がります。だいたい平成27年ぐらいで大きく下がっていくようになると思います。ですから、第3期は管理が完全に主体の中期目標期間になると思います。そういうことから考えますと、第2期は建設もまだ非常に費用が欲しい。お金がたくさん要る時代であり、かつ管理のほうも徳山だとか、滝沢だとかダムでも完成してまいりますし、管理対象の施設も非常に増えてくるという意味で非常に遷移的な状態になるだろうと。その中で、まず、委員のほうからもご指摘いただきましたが、ストックマネジメントをもっと具体的に考えていくべきである。また、それを指標化していかななくてはならないという感は私も非常に強く思っております。

今、ここでご披露できませんでしたが、各事務所に具体的な組織目標の議論をしております。各事業所、管理の事務所、また本社内の各部についてもそれぞれ具体的な目標を立てようじゃないかという議論を内部的にもしております。それとこれとの両輪で私ども施設管理、施設建設をやっていきいたいというふうに思っているところでございます。

また、先生方には非常に本質的なご意見をいただき、感激していただいております。まさにおっしゃること、いずれもそのとおりだと思っております。これはまた具体的にご説明させていただく時期があらうかと思いますが、ご意見をできるだけ踏まえる形でやってまいりたいと思います。よろしくお願ひしたいと思います。

**【議長】** それでは、ここでひとつお約束をさせていただきたいと思ひます。もう一度考え直して修正したほうがよさそうだというようなことを、主務省のほうも機構のほうも今日は全部メモをとっているでしょうから、後で整理をさせていただき、それで修正すべき点はできるだけ適切に修正をいたします。そのやり方については、私にご一任をいただきまして、私と主務省とで目標のほうは修正をして、そしてまた、それを先生方にお届け

をします。もう一度、全委員が集めるのはなかなか大変ですので、それをもって、この合同会議としてのご了解を得たということにさせていただきたい。そのようにさせてもらいたいと思いますが、よろしゅうございますか。

(「異議なし」の声あり)

【議長】 ありがとうございます。そのようにさせていただきます。そういうことで、しかし、まだ言い足りないことがありましたら、どうぞ一つでも二つでもおっしゃってください。どうぞ。

【委員】 これは時々というか、いつも思うのですが、この評価制度ができた当初は、中期計画5年間ですけれども、こんなに毎年毎年いちいちチェックするということをあまり前提にしていなかった議論がありました。当初、先行独法のときに。ですので、中期だった5年ですので、それを毎年1年ごとに区切ることによって、本当に長期的な自分たちのミッションみたいなものを輪切りにして、いちいち表に出すというのは、もちろん必要なこともあるのですが、そのスパンを、現場に負担がないように、きちんと仕事ができるように、というのをすごく危惧しています。なので、やったようにしなくてはいけないというのは、とてもよくわかりますが、この制度にのっっているということは大変わかります。組織のトップですとか、ミドルのマネジャーは、むしろそういう現場の仕事を尊重して、自分が負を受け持つという気概が必要なのではないかなというふうに思っています。

要するに趣旨は、せっかくそういう瑣末ないろいろな評価指標をのける方向で、もっとコアなものということになってきそうなわけですから、毎年の一々のチェックというのを、なるべく本質のところにあまり負荷を追わせないように、現場が疲弊しないように、要するに現場の情報をどれだけ政策に乗せるかということが今一番問われていることでしょうから、そのルートを取ってしまうと水行政そのものがだめになってしまう。だから戦略の現場化とともに、現場の戦略化を保証するためにちゃんと組織の責任者だとか、そういう人たちがいるのではないかと思うので、その辺のところを、この制度にのっっている限りなかなか難しいのかもしれませんが、気になっていたので発言させていただきました。

以上です。

【議長】 どの組織も、大学なんかは何しろ評価疲れですね、現場は。それとも関連しますね。ですから、もう少し上部の会議で私がまた発言しましょう。まずは国土交通省評

働委員会のようなところ、それからもっとチャンスがあれば、総務省の委員会（政独委）等でもそういうことを発言していかないと、疲弊したら何にもなりませんね、毎年毎年のことでね。バランスが必要だと思います。そのほか、大体よろしいでしょうか。——ありがとうございます。

それでは、今申し上げましたように、水資源政策課長、主務省全体の事務局という言葉で言ってもいいと思いますけれども、事務局と私のほうで、ご一任いただいたので、今日の大事な意見をできるだけ生かすような、どうしてもここは修正が必要だというようなことは修正させていただいて、それを各委員にご了解を得て、この合同委員会としての了解ということにさせていただきます。それでよろしいですか。

もう一つ申し上げますね。中期計画のほうです。今日は目標のほうはこのようにしてさせていただきます。中期計画のほうは、あわせて今日ご意見をいただきましたので、これは大変ありがたいことでした。しかし、計画については、先ほどの手順でいきますと、中期目標が正式に主務省より指示された後で機構のほうで計画をつくと。こういう手順です。まずは今の目標をきちっと定めて、また、総務省、あるいは財務省のほうからも意見が出てくる可能性がありますね。だからそういうものもあわせて上で、計画をもう一度、今日のご意見を入れて練り直して、改めてご意見をお伺いするということになりますので、よろしくお願い申し上げたいと思います。

それでは、今後のスケジュールを簡単に説明してください。

**【水資源政策課長】** ありがとうございます。お手元の参考資料3という紙がございますが、本日、先生方からいろいろな貴重なご意見をいただきました。松尾議長とご相談して、まず主務省一致の上、中期目標をよりよいものにしたいと思います。それと同時に、私ども制度官庁といいますか、財務省、それから総務省との、特にいろいろな独立行政法人横並びでの指示とか、いろいろな基準がございます。そこでの若干の修正の可能性がございます。そこはあらかじめご了承いただければと思います。その上で、2月の下旬に中期目標を固めた上で、その後、機構のほうから中期計画をつくっていただきまして、作業を進めたいと思っております。最終的には3月下旬までに中期計画を固めて、4月1日からスタートということになっております。

また、今日のご議論の中でもありましたが、実はこの評価制度ですと、最初の第1期の4年半の第1期の中期期間についての評価というのは、実は今年の夏に行う。ただ、それを待っていたのでは第2期がスタートできないということで少し相前後いたします。

それでは、次回、3月になりますと、先生方全員一堂に会するという日程調整がなかなか難しいことも想定されます。先生方にご連絡をした上で、場合によっては個別、あるいは何人かの先生にお集まりいただきまして、今の作業、これから作業する点、中期目標、あるいは中期計画についてご報告なり、ご意見を賜る機会をつくれればと思っております。

以上、今後のスケジュールでございます。ありがとうございます。

**【議長】** それでは、委員の先生方、大変長時間にわたってご議論いただきありがとうございます。これで本日の会議は終了させていただこうと思っておりますが、主務省と事務当局と機構におかれては、今日も私が考えていたよりは少し説明が長い。できるだけ委員の方々のご発言の時間を長くとりたいので、こういうものは常に進化性をもって努力していただくようお願いいたします。

それでは、これで終了いたしますので、議事の進行を司会にお返しいたします。

**【司会】** 委員の先生方、ありがとうございました。

以上をもちまして、第13回の独立行政法人評価委員会水資源機構分科会等合同会議を閉会いたします。

本日の議事録につきましては、ご出席の委員の皆様方にお諮りし、なるべく早く公表することとしておりますので、よろしくをお願いいたします。

それでは、本日はどうもありがとうございました。

— 了 —