

# 第3次佐賀市行政改革推進会議

## 提 言

(水道事業改革)

平成17年3月3日

提言に当たって	1
1 佐賀市水道事業に求められている命題	2
2 水道事業の現状と課題	3
(1) 水道事業の経営悪化	
(2) 有収水量の減に伴う給水収益の減少	
(3) 施設の老朽化	
(4) 費用に占める受水費の割合が高い	
(5) 施設利用率が低い	
(6) 類似団体と比較し職員数が多い	
(7) 不合理な給与制度	
3 水道事業改革（3つの案）の検討	8
(1) 水道局経営健全化計画（案）	
(2) 民間視点による水道事業経営診断（民間委託シナリオ）	
(3) 水道局経営健全化計画（案）と民間委託シナリオの比較	
4 水道事業改革の方向性	17
5 改革を実行する上での留意事項	18
(1) 安全、安心のための施設更新、災害対策	
(2) 職員の処遇等	
(3) 監視・評価体制の確立	
(4) 民間委託の受皿育成等	
(5) 代行制による指定管理者制度活用の仕組みづくり	
(6) 長期的視点に立った改革	
(7) 市町村合併への対応	
(8) 水道料金の適正化（久保泉工業団地誘致優遇料金）	
(9) 市民への広報	
6 引き続き検討を要する事項	21
(1) 受水費削減	
(2) おいしい水（質の高い水）の供給	
(3) 新技術・手法の導入	
(4) 工事発注等のあり方	
参考資料	23
◇第3次佐賀市行政改革推進会議設置要綱	
◇水道事業改革についての審議経過	
◇第3次佐賀市行政改革推進会議委員名簿	

## 提言に当たって

第3次佐賀市行政改革推進会議は、昨年6月2日、木下市長から「今後10年間、水道料金の値上げをしない。できれば、値下げが行える水道事業改革」を提言してほしいとの諮問を受けた。

市水道局から提案された意欲的な経営改革案や、民間コンサルタントがシミュレーションしたキャッシュフローを切り口にした改革案を中心に、11回にわたって議論を重ねた結果、ここに経営改革の方向性について提言をまとめた。

議論の中で、水道事業を取り巻く環境が、人口減少や節水意識の定着によって、給水利益そのものが急速に悪化していることや、このままでは将来の老朽化した水道施設の更新にも耐えられない経営状況であることが、改めて鮮明になった。民間企業の経営感覚でいくと、市の水道事業は既に破たん状態に陥っていると言える。

この状況を放置あるいは先送りすれば、間違いなくそのツケは市民に回り、「水道料金の値上げ」という最悪のシナリオを選択せざるを得なくなるのは必至である。

水道事業は、市民のライフラインをつかさどる大切な商品であり、事業である。それだけに、今後の経営改革推進に当たっては、綿密な実施計画を策定し、市民に対しても十分な説明を行うことが重要である。

提言には「経営の方向性」とともに「改革を実行する上での留意事項」と「引き続き検討を要する事項」を付け加えた。受水費問題など、いずれも重要な課題ばかりで、方向性を見定めた上で、一つ一つ課題をクリアするよう格段の努力を期待したい。

なお、1次、2次行革と同様、改革の進捗状況については、引き続き当推進会議にも報告され、委員が意見を述べる機会を確保していただくよう要請する。

平成17年3月3日  
佐賀市行政改革推進会議  
会長 吉野徳親

## 1 佐賀市水道事業に求められている命題

佐賀市の水道事業は、大正5年の創設以来、相次ぐ拡張事業を経て、現在では処理能力85,000立方メートル/日の施設を保有している。さらには、佐賀東部水道企業団から30,610立方メートル/日（平成16年度現在）の用水を確保するまでに至っている。この二元給水体制の実現により、給水の安定性を得ており、事業規模としては、給水人口220,000人、一日最大給水量127,000立方メートル（目標年次平成22年度末）となっている。

しかし、増え続ける水需要に対する施設の整備拡張の時代は既に終了しており、現在は維持管理の時代を迎えている。こうした中で、水道事業を取り巻く環境の大きな変化を背景に、佐賀市水道事業の財政事情は、急速な悪化が予測されている。

このような事態に際し、安易な水道料金の値上げでは市民の理解は得られるものではなく、まずは、水道事業経営の効率化が求められるものである。

このようなことから、今回諮問を受けた「今後10年間、水道料金の値上げをしない。できれば、値下げが行える水道事業改革」が、今、佐賀市水道事業に求められている命題である。

さらに時代は、飲める水からおいしい水へと、水に対する市民のニーズも、より高いレベルを求めるようになってきている。

今後も引き続き、水道事業が市民生活にとって重要な役割を担っていくために、「安全、安心、おいしくて安価、そして安定的な水の供給」という目的は、必ず果たさなければならない命題である。

## 2 水道事業の現状と課題

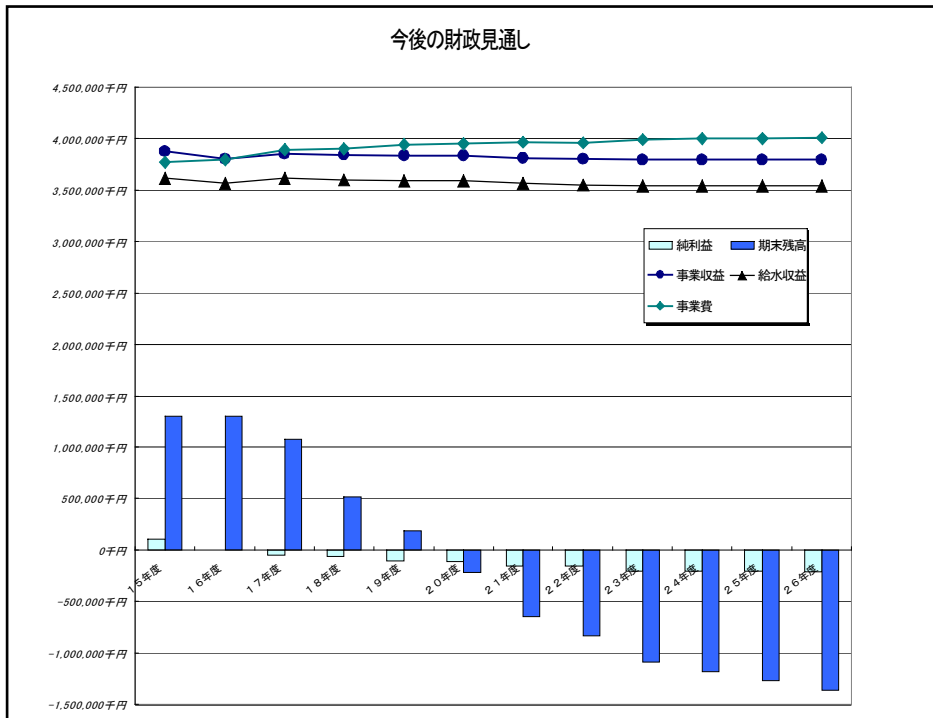
水道事業改革の検討に当たり、佐賀市水道事業の現状に目を向けると、多くの課題を抱えるに至っている。現状と課題として要約すると、次のようにまとめられる。

水道事業の現状と課題

	現 状	課 題
(1) 水道事業の経営悪化	現状のままでは平成20年度から事業継続不能	平成19年度までに水道料金値上げの必要
(2) 有収水量の減に伴う給水収益の減少	平成10年をピークに減少、普及率は99.3%	給水収益の減少
(3) 施設の老朽化	浄水場は20数年後には更新期、耐用年数超過の配水管の急増、莫大な資金需要	財政への圧迫
(4) 費用に占める受水費の割合が高い	給水原価の3分の1が受水費、過剰な用水確保	単独での負担軽減が困難
(5) 施設利用率が低い	施設利用率は49.0%	施設過剰の状態
(6) 類似団体と比較して職員数が多い	121人の職員、6課21係の細分化した組織形態	非効率性、生産性の低さ
(7) 不合理な給与制度	主任制度や業務手当	本庁と比べて高い職員給与

## (1) 水道事業の経営悪化

現状のまま経営を継続していった場合の今後の財政見通しを見ると、事業収支は平成17年度に赤字に転落し、資本的収支の補てん財源期末残高も平成20年度に赤字となる見込である。このことは、平成20年度から水道事業が継続できないことを示しており、平成19年度までに水道料金を値上げして増収を図る必要が生じている。

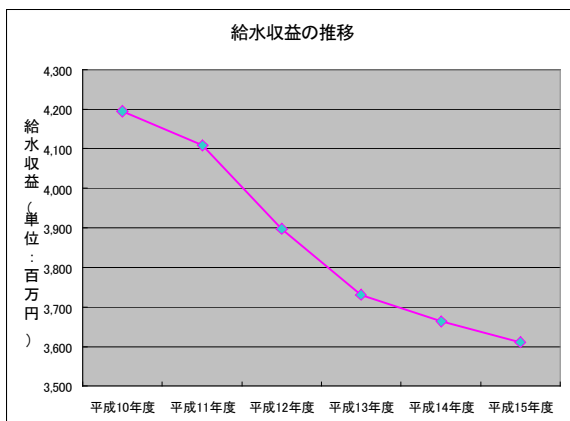
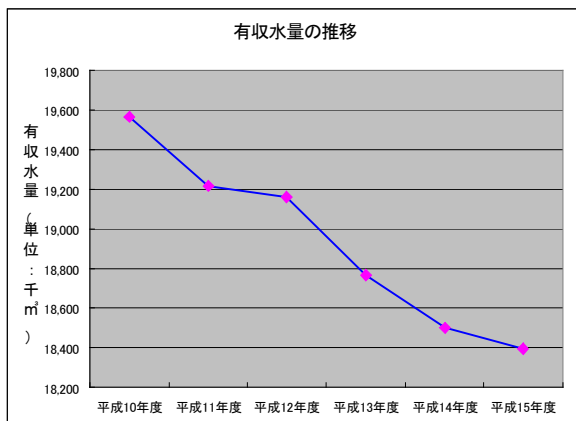


(第4回会議資料3から)

## (2) 有収水量の減に伴う給水収益の減少

佐賀市水道事業の有収水量（実際に使用されている水道の使用量）は、長引く経済不況や節水型社会への移行による企業や個人の水道使用量の減少などにより、平成10年度をピークに下がり続けている。平成15年度は、前年度と比較して約105,000立方メートル、給水収益で約5,200万円減少している。

また、普及率が99.3%に達しており、新規の需要は見込みづらいほか、少子化による人口減少が予想されるなど、今後も有収水量の伸びは期待できない状況にある。



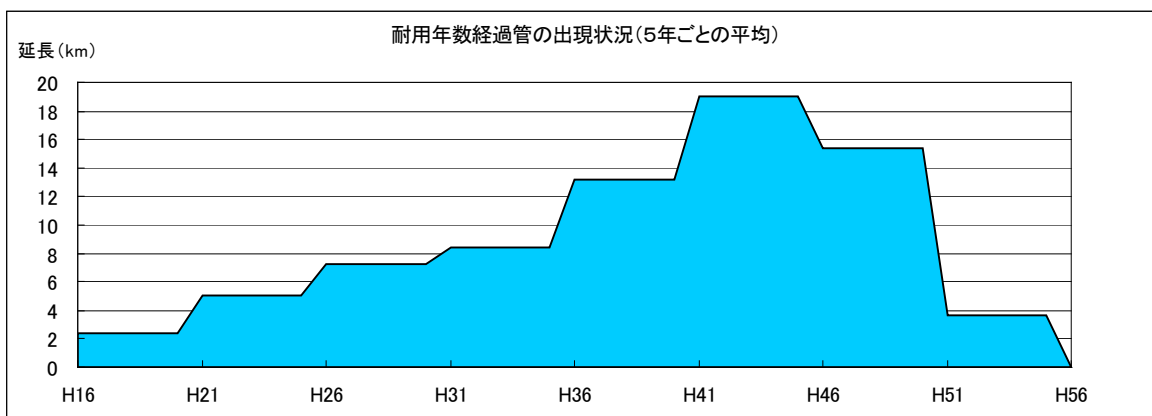
(佐賀市水道事業統計年報，第4回会議資料2データから)

### (3) 施設の老朽化

佐賀市の水道水は，第1期拡張工事（S40～S44）及び第2期拡張工事（S45～S49）で建設された神野浄水場並びに第3期拡張工事（S50～S54）で建設された神野第2浄水場により製造されているが，老朽化が進んでおり，20数年後には更新期を迎えることになり，莫大な資金需要が生じることになる。

さらに，耐用年数を超えた配水管の出現も今後急増することになるほか，地震対策や鉛給水管更新も必要となっている。

このように，施設の更新時期を今後迎えることになり，財政を圧迫していくことが予想される。



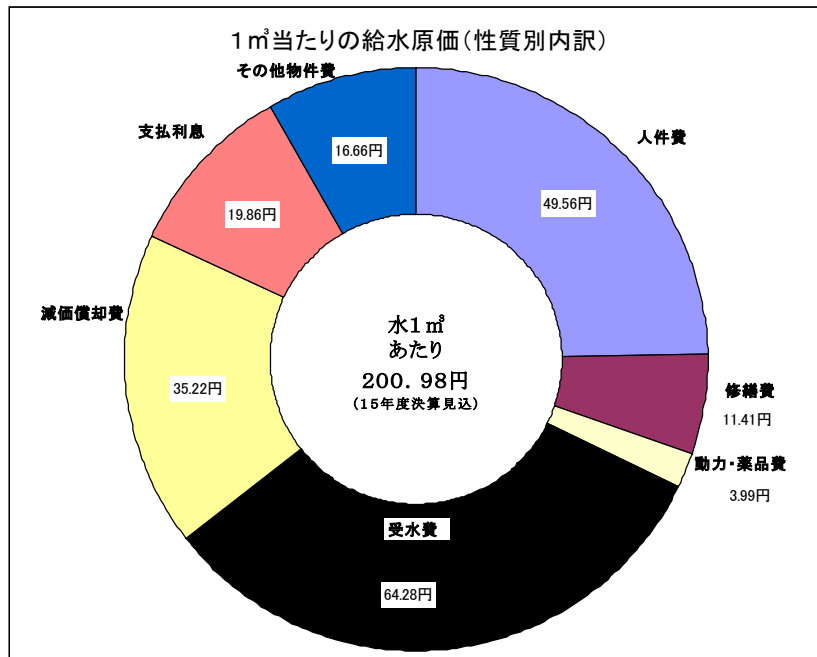
(第9回会議資料2配水管更新計画基礎データから)

### (4) 費用に占める受水費の割合が高い

佐賀東部水道企業団からの受水により給水の安定性は得たものの，受水費に年間約12億円という大きな財政負担を抱えることになっている。給水原価で見ると，その3分の1を受水費が占めるに至っている。水需要が減少する中で，過剰な用水

確保となっているのが実態である。

しかし、佐賀東部地区13市町村による一部事務組合である佐賀東部水道企業団については、佐賀市もその一構成団体であり、応分の受水義務を負っていることから、佐賀市単独での負担軽減が困難な状況となっている。



(第4回会議資料1から)

注1

#### (5) 施設利用率が低い

佐賀市の水道施設の配水能力は、神野浄水場及び神野第2浄水場の85,000立方メートル/日及び佐賀東部水道企業団からの受水30,610立方メートルによりなっているが、平均配水量は56,693立方メートル/日(H15年度)であり、施設利用率は49.0%となっている。類似団体平均の62.9%と比較しても施設利用率は低い。これは給水人口220,000人を想定した施設更新の結果であり、現在の給水人口164,000人程度からすれば、施設過剰の状況にあると言える。

#### (6) 類似団体と比較し職員数が多い

佐賀市水道局の職員数は、121人(平成16年度:管理者を含む。)となっているが、類似団体に比べても職員数が多い状況にある。さらに、組織形態も6課21係に細分化されており、非効率性が指摘される場所である。このことは、職員の生産性を見る指標においても具体的に現れており、生産性は類似団体や全国平均を大きく下回っている。設備投資、事務の省力化、業務委託等の効率化が図られ

注1: 施設利用率とは、1日の配水能力に対する平均配水量の割合を示すもので、施設の利用状況を判断する指標となる。

$$\text{施設利用率 (\%)} = (\text{1日平均配水量} / \text{1日配水能力}) \times 100$$



ていないことを示していると言える。

	佐賀市	全国平均	類似団体平均
職員1人当たり給水人口(人)	1,477	2,353	1,988
職員1人当たり給水収益(千円)	33,009	49,137	39,645

(第4回会議資料1から)

また、後述する民間コンサルタント（日本総合研究所）の経営診断によれば、佐賀市水道局は嘱託職員、検針員まで含めた140人の現体制を、類似都市と同程度の効率化を確保することで、104人体制にまでできる可能性も示されている。

#### 他団体と同程度の効率性を想定した場合の人員体制

	現在の人員体制	推計した人員体制
浄水部門	38人	25人
給配水部門	34人	31人
市民サービス部門	42人(検針員10人含む)	35人(検針員10人含む)
本部系部門	26人	13人
合計	140人(検針員10人含む)	104人(検針員10人含む)

(第6回会議資料3から)

#### (7) 不合理な給与制度

職員給与について見てみると、水道局職員は本庁職員と比べて高い。主任制度や業務手当など、不合理な給与制度となっている。このことは、第1次行政改革推進会議からの提言においても指摘されていることであり、早急に改善を図るべき事項でもある。

### 3 水道事業改革（3つの案）の検討

水道事業における課題は多くあるが、もちろんすべてを一度に解決することは困難である。また、佐賀市水道事業のみで解決できるものばかりではない。

しかし、水道はライフラインとしての永続的な市民サービスであり、安定的なサービスが求められることから、資金不足により水道事業が継続できなくなるという事態に直面した現在の状況においては、経営改革を断行し、事業継続の道筋をつけないければならない。そのためには、水道料金の値上げという形で需要家である市民に負担を求める前にまず取り組むべきことは、事業経営の効率化である。

水道事業改革の検討については、水道局経営健全化計画（案）と民間コンサルタント（日本総合研究所）の提案を比較検討した。詳細は後述とするが、概略すると、次のように3つの案をもとに、水道事業の経営形態を比較し、「安全、安心、安価、そして安定的な水道供給」、「コスト削減」、「民間活力の導入」にポイントを置きながら、改革効果を検証した。

#### 3つの案の比較検討

	水道局経営健全化計画（案）	民間コンサルタントの提案	
		民間委託シナリオA （第三ステップ）	民間委託シナリオB （第四ステップ）
業務委託の形態	個別具体的業務委託	包括的民間委託 （第三者委託制度）	包括的民間委託 （指定管理者制度）
委託範囲	窓口業務，浄水場運転管理業務，宿日直業務などの個別業務	水道施設の整備更新（4条予算）を除くすべての業務	水道施設の整備更新（4条予算）を含むすべての業務
職員体制	職員 57 人/委託 37 人 （94 人）	職員 39 人/委託 58 人 （97 人）	職員 14 人/委託 68 人 （82 人）
水道料金	値上げなし	値上げなし	値上げなし
営業CF （支出）	2,442 百万円/年	2,466 百万円/年	2,345 百万円/年
委託レベルの拡大余地	少ない	第四ステップへの発展性が内在	—

(1) 水道局経営健全化計画（案）

水道局においては、経営改革の検討を既に開始しており、経営健全化計画（案）を策定している。この行政改革推進会議においてもその提示を受けたところである。経営健全化計画（案）は、次に示す4本柱で改革に取り組み、現在の管理者以外の職員120人を56人にまで削減するという内容である。

① 事務事業の見直し

- ・業務の効率性及びサービス内容の再検討

職員 120人 → 101人

嘱託 9人 → 2人

② 組織機構及び給与の見直し

- ・組織再編によるスリム化（6課21係→4課9係）

職員 101人 → 82人

- ・給与の見直し（主任制度の廃止，55歳昇給停止の導入，特殊勤務手当の見直し，退職時特別昇給の見直し）

③ 施設更新計画の見直し

- ・安全安定を確保できる範囲で計画の見直し

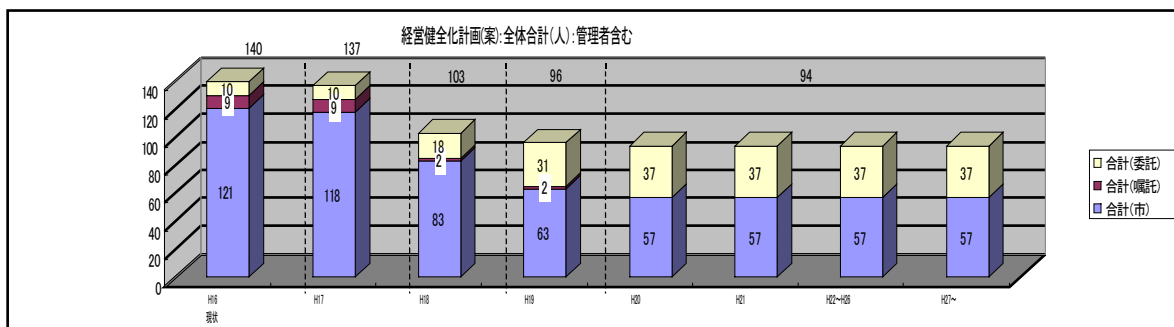
④ コスト削減の取り組み

- ・業務委託の推進（窓口業務，浄水場運転操作業務，宿日直業務など）

職員 82人 → 56人

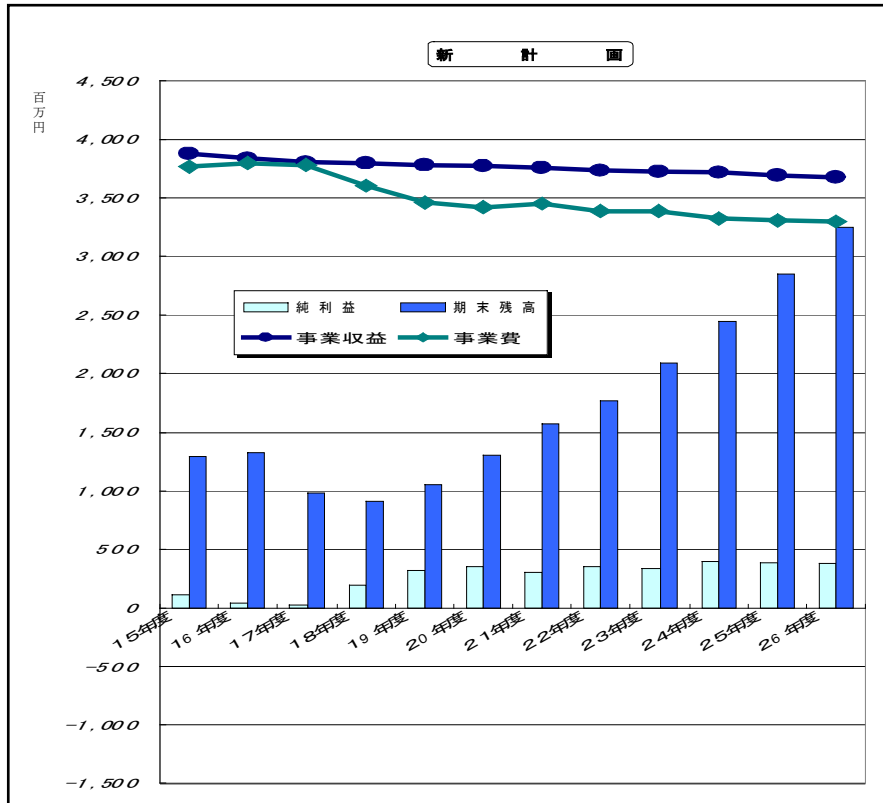
嘱託 2人 → 0人

委託 0人 → 27人（検針員10人を除く）



(第7回会議資料2から)

この計画により赤字転落は回避され、補てん財源期末残高も26年度で32.5億円を見込んでいるなど、水道料金の値上げなしで事業継続が可能としている。



(第5回会議資料2から)

## (2) 民間視点による水道事業経営診断 (民間委託シナリオ)

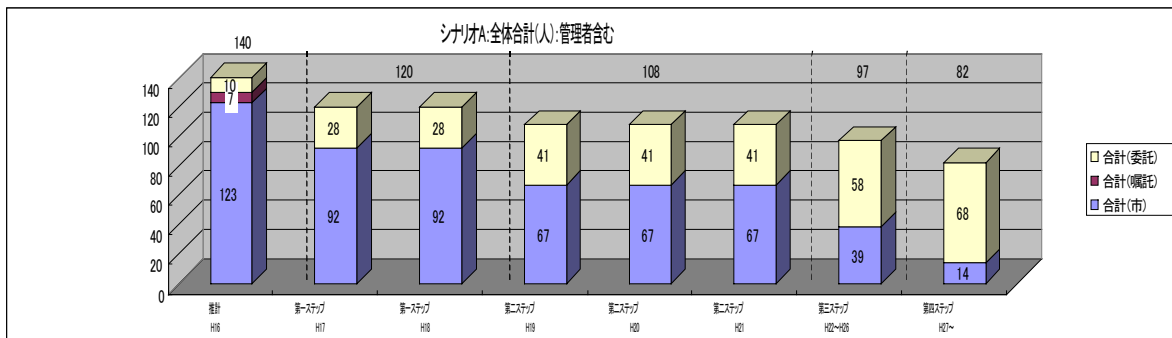
水道局では、自らの経営健全化計画 (案) の策定と並行し、民間の視点での水道事業経営のあり方の比較検討をするため、民間コンサルタント (日本総合研究所) に経営診断を依頼している。その報告においては、水道業務の受託実績のある事業者へのヒアリング調査に基づき、包括的民間委託を段階的に進めることを提案している。

包括的民間委託とは、従来のように個別の業務をバラバラに委託するのではなく、一連の業務を一括して委託することで、本来の民間ノウハウを活用し、効率性を高めようというものである。最終的には公営企業会計の4条予算と言われる施設更新までを民間に委託し、市職員は14人体制としている。民間委託に当たっては、5年から10年をかけた段階的な委託導入が想定されており、最初は浄水場の運転管理など日常業務の委託からはじめ、次に備消耗品の調達管理やシステム管理、そして次に修繕工事、最終的には更新工事までを民間に委託するというシナリオである。

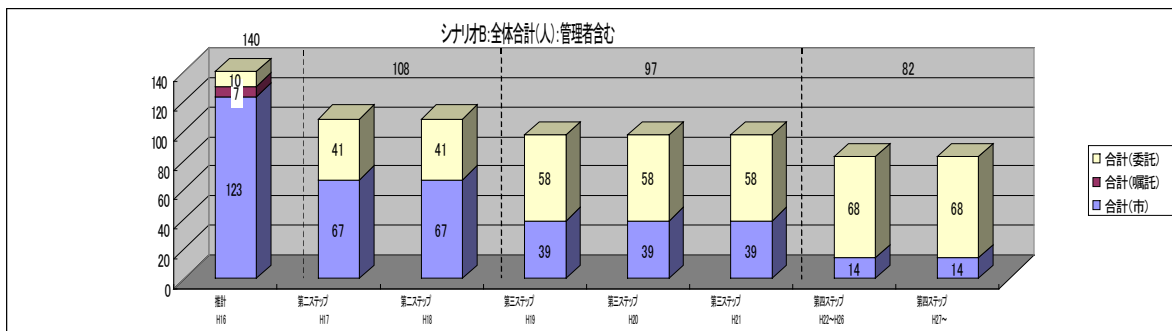
段階的な包括的民間委託のスキーム（委託範囲）

	第一ステップ	第二ステップ 第一ステップの業務に加え、以下。	第三ステップ 第二ステップの業務に加え、以下。	第四ステップ 第三ステップの業務に加え、以下。
浄水場	<ul style="list-style-type: none"> <li>浄水場の運転管理（日常点検含む）</li> <li>配水監視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水質検査（法定）</li> <li>システム管理（台帳管理など）</li> <li>備消耗品の調達管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設診断</li> <li>補修計画の立案</li> <li>3条相当工事</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4条相当工事</li> </ul>
給配水	<ul style="list-style-type: none"> <li>日常点検など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム管理（資産管理など）</li> <li>備消耗品の調達管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>給水装置の工事・維持管理</li> <li>量水器の維持管理</li> <li>3条相当工事</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4条相当工事</li> </ul>
市民サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>検針</li> <li>調定・料金収納</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>滞納対応</li> <li>窓口業務</li> <li>料金システムの管理</li> <li>備消耗品の調達管理</li> </ul>		
シナリオA	1～2年目	3～5年目	6～10年目	11年以降
シナリオB	—	1～2年目	3～5年目	6～10年目

（第6回会議資料3から）

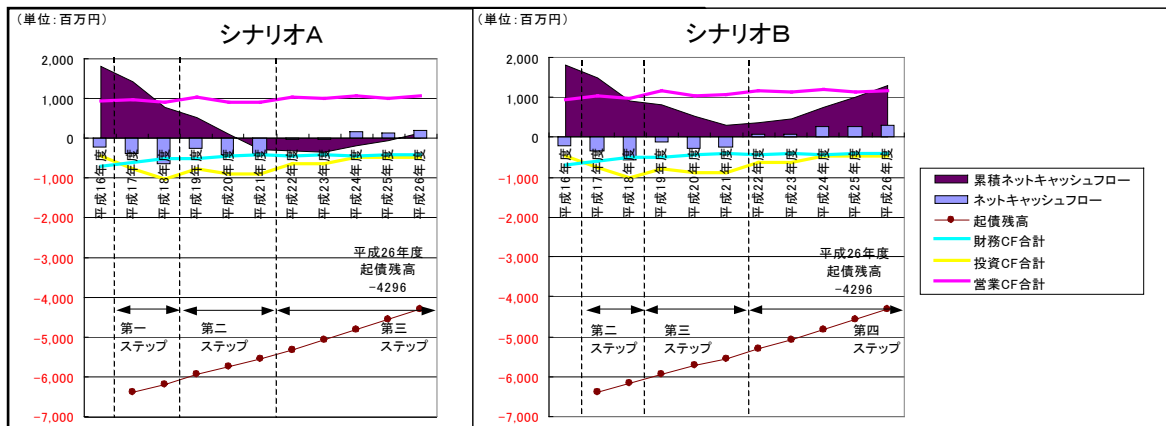


（第7回会議資料2から）



（第7回会議資料2から）

民間コンサルタントでは、キャッシュフロー（現金）の推移をもとに、資金ベースにより、事業の継続性をシミュレーションしている。その結果、シナリオAでは累積ネットキャッシュフローが一時<sup>注2</sup>マイナスの期間があるものの、シナリオBでは資金不足は生じることなく、段階的な民間委託の導入により「10年間値上げをしない」という経営目標は達成できるとされている。



(第6回会議資料3から)

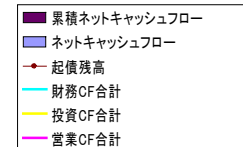
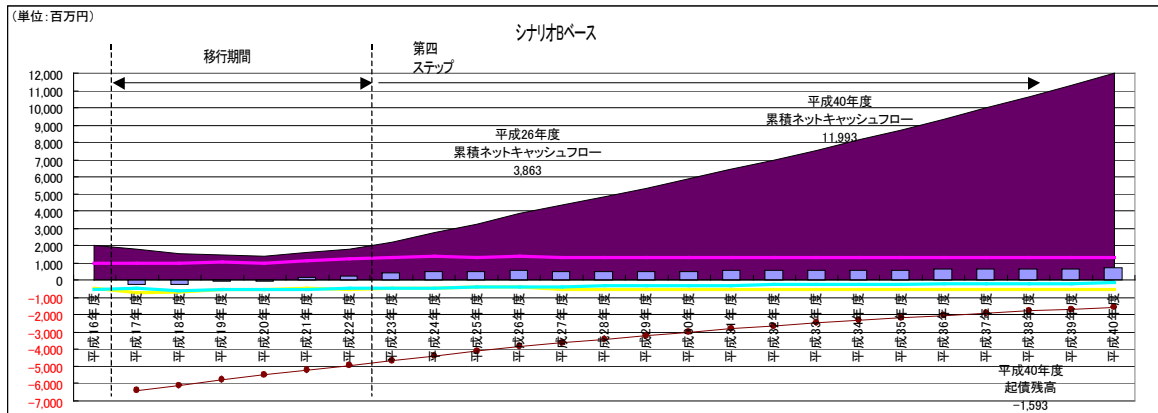
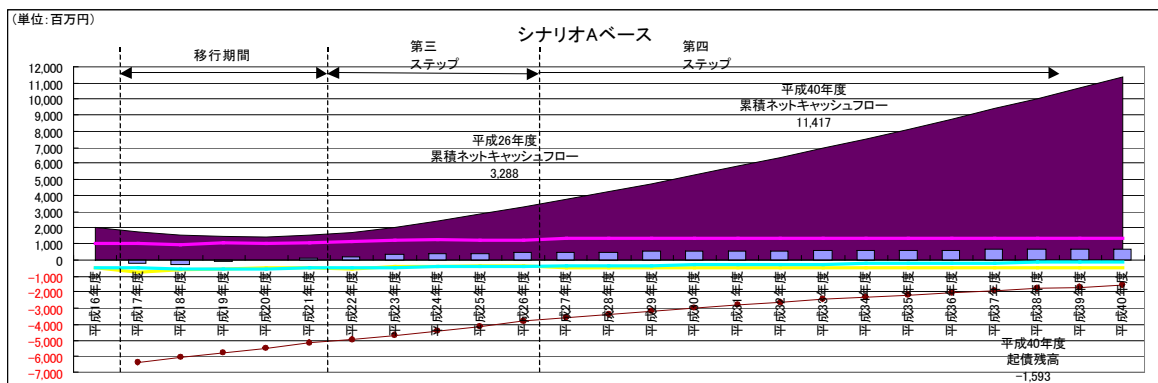
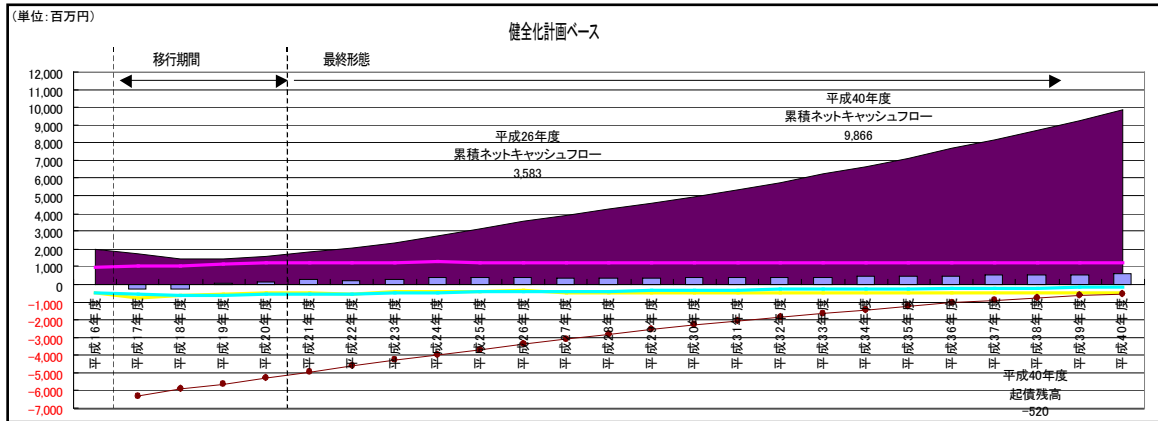
### (3) 水道局経営健全化計画（案）と民間委託シナリオの比較

行政改革推進会議では、以上の3つの案を比較検討しながら、効率的な水道事業の経営形態について議論を進めた。推計手法の違いのほか、施設更新計画や収支項目に推計上の相違があったため、推計手法はキャッシュフローによる資金ベースとし、推計項目の相違は経営健全化計画（案）の推計データに統一して、比較検討を行った。その結果、経営健全化計画（案）、民間委託シナリオA、Bともに累積ネットキャッシュフローがマイナスになることはなく、「水道料金の値上げをしない」という目標は達成できる見込みである。また、それぞれ蓄積された累積ネットキャッシュフローには、水道料金の値下げが行える要素も含まれていると言えるであろう。

さらに、民間委託の推進に伴う職員の削減について、その実行性を疑問視する意見があったことから、本庁退職者数の2分の1を水道局からの配置転換で本庁受入とした場合のモデルケースでも検討を加えたが、同様に目標は達成できる見込みとなった。この際、浄水場の更新期を想定して、平成40年度までその推計を延長する試みも行った。

注2：累積ネットキャッシュフローとは、毎年の事業活動により生み出される現金（キャッシュフロー）の積み上げ。これがマイナスの場合は、資金繰りがつかず、事業継続が不可能であることを示す。

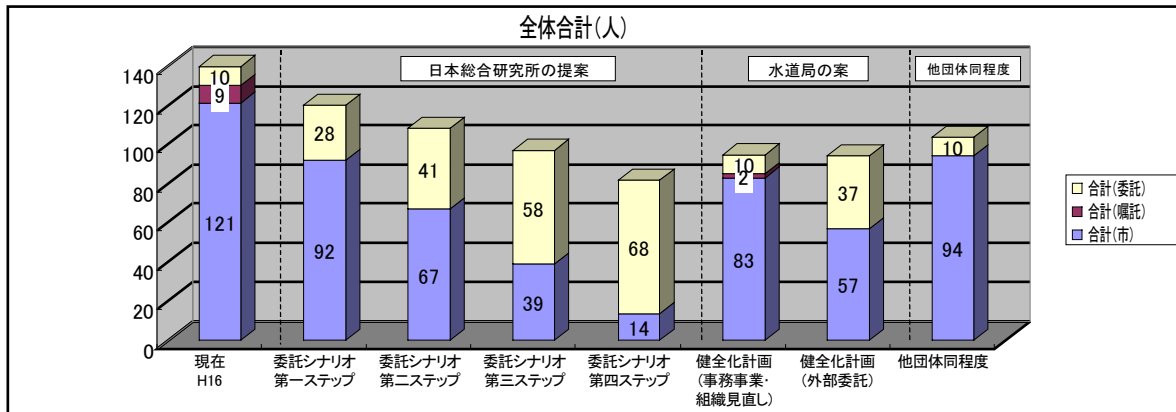
## 配置転換をベースにした職員削減・委託のモデルケース



(第9回会議資料4から)

一見するに目標が達成されたかのような改革議論であるが、行政改革推進会議では、水道事業改革の方向性を出すに当たっては、両論併記に終わることは当初から考えておらず、一定の方向性を示す責務があると考えている。今回の水道事業改革の視点としては、安全、安心を前提として、加えて安価な水道供給を目指すため、いかにコスト削減、民間活力の導入を推進できるかが重要なポイントとなる。

### 水道局経営健全化計画(案)と民間委託シナリオの人員体制の比較(管理者含む)

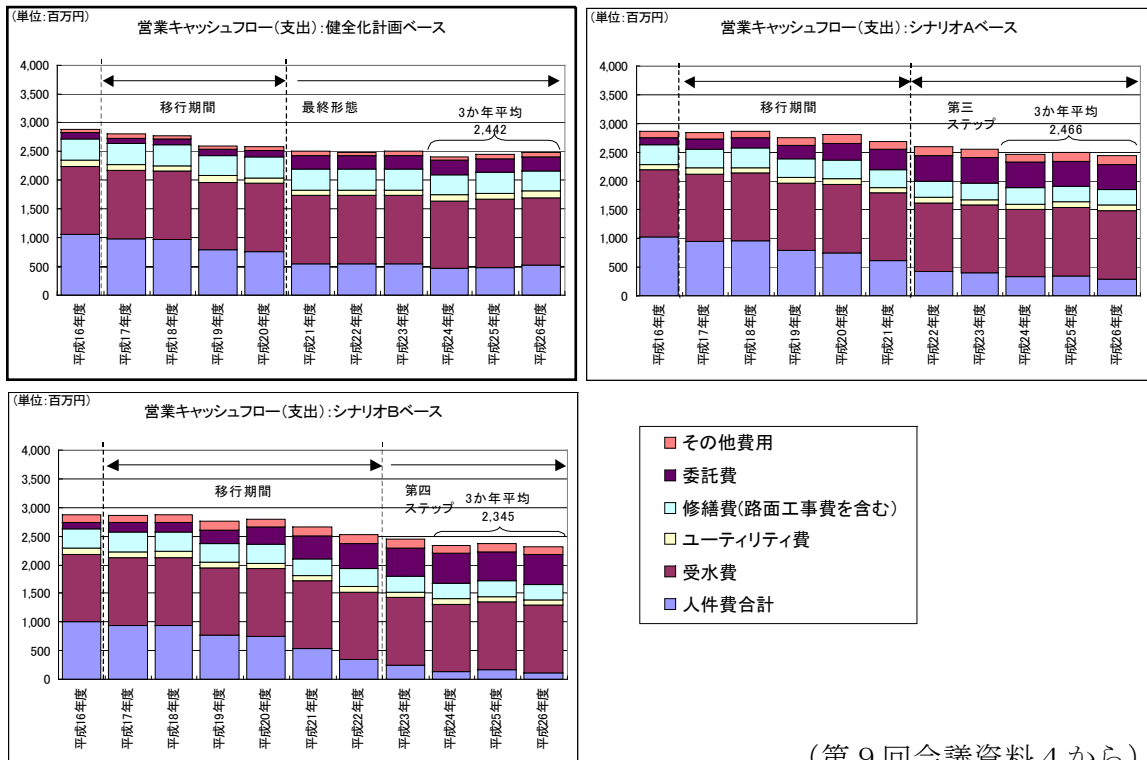


(第7回会議資料3から)

経営健全化計画(案)と民間委託シナリオ(第四ステップ)の効果の差(平成24年度から平成26年度までの3か年平均)を見たところでは、年間約1億円の効果差が生じることになり、官と民の給与水準の差と職員数の差からくる民間委託の効果をどれだけ多く引き出しているかの差と言える。この差は、20数年後に迎える浄水場の更新期の資金需要を見据えた場合、将来的な負担軽減に大きく貢献するものである。

また、経営健全化計画(案)と民間委託シナリオ(第三ステップ)との比較においては、ほぼ同程度の効果と推測されるが、委託に当たっての考え方の相違から、官と民の人員比率、委託レベルは大きく異なっている。民間委託シナリオにおいては、民間のノウハウをより積極的に引き出そうとしていることから、さらなる効果が期待できるとともに、第四ステップへの発展性が内在している。





（第9回会議資料4から）

民間委託による経費削減は、経営健全化計画（案）においても図られているが、その委託手法の考え方は、従来からの個別具体的な業務委託の形態である。これは、官の職員の技術・知識の継承や民間の水道施設の維持管理、運転操作のノウハウ、災害時の対応、安全面等に対する不安から、定型的な業務のみを部分的に委託するものであり、この委託形態では委託レベルを上げる余地は少ないと思われる。

一方、民間委託シナリオでは、平成13年の水道法改正により制度化された<sup>注3</sup>一体的な業務委託である第三者委託制度や平成15年度の地方自治法改正により制度化された<sup>注4</sup>公の施設の指定管理者制度を活用し、包括的な民間委託を進めるもので、委託レベルは飛躍的に上がることになる。

経営健全化計画（案）の個別具体的な業務委託の形態でなければならない理由に、民間事業者に対する不安が議論されるが、民間においてもあらゆる分野での業務実績があり、民間にできないことはないというのが実際である。第三者委託が制度化され、先進自治体では同制度を活用して浄水場を全面委託するなど、広範囲に委託を進めている例も増えてきているが、問題なく運営されている。また、災害時の対応等についても、現場では民間主導で行われているのが現実である。官の責任と役割においては、安全、安心を確保するための対策として、業務遂行の監視体制を確立することが求められるのであり、いたずらに民間事業者の技術上の不安を論じるべきではない。

浄水場など水づくりの根幹を委託すること自体についても、安全、安心が保て

注3：第三者委託制度とは、水道法第24条の3の規定に基づき、技術上の観点から一体的な業務を委託するもので、受託者には受託水道業務技術管理者の設置が義務付けられ、受託業務の範囲内で水道法上の責任を負う。

るのかと疑問視する意見や，官における技術の継承を必要とする意見も出されたが，以上のような見解が大方の委員の意見である。

---

注4：指定管理者制度とは，地方自治法第244条の2第3項の規定に基づき，公の施設の管理を法人その他の団体を指定して行わせるもので，管理者の範囲は，従来の管理委託制度では公共団体・公共的団体に限定されていたものが，民間事業者にも拡大された。

## 4 水道事業改革の方向性

以上のような検討を踏まえた結果、行政改革推進会議としては、効果に優れる下記の方策を水道事業の将来の方向性として選択したい。

今回の水道事業改革の方向性としては、「業務委託の効果を高めるため、個別具体的な業務委託の形態を前提にすることなく、一体的な業務委託である第三者委託制度の活用をはじめとして、委託業務の集約化を図りながら、最終的な方向性として、包括的な業務委託を行うべき。」と提言する。

これは、民間委託シナリオの第四ステップに相当し、「最終的な方向性」とは、代行制による指定管理者制度を活用した包括的な業務委託形態をさす。

指定管理者制度には、代行制のほかに、水道料金を直接に指定管理者の収入とする利用料金制があり、この場合、水道事業の経営主体が「官」から「民」へ移行することとなるため、水道事業を取り巻く諸般の状況を考慮した場合、現段階でとり得る最善の方策として代行制を提言するものである。

これから改革を進めるに当たっては、具体的な実施計画を策定し、個別の取組事項とその目標を掲げて、適切かつ柔軟な対応をしながらも、強力に、かつ、確実にその進捗を図ることが肝要である。

この場合、次の事項についても、その取組が遅れることのないよう、特に念を押しておきたい。

### ① 職員給与の適正化

主任制度や業務手当など、不合理な給与制度の改善については、第1次行政改革推進会議に引き続き、再度の指摘となるが、提言後相当の期間も経過しているところであり、積み残されている改革事項と言える。早急な改善を図るべきであり、鋭意労使交渉にも臨み早期に解決すべきである。

### ② 嘱託職員の整理

改革の進捗を図る上では、直ちに着手できるものについて、その実施が遅れることがあってはならない。余剰人員を抱えた非効率な組織体制も指摘される中で、職員の削減は必至であるが、嘱託職員の整理は、まずもって着手すべき事項である。このため、嘱託職員は平成17年度から全廃すべきである。

### ③ 施設の効率化

現在の2つの浄水場は、施設利用率が半分以下と低く、施設過剰であることは明らかである。効率的な施設利用のため、2つの浄水場の一本化や、これに伴う遊休跡地の有効利用について、具体的な検討を急ぐ必要がある。

## 5 改革を実行する上での留意事項

以上のように、今回の水道事業改革の議論においては、水道事業の将来について大きな方向性を見出すことができたが、その際、留意すべき事項としては、次のような事項が考えられる。いずれも改革を具体的に進めるに当たっては、慎重な対応が求められる。

### (1) 安全、安心のための施設更新、災害対策

経営健全化の検討に際しては、経営健全化計画（案）において、配水管の更新や地震対策、鉛給水管更新などについて大幅な見直しが打ち出された。水道局において従来の計画内容を精査したものであり、行政改革推進会議としてもこれ否定することはしない。しかし、委員からは、安全、安心の確保の観点から、更新の先送りや災害対策の縮減について、不安の意見が多く出されたことも事実であり、さらには、停電対策として自家発電を求める意見も出された。加えて、配水管のデータ管理の徹底や施設老朽化の第三者によるモニタリングと評価の必要性についても指摘がなされたところである。

安全、安心の確保は大前提であり、かつ、水道事業は施設依存の事業であることを踏まえ、施設の更新や災害対策については、十分なデータ管理・分析をもとに、常に検証を重ねていくことが重要である。

また、特に災害対策については、周辺市町村との協力体制づくりやマニュアルづくりも併せて行う必要がある。

### (2) 職員の処遇等

今回の行政改革は、水道局の経営健全化がテーマであり、また、その手法として、民間委託の推進が重要な役割を果たすことになる。しかし、その一方で、水道局職員を佐賀市本庁へ引揚げるが必要となり、場合によっては、二律背反的な事態が生じることが懸念される。

このことから、佐賀市全体としての人的資源の再配分を念頭に置き、市政の重点分野への人的資源の集中投下等により、トータルコストの低減に努めることが必要である。

なお、現に業務に従事している職員の処遇については、十分な配慮が必要であることは言うまでもなく、改革を具体的に進めるに当たっては、労使交渉が必要な事項も出てくるであろう。行政改革推進会議においても労働組合の見解を聞く機会も設けて議論を進めてきたが、労使ともに誠実な話合いのもと、改革が進められることを期待する。

### (3) 監視・評価体制の確立

包括的な民間委託を導入していく場合であっても、安全、安心の確保は最終的には官の責任である。この責任において官が果たさなければならない役割としては、適正に水道業務が遂行されているのかを監視し、評価することが最も重要となってくる。また、それは常に客観性が保たれたものでなくてはならない。

したがって、公正な立場にある第三者による監視・評価といった視点も踏まえた、十分な監視・評価体制を確立することが必要不可欠である。

### (4) 民間委託の受皿育成等

水道事業の包括的な民間委託について、受託可能な事業者はまだ少ない状況にあり、現時点では、地元佐賀の範囲を越えてその受託先を求める必要がある。佐賀市水道事業に包括的な民間委託を導入するに当たっては、受託会社と地元の水道関係事業者との提携等が現実的には考えられ、地元の事業者が当然に大きな役割を担っていくことになるが、地元の事業者自らの積極的な参画も望まれるところである。

このことから、地元水道関係事業者の受皿としての育成や体制づくりについても留意が必要である。

### (5) 代行制による指定管理者制度活用の仕組みづくり

水道事業における代行制による指定管理者制度の活用については、未だ先例がなく、佐賀市が先駆的に取り組むものである。

地方自治法上、指定管理者制度は、議会の関与や指定管理者による事業報告書の提出義務などが法定されているが、現状では、水道法との関係において、実務面での制度整備や制度解釈が遅れている部分があるため、今回の取組みに対する不安の意見も出されたところである。

改革を進めるに当たっては、制度に関する国の動向や運用、解釈等にも細心の注意を払い、さらに、佐賀市が水道事業者としての責任を果たすために、経営診断の導入、受託事業者との協議機関の設置、外部評価制度の確立など、佐賀市独自のチェック機能の充実も望まれるものであり、指定管理者制度活用の仕組みづくりには、特段の注力が必要である。

### (6) 長期的視点に立った改革

今回の改革の命題は、「今後10年間、水道料金の値上げをしない。できれば、値下げが行える水道事業改革」であるが、その限りにおいては、目標を達成できる見通しをつけることができた。

しかし、水道はライフラインとしての永続的な市民サービスであり、先にも触れたように、浄水場や配水管の更新等に関して、莫大な資金需要が10年後以降に

現れることにもなるため、この命題に加えて、長期的な視点にも立って、今回の改革に臨むことが重要である。

#### (7) 市町村合併への対応

佐賀市は、平成17年10月1日に諸富町、大和町、富士町及び三瀬村との合併を控えているが、改革を遅らせないために、今回は合併問題とは切り離れた議論を行った。

合併により、経営環境が改善される要素は皆無であり、そういう観点からも、早急に改革に着手すべきである。

合併による影響については、改革の具体的な実施計画を策定し、実施していく段階で、その影響を反映させることとするが、その際、今回提言する水道事業改革の方向性を見失うことのないよう、特に留意されたい。

#### (8) 水道料金の適正化（久保泉工業団地誘致優遇料金）

佐賀市の企業誘致政策として、久保泉工業団地の工場用水道料金を安く設定し、進出企業を優遇しているが、水道事業経営にその負担を求めることを疑問視する意見も出された。一方で、水需要が低迷する現状においては、優遇料金を設定しても有収水量を増やすことのメリットが大きいとする考え方もある。

今回の議論では、水道局内部の事業経営の効率化を優先すべきことから、このことについての議論は尽くせないが、最終的に需要家である市民が有利になる方向で対応がなされるよう、慎重な議論が望まれる。

#### (9) 市民への広報

水道事業の改革は、市民生活に直結したライフラインに関する取組であり、市民には特に理解を深めてもらい、さらに、自分たちの水道という認識も深めてもらいたい。この取組を水道局だけではなく、市民のものとするため、市民への分かりやすい広報を積極的に行う必要がある。

## 6 引き続き検討を要する事項

まず取り組むべきことは事業経営の効率化であることから、水道事業の経営形態について議論をしてきたが、水道事業が抱える課題は多く、引き続き検討が必要である。委員からは、次のような事項についても意見が出ており、行政改革推進会議として、ここに指摘しておく。

### (1) 受水費削減

先にも触れたように、佐賀東部水道企業団からの受水費が給水原価の3分の1を占めるという状態について、委員からも受水費をどうにか下げられないかといった意見が相次いだ。佐賀市単独では困難な課題であるが、検討領域に聖域を設けることなく、佐賀東部水道企業団やその構成市町村とも協議を継続し、課題の解決に努める必要がある。

佐賀東部水道企業団からの受水による二元給水体制は、大きなマイナス要素となっているが、一方で、直近に予定されている市町村合併から、さらに広域化が進む可能性は高く、その意味においては、広域水道事業は重要な役割を持つことになる。委員の中からは、将来的には佐賀市の水道事業と佐賀東部水道事業を統合し、給水の一元化を図ることを視野に入れるべきとする意見も出ており、広域水道事業のあり方についての検討が望まれる。

### (2) おいしい水（質の高い水）の供給

水道水の商品価値は、水質である。質の高い、おいしい水を供給し、佐賀独自のものとしてPRできるよう、水質の調査・研究・開発にも取り組み、商品価値の向上を図ることも必要である。

### (3) 新技術・手法の導入

これまで水道局が市民生活に欠かすことのできないライフラインをここまで築き、事故もなく守り続けてきた実績は高い評価に値するし、高い技術力が継承されてきたことを実証するものであろう。そのノウハウを生かすよう努めなければならないが、一方で、現代の技術革新のスピードは速く、民間事業者においては、常に新技術の追求がなされているので、水道事業においても、新たな技術・手法を取り入れることで、施設整備や維持管理の効率化に大きく貢献することが期待される。

このため、民間の技術革新の活用という視点での技術診断を行い、これに基づき新技術・手法についても効果的な導入を図るべきである。

#### (4) 工事発注等のあり方

管工事をはじめとする工事発注等については、入札制度の適正な運用のもとで外部発注がなされてきたものと思慮するが、現実的に民間と比べて安く発注しているとは言えないとの指摘がある。

包括的な民間委託の進展により、調達管理や工事発注にも民間のノウハウが活用されてくるものではあるが、その進展を待つのみでなく、現行の入札制度の範囲内においても、民間のノウハウを活用した効果的な工事発注等のあり方を検討し、真に適正な価格を追求していくことが必要である。



## 参考資料

### 第3次佐賀市行政改革推進会議設置要綱

(設置)

第1条 社会経済情勢の変化に対応し、佐賀市の行財政運営の健全化、効率化などに関し意見を求めるため、佐賀市行政改革推進会議（以下「行革会議」という。）を設置する。

(組織)

第2条 行革会議は、委員20人以内をもって組織し、委員は市長が委嘱する。

2 委員の任期は平成18年3月31日までとする。ただし、補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(会長及び副会長)

第3条 行革会議に会長及び副会長を置き、委員の互選によりこれを定める。

2 会長は、行革会議を代表し、会務を総理する。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故あるときはその職務を代理する。

(会議)

第4条 行革会議は、会長が招集し、会長が議長となる。

2 会長は、必要に応じて関係者の出席を求め、その意見を聴取することができる。

(庶務)

第5条 行革会議の庶務は、総務部企画課行政改革推進係において処理する。

(委任)

第6条 この要綱に定めるもののほか、行革会議の運営に関し必要な事項は会長が別に定める。

附 則

この要綱は、平成16年6月2日から施行する。

## 水道事業改革についての審議経過

回数	開催日	議事概要
第1回	平成16年 6月2日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 委嘱状交付</li> <li>・ 「今後10年間、水道料金の値上げをしない、できれば値下げが行える水道事業改革」について諮問</li> <li>・ 水道事業概要説明</li> </ul>
第2回	7月13日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 水道局現地視察</li> </ul>
第3回	8月10日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 水道事業関係講演 講師：日本総合研究所 創発戦略センター所長 井熊 均 氏 演題：「水道事業の改革の方向」</li> </ul>
第4回	9月6日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 水道事業概要説明</li> <li>・ 水道事業における主な課題</li> </ul>
第5回	10月19日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 佐賀市水道局経営健全化計画（案）の提示</li> </ul>
第6回	11月1日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 佐賀市水道事業経営診断業務調査報告書の提示</li> </ul>
第7回	11月16日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 佐賀市水道局経営健全化計画（案）と佐賀市水道事業経営診断業務調査報告書の比較</li> </ul>
第8回	11月30日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 労働組合からの見解表明</li> <li>・ 審議</li> </ul>
第9回	12月21日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 審議</li> </ul>
第10回	平成17年 1月25日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 水道事業改革の方向性</li> <li>・ 提言（案）</li> </ul>
第11回	2月17日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 提言まとめ</li> </ul>

### 第3次佐賀市行政改革推進会議委員名簿

(50音順)

役職	氏名	所属等
会長	吉野 徳親	佐賀新聞社 代表取締役会長
副会長	田中 豊治	佐賀大学 文化教育学部教授
委員	阿部 洋一	日本工営(株) 社長室 室長代理
委員	上田 直子	元佐賀市街角リポーター
委員	小副川 ヨシエ	佐賀市女性の会 会長
委員	香月 道生	(株)北島 代表取締役社長
委員	亀崎 重則 (～H16.11.30)	西日本鉄道(株) 元常務取締役
委員	北村 和秀	(株)エスプロジェクト 取締役業務本部長
委員	久保山 幸敏	自治労佐賀県本部 副執行委員長
委員	島田 雅夫 (～H16.11.16)	日本銀行 佐賀事務所長
委員	田島 広一	田島興産(株) 代表取締役社長
委員	田村 茂樹	田村公認会計士事務所 所長
委員	原口 尚	佐賀市自治会協議会 会長
委員	原崎 澄貴 (H16.11.30～)	日本銀行 佐賀事務所長
委員	諸泉 定次	連合佐賀・佐賀神埼地域協議会 事務局長
委員	矢ヶ部 正文	佐賀市文化会館 館長
委員	矢野 洋志	佐賀リコー(株) 代表取締役社長

※ 委員の任期は、平成16年6月2日から平成18年3月31日まで