

会 議 録

1 会議名

平成26年 第1回阿賀野市下水道審議会

2 開催日時

平成26年11月19日(水) 午前9時30分 から 正午 まで

3 開催場所

阿賀野市上下水道局 3階 大会議室

4 出席者(傍聴者を除く)の氏名(敬称略)

- ・出席委員： 小嶋貴子、棚橋麻衣、小柳美保、皆川正一、佐藤基樹、泉 繁美、柄澤久作、村上清彦、高橋幸信、山賀清一、山崎正春、岩澤弘和、中島茂樹、松川 真、高橋洋一、本間 武、松田昭悦、清田壽一
- ・欠席委員： 伊藤一雄、渋谷秀富
(委員20人中 18人出席)
- ・田中市長
- ・事務局： 荒木局長、鈴木次長、榎木建設係長、山本建設係主任、倉島維持係長、石塚管理係長、廣川管理係主任、村山副参事(計8人)

5 議題(公開・非公開の別)

【協議事項】

- (1) 会長・副会長の選任について(公開)

【報告事項】

- (1) 阿賀野市の下水道普及状況と水洗化率について(公開)
- (2) 阿賀野市公共下水道事業について(公開)
- (3) 受益者負担金・下水道使用料の収納状況について(公開)
- (4) 下水道事業に係る条例・規則等の改正について(公開)

【その他事項】

- (1) 平成27年度整備事業(予定)について(公開)
- (2) 下水道事業会計の地方公営企業への移行について(公開)
- (3) 下水道要領単価の現状について(公開)

6 傍聴者の数

無し

7 発言の内容

【開会】

荒木局長： 皆さま、あらためましておはようございます。

ご案内いたしました定刻を若干過ぎました。

現段階で、欠席のご連絡を2名の委員さんからいただいております。その他に、まだ2名の委員さんが見えになっておりませんが、時間でございますので、平成26年度第1回下水道審議会を開催させていただきます。

はじめに、田中市長よりごあいさつを申し上げます。

【市長あいさつ】

田中市長： 皆さん、おはようございます。

本日は、早朝からまたお忙しい中、下水道審議会ということで、ご出席をいただきまして、大変ありがとうございます。

さて、この審議会でございますが、皆さま、ご承知のとおり阿賀野市の下水道の建設あるいは使用料、受益者負担金といった運用または運営といった面におきまして、幅広く皆さまのご意見等をお伺いしながら阿賀野市の下水道のありべき姿を検討していただく審議会でございます。

阿賀野市におきましては、合併する前の4町村で下水道整備に着手し、あるいは、農業集落排水の事業等の整備も進めてまいりました。

その結果、下水道の整備が終了した地域、あるいは、現在整備を進めている地域、そしてまた、他の事業等で整備を進めた地域といったような状況でございますが、その中で、私どもの下水道の整備状況と申しますのは、配布させていただいた資料の中に、「新潟県の下水道」といった冊子の裏面に記載がございますように、県平均を上回る整備が進んできておりますが、全国平均と比較いたしますと、まだまだ、少し遅れているといった状況がうかがわれます。

これは、下水道事業を開始した時期が遅かったことが関連しており、下水道普及率が88.4パーセントという数値となっております。

下水道事業に関し現在問題となっておりますのは、下水道への接続率であり、普及率については、冊子にもありますとおり下から11番目の位置にあり、県内でも19番目となっておりますが、接続率は下から5番目ということでありまして、下水道の整備が遅かったことにより、市民の皆さんの接続が遅れている、ということが見て取れます。

そのようなことから、今後の問題点として、皆さんの接続率をいかにして高め、また、本来の目的であります「生活環境の改善」、「公共用水域の水質保全」といったことをしっかりと考えながら、下水道の整備を進めていかなければならないと考えております。

私どもといたしましても、このような課題につきまして本日のご審議の中から、ご意見等をいただきながらしっかりと事業の中に反映させて、取り組みを進めていく所存でございます。

また、今後、考えられることといたしましては、現在、会計として特別会計で下水道事業を行っておりますが、国の考え方としては、企業会計を取り入れた形で、効率性の高い下水道事業を進めていくべきだということが求められており、市といたしましても、今後、企業会計へ移行する準備に入りまして、皆さまの意見を聞きながら検討していく所存でございますので、今後とも皆さま方からの色々なご意見をいただき、しっかりとした形で事業を進めてまいりますので、本日のご審議につきましてもよろしくお願い申しあげまして、本日のご挨拶に代えさせていただきます。

本日は、よろしくお願い申し上げます。

荒木局長： 有難うございました。

続きまして、配布してございます審議会委員名簿をご覧いただきたいと思えます。

本審議会の任期につきましては、平成26年8月15日から平成28年8月14日の2年間で委嘱させていただいておりますが、今回の審議会は改選後の最初の審議会となりますことから、新たに委員となられた方もいらっしゃいますので、審議に入ります前に事務局よりご紹介させていただきたいと思えます。

なお、ご紹介順につきましては、配布いたしました座席表に基づきご紹介させていただきますので、よろしくお願いいたします。

まず、住民代表 小嶋貴子 様でございます。

— 以下、出席者全員を紹介 —

有難うございました。

続きまして、本日ご説明をさせていただきます事務局をご紹介させていただきます。

— 事務局職員を紹介 —

以上で進めさせていただきます。

審議に入ります前に、皆さまに一言御断りをさせていただきます。

本審議会は、「阿賀野市審議会等の会議の公開に関する要綱」に基づき公開を原則とさせていただいております。

その関係上、会議につきましては、録音させていただくこととなりますので、ご承知置きいただきたいと存じます。

それでは、これより議事を進めさせていただきますが、本来ですと、審

議会の進行は、会長より行っていただくこととなっておりますが、本年度は、委員の改選年度となっておりますことから、議事にもございますように、会長並びに副会長を決定していただく必要がございます。

よって、会長・副会長が決定いたしますまでの間、議事の進行は田中市長よりお願いいたしたいと存じます。

それでは、市長、よろしくお願いいたします。

— 市長 議長席へ移動 —

田中市長： それでは、会長・副会長が選任されるまでの間、議長を務めさせていただきます。

よろしくお願いいたします。

それでは、これより審議に入らせていただきます。

まず、「(1) 協議事項 会長・副会長の選任について」を議題といたします。事務局、説明をお願いします。

【協議事項】

事務局： 資料「会長・副会長の選任について」に基づき説明
(村山)

田中市長： ただいま、事務局より説明がございましたが、会長・副会長に立候補される方等、ございますでしょうか。

— 委員よりの意見無し —

田中市長： それでは、立候補等が無いようでしたら、事務局でなにか案がありますでしょうか。

事務局： 事務局案として、「会長・副会長の留任」案を上程
(村山)

— 委員より「異議無し」の発言有り —

田中市長： はい、今、「異議無し」という発言がございました。

— 数名の委員より「拍手」有り —

それでは、今程、事務局より提案されました会長には「ささかみ農業協同組

合 清田組合長」、副会長には、「安田商工会 本間会長」ということで、皆さまからご承認をいただきたいと思います。

いかがでございますでしょうか。

— 数名の委員より「拍手」、「異議無し」の発言有り —

はい。それでは会長に、「ささかみ農業協同組合 清田組合長」、副会長には、「安田商工会 本間会長」にご就任いただきますことで、決定いたします。

よろしくお願いいたします。

それでは、これからの議事は、清田会長よりお願いいたしたいと思います。

— 市長、議長席から退席 —

— 清田会長 議長席へ移動 —

清田会長： ただいま、ご紹介をいただきました清田でございます。

先回の審議会から２回目ということですが、未だ、解からないことが多々ございますがよろしくお願いいたします。

私、笹神地区でございます。下水道の整備についてはだいぶ進んできておりますが、まだ、地区によっては未整備の地区がございますことから、なるべく早く皆さんのところにも下水道が行ってほしいと思っております。

これより、会議を進めさせていただきます。

未だ不慣れなところが多く、また、各団体の長の方がお集まりの中での進行ということで、大変恐縮しておりますが、皆さまのご協力もと、よろしくお願いいたしますと存じます。

荒木局長： 有難うございました。

それでは、これより議事に入らせていただきますが、市長におきましては、公務の都合によりこれを持ちまして退席させていただきますと思います。

皆さんには、大変申し訳ございませんが、お許しをお願いいたしたいと存じます。

— 市長 退席 —

荒木局長： それでは、引き続き審議を進めたいと思いますので、清田会長よろしくお願いいたします。

清田会長： それでは、早速、次第に基づき「報告事項」に入らせていただきます。
事務局より説明をお願いします。

【報告事項】

- 事務局： ① 阿賀野市の下水道普及状況と水洗化率について
報告事項資料No.1に基づき、平成25年度末における下水道普及率、水洗化率の状況並びに接続率向上対策の結果について、石塚下水道管理係長より説明。
- ② 阿賀野市公共下水道事業について
報告事項資料No.2に基づき、平成26年度に実施される下水道整備事業について、柁木下水道建設係長より説明。
- ③ 受益者負担金・下水道使用料の収納状況について
報告事項資料No.3に基づき、平成25年度末における受益者負担金、下水道使用料の収納状況並びに受益者負担金収納向上対策について、廣川下水道管理係主任より説明。
- ④ 下水道事業に係る条例・規則等の改正について
報告事項資料No.4に基づき、平成24年度から26年度までに改正した条例・規則等について村山より説明。

清田会長： 事務局の説明が終わりました。
何か、ご質問等ございますでしょうか。

柄澤委員： 阿賀野市の下水道普及状況と水洗化率についての内容ですが、普及済人口と水洗化人口がありますが、普及済人口とは、下水道が整備されて使用できる人口と、水洗化人口というのは、下水道を使用している人口、と書いてあるのですが、実際に本管が整備され、また、各家庭に引き込む整備があると思いますが、普及済人口と水洗化人口の率が違うというのは、「本管整備」と、「引き込み整備」の違いということでしょうか。

事務局 (村山) 普及人口と申しますのは、市が下水道の本管工事を実施し、併せてそれぞれの家庭に「公共ます」を設置させていただきますところまでが、市で実施する工事となり、この環境が整った地区の人口が普及済人口となります。

また、水洗化人口と申しますのは、資料にもございますように、下水道等を使用している人口ということで、市が設置した公共ますに対し、流し場、便所等の排水を処理するための配管を接続済みである人口が水洗化人口となります。

そのような事で、普及率と水洗化率の差である約20パーセントを「市としてどうするのか」、といった事案が下水道に係る問題点としてあることから、市といたしましても、早急な下水道への接続に関し、市民の皆様をお願いしているところでございます。

柄澤委員： そうしますと、阿賀野市全体で88.4パーセントの地区に関しては、既に下水道の本管整備が行なわれており、また、家庭内での下水道を使用した汚水処理を行っている方は、66.8パーセントしかいませんよ、といったことで理解してよろしいでしょうか。

事務局： はい、それでよろしいと思います。
(村山)

柄澤委員： そうしますと、資料にもありますように22.4パーセントの方が接続していないということですよ。

その数値を踏まえて、再度、資料を観ますと、安田、京ヶ瀬、水原、笹神地区と比較した場合、特に都市部といわれます地区の整備が遅れているということになるのでしょうか。

事務局： 本管整備につきましてはどちらかと言いますと、市街地を先に進めている状況であり、水原地区で言いますと、現在は、郊外の地区に延びて整備を行っているのが現状でありますことから、普及率ということになりますと、都市部が遅れているといった事は言えないと思います。

しかし、水洗化ということになりますと、都市部の方が遅れているということが言えるかもしれません。

たとえば、農村部ということになりますと、下水道対象の土地が広いという理由から、宅内配管の費用が嵩むということで、接続が進みませんし、逆に、都市部に関しては、「下水道の宅内配管を行う土地が無い」、「宅地が狭い」ということから、配管費用だけではなく、住宅の改修費用等多額に発生するというので、都市部に関しては接続が進まないと考えております。

また別に、地域的な問題になるかもしれませんが、高齢化が進んでいることに伴い、「老人世帯」が増加しているということで、我々が、接続のお願い等でお邪魔しても、現在住んでいる住宅等が、将来どうなるかが解からない、といったことから、現実的には、中々、接続して欲しい旨の話ができないのが現状としてあります。

しかし、そのような世帯でもお願いせざるを得ませんが、やはり、高齢化世帯の増加ということも、接続率が伸びない大きな要因であるということが言えると思います。

柄澤委員： はい。有難うございました。

清田会長： 他にございますか。

佐藤委員： それでは、4点ほどお願いしたいと思います。

佐藤委員： まず、第1点、11ページでの農業集落排水の徴収猶予額については、「現況が農地並びに土地利用の見込みがない」といったような土地が該当するのでしょうか。

第2点目として、13ページのグラフ中の農業集落排水事業についてです。公共下水道に関しては、年々、皆さまのご努力により負担金の滞納額が下がっているのは大変評価できますが、農業集落排水事業については、「公共」とは逆に、年々増加している状況となっております。この原因についてご説明をお願いします。

第3点目ですが、14ページに記載がありますように昼夜問わず臨戸徴収を行うことにより、そのご努力の甲斐あってか、滞納額が減少していることは理解できます。しかし今後の取り組み目標として、現年度目標収納率が95パーセントでは、まだまだ目標設定の認識が甘いのではないかと考えます。できれば、目標値95パーセント以上とし、限りなく目標を高めていただきたい。

また、「滞納分目標収納額」については「滞納分目標収納額」ではなく、「滞納分目標未収額」でないかと思えます。この目標は、公共下水道ではなく、農業集落排水分でしょうか。25年度の未収額合計額507万円を指しているのでしょうか。

今後の取り組みの中で、先程ご説明の、「説明不足でこんなはずではなかった」といったご指摘があったとのこと事ですが、根本的に現年度の滞納原因について重点を置いておくことが必要です。滞納者に対する対策を先手先手と取っていただきたいと思えます。参考ですが、医療界においては、「インフォームドコンセント」という、医師と家族が十分に理解しあつた上で医療行為に及ぶ合意形成がございます。下水道事業においても市民に対し十分な説明が必要ではないか、と存じます。我々も、下水道事業の説明会の際に説明は受けましたが、十分ではなかったという印象をもっております。

最後に第4点目ですが、17ページの「条例・規則等の改正」の「阿賀野市下水道条例施行規則」の改正理由内容の中で、「排水設備等の計画申請様式を変更しることにより」となっていますが、この「変更しする」とはどういったことを言っているのでしょうか。

以上、4点についてご説明願います。

事務局： 第1点目の「農業集落排水事業に係る猶予額」についてですが、「徴収猶予」という制度は、年度当初、賦課させていただいた後、様々な理由により徴収を猶予する、または納付するのを猶予する、といった制度となっております。

一旦猶予された土地については、その後、「土地使用するので猶予を解除してもらいたい」といった解除申請をしてもらい、猶予されていた受益者負担金を一括納付していただく、ということが、基本的な「徴収猶予制度」となっております。

このようなことから、賦課対象世帯数が多いということで、公共下水道事業につきましては、約5億5千万円程度計上されております。

また、集落排水事業の当初賦課につきましては、既に「賦課」が全て終了しておる中で、今後は減額していくと思われがちですが、滞納分の未納額について、様々な要因から、「未納額」から「徴収猶予額」に変わるものもあり、場合によっては、猶予額が増額していく可能性もあります。

よって、「徴収猶予額」については、毎年、増減する性格の額であると認識していただきたいと思っております。

現年度分については、あまり増減はありませんが、滞納分についての「徴収猶予」の制度は、徴収に係る時効停止条件の一つであることから、これまで納付していた納付者が、様々な要因から納付することができなくなった、といったケースの場合でも、未納分に関し、徴収猶予に該当させ、時効を停止するといった方法もとらせていただいております。

下水道事業については、公共下水道事業特別会計と、集落排水事業特別会計の2本立てで、会計を管理していることから、配布資料については、公共下水道会計分と集落排水会計分とに分けて表示させていただいております。

佐藤委員： 資料の表の中で気になる点が一つございます。平成25年度の猶予額が640万円程度となっておりますが、26年度の第2四半期の額が、既に、25年度並みの額がある、ということです。これは、あくまで感想です。

事務局： (村山) そうですね。これは、一旦、徴収猶予を受けますと、納付されるまで、その額が減額にならないところから、滞納分の猶予額として翌年度に繰り越されることになり、「減額しない」といえると思っております。

佐藤委員： そうしますと、現年度において600万円ですので、滞納分を合計しますと3,500万円となるのでしょうか。

事務局： (村山) はい、そのとおりで合計3,500万円となります。

続きまして、2点目の13ページの資料にあります「集落排水事業の滞納分の未収額が増加している」という点ですが、今程、徴収猶予の説明の際にもお話いたしました、景気動向の影響で、最初は納付していた方々も、様々な要因で納付が困難になってしまった、といったケースが増加している部分がありますし、平成25年度分まで滞納だった納付者に関しては、平成26

年度分についても滞納となることで、前年度までの滞納分の未納額に加え、現年度分も未納となることから、増加してしまう、といった状況が未納額の増加している要因でもあり、グラフにも表れているものと考えております。

続きまして、3点目といたしまして、14ページの平成26年度の収納目標についてですが、確かに、先般の定期監査の際にも監査委員からも「目標値の設定が甘い」、という指摘を受けております。

そのようなことから、市といたしましても「目標値」として掲げておりますが、実際は、設定値以上の目標を持った中で業務を進めていかなければならないと考えております。

また、「滞納分目標収納額」と申しますのは、滞納となっている未納額で、平成26年度中に現金で収納するものの目標額を指すものであり、収納目標額として500万円を掲げているものでございます。

そのようなことから、受益者負担金の収納率向上に関しましては、下水道といたしましても最重要課題として認識しておりますので、より以上に対応する必要があるものと考えております。

続きまして、4点目である17ページの「条例・規則等の改正について」、「規則」、「阿賀野市下水道条例施行規則」中の「変更しする」という表現ですが、大変申し訳ございませんが、原稿の入力ミスであり、正しくは、「変更する」に訂正をさせていただきたいと思っておりますので、よろしくお願いたします。

なお、話が3点目に戻りますが、「早めに対策を取ってもらいたい」とのご意見もいただきました。

それについては、市といたしましても十分承知しております。

滞納者が出る前に、事前に皆さんに「周知をする」ということに重点を置き、「現年度の滞納者を減らす」イコール「将来の滞納者を減らす」ということを基本として考えておりますし、また、滞納者におきましては、時効が成立する前に「可能な限り早めに対応を取る」という形で事務を行っているのが実態でございます。

今後につきましても、これらを考えながら業務を行っていきたいと思っておりますので、よろしくご理解いただきたいと思います。

清田会長： はい、他にございませんでしょうか。

無いようでしたら、「報告事項」を終了しまして、「(3) その他」について事務局の説明をお願いします。

事務局： それでは、これより「その他」について、ご説明させていただきます。

(村山) なお、「その他」の案件につきましては、現段階で確定したものではなく、今後の動向で変更する場合がございますが、事前の情報提供といった意味合い

で捉えていただきたいと思います。

事務局： 【その他】

① 平成27年度整備事業（予定）について

その他資料No.1に基づき、平成27年度に実施される下水道整備事業について、山本下水道建設係主任より説明。

② 下水道事業会計の地方公営企業への移行について

その他資料No.2に基づき、下水道事業の地方公営企業化について村山より説明。

③ 下水道使用料単価の現状について

その他資料No.3に基づき、平成25年度末における下水道使用料の現状について、村山より説明。

清田会長： はい、説明が終了いたしました。

質問等ございますでしょうか。

佐藤委員： それでは、1点だけお願いします。

非常に良い趣旨だと思いますが、阿賀野病院の件もあり、指定管理者制度、PFI手法、PDCAサイクル、或いは公設民営施設等、様々な事例が県内外でなされている中で、あまり芳しくないような実態を、これまで垣間見ております。

そのような中で、今のご説明でもございましたように、下水処理費が1立方メートル当たり467円掛かるのに136円しかもらっていない、といった話が、それ自体、民間又は企業会計に馴染まないのではないかと、という気もいたします。しかし「いたしかたないのかな」とも思います。

財務についてですが、収入のみをもって充てるのが困難な場合、その経費を諦観してみますと、将来に向かい重要になってくると思われる「長寿命化計画」とか、「資産評価」といったことは難しい案件だとは思いますが、それに加え修繕費が膨らんでまいります。

あるいは、災害復旧に関するものも無いとは限りませんらない。その上、未収金が膨大な金額があるということであると、一般の貸借対照表で結び付けますと、もう、純利益などは到底見込めないわけです。仮にあったとしても繰越ができるのでしょうか。

本当の民間の財務会計になりますと、繰越又は純利益を計上する必要が出てまいります。併せて、引当金等についても積み立てていかなければならないこととなります。そのような細部については、今の段階では明確化していないと思いますが、いかがでしょうか。

事務局： 今程、ご指摘のありましたように、現段階では、雲を掴むような話ですが、既に、公営企業会計を採用している上水道会計がございます。

(村山)

その中で、明確になりますのは、合併前から見ますと平成7年から整備を開始し、平成25年度までに、事業費のみで約250億円程度の投資を行っ

ております。

また、町村合併が行なわれた平成16年からの公共下水道特別会計に計上された費用を全て集計いたしますと、約250億円程度となっておりますことから、これまで、投資した分に関しては、全て資産評価の対象となるものと考えておりますし、今後、整備を行っていくであろう10年間程度の投資額を含めると、約400億円程度の投資額となるものと考えております。

よって、資産評価を十分に行うと伴に、その他の経費についても計上科目を明確にしていかないと、当初の開始貸借対照表も作成することが不可能であると考えております。

今、佐藤委員からご指摘のありました「繰越金」や「引当金」といった様々な科目については、まったく未知数である中で、最終的には全て科目設定を行い、費用を計上しなければならないことは当然だと考えておりますし、「利益」に関しては間違っても出ないものと考えております。

当然、投資額が400億円に対し、年間の使用料等の収入が3億円程度では、間違っても経営は成り立ちませんので、このような点を会計上、今後、どうしていくのかということが懸案事項であると考えております。

しかし、資本投資額につきましては、既に、下水道建設係におきまして、平成27年度での下水道計画の見直しを行ってもらっている中で、将来的により経費が掛からないような環境にしていく必要があるものの一つとして、場合によっては、維持管理費で年間費用が多額に掛かる集落排水を公共下水道へ接続することにより維持管理経費を削減していかなければならないと考えておりますし、公共下水道整備についても年間の整備額並びに今後の整備計画が「これまでと同様に、このまま整備を行っていったら良いのか」を含め、再考する時期がきているものと考えております。

下水道事業の整備に関しましては、国もこれまでと考え方が変わってきており、場合によっては、下水の処理方法が公共下水道施設ではなく、「合併浄化槽地域」があっても良いのではないかと、といった考え方も示しておるのが現状であります。

よって、下水道事業の公営企業への移行に関しても、様々な観点から検討を重ね、また、協議を重ねた中で進めていく必要がありますが、現段階では未確定な部分が多く、あくまで予定ということになりますが、平成27年度で基本計画策定、その後2年程度の期間を掛けまして資産評価を含めた移行作業を行い、最終的に平成30年度から公営企業の適用を目指して事業を進めていきたいと考えておりますので、ご理解いただきたいと思っております。

佐藤委員

色々な視点で考えていらっしゃるということが解かりました。
有難うございました。

清田会長：

はい、その他、質問はございますか。
質問等がなければ、事務局、他になにかありますか。

事務局： 最後に1点だけお願いいたします。
(村山)

本日、審議会に出席いただいた委員の皆様の報酬でございますが、後日、指定口座に振り込みさせていただきますので、よろしくをお願いいたします。

また、本日の会議の結果でございます「会議録」でございますが、後日、郵送にて会議録を配布させていただきますので、よろしくをお願いいたしたいと思っております。

清田会長： その他ございませんでしょうか。

無いようでしたら、以上を持ちまして「平成26年第1回阿賀野市下水道審議会」を終了させていただきます。

長時間に渡り、大変有難うございました。

事務局： 清田会長、有難うございました。
(鈴木次長)

また、ご出席いただきました委員の皆様におかれましても、長時間に渡り有難うございました、

今回は、案件も多かったことから一方的な説明内容だったかとおもいますが、ご容赦願いたいと考えております。

貴重なご意見等は、今後の下水道事業に反映させて行きたいと思っております。

本日は、長時間に渡り、大変有難うございました。

— 終了 — (午後0時01分)

【 参 考 】

1) P F I 手法

Private Finance Initiative の略で、公共サービスの提供に際して公共施設が必要な場合に、従来のように公共が直接施設を整備せずに民間資金を利用して民間に施設整備と公共サービスの提供をゆだねる手法

2) P D C A サイクル

plan-do-check-act cycle の略で、事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法の一つ。Plan=計画→ Do=実行→ Check=評価→ Act=改善の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善することという。