

平成 21 年度 第 2 回京都市上下水道事業経営評価審議委員会議事録

日 時 平成 21 年 11 月 17 日（火） 午前 9 時 30 分～11 時 30 分

場 所 キャンパスプラザ京都（京都市下京区）

出席者（五十音順，敬称略）

1 委員

越後 信哉 （京都大学准教授（大学院工学研究科））
襲田 美穂 （上下水道サポーター）
小林 由香 （税理士）
津崎 桂子 （社団法人京都私立病院協会事務局長）
西村 文武 （京都大学准教授（大学院工学研究科））
水谷 文俊 （神戸大学教授（大学院経営学研究科））

2 京都市

上下水道局次長，技術長，総務部長，総務部経営改革担当部長，
総務部お客さまサービス推進室長，水道部長，下水道部長
事務局 総務部総務課

次第

1 開会

- （1）委員長あいさつ
- （2）会議の公開等について

2 平成 21 年度経営評価に関する報告

3 企業改革プログラムに関する報告

4 経営評価等に関する審議

5 今後の予定等

6 閉会

内容

1 開会

（1）委員長あいさつ

水谷委員長：今日は 2 回目の委員会である。事務局から上下水道事業経営評価等について報告を受けた後，審議に入っていきたい。

(2) 会議の公開等について

水谷委員長： 会議の公開に関する要領に基づいて、公開で行う。皆さまにも了解いただきたい。(了解)

2 平成21年度経営評価に関する報告

京 都 市： 平成21年度経営評価に関する報告

3 企業改革プログラムに関する報告

京 都 市： 企業改革プログラムに関する報告(資料3)

4 経営評価等に関する審議

水谷委員長： 審議に入る前に、当委員会として、今後、審議していく内容について、少し整理をしておきたい。

本年度の審議については、委員会の初年度でもあることから、個別の事業に踏み込むよりも、「経営評価」が上下水道局PDCAサイクルの一部であるということ、また、上下水道事業と市民を結ぶ役割を担うことなどを確認しながら、来年度以降につながるような内容にしたい。

上下水道局で、この点、何か考えていることがあれば、それをお聞きしたい。

京 都 市： (経営評価・企業改革プログラム資料(資料4)により経営評価の位置付けやプログラム策定の経緯について説明)

委員会は、単年度でなく第三者の視点から継続的に毎年度審議をいただくものである。来年度以降の審議や経営評価の充実につながるよう審議をお願いしたい。

水谷委員長： 当委員会では、上下水道局PDCAサイクルの中で、経営評価を充実させていく方向で建設的な審議を行い、提言していくことを、企業改革プログラムについては経営評価との関係でどのように位置付け、生かしていくかという観点から意見を出し、提言していくことを、この2つの観点から経営評価全般について審議していきたいが、よろしいか。(了解)

それでは、その2点を念頭において審議していただきたい。最初に、上下水道事業経営評価について、その後に、企業改革プログラムについて、審議を行っていききたい。

(1) 経営評価について

小 林 委 員： 内容が充実していて、詳しい資料であり、時間をかけて専門家が見ると、非常に役に立つ指標が多く掲載されており、良いと思う。しかし、実際にこれを市民へどう伝えていくかということが難しいと思う。サマライズし、「ここがポイントだよ」とも書かれており、例えば水道事業については10ページ、下水道事業は16ページにまとめてある。コンテンツは非常に良いし、中身を見ていくと図示

もされており、深く関わるとどんどん分かってくるが、これを読むだけでも大変であり、市民に見ていただくに当たって、まだまだ工夫が要るのではないかと。

京 都 市： 今年度の経営評価は、平成20年度から平成24年度までの新たな中期経営プランに基づき、その初年度となる平成20年度に実施してきた取組であり、取組項目自体もほぼ前プランとなる前年度の倍になっており、また、内容が多岐にわたり、より詳しくなっている。そういう意味では、市民の皆さまにどういう形で分かりやすく見ていただくのか、その点については、委員の皆さまのお知恵をいただきたい。

越 後 委 員： 丁寧な評価書だとは思ったが、可能かどうかは別として、ぱっと見たときに誰に何を伝えたいかという視点から、全部を一つの指標にまとめることができないか。例えば100点満点で何点など、総合評価的に示すのも一つの方法である。

他都市比較、前年度比較はあるが、ゴールがあって、それと比べてどうかという相対評価、あるいは絶対値による評価があっても良い。

他の同規模の都市では、どのような評価をしているのか伺いたい。

京 都 市： 他都市における経営評価の状況だが、下水道事業が地方公営企業法の適用を行わず、市長部局の中で行われている都市が多くある。こういったところは、市長部局制度内で、取組項目について行政評価を行い、実施している。水道事業に関しては、経営指標を使った評価も行っているところが一部あるものの、京都市が一番体系的に評価を実施している。

襲 田 委 員： 市民の立場から意見を言うと、経営評価を市民の皆さんに伝える際、市民の興味とこの経営評価の内容が一致するわけではない。まず、アンケート等で市民がどういうことに興味を持っているか把握したうえで、例えば、美味しい水を作るための取組がされているか、料金がどう使われているのかなど、市民の興味とつなげて伝えた方が分かりやすいと思う。

京 都 市： 料金の関係については、指標値による評価で料金やそれによるコストとして費用のところで説明させていただいている。この辺りについては色々な見方があると思うが、どういう見せ方が良いかということについては委員会の中で色々な視点から御意見いただき、検討させていただきたい。

津 崎 委 員： 同じことになるが、市民とどうつないでいくかということが重要である。リーダーチャートの表は、視覚的にも分かりやすく、非常に目を引く。また、市民の目からすると費用や料金・使用料に目が行き、他都市比較に興味を湧く。それらを利用しながら他のところを見てもらい、それぞれをつないでいくような資料にしてはどうか。

京 都 市： 資料を作るときには、できるだけ視覚的に見ていただけるようにしている。リーダーチャートは分かりやすいが、指標関係は中長期的な取組で動くものも多く、前年度比較では大きく変化することが少ない。他都市比較については標準偏差を

用いているが、水道事業で示すと、水源を何に求めているかなどの事業を取り巻く環境により、評価結果は大きく影響を受ける。どういう形で比較するのか、どういう見せ方が良いかについては課題があると考えている。

西村副委員長： 非常に丁寧で分かりやすくまとまっている。越後委員が言われたように総合点を出すとか、他都市との比較でランキングを使うなど、京都市がどの位置にあるか分かれると安心が得られる。そういう評価をすること自体が適切かどうかということは別の議論になるが、一目で分かりやすいということは、安心感につながる。

京 都 市： 経営指標評価では、国際規格である水道事業・下水道事業に係るガイドラインの指標を用いている。ガイドライン指標は、非常に数が多く、その中からどういうものを組み合わせて我々の事業をわかりやすく表現できるかという観点も踏まえ、工夫を重ね、評価を実施させていただいている。総合的な評価は、何を基準とするかなど課題がある。

水谷委員長： 経営評価の見せ方として2つの意味がある。1点目は、市民の方に理解していただくという観点である。2点目は、きっちり自分たちの組織で経営がなされているかというチェックの観点である。その観点から見ると網羅的になっており、うまくまとめられている。

水道事業経営の置かれている状況から見ると抜けている視点は、上下水道局だけでは改善できない問題があるということである。コスト削減の努力を行っても需要が減少してきており、経営を圧迫する状況がある。大口使用者の水需要が減っているというのがひとつの例である。どこまで行けば経営が苦しくなるのかということを市民の方にも理解していただくため知らせていく必要がある。そういうことを考えていただきたい。

また、経営評価を実施した後、いかに効果的に運営するかということが重要になってくる。毎年評価を行って、PDCAサイクルでどう改善していくか。組織内の部署の中でどう改善点として把握するのか、また、これをどう反映するのか。どうされているか伺いたい。

京 都 市： 経営評価の作成に当たり、局内に公営企業管理者も入った上下水道局経営戦略及び経営評価委員会を設けている。ここで経営評価について点検し、議論しながら、自己評価ではあるが、できるだけ客観的な形で作成している。毎年度の計画をこの委員会等で議論し、作成し、毎年5月か6月ぐらいに事業推進方針として作成し、四半期や半年毎に進ちょく管理を行い、年間の事業運営に役立てている。その中でできてきたものが取組項目評価であり、年度途中でも改善点が見出せるものは、改善していく。これが上下水道局のPDCAサイクルの実態的な流れになっている。経営評価審議委員会についても、このPDCAサイクルの中でどう関わっていくかという点も審議いただきたい。

先ほど見ていただいたように経営評価の冒頭の部分で今までの背景的な説明を

行い、経営評価をさせていただいている。水谷委員長御指摘の部分については、今後をどう見据え、その中で経営評価を行い、現在置かれている状況を局としてどのように捉えているのか、それを市民に伝えることが必要ではないかと考える。

京 都 市： 水谷委員長に指摘していただいたとおり、ビジョン、プラン、各年度の方針で目標を立て、どれだけ進んだかを内部でチェックをすることが取組項目評価の役割として大きい。単なる数値目標だけでなく、国際的な規格である上下水道ガイドラインを用いてどこまで進んでいるか見せることが、評価するに当たって重要である。市民に対して何を使って説明するかということが、いつも苦慮している点である。また、経営指標評価では、国際的な規格であるガイドライン指標を活用し、客観的な評価となるよう工夫している。市民の皆さまに見ていただいたときに、我々の事業はこうだということが簡単に分かるような形を目指しているので、そういった意見をいただきたい。

津 崎 委 員： コストを削減しても、水需要が減れば経営が苦しくなるということを市民に分かってもらうことが必要であるが、市民が上下水道局全般の経営のことにも踏み込んで見てみようという意識には中々ならないと思う。水需要については、エコの時代になっている。水需要を増やすためには、安全面などについてPRしていく必要があるのではないか。大阪では、高度浄水処理を実施しているということだが、京都市ではどうか。

京 都 市： ひとつは、水源の問題がある。大阪は、水源が淀川であり、下流域に行くほど水質が悪くなるため、その必要性から先行事例として高度処理に取り組んだ。京都市は水源を琵琶湖においているが、水質は滋賀県の努力もあり、水質の悪化をとめている状況である。また、法による水質基準が変わり、より厳格なものとなったが、特に臭いの成分についても基準が定められた。そのため平成23年度から蹴上浄水場で粒状活性炭を使用した高度浄水処理施設を建設する計画であり、京都市においても高度浄水処理を順次導入していくこととなる。

小 林 委 員： 水需要が減っていくことが、今後問題になってくる。役所に行くと、トイレ等に「節水」と書かれており、それが良いことだという意識になる。その中で水需要を上げていかなければいけないという矛盾があり、その矛盾についてどういった意見をお持ちなのか伺いたい。

京 都 市： 水需要の喚起に関する問題については、局内では色々な検討を始め、試験的な取組も実施しているが、それを具体化していくには時間が必要となる。即時に水需要の増加につながるかというと難しい面がある。また、水需要の減少を踏まえ、山ノ内浄水場の廃止を行い、供給量に見直しをかけるということを行っている。上下水道事業は、装置産業であり、施設の整備に時間が掛かるなど、動きがゆっくりとしかできないため、その中で考えていくのが基本になる。いかに水を利用していただくかということについて、情報を収集し、進めていきたい。

京 都 市： 水道事業体だけでは解決できない問題もあるが、その中で実現できることに取り組んでいる。上下水道局でもＩＳＯの取組を行ってきたが、節水という項目は、必ず挙がってくる。水をできるだけ使わないことは良いことだということがベースとしてある。そうした状況で、ペットボトルがいかに環境に悪く、水道水が環境に良いかというキャンペーンを行っている。一般家庭で１人当たり１日２５０リットルぐらい使っているが、その内１．２リットルが直接飲む量になる。そういう意味では、ペットボトルからの回帰があったとしても、僅かな量になるのかもしれない。しかし、我々は飲める水を供給しており、ペットボトルをやめて、お茶を沸かし、水筒に入れて飲んでいただくということも必要であるとする。水道水の圧力なり、水の気化熱を利用した新たな研究を行っているが、決定打はまだない。経営という視点からは、水需要が減少していくということを前提にして経営を組み立てる必要がある。水需要が減少する傾向の中で持っている施設をいかに適正化していくかということも大きな課題である。

水谷委員長： この経営評価は、非常に細かいところまで分析しており、費用等の面で他都市と比べても特に悪い点はないということを示すうえでは、市民の理解を得られるものであると思われる。ただし、経営という観点では、費用と収入両方の話になる。費用という観点からは、これだけ努力をしていると示せても、収入の観点からは、どんどん節水意識が広まっていること、大口使用者が地下水に移行していることなど厳しい状況にあること、上下水道のような公益事業は巨大な施設に初期に投資しているということなど、市民の方に理解していただく必要がある。料金は水を使わないから安くなるといっても、コストとしては初期投資の固定費用が掛かっており、需要に応じて急に変えることはできない。その部分をまず理解していただくような方法を考え、広報等を行っていくことが必要である。環境問題についても、事業経営だけの話ではなく、例えば教育委員会を通じて子どもから周知していくような取組も必要である。第１回委員会で上下水道局だけで解決できる問題とできない問題と分けて考えていく必要があると言わせていただいた。評価としては、コストについては色々努力しているが、上下水道局として需要の部分で改善できる点はあると思う。例えば大口使用者が水道から離れることを防ぐような営業活動のようなものが必要だと思う。前回越後委員から将来のことを踏まえたうえでの評価が必要という趣旨の発言があったが、特に施設の稼働率がどの程度まで減っていくと経営的に苦しくなるのかということも把握しておかないといけない。現状を踏まえた将来のシミュレーションも実施する必要がある。

京 都 市： 広報については、経営評価の７０ページにおいて「広報・広聴の充実と積極的な情報開示による事業の透明性の確保」として説明している。ペットボトルと比較して、環境面、価格面、安全性で優れていることなどを広報紙「京の水だより」

の作成等によりPRしている。このほか浄水場の公開時に市民の方を対象に「疏水物語」を使った利き水の取組を実施するなど、PRに努めている。

稼働率については、災害への対応等を考えたとき、一定の余裕が必要となるが、地勢や都市の状況など各都市で異なるため、どの程度の稼働率を設定するのかということは、全国的に一律ではない。京都市では、水需要が減少している状況から、浄水場の規模の適正化を実施するところである。

水谷委員長： 水道に関する意見が多くなっているが、下水道に関する意見はありませんか。

西村副委員長： 上水道の意見が多いというのは、生活していくうえで水は使うものであり、分かりやすいが、下水道が我々の生活にどう関わっているかということが、施設が地下にあるなどその性格上分かりにくいところから来るものだと思う。そういったところをアピールして、理解していただくことも必要だが、下水道の役割として雨水に対して重要な役割を担っていることや、資源の循環に対して重要な役割を担っているということもアピールすることが必要である。前回の委員会で、資源を活用した取組が、収益につながる形になっているかということとその量はかなり少ないと聞いた。まだ資源回収という点では取り組む余地があると思われる。非常に長い期間を要するかもしれないが、今の内から取り組んでおくという考え方もある。これを実施しても、直接アピールするものではないかもしれないが、市民の意識を長いスパンをかけて盛り上げていっていただきたい。地道にその重要性をアピールし、徐々にでも市民の意識が高まっていくよう継続した取組をしていただきたい。

京 都 市： 資源リサイクルの取組については、経営評価の62ページで示しているように、資源循環の推進と施設空間の有効利用として、汚泥焼却灰の資材利用、再資源化等を進めている。

京 都 市： 一般の企業でもそうだが、いわゆる研究や開発は、将来化けるかもしれないので、どう位置付けるかが重要である。昔江戸時代にし尿が有価物であった時代があり、最近バイオマスとして注目されている。現実的には難しいが理想としては、下水道使用料いただかなくても、市民の皆さまから有価物をいただき、それで収益を上げ、汚水をきれいにするコストをゼロにできれば一番良い。経営上可能な範囲で研究開発を進めていく必要があると考えている。

越 後 委 員： 62ページに「温室効果ガス」という表現があるが、分かりやすさの観点で言えば、「低炭素社会」など最近頻繁に使われている言葉や「CO₂」など一般的に使われている言葉を使うなど工夫するのも良いと考える。

最近、地下水に移行する使用者がいるということだが、水道水を飲む量は、1日使う量の1%ぐらいであっても、水道水の水質なり、快適性に対する信頼感がないと全部が地下水などに移っていったりしてしまう。自分の地下にあるものは、自分の水だということになっているが、EUのように法規制ができれば変わって

いくと思われ、そういったことを促していく必要がある。

京 都 市： 水道の安全性については、水道水は、水道法の中で50項目にわたる水質基準が設けられているが、ペットボトルについては、食品と同じ扱いであり、18項目の水質基準になっている。そういう意味でも水道水というのは、365日飲んでいただいても体に異常が出ないように水質基準が設けられている。水道水は、塩素を加えており、おいしさという点では問題となるが、例えば、冷蔵庫で製氷する際、塩素が含まれていないと雑菌が繁殖する危険性が高まることなど、水道水の安全性について広く市民の皆さまに認識していただく必要がある。国により一層宣伝していただきたいところではあるが、我々もうまく見せていくことが重要である。

小 林 委 員： 長期的視点での「市民の意識改革」が重要である。これは一つの例であるが、以前小学生への租税教育の中で、「税金がなくなったらどうなるのか」というビデオを見てもらい、説明する機会があった。最初は、「税金は払いたくない。」という意見もあったが、税金の必要性をよく理解してもらえた。今の時代、蛇口をひねると水が出る、トイレでノブをまわすと水が流れるのが当たり前になっていて、上下水道にはどのような施設があり、私たちがどれだけの恩恵を受けているのかは知らない。このことを小学生を中心に、市民の方に伝えていく努力をすると良いのではないか。

また、上水道については、状況によって水道水を使い分ける知識や、水道水の利用方法、家庭でのペットボトルの削減方法について、提案をすれば良いと思う。

京 都 市： 今行っている取組として、小学4年生を対象に、浄水場・水環境保全センターの社会見学を行い、水の製造や処理の工程を見てもらっている。また、上下水道の仕組みを絵にしたクリアファイルを作製し、水の循環経路について知ってもらえるよう取り組んでいる。子供たちに上下水道についての理解を深めてもらい、関心を高めてもらうという意味でも、今後更に取組を充実させていきたい。

襲 田 委 員： 市民に何かしようと思ってもらえるような情報提供の仕方ではないため、アクションを起こしづらい。例えば、電気の場合はただ使うだけではなく、オール電化など新たな利用方法の提案をしており、これに対して市民は利用するかどうか考えることができる。経営状況が厳しいという情報提供だけでは、水を使おうということにはならない。上下水道局でも、例えば京都市ならではの浄水器の作製や、雨水貯留タンクの水を飲めるようにする機能を付けたりして、市民が積極的に関わるような新しい提案をして欲しい。

また、ただどういうことを行っているという情報だけではなく、災害時にどうすれば良いかなど、生活に必要な情報を優先して積極的に発信してほしい。

京 都 市： 公営企業には本体の事業以外の別の収益的事業を行うことについて制限があり、どこに主眼を置いて経営していくのかが大きな課題である。収益を上げるための

決定打がなく、上下水道事業をどのようにして維持していくのかについて今後検討していく必要がある。

情報発信については、現在行っている取組についてのPR方法について、更に工夫を重ねていく。

また、今までの議論にも出てきたが、給水装置は、水道メーターを除きお客さまの所有であり、きちんと管理していただければ、安全でおいしい水をお届けすることができる。局として直接入っていくことができないところであるが、各家庭できちんと管理していただけるようPRしていく。

(2) 企業改革プログラムについて

越後委員： 企業改革プログラムに上水道のキーワードが多いのはなぜか。

京都市： 上水道部門の旧配水事務所の不祥事を受け、市民の信頼回復のための取組として企業改革プログラムを策定した。よって、主として上水道事業に着目したものとなっている。

京都市： 点検改革委員会の中で、企業改革プログラムの進ちょく管理をきちんと行っていく必要があるとの提言があったことから、この委員会で御審議いただくこととしている。今後の企業改革プログラムの報告の仕方についても併せて御議論いただきたい。

水谷委員長： ここで具体的な内容に踏み込むのは難しい。内容は良いが、これをどうやって経営評価に反映するかが難しいところである。

京都市： 今年度の経営評価は平成20年度事業に関するものである一方、企業改革プログラムは平成21年度取組内容であるため、1年間のずれが生じている。来年度以降は同時に報告できる部分が出てくるが、今年度は時間的なずれがあるため別々に報告している。

水谷委員長： 水需要創出の観点から考えると、民間経営の視点が必要となる。公営企業の中に民間経営手法を取り入れることが適切かは分からないが、将来的に公営企業で対処できないことについて、公民の協力による改革は考えているのか。

京都市： 「公営企業」という縛りがあるので、実際に取り組むことは難しい。例えば、マンションなどにおいて受水槽の管理が不十分である場合、民間であれば要望に応じて水の配達を行うことも可能であるが、公営企業では制約があり、難しい。民間企業であれば経営判断で投資をすることができるが、事業の新たな展開に伴うリスクを考えると、公営企業の場合はなかなか踏み出すことができない。公民の協力については、従来から研究はしているものの、実施に至っていないのが現状である。

水谷委員長： 昔の国鉄改革の際には、制約がかなりあった。また、バスのような公共セクターは、日本全国ほとんどの事業体で赤字となっているが、経営努力では解決でき

ない問題もある。これに比べると上下水道事業はまだ良い方である。外国では公共セクターの運営に民間が参入しており、現状は困難であっても将来的には可能となることも考えられる。ペットボトルの作製について、家庭・オフィスへのミスト装置の設置、下水施設への天然ガス施設の設置について、公民のパートナーシップを踏まえた検討が重要であり、これが職員の意識改革にもつながると考えられる。

京 都 市： 海外の水メジャーは利益が上がる場所に投資するため、個々のユーザーレベルでは不便を生じている部分がある。上下水道局は、すべての市民の方に安全・安心な水をお届けするという観点から、制約となる側面はあるものの、公営企業という組織体制で事業を行っている。企業経営のあり方について、様々な方面にアンテナを張り、公営企業としての可能性を模索していく。

3 今後の予定

京 都 市： 第3回の委員会は、本日頂戴した御意見を事務局で整理し、その内容の御審議と取りまとめをお願いする形で、来年2月頃に開催したいと考えている。その後に、委員会の意見として公表する予定である。委員会の開催日程については、別途調整させていただく。

水谷委員長： 本日の委員会は、これで終了する。（了解）

4 閉会