

平成 21 年度 第 3 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 22 年 3 月 10 日（水） 午前 9 時 30 分～11 時

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 経営評価制度等に関する意見（案）に関する説明

3 経営評価制度等に関する審議

4 閉会

内容

1 開会

（1）委員長あいさつ

水谷委員長：今日は 3 回目の委員会で，今年度最後の委員会になるため，意見の取りまとめを行いたい。私から事務局に指示し，これまでの委員会で各委員から頂いた意見を整理し，文章化した意見案を作成した。まだ十分に意見が出ていない箇所もあると思うので，原案を見ていただき，間違いや不十分な点を補足いただきたい。

(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 経営評価制度等に関する意見(案)に関する説明

京都市： 経営評価制度等に関する意見(案)に関する説明

3 経営評価制度等に関する審議

水谷委員長： 皆さんの意見をお聞きし、審議したい。6項目あるため1項目ずつ順番に進めていきたい。

(1 上下水道事業経営評価全般について)

水谷委員長： 特に大きな問題はないと思うが、発言した意見と趣旨が違う、抜けているといった点等があれば願います。

越後委員： 2ページ目の1番上に「詳細な評価については、資料集として別途取りまとめる」とあるが、評価の本体が詳細版であり、それを分かりやすくまとめた冊子があるというイメージである。

京都市： 審議委員会の中で委員の皆様に現在の経営評価は内容が膨大であるとの意見をいただいた。対市民向けに出していくものは、「概要版」的な簡潔なものになる。詳細版が実質的には本編である。表現については工夫をしたい。

越後委員： 元々局内のチェック用に作成した資料という経緯を踏まえれば、表現を考えた方がよい。

小林委員： 同様に「資料集として別途取りまとめる」というところの「資料集」と「別途」という文言が気になる。京都市と我々の意見に差はないように思えるので、この部分の書き方を変更していただきたい。

水谷委員長： 今までのものを本体とし、市民配布用に作成するものを「要約版」として作成するのが適当である。「資料集」と「別途」という文言を変更する。

(2 経営指標評価について)

水谷委員長： この項目については、改善の方向性に関して意見があまり出ていなかったところだが、補足意見があれば願います。

小林委員： 経営内容と事業の推進は、どのようなケースでも一見相反関係に見えるため、ここをどう表すかということが難しい。しかし、最終的なあるべき姿、目標を定め、そこに向かっての経営指標評価と取組項目評価という位置付けをすれば、うまくいく。具体的には、上下水道事業ということで「市民に向けて安全・安心な水を供給する」というような目標を頂点にし、そこに向けて取組項目の内容を充実させるということであり、確かにお金も必要となり、財務体質が悪化する場合もあるが、結果的にそれが市民にとって良い方向に行くという書き方をすればすつ

きりするのではないか。

水谷委員長： 「安心・安全」といった目標を明確にしてやっていけば、財務上や経営上の問題も相反しないということか。

小 林 委 員： 仮に財務内容が悪化したとしても、実施しなければいけない取組というものがあり、そこには資金を投入する必要がある。一方で不必要な部分に資金が投入されていないかをチェックすることが重要である。株式会社とは違い、収益性を度外視して資金を投入していかなければならない事業もあり、そういう点では相反しないのではないか。

水谷委員長： 公営企業は、企業性と公益性という2つの目標の中で事業運営を行う必要がある。技術面から、事業や取組に関する問題を挙げる必要があり、そういった問題を前提に経営を考えなければ、事業として成り立たない。逆に、経営について考えずに、お金が無尽蔵にあるかのように事業を推進できるわけではなく、その面からもチェックする必要がある。事業と経営のバランスが重要であり、そのために目標を設定したり、個々の取組にどういう効果があるかを明確にする必要がある。

西村副委員長： 市民の方の関心は、上水道の方に重点がいくが、「安心・安全」という点から市民生活の向上を考慮する場合、下水道についても同様に加えていただきたい。

また、可能であれば、良いところばかり書くのではなく、ここまで行き過ぎるとどういう問題があるかという限界についても、率直にオープンにしていきたい。そうすれば、一般市民も全体像が分かり、理解しやすいのではないか。良いところばかり言われると難しいところを隠しているのではないかととらえてしまう可能性もある。できないところも多少なりとも情報を伝達していけば良いのではないか。

津 崎 委 員： 確かに上水道は身近であるが、下水道は身近でないところがあり、情報伝達した方が良いと強く感じた。項目1の観点からも市民に向けた表現がもっと加われば良い。

水谷委員長： 京都市は水道・下水道を上下水道局で行っているが、そのほか環境の問題など市全体で取り組むような課題も出てくると思う。その場合は、上下水道局の経営的な指標の改善だけでなく、他の部局と協力してやるようなことも今後の改善点として挙げられる。

襲 田 委 員： 経営のことをあまり知らない市民にとっては、相反して見えるということも、どうしてそうなのかということが分からない。そういう専門知識を持っていない方に公表する際には、具体的にどうしてそうなっているかということを明確にし、分かりやすく示した方が良い。

市民生活で、下水道について意識することは特にないが、洗剤を使う量を少なくするなど、下水について気を付けると生活改善に役立つことなど市民が興味を

引く内容を入れると良い。

(3 取組項目評価について)

越後委員： 市民向け情報の示し方に関わる場所であるが、元々の評価もしっかり実施されている。中長期の目標に対する進捗度を示すこと等が、今までの評価方法に加えて実施していくものであるという表現にしてもらいたい。

水谷委員長： 2点付け加えさせていただく。

冊子の作成ばかりに注意が向くと、それ自体が目的になり、本来業務からかけ離れたところに行ってしまうことがある。そうならないように注意する必要がある。

また、目標を設定する時には、どうしても安易な目標になりがちである。そのため納得できる目標を設定しているかということも、外部からチェックする必要がある。

その2点について改善及び注意する必要があるということを入れたいと思う。

襲田委員： 市民は、上下水道局がどういった取組を実施しているか把握できていない。その認識に基づいて、具体的に分かりやすい形で示すことが必要である。パーセンテージでも良いが、どこに向かって、今年度はどれぐらいできているかということを示すと分かりやすい。何も知らないことが当然であるという認識に基づいて表記すると良い。

越後委員： 今日出ている意見書案は、作業が増える方向に働くが、必要かつ十分であるというところを目指すべきである。

水谷委員長： 公共のセクターは総じて真面目で、やり出すとどんどん作業が増えてしまうので、この委員会でスクラップアンドビルドをしていかないと際限がない。不必要な作業まで行くと、結局コストにも跳ね返ってくることになる。この意味でも、「必要かつ十分な」という点は明記する必要がある。

津崎委員： 手元の資料を見ても、とても立派なものであるが、「市民に向けて」という観点でいうと、経営評価は何も知らない方でも分かるような、簡単な内容にする必要がある。

(4 評価の活用について)

小林委員： 民間企業の場合、すぐに数字を把握する必要があるので、3箇月、6箇月というようにサイクルが早い。財務的な数字は翌月には報告し、リアルタイムで財務状況が把握できる体制にある。一方で、経営評価の問題は、評価結果を次年度の予算に反映できていないことである。経営評価では正確なデータを収集・分析し、取りまとめるに当たっても製本するなど、作業にとても時間がかかっている。内部で時間を短縮できないのか、サイクルを何箇月早めれば次年度の予算に反映することができるのかを検討する必要がある。早期に算出できる指標をピックアップし、何を分析するかを見直すなど工夫することで、まずは3箇月早める方向で

検討を進めて欲しい。

水谷委員長： 公共セクターは、通常の業務を行うための組織体制になっているので、ここに経営評価が入ってくると厳しい。通常の業務を行う以外に、組織として、「遊軍」のようなものを設けてはどうか。評価を活用できる組織体制を考えることが一つの手であると思う。

襲田委員： 丁寧に資料を収集し、たくさんの項目について取り組んでいるということを知らないので、なぜ次年度予算に反映できないのか、Action に時間がかかるのかが市民には分からない。PDCA サイクルの Do と Check を同時進行で、1 箇月ごと、3 箇月ごとなどこまめに行うことで、なるべく早く次の Action に移れるようにして欲しい。手間がかかる部分は削ってでも、できるだけ早く、次年度に生かせるものを作ってもら方が市民にとっても良いと思う。

西村副委員長： どの組織でも、若手職員は大胆な発想で自由に意見し、経験の長い職員は、経験を踏まえた意見を言う。このような経験の異なる職員の意見を反映させてはどうか。また、OB 職員も参加できる体制があれば良いと思う。これまでの経験と新しい発想の双方を活用できる体制があれば、組織の柔軟性が生まれるのではないかな。

津崎委員： これだけ精度の高い資料であれば、作成に時間がかかるのは仕方ないと思う。次年度予算への反映を考えると、中身のスリム化しかないのではないかな。

西村副委員長： 資料づくりに時間がかかるのはマイナスではあるが、5 年後、10 年後、さらに、将来にわたって「経験の蓄積」として残る資料は必要である。次年度予算への反映等との兼ね合いを考えると難しいが、データとして残っていて、反映できるような形を残すことは重要なので検討して欲しい。

(5 評価の公表について)

水谷委員長： この経営評価の話に限らず、公共セクターにおける情報発信については、一般市民に理解していただくという点で民間企業に比べて弱い。民間では自社商品の PR をうまく伝えている。経費の問題も考える必要はあるが、いかに読んでもらえるか、見やすいものとなっているかなど、もっと民間の知恵を活用することが必要である。作成し、配布したことで満足するのではなく、一般の人にまで理解されるものにならないといけない。

襲田委員： 情報発信については、どういう目的の下で、どういう内容のものを発信していくのが重要である。

上下水道は、日常、市民が無意識的に使用しているものであり、市民に良く知られているものである。そのため、目的を明確化し、プラスアルファとして何を知ってもらうか、市民にどういう情報を利用してもらうのかを考える必要がある。

経営評価についても、市民の興味とつなげていき、より効果的に配布できることが望ましい。

小 林 委 員： 上下水道の情報発信の手段として、市民しんぶん、地下鉄の広告、FM ラジオや AM ラジオなど様々な広告媒体がある。最近では、景気の影響等で企業広告が少ない状況から、安く広告できる場合もある。

上下水道局でも地下鉄広告の掲出などの取組を進めており、既に実施されているかもしれないが、コストを掛けずにうまくメディアを活用していくことについて検討していただけたらと思う。

水谷委員長： 特に若い世代であれば、インターネットなどの活用も効果的だろう。

(6 上下水道局企業改革プログラムについて)

水谷委員長： 経営評価と企業改革プログラムの関係は分かりにくいものとなっている。来年度の経営評価の中に企業改革プログラムの取組も入ってくるが、どういうところを改革する必要があるのか明記したうえで、関係が分かるようにする必要がある。

また、どの組織においても、自らで自らの組織改革を実行することについては、甘くなりやすいことから、外部の目でチェックする必要がある。

西村副委員長： 例えば、組織については、大阪府と市の連携などの話を良く耳にする。他の自治体との統合とまでは言わないが、広域的な連携についての可能性を検討できるような、柔軟な発想を持つ組織が望ましいのではないか。

広域的な観点で、より良い市民サービスができる可能性があれば、それを自ら発信していくことが上下水道局に対する良い評価につながると考える。

越 後 委 員： 改革自体が目的にならないようにすべきであり、改革しなくても良いような組織が最も望ましい。改革に関しては、毎年、変化ばかりを求めるのではなく、長期的な視点を持ち、西村副委員長が言われた広域的な視点等も踏まえる必要がある。改革の前提となる話であるので、意見書に書き加える必要はない。

水谷委員長： 改革イコールゴールではない。変化ばかりを求めると本来やるべきことができなくなる場合もある。長期的視点を踏まえ、必要な改革を着実に実施していくことが重要である。

小 林 委 員： 上下水道局では業務改善委員会を立ち上げて業務改善に取り組んでいる。民間企業でも同じことで、ある部門で改革が必要な場合はそのための委員会を立ち上げ、取り組むが、いずれ役割が终れば総務部門等に吸収されていくものである。

必要な改革という視点では、上下水道局の業務改善委員会も役割が終われば吸収されていく形で進めることができるのが良い。意見書に書く内容ではないが、そういう視点も踏まえて我々も審議していく。

(全体に関して)

水谷委員長： 最後に、意見書の 1 から 6 のすべての項目について確認を行う。

まず、全体の構成については問題がないということを確認する。

それぞれの項目であるが、「1 上下水道事業経営評価全般について」では、「資料集として別途取りまとめる」という表現を改める。

「2 経営指標評価について」では、経営指標評価と取組項目評価の財務面で相反する場合については、「安全・安心な水を供給する」など最終目標を明確に示せば相反する内容にはならないこと、また、下水道の安全・安心についても考えるべきであるとの意見が出された。また、公益性と経済性について、良いことだけでなく限界や困難さについてもオープンする必要がある、一般市民に分かりやすい形で表現する必要があるとの意見が出された。事業として上下水道局だけでは達成できない課題への対応については他の部局との連携が必要であるとの意見があった。

「3 取組項目評価について」では、中長期の目標の達成度について、従来の評価方法に上乗せする形となるような表現に改める。

目標の設定方法が適当なものかどうかの留意や、書類を作成することが目的とならないように注意が必要であること、年々作業が増えていくため、必要かつ十分なものという認識で作成すること、市民に分かりやすいものであることの意見があった。

「4 評価の活用について」では、必要なものに焦点を合わせることで、経営評価の作成を3箇月短縮し、予算への反映が早くできるようにすること、CheckとDoを同時に進めるような形で迅速なActionができることが望ましいこと、組織体制については、評価を生かせる柔軟な対応ができる体制が望ましいことの意見があった。

「5 評価の公表について」では、公表方法等について民間の知恵を活用することや、様々なメディア、媒体をうまく活用すること、公表の目的、利用方法を含めて市民に興味を持ってもらえるよう目的を明確化して公表することが効果的であることの意見があった。

「6 上下水道局企業改革プログラムについて」では、外部の目でチェックをすること、評価に当たり経営評価の中で関係を明確化すること、改革についてはそれ自体が目的とならないようにすべきこと、他の組織体との連携も検討できる組織が望ましいことの意見が出された。

以上の御意見を踏まえて、取りまとめさせていただくということでよろしいか。
(了解)

それでは、本日頂いた意見を基に、「経営評価制度等に関する意見」の案を調製していく。私の方で取りまとめた最終案を委員の皆様へ送付して御確認いただきたい。これらの作業により、3月中に公表する予定としたい。

以上のことでよろしいか。

(了解)

本日の議事は全て終了した。議事録の署名については、名簿順ということで西村副委員長と越後委員にお願いしたい。以上で平成21年度第3回経営評価審議委

員会の審議を終わる。

最後に一言御礼を述べさせていただく。

3回という短い期間で何とかまとめられる形となり、委員の皆様の積極的な意見と事務局における作業などの御協力に厚く御礼申し上げる。

我々の審議は、最終的に京都市民にプラスになることが目標であるので、この取りまとめ結果だけでなく、より良い上下水道の経営に向けて意見を反映していただくことを期待している。ありがとうございました。

京 都 市： 水谷委員長はじめ委員の皆様に貴重な御意見をいただきありがとうございました。非常に参考になる御意見をいただき、これを今後の事業運営に役立てていきたい。来年度の経営評価は、意見書を最大限尊重して市民に分かりやすいものとなるように改善していく。

委員の皆様方には2年間の任期をお願いしている。今年度は、市民の皆様により分かりやすいものとなるよう審議をしていただいた。来年度は、事業の中身まで見ていただき、我々の事業をより理解しやすくなるように経営評価の在り方についても審議していただきたいと考えている。市民感覚を大切に事業を進めるに当たり、評価だけでなく事業全般についても御意見をいただきたい。ありがとうございました。

4 閉会