

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

次 第

開催日 平成22年3月10日（水）
開催時間 午前9時30分～午前11時（終了予定）
開催場所 キャンパスプラザ京都2階 第2会議室

- 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

配付資料

次第

出席者名簿

配席図

- | | |
|-----|--------------------------------|
| 資料1 | 京都市上下水道事業経営評価審議委員会の会議の公開に関する要領 |
| 資料2 | 第1回・第2回京都市上下水道事業経営評価審議委員会議事録 |
| 資料3 | 上下水道事業経営評価制度等に関する意見（案） |

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出席者名簿

◆ 審議委員会委員

(五十音順, 敬称略)

氏名	役職等
えちご しんや 越後 信哉	京都大学准教授 (大学院工学研究科)
おそだ みほ 襲田 美穂	上下水道サポーター ※
こばやし ゆか 小林 由香	税理士
つざき けいこ 津崎 桂子	社団法人京都私立病院協会事務局長
○ にしむら ふみたけ 西村 文武	京都大学准教授 (大学院工学研究科)
◎ みずたに ふみとし 水谷 文俊	神戸大学教授 (大学院経営学研究科)

◎ : 委員長, ○ : 副委員長

※ 上下水道サポーターは, 施設見学やアンケート調査等の活動を行う上下水道モニター (毎年度, 市民の皆様から公募。任期は当該年度) として御活動いただいた方のうち, 引き続き, 上下水道事業への御協力を申し出られた方です。

◆ 事務局

上下水道局総務部総務課

◆ 京都市

上下水道局次長

技術長

総務部長

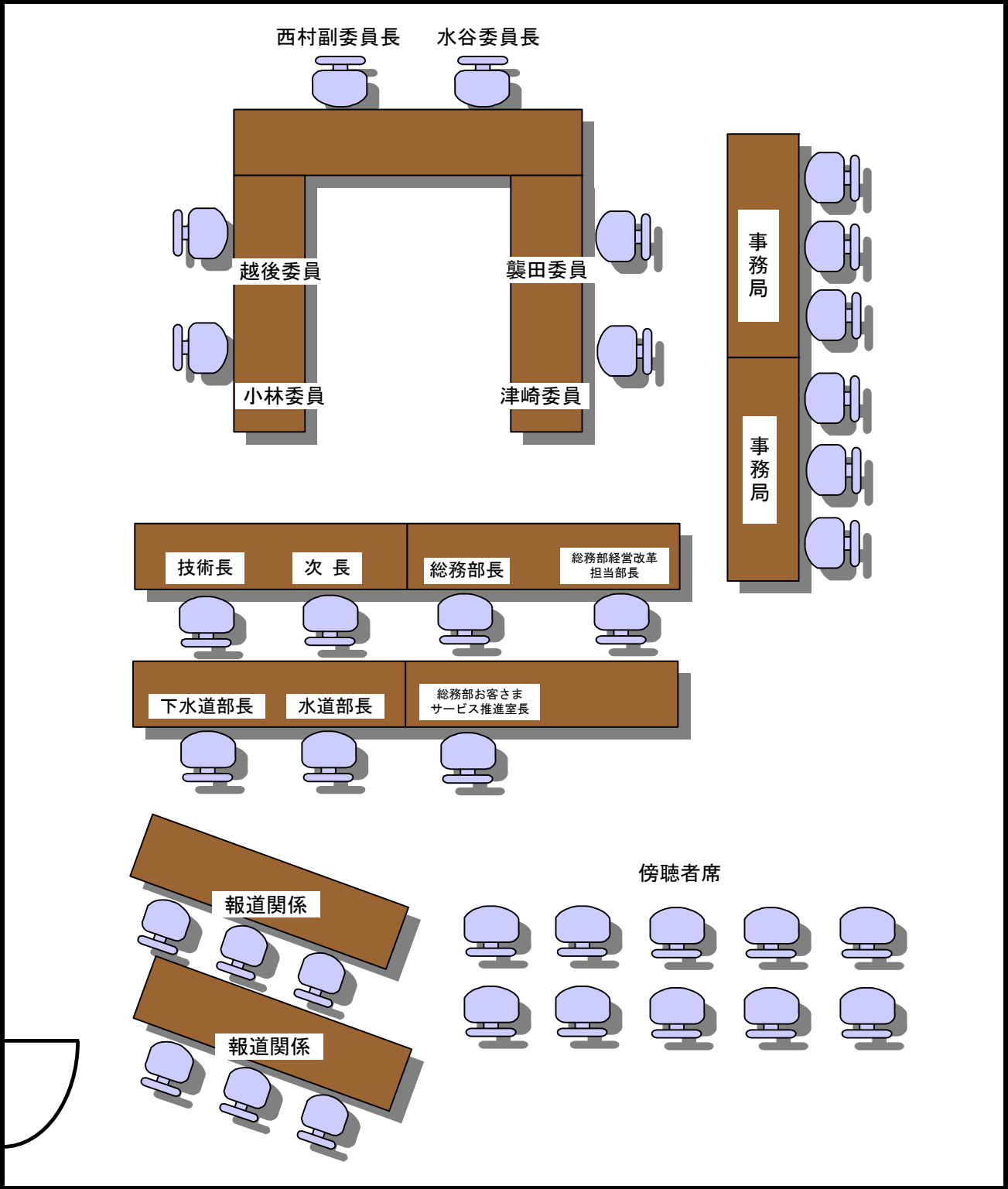
総務部経営改革担当部長

総務部お客さまサービス推進室長

水道部長

下水道部長

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配席図



京都市上下水道事業経営評価審議委員会の会議の公開に関する 要領

(趣旨)

第1条 京都市上下水道事業経営評価審議委員会（以下「委員会」という。）の会議（以下「会議」という。）の公開については、京都市市民参加推進条例第7条及び京都市市民参加推進条例施行規則第3条に定めるもののほか、この要領の定めるところによる。

(会議の公開)

第2条 会議は、原則として公開とする。

2 前項の規定にかかわらず、委員長は、会議を公開することにより非公開情報（京都市情報公開条例第7条に規定する非公開情報をいう。以下同じ。）が公になると認めるときは、会議の全部又は一部を公開しないことができる。

(公開の方法等)

第3条 会議の公開は、会議の傍聴を希望する者に、当該会議の傍聴を認めることにより行う。

2 委員会は、会議を公開するときは、会議を傍聴する者（以下「傍聴者」という。）の定員をあらかじめ定め、会議の会場に傍聴席を設けるものとする。

(傍聴することができない者)

第4条 次の各号のいずれかに該当する者は、会議を傍聴することができない。

- (1) 棒、プラカード、つえ（疾病その他正当な理由がある場合を除く。）等人に危害を加えるおそれのある物を携帯している者
- (2) 拡声器、鉢巻、腕章、たすき、ゼッケン、垂れ幕、のぼり、張り紙、ビラ等会議の進行を妨害するおそれのある物を着用し、又は携帯している者
- (3) 酒気を帯びている者

(4) その他会議の進行を妨害することを疑うに足りる顕著な事情が認められる者
(傍聴者の守るべき事項)

第5条 傍聴者は、職員の指示に従うとともに、次の各号に掲げる事項を守り、静穏に傍聴しなければならない。

- (1) 会議における発言に対して、拍手その他の方法により賛否を表明しないこと。
- (2) 会議場において発言しないこと。
- (3) みだりに席を離れないこと。
- (4) 飲食又は喫煙をしないこと。
- (5) 携帯電話その他音の発生する機器の電源を切ること。
- (6) 会議場において、撮影、録音その他これに類する行為をしないこと。ただし、委員長の許可を得た者は、この限りでない。
- (7) 前各号に定めるもののほか、会議の進行の妨げとなり、又は他の傍聴者の迷惑になる行為をしないこと。

(傍聴者の退場)

第6条 傍聴者は、会議を公開しないこととする決定があったときは、速やかに退場しなければならない。

(違反に対する措置)

第7条 委員長は、傍聴者がこの要領の規定に違反したときは、当該違反行為を制止し、その命令に従わないときは、当該傍聴者を退場させることができる。

(議事録等)

第8条 委員会は、会議の終了後速やかに、議事録を作成しなければならない。

- 2 議事録及び会議の資料は、原則として公開する。
- 3 前項の規定にかかわらず、委員長は、次のいずれかに該当するときは、議事録又は会議の資料の全部又は一部を公開しないことができる。

- (1) 会議を公開しなかったとき。
 - (2) 議事録又は会議の資料を公開することにより、非公開情報が公になると認めるとき。
- 4 委員会は、前項の規定により議事録の全部又は一部を公開しないこととするときは、議事要旨を作成し、公開するものとする。
- 5 議事録には、委員会において定めた2人の出席委員が署名しなければならない。

附 則

この要領は、平成21年7月31日から実施する。

第 1 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 2 1 年 8 月 2 4 日 (月) 午後 2 時～ 4 時

場 所 京都 J A 会館 (京都市南区)

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

公営企業管理者上下水道局長, 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) 委嘱状の交付
- (2) 京都市あいさつ
- (3) 委員及び上下水道局出席者の紹介
- (4) 委員会設置要綱について
- (5) 委員長・副委員長の選任
- (6) 委員長あいさつ
- (7) 会議の公開について

2 上下水道事業の説明

- (1) 上下水道事業の概要について
- (2) 上下水道局における計画の体系について
- (3) 経営評価制度について

3 今後の予定

4 閉会

内容

1 開会

(1) 委嘱状の交付

(2) 京都市あいさつ

公営企業管理者上下水道局長 西村京三

(3) 委員及び上下水道局出席者の紹介

(4) 委員会設置要綱について

京 都 市：資料の説明（資料1）

(5) 委員長・副委員長の選任

- 委員互選により水谷委員を委員長に選任
- 水谷委員長の指名により西村委員を副委員長に選任

(6) 委員長あいさつ

水谷委員長： 水道・下水道事業者は、非常に厳しい経営状況にあり、本委員会においては、評価という観点から建設的な意見を提言することが重要となる。様々な立場の方にお集まりいただいております、忌たんのない意見を頂戴したいと思っている。また、上下水道局にも、検討に必要な資料を提供いただきたい。市民にとって信頼のできる水道・下水道事業の経営を確立できるような形で委員会の運営を行っていききたい。

(7) 会議の公開について

京 都 市： 資料の説明（資料3）

水谷委員長： （委員の了解を得て、）本日の会議は公開とし、議事録については、後日公表することとする。議事録については、2名の委員の方に署名をいただく必要があるもので、今回は、越後委員と襲田委員にお願いしたい。（両委員了解）

2 上下水道事業の説明

(1) 上下水道事業の概要について

京 都 市： スライドによる説明（資料5）

越 後 委 員： 有収水量が減っているということだが、家庭で1世帯当たりどの程度減少しているのか。

京 都 市： 決算時に1戸1箇月当たりの使用水量（住宅用）を集計している。平成16年に

17.1 m³であったものが、平成 20 年度には 16.0 m³という数値になっている。

津 崎 委 員： 節水意識の向上以外に有収水量減少の原因はあるか。

京 都 市： 産業界自体が水を使わない方法を取っている。また、水を使用する企業が京都市の外部に移転するということもある。

京 都 市： 最近では、膜ろ過による地下水の利用も進んでいる。

小 林 委 員： 環境配慮で節水機器が利用され、有収水量の減少に大きく響いている。一方、水質の向上等を図るためには、水道管をはじめ、設備投資が必要となり、減価償却費が減少しない。この状況では、経営状況を変えるのは大変だという感想を持った。なおかつ、エコの観点から「どんどん水を使ってください」とは言えないので、他の解決の糸口を見出していく必要がある。例えばエコの観点から見るとペットボトルの水よりも水道水の方が優れている。水道水で赤ちゃんのミルクを作ってもらえるような、安全・安心な水の供給ということと合致する施策についても、考えていかないといけない。

京 都 市： 京都は、全国でも有収水量の減少幅が大きい。また、水の安心に対する不安感から、ペットボトルの水が買われることもある。大阪市では、高度浄水処理を行い、臭いの元を取るなどしている。京都もいずれ行うことになる。また、安全という観点から鉛管の対策も行う必要がある。設備投資を行えば、減価償却しなければならない。一方で財源を借金でまかなっていることもある。水需要が減少する中、いかに経費を節減し、水道料金を維持しつつ運営を行っていくのか。将来的にこの落ち込みが続けば、苦しくなる。必要に応じて水を使っただけのような仕組みを作りたい。

襲 田 委 員： 市民の意識は、環境的にも水を使わない方向に、節水に向いている。下水道事業に雨水処理負担金というものがあるが、雨水の再利用を意識したものであるか。市民も、例えば雨水を利用することによって、環境に能動的に取り組むことができれば、何か違う形の実現できるのではないか。

京 都 市： 京都市では、汚水と雨水が同じ管に流れる合流式下水道の割合が高く、雨水も水環境保全センターで処理する必要があり、費用が掛かる。最近では、浸水対策として貯留式の下水管を作り、まちの安全度を高めている。そういう経費を市民の方に個別に負担していただくことはできないので、全市として税金で負担していただくというものが、雨水処理負担金である。

雨水をいかに再利用するかということで、御家庭で排出する雨水を使っただけのための貯留施設に対する助成制度を持っており、できる限り PR していきたい。

西村副委員長： 資料 5 のスライドの 14 番のその他収益とはどういうものが入っているか。

京 都 市： 1 つは資金の運用益、他に汚泥処理や水洗化関係の一般行政的な経費、水道の浄水過程で出る汚泥の処理を下水道で行っており、その負担金である。

西村副委員長： 下水道は、資源の循環という観点で見直そうという動きもあり、考え方を変えれば資源が集まってくるところであるが、新たな事業収益としての見込みはどうか。

京 都 市： 資源の再利用ということでは、汚泥のスラグ化を行い、売却しているが、売り上げが小さく、大きな収益とはなっていない。

(2) 上下水道局における計画の体系について

(3) 経営評価制度について

京 都 市： 資料の説明（資料5）

越 後 委 員： P.32・33 のレーダーチャートで費用や料金が大きくなっているが、これは他都市と比べて安い方が優れているということか。

京 都 市： そのとおりである。

水谷委員長： 意見として、注意していただきたい点をいくつか挙げたい。経営評価を行い改善を図ることは良いことではあるが、項目をチェックしただけで行った気になってしまうということが一般企業でもあった。評価項目にも色々あるが、重要度に違いがあり、水道事業や下水道事業は公益事業であることから、公共性と企業性を同時に満足させなければならず、非常に難しい。その中で特に重要なものが、料金や費用である。市民から見れば品質の良いものを安く、安全に供給してもらえればよい。ユーザーは他のものに移ることができないので、市民満足を実現するためには何が課題かを検証する必要がある。

料金を取り上げた場合でも、高評価をしているが、指標を見ると 10 m³や 20 m³と小規模なところを取り上げている。家庭用では良い評価であるが、一方で大口の利用者が不利益を被っていることも考えられる。評価に当たっては、1 つの側面だけではなく、多面的に検証する必要があるのではないか。

この評価と実際の組織の運営がリンクしているかということも必要である。どこの部署が責任を持って担当することになっているか。例えば、水の需要に関してであれば、水道事業者だけの問題ではなく、企業誘致担当部署とも連携し、大口の需要者を誘致することによって、京都市としては水の需要の低下に歯止めが掛かり、改善へとつながる。こういった目標とその部署が何をすべきかということも考慮したうえでの評価をするということも考えていただきたい。

京 都 市： 経営評価については、色々な観点から、経営評価審議委員会の委員の方々に御意見をいただきたいと思っている。例えば、大口需要者や一般需要者の観点になるが、説明性という点からは、一般の需要者である市民目線で作成することになるが、我々の事業をどうお知らせするのが良いかという視点から資料を作っていくことが多くなる。一方で、大口需要者の視点も考える必要がある。上下水道局としていかに情報発信をしていくのかについて、お知恵をいただきたい。本日御

指摘いただいた点については、もう少し資料等含めて準備して参りたい。

水谷委員長： もう 1 点だけ申し上げたい。施設の効率性という部分が低くなっている。当初の計画どおり施設を作ってしまうと、長年にわたってコストを負担していかなければならない。一般の需要者は、そういったことは分らない。民間企業と比べると、経常的な運営に関する部分は同等になってきているが、公営企業は過剰な施設を持ったりということが多い。安全第一であるのか、過去の需要予測を過大に見積もったこともあるかもしれないが、もう一度余分な施設がないか、どの程度が適切な規模なのか検討する必要がある。特に施設や設備が大きいものであれば将来の負担が増すので、その辺りを見直さないといけない。

京 都 市： 公営企業として一番難しい課題である。右肩上がりのときに施設の拡張に努めたものを、右肩下がりのときには安全性を確保するためにどこまで余裕を持つか、という判断が必要となる。

そのため、京の水ビジョンには、浄水場の施設規模の見直しを明記しており、4 つの浄水場のうち 1 つの浄水場の廃止に向けて、現在準備をしている。一方で、将来的に水需要が復元することも考えられ、中長期的な視点から検証をする必要がある。

西村副委員長： 他都市との比較だが、京都市の場合、琵琶湖からの水資源が豊かで、費用の評価が高くなっている。点数が高ければ良いということだが、京都市として、全体的に良くなることを目指すのか、それとも特定の部分を重点的に改善していくことを目指すのか、京都市の置かれている特徴から方向性としてはどちらになるか。

京 都 市： 6 つの指標で事業すべてが表されているかということでは、色々考え方がある。19 年度の結果からすると料金と費用が安くなっている。それは、琵琶湖疏水の恩恵により、費用が安くすんでいるというメリットもある。悪い点としては、財務体質で、借金で事業を運営しており、自己資本比率が低くなっている。他都市では、自己資本で造成されているところもあり、京都市は財務体質が弱いという評価もできる。比較においては、以前は絶対値を使用したこともあるが、都市によって大きく振れが出たため、偏差値を用いた方が適切と考え評価している。どういう比べ方をするかということが課題ではある。

越 後 委 員： P.14 だが、収支は、水道事業、下水道事業のそれぞれで均衡しなければならないのか。

京 都 市： それぞれの事業で収支の均衡を図っていくことが公営企業会計の基本として地方公営企業法の中で求められている。しかしながら、上下水道局としては、水の循環という観点から、水道局・下水道局の統合を行っており、そういう視点も持つ必要があると考えている。

越 後 委 員： 上下水道事業として運営を行っているのであるから、水循環事業として位置付けができれば一番良いのかと考える。

もう1点、顧客満足度を図っている指標があまりないようだが、その点についてはどうか。

京都市：上下水道事業を一体として理解いただくため、今年度については、試行的に連結財務諸表を作成することを予定している。

なお、指標は、経営指標としてガイドラインの中から選んでおり、顧客満足度に関連する指標もあるが、経営評価という性質上、どうしてもこういう内容になる。もう一方の取組項目評価のお客さまサービス向上に向けた取組の中で、ガイドライン指標も活用し、細かい内容についても示すようにしたい。

小林委員：ユーザーの視点に立った顧客満足度のような指標があるとお聞きした。ユーザーの声を取り入れるために具体的にはどのような調査・アンケートを実施されているのか。

京都市：4年前に、市民アンケートを実施している。また、お客さまサービス推進室では、イベントの際にPRを含めた形で、上下水道事業についてのアンケートを実施している。

小林委員：こういったところをどんどん反映する仕組みになれば良いのではないか。

津崎委員：他都市比較という形で偏差値が示されているが、他にも他都市と比較した資料を見せていただくことは可能か。

京都市：できる限り集めてお示ししたい。

襲田委員：他都市比較について、初めは大まか過ぎて分かりにくいと思ったが、偏差値として見ると客観的に見えてくる。1（収益性）・2（資産・財務）・3（施設の効率性）・4（生産性）の項目の偏差値について動きが大きい。特に4の生産性について、評価が低くなっているが、PDCAサイクルの中で、この生産性をチェック（評価）し、どのようなアクション（改善）につなげているのか具体的に伺いたい。

京都市：生産性については、職員一人当たりの指標となっており、委託料等は反映されていない。これが他都市と比べて低いということであれば、職員数が多いのではないかということになる。そういった観点から効率化を行い、職員定数を削減している。他都市も努力されており、偏差値としては厳しい結果となっているが、他都市並みに改善が図れるよう毎年度事業計画を立案する際には、意識している。ただ、単年度でできるものとできないものがあり、そのため職員数、施設規模などの見直しに評価を生かそうとしている。

3 今後の予定

京都市：経営評価審議委員会は、今年度今回を含め3回開催する予定である。平成20年度を対象とした平成21年度経営評価については、9月30日公表予定で作業を進めており、公表次第、委員の皆様には資料を送付させていただき、内容については

改めて御説明申し上げたい。その後、11月に第2回委員会を開催し、平成21年度の経営評価について御審議いただきたいと考えている。その後、来年2月ごろ第3回委員会を開催、御審議いただき、3月ごろにいただいた御意見の取りまとめを行い、それを公表して参りたい。

水谷委員長： 本日の委員会は、これで終了する。（了解）

4 閉会

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が多く、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

平成 22 年 3 月 10 日
第 3 回委員会資料

上下水道事業経営評価制度等に関する意見（案）

－平成 21 年度経営評価(平成 20 年度事業)等について－

京都市上下水道事業経営評価審議委員会

平成 22 年 3 月

京都市上下水道事業経営評価審議委員会は、平成21年度に実施された上下水道事業経営評価等について、将来にわたる改善も含めた制度の充実等に向けた検討を行った。

指摘した事項については、可能な限り早急に改善を図るとともに、提案の趣旨を尊重し、経営評価制度の一層の充実等に向けて努力されたい。

1 上下水道事業経営評価全般について

上下水道局では、平成15年度から水道事業及び公共下水道事業の事務事業評価を実施し、17年度には財務指標を加えた経営評価として、その内容を充実させた。さらに、平成18年度からは、水道事業ガイドライン等に基づく業務指標により中長期的な経営分析を行う経営指標評価と、個々の取組についての達成度を評価する取組項目評価の2つの手法を用いた評価を行ってきた。平成21年度においては、20年度実績に基づき、項目数の増加などの変動はあるものの、引き続き2つの手法から成る経営評価を実施した。

この経営評価は、経営マネジメントの面からは、PDCAサイクルにおけるCheck(評価)として、上下水道に関する経営の多角的な把握、事業の網羅的な点検の下、詳細で精緻な分析が行われ、有効に活用できる制度となっている。この点では、質・量ともに、他都市に例を見ない優れたものであり、大いに評価することができる。

しかし、これを別の観点から見た場合、このように膨大で専門性の高い内容は、上下水道事業に詳しくない市民にとっては簡単に理解し難いものである。現在の経営評価は、市民への説明という面において、効率的に機能していると言えない。

今後は、事業者の視点だけでなく、より一層市民の目線に立ち、図表等を用いて分かりやすく、簡潔に取りまとめた冊子等を作成することが適当である。そこでは、料金の使い道や経費の内訳など市民生活に関わりが深く関心の高い事項や、下水道が担う雨水処理・資源活用等の役割、費用のほか水需要の減少をはじめとする収入に関する課題など、市民により深く知ってもらいたい事項を積極的に伝える工夫に努めるべきである。現状の業務指標や取組状況に係る詳細な評価については、資料集として別途取りまとめる形とすることが適当である。

2 経営指標評価について

経営指標評価は、業務指標を活用することで、事業活動を定量化し、数値によって成果を示すもので、① 収益性、② 資産・財務、③ 施設の効率性、④ 生

産性，⑤ 料金・使用料，⑥ 費用の6つの区分で評価を行っている。経営資源であるヒト④・モノ③・カネ①(年間)・②(年度末)と，単位当たりの収入⑤・支出⑥から，上下水道事業を多面的に分析・評価するとともに，その結果を前年度比較，大都市比較のレーダーチャートで示している。このように，経営指標評価全体の状況が簡潔な形で，視覚的にも分かりやすく表現されている点は，評価できるものである。

しかし，この経営指標評価は，収益性や資産・財務など財務面を中心としたものであるため，取組項目評価に掲げる各種の整備事業が順調に進ちよくする場合には，それら指標値が悪化することとなるが，このような，一種の相反関係にある経営指標評価と取組項目評価の動向について，経営評価での位置付けや関連性が十分に明らかとはなっていないように思われる。

今後は，経営指標評価と取組項目評価との関係や，それぞれが持つ役割の明確化に向けて，更に検討を進めることが適当である。

3 取組項目評価について

取組項目評価は，上下水道局事業推進方針に掲げた「取組項目」の区分ごとに事業の達成度を5段階で評価するとともに，その上位の区分である「重点推進施策」ごとに評価結果を取りまとめてレーダーチャートで示すものである。ここでは，中期経営プラン・局事業推進方針の全ての取組項目に係る事業の状況を点検しており，前述のとおり，経営マネジメントの面からは，上下水道事業の経営をチェックする方法として優れた内容であると言える。

しかし，市民にとっての分かりやすさという面では，その達成度の評価が単年度の目標に対するものであり，将来・未来と今との対比，目指すゴールと比べてどうかといった示し方が採られていないことから，逆に当該年度の正確な状況がイメージし難いものとなっている。

今後は，中長期の目標に対する進ちよく度を示すなど，現在の状況を把握・理解しやすい記載方法とすることが適当である。

4 評価の活用について

経営評価をPDCAサイクルの Check(評価)として実施した後，それに続く Action(反映)を確実に機能させることが重要となってくる。これによって，次の段階で Plan(計画)を適切に策定し，それに基づく Do(実行)を有効なものとするができる。この点，経営評価のうち特に取組項目評価については，担当課等における事業の達成状況の自己評価から一連の作業が始まるため，担当課等はほぼリアルタイムで，自己修正という形での Action(反映)を行っている

考えられる。

しかし、経営評価の全体については、データの調査・収集や分析、取りまとめに期間を要するため、上下水道局としての内容の確定が翌年度の中頃、当委員会による外部評価の意見は年度末に行われる状況にある。このため、経営評価の結果を翌年度の予算編成等に反映させることが十分にできておらず、PDCAサイクルのより効果的な運用に課題が生じている。

今後は、経営評価結果の予算編成等への十分な反映に向けて、更に検討を進める（とともに、当委員会の審議を早期に開始できるように努める）ことが適当である。

5 評価の公表について

現在、経営評価の公表は、冊子の発行・配付のほか、上下水道局ホームページへの掲載によって行っている。

しかし、経営評価の冊子の分量が 90 ページを超え、その内容も一般人には簡単に理解し難いほど専門性が高いものとなっていることは、前述のとおり、市民への説明という面からは効率的であると言えない。

今後は、詳細で精緻な分析は維持しつつ、分かりやすい内容で、事業のPRにもつなげていけるように、コンパクトで読みやすい冊子等を広く配布し、資料集等は別途ホームページに掲載するなど、情報の発信方法について工夫に努めることが適当である。

6 上下水道局企業改革プログラムについて

企業改革プログラムは、市民に信頼される上下水道事業の確立を目指し、更なる効率化、財政健全化による経営改革と、徹底した職員の意識改革、職場風土の刷新による企業改革を進めていくため、平成21年3月に策定された。その内容は、「5つの改革」として、① 組織改革の断行、② 業務改革による経営効率化の推進、③ 意識改革・コスト意識の徹底、④ 人材育成・技術継承の強化、⑤ 危機管理体制の充実に取り組むほか、「継続的に取り組むべき課題」を掲げ、総合的な改革を計画的に実施していくものである。これら取組の進ちょく状況の管理については、局内に設置された業務改善委員会が行っている。当委員会では、経営評価にどのように反映させるかを十分に検討しながら、第三者の視点から進ちょく状況を点検・評価していくこととする。

今年度は、企業改革プログラムの開始年度であるため、年間実績の取りまとめまでは行われていないが、中間的な報告からは、営業所等での宿日直業務の原則廃止や所属長マニフェストの策定・実践など、28の取組項目すべてに着手

し、全体として順調に進ちよくしているように見られる。

このため、平成21年度 of 取組の進ちよく状況の点検・評価は来年度に行うこととなるが、事業の達成度 of 評価という点において経営評価 of 取組項目評価と共通し、また、企業改革プログラムの取組が中期経営プラン of 取組を支え、一層の推進を図るためのものであることから、当委員会としては、これら両者を併せて審議することとする。

<審議経過>

開催回	年 月 日	主 な 内 容
第1回	平成21年8月24日(月)	委員長・副委員長の選任 上下水道事業概要の説明 経営評価制度の説明
第2回	平成21年11月17日(火)	平成21年度経営評価に関する報告 経営評価制度 of 充実に向けた審議
第3回	平成22年3月10日(水)	経営評価制度 of 充実に向けた審議 意見 of 取りまとめ

<委員名簿>

(五十音順，敬称略)

氏 名	役 職 等
えちご しんや 越後 信哉	京都大学准教授（大学院工学研究科）
おそだ みほ 襲田 美穂	上下水道サポーター ※
こばやし ゆか 小林 由香	税理士
つざき けいこ 津崎 桂子	社団法人京都私立病院協会事務局長
○ にしむら ふみたけ 西村 文武	京都大学准教授（大学院工学研究科）
◎ みずたに ふみとし 水谷 文俊	神戸大学教授（大学院経営学研究科）

◎：委員長，○：副委員長

※ 上下水道サポーターは，施設見学やアンケート調査等の活動を行う上下水道モニター（毎年度，市民の皆様から公募。任期は当該年度）として御活動いただいた方 of うち，引き続き，上下水道事業への御協力を申し出られた方です。

平成 22 年 3 月 10 日
第 3 回委員会資料

上下水道事業経営評価制度等に関する意見（案）

－平成 21 年度経営評価(平成 20 年度事業)等について－

説明用資料

京都市上下水道事業経営評価審議委員会

平成 22 年 3 月

京都市上下水道事業経営評価審議委員会は、平成21年度に実施された上下水道事業経営評価等について、将来にわたる改善も含めた制度の充実等に向けた検討を行った。

指摘した事項については、可能な限り早急に改善を図るとともに、提案の趣旨を尊重し、経営評価制度の一層の充実等に向けて努力されたい。

1 上下水道事業経営評価全般について

（経営評価制度の経過、現在の状況）

上下水道局では、平成15年度から水道事業及び公共下水道事業の事務事業評価を実施し、17年度には財務指標を加えた経営評価として、その内容を充実させた。さらに、平成18年度からは、水道事業ガイドライン等に基づく業務指標により中長期的な経営分析を行う経営指標評価と、個々の取組についての達成度を評価する取組項目評価の2つの手法を用いた評価を行ってきた。平成21年度においては、20年度実績に基づき、項目数の増加などの変動はあるものの、引き続き2つの手法から成る経営評価を実施した。

（制度の内容と評価）

この経営評価は、経営マネジメントの面からは、PDCAサイクルにおけるCheck(評価)として、上下水道に関する経営の多角的な把握、事業の網羅的な点検の下、詳細で精緻な分析が行われ、有効に活用できる制度となっている。この点では、質・量ともに、他都市に例を見ない優れたものであり、大いに評価することができる。

（現在の課題）

しかし、これを別の観点から見た場合、このように膨大で専門性の高い内容は、上下水道事業に詳しくない市民にとっては簡単に理解し難いものである。現在の経営評価は、市民への説明という面において、効率的に機能していると言えない。

（改善の方向性）

今後は、事業者の視点だけでなく、より一層市民の目線に立ち、図表等を用いて分かりやすく、簡潔に取りまとめた冊子等を作成することが適当である。そこでは、料金の使い道や経費の内訳など市民生活に関わりが深く関心の高い事項や、下水道が担う雨水処理・資源活用等の役割、費用のほか水需要の減少をはじめとする収入に関する課題など、市民により深く知ってもらいたい事項

を積極的に伝える工夫に努めるべきである。現状の業務指標や取組状況に係る詳細な評価については、資料集として別途取りまとめる形とすることが適当である。

2 経営指標評価について

（経営指標評価の内容と評価）

経営指標評価は、業務指標を活用することで、事業活動を定量化し、数値によって成果を示すもので、① 収益性、② 資産・財務、③ 施設の効率性、④ 生産性、⑤ 料金・使用料、⑥ 費用の6つの区分で評価を行っている。経営資源であるヒト④・モノ③・カネ①(年間)・②(年度末)と、単位当たりの収入⑤・支出⑥から、上下水道事業を多面的に分析・評価するとともに、その結果を前年度比較、大都市比較のレーダーチャートで示している。このように、経営指標評価全体の状況が簡潔な形で、視覚的にも分かりやすく表現されている点は、評価できるものである。

（現在の課題）

しかし、この経営指標評価は、収益性や資産・財務など財務面を中心としたものであるため、取組項目評価に掲げる各種の整備事業が順調に進ちよくする場合には、それら指標値が悪化することとなるが、このような、一種の相反関係にある経営指標評価と取組項目評価の動向について、経営評価での位置付けや関連性が十分に明らかとはなっていないように思われる。

（改善の方向性）

今後は、経営指標評価と取組項目評価との関係や、それぞれが持つ役割の明確化に向けて、更に検討を進めることが適当である。

3 取組項目評価について

（取組項目評価の内容と評価）

取組項目評価は、上下水道局事業推進方針に掲げた「取組項目」の区分ごとに事業の達成度を5段階で評価するとともに、その上位の区分である「重点推進施策」ごとに評価結果を取りまとめてレーダーチャートで示すものである。ここでは、中期経営プラン・局事業推進方針の全ての取組項目に係る事業の状況を点検しており、前述のとおり、経営マネジメントの面からは、上下水道事業の経営をチェックする方法として優れた内容であると言えることができる。

（現在の課題）

しかし、市民にとっての分かりやすさという面では、その達成度の評価が単年度の目標に対するものであり、将来・未来と今との対比、目指すゴールと比べてどうかといった示し方が採られていないことから、逆に当該年度の正確な状況がイメージし難いものとなっている。

（改善の方向性）

今後は、中長期の目標に対する進捗よく度を示すなど、現在の状況を把握・理解しやすい記載方法とすることが適当である。

4 評価の活用について

（経営評価の機能と現在の状況）

経営評価をPDCAサイクルの Check(評価)として実施した後、それに続く Action(反映)を確実に機能させることが重要となってくる。これによって、次の段階で Plan(計画)を適切に策定し、それに基づく Do(実行)を有効なものとすることができる。この点、経営評価のうち特に取組項目評価については、担当課等における事業の達成状況の自己評価から一連の作業が始まるため、担当課等はほぼリアルタイムで、自己修正という形での Action(反映)を行っていると考えられる。

（現在の課題）

しかし、経営評価の全体については、データの調査・収集や分析、取りまとめに期間を要するため、上下水道局としての内容の確定が翌年度の中頃、当委員会による外部評価の意見は年度末に行われる状況にある。このため、経営評価の結果を翌年度の予算編成等に反映させることが十分にできておらず、PDCAサイクルのより効果的な運用に課題が生じている。

（改善の方向性）

今後は、経営評価結果の予算編成等への十分な反映に向けて、

- ① 更に検討を進めることが適当である。
- ② 更に検討を進めるとともに、当委員会の審議を早期に開始できるように努めることが適当である。

5 評価の公表について

（現在の状況）

現在、経営評価の公表は、冊子の発行・配付のほか、上下水道局ホームページへの掲載によって行っている。

（現在の課題）

しかし、経営評価の冊子の分量が 90 ページを超え、その内容も一般人には簡単に理解し難いほど専門性が高いものとなっていることは、前述のとおり、市民への説明という面からは効率的であると言えない。

（改善の方向性）

今後は、詳細で精緻な分析は維持しつつ、分かりやすい内容で、事業のPRにもつなげていけるように、コンパクトで読みやすい冊子等を広く配布し、資料集等は別途ホームページに掲載するなど、情報の発信方法について工夫に努めることが適当である。

6 上下水道局企業改革プログラムについて

（企業改革プログラムの内容、進ちょく管理）

企業改革プログラムは、市民に信頼される上下水道事業の確立を目指し、更なる効率化、財政健全化による経営改革と、徹底した職員の意識改革、職場風土の刷新による企業改革を進めていくため、平成21年3月に策定された。その内容は、「5つの改革」として、① 組織改革の断行、② 業務改革による経営効率化の推進、③ 意識改革・コスト意識の徹底、④ 人材育成・技術継承の強化、⑤ 危機管理体制の充実に取り組むほか、「継続的に取り組むべき課題」を掲げ、総合的な改革を計画的に実施していくものである。これら取組の進ちょく状況の管理については、局内に設置された業務改善委員会が行っている。当委員会では、経営評価にどのように反映させるかを十分に検討しながら、第三者の視点から進ちょく状況を点検・評価していくこととする。

（今年度の状況）

今年度は、企業改革プログラムの開始年度であるため、年間実績の取りまとめまでは行われていないが、中間的な報告からは、営業所等での宿日直業務の原則廃止や所属長マニフェストの策定・実践など、28の取組項目すべてに着手し、全体として順調に進ちょくしているように見られる。

（今後の方向性）

このため、平成21年度の実組の進ちょく状況の点検・評価は来年度に行うこととなるが、事業の達成度の評価という点において経営評価の実組項目評価と共通し、また、企業改革プログラムの実組が中期経営プランの実組を支え、一層の推進を図るためのものであることから、当委員会としては、これら両者を併せて審議することとする。

＜審議経過＞

開催回	年 月 日	主 な 内 容
第1回	平成21年8月24日(月)	委員長・副委員長の選任 上下水道事業概要の説明 経営評価制度の説明
第2回	平成21年11月17日(火)	平成21年度経営評価に関する報告 経営評価制度の充実に向けた審議
第3回	平成22年3月10日(水)	経営評価制度の充実に向けた審議 意見の取りまとめ

＜委員名簿＞

（五十音順，敬称略）

氏 名	役 職 等
えちご しんや 越後 信哉	京都大学准教授（大学院工学研究科）
おそだ みほ 襲田 美穂	上下水道サポーター ※
こばやし ゆか 小林 由香	税理士
つざき けいこ 津崎 桂子	社団法人京都私立病院協会事務局長
○ にしむら ふみたけ 西村 文武	京都大学准教授（大学院工学研究科）
◎ みずたに ふみとし 水谷 文俊	神戸大学教授（大学院経営学研究科）

◎：委員長，○：副委員長

※ 上下水道サポーターは、施設見学やアンケート調査等の活動を行う上下水道モニター（毎年度，市民の皆様から公募。任期は当該年度）として御活動いただいた方のうち，引き続き，上下水道事業への御協力を申し出られた方です。