

# 上下水道事業経営評価制度等に関する意見

－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、市民向けに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ていく工夫に努めるべきである。

なお、現状の経営評価で実施している業務指標や取組状況に係る評価に関しては、引き続き、詳細で精緻な分析を行い、必要かつ十分な内容で取りまとめ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、財務面を中心としているため、費用の増加を伴う整備事業の進捗に関する取組項目評価との間では、指標値の動向が相反する部分があり、この点について両者の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。上下水道事業の推進に当たっては、その使命である、安全・安心で良質な水道水を安定的に供給し、大雨による浸水被害からまちを守るとともに快適で衛生的な都市生活を支えるという観点から、また、上下水道局としての取組の限界や他部局等との連携の可能性なども踏まえ、両評価を把握・分析し、活用していくことが必要である。

今後は、経営指標評価と取組項目評価との関係について更に検討を進め、これらの経営評価における位置付けや、それぞれが持つ役割の明確化を図っていくことが適当である。

## 3 取組項目評価について

取組項目評価は、上下水道事業中期経営プランに基づく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・局事業推進方針のすべ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。

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、設定された目標の水準の妥当性について更に点検を進めるとともに、中長期の目標に対する進捗度も示すなど、現在の状況をより一層把握・理解しやすい記載方法を取り入れ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、翌年度予算への反映等も含め、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。

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。経営評価がPDCAサイクルの中で有効に機能するためには、十分な分析等を行う一方で、評価に係る業務の合理化、作業の効率化に努めることも重要となる。

今後は、まず、経営評価の取りまとめを3箇月程度早めることなどにより、予算編成等への一層確実な反映に向けて、経営評価の結果をより効果的に活用できるように取り組むことが適当である。

#### 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。評価の内容について市民の関心をより高めるものとしたうえ、公表に当たっては、民間における広報の手法や様々な媒体の活用を検討することも必要である。

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するとともに、より効率的・効果的な情報の発信方法について更に検討を進めていくことが適当である。

## 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。これら取組の進ちよ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よく状況を点検・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年度の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、事業の達成度の評価という点において経営評価の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の一層の推進を図るものであることから、両者の関係やそれぞれの位置付けの明確化を図りながら、当委員会は、これら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
越後 信哉 <small>えちご しんや</small>	京都大学准教授 (大学院工学研究科)
襲田 美穂 <small>おそだ みほ</small>	上下水道サポーター ※
小林 由香 <small>こばやし ゆか</small>	税理士
津崎 桂子 <small>つざき けいこ</small>	社団法人京都私立病院協会事務局長
○ 西村 文武 <small>にしむら ふみたけ</small>	京都大学准教授 (大学院工学研究科)
◎ 水谷 文俊 <small>みずたに ふみとし</small>	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。