

平成22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22年11月5日（金） 午前10時～午前11時50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））
上出 樹 （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

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，水道部担当部長，下水道部担当部長，技術監理室監理
課長，事務局（総務部総務課）

次第

1 開会

- (1) 委員及び上下水道局出席者の紹介
- (2) 委員長あいさつ
- (3) 会議の公開について

2 平成22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) 委員及び上下水道局出席者の紹介

(2) 委員長あいさつ

水谷委員長： 本日は、市民・お客さま代表として、新たに上出委員にも参加いただいているが、京都市上下水道事業の経営がうまくいくよう活発な議論をお願いします。

(3) 会議の公開等について

京都市： 資料の説明（資料1，資料2）

本日の会議は公開で実施する。

水谷委員長： 第1回委員会の議事録については、資料2記載のとおり承認することとする。

2 平成22年度経営評価に関する報告

京都市： 資料の説明（資料3）

3 企業改革プログラムに関する報告

京都市： 資料の説明（資料4）

4 経営評価等に関する審議

水谷委員長： 事務局から、平成22年度経営評価に関し、評価結果の概要、昨年度からどのように改善を図ったかの報告があった。また、企業改革プログラムを含め、一体として評価を実施していることの報告があった。この件に関し、気付いた点を含め意見を頂きたい。

西村副委員長： 企業改革プログラムの取組の4（3）技術研修の実施だが、具体的にどのように研修を行っているのか。

京都市： 技術研修については、年間計画を立て、土木、機械、電気、化学の職種に即応した研修をそれぞれの部署で計画し、相当な数の研修を実施している。

西村副委員長： 人材育成は重要である。人員削減等により一時的な効率性を重視するあまり、技術力等の事業体力の低下を招いてはならない。より実効性を伴った形で研修を実施し、技術継承を図ってもらいたい。今後、上下水道事業は維持管理が中心となってくると思うので、その部分に重点をおいた取組をお願いします。

京都市： 我々も危機感を持っている。上下水道事業を継続していくに当たり、ハード面では老朽化施設の改築・更新、ソフト面では職員の技術継承が重要になる。上下水道局には技術系の職員が約1,000人いるが、この先10年でおおよそ430人が退職する。この年代が培ってきた技術をいかに次世代に継承するか。平成21年度は、OJTや講義、他都市調査等年間400回程度の研修を実施しているが、ソフト、ハードを含めて継承していくことが重要である。事故等の緊急時の対応についてのノウハウの継承が今後の課題である。

津崎委員： 概要版冊子の表紙が水道使用水量のお知らせに、また、表紙の裏も下水道80

周年の内容になっており、市民にとっては興味を引くものになっている。知人の主婦に見てもらったところ、関心を持ったとのことで、「これを見てから地下鉄やバスの広告に目が行くようになった」という声もあり、概ね好評であった。今後、もっと広く市民にいきわたるように、配架、配布されれば良いと考える。

また、本冊についても、23頁の図など見やすくなった。

企業改革プログラムの取組の中の宿日直業務の廃止や代替業務の委託について質問したい。これにより削減された職員の活用は、どうしているのか。また、廃止の影響はあるか。

京都市： 現に働いている職員については、他の業務に従事させている。そのうえで、採用人数を減らし、全体として職員数を削減している。民間委託をする業務、例えば宿日直業務については、マニュアルを作成したうえで委託し、夜間の電話受付センターとして業務が円滑に進むシステムを作り上げている。緊急時に職員が対応しなければいけないような危機管理に関する業務については、当直業務として即応体制を確保し、体制を強化している。そうした形で市民サービスに影響がないよう作り上げている。

津崎委員： 見直しを行ったことで、市民にとってメリット・デメリットはあったか。

京都市： メリットは、即応体制を確保できたことで、デメリットが生じないようにマニュアルを作成し対応しており、特に問題は生じていない。

具体的には、営業所業務が終了する平日17時15分以降や休日に営業所にかけられた電話については、「休日夜間受付センター」において委託業者の職員が電話を受け付けることとなる。お問い合わせの内容が緊急でない場合は、翌日以降の対応になることをご案内しているが、緊急の場合は、連絡を受けた営業所職員が出動している。また、本庁1階の「お客さま窓口サービスコーナー」が営業している土日には連携を図り、職員が直接対応するなどの体制をとることで、従来と変わらないサービスを続けている。昨年7月から、この体制で時間外の対応を続けているが、順調に運営しており特に問題は起こっていない。

小林委員： 本冊23頁からの経営指標評価において、3箇年の評価が示されたこと、矢印の向きや色により一目で経年比較ができるようになったことなど、昨年度よりも見やすくなった。

ただ、下水道事業の収益性が落ち、赤字になっているが、概要版、本冊共に、それほど危機感を感じ取れる表現とはなっていない。説明も5つの評価区分において100以上の数値が出ているという説明に留まっている。概要版3頁上の下水道事業の棒グラフのうち、当年度純損失が13億円となったことが重要であり、2頁の水道事業の当年度純利益11億円と合わせ、プラス・マイナスで何とか2億円の純損失という状況だと思う。そのことが十分伝わる形で作成する必要がある。また、支出の「減価償却費・利息の返済」の部分だが、「利息の返済」という

表現を「利息の支払」に改めるとともに、重要な部分であるので、「減価償却費」と「利息の支払」とを分けて記載した方が更に分かりやすくなると思う。

越後委員： 概要版、本冊共に丁寧に作成されている。昨年度意見の「将来のことを見据えた評価」という点も何年かのデータが示されており、分かりやすくなった。

この経営評価の目的は、一つはしっかり事業をしているということを市民に知らせることであり、もう一つは問題点があれば拾い上げていくということであると思う。少なくとも本冊には、今後解決すべき課題一覧のようなものがあつた方が、公正な評価になる。そうした正直な評価を行えば、事業自体が公正に行われていると市民に映るのではないか。

また、大都市比較において、箇所ごとに定義が異なっているが、都市の選定理由をもっと記載すべきである。都市ごとに経営環境面の条件が異なるため、都市間の比較は難しいが、比較をする以上は、考え方を整理する必要があるのではないか。

京都市： 相模原市が新たに政令市になるなど、ここ数年来、政令市自体の数が増えている。また、都市の選定については、例えば、岡山市は下水道事業に企業会計を用いておらず、比較自体ができないため、そうした都市を対象から外している。

経営指標評価は、中長期の課題を中心に表しているが、取組そのものは、単年度の取組を評価している。その部分について、概要版では、経営指標評価について、前年度比較での評価を中心に掲載させていただいた。中長期的な課題については、本冊の3頁から「現状と課題」として記載しており、一方で毎年の指標により、前年度からどれほど進ちよくが図れたのかを評価させていただいている。

上出委員： 概要版は、見やすく良いと思うが、全面カラーでお金が掛かっているのではないか。評価結果については、取組項目評価において「A」から「E」の5段階評価で、評価が「A」と「B」しかない。自分たちで目標を作り、自己評価しているため、評価が甘くなっているのではないか。

また、京都市の水道水はそのまま飲めるということを知らない市民も多く、もっと上手にPRしていかなければいけない。

最後に、危機管理に関してであるが、私の住んでいる地区で事故による断水があり、宣伝カーが1回だけ回ってきたということを近所の方から聞いた。上下水道局ホームページにも情報掲載がなく、電話で問い合わせたところ給水車を送るということだった。給水車については、私は電話で知ることができたが、近所の方は全然知らなかった。給水の際も、職員は給水車の横に座っているだけで、給水車により給水していることを周囲に知らせることもなかった。また、断水後、お風呂に水をためると、水が濁っており真っ黒になった。しばらく水を流さなければいけないなど、断水後の水の使い方についても知らせてもらいたかった。この経験から危機管理が適切にできているかどうか疑問を持っており、そういった

ことがあったにもかかわらず、評価が「A」と言われても実感がもてない。

京都市： 御負担をお掛けし、申し訳ない。おそらく今年2月の事故であったと思う。このような事故は、平成21年度に約70件起きている。御指摘の件は、ガス工事を行っている間、管が破損したものである。日常の建設工事において、断水や濁水が生じる場合は、あらかじめ新聞折込や広報ビラの全戸配布を行い、工事の実施日時を広報しており、ビラの中で「通水後も濁水のおそれがあるため、しばらく水を流してから御使用ください」という注意書を掲載し、お知らせしている。

急な事故の場合は、そういった対応ができないため、広報車を該当地域に巡回させている。あまり頻繁に回るとうるさいという苦情が出ることもあるため、節度というのものもあるかと思う。しかしながら、周知方法等については、改善すべきところもあると考えており、給水時に広報ビラを配るなど工夫していきたい。

水谷委員長： 上出委員が指摘された「56頁の評価が「A」になっているが、どのように評価しているのか」というところをもう少し説明してもらいたい。

京都市： PDCAサイクルの確立ということで、毎年度、事業推進方針として目標を立て、ホームページ等で公表している。取組項目評価は、ここで掲げた当該年度の取組目標に対する達成度を評価したものである。上出委員の指摘は、満足度の部分、市民の意識をどのようにとらえていくのかという御指摘でもあると思う。市民の意識については、およそ5年ごとの調査や上下水道モニターや一般公開におけるアンケートを活用することで把握しながら、別の形で実施させていただいている。各施策の評価については、個別の部分を見ていただければ分かるが、事業ごとに年度目標を掲げて、実施している。個別の取組項目の中には「C」評価をつけたものもある。

目標に対してどこまでできたかということの評価として記載している。しかし、それだけで良いのかという意見もあり、上下水道事業に係るガイドラインを活用し、評価を実施している。しかし、ガイドラインには様々な指標があるが、例えば94頁「3205水道サービスに対する苦情割合」だが、苦情の受付件数は我々が数えたものであり、また、全国的にこの数値を明らかにしている都市もあれば、していない都市もあるなど、比較することが難しい面もある。ガイドライン全体でサービス全体を評価できるような形になっていけば理想であり、そうなれば京都市の事業についても客観的に見ていただくことができるが、現在、全国的にその動きは止まっている。いずれそうした取組が進んでいくと思うが、現状の経営評価は、年度当初に立てた目標について、できたかどうかという視点で評価を実施している。

西村副委員長： 48頁の「蛇口を通じた安全・安心な水道水の供給」という項目が「B」評価になっている。何故かということは下を見れば分かるが、この項目が「B」になっていると不安になる。正直で良いとは思いますが、飲み水の安全・安心については

問題がないということを明記し、市民に安心感を与えるようにしてもらいたい。

越後委員 : 本冊子では、各取組項目に重み付けをしなければ、正しい評価が市民に伝わらないのではないか。例えば本冊子50頁のI-2の①高度浄水処理と④浄水処理技術の調査研究のための会議が、同じ重みと言えるかどうかである。各項目を単純平均してしまうと、西村副委員長から発言のあったI-1では、水道水の品質に問題がないにも関わらず、「B」評価となり、逆にI-2では高度浄水処理施設の整備が遅れているのに「B」評価となるなど、誤ったメッセージを市民に伝える可能性がある。概要版では単純平均を記載するのもやむを得ないと思うが、本冊子においては、重み付けを行い、良い点と問題点が目立つようにした方が、かえって正直で分かりやすい評価となる。本冊子は、必ずしも平均の評価まではいらないのではないか。

小林委員 : 本冊子45頁の「中長期目標に対する進ちよく状況」であるが、21年度の評価書であるので、21年度の進ちよくについての目標達成率が表記されていればなお良い。

上出委員 : 概要版冊子は、いくら位費用がかかっているのか分からないが、回覧版で回すとか1軒ごとに配布することは難しいか。

京都市 : 概要版冊子は、2,000部を作成しており、単価はレイアウト等、版の作成も含め100円を上回る程度である。図書館等でも冊子を配布しており、併せてホームページでも内容を掲載している。「水道使用水量のお知らせ」を活用したPRも行っていきたいと考えている。また、各行政区でのふれあいまつりでも配布している。1年目であるので、冊子への反響を確認しつつ、今後の増刷も検討していきたい。

津崎委員 : 概要版冊子を知人に見せたところ、分かりやすいという意見の一方で、評価結果が「A」、「B」のみであることについて、「自己評価が甘い」と皆が口を揃えていた。せっかく立派な冊子を作ったのに、逆に市民にマイナスイメージを持たれてしまうと、もったいない気がする。

水谷委員長 : 大学でも同様に自己評価を行い、この自己評価においても、大学本部や文部科学省への評価に跳ね返ることを考えると、誤解を招くような表現は避ける傾向にあり、やむを得ないところはあると考えている。上下水道事業の経営評価については、行政としてできて当然である中で、評価として「C」、「D」をつけるのが適切かということもあるかと思う。

京都市 : 評価のあり様について考え方に相違があると思う。取組項目評価は、単年度の目標を立てて、その達成度で判断しており、事業全体の到達度を表すものではない。例えば、鉛管解消の取組については、他都市ではほとんど解消されているが、京都市は取組が遅れている。これを取組項目評価で見ると、年度目標で例えば10,000件解消と目標を立てて、10,000件を達成すれば評価は高くなる。し

かしながら、現実のレベルとして「A」かと言えばそうではなく、個別の評価をする際、このギャップにいつも頭を悩ませるところである。

しかし、102の取組項目すべてを他都市と比較するとすると、他都市が情報を公開していないという制約もあるため、情報収集だけで大きな労力が割かれる。結果的に京都市が立てた自己目標を達成したかどうかの評価となっており、到達度としていいのかどうかという点で苦慮している。今後、同様の評価が他の事業者でも進んでくれば、他都市との比較も可能となるし、重点項目だけでもそういう評価を取り入れる可能性が出てくると思う。5段階のうち上位の2つしか出てこない点については、区分の数が妥当かどうか考え方も含め検討の余地はある。

小林委員： 「A」から「B」などへ前年度から評価が下がったことが重要なポイントとなる。概要版ではそこまで書けないが、本冊子においては、評価が下がったものについて丁寧に説明することはできる。また、局内で活用するには、紙ベースではなく、時系列で評価が下がったというシグナルが読み取れるようなシステム構築も必要である。

水道の水がそのまま飲めるということを知らない市民が意外に多い。小学校などでも水を飲む機械があるにも関わらず、ほとんどの子供たちが水筒を持ってきている。また、防災訓練時に「疏水物語」を配布したが、知らない人がとても多かった。PRの効果を分析することはなかなか難しいが、それを把握できるようなくみがあれば良いと思う。

水谷委員長： 評価については、一般の方の見方、大学の研究者としての専門的な見方など、様々な見方がある。経営評価として問題はなくても、ユーザーである市民に受け入れられる評価となるよう、今後検討すべきかもしれない。

西村副委員長： 「A」、「B」ばかりの評価結果だという意見があったが、やるべき仕事を項目設定し、その結果、「A」、「B」というのは、妥当な姿ではある。一方で、現在、手をつけられていないが、将来的に取組が必要だという項目も設定し、直ちに市民サービスに影響が出ないと明記したうえで、それらを「C」、「D」の評価としてもいいのではないか。また、市民の要望に応えるということは大切ではあるが、行政として公衆衛生の向上を図るという大きな目的を持って事業を行っているの、市民受けしないような取組であっても、必要なものは考え方を示して取り組んでいけばよいのではないか。

越後委員： 大切なことは、こういう目的でやっているという信念を持って評価をすることである。そのうえで、西村副委員長の意見のような、絶対やるべき目標、努力目標、将来的な目標と階層化し、将来的な目標については「C」、「D」という仕組みも1つの方法であり、きっちりと説明すれば、「C」、「D」の評価に対して市民の不安も和らぐと思う。

京都市： 予算の制約がある中、実施できない取組もあり、「E」評価前提で目標設定する

ことはなかなか困難であるが、課題をきちんと定性的に記述することは重要だと考えている。

水谷委員長：意見が出揃ったようなので、論点整理をしたい。経営評価全般については、概要版冊子について、「大都市の定義が頁によって異なる」、「市民の関心の高いテーマに関する取組の記載を増やした方がいいのでは」といった意見に加え、概要版冊子の損益計算書の棒グラフの記載方法の改善について意見があった。また、企業債残高の折れ線グラフは、記載部分だけ見ると残高が右肩下がりに減少しているように見えるが、視覚的要素もあるのでそこも考慮した表記を検討してもらえればと思う。また、「今後の課題を記載した方が評価の公平性をアピールできる」という意見もあった。

経営指標評価については、「大都市比較の説明文が評価方法のところにもあった方が良い」という意見があった。

取組項目評価については、概要版冊子について、「取組項目評価（5～9頁）のうち目標と現状の数字が列記されているところは、達成されたか明記した方が良い」、本冊子について、「重点推進施策の評価は、取組項目ごとに難易度、重要度は違うため、本冊では評価を無理にまとめなくてもいいのではないか」、「数字や達成率など評価基準の記載の少ない評価は、評価結果の客観性が乏しいのではないか」、「中長期の目標に対する進ちょく状況は、項目ごとに21年度の目標達成率が分かると更によい」という意見があった。また、「自己評価が甘いのではないか」、「手をつけていない将来的な課題も項目設定し、「C」、「D」評価としてはどうか」、「目標を階層化し、将来的な目標は「C」、「D」の評価とし、市民に受入れられる仕組みにしているかどうか」という意見があった。

これまでに委員の皆様から頂いた意見については、論点ごとに整理を行ったうえで、私から事務局に指示を行い、意見を取りまとめた資料を作成することとする。

これら以外で何か補足すべき点はないか。

越後委員：概要版冊子の表紙だが、コメントに「料金は何に使われているの？」と本文への誘導コメントがある。一般的には、事業費の円グラフを連想するが、それがなかった。良いコメントなので、来年度以降は改善して欲しい。

西村副委員長：概要版冊子の配布状況について、再度確認させて欲しい。

京都市：市民が来られる場所にはできるだけ置くようにしており、局では、本庁1階のお客さま窓口サービスコーナーや営業所、市では区役所や図書館などに置いており、幅広く市民の目に触れるようにしている。

西村副委員長：開栓時に配布すれば、いつもより利用者の関心も高く効果的かと思うがどうか。

京都市：今年度から、新しく上下水道のユーザーとなられた方へ、水道便利メモ等を封入した「水道便利袋」を水道開栓時に配達するサービスを開始したが、その中で

は「疏水物語」のPRも行っている。今後、それを活用して経営評価のPRを行うことは考えられる。

5 今後の予定等

京 都 市： 次回，第3回委員会は，来月12月20日ごろの開催を予定しており，別途日程調整を行う。また，平成22年度の委員会意見の取りまとめに当たっては，個別に各委員の御意見を伺うこともあるかと思うので，その際にはよろしく願います。

水谷委員長： 本日の意見について，私と事務局で取りまとめ，次回，皆様にお諮りしたい。それでは，本日の委員会は，これで終了する。（了解）

6 閉会