

平成23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23年12月16日（金） 午後2時～午後3時30分

場 所 京都JA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））
西村 文武 （京都大学准教授（大学院工学研究科））
野上 幹夫 （社団法人京都工業会理事・事務局長）
林 しげみ （上下水道サポーター）
前岡 照紀 （税理士）
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，技術監理室長，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 経営評価等に関する審議

3 今後の予定等

4 閉会

内容

1 開会

(1) 委員長あいさつ

水谷委員長：平成23年度の2回目の経営評価審議委員会ということで，前回に引き続き皆さまに忌憚のない御意見をお聞きしたい。

(2) 会議の公開等について

事務局：資料の説明（資料1，資料2，資料3，資料4）

水谷委員長：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。

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 経営評価等に関する審議

(審議項目1：平成22年度の取組項目評価の基となる，平成22年度京都市上下水道局事業推進方針に掲げる各取組項目の目標水準の客観性及び明瞭性について)

水谷委員長：はじめに，「平成22年度の取組項目評価の基となる，平成22年度京都市上下水道局事業推進方針に掲げる各取組項目の目標水準の客観性及び明瞭性について」という点から議論を進めていきたいと思う。

参考資料として，各取組項目の平成22年度の目標水準が記載されている平成22年度事業推進方針をお手元に配布している。

林委員：目標水準については，もう少し詳しく書いてほしい。例えばⅠ-1-①「水源から蛇口までの水質管理の強化」の22年度目標水準だが，「全項目試験等の検査の実施」であれば数字で50や100などの項目数が必要なのではないか。Ⅰ-1-③「原水水質監視の強化」の22年度目標水準における「定期点検等の実施」では，経営評価冊子の実績の方では書いてあるが，「年月日」あるいは「週ごと」に実施などを，また，「工事実施」とだけ記載するのではなく，工程表などで表現できるのであれば，そうしたことを書いてもらいたい。

越後委員：結局は誰にとって分かりやすいのかということなのではないか。おそらく局内であれば，これで十分であるが，市民にとってはⅠ-1-①「水源から蛇口までの水質管理の強化」で全項目試験と言われても分からないということもある。冊子の目的に応じたものを出すべきである。また，ざっと見させていただいて極力「～等」というものは使わないほうが望ましいのではないか。

西村副委員長：細かい話ではあるが，8ページの取組項目Ⅱ-1-③の22年度目標水準にPFOAとの記載があるが，何を意味しているのか分かりにくい。また目標水準以外のところではあるが，Ⅱ-2「雨の日も水環境を守る合流式下水道の改善」という記載がよく読むと分かりづらい。この文言だけ見ると合流式下水道が非常にいいものであると感じてしまう。ある程度専門的な知識のある方は分かるが，それ以外の方には文章だけ見ると分かりづらいところもあるので，専門家以外の方で読み直して改善してほしい。

野上委員：事業推進方針の目標については一部難しい表記のものもあるが，大体このよう

なものではないかと思う。目標水準という箇所であるが、どのような目標水準の立て方をしているのか。各項目一律1割増しあるいは2割増しということではしているのか、あるいは項目ごとに設定しているのか。

京都市：単純に1割増し、2割増しという考え方で設定しているわけではない。数値的なことがあてはまらない項目もある。この基には、水ビジョンという10年間の基本的な計画があり、その前半5年間の実施計画として中期経営プランがある。この中期経営プランの中に事業推進方針に掲げる102の取組項目が記載されており、これらの項目について5年間で取り組んでいくという前提に立ち、年次計画を掲載している。この5年間の1年、1年を切りだしたものが事業推進方針の目標水準ということになる。中期経営プランで5年後の到達点が定められており、それに向けて、今年度、来年度、その次年度と何をしていかなければならないかを検討したうえで、それを基に目標水準を設定したものである。

補足として申し上げますと、単年度の予算を策定する際に、予算の中でどこまでやれるかということ、大きな計画の進捗と併せて検討している。実際に計画を立てても予算がなければ執行できないため、できる限り計画に基づく進捗を図りながらも、効率化をして、経営収支を見ながら事業を進めていくこととなる。

前岡委員：先程越後委員もおっしゃったように、この評価は市民に向けてということだと思うが、前半部分から難しいことが書かれていると、最後まで読む気にならないということもある。内容的には非常にいいものができあがっているのであるから、少し見せ方を考えてみてはどうかと思う。もう1点は、2つ目の審議事項に関連するのもかもしれないが、「京の水ビジョン」にある基本理念が経営評価の方には載っておらず、「京の水ビジョン」を見ないと最終目標が分からないため、経営評価の中で触れてもいいのではないかと思います。

水谷委員長：私の方から2点申し上げたい。特に公共セクターの取組において効率があまり良くないと言われる原因の一つに、「目標が非常にあいまい」、「非常にたくさんの目標をクリアしなければならない」ということがある。平成22年度の目標項目を見ると、それぞれの部局でやるべきことが分かっているのはいいのだが、どこまでやるのかという部分で曖昧なところがある。数値が挙げられるものについては具体的な数値目標を掲げてはどうか。もう1点は、個々の項目がたくさん挙がっているが、重点項目とそうでない項目というのが当然あるはずであり、例えばこれはどうしてもクリアしなくてはいけないという項目は二重丸にするなど、優先度に応じた目標水準も同時に表記してはどうか。どちらかを優先すればどちらかが駄目になる場合も当然あると思うので、そのような点も考えていただきたい。

野上委員：ビジョンの配布先はどのようなところなのか。

事務局：策定当初は冊子を区役所等の公共施設に置かせていただいたが、現在であればホームページでご覧いただくことも可能である。

京 都 市： ビジョンを策定した平成19年度に報道発表を行っており、その際はご希望があった相手先にはお渡しをしているが、直接配布した先としては行政内部、関係機関、区役所等となる。

野上委員： もう少し一般のところにも置けないものかと思ったので質問した。せっかくこんなに立派なものがあるのに、配布しなければもったいない気がする。

水谷委員長： 確かに、発信側は既に配布していると言っても、その情報がうまく伝わってなければ、せっかくこのようにきれいに纏まったものを作っても理解できないこともあるので、配布先についてどういう方法で配るのがいいのかも含めて検討してもらえればと思う。

林 委 員： 中期経営プランを経営評価の中にも入れてはどうかと思う。

水谷委員長： 情報がいろんなところに入っていて、作っている側は「ここに入っています」というのが分かるが、受け手側にとっては分かりにくいことがある。一つで全体が分かるようなものがあるということが重要ではないか。そのうえで、こちらを見れば詳細が分かるというものもあればよいと思う。

西村副委員長： 少し議題と離れるかもしれないが、この冊子が配布されている場所では、どのくらい見られているのか。

事 務 局： 区役所等の配布場所でどれくらいの閲覧があるのかという数字は確認していないが、当初配布した分は全て市民の手に渡り、なくなっているものと思われる。

(審議項目2：個々の事業（取組項目）が将来的に目指す目標に対する進捗状況や達成度等の記載について)

水谷委員長：引き続き、「個々の事業（取組項目）が将来的に目指す目標に対する進捗状況や達成度等の記載について」という点から、ご意見を願います。

越後委員： 単年度に設定した個々の大きな目標を1年ごとに分解したものでは、達成度がわかりにくい。何らかの形で将来的には、将来を見据えた目標に対する進捗状況を入れこんでいければ理想だが、事業は単年度ごとに進んでいるので、現実的には見せ方を工夫すればよいと思う。本冊は今までの形を踏襲し、少なくとも市民の皆さまの目に触れやすい概要版については、完了した事業、又は完了に近づいた事業など、市民に知ってもらいたいことについて、長期的な進捗状況も含めて取り上げていく、という工夫であれば、冊子に大きな改良を加えることなく、充実が図れると思う。概要版冊子については、全項目を同じように取り扱う必要はない。全部を取り上げると、概要版ではなくなってしまう。

京 都 市： 市民の方向けには概要版の活用が有効であると思っている。御指摘を踏まえ、十分に検討していく。

今年度のメルクマールになるものを、例えば、浸水対策についてであれば、この地域は終わったとか、又は、この施策が完了したというように、トピックス的

に強調するということが、市民の皆さまに理解していただくために重要であると思っている。本冊の方でトピックス的に掲載しているが、その年度の具体的な成果を個別に象徴的に紹介していくのも、一つの方法かと思っている。

水谷委員長： 細かい情報を全て出すことを市民が望んでいるかということである。浸水対策の進捗状況などは当然知っておくべき内容である。項目を絞り、全体の目標と進捗状況を掲載することを検討し、できそうなものを行っていただくとわかりやすくなる。

西村副委員長： 情報を発信する側の知らせたい内容と受ける側の知りたい情報が一致していればいいが、市民の知りたいことを吸い上げ、上手くマッチさせる必要がある。そうすれば、第1回の委員会で、評価結果が全てA、Bだけだったという意見についても、もしかしたら払拭されるかもしれない。

林 委 員： 民間と違って、競争相手がいないために、普通に目標を立てれば評価結果がAやBになるのではないか、と思うので、もう少し詳しく知りたいと感じている。また、一番見やすい概要版について、まず大きく書いて、次に詳しく書いてあるが、重複しているように感じる。一括で見やすいように見開きなど活用してはどうか。概要版冊子の表紙裏に掲載されている「みんなで取り組む災害対策」の部分は、絵や図を使用しているので、他の部分についても、イラスト等を使用し、読みたいと思えば本冊を読んでもらうようにするとよいと思う。

前岡委員： 概要版の活用は大切だと思う。基本理念があって、各施策目標があるので、経営評価の本冊子も概要版も、なぜ基本理念が掲載されてないのかと思う。一般企業では、経営理念がまずあり、施策目標、今年度の重点目標が掲げられ、それについての達成度合いということになるのではないのか。こういった点から、第1回委員会でも言ったように、総花的で、何が重点目標なのかがわかりにくい。

越後委員： AとかBばかりということが、気になるということであれば、例えば、概要版は二重丸とか丸にするように、見せ方を工夫できると思う。Aというのは、予定していた以上の成果があったという印象を与えてしまう。どうしても変えてほしいという強い意見ではないが、この評価の性格上、AやBという評価が本当に適切なのかと思う。更に踏み込むならば、Aの基準を「予定よりも明らかに成果があった。」というように変えることも考えられる。しかし、この方法はやれることが決まっている水道事業にはなじまないとも思う。

水谷委員長： 今の意見について、事業者側からすると、「かなり達成されている。」がBで、「そこそこ達成されている。」がCなので、C以上なら及第点である。それが全てAやBばかりなら、適切な目標だったのかとなってしまう。反対に、目標をかなり厳しくして、DやEが付くと、何をしているんだと言われてしまうジレンマがある。

従って、もう少し簡略な形で、達成できているか、努力が必要なのかで評価す

るとそんなに違和感がないという御意見だったと思う。市民の皆様がこれをどのように感じるか悩ましいところであると思う。

越後委員：本冊ではAやBでよいと思う。概要版では、あまり凝り過ぎてはいけないが、Aならキャラクターが笑っている絵にするなど、ほかに方法があると思う。

西村副委員長：市民の皆様にとっては、それが達成できたらどういうよいことがあるのか具体的に提示できればよいと思う。難しいとは思いますが、例えば、先ほど話に出たように達成賞を作ればということもあるだろう。また、震災がほかの町で起こり、こういうことが起こっているが、京都市では、これを達成できたから、大分、防ぐことができたということもできるだろう。このように具体的に、感覚的に分かりやすいものが、一つか二つでよいので、象徴的なところであるとすごく分かりやすい。

水谷委員長：この部分は色々な意見が出ており、まとめるのは非常に難しい。概要版で全部を取り上げるのではなく、長期の目標と達成度を記載するという意見や、概要版に経営理念や目標を一覧で記載するという意見、表現について、専門用語を用いずに、また、絵を用いて分かりやすくする工夫を考えてほしいという意見、評価方法を簡略化して、丸印やホタルが笑っている顔や困っている顔にするという意見、具体的にどのように市民生活がよくなったのかを記載する、という意見もあった。これらを踏まえて、次回までにできるところは意見を取り入れてほしい。

(審議項目3：その他の項目について)

水谷委員長：資料3の2項目以外について、ご意見があったら願います。

また、前回、企業改革プログラムについても概ね順調に進捗しているとの説明があったが、これについても、ご意見をよろしく願います。

まず私からお聞きする。21年度、22年度の企業改革の実績について、目立った変化、意識の変化等、経営の観点からは方向としてうまくいっているか。

京都市：水ビジョン、中期経営プランに加えて、経営の効率化、財政の健全化、職員の意識改革といったところに重点を置いて企業改革プログラムを策定し、この間やってきた。特に意識改革の面では、各職場で朝のミーティングの実施や、各職員の役割分担表の作成、共有など、従来から実施すべきであったかもしれないが、この企業改革プログラムを機会に全体として取り組んでいる。また、厳しくするだけではなく、プラスの行為があった際には表彰するなどのことも実施している。そうしたことを実施することで、職員の意識は向上していると考えている。

物事を進めていくためには目標・意識の共有化が非常に大事であるが、上下水道局では「所属長マニフェスト」を作って、実践している。「所属長マニフェスト」は、所属の目標を職員全員で議論し、定め、それを推進していこうとするものであり、その結果をホームページ上でも公表し、その達成度を評価している。また、

自発的な取組として業務改善の取組を各所属で行っており、企業改革に向けた取組を職員自らやっという機運が高まってきている。そうした企業改革プログラムの推進を通じて、職員の意識あるいは組織としての力が着実に向上していると考えている。

水谷委員長： この件に関して、企業改革プログラムの点検もこの委員会の範疇のひとつだと思う。職員の方はプログラムが終われば、それで終了というわけではなく、継続的に取り組んでいく必要がある。一般的な組織として、そこで働いているというプライドが大事である。京都市は、非常に歴史があるということも含めて、自分たちがやっている事業の誇りの様なものを教育の中に入れていく。日本の上下水道の技術は、世界のレベルから見ても非常に高く、その事業を担っているというプライドも、コストがどうこうというだけでなく、自らが仕事をやるうえでのプロ意識として重要である。その点も合わせて改革の取組に入れていただければと思っている。

前岡委員： 「企業改革プログラム」に基づく取組実績について（平成21・22年度）の4の「(4) 民間企業との人事交流の推進」に「民間企業への派遣研修の実施」とあるが、民間企業から何かノウハウをもらうことはあるのか。水道事業に関しては、官の方がプロなのではないかというイメージがある。

京都市： 企業改革プログラムができた経過として、業務見直しの検討の際に、大阪ガスの方に委員になっていただき、どういう維持管理体制を取っているかということ伺い、参考にさせていただいた。物は違い、経過も違うが、お互い参考にすべきことがあった。今やっていることは、大阪ガスに1週間程度伺い、どういったことを実施されているかを学び、それを我々の事業に反映させるべく研修に行っているというのが実態である。

昨年度は、大阪ガスに技術者を6人派遣し、技術的な継承、類似点を含めた技術研修を実施した。今年度は、三菱UFJリサーチ&コンサルティングという民間シンクタンクに職員を派遣し、経営分析のあり様や、我々は市民意識調査を実施しているが、そうした意識調査を踏まえた次の経営のための基礎資料の分析など、経営感覚を磨く、民間の経営手法に学ぶ、そういった取組を進めている。

前岡委員： 成果はどうか。

京都市： 大阪ガスの方では、危機管理のあり様や職員の個人個人の危機に応じた取組の手法など学ぶところが多かった。それを職場に持ち帰り、伝達研修という形で周知している。今年度の民間シンクタンクでも、我々が今まで経験したことの無い様な分析手法について学んだうえで、今の業務に生かすような取組を進めており、一定の成果があったと考えている。

越後委員： 事業体間での交流や合同研修などはないか。我々の分野でも、分析が上手な事業体などもあるという様なことはないか。

京 都 市： 災害時の相互応援や危機管理について、大都市間で協定を結んでいる。また、実地訓練や実地の技術研修の面においても、大阪市、名古屋市、神戸市等と合同の訓練、研修、技術交流会等を実施し、互いの向上に努めている。

前岡委員： 民間では社外の研修等で職員のレベルアップを図るということと同時に、即できないことについては、アウトソーシングを図るといったことがある。企業改革プログラムの中身を見ると、ほとんど職員を研修等で向上させ、資質を高めていくということになっている。アウトソーシング等で即効性を高めていくといった取組はないか。

京 都 市： 効率化を進めていくうえでのアウトソーシングの他、民間にノウハウの多いコンピュータのソフト開発などについて、アウトソーシングを進めている。企業改革プログラムは、組織をどう変えていくか、どう職員が前向きに仕事に取り組む環境を作るかといった視点で策定したものである。

西村副委員長： 上下水道事業は、我々の健康に直接関係し、環境保全にも重要なことから、即効性より、京都市が責任をもって継続的に安定して取り組んでもらうことが重要であり、安心感につながると思う。

「企業改革プログラム」に基づく取組実績について（平成21・22年度）の4の「(4) 民間企業との人事交流の推進」は、交流を行っているのか。

京 都 市： 最終的には交流というところまで行きたいが、現段階は派遣研修である。

西村副委員長： 職員がたくさん希望する中から選抜して派遣しているのか。それとも局から職員を指定して派遣しているのか。

京 都 市： 希望職員を募っている。

野上委員： 派遣期間はどうかであったか。

京 都 市： 大阪ガスは約1週間、民間シンクタンクは約2週間であった。

林 委員： 派遣期間が短い気がするが、知識、技能が修得できるのか。

京 都 市： 目標としては交流という形で、お互いの仕事に長期間携わってもらうのが理想である。交流であれば、お互いが相手側の仕事に携わるため経費を持ち合うことができるが、局からの派遣のみとなると、その間、局の仕事からは離れるため、局の経費で相手側の仕事を行うこととなり、費用対効果の面で制約がある。

野上委員： 民間企業でも技術継承は大きな課題であるが、上下水道局ではOB職員の活用以外に何か系統立てて取り組んでいるか。

京 都 市： OB職員の活用は必要だが、根本的な解消策ではないと理解している。同様の事業体の集まりでの研修を活用するなど、水道事業、下水道事業全般の知識の習得に努めている。どういう形で継続して事業を進めていくだけの技術力を確保していくか試行錯誤しながら、できることは積極的に取り組んでいく。

越後委員： 「企業改革プログラム」に基づく取組実績について（平成21・22年度）の「2 業務改革による経営効率化の推進」は、世の中の流れであるが、民間委託

を推し進めていくと、緊急時に現場で臨機応変に判断できない、ということにはならないか。

京 都 市： 東日本大震災においては、被災地の自治体職員も被災しており、内部事情の分からない他都市の職員が応援に駆けつけても、なかなか機能しないという事例も聞いている。また、中小の都市では技術継承にとっても苦慮しており、事故の際にどう対応するかという課題も聞いている。

危機管理の体制という観点から考えれば、やみくもに委託化を進めると、公設民営といったように、事業体と事業実施部隊が分離されてしまい、緊急時に事業を進めるにもその都度民間業者と契約上の話をしないと進まない、といったことも考えられる。東日本大震災時を受けて、全国的に事業運営の在り方について議論が進むと思われる。

越後委員： 委託してしまうと、受託業者が委託範囲内のことしかできないため、時々発生するような例外的なことに対して、よりお役所的に杓子定規な対応しかできず、かえって顧客満足度が下がるのではないか。

京 都 市： 10年位前に、国の方で水道事業の民営化について動きがあり、法律の改正や様々な枠組みが変わっていく中で、漸く色々な都市が民間委託化を行うようになった。受け皿としての民間企業は、まだノウハウが蓄積されつつある段階で、連携はまだ未知数の部分があり、市民に安心な水を供給する立場としては、安易に業務を委託化すればいいということにはならないと考えている。

水谷委員長： これまでに委員の皆様から頂いたご意見については、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。

では、委員の皆様には、次回、第3回委員会において、委員会意見として取りまとめたものを基に御審議を頂きたいと考えているので、よろしく願います。

3 今後の予定等

水谷委員長： 次第の3、今後の予定等について、事務局から説明をお願いします。

事 務 局： 次回、第3回委員会は、来月1月に開催したいと考えている。委員会の開催日程については、別途調整をさせていただくので、よろしく願います。

また、先ほど、水谷委員長からお話のあった平成23年度の委員会意見の取りまとめに当たっては、個別に各委員の皆さま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： 次回の委員会は1月に開催したいと思う。年初の忙しい中かと思うが、日程調

整をよろしく願います。

以上で本日の委員会を終了する。

4 閉会