

平成 24 年度 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 24 年 11 月 6 日（火） 午後 1 時 30 分～ 3 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））
西村 文武 （京都大学准教授（大学院工学研究科））
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

管理者，次長，技術長，総務部長，総務部経営改革担当部長，
技術監理室長，水道部長，下水道部長
事務局（総務部総務課）

次第

1 開会

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

2 上下水道事業に関する報告

- （ 1 ）平成 23 年度上下水道事業決算概要について

3 経営評価等に関する報告

- （ 1 ）平成 24 年度京都市上下水道事業経営評価について（企業改革プログラムに関する報告を含む。）
- （ 2 ）平成 24 年度経営評価における前年度からの改善点について

4 経営評価制度等に関する審議

5 今後の予定等

6 閉会

内容

1 開会

(1) 京都市あいさつ

公営企業管理者上下水道局長 水田 雅博

(2) 委員及び上下水道局出席者の紹介

(3) 委員長あいさつ

水谷委員長： 皆様，お忙しい中お集まりいただきありがとうございます。昨年度までも経営評価に関しては委員の皆様方から忌憚のない御意見をいただき，それが反映されたことで，かなり良い経営評価制度に出来上がってきていると考えています。経営評価冊子を作ることが目的ではなく，京都市民，事業者，その他いろんな方にどう伝えるかが重要で，それに資するように我々は，専門家，市民，企業，それぞれの立場から忌憚のない活発な議論をし，今年度もより良い形でまとめていきたいと思いますので，よろしくお願いします。

(4) 会議の公開等について

事務局： 資料の説明（資料3）

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します。

2 上下水道事業に関する報告

(1) 平成 23 年度上下水道事業決算概要について

事務局： 資料の説明（資料3）

水谷委員長： ただいま事務局から説明いただきました平成 23 年度上下水道事業決算概要について何か御意見，御質問あればお聞きしたいと思います。いかがでしょうか。

前岡委員： 会計がたくさんあり，上下水道事業としてのトータルの決算が出ていないので，何か統括するようなものがあれば非常に見やすいかと思う。会計間のお金の流れもあるかと思うので，その辺も加味したうえで，全体を統括したものがなければ，見にくいと感じる。説明の間も，別の会計を見比べて聞いていたが，統括した資料があれば分かりやすいと感じた。

事務局： 水道事業，公共下水道事業，地域事業とそれぞれ法的根拠も違うなかで，独立した形で決算をすることが原則になっている。今回お配りしている経営評価冊子の 8 ページには，地域事業までは入っていないが，新たに連結財務諸表という水道事業，公共下水道事業を一体として見ていただける資料を差し込んだ。今後さらにそういう点の充実について努力していきたい。

水谷委員長： 事務局からありましたように前岡委員の御指摘の点も含め，分かりやすい形で情報を提供していくことを考えていただきたい。

3 経営評価等に関する報告

(1) 平成 24 年度京都市上下水道事業経営評価について(企業改革プログラムに関する報告を含む。)

事務局： 資料の説明(平成 24 年度京都市上下水道事業経営評価(本冊，概要版)，資料 4)

(2) 平成 24 年度経営評価における前年度からの改善点について

事務局： 資料の説明(資料 5)合わせて次期経営計画策定についてのリーフレット(資料 6)のお知らせ

水谷委員長： 非常に盛りだくさんの内容を説明いただいた。ただいま事務局から説明がありました平成 24 年度経営評価及び前年度からの改善点について何か御質問等があれば，お願いします。

林委員： 料金制度について，私にもアンケートが回ってきていたが，料金改定の予定はあるのか。

京都市： 今年の 4 ～ 5 月ごろに市民意見募集をさせていただいたものが林委員にも届いたと思います。上下水道局では料金制度審議委員会を設置しており，そこで料金体系等を中心に議論していただいている。基本的な料金体系は 30 年程変わっておらず，今の時代に合ったものとしてはどのようなものがよいのかを審議委員会で議論していただいている。本日の午前中に審議委員会の最終回が行われており，近く審議委員会から意見書をいただくこととなっている。そういった御意見等を十分参考にしながら検討し，上下水道局として料金制度の見直しについて具体的な考え方をまとめていきたいと考えている。

越後委員： この経営評価は何年も継続して実施され，ひとつの完成形に近付いたかと思う。だが，やはりまだ市民の方に分かりにくいところは何点かある。例えば，

本冊の15ページにキャラクターのコメントで「自然条件や地理的条件でグラフの形も変わるんだね」と書かれているが、このグラフを見たからといって直ちに各都市の自然条件や地理的条件がどう違うかは分からない。ここまでデータを集めたのならば、各都市のレーダーチャートと比較し、その結果を載せるなどしてはどうか。このコメントだけではどう違うかが分からず、かえって混乱を招くかと思う。言うべきことと言わないでおくことをもう少し整理されてはどうか。概要版でもそうだが、非常に情報が多いため、情報を絞るなり、説明が難しい技術的なところなどはイメージで伝えるという工夫も必要である。

京 都 市： 本冊15ページのキャラクターのコメントで「自然条件や地理的条件」と記載している点については、各都市の状況について ～ の項目で示している中に水源なども含めて書いており、そういったところをもって自然条件や地理的条件の違いを表しているつもりであったが、確かに分かりにくいと思う。御指摘の点については、例示的に言っていたことかと思うが、十分に留意して改善に努めていきたい。

越後委員： 例えば、技術的には各都市の水源に対する類似度を計算し、一方で財務に関する情報の類似度を計算し、それが本当にマッチするののかという研究ができるのではないか。情報のパターンでの類似度を量ることができるので、そういったことも経営分析をさらに深くするという意味ではありではないかと思う。

水谷委員長： さらに踏み込んだ形でやれば、もっとわかりやすいものができるのではという提案であり、検討していただければと思います。

4 経営評価等に関する審議

水谷委員長： それでは次第の4 経営評価制度等に関する審議に移ります。ただいま事務局から経営評価の内容や前年度からの改善点、また、企業改革プログラムの進捗状況等について報告がありましたが、まずはじめの審議事項として、本委員会の所掌事項の中心である経営評価制度の充実、更なる改善等について、また、企業改革プログラムの進捗について御意見等があればお願いします。

時間も限られていますので、審議事項について、私が事前に事務局の意見も聞き、こういうことについて審議してはどうかというテーマを例示として2点ピックアップさせていただきました。資料7をご覧ください。この資料に記載の「今後の経営評価のあり方について」と「経営評価の効果的な広報広聴につ

いて」の２点です。

これは、あくまでも例示ですので、必ずしもこの２点にこだわらず、他に御意見があればお聞きしたいと思いますが、ないようでしたら、この２点について御意見いただきたいと思います。

特に御異議がないようですので、この２点について審議を進めたいと思います。他に御意見がある場合は、後ほど御提案いただくことも結構かと思います。

それでは、資料７の１つ目の項目「今後の経営評価のあり方について」について御意見ををお願いします。これだけでいくとテーマが大きいかと思いますので、論点として１、２を挙げさせていただきました。先ほど委員の方から言われているのはこれにも関係することだろうと思いますが、御意見があればお願いします。

林委員： 論点２の経営評価制度以外の事項に関する第三者の視点の必要性について、民間だったら監査役からの助言などが行われているが、京都市の場合はどうか。

京 都 市： 監査制度でいうと、一つは京都市の組織の中に監査事務局があり外部の第三者である監査委員の下、監査が毎年度各局に対して行われている。もう一つは、包括外部監査というものがあり、市の組織とは全く独立した形で税理士や会計士の先生などと契約し、施策や分野を決めて監査が実施されている。

西村副委員長： まず最初に経営評価の取組について報告いただいたが、大変時間と労力を割かれて良いものを作られていると思う。審議事項である１の論点２の、第三者の視点の必要性については、第三者という立場もいろんな見方がある。こういった委員会で意見を述べることも必要かと思うが、実際、他都市でこういった取組をされている担当者と意見交換などをすれば、もっといい改善点が出て来るかもしれない。例えば、研究発表会など他都市との交流機会を活用して意見を収集するのも一つの手かと思う。

水谷委員長： 他の水道事業者の同じような取組は水道協会等を通じて把握されているかと思いますが、事務局としてはどうですか。

京 都 市： そのとおりである。大都市や政令市の集まり、日本水道協会や下水道協会を中心とした集まり、他都市と意見交換する場は年間いくつかある。その中でいろんな情報交換をしているが、副委員長が言われるように、こういった第三者の視点

に関する各都市の取組について、更に情報収集をしていきたい。今のところ体系だって他都市の第三者の視点に関するデータを蓄積できていない。

水谷委員長： いろいろと疑問に思っている点、こういう風にやればヒントになるのではという意見をどんどん言っていただきたい。

前岡委員： いつもこの経営評価を見せていただいて、先ほど副委員長からもあったが、とても苦労して作られていると感心するばかりである。これに費やされている費用と効果のバランスがいかげなものなのか。そのあたり、多分、費用の割に効果が上がっていないのではと思うが、どうお考えか。

京 都 市： 確かにこの経営評価の中身については、充実しているという評価をいただいているが、我々としては当然やるべきことをやっていると思っている。どれくらい充実したものにするかという判断もあり、また、いくら経費がかかっているかということは人件費も含まれるのですぐにはお答えできないが、こういう場や市議会でも御意見・御指摘をいただき、また自らの振り返りに活用しており、目的を達成していると考えている。

京 都 市： 各都市の冊子を見る限り、その中でも高く評価できるものと自分たちでは思っており、そういった意味では時間と費用をかけているというのは事実である。我々の中で事業を点検する良い機会であり、次年度の計画を作っていくP D C Aサイクルの中で、非常に効果を持っていると思う。ただ、うまく外部へお知らせし市民の理解を得るという点では、まだまだ不足していると思う。我々の事業は下で支えている事業であり、派手さはないが、その重要性を知っていただくために、経営評価は非常に重要なパーツであるが、その活用についてはまだ道半ばかと思う。

前岡委員： 継続して同じことを実施していると段々効率的になってくると思うので、できたら広報の方に時間を費やしていただくことを希望する。

水谷委員長： 指摘されている部分で、自分たちのやるべきことをきちっとやるのは大切だが、やることを目的としてしまわないで、メリハリをつけてやっていただけたらという意見だと思います。

越後委員： 論点1に関して、読んでいて市民の方が興味を持つのは、上下水道事業が永続的に続くかどうかということだと思う。例えば、最初に管理者が言われてい

た管路の更新などずっと続けていけるのかなど、長期的な視点があると大変良いと思う。

水谷委員長： 長期的な観点での評価ということについては、事務局としてはどうでしょうか。

京 都 市： 我々としても、ライフラインを担っている事業者であり持続性がなければならぬ中で、現在来年度から始まる5箇年の次期経営計画を作成している。今年水道事業創設100周年を迎えているが、更なる100年ということを念頭に置いて次期計画を策定し、その先を見越した取組をやっていくという考え方を基に取り組んでいる。

越後委員： 超高齢化社会、低経済成長という条件下なので、そんなに簡単ではないということを経営の皆様に分かってもらうことも大事だと思う。大丈夫だと言うだけでなく、こういう状況で大変であるということが伝わればよいと思う。2番にも関係すると思うが、正直なところを伝えることで上下水道局への信頼性も上がると思う。

京 都 市： 市民の皆様に伝えるということは非常に大事である。本日お配りしている資料6のチラシもその一環であり、新たに工夫して作成したもので、イベント等でお配りして理解していただこうとしている。これは一つの例であるが、市民の皆様に対し、より理解を得てやっていきたいというのが上下水道局の考え方である。

京 都 市： 私は今回初めてこの場におりますが、今はすごく反省している。事務局の答えはすべて間違っていないが、折角先生方から様々なご意見をいただいているのにストライクの回答になっていない点があり、これが市民の皆様にとっても少し分かりにくいことになっているのかと思う。最初に前岡委員が言われた全体が分かる表ができればいいのではないかという質問に対する回答も答えになっていなかった。公営企業会計と一般会計の違いがあり、役所の中で一つにまとめるのは非常に難しい部分はあるが、一般市民の方にとってはそんなことは全く関係なく、全部でいくらか分かる表というのが不可能ではないという認識を持たなければならない。一度内部で一つの表になるかどうか検討し、できれば市民の皆様にとまとめたらこういうものであると分かるようになれば、いかにこれからが大変かということを説明する場合にもご理解いただけるかと思う。監査の関係についても、京都市の監査事務局の監査では、代表監査委

員が私の前任者ということで上下水道局の監査からは外れるなどシビアな監査を行っている。皆様方のご意見に対し、ストライクに答えていき、それをどれだけ受けられるかというのがこの場だと思っている。すれ違ったら意味がないので、できるだけそういった姿勢で臨みたい。他都市との交流を図り、意見交換をしているが、水道、下水道ともに目の前の問題の論議ばかりとなっており、経営評価にまで及んでいないというのが事実である。もしこういった論議を他都市と連携をとってやろうとすれば、京都市が他都市に呼びかけなければこの論議は進まない。料金制度についても、先ほど中途半端な答えをしたが、2月市会で明確にしていかなければならないというタイムリミットがあるので、12月、1月の間に一定の方向性を出すというタイムテーブルであり、そういったこともできるだけ皆様に分かりやすく答えられるように頑張っていきたい。

水谷委員長： 管理者から非常に心強い意見をいただいた。我々としては、こうすればよいだろうということを提案していきたいと思うので、できるだけ前向きに取り組んでいただきたい。

私から2点言わせていただきたい。きちんとやってもらうことは基本であるが、視点が自分の視点となってしまうので、一番良いのは他の分野の人からどう見えるのかという視点である。第三者の視点として民間的な評価をするとどう見えるのか。どれだけ労力をかけてやるのか。西村副委員長から意見のあった他都市もそうですが、民間からもどう見えるのかを考えてみたらどうでしょうか。

もう1点は、これだけ色々なことをやっても伝わらないというのがあります。あまりにもたくさんの情報が出されると見るのも大変です。最初に概要版が出たときには、非常に分かりやすく市議会でも高く評価されました。一つの提案ですが、他都市の例で、1枚もののリーフレットを1箇月1回一つのトピックに絞って配布しているところがあります。水道料金、節水など一つのリーフレットで一つのテーマを発信することによって市民の皆様に情報を伝達するようなやり方を考えてみたらどうでしょうか。ただし、リーフレットの作成にはセンスが必要であり、見てすぐ捨てられるようなものではなく、手にとって読みたいと思ってもらえるものを作ることが大事です。まじめに全部の情報を伝えたいということもあるが、あくまでも発信する側の観点しかないことが多い。そうではなく、情報を受けた時にどう感じるかという点に、もう少し工夫がいろいろあると思います。今後のやり方についても、もう少し情報を絞って一つのテーマにするなど、読み手が分かりやすいかどうかを考えていただければと思います。

審議の途中となりますが、予定の時間がまいりましたので、本日の審議はここまでとします。

次回の審議委員会では、本日お示ししました審議事項の審議を継続して行いたいと思いますが、それでよろしいでしょうか。

それでは、次回の委員会は、そのように進めていきます。

それでは次第の5、今後の予定等について、事務局から説明願います。

5 今後の予定等

事務局： この経営評価審議委員会については、今年度、今回を含めて3回開催する予定としています。12月下旬に第2回委員会を開催し、引き続きご審議をお願いします。来年1月には第3回委員会を開催し、第1回、第2回の審議を踏まえた意見の整理をお願いしたいと考えています。その後、意見書として上下水道局にご提出いただき、あわせてこれを公表していくことを考えています。

水谷委員長： ありがとうございます。ただいま事務局から、今後の予定について説明がありました。委員の皆様、御質問等はありませんでしょうか。
次回の委員会は、12月下旬に開催予定ということです。日時や場所の調整をよろしくお願い致します。

本日の議事録ですが、2名の委員の署名が必要ですので、名簿順ということで、今回は越後委員、西村副委員長をお願いしたいと思います。

以上で本日の審議を終わりたいと思います。皆様には御多忙の中、活発な議論をいただき、ありがとうございました。

6 閉会