

参考資料2

下水道マネジメントのためのベンチマーキング手法に関する検討会(第1回) 議事概要

1. 日 時：平成24年8月8日(水) 10:00~12:00
2. 場 所：国土交通省中央合同庁舎3号館4階総合政策局局議室
3. 出席者

座長	東京大学大学院 工学系研究科都市工学専攻 教授	滝沢 智
委員	京都大学大学院 工学研究科 都市環境工学専攻 教授	高岡 昌輝
委員	仙台市建設局下水道経営部下水道計画課主査	安附 太郎
委員	東京都下水道局計画調整部技術管理担当課長 (" " 計画課基本計画主査)	北村 隆光 (代理 小池 順也)
委員	横浜市環境創造局下水道計画調整部下水道事業調整課長	目黒 享
委員	横須賀市上下水道局技術部下水道管渠課長	吉田 由多可
委員	大阪市建設局下水道河川部水環境課長	井上 雅夫
委員	(一般社団)全国上下水道コンサルタント協会専務理事	櫻井 克信
委員	(一般社団)日本下水道施設管理業協会 常務理事	佐藤 洋行
委員	(公益社団)日本下水道管路管理業協会 専務理事	酒井 憲司
委員	(一般社団)日本下水道施設業協会 専務理事	小林 一朗
オブザーバー	国土交通省国土技術政策総合研究所 研究官	末久 正樹
オブザーバー	(一般社団)日本下水道施設管理業協会	大森 康弘
事務局	国土交通省水管理・国土保全局下水道部下水道企画課	
事務局	(公益社団)日本下水道協会	

4. 概要

- (1) 下水道マネジメントのためのベンチマーキング手法に関する検討会設置趣旨
事務局より設立趣旨説明が行われ、了承を得た。

- (2) ベンチマーキング手法に取り組む目的について

事務局より資料説明

【他国の状況】

委員：イギリス・フランス・オーストラリアで実施されているとのことだが、その評価軸は。

事務局：例えば、参考資料3では、水質基準の満足、流下阻害、苦情などがある。

座長：次回以降の検討会で紹介されていくということで良いか。

事務局：そのとおりである。

【国内のこれまでの取組み】

委員：下水道協会で「下水道維持管理サービス向上のためのガイドライン」を作成しているが利用状況はどうか。

事務局：委員として参加した。でもあまり活用されていないのではないか。

使えるものもあるが、PDCA が加速するようなものにフォーカスした指標にしたい。

【指標のあり方・政策目標との関係】

委員：例えば、「エネルギー自立率 100%達成したが、維持管理費が 1.5 倍になった」場合、どのように評価するのか。

政策目標と、お金・人の要素がある。いろんな条件が影響する。

事務局：どこかの段階で「単位水量あたり」の指標が必要。

なお、英仏ではベンチマーキングは民間企業の評価に使用されており、その場合は、そもそも投入資金を最小化しようというインセンティブが働いた上での指標となっている。

事務局：財政力が弱いところだけどうまくいっている事例もある。

座長：指標の設定の仕方と、運用の仕方が重要。

委員：本資料では、ひとつの指標ですべてが順位付けされるような印象を受けるが、政策判断により施策の優先順位が決定される。資料の表現の仕方に問題があるのではないかと考える。

委員：指標の測定結果について、個々の「高い、低い」を前面に出すよりも、よい調和、バランスが取れているかが大事ではないのか。

委員：項目間のトレードオフを考慮した上で、優劣を判断すべき。

座長：大学ランキングでは指標間のトレードオフはない。また、論文数など多ければ多いほどよいという指標で構成されている。一方、下水道事業での指標を考えると、指標間でのトレードオフがあり、最適値は突出した結果よりもむしろあるレベルの範囲内に収まっているもののような気がする。様々な指標を出してみて、それぞれの指標を見ることで、自分たちの経営資源の最適配分を考えていくことにつながる。それぞれの下水道事業の経営目標に合わせて、違った指標が出てくるかもしれない。具体的に指標を示していくことで、議論が進むと思う。

事務局：指標のトレードオフについては、この検討会だけに議論ではなく、いろいろな場で検討していきたい。

【ベンチマーキングの運用について】

委員：ベンチマークを作っただけでは競争的環境は生まれない。褒美やペナルティが必

要だろう。多種多様な指標が考えられ、また都市間の規模の問題も影響する。事務局としては、どのようなグループ分けが必要になるかというイメージを持っているか。

事務局：グループ分けについては視野に入れている。例えば人口規模等があり得るが、多様な切り口がある。本検討会で議論していきたい。

委員：民間では優良業者とそうでない者がある。しかし、現在の入札の状況では、一部は総合評価方式を採用されているものの、価格に偏重した一般競争として実施されている。ベンチマーキングで受注者の一般的な評価ができないだろうか。

事務局：民間にも適用はありえるが、今回の検討会では基本的には自治体を主たる対象としている。なお海外では、自治体が民間を評価するという使われ方がされている。

事務局：水道事業では、包括委託をする場合、ボーナスを与える例もあり、そのような運用の可能性もあるのではないか。

委員：従来の交付金制度と別の仕組みを作るのか。

事務局：交付金制度の活用もあるかもしれないが、政策的な助言のような活用もありえる。

委員：交付金制度に関するしぼりを取っ払うことも考えられるのか。例えば、管理と改築のセットの交付金のようなものとか。

事務局：ありえる。そういったことの根拠にベンチマーキングが役立つ可能性も。

オブザーバー：ベンチマークは、民の場合では企業淘汰につながる。受託者評価も考えているか。

事務局：どういう形で評価するか？誰が管理しているのかを含めて評価。

これが、公共調達に反映されることも考えている。

委員：単なるランキングではなく、目標値をクリアしているかどうかで評価すべきでは。

(3)事例紹介(仙台市)について

仙台市安附委員より資料説明。

【プロセスベンチマーキング・仙台市事例】

座長：下水道ではどんなプロセスベンチマーキングができるのか。

事務局：仮に低炭素について考えたとする。まず、大きな指標である自立率を参考にし、優良都市を抽出する。次に優良都市で実施しているプロセスについて、自分たちの方法と比べて何が違うのか、プロセスのレベルを大きな括りから順々に確認し、探していく。最後に優れたプロセスについて、自らのプロセスに組み込んでいく。

委員：横浜市の下水道経営は、比較的経営状況がよいと財務部局に説明したところ、「下水事業全体が全国的に経営上問題なのではないか」という指摘を受けたことがあ

る。東京ガスなど他分野事業との比較も重要ではないか。

委員：仙台市では、アセットマネジメントの観点から、マネジメントプロセスの成熟度を測るためのプロセスベンチマーキングを実施。アセットマネジメントは全体最適・バランスを考える。

委員：仙台市で実施した手法では、プロセスの評価は ISO14000 等の評価と同じか。

委員：基本的には同じであると考える。

委員：上位の指標は、その指標を見れば事業運営状況が把握できるかどうかという観点で国交省の実計調書や下水協のガイドラインを参考に設定した。目標値は継続して指標を取らないと決まらない。

(4)その他

【今後の進め方】

委員：分科会のイメージはどのようなものか。どんな都市を選定する予定か。

事務局：中小都市でもがんばっている都市も入れたい。

委員：仙台市のレベルまで実施することを想像している都市はいないだろう。また、指標の決定に際しては、いろんな思惑があると思われる。総花的になってしまうと、昔作成した「下水道維持管理サービス向上のためのガイドライン」と同じものになると危惧される。国際展開など目的を明確にすべきではないか。そうすれば、積極的に海外展開を検討している都市や海外資本参入の危機意識がある都市等が分科会に入るようになるのではないか。

以上