

第3回 横浜市下水道事業経営研究会（第8期）	
日 時	令和2年11月19日（木）15：00～17：00
開催場所	みなとみらい21 プレゼンテーションルーム
出席者	滝沢座長、伊集副座長、梅村委員、加藤委員、鴨志田委員、白石委員、椿委員、原委員、松行委員
欠席者	なし
開催形態	公開
議 題	<p>審議事項</p> <p>（1）第2回経営研究会における御意見の整理</p> <p>（2）横浜市下水道事業中期経営計画2018中間振り返り</p> <p>（3）下水道施設の包括的管理委託検討部会の設置</p> <p>報告事項</p> <p>（1）これまでの下水道施設の包括的管理委託の振り返り(前回意見に対する報告)</p> <p>（2）検討部会報告（下水道管路の包括的民間委託検討部会）</p> <p>（3）その他</p>
議 事	<p>1 開会</p> <p>○環境創造局長挨拶</p> <p>2 議事</p> <p>審議事項</p> <p>（1）第2回経営研究会における御意見の整理</p> <p>○事務局 資料2「第2回経営研究会における御意見の整理」について説明。</p> <p>○原委員 今後、ステークホルダーに向けてどういったところでSDGsとの関わりを説明し、知らせていくのか。</p> <p>○事務局 一般の方は、下水道というとSDGsの17のゴールのうち、安全な水とかトイレという部分しか頭に浮かばないだろうと感じています。幅広にいろいろな点で貢献しているということを伝えていかないと市民の皆さまにご理解いただけないと切に感じています。そういう意味で、次の中期計画でSDGsを前面に打ち出して幅広く分かりやすく説明すると同時に、去年の下水道展のようなイベントや水再生センターでの市民の皆さまの見学会などの場面でSDGsとの関連性を丁寧に説明し、下水道全体を分かりやすくご理解していただけるような形で今後展開していきたいと考えています。</p>

○梅村委員 SDGsについて、一般市民にとってはまだまだ浸透しているような感じではない気がする。下水道事業の中でSDGsと関わり合いを持つということだが、市民の皆さんに下水道事業の継続にとって国連の提唱するこういったことが非常に大切だということを知りやすく、身近に感じていただくような広報をしてもらうといいのではないか。

○事務局 横浜市はSDGs未来都市に選定されていますので、我々としては下水道分野で、そして上位計画である市の中長期計画で位置づけし、しっかりアピールしていきたいと思っています。

○滝沢座長 横浜市は、SDGs未来都市として、下水道だけではなくて、市全体として積極的に取り組まれるということです。

○事務局 座長ご指摘のとおり、市全体としてしっかりSDGsを進めていくと市の中長期4か年計画の中にも位置づけておりますし、子育ての分野や貧困対策など、ありとあらゆる市の施策がSDGsに関係してきます。そういう中でしっかりと市の施策を位置づけ、下水道の事業も位置づけていくことにより、市民の皆さまにできるだけ分かりやすくPRしていきたいと考えています。

○椿委員 今のお話を聞いていると、横浜市全体の中の下水道事業がどういう形でSDGsの一部を担っているかということの模索であって、下水道独特の事象を中心に検討し、例えば、微生物を用いた処理ですごくCO₂を出しているが、それを削減するためにこんなことをやっているといったようなことが中心ということか。一般的にどこの部署でも共通するような日常の事務的な活動は、今回の検討の対象外ということか。

○事務局 確かに、下水道に特化している部分があると感じました。例えば横浜市全体としてきちんとごみを分別するなど職場の中でSDGsに向けてどう動いているかなどは、市役所からアピールするまでもないと思っていて、気づいていない部分もあるかと思います。そういう意味で確かに下水道事業そのものだけしか捉えておらず我々として見せられていない部分もあるかと思しますので、もう少し細かく調べ、出せるものは出すということで対応していきたいと思っています。

○椿委員 拾えるものは拾っていくということで、了解した。

○滝沢座長 説明の最後にありましたが、資料2の6ページに「提言のまとめの方向性(案)」が書かれています。今後、この案に沿って提言として取りまとめていただくということでよろしいでしょうか。

—異議なしの声—

○滝沢座長 では、しっかりと取りまとめをお願いします。

(2) 横浜市下水道事業中期経営計画2018中間振り返り

○事務局 資料3-1、3-2「横浜市下水道事業中期経営計画2018中間振り返り」について説明。

○滝沢座長 資料3-1の6ページで、本日2点からご議論くださいということで、1点目は、今回新たに施策の基本方針のレベルでの定量評価を始めたことについて、市民に分かりやすい評価方法という視点からご意見を頂戴したいと思います。また、2点目として、定性的な目標値(指標)の確認方法がこれでよろしいかということで議論していただきたいというご説明だったと思います。

しかし、例えば8ページから9ページでは定量的な評価法を導入したということですが、この辺はどのように理解したらよいか。

○事務局 1つ目の論点と挙げたものについては、8ページをご覧ください。下段左側に示した「経営計画2014」がこれまでの計画であり、こちらは第3階層で個別の取組の進捗の確認を行い、その結果を総合的に踏まえて柱ごとに全体のバランスなどを見ながら振り返りを行いました。今回の「経営計画2018」においては、個別の確認をする第3階層は同じですが、次のステップとして第2階層で点数に置き換え、その点数がある幅に入ればA評価、B評価、C評価とする評価の仕方を導入しましたので、この点がこれまでにない定量的な評価を導入したということです。これが、市民の皆さまに分かりやすく伝わるのではないかとということで採用したものになっており、論点1の内容になっております。

もう一つの定性的な目標値の確認方法については、資料3-1の12ページに赤字で囲ってありますが、「継続的に実施」というように、そもそも目標自体が定量的な目標ではなく定性的な目標になっているものをどのように確認していくかということ論点をさせていただいています。

○滝沢座長 11ページの例はどうか。確認方法として何%以上と書いてある。

○事務局 こちらは、第3階層の確認方法をお示ししています。129の個別取組に対する話ですが、数字で示しているものに対しては、このパーセンテージが当てはまる場所で◎、○、△という形で、まず「確認」という行為を行いました。定性的な目標に対してもこの表を当てはめておりますが、といっても実際に「実施」とか「推進」というものに対してはパーセントでは表せないもので、少しでも「実施」や「推

進」が行えていれば、「○：概ね目標通り」という評価を行いました。極力定量的な指標にすべきだとは思っていますが、指標によっては数値目標が立てづらく、定性的な指標というものがどうしても出てきてしまうと考えています。そういったものに対する評価は、何かしら実施ができて、推進ができて、ということであれば、「○：概ね目標通り」という評価にせざるを得ないかと考えております。こういった定性的な指標となるものは、今後も同じような確認方法としたいと考えていることについて、ご意見を頂戴できればと思っています。

○伊集副座長 市民に対して分かりやすく説明する見せ方について、このようにポイント化して評価することは、それぞれ今回の1点、2点、3点という点数のつけ方でいいのかという議論が必ず出てくるので、悩ましくなるところはあるが、見せ方としてはすごくいいのではないかと印象を持った。数値目標等がある場合、その目標を上回って120%以上の場合は◎で3点、90～120%の場合は○で2点となっている区分については、なぜ120%以上、90から120%未満、90%未満という区切りをしているのか教えてもらいたい。

○事務局 本市の上位計画である中期4か年計画も今年度中間振り返りを行っております。こちらが同じく120%、90%をボーダーにして評価を行っています。実際には中間期ということで、その半分にした60%、45%という数字を使っていますが、考え方としては同じになっています。中期4か年計画でなぜその数字を使っているかという、所管部署で局内、外部の有識者の皆さまも交えて評価方法を検討した中で決まってきた数字が45%、60%という数値になっています。細かくは、検討プロセスの中で決まってきたところまでしか確認できていませんが、それを採用しているというのが実情でございます。

○伊集副座長 関連して、例えば、資料3-2の個別取組の18ページの施策の柱1「下水道施設の維持管理・再整備」を見ていくと、上から3つ目の「下水管の清掃と簡易的なTVカメラ調査のモニタリング」というのが◎になっていて、非常に進捗がいいという評価になる。それを解釈するときに、ちょっと難しいと思うのが、下水道経営という観点での見方によっては120%を超えて事業が進んでいるというのは、進み過ぎではないかということもあり得るのではないかと。つまり、◎がある一方、「土木施設の再整備」は△と90%未満のものがあって、事業によって進捗に差がある。いずれの事業にも100%という基準になる目標を設定しているので、それを超えて進んでいくことはいいことなのかもしれないが、逆にその中で進まないものが出たときに、例えばそれが予算の設定の問題で、当初想定していたよりも結果として一方の事業が進み過ぎて、一方には実は資源が足りていないというようなことが、結果として表れていることも考えられるかと思う。そういうときに、例えば◎の3点というのは非常にいい評価だが、これを単年度の予算に落とし込んでいった

ときに、3番目だと2018年に1200キロ、次も1200キロ程度で、計画の4年間に4000キロを目標にしていますから、例えば2020年も1200キロ程度を達成したらもともとの計画も達成できるので、2021年は400キロ程度に落として構わない分、△の進捗の悪いところに予算を回すというような対応になり得るのかどうかということが気になった。そもそも単純に予算を配分する云々で比較できるものではないかもしれないが、特に数値目標があり支出を伴うものは、そういうことも関わってくるかと感じられたので、そのあたりを伺いたい。

○事務局 全体論の前に、18ページの3番目のTVカメラのモニタリングについては、どちらかという今後の老朽化対策、要するに壊れている場所がどこにあるかというものを発見して老朽化対策の予算を平準化することを目標にしているものです。ここについては、とにかく早く下水道管の中をモニタリングしておかないと、今後の予算平準化につながらないものなので、進捗を上げていったほうがいいというものです。今の時点でなかなか進捗が進まない部分については、予算配分上の理由というよりは、地元調整が進捗していないなどの面が多々あります。ただ、今後、予算がどうしてもうまく回らない、進捗が予算でキャップがはめられてしまうような事態も絶対には言えないと思います。そういうときに、例えば重要な要素について進捗が悪くて、逆に進みやすいものばかり進捗してしまうような観点は、我々としてもしっかり頭にたたき込んで、ただ単に進捗したから◎だというようなことはないように考えていきたいと思っています。この意見については非常に貴重だと思いますので参考にして、特に評価についてはそういう点を盛り込んで、今後対応を考えていくようにしたいと思います。

○伊集副座長 ◎、○、△で評価するとき、29ページあたりの財政運営上の柱などになってくると、この◎は収入を確保できているということで、◎に越したことはないのですが、先ほどのような議論にならないかと思うが、特に支出を伴って事業を行う施策ではそういう観点が出てくるかと思う。あと、今は◎のことで意見したが、100%を超えているという意味で、例えば115%のものはどう評価するかというのは、同じような観点での検討が必要になるかという気がした。

○松行委員 いろいろな自治体のこういった会議に出ていて、こういった評価を最近本当によくやっている、そしてなるべくこのような定量的な評価をしようとしているのを感じている。それぞれの自治体で工夫し、評価のやり方を考えている。こちらのやり方も非常に工夫されたやり方だと思っている。その中で、取組ごとに◎、○、△と評価して、その数によって次の施策の評価を決めて柱の評価を決めるというのは、非常に市民の方にとって分かりやすいのではないかと思った。ただその反面、全て取組、施策、柱というのをフラットに評価しているが、実際は横浜市下水道事業ですごく頑張らなければいけないことと、普通に頑張ることがあると

思う。そこが見えなくなってしまうのがどうなのだろうと少し思った。ただ、なかなか難しいというのを分かった上で、柱か施策か分からないが、これは文章で表現するのでもいいと思うが、その辺の重要度もあったほうが分かりやすいのではないかと思った。

○事務局 たくさんある項目について、重要度が高いとか低いとはなかなか言いにくい面もありますが、例えば、今まで老朽化対策の評価は低かったけれども、今後はますます上がってくるといったものがあるかと思います。その一方で、下水道の場合は水をきれいにするという部分があって、高度処理という部分もあって、その評価と全く違う次元の老朽化の評価を同じレベルにするのはちょっと難しいと思います。重要施策とそうでもない部分については我々としてももう一度立ち戻って、度合いをどこまで公表できるか難しい面もあるかと思いますが、そういう観点も当然入れていかないと、こんなことよりも今はこちらのほうが大事なのではないかななどの視点が重要だと思しますので、論点としてしっかり受け止め、次の計画に反映していくようにしていきたいと思っています。

○梅村委員 基本的なことなのだが、評価の目的というのはどこにあるのか。また、自己点検みたいなのが出ているが、どこがこれの評価されているのか。一般市民から見た場合に、ちょっと分かりにくい点があるのではないかという気がしている。例えばもう少しサマライズしたものを市民の方に提供するといったことは可能かどうかということも伺いたい。

○事務局 中間振り返りの目的ですが、計画はつくっただけで終わりではなくて、進捗の管理、いわゆるPDCAサイクルを回すことが重要です。我々は決算という形で毎年度の進捗を押さえていますが、2年に1回の中間期においては、それをしっかりと数値化して、さらに何がよかったのか、どこが悪かったのかということ进行分析し、言葉にしてお示しするといったプロセスが必要だと考えています。また、中間振り返りを生かす場面として、来年度までがこの計画期間であり次の計画を考えていますが、そちらにしっかりと反映させていく、足りない事業については加速化するなど振り返ることで見えてくる部分が様々ありますので、そういったところにしっかりと活かしながら、下水道事業の経営基盤も踏まえて見返していくといったことが中間振り返りの意義かと考えています。

○滝沢座長 冒頭で議論しましたが、分かりやすさと定性的な目標値の確認方法について議論していただきたいということです。もちろんご質問でも結構ですが、こういった視点からご意見を頂戴したいというのが事務局側の要望ですので、このような示し方で市民の皆さまにとって分かりやすい評価指標になっているか、定性的な目標値の確認方法はどうしたらいいのかということです。

改めて見ると定性的な目標はたくさんあるが、全部の129のうち定性的な目標は何個ぐらいあるのか。

○事務局 申し訳ございません、個数は数えていませんでした。中身を見ますと、定量化できるのではないかとのご質問が来るのではないかと事務局も思っていた部分があります。そういった指標は、策定当時になかなか数値的なものを目標に掲げるまでに至らなかった取組や、そもそも数字を掲げることに意味があるのかという部分もやはりあります。例えば、点検の回数などは、何回やったらよくて、何回は駄目なのかというように、数字で判断することはなかなかできないかと思います。そういったものはしっかりやっていくということで定性的な指標としている部分もあります。次の計画づくりにおいてもこういった振り返りを行うためには、極力定量化するほうがもちろん振り返りやすいのですが、全ての項目でそれは難しいと感じておりますので、そういったところに対してのアドバイスやご意見を頂けると非常にありがたいと思っております。

○鴨志田委員 先ほどもご質問の中に、一体何のために、誰のためにやるのかという目的を明確にする必要があるという言葉があった。そのときに、市民に対して下水道行政がこういう状況だということをしかりと伝えていくことと、PDCAという言葉が出た。振り返りは、目標管理という、もともとは経営の領域で導入された Management by Objectives が行政にも適用され出してこうなっているのだが、横浜市のほかの部局でもかなり数値化ということをやられていて、要するに行政が自己診断しながら進捗が遅れているところは改善していくというサイクルを回すということだ。振り返り結果は9個の柱で丸めていろいろ書いてあるが、129の施策全部はここに書いていない。この手法をそのまま市民に流しても、私たちも詳細なところは分からない。そうすると、この2つ、すなわち行政が自らPDCAを回すための目標管理の方法として位置づけるものと、その状況をしかり市民に伝えることは、分けられたほうがいいたらと思う。

まず、後者の市民に対してということと言うと、私はやはり大きく9つの柱だと思う。9つの柱について、全体としてどれが順調なのか、そして何が大きな課題なのかということと、例えば、資料3-2の6ページの「新型コロナウイルス感染症の影響について」や「近年の集中豪雨に対する対応について」などが市民の大きな関心事だから、市の下水道行政としてこういうことについてしかりとやっているのだ、ここについてはまだまだ不足していて今後取り組んでいくのだということをしかり伝えていくことが望ましいのではないかと。

それから、前者のPDCAサイクルを回していくということについて言う、数値化の部分で先ほど議論が出たが、数値ありきではない。なぜ数値による定量評価をするという話が広がっていったかということ、やはり客観化のためである。要するに、この方法は行政が市長以下、自らしかりと課題を共有して回していくために

使っていくということだ。それから、評価者の立場からも、人によってこれはAだろう、これはCだろうということのないように、客観化の手段として数値化する。先ほど3回とか5回とかどの数値がいいかとあったが、数値の前提には3回やることで所与のクオリティーというか、そういうものを達成できたかどうかを議論する。その結果としての数字ですので、数字を決めたことを受けて質が決まるわけではないと思っている。今日は限られた時間だが、このあたりが論点というか検討してもらいたい点ということで意見しておきたい。

○**滝沢座長** 私も今の鴨志田先生のご意見のとおりかと思っており、大きく分けると2つあったと思う。一つは何のためにということで、今回は特に中間であるから、セルフチェックというかセルフモニタリングとして、自分たちで進捗状況はどうで、どこが遅れているかということを確認して、最終的な目標年度までにきちんと全て実現できるようにするという事。もう一つは、ここでご意見を頂きたいと言われた、市民の皆さまに対して下水道事業の現状をどうやってお伝えするかということ。恐らくこの両方がある、今回の議論はどちらを目指しているのかということをご回答いただきたいということである。いずれにせよ、中間とは言いながら、これを基に最終報告が出てくるだろうから、その時にある程度市民の皆さまに伝えることも念頭に置きながら今から整理しておかないと、最後になって急にそういう整理はできないということで事務局から審議依頼されたのだと思う。ただ、これも鴨志田先生の言われたとおりだが、129個出されてもあまりにも多過ぎて、市民の皆さまはなかなか分からない。やはり9つぐらいにまとめていただいたほうが簡潔で分かりやすいというのはご指摘のとおりと感じる。

○**事務局** 大変貴重なご意見、アドバイスを頂けたと思っています。セルフモニタリングという意味では、まさに我々としてやらなければいけないことと捉え、中間振り返りを実施しております。前の計画においても中間振り返りを当然行っていますが、それが市民の皆さまにどう伝わるのか、透明性というところでなかなか我々自身も疑問に感じる場所がありました。そこで、今回は定量化という手法を取り入れながら、数値で判断してお伝えしようという考えに至りました。それから、129の個別取組、9の柱と私どもは仕分けておりますけれども、9つの柱ごとの評価としては、資料3-2の7ページから柱ごとの総合的な振り返りという形を取っており、主要施策の振り返り及び評価という欄がございます。目標の下に掲げている部分に、振り返りを言葉で示しております。若干言葉が多いので、これを公表した場合にどこまで読んでいただけるかという部分がありますので、その辺はもう少し工夫が必要だったかと思っておりますが、積み上げていったもの、129の個別取組の確認行為は我々がセルフでやらなければいけない部分で、それをどうお伝えするかという部分は、9個の柱ごとにお示しするという形で行っています。

○事務局 今回の鴨志田先生の意見は、次の中期をつくるために非常に重く受け止めたと思います。今の中期経営計画を後から読み直しても、結局これを使ってどこまで市民の方に説明できるかという、これを基にしてまた資料を作ったりしているのが実情です。そういう意味では、今度つくるときには少なくとも最初のページを読んだらある程度分かるようにすることを我々として議論しているところです。今日の指標の話にしても、市民の方に分かりやすいまとめ方をする部分と、我々自身が進捗管理する部分については切り分けるような努力をして、次の計画に何とか反映していきたいと思います。

○椿委員 定性的なものを数値化することは、例えば前期比較など推移を見るためにはとてもよいと思うが、市民に対する説明の分かりやすさという意味では、数字の推移を示されても何が何だか分からなくて、全然ピンとこないと思う。統計的な資料を見せられて、何がどのようによくなったのか全然分からないということがよくある。民間会社の役員会でも、このようによくなったと言われても何がよくなったのかという意見が出て、統計的な数値を出したけれども、聞いた人は実際の説明は定性的なほうがものすごく腑に落ちることがある。数値化された資料を基に、定性的なものでも定量的なものでもいいが、代表的な事例を、こんな大事なことが早く発見できた、などの言葉での説明が一番市民としてはピンとくる。なので、市民への分かりやすさという意味では両方が必要だと思うが、市民に対して一番のアピールをするときは、やはり定性的な言葉での説明を、一番簡潔で重要なものをポンと出すほうが、効果があると思う。広報や何かで市のいろいろなところの資料が町会とかで配られるが、誰も読まないだろうと思う資料が多いので、実際に見るときはやはり言葉で読んだ人が腑に落ちるようなものがないと、何も伝わらないのではないかと思う。せっきかくこれをやっているの、確かに数量化してみんなで情報の意識を共有するとか、去年より今年はよくなったという確認のためには必要だと思うが、その上で伝えるときは、数値だけでは駄目だと思う。

○事務局 私ども行政がいろいろな場面で市民の皆さまに様々な資料をご説明する、あるいはパンフレット等で配布するときに陥りやすいのは、行政としてこれだけデータを示しているからこれで分かるだろうという独りよがりな部分が往々にして出てきます。伝える側の意図ではなくて、どうやれば聞く側、読む側が本当に理解できるかという視点に立った作り方が必要です。根拠としてのデータはしっかりと示しつつも、そこから読み取れる内容を、専門用語ではなくて分かりやすい言葉でどう伝えていくかということが大変重要ですので、そこはしっかりと中でも議論して、そういう内容にしていきたいと思います。

○原委員 一市民からの意見ということで、分かりやすいかと聞かれると、やはり分かりにくいと思う。ただ、評価の方法について、従来に比べて、施策の基本方針、

取組状況の評価にポイントを当てたことは、大変よいことだと思う。やはり事業を見るときに、129の個別取組があるが、一つ一つを見て点数化して、それを施策の基本方針につなげて見せている、そういう取り組み方が市民に伝わると非常にいいのではないと思う。どうしても数値だけ見るといって、事業側の視点になってしまっており、市民としてはどうやって事業が進められているか、どのように予算が使われて事業がなされているか、そういったことが知りたい。例えば、ただぼんやりと振り返りをしているわけではなくて、資料3-2の5ページのような結果をグラフで見せていただくと、順調に推移しているのだということが分かる。7ページ以降の評価の表がありますが、逆にこれがあると非常に分かりにくく感じてしまう。◎、○、△の部分が、実はちゃんと3ページにあるような個別の確認、評価の考えに従い、右から左に行っているという見方の基準が分かるように示してもらえれば、今回の評価の案も分かりやすくなるのではないと思った。点数化していくプロセスみたいなものを分かりやすく示すという部分である。

○事務局 資料3-2の後ろのほうにある129の取組の◎、○、△が、前のページに飛ぶような形で構成しているので、ご指摘の点はまさにそこかと感じています。見開き1ページで大きく紙面を使って、129の取組が幾つに束ねられて、その点数がどう評価されてA、B、Cの評価になるかという一連の流れが見開きで分かるように工夫すればよかったかなと思ったところです。ご意見ありがとうございました。

○加藤委員 例えば、28ページの技術開発は全部定性的な指標である。セルフチェックの結果で全部に丸がついているというのは、本当に目標どおり達成しているという感覚なのか。これでいくのであれば、技術開発は横浜市としてそれぞれ一応目標どおりでき、順調にいつているという話になるということである。なので、本当にそういう感覚なのかというのを一応確認しておいたほうがよくて、もっとドライブをかけるものがあるとすれば、一応このルールだと丸がついてしまうが、さっき文章でという話もあったが、少し力を入れてやるというように補足しておくのかなと思う。ただ本当に全部数量化できないかという、いろいろな事情があったのだろうが、何個の調査研究をやってどういう成果を幾つ出すとか、研修やセミナーでも何人の人を呼ぼうとか、そういう議論まで行っていなかったのではないのかという気がする。今回の後半は無理でも、次期の経営計画のときにはもう少し、今推進とかになっているものでも数値化を考えてほしいと思う。

あとは、国がよくやるのだが、横浜の進捗を市民に伝えるときに、ほかの都市との比較を付記するとどうかという気がした。全部の項目は無理だと思うが、横浜はこれぐらいの進捗で実は日本で3番目ぐらいに進んでいるなどという情報があると、横浜市民として横浜ってすごいとか、横浜ってこういうところが遅れているというのが分かって、よくテレビで県民ランキングをやっているが、少し興味を持ってくれるかという気がした。あとは施策ごとにこうとか、総数で幾つの○とかもあ

るが、全部大体はいい点数がついてしまうのでうまくいかないと思う。よく企業などで強いところ弱いところ分かるレーダーチャートのようなものを示しているが、ああいう見せ方ももしかしたらあるかなという気がした。参考意見です。

○事務局 確かに今までの中期2018の考え方だと、新技術に関する調査をはじめ、企業や大学との研究に着手することを目標としていました。目標設定に関しては、定量化できる部分もあったのかなという気がします。技術開発なので、結果がよく出るケースもあれば、良い結果に結びつかないケースも実態としてありますが、次の計画では市民の皆さまに対して分かりやすい評価方法や表現などについてしっかりと検討し、精査してみたいと思います。

○白石委員 私も市民の方への広報をもっと分かりやすく、皆さんの仕事をアピールしたいところを大胆にアピールするようなパンフレットで広報をされるのがいいかと思う。私の意見は、今、加藤先生からもありました、推進と書いてあるような定性をどうやって定量に持っていくか、それについてちょっと話をしたいと思う。推進と書いてあるのを定量化するのはなかなか難しいと思うが、まず数えるところから始まるかと思う。例えば、資料3-2の27ページに77番「各種イベントにおける発信」があるが、これは様々なイベントをされていて、イベントのときに、例えばSNSで発信したとか、パンフレットを作ったなどの具体的な行動が、各種イベントにおける発信になっていると思う。このイベントでは何をやった、あのイベントでは何をやった、そもそもイベントは何回やったかというイベントの回数をまず数えて、その各種イベントで発信をしたかしなかったかを、単純に数えると実態はこうだったというのが分かる。そうした実態を基にして、それを見た現場の行政の方々がもっとやりたいとかこれで十分だというような、自分たちの評価が出てくるかと思う。それを基に、推進というのではなくて、例えば次は10%増にしたい等ということで、まず数えることで実態が把握でき、その実態を見ながらどうしたいかというのを現場の方々に考えてもらい、それを数値化に落とし込めたいかと思う。

○事務局 実際に今先生の言われたとおり、年間を通じて幾つものイベントに参加しています。そういったものをしっかりと当初の予定を含めてカウントし、そういった表現の仕方でも次回以降、推進という表記に関してはなるべく数のカウントということから積み上げていって、数値として表記できるものはそういった形で表記していきたいと思います。

○滝沢座長 全部推進になってしまうと、恐らくこの計画が終わって、また次の計画も同じものが出てきて推進になると思う。やったものの中で効果のあったものとそれほど効果のなかったもの、カードを配るといっても何枚配ったのか、それを、横浜市としてこの施策はすごく効果があるからもっと推進したい、これはやったけれ

どもあまり効果がないのではないかというものもあると思うので、それが分かるような評価にならないと、全部同じように推進していくことになってしまって、せっかく振り返っている意味がないかもしれない。

○梅村委員 過去の評価をご覧になった市民の方の反応といったデータなどはあるのか。それからもう一つは、評価がいろいろ書いてありますが、下水道を利用される市民の方々の要望や感想が入ってくるようなことはないのか。

○事務局 前回は行った、中期計画2014の中間振り返りも一応ホームページ上で公表していますが、それに対しての市民の皆さまからのご意見などは届いていない状況です。

○梅村委員 意見がなかったという話ですが、逆にもっと市民から意見が出るような方向に持っていかれたほうがいいのではないかという気がする。

○事務局 本日、2018の中間振り返りについてご意見を頂いていますが、この後の予定としては記者発表という形でプレスリリースも考えています。そういった形でしっかり公表することがご意見を頂くきっかけになると考えています。

○事務局 市民の声が入ってきているかというご質問について、私もそこが弱点かなと感じています。例えば、資料3-2の22ページにある「大雨対策で宅地内に雨水浸透ますを設置するときには助成します」という制度を何年も前から行っていますが、370万人を超える市民がおられますが、残念ながら昨年度の利用者はゼロという数字が載っています。それから、雨水を貯めるタンクを個人の方が設置するときにもやはり助成してしまして、年によって多少がありますが、リアルに市民の方の問合せが入っていて、そういう声が聞こえていたりもします。市民の声が届くところと、届いた声をどうやって計画に入れていくかという仕組み、それから情報の出し方と受け方を検討していく必要があるかと思っています。振り返りと併せてどうやってそこを戦略的にやっていけるかということについては、私も含めて内部で再度議論させていただければと思います。

○伊集副座長 これまでの先生方のご意見を伺って、最初のほうに出てきた市民向けに情報を伝える面と内部で進捗を管理していく面をある意味切り分けてやっていくという方向を取るのかどうか、ここで今つくっている数値をどう使うかということになってくると思うが、そこを切り分けるというやり方を取るのであれば、内部の進捗管理はもうちょっと分かりにくくしてもいいと思う。例えば、資料3-2、18ページの①は29の施策の基本方針のうちの一つで、7つの取組がある。これは単純に○が2点、◎が3点で、足して取組の数で割っているということだと思う。先ほ

ど出てきたモニタリングというのは、目標どおり進んでいけばいいというものではなくどんどん進めていかななくてはいけないという評価が入るように、その施策の重要性がほかの施策と違うなど内部的に重要な施策は分かっていると思う。そういう場合は、例えば、単純に足し合わせて7で割るのではなくて、3に対しては全体の中での何%のウエートづけをするというようなこともできると思う。もし29の基本方針で分けたときに、それが2.4を超えているとか2.4~1.8の間だということで事業ごとの進捗の違い、どこが進んでいるかいないかという比較に使うのであれば、そのようにウエートづけも入れながらやって、この分野は隣の分野よりも進んでいますという評価に使えるようになると思う。そのウエートづけは恣意的なのではないかという話は、情報が外に出ればあり得るが、それはどう使うかという意味で、現場というか実際に携わっている方々として、施策の優先順位は、特に横浜市ではやはりこういう形で位置づけられるという理解が取れるのであれば、そういう出し方もあるのではないかと思うし、そもそも施策を全部足し合わせてその数で割ること自体が一つの恣意性を持つので、やり方としては若干複雑に見えるかもしれないが、実際に施策を担う方々の感覚に近い数字が出せるのではないか。

○事務局 そういった切り分けをする場合に、それぞれの事業についての重要度の対外的な説明はできるのですが、すごく複雑になって分かりづらい部分が多々あります。先ほど言ったスクリーニングなどについては、やはり将来的な事業を考えると早くやらなければいけないので重みづけは当然高めにしなければいけないとか、我々としても、内部で同じレベルで評価していたら、非常に苦勞している割にはそんなに評価してもらえていないということも出てくると思います。それは当然のように反映して、これからの評価につなげていきたいと思います。

○松行委員 今までの議論とも関係するが、この目的の一つがP D C Aを回すということで、「チェック」が資料3-2の<評価>という表だと思う。P D C Aを回すのであれば、△だったところがどうして△になってしまったのかというのを反省して、それで今後どうするのかという答えを書くべきだと思う。チェックの反省の部分を、これからどうしていくのかというのが<方向性>というところだと思うが、いろいろ書いてあるが表との関連性というのがよく分からない。もしこれがP D C Aのためであるのならば、もう少し分かりやすく△がどうして△だったのか、あとどういった点で頑張ったのかというように、文章を表に対応するようにして、今後どうやって△だったところを頑張って巻き返していくのか、○だったところをさらによくしていくのかについて、<方向性>をもう少し表に合わせて書いてもらったほうが、内部にとっても分かりやすいし、市民の方にとってもこんなに頑張っているのだ、こうやって頑張っていくのだということが分かりやすいのではないか。

○事務局 資料3-2の10~11ページをご覧ください。こちらは施策の柱3になりま

す。左のページに<評価>を載せており、②「合流式下水道の改善」が評価Cになっています。こちらについては、右の11ページの一番上に「合流式下水道の吐口におけるきょう雑物流出抑制対策は、入札不調対策として受注しやすい規模での工事発注等に努めます」としており、まさにここでCであった原因と次はどうするかというところを記載しています。これだけ項目が幾つもある中で、どれがどれと対応しているかがなかなか分かりづらいものになってしまっていますので、改善するべきところかと感じています。

○**滝沢座長** 下水道事業も含めて行政の施策をどう評価するかは、すごく難しいと思う。一方で、定量化ということが求められるようになってきた。数値は誰でも同じように読めるので分かりやすい面もあると思うが、例えば、川の水質は昔BODが幾つだとか濁度が幾つだと言われたが、それを測ったことがない市民から見ると、BODが幾つだったらきれいな川だと言われても、どれぐらいきれいなのか全く想像がつかないという話もある。最近では、河川水質の目標に、泳げるとか川のそばで遊べるとか、そういうような形の基準を導入するようになってきている。やはり一般の市民の方から見ると、数値が出てきたから全てが分かりやすくなったかという、逆に分かりにくくなってしまうこともある。先ほどから議論になっているように、この分野というか下水道事業に詳しい方や、あるいは議会等にちゃんと数値を持って説明することはとても重要だと思うが、一方でそれと同じものをそのまま市民に公開しても逆に分かりにくい。その辺も考えてもらい、セルフモニタリングとか自分たちの進捗管理や専門の方々にお見せするのはやはり数値がとても大事だが、一方で市民の方にご説明するのは、もう少し施策ごとにどういう課題があったかなどを文章で書いてもらったほうが分かりやすいこともあると思う。なので、今後取りまとめを進めていただく中で、その辺も少し念頭に置きながら、市民に対して情報を発信することももちろん重要だが、一個一個の施策の進捗状況を管理し、また必要に応じて議会等に説明することも恐らく求められている。そのような2つの側面があるということを考えてもらい、取りまとめてもらうのがよいと思う。委員の皆さまのご意見をお聞きしてそんな気がしたので、その辺を念頭に置いて取りまとめてもらいたい。

(3) 下水道施設の包括的管理委託検討部会の設置

○**事務局** 資料4、5「下水道施設の包括的管理委託検討部会の設置」について説明。

○**滝沢座長** 委員の皆さまから下水道事業経営に関する専門事項として下水道施設の包括的管理委託について調査研究及び審議することをご了承いただくとともに、運営要綱第6条に基づく検討部会の設置についてのご了解を頂きたいと思いますが、ご異議ありませんか。

—異議なしの声—

○滝沢座長 ご異議無いようですので、下水道施設の包括的管理委託検討部会を設置することとします。運営要綱第6条で、検討部会は、座長が指名する委員若干人及び専門委員をもって組織するとされていますので、研究会委員からは伊集委員、加藤委員のお二人をお願いいたしたいと思います。その他専門委員は先ほどご紹介を頂いたとおりとします。また、下水道施設の包括的管理委託検討部会の運営に当たっては、先ほど説明された運営要綱に基づいて運営することとしたいと思います。それでは、本日のご了解を頂いたことをもって、当検討部会を設置し、検討状況については今後の研究会で報告を受けることにします。

報告事項

(1) これまでの下水道施設の包括的管理委託の振り返り（前回意見に対する報告）

○事務局 資料6「これまでの下水道施設の包括的管理委託の振り返り」について説明。

○滝沢座長 何かご質問はございますか。よろしいですか。では次に移ります。

(2) 検討部会報告（下水道管路の包括的民間委託検討部会）

○滝沢座長 報告事項の2つ目は、私が部会長を務めています下水道管路の包括的民間委託検討部会からの報告です。これまで4回の審議を行いました。詳細について事務局から説明してください。

○事務局 資料7「検討部会報告（下水道管路の包括的民間委託検討部会）」について説明。

○滝沢座長 何かご質問はございますか。よろしいですか。

(3) その他

—特になし—

3 閉会

資	料	資料1	… 横浜市下水道事業経営研究会（第8期）委員、専門委員名簿
		資料2	… 第2回経営研究会における御意見の整理
		資料3-1	… 横浜市下水道事業中期経営計画2018中間振り返り
		資料3-2	… 横浜市下水道事業中期経営計画2018中間振り返り（素案）
		資料4	… 下水道施設の包括的管理委託検討部会の設置について
		資料5	… 下水道施設の包括的民間委託検討部会設置運営要綱（案）

資料 6	… これまでの下水道施設の包括的管理委託の振り返り
資料 7	… 検討部会報告（下水道管路の包括的民間委託検討部会）
参考資料 1	… 第 2 回横浜市下水道事業経営研究会（第 8 期）会議録
参考資料 2	… 横浜市下水道事業経営研究会運営要綱