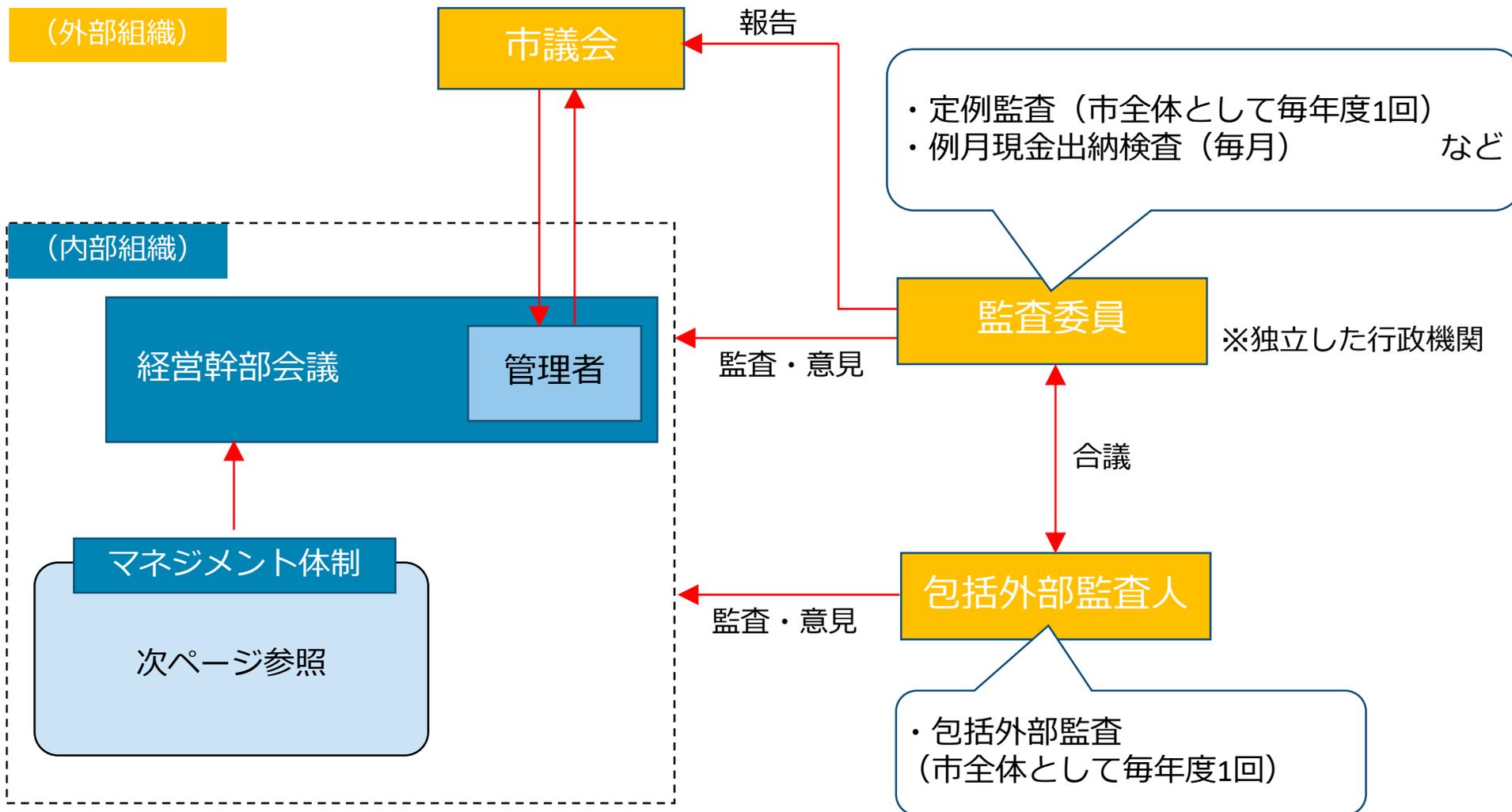


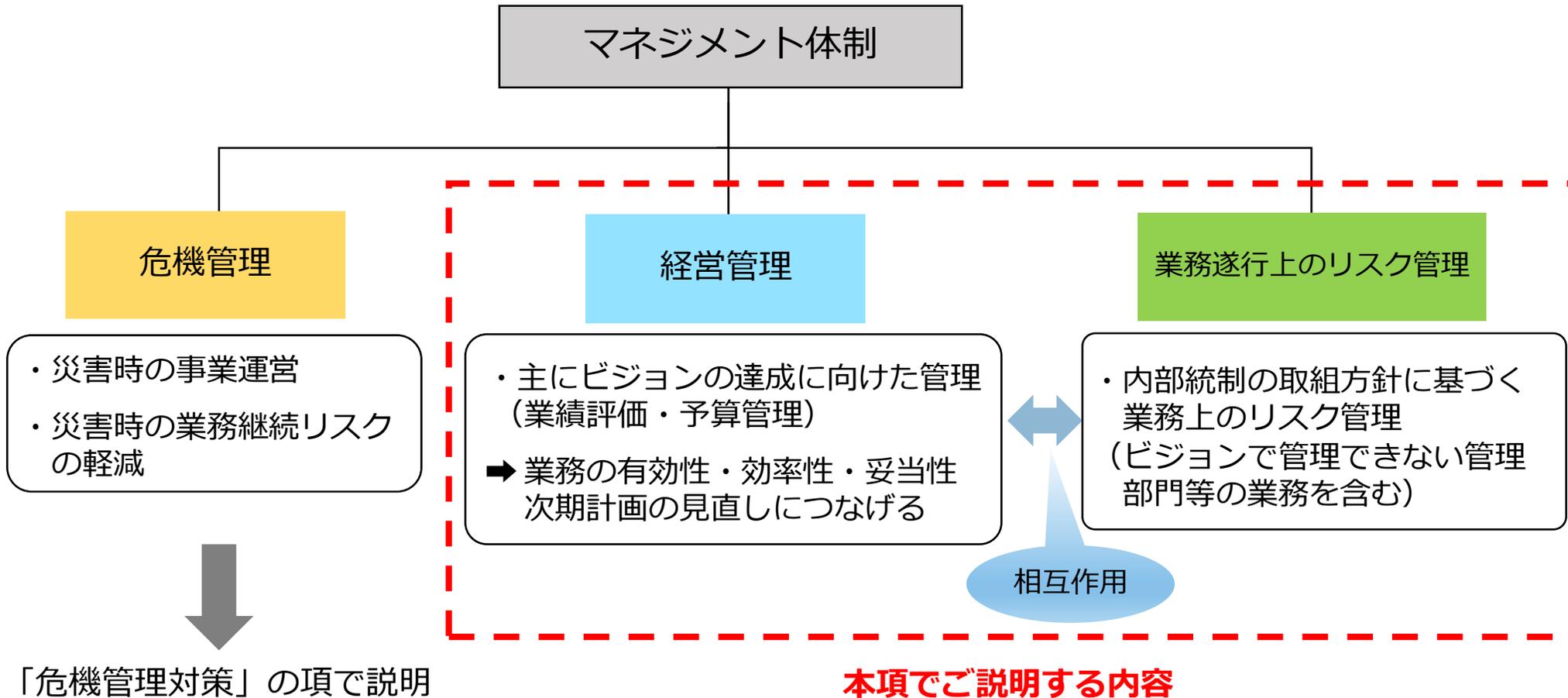
(仮称) 堺市上下水道ビジョン策定検討懇話会

令和4年5月27日
堺市上下水道局

法で定めるチェック機能の体系



次期ビジョンにおけるマネジメント体制



1. 経営管理

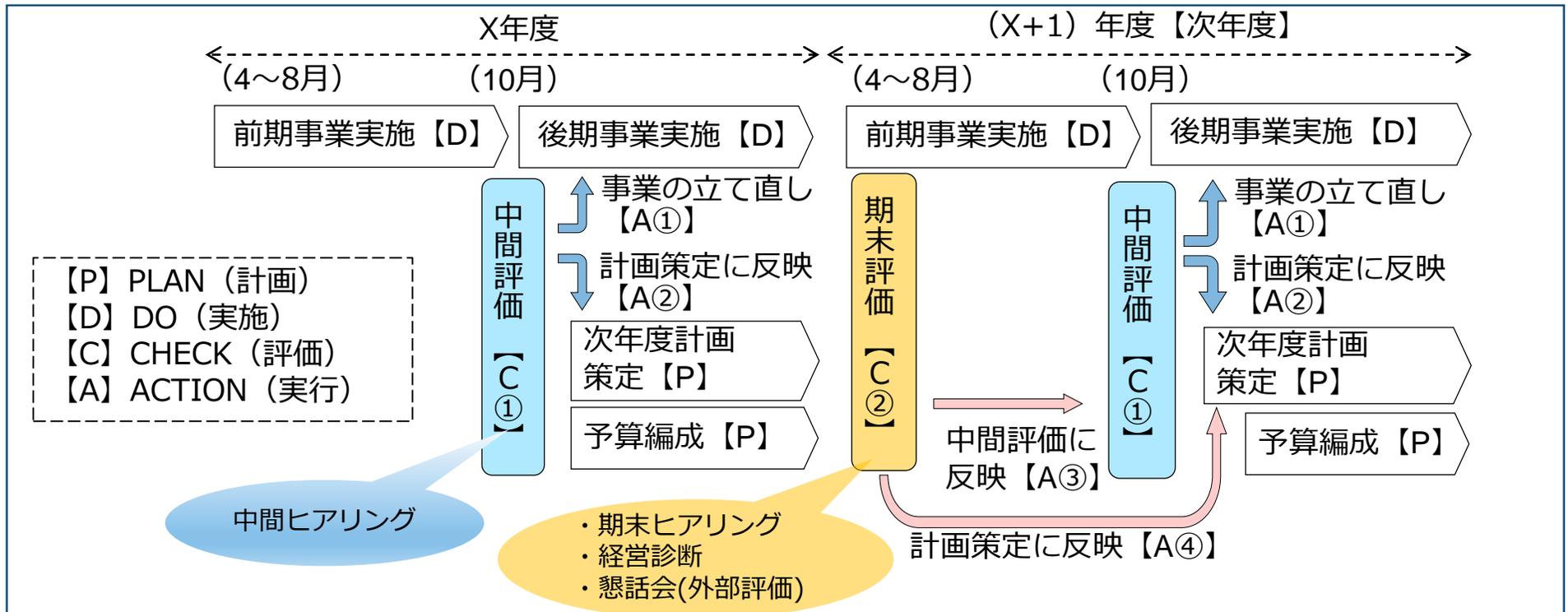
業績評価の仕組み【H28年度からの取組】

■取組内容

- 【P・D】ビジョンに基づき、単年度実施計画を策定・事業を実施
- 【C】 中間・期末評価（局長ヒアリング・外部評価）の実施と結果の外部公表
- 【A】 評価結果の後年度計画への反映

■取組効果

- ・施策の進捗度合を俯瞰的に把握し、課題を明確化することができた。
- ・ビジョンの目標達成を局職員へ意識付けできた。



コストマネジメントの仕組み

- ・これまで別個に管理していた、予算編成機能と業績評価機能を連動させ、経営管理機能の向上を図る仕組み
- ・R3年度より試行実施

■ 主な取組内容

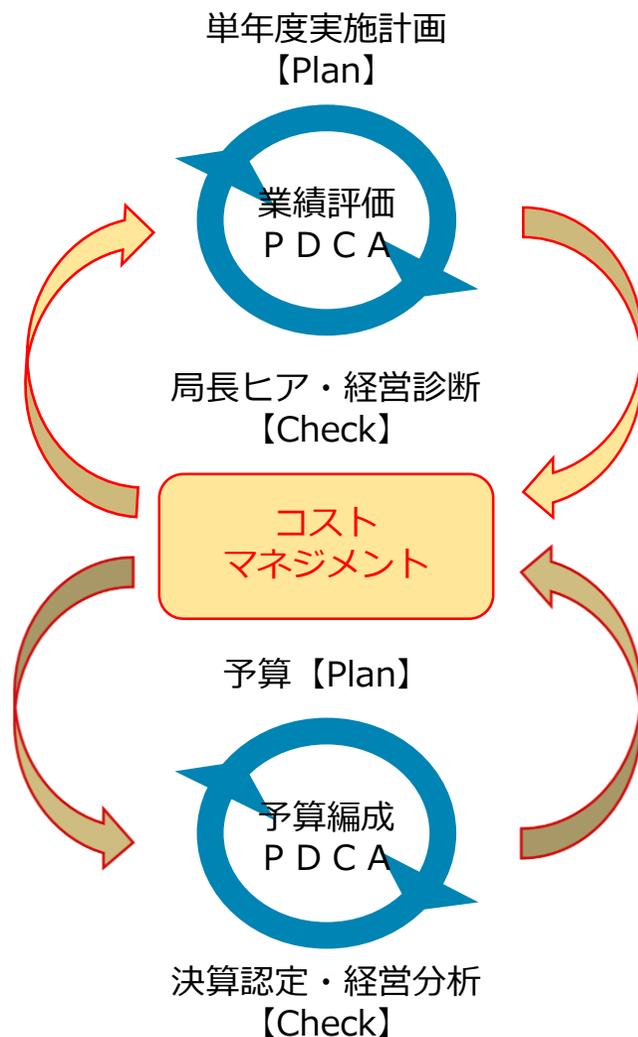
- ① ビジョン施策体系ごとの計画と事業費を紐づけ
➡ 決算結果や予算策定時の投資対効果を検証
- ② 説明責任の向上
➡ 市民や議会に投資対効果を公表

機能を**強化**し、令和5年度より本格運用

(強化内容)

- ・ ビジョン施策体系ごとの投資計画と実績値を比較し、計画値との差異を把握・要因を検証
- ・ 国費や起債などの重要な財源の情報を共有
- ・ コストマネジメント結果と次年度予算編成方針の連携

【コストマネジメント仕組み】



意思決定・情報共有の仕組み（会議体）



月次管理可能な重要な業務指標(給水量や処理水量)、財務指標(料金収入や維持管理経費)を分析し、**経営レポート**として報告している。

その他、意思決定を支えるための会議体（検討部会・ワーキンググループなど）

（検討部会・WGの例）

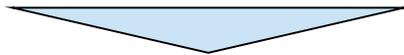
- ・ 設計施工WG
上下水に共通する技術的課題に対して、技術連携・情報共有を行い、合理化を図る。
- ・ 不明水対策検討委員会
不明水につながるリスクの検討、及び対策の実施・進捗管理

現行ビジョンにおける経営管理の運用上の課題

<計画の実効性を高めるための仕組み>

➡PDCAのマネジメントサイクルにより、進行管理と計画見直しに取り組んできた。

- ① 局長ヒアリングと経営診断による業績評価【H28年度からの取組】
- ② コストマネジメントによる経営管理機能の強化【R3年度からの取組】



<取組の中で見えてきた課題>

評価機能と局内の意思決定機能との関係性が不明確

評価結果に対する責任の所在・計画見直しの意思決定プロセスが体系化されていない

➡評価結果(Check)を中長期的な経営活動の見直し(Action)に活かさきれていない

次期ビジョンでのマネジメント体制のあり方（課題の解消に向けて）

- ① 上下水道事業を管理する既存の仕組みを**再分類**
- ② 計画見直しにおける意思決定プロセスを**再構築**（体系化と明確化）
- ③ 誰もが運用できる仕組みを構築し、評価機能を**持続化**

① 既存の仕組みの再分類

現行のビジョン管理手法の整理

- ・これまでのビジョン管理の仕組みをカテゴリ毎に再分類

(ビジョン)

業務

【評価手法】

- ・ 経営診断等の業績評価
- ・ コストマネジメント（投資の評価）
- ・ アセットマネジメント手法 など

(上記のうち、個別事業・課題)

【評価手法】

- ・ 各部門ごとの検討部会・WG など

財務

【評価手法】

- ・ 経営診断等の経営分析
- ・ 経営レポート（毎月の経営分析）
- ・ 出納状況、決算状況 など

その他

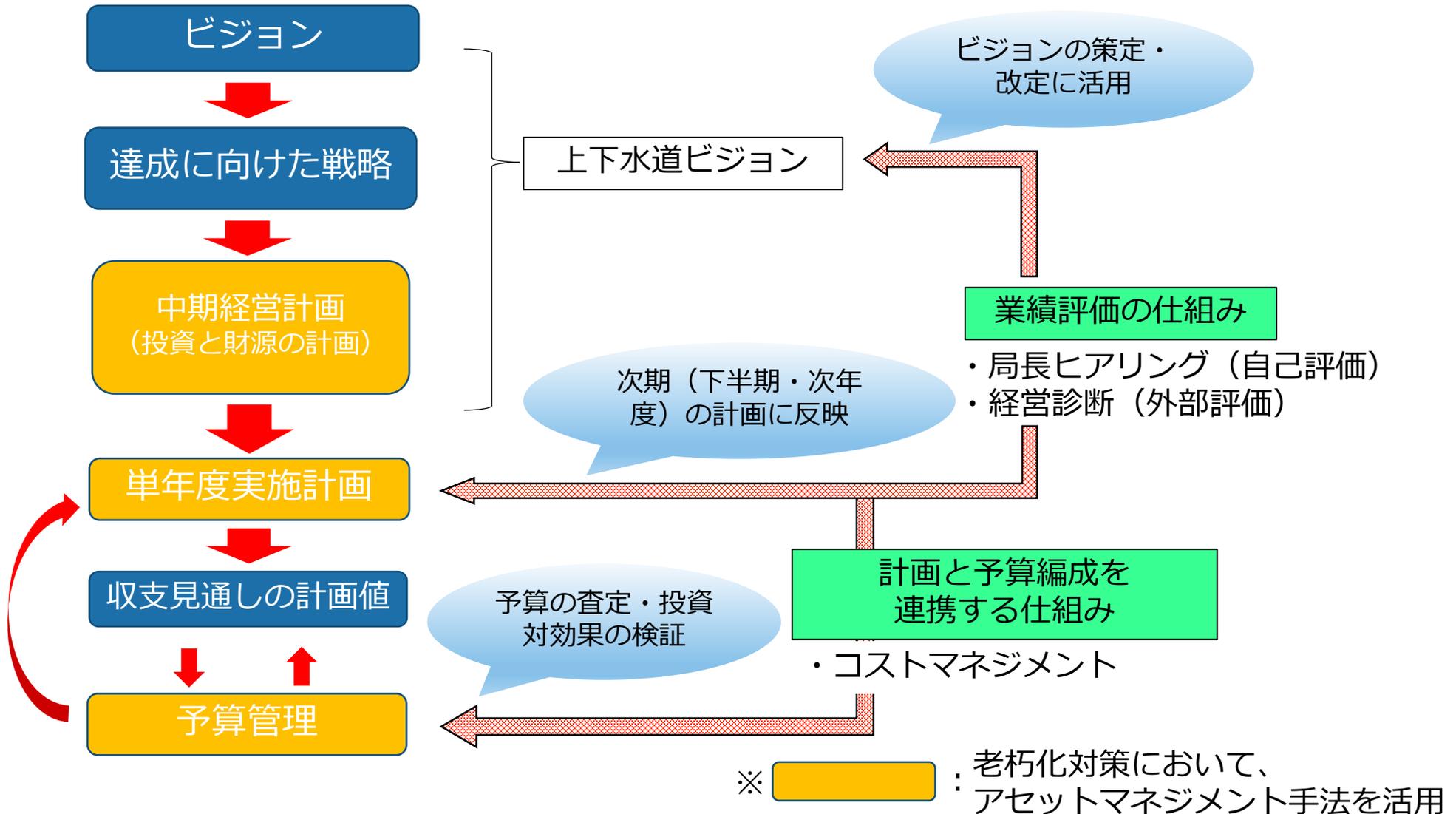
【法・条例に基づく報告】

- ・ 業務状況説明書（年2回）
- ・ 特定施策状況報告（外部監査） など

【PDCAサイクルによる管理】

Checkにおいて、
計画と実績との差異を検証し、
Actionにおいて、
次期計画に検証結果を反映する。

計画管理にかかるレビューと評価手法（PDCAサイクル）



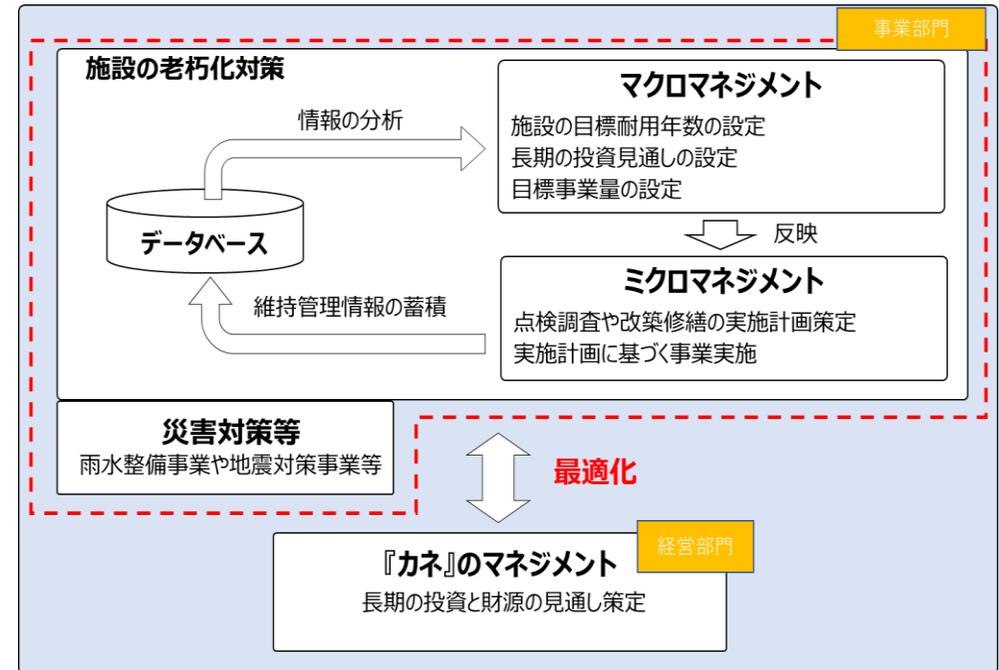
アセットマネジメント手法を用いた長期の投資と財源の見通し

【老朽化対策】アセットマネジメント手法を活用

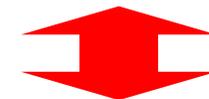
- ・ 持続可能な上下水道事業の実現に向けた資産管理の取組（長寿命化や投資の平準化により投資と財源のバランスを確保）
- ・ 上下水道施設の維持管理を通じて蓄積されたデータを評価し、ビジョンの見直し（中間改定等）に活用

【災害対策等（雨水整備・地震対策事業等）】

- ・ 災害時のリスクに対して対策事業を計画的に実施



評価結果のビジョンへの反映（中長期の投資と財源の見通しへの反映）にあたっては、計画管理の枠組みの中で意思決定を行う。



フィードバック

投資水準・経営方針の設定
（例）更新目標、新たな投資に対する意思決定など

現行のビジョン管理手法の整理②

(ビジョン)

業務

【評価手法】

- ・ 経営診断等の業績評価
- ・ コストマネジメント（投資の評価）
- ・ アセットマネジメント手法 など

(上記のうち、個別事業・課題)

【評価手法】

- ・ 各部門ごとの検討部会・WG など

財務

【評価手法】

- ・ 経営診断等の経営分析
- ・ 経営レポート（毎月の経営分析）
- ・ 出納状況、決算状況

【法・条例に基づく報告】

- ・ 業務状況説明書（年2回）
- ・ 特定施策状況報告（外部監査） など

その他

- ・ 計画や指標で管理できない業務
→ 間接部門（バックヤード）の事務など

【PDCAサイクルによる管理】

Checkにおいて、
計画と実績との差異を検証し、
Actionにおいて、
次期計画に検証結果を反映する。

【CAPDo改善サイクル】

(計画策定が困難な業務に適用)

Checkにおいて、
現状・課題を把握・分析し、
Actionにおいて、
課題の改善策を立案する。

②意思決定プロセスの再構築 (体系化と明確化)

意思決定主体の明確化

- ・ 各種評価機能を局内の会議体へ報告し、意思決定を得る。

(ビジョン)

【評価手法】

- ・ 経営診断等の業績評価
- ・ コストマネジメント（投資の評価）
- ・ アセットマネジメント手法 など

業務

(上記のうち、個別事業・課題)

【評価手法】

- ・ 各部門ごとの検討部会・WG など

財務

【評価手法】

- ・ 経営診断等の経営分析
- ・ 経営レポート（毎月の経営分析）
- ・ 出納状況、決算状況

その他

【法・条例に基づく報告】

- ・ 業務状況説明書（年2回）
- ・ 特定施策状況報告（外部監査） など

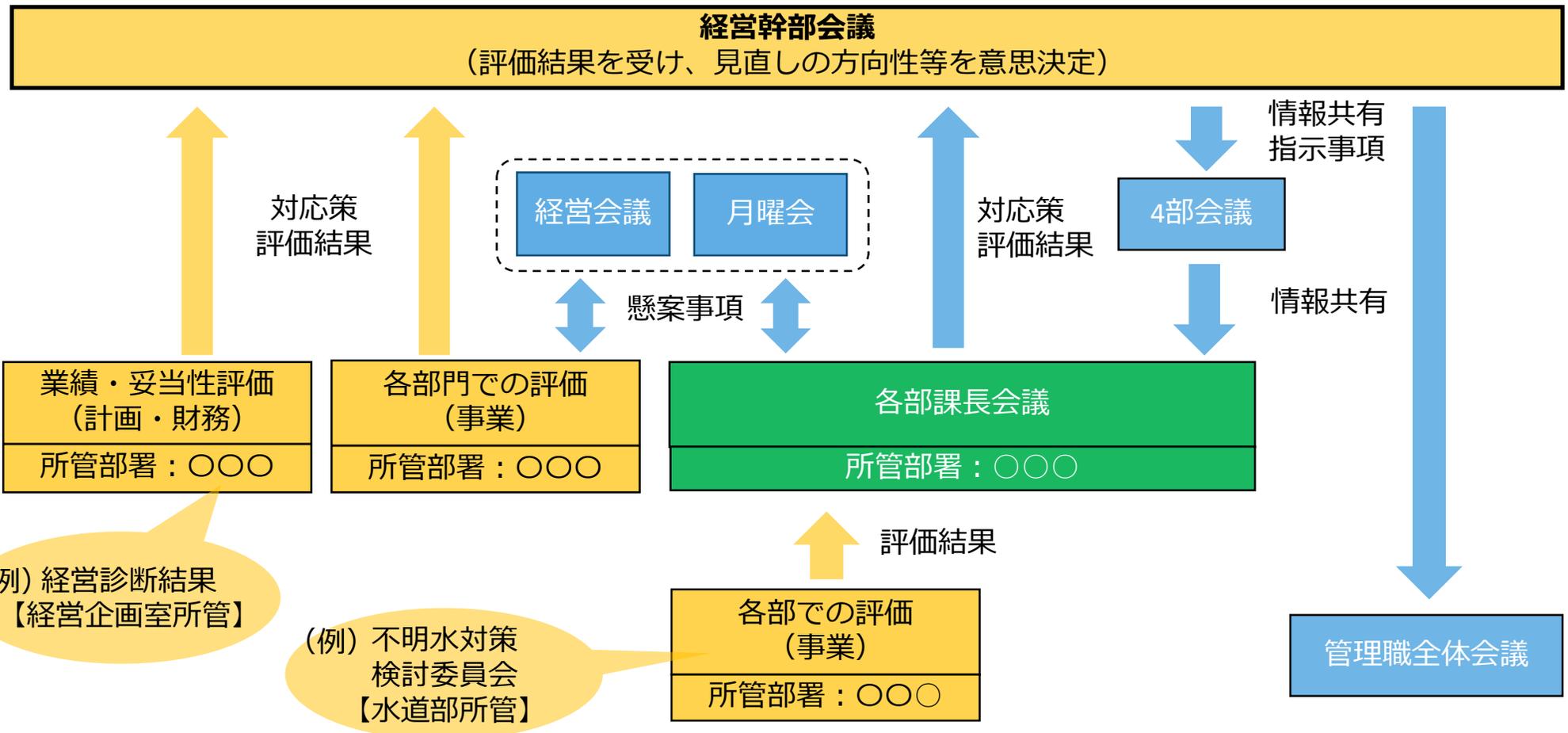
- ・ 計画や指標で管理できない業務
→ 間接部門（バックヤード）の事務など

<意思決定の主体>

経営幹部会議などの
会議体において、
意思決定・情報共有

意思決定プロセスの体系化

- ・ 評価～意思決定のプロセスを再構築（既存の評価機能）
- ・ 各評価機能の所管部署を明記 → 責任所在を改めて明確化



① 毎年度の評価（自己評価・外部評価）

- ・ 自己評価（局長ヒアリング）及び、外部評価（経営診断）の実施

② 中間年度による評価（ビジョンの見直し）

①は単年度の評価に留まっており、中長期的な計画の見直しに活かしてきていない。

➡ 蓄積した評価結果を元に計画の見直しを行い、後年度の計画に反映（中間改定）

	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
自己評価・外部評価	○	○	○	○	○	○	○	○
見直（改訂）	—	—	—	○	—	—	—	○

ビジョン前期の業績・経営状況を検証
後期・長期の計画に反映

ビジョン後期の業績・経営状況を検証
次期ビジョン・長期の計画に反映



③ 評価機能の持続化

評価機能を運用する上での課題

- ・業績評価、経営分析など評価機能の運用にあたっては、技術的・財務的知見が必要になっており、誰もが仕組みを運用できる状況にない。

評価機能の持続性確保に向けて

- ・評価の継続性を確保するためには、評価機能の運用手順を可視化するほか、知見を蓄積し引継ぐための仕組みが必要。

○評価機能の運用にかかる作業のマニュアル化を実施
➡評価品質の均一化・属人化リスクの軽減

○基本的な事項をマニュアル化し、必要に応じて見直し※を行う。
➡業務改善の土台を構築

○専門的な知見については、実務の中で継承する（OJTの体制強化等）

※マニュアル見直しの時期

- ・運用方法の変更が生じた時
- ・リスクが生じた時

総括

新たな上下水道ビジョンにおける業務管理体制

再分類

- ・ 既存の評価手法をビジョンの中で再分類
 - ➔ 評価手法の役割・対象範囲を改めて確認

再構築

- ・ 意思決定にかかるプロセスを改めて整理
 - ➔ 意思決定かかるプロセスの体系化・明確化

持続化

- ・ 誰でも運用できるように、作業をマニュアル化
 - ➔ 持続可能な評価体制を構築



持続可能なPDCAサイクルを構築し、次期ビジョンの実効性を高める。

2. 業務遂行上のリスク管理

これまでの取組

- ・平成27年度から「**組織目標達成のための阻害要因＝リスク（ムリ・ムダ・ムラを含む）**」を解消するための取組として「**局内内部管理マネジメント**」を実施
- ・地方自治法の改正により、R2.4から市に内部統制制度導入が義務化されたことを踏まえ、上下水道局でも内部統制の取組を実施
- ・局では、市長の方針を踏まえつつ、局独自の取組として内部統制制度を構築し、リスクマネジメントを強化してきた

（実施内容）

- ① 局独自の「内部管理マネジメント」の取組を実施（H27年度～R元年度）
- ② R2年度からの内部統制制度導入に向け、マニュアル等の整備状況を確認し、**マニュアル等の整備を推進**（R元年度）
- ③ 「堺市上下水道局内部統制に関する基本方針」の策定（R2年4月）
- ④ 「**上下水道局内部統制評価報告書**」を作成（R3年度～） ➡ 議会に報告

局における取組の概要

- ① 対象とするリスクを「**業務全般**」と設定
※市では「**財務リスク**」と「**情報管理リスク**」のみ

市が対象とする
リスク

局が対象とするリスク

財務リスク

(決算、収入・支出等)

情報管理リスク

(情報セキュリティ等)

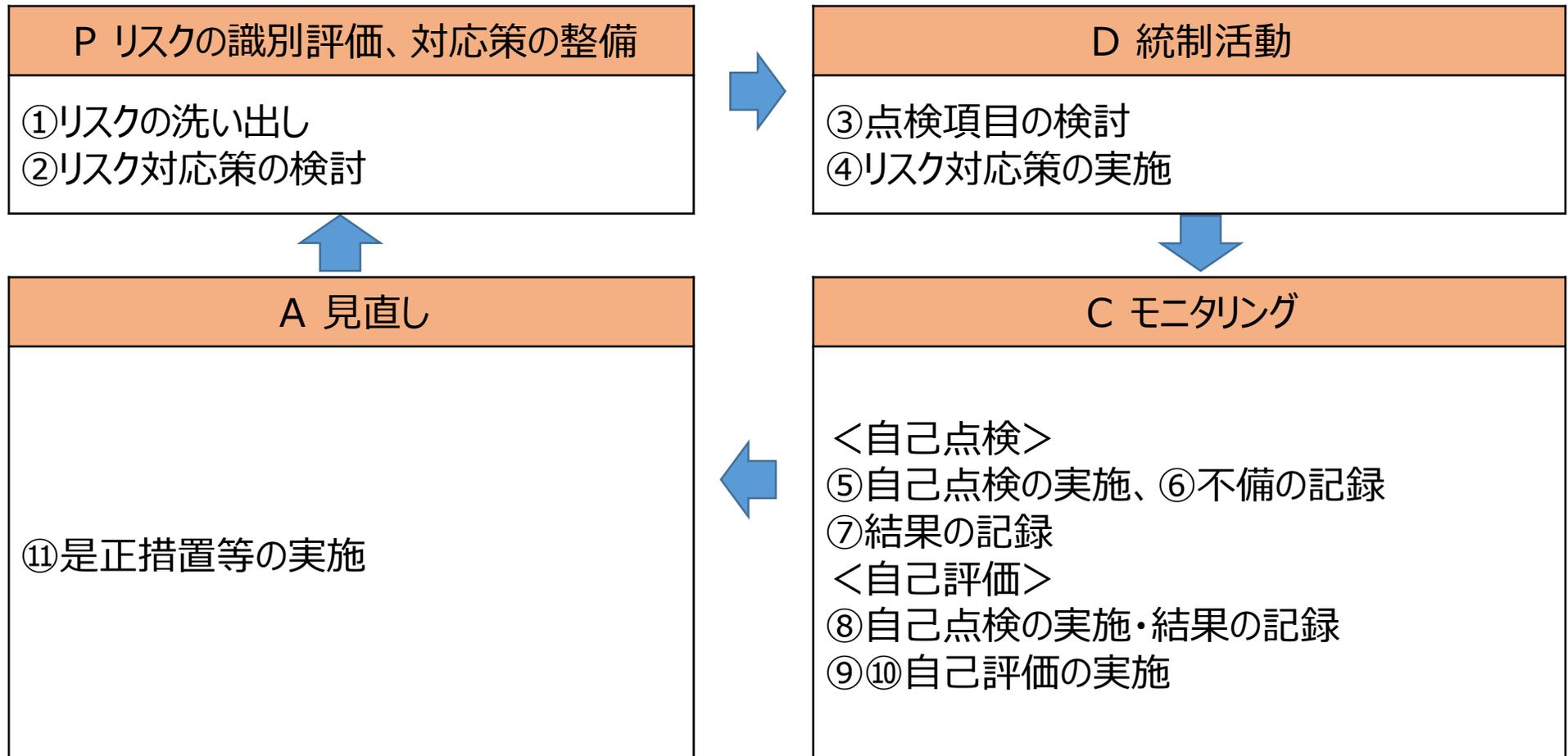
その他業務遂行上のリスク

(コンプライアンス、労務、広報など)

局における取組の概要

② 常にPDCAサイクルを回すことで、リスクを未然に防止、又は早期発見

【取組のPDCAサイクル】



局における取組の概要

- ③ 上記に加え、**発生したリスク**に対応するため、事象に応じて「**タスクフォース**」を設置し、PDCAサイクルの「Check」を強化

<タスクフォース設置の対象となるリスクの例>

- ・ 速やかに対応しなければ市民等への被害が増大する事象
- ・ 局の事業の適正な執行に重大な影響を及ぼす（可能性がある）事象
- ・ リスクを低減するための予防的対策を講じる必要があると特に認められる事象

【参考】内部統制の取組において発見され、是正した不備の例
（令和2年度上下水道局内部統制評価報告書より抜粋）

不備の内容	是正措置の内容
下水道敷地の占用料について、金額の転記ミスにより過少に徴収しているものがあった。	本来徴収すべき金額との差額の徴収を行うとともに、手続に係る事務マニュアルを改訂し、複数人で請求額と根拠を確認するようにした。
積算システムの誤操作によって積算金額を誤って設定した。	チェックシートを活用して確認を徹底するとともに、システムの入力時に誤操作しないようシステムの改善を行うこととした。
業務委託受注者の従事者が、車内に置いていたお客様の個人情報が入った伝票を紛失した。	業務責任者が当該従事者を含む全従事者に対して、取扱書類の重要性と事象発生時の業務責任者への速やかな報告義務を再教育した。