

平成 29 年度地方公営企業連絡協議会調査研究会
「公営企業における管理者を中心とした
経営システム」に関する報告書

平成 3 0 年 4 月

総務省自治財政局公営企業課
地方公営企業連絡協議会

平成 29 年度地方公営企業連絡協議会調査研究会 概要

1 研究テーマ

「公営企業における管理者を中心とした経営システム」

2 進め方

- ・研究会形式とし、ベテラン研究者や実務経験者、総務省、地方公共団体金融機構が委員として研究会に参画し、研究の趣旨、進め方、検討にあたっての課題等について、若手研究者の協力を得つつ検討を進めてきた。
- ・研究に当たっては、各公営企業における経営システムに関するアンケート調査に基づいた実証分析を行い、これを基にインタビュー調査を実施し、委員による専門的な議論を経て報告書をまとめた。

3 委員名簿

○アドバイザー委員

小西 砂千夫	関西学院大学大学院経済学研究科・人間福祉学部教授
長村 彌角	有限責任監査法人トーマツ パブリックセクター・ヘルスケア事業部長
遠藤 誠作	北海道大学公共政策学研究センター研究員（元福島県三春町企業局長）
吉岡 律司	岩手県矢巾町企画財政課課長補佐兼政策推進室長補佐
齋藤 貴生	福岡県田川市病院事業管理者
久保田 智	地方自治研究機構主任研究員
大西 淳也	総務省公営企業担当審議官
丸山 達也	地方公共団体金融機構地方支援部長

○調査研究委員

梅田 宙	高崎経済大学経済学部講師
阪口 博政	国際医療福祉大学講師
尻無濱 芳崇	山形大学人文学部法経政策学科准教授
関谷 浩行	北海学園大学経営学部経営情報学科准教授
妹尾 剛好	中央大学商学部准教授
目時 壮浩	武蔵大学経済学部准教授

4 研究会開催状況

平成 29 年 4 月 18 日（火） 第 1 回研究会

- 地方公営企業ガバナンスに関する問題意識を発表
- 研究会の趣旨や進め方、検討上の課題（論点案）を提示

平成 29 年 8 月 7 日（月） 第 2 回研究会

- 論点案を踏まえた地方公営企業へのガバナンス調査アンケートの項目を提示

平成 29 年 10 月 27 日（金） 第 3 回研究会

- 地方公営企業ガバナンス調査アンケートの結果報告と往訪調査の原案発表

平成 30 年 3 月 22 日（木） 第 4 回研究会

- 往訪調査の結果報告
- 報告書（案）の説明と意見交換

目次

1 報告書

1-1 研究会報告の概要.....	3
1-2 管理者研究会報告.....	8

2 ガバナンス調査アンケート〈資料〉

2-1 結果報告書

2-1-1 地方公営企業ガバナンス調査アンケート【上下水道事業と病院事業】結果報告書..	4 9
2-1-2 地方公営企業ガバナンス調査アンケート【病院事業のみ】結果報告書.....	6 2

2-2 分野別報告書

2-2-1 地方公営企業 経営とガバナンス～アンケート結果分析概要～.....	8 7
2-2-2 上水道分析結果.....	1 0 9
2-2-3 下水道分析結果.....	1 1 4
2-2-4 病院分析結果 経営に対する地域性・人的資源の影響の可能性.....	1 2 7

2-3 ガバナンス調査の調査方法

2-3-1 ガバナンス調査の調査方法 総括表.....	1 3 9
2-3-2 ガバナンス調査質問項目一覧.....	1 4 0
2-3-3 往訪調査における往訪団体実績一覧（総括表）.....	1 6 4
2-3-4 事前手交用質問票.....	1 6 5
2-3-5 管理者研究会・往訪調査 ヒアリング 要約票項目.....	1 6 6

3 調査研究委員レポート〈資料〉

3-1 梅田委員レポート

3-1-1 統合的なマネジメント・システムの在り方.....	1 7 3
3-1-2 財務指標を向上させる非財務指標の管理.....	1 8 4

3-2 尻無濱・阪口委員レポート

3-2-1 病院チームレポート：収益－費用を対応させたマネジメントの徹底と原価計算..	1 9 3
3-2-2 病院チームレポート：管理者の意識の反映・実行化.....	2 0 2

3-3 関谷委員レポート

3-3-1 小規模公立病院と組織間マネジメント.....	2 1 1
3-3-2 経営比較分析表を活用したガバナンス・マネジメントの強化.....	2 1 8

3-4 妹尾委員レポート

3-4-1 上下水道事業の経営変革のための「管理者」のリーダーシップの考察.....	2 2 7
--	-------

3-5 目時委員レポート

3-5-1 パブリックサービスモチベーションを高めるための広報誌の活用.....	2 3 7
3-5-2 真の広域化の実現に向けた管理者の役割.....	2 4 9

1 報告書

1-1 研究会報告の概要

○ 本研究会の問題意識

地方公営企業の課題は経営戦略の策定そのものから、経営戦略をどう実行していくのかという実行プロセスに移りつつある。経営戦略の実行は、管理者が中心となる日々の経営実践の中で行われる。しかるに、管理者に関しては、「良き管理者」像すら共有化されていない。これでは新任の管理者も戸惑ってしまうこととなる。従って、経営戦略の実行プロセスで重要となる管理者に関して、「良き管理者」像を構築していく必要がある。

○ 本研究会でとられた方法論

本研究会では帰納的な手法を通じて「良き管理者」像の構築を目指している。具体的には、平成 29 年夏に上下水道事業及び病院事業を対象にアンケート調査を行い、その後、当該結果を踏まえ、一部の公営企業に往訪の上、半構造化されたインタビュー調査を行った。そして、有識者の方々による専門的な議論で補足しつつ、本報告を作成した。

○ 「良き管理者」を中心とした経営システムの構築に向けた様々なレベルでの取組

上記の各種調査の結果、例えば、上下水道事業では現場主導の事業運営が見られる一方で、経営管理が弱いことなど、また、病院事業では経営管理のレベルがバラバラであることなど、様々な点が明らかとなった。そこで、経営システムの構築に向けた様々なレベルでの取組を要素還元的に整理した（別紙 1）。そこでは、経営数値に基づく経営管理の実践（経営の基礎固め）から、経営データを活用した持続的な経営、更には、置かれている環境を踏まえた戦略的な経営という流れの下、事業毎に、各レベルの取組として様々な項目を挙げている。

○ 経営戦略の実行プロセスにおいて管理者に求められる行動

管理者の行動様式については要素還元的な整理のみでは理解しにくいことから、全体論的 (holistic) な整理も行った（別紙 2～4）。そこでは、まず、事業と経営をつなぐ仕組みとして、ガバナンスとマネジメントの確立が求められる。その上で、日々の経営実践として、リーダーシップとコミュニケーションが求められる。そして、この枠組みの中に、先述の事業毎に示された各レベルの取組として挙げた各項目を位置付けている。

○ 管理者を中心とした経営システムの今後の方向性

今後は「良き管理者」像の構築・共有化・バージョンアップを考えていくべきである。新任管理者のうちにそのイメージを持たせる機会も必要となろう。「良き管理者」を発掘し活用していく必要もある。各都道府県の市町村課の公営企業担当をはじめとする関係機関は、各公営企業をよく観察し、「良き管理者」の活用に特段の配意をすべきである。

成熟度	経営数値に基づく経営管理の実践 ⇒ 経営データを活用した持続的な経営 ⇒ 置かれている環境を踏まえた戦略的な経営 (経営の基礎固め)		経営データを活用した持続的な経営 ⇒ 置かれている環境を踏まえた戦略的な経営 (安全・安心・健全な経営確立)		置かれている環境を踏まえた戦略的な経営 (時代・環境に合わせた最適な経営)	
-----	---	--	---	--	--	--

	基礎	中級	理想	目標/方向性
上水道事業	➢ 管理者による経営確立に向けて (1)目標と計画の明確化 (2)収支改善に係る取組状況の確認 (3)料金改定に向けた活動指揮 (4)事業遂行に必要な資金・資源の確保 (5)数値把握による経営状況の確認とガバナンス体制の確立	➢ 経営指標に基づく持続的な経営基盤の強化 (1)経営環境の変化を意識した改善と実施の点検 (2)経営資源全般の把握と最適配分 (3)事業と経営に係る内部管理の強化と対外的働き掛け (4)経営指標に基づく確認 (5)PDCA管理の仕組みの構築	➢ 環境変化に対応した戦略経営の実現 (1)将来を見据えた環境変化に対応する経営実践 (2)経営を高度化するためのデータ活用 (3)管理者による住民・議会等とのコミュニケーション実践	■ 管理者による経営確立に向けた現場主導経営からの脱却 ■ 管理者主導経営による人口減少や老朽化等の構造的な課題に対して経営収支改善や広域化対応等の経営形態の変革を含めた攻めの経営姿勢への進展
下水道事業	基本 (1)管理者による経営戦略の点検 ➢ 管理者による経営確立に向けて (1)管理者の役割の明確化 (2)数値把握による経営状況の確認とガバナンス体制の確立 (3)経営に係る目標と計画の策定と確認	➢ 将来を見据えた経営基盤の強化 (1)主要な経営数値の変化要因の究明 (2)経営環境の変化を意識した改善と実施の点検 (3)PDCA管理の仕組みの構築	➢ 環境変化に対応した自立経営の実現 (1)経営指標に基づく先を見据えた経営収支の改善 (2)将来を見据えた環境変化に対応する経営実践 (3)経営を高度化するためのデータ活用 (4)管理者による住民・議会等とのコミュニケーション実践	■ 法適にあつては経営数値に基づく経営管理の実践と高度化 ■ 法非適にあつては上水道事業同様に現場主導経営からの脱却と管理者による経営管理の確立
病院事業	基本 (1)基本的な経営数値と課題の把握 ➢ 事業と経営の連携強化に向けて (1)経営戦略におけるリーダシップの発揮 (2)収支における基本姿勢の見直し ①費用の抑制・適正化 ②現場での取組を含めた収益改善 ③収支見通しに係る点検強化 (3)経営組織の活性化	➢ 戦略的な取組による持続的な経営基盤の強化 (1)人的資源マネジメントの強化 (人材の定着への取組等) (2)財政資源マネジメントの強化 (見直し活動の強化等) (3)意思決定スピードの強化	➢ より積極的な戦略経営の実現 (1)地域病院との連携の強化 (2)多様な信頼関係の構築 (3)戦略マップの活用 (4)データ活用ノウハウの蓄積	■ 置かれている環境を踏まえた、戦略的な経営スタイルの構築 ■ 経営データを活用した持続的に進化させる経営
基本 (1)経営資源の把握と評価 ①数値に基づく管理体制の整備と拡充 ②課題の把握と対策の検討 (2)外部環境動向の把握と共有 (3)経営計画と事業戦略目標の組織内周知				

上水道事業 現場主導から、 管理者主導の攻めの経営	基本的取組	基礎レベル 管理者による経営の確立	中級レベル 経営指標に基づく 持続的な経営	理想レベル 環境変化に対応した 戦略経営
組織外部のマネジメント 組織内部のマネジメント 日々の実践 リーダーシップ・コミュニケーション		(3) 料金改定に向けた活動指揮	(1) 先を見たマネジメントの実践 (2) 経営資源全般の把握と最適配分	(3) 管理者による住民・議会等とのコミュニケーション (2) 経営を高度化するためのデータ活用 (1) 将来を見据えた環境変化に対応する経営実践
全体最適 組織を巡る環境 経営情報 現場情報	(1) 管理者による経営戦略の点検 (2) 基本的な経営数値と課題の把握 (3) マネジメントの実施プロセスの確認	(1) 目標と計画の明確化 (4) 事業遂行に必要な資金・資源の確保 (2) 収支改善に係る取組状況の確認 (5) 数値把握による経営状況の確認とガバナンス体制の確立	(3) 事業と経営に係る内部管理の強化と対外的働きかけ (4) 経営指標に基づく確認 (5) PDCA管理の仕組みの構築	
管理者の行動特性 仕組作り ガバナンス・マネジメント				



遂行意欲

課題の把握と検討

対応策の構造化

目標の分解・手段等による管理

下水道事業 法適は経営管理の高度化、法非適は水道事業と同じ	基本的取組	基礎レベル 管理者による経営の確立	中級レベル 将来を見据えた経営	理想レベル 環境変化に対応した自立経営
日々の実践 リーダーシップ・コミュニケーション	組織外部のマネジメント 組織内部のマネジメント	管理・運営体制の整備と管理者の関与 管理者による経営数値の理解と共有 基本的な経営数値と課題の把握	経営に係る目標と計画の策定と確認 管理者の役割の明確化 数値把握による経営状況の確認とガバナンス体制の確立	(4) 管理者による住民・議会等とのコミュニケーション (2) 将来を見据えた環境変化への対応 (1) 経営指標に基づく先を見据えた経営収支の改善 (3) 経営高度化のためのデータ活用
全体最適 組織を巡る環境 経営情報 現場情報		(1) 主要な経営数値の変化要因の究明	(2) 経営環境の変化を意識した改善と実施の点検 (3) PDCA管理の仕組みの構築(点検評価から改善へ)	
管理者の行動特性		遂行意欲	課題の把握と検討	対応策の構造化 目標の分解・手段等による管理



ガバナンス・マネジメント

仕組作り

下水道事業

日々の実践

組織外部のマネジメント
組織内部のマネジメント

管理者の行動特性

遂行意欲

課題の把握と検討

対応策の構造化

目標の分解・手段等による管理

基礎レベル

中級レベル

理想レベル 別紙3

法適は経営管理の高度化、法非適は水道事業と同じ

基本的取組

管理者による経営の確立

将来を見据えた経営

環境変化に対応した自立経営

(3) 管理・運営体制の整備と管理者の関与
(2) 管理者による経営数値の理解と共有
(1) 基本的な経営数値と課題の把握

(3) 経営に係る目標と計画の策定と確認
(1) 管理者の役割の明確化
(2) 数値把握による経営状況の確認とガバナンス体制の確立

(1) 主要な経営数値の変化要因の究明
(2) 経営環境の変化を意識した改善と実施の点検
(3) PDCA管理の仕組みの構築(点検評価から改善へ)

(4) 管理者による住民・議会等とのコミュニケーション
(2) 将来を見据えた環境変化への対応
(1) 経営指標に基づく先を見据えた経営収支の改善
(3) 経営高度化のためのデータ活用

病院事業 環境を踏まえた戦略的な経営、データを活用した経営	基本的取組	基礎レベル 事業と経営の連携強化	中級レベル 戦略的な取組による持続的な経営基盤の強化	理想レベル 別紙4 積極的な戦略経営の実現
日々の実践 リーダーシップ・コミュニケーション 組織外部のマネジメント 組織内部のマネジメント		(3) 組織の活性化	(3) 意思決定スピードの強化 (1) 人的資源マネジメントの強化(人材定着等)	(1) 地域病院との連携強化 (2) 多様な信頼関係の構築 (3) 戦略マップの活用 (4) データ活用のノウハウ蓄積
全体最適 組織を巡る環境 経営情報 現場情報	(3) 経営計画と事業戦略目標の組織内周知 (2) 外部環境動向の把握と共有 (1) 経営資源の把握・評価 ①数値に基づく管理体制整備と拡充 ②課題の把握と対策の検討	(1) 経営戦略におけるリーダーシップの発揮 (2) 収支における基本姿勢の見直し ①費用の抑制・適正化 ②現場の取組を含む収益改善 ③収支見通しの点検強化	(2) 財政資源マネジメントの強化(見直し活動等)	
管理者の行動特性	遂行意欲	課題の把握と検討	対応策の構造化	目標の分解・手段等による管理



ガバナンス・マネジメント

1-2 管理者研究会報告

1 本研究会の問題意識 ―背景と目的

1-1 経営戦略の実行プロセスの重要性

現在、地方公営企業に対しては、平成 28 年 1 月の公営企業三課室長通知により、総務省から経営戦略の策定を要請している。具体的には、平成 30 年度までの間に集中的に策定するとともに、平成 32 年度までに策定率が 100%となるように求めている。これを受けて、平成 29 年度末まででみても、50%を超える公営企業が経営戦略を策定すると見込まれており、それなりのペースで策定が進んできているところである。

このような状況の中で、公営企業の課題は、経営戦略の策定そのものから、経営戦略をどう実行していくかという実行プロセスに移りつつあると思われる。経営戦略の実行においても様々な課題が生起してくるはずであり、各公営企業においては、これらを順次解決していかなければならない。即ち、公営企業において、経営戦略の実行プロセスの重要性が徐々に高まってきているのである。

一般的に、戦略の策定と実行は本来、一体のものと考えられている。策定だけですむような戦略は存在せず、逆もまたしかりだからである。従って、戦略が実行されれば、その実行結果を踏まえ、既に策定された戦略そのものについても、より実行可能性の高い、確実な効果が期待できるものに修正されていくこととなる。即ち、戦略の策定から実行、実行から策定された戦略の修正というサイクルを通じて、戦略自体がより良きものとなっていくことが期待できるのである。

以上のようなことから、公営企業行政においても、経営戦略の策定のみならず、重要性を増しつつある経営戦略の実行プロセスにも着目していくことが求められるようになってきているのである。

1-2 経営戦略と管理者

公営企業における経営戦略の策定と実行を考えれば、管理者はそこでの中心的な存在である。経営戦略の実行プロセスにおいては様々な事務も伴うことから、ここでいう管理者には、公営企業法上の管理者のみならず、首長が管理者であった場合の事実上の事務責任者を含めて考えることが適当である。

経営戦略の実行、なかんずく、日々の経営実践は、このような管理者が中心となって進められる。そこでは、戦略的に重要な意思決定のみならず、日々の様々な分野での細々とした業務的な意思決定もなされ、これらの実現にも努力が払われている。このような日々の経営実践は、経営戦略の実行プロセスにおける最初の一步となるものであ

る。公営企業の管理者は、このような日々の経営実践の中で、日々の局面々々で、どのように行動するかを意識することが重要である。

この日々の経営実践の延長線上に、経営戦略の実行プロセスがある。管理者が中心となって、この実行プロセスをどのように仕切るのか。そこに、本研究会の問題意識の端緒がある。

1-3 良き管理者像の構築の必要性

経営戦略の実行プロセスにおいて、管理者はその中心的な存在であることが期待されている。その一方で、現在のところ、公営企業の管理者の間には、良き管理者のイメージすら共有化されていない状況にある。このため、管理者個々人が、良き管理者像についての自らの方向性をめぐって、手探りで試行錯誤している状態である。

現状では、管理者としての動き方も、管理者個々人により千差万別である。公営企業をそれなりに経営できている管理者もいれば、努力はしているものの、残念ながらそうではない管理者も存在している。ひとことでいえば、管理者次第の観である。しかも、管理者には業務に関する知識もある程度は必要であるが、その一方で、管理者としての動き方は、経験が長ければ自然と体得できるものではない。

管理者は当該公営企業の経験の長い職員から選ばれる場合もあれば、公営企業以外の一般部局から選ばれる場合もある。しかし、一般的にみれば、管理者は、職員の中で優秀な層から選ばれていると考えられる。そうであるなら、管理者は、良き管理者像のイメージを共有化することができれば、自ら変わっていくことが期待できるはずである。ここに、良き管理者像を構築していく必要性を指摘できるのである。

1-4 本報告書の取組 一帰納的な手法による良き管理者像の構築

以上のように考えてくれば、経営戦略の実行プロセスで重要となる管理者についての今後の課題は、良き管理者像をどのように構築し、共有化していくかということとなる。ここで悩ましいのは、良き管理者像について、机上で勝手に示すことは適当ではないし、仮にそうしたところで、日々の経営実践の中にある管理者の心に届くものともならないということである。

そこで、本研究会においては、有識者による検討を踏まえ、昨年の夏には公営企業管理者等へのアンケート調査を行った。その後、アンケート調査の結果を踏まえ、一部の公営企業に往訪し、半構造化されたインタビューを行った。そして、これらの結果を受けて、有識者の方々による専門的な議論で補足しつつ、本報告書を作成した。本報告書においては、帰納的な手法による良き管理者像の構築を目指している。

本報告書においては、できる限り、具体的に、理解しやすいように、良き管理者像を示したいと考えている。しかし、その一方で、本報告書が、管理者の多面的な動き方を記述するという難しい課題を追求していることも事実である。

いずれにせよ、本報告書は、良き管理者像の構築という意味では最初の試みである。本報告書の成否は読者に委ねることとしたいが、本報告書をきっかけとして、今後、管理者の動き方の重要性について、実務家の間で関心が高まることを期待するものである。

2 地方公営企業の概要と管理者 ―地方公営企業の現状と課題

以下では、地方公営企業のうち、上水道事業、下水道事業、及び、病院事業について、その概要と主な課題、更には管理者の設置状況等についてまとめる。この章を設ける趣旨は、次章以降の記述を理解しやすくするためである。

2-1 上水道事業の現状と課題

2-1-1 上水道事業の概要

上水道事業は公営企業の代表的な例とされ、独立採算で運営されることが基本とされている。現在、上水道の普及率は97.9%であり、ほぼ整備が完了したとされている。

上水道事業においては、人口が減少しつつあることに加えて、節水機器の普及により、上水道の需要が減少してきている。これに伴い、料金収入も減少の一途をたどりつつある。特に、小規模自治体においては、人口減少率が大きいことから、有収水量の減少が大きいと見込まれている。

全国的に施設等の更新時期が到来しつつある。このため、更新投資が増加してきており、今後はその一層の増加が見込まれる。

2-1-2 主な課題

以下では、収益側（売上側）、費用側、その他の順で記述する。これらの課題について、どういう優先順位で、どういう時間軸の中で解決していくかが最大の課題となっている。

（１）収益側

- ・工場等の大口利用者による地下水の汲み上げ（自己水源の活用）。これにより、上水道の需要が減少（収益のとり漏れ）。
- ・大口利用者による自己水源の活用の背景に、公衆衛生を目的に上水道の普及を急ぐ観点から設定された逡増型の料金体系が存在。設備に余裕がある今日でもこのような料金体系を維持すべきか。
- ・そもそも、上水道料金の水準は低すぎるのではないか（料金値上げ）。

（２）費用側

- ・単体では経営体力に欠けるため、上水道事業の広域化をどのように進めるか。
- ・民間活用（委託、PFI、コンセッション等）をどのように進めるか。
- ・浄水場、配水池、管路などへの更新需要に、どのような順序で、どのようなペースで対応するか。
- ・需要減をにらんで、浄水場、配水池、管路などのダウンサイジングやスペックダウンを、どのような順序で、どのようなペースで対応するか。
- ・簡易水道との統合をどのように進めるか。料金統一などをどのようなペースで進め

るか。

- ・有収率を高めるため、どのような方法と手順、ペースで漏水を防止していくか。
- ・固定資産台帳をきちんと整備し、個別的に修繕等の記録をきちんと残していくことが事業の永続性に直結するところ、これをどのように実現していくか。
- ・技術者集団をいかに維持していくか。自団体の業務だけでは不足する場合、いかに周辺団体の業務を受託等していくか。あるいは、自団体だけでは維持できない場合、周辺団体への委託に切り替えていくか。
- ・用水供給事業の供給料金（末端給水事業では受水費）をいかに引き下げていくか。

（３） その他

- ・簡易水道の法適化をどのように進めていくか。

2-1-3 法令上の管理者と実際の設置状況

公営企業法では、上水道事業においては、常時雇用される職員が 200 名以上であり、かつ、給水戸数が 5 万戸以上である等の場合には、管理者を置くこととされている。また、それ以外の場合には、条例により、管理者を置かないことができるとされている。

アンケート調査によれば、上水道 1,344 事業のうちで回答のあった 1,066 事業の中で、首長が管理者であるものは 769 事業（72.1%）、局長や組合長等の専任管理者が置かれているものは 144 事業（13.5%）、その他は 153 事業（14.4%）であった。

更に、首長が管理者の 769 事業のうち、首長自身が指揮しているのは 348 事業（45.3%）、局長や組合長が実質的な指揮を担っているのが 353 事業（45.9%）、特定できないとするものが 48 事業（6.2%）、その他が 20 事業（2.6%）であった。

2-2 下水道事業の現状と課題

2-2-1 下水道事業の概要

下水道事業は、雨水公費、汚水私費の負担区分を原則として運営されている公営企業である。現在、下水道の普及率は 90.4%であり、未だに整備途上の地域も残っているとされている。

下水道事業についても、上水道事業と同様、人口が減少しつつあることに加えて節水型社会の進展により、料金収入の減少要因はある。しかし、新規利用者の増などにより、有収水量は微増し、料金収入も直近 10 年間は微増である。

都市部を中心に、施設等の更新時期が到来しつつある。更新投資は増加しつつあり、今後、全国的な増加が見込まれている。

2-2-2 主な課題

以下では、収益側（売上側）、費用側、その他の順で記述する（順不同）。これらの課題について、どういう優先順位で、どういう時間軸の中で解決していくかが最大の課題となっている。

（１）収益側

- ・公共下水道等の敷設地域での水洗化率をいかに上げていくか。
- ・不明水のうち、上水道代替の地下水（自己水源）由来のものの混入をいかに把握し、防止していくか。
- ・逡増型の料金体系をどのように考えるべきか。
- ・そもそも、下水道料金の水準は低すぎるのではないか（料金値上げの計画）。

（２）費用側

- ・下水道事業の広域化をどのように進めるか。
- ・民間活用（委託、PFI、コンセッション等）をどのように進めるか。
- ・処理場、管路などへの更新需要に、どのような順序で、どのようなペースで対応するか。
- ・需要減をにらんで、処理場、管路などのダウンサイジングやスペックダウンを、どのような順序で、どのようなペースで対応するか。
- ・固定資産台帳をきちんと整備し、個別的に修繕等の記録をきちんと残していくことが事業の永続性に直結するところ、これをどのように実現していくか。
- ・技術者集団をいかに維持していくか。自団体の業務だけでは不足する場合、いかに周辺団体の業務を受託等していくか。あるいは、自団体だけでは維持できない場合、周辺団体への委託に切り替えていくか。

（３）その他

- ・未普及地域の最適化（公共下水道、浄化槽、集落排水の組み合わせの見直し）をどのように進めていくか。
- ・既普及地域における施設等の更新時に公共下水道等をどのように見直していくか（公共下水道、集落排水→浄化槽）。
- ・法適化をどのように進めていくか。

2-2-3 法令上の管理者と実際の設置状況

下水道事業について、公営企業法では、条例により、管理者を置かないことができる。とされている。

アンケート調査によれば、下水道 1,188 事業のうちで回答のあった 913 事業の中で、首長が管理者であるものは 719 事業（78.8%）、局長や組合長等の専任管理者が置かれているものは 80 事業（8.8%）、その他は 114 事業（12.5%）であった。

更に、首長が管理者の 719 事業のうち、首長自身が指揮しているのは 380 事業

(52.9%)、局長や組合長が実質的な指揮を担っているのが 273 事業 (38.0%)、特定できないとするものが 53 事業 (7.4%)、その他が 13 事業 (1.8%) であった。

また、公営企業法の適用についてアンケート調査では、回答のあった 913 事業中、適用済みが 303 事業 (33.2%)、資産調査完了後のものが 45 事業 (4.9%)、資産調査中 (適用準備中) のものが 376 事業 (41.2%)、検討予定のものが 82 事業 (9.0%)、未定が 107 事業 (11.7%) であった。

2-3 病院事業の現状と課題

2-3-1 病院事業の概要

人口減少や高齢化が急速に進展する中で、国が進める医療制度改革と連携し、人口変化を伴う将来の医療需要を見据え、地域ごとに適切な医療提供体制の構築に取り組むことが求められている。そのような中で公立病院においては、中小規模の病院を中心に、医療需要を踏まえてもなお医師不足の地域がある等の厳しい環境が続いている。このため、持続可能な経営を確保しきれていない公立病院も数多く見られる。

2-3-2 主な課題

以下では、収益側 (売上側)、費用側、その他の順で記述する (順不同)。これらの課題について、どういう優先順位で、どういう時間軸の中で解決していくかが最大の課題となっている。

(1) 収益側

- ・病床利用率をどのようにして引き上げるか。
- ・病床数の過不足がある場合、これをいかに適正化していくか。
- ・診療報酬の請求漏れをどのようにして防止するか。
- ・へき地病院を中心に、医師不足が課題に。そのような病院では、医師をいかに確保していくのか。
- ・地域によっては看護師不足が課題に。そのような病院では、看護師をいかに確保していくのか。
- ・最近急増している外国人観光客等にどのように対応するか。特に、料金徴収漏れに対してどのような対策を講じるべきか。
- ・病診連携をどのように進めるか。
- ・病介連携をどのように進めるか。

(2) 費用側

- ・医師の働き方改革による医師の長時間労働をどのように抑制し、同時に医療の質や供給体制を如何に確保していくか。

- ・へき地病院を中心に、医師等が積極的に勤務できるよう給与をどう見直すべきか。
- ・医師等の効果的な稼働をどのように上げていくか。
- ・医療安全をどのように確保するか。
- ・医薬材料費をどのように適正化するか。
- ・委託費をどのように適正なものとしていくか。
- ・大規模な設備投資を中心に、どのようにして保守的な見積りに基づいた意思決定をしていくか。
- ・建設費をどのようにして適正なものとしていくか。
- ・公立病院の事務局をどのように強化するか。
- ・経営人材をどのように確保し、育成するか。

(3) その他

- ・再編・ネットワーク化をいかに進めていくか。相手先医療機関や地域住民等の関係者との合意形成をどのように取り付けるか。
- ・基幹的な公立病院において、医師派遣機能や人材育成機能等の役割をどのように果たしていくか。
- ・へき地病院を中心に、地域の保健や福祉の事業への関与をどのように考えるか。地域医療との連携をどのように考えるか。

2-3-3 法令上の管理者と実際の設置状況

病院事業については、公営企業法の全部を適用する場合と、財務規定のみを適用する場合とがあり、前者においては、条例により、管理者を置かないことができるとされている（後者には管理者は存在せず）。

アンケート調査によれば、病院事業 637 事業のうちで回答のあった 448 事業の中で、全部適用は 199 事業、財務適用は 249 事業であった。また、448 事業中、首長が管理者であるものは 206 事業（46.0%）、局長や組合長等の専任管理者が置かれているものは 176 事業（39.3%）、その他は 66 事業（14.7%）であった。

更に、首長が管理者の 206 事業のうち、首長自身が指揮しているのは 73 事業（35.4%）、局長や組合長が実質的な指揮を担っているのが 94 事業（45.6%）、特定できないとするものが 27 事業（13.1%）、その他が 12 事業（5.8%）であった。

3 3つの視点と経営の成熟度のアプローチによるアンケート調査等

管理者に期待される役割と機能を明らかにする観点から、本研究会ではアンケート調査とインタビュー調査を行った。これらの調査は、3つの視点と経営の成熟度のアプローチによる仮説に基づき実施している。本章では、これらの調査の概要と、その基となった3つの視点と経営の成熟度によるアプローチの仮説について説明する。

3-1 アンケート調査とインタビュー調査の概要

本研究会においては、昨年の夏にアンケート調査を行い、その結果を踏まえて、年末から早春にかけて、半構造化されたインタビュー調査を行った。

3-1-1 アンケート調査について

アンケート調査については、資料2-3-1にあるように、昨年8月に実施した。対象としたのは、簡易水道事業を除く上水道事業1,344事業、公共下水道事業のみを対象とした下水道事業1,188事業、地方独立行政法人を除く病院事業637事業であり、Web上でのアンケート調査であった。回答があったのは、上水道事業1,066事業（回答率79.3%）、下水道事業913事業（回答率76.9%）、病院事業448事業（回答率70.3%）であった。また、アンケート項目とその回答は資料2-3-2の通りであった。

3-1-2 インタビュー調査について

インタビュー調査については、資料2-3-3にあるように、昨年末から今春にかけて実施した。インタビューは各地方公共団体に往訪の上行われた。対象となったのは、上水道事業で19事業、下水道事業で16事業、病院事業で23病院等であった。インタビュー調査においては、資料2-3-4の質問票を事前に交付する一方、質問者の手元には資料2-3-5をおき、半構造化された形で行った。

今回、質問者として、経営と会計の両者を視野に収める必要があることから、管理会計の若手研究者が担った。なお、管理会計研究者からは、インタビュー調査の経験と各人の問題意識を踏まえ、資料3にある通りレポートを提出してもらっている。

3-2 3つの視点と経営の成熟度のアプローチによる仮説

本研究会でのアンケート調査やインタビュー調査は、管理者に期待される役割と機能について、3つの視点と経営の成熟度によるアプローチを通じた仮説に基づいている。そこで、この3つの視点である、リーダーシップ・コミュニケーションの視点、ガバナンスの視点、マネジメントの視点、及び、経営の成熟度について、それぞれ説明する。

3-2-1 リーダーシップ・コミュニケーションの視点

管理者は、公営企業において中心的な存在である。このため、様々な局面において、

管理者がリーダーシップを発揮することが期待されていると考えた。事実上の経営責任を担う管理者には、様々な権限が与えられている。このような管理者の位置付けを基盤として、管理者はリーダーシップを発揮することが期待されている。

そして、リーダーシップの発揮に当たっては、コミュニケーションが確保されていなければならない。公営企業が組織体である以上、まずは、管理者と部内（首長・中間層・現場）とのコミュニケーションがきちんと確保されていることが必要である。また、公営企業は単独では存在しえない以上、組織外（住民・議会）とのコミュニケーションがきちんと確保されていることも必要である。そして、これらのコミュニケーションが成立するように、管理者がリーダーシップをとって条件を整備していく必要がある。

3-2-2 ガバナンスの視点

公営企業のガバナンスにもいくつかの重要なポイントがあると考えた。管理者がリーダーシップを確実に発揮した上で、組織内の執行状況のモニタリング体制をどのように構築していくかが重要である。そのためには、適切な情報が、適切なタイミングで、適切なところに共有されているかどうかである。適切な種類の部内会議が、適切な頻度で開催され、適切な内容が共有化されていくように設計される必要がある。また、管理者による部内への適切な責任と権限の分担も重要である。それぞれの責任者は、適切なタイミングで担当者から報告を徴求し、適切な指示を出しているかも重要である。更には、部内の報告体制が適切に構築されているかも重要である。

3-2-3 マネジメントの視点

公営企業のマネジメントにもいくつかの重要なポイントがあると考えた。まず、管理者が、住民サービスの永続的な提供のためにどの経営上の重要な指標を選択して具体的な目標値を設定するか、それをそれぞれの責任者が管理可能な目標にまできちんと分解していくかである。すなわち、このような管理可能な指標について、先行指標や手段にブレークダウンし、PDCA をきちんと回していくような仕組み作りと実践を管理者が行っているかも重要である。また、経営戦略が担当レベルまできちんとカスケード（落とし込み）されるよう管理者が配意しているか。更に、経営戦略と職員各自の業務とが関連付けられ、アラインメント（方向づけ）されるよう管理者が配意しているかも重要である。

3-2-4 マネジメント手法などの成熟化

管理者による経営は、様々な要因の中で全体最適を追求しなければならないと考えた。即ち、各公営企業は、様々な外部環境の下に存在し、その内部環境も様々である。しかも、持てる能力や資源も限られている。現在と将来とのバランスも課題となる。ある程度の時間軸の中で、どのような順番で、どのようにして目標を実現していくのか、

よく考えておく必要もある。

従って、このような全体最適が追求できるようなガバナンス手法とマネジメント手法の双方の成熟化もまた求められている。

4 良き管理者を中心とした、より良き経営システムの構築に向けて

公営企業管理者等へのアンケート調査の結果、また、当該アンケート調査を踏まえ半構造化された形で行ったインタビュー調査の結果、様々な点が明らかとなった。その考察をもとに、管理者のリーダーシップによる組織力を活かした経営、事業運営と経営管理の関係性を意識した経営数値に基づくマネジメントとそれを支えるガバナンス¹の確立により、将来的なリスクを見据えた戦略的な経営を管理者がどのような取組を行うことで実現できるかを整理するものである。なお、ここで言う戦略とは事業と経営のバランスをもって最適な状態を目指すための経営資源の選択と集中、さらには外部資源の活用を意図している。

そこで、有識者の方々による専門的な議論で補足しつつ、『良き管理者』の振る舞いについて、以下では要素還元的に整理することとしたい。

具体的には、上水道、下水道、公立病院の各事業における現時点での経営の特徴を踏まえ、目指すべき方向性と管理者像・経営システム像への取組について、段階的なレベル分けとして整理する。なお、下記のうち主な内容を整理した表が別紙1（P42）である。

4-1 上水道事業

4-1-1 上水道事業経営の特徴

資料 2-1-1「地方公営企業ガバナンス調査アンケート結果報告書」（P49）にあるように、管理者と実質的に指揮管理している管理者は一致しない割合が高く、上水道事業においては全体的な傾向として、管理者の存在感が希薄な回答が目立つ。

リーダーシップに関する取組状況（資料 2-2-1「地方公営企業 経営とガバナンス」P91）を見ると、経営状況が良い公営企業ほど収支改善に関する取組割合が高い（Q29～Q31）。しかし、経営状況が良い公営企業で専任の管理者が不在とする場合が多い（Q30-1）。一見すると矛盾した内容であるが、現場主導の経営となっている可能性が高い。つまり、現場での事業改善努力による収支改善の流れである。

上水道事業は経営成績とリーダーシップ、マネジメント、ガバナンスとの関係が正の相関を示しているものと逆の相関を示しているものが混在しているが（資料 2-2-1 P89,P90）、「計画実施とガバナンスの関係」（資料 2-2-1 P93～P95）から、計画の実施が経営成果に結びついていること、ガバナンスの構築（リーダーシップ、マネジメント含む）が計画の実施と結びついていることが明確になった。

すなわち、経営成績の良いAグループは管理者不在の割合が高く、現場運営の事業部門の進捗管理が高い一方で、経営資源の確保・配分など管理者でなければならない行動の割合が低く（資料 2-2-1 P91 Q36,Q37,Q39）、会議体があってもその参加者が部門の長や第一線メンバーである割合が高くなっている（資料 2-1-1 P59）。

¹ ここでガバナンスとは事業と経営を結び付けるための内部の仕組を主に想定して使用している。外からのガバナンスについては外部監査の仕組や第三者による評価として記載する。

このことから、上水道事業の経営実態として、現場主導による事業運営努力による経営改善により、経営数値の一部改善が見られているものであり、管理者が経営の管理者として機能していないことは明らかである。そのためにアンケートでは経営成績が逆相関を示す形となったものと解釈できる。このような理解をもってアンケート結果を見直すと、日々の情報管理は実施されていても中長期的な経営視点に必要な情報が管理者と十分共有されていないところが多いことや、現場からの経営改善提案が多いものの、実際に経営改善に取り組まれる割合が少ないなど、現場主導のマネジメントが中心であるための限界があることが見てとれる。事業運営によるコスト削減に関わる取組は進んでいるが、利害関係者の理解を必要とし、議会を通じた決定を要する料金値上げ等の取組は進んでいないところが多くなっていることも、管理者による取組が希薄であることの現われ、すなわち現場主導の限界の一端である（資料 2-1-1 P50、P61）。つまり、現場主導ゆえに事業運営中心の管理となり、経営としての管理に至らないというのが、上水道事業経営の特徴であり課題である。もっと言えば、事業運営を中心とした行政事務の延長線上で経営しているところが少なくないということである。外部環境に恵まれている間は見た目の数字上はなんとかかなったとしても、これからの人口減少社会と大規模な設備・管路更新需要等の厳しい状況においては、現場のコスト削減だけではどうにもならず、人材の確保や資金調達改善、さらには広域化や料金改定等による収益向上など、管理者の強いリーダーシップによる経営というものを確立しなければ立ち行かなくなる。

以上のことから上水道事業経営でなすべき取組の基本は、管理者による経営の確立に向けた現場主導経営からの脱却にある。また、管理者主導の経営では人口減少や老朽化等の構造的な課題に対して経営収支改善や広域化対応等の経営形態の変革を含めた攻めの経営姿勢も期待されるところである。

4-1-2 基本的な取組について

上水道事業における取組として、管理者主導の経営への転換に向けた基本的な取組を整理する。現在置かれている状況を正しく把握・理解し、目指す方向と目標にむけた活動プロセスを確認することである。

（１）管理者による経営戦略の点検

管理者主導の経営とするためには、管理者は最初に着任した段階で経営の現状を正確に把握する必要がある。上水道事業では全体の 1/3 の事業体で経営戦略等が策定されていないなど、まずは現在の経営計画・戦略目標の有無を確認し、無ければ新たに定める必要がある。

（２）基本的な経営数値と課題の把握

現状の目標と課題の把握として、経営数値及び経営数値目標、現在抱えている課

題及び想定されるリスク、人的資産を含めた経営資源の確認も必要である。

また、ガバナンスとしての主要な経営数値の確認体制と情報共有に関わるプロセスとしての定例会の開催頻度及びそこでの報告事項など、マネジメントに必要な基本的な活動内容について確認する必要がある。

(3) マネジメント実施プロセスの確認

計画目標に対する現状評価及び見直しが行われているかを確認し、課題要因の分析や対応方策に関する検討体制、組織における役割や指示系統を含めたプロセスなど、ルールを含めた整備状況を点検することが求められる。

4-1-3 基礎的なレベルでの取組として考えられる項目

資料 2-2-1 より、基礎という点から上水道事業の全グループを通じて比較的高い実施割合を示している取組を参考としつつ、これらを活かす管理者としての取組と、管理者による経営の確立に向け管理者が主導的に関与すべき取組を以下に示す。

(1) 目標と計画の明確化

事業及び経営における目標と計画が無ければ何も進まないため、まずは経営戦略や投資財政計画、収支見通しを踏まえた収支改善計画の策定を行うことである。経営比較分析表等を活用し、経営及び事業実施に関わる実績数値の確認と目標数値の検討を行うなど、管理者が率先して関与することで事業としての選択と集中による優先順位付けがより明確になり、必要とする資源の選択と集中の必要性も見えて来る。

また、管理者行動として、環境変化に応じた適切な計画、目標となるよう策定することが期待される。

(2) 収支改善に係わる取組状況の確認

コスト削減や収益拡大など、収入減少抑制に関わる取組について、部門長による点検だけでなく、管理者による定期的かつ定量的な数値に基づく確認を行い、リーダーシップを発揮する。特に、住民理解や議会承認を伴う料金改定については、現場中心の活動では限界があるため、管理者による関与は必須である。

(3) 料金改定に向けた活動指揮

収益改善に係わる取組は利用者である住民の理解も重要となるため、基礎的な取組として住民への広報活動を進める必要がある。経営状態に関わる客観的で正確な数値等を交えつつ、わかりやすい内容に整理することも必要である。

広報活動を行うに当たり、管理者は部内でのコミュニケーションを確保し、組織的な取組となるよう指揮することが肝要である。その上で、説明会などコミュニケーション機会を設けた活動へと進展を図ることを想定した情報整理を指揮する。

(4) 事業遂行に必要な資金・資源の確保

管理者行動（資料 2-2-1 P91 Q36）から、現場主導のマネジメントによる課題と

して、経営資源の確保・配分があげられる。老朽化や耐震化等の管路更新需要が高まるなか、管理者は事業実施に必要な資金繰りをはじめとした経営収支について、定期的に点検し、適切にマネジメントする必要がある。

(5) 数値把握による経営状況の確認とガバナンス体制の確立

(1)～(4)の取組を実施するに当たり、基本的な経営数値の設定と把握が必要となる。また、各種取組の実施状況について、定期的なモニタリングも必要である。

そのため、組織内における基本的な情報の共有と理解、各種取組の基本的な状況の把握と確認に必要となるガバナンス体制及びそれを執行していくマネジメント体制を構築する必要がある。

計画実施と経営成果の関係(資料 2-2-1 P95 Q44-201)から、経営情報を共有するための会議体における管理者の参加割合は、Aグループでも 22.5%であり、Cグループでは 9.8%と極めて低い。特に現場主導の傾向にある事業体では、経営会議の設置は必須である。管理者が数値を理解した上で現場を指揮する体制と機会を整えることで、料金改定や大規模な更新投資を円滑に進めることが期待できる。

4-1-4 中級レベルでの取組として考えられる項目

資料 2-2-1 のアンケート分析結果を中心に現場主導の影響が色濃く存在するA、B、Cグループで相関性が逆転しているものや、取組割合として全般的に低い水準にあるものを参考に、現場主導のマネジメントからの脱却として、経営指標に基づく持続的な経営基盤の確立に向けて、求められる取組を抽出整理する。

(1) 経営環境の変化を意識した改善と実施の点検

Q38、Q40、Q41の回答に見るように、先を見たマネジメントの取組は低い状況にある。マネジメントでの重要な要素としてリスク回避がある。管理者は想定される経営リスクとその対応を事前に検討するよう適切な指揮・命令を下す必要がある。

(2) 経営資源全般の把握と最適配分

基礎的なレベルでは現状の把握と今後の計画策定に関わる基本的な資源の確認が中心であるが、中級レベルにおいては先を見た経営資源全般の確保や事業戦略に沿った資源の配分について、幹部会議運営等を通じて指揮することが管理者に求められる(資料 2-2-1 P91 Q37)。経営比較分析表による時系列での分析を行うことで今後の方向付けを検討することも有効である。

(3) 円滑な事業推進に向けた内部管理の強化と対外的な働きかけ

資源確保や配分も含め、関係組織との調整、事業関係者の理解を求める活動は、管理者だからこそ高い効果が期待できる取組事項である。

また、管理者は経営数値に基づく収益と費用との関係性を常に意識した取組が

必要であり、そのための点検と評価に取り組む必要がある。すなわち、事業を監督管理する立場から、中長期的な視点に基づく経営計画と事業実施内容の整合に関する定期点検（Q38）が重要な役割である。

（４）経営指標に基づく確認

幹部等含めた経営会議の運営（Q37）による経営指標の共有と確認に関する行為は、Aグループで20.4%、Cグループでは6%である。繰り返しになるが、組織的に共通の認識を持つ上での数値の理解と共有は効率的な方法である。管理者及び幹部を含めた経営層においては、現場からの報告の真意や今後のリスクを確かめるためにも経営比較分析表及びその元となっている数値管理に基づく背景確認を行うことも必要である。

（５）PDCA 管理の仕組構築

経営収支の改善における管理者による点検・評価、評価結果に基づく管理者による見直し指示の実施割合（Q31）は低い。基本的な情報の管理と共有化の次の段階として、計画に基づく実施状況の評価、把握された情報に基づく評価・改善に係わる取組を進めことが重要である。

そのためには、重要な意思決定を行う際のプロセスや権限を明確化し、経営管理状況(Q42)にある経営改善・事業改善等の各種取組に対する成果評価と見直し検討によるPDCA サイクルによるマネジメントを確立しなければならない。

アンケート調査では経営会議等の設置が少ないにもかかわらず経営管理の実践割合が高い回答となっているが、これは、組織的なマネジメント体制と仕組みが十分確立されないまま、現場主導のアドホックな運営で実施されている可能性を示唆している。PDCA サイクルを回すための明確な権限と役割を定めた経営システムを確立することは、管理者主導の経営スタイルにおける重要事項である。経営比較分析表の活用も含め、経営指標に基づくマネジメントの仕組みを管理者が率先して構築することが期待される。

4-1-5 理想的なレベルでの取組として考えられる項目

理想とするレベルとして、管理者を中心としたリーダーシップとマネジメントの実施により、内外に存在する資源を最大限活用し、環境変化に対応した戦略経営の実現に向けた取組を想定する。

（１）将来を見据えた環境変化に対応する経営実践

今後の収支見通し、将来リスクへの対応等、将来を見据えた戦略的な経営実践が理想とするレベルの取組である。事業と経営とが相互に関連づけられた体系的な目標の構築と戦略マップによる事業と経営の可視化、リスクマネジメントとしての内部統制の枠組みや第三者評価の仕組みなど、優れたマネジメントモデルを取り入れながら組織全体に定着させることが管理者の役割となってくる。そのため、ガバナ

ンスとしての会議体運営において討議内容の精査や報告ルールの見直しなど、マネジメント活動の在り方に関わる絶え間ない改善も必要となる（Q45）。

また、経営指標に基づく事業と経営の最適な状態を実現するための活動として、組織内部だけでなく、利害関係者を含めた合意形成に向けた活動も必要となる。

（２）経営を高度化するためのデータ活用

基礎や中級での取組を通じて計画にそった目標値と実績値によるマネジメントが可能となる。計画目標に対する各種要因について、各種情報に基づく関係性を分析し、自らの経営戦略上（戦略マップ上）で重要な数値について幅広く取り入れたデータ活用の仕組みを構築する。

（３）管理者による住民・議会等とのコミュニケーション実践

今後の上水道事業においては人口減少に伴う収入減少等、厳しい経営状況を乗り切るための様々な方策を巡らすことが必要となる。収入改善としての料金改定、施設や設備の負担軽減等を含めた広域的な連携推進、積極的な民間への業務委託活用などの経営形態の変更や利用者への影響評価に伴う合意など、住民や議会、都道府県や隣接する周辺事業体、民間事業者との対話や調整も管理者の役割として増々重要となってくる。

4-2 下水道事業

4-2-1 下水道事業経営の特徴

下水道事業（法適）は総じて計画的な取組運営が行われている割合が高く（資料 2-2-1 P90）、管理者・幹部層でのマネジメント活動も 6 割程度あり、マネジメント活動に頻繁に取り組む事業体で経営成績が良好な割合が高い（資料 2-2-1 P99）。

しかし、現場業務や事業面での部門長を中心とした取組割合に比べ、経営面での取組は低い傾向にある（資料 2-2-3 P114）。また、ヒアリング等からマネジメント活動に十分な時間を取れない首長ではなく、専任の管理者を置くことでコスト削減や収益改善の取組割合も高い様子が伺えるなど、経営における管理者の関わり方、役割の明確化が重要であると言える。

下水道事業（法非適）においては、計画を策定していない事業体が全体の 3 割程度あり、管理者の現場関与が総じて低く、上水道事業以上に現場主導で運営されている傾向が強いものと推察される。事業規模が小さいことが影響している面もあるが、ガバナンス体制の整備割合も各種取組活動の実施・確認・評価等のマネジメント活動も上水道事業以上に低い結果となっている。

下水道事業経営でなすべき取組の基本は、法適にあつては経営数値に基づくマネジメントの実践と高度化であり、法非適にあつては上水道事業同様に現場主導経営からの脱却と管理者によるマネジメントの確立にあると言える。

4-2-2 基本的な取組について

下水道事業における法適及び法非適に共通した取組として、現場主導経営からの脱却と経営数値に基づくマネジメントの実現に向けた基本的な取組を整理する。上水道事業と同様に、現在置かれている状況を正しく把握・理解し、目指す方向と目標にむけた活動プロセスを確認することが基本である。

(1) 基本的な経営数値と課題の把握

下水道は都市部にあっては施設・設備の利用率などの規模の適正化、未整備地区にあっては新規需要に対する設備投資など、いずれにせよ人口減少社会を見据えた適切な整備計画とそれに合わせた投資戦略（資金確包含む）を組み立てることが基本となる。そのためには、経営資源に関わる基本的な情報の整備・把握が必須であり、また、下水道事業は上水道事業に比べ資本的収支の依存度が高いことも踏まえ、法適の事業体においては経営資源に関わる情報の適切な更新把握、法非適の事業体においては法適への移行を目標とするレベル感での資産管理及び収支把握に努めることが求められる。管理者は経営資源に関わる情報が正しく把握できているかを確認する必要がある。

(2) 管理者による経営数値の理解と共有

下水道事業は首長を管理者とする割合が高いため、本来の管理者と実質的な管理者が異なる傾向にある（資料 2-1-1 P50）。そのため、本来の管理者自らが経営数値を理解し、幹部と情報共有することが求められる。

(3) 管理・運営体制の整備と関与

経営情報を組織内で共有するための会議体の設置運営は下水道事業が最も低い割合であり、経営の評価・改善・見直しのための会議体も同様である（資料 2-1-1 P60）。

下水道事業は、上水道事業や道路整備事業と合わせた工事実施など、他部署との連携も重要であるため、管理者は組織横断的な現場活動に必要な取組に関する運営体制を整えることも必要である。

下水道事業は、マネジメント活動に関わる「管理者としての行動」、「経営会議の運営」、「事業の監督/管理」において、上水道事業や病院事業に比べて最も低い割合となっている（資料 2-1-1 P57）。管理者として、必要な管理・運営体制とその設置状況を確認するだけでなく、会議への参加と頻度についても見直す必要がある。

4-2-3 基礎的なレベルでの取組として考えられる項目

下水道事業経営において、管理者による経営の確立に向けて、その基本となる経営数値に基づく経営管理を推進するための基礎固めとして、アンケート結果のうち専任管理者による取組割合が高いものや、管理者主導であるべき行為としての回答割合が低かったものを参考に、管理者に求められる取組を整理する。

(1) 役割の明確化

下水道事業は他の事業に比べ管理者行動が全般的に低い、専任管理者を設置している団体は、他の管理者タイプと比較して収支(損益)や資金管理(負債残高)について定期的に点検・評価するとともに、必要に応じた見直し等を実施し、今後を予測した指揮・命令を心がけている割合が高い(資料 2-2-3)。

管理者としての役割が明確であるか否かが要因として考えられることから、管理者としての役割は何かを確認し、管理者自らが役割に沿った活動とその取組状況を点検することがまず必要である。

(2) 数値把握による経営状況の確認とガバナンス体制の確立

下水道事業は事業監督・管理や経営会議の運営割合が他の事業に比べて低い水準にあるため、管理者は組織内における基本的な情報の共有と理解、各種取組の基本的な状況把握と確認に必要となるガバナンス体制の整備運営状況を確認する必要がある。事業系の体制整備が比較的進んでいる下水道事業(法適)では、経営会議など経営状況に関する確認体制や運営状況を点検することが必要である。

(3) 経営に関わる目標と計画の策定・確認

事業としての整備計画についてはほとんどの事業体で策定されていることから、経営戦略や投資財政計画、収支見通しを踏まえた収支改善計画などの具体的な経営計画の策定が求められる。管理者が率先して関与することで整備計画にあっては人口減少社会を見据えた周辺自治体等との連携を視野に入れた効率的な事業展開の在り方の検討や、収支計画にあっては将来的な財政負担軽減や自立した運営に向けた課題への気づきともなる。

4-2-4 中級レベルでの取組として考えられる項目

現場主導のマネジメントからの脱却、経営数値に基づくマネジメントをより強化なものとし、先を見た経営への進展としてアンケート結果等からなかなか進んでいない取組であって、マネジメントの強化に結び付くと思われるものなどを中心に、管理者に求められる取組を整理する。

(1) 主要な経営数値の変化要因の究明

基礎的なレベルでは現状の把握と今後の計画策定に関わる基本的な資源の確認が中心となるが、管理者は先を見た経営資源全般の確保や事業戦略に沿った配分を指揮することができるよう、経営数値と経営数値の変化要因の理解に努め、適切な対策検討に率先して取り組むことが期待される(資料 2-2-1 P99 Q36)。

そのため、重要な指標について、実績値等の報告要求や原因究明、解決に向けた検討実施に必要な仕組みを整備することも必要である。下水道事業は他の事業に比べ計画に沿った実施を可能とする回答が多いが、経営環境の変化から事業計画の見直しへとつながるプロセスを整備することが、より良い経営システムへの近

道ともなる。

主要な経営数値の変化について、経営比較分析表等を活用し、時系列でみた事業経営の推移から要因を探る方法もある。

(2) 経営環境の変化を意識した改善と実施の点検

マネジメント関連設問（管理者としての行動）において、変化への対応は下水道事業で最も低い割合となっている（資料 2-1-1 P57）。下水道整備事業では、今後の人口減少を見据えた立地適正化計画などに対応した投資戦略が重要になるが、管理者は経営を取り巻く様々な環境変化を広くとらえて経営改善に取り組むことが期待される。そのため、常に環境変化を意識した取組状況の点検が必要とされる。

(3) PDCA 管理の仕組構築（点検評価から改善へ）

コスト削減の取組については定期的に確認する割合は高いが、評価を行い改善につなげるアクションには至らない傾向にある（資料 2-1-1 P55）。

管理者及び部門の長がコスト削減を目的とした改善や見直しについて定期的に確認し、適宜指示している事業体で経営成績が高まることを踏まえると、経営管理の状況（資料 2-2-1 P99）にある経営改善・事業改善等の各種取組に対する成果評価・見直し検討など PDCA サイクルに関わるマネジメント活動は重要である。

重要な意思決定を行うプロセスや権限を明確化し、会議体を通じた情報の把握と確認から点検・評価に基づく改善に向けて、管理者が率先して経営指標に基づくマネジメントの仕組みを構築することが期待される。

4-2-5 理想的なレベルでの取組として考えられる項目

下水道事業は社会基盤として広域化による規模のメリットを活かした経営など、将来的には自立的な経営を目指すことが望ましい。そのため、経営数値に基づく経営スタイルの確立により、内外に存在する資源を最大限活用し、環境変化に対応した将来的に持続可能な自立経営を目指すことを想定した取組を整理する。

(1) 経営指標に基づく先を見た経営収支の改善

現状(資料 2-1-1 P57)を見てみると、現場において取組可能な事業運営コストの削減方策や料金徴収などの収益拡大の取組に比べ、管理者がリーダーシップを発揮しないと進まない経営収支の改善や事業の見直しに関わる実施割合は低い。管理者による今後の見通し対応や部門長等による収支の見通しなどの取組は低い。また、事業の経営について幹部が集まって現状や将来のことを議論する割合も低い。

将来的には上水道事業と同様の大規模更新需要の到来や人口減少等の構造的な問題が生じることや制度的・経済的な要因から補助金・一般会計からの繰入金に依存した収支モデルから自立経営への転換に迫られる可能性も視野に入れ、将来に関わる経営指標に基づき、経営収支改善に取り組むことが期待される。

(2) 将来を見据えた環境変化に対応する経営実践

上水道事業と同様に今後の収支の見通しと対応など、経営における PDCA サイクルの実践として、将来を見据えた戦略的な経営実践が理想である。事業と経営が相互に関連づけられた体系的な目標管理の構築と戦略マップによる経営の可視化、リスクマネジメントとしての内部統制の枠組みや第三者評価の仕組みなど、優れたマネジメントモデルを取り入れていくことが管理者の役割となってくる。そのため、ガバナンスとしての会議体運営において討議内容や報告ルールの見直しなど絶え間ない改善も必要となる（資料 2-2-1 P100,P103）。

(3) 経営を高度化するためのデータ活用

基礎や中級での取組を通じて計画にそった目標値と実績値によるマネジメントが可能となる。計画目標に対する各種要因について、各種情報に基づく関係性を分析し、自らの経営戦略上（戦略マップ上）で重要な数値について幅広く取り入れたデータ活用の仕組みを構築する。

(4) 管理者による住民・議会等とのコミュニケーション実践

地中にある上下水道は目に見えないために事業内容も課題も一般には分かりにくい。今後の施設や設備の負担軽減等を含めた資産の最適化に向けた広域的な連携推進、積極的な民間への業務委託活用などの経営形態の変更や利用者への影響評価に伴う合意など、住民や議会、都道府県や隣接する周辺事業体、民間事業者との対話や調整も管理者の役割として増々重要となってくる。

4-3 公立病院事業

4-3-1 病院事業経営の特徴

病院事業経営は上水道や下水道と比べてリーダーシップの発揮や第三者の評価を含めたガバナンス体制の構築、点検・評価によるマネジメントの実施など総じて高い（資料 2-1-1 P55,P58,P60）。管理者や病院長がリーダーシップを発揮し経営改善に取り組むところが多く、事業運営全般において管理者や病院長の意識や行動に影響される面が少なくない。経営管理に関わる取組全般を見渡しても 7 割以上の高い割合で基本的なガバナンス体制における運営やマネジメントの取組がなされており、経営情報の点検・評価、評価結果に基づく見直し等も半数近い割合で実施されている。

しかし、経営成績として良好な A グループに判定された事業体は全体の約 4 割に留まる。地域医療の中軸を担う公立病院は、上水道や下水道と異なり、大規模私立病院との競合や診療所等含めた周辺病院との連携協力など、難しい経営の舵取りが求められていることから病院経営は高度で難しい特異な分野との印象もあるが、経営成績とガバナンス・マネジメント・リーダーシップとの相関性は多くの項目で正の関係を示しており、3つの視点からの取組が重要であることは確かである。特にマネジメントにおける相関性は高い（資料 2-2-1 P106）。

経営計画に沿った取組を阻む要因として、多くの病院が財源不足と人員不足をあげている（資料 2-1-1 P51）。医師の働きが収益に直結し、医師の確保のためには人件費等も必要であることや、最新の機器や設備、病室の組換えなど投資度合も高い。医師の確保や病院間の競争と連携など、経営成果の数字では直接見えてこない規模や地域による格差も存在することがヒアリングでも見受けられており、資料 2-2-4 でも確認されている。

往訪調査によれば、へき地の小規模病院での経営においては人材確保の難しさのほか、医師不足から委員長の医師としての活動比率高くなることや、経営に関わる地域の意向と首長の意識など数値では見えにくい課題もあり、基本的な経営レベルの確保が極めて困難な状況にあることも観察されている。その意味では専任の管理者の在り方も課題である。

このように自力での解決も難しい病院が存在する公立病院においては、厳しい事業環境に少しでも立ち向かえるよう、持続的な経営に向けて、各事業体が置かれている環境を踏まえつつ、戦略的な経営スタイルを組み立て、絶え間無く進化し続ける姿勢が重要になると思われる。

4-3-2 基本的な取組について

戦略的な経営スタイルの確立に向けて、戦略的な経営計画を策定し、実施できるようにすることを目標に、基本となる経営数値に基づく経営管理の実践として求められる取組を整理する。

（１）経営資源の把握と評価

持てる資源の特性、資源確保に関わる個別の課題要因を明確にすることが基本である。そのためには、以下の取組が求められる。

① 数値に基づく管理体制の整備と拡充

管理者は経営の全体像について、出来るだけ正確に、管理者自らが数字で把握する。収益と費用の対応関係を整理し、主要な実績値の確認のための体制を構築し、主要な数値については頻度高く確認しながら経営に取り組む。

また、実績値を踏まえた PDCA による管理として、目標値に対する評価を行い、達しなければ、その要因を分析し、必要な修正を行うよう指揮する。

② 課題要因の把握と対策検討

人的資源の問題、財政的な課題が大きいことを踏まえ、医師の確保、看護師の確保に向けて出来ることを点検し、課題があればその要因を明らかにし、解決に向けた取組検討を指揮する。

（２）外部環境動向の把握と共有

戦略的な経営計画の策定とその展開のため、管理者は外部環境の動向を広く把握する必要がある。外部環境の変化が経営リスクとなる可能性が高い場合には、

管理者として広く組織内にもリスクとその影響に関する理解を浸透させ、早期に対策を検討するよう指揮する。

(3) 経営計画と事業戦略目標の組織内への周知

経営計画を定期的に確認し、計画目標の変更や計画内容の見直し等について、組織内に常に周知・徹底し、組織一丸となって取り組む意識を高めることも管理者に求められる取組である。

4-3-3 基礎的なレベルでの取組として考えられる項目

事業と経営のバランスのとれたマネジメントを充実させることが環境変化に対応した柔軟な経営を行う基盤となることから、事業と経営の両面から管理者に期待される取組を整理する。基礎的なレベルでは、赤字の解消と外部環境変化（逆風）への耐性強化など、組織的な体質強化が想定される。

(1) 経営戦略におけるリーダーシップの発揮

経営戦略や投資財政計画、収支見通しの策定に関し、管理者自らが積極的に関与することにより、置かれている環境での強みや弱み、現在の経営資源の課題、現場の取組状況の確認等、事業経営に関わる全体像の適切な把握と見直しが可能となる。また、現場情報の把握と職員への周知のための仕組みを確認することにもなる。病院経営分析比較表等を活用し、経営及び事業実施に関わる実績数値の確認と目標数値の検討を行うなど、管理者が率先して関与することで事業としての選択と集中による優先順位付けがより明確になる。

(2) 収支における基本姿勢の見直し

① 費用の抑制・適正化

大規模な設備投資等（更新投資）に当たって、保守的な収支等の見通しに基づいているかを確認する。

また、消耗品等については一括発注等によるコスト削減や複数業者による競争調達など、適正化を図るよう指揮する。

② 現場での取組を含めた収益改善

公立病院では徴収漏れ対策や加算の取れる条件整備等の収益改善取組割合が高い（資料 2-1-1 P57）。その一方で近隣競合病院との住み分けや差別化による取組は少ない。人を相手とするサービスのため、ヒアリング等から、「挨拶」や「笑顔の対応」など、印象を高めることで患者の定着を図る事例もある。顧客へのサービス改善による収益の拡大など、患者のリピー率や病床稼働率の向上に関わる取組や診療報酬加算等につながる適切な現場運営が行われているかを管理者として確認することも必要である。

③ 収支見通しに関わる点検強化

基礎的な予算管理の実施のほか、基本的な収益と費用の関係整理に基づく収支

見通し等において、目標値と実績値とのギャップが生じた場合、解消策の速やかな策定と実施が可能となるよう、普段からの仕組作りに努める。

(3) 組織の活性化

病院事業では部門長及び第一線メンバーによる経営管理活動への取組割合が管理者による取組に比べて弱い(資料 2-1-1 P58, 資料 2-2-1 P106)。現場での経営への意識付けを高めることが必要である。

部門長や現場の主要メンバーを巻き込んだ経営管理活動により、組織の活性化を図り、重要な指標についての実績値等の報告徴求や原因解明、解消策の速やかな策定・実施につながる仕組検討等、日常的な改善に努めるよう現場に促すことも管理者に必要な取組である。

4-3-4 中級レベルでの取組として考えられる項目

持続的な経営基盤をより一層強化するために、まずは経営資源の確保に向けた戦略的な取組を図ることが期待される。各種課題への対応力の高い経営スタイルの定着に向けて必要となる取組を中心に整理する。

(1) 人的資源マネジメントの強化

優れた人材の確保は大きな課題であるが、獲得した優良な人材の定着を図ることも同じくらい重要である。優れた人材は優れたマネジメントが確立している事業体に定着している可能性が高い(資料 2-2-4 P130)。

インセンティブやローテーション、人事考課や目標管理などの人事管理制度の見直し・整備に限らず、医師とスタッフとの良好なチームワークづくりなど、金銭以外の付加価値向上にも取り組むことが期待される。

管理者は組織としての風通しを良くし、医師・看護師・スタッフ等を含めた職員の意見を聞くことで業務環境や人間関係を改善し、人材の定着を図るようリーダーシップを発揮する必要がある。

(2) 財政資源マネジメントの強化

コスト削減や収益改善など財務に関わる確認実施割合は高いが、それに基づく見直し活動割合は確認実施の半分以下となっている(資料 2-1-1 P55)。

管理者は病院経営分析比較表について、自らにとって重要な指標を選定し、目標値を設定し、実績値や類似団体の指標と比べつつ、PDCA を回していく仕組みを構築し、実施する必要がある。また、収支の関係性について、出来るだけ細かく、何が影響しているかが分かるように分析・整理することが求められる。

(3) 意思決定スピードの強化

競合する事業者が存在する病院事業では即断即決できる経営環境の構築も重要である。重要な意思決定等のプロセスやその際の権限関係を明確にしておくことが前提となる。

管理者が中心となって、経営戦略や投資財政計画、収支見通しに関する部内の共通理解と、それらを実施していくための方策についての組織内での共通理解を確保し、組織内に対する様々な局面での管理者によるリーダーシップを発揮する仕組を活かしながら、主要な将来見通しを踏まえた将来像（組織の見直しや連携等）について、自ら原案的なイメージを持ち、首長や部局外への管理者自らによる働きかけを行う。その上で、責任の分担体制の構築と、責任を徹底していくための仕組を通じて、重要な指標について、目標実現のための手段や先行指標を選び出し、当該手段や先行指標について PDCA サイクルを回していく。

4-3-5 理想的なレベルでの取組として考えられる項目

課題対応力の高い戦略的な経営を実現するため、リーダーシップ関連設問で取組の弱い活動（資料 2-1-1 P57）を強化するなど、戦略的な経営スタイルの高度化に向けて必要となる取組を中心に整理する。周りに味方を作り、経営の逆風に立ち向かえる組織へと成長し、内外に存在する資源を最大限活用した持続可能な経営システムを展開することを想定する。

（１）地域病院との連携の強化

従来から取り組まれている地域病院と総合病院との住み分け・連携に留まらず、人材確保と収益改善も見据えた診療科構成の見直しや地域病院における医師の育成支援と人材活用協力など、地域資源マネジメントの観点からの取組として、人口減少下での再編・ネットワーク化や地域医療等に関し、管理者として先行きを見通した行動を戦略的に組み立てることが期待される。高齢化の進展で整形外科等の需要が増加するが、適切な経営指標に基づく原価計算等データ分析に基づくベンチマークを行い、収益性を考慮した取組を指揮する必要がある。

（２）多様な信頼関係の構築

病院事業経営は地域とのつながりや首長の意向等の影響が大きいことから、管理者による首長や議会とのコミュニケーションは重要である。管理者は首長や議会等を味方として必要な改善・見直しを実施できる環境を構築する役割を担うこととなる。管理者は病院の将来像の具体化や地域医療を含む社会的な合意形成のためのプロセスとして、住民や地域医療機関等、多様な関係者とのコミュニケーションを通じた信頼関係を築かねばならない。

（３）戦略マップの活用

地域住民の健康、地域住民にとっての安心のため、安全で安定的な堅実な経営を行う必要がある。そのため、管理者による先行きを見通したマネジメントに関わる行動は極めて重要である。管理者は短期・中期・長期の各々の時間軸の中で、段階的に順次目標を達成し、経営の改善につなげていくあるべき姿の追及として、事業と経営の関係を組織として共有・推進できるよう、戦略マップ的な計画を構築し、

その計画に基づいた PDCA サイクルを実現することが求められる。

(4) データ活用ノウハウの蓄積

ヒアリング等からも明らかであるが、地域性や人材確保など事業体の置かれている環境により経営課題への克服の難しさがある。管理者の経歴は様々でもある。経営としての継続性を担保するとともに環境変化に対応した迅速な経営スタイルを高めつつ事業継続するためには、経営指標、先行指標、原価計算等のベンチマークとその活用方法等についてのノウハウを蓄積し、次の管理者へバトンを引き継げるようにすることもこれからの管理者に強く求められる役割である。

経済環境の変化によりもたらされる組織内外の情報を収集し、経営資源との関係性を踏まえた一元的な情報管理により、事業や経営における対応を効率的に判断できるようにするなど、計画目標に対する各種要因について、各種情報に基づく関係性を分析し、自らの経営戦略上（戦略マップ上）で重要な数値について幅広く取り入れたデータ活用の仕組みを構築する。

5 管理者に求められる行動 ―経営戦略の実行プロセスにおける管理者の役割と機能

4 では、アンケート調査やヒアリング調査により明らかになった事項について、管理者の行動様式として要素還元的に整理した。ここでは、良き管理者像について全体論的(holistic)に整理することとしたい。基本的な流れとしては、ガバナンスとマネジメントの確立から、リーダーシップの発揮とコミュニケーションの確保に至る道筋が描けるものと考えている。なお、その際の取組のレベルには様々なものがある。4 で見たように、基本的な取り組みから、基礎的なレベル、中級的なレベル、理想的なレベルでの取組まで、様々なレベルが存在する。そこで、別紙 2～4 (P43～45) では、上水道事業、下水道事業、病院事業毎に、4 と 5 の記述を併せて整理している。

この章を設ける趣旨は、前章のような要素還元的な整理のみでは、全体像を理解しにくく、頭に残りにくい。このため、実務への影響が限られてしまうからである。

5-1 事業と経営をつなぐ仕組み作り ―ガバナンスとマネジメントの確立

先述したように、経営は様々な要因の中で全体最適を追求しなければならない。各公営企業においても、様々な外部環境・内部環境といった所与の条件の下で、その資源や能力を最大限に活用しなければならない。

このため、管理者においては、まずは、ガバナンスの体制と、マネジメントの仕組み作りを通じて、事業と経営の全体最適ができるような基盤を構築していくことが重要である。そして、管理者のリーダーシップは、ガバナンスとマネジメントの確立のためにまずは発揮されることが望まれるのである。

別紙 2～4 で示されているように、上下水道事業や病院事業においては、まずは事業と経営をつなぐ仕組み作りに注力することが適当である。例えば、各事業における基本的取組は全ての項目が 5-1 の「事業と経営をつなぐ仕組み作り」に該当している。また、基礎レベルの取組では、下水道事業では全ての項目が 5-1 の「事業と経営をつなぐ仕組み作り」に該当する一方、上水道事業や病院事業ではほとんどの項目となっている。そして、中級レベルの取組の項目については、各事業いずれも 5-1 の「事業と経営をつなぐ仕組み作り」と 5-2 の「日々の経営実践」にまたがっている。

5-1-1 現場情報の把握と共有

公営企業は現場をもって事業を行っている以上、現場の作業部門の情報（以下では「現場情報」という。）を的確におさえていなければならない。即ち、管理者は、必要となる現場情報をきちんと把握できるようにして、しかもそれが共有化できる仕組みを作っておくことが求められる。そして、そこでの数値をこまめに確認し、目標値との差異があれば、正しく分析したうえで、すぐに修正行動をとらせるようにしておくこともまた求められるのである。

5-1-2 経営情報の把握と共有

公営企業は事業を行っている以上、経営管理を伴う。従って、管理部門の情報（以下では「経営情報」という。）を的確におさえていなければならない。即ち、管理者は、必要となる経営情報を的確に把握できるようにして、しかもそれが共有化できる仕組みを作っておくことが求められる。そして、そこでの数値をこまめに確認し、目標値との差異があれば、正しく分析したうえで、すぐに修正行動をとらせるようにしておくこともまた求められるのである。

5-1-3 組織を巡る環境の把握と共有

公営企業は様々な外部環境の下で事業を行っている。そこで、管理者は、公営企業を巡る外部環境について、その状況を常に把握していなければならない。そして、管理者は、外部環境に関する情報について、公営企業に与える影響を分析（リスク評価）し、必要なメンバー間で当該情報を共有化できるようにしておかなければならない。

なお、上記の 5-1-1～5-1-3 については、本来、これらが経営戦略の策定の基盤となっていることが理想的である。しかし、現実的には、経営戦略の策定に際してはこのような取り組みがみられず、その後の経営戦略の実行プロセスにおいてはじめて取り組まれたような場合もあり得るであろう。仮に、そのような場合であっても、経営戦略の次の修正の際に、実行プロセスで実践された取り組みが反映されていくという流れも、次善の策としては評価することができよう。最初は無理でも、途中で気付いたときから始めることが重要なのである。

5-1-4 全体最適のための管理システムの構築

個々の公営企業を取り巻く特有の外部環境の下で、当該企業内の作業と管理をいかに効率的に連携させるかは重要である。そこでは、所与の条件の下での資源や能力の最大限の活用という全体最適を追求する必要がある。

経営戦略の実行プロセスを具体的に考え、これを通じて、より良き経営を実現していくためには、事業全体を網羅した、全体最適のための管理システムが構築されることが望ましい。これは、飛行機のコックピット（操縦席）のようなイメージのものかもしれない。重要なことは、経営情報のみならず、現場情報を網羅し、外部環境も視野に入れ、時間軸でも考えられた管理システムであることが望ましいということである。しかし、これについては残念ながら、現状では検討途上であり、今後の検討・実践を待つこととしたい。

5-2 日々の経営実践―最適な経営のためのリーダーシップとコミュニケーションの発揮

5-1 で述べたようなガバナンスとマネジメントの基盤の上に、日々の経営実践が行われる。そこでは、管理者が積極的にリーダーシップを発揮し、管理者を中心に組織内外

でコミュニケーションが図られることが期待されている。

別紙 2～4 で示されているように、基礎レベルの項目についてはもっぱら 5-1 で示されているものの、独立採算の考え方で運営されている上水道事業では「料金改定に向けた活動指揮」の項目が 5-2 の「日々の経営実践」に、また、組織構成員の多い病院事業では「組織の活性化」の項目が 5-2 の「日々の経営実践」に位置付けられている。また、中級レベルの取組の項目については、各事業いずれも 5-1 の「事業と経営をつなぐ仕組作り」と 5-2 の「日々の経営実践」にまたがっている。そして、理想的なレベルでの取組については、各事業いずれも全ての項目が 5-2 の「日々の経営実践」に位置付けられている。

5-2-1 組織内部のマネジメント実践

管理者は、公営企業内で、内部的な計画の管理推進を担っている。そこでは、重要な目標を一定の時間軸の下で位置付けることが必要である。また、目標の共有とともに、職員の志気を鼓舞するような価値観の共有も求められる。そして、重要な目標ごとに目標値が設定され、実行、実績値、差異分析、修正行動という管理活動（PDCA）が求められる。PDCA が実践され、実効化できていることが何よりも重要である。また、PDCA の実践に当たっては、目標値を達成するための手段が認識され特定されている、あるいは、先行的な指標が認識され特定されていることも求められている。さらに、手段や先行指標による管理が実践されていることも重要である。

そして、以上のような組織内部のマネジメント実践の過程では、管理者と職員とのコミュニケーションが、また、職員同士のコミュニケーションが、必要な程度に必要な頻度で図られていることも重要である。管理者はこのようなコミュニケーションがなされるように、リーダーシップを発揮して条件を整えていく必要がある。

5-2-2 外部環境のマネジメント実践

管理者は、自らの公営企業を取り巻く外部環境について、積極的に関わっていくことが求められる。即ち、外部環境について、その動向も含めて把握し、その先行きを予測していく必要がある。そして、予測された先行きの下で、先々必要となる対応策を講じておくことが望まれる。その上で、この対応策のため必要となる組織内外での合意について、これを円滑に形成していくために戦略的に取り組んでいく必要がある。

そして、以上のような外部環境のマネジメント実践の過程では、管理者と職員とのコミュニケーションが、また、管理者と外部の関係者とのコミュニケーションが、必要な程度に必要な頻度で図られていることも重要である。管理者はこのようなコミュニケーションがなされるように、リーダーシップを発揮して条件を整えていく必要がある。

5-3 管理者に求められる行動特性

ここでは、上記の 5-1 と 5-2 で述べてきた管理者の役割と機能から、そこで求められる管理者の行動特性について、端的にまとめることとしたい。

5-3-1 課題解決への遂行意欲

まず、求められるのが、課題解決への遂行意欲である。ここであげた項目は、どれも簡単にできることではない。このため、問題解決に向けた高い意欲を維持し続ける強い意志が必要となるのである。

5-3-2 課題の把握と検討

次に、課題の把握と、その解決に向けた検討が求められる。そこでは、同時点での大小や優劣を考えていく空間バランスの思考と、現在から将来にかけての時間軸の中で大小や優劣を考えていく時間軸バランスの思考が求められる。そして、これらのバランスの下で、実行可能な対応策を並べ、その優先順位を考えていく必要がある。

5-3-3 対応策の構造化

そして、様々な対応策については、大項目から中項目、小項目、そして実施項目という構成で、構造化して考えていくことが望ましい。ただし、実際の取り組みはその逆の流れになることが一般的であると思われる。

5-3-4 重要な目標の分解、手段等による管理

様々な目標のうち、重要なものについては、明確に選択しておく必要がある。そして、当該目標を管理可能なレベルに分解して、必要に応じて手段や先行指標を活用して管理することが望ましい。そこでは、手段の基となった目的・手段関係や、先行指標の基となった因果関係仮説について、実施状況を踏まえて修正することを通じて、PDCA が実効化できることとなる。

6 管理者を中心とした経営システムの今後の方向性

本報告書の最後に、管理者を中心とした経営システムの質を向上させていく観点から、今後取り組むべき事項を提言する。

6-1 目指すべき「良き管理者」像の構築・共有化

公営企業においては、一般的に、優秀な行政官の層から管理者が選出されている。従って、その資質は本来、十分なものと考えるのが自然である。しかし、いくら優秀であったとしても、現状ではどう動けばいいかわからないまま、管理者に任命されることもないではない。これは、新任の管理者本人にとっても公営企業にとっても不幸である。特に、議会对応等を中心とする場合の行政官の職務と比べ、事業を所管する管理者の職務は、その動き方のイメージが異なることには留意する必要がある。従って、目指すべき「良き管理者」像を構築し、共有化していくことが重要となる。

そして、今後、本報告書のような取り組みが継続され、目指すべき「良き管理者」像がバージョンアップされていくこともまた必要である。そこでは、「良き管理者」の行動観察からその行動特性を追加・修正し、新たに共有化していくことが望まれる。これに加えて、「良き管理者」側からの積極的な情報発信や、「良き管理者」と新任の管理者との関係の構築なども考えられよう。そして、新任の管理者については、新任のうちに良き管理者像のイメージを持たせるような機会（新任管理者研修のような機会か）を設け、その方向の下で自ら努力してもらうことが望まれる。

6-2 「良き管理者」を生み出す組織や環境の改善

現在のところ、「良き管理者」は数多くの公営企業管理者の中に埋没している状態にある。これは、誰が「良き管理者」なのか、わからないということである。従って、上記 6-1 のような取り組みを実現していくためには、まずは、「良き管理者」を積極的に発掘し、活用していく必要がある。

そして、「良き経営者」と衆目が一致するような経営管理者については、その経験や知見を活用すべきである。その場合、自らの経験だけではどうしても独りよがりになりやすいので、これに加え、経営管理に関する一般的な議論のエッセンスを学んでもらうことなどにより、その退職後もある程度の期間、他の公営企業の管理者に対するアドバイザーとして活躍し続けてもらうことも考えられよう。

このような観点から、総務省や各公営企業、都道府県や市町村の財政当局においては、日ごろより各公営企業の経営をよく観察し、「良き管理者」の活用を意識しておくことが望まれる。

とりわけ、各都道府県の市町村課の公営企業担当においては、それぞれの公営企業の経営状態と管理者の行動の把握に日頃より十分に配意し、「良き管理者」を活用していくことが強く期待される。市町村課の公営企業担当においては、このような「良き管理

者」の活用こそが、全国の公営企業の存続可能性に直結する極めて重要な課題であると認識し、ここに特段の配意をすべきであると考ええる。

そして、将来的には、地方公営企業の健全な発展に資する観点から、総務省が地方公共団体金融機構等の関係機関と連携して、これらの情報を集約し、「良き管理者」を育成し増やしていく方策も考えていくべきである。

6-3 より良き経営システムの構築に向けて

以上により、「良き管理者」像を通じた管理者のレベルアップを図り、これを通じて、公営企業全体の経営管理のレベルアップを図ってはどうかと考える。そして、公営企業全体の経営管理のレベルアップの観点からは、将来的には、個々の公営企業について、財務状態と管理者による経営管理に着目してグルーピングを行い、集合的に助言・指導していく（その一方、問題の多い公営企業に対しては個別的に管理・指導していく）ことも考えてみてはどうかと考える。

人口減少の時代でも公営企業はサービスを提供し続けなければならない。従って、このような公営企業の経営管理のレベルアップを通じて、人口減少下でも持続可能な公営企業経営の確立を目指すべきであると考ええる。

以上

(参考 1) 財務諸表分析と経営比較分析表との相違点

構造からみれば、財務諸表分析と経営比較分析表とは似ている。しかし、その活用方法をみれば両者は異なる側面もある。

まず、財務諸表分析は、投資家の視点から、収益性や生産性、安全性や不確実性、成長性について、時系列や企業間で比較して分析していくものである。そして、財務諸表分析の結果は、株価等に影響を与えることから、アナリストが自ら勝手に分析を行ってくれることとなり、分析結果も自然と蓄積されることとなる。

これに対して、経営比較分析表は、公営企業の経営管理の視点から、様々な指標を類似団体と比較していくものである。そこでは、経営改善に向けて、様々な指標をどのように改善していくのか、そして、そのためには、どのような手段や先行指標に着目し、改善していくのかが極めて重要になる。しかし、その一方で、経営比較分析表については、公営企業自らが活用しなければ結局、誰にも使われないこととなりかねない。その点で、経営比較分析表は、アナリストが勝手に分析を行ってくれる財務諸表分析とは異なっているのである。

(参考 2) PDCA についての説明

PDCA は戦後、品質管理に関する議論から生じ、一般化したとされている。その品質管理においては、Plan に相当する仕様・設計が一番重要であるとされている。従って、公営企業において PDCA という場合でも、Plan の構築が重要であることには配意されるべきである。換言すれば、いい加減な Plan では Check しようがないのである。

(参考 3) 予算管理についての説明

行政と企業経営において大きく異なるのが予算管理の意味である。行政という予算は、歳出権限の付与としての予算であり、これに対して、企業経営という予算管理は、目標利益の具現化としての予算管理である。これは、部門別に目標利益が割り付けられる形で行われる。

従って、企業経営における予算管理には、常に達成すべき数値としての目標値という意味が伴い、実績値との差異が問題となる。これにより、自然と PDCA が意識される形になる。一方、行政においては、このような意味での数値へのこだわりが弱い場合が多い。

(参考 4) 目標の管理可能な目標への分解、手段による管理、先行指標による管理

目標は管理可能であることが望ましい。そこで、大きすぎる目標は、まずは、管理可能なレベルにまで分解されることが必要である。そして、目標には当該目標を実現するための手段が存在するので、そのような手段（方策ともいう）を探しだし、当該手段を実現することで当該目標を達成していくこと（方針管理という）が考えられる。場合に

よっては、当該手段の実現のためには、それを目標とした更なる手段が見いだされ活用されること（方針展開という）もあり、このように目標と手段がより詳細レベルにつながっていく場合もある。

更に、それぞれの目標に、因果関係仮説に基づく原因が見いだされる場合もある。この場合には、原因となる先行指標の管理を通じて、目標となる結果指標を管理していくことが可能となる。この場合、因果関係はとりあえずの仮説により構築し、それをPDCAで検証し、修正していくことになる。

（参考 5）戦略マップについての説明

BSC（バランスト・スコアカード）を構成する手法の1つである戦略マップは、戦略目標どうしの因果関係仮説を中心に理解するものである。戦略マップは、戦略の記述に適するといわれている。

なお、ここでいう因果関係は統計的な意味での厳密性をいうのではなく、事象Xが時間の経過の中で事象Yに先行し、事象Xが発生すると必ずあるいは高い確率で事象Yが観察され、時間と空間の中でXとYが互いに密接な関係にあるときをいう。

そして、戦略マップにより、戦略目標間の因果関係仮説が、時間の流れとともに表現できることになる。このような戦略マップは理解し易いことから、コミュニケーションツールとしても機能する。これにより、アラインメント（職員どうしの方向付け）に効果を発揮することとなる。

成熟度	経営数値に基づく経営管理の実践 ⇒ 経営データを活用した持続的な経営 ⇒ 置かれている環境を踏まえた戦略的な経営 (経営の基礎固め)		経営データを活用した持続的な経営 ⇒ 置かれている環境を踏まえた戦略的な経営 (安全・安心・健全な経営確立)		置かれている環境を踏まえた戦略的な経営 (時代・環境に合わせた最適な経営)	
-----	---	--	---	--	--	--

	基礎	中級	理想	目標/方向性
上水道事業	➢ 管理者による経営確立に向けて (1)目標と計画の明確化 (2)収支改善に係る取組状況の確認 (3)料金改定に向けた活動指揮 (4)事業遂行に必要な資金・資源の確保 (5)数値把握による経営状況の確認とガバナンス体制の確立	➢ 経営指標に基づく持続的な経営基盤の強化 (1)経営環境の変化を意識した改善と実施の点検 (2)経営資源全般の把握と最適配分 (3)事業と経営に係る内部管理の強化と対外的働き掛け (4)経営指標に基づく確認 (5)PDCA管理の仕組みの構築	➢ 環境変化に対応した戦略経営の実現 (1)将来を見据えた環境変化に対応する経営実践 (2)経営を高度化するためのデータ活用 (3)管理者による住民・議会等とのコミュニケーション実践	■ 管理者による経営確立に向けた現場主導経営からの脱却 ■ 管理者主導経営による人口減少や老朽化等の構造的な課題に対して経営収支改善や広域化対応等の経営形態の変革を含めた攻めの経営姿勢への進展
下水道事業	基本 (1)管理者による経営戦略の点検 ➢ 管理者による経営確立に向けて (1)管理者の役割の明確化 (2)数値把握による経営状況の確認とガバナンス体制の確立 (3)経営に係る目標と計画の策定と確認	➢ 将来を見据えた経営基盤の強化 (1)主要な経営数値の変化要因の究明 (2)経営環境の変化を意識した改善と実施の点検 (3)PDCA管理の仕組みの構築	➢ 環境変化に対応した自立経営の実現 (1)経営指標に基づく先を見据えた経営収支の改善 (2)将来を見据えた環境変化に対応する経営実践 (3)経営を高度化するためのデータ活用 (4)管理者による住民・議会等とのコミュニケーション実践	■ 法適にあつては経営数値に基づく経営管理の実践と高度化 ■ 法非適にあつては上水道事業同様に現場主導経営からの脱却と管理者による経営管理の確立
病院事業	基本 (1)基本的な経営数値と課題の把握 ➢ 事業と経営の連携強化に向けて (1)経営戦略におけるリーダシップの発揮 (2)収支における基本姿勢の見直し ①費用の抑制・適正化 ②現場での取組を含めた収益改善 ③収支見通しに係る点検強化 (3)経営組織の活性化	➢ 戦略的な取組による持続的な経営基盤の強化 (1)人的資源マネジメントの強化 (人材の定着への取組等) (2)財政資源マネジメントの強化 (見直し活動の強化等) (3)意思決定スピードの強化	➢ より積極的な戦略経営の実現 (1)地域病院との連携の強化 (2)多様な信頼関係の構築 (3)戦略マップの活用 (4)データ活用ノウハウの蓄積	■ 置かれている環境を踏まえた、戦略的な経営スタイルの構築 ■ 経営データを活用した持続的に進化させる経営
基本 (1)経営資源の把握と評価 ①数値に基づく管理体制の整備と拡充 ②課題の把握と対策の検討 (2)外部環境動向の把握と共有 (3)経営計画と事業戦略目標の組織内周知				

上水道事業 現場主導から、管理者主導の攻めの経営	基本的取組	基礎レベル 管理者による経営の確立	中級レベル 経営指標に基づく持続的な経営	理想レベル 環境変化に対応した戦略経営
組織外部のマネジメント 組織内部のマネジメント 日々の実践 リーダーシップ・コミュニケーション	（3）料金改定に向けた活動指揮	（1）先を見据えたマネジメントの実践 （2）経営資源全般の把握と最適配分	（3）管理者による住民・議会等とのコミュニケーション （2）経営を高度化するためのデータ活用 （1）将来を見据えた環境変化に対応する経営実践	
全体最適	（1）管理者による経営戦略の点検	（1）目標と計画の明確化 （4）事業遂行に必要な資金・資源の確保	（3）事業と経営に係る内部管理の強化と対外的働きかけ	
組織を巡る環境	（2）基本的な経営数値と課題の把握	（2）収支改善に係る取組状況の確認	（4）経営指標に基づく確認	
経営情報	（3）マネジメントの実施プロセスの確認	（5）数値把握による経営状況の確認とガバナンス体制の確立	（5）PDCA管理の仕組みの構築	
現場情報				
管理者の行動特性	遂行意欲	課題の把握と検討	対応策の構造化	目標の分解・手段等による管理



下水道事業		理想レベル		別紙3	
基本取的組		基礎レベル		中級レベル	
管理者による経営の確立		将来を見据えた経営		環境変化に対応した自立経営	
組織外部のマネジメント		日々の実践		(4) 管理者による住民・議会等とのコミュニケーション	
組織内部のマネジメント		リーダーシップ・コミュニケーション		(2) 将来を見据えた環境変化への対応	
全体最適		組織を巡る環境		(1) 経営指標に基づく先を見据えた経営収支の改善	
経営情報		仕組作り		(3) 経営高度化のためのデータ活用	
現場情報		ガバナンス・マネジメント			
管理者の行動特性		遂行意欲		目標の分解・手段等による管理	
		課題の把握と検討		対応策の構造化	
		対応策の構造化		目標の分解・手段等による管理	

病院事業 環境を踏まえた戦略的な経営、データを活用した経営	基本的取組	基礎レベル 事業と経営の連携強化	中級レベル 戦略的な取組による持続的な経営基盤の強化	理想レベル 別紙4 積極的な戦略経営の実現
日々の実践 リーダーシップ・コミュニケーション 組織外部のマネジメント 組織内部のマネジメント		(3) 組織の活性化	(3) 意思決定スピードの強化 (1) 人的資源マネジメントの強化(人材定着等)	(1) 地域病院との連携強化 (2) 多様な信頼関係の構築 (3) 戦略マップの活用 (4) データ活用のノウハウ蓄積
全体最適 組織を巡る環境 経営情報 現場情報	(3) 経営計画と事業戦略目標の組織内周知 (2) 外部環境動向の把握と共有 (1) 経営資源の把握・評価 ①数値に基づく管理体制整備と拡充 ②課題の把握と対策の検討	(1) 経営戦略におけるリーダーシップの発揮 (2) 収支における基本姿勢の見直し ①費用の抑制・適正化 ②現場の取組を含む収益改善 ③収支見通しの点検強化	(2) 財政資源マネジメントの強化(見直し活動等)	
管理者の行動特性	遂行意欲	課題の把握と検討	対応策の構造化	目標の分解・手段等による管理



ガバナンス・マネジメント

2 ガバナンス調査アンケート〈資料〉

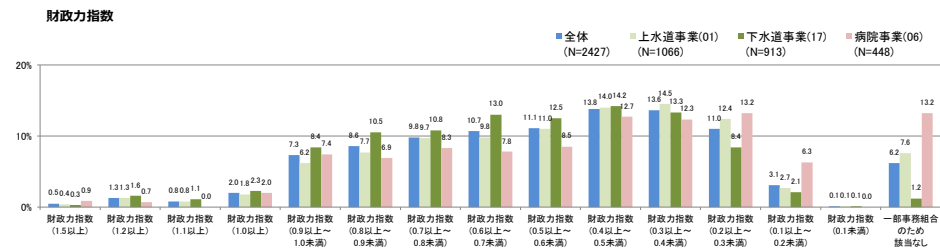
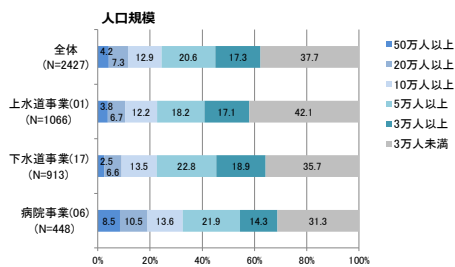
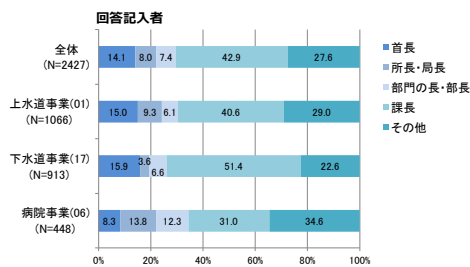
2-1 結果報告書

2-1-1 地方公営企業ガバナンス調査アンケート

【上下水道事業と病院事業】結果報告書

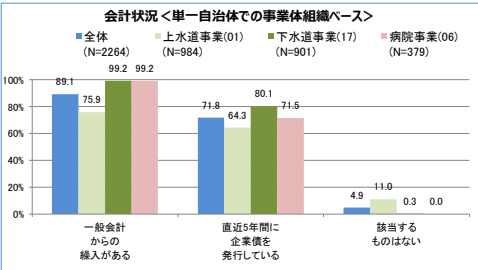
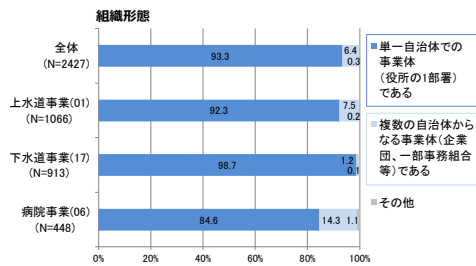
1. 属性

■ 回答記入者



2. 組織及び事業環境

■ 組織別の会計状況

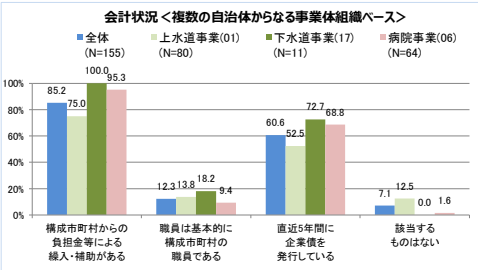


■ 組織別の会計状況の組織形態(左上図)では、「単一自治体での事業体」が93.3%と大半を占める。

■ “病院事業”では「複数の自治体からなる事業体」が14.3%と全体に比べて高くなっている。

■ 会計状況<単一自治体での事業体組織ベース>(右上図)では、「一般会計からの繰入がある」が89.1%、「直近5年間に企業債を発行している」が71.8%。

■ 会計状況<複数の自治体からなる事業体組織ベース>(右下図)では、「構成市町村からの負担金等による繰入・補助がある」が60.6%、「職員は基本的に構成市町村の職員である」が12.3%。

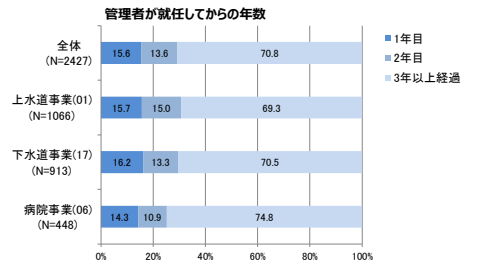
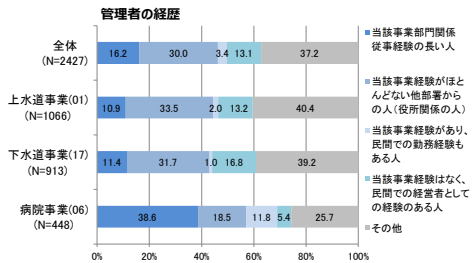
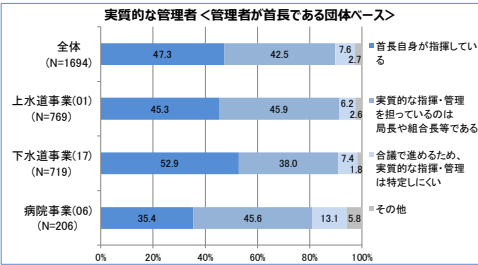
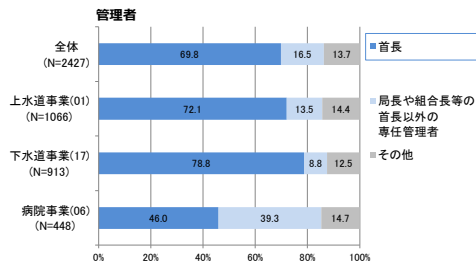


2. 組織及び事業環境

■ 管理者

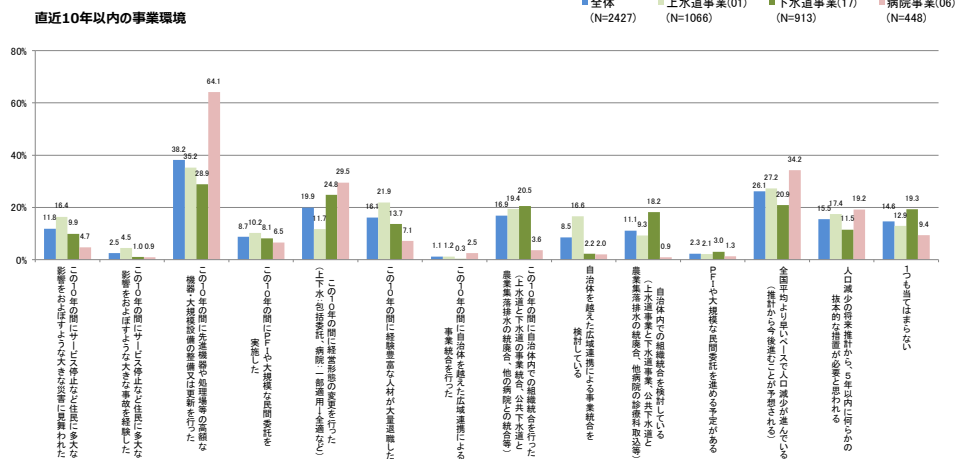
■ 管理者(左上図)では、「首長」が69.8%と最も高く、「局長や組合長等の首長以外の専任管理者」は16.5%、「その他」13.7%。

■ 実質的な管理者<管理者が首長ベース>(右上図)では、「首長自身」が47.3%、「局長や組合長等」が42.5%。



2. 組織及び事業環境

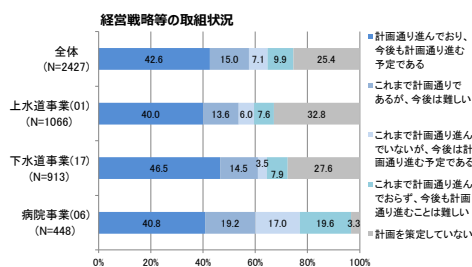
■ 直近10年以内の事業環境



■ 直近10年以内の事業環境では、「この10年の間に先進機器や処理場等の高額な機器・大規模設備の整備又は更新を行った」が38.2%で最も高く、特に「病院事業」では64.1%と目立っている。次いで、「全国平均より早いペースで人口減少が進んでいる」が26.1%、「この10年の間に経営形態の変更を行った」19.9%と続いており、いずれも「病院事業」が全体を大きく上回っている。

2. 組織及び事業環境

■ 経営戦略等の取組状況・理由

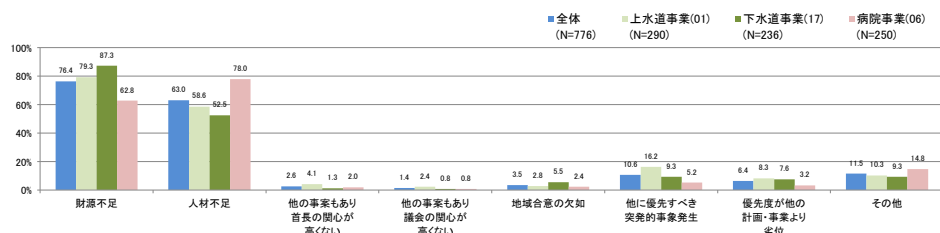


■ 経営戦略等の取組状況・理由(上図)としては、「計画通り進んでおり、今後も計画通り進む予定である」が42.6%で最も高く、次いで「これまで計画通りであるが、今後は難しい」15.0%と続く。「計画を策定していない」が25.4%と4分の1を占める。

■ 経営戦略等が計画通りに進まない理由<計画通り進んでいない/今後は進まないペース>(下図)は、「財源不足」が76.4%、「人材不足」が63.0%。

■ 「財源不足」は「下水道事業」で87.3%と高く、「人材不足」は「病院事業」で78.0%と高くなっている。

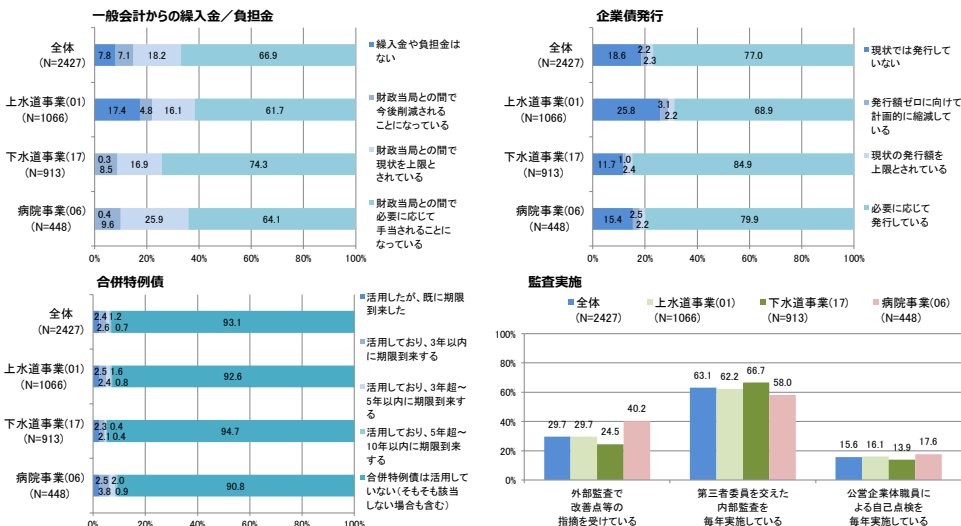
経営戦略等が計画通りに進まない理由<経営戦略等が計画通りに進んでいない/今後は進まない団体ベース>



2. 組織及び事業環境

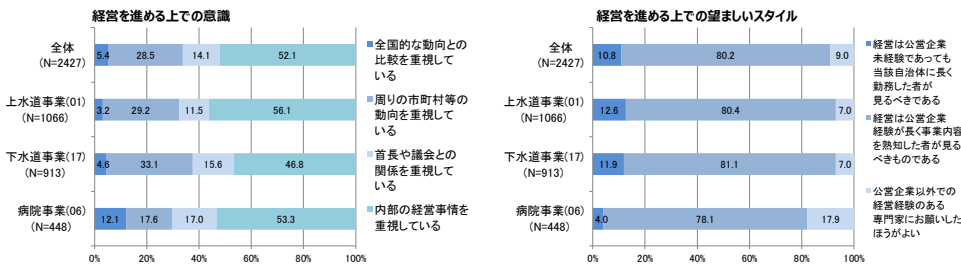
■ 繰越金／企業債／合併特例債／監査

- 一般会計からの繰入金／負担金(左上図)では、「財政当局との間で必要に応じて手当されることになっている」が66.9%を占める。
- 企業債発行(右上図)では、「必要に応じて発行している」が77.0%と最も高い。



2. 組織及び事業環境

■ 経営を進める上での意識・スタイル

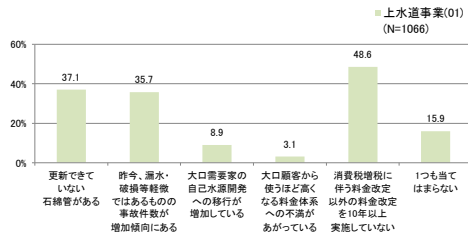


- 経営を進める上での意識(左図)では、「内部の経営事情を重視している」が52.1%と半数を上回って最も高く、次いで「周りの市町村等の動向を重視している」が28.5%。
- 「下水道事業」では「周りの市町村等の動向を重視している」が33.1%と多事業に比べて高くなっている。
- 経営を進める上での望ましいスタイル(右図)では、「経営は公営企業経験が長く事業内容を熟知した者が見るべきものである」が80.2%と最も高い。

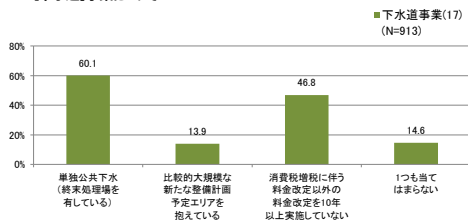
2. 組織及び事業環境

■ 上下水道事業について

【上水道】事業について



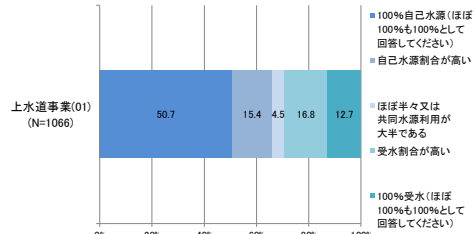
【下水道】事業について



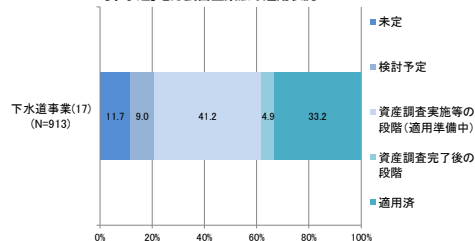
■ 【上水道】事業(左上図)をみると、「消費税増税に伴う料金改定以外の料金改定を10年以上実施していない」が48.6%で最も高く、続いて「更新できていない石綿管がある」37.1%、「昨今、漏水・破損等軽微ではあるものの事故件数が増加傾向にある」35.7%。

■ 【下水道】事業(左下図)をみると、「単独公共下水」が60.1%で最も高い。

【上水道】自己水源と受水の割合



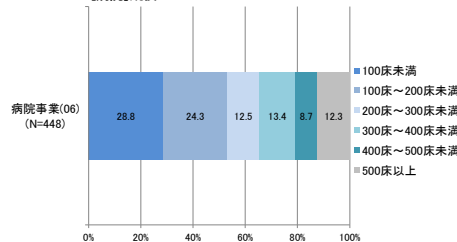
【下水道】地方公営企業法の適用状況



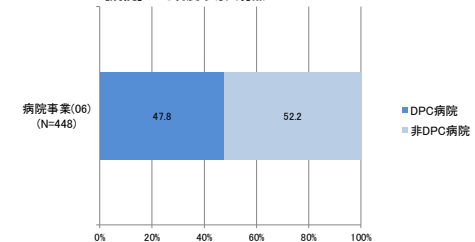
2. 組織及び事業環境

■ 病院事業について

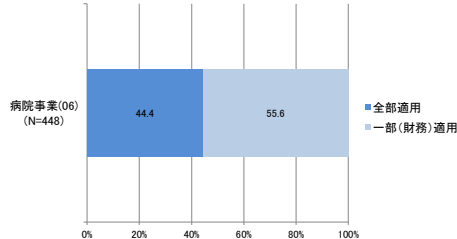
【病院】規模



【病院】DPC制度の導入有無



【病院】地方公営企業法の適用状況



■ 【病院】規模(左上図)では、「100床未満」が28.8%で最も高く、次いで「100床～200床未満」24.3%、「300床～400床未満」13.4%と続く。

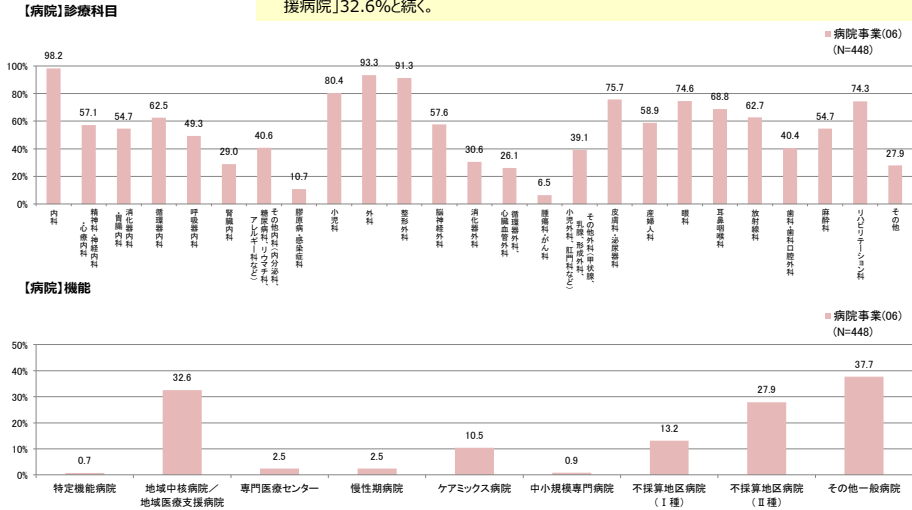
■ 【病院】地方公営企業法の適用状況(左下図)では、「全部適用」が44.4%、「一部(財務)適用」が55.6%。

■ 【病院】DPC制度の導入有無(右上図)では、「DPC病院」が47.8%、「非DPC病院」が52.2%。

2. 組織及び事業環境

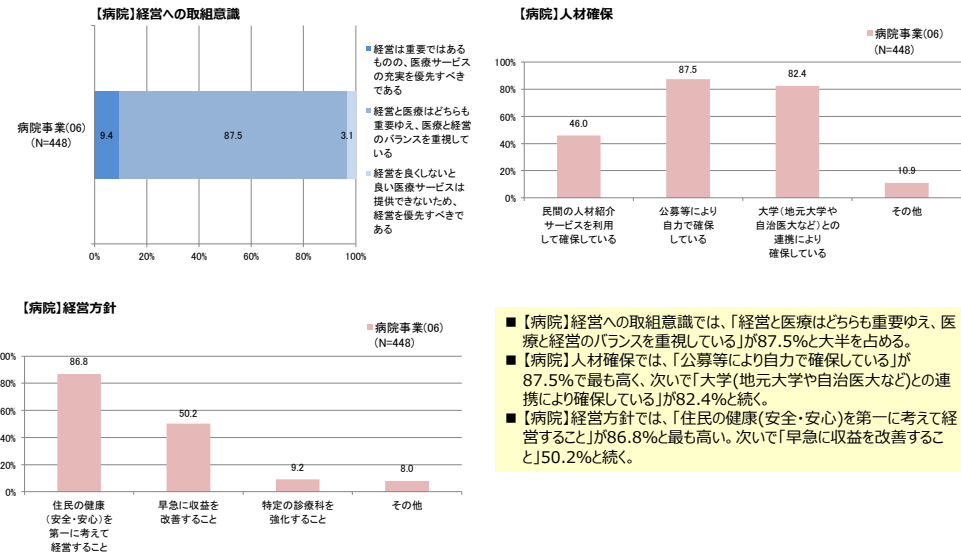
■ 病院事業について

- 【病院】診療科目(上図)では、「内科」が98.2%で最も高く、次いで「外科」93.3%、「整形外科」91.3%と続く。
- 【病院】機能(下図)では、「その他一般病院」が37.7%で最も高く、次いで「地域中核病院／地域医療支援病院」32.6%と続く。

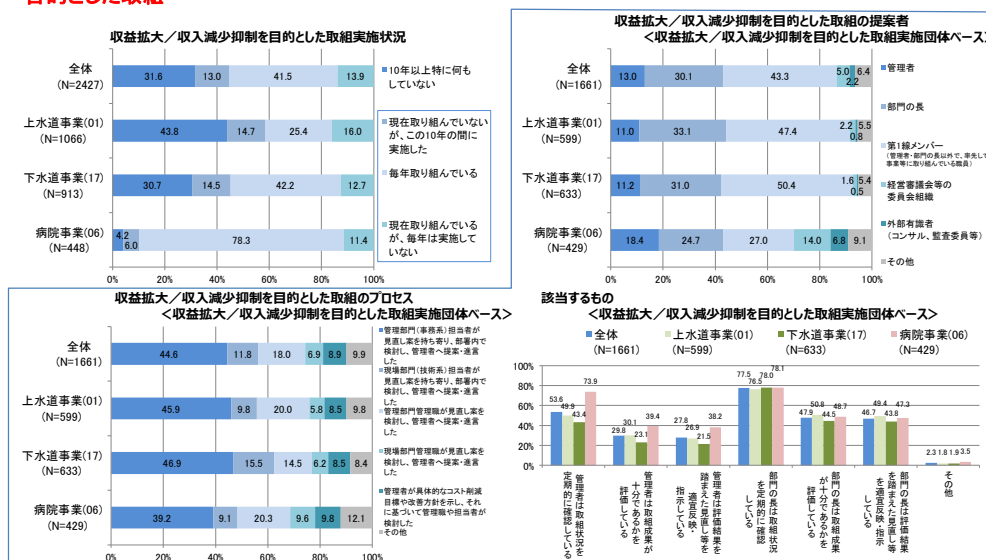
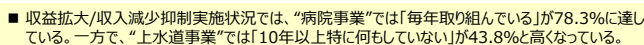


2. 組織及び事業環境

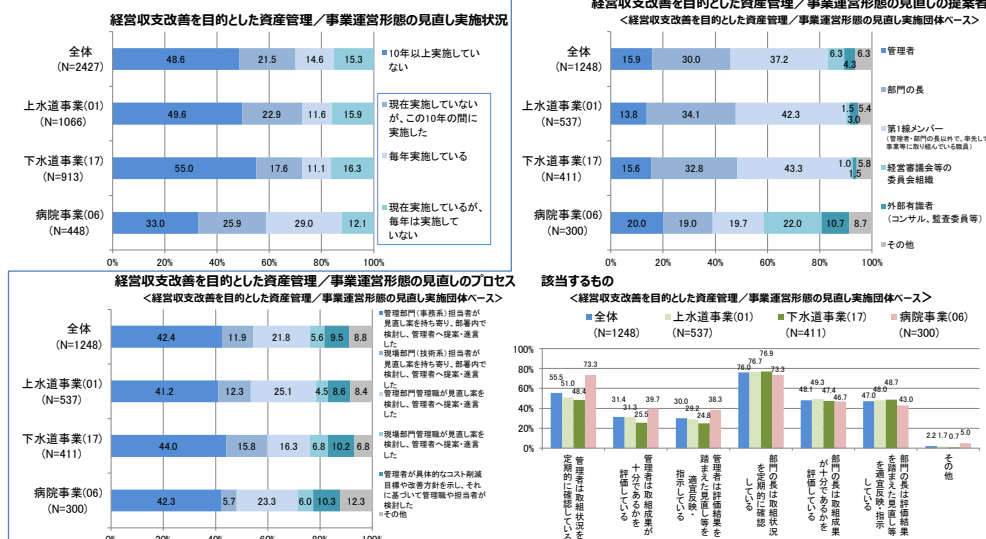
■ 病院事業について



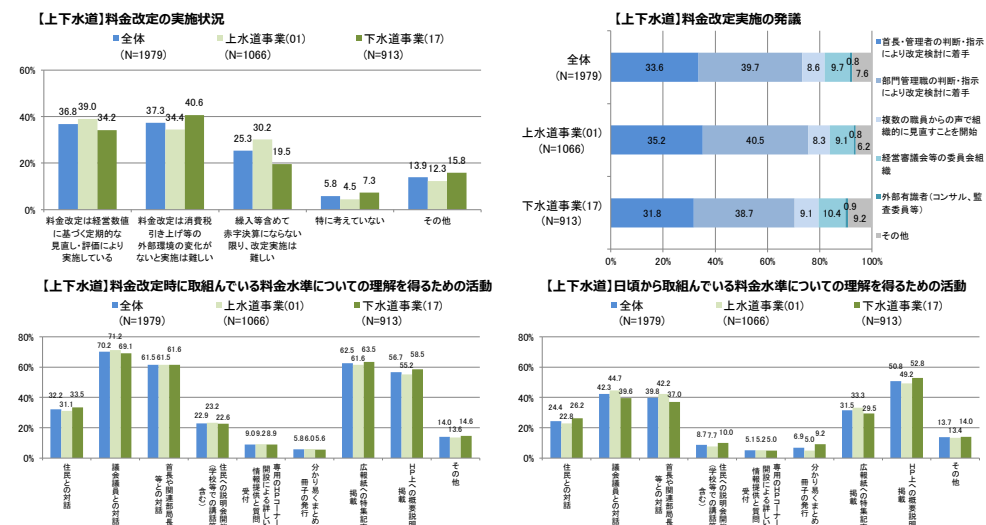
- コスト削減を目的とした改善実施状況は、「毎年実施している」が36.1%と最も高い。
- 上下水道事業では各項目で大きな差はないが、病院事業は他の事業と異なっている。



■ 経営収支改善を目的とした資産管理／運営形態の見直し実施状況では、「10年以上実施していない」が48.6%と半数近くを占める。

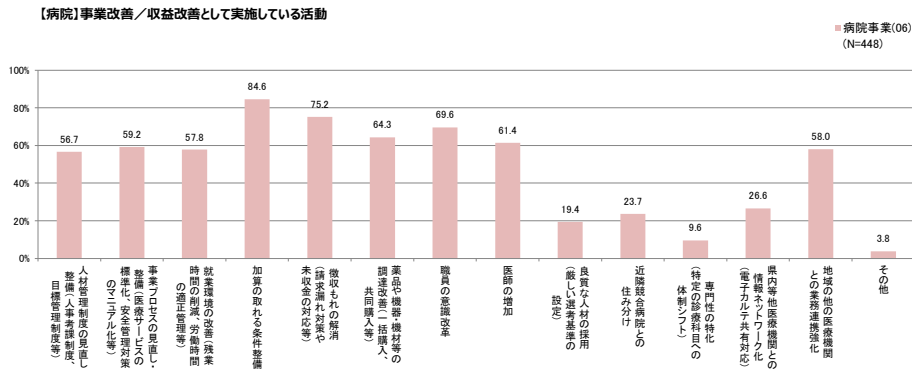


■【上下水道】料金改定の実施状況では、「料金改定は消費税引き上げ等の外部環境の変化がないと実施は難しい」が37.3%で最も高く、次いでほとんど差がない「料金改定は経営数値に基づく定期的な見直し・評価により実施している」が36.8%。



3. リーダーシップ関連設問

■ 病院事業で事業改善／収益改善として実施している活動

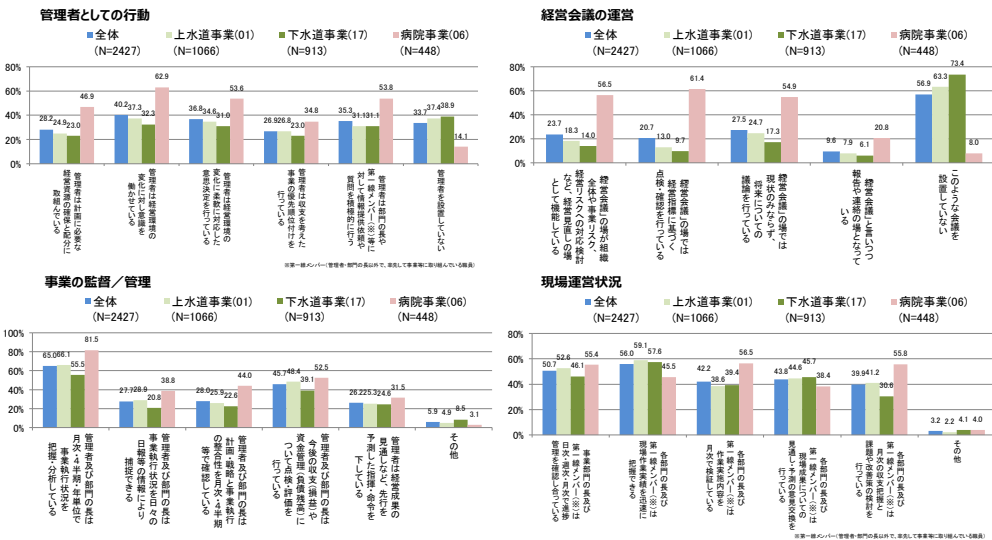


■ 【病院】事業改善／収益改善として実施している活動としては、「加算の取れる条件整備」が84.6%で最も高く、次いで「徴収もれの解消」75.2%、「職員の意識改革」69.6%と続く。上位2位はいずれも直接的に収益改善に繋がる項目が挙がった。

4. マネジメント関連設問

■ 行動／会議の運営／事業監督／現場運営

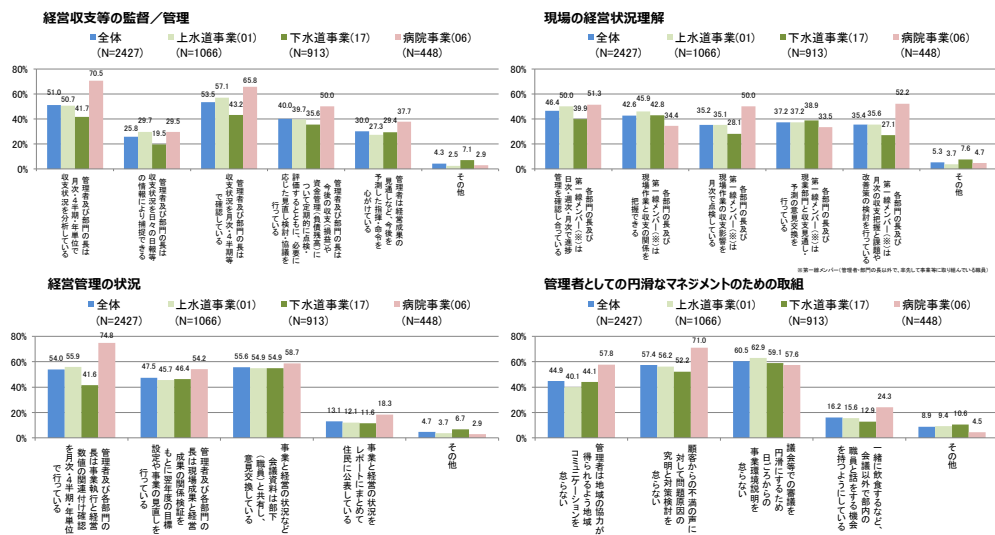
■ 管理者としての行動、経営会議の運営、事業の監督／管理では、すべての項目において“病院事業”は“上下水道事業”を大きく上回っている。



4. マネジメント関連設問

■ 経営管理について

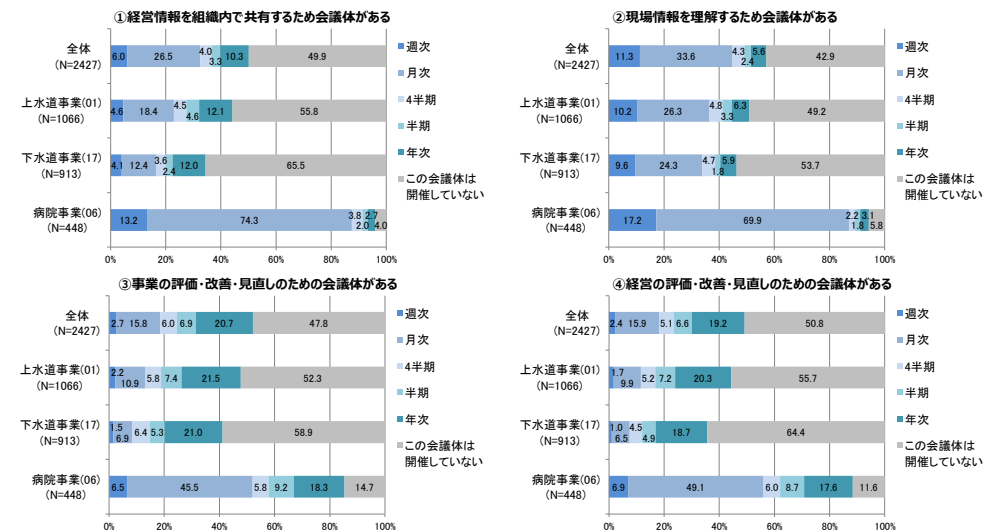
■ 経営収支等の監督／管理では、“上下水道事業”に比べて“病院事業”での実施、取り組みが高くなっている。



5. ガバナンス関連設問

■ 会議体の開催頻度

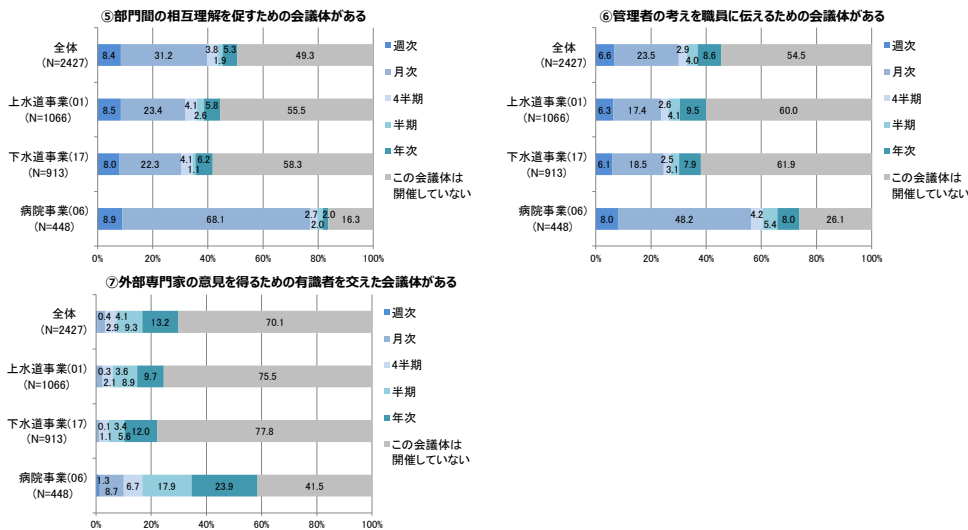
■ “下水事業”では会議体事態を実施していないケースが多くなっており、特に①経営情報の共有、④経営評価・改善・見直しの会議体は65%前後が実施していない。
■ いずれの会議体においても“病院事業”では会議を実施しており、多くが「月次」での実施となっている。



5. ガバナンス関連設問

■ 会議体の開催頻度

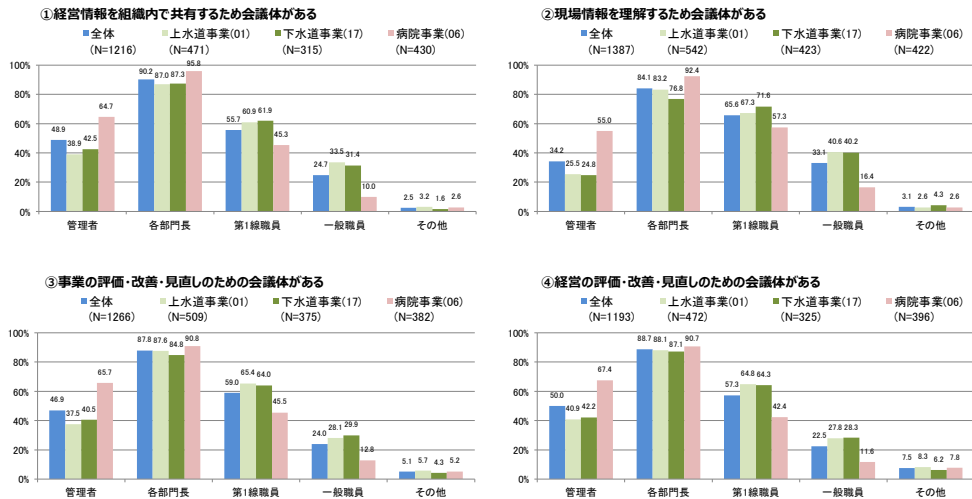
■ ⑦外部専門家の意見を得るための会議体では、70.1%が「開催していない」と他の会議体に比べて高い。“病院事業”でも41.5%が「開催していない」と回答。



5. ガバナンス関連設問

■ 会議体の参加者 ＜各会議体開催団体ベース＞

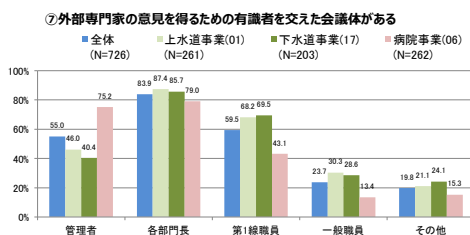
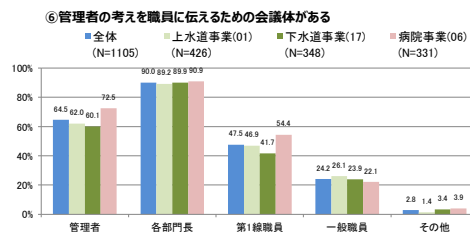
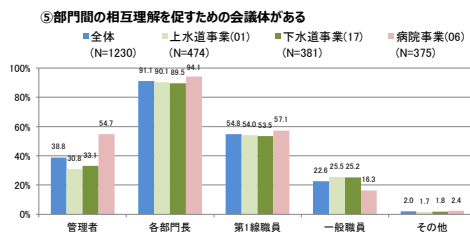
■ 会議体の参加者としては、いずれにおいても「各部門長」が最も高い。“上下水道事業”では「第1線職員」が高くなっており、“病院事業”では「管理者」が高い傾向がみられる。



5. ガバナンス関連設問

■ 会議体の参加者 ＜各会議体開催団体ベース＞

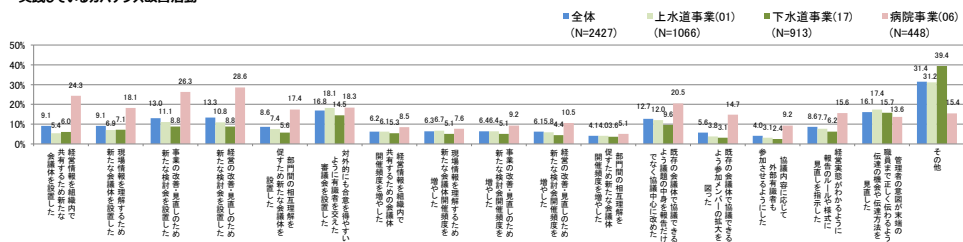
■ ⑦外部専門家の意見を得るための有識者を交えた会議体では、“病院事業”をみると、「各部門長」が79.0%で最も高くなっているが、「管理者」も75.2%と高い。



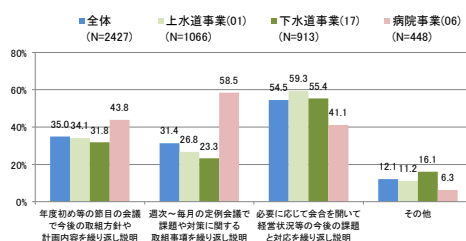
5. ガバナンス関連設問

■ ガバナンス改善活動

実践しているガバナンス改善活動



実践している職員への周知活動

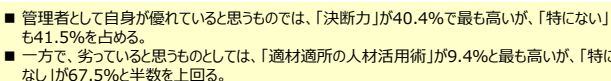


■ 実践しているガバナンス改善活動では、「対外的にも合意を得やすいように有識者を交えた審議会を設置した」が16.8%、「管理者の意図が末端の職員まで正しく伝わるよう伝達の機会や伝達方法を見直した」が16.1%と続く。

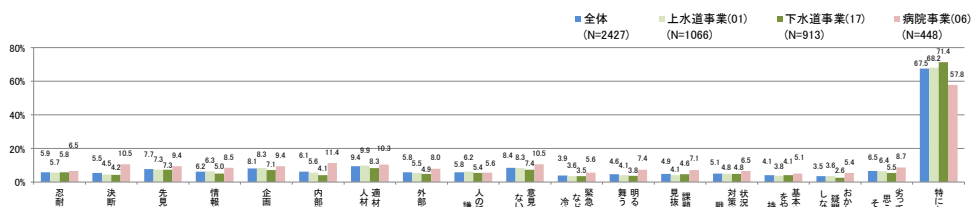
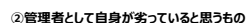
■ ほとんどの項目において、“病院事業”が“上水道事業”を上回っており、ガバナンス改善に取り組む意識の高さがうかがえる。

- 上下水道事業の重視している財務管理指標としては、「有収率」が42.3%で最も高く、次いで「料金／経費回収率」39.7%と続く。「繰入金」は「下水道事業」で高い。
- 病院事業では、「病床利用率」が68.5%で最も高く、次いで「外来・入院患者数」55.1%。

■全体 (N=1979) ■上水道事業(01) (N=1066) ■下水道事業(17) (N=913)



■全体 (N=2427) ■上水道事業(01) (N=1066) ■下水道事業(17) (N=913) ■病院事業(06) (N=448)

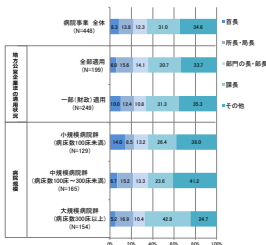


2-1-2 地方公営企業がバナンス調査アンケート 【病院事業のみ】結果報告書

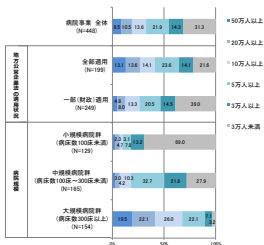
1. 属性

■ 回答記入者

回答記入者



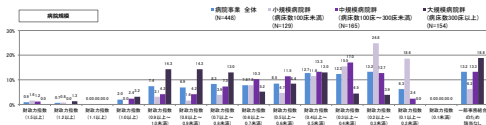
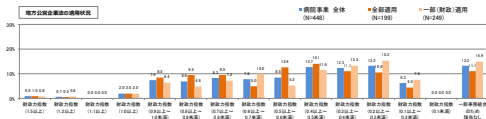
人口規模



1. 属性

■ 回答記入者

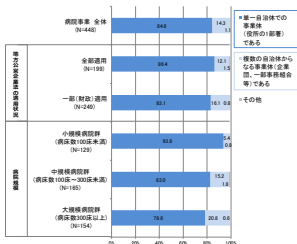
財力指標



2. 組織及び事業環境

■ 組織別の会計状況

組織形態

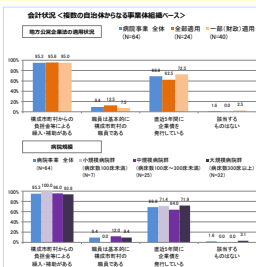
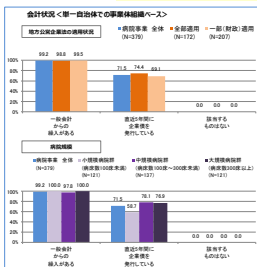


- 組織形態(左図)では、病院事業全体をみると、「単一自治体での事業体(役所の1部署)である」が64.6%、「複数の自治体からなる事業体(企業部、一部事務組合等)である」が14.3%、「その他」が1.1%となっている。
- 地方公営企業法をみると、全部適用の方が単一自治体での事業体の割合が若干高くなっている。
- 病院の規模が大きくなると「複数の自治体からなる事業体」の割合が高くなっており、大規模病院群では20.8%と、病院事業全体(14.3%)と比べて高くなっている。

2. 組織及び事業環境

■ 組織別の会計状況

- 会計状況＜単一自治体での事業体組織ベース＞(左図)では、病院規模をみると、小規模病院群の「直近5年間に企業債を発行している」が58.7%と、大・中規模病院群と比べて低くなっている。
- 会計状況＜複数の自治体からなる事業体組織ベース＞(右図)では、「構成市町村からの負担金等による繰入・補助がある」が病院事業全体が95.3%と高く、病院規模をみると、小規模病院群では100%となっている。

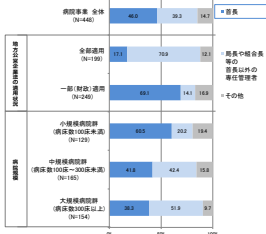


2. 組織及び事業環境

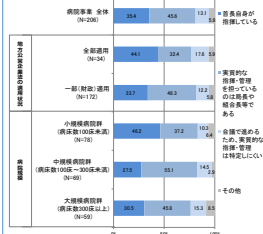
■ 管理者

- 管理者(左図)では、病院の規模が大きくなるにつれ「局長や組合長等の部長以外の専任管理者」の割合が高くなる傾向がみられる。
- 実質的な管理者＜管理者が部長である団体ベース＞(右図)をみると、地方公営企業法を全部適用では「部長自身」が44.1%と高く、一部(財政)適用では「局長や組合長等」が48.3%と高くなっている。

管理者



実質的な管理者＜管理者が部長である団体ベース＞

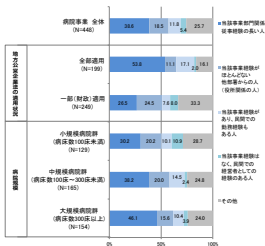


2. 組織及び事業環境

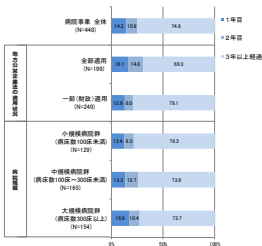
■ 管理層

- 管理者の経歴(左図)では、病院の規模が大きくなるにつれ「当該事業部門関係従事経験の長い人」の割合が高くなる傾向がある。
- 管理者が就任してからの年数(右図)をみると、地方公営企業法を一部(財政)適用では「3年以上経過」が9.1%と全部適用(69.3%)に比べて10pt高くなっている。

管理者の経歴



管理者が就任してからの年数



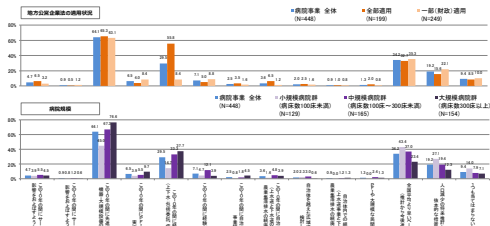
2. 組織及び事業環境

■ 直近10年以内の事業環境

- 直近10年以内の事業環境では、病院の規模が大きくなるにつれこの10年の間に先進機器や処理場等の高額な機器・大規模設備の整備又は更新を行った」の割合が高くなっている。

直近10年以内の事業環境

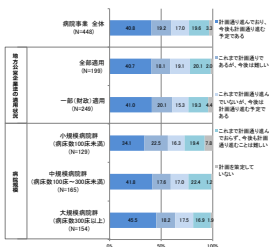
地方公営企業法の適用状況



2. 組織及び事業環境

■ 経営戦略等の取組状況・理由

経営戦略等の取組状況



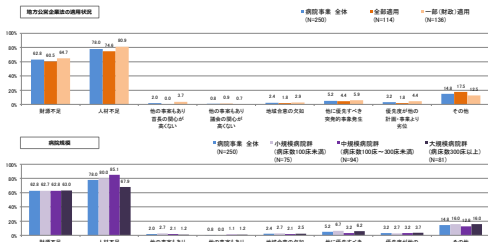
- 経営戦略等の取組状況(左図)では、病院事業全体では、「計画通り進んでおり、今後も計画通り進む予定である」が40.8%、「これまで計画通りであるが、今後は難しい」が19.2%、「これまで計画通りでないが、今後は計画通り進む予定である」が17.0%、「これまで計画通り進んでおらず、今後も計画通りの進みとは難しい」が19.6%となっている。
- 病院の規模が大きくなるにつれ「計画通り進んでおり、今後も計画通り進む予定である」の割合が高くなっている。

2. 組織及び事業環境

■ 経営戦略等の取組状況・理由

- 経営戦略等が計画通りに進まない理由<計画通りでない/今後は進まないペース>は、病院規模でみると、中規模病院群では「人材不足」が85.1%と高くなっているが、大規模病院群では67.9%と小・中規模病院群に比べて低い。

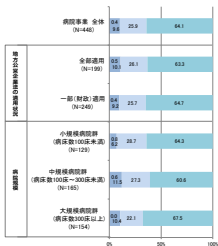
経営戦略等が計画通りに進まない理由<経営戦略等が計画通りに進んでいない/今後は進まないペース>



2. 組織及び事業環境

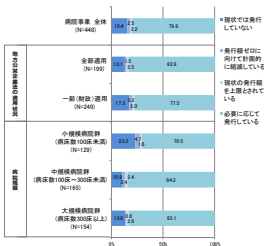
■繰越金／企業債／合併特例債／監査

一般会計からの繰入金／負担金



■一般会計からの繰入金／負担金(左図)では、「財政当局との間で必要に応じて手当されることになっている」が64.1%と最も高い。属性による大きな差はみられない。
■企業債発行(右図)では、「必要に応じて発行している」が79.9%を占める。

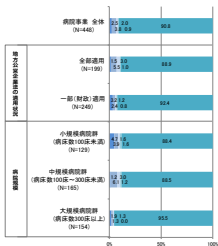
企業債発行



2. 組織及び事業環境

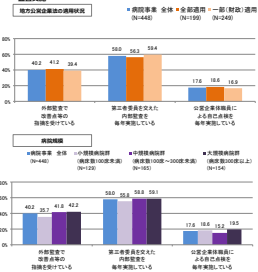
■繰越金／企業債／合併特例債／監査

合併特例債



■合併特例債(左図)は、病院規模をみると、大規模病院群では「合併特例債は活用していない」が95.5%を占め、中・小規模病院群に比べて高い。

監査実施

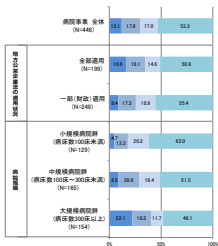


2. 組織及び事業環境

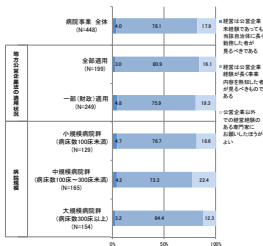
■ 経営を進める上での意識・スタイル

■ 経営を進める上での意識(左図)では、病院の規模が小さいほど「内部の経営事情を重視している」の割合が高くなっている。

経営を進める上での意識



経営を進める上での望ましいスタイル

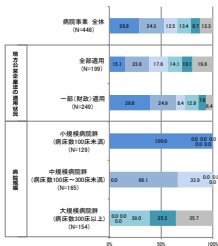


2. 組織及び事業環境

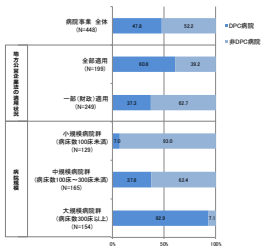
■ 病院事業について

■ 【病院】規模(左図)では、病院事業全体でみると、「100床未満」が28.8%で最も高く、次いで「100床～200床未満」24.3%。
■ 【病院】DPC制度の導入有無(右図)では、大規模病院群では「DPC病院」が92.9%を占める

【病院】規模



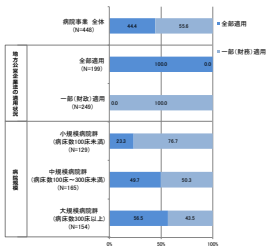
【病院】DPC制度の導入有無



2. 組織及び事業環境

■ 病院事業について

【病院】地方公営企業法の適用状況



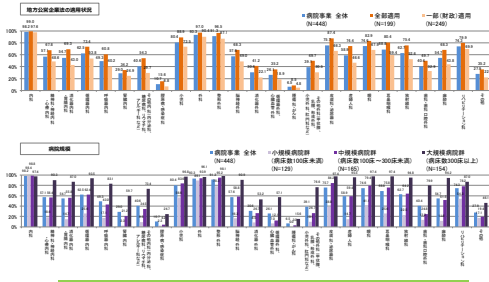
- 【病院】地方公営企業法の適用状況(左図)では、病院事業全体をみると、「全部適用」が44.4%、「一部(財務)適用」が55.6%。
- 病院の規模が大きくなるにつれ「全部適用」の割合が増え、大規模病院群では56.5%と半数以上を占める。

2. 組織及び事業環境

■ 病院事業について

- 【病院】診療科目(上図)では、病院事業全体をみると、「内科」が93.3%で最も高く、次いで「外科」93.3%、「整形外科」91.3%と続く。

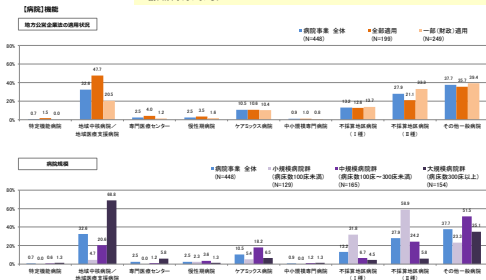
【病院】診療科目



2. 組織及び事業環境

■ 病院事業について

■ 【病院】機能では、病院の規模が大きくなるにつれ「地域中核病院／地域医療支援病院」の割合が高く、大規模病院群では68.8%を占める。一方で、「不採算地区病院（1種）（2種）」では小規模病院群の割合が高くなっている。

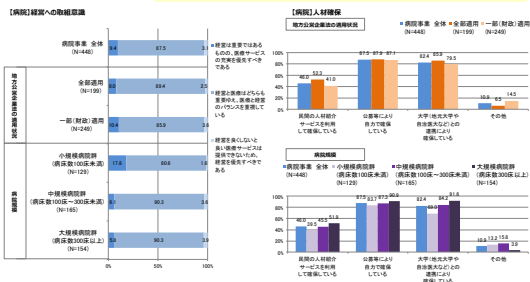


2. 組織及び事業環境

■ 病院事業について

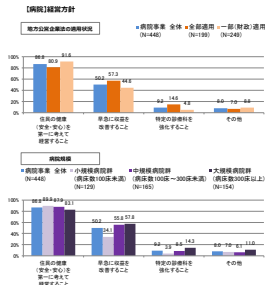
■ 【病院】経営(左図)への取組意識では、病院規模をみると、小規模病院群において「医療サービスの充実を優先」が17.8%と大・中規模病院群に比べて10ポイント以上高くなっている。

■ 【病院】人材確保(右図)では、病院の規模が大きくなるにつれ「大学との連携」の割合が高くなっている。



2. 組織及び事業環境

■ 病院事業について



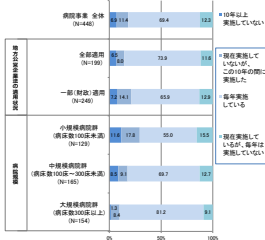
- 【病院】経営方針では、病院事業全体をみると、「住民の健康を第一に考えて経営すること」が88.8%、「早急に収益を改善すること」が50.2%、「特定の診療科を強化すること」が9.2%となっている。
- 地方公営企業法の一部(財政)適用をみると、「住民の健康を第一に考えて経営すること」が57.3%と全部適用を10ポイント以上上回る。「早急に収益を改善すること」、「特定の診療科を強化すること」は、全部適用の方が高い。
- 病院の規模が小さくなるにつれ「早急に収益を改善すること」の割合が低くなっており、小規模病院群では34.1%と、大・中規模病院群に比べて20ポイント以上低くなっている。

3. リーダーシップ関連設問

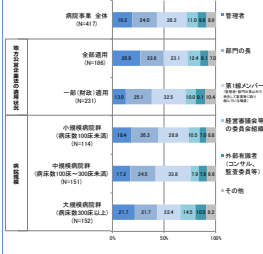
■ コスト削減を目的とした改善／見直し

- コスト削減を目的とした改善／見直しの実施状況(左図)では、病院の規模が大きくなるにつれ毎年実施しているの割合が高くなり、大規模病院群では81.2%を占める。

コスト削減を目的とした改善／見直しの実施状況



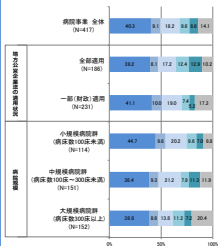
コスト削減を目的とした改善／見直しの実施者
＜コスト削減を目的とした改善／見直し実施団体ベース＞



3. リーダーシップ関連設問

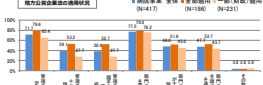
■ コスト削減を目的とした改善／見直し

コスト削減を目的とした改善／見直しのプロセス
＜コスト削減を目的とした改善／見直し実施団体ベース＞

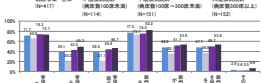


■ 該当するもの(右図)では、小規模病院群の「管理者は取組成果が十分であるかを評価している」が20.2%と、大・中規模病院群に比べて20ポイント以上低くなっている。

該当するもの
＜コスト削減を目的とした改善／見直し実施団体ベース＞
地方公共団体の過渡状況



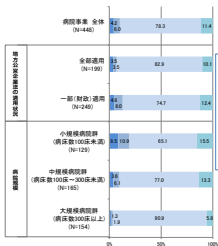
病院規模
＜コスト削減を目的とした改善／見直し実施団体ベース＞



3. リーダーシップ関連設問

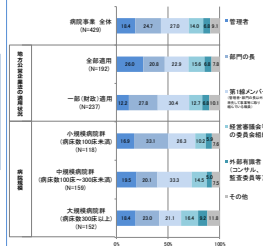
■ 収益拡大／収入減少抑制を目的とした取組

収益拡大／収入減少抑制を目的とした取組実施状況



■ 収益拡大／収入減少抑制を目的とした取組実施状況(左図)では、病院の規模が大きくなるにつれ「毎年取り組んでいる」の割合が増え、大規模病院群では90.9%を占める。

収益拡大／収入減少抑制を目的とした取組の提案者
＜収益拡大／収入減少抑制を目的とした取組実施団体ベース＞

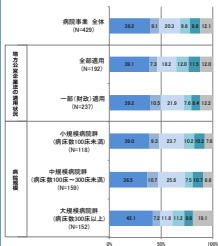


3. リーダーシップ関連設問

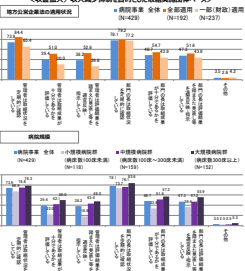
■ 収益拡大／収入減少抑制を目的とした取組

■ 該当するもの(右図)では、小規模病院群の「管理者」は評価結果を踏まえた見直し等を適宜反映・指示している」が18.6%と、大・中規模病院群に比べて極めて低くなっている。

収益拡大／収入減少抑制を目的とした取組のプロセス
＜収益拡大／収入減少抑制を目的とした取組実施団体ベース＞



該当するもの
＜収益拡大／収入減少抑制を目的とした取組実施団体ベース＞

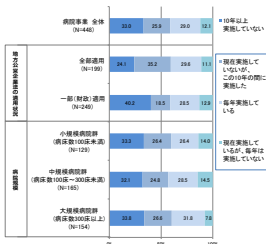


3. リーダーシップ関連設問

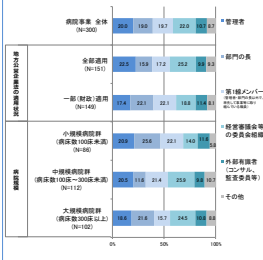
■ 経営収支改善を目的とした資産管理／事業運営形態の見直し

■ 資産管理／事業運営形態の見直し実施状況(左図)では、地方公共団体の全部適用に比べて、一部適用の方が「10年以上実施していない」の割合が高くなっている。

経営収支改善を目的とした資産管理／事業運営形態の見直し実施状況



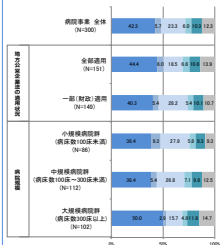
経営収支改善を目的とした資産管理／事業運営形態の見直しの実施者
＜経営収支改善を目的とした資産管理／事業運営形態の見直し実施団体ベース＞



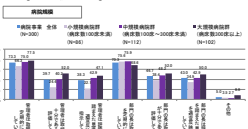
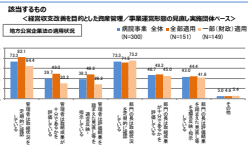
3. リーダーシップ関連設問

■ 経営収支改善を目的とした 資産管理／事業運営形態の見直し

経営収支改善を目的とした資産管理／事業運営形態の見直しのプロセス
＜経営収支改善を目的とした資産管理／事業運営形態の見直し実施団体ベース＞



■ 資産管理／事業運営形態の見直しのプロセス(左図)では、大規模病院群の「管理部門担当者が見直し案を持ち寄り、部署内で検討し、管理者へ提案・進言」が半数を占める。

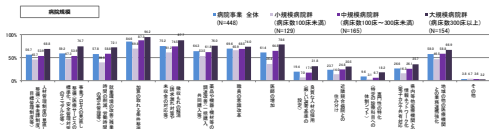
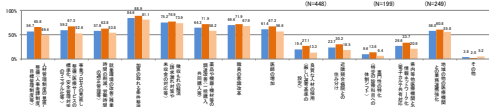


3. リーダーシップ関連設問

■ 病院事業で事業改善／ 収益改善として実施している活動

【病院】事業改善／収益改善として実施している活動

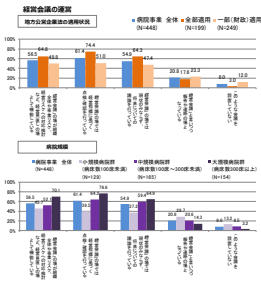
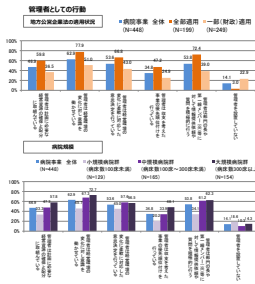
地方公共団体の適用状況



4. マネジメント関連設問

■ 行動/会議の運営/事業監督/現場運営

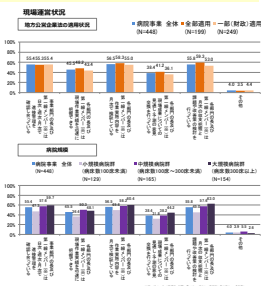
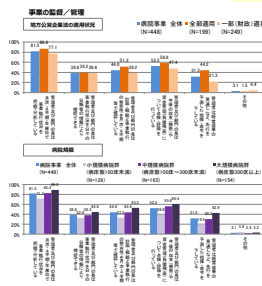
■ 経営会議の運営(右図)では、病院規模である、TOP3の項目において、病院の規模が大きくなるにつれ割合が高くなっており、大規模病院群は「経営会議」の場で議論がしなやかに行われていることがわかる。



4. マネジメント関連設問

■ 行動/会議の運営/事業監督/現場運営

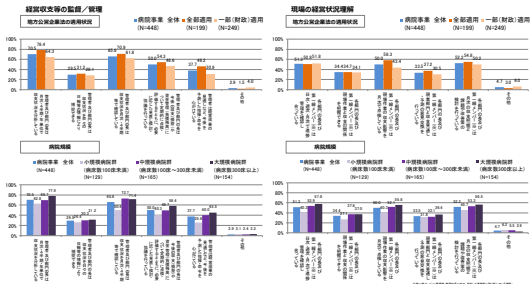
■ 事業の監督/管理(左図)では、病院の規模が大きくなるにつれ「管理者及び部門の長は事業執行状況を把握・分析している」の割合が高く、大規模病院群では 89.0%を占める。



4. マネジメント関連設問

■ 経営管理について

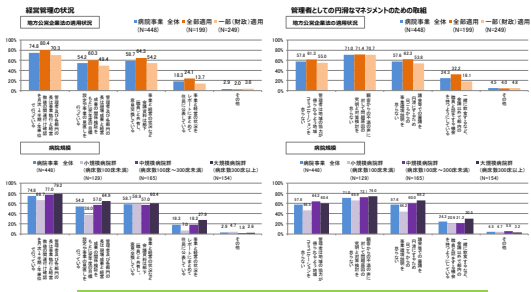
■ 経営収支等の監督／管理(左図)では、病院の規模が大きくなるにつれ「管理者及び部門の長は収支状況を分析している」の割合が高く、大規模病院群では77.9%を占める。



4. マネジメント関連設問

■ 経営管理について

■ 経営管理の状況(左図)では、病院の規模が大きくなるにつれ「管理者及び各部門の長は事業執行と経営数値の関連付け確認を行っている」の割合が高く、大規模病院群では79.2%を占める。

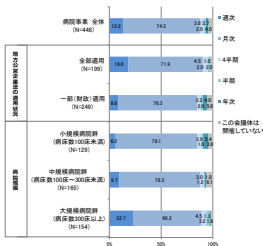


5. ガバナンス関連設問

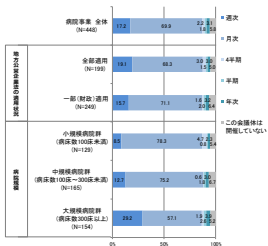
■ 会議体の開催頻度

- いずれの会議体においても、病院事業全体で8割以上が「月次」以上の頻度で会議を実施している。元も高いのが「月次」での実施となっている。
- 病院規模でみると、大規模病院群では中・小規模病院群に比べて「週次」の割合が高くなっている。

① 経営情報を組織内で共有するため会議体がある



② 現場情報を理解するため会議体がある

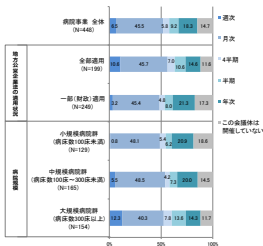


5. ガバナンス関連設問

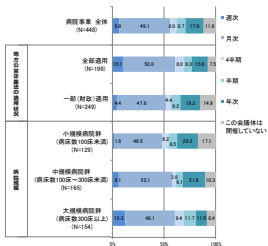
■ 会議体の開催頻度

- いずれの会議体においても8割以上が会議を実施しており、「月次」での実施が半数程度。
- 病院規模でみると、病院の規模が大きくなるにつれ、「週次」の割合が高くなっている。

③ 事業の評価・改善・見直しのための会議体がある



④ 経営の評価・改善・見直しのための会議体がある



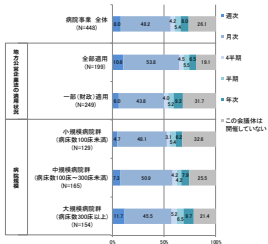
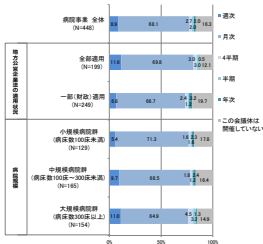
5. ガバナンス関連設問

■ 会議体の開催頻度

■ ⑥「管理者の考えを職員に伝えるための会議体がある(右図)」では、病院規模でみると、病院の規模が小さくなるにつれ「この会議体は開催していない」の割合が高く、小規模病院群では32.6%が実施していない。

⑤ 部門間の相互理解を促すための会議体がある

⑥ 管理者の考えを職員に伝えるための会議体がある



5. ガバナンス関連設問

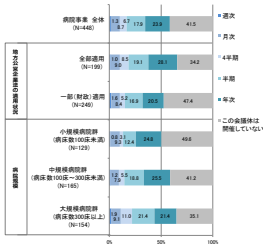
■ 会議体の開催頻度

■ ⑦外部専門家の意見を得るための有識者を交えた会議体があるでは、病院事業全体でこの会議体は実施していないが41.5%でトップ、次いで「年次」(23.9%)、「1半期」(17.9%)と続く。

■ 地方公営企業法の適用状況でみると、「この会議体は開催していない」が地方公営企業法を全部適用の34.2%に対し、一部適用が47.4%と10ポイント以上高くなっている。

■ 病院規模でみると、病院の規模が小さくなるにつれ「この会議体は開催していない」の割合が高くなっており、小規模病院群では49.6%と半数を占める。

⑦ 外部専門家の意見を得るための有識者を交えた会議体がある

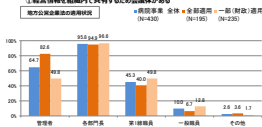


5. ガバナンス関連設問

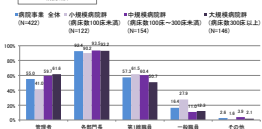
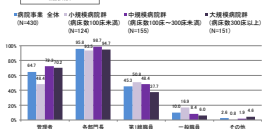
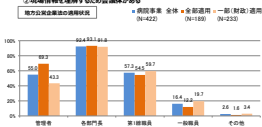
■ 会議体の参加者 ＜各会議体開催団体ベース＞

■ 会議体の参加者としては、いずれの会議体においても、会議体・地方公営企業法の提供状況・病院規模問わず各部門長が最も高く、9割を超えている。

①経営情報を組織内で共有するため会議体がある



②現場情報を理解するため会議体がある

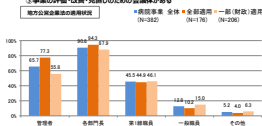


5. ガバナンス関連設問

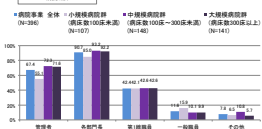
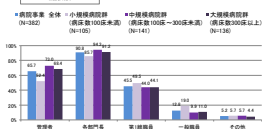
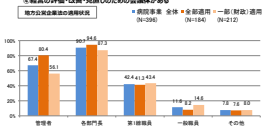
■ 会議体の参加者 ＜各会議体開催団体ベース＞

■ 会議体の参加者としては、いずれの会議体においても、会議体・地方公営企業法の提供状況・病院規模問わず各部門長が最も高く、9割程度。

③事業の評価・改善・見直しのための会議体がある



④経営の評価・改善・見直しのための会議体がある



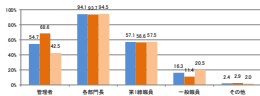
5. ガバナンス関連設問

■ 会議体の参加者 ＜各会議体開催団体ベース＞

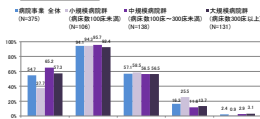
■ 会議体の参加者としては、いずれの会議体においても、会議体・地方公営企業法の提供状況・病院規模問わず「各部門長」が最も高く、9割程度。

⑤ 部門間の相互理解を促すための会議体がある

地方公営企業法の適用状況 ■ 病院事業 全体 ■ 全部適用 ■ 一部（財政）適用
(N=375) (N=175) (N=200)

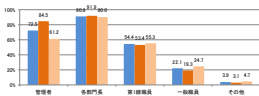


病院規模

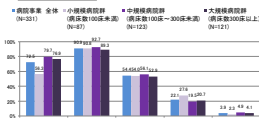


⑥ 統理者の考えを職員に伝えるための会議体がある

地方公営企業法の適用状況 ■ 病院事業 全体 ■ 全部適用 ■ 一部（財政）適用
(N=331) (N=181) (N=170)



病院規模

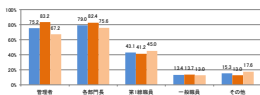


5. ガバナンス関連設問

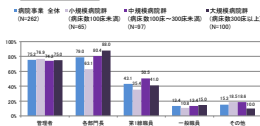
■ 会議体の参加者 ＜各会議体開催団体ベース＞

⑦ 外部専門家の意見を得るための有識者を交えた会議体がある

地方公営企業法の適用状況 ■ 病院事業 全体 ■ 全部適用 ■ 一部（財政）適用
(N=262) (N=131) (N=131)



病院規模



- 外部専門家の意見を得るための有識者を交えた会議体があるでは、病院事業全体をみると、「各部門長」が79.0%と最も高く、次いで「管理者」が75.2%、「第1副職員」が43.1%と続く。
- 地方公営企業法の適用状況別にみると、地方公営企業法を全部適用では「管理者」が83.2%であるが、一部適用では67.2%と15ポイント以上低くなっている。
- 病院規模であり、病院の規模が大きくなるにつれ「各部門長」の割合が高くなっており、大規模病院群では88.0%を占める。

5. ガバナンス関連設問

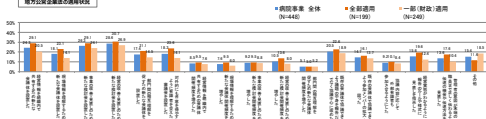
■ ガバナンス改善活動

■ 実践しているガバナンス改善活動では、病院事業全体で「経営の改善・見直しのため新たな検討会を設置した」が28.6%と最も高く、次いで「事業の改善・見直しのため新たな検討会を設置した」26.3%。

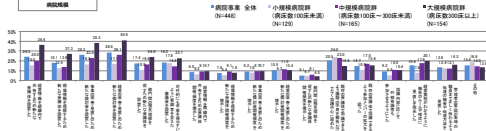
■ 病院規模でみると、大規模病院群では「経営の改善・見直しのため新たな検討会を設置した」が40.9%と高いが、小規模病院群では17.1%と病院規模による差が大きい。

実施しているガバナンス改善活動

地方公営企業法の適用状況



实验情况

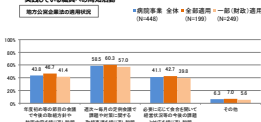


5. ガバナンス関連設問

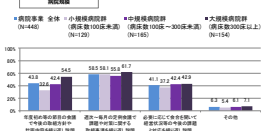
■ ガバナンス改善活動

実施している職員への周知活動

地方公営企業法の適用状況



病抗規程



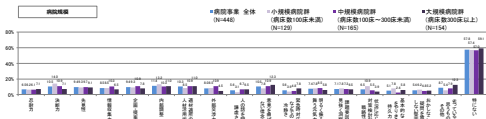
■実施している職員への周知活動では、病院事業全体をみると、「週次～毎月の定例会議で課題や対策に関する取組事項を繰り返し説明」が58.5%でトップ、次いで「年度初め等の節目に会議で今後の取組方針や計画内容を繰り返し説明」(43.8%)、「必要に応じて会合を開いて経営状況等の今後の課題と対応を繰り返し説明」(41.1%)と続く。

■病院規模でみると、病院の規模が大きくなるにつれ「年度初め等の節目の会議で今後の取組方針や計画内容を繰り返し説明」の割合が高くなっており、大規模病院群では54.5%と半数を超える。

■ 重視している財務管理指標

■ 重視している財務管理指標

地方公営企業法の適用状況



2-2 分野別報告書

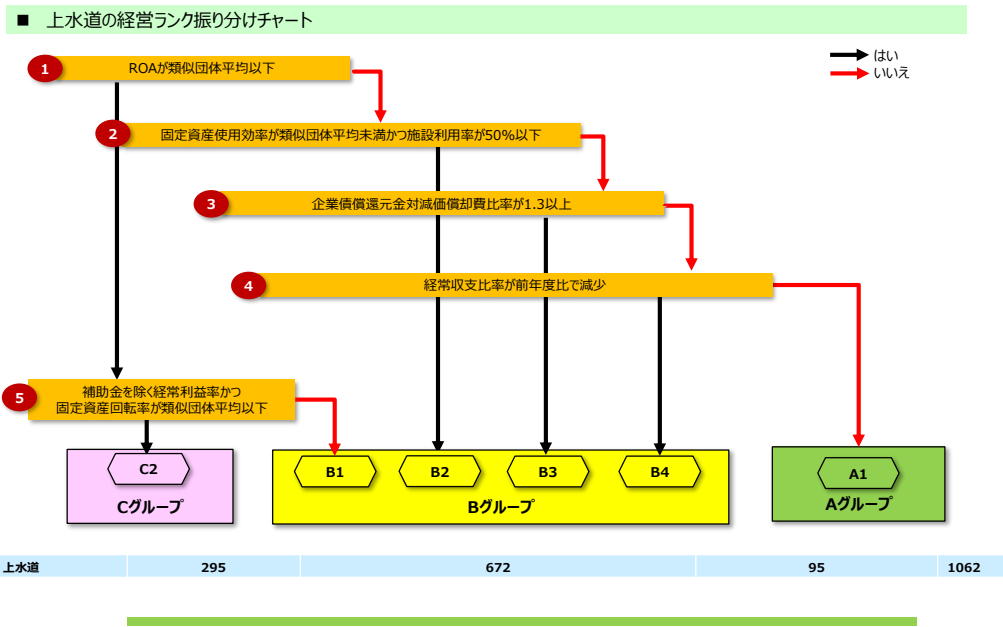
2-2-1 地方公営企業 経営とガバナンス ～アンケート結果分析概要～

一般財団法人 地方自治研究機構
久保田智

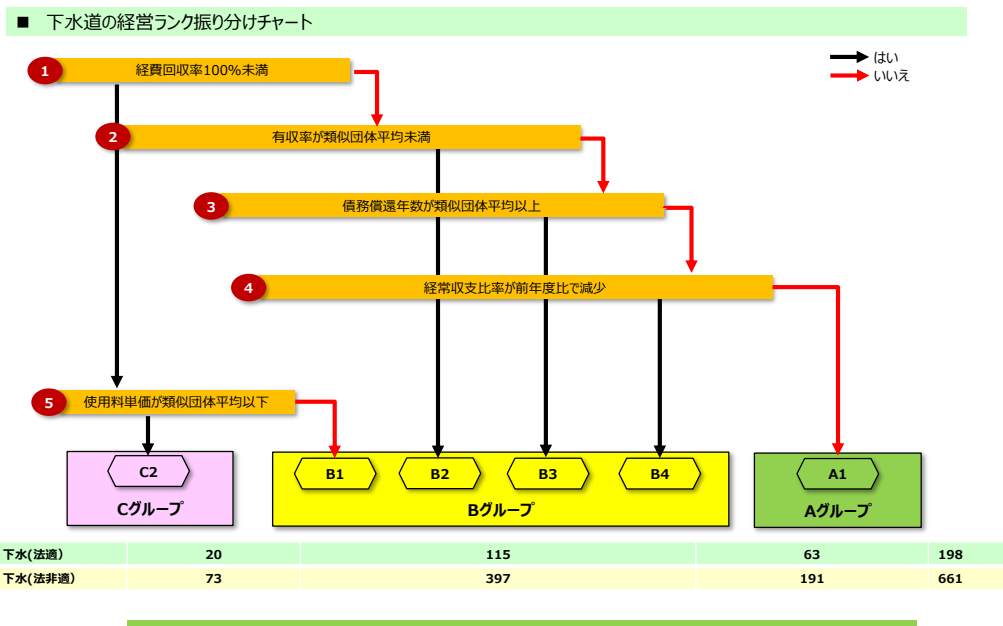
はじめに

- アンケート結果と経営成績との突合による分析では、法適への移行直後の事業体や新たに事業団や組合等へ移行した事業体など、前年度の経営数値（決算データ）が無い場合はマッチングできないため分析対象から外れている。
 - また、事業者により連結で決算報告されているものは、事業者単位での複数の回答データに決算データは1つとなるため分析対象から外れる場合がある。（特に病院事業ではこのケースが多い）
 - そのため、「地方公営企業ガバナンス調査アンケート（結果報告書）」の件数よりも、突合後の本調査分析対象の件数は減少している。
 - なお、経営成果データと回答データの基準年が異なる（1年ずれている）ため、事業体によっては経営の善し悪しについて適正ではない判定となる可能性が生じることから、判定振分において、複数年の収支動向から判定を行うなど、できるだけ適切な判定とするよう考慮している。
-

1. 経営評価の概要（上水道）



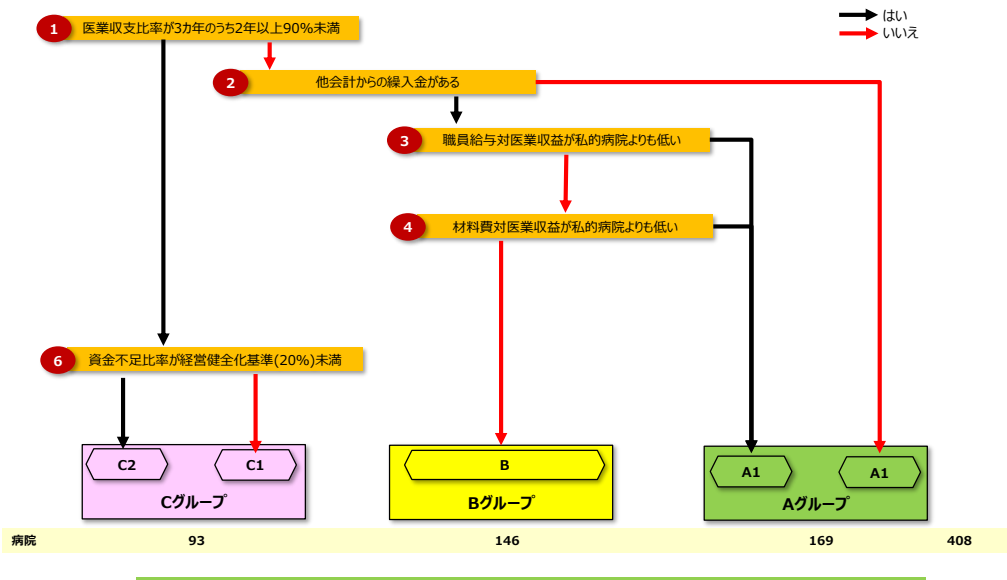
1. 経営評価の概要（下水道）



1. 経営評価の概要（病院事業）

■ 病院事業の経営ランク振り分けチャート

注：各財務指標数値は過去3カ年平均を使用



1. 経営評価の概要（事業別比較） ①経営に適した人口規模について

■ どの事業も経営に適した人口規模は5万以上が有力と思われる傾向

下水道						
下水道（法道）	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
人口規模	度数	%	度数	%	度数	%
50万人以上	4	20.0	15	13.0	2	3.2
20万人以上	6	30.0	17	14.8	14	22.2
10万人以上	2	10.0	20	17.4	10	15.9
5万人以上	6	30.0	30	26.1	13	20.6
3万人以上	1	5.0	16	13.9	7	11.1
3万人未満	1	5.0	17	14.8	17	27.0
計	20	100%	115	100%	61	100%

下水道（法非通）	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
人口規模	度数	%	度数	%	度数	%
50万人以上	0	0.0	1	0.3	1	0.5
20万人以上	0	0.0	13	3.3	5	2.6
10万人以上	2	2.7	49	12.3	29	15.2
5万人以上	19	26.0	90	22.7	41	21.5
3万人以上	14	19.2	87	21.9	38	19.9
3万人未満	38	52.1	157	39.5	77	40.3
計	73	100%	397	100%	191	100%

上水道						
上水道（法道）	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
人口規模	度数	%	度数	%	度数	%
50万人以上	4	4.2%	23	3.4%	13	4.4%
20万人以上	3	3.2%	52	7.7%	15	5.1%
10万人以上	11	11.6%	87	12.9%	32	10.8%
5万人以上	20	21.1%	117	17.4%	57	19.3%
3万人以上	18	18.9%	110	16.4%	53	18.0%
3万人未満	39	41.1%	283	42.1%	125	42.4%
計	95	100%	672	100%	295	100%

病院						
病院（法通）	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
人口規模	度数	%	度数	%	度数	%
50万人以上	13	7.7%	7	4.8%	8	8.6%
20万人以上	21	12.4%	15	10.3%	8	8.6%
10万人以上	25	14.8%	21	14.4%	12	12.9%
5万人以上	33	19.5%	33	22.6%	21	22.6%
3万人以上	24	14.2%	23	15.8%	11	11.8%
3万人未満	53	31.4%	47	32.2%	33	35.5%
計	169	100%	146	100%	93	100%

経営ランクグループ内での構成比率で見て、Aグループ>Bグループ>Cグループ となっているものを色塗り

1. 経営評価の概要（事業別比較） ②計画策定と経営成果の関係

■ 上水道事業を除き、計画策定と経営成果の相関性あり

下水道（法適）

Q10	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
計画的取組状況	度数	%	度数	%	度数	%
1.計画通り進んでおり、今後も計画通り進む予定である	15	75.0	69	60.0	38	60.3
2.これまで計画通りであるが、今後は難しい	1	5.0	24	20.9	8	12.7
3.これまで計画通り進んでいないが、今後は計画通り進む予定である	1	5.0	2	1.7	1	1.6
4.これまで計画通り進んでおらず、今後も計画通り進むことは難しい	1	5.0	12	10.4	3	4.8
5.計画を策定していない	2	10.0	8	7.0	13	20.6

下水道（法非適）

Q10	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
計画的取組状況	度数	%	度数	%	度数	%
1.計画通り進んでおり、今後も計画通り進む予定である	32	43.8	187	47.1	63	33.0
2.これまで計画通りであるが、今後は難しい	7	9.6	63	15.9	22	11.5
3.これまで計画通り進んでいないが、今後は計画通り進む予定である	3	4.1	20	5.0	3	1.6
4.これまで計画通り進んでおらず、今後も計画通り進むことは難しい	6	8.2	26	6.5	21	11.0
5.計画を策定していない	25	34.2	101	25.4	82	42.9

上水道

Q10	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
計画的取組状況	度数	%	度数	%	度数	%
1.計画通り進んでおり、今後も計画通り進む予定である	28	29.5	270	40.2	128	43.4
2.これまで計画通りであるが、今後は難しい	9	9.5	95	14.1	40	13.6
3.これまで計画通り進んでいないが、今後は計画通り進む予定である	10	10.5	34	5.1	19	6.4
4.これまで計画通り進んでおらず、今後も計画通り進むことは難しい	5	5.3	52	7.7	24	8.1
5.計画を策定していない	43	45.3	221	32.9	84	28.5

病院

Q10	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
計画的取組状況	度数	%	度数	%	度数	%
1.計画通り進んでおり、今後も計画通り進む予定である	82	48.5	52	35.6	33	35.5
2.これまで計画通りであるが、今後は難しい	35	20.7	35	24.0	9	9.7
3.これまで計画通り進んでいないが、今後は計画通り進む予定である	23	13.6	23	15.8	22	23.7
4.これまで計画通り進んでおらず、今後も計画通り進むことは難しい	21	12.4	33	22.6	26	28.0
5.計画を策定していない	8	4.7	3	2.1	3	3.2

経営ランクグループ内での構成比率で見て、 Aグループ> Bグループ> Cグループ となっているものは緑色、逆の場合はピンク

2 上水道

2-1. 経営とガバナンスの関係(リーダーシップ)

■ リーダーシップ コスト削減、収益改善、経営収支改善、料金改定実施の状況

上水道（法適）

Q29	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
コスト削減取組	度数	%	度数	%	度数	%
10年以上実施していない	37	38.9	197	29.3	59	20.0
現在実施していないが、この10年の間に実施した	18	18.9	143	21.3	77	26.1
毎年実施している	24	25.3	194	28.9	89	30.2
現在実施しているが、毎年は実施していない	16	16.8	138	20.5	70	23.7
合計	95	100.0	672	100.0	295	100.0

Q30	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
収支改善取組	度数	%	度数	%	度数	%
10年以上特に何もしていない	56	58.9	292	43.5	115	39.0
現在取り組んでいないが、この10年の間に実施した	8	8.4	100	14.9	49	16.6
毎年取り組んでいる	19	20.0	176	26.2	76	25.8
現在取り組んでいるが、毎年は実施していない	12	12.6	104	15.5	55	18.6
合計	95	100.0	672	100.0	295	100.0

Q34-1	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
料金改定（定期的実施）	度数	%	度数	%	度数	%
定期的な見直しはしていない	68	71.6	412	61.3	167	56.6
定期的に見直し実施している	27	28.4	260	38.7	128	43.4
合計	95	100.0	672	100.0	295	100.0

Q30-1	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
収支改善取組提案者	度数	%	度数	%	度数	%
1.管理者	2	2.1	45	6.7	19	6.4
2.部門の長	16	16.8	128	19.0	54	18.3
3.第1線メンバー（上記1、2以外で、率先して事業等に取り組んでいる職員）	13	13.7	180	26.8	91	30.8
4.経営審議会等の委員会組織	1	1.1	5	0.7	7	2.4
5.外部有識者（コンサル、監査委員等）	3	3.2	0	0.0	2	0.7
6.その他	4	4.2	22	3.3	7	2.4
未選択	56	58.9	292	43.5	115	39.0
合計	95	100.0	672	100.0	295	100.0

Q31	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
経営収支改善に向けた組織・事業見直し	度数	%	度数	%	度数	%
10年以上実施していない	55	57.9	350	52.1	123	41.7
現在実施していないが、この10年の間に実施した	19	20.0	143	21.3	82	27.8
毎年実施している	11	11.6	76	11.3	36	12.2
現在実施しているが、毎年は実施していない	10	10.5	103	15.3	54	18.3
合計	95	100.0	672	100.0	295	100.0

経営状態の良いグループでは改善や見直しの必要性が低いためか取組割合が低い
現場からの提案が多くても実際の経営改善に結びついていない（Q30）

2-2. 経営とガバナンスの関係(マネジメント) ①管理者行動と会議体運営

■ 管理者行動と会議体運営

マネジメントに係る管理者行動と幹部会議運営

Q36	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
管理者行動	度数	%	度数	%	度数	%
1 経営資源確保・配分	18	18.9	168	25.0	78	26.4
2 環境変化察知	25	26.3	262	39.0	110	37.3
3 環境変化柔軟対応意思決定	33	34.7	231	34.4	104	35.3
4 収支・事業優先順位付け	17	17.9	195	29.0	73	24.7
5 部門長・職員との積極的情報共有	22	23.2	217	32.3	91	30.8
6 管理者不在	43	45.3	254	37.8	99	33.6

Q37	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
事業経営のための幹部会議運営	度数	%	度数	%	度数	%
1 経営リスク対応等見直し機能	13	13.7	123	18.3	59	20.0
2 経営指標で点検	13	13.7	84	12.5	42	14.2
3 現状・将来議論	17	17.9	174	25.9	72	24.4
4 報告・連絡の場	7	7.4	58	8.6	19	6.4
5 会議体無し	67	70.5	424	63.1	180	61.0

- Q36 経営成績が良いグループで管理者不在割合が高くなっている。
- Q37 経営成績が良いグループで管理者や幹部会議体が無い割合が高くなっている。
- Q38 日々のマネジメント活動が行われている方が経営成績は良くなる傾向が見える
- Q39 経営成績が良いグループで現場での事業管理割合が高いが成果見直し把握は逆相関となっている。

事業に関わるマネジメント（管理者、部門長、第一線メンバー）

Q38	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
事業の監督管理活動（管理者・部門の長）	度数	%	度数	%	度数	%
1 定期的実施	60	63.2	445	66.2	197	66.8
2 日々実施	32	33.7	193	28.7	82	27.8
3 月次、4半期	21	22.1	183	27.2	70	23.7
4 今後の収支や資金管理を点検・評価	49	51.6	328	48.8	137	46.4
5 先行を予測した指揮・命令	17	17.9	184	27.4	68	23.1

Q39	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
現場運営（部門の長・第一線メンバー）	度数	%	度数	%	度数	%
1 事業部門の進捗管理	12	60.0	361	53.7	149	50.5
2 各部門作業実績把握	56	58.9	409	60.9	163	55.3
3 作業内容の月次検証	34	35.8	267	39.7	109	36.9
4 現場成果の見直し把握	35	36.8	298	44.3	141	47.8
5 収支把握と課題改善	39	41.1	271	40.3	128	43.4

経営成績の良いグループで管理者不在割合が高いことを考えると現場主導で経営を維持管理している可能性がある

現状確認としてのマネジメントは正の相関性を示しているが、将来を見た経営は

2-2. 経営とガバナンスの関係(マネジメント) ②PDCAサイクルとコミュニケーション

■ PDCAサイクル活動

事業と経営のマネジメント

Q40	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
経営収支等の監督管理（管理者・幹部）	度数	%	度数	%	度数	%
1 定期的収支分析	54	56.8	339	50.4	144	48.8
2 収支状況日々把握	54	56.8	339	50.4	144	48.8
3 収支状況月次・4半期把握	53	55.8	389	57.9	165	55.9
4 今後の収支・資金の点検	36	37.9	268	39.9	118	40.0
5 今後の見直し対応	21	22.1	189	28.1	80	27.1

Q41	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
現場経営状況理解（部門長・第1線）	度数	%	度数	%	度数	%
1 定期的確認	48	50.5	348	51.8	135	45.8
2 作業と収支の関係把握	41	43.2	315	46.9	131	44.4
3 作業の収支影響確認	32	33.7	237	35.3	103	34.9
4 収支の見直し・予測	32	33.7	243	36.2	121	41.0
5 収支課題の把握・改善	31	32.6	236	35.1	111	37.6

事業に関わるマネジメント（管理者、部門長、第一線メンバ）

Q42	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
経営管理状況（管理者・幹部）	度数	%	度数	%	度数	%
1 事業と経営の定期的確認	56	58.9	384	57.1	153	51.9
2 事業と経営の関係検証と見直し	37	38.9	309	46.0	139	47.1
3 事業と経営の関係情報共有	46	48.4	375	55.8	163	55.3
4 事業と経営の関係公表	6	6.3	86	12.8	37	12.5

Q43	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
マネジメント行動実践（管理者）	度数	%	度数	%	度数	%
1 地域コミュニケーション	38	40.0	265	39.4	121	41.0
2 問題究明と対応検討	58	61.1	395	58.8	144	48.8
3 議会等への説明	49	51.6	429	63.8	190	64.4
4 会議外コミュニケーション	17	17.9	105	15.6	43	14.6

- Q40 経営成績が良いグループで管理者・幹部の点検活動割合が高い
- Q41 経営成績が良いグループで先を見たマネジメントができていない
- Q42 事業と経営の定期的確認に関わるマネジメント活動と経営成果は正の相関を示しているが、検証・見直しなど高次のマネジメントは逆相関を示している。
- Q43 経営成績が良いグループでは管理者が課題究明と対応を指揮、また会議外でのラフなコミュニケーション割合がやや高い。

もし現場中心で経営維持されているならば、先を見た経営が弱いという結果は妥当かもしれない。
管理者・幹部が率先して活動するほうが先を見た活動がより円滑になり、経営成績は良くなる可能性が高いのではないかと（Q40,Q43）

10

2-3. 経営とガバナンスの関係(ガバナンス) ①ガバナンス改善

■ ガバナンス改善活動状況

Q45-1	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
ガバナンス改善活動	度数	%	度数	%	度数	%
1 経営会議体設置	3	3.2	38	5.7	17	5.8
2 事業会議体設置	5	5.3	52	7.7	17	5.8
3 事業検討会設置	6	6.3	80	11.9	31	10.5
4 経営検討会設置	8	8.4	74	11.0	32	10.8
5 部門間会議体設置	7	7.4	53	7.9	18	6.1
6 審議会	11	11.6	117	17.4	65	22.0
7 組織内会議開催頻度増	6	6.3	37	5.5	22	7.5
8 現場会議体頻度増	6	6.3	46	6.8	18	6.1
9 事業改善検討頻度増	2	2.1	46	6.8	20	6.8
10 経営検討会頻度増	1	1.1	42	6.3	19	6.4
11 相互理解頻度増	4	4.2	27	4.0	12	4.1
12 会議体内容改善	14	14.7	78	11.6	36	12.2
13 参加メンバー拡大	6	6.3	25	3.7	10	3.4
14 外部有識者参加	4	4.2	16	2.4	12	4.1
15 報告・ルールの見直し	10	10.5	51	7.6	21	7.1
16 伝達機会・方法の改善	21	22.1	108	16.1	57	19.3

経営成績の良いグループで取組割合の高い改善活動は、現場中心で実施可能な改善活動が多い。
会議体設置は規模の大きい団体での設置率が高く、小規模団体での設置率は低い。

2-3. 経営とガバナンスの関係(ガバナンス) ②会議体設置状況

■ 人口規模別にみた会議体設置状況

グループ	人口規模	事業体数	経営会議体設置	事業会議体設置	事業検討会設置	経営検討会設置	部門間会議体設置
A	50万人以上	4	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	25.0%
	20万人以上	3	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	10万人以上	11	9.1%	9.1%	18.2%	18.2%	9.1%
	5万人以上	20	5.0%	10.0%	5.0%	5.0%	15.0%
	3万人以上	18	5.6%	11.1%	0.0%	5.6%	0.0%
	3万人未満	39	0.0%	0.0%	2.6%	5.1%	5.1%
	計	95	3.2%	5.3%	6.3%	8.4%	7.4%
B	50万人以上	23	17.4%	21.7%	60.9%	65.2%	17.4%
	20万人以上	52	13.5%	15.4%	28.8%	26.9%	17.3%
	10万人以上	87	8.0%	8.0%	19.5%	17.2%	11.5%
	5万人以上	117	6.8%	9.4%	6.8%	6.8%	6.0%
	3万人以上	110	3.6%	6.4%	7.3%	5.5%	8.2%
	3万人未満	283	2.8%	4.9%	6.4%	5.7%	4.9%
	計	672	5.7%	7.7%	11.9%	11.0%	7.9%
C	50万人以上	13	0.0%	0.0%	15.4%	7.7%	0.0%
	20万人以上	15	13.3%	6.7%	40.0%	40.0%	6.7%
	10万人以上	32	18.8%	12.5%	25.0%	18.8%	15.6%
	5万人以上	57	7.0%	8.8%	12.3%	15.8%	7.0%
	3万人以上	53	0.0%	0.0%	1.9%	3.8%	7.5%
	3万人未満	125	4.0%	5.6%	5.6%	6.4%	3.2%
	計	295	5.8%	5.8%	10.5%	10.8%	6.1%

経営会議等のガバナンスに関わる会議体設置は、人口規模の大きい事業体で設置割合が高い傾向にある。組織が大きくなると会議体を通じた情報共有の必要性が高まることを反映しているものと推察される。

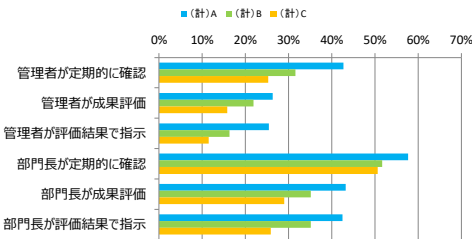
計画とガバナンス

2-4. 計画実施とガバナンスの関係 経営計画と経営成果の要因分析 ①

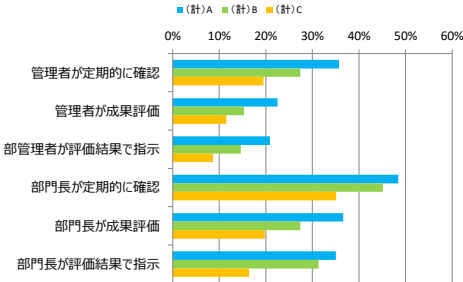
■ 逆相関となった上水道について、計画策定状況で再振分けを行い、ガバナンスとの関係を検証

		経営成績ランク ⇒	A	B	C
1.計画通り進んでおり、今後も計画通り進む予定である	(計) Aグループ	426団体	28 (6.6%)	270 (63.4%)	128 (30%)
2.これまで計画通りであるが、今後は難しい	(計) Bグループ	288団体	24 (8.3%)	181 (62.8%)	83 (28.8%)
3.これまで計画通り進んでいないが、今後は計画通り進む予定である					
4.これまで計画通り進んでおらず、今後も計画通り進むことは難しい	(計) Cグループ	348団体	43 (12.4%)	221 (63.5%)	84 (24.1%)
5.計画を策定していない					

Q29-4 コスト削減を目的とした現場業務の改善・見直し実施



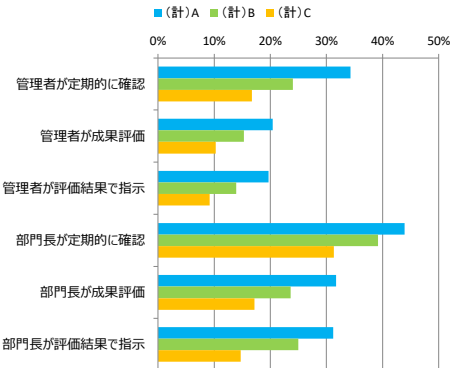
Q30-4 収益拡大（売上増）や収入減少抑制を目的とした取組実施



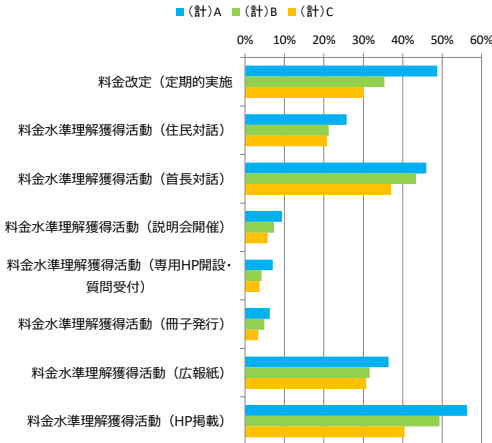
2-4. 計画実施とガバナンスの関係 経営計画と経営成果の要因分析 ②

■ 収支面の管理において、計画とガバナンス（リーダーシップ、マネジメント、）は連動している

Q31 経営収支改善を目的とした資産管理形態、事業運営形態の見直し



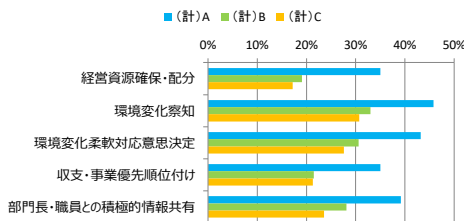
Q34 料金改定と料金水準について理解を得るための活動



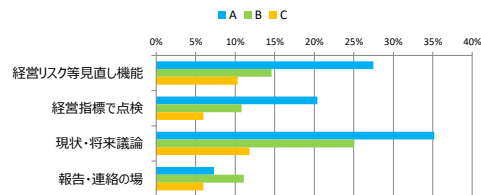
2-4. 計画実施とガバナンスの関係 経営計画と経営成果の要因分析 ③

■ 経営管理、事業管理のガバナンス運営において、計画とガバナンス（マネジメント）は連動している。

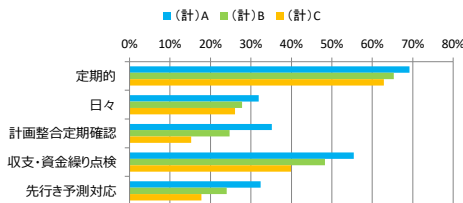
Q36 管理者としての行動



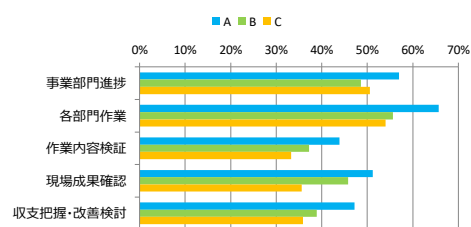
Q37 経営会議の運営 機能内容



Q38 事業の監督・管理



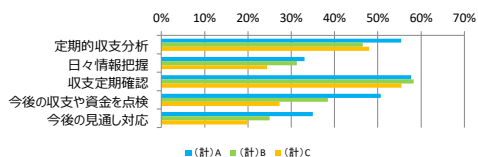
Q39 現場運営でのPDCA



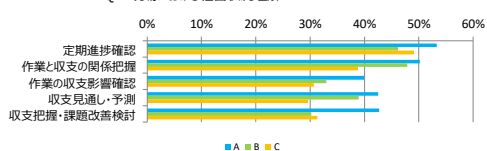
2-4. 計画実施とガバナンスの関係 経営計画と経営成果の要因分析 ④

■ 管理の徹底・周知、対外活動等、計画とガバナンスは連動している。

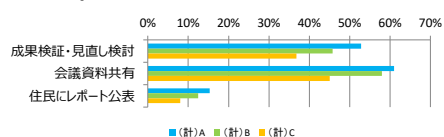
Q40 経営収支等の監督・管理



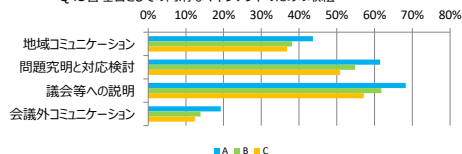
Q41 現場における経営状況理解



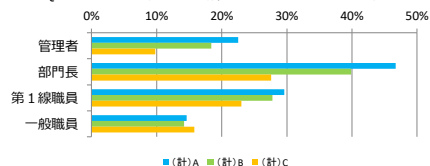
Q42 経営管理の状況



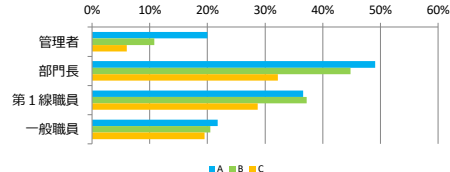
Q43 管理者としての円滑なマネジメントのための取組



Q44-201 経営情報共有の会議体の設置状況と運用（体制）



Q40-202 現場情報理解の会議体の設置状況と運用（体制）



2-5. 経営視点と経営の成熟度

■ Q47 重視する財務諸表項目にみる経営視点について（上位3つを選択）

Q47 重視する財務諸表項目	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均	視点	成熟度
有収率	66.3%	55.4%	52.9%	55.3%	現状	基本
料金・経費回収率	37.9%	29.5%	34.9%	31.6%	現状	基本
売上	33.7%	40.2%	38.6%	39.0%	現状	基本
費用	30.5%	36.8%	32.2%	34.7%	現状	基本
内部保留資金残高	29.5%	39.4%	41.4%	38.9%	現状/時系列	基本
経営収支比率	28.4%	32.9%	26.1%	30.4%	現状	基本
収益的収支比率	13.7%	11.6%	8.1%	10.8%	現状詳細	中級
処理原価	10.5%	13.1%	11.5%	12.4%	現状詳細	中級
企業債残高比率	10.5%	8.5%	13.2%	9.9%	現状/時系列	基本
自己資本比率	7.4%	6.0%	5.4%	5.9%	最適化	上級
施設利用率	7.4%	2.1%	3.1%	2.8%	最適化	上級
流動比率	6.3%	7.9%	9.5%	8.1%	時系列	中級
有形固定資産減価償却率	5.3%	2.8%	1.4%	2.6%	最適化	上級
繰入金	3.2%	4.9%	12.5%	6.8%	現状	基本
経営資本利益率	2.1%	1.6%	0.3%	1.3%	最適化	上級
累積欠損比率	0.0%	2.4%	3.4%	2.4%	時系列	中級
資本・資産の回転率	0.0%	0.9%	0.3%	0.7%	最適化	上級

※数値は各グループ内での回答選択割合

全事業体で選択割合の高いもの、経営の視点が現状に留まるもの、Cグループでの選択割合が大きいものを「基本」、時系列的に近い将来を見据えた項目や現状であっても詳細に踏み込む項目を「中級」、Aグループでの選択割合が他グループよりも高く、時系列的に将来を見据えた項目や資産や資金の最適な状態を意識した項目を「上級」として評価。

2-6. 上水道事業経営の分析

上水道分析チームより
2-2-2にて
現場中心経営の現状と専任管理者の必要性に関する分析結果を報告

3 下水道

3 下水道事業 法適と法非適の特徴(違い)

■ 法適は計画に基づく運営割合が高いが、法非適は水道事業同様に計画策定が進んでいない

下水道(法適)						
Q10	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
計画的取組状況	件数	%	件数	%	件数	%
1.計画通り進んでおり、今後も計画通り進む予定である	15	75.0	69	60.0	38	60.3
2.これまで計画通りであるが、今後は難しい	1	5.0	24	20.9	8	12.7
3.これまで計画通り進んでいないが、今後は計画通り進む予定である	1	5.0	2	1.7	1	1.6
4.これまで計画通り進んでおらず、今後も計画通り進むことは難しい	1	5.0	12	10.4	3	4.8
5.計画を策定していない	2	10.0	8	7.0	13	20.6
合計	20	100.0	115	100.0	63	100.0

下水道(法非適)						
Q10	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
計画的取組状況	件数	%	件数	%	件数	%
1.計画通り進んでおり、今後も計画通り進む予定である	32	43.8	187	47.1	63	33.0
2.これまで計画通りであるが、今後は難しい	7	9.6	63	15.9	22	11.5
3.これまで計画通り進んでいないが、今後は計画通り進む予定である	3	4.1	20	5.0	3	1.6
4.これまで計画通り進んでおらず、今後も計画通り進むことは難しい	6	8.2	26	6.5	21	11.0
5.計画を策定していない	25	34.2	101	25.4	82	42.9
合計	73	100.0	397	100.0	191	100.0

3-1 下水道(法適)

3-1-1. 経営とガバナンスの関係(リーダーシップ)

■ リーダーシップ コスト削減、収益改善、経営収支改善、料金改定実施

下水道（法適）

Q29	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
コスト削減取組						
10年以上実施していない	3	15.0	17	14.8	13	20.6
現在実施していないが、この10年の間に実施した	3	15.0	31	27.0	19	30.2
毎年実施している	9	45.0	45	39.1	20	31.7
現在実施しているが、毎年は実施していない	5	25.0	22	19.1	11	17.5
合計	20	100.0	115	100.0	63	100.0

Q31	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
経営収支改善に向けた組織・事業見直し						
10年以上実施していない	7	35.0	38	33.0	23	36.5
現在実施していないが、この10年の間に実施した	6	30.0	35	30.4	18	28.6
毎年実施している	6	30.0	20	17.4	13	20.6
現在実施しているが、毎年は実施していない	1	5.0	22	19.1	9	14.3
合計	20	100.0	115	100.0	63	100.0

Q30	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
収益拡大取組						
10年以上特に何もしていない	4	20.0	30	26.1	14	22.2
現在取り組んでいないが、この10年の間に実施した	3	15.0	17	14.8	10	15.9
毎年取り組んでいる	11	55.0	53	46.1	32	50.8
現在取り組んでいるが、毎年は実施していない	2	10.0	15	13.0	7	11.1
合計	20	100.0	115	100.0	63	100.0

Q34	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
料金改定（定期的実施）						
0（非該当）	7	35.0	58	50.4	31	49.2
1（該当）	13	65.0	57	49.6	32	50.8
合計	20	100.0	115	100.0	63	100.0

- Q29 経営成績の良いグループで、望まれる取組割合が高い。
- Q30 経営成績が良いグループで、望まれる頻度での取組割合が高くなっている。
- Q34 経営成績が良いグループで、望まれる頻度での取組割合が高くなっている。

経営成績の良いグループで望まれる取組割合が高い傾向が伺える。
BグループとCグループとで逆相関となっている部分があるが、Bグループの
母数が他より多いことでの影響も考えられる。

※ Q29-1を見ると部門長を中心にリーダーシップが発揮されている。

3-1-2. 経営とガバナンスの関係(マネジメント) ①管理者行動と会議体運営

■ マネジメント

マネジメントに係る管理者行動と幹部会運営

Q36	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
管理者行動	度数	%	度数	%	度数	%
1 経営資源確保・配分	10	50.0	45	39.1	20	31.7
2 環境変化察知	12	60.0	57	49.6	24	38.1
3 環境変化柔軟対応意思決定	9	45.0	47	40.9	30	47.6
4 収支・事業優先順位付け	10	50.0	41	35.7	18	28.6
5 部門長・職員との積極的情報共有	11	55.0	52	45.2	23	36.5
6 管理者不在	7	35.0	35	30.4	27	42.9

Q37	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
事業経営のための幹部会議運営	度数	%	度数	%	度数	%
1 経営リスク対応等見直し機能	11	55.0	39	33.9	16	25.4
2 経営指標で点検	8	40.0	23	20.0	12	19.0
3 現状・将来議論	9	45.0	40	34.8	18	28.6
4 報告・連絡の場	1	5.0	12	10.4	4	6.3
5 会議体無し	8	40.0	56	48.7	38	60.3

- Q36 経営成績が良いグループで望まれる管理者行動の割合が高くなっている。
- Q37 経営成績が良いグループで、望まれる会議運営割合が高くなっている。
- Q38 経営成績が良いグループで、望まれる監督管理活動の割合が高くなっている。
- Q39 経営成績が良いグループで、現場よりでの管理活動割合が高いものもあるが、検証・見直しなど高次の取組でやや低い割合となっているものもある。

事業に関わるマネジメント（管理者、部門長、第一線メンバ）

Q38	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
事業の監督管理活動（管理者・部門の長）	度数	%	度数	%	度数	%
1 定期的実施	15	75.0	77	67.0	45	71.4
2 日々実施	3	15.0	34	29.6	18	28.6
3 月次、4半期	10	50.0	39	33.9	22	34.9
4 今後の収支や資金管理を点検・評価	13	65.0	65	56.5	40	63.5
5 先行を予測した指揮・命令	9	45.0	40	34.8	15	23.8

Q39	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
現場運営（部門の長・第一線メンバ）	度数	%	度数	%	度数	%
1 事業部門の進捗管理	12	60.0	361	53.7	149	50.5
2 各部門作業実績把握	56	58.9	409	60.9	163	55.3
3 作業内容の月次検証	34	35.8	267	39.7	109	36.9
4 現場成果の見直し把握	35	36.8	298	44.3	141	47.8
5 収支把握と課題改善	39	41.1	271	40.3	128	43.4

経営成績の良いグループで望まれる取組割合が高い。
Q39で一部取組割合がやや低い部分があるが、現場主導の問いであり、管理者が機能している他の回答傾向を考えると、管理者・幹部層による監督管理と現場中心の作業管理との棲み分けができているととれる。

3-1-2. 経営とガバナンスの関係(マネジメント) ②PDCAサイクルとコミュニケーション

■ マネジメント

事業と経営のマネジメント

Q40	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
経営収支等の監督管理（管理者・幹部）	度数	%	度数	%	度数	%
1 定期的収支分析	11	55.0	62	53.9	36	57.1
2 収支状況日々把握	6	30.0	30	26.1	22	34.9
3 収支状況月次・4半期把握	17	85.0	65	56.5	43	68.3
4 今後の収支・資金の点検	13	65.0	59	51.3	35	55.6
5 今後の見直し対応	8	40.0	38	33.0	18	28.6

Q41	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
現場経営状況理解（部門長・第1線）	度数	%	度数	%	度数	%
1 定期的確認	12	60.0	56	48.7	33	52.4
2 作業と収支の関係把握	13	65.0	53	46.1	26	41.3
3 作業の収支影響確認	9	45.0	45	39.1	24	38.1
4 収支の見直し・予測	9	45.0	55	47.8	23	36.5
5 収支課題の把握・改善	10	50.0	34	29.6	24	38.1

- Q40 経営成績が良いグループで管理者層の望まれる取組割合が高くなっている。
- Q41 経営成績が良いグループで部門長等に望まれる取組割合が高くなっている。
- Q42 経営成績が良いグループで望まれる取組割合が高くなっている。
- Q43 経営成績が良いグループで望まれる管理者に望まれる高次の管理者が課題究明と対応を指揮、会議外でのラフなコミュニケーション割合が高くなっている。

事業に関わるマネジメント（管理者、部門長、第一線メンバ）

Q42	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
経営管理状況（管理者・幹部）	度数	%	度数	%	度数	%
1 事業と経営の定期的確認	12	60.0	63	54.8	39	61.9
2 事業と経営の関係検証と見直し	12	60.0	63	54.8	34	54.0
3 事業と経営の関係情報共有	12	60.0	65	56.5	38	60.3
4 事業と経営の関係公表	8	40.0	23	20.0	17	27.0

Q43	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
マネジメント行動実践（管理者）	度数	%	度数	%	度数	%
1 地域コミュニケーション	11	55.0	42	36.5	27	42.9
2 問題究明と対応検討	16	80.0	67	58.3	33	52.4
3 議会等への説明	14	70.0	80	69.6	43	68.3
4 会議外コミュニケーション	5	25.0	26	22.6	11	17.5

経営成績のよりグループで職位に応じて望まれる取組割合が高い傾向にある。

3-1-3. 経営とガバナンスの関係(ガバナンス)

■ 下水道事業（法適）におけるガバナンス改善活動

Q45-1	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
ガバナンス改善活動						
1 経営会議体設置	3	15.0	10	8.7	9	14.3
2 事業会議体設置	4	20.0	10	8.7	8	12.7
3 事業検討会設置	5	25.0	22	19.1	11	17.5
4 経営検討会設置	5	25.0	25	21.7	13	20.6
5 部門間会議体設置	2	10.0	14	12.2	8	12.7
6 審議会	9	45.0	31	27.0	15	23.8
7 組織内会議開催頻度増	3	15.0	8	7.0	5	7.9
8 現場会議体頻度増	1	5.0	5	4.3	2	3.2
9 事業改善検討頻度増	1	5.0	7	6.1	0	0.0
10 経営検討会頻度増	0	0.0	8	7.0	6	9.5
11 相互理解頻度増	2	10.0	3	2.6	1	1.6
12 会議体内容改善	1	5.0	13	11.3	7	11.1
13 参加メンバー拡大	0	0.0	6	5.2	0	0.0
14 外部有識者参加	0	0.0	0	0.0	1	1.6
15 報告・ルールの見直し	0	0.0	9	7.8	2	3.2
16 伝達機会・方法の改善	3	15.0	13	11.3	9	14.3

全体母数が少ない点には留意も必要であるが、経営成績のよりグループほど基本的に望まれるガバナンス体制構築割合が高い傾向にある。
管理者・幹部層のガバナンス体制・取組でその傾向がある。

3-1-4. 経営視点と経営の成熟度

■ Q47 重視する財務諸表項目にみる経営視点について（上位3つを選択）（下水道・法適）

重視する財務諸表項目	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均	視点	成熟度
料金・経費回収率	55.0	40.9	50.8	45.5%	現状	基礎
内部保留資金残高	60.0	45.2	41.3	45.5%	現状/時系列	基礎
繰入金	10.0	36.5	44.4	36.4%	現状	基礎
経常収支比率	30.0	28.7	30.2	29.3%	現状	基礎
売上	25.0	33.0	17.5	27.3%	現状	基礎
有収率	10.0	25.2	27.0	24.2%	現状	基礎
費用	15.0	23.5	17.5	20.7%	現状	基礎
処理原価	20.0	13.9	28.6	19.2%	現状詳細	中級
流動比率	10.0	9.6	6.3	8.6%	時系列	中級
企業債残高比率	25.0	7.8	1.6	7.6%	現状/時系列	基礎
収益的収支比率	15.0	5.2	7.9	7.1%	現状詳細	中級
自己資本構成比率	0.0	8.7	6.3	7.1%	最適化	上級
累積欠損比率	5.0	5.2	3.2	4.5%	時系列	中級
施設利用率	5.0	0.9	3.2	2.0%	最適化	上級
資本・資産の回転率	0.0	0.9	3.2	1.5%	最適化	上級
経営資本利益率	5.0	0.0	0.0	0.5%	最適化	上級
有形固定資産減価償却率	0.0	0.9	0.0	0.5%	最適化	上級

全事業体で選択割合の高いもの、経営の視点が現状に留まるもの、Cグループでの選択割合が大きいものを「基本」、時系列的に近い将来を見据えた項目や現状であっても詳細に踏み込む項目を「中級」、Aグループでの選択割合が他グループよりも高く、時系列的に将来を見据えた項目や資産や資金の最適な状態を意識した項目を「上級」として評価。
なお、基本的に重視されると思われる項目として、企業債残高比率については「基礎」としている。

下水道分析チームより
2-2-3にて
下水道（法適）に関する追加分析結果
を報告

3-2 下水道(法非適)

3-2-1. 経営とガバナンスの関係(リーダーシップ)

■ リーダーシップ コスト削減、収益改善、経営収支改善、料金改定実施

下水道（法非適）

Q29	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
コスト削減取組						
10年以上実施していない	29	39.7	142	35.8	84	44.0
現在実施していないが、この10年の間に実施した	12	16.4	82	20.7	27	14.1
毎年実施している	18	24.7	106	26.7	49	25.7
現在実施しているが、毎年は実施していない	14	19.2	67	16.9	31	16.2
合計	73	100.0	397	100.0	191	100.0

Q31	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
経営収支改善に向けた組織・事業見直し						
10年以上実施していない	45	61.6	240	60.5	124	64.9
現在実施していないが、この10年の間に実施した	6	8.2	53	13.4	27	14.1
毎年実施している	12	16.4	37	9.3	10	5.2
現在実施しているが、毎年は実施していない	10	13.7	67	16.9	30	15.7
合計	73	100.0	397	100.0	191	100.0

Q30	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
収支（収益）改善取組						
10年以上特に何もしていない	25	34.2	123	31.0	64	33.5
現在取り組んでいないが、この10年の間に実施した	6	8.2	60	15.1	25	13.1
毎年取り組んでいる	31	42.5	164	41.3	76	39.8
現在取り組んでいるが、毎年は実施していない	11	15.1	50	12.6	26	13.6
合計	73	100.0	397	100.0	191	100.0

Q34-1	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
料金改定（定期的実施）						
0（非該当）	52	71.2	279	70.3	139	72.8
1（該当）	21	28.8	118	29.7	52	27.2
合計	73	100.0	397	100.0	191	100.0

- Q29 経営成績の良いグループで現在実施中となっている。
- Q30 経営成績が良いグループで、望まれる頻度での取組割合が高くなっている。
- Q31 経営成績が良いグループで、望まれる頻度での取組割合が高くなっている。
- Q34 経営成績に関係なく程同様な割合となっている。

概ね経営成績の良いグループで望まれる取組割合が高い傾向にある。

3-2-2. 経営とガバナンスの関係(マネジメント) ①管理者行動と管理活動

■ マネジメント

マネジメントに係る管理者行動と幹部会議運営

Q36	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
管理者行動						
1 経営資源確保・配分	14	19.2	72	18.1	41	21.5
2 環境変化察知	15	20.5	113	28.5	55	28.8
3 環境変化柔軟対応意思決定	24	32.9	103	25.9	50	26.2
4 収支・事業優先順位付け	18	24.7	78	19.6	32	16.8
5 部門長・職員との積極的情報共有	24	32.9	102	25.7	50	26.2
6 管理者不在	28	38.4	164	41.3	80	41.9

Q37	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
事業経営のための幹部会議運営						
1 経営リスク対応等見直し機能	5	6.8	30	7.6	14	7.3
2 経営指標で点検	2	2.7	25	6.3	15	7.9
3 現状・将来議論	7	9.6	46	11.6	24	12.6
4 報告・連絡の場	1	1.4	22	5.5	14	7.3
5 会議体無し	64	87.7	322	81.1	147	77.0

事業に関わるマネジメント（管理者、部門長、第一線メンバ）

Q38	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
事業の監督管理活動（管理者・部門の長）						
1 定期的実施	38	52.1	192	48.4	102	53.4
2 日々実施	18	24.7	72	18.1	35	18.3
3 月次、4半期	12	16.4	76	19.1	31	16.2
4 今後の収支や資金管理を点検・評価	23	31.5	141	35.5	50	26.2
5 先行を予測した指揮・命令	18	24.7	90	22.7	40	20.9

Q39	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
現場運営（部門の長・第一線メンバ）						
1 事業部門の進捗管理	34	46.6	172	43.3	80	41.9
2 各部門作業実績把握	35	47.9	219	55.2	112	58.6
3 作業内容の月次検証	24	32.9	149	37.5	63	33.0
4 現場成果の見直し把握	28	38.4	179	45.1	86	45.0
5 収支把握と課題改善	15	20.5	117	29.5	57	29.8

- Q36 環境変化の察知を除き、経営成績が良いグループで望まれる行動の割合が高くなっている。
- Q37 ガバナンスに近い部分でのマネジメントでは望ましくない相関が生じている。
- Q38 管理者・部門長の取組として経営成績の良いグループで望まれる活動割合が高くなっている。
- Q39 現場での管理が経営まで結びついていない可能性がある。

経営成績の良いグループを軸に見ると、管理者行動が経営に好影響を示している可能性が見える反面、現場での管理が弱い部分もあるため、管理者と現場との役割バランスが法適に比べて崩れている可能性がある。

3-2-2. 経営とガバナンスの関係(マネジメント) ②PDCAサイクルとコミュニケーション

■ マネジメント

事業と経営のマネジメント

Q40	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
経営収支等の監督管理（管理者・幹部）	度数	%	度数	%	度数	%
1 定期的収支分析	33	45.2	142	35.8	65	34.0
2 収支状況日々把握	17	23.3	55	13.9	33	17.3
3 収支状況月次・4 半期把握	17	23.3	149	37.5	73	38.2
4 今後の収支・資金の点検	25	34.2	121	30.5	52	27.2
5 今後の見直し対応	16	21.9	116	29.2	55	28.8

Q41	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
現場経営状況理解（部門長・第1線）	度数	%	度数	%	度数	%
1 定期的確認	31	42.5	145	36.5	60	31.4
2 作業と収支の関係把握	27	37.0	166	41.8	82	42.9
3 作業の収支影響確認	17	23.3	96	24.2	44	23.0
4 収支の見直し・予測	26	35.6	147	37.0	70	36.6
5 収支課題の把握・改善	18	24.7	99	24.9	46	24.1

- Q40 経営成績が良いグループで、管理者・幹部の点検活動割合が高い
- Q41 経営成績が良いグループで、現場での基本的点検活動はできているが、経営との関係まで見れていない。
- Q42 事業と経営の定期的確認に関わる基本的なマネジメント活動はできている。
- Q43 経営成績が良いグループで、管理者が課題究明と対応等、望まれる取組割合が低い

事業に関わるマネジメント（管理者、部門長、第一線メンバ）

Q42	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
経営管理状況（管理者・幹部）	度数	%	度数	%	度数	%
1 事業と経営の定期的確認	32	43.8	137	34.5	68	35.6
2 事業と経営の関係検証と見直し	32	43.8	170	42.8	84	44.0
3 事業と経営の関係情報共有	37	50.7	217	54.7	104	54.5
4 事業と経営の関係公表	4	5.5	33	8.3	15	7.9

Q43	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
マネジメント行動実践（管理者）	度数	%	度数	%	度数	%
1 地域コミュニケーション	37	50.7	178	44.8	82	42.9
2 問題究明と対応検討	30	41.1	202	50.9	104	54.5
3 議会等への説明	40	54.8	217	54.7	115	60.2
4 会議外コミュニケーション	5	6.8	46	11.6	20	10.5

管理者としての取組・活動については概ね経営成績と正の相関となっているが現場への指揮・介入が低い可能性がある。（Q40、Q43）

現場におけるマネジメントが経営にうまく連動反映していない可能性がある。（事業面はみているが経営まで視野をもった活動ができていない）（Q41、Q42）

3-2-3. 経営とガバナンスの関係(ガバナンス)

■ ガバナンス

Q45-1	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
ガバナンス改善活動	度数	%	度数	%	度数	%
1 経営会議体設置	6	8.2	15	3.8	9	4.7
2 事業会議体設置	6	8.2	21	5.3	11	5.8
3 事業検討会設置	3	4.1	20	5.0	12	6.3
4 経営検討会設置	1	1.4	24	6.0	8	4.2
5 部門間会議体設置	3	4.1	12	3.0	8	4.2
6 審議会	3	4.1	40	10.1	26	13.6
7 組織内会議開催頻度増	1	1.4	20	5.0	7	3.7
8 現場会議体頻度増	5	6.8	20	5.0	11	5.8
9 事業改善検討頻度増	2	2.7	19	4.8	11	5.8
10 経営検討会頻度増	2	2.7	13	3.3	6	3.1
11 相互理解頻度増	3	4.1	17	4.3	6	3.1
12 会議体内容改善	7	9.6	35	8.8	15	7.9
13 参加メンバー拡大	3	4.1	12	3.0	4	2.1
14 外部有識者参加	2	2.7	8	2.0	7	3.7
15 報告・ルールの見直し	6	8.2	24	6.0	11	5.8
16 伝達機会・方法の改善	13	17.8	66	16.6	29	15.2

経営成績の良いAグループで、管理者・幹部の会議体設置割合が高い。（非適用は事業規模が小さいため設置容易性がある可能性）
経営成績の良いAグループで、経営と事業現場を繋ぐ個別会議体の設置割合が低く、取組割合の高い改善活動は、現場中心で実施可能な改善活動に寄っているように思われる。（管理者牽引と現場牽引との2極化の可能性）

3-2-4. 経営視点と経営の成熟度

■ Q47 重視する財務諸表項目にみる経営視点について （上位3つを選択） （下水道・法非適）

重視する財務諸表項目	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均	視点	成熟度
繰入金	60.3	65.7	69.1	66.1%	現状	基礎
料金・経費回収率	50.7	47.4	58.6	51.0%	現状	基礎
費用	37.0	43.3	39.3	41.5%	現状	基礎
売上	39.7	36.0	27.2	33.9%	現状	基礎
有収率	30.1	26.4	29.8	27.8%	現状	基礎
処理原価	35.6	25.2	23.6	25.9%	現状詳細	中級
経常収支比率	11.0	15.1	11.5	13.6%	現状	基礎
収益的収支比率	11.0	12.1	15.2	12.9%	現状詳細	中級
施設利用率	11.0	6.8	7.3	7.4%	最適化	上級
内部保留資金残高	2.7	4.8	2.6	3.9%	現状/時系列	中級
企業債残高比率	1.4	3.3	2.6	2.9%	現状/時系列	基礎
自己資本構成比率	2.7	2.3	3.7	2.7%	最適化	最適化
経営資本利益率	2.7	1.0	1.6	1.4%	最適化	最適化
有形固定資産減価償却率	0.0	0.5	2.1	0.9%	最適化	最適化
流動比率	0.0	0.8	1.0	0.8%	最適化	最適化
累積欠損比率	1.4	0.8	0.0	0.6%	時系列	中級
資本・資産の回転率	0.0	0.3	0.0	0.2%	最適化	最適化

※数値は各グループ内での回答選択割合

全事業体で選択割合の高いもの、経営の視点が現状に留まるもの、Cグループでの選択割合が大きいものを「基本」、時系列的に近い将来を見据えた項目や現状であっても詳細に踏み込む項目を「中級」、Aグループでの選択割合が他グループよりも高く、時系列的に将来を見据えた項目や資産や資金の最適な状態を意識した項目を「上級」として評価。企業残高比率は重視する以前の当たり前の項目として敢えて選択されなかった可能性が高い。

下水道分析チームより
2-2-3にて
下水道（法非適）に関する追加分析結果を報告

4 病院

4-1. 経営とガバナンスの関係(リーダーシップ)

■ リーダーシップ コスト削減、収益改善、経営収支改善

Q29	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
コスト削減取組						
10年以上実施していない	15	8.9	5	3.4	7	7.5
現在実施していないが、この10年の間に実施した	22	13.0	16	11.0	12	12.9
毎年実施している	115	68.0	109	74.7	57	61.3
現在実施しているが、毎年は実施していない	17	10.1	16	11.0	17	18.3
合計	169	100.0	146	100.0	93	100.0

Q30	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
収支（収益）改善取組						
10年以上特に何もしていない	7	4.1	2	1.4	7	7.5
現在取り組んでいないが、この10年の間に実施した	13	7.7	7	4.8	7	7.5
毎年取り組んでいる	129	76.3	126	86.3	64	68.8
現在取り組んでいるが、毎年は実施していない	20	11.8	11	7.5	15	16.1
合計	169	100.0	146	100.0	93	100.0

Q31	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
	度数	%	度数	%	度数	%
経営収支改善に向けた組織・事業見直し						
10年以上実施していない	61	36.1	44	30.1	34	36.6
現在実施していないが、この10年の間に実施した	48	28.4	37	25.3	22	23.7
毎年実施している	46	27.2	42	28.8	26	28.0
現在実施しているが、毎年は実施していない	14	8.3	23	15.8	11	11.8
合計	169	100.0	146	100.0	93	100.0

概ね経営成績の良いグループで望まれる取組を既に実施している割合が高い傾向にある。
経営成績の良いグループで毎年実施とする割合が他より若干低い傾向があるが、Q29、Q30ともに基本割合7割～8割であるため病院事業においては総じて収支改善等の取組が頻度高く実施されていると言える。

4-2. 経営とガバナンスの関係(マネジメント) ①管理者行動と会議体運営

■ マネジメント

マネジメントに係る管理者行動と幹部会議運営

Q36	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
管理者行動	度数	%	度数	%	度数	%
1 経営資源確保・配分	80	47.3	72	49.3	38	40.9
2 環境変化察知	109	64.5	91	62.3	52	55.9
3 環境変化柔軟対応意思決定	100	59.2	79	54.1	39	41.9
4 収支・事業優先順位付け	61	36.1	55	37.7	26	28.0
5 部門長・職員との積極的情報共有	95	56.2	75	51.4	43	46.2
6 管理者不在	23	13.6	20	13.7	15	16.1

Q37	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
事業経営のための幹部会議運営	度数	%	度数	%	度数	%
1 経営リスク対応等見直し機能	102	60.4	84	57.5	48	51.6
2 経営指標で点検	96	56.8	98	67.1	54	58.1
3 現状・将来議論	91	53.8	86	58.9	44	47.3
4 報告・連絡の場	38	22.5	25	17.1	24	25.8
5 会議体無し	11	6.5	12	8.2	8	8.6

事業に関わるマネジメント（管理者、部門長、第一線メンバ）

Q38	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
事業の監督管理活動（管理者・部門の長）	度数	%	度数	%	度数	%
1 定期的実施	133	78.7	118	80.8	78	83.9
2 日々実施	65	38.5	57	39.0	39	41.9
3 月次、4半期	77	45.6	61	41.8	39	41.9
4 今後の収支や資金管理を点検・評価	88	52.1	82	56.2	41	44.1
5 先行を予測した指揮・命令	58	34.3	44	30.1	21	22.6

Q39	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
現場運営（部門の長・第一線メンバ）	度数	%	度数	%	度数	%
1 事業部門の進捗管理	34	46.6	172	43.3	80	41.9
2 各部門作業実績把握	35	47.9	219	55.2	112	58.6
3 作業内容の月次検証	24	32.9	149	37.5	63	33.0
4 現場成果の見直し把握	28	38.4	179	45.1	86	45.0
5 収支把握と課題改善	15	20.5	117	29.5	57	29.8

- Q36 総じて経営成績が良いグループで望まれる行動の割合が高くなっている。
- Q37 ガバナンスに紐づくマネジメントは経営成績の良いグループで高い割合となっている。
- Q38 Q39の傾向と組み合わせると、管理者と現場部門との事業管理の住み分けがなされている。

病院経営では、経営と事業管理の住み分け連携が基本的になされている傾向が伺える。

4-2. 経営とガバナンスの関係(マネジメント) ②PDCAサイクルとコミュニケーション

■ マネジメント

事業と経営のマネジメント

Q40	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
経営収支等の監督管理（管理者・幹部）	度数	%	度数	%	度数	%
1 定期的収支分析	119	70.4	105	71.9	62	66.7
2 収支状況日々把握	52	30.8	44	30.1	26	28.0
3 収支状況月次・4半期把握	113	66.9	93	63.7	61	65.6
4 今後の収支・資金の点検	89	52.7	76	52.1	42	45.2
5 今後の見直し対応	65	38.5	53	36.3	31	33.3

Q41	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
現場経営状況理解（部門長・第1線）	度数	%	度数	%	度数	%
1 定期的確認	84	49.7	79	54.1	48	51.6
2 作業と収支の関係把握	62	36.7	53	36.3	24	25.8
3 作業の収支影響確認	97	57.4	71	48.6	37	39.8
4 収支の見直し・予測	58	34.3	48	32.9	28	30.1
5 収支課題の把握・改善	86	50.9	84	57.5	36	38.7

事業に関わるマネジメント（管理者、部門長、第一線メンバ）

Q42	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
経営管理状況（管理者・幹部）	度数	%	度数	%	度数	%
1 事業と経営の定期的確認	130	76.9	107	73.3	67	72.0
2 事業と経営の関係検証と見直し	91	53.8	84	57.5	46	49.5
3 事業と経営の関係情報共有	101	59.8	91	62.3	49	52.7
4 事業と経営の関係公表	28	16.6	29	19.9	15	16.1

Q43	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
マネジメント行動実践（管理者）	度数	%	度数	%	度数	%
1 地域コミュニケーション	99	58.6	87	59.6	51	54.8
2 問題究明と対応検討	135	79.9	104	71.2	56	60.2
3 議会等への説明	93	55.0	85	58.2	52	55.9
4 会議外コミュニケーション	48	28.4	31	21.2	17	18.3

- Q40 経営成績が良いグループで、総じて望ましい取組割合が高い傾向にある。
- Q41 経営成績が良いグループで、総じて望ましい取組割合が高い傾向にある。
- Q42 経営成績が良いグループで、総じて望ましい取組割合が高い傾向にある。
- Q43 経営成績が良いグループで、総じて望ましい取組割合が高い傾向にある。

4-3. 経営とガバナンスの関係(ガバナンス) ①ガバナンス改善活動

■ ガバナンス

Q45-1	Aグループ		Bグループ		Cグループ	
ガバナンス改善活動	度数	%	度数	%	度数	%
1 経営会議体設置	37	21.9	41	28.1	22	23.7
2 事業会議体設置	25	14.8	30	20.5	17	18.3
3 事業検討会設置	45	26.3	48	32.9	20	21.5
4 経営検討会設置	24	14.2	46	31.5	28	30.1
5 部門間会議体設置	30	17.8	29	19.9	18	19.4
6 審議会	13	7.7	32	21.9	15	16.1
7 組織内会議開催頻度増	13	7.7	11	7.5	11	11.8
8 現場会議体頻度増	13	7.7	8	5.5	9	9.7
9 事業改善検討頻度増	15	8.9	13	8.9	12	12.9
10 経営検討会頻度増	13	7.7	20	13.7	13	14.0
11 相互理解頻度増	8	4.7	6	4.1	8	8.6
12 会議体内容改善	31	18.3	30	20.5	22	23.7
13 参加メンバー拡大	23	13.6	26	17.8	13	14.0
14 外部有識者参加	12	7.1	15	10.3	10	10.8
15 報告・ルールの見直し	28	16.6	21	14.4	15	16.1
16 伝達機会・方法の改善	23	13.6	18	12.3	17	18.3

経営成績の良いグループで、全般的に改善取組割合が低い。マネジメント等での高い取組割合を考えると、既に実施済みのため追加改善が低い可能性あり。

4-4. 経営視点と経営の成熟度

■ Q47 重視する経営指標項目にみる視点について (上位3つを選択) (病院事業)

経営指標として重視する項目	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均	視点	成熟度
病床利用率	68.6	66.4	73.1	68.9%	現状/最適化	基礎
外来・入院患者数	50.3	61.6	54.8	55.4%	現状	基礎
医業収益額	27.8	34.2	33.3	31.4%	現状	基礎
経常利益率	29.0	21.9	20.4	24.5%	現状	基礎
当期純利益	20.7	19.2	17.2	19.4%	現状	基礎
医業利益率	21.9	13.7	12.9	16.9%	現状	基礎
平均在院日数	18.3	12.3	21.5	16.9%	現状	基礎
人件費比率	16.0	15.8	19.4	16.7%	現状/時系列	基礎
経常収益額	14.2	21.9	11.8	16.4%	現状	基礎
流動比率	7.1	6.2	10.8	7.6%	時系列	中級
材料費比率	8.3	3.4	4.3	5.6%	現状/時系列	中級
患者の紹介率・逆紹介率	6.5	3.4	6.5	5.4%	現状/時系列	中級
医業収益対経常利益率	4.1	3.4	1.1	3.2%	最適化	上級
手術数	2.4	3.4	2.2	2.7%	現状	基礎
自己資本比率	1.2	0.7	3.2	1.5%	最適化/長期	上級
職員定着率(離職率)	0.6	2.7	0.0	1.2%	時系列/最適化	中級
固定費比率	0.6	0.0	0.0	0.2%	最適化	上級
売掛債権	0.0	0.0	1.1	0.2%	時系列	中級
経営資本対医業利益率	0.0	0.0	0.0	0.0%	最適化	上級
固定長期適合率	0.0	0.0	0.0	0.0%	最適化/長期	中級
固定比率	0.0	0.0	0.0	0.0%	時系列/最適化	中級
総資本医業利益率	0.0	0.0	0.0	0.0%	最適化	上級
総資本対経常利益率	0.0	0.0	0.0	0.0%	最適化	上級
当座比率	0.0	0.0	0.0	0.0%	時系列	中級
自己資本対経常利益率	0.0	0.0	0.0	0.0%	最適化	上級

※数値は各グループ内での回答選択割合

全事業体で選択割合の高いもの、経営の視点が現状に留まるもの、Cグループでの選択割合が大きいものを「基本」、時系列的に近い将来を見据えた項目や現状であっても詳細に踏み込む項目、自立的な経営指向の項目を「中級」、時系列的に将来を見据えた項目など持続的な経営で重視すべき項目や資産や資金の最適な状態を指向した項目を「上級」として評価。

病院事業分析チームより
2-2-4にて
病院事業における人的資源及び地域性影
響に関する分析結果を報告

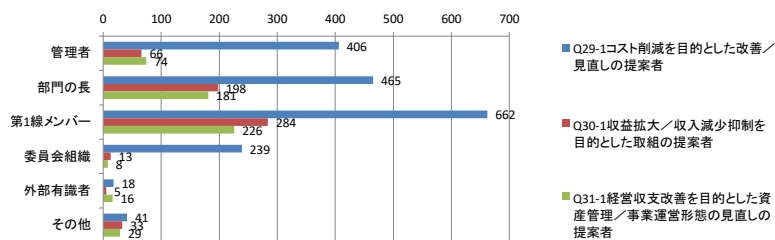
2-2-2 上水道分析結果 —現場中心の経営の現状—

メンバー：

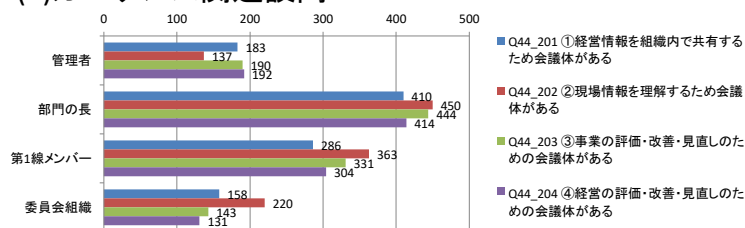
妹尾剛好・日時壮浩・関谷浩行・梅田宙

1.上水道経営の特徴

(1)リーダーシップ関連設問



(2)ガバナンス関連設問



2.アンケート調査のクロス分析

			Q29 コスト削減の取り組み				合計
			10年以上未実施	2	毎年実施	4	
Q8 管理者	首長	度数	226	180	188	175	769
		Q8 の %	29.4%	23.4%	24.4%	22.8%	100.0%
	専任管理者	度数	13	22	78	31	144
		Q8 の %	9.0%	15.3%	54.2%	21.5%	100.0%
	その他	度数	56	36	41	20	153
		Q8 の %	36.6%	23.5%	26.8%	13.1%	100.0%
合計	度数	295	238	307	226	1066	
	Q8 の %	27.7%	22.3%	28.8%	21.2%	100.0%	
			Q30 収益拡大の取り組み				合計
			10年以上未実施	2	毎年実施	4	
Q8 管理者	首長	度数	359	116	169	125	769
		Q8 の %	46.7%	15.1%	22.0%	16.3%	100.0%
	専任管理者	度数	40	16	65	23	144
		Q8 の %	27.8%	11.1%	45.1%	16.0%	100.0%
	その他	度数	68	25	37	23	153
		Q8 の %	44.4%	16.3%	24.2%	15.0%	100.0%
合計	度数	467	157	271	171	1066	
	Q8 の %	43.8%	14.7%	25.4%	16.0%	100.0%	
			Q31 経営構造の見直し				合計
			10年以上未実施	2	毎年実施	4	
Q8 管理者	首長	度数	388	187	75	119	769
		Q8 の %	50.5%	24.3%	9.8%	15.5%	100.0%
	専任管理者	度数	53	31	33	27	144
		Q8 の %	36.8%	21.5%	22.9%	18.8%	100.0%
	その他	度数	88	26	16	23	153
		Q8 の %	57.5%	17.0%	10.5%	15.0%	100.0%
合計	度数	529	244	124	169	1066	
	Q8 の %	49.6%	22.9%	11.6%	15.9%	100.0%	

・専任管理者である
ほど、各種取り組み
を毎年実施する傾
向が高くなる

・首長が管理者の場
合、上下水道事業
以外の仕事が存在
するため、経営を現
場に依存する可能
性がある

・現場依存の経営で
はコスト等の費目は
管理可能な割合も
多いが、収益や経
営構造は管理不能
なのではないか

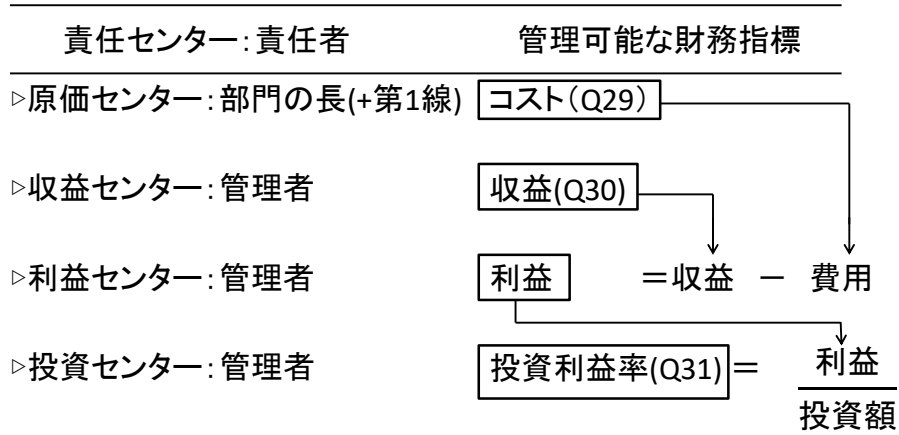
2.アンケート調査のクロス分析

			Q37経営会議の運営(幹部会議)					合計
			事業リスクや経営リスクな ど経営の見直しの場	経営指標に基づ いた点検を行う	現状・将来の議 論をする	報告や連絡 にすぎない	経営会議非設置	
Q8 管理者	首長	度数	94	71	152	59	529	769
		Q8 の %	12.2%	9.2%	19.8%	7.7%	68.8%	
	専任管理者	度数	81	52	86	12	36	144
		Q8 の %	56.3%	36.1%	59.7%	8.3%	25.0%	
	その他	度数	20	16	25	13	110	153
		Q8 の %	13.1%	10.5%	16.3%	8.5%	71.9%	
合計		度数	195	139	263	84	675	1066

・首長が管理者の団体は経営会議を設置しない傾向がある。また、設置団体でも経営指標の用
いた点検を行わない経営がある。

・専任が管理者の場合は、経営会議を設置する傾向がある。とくに、経営指標を活用した点検を
行う割合が高い。

3.現場主導経営の問題点



・管理可能性の観点から、現場主導では一部のコスト削減（変動費中心）取り組みは担えるが、収益拡大や設備投資の意思決定等の経営構造改革の取り組みは困難である可能性がある。

4.管理者の設置と経営戦略の遂行度

専任管理者(Q8)と経営戦略の遂行度(Q10) のクロス表								
			Q10					合計
			計画どおり遂行	2	3	4	戦略未策定	
Q8	首長	度数	270	106	48	64	281	769
		Q8 の %	35.1%	13.8%	6.2%	8.3%	36.5%	100.0%
	専任管理者	度数	92	16	10	7	19	144
		Q8 の %	63.9%	11.1%	6.9%	4.9%	13.2%	100.0%
	専任管理者未設置	度数	64	23	6	10	50	153
		Q8 の %	41.8%	15.0%	3.9%	6.5%	32.7%	100.0%
	合計	度数	426	145	64	81	350	1066
		Q8 の %	40.0%	13.6%	6.0%	7.6%	32.8%	100.0%

・管理者が首長の団体、ならびに専任管理者未設置の団体では戦略自体が策定されていない割合が高い。

・管理者が専任管理者の場合は、計画通り戦略が遂行されている割合が高い。

※戦略自体の質「戦略自体が達成困難か達成容易か」は不明。

5.経営意識とコスト削減

経営意識（Q15）とコスト削減努力（Q29）のクロス表							
			Q29				合計
			10年間未実施	2	毎年実施	4	
Q15	全国的動向	度数	8	4	14	8	34
		Q15 の %	23.5%	11.8%	41.2%	23.5%	100.0%
	周囲の市町村	度数	99	76	66	70	311
		Q15 の %	31.8%	24.4%	21.2%	22.5%	100.0%
	首長や議会の関係	度数	34	27	38	24	123
		Q15 の %	27.6%	22.0%	30.9%	19.5%	100.0%
	内部の経営事情	度数	154	131	189	124	598
		Q15 の %	25.8%	21.9%	31.6%	20.7%	100.0%
	合計	度数	295	238	307	226	1066
		Q15 の %	27.7%	22.3%	28.8%	21.2%	100.0%

・経営を進めるうえで、全国の動向に意識を向けている組織は多くはないが、全国的動向への意識を持つ組織は、コスト削減も毎年実施する傾向が若干みられる。

・全国の組織と比較意識をもたせること（比較可能な経営指標を持たせる）などによって、コスト削減努力を高めることにつながるかもしれない。

6.管理者によるコスト削減の見直し

管理者によるコスト削減の見直し 度数分布表				
		応答数		ケースのパーセント
		N	パーセント	
管理者による 評価_見直し (Q29_4)	管理者が取組状況を定期的確認	362	17.0%	47.0%
	管理者が取組成果が十分か評価	231	10.8%	30.0%
	管理者が評価結果を踏まえた見直しを反映	196	9.2%	25.4%
	部門長が取組状況を定期的確認	573	26.8%	74.3%
	部門長が取組成果が十分か評価	387	18.1%	50.2%
	部門長が評価結果を踏まえた見直しを反映	373	17.5%	48.4%
	その他	13	.6%	1.7%
合計		2135	100.0%	276.9%

・2割～3割の管理者・部門長は、コスト削減への取り組みについて定期的確認を行っているものの、見直しはやそれを改善に活かすことはほとんど行われていない。

7.管理者による収益改善の見直し

		応答数		ケースのパーセント
		N	パーセント	
収入改善への取り組み (Q30_4)	管理者が取組状況を定期的確認	299	17.5%	49.9%
	管理者が取組成果が十分か評価	180	10.5%	30.1%
	管理者が評価結果を踏まえた見直しを反映	161	9.4%	26.9%
	部門長が取組状況を定期的確認	458	26.8%	76.5%
	部門長が取組成果が十分か評価	304	17.8%	50.8%
	部門長が評価結果を踏まえた見直しを反映	296	17.3%	49.4%
	その他	11	.6%	1.8%
合計		1709	100.0%	285.3%

・2割〜3割の管理者・部門長は、コスト削減と同様に、収益改善への取り組みについても定期的な確認を行っているものの、見直しはやそれを改善に活かすことはほとんど行われていない。

8.コスト削減努力と環境要因

			Q29				合計
			未実施	2	毎年実施	4	
環境要因	Q9-1 重大な災害	度数	60	38	46	31	175
		(%)	34.3%	21.7%	26.3%	17.7%	
	Q9-2 重大な事故を経験	度数	11	12	19	6	48
		(%)	22.9%	25.0%	39.6%	12.5%	
	Q9-3 大規模更新投資	度数	96	85	120	74	375
		(%)	25.6%	22.7%	32.0%	19.7%	
	Q9-4 大規模民間委託orPFI実施	度数	15	25	43	26	109
		(%)	13.8%	22.9%	39.4%	23.9%	
	Q9-5 経営形態の変更	度数	23	26	50	26	125
		(%)	18.4%	20.8%	40.0%	20.8%	
	Q9-6 大量退職	度数	49	50	80	54	233
		(%)	21.0%	21.5%	34.3%	23.2%	
	Q9-7 広域連携統合実施	度数	2	4	5	2	13
		(%)	15.4%	30.8%	38.5%	15.4%	
	Q9-8 自治体内の組織統合実施	度数	40	60	67	40	207
		(%)	19.3%	29.0%	32.4%	19.3%	
	Q9-9 広域連携統合検討中	度数	43	43	51	40	177
		(%)	24.3%	24.3%	28.8%	22.6%	
	Q9-10 自治体内の組織統合を検討中	度数	19	18	35	27	99
		(%)	19.2%	18.2%	35.4%	27.3%	
	Q9-11 大規模民間委託orPFI予定	度数	2	8	7	5	22
		(%)	9.1%	36.4%	31.8%	22.7%	
	Q9-12 人口減少	度数	84	68	80	58	290
		(%)	29.0%	23.4%	27.6%	20.0%	
	Q9-13 急激な人口減少	度数	50	39	47	49	185
		(%)	27.0%	21.1%	25.4%	26.5%	
	Q9-14 その他	度数	53	30	27	27	137
		(%)	38.7%	21.9%	19.7%	19.7%	
合計		度数	295	238	307	228	1068

・重大な災害を経験した組織はコスト削減努力未実施の割合が高い。多額の災害助成金が入ることにより、コスト削減努力への意識を低下させている可能性がある。

・重大事故、大規模民間委託、経営形態変更、広域連携統合を経験することがコスト削減努力を高めている可能性がある。

2-2-3 下水道分析結果 —法適用—

Q34-1 料金改定実施の発議【ガバナンス】

n=198（法適）

Q34-1 料金改定発議	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 首長・管理者の判断・指示	35.0%	39.1%	30.2%	34.8%
2 部門管理職の判断・指示	45.0%	39.1%	38.1%	40.7%
3 複数の職員からの声で組織的に見直し	5.0%	7.0%	7.9%	6.6%
4 経営審議会等の委員会組織	5.0%	6.1%	14.3%	8.5%
5 外部有識者（コンサル、監査委員等）	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

料金改定の発議について、Aグループは部門管理者の判断が割合が高い。一方、Cグループは複数の職員・委員会組織の判断の割合が高い傾向が見られる。

※ グループの内訳（n=198）

Aグループ：20、Bグループ：115、Cグループ：63

Q34-2 料金改定時に料金水準について理解 を得るための活動【ガバナンス】

n=198（法適）

Q34-2 料金改定理解獲得活動	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 住民対話	45.0%	33.9%	33.3%	37.4%
2 議員対話	80.0%	78.3%	76.2%	78.2%
3 首長対話	80.0%	64.3%	73.0%	72.4%
4 説明会開催	30.0%	30.4%	22.2%	27.5%
5 専用HP開設・質問受付	5.0%	16.5%	14.3%	11.9%
6 冊子発行	10.0%	12.2%	3.2%	8.5%
7 広報紙	70.0%	74.8%	66.7%	70.5%
8 HP掲載	75.0%	71.3%	63.5%	69.9%

料金改定時に料金水準について理解を得るための活動として取り組んでいるものに、Aグループは「住民との対話」「議会議員との対話」の割合が他のグループよりも高い傾向が見られる。

Q34-3 日頃から料金水準について理解 を得るための活動【ガバナンス】

n=198（法適）

Q34-3 料金水準理解獲得活動	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 住民対話	45.0%	23.5%	27.0%	31.8%
2 議員対話	55.0%	47.8%	44.4%	49.1%
3 首長対話	45.0%	40.0%	47.6%	44.2%
4 説明会開催	10.0%	13.9%	9.5%	11.1%
5 専用HP開設・質問受付	0.0%	11.3%	6.3%	5.9%
6 冊子発行	5.0%	15.7%	9.5%	10.1%
7 広報紙	30.0%	40.0%	33.3%	34.4%
8 HP掲載	75.0%	67.0%	44.4%	62.1%

Aグループは他のグループと比較して、料金水準について「議会議員との対話」を日頃から積極的に行なっている傾向が見られる。

Q44-1 会議体の設置状況と運用（1/4）【ガバナンス】

n=198（法適）

(1) 経営情報共有	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 週次	10.0%	9.6%	7.9%	9.2%
2 月次	35.0%	28.7%	20.6%	28.1%
3 四半期	5.0%	4.3%	3.2%	4.2%
4 半期	0.0%	5.2%	3.2%	2.8%
5 年次	10.0%	12.2%	14.3%	12.2%
6 会議体なし	40.0%	40.0%	50.8%	43.6%

(1) 経営情報を共有する会議体の運用について、Aグループは週次・月次・四半期ごとに実施している割合が高い。

(2) 現場情報把握	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 週次	30.0%	15.7%	15.9%	20.5%
2 月次	50.0%	33.9%	20.6%	34.8%
3 四半期	0.0%	6.1%	3.2%	3.1%
4 半期	0.0%	2.6%	1.6%	1.4%
5 年次	5.0%	5.2%	7.9%	6.0%
6 会議体なし	15.0%	36.5%	50.8%	34.1%

(2) 現場状況を把握する会議体の運用について、Aグループは週次・月次ごとに実施している割合が高い。一方、Cグループは年次といった長い期間を経て実施する傾向にある（法非適も同様の傾向）。

Q44-1 会議体の設置状況と運用（2/4）【ガバナンス】

n=198（法適）

(3) 事業評価・改善	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 週次	5.0%	4.3%	3.2%	4.2%
2 月次	20.0%	16.5%	7.9%	14.8%
3 四半期	15.0%	9.6%	7.9%	10.8%
4 半期	10.0%	7.8%	4.8%	7.5%
5 年次	20.0%	15.7%	23.8%	19.8%
6 会議体なし	30.0%	46.1%	52.4%	42.8%

(3) 事業の評価・改善・見直しを行う会議体の運用について、Aグループは週次・月次・四半期・半期というように、定期的に実施している割合が高い。

(4) 経営評価	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 週次	5.0%	2.6%	1.6%	3.1%
2 月次	15.0%	19.1%	7.9%	14.0%
3 四半期	5.0%	7.8%	6.3%	6.4%
4 半期	25.0%	10.4%	7.9%	14.4%
5 年次	10.0%	17.4%	25.4%	17.6%
6 会議体なし	40.0%	42.6%	50.8%	44.5%

(4) 経営の評価・改善・見直しを行う会議体の運用について、Aグループは週次・半期で実施している割合が高い。一方、Cグループは年次で実施する傾向が見られる。

Q44-1 会議体の設置状況と運用（3/4）【ガバナンス】

n=198（法適）

(5) 部門間相互理解	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 週次	15.0%	15.7%	14.3%	15.0%
2 月次	45.0%	35.7%	19.0%	33.2%
3 四半期	5.0%	2.6%	4.8%	4.1%
4 半期	0.0%	0.0%	1.6%	0.5%
5 年次	5.0%	6.1%	6.3%	5.8%
6 会議体なし	30.0%	40.0%	54.0%	41.3%

(5) 部門間の相互理解を促すための会議体の運用について、Aグループは月次を実施している割合が高い。

(6) 職員伝達	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 週次	15.0%	12.2%	12.7%	13.3%
2 月次	35.0%	24.3%	15.9%	25.1%
3 四半期	0.0%	3.5%	3.2%	2.2%
4 半期	10.0%	6.1%	3.2%	6.4%
5 年次	5.0%	5.2%	9.5%	6.6%
6 会議体なし	35.0%	48.7%	55.6%	46.4%

(6) 管理者の考えを職員に伝えるための会議体の運用について、Aグループは月次・半期ごとに実施している割合が高い。

Q44-1 会議体の設置状況と運用（4/4）【ガバナンス】

n=198（法適）

(7) 有識者会議	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 週次	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2 月次	0.0%	0.9%	3.2%	1.4%
3 四半期	15.0%	7.0%	7.9%	10.0%
4 半期	20.0%	16.5%	7.9%	14.8%
5 年次	25.0%	13.0%	20.6%	19.5%
6 会議体なし	40.0%	62.6%	60.3%	54.3%

(7) 外部専門家の意見を得るための有識者を交えた会議の運用について、Aグループは半期で実施している割合が高い。

Q44-2 会議体の設置状況とメンバー（1/4） 【ガバナンス】

n=198（法適）

(1) 経営情報共有	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 管理者	40.0%	31.3%	25.4%	32.2%
2 部門長	60.0%	53.9%	46.0%	53.3%
3 第1線職員	45.0%	33.0%	27.0%	35.0%
4 一般職員	25.0%	14.8%	7.9%	15.9%

(1) 経営情報を共有する会議体と参加メンバーについては、グループごとの内訳（母数）が異なるため解釈が難しい。グループの内訳については、2ページの下段を参照されたい。

(2) 現場情報把握	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 管理者	45.0%	21.7%	17.5%	28.1%
2 部門長	75.0%	53.0%	41.3%	56.4%
3 第1線職員	55.0%	41.7%	28.6%	41.8%
4 一般職員	30.0%	22.6%	15.9%	22.8%

(2) 現場状況を把握する会議体と参加メンバーについては、グループごとの内訳が異なるため解釈が難しい。

Q44-2 会議体の設置状況とメンバー（2/4） 【ガバナンス】

n=198（法適）

(3) 事業評価・改善	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 管理者	40.0%	28.7%	25.4%	31.4%
2 部門長	70.0%	48.7%	42.9%	53.9%
3 第1線職員	45.0%	33.0%	25.4%	34.5%
4 一般職員	20.0%	12.2%	7.9%	13.4%

(3) 事業の評価・改善・見直しを行う会議体とメンバーについては、グループごとの内訳が異なるため解釈が難しい。

(4) 経営評価	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 管理者	35.0%	27.0%	27.0%	29.7%
2 部門長	60.0%	51.3%	46.0%	52.4%
3 第1線職員	50.0%	33.9%	30.2%	38.0%
4 一般職員	15.0%	11.3%	7.9%	11.4%

(4) 経営の評価・改善・見直しを行う会議体とメンバーについては、グループごとの内訳が異なるため解釈が難しい。

Q44-2 会議体の設置状況とメンバー（3/4） 【ガバナンス】

n=198（法適）

(5) 部門間相互理解	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 管理者	40.0%	26.1%	23.8%	30.0%
2 部門長	70.0%	53.9%	42.9%	55.6%
3 第1線職員	45.0%	28.7%	17.5%	30.4%
4 一般職員	10.0%	9.6%	4.8%	8.1%

(5) 部門間の相互理解を促すための会議体とメンバーについては、特段、特徴的な傾向は見られない。

(6) 職員伝達	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 管理者	55.0%	33.9%	33.3%	40.7%
2 部門長	65.0%	43.5%	42.9%	50.5%
3 第1線職員	40.0%	15.7%	12.7%	22.8%
4 一般職員	25.0%	8.7%	3.2%	12.3%

(6) 管理者の考えを職員に伝えるための会議体とメンバーについては、グループごとの内訳が異なるため解釈が難しい。

Q44-2 会議体の設置状況とメンバー（4/4） 【ガバナンス】

n=198（法適）

(7) 有識者会議	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 管理者	30.0%	20.0%	15.9%	22.0%
2 部門長	60.0%	34.8%	34.9%	43.2%
3 第1線職員	45.0%	26.1%	19.0%	30.0%
4 一般職員	5.0%	12.2%	6.3%	7.8%

(7) 外部専門家の意見を得るための有識者を交えた会議とメンバーについては、グループごとの内訳が異なるため解釈が難しい。

Q46 職員への周知活動【ガバナンス】

n=198（法適）

Q46 周知活動	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 節目の会議	45.0%	41.7%	31.0%	39.2%
2 定例会議	40.0%	34.8%	34.9%	36.6%
3 適宜開催	55.0%	53.0%	58.7%	55.6%

実践している職員への周知活動について、Aグループは年度始め等の節目の会議で今後の取組方針や計画内容を説明している割合が高い。

2-2-3 下水道分析結果 —法非適用—

Q34-1 料金改定実施の発議【ガバナンス】

n=661（法非適）

Q34-1 料金改定発議	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 首長・管理者の判断・指示	35.6%	31.0%	31.4%	32.7%
2 部門管理職の判断・指示	32.9%	39.5%	39.3%	37.2%
3 複数の職員からの声で組織的に見直し	8.2%	10.1%	9.4%	9.2%
4 経営審議会等の委員会組織	11.0%	9.3%	13.6%	11.3%
5 外部有識者（コンサル、監査委員等）	0.0%	1.0%	1.6%	0.9%

A～Cグループのいずれも同様の傾向が見られ、特段、特徴的なところは見当たらない。

※ グループの内訳（n=661）

Aグループ：73, Bグループ：397, Cグループ：191

Q34-2 料金改定時に料金水準について理解を得るための活動【ガバナンス】

n=661（法非適）

Q34-2 料金改定理解獲得活動	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 住民対話	34.2%	36.3%	28.8%	33.1%
2 議員対話	63.0%	69.3%	66.0%	66.1%
3 首長対話	50.7%	62.2%	58.6%	57.2%
4 説明会開催	11.0%	22.9%	19.9%	17.9%
5 専用HP開設・質問受付	5.5%	6.3%	7.3%	6.4%
6 冊子発行	5.5%	5.3%	3.7%	4.8%
7 広報紙	56.2%	60.5%	65.4%	60.7%
8 HP掲載	53.4%	53.7%	59.2%	55.4%

Cグループと比較して、A・Bグループの方が「冊子発行」を積極的に行なっている傾向が見られる以外、特段、特徴的なところは見当たらない。

Q34-3 日頃から料金水準について理解 を得るための活動【ガバナンス】

n=661 (法非適)

Q34-3 料金水準理解獲得活動	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 住民対話	31.5%	27.5%	22.5%	27.2%
2 議員対話	38.4%	39.8%	31.4%	36.5%
3 首長対話	34.2%	37.3%	31.4%	34.3%
4 説明会開催	9.6%	9.8%	8.9%	9.4%
5 専用HP開設・質問受付	5.5%	2.8%	4.2%	4.2%
6 冊子発行	4.1%	9.6%	8.4%	7.4%
7 広報紙	23.3%	28.7%	24.6%	25.5%
8 HP掲載	46.6%	49.4%	53.4%	49.8%

Aグループは他のグループと比較して、料金水準について「住民との対話」を日頃から積極的に行なっている傾向が見られる。

Q44-1 会議体の設置状況と運用（1/4）【ガバナンス】

n=661 (法非適)

(1) 経営情報共有	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 週次	0.0%	1.5%	4.7%	2.1%
2 月次	6.8%	8.6%	8.9%	8.1%
3 四半期	5.5%	3.5%	2.6%	3.9%
4 半期	2.7%	2.5%	0.5%	1.9%
5 年次	16.4%	10.6%	13.1%	13.4%
6 会議体なし	68.5%	73.3%	70.2%	70.7%

(1) 経営情報を共有する会議体の運用について、Aグループは四半期・半期ごとに実施している割合が高い。一方、Cグループは週次・月次といった比較的短期間で実施する傾向にある。

(2) 現場情報把握	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 週次	9.6%	5.8%	9.4%	8.3%
2 月次	24.7%	23.4%	20.4%	22.8%
3 四半期	2.7%	5.3%	4.7%	4.2%
4 半期	4.1%	1.3%	2.1%	2.5%
5 年次	5.5%	5.5%	6.8%	5.9%
6 会議体なし	53.4%	58.7%	56.5%	56.2%

(2) 現場状況を把握する会議体の運用について、Aグループは月次・半期ごとに実施している割合が高い。一方、Cグループは年次といった長い期間を経て実施する傾向にある。

Q44-1 会議体の設置状況と運用（2/4）【ガバナンス】

n=661（法非適）

(3) 事業評価・改善	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 週次	0.0%	0.8%	0.0%	0.3%
2 月次	8.2%	5.0%	2.6%	5.3%
3 四半期	6.8%	4.5%	6.8%	6.0%
4 半期	4.1%	6.8%	2.1%	4.3%
5 年次	16.4%	19.6%	28.3%	21.4%
6 会議体なし	64.4%	63.2%	60.2%	62.6%

(3) 事業の評価・改善・見直しを行う会議体の運用について、Aグループは月次で実施している割合が高い。

(4) 経営評価	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 週次	0.0%	0.3%	0.0%	0.1%
2 月次	2.7%	4.3%	2.6%	3.2%
3 四半期	5.5%	3.8%	3.1%	4.1%
4 半期	4.1%	4.0%	1.6%	3.2%
5 年次	17.8%	16.6%	23.6%	19.3%
6 会議体なし	69.9%	71.0%	69.1%	70.0%

(4) 経営の評価・改善・見直しを行う会議体の運用について、Aグループは四半期・半期ごとに実施している割合が高い。

Q44-1 会議体の設置状況と運用（3/4）【ガバナンス】

n=661（法非適）

(5) 部門間相互理解	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 週次	8.2%	5.5%	5.2%	6.3%
2 月次	19.2%	18.6%	22.5%	20.1%
3 四半期	6.8%	4.3%	3.7%	4.9%
4 半期	1.4%	1.0%	2.1%	1.5%
5 年次	6.8%	5.3%	8.4%	6.8%
6 会議体なし	57.5%	65.2%	58.1%	60.3%

(5) 部門間の相互理解を促すための会議体の運用について、いずれのグループも開催頻度の差はあるが、特段、特徴的な傾向は見られない。

(6) 職員伝達	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 週次	5.5%	3.5%	4.2%	4.4%
2 月次	17.8%	17.1%	17.3%	17.4%
3 四半期	5.5%	2.3%	1.0%	2.9%
4 半期	2.7%	2.5%	2.6%	2.6%
5 年次	8.2%	8.1%	9.4%	8.6%
6 会議体なし	60.3%	66.5%	65.4%	64.1%

(6) 管理者の考えを職員に伝えるための会議体の運用について、いずれのグループも開催頻度の差はあるが、特段、特徴的な傾向は見られない。

Q44-1 会議体の設置状況と運用（4/4）【ガバナンス】

n=661（法非適）

（7）有識者会議	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 週次	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2 月次	1.4%	1.3%	0.0%	0.9%
3 四半期	2.7%	1.5%	1.0%	1.7%
4 半期	1.4%	2.3%	4.2%	2.6%
5 年次	12.3%	9.8%	12.6%	11.6%
6 会議体なし	82.2%	85.1%	82.2%	83.2%

（7）外部専門家の意見を得るための有識者を交えた会議の運用について、A・Bグループは月次・四半期という比較的短期間でも実施している傾向が見られる。

Q44-2 会議体の設置状況とメンバー（1/4）【ガバナンス】

n=661（法非適）

（1）経営情報共有	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 管理者	17.8%	8.1%	10.5%	12.1%
2 部門長	26.0%	23.9%	22.5%	24.1%
3 第1線職員	17.8%	16.4%	21.5%	18.6%
4 一般職員	11.0%	9.1%	11.5%	10.5%

（1）経営情報を共有する会議体と参加メンバーについては、特段、特徴的な傾向は見られない。

（2）現場情報把握	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 管理者	11.0%	6.8%	8.4%	8.7%
2 部門長	37.0%	30.5%	31.4%	33.0%
3 第1線職員	31.5%	31.2%	32.5%	31.7%
4 一般職員	24.7%	14.9%	21.5%	20.4%

（2）現場状況を把握する会議体と参加メンバーについては、特段、特徴的な傾向は見られない。

Q44-2 会議体の設置状況とメンバー（2/4） 【ガバナンス】

n=661（法非適）

(3) 事業評価・改善	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 管理者	13.7%	11.1%	16.8%	13.9%
2 部門長	26.0%	30.7%	32.5%	29.7%
3 第1線職員	23.3%	23.4%	27.7%	24.8%
4 一般職員	12.3%	10.6%	16.8%	13.2%

(3) 事業の評価・改善・見直しを行う会議体とメンバーについては、特段、特徴的な傾向は見られない。

(4) 経営評価	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 管理者	11.0%	8.8%	14.7%	11.5%
2 部門長	23.3%	24.2%	27.2%	24.9%
3 第1線職員	19.2%	18.9%	20.4%	19.5%
4 一般職員	9.6%	9.3%	11.5%	10.1%

(4) 経営の評価・改善・見直しを行う会議体とメンバーについては、特段、特徴的な傾向は見られない。

Q44-2 会議体の設置状況とメンバー（3/4） 【ガバナンス】

n=661（法非適）

(5) 部門間相互理解	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 管理者	13.7%	7.8%	12.0%	11.2%
2 部門長	32.9%	32.0%	36.1%	33.7%
3 第1線職員	24.7%	20.7%	20.9%	22.1%
4 一般職員	16.4%	9.6%	13.6%	13.2%

(5) 部門間の相互理解を促すための会議体とメンバーについては、特段、特徴的な傾向は見られない。

(6) 職員伝達	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 管理者	26.0%	16.4%	20.9%	21.1%
2 部門長	35.6%	29.2%	32.5%	32.4%
3 第1線職員	17.8%	15.1%	15.7%	16.2%
4 一般職員	8.2%	9.3%	9.4%	9.0%

(6) 管理者の考えを職員に伝えるための会議体とメンバーについては、特段、特徴的な傾向は見られない。

Q44-2 会議体の設置状況とメンバー（4/4） 【ガバナンス】

n=661（法非適）

(7) 有識者会議	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 管理者	5.5%	5.3%	5.2%	5.3%
2 部門長	13.7%	12.3%	14.7%	13.6%
3 第1線職員	13.7%	11.1%	13.1%	12.6%
4 一般職員	6.8%	4.8%	6.3%	6.0%

(7) 外部専門家の意見を得るための有識者を交えた会議とメンバーについては、特段、特徴的な傾向は見られない。

Q46 職員への周知活動【ガバナンス】

n=661（法非適）

Q46 周知活動	Aグループ	Bグループ	Cグループ	平均
1 節目の会議	28.8%	29.7%	27.7%	28.7%
2 定例会議	17.8%	18.1%	23.0%	19.6%
3 適宜開催	60.3%	55.2%	52.9%	56.1%

実践している職員への周知活動について、Aグループは必要に応じて会合を開いて経営状況等の今後の課題と対応を説明している割合が他のグループよりも高い傾向が見られる。

2-2-4 病院分析結果

経営に対する地域性・人的資源の影響の可能性

1. 医業収支比率への注目

- A グループ・B グループ・C グループの分類については、2013-2015 年度の 3 年間の財務データを用いて行った。下表のとおり、分類に用いた財務データ（812 件）とアンケート（2017 年度、418 件）の間にタイムラグがある。2016 年度以降に就任した管理者には、それ以前の年度の財務業績に責任があるわけではない。そこで、少なくとも 2015 年度の財務データに責任を持つような管理者がいる 319 の病院（Q8-3 で管理者が就任してからの年数として 3 年以上経過と回答した病院）に限定した分析を実施した
- 資料【2-2-1】のアンケート分析では経営ランクの振り分けに従って分析を行ったが、ここでは視点を変え、病院事業本体の収益性を示す指標である医業収支比率を用いて、経営に対する地域性・人的資源の影響の可能性を検討する。公立病院経営においては、医業収支比率よりも経常収支比率の方が重視されることが多く、本調査の結果からもその傾向は確認できる（Q48）。それでも医業収支比率に注目する理由は、この比率が病院の本業である医業活動の財務業績を総合的に示す指標だからである。この指標を活用することで、医業外の活動の影響を統制しつつ、地域性や人的資源が病院本体の財務業績に与える影響について検討することが可能になる¹

分類	財務データ (2013-2015 年度)		アンケートデータ (2017 年実施、 全データ)		アンケートデータ (管理者 3 年目以降 = 2015 年度の財務 データに責任あり)	
A グループ	272	33.5%	169	40.4%	133	41.7%
B グループ	316	39.0%	146	34.9%	109	34.2%
C グループ	205	25.3%	93	22.2%	70	21.9%
その他	19	2.3%	10	2.4%	7	2.2%
合 計	812	100.0%	418	100.0%	319	100.0%

¹ ただし、医業収益には他会計負担金が含まれており、その影響については統制できていないことには注意が必要である。

2. 経営に対する地域性の影響

● 人口規模、並びに関連する病院規模・病院機能での差異

- 表に示した通り、人口規模が小さいほど医業収支比率が低く、病院規模が小さいほど医業収支比率が低い。また、地域中核病院であれば一定の医業収支比率を確保できているものの、そうでない場合には 77%程度であり、病院が不採算地区に立地している場合は（同語反復的ではあるが）採算が取れていない
- いくつかの地域では、異なる市町村の不採算の病院を統合することで経営の効率化を図ったり、病院を診療所にダウンサイジングすることで経営の合理化を図る例もみられる。地域特性から構造的に病院経営の採算に問題を抱える場合は、このような広域的な連携を積極的に図ることも選択肢として考えるべきである

Q5	人口規模					
	50万人以上	20万人以上 10万人未満	10万人以上 5万人未満	5万人以上 3万人未満	3万人以上 1万人未満	1万人未満
病院数	18	33	44	67	47	110
医業収支比率	85.6	88.4	87.2	85.9	77.8	75.6
Q21	病院規模（病床数）					
	100床未満	100-199床	200-299床	300-399床	400-499床	500床以上
病院数	100	77	39	41	30	32
医業収支比率	71.5	84.8	75.1	86.6	91.2	97.8
Q25	病院機能					
	地域中核病院		不採算地区病院(Ⅰ)		不採算地区病院(Ⅱ)	
	有	無	有	無	有	無
病院数	98	221	38	281	90	229
医業収支比率	91.8	77.1	68.3	83.4	76.2	83.7

3. 経営に対する人的資源の影響

● “管理者”の事業に対する認識

- ◇ 医療は労働集約型産業であり、人的資源が経営に与える影響が大きい。ここでは「管理者」と「職員」という 2 つの側面から、医業収支比率と強い関連が見られた項目について考察する
- ◇ 管理者が首長等から早急な収支の改善を依頼されている場合とそうでない場合を比べると、医業収支比率に差が見られた。これは、医業収支比率の改善を依頼されることで、管理者が改善に向けて様々な取り組みを行うようになった可能性と、経

営改善に定評のある人物が首長から管理者になるよう依頼されている可能性の両方がある。いずれにせよ、管理者が収支改善に与える影響は大きいと考えられる

- ◇ 管理者の行動の中では、必要な経営資源の確保と配分に取り組んでいる場合、また事業の優先順位付けに取り組んでいる場合に、医業収支比率が高かった。往訪調査の結果も勘案すると、前者は特に人的資源に対する取り組みの影響だと考えられる。いくつかの病院では、管理者自らが積極的に専門職確保のための取り組みを行っていた。管理者自らの交渉力・営業力といったものが、専門職確保を通じた収益性の改善に正の影響を与えていると考えられる。事業の優先順位付けについては、地域において自院で取り組むべき医療と他院にまかせる医療を峻別し、地域における役割分担を明確にすることで、業績改善につながっている例が往訪調査で確認できた。以上のように管理者が必要な経営資源の確保と配分、事業の優先順位付けに取り組むことで、財務業績を改善できる可能性がある。

Q28-2	首長等からの依頼（早急な収支の改善）			
	有		無	
病 院 数	150		169	
医業収支比率	85.2		78.4	
Q36	管理者としての行動			
	必要な経営資源の確保と配分		事業の優先順位付け	
	有	無	有	無
	病 院 数	149	170	110
医業収支比率	85.6	78.1	87.6	78.4

● “職員”の確保に関する方策

- ◇ 病院は専門職、特に医師を確保できるかどうかで、その収益額が大きく変わってくる。そのため、多数の病院で医師をはじめとする医療専門職の確保は至上命題になっている。これは裏を返すと、そのような取り組みができていない病院は、ほかの病院との人材獲得競争で後塵を拝するということである。実際に、人材確保策として公募等による自力での確保や大学との連携による確保を怠っている病院では、医業収支比率が非常に悪い傾向があることがわかる。
- ◇ 事業改善・収益改善活動の一環として、医師の増加に力を入れている病院では医業収支比率が高い傾向にある。数を増やすという人材確保と並行して、就業環境を改善し、職員にとって魅力的な職場を作り出すことで人材確保をしようとしている病院もある。そのような病院では目論見通り人材確保が進んでいるのか、医業収支比率が高い傾向にある
- ◇ 以上のように、職員確保策が経営に対して与える影響は極めて大きいということ

ができる

Q27	人材確保			
	公募等による自力での確保		大学との連携による確保	
	有	無	有	無
病 院 数	281	38	259	60
医業収支比率	85.1	55.6	85.6	64.3
Q35	事業改善・収益改善活動			
	Q35-3 就業環境改善 (残業削減・労働時間適正管理)		Q35-8 医師の増加	
	有	無	有	無
病 院 数	184	135	201	118
医業収支比率	84.4	74.8	85.7	74.7

4. （参考）その他の効果を示した事業改善・収益改善活動

- 人的資源以外にも、経営に影響を与えることが示唆される事業改善・収益改善活動の存在が分析結果から判明したため、ここで紹介する
 - ◇ 加算の取れる条件整備、徴収漏れの回収はいずれも収益改善に直結する活動であり、大半の病院が取り組んでいる。取り組むことができていない病院の医業収支比率が特に低く、医業収益の確保について問題を抱えている
 - ◇ 調達改善について、一括購入や共同購入を通じたコスト低減が医業収支比率の改善に一定の効果を持っていることが示唆されている。他医療機関との情報ネットワーク化については、このようなネットワーク化によってコスト負担が発生する。しかしながらネットワーク化を通じた病院間の連携がコスト以上の収益増大（紹介患者の増加）につながるため、医業収支比率の改善に正の影響があると考えられる。
 - ◇ ただしこの結果は、加算が取れる条件整備・徴収漏れの解消・調達改善・他医療機関との情報ネットワーク化が医業収支比率に影響を与えることを統計的に明らかにしているものの、各改善活動がどのような内容なのかは把握できていない。例えば加算の取れる条件整備であれば、すでに行っている処置・治療に対して記録を徹底することのみで整備した場合と、新たに人員を確保し運用を定めたうえで整備した場合では、その改善活動の範囲や医業収支比率へのインパクトは異なっている。むしろ、こうした統計的に実証された項目は影響が強いといえるものの、往訪調査の結果を勘案すると医療機関の“戦略”がどの程度きちんと立てられているか、どの程度きちんと実践されているかに依存しているように思われる。つまり、医療

機関をあげてその必要性を認識し、労力・困難の伴う活動あっても推進しているかという点に関係すると思われる。この点については、後続の2レポートにおいて原価計算・取り組みの実行化について補足したい。

Q35	事業改善・収益改善活動			
	Q35-4 加算の取れる条件整備		Q35-5 徴収漏れの解消 (請求漏れ対策や未収金の対応)	
	有	無	有	無
病 院 数	273	46	251	68
医業収支比率	84.5	64.4	85.1	68.8

Q35	事業改善・収益改善活動			
	Q35-6 調達改善 (一括購入・共同購入)		Q35-12 他医療機関との 情報ネットワーク化 (電子カルテ共有)	
	有	無	有	無
病 院 数	199	120	83	236
医業収支比率	85.7	74.7	87.4	79.6

5. 病院事業 分類 ver 2 による経営・ガバナンスとの関連

- 病院事業は労働集約型であるため、病床 100 床あたり医師数と入院単価に基づいて A グループ・C グループ・B グループを分類した。具体的には、病床 100 床あたり医師数が下位三分の一（8.3 人以下）であるものを C グループ、残りについては回答病院全体のうち患者 1 人当たり単価が上位三分の一（43,443 円）に該当する病院を A グループ、残りを B グループとした。人員確保に成功しており、入院単価の向上にも成功しているという意味での経営の良さを反映したグループ分類である
- アンケートと財務情報を結び付けることができた病院数は、A グループ=97、B グループ=113、C グループ=75 であった
- リーダーシップ：コスト削減、収益改善、経営収支改善
 - ◇ リーダーシップに関する項目では、コスト削減と収益改善について、A グループで毎年実施している割合が明らかに高かった。100 床あたり医師数が多く入院単価が高いということは、収益改善の取り組みの結果を反映しているといえるので、A グループにおいて収益改善に毎年取り組んでいる割合が 90%を超えているのに不思議はない
 - ◇ 一方で、A グループでコスト削減努力についても毎年取り組んでいる割合が特に

高いことは注目に値する。100 床あたり医師数が多い病院ではそれだけ患者数も多く、医薬・材料品に関するコストが増大する。するとコスト削減の余地も大きくなり、コスト削減のための委員会メンバーについて豊富な医師の中から任命することができると、コスト削減取組も継続的に行えるようになるのかもしれない

Q29	A グループ		B グループ		C グループ	
コスト削減取組	度数	%	度数	%	度数	%
10 年以上実施していない	1	1	9	8	8	10.7
現在実施していないが、この 10 年の間に実施した	9	9.3	13	11.5	14	18.7
毎年実施している	79	81.4	71	62.8	44	58.7
現在実施しているが、毎年は実施していない	8	8.2	20	17.7	9	12
合計	97	100	113	100	75	100

Q30	A グループ		B グループ		C グループ	
収支（収益）改善取組	度数	%	度数	%	度数	%
10 年以上実施していない	1	1	2	1.8	4	5.3
現在実施していないが、この 10 年の間に実施した	1	1	7	6.2	10	13.3
毎年実施している	91	93.8	86	76.1	49	65.3
現在実施しているが、毎年は実施していない	4	4.1	18	15.9	12	16
合計	97	100	113	100	75	100

Q31	A グループ		B グループ		C グループ	
経営収支改善に向けた組織・事業見直し	度数	%	度数	%	度数	%
10 年以上実施していない	38	39.2	43	38.1	28	37.3
現在実施していないが、この 10 年の間に実施した	23	23.7	29	25.7	17	22.7
毎年実施している	30	30.9	26	23	21	28
現在実施しているが、毎年は実施していない	6	6.2	15	13.3	9	12
合計	97	100	113	100	75	100

● マネジメントに係る管理者行動と幹部会運営

- ☆ 管理者行動について、B グループと C グループについては質問項目によって順位の逆転があるが、A グループは 1 から 5 については一貫して最も高い割合で管理者が各種取り組みを実施している。これらの管理者行動が、人員確保の成功と高い

入院単価という結果に結び付いていることが示唆される

- ◇ 事業運営のための幹部会議運営については、割合が高いほど取り組みが優れているとみなせる 1～3 について、A グループが最も実施割合が高く、次いで B グループ、C グループとなっている。幹部会議の運営において、リスクを見直し対応し、指標を使って現状の問題点を診断し、改善のための議論を行うことが、人員確保の成功と入院単価の向上につながると考えられる

Q36	A グループ		B グループ		C グループ	
管理者行動	度数	%	度数	%	度数	%
1. 経営資源確保・配分	62	63.9	41	36.3	35	46.7
2. 環境変化察知	69	71.1	67	59.3	45	60.0
3. 環境変化柔軟対応意思決定	60	61.9	58	51.3	36	48.0
4. 収支・事業優先順位付け	50	51.5	37	32.7	16	21.3
5. 部門長・職員との積極的情報共有	61	62.9	56	49.6	33	44.0
6. 管理者不在	11	11.3	19	16.8	9	12.0

Q37	A グループ		B グループ		C グループ	
事業経営のための幹部会議運営	度数	%	度数	%	度数	%
1. 経営リスク対応見直し機能	72	74.2	62	54.9	33	44.0
2. 経営指標で点検	78	80.4	64	56.6	36	48.0
3. 現状・将来議論	71	73.2	55	48.7	36	48.0
4. 報告・連絡の場	11	11.3	34	30.1	17	22.7
5. 会議体無し	0	0	7	6.2	8	10.7

● 事業に関わるマネジメント（管理者、部門長、第一線メンバ）

- ◇ 事業監督管理活動、現場運営についても同様に、最も取り組みの割合が高いのは A グループであり、B グループと C グループの間には明確な差がない。管理者・部門レベルのマネジメントと現場運営のマネジメントを徹底することが、医師確保と入院単価の双方で高い成果を上げるために有効であることが示唆される

Q38	A グループ		B グループ		C グループ	
事業の監督管理活動（管理者・部門長）	度数	%	度数	%	度数	%
1. 定期的に業務執行状況を把握・分析	92	94.8	89	78.8	53	70.7
2. 業務執行状況を日報等の情報で補足	47	48.5	45	39.8	30	40.0
3. 計画・戦略と事業執行の整合性を定期的に把握	51	52.6	50	44.2	31	41.3

4. 今後の収支や資金管理を点検・評価	55	56.7	56	49.6	36	48.0
5. 先行を予測した指揮・命令	40	41.2	26	23.0	20	26.7

Q39	A グループ		B グループ		C グループ	
現場運営（部門長・第一線メンバ）	度数	%	度数	%	度数	%
1. 事業部門の進捗管理	63	64.9	60	53.1	41	54.7
2. 各部門作業実績把握	54	55.7	46	40.7	33	44.0
3. 作業内容の月次検証	64	66.0	65	57.5	37	49.3
4. 現場成果の見通し把握	44	45.4	39	34.5	28	37.3
5. 収支把握と課題改善	63	64.9	59	52.2	36	48.0

● 事業と経営のマネジメント

☆ 経営状況の数値的な理解・把握については、ほかの質問項目よりも明確な傾向が見られた。すなわち、ほとんどの項目で A グループ、B グループ、C グループの順に、管理者・部門長・第一線メンバが収支状況を理解・把握している割合が高かったのである。このような収支状況に対する組織全体の高い理解・把握能力が、特に入院単価上昇に結び付いていると考えられる。

Q40	A グループ		B グループ		C グループ	
経営収支等の監督管理（管理者・部門長）	度数	%	度数	%	度数	%
1. 定期的に収支状況を把握・分析	82	84.5	81	71.7	47	62.7
2. 収支状況を日報等の情報で補足	34	35.1	38	33.6	22	29.3
3. 収支状況月次・4 半期等で把握	71	73.2	72	63.7	47	62.7
4. 今後の収支・賃金の点検	59	60.8	57	50.4	37	49.3
5. 今後の見通し対応	46	47.4	29	25.7	25	33.3

Q41	A グループ		B グループ		C グループ	
現場経営状況理解（部門長・第一線メンバ）	度数	%	度数	%	度数	%
1. 定期的確認	60	61.9	60	53.1	38	50.7
2. 作業と収支の関係把握	35	36.1	43	38.1	24	32.0
3. 作業の収支影響確認	59	60.8	56	49.6	32	42.7
4. 収支の見通し・予測	36	37.1	39	34.5	24	32.0
5. 収支課題の把握・改善	57	58.8	57	50.4	34	45.3

● 事業に関わるマネジメント（管理者、各部門の長）

☆ 経営管理状況、マネジメント上の行動実践についても、多くの質問項目で A グル

ープが最も取り組みの割合が高かった。ここで特に注目したいのは、経営管理状況における事業と経営の関係検証と見直し（Q42 の 2）である。これは正確には、管理者および各部門の長が現場成果と経営成果の関係検証をもとに翌年度の目標設定や事業の見直しを行っているかどうかを調査する質問項目である。この項目は A グループで特に実施率が高く、B グループと C グループと比較すると大きな差が見られる。時間がかかる取り組みかもしれないが、A グループでは管理者や部門長レベルで現場の成果と経営成果の関係検証をしっかりと行い、翌年度の計画編成に生かすという PDCA サイクルをまわしている病院が多いということである。その成果として人員確保・入院単価改善に結び付いていることを強く示唆する結果である。

Q42	A グループ		B グループ		C グループ	
経営管理状況（管理者・部門長）	度数	%	度数	%	度数	%
1. 事業と経営の定期的確認	80	82.5	81	71.7	50	66.7
2. 事業と経営の関係検証と見直し	69	71.1	53	46.9	32	42.7
3. 事業と経営の関係情報共有	62	63.9	57	50.4	52	69.3
4. 事業と経営の関係公表	31	32.0	15	13.3	9	12.0

Q43	A グループ		B グループ		C グループ	
マネジメント行動実践（管理者）	度数	%	度数	%	度数	%
1. 地域コミュニケーション	63	64.9	65	57.5	39	52.0
2. 問題究明と対応検討	75	77.3	79	69.9	57	76.0
3. 議会等への説明	62	63.9	64	56.6	38	50.7
4. 会議外コミュニケーション	25	25.8	32	28.3	14	18.7

● ガバナンス

☆ ガバナンス改善活動についても多くの項目で、A グループで最も取り組んでいる割合が高く、次いで B グループ、C グループの順に取り組み割合が低下するものが多い。その中でも、A グループで絶対的な取り組み割合が高く、他の 2 グループとの間で顕著な差が見られているのが、事業の評価・改善・見直しのための会議体（事業検討会）の設置と経営の評価・改善・見直しのための会議体（経営検討会）の設置の 2 項目である。会議体の中でも、情報の理解・共有のための会議体（事業会議体、経営会議体）や相互理解・伝達のための会議体（部門間会議体・審議会）ではなく経営検討会・事業検討会で特にこのような傾向が見られたのは、おそらくこの 2 つの会議体が実質的に人員確保や単価向上のための施策を練る場になっているからだと考えられる。ほかの会議体の重要性を否定するわけではないが、経営の実質的改善には評価・改善・見直しのための会議を設置するのが特に効果的な

を示唆する結果である。

- ✧ 意外だったのは、既存の会議体で協議できるよう議題の中身を報告だけでなく協議中心に改めた（会議体内容改善）割合が、Cグループほど多く、Aグループほど少なかった点である。ほかの項目の回答も併せてこの結果について考えると、既存会議体の内容を協議中心に改めるよりも、しっかりと協議ができる検討会を新たに設置する方が、人員確保や入院単価改善のための方策を議論するためには効果的であることを示唆している可能性がある。あるいは、Aグループはそもそも会議体がある程度機能していた組織であるため、会議体内容を改善する必要がない可能性がある。

Q45-1	A グループ		B グループ		C グループ	
ガバナンス改善活動	度数	%	度数	%	度数	%
1. 経営会議体設置	37	38.1	23	20.4	16	21.3
2. 事業会議体設置	23	23.7	19	16.8	9	12.0
3. 事業検討会設置	38	39.2	29	25.7	18	24.0
4. 経営検討会設置	42	43.3	30	26.5	19	25.3
5. 部門間会議体設置	23	23.7	18	15.9	15	20.0
6. 審議会	26	26.8	19	16.8	14	18.7
7. 組織内会議開催頻度増	12	12.4	4	3.5	8	10.7
8. 現場会議体頻度増	11	11.3	7	6.2	5	6.7
9. 事業改善検討頻度増	13	13.4	10	8.8	6	8.0
10. 経営検討会頻度増	15	15.5	13	11.5	7	9.3
11. 相互理解頻度増	9	9.3	6	5.3	3	4.0
12. 会議体内容改善	15	15.5	19	16.8	19	25.3
13. 参加メンバ拡大	16	16.5	18	15.9	9	12.0
14. 外部有識者参加	12	12.4	13	11.5	2	2.7
15. 報告・ルールの見直し	19	19.6	16	14.2	7	9.3
16. 伝達機会・方法の改善	18	18.6	12	10.6	11	14.7

2-3 ガバナンス調査の調査方法

2-3-1 ガバナンス調査の調査方法 総括表

1 アンケート調査対象事業

- (1) 上水道事業（簡易水道事業を除く）＜1,344 事業＞
- (2) 下水道事業（公共下水道事業のみ）＜1,188 事業＞
- (3) 病院事業（地方行政独立法人を除く）＜637 事業＞
を実施する地方公共団体（一部事務組合を含む。）

2 調査方法

- (1) 照会先
各都道府県財政担当課長
市区町村担当課長（指定都市を除く域内市区町村等へ送付）
各指定都市財政担当課長
- (2) 照会日
平成 29 年 8 月 10 日（木）
- (3) 回答方法
指定した URL に調査対象団体からログインし、Web 上で事業ごとに回答
- (4) 回答期限
平成 29 年 8 月 31 日（木）

3 回答状況

- (1) 全 体：対象 3,169 事業
回答 2,427 事業（回答率 76.6%）
- (2) 上水道：対象 1,344 事業
回答 1,066 事業（回答率 79.3%）
- (3) 下水道：対象 1,188 事業
回答 913 事業（回答率 76.9%）
- (4) 病 院：対象 637 事業
回答 448 事業（回答率 70.3%）

4 質問項目

2-3-2 のとおり

2-3-2 ガバナンス調査質問項目一覧

Q1. 貴団体名をご記入ください(※課室名までご記入ください)

団体名:

課室名:

Q2. 回答記入者を選択してください

(※決裁権者をご選択ください)[単一回答]

	全 体	首 長	所 長 ・ 局 長	部 門 の 長 ・ 部 長	課 長	そ の 他
全体	2427 100	342 14.1	194 8	180 7.4	1041 42.9	670 27.6
上水道事業(01)	1066 100	160 15	99 9.3	65 6.1	433 40.6	309 29
下水道事業(17)	913 100	145 15.9	33 3.6	60 6.6	469 51.4	206 22.6
病院事業(06)	448 100	37 8.3	62 13.8	55 12.3	139 31	155 34.6

※上段は回答数、下段は回答率を表す(以下の問いも同じ)。

Q3. 全国地方公共団体コードを記入してください

都道府県コード(2桁)

市町村コード(3桁)

一部事務組合コード(6桁)※該当者のみ記入

Q4. 業種コードを記入してください

(※総務省公営企業課が実施する地方公営企業決算状況調査における業種コード)[単一回答]

	全 体	上 水 道 事 業 (0 1)	下 水 道 事 業 (1 7)	病 院 事 業 (0 6)
全体	2427 100	1066 43.9	913 37.6	448 18.5
上水道事業(01)	1066 100	1066 100	- -	- -
下水道事業(17)	913 100	- -	913 100	- -
病院事業(06)	448 100	- -	- -	448 100

Q5. 人口規模について該当するものを選択してください

(※一部事務組合の場合は構成団体の人口の合計値をご選択ください)[単一回答]

	全 体	5 0 万 人 以 上	2 0 万 人 以 上	1 0 万 人 以 上	5 万 人 以 上	3 万 人 以 上	3 万 人 未 満
全体	2427 100	101 4.2	178 7.3	314 12.9	500 20.6	419 17.3	915 37.7
上水道事業(01)	1066 100	40 3.8	71 6.7	130 12.2	194 18.2	182 17.1	449 42.1
下水道事業(17)	913 100	23 2.5	60 6.6	123 13.5	208 22.8	173 18.9	326 35.7
病院事業(06)	448 100	38 8.5	47 10.5	61 13.6	98 21.9	64 14.3	140 31.3

Q6. 財政力指数について該当するものを選択してください[単一回答]

	全体	財政力指数 (1.5以上)	財政力指数 (1.2以上)	財政力指数 (1.1以上)	財政力指数 (1.0以上)	財政力指数 (1.0未満)	財政力指数 (0.9未満)	財政力指数 (0.8未満)	財政力指数 (0.7未満)	財政力指数 (0.6未満)	財政力指数 (0.5未満)	財政力指数 (0.4未満)	財政力指数 (0.3未満)	財政力指数 (0.2未満)	財政力指数 (0.1未満)	該当なし 一部事務組合のため
全体	2427 100	11 0.5	32 1.3	19 0.8	49 2	176 7.3	209 8.6	239 9.8	259 10.7	269 11.1	336 13.8	331 13.6	268 11	76 3.1	2 0.1	151 6.2
上水道事業(01)	1066 100	4 0.4	14 1.3	9 0.8	19 1.8	66 6.2	82 7.7	103 9.7	105 9.8	117 11	149 14	155 14.5	132 12.4	29 2.7	1 0.1	81 7.6
下水道事業(17)	913 100	3 0.3	15 1.6	10 1.1	21 2.3	77 8.4	96 10.5	99 10.8	119 13	114 12.5	130 14.2	121 13.3	77 8.4	19 2.1	1 0.1	11 1.2
病院事業(06)	448 100	4 0.9	3 0.7	-	9 2	33 7.4	31 6.9	37 8.3	35 7.8	38 8.5	57 12.7	55 12.3	59 13.2	28 6.3	-	59 13.2

Q7. 該当する組織形態を選択してください[単一回答]

	全体	単一自治体 の事業体 (役所)	複数の自治体 からなる事業 体(企業団、一 部事務組合等)	その他
全体	2427 100	2264 93.3	155 6.4	8 0.3
上水道事業(01)	1066 100	984 92.3	80 7.5	2 0.2
下水道事業(17)	913 100	901 98.7	11 1.2	1 0.1
病院事業(06)	448 100	379 84.6	64 14.3	5 1.1

Q7-1. 該当するものすべてを選択してください
<単一自治体での事業体組織ベース>[複数回答]

	全体	一般会計 からの繰入 がある	直近5年 間に発行し ている企業 債	該当する ものはない
全体	2264 100	2017 89.1	1626 71.8	111 4.9
上水道事業(01)	984 100	747 75.9	633 64.3	108 11
下水道事業(17)	901 100	894 99.2	722 80.1	3 0.3
病院事業(06)	379 100	376 99.2	271 71.5	-

Q7-2. 該当するものすべてを選択してください
<複数の自治体からなる事業体組織ベース>[複数回答]

	全体	構成市町村 からの負担 金等	職員は基本 的に構成市 町村	直近5年 間に発行し ている企業 債	該当する ものはない
全体	155 100	132 85.2	19 12.3	94 60.6	11 7.1
上水道事業(01)	80 100	60 75	11 13.8	42 52.5	10 12.5
下水道事業(17)	11 100	11 100	2 18.2	8 72.7	-
病院事業(06)	64 100	61 95.3	6 9.4	44 68.8	1 1.6

Q8. 管理者について該当するものを選択してください[単一回答]

	全体	首長	局長や組合 長等の首長 以外 の専任管理 者	その他
全体	2427 100	1694 69.8	400 16.5	333 13.7
上水道事業(01)	1066 100	769 72.1	144 13.5	153 14.4
下水道事業(17)	913 100	719 78.8	80 8.8	114 12.5
病院事業(06)	448 100	206 46	176 39.3	66 14.7

＜管理者が首長である団体ベース＞[単一回答]

	全体	首長自身が指揮している	実質的な指揮・管理を担っているのは局長や組合長等である	合議で進めるため、実質的な指揮・管理は特定しにくい	その他
全体	1694 100	801 47.3	720 42.5	128 7.6	45 2.7
上水道事業(01)	769 100	348 45.3	353 45.9	48 6.2	20 2.6
下水道事業(17)	719 100	380 52.9	273 38	53 7.4	13 1.8
病院事業(06)	206 100	73 35.4	94 45.6	27 13.1	12 5.8

[单一回答]

その他	当該事業経験はなく、民間 の経営者としての経験の ある人	当該事業経験があり、民間 での勤務経験もある人	当該事業経験がほとんどな い他部署からの人（役所関 係の人）	当該事業部門関係従 事経験の長い人	全体	
904	318	83	729	393	2427	全体
37.2	13.1	3.4	30	16.2	100	
431	141	21	357	116	1066	上水道事業（01）
40.4	13.2	2	33.5	10.9	100	
358	153	9	289	104	913	下水道事業（17）
39.2	16.8	1	31.7	11.4	100	
115	24	53	83	173	448	病院事業（06）
25.7	5.4	11.8	18.5	38.6	100	

該当するものを選択してください[単一回答]

	全体	1 年 目	2 年 目	3 年 以 上 経 過
全体	2427 100	379 15.6	330 13.6	1718 70.8
上水道事業(01)	1066 100	167 15.7	160 15	739 69.3
下水道事業(17)	913 100	148 16.2	121 13.3	644 70.5
病院事業(06)	448 100	64 14.3	49 10.9	335 74.8

Q9. 以下について、該当するものをすべて選択してください[複数回答]

[illegible]

Q10. 経営戦略等、計画に基づく取組状況について、該当するものを選択してください[単一回答]

	全体	も計画通り進んでおり、今後	が、これまでは計画通りである	む予定である	これまでは計画通り進んでいないが、今後は計画通り進んでいく	これは、今後は計画通り進んでいく	計画を策定していない
全体	2427 100	1034 42.6	363 15	172 7.1	241 9.9	617 25.4	
上水道事業(01)	1066 100	426 40	145 13.6	64 6	81 7.6	350 32.8	
下水道事業(17)	913 100	425 46.5	132 14.5	32 3.5	72 7.9	252 27.6	
病院事業(06)	448 100	183 40.8	86 19.2	76 17	88 19.6	15 3.3	

Q10-1. 計画通りに進まない理由について該当するものすべてを選択してください
<経営戦略等が計画通りに進んでいない／今後は進まない団体ベース> [複数回答]

	全体	財源不足	人材不足	他の関心事が高くなり首長の関心事が案もありない	他の関心事が高くなり議会の関心事が高くなりない	地域合意の欠如	他の優先すべき突発的対象発生	優先度が他の計画・事業より劣位	その他
全体	776 100	593 76.4	489 63	20 2.6	11 1.4	27 3.5	82 10.6	50 6.4	89 11.5
上水道事業(01)	290 100	230 79.3	170 58.6	12 4.1	7 2.4	8 2.8	47 16.2	24 8.3	30 10.3
下水道事業(17)	236 100	206 87.3	124 52.5	3 1.3	2 0.8	13 5.5	22 9.3	18 7.6	22 9.3
病院事業(06)	250 100	157 62.8	195 78	5 2	2 0.8	6 2.4	13 5.2	8 3.2	37 14.8

Q11. 一般会計からの繰入金や負担金について、該当するものを選択してください[単一回答]

	全体	繰入金や負担金はない	財政当局との間で今後削減されることになっている	財政当局との間で現状を上回る手当てがある	財政当局との間で必要に応じて手当てがある
全体	2427 100	190 7.8	172 7.1	442 18.2	1623 66.9
上水道事業(01)	1066 100	185 17.4	51 4.8	172 16.1	658 61.7
下水道事業(17)	913 100	3 0.3	78 8.5	154 16.9	678 74.3
病院事業(06)	448 100	2 0.4	43 9.6	116 25.9	287 64.1

Q12. 企業債発行について、該当するものを選択してください [単一回答]

	全体	現状では発行していない	発行額ゼロに向けて計画的に縮減している	現状の発行額を上限とされている	必要に応じて発行している
全体	2427 100	451 18.6	53 2.2	55 2.3	1868 77
上水道事業(01)	1066 100	275 25.8	33 3.1	23 2.2	735 68.9
下水道事業(17)	913 100	107 11.7	9 1	22 2.4	775 84.9
病院事業(06)	448 100	69 15.4	11 2.5	10 2.2	358 79.9

Q13. 合併特例債の活用有無について、
該当するものを選択してください[単一回答]

	全 体	活 用 し た	活 用 し て お り 、 3 年 以 内 に 期 限 到 来 す る	活 用 し て お り 、 3 年 超 え 5 年 以 内 に 期 限 到 来 す る	活 用 し て お り 、 5 年 超 え 1 0 年 以 内 に 期 限 到 来 す る	合 併 特 例 償 は 活 用 し て い な い （ そ も 該 当 し な い 場 合 も 含 む ）
全体	2427 100	59 2.4	62 2.6	30 1.2	17 0.7	2259 93.1
上水道事業(01)	1066 100	27 2.5	26 2.4	17 1.6	9 0.8	987 92.6
下水道事業(17)	913 100	21 2.3	19 2.1	4 0.4	4 0.4	865 94.7
病院事業(06)	448 100	11 2.5	17 3.8	9 2	4 0.9	407 90.8

Q14-1. 上記3を選択した方へ：
点検で用いている指標等をご記入願います

Q14. 監査実施について、該当するものすべてを選択してください
[複数回答]

	全体	外部監査を受けている	第三者委員を交えた内部監査を毎年実施している	公営企業体職員による自己点検を毎年実施している
全体	2427 100	721 29.7	1532 63.1	378 15.6
上水道事業(01)	1066 100	317 29.7	663 62.2	172 16.1
下水道事業(17)	913 100	224 24.5	609 66.7	127 13.9
病院事業(06)	448 100	180 40.2	260 58	79 17.6

Q15. 経営を進める上での意識について、
以下の中でもっとも近いもの1つを選択してください[単一回答]

	全体	全国的な動向との比較を重視している	周りの市町村等の動向を重視している	首長や議会との関係を重視している	内部の経営事情を重視している
全体	2427 100	130 5.4	692 28.5	341 14.1	1264 52.1
上水道事業(01)	1066 100	34 3.2	311 29.2	123 11.5	598 56.1
下水道事業(17)	913 100	42 4.6	302 33.1	142 15.6	427 46.8
病院事業(06)	448 100	54 12.1	79 17.6	76 17	239 53.3

Q16. 経営を進める上での望ましいスタイルについて、
以下の中でもっとも近いもの1つを選択してください[単一回答]

	全体	経営者 自営 体は公 営企業 に長く 勤務し た者が 見られ るべき である	経営者 は公営 企業経 験が長 く事業 内容も 熟知し た者が 見られ るべき である	公営企 業以外 での経 営経験 のある 専門 家にお 願ひし たほう がよい
全体	2427 100	261 10.8	1947 80.2	219 9
上水道事業(〇1)	1066 100	134 12.6	857 80.4	75 7
下水道事業(17)	913 100	109 11.9	740 81.1	64 7
病院事業(〇6)	448 100	18 4	350 78.1	80 17.9

【上水道】Q17. 上水道事業について、
該当するものすべてを選択してください[複数回答]

[illegible]

【上水道】Q18. 自己水源と都道府県等からの受水との割合として、最も近いもの1つを選択してください[単一回答]

	全体	0100%自己水源として回答した割合	自己水源割合が高い	がほぼ半々である共同水源利用	受水割合が高い	0100%受水（として回答した割合）
全体	1066 100	540 50.7	164 15.4	48 4.5	179 16.8	135 12.7
上水道事業(01)	1066 100	540 50.7	164 15.4	48 4.5	179 16.8	135 12.7
下水道事業(17)	- -	- -	- -	- -	- -	- -
病院事業(06)	- -	- -	- -	- -	- -	- -

【下水道】Q19. 下水道事業について、該当するものすべてを選択してください[複数回答]

	全体	単独公共下水道を有している	比較的大規模な新たな整備計画を定めている	上実施していない料金改定を10年以上消費税増税に伴う料金改定以外に	上記に1つも当てはまらない
全体	913 100	549 60.1	127 13.9	427 46.8	133 14.6
上水道事業(01)	- -	- -	- -	- -	- -
下水道事業(17)	913 100	549 60.1	127 13.9	427 46.8	133 14.6
病院事業(06)	- -	- -	- -	- -	- -

【下水道】Q20. 地方公営企業法適用の状況について、該当するもの1つを選択してください[単一回答]

	全体	未定	検討予定	資産調査実施中の段階（適用準備等）	資産調査完了後の段階	適用済
全体	913 100	107 11.7	82 9	376 41.2	45 4.9	303 33.2
上水道事業(01)	- -	- -	- -	- -	- -	- -
下水道事業(17)	913 100	107 11.7	82 9	376 41.2	45 4.9	303 33.2
病院事業(06)	- -	- -	- -	- -	- -	- -

【病院】Q21. 病院規模(病床数)について、該当するものを選択してください[単一回答]

	全体	100床未満	100床～199床	200床～299床	300床～399床	400床～499床	500床以上
全体	448 100	129 28.8	109 24.3	56 12.5	60 13.4	39 8.7	55 12.3
上水道事業(01)	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
下水道事業(17)	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
病院事業(06)	448 100	129 28.8	109 24.3	56 12.5	60 13.4	39 8.7	55 12.3

【病院】Q22. 病院について、該当するものを選択してください[単一回答]

	全体	D P C 病院	非 D P C 病院
全体	448 100	214 47.8	234 52.2
上水道事業(01)	- -	- -	- -
下水道事業(17)	- -	- -	- -
病院事業(06)	448 100	214 47.8	234 52.2

【病院】Q23. 地方公営企業法の適用の状況について、該当するものを選択してください[単一回答]

	全体	全部適用	一部（財務）適用
全体	448 100	199 44.4	249 55.6
上水道事業(01)	- -	- -	- -
下水道事業(17)	- -	- -	- -
病院事業(06)	448 100	199 44.4	249 55.6

【病院】Q24. 診療科目について、該当するものをすべて選択してください[複数回答]

	全体	内科	心療内科・神経内科・精神科	消化器内科・胃腸内科	循環器内科	呼吸器内科	腎臓内科	その他内科（内分泌科、アレルギー科など）	膠原病・感染症科	小児科	外科	整形外科	脳神経外科	消化器外科	循環器外科、心臓血管外科	腫瘍科・がん科	その他外科（甲状腺、小児外科、肛門科など）
全体	448 100	440 98.2	256 57.1	245 54.7	280 62.5	221 49.3	130 29	182 40.6	48 10.7	360 80.4	418 93.3	409 91.3	258 57.6	137 30.6	117 26.1	29 6.5	175 39.1
上水道事業(01)	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
下水道事業(17)	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
病院事業(06)	448 100	440 98.2	256 57.1	245 54.7	280 62.5	221 49.3	130 29	182 40.6	48 10.7	360 80.4	418 93.3	409 91.3	258 57.6	137 30.6	117 26.1	29 6.5	175 39.1

	皮膚科・泌尿器科	産婦人科	眼科	耳鼻咽喉科	放射線科	歯科・歯科口腔外科	麻酔科	リハビリテーション科	その他
全体	339 75.7	264 58.9	334 74.6	308 68.8	281 62.7	181 40.4	245 54.7	333 74.3	125 27.9
上水道事業(01)	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
下水道事業(17)	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
病院事業(06)	339 75.7	264 58.9	334 74.6	308 68.8	281 62.7	181 40.4	245 54.7	333 74.3	125 27.9

【病院】Q25. 病院の機能について、該当するものをすべて選択してください[複数回答]

	全体	特定機能病院	地域医療支援病院／地域	専門医療センター	慢性期病院	ケアミックス病院	中小規模専門病院	種不採算地区病院（Ⅰ）	種不採算地区病院（Ⅱ）	その他一般病院
全体	448 100	3 0.7	146 32.6	11 2.5	11 2.5	47 10.5	4 0.9	59 13.2	125 27.9	169 37.7
上水道事業(01)	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
下水道事業(17)	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
病院事業(06)	448 100	3 0.7	146 32.6	11 2.5	11 2.5	47 10.5	4 0.9	59 13.2	125 27.9	169 37.7

【病院】Q26. 病院経営への取組意識について、もっとも近いもの1つを選択してください[単一回答]

	全体	経営は重要ではあるべきである、医療サービスは経営を良くしないと、良い経営を遂行すべきである	経営と医療はどちらも重要である、医療サービスは経営を良くしないと、良い経営を遂行すべきである	経営と医療はどちらも重要である、医療サービスは経営を良くしないと、良い経営を遂行すべきである
全体	448 100	42 9.4	392 87.5	14 3.1
上水道事業(01)	— —	— —	— —	— —
下水道事業(17)	— —	— —	— —	— —
病院事業(06)	448 100	42 9.4	392 87.5	14 3.1

【病院】Q27. 医師、看護師、事務方等の人材確保について、該当するものすべてを選択して下さい[複数回答]

	全体	民間の人材紹介サービスを利用している	公募等により自力で確保している	大学（地元大学や自治体など）との連携により確保している	その他
全体	448 100	206 46	392 87.5	369 82.4	49 10.9
上水道事業(01)	— —	— —	— —	— —	— —
下水道事業(17)	— —	— —	— —	— —	— —
病院事業(06)	448 100	206 46	392 87.5	369 82.4	49 10.9

【病院】Q28. 経営方針として首長等から依頼された内容で該当するものをすべて選択して下さい[複数回答]

	全体	住民の健康（安全・安心）を第一に考えて経営すること	早急に収益を改善すること	特定の診療科を強化すること	その他
全体	448 100	389 86.8	225 50.2	41 9.2	36 8
上水道事業(01)	— —	— —	— —	— —	— —
下水道事業(17)	— —	— —	— —	— —	— —
病院事業(06)	448 100	389 86.8	225 50.2	41 9.2	36 8

Q29. コスト削減を目的とした現場業務の改善・見直し実施について、該当するものを選択して下さい[単一回答]

	全体	10年以上実施していない	現在実施していないが、この10年の間に実施した	毎年実施している	現在実施していないが、毎年
全体	2427 100	637 26.2	474 19.5	876 36.1	440 18.1
上水道事業(01)	1066 100	295 27.7	238 22.3	307 28.8	226 21.2
下水道事業(17)	913 100	311 34.1	185 20.3	258 28.3	159 17.4
病院事業(06)	448 100	31 6.9	51 11.4	311 69.4	55 12.3

Q29-1. 改善・見直しを提案した方を以下から1つを選択して下さい
 <コスト削減を目的とした改善／見直し実施団体ベース> [単一回答]

	全体	管理者	部門の長	第1線として事業等に取り組んでいる職員	経営審議会等の委員	外部有識者（コンサルタント等）	その他
全体	1790 100	282 15.8	485 27.1	769 43	73 4.1	62 3.5	119 6.6
上水道事業(01)	771 100	113 14.7	228 29.6	356 46.2	15 1.9	18 2.3	41 5.3
下水道事業(17)	602 100	89 14.8	157 26.1	295 49	12 2	8 1.3	41 6.8
病院事業(06)	417 100	80 19.2	100 24	118 28.3	46 11	36 8.6	37 8.9

Q29-2. 問29で2or3or4を選択した方へ；
 提案を掘り起こすために管理者又はそれに準じる方がとった行動と主な実施事項をご記入願います

Q29-3. 実際の改善・見直しのプロセスで近いもの1つを選択してください<コスト削減を目的とした改善／見直し実施団体ベース> [単一回答]

	全体	管理者が、管理部門（事務系）で検討し、見直し案を提出・進言した	現場部門（技術系）で検討し、見直し案を提出・進言した	管理者が、現場部門へ提出し、見直し案を検討し、進言した	現場部門が、管理者へ提出し、見直し案を検討し、進言した	管理者が、現場部門へ提出し、見直し案を検討し、進言した	現場部門が、管理者へ提出し、見直し案を検討し、進言した	その他
全体	1790 100	539 30.1	403 22.5	304 17	146 8.2	187 10.4	211 11.8	
上水道事業(01)	771 100	215 27.9	175 22.7	145 18.8	59 7.7	85 11	92 11.9	
下水道事業(17)	602 100	156 25.9	190 31.6	83 13.8	47 7.8	66 11	60 10	
病院事業(06)	417 100	168 40.3	38 9.1	76 18.2	40 9.6	36 8.6	59 14.1	

Q29-4. 該当するものすべてを選択してください<コスト削減を目的とした改善／見直し実施団体ベース> [複数回答]

	全体	管理者は、確認している状況	管理者は、評価している成果	管理者は、評価している成果	管理者は、評価している成果	管理者は、評価している成果	管理者は、評価している成果	その他
全体	1790 100	919 51.3	548 30.6	488 27.3	1353 75.6	861 48.1	834 46.6	41 2.3
上水道事業(01)	771 100	362 47	231 30	196 25.4	573 74.3	387 50.2	373 48.4	13 1.7
下水道事業(17)	602 100	258 42.9	154 25.6	130 21.6	457 75.9	274 45.5	262 43.5	12 2
病院事業(06)	417 100	299 71.7	163 39.1	162 38.8	323 77.5	200 48	199 47.7	16 3.8

Q30. 収益拡大(売上増)や収入減少抑制を目的とした取組実施について、該当するものを選択して下さい[単一回答]

	全体	ない 10年 以上 特に 何も して い	現 在 の 10 年 の 間 に 実 施 し た	毎 年 取 り 組 ん で い る	現 在 取 り 組 ん で い る が、 毎
全体	2427	766	316	1007	338
	100	31.6	13	41.5	13.9
上水道事業(01)	1066	467	157	271	171
	100	43.8	14.7	25.4	16
下水道事業(17)	913	280	132	385	116
	100	30.7	14.5	42.2	12.7
病院事業(06)	448	19	27	351	51
	100	4.2	6	78.3	11.4

Q30-1. 取組の提案した方を以下から1つを選択して下さい
<収益拡大／収入減少抑制を目的とした取組実施団体ベース> [単一回答]

	全体	管 理 者	部 門 の 長	第1線 ～ 第2線 の 課 長 等 に 取 り 組 ん で い る 職 員	経 営 審 議 会 等 の 委 員	外 部 監 査 委 員 等 (コン サ ル ト 等)	そ の 他
全体	1661	216	500	719	83	37	106
	100	13	30.1	43.3	5	2.2	6.4
上水道事業(01)	599	66	198	284	13	5	33
	100	11	33.1	47.4	2.2	0.8	5.5
下水道事業(17)	633	71	196	319	10	3	34
	100	11.2	31	50.4	1.6	0.5	5.4
病院事業(06)	429	79	106	116	60	29	39
	100	18.4	24.7	27	14	6.8	9.1

Q30-2. 問30で2or3or4を選択した方へ;
提案を掘り起こすために管理者又はそれに準じる方が
とった行動と主な取組事項をご記入願います

Q30-3. 実際の改善・見直しのプロセスで近いもの1つを選択してください<収益拡大／収入減少抑制を目的とした取組実施団体ベース> [単一回答]

	全体	管 理 者 が 提 案 し た 案 を 審 議 し た 上 で 決 定 す る 案	部 門 長 が 提 案 し た 案 を 審 議 し た 上 で 決 定 す る 案	第1線 ～ 第2線 の 課 長 等 に 取 り 組 ん で い る 職 員	経 営 審 議 会 等 の 委 員	外 部 監 査 委 員 等 (コン サ ル ト 等)	そ の 他
全体	1661	740	196	299	115	147	164
	100	44.6	11.8	18	6.9	8.9	9.9
上水道事業(01)	599	275	59	120	35	51	59
	100	45.9	9.8	20	5.8	8.5	9.8
下水道事業(17)	633	297	98	92	39	54	53
	100	46.9	15.5	14.5	6.2	8.5	8.4
病院事業(06)	429	168	39	87	41	42	52
	100	39.2	9.1	20.3	9.6	9.8	12.1

Q30-4. 該当するものすべてを選択してください<収益拡大／収入減少抑制を目的とした取組実施団体ベース>〔複数回答〕

	全体	管理者は取組状況に確認している	管理者は取組成果が十分であるかを評価している	管理者は評価結果を踏まえた見直し等を適宜反映・指示している	部門の長は取組状況を定期的に確認している	部門の長は取組成果が十分であるかを評価している	部門の長は評価結果を踏まえた見直し等を適宜反映・指示している	その他
全体	1661 100	891 53.6	495 29.8	461 27.8	1287 77.5	795 47.9	776 46.7	38 2.3
上水道事業(01)	599 100	299 49.9	180 30.1	161 26.9	458 76.5	304 50.8	296 49.4	11 1.8
下水道事業(17)	633 100	275 43.4	146 23.1	136 21.5	494 78	282 44.5	277 43.8	12 1.9
病院事業(06)	429 100	317 73.9	169 39.4	164 38.2	335 78.1	209 48.7	203 47.3	15 3.5

Q31. 経営収支改善を目的とした資産管理形態、事業運営形態の見直しについて、該当するものを選択して下さい[単一回答]

	全 体	１０年 以上実 施して いない	現在実 施して いない が、こ の１０ 年の間 に実施 した	毎年 実施し ている	現在実 施して いるが 、毎年 は実施 してい ない
全体	2427 100	1179 48.6	521 21.5	355 14.6	372 15.3
上水道事業(01)	1066 100	529 49.6	244 22.9	124 11.6	169 15.9
下水道事業(17)	913 100	502 55	161 17.6	101 11.1	149 16.3
病院事業(06)	448 100	148 33	116 25.9	130 29	54 12.1

Q31-1. 見直しを提案した方を以下から1つを選択して下さい

＜経営集改善を目的とした資産管理／事業運営形態の見直し実施団体ベース＞[単一回答]

	全体	管理者	部門の長	第1線メンバー（上記1.2以外で率先して事業等に取組んでいる職員）	経営審議会等の委員会組織	外部有識者（コンサル、監査委員等）	その他
全体	1248 100	198 15.9	375 30	464 37.2	78 6.3	54 4.3	79 6.3
上水道事業（01）	537 100	74 13.8	183 34.1	227 42.3	8 1.5	16 3	29 5.4
下水道事業（17）	411 100	64 15.6	135 32.8	178 43.3	4 1	6 1.5	24 5.8
病院事業（06）	300 100	60 20	57 19	59 19.7	66 22	32 10.7	26 8.7

Q31-2. 問31で2or3or4を選択した方へ;
提案を掘り起こすために管理者又はそれに準じる方が
とった行動と主な取組事項をご記入願います

Q31-3. 実際の改善・見直しのプロセスで近いもの1つを選択してください
 <経営集改善を目的とした資産管理/>

事業運営形態の見直し実施団体ベース＞[単一回答]

	全体	管理部門（事務系）へ提案・進言した	現場部門（技術系）へ提案・進言した	管理部門へ提案・進言した	現場部門へ提案・進言した	管理部門が具体的にコスト削減目標や指針を示し、それに基づいて管理職や担当者を検討した	その他
全体	1248	529	148	272	70	119	110
	100	42.4	11.9	21.8	5.6	9.5	8.8
上水道事業（01）	537	221	66	135	24	46	45
	100	41.2	12.3	25.1	4.5	8.6	8.4
下水道事業（17）	411	181	65	67	28	42	28
	100	44	15.8	16.3	6.8	10.2	6.8
病院事業（06）	300	127	17	70	18	31	37
	100	42.3	5.7	23.3	6	10.3	12.3

Q31-4. 該当するものすべてを選択してください<経営集改善を目的とした資産管理／事業運営形態の見直し実施団体ベース> [複数回答]

	全体	管理者は取組状況を確認している	管理者は取組成果が十分であるかを評価している	管理者は評価結果を踏まえた見直し等を適宜反映・指示している	部門の長は取組状況を定期的に確認している	部門の長は取組成果が十分であることを評価している	部門の長は評価結果を踏まえた見直し等を適宜反映・指示している	その他
全体	1248 100	693 55.5	392 31.4	374 30	948 76	600 48.1	587 47	27 2.2
上水道事業(01)	537 100	274 51	168 31.3	157 29.2	412 76.7	265 49.3	258 48	9 1.7
下水道事業(17)	411 100	199 48.4	105 25.5	102 24.8	316 76.9	195 47.4	200 48.7	3 0.7
病院事業(06)	300 100	220 73.3	119 39.7	115 38.3	220 73.3	140 46.7	129 43	15 5

Q32. その他、職員の士気を高めるために
職員に働きかけていることがあればご記入願います

Q33. 組織風土や組織文化を事業遂行に
好ましいものとするために、管理者ないしそれに準じる方が
意識してとっている行動があればご記入願います

【上下水道】Q34. 料金改定の実施について、該当するものすべて選択して下さい[複数回答]

	全体	料金改定は経直し・評価により実施している定期的な	料金改定は消費税引き上げ等の外部環境の変化がな	繰入等を含めて赤字決算にならない限り、改定実施は難しい	特に考えていない	その他
全体	1979	728	738	500	115	275
	100	36.8	37.3	25.3	5.8	13.9
上水道事業(01)	1066	416	367	322	48	131
	100	39	34.4	30.2	4.5	12.3
下水道事業(17)	913	312	371	178	67	144
	100	34.2	40.6	19.5	7.3	15.8
病院事業(06)	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-

【上下水道】Q34-1. 料金改定実施の発議について近いもの1つを選択して下さい[単一回答]

[illegible]

【上下水道】Q34-2. 料金改定時に上下水道の料金水準について理解を得るための活動として、取組んでいるものすべてを選択して下さい〔複数回答〕

[illegible]

【上下水道】Q34－3. 日頃から上下水道の料金水準について理解を得るための活動として、取組んでいるものすべてを選択して下さい[複数回答]

	全体	住民との対話	議会議員との対話	首長や関連部局長等との対話	住民への説明会開催（学校等での講話等含む）	専用のＨＰコーナー開設による詳しい情報提供と質問受付	冊子の発行	分かり易くまとめた	掲載紙への特集記事	掲載ＨＰ上への概要説明	その他
全体	1979 100	482 24.4	838 42.3	788 39.8	173 8.7	101 5.1	137 6.9	624 31.5	1006 50.8	271 13.7	
上水道事業(01)	1066 100	243 22.8	476 44.7	450 42.2	82 7.7	55 5.2	53 5	355 33.3	524 49.2	143 13.4	
下水道事業(17)	913 100	239 26.2	362 39.6	338 37	91 10	46 5	84 9.2	269 29.5	482 52.8	128 14	
病院事業(06)	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	

【病院】Q35. 事業改善・収益改善として実施している活動について、該当するものすべて選択して下さい[複数回答]

	全体	備（人事考課制度、目標管理制度等）	人材管理（業務プロセスの見直し・標準化、安全対策のマニュアル化等）	業務環境の改善（残業時間の適正管理）	就業環境の改善（残業時間の適正管理）	加算の取れる条件整備	徴収未収金の解消（請求漏れ対策）	等（一括購入、共同購入）	薬品や機器・機材等の調達改善	職員の意識改革	医師の増加	良質な人材の採用（厳しい選考基準の設定）	近隣競合病院との住み分け	専門性の特化（特定の診療科目への体制シフト）	県内等他医療機関との情報共有（電子カルテ）	地域との連携強化	その他
全体	448 100	254 56.7	265 59.2	259 57.8	379 84.6	337 75.2	288 64.3	312 69.6	275 61.4	87 19.4	106 23.7	43 9.6	119 26.6	260 58	17 3.8		
上水道事業(01)	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	
下水道事業(17)	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	
病院事業(06)	448 100	254 56.7	265 59.2	259 57.8	379 84.6	337 75.2	288 64.3	312 69.6	275 61.4	87 19.4	106 23.7	43 9.6	119 26.6	260 58	17 3.8		

Q36. 管理者としての行動について、該当するものすべてを選択して下さい[複数回答]

	全体	で資源の確保と配分に必要経営	管理意識は経営環境の変化に	対し意図を働かしている	管理意識は経営環境の変化に	柔軟に対応した意思決定を	管理意識は経営環境の変化に	の優先順位を考えた事業	管理意識は経営環境の変化に	管理意識は経営環境の変化に	管理意識は経営環境の変化に
全体	2427 100	685 28.2	975 40.2	892 36.8	652 26.9	856 35.3	817 33.7				
上水道事業(01)	1066 100	265 24.9	398 37.3	369 34.6	286 26.8	331 31.1	399 37.4				
下水道事業(17)	913 100	210 23	295 32.3	283 31	210 23	284 31.1	355 38.9				
病院事業(06)	448 100	210 46.9	282 62.9	240 53.6	156 34.8	241 53.8	63 14.1				

Q37. 事業の経営について幹部が集まって議論する会議(以下、「経営会議」)の運営について、該当するものすべてを選択して下さい[複数回答]

	全体	経営会議の場として機能している	経営会議の場ではないが、経営会議の場として機能している	経営会議の場ではないが、経営会議の場として機能している	経営会議の場ではないが、経営会議の場として機能している	経営会議の場ではないが、経営会議の場として機能している	このように会議を設置していない
全体	2427	576	503	667	233	1381	
	100	23.7	20.7	27.5	9.6	56.9	
上水道事業(01)	1066	195	139	263	84	675	
	100	18.3	13	24.7	7.9	63.3	
下水道事業(17)	913	128	89	158	56	670	
	100	14	9.7	17.3	6.1	73.4	
病院事業(06)	448	253	275	246	93	36	
	100	56.5	61.4	54.9	20.8	8	

Q38. 事業の監督・管理について、該当するものすべてを選択して下さい[複数回答]

	全体	経営会議の場として機能している	経営会議の場ではないが、経営会議の場として機能している	経営会議の場ではないが、経営会議の場として機能している	経営会議の場ではないが、経営会議の場として機能している	経営会議の場ではないが、経営会議の場として機能している	経営会議の場ではないが、経営会議の場として機能している	その他
全体	2427	1577	672	679	1108	636	144	
	100	65	27.7	28	45.7	26.2	5.9	
上水道事業(01)	1066	705	308	276	516	270	52	
	100	66.1	28.9	25.9	48.4	25.3	4.9	
下水道事業(17)	913	507	190	206	357	225	78	
	100	55.5	20.8	22.6	39.1	24.6	8.5	
病院事業(06)	448	365	174	197	235	141	14	
	100	81.5	38.8	44	52.5	31.5	3.1	

Q39. 現場運営状況について、該当するものすべてを選択して下さい[複数回答]

	全体	経営会議の場として機能している	経営会議の場ではないが、経営会議の場として機能している	経営会議の場ではないが、経営会議の場として機能している	経営会議の場ではないが、経営会議の場として機能している	経営会議の場ではないが、経営会議の場として機能している	経営会議の場ではないが、経営会議の場として機能している	その他
全体	2427	1230	1360	1024	1064	968	78	
	100	50.7	56	42.2	43.8	39.9	3.2	
上水道事業(01)	1066	561	630	411	475	439	23	
	100	52.6	59.1	38.6	44.6	41.2	2.2	
下水道事業(17)	913	421	526	360	417	279	37	
	100	46.1	57.6	39.4	45.7	30.6	4.1	
病院事業(06)	448	248	204	253	172	250	18	
	100	55.4	45.5	56.5	38.4	55.8	4	

Q40. 経営収支等の監督・管理について、該当するものすべてを選択して下さい[複数回答]

	全体	年管理 者及び 収支 部門 の長 は月 次・ 4半 期・ 年 度 の 長 を 分 析 し て い る	の管 理 者 等 の 情 報 に よ り 捕 捉 で き る	次 管 理 者 ・ 4半 期 等 で 門 の 確 認 し て い る	経 営 管 理 者 と し て の 長 は 今 後 の 収 支 へ 備 前 ・ 繰 上 り を 行 っ て い る	を 予 測 し た 指 導 ・ 命 令 を 心 が け て い る	そ の 他
全体	2427 100	1237 51	627 25.8	1298 53.5	972 40	728 30	105 4.3
上水道事業(01)	1066 100	540 50.7	317 29.7	609 57.1	423 39.7	291 27.3	27 2.5
下水道事業(17)	913 100	381 41.7	178 19.5	394 43.2	325 35.6	268 29.4	65 7.1
病院事業(06)	448 100	316 70.5	132 29.5	295 65.8	224 50	169 37.7	13 2.9

Q41. 現場における経営状況理解について、該当するものすべてを選択して下さい[複数回答]

	全体	各 職 の 各 部 門 の 長 は 月 次 ・ 4半 期 ・ 年 度 の 長 を 分 析 し て い る	各 職 の 各 部 門 の 長 は 月 次 ・ 4半 期 ・ 年 度 の 長 を 分 析 し て い る	各 職 の 各 部 門 の 長 は 月 次 ・ 4半 期 ・ 年 度 の 長 を 分 析 し て い る	各 職 の 各 部 門 の 長 は 月 次 ・ 4半 期 ・ 年 度 の 長 を 分 析 し て い る	各 職 の 各 部 門 の 長 は 月 次 ・ 4半 期 ・ 年 度 の 長 を 分 析 し て い る	そ の 他
全体	2427 100	1127 46.4	1034 42.6	855 35.2	902 37.2	860 35.4	129 5.3
上水道事業(01)	1066 100	533 50	489 45.9	374 35.1	397 37.2	379 35.6	39 3.7
下水道事業(17)	913 100	364 39.9	391 42.8	257 28.1	355 38.9	247 27.1	69 7.6
病院事業(06)	448 100	230 51.3	154 34.4	224 50	150 33.5	234 52.2	21 4.7

Q42. 経営管理の状況について、
該当するものすべてを選択して下さい[複数回答]

	全体	期 管 理 者 ・ 年 度 の 長 を 分 析 し て い る	管 理 者 等 の 情 報 に よ り 捕 捉 で き る	次 管 理 者 ・ 4半 期 等 で 門 の 確 認 し て い る	経 営 管 理 者 と し て の 長 は 今 後 の 収 支 へ 備 前 ・ 繰 上 り を 行 っ て い る	を 予 測 し た 指 導 ・ 命 令 を 心 が け て い る	そ の 他
全体	2427 100	1311 54	1154 47.5	1349 55.6	317 13.1	113 4.7	
上水道事業(01)	1066 100	596 55.9	487 45.7	585 54.9	129 12.1	39 3.7	
下水道事業(17)	913 100	380 41.6	424 46.4	501 54.9	106 11.6	61 6.7	
病院事業(06)	448 100	335 74.8	243 54.2	263 58.7	82 18.3	13 2.9	

Q43. 管理者としての円滑なマネジメントのための取組について、
該当するものすべてを選択して下さい[複数回答]

	全体	各 職 の 各 部 門 の 長 は 月 次 ・ 4半 期 ・ 年 度 の 長 を 分 析 し て い る	各 職 の 各 部 門 の 長 は 月 次 ・ 4半 期 ・ 年 度 の 長 を 分 析 し て い る	各 職 の 各 部 門 の 長 は 月 次 ・ 4半 期 ・ 年 度 の 長 を 分 析 し て い る	各 職 の 各 部 門 の 長 は 月 次 ・ 4半 期 ・ 年 度 の 長 を 分 析 し て い る	各 職 の 各 部 門 の 長 は 月 次 ・ 4半 期 ・ 年 度 の 長 を 分 析 し て い る	そ の 他
全体	2427 100	1089 44.9	1394 57.4	1468 60.5	393 16.2	217 8.9	
上水道事業(01)	1066 100	427 40.1	599 56.2	670 62.9	166 15.6	100 9.4	
下水道事業(17)	913 100	403 44.1	477 52.2	540 59.1	118 12.9	97 10.6	
病院事業(06)	448 100	259 57.8	318 71	258 57.6	109 24.3	20 4.5	

Q44－1. 会議体の設置状況と運用について、各々の会議体で該当するものを選択して下さい[単一回答]

①経営情報を組織内で共有するため会議体がある

	全体	週次	月次	4 半 期	半 期	年 次	てこの い な い 議 体 は 開 催 し
全体	2427	145	642	98	80	251	1211
	100	6	26.5	4	3.3	10.3	49.9
上水道事業(01)	1066	49	196	48	49	129	595
	100	4.6	18.4	4.5	4.6	12.1	55.8
下水道事業(17)	913	37	113	33	22	110	598
	100	4.1	12.4	3.6	2.4	12	65.5
病院事業(06)	448	59	333	17	9	12	18
	100	13.2	74.3	3.8	2	2.7	4

Q44－1. 会議体の設置状況と運用について、各々の会議体で該当するものを選択して下さい[単一回答]

②現場情報を理解するため会議体がある

	全体	週次	月次	4 半 期	半 期	年 次	てこの い な い 議 体 は 開 催 し
全体	2427	274	815	104	59	135	1040
	100	11.3	33.6	4.3	2.4	5.6	42.9
上水道事業(01)	1066	109	280	51	35	67	524
	100	10.2	26.3	4.8	3.3	6.3	49.2
下水道事業(17)	913	88	222	43	16	54	490
	100	9.6	24.3	4.7	1.8	5.9	53.7
病院事業(06)	448	77	313	10	8	14	26
	100	17.2	69.9	2.2	1.8	3.1	5.8

Q44－1. 会議体の設置状況と運用について、各々の会議体で該当するものを選択して下さい[単一回答]

③事業の評価・改善・見直しのための会議体がある

	全体	週次	月次	4 半 期	半 期	年 次	てこの い な い 議 体 は 開 催 し
全体	2427	66	383	146	168	503	1161
	100	2.7	15.8	6	6.9	20.7	47.8
上水道事業(01)	1066	23	116	62	79	229	557
	100	2.2	10.9	5.8	7.4	21.5	52.3
下水道事業(17)	913	14	63	58	48	192	538
	100	1.5	6.9	6.4	5.3	21	58.9
病院事業(06)	448	29	204	26	41	82	66
	100	6.5	45.5	5.8	9.2	18.3	14.7

Q44－1. 会議体の設置状況と運用について、各々の会議体で該当するものを選択して下さい[単一回答]

④経営の評価・改善・見直しのための会議体がある

	全体	週次	月次	4 半 期	半 期	年 次	てこの い な い 議 体 は 開 催 し
全体	2427	58	385	123	161	466	1234
	100	2.4	15.9	5.1	6.6	19.2	50.8
上水道事業(01)	1066	18	106	55	77	216	594
	100	1.7	9.9	5.2	7.2	20.3	55.7
下水道事業(17)	913	9	59	41	45	171	588
	100	1	6.5	4.5	4.9	18.7	64.4
病院事業(06)	448	31	220	27	39	79	52
	100	6.9	49.1	6	8.7	17.6	11.6

Q44－1. 会議体の設置状況と運用について、各々の会議体で該当するものを選択して下さい[単一回答]

⑤部門間の相互理解を促すための会議体がある

	全体	週次	月次	4 半 期	半 期	年 次	てこの い な い 議 体 は 開 催 し
全体	2427	204	758	93	47	128	1197
	100	8.4	31.2	3.8	1.9	5.3	49.3
上水道事業(01)	1066	91	249	44	28	62	592
	100	8.5	23.4	4.1	2.6	5.8	55.5
下水道事業(17)	913	73	204	37	10	57	532
	100	8	22.3	4.1	1.1	6.2	58.3
病院事業(06)	448	40	305	12	9	9	73
	100	8.9	68.1	2.7	2	2	16.3

Q44－1. 会議体の設置状況と運用について、各々の会議体で該当するものを選択して下さい[単一回答]

⑥管理者の考えを職員に伝えるための会議体がある

	全体	週次	月次	4 半 期	半 期	年 次	てこの い な い 議 体 は 開 催 し
全体	2427	159	571	70	96	209	1322
	100	6.6	23.5	2.9	4	8.6	54.5
上水道事業(01)	1066	67	186	28	44	101	640
	100	6.3	17.4	2.6	4.1	9.5	60
下水道事業(17)	913	56	169	23	28	72	565
	100	6.1	18.5	2.5	3.1	7.9	61.9
病院事業(06)	448	36	216	19	24	36	117
	100	8	48.2	4.2	5.4	8	26.1

Q44-1. 会議体の設置状況と運用について、各々の会議体で該当するものを選択して下さい[単一回答]

⑦外部専門家の意見を得るための有識者を交えた会議体がある

	全体	週次	月次	4 半 期	半 期	年 次	この 会 議 体 は 開 催 し て い な い
全体	2427	10	71	99	226	320	1701
	100	0.4	2.9	4.1	9.3	13.2	70.1
上水道事業(01)	1066	3	22	38	95	103	805
	100	0.3	2.1	3.6	8.9	9.7	75.5
下水道事業(17)	913	1	10	31	51	110	710
	100	0.1	1.1	3.4	5.6	12	77.8
病院事業(06)	448	6	39	30	80	107	186
	100	1.3	8.7	6.7	17.9	23.9	41.5

Q44-2. 会議体の設置状況と運用について、各々の会議体で該当するものを選択して下さい<会議体開催団体ベース>[複数回答]

①経営情報を組織内で共有するため会議体がある

	全体	管理者	各 部 門 長	第 1 線 職 員	一 般 職 員	そ の 他
全体	1216	595	1097	677	300	31
	100	48.9	90.2	55.7	24.7	2.5
上水道事業(01)	471	183	410	287	158	15
	100	38.9	87	60.9	33.5	3.2
下水道事業(17)	315	134	275	195	99	5
	100	42.5	87.3	61.9	31.4	1.6
病院事業(06)	430	278	412	195	43	11
	100	64.7	95.8	45.3	10	2.6

Q44-2. 会議体の設置状況と運用について、各々の会議体で該当するものを選択して下さい<会議体開催団体ベース>

②現場情報を理解するため会議体がある [複数回答]

	全体	管理者	各 部 門 長	第 1 線 職 員	一 般 職 員	そ の 他
全体	1387	475	1166	910	459	43
	100	34.2	84.1	65.6	33.1	3.1
上水道事業(01)	542	138	451	365	220	14
	100	25.5	83.2	67.3	40.6	2.6
下水道事業(17)	423	105	325	303	170	18
	100	24.8	76.8	71.6	40.2	4.3
病院事業(06)	422	232	390	242	69	11
	100	55	92.4	57.3	16.4	2.6

Q44-2. 会議体の設置状況と運用について、各々の会議体で該当するものを選択して下さい<会議体開催団体ベース>[複数回答]

③事業の評価・改善・見直しのための会議体がある

	全体	管理者	各 部 門 長	第 1 線 職 員	一 般 職 員	そ の 他
全体	1266	594	1111	747	304	65
	100	46.9	87.8	59	24	5.1
上水道事業(01)	509	191	446	333	143	29
	100	37.5	87.6	65.4	28.1	5.7
下水道事業(17)	375	152	318	240	112	16
	100	40.5	84.8	64	29.9	4.3
病院事業(06)	382	251	347	174	49	20
	100	65.7	90.8	45.5	12.8	5.2

Q44-2. 会議体の設置状況と運用について、各々の会議体で該当するものを選択して下さい<会議体開催団体ベース>

④経営の評価・改善・見直しのための会議体がある [複数回答]

	全体	管理者	各 部 門 長	第 1 線 職 員	一 般 職 員	そ の 他
全体	1193	597	1058	683	269	90
	100	50	88.7	57.3	22.5	7.5
上水道事業(01)	472	193	416	306	131	39
	100	40.9	88.1	64.8	27.8	8.3
下水道事業(17)	325	137	283	209	92	20
	100	42.2	87.1	64.3	28.3	6.2
病院事業(06)	396	267	359	168	46	31
	100	67.4	90.7	42.4	11.6	7.8

Q44-2. 会議体の設置状況と運用について、各々の会議体で該当するものを選択して下さい<会議体開催団体ベース>[複数回答]

⑤部門間の相互理解を促すための会議体がある

	全体	管理者	各部門長	第1線職員	一般職員	その他
全体	1230 100	477 38.8	1121 91.1	674 54.8	278 22.6	24 2
上水道事業(01)	474 100	146 30.8	427 90.1	256 54	121 25.5	8 1.7
下水道事業(17)	381 100	126 33.1	341 89.5	204 53.5	96 25.2	7 1.8
病院事業(06)	375 100	205 54.7	353 94.1	214 57.1	61 16.3	9 2.4

Q44-2. 会議体の設置状況と運用について、各々の会議体で該当するものを選択して下さい<会議体開催団体ベース>

⑥管理者の考えを職員に伝えるための会議体がある [複数回答]

	全体	管理者	各部門長	第1線職員	一般職員	その他
全体	1105 100	713 64.5	994 90	525 47.5	267 24.2	31 2.8
上水道事業(01)	426 100	264 62	380 89.2	200 46.9	111 26.1	6 1.4
下水道事業(17)	348 100	209 60.1	313 89.9	145 41.7	83 23.9	12 3.4
病院事業(06)	331 100	240 72.5	301 90.9	180 54.4	73 22.1	13 3.9

Q44-2. 会議体の設置状況と運用について、各々の会議体で該当するものを選択して下さい<会議体開催団体ベース>[複数回答]

⑦外部専門家の意見を得るための有識者を交えた会議体がある

	全体	管理者	各部門長	第1線職員	一般職員	その他
全体	726 100	399 55	609 83.9	432 59.5	172 23.7	144 19.8
上水道事業(01)	261 100	120 46	228 87.4	178 68.2	79 30.3	55 21.1
下水道事業(17)	203 100	82 40.4	174 85.7	141 69.5	58 28.6	49 24.1
病院事業(06)	262 100	197 75.2	207 79	113 43.1	35 13.4	40 15.3

Q45. 実践しているガバナンス改善活動について、該当するものすべてを選択して下さい[複数回答]

	全体	経営情報を組織内で共有するための新たな会議体を設置した	現場情報を理解するための新たな会議体を設置した	事業の改善・見直しのための新たな検討会を設置した	経営の改善・見直しのための新たな検討会を設置した	部門間の相互理解を促すための新たな会議体を設置した	対外的にも合意を得やすいように有識者を交えた審議会を設置した	経営情報を組織内で共有するための会議体開催頻度を増やした	現場情報を理解するための新たな会議体開催頻度を増やした	事業の改善・見直しのための新たな検討会開催頻度を増やした	経営の改善・見直しのための新たな検討会開催頻度を増やした	部門間の相互理解を促すための新たな会議体開催頻度を増やした	既存の会議体で協議できるような議題の中心に改めた	既存の会議体で協議できるような参加メンバーの拡大を図った	協議内容に応じて外部有識者も参加させるようにした	経営実態がわかるように報告のルールや様式に見直しを指示した	管理者の意図が末端の職員まで正しく伝わったよう伝達の方法を見直した
全体	2427 100	222 9.1	220 9.1	316 13	323 13.3	208 8.6	407 16.8	151 6.2	152 6.3	156 6.4	149 6.1	99 4.1	308 12.7	135 5.6	96 4	209 8.6	390 16.1
上水道事業(01)	1066 100	58 5.4	74 6.9	118 11.1	115 10.8	79 7.4	193 18.1	65 6.1	71 6.7	68 6.4	62 5.8	43 4	128 12	41 3.8	33 3.1	82 7.7	186 17.4
下水道事業(17)	913 100	55 6	65 7.1	80 8.8	80 8.8	51 5.6	132 14.5	48 5.3	47 5.1	47 5.1	40 4.4	33 3.6	88 9.6	28 3.1	22 2.4	57 6.2	143 15.7
病院事業(06)	448 100	109 24.3	81 18.1	118 26.3	128 28.6	78 17.4	82 18.3	38 8.5	34 7.6	41 9.2	47 10.5	23 5.1	92 20.5	66 14.7	41 9.2	70 15.6	61 13.6

	その他
全体	762 31.4
上水道事業(01)	333 31.2
下水道事業(17)	360 39.4
病院事業(06)	69 15.4

Q46. 実践している職員への周知活動について、該当するものすべてを選択して下さい[複数回答]

	全体	方針や初期の取組の経緯を振り返りながら、今後の取組の方向性を明確にする	週次・月次・年次等の定例会議を開催し、進捗を確認し、課題を抽出し、対応策を検討する	必要に応じて、関係機関との連携を図り、課題の解決を図る	その他
全体	2427 100	849 35	761 31.4	1322 54.5	294 12.1
上水道事業(01)	1066 100	363 34.1	286 26.8	632 59.3	119 11.2
下水道事業(17)	913 100	290 31.8	213 23.3	506 55.4	147 16.1
病院事業(06)	448 100	196 43.8	262 58.5	184 41.1	28 6.3

【上下水道】Q47. 財務管理指標として現在最も重視しているものについて、上位3つを選択して下さい[上位3位回答]

	全体	売上高	費用	繰入金	自己資本構成比率	資本・資産の回転率	有形固定資産減価償却率	企業債残高対給水収益比率	料金／経費回収率	給水／汚水処理原価	施設利用率	有収率	経常収支比率	収益的収支比率	経営資本利益率	累積欠損比率	流動比率
全体	1979 100	710 35.9	708 35.8	616 31.1	96 4.9	13 0.7	35 1.8	142 7.2	785 39.7	351 17.7	86 4.3	837 42.3	486 24.6	218 11	24 1.2	40 2	112 5.7
上水道事業(01)	1066 100	417 39.1	372 34.9	74 6.9	63 5.9	7 0.7	28 2.6	107 10	338 31.7	133 12.5	30 2.8	594 55.7	325 30.5	115 10.8	14 1.3	26 2.4	88 8.3
下水道事業(17)	913 100	293 32.1	336 36.8	542 59.4	33 3.6	6 0.7	7 0.8	35 3.8	447 49	218 23.9	56 6.1	243 26.6	161 17.6	103 11.3	10 1.1	14 1.5	24 2.6
病院事業(06)	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -

	内部留保資金残高	その他1	その他2	その他3
全体	549 27.7	92 4.6	25 1.3	12 0.6
上水道事業(01)	417 39.1	39 3.7	9 0.8	2 0.2
下水道事業(17)	132 14.5	53 5.8	16 1.8	10 1.1
病院事業(06)	- -	- -	- -	- -

【病院事業】Q48. 財務管理指標として現在最も重視しているものについて、上位3つを選択して下さい[上位3位回答]

	全体	当座比率	固定比率	固定長期適合率	自己資本比率	総資本対経常利益率	経営資本対医業利益率	自己資本対経常利益率	医業収益対経常利益率	医業利益率	経常利益率	総資本医業利益率	流動比率	売掛債権	当期純利益	病床利用率	職員定着率(離職率)
全体	448 100	- -	- -	- -	7 1.6	- -	1 0.2	- -	14 3.1	75 16.7	113 25.2	- -	32 7.1	1 0.2	84 18.8	307 68.5	5 1.1
上水道事業(01)	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
下水道事業(17)	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
病院事業(06)	448 100	- -	- -	- -	7 1.6	- -	1 0.2	- -	14 3.1	75 16.7	113 25.2	- -	32 7.1	1 0.2	84 18.8	307 68.5	5 1.1

	医業 収益額	経常 収益額	外来・入院 患者数	手術 数	固定費 比率	材料費 比率	人件費 比率	紹介率・逆 紹介率	平均在 院日数	その他 1	その他 2	その他 3
全体	138 30.8	70 15.6	247 55.1	12 2.7	1 0.2	29 6.5	78 17.4	22 4.9	76 17	27 6	3 0.7	2 0.4
上水道事業(01)	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
下水道事業(17)	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
病院事業(06)	138 30.8	70 15.6	247 55.1	12 2.7	1 0.2	29 6.5	78 17.4	22 4.9	76 17	27 6	3 0.7	2 0.4

Q49. 上記で回答した上位3つの指標について、その動きを察知するための
先行指標として確認している指標(項目等)があれば、ご記入願います

Q50. 管理者として自身が優れている／劣っていると思うものについて、該当するものすべてを選択して下さい[複数回答]

①管理者として自身が優れていると思うもの

	全体	忍耐力	決断力	先見性	情報収集力	企画・提案力	内部調整	術・適材適所の人材活用	外部交渉力	人の話を聞く謙虚さ	意見を曲げない信念	冷静さ	緊急時対応などでの力	明るく振る舞う元気	洞察力	課題要因を見抜く洞察力	状況に応じた対策検討など戦略性	基本的なことをやりきる持久力	おかしいこと、疑問を放置しない堅実さ
全体	2427 100	745 30.7	980 40.4	723 29.8	796 32.8	658 27.1	729 30	547 22.5	772 31.8	786 32.4	635 26.2	751 30.9	813 33.5	700 28.8	717 29.5	710 29.3	761 31.4		
上水道事業(01)	1066 100	307 28.8	426 40	302 28.3	327 30.7	281 26.4	304 28.5	227 21.3	326 30.6	322 30.2	262 24.6	317 29.7	348 32.6	300 28.1	310 29.1	297 27.9	321 30.1		
下水道事業(17)	913 100	244 26.7	355 38.9	255 27.9	289 31.7	235 25.7	268 29.4	202 22.1	277 30.3	271 29.7	232 25.4	265 29	302 33.1	249 27.3	254 27.8	248 27.2	268 29.4		
病院事業(06)	448 100	194 43.3	199 44.4	166 37.1	180 40.2	142 31.7	157 35	118 26.3	169 37.7	193 43.1	141 31.5	169 37.7	163 36.4	151 33.7	153 34.2	165 36.8	172 38.4		

①管理者として自身が優れていると思うもの

	の優 それ 他 1 と 思 う も	の優 それ 他 2 と 思 う も	の劣 それ 他 1 と 思 う も	の劣 それ 他 2 と 思 う も	特 に な い
全体	143 5.9	90 3.7	— —	— —	1007 41.5
上水道事業(01)	64 6	42 3.9	— —	— —	465 43.6
下水道事業(17)	46 5	27 3	— —	— —	412 45.1
病院事業(06)	33 7.4	21 4.7	— —	— —	130 29

Q50. 管理者として自身が優れている／劣っていると思うものについて、該当するものすべてを選択して下さい[複数回答]

②管理者として自身が劣っていると思うもの

	全体	忍耐力	決断力	先見性	情報収集力	企画・提案力	内部調整	適材適所の人材活用	外部交渉力	人の話を聞く謙虚さ	意見を曲げない信念	冷静さ	緊急時対応などでの	明るく振る舞う元気	洞察力	課題要因を見抜く洞察	状況に応じた対策検討など戦略性	基本的なことをやりきる持久力	おかしいこと、疑問を放置しない堅実さ
全体	2427 100	143 5.9	133 5.5	187 7.7	151 6.2	196 8.1	148 6.1	228 9.4	140 5.8	140 5.8	203 8.4	95 3.9	112 4.6	118 4.9	124 5.1	100 4.1	86 3.5		
上水道事業(01)	1066 100	61 5.7	48 4.5	78 7.3	67 6.3	89 8.3	60 5.6	106 9.9	59 5.5	66 6.2	88 8.3	38 3.6	44 4.1	44 4.1	51 4.8	40 3.8	38 3.6		
下水道事業(17)	913 100	53 5.8	38 4.2	67 7.3	46 5	65 7.1	37 4.1	76 8.3	45 4.9	49 5.4	68 7.4	32 3.5	35 3.8	42 4.6	44 4.8	37 4.1	24 2.6		
病院事業(06)	448 100	29 6.5	47 10.5	42 9.4	38 8.5	42 9.4	51 11.4	46 10.3	36 8	25 5.6	47 10.5	25 5.6	33 7.4	32 7.1	29 6.5	23 5.1	24 5.4		

	の優 それ 他 1 と 思 う も	の優 それ 他 2 と 思 う も	の劣 それ 他 1 と 思 う も	の劣 それ 他 2 と 思 う も	特 に な い
全体	— —	— —	157 6.5	77 3.2	1638 67.5
上水道事業(01)	— —	— —	68 6.4	36 3.4	727 68.2
下水道事業(17)	— —	— —	50 5.5	23 2.5	652 71.4
病院事業(06)	— —	— —	39 8.7	18 4	259 57.8

2-3-3 往訪調査における往訪団体実績一覧（総括表）

No	日時	訪問者	事業
1	12月6日	大西委員・関谷委員	病院
2	12月6日	大西委員・関谷委員	病院
3	12月7日	大西委員・関谷委員	病院
4	12月8日	阪口委員・尻無濱委員	病院
5	12月8日	阪口委員・尻無濱委員	病院
6	12月8日	阪口委員・尻無濱委員	病院
7	12月8日	阪口委員・尻無濱委員	病院
8	12月11日	関谷委員	上下水道
9	12月13日	関谷委員	上下水道
10	12月15日	関谷委員	上下水道
11	12月20日	梅田委員・妹尾委員	上下水道
12	12月20日	梅田委員・妹尾委員	上下水道
13	12月22日	梅田委員	上下水道
14	12月25日	阪口委員	病院
15	12月26日	梅田委員・目時委員	下水道
16	12月27日	関谷委員	上下水道
17	12月27日	梅田委員・目時委員	上水道
18	12月27日	阪口委員・尻無濱委員	病院
19	12月27日	阪口委員・尻無濱委員	病院
20	1月5日	尻無濱委員	病院
21	1月5日	尻無濱委員	病院
22	1月9日	尻無濱委員	病院
23	1月10日	尻無濱委員	病院
24	1月10日	尻無濱委員	病院
25	1月10日	尻無濱委員	病院
26	1月15日	阪口委員	病院
27	1月17日	関谷委員	上下水道
28	1月18日	梅田委員・目時委員	上下水道
29	1月18日	阪口委員	病院
30	1月19日	関谷委員	上水道
31	1月19日	阪口委員	病院
32	1月19日	尻無濱委員	病院
33	1月19日	尻無濱委員	病院
34	1月22日	関谷委員	上下水道
35	1月23日	梅田委員・妹尾委員	上水道
36	1月23日	梅田委員・妹尾委員	上下水道
37	1月24日	梅田委員・妹尾委員・目時委員	上下水道
38	1月24日	梅田委員・妹尾委員・目時委員	上水道
39	1月24日	阪口委員・尻無濱委員	病院
40	1月29日	梅田委員・目時委員	上下水道
41	1月29日	尻無濱委員	病院
42	1月30日	梅田委員・目時委員	上下水道
43	2月16日	目時委員	上下水道

【人員ベース】 梅田委員：12件、阪口委員：11件、尻無濱委員：16件、関谷委員：10件、妹尾委員：6件、目時委員：8件

【事業ベース】 水道事業：19件、下水道事業：16件、病院事業：23件

2-3-4 事前手交用質問票

- 事前にご用意いただきたい資料
 - ・管理者名とその主要な経歴
(ヒアリング出席者が異なる場合は、出席者名とその主要な経歴もお願いします)
 - ・内部職階の組織構造
 - ・職員の構成・背景(主な経歴等)

- 事業概況等
 - ・日頃、意識されておられることをご教示下さい

- コミュニケーション・リーダーシップ
 - ・どういう方面に対して、どういうコミュニケーションをはかられていますか
 - ・どういう方面に対して、どういうリーダーシップをはかられていますか

- ガバナンス
 - ・内部で報告はどのようにあげられていますか
 - ・内部の責任関係はどのように分担されていますか

- マネジメント
 - ・PDCAはどのように回しておられますか
 - ・部内の意識共有はどのようにはかられていますか

- その他
 - ・日頃、工夫されておられることをご教示下さい
 - ・日頃、ご苦勞されておられることをご教示下さい

2-3-5 管理者研究会・往訪調査 ヒアリング 要約票項目

1 基本情報

- 1-1 公営企業名と連絡先
- 1-2 ヒアリングの日時、場所
- 1-3 ヒアリングの相手方と職位
- 1-4 経営比較分析表（or 決算カード） 添付
- 1-5 経営戦略の概要 添付

2 事業概況等

- 2-1 公表数字から読み取れる事業の傾向（ヒアリング担当者による事前予想）
- 2-2 外部要因（ヒアリング時に確認。認識が薄い場合にはその旨記載）
 - 2-2-1 顧客の動向
 - 2-2-2 調達先の動向
 - 2-2-3 ライバルの動向
 - 2-2-4 住民（一般的な意味）の動向
 - 2-2-5 議会の動向
- 2-3 内部要因（ヒアリング時に確認）
 - 2-3-1 内部職階の組織構造（形式と実態）
 - 2-3-2 職員の構成・背景
 - 2-3-3 経営比較分析表の活用度合い（ヒアリング時の気付き）
 - 2-3-4 経営戦略の活用度合い（ヒアリング時の気付き）

3 管理者情報等

- 3-1 管理者（管理者を置いていない場合は首長）名とその主要な経歴
（ヒアリング時に確認。できれば事前入手）
- 3-2 ヒアリング相手方の主要な経歴（ヒアリング時に確認。できれば事前入手）
- 3-3 ヒアリング相手方と管理者の関係
（管理者以外の場合は管理者の動きが把握可能か。ヒアリング時に確認）
- 3-4 管理者ないしヒアリング相手方から受ける印象（ヒアリング時の気付き）
- 3-5 管理者と職員との物理的な距離（個室有無）

4 コミュニケーション・リーダーシップ

- 4-1 経営戦略の実行に関する具体的なイメージ・手順を管理者が有するか
（ヒアリング時の気付き）

- 4-2 議会に対するコミュニケーションとその際のリーダーシップ
 - 4-2-1 アンケート調査等から読み取れる傾向（ヒアリング担当者による事前予想）
 - 4-2-2 特筆すべき事項（ヒアリング時の気付き。料金改定の準備との認識ありや？）
- 4-3 住民に対するコミュニケーションとその際のリーダーシップ
 - 4-3-1 アンケート調査等から読み取れる傾向（ヒアリング担当者による事前予想）
 - 4-3-2 特筆すべき事項（ヒアリング時の気付き。料金改定の準備との認識ありや？）
- 4-4 首長に対するコミュニケーション（管理者を置いている場合）
 - 4-4-1 アンケート調査等から読み取れる傾向（ヒアリング担当者による事前予想）
 - 4-4-2 特筆すべき事項（ヒアリング時の気付き）
- 4-5 公営企業中間層（課長級～係長級）に対するコミュニケーションとその際のリーダーシップ
 - 4-5-1 アンケート調査等から読み取れる傾向（ヒアリング担当者による事前予想）
 - 4-5-2 特筆すべき事項（ヒアリング時の気付き）
- 4-6 公営企業の現場に対するコミュニケーションとその際のリーダーシップ
 - 4-6-1 アンケート調査等から読み取れる傾向（ヒアリング担当者による事前予想）
 - 4-6-2 特筆すべき事項（ヒアリング時の気付き）
- 4-7 その他、管理者の現場交流
 - 4-7-1 管理者と幹部職員、現場職員の会議体以外でのコミュニケーション頻度（管理者のフロア巡回や職員や外部の管理者個室出入り頻度確認）
 - 4-7-2 特筆すべき事項（ヒアリング時の気付き。管理者と職員の親密性）

5 ガバナンス

- 5-1 ガバナンス関連でアンケート調査等から読み取れる傾向（ヒアリング担当者による事前予想）
- 5-2 内部の報告徴求体制
 - 5-2-1 内部の報告徴求体制の概要（ヒアリング時に確認）
 - 5-2-2 主な報告徴求の内容と頻度、報告先（ヒアリング時に確認）
- 5-3 内部の責任関係
 - 5-3-1 内部の責任関係の概要（ヒアリング時に確認）
 - 5-3-2 結果責任の認識を有するか（ヒアリング時に確認）
- 5-4 その他特筆すべき事項（ヒアリング時の気付き）

6 マネジメント

- 6-1 マネジメント関連でアンケート調査等から読み取れる傾向（ヒアリング担当者による事前予想）

- 6-2 経営比較分析表をマネジメントに活用していく具体的なイメージを管理者が有するか（ヒアリング時の気付き）
- 6-3 主要目標のカスケード（下方展開）の有無（ヒアリング時の気付き）
- 6-4 主要目標を実現していくための先行指標による管理という認識の有無（ヒアリング時の気付き）
- 6-5 主要目標や組織戦略のアラインメント（職員の方向付け）の有無（ヒアリング時の気付き）
- 6-6 各レベルの数値目標の PDCA が実効的か（ヒアリング時の気付き）
- 6-7 その他特筆すべき事項（ヒアリング時の気付き）

7 その他

- 7-1 収益側・費用側の両面にバランスのとれた配慮を及ぼしているか（ヒアリング時の気付き）
- 7-2 収益側の工夫への意欲の程度（ヒアリング時の気付き）
- 7-3 費用側の工夫への意欲の程度（ヒアリング時の気付き）
- 7-4 管理者という「経営者」の役割を意識しているか、楽しんでいるか（ヒアリング時の気付き）
- 7-5 公立病院の場合、民間病院との比較の視点（ヒアリング時の気付き）
- 7-6 「これは」という優秀な管理者か否か（ヒアリング時の気付き）
- 7-7 その他、特筆すべき事項（ヒアリング時の気付き）

3 調査研究委員レポート〈資料〉

3-1 梅田委員レポート

3-1-1 統合的なマネジメント・システムの在り方

1 問題意識

複数の上下水道団体にヒアリングをした結果、経営の中で様々なマネジメント・システムが活用されていた。例えば、目標管理、方針管理、予算管理、QC活動など様々な考え方を取り入れ、トップの考えを現場に周知・徹底させる活動がなされていた。

一方、全社目標と個人目標の関係が不明確な場合や、管理者層が設定した目標を現場へ落とし込む手段がない場合には、現場へのコントロールが断絶される可能性が高いと感じた。トップの方針や全社目標を共有(アラインメント(alignment))し、戦略に従って設定された全社目標を現場にまで落とし込む(カスケード(cascade))ことが経営をより良くするために必要な行為であるといえよう。

水道事業の場合、経営戦略策定ガイドラインや水道ビジョンに従って策定された戦略をもとに、目標を現場にまでしっかりと落とし込み、的確に進捗状況を管理することができれば戦略実現の可能性が高まると考えられる。

本稿は上下水道事業の実務の中で、戦略の策定から実行を実現する一案を提案する。経営と現場を繋げる手法を検討することが本稿の目的である。

2 マネジメント・システムの意義と留意点

本節では、まずアラインメントとカスケードの意義を明らかにする。次に公営企業で活用されていたマネジメント・システムの意義を明らかにする。具体的には、目標管理、方針管理、そして予算管理を明らかにする。最後に、これらのマネジメント・システムを統合的に活用する必要性を示す。

2.1 アラインメントとカスケード

アラインメントとは、複数の組織や職員が同じベクトルを持つことである(伊藤, 2014, p.107)。組織内では多くの職員が様々な職能で働いている。また原材料の仕入れや業務委託を行う際には社外の人々と仕事をする。社内外の多様な関係者が、管理者と同じ方向を向いて仕事をすることで、資源を全社目標に集中させることが可能となる。

カスケードとは、戦略を実行するために戦略を業務計画などに落とし込むことをいう(伊藤, 2014, p.40)。カスケードは急勾配の岩石でできた傾斜を順々に流れる滝を意味している。戦略にしたがって設定された全社目標が組織階層を順に落ちていく様子からこのような用語が用いられている。

トップの方針や全社目標を共有するためのマネジメント・システムを活用し、全社目標を細分化した目標を現場にまで落とし込む仕組みが戦略を実行するために必要となる。な

お、本稿では、アラインメントとカスケードを行うために様々な仕組みが組み合わされたシステムを統合的なマネジメント・システムであると捉えている。

2.2 目標管理

目標管理は、1945年にドラッカー（P.F. Drucker）が「目標と自己統制」による管理を提示したことに始まるとされている(奥野, 1996)。以下では奥野(1996)に従って、目標管理の3つの特徴を明らかにする。

第1は、PDCAサイクルを実践していることである。ここで重要な点は、計画段階から、アクションの段階まですべて自己統制が行われることである。第2は、上位の目標を実現するために下位が目標を定める関係にあることである。最終的に組織のトップから末端までを連結させ、全社目標を達成することを目的としている。第3は、コミュニケーションを形成し定着させるものであることである。第3の特徴は目標管理に備わる機能的側面と参加的側面によって生じるトレードオフ関係を克服するためのものである。機能的側面では全社目標を達成するための目標設定というトップダウン型の統制となり、自己統制が困難になる。一方、参加的側面では個人の意見を尊重した目標設定というボトムアップ型の管理になるため、全社目標を達成する機能が弱くなってしまう。両者のトレードオフを埋める手段がコミュニケーションである。

以上の3つの特徴を意識した上で、目標管理を活用すれば、経営上効果的であると考えられる。ところが、目標管理には以下の問題点が指摘されている。第1の問題点は、目標管理が人事部主体の運営をされている点である。特に日本の目標管理は人事管理システムとして用いられてきたことに大きな問題がある(奥野, 1996)。目標管理は経営管理のための仕組みであり、トップの強いリーダーシップが必要である。第2の問題点は、目標管理は目標設定に重きが置かれ、目標を達成する手段が弱い点である。目標を設定すれば実績がついてくるという考え方が目標管理の基本思想である(伊藤, 2007, p.38)。以上の2つの問題点を解決するために、目標管理を次項で取り上げる方針管理と結びつける方法がある。

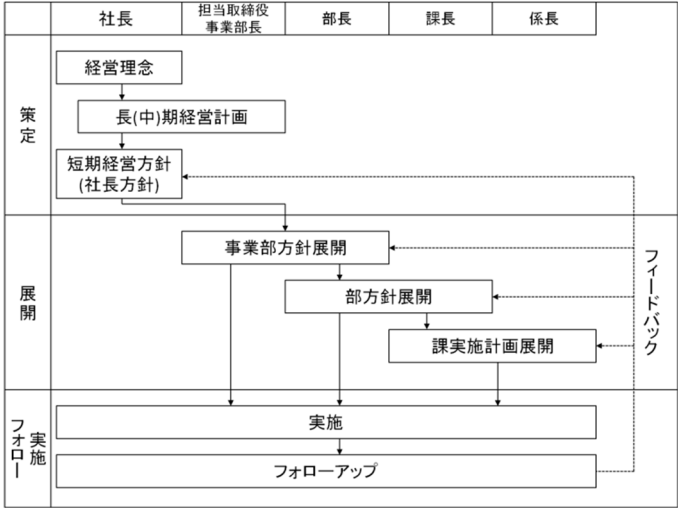
2.3 方針管理

方針管理は、経営方針に基づき、長（中）期経営計画や短期経営方針を定め、それらを効率的に達成するために、企業全体の協力のもとに行われる活動と定義されている(高須, 1997, p.14)。方針管理を通じて全社目標を下位へとカスケードすることができる。方針管理は経営方針の策定、その方針の展開、実施後のフォローからなる(図表 1)。以下では伊藤(2007)に従って、方針管理の特徴を明らかにする。

経営方針の策定では、社是や社訓、経営理念などに基づいて長期ビジョンが策定され、その後長期ビジョンに従って中期経営計画が策定される。この中期経営計画に基づいて、全社目標とそれを達成するための重点方策を示した短期経営方針が設定される。経営者から提示された目標と方策(目標を達成するための手段)は、各部門単位で部長から課長、課長

から係長へと順次展開され、具体的な業務計画へと落とし込まれていく。目標と方策を落とし込んでいくことを方針展開と呼ぶ。

図表 1 方針策定，方針展開，事後のフォローアップ



出典：山田・伊藤(2005)

方針展開では、将来期待される成果を明らかにし、より具体的な目標に置き換える。例えば期待する成果を生産性向上とした場合、その目標が部長に伝えられる。この目標が課長に展開され、上位職が設定した目標を達成するために、納期短縮や不良率改善といった目標が設定される。次に目標を測定するために納期遵守率や不良件数といった指標を設定する。指標を設定して次に目標値を設定する。最後に目標値を達成するための方策を検討する。

目標が未達となっている場合は適宜アクションがとられるため、事業期間は目標達成に向けて PDCA サイクルが回る。実績は、翌年度の短期経営方針へフィードバックされる。これらをフォローアップと呼ぶ。

2.4 予算管理

前項で検討した方針管理は、目標を測定するための指標は必ずしも財務指標となるわけではない。一方、予算管理は財務数値によって裏付けられた計画であり、組織の計画を計量的に表現したマネジメント・コントロール手法である。予算管理は計画段階の予算編成と統制段階の予算統制で構成される。

予算編成の出発点は、利益計画によって決定された目標利益である。トップダウン型の予算編成では、目標を達成するために各部門に目標利益が割り付けられる形で、予算が定められる。一方、ボトムアップ型の予算編成では、各部門が部門予算を主体的に編成して、これを総合して予算を編成する。ボトムアップでは現場管理者の実情に合った予算を編成

することが可能であるが、利益計画との整合性が欠けてしまうという問題がある(櫻井, 2012)。

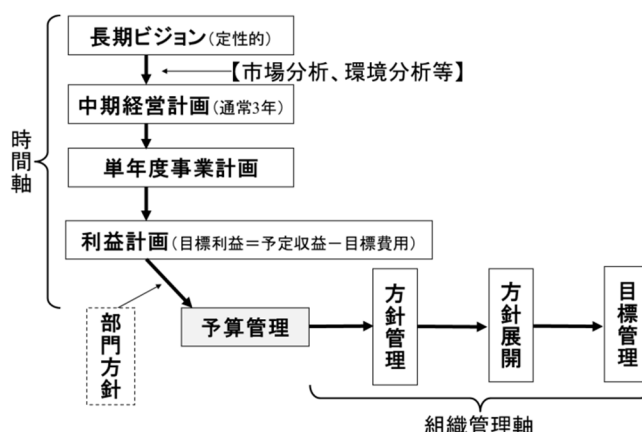
予算の統制段階は、編成された予算に従って実際に活動を行う。実績値と予算は事後的に比較分析される。差異が算定された後は、必要に応じて是正措置が取られる。

2.5 マネジメント・システムの統合

前項までで明らかにしたように、管理会計には、様々なマネジメント・システムがある。大西(2017)によると、管理会計論における 1 つの傾向として、要素分解への志向が指摘できるという。複雑な現実の中で手法論を定式化していく過程で、どうしても要素分解を繰り返す傾向があると主張されている。

複雑な現実を理解しマネジメントしていく過程は要素分解が重要である。一方で、要素を統合していく要素統合もまた重要となる。要素統合という過程がなければ、複雑な現実は一たすらバラバラになっていくだけとなり、マネジメントの道具に足りえなくなるからである(大西, 2017)。

図表 2 時間軸・組織管理軸と予算管理



出典：大西(2017)

図表 2 では、時間軸と組織管理軸という観点から、マネジメント・システムを整理している。時間軸の視点は、長期ビジョンから 3 年程度の中期経営計画、単年度事業計画、利益計画に展開される視点である。その後、部門別に目標利益が割り付けられる形で予算管理が行われる。一方、組織管理軸の視点は、部門別の予算管理から、方針管理、方針展開、目標管理などという形で展開される。

時間軸と組織管理軸を繋ぐものが予算管理である。2.3 で検討した方針管理でも長期ビジョンから実施項目が決定されているが、実行を行うには資金的な裏付けが必要である。予算管理によって目標達成活動に必要な資金を割り当てるとともに、方針管理によって現場

へとカスケードが行われる。さらに目標管理を通じて、個人ごとに目標に対する責任を明確にする。一連のプロセスを具体化するためにマネジメント・システムを統合する必要がある。

3 上下水道団体のマネジメントの実践

本節では、上下水道団体のマネジメントの取組事例を明らかにする。第 1 に方針管理と目標管理の連動を実践している団体を取り上げる。第 2 に目標管理の中で事務量の測定を行っている団体を取り上げる。第 3 に QC 活動の取組事例を明らかにする。最後に予算編成の事例を取り上げる。なお、本稿で取り上げる事例は、非常に考えられており、かつ優れた実践ではあるものの、統合的なマネジメント・システムという観点からは、さらに言及すべき点があるものとして検討している。

3.1 方針管理と目標管理の連動 川西市上下水道局

川西市では平成 19 年度より、市の行財政経営の仕組みを根本的に見直し、行政経営と市民サービスの質の向上をめざすため、「行政経営推進事業¹」を全庁的に展開している。行政経営推進事業は社会経済生産性本部が創設した日本経営品質賞が原点となっている。

経営品質向上のためにまず、市の総合計画(5 年ごとの前期基本計画と後期基本計画で構成)を元にして、部(局)の経営方針を作成する。次に、経営方針を実現するための課(室)の行動目標シートを策定する。最後に取組結果について、評価(アセスメント)を行う。なお、アセスメントは全庁の課長及び課長補佐職員を対象とした担当者(アセッサー²)によって行われる。運用にあたっては計画の設定、実行、評価、改善という PDCA サイクルが循環している。

部(局)の経営方針や課(室)の行動目標シートに従って、局長、室長級、その下の課長級とそれぞれの職員が自分の目標³を決める。部下は上位職の目標を実現するための目標を設定する。例えば、室長級が決めた目標を実現していくために、課長級が自分の目標を決めるという具合である。

設定した目標の達成に向けて、進捗状況を年 2 回上位職がチェックする。期末の面談では、項目ごとの達成度を把握し、人事評価につなげる。公務員の場合、目標の具体的な設

¹ 川西市はこのプロジェクトを「DASH! 挑戦プロジェクト」と呼んでおり、上下水道局が置かれている市役所にも「DASH! 挑戦プロジェクト」のポスターが貼られていた。

² アセッサーは局や部ごとに 3 名選ばれる。例えば水道局の経営方針が評価される際には、水道局から選ばれたアセッサー 1 名と他部署のアセッサー 2 名によるアセスメントが行われる。外部職員を交えてのアセスメントであるため、評価に客観性が担保され、評価されるにあたって緊張感が生れるという。

³ 目標値は定量指標と定性指標が混在している。定量指標は「水道管更新のメートル数」などである。定性指標などの目に見えにくく共通認識しにくい指標は、評価者と被評価者の間でブレはできるだけ少なくするために目標設定の段階で上司と部下が互いに議論して決める。

定というのは困難であるが、川西市では、人事評価制度⁴を導入し結果責任を課している。

以上のように川西市では、組織の方針や全社目標が上下水道局長、室長といったマネジメント階層を経て目標管理を通じて現場にまでカスケードされていた。計画を具体的に実行に移すための仕組みが構築されており、目標達成状況の評価がアセッサーを通じて行われていた。

3.2 目標管理と事務量マネジメントの事例 高崎市下水道

高崎市の人事制度には、職員ごとに年間の目標を定める目標管理が導入されている。目標は、職員ごとに設定され達成度を自己診断させる。直属の上司が達成状況について判断を下し、必要に応じて対話を行う。

目標管理の中で、おおざっぱではあるが事務量の測定を行う。業務量を 100 として、自らが行った業務に対し、事務量ごとに比重を計算する。その比重に対してどのくらい達成度があったのかという判断をする。例えば 1 週間の中で 5 つ業務を行ったらそれぞれの業務にどれくらいの時間を使っているかを数値化する。管理監督者の立場からは部下が各業務に対してどれだけの時間を費やし、どのような成果を得たのかという整理をつけることができる。

目標の進捗管理は、半年ごとに行う。当初の目的が遅れていればその原因を把握することができ、是正措置につなげることが可能となる。

3.3 QC 活動の事例 横浜市水道局

横浜水道 130 年の歴史のうち、100 年間は水道局プロパーが管理者を務めてきたが、ここ 30 年は水道局以外の出身者が管理者になっている。以前は水道施設・設備の拡張の時代で、技術的な采配ができる管理者が重要であった。現在は施設・設備の維持管理に重点が置かれ、経営面のマネジメントが重要であり、この経験が管理者に求められている。

横浜市水道局では平成 28 年度より今後 20 年から 30 年を見据えた長期ビジョンを策定のうえ、最初の 4 年間の具体的な実施計画である中期経営計画を策定し、この目標の一つとして料金体系の在り方検討を掲げている。この中で、3 つの主要なプロジェクトを立ち上げており、1 つ目は基幹施設及び管路の更新事業費の縮減・平準化プロジェクト。今後 40 年間の総事業費を算定しつつ現状の料金体系に基づいた総収入を予測する。水需要の予測を厳密に行うために、各家庭での水の利用状況についても実態調査を行う⁵。2 つ目は財源調達プロジェクト。料金収入だけでは資金が不足するため、企業債による調達や、その他の手段による財源調達⁶ができるのかを検討する。

⁴ ただし、賞与などには必ずしも反映できていない場合もある。人事評価は、目標設定と達成度のチェック、さらにアドバイスを通じて職員を育てる人材育成のツールでもある。

⁵ ライフスタイルの変化に伴い、どのような用途で一般家庭が水を使用しているのかを十分に把握する必要がある、業務用の多量使用者の使用状況も調査する予定。

⁶ 一例として横浜市水道局が出資比率 100%で設立した横浜ウォーター株式会社がある。横浜ウォーターの

3つ目は業務改革プロジェクトである。現状では料金収入の半分を管路などの施設の更新のために使っているが、業務改革により経費を圧縮できればその分を更新投資に回すことができる。これまでも組織・人員の見直しや委託化などの業務改革を進めているが、今後は単なる効率化ではなく、将来の事業のあり方や担い手の検討などさらに踏み込んで実施するという。その取組の一環として、局長・部長級をメンバーとした経営課題点検会議を29年度から開始した。経営課題点検会議では、局全体の課題解決と、その業務が本来どうあるべきかについて検討を行っている。各課で長年解決できなかった課題を広く議論し、短期で解決できない課題についてもその足掛かりを次年度の予算編成までに作るという趣旨である。

業務見直しの手法として、コア業務の明確化⁷と改善制度(QC制度)を行っている。水道局が公営企業として継続すべき業務を局内で共通認識化させることがコア業務の明確化である。コア業務の検討に際しては、公営企業としての責務を判断基準に用いている。例えば災害対策は非採算業務だが、水道水の継続供給義務がある公営企業には必要である。さらに、コストを勘案しながら、お客さまのニーズを踏まえて提供すべき業務レベルを把握する取組も行う予定である。

改善制度は、平成13年度の料金改定を契機に、内部業務を効果的に行うための取組として平成15年にスタートし、小さな見直しでも局内で報告・共有を行い、取組の内容・効果に基づき評価し表彰するなどのフィードバックを行っている。優れた取組はその効果を局全体に広げられるよう水平展開の取組も行っている。

例年1月には「はまびよんカップ」(QC大会)を開催し、年間の取組を共有している。前半の部は全国水道研究発表会⁸で報告された先進事例を局内で共有し、後半の部では改善制度で取り組まれた事例から市民に発信すべき事例などを報告し、職員参加型の投票を行い改善への意欲を高める工夫を行っている。このような改善の取組は人事考課の一部にも反映されている。具体的な取組内容は、局内のイントラネット上でアーカイブデータとして共有され、他部署の取組を参考にしやすい仕組みを設けている。

3.4 予算編成の事例 伊丹市上下水道局

伊丹市上下水道局が実践している予算編成を明らかにする。伊丹市では、まず新水道ビジョンの実現に向け中・長期的な経営戦略を策定する。経営戦略には、10年間の長期ビジョンが示されており、上下水道局が進むべき方向性が提示されている。それを具体的に進

社員は水道局を退職した技術職が1/3であり、国内外の他自治体や企業に対して浄水場等の運転管理や研修事業を行っている。ヒアリングした団体のほとんどが技術継承を課題として挙げていたが、横浜ウォーターでは、退職した職員を採用することで技術継承を図っている。さらに収益化につなげることができれば、横浜市水道局は横浜ウォーターからの配当を通じて収益を得ることができる。

⁷ かつては外部の担い手がなかったので直営で行っていた業務が現在は委託化が可能となっていることも多い。これまで直営で行ってきた業務が、廃止や委託化が可能ではないかという考えのもと、過去にとらわれずに再点検をしている。

⁸ 日水協が主催する全国規模の大会であり、各事業体が先進事例を報告する。

めていくための予算を編成する。

収益は予算編成段階でほとんど決まるので、収益を枠として各課が費用の要求を出す。費用は前年度が 100 であれば、毎年 5 %程度削減することを現場に要求している。予算はボトムアップ的に現場から積み上げられるが、予算要求する課にとって必要と感じたことでも、基本的に経営戦略で策定した長期ビジョンに反することはできないような仕組みとなっている。各課から費用の要求が集まったら、要求内容を査定する。各課の費用を積み上げた結果、収益の枠に収まらなかったら再検討を行う。

各課の予算編成に関わるのは、局に配属されて 3 年~4 年くらいの職員である。各課の中堅クラスの職員が費用の見積もりを行い、その結果を彼らを束ねる係長に報告する。係長の上に課長がおり、予算編成の担当部署が各課と調整してきた内容を確認する。調整を繰り返し、係長から課長の査定まできて、室長査定を経て、管理者査定と段階を踏んでいく。上位職に上げる過程で予算を精緻化し、次年度の予算が編成される。

経営戦略を策定したとしても実行が伴わなければ、議会への報告時に議員から一定の説明を求められるという。実行が伴わないのには様々な理由があるが、絵に描いた餅のような計画を立ててしまうと、理由をきっちり説明できなくなってしまう。計画を立てた以上は、それを着実に遂行する必要がある。

4 統合的なマネジメント・システム

前節の 4 つのケースに示されていた通り、ヒアリング先の団体では様々なマネジメント・システムが活用されていた。本節では実際に活用されているマネジメント・システムを統合することで、戦略の策定から実行を実現する一案を提案する。

まず、すべての団体で戦略が策定されていた。戦略は長期的な道筋を示したものであり、長期ビジョンに該当する。次に、長期ビジョンに基づいて、中期経営計画が策定される。最後に中期経営計画に従って単年度事業計画が作られる。

単年度事業計画で設定された目標を達成するためには、実現のための方策を検討する必要がある。川西市では水道局内で作成した計画を実行するための方針管理のようなマネジメント・システムが存在した。上司が設定した目標を達成するためという観点から部下が目標を設定し、現場にまで落とし込まれていく。一方、目標達成のための方策をどのように設定しているのかは明らかにできなかった。また、上司の目標と部下の目標を結び付けるのが、現場にいくほど定性的となり測定が困難になると考えられる。

方針管理が目標と方策を落とし込むための方法論であるとすれば、予算管理は単年度事業計画や方策の実施に必要な金額を財務数値で表現したものである。伊丹市の事例を紹介したが、多くの団体がボトムアップ方式で予算編成を行っていた。ボトムアップ型ではトップが設定した利益計画との整合性が欠けてしまう可能性がある。そこで伊丹市では、ビジョンに反するような予算の要求は受け付けず、また每期費用を一定割合削減することを

要求していた。さらに課内、部内で予算案を繰り返し検討することで管理者に予算案を上げていくという仕組みが作られていた。

方針管理と個人の目標を結び付けるものが目標管理である。川西市と高崎市の例で示した目標管理は、主として人材教育という観点から行われていたが、全社目標と個人目標を結びつけることも重要となる。また、高崎市では目標管理制度の中で事務量の可視化が行われていた。事務量情報は、特定の活動に対してどれくらい時間を費やしたのかを知ることができるため、業務改善を行う際の基礎資料になると考えられる。

以上のように、複数のマネジメント・システムを統合的に活用することで全社目標を達成するための実効性が高まると考えられる。ここで重要な点は、やみくもにシステムを導入するのではなく、一貫した目的のもとにシステムを統合させることが肝要である。そのためにはトップがリーダーシップを発揮してアラインメントを取るとともに、全社目標を現場に落とし込むカスケードが不可欠である。

参考文献

伊藤和憲(2007)『ケーススタディ戦略の管理会計』中央経済社。

伊藤和憲(2014)『BSC による戦略の策定と実行』同文館出版。

大西淳也(2017)「自治体の議員・職員のための行政管理会計入門(第 2 回)—収益」『月刊地方財務』10 月。

奥野明子(1995)「日本における目標管理の現状と課題」『経営研究』Vol.47, No.1, pp.91-116。

櫻井通晴(2012)『管理会計第五版』同文館出版。

高須久(1997)『方針管理の進め方』日本規格協会。

山田義照・伊藤和憲(2005)「BSC と方針管理における役割とその関係」『原価計算研究』Vol.29, No.1, pp.47-57。

参考

管理者が積極的に現場へ関与し、課題の抽出と改善に取り組んだ事例 A 市

A 市の管理者は就任後、現場に積極的に関与することで様々な課題を発見した。現場に経営を一任し、現場と距離を置くのではなく、管理者自らが現場に入り込むことで、部長・課長級⁹に対するマネジメントを、より精力的に実践した。管理者の認識では、A 市の事業には以下の 3 つの課題があるという。

第 1 に組織上の課題。職員の課の配属先は人事で決めるが、所属内のグループ編成、職員配置は課長権限で決められる。しかし、現状では組織編成、職員配置は課の使命とか課題に対応するような体制になっていない。現状の組織グループをそのまま引き継いでいる

⁹ ヒアリングでは階級を表す別の表現が使われていた。ミドルマネジメント・ローマネジメントクラスと呼び名である。

状態である。

第 2 に業務マネジメントの課題。現状では課長が自分の業務をグループ長以下に丸投げしがちになっている。課でリーダーシップを発揮したり目標達成に取り組むといったマネジメントとしての役割を果たせていない可能性がある。

第 3 の課題として、重要な案件を担当者レベルで決めてしまい、それが担当者レベルでは正確に理解できていない。市全体の方針や本事業全体の方針と合っていないものを担当者レベルで判断してしまい、それを対外的に本事業の決定事項のようにして発信するケースがみられる点である。

3 つの課題は管理者が現場とのコミュニケーションを積極的に行うことで明らかになったものである。これらの課題に対応するために「チェック項目」を作成し、職員への意識共有を促す取り組みを実施した。チェック項目はマネジメントの側面と責任権限関係の明確化の 2 つから構成されている。

第 1 のマネジメントについては、所属組織職員のマネジメントと業務のマネジメントからなる。前者は、組織編制、職員の配置は、所属の使命・課題に対応するような体制になっているかを意識させるものである。後者は、部長・課長級のマネジャーが、現場の業務に積極的に関与し、現場に委譲させられる権限とマネジメントが持つ権限を明確にするというものである。また、業務の進捗管理についても、マネジメント層が厳格に実施することを求めている。

第 2 の、責任権限関係の明確化では、管理者が判断する案件と管理者以下が判断する案件を厳格にするというものである。特に管理者判断案件の場合は、現場が判断した方向性と管理者の方向性についてアラインメントが取れているのかが重要となる。そこで、現場情報を管理者に速やかに報告することを求めている。

以上のように、管理者が精力的に現場に赴くことによって、組織に生じていた問題点を明らかにした。現場依存ではなく、トップがリーダーシップを発揮することで、これらの課題は発見された。さらに、課題の発見だけでなく、それらに対する改善策を示した事例である。

アラインメントとカスケードの事例 藤枝市上水道課

藤枝市の上水道課は事業管理者を置かずに、市長が管理者として運営をしている。水道だけではなくて、市全体の仕事を担うことになるが、現市長は、土木系の職歴を持ち、インフラである水道経営に詳しく、水道事業への関心も高い。藤枝市の財政面では、市長就任当時(平成 12 年)、企業債が多額であった。市長が企業債償還に取り組むという指示を出し、当時と比較して 200 億程度減らした。公共インフラへの投資をどこまで削減するかというのが市のテーマであり、かつ市長は行政に長く携わっていたため、補助事業、特定財源に詳しく、細かい指導がなされている。

市長は、職員が自分と同じ方向を向いて職務に当たって欲しいとことあるごとに話され

るという。市長と会う場として、月 1 回、全ての課長¹⁰以上を対象とした幹部職員会議と、部長以上を対象とした行政経営会議¹¹がある。幹部職員会議は、各部署でインターネットを通じて見られるようになっており、現場でも市長の言葉を聞くことができる。行政経営会議は行政の方針について検討する場で、必ず市長のコメントがなされるという。上水道課単独に対するコメントとしては、上水道課が立てた毎年の方針や戦略に対して、適宜、市長・副市長・企画財政の部長等から、取組に対する指示がある。

市長等からのコメントを踏まえて策定した戦略は上水道課内で共有される。共有方法として、月 1 回の課全体の会議と、月 1 回の係長以上で目標の進捗状況を検討する会議でなされる。また、日々の朝礼の中で伝えるという。

上水道課には目標管理が導入されており、課長には業務目標が課される。業務目標は公営企業全体の方針¹²である基本計画や、予算に沿った形で数値目標が設定される。現場職員には行動目標が設定される。行動目標は課長の設定した業務目標を達成するためにどういった行動をすべきかを考えて、自分の目標を設定¹³する。

以上のように、市長から一貫した方針が伝えられることで組織のアラインメントがなされている。さらに目標管理を通じて戦略から設定された目標が現場にまでカスケードされている例である。

¹⁰ 藤枝市水道課は環境水道部に属している。環境水道部には環境政策課、生活環境課、クリーンセンター推進課、下水道課が置かれている。

¹¹ 行政経営会議は、市長が戦略とか方針を立てる際に、市長の思い付きではなく、各部の話聞いて判断するための体制を構築するため発足した。

¹² 経営方針や戦略は策定後市長等にプレゼンをすることになっている。プレゼンに対して市長のコメントから始まって、各部長のコメントなど様々な意見が出る。それを反映しながら戦略を策定する。市長が承認した戦略に対する業務目標を設定するため、市全体の方向と一致した目標となる。

¹³ 行動目標は職員が最初に職員が決めて、面接を行いながら修正していく。目標について、「工事担当でこういうことをいつまでにやる」などがある。一方で、「この本をいつまでに読む」という目標を設定する職員もあり、課長目標の方向性とは異なる目標を設定する職員もいるのが現状であるという。

3-1-2 財務指標を向上させる非財務指標の管理

1 問題意識

水道事業では、経営比較分析表や水道事業ガイドラインに基づく業務指標(PI 指標)などを外部に開示することが求められている。開示される指標は多岐にわたり、組織内外の人々が様々な角度から公営企業の経営状況を把握するために役立てることができる。一方、ヒアリングの中で経営比較分析表の活用状況を伺ったところ、活用例は限定的であった。

上場企業等などと比較して開示される指標の活用が重視されていない理由として、市場価値評価と、資金の調達コストへの“意識の欠如”が考えられる。1点目の市場価値評価については、上場企業であれば開示情報を投資家が徹底的に分析し株式の売買が行われることで株価が形成されることから、経営者の成果は株価に現れることとなる。そのため、経営者は投資家等外部者が重視する指標を常に意識することとなる。一方、水道事業等の公営企業では、外部者が経営成果に関わる各種指標情報を分析することはほとんどないため、公営企業の管理者は指標への注目度が低くなると言える。2点目の資金調達コストでは、営利企業であれば経営成績や財政状況などが加味されて資金の調達コストが変動するが、公営企業においては調達金利は経営成績に関係なく全国一律である。

経営比較分析表は財務諸表分析とは異なり、内部の経営管理が主目的であるため、外部者による使われ方も少なかった。だからこそ、内部管理者が経営者としての自覚を強く持ち、議会や住民等外部者に対して説明責任があることを認識し、経営比較分析表の各項目について、目標値を定め、それを実現していくための手段や原因となる先行指標を考えるといった発想が必要である。単に数値の増減を見るだけでなく、それが収益やコストにどのような影響を及ぼすのかという関係で捉えることが重要である。

財務指標が多い経営比較分析表や非財務指標で構成されている IP 指標をバラバラなものと考えずに、両者を組合せて指標間相互の関係性を捉えるべきである。つまり、財務指標を向上させるための非財務指標は何であるのかにまでさかのぼって考える必要がある。本レポートでは、経営比較分析表を中心に経営管理目的としての使用方法を検討する。

2 経営管理を目的とした指標の活用に関する先行研究

本節では、まず、指標に関する 2 つの見方である遅行指標と先行指標を検討する。次に、遅行指標と先行指標を整理するうえで有用な特性要因図を検討する。さらに指標間の関係を捉えるうえで仮説設定と仮説検証のプロセスが重要となる点を明らかにする。最後に、経営比較分析表で開示される指標間の結びつきについて検討する。

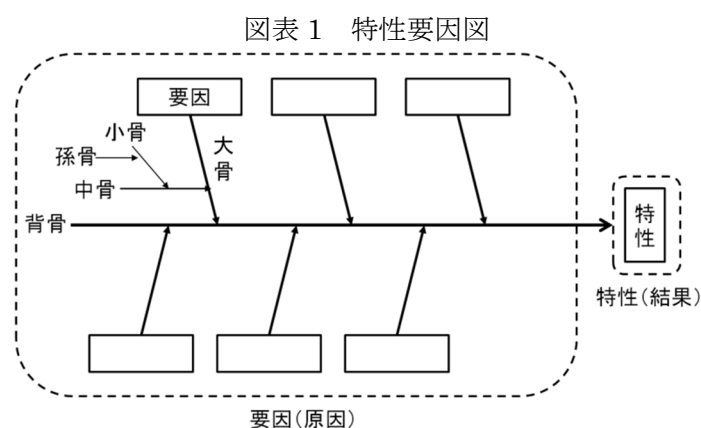
2.1 遅行指標と先行指標

目標を測定するための指標には成果で測定する遅行指標(lag indicator)とプロセスで測定する先行指標(leading indicator)という 2 つの考え方が存在する。遅行指標は、実行した後の事後的な成果を示す指標である。これに対して先行指標は、遅行指標の成果が出る前に先行して現れるプロセスを示す指標である(伊藤, 2007, p.27)。典型的な遅行指標は財務指標である。過去の様々な活動が財務指標に影響を及ぼすためである。遅行指標を財務指標とした場合、財務指標を向上させるドライバーが、先行指標となる。

財務指標は遅行指標であると指摘したが、非財務指標も遅行指標になりうる。例えば、社内教育を行うことでスタッフの生産性が高まれば、社内教育の回数と時間が先行指標で、スタッフの生産性が遅行指標になる。1つの指標でも状況によって成果にもパフォーマンス・ドライバー¹にもなりうる。同様に、納期遵守率の向上はロジスティクス担当者にとっては成果であるが、納期遵守によって得られる顧客満足向上のためのパフォーマンス・ドライバーである。このように、遅行指標と先行指標との関係は相対的である(櫻井, 2012, p.579)。

2.2 特性要因图

特性要因図とは問題（これを特性という）に対して、その原因と考えられる要因を漏れなくまとめた図である。抽出した要因を小項目・中項目・大項目に分類してそれぞれ小骨・中骨、大骨に整理していく（谷津, 1986, p.76）。図表 1 では、特性要因図を作成することにより、不良や欠点の原因および改善の手段を整理することができることを示している。



出典：細谷(1982, p.18)

ここで特性を財務指標、要因（原因）を非財務指標と置き換えれば、財務指標を向上させるための要因を検討する際に活用できる。非財務指標にも先行指標と遅行指標が存在す

1 将来の成果に影響を与える要因。パフォーマンス・ドライバーを測定する尺度がK P I と呼ばれるケースもある。

る。図表 1 でいえば、要因が遅行指標、中骨が先行指標になる。さらに中骨を遅行指標とすれば、小骨が先行指標となる。

例えば特性を原価低減とした場合、原価に影響を与える様々な要因が列挙される。例えば生産性向上、不良率低減、納期短縮といった具合である。次に生産性向上に影響を与える要因を列挙する。このように、特性に影響を与える要因を細分化して関係性を追求する。

2.3 仮説設定と仮説検証

前項までに遅行指標と先行指標の意義と両指標をどのように抽出するのかという考え方を示した。目標を測定するための成果指標と成果指標を向上させるドライバーを特定することができれば、マネジメントを行う際に重点的に管理すべき項目を明確にできる。

また、一度指標間の関係を設定すればそれで終わりというわけではない。指標同士の結びつきはあくまで組織が想定する仮説であると捉える必要がある。Kaplan and Norton は、戦略を複数の目標同士の因果関係であると捉える方法論を提唱しており、戦略策定は依然としてアートでありサイエンスではないため戦略²は仮説であるととらえ、実行を通じて戦略仮説を修正していく必要があると主張する(Kaplan and Norton, 2001, p.75; 2008, p.251)。仮説検証³のために、定期的に指標同士の結びつきを検証する場を設ける必要がある。

2.4 経営比較分析表と指標間の結びつき

2 節で論じた先行指標・遅行指標、特性要因図の考え方をを用いて、経営比較分析表で開示される特に重要性が高いと考えられるいくつかの指標を整理する。整理を行うにあたっては 3 つの分類軸が考えられる。第 1 に、経営比較分析表の個々の指標をそれぞれ財務指標に結びつけるという考え方である(後方への展開)。例えば施設利用率が向上することで、1 m³あたりの給水原価が低減するという仮説を設定する。施設利用率という非財務指標が給水原価という財務指標に影響を与えることになる。第 2 に、個々の指標に先行指標を設定するという考え方である(前方への展開)。例えば施設利用率を高める先行指標として固定資産使用効率が考えられる。第 3 に、先行指標を遅行指標と捉えて先行指標を設定するという考え方である(更なる前方への展開)。例えば、施設利用率の先行指標を固定資産使用効率とした場合、固定資産使用効率を高めるための先行指標を探索することである。

まず、第 1 の後方への展開を考えるために、管路更新率について検討する。エリア毎の

² Kaplan and Norton は戦略を戦略目標に細分化し、細分化された目標を因果関係で結びつけることで戦略を可視化する手法を提案している。戦略目標は定量的指標で測定されるため、戦略目標間だけでなく指標間にも因果関係があると捉えている。

³ 戦略修正の方法について、Kaplan and Norton(2008)は、統計的な仮説検証の方法を明らかにしている。統計的な仮説検証の一例として、サービス・プロフィット・チェーンを応用したシアーズの事例がある。サービス・プロフィット・チェーンとは、収益性、顧客のロイヤリティ、社員の満足度、従業員のロイヤリティ、そして生産性のそれぞれを関連付けるものである(Heskett et al., 1994)。非財務指標と売上高の関係を分析した。分析の結果、従業員態度が 5 ポイント上昇すると、顧客満足度が 1.3 ポイント上昇し、その結果として売上が 0.5 ポイント伸びるという関係を実証している。

状態を調査し、更新するエリアの優先順位を決定し、管路を更新することで最終的に破裂事故抑制につながる。破裂事故が抑制されれば、破裂の修繕にかかる損失を事前に防ぐことにつながるため、管路更新率は損失額という財務指標の先行指標になる。

次に、第 2 の前方への展開を考えるために、有収率を検討する。有収率向上を遅行指標とした場合、土壌と地上の構築物等を考慮して、エリア毎のリスク評価を行い、リスクが高い場所から優先的に漏水を減少させるなどの手段が挙げられる。これらの取組を測定する際には漏水の削減割合といった指標が考えられ、これが有収率にとっての先行指標となる。有収率の向上を財務指標向上のための先行指標と捉えれば、最終的に収益向上に繋がるといった仮説を示すことができる。

最後に、第 3 の更なる前方への展開を検討するために経常収支比率を取り上げる。経常収支比率は経常費用が経常収益によってどの程度賄われているかを示すものであり、総合的に経営活動の良否を判断する際に役立つ。経常収支は総合的な指標であるため、料金回収率、さらに料金回収率の費用面として給水原価が先行指標になる。給水原価を低減させるためには施設利用率を向上させるといった先行指標が考えられる。

なお、本項で検討した指標間の結びつきはあくまで仮説として設定したものである。2.3 でも示したが、仮説の妥当性について定期的に指標同士の結びつきを検証する場を設け、修正を行っていく必要がある。

3 経営比較分析表活用団体のケース

本節では経営比較分析表を中心とした指標の活用例を検討する。第 1 に有収率向上を重点目標に掲げた団体を取り上げる。第 2 に指標間の関係の仮説設定を意識している団体を取り上げる。第 3 に経営比較分析表を職員の教育と企業間比較に活用している 2 つの団体を取り上げる。

3.1 有収率向上 藤枝市上水道課

藤枝市上水道課では、平成 23 年度に基本計画(地域水道ビジョン)を策定し上位の第 5 次藤枝市総合計画に反映している。総合計画自体は 10 年の長期計画であり、5 年目に見直しを行う。

これら計画を踏まえ、上水道課では毎年目標値を設定している。上水道課が重視している指標は、耐震化と有収率の向上である。耐震化では、主要な管路の耐震化率をいくつにするかという目標値を設定している。また、有収率では、無駄な水、無収水量、お金のとれない水を少なくすることについて目標値を設定している。

例えば有収水量向上という目標の目標値は各課の業務目標として設定される。その上で実際に管理する職員にまで落とし込まれ、現場も数値を管理しながら業務を行う。昨年は有収水量の目標値を 90%に設定したところ、有収率が 2.9%上がったという。

有収率を改善するための対策として、家庭の蛇口と配水管をつなぐ給水管の漏水調査まで実施した。漏水調査では各家庭に修理を依頼するために、職員が駆けずり回ったという。給水管の範囲には、利用者が管理する部分と水道事業で管理する部分がある。利用者が管理している箇所でも漏水を発見した場合、すぐに直してもらうよう依頼をした。また、水道事業が管理している部分をいかに早く直せるかも重視し、委託業者にも、依頼をしたらすぐ修理を行ってもらうように促した。

3.2 指標間の結びつきの仮説設定 旭川市水道局

指標同士の関係を把握しようと努めている団体に旭川市水道局がある。もちろん指標は様々な要因で複雑に絡み合っているため、相関関係や因果関係で説明できないものも多い。それでも指標間の結びつきを考える意義は大きいという。水道局では様々なデータをインターネット⁴で公表しており、管理者はそれらの情報を集約し、チェックをしている。このような取組が、将来分析を行っていくときに役立つものになるという。

経営に関する会議の場（部課長会議）では、必要に応じて数字による管理を実施している。具体的には、「水道・下水道ビジョン」等で掲げられている数字について、現状を確認しながら、直近の決算情報も踏まえた職員の方向付けをしている。方向付けの一例として、有収率の向上が遅れているので、力を入れる必要があるといった具合である。今年上がったからといって来年度も上がるという保証がないものもある。相関関係で説明できない場合は、目標を複数設定して広く浅く実行しても非効率であるため、優先順位をつけて取り組むように職員とも話している。

3.3 経営比較分析表を活用した職員教育 釧路市上下水道部

釧路市上下水道部では、「部課長会議」の際に経営比較分析表を活用しながら議論している。上下水道部長から、経営比較分析表に関することを各課長に説明して、各職員に説明するように指示している。

全国と比較して、釧路市がどういう位置付けにあるのかということを認識しないといけない。事業のマネジメントに活かすために、ある数値はなぜ優れており、別の数値はなぜ劣っているのかということを整理している。類似団体と財政規模、人口などの要因が同じであっても、料金が違うのはなぜかということを市民から問い合わせがあった場合に、こういう理由で違うということを説明できる職員になってもらうためにも、経営比較分析表を通じて職員教育を実践している。

3.4 経営比較分析表の活用 川西市上下水道局

⁴旭川市水道局は官民連携事業の一環で、モンゴルの下水処理場と日本を ICT(Information and Communication Technology：情報通信技術)で繋ぎ、日本から遠隔監視を行うための実現可能性調査に協力した経過がある。また、水道事業についても将来的に近隣自治体と広域化を行うような場合には ICT を活用しデータを集約するという構想もあり、情報システム構築に積極的に取り組んでいることが伺える。

川西市上下水道局が最も重視している財務指標は、最終利益である。利益に関連して、販売単価と製造単価の差である料金回収率を注視している。料金回収率は 2 年前にようやく 100%になったという。それまで本業は赤字だった。

経営分析比較表を活用して他の自治体の状況を把握しながら、絶えず自分たちの弱みを把握するようにしているという。自分の事業の絶対値だけでは、各数値が望ましい値なのか否かというのが分からない。そのため、川西市が属している事業環境に類似する団体と比較して川西市の状況を客観的に示すこととしている。

内部管理の活用では、現在の経営状況を把握するうえで必要な数値がどうなっているのかというポイントを把握するのに役立てている。議会に説明するときは必ず経営比較分析を利用しながら説明している。

4 ディスカッション

指標というのは複雑に絡み合っているため、相関関係や因果関係で説明できないものが多いが、指標間の結びつきを考える意義は大きい。その意義を示唆するものとして、次の 2 点を挙げることができる。

第 1 に、指標間の結びつきを明らかにできれば、管理したい指標を高めるドライバーを見つけることができることである。その取組を行っていたのは、旭川市水道局である。定量データを体系的に収集し分析をすることによって指標同士の結びつきを意識して取り組んでいた。関係のある指標同士を結びつけて可視化することで、仮説が当てはまっているのかを検証しやすくなる。仮説が正しければ経営に役立てることができる。

第 2 に指標を下方展開する際に、現場が数値を管理しながら効率的に取り組むことができるようになることである。その取組を行っていたのは、藤枝市上水道課である。有収率を高めるための方策を明らかにし、実際に実績をあげていた。有収率を高める理由が有収率向上による財務業績の向上とした場合、藤枝市の取組では有収率の向上がどの程度財務業績に影響を与えるのかが明らかにされていない。しかし、特性要因図を活用して財務業績に影響を与える先行指標を明らかにできれば、より効果的な経営が行えると考えられる。

参考文献

伊藤和憲(2007)『ケーススタディ戦略の管理会計：新たなマネジメント・システムの構築』中央経済社。

櫻井通晴(2012)『管理会計第五版』同文館出版。

谷津進(1986)『TQC における問題解決の進め方』日本規格協会。

細谷克也(1982)『QC 七つ道具』日科技連出版社。

Kaplan, R. S. and D. P. Norton(2001), *The Strategy-Focused Organization*, Harvard

Business School Press(櫻井通晴監訳(2001)『キャプランとノートンの戦略バランス
ト・スコアカード』東洋経済新報社).

Kaplan, R. S. and D. P. Norton(2008), *The Execution Premium, Linking Strategy to
Operations for Corporate Advantage*, Harvard Business School Press(櫻井通晴・
伊藤和憲監訳(2009)『戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社).

Heskett, J., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser and L. A. Schlesinger(1994),
Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, March-April,
pp.164-174(小野謙司訳(1994)「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」
『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』6・7月号, pp.4-15).

3-2 尻無濱・阪口委員レポート

3-2-1 病院チームレポート：収益－費用を対応させた

マネジメントの徹底と原価計算

1. 問題意識

病院の財務業績を改善するためには、収益・費用の両面からの対策が必要である。収益面だけ改善を図っても、費用面での改善が進まず費用が増大してしまえば、結果として収支差額は改善しない。

しかしながら、本事業のアンケート調査では、収益面に偏ったマネジメントを各病院が行っていることが示唆される結果となっている。例えば各病院で事業改善・収益改善として実施している活動は、「加算の取れる条件整備」が84.6%で最も高く、次いで「徴収漏れの解消」が75.2%で2位であった。上位2項目が、直接的に収益改善につながる項目である。重視している財務管理指標に関する調査結果からも、各病院が収益面を特に重視している様子が見て取れる。重視している指標として最も多くの病院が回答したのが「病床利用率」で68.5%、2位が外来・入院患者数で55.1%、3位が医業収益額で30.8%である。上位3項目はいずれも収益面の指標である。一方費用面の指標はというと、人件費比率17.4%、材料費比率6.5%、固定費比率0.2%といずれも重視している病院の割合が低い。

往訪調査でも同様の傾向が確認された。往訪調査先の病院の多くが、入院患者数の増加、病床利用率の上昇、単価の上昇、在院日数の短縮、加算の取得等の収益改善のための方策に力を入れていた。その一方で、費用側の削減についての言及は相対的に少なく、「収益側については伸ばす余地があるが、費用側についてはほぼ人件費で固定費のため改善の余地がない」と述べる管理者もいた。その一方で、費用削減のために様々な取り組みを行っている病院もあり、費用側のマネジメントについては病院間で大きな差が見られた。

このように、収益と費用に関する取り組みは、収益のみに基づいた方策が中心であり、収益－費用を対応させたマネジメントについては病院間に差があるのが現状である。この背景としては、病院／部門／疾病別の収益－費用を対応させた形の原価計算が十分に行われていないことが背景にあると考えられる。

この観点については、公立病院は繰入金を前提とした運営として、説明責任を果たすことにもつながることとなる。救急・産科等の社会的に必要とされるが不採算な医療の実施のために繰入金を活用することに異論はないが、その金額の算出根拠や妥当性についてはこれまで必ずしも説明されていない。アカウンタビリティを果たすという面からも、原価計算が必要だと考えられる（荒井 2009、有限責任あずさ監査法人・KPMGヘルスケアジャパン 2011を参照）。

そこで、各病院における収益－費用を対応させたマネジメントについての取り組みを架空の例でもって紹介する。具体例を紹介することで、各病院において具体的に収益－費用を対応させたマネジメントとして、どのような施策が可能になるのかを認識するきっかけになることを期待する。なお、架空例については、各往訪病院の事例を参照しているが、各病院は必ずしも精緻な原価計算を用いているわけではなく、各段階別にそれぞれの施策が系統的に取り組まれるわけではない。しかしながら、各レベル別の原価計算を実施することで、より実効性がありかつデータに基づいた意思決定ができることが期待されるものである。加えて、とくに固定費（人件費）については、単純に費用の削減を目指すのではなく、収益と費用が見合うか（費用をかけることで収益がより上がる可能性がある）ことも念頭におく必要がある。

以下では、第2節で公立病院において取り組むことが期待される原価計算について述べる。第3節で組織全体レベル（基礎）、第4節で部門患者レベル（中級）、第5節で組織外も見据えたレベル（上級）の3段階について、対応する原価計算と収益面・費用面のマネジメントの架空例を紹介する。第6節では、原価計算が取り組まれていない病院ではどのような問題が生じるかを、架空の例を通じて紹介する。

2. 公立病院に期待される原価計算

原価計算とは、ある計算対象の収益と費用を対応させた損益計算を行うことである。医療機関での原価計算の実施状況は、比較的進んでいる DPC/PDPS 対象病院を対象とした調査でも 47%程度であることが報告されている（阪口・渡邊・荒井 2017）。公私で比較すると公的病院は取り組みが遅れていることは報告されているものの（荒井・栗栖 2010）、原価計算に基づいた管理会計手法の進展度が高いほど財務数値が改善することも指摘されている（荒井・尻無濱・岡田 2014、荒井・阪口 2015）。

ところで、原価計算といっても様々なレベルが存在する。ここでは、公立病院経営に役立つことが期待される原価計算の基礎、中級、上級レベルを紹介する。医療機関の原価計算については、計算手法の紹介に関する文献は散見されるも（朝日監査法人・アーサーアンダーセン 2000、新日本監査法人 2001、国立大学附属病院院長会議 2005、監査法人トーマツ 2008、渡辺 2014 など）、それと同時にうまく活用できない状況についてもいくつかの報告がある（中田 2004；2007；2011、渡辺 2011）。この点に関して、そもそも目的を明確にすること（目的に即した方法論を適用すること）の必要性などが指摘されている（荒井・鳶巣 2011、阪口 2016）。そこで具体的には、病院全体の原価計算（基礎レベル）、部門別・疾病（行為）別原価計算（中級レベル）、医療圏レベルでの提供サービスの取捨選択に関する原価計算・繰入金等の根拠となる原価計算（上級レベル）について、どのような目的を意識しているかを中心として説明する。

基礎レベルの原価計算としては繰入金・付属施設（看護学校等）を除いた、病院本体の損

益構造の把握をタイムリーに行うことが求められる。理想的には、月次で病院全体の損益を把握し、組織全体レベルでの取り組みが効果を発揮しているかを確認するべきである。月次の損益が把握できていないと、その月の経営がうまくいったかどうかとも評価できなくなってしまうため、基礎的であるが重要な原価計算である。

中級レベルの原価計算としては、第一に部門別（診療科別）原価計算が挙げられる。部門別原価計算を行うことで、各部門の損益構造を把握することが可能になる。部門ごとの損益を把握するとなると、部門間の業績を比較して賞罰を与えるという発想に結び付きがちであるが、必ずしも部門間比較が必要となるわけではない。公立病院では、救急や産科・小児科など、構造的に採算を確保することが難しい部門を擁することが多いため、部門間比較は当該部門のモチベーションの低下につながってしまう危険性がある。むしろ、部門ごとに定めた損益の予算目標値（もしくは前年度同月の値）と実績値を比較することで、目標に対する進捗を評価し、問題があれば是正措置をとるという目的で活用するのが望ましいだろう。

また、各部門は様々な疾病に対応する医療サービスを提供している。中級レベルでは、疾病に対する医療サービスにいくらの費用が掛かっているか、その対価としてどれだけの収益を獲得しているかを把握することで、収益面・費用面での取り組みの成果を疾病別に確認することも期待される。なお、各疾病（行為）については、DPC 対象病院では、DPC データ分析（包括－出来高データ間比較）で代替している組織も多い。

上級レベルでは、病院内にとどまらず、医療圏や議会との関係も見据えた原価計算が実施される。このレベルでは、地域医療構想といった地域（医療圏）において将来必要とされる医療・介護需要を見込んだうえで、自院が取り組むべき医療と、地域の他の病院に任せるべき医療、そして在宅等での介護・福祉ニーズへの対応について判断することになる。このとき、院内の損益構造の把握を一つの材料に、自院で提供する医療の取捨選択を行うことができる。地域での役割によっては、損失を覚悟してでも提供しなければならない医療サービスがあり、現実には多くの公立病院が社会的に必要とされるが不採算な医療を提供している。これらの医療の損益を明確に把握することで、議会に対して繰入金のエビデンスを示すことにもつながるし、自院に不足する資源や補助金の必要性を説明するデータにもなる。

次節以降では、基礎、中級、上級における架空例と、原価計算が全くできていない病院の架空例を紹介する。

3. 組織全体レベル（基礎）の取り組み例

A 病院は、組織全体レベルの損益構造を把握し、それを収益－費用のマネジメントに活用している（表 1）。この病院では、原価計算としては繰入金・付属施設（看護学校等）を除いた、病院本体の損益構造の把握をタイムリーに行っている。具体的には、月次で病院全体の損益を把握し、組織全体レベルでの各取り組みが効果を発揮しているかを確認するようにしている。

表 1 組織全体レベル（基礎）の取り組み例

項目	取り組み内容
目的	病院全体の損益構造把握
収益面	患者数増加、算定漏れ防止、確実な徴収など
費用面（変動費）	組織レベルでの各医薬品・材料に対応する価格交渉など
費用面（固定費）	医事・給食などのアウトソーシング、アウトソーシングの内容見直し、機器購入での委員会審議

出所：筆者作成

A 病院は、収益面では外来患者・入院患者数の増加を通じた改善を目指している。新入院患者数や病床利用率の日々のチェック、月次の収益額のチェックには余念がない。また、実施した検査・処置などの正確な記録を行い、算定漏れの防止を徹底する取り組みを今年度から行っている。それに加えて、対応した患者に対して確実な徴収を行うことも徹底している。これらの取り組みの結果を幹部会議や運営会議で共有し、目標に対する進捗状況を収益額でもって評価している。

費用面については、変動費・固定費に分けてそのマネジメントを考えている。変動費は操業度に応じて変化する費用であり、病院であれば患者数に応じて変化するような費用、すなわち医薬品や材料の費用が該当する。一方、固定費は操業度に応じて変化しない費用であり、人件費の大部分、外部委託の費用や医療機器の減価償却費などがこれに該当する。変動費・固定費はそのマネジメントのあり方が異なることがよく知られているため、A 病院でも区別して管理を行っている。

変動費については、A 病院では各医薬品・材料についての価格交渉を行い、少しでも変動費を削減しようと努力している。この基礎レベルでは、担当部門などが（取扱品目・数量は変更せずに）各物品の単価や値引き率の交渉を進めるといった取り組みとなる。固定費については、医事をアウトソーシングしているところであるが、搬送系の複数の業務を包括的に委託することで削減できるかどうかを検討中である。さらには、エレベーターなどの保守費用を複数台や複数年での契約としたり、清掃に関する単価の見直しやスペースの用途により清掃頻度なども再検討できると感じている。また、医療機器については、これまで各医師の申請に対して十分な精査をせずに予算化し購入していた。今年度からはより適正な医療機器のマネジメントのために、購入に関する意思決定を行う委員会を設置し、委員会での審議を経たうえで優先順位をつけ、所定の予算内に収まるように購入するという方式に変更した。このような取り組みの結果、病院全体として費用を適正な水準に保っているか、予定通り改善ができてきているかを、月次の損益計算を通じてチェックしている。A 病院は以上の取り組みを通じて、徐々にではあるが収支が改善傾向にある。

4. 部門・疾病レベルの取り組み例

B 病院は原価計算を活用し部門別の損益構造を把握している。それに加えて、部門内の主要な疾病別の損益構造まで把握している。これらの部門・疾病レベルの原価計算は、経営幹部だけではなく各部門の部長クラスにも月次でフィードバックされ、各部門での取り組みの成果が財務的な結果として反映されているかどうかチェックされている。

表 2 部門・患者レベル（中級）の取り組み例

項目	取り組み内容
目的	部門全体の損益構造把握、各部門内の疾病（行為）別損益構造把握（DPC 対象病院では DPC データ分析で代替する場合も）
収益面	患者単価を高める取り組み、紹介・逆紹介の徹底、入院患者の在院日数短縮に向けての取り組み
費用面（変動費）	部門レベルでの物品管理の標準化・購入数量の増加による価格交渉の余地の増加など
費用面（固定費）	医師業務・看護師業務の事務部門への代替、部門間の機器の共同利用の検討、必ずしもハイスペックでない機器の選定を行う取り組みなど

出所：筆者作成

B 病院は、収益面では患者数を増やすための取り組みはもちろん、患者単価を高めるための取り組みも実施している。例えば、紹介―逆紹介を徹底することで当院において質の高い医療が提供でき、かつ単価も高くなるように入院患者を調整している。それに加えて、入院患者の在院人数短縮に向けての努力も怠っていない。入院前に手術等に必要な検査を実施したり、手術後の画像撮影を退院後に行うなどしている。また、週末の入退院についても、曜日別の手術日割り当てに基づいたパスを使うことで対応している。

変動費については、かねてから部門ごとに改善を行っている。具体的には、部門レベルで診療対象となる疾患（処置・治療）群について、使用する各医薬品・材料を統一するようにしている。そうすることで物品管理が標準化され、また医薬品・材料品ごとの購入数量も増加するため、業者との価格交渉の余地が増えている。そして、使用数量が多い物品や購入価格が高額になる物品については、類似品との費用対効果に見合うかの比較・選定を行ったり、医師自身が価格交渉に参画している。

固定費については、部門別損益を把握することで、部門別に機器購入を行うインセンティブを小さくし、部門間で共有できる機器については共同で購入を検討するように促している。部門共有の機器であれば、部門別損益計算上は固定費を利用する部門間に減価償却費を配分することになるので、一部門あたりの固定費負担は減る。このような自発的な部門間の

調整を促す効果が部門別損益計算にはある。個々の部門ごとの機器購入についても、最新の高価な機器を費用対効果を考えずに買うと部門の業績が悪化するため、部門長はコストパフォーマンスを勘案し、自部門で必要十分なスペックの機器選定を行うよう動機づけられる。さらに、これらの固定費の維持・削減だけでなく、B 病院では固定費をかけることで対応する収益を増やす取り組みも行っている。例えば、事務部門を増員し、医師業務・看護師業務を事務部門に代替することで、医師・看護師の付加価値の増加を図っている。医師業務の代替として医師事務作業補助者を積極的に導入し、（人件費が高額な）医師のみにしかできないサービス提供に注力できる体制を整え、さらに看護師の補助的業務を担う病棟クラークを導入することで事務作業の集約化・標準化を図っている。

B 病院は各部門別の損益目標達成の度合いに応じて、翌年度の部門別の教育研修費を増減させているという。損益目標達成に対するインセンティブを部門単位で与えているのである。これも、部門別の損益計算を実施しているからこそできる取り組みである。以上の取り組みが実を結び、B 病院は赤字経営を脱出し、常態化していた基準外繰入についても削減することができた。

5. 組織外も見据えた取り組み例

C 病院は、他病院の動向や地域（医療圏）における自院の役割を検討し、病床機能の転換を考えている。具体的には、二次医療圏内では急性期病床が過剰、回復期病床が不足している。近隣には急性期病院が当院以外にも複数存在している。一方で、産科や小児科が地域には不足しており、不採算であっても公立病院としてこれらを維持していく方針である。このような環境の中、病床機能見直しのための材料として、院内の組織一部門一疾病（行為）の損益構造に関するデータを用い、これらのデータを組織外部とのコミュニケーションにも活用している。

表 3 組織外も見据えたレベル（上級）の取り組み例

項目	取り組み内容
目的	組織一部門一疾病（行為）の損益構造の把握をもとに、地域（医療圏）において必要な取り組み、不必要な取り組みの損益構造を明らかにする
収益面	自院の地域での役割に基づいた患者・提供医療構成へと変更する、繰入金等の必要性の説明・要求
費用面（変動費）	変更に応じた費用のマネジメント
費用面（固定費）	必要に応じた増員、減員、機器・建物更新の見直し

出所：筆者作成

収益面では、地域における自院の位置付け、地域において提供すべき医療を考慮したうえで、急性期病床を回復期病床に一部転換する計画である。このような機能転換が財務業績にどのような影響を与えるかについて、地域医療計画を踏まえた将来患者ニーズだけでなくこれまでの損益データも活用してシミュレーションを行っている。議会や首長には、これまでも病院の役割や地域に必要とされる不採医療を堅持する方針を説明し、損失を抱えてでも医療提供を行う必要性（繰入金の必要性など）をアピールすることで理解を得て繰入金等を受け入れてきた。今回の機能転換については、シミュレーションも活用した丁寧な説明を行い、改革に必要な資源や補助金等の必要性を説明する予定である。

変動費については、変更した収益（患者・提供医療）に応じて、その内容が変わることになる。固定費については、収益の構成が変わることに対応してその中身を見直しているところである。具体的には、提供する医療の内容に応じた増員・減員や機器・建物更新の見直しを行う予定である。例えば、回復期病床の維持や収益に必要な理学療法士・作業療法士などを確保する必要がある、首長・議会には定員についての理解を求めている一方で、看護師等の定数については見直しの余地があると同時に、在宅看護の必要性について地域の医療機関・介護機関との協議を進めている。また、高額な医療機器の導入に際しては、地域における潜在的な患者数を推計し、自院のシェア並びに地域にとって不可欠な機器であるかも検討を進めている。

6. 原価計算が行われていない例

D 病院では、原価計算についての取り組みが進んでいない。院内では経営幹部も現場職員も、もっぱら入院患者数や病床利用率に注目している。病院全体レベルでの損益の計算は2か月遅れで計算される状況であり、経営幹部にすら、病院全体レベルの損益のタイムリーな報告がなされていない。もちろん、部門内や疾患別の損益構造把握も実施されておらず、議会や首長とのコミュニケーションにおいても、損益データに基づいた詳細な説明ができていない。

D 病院が収益や費用の改善に全く取り組んでいないわけではない。収益改善策としては、患者単価の向上と在院日数の短縮を目指して、各部門に指示を出しているところであり、また費用面については、医薬品・材料の共通化・大量購入による割引、機器購入選定委員会の開催による医療機器購入予算のマネジメントを実施している。

しかしながら、それらの取り組みがどのような効果を生んでいるのかが、どの取り組みが特に効果が大きかったのか、逆に成果が出ていない取り組みが何なのかが、詳細な損益データがないため把握できていないのである。これでは、どの取り組みについてはこのまま力を入れ続けられればよく、どの取り組みについて改善が必要かが不明である。部門ごとの取り組みについても成果を十分把握できていないため、部門の成果に対して適切に報いることもできず、職員のモチベーションが低下傾向である。D 病院では取り組みの成果を把握するた

めにも原価計算を実施したいと考えているが、日々の業務に追われて原価計算導入の検討は後回しになっているという。

参考文献

- ・朝日監査法人・アーサーアンダーセン(2000)『原価計算による病院マネジメント』(中央経済社)
- ・荒井耕(2009)『病院原価計算：医療制度適応への制度改革』(中央経済社)
- ・荒井耕・栗栖千幸(2010)「DPC 対象病院における原価計算実践：病院属性別分析に基づく普及への示唆」『会計』第 178 巻第 1 号 124-137 頁
- ・荒井耕・阪口博政(2015)「DPC 関連病院における管理会計の効果と影響：原価計算及び収益予算の有効性評価」『会計検査研究』第 52 号 71-83 頁
- ・荒井耕・尻無濱芳崇・岡田幸彦(2014)「医療法人における責任センター別損益業績管理による財務業績改善に関する検証：非営利組織での管理会計の有効性評価」『会計プロGRESS』第 15 号 14-25 頁
- ・荒井耕・鳶巢賢一(2011)「「コスト管理」から「経営管理」への展開」『月刊保険診療』第 66 巻第 10 号 28-35 頁
- ・監査法人トーマツヘルスケアグループ(2008)『原価計算が病院を変える－これからの病院経営のための理論と実践事例』(清文社)
- ・国立大学病院管理会計システム開発部会(2005)『よくわかる HOMAS－今から始める病院管理会計システム』(社会保険研究所)
- ・阪口博政(2016)「医療機関における原価計算システムの促進・阻害要因」『日本医療マネジメント学会雑誌』第 17 巻第 1 号 2-7 頁
- ・阪口博政・渡邊亮・荒井耕(2017)「医療機関における原価計算システムの導入・活用に関する影響要因」『原価計算研究』第 41 巻第 2 号 97-109 頁
- ・新日本監査法人医療福祉部編(2001)『病院原価計算ハンドブック』(医学書院)
- ・中田範夫(2004)「病院における原価計算の利用度調査」『山口経済学雑誌』第 53 巻第 1 号 15-39 頁
- ・中田範夫(2007)「大病院の経営機能についての期間比較：平成 16 年調査と 18 年調査」『山口経済学雑誌』第 55 巻第 5 号 605-631 頁
- ・中田範夫(2011)「大規模病院の経営管理機能についての時点比較」『山口経済学雑誌』第 59 巻第 6 号 613-639 頁
- ・有限責任あずさ監査法人・KPMG ヘルスケアジャパン編(2011)『病院コストマネジメント－診療科別・疾患別原価計算の実務』(中央経済社)
- ・渡辺明良(2011)「病院原価計算手法の今日的課題」『日本医療マネジメント学会雑誌』第

12 卷第 3 号 186-189 頁

- ・ 渡辺明良編著(2014)『実践 病院原価計算 (第 2 版)』(医学書院)

3-2-2 病院チームレポート：管理者の意識の反映・実行化

1. 問題意識

管理者が目指す方向と職員の努力の方向が合致しなければ、事業計画の達成・経営改善はかなわない。そして、管理者の職員とのコミュニケーション・リーダーシップのあり方によって、職員が同じ目標に向かって努力するかどうかは変わってくる。調査先の病院では、管理者によってコミュニケーションの方法やリーダーシップのあり方、PDCA サイクルの回し方は異なっていた。例えば、管理者が経営理念の浸透を徹底することで職員の意識を高め、好業績につながっていると思われる事例がある一方で、管理者が職員とうまくコミュニケーションをとれず職員から信頼を失っている事例もあった。事業計画との関連では、事業計画を作成してあるが PDCA サイクルを全く回せていない病院もあれば、管理者主導の下で BSC の形式で目標が展開され、部門に落とし込まれている病院もあった。また実行とフィードバックについても、管理者による期中のヒアリングや毎月の実績モニタリングを通じて徹底している病院もあれば、そうでない病院もある。このように、管理者の意識が実際に経営管理に反映され実行されるかどうかは、病院間で大きな差が見られる。

ここで丁寧に紐解くならば、管理者の実践する「計画」あるいは PDCA サイクルを回すための「ツール」は、“何を行うのか”といったことを指している。しかし、本稿での意識はこうした計画・ツールを”どのように進めるのか”といった「実行化」について焦点を当てるものである。

このような「実行化」については、この点について、戦略に関して立案そのものと実行に関してのギャップをどのように克服するべきかが指摘されている（Sull2007 など）。また、経営管理手法についても ABC や BSC を中心に重ねられてきた（谷他 2004）。そこでは、導入そのものの段階を見極める必要があること、導入に関する促進・阻害要因があることなどが指摘され、病院マネジメントについてもこうした実行化についての検討が進められている（例えば、Fiondella et al. 2016、Padovani・Orelli・Young2013、阪口・渡邊・荒井 2017 など）。

ここでは、計画・ツールの「実行化」を行う上での促進・阻害要因のうち、優れた管理者のリーダーシップ・コミュニケーションのあり方および PDCA サイクルの回し方に焦点を当て、そうでない管理者のものを比較して、経営改善のヒントを示す。

2. 管理者意識の反映・実行化の 3 段階

病院管理者が考える改革の方向性を計画に反映し、実行化していくためには、3 つの段階

があると考えられる。それは、管理者そのものの意識を示す段階、管理者から部門管理者層へ働きかける段階、管理者から現場スタッフ層に働きかける段階である。この3段階は実行化に関する段階を認識する研究や促進・阻害要因で取り上げられているリーダーシップやコミュニケーションのあり方を指摘する研究からも整理することができる（阪口 2016）。医療機関は組織に多くの専門職教育に由来する専門職アイデンティティを有する医療専門職（プロフェッショナル）を抱えており、中核業務や組織業績の多くはそうした医療専門職が担っている（Freidson 2001）。そしてその組織を束ねるにあたり、病院管理者は部門管理者を通じて現場である各専門職との目標の一致を図っていく（井上・藤原 2013；2016）。ここでは、組織を束ねる病院管理者は自らがどのように戦略や経営管理手法を提示するかといったリーダーシップの問題だけでなく（荒井 2001・2006）、現場との調整役となる部門管理者との感情や戦略の共有を図るコミュニケーションの問題として（Nyland・Pattersen 2004）、そして現場スタッフの意識や実態としてコンセンサスを得た PDCA サイクルの回し方の問題としても形成されていく（荒井 2001、谷田 2000、中田 2004）。

管理者そのものの意識を示す段階とは、管理者自身が、実践すべき計画や実践すべき内容について、どのように認識しているかを院内に示す段階である。管理者の意識を実行化していくうえでは、管理者自身が経営改革のために必要となる計画やツールの重要性を理解し、尊重していることを示す必要がある。経営学でよく言われることであるが、上司が重要だと思わないものは、部下も重視しないのである（Simons 2000）。

管理者の意識を実行化していくうえでは、部門管理者層へ働きかけることが次に必要になる。これが二つ目の段階である。この段階では、管理者自身が、計画・ツールについて、マネジメントの一環として取り入れていることを、日々のやり取りを通じて部門管理者に伝えることになる。また、部門管理者に対して、マネジメントの一環として組織目標の到達のために働きかけを行うことが必要になる。こうすることで、策定した計画や導入したツールの形骸化を防ぎ、部門管理者が実際に取り組むようになる。

管理者意識実行化の最後の段階では、管理者から現場スタッフ層へ働きかけることになる。管理者は部門管理者を通じて、現場スタッフ層に間接的に計画の実行やツールの活用を働きかけることができる。それに加えて直接現場スタッフ層につながる施策を打つことで、管理者の描く経営改革の方向性と現場スタッフの行動のベクトルが合致し、高い効果を生むと考えられる。

次節以降では、管理者が病院改革プランとバランスト・スコア・カード（BSC）の実行化を図っている架空の例を題材に、以上 3 つの段階での取り組みを紹介する。それと対比する形で、最後に管理者がこれらの計画・ツールの実行化に失敗してしまった架空の例を示す。

3. 管理者そのものの意識を示す段階

A 病院は、地方の中規模都市にある公立病院であるが、長らく赤字経営に苦しんできた。

総務省から示された新病院改革ガイドラインをきっかけに、赤字経営の脱出を目指して、病床利用率と入院単価の向上、地域医療への貢献を主軸に置いた改革プランを作成した。旧ガイドラインの下でも改革プランを作成していたが、その進捗管理が十分にできておらず、結果として目標未達に終わっていた。管理者はこれまでの苦い経験を振り返り、改革プラン実行のためのツールとして、何らかの経営管理ツールを導入しようと考えていた。

そこで管理者は、雑誌や学会発表でもたびたび見かけていて存在を知っていた BSC に注目した。BSC は非財務的な視点と財務的な視点の両方を含み、看護部門で長年実践されてきた目標管理制度などとの整合性からも医療現場職にもなじみ深い内容が含まれているため、改革プランの進捗管理に活用できるのではないかと考えたのである。しかし、管理者自身は BSC を活用した経験はなかった。

そこで管理者は、経営マネジメントについて先進的な取り組みを行っており BSC も採用している病院群への見学・リサーチを行うことにした。この調査には費用も時間もかかったが、管理者自身が改革プラン進捗のためには BSC のような進捗管理に資する経営管理ツールが必要かつ重要であることを、調査先の実践例から学ぶことができた。管理者が訪問した病院の中には、BSC を導入している病院同士でネットワークをつくり、その活用について情報交換をしているものもあった。これから BSC を導入するために必要な情報を収集するために、管理者はそのネットワークに参加することを決めた。

いくら立派な計画や仕組みを用意しても、それが実行されなくては意味がない。旧改革プランの進捗管理がうまくできなかったのも、その実行において問題があったからだと管理者は考えていた。管理者自身、旧改革プランを立てたものの日々の業務に追われあまり注意を払うことができず、成り行き管理のような状態であった。そこで今回は、管理者自身が改革プランの策定とその進捗管理手段である BSC 導入に 2 泊 3 日の作成合宿に参加するなど主体的にかかわり、管理者がこれらについて本気で重要だと考えていることを示すようにした。また、この BSC の目標として当院の使命として地域医療を支えることを掲げているが、その達成にむけて医師でもある管理者は自身が率先して範を示す（具体的には島嶼部の診療所に定期的に応援に行く）ことで、部下もこの使命を重視するように促している。

表 1 管理者そのものの意識を示す段階の取り組み例

取り組み内容
経営マネジメントについて先進的な病院群への見学・リサーチにより、その必要性・重要性を体得する
病院間のネットワークに積極的に参加し、情報収集によって自医療機関の立ち位置を確認する
認識した計画・仕組みについて、自身が関与して（納得して）参画し、率先して範を示すことでその認識を明示する

出所：筆者作成

4. 管理者から部門管理者層へ働きかける段階

A 病院ではその後、改革プランの進捗管理のために、BSC の導入が進められた。管理者は BSC 導入に関する失敗事例の報告を聞くことで、トップが BSC を積極的に活用せず、部下である部門管理者層にも浸透しなかった結果、BSC が形骸化したことを学んでいた。改革プラン・BSC とともに、マネジメントの一環として取り入れていることを部門管理者層に明確に示すことが必要だと考えていた。

そこで管理者は、改革プランの内容に基づき、BSC の枠組みの中で部門別の目標を設定することを決めた。改革プランに掲げている目標を各部門目標と連動させ、各部門目標が達成できれば、組織全体の掲げる目標（改革プランの目標）達成に結び付くような枠組みを作ったのである。

具体的には、BSC 本格導入の前年度末に改革プランおよび病院全体の戦略マップを各部門長に示し、これに沿った形で部門ごとの BSC を作成するように依頼した。部門長が作成した目標案について、管理者および事務長も参加した部門別ヒアリングを実施した。その場では、部門長の改革プランおよび戦略マップに関する理解を確認したうえで、病院全体の戦略目標達成のために各部門の目標達成がどのように結び付くのかを部門長に説明してもらい、活発なディスカッションを行った。このヒアリングでは、例えば部門での入院稼働率向上のために病床をフレキシブルに利用することや学会参加に向けて事前の調整することといった具体的な部門長と現場との調整のきっかけとなり、さらには部門長の中には患者の潜在需要調査をもとに新たな患者群の開拓を提案するものもあり、管理者は BSC を活用した改革プランの実行化が進んでいることを実感した。

目標策定後は、毎月の運営会議で部門管理者に対し部門目標に関する速報値や（決算）見込み値を提供し、到達度についてフィードバックするようにした。進捗管理のために半期後に再度部門別ヒアリングを実施した。目標と現実の取り組みの間に乖離が見られた部門もあったが、その後もフォローアップのためのヒアリングを行い、部門長の目標達成に必要な他部門との調整や資源支援を行うことで、BSC 導入初年度にはほとんどの部門で目標が達成された。部門管理者の一人によると、これまではたてっばなしで終わっていた自部門の目標について、管理者が本気で目標達成のために支援してくれたおかげで、目標達成のために様々な施策に取り組むやる気がわいたという。

表 2 管理者から部門管理者層へ働きかける段階の取り組み例

取り組み内容
組織目標と部門目標を連動させ、各部門目標の達成を組織全体の目標の達成に結び付けて示す
各部門目標と組織全体の目標との関係を認識してもらうために、場合によっては速報値や（決算）見込値を試算することで到達度をはかる
目標に対してオフィシャルなコミットや進捗管理を求める。目標設定時・中間評価時（・目標乖離時）・最終評価時に管理者等の幹部とのヒアリングを実施し、到達／未到達の評価や改善・支援方法についてコミュニケーションを取る

出所：筆者作成

5. 管理者から現場スタッフ層に働きかける段階

A 病院の管理者は、BSC 導入 2 年目に入り、管理者層だけでなく現場スタッフ層にも働きかけることで、より改革プランの実効性を高めることを考えていた。現場スタッフ層まで組織目標を浸透させるために、管理者はいくつかの取り組みを始めた。

まず行ったのが、改革プラン上でも特に重要な指標とされる病床利用率と入院単価の重要性を、現場スタッフに意識してもらう取り組みである。管理者は医師でもあり、週 1 回院内を回診していたが、そのような回診で顔を合わせた現場スタッフに対し、入院患者の数や手術室の稼働状況等の病床利用率、入院単価と関連する話をするようにした。また、年に数回ある職員全員が参加する全体会議の中でも、病床利用率と入院単価が改革プラン上も BSC 上も重要な目標であり、それが現場の活動とどう結びついているのか、目標の達成が病院の財務業績にどのような影響を与えるのかを繰り返し説明するようにした。この取り組みを始めた当初は、例えば入院患者の数について話題を振ってもうまく答えられない現場スタッフが多かったが、根気強く取り組みを続けたことで、管理者と顔を合わせると自ら入院患者数を話題にするような現場スタッフも出てきたという。

管理者はこれに加えて、病院内で行っている施策についてキャッチフレーズを考案し、様々な会議の場や、現場スタッフとの立ち話などの中でこのキャッチフレーズを使うようにした。キャッチフレーズを繰り返し使用することで、現場スタッフにもこのキャッチフレーズが定着し、病院が進むべき方向性についての現場スタッフの理解が進んだようである。

管理者は、現場スタッフに改革プランや BSC の内容、重要な指標、キャッチフレーズが浸透したら、当然彼らも現在の経営状況が気になるだろうと考えた。そこで、院内イントラネットと掲示板を活用し、病院の情報・経営数値を積極的かつタイムリーに現場スタッフにまで公開することとした。これは現場スタッフにも好評であり、自分たちの現場での頑張りが実際にどのような数値となり病院全体の経営数値に反映されているかを知ることが、モチベーションアップにつながっているという。

このような取り組みを通じて、改革プランで掲げた目標についての進捗管理は順調に行われ、BSC 導入 2 年度目は、いくつかの項目で年度目標の大幅な超過達成となった。

表 3 管理者から現場スタッフ層へ働きかける段階の取り組み例

取り組み内容
多くの組織目標のなかでもどのような指標を注視しているかを示し、かつ繰り返しその指標に注意を喚起する
指標のみならず病院で行っている施策について、キャッチフレーズなどを用いることで施策間の有機的な繋がりや進むべき方向性を示す
病院の情報・経営数値を積極的に公開すること（院内イントラや掲示など）、非公式の集まりなどを利用して現場状況との乖離を防ぐことなどがこうした取り組みを促進する

出所：筆者作成

6. 管理者意識の反映・実行化がなされていない例

B 病院も A 病院同様、中規模の地方都市にある公立病院で、赤字経営に苦しんでいる。管理者は一昨年度まで別の公立病院で院長をしていたが、縁があって新たに当院の管理者に就任した。新改革プランは現管理者の就任前にすでに策定されており、事業計画の進捗管理手段として 5 年前から BSC が導入されている。

管理者は、どちらかという調整型のマネジメント・スタイルであり、強力なリーダーシップを示すというタイプではない。それ自体が悪いわけではないのだが、改革プランの推進という面からすると、十分な成果をあげられていないのも事実である。改革プランでは病床利用率と在院日数の短縮が特に重要な目標として示されているが、高い目標設定でありなおかつ前任者の時代に決められたものであるため、どこかコミットできず、その達成は難しいと考えてしまっている。前の勤務病院では BSC は導入されていなかったため、その運用については事務長に任せきってしまった。事務長から BSC に関するレクチャーは受け、各種指標についての報告も四半期ごとに受けているが、特段の注意を払っているわけではない。各部門の進捗状況が十分でなくても、ヒアリングの場を設けて部門長に対して指導や助言をすることもない。現場スタッフを管理するのは部門長の仕事だと考えており、現場スタッフとのコミュニケーションも十分取れていない。

参考文献

- ・ Fiondella, C. Macchioni, R. Maffei, M. & R. Spanò. 2016. Successful changes in management accounting systems: A healthcare case study, *Accounting Forum*, 40(3): 186-204.
- ・ Nyland, K. & I.J. Pattersen, 2004, The control gap: the role of budget, accounting information and (non-)decisions in hospital settings, *Financial Accounting & Management*, 20(1):77-102.
- ・ Padovani, E. Orelli, R.L., & D. W. Young. 2013. Implementing Change in a Hospital Management Accounting System, *Public Management Review*, 16:1184-1204.
- ・ Simons, R. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall. (伊藤邦雄監訳. 2003. 『戦略評価の経営学：戦略の実行を支える業績評価と会計システム』ダイヤモンド社)
- ・ Sull, D.N. 2007. Closing the gap between strategy and execution. *Sloan Management Review*, 48(4): 20-28.
- ・ 荒井耕(2001)「病院原価計算の普及阻害要因と実施成功要因」『経営研究』第 52 巻第 3 号 85-100 頁
- ・ 荒井耕(2006)「医療分野における原価計算導入の背景・目的と重要点」『月刊福祉』第 89 巻第 6 号 28-31 頁
- ・ 井上秀一・藤原靖也(2013)「医療機関における管理会計システムの役割—ミドルマネジメントの観点から」『メルコ管理会計』第 6 巻第 1-2 号 63-72 頁
- ・ 井上秀一・藤原靖也(2016)「医療機関における管理会計システムとミドルマネジメントの調整—ミドルマネジメントの組織内調整に関する文献レビュー」『メルコ管理会計』第 8 巻第 2 号 49-61 頁
- ・ 阪口博政(2016)「医療機関における原価計算システムの促進・阻害要因」『日本医療マネジメント学会雑誌』第 17 巻第 1 号 2-7 頁
- ・ 阪口博政・渡邊亮・荒井耕(2017)「医療機関における原価計算システムの導入・活用に関する影響要因」『原価計算研究』第 41 巻第 2 号 97-109 頁
- ・ 谷武幸編著 (2004) 『成功する管理会計システム—その導入と進化』(中央経済社)
- ・ 谷田一久(2000)「部門別原価計算の必要性④」『病院』第 59 巻第 5 号 428-429 頁
- ・ 中田範夫(2004)「病院における原価計算の利用度調査—急性期病院に対する郵送調査から」『山口経済学雑誌』第 53 巻第 1 号 15-39 頁

3-3 関谷委員レポート

3-3-1 小規模公立病院と組織間マネジメント

1. 問題意識

公立病院¹は「新公立病院改革ガイドライン（以下、新ガイドライン）」（総務省 2015）において、再編・ネットワーク化や経営形態の見直しなどが求められている。また、平成 29 年 12 月に公表された「地域医療の確保と公立病院改革の推進に関する調査研究会報告書」（総務省 2017）では、地域医療の確保と公立病院改革を進めて行くうえでの課題の 1 つに、地域医療構想を踏まえた役割の明確化が重要であるとして、公立病院のミッション（使命）やポジショニング（位置づけ）を考慮したマネジメントを求めている。言い換えれば、限られた経営資源を考慮した選択と集中のマネジメントが公立病院の管理者に求められている。

平成 29 年 8 月、地方公営企業連絡協議会が実施した「地方公営企業ガバナンス調査アンケート」（以下、アンケート調査）に基づいて、筆者は都会から離れた地域の公立病院に対してヒアリング調査を実施した。その結果、①院長がプレイングマネジャー（院長職と診療を兼務）であるためか、経営よりも診療（現場）を重視していること、②外部環境情報を収集・分析する機会を持たないこと、③隣接する市町村の公立病院との繋がりが希薄であるといった経営課題が明らかになった。これらの課題はヒアリングを実施した病院に限らず、地方の公立病院に共通する課題であると思われる。なお、本レポートでは、公立病院のうち、都会から遠く離れた地域にある小規模病院²（病床数 200 床未満）を念頭に議論する。

以上の問題意識のもと、本レポートでは、小規模公立病院における良き経営システムの構築に向けて、組織間マネジメントをキーワードとして 2 つの提案を行う。第 1 に、ベンチマーキングを取り上げる。ベンチマーキングを通じて、自院の業績を評価するための計画値が、内部・外部のベストプラクティスを定量的に測定・管理することが可能になる。

第 2 に、隣接する市町村町の公立病院と連携するための仕組みとして、戦略マップ（経営戦略を見える化した因果関係仮説）を取り上げる。現在、多くの公立病院は、地域医療構想および新ガイドラインに沿った新公立病院改革プラン（以下、改革プラン）を策定している。管理者は地域医療のマネジメントという視点から、近隣の病院と連携を図り、任せるものは任せる、引き受けることができることは引き受けるといったマネジメントの選択と集中に資することも期待できる。次節では、問題解決へのアプローチとして、組織間マネジメント、ベンチマーキングおよび戦略マップの概要について述べる。

¹ 地方公営企業のなかで、経営状態がもっとも厳しいのが病院事業である。自治体財政健全化法の資金不足比率で、平成 27 年度決算で資金不足を計上している 47 企業のうち、病院事業は、おおよそ半分の 23 を占めている。資金不足比率が 20%以上となる経営健全化基準以上の公営企業会計は 10 会計あるが、うち 1 会計は病院事業である（小西(砂) 2017）。

² 小規模公立病院がおかれた外的環境には相当の幅があり、経営課題も環境に応じて様でない状況にある（内閣府 2017, 要旨 3）。本レポートが想定している小規模公立病院とは、①人口密度の低い地域に立地しており、②1 日平均外来患者数が少なく、③病床稼働率も低く、④地域唯一の病院（競合病院がない）である。

2. 問題解決へのアプローチ

2-1 組織間マネジメント

組織間マネジメント³とは、組織の内部活動だけではなく複数の組織間（ネットワーク）の連鎖関係を考慮したマネジメントである。組織間マネジメントは、組織間の情報共有を通じた合意形成にほかならない。経営資源が限られている都会から遠く離れた地域にある小規模公立病院では、自院の経営資源のみならず、地域周辺の自治体の外部資源も正しく評価し、組織の境界を越えた情報を収集・分析する能力が求められる。

山倉（1993, 97）によれば、組織が他組織との依存関係を認めたとえで、他組織との折衝で合意を見だし、良好で安定した関係を作りあげるためには、業務提携、団体交渉、契約、組織間の暗黙の了解、役員の受入れ・兼任・派遣、合併、業界団体など、広範で多様なものが含まれるという。これは互いに自主性を保持しながら、協力を通じて組織間の相互依存に対処する方策である。

情報共有を促すために、オープンブック・アカウンティング⁴を用いた検討が行われている。オープンブック・アカウンティングは、会計情報の開示を通じて組織間マネジメントを行う計数管理の新しい技法である（窪田 2005）。近年では、財務情報に加えて非財務情報も合わせた開示が積極的に行われている。サステナビリティ会計基準審議会（SASB）では、「業績メトリック」（以下、KPI）を使用しており、サステナビリティの課題および長期的な価値創造の可能性に関する企業の立場を特徴づけるものと定義される。

KPI の開示によって、一定の戦略に基づき展開される企業の価値創造プロセスを、その結果である財務諸表の数値と結び付けることを可能にすることを通して、事業活動の実態への洞察力を深め、企業の将来を見通す手掛かりを与えることが可能となる。それによって、レピュテーション（評判）の向上、従業員のロイヤルティの向上、長期的リスク管理の改善などの方法で、企業価値を高めることができる（小西(範) 2018）。

2-2 ベンチマーキング

組織間マネジメントを実現する手段の1つに、ベンチマーキング⁵を活用した組織間で行われる相対的な業績比較がある。ベンチマーキングとは、最強の競争相手または先進企業と比較して製品、サービス、プラクティスを測定する継続的作業である（Camp 1989, 10）。ベンチマーキングは、仕事の流れや進め方といったプロセスを根本的に見直して革新を図ろうとするものである。従来の既存のビジネス・プロセスの中での業務改善と異なり、プロセスややり方をゼロから見直して最適な姿に変革することを狙ったものである（田中 2001,

³ 組織間マネジメントは、組織間関係論、組織間管理会計、組織間マネジメント・コントロールとも呼称される。組織間マネジメントは、複数の組織による製品・商品の売買、合併・買収、提携などにおいて観察される経営現象を対象とした研究である。組織間マネジメントの理論的な内容については、山倉（1993）、窪田（2005）、梶原（2016）などの先行研究を参照されたい。

⁴ Mouritsen et al.（2001）は、オープンブック・アカウンティングの導入前後の組織間コントロールについて詳細に論じている。

⁵ ベンチマーキングは、アメリカのゼロックス社が考案したマネジメント・ツールである。ベンチマーキング手法は、1987年に制定されたアメリカの国家品質賞であるマルコム・ボルドリッジ（MB）賞に於ける審査基準のフレームワークの1つである「情報と分析」のカテゴリの中にも取り入れられ、重要な「品質経営」のコンセプトとして位置づけられた。アメリカゼロックス社が1989年にMB国家品質賞を受賞し、その際の主因がベンチマーキングにあったことを公表し、拡大したともいわれている（田中 2001, 47）。

46)。

ベンチマーキングについて、計数管理的な視点から注目されるのは、組織の業績を評価するための計画値が、内部・外部のベストプラクティスを定量的に測定することによって設定される点である。近年では、多くの企業が、パートナー企業間で、積極的に業績情報の共有を行いながら、相互のプラクティスを学習するベンチマーキングに取り組んでいる。こうした相対的な業績比較は、複数の組織間における業績情報の共有や比較を伴うため、ネットワークにおける会計現象として見做すことができる（梶原 2016）。

先進的な経営を実践する病院、隣接する市町村の病院および病院経営分析比較表に記載されている類似平均の値を活用したベンチマーキングを行うことで、病院は自らが置かれているポジションを明確にすることができる。病院経営比較分析表は主に財務情報が掲載されているが、患者満足度、紹介患者数、離職率、目標達成率といった非財務指標をベンチマークの KPI として自院で設定する工夫も必要であろう。加えて、病院事業以外の業種とのベンチマーキングを行うことも有益である。例えば、将来、海外の患者を取り込む医療ツーリズムを意識している地域の公立病院は、患者の接遇サービス等に関する KPI をサービス業とベンチマーキングを行うことも求められよう。

2-3 戦略マップ

組織間マネジメントを実現するための2つ目の手段として、病院の戦略を可視化する戦略マップを活用することができる。戦略マップによって戦略を記述することで、病院がこれからどのような方向へ進もうとしているのかが分かる。これにより、組織全体を戦略に向けて方向づけることができる。戦略マップはバランスト・スコアカード（BSC）の構成要素の1つである。BSC とは、財務業績はあくまでも結果であり、それに至る顧客満足、卓越した業務プロセス、従業員の能力といった非財務業績の向上があって初めて財務業績に繋がるという因果関係に基づいたマネジメント・システムである（関谷 2013, 198）。図表1は、病院の戦略マップの例である。

改革プランが策定段階から実行段階にある今日、管理者のやるべき重要な仕事は、やらないことを決断することである。やらないことを決めるという意味決定は、選択と集中を行うことである。経営資源が限られている地域の公立病院では、すべての診療科を標榜することは事実上不可能である。公立病院の管理者は、地域医療という視点から、戦略マップを活用しながら積極的に情報を共有したうえで、隣接する市町村の病院の役割を明確にし、連携を図ることが求められる。荒井（2005, 198-202）によれば、地域医療圏を対象とした構想実現のための経営管理手法は、すでにイギリスにおいては実際の事例として存在している⁶。

⁶ 日本でも、医療計画において、5疾病5事業ごとに指標とその目標値を設定しPDCA管理することが求められてきたため、その策定および運用方法次第では地域連携の戦略マップとなりうる余地は今までもあった（荒井 2005, 198-202）。

図表1 病院の戦略マップ（例）



（出典）関谷（2013, 204）

限られた経営資源を周辺自治体で最大限に生かすためには、次のような取り組みも求められる。第1に、1人の人間が複数の仕事を担当することで労働生産性の向上に資する「マルチタスク化（多能工化）」、第2に、業務のムダ取りをとおしてコスト削減に資する「業務の標準化」、そして第3は、厚生労働省（2018）が提言している医師の働き方改革に資するもので、医師の行うべき業務とそうでない業務を明確にする「タスク・シフティング」、地域での診療時間外の救急の対応体制や在宅医療、外来のあり方まで含めた「タスク・シェアリング」も地域連携の戦略マップを通して議論することができる。次節では、アンケートおよびヒアリング調査を参考に、架空例を通じた事例を紹介する。

3. 事例研究

3-1 A 小規模公立病院の事例（架空例）

A 病院は法適用区分が全部適用の地域で唯一の病院である。院長が管理者である。慢性的な経営課題としては、医師・看護師の不足があげられる。隣接する自治体は、いずれも公立病院が地域唯一の病院である。A 病院が位置する地域では人口減少が著しく進んでおり、1 つの病院で対応できる時代ではないと院長は認識していた。

持続可能な地域医療の提供を前提に辿り着いた結論が、市町村の枠を超えた組織間連携を行い、地域の医療需要に適した体制を組むという選択であった。診療圏の各病院が、自らの強みである診療科に集中し、1 病院の枠を超えて急性期から在宅医療、介護までカバーするタスク・シェアリングに取り組んでいる。A 病院では戦略マップ（BSC）は導入していないが、院長は戦略マップを意識した因果関係仮説に基づく地域医療のマネジメントを実践している。組織間連携を行っている医療機関は、積極的に財務情報・非財務情報を開示することで、地域医療構想に資する活動に集中でき、近隣の医療機関の良い取組みは真似をするという組織学習にも貢献している。

地域のネットワークを通じて、自治体の定員の枠に縛られず、医療関連事務の専任者を雇い、医療従事者が医療だけに集中できるようにタスク・シフティングも行っている。医師は自身が所属している病院だけでなく、必要に応じて各医療機関を行き来している。病院同士の連携は主導権争いになりがちであるが、A 病院はいつでも別れることができるソフトな連携を基本としている。

病院経営分析比較表を活用するだけでなく、民間病院を意識した経営のベンチマーキングをとおしたコスト削減を実践している。しかし、確保した利益は設備投資には回さず、積極的に人件費に回している。その理由は、都会から遠く離れた地域にある小規模病院では、稼働率が高くない高額設備に投資するよりも、病院で働く職員の雇用を守ることを第一に考えているからである。

院長曰く、地域の医療機関との連携やベンチマーキング等を実践した積極的なコスト削減を実施しても、病院は今後 10 年程度しかもたないかもしれない。しかし、現在のようなマネジメントを継続していけば、将来何かをするために必要な体力は最低限引き継ぐことができる。その後は次の世代に任せたいと院長はいう。

3-2 C 小規模公立病院の事例（架空例）

C 病院は法適用区分が当然財務、不採算地区病院に指定されている地域で唯一の病院である。院長は数年前に診療部長から院長に昇格した医師である。経営トップとしての経験はない。C 病院の管理者（設置者）は町長である。慢性的な経営課題としては、A 病院同様に医師・看護師の不足があげられる。管理者の町長は、日常業務の 1 つとして医師確保のため全国各地の大学病院等を飛び回っており、多くの時間を費やしている状況にある。隣接する自治体は、C 病院同様にいずれも公立病院が地域唯一の病院である。隣接する公立病院へ

は、車で 30 分～40 分の距離にある。

C 病院では経営に関する会議を月に 1 回開催している。主な議題は、病床利用率などの経営関連情報を共有している。しかし、この会議はあくまでも報告の場であって、報告された情報を経営にフィードバックする体制はとられていない。院長によれば、医師たちは病床利用率の向上のために特段の行動をとることはない。また、看護師を含む職員は公務員意識が強い⁷ためか、内部の責任関係・結果責任という認識を持っていないという。

院長は経営者であると同時に診療も行うプレイングマネージャーである。医師が慢性的に不足しているため、院長は経営トップとしての時間よりも、どうしても診療に割く時間を優先せざるを得ない。そのため、マネジメント的な仕事は事務長に一任しているのが現状である。事務長を含む事務職員は自治体職員のため、数年に一度人事ローテーションで入れ替わる。仕事の引継ぎもうまくいっていないため、業務の標準化が進んでいない⁷。

収益増大策として、新しい診療科を標榜したいと考えているが、思うように医師を確保することはできない。管理者である町長としても、C 病院が町唯一の病院であるので、町民のためにできる限り多くの診療科を標榜させたいという強い思いがある。隣接する公立病院とは、ベンチマーキング等をとおした情報の共有や職員の人事交流を一切行っていない。そのため、隣接する自治体の病院にもかかわらずお互いが何を行っているか全く把握していない状況にある。C 病院では改革プランが策定済みであるが、平成 32 年の目標値として掲げた数値をどのように達成するかという具体的な手段が見出せないまま、日常の診療を粛々と行っている。

4. リーダーシップ強化への期待

本レポートでは、都会から遠く離れた地域にある小規模病院を対象に、アンケートおよびヒアリング調査で明らかになった経営課題を解決するための方策として、組織間マネジメントの視点からベンチマーキングおよび戦略マップの活用を提案した。何か新しいことを始めようとする⁸と現場からの抵抗があるのが常である。しかし、組織間マネジメントを実現するためには、管理者（経営トップ）の支援やコミットメントこそが重要である。提携はまさに戦略そのものであり、管理者がいかに舵取りをしていくのかが提携の成否を決める。

病院が地域に対して貢献する際の問題点に、限られた経営資源の範囲でどこまで地域の医療ニーズに応えるかがある。従って、病院は自ら有している経営資源を見極めながら、選択と集中を行わなければならない。選択と集中という経営の意思決定は、管理者しかできない重要な責務である。地域にある小規模病院では、隣接する市町村の病院と競争するのではなく、地域医療を共に創るという共創という考え方が重要である。共創の実現のためには、

⁷ 「標準化」がなぜ必要かといえば、公務員の仕事は個々に培ったノウハウや人間関係に依存する個人の資質に頼るやり方である。その上、数年間隔で人事異動が行われるので、公営企業を効率的に運営しようとしても断続的になってしまう（遠藤 2016）。

⁸ 価値工学（VE）の創始者マイルズ（Miles, L.D.）は管理を進める場合に直面する問題点を「抵抗の 10 項目」としてまとめている（渡邊 2015, 75-76）。管理者はこれらの抵抗を弾き飛ばす情熱と論理性が求められよう。①そんなものは役立たない、②確かにそうだがわれわれは違う、③案としては立派だが、④これ以上コストは下らない、⑤われわれだっていつもそうしている、⑥他人のすすめでやるのはいやだ、⑦コストを下げれば品質は落ちる、⑧うまくいっている、なぜ変えるのか、⑨昔やったことがある、⑩われわれはそのことをよく知っている。

管理者の強いリーダーシップが求められる。

参考文献

- 荒井耕. 2005. 『医療バランスト・スコアカード：英米の展開と日本の挑戦』中央経済社.
- 遠藤誠作. 2016. 「業務の標準化による経営改善」『公営企業』48(9): 58-65.
- 梶原武久. 2016. 「組織間管理会計研究の現状と展望」『會計』189(2): 25-38.
- 窪田祐一. 2005. 「組織間管理会計研究の意義と課題」『大阪府立大学経済研究』50(2/3/4): 165-186.
- 厚生労働省. 2018. 「医師の働き方改革に関する検討会中間的な論点整理」.
- 小西砂千夫. 2017. 「財政課職員の知恵袋(第13回) 水道事業は黒字なんですが、下水道事業は赤字で困っています。」
『地方財務』754: 140-147.
- 小西範幸. 2018. 「KPIの開示にみる会計研究領域の拡張」『會計』193(3): 35-50.
- 関谷浩行. 2013. 「バランスト・スコアカード」(木村憲洋・的場匡亮・川上智子編著『1からの病院経営』碩学社: 197-217) .
- 総務省. 2015. 「新公立病院改革ガイドライン」.
- 総務省. 2017. 「地域医療の確保と公立病院改革の推進に関する調査研究会報告書」.
- 田中宏. 2001. 「エクセレント・カンパニーに見る経営革新とベンチマーキング：内外ベスト事例に学ぶ情報戦略」『四国大学紀要(人文・社会科学編)』16: 45-68.
- 内閣府. 2017. 「公立病院経営の現状と小規模公立病院の経営課題：持続可能な地域の医療提供体制の確立へ向けて」政策課題分析シリーズ 12.
- 山倉健嗣. 1993. 『組織間関係：企業間ネットワークの変革にむけて』有斐閣.
- 渡邊一衛 監修. 2015. 『ビジネス・キャリア検定試験標準テキスト 生産管理：共通知識 3級』中央職業能力開発協会.
- Camp, R. C. 1989. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press (田尻正滋訳. 1995. 『ベンチマーキング：最強の組織を創るプロジェクト』PHP研究所) .
- Mouritsen, J., A. Hansen, and C. Ø. Hansen. 2001. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research* 12(2): 221-244.

3-3-2 経営比較分析表を活用したガバナンス・マネジメントの強化

1. 問題意識

本レポートは、経営比較分析表を活用して上下水道事業のガバナンス・マネジメントの強化に資することを目的とする。具体的には、特性要因図の考え方を応用した経営指標の下方展開と責任会計¹を結びつける方策について検討する。平成 29 年 8 月、地方公営企業連絡協議会が実施した「地方公営企業ガバナンス調査アンケート」（以下、アンケート調査）に基づいてヒアリング調査を実施した。その結果、現場では経営比較分析表をほとんど活用していない実態が明らかになった。経営比較分析表は報告のためツールで、マネジメントには活用できないという傾向が高かった。一方で、管理者は職員に対して収益増大・費用削減に対する意識を持って欲しいという意見も多く聞かれた。

大西（2017）によれば、行政組織について、収益（売上）・費用という軸で分類した場合、3つのタイプに分けられるという。第1に、収益と費用をともに金額表示で把握できるタイプ（独立行政法人、地方公営企業等）、第2に、収益は金額表示で把握できないが費用はなんとか把握できるタイプ（行政の執行部局）、そして第3に、収益も費用も金額表示では把握しにくいタイプ（政策の企画立案部局）である。これらの分類に従えば、公営企業は民間企業同様、収益・費用という2つの視点からマネジメントを実践することができる組織体であるといえよう。

公営企業は独立採算であるため、管理者は民間企業でいえばトップマネジメント（社長）である。地方公営企業の独立採算への要請は、それを外せば無原則に経営規律が緩んでしまうことを警戒してのことであると思われる。そのことは今日においても変わりはない。そこでは、独立採算は譲れない原則である（小西 2017）。水道事業者は現場や技術的な側面を重視しがちになるが、その原点は利用者の料金収入から事業が成り立っている。市町村部局とは異なり、公営企業は自分の仕事の成果が経営数値に直結するため、収益増大・費用削減策を講じて利益増大を図ることができる。

本レポートでは、専任管理者を有する法適用の上下水道事業を念頭において議論する。次節では、経営比較分析表の特長と役割期待について述べたのち、主要な経営指標を下方展開する際に利用できる特性要因図について紹介する。特性要因図の考え方を活用することで、現場の職員に利益意識・コスト意識を持たせることも可能になる。

¹ 責任会計とは、「予算統制や原価管理を遂行する場合に要請される会計制度であって、その要点は会計数値と管理組織上の責任者の結びつきにある。いい換えれば、それは職制上の責任者の業績を明瞭に測定しうる会計制度」である（通産省産業合理化審議会 1960）。つまり、責任会計とは会計数値と管理者の責任との結びつきだけでなく、職制上の責任者の業績の測定・評価まで含まれる概念である。

2. 問題解決へのアプローチ

2-1 経営比較分析表の特長と役割期待

経営比較分析表は、平成 26 年度決算から導入された公営企業の経営および施設状況に関する主要な経営指標が掲載された一覧表である。宮川（2016）によれば、経営比較分析表の特長は、①各公営企業の基本データを表示（普及率、給水人口、料金等）していること、②経営の健全性・効率性及び老朽化の状況を示す 11 指標の経年変化・類似団体比較をグラフ・表を用いて分かりやすく表示していること、③各公営企業が現場やその背景等について分析したコメントを掲載していることにある。また、経営比較分析表の導入によって、①各公営企業が自らの経営の状況や課題等を客観的に把握することが可能となること、②各公営企業の現状や課題等が議会や住民に明らかになることから、公営企業の経営状況の「見える化」の推進が期待される。

筆者は平成 29 年 12 月から平成 30 年 1 月にかけて、7 か所の上下水道部局へのヒアリング調査を行なった。ヒアリングでは、「経営比較分析表はあくまでも総務省へ報告するためのツール」という意見が多数を占めた。また、「立地条件等、事業そのものに個性があることを無視して、類似団体平均や全国平均と比べても意味がない」といった意見も聞かれた。経営分析の結果をマネジメントに生かすという意識が低い印象を受けた。

行政組織における情報利用の視点から、どのような条件で情報利用が促進するのか（Cavalluzzo and Ittner 2004）、また、どのような利用方法がパフォーマンスに貢献するのかという観点からの検討が行われている。例えば、Speklé and Verbeeten（2014）は、行政組織を対象とした情報利用と利用方法に関する研究において、①実行（実施）計画の策定、②予算配分、③業務プロセスのモニタリング（事業の進捗管理）、④業務改善、⑤職務設計、⑥報酬決定、⑦コミュニケーション、⑧目標、政策の妥当性評価、⑨部門方針の見直し、⑩内部部門への報告、⑪外部報告など多様な利用目的をあげ、業績管理情報の利用の方法とパフォーマンスとの関係について分析している（松尾 2017）。

公営企業の管理者は経営責任、会計責任を負っている。経営状況の良否を説明するには経営学が必要で、経営分析がポイントである（遠藤 2017）。経営指標による分析は、公営企業の経営、事業等の分野ごとに適切な指標を活用し、複数の指標を組み合わせた分析や、経年比較や他の地方公共団体等との比較を行うことにより、経営の現状、課題等を的確、簡明に把握することが可能な手法である（南雲 2015）。

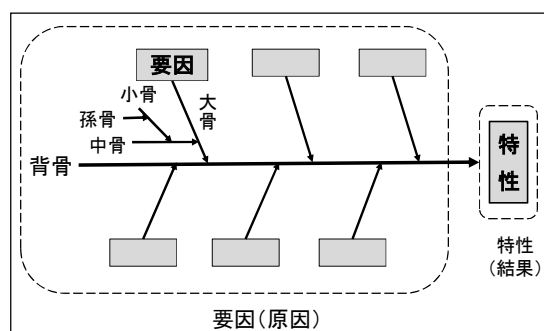
2-2 経営指標の下方展開の方法

経営指標などの目標を下方展開するためのツールとして、目標管理と方針管理があげられる。目標管理とは、設定した目標をどれだけ達成できたかを測定して個人の業績を可視化するためのツールである（櫻井 2008, 390）。しかし、目標管理の限界として、実行するための具体的な手段がないために形骸化してしまうことや、目標管理は現場の職員が主たる対象であるため、組織目標と乖離してしまうことがあげられる。

組織階層の高いレベルで構築された経営目標を部門の特定の目標や目標値にカスケード（落とし込み）するために、方針管理を活用することができる。方針管理とは「経営方針に基づき、長（中）期経営計画や短期経営方針を定め、それを効率的に達成するために、企業全体の協力のもとに行われる活動」（高須 1997, 14）と定義される。方針管理の限界としては、目標を詳細にわたってブレイクダウンしすぎることで、焦点がぼやけてしまう危険性があげられる。

そのため、経営目標（指標）を下方展開させるためには、特定の特性と要因との関係を系統的に整理する必要がある。このような関係性の整理に用いられるツールとして、特性要因図がある。特性要因図とは、「問題とする特性と、それに影響をおよぼしていると思われる要因との関係を整理して、魚の骨のように図に体系的にまとめたもの」（細谷 1982, 18）である。特性要因図は、日本を代表する品質管理の研究者である石川馨博士によって考案され、QC7つ道具の1つであり、フィッシュボーン・チャート、魚骨図、イシカワ・ダイアグラムとも呼ばれる。

図表 1 特性要因図の形



（出典）細谷（1982, 18）

図表 1 では、特性要因図を作成することにより、不良や欠点の原因および改善の手段を整理することができることを示している。右端が問題とする特性（結果）であり、この軸になる矢印は取り上げた工程（背骨）を表している。大骨として要因を 4～8 ぐらいに大きく分類し、大骨の要因を追及し中骨を、ついで中骨の要因を追及し小骨を、さらに孫骨へと細かく分類し記入していく。一番末端のアクションの取れる要因まで記入することが大切である（細谷 1982, 20-22）。

石川（1989, 57-59）によれば、特性要因図を活用して仕事（工程）を管理する場合には、2つの方法があると指摘している。第1は、要因をチェックする方法であり、第2は、結果でチェックする方法である。これらは管理項目といい、企業を効果的に管理していくために定められた評価の具体的な目印になる。前者の要因（原因）でチェックする方法を点検点、後者の結果でチェックする方法を管理点（管理特性）と呼ぶ。要因については、ブレインストーミングなどを活用してまとめていく。特性要因図は根本原因である問

題の解決策を考えるために、グループワークをとおして議論することで組織メンバーの納得感を高める効果もある²。次の第3節・第4節ではガバナンス・マネジメントの視点から、上下水道事業のヒアリング調査等を参考に、架空例を通じた事例を紹介する。

3. ガバナンス・マネジメントの強化を目指して

3-1 A 上下水道局（架空例）：ガバナンスの視点

- ・ 経営に関する定例会議を最低でも月に1回以上実施している。
- ・ 定例会議では、経営比較分析表の指標についても議論が行われる。具体的には、有収率（水洗化率）、料金回収率（経費回収率）等の月次の推移について、担当者から報告が行われる。もし、計画と実績が乖離していた場合には、乖離している原因を究明して、次善の策を講じながらPDCAサイクルを回している。
- ・ 組織図（機構図）を定期的に見直し、徴収体制を再構築し、ガバナンス強化を図っている。組織図は指揮命令系統を表す情報の流れ図であり、業務の責任の所在も示している（誰が誰に報告を行い、誰が何に責任があるかを表している）。内部利用目的の組織図を構築している（外部に公表している組織図と異なってもよい）。
- ・ 管理者と部門長の信頼関係が構築できている。

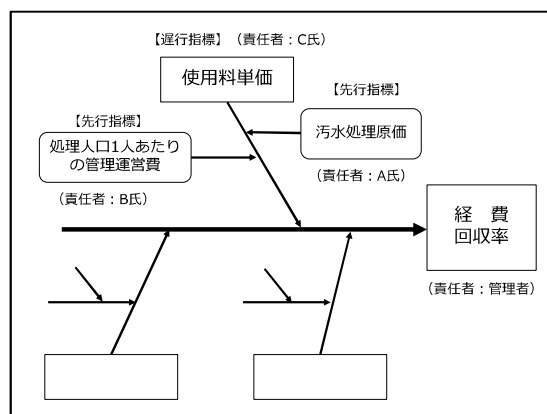
3-2 A 上下水道局（架空例）：マネジメントの視点

3-2-1 経営比較分析表の活用

- ・ 経営比較分析表を活用しながら、経営戦略を策定するための基礎としている。実効性ある経営戦略にするためには、具体的な「投資・財政計画」（収支均衡策）を作り込む必要があるため、経営比較分析表の情報を積極的に活用している。
- ・ 水道・下水道ビジョン、経営戦略に従ったマネジメントを実践している。また、仕事に必要な基本的なマニュアル（料金改訂を含む）が整備され、常に改訂更新をしている。撤退の戦略についても検討が行われている。
- ・ 各経営指標の経年変化や類似団体との比較を用いて、経営の健全性・効率性および老朽化の状況を分析している。
- ・ 管理者が対労働組合との折衝をうまくまとめている（同一の経営指標で議論する際、組合との関係がボトルネックになることがあるため）。
- ・ 経営比較分析表を住民との懇談会資料としても活用している（外部報告目的）。
- ・ PDCAサイクルを毎年繰り返して改善している。PDCAにおける因果関係の弱さを継続的モニタリングで補正している。

² 病院の事例であるが、特性要因図を活用して経営戦略を各部門にカスケードする方策に検討した研究に関谷（2013）がある。

図表 2 下水道事業における特性要因図を活用した経営指標の下方展開（例）



（出典）筆者作成

- ・ 経営指標をカスケードする際には、遅行指標と先行指標を整理する必要がある。遅行指標（図表2の使用料単価）とは、経営戦略を実行した後の事後的な成果を示す指標であり、先行指標（図表2の汚水処理原価、処理人口1人あたりの管理運営費）とは、遅行指標に成果がでる前に先行して現れるプロセスを示す指標である。
- ・ 良いマネジメントを実践している組織体では、経営指標を現場まで落とし込み、誰がどの経営指標に責任があるのかという責任の所在まで明確にしている³。

3-2-2 収益側・費用側への取り組み姿勢

- ・ 収益増大を図るには、料金改訂をせざるを得ない。料金改定は政治的リスクがあるが、将来に備えて、管理者は日頃から首長、議会に積極的に働きかけている。
- ・ 収益増大を図るため、管理者は利益目標を掲げ、効率性・効果性へのインセンティブが働くよう取り組んでいる。
- ・ 費用削減の手段として、人員削減、外注、一時的な投資の抑制を実践しているが限界にある。そこで、アセットマネジメントを導入して長期的な料金制度を検討したり、水需要の減少に合わせたダウンサイジングを基調とした計画を立てている。
- ・ 計画のローリングを毎年行いながら、3～5年ごとに料金制度を検証している。
- ・ 収益意識・コスト意識を持たせるために、一般職員にも経営に関する研修会を定期的で開催している。

3-3 C 上下水道局（架空例）：ガバナンスの視点

- ・ 経営に関する定例会議が設けられていない。
- ・ 管理者と部内職員との距離が離れている。管理者まで情報があがってこない。管理者は現場の様子が分からない。管理者が孤立している状態。

³ 行政でも職員からの気づきや事務改善の提案の活用が求められており、責任会計においても、これらを促進するものであることが期待される（大西・梅田 2018, 25）。

- ・ 組織図（機構図）を定期的に見直しておらず、単なる組織一覧表になっている。また、上下水道部局の管理者（トップ）の下に局長，次長などが連なり，頭が重い（役職者が多い）組織体系になっている。その背景には上下水道部局が，職員のポストを確保するための部局として位置づけられている。
- ・ 目標値と実績値のギャップに対する確認体制について，数字の実態は把握しているが，ギャップが生じていても議論されない，責任の所在も曖昧になっている。

3-4 C 上下水道局（架空例）：マネジメントの視点

3-4-1 経営比較分析表の活用

- ・ 総務省に提出するだけの報告ツール，決済の際に使うだけになっている。
- ・ 各指標の算定式を把握しておらず，グラフを見て数値が高い・低いという印象論でしか議論が行われない。そのため，仮に議員から水道料金値下げを要求された際に，管理者をはじめ職員が企業会計の中身をよく理解していないため，適切な説明ができずに料金改定（値上げ）をアピールする絶好の機会を逃している。
- ・ 各経営指標が類似団体平均や全国平均より高く（低く），過去の自企業と比較しても上昇（下降）しているとなど，なぜその値になっているのかという，相関関係・因果関係というアプローチで情報を咀嚼できていないため，経営改善に繋がっていない。
- ・ 各指標を現場に下方展開するための方策がなく，「〇〇率をあげること」などの声がけ止まりになっている。
- ・ 各担当課長が，会議で議論された内容を課内の職員に伝達していない。

3-4-2 収益側・費用側への取り組み姿勢

- ・ 管理者が収支状況を把握していない。
- ・ 収益増大を図るため，料金改訂をせざるを得ないが，政治的リスクがあるため先延ばしを繰り返し，毎年，不足分を一般会計から繰り出し，経営責任を曖昧にしている。
- ・ 水需要に関係なく，市町村の総合計画に沿って過剰投資に陥っている。ラストワンマイルの費用対効果を考慮していない。費用削減の一番の収縮策は過大な施設を作らないことであると管理者が理解していない。
- ・ 料金改訂が終了したため，管理者は次なる収益増大策を検討せず気が緩んでいる。
- ・ 計画のローリングは行なっているが，料金制度については数十年前に実施して以来一切検討していない。

4. 考察

本レポートでは，経営比較分析表を活用して上下水道事業のガバナンス・マネジメント強化に資することを検討した。具体的には，特性要因図の考え方を応用して，経営指標の下方展開の方策と現場の職員が利益意識・コスト意識を持つための提案を行った。職員が

利益意識・コスト意識を持つためには、自分の仕事がどの経営指標に紐づいているのかを見える化する必要がある。実際の現場においては、財務数値に加えて、日常的に使う物量（原）単位に関する数値情報も欠かせない。使っている材料等の物量（原）単位や、日々行なっている作業の物量（原）単位が分かっているからこそ、1人ひとりが利益やコストを意識して行動することができる。ガバナンスを強化するための1つの方策として、組織図（機構図）を定期的に見直すことで、徴求体制を再構築することも必要であると思われる。

民間企業の事例であるが、日本の優秀企業について研究した新原（2003, 36）によれば、成功のためには、現場・現物・現実の三「現」が重要であるという。優秀な成果を収めている企業の社長は、例外なく自身がこの三「現」を体感している。逆に、うまくいっていない企業の中には、経営者に自企業の事業についての知見が薄く、各分野の役員や担当者任せで、難しい局面で判断を回避したり、迅速な決断が必要なときに先送りや部下への合議に逃げ、重大な失敗を犯さなくとも企業をじり貧にしてしまうケースが多く見られたという。近い将来、全国的に待ち構えている上下水道事業における料金改定を見据えて、管理者を中心として積極的なガバナンス・マネジメントの強化が望まれる。

参考文献

- 石川馨. 1989. 『品質管理入門 第3版』日科技連出版社.
- 遠藤誠作. 2017. 「公営企業の管理者と民間経営者：公営企業の経営を考える」『公営企業』49(2): 61-68.
- 大西淳也. 2017. 「自治体の議員・職員のための行政管理会計入門（1）総論」『地方財務』759: 78-88.
- 大西淳也・梅田宙. 2018. 「責任会計についての論点の整理」『PRI Discussion Paper Series』18A-01: 1-31.
- 小西砂千夫. 2017. 「地方公営企業改革の中長期的課題」『公営企業』48(11): 4-14.
- 櫻井通晴. 2008. 『バランスト・スコアカード（改訂版）』同文館出版.
- 関谷浩行. 2013. 「特性要因図を活用した戦略のカスケード：医療機関でのアクションリサーチに基づく検討」『原価計算研究』37(2): 88-98.
- 高須久. 1997. 『方針管理の進め方』日本規格協会.
- 通商産業省産業合理化審議会. 1960. 「答申 事業部制における利益管理」
- 南雲直樹. 2015. 「公営企業に係る「経営比較分析表」の策定等について」『公営企業』47(6): 16-23.
- 新原浩朗. 2003. 『日本の優秀企業研究』日本経済新聞社.
- 細谷克也. 1982. 『QC 七つ道具』日科技連出版社.
- 松尾貴巳. 2017. 「「統一的な基準」と自治体における業績情報利用の多様性」『会計』191(3): 41-55.
- 宮川天庸. 2016. 「公営企業に係る「経営比較分析表」の策定及び公表について」『公営企業』47(12): 15-26.
- Cavalluzzo, K. S., and C. D. Ittner. 2004. Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organizations & Society* 29(3/4): 243-267.
- Speklé, R. F., and F. H. M. Verbeeten. 2014. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research* 25(2): 131-146.

3-4 妹尾委員レポート

3-4-1 上下水道事業の経営変革のための「管理者」のリーダーシップの考察

1. はじめに

料金収入の減少している中、上下水道事業ではさまざまな経営変革が必要とされている。この変革のためには、本報告書でもすでに述べてきたとおり、「管理者」のリーダーシップが不可欠である。しかし、民間企業と比較して、公営企業のリーダーシップについては、研究や実務面での議論が多くはない。実際、本研究会のアンケート調査結果からわかるとおり、上下水道事業の管理者は必ずしも十分なリーダーシップを発揮できていない。また、「収益拡大／収益減少抑制を目的とした取組」についても、病院事業と比較し、上下水道事業では「10年以上特に何もしていない」団体が多い(上水道事業では43.8%, 下水道事業では30.7%, 病院事業では4.2%)。上下水道事業の中でも、上水道事業ではリーダー主導ではなく、現場主導の経営になっている可能性が高い。

このように上下水道事業の管理者のリーダーシップが十分に発揮できていない理由は、行政官は政治との関係から受け身であることが多く、一般的な意味でのリーダーシップが必ずしも強くは求められていないことにあるのかもしれない。現状では、どのようなリーダーシップをとるべきかについて、管理者の理解が進んでいない可能性すらある。

そこで、本レポートではまず、民間企業を中心に研究や実務面で議論されてきた、一般的なリーダーシップ論を概説する。その上で、これらの説明に基づき、現実の先端事例や本研究会のアンケート調査結果を参照し、上下水道事業の管理者はどのようなリーダーシップ「行動」をとるべきか、そもそも優れたリーダーに必要な資質・素質(「特性」)はどのようなものかを考察する。

本レポートの構成は以下のとおりである。第2節において、一般的なリーダーシップ論の定評ある入門書である金井(2005)に基づき、「課題(仕事)関連行動」と「人間(対人関係)関連行動」という「リーダーシップ行動の不動の2軸」を中心に、リーダーシップの「行動論」の基本を説明する。そして、経営変革において必要とされる、「変革型リーダーシップ」にも着目し、その重要な行動特性である「アジェンダ設定」と「ネットワーク構築」も説明する。

後述するとおり、「課題(仕事)関連行動」(および「アジェンダ設定」)と「人間(対人関係)関連行動」(および「ネットワーク構築」)は、両者を併用することにより、より効果を発揮する。しかし、上下水道事業で具体的にどのようなリーダーシップ行動がとられているかは、十分に明らかになっていない。そこで、第3節では、全国に先駆けて、下水道のコンセッション方式を導入する(上水道も調査研究中)浜松市上下水道部の事例に基づき、具体的なリーダーシップ「行動」を説明する。

しかし、そもそもリーダーにはどのような資質・素質が必要かということも重要な問題である。近年、リーダーシップ研究では、上述の行動論だけではなく、「特性論」が再注目されている(池田 2017b)。これは優れたリーダーの資質・素質を明らかにするものである。

そこで、第 4 節では、特性論、本研究会のアンケート調査結果、および事例の分析に基づき、上下水道事業の管理者はリーダーとして、どのような「特性」が必要なのかを検討する。

最後に、第 5 節で本レポートの結論を簡潔にまとめる。

2. リーダーシップ行動の不動の 2 軸と変革型リーダーシップ

2.1. リーダーシップ行動の不動の 2 軸

リーダーシップ論にはさまざまな議論がある¹。本レポートではまず、先行研究で特に注目されてきたリーダーシップの「行動論」について、金井（2005）に基づき、説明する。リーダーシップの行動論とは、「リーダーとしてどのように振る舞い、どのようなリーダーシップを発揮すればいいのか」という問いを解明しようとするものである（蔡 2017, 365 頁）。

図表 1 多数のリーダーシップ研究で見られた不動の 2 軸

調査母体 \ 2 軸	課題（仕事）関連行動	「人間（対人関係）関連行動」
九州大学-大阪大学 （三隅二不二）	P 機能, P 行動 P=パフォーマンス	M 機能, M 行動 M=メンテナンス
ハーバード大学 （R.ベールズ）	課題リーダー （task leader）	社会-情緒的リーダー （socio-emotional leader）
ミシガン大学 （R.リッカート）	職務中心の監督 （job-centered supervision）	従業員中心の監督 （employee-centered supervision） 支持性の原則 （principle of supportedness）
オハイオ州立大学 （R.スタッジレ）	構造づくり, あるいは仕事の 枠組みづくり （initiating structure）	配慮, あるいは思いやり （consideration）
マネジリアル・グリッド （R.ブレーン=J.ムートン）	生産（業績）に対する関心 （concern for production）	人びとに対する関心 （concern for people）
日常語で基本の 2 軸	仕事の指示をして	人びと（とくに、フォロワーたち）との関係を大切に する

（出所）金井（2005）、245 頁を筆者一部抜粋の上、若干の修正

¹ 前述のとおり、本レポートではリーダーシップの「行動論」と「特性論」のみに焦点をあてる。「状況論」、「幻想論」など、その他の理論を含めたリーダーシップ論全般の説明については、金井（2005）に加え、池田（2017a）、須田（2018）、高橋（2012）および蔡（2017）なども参照されたい。

金井 (2005) によれば、リーダーシップの「行動論」の結論として、図表 1 に示すとおり、リーダーシップ行動は最終的に「不動の 2 軸」として、2 つのスタイルにまとめられる²。すなわち、集団の目標を達成することや課題の取組に志向した「課題（仕事）関連行動」と、集団内の人間関係の維持、チームワークや雰囲気の醸成、メンバーの充足感を満たすことなど、主として人間関係の配慮に志向した「人間（対人関係）関連行動」である（池田 2017a, 161 頁）。図表 1 のとおり、金井 (2005) は日常語に置き換えるならば、前者は「仕事を指示して」、後者は「人びととの関係を大切にする」と記すことができると述べている。

注目すべきことは、この 2 つのリーダーシップ行動の効果である。金井 (2005) が述べるとおり、先行研究の結論として、2 軸のどちらかの行動が効果的というのではなく、両方の行動を発揮することが効果的であることが明らかになっている。つまり、「[「仕事の指示をきちんとし、部下たちとの関係を大切にすること]」ことがリーダー行動の基本」（金井 2005, 243 頁）なのである。

もちろん、リーダーが置かれている状況が不利か有利かなど、「状況」によって効果的なリーダー行動が異なるという研究も多い³。しかし、金井 (2005) はこれらの研究の意義を強く認めつつ、一方でリーダーは状況そのものを変えうることを指摘している。組織変革を行う際はこのことが特に必要になると考えられるだろう。

2.2. 変革型リーダーシップ

1980 年代以降、リーダーシップ論の中で、新たに組織を変革することを目指した「変革型リーダーシップ」に関心が集まるようになった（池田 2017a）。しかし、金井 (2005) は変革型リーダーシップも前項で述べた、リーダーシップ行動の不動の 2 軸の延長としてとらえられると主張する⁴。

金井 (2005) は J.P.コッターの研究を紹介し、「アジェンダ設定」と「ネットワーク構築」という変革型リーダーの行動特性は、不動の 2 軸に当てはめられることを指摘する。アジェンダとは、「一方では事業経営責任者としての「大きな絵」にあたるもので、他方では日々の多忙さのなかで偶然もうまく生かすためのより詳細な活動項目も含む」（金井 2005, 270 頁）。ネットワーク構築とは、組織図など既存の仕組みや命令指揮系統だけではなく、「人びとを巻き込む人的つながりを社内外に自分なりにつくり出し、それを活用すること」（同上）をいう。前者は「課題（仕事）関連行動」、後者は「人間（対人関係）関連行動」といえる。

² 図表 1 にまとめられた研究の個々の詳細については、金井 (2005) に加え、注 1 で言及した文献も参照されたい。

³ F.E.フィードラーのものに代表されるこれらの研究は、リーダーシップの「状況論」（コンティンジェンシー理論）と呼ばれる。その詳細についても金井 (2005) と注 1 で言及した文献を参照されたい。

⁴ 金井 (2005) は変革型リーダーシップの研究として、後述する J.P.コッターのものに加え、R.M.カンターと自身のものを挙げている。しかし、その他の著名な研究として、変革型リーダーシップを交流型リーダーシップと対比させ、「理想的影響」、「モチベーションの鼓舞」、「知的刺激」、「個別的配慮」の 4 つの要素から構成されるとする、B.M.バスのものがある。詳しくは、池田 (2017a, 163-165 頁) などを参照されたい。

すなわち、「変革」のためには、数ある課題関連行動の中でも、「大きな絵」を示す「アジェンダ設定」が重要になる。また、その実現は自部門だけでは困難なため、人間関連行動として、他部門、さらには組織外の人びとを含めて、広範なネットワークを構築することが必要になる。

アジェンダ設定とネットワーク構築の効果についても、どちらかの行動が効果的というものではなく、両者には相乗効果がある。アジェンダは突然描けるものではなく、ネットワークを通じて、それについて意見、情報、資源をもつさまざまな人びとと会うことによって、徐々に形成されるものである。一方、ネットワーク構築も単に知り合いを増やすことに意味はなく、アジェンダを実施するうえで重要になってくる人びととの間につながりが創出されていることが重要になる（金井 2005, 272 頁）。つまり、変革型リーダーシップとは、「大きな絵を描き、大勢の人びとを巻き込むこと」（金井 2005, 276 頁）なのである。

3. 浜松市上下水道部の事例⁵

前節で一般的なリーダー行動の基本と、組織を変革する「変革型リーダー」の行動について説明した。それでは、上下水道事業では、具体的にどのようなリーダーシップ行動をとるべきだろうか。本節では浜松市上下水道部の事例を紹介する。

事例対象として同団体を選定した理由は、つぎの2つである。第1に、浜松市上下水道部はコスト削減、収益拡大／収入減少抑制を目的とした組織変革の必要性を認識しており、全国に先駆けて、下水道のコンセッション方式を導入する（上水道も調査研究中）など、具体的に変革を実践していることである。第2に、後述するとおり、同団体の管理者はリーダーとして、「課題（仕事）関連行動」と「人間（対人関係）関連行動」の両方を重視しており、さらに組織外の人びとを含め、「ネットワーク構築」を行っていると解釈できることである。

浜松市上下水道部の管理者は、上下水道事業を取り巻く環境の変化に対応するため、組織変革の必要性を感じていた。そのため、コンセッション方式の導入に関わらず、組織内の人びとに対し、課題を認識し、それに取組むことを求めた。その具体的な手法として、所属長の「マネジメントチェック」という取組を行っている。マネジメントチェックとは、組織編成・職員配置、業務のマネジメントなどについて、具体的なチェック項目やルールを定めたものである。このマネジメントチェックを課長会議で所属長と共有し、所属長だけではなく、所属職員全員について、組織全体で課題を認識し、その課題に対応する組織編成・職員配置、業務のマネジメントを行うことを目指している。

同団体の管理者は、それだけではなく、職場の雰囲気づくり、人間関係の重要性も認識していた。そもそもマネジメントチェックでも、管理すること自体を目的とするのではなく、

⁵ 本事例の記述のため、2018年1月24日に浜松市水道事業及び下水道事業者管理者である寺田賢次氏に対しヒアリング調査を実施した（時間は約2時間）。調査者は本レポートの筆者である妹尾、および梅田宙と目時壮浩という3名の調査研究委員である。調査にご協力いただいた寺田氏には深く感謝する。なお、本節の記述は筆者の解釈であり、同団体の経営および寺田氏のリーダー行動の良否を判断することを目的とはしていない。

組織内のすべての人びとを戦力とすることを求めている。そして、所属長だけではなく、所属職員全員とできる限り、コミュニケーションをとることを重視している。その際に注意していることは、自ら現場に足を運ぶことであるという。以上のことから、浜松市上下水道部の管理者は、一般的なリーダーとして、「課題（仕事）関連行動」と「人間（対人関係）関連行動」の両方を重視しているといえよう。

さらに、同団体の管理者は、コンセプション方式の導入など、「アジェンダ」ともいうべき大きな課題に対応するため、組織内だけではなく、組織外の人びとも積極的にコミュニケーションをとっている。たとえば、全国と同規模の団体の管理者と話し合う機会も多い。同規模であることが良い理由は、課題を共有できることにあるという。また、上下水道事業の官民連携の必要性から、関連団体との会議の場も積極的に活用している。このような行動は、アジェンダを実施するための「ネットワーク構築」と解釈することができるだろう。

4. 上下水道事業のリーダーに必要な「特性」

4.1 リーダーシップの「特性論」

前節までで、上下水道事業の管理者はどのようなリーダーシップ「行動」をとるべきかを考察した。しかし、そもそも「リーダーとしての資質・素質があるのか」という問いも存在する。このような問いを解明しようとしてきたのが、リーダーシップの「特性論」である（蔡 2017, 360 頁）。

1950 年代以降リーダーの特性を探る試みは衰退したが、近年、再注目されてきている。特に、パーソナリティ（性格）のビッグファイブとリーダーシップには大きな関係があることが明らかになっている（池田 2017b）。パーソナリティは比較的安定した個人の特徴であり、須田（2018）によると、ビッグファイブのそれぞれのパーソナリティ特性は、図表 2 のようにまとめられる。

図表 2 ビッグファイブの特性

①外向性	社交的で、話し好きで、活発で、集団を好み、はっきりと自己主張を行うという特性をもつ
②人当たりの良さ	物事に興味をもち、柔軟で、親切、思いやりがあり、協調性が強く、寛大などの特性をもつ
③誠実さ	信頼性が高く、責任感が強く、意志が強く、仕事をきちんとこなし、我慢強いなどの特性をもつ
④情緒安定性	情緒的に安定していて、常にものごとに冷静に対応するといった特性をもつ
⑤経験に開放的	想像力が強く、独創的で、好奇心に富み、心が広く、知的能力が高く、芸術性に優れ、偏見をもたないなどの特性をもつ

（出所）須田（2018），33 頁の記述を筆者が図表化

池田（2017b, 71 頁）が示すとおり、さまざまな研究の結果を総合すると、ビッグファイブのそれぞれのパーソナリティ特性は、基本的にすべて、リーダーの発生やリーダーシップの効果性と関連している。すなわち、外向性、人当たりの良さ、誠実さ、情緒安定性、経験に開放的といった特性をもっている人がリーダーに向いているといえよう。

4.2. アンケート調査結果の分析

リーダーシップの特性論によると、パーソナリティのビッグファイブとリーダーシップには大きな関係がある。それでは、上下水道事業の管理者においても、本当にそのような関連があるのだろうか。本項では暫定的なものではあるが、本研究会のアンケート調査結果の分析に基づき、この点を検討する。

本報告書の「上水道事業」の分析で明らかにしたとおり、上水道事業では管理者が首長やその他ではなく、「専任管理者」のほうがコスト削減や収益拡大の取組を毎年実施する傾向が高くなったり、経営会議を設置する傾向が高まったりする。それだけではなく、専任管理者の場合、管理者として自身が優れていると思うものについて、設定した 16 の項目すべてについて、該当すると回答する割合が高くなる。図表 3 はそのうち、上水道事業の合計と比較して、専任管理者の回答の割合が 15%ポイント以上高かった項目をまとめたものである。

図表 3 管理者の属性と自身が優れていると思うもののクロス表（「上水道事業」）

			Q50① 管理者として自身が優れていると思うもの							合計
			決断力	企画・調整力	内部調整	人の話を聞く謙虚さ	察力	課題要因を見抜く洞察力	討など戦略性	
Q8 管理者	首長	度数	310	200	212	229	206	217	221	769
		Q8 の%	40.3%	26.0%	27.6%	29.8%	26.8%	28.2%	28.7%	100%
	専任管理者	度数	81	60	66	66	65	68	70	144
		Q8 の%	56.3%	41.7%	45.8%	45.8%	45.1%	47.2%	48.6%	100%
	その他	度数	35	21	26	27	29	25	30	153
		Q8 の%	22.9%	13.7%	17.0%	17.6%	19.0%	16.3%	19.6%	100%
合計		度数	426	281	304	322	300	310	321	1,066
		Q8 の%	40.0%	26.4%	28.5%	30.2%	28.1%	29.1%	30.1%	100%

図表 3 に示した項目が優れていると思う管理者は、ビッグファイブのそれぞれのパーソナリティ特性の程度も高いかもしれない。ただし、上述の上水道事業の分析でも説明したと

おり、専任管理者による取組が必ずしも効果をもたらしているとは限らない。また、図表 3 の項目とビッグファイブのそれぞれの特性が十分に対応しているわけではない。

しかし、少なくとも上下水道事業のリーダーにも、必要な「特性」が存在する可能性はある。池田（2017b）が一般的なリーダーシップ研究について述べるとおり、上下水道事業の経営変革のために必要な管理者のリーダーシップについて考える際も、「重要なことは、これまで重視されてきた後天的な要因（教育と学習）の必要性を認めつつ、それに加えて個人特性の要因がリーダーシップ過程において、どこにどれくらいの効果をもつのか」（池田 2017b, 64 頁）を理解することであろう。

4.3. 後天的に形成されるリーダーに必要な特性

前項までは、基本的には先天的な要因に焦点をあて、上下水道事業の管理者のリーダーに必要な特性を検討してきた。しかし、リーダーシップと関連する特性には、後天的に学習や経験によって形成されるものも数多く存在する（池田 2017b, 67 頁）。

実際、前節の事例対象である、浜松市上下水道部の管理者は、優れたリーダーのためのスキルや能力を身に着けるために、ジョブローテーションによってさまざまな部門の仕事を体験することが重要になる可能性を指摘していた。たとえば、企画部長として、経営をサポートした経験などが実際にリーダー行動をとるうえで役に立ったことを示唆している。このことから、上下水道事業において、リーダーに必要な特性を形成する人材育成制度の構築が重要になると考えられる。

5. おわりに

本レポートでは、公営企業の中でも上下水道事業に着目し、一般的なリーダーシップ論の説明に基づき、これまで必ずしも十分に発揮されてこなかった管理者のリーダーシップについて考察した。金井（2005）が主張するとおり、自身が置かれている状況をしっかりと認識すべきであるとはいえ、「課題（仕事）関連行動」と「人間（対人関係）関連行動」のどちらかではなく、両方を重視することがリーダーシップの基本であり、リーダーには状況そのものを変えることも求められる。組織を変革する変革型リーダーも、「アジェンダ設定」と「ネットワーク構築」の両方を行う必要がある。実際、組織変革を実践している浜松市上下水道部の管理者は、課題関連行動と人間関連行動をともに重視しており、ネットワーク構築も行っていた。

また、先天的か後天的であるかに関わらず、上下水道事業のリーダーには、必要な「特性」が存在する可能性がある。事例からは後天的な特性について、優れたリーダーのためのスキルや能力を身につけるため、人材育成制度の構築が重要になる可能性が示唆された。

当然のことではあるが、一般的なリーダーシップ論における「行動論」や「特性論」で明らかになってきたことが、上下水道事業の経営変革のための管理者のリーダーシップを考える際も、当てはまる可能性が高い。したがって、優秀な「行政官」の層から選出されるこ

とが多い上下水道事業の管理者が、立場を変えて、優秀な「リーダー」になるため、既存のリーダーシップ論を学習し、実践することが重要になるといえるだろう。

参考文献

池田浩（2017a）「リーダーシップ」（池田浩編『産業と組織の心理学』サイエンス社，149-171 頁，所収）。

池田浩（2017b）「個人特性とリーダーシップ」（坂田桐子編『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブⅡ』ナカニシヤ出版，63-80 頁，所収）。

金井壽宏（2005）『リーダーシップ入門』日本経済新聞社。

須田敏子（2018）『組織行動：理論と実践』NTT 出版。

高橋潔（2012）「リーダーシップの本質」『国民経済雑誌』205(6): 51-66 頁。

蔡苳錫（2017）「リーダーシップをどのように発揮すればよいのか：リーダーシップ」（鹿毛雅治編『パフォーマンスがわかる 12 の理論：「クリエイティヴに生きるための心理学」入門！』金剛出版，357-387 頁，所収）。

3-5 目時委員レポート

3-5-1 パブリックサービスモチベーションを高めるための広報誌の活用

1. 問題意識

水道事業は蛇口をひねれば水が使えるという“当たり前”を提供し続ける事業であるが、この“当たり前”を提供する現場のモチベーションを高めることは容易ではない。提供するサービスが“当たり前”であるがゆえに、努力の程度が社会から評価されにくいからである。このように、“当たり前”を提供するパブリックサービスに対するモチベーションを高めることは困難であることは指摘されてきたが（Perry and Wise, 1990）、それを可能にするための具体的な手段については十分に知見が蓄積されてきたわけではない。

また、水道事業は住民の生活と密接に関連する事業であるにもかかわらず、多くの住民は水道事業の状況や将来的な課題について十分に把握しておらず、事業運営者と水道利用者たる住民との間に、“当たり前”を維持することの困難性に対する認識に大きな隔たりが生じているのが現状のようである。この認識ギャップを埋めるためには、いかなる手段を講ずる必要があるのだろうか。

本稿では、①パブリックサービスモチベーション（Public Service Motivation: PSM）の向上と②水道事業運営者と水道利用者たる住民間の認識ギャップの解消を図るための手段について、事例に基づいて検討する。具体的には、神奈川県企業庁における広報誌を活用した取り組みについて検討し、これらの問題を同時に解決に導く手段について提言する。

2. 先行研究

1) パブリックサービスモチベーションと水道事業

パブリックサービスモチベーション（以下、PSM）とは、社会福祉のために行動する政府組織や非営利組織の職員に見られる特有のモチベーションであるとされ、1970年代から公共経営の領域において注目されてきた概念である（Denhardt et al. 2015）。当該概念は主要国における公務員の人事行政の能率的運営のための重要な概念であるとされ、わが国人事院における職務満足度調査などにおいても活用されている。PSMに関する研究はPerry and Wise（1990）を基礎として展開され、今日まで数多くの知見が蓄積されてきた。たとえば、Wright（2007）はPSMと組織のパフォーマンスの関係性について、自身の属する組織のミッションやゴールが本質的に価値あるものであると職員が信じる程度が高いほど、職員は自身の職務に積極的に取りくむことを明らかにしている。さらには、Boardman and Sundquist（2009）も、自身が属する組織が社会に対してもたらすベネフィットの認知が高いほど、より高い職務満足や組織へのコミットメントを有することを明らかにしている。このように、PSMはパブリックセクターにおける組織のパフォーマンスを維持・向上させるうえで、重要な概念であるといえよう。

上下水道事業は、地域住民のほぼすべてがサービスを享受することとなるパブリックサービスの最たる例であるといっても過言ではない。当該事業に従事する職員が、高いPSM

をもって職務に臨むことは、人口減少によって収益が減り続けるなかで、提供するサービスの質を落とすことなく事業を継続するために、いままで以上に重要となろう。しかしながら、いかなる手段を通じて PSM を高めることができるのかについては、これまでのところ十分な知見が蓄積されているとは言い難い状況にある。

2) 水道事業者と利用者のコミュニケーションの現状と課題

わが国の有収水量は、人口減少を背景として平成 12 年（2000 年）をピークに減少の一途をたどっている（厚生労働省, 2016）。さらには、経営状況の悪化から更新投資を行うことができず、設備の老朽化も加速している。このように水道事業をとりまく環境が厳しさを増すなかで適切な事業運営を行うためには、上述のように職員の努力を最大限引き出だけでなく、耐用年数を迎える管路の更新投資を行うために必要となる十分な資金を確保する必要がある。資金確保のためには、水道利用者であり最大の資本提供者である住民の理解が欠かせないが、水道事業の現状についてどの程度理解が進んでいるのだろうか。また、住民の理解を促すために、どのような取り組みがなされてきたのだろうか。

この点、いくつかの団体においては、住民の水道事業への理解を促すために、市のイベントなどにブースを出展し、利き水を行ったり、ワークショップを開催するなど、住民に水道事業に対する親近感をもってもらうための取り組みが行われていることが報告されている（荒田, 2011; 福田, 2010 など）。しかし、これだけでは水道事業者と住民のコミュニケーションはイベント参加者に限定されてしまう。そこで、可能な限り多くの利用者とコミュニケーションをとるための手段として多くの組織において活用されているのが、水道事業の現状と課題、予算・決算の状況などを定期的に報告する媒体である広報誌である。多くの団体が住民に向けて広報誌を発行しているものの、それが有効なコミュニケーション手段として機能しているかといえ、必ずしもそうではない。年 3 回広報誌を発行している大分市が市民に対して実施した調査（実施時期：平成 24 年 3 月、発送数：3,000 件、有効回答数：1,405 件（有効回答率：47.2%））によれば、回答者のうち約 6 割は、ほとんど読んでいない、発行されていること自体知らない、と回答している（平成 24 年大分市「水道に関する意識調査」結果概要）。厳しい経営環境下において水道事業を継続していくためには、利用者であり最大の資金提供者である住民とのコミュニケーションを活性化し、将来の設備の更新投資に向けた課題認識を共有することが必要となる。したがって、水道事業に対する住民の理解を促進するためには、広報誌の在り方を大きく見直す必要がある。

3. 事例：神奈川県企業庁へのヒアリングに基づいて

1) 事例概要

本研究事業の一環において調査を行った神奈川県企業庁では、管理者の主導によって広報誌の在り方を改め、組織内外のコミュニケーションツールとして広報誌を活用している。

同庁は、“当たり前”を支える現場職員のモチベーションを高めるために、広報誌のなかで若手職員の活躍や当該職員が行っている職務内容を紹介する取り組みを始めた。広報誌で自身が携わる仕事を取り上げられることで、職員は自身の職務が水道事業に貢献しているという意識を持つことができ、結果として、職員の PSM 向上をもたらすこととなる。また、職員の活躍を広報誌という媒体で紹介することは、両親、親戚、さらには読者である住民からも間接的に日々の努力の成果を評価してもらうことにもなり、職員のさらなるモチベーションの向上につながっている。この取り組みを通じて、若手職員は広報誌で取り上げられることを目標に高いモチベーションで仕事をするようになった。一般的に広報誌は組織外部への情報発信の手段として用いられるが、広報誌の紙面に職員を登場させることによって、職員のモチベーションを高めるという組織内部のマネジメントのための一手段ともなっている。

関連して、神奈川県企業庁では、管理者の提案により、広報誌の企画・構成の権限を若手職員に大幅に委譲し、これまでの広報誌の内容を大きく改めた。選抜された若手職員は、自身の主たる業務と並行して、「企業庁アピール隊」として水道事業の活動を積極的に住民へ伝えるための広報企画を担っている。結果として、住民からの広報誌に対する評判は劇的に高まり、住民の水道事業への理解促進に大きく貢献している。

2) 神奈川県企業庁の広報誌の変遷

神奈川県企業庁では、6月、9月、12月、3月の年4回にわたり広報誌「さがみの水」を発行している。広報誌は、各水道営業所、給水区域の市役所、町役場、図書館、金融機関などで閲覧ができるほか、新聞折り込みを通じて配布がなされている。さらには、広報誌の PDF データが神奈川県企業庁のホームページに掲載されており、過去のデータも遡って閲覧することが可能になっている。神奈川県企業庁では、毎号 130 万部程度広報誌を発行しているが、住民にはほとんど目を通してもらえないという問題を抱えていた。それまでの広報誌の編集は、幹部が中心となって行っていたが、現水道事業管理者の提案によって、広報誌の編集・企画を若手職員に大きく委譲することが決定された。そこで、広報誌の編集・企画のために、各部署から数名の若手職員が「企業庁アピール隊」として選拔され、各自の業務と並行して新たな広報誌づくりを行うこととなった。

3) 職員のモチベーションアップのツールとしての広報誌

従来の広報誌は、他団体のそれと同様、読者の関心をそそるような内容とはなっていなかったが、企業庁アピール隊によって、紙面は大きく変化することとなった。とりわけ大きな変化であったのが、紙面に企業庁の現場職員を大々的にとりあげ、仕事内容や日々の業務の様子を大きな写真とともに紹介するものである（図 1 参照）。蛇口をひねれば美味しい水が飲めるという“当たり前”を、どんな職員が、どんな業務を通じて支えているのかを紹介することによって、水道事業に対する親近感をもってもらおうというのが当初の狙いであった。し

かし、この取り組みは、結果的に組織内部にも大きな効果をもたらすこととなった。

広報誌で自身が携わる仕事を取り上げられることで、職員は自身の職務が水道事業、ひいては社会に対して貢献しているという意識を高めることとなり、このことは、職員の PSM 向上をもたらしている。同時に、現場の職員を紙面に登場させることは、これまで外部から評価されることのなかった職員が、家族、親戚のみならず、利用者たる住民からもその努力を間接的に評価される機会をもたらすこととなっている。とりわけ、紙面に紹介された職員の家族、親戚から反応は大きく、非常に大きなモチベーションアップにつながっているという。

現場職員を紙面に登場させ、彼らの業務を紹介するとともに、彼らの業務が水道事業の“当たり前”をいかに支えているのかを示すことが、現場職員の PSM を大きく高めることとなったのである。

図1 広報誌面の変化



出典) 神奈川県企業庁広報誌「さがみの水」第 69 号、第 76 号、77 号

4) 利用者の水道事業に対する理解の促進

「企業庁アピール隊」によって、紙面で現場職員が紹介されることで現場職員のモチベーション向上が見られたが、現れた効果はそれだけではない。現場で水道事業に携わる職員が紙面に登場することにより、読者に対して親近感を与えることができ、結果として読者数からの反響が大幅に増加したのである。その結果、水道事業の現状や、設備投資の状況などについて連載で紹介する『水道 100 歳時代』というコーナーに対する反響も多くなり、住民の水道事業に対する関心の高まりを感じることができたと水道企業管理者は語る（図 2 参照）。

るように、先行研究においては、自身が属する組織が社会に対してもたらすベネフィットに対する認知の程度が、高い職務満足や組織へのコミットメントにつながるという経験的証拠が示されている。したがって、神奈川県企業庁のように、広報誌に積極的に現場職員を登場させ、組織外部からの評価を得る機会を増やすことは、職員の PSM を高め、高い職員満足や組織への強固なコミットメントを生み出すための手段となるであろう。

一方、組織外部とのコミュニケーションにおいては、広報誌に現場職員を登場させることで親近感を演出したり、動画投稿サイトなどを活用することによって、住民の関心を高めることができる可能性がある。しかし、水道事業についてのさらなる理解を促進するためには、たんに関心を高めるのみならず、より適切な情報提供を行っていく必要がある。次節では、住民に対するより適切な情報提供の手段としての水道事業における統合報告の適用可能性について検討し、本稿を締めくくる。

5. 水道事業の効果的マネジメントのための広報誌のさらなる活用：統合報告の可能性

水道事業についての住民のさらなる理解を促すためには、提供する情報の内容についても再検討する必要がある。この点、企業を中心にその活用が広まっている「統合報告」は、これを検討するうえでのヒントを与えてくれる。すなわち、統合報告とは、戦略、財務情報、事業目標に関連する多様な開示情報を集約するとともに、各情報の関連性（因果連鎖）や組織の価値創造プロセスの「見える化」を目指そうとする試みであり（伊藤ほか、2017）、既存の CSR レポート（サステナビリティ・レポート）とアニュアルレポートを統合した性質を持つ報告媒体である。水道事業においては、水道ビジョン、中期経営計画、予算・決算、および、広報誌と、様々な媒体を通じてそれぞれ独立した外部報告が行われている。しかしながら、これでは、水道事業の利用者たる住民は、水道事業の状況を適切に判断することは困難であると言わざるをえない。したがって、住民との重要なコミュニケーションツールとなっている広報誌の内容をアレンジし、水道事業の戦略や長期計画、その実現に向けた目標やその達成状況、さらには、設備投資計画に向けた資金の状況についても示すことができれば、利用者たる住民は水道事業の状況についてより適切に判断することができよう。

パブリックセクターへの統合報告の導入に関する議論は欧州を中心に活発になされているものの、わが国では独立行政法人への適用可能性に関する小西（2016）を除き、ほとんど議論がなされていない。現状の紙面にくわえて、財務状態、経営比較分析表、将来の管路更新投資計画を統合的に報告することによって、組織内外のステークホルダーとのコミュニケーションをさらに活性化させることが可能となろう。水道事業への統合報告の適用可能性については、より詳細な議論を行う必要があるため、別稿にてさらに検討するが、補論として海外パブリックセクターの導入事例について付記する。

補論：海外パブリックセクターにおける統合報告の導入

外部のステークホルダーに対して組織の状況を適切に判断するための情報を提供することは、組織とステークホルダー間の円滑なコミュニケーションを可能にするために極めて重要である。近年、民間企業を中心に、ステークホルダーに対する新たな報告手段として注目されているのが、先述の統合報告である。統合報告は、組織が社会に対してもたらす価値の創出プロセスや、効果的な資源配分の方法をステークホルダーに示すことによって、ステークホルダーの様々な意思決定に資する情報を提供しようとする、伝統的な報告の枠組みを超えた新たな外部報告の手段である。2013年にIIRC（国際統合報告評議会）から統合報告の概念フレームワークが公表されて以降、統合報告の導入は世界的に加速している。当該フレームワークにおいて、パブリックセクターは重要な適用対象であると位置づけられているものの、日本のパブリックセクターにおいては、その導入はほとんど進んでいないのが現状である。その一方で、海外では1,000を超えるパブリックセクターが、統合報告のパイロットプロジェクトに参加しており、統合報告の導入に向けた動きが加速していることが報告されている（CIPFA, 2016）。

これまでのところ水道事業への統合報告の詳細な導入事例は報告されていないが、参考までに、南アフリカの公営電力供給会社 Eskom Holdings SOC Ltd への導入事例を示す。なお、実際の統合報告書は同社のホームページに公表されているため、参照されたい。

Eskom Holdings SOC Ltd の事例

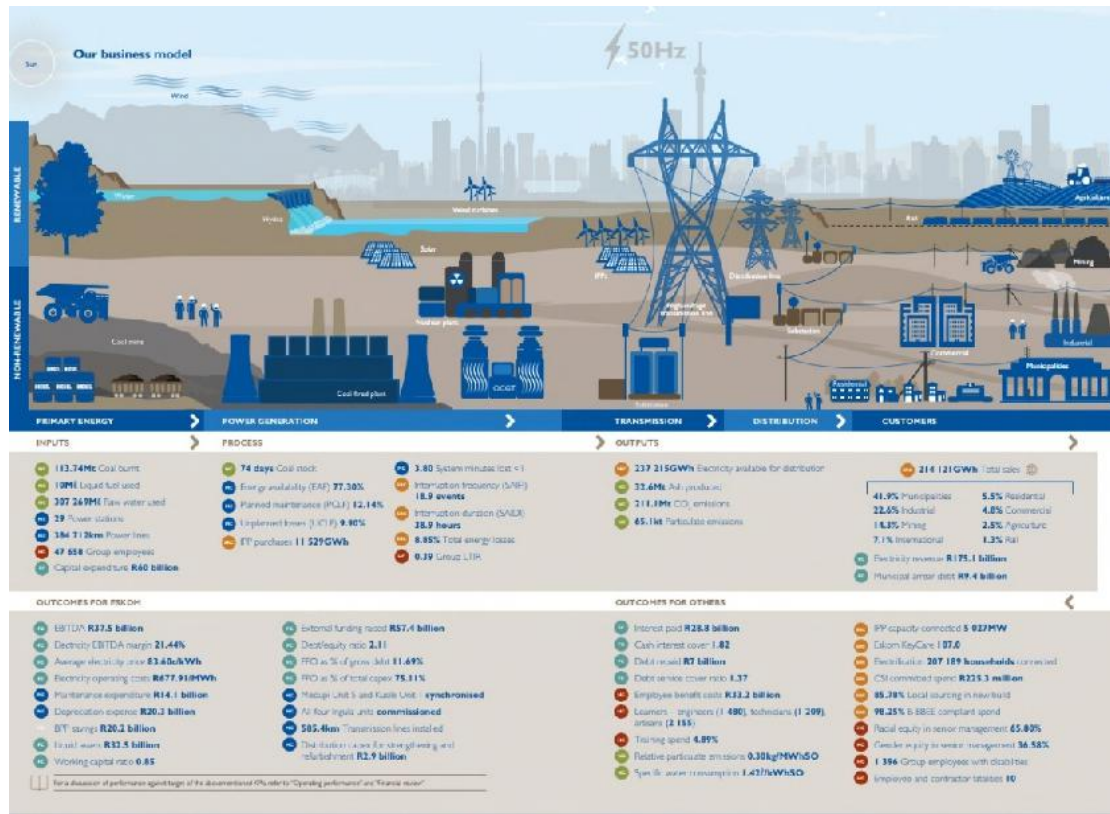
Eskom Holdings（以下 Eskom 社）は、南アフリカ最大の州営企業であり、国の95%の電力を供給している。Eskom 社は2011年から統合報告書を開示しており、現在では、年間を通じて、中間統合報告書と年次統合報告書の2回にわたり統合報告書を開示している。統合報告書では、IIRCのフレームワークに従って、（1）エスコム社のビジネスモデル、（2）ステークホルダー・エンゲージメント、（3）リスクと機会、（4）過去の財務業績と将来予測、（5）ガバナンス、などの項目が簡潔かつ包括的に説明されている。以下、各項目に記載されている具体的内容について概観する。

（1）ビジネスモデル

ここでは、同社のビジョンやミッション、さらには、同社のビジネスを通じて生み出される価値について、組織を取り巻く経営環境も踏まえながら説明がなされている。また、文章のみならず、数値情報や図を用いることによって、ステークホルダーが同社のビジネスモデルを容易に理解できるような工夫がなされている（図1）。

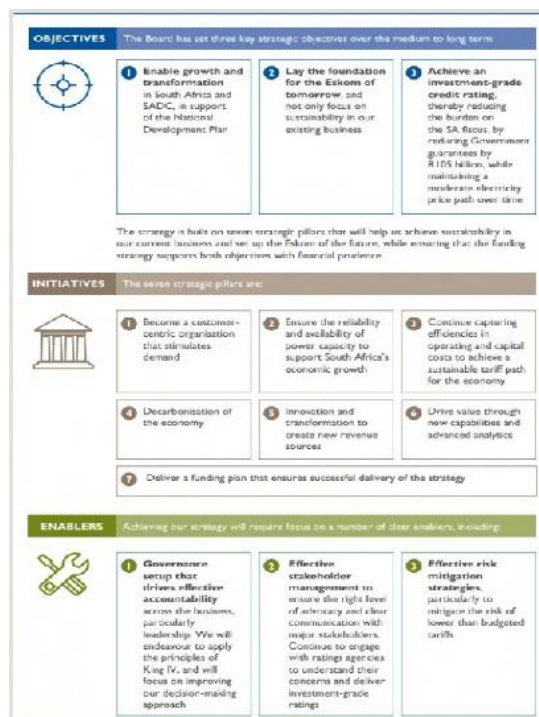
また、ビジネスモデルに関連して、同社の主要な戦略、当該戦略達成のための実施項目（initiatives）、実施に向けた努力方針などが示され、戦略達成までの道筋が明示されている（図2）。さらには、現状の電力需要や供給能力、現状の財務状況を踏まえたうえでの将来の継続的な更新投資計画についても記述されている。

図1 同社のビジネスモデル



出典：Eskom Holdings Ltd. 統合報告書 2017, p.7 より抜粋

図2 同社の戦略



出典：Eskom Holdings Ltd. 統合報告書 2017, p.16 より抜粋

(2) ステークホルダー・エンゲージメント

同社を取り巻く利害関係者について、主要なグループを認識するとともに、各グループに対してどのようなコミュニケーション（対話）をするかが記述されている。同社が認識する利害関係者としては、政府・議会、規制当局、主要顧客、債権者・投資家・格付会社、サプライヤー、従業員、業界、市民団体、NGO、専門家、研究者、メディアなどが挙げられている（図3）。

図3 ステークホルダー・エンゲージメント

Stakeholder group	Type of engagement	Topics covered
Government departments and Parliament	One-on-one meetings Presentations to Parliamentary portfolio committees Committee meetings Annual general meeting Site visits	Strategy, governance and leadership Government support package conditions Electricity price path, RCA submissions and revenue application Financial and operational performance Management of municipal and arrear debt Status of coal contracts Progress on the new build programme Environmental sustainability Energy supply, surplus capacity, energy mix and allocations, including renewables and nuclear energy, and carbon budgets Impact of the RE-IPP Programme and possible stranded assets Supplier development and localisation, job creation Legal and regulatory compliance Disaster management protocols
Regulators	Submissions in terms of legislation, regulatory methodology and rules Public hearings	Financial and operational performance Electricity price path, RCA submissions and revenue application Eskom tariff structures and pricing policies Energy supply, surplus capacity, energy mix and allocations, including renewables and nuclear energy Energy market regulation Legal and regulatory compliance
Key customers	Customer forums and liaison meetings Breakfast sessions and meetings with senior management Site visits Industry associations and forums Quarterly briefings	Power system status and emergency protocols Eskom tariff structures and pricing policies Impact of electricity price uncertainty on customer operations and planning Progress on the new build programme Security of supply, plant maintenance, ageing fleet and future coal supply Nuclear build programme – affordability and risk of stranded assets

出典：Eskom Holdings Ltd. 統合報告書 2017, p.25 より抜粋

(3) リスクと機会

ここでは、同社の戦略を実現するうえで、その達成を阻むどのようなリスクや不確実性が生じうるかについて説明がなされている。さらには、対応の必要性が高いリスクや、これらのリスク軽減策などについても、記述されている（図4）。

図4 リスクと機会

Strategic risk/opportunity	Rating	Impact on value creation	Timeframe of impact	Treatment strategy
1. Impact of energy policy and IRP allocations with unclear industry structure, impacting or altering our energy mix and flexibility to balance the system	6D	Could be positive or negative	Short, medium and long term	Regulatory strategy Stakeholder engagement
2. Energy policy and price path misalignment, which could result in delays in migrating to prices reflecting prudent and efficient costs, thereby impacting financial sustainability, energy mix and emissions	6D	Negative	Short, medium and long term	Regulatory strategy Stakeholder engagement
3. Declining long-term profitability, requiring higher tariffs, cost cutting or increased borrowings to fund the shortfall	6E	Negative	Medium to long term	Financial strategy Optimisation of opex and capex
4. Impact of the following on the ability to borrow: credit ratings downgrades; loss or exhaustion of Government guarantees; country-level fiscal crisis; inadequate electricity prices; regulatory uncertainty	5D	Negative	Medium to long term	Funding strategy
5. Escalating municipal debt and revenue shortfalls, leading to financial and liquidity constraints	5E	Negative	Short to medium term	Debt management strategy Installation of split, smart and prepaid meters
6. With decreasing local sales volumes coupled with surplus capacity, the inability to sell surplus capacity into the region may lead to stranded assets	5D	Negative	Medium to long term	Sales growth strategy Asset management strategy
7. Changing load profile and impact of adding IPP capacity, leading to base-load plant being operated as mid-merit, with the knock-on effect on plant health	5D	Mainly negative	Short, medium and long term	Generation Sustainability Strategy Asset management strategy
8. Inability to build transmission lines fast enough to connect IPPs and the region	4D	Negative	Medium to long term	Integrated project management
9. Inability to meet climate change mitigation targets (e.g. carbon budgets) and failure to implement climate change adaptation measures	6E	Negative	Medium to long term	Climate change strategy
10. Lack of adequate, available and affordable skills	4D	Negative	Medium to long term	Human resources strategy Succession planning Skills development and training

出典：Eskom Holdings Ltd. 統合報告書 2017, p.29 より抜粋

(4) 過去の財務業績と将来予測

ここでは、財務状況ならびに当期の業績が説明されている。企業会計に準じて、財産の状況を示す貸借対照表、期間利益（損失）を示す損益計算書、さらには、現金の増減の原因を示すキャッシュフロー計算書が公表されている。くわえて、次期の投資計画に向けた、資金調達手段についても明示されている。

(5) ガバナンス

Eskom 社の統合報告書において、同社のガバナンス体制について、詳細な説明がなされており、各ガバナンス主体が、どのような目的の監査を行っているのか、どの程度の頻度で監査を行っているのか、さらには、監査を行うメンバーやその具体的な監査項目についての詳細が記述されている（図5）。

図 5 ガバナンス

Audit and Risk Committee	5 meetings held during the year
Purpose	Oversight of financial reporting and disclosure, risk management and internal control systems, as well as internal and external audit functions
Members (at year end)	Ms C Mabude (interim chairman), Ms VJ Klein, Mr G Leonardi, Dr P Naidoo
Key activities	• Recommended the Board approve the 2016 year end and interim group financial statements and integrated reports • Oversight of close-out of the Dentons report recommendations • Accepted the KPMG controls and governance framework review report and approved the implementation plan • Monitored financial performance and liquidity; IT governance, risk, security and compliance; ethics; nuclear assurance; enterprise risk and resilience; litigation and new legislation; compliance management
Investment and Finance Committee	9 meetings held during the year
Purpose	Investment and financial decision-making
Members (at year end)	Ms C Mabude (chairman), Mr ZW Khoza, Ms VJ Klein, Dr P Naidoo
Key activities	• Monitored progress on municipality and Soweto payments, and approved the write-off of bad debt • Approved mandates to secure funding, and various capital and refurbishment projects • Concluded firm power sales agreements with a number of SADC countries • Approved the dissolution of Eskom Development Foundation NPC, with the activities being absorbed into Eskom with effect from 1 April 2017

出典：Eskom Holdings Ltd. 統合報告書 2017, p.95 より抜粋

統合報告書の作成プロセスは CFO や上位の経営層によって直接チェックされており、経営上非常に重要な位置づけがなされている。報告書の掲載内容は、開示される KPI などの数値情報についてのみ外部監査人からの保証を受けるとともに、その他の情報や全体については内部監査人が保証を付すこととなる。

本論では、紙幅の関係上、詳細な事例を紹介することができなかった。同社の統合報告書は、下記アドレスより閲覧・ダウンロードが可能であるため、記載内容の詳細については、直接確認をいただきたい。

http://www.eskom.co.za/IR2017/Documents/Eskom_integrated_report_2017.pdf

以上、Eskom 社の統合報告書を概観してきたが、統合報告書はステークホルダーに対し戦略やビジネスモデル、さらには、財務状況やガバナンス体制など、組織の状況についての理解を促すための重要なコミュニケーション手段となりうる可能性を秘めている。しかし、その一方で、提供する情報内容や量の最適な選択がなされなければ、膨大な情報量をステークホルダーに対して押し付けるだけになってしまう。したがって、統合報告書がステークホルダーに対する最も効果的なコミュニケーション手段となるためには、今後さらなる議論が求められよう。

参考文献

荒田健史（2011）北九州市の下水道の広報活動：地域住民に親しまれる下水道を目指して，下水道協会誌, 44, pp.32-38.

伊藤嘉博（2017）日本会計研究学会スタディグループ，『『統合報告』が企業会計に及ぼす影響に関する考察』最終報告書．日本会計研究学会．

神奈川県企業庁広報誌「さがみの水」第 69 号

<http://www.pref.kanagawa.jp/uploaded/attachment/810380.pdf>（最終閲覧日 2018 年 3 月 15 日）

神奈川県企業庁広報誌「さがみの水」第 76 号

<http://www.pref.kanagawa.jp/uploaded/attachment/904322.pdf>（最終閲覧日 2018 年 3 月 15 日）

神奈川県企業庁広報誌「さがみの水」第 77 号

<http://www.pref.kanagawa.jp/uploaded/attachment/913888.pdf>（最終閲覧日 2018 年 3 月 15 日）

小西範之（2016）統合報告にみる財務報告モデルの特徴：独立行政法人の発生主義会計を手掛かりとして，會計, 190（5），pp.510-524.

福田善行（2010）下水道事業を住民に理解してもらうには--みんなでつくる斑鳩町の下水道へ，月間下水道, 33（1），pp.63-67.

Boardman, C. and E. Sundquist. 2009. Toward understanding work motivation. *The American Review of Public Administration*, 39,519-535.

Chartered Institute of Management Accounting. 2016. *Integrated Reporting in Public Sector*, <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/09/IR-in-the-Public-Sector-CIMACGMA.pdf>.

The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. 2016. *Focusing on Value Creation in the Public Sector*.

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. and M. P. Aristigueta. 2016. *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations 4th Edition*, SAGE Publication Inc..

Eskom Holdings Ltd. Integrated reporting. 2017.

http://www.eskom.co.za/IR2017/Documents/Eskom_integrated_report_2017.pdf（最終閲覧日 2018 年 4 月 10 日）

Wright, B. 2007. Public service and motivation. *Public Administration Review*, 71(1), 54-64.

3-5-2 真の広域化の実現に向けた管理者の役割

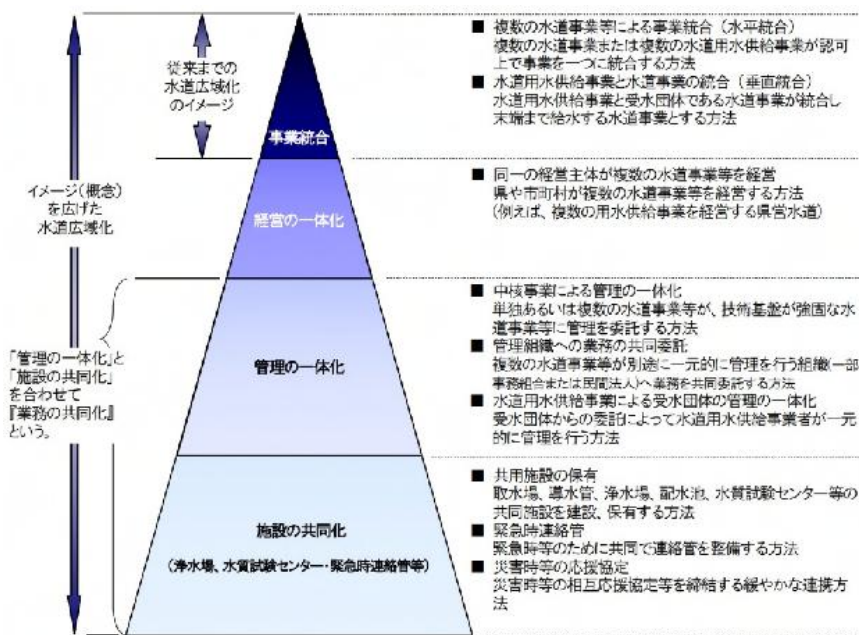
1. 問題意識

複数のインタビューのなかで管理者が共通して認識していたテーマの一つに、コスト削減の限界というものがあった。水道事業、下水道事業ともに、発生するコストの多くは、人件費、減価償却費、さらには企業債に対する金利負担といったいわゆる固定費であり、これを削減することは極めて困難である。人件費については、人員削減や外部委託によって大幅な削減がなされてきたものの、これ以上の削減は安定的な事業運営に支障をきたす状態となっている。減価償却費や金利負担についても、耐用年数を経過した管路に対する更新投資が控えるなかで、これを削減することは不可能と言っても過言ではない。

それでは、水道事業、下水道事業に関するコストマネジメントの余地は残されていないのだろうか。この点、ある団体の管理者の方は、「実は大きなコスト削減の余地は残されている」と語る。そのカギを握るのが、近年多くの団体で議論されている広域化である（香山ほか、2017；黒川、2017；後藤田、2017 など）。水道事業における広域化とは、効率的な水需給の均衡を図るのはもちろんのこと、経営基盤や技術基盤の強化という観点から、地域の実情に応じて事業統合、共同経営などの管理の一体化を行うものであると理解されている（図1参照）。しかし、より効率的な水道事業の運営のためには、さらなる広域化の実現が必要である。すなわち、近隣団体の組織統合や施設の共同利用のみならず、都道府県単位での広域化を実現することによって、特定の市区町村のみの効率化を図るという部分最適ではなく、都道府県レベルで全体最適が図られることが求められるのである。

しかし、ことはそう容易ではない。都道府県レベルの広域化を実現するためには、市区町村間の調整を図る必要があるが、それを阻んでいるのが、水道や水力発電のために排他的に流水を利用できる権利である水利権である。水利権の存在によって、近隣に、より低コストで利用できる水源があったとしても、それが他団体が水利権を有する水源であった場合、あえて多額のコストのかかる遠い水源から水を運んで来なくてはならないという問題が生ずる。都道府県単位で水利権を共有することができるようになれば、このような非効率性は解消される可能性がある。また、これを実現するうえで重要な役割を演ずるのが都道府県庁における水道事業管理者である。さらなる広域化を実現するために、管理者はどのような役割を演ずる必要があるのかについて、事例に基づき検討する。

図 水道広域化のイメージ



出典：水道広域化検討の手引き（平成 20 年度）より

2. さるなる広域化の阻害要因

ある団体の管理者は、さらなる広域化を実現することによって地域全体としては大きなコスト削減ができるにもかかわらず、実際には、地域（都道府県レベル）の全体最適よりも各団体（市区町村レベル）の部分最適が優先され、高いコストをかけて遠くからわざわざ水を運ばなければならない現状があるという。その背景には、水利権とよばれる構造がある。これを解消し、全体最適を図ることができれば、年数百億円単位でコスト削減ができると指摘する。

今後の人口減少を見越して、施設の統廃合を進め、ダウンサイジングを図らなければならないという問題意識は、多くの自治体が有しているものの、実際には一向に前進していないのが現状である。その背景には、団体間の経営環境に大きな差があることが考えられる。とりわけ、大都市圏においては、多くの給水人口を有し、適正規模の職員数で運営ができていた団体と、都市部から離れた人口密度の低い山林地域の団体が存在することになる。このように、すでに良好な経営環境に身を置く大都市圏の団体は、あえて効率性の低い団体と統合を図ろうとすることはしないであろう。なぜなら、統合することによって、自ら団体の効率性が低下することになりかねないからである。したがって、広域化は一向に進まず、都市部での部分最適にとどまっているのである。これを解消するためには、市区町村レベルではなく、都道府県レベルの水道事業管理者のリーダーシップのもとで、都道府県レベルの全体最適が実現される必要がある。このことは、人口減少が急速に進むと

予測される過疎地域に対しても適正な行政サービスを提供し続けるうえでも重要であろう。

また、全体最適のための広域化を阻む要因として、特定地域での水余り現象がある。豊富な水源をもつ団体は、十分な給水量を確保できており、余った水を近隣地域に売却している。水利権によって、水余りが生じている地域は一定額の売却収入を継続的に得ることができるため、あえて水利権を放棄するようなことはしたがない。したがって、市区町村レベルでの水利権を一度放棄し、都道府県レベルで水利権を一括して管理できるようになれば、さらなる広域化は進まないであろう。

また、これを実現するためには、水利権の管理を行っている国土交通省の理解・協力が求められる。今後給水人口の減少が予測されるなかで、より低コストで効率的な水道事業を行うためには、水利権についていまいちど見直しを図る必要があるだろう。

3. さらなる広域化に向けて

ある団体の管理者は、水利権を超えた全体最適を実現するために、企業団ならびに近隣団体と何度もコミュニケーションを重ね、広域化の実現に向けて取り組んでいる。その結果として、企業団からの受水費の削減を実現するとともに、さらなる広域化に向けて水利権の一元化にむけた調整が進められている。調整のためには、技術的な調整よりもむしろ、行政間の調整能力が求められる。近隣自治体の管理者との調整はもちろんのこと、水利権を管理する国土交通省との調整を行う必要がある。したがって、広域化が求められる団体における管理者は、技術的な専門家よりも、行政間の調整の経験や能力が求められるだろう。

4. 参考文献

香山慎治・藤野純也・濱田雄司・辻中孝信（2017），広域化に向けた取組み，水道協会雑誌, 86(9), pp.38-41.

黒川憲哉（2017）香川県における水道広域化について，水道公論, 53(10), pp.26-29.

後藤田忠久（2017）新たな広域化：徳島県鳴門市と北島町の浄水場共同化の取組み，水道公論, 53(10), pp. 30-33.