

大総務第 65 号
令和 8 年 3 月 3 日

大阪市外郭団体評価委員会
委員長 小林 あや 様

大阪市長 横山 英幸
(担当：総務局行政部総務課法人グループ)

諮問書

大阪市外郭団体等への関与及び監理事項等に関する条例（平成 25 年大阪市条例第 10 号）第 7 条第 1 項に規定する外郭団体であるクリアウォーター O S A K A 株式会社による令和 7 年度及び中期目標の期間を通じた経営評価（対象事業活動の実績）の結果並びに所管所属である大阪市建設局による大阪市外郭団体の事業経営の評価等に関する指針を定める規程第 4 条第 3 号イ及び第 6 条第 1 項第 1 号イの規定に基づく当該経営評価の審査の結果について、同条例第 7 条第 4 項の規定に基づき、別紙により諮問します。

令和7年度 事業経営評価

団体名	クリアウォーターOSAKA（株）	所管所属名	建設局
-----	------------------	-------	-----

中期目標	(1) 当該外郭団体の事業経営を通じて達成しようとする本市の行政目的又は施策の具体的な内容
	<p>大阪市内一円下水道施設の包括維持管理業務の確実な履行だけでなく、「大阪府市下水道ビジョン」に定めた府内市町村の事業運営支援※1を行うとともに、全国市町村に対してウォーターPPPをはじめとした広域的な業務（以下「広域事業」※2という。）の拡大に取り組み、下水道事業の持続、発展に貢献すること。</p> <p>（※1）市町村に対して行う包括管理業務や建設工事に関わる監督補助業務などの支援業務 （※2）市域外における業務</p>
	(2) 中期目標期間
	令和4年5月1日から令和9年3月31日までの4年11か月間
中期目標	(3) 中期目標の期間終了時において、(1)の行政目的又は施策によって実現しようとしている状態
	<p>当該外郭団体が府内市町村のみならず全国市町村に対して、ウォーターPPPをはじめとした広域的な業務を拡大している状態</p>

外郭団体の自己評価	当該事業年度の指標及び目標に基づく評価を踏まえた団体の総合的な評価	
	<p>「下水道管理技術認定」および「下水道技術検定（3種）」の新規取得者数は、年度目標を上回る13名を達成した。広域事業の拡大においても、受託件数が年度目標である46件を超える49件を達成した。これらの成果は、効果的な研修の実施や各自治体との個別対話によるニーズ把握等を通じて実現したものであると考える。また、令和7年4月には、ウォーターPPP企画室を設置し、業務執行体制の強化を図り、業務領域の拡大に取り組んだ。以上により当該事業年度において全体として順調に進捗していると考えている。</p>	
	最終目標達成見込み	<p>ア：達成 イ：未達成（計画の見直しは不要） ウ：未達成（計画の見直しが必要）</p>
	最終目標達成に向けた課題及び課題解消に向けた次年度以降の取組について	
当該事業年度の評価	<p>引き続き、受講者の声を踏まえた研修内容の見直しや研修手法の改善を進めつつ、資格取得者数の確保による社員の技術力確保・向上をめざすとともに、全国の自治体と個別対話等の営業活動を実施し、さらなる広域事業の拡大に取り組むことで、受託件数を増加させていく。</p>	
	当該事業年度の指標及び目標に基づく評価並びに当該評価を踏まえた本市の総合的な評価	
	<p>新規取得者数が年度目標を上回る13名となったことに加え、広域事業においても受託件数が年度目標である46件を超え49件に達するなど、各指標の実績値はいずれの取組においても明確な成果が認められる。これらの成果は、計画的かつ効果的な研修の実施や、自治体との個別対話を通じた的確なニーズ把握に基づく取組の結果であるとの評価は妥当である。</p> <p>また、令和7年4月にウォーターPPP企画室を設置し、業務執行体制の強化と業務領域の拡大に取り組んでいる点についても、今後の広域事業の展開を見据えた体制整備として意義が大きい。</p> <p>引き続き、これまでに蓄積した研修・営業の成果や知見を活かしつつ、受講者の声を踏まえた研修内容の見直しや研修手法の改善及び官民双方の視点を活かした営業活動を推進することで、受託件数の着実な増加と安定的な事業運営につなげることを期待する。</p>	
<p>助言等及び講ずるよう求める措置の内容【大阪市外郭団体等への関与及び監理事項等に関する条例第7条第5項】（※必要な場合のみ）</p>		

●最終年度の前年度【中期目標の期間を通じた評価】

外郭団体の自己評価 中期目標の期間を通じた評価 市の評価	中期計画に定めた指標及び目標に基づく評価を踏まえた 団体 の総合的な評価
	この4年間、専門的知識を有する人材の育成、業務執行体制の強化、広域事業の拡大といった主要分野の取組を進めてきた結果、中期計画で設定した各年度の指標・目標を達成していることから、取組は着実に進捗していると考えられる。 令和8年度は計画期間の最終年度として、引き続き指標・目標の達成に努めるとともに、これまでの取組により得られた成果を定着させ、さらなる拡充を図ることで、持続的な成長の基盤を確立していく。
	中期計画に定めた指標及び目標に基づく評価並びに当該評価を踏まえた 本市 の総合的な評価

専門的知識を有する人材の育成、業務執行体制の強化、広域事業の拡大といった主要分野について、4年間にわたり計画的に取組を進めた結果、中期計画において設定した各年度の指標・目標を着実に達成し、一定の成果を積み上げてきた点は評価できる。特に、数値目標の達成にとどまらず、体制整備や取組の定着を意識した施策が講じられている点は、事業運営の安定性向上につながるものである。

令和9年度以降の污水管の改築に係る交付金の要件化を背景に、ウォーターPPP導入に向けた動きがさらに加速し、各都市において管理・更新一体マネジメント方式による民間委託業務の発注が増加していくと考える。

団体においては、こうした動きや自治体事業運営の広域化・共同化による市場の変化に対応できるよう、引き続き課題や改善点を整理した上で人材の育成、業務執行体制の強化を図るとともに、団体の強みを活かした営業活動に取り組み、広域事業の拡大に努めることで、令和9年度以降で目標とする広域事業の売上高10億円の達成を目指されたい。

助言等及び講ずるよう求める措置の内容【大阪市内外郭団体等への関与及び監理事項等に関する条例第7条第5項】（※必要な場合のみ）

対象事業活動の実績に関する評価(事業活動に関する事項)

取組一 (※分野ごとの評価)

中期計画	団体が中期計画期間中に行政目標達成に向けて取り組む具体的な内容
	(業務執行体制の確立および人材育成の推進) 主にベテラン社員の退職等により失われる技術力の減を、会社設立以降採用してきた若手のプロパー社員を中心とした専門的知識を習得した者で補うことが必要であるため、様々な社内研修の実施や、日々のOJTを通じた知識・ノウハウの習得や技術継承といった人材の育成。

年度計画達成状況	【計画】団体が当該事業年度に取り組む具体的な内容	【実績】団体が当該事業年度に取り組んだ具体的な内容				
	<ul style="list-style-type: none"> 有資格者やベテラン技術者の監修による研修を4回以上実施し、研修のほかにも配信によるワンポイントアドバイスや過去問題の演習など、試験対策に向け取り組む。 「下水道管理技術認定」「下水道技術検定(3種)」を含む各種有資格者数について当社ホームページにおいて公表する。 技術力向上を主目的とした各種社内研修を実施する。 広域事業の受注に向けた業務執行体制の強化を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> 有資格者やベテラン技術者の監修による研修を計4回実施し、延べ60名の参加があった。また、e-ラーニングによる過去問題の演習を計4回行い、延べ108名参加した。正答率から苦手科目を分析するなど、効果的な試験対策に取り組んだ結果、令和7年度13名が合格した。令和7年12月時点において、ホームページには229名の資格取得者数を公表している。今後、資格取得した13名についても追加公表を予定している。 経験年数・階層等、社員のキャリアマップに応じて、土木、機械、電気、水質といった様々な分野における技術力向上を主目的とした各種社内研修を実施した。下水道基礎研修(11月・12月実施、採用後2年目社員対象)、水質研修(6月実施、3年目対象)他 令和7年4月に、ウォーターPPP企画室を設置し、広域事業の受注に向けた業務執行体制の強化を図った。 				
	指標Ⅰ 「下水道管理技術認定」「下水道技術検定(3種)」の新規取得者数					
		R4	R5	R6	R7	R8【最終】
	目標値	12人	12人	12人	12人	12人
	実績値	13人	12人	12人	13人	—
参考: 中期計画目標値	12人	12人	12人	12人	12人	
当該事業年度の目標達成状況	a(i)	《達成状況》 a: 目標達成: (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった b: 目標未達成: (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった				

外郭団体の自己評価	中期計画に対する進捗状況【当該事業年度】	ア	ア: 達成 イ: 未達成(計画の見直しは不要) ウ: 未達成(計画の見直しが必要)
	当該事業年度の達成状況について		
	ベテラン社員の退職等による技術力の減少を補うための取組として、社員のキャリアマップに応じた様々な分野における社内研修を実施した。 また、有資格者やベテラン技術者を講師として、「下水道管理技術認定」や「下水道技術検定(3種)」の資格取得研修を計4回(参加者延べ60名)、更にe-ラーニングによる過去問題演習を計4回(参加者延べ108名)実施した結果、13名が合格し目標を達成した。この13名の合格数は、組織体制を維持できる水準であり、この取組は、当社が必要と考える若手から中堅層の技術力の確保・向上に効果があると考え。なお、有資格者数を一定数確保していることは、当社が保有する技術力を対外的にアピールできブランドイメージの向上に寄与するため、「下水道管理技術認定」「下水道技術検定(3種)」を含む各種有資格者数をホームページにおいて公表している。 令和7年4月には、ウォーターPPP企画室を設置し、広域事業の受注に向けた業務執行体制の強化を図っており、広域事業及び市包括業務に貢献している。		
	最終目標(中期計画)達成に向けた課題及び課題解消に向けた次年度以降の取組について		
	ベテラン社員の退職等による技術力の減少を、専門的知識を習得した若手社員を中心に補うため、資格取得研修をはじめとする様々な分野における社内研修を実施するとともに、日々のOJTを通じた知識・ノウハウの習得を進めるなど、総合的な人材育成の取組を進めてきた。新規有資格者数については目標値(12名)を確保できており、引き続き新規有資格者の目標水準を維持できるよう組織的な試験対策を継続していく。 広域事業においてウォーターPPPを見据えた戦略的な営業を展開していくため、令和7年度に設置したウォーターPPP企画室の人材育成・確保に取り組み、業務執行体制の強化を図る。また、技術力をアピールするとともに、市施設の安定した管理・運営を通じて実績を積み重ねることで、広域事業の拡大につながるよう、資格取得研修をはじめとする各種社内研修を継続的に実施し、社員の技術力確保・向上を図る。		

市の審査	中期計画に対する進捗状況【当該事業年度】	ア	ア：達成 イ：未達成（計画の見直しは不要） ウ：未達成（計画の見直しが必要）
	「外郭団体の自己評価」に対する審査結果		
	<p>有資格者やベテラン技術者を講師とした集合研修と、e-ラーニングによる学習を組み合わせることで、組織的・体系的な人材育成を行っており、目標数以上の資格取得者を輩出し、下水道管理業務を安定的に遂行するために必要な人材確保に努めている点、また、技術力の維持・向上に効果を上げているだけでなく、ホームページ掲載により、ブランドイメージの向上にも活かしている点は評価できる。</p>		
	「様式1：中期目標(3)」に対する取組の有効性	A	A：有効であり、継続して推進 B：有効でないため、取組を見直す
「中期目標」達成の視点からみた審査結果			
<p>ベテラン社員の退職等に伴う技術力低下の懸念に対し、社内研修、日々のOJTを組み合わせた総合的な人材育成に計画的に取り組まれている点を評価する。特に、新規有資格者数について目標値である12名を確保するなど、定量的な成果が着実に現れていることは評価できる。</p> <p>また、ウォーターPPPを見据えた広域事業への対応として、令和7年度に設置したウォーターPPP企画室における人材育成・確保を進め、業務執行体制の強化を図っている点は、今後の事業展開を見据えた戦略的な取組として意義が大きい。技術力の向上と有資格者の確保を通じて、市施設の管理運営力の向上と安定的な事業運営につなげようとする姿勢も高く評価できる。</p> <p>今後は、引き続き組織的な試験対策や研修を継続するとともに、資格取得や研修成果が実際の業務執行や広域事業の受託実績にどのように結びついているかについて、より一層の可視化・検証を行い、持続的な技術力確保と事業拡大につなげることを期待する。</p>			

●最終年度の前年度【中期目標の期間を通じた評価】

中期計画達成状況	指標 I	「下水道管理技術認定」「下水道技術検定(3種)」の新規取得者数				
		R4	R5	R6	R7	R8【最終】
	目標値	12人	12人	12人	12人	12人
	実績値	13人	12人	12人	13人	
	中期計画期間における具体的な取組内容(実績)					

資格取得研修をはじめとする様々な分野における社内研修を実施するとともに、知識・ノウハウの習得のための日々のOJTの推進など、組織として総合的な人材育成を進めてきたことで、各年度の目標を達成しており、計画通りに進捗している。

外郭団体の自己評価	中期計画に対する進捗状況【中期計画期間中】	ア	ア：達成 イ：未達成(計画の見直しは不要) ウ：未達成(計画の見直しが必要)
	中期計画期間の達成状況について		

資格取得研修をはじめとする様々な分野における社内研修や日々のOJTの推進など、組織としてのきめ細かな取組により毎年の目標を達成できた。今後も、受講者の声を踏まえた研修内容の見直しや研修手法の改善を行いながら、組織的な試験対策の実績を活かし、計画期間の最終目標値の達成をめざす。

市の審査	中期計画に対する進捗状況【中期計画期間中】	ア	ア：達成 イ：未達成(計画の見直しは不要) ウ：未達成(計画の見直しが必要)
	「外郭団体の自己評価」に対する審査結果		
	各種社内研修や日々のOJTの推進について、組織としてきめ細かく取り組み、研修と実務を連動させた継続的な人材育成の取組により、毎年度の目標を着実に達成してきた点は評価できる。 また、受講者の声を踏まえて研修内容や手法の見直しを行い、改善を重ねながら取組を進めようとする姿勢は、研修の実効性を高める上で重要であり、適切である。これまでに蓄積してきた組織的な試験対策の実績を活かしつつ、計画期間の最終目標値の達成に向けて、引き続き計画的かつ継続的な人材育成に取り組むことを期待する。		
	「様式1：中期目標(3)」に対する取組の有効性	A	A：有効であり、継続して推進 B：有効でないため、取組を見直す
	「中期目標」達成の視点からみた審査結果		

ウォーターPPP企画室の設置による業務執行体制の強化と、資格取得を通じた人材育成の取組について、これまで継続的に実施してきたことにより、技術力や市施設の管理運営力の向上、安定的な事業運営の確保に繋がっている。
今後は、これらの取組に改善を重ねさらに推進することで、企業としての信頼性を一層高め、目標とするウォーターPPPをはじめとした広域的な業務の拡大に繋げていただきたい。

対象事業活動の実績に関する評価(事業活動に関する事項)

取組一2 (※分野ごとの評価)

中期計画	団体が中期計画期間中に行政目標達成に向けて取り組む具体的な内容
	(自治体のニーズ把握とソリューション提供に向けた取組み) 府内市町村が抱える課題・ニーズに対し、当社が提供しうるソリューション(シーズ)をマッチングさせ、業務受注等につなげる取組を継続的に行うことで、府内市町村の下水道事業の持続性確保に貢献するのみならず、当社としての広域的な業務の拡大に資する。

【計画】団体が当該事業年度に取り組む具体的な内容		【実績】団体が当該事業年度に取り組んだ具体的な内容				
<ul style="list-style-type: none"> 国を中心としたウォーターPPPの動きを踏まえ、引き続き、府内自治体のみならず全国に向けて営業活動をさらに強化・広域化する。 令和6～8年に60都市に対して個別対話を実施する。また、各都市の状況に応じてトップマネジメント層のニーズ把握を実施する。これらの取組を通じ、当社への期待の高い自治体に対し業務の受託に向けた動きを加速し、受託件数の増加につなげていく。 広域事業にかかる受託件数および売上高を、定期的に外郭監理をしている局に対し報告する。 		<ul style="list-style-type: none"> 令和7年は新たに14都市(令和6年:38都市、累計52都市)に対して個別対話を実施した。個別対話を通じて自治体ごとのニーズを把握し、ウォーターPPPの関連業務をはじめ当社の経験を踏まえた適切な提案を行うことで、より効果的な営業活動を全国に向けて実施できた。 広域事業にかかる受託件数および売上高などを含め、定期的に建設局に対し報告のうえ意見交換を実施した。 				
年度計画達成状況	指標Ⅱ-① 府内自治体のニーズ把握とソリューション 提供に向けたヒアリングの実施率 (府内の下水処理場を管理する6自治体及び受注している自治体に隣接する7自治体を対象)	R4	R5	R6	R7	R8【最終】
	目標値	100%				
	実績値	100%				
	参考: 中期計画目標値	100%				
	当該事業年度の目標達成状況	《達成状況》 a: 目標達成: (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった b: 目標未達成: (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった				
	指標Ⅱ-② 府内自治体(大阪府含む)を対象とする研修、技術説明会におけるソリューション発信の実施回数	R4	R5	R6	R7	R8【最終】
	目標値		3回以上			
	実績値		3回			
	参考: 中期計画目標値		3回以上			
	当該事業年度の目標達成状況	《達成状況》 a: 目標達成: (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった b: 目標未達成: (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった				
指標Ⅱ-③ 広域事業の受託件数(※当該年の受託件数)	R4	R5	R6	R7	R8【最終】	
目標値			40件	46件	51件	
実績値			46件	49件	—	
参考: 中期計画目標値			40件	46件	51件	
当該事業年度の目標達成状況	a(i)	《達成状況》 a: 目標達成: (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった b: 目標未達成: (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった				

外郭団体の自己評価	中期計画に対する進捗状況【当該事業年度】	ア	ア: 達成 イ: 未達成(計画の見直しは不要) ウ: 未達成(計画の見直しが必要)
	当該事業年度の達成状況について	広域事業の受注拡大に向けた取組として、国を中心としたウォーターPPPの動きにより、関連業務の発注が全国的に進んでいることを好機ととらえ、府内自治体のみならず全国に向けた営業活動をさらに強化・広域化し、個別対話を重ねた結果、広域事業の受託件数について目標を達成することができた。	
	最終目標(中期計画)達成に向けた課題及び課題解消に向けた次年度以降の取組について	次年以降も引き続き、広域事業の受託件数の増加に向けて、各都市の状況に応じて、トップマネジメント層のニーズ把握や実務レベルでの対話などを通じて、官民双方の視点を持つ当社の強みを活かした営業活動を強化していくとともに、ウォーターPPPを取り巻く状況変化への対応も踏まえ、より効果的な営業手法へと発展させていく。	

市の審査	中期計画に対する進捗状況【当該事業年度】	ア	ア：達成 イ：未達成（計画の見直しは不要） ウ：未達成（計画の見直しが必要）
	「外郭団体の自己評価」に対する審査結果		
	<p>ウォーターPPPの動向を的確に捉え、府内自治体にとどまらず全国を対象とした営業活動の強化・広域化に取り組んだ点は評価できる。</p> <p>特に、自治体ごとの状況を踏まえた個別対話を重ねることで、自治体の動向や課題の情報収集を行うとともに、団体の業務実績や技術力、事業遂行体制などの強みを活かした営業を行い、信頼関係の構築を図り、その結果として広域事業の受託件数について目標を達成したことは、取組の実効性を示す成果として評価する。</p>		
	「様式1：中期目標(3)」に対する取組の有効性	A	A：有効であり、継続して推進 B：有効でないため、取組を見直す
「中期目標」達成の視点からみた審査結果			
<p>引き続き、各都市の特性や課題に応じて、トップマネジメント層から実務レベルまで多層的な対話を行うとともに、これまでの営業活動で得られた知見や実績を活かして、次年度以降も広域事業の受託拡大を目指されたい。</p> <p>また、官民双方の視点を有するという団体の強みを活かし、ウォーターPPPを取り巻く市場環境の変化を的確に捉え、より効果的な営業手法へと発展させることで、持続的な受託拡大につなげることを期待する。</p>			

●最終年度の前年度【中期目標の期間を通じた評価】

中期計画達成状況	指標Ⅱ-①	府内自治体のニーズ把握とソリューション 提供に向けたヒアリングの実施率 (府内の下水処理場を管理する6自治体及び受注している自治体に隣接する7自治体を対象)				
		R4	R5	R6	R7	R8【最終】
	目標値	100%				
	実績値	100%				
	指標Ⅱ-②	府内自治体(大阪府含む)を対象とする研修、技術説明会におけるソリューション発信の実施回数				
		R4	R5	R6	R7	R8【最終】
	目標値		3回以上			
	実績値		3回			
	指標Ⅱ-③	広域事業の受託件数(※当該年の受託件数)				
		R4	R5	R6	R7	R8【最終】
	目標値			40件	46件	51件
	実績値			46件	49件	
中期計画期間における具体的な取組内容(実績)						
<p>令和4年は、対象となる府内13自治体全てに対し、ニーズ把握とソリューション提供に向けたヒアリングを実施した。 令和5年は、府内自治体を対象とする技術説明会等におけるソリューション発信を3回実施した。 令和6年及び令和7年は、個別対話などによる積極的な営業活動を推進した結果、いずれも広域事業の受託件数の目標を達成しており順調に推移している。</p>						

外郭団体の自己評価	中期計画に対する進捗状況【中期計画期間中】	ア	ア：達成 イ：未達成(計画の見直しは不要) ウ：未達成(計画の見直しが必要)
	中期計画期間の達成状況について		
<p>国を中心としたウォーターPPPの動きにより、関連業務の発注が全国的に進んでおり、また、府内自治体のみならず全国に向けた営業活動をさらに強化・広域化し、個別対話を重ねた結果、広域事業の受託件数について、順調に推移している。</p> <p>一方、国はウォーターPPPの案件形成に当たっては、自治体事業運営の広域化・共同化など効率化を前提とした制度設計を促す方針を示しており、今後の受託環境に変化が生じる可能性がある。</p> <p>当社としても、国方針の転換や自治体のニーズの変化など外部環境の変化を注視し、計画期間での最終目標値を達成できるよう取組を一層強化していきたい。</p>			

市の審査	中期計画に対する進捗状況【中期計画期間中】	ア	ア：達成 イ：未達成(計画の見直しは不要) ウ：未達成(計画の見直しが必要)
	「外郭団体の自己評価」に対する審査結果		
	<p>広域事業の受託件数は順調に推移しており、ウォーターPPPの動向を踏まえ、府内自治体に限らず全国を対象に、個別対話を重ねるなど、自治体ごとの状況に応じて丁寧な営業活動を行いながら営業活動の広域化に取り組んできたことにより、計画期間の最終目標値を達成する見込みである点は、これまでの取組の成果として評価できる。</p> <p>国が推進する自治体事業運営の広域化・共同化による受託環境の変化にも対応できるよう、情報収集に努め、戦略的に取り組むことで、さらなる広域事業の受注拡大を目指されたい。</p>		
	「様式1：中期目標(3)」に対する取組の有効性	A	A：有効であり、継続して推進 B：有効でないため、取組を見直す
「中期目標」達成の視点からみた審査結果			
<p>団体は営業活動の広域化を図るとともに、変化する各都市のニーズを把握・分析及び適切な提案により、目標を達成しており、中期目標の達成に向けて順調に進捗していると評価できる。</p> <p>今後、自治体事業運営の広域化・共同化による受託環境の変化を的確に捉えつつ、これまでに培った営業手法や知見を活かし、さらなる広域事業の拡大を目指されたい。</p>			