

②平成 29 年度第 2 回評価結果の概要

本評価に先立ち行われたワークショップにおいて、これまで成長してきた水みらい広島の現状を踏まえた、高い目標に挑戦していく気概としての新しい評価指標の整理を行った結果、これまでの指標の取捨選択・統合、また新たな指標の設定により、評価項目としては前回までとは異なるものが設定されていることに注意が必要である。

評価項目	評価する視点	ワークショップ等による現場状況の観察結果	評価意見	
			現状	次回評価時
水道企業としての役割	水道の本来の役割としての水みらい広島のやるべき事、発注者（行政側出資団体）に求められていることが、経営戦略において水道企業としてめざすべきものとして明文化されているか。かつ、その内容が社員に浸透しているか。	<p>受水団体と連携して、水源から蛇口まで任せてもらえる会社になりたい。</p> <p>民間企業は、管路、給水装置、メーター等が経験不足なので、市町の仕事や人材を受け入れて、経験を積んでいる。</p> <p>経営計画は本社サイドで骨子の素案を作成して、各統括・グループ長に照会された。人材育成は現場の意見を反映している。</p> <p>リスクマネジメント的なものとしては、災害・事故・故障対応の強化に向けた人材育成を大きく掲げている。専門性の高い技術者の育成、周辺水道事業体や地元企業との連携強化に向けた共同訓練の実施等の取組をしている。</p>	経営計画の作成方法にボトムアップの視点がある点は好感がもてる。委員会時にプレゼンをいただき内容を把握したい。やりたいことがどの程度盛り込まれているかをプレゼンによって把握する。	委員会時のプレゼンで判断する。
	発注者（行政側出資団体）や民間側出資団体の評価は確実に改善してきているか（発注者（行政側出資団体）の評価結果を確認）。	<p>発注者（行政側出資団体）のモニタリングの直近は9, 10月頃に行われ、適正管理と公表したと聞いている。細かい指摘はいただいております。対応して報告している。</p> <p>評価報告書では、いずれの事業もすべての項目で良好との評価を得ている。</p>	評価結果は良好とのことである。現場調査時以降の変化について確認する。	引き続きモニタリング結果をチェックしていく。
人材育成と仕事改善	採用、配置、異動の工夫を行い、年齢構成やジェンダーバランス等を含め、適切な職場環境の構築に努めているか	<p>障がい者の方を今年雇用した。コンサル支援業務のデータ整理に活躍してもらっている。</p> <p>在宅勤務はない。</p> <p>女性社員は、事業所に3名（うち技術者1名）いる。</p>	派手な動きはないが、雇用創出企業として一つずつ着実に進歩している印象である。地元雇用の状況等は引き続きモニタリングしていきたい。また、人材の多様化が何か好影響を与えたかについて議論をしてみたい。	引き続き取り組みに注意していく。
	職員の待遇が成果や能力や意欲に対して公平に定められているか	今年からは所属長が設定した項目に対して、2年目の人からは、自分で目標設定をするように運用されている。	経営計画のなかで目標管理制度の運用方針が示されるとのことで期待している。一般論でも、目標管理制度の運用には一定の難しさがあり実務的な活動の改善策について話し合っ	経営計画における目標管理制度に注目していきたい。

		現在策定中の経営計画において、人材育成の項目の中で、社員のモチベーション向上に繋がる人材育成計画と報酬制度の改革を掲げる予定である。	ていきたいところである。	
職員の能力や意欲を高めるための教育研修等を確実に実施し成果をあげているか		現在の研修は本社サイドでやる研修と現場で独自にやる研修に分かれて、各々で必要な研修をやってきた。今年度からは、組織横断委員会の中にある人材育成委員会で、年次ごとに必要な研修メニューを作成している。本社研修は、コンプライアンス関連とスキルアップ関連があり、基本的に OFF-JT。現場研修は様々で ON-JT と OFF-JT の両方がある。	研修メニューの豊富さは注目に値する特徴で高く評価すべきであるが、一方で、全体像が外部に見えにくいので、すこし整理した情報がほしいところではある。	研修メニューの内容についてもう少し詳しく見て議論をしたいところ。
目標管理制度を適切に活用することで業務効率を高めているか		※目標管理制度という視点で既出の「職員の待遇が成果や能力や意欲に対して公平に定められているか」で整理した。	経営方針としての目標管理制度の運用についてすこし深く知りたいところ。	経営方針とあわせて検討
経験豊かな人材の雇用や他組織との人材交流、海外業務への参加等を通じて、業務知識と創意工夫を有する人材を育成しているか		B 市水道局の水質専門の係に 1 週間単位程度で水みらい広島職員を行かせている。合同勉強会などもある。その他にも外部を使った人材育成がある。	積極的な人事交流を通じて職員のスキルの幅を広げている点は高く評価できる。様々な経験を有する人材の獲得は必ず組織のちからになる。ただしこれらの活動の全体像が今ひとつ見えない。	どのような人事交流活動がおこなわれてきたかの簡単なまとめがほしい。全体像がわかれば評価委員会としても協力できる部分と考える。
良好で活気ある職場風土が維持されているか。そのために職員の交流等の活動などの工夫が行われているか		※新しく創設した項目のため、次回より現場観察を行う予定。	受託事業所が増えてきたことにより以前よりやや重要度が上昇している。地理的に離れているので、職員同士の交流は意図的に行なう必要があると考える。	今回新たに設定した項目。これまでは断片的な情報と活発な質疑から雰囲気についての観察をしてきたが、より積極的に、どのような交流活動が行われるべきかについて議論を深めたい。
業務の効率化	修繕の適切な実施のための ICT 活用や作業手順書の活動において、継続的な改善が実現しているか	西部事業所では、精度を高め通常業務で使えるようにして月例点検の帳票をタブレット上で扱えるようにしている。 尾道事業所では、設備台帳をデータベース化している。月例点検は整備中で、今年度に終わる予定。 西部で確立した ICT を東部に展開することは可能だが労力は大きい。  修繕の適切な実施と機器延命化については、結果が出ているとまでは言いにくいですが、取り組みは増やしている。  西部事業所では作業手	個別事業所の業務管理の ICT 化という視点では着実にノウハウが積み上がりつつある一方で、業務量の比較分析や、新たに開始をした事業所の ICT 化を過去のノウハウを流用するなどして短時間で立ち上げたりする活動は、着実に実施はされているものの、取組の途上と見受けられる。  効果がまだ計測されていないとのことで、今後の報告に期待する。  業務マニュアルの共通化についての活動は進められているようで、活動は評価できるが、まだ骨子ができてないように見える。	統一的なオペレーションは水道界において非常に強い営業力をもつと考えられるのでぜひとも進めてもらいたい。新たに事業を受託した事業所のノウハウを ICT 化するまでの作業量やフロー等について議論してみたい。  コスト削減のための業務改善策はコスト削減効果の明確化が重要で、それによってはじめて効果量が把握される点を浸透させたい。  マニュアルの構成程度の標準化成果物はそろそろ見たいところ。

		<p>順書のマニュアル化を進めている。7~8割完成。緊急対応マニュアルも作成したい。どこでもキャビネットに保存し、iPadでどこからでも見られる。マニュアルは、携わった人が作るようにしている。</p> <p>東部事業所では、一通り作成し終えた。西部のものを活用したり様式の共通化をしたりした。</p>		
	<p>運転条件の最適化はできているか。最適な運転条件にしたことによる効果は明確に説明できるか</p>	<p>個別のマニュアルが揃って、体系化してと言うところまでは踏み込んでいない。継続中。</p>	<p>維持修繕業務に比べると運転管理のマニュアル化はややハードルが高いが、ぜひとも成し遂げてほしい。</p>	<p>引き続き見守る。</p>
	<p>原価のみえる化は進んでいるか。その結果が適切な原価管理につながっているか</p>	<p>委託していた白ヶ瀬の排水処理を内製化した。内容は、脱水機の運転、日頃の運転とちょっとしたメンテナンスであり、コスト削減できた。</p>	<p>汚泥管理の内製化は一つのエポックであるが、これもコスト削減効果としての評価には至っていない。できるだけ数値化して効果を見られるのが望ましい。</p>	<p>内製化した指定管理業務、対象となっている施設等の関係は整理済とのことだが確認できていないので、次回委員会に持ちこし説明を受けたい。</p>
	<p>業務効率化の成果を高めるための交渉や連携を発注者（行政側出資団体）と継続的に実施しているか</p>	<p>弊社の努力で動力費（電気量）を削減しても反映されていなかったが、今回の契約の改訂で弊社の努力が認められれば、インセンティブとして配分してもらえるようになった。人件費も弊社の努力による削減については評価されるようになった。努力をどう証明するかが課題である。</p>	<p>発注者（行政側出資団体）との交渉が成果を挙げた点は地道な活動の成果であり高く評価したい。次回評価時にはその取り組みが具体的になってきていると思われるので、楽しみに活動を見ていく。</p>	<p>契約更新にむけた一連の活動について引き続き注視していく。</p>
リスクマネジメント	<p>運転時の異常検知、毎日の水質把握、場外の水源のチェック等を通じて、水安全計画の求める異常の早期検知ができていますか</p>	<p>基準値自体は自主的に作っており、それに対する機械的な手順のマニュアルはあったが、水安全計画レベルで共通的なものになり、細かい点まで作られ、内容も充実した。水安全計画が起点になっているのが特徴。</p> <p>東部事業所では、日報データの共有化により異常の早期発見などのリスク削減に活かしている。</p> <p>西部事業所では、原水への油流入を油検知で確認し、マニュアルに従い対策がとれた。</p>	<p>水安全計画主導でリスクマネジメントの横串が通った点は優れた活動である。このような成果はできれば水道研究発表会などで積極的に発表してほしい。</p>	<p>引き続きモニタリングしていく。</p>
	<p>管路異常の事前検知を目的としたパトロールを含め管路事故への対応体制はできているか</p>	<p>管路管理システムを今年度から使用。使い勝手を検証しており、データをフィードバックする。現在は大口径だけだが、次の危険な場所の予測ができる。</p>	<p>管路のリスクを予測し、かつ、事故を迅速に発見して被害が広がる前に対応する技術は商品化も可能なノウハウである。小口径管を対象としたノウハウの蓄積に注目していきたい。</p>	<p>進んだ取組が継続的に実施されている。引き続き注目していく。</p>
	<p>災害対応・非常時対応はBCP等によって計画的</p>	<p>事業継続するための確保人数について、安否確認と人員確保（出社可能か否</p>	<p>安否確認など実務的な工夫がとりいれられ、進化している点は高く評価したい。</p>	<p>非日常対応は計画的、意識的にとりくまなければ進展させることが難しい。</p>

	に準備され、訓練等の実効性を高める取り組みが進められているか	か)をタブレットや携帯電話を使って行うことを検討中。今年度中にテスト送信して実験することを計画している。 BCPは、もともと発注者(行政側出資団体)が想定しているとの扱い。経営計画的には危機対応という扱い。発生頻度の高いものへの対応は計画済みで、低いものは来年度から計画。		内部的な取り組みにとどまらず、他事例の分析など、より積極的にリスクマネジメントを行っていく姿勢が見られればなおよい。
地域との連携	地元雇用への貢献、地元活動への参加等、具体的な地域活動に取り組んでいるか	地元活動は着実に実施して成果を上げている。 検討の結果、地元のケーブルテレビの取材をうけて出演することとした。また、地方紙の日曜版に会社が紹介される。 水みらいカップ(少年野球大会)のテーマソングを作り、CD化した。地元の放送局でテーマソングとともに会社が紹介される。 上手くすれば、YouTube等で紹介できる。	長らく進展しなかったが今回大きなチャレンジが行われた。	地域を支える企業としての水みらい広島の認識が広がることは非常に重要である。引き続き、今回のテレビに加えてできる活動について議論を深めたい。
	マスコミやネットメディア等も利用した地域向けの積極的な情報発信に取り組んでいるか	※今回は、上述の「地元雇用への貢献、地元活動への参加等、具体的な地域活動に取り組んでいるか」で共通評価。	-	-
	水道事業の持続のための広域化の受け皿として、発注者(行政側出資団体)、受水団体、さらにはその他水道事業者との関係構築が進められているか	-	※次項目の「業界向け広報、営業人材の育成等、地域外もにらんだ拡大のための取り組みを着実に実施し成果につなげているか」に混じってしまっているので今回はそちらで議論。関係構築と受注拡大は個別の取り組みとして扱う。	-
業務宇拡大と挑戦	業界向け広報、営業人材の育成等、地域外もにらんだ拡大のための取り組みを着実に実施し成果につなげているか	継続的に営業は実施。運転管理については、県外の活動・受注はない。検討はしたいが、民間側出資団体との調整が必要である。 民間側出資団体のグループ内企業の技術活用のため、技術者を雇用して技術継承しようとしている。 提供サービスを増やすため、配水池の点検などを行っている。提案営業の具体的な案はないが、コンサル的な業務として現在とは別の定型業務を取り入れたいと考えている。	継続的な活動の内容について確認した。時期的に成果までは確認できないが、適切に組みが行われていると理解できる。	引き続き状況を把握する。前回もコメントしたとおり、広域化の推進には水みらい広島のスキームが極めて有効であることを示してほしい。
	専門的な企業などとの連携、建設投資への関与、下水道事業	地元企業と一緒に対応する台帳管理関連の新規業務がある。 専門企業との連携とし	台帳管理の業務の収益化の取り組みは内部オペレーションとの相乗効果も期待できる点は期待している。作業量に対して適正な価格設定が難し	基本的にチャレンジなので活動することそのものが評価できることである。引き続き様子を見守

	への展開等、経営リソースを有効利用して、受託できる業務の幅を広げるための取り組みを実施しているか	では、グループ内企業の件がある。 地元 NPO と協力することも考えている。	い傾向があるのでノウハウ化できれば強い。また、NPO との連携は新しい視点であり、推移を見守りたい。	る。
【今回のみ追加】	本日のワークショップで出た工事業務への参画や下水道への展開という意見に対して	基本的には、ものを作る能力がないと技術力は上がらない。現在は水みらいにはないが長期的にはやっていきたい。 能力的には監理能力はあると思うが、まだこれから。 分野に関しては水道が第一だが、人材や技術力を活かせる仕事があれば、どんどんやっていきたい。	建設関連業務や下水道への進出は関連多角化としておもしろく、民間ならではの工夫として評価できる。一方で既存の関係者との調整等も生じるとおもわれる。	現時点では活動はこれからなので状況を見守っていく。

## 【平成 29 年度第 2 回評価の総括と次回評価に向けた視点】

### 1) 評価意見

- ① 1) 人材育成面で、豊富な研修メニューの準備等を委員会ですっかり進めていること、2) 積極的な人事交流を通じた職員のスキル幅の拡大、3) 業務効率化の成果を高めるための発注者（行政側出資団体）との交渉での成果、4) 水安全計画主導でリスクマネジメントの横串を通じた活動、といった事項について高い評価をしたい。
- ② ICT 化という視点ではノウハウが着実に積み上がりつつある一方で、ICT 化で得られる情報の活用は取組途上と見受けられる。また、適切な修繕による機器の延命化の効果も未計測である。維持修繕業務に比べると運転管理のマニュアル化はややハードルが高いが、ぜひとも成し遂げてほしい。これらについては、今後の報告に期待したい。
- ③ なお、目標管理制度の運用には一定の難しさがあり、実務的な活動の改善策について話し合っていきたいところである。

### 2) 次回評価時の視点

- ① 地元雇用の状況等を引き続きモニタリングするとともに、人材の多様化が何か好影響を与えたかについて議論をしてみたい。
- ② 地理的に離れた受託事業所の増加により職員同士の交流は意図的に行なう必要があると考えられることから、どのような交流活動が行われるべきかについて積極的に議論を深めたい。
- ③ 着実に ICT 化は進められてきているので、次段階として、新たに事業を受託した事業所のノウハウを ICT 化するまでの作業量やフロー等について議論をしてみたい。

- ④ 非日常対応は計画的、意識的にとりくまなければ進展させることが難しい。内部的な取り組みにとどまらず、他事例の分析など、より積極的にリスクマネジメントを行っていく姿勢が見られればなおよい。
- ⑤ 次回評価委員会では、1) 内製化した指定管理業務、対象となっている施設等の関係、2) 経営計画を社員に浸透させるための工夫、について説明が欲しい。

### 3) 今後の活動

- ① 効率化の評価を出来る限り数値化する際に、単なるコスト削減ではなく何を目的に効率化するのかを明確化し、効率化により得られた資源を次にどう活かすか、という点を、次のステップとして考えてもらう。
- ② ICT化・IoT化に対する職員の戸惑いは根深い問題である。これらは人間一人一人の判断に頼る部分をなるべく減らすためのノウハウの共有化であり、この流れへの理解が浸透していないのは問題なので、水みらい広島の職員のみなさんで話し合う必要がある。
- ③ コンプライアンス的なものに対しては、現在は年1回の全職員への研修と新人研修をしている。危機管理のすべてに繋がるものなので、研修の中では、事細かにある程度テーマを決めながら進めるのも方法である。コンプライアンス的なものに対する評価方法については、次回より評価項目として増やして確認していきたい。ただし、コンプライアンスやリスクマネジメントは数値化しづらい項目なので、標準化できるものと適切でないものに切り分けて考えていきたい。