

②平成 27 年度第 2 回評価結果の概要

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
基本的項目	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を尊重し、理解した上で、その実現を目指しているかどうか。	評価委員会の指摘により項目を追加した。平成 29 年第 1 回ワークショップより評価対象とする。		
水道の品質	水道の品質が、要求された水準を満たしているかどうかの確認を、発注者(行政側出資団体)の実施する「指定管理業務のモニタリング結果」から確認する。	発注者(行政側出資団体)の評価報告書によると、14 の評価項目のうち 12 項目で良好と、要求水準を満たしている。残る 2 項目もおおむね合格だが改良すべき点ありとの評価である。この評価意見はワークショップで収集した状況判断と一致する。	指定管理業務が確実に契約、仕様実施されているかの結果の評価を確認し、おおよそ十分であるという評価を受けていることを確認した。すなわち、水道の品質は要求水準をほぼ満たしている。 一部改善を要する点は今回の評価で指摘した事項と重なるものである。	引き続きモニタリング結果をチェックし、評価観察で見出した問題点との関係性を確認して、具体的な対応策をアドバイスしていくものとする。 また、概ね良好と評価された内容について詳しく確認する。
経営	経営戦略が策定され、これが経営にあたって指針の役割を果たしているか	中期経営計画が策定済みで、社員には入社時に主旨を説明している。経営計画は順次見直す。正常に水を供給することが経営に繋がると考えているとの現場の意見あり。業務の根幹をなす部分は不変だが、年度ごとに事業拡大のための活動を重ねている。	現時点で経営は第一次中期計画に基づいて実施されており、これは 2013 年 8 月策定で 2017 年度を目標としている。経営計画の見直しが定期的に実施されていること、新規事業については業務方針の変更をある程度柔軟に実施していることを確認した。 また、社員に常に開示されており参照できるようになっていること、会社に課せられた、安全な水を供給することの重要性については浸透しているものと考えられる。	現時点では経営計画の大綱は 2017 年度まで見直しを行わない模様。社員に経営計画の内容を質問してどの程度浸透しているかを確認する。
	受託拡大のための活動は継続的に実施されているか	A 市や B 市の浄水場の休日夜間監視業務を受託するなど着実に展開を図っている。 事業スキーム等の横展開としては、民間側出資団体の下請けだが、C 市の業務を新たに受託した。 営業人材を 2 名から 3 名に増加した。	指定管理業務だけでなく、周辺市町等への展開、周辺事業分野への拡大についても成果を上げていることが確認された。現在業務の実施状況については別項に譲るが、業務の確実な実施がなされていることが確認できる。また、受注拡大のための組織拡充や担当の強化が図られていることも確認した。 この項目については短期間で極めて着実に成果をあげており、高く評価されるべきと考える。	引き続き、現在業務の確実な実施、周辺市町等への展開、の順序で業務の拡大に努めているかを確認していく。また、そのための組織づくり、ひとづくりが進んでいるかを見ていくものとする。 また、受託拡大に対応する職員・体制が準備できているかについても確認する。
	原価管理を適切に実施しているか	白ヶ瀬では多くの業務の内製化が進められており、来年に向け沈殿池清掃の内製化も考えられている。 内製化の成果を営業展開するための資料はないが、県下でアフターサービ	内製化についてはまず手近な業務で内製化の比較的容易なもの内製化を実施、さらにより高度な業務の内製化のためのトレーニングに着手するなど、確実に推進されている。また、一連の活動は若手社員が率先して推進している点が非常にユニークである。	内製化の活動そのものは引き続き推進されるべきものであり、その進捗を確認する。また、内製化を推進するにあたっての戦略が明確になっているかを確認する。 また、内製化するプロセ

		スができる会社だとアピールはしている。	ただし現時点ではこれらの活動は現場活動を個別に内製化している段階であり、戦略的とまではいえない。	スにおいて、リスクを評価しながら進めているのかについても確認する。
	業務効率化に必要な契約交渉を発注者（行政側出資団体）と継続的に実施しているか	受託に関する発注者（行政側出資団体）との交渉として、発注者（行政側出資団体）の予算組みの状態を時間（定期）保全から状態保全に見直して欲しいと申し入れをしている。状態保全の基準作りは現在進行中だが時間がかかる。 Win-win になる改善提案は継続的に進める方針である。	機器の状態にかかわらずメンテナンスのコストが一定であり業務上の工夫ができない定期保全から、技術的には高度であるがコスト削減余地のある状態保全への移行は、コスト削減の上で重要であり、そのための活動を実施している点は評価できる。また業務のダウンサイジングについても提案中とのことで活動は着実に推進されている点、高く評価されるべきである。	次回評価時には、現在交渉中の提案事項が実現したかどうかを確認する。また、それによりどの程度のコスト削減効果が見込まれるのか、見積もりを確認する。
維持運営	日頃のメンテナンスの効率化に IT 等を活用して推進しているか	現在は時間保全から状態保全に向かうために多くのデータを蓄積している初期段階にあり、今後、どの情報が状況把握に有効か、どうデータを使用するかについて検討していくとのこと。 異常故障の記録もあるので、データを蓄積すれば、状態保全の段階に進んで行けると考えている。	記録の電子化は着実に推進しているが、まだ業務最適化にまでは至っていない。現在はデータの蓄積そのものをノウハウ化していくための経験を積んでいる。 なお、点検記録作業を行った時刻を自動記録すれば作業研究に適用できるレベルのデータが手に入るため、そのようなアプリに改良すべきとアドバイスした。	前回に引き続き、次回評価時には、点検データが継続的に蓄積されるようなシステムに近づいているか、このデータをどう使って状態保全と業務効率化を進めるか、実施状況を確認する。
	修繕の適切な実施とこれによる機器の延命化が図られているか	前回ワークショップを行った三ツ石浄水場とは異なり、白ヶ瀬浄水場では、この活動はまだ着手前段階にある。	今回評価では修繕記録の管理状況の改善は観察できなかった。また、三ツ石浄水場の活動と白ヶ瀬浄水場の活動は連携していないことが明確になった。	活動はそれぞれの浄水場で個別に推進されてもよいが、ノウハウの交換が必要である。三ツ石浄水場のノウハウを白ヶ瀬浄水場やその他の現場に展開しているかを重点的に評価し、そのうえで、三ツ石浄水場で推進されている活動が進捗しているかを確認する。
	作業手順書によるノウハウの共有、手順書の更新は継続的に実施されているか	日常の作業手順書や緊急時対応のマニュアルはタブレット端末に登録されている。 マニュアルの改訂に対応する委員会を作ったので、今後は委員会でマニュアルの標準化をしていく予定である。 白ヶ瀬浄水場がマニュアルを一番多く持っており、今後も作業に伴い増やしていく予定である。	業務マニュアルの作成活動は職員が自ら積極的に取り組んでおり、一部作業途上のものであるものの、その充実度は他の現場と比較しても一番であると認識されている。ただし、マニュアルは見やすさや把握のしやすさも重要な機能であり、簡素化の面からは改良の余地が感じられる。	マニュアルの整備について積極的に実施しているが、マニュアルの使いやすさについては改善の余地があると思われるので、積極的に見せてもらって観察を行う。 また、タブレット端末のマニュアル化については、全体的な進行のバランスを考えて進めて欲しいとの意見を伝える。
	運転条件の確認と適切な運転が実現されているか	ジャーテストは 1 回/週と、ダム放流がジェットフローからコンジットフローに変わり水温が変わる時に実施している。 毎日の水質試験結果もタブレット化していく方向である。	ノウハウの共有や蓄積について浄水場間で少し温度差がある模様。浄水場間でのノウハウの共有は行われていない。三ツ石浄水場の運転管理ではジャーテストの活用にご苦労があったが、白ヶ瀬浄水場ではそこまでではない。水源の違いがあればこれは不自然なことではないが、せつかくの複数機場への関与を活かせていない点には改善余地がある。	次回評価時には、原水水質に応じた浄水場の運転条件の設定のノウハウ化、形式知化、その習熟のための取り組みの確認に加え、浄水場間でのノウハウの交換について確認する。
リスク	確実な運転管	事業所によって、タブレ	タブレット端末の利用を軸とした	運転管理状況の管理シ

マネジメント	理の実施を通じて異常の早期検知ができているか	ット化の段階は異なっているため、全事業所での日常点検は今年度中、週1回点検は来年度から取り組む予定である 異常発見の側面からは、タブレット化により、明らかにおかしい結果が出ると△や×印が出る点、横に基準値や前日データが残ることで対比しやすい点、がメリットである。	独自の点検システムを進化させており、職員がその活動に率先して取り組んでいる状況は高く評価できる。また、異常の検知もシステム上である程度アシストされるように工夫されている。	システムの進化はまだまだ途上である。継続的にシステムの進化を観察していく。
	毎日の水質試験を技術者が確認することで確実な水質管理ができているか	水質試験結果の毎日のトレンドを提出させ、その数値になった原因をコメントさせるなど教育を徹底している。 逆洗浄の規定時間を工夫する等により濁度が出ないよう工夫している。 臭気管理は基本的に2人以上で1回/週で実施している。 これらのノウハウは民間側出資団体からのものを受け継ぎレベルアップしてきたものである。	水質管理のノウハウは一定の水準を達成しており、現場でもその重要性は理解されている。一方でそのノウハウの形式知化成果共有はまだ明確には観察できない。	引き続き、水質管理上の工夫について状況を把握する。これら活動が形式知化されていくか、その方向性を見守る。
	管路事故への対応体制はできているか	マニュアルを使った事故訓練を年3回程行っている。訓練記録は残されている。訓練により課題も見つけている。 過去の事故時には地元業者に協力してもらった。	管路事故への対応力の構築はまだ途上であり、基礎的な課題が見つかる状況であるが、訓練の実施などノウハウの構築に努めている。現時点では地元業者の協力が管路異常への早期対応に欠かせない。	管路事故は周辺に重篤な影響を与えかねないため、その防止のためのノウハウ構築は喫緊の課題である。今後、管路事故防止と対策の確立について、どのような活動を行ったかを注視していく。
	災害対応・非常時対応は計画的に準備されているか	非常時対応計画としては、行政側出資団体の災害対応マニュアル、手順書がある。独自の取組として大雨警報時に待機要員が出動している。 応急給水の計画は行政側出資団体が拠点の計画をしている。自家発電の燃料供給の協定がある。 衛星携帯と防災無線がある。給水車、広報車は持っていない。 管路管理向上委員会で非常時対応、漏水対応ができる人材教育のため初歩の研修を全4回で始めている。	非常時対応計画は行政側出資団体がもともと作成していたものに準拠している。これは行政側出資団体や自治体に策定が義務付けられている基礎的な分掌表レベルであり、BCPのようなより実務的なものにはなっていない。	東日本では震災の影響もあり危機管理の重要性の理解が深く浸透しているが、その視点から見るとやや危機感が薄い印象である。また、危機管理の側面からも非常時の情報提供、リスク・コミュニケーションの実現準備、特に行政側出資団体や他自治体との調整は欠かせない。非常時対応計画の策定については今後注視していく。
連携	地元企業との連携を図っているか	地元業者との点検業務契約を年間契約で結んでおり、有事にはこれらの会社と連携する。資機材等の調達は提携25社と行う。 漏水時の場所の特定の早さが地元企業と連携して良かった点である。	地元企業との連携は前回評価時と同様であり、実際に非常時修繕の点で大きなメリットがあったとの実例がある。	前回と同様、引き続き、具体的活動、目に見える効果があったエピソード、改善すべき点について調査していく。
	地元への雇用	今年度も高専、高校との	前回評価時と同様、地元採用者は確	前回評価時に引き続き、

	貢献に具体的に取り組んでいるか	採用面接をしており、8～9校から9名の内定をした。	実に増加しており、地域経済への貢献は明らかである。	具体的な活動内容について確認する。
	対受水団体、周辺自治体との関係構築は進めているか	D市やC市との合同訓練を行っている。 機器台帳の導入、施設の情報管理の統合化はこれからの段階にある。 常に連絡会議を実施したりして密接に協議しているため危機管理面でも有効である。 E市との連携もある。	前回評価時には主体的な交流の事例は説明がなかったが、今回評価にあたっては現場での積極的な交流活動が行われていることが確認できた。特に管路の保守点検の側面では積極的な連携が行われている。危機管理の側面からもこれらの活動が有効に機能している。	引き続き、実際の連携活動の報告を受け、その連携の輪が広がっているかどうかを確認する。
	専門的な企業との連携等により業務の幅を広げているか	A協会と業務提携により、協会より1名派遣されている。将来的には人事交流を図り、分析と水質管理の面での人材強化を図っていく予定である。 E市での土砂災害の経験を受け、電源確保が難しい場合の提案として、バッテリー式水位計の供給をメーカーと共同で推進している。 ドローンのデモの見学、C社系の会社との清掃ロボットの営業協力もある。	前回の評価時よりも積極的な活動展開の説明を受けることができた。特に人事交流の取り組みは将来的な能力獲得の側面からもよい効果が期待できる。	引き続き、これらの活動についてその成果を確認する。現時点では活動をしていることは確認できているが、これが何がしかの効果に結びついていけばより優れた活動といえる。
	発注者（行政側出資団体）との連携を十分にとれているか。	定期的に発注者（行政側出資団体）との連絡協議会を開催している。発注者（行政側出資団体）及び水みらい広島の経営状態の確認、受水団体との連絡、予算化に向けての勉強会等も含めて、発注者（行政側出資団体）との連携・交流を着実に実施している。	発注者（行政側出資団体）との連絡協議会についての説明を受けた。発注者（行政側出資団体）との連携、発注者（行政側出資団体）からの指摘等を受けて事業経営を実施している点が確認できる。	連絡協議会での議論については引き続き注視していく必要がある。 発注者（行政側出資団体）側の人材育成を協力的にやっているかについても確認する。
	民間側出資団体との連携を中長期的な視点から進めているか	技術面では、三ツ石浄水場でのろ過池のダウンサイジングの検討、坊土浄水場でのろ過池の洗浄方法の最適化検討を行っている。また、他にレクリエーションでの交流（ソフトボール大会、バーベキュー等）を着実に実施している。	技術面での連携を推進している点は評価できるが、水みらい広島が主体的に進めている事案ではなく、連携という視点からはまだまだ着手段階と考えられる。	引き続き、具体的な連携の促進について確認していく。民間側出資団体単独、水みらい広島単独では難しかった活動が連携により実施可能になったような事例があればよい。
発信	水みらい広島の信頼の実現のためのPRを実施しているか	浄水場の見学（小学生）の受け入れは積極的に行っている。開放イベントを取り入れられないかと考えている。 地域の人々へのPRとして、ネオン広告のような意見もあった。	小学生見学の受け入れ等は積極的に実施している。 また、営業効果の期待できる業界関係者向けのPR活動は本格的に実施している。 ただし、現時点では地域住民へのPR活動は実施しておらず、アイデアもまだねられていない。	PRのあり方についての基本的な方向性や目標の説明を受けることはできなかった。この点は今後の課題である。まず何のためのPR活動なのかから考えていく必要がある。情報発信を早期に実施することは、住民や発注者（行政側出資団体）、周辺事業者との関係を構築するうえでも、さらには非常時における連携を確立するためにも重要である。

				また、キャッチフレーズを作るべきとの委員会での指摘に対する対応を確認する。
	ネットメディアを利用した情報公開を積極的に実施しているか	イベントがあるのでホームページは随時更新している。 プッシュ型の情報発信であるフェイスブックなどの SNS はまだ使用していない。今後については、まだ検討中である。	前回のままで検討作業は進んでいない。	引き続き、前回同様、情報発信の活動方針について定めることを求める。情報公開は危機管理の側面からも極めて重要であり、情報公開基準についての発注者（行政側出資団体）との調整等を確実に実施しておくべきである。
	地元活動を着実に実施することで成果を上げているか	八幡川クリーンキャンペーンにはピブスを着てみんなで参加した。 その他、前回と同等程度の活動は継続的に実施しているが、イベント企画等の仕掛けは行っていない	まずできるところから活動をしている点は評価できるが、活動が広がりを見せる兆候はない。	引き続き、活動内容を注視していく。
	業界向け広報を着実に実施し成果につなげているか	3周年記念事業で「ローカル水道の持続」という講演会を主催し、各市町のリーダー等から良い評価をもらっている。 公の勉強会に参加している。 水道新聞に人材育成の記事を出すなどの PR に努めている。	情報発信と営業活動の効果は明確であり、水道業界の課題解決に一步を刻む活動として高い注目を浴びていることが確認できる。この点は極めて高く評価できる。	情報発信というよりは営業活動としての位置づけが強いが、継続的に実施していくことで効果が現れるため、引き続き注目していく。
人材	採用の工夫を行い適切な職場環境の構築に務めているか	トップの望む人材は、個性を活かせる人材。職員各位に自らがなりたい人材像を表明してもらったところ、多岐に渡る意見をもらえた。 女性活用に関する取組としては、8月より2名採用・配置する。	職員の育成はまだまだ端緒にいたばかりであり、まだまだ日常の延長でしか目標設定ができていない。しかし、自由に自分の思いを発言できる雰囲気があり、これは闊達な職場にかかせない貴重な財産であると評価できる。 また、人材の多様性の確保について、前回課題であったものをすでにクリアした点は高く評価できる。	人材の登用と自由闊達な職場の雰囲気維持が確認されているかどうかについて確認する。また、業務経験の蓄積により、自らのキャリア・デザインをより明確に打ち出せるようになっていくかを観察していくこととする。
	職員の待遇が成果や能力に対して公平に定められているか	行政側出資団体からの退職意向者については、現給保障なので関与できないが、民間側出資団体出向者とプロパー社員については、民間側出資団体をベースに採用しているため、給与格差は殆どない。 資格部分を手厚くすることで給与格差を埋めるようにしている。貢献報奨制度も採用している。	資格手当を厚くして、資格取得のためのコストを会社が負担することによりこれを奨励していること、貢献報酬制度による業績評価を給与反映させていることは工夫として評価できる。	行政側出資団体出身者の待遇が硬直的になることは現状では契約上の条件もあり手が出しにくいのが、この点には引き続き注目していく。 また、今後、資格制度と報奨制度の内容については詳しく掘り下げていく必要があると考えられる。
	教育研修を着実に実施し成果をあげているか	4月より、横断的組織委員会として9つの委員会を立ち上げ、委員会の中で問題点を見つけて、どう進めるか協議させている。年度内に結論を出す予定。 リーダー研修は、外部研修機関を活用して取り組んでいる。職員はみな積極的に取り組んでいる。	教育訓練については特にプロジェクトチーム活動や積極的研修によって実施しており、活動の充実度は高く評価すべきであると考えられる。	次回評価時には教育研修委員会がどのような活動報告を作成したか、その内容の説明を受けて、協議を通じて人材開発について積極的な向上策をとるべく検討していくものとする。

<p>目標管理制度を適切に活用することで業務効率を高められているか</p>	<p>社長との 1:1 の個人面談を実施している。基本的に職員はみな前向きで自分の役割を理解している。 入社して 1~2 年なので、評価よりまずは仕事をしっかりすることと考えているが、目標管理制度 (MBO) は早めに確立したいと考えている。MBO の目標設定は難しい側面があることは理解している。 民間側出資団体出向者は評価制度があるが、プロパー社員は評価制度が決まっていないのではないかと思うとの意見もあった。</p>	<p>社長は目標管理制度 (MBO) の意義とその制度設計が安易であってはならないことを正しく理解しており、そのための準備にかかっている点は評価に値する。一方で、民間側出資団体出身者と水みらい採用者の間で評価制度の連携がまだ確立していない点は、社長も理解しているとおり、なるべく早く解消すべき点である。</p>	<p>目標管理制度の確立は人事の要諦であり、引き続きこの活動を注視していく。具体的な目標設定の例を見せてもらえるようにしたい。</p>
<p>国際展開までできるような創意工夫のできる人材を育成しているか</p>	<p>バングラデシュからの研修生の受け入れや、インドネシアでの展示会参加、JICA の FS のバックパップメンバーとしての現地参加等を行っている。</p>	<p>想像を遥かに超える勢いで海外展開への活動を促進しており正直驚嘆した。まだまだ一部の活動にとどまっている印象はあるが、このような積極的な活動が社内、特に若手に与える好影響は大きいものと思われる。</p>	<p>引き続き、海外展開やその他挑戦的な取り組みについて注視していく。ここまでの活動はやや場当たり的にも見えるので、どのような効果を期待しえちるのか、その確認はどうするかをヒアリングする。</p>
<p>受託業務や受託先を増やせるような営業力のある人材の育成を図っているか</p>	<p>営業展開として、水道事業体の要職にいた方を顧問として採用し、この方々のコネクションや経験を引き出しながら営業活動を強化している。その他、OB の方も採用しており、市町との信頼関係が強化されている。</p>	<p>営業活動の成果についてはここまでも数多く観察されるところであり、さらにそのための人材の獲得も積極的に行っている。営業展開の側面は全般に非常に高い評価をすべきと考える。 また、水道研究発表会への参加は外を経験する良い機会であり、発表という形でこれに若手社員が参加することは大変に意義深いことである。</p>	<p>引き続き営業活動を担う人材の育成について注視していく。OB のノウハウをベースにした営業力の展開を成果の側面から説明していただくものとする。</p>

【平成 27 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 水みらい広島は当初経営計画に基づき、その事業基盤を確立しつつある。
- ② 経営の側面では、安全な水の供給が最重要である点は組織全体に浸透し、受注拡大のための活動は非常に明確であり成果も着実である。ただし、若手が多かったせいか、会社全体のミッションと自分の責務を関連づけて考える水準には達していなかった。
- ③ 維持運営の側面では、原価低減に向けた IT 活用による業務記録の蓄積、発注者（行政側出資団体）との交渉による状態保全への移行、運転管理ノウハウの蓄積等が、着手・交渉段階であるが、着実に推進されていくものと期待される。ただし、施設ごとに進捗に差がある点は今後の課題である。
- ④ リスクマネジメントの側面では、水質面での異常検知は進んでいるが、管路の異常検知や応急対応は体制構築途上、BCP のような総体的な活動はこれからの課題であると判断される。

- ⑤ 連携の側面では、特に他事業体との連携については前回評価時よりも具体的な活動を多く確認できた。
- ⑥ 発信の側面では、殆ど進展がなかった。市民の信頼を得るうえで情報発信を戦略的に行うことの重要性は前回の評価報告で確認されているが、その対応はまだ行われていない。
- ⑦ 人材の側面では、適切な評価と公平な待遇のための努力が払われているものの、評価の根幹となる目標管理制度の整備は途上であった。ただ、人材の個性を重視するポリシー等は職場の活力をもたらし、特に営業面での人材育成は着実に進められている。

2) 次回評価時の視点

- ① 維持運営の効率化のための IT 化の推進は、本来統合されることで規模のメリットを獲得すべきものであることから、次回評価時には各現場の IT 化の進捗と連携について確認する。
- ② 危機管理、リスクマネジメントのための活動は個別的であり、複合災害にも対応可能な BCP の策定につながる道筋が必要と考えられる。特に、非常時における情報提供、リスク・コミュニケーションの準備については早急に実施すべきである。
- ③ 一般市民の信頼を得たいと考えていながら、何も着手できていない。情報発信のあり方について積極的に考えていく必要があり、どのような組織と体制で取り組み、どのような戦略方針を決めたかについて、次回評価時に報告されたい。
- ④ 人事制度の根幹である目標管理制度の策定状況について確認する。

3) 今後の活動

キャッチフレーズを作るべきとの指摘への対応や評価結果の情報公開のあり方については検討・審議を続ける。

多面的な評価を得るため、評価委員の経歴・考え方等を多様なものとしたことから、委員ごとに評価に対する考え方のイメージがぶれているとの指摘があり、評価のあり方についての考え方を整合していくものとする。