

③平成 28 年度第 1 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 の評価項目すべてで良好、要求水準を満たしているとの評価となっている。	直近の評価結果はすべて良好であったので、発注者(行政側出資団体)の評価は十分に高いといえる。	引き続きモニタリング結果をチェックしていく。評価結果は経年的によくになっているが、どのようにしてこれを達成したのかの理由等もみていく。
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	経営計画は、これまでのものを踏襲しつつ、受注拡大方策と事業拡大のための見直しを今期中に行う予定である。経営計画を全社員に対して説明したことで、社員の認識が一変した。 社員は、安全安心な水を造って発信するという会社のコンセプトを目標としてきちんと運用管理することが役目と認識している。	経営理念のもっとも重要な点である、「安全安心な水を造って供給し、地域とともに成長すること」が浸透していることを確認した。	経営理念の浸透が図られているかを確認する。 次期経営計画の策定について方向性を議論する。
	水道事業の持続のための広域化の受け皿として受託拡大のための活動は継続的に実施されているか	新規事業に対する前向きな営業の強化を指示している。実務人材の育成優先のため、営業人材の育成に手が回っていない。 工水の受水企業の 1 つとの新規契約を獲得した。	営業成果は着実に広がっているが、属人的な営業力に頼らざるを得ない状況であり、営業戦力のキーパーソンの交代後、確実に受託を拡大できる体制がつけられるかが鍵となると考えられる。	営業展開の拡大について確認していく。 受託拡大や営業強化に対応する職員・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	需要拡大により仕事量が増えた部署にリソースを投入している。 内製化は着実に実施しており、今後も進めていこうとしている。 予算管理が現場と本社で乖離している点に困っている。	従来からの内製化の取り組みは着実にすすめているが、外注費のカットについては単純なカットではなく工夫が必要である。	原価削減のための具体的な検討について、特に委託先とどのように win = win の取り決めを行ったのかについて確認したい。
	業務効率化に	修繕工事の内製化等を	修繕工事のコスト削減効果につい	継続的交渉のなかで、具

	必要となる契約交渉を発注者（行政側出資団体）と継続的に実施しているか	一部認めてもらった点で前回より進捗したが、努力分を認めてもらえてない部分には不満がある。努力への評価と還元の交渉を続けていく。	て、実績が上がっている点は評価する。ユーティリティの効率化を支援する契約・評価が必要である。	体的にどのような提案を行ったか、発注者（行政側出資団体）側の見直し案を引き出すことができたかどうかを確認する。
維持運営	日頃のメンテナンスの効率化にICT等を活用して推進しているか	タブレット端末により現場でデータ入力をして日常業務のデータ蓄積をしている。手書きで行っているものも今年中にタブレット端末になる予定である。 蓄積データの活用方法は、委員会でも課題となるが、まだこれからである。	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点、前回からまだ進んでいない。ただし、委員会を設置して検討を開始する予定はある。	本来は、どのような改善活動をしたのかを考えたいので必要なデータを蓄積するべきであり、徐々にそのような体制に移行すべきである。そろそろ、この活動については具体化させて行きたい。
	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	修繕、内製化ともに白ヶ瀬の方が三ツ石よりも進んでいる。修繕作業記録は写真等を残し、共有している。修繕作業時の道具の使い方の講習をしている。 修繕の内製化の判断は、自分たちでできるか、メインの運用管理に支障を来さず人数確保できるかによる。 巡回時に聴診棒での汚泥掻き寄せ機駆動部の音などを聞き分けるようにしている。回転機などでは軸受けが摩耗すると音が変化してくるため、現状の音と比較することで、故障前の異常判断ができる。経験を積んでそのような予測ができるようになった。	自分で設備の修繕をするための体制があり、講習会までしていることは重要なアピールポイントである。	浄水場間でのノウハウの交換については確認できなかった。個別により活動をしているが連携が見えない。是非この点を見える化、ノウハウ化してほしい。
	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	修繕作業マニュアルはないので、新たに制作している。マニュアルのデータは水みらい広島のフォルダ内に保存しているので、皆が見ることができる。作成マニュアルは全事業所のトップに送信しているがどう扱っているかは不明である。 古くなったマニュアルの手直し、緊急体制用マニュアルの見直しは昨年実施したが、各事業所の運用に関するマニュアルは間に合っていない。事業所ごとのマニュアル形式等の統一化の話が出ている。	個別にマニュアルのアップデートが進められていることを確認した。一方的なものではなく、サイトの壁をこえて社員みんなが共有して見るようにして欲しい。	積極的にマニュアル委員会で話をしてもらい、次回評価委員会の際に提案結果を説明してもらいたい。白ヶ瀬から提案する形で、水みらい広島がレベルアップするためにマニュアルの活用が必要なことだと主張して欲しい。水安全計画とのリンクについても確認する。
	運転条件の確認と適切な運転が実現されているか	社員の異動と新規社員の増加により、水質の安全性の確認技術が乏しくなったため勉強させており、まずは、上流ダム放流の変化に伴う水質変化に対応する方法を教えている。	運転条件の習得は人材育成の重要な柱であり、そのためのブラザー制度等、OJTのための積極的な取り組みを実施していることを確認した。	当面はブラザー制度の状況を確認する。浄水場間でのノウハウの交換についてもできれば見てみたいので他浄水場で同様の活動があるかも確認する。

		<p>ノウハウの共有のための制度に、水みらい広島で考え出されたブラザー制度（二人一組のOJT）という制度がある。</p> <p>運転において水質的な問題は起こしていない。</p> <p>上流ダムの流量変化のたびに採水しジャーテストを行っている。</p>		
リスクマネジメント	<p>確実な運転管理の実施を通じて異常の早期検知ができているか</p>	<p>異常の早期発見としては、水質データはよく見ているので、もし異常があったらすぐに対応できる。</p>	<p>施設の運転管理上の課題は主に新人育成の側面であり、異常検知の状況についての十分なコメントは得られていない。</p>	<p>運転管理状況の管理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。タブレット端末を使ったマニュアルとの連動等もみていきたい。</p>
	<p>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</p>	<p>薬品の投入量等を細かく変えたり、濁度変化に伴い急速攪拌機を動かしたり、といったことは気がついた時に前もって行っている。</p> <p>水質面の水源異常で対応したことは特はない。</p>	<p>浄水処理の確実な実施の重要性は共有されている。一方、ノウハウはまだまだ経験的で、形式知化成果共有はまだ明確には観察できない。</p>	<p>水質管理を確実に実施できる能力をどのように表現するか、方向性を検討したい。</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>漏水事故に対しては、初動体制を含め、マニュアルに沿って適切に対応できた。マニュアルを使ったトレーニングが役に立った。マニュアルへのフィードバックまではできていないが、事象事例はグループ長以上の幹部で共有している。</p>	<p>管路事故への対応については確実にノウハウを蓄積しつつある。</p>	<p>評価委員会で事故対応の記録をプレゼンしてもらいたい。他の町との連携や熊本での経験のフィードバックなどを併せてプレゼンすると良いアピールとなる。</p> <p>管路異常の事前検知のためのパトロールの実施に対する考え方等についても確認したい。</p>
	<p>災害対応・非常時対応は計画的に準備されているか</p>	<p>熊本地震では社長に一報が入った。</p> <p>水みらい広島が日水協の中四国支部のメンバーであるため、熊本地震のような事態では連絡が来る。いつでも動ける体制を準備することが大事であり、日水協、水団連の指示のもとに動く。行政側出資団体との連携も必要である。</p> <p>ケースを想定するのが困難なため、非常時対応計画には被災地応援は書かれていないが、応援等の経験を計画に書き入れ残すことが必要と思っている。</p> <p>水源事故に備えた訓練は行っている。</p>	<p>応援をすることで災害に対応する能力を高める効果がある。</p>	<p>北広島の凍結時の対応についてとりまとめ、評価委員会の際に示して欲しい。</p> <p>この半年に非常時対応力を高める機会が複数あったことから、このような経験が事後にどのように行かされているか、マニュアル化されていくかを確認する。</p>
	<p>浄水場外、水源等のチェックをする体制を取っているか</p>	<p>(次回からの評価項目)</p>	<p>(次回からの評価項目)</p>	<p>今後の浄水場外、水源等に対するチェック体制の考え方について確認したい。</p>
連携	<p>地元企業との連携を図って</p>	<p>前回評価時より応援協定が少し増えた。</p>	<p>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</p>	<p>前回と同様、引き続き、具体的活動、目に見える効</p>

	いるか		大きなメリットがあったとの実例がある。	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。
	地元への雇用貢献に具体的に取り組んでいるか	10名採用をしている。人数が増えてもマネジメントに尽力することで、退職者を出していない。メンタルトラブルはない。	前回評価時と同様、地元採用者は確実に増加しており、地域経済への貢献は明らかである。メンタルトラブルがないのは立派なことである。	前回評価時に引き続き、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	A浄水場の受託やF市のB浄水場の運転管理が増加した。 合同訓練、機器台帳の導入段取り、連絡会議の開催等の活動は継続実施している。新たに2市と災害協定を締結した。B市に人を派遣している。研修の共同実施もしている。水みらいアカデミーは全市町に声をかけている。 白ヶ瀬浄水場としては他事業体との連携はない。訓練時は周辺自治体に声をかけ、若干名の参加がある。	様々な側面で周辺事業体との連携のための取り組みを実施していることを確認した。特に防災面での連携の話が興味深い点であった。	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。 また、水みらいアカデミーによる関係構築効果についても確認する。
	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	前回と特に状況は変わらない。A協会との連携もしている。	連携そのものの状況に大きな変化はないが、着実に推進している。	引き続き、これらの活動についてその成果を確認する。
	発注者（行政側出資団体）との連携を十分にとれているか。	発注者（行政側出資団体）主催の技術発表会での発表、発注者（行政側出資団体）の研修施設での研修、定期的な調整会議等がある。	発注者（行政側出資団体）と水みらい広島が連携して新しい技術の導入を決めた経緯は価値ある取り組みと考える。	部分的ではあるが効果的な活動を確認できたので、今回は同様な活動がさらに広がっているかを見ていきたい。
	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	用水供給としての連携拡大を行い、レクリエーションは継続的に実施している。 現場では、顔を合わす範囲での交流はしている。	水みらい広島の組織が大きくなるにつれ、サイト間での交流が重要になっていくと考える。今後水みらい広島を経験した人材が民間側出資団体に戻ることによって連携が自動的に深まると予想される。	引き続き、具体的な連携の促進について確認していく。
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	小学生がメインで来るイベントに民間側出資団体と共同でPRブースを出す。 浄水場の施設見学で、単なる見学に終わらず楽しんでもらうため、水道水、ミネラルウォーターを並べての利き水対決といった工夫もしている。	効果の目的を設定して広報までしている所は水道業界ではなかなかない。一般市民に何を知ってもらうとどういう効果があるか、どうすれば日本の水道システム全体が良くなるかのモデルづくりを期待したい。	ワークショップ時に確認した内容を実際にはどのように実施したか、PR活動について確認したい。キャッチフレーズ等のアイデアも出されているので、そのような方向性についても検討をおねがいしたい。
	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	フェイスブックは実施していない。 ホームページとSNSでの公開内容の整理ができていない。SNSでしなければならない理由がわからない。現状では、一般市民の声をSNSで聞くことの必要性はあまり感じてい	情報発信というマネジメントのノウハウはこの先大切になっていくので、早めに経験値を高めていく方が力になる。	現時点では積極的な動きは見られないので、是非検討を進めて欲しい。 ホームページを市民に親しみやすい内容とするほか、市民とのふれあいに関する記事を掲示するといった工夫が進められているかを確認したい。

		ない。		
	地元活動を着実に実施することで成果を上げているか	水みらいカップという少年野球のイベントを実施している。 八幡川のグリーンキャンペーンは、オリジナルのピブスを造り、参加できる人は参加するようにしている。 行政側出資団体の主催している関連で、テレビ番組に出ても良いのではという意見もあり。	地元と普段関係を構築していると、何かあったときに助けをもらったり、失敗した時にも早く収束したりする。頑張っている姿を知ってもらうことは重要。	水みらいカップについては評価委員会で発表して欲しい。非常にユニークな活動である。余所では思いつきにくい。
	業界向け広報を着実に実施し成果につなげているか	業界向け広報は着実に実施している。水みらいアカデミーに繋げる意味で3周年記念事業を実施した。	業界向け広報についてはきわめて着実かつ戦略的に実施されている。	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	「個性豊か」な人材を望んでいるが、入社前に見抜くのは困難である。民間側出資団体が実施している適性検査を実施し、営業向きか管理向きかの参考にしている。 新人教育は、水みらいアカデミーを立ち上げて行っている。	採用した社員が辞めていないということは、しっかり人事ができている証拠である。この点は高く評価すべきである。 また、前回指摘時の課題の解決について前向きに取り組んでいる。	個別にできる活動は着実に実施している印象である。どうしても人材の促進的な育成優先になっているが、今後、より広い視野を有する社員を育成する体制に移行していくかどうかを注視していく。
	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	給与格差を埋める手立てとして資格部分を手厚くしているため、積極的に資格を取りに行く人が増えている。貢献報奨制度の該当数が増えており、報償に繋がるというアピールになっている。 社員は、仕事面で認められていると感じている。 三者（水みらい広島、民間側出資団体、行政側出資団体）で給料体制も給料日も違うので、成果や能力に対する給料の公平性を改善するのは難しい。	人事と報酬という点での民間ならではの工夫ができています。貢献報償報告会の内容について、行政側出資団体の方々に刺激を与えているという事例として、評価委員会で報告して欲しい。	せっかくの民間ならではの工夫の意欲が削がれないよう、メリットがリターンに結びつくことが重要である。そのような取り組みが進むかを確認したい。
	教育研修を着実に実施し成果をあげているか	9委員会を立ち上げて1年が経ち成果はあった。成果をまとめたものはないが、ネットワークの再構築、教育研修の工夫、経験年数に応じた研修プログラムの作成、などがある。 全社員に対する経営計画の説明、マナー研修を行った。 7月末より水みらいアカデミーを開始する。 仕事は基本的にブラザー制度等のOJTで学んでいるが、座学研修もある。学びたい研修には、皆積極的に参加している。 浄水場内の設備の専門知識の研修、IT系の研修	9つの委員会でどんな成果の報告があったかについての報告を楽しみにしている。水みらいアカデミーの今年度分のプランについても、評価委員会でプレゼンして欲しい。	人材育成のための多様な活動については引き続き注視していくが、特に9つの委員会で上がった成果の報告をみていく。

	を受けたいとの声がある。		
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>昨年度試行的に目標管理制度 (MBO) を実施したが、上司による考え方の差を解消するための管理職研修を行っている。目的を共有したうえで本年度は進める方針である。</p> <p>目標の達成度を%で出すところが難しい。</p> <p>少しジャンプして届く程度の目標にするよう言われているが、目標を低くして達成した方が良いという人が多い。</p>	目標管理制度の運用には一定の困難はあるが、着実に準備は進んでいる。ただしまだ本格運用ははじまっていない。	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。
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>ベトナムからの留学生を採用している。インドネシアの JICA 案件も実施中である。現場の若い社員をインドネシアに連れて行き、海外の水道の勉強をさせ、現場技術で海外に売り込めるものがあるかを勉強させた。</p> <p>グローバルウォーターサミットに参加した。</p>	海外の PPP には学ぶところも多く、継続的に交流をもつことはアピールになる。	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。
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>事業体の OB の採用は継続実施しており、今後の水みらい広島の職員に対する講師役を期待している。水みらいアカデミーで講師をしてもらう。</p>	営業面での拡大努力については、技術力向上や人材育成の効果も兼ねた極めて効果的な取り組みが継続的に行われており、大変に優れた成果である。	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。

【平成 28 年度第 1 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、さらなる発展に向けて進んでいる状況にある。
- ② 経営の側面では、経営理念の中核となる部分の社員への浸透、営業成果の拡大、外注費削減のための種々の業務の内製化、修繕効果のコスト削減の進展について達成されていることを確認した。営業戦力のキーパーソンの交代後、確実に受託を拡大できる体制がつかれるかが鍵となる。
- ③ 維持運営の側面では、日頃のメンテナンスの効率最適化のための活動の具体化が課題である。また、設備修繕の内製化のための体制の構築と講習会の実施、個別での作業手順書のアップデートの実施、ブラザー制度等の OJT による運転条件の確認と適切な運転の実現を実施していることを確認した。修繕の内製化は、浄水場間でのノウハウの交換を進めるのが課題である。
- ④ リスクマネジメントの側面では、浄水処理の確実な実施の重要性は共有されているが、ノウハウの形式知化成果共有の手前の段階にある。管路事故対応のノウハウは確実に蓄積しつつある。

- ⑤ 連携の側面では、地元企業や専門的な企業との連携や地元への雇用貢献、対受水団体や周辺自治体との関係構築は着実に推進されていることを確認した。発注者（行政側出資団体）と連携しての新技术導入の経緯は、今後の水道業界のあり方に一石を投ずる価値がある取り組みと言える。
- ⑥ 発信の側面では、業界向け広報は着実かつ戦略的に実施されていることを確認した。ネットメディアを利用した情報公開についてのノウハウはこの先大切になるので、早めの経験値向上が良いことを指摘した。
- ⑦ 人材の側面では、適切な人事の実施、人事と報酬に対する民間ならではの工夫の実施、営業面での拡大努力については確実に進展していることを確認した。まだ準備段階にある目標管理制度の運用については引き続き注視していくものとした。
- ⑧ 水道の品質の側面では、発注者（行政側出資団体）の評価は十分に高いことを確認した。

2) 次回評価時の視点

- ① 記録の電子化を起点とした改善活動について、具体的な分析や改善に結びつけていく必要がある。そのための活動度を確認する。
- ② 災害への応援の経験をノウハウにしていくことは非常に効果的である。この半年に非常時対応力を高める機会が複数あったことから、このような経験が事後にどのように行かされているか、マニュアル化されていくかを確認する。
- ③ ネットメディア等を利用した情報発信についての具体的活動について報告をもとめる。

3) 今後の活動

キャッチフレーズの作成、顧客住民のニーズを探る活動の実施、評価委員会の活動の公開についての検討を進める。

また、評価委員ごとの評価に対する考え方の相違については、評価委員同士での評価のあり方についての考え方を整合するため、個々の考える評価のコンセプトの簡易資料を作成し議論を行う。

次回評価（ワークショップ）は、各事業所で業務内容に違いもあることを踏まえ、各事業所から2名程度参加して実施する。