

①平成27年度第1回評価結果の概要

評価項目	評価する視点	ワークシヨ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	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回ワークシヨップより評価対象とする。			
水道の品質	次回以降において、行政側出資団体や民間側出資団体の評価に対応して、どのような活動を行ない、対応力を高めたか、相対的な状況を判断する。				
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	計画書（資料編）に基づき説明を受けた。	経営戦略は妥当である。継続的なブラッシュアップが必要である。	経営計画の見直しをどのような視点で行うのか等を確認し、指摘された課題等の解決に資するものとなっているかを評価する。	
	受託拡大のための活動は継続的に実施されているか	事業スキームの拡大を発注者（行政側出資団体）に要望するなど、受託拡大のための努力を行っている。	着実に受託業務を遂行し、それを評価してもらうことが重要で、受託範囲の拡大はその結果である。	受託拡大に向けた適切な手順を踏まえているか、受託拡大のための活動を継続できる体制づくりが進められているか、具体的に業務拡大の成果が上がったかを確認する。	
	原価管理や決算・予算調整等を適切に実施しているか	原価は総じて圧縮する傾向にあるが、人件費は多少上昇している。当面のコスト削減策は基本的に内製化である。コスト削減分は企業努力として収益機会とすることが認められている。	コスト削減のために当面取り組むべき活動の方向性については示されている。	どのような業務をコスト削減につなげたか、そのメリットはシェアされたかを確認し、これらの活動が、将来の需要減少に備えた事業経営やダウンサイジングの事業モデルを提案することにつなげていくかの視点で評価を行う。	
	発注者（行政側出資団体）や民間側出資団体等の株主との連携はうまくいっているか	発注者（行政側出資団体）と水みらい広島は交渉を通じて成果主義の実現に取り組んでいる。定期保全から機能保全への変更など、契約内容の改善交渉は継続的に行っている。	改善余地がある。予算見積もり時よりもコスト削減を進められるような素地を作っていく必要がある。	定期保全から機能保全への変更など、契約の内容がより成果主義的に改善されたかを中心に確認する。	
	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	電子化されタブレット端末で操作できるような点検表で管理している。捺印の部分はIT化されていない。業務の蓄積がないので、業務の改善活動に繋げる所まで到達していない。	記録は蓄積の途上であり改善活動に帰結した成果を出すのはこれからである。	点検データが継続的に蓄積されている状況を確認するとともに、このデータをどう使って改善を進めるかの考えと、そのための実施方針が説明できるようになっていることを確認する	
運転管理（維持運営とリスクマネジメント）	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ますか	水道施設に関する異常検知は日常点検を通じて実施される。供給水質の管理については別途の取り組みが必要である。水質データを常に見る習慣づけを行っている。	浄水場の運転管理の実施状況は十分に実施されており、成果も上げている。	水質データを見て問題の予測ができ、問題の発生を防いだ事例の説明を受けて、より深く管理能力を把握する。	
	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	修繕記録はシステムから出力可能に管理されている。業者から上がる定期修繕の報告データの連携はさせていない。修理記録は機器台帳に連携させる予定だがまだ連携できていない。	今後、より効率的で適切な保全のあり方を探るための手立てを構築しているところであり、評価されるべきである。	データ連携をさせていない部分等、改良余地があると認識している部分についての作業進捗を確認する。	

	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	日常作業手順と、緊急時対応の初動にかかわるマニュアルを作成している。緊急対応マニュアルを半年ごとに改訂するルールはあったが運用停止中である。マニュアルは新人の研修資料として利用するほか、訓練でも使用する。	作成状況についてはモニタリングが必要である。	今回評価のあとに追加されたマニュアルや今後作成予定のマニュアル等について説明をうけ、マニュアルの網羅度について目指す所を明らかにする。また、マニュアルの活用によって得られたメリットのエピソードを収集したい。
	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ますか	水質データの管理はタブレット端末を使って実施している。こちらは三ツ石で先行している。白ヶ瀬はこれからで、今は紙ベースでの管理である。	水質データの管理が実施されていることを確認した。	白ヶ瀬浄水場を対象とした管理が完成しているかを確認する。また、水質異常の検知に結びついた事例があればそれについて状況を確認する。
	ジャーテストによる運転条件の確認と適切な運転が実現されているか	運転条件の決定は複数の職員が関与して行う。機器の操作は作業手順書とOJTで習得可能である。複数の浄水場間の運転ノウハウ共有はまだ未着手である。	ジャーテストを活用した凝集条件の把握の能力を獲得させるため積極的にOJTを実施している点は高く評価できる。	このようにして構築されたノウハウが、浄水場間で共有できるようにどのように形式知化されたか、あるいは習熟のための取り組みを行なったかについて確認する。
連携	地元企業との連携を図っているか	性能保障を必要としないものについてはできるだけ地元を優先している。	具体的に実施している点は評価すべきである。	具体的な活動について確認する。特に地元企業との連携によって目に見える効果があったエピソードを収集したい。また、課題があればその課題の内容と、その対応策について収集したい。
	地元への雇用貢献に具体的に取り組んでいるか	中途採用、新規採用とも地元から採用することをポリシーにしている。	具体的に実施している点は評価すべきである。	地元学校との関係構築において、具体的にどのような活動を行なったかのエピソードを収集し、活動を対外的に紹介していきたい。
	対受水団体、周辺自治体との関係構築は進んでいるか	年1回開催される受水団体や周辺自治体との連絡協議会に参加しているほか、月1~2回の頻度で連絡協議会に参加している。今後、供給水質の管理の面での連携を強化していく方向で段取り中である。	現状では自ら連携を深めていくような状況とはいえない。	連絡協議会での議論から実際の連携活動につながった事例の報告を受ける。また、供給水質の管理面での連携の体制づくりについて状況を確認する。
	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社の保守点検業務で連携、B社の業務の受託など、業務経験の幅を広げる活動を行っている。	経験業務の幅を広げ、異業種の他社との関係を構築する活動を実施している点は評価すべきである。	さらにこのような活動を深化したかについて報告を受ける。また、異業種との連携により受託面であげた成果があれば確認する。
	発注者（行政側出資団体）との連携を十分にとれているか。	評価委員会の指摘により項目を追加した。次回より評価対象とする。		
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、製品面での連携はもっと強化していく方向である。業務以外の関係構築も行っている。逆出向はまだ実施していない。	民間側出資団体との関係構築は重要な活動であると考えられる。	具体的な連携の強化の内容について確認する。また、プロパー社員の参加のもとでの人的交流の促進についてもあわせて確認する。	
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	一般市民の信頼を得たいが何をどう発信すればいいのか、まだよくわからないのが現状。	PRを通じた市民との関係構築の中長期的なあり方についての検討はしておくべきである。	具体的なPR方法、やり方について、どう考え、活動していくことにしたか説明を受ける。
	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	HPの更新がメイン。フェイスブックやツイッターの活用等はまだ行っていない。	市民の信頼を得るために、プッシュ型の情報発信は必要不可欠である。	インターネットを利用した情報発信のあり方や需要者からの情報発信を促す仕組みについて、具体的な活動方針を定めることを求め、その内容について説明を受ける

	地元活動を着実に実施することで成果を上げているか	様々な地元での活動を実施している。また、水道施設への見学対応は水みらい広島で担当している。	地元との関係性構築を実施できるところから着手している。	これらの活動をどのように発信し、それによって何か地元との関係構築において成果が上がったかを確認する。
	業界向け広報を着実に実施し成果につなげているか	水道展への参加や研究発表会での発信など、業界向け広報は継続的に推進している。	業界向けの発信は適切なメディアと継続によって十分な効果を発揮すると考えられる。	具体的な情報発信活動の内容をどのように記録管理しているか等の視点から、状況を確認する。
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	当初の採用は運転管理能力を有する人の配置が優先していた。職場環境の構築はこれから検討する課題である。	今後は、能力を習得させるに足りる人材の採用を図っていく必要がある。挑戦を是とする野心的な人材の採用についても考慮すべきである。	トップとして望む人材の姿、職員が自ら実現したいと考えるキャリアを両立していけるような人事ポリシー、人事システムのあり方について検討した結果を確認する。採用人材の多様化、女性の活用について実施した施策を確認する。
	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	待遇は出身母体により3パターンあり、現状ではこれを1つにするのは困難であるが、中長期的には考えていかなければならない課題である。	中核的存在となりうるプロパー社員のモチベーションを高めるためには、出身母体による待遇の違いの解消について取り組む必要がある。	機会均等な報酬制度の拡大の取り組みの進捗状況を確認する。また、より抜本的に、出身母体による待遇の違いをどう扱っていくか、行政側出資団体や民間側出資団体との間で協議をもつことを求め、課題の解決に向けた取組が進められているか評価する。
	教育研修を着実に実施し成果をあげているか	教育研修は主に新人が対象であり、2-3ヶ月かけ一通り全指定管理を経験させている。一方、OFF-JTによる研修の充実が徐々に進んでいる。管理職向けの研修は実施していない。	教育訓練の内容は、現場作業担当者を対象とする範囲で十分かつ網羅的に実施されている。	教育訓練の内容をどのように改訂拡充したかを確認する。また、管理職向けの教育訓練についてどのように考えるかを確認する。
	目標管理制度を適切に活用することで業務効率を高めているか	目標管理制度は、各階層にて具体策を決定して推進している。ただ、この制度は、今のところ業務の達成度管理には活用していない。	目標設定をより適切に実施するよう、中長期的に改善していく必要がある。	経営上の戦略や業務成果を結びつけて目標を設定した実例を示してもらいたい。
	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	現時点では、指示されて初めて動く人が多い。まずは、自分で考えて課題設定し自ら動ける人を作るのが先で、創意工夫のできる人材はその次の視点である。	創意工夫のできる社員の育成は積極的に伸ばすべき分野と考えられる。	挑戦的な気風づくりを意識して執り行った施策について説明してもらおう
	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	広い視野や交友関係による情報力が重要と考えられる。現在は、経験豊かな事業推進部長の営業活動に社員を参加させ、経験させている。	受託業務を広げるためにどのような人材を育成すべきかの視点は的確である。	具体的に、誰にどのような営業活動を経験させたか、交友関係を広げるためにどのような取り組みを行なったかについて、説明を求める。

## 【平成 27 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水みらい広島の事業は、現在は立ち上がり段階にあり、最初の体制固めから、持続的発展への基礎を構築しつつあると評価できる。
- ②経営の側面では、今後、受託業務を拡大していくためにも、成果主義的な契約のあり方について、発注者（行政側出資団体）とともに探っていく必要がある。
- ③人材の側面では、当面、十分なスキルを有する人材を配置するために、出向者を中心とした組織

となっている点が、組織運営で様々な影響を与えている。現在の人材育成は業務スキルの構築が中心であり、これは継続すべきであるが、中長期を見据え、プロパー社員の管理職登用を見据えた人材育成、選抜に注力する必要性が認められる。

- ④維持運営とリスクマネジメントの側面では、出向者や元組織が有するノウハウを様々な手法によって精度を上げていく努力がなされ、この活動は継続することで成果に結びつくと想定される。危機管理能力については初回評価ではヒアリングが不十分であったため十分な評価ができていない。
- ⑤水道の品質の側面については、次回以降、行政側出資団体や民間側出資団体の評価結果を分析して判断する。
- ⑥連携の側面では、まずは関係のある組織との継続的な交流を図っている段階である。このような活動を通じて得られたエピソードを蓄積していく。
- ⑦発信の側面についてはまだ最低限の活動しかできていない。経営における発信の位置付けを高め、より戦略的に実施していく。

## 2) 次回評価時の視点

次回評価時に特に重視する点を下記に示す。

- ①定期保全から機能保全への変更など、契約の内容がより成果主義的に改善されたかを中心に確認する。
- ②危機管理、リスクマネジメントのための活動については次回評価時に体系的に分析する。
- ③出身母体による待遇の違いを解消するための抜本対策として考えているプロパー社員の割合を高める社の方針を実現するために、長短期的にどう取り組んでいくかを評価する。
- ④情報発信のあり方について、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評価する。

## 3) 今後の活動

評価報告書は、水みらい広島が、安全で安心な水供給をより高いレベルで実現するために努力してきた、成長してきた経緯の記録である。このため、評価報告書は市民の皆様に公開されることが重要である。また、一方で、評価委員会もまた、水みらい広島とともに、評価の方法を高めていく必要がある。よって、評価は評価マニュアルにもとづいて実施するが、この評価マニュアルを毎回の委員会で審議を経て継続的にブラッシュアップしていくものとする。