

①平成 29 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。	発注者（行政側出資団体）が進めている広域化の方向性に則り、発注者（行政側出資団体）との協力体制を強く持っている。	部分的には公共水道にもまさるとも劣らない意欲と責任感をもって水道事業の運営を行っている。	評価は難しいが、毎回問題提起していくことで、意識を形式知にする方法を探っていくものとする。
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（一般公開用の簡易なもの）を確認したところ、発注者（行政側出資団体）より委託を受けている全ての事業で、13 評価項目全てで良好、すなわち要求水準を満たしているという評価であった。	発注者（行政側出資団体）の要求する水準が満たされていることを確認した。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。
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	社長交代、西部事業の最終年度の契約という流れを踏まえ、既存計画を踏襲しながら、来年度に向け、新しい中期経営計画を立てる。特に発注者（行政側出資団体）が進めている広域化を加味する必要がある。現場が目指したい会社像を踏まえたい。 BCP、特に地震対応について方向性を示し、今年度中にまとめて次期中期経営計画で見える形にする。	前回から経営計画は具体化していないが、現場職員の意見徴収や BCP など、今日の水道においてあるべき取り組みが進められている。	経営計画の更新において、現場意見や BCP など、どのような視点が盛り込まれるのかについて注視したい。
	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	みらいアカデミーも順調で、広域化の受け皿拡大が進んでいる。受注額等は前期を大きく上回る。C 市、F 市より新規受託あり。その他の水道事業体にも引き続き営業活動を進めている。 案件の下準備や営業に全部回りきることができない。技術開発部と連携したい。 技術開発部では、大学の先生との共同研究もしていきたい。	新規受託先の獲得や契約終了先との発展的契約の継続等活動は、「広域化」を積極推進する事例として評価できる。 小規模水道の業務引継についても注目すべきである。	受注拡大の取り組みを広域化推進の 1 手法として引き続き注目していく。当手法を好事例として水道界に積極的に発信して欲しい。
	原価管理を適切に実施しているか	内製化を中心とする方向性は、基本的には変わっていない。汚泥処理を自前でできないか考えているが人件費はかかる。 年間にやらなければいけない作業のうち、内製化可能なものは内製化を前	内製化によるコスト削減活動は対象を広げており、民間ならではのメリットといえる。指定管理業務の交渉も技術向上によるコスト削減という望ましい姿に近づいている。 寡占化が進んでいる汚泥分野の内製化の意味は大きい。	次回評価委員会の際により詳しく説明をうけたい。 水道統計や水道事業ガイドラインにある生産性の指標を原価管理に使ったり、他事業体と比較したりしているかについて確

		<p>提に計画している。予算に対して、どのくらい変化したかもわかる。</p> <p>各指定管理業務にどの程度の収益改善を期待するかは整理してある。</p>		<p>認する。</p> <p>また、内製化による教育効果との関係について確認する。</p>
	<p>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</p>	<p>具体的な内容は未定だが、水みらい広島が頑張った分にインセンティブを与えるべきという方向で考えられていると聞いている。</p>	<p>目に見える進展はないが、交渉事でもあり継続的にモニタリングしていく。</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>
維持運営	<p>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</p>	<p>西部は出来上がっているが、東部は水質の日常点検、場外施設の月例点検はタブレット化でき、場内施設は半分程度で、全部のタブレット化はまだ。進捗は5割強程度。今年度中にタブレット化を完成する計画である。効率化したけど、実運用にあたり、データが中心になって機器の状態の見落とし等の問題も若干生じている。</p> <p>データ管理の側面からは活用推進は良いと思う。</p>	<p>タブレット等によりデータ収集して維持運営の効率を高める活動はIOT化の着手点の一つであり、今後の水道界の改善活動に大きな影響を与えられる取り組みである。</p> <p>課題等の先駆けた把握により、対策の実用について先手をとれる。</p>	<p>委員会の際には実際の工夫を見せてもらいたい。</p> <p>次段階である、データ活用による効率化で何をしたいか話が聞けると嬉しい。</p>
	<p>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</p>	<p>企業から紹介いただいた大型ポンプを動かしながらのオンライン診断を行い、本来実施予定のオーバーホールを見送ることができた。</p> <p>配管をブレードホースに換えたところ、アルカリ溶液による蓄積の詰まりが改善された。</p>	<p>説明を受けた2つの改善効果の取り組みは評価に値する。</p>	<p>引き続きのノウハウ蓄積とともに、ノウハウの共有、承継についての工夫も検討いただきたい。</p> <p>長期修繕計画の策定状況についても確認する。</p>
	<p>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</p>	<p>内製化や事故発生の際にマニュアル化している。</p> <p>修繕時の記録はしているが、マニュアル化はしていない。</p> <p>自家発についてのマニュアル見直しを行い、フローシートの追加等、誰にでも分かりやすいものに改善した。</p> <p>各事業所のマニュアルは「どこでもキャビネット」では見られるようにしており、近い将来は民間側出資団体のサーバーに保存することになっている。</p> <p>前管理者から引き継いだマニュアルは、表現の統一化はされておらず、時点修正を行っているのが現状である。</p> <p>マニュアル化することで、ろ過池点検を内製化できた。</p>	<p>マニュアル化は推進され、同じ施設内では効果的に活用されているが、施設間の連携は今後の課題と見える。</p>	<p>マニュアルの共有化を推進して欲しい。水道人として必要最低限の作業を決めることができれば将来の戦略的な商品にもなる。</p>
	<p>運転条件の確認</p>	<p>冬季に濁度が上がる現</p>	<p>一般に水質管理や浄水場の最適な</p>	<p>水源・施設間での運転ノ</p>

	と適切な運転が実現されているか	象について、漏出物質の原因を突き止め、運転条件の変更により安定した水質が実現できた。 内製化に力を入れているので、経験の無い人間も積極的に現場に出るようにしている。 前次亜に変更することで藻の発生を抑えた事例がある。	浄水処理のノウハウは共有化が難しい。現場での最大限の努力を感じる。	ノウハウの比較など、より積極的な運転ノウハウの構築などについても今後は見ていきたい。
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	雨天時に浄水 pH が下がった問題、巡回時に配管が熱を持っていた問題、について適切に対応できた。 データ整理の上、曜日による水の使用量の傾向に合わせた運転に変更した。 浄水濁度が上昇する事案について、トレンドグラフから上昇可能性を把握し、準備を行えた。 ヒューマンエラーを防ぐために、運転条件を調整して、手動運転の時間を短く、自動運転の時間を長くする工夫をしている。 早期対応として、引継ぎの中に、「指示引継ぎ一覧票」を作成して、異常に関する情報共有をしている。	実務上のノウハウは継続蓄積されているので、個人・施設単位から会社単位にどのようにレベルアップするかである。	こちら、ノウハウ化はなかなか難しいことではあるが、引き続きレベルアップにつとめてほしい。
	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	※既出の「運転条件の確認と適切な運転が実現されているか」の内容と同様。	実態として前項とワンセットで把握すべき事項。	項目の統合を委員会で議論したい。
	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ますか	既存の調査体制での水収支の検討結果から漏水量を確認した事案を発表している。大口径では難しいので、民間側出資団体と共同で今後検討を進める段階である。 民間で管路管理をする以上、漏水が起きてからの事後保全では難しい。説明責任が求められ、保障が求められる可能性もある。 昨年度、漏水量データを集めて、継続的に傾向管理するシステムを作った。	心構えとして、公共水道に匹敵する決意で水道供給の維持に取り組んでいる点は高評価できる。実務面では技術的限界から困難もあるようだが、注目していきたい。	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。
	災害対応・非常時対応は計画的に準備されているか	BCP の社内周知はまだなので、3月時点のもので水平展開して、それをもとに訓練をしていきたい。危機管理対応強化委員会を立ち上げて BCP を策定している。視察による意見や経験をフィードバックし、東日本大震災の事例は参考にしている。 防災無線はあるが、本社	BCP の策定を起点として、総合的な非常時対応が体系化されつつある。	3月にまとまるものことなので、それ以降の委員会で概要をプレゼンいただき、コメント等を集めたい。

		<p>に情報連絡する手段がなかったため、非常時の優先電話回線の契約をした。本社の衛星電話の整備は今後検討する。</p> <p>現場ではマニュアルを作成して定期的な訓練をしている。</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>水質管理システムが仕様の見直し段階まで完成しており、半年程度で運用可能。テスト運用中。</p> <p>水安全計画は、発注者（行政側出資団体）と共同で作成している。</p> <p>昨年は、冬季のクリプト・ジアルジア対策のための大規模な分析を行った。有事の際の連絡体制は、混乱する可能性のある小さな市町については、関係機関が集まり対応の相談をした。</p> <p>富栄養化が進んでいる原水については、B市と共同で、季節ごとの水質調査を行いある程度知見が得られてきているので、今年度も継続調査している。</p>	水の安全を守るための総合的な活動が進められている。	内容としては水安全計画に相当するものであり、別項目にしてもよいかと考える。
連携	地元企業との連携を図っているか	地元企業に対して、連携を深める対象を増やしているところ。	これまでの活動を継続的に推進している。	初期立ち上げ時と比較して新たな視点は出てきにくいと考えるので他項目との統合を検討したい。委員会に諮る。
	地元への雇用貢献に具体的に取組んでいるか	今年も8名採用する。	これまでの活動を継続的に推進している。	引き続き活動を注視していく。積極的にPRしてもよい内容である。
	対受水団体、周辺自治体との関係構築を進めているか	<p>災害時応援協定を結んでいるA市と、来週共同で災害対応訓練を行う。協定ではA市さんでの有事の際に、水みらい広島から緊急時の物資輸送をすることになっている。</p> <p>訓練では、別途評価者を置き、逐次配信しながら、現場状況の一元的な見える化・共有化を入れていきたい。</p> <p>現場では、B市の浄水場周辺清掃に参加したり、水みらい広島の職員を派遣したり、B市主催の水道フェスにブースを出したりしている。</p> <p>ジアルジア問題への対応として、各受水団体と発注者（行政側出資団体）と集まり、水みらい広島主催で対応協議を行った。</p>	今年度の水みらいアカデミー等、交流活動は維持発展されるように支援していく。	毎年の活動内容について推移がわかるようなまとめをしてほしい。年表形式でまとめていただけると良い。
	専門的な企業との連携等により	ある補修材料の件で、企業と連携に向けて動いて	新たな取り組みについても説明を受ける等、進捗が確認できた。	地元企業との連携の項目と統合してはどうか。委

	業務の幅を広げているか	いる。日水協の研究発表会を機会に、新しい取組をしている企業と出会う。オンラインでの診断装置を導入している。		員会に諮る。
	意思疎通を円滑に行うための発注者（行政側出資団体）及び民間側出資団体との3者の連携は十分にとれているか	組織横断委員会活動の水質分科会に、発注者（行政側出資団体）の職員や、A協会の方が入って、一緒にやっている。	発注者（行政側出資団体）との協議や連携の強化は委員会でも非常に重視している視点であるが、変化の度合いや変化が必要な事項等は見えにくい印象である。	これまでの交渉により変化したこと、現在の取り組み、今後要望していきたいことについて委員会時に提示してもらいたい。
発信	水みらい広島の信頼の実現のためのPRや地元活動を着実に実施し成果を上げているか	水みらいカップに続くものとしては、出前授業を検討している。 小学生が浄水場見学に年間数百名来るので、そこでパワポでの説明や場内案内等を行っている。まず見て、感覚で覚えて帰ってもらうようにしている。	小学生への教育等一般的な活動は引き続き進められている。	地道な取り組みであるので早々に何か変化を求めることはないが、着実に蓄積をしていただきたい。
	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	ネットメディアを通じた物は何も検討できていない。	今回も進捗が見られない。	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。 費用をかけない形で新聞社等を活用し、発注者（行政側出資団体）周知した上で、全国に積極的にPRしていくこと、PR方法にこだわる必要はなく、発信対象・内容を決めて、簡単なやり方を用いること、等を薦める。
	業界向け広報を着実に実施し成果につなげているか	昨年度より沢山視察に来られており、今年もすでに予定が入っている。アフリカより20名弱見学に来られる予定であり、様々な方面から沢山視察に来られる。	アフリカからの研修受け入れなど、少し突っ込んだ取り組みが行われている点はユニークに感じる。	継続実施が重要であり、引き続き注目していく。営業活動と項目を統合しても良いかと考える。委員会時に議論。
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	昨年度より新卒採用基準を厳しくしたところ、この4月に入った新人8名は各事業所で取り組む姿勢が素晴らしく、教えがいがあると高評価である。 職場環境を変える一環として、夜勤同士であまり顔を合わせない人のコミュニケーション障害の解消等、夜勤と日勤に関する工夫をしている。 過去の業務経験や現在の仕事状況を把握しながら人を育てている。 次期サブリーダー育成のため、修繕業務や委託発注を集中的にしてもらい人材育成している。また、経験のレベルに合わせた内容で、集中的に仕事をやらせたりしている。	採用、教育、配置の側面での改善策の継続的模索や交流等の取組がある。若手が多く雰囲気が見える点は特徴的である。	良好な職場環境を強みとして活かしていくための取組について注視していく。

		OJT 以外に、顧問による研修を実施している。		
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	<p>報奨制度は継続運用している。プロパーでも頑張れば出世できることが見える人事をしている。現在は、総合力で人事を判断しているので、何のスキルが評価されたかまでは見えていない。</p> <p>現場作業ができる人を高く評価した方が良い。言われたことだけでなく、ボトムアップで提案していかなければいけない。</p> <p>給与の評価をいかに見えるようにしていくかが難しい。何をすれば評価が上がるのかが職員に伝わるようにしてほしい。</p> <p>資格に対する給与面の保証は厚いが、さらに幅が広がっていったら、通常業務と並行して勉強していくような形になればと思う。</p>	<p>達成と報酬を連動させる取組が見られる。評価基準の明確化は難しいが、何が出来れば水道人と言えるのかを突き詰めることが解決に繋がり、水みらい広島の強みになる。</p>	<p>評価意見のような内容を実現するために少しでも進められることがありそうか、変化を中心に観察していく。</p>	
教育研修を確実に実施し成果をあげているか	<p>3年目で立ち上がり危機対応出来るように、レベル1～5まで決めて人材を育成している。水道施設管理技士3級レベルをレベル3として目標としている。設備保全としては、資格で言うと危険物取扱者など。管路関係では、水道管路施設管理技士3級を目指して進めている。</p> <p>教育研修委員会の成果としては、スキル評価表を作成して運用し始めている。今年度は70数名いるプロパー社員をしっかりと育てていこうという形に変わり、人材スキルや評価が見える化できるよう取り組んでいる。</p> <p>管路技術向上のための研修を立ち上げ、各事業所からメンバーを選抜して、年24回実施している。水道施設管理技士の過去問をeラーニングにアレンジして導入している。</p> <p>現場では、社内外の研修に参加して良い経験ができたと考えている。現場にあった教育をしていくのが良いと考えている。</p>	<p>昨年とは少し方針が変化した。スキルアップ研修は適切に運用され、活発に活動されている。</p>	<p>引き続き活動内容と成果について注視していく。</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ているか	<p>MBOは昨年度と同様の内容で、目標出しを行っているところである。その運用状況を見ながら、変更すべき点等を修正していく。</p>	<p>現時点では次のステップに進んでいない。引き続き活動を見守りたい。</p>	<p>引き続き活動を見守っていく。</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	ベトナムの社員に、民間側出資団体の海外案件の営業に同行してもらっている。海外社員は増えていない。5月から青年海外協力隊の経験者が入社するので、英語でのプレゼンができるなどしていきたい。	海外経験のある人材の採用等、積極的な活動を行っている点は評価できる。	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	今年度、来年度と案件の当たり年なので、技術開発部と連携しながら、営業支援や一人で営業に行ける人を育てていきたいと考えている。	営業力の強化は民間の特徴であり、広域化促進等のメリットも大きいですが、その効果を適切に対外に説明する必要も大きい。	今期のように特殊要因がある場合にも破綻せず対応できたかどうか、次回確認する。

【平成 29 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 水みらい広島の取り組みが経験を深め組織が拡大するなか、地道な取り組みにより確実に実績と信頼できる仕事を蓄積している。発注者（行政側出資団体）の評価も満点をとることが増えており、水道の安全を担う組織としての実力が高まっていることは間違いない。また、そのような実力を得るまでの取り組みを仔細に記録してきたことは今後の財産になると考えている。
- ② 一方で、第三者評価を行う中で指摘される課題もまだまだあり、水みらい広島、ひいては発注者（行政側出資団体）の水道の今後の戦略に対して、より集中して議論する価値がある点も見出されてきている。
- ③ また、継続的に活動を見ている中で、新たな取り組みが見られない項目も幾つかでてきている。このような項目については、複数項目を統合するなどして評価のウェイトを落とすか、逆に実際の取り組みについてより強いコミットメントを得るべきかどうか、真摯に話し合う時期にきていると考えられる。

2) 次回評価時の視点

- ① 活動内容が固定化していて改善余地も大きくない項目については統合を考える。具体的には以下のような項目が考えられる。
 - 経営－2 受注拡大のための活動と、人材－6 営業人材の育成と、発信－3 業界向け広報
 - 経営－4 発注者（行政側出資団体）との交渉と、連携－5 発注者（行政側出資団体）との交渉
 - 維持運営－2 修繕の適正化と、3 作業手順書によるノウハウの共有
 - 維持運営－3 作業手順書によるノウハウの共有と、4 適切な運転条件
 - リスクマネジメント－1 異常の早期発見と、2 毎日の水質試験と、5 水源等のチェック（水

安全計画としての項目に統合)

● 連携 – 1 地元企業との連携と、4 専門企業との連携

- ② タブレット等を使用した経験のノウハウ化については相当の進捗が見られるが、その共有化等、データベース化した情報を活用して、水みらい広島の強みにしていく活動が未着手と考えるので、委員会で検討するなどして、具体的な方策を考えてほしい。
- ③ 水安全計画やそれを包含する BCP については形になる段階と思われるので、計画そのものだけでなく、それが水みらい広島の業務にどのように溶け込んでいるのかを見せてもらいたい。
- ④ 広報の重要性については指摘を続けているにもかかわらず改善が見られない。水みらい広島が官民連携で安全・安心な事業を進めていることをアピールすることの重要性を検討の上、今後の対策を深めてもらいたい。

3) 今後の活動

- ① 「基本的項目」については、官だけではできなかった水準の踏み込んだサービスを行う、という内容を盛り込んだ上で、発注者（行政側出資団体）の未来にどう貢献するかの方長のコメントが周知されるために何を行っているかについてを評価対象とする。
- ② 原価管理については、内製化以外の、水道統計や水道事業ガイドラインにあるような指標も用いて行う、という方向で、水みらい広島に業務を進めてもらう。
- ③ 水みらい広島からの情報発信は、まずは県内、次に国内という段階を踏んで、水みらい広島を知ってもらうための PR から始めることとする。その際には、官民連携で安全・安心の両方が備わっている点を PR していくと良い。
- ④ 次回のワークショップは、委員も参加のうえで実施する方向とする。