

～ 第 2 4 回千葉県水道局中期経営計画事業等評価委員会 議事要旨～

議事「千葉県水道局中期経営計画」に基づき実施した施策等の評価について

(基本目標 3・4)

基本目標 3 及び基本目標 4 の評価の概要及び主な重点推進事業(抽出事業)について、資料 3-3 及び資料 3-4 に基づき担当課から説明し、その後、委員から質疑・意見を聞いた。

<基本目標 3 >

抽出事業

整理番号 30 接客マナー向上

- (委員) 苦情などお客様の声の分析が重要だと思います。今後の進め方の説明で委託会社を含めて指導するというのはいいい考え方だと思います。
- (委員) 接客サービスを担当する職員数と委託での人数を教えてください。また達成目標の研修受講者 100 名ですが、各職員をローテーションでやるのか、新人を重点的にやるのか研修対象者選定の基準を教えてください。
- (水道局) 接客サービスを担当するのは主に営業所です。事務系の職員と技術的な質問に対応する技術系の職員合わせて 200 人程度です。マナーを身につけるための研修は、主に接客にあたる職員を対象にして、ほぼ全員が受講できるようにしています。
- (委員) そうすると 2 年に 1 回くらいは研修を受けているということでしょうか。
- (水道局) はい、そうです。
- (委員) 委託先の従業員はどれくらいいますか。
- (水道局) 400～500 人です。
- (委員) 委託先の指導はどうやっていますか。
- (水道局) 年 1 回、検針集金を委託している会社に行き、検針の担当者を直接指導しています。また日頃の悩みなどについてもそのときに聞いています。
- (委員長) 組織の文化に関わる場所ですので、研修をやってすぐに効果が出るものではなく繰り返しやっていくことが重要で、根付いていくと自然とできるようになってくると思います。水道局は他の行政部局よりも、接客の素地はあると思いますが、より一層進めてもらいたいと思います。

整理番号 33 ホームページの充実

- (委員) 水道局のホームページにアクセスする方は安心に関する情報を求めているのではないのでしょうか。現在、お客様の関心は安心という点に軸足が移っていると思いますので、まずは安心に関する情報を提供して、それに併せておいしい水など水道局の施策を PR するのではないのでしょうか。
- (委員長) 水道局からの情報提供と、お客様が何を知りたがっているのか、双方向の関係があると思います。相互的なやりとりによりホームページの情報を更新していくことが重要だと思います。更新回数ほどの程度ですか。
- (水道局) 現在は放射線の情報を提供していますので、毎日更新しています。

- (委員長) ホームページの更新は内容の入れ替えですか、情報の追加ですか。
- (水道局) 古い情報についても、ある程度の期間見られるようにしています。
- (委員長) ホームページに関する満足度についてもアンケートをとっているの、具体的な数値を指標・目標に反映すると分かりやすいと思います。
- (委員) ホームページへは携帯電話からのアクセスが多いと思いますが、携帯だと閲覧しづらいなどの苦情はないでしょうか。
- (水道局) 携帯電話向けに情報量を少なくしたモバイルサイトを開設しています。

#### その他事業

##### 整理番号 26 宅地内鉛給水管更新助成制度の検討

###### 〔委員からの事前質問〕

「成果について「概ね成果が出ている」と評価していることに対し、今後の進め方では「事業休止または廃止」としている理由が十分説明されていない。検討の結論が確定しているので「成果が出ている」ではないか。」

- (水道局) 達成状況の評価結果の説明・分析欄に記載のとおり、お客様負担の公平性に問題を残す。宅地内で使用されている短い鉛管は通常の使用状態では水質基準を超過するおそれがない。助成制度を導入している事業体の実態として、制度があまり活用されていない。などを検討し、結論として、宅地内鉛給水管助成制度は導入しない旨、決定しました。
- (委員長) 取扱いが確定しており更なる検討の余地がないなら、成果が出ているとしていいのではないのでしょうか。
- (水道局) ご意見を踏まえて、検討してまいります。

##### 整理番号 35 お客様満足度アンケート調査

- (委員) 前に議論があったお客様アンケート結果の扱いですが、インターネットモニターアンケートの結果 66.1% を実績としたのでしょうか。郵送でのアンケートから目標を立てたのであれば、同じ条件での結果である 37.7% を実績に記載する方がいいという意見があったと思いますが。
- (水道局) 郵送方式はランダムに依頼しますので、本来なら成果の説明・分析欄のお書きが本文になるような気がします。最初の設定が郵送方式のアンケートなら、それを通すべきですが、郵送方式は毎年やっているものではないので途中の成果をどうするのかという問題がありました。
- (委員) 5年間の推移を見るならインターネットになります。5年間の成果としては郵送方式の結果を16年度の数値と比較する方がいいと思います。
- (委員長) 原点となっているのは郵送方式のアンケートですので、インターネットと郵送を逆にするのはどうでしょうか。郵送を成果実績として、インターネットは説明・分析欄に示すようにする。
- (水道局) お客様の声を正確に評価するのであれば、成果実績は郵送方式のアンケートにしてインターネットアンケートは補足にする方がいいと思います。

(委員長) アンケートの結果はいろいろありますが、当初の目標と成果は揃える必要があると思います。

(委員) 整理番号18についても、成果でお客様満足度が出ていますので、同じ扱いにした方がいいと思います。

(委員長) そちらも合わせるように調整をお願いします。

(委員長) それでは基本目標3について、評価委員会の評価判定を行いたいと思います。内部評価について何かご意見はありますか。

(委員一同) 意見なし。

(委員長) それでは私の方から提案したいと思います。昨日の基本目標2でも申し上げましたが、基本目標1においては評価の考え方、取扱い方、評価の様式を含めた作成の仕方ということで若干検討の余地が出たということもありましたのでB評価としましたが、基本目標2についてはすでに基本目標1のところで指摘をしていることから、同様の指摘を繰り返すことを避けて実質的な中身で評価をしました。本日の基本目標3についても同じ取り扱いで対応したらと思います。従いまして「5か年の取組、達成状況、成果」の評価の妥当性についてはA評価としたいと思いますがいかがでしょうか。

(委員一同) 異議なし。

(委員長) それでは評価結果を「A：妥当である」とします。「今後の進め方」の評価の妥当性についてもA評価としたいと思いますがいかがでしょうか。

(委員一同) 異議なし。

(委員長) それでは評価委員会として、「5か年の取組、達成状況、成果」の評価の妥当性については「A：妥当である」、「今後の進め方」の妥当性についても「A：妥当である」と評価します。

(評価に関して意見)

(委員) 前中期経営計画「5 計画目標と進行管理」に、個別の事業ではなく各目標に対する業務指標が出ています。これに対して達成されたかという評価があった方がいいと思います。個々の事業がどうだったかを評価して、その上で全体の目標に対する評価をしていますが、客観的な指標に基づく評価もあると思います。特に5年前にこれだけ指標と目標を出しているのであれば、それに対する評価も必要かと思います。ほとんどの業務指標はすでに計算されていると思いますので、実際に比較すればいいのではないのでしょうか。おそらく平成16年に対して相当良くなっていると思うので、個々の事業から見た評価だけではなく、実際に平成16年に対してどうなったかという評価もいいと思いました。

(水道局) 昨年度の中期経営計画 2011 策定中、知事・副知事への説明の際にこの表を基に5か年の前中期経営計画の総括を行いました。前中期経営計画ではこ

こまで来たので、それを踏まえて現中期経営計画を作りますと説明しています。

(委員長) それは公開していますか。

(水道局) 22年度途中での見込みとして作ったものであり、最終的な結果ではなかったのが公表していません。個々の事業についての5か年の評価を今やっていますが、水道事業全体に対する成果として、どれだけ底上げできたかという点は大切だと思いますので、業務指標について取りまとめた上で公表してまいりたいと思います。

(委員長) 個々の事業と指標が重複しているものもありますか。

(水道局) ホームページのアクセス件数の様に重複しているものもありますが、同じフォーマットで出すことに意味があると思います。

(委員長) 目標毎に指標をいくつか載せておられますが、これが事業目的にどれくらい大きな、いわゆるキーファクターとしての影響力を持つのでしょうか。最終的にはお客様の視点でどういうサービスが提供できたのか、どのように安全で安定的な給水をしたのかという、水道行政の根幹に関わることに結び付くわけですが、そこに一番影響力を与えるファクターとは何か、そしてそのファクターに直接有効な事業は何かという因果関係で全体を体系付けるといった戦略的な位置付けが必要であると思います。ですから計画自体が戦略性を持っていて、どういう事業を行えば最終的に到達できるのかを見極めながら事業選択をしているかということです。その時にそうした判断に繋がる関係指標として、評価を見やすくするうえで何が一番ふさわしいのかということですが、これがそうしたものになっているのでしょうか。水道局が重点的に行っている事業について、判定するときの指標としているのがそうした意味で全て合致していればそれが一番いいですし、それを評価して達成度合いを示してもらった方がいいのですが、ここが若干ずれている、ここで言っていることと実際の事業で目指していることが必ずしも一致しないということもあるかもしれません。ですから先ほどのご指摘はもっともですが、そのままの形で説明抜きで出すのがいいのかどうかについて検討いただく必要があるかなと思います。それから当評価委員会では内部評価を外部評価するのであって、事業について直接評価をしていくわけではないので、後はそういうことを踏まえた上での指摘であるのご理解いただきたいと思います。

(水道局) キーファクターということでは、目標2の業務指標1の定員ですが、これは県の定員管理から来ている目標でして、達成していません。民間企業では我々と違って戦略的な人員管理があると思いますので、会社を大きく、営業分野を広くする、当然従業員も増やして会社を大きくするというのもあると思います。ですので、これが目標を達成できなかった方がいいのか悪いのか、議論の余地があります。そういったことも踏まえて一つ一つの指標がキーになるのか点検する必要はあると思います。

(委員長) その辺を練っていただいて、キーファクターとなるものが抽出できれば、それをずっと注視してもらい、どう動いているのか継続的に評価していけば、

かなりはっきりと目に見える形で戦略的な事業展開ができているかどうか分かってくると思います。そういう意味で、見える化、可視化というのも単に戦略としてこういうものもやりますというだけでなく、それを検証可能な形で見えるようにしていく、その所が議論になると思います。そこはご検討いただくということをお願いします。

#### <基本目標 4 >

##### 抽出事業

##### 整理番号 37 危機管理体制の強化

- (委員) 東日本大震災を受けて行動基準を文書化していると思いますが、そういったものがまだできていないということでしょうか。
- (水道局) 案の段階までできていますが、最終決定の段階で東日本大震災が発生し、かなり見直しが必要ということになりました。
- (委員長) 達成と成果の関係が何となく分かりますが、一つのものを二つに分けている気がします。両者の関係を説明してもらおうとどういうことになりますか。
- (水道局) 達成は成果を得るためのルール作りで、成果は実際に震災の時に効果を上げられる体制を整備するということです。
- (委員長) 言い換えをしているだけのように見えます。もう少し達成と成果の違いを明確にしたほうがいいと思います。さらに言えば数値化できるものは数値化することで違いをはっきりさせるのがいいかと思います。
- (水道局) 危機管理体制の強化というのは、この事業の他にも備品や非常時参集システム、情報収集管理システムの整備などがあり、これらを統合して危機管理体制の強化としています。他の事業に関しては危機管理体制の強化として定量的に評価できる項目もあるのですが、この事業に関しては定量的な評価ができませんでした。
- (委員長) 計画と基準があり、これに向かって整備していくというのは、説明を受けると分かるのですが、もう少しすっきりした形に整理してもらいたいと思います。
- (委員) 地震対策の成果指標は、実際に地震が起こらないと検証できないので難しい部分があると思います。行動基準を作成しているのでしたら防災訓練を行うことによって、職員が行動基準に沿って行動できたかを検証するののも一つの方法だと思います。
- (委員) 地盤により被害が異なると思います。地盤が悪く液状化が起きている所と地盤が良い所では配水管への被害も異なると思いますので、そういった違いを考慮して対策する必要があると思います。以前団地でガス漏れがありましたが、この時は継ぎ手の部分はずれただけで漏れたそうです。水道でも配水管には継ぎ手が入っていると思うので、地盤を考慮した継ぎ手を検討することが重要だと思います。
- (水道局) ご指摘のとおり、同じ種類の管でも地盤により耐震性が違うので、地盤についても評価しています。実際に液状化した地域で管の被害状況を調査検証

するとともに、液状化被害のなかった地域の地盤状況をデータとして蓄積していくことで、今後の地震対策に活かしていきたいと思います。

#### 整理番号 51 浄給水場耐震整備

〔委員からの事前質問〕

「達成目標 55.7%に対する達成実績が 5.9%である中で、成果については「b:概ね成果が出ている」としている。達成実績が目標を大幅に下回っているのに、成果を b 評価としている事業については、事業途中における指標換置の必要があるのではないか。」

(水道局) 評価調書に記載のとおり、18 施設について耐震調査を実施した結果、10 施設については耐震化工事の必要がないことが判明したことや、一部施設については全体計画の見直しにより工事を延期したため、事業費ベースでの進捗率が 5.9%に留まったことから、達成状況は c 評価にしました。これに対し、成果については、耐震化が確認できた 10 施設は耐震化を有する施設になりますので耐震化率は 94.7%となり、平成 16 年度の 90%よりも上がっていることから b 評価にしています。なお、成果指標については昨年度の委員会で「耐震診断で耐震性が確認できたものを耐震化率にカウントするのはいかがか」というご指摘がありましたので、指標を検討しまして、耐震化率から耐震率に変更しました。

(委員長) 達成状況で、耐震化の必要が無いことが判明して、事業費ベースでは大幅に少ない数値になったということですが、実質的には成果が出ていることになる。事業費ベースで見ると達成していないが成果は出ており、そのギャップをどうやって分かりやすく説明できるかということだと思います。状況が変わってきた中でも、当初計画を基にした進捗率の実績を出すことが、実態とかけ離れてくることにつながると思います。一度決めた指標は変えないのか、事情が変わったときは実態に即したものに修正していく、目標値も計画値も変更していくのがいいのか、いかがでしょうか。

(委員) 事業費ベースでやっていくのは違和感があり、次の 5 か年では耐震確認箇所数にすることも検討してはいかがでしょうか。

(水道局) 他にも整理番号 48 は計画の変更、整理番号 52 については経費を節減して当初の予定より事業費が低く抑えられているので、指標としてあまり良くないと思います。ですから新しい中期経営計画ではできるだけ事業費を使わないように検討しています。

(委員長) 達成指標と成果指標の位置付けをどうするのか、事業費ベースはアウトプットですので、これだけの予算を使って成果につなげるという流れができればいいと思いますが、この場合はアウトプットの段階で意味が変わってきています。その意味で、事業費を達成指標にすること自体がおかしいということではありませんが、指標そのものについて検討してください。

(水道局) 達成と成果の因果関係が常に確保できるか検討するということですね。事

業進捗率にこだわると、お金をかけないのに成果が出たという場合、関係がずれていくことになるので、そういったことが無いか念頭に置きやるということでしょうか。

(委員長) 計画に変更があった場合は、そのことを盛り込むというのも良いのではないかと思います。

(委員) 進捗率が5.9%だからc評価ということでは無いのですね。理由をしっかりと記載すればb評価でいいのでは。事業費では実態を表していないので、c評価にする意味があるのでしょうか。

(委員長) 事業費ベースをどのような場合に使ったら達成指標としてふさわしいのか考えるべきだと思います。そこは検討課題とします。

#### その他事業

##### 整理番号 40 危機管理用備品整備

[委員からの事前質問]

「目標4「地震等の非常時に強い水道を目指します」の成果は基本的に非常時に検証されるものだが、整理番号40のように備蓄目標(110千枚)の設定がある場合は、今後は「備蓄目標に対する充足率」などのように定量的な目標としたほうが、より分かりやすいと考える。」

(水道局) ご指摘のとおりと考えており、中期経営計画2011では、年間使用量を基に備品等を段階的に整備することとして、平成27年度末の備蓄目標に向けて計画的に整備していくこととしています。

##### 整理番号 44 市村との連携強化

[委員からの事前質問]

「成果が小さい」と評価していることに対し、今後の進め方で「計画どおり継続」としている理由が十分説明されていない。

(水道局) 応急給水に関する役割分担など各市との基本的な合意はできたのですが、書面での取り交わしを前にして東日本大震災があり、新たな問題点が浮かび上がり、最終的な確認事項の取り交わしまで到達しなかったということで成果としては小さいと評価しました。しかし水道局と各市の連携強化は必須事項でありますので、今後の進め方としましては今までの合意事項をベースに東日本大震災の問題点を踏まえてあらためて協議したいということで「計画どおり継続」としました。以上のことを評価調書に記載することを検討していきます。

#### 整理番号 47 企業団との相互融通

〔委員からの事前質問〕

「成果が小さい」と評価していることに対し、今後の進め方で「計画どおり継続」としている理由が十分説明されていない。

（水道局）現有施設で可能であるか検討しました。その結果、新規にポンプや管路を整備する必要があることが分かりましたので、計画期間内に体制の確立までは至りませんでした。このため成果が小さいと評価しましたが、企業団との相互融通について緊急時の広域的な対応として水道局、企業団双方の利益にかなうものであることから、中期経営計画 2011 でも引き続き取り組んでいくため、今後の進め方では「計画どおり継続」としました。この事業に関しても、評価調書に記載していきたいと考えております。

#### 整理番号 49 機場間バックアップ体制整備

〔委員からの事前質問〕

「成果が小さい」と評価していることに対し、今後の進め方で「計画どおり継続」としている理由が十分説明されていない。

（水道局）北総浄水場が機能停止した場合のバックアップについて、千葉ニュータウン地区に排水施設を設置する必要があることから、千葉県企業庁や都市再生機構と協議を進めてきました。また北千葉水道企業団から受水している沼南給水場が停止した場合に備えて、北総浄水場から沼南給水場について管路を布設するための調査を行ってきました。しかしながら工事着工には至らなかったことなどにより前中期経営計画の期間内での成果は「c：成果が小さい」としました。しかし、機場間バックアップについては、緊急時の断水の影響を受ける地域を最小限にできるので、中期経営計画 2011 においても引き続き取り組んでいくことから、今後の進め方は計画どおり継続としました。この事業に関しても、ただいま説明した趣旨を評価調書に記載していきたいと考えております。

（委員長）成果が小さい理由について、整理番号 44 は大震災が発生して分かったこと、整理番号 47 は検討したら現有施設での対応が難しかった、ということで新たな課題が見つかったのでそれ以上進めなかったということが分かります。しかし整理番号 49 はそこがはっきりしないので、なぜ成果が小さいのに計画どおり継続としたのかよく分かりません。計画どおりとするなら、その点をどう総括して次につなげていくのでしょうか。

（水道局）整理番号 49 についてはニュータウン地区のバックアップは、北総浄水場が機能停止した場合に北船橋給水場から逆送水する計画です。逆送水すると濁りが出やすくなるため、これを排出するための施設を作らないと分からないことが分かりました。施設を作るためには道路管理者、都市再生機構と協議する必要があるために作業が増えました。また、沼南給水場のバックアップ



については、北千葉広域水道企業団からの給水が止まった場合、管網的には北船橋給水場からの逆送水は可能ですが、これも同じように濁りが出ます。このため、沼南給水場のバックアップについては排水施設を設置して逆送水するのではなく、北総浄水場から沼南給水場に直接水を送り、沼南給水場からの水の流れは変えないことにしました。直接水を送るために、新たに管路を布設する必要があるためルートを選定は行いましたが、実際に工事をするには都市再生機構等との協議が必要なため計画期間内には工事ができなかったものです。

(委員長) 5年で成果が小さいというのは何らかの理由があったと思います。それを解決しなければ、計画どおりに続けても、また同じように成果が小さくなるのではないかと思います。整理番号44、47は課題が出たのも一つの成果という見方もできるので、そうであれば、成果が小さいではなく概ね出ているという評価もできるのではないのでしょうか。また課題を解決できるのであれば計画どおり継続でも良いと思いますが、整理番号49についてはその点分かるようにするといいいと思います。

(水道局) 再度評価できるか検討いたします。

(水道局) 成果を一筆書きでなく箇条書きにするということでしょうか。こういうことができた、こういうことが分かったとできるだけ箇条書きに捉えるということでしょうか。

(委員長) そうです。

#### 基本目標4の各事業

##### 〔委員からの事前質問〕

「東日本大震災での被害・影響（管種別被害率、液状化地区での被害など）を分析して、その教訓を踏まえた地震対策計画を立案し、中期経営計画2011で各種事業を体系的に推進することが望まれる。」

(水道局) 今回の地震による管種別の被害や口径別被害、職員の応急活動状況について現在情報収集・分析をしているところです。その結果を踏まえて、ご指摘のとおり中期経営計画2011で水道施設の長期的な整備方針の策定、また管路の更新整備、あるいは応急活動体制の強化など計画で定めた主要施策を進めていきたいと思えます。

##### 整理番号51 浄給水場耐震整備

(委員) 耐震時の目標設定で94.7%になっているが、当初の目標は工事をするという前提でここまで上げる目標だったと思う。これまで工事は全くやっていないとのことですが平成27年度までに100%とする目標を見直さなくても大丈夫でしょうか。工事をしなくてはならないのに5.5%上げることはできるのでしょうか。

(水道局) 現在のところ27年度時点での耐震率は97.6%を見込んでいます。

- (委員) 今後の進め方では速やかに整備しますと書いてありますが、もう少し現実的に5年後はこれくらいにしますと、正直に伝えた方が良いと思います。
- (委員長) 目標の設定について局内で議論はありましたか。
- (水道局) 基本的には当初の目標を変えないという議論があったのですが、今日のご意見もありますので、今後の進め方の中で説明するなど途中の状況変更を踏まえて目標を修正すべきなのかという点を検討していきます。
- (委員) 整理番号48、51はどちらも事業費ベースの進捗率を指標とし、さらに実績値は低いにもかかわらず48はb評価、51はc評価となっているのは矛盾ではないでしょうか。
- (水道局) 51の耐震整備については、診断の結果耐震化する必要が無い施設があったということです。48については、調書に記載のとおり検討していく中で成田給水場は井戸を活用することで成田ニュータウンに給水できるので、場内工事が不要になり、その分工事費が減りました。
- (水道局) 悪い結果ではないのに悪い結果に見えるということでしょうか。
- (委員長) どちらが実態に即しているのかというと、概ね達成しているという評価の方が正しいと思いますが、事業費で組んでいるので外から見ると達成状況が低くなっています。そこを合わせないと違和感が残ってしまいます。
- (委員) 県民の方に水道局ではこれだけ事業をやっているとお知らせするには達成しているとした方がよいと思います。
- (委員) 全般的に事業費の計画額と実績額に差異があります。ほとんどのものが計画額の方が多くなりますが、精度を上げてもらえたらと思います。計画の数値がそのまま予算に反映されるのか分かりませんが、できるだけ正確な数値でやられた方がよいのかなという印象を受けました。
- (委員長) 特別な事情がない限り予算・決算であまり数値が異なるのは望ましいことではないと思います。計画額と決算額、予算の執行について乖離の原因について説明をお願いします。
- (水道局) 計画額については毎年の予算額を合わせたものではなく、5か年の計画を策定したときの数値です。実績は予算の範囲になりますので、執行額と差が生じてしまうのと、計画はしていたが実施していない事業の影響もあります。
- (委員長) 予算の執行管理をしっかりとやる必要があるということだと思います。

## 評価

- (委員長) それでは基本目標4について、評価委員会の評価判定を行いたいと思います。今後の進め方でe評価が多い。成果と進め方の関係性があまりはっきりしていないという印象を受けました。内部評価について何かご意見はありますか。
- (委員一同) 意見なし。
- (委員長) それでは、私の方から提案させていただきます。今までの議論を念頭に置きますと、5年間の取組・達成・成果については控えめの内部評価であるという指摘や今後の進め方との対応がちぐはぐであるという指摘がありました。

たが、評価基準の問題ですので、取り扱いを整理していただければ解消できるのではないかと思います。従いまして「5か年の取組、達成状況、成果」については、A評価としたいと思いますがいかがでしょうか。

(委員一同) 異議なし。

(委員長) それでは当評価委員会として評価結果を「A: 妥当である」とします。「今後の進め方」における評価の妥当性ですが、これについてはこれまでの議論を今後の展開に活かしていただくということで、つまり改善の余地があるという意味でB評価にしたいと思いますがいかがですか。

(委員一同) 異議なし。

(委員長) それでは等評価委員会として「B: 概ね妥当である」と評価します。