

～第2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① 「千葉県水道局中期経営計画」の進行管理について

事務局より資料1～5について説明したのち、資料3「千葉県水道局中期経営計画進行管理方針〔外部評価〕(案)」及び資料5「評価委員会における評価の進め方(案)」について委員による審議を行った。その結果、資料3「千葉県水道局中期経営計画進行管理方針〔外部評価〕(案)」については事務局案のとおり決定し、資料5「評価委員会における評価の進め方(案)」については事務局案のとおり評価を進めていくこととなった。

〔事前の指摘事項について〕

審議に先立ち、事前に委員長から寄せられた指摘事項について、事務局から回答した。

・「外部評価」という名称について

(委員長) 「内部評価」と「外部評価」とあるが、一般的なのか。この名称だと、内部機関と外部機関が別々に評価をしているように聞こえてしまわないか。同じ流れの中で2段階で評価していることがわかるような名称を検討してほしい。

(水道局) 第三者評価制度を導入している事業体の例を調べたところ、複数の事業体が「外部評価」を用いていることから、評価制度においては一般的な名称であると判断し、当局においても同名称を用いることとしました。また、局内における評価については、「外部評価」に対応する呼称として「内部評価」としたところです。

・お客様センターにおいて集積されるお客様意見の評価への反映について

(委員長) お客様センターというすばらしいコールセンターがあるのだから、それをうまく活用し利用者の声を評価に反映させることはできないか。事業評価を行うことの最終的な目的は、お客様の信頼を得ることだと思うので、そこにつながるような評価の仕組みを考えてほしい。

(水道局) お客様センターでお客様からいただいたご意見等については、現在、四半期ごとに集計し、局長へ報告するとともに、当該結果を各課へ情報提供を行い、すみやかに改善のできることについては改善し、すみやかに改善できないことについては、「水道事業改善計画」に具体的な改善策を計上するよう要請する仕組みを採っているところです。

なお、主要施策である「相談等広聴サービスの充実」については、重点推進事業「お客様満足度アンケート調査」として評価の対象となっているところであり、今後の評価を通じて、各委員のご指導を仰ぎながら進めてまいりたいと考えております。

・評価作成プロセスの説明について

(委員長) 評価の方法としては、①書面調査と②実態調査（現地調査）があるが、実際、②を行うことは物理的に不可能である。したがって、①の方法しかないので自己評価システムがきちんと機能する仕組みにしてほしい。また、目標管理を統括する部署を局として持ち、結果だけではなくプロセスの評価をどこまでやるのが重要である。評価委員会でも、組織として目標管理を行ってきたプロセスがわかるように説明していただきたい。

(水道局) 「施策評価調書」等の記載内容において、できるだけ自己評価に至る経緯を記載するとともに、政策調整会議における評価の観点をわかりやすくするなど、自己評価に至るプロセスを明確にしたいと考えております。

目標管理については、局長以下の幹部職員で構成する政策調整会議で管理を行い、今後の経営及び予算編成に反映させる仕組みを採っています。具体的には、10月の評価委員会で予定されている評価結果を踏まえた今後の施策等の方針説明の中で、評価に至ったプロセスも含めご説明したいと考えております。

・評点について

(委員長) 総合的に評価する場合、単純に数字の平均を出し評価するのか、また、重要性、緊急性、難易度等によりウェイトづけをして評価するのか。後者の方がより具体性が高まるのでは。

(水道局) 今回の計画では、140の施策・事業について、各施策等の重要性、緊急性、難易度等を総合的に勘案し、52の重点推進事業に集約しました。また、各年度において重点的に取り組む施策を、数項目程度「実施計画」で明らかにしております。評価調書では、そうした施策等を中心に報告してまいりたいと考えております。

〔委員による審議内容〕

(委員) 委員長のご指摘事項の2番目に関連して、「『相談等広聴サービスの充実』については、重点推進事業『お客様満足度アンケート調査』として評

価の対象となっています」とのことですが、実施計画を見ると、その指標は「アンケートの収集割合」となっています。しかし、本当に求められていることは、お客様のニーズに対してどう対応していくかという点ではないのかと思います。意見をただ吸い上げるだけでなく、意見の内容に優先順位をつけ、局としてどう対応していくかということが大切ではないでしょうか。そういう意味で、他の指標にも何点か気になるものがあります。

(水道局) お客様からのクレームは、広報広聴委員会にかけ、法令上・コスト上の問題等を勘案しつつ、改善できるものはどう改善するのか検討し、業務の改善を行っています。一例を挙げると、引越しを土日にする方が多いのですが、土日の水道料金現地精算は行っていませんでした。そこで今年度、委託をして土日の現地精算を始めることとなりました。このように、お客様のリクエストについて、逐次広報広聴委員会で取り上げ、改善策を検討しています。とくにクレームには非常に重要な問題意識もあります。インターネットモニター等も同様ですが、単にアンケートをやるということではありません。

(委員) そういったことをされているのであれば、それは窓口サービスの充実につながっていますよね。

(水道局) はい。ですから、実施されているサービスの内容だけでなく、どういう経緯で改善をしてきたのかという過程を見ていただくのもいいのではないかと思います。

(委員) 評価をして、それを業務改善につなげていくということですね。重点推進事業として全部で52の項目がありますが、この52項目は、各課が、問題になっているものを網羅的に挙げたものでしょうか。あるいは、各課でウェイトをつけたのでしょうか。何が重要で最優先でやるべきなのかを見極めた評価をしたほうが、効果的にできるのではないかという感じを受けたのですが。

(水道局) 中期経営計画の4つの基本目標のうち、「より良質なおいしい水をいつでも安心して利用できる水道を目指します」、「お客様により一層信頼される水道を目指します」、「地震等の非常時にも強い水道を目指します」については、中期経営計画をつくる前からの課題です。安定給水の確保ですとか、生活インフラとしていかに災害に強い水道にしていくか、また、サービス面の向上についても、これらは水道局にとって永遠の課題でもありま

す。その中で、どのような事業を行えばこれらの目標を達成できるかという
ことで挙げたのが141の事業です。その中でもとくに重要なものが
52です。

また、評価の進め方については、評価委員会の中で52事業すべてを細
かい点まで評価していただくのは時間的に難しいので、基本目標という1
つのまとまりの中で、主要な事業を中心に評価していただき、委員の方か
らこれを詳しく見たいというご要望があれば、それも追加して見ていただ
ければと思います。

(委員) 様式-2の「施策評価調書(基本目標別)」の様式にあるように、4つ
の基本目標ごとに毎年評価をしていくということですね。

(委員) 52の事業ごとに様式-1の「施策評価調書」がつくられて、それは評
価委員会で見せていただけるということですね。

(水道局) そうです。

(委員) 実施計画の中で事業概要や指標・目標が定められていますが、環境の変
化や進捗の度合いによって、指標・目標等が修正されるということもある
のですよね。

(水道局) はい。実施計画は毎年度見直し、修正していきます。

(委員) 指標・目標の設定についてですが、先ほども申し上げたように、たしか
に定量的な指標を設定することは重要ですが、たとえば人材育成の充実で
すとか、技術の継承、情報セキュリティの充実、こういったものの指標は、
「何人が研修を受けました」とか、「何%やりました」で本当にいいのかな
という思いがあります。これはよく問題になることです。たとえばPFIの
導入は「導入可能性の調査」となっていますが、そういったものでいいの
か気になります。PFIを導入することによって局としてメリットを享受す
るわけですよね、そういう内容まで踏み込まなくていいのかなという思い
があるのですが。

(水道局) なぜPFIを導入したのか、導入した結果具体的にどのようなメリッ
トがあつて、局の経営に資するのかと、事業の過程と結果を検証していくこ
とが重要です。人材育成のための研修なら、何回実施したかというのも重
要ですが、どのような研修をしているのかと、中身も併せてご説明してい

きたいと考えています。

(委員) 施策評価調書にはそういうことも書くということですね。

(水道局) そうです。内部評価でなぜこの評価になったのかという説明がないと、評価結果についてご理解いただけないと思います。研修の例ですと、「2回の研修を予定して、2回受けたから満点」とか、そういうことは考えておりません。

(委員) わかりました。施策評価調書にそういうことが表現されるということですね。ぜひそうあっていただきたいなと思います。

(委員) 消費者代表という立場から見ると、委託の拡大には問題もあると思います。水は生きていくうえでなくてはならないものですから、委託で何か問題が起きたときにどうするのか、委託を拡大したからいいという評価でいいのかどうか、一概には言えないので、評価の視点について不安があります。

(水道局) 水道事業を100%委託すればいいという方向には進んでいませんが、委託を進める上で一般に大きな問題になるのは危機管理かと思います。震災時などに、委託業者の対応がうまくいかず復旧に手間取るとか、委託の際にセキュリティをどう確保するかといったところが問題になるかと思われます。

一方、徴収業務や、お客様センター業務などは、民間に委託すると非常に効率がいい面もあります。

実際に事業の評価をしていただく中で、疑問点があれば質問していただければ、そのつどお答えしていきたいと思います。

(委員) 評価が、評価のための行動になる恐れがあります。何のために評価をするのかということを意識してすすめてほしいと思います。消費者のためにいかに尽くすかという目線をしっかり持ってやっていただければと思います。事業をやってみて本当に効果があるのかどうか、効果がなければその事業は削るということも必要になってくると思います。

(委員長) 評価のための評価になってはいけないということですね。

(委員) 内部評価は、まず担当課で自己評価を行い、そのあとで政策調整会議に

よる評価を行うということで、担当課以外のチェックも入るということですね。

(水道局) そうです。

(委員) そこをぜひしっかりやっていただければと思います。担当課ではベストという評価が出て、実際はそうではないことがよくあります。たとえば、これはあくまでも一例ですが、目標1のところ、環境保全対策の推進ということを行っていますね。環境対策は大変大事なことです、実は膨大なコストを垂れ流していたとか、そういうことが往々にしてあります。一方で、目標2ではコストの削減について書かれています。目標は独立したのではなく、リンクしながら進んでいるものだと思うので、担当課だけでなく、局全体で厳しいチェックをすることが重要になってくると思います。

(委員長) 評価の仕組みについて補足ですが、内部評価を前提として、それを外部評価していくのですが、そこが監査とは異なる点です。外部監査は、内部で監査したことをもう一度監査するのではなくて、じかに法令遵守の状況や会計状況を監査するものですが、今回我々が行うのは監査とは違い、事業改善のために、自己評価をまずやっていただいて、自己評価に対する第三者評価を二段構えで行っていくものです。

もうひとつ、評価基準の問題ですが、おっしゃるように、定量的な評価だけで本当に判断できるのかという問題があります。数値目標にすると達成できたかどうかを判断するのは容易になりますが、数字が一人歩きする恐れもある。数字が上がっていても本当に効果が上がっているかどうかは別問題です。定性的評価、総合的評価が必要になってきます。中にはなかなか数値化できないような、利用者からの日常的な要望も含めた評価が必要になってくると思います。

皆様からお出しいただいた論点は、今後の実際の評価の中で確認しながら、そのつどご指摘をいただき、できるだけ利用者の側に立った、わかりやすく納得のいく評価結果を出していきたいと思っています。

それでは、今までのところでご意見、ご質問をお出しいただいたということでもよろしいでしょうか。

では事務局からご提案いただいた、資料3と資料5についてお諮りしたいと思います。ただいまの質疑・検討を踏まえた上で、まず、資料3ですすめるということでもよろしいでしょうか。

(委員一同) はい。

(委員長) 続きまして資料5ですが、こちらについてもご確認いただいたということでしょうか。

(委員) ひとつよろしいでしょうか。政策調整会議というのは、幹部職員の方が出られる会議ということですが、どのくらいの頻度で、どのように開催されるのでしょうか。

(水道局) 重要案件がある場合に、そのつど開催しています。メンバーは局長、管理部長、技術部長、技術部次長、危機管理対策監、技術部技監、本局の7課長の計13名です。局の最終的な意思決定機関となっています。

政策調整会議での具体的な内部評価のすすめかたのイメージですが、もちろん担当課の自己評価結果はすべて政策調整会議に提出しますが、とくに審議するのは、担当課と事務局とで評価に対する考えが合わない、評価の基準が違う、というケースです。そういう場合には最終的な意思決定を政策調整会議で行うこととなります。

(委員長) 今のご質問、政策調整会議の位置付けについては非常に重要なことです。評価が局の事業にしっかりと反映される、利用者の評価といったものも含めた形でしっかりと局事業に反映されるということがなければ、評価は単なるアリバイづくりとして「やりました」ということで終わってしまいます。そういう意味で、局内で評価結果がどう扱われるかということは大変重要なテーマです。

再度確認しますと、政策調整会議というのは、不定期で開催され、重要な案件事項について審議する、水道局の意思決定機関という理解でよろしいですね。我々評価委員会で評価した結果は、政策調整会議に報告され、局の今後の事業に反映されていくということですね。

では、資料5については、原案どおりすすめていくこととしてよろしいでしょうか。

(委員一同) はい。