

## ～第11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方針について（案）

「資料1 千葉県水道局中期経営計画の進行管理方針について（案）」、「参考1 新旧対照表（千葉県水道局中期経営計画進行管理方針）」、「参考2 千葉県水道局中期経営計画進行管理方針（内部評価）」及び「参考3 千葉県水道局中期経営計画進行管理方針（外部評価）」について事務局より説明した。

～質疑～

（委員長）千葉県水道局中期経営計画の進行管理方針の改正について、評価委員会での議論や提案を踏まえ、局内で検討していただいた内容を今回審議していただきます。委員会での検討及び提案を十分反映させていただいていることに対しては、大変感謝を申し上げます。随分、分かりやすく明確になったのではないかと思います。

ただいまの説明について質問や意見があればお願いします。無ければ、続いて次の議題（２）を説明していただいた後、全体を通して質問等をいただければと思います。

### 議事（２）平成20年度中期経営計画実施計画（修正）と、平成21年度中期経営計画実施計画について

「資料2-1 実施計画における「成果指標・目標」の設定について（案）」、「資料2-2 平成20年度千葉県水道局中期経営計画実施計画（修正）（案）」及び「資料2-3 平成21年度千葉県水道局中期経営計画実施計画（案）」について事務局より説明した。

～質疑～

（委員長）議事（１）において説明された今後の評価の取り組み方についての新たな提案内容を反映させて、議事（２）では、平成20年度、21年度の実施計画を提案していただいています。最初の議事（１）も含めまして、意見があればいただきたいと思います。

特に成果指標・目標の設定については、内部で検討していただいた際に苦労があったのではないかと推察することができますが、そういうご苦労があったことを踏まえまして、委員会としても客観的かつ専門的な立場から、こういう取扱いで良いかということ審議していただきたいと思います。

（委員）細分化されて分かりやすくなったという感じがします。

「達成目標」というのは目標とするところで、「成果目標」というのは、実際の目的と理解してよろしいのでしょうか。

(水道局) はい。「達成指標」は、事業の進捗または目標としているところの達成状況です。「成果目標」は、どのような効果が見出されているのかというような視点から設定しています。

(水道局) 少し補足しますと、「達成指標」というのは、どこまで事業が進んだか、「成果指標」というのはその結果どういう効果がでているか、というように基本的には分けています。

(委員) なるほど。現時点での達成している度合いが「達成指標」で、その進捗状況に照らし合わせて成果がどれくらいでているかというのが「成果指標」ということですね。

(水道局) はい。

(委員) わかりました。

「組織・職員数の計画的管理」については、「達成指標」は「職員の数」がどれくらいの人数になるのかということで、それに対していくら人件費が削減されたというコスト縮減額で成果を見るということですね(「資料2-1」2.(4)事業番号16)。

それから、「水道技術実務研修」については、研修の受講者数が何人で、それに対して、研修を受けた成果がどれくらい上がっているかというようなことを受講報告書で確かめるということですか(「資料2-1」2.(4)事業番号24)。

(水道局) はい。受講報告書でどれくらい理解できたか、研修のやり方に満足しているかを確認します。より多く受ければ受けるほど、効果が期待できるという結果になるのですが、成果のほうは数とは別にその人たちの理解度が進んでいるかということを検証します。

(委員) 「各種訓練の実施」についても、総合訓練を何回やり、それによって、マニュアルの改善にどれくらい反映されるかということをも成果とするということですね(「資料2-1」2.(5)事業番号45)。

これらの指標の置き方は、県水道局が独自に考えたものなのでしょうか。

(水道局) 『水道事業ガイドライン<sup>\*1</sup>』(以下、P I)のようにもう決まっている指標

もあるのですが、独自に工夫したものもあります。

付け加えますと、現時点では、事業の遂行目標の本質に迫りきっているかという、疑問があるものもはっきり言ってあります。

※1 水道事業ガイドライン… (社)日本水道協会が平成17年1月に制定。

「安心、安定、持続、環境、管理、国際」の6分類・137項目の業務指標（PI）を掲載。

(委員) そうですね。必ずしもマッチングしていないし、抽象的な指標もあります。

(水道局) 副次的な効果になっているものもありますし、事業によっては本当にそれだけが目標なのかと思うものもあります。そのようなことも考えまして、今後、平成20年度の内部評価作業を行っていくのですが、もしその過程でさらに適切な指標があれば、その時点で追加させていただくなど、少し柔軟な対応をとらせていただければありがたいと思います。もちろん、そのような変更点があれば、評価委員会において報告させていただきたいと思います。今回提示した指標に固定してしまわないで、より事業の本質に迫れる指標を探すのが一番良いと思いますので、その辺をご理解いただければと思います。

(委員) 特に異論はありません。やってみておかしいなということであればそういうことはあると思います。

(委員) 私も細分化して分かりやすくなったという感じがします。ハードの整備に対しては書きやすいが、ソフト事業については、最終的に成果をどの様に設定するのかについては、書きにくいのではないかと思います。先ほどご説明があったように、徐々に成熟させていけば良いのかなと思います。また、指標は1事業に1つというわけではないと思いますので、今後さらにブラッシュアップしていければ良いと思います。

(水道局) 今、ご指摘していただきましたように、指標は1つではないと思います。複数の場合は、考えられるのをただ並べるのではなくて、できるだけ本質に迫っているものから順に並べていくというような工夫も必要なのかなと思っています。本質に迫るものというのは、言葉で言うと簡単なのですが、なかなか見つけづらいというのが実際のところですよ。

(委員) 私も明確になってよかったと思いますが、平成20年度、21年度の実施計画については、とりあえず作ったけれども、これから見直しをしていくということですね。

(水道局) はい。とりあえず、今の段階でご確認をいただきたいということです。

(委員) そうすると中身を見たほうが良いということですね。

(委員長) そうですね。ご覧いただいて、各事業の達成、成果を評価するのに果たしてこのような指標で良いか、意見があればいただきたいと思います。

(委員長) 大変苦勞されて工夫を重ねられた足跡が良く伝わってくる提案内容ですが、先ほどから強調されていますように、当然にこれが最終形ではなくて、実際に進めていく中で引き続き見直しを進めて、更に改善を加えていくということだと思いますが、その際に、アウトカムをどう捉えるかというのが、従来の、予算をどれだけ使ったとか、どれだけ完了したかといういわゆる達成度評価とは違う評価になるわけです。「期待される理想的状態」を成果として位置付けたいということですが、私も基本的にはこのような捉え方が望ましいと思います（「資料2-1」1. 成果（アウトカム）指標・目標の基本的な考え方）。

PIは全部で137項目あり、専門家がみてもよく分からない部分もあります。したがって、精緻化して事細かに細分化すればするほど、個別的には非常に明確になるというのは確かですが、単独の一つの指標で全てを表現できるオールマイティな指標はありませんので、複数に渡ったりします。しかも分野が違った場合に、ある指標は良くてある指標が悪いというときに、それを合わせたらどうなるかという話もあり、そのような総合化をするという点では色々と難しいです。全体像の望ましい状態のイメージを、我々や実際に担当している職員だけではなく、サービスを受ける県民の方でも共有できるような指標が良いです。専門家しか分からない指標ではなくて、できれば利用者においても、ある種主婦感覚で共有できるようなものがあれば一番良いです。いきなりそのような指標を見つけることは難しいと思いますが、なるべくそこに近づけていくという目的意識を持ちながら、こうした指標づくり、あるいは評価手法を突き詰めていくべきだと思います。

その様な中で、「期待される理想的な状態」というものをどう表現できるかということになるのだと思います。いわゆる理念的なもの、幾分精神的な意味合いを持つような理念というようなものをもう少し具体性を持って形にしていくような、またそういう一定の状態を想定できるような目的、それからその目的を更に時間軸とか分野別に落とし込んだ場合の目標、そのようないくつかの段階があると思いますが、ここで言っている理想的な状態というのがどこに当てはまるのかということがあると思います。精神というかマインドとしての理念という少し抽象的過ぎますが、誰も反対する人がいないような、言い換えれば、それ自体が当たり前過ぎてしまって、とりたてて目標とするものでは

ないものも出てくると思います。そういったことを考えていきますと、目的というものを念頭においた理想的な段階ではないか、という気がします。

「成果」は「業務を実施した結果、期待される波及効果」と書かれていますが、波及効果というところまでいくと確かに単に一つひとつの事業がそれ自体としてどうかというだけではなくて、それが全体にどう波及していくのかということまでみないといけません（「資料2-1」1. 成果（アウトカム）指標・目標の基本的な考え方）。したがって、こういう表現は正しいと思いますが、ただそれは社会的な波及効果ということになるとかなり広がってくるということを考えますと、期待される波及効果イコール理想的な状態あるいは目的となると、少し具体性が拡散するような印象です。ですから、「期待される波及効果を含む最終的な姿または状態」といったような表現にした方が良いのではないかという印象を持ちました。

続けてですが、基本計画とか施策、調査研究とかをどういう指標ではかるのかというのは非常に悩ましい限りだったのではないかと思います（「資料2-1」2.（2）基本計画の策定、施策の検討、調査研究事業等の場合）。そこで一つの考え方なのですが、そこにおける「成果指標」というのが、予算とか次期計画への反映状況となっています。先ほど申し上げたようなアウトカムという基本的な考え方からすると、この種の分野における目的の実現といったものにどれだけ寄与しているのか、例えば「水需要見通し」を何のためにやるのかというと、これは、安定給水のためにあります。その場合に需要がどういう風に今後想定されるかに対して単に追従的に受身ではなくて、需要管理という言葉がありますが、望ましい需要のあり方に誘導していくという政策的な側面ももつかもしれません。いずれにしてもそういうものを見越した上で、それに見合う安定給水を確保できるかということだと思います。それを具体的に担保していくのが予算であり計画であり、そこに対する寄与ということになってくると思うので、その辺を一言で表現するというのは非常に難しいのですが、ただ、このように箇条書きで示されると、そのような奥行きというものなかなか実感として受け取りにくいということがありますから、そこはもう少し補足いただくと良いのかなと思います。

それから、1つの指標だけではなかなか表現できないというお話がありましたが、複数の指標のうち本質に近いものから選ぶという考えは当然出てくると思いますが、もう一方では、本質に近いといっても序列のうちの何番目まで採るのかなど色々な考え方があり、その結果、ある程度本質を表現できであろう複数の指標を、全部が全部やれるかどうかは別にして、いわゆる総合指標化するという考えがあっても良い気がします。これは事業分野ごとに評価をして総合的な指標として持っていくわけです。先ほど申し上げたように、P I もそうですが、137の指標が出され、一つひとつの数字を個別に表現されていても、トータルではどうかと言われたときに、トータルではなかなか表現できな

いという問題があります。一般の県民とか利用者は、何番目の指標がどうかということではなくて、トータルでどうかを聞いていると思います。そうすると、いずれ総合化したものを何らかの形で検討していく価値があるのではないのでしょうか。個別の事業で複数の指標があった場合でも、例えば点数化するという方法もあると思います。実際、イギリスでは、オフワット<sup>※2</sup>というところが、総合指標というものを設けて、各事業会社を横並びに評価したりしていますが、そういうものを少し検討していただいても良いと思います。

※2 オフワット… Office of Water Services (OFWAT)。

英国において、上下水道事業を民営化したときに創設された機関。英国政府は、オフワット等を通じて水道事業を監督し、水道事業の公共性の確保に努めている。

(委員) 資料が、非常に難解というか分かりにくいと思います。うまく直せるかどうか分かりませんが、「達成指標」とか「成果指標」とかいうのは一般の人が見て分からないので、注釈をつけたほうが良いのではと思います。この資料がどこまで公表されるか分かりませんが、非常に専門的というか難解な印象を受けました。

(水道局) はっきり申し上げまして、我々もこの仕事に慣れすぎたというのもあると思います。確かに県民やお客様の視点からですと、もう少し、せめて国語辞典的な表現にすべきかなと思います。委員から指摘のあった資料だけではなく、例えば施策評価調書についても分かりやすく書くとか、全てに言えることだと思います。できるだけ、P I もそうですし、専門的な言葉ではなくて、それをどうやったら国語辞典的な言葉に置き換えられるかなというのがポイントになってくるのではないかと思います。今のご意見は非常に重く受け止めたいと思います。

(委員) 難しい言葉をそのまま県民に伝えるわけではなく、県民には、分かりやすいようなお知らせの仕方をしますよね。

(水道局) 最後の公表の段階ではできるだけ評価結果を分かりやすくまとめています。そこまでの過程における資料ではどうしても難しくなってしまうのですが、最後の公表する成果品としての内容はできるだけ国語辞典の世界で出していきたいなど、そういう努力はしています。

(委員) 読者がどのような方かを考えて作られたら良いと思います。

(委員長) 個別事業についてですが、「組織・職員数の計画的管理」(「資料2-1」

2. (4) 事業番号16) について、要するに人件費ということだけに着目するとそのようなコスト削減という成果指標・目標となりますけども、仕事自体がなくなるとか廃止するとかしない限り、職員の方がやられていた業務をどこかに持っていかなくてはなりません。通常は委託になるわけですが、委託に出すとコストの面でいうと委託費が発生します。人件費が物件費に科目が変わるので、そのコスト削減効果というのは、総合的な見方をしないと、人件費だけは減ったけれどもトータルとしてはあまり効果がないかもしれないので、考えられたほうが良いと思います。

(水道局) 事業番号16の「組織・職員数の計画的管理」と事業番号18の「民間委託の拡大」とはコインの裏表のような関係なのではないでしょうか(「資料2-2」5ページ)。この2事業をセットで見る話なのかなと考えています。

(委員長) わかりました。

(委員長) 単年度毎の評価があり、そして、5年後にまとめて評価する総括評価というものがありますが、5年目の評価というのは、最後の年の単年度評価と5年間の評価というダブルでやるということですか。

(水道局) ダブルではなくて、最終年度の評価は、最後の1年を加えた5年間全体を通してみます(「参考2 千葉県水道局中期経営計画進行管理方針(内部評価)」1ページの一番下)。

(水道局) 総括評価では、評価調書の中で、最終年度の取組も含めた5年間の取組を記載して評価するというような作業になるのかなと思います。

(水道局) 調書は1枚で、その中で5年目はこういうことをやりました、その結果5年間を通すとこういうことをやりました。というような記載の流れになるのかなと思います。

(委員長) わかりました。当然単年度を累積していった結果が5年分ということにはなりますが、例えば5年間の中で、年度によって進捗具合とか業務量が平均して続いているわけではないので、その辺のことを考えるとこの年は随分がんばったとか、そういう年度毎の変化があります。そうすると最終年次について、5年分をやれば最終年度も含まれるというのはそうなのですが、ちょっと、性格が違うような気がします。最終年度だけ単年度評価と総括評価の2本立てになると、重複する部分もかなり出てきてわずらわしいと思いますが。

(水道局) 基本的には、中期経営計画は5年間の計画ですので、22年度に計画期間が終了した段階で、目標を達成し、成果が出ているかということ念頭に置きながら評価します。そして、委員長のおっしゃるとおり、その計画期間中のプロセスについても調書の中に記述しながら評価していくというような形になるかと思います。

(委員長) 総括評価の中で最終年度の単年度評価も取り扱うということですか。

(水道局) 基本的には中期経営計画は5カ年計画ですので、計画で定めた5カ年間の目標を念頭に置きながら、総括評価についてはそれを基準にして評価をし、その中で最終年度の事業のことについても触れながら記載していくものと考えます。

(水道局) 5年間の最終年度としての1年間は入れた上で、全体を括るというイメージです。最後の1年だけあいまいになってしまうのは確かにご指摘のとおりだと思います。そこをあいまいにしたまま5年間について評価するのは乱暴かなという気がします。それはやり方としては全く良くないことだと思っています。何らかの形で5年目はこんなことをやったというのが分かるつくりにしなればいけないと思います。さっき言われたように、よくやった年とそうでなかった年の5年分の比較ができなくなるというのもありますし、トータルを見ながら各年度ものもわかるようなつくりをしたいと思います。

(委員長) 次に達成状況の評点としているa b c dについてですが、以前の委員会で、a(達成している)、b(概ね達成している)等を定性的な言葉だけでなく数値で分けられないかとの指摘があり、aは当初予定の100%以上、bは当初予定の80%以上100%未満、という風に分けたという経緯があったと思いますが、d(進展していない)が50%未満ということで非常に幅が広いですよね(「参考2」2ページ、6評点)。でも、あまりa b c d e f g…とか、細分化してもしょうがないのですが、少し気になるのは、いわゆる未着手というのはありますか。もし、そういうものが間々ありうるとすると、計画の策定自体の問題とも関わってきて、途中までやっているけれども進捗していないということとは違ってくるような気がします。

(水道局) それはありません。計画を立てたが、何も手をつけていないというのはありません。

(委員長) ではそういう未着手に近いものが出てきたら、注記していただくということをお願いします。



(水道局) わかりました。

(委員長) 外部評価の視点として、「内部評価が適切に行われているか」とされています（「参考3 千葉県水道局中期経営計画進行管理方針（外部評価）」2ページ、5評価項目と評価の視点）。言葉としては必ずしも不適切だとは言いませんが、ただ、評点のCは「不十分である」なんですよ（「参考3」2ページ、6評点）。これは不適切とは言っていないわけです。適切か不適切かというところ、かなりコンプライアンス的な色合いがでるような気もするので、評価の視点のところは、「十分」というのを補って「内部評価が適切かつ十分に行われているか」としたほうが良いと思います。

(水道局) わかりました。適切というのはコンプライアンスの部分に当たるわけですね。

(委員長) そういうふうに固定的に決めるわけではありませんが、そういうニュアンスのものです。あと、気が付いたところで、施策評価調書の改正について、旧には、「年度の取組」欄がありますが、新になると削除されています（「参考1 新旧対照表（千葉県水道局中期経営計画進行管理方針）」4ページ）。

(水道局) 「年度の取組」欄は評価項目のところに入っています。新のほうでは上から2つ目の黒枠の中に「当年度の取組」欄として入っています。

(委員長) そうするとこれは評価する対象として、下にもっていったということですか。

(水道局) そうです。なおかつ、新は「当年度の取組」、「達成状況」、「成果」、「今後の進め方」の欄があるのですが、うまいことPDCAサイクル<sup>※3</sup>の關係に収まっているのかなと思います。そう悪くないのかなという気がします。

※3 PDCA サイクル…計画策定 (Plan) →実施 (Do) →評価 (Check) →改善 (Action) →計画策定 (Plan) →…からなる経営管理のためのサイクル。

(委員長) わかりました。

(水道局) 委員からもご指摘がありましたので、実施計画の指標もさることながら、例えばこの調書類ですとか、なるべくこうしたやさしい表現になるのではないかなというのがあれば、事務局の方で、意味は変えないようにしながらフリーハンドで修正させていただければと思います。

(委員長) 議事(1)、(2)につきましてはただいまをもって、ご確認をいただきました。

### 議事(3) 評価委員会における評価の進め方について(案)

「資料3 評価委員会における評価の進め方(平成21年度)(案)」について事務局より説明した。

(委員長) 昨年と変わったところがありますか。

(水道局) 特にありません。ただ、評価手法を改善していく中で、その結果、委員の皆さまも局の担当課の職員もある程度負担が軽減されていかないと意味がないと思いますので、去年のとおりやるというのが一応ベースとなっていますけれども、負担軽減ということを考えながら、改善するべく、やり方を変えるということも考えています。とりあえず去年をベースにして、今のところは考えているということです。

(委員長) 基本的には今年度と同じということでご了承いただきました。

### 議事(4) 平成21年度当初予算(案)の概要について

「資料4 平成21年度上水道事業会計当初予算(案)の概要」について財務課予算室より説明した。

～質疑～

(委員) 予算(「資料4」)は実施計画(「資料2-3 平成21年度千葉県水道局中期経営計画実施計画(案)」)と対応するはずなのですが、具体的な数字が書いてある布設延長や更新本数があっていないところがあるようです。例えば、予算では、鉛給水管単独更新工事が2万2千5百本ですが(「資料4」2ページ)、実施計画では2万7千本になっています(「資料2-3」3ページ、事業番号12-6「鉛給水管の更新」)。同様に、未普及地区<sup>※4</sup>配水管布設工事の布設延長が、予算では15.5キロとなっていますが(「資料4」3ページ)、実施計画では31.5キロとなっています(「資料2-3」7ページ、事業番号27「未普及地区の普及促進」)。

※4 未普及地区…給水区域内において、配水管が布設されていないため、水道水の供給を受けることができない地域。

(水道局) 「鉛給水管の更新」につきましては、実施計画に各年度2万7千本という計

画値を入れています。予算の2万2千5百本につきましては、実際の実施本数という形で捉えています。その差がこのような形で出てきています。本来でしたら、実施計画も修正しながら進めるべきだと思いますが、当初の計画どおり、13万7千本を5年間かけて均等にやっというということで、各年度の計画値を載せています。

(委員) 実施計画はあくまで計画ということですか。評価はどちらをベースにするのですか。

(水道局) 評価は実施計画に定めている目標値で行います。

(委員) でも、予算は2万7千本分を取ってないわけですね。

(水道局) 評価は分母が2万7千本になります。実際は2万2千5百本ですから、既に予算の段階で達成できないということです。

(委員) 「未普及地区の普及促進」についても同様ですか。

(水道局) はい。こちらの実施計画上では31.5キロが目標になっています。

(委員) 予算は15.5キロなので乖離があるのですね。

(水道局) 当初に布設延長の目標は立てたのですが、この事業はお客様から要望があった箇所に対して、全て実施するという考え方で進めています。

(委員) 給水要望実施率で評価するということでしたね。

(水道局) はい、そのとおりです。

(委員) 給水収益についてですが、ガスにおいても景気が後退して特に大口のお客様が急激に減っています。水道においては、今後の見込みはどうなのでしょう。

(水道局) 今年度はまだ年度途中で2月補正が終った段階なのですが、今年の収益もだいぶ下方修正しました。

口径によって、業務用の大口需要から個人の需要までありますが、給水区域内はまだ家が増えていますので個人の需要はあまり変わりません。ただ、内訳を見ますと、業務用が大幅に減っておりまして、節水ということもありますし、井戸に転換されたというのもございます。

今年の2月補正におきまして給水収益の下方修正をして、それを元に来年度の見込みを作っています。もう少し多く見積もっても良いのではないかという意見もありましたが、かなり厳しく見積もっています。景気が悪いと水の使用も減りますので、浦安地区はホテルが開業しまして、そこは水を使ってくれていますが、そのほかの業務用については今後はやはり減っていくだろうと考えています。

(委員長) 先ほど、委員のほうからご指摘がありました。懸案事項としてご検討いただく事柄の一つになると思いますが、PDCAサイクルにより評価結果を事業の改善や効果的な予算の執行に反映させていくということですね。そうしますと、評価の結果を受けて、PDCAのActionの部分を実体化していくときに一つの効果として、予算がどうなるかというのが当然ありうると思います。そのところが全く別物ですよ、というふうに切り分けられてしまいますと、評価自体が、ある面では、いわば参考として、過去に立てられた計画を点検するだけに終る可能性があるような気がします。実際の中期計画の執行段階で元々の計画ベースを引きずる面があるというのは理解いたしますけれども、しかし、PDCAという流れにそって何のために評価をするのかを考えれば、その乖離は極力、適宜修正していくというような捉え方をしていただけると有り難いと思います。ぜひ、その辺のところについて今後ご検討いただければと要望をさせていただきます。

それから、先ほどの予算の説明で、決算ベースと予算ベースの乖離について、決算になれば数値が上がってくるというお話があったのですが、確かに民間企業の場合ですと予算というのは、あくまで内部管理的な意味合いにとどまって、全ては決算ということになるだろうと基本的には思います。ただ、地方公営企業の場合には予算統制を受けていますから、決算が全てという訳ではありません。そのようなことを考えますと、決算と予算が乖離しすぎるといえるのはどうなのでしょう。もちろん、そういった自由度は与えられていて、収入等に関わる乖離比率というのはわりと出やすい仕組みになっているのだと思います。現在、予算と決算の乖離比率というのは、結構あるのですか。

(水道局) 私どもはいろんな工事がたくさんありまして、年度末で予定どおり工事が完了しないと、不用額になります。それが一般行政の会計よりは多いです。色々なところから言われてはいますので、なるべく乖離しないようにしていますが、どうしても工事の遅れができています。

(委員長) そういう経営管理的なものにどう踏み込んでいくか、なるべく財務会計分野についても、直接評価ができるかどうかというのは別にして、総合的な評価の中の一つとしても少し考えていく余地はあるような気はいたしますので、その

辺のご検討もお願いしたいと思います。

(委員長) 先ほど議論していただいたことと関わってきますが、「目標・評価指標の設定」を実施機関が所掌することになっています(「参考2 千葉県水道局中期経営計画進行管理方針(内部評価)」4ページ3行目)。実施機関に自己評価をしていただくという点で、その際に指標をどう組むかというのが不可欠なことです。全く関係ないところが作ってこの指標でやれということにはならないということは分かります。しかし、ある面では客観性とか、あるいは局事業全体の中での位置付けのもとで、いわば一つのものさしになるものですから、そのものさし自体を実施機関が自ら掲げるといえるのはいかがでしょうか。

第一義的にご提案いただくところが実施機関ということは、実際の現場を知って実際に事業をしている当事者ですから良いと思いますが、そこが指標や目標を自己決定するというのは幾分違和感があります。ですから、よく言われている事業と規制ということと言いますと、それを同じところでやってしまうと、規制の意味がないということがありえます。

(水道局) 表現し切れていない面があるのですが、実施機関が目標・指標を一義的には設定いたしますが、内部評価機関である政策調整会議(「参考2」4ページ17行目)の中でその検証ということが行われています。今回も、評価委員会に提示させていただく前に政策調整会議を開催しているわけですが、その中で相当議論になっています。ですから、その辺を進行管理方針の中ではっきり記載させていただきます。

(委員長) わかりました。そのような形で決めておられるということでしたら、よろしいと思います。

(委員) 中期経営計画も3年が過ぎようとしています。大きな目標というのは基本目標としている4つだと思います。目標に対して一生懸命、予算配分をしてPDCAを回して色々とやり方を改善してやっているわけですが、どこへ進もうとしているのかを、あと2年ありますが、どこかで見ておかないと、もう少し先のところを見据えて、一応、自己満足でここまでやったけど、それが果たしてお客様に全然満足されてなかったということにならないよう、全体をみて進めていくと良いと思います。

(委員長) 大変貴重なご意見だと思います。少し付け加えさせていただくと、今後、重点推進事業ごとに個別評価をするということ、ある意味で言えば静止状態で片付けるのではなくて、それをもう少し将来に向かって戦略性を持って示していくというような、そういう発展性のあるようなPDCAのつながりに落とし

込んでいけないかということです。その様な経営戦略的側面というのは重要だと思います。決まったとおりに評価をやりましたというだけでは無く、そこから戦略的に次の一手をどう打つかという今後の事業展開にどう結びつけられるのかということだと思います。

(水道局) 事務局の考えとしましては、今回、成果指標を入れたということはある意味できっかけになると思います。今までは達成状況を評価する中で、いわば成果指標もみていたのでしょうけども、そこがごちゃ混ぜになっていたのも、それがよく分からない面がありました。今後は、達成とそれに基づくところの成果、つまり達成したものとその後に見えるものが、かなり分かってくると思います。委員がおっしゃったような、将来どうして行くかということを考えていく一つのきっかけ作りが、今できかかっているのかなという様に考えています。

(委員) おっしゃるように、今回追加した成果指標によって、結果としてどうなったかが分かりますので、4つの目標への寄与度がでてくると思います。京都市のようにかなり戦略的にそういったことをやられている事業体もあると思いますので、他の事業体をベンチマークとして目標をつくってやられたら良いと思います。単年度で評価するわけですけども、5年間お金を使って、終わったときに世間が求めているものと違ったりしないような仕組みを作られたら良いと思います。耐震性などは数字を入れれば見えますが、お客様からの要望などに関してはなかなか簡単にはいかないところですので。

(委員長) ただいまの委員のご意見を踏まえて、成果指標のもっている意義を強めて、それを局全体の戦略的経営に活かしていただきたいと思います。

## 議事(5) その他

特になし