

～第10回 千葉県水道局中期経営計画 2011 事業等評価会議 議事要旨～

議事(1)「千葉県水道局中期経営計画 2011」に基づき実施した 25 年度施策等の評価について(基本目標 3・4・5、全体に係る事項)

基本目標 3、4、5 の内部評価及び全体に係る事項について、委員から質疑・意見を受け、内部評価の妥当性について評価をいただいた。

<基本目標 3 地震等の非常時に強い水道>

主要施策(5)危機管理体制の強化

3-① 主要施策(5)主な取組①「応急活動体制の強化・拡充」

[委員からの事前質問及び局からの回答]

(質問)「～仮設給水栓(50基)などの増強を図り応急活動の拡充を図りました。」については「～仮設給水栓(50基)などを増強し、応急活動の拡充を図りました。」と修正してはいかがでしょうか。

(回答)御指摘のとおり、給水車等の増強により応急活動の拡充を図ったことから、「～仮設給水栓(50基)などを増強し、応急活動の拡充を図りました。」に修正します。

3-② 主要施策(5)主な取組②「緊急時における初期活動体制の強化」

[委員からの事前質問及び局からの回答及び局からの回答]

(質問)「現場を踏まえた更なる検討が必要となった」とありますが、差し支えない範囲で具体的な説明をお願いします。

(回答)25年度は各水道事務所・支所の近くに居住する技術系職員の調査や参集体制の検討を行いました。夜間・休日の事故発生時に現在の所属とは異なる所属に参集する体制では、職員が管轄外であることから、事故現場周辺の水道施設情報を熟知していない等の課題がありました。このため、各水道事務所・支所との課題の整理、調整等が必要となりました。

(質問)新たな緊急体制について、評価結果の説明・分析の記載内容からは、検討はしたけれども更なる検討が必要になり、検討完了までは至らなかった、と読めます。すると、実績としては検討着手、あるいは検討中が適切ではないでしょうか。

(回答)年度当初の計画は、各水道事務所・支所の近くに居住する職員の参集体制について検討することとし、各水道事務所・支所の近くに居住する職員の調査、名簿作成を行いました。更なる検討を要する課題が判明しました。このことから、年度当初に計画した検討は完了したものと考えています。

[意見・質疑応答]

(座長)具体的な解決方策・改善方法は何か検討されているのでしょうか。

(水道局)解決方策としては、水道事務所・支所の中で担当課である施設管理課以外の職員による応援体制が可能かどうか探っているところです。

(委員) 何が検討課題なのか記載した方がよいかと思えます。

(水道局) 検討課題の記載につきましては、「～検討を行いました、職員の配置等現場を踏まえた更なる検討が必要となったことから～」に修正します。

### 3-③ 主要施策(5) 主な取組③「給水区域内 11 市との連携強化」

[委員からの事前質問及び局からの回答及び局からの回答]

(質問) 「～応急給水活動を迅速かつ適切に行います。また、この対応を確実なものとするため～」の箇所は、「～応急給水活動を迅速かつ適切に行う必要があります。この対応を確実なものとするため～」と修正してはいかがでしょうか。

(回答) 御指摘のとおり、「また、…」以降は、当年度取組計画の具体的な内容となっていますので、読みやすさ等も配意して、「～応急給水活動を迅速かつ適切に行う必要があります。この対応を確実なものとするため～」と修正します。

(質問) 仮設給水栓の活用とは具体的にどのような内容でしょうか。

(回答) 仮設給水栓とは消火栓等につなぐ可搬型の簡易的な蛇口一式となっているもので、震災等の災害時には、局職員の多くは拠点給水や給水車による運搬給水に対応することとなり、仮設給水栓による応急給水に十分対応できないことも想定されます。

このことから、給水区域内各市と協力しながら仮設給水栓を用いた応急給水を実施することについて、各市と協議を進めているところです。

[意見・質疑応答]

(委員) 仮設給水栓について、評価調書への分かりやすい記載について、ご検討ください。

(水道局) 検討します。

### 3-④ 主要施策(5) 「施策の成果」

[委員からの事前質問及び局からの回答]

(質問) 2 回の平均で 77.8%ですが、最終的に 85.2%の達成がなされたのであればその数値にして、内部評価を「a:成果が出ている」にしてはどうでしょうか。

(回答) 今回の中期経営計画 2011 では、これまで平均値を実績として記載してきたため、変更は難しいと考えていますが、このことを踏まえ、次期中期経営計画に向け検討させていただきます。

(質問) 4 月の情報伝達訓練での 1 時間応答率が 70.4%と顕著に低かった理由について、どのような理由が考えられるでしょうか。

(回答) 4 月に実施した情報伝達訓練の 1 時間以内応答率が 70.4%と低い理由は、この非常時職員参集管理システムが水道局独自のシステムであるため、4 月の定期人事異動等の影響が大きいと考えています。その後所属単位で情報伝達

訓練や使い方の説明の徹底を図ったところ、2 回目の応答率が 85.2%まで上がったものと考えています。

〔意見・質疑応答〕

(委員) 実績値を平均するのはいかがかと思えます。例えば、情報伝達訓練を頻繁に行っていて、結果にムラが生じるので平均値を採用するというのであれば解りますが、ある程度の達成水準が継続されるなら、直近の結果で見てもいいように思われるので、少しご検討いただければと思います。

(水道局) 検討します。

(委員) 26 年度も同じような傾向だとすると、4 月に大震災が起こった場合には集まれないということに対して問題意識はあるのでしょうか。非常に大事な点であり、85%でも少ないのかなと思います。皆さん期待しているところだと思いますのでよろしくお願いします。

(水道局) 例年 1 回目の訓練はゴールデンウィークの最初の頃で、職員が参集システムに慣れていない時期を選んで実施しています。災害はいつ起こるかわからないので、土日の朝や夜に抜き打ちで行い、フィードバックして、すぐに参集システムを意識できるように進めています。例年 1 回目の応答率は低いので向上していくよう努力していきたいと思えます。

(委員) 内部評価を「b：概ね成果が出ている」とされています。2 つの目標があって、成果①の方は目標を下回る 90%くらいの達成なのですが、成果②の方は目標を上回る 150%くらいの良い結果が出ています。単純に平均して 100%を超えるので「a：成果が出ている」という評価ではないということでしょうか。

(水道局) 成果②は目標を達成しましたが、成果①が目標の 90%くらいの達成であったため「b：概ね成果が出ている」と評価しました。

(座長) トータルでどういう評価基準にしていくかということだと思います。個別に判断して、一方が超過達成しても一方が未達成の場合には、全体としての評価は未達成とならざるを得ないという理解でよろしいでしょうか。

(水道局) そのような考え方で評価を行っています。

### 3-⑤ 主要施策(5)「今後の進め方」

〔委員からの事前質問及び局からの回答〕

(質問) 取組②では「見直し」「更なる検討」となっていますので、内部評価は「b：一部見直して継続」となるのではないのでしょうか。

(回答) 取組の進め方について、当初の計画から大幅に変更する場合は内部評価を「b：一部見直して継続」とし、その理由および変更内容を説明することとしています。

今回の場合、「見直し」、「更なる検討」と表現していますが、緊急時初期活動体制の強化という取組の内容の範囲内の「見直し」、「更なる検討」であることから、「a：継続」としました。

[意見・質疑応答]

(座 長) 大幅な変更かそうでないかの線引きがわかりにくいと思います。定性的な評価に関わる考え方について、別途評価全体のしくみのあり方を整理・検討いただければと思います。施策自体の変更ではない、運用上の内容について改善が必要だと言うことであるならば、その辺がわかる形で文章で表現を補っていただくか、「a：継続」、「b：一部見直して継続」とする基準を明確にするかいずれかで回答をいただければと思います。

(水道局) 検討します。

主要施策(6) 緊急時における水融通体制の確保

3-⑥ 主要施策(6) 主な取組②「水道用水供給事業者との水融通体制の確保」

[委員からの事前質問及び局からの回答]

(質 問) 電気・計装工事の実施主体が水道局であれば、外部からみた時に、水道局で実施設計をすることは、職員が直接設計しようと、業務委託をして設計しようと実施設計を所管することには変わりはないと思います。したがって、簡潔に「実施設計」が良いのではないのでしょうか。

(回 答) ご指摘のとおり、当年度取組計画の概要の記載内容も併せて「実施設計」に修正します。

3-⑦ 主要施策(6) 「施策の成果」「今後の進め方」

[委員からの事前質問及び局からの回答]

(質 問) 成果目標が「安定給水人口率 100%を達成するための工事完了」となっていますが、その工事が完了したことから、「今後の進め方」で「a：継続」とするには新たな目標の再設定が必要になりますので、このことを説明する必要があります。

(回 答) ご指摘のとおり、26年度の今後の進め方の中で新たな目標を設定するとともに、「評価結果の説明・分析」と「今後の進め方」の記載内容について、分かりやすく説明を加えたいと思います。

【基本目標3に係る委員の評価】

- 「達成状況、成果」についての内部評価の妥当性について、4人の委員全員から、A(妥当である)との評価をいただいた。
- 「今後の進め方」についての内部評価の妥当性について、4人の委員全員から、A(妥当である)との評価をいただいた。

《評価に当たっての意見》

(委 員) 内部評価については評価基準に合致しているのので、達成状況・成果について妥当であると考えます。今後の進め方につきましてもご説明いただきましたので、妥当であると判断しています。

(委 員) 修正していただく、あるいは、今後検討していただく事項がありますが、それを含めて両方ともA(妥当である)でよろしいかと思ひます

(座 長) 事前質問に対するご回答いただきまして、その中で検討あるいは修正いただく事項がありましたが、対応していただくことを踏まえて、それぞれA評価とさせていただきますと思います。

#### <基本目標 4 環境に優しい水道>

##### 主要施策(7) 環境対策の推進

##### 4-① 主要施策(7) 主な取組①「省エネルギー化の推進」

[委員からの事前質問及び局からの回答]

(質 問) 3か所の消費電力は年間で何 kWh 削減される想定でしょうか。

(回 答) 合わせて約9万 kWh の電力量を削減する見込みです。

##### 4-② 主要施策(7) 主な取組②「再生可能エネルギーの活用」

[委員からの事前質問及び局からの回答]

(質 問) 施設更新の時期に合わせて発電パネルの設置を推進していくとの記載がありますが、本中期経営計画期間内で具体的に計画している場所はあるのでしょうか。

(回 答) 現在の中期経営計画期間中の設置計画はありません。

[意見・質疑応答]

(委 員) 中期経営計画作成時には発電パネルを設置する場所の想定はあったのでしょうか。

(水道局) 施設更新に合わせて設置するという方針は変わっていませんし、中期経営計画策定時は設置の想定箇所はありましたが、施設更新の事情が変わり、設置しないこととなりました。

(委 員) 新技術による環境に優しいエネルギーの活用について調査研究を進めるとの記載があるが、新技術とは何でしょうか。

(水道局) 26年度にマイクロ水力発電も含めて、新技術を調査します。

(座 長) 達成目標がマイクロ水力発電設備に関するものになっているが、マイクロ水力発電以外の新技術もあるので、多様なものをカバーできる目標にした方がいいと思います。

(水道局) 検討します。

##### 4-③ 主要施策(7) 主な取組③「資源リサイクルの推進」

[意見・質疑応答]

(委 員) 建設発生土の再資源化の進捗状況に関して、「b:概ね達成している」と評価していますが、成果指標②浄水場発生土の再資源化のできるものは100%再資源化したと同じようなので、同じ考え方で評価した方がいいと思います。建設発生土について含水率の基準変更や石灰の入れ方を変えるなど、再資源化できないものを減らす取り組みを行っているのでしょうか。

(座 長) 建設発生土の再資源化について、選択・対応により「条件に適したもの」が変わるのか。変わらないのであれば、再資源化できないものは再資源化で

きないので、できないものを目標に入れるのは無理があります。再資源化が可能なものを対象に目標を設定しないと意味がありません。

(水道局) 内部評価については、委員の意見を踏まえて、再検討いたします。

(委員) 建設発生土の再資源化について、できるものを100%再資源化しているのであれば、内部評価は「a：達成している」でいいと思います。

(水道局) 含水率が高く再資源化が困難となる湾岸埋立地域の工事を多く実施したため、b評価となりました。含水率の高い建設発生土を乾燥させるなどコストをかければ再資源化する方法はありますが、あらたなコストをかけない場合、強度確保の観点から再資源化は困難です。

#### 4-④ 主要施策(7)「施策の成果」

[委員からの事前質問及び局からの回答]

(質問) 購入電力量削減の成果実績が経年で見ると、23年度▲8.5%、24年度▲8.4%、25年度▲8.0%と削減効果が減っていますが、原因分析はされていますでしょうか。

(回答) 23年度や24年度は、東日本大震災の影響で給水量が減少したり、電力需給ひっ迫による節電、地震による管路の漏水事故の影響で浄水処理の処理量を減量したことなどから、想定より多く削減されたものと考えています。

(質問) 成果指標①について、マイクロ水力発電設備は26年2月に運用開始しましたが、運転期間2か月でも削減の主たる要因と評価されているのでしょうか。

(回答) 御質問の北船橋給水場は発電量が少なかったため、購入電力削減への効果はわずかでした。既設の幕張給水場と妙典給水場のマイクロ水力発電の発電量は、主たる要因の一つと考えています。

(質問) 成果指標②について、成果実績にある(再利用可能なものは100%再資源化)の部分と説明文の\*との関係をご説明ください。

(回答) 浄水場から搬出した汚泥の、全体量に対する再利用率は92.1%でした。

再利用できなかった汚泥は、放射性物質濃度が再利用可能なレベルを超えていたものであり、外部要因によるものでした。これ以外は全て再利用できたので、内部評価は「a：成果が出ている」としました。

#### 【基本目標4に係る委員の評価】

○「達成状況、成果」についての内部評価の妥当性について、4人の委員全員から、B(概ね妥当である)との評価をいただいた。

○「今後の進め方」についての内部評価の妥当性について、4人の委員全員から、A(妥当である)との評価をいただいた。

(委員) 施策(7)取組③の内部評価は「a：達成している」で良いと思いますので、「達成状況、成果」についてはB(概ね妥当である)とします。「今後の進め方はA(妥当である)とします。

(委員) 同じく施策(7)取組③の内部評価は「b：概ね達成している」ではなく、「a：達成している」で良いと思います。

(座長) 施策(7)取組③の内部評価については検討をお願いします。

<基本目標5 安定した経営を持続できる水道>

主要施策(8) 人材の確保と育成

5-① 主要施策(8) 主な取組①「計画的な人材確保」

[委員からの事前質問及び局からの回答]

(質問) 大量退職をふまえて3.0%の目標を立てられたと思います。その目標よりも1.1%、10人多い採用実績となったのは、中途退職が想定より多かったためということでしょうか。

(回答) 必ずしも中途退職が多かったということではなく、次年度に必要となる職員数を新規採用と他部局との人事交流により確保しているところです。

必要となる職員数の確保に当たっては、職員の経歴や年齢構成等の様々な要因を勘案して他部局と調整しています。近年、大量退職が続いていますので、ベテラン職員がいなくなる前に、若手職員を育て、技術の継承を図ることを目的として、できるだけ多くの新規採用職員を確保したいという方針のもと、36名を新規採用しました。

[意見・質疑応答]

(委員) 目標より10人も多く採用するという事は、人件費の点からいって採用しすぎではないでしょうか。また、当初の3%の目標が実態と合っていないのではないのでしょうか。

(水道局) 職員を多く採用することはそれだけ人件費が多くかかりますが、特に50代以上と再任用職員で半分近くを占めるという、年齢構成のアンバランスがありますので、中長期的な視点で、毎年できるだけ若手職員を確保・育成していく必要があります。3%という目標は23年度の実績値2.9%を基に、今後とも3%程度を維持したいという、最低目標として設定しています。26年度につきましては5%と目標を見直しまして、今後とも、様々な要因を慎重に検討して目標設定をしていきます。

(委員) 民間企業経験者は何名採用したのですか。

(水道局) 26年4月1日での新規採用者36名のうち、民間企業経験者は11名です。

5-② 主要施策(8) 主な取組②「職員の育成と能力開発」

[委員からの事前質問及び局からの回答]

(質問) 「OJT基本計画」の概要をご説明ください。

(回答) OJT基本計画とは、局に蓄積された技術力、現場のノウハウを効果的に継承させるために策定した計画であり、技術・ノウハウの継承が必要な業務について、新規採用職員等を対象として、計画に基づいたOJTを実施するものです。

具体的には、年度の初めに、OJT担当者対象職員が相談して、OJTシートにOJTを強化したい業務、目標期間等を記載します。このシートに基づき、対象職員は、OJT担当者から現場指導、教育を受け、定期的に「ふりかえり」を実施して状況確認、修正指導等を行うというものです。

この計画は 23 年度に策定し、24 年度の試行を経て、25 年度から本格実施しているところです。25 年度までは採用後の 1 年間実施していましたが、実施した職員からもう少し指導・教育の期間を取りたいとの声があったことから、26 年度からは実施期間を 2 年間とし、1 年目の上半期に OJT シートを作成し、その下半期から残りの 1 年半で指導・教育を行うこととしました。

(質 問) 当初予算額に対して決算額が 34%となっています。その理由は何でしょうか。

(回 答) 主な理由は、研修の外部委託について、見積もり合わせを行った結果、契約額が低くなったためです。また、一般職員研修について、当初 7 回の予定であったところを、内容を見直しまして、5 回としたことなどから、予算額に対して決算額が 34%となったものです。

(質 問) 管理者研修 2 回および一般職員研修 5 回は、テーマと対象はそれぞれ異なる研修でしょうか。

(回 答) 管理者研修については、リスクマネジメント研修と OJT 推進責任者研修を各 1 回、それぞれのテーマに関連のある管理職員を対象として実施しました。一般職員研修については、コンプライアンス研修を 1 回、メンタルヘルス研修を 2 回、OJT 指導者研修を 2 回実施しました。OJT 指導者研修については、局で実施している OJT で指導を担当する職員を対象としていますが、その他の研修については、各テーマの未受講者を優先的に対象として実施しています。(

#### [意見・質疑応答]

(委 員) 研修内容は毎年同じでしょうか。

(水道局) 研修内容につきましては、同じ内容の研修を数年間継続する場合もありますし、内容を変更する場合があります。

#### 5-③ 主要施策(8)「今後の進め方」

##### [委員からの事前質問及び局からの回答]

(質 問) 研修理解度に関する意見が「今後の進め方」の文章には反映されていません。ご説明ください。

(回 答) 研修後のアンケートによれば、「半日の研修では時間が短かった」等の意見があり、このような理由が、理解度に影響したものと考えられます。しかしながら、一方で研修時間に関しては、「ちょうどいい」と回答している職員が多数を占めているところです。

委員のご指摘を踏まえ、取組②の「今後の進め方」の内容を「今後の研修の実施にあたっては、適切な研修時間を確保するほか、事例を多くする、またケーススタディを設けるなど、より多くの職員が理解しやすいものとなるよう引き続き工夫に努めていきます。また、平成 25 年度から本格実施した OJT 基本計画を継続して、組織的に取り組んでいきます。」に修正します。



## 主要施策（9）業務能率の向上

### 5－④ 主要施策（9）主な取組①「能率的な事業運営の確保」

〔委員からの事前質問及び局からの回答〕

（質 問）取組の概要に「広く業務に関するマニュアルを整備し・・・」とありますが、今後他のマニュアルの整備は予定しているのでしょうか。

（回 答）現在使用しているマニュアルとしては、水安全計画や接客サービス向上マニュアル等があります。現中経では、大幅な修正が必要であった検針から料金収納、未納整理を体系的に整理したマニュアルを取り扱うこととしています。その他のマニュアルは、必要に応じて更新を図っております。

また、新たにマニュアルを整備する予定はありません。

（質 問）達成目標・達成実績にある「業務マニュアル」とは評価結果の説明・分析欄にある「水道料金徴収業務マニュアル」のみを指しているのでしょうか。

（回 答）目標・実績で記載している「業務マニュアル」は、「水道料金徴収マニュアル」を指しています。

〔意見・質疑応答〕

（委 員）目標・実績の記述を具体的に「水道料金徴収業務マニュアル」としてはいかがでしょうか。

（水道局）「業務マニュアル（水道料金徴収業務マニュアル）原案の作成」と修正します。

### 5－⑤ 主要施策（9）「施策の成果」

〔委員からの事前質問及び局からの回答〕

（質 問）成果指標が「削減率」となっているのに対して、目標・実績は「機器類統一化の推進」では対応関係に疑問があります。

また、現在の「評価結果の説明・分析」の表記では目標値などが設定されておらず、実績に対する評価ができないので、検討をお願いします。

（回 答）「情報システム運用コスト削減率」は、平成 27 年度時点における運用コストの費用比較として、平成 21 年度の 10%減を成果目標にしているため、各年度の成果目標として設定することができないので、「削減率」に代わる成果目標について検討しました。その結果、機器類の更新にあたっては、調達執行体制を一元化することにより、仕様の統一化が図られ、一括購入によるスケールメリットからコスト削減が可能となるため、目標を「機器類統一化の推進」と設定しました。

表現については検討いたします。

（質 問）一括調達した情報システム用プリンタが平成 23 年度から累計 266 台とありますが、パソコン 615 台と比べて台数が非常に多い印象です。システムが異なっても同じプリンタを使えるような共有化は図られているのでしょうか。

また、使用頻度にかかわらず、課や係単位で最低プリンタを1台設置するといったルールがあるのでしょうか。

(回答) 266台のうち、49台は一般事務用として所属で使用しているものです。課や係で1台設置といったルールはありません。

情報システム用217台のプリンタの配置にあたっては、更新時に使用頻度等を把握し、聴き取り調査を行ったうえで、必要数量を調達することにより適正化を図っていますが、水道料金窓口ではお客様にすぐに対応できるように窓口ごとにプリンタを配置しているため、台数が多くなっています。また、異なったシステムであっても業務に支障がない範囲でプリンタの共用を実施しています。

[意見・質疑応答]

(委員) プリンタの使用頻度等を診断し、プリンタ数の適正化を図ってはいかがでしょうか。

(水道局) 検討します。

## 主要施策(10) 経営体質の強化

### 5-⑥ 主要施策(10) 主な取組①「品質確保に留意したコスト削減」

[委員からの事前質問及び局からの回答]

(質問) 土質改良プラントの活用や設備機器の更新は平成24年度にも記載されています。対象を広げて適用しているということでしょうか。

(回答) 「千葉県公共事業コスト構造改革プログラム2009ではコストと品質確保の両面からコスト削減の施策が定められています。当局においても、このプログラムに基づきコスト削減に取り組んでいるところであり、毎年該当した施策についての集計結果を達成実績として表記しています。

このため、同様の工事で、このプログラムに基づき、コスト削減に取り組んだ場合、同じ施策として、各々の年度において集計されています。

[意見・質疑応答]

(座長) 施策数は目標を達成しましたが、項目数が目標に達していません。どちらを基準に考えればよろしいでしょうか。

(水道局) 最終的には施策に還元されますので、施策数で評価しています。

### 5-⑦ 主要施策(10) 主な取組②「収益の安全性の確保と財務改善」

[委員からの事前質問及び局からの回答]

(質問) 「信頼できる水道の啓発」と「収益の安定性の確保」との因果関係が不明です。ご説明ください。

(回答) 一部の事業所等のお客様に見受けられる地下水使用への転換等の現状を踏まえ、水質の安全性や安定給水といった水道水のメリットをPRし、地下水使用への転換を抑制したり、地下水の水質等に不安を感じているお客様に水道水を利用していただくことで、収益の安定性の確保を図るものです。

(質 問) 施策および取組の指標・目標・実績について、地方公営企業会計制度の見直しの影響についてご説明ください。

(回 答) 26年度からの地方公営企業会計制度の見直しにより、取組②の指標である、自己資本構成比率については、これまで資本剰余金として整理してきた国庫補助金等が長期前受金として負債に整理することになります。その結果、自己資本構成比率は現在の会計制度で算出した率を下回ることになります。

また、施策の成果指標である、経常収支比率は、国庫補助金等により取得した償却資産について、新たに、減価償却費見合い分の長期前受金を収益化することにより経常利益が増加します。その結果、現在の会計制度で算出した率を上回ることになります。

このような状況を踏まえ、26年度については、新公営企業会計制度と旧会計制度に基づき算出し数値を併記し、過年度との比較ができるように対応します。

(質 問) 「利用促進については」をより分かりやすく「より多くのお客様による水道水の利用促進については」に修正してはいかがでしょうか。

(回 答) ご指摘のとおり「より多くのお客様による水道水の利用促進については」に修正します。

[意見・質疑応答]

(座 長) 啓発による具体的な成果は出ているのでしょうか。

(水道局) 啓発による成果につきましては、現在、地下水を利用している事業所の把握に努めている段階です。地下水を利用している事業所について、地下水利用を止めて、水道水のみを使用にしてもらおう状態には至っていません。しかし、地下水のみを利用している事業所については、水道水の利用が少しずつ増加してきています。

#### 5-⑧ 主要施策(10) 主な取組③「経営形態に関する調査研究」

[意見・質疑応答]

(委 員) 県営水道のあり方については水道局単独で決めることはできないと思います。このよう内容について評価をどのように取り扱うか、評価の対象外とすることも含めて検討をお願いします。

(水道局) 検討いたします。

#### 5-⑨ 主要施策(10) 「施策の成果」

[委員からの事前質問及び局からの回答]

(質 問) 成果指標については、フロー・ストックの両面を確認できる指標が望ましいと考えますが、総合的な指標について検討をしてはいかがでしょうか。

(回 答) 中経2011の経営体質の強化の指標として経常収支比率を5年間見ていくこととしています。経常収支比率は経常費用が経常収益によってどのくらい賄

われているか表す関心が高い指標で、また、県民の皆様にもわかりやすい指標であるので経常収支比率を成果指標とさせていただきたいと考えています。

経常収支比率は、総務省において、従来から事業の経営状況を客観的に捉え、類似団体との比較を行うために作成している統計資料である「水道事業経営指標」の中の指標の一つとして採用されており、これによって財務会計の効果的改善の状況についても把握できるものです。

今後は、次期中経に向けて、どのような指標が経営体質の強化の指標として適当か、また、県民の皆様にも分かり易い指標となるか、御指摘の点も踏まえ検討をしたいと考えています。

#### 【基本目標5に係る委員の評価】

- 「達成状況、成果」についての内部評価の妥当性について、4人の委員全員から、A（妥当である）との評価をいただいた。
- 「今後の進め方」についての内部評価の妥当性について、4人の委員全員から、A（妥当である）との評価をいただいた。  
（委員）評価に対する説明を受けまして、「達成状況、成果」「今後の進め方」共にA（妥当である）とします。  
（委員）次期計画で反映されるものもありますが、A（妥当である）と評価します。  
（座長）各委員の方から指摘のあった事柄についてはご検討ください。

#### <その他（全般に係る事項）>

##### 〔委員からの事前質問及び局からの回答〕

（質問）達成目標が「～の検討」や「～の整理」などの場合は、達成実績としては「完了」または「終了」とすべきではないでしょうか。

（回答）達成目標が「～の検討」や「～の整理」など定性的な目標で、実績として当初計画していた目標を100%達成した場合は、目標が達成したことが分かりやすいように、達成実績の記述を達成目標と同一のものとするとしており、他の取組についても同様の取り扱いをしてしております。以上のことから、25年度の施策評価調書につきましては原文通りとさせていただきます。

なお、目標に「～の検討」等、到達段階が不明瞭なものは実績における進捗の度合いが分かりにくいとの意見も踏まえまして、26年度の目標設定時にはできるだけ「着手」や「完了」などの文言を追加し、目標の到達点を明らかとしました。

（質問）「達成状況」の評価結果と「施策の成果」の評価結果との関係が分かり難いように思います。前者の各取組の評価結果に何らかのウェイトや基準を設けないと、後者の評価結果を説明できないのではないのでしょうか。

（回答）施策の成果評価に当たり、各取組の評価結果のウェイトや反映のさせ方の基準等を設定できるのであればそれが望ましいのですが、その設定は困難であるので、評価調書の中で丁寧に説明する、目標の見直しや追加を検討する等の対応をさせていただきたいと考えています。

[意見・質疑応答]

- (座 長) 取組の評価と施策の評価をどのようにうまく連動させて、目的と手段という因果関係に基づく全体評価に関連させるかが求められています。ただ、複数の取組によって、施策が構成されていますので、相互の関係性をどう設定するか、進捗と成果のそれぞれの評価の尺度をどのように設けるべきか等、非常に難しい問題です。
- (委 員) 非常に制度的にはいい制度だと思えますが、施策と取組の関係性について理解しづらい部分はあると思えます。ウェイト付けをするにしても主観的な意見が入ることもあると思えます。試行錯誤しながら進めていくうちによりいいものができると思っています。
- (委 員) 体系はすごくいいと思っているのですが、取組と施策を結び付け、成果が全体を網羅するような指標を設けることが非常に難しいと思えます。このような取組と施策の2段階の体系で事業を行うことはいいと思えますし、外部評価で外部委員の目を入れて、色々と試行錯誤していくことで、よりよいものになっていくと思えます。
- (座 長) この評価会議を通じて、実際の業務改善に繋げていけるかという実質のところはうまく機能しているかどうかは問われていると思えます。施策や取組の評価が実務・事業の改善に反映されなければ、あまり意味がありません。ですから、問われているのはこうした取組をしながら、実際に大小の改善が日々の業務の中にしっかりと組み込まれることが一つの組織風土や文化まで高まって、PDCA サイクルがうまく回転していくかどうかだと思います。総合的な業務改善や事業改善に役立っているという認識について、その評価を受ける側の水道局の方で率直なところどのように感じていますでしょうか。
- (水道局) このような計画なしでは日々の業務を行うということは非常に散漫になってしまって、改善につながらない可能性が高いので、計画を立てることは大事ですし、立てるだけではなくてきちんと評価をできる仕組みを作ることは必要だと思います。現実問題として、業務の中で工夫・改善できるものがないかどうか、指摘されたことに関してちゃんと答えられるような対応ができるよう、引き続きこの計画を進めていきたいと考えております。
- (座 長) 民間企業でバランススコアカードを用いての総合的な評価を行っています。水道局の現在の計画における評価の仕組みも、全ての事業をトータルで扱うことは難しいので重点事業化はしていますが、いわゆる総合的な評価を行っていると思えます。そういった点で、全体の成果に対する評価の必要性とそれぞれの事業や取組の相互の関係性をどう見極めていくかが重要だと思います。今後、施策と取組の全体の体系と相互の関係性をもう少し分かりやすくすると良いと思えます。また、評価のための評価で終わらずに、評価したことが事業の改善に直結していく仕組みや実践が必要なので、試行錯誤しながら、一つ一つ、評価のシステムとしても改善していくことが求められます。