

「(仮称) 次期千葉県営水道事業中期経営計画」に関する委員意見

分類	該当箇所	意見	
成果指標と達成指標の設定及び評価	成果指標と達成指標の因果関係による相互適合性について	<p>達成指標は主な取組の進捗状況を表すものであるのに対して、複数の取組がもたらす施策の成果を示すのが成果指標といえます。したがって、成果指標と達成指標は因果関係を形成する相互適合性を有するものとして、成果指標は複数の取組の達成指標を総合的に代表する必要があります。しかし現状において、この相互適合性が確保されているとはいいがたい施策項目が散見されます。</p> <p>たとえば、1-(1)-②において、達成指標の実績評価は未達成が3箇所あってbでありながら、成果指標の実績は目標達成とされています。この要因としては、達成指標が施設の更新・整備であるのに対して、成果指標は事故割合となっており、事故原因が施設自体にある場合は相互適合性があるといえますが、維持管理にある場合にはそうはなりません。要するに、現状は施設の更新・整備がなされれば事故は起きないことを想定していることとなりますが、現実的とは思えません。</p> <p>1-(3)-③についても、成果指標は「非常時職員参集管理システム応答率」という職員の非常時行動を対象にしていますが、達成指標では覆蓋設置工事を対象にしています。両者の相互適合性は薄く、覆蓋設置工事が完成すれば職員の応答率が高まるとはいえません。これらに対し1-(2)-①②では、達成指標が管路の更新・整備延長なのに対し、成果指標は施設・管路の更新率となっているので、両者の相互適合性が確保されていません。</p> <p>以上から改善意見として、成果指標と達成指標の因果関係に基づく相互適合性を確保するよう見直しを行うことを提起します。</p>	B 委員
	施策評価について	<p>前中経からの大きな変更点としては、成果指標だけではなく取組の達成状況も考慮し施策の成果を評価するとともに、施策の達成度を取組の達成指標の実績により区分し、施策の成果評価と組み合わせたことです。</p> <p>このことにより施策の成果評価が、取組の目標達成度に大きく左右されることになり、成果指標では100%以上の実績を挙げても、施策の成果評価では取組の達成度によりaとbに分かれることになりました。つまり、成果指標と施策の成果評価の関係が曖昧になった印象を受けます。しかも前述したように、成果指標と達成指標の相互適合性が確保されていない場合には、成果指標の意味合いが極めて薄いものになりかねません。</p> <p>本来のアウトプット（達成指標）→アウトカム（成果指標）の関係を前提に考えると、達成指標と成果指標をクロスさせ達成指標の重要度を高めることは、原理的には適切とはいえない可能性があります。アウトプット→アウトカムの関係を改めて明確にしたうえで、成果指標の再設定を行うことを改善意見として提起します。</p>	B 委員
運営基盤の強化の設定及び評価	運営基盤の強化について	<p>運営基盤に関する現行の評価方法は、7つの主要施策の単純平均値により評価する間接評価となっています。運営基盤の各項目は各施策の取組を下支えする関係にありますので、こうした評価方法は一面においては合理性を有するといえます。</p> <p>その一方において、運営基盤の評価に関するPDCAサイクルを考えると、C→Aを効果的に展開するには、運営基盤それ自体の評価（直接評価）を行う必要があります。間接評価では結果オーライの世界になってしまうことから、運営基盤の改善に結びつけることは難しいといわねばなりません。</p> <p>なお、説明資料では「全体をマネジメントする位置づけとして、維持・強化された運営基盤のもと、どのような経営を行ったかを踏まえて評価」と説明されています。ただ、実際にはこうした評価が具体的にどのように行われたかは明確ではなく、最終的には間接評価によって評価されています。</p> <p>以上の観点から、運営基盤の評価方法を間接評価から直接評価に切り換えたうえで、運営基盤の各項目と主要施策の各取組との関係を明らかにすることを提起します。また、運営基盤の直接評価については現行の各取組を括り直し、たとえばヒト・モノ・カネ・情報といった経営の基本要素に分類することで、マネジメントの評価として分かりやすく整理してはどうでしょうか。さらに、その際には項目として、事業の再構築を踏まえたアセットマネジメントを入れる必要があるでしょう。</p> <p>併せて、運営基盤として位置づけるべきか検討の余地があるといえますが、運営基盤の役割を「下支え」といった黒子的な捉え方から位置づけるだけでなく、より積極的に施策をコントロールする政策レベルの機能を担うものとして位置づけ、それを評価の対象に含めることを検討しても良いと考えます。これは、外部評価を含むPDCAサイクル・マネジメントとしての意味合いを持ち、オープンな政策支援機能（トップマネジメント支援機能）ともなり得るといえます。</p>	B 委員
	体系と評価の考え方（資料2）	<p>評価の体系と考え方がわかりにくいように思います。基本目標のa、b評価と、運営基盤の強化のa、b評価の不整合が生じないような方式をご検討ください。</p>	C 委員

分類	該当箇所	意見	
追加・再考すべき項目及び課題	第2章 第2節 県営水道を取り巻く環境等の変化と主要な経営課題	2 主要経営課題 「浄・給水場施設及び管路の老朽化に対応した計画的な更新・整備」を加えてはどうか。	D 委員
	第3章 1 「強靱」な水道の構築 (3) 危機管理体制の充実	今後は「柏井備蓄倉庫の建設完了」を踏まえ、具体的な備蓄量（応急給水であれば「何人分を何日間」、資材であれば「想定被害に基づく事故件数の何%」といった数量）を目標に設定することも適切ではないでしょうか。 (平成30年度の評価でも上記と同様のコメントを提出)	A 委員
	全般に関する意見 (新たに追加すべき点)	センシング、ビッグデータ、人工知能(AI)といった最新キーワードは、水道分野の維持管理業務でも見聞きする機会が多くなりました。この背景には、老朽化が問題視される水道インフラでの重大事故を未然に防ぎ、維持管理の負担低減や効率化が、人口減少社会の到来、自然災害が激甚化する我が国において重要な課題となっているからです。千葉県営水道事業におかれましても、「 <u>強靱・安全・信頼</u> 」の3本柱に加えてIoTやAI技術を活用した「『 <u>新しい</u> 』水道事業」への挑戦・転換は必要であり、こうした <u>積極性・先駆性</u> がメッセージとして伝わるような計画策定を期待します。(行政では保守的な用語が並ぶ傾向が強いので、これを払拭するようなキーワードを検討していただきたいと思います。) (現行の「運営基盤の強化」の中に「⑤情報化の推進」が含まれていますが、この情報化は事務分野に限定されていると理解します。上記の意見で述べた「IoTやAI技術」の適用は、図1のような幅広い可能性を有する内容です。)	A 委員
	アンケート結果の解釈	市民モニターは水道に意識が高い方が多いと予想され、その時点でバイアスがかかっていて、一般市民の意見を必ずしも反映していないことを危惧します。一般論として顧客アンケートを行いその結果を踏まえて改善を試みることは大変重要と思いますが、一方で、そのデータを定量的に目標設定に使うのはサンプル(回答者)の偏りや精度の問題から無理があるように思います。	C 委員

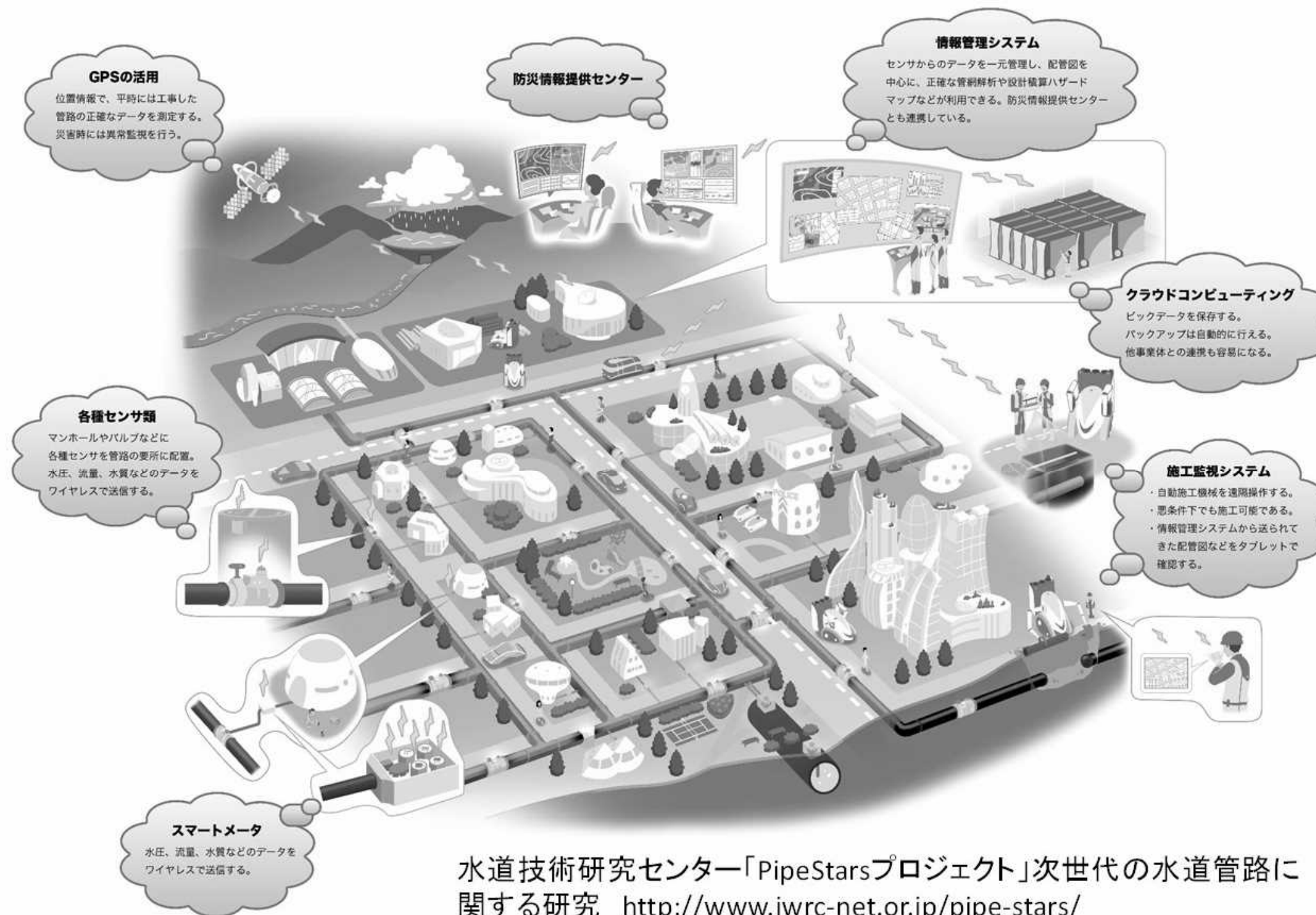


図1 IoT・AI技術 適用イメージ (委員意見)