



第5章 計画のマネジメント

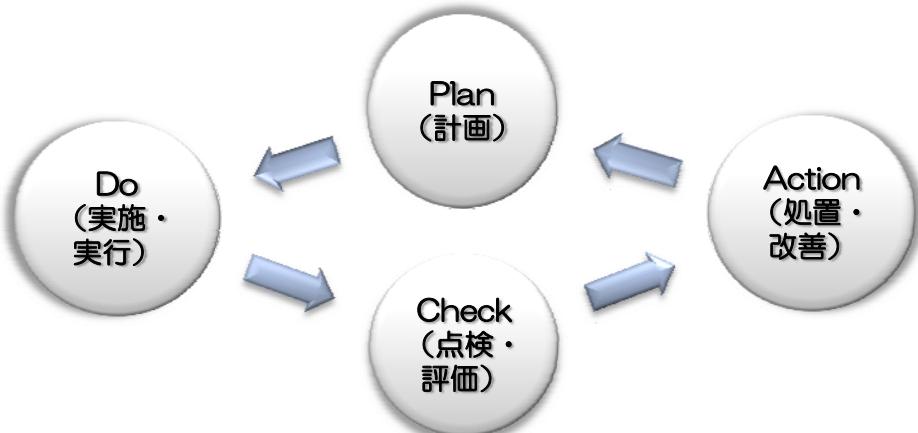
1

マネジメントサイクルの適用

各施策・事業の推進にあたっては、基準となる達成目標を個別に設定しました。しかし、各年度の結果を翌年度に評価するのでは、より良い成果をお届けすることはできません。なぜならば、水道事業は、一日もおろそかにすることのできないライフライン事業だからです。気象予測に基づく漏水への備えや、いつ発生するかわからない地震への備えは万全か。日々更新を続ける耐震管への布設替えに支障は生じていないか。さらには漏水への対応は迅速・確実か。このような絶えざる確認と検証が不可欠です。そのためには、日常から組織が一体となって情報を共有し、基本方針に照らしたお客様の視点からの進捗状況の評価を行うことが必要です。

そこで、評価の形態を大きく2つに区分し、p73 第4章 7、「事業 7-1-1 「プロセス・マネジメント事業」の中核をなす「経営会議」において、計画のマネジメントを機能させていきます。

(1) 日常のマネジメント (PDCA サイクルによるシングルループのマネジメント)

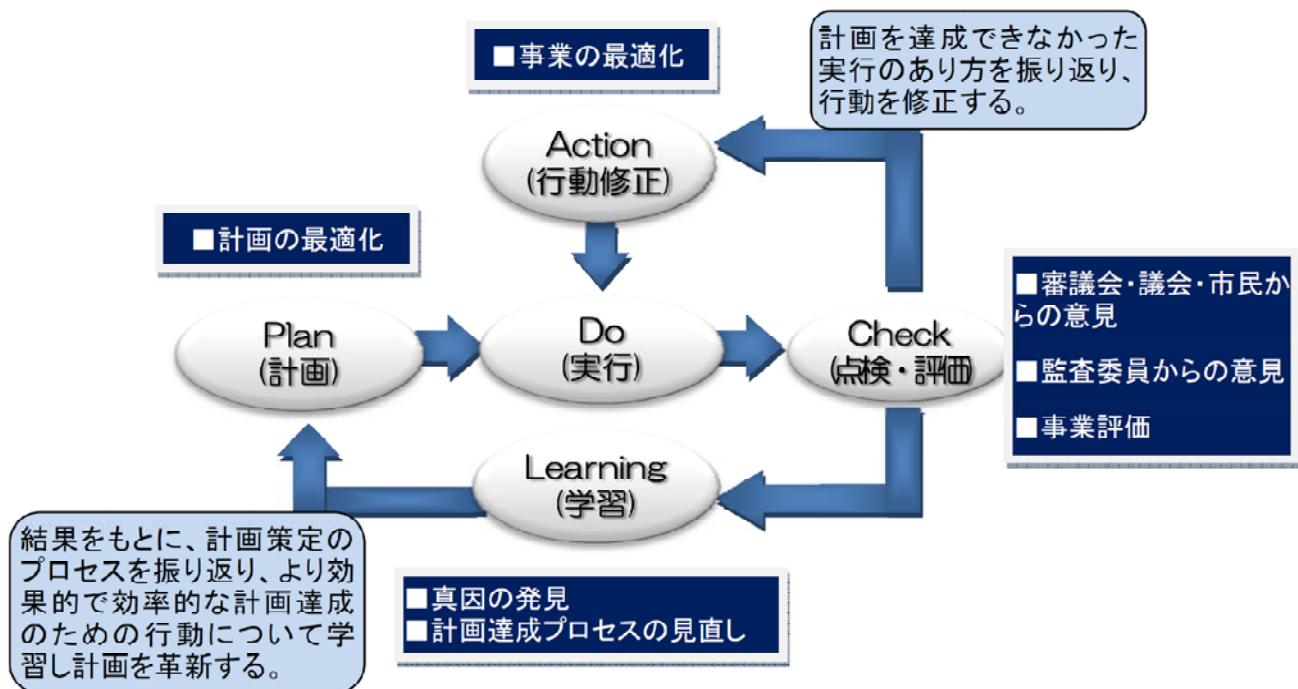


Plan (計画)	: 従来の実績や将来の予測などをもとにして業務計画を作成する。
Do (実行)	: 計画に沿って業務を行う。
Check (点検・評価)	: 業務の実施が計画に沿っているかどうかを確認する。
Action (処置・改善)	: 実施が計画に沿っていない部分を調べて処置をする。

まず、日常の評価は、計画 (Plan) を実行 (Do) して点検・評価 (Check) し改善 (Action) する一連の流れ (PDCA サイクル) の循環を機能させます。これを、シングルループのマネジメントサイクルといいます。現在も、例月監査のために毎月作成している資料によって、財務的側面の状況は点検され見直されています。これに、事業実施側面からの点検・

見直しを加え、経営資本配分の過不足や課題発生の状況、部門連携による解決可能性など、目標達成に向けた中間期での迅速かつ柔軟な支援体制を機能させます。これにより、年度末における目標達成の精度は向上し、お客様にとってより良い成果をお届けすることが可能となります。

(2) 年間のマネジメント (PDCA サイクルによるダブルループのマネジメント)



日常のマネジメントは、計画 (Plan)・実行 (Do)・点検・評価 (Check)・改善 (Action) という単純な循環でした。しかし、結果を評価し改善するだけでは、さらにより成果を上げる行動に結びつけることは困難です。なぜならば、問題や課題が発生したレベルと同じレベルで解決策を考えても、皮相的な解決方法（改善行動）にとどまり、深層的な解決方法（革新行動）は生み出せないからです。問題や課題が発生したという事実だけでなく、その奥底にある本質的な問題点に気づき、それを生み出した真の原因を取り除くことができれば、中長期的な計画は、高い成果を生み出すことができます。

そこで、年間のマネジメントは、計画 (Plan)・実行 (Do)・点検・評価 (Check)・改善 (Action) というシングルループの工程に、学習 (Learning) の工程を加えた循環により行なっていきます。これをダブルループのマネジメントプロセスといいます。

計画 (Plan) の段階では、長期経営計画を達成するため策定した中期経営計画を、当該年度の詳細計画に落とし込み、達成するための道筋（達成プロセス）を設計します。実行 (Do) の段階では、達成プロセスを社会環境に柔軟に適応させ、目的達成を図っていきます。ここまででは、日常のマネジメントも、年間のマネジメントも変わりはありません。

しかし、点検・評価（Check）の段階では深く検証することとなります。計画した活動の点検・評価とともに、計画、実行から点検・評価に至る道筋（プロセス）全体を振り返り、課題を明らかにするのですが、この際、客観的な事実について疑問を提出するだけでなく、事実の背後にある理由や動機も検証していきます。そして点検・評価（Check）での検証から得られた真の問題点を、計画（Plan）のローリングに活かすため、道筋（プロセス）全体を見直し新たな知識（ナレッジ）を獲得する「学習」（Learning）の工程を機能させます。この段階を経て、見直し（Action）で、行動そのものだけでなく行動する道筋（行動プロセス）を修正することができるとともに、より高い成果を生み出す計画へと革新できるのです。

なお、日常のマネジメントで、行動プロセスに問題が生じた場合は、ダブルループのマネジメントサイクルに依り、最適化を図ります。

2

水道事業評価システムの運用

点検・評価（Check）の段階で、計画の達成度や阻害要因など明らかにし、見直し（Action）、学習（Learning）のプロセスを有効に機能させるためには、事前評価に基づく実施検証を中心とした事業評価システムが不可欠です。

評価システムは、企業ビジョン実現のために行われた水道局全体の部局横断的な活動と成果を評価し、公表し、お客様と情報を共有するものです。成果が思うように挙げられない場合は、原因を真因まで掘り下げて思考するため、意識改革の促進やプロセス思考の定着が得られます。また、費用対効果の検証を行うため、コスト削減による財務の健全化に貢献します。そしてその評価結果は、理念・目的・目標の達成に向けた計画の見直しや業務プロセスの革新に反映され、お客様の納得と信頼が得られる、成果中心の経営の実現に貢献します。

なお、評価の結果は、ホームページなどでお客様にご覧いただきます。

