
平成27年度版
経営改革の基本方針

～安定給水を維持するための継続的な経営改革の取組み～

平成28年2月

神奈川県内広域水道企業団

目次

第1編	これまでの経営改革の取組みとその継続 . . .	2頁
1	経営改革プランにおける取組み	
(1)	組織のスリム化と人件費の削減	3頁
(2)	施設整備計画の見直し	4頁
(3)	入札制度の改善	5頁
(4)	個別外部監査	6頁
2	費用削減、業務効率化等の取組み	
(1)	費用削減の取組み	7頁
(2)	業務効率化の取組み	7頁
(3)	収入増の取組み	9頁
3	財務体質の改善と受水費負担の軽減	
(1)	財務体質の改善	10頁
(2)	受水費負担の軽減	10頁
第2編	今後の基本方針	11頁
1	主要な施設の整備・更新改良等	
(1)	着実な推進	12頁
(2)	多様な契約手法の検討	12頁
(3)	費用削減の取組み	12頁
2	効率化の推進	
(1)	既存業務の見直し	13頁
(2)	効率的な業務執行体制の確立	14頁
3	中長期的見通しに基づく経営	
	アセットマネジメントの推進	15頁

第1編 これまでの経営改革の取組みとその継続

企業団は昭和44年5月の設立以来、創設事業（昭和44年度～53年度）、相模川水系建設事業（第1期）（昭和55年度～平成19年度）を通じて水道施設の建設に取り組んできましたが、相模川水系建設事業（第1期）の完了以降は維持管理の時代へ移行することとなりました。

一方、構成団体の給水量は、平成4年から平成6年をピークとして減少傾向となりました。

こうしたなか、平成15年10月に開催された神奈川県内広域水道協議会小委員会（現「運営委員会」）において、水需要の低迷による構成団体料金収入の減少及び宮ヶ瀬ダムに係る受水費負担の増大等に対応するため、構成団体の総意として、企業団の経営改善を求め、「職員数の削減ないし適正規模」、「給与水準の是正」、「施設の耐用年数の延長」、「入札制度の改善」、「外部監査の導入」からなる5項目の要望が出されました。

これを受けて、企業団では、構成団体との協議を経て、平成17年11月に、「組織のスリム化」、「職員数の到達目標と人件費の削減」、「施設整備計画の見直し」を主要施策とする「経営改革プラン」（計画期間 平成17年度から平成26年度までの10ヶ年）を策定し、経営改善に取り組んできました。

さらに、「経営改革プラン」以外でも、費用削減、業務の効率化、収入の増に積極的に取り組みました。

その結果、平成27年度までに累計約1,000億円の構成団体受水費負担の軽減を実現するとともに、平成26年度決算で累積赤字が解消するなど財務体質を改善したことにより、企業団の「かながわの水道用水供給ビジョン～平成22年度 フォローアップ版～」に掲げる将来像「安全で良質な水道水を送り続けるトップレベルの広域水道」に向けて着実に歩みを進めることができました。

1 経営改革プランにおける取組み

(1) 組織のスリム化と人件費の削減

①組織のスリム化

1部3課の削減（平成16年度→平成27年度）

平成18年度に、相模川水系建設事業（第1期）が完了へ向かうなか、建設施工部門と生産管理部門を技術部に統合し、総務部と技術部の2部体制としました。その後も「課」、「係」の統合を推進しています。

また、従来の「係」制に代えて、係の枠にとらわれずに業務に対応する「グループ」制を、平成25年度から段階的に採用し、平成27年度には総務課、水運用センター、各浄水場・取水管理事務所及び広域水質管理センターで導入しています。

これらの取組みの結果、平成16年度の3部17課（10課4場3所）56係から、平成27年度には、2部14課（5課4場2所2センター1室）11係の体制となっています。

②職員数の削減

常勤職員134人（約29%）削減（平成16年度：459人→平成27年度：325人）

企業団では設立当初から機械化により基幹施設だけに特化して管理要員を配置する管理体制をとり、組織を簡素化して必要最小限度の人員によって管理運営する組織構造になっていましたが、人員の抑制努力は平成10年度から継続しています。平成10年度の相模川水系建設事業（第1期）の一部給水に伴う綾瀬浄水場及び社家取水管理事務所の新規施設2ヶ所の稼働には、少なくとも約80名の人員を新たに要するところでしたが、事業運営の全般の見直しにより20名の増員に抑えました。

平成17年度からの「経営改革プラン」においては、浄水場における交替制勤務班体制の見直し、委託化の推進、業務のシステム化など業務の見直し等を行い、職員数を削減しました。

浄水場における交替制勤務班体制は、平成17年度に3人8班体制から3人6班体制に、さらに平成22年度には2人6班体制に改めました。

委託化については、伊勢原浄水場運転管理業務を、平成26年度から神奈川広域水道サービス（株）へ委託するなど、委託化の推進に取り組みました。

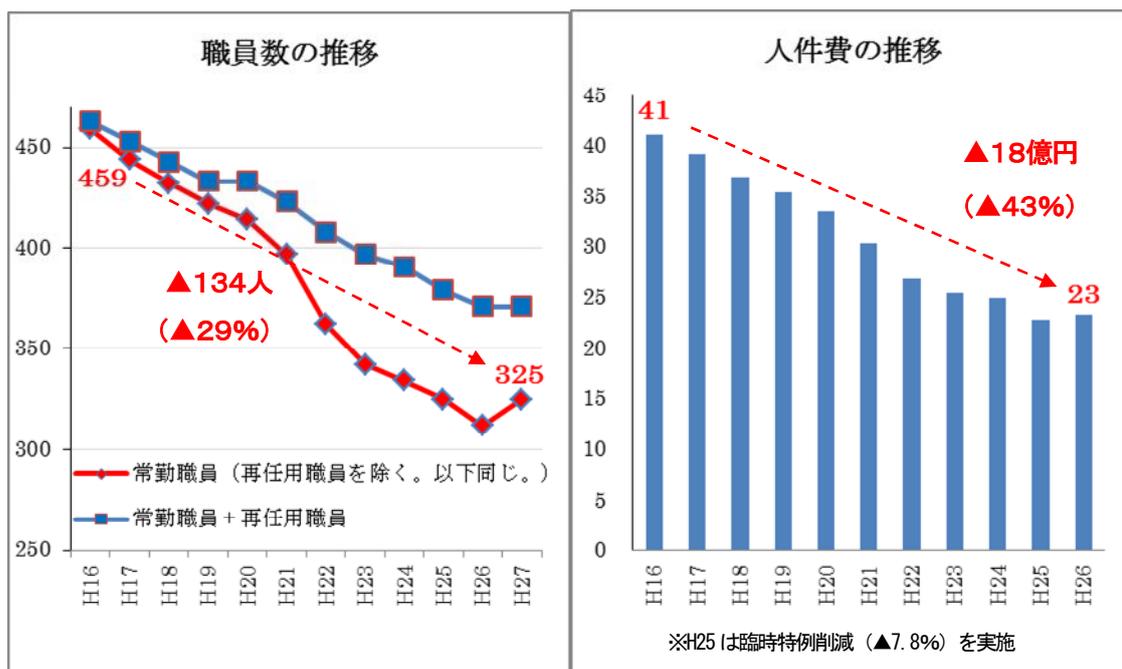
業務のシステム化では、平成19年度から職員の服務管理をシステム化し、総務課が一括管理することとしました。

これらの取組みを行ったうえで、新規採用を抑制した結果、常勤職員は平成16年度当初の459人から平成27年度には325人となり、134人（約29%）を削減しました。

③給与水準の低減

人件費約18億円（約43%）削減（平成16年度：約41億円→平成26年度：約23億円）

人件費については、職員数の削減のほか、平成19年4月に全職員平均で約12%の給与引き下げ等を内容とする「給与構造改革」など給与水準の低減等に努めた結果、平成16年度の約41億円から平成26年度には約23億円となり、約18億円（約43%）の人件費削減を達成しました。



(2) 施設整備計画の見直し

①経営改革プランにおける取組み

- 施設更新計画事業

主に既存施設の老朽化対策を目的とした計画で、旧計画（平成15～24年度）の総事業費約442億円に対して、更新周期の見直し等による計画変更を行い、約197億円の減額(▲245億円)しました。

- 相模川水系建設事業（第1期）

事業費総額約7,405億円を44億円減額し、約7,361億円に変更しました。平成19年度繰越工事が平成20年12月に完成し、総事業費約7,329億円で完了しました。

②現行「5か年事業計画」（計画期間：平成23年度～平成27年度）における取組み

施設更新、修繕工事にあたり、劣化診断により劣化状況を見極め、実施周期を延長すること等により事業費削減を図りました。

また、一括発注など発注方法の工夫により事業費圧縮を図りました。

(西長沢浄水場薬品注入設備の更新(平成24～26年度)における、次亜とPACの一括発注等)

(3) 入札制度の改善

競争性の確保、公正・公平・透明性の確保、品質確保、業務の効率化の視点から、入札制度の見直しを行いました。

[主な改正]

①条件付一般競争入札の拡大

条件付一般競争入札の対象を平成18年度から拡大し、平成23年度までに原則として全てを対象としました。平成27年8月現在、設計金額250万円超の工事又は製造の請負、同100万円超の計画調査委託・一般業務委託、概算金額160万円超の物品の買入、同80万円超の物品の借入については原則として条件付き一般競争入札で調達しています（50万円以上の調達案件は複数者による見積合せ）。

その結果、随意契約の件数は平成17年度の7.7%から平成25年度には緊急案件と小額案件を含めて56%に低下しました（特名随意契約は3.5%）。

②電子入札の導入

条件付一般競争入札の対象拡大に合わせ、平成18年度から「かながわ電子入札共同システム」に参加することにより電子入札システムを導入し、入札業務の効率化を図っています。

③随意契約に伴う事前公募方式

特名随意契約を削減し、より競争性のある契約への移行の取組みとして、随意契約により発注を予定する案件において、事前に案件に係る業務の実施に必要な要件を公表し、契約締結を予定している者以外に当該業務を実施することができる者を公募する「事前公募方式」を、平成23年度発注案件から試行導入しています（設計金額250万円超の工事、同100万円超の委託 他）。

④低入札価格調査制度

原則として、設計金額が世界貿易機関(WTO)の政府調達に関する協定に定める地方政府機関適用基準額以上の工事の請負契約について、入札前に設定される調査基準価格を下回る金額で入札を行ったものについて、その価格により仕様内容に適合した履行がなされるか否かを調査し、適正な履行がなされると判断した場合に、その者を落札者とする「低入札価格調査制度」を、平成25年度から導入しています。

⑤総合評価制度

平成21年度から、工事の品質を確保するため、技術と価格の両面から総合的に評価し落札者を決定する「総合評価制度」の試行を開始し、平成25年度から計画調査委託にも拡大しています。

今後も、随意契約の削減など入札制度の改善について、構成団体や類似団体の動向を踏まえて検討していきます。

(4) 個別外部監査

企業団では、平成17年度から個別外部監査制度を導入しました。財務に関する事務の執行及び経営に係る事業の管理について、4年に1回の割合で実施しています。

①平成17年度個別外部監査

給与、健康用品・教養図書購入券、契約、委託、宮ヶ瀬ダム直轄堰堤維持費、資産、引当金、神奈川広域水道サービス(株)、相模湖の原水への活性炭注入、残留塩素低減化、西長沢浄水場と川崎市潮見台浄水場及び経営情報の提供の12の大項目に関し、合計で28項目の指摘を受けました。

指摘のあった全項目について既に措置済みです。

[主な指摘と改善項目]

- ・基本給等の見直し

給料表を国家公務員に準拠した給料月額に改定(現給保障せず、平成19年度から平成23年度までの経過期間に段階的に引き下げ、平成23年度完全実施)

- ・特殊勤務手当の廃止ないし見直し

企業手当廃止(平成21年度)、水質検査業務手当廃止(平成17年度)、交替制勤務手当を月額から勤務実績に応じた支給に改正、夜勤手当廃止(平成17年度)、電話交換手当廃止(平成17年度)、年末年始(勤務)手当廃止(平成17年度)

②平成21年度個別外部監査

退職給与引当金及び建設仮勘定の会計処理、帳簿と現物との照合といった資産管理、水道事業ガイドラインの業務指標(一部)の算定方法の4項目について指摘を受けました(別途17件の意見あり)。

指摘のあった全項目について既に措置済みです。

[主な指摘と改善項目]

- ・退職給与引当金の計画的規則的積立て

地方公営企業会計制度改正に伴い平成26年度をもって退職給与引当金の計上が義務化されたことから、平成25年度に「退職給付引当金取扱要領」を制定

- ・資産管理について

固定資産の帳簿と現物との照合について、平成22年度に「実地照合指針」を制定

③平成25年度個別外部監査

指摘事項はありませんでした(別途44件の意見あり)。なお、意見に対する措置として、持家に係る住居手当の廃止、研修を一元管理する組織の設置、減損会計・リース会計等の新しい地方公営企業会計基準への対応など、25件について既に意見を踏まえた対応を行っています。

平成25年度個別外部監査で意見のあったものについて、今後の施策の実行に係る人員計画、中長期の財政収支の検討、更新需要等に備えた資金留保のあり方、アセットマネジメントの導入など、対応可能と判断されるものについて実行に向けて取り組んでいきます。

2 費用削減、業務効率化等の取組み

(1) 費用削減の取組み

○動力費（電力料金）の抑制

企業団では、導水・送水ポンプなど大型の機械設備が多く設置されているため、大量に電力を消費せざるをえません。そこで、平成25年度から、ポンプ等の夜間の稼働率を上げる運用や、効率的な運用により、電力料金を抑制する取組みを行っています。

また、契約電力についても、年間の使用電力量の水準・増減を分析し、水道用水の安定供給を前提として、最も経済的な契約電力を選択しています。

さらに、既設の太陽光発電設備や小水力発電設備による発電電力を有効利用するとともに、施設の更新・改良工事に際してエネルギー効率の高い機器を採用するなど、消費電力の抑制に努めています。

(2) 業務効率化の取組み

①委託化の推進

職員数の削減に合わせ、業務の委託化を推進しました。

[主な委託化事例]

ア 伊勢原浄水場運転管理業務委託

伊勢原浄水場における管理室の運転管理業務（24時間）と一部の点検業務を、業務に関する技術と経験を有する神奈川広域水道サービス㈱に平成26年3月1日から平成29年3月31日までの3年間委託しています。委託の有効性についてはモニタリングを実施し検証します。

・委託業務の概要

運転管理業務・・・24時間(緊急時の応援対応含む)

場内施設点検業務・・・日常点検業務、月例点検業務、一部の年次点検業務

場外施設点検業務・・・導水施設点検業務、送水施設点検業務

(本業務委託は一部業務委託であり、修繕・更新改良工事のほか、業務委託外の年次点検は伊勢原浄水場の職員が行います。また、異常時や緊急時は浄水場職員が主体となって、委託業者と連携しながら対応します。)

イ 外部施設等維持管理業務委託

企業団浄水場の外部施設（ポンプ場、調整池、送水管、給水地点等）の点検業務及び委託等の立会業務を、業務に関する技術と経験を有する神奈川広域水道サービス㈱に委託しています。

ウ 丹沢荘管理運営委託

宿泊研修所「丹沢荘」の運営管理について、企画提案による管理運営委託者を募集し選定を行い、委託しています。この委託契約では業務収支が全て受託者に帰属することとしたため委託料は発生せず、企業団は受託者から施設使用料を受けることとなっています。

エ その他 三ツ境庁舎総合建物管理業務委託、発注者支援業務委託 等

②技能職員(庁用車運転手)の事務職転換

県内各地に多くの施設を有し、構成団体をはじめ県内各機関との調整を要する業務を多く抱える企業団にとって、多数の給水地点や山間部にある無線施設などを含めた全ての施設と県内各機関の位置及びアクセスに精通した庁用車運転手は大きな役割を果たしていましたが、職員数を削減するなかで人員配置を見直すことが必要となったことから、試験を実施したうえで、平成23年度に、庁用車運転手である技能職常勤職員4名を事務職に転換しました。

③定期便運営方法の改善

企業団の浄水場、取水管理事務所、センター及び三ツ境本庁舎の間での書類の運搬は、従来はそれぞれの場・所等の職員が庁用車で必要な場・所等を巡回して行っていました。平成26年から、各場・所等を一台で一度に巡回する方法に改め、効率化を図りました。

④事務業務の集約化

ア 社家取水管理事務所と水質管理センター（現・広域水質管理センター）

従来、社家取水事務所と水質管理センター（当時）は、それぞれ管理係を置き、予算作成・管理などそれぞれの事務業務を行っていましたが、両所は場所が隣接していることから統合が可能と判断し、平成22年度から、両所の事務業務を社家取水管理事務所で一括して行う体制に改め、両所の事務業務に係る人員を削減しました。

なお、平成27年度からは、広域水質管理センターの設置（旧・水質管理センターを改称）に伴い、広域水質管理センターの総務班が両所の事務業務を一括して行っています。

イ 三ツ境本庁技術部内

三ツ境本庁内にある技術部各課の事務業務は、各課に事務担当を配置して行っていましたが、特に大きな工事等を所管し予算や出来高の管理等事務業務が多い設計課を除き、浄水計画課に事務業務を集約し効率化を図っています。

⑤業務改善提案の活性化

企業団では、業務改善提案の制度は昭和51年度からありましたが、一層の職員の創意による業務能率の向上、経費の節約を図るため、平成24年度から、同制度の活性化に取り組んでいます。具体的には、業務改善を啓発する「業務改善通信」の発行や、提案や採用の内容の庁内LANへの掲示、業務改善実績の人事評価への反映、採用が決定した提案者の表彰、などを行った結果、平成24年度から平成26年度までの3年間で、39件の提案があり、そのうち17件が採用されました。

(3) 収入増の取組み

① 公舎用地等の売却

これまでの実績：3億225万円

企業団が保有していた職員公舎は、三ツ境庁舎に隣接する矢指公舎を除き、平成26年度末までに廃止しました。

公舎用地等の遊休用地は、原則として一般競争入札により売却しています。

平成23年度(3件)	522万円	相模原浄水場用地、2800mm 導水管路用地、西長沢調整池用地
平成25年度(4件)	2億7,917万円	旧西長沢管理公舎用地、旧飯泉管理公舎用地、旧伊勢原管理公舎用地、社家ポンプ場用地
平成26年度(1件)	14万円	大磯系1350mm 送水管路用地
平成27年度(1件)	1,772万円	旧松田職員公舎用地

その他の用地については、都市化の進展により浄水場などの大規模更新に必要な作業ヤードの確保が困難であることを考慮し、作業ヤードの確保を前提に、可能な限り売却に向けて検討を進めていきます。

② 平成26年度低炭素価値向上に向けた二酸化炭素排出抑制対策事業費補助金の導入

補助金943万円

一般社団法人低炭素社会創出促進協会が公募した「低炭素価値向上に向けた二酸化炭素排出抑制対策事業費補助金」において、平成26年度に発注した「給水地点太陽光発電装置設置工事(その3)」が、補助事業として採択されました。これにより、当初予算と比較して、企業債が400万円減、補助金が943万円増となりました。

- ・対象工事：給水地点太陽光発電装置設置工事(その3)
- ・工事概要：給水地点(大船、田浦、木古庭)の敷地及び建屋屋根を利用して、太陽光パネル付き外灯又は太陽光発電装置を設置

③ 公営企業借換債(高金利対策分)の実施

利息軽減効果 約2億2,000万円

相模川水系建設事業充当債(公庫資金)について、平成18年度に、公営企業借換債臨時特例措置(高金利対策分)に基づき、18億2,470万円の借換えを行い、償還期限である平成22年度までで約2億2,000万円の利息を軽減しました。

④ 公的資金補償金免除繰上償還の実施

利息軽減効果 総額約90億8,000万円

平成19年度から平成21年度まで実施された公的資金補償金免除繰上償還等制度において、企業団は、平成19年度及び20年度の2か年が対象となり、年利率6%以上の未償還企業債のうち公的資金(政府資金及び公庫資金)341億6,487万円の繰上償還を実施しました。

これに伴い、借換債の発行抑制及び低利の銀行資金への借換えに努め、最終償還期限である平成32年度までで約90億8,000万円の利息軽減効果が生じました。これに伴い、繰出金の軽減という形で15億5,200万円を構成団体に還元することとしました(神奈川県7億8,100万円、横浜市5億9,500万円、川崎市2,900万円、横須賀市1億4,700万円)。

3 財務体質の改善と受水費負担の軽減

(1) 財務体質の改善

累積赤字は解消

現行の財政計画（平成23年度～平成27年度）においては、平成26年度での累積赤字の解消を目標に掲げています。

平成24年度以降、電気料金の値上げ、会計制度の改正による引当金計上の義務化など、財政計画で見込んでいなかった費用の増加等がありました。経営の効率化や職員数の削減など、組織を挙げて経営改革に取り組んできた結果、平成13年度の宮ヶ瀬ダム稼働以来計上し最大約169億円（平成18年度）にのぼった累積赤字が、平成26年度の決算において解消しました。

(2) 受水費負担の軽減

累計約1,000億円の軽減

料金収入が逡減傾向にある構成団体の財政状況に配慮し、平成15年度から4回にわたり用水供給料金の減額改定・基本料金減免措置を行い、構成団体の受水費軽減に努めてきました。平成27年度までの軽減額は累計で約1,000億円となっています。

受水費負担の軽減効果



今後も、経営改革プランの基本姿勢を堅持し、引き続き、総人件費の抑制に努めるとともに、委託化の推進、費用の削減及び収入の確保を図るなど、経営改革を継続していきます。

第2編 今後の基本方針

企業団では、高度経済成長期に建設した施設・管路の更新需要が今後ピークを迎えます。

また、平成22年8月に公表された「神奈川県内水道事業検討委員会」の報告を受けて、構成団体と企業団が「5事業者水道事業連携推進会議」を設置し検討を進めている県内水道システムの再構築においても、企業団の水道施設は重要な役割を果たすこととなると見込まれます。

一方、今後の県内人口は平成31年（2019年）の903.1万人をピークとして減少に転ずると予測され（※）、県内水需要の減少傾向は継続すると見込まれています。構成団体と企業団は厳しい財政状況が続くと予想されます。（※平成24年11月 神奈川県総合計画審議会計画策定専門部会報告における中位推計）

したがって、企業団の目指すべき方向は、組織・業務の見直し及び総人件費の抑制等、効率化の取組みを継続しながら、今後見込まれる施設・管路の更新及び県内水道システムにおける役割に対応していくことにあると考えています。

そのため、企業団は、水道用水供給料金についても抑制を基調としつつ、平成28年度以降、以下の諸点を基本方針として事業運営を行い、水道用水を安定的に供給していきます。

- 施設及び管路の更新と、県内水道システム再構築の検討を踏まえた施設整備等を着実に実施する。
- 既存業務を見直すとともに、効率的な業務執行体制の確立を図り、経営管理と主要な施設整備・更新改良等の業務に人材と技術を集中する。
- 民間事業者の技術力を活用し、技術水準と業務効率性を向上させるため、官民連携を推進する。
- 中長期的な視点で事業量と財政を見通し、事業量の平準化と施設・財政の健全性確保を図るため、アセットマネジメントを推進する。

なお、この基本方針は、概ね10年を実施期間としますが、平成33年度に予定している「かながわの水道用水供給ビジョン」の改定にあわせて検証し、見直しを行います。

1 主要な施設の整備・更新改良等

(1) 着実な推進

現在、企業団の供給水量は構成団体の年間給水量の半分以上（平成25年度：56.8%、平成26年度：52.2%）に及んでいます。また、神奈川県内水道事業検討委員会報告書での水道施設の共通化・広域化による水道システムの再構築の施設モデルにおいて、企業団の浄水場はいずれも増強ないし現状維持となっていることから、企業団の水道施設は将来の県内水道システムにおいても重要な役割を果たすこととなると見込まれます。

したがって、企業団は構成団体と協調しながら、主要な施設整備・更新改良等を着実に実施していくことが必要であり、既存業務の見直しと業務執行体制の効率化を図った上で、これらの業務に人員と技術を集中して取り組んでいきます。

(2) 多様な契約手法の検討

施設整備・更新改良等にあたっては、企業団の総人件費抑制ないし効率化の観点から、BM（建設、維持管理の一括発注）契約及びDBM（設計、建設、維持管理の一括発注）契約等を検討します。

BM契約、DBM契約は、受注者の裁量や創意工夫による事業費の削減が期待できます。また、施工完了後の維持管理業務を含めることにより、保守委託や修繕工事等の設計・監督業務の負担の軽減を図ることができます。構成団体や類似団体の状況を踏まえ検討していきますが、当面、「施設管理システム構築工事」での導入を目指します。

また、新規施設整備にあたっては、PFI（民間資金を活用した施設整備）、DBO（公共部門が資金調達を行い、設計・建設・運営を民間に委託するもの）等の導入可能性を検討します。

(3) 費用削減の取組み

①更新周期の見直し等

計画的に実施する電気機械設備の更新工事について、更新周期を延長します（相模原ポンプ場監視制御設備、相模原浄水場活性炭注入設備）。

監視制御設備の更新にあたり、既存のソフトウェアを利用することにより、事業費の圧縮を図ります（相模原浄水場、社家ポンプ場）。

②発注方法の工夫による事業費圧縮

一括発注による事業費圧縮を図ります。

- ・薬品注入設備の更新にあたり、次亜とPACを一括発注（相模原浄水場、綾瀬浄水場）

2 効率化の推進

限られた職員数のもとで、主要な施設整備・更新改良等を着実に実施していくためには、経営改革プランの基本姿勢を堅持し、既存業務の見直しと業務執行の効率化を行うことにより、これらの業務を担う人員を確保することが必要です。

(1) 既存業務の見直し

既存業務については、業務の整理を行い、削減可能なものは削減し、継続する業務についても委託可能な業務は委託化していきます。

① 既存業務の整理

既存の業務については全面的に見直します。目的が不明確ないし陳腐化している業務、効果が不明確ないし薄い業務は廃止し、存続させる業務についても、目的を達するために掛ける労力を最小化するよう業務内容を簡素化します。

業務の整理にあたっては、組織的に削減の方針と削減する業務の基準を明示するとともに、各所属及び業務担当者においては、各業務の目的と効果を確認したうえで、前例に拘泥せず思い切った削減もしくは簡素化を行うことが必要です。そのため、前例踏襲ではなく業務の必要性和効率性を自ら考えるよう全庁的な意識改革を行っていきます。

② 既存業務の委託化

既存業務の委託化にあたっては、経営管理、主要な施設整備・更新改良等及び地方公共団体・地方公営企業として直営が必要な最低限の業務は直営業務としますが、それ以外の業務のうち、委託化することによりコストダウンが見込まれる業務、戦略的に委託化すべきと判断される業務については委託化を検討します。

現在、伊勢原浄水場で行っている運転管理業務委託については、モニタリングの結果により、包括的委託への拡大と、他場・所への水平的拡大を検討します。

また、アセットマネジメントの一環として、施設データの管理と施設管理業務の標準化を推進することにより、業務の効率化を進めるとともに、委託化への対応も検討します。

(2) 効率的な業務執行体制の確立

企業団は経営改革プランによって組織のスリム化と人員の削減を達成しましたが、総人件費を抑制しつつ今後増大が見込まれる主要な施設整備・更新改良等に注力していくためには、業務の見直しだけでなく、業務執行面での効率化をも進める必要があります。

①人員配置の最適化とグループ制

既存業務の見直しによる業務量のバランスの変化に応じて、人員配置を最適化します。

また、「係」の業務量の変動に「係」の枠を超えて機動的に対応するべく、現在、総務課、水運用センター及び各場・所で「係」制に代わって採用している「グループ」制を当面維持し、その成果を検証します。

②組織・執行体制の最適化

より円滑な経営・財政運営及びこれと連動した事業計画の策定、進捗管理、施設の維持管理ができる組織と執行体制に向けて検討を進めます。

③経営管理と主要な施設整備・更新改良等を支える人材の育成

委託化の推進により、主な直営業務は経営管理と主要な施設整備・更新改良等となるため、職員はこれらの業務を支えることができるだけの知見を備えることが必要となります。一方、いわゆる「団塊の世代」の職員の大量退職によって経験豊富な職員が減少するとともに、職員数が少なくなっているなかで、知識と経験の維持向上が困難となってきています。したがって、人材育成を効果的に行い職員の知見を高めるとともに、職員の知識・経験を集積・共有化することが必要です。

人材育成については、平成26年3月に、めざす職員像や職場像を明らかにするとともに、人材育成の基本方針とその具体的取組みを示した、「神奈川県内広域水道企業団人材育成計画」を策定しています。同計画に基づき、OJTの推進や、業務分野ごとに求められる知識や技術を一覧化したスキルマップの整備などに具体的に取り組むことにより効果的に人材育成を図っていきます。

知識・経験の集積と共有化については、水道に関する知識・技術・ノウハウを「ナレッジバンク」としてデータベース化することに取り組んでいきます。

3 中長期的見通しに基づく経営

アセットマネジメントの推進

水道事業におけるアセットマネジメントとは、「水道ビジョンに掲げた持続可能な水道事業を実現するために、中長期的な視点に立ち、水道施設のライフサイクル全体にわたって効率的かつ効果的に水道施設を管理運営する体系化された実践活動」です（厚生労働省健康局水道課「水道事業におけるアセットマネジメント（資産管理）に関する手引き」（平成21年7月）による。）。

水道事業におけるアセットマネジメントは、以下の4つの要素からなります。

- ①施設の基本情報の収集・蓄積・整理、
- ②個別の施設の維持管理や施設の診断と評価（マイクロマネジメント）
- ③水道施設全体の視点から各施設の重要度・優先度を考慮した上で、中長期的な観点から更新需要見通し及び財政収支見直しを行う（マクロマネジメント）
- ④計画の策定や、構成団体・議会等に対する説明への活用

今後、高度経済成長期に整備した多くの施設が更新時期を迎えるなか、限られた財源のなかで必要な施設更新を行っていくためには、アセットマネジメントの実践により、施設のライフサイクルにわたる施設管理の最適化と技術的根拠に基づく事業費の平準化を図り、企業団の実態に合った中長期的な更新・修繕需要と財政収支を見通す必要があります。

したがって、企業団は、今後50年を見据えた施設更新・修繕の需要と財政収支の見直しを行い、その結果を事業計画及び財政計画に活用していきます。これに必要な施設の維持管理データの収集・蓄積・整理、個別の施設の維持管理や施設の診断と評価については、アセットマネジメントの一環をなすものとして施設管理システムを導入して取り組んでいきます。

アセットマネジメントの本格的な導入に向けて、平成27年6月に「アセットマネジメント検討ワーキンググループ」を設置しました。現在、このワーキンググループを中心に、アセットマネジメントの基本計画や、アセットマネジメントに係る業務内容及び業務体制等、導入及び実践に向けた具体的な検討を行っています。