

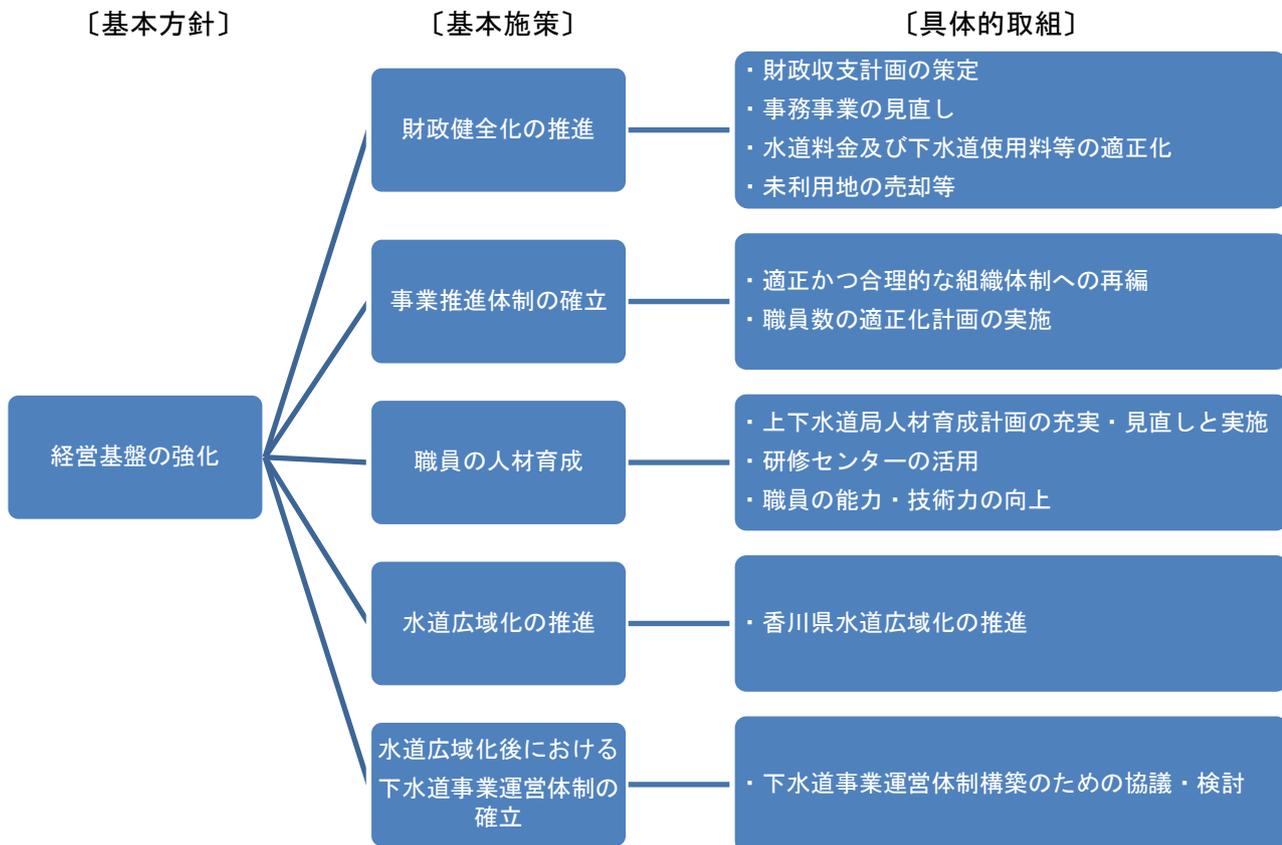
第5章 基本施策と具体的取組

基本方針 1 経営基盤の強化

1 基本的方向

- 市民生活や経済活動に必要な不可欠なライフラインとして、老朽化した施設の更新や主要施設の耐震化など、上下水道システムを維持するために必要な設備投資を行いつつ、アセットマネジメントの実施や緊急度・重要度の高い事業の優先的・効率的な実施、また、内部資金の活用などにより、将来的に負担となる企業債借入れに留意しつつ事業費の平準化を図り、将来にわたり安定的な経営を目指します。
- 公営企業としての独立採算性と経済性を発揮するため、事務事業全般について見直しを行い、業務のアウトソーシングや省力化・効率化など、徹底した経費の縮減を行います。
- 事業内容に応じた適切かつ合理的な組織体制への再編を随時行います。また、信頼性の高い上下水道を次世代に継承していくため、事業課題の発見・解決に向け意欲的に取り組み、上下水道事業の発展に積極的に貢献できる職員の育成、また、国際化を見据えた技術力の円滑な継承など、人と組織が活性化し、社会変化に弾力的に対応できる組織へと育てていきます。
- 県内水道事業の広域化について、香川県及び県下各水道事業体との相互連携・協力を図りながら、香川県広域水道事業体設立準備協議会において、その実現に向けた具体的な検討を進め、平成 29 年 11 月に香川県広域水道企業団（仮称）の設立、30 年 4 月からの事業開始を目指します。

2 施策体系



3 基本施策と具体的取組

(1) 財政健全化の推進

更なる経費の削減に努めるとともに、策定した財政収支計画に基づく限られた財源の重点的・効率的な配分や水道料金及び下水道使用料の適正化などにより、中・長期的な視点から、財政の健全化を図ります。

《現状と課題》

- 上下水道事業収益の根幹である水道料金・下水道使用料収入は、過去に経験した度重なる渇水や近年における節水機器の普及、節水意識の浸透、今後の人口減少などにより、ともに減収は避けられない見通しです。その一方で、自己処理水源の確保や汚水処理施設の更新、施設等の耐震化など、取り組むべき重要な事業が山積しており、そのいずれもが多額の事業費を必要としています。
- 建設資材や労務単価の高騰により事業費が増加しているほか、今後、高度経済成長期に布設した管路などの更新需要が高まることによる投資額の増加が見込まれており、水道事業では当分の間、起債の充当率を引き上げる必要があります。
- 財政の見通しは極めて厳しい状況であることから、更なる経費の削減に努めるとともに、策定した財政収支計画に基づく限られた財源の効果的・効率的な配分や水道料金及び下水道使用料の適正化などにより、中・長期的な視点から、財政の健全化を推進することが求められています。また、地方公営企業会計制度に即した計画性・透明性の高い企業経営を進めなければなりません。
- 上下水道事業に使用しないため、普通財産として管理している未利用地複数箇所について、全市的に有効活用を図るとともに、将来的に活用方法が想定されない土地については一般競争入札等の方法により公売に付してきましたが、金額や土地の態様等を理由として合意に至らず売却できていませんでした。しかしながら、これらの土地については除草等の維持管理に経費を必要とすることから、早期の売却を図るため、平成 27 年度に上下水道局所有売払物件先着順売払募集要領を制定し、香西東町の未利用地は売払を行いました。また、牟礼町菜切浄水場跡地は、太陽光発電事業用地として有償貸付を行っています。

《上下水道局の具体的取組》

① 財政収支計画の策定

基本計画策定時においては、水道事業財政収支計画と下水道事業財政収支計画の計画期間が異なっていたため、計画期間を統一した新しい財政収支計画を平成 24 年度に策定しました。

新しい財政収支計画の策定に当たっては、水道料金・下水道使用料の収入をできる限り正確に予測するとともに、アセットマネジメントの実施や事業の優先順位の設定、内部資金の活用などにより、将来的に負担となる企業債借入れに留意しつつ事業費の平準化を図ります。



財政収支計画

② 事務事業の見直し

事務事業全般について、公営企業が担うべき業務かどうかについて整理・仕分けを行うほか、川添浄水場及び塩江町水道施設では施設管理の一部について業務委託を実施し、今後の施設管理の方向性を検討します。また、お客さまサービスや業務執行の円滑化・迅速化のほか、費用対効果の観点から検証を行い、引き続きアウトソーシングを推進するとともに、不要不急の事業や費用対効果の低い事業の廃止・縮小、人員削減などにより、徹底した経費の削減を図ります。

③ 水道料金及び下水道使用料等の適正化

持続可能で健全な企業運営を行うため、財政収支計画の策定や事務事業の見直しに合わせ、真に必要な財源と費用負担の公平性の確保に努め、現行料金水準の維持を基本として、将来を見据えた水道料金及び下水道使用料の適正化並びに各種負担金・手数料の見直しについて検討します。

④ 未利用地の売却等

活用方法が決定せず、普通財産として管理している未利用地については、再度、全市的に有効活用方法を検討し、活用予定がない場合は、売却処分等を行います。また、上下水道局が、現在建設中の危機管理センター（仮称）に移転後の現庁舎及び敷地用地の活用方針（売却を含む。）についても早期に取りまとめします。

（２） 事業推進体制の確立

業務の効率化を推進し、時代の変化に対応できる組織とするため、柔軟かつ機動的な組織機構のあり方について、継続的に検討・再編を行います。

《現状と課題》

- 上下水道部門の組織統合に伴い、受付窓口・管路維持管理部門及び人事・財政等経営管理部門の共通業務の一元化等を実施したほか、平成 24 年度には、工事に関する入札・契約・検査業務を一元管理するため、財産契約室を設置するとともに、市長部門が行っている水質検査業務を可能な限り受託するため、水質管理センターを課内室に格上げしました。
- 下水道接続率向上のため、平成 26 年度には給排水設備課内に普及促進係を、また、鉛製給水管の早期解消のため、27 年度には維持管理課内に鉛管対策係を新設しました。今後においても、業務の効率化を図り、時代の変化に柔軟で機動的に対応することのできる組織のあり方について、継続的に検討を行う必要があります。
- 業務のあり方全般について、中・長期的展望に立った方向付けを行い、真に直営で行うべき

業務を明らかにするとともに、業務の民間委託や再雇用職員の活用などにより職員数の削減にも取り組む必要があります。また、県内水道事業の広域化等、新たな事業ニーズに必要な職員を確保するとともに、技術継承の観点から、毎年度、採用人数を平準化した上で、必要最小限の退職者補充を行う必要があります。

《上下水道局の具体的取組》

① 適正かつ合理的な組織体制への再編

維持管理の時代を迎えていることを踏まえ、工事部門と維持管理部門との一元化を検討するなど、より効率的な事業執行体制の構築を目指します。

② 職員数の適正化計画の実施

第4次職員数の適正化計画に基づき、人員適正化計画目標の達成を目指します。

年度（平成）	23	24	25	26	27	28	増減数	増減率（%）
職員数 （計画）	271	268	268	272	269	263	△8	△3.0
職員数 （実績）	271	267	264	264	263	—	△8	△3.0

※ 本計画は、計画期間内での退職職員数に対する新規採用職員数を、毎年度平準化した上で抑制するため、毎年度減員されるものではありません。平成29年度以降の人員体制については、アウトソーシングの推進や業務処理体制の効率化により、更に見直す予定です。

（3） 職員の人材育成

多様化・高度化するニーズに適切に対応した上下水道サービスを継続的に提供するため、職員個人の能力の向上を図り、課題解決に積極的に取り組む意欲ある職員の育成します。

《現状と課題》

- 企業職員としての経営参画意識の醸成や資質・意欲の向上、また、スキルアップを図るため、職員提案制度の実施や各職場の若手職員を主体とした次世代リーダー研修を実施するとともに、日本水道協会・下水道協会等の専門実務研修に職員を積極的に参加させることなどにより、事業経営の担い手である企業職員としての自覚と資質向上を図り、主体的で意欲的な職場風土を形成することに加え、国際貢献をも担う人材育成に努めています。
- お客さまサービス水準の確保・向上のためには、事業運営について専門的な知識・経験を有する技術者の育成・確保は不可欠です。一方、経営の効率化のためにアウトソーシングの推進や人員削減など、徹底した経費の削減も行わなければならないため、退職者が高い水準で推移する中、十分な職員の補充は望めず、豊富な経験やノウハウを有する職員の技術・技能の継承は大きな課題になっています。
- 職員一人一人の技術・技能や判断力の確保・向上、また、お客さまサービスの充実、更には災害発生時における初期対応などさまざまな資質の向上が求められていることを踏まえ、平成26年度には、川添浄水場内に研修センターを設け、豊富な知識と経験を有する退職者を配置することにより、世代を超えて上下水道についての技術の継承も図っています。
- 人材育成の基本は、職員の主体的な自己啓発であり、このことは職場の活性化に果たす役割

も大きいことから、自己啓発が図れる職場環境の整備に努めています。現在こうした職場環境、職場の風土づくりのため、学習成果発表の場を設定するとともに積極的な情報の提供（局内広報掲載含む。）や職員提案制度、更に自己啓発を支援する制度として、平成 26 年度からは資格取得の助成制度を設けています。

《上下水道局の具体的取組》

① 上下水道局人材育成計画の充実・見直しと実施

未来志向・お客さま志向型への組織風土の改革と職員の意識改革を図り、自主性・主体性を高めるため、各種研修を充実・強化するとともに、日本水道協会・下水道協会等の専門実務研修に職員を積極的に参加させるなど、企業職員としての資質と意欲の向上を図ります。また、課題の発見・解決に意欲的に取り組むとともに、経営参画意識を持ち、かつ上下水道事業の発展に積極的に寄与する職員を育成します。

② 研修センターの活用

川添資材倉庫に平成 26 年度に設けた研修センターを活用し、豊富な知識と経験を有する退職者を再雇用嘱託職員として研修を企画・実施します。また、この研修は、上下水道に関する知識を始め、十分な技術指導を通じ非常時にも対応できる技術・技能の習得を目指します。技術指導は各課の担当者や技術習得者が務め、研修生、講師相互の技術向上を図ります。

③ 職員の能力・技術力の向上

職員が自己啓発に積極的に取り組みます。また、こうした取り組みが効果的に支援されるような職場の風土づくりを進めるため、人を育てる職場環境づくりの推進に取り組みます。

（４） 水道広域化の推進

水道事業を取り巻く諸課題に対応するため、県内の他水道事業者との統合（水道事業の広域化）を目指します。

《現状と課題》

- 県内の水道事業者では、人口減少に伴う料金収入の減少、施設の大量更新や耐震化など、さまざまな課題を解決し、将来にわたり安全で良質な水道水を安定的に供給するため、県内水道事業の広域化に向けて、協議・検討が進められています。
- 広域化の課題としては、水道料金に最大で約 2 倍の開きがあることを始め、施設・管路の整備状況や経営状況にも格差があることから、特定の水道事業者には費用負担が偏ることのないよう、また、お客さまに御理解いただけるよう、公平・公正なルールづくりが必要です。
- 浄水施設等の老朽化も進んでいる状況にあるため、広域化によるスケールメリットを活かし、浄水場等施設の統廃合を検討します。

県内水道事業の広域化に係る検討の経過概要

H22. 2	香川県水道広域化専門委員会の設置
H23. 3	香川県水道広域化専門委員会から、知事へ「県内水道のあるべき姿の理想形として、県内一水道を目指すべき」との提言
H23. 8	香川県水道広域化協議会設置（県及び県内市町の首長等で構成）

H25. 2	広域化の基本方針や新たな運営母体に関する構想などの中間とりまとめ
H25. 4	香川県広域水道事業体検討協議会設置（県及び直島町を除く 16 市町で構成）
H26. 10	広域水道事業及びその事業体に関する基本的事項のとりまとめ
H27. 4	香川県広域水道事業体設立準備協議会設置（県及び県内 14 市町で構成） 同協議会設置後、3 年を目途に香川県広域水道企業団（仮称）の設立を目指す。
H27. 5	第 1 回香川県広域水道事業体設立準備協議会において、香川県広域水道事業体設立準備協議会運営要領や広域水道事業体の設立準備協議の基本方針が決定
H27. 11	第 2 回香川県広域水道事業体設立準備協議会において、財政運営の基本方針〔区分経理最終年度（平成 39 年度末）において、内部留保資金：料金収入の 50%程度、企業債残高：料金収入の 3.5 倍以内とする。〕や広域化の主要スケジュールを見直す。（平成 29 年 11 月の香川県広域水道企業団（仮称）設立、30 年 4 月からの企業団として事業開始）
H28. 2	第 3 回香川県広域水道事業体設立準備協議会において、坂出市及び善通寺市の同協議会加入を了承、統合後の水道料金の新たな試算を提示

広域化の効果

お客さまへのサービス水準向上

- 水源（香川用水と県内自己水源）の広域的かつ一元的な管理による水道水の安定供給の確保
- 経費縮減等による水道料金負担の増加の抑制
- 渇水や災害時のバックアップの強化

運営基盤の強化

- 庶務・経理などの管理運営業務の集中管理や営業関係業務等の効率化による経費縮減
- 国の交付金の活用（生活基盤施設耐震化等交付金）
- 施設の統廃合など計画的・効率的な施設更新、更新事業費縮減
- スケールメリットを活かした人員配置、人材育成

《上下水道局の具体的取組》

① 香川県水道広域化の推進

香川県広域水道事業体設立準備協議会において、香川県内での広域化に向けた協議を重ね、将来にわたり、安全で良質な水道水を安定的に供給するため、香川県内水道事業の統合・広域化を推進します。また、本市は、大規模事業者という立場で、積極的に協議に参画し、中心的役割を果たします。



香川県広域水道事業体設立準備協議会

(5) 水道広域化後における下水道事業運営体制の確立

県内水道事業の広域化後においても汚水・雨水対策の充実を図るため、効率的な下水道事業運

営体制の構築を目指します。

《現状と課題》

- 下水道事業は、広域水道事業体へ移管されませんが、受付業務や料金徴収業務など水道事業と一体的に処理することが可能な業務については、企業団が委託を受けて実施することが可能とされています。
- 平成 23 年度の水道部門との組織統合により、水道事業から採り入れた企業経営の考え方や、お客さま第一の事業運営の姿勢などのメリットを活かし、効率的な下水道事業運営を推進する必要があります。また、上下水道に係る水環境行政の一体的な推進を行う必要があります。

《上下水道局の具体的取組》

① 下水道事業運営体制構築のための協議・検討

下水道事業の運営体制について市長部門と協議を行い、効率的な事業運営体制を構築します。また、上下水道事業は、水環境に密接な関わり合いがあり、水道事業が広域化となった場合、下水道事業において、広域水道事業体とのより良い関係を総合的に構築可能か、検討を進めていきます。

4 取組目標

「取組の方向性」の凡例

	数値の上昇が望ましい 指標		数値を維持するべき 指標		数値の低下が望ましい 指標
---	------------------	---	-----------------	--	------------------

(参考)の数値は水道統計・経営指標などの統計資料から引用

指 標	取組の方向性	H26 年度 (現況値)	H31 年度	H35 年度 (目標値)
【1-1】 《水道事業》 経常収支比率 (%) (水道事業ガイドライン 業務指標 3001)	 100 以上	119.5	110	111
説明 $\frac{[(\text{営業収益} + \text{営業外収益}) / (\text{営業費用} + \text{営業外費用})] \times 100}{\text{経常費用に対する経常収益の割合}}$ (参考)給水人口 30 万人以上 H25 108.98				
【1-2】 《水道事業》 供給単価 (円/㎡) (水道事業ガイドライン 業務指標 3014)		167.90	166	167
説明 $\frac{\text{水道料金収入}}{\text{年間有収水量}}$ ・有収水量 (年間の料金徴収の対象となった水量) 1 ㎡当たりの販売単価 (参考)給水人口 30 万人以上 H25 167.03(経営指標)				

指 標	取組の方向性	H26年度 (現況値)	H31年度	H35年度 (目標値)
【1-3】 《水道事業》 料金回収率 (%) (水道事業ガイドライン 業務指標 3013)	 100 以上	110.0	102	103
説明 $\frac{(\text{供給単価} / \text{給水原価}) \times 100}{}$ ※給水原価 = $\frac{[\text{経常費用} - (\text{受託工事費} + \text{材料及び不用品売却原価} + \text{附帯事業費})]}{\text{有収水量}}$ ・給水費用のうち水道料金で回収する割合 (料金回収率が100%を下回っている場合、給水にかかる費用が水道料金収入以外の収入で賄われていることを意味する。) (参考)給水人口 30 万人以上 H25 100.8				
【1-4】 《下水道事業》 経常収支比率 (%) (下水道事業ガイドライン 業務指標 M30)	 100 以上	101.7	101	101
説明 $\frac{[(\text{営業収益} + \text{営業外収益}) / (\text{営業費用} + \text{営業外費用})] \times 100}{}$ ・経常費用に対する経常収益の割合 (参考)全国 H25 120.6				
【1-5】 《下水道事業》 汚水処理原価 (円/m ³) (下水道事業ガイドライン 業務指標 M70)		224.49	245	238
説明 $\frac{\text{汚水処理費}}{\text{年間有収水量}}$ ・有収水量 1 m ³ 当たりの汚水処理費 (参考)全国 H25 153.49 松山市 H25 184.03 H26 186.76				
【1-6】 《下水道事業》 経費回収率 (%) (下水道事業ガイドライン 業務指標 M100)		93.5	85	88
説明 $\frac{(\text{下水道使用料収入} / \text{汚水処理費}) \times 100}{}$ ・汚水処理にかかる費用のうち下水道使用料収入で回収する割合 (経費回収率が100%を下回っている場合、汚水処理にかかる費用が下水道使用料収入以外の収入で賄われていることを意味する。) (参考)全国 H25 93.5 松山市 H25 95.5 H26 95.4				
【1-7】 職員一人当たり水道料金収入 (千円/人) (水道事業ガイドライン 業務指標 3007)		54,936	52,667	52,071
説明 $\frac{(\text{水道料金収入} / \text{損益勘定所属職員数}) / 1,000}{}$ ・損益勘定所属職員一人当たりの生産性について、水道料金収入を基準として把握するための指標 (参考)給水人口 30 万人以上 H25 68,530				
【1-8】 職員一人当たり下水道使用料収入 (千円/人) (下水道事業ガイドライン 業務指標 U160)		56,871	56,966	56,249
説明 $\frac{(\text{下水道使用料収入} / \text{損益勘定所属職員数}) / 1,000}{}$ ・損益勘定所属職員一人当たりの生産性について、下水道使用料収入を基準として把握するための指標 (参考)中核市 H25 94,808				

指 標	取組の方向性	H26 年度 (現況値)	H31 年度	H35 年度 (目標値)
【1-9】 職員資格取得度 (件/人)	↗	1.35	1.60	1.69
	説明 職員が取得している法定資格数/全職員数 ・この指標は、職務として必要な資格（電気主任技術者、高圧ガス製造保安責任者など）を取ることに伴う職員の資質の向上を意味する。			
【1-10】 職員自己啓発件数(件)	↗	—	12	12
	説明 ... <u>(当年度の職員提案及び上下水道協会研究発表件数)</u> ... ・毎年、上下水道局職員提案（実績報告含む。）10件及び上下水道協会の研究発表2件を必ず提案			