

運営基盤の強化

水道事業を取り巻く環境が大きく変化する中、市民の皆様に信頼される組織であり続けるため、職員一人ひとりの意識改革を促していきます。また、技術継承を確実にを行うとともに、民間事業者の持つ技術・ノウハウを積極的に活用していきます。

【現状と課題】

(1) 新たな時代に向けた意識改革

人口減少や水道事業運営への民間参入など、これまでに横浜水道が経験したことのない新たな時代を迎えます。こうした中、公営企業として事業を継続していくには経済性ととも高い公共性が求められます。

職員一人ひとりがこのことを認識し、従来の考え方ややり方に固執することなく、「将来のために今やるべきことは何か、本来どうすべきか」を考え、行動していくことが必要です。また、コンプライアンス意識を更に高め適正な業務執行に努めなければなりません。

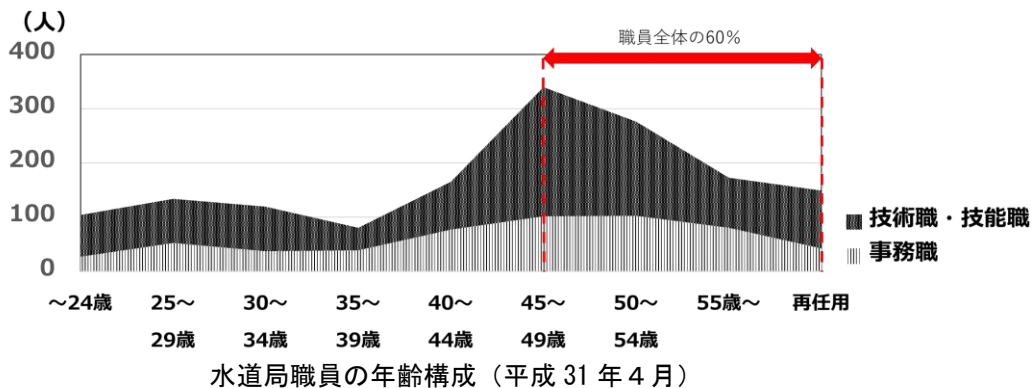
(2) 職員の年齢構成

水道局では、直近の料金改定を行った平成 13 年度をピークに、水道料金の減収傾向が続く厳しい経営環境の下、業務の委託化・効率化等を進め、職員定数を約 900 名削減（H13 年度 2,498 人→H30 年度 1,573 人）するなど、経営努力を続けてきました。

具体的には、定年退職者等の補充を抑制するなどの取組を行ってきましたが、その結果、平成 31 年 4 月現在、45 歳以上の職員が全体の約 60%を占めるなど、職員の年齢構成に偏りが生じています。

しかしながら、社会全体の傾向として、生産年齢人口の更なる減少が見込まれることから、今後も若年層の職員を十分に確保していくことは難しい状況です。

こうした状況を念頭に置きながら、今後の組織運営を進めていく必要があります。



(3) 将来の横浜水道を支える職員の確保・育成と働き方改革

持続可能な水道事業運営のためには、水道局が長年培ってきた水道独自の技術・ノウハウを有するだけでなく、水道事業を取り巻く環境の変化にも対応できる職員の育成が必要です。

水道局ではこれまで、お客さまが安心して水道のサービスを受けることができるよう、水道特有の技術をベテラン職員から若手職員に継承してきました。

今後、水道施設の更新・耐震化に伴う事業量の増大が見込まれるほか、大口径の老朽管更新や西谷浄水場再整備事業などの大規模かつ難易度の高い工事も進めていかなければならない状況です。

このような状況の中、限られた人材で水道サービスの維持・向上を図るために、必要な人材の確保を図るほか、ベテラン職員が持つ技術・ノウハウの継承を着実に行うとともに、若手職員の早期育成に取り組んでいくことが求められています。

さらに、職員の健康管理やワークライフバランスの観点から、引き続き長時間労働を是正するなど、職員一人ひとりがいきいきと働ける職場づくりが必要です。

コラム

水道事業に携わる私たちが目指す職員像

水道局では、「人材は組織の財産」という視点に立ち、持続可能な水道事業を担う人材を育成するため、基本指針として「横浜市水道局人材育成ビジョン（平成17年策定、30年最近改訂）」を策定しています。その中で、「私たちが目指す職員像」を次のように示しています。

【私たちが目指す職員像】

「自ら考え行動する水道のプロフェッショナル」

- 水道事業に携わる者としての使命感、責任感、誇りを持った職員
- お客さまのニーズを的確に捉える感性とそれに応える知識と技術を持った職員
- スピード感と改革意欲を持って、自ら考え調べ行動し、常にチャレンジする職員

(4) 効率的な業務執行

日々の業務や増大する事業、あるいは大規模かつ難易度の高い工事を限られた人材で着実に進めるためには、従来の手法や発想にとらわれることなく業務を見直すことが必要です。今後、西谷浄水場再整備事業や増大する大口径管路の更新に今以上に職員が必要となることが想定されます。こうした状況に対応するため、更に業務の効率化・委託化を進めることにより、増大する事業に対応する職員を生み出すなど職員定数の抑制に取り組んでいきます。

水道局では、24時間365日安定した水道サービスをお客さまに提供するため、平日の昼間だけではなく、夜間や休日等も緊急業務やお客さまからのお問合せなどに対応しています。

この業務に従事した職員は、平日に代休を取得することから、平日業務に従事する職員が少なくなることが課題となっています。このため、サービスの水準を落とさずに夜間休日業務を継続していくための方策を検討する必要があります。



請負事業者による緊急漏水修理の様子

お客さまサービスセンターで受け付けた料金に関するお問合せは現在、水道局職員を通じて検針・料金整理受託事業者へ伝える仕組みになっています。今後、お客さまサービスセンターと事業者が直接やり取りする仕組みづくりなど、お客さま対応の迅速化と委託業務の拡大による局業務の効率化の観点に立った検討を進めます。

給水装置工事に伴う給水審査（申込審査・完了届審査）は、関係法令に加え、本市の基準や制度などの様々な知識や、豊富な業務経験が求められます。今後、ベテラン職員の退職を控え、技術継承の受け手となる中堅、若手職員が少ない状況にある中、技術力の維持が喫緊の課題となっています。

(5) 民間事業者との連携強化による施設整備

水道局では、これまで民間事業者の一部の設計業務などを委託してきたほか、浄水場の再整備にPFI手法を活用するなど、民間事業者の協力をいただきながら水道施設の整備を進めてきました。

今後は、施工難易度の高い西谷浄水場再整備事業や、口径400mm以上の大口径管路の更新需要が増大し、事業量が大幅に増えていくことが見込まれています。

こうした中、水道局の執行体制の強化だけでは対応が困難であることから、民間事業者の持つ技術力やノウハウなどをより積極的に活用し、相互に連携して効率的な事業運営を行っていくことが必要となっています。

【指標】

指標	現状値	目標値
職員アンケートで「意識改革に向けて取り組んでいる」と答えた職員の割合	60% (R元年度)	70%
ストレスチェックにおける 総合健康リスク値 ^{※1}	102 (R元年度)	100 (全国平均値) 以下

【主な取組】

1 新たな時代に向けた意識改革 新

人口減少や民間参入など、横浜水道がこれまでに経験したことのない新たな時代を迎える中、「目指すべき姿の共有と浸透」及び「業務改善の推進」に取り組むことにより、職員の意識改革を促し、経済性と公共性を発揮した事業運営を行っていきます。

なお、職員の意識の変化を把握するため新たにアンケート調査を毎年実施し、「意識改革に向けて取り組んでいる」と答えた職員の割合が将来的には100%となるよう取組を進めていきます。

(1) 目指すべき姿の共有と浸透

水道事業を取り巻く環境や目指すべき将来の姿を水道局の全ての職員が共有するため、全所属を対象として、責任職による職場キャラバンを実施します。

(2) 業務改善の推進

お客さまサービスの向上や業務の効率化を図るため、各職場における業務改善の活動を推進していきます。他の職場においても効果が見込まれる事例については、改善効果を拡大させるため、局内への水平展開を図ります。

また、はまピョンカップ（業務改善事例等の発表会）を引き続き開催することにより、改善活動に関する取組を水道局内で共有し、更なるお客さまサービスの向上や業務の効率化につなげていきます。

主な 取組

① 目指すべき姿の共有と浸透（職場キャラバンの実施）

全職場 1回/年

② 業務改善の推進による活性化（はまピョンカップの開催）

1回/年

【直近の現状値】

①— ② 1回/年（R元年度）

※1 仕事のストレスが健康に及ぼすリスクについて、「仕事の量的負担」「仕事のコントロール度」「上司や同僚による支援」の観点から総合的に評価して点数化したものです。

はまピョンカップ（水道局業務改善推進大会）

水道局では、効率的な経営を実現するため、平成15年度から局全体で業務改善に取り組んでいます。

各職場の業務改善の成果を、水道局内で共有するとともに、市民の皆様が発信する場として1年に1度「はまピョンカップ」を開催しています。

ここでは日常業務の改善の取組等を発表するとともに、水道局の事業について分かりやすく紹介する展示も行っています。



「はまピョンカップ」での発表の様子

2 コンプライアンスの推進

適正な業務執行を確保し、お客さまや社会の要請に応える水道事業を推進するため、職員のコンプライアンス意識の浸透・徹底を図ります。

具体的には、①水道局コンプライアンス推進委員会において、事務処理ミスや事件・事故の原因究明と再発防止策の検討を行い、②各所属での再発防止策の実施状況や取組効果について一定期間点検するとともに、③各職場の定例会議等で局内・局外のミス事例等を共有・注意喚起することにより、局全体で再発防止に取り組めます。

また、業務遂行におけるコンプライアンス上のリスク※¹を抽出・評価し、重大リスクを明らかにすることで、優先順位を付けながら着実にリスク軽減を図っていく「リスクマネジメント」に取り組めます。

具体的には、各リスクの重要度に応じて行動計画を策定し、各職場で実施しながら効果を検証し、絶えず見直しを行うことで、リスクの軽減を図ります。

主な

リスクマネジメントの取組

推進（行動計画の実施・検証・見直し）

取組

【直近の現状値】

行動計画の策定

※1 「リスク」とは、業務執行や組織運営を行う上で、組織目標の達成を阻害する要因のうち、「法令・内規違反、不適切な事務処理等、事件・事故、社会の要請への不適切な対応など、信用失墜や損害等につながるリスク」としています。

3 水道事業を支える人材の確保・育成と技術継承 拡

ベテラン職員の退職と技術継承の受け手となる若年層が少ない状況を踏まえて、直営で担うべき業務と委託化等が可能な業務を整理し、水道局がこれまで培ってきた技術やノウハウを着実に継承していきます。

将来にわたり、技術継承の担い手となる人材を着実に確保していくため、平成29年度に開始した「水道技術職」の採用を継続します。あわせて、水道局の施設を活用した一時的な住宅支援を実施するなど、受験者確保に取り組みます。また、将来の人材育成も視野に入れ、中長期的なキャリアプランを策定します。

水道技術職のキャリア形成における選択肢の一つとして、水道局独自の係長昇任制度を新たに設けます。制度の運用に当たっては、昇任意欲や能力のある職員が出産や子育てといったライフイベントにより昇任をためらうことがないように、筆記科目など責任職に求められる能力実証の一部を、ライフイベントの前に受験できるようにするなど、これまでの考え方にとらわれない取組を進めていきます。

また、水道事業に関する高度な知識と経験については、マスターエンジニア制度^{※1}等を活用して着実に次世代リーダーに継承します。具体的には、今後予定している大口径の老朽管更新や西谷浄水場再整備事業などを担える技術系職員を育成するため、マスターエンジニア制度の育成カリキュラムを見直すなど、次世代リーダー育成の取組を充実します。

経験の浅い職員に対しては、採用後3年間で重点育成期間と位置づけ、OJTを育成の基本に各種研修を集中的に行うことにより、早期育成に取り組みます。また、職員の資格取得を支援することにより、職員のキャリア形成や職場の人材育成を進めます。



水道技術職辞令交付式の様子

主な

取組

①水道技術職の採用

28人（4か年）

②水道技術職の係長昇任制度新設

制度新設・開始

【直近の現状値】

①24人（H29～R元年度）

②関係局と調整中

※1 土木設計、給水審査、浄水処理などの7つの専門分野ごとに高度な技術力と指導力を有する職員を認定し、各職場において選定された職員に個別指導を行うことにより、重点的かつ確実に技術継承を行うものです。

4 一人ひとりがいきいきと働ける職場づくり 拡

限られた人員で最大限の効果を生み出すには、職員一人ひとりがいきいきと働くことができる環境づくりが不可欠です。水道局では、1か月の超過勤務時間の上限 80 時間及び年間の超過勤務時間の上限 500 時間の徹底を継続するとともに、一人ひとりのライフスタイルに合わせた柔軟な勤務時間制度の導入など、これまで以上に職員の労働時間の縮減と働き方改革の推進に取り組めます。

また、「横浜市水道局職員の健康づくり計画」に基づき、生活習慣病予防セミナーやメンタルヘルスクア研修等を行うなど、職員一人ひとりの状況に合わせた健康保持・増進や、職場の環境改善に取り組めます。

さらに、水道局女性ポテンシャル発揮・ワークライフバランス推進委員会の取組を継続し、女性職員のチャレンジ・キャリア形成支援等を充実させるとともに、超過勤務時間縮減のための具体的取組の検討などを行っていきます。

これらの取組により、全ての職員がパフォーマンスを発揮しやすい職場環境を実現することで、お客さまにより質の高いサービスを提供できるよう取り組んでいきます。

主な

1か月の超過勤務時間の上限（80時間）超えの延べ職員数

0人/年（緊急業務除く）

取組

【直近の現状値】

0人/年（R元年度見込み）



平成 30 年度生活習慣病予防セミナーの様子

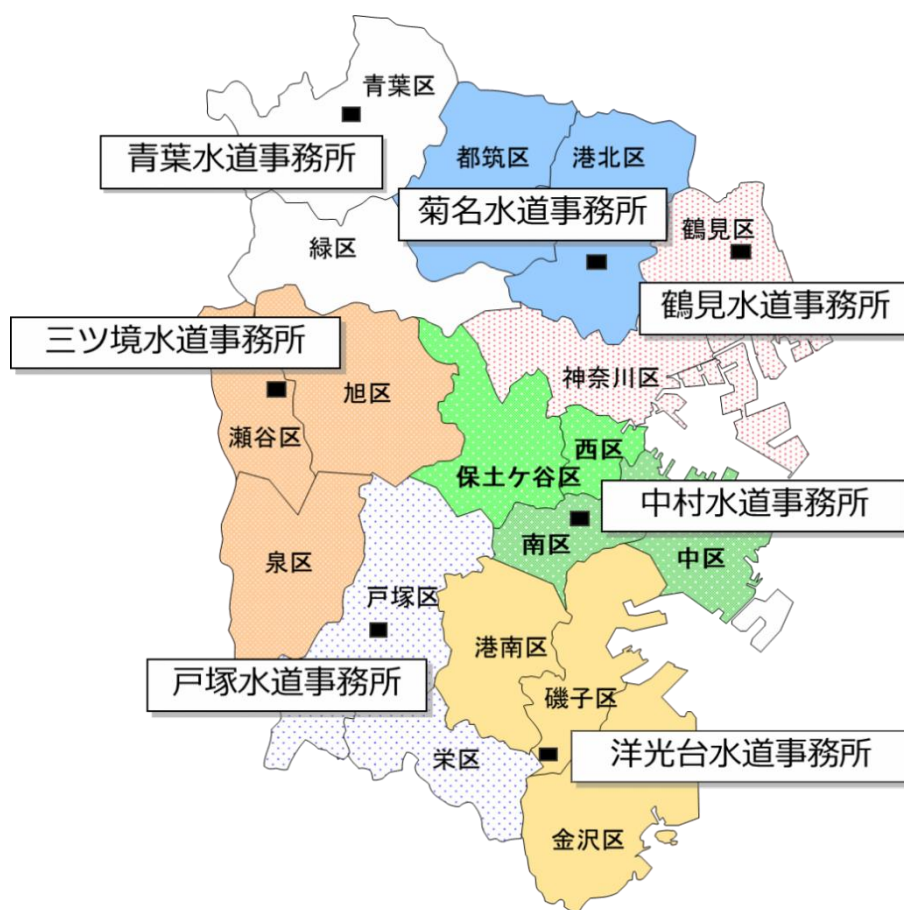
5 業務の見直しによる効率化

限られた人材で着実に業務を行っていくために、大胆に業務を見直し、効率性を高めていきます。

(1) 夜間休日対策業務の見直し

水道事務所と配水管理課で行っている夜間休日対策業務について、現行体制の見直しや業務の委託化などを実施することにより、平日の職員数を確保し、お客さまサービスの水準を維持します。

水道事務所と配水管理課の夜間休日対策のための待機人員などの見直しを行うほか、水道事務所で行っている夜間休日対策については、漏水確認などに伴う現場への出動件数が多いため、この業務の委託化を検討します。

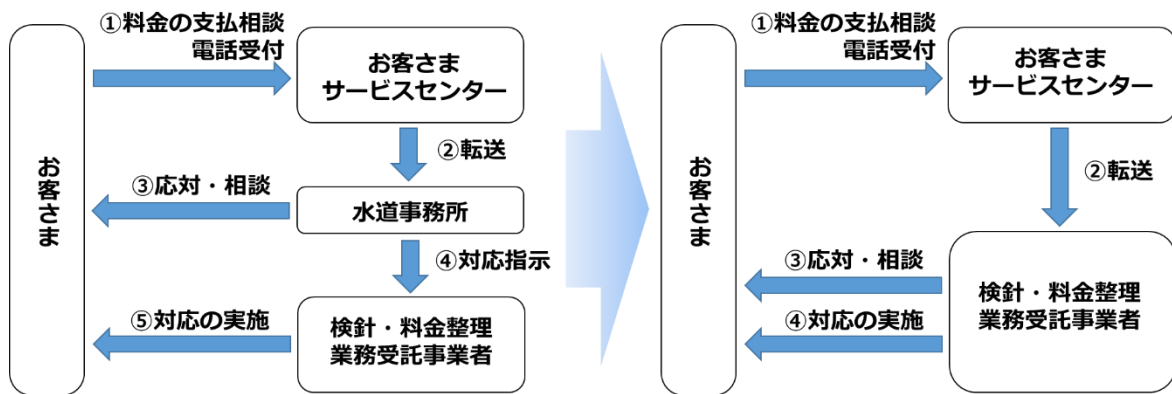


水道事務所の配置・所管区

(2) 料金関係業務の委託範囲の拡大

現在、お客さまサービスセンターに入る電話のうち、料金の支払相談については水道事務所に電話を転送し、水道局職員がお客さま対応をした上で、検針・料金整理業務受託事業者に指示を行っています。しかし、この取扱いは対応に時間を要すると同時に、事務処理ミスの発生につながるおそれがあるため、お客さまサービスセンターから直接受託事業者へ電話転送を行うこととします。

また、受託事業者がお客さまから直接依頼を受けた納入通知書の再発行は水道局職員が行っていますが、これを受託事業者が行うこととし、業務の効率化を図ります。



料金支払相談の委託拡大における業務フローの変更

主な
取組

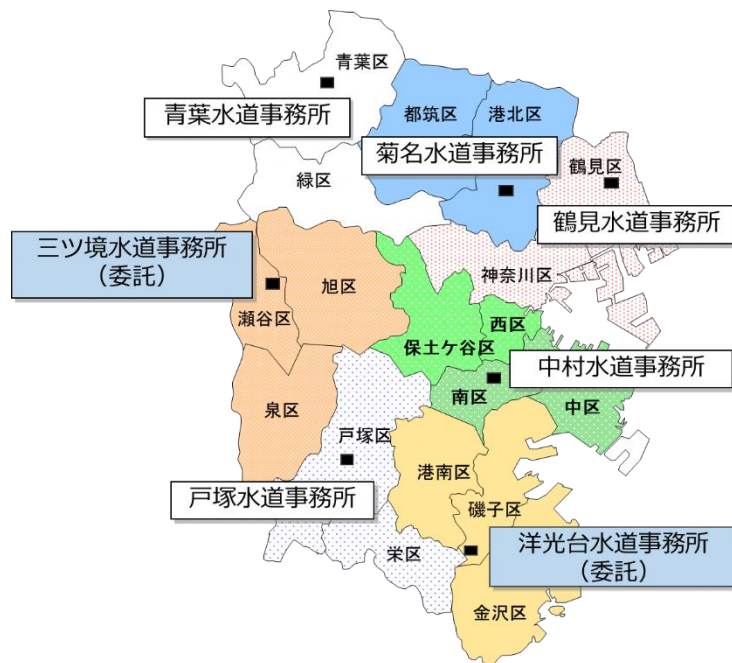
- ① 夜間休日対策業務の体制などの見直し
検討・実施
 - ② 検針、料金整理業務における委託範囲の拡大
実施（R2年度）
- 【直近の現状値】
- ① 検討中
 - ② 準備中

6 給水装置工事に係る執行体制の効率化 新

給水装置工事に係る事務手続については、現在7水道事務所の窓口で受付しており、このうち2水道事務所は委託で行っています。この背景にはベテラン職員の退職等により、7水道事務所へ経験豊富な職員を配置することが年々難しくなっているという事情があり、今後も人材確保や技術継承が課題となります。

そこで、電子申請の導入や申請受付窓口を1か所に集約する「(仮称)受付センター」設置などにより事務の効率化を図り、少ない職員でもサービスの質を落とさず、確実に技術継承が行える環境を作ります。

また、更なる効率化を目指し、電子申請の利用率などを勘案しながら、将来的には事務手続を電子申請のみに限定していくことや、委託の拡大についても検討していきます。



現在の給水装置工事に係る申請受付窓口

主な

取組

給水装置工事に係る執行体制の効率化

①申請受付窓口

(仮称)受付センターの設置(1か所に集約化)(R4年度)

②委託実施の水道事務所数

3水道事務所(R5年度末)

【直近の現状値】

①7水道事務所(R元年度末)

②2水道事務所(R元年度末)

7 更新需要増大に伴う民間事業者との連携強化 拡

西谷浄水場再整備事業は、住宅地に囲まれており新たな用地の取得が困難であるため、浄水処理施設、排水処理施設ともに限られた敷地の中で既存施設を稼働させながら処理能力を増強させる再整備を行います。

相模湖系導水路改良事業は、本市で最大口径となる 2400mm の水道管を延長約 9 km、深さ 30m から 50m に布設し、導水能力の増強や耐震化を行います。

いずれの事業も施工難易度が高く、市内の安定給水を確保しつつ円滑に工事を進めるという観点から、浄水処理施設と相模湖系導水路改良事業は DB 方式^{※1}を、排水処理施設は DBO 方式^{※2}を採用し、民間事業者の技術やノウハウを活用した整備を行います。

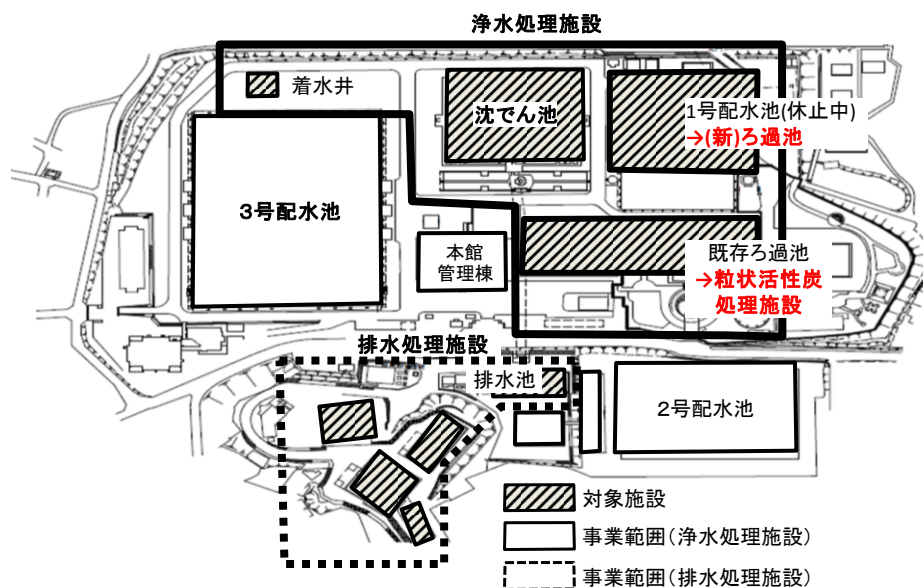
また、今後、更新需要が増大する大口径の送配水管路については、DB 方式による工事発注を試行的に実施し、業務の効率化や工期短縮などの効果について検証していきます。

このほか、設計業務における事前調査業務委託の拡大や、配水管布設工事に伴うバルブ操作業務の委託化の検討など、民間事業者の力をこれまで以上に活用していきます。

民間事業者との連携強化

主な
取組

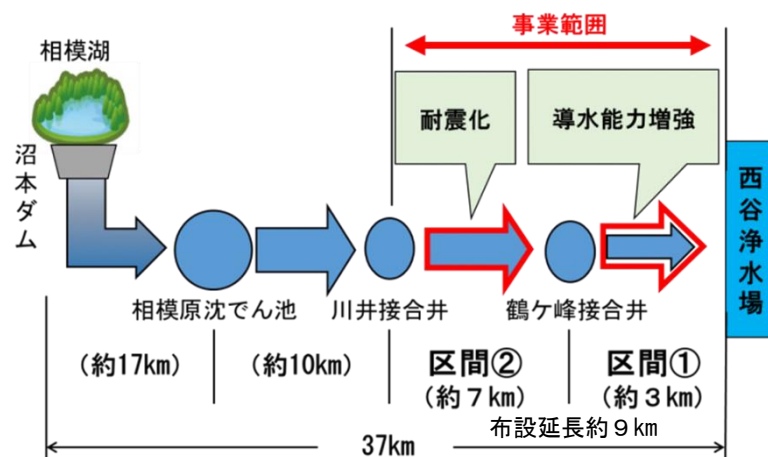
- ① 西谷浄水場再整備事業及び相模湖系導水路改良事業
事業開始（DB 方式：R3 年度、DBO 方式：R2 年度）
 - ② 送配水管路の更新事業
DB 方式の試行実施・検証（R5 年度）
- 【直近の現状値】**
- ① DB・DBO 方式の契約手続準備（R 元年度末見込み）
 - ② DB 方式の試行実施に向けた検討（R 元年度末見込み）



「西谷浄水場再整備事業」の事業範囲

※1 設計(Design)と施工(Build)を一括して発注する方式のことです。

※2 設計(Design)と施工(Build)に加えて、運営(Operate)も一括して発注する方式のことです。



「相模湖系導水路（川井接合井から西谷浄水場）
改良事業」の事業範囲

<スケジュール>

事業内容	R 2	R 3	R 4	R 5
浄水処理施設整備 (DB方式)	契約手続 アドバイザー 設計・工事 【R22年度完成見込み】			
排水処理施設整備 (DBO方式)	契約手続 アドバイザー 設計・工事 【R8年度完成見込み】			
導水管整備 (DB方式)	契約手続 アドバイザー 設計・工事 【R14年度完成見込み】			
送配水管更新 (DB方式の試行実施)	導入可能性検討	基本設計 アドバイザー	契約手続	設計・工事