

6 持続可能な経営基盤

■現状と課題

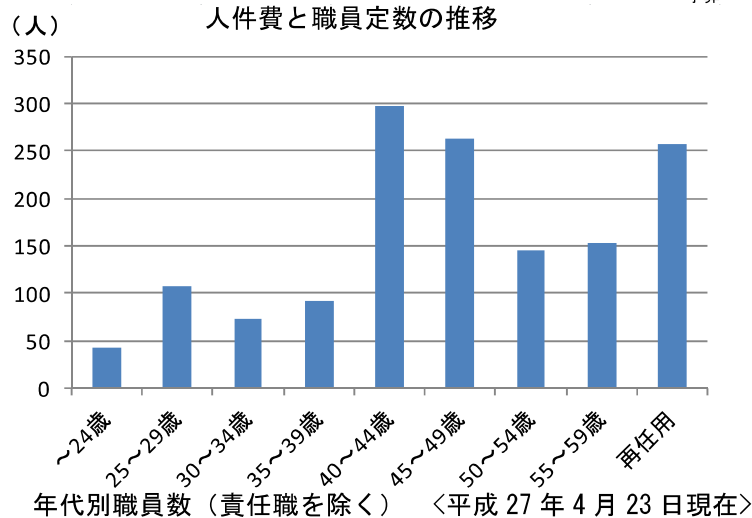
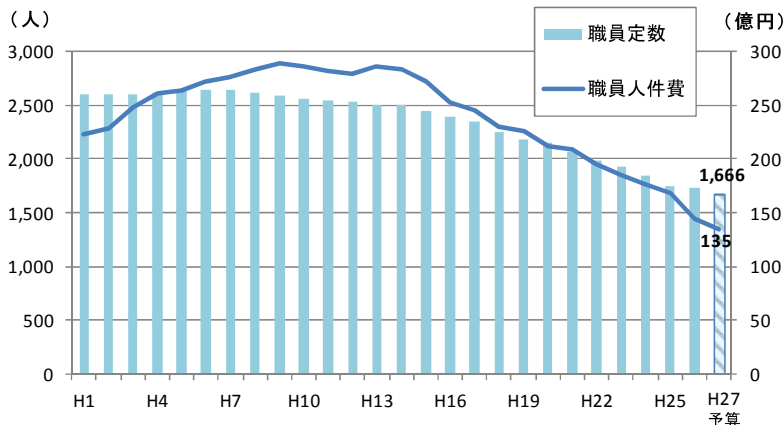
(1) 組織

水道メーター検針・料金整理業務の委託化や宅地内漏水修繕の民間化などにより、過去 10 年で職員定数を約 3 割削減しました。その中で、団塊の世代の大量退職期を迎えて、この世代が培ってきた高い技術力や豊富なノウハウを継承するため、様々な制度^{※1}を設立し、技術継承に取り組んできました。

経営環境が厳しさを増す中でも、引き続き効率的かつ持続可能な組織体制を構築するため、技術継承や災害対応力の強化を考慮しながら、職員定数の適正化を図ることが必要です。

また、平成 27 年度まで進めてきた事務所統合^{※2}の効果を最大限に引き出すとともに、組織力の向上を図っていく必要があります。

あわせて、確実に人材育成・技術継承をしていくため、将来を見据えた長期的な視点で人材確保に取り組み、世代間のバランスのとれた組織を構築していく必要があります。



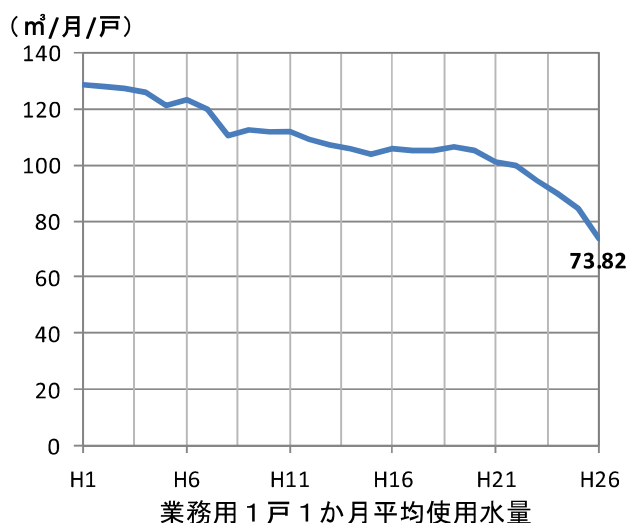
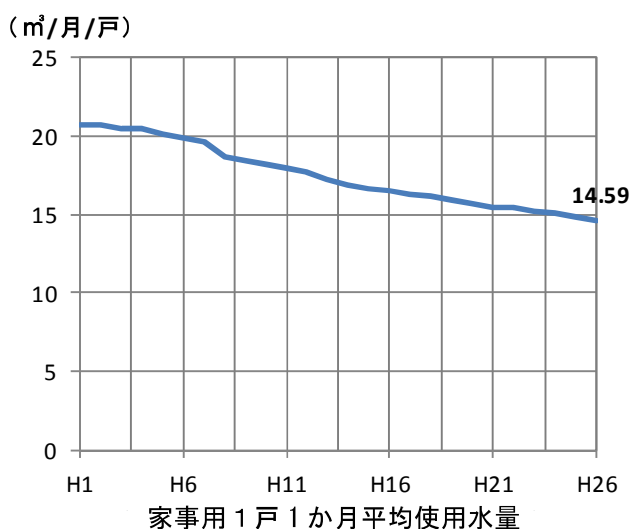
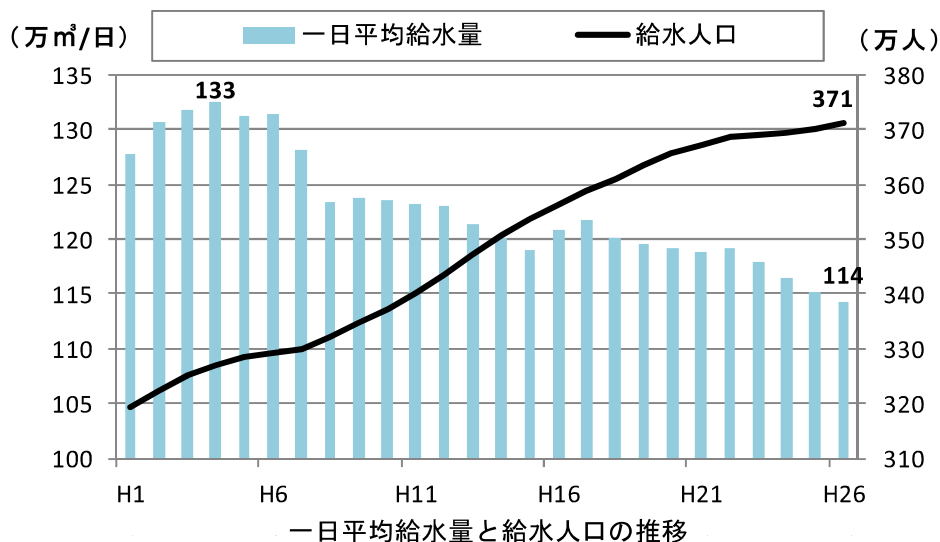
※1 高い技術・技能、豊富な経験や知識を有する職員を、技能職は TE (Technical Expert)、技術職は ME (Master Engineer)、料金事務は SA (Special Advisor) として認定し、OJT や実技研修などを通じて局職員への技術・ノウハウの継承を確実にを行うための制度です。

※2 水道サービスの改善、災害対応力の強化、人材育成の活性化、事務所関連経費の削減などを目的に、お客さま対応の最前線である市内の事務所を 16 か所から 7 か所に統合しました。

(2) 財政

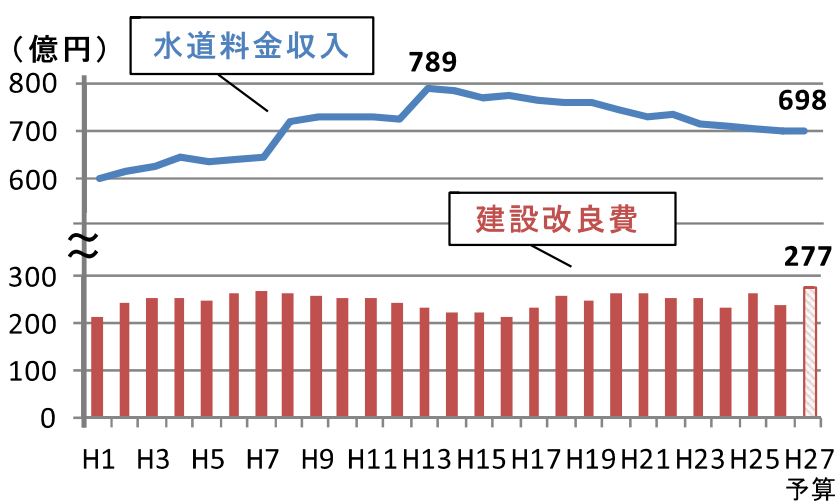
本市の給水人口は増加傾向で推移していますが、給水量は平成4年をピークに減少しています。これは、節水機器の普及や高性能化、企業のコスト削減などにより、1戸あたりの使用水量が減少傾向にあるためです。

本市では、生活に必要な水道水をできるだけ安く提供するとともに、水の適正な利用を促すため、使用量が多くなるほど単価の高くなる^{ていぞう}逓増型の料金体系を採用しています。そのため、少量使用者が増加し多量使用者が減少する水需要構造の変化により、給水量の減少以上に料金収入が減少していく厳しい経営状況にあります。

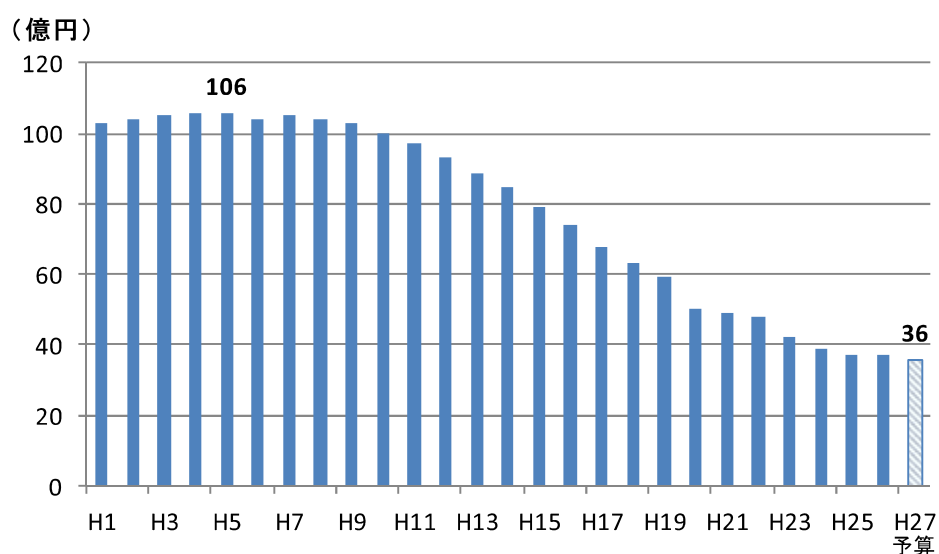


一方で、市内約 9,100km を超える管路をはじめとした水道施設の更新需要は増加しています。こうした中で、資産の有効活用などによる収入の確保や企業債残高の縮減による支払利息の削減に努めるなど、財政基盤の強化を図ってきました。

将来にわたり安全で良質な水を安定的に供給するとともに、お客さまに満足していただけるサービスを提供していくため、施設の更新・耐震化などの施策・事業に必要な財源を確保していく必要があります。



水道料金収入と建設改良費の推移

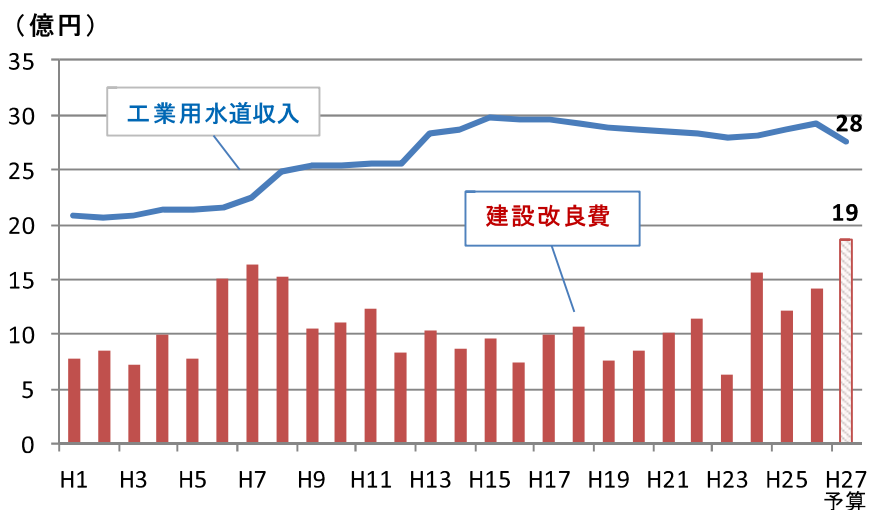


支払利息等の推移

(3) 工業用水道事業の財政

工業用水道事業は、産業活動を支える重要な産業基盤施設として、工業用水を安価に安定供給し、現在の料金水準の維持に努めつつ、老朽化した管路等の更新・耐震化の財源を確保する必要があります。

近年の産業構造の変化、ユーザー企業の水利用の合理化や生産拠点の移転などによって、工業用水道料金収入は微減傾向にあり、引き続き、徹底した経費節減や国費の確保に努めるなど、財政基盤を強固なものとしなければなりません。



工業用水道料金収入と建設改良費の推移

■取組の内容

組織については、人材育成施策の充実や業務改善の活性化を図るほか、仕事のやり方を見直し、多様な働き方や職員の健康づくりを進めることで、生産性の高い組織体制を目指します。

また、平成28年4月の組織再編^{※1}による新たな体制で効率的に業務を進めていくため、ICTを活用し、お客さま窓口となる水道事務所が担う一連の業務をサポートするためのシステムを再構築します。

さらに、民間活力の活用や事業見直しなどにより、引き続き職員定数の削減などを進めて、組織の効率化を図ります。

財政については、アセットマネジメント手法^{※2}に基づいた計画的、効果的な施設整備による事業費の縮減・平準化や、効率的な執行体制の構築などによる経費削減、資産の有効活用などに取り組み、財政基盤の強化を図ります。

また、人口が減少に転じることが見込まれる中で、将来世代に負担の先送りをしないようにするため、企業債の発行額をできる限り抑制することで支払利息の縮減を図ります。これに加えて、将来の事業環境を見据えた料金体系の在り方についても検討していきます。

主要事業

44 人材育成による組織力の向上

事業費見込額 1.0 億円

水道局がこれまで培ってきた技術やノウハウを、マスターエンジニア制度^{※1}等を活用して着実に次世代のリーダーへ継承するとともに、経験の浅い職員の早期育成を進めます。

また、国内外の水道事業者からの様々な支援ニーズに対して、十分に能力発揮ができる職員の育成など、積極的に人材育成に取り組み、組織力の向上を図っていきます。

【指標】 マスターエンジニア認定者数

現状（27年度末見込みまでの累計）	94名
目標（31年度末までの累計）	114名



マスターエンジニアの研修風景

◆コラム◆ 組織再編^{※2}による人材育成の効果

水運用業務^{※2}・渉外業務^{※2}や、老朽管更新の設計・工事監督など、専門的な知識や経験が必要な業務は、これまで各地域の事務所で行われていました。

組織再編により、配水管理課と工事課を、市内の南北2か所にそれぞれ設置し、人材を集中的に配置することで、持続可能な水道事業を支える人材育成を推進し、技術力やノウハウを確実に継承していきます。

※1 土木設計、給水審査、浄水処理などの専門分野ごとに高度な技術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。

※2 P. 89 コラム参照

45 業務改善の推進による組織の活性化

事業費見込額 0.1億円

お客さまサービスの向上や効率的な業務執行を目指し、職員が日常的に改善活動に取り組み、各職場での適切な事務処理及び業務改善を推進します。また、改善の取組を通じて、時代の変化による様々なニーズに着実に応え続けられるよう、組織の活性化を図ります。

具体的には、改善事例の発表、表彰、局内外への情報発信、事務処理上で生じた課題等を改善につなげる取組を行うほか、責任職を対象に業務改善の推進に向けた啓発に取り組んでいきます。

【指標】職員満足度調査で日頃から業務改善に取り組んでいると回答した職員の割合

現状（27年度末見込み）	77%
目標（31年度末）	80%



改善事例の発表風景

46 効率的・効果的な執行体制の構築

事業費見込額 ー億円

持続可能な事業経営に向けて、民間活力の活用や事業見直しなどに引き続き取り組み、より効率的・効果的な執行体制の構築を図ります。

その際、技術・ノウハウの継承や災害対応力の強化にも配慮しながら、仕事のやり方の見直しにより、生産性を高めます。

これらを着実に進めるため、適材適所の配置により中堅・ベテラン職員の持つ知識・経験を生かすとともに、将来を見据えた計画的な採用などを行い、世代間のバランスのとれた職員構成と活力あふれる組織づくりに取り組んでいきます。

【指標】職員定数（再任用職員を含む）

現状（27年度末見込み）	1,666人
目標（31年度末）	1,550人

47 水道事務所総合管理システムの構築

新規

事業費見込額 8.4 億円

平成 28 年度からの新たな組織体制における効率的な業務執行を目指して、料金徴収業務を中心に給水装置工事の受付から水道利用に係る手続まで、水道事務所が行う一連の業務をサポートするシステムを構築します。

その際、インターネットを中心とした ICT によるコミュニケーション手段の多様化も考慮しながら、効率的かつ経済的なシステムづくりを進めます。

【指標】水道事務所総合管理システムの構築状況

現状（27 年度末見込み）	－
目標（31 年度末）	システム開発着手

◆コラム◆ 働きやすい職場づくりの推進

多様な人材を活かすため、全市的な取組^{※1}を踏まえて、責任職の意識改革やキャリア形成支援など女性職員の活躍を推進する施策のほか、子育てや介護を抱える職員の増加に対応するために働き方の見直しなどを進めます。

また、禁煙支援をはじめとする生活習慣病対策の実施や心身の健康管理に関する研修を行うなど、職員の健康づくりを推進します。

こうした取組を通じて、一人ひとりが意欲・能力を最大限に発揮し、生産性の向上や質の高いサービスの提供につながるよう、健康経営^{※2}の視点を取り入れて、全ての職員がいきいきと活躍することができる職場環境を目指します。



健康づくり講座でのストレッチ風景

※1 本市では、全市的な取組として、性別にかかわらず、全ての職員が意欲と能力を十分に発揮できる組織を実現するための「女性ポテンシャル発揮プログラム」や、子育て、介護、地域でのボランティア活動等の視点を含めた生活と仕事との調和を実現するための「D o ! プラン」を推進しています。

※2 従業員の健康増進を重視し、健康管理を経営課題としてとらえ、その実践を図ることで従業員の健康の維持・増進と会社の生産性向上を目指す経営のことをいいます。

48 水道局資産の有効活用

事業費見込額 - 億円

水道局が保有する活用可能な資産を最大限に有効活用することで、安定した収入源を確保し、水道事業の運営に必要な経費の財源とします。

土地などの不動産の長期貸付、売却または一時貸付や、小水力・太陽光発電による売電及び局印刷物等への広告掲載など、あらゆる資産を計画的かつ効率的に活用して収入を確保します。

また、効率的な事業運営に努め、事務所統合による庁舎管理経費の削減や局内通信の内線化による通信費の削減など、引き続き経費の削減に取り組みます。



活用事例(旧南営業所の建物をコンビニエンスストアとして活用)

【指標】貸付、売却、その他収入額

現状 (24~27年度見込みの合計)	18 億円
目標 (28~31年度の合計)	16 億円

49 企業債残高の縮減

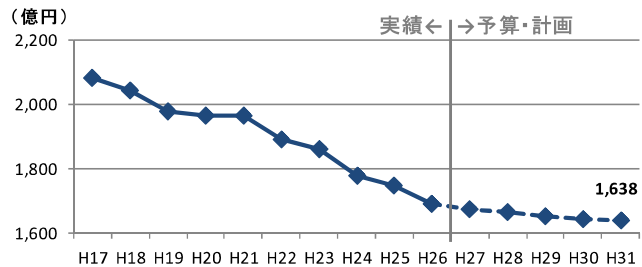
事業費見込額 - 億円

施設の更新・耐震化など建設投資の資金需要が増加する中で、重要な財源である企業債の発行は必要ですが、一方で、企業債残高の増加は将来世代の負担の増加につながります。

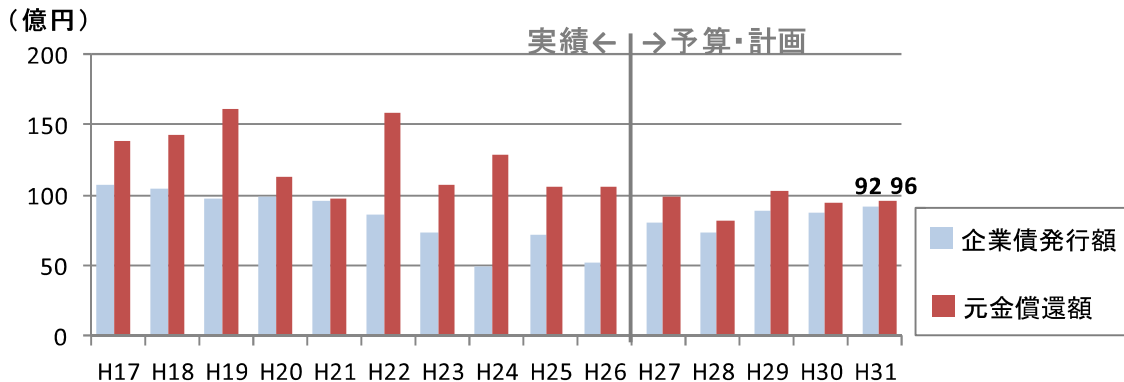
そのため、引き続き徹底した経費削減により生み出した利益を活用することで企業債の発行を可能な限り抑制し、必要な財源を確保しつつ、企業債残高を縮減していきます。

【指標】企業債残高

現状 (27年度予算)	1,673 億円
目標 (31年度末)	1,638 億円



企業債残高の推移



企業債の発行額と償還額の推移

50 料金体系の在り方の検討

事業費見込額 600 万円

水需要構造の変化に加え、今後は、給水人口の減少、少子高齢化の進展、単身者世帯の増加などの事業環境の変化が見込まれています。

そこで、今後さらに厳しさを増す財政状況を踏まえ、適正な料金負担の確保と持続可能な事業運営を両立できる料金体系について、有識者や市民の皆さまと議論を進めていきます。

【指標】 料金体系の在り方の検討

現状（27 年度末見込み）	料金体系の方向性を検討中
目標（31 年度末）	とりまとめ

51 工業用水道事業における企業債残高の縮減

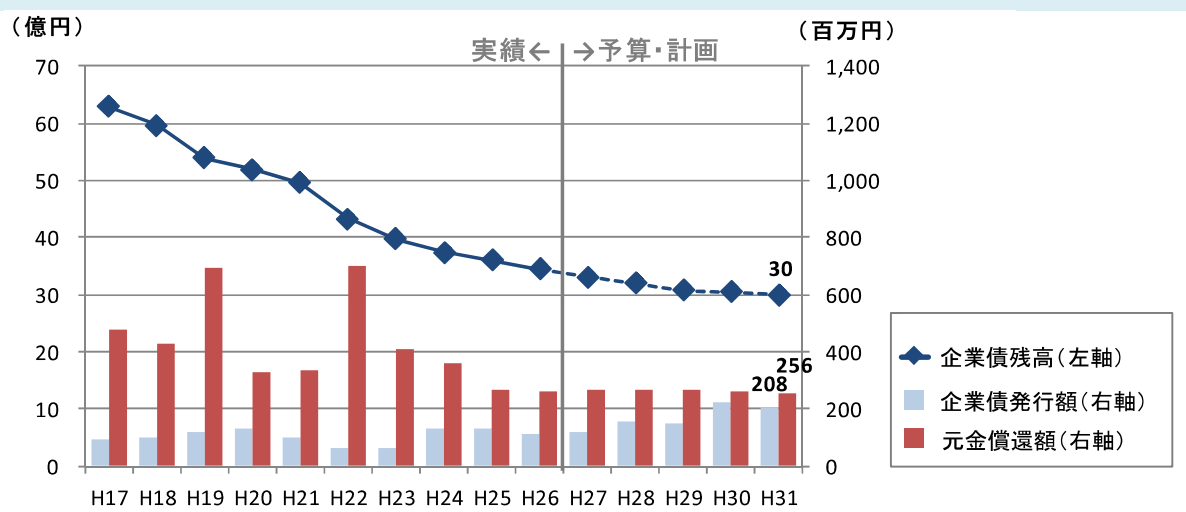
事業費見込額 - 億円

管路等の更新・耐震化の財源として、引き続き国費の確保に努めるほか、企業債の発行額を可能な限り抑制し、企業債残高を縮減します。

将来の利息支払の負担を抑制することにより、健全で持続可能な財政運営の実現を図ります。

【指標】 工業用水道事業の企業債残高

現状（27 年度予算）	33 億円
目標（31 年度末）	30 億円



企業債の発行額と償還額及び残高の推移

主要事業一覧 ※(凡例) 公: 公民連携、 新: 新規事業

第2章

主要事業一覧

施策目標	種別※	事業名	事業費見込額 (4か年)	該当 ページ
1 安全で良質な水	公	1 道志水源林の保全	2.7億円	P. 55
		2 相模湖及び津久井湖の水質保全対策等の促進	22億円	P. 55
		3 西谷浄水場の再整備	【事業16の内数】 43億円	P. 56
		4 小雀浄水場の活性炭注入設備の更新	10億円	P. 57
		5 川井浄水場の運転管理	52億円	P. 57
		6 安全で良質な水を作るための品質管理	2.4億円	P. 58
		7 子どもたちが水道水を飲む文化を育む事業	2.4億円	P. 59
		8 直結給水の促進	-	P. 60
		9 受水槽施設に対する指導・助言	0.3億円	P. 60
2 災害に強い水道	公	10 飲料水の備蓄促進	-	P. 69
	公	11 応急給水体制の充実	3.6億円	P. 69
	公・新	12 災害時給水所の整備	0.3億円	P. 70
	公	13 災害時における各種団体との連携強化	-	P. 71
		14 計画的な管路の更新・耐震化	863億円	P. 71
		15 道路内給水管の更なる更新・耐震化	8.0億円	P. 72
		16 基幹施設の更新・耐震化	115億円	P. 72
		17 電機・計装設備などの計画的更新	99億円	P. 72
		18 工業用水道施設の更新・耐震化	43億円	P. 73
	19 工業用水道の応援給水施設の整備	7.5億円	P. 73	
3 環境にやさしい水道		20 自然流下系施設の優先的整備(西谷浄水場の再整備)	【事業3の再掲】 43億円	P. 78
		21 再生可能エネルギーの継続的な導入	2.0億円	P. 79
		22 配水ポンプにおけるエネルギーの効率化	25億円	P. 79
	公	23 水源エコプロジェクト W-eco・p(ウィコップ)	-	P. 79
	公	24 市民ボランティアとの協働による水源林の整備	0.4億円	P. 80
	公	25 「はまっ子どうし The Water」による水源保全PR・支援	3.6億円	P. 80
		26 環境教育の充実	400万円	P. 81

施策目標	種別※	事業名	事業費見込額 (4か年)	該当 ページ
4 充実した情報 とサービス	公	27 暮らしに身近な水道を実感できる取組	0.9億円	P. 85
		28 横浜水道の歴史を伝える取組	0.2億円	P. 85
		29 お客さまの声を事業に反映させる取組	—	P. 86
	公	30 料金関係業務における品質向上の取組	—	P. 86
	公	31 民間企業との協働による水まわり相談・講習	—	P. 87
	新	32 オープンデータの推進	—	P. 87
	新	33 給水装置工事に係る事務手続の電子化	0.2億円	P. 87
	新	34 ウェブサイトを活用した管路情報提供	0.7億円	P. 88
	新	35 工業用水道の新規利用案内サービスの導入	100万円	P. 88
5 国内外における 社会貢献	公	36 高齢者が安心して暮らせるための取組	—	P. 93
	公	37 障害者就労施設等への発注促進	0.5億円	P. 93
	公・新	38 遊休土地の活用を通じた地域との連携強化	—	P. 93
	公	39 市内工事事業者の技術力向上支援	—	P. 94
	公	40 パートナーシップデスクの活用	—	P. 94
	公	41 水道事業における国際貢献の推進	0.6億円	P. 96
	公	42 横浜水ビジネス協議会の海外展開支援	0.5億円	P. 96
	公	43 横浜ウォーター株式会社との連携推進	5.2億円	P. 97
6 持続可能な 経営基盤		44 人材育成による組織力の向上	1.0億円	P. 103
		45 業務改善の推進による組織の活性化	0.1億円	P. 104
		46 効率的・効果的な執行体制の構築	—	P. 104
	新	47 水道事務所総合管理システムの構築	8.4億円	P. 105
		48 水道局資産の有効活用	—	P. 106
		49 企業債残高の縮減	—	P. 106
		50 料金体系の在り方の検討	600万円	P. 107
		51 工業用水道事業における企業債残高の縮減	—	P. 107
事業費見込額 合計 (うち水道事業会計) (うち工業用水道事業会計)			1,281億円 (1,223億円) (58億円)	