

## 第6章 現状分析と評価、課題抽出

### 3. 持続性の確保

#### (1) 人材育成、技術継承

京都府内の水道事業者における職員状況は、年齢構成に偏りがあり今後10年間で事務職・技術職ともに3割以上の職員が退職する状況にあります。20年後には、更に3割以上の退職が見込まれています（図表〇を参照）。

水道事業者においては、熟練職員の大量退職と若手職員の採用状況を比較すると、新規採用の状況は厳しく、技術継承が十分にできない状況です。一般的に水道事業の技術習得には、少なくとも十年を要すると言われておりますので、水道事業に携わる若手職員の減少は、技術継承にも影響する大きな課題です。

また、多くの市町村において、水道部門には人事裁量権がなく、ジョブローテーションにより、育成した職員も数年で他部署に異動するというのが現状です。水道事業者においては、短期間での定期異動が人材育成や技術継承を阻害している要因であるとも認識しています。

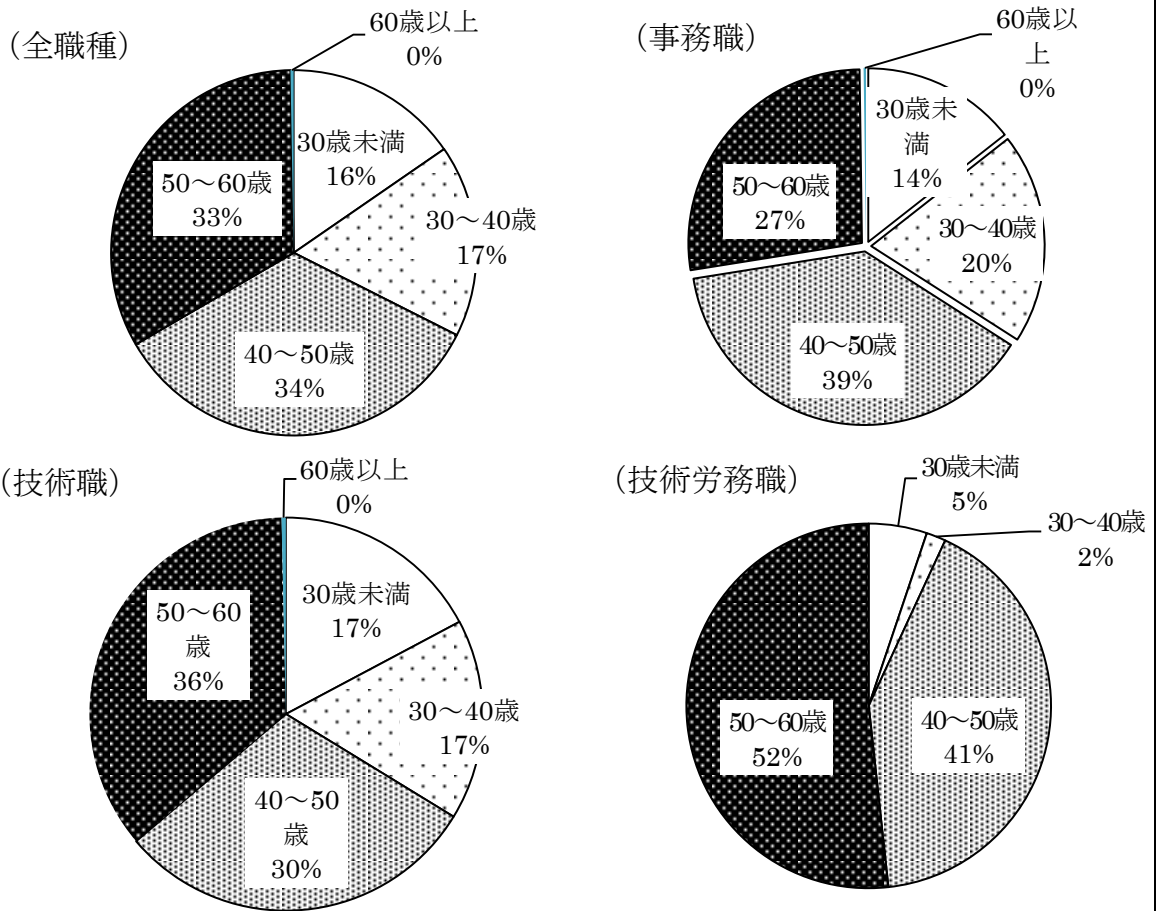
さらに、中小規模の水道事業者においては、一定期間の在職年数等を必要とする水道技術管理者や布設工事監督者の資格を有する職員の不足も課題です。

図表〇 年齢別・職種別市町村水道職員数（圏域別）

	職種	30歳未満	30～40歳	40～50歳	50～60歳	60歳以上	計
京都市	事務職	30	53	113	80	0	276
	技術職	63	47	101	124	0	335
	技術労務職	2	1	23	28	0	54
	合計	95	101	237	232	0	665
	構成比	14%	15%	36%	35%	0%	100%
南部	事務職	25	27	34	23	1	110
	技術職	28	28	37	43	2	138
	技術労務職	0	0	0	2	0	2
	合計	53	55	71	68	3	250
	構成比	21%	22%	29%	27%	1%	100%
中部	事務職	8	5	7	7	0	27
	技術職	1	3	8	8	0	20
	技術労務職	0	0	0	0	0	0
	合計	9	8	15	15	0	47
	構成比	19%	17%	32%	32%	0%	100%
北部	事務職	3	5	22	15	0	45
	技術職	6	16	25	29	0	76
	技術労務職	1	0	1	0	0	2
	合計	10	21	48	44	0	123
	構成比	8%	17%	39%	36%	0%	100%
合計	事務職	66	90	176	125	1	458
	技術職	98	94	171	204	2	569
	技術労務職	3	1	24	30	0	58
	合計	167	185	371	359	3	1085
	構成比	16%	17%	34%	33%	0%	100%

出典：市町村水道事業実態調査（平成28年6月実施）

図表〇 京都府内の水道職員数の構成比



(2) 経営戦略の策定

府内の39水道事業者(簡易水道を含む)のうち、平成27年度末において、経営戦略を策定済みは6事業者、取組中は6事業者、未着手は19事業者となっています(図表〇を参照)。

国は、全ての水道事業者において、平成32年度までに経営戦略を策定することを求めています。府内の未着手の3事業者は、平成32年度においても策定の予定はないとしています。未策定の理由としては、「水道事業に携わる職員が少なく、日々の業務を進めるのに手一杯で経営戦略を策定する余裕がない」「投資・財政計画を策定するノウハウがない」等が挙げられています。

図表〇 経営戦略の策定状況

	策定済	取組中	未着手	策定予定(取組中+未着手)						その他	計
				H28	H29	H30	H31	H32	未定		
京都府	6	6	19	9	3	3	3	4	3	8	39
全国	99	461	1,325	554	253	273	80	259	367	188	2,073
三重県	1	7	21	5	6	1	0	5	11	5	34
滋賀県	2	6	13	7	4	5	0	0	3	2	23
大阪府	7	16	23	8	7	11	1	4	8	0	46
兵庫県	4	19	23	18	12	5	1	2	4	1	47
奈良県	2	7	32	11	1	4	0	0	23	5	46

出典: 総務省ホームページ(平成28年3月31日現在)。

事業詳細の上水道(用水供給)、上水道(末端給水)、簡易水道をまとめた数値。

## 第7章 将来目標の設定とその実現方策

高度成長期以来、府内の水道事業者は、将来の水道水の需要を増加し続けると予測し、この増加需要に対して不足が生じないように施設整備や水源開発を行ってきました。しかし、2000年代に我が国が人口減少の局面に入ると、府内の人口もこれに伴い減少に転じており、今後も給水人口、給水量は減少し続けることが予想されています。

そのような中、高度成長期に整備した老朽化施設の更新費用や大規模地震等に備えるための経費の増加も見込まれる等、経営基盤の弱い水道事業者は軒並み事業経営が厳しくなることは必至です。

水道は府民の生活に欠かせない重要なライフラインであり、これを持続させるために水道事業者は様々な取り組むべき事項を積極的に推進していく必要があります。

### 1. 長期の将来目標の設定

現状分析・評価、課題整理の結果を踏まえて、3つの視点（安全性の保証、危機管理への対応、持続性の確保）から、概ね20年先の府内水道事業者が達成すべき目標と取組項目について、次のとおり設定します。

視点	取組項目	長期の将来目標
持続性の確保	人材育成 技術継承	安心・安全な水道水を安定的に供給するための水道技術・知識を有する職員、民間事業者等が水道事業に携わっています。
	経営戦略の策定	P D C Aサイクルが働いた経営戦略に基づき安定的に事業が運営され、一層の経営基盤の強化が図られています。

## 2. 今後10年間の目標と取組みの方向性

目標を達成するための実現方策は、安全性の保証、危機管理への対応、持続性の確保のために、水道事業者が本来講ずべきことを設定します。

### (3) 持続性の確保

#### ① 人材育成、技術継承

##### <短期目標>

- 水道の技術継承のために、職員の人材育成における体制を構築します。
- 水道職員による水道施設の維持管理体制を持続するために、その方策を検討し取組みに着手します。
- 水道事業を継続するために、広域連携や公民連携による技術力確保の検討をします。

##### [実現方策]

- 水道事業者は、技術継承のためのマニュアルを整備します。
- 水道事業者は、人材育成や技術継承について基本方針を定めることを検討します。また、定めた場合は、定期的の方針や内容を確認し、改定を検討します。
- 職場内研修や外部研修（体験型研修を含む）の活用は、人材育成や技術継承に繋がると考えられます。
- 大規模事業者からの技術支援や水道事業者間の連携により、技術水準の維持が図られます。

##### [府の役割]

- 水道事業の初任者や若手職員を対象とした共同研修を実施します。
- 各水道事業者が情報交換や情報共有を図れるよう職員交流の場を設けます。

##### <中期目標>

- 人材育成の基本方針により、職員の継続的な配置、技術継承や技術確保を図ります。
- 広域連携や公民連携により人材が確保され、水道の専門知識が必要となる業務のノウハウや技術の継承を図ります。

〔実現方策〕

- 人材育成方針を定め、水道部門での採用や長期間在職する職員の配置を検討し、人事当局と連携して技術継承や技術確保を図ります。
- 民間のノウハウを活用して人材育成を図ることも考えていきます。
- 小規模水道事業者は、地方自治法の事務の代替執行も視野に入れ、水道事業の継続について検討します。

〔府の役割〕

- 水道事業の人材育成、技術力の確保のため、公民連携企業体の設立に向けた検討を推進し、情報提供を行う等の支援をしていきます。

② 経営戦略の策定

<短期目標>

- 未策定の水道事業者においては、平成32年度までに経営戦略を策定しています。なお、「必須確認項目※」を盛り込んでいる水道ビジョンの策定であっても同様です。
- 経営戦略に基づき水道事業の計画的かつ合理的な経営がされています。
- 水道事業者は、毎年度、「投資・財政計画」と実績の乖離、「収支ギャップ」の解消に向けた取組等の進捗管理を行うとともに、3～5年毎に経営戦略の見直しを図っていきます。
- 住民の意見・評価が経営戦略に反映されるよう努めます。

※必須確認項目（「経営戦略策定ガイドライン改訂版」（総務省）より抜粋）

- ① 企業及び地域の現状と、これらの将来見通しを踏まえたものであること
- ② 計画期間が10年以上となっていること（やむを得ず10年未満とする場合、理由について議会・住民に説明されていること）
- ③ 計画期間内に収支均衡していること（収支均衡していない場合でも、収支ギャップの解消に向けた取組の方向性や検討体制・スケジュールが記載されていること）
- ④ 議会・住民に対して公開されていること
- ⑤ 効率化・経営健全化のための取組方針が示されていること
- ⑥ 進捗管理（モニタリング）や見直し（ローリング）等の経営戦略の事後検証、更新等に関する考え方が記載されていること

〔実現方策〕

- 「経営戦略策定ガイドライン」、公営企業経営支援人材ネット（総務省）、全国市町村国際文化研究所（JIAM）の研修などの活用や策定済み

事業者の職員からの助言を受けて、策定に取り組みます。

- 毎年度の決算を「経営比較分析表」等を通じて、経営比較や他の水道事業者との比較を行いながら、経営の現状を客観的に把握して、必要に応じて見直しを行います。

〔府の役割〕

- 未策定事業者に、先進事例や周辺事業者の取組についての情報提供を行うとともに策定に向けた研修会等を実施するなどの支援を行います。
- 水道事業者へ経営戦略の進捗についてモニタリングを行い、必要な助言を行います。
- 府内の各水道事業者の経営状況を比較できる仕組みをつくり、情報共有を図ります。

＜中期目標＞

- 実効性のある経営戦略により、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ります。
- 議会や住民に水道事業の厳しい経営環境が理解されるように、現状や将来予測について説明責任を果たします。

〔実現方策〕

- 水道事業者は、経営の効率化や投資の合理化を図るとともに、将来に必要と考えられる投資を見込んだうえで、安定した経営が保てる料金設定を行います。
- 水道事業者は、平時より議会や住民に対し、経営比較分析表等を通じて水道事業の財政状況等をわかりやすく情報提供（情報発信）します。

〔府の役割〕

- 経営戦略の継続的なモニタリングとそれを踏まえた助言を行うとともに、経営状況の「見える化」を進展させ、議会や住民の理解が得られるようにしていきます。