阪神水道企業団公報

平成28年12月 9 日㈮
号　外

毎月15日発行

目　　次

◇監査公表◇

○　平成26年度個別外部監査の結果に基づく措置状況の公表

◇監　査　公　表◇

監　公　第　2　号
平成２８年１２月 ６ 日
阪神水道企業団監査委員　川　内　清　尚
同　　真　鍋　修　司

平成２６年度個別外部監査の結果に基づく措置状況の公表について

平成２６年度個別外部監査の結果に基づく措置状況について、企業長から通知があったので、地方自治法（昭和２２年法律第６７号）第２５２条の４１第６項において準用する同法第２５２条の３８第６項の規定に基づき、次のとおり公表する。

【平成26年度個別外部監査意見に対する措置状況】

意見・指摘事項	対応状況
1 「ヒト」（担い手）の管理の視点	
(1)「職員計画」について	
「職員計画」の対象期間は、次期財政計画期間である平成31年度までと、比較的短期で設定されている。 中長期的な視野を持って、経営上のリスクである「将来の職員の大量退職」の影響を合理的に見込んだ上、その対応策を検討するための新たな計画の策定を検討されたい。	従前の職員計画（H23年度策定）は、平成24年度から8年間の中期的な計画として策定し、退職者及び再任用等の動向により、毎年、見直しを実施してきた。 平成27年度に現行職員計画（H28年度～H31年度）を策定し、併せて平成39年度までの長期的な目標数を定めた。 平成31年度に235名、平成39年度に229名を達成することを基本とし、交替勤務体制の見直し、短時間再任用職員の取扱い、長期的な退職者の発生等を考慮し、職員計画に反映した。
(2)「業務管理」について	
①業務量調査と定員設定	
「業務量調査」の結果を職員計画にフィードバックし、計画の見直しの必要性も含め十分に検証されたい。 また、「職員定数235名」という目標も出来るだけ業務量の積み上げによって算定される必要があり、目標数値の妥当性について検討されたい。	職員定数については、業務の増減、職員構成（経験年数等）、継続的な「業務量調査」の結果を考慮した上で、職員の定数管理の適正化を図っていく。

②業務効率化による効果の発揮状況

５直体制導入という改善アクションは既に行われているものの、職員の削減が追い付いていないことによって、すぐに職員配置や職員削減等の効果として顕在化するまでには至っていない。 「職員計画」も活用しながら、人的資源の状況を踏まえた上で、効率化策の実行を検討されたい。また、効率化策の実行にあたって前述した「業務量の調査結果」も十分に勘案して、職員の配置転換を検討されたい。	目標数である235名を目指して、新規採用抑制（原則退職者不補充）を長期にわたり行ったこともあり、若年層が極端に少なくなるなど、職員の年齢構成に偏りがあり、「技術継承」や「組織活力」等において課題が生じている。 このような課題を解決するためには、将来において必要とする採用を一部前倒しする等により、職員確保の平準化や年齢構成の是正を図る必要がある。 そこで、目標職員数である235名を平成31年度に達成することとし、それまでの間は、平成23年度末職員数である243名の範囲内で、職員を継続的・定期的に確保し、「適切な技術継承」及び「組織活力の維持・向上」を図ってきた。 なお、目標数235名との乖離職員数については、適切な技術継承や組織活力の維持・向上とともに、施設整備、技術監理等の強化すべき業務等へ効率的に配置していく。

③資格保有者の配置

業務を適切に履行する観点から、資格保有者の適正配置は重要な要素であり、計画的な資源管理が求められる。「将来の職員の大量退職」も踏まえると、より重視すべき課題である。 なお、資格保有者を十分に確保できない状況に陥ると、業務の委託化を検討する必要性が同時に出てくることにも留意しながら、今後の戦略を検討されたい。	現在、事業所ごとに必要な資格等の把握を行い、法令に基づく資格保有者を適切に配置している。 資格取得については、研修体系化の中で同時に整理を行い、将来にわたり、業務遂行上、必要な資格保有者に不足を生じないよう、計画的な人材管理に取り組んでいる。

(3)人件費管理について

①昇給制度について

昇給を実施する場合の判断基準は、欠勤の有無等勤怠実績を除けば、特に設けられていない。 現在、公務部門においても、人事評価の実施により、実績、能力に応じた給与への適切な反映が求められている。特別昇給についても、人事評価に基づく昇給制度の中で実施されている。 企業団においても、その点を踏まえた給与、昇給制度のあり方を検討し、進められたい。	平成26年度の地方公務員法の改正により、地方公務員においても人事評価の結果を活用した処遇への反映が示されている。 企業団においても、人事評価制度の段階的な導入を進めており、現状を十分に把握した上で、処遇への反映について適切に対応していく。

②超過勤務の状況

超過勤務の必要性について、事後的に確認できるように、超過勤務命令簿の記載様式を見直す等の措置を検討されたい。	超過勤務については、命令簿にその用務をより詳細に記載するよう、徹底していく。

(4)職員の育成方針等について

①職員の育成方針

「阪神水道企業団職員育成方針」に掲げた項目で実施時期が明示されていないものもあり、その目的を十分に果たしているとは言えない状況である。 達成期限を定めたロードマップの作成や成果指標を設定して定期的なモニタリングを行う等により、厳格な目標管理を実践されたい。	職員育成方針に掲げる施策は、各年度の実施施策の評価、見直しに加え、新規施策の実施時期の目標設定等を行い、効果的な職員育成を進めていく。

②職員研修

研修については、具体的な制度への落とし込み・研修メニューの体系的な整理が行われておらず、その効果が限定的となっている可能性が高い。 近い将来の「職員の大量退職」も見据えながら、人材育成の観点から研修の制度化・体系化を早期に実現されたい。	「職員研修の体系化による効果的な実施」を目的として、平成27年度に「職員研修基本方針」を策定した。 基本方針では、企業団の研修体系、研修メニュー、研修受講モデル、必要となる資格情報等を整理しており、効果的な研修制度の活用による職員育成を進めている。

(5)委託の活用について	
①現状の委託の状況	
大道取水場も含め、委託するにあたっての諸課題（緊急時対応・業務の切り分け・技術継承の観点等）を整理し、引き続き委託可能性の検討に努められたい。 また、PPP（官民協働）の動きに見られる新たな経営の選択肢（包括委託、PFI）についても具体的な検討を開始されたい。	平成28年度からの４か年における運転管理業務委託契約については、緊急時の柔軟な対応を図るため、３場一括による発注とし、大道取水場を平日昼間から休日夜間を含む24時間の完全委託とすることで、職員は施設、設備の修繕などに重点を置いた業務を中心に従事することとし、技術継承も考慮している。 また、直営業務の委託化の拡大についても具体的な検討を進めており、包括委託やPFIについて、今後の検討課題として考えている。 なお、包括委託、第三者委託については検討を進めているが、現状では施設規模等により、受託者がいない可能性が高いという状況である。
2. 「モノ」（投資）の管理の視点	
(1)「投資計画」について	
①計画の策定方針	
今後、限られた財源の中で必要な更新投資を確実に実施していくには、企業団の「更新投資ピーク」時における将来負担を数値として可視化させることが重要となる。 そのため、平成53年度以降の第5期拡張事業に係る影響を含めた計画の策定を検討されたい。	中長期的な視点で整備需要を見通した内部資料である「施設整備長期構想案2040」は、施設の耐震化に主眼を置いたものであり、東日本大震災において顕在化した津波や停電などの新たなリスク対策が考慮されていない。 「施設整備長期構想2055(案)」は、それらのリスク対策を追加し、また水需要の減少を始めとする今後の社会情勢の変化に対応した施設整備の方針を示すものとして、平成27年度に策定しており、今年度予定している「用水供給ビジョン」の改定と同時に成案化する予定である。 第５期拡張事業で建設した施設（構造物、管路）は、みなし耐震化施設として現況機能調査（劣化診断、耐震診断）を実施しておらず、「施設整備長期構想案2040」では、これら施設の更新需要は見込んでいなかったが、「施設整備長期構想2055(案)」においては、第４期拡張事業までの構造物の耐震化がおおむね完了する10年後をめどに現況機能調査を実施するものとしており、当面の対策として補修や修繕等の維持管理に係る費用を見込んでいる。 「施設整備長期構想2055(案)」では、今後40年間の総事業費を約2,550億円と見込んでいるが、停電対策に係る費用は見込んでおらず、水需要の減少に対応した施設規模の縮小（ダウンサイジング）の実施等により、固定費や投資額を抑えることで、必要費用を捻出するものとしている。 現在、リスク対策の内容・規模について構成市と協議を行っており、津波対策は尼崎市工業用水道の導水管との連絡を、液状化対策は当該施設の耐震化工事と同時実施を、停電対策は各施設の導送配水ポンプ１台ずつの整備（ハイブリットポンプ）を計画している。
②その他策定計画との整合性	
限られた人員体制で確実に計画を達成していくためには、平成32年度以降の「投資の平準化」の検討が不可欠となるため、十分に考慮されたい。 顕在化し始めている危機管理対応等のために必要となる投資額が計画に未反映の現状を考慮すると、平成32年度以降の資金残高の過不足について正確な判断ができない状況にあることに留意されたい。	
(2)　危機管理対応による影響額の把握について	
①耐震化への対応について	
今後、限られた財源の中で計画的に更新投資を実現していくためには、予想可能なリスクについては数値として可視化させ、長期計画上、必要投資額を適切に見込む必要がある。	

②停電リスクへの対応		
	「施設整備長期構想案2040」における重点施策として、バックアップ能力の確保、停電対策と記載があるが、現在、委託継続中であり、織り込むまでに至ってない。委託結果について、速やかに反映することが望まれる。 また、東日本大震災以降、全国的には全施設に対応できる自家発電の設置も検討する風潮もある中、企業団においてはどこまで見込むかを十分に検討することによって、追加更新投資の必要額を把握する必要があることも留意されたい。	平成23年度に実施した施設電源リスク検討業務では、停電時（電源喪失時）に平均給水量76万㎥/日を供給するための施設を稼働するための対策費は約270億円を要する結果となり、コスト面や用地確保の面で制約があった。 現在継続中の構成市との協議では、100L/日/人を目標に整備（10年間で約150億程度の事業費）するという案を提示しているが、最終的な結論は出ていない。 平成26年度に実施している非常用電源設備の導入に関する基本検討業務では、大規模災害時の電源確保として、非常用電源設備検討以外に事業場個別の電源事故（停電）対応が必要であるため、施設整備等の機会を通じて、自家用発電機やエンジンポンプの導入について検討を行っている。 施設面の観点で、最小限度の設備（ポンプ１台、浄水処理施設１系統）を稼働させ、取水、浄水及び送配水が停電時に運用できる施設整備を目的に、既設ポンプの更新時期や構造物の施設整備の検討状況等を考慮し、各種電源設備の適用について検討を行っており、今後の非常用電源設備の計画策定に資する基本情報にするものである。
③津波リスクへの対応		
	津波リスクに関しては現在、継続検討中となっており、必要投資額について織り込めていない。 今後、限られた財源の中で計画的に更新投資を実現していくためには、予想可能なリスクについては数値として可視化させ、長期計画に必要投資額を見込む必要がある。	上記２(1)①、②、(2)①参照
(3)　経営環境に応じた適正規模の検討について		
	経費削減等、３条費用ベースの改善にはこれまで取り組まれてきたところであるが、将来的に給水量が減少することが見込まれている外部環境を踏まえ、投資にも着目し、改善の余地がないか検討されたい。	上記２(1)①、②、(2)①参照

(4)財産の活用について	
①遊休財産の活用状況	
(ア)「活用用地」について	
今後の施設の更新計画時に有効利用できる用地・空間をリストアップし、潜在的な財産も含んだ企業団の財産の有効活用を検討することが望まれる。	遊休地や活用が可能な事業用地については、外部委託による有効活用策の検討を行い、有効活用を実施するとともに、安定した収益が見込めない遊休地については、売却を実施してきた。 なお、潜在的な財産を含むものについては、今後、施設の更新時に新たな活用策ができるかの検討を行う。
企業団単独で有効活用が困難な場合は活用用地等が所在する構成４市に協力を求めるなど、あらゆる方策を講じることも検討されたい。	構成４市への協力依頼も含め、今後、必要に応じてあらゆる方策を検討していく。 なお、公舎跡地の売却については、構成市への協力を依頼したものもある。
(イ)「駐車場用地」について	
駐車場用地のように、遊休地を活用する場合は、期限を設けるとともに、一定の制限をもって活用し、早期の売却が実現できるような仕組みを構築したうえで活用することを検討されたい。	貸付期間満了時に合わせ、新たな貸付先や貸付方法の見直しを行い、安定した収益の確保に努めていく。 売却に移行するかどうかは、収益の状況や経営状況等を勘案して判断していく。
(ウ)「売却予定地」について	
売却予定地について、売却の期限を設定し、それまでに売却をするための取り組みをロードマップ化し、売却額の見直しの時期、許容範囲などを設定されたい。	売却に向けた取組のロードマップ化については、個別に実施しているところであり、売却（資金化）の期限については、資金需要の観点から計画していく。 売却額の見直しについて、毎年公表される公示価格などを参考に市場調査を行い、市場価格等が大きく変動するなどの要因が発生すれば、価格の見直し等を実施する。 なお、許容範囲の定量化については、その設定が困難であり、個々の物件により決定していく。
②公舎の使用料設定	
企業団の公舎の入居等の条件は、近隣住宅等よりも安く設定されたまま見直しが行われていない状況にある。企業団の経営状況を踏まえつつ、公舎の賃料を低廉に設定している事実が、職員の福利厚生として妥当性があるか、十分に検討されたい。	民間不動産会社に両公舎の賃料算出のため現状を確認したところ、「賃貸物件として取り扱えない。もし、賃貸物件として取り扱うのであれば、給湯設備等の基本的な設備の取換えなど、大幅な改装が必要である。」との回答を得ており、一概に近隣住宅等の賃料と比較はできないと考えている。 国家公務員の宿舎法に基づく使用料との比較では、ほぼ均衡しており、施設の老朽化や大規模修繕の抑制といったことを考慮すると、公舎使用料については妥当な水準であると考えている。 公舎使用料及び駐車場使用料については、平成27年３月及び同年９月に２段階で改定を実施している。 なお、公舎については、老朽化、居住状況等を勘案しながら、平成31年度末までに廃止する。
③固定資産の減損会計	
減損会計の導入について、「財産の稼働・活用状況を見直す」一つの機会として捉え、取り組まれたい。	減損会計の導入に向け必要な規定を見直し、要綱を制定した。

３．「カネ」（財政）の管理の視点	
(2)今後の検討課題について	
①分賦金制度のあり方、改定の必要性	
内部留保財源を資本的収支の不足額に充当する「資金ベース」ではなく、受益者負担の考え方を考慮し、かつ、将来のために適切な事業報酬を含んだ「損益ベース」による料金算定を検討する余地があると考えられ、現行分賦金の妥当性、その改定の必要性について十分に検討されたい。 なお、企業団においては「単一料金制」を採用しているが、基本料金と、実績給水量を反映させる従量料金の「2部料金制」についても検討の余地がある。 但し、このような検討にあたっては、原価を固定費と変動費に分解する必要があり、かつ、これまで資本高騰分を抑制するために回収されなかった原価の存在も十分に考慮して検討する必要がある。	現行の分賦金制度に関しては、分賦基本水量と実績給水量の乖離等の現状を踏まえ、現行制度における課題［実績給水量の未反映、減量時ルールの未整備、負荷率（0.7）の現状との乖離等］を解消するため、構成市との間で、制度の見直しに関する検討を行っている。 制度の見直し内容は、「二部（三部）料金制への移行」「減量に伴う負担の制度化」等であり、平成29年度中には内容を確定する予定である。
②経営改善項目における各施策の財務的効果	
次期財政計画における経営改善策を検討する際には、現財政計画上掲げている実施施策の更なる検討、あるいは現施策以外の新たな施策の検討をすることが望まれる。	検討の結果、以前より取り組んでいる保有地の有効活用や動力費の抑制等に加え、新たに、職員数の削減や管理施設の機能停止等による経営改善策を実施することとした。 経営改善効果額としては327.8百万円と見込んでいる。
③財務目標管理の設定	
今後中長期の「財政計画」を策定する際には、現状把握を適切に行うため、経営実態の評価に適した指標の選定を実施し、その指標を用いた財務分析、財務目標の設定を実施することが望まれる。	平成27年度において、企業団の経営状況の分析評価を実施し、指標を用いた財務分析等を行っている。 今後は、収支・損益の改善目標や資金や企業債等の改善目標といった財務目標を設定した上で、計画策定を行っていく考えである。
④収益増加策の検討	
(ア)新規の顧客開拓	他の用水供給事業体（兵庫県企業庁）や近隣水道事業体との間で、意見交換を行い、情報共有に努めている。 また、他事業体における収入増加策等の取組事例について情報を収集し、企業団としての活用施策の有無等について検討を行っている。
近隣事業体が保有する施設の老朽化状態等経営情報について最新情報を入手し調査（マーケティング）を行う必要がある。	
(イ)新規事業について	
給水量収入について増加が見込まれない背景の中、分賦金以外の収入増加策を検討していくためにも、その他水道用水事業者での付帯事業の最新取り組み事例を収集するとともに、企業団において活用できる施策があるか研究を実施していくことが望ましい。	

４．経営の基本方針の検討		
(1)構成4市との連携について		
	企業団においては、「施設の共同化」について検討を実施し、費用対効果のシミュレーション等具体的な調査を実施してきたが、本件調査時点において実行には至ってない。今後の経営懇談会において詳細な検討する予定しているが、過去の検討結果・調査実績を十分に活用し、実現に向け積極的な議論をされることが望まれる。 また、現状その他の広域化手法についての情報収集は実施してきているが、今後も引き続きその他水道用水事業者、末端水道事業者の最新取り組み事例を収集するとともに、企業団において活用できる施策があるか研究を実施していくことが望ましい。	経営懇談会において、広域化（施設の共同化を含む。）や公民連携等の方策を含めた「企業団の将来の方向性（将来像）」についての懇談を実施し、「経営懇談会としての意見取りまとめ」を行った。 また、構成市との間においては、「阪神地域の水供給の最適化研究会」を平成27年度に設置し、企業団と構成市を一体としてとらえた視点での効率的な事業運営等に関する研究を行っている。 なお、今後も、先進的な取組事例等の調査や、課題及び効果の抽出等を行った上での調査研究を継続して進めていく。
(2)ＩＴの効率的活用について		
	システム事業者への依存やライフサイクルコストの高止まり等の問題が発生するリスクを防止するためにも、情報システムの管理・運営だけでなく調達・更新の専属担当者を配置するとともに、システムを調達する際の手続きを可視化・明確化した「情報セキュリティ調達ガイドライン」を策定することが望まれる。	情報システムの導入及び更新等について全庁的な観点から協議を行い、もって情報システムの機能等の向上に資するため「情報システム調達委員会」を設置し、情報システムを調達する際の課題の解決を図っていく。