石巻地方広域水道企業団定員管理計画

【令和６年４月１日～令和１１年３月３１日】

令和５年７月

石巻地方広域水道企業団

目　次

1　はじめに　……1

2　計画策定にあたって　……2
（1）　策定の背景
（2）　基本的事項
（3）　企業団における定員管理計画

3　職員数の推移及び現状　……3
（1）　職員数の推移
（2）　年代別職員数及び構成比

4　定員管理の現状分析　……4
（1）　類似団体との比較
（2）　時間外勤務状況
（3）　年次有給休暇取得状況

5　定員管理における課題　……6
（1）　水道事業の課題
（2）　業務負荷の増大
（3）　人材の確保

6　定員管理に向けた取組　……7
（1）　業務量の適正な把握
（2）　企業団の諸課題に対応した組織体制の構築と職員の適正配置
（3）　人材の育成
（4）　多様な任用形態の活用
（5）　退職者と新規採用者の調整

7　計画の目標とする職員数　……9

8　おわりに　……10

1　はじめに

企業団では、これまで水道使用者のニーズに応えつつ、より安全で良質な水道水を安定的に供給しながら今後の事業を適切に運営していくために、平成１５年２月に１０年間を展望した総合的な経営指針として、「石巻地方広域水道企業団総合計画」を策定しました。計画に基づき、公正妥当な料金設定を基本としていくなかで、最小の経費で最良のサービスを提供するため、施設の統合やその他施設の統廃合を含め、組織体制の見直しを図り、職員数の削減をはじめとする経営の効率化や事務の合理化を進めてきました。

その後、厚生労働省から、全ての水道関係者が共通目標を持ちそれを実現するための基本的な施策や工程を示した「水道ビジョン」が公表され、各水道事業者に「地域水道ビジョン」の策定が求められたことに加え、平成１７年の市町合併に伴い 6 町の上水道事業及び簡易水道事業の全てを経営することになったことから、「石巻地方広域水道企業団総合計画」を見直すこととし、その根幹部分を継承しつつ、水道使用者へ安全でおいしい水を安定供給し続けることを基調に、地域特性に相応した各種施策の展開と財政基盤の両立を図りながら、水道使用者の視点に立った新たな水道事業経営を目指し、平成１９年度から平成２８年度までを計画期間とした「石巻地方広域水道企業団水道ビジョン」を策定し、引き続き、業務の改善に取り組んできました。

現在は、厚生労働省から新たに公表された「新水道ビジョン」に示す「安全」「強靭」「持続」の観点を踏まえ、令和２年１２月に策定した「石巻地方広域水道企業団水道ビジョン２０２０」において、今後も組織体制の見直しを図り、職員の適正な採用・配置による経営の効率化と水道技術や知識・経験等の継承をさらに強化し、専門知識や技能を有する人材確保と育成を行っていくこととしています。また、令和３年３月に公表した「石巻地方広域水道企業団水道事業経営戦略２０２０～２０２９」においても、水道事業を取り巻く社会経済情勢の変化等を的確に捉えながら、適正な職員配置を図っていくこととしています。

企業団ではこれまでの計画において、施設の統廃合や組織体制の見直しを行い、職員数に関しては、平成１７年の市町合併時の１５７人から令和４年４月１日現在で１２５人とし、経営の効率化に努めてきました。しかしながら、将来にわたり安全な水の安定供給を維持していくためには、水道の基盤強化が重要であること、更なる経営の効率化が求められることから、このたび、「石巻地方広域水道企業団定員管理計画」を策定し、業務量を的確に把握したうえで、今後の水道事業を取り巻く環境の変化に柔軟に適応できる組織体制の構築を目指していきます。

2　計画策定にあたって

(1)　策定の背景

全国的にも水道事業を取り巻く環境は厳しく、給水人口の減少等に伴う水需要の減少による料金収入の減少のほか、高度経済成長期に整備された水道施設の老朽化に伴う水道管路更新事業に係る経費の増加、深刻化する人材不足など、多くの水道事業者が同様の課題に直面しています。企業団も例外ではないことから、将来にわたり、安全な水の安定供給を維持していくためには、これら山積する課題を解決し、更なる基盤強化を図ることが求められます。

一方で、国が進める「働き方改革」の一環として、職員のワーク・ライフ・バランスの推進や育児休業を取得しやすい職場風土の醸成など、働きやすい職場環境の整備も併せて進めていく必要があります。加えて、近年頻発する自然災害への対応や令和５年度から定年年齢が段階的に引き上げられることを踏まえた定員管理を行う必要があります。

今後求められる水道使用者のニーズに的確に対応し、より良いサービスを提供していくため、単に業務の縮減や民間委託を伴わない職員数の削減ではなく、企業団の実態に即した定員管理を推進するため、令和６年度から令和１０年度までの５年間を計画期間とする定員管理計画を新たに策定します。

(2)　基本的事項

ア　地方自治法

地方自治法では、第１７２条第３項において「職員の定数」について定められています。同法は、事務執行のための職員数を定めるもので、具体的な定数は条例で定めることになります。

イ　石巻地方広域水道企業団職員定数条例

条例では、職員数の上限を１４５人とし、機関別の定数をそれぞれ規定しています。また、職員の定数の対象外とする職員も規定しています。なお、休職を命ぜられた職員等が復職した場合において職員数の人数が機関別定数を超えるときは、１年を超えない期間に限り定数外とすることができます。

（機関別の定数）

- 企業長の事務部局の職員　１３９人
- 議会の事務部局の職員　３人
- 監査委員の事務部局の職員　３人

（定数外の職員）

- 臨時又は非常勤の職員
- 休職を命ぜられた職員
- 他の地方公共団体に派遣された職員　など

ウ　定員管理計画の対象職員

計画の対象となる職員は常勤職員（フルタイムの暫定再任用職員を含む。）とします。定年前再任用短時間勤務職員、暫定再任用短時間勤務職員及び会計年度任用職員は除きます。

(3)　企業団における定員管理計画

企業団は、公営企業等会計部門に該当するため、独立採算を基本原則とした企業経営の観点により定員管理が行われることから、計画の策定に当たっては、事業運営に係る環境の変化に即したものにする必要があります。

企業団の上位計画に位置する「水道ビジョン２０２０」では、職員数について適正規模を意識した財政計画及び人材計画を策定し、重要業務を確実に実施できる体制を確保するとしていることから、それらを踏まえた計画とします。

3　職員数の推移及び現状

(1)　職員数の推移

市町合併前年の平成１６年度以降、令和４年度までの職員数の推移は表１のとおりです。市町合併の平成１７年４月から令和４年度まで累計３２人（20.4%）減少しています。

表１　職員数の推移　（単位：人）

年　度	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
職員数	135 (133)	157 (146)	155 (144)	146 (139)	140 (135)	135 (132)	135 (133)	134 (133)	142 (130)	141 (133)
増　減	－	22	▲2	▲９	▲6	▲5	0	▲1	8	▲1
年　度	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R4-H17
職員数	134 (127)	131 (122)	134 (127)	134 (128)	134 (128)	131 (126)	130 (126)	128 (126)	125 (125)	-
増　減	▲7	▲3	3	0	0	▲3	▲1	▲2	▲3	▲32

※職員数は年度当初の職員数で、災害派遣職員等［災害派遣受入れ期間：平成 24 年度～令和 3 年度］を含む実稼働職員数としています。人事交流による石巻市への派遣職員［期間：平成 16 年度から平成 22 年度］、再任用短時間職員及び会計年度任用職員は除きます。

※職員数の（　）内は、企業団採用の職員数です。

職員数の主な増減理由は、平成１７年の市町合併により、旧６町の上水道事業及び簡易水道事業の全てを経営することに伴い、旧町の水道職員を受け入れた平成１７年は１５７人で、合併前との比較で２２人増加しています。

その後、平成１８年からの３年間で浄水施設改良事業による浄水場の遠制化に伴い、施設の統廃合を段階的に実施したことにより、交替制勤務職員が減少し、加えて平成１９年には市町合併により設置した６営業所のうち５営業所を統合するなど、組織体制の見直しを行ったことから職員が減少しています。平成２４年の増加は東日本大震災の翌年で、他事業体からの派遣職員を受け入れたことによるものです。また、平成２６年には営業関連業務を民間委託したことに伴い大きく減少しています。

(2)　年代別職員数及び構成比

令和４年度の年代別職員数及び構成比は表２のとおりです。令和４年度の年代別職員数を見ると４０歳以上が６０．０％となっています。また、年代別では、５０歳代が３１．２％、４０歳代が２４．０％、３０歳代が１８．４％となっており、年代別の構成に偏りが見られます。参考に、計画年数を踏まえて５年前の平成３０年度を比較対象として示しますが、技術職の割合が減少していることが見て取れます。また、４０歳以上が６２．０％を占めており、近年は職員の高年齢化が見られます。

表２　年代別職員数及び構成比（令和４年４月１日／平成３０年４月１日現在）

年代	職員数（人）						年代別構成比(%)		備考
	事務職		技術職		計				
60 歳以上	1	0	5	11	6	11	4.8	8.2	
55 歳～59 歳	7	2	13	6	20	8	16.0	6.0	
50 歳～54 歳	3	7	16	14	19	21	15.2	15.7	
45 歳～49 歳	12	5	11	18	23	23	18.4	17.2	
40 歳～44 歳	1	11	6	9	7	20	5.6	14.9	
35 歳～39 歳	4	3	11	6	15	9	12.0	6.7	
30 歳～34 歳	3	3	5	14	8	17	6.4	12.7	
25 歳～29 歳	6	2	5	5	11	7	8.8	5.2	
24 歳以下	5	7	11	11	16	18	12.8	13.4	
合計	42	40	83	94	125	134	100.0	100.0	事務職：33.6%/29.9% 技術職：66.4%/70.1%

4　定員管理の現状分析

(1)　類似団体との比較

総務省自治財政局公営企業経営室出典の「令和３年度水道事業経営指標」による類似団体比較表は表３のとおりです。水道事業の経営環境は、その置かれている歴史的、地理的条件により様々であり、健全経営のための基準を一律に設定することは困難です。しかし、個々の水道事業をいくつかの要素に分類し、類型化することにより、類似した経営環境の事業と比較が可能となることで、自らの事業体の特徴、問題点を把握することができます。この表中、生産性を示す指標の職員一人当たりの給水人口、給水収益を見ると、企業団は類似団体より低い数値になっています。生産性の向上は業務の委託化

と密接に関係しているので、浄水場を直営で運転管理しているなど現在の企業団の特徴として確認することができます。

表３　類似団体比較表

	企業団	類似団体平均		全国平均
		ｃ２	給水人口規模	
１　事業の概要				
普及率　(%)	99.8	97.4	94.1	94.6
平均有収水量　(ℓ)	317.9	299	291	297.3
有形固定資産減価償却率　(%)	44.8	49.6	50.7	50.9
２　施設の効率性				
施設利用率　(%)	57.6	58.0	62.6	60.3
有収率　(%)	87.9	88.0	90.2	90.1
配水管使用率　(㎥/m)	12.7	12.6	18.91	19.86
３　経営の効率性				
総収支比率　(%)	103.0	112.3	112.2	111.4
経常収支比率　(%)	102.9	112.4	112.3	111.4
累積欠損金比率	14.6	2.4	0.2	1.3
繰入金比率（収益的収入分）　(%)	3.6	1.9	1.2	2.1
繰入金比率（資本的収入分）　(%)	25.8	18.9	10.9	14.0
職員一人当たり給水人口　(人)	1,523	2,312	3,326	3,324
職員一人当たり給水収益　(千円)	39,101	52,336	60,539	61,929
給水収益に対する割合				
うち職員給与費　(%)	17.9	12.9	11.8	11.8
うち企業債利息　(%)	3.0	4.9	4.0	3.8
うち減価償却率　(%)	52.7	51.9	39.2	39.3
料金回収率　(%)	99.0	107.5	105.3	102.4
１か月 20 ㎥当たり家庭用料金（円）	3,718	3,638	2,873	3,299
４　財務の状況				
当座比率　(%)	512.6	285.6	290.5	246.8
自己資本構成比率　(%)	86.3	71.9	70.9	72.9
固定資産対長期資本比率　(%)	86.9	91.2	91.4	92.5

（注）１　ｃ２：給水人口規模、水源の種類、有収水量密度（※給水区域面積１ｈａ当たりの年間有収水量から算出）の３要素による区分
（他の数値に合わせ少数２位を切り捨て表示しています。）

２　給水人口規模：15 万人以上 30 万人未満の事業

(2)　時間外勤務状況

平成３０年度から令和４年度までの５年間の時間外勤務時間の推移は表４のとおりです。職員一人当たりの時間外勤務時間の年間平均は１２５時間となっています。

また、石巻地方広域水道企業団労働組合との協定による時間外労働の特例を除く年間時間外勤務命令の上限は３６０時間で、それを超える職員も各年度で発生しています。

表４　時間外勤務時間の推移　（単位：時間）

年度	H30	R1	R2	R3	R4	平均
企業団の年間合計	15,690	16,767	17,345	13,283	11,455	14,908
一人当たり平均値	132	147	114	120	111	125
一人当たり最大値	399	474	455	492	396	－
※参考： 360 時間超の人数	１人	６人	８人	３人	３人	４人

※一人当たりの数値は年間の時間数です。

(3)　年次有給休暇取得状況

平成３０年度から令和４年度までの５年間の年次有給休暇取得日数は表５のとおりです。取得日数は平均１４．８日で、消化率は３８．８％になっています。

なお、平成３１年（令和元年）４月から、全ての使用者に対して、労働者の年間５日の年次有給休暇取得が義務付けられています。

表５　年次有給休暇取得日数

年度	H30	R１	R2	R3	R4	平均
平均取得日数（日）	14.2	14.6	14.0	14.8	16.2	14.8
消化率　　（%）	36.9	38.2	37.2	38.8	43.0	38.8

※職員数は、災害派遣職員等を含む実稼働職員数としています。ただし、再任用短時間職員及び会計年度任用職員は除きます。

5　定員管理における課題

(1)　水道事業の課題

日本の水道は高い普及率に達しています。その一方で水道施設の老朽化の進行、耐震化等の遅れ、多くの水道事業者が小規模で経営基盤が脆弱、計画的な更新のための備えが不十分といった課題に直面しています。これらの課題への制度的対応として、水道の基盤の強化を図るための施策の拡充を内容とする「水道法の一部を改正する法律」が令和元年１０月１日に施行されました。改正水道法では、法の目的を「水道の計画的な整備」から「水道の基盤の強化」に改め、関係者の責務の明確化、広域連携の推進、適切な資産管理の推進、官民連携の推進、指定給水装置工事事業者制度の改善について規定しました。他の水道事業者と同様に企業団もこれらの取組が求められます。

(2)　業務負荷の増大

水道施設の点検・維持管理は人の手に大きく依存しているため、離島や山間といった地理的条件の厳しい地域も含め、広範囲に点在する水道施設の維持管理には施設の老朽化も加わり、多くの時間と費用を要し、災害時には漏水箇所の特定に時間を要するなど、効率的な事業運営や緊急時の迅速な復旧が課題となっています。また、近年頻発する自然災害への備え、危機管理対策の対応など業務は年々増加し、限られた人員の中で苦慮している状況も見られます。

(3)　人材の確保

将来にわたり安定した経営を行っていくためには、簡素で効率的な執行体制の構築、業務の抜本的見直し、ICT の活用など従来にも増して推進していくことが求められます。しかしながら、近年では職員採用への応募が少ない又は、全くないなど、採用を要する人数の確保ができていない状況です。加えて、育児休業者は過去５年で２人、心身の故障などにより体調を崩し、１年間に１か月を超える病気休暇等を余儀なくされた者は、過去５年で２４人となっています。これらの長期休職者への対応も含めて、必要な限度において職員の充足を図り、組織として機動的かつ弾力的に対応できる人員体制整備が求められます。

地域の社会基盤を支える水道事業に携わる者として、職員一人一人の能力開発と意識開発が必要不可欠です。「水道ビジョン２０２０」において企業団が掲げる将来像を実現していくため、計画に根差して職務を遂行できる人材の育成が求められます。

6　定員管理に向けた取組

(1)　業務量の適正な把握

これまでの約１０年間は、東日本大震災に係る復旧・復興関連事業を推進するため、他の水道事業体から派遣職員の人的支援を受けながら必要とする復興業務へ重点的に職員配置を行ってきました。令和４年度においては、復旧・復興関連事業に一定の目途がつき、派遣職員による人的支援が終了し、これまで取り組めなかった耐震化を含む水道施設の更新事業に本格的に取り組んでいきます。これからは、当該事業の推進を図りながら、最小の経費で最大の効果を得るため、業務上必要性の低いものと判断されたものについては、廃止を含めた見直しを行い、業務の執行に必要かつ適正な職員配置に努めます。

また、業務量の把握に際しては、時間外勤務の抑制や育児休業取得について十分に考慮したものとし、民間事業者へのアウトソーシングと企業団が担うべき役割を明らかにしていきます。

(2)　企業団の諸課題に対応した組織体制の構築と職員の適正配置

企業団を取り巻く様々な社会情勢の変化等による新たな課題に的確に対応し、質の高い水道サービスを提供し続けるためのより効率的かつ効果的な水道事業運営を目指し、必要な組織体制や事務分掌の見直しを検討していきます。

また、重要業務を確実に実施できる体制を確保するための職員配置に配慮するとともに、一定期間に事務が集中し、業務繁忙となる場合などは、課を超えた応援体制を整えるなどの柔軟な取組も行います。

(3)　人材の育成

「石巻地方広域水道企業団人材育成基本方針」に基づき、企業団にとって「求められる職員像」を有する職員を育成していきます。コロナウイルス感染症を例に、予測困難な時代の中で直面する諸課題や新たに発生する経営課題に対し、積極的に取り組み、効率的な事業運営を担う職員を育成していく必要があることから、業務を通じた人材の育成や研修などにより、職員一人一人の能力向上を図っていきます。

また、職員のメンタルヘルス対策、ハラスメント対策に取り組むほか、職員のワーク・ライフ・バランスにも配慮し、心身共に健康でその能力を十分に発揮できる職場風土の醸成に取り組みます。

(4)　多様な任用形態の活用

時期的に多くなる業務や長期病気療養者、産休及び育児休業者の代替など、必要に応じて、臨時的任用職員などの活用を図ることとします。

また、長年培った経験や技術を有し、質の高いサービスの提供が期待できる暫定再任用職員を適切に配置することで、業務の遂行上の経験やノウハウを組織内で継承していきます。

(5)　退職者と新規採用者の調整

年度別退職者の状況は表６のとおりです。定年延長制度の導入に伴い、令和５年度から定年年齢が段階的に引き上げられ、定年年齢が６５歳となる令和１３年度までに、１６名の定年退職者が見込まれます。定年延長により、２年に１回、定年退職者が発生しない年度が生じ、令和７年度は再任用職員も含めて退職者が発生しません。しかしながら、必要な水道サービスを将来にわたり安定的に提供できる体制を確保するため、中長期的な視点で新規職員の採用を計画していきます。

表６　年度別退職者の状況　（単位：人）

年度 (　)は退職年齢	R5 (61)	R6 (61)	R7 (62)	R8 (62)	R9 (63)	R10 (63)	R11 (64)	R12 (64)	R13 (65)	計
定年退職者	0	4	0	5	0	3	0	4	0	16
暫定再任用退職者	1	2	0	1	1	4	5	3	4	21

7　計画の目標とする職員数

平成１７年の市町合併以降、様々な取り組みにより職員数を削減してきましたが、東日本大震災に係る災害復旧事業の完了に伴い災害派遣職員の受け入れを終了した後の職員数をもって、計画期間における企業団の組織体制上必要とする適正数であると見込むことから、令和４年度当初の職員数１２５人を基本として、業務の標準化・効率化等を図りながら、同程度の人数に抑え維持していくこととします。年度別計画目標職員数は表７のとおりです。当該期間中は定年延長の引き上げの段階にあり、退職者が発生しない年度には計画職員数が増加しますが、企業団を取り巻く課題や重要業務に対応していく適切な人材確保の観点から欠かせない新規採用職員の確保を継続して行っていきます。

また、定年退職者数、暫定再任用職員見込数を考慮した新規採用職員数を精査しつつ、定員管理の実績や水道行政の動向等により、適宜見直しを図ることとします。数値目標では、定年退職者がフルタイムを選択するかどうかの予測が困難であることから、これまでの現状に鑑みて、計画期間中の定年等退職予定者数の８割がフルタイムの暫定再任用職員を選択すると仮定した人数にしています。

なお、新規採用職員の事務系、技術系の区分に関しては、業務の多様化に応じた職員の適正配置を考慮しながら、職種ごとに必要な確保を図っていきます。

表７　年度別計画目標職員数　（単位：人）

年　度	R6	R7	R8	R9	R10	計
計画職員数	**１２４**	**１２３**	**１２５**	**１２５**	**１２６**	R6-R10 **2**
前年度退職見込数 （うち再任用）	1 (1)	6 (2)	0 (0)	6 (1)	1 (1)	14 (5)
新規採用職員見込数 （うち再任用） （うち事務系） （うち技術系）	7 (0) (1) (6)	5 (3) (1) (1)	2 (0) (1) (1)	6 (4) (1) (1)	2 (0) (1) (1)	22 (7) (5) (10)

※令和６年度の職員数は、前年度の職員数から退職者及び採用予定人数を勘案した人数としています。

※この表に示す職員数は、再任用短時間職員及び会計年度任用職員は除いています。

8　おわりに

本計画では、職員数を一定規模に抑えながら、業務量を把握し、今後の水道事業を取り巻く環境の変化に柔軟に対応できる組織体制の構築を目指すこととしていますが、令和４年度において年度途中に自己都合退職者が多く発生したことから、令和５年４月１日現在で、職員数は１１８名となっており、一部の業務に過度な負担を強いている状況にあり、業務に応じた必要な職員数を確保できていないことから、令和６年度の新規採用職員見込み数は７名としています。

今後は再任用職員に依存した職員数が減少に転じる見通しであることに加え、新規採用職員の応募状況が好転する兆しが見えないことなどを踏まえると、ＡＩやＩｏＴを始めとするデジタル技術を活用した DX 化の推進を図っていくとともに、職員採用においても従来の試験や枠組みにとらわれない採用方法を検討していく必要があります。

また、技術の継承にも十分配慮しながら、現在直営で行っている業務を民間委託することも本計画期間中から検討を行っていきます。

一方で、東日本大震災により、他の水道事業体から受けた災害派遣職員との人事交流により築かれた人脈も現在の企業団にとって貴重な財産となっていることから、今後も人材育成の一環として人事交流を図ることができる職員数の確保も検討していくこととします。

「安全でおいしい水を未来につなぐ」企業団の基本理念に基づき、健全な事業運営に資するため、企業団の実態に即した定員管理の推進に取り組んでいきます。