

自治体財政 改善のヒント 第40回

人員増なき有収率の向上
岩手中部水道企業団の統合効果

大和エナジー・インフラ 投資事業第三部副部長 鈴木 文彦

2014年4月、互いに隣接する岩手県北上市、花巻市及び紫波町の末端水道事業と、用水供給事業の岩手中部広域水道企業団が事業統合し、岩手中部水道企業団となった。企業団設立5年目を節目として18年6月に外部評価委員会が立ち上がり、11月には報告書が公表された。統合効果の表れとして、主に計画的な漏水調査による有収率の改善、人材育成の取り組みが評価されている。

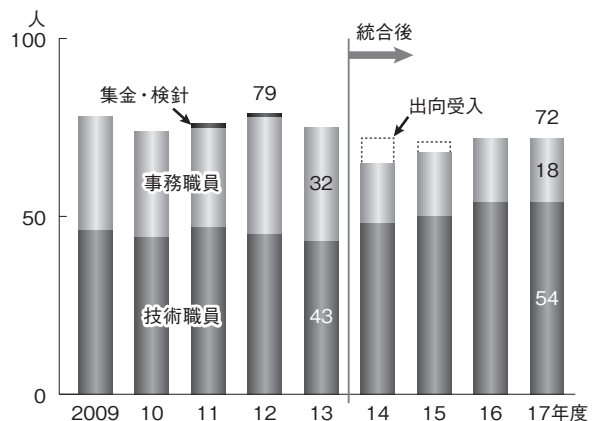
更新見直し稼働率向上、技術基盤も充実

広域化効果でわかりやすいのは、老朽化につれ増加が懸念される更新投資の節約だ。岩手中部水道企業団の場合、旧構成団体が別々に立てた更新計画を見直すことで約76億円の削減効果があった。料金収入で約1.6年分の水準である。入畑ダムを水源とする岩手中部浄水場の稼働率を上げ、各市町の老朽水源の更新を取りやめた。

ただし、これは統合しない場合に見込まれるコスト増を統合によって回避した、言わば消極的な効果だ。統合前後で目に見えて変化したのは水道システムの品質である。端的に言えば漏水が減った。外部評価委員会が指摘する有収率の改善は漏水が減ったことを意味する。技術職員の増員、組織体制の専門分化など技術基盤の充実が技術レベルの向上ひいては有収率の改善をもたらした。

図1を見ると、企業団の職員数は統合後に減少し、とくに事務職員は統合前の6割弱となった。構成市町それぞれにあった事務部門が、企業団の総務課と経営企画課に整理された。別々に作成していた書類がひとつで済むように、事務部門には

図1 職員数の推移



(注) 職員数は月末職員数の平均。統合前は構成団体の職員数の合算、統合後は企業団の職員数
出所：総務省「地方公営企業決算状況調査」から大和エナジー・インフラ作成

規模の経済性が働く。

一方、技術職員は増加した。統合前の43人から17年度は54人と、主に新規採用で9人増えた。また、組織再編によって専門分化が進んだ。統合前は北上市で上水道課長の下に2補佐5係、紫波町は所長以下2室だったが、統合後の企業団は局長、技監以下5課13系の体制になった。その結果、技術部門であれば管路工事、漏水修繕、給水装置審査など機能別に独立したグループを組織できるようになった。

技術レベルは旧団体の高いところで平準化された。たとえば漏水修繕は北上市の取り組みが進んでいた。複数ブロックに分割した給水エリアの流量を測定。夜間流量が不自然に多い区域から音聴調査で漏水地点を絞り込む、言わば面から点のアプローチ手法をとっていた。統合後は企業団の全エリアでこの手法を適用するようになった。

プロパー化で長期の人材育成が可能に

岩手中部水道企業団のケースでは職員のプロパー化の効果もあった。独立採算の公営企業とはいえ水道局は地方自治体の一部局。水道局職員とはいえ身分は市町の職員なので、技術職なら市町の土木部門や都市計画部門にも異動する。事務職も同様だ。損益計算を旨とする企業会計を修得しても次はどこに配属されるかわからない。本来、電力、ガスと同じく水道にも水道特有の知識経験が必要だ。せっかく経験を積んだ職員がその後水道と関係ない部局に異動することは、水道事業の人材育成において少なからぬ課題となっていた。

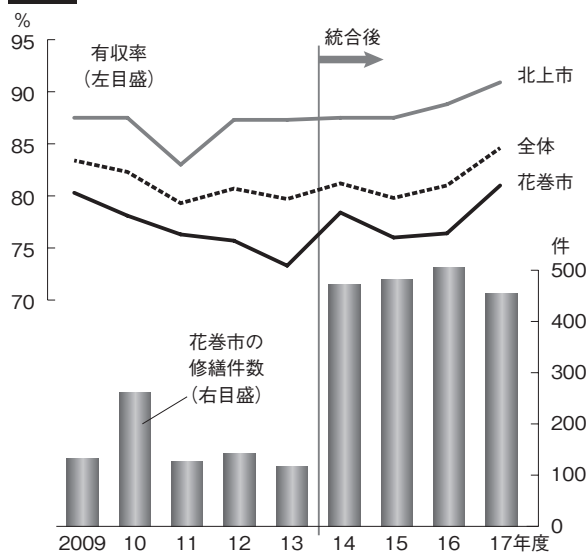
そこで、プロパー化する各各市町の職員から企業団職員になることで、長期的かつ計画的な人材育成ができるようになった。水道分野で幅広い知見を積むことで、まずは水道ゼネラリスト、さらに専門性を極めたスペシャリストの育成が期待できる。技術職であれば緊急修繕、給水装置審査、管路設計、施行監理から計画策定まで一貫した成長プランの下、年々高度化する要求水準に合わせた育成が可能となる。

岩手中部水道企業団の例で言えば、統合前後で職員の資格取得数が増えた。目を見張るのは全国水道研究発表会への論文発表数である。統合前はほとんど実績がなかったが、統合後に論文数が増え、18年度は5本発表した。新技術にも挑戦しており、「緩速ろ過法における前処理の実証実験」などの論文に結実した。「山高ければ裾広し」と言うように、成果がハイレベルなほど技術基盤の裾野は広い。研究成果から、相応のスタッフと研究時間だけでなく技術的素養の厚み、モチベーションの高さがうかがえる。

将来見据えた強い意志と利害調整が必要

技術基盤が充実し、企業団エリアの有収率は統合後、上昇に転じた(図2)。とくに花巻エリアの上昇幅が大きい。同エリアの漏水修繕件数は統合前に比べ約3倍に増えた。統合前の有収率が低かったことから重点的に漏水調査・修繕を進めることにした。統合前、花巻市は市の修繕範囲につ

図2 有収率の推移



出所：総務省「地方公営企業決算状況調査」、岩手中部水道企業団外部評価委員会報告書から大和エナジー・インフラ作成

いて公道下の配水管から分岐し各家庭の止水栓までとしていたのを、統合後、北上市と紫波町に合わせ、止水栓のさらに家屋側にある水道メーターまでに拡大した事情もある。

北上市、紫波町を加えた企業団全体で見ると漏水修繕件数は統合前の約1.5倍に増えた。注目すべきは、それにもかかわらず職員数は増えていないことだ。総数では減少、技術職員に限っても2割増で修繕件数の増加率を下回る。1人当たりの修繕件数、つまり生産性が向上しているのだ。岩手中部水道企業団の統合の本質は水道の「生産性革命」とも言える。人員増なしでいかに有収率を改善するか、技術継承と老朽化に悩む全国の水道事業者の手本となる。

参考にする場合は、統合効果とは別に企業団化すなわち職員のプロパー化の効果があった点に留意されたい。一般論だが企業団にも課題はある。それ自体が地方公共団体である企業団にも議会があり、構成市町村の議員が企業団の議員を兼務する。「船頭多くして船山に上る」ではないが、バックとなる市町村の利害調整に苦慮するケース中にはある。そのため企業団には地域全体の将来を見据えて経営する強い意志が求められる。岩手中部水道企業団の成功の背後に確固たる経営戦略と利害調整の努力があったことは想像に難くない。G