

## 包括外部監査の結果報告書に添えて提出する意見

平成 15 年 2 月 7 日付の包括外部監査の結果報告書に関連し、水道局の組織及び運営の合理化に資するため以下のとおり意見を述べる。

### 1. 給水原価の特殊要因

#### (1) 需要減衰下において供給能力を維持することによるコスト

長期水道需要予測

受水実績を上回る企業団への負担金

給水能力を維持するためのコストが給水原価に与える影響

#### (2) 人件費/委託費

川崎市水道局の人員削減計画

外部監査で試算した目標人員及び人件費

#### (3) 特殊要因を除いた給水原価

### 2. 給水能力の見直し

### 3. 財団法人川崎市水道サービス公社を含めた人件費/委託費の削減計画

#### (1) 財団法人川崎市水道サービス公社

#### (2) 人件費/委託費に関する中長期削減計画の策定

### 4. その他の削減対策

#### (1) 人件費及び人事制度

健康保険料の負担割合の見直し

昇給制度

将来への人事政策

#### (2) 遊休資産の売却

遊休資産の売却促進

公舎用地の処理

バルクセールを検討

#### (3) 貯蔵品の管理

貯蔵品の残高の状況

資材倉庫の統合

#### (4) 営業所の統合

営業所の概要

営業所の統合

#### (5) 電子入札の推奨

公募型指名競争入札、制限つき一般競争入札の推奨

電子入札の推奨

はじめに

川崎市の水道事業及び工業用水道事業は、需要の減衰傾向のもと、過去の設備、人員等の投資負担は重く、今後とも財政は厳しい状況が続くと予想される。

このような状況のもとで、外部監査人として川崎市水道事業における特殊なコスト要因と、給水原価の低減策について検討した。

## 1. 給水原価の特殊要因

川崎市水道局は給水人口の増加に応じた安定的な給水を確保するために、多額の設備の導入や負担金の支払いを行っている。また、質の高いサービスを提供するための余裕をもった職員配置となっている。

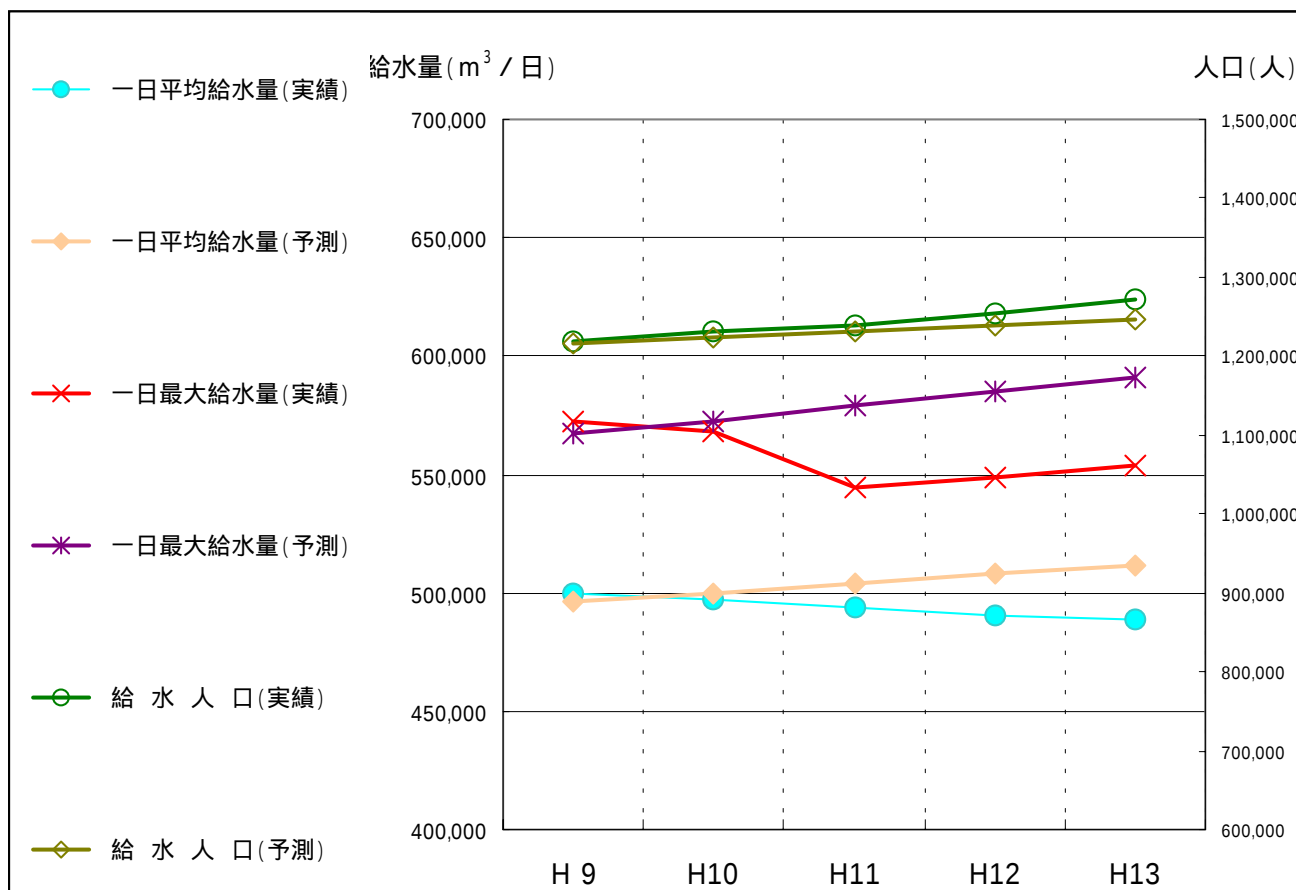
しかしながら、現実には需給ギャップが大きいと、需要を超えた供給能力と人員を維持するコスト負担は重く、給水原価への影響も少なくない。そこで、特殊なコスト要因として、(1) 需要減衰下において供給能力を維持することによるコストと(2)人件費及び委託費の給水原価への影響を検討する。

### (1) 需要減衰下において供給能力を維持することによるコスト

#### 長期水道需要予測

平成9年度において、川崎市水道局では将来の人口、給水人口及び1日平均給水量の予測を行っている。平成13年度までにおいて、それぞれの項目について予測値と実績値を算出し、下記の表及びグラフにて比較している。

| 項 目         | 年度<br>単位          | 9年度       | 10年度      | 11年度      | 12年度      | 13年度      |
|-------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 行政区域内人口(実績) | 人                 | 1,217,937 | 1,231,491 | 1,240,339 | 1,254,212 | 1,270,984 |
| 行政区域内人口(予測) | 人                 | 1,217,000 | 1,224,000 | 1,232,000 | 1,239,000 | 1,247,000 |
| 給水人口(実績)    | 人                 | 1,217,716 | 1,231,272 | 1,240,130 | 1,254,033 | 1,270,837 |
| 給水人口(予測)    | 人                 | 1,216,800 | 1,223,900 | 1,231,900 | 1,238,900 | 1,246,900 |
| 一日平均給水量(実績) | m <sup>3</sup> /日 | 499,893   | 497,036   | 493,578   | 490,504   | 488,572   |
| 一日平均給水量(予測) | m <sup>3</sup> /日 | 496,000   | 499,500   | 503,700   | 507,900   | 511,900   |
| 一日最大給水量(実績) | m <sup>3</sup> /日 | 572,000   | 568,400   | 544,600   | 549,000   | 553,500   |
| 一日最大給水量(予測) | m <sup>3</sup> /日 | 567,500   | 572,800   | 579,000   | 585,100   | 591,100   |



(水道局提示資料)

上記の結果から、人口については、予測値より実績値がやや上回っているものの、平均給水量及び最大給水量については、平成 10 年度を境に実績値が予測値をやや下回っている。

また、「川崎市長期水需要予測調査」(平成 9 年度実施)によると、節水機器の普及等により、水需要の増加傾向は次第に弱まってくるものの、今後も人口の増加や 1 人 1 日当たり水量の増加により、緩やかに増加していくものと予測している。

下表に平成 14 年度から平成 27 年度までの水需要量の予測結果を記載した。また、水道局では、将来的な水需要として、平成 36 年度の上限值の 1 日最大配水量は 800,000 をほぼ飽和状態と推測している。

| 年度    | 行政区域内人口(人) | 給水人口(人)   | 有収水量(m <sup>3</sup> /日) | 一日平均配水量(m <sup>3</sup> /日) | 一日最大配水量(m <sup>3</sup> /日) |
|-------|------------|-----------|-------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 14 年度 | 1,254,000  | 1,253,900 | 451,400                 | 515,300                    | 587,100                    |
| 15 年度 | 1,261,000  | 1,260,900 | 456,300                 | 519,700                    | 603,600                    |
| 16 年度 | 1,267,000  | 1,266,900 | 460,600                 | 524,000                    | 610,000                    |
| 17 年度 | 1,274,000  | 1,273,900 | 465,500                 | 528,400                    | 616,600                    |
| 18 年度 | 1,280,000  | 1,280,000 | 470,200                 | 532,500                    | 622,800                    |
| 19 年度 | 1,287,000  | 1,287,000 | 475,200                 | 536,900                    | 629,400                    |
| 20 年度 | 1,293,000  | 1,293,000 | 480,200                 | 542,000                    | 636,900                    |
| 21 年度 | 1,299,000  | 1,299,000 | 485,000                 | 546,200                    | 643,300                    |
| 22 年度 | 1,304,000  | 1,304,000 | 489,200                 | 549,700                    | 649,000                    |
| 23 年度 | 1,310,000  | 1,310,000 | 494,300                 | 555,400                    | 658,100                    |
| 24 年度 | 1,316,000  | 1,316,000 | 499,500                 | 560,600                    | 665,800                    |

|       |           |           |         |         |         |
|-------|-----------|-----------|---------|---------|---------|
| 25 年度 | 1,321,000 | 1,321,000 | 503,700 | 565,300 | 673,000 |
| 26 年度 | 1,326,000 | 1,326,000 | 508,300 | 570,500 | 680,800 |
| 27 年度 | 1,331,000 | 1,331,000 | 512,800 | 574,900 | 687,700 |

川崎市では 1,034,400 / 日の給水能力があり、将来的な水需要をまかなう水源水量、給水能力は確保されている。なお、下記のとおり、平成 15 年 1 月から川崎市の給水能力は 987,900 / 日となっているが、本意見書では、平成 13 年度末の給水能力を現在の給水能力として取扱っている。

水源別給水能力の内訳は、以下のとおりである。

(単位: / 日)

| 水系  | 種別  | 浄水場名          | 水源水量    | 給水能力      | 備考            |
|-----|-----|---------------|---------|-----------|---------------|
| 相模川 | 表流水 | 長沢浄水場         | 234,000 | 217,000   |               |
|     |     | 潮見台浄水場        | 188,000 | 174,300   |               |
|     | 小計  |               | 422,000 | 391,300   |               |
| 多摩川 | 伏流水 | 生田浄水場         | 50,000  | 46,500    | 平成 15 年 1 月廃止 |
|     | 地下水 |               | 100,000 | 93,000    |               |
|     | 小計  |               | 150,000 | 139,500   |               |
| 計   |     |               | 572,000 | 530,800   |               |
| 酒匂川 | 表流水 | 企業団西長沢<br>浄水場 |         | 495,200   | 企業団受水         |
| 相模川 | 表流水 |               |         | 8,400     |               |
| 計   |     |               |         | 503,600   |               |
| 合計  |     |               | 572,000 | 1,034,400 |               |

これに対し、平成 13 年度の 1 日最大配水量は、給水能力の 53.5%の 553,500 / 日となっている。平成 9 年度実施の予測でも、長期的に給水量は最大で 800,000 / 日であり、かつ、実績は既にその予測のみならず平成 9 年度実績をも下回っている。

この結果、少なくとも現在の給水能力である 1,034,400 / 日から最大配水量と推測している 800,000 / 日を差引いた 234,400 / 日にかかる費用は、供給能力があっても今後四半世紀の間は使用されることがないとも考えられ、多額のコスト負担要因となっている。

監査意見に先立ち、水道局では既に生田浄水場において、給水能力のうち、伏流水 46,500 / 日相当について平成 15 年 1 月に廃止した。これにより、川崎市の給水能力は 987,900 / 日となっている。

#### 受水実績を上回る企業団への負担金

川崎市における神奈川県内広域水道企業団(以下、企業団という。)からの受水費の負担額は給水原価の大部分を占めており、結果的にこの費用が水道事業の財政を大きく圧迫している。

企業団の受水費の負担は、神奈川県、横浜市及び横須賀市との共同で取り決めがなされている。

#### 平成 13 年度企業団の受水費の負担割合

|                | 川崎市        | 神奈川県       | 横浜市        | 横須賀市      | 合計         |
|----------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| 受水費(千円)        | 11,550,386 | 16,437,244 | 19,747,124 | 1,653,928 | 49,388,682 |
| 負担割合           | 23.3%      | 33.3%      | 40.0%      | 3.3%      | 100%       |
| 受水量(実績)<br>(千) | 39,967     | 210,165    | 211,886    | 20,943    | 482,961    |
| 受水量割合          | 8.3%       | 43.5%      | 43.9%      | 4.3%      | 100%       |
| (参考)<br>給水原価割合 | 33.4%      | 26.5%      | 23.2%      | 12.6%     | -          |

上記の表から分かるように、企業団からの受水量(実績)は 8.3%と少ない割に、受水費の負担割合が 23.3%と多くなっている。

そこで、受水量(実績)の比率に応じて受水費を計算し直すと、川崎市が負担する受水費は、

$$49,388,682 \text{ 千円} \times 8.3\% = 4,099,261 \text{ 千円}$$

となり、7,451,125 千円が受水量に対応しない負担額となっている。

#### 給水能力を維持するためのコストが給水原価に与える影響

川崎市水道局には、3 箇所の浄水場があり、各浄水場から各所に水道水を供給している。平成 13 年度における、各浄水場の処理能力、取水量及び浄水量から計算した浄水場の稼働率は以下のとおりである。

(単位: / 日)

|        | 処理能力 A  | 取水量 B   | 浄水量 C   | 稼働率 C/A(%) |
|--------|---------|---------|---------|------------|
| 長沢浄水場  | 240,000 | 232,850 | 229,366 | 95.6       |
| 潮見台浄水場 | 216,000 | 170,500 | 168,051 | 77.8       |
| 生田浄水場  | 150,000 | 76,130  | 76,130  | 50.8       |
| 計      | 606,000 | 479,480 | 473,547 | 78.1       |

注 1) 水量は、年間水量を 1 日の水量に換算したため、端数を調整してある。

注 2) 処理能力は、浄水場の浄水能力であり、給水能力とは異なる。

この他に企業団と受水契約を結んでいる。平成 13 年度の実績及び利用状況は以下のとおりである。

| 配分水量<br>( / 日) | 1 日最大給水量<br>( / 日) A | 受水量実績<br>( / 日) B | 利用率(%)<br>B/A |
|----------------|----------------------|-------------------|---------------|
| 503,600        | 483,600              | 109,500           | 22.6          |

以上のように、浄水場のうち、生田浄水場の稼働率が低い。また、企業団からの受水量について、契約上受けられる水量が多いにもかかわらず、実際には 20%程度しか受水していない。

また、浄水場における変動費(稼働に応じて増加していく費用)及び固定費(稼働の如何に関わらず一定額発生する費用)の合計を下記に記載した。

平成 13 年度実績

(単位:千円)

| 科目    | 浄水場合計     |         |
|-------|-----------|---------|
|       | 固定費       | 変動費     |
| 動力費   | 69,646    | 178,636 |
| 薬品費   | 0         | 184,402 |
| 修繕費等  | 331,536   | 32,083  |
| 需用費   | 26,954    | 292     |
| 役務費   | 4,486     | 24,971  |
| 委託料等  | 291,483   | 158,202 |
| 小計    | 724,105   | 578,586 |
| 人件費   | 1,308,484 | 130,227 |
| 中計    | 2,032,589 | 708,813 |
| 減価償却費 | 1,065,834 | 0       |
| 合計    | 3,098,423 | 708,813 |

(出典:水道局提出資料)

後述する自己水源の見直しにあたり、参考とするため、費用を上記区分により表示した。

小計は、浄水場を廃止した場合、即時に費用の削減がはかれる項目を表している。

中計は、小計で計算した項目に加え、長期的に削減が図れる人件費を考慮している。人件費は、浄水場を廃止しても全体の職員数削減計画のなかで、中長期的にわたって費用削減が図られるので、短期的に上記金額の全額が削減されるわけではない。

合計は、中計にさらに減価償却費を加算して、削減の図れる費用の合計を記載している。ただし、減価償却費は、期間損益計算上は費用削減され、給水原価の低下をもたらすが、設備の廃棄または評価損を伴うもので、キャッシュフロー上は効果が生じない。

なお、上記削減コストには、今後老朽化していく設備の維持修繕費用の増加額は考慮していない。

また、浄水場を廃止することによって、代わりに企業団からの受水費が増加することに注意する必要がある。

以上をふまえて、需要減衰下において給水能力を維持するために要している特殊な費用について試算した。

特殊要因としての費用を試算する手段として、以下の4つの方法を用いた。

( ) 受水費の固定費のうち、将来の相当の期間稼働が期待し得ない能力に対する額

- ( ) 受水費と浄水場の操業にかかる固定費のうち、将来の相当の期間稼働が期待し得ない能力に対応する額
- ( ) 浄水場の固定費のうち、将来の相当の期間稼働が期待しえない能力に対応する額
- ( ) 浄水場の全ての費用のうち、将来の相当の期間稼働が期待しえない能力に対応する額から企業団に代替すると仮定した場合の追加コストを控除した額

( ) 受水費の固定費のうち、将来の相当の期間稼働が期待し得ない能力に対する額  
これは、企業団へ支払う受水費のうち、固定費について当面稼働の期待できない受水費を以下のように試算した(金額単位:千円 以下同じ)。

|                                           |   |           |   |             |
|-------------------------------------------|---|-----------|---|-------------|
| 給水能力不稼働相当分                                |   | 受水費の固定費単価 |   | 不稼働能力対応費用   |
| 234,400 / 日                               | × | 67 円 /    | × | 365 日       |
|                                           |   |           |   | = 5,732,252 |
| 234,400=現在の給水能力 1,034,400-将来の給水能力 800,000 |   |           |   |             |

なお、当面稼働の期待できない給水能力は、前述の「長期水道需要予測」で、予測 800,000 / 日を超える、今後四半世紀は使用されることがないと考えられる 234,400 / と述べた給水能力を使用した。

- ( ) 受水費と浄水場の操業にかかる固定費のうち、将来の相当の期間稼働が期待し得ない能力に対応する額

これは、企業団へ支払う受水費と、浄水場全体に発生する費用のうち、固定費について当面稼働の期待できない給水能力にかかる部分を試算したものであり、以下のように試算した。

|                                                         |   |                    |   |             |   |           |
|---------------------------------------------------------|---|--------------------|---|-------------|---|-----------|
| 受水費のうち、固定費相当額                                           |   | 浄水場全体の費用のうち、固定費相当額 |   | 不稼働給水能力相当比率 |   | 不稼働能力対応費用 |
| (11,210,661 + 3,098,423)                                | × |                    | × | 22.7%       | = | 3,248,162 |
| 22.7% = (現在の給水能力 1,034,400-将来の給水能力 800,000) ÷ 1,034,400 |   |                    |   |             |   |           |

- ( ) 浄水場の固定費のうち、将来の相当の期間稼働が期待し得ない能力に対応する額

これは、当面稼働の期待できない給水能力を、すべて浄水場の給水能力と仮定し、浄水場の固定費について( )と同様、234,400 / 日に対応する部分として以下のように試算した。

|           |   |                       |   |           |
|-----------|---|-----------------------|---|-----------|
| 浄水場の固定費合計 |   | 浄水場の給水能力における不稼働能力相当比率 |   | 不稼働能力対応費用 |
| 3,098,423 | × | 44.2%                 | = | 1,369,503 |

44.2% = 給水能力余裕分 234,400 ÷ 浄水場給水能力 530,800

( ) 浄水場の全ての費用のうち、将来の相当の期間稼働が期待しえない能力に対応する額から企業団に代替すると仮定した場合の追加コストを控除した額

これは、当面稼働の期待できない給水能力を、すべて浄水場の給水能力と仮定し、浄水場の費用のうち、( )と同様、234,400 / 日に対応する部分として以下のように試算した。

| 浄水場の固定<br>費合計 |   | 浄水場の変動<br>費合計 |   | 浄水場の給水能力<br>における不稼働能<br>力相当比率 |   | 不稼働能力対<br>応費用 |
|---------------|---|---------------|---|-------------------------------|---|---------------|
| (3,098,423    | + | 708,813)      | × | 44.2%                         | = | 1,682,798     |

上記の結果から、浄水場を廃止した場合に、代替的に発生する受水費の追加費用を加味して試算した。

| ( )の結果    |   | 追加発生受水費 |   | 特殊要因とし<br>ての費用 |
|-----------|---|---------|---|----------------|
| 1,682,798 | - | 727,226 | = | 955,572        |

727,226 千円 = 8.5 円 / × 234,400 / 日 × 365 日

受水費単価の変動部分は 13 年度実績 8.5 円 / を使用した。

以上の 4 種類の試算から、もっとも少額の約 9 億 6 千万円は、少なくとも不稼働給水能力維持のための特殊な原価要因と思われる。

## (2) 人件費/委託費

質の高いサービスを提供するために、川崎市水道局では大量の職員を雇用している。しかしながら、平成 14 年 9 月に公表された「川崎市行財政改革プラン」では、いわゆる団塊の世代の職員の大量採用が、市の財政に大きな影響を及ぼしているとともに、昇格できない若手職員の意欲を削いでいる現状を記している。川崎市では、平成 14 年度からの 3 ヶ年で合計 1,000 人の人員削減を考えているが、水道局も以下のような人員削減計画を立てている。

### 川崎市水道局の人員削減計画

平成 13 年度末において、川崎市水道局では、水道事業、工業用水道事業合計で以下の職員が在籍している。この職員を、平成 18 年度を目途に 900 人まで削減することを計画している。

|         |          | 職員数(人) |
|---------|----------|--------|
| 水道事業    | 損益勘定所属職員 | 766    |
|         | 資本勘定所属職員 | 113    |
|         | 小計       | 879    |
| 工業用水道事業 | 損益勘定所属職員 | 126    |
|         | 資本勘定所属職員 | 7      |
|         | 小計       | 133    |
| 合計      |          | 1,012  |

損益勘定所属職員：設備投資、設計に携わる以外の職員であり、徴収、浄水場管理及び本部職員が該当する。

資本勘定所属職員：主に設計及び設備投資に携わる職員が該当する。

900 人の計算根拠は以下のとおりである。(水道局では、計算過程に平成 11 年度の決算数値を適用している。)

|        | 給水人口(人)A  | 損益勘定職員数(人)B | 職員 1 人当たり給水人口(人)A/B |
|--------|-----------|-------------|---------------------|
| 川崎市    | 1,240,130 | 827         | 1,500               |
| 指定都市平均 | 2,594,260 | 1,385       | 1,873               |

上記より、川崎市を指定都市の平均値の職員数 1,873 人にするためには、

$$1,240,130 \div 1,873 = 662$$

というように、損益勘定所属職員数を 662 人とする必要がある。

この結果、

|                         |                               |                                |                      |
|-------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| ( 損益勘定<br>所属目標職<br>員数 ) | ( 平成 11 年度<br>資本勘定所属職<br>員数 ) | ( 平成 11 年度工業<br>用水道事業職員<br>数 ) | ( 水道局の計算<br>した目標人員 ) |
| 662                     | 122                           | 134                            | = 918 (人)            |

(端数を切り捨てて 900 人を目標人員としている。)

外部監査で試算した目標人員及び人件費

しかしながら、水道局の算定した削減人員については、以下のような問題点が考えられる。

( ) 目標人員は指定都市の平均値をもとに計算している。

市場原理にさらされる業界であれば、業界平均値を目標にする程度では生き残ることも難しく、又、他の自治体も人員を削減しているので、平成 13 年度のデータが公表されれば平均値も相当改善されていることが予想されたため、水道局が適用した平成 11 年度の数値は目標人員となりにくい。

( ) 水道局目標人員の設定にあたり、水道事業の損益勘定職員数のみを対象としているが、資本勘定職員数及び工業用水道事業職員についても、同様に検討すべきである。

したがって、以下のような前提をもとに、再度目標人員を算定した。

( ) 目標人員は数値の高い上位 3 都市の平均値とした。

( ) 資本勘定職員数及び工業用水道事業職員についても、一定の仮定のもとに目標人員を算定した。

#### (a) 水道事業

##### ア. 損益勘定職員の目標人員の算出

損益勘定に所属する職員 1 人当たりの給水人口を、川崎市と事業内容が類似する他の指定都市(仙台市、東京都、横浜市、名古屋市、京都市、大阪市、神戸市及び広島市)のうち、職員 1 人当たり給水人口の多い 3 都市を抽出し、比較した。

なお、指定都市のデータは平成 12 年度のものを引用しており、時系をあわせるために川崎市についても平成 12 年度のデータを引用した。

|        | 給水人口(人)A  | 損益勘定職員数(人)hB | 職員 1 人当たり給水人口(人)A/B |
|--------|-----------|--------------|---------------------|
| 川崎市    | 1,254,033 | 813          | 1,542               |
| 上位都市平均 |           |              | 2,179               |

職員 1 人当たり給水人口の多い 3 都市については、加重平均ではなく、単純平均を採用した。

したがって、川崎市を指定都市の上位 3 都市の、平均値の職員数(損益勘定所属職員 1 人当たり給水人口 2,179 人にするためには、

$1,254,033 \div 2,179 = 576$  人となる。

この結果、平成 12 年度末現在、川崎市における損益勘定職員は他都市に比べ、813 人 - 576 人 = 237 人多いということになる。

なお、平成 13 年度末における川崎市の損益勘定職員数は 766 人であり、47 人の人員減少が行われたことになる。

さらに、職員1人当たりの人件費についても検討した。

(単位：千円)

|        | 人件費       | 損益勘定職員数 | 1人当たり人件費 |
|--------|-----------|---------|----------|
| 川崎市    | 9,149,505 | 813人    | 11,254   |
| 上位都市平均 |           |         | 9,595    |

この結果、目標人員のもとで、各種平均値ベースで人件費を算出した場合、川崎市の人件費は

$$9,595 \text{ 千円} \times 576 \text{ 人} = 5,526 \text{ 百万円}$$

となり、 $9,149 - 5,526 = 3,623$  百万円より、36億円の人件費が多いということになる。

科目別目標人員の項目別への割り当て

上記の目標とする人件費の計算をもとに、水道事業における費用ごとに目標人員を割り当てた。原水費・浄水費・配水費については、川崎市を除く上位3都市合計人員をもとに割合を算定した。

(単位：人)

| 科 目        | 3都市合計人員 | 割合 (%) | 目標とする人員 | 12年度職員 | 13年度職員 | 12年度余剰人員 |
|------------|---------|--------|---------|--------|--------|----------|
| 原 水 費      | 184     | 3      | 17      | 22     | 23     | 5        |
| 浄 水 費      | 1,066   | 18     | 104     | 117    | 106    | 13       |
| 配 水 費      | 1,564   | 26     | 150     | 185    | 167    | 35       |
| 総務・営業所・給水他 | 3,104   | 53     | 305     | 489    | 470    | 184      |
| 計          | 5,918   | 100    | 576     | 813    | 766    | 237      |

この結果、各科目における人件費の減少目標額は、下記の表のとおりである。

| 科 目        | 現在の1人当たり人件費 A (千円) | 現在の職員配置数 B (人) | 目標とする1人当たり人件費 C (千円) | 目標とする職員配置数 D (人) | 軽減される人件費 $A \times B - C \times D$ (千円) |
|------------|--------------------|----------------|----------------------|------------------|-----------------------------------------|
| 原 水 費      | 11,254             | 22             | 9,595                | 17               | 84,473                                  |
| 浄 水 費      | 11,254             | 117            | 9,595                | 104              | 318,838                                 |
| 配 水 費      | 11,254             | 185            | 9,595                | 150              | 642,740                                 |
| 総務・営業所・給水他 | 11,254             | 489            | 9,595                | 305              | 2,576,731                               |
| 計          | 11,254             | 813            | 9,595                | 576              | 3,622,782                               |

部署別に配置人員と目標人員とを比較すると、特に差が大きいのが、総務・営業所・給水他の人員である。この原因としては、

- ・ 各営業所における人員が多いこと、特に料金徴収にかかる人員及び営業所の業務にかかる人員が多いこと
- ・ 給水業務にかかる工事等の人員が多いこと

が考えられる。

なお、営業所については後述する。

#### イ. 資本勘定職員の目標とする人員の算出

資本勘定に所属する職員 1 人当たりの建設改良費について、( )と同様、職員 1 人当たり建設改良費の高い 3 都市を抽出し、比較した。

また、資本的勘定職員の作業は配水管の距離に比例することから、資本勘定職員 1 人当たりの配水管距離について、職員 1 人当たり導送配水管距離の多い 3 都市を抽出し、比較した。

##### A 建設改良費

(単位:千円)

|        | 建設改良費 A    | 資本勘定職員数(人)<br>B | 職員 1 人当たり建設改良費<br>(千円/人) A/B |
|--------|------------|-----------------|------------------------------|
| 川崎市    | 10,429,390 | 115             | 90,690                       |
| 上位都市平均 |            |                 | 186,419                      |

したがって、川崎市の職員 1 人当たり建設改良費を上位都市の平均値とするためには、以下の計算式より

$$115 \text{ 人} \times 90,690 \text{ 千円} \div 186,419 \text{ 千円} = 56 \text{ 人}$$

となる。

##### B 導送配水管距離

|        | 導送配水管距離<br>(km) A | 資本勘定職員数<br>(人) B | 職員 1 人当たり導送配水管距離(km/人) A/B |
|--------|-------------------|------------------|----------------------------|
| 川崎市    | 2,305.9           | 115              | 20.1                       |
| 上位都市平均 |                   |                  | 50.8                       |

したがって、川崎市の職員 1 人当たり配水管距離を上位指定都市の平均値と同等とするためには、以下の計算式より

$$115 \text{ 人} \times 20.1 \text{ km} \div 50.8 \text{ km} = 45 \text{ 人}$$

となる。

A 及び B の結果をもとに両者の平均を算出すると、川崎市の資本勘定職員の目標とする人員は、

$$(56 + 45) \div 2 = 51 \text{ 人となる。}$$

この結果、平成 12 年度末現在、川崎市における資本勘定職員は他都市に比べ、115 人 - 51 人 = 64 人多いということになる。

なお、平成 13 年度末における川崎市の資本勘定職員数は 113 人であり、2 人の人員減少があったことになる。

さらに、職員 1 人当たりの人件費についても検討した。

|        | 人件費(千円) | 資本勘定職員数(人) | 1人当たり人件費(千円) |
|--------|---------|------------|--------------|
| 川崎市    | 947,283 | 115        | 8,237        |
| 上位都市平均 |         |            | 7,916        |

この結果、目標人員のもとで、各種平均値ベースで人件費を算出した場合、川崎市の人件費はそれぞれ

$$7,916 \text{ 千円} \times 51 \text{ 人} = 403,716 \text{ 千円}$$

となり、 $947,283 - 403,716 = 543,567$  千円より、約 5 億円の人件費が多いということになる。

#### ウ.委託費を含めた目標人件費の目標額の算出

他都市では、川崎市水道局より多く、外部への業務委託によって人員削減を図っている場合も想定される。委託費の多くは委託先の人件費であり、特に水道局では委託費も水道局の OB 等が関わっており、費用の削減効果を検討するためには、委託費も対象にすることが必要となる。そこで、給水人口 1 人当たりの(人件費 + 委託費)についても検討した。

|        | 給水人口(人)A  | 人件費 + 委託費(千円)B | 給水人口当たり(人件費 + 委託費)B/A |
|--------|-----------|----------------|-----------------------|
| 川崎市    | 1,254,033 | 10,961,653     | 8,741                 |
| 上位都市平均 |           |                | 5,601                 |

この結果、目標とする(人件費 + 委託費)のもとで、上位 3 都市の平均値をもとに(人件費 + 委託費)を算出した場合、川崎市の(人件費 + 委託費)は

$$5,601 \text{ 千円} \times 1,254,033 \text{ 人} = 7,023 \text{ 百万円}$$

となり、 $10,961 - 7,023 = 3,938$  百万円より、39 億円の人件費及び委託費が多いということになる。

(b)工業用水道事業

ア.損益勘定所属職員の計算

川崎市は工業用水道の需要が多く、スケールメリットが多く受けられる。そこで、川崎市の他に工業用水道の契約水量の多い横浜市、大阪市及び北九州市を比較の対象とし、職員1人当たりの契約水量の平均を目標人員とした。

|        | 契約水量( ) | 損益勘定職員数(人) | 1人当たり契約水量( ) |
|--------|---------|------------|--------------|
| 川崎市    | 546,550 | 123        | 4,443        |
| 比較都市合計 | 607,883 | 144        | 4,221        |

川崎市の職員1人当たりの契約水量を4,221m<sup>3</sup>とする場合

$$546,550(\text{m}^3) / 4,221(\text{m}^3 / \text{人}) = 129 \text{ 人}$$

が目標人員となる。

したがって、123人 - 129人 = 6人の人員が少なく、効率的と考えられる。

なお、平成13年度末における川崎市工業用水事業の損益勘定職員数は126人であり、3名の増加があるが、他都市に比べ効率的であるといえる。

イ.資本勘定所属職員の計算

水道事業における計算方法と同様、資本勘定に所属する職員1人当たりの建設改良費について川崎市と他の都市とを比較した。

|        | 建設改良費(千円)A | 資本勘定職員数B<br>(人) | 職員1人当たり建設<br>改良費(千円)A/B |
|--------|------------|-----------------|-------------------------|
| 川崎市    | 1,700,107  | 9               | 188,901                 |
| 比較都市合計 | 1,900,529  | 8               | 237,566                 |

したがって、川崎市の職員1人当たり建設改良費を政令指定都市の平均値とするためには、以下の計算式より

$$9 \text{ 人} \times 188,901 \text{ 千円} \div 237,566 \text{ 千円} = 7 \text{ 人}$$

となる。

したがって、平成12年度において、川崎市の資本勘定職員の目標とする人員は7人であり、2人過剰となる。平成13年度においては資本勘定職員は7人であり、人員過剰は解消されたと考えることができる。

上記の目標額の算出から、川崎市水道事業の人件費及び委託費は36億円から39億円程度上位都市の平均値を上回っている。

後述の「3.人件費/委託費の削減計画」で述べるように、定年退職不補充等により長期的には削減が見込まれるが、現状では少なくとも36億円程度の人件費及び委託費が給水原価に含まれる特殊要因となっている。

(3) 特殊要因を除いた給水原価

上記(1)(2)のとおり、川崎市水道事業における特殊要因による原価への影響を試算してみた。

特殊要因による原価への影響と、これを差引いた後の給水原価の要約は以下のとおりである。

| 項目        | 現状(13年度)   | 特殊要因による影響額      |                    | 特殊要因による影響額控除後(13年度) |
|-----------|------------|-----------------|--------------------|---------------------|
|           |            | 不稼働供給能力を維持するコスト | 上位都市平均を超える人件費及び委託費 |                     |
| 給水原価計     | 30,767 百万円 | 960 百万円         | 3,600 百万円          | 26,207 百万円          |
| 1 当たり給水原価 | 199.74 円   | 6.23 円          | 23.37 円            | 170.14 円            |

特殊要因の試算方法は前述のとおり何通りも考えられ、したがってその影響額も幅がある。しかし、要因相互の影響もありうること、影響の度合いを判断するための試算を目的としたことから、(1)(2)のとおり、それぞれの最少の金額を使用し、その合計約 4,560 百万円が、給水原価に特殊要因を与える影響の度合いを判断するために参考としうる金額とした。

したがって、当該金額は給水原価の適否の判断に影響を与えるものではなく、あくまでも、今後の給水原価の削減等の経営判断における施策の優先順位付けなどにおいて、参考とするために試算したものであることに留意されたい。

なお、工業用水道事業については、特殊要因とすべきほどのものはないため、記載していない。

## 2. 給水能力の見直し

水道局が当初予想していた 1 日当たり 800,000 の需要量に給水能力をあわせ固定費を削減するためには、どのような対策を行うべきか検討した。

対策としては以下の 2 つが考えられる。

- (1) 広域化。
- (2) 受水契約または自己水源の見直し。

(1) について、神奈川県内の水源開発の経緯、将来の水道事業の方向性を考えた場合、もっとも望ましい形態であるが、国及び県内関係機関との協議及び調整が必要となり、実現には時間がかかると思われる。

(2) について、受水契約の見直しは、川崎市のほか、神奈川県、横浜市、及び横須賀市の 4 構成団体間の協議、調整が必要となり、実現の可能性は低いと思われる。ただし、受水費の負担額を再度検討する必要がある。また、自己水源の見直しは 3 箇所ある浄水場のどこを廃止するか検討する必要がある。

浄水場の稼働にかかる費用は「1. (1) 給水能力を維持するためのコストが給水原価に与える影響」に記載したが、浄水場の存廃は単にコストの大小のみならず、多面的に検討する必要がある。

検討すべき事項の一部の例として、以下に受水契約の見直し及び各浄水場を廃止する場合のメリット・デメリットを記載した。

### 受水契約を見直しする場合

(メリット)

- ( ) 短期的には、費用の削減効果が大きい。

(デメリット)

- ( ) 神奈川県、横浜市及び横須賀市との協議及び調整が必要となる。
- ( ) 自己水源確保のため各浄水場への更新投資が必要となる。
- ( ) 広域化の流れにそぐわない。

### 長沢浄水場を廃止する場合

(メリット)

- ( ) 初期に投資した設備の大規模な更新が今後行われる予定であるが、この更新投資が行われなくてすむ。

- ( ) 将来の需要予測値である 800,000 / 日にするために、長沢浄水場を廃止することが水量的にもっとも有効である。

(デメリット)

- ( ) 相模川から水源を確保しているため、共同開発した神奈川県、横浜市、及び横須賀市との協議及び調整が必要となる。

( ) 浄水場を廃止することによって、工業用水道専用の浄水場となる。浄水場にかかる維持管理費及び設備投資額がすべて工業用水道事業の負担となる。

#### 潮見台浄水場を廃止する場合

(メリット)

( ) 潮見台浄水場は水道のみを対象にしており、工業用水道への維持費等について考慮する必要がない。

( ) 将来の需要予測値である 800,000 / 日にするために、潮見台浄水場を廃止することが水量的に有効である。

(デメリット)

( ) 稼働が昭和 45 年ととっても新しい浄水場であり、更新投資を当面行う必要がない。

( ) 相模川から水源を確保しているため、共同開発した神奈川県、横浜市、及び横須賀市との協議及び調整が必要となる。

#### 生田浄水場を廃止する場合

(メリット)

( ) 稼働が昭和 13 年ととっても古い。そのため設備全体が老朽化しており、まもなく更新時期なので、大規模な更新投資を行わなくてすむ。

( ) 多摩川からの水源は、川崎市が独自で取水できる水源であり、他の自治体との調整を図る必要がないため、容易に廃止が可能である。

(デメリット)

( ) 浄水能力が他の浄水場と比較すると低いため、生田浄水場のみを廃止しても目標とする 800,000 / 日は達成できない。

( ) 川崎市で唯一の相模川以外の水源であり、相模川水系が渇水するなどの緊急時に対処できなくなる。

( ) 浄水場を廃止することによって、工業用水道専用の浄水場となる。浄水場にかかる維持管理費及び設備投資額がすべて工業用水道事業の負担となる。

以上、浄水場の廃止を検討するには各種事情があり、どの浄水場が不要か、または廃止が望ましいかの判断は、簡単に結論づけることはできない。

しかし、将来において、現在の給水能力に水道需要が追いつくことはないという実態を考慮し、かつ、前述のとおり、先送りすれば、少なく見積もっても毎年 10 億円程度のコストの負担が続くと考えられることから、早急に広域化、受水契約の見直し、もしくはいずれかの浄水場について廃止を検討する必要がある。

### 3. 財団法人川崎市水道サービス公社を含めた人件費/委託費の削減計画

#### (1) 財団法人川崎市水道サービス公社

水道局が平成 18 年度までに目指しているのは、900 人による業務体制である。しかしながら前述したように、900 人体制では不効率で、現実には約 750 人による業務体制が望まれる。

その人員削減に比例して業務が外部に委託されると、人員削減効果は半減してしまう。特に水道局では財団法人川崎市水道サービス公社に多くの業務を委託している。

以下、この財団法人川崎市水道サービス公社についての概要を述べる。

#### 設立の経緯

財団法人川崎市水道サービス公社(以下、「公社」とする)は、川崎市の水道事業に協調し、水道水の安全性の確保、品質向上及び有効利用の促進のために必要な事業を行うことによって、川崎市民の健康保持及び飲用水の品質向上を図り、もって公共の福祉の増進に寄与することを目的として、平成元年 4 月 1 日に設立された。

公社設立の経緯は、昭和 56 年(1981 年)の第 3 回定例市議会の際に表面化した、いわゆる料金改定議会であった。当時、水道財政は、既に 71 億円余りの累積赤字額を抱え、そのまま推移すれば昭和 59 年度末(1984 年)においては、350 億円余りの累積資金不足が見込まれる状況にあった。

水道局が提出した料金改定案は、議会の厳しい審査にさらされたが、同年 9 月 1 日付けで改定率 53.6%で実施された。ただし、急激な需要者負担増を避けるため、累積資金不足額の一部を昭和 60 年度以降に繰り延べ、昭和 59 年度末までに約 269 億円余りの増収を図ることとし、なお解消しきれない赤字部分については、内部努力つまり合理化によって解決するよう強制されることとなり、水道局ではやむなく合理化構想の一環として法人設立を表明せざるを得なくなった。

一方で、昭和 59 年 3 月に厚生省の諮問機関である生活環境審議会から「高普及時代を迎えた水道行政の今後の方策について」の答申がなされた。そのなかで、「水道事業も、国民の理解と協力を得るような啓発活動を進める必要がある。

安全でおいしい水の供給対策に関しては、簡易専用水道の管理の徹底を図る。

ライフラインの機能の確立など維持管理体制の充実については、十分な水質及び配水管理ができるよう管理・指導する人々の技術レベルの向上の必要がある。」ことなどが述べられた。

この答申のうち、における簡易専用水道の管理の適用外となる「10 立方メートル以下の小規模受水槽の管理」については、設置者に定期点検の義務がなく、管理について不備なものも目立ち、対策についての早急な管理が求められていた。

そこで設立の趣旨として、小規模受水槽の調査、指導を公益事業の中心とした。また、公共の福祉と市民サービスを目指し、しかも利潤を追求しない形をとり、既成の市場を圧迫するものは好ましくないという条件もつけられた。

その後、基本財産の金額が確定し、ようやく平成元年 4 月 1 日付けで設立の許可を得ることができた。

## 事業概要

事業内容としては、公社設立の趣旨である自主事業、川崎市からの水道施設等の維持管理業務の受託事業及び鷺沼プール売店の管理運営事業である収益事業がある。平成 13 年度実績における各事業の内容は以下のとおりである。

### ( ) 自主事業

- ア. 水道水の安全性の確保及び品質向上に係る調査研究事業
- イ. 水道法の適用を受けない給水施設の点検及び適正管理に関する指導事業
- ウ. 水道水の安全性の確保及び有効利用の促進に係る広報並びに広聴等の業務

### ( ) 川崎市から受託した水道施設等の維持管理業務

- ア. 給水・配水管図の整備業務
- イ. 浄水場等の場内整備業務
- ウ. 道路復旧工事に伴う設計書の作成業務
- エ. 職員(平間)会館の運営業務
- オ. 鷺沼プール管理運営業務
- カ. 営業所の窓口案内等業務(川崎、幸、中原、高津、宮前、多摩、麻生の各営業所)
- キ. 倉庫管理業務
- ク. 断・減・濁水広報業務
- ケ. 公用車の運転及び管理業務(浄水部管理課、潮見台・生田浄水場、平間配水担当)
- コ. 浄水場守衛業務(長沢浄水場)
- サ. 浄書業務
- シ. 排水処理業務(長沢浄水場)
- ス. 水道営業関係業務

### ( ) 鷺沼プール売店の管理運営事業

## 業績等の状況

平成 9 年度から平成 13 年度までの事業実績及び財産の状況は以下のとおりである。

(単位:千円)

| 区分       | 平成 9 年度 | 平成 10 年度 | 平成 11 年度 | 平成 12 年度 | 平成 13 年度 |
|----------|---------|----------|----------|----------|----------|
| 総収入      | 432,692 | 466,059  | 502,555  | 549,734  | 824,843  |
| 総費用      | 432,692 | 465,878  | 502,300  | 549,389  | 824,275  |
| 次期繰越収支差額 | 0       | 180      | 255      | 344      | 567      |
| 総資産      | 287,240 | 266,753  | 285,426  | 299,400  | 273,491  |
| 総負債      | 84,339  | 64,479   | 82,717   | 96,315   | 70,247   |
| 正味財産     | 202,900 | 202,273  | 202,708  | 203,085  | 203,244  |
| 正味財産増減額  | 1,515   | 627      | 435      | 376      | 158      |
| 基本金      | 200,000 | 200,000  | 200,000  | 200,000  | 200,000  |

平成 13 年度において、増減のもっとも大きい業務は、水道営業関係業務である。これは、平成 11 年 10 月から新規受託事業として開始している業務であり、当初、土、日、祝日の電話受付であったものを、平成 13 年 7 月から終日 24 時間の電話受付を行う「水道修繕センター」として事業拡大したものである。これにより公社職員数は 22 名増加した。

これにあわせて、水道局では営業所において行ってきた漏水等の修理に係る工事を段階的に外部の業者に委託し、平成 14 年 4 月からは完全に外部に委託しているが、その結果、公社の受託事業収入等は約 280 百万円増加している。

水道修繕センター業務の内容は、電話での修繕等受付業務である。具体的には、給水装置の調査及び修繕依頼等、現地対応業務を必要とするものについて、市民から連絡を受けて、道路部分については水道局の負担で修繕工事を行うので公社から各配水工事事務所へ連絡をする。宅地部分については、道路から宅地内 1m(あるいはメートル)までの修繕工事水道局の負担となるので、平日昼間は公社から各営業所へ、休日及び夜間は公社から管工事協同組合へ連絡する。宅地内 1m 以上は、所有者負担となるので民間の指定業者へ連絡するように指示する。

これにより配水管等の修繕工事の受付窓口が一括され、たらいまわしにされることがなくなる。さらに、電話の内容で修繕工事がどのあたりで発生し、水道局あるいは所有者及び使用者の負担になるのか判断しなければならないので、水道局での経験が必要とされる業務である。

## 人員等の状況

水道局職員の周辺業務について公社が行うことで、公社の人件費は水道局に比較して安い人件費であり、支出の削減が図れる。また、水道局退職職員の再雇用が図れる。平成 13 年度実績によれば、1 人当たり人件費(給料手当 + 福利厚生費 + 旅費交通費)の単純比較で、公社は 2,796 千円であるのに対して、水道局職員は 9,752 千円である。したがって、公社職員は水道局職員で仮に作業した場合に比べ、人件費は平均して 71.3% 低い水準である。また、1 人当たりの総コスト(人件費 + 物件費)の単純比較で、公社は 7,768 千円であるのに対して、水道局職員は 19,528 千円である。したがって、

公社職員は水道局職員で仮に作業した場合に比べ、総コストについても平均して60.2%低い水準である。

ただし、水道局からの受託業務の内容によっては、水道局職員が業務を行う場合の必要人員と公社職員が業務を行う場合の必要人員は単純に1対1の関係ではなく、どちらかといえば公社職員のほうが平均年齢も高い等の理由から、水道局職員より同じ業務でも必要人員が多くなっている。たとえば、排水処理業務では、必要人員の関係は水道局職員と公社職員で1対1.3とのことである。

そのため、1人当たり人件費の単純比較では、厳密には公社に業務を委託した結果としての効率化の金額は、各業務の実態を分析しなければでない。ただし、必要人員が公社で業務を行った場合に、倍になるということや逆に1人を割り込むということはないとのことであることから、単純比較でも公社は、従来の水道局の業務を低いコストで行っていることは明らかといえる。

一方で、水道局として業務を公社に委託する際に、このような分析を行うべきであると思われるが、これまでは特になされていない。今後、業務委託に関して効率化の分析をすることが望ましい。

#### ( )職員1人当たり人件費の推移

|            | 単位 | 平成9年度   | 平成10年度  | 平成11年度  | 平成12年度  | 平成13年度  |
|------------|----|---------|---------|---------|---------|---------|
| 総人件費       | 千円 | 180,190 | 198,788 | 220,366 | 222,858 | 266,563 |
| 職員数        | 人  | 83      | 89      | 100     | 97      | 118     |
| 職員1人当たり人件費 | 千円 | 2,197   | 2,233   | 2,203   | 2,297   | 2,358   |

職員数は、各年度のうち6ヶ月以上在職した職員数である。

職員1人当たり人件費は変化はないが、職員数は一貫して増加傾向にある。そのため、総人件費も平成13年度と平成9年度を比較すると約1.5倍に増加している。

( ) 公社において受託業務が行われた場合と水道局において業務が行われた場合  
の業務ごとの職員 1 人当たり人件費比較 (平成 13 年度実績へ' - ス)

(単位:千円)

| 受託業務              | 公社職員 1 人<br>当たり人件費 A | 水道局職員 1 人<br>当たり人件費 B | 差引<br>C=A - B | 減額率 (%)<br>C/B |
|-------------------|----------------------|-----------------------|---------------|----------------|
| 給水・配水管図の整備業務      | 2,640                | 9,906                 | 7,265         | 73.3           |
| 浄水場等の場内整備業務       | 2,981                | 10,459                | 7,477         | 71.5           |
| 道路復旧工事に伴う設計書の作成業務 | 2,598                | 9,906                 | 7,307         | 73.8           |
| 平間会館の運営業務         | 2,617                | 9,516                 | 6,899         | 72.5           |
| プール業務             | 2,610                | 8,680                 | 6,070         | 69.9           |
| 営業所の窓口案内等業務       | 2,294                | 8,680                 | 6,385         | 73.6           |
| 倉庫管理業務            | 2,534                | 9,516                 | 6,981         | 73.4           |
| 断・減・濁水広報業務        | 2,976                | 9,454                 | 6,477         | 68.5           |
| 公用車の運転及び管理業務      | 2,579                | 10,736                | 8,157         | 76.0           |
| 浄水場守衛業務           | 2,225                | 10,736                | 8,511         | 79.3           |
| 浄書業務              | 2,507                | 9,612                 | 7,105         | 73.9           |
| 排水処理業務            | 2,570                | 10,736                | 8,166         | 76.1           |
| 水道営業関係業務          | 3,060                | 9,454                 | 6,393         | 67.6           |
| 合計                | 2,796                | 9,752                 | 6,955         | 71.3           |

( ) 公社において受託業務が行われた場合と水道局において業務が行われた場合  
の業務ごとの職員 1 人当たり総コスト比較 (平成 13 年度実績へ' - ス)

(単位:千円)

| 受託業務              | 公社職員 1<br>人当たり総コ<br>スト A | 水道局職員 1<br>人当たり総コ<br>スト B | 差引<br>C=A - B | 減額率<br>(%)<br>C/B |
|-------------------|--------------------------|---------------------------|---------------|-------------------|
| 給水・配水管図の整備業務      | 7,469                    | 17,081                    | 9,612         | 56.3              |
| 浄水場等の場内整備業務       | 4,475                    | 14,310                    | 9,834         | 68.7              |
| 道路復旧工事に伴う設計書の作成業務 | 4,478                    | 17,081                    | 12,603        | 73.8              |
| 平間会館の運営業務         | 4,169                    | 11,385                    | 7,215         | 63.4              |
| プール業務             | 25,270                   | 37,427                    | 12,157        | 32.5              |
| 営業所の窓口案内等業務       | 3,920                    | 17,761                    | 13,840        | 77.9              |
| 倉庫管理業務            | 4,464                    | 11,385                    | 6,920         | 60.8              |
| 断・減・濁水広報業務        | 4,216                    | 17,698                    | 13,481        | 76.2              |
| 公用車の運転及び管理業務      | 4,465                    | 14,520                    | 10,055        | 69.2              |
| 浄水場守衛業務           | 7,153                    | 14,520                    | 7,367         | 50.7              |
| 浄書業務              | 3,799                    | 14,074                    | 10,275        | 73.0              |
| 排水処理業務            | 4,388                    | 14,520                    | 10,131        | 69.7              |
| 北部資材管理業務          | 5,369                    | 11,385                    | 6,016         | 52.8              |
| 水道営業関係業務          | 14,343                   | 29,364                    | 15,021        | 51.2              |
| 合計                | 7,768                    | 19,528                    | 11,760        | 60.2              |

## ( ) 人員の推移

(単位:人)

|          | 業 務               | 9 年度 | 10 年度 | 11 年度 | 12 年度 | 13 年度 |
|----------|-------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| 理事数      |                   | 8    | 8     | 7     | 7     | 9     |
| 派遣職員数    |                   | 8    | 8     | 8     | 7     | 7     |
| 公社職員数    |                   | 83   | 89    | 100   | 97    | 118   |
| 自主事業     | 調査研究事業            | 2    | 1     | 1     | 1     | 1     |
|          | 給水施設管理事業          | 6    | 6     | 6     | 6     | 7     |
|          | 広報広聴業務            | 6    | 7     | 8     | 7     | 8     |
| 受託事業     | 給水・配水管図の整備業務      | 20   | 20    | 19    | 11    | 7     |
|          | 浄水場等の場内整備業務       | 12   | 13    | 13    | 15    | 16    |
|          | 道路復旧工事に伴う設計書の作成業務 | 6    | 6     | 6     | 6     | 6     |
|          | 平間会館の運營業務         | 2    | 2     | 2     | 2     | 2     |
|          | プール業務             | 3    | 4     | 3     | 3     | 3     |
|          | 営業所の窓口案内等業務       | 1    | 3     | 7     | 7     | 6     |
|          | 倉庫管理業務            | 3    | 4     | 5     | 7     | 7     |
|          | 断・減・濁水広報業務        | 14   | 14    | 13    | 12    | 13    |
|          | 無線設備保守点検業務        | 1    | 1     | -     | -     | -     |
|          | 公用車の運転及び管理業務      | 1    | 3     | 3     | 4     | 4     |
|          | 浄水場守衛業務           | -    | -     | 2     | 2     | 2     |
|          | 浄書業務              | -    | -     | 2     | 2     | 2     |
|          | 排水処理業務            | -    | -     | 4     | 5     | 5     |
|          | 水道営業関係業務          | -    | -     | 2     | 2     | 24    |
| 管理業務     |                   | 6    | 5     | 4     | 5     | 5     |
| 合 計      |                   | 99   | 105   | 115   | 111   | 134   |
| うち水道局退職者 |                   | 87   | 93    | 103   | 100   | 120   |

公社においては、中長期の事業計画にもとづき、平成 15 年度を目途に浄水場等場内整備業務、守衛業務等、平成 16 年度を目途に断・減・濁水広報業務の撤退を考えている。これは、業務の内容から水道に関する知識・経験等が必ずしも必要とされないといった観点から選ばれており、市場原理が的確に働く領域としてそのサービスの提供を民間委託して民業部門に委ねることとしている。

水道局職員は余剰気味であり、公社あるいは民間を利用するまでもなく、現状の水道局職員の人員をもって、公社における業務の殆どを実施することも考えられ、それによって、平成 13 年度実績で補助金と委託料合わせて 820 百万円にも膨らんだ支出を削減できるのではないかとすることも考えられる。

しかし、設立の経緯とは別に、定年退職する水道局職員の雇用の受け皿としての存在意義が公社にはある。

したがって、水道局の人員だけでなく公社の人員も考慮に入れ、人員計画を策定すべきである。

## (2)人件費/委託費に関する中長期削減計画の策定

「1.(2)人件費/委託費」で前述したとおり、上位都市と比較すれば、水道事業で36億円以上の人件費が多くなっている。

これに対し水道局では、人員削減計画を策定、実行しているが、それは職員解雇が困難であるため、定年退職者不補充を柱とした定数削減計画となっている。

したがって、定年退職後、年金受給開始年齢に達するまでの間、水道局や公社で再雇用される人員と人件費についてコントロールしにくい状態にある。再雇用は例外的に行われるよりも、むしろ原則的に行われている以上、水道局の定数ではなく、公社及び再雇用者も含めた人件費としての削減目標を明確にして管理する必要がある。

また、定年退職者不補充を柱としているため、急激な人件費の削減目標を設定することは現実的ではなく、業務を合理化しても短期的には人件費の削減には繋がらず余剰人員を抱えることになるため、余剰人員の活用が急務であると考ええる。

川崎市水道局が民間に委託している業務は、従来水道局職員が行っていた業務を委託したものが大部分である。さらに、民間であれば業務担当部門を閉鎖または人員削減した後に、当該業務を外部委託へ切り替えるのがアウトソーシングの原則であるが、公の場合は、アウトソーシングした後に余剰人員を抱え、その定年を待って合理化を完了させるケースがある。

したがって、現在の委託業務のなかには、水道局または公社の職員で実施可能なものも相当あると考えられる。長期的には民でできるものは民でという考え方であろうが、今後厳しい財政状態が見込まれる企業である以上、短期的には公でできるものは公でという考えも止むを得ないとする。民間事業者の育成や、民でできるものは民でという長期的視点に配慮しつつ現状の委託業務を再点検し、再雇用者も含む実質定年による人員削減、したがって、余剰人員の状況を把握した上で委託費の削減を図り、中期目標として、水道事業で言えば上位都市平均と比較して過大と思われる36億円程度の人件費/委託費の合計での削減目標を達成する計画を策定すべきである。

#### 4. その他の削減対策

##### (1)人件費及び人事制度

人件費及び人事制度の見直しによりコスト削減に有効と思われる諸施策は次のとおりである。

##### 健康保険料の負担割合の見直し

健康保険には政府が経営主体となる政府管掌健康保険と各事業主、企業が単独もしくは共同で設立する健康保険組合がある。健康保険法で、常時 300 人以上の被保険者のある場合は、健康保険組合の設立が認められているため、政府管掌保険は主として中小企業が、健康保険組合は大企業が対象と言える。

健康保険組合の保険料率は各組合により異なり、30/1,000 から 95/1,000 の範囲内で、厚生労働大臣の認可を受けて決定される。負担割合は原則、被保険者と事業主の折半負担であるが、事業主の負担を重くすることも可能である。

川崎市は川崎市役所健康保険組合を設立しており、水道局も加入している。

川崎市及び健康保険組合連合会(以下、連合会)の健康保険の保険料率は次のとおりである。

|      | 一般保険料       |             | 介護保険料     |           | 特別保険料       |             |
|------|-------------|-------------|-----------|-----------|-------------|-------------|
|      | 被保険者        | 事業主         | 被保険者      | 事業主       | 被保険者        | 事業主         |
| 9年度  | 19.00/1,000 | 61.00/1,000 |           |           |             |             |
| 10年度 | 21.00/1,000 | 62.00/1,000 |           |           |             |             |
| 11年度 | 22.00/1,000 | 60.00/1,000 |           |           |             |             |
| 12年度 | 23.00/1,000 | 59.00/1,000 | 3.8/1,000 | 3.8/1,000 |             |             |
| 13年度 | 23.00/1,000 | 58.00/1,000 | 3.9/1,000 | 3.9/1,000 | —           | —           |
| 14年度 | 25.00/1,000 | 60.00/1,000 | 3.9/1,000 | 3.9/1,000 | —           | —           |
| 連合会  | 37.58/1,000 | 48.01/1,000 |           |           | 3.726/1,000 | 5.302/1,000 |

( )一般保険料は標準報酬月額に対する保険料であり、特別保険料は賞与に対する保険料である。

( )出典：健康保険組合連合会(平成 14 年 9 月 24 日プレス発表資料)「平成 13 年度健保組合決算見込の概要」なお、介護保険料の資料はない。

川崎市の一般保険料、すなわち給料に対する保険料率は平成 9 年から増加傾向にあり、被保険者の負担が重くなる傾向にある。平成 13 年度の一般保険料は被保険者、事業主あわせて 81/1,000 であり、賞与に対する特別保険料は取っていない。

連合会の平均データと比較すると、連合会の一般保険料は 85.59/1,000 であり若干軽く、また特別保険料 9.028/1,000 が無い分、軽い負担と言える。

しかし、被保険者と事業主の負担割合でみると、連合会の平均が 43.9:56.1 に対して、川崎市は 28.4:71.6 であり事業主の負担が非常に大きくなっている。

#### 【健康保険料負担割合 - 金額ベース】

(単位:千円)

|      | 健康保険料   |         | 43.9 : 56.1の場合 |         |         |
|------|---------|---------|----------------|---------|---------|
|      | 被保険者    | 事業主     | 被保険者           | 事業主     | 事業主の差額  |
| 9年度  | 132,985 | 427,179 | 245,912        | 314,252 | 112,927 |
| 10年度 | 146,651 | 433,528 | 254,699        | 325,480 | 108,048 |
| 11年度 | 152,320 | 416,926 | 249,899        | 319,347 | 97,579  |
| 12年度 | 173,040 | 414,930 | 258,119        | 329,851 | 85,079  |
| 13年度 | 167,269 | 395,768 | 247,173        | 315,864 | 79,904  |

平成 12 年度、13 年度には介護保険料を含む。

仮に負担割合を連合会の平均と同じく被保険者 43.9、事業主 56.1 とした場合、平成 13 年度の水道局の負担する保険料は 315 百万円となり 79 百万円減少する。水道局だけの判断では対応できない問題であるが、健康保険料の負担につき川崎市全体で協議、検討されたい。

#### 昇給制度

水道局の職員は、給料表上の「職務の級」と「号給」で、給料が決定される。「職務の級」は例えば、3 級であれば、標準職務は「係長・取水所長・作業長・主査・主任」、5 級であれば「課長」等に任じられる。「号給」は大きければ大きいほど、給料も高い。また、3 級の係長(以下、取水所長・主査を含む)になるためには、係長試験があるが、その他は新入職員が吏員昇任(例えば、大学卒の場合、入所半年)する場合のレポート提出がある以外に試験はない。

昇給制度は、通常、給料表の上で、1 年間に 1 号給ずつ昇給する、いわゆる「定期昇給」と「特別昇給」があり、定期昇給の昇給停止年齢は現在 58 歳である。(なお、平成 15 年 4 月から、段階的に 55 歳へ引き下げるよう見直しが行われる予定である。)

他方、「特別昇給」は水道局長がその都度、実施するものであり、「良好な成績で勤務」した者について昇給期間を短縮し、1 年間で待たずに、昇給が行われるものである。特別昇給はその都度、所属長の内申により勤務成績の証明を行っている。

特別昇給の主なものは次のとおりである。

#### ( ) 勤務成績優秀者に対する特別昇給

この特別昇給は、1 年について職員定数の 15% の範囲内で、昇給期間を 3 ヶ月短縮し、9 ヶ月で昇給するものである。この規定は、「職員定数の 15%」の枠内で昇給が可能

となるべく毎年、対象とすべき年齢を定めている。その結果、相当部分の職員がこの特別昇給を受け、平成 13 年度には 112 人が特別昇給している。

( ) 永年勤続者の昇給期間の短縮

職員は 10 年、20 年、30 年以上勤続した場合に永年勤続表彰を受け、その表彰をもって、10 年勤続の場合、6 ヶ月短縮、20 年勤続及び 30 年勤続の場合 9 ヶ月短縮の特別昇給が行われている。平成 13 年度は 108 人が特別昇給している。

( ) 吏員に昇任した者等の昇給期間の短縮

新入職員は当初、「職務の級」として 1 級の「吏員以外の職員」に任じられるが、大学卒業者であれば半年、短大卒であれば 1 年 6 ヶ月で吏員に任じられる。その吏員への昇任時に 3 ヶ月昇給期間が短縮する。これは平成 13 年度に 42 人が昇給している。

平成 13 年度のこのような特別昇給対象者は合計で 262 人にのぼり、平成 14 年 3 月 1 日現在の全職員 1,065 人の約 25%を占めている。

「特別昇給」は内規にしたがって、処理されているが、対象者のうち相当部分の職員が成績優秀者として特別昇給している。運用を見直し、勤務成績の厳格な評価を行って優秀な職員のみを特別昇給させるべきである。

## 将来への人事政策

人件費について給料月額、扶養手当等は人事委員会勧告を踏まえて決定し、職員数については他の政令指定都市等と比較し、将来の人員計画を策定するほか、特殊勤務手当についても他の政令指定都市等との比較分析を行ってきた。しかしながら、人件費は発生する原価、資本的支出のうちで重要な要素であり、サービスの向上を図りながら、かつ、経費削減のためにどのような方策がとれるかについて以下を含め、より一層の比較検討が必要である。

### ( ) 勤勉手当(賞与)の見直し

勤勉手当の支給率は一定であるが、職員の評価によって支給金額を増減させることが、本来の意味の平等の評価であり、また、職員のやる気を生み出すと考える。

### ( ) 目標管理制度の導入

事前に目標を定め、その目標の達成度合を、評価の基準として、給与に反映させることが、より良いサービスの提供につながると考える。

### ( ) 昇給制度の見直し

繰り返しとなるが、昇給制度を見直し厳格な評価に基づいて、昇給させ給料を決定することが必要と考える。それによって、勤勉手当や調整手当のほか、退職金などにも影響する。水道局全体としての費用負担額は変更なくとも、職員へのインセンティブは大きくなるものとする。

## (2) 遊休資産の売却

### 遊休資産の売却促進

監査結果に記載のとおり、土地については、記載を省略したものを含めると、多くの物件が遊休となっている。

その多くが、浄水場に隣接した土地であり、当初、浄水場予定地及び近隣の土地を購入し、浄水場建設後、使用しなかった土地について、平地部分については住宅地として部分的に売却した。しかし、住宅地として使用可能な平地部分のみを売却し、隣接する傾斜地については特に対策を立てなかったため、住宅用地として適さない傾斜地が遊休土地として残っているものが大部分である。

水道局では、遊休土地の有効利用については以前から売却促進を進めており、過去に住宅地等として売却した実績がある。

今後遊休となっている土地については随時売却の交渉を行い、不要な資産の削減に努める必要がある。また、売却を行う際には、後になって売却不能な傾斜地のみが残ることのない様に、計画的に売却の交渉を進める必要がある。

その中で、取得の事情が異なっている遊休資産が、配水池代替用地として取得した鷺沼の遊休土地である。

もともと、鷺沼配水池の建設にあたり、当時の所有者と土地を交換するための代替地として、第三者から購入した土地であり、水道局としては当該土地を配水所等の施設として利用する予定はなかった。

しかし、監査結果に記載したとおり、都市計画道路の建設予定地となったため、買い手が現れず遊休となっている。保有している土地のうち、都市計画道路の建設予定地に該当する土地については、建設局と交渉する必要があるが、予定地に該当しない土地については、随時売却を進める必要がある。

#### 公舎用地の処理

水道局では、職員が居住している公舎について、将来公舎の廃止及び縮小を検討している。

以下は、水道局で保有している公舎の一覧である。

(単位:千円)

|      | 所在地   | 面積(㎡)    | 取得価額   | 再取得価額     | 取得時期     | 適要 |
|------|-------|----------|--------|-----------|----------|----|
| 生田公舎 | 多摩区生田 | 1,774.87 | 14,540 | 310,602   | S38.8    |    |
| 長沢公舎 | 多摩区長沢 | 1,055.66 | 93     | 184,740   | S18.12   |    |
| 鷺沼公舎 | 宮前区   | 3,474.00 | 40,984 | 851,000   | S43.5.7  |    |
| 平間公舎 | 幸区    | 9,600.00 | 5,377  | 2,160,000 | S15.11.8 |    |

現場視察した用地である。



(生田公舎)



(長沢公舎)

また、各公舎の入居率は以下のとおりである。

| 公舎名  | 戸数  | 入居戸数 | 入居率 |
|------|-----|------|-----|
| 生田公舎 | 12  | 5    | 42% |
| 長沢公舎 | 12  | 0    | 0%  |
| 鷺沼公舎 | 40  | 13   | 33% |
| 平間公舎 | 59  | 29   | 49% |
| 計    | 123 | 47   | 38% |

公舎を建設した当初は、夜間の事故、緊急時の人員確保に対応するという目的があった。しかし、現在では水道工事技術の向上及び夜間工事が減少してきており、当初の公舎の存在意義がなくなっている。

現在、平間浄水場、鷺沼配水池、生田浄水場、及び長沢浄水場近隣に職員用の公舎を保有しているが、建築されてから 40 年近く経過しており、老朽化がすすみ、所々に亀裂が発生している。現在は新規に募集を行っていない。

このうち、生田公舎については 5 世帯入居しており、長沢公舎についてはすべて退去している。この 2 箇所の公舎については、平成 17 年度までに廃止する予定である。

水道局としては公舎に居住している職員の退去を促進しているが、賃借料が近隣のアパート及びマンションに比べて非常に安価なため、なかには退去に難色を示している居住者もいる。

しかし、居住者にとっては、建物が古くなっている故に安全性に問題があること、また、水道局にとっては、事業経営上、公舎の縮小、廃止にむけて取り組む必要がある。

#### バルクセールの検討

遊休となっている土地のうち、利用可能な部分のみを売却してしまったため、結果として売却困難な土地だけが残ってしまった。本来であるならば、利用不能な土地を残さないように売却計画をたてるべきであったことは、監査の結果でも述べたとおりである。過去の売却方法に問題があったことは事実であるが、今後は、現在遊休となっている土地をどうにかして売却する方策を考えなくてはならない。

そのためには、利用可能な土地のみを売却するのではなく、売却の困難な土地も含めた処理方針を検討する必要がある。例えば、将来廃止が予定されている優良土地たる公舎の土地に、現在残っている売却の困難な遊休地を含めて売却するという、いわゆるバルクセールを行うことも検討すべきと考える。

### (3)貯蔵品の管理

#### 貯蔵品の残高の状況

水道局の財務規程第 101 条には「契約課長は、・・・過去の実績及び保有高その他の事情を考慮して貯蔵品準備計画を立て、局長の決裁を受けなければならない。」とある。

また、同 102 条では、「契約課長は、貯蔵品の偏在と滞蔵品の発生を防止し、かつ合理的運用を図るため課所長の意見を聞き、貯蔵品の年度末保有制限額を定めるものとする。」とある。

この点につき、現状では、具体的な金額の制限が設定されておらず、適正な保有規模となっているのか不明である。そこで貯蔵品の回転期間(年度末現在の貯蔵品残高が、何ヶ月分の在庫として残っているかを示したもの)を計算した。

その結果過去 5 年間の貯蔵品全体の回転期間は以下のとおりであった。

## 水道事業用貯蔵品

(単位:千円、月)

|      | 9年度     | 10年度    | 11年度      | 12年度    | 13年度    | 平均      |
|------|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|
| 使用高  | 979,738 | 961,693 | 897,700   | 800,899 | 868,232 | 901,652 |
| 期末残高 | 731,909 | 779,032 | 1,023,371 | 869,049 | 739,889 | 828,650 |
| 回転期間 | 8.96    | 9.72    | 13.68     | 13.02   | 10.23   | 11.03   |

## 工業用水道用貯蔵品

(単位:千円、月)

|      | 9年度    | 10年度   | 11年度   | 12年度  | 13年度   | 平均     |
|------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| 使用高  | 21,940 | 16,487 | 12,675 | 9,245 | 10,603 | 14,190 |
| 期末残高 | 11,978 | 7,696  | 6,808  | 6,870 | 9,298  | 8,530  |
| 回転期間 | 6.55   | 5.60   | 6.45   | 8.92  | 10.52  | 7.21   |

上記のように、水道事業で平均11ヶ月分の貯蔵品、工業用水道事業においても7ヶ月以上の貯蔵品を保有している。緊急の要求にも応じられるよう多めに保有していることを考慮しても過剰である。

さらに平成13年度について、各月末における貯蔵品残高を調査した。

その結果、年度末を中心に多少の増減はあるものの、貯蔵品残高は年間を通してほぼ一定額である。

このように使用高にたいして残高が過剰となっている原因として、

- ( ) タイムリーな数量管理が実施されていないこと。
  - ( ) 滞留貯蔵品がある。
- ことが考えられる。

資材等の貯蔵品は、平間にある契約課資材係で一括管理している。資材等の調達は必ず資材係を通し、現物の保管場所を営業所等に移した場合は、保管転換処理される。現実に使用した場合の数量データは、10日に一度、倉出伝票を資材係に集めることで入力される。

この仕組みの欠点は、現実の在庫数量の把握が10日以上遅れるということである。各営業所、現場からの随時の需要に応じられるようにするためには、リアルタイム、ないしはせいぜい1日遅れでの在庫量の把握が望ましい。リアルタイムに在庫数量を把握できないことは、リスクを回避するための余分な在庫を保有するインセンティブを起こさせる。

また、公営企業特有の理由として、在庫調達で時間がかかるという点がある。すなわち、入札等の手続きを踏むためリードタイムが長くなってしまいうということである。特にWTO基準に縛られる水道メーター等は、新規調達に1~2ヶ月かかるため、保有在庫を多めにする傾向がある。

在庫管理の観点からは、調達にかかるリードタイムや倉出頻度等から在庫品のグルーピング等を行い、それぞれのグループに応じた在庫回転率等を定めて運用することが望ましい。

#### 資材倉庫の統合

従来は、資材倉庫は平間の1ヶ所だけであったが、平成12年度より、川崎市北部への資材の融通を考慮し、長沢浄水場近隣に設置した。

北部倉庫を設置することにより、多摩区、麻生区等の川崎市北部への工事資材の供給が迅速に行われるようになった。

しかし、資材倉庫を視察したところ、平間及び北部ともに、資材の入出庫が行われている様子は感じられなかった。担当者は数名いるものの、手待ちの様子であった。

通常、倉庫の入出庫は頻繁に行われ、活気が見られるが、資材倉庫にはこうした活気はなかった。

貯蔵品の入出庫が頻繁に行われない現在の状況で、資材倉庫を2箇所保有することの意義が問われる。倉庫を所有することによって人件費、光熱費等の管理費が発生し、コストが余計にかかっていることになる。平成13年度において、倉庫に係る管理費用等は平間倉庫で21百万円、北部倉庫で19百万円発生している(ただし、水道局資材系の人件費は両者併せて12人で111百万円発生しているが、全員が平間に駐在し、北部倉庫と兼任しているため、上記の費用からは除外している。 )。

このことから、資材倉庫の管理費用を見直し、資材倉庫を現在の2箇所から1箇所に縮小することを検討する必要があると思われる。

#### (4) 営業所の統合

##### 営業所の概要

営業所は川崎、幸、中原、高津、宮前、多摩、麻生の7ヵ所あり、人員及び業務内容は以下のとおりである。

(単位:人)

|     | 川崎 | 幸  | 中原 | 高津 | 宮前 | 多摩 | 麻生 | 合計  | 業務内容                                                                                                             |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 所長  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 7   | 営業所業務の総括                                                                                                         |
| 業務係 | 7  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 43  | 文書及び公印管守、統計及び事務報告、広報及び広聴事務、工事用材料、機械器具その他物件の請求及び出納保管、給水装置工事の受付、給水工事装置費その他諸収入の調定手続及び納入通知書等の発行、工事費の精算、給水装置改良資金の融資ほか |
| 料金係 | 19 | 12 | 14 | 14 | 12 | 15 | 12 | 98  | 使用水量の計量及び認定、検針及び集金に伴う委託会社への指示及び指導、水道料金その他諸収入の徴収、督促及び滞納処分ほか                                                       |
| 工事係 | 27 | 20 | 23 | 21 | 21 | 21 | 21 | 154 | 給水装置維持の技術指導、給水装置工事の設計、施行、監督及び精算、給水栓の開閉並びに水道メーターの新設及び取替え、給水装置工事の検査及び検定、工事日報その他工事報告ほか                              |
| 合計  | 54 | 39 | 44 | 42 | 40 | 43 | 40 | 302 |                                                                                                                  |

(出典:「平成14年7月1日現在の調査に基づく川崎市職員録」)

### 営業所の統合

工事係について、従来、営業所で行ってきた漏水修理工事を平成12年度から財団法人川崎市水道サービス公社へ段階的に委託しており、今後、更なる工事委託を検討中であることも考えると、工事係を市内の各区に常勤させることは効率的でない。

料金係について、平成14年3月現在、川崎市の料金係のうち未納整理担当職員は、合計44名いる。平成4年から料金滞納率を改善するために現状の人員体制となったものである。各営業所の所管部署である水道局業務課において未納整理担当職員について、回収率を上げるため、今後どのような体制で業務を進めていくか検討中であるが、徴収業務について未納整理担当職員を各区に配置することは、必ずしも回収率を上げるためには効率的でない。

したがって、上述及び「1. 給水能力の特殊要因 (2) 人件費/委託費 外部監査で試算した目標人員及び人件費」で述べたとおり、総務・営業所・給水他について平成12年度余剰人員は184名であるということからも、現在、市の各区に設置されている合計7か所の営業所について、例えば、各区に必要最低限の窓口業務担当者を残し、工事係については市内3か所の配水工事事務所に集約する、料金係については1か所に集約するなど、営業所の運営の効率性・経済性について再度検討し、営業所の統合及び廃止を図る必要がある。

これにより、人件費関係については、営業所長及び業務係、工事係、料金係の職員それぞれの人員削減が可能であり、人件費を除く費用についても、市役所に対する賃借料(年間総額20百万円)の相当部分の削減と市役所も含め市全体としてのスペースの有効活用を図ることができる。

また、前述の委託費削減の具体的手法として、ある業務を一部民間委託、一部水道局が行うことが難しい場合も、営業所を統合すれば余剰人員が定年で減少する間、段階的にいくつかの区は民間へ委託、いくつかの区は水道局または公社が行うということも可能になると考える。

#### (5) 電子入札の推奨

川崎市水道局で発注する工事契約のうち、指名競争入札の対象となるものは、金額的にも件数的にも半数近くを占めている。その落札率は約 95% であり、その落札率を 90% に低減できれば、平成 12 年度で約 3 億 6 千万円、13 年度で 3 億 4 千万円の節約となる。そのためには、競争性と透明性の高い入札が望まれる。監査の結果でも書いたが、複数回の入札があった際に、常に落札業者が最低価格で応札しているようでは、競争性と透明性の高い入札とは言い難い。契約課の対応としては、市場別の業者の客観的なモニターが必要であるが、その実効性には限界がある。むしろ指名競争入札から談合がやりにくい一般競争入札等の方法を採用することで、対応していくべきである。

#### 公募型指名競争入札、制限つき一般競争入札の推奨

談合等の不正が行われる一番の要因は、市場が狭く、入札参加者が容易にお互いを知り得るという点にある。したがって、談合を行わせないためには、予期せぬ入札参加者が存在する市場を作ることである。川崎市水道局においても、入札の事前説明会等を実施しないことで入札参加者がお互いを知り得ないように配慮している。しかしながら実際は、事前説明会をしなくてもどの業者が参加するか分かる場合が多い。また、各業種をとりまとめる協会等が存在すれば、落札者を割り当てることも可能となる。

したがって、本来であるならば、入札参加業者をランクや地域、業種に限定しない方が望ましい。ただし現実問題として、ランクというものは、一定水準以上の業務の質を確保する上で必要である。業種についても、管理技術者の資格等の問題がある。そこで最低限、地域だけでも限定せずに入札参加業者を増やす努力が必要である。

その達成方法として考えられるのが、公募型指名競争入札や制限つき一般競争入札の実施である。公募型指名競争入札は現状も実施しているが、その適用金額を下げるべきである。

これらの方法の採用は、一方で 市内業者の保護・育成ができなくなる可能性がある 公告から入札までに日数を要し工事に支障をきたす恐れがあるという欠点も有する。これら欠点に留意した上で、適用金額の見直しを図るべきである。

#### 電子入札の推奨

上記のような入札方法は談合の排除をする上では望ましいが、事務手続きが煩雑になるという欠点も有している。その解決策として、横須賀市が導入している電子入札を実施することが望ましい。

しかしながら忘れてはならないことは、電子入札はあくまでも事務手続を楽にするための手段でしかない点である。常に同じ業者間で入札を実施していれば、電子入札であろうとも談合を排除することはできない。そのことを十分考慮に入れて、電子入札を実施することが望まれる。

これらは、川崎市水道局だけで対応できる問題ではない。川崎市自体の変革が望まれる。

以上