

職場・職員の意識改革等に関する
調査・検討結果報告書

平成29年2月28日

川崎市上下水道局

はじめに

平成27年度から平成28年度にかけて、上下水道局職員による不祥事等が断続的に発生いたしました。また、平成28年8月には、下水道使用料の遡及徴収分について、適正に処理されていないことが判明いたしました。

こうした状況を受けて、平成28年10月、局内に「上下水道局職場改革等検討委員会」等を設置し、不祥事等が発生する現状を把握するとともに、その再発防止に向けた取組として、職場・職員の意識改革等に関する調査・検討を行いましたので、その結果を報告いたします。

不祥事等の防止に向けて、職員の倫理観・責任感及び意識・意欲の向上に取り組むことにより、市民の皆さまの信頼を回復するとともに、職員が自信と誇りを持って職務に当たることができるよう、働きがいのある環境づくりに努めてまいります。

平成29年2月28日

川崎市上下水道事業管理者

金子正典

目 次

第1 調査・検討の経緯

- 1 不祥事等の発生状況 1
- 2 現在の不祥事防止策 2
- 3 職場・職員の意識改革等に向けた取組 3

第2 職員意識等アンケート調査の結果

- 1 調査の概要 4
- 2 調査の結果 4

第3 下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査の結果

- 1 調査方法 9
- 2 原因の検証 9
- 3 再発防止策 15

第4 意識改革等に向けた今後の取組

- 1 不祥事等の防止に向けた職員の倫理観・責任感の向上 18
- 2 職場風土の改善による職員の意識・意欲の向上 19
- 3 取組の推進体制 20

【資料】

- 資料1 職員意識等アンケート調査の結果 21
- 資料2 下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査の結果 42
- 資料3 上下水道局職場改革等検討委員会等の開催状況 47
- 資料4 上下水道局職場改革等検討委員会等の委員名簿 48

第1 調査・検討の経緯

1 不祥事等の発生状況

上下水道局では、平成27年度から平成28年度にかけて、次のとおり職員の不祥事や不適切な事務処理などが発生している状況である。

(1) 職員の不祥事

育児休業の不正取得等、盗撮による迷惑行為防止条例違反、勤務時間中の無断外出等、アルバイトで報酬を得ていたことのほか、今年度も泥酔状態での住居侵入など、不祥事が後を絶たない状況となっている。

いずれも、服務上の義務違反又は犯罪行為に該当することから、職員に公務員としての自覚やコンプライアンス意識が欠如していることが最も大きな発生原因であると推測される。

(2) 市民・業者対応に関する苦情

上下水道事業に係る工事に関する苦情、水道料金及び下水道使用料の徴収におけるお客さま対応に関する苦情、給水装置工事及び排水設備工事における指定工事事業者からの苦情などが多数報告されている。

これらは、市民サービスの担い手としての意識や配慮、市民又は事業者の立場に立った行動が不足しているために発生していると考えられる。

(3) 外部への通報

内部告発と思われる情報が、市長への手紙によって通報されるだけでなく、新聞社などの報道機関に情報提供されるなど、外部への通報が多数発生している。

これについては、不適切な行動があっても許されてしまう若しくは黙認されてしまう職場環境又は職場風土があるため、本来であれば内部で解決されるべき問題が外部へ通報されていると考えられる。

(4) 不適切な事務処理（下水道使用料の遡及徴収漏れ）

不適切な事務処理として、下水道使用料の遡及徴収漏れが平成28年8月に判明した。

下水道使用料に関しては、平成23年度に未徴収調査を実施した結果、多数の未徴収が判明したため、平成24年度に組織体制を整備し、平成26年度からは水道料金等オンラインシステムの改修等を行って適正な徴収に努めてきたが、未徴収調査後からシステム改修前までの期間に下水道使用料の賦課徴収を開始したお客さまの遡及徴収分について、適正に処理されていないことが判明したものである。

2 現在の不祥事防止策

不祥事の発生等を防止するため、現在、次のような不祥事防止策に取り組んでいる。

(1) 事業管理者通知

職員の服務規律の確保と公務員倫理の確立を図るため、毎年度6月及び12月に上下水道事業管理者から各所属長宛て通知を行っている。

なお、平成27年度及び平成28年度は、不祥事等が発生したことを受けて、上記のほかに各年度2回の通知を行っている状況である。

(2) 予防的監察

予防的監察は、職員の汚職、非行及び事故の未然防止を図るため、不祥事防止への取組状況等を調査し、必要な場合は是正措置を講じ、市民からの信頼を損なうことのないよう公正かつ適正な事務執行の確保を図ることを目的に、全庁的に実施している。

平成28年度も前年度と同時期に実施し、是正すべき項目の有無を確認している。

(3) 行政考査（自主考査）

行政考査（自主考査）は、事務事業の公正かつ効率的な運営及び服務の厳正を図り、もって市民の信託に応える行政運営を確保するため、川崎市行政考査要綱に基づいて自主的な職場討議等により、事務事業等の調査、考査を行い、必要な改善を図ることを目的に、全庁的に実施している。

平成28年度においては、前年度から不祥事が発生し、後を絶たない状態であったことから、テーマを「不祥事防止」に限定し、各所属における自主考査を実施した。

(4) 服務チェックシート及び所属長との個別面談

服務チェックシートは、服務や公務員倫理についての基本的な規範やルールを再認識し、また、自らの職務遂行やプライベートでの行動等における問題点に事前に気付く機会を得ることで、不祥事を未然に防止し、適正な職務遂行と厳正な服務規律の確保を目的に、全庁的に実施している。

平成27年度2回目の服務チェックシートの実施から、局独自の取組として服務チェックシート提出後に所属長と各職員との個別面談を実施し、チェック内容を相互に確認するとともに、必要な指導・助言を行っている。

(5) 服務規律研修

服務規律研修は、主任以下の職員のうち、主に本研修を未受講の職員に対して、服務規律及び公務員倫理について理解を深め、職員の倫理意識を高めることを目的に、局独自の取組として実施しており、年2回、事業管理者通知の時期に合わせて開催している。

平成28年度は、管理監督責任を問われた懲戒処分があったことなどから、部下職員への適切な指導へつなげることを目的に、課長補佐及び係長級職員に対しても服務規律研修を実施した。

3 職場・職員の意識改革等に向けた取組

不祥事防止に関しては、「2 現在の不祥事防止策」に記載のとおり様々な取組を行っているが、今年度も後を絶たない状況にあることから、次のとおり職場・職員の意識改革等に向けた取組を実施することとした。

(1) 上下水道局職場改革等検討委員会の設置

職員による不祥事や市民・業者対応に関する苦情などが今年度も後を絶たない状況にあり、不祥事等の再発防止に向けて、職員の倫理観及び責任感の向上を図るとともに、職場環境及び職場風土を改善することにより、職務遂行に対する職員の意識及び意欲の向上を図る必要があることから、職場・職員の意識改革等に向けた取組について検討するため、平成28年10月、局内に上下水道事業管理者を委員長とする「職場改革等検討委員会（以下「検討委員会」という。）」を設置した。

検討委員会では、下水道使用料の遡及徴収漏れに関しても、原因を検証した上で、再発防止に向けた検討を行うこととした。

(2) 上下水道局職員意識等調査部会の設置

職員の倫理観及び責任感並びに意識及び意欲の向上を図るための取組について検討するに当たり、不祥事や事務処理ミスなどの発生原因を分析するとともに、職員の意識並びに職場環境及び職場風土について現状を把握するため、検討委員会の下部組織として、総務部長を部会長とする「職員意識等調査部会（以下「調査部会」という。）」を設置した。また、部庶務担当課長等を部会員とするほか、オブザーバーとして水道労組及び下水道労組の役員を加えた。

(3) 職員意識等アンケート調査の実施

調査部会の設置目的と同様、不祥事等の発生原因を分析するとともに、職員の意識並びに職場環境及び職場風土について現状を把握するため、係長職等へのアンケート調査を実施することとした。

(4) 下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査の実施

今回判明した下水道使用料の遡及徴収漏れについても、検討委員会及び調査部会において、当時の状況を検証して原因を究明するとともに、再発防止策を検討するための調査を実施することとした。

第2 職員意識等アンケート調査の結果

1 調査の概要

(1) 対象者

ア 部下を持つ係長級職員（作業長を含む。）＝146名

イ 若手職員（入庁1～5年目）＝165名

ウ 中堅職員（主任1～5年目）＝136名

エ 平成23年4月1日以降の上下間異動者（32名）及び局間異動者（56名）で上記以外＝7名

※ ア～エの合計＝454名（局職員の42%）

(2) 回答者数

454名（回答率100%）

(3) 職場の定義

ア 水道職場：下水道部以外の職場

イ 下水道職場：下水道部の職場

ウ 本 庁：第2庁舎の職場（南部営業センターを除く。）

エ 出 先：本庁以外の職場

(4) 調査期間

平成28年11月7日（月）から11月18日（金）まで（ただし、当初調査期間中に未回答であった職員に対しては、平成29年1月26日（木）から2月3日（金）までの期間において再調査を実施した。）

(5) 調査方法

本市イントラネットシステムにおけるeラーニングシステム（ただし、アンケートは無記名とし、システム所管課から職員を特定できないように抽出されたデータの提供を受けた。）

2 調査の結果

職員意識等アンケート調査の結果は、以下に記載するとおりである。

なお、結果の詳細は、資料1「職員意識等アンケート調査の結果」に記載した。

(1) 職員の意識・意欲（服務規律、コンプライアンス、市民・業者対応、モチベーション）

ア サービス規律

＜係長級職員から見た部下職員、若手職員から見た先輩職員＞

サービス規律に関する意識は、係長級職員・若手職員とも高い傾向にあったが、若手職員の方がその割合が低く、係長級職員よりも厳しく見ていた。また、本庁と出先、水道職場と下水道職場に分けて確認すると、出先の職場において意識がやや低い傾向にあった。

イ コンプライアンス

＜係長級職員から見た部下職員＞

コンプライアンスに関する意識は、係長級職員全体としては高い傾向にあったが、出先の職場において意識がやや低い傾向にあった。

ウ 市民・業者対応

＜係長級職員から見た部下職員、若手職員から見た先輩職員＞

市民・業者対応に関する意識は、係長級職員・若手職員とも全体的に高い傾向にあった。これに対し、係長級職員に対する調査では、本庁の下水道職場において意識がやや低い傾向にあった。

エ モチベーション

＜係長級職員から見た部下職員、若手職員から見た先輩職員＞

職員のモチベーション（意欲）は、係長級職員・若手職員とも全体的に高い傾向にあったが、若手職員の方がその割合がやや低く、係長級職員よりもやや厳しく見ていた。また、出先の職場においては、意欲がやや低い傾向にあった。

以上の結果を係長級職員に対する「係長としての部下職員への服務指導・管理監督の状況」から得られた意見も踏まえると、一部の職員の意識及び意欲は、これまでの職場環境、職場風土等によって低下してしまった可能性がある。

また、若手職員に対する「職場環境・職場風土の問題点」から得られた意見を踏まえると、職場内の信頼関係が築かれていないことや、改善に励む職員に対する風当たりが強いことなども、職員の意識・意欲を低下させる原因になっていると考えられる。これについては、局間異動者に対する「職員の意識に関する他局との相違点」から得られた様々な意見からも読み取ることができる。

以上のことから、職員の意識及び意欲は高い傾向にあるとは言っても、最近の不祥事の発生頻度から考えると、いずれ低い方へ移行してしまう可能性があるため、具体的な改善策を検討する必要がある。

(2) 服務指導・管理監督状況

ア 係長級職員

＜係長級職員の自己評価、若手職員から見た係長級職員＞

係長級職員と若手職員に対する調査を確認した結果、係長級職員による服務指導・管理監督の状況は、全体的には「適切である」との傾向にあったが、「適切ではない」との回答も少なからずあった。係長級職員が「部下職員に対して適切な指導・監督ができていない」と回答した具体的な理由としては、年配の部下職員に対する指導の難しさに関する意見が多くあった。

イ 所属長

＜係長級職員から見た所属長＞

所属長による服務指導・管理監督の状況は、係長級職員に対する「所属長による部下職員への服務指導及び管理監督の状況」を確認した結果、全体的には「適切である」との傾向にあったが、「不適切である」との回答も少なからずあった。また、「不適切である」と回答した具体的な理由としては、所属長としてのスキル等が不足していることに関する意見が多くあった。

ウ 職場環境の問題点

＜係長級職員・若手職員から見て＞

服務指導・管理監督を行う上での職場環境の問題点は、係長級職員に対する調査を確認した結果、全体的には「問題点はない」との傾向にあったが、「問題点がある」との回答も少なからずあった。係長級職員が「問題点がある」と回答した主な内容としては、執務室のレイアウトや職員の人数が多いことによって上司の目が行き届かない職場があることや、交替制勤務によって上司が管理監督しづらい状況にあることなどの意見が多くあった。

以上のことから、執務環境の改善といった物理的な課題はあるが、係長級職員はもちろん、管理職（所属長）の資質の更なる向上にも取り組まなければ、服務指導及び管理監督状況の改善は難しいと考えられる。そこで、係長級職員に対する服務規律研修の継続に加え、所属長の指導力及び監督能力の更なる向上を目的としたコンプライアンス研修やリスクマネジメント研修などの実施が必要である。

(3) コミュニケーション

＜若手職員から見て＞

職場内におけるコミュニケーションは、若手職員に対する「係長とのコミュニケーション」及び「係員同士のコミュニケーション」を確認した結果、いずれも全体的には「良好

である」との回答であった。

しかし、出先の職場などにおいて「良好ではない」との回答も少なくないため、コミュニケーションを活性化させる対策が必要である。

(4) 不祥事

ア 不祥事の発生原因

係長級職員、若手職員及び中堅職員のいずれにおいても、「職員個人の倫理意識の欠如」が最も多く、次いで「職員個人のコンプライアンス意識の欠如」が不祥事の原因として考えられていた。また、「不適切な行動が黙認されてしまう職場風土」を選択する職員も多かった。

イ 不祥事を発生させないための取組

係長級職員、若手職員及び中堅職員のいずれにおいても、「服務規律研修」が最も多く、次いで「所属長との個別面談」が有効な取組であると考えられていた。

ウ 職場で起こり得る不祥事

本庁においては「事務処理・事務手続ミス」及び「個人情報漏えい等」、出先においては「交通事故・交通法規違反等」及び「事務処理・事務手続ミス」が起こり得る不祥事として多く選択された。そのほか、対象者全体では「飲酒関係のトラブル」及び「遅刻・無断外出などの服務規程違反」についても、比較的多く選択された。

以上のことから、職員個人の倫理意識やコンプライアンス意識の向上に引き続き取り組むとともに、職場で起こり得る不祥事を想定した事例討議や、組織全体で不祥事を防止する仕組みの整備、風通しの良い職場風土の醸成など、不祥事の未然防止に向けて、更なる対策を検討する必要がある。

(5) 職場風土

<上下間・局間異動者から見て>

上下間異動者及び局間異動者からは、本庁又は出先を問わず、水道職場における職員の意識及び職場風土について、他との違いがあるという傾向であり、特徴的な内容としては、水道職場はいわゆる「水道一家」、仲間意識が強くて閉鎖的であるといった意見があった。その理由としては、上下水道局の設置前は下水道職場が市長事務部局であったのに対し、水道職場は任命権者が異なる組織であったことによる、従前体質の名残であると考えられる。

これに対して、下水道職場では相違点が全くないということはなく、本庁と出先の風通しの良さや環境改善に対するスピードの速さについて、水道職場の方が良いという意見も

あった。

いずれにしても、異なる職場環境及び職場風土を経験することが、職員が自ら現状を改善する意識改革の契機になると考えられることから、上下間異動及び局間異動等を積極的に行う必要がある。

第3 下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査の結果

1 調査方法

(1) 関係職員へのヒアリング

平成28年11月14日から、関係職員（退職者を含む。）に対し、ヒアリングを実施した。

(2) 関連文書の確認

関係職員へのヒアリングを実施後、ヒアリング内容の検証等を行うため、平成24年度から平成26年度までの関係職員の事務分担表や残業時間記録、排水設備接続状況調査業務委託契約関係書類等の確認を行った。

2 原因の検証

(1) 下水道使用料の徴収

川崎市下水道条例第10条第1項は、使用者が公共下水道の使用を開始し、休止し、若しくは廃止し、又はその使用を再開したときは、当該使用者は、遅滞なくその旨を管理者に届け出なければならないと定めている。

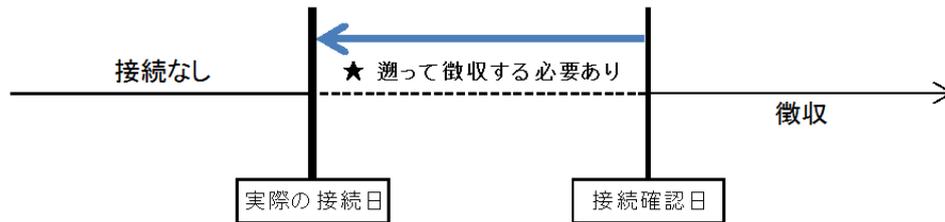
一方、下水道法第20条第1項は、公共下水道管理者は、条例で定めるところにより、公共下水道を使用する者から使用料を徴収することができる定めている。これを受けて、川崎市下水道条例第12条は、下水道使用料について、汚水の種別及び排出した汚水量に応じた具体的な算定方法を定めている。

これらに照らすと、下水道使用料の納入義務は、川崎市下水道条例第10条第1項に定める届出がなくても、下水道の使用という客観的事実によって下水道法第20条第1項及び川崎市下水道条例第12条に基づき当然に発生するものとされている（平成28年8月3日横浜地裁判決）。

無届工事で使用者から使用開始の届け出がなされなくても、接続の確認がされた場合、当該使用者から①接続確認時点以降の下水道使用料はもとより、②接続（使用開始）時点からの下水道使用料を徴収することができる。

地方公共団体が有する債権の管理について定める地方自治法第240条、地方自治法施行令第171条から第171条の7までの規定によれば、客観的に存在する債権を理由もなく放置したり、免除したりすることは許されず、原則として、地方公共団体の長にその行使又は不行使について裁量はないとされている（平成16年4月23日最高裁判決）。

接続が確認できた場合、接続（使用開始）時点からの下水道使用料を徴収しなければならない。



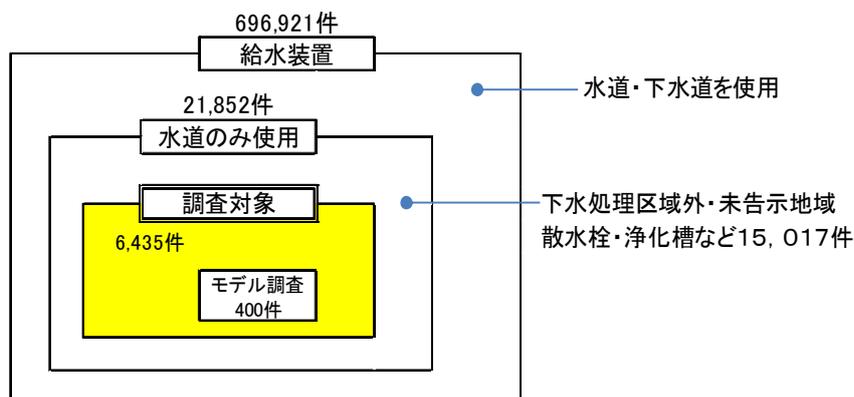
(2) 平成23年度に公表した徴収漏れの概要及び経緯

【平成22年度】

水道事業と下水道事業の組織統合を機に、水道料金と下水道使用料の徴収事務の整理を行ったところ、本来下水道使用料を徴収すべきであるにもかかわらず、徴収していない事例が見つかった。このため、公共下水道に接続している集合住宅の中で、未徴収が疑われる集合住宅の給水装置400件について、公共下水道への接続調査（モデル調査）を開始した。

【平成23年度】

平成23年7月、議会での質問に対し、下水道使用料の徴収漏れの可能性があり、同年12月を目途に調査結果をまとめることを答弁した。同年8月末から11月中旬までの約2か月間で、市内の給水装置696,921全件のうち、現に水道を使用しているもので、下水道使用料を徴収していない21,852件を抽出した上で、時間的制約から机上調査により下水道使用料の徴収対象外とした15,017件（処理区域外1,533件、未告示地域3,136件、散水栓7,502件、浄化槽2,846件）及びモデル調査した400件を除く、6,435件を対象に調査を実施した。



【平成24年度】

6, 835件（6, 435件+モデル調査分400件）の調査の結果、平成24年6月、未徴収件数を2, 599件と確定させ、徴収を開始した。徴収を開始したのは、接続確認時点以降の分及び接続（使用開始）時点からの下水道使用料である。ただし、遡及期間は、未徴収の原因（指定工事店の工事手続漏れ及び職員の事務処理上の誤り）を踏まえ、地方自治法第236条第1項の規定により最長5年とした。

【平成29年1月31日現在の収納状況】

区分	対象件数	金額
徴収対象	1, 957	約1億2, 360万円
収納済	1, 761	約1億1, 100万円
分割納付中	70	約 630万円
滞納処分の執行停止	84	約 550万円
滞納による催告中	42	約 80万円

※ 対象者が死亡又は行方不明などによる徴収対象外件数：642件

(3) 今回判明した遡及徴収漏れの概要及び経緯

【平成24年度】

平成23年度に公表した徴収漏れを機に、平成24年度から、徴収漏れの再発防止を目的として、公共下水道への接続調査を開始した。調査対象の主なものは、新たに設置された給水装置の設置箇所のうち、下水道整備地域で排水設備工事の完成届が提出されないもの（調査①）、平成23年度に行った机上調査で除外した散水栓や浄化槽の設置箇所（調査②）である。

これらの調査の結果、接続が確認されたものについては、接続確認時点以降の下水道使用料の徴収は開始したが、接続（使用開始）時点から接続確認時点までの下水道使用料の徴収は行われていなかった。なお、平成24年度以降現在まで、接続調査の結果が順次上がってくるも、接続（使用開始）時点の確認に至っておらず、遡及徴収を行うことができていない。

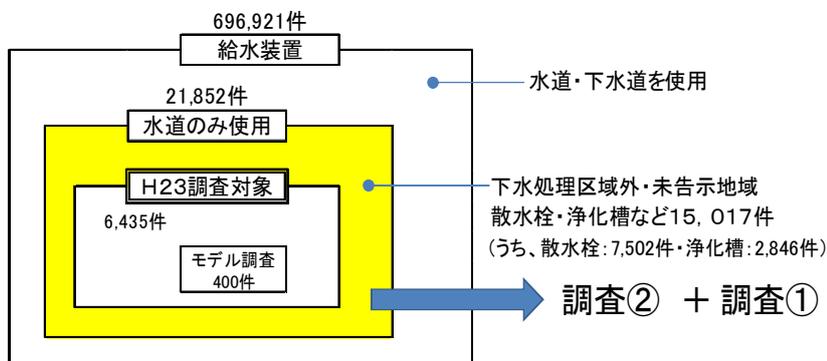
【平成27年度】

年度後半から、遡及徴収漏れについて問題点の整理を行うとともに対応方針を策定、個々の遡及未徴収事案について、接続（使用開始）時点の調査を開始した。

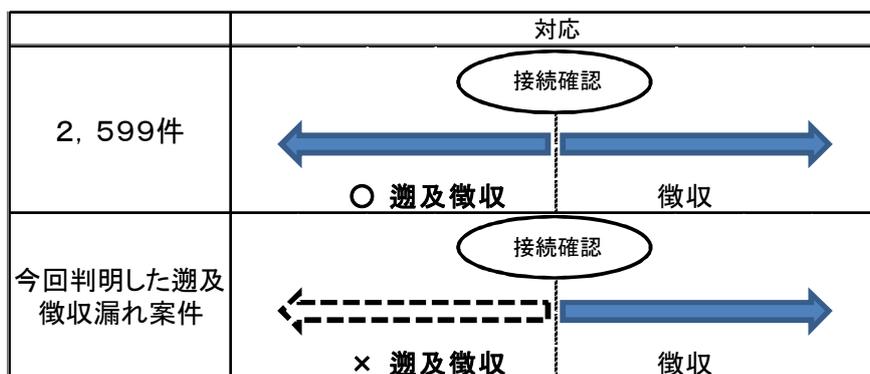
【平成28年度】

調査の結果、平成28年8月時点で、新たな遡及徴収漏れ案件が1, 511件あることが判明した。なお、平成23年度に行った机上調査で除外した散水栓や浄化槽の設置

箇所についての公共下水道への接続調査は現在も継続中であり、今後も公共下水道への接続が確認されるものが出てくること、一部再精査が必要なものがあることなどの理由により、今後件数が増減することが予想される。



◆参考：2，599件と今回判明した遡及徴収漏れ案件の対比図（イメージ図）



(4) 関係職員へのヒアリング

今回判明した遡及徴収漏れに関し、接続の確認ができたにもかかわらず、なぜ過去分の遡及徴収が行われなかったのかについて、遡及徴収漏れが集中して発生していた平成24年度から平成26年度にかけて在籍していた職員に対し、ヒアリングを実施した。ヒアリング事項は以下の2点である。

- ① 遡及徴収漏れ（徴収の必要性）についての認識の有無
- ② 当時の組織体制・業務状況

なお、各職員のヒアリング結果については、資料2「下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査の結果」に記載した。

(5) 遡及徴収漏れの発生原因

ア ヒアリング結果についての総括

大半の職員が、遡及徴収漏れがあることを認識していたことが確認できた。

しかし、当時の業務執行体制では、遡及徴収に着手することが困難であった旨の発言

が多くあった。実際、遡及徴収するためには、接続（使用開始）時点を確認する必要があるが、この確認をするには、排水設備工事完成届など工事関係書類の確認が必要となる。さらに、個々の徴収対象者と折衝するとなれば、多くの労力と時間が必要となる。

そこで、以下では、遡及徴収が行われなかった原因を究明するため、当時の組織体制・業務状況について検証する。

イ 当時の組織体制・業務状況（平成24～26年度）についての検証

【平成24年度】

- ・ 下水道使用料に関しては、下水道サービス係と下水道使用料調査担当の2つの組織で対応をしていた。
- ・ 下水道サービス係は、下水道の普及促進・広報（下水道出前教室・下水道作品コンクールなど）や減量認定・一般認定などの通常業務のほか、地下水利用に係る裁判の対応業務を抱えていた。また、公表した2,599件の再発防止策に関連した業務として全排水設備指定工事店を対象とした説明会の開催準備作業や局内の関係者を集めた徴収業務に関する研修会の開催準備作業も担当していた。さらに、排水設備管理システムの改修も行っていった。
- ・ 下水道使用料調査担当は、2,599件の徴収に特化した組織であった。2,599件の発生原因が、排水設備指定工事店の工事手続き漏れと職員の事務処理上の誤りであり、個々の徴収対象者に丁寧な説明を行った上で支払をお願いするという方針で対応したため、折衝にかなりの労力と時間を要していた。

【平成25年度】

- ・ 平成25年度から下水道の広報業務がサービス推進課広報担当に移管されたため、下水道サービス係は1名の減員となった。下水道サービス係の業務としては、減量認定・一般認定などの通常業務のほか、地下水揚水事業所の現地調査（地下水由来の汚水を公共下水道に排出していることの調査）を実施し、地下水分の下水道使用料を支払っていないものについては調定・請求を行っていた（地下水利用に伴う遡及徴収を行った件数：18件、調定金額：1億7,718万円）。また、地下水利用者（B社）へ督促を実施し、B社からの審査請求を受けたため、その対応に追われていた。さらに、地下水利用者（A社）が提起した訴訟への対応も行っていった。
- ・ 下水道使用料調査担当は、平成24年度までに2,599件の大半の徴収対象者との折衝を終え、7月から納入拒否者に対する納付書の発送を開始した。以降、これらの対象者への訪問集金や督促業務に追われることになった。

【平成26年度】

- ・ 平成26年度から排水設備指定工事店の登録・管理に関する業務が下水道管理課

に移管されたため、1名の減員となるとともに、下水道サービス係と下水道使用料調査担当が統合し、一つの組織（下水道使用料調査担当）となった。

- ・ 下水道使用料調査担当では、減量認定・一般認定、下水道使用料の調定など旧下水道サービス係で対応していた通常業務と2,599件の訪問集金、新たに追加された下水道使用料の滞納処分に関する業務のほか、改修した水道料金等オンラインシステムの不具合対応、債権管理条例の施行を受けた下水道使用料の延滞金の徴収、地下水使用者（B社）が提訴した訴訟への対応などかなりの労力と時間を要していた。また、地下水揚水事業所を現地調査及び地下水分の下水道使用料の調定・請求を行っていた（地下水利用に伴う遡及徴収を行った件数：8件、調定金額：1億2,031万円）。

なお、各年度の組織体制・業務状況については、資料2「下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査の結果」に記載した。

ウ 発生原因についての結論

遡及徴収漏れが集中的に発生していた平成24年度から平成26年度までの間、営業課（下水道使用料担当部門）は、下水道使用料等に係る通常業務に加え、断続的に発生していた地下水利用への対応（調査・調定・請求・審査請求等）、2,599件を受けての徴収漏れ再発防止策の実施に向けた準備作業、債権管理条例の施行に伴う延滞金の徴収など、通常業務以外にも労力と時間を要する業務を大量に抱えていたことが確認できた。

また、平成23年度に公表した下水道使用料の徴収漏れ問題については、平成23年7月の議会で取り上げられて以降、その後もたびたび質問があるとともに、新聞等でも報道され、関係職員はこの問題を極めて重く受け止め、2,599件の対応に注力していた。

当時の職員へのヒアリングからは、一日も早く2,599件を徴収しなければならぬという心理的圧力を感じる環境があった旨の発言が多くあったが、2,599件への対応も含め、下水道使用料等に係る業務について、担当職員は局職員の年間平均残業時間を超える残業で対応しており、下水道使用料の遡及徴収漏れがあることを認識しながらも、その対応には手が回らなかった。

3 再発防止策

(1) 平成23年度の徴収漏れを踏まえて実施している再発防止策

<p>1 指定工事店の工事手続漏れの防止</p> <p>(1) 指定工事店に対する指導の強化</p> <p>ア 説明会の開催 ⇒実施済み</p> <ul style="list-style-type: none">平成24年度早々に全指定工事店(約600社)を対象として、排水設備工事の手続の留意事項や下水道使用料の徴収の関連事項等についての説明会を開催新規登録の指定工事店に対しても同様に適宜説明会を開催し、指定工事店への指導を徹底 <p>イ 工事手続における指導の徹底 ⇒実施済み【継続実施】</p> <ul style="list-style-type: none">平成24年1月から指定工事店の工事申請の段階で、工事完成届の提出等の工事手続について適切に指導するよう改善完成届の提出が遅延している指定工事店に対しては、電話や文書による督促を徹底し、完成届の提出についての指導を徹底 <p>ウ 工事手続のPRの強化 ⇒実施済み【継続実施】</p> <ul style="list-style-type: none">平成24年4月から排水設備工事の手続情報について、市のホームページに掲載するとともに、リーフレットを作成し、積極的なPRを実施 <p>エ 指定の取消し等 ⇒実施済み【継続実施】</p> <ul style="list-style-type: none">平成24年度に指定の取消し等の基準を整備し、十分な周知期間を経た上で、繰り返し所定の工事手続を怠る等、本市の指導によっても改善の見られない指定工事店に対しては、指定工事店の取消し等も視野に入れた制度を運用 <p>(2) 排水設備工事情報の早期確認 ⇒実施済み【継続実施】</p> <ul style="list-style-type: none">平成24年1月から給水装置工事における申請及び完成情報を共有化することにより、排水設備工事についての申請及び完成届の有無等を迅速かつ的確に把握できるよう改善 <p>(3) 下水道への接続確認の実施 ⇒実施済み</p> <ul style="list-style-type: none">平成24年度から、給水装置工事を施行した場合、水道の使用開始調査と併せて公共下水道への接続調査を実施
<p>2 事務処理上の誤りの防止</p> <p>(1) 職員研修の強化 ⇒実施済み【継続実施】</p> <ul style="list-style-type: none">日常業務に必要な知識の習得や役割を再確認するために、きめ細かく職場内研修を実施徴収業務の知識の向上や適正な事務執行を確保するために、徴収業務に関連する職員を対象とした研修会を定期的開催 <p>(2) チェック体制の充実 ⇒実施済み【継続実施】</p> <ul style="list-style-type: none">平成24年1月から、システムへの入力誤りや帳票への転記漏れを防止するため、業務の確認及び再点検を行うとともに、複数の職員によってチェックする体制を構築 <p>(3) 情報化の推進</p> <p>ア 手作業事務のシステム化</p> <p>① 排水設備管理システムの改良 ⇒実施済み</p> <p>手作業で行っている排水設備工事の完成情報と水道使用の情報の照合作業についてシステム化を実施</p> <p>② 排水設備管理システムと水道料金等オンラインシステムとの連携⇒実施済み</p> <p>排水設備管理システムと水道料金等オンラインシステムの連携とともに、手作業事務のシステム化を図るため、平成26年度からシステムを稼働</p> <p>イ 給配水情報管理システムの活用 ⇒実施済み</p> <ul style="list-style-type: none">平成24年4月から、排水設備工事の円滑な確認業務を行うために、給配水情報管理システムを改良し、給水装置台帳等の情報を下水道事務所において活用できる体制を構築
<p>3 専任部署の新設</p> <ul style="list-style-type: none">下水道使用料徴収のため、平成24年度から専任部署を新設 ⇒実施済み

(2) 今回の遡及徴収漏れを踏まえた再発防止策

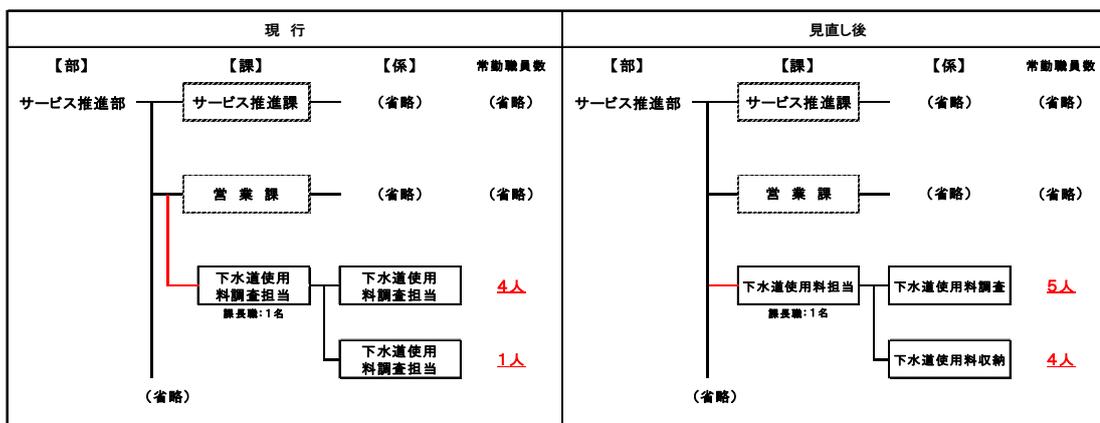
対策①：対応人員の拡充及び組織体制の強化

- ・ 2, 599件以外の下水道使用料の遡及徴収漏れを認識しながらも、その対応に手が回らなかった要因として、職員が通常業務以外にも労力と時間を要する業務を大量に抱えており、対応人員が不足していたことが挙げられる。



- ・ 平成29年度から、下水道使用料未徴収対策の一層の強化を目的に、下水道使用料担当の職員を4名増員する。
- ・ 下水道使用料担当業務に係る責任体制の明確化を図るため、平成29年度から、現在の営業課下水道使用料調査担当課長をサービス推進部付けの（仮称）担当課長（下水道使用料担当）に変更するとともに、現在、営業課担当課長の下に設置されている2名の担当係長（下水道使用料調査担当）を（仮称）担当係長〔下水道使用料調査〕と（仮称）担当係長〔下水道使用料収納〕に変更する。

◆参考：組織図



対策②：下水道使用料の効率的な徴収体制の構築

- ・ 公共下水道への接続が確認された場合、遡及徴収を行うためには、接続（使用開始）時点を確認する必要がある。接続（使用開始）時点の確認には、排水設備工事完成届の接続日の確認、浄化槽・汲取り便所の廃止情報・建築確認申請に係る情報の調査などが必要となる。
- ・ 現在、これらの作業は、主に営業課（下水道使用料調査担当）で実施しているが、平成23年度に行った机上調査で除外した散水栓や浄化槽設置箇所については、現在も公共下水道への接続調査を実施中であり、今後も公共下水道への接続が確認されるものが出てくる。遡及徴収漏れを防止するためには、使用料をより効率的に徴収でき

る体制を構築することが必要である。



- ・ 下水道使用料担当の使用料徴収業務（使用者との折衝・納入通知・滞納整理など）を強化するため、各下水道事務所に属する普及促進員が公共下水道への接続を確認した場合、下水道使用料担当と下水道事務所が連携して接続（使用開始）時点を確認するよう業務の見直しを行う。また、民間事業者に委託している排水設備現地調査業務の中で公共下水道への接続を確認した場合、接続（使用開始）時点の確認が容易でないものについては、平成29年度は下水道使用料担当と下水道事務所が連携し、接続（使用開始）時点の確認作業を行うが、平成30年度以降は民間事業者を活用し確認する方向で調整を図る。
- ・ 担当者の業務執行レベルの維持を図るとともに、接続（使用開始）時点の確認作業を円滑に進めるため、マニュアルを整備する。

対策③：無届工事の防止に向けた取組

- ・ 2, 599件の発生を受け、その原因の一つであった無届工事を防止するため、平成24年度から①排水設備工事の申請段階における指導や完成届の提出が遅れた場合の催促の徹底、②排水設備工事手続情報のPR強化などを実施した。さらに、排水設備工事責任技術者に対し、神奈川県下水道協会と締結している協定に基づき排水設備工事責任技術者更新講習会を実施している。
- ・ これらの対策により、一定の効果が出ているが、今回判明した遡及徴収漏れ案件の中に、無届工事があったことを踏まえると、更なる対策を講じる必要がある。



- ・ 川崎市排水設備指定工事店以外の者が排水設備工事を実施した場合（川崎市下水道条例第36条第2号）や川崎市排水設備指定工事店が工事完了後、排水設備工事完成届を出さない場合（川崎市下水道条例第36条第3号）に、行為者に対し罰則を適切に科すためのマニュアルの整備、職員への研修や事務手続の明確化などを実施する。

第4 意識改革等に向けた今後の取組

職員意識等アンケート調査や下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査の結果を踏まえて、検討委員会及び調査部会において検討した結果に基づき、次の取組を実施することにより、不祥事等の防止に向けた職員の倫理観・責任感の向上及び職場風土の改善による職員の意識・意欲の向上を図るものとする。

1 不祥事等の防止に向けた職員の倫理観・責任感の向上

(1) 管理職のマネジメント力の強化（新規）

管理職には、サービス規律及び公務員倫理を含めたコンプライアンス意識について、職員の模範となる行動が求められる。また、発生する不祥事等の組織に対する影響を的確に把握し、かつ、どのように予防及び対処すべきかを判断するための高い組織マネジメント力が求められることから、これらを強化するため、外部講師によるコンプライアンス・リスクマネジメント研修を新たに実施する。

(2) サービス規律研修等の継続実施・充実

現在実施している課長補佐及び係長級職員を対象とした外部講師によるサービス規律研修、主任以下の職員を対象とした局職員講師によるサービス規律研修、外部講師による接客研修等を継続して実施し、かつ最新の情報を取り入れるなど内容の充実を図る。

(3) サービスチェックシートを用いた所属長との個別面談の継続実施

平成27年度2回目から局独自の取組として実施しているサービスチェックシートを用いた「所属長との個別面談」は、アンケート調査の結果から見ても、非常に有効な取組であると判断できるため、今後も継続して実施する。

(4) サービス考査の定期的な実施（新規）

不祥事や事務処理ミスの未然防止に向けて、全庁的に実施している予防的監察及び行政考査（自主考査）のほか、局独自の取組としてサービス考査を年2～3回実施し、その結果を上下水道局職員不祥事防止委員会に報告する。

また、サービス考査は、「事務処理ミス」、「個人情報漏えい」、「飲酒関係のトラブル」など毎回テーマを設定した上で、原則として所属単位で職場討議を行う。

(5) サービス相談・連絡体制の確立（新規）

不祥事の未然防止につなげることを目的として、サービスに係る相談、監察及び連絡体制について、次の仕組みを整備する。

ア サービス連絡会議（所属長⇔係長）

各所属において、係長職（作業長を含む。）以上が出席する形で毎月（原則として管理職会議の報告を兼ねて実施）開催し、その結果を所定の様式によって人事部門（サービス相談員）に報告する。

イ サービス相談・監察（所属長⇔人事部門）

各所属長は、サービス規律を確保する上で問題となるような行動が職場内で見られる場合には、人事部門への報告又は相談を速やかに行う。

また、人事部門は、出先の職場も含めて定期的に各所属を訪問し、サービス規律を確保するために必要な事項について情報共有及び意見交換を行うことにより、組織内部におけるより一層の連携強化を図る。

ウ 内部通報（職員⇒人事部門）

サービス規律を確保する上で問題となるような行動などについて、職員から人事部門への通報を匿名でも送受信できるよう、局内用グループウェアに専用メールを開設し、これを局内に周知する。

2 職場風土の改善による職員の意識・意欲の向上

(1) 人事異動の積極的な実施

上下間異動、局間異動並びに本庁及び出先間異動を積極的に実施することにより、異なる職場環境及び職場風土を経験させ、職員の意識及び意欲の向上を目的とした職場風土の改善・活性化を図る。

(2) 業務改善を促す仕組みの整備（新規）

業務改善事例について、局内で報告する機会を設けることにより、職員の改善意識の浸透を図る。また、業務改善事例のうち、職場提案として局から推薦する事例については、幹部職員による審査を行い、これを表彰するとともに、その結果を局内に周知することにより、職員の改善意欲の向上を図る。

(3) コミュニケーションの活性化（新規）

職場内外において職員が自由に討議し、オフサイトミーティングなど意見交換を行う機会を定期的に設けることにより、職員間や幹部職員とのコミュニケーションを活性化させ、風通しの良い職場風土を醸成する。

(4) 市民等との信頼関係の構築

ライフラインとしての市民の生活を守る上下水道事業について、様々な取組を通じて積

極的に情報発信することにより、お客さまである市民の理解と信頼を得て、職員が自信と誇りを持って職務に当たることができるよう、働きがいのある環境づくりを進める。

また、市民や事業者から寄せられる意見、要望等について、職員が情報を共有することにより、市民サービスの担い手としての意識を醸成し、市民の立場に立った行動を促進する。

3 取組の推進体制

職場・職員の意識改革等に向けた今後の取組は、局の服務相談員及び人材育成推進管理者である庶務課長が中心となって実務を進めていくことになるが、これらの取組は「働き方・仕事の進め方改革」における意識改革や業務改善とも連動することから、その着実な推進を図るため、庶務課に担当課長等を配置し、その体制（事務局機能）を強化する。

職員意識等アンケート調査の結果

調査結果は、対象者の区分ごとに集計し、更に本庁と出先、水道職場と下水道職場に分類した上で傾向の分析を行った。

なお、一部の項目に回答漏れがあり、合計値が100%に満たない区分がある。また、記入欄に記述した項目については、類似する回答は集約した上で、特徴的な回答を掲載した。

1 部下を持つ係長級職員（作業長を含む。）

(1) 勤務時間（職務専念義務）に関する部下職員の意識

全体では、91%が「非常に意識が高い」又は「どちらかと言えば、意識が高い方である」と回答した。これに対し、出先の水道職場では、12%が「どちらかと言えば、意識が低い方である」と回答した。

（%）

選択肢	係長級 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
非常に意識が高い	35.4	37.1	42.0	34.5	32.7	50.0	25.6
どちらかと言えば、 意識が高い方である	56.3	52.8	51.6	53.4	61.8	50.0	66.7
どちらかと言えば、 意識が低い方である	7.6	9.0	3.2	12.1	5.5	0.0	7.7
非常に意識が低い	0.7	1.1	3.2	0.0	0.0	0.0	0.0

(2) 飲酒に関する部下職員の意識

全体では、93%が「非常に意識が高い」又は「どちらかと言えば、意識が高い方である」と回答した。これに対し、出先の水道職場では、8%が「どちらかと言えば、意識が低い方である」と回答した。

（%）

選択肢	係長級 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
非常に意識が高い	25.7	30.3	32.3	29.3	18.2	18.8	18.0
どちらかと言えば、 意識が高い方である	68.1	61.8	61.3	62.1	78.2	81.2	76.9
どちらかと言えば、 意識が低い方である	6.2	7.9	6.4	8.6	3.6	0.0	5.1
非常に意識が低い	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

(3) その他服務規律全般に関する部下職員の意識

全体では、91%が「非常に意識が高い」又は「どちらかと言えば、意識が高い方である」と回答した。これに対し、出先の水道職場では、12%が「どちらかと言えば、意識が低い方である」と回答した。

(%)

選択肢	係長級 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
非常に意識が高い	26.4	28.1	29.0	27.6	23.6	31.3	20.5
どちらかと言えば、 意識が高い方である	64.6	61.8	64.5	60.3	69.1	62.5	71.8
どちらかと言えば、 意識が低い方である	9.0	10.1	6.5	12.1	7.3	6.2	7.7
非常に意識が低い	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

(4) 職務遂行における部下職員のコンプライアンス意識

全体では、93%が「非常に意識が高い」又は「どちらかと言えば、意識が高い方である」と回答した。これに対し、水道職場及び下水道職場のいずれも出先では、10%前後が「どちらかと言えば、意識が低い方である」と回答した。

(%)

選択肢	係長級 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
非常に意識が高い	31.3	32.6	35.5	31.0	29.1	50.0	20.5
どちらかと言えば、 意識が高い方である	61.8	60.7	61.3	60.4	63.6	50.0	69.2
どちらかと言えば、 意識が低い方である	6.9	6.7	3.2	8.6	7.3	0.0	10.3
非常に意識が低い	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

(5) 市民対応における部下職員の意識

全体では、93%が「非常に意識が高い」又は「どちらかと言えば、意識が高い方である」と回答した。これに対し、本庁の下水道職場では、18%が「どちらかと言えば、意識が低い方である」と回答した。

(%)

選択肢	係長級 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
非常に意識が高い	39.6	46.1	45.2	46.6	29.1	31.3	28.2
どちらかと言えば、 意識が高い方である	53.5	50.5	48.4	51.7	58.2	50.0	61.5
どちらかと言えば、 意識が低い方である	6.2	3.4	6.4	1.7	10.9	18.7	7.7
非常に意識が低い	0.7	0.0	0.0	0.0	1.8	0.0	2.6

(6) 業者対応における部下職員の意識

全体では、95%が「非常に意識が高い」又は「どちらかと言えば、意識が高い方である」と回答した。これに対し、下水道職場では10%前後が「どちらかと言えば、意識が低い方である」と回答した。

(%)

選択肢	係長級 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
非常に意識が高い	34.7	39.3	35.5	41.4	27.3	31.2	25.6
どちらかと言えば、 意識が高い方である	61.1	59.6	61.3	58.6	63.6	56.3	66.7
どちらかと言えば、 意識が低い方である	4.2	1.1	3.2	0.0	9.1	12.5	7.7
非常に意識が低い	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

(7) 職務遂行に対する部下職員の意欲（モチベーション）

全体では、85%が「非常に意欲が高い」又は「どちらかと言えば、意欲が高い方である」と回答した。これに対し、出先の下水道職場では20%が「どちらかと言えば、意欲が低い方である」と回答した。

(%)

選択肢	係長級 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
非常に意欲が高い	20.8	22.5	19.4	24.1	18.2	18.8	17.9
どちらかと言えば、 意欲が高い方である	64.6	65.2	71.0	62.1	63.6	75.0	59.0
どちらかと言えば、 意欲が低い方である	12.5	10.1	6.5	12.1	16.4	6.3	20.5
非常に意欲が低い	1.4	2.2	3.2	1.7	0.0	0.0	0.0

※ 回答漏れにより、合計値が100%に満たない区分がある。

(8) 係長としての部下職員への服務指導・管理監督の状況

全体では、82%が「適切な指導・監督ができています」と回答した。これに対し、本庁の下水道職場を除く職場では20%前後が「一部の部下職員に対して適切な指導・監督ができていない」又は「適切な指導・監督ができていない」と回答した。

なお、部下職員の人数の多少による大きな違いはなかった。

(%)

選択肢	係長級 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
適切な指導・監督が できている	82.6	82.0	80.6	82.8	83.6	93.8	79.5
一部の部下職員に対 して、適切な指導・監 督ができていない	16.7	18.0	19.4	17.2	14.6	6.2	17.9
適切な指導・監督がで きていない	0.7	0.0	0.0	0.0	1.8	0.0	2.6

水道職場・部下の人数別

(%)

選択肢	本庁				出先			
	2人 以下	3～ 4人	5～ 9人	10人 以上	2人 以下	3～ 4人	5～ 9人	10人 以上
適切な指導・監督がで きている	100.0	72.7	66.7	100.0	100.0	84.2	80.0	76.5
一部の部下職員に対 して、適切な指導・監 督ができていない	0.0	27.3	33.3	0.0	0.0	15.8	20.0	23.5
適切な指導・監督がで きていない	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

下水道職場・部下の人数別

(%)

選択肢	本庁				出先			
	2人 以下	3～ 4人	5～ 9人	10人 以上	2人 以下	3～ 4人	5～ 9人	10人 以上
適切な指導・監督がで きている	100.0	83.3	100.0	100.0	86.7	72.7	71.4	83.3
一部の部下職員に対 して、適切な指導・監 督ができていない	0.0	16.7	0.0	0.0	13.3	18.2	28.6	16.7
適切な指導・監督がで きていない	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0

【「指導・監督ができていない」と回答した理由】

- ・ 部下あり担当係長となってから日が浅いため、部下職員への服務指導・管理監督について不慣れ
- ・ 自分自身の部下職員への指導について、適切な指導ができていると勘違いしているのではないかと自問自答している

- ・ 部下職員の人数が多く、指導・監督の目が行き届かない
- ・ 部下職員の意識が高いことに助けられているが、人員削減によってサービス指導、管理監督に時間を割けない
- ・ 指導・監督をやらなくてよい雰囲気がある
- ・ 事務処理の能力は個人差もあるため、過度に指導し過ぎるとパワハラと捉えられかねない
- ・ これまでの職場環境が育てたと考えられるが、年配の職員はモチベーションが低く、上司の話を聞かない
- ・ 年配の職員から協力を得られない
- ・ 年配の職員に対しては、指導しづらい（複数回答あり）
- ・ タバコ又はその他の理由で席を外す職員に対して、「1日に何回まで、かつ1回につき5分まで」などの具体的な決まりがないため、指導しにくい
- ・ 事業管理者通知で捺印さえすればよいと、その場しのぎになっているのではないかと

(9) 所属長による部下職員へのサービス指導・管理監督の状況

全体では、86%が「全ての部下職員に対する指導・監督は適切である」と回答した。これに対し、「一部」又は「全部」の「部下職員に対する指導・監督は不適切である」との回答も12%あった。

なお、本庁と出先、水道職場と下水道職場、部下職員の人数の多少による大きな違いはなかった。

(%)

選択肢	係長級 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
全ての部下職員に対する指導・監督は適切である	86.1	86.5	90.3	84.5	85.5	87.5	84.6
一部の部下職員に対する指導・監督は不適切である	9.7	11.2	9.7	12.1	7.3	0.0	10.3
全ての部下職員に対する指導・監督は不適切である	2.8	1.1	0.0	1.7	5.5	12.5	2.6

※ 回答漏れにより、合計値が100%に満たない区分がある。

水道職場・部下の人数別

(%)

選択肢	本庁				出先			
	2人 以下	3～ 4人	5～ 9人	10人 以上	2人 以下	3～ 4人	5～ 9人	10人 以上
全ての部下職員に対する指導・監督は適切である	100.0	90.9	77.8	100.0	100.0	100.0	80.0	64.7
一部の部下職員に対する指導・監督は不適切である	0.0	9.1	22.2	0.0	0.0	0.0	20.0	23.5
全ての部下職員に対する指導・監督は不適切である	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.9

※ 回答漏れにより、合計値が100%に満たない区分がある。

下水道職場・部下の人数別

(%)

選択肢	本庁				出先			
	2人 以下	3～ 4人	5～ 9人	10人 以上	2人 以下	3～ 4人	5～ 9人	10人 以上
全ての部下職員に対する指導・監督は適切である	100.0	66.7	100.0	100.0	80.0	90.9	85.7	83.3
一部の部下職員に対する指導・監督は不適切である	0.0	0.0	0.0	0.0	13.3	0.0	14.3	16.7
全ての部下職員に対する指導・監督は不適切である	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0

※ 回答漏れにより、合計値が100%に満たない区分がある。

【「指導・監督が不適切である」と感じる理由】

- ・ 所属長としてのスキル、危機意識、対応不足等によって、不適切な行動等が黙認されている（複数回答あり）
- ・ 年配の職員に対しては、指導の難しさがある（複数回答あり）
- ・ 打合せ等が多すぎるため、部下職員の監督まで手が回らない（複数回答あり）
- ・ 部下職員の人数が多く、目が行き届かない
- ・ 交替制勤務（夜勤、週休日が別）など所属長の目が行き届かない
- ・ 所属長による指導はほとんどない（複数回答あり）

(10) 服務指導・管理監督を行う上での職場環境の問題点

全体では、86%が「問題点はない」と回答した。これに対し、本庁と出先の比較では、水道職場及び下水道職場のいずれも出先の方が「問題点がある」と回答する割合が高かった。

(%)

選択肢	係長級 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
問題点はない	86.1	85.4	90.3	82.8	87.3	93.8	84.6
問題点がある	13.2	13.5	9.7	15.5	12.7	6.3	15.4

※ 回答漏れにより、合計値が100%に満たない区分がある。

【「問題点がある」と回答した理由】

- ・ ミーティング等を行うための、打合せスペース等が不足している
- ・ 全ての職員に目が行き届かない執務室がある（複数回答あり）
- ・ 人数が多く、全ての職員に目が行き届かない（複数回答あり）
- ・ 交替制勤務のため、管理監督できない状況がある（複数回答あり）
- ・ 職場環境を乱す行為（来客時の私語、作業服の未着用など）がある（複数回答あり）
- ・ 指導できない職場風土がある（複数回答あり）
- ・ 職員の就業意識、倫理意識等がそもそも低下した状態のように感じる
- ・ 意識の高い職員が、その状態を維持することが難しい職場環境

(11) 不祥事が発生する原因

選択肢として設定した8項目のうち、「職員個人の倫理意識の欠如」が94%、「職員個人のコンプライアンス意識の欠如」が77%、「不適切な行動が黙認されてしまう職場風土」が45%で多く選択された。

(%)

選択肢	係長級 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
職員個人の倫理意識の欠如	94.4	94.4	100.0	91.4	94.5	87.5	97.4
職員個人のコンプライアンス意識の欠如	77.1	78.7	83.9	75.9	74.5	68.8	76.9
同僚間のコミュニケーション不足	27.8	29.2	22.6	32.8	25.5	18.8	28.2
上司と部下のコミュニケーション不足	29.2	25.8	22.6	27.6	34.5	43.8	30.8
不適切な行動が黙認されてしまう職場風土	45.8	47.2	54.8	43.1	43.6	37.5	46.2
上司の目が行き届かない職場環境	25.0	25.8	45.2	15.5	23.6	18.8	25.6
上司の指導又は監督不足	18.8	18.0	22.6	15.5	20.0	25.0	17.9
その他	8.3	10.1	12.9	8.6	5.5	6.3	5.1

【「その他」の原因】

- ・ 業務量過多に伴うストレス
- ・ 一部の職員に見られる低い責任感など
- ・ 勤務時間内外の職員同士の付き合い等人間関係の希薄化
- ・ 厳格な処分等の対応を行わないこと
- ・ 不公平又は固定的な人事異動

(12) 不祥事を発生させないために有効であると思う取組

選択肢として設定した7項目のうち、「服務規律研修」が53%、サービスチェックシートを用いた「所属長との個別面談」が45%、「行政考査（自主考査）」が38%で多く選択された。

(%)

選択肢	係長級 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
事業管理者通知	13.2	13.5	22.6	8.6	12.7	18.8	10.3
サービス規律研修	53.5	55.1	64.5	50.0	50.9	43.8	53.8
予防的監察	24.3	25.8	35.5	20.7	21.8	25.0	20.5
行政考査（自主考査）	38.2	37.1	41.9	34.5	40.0	56.3	33.3
サービスチェックシート	20.1	22.5	22.6	22.4	16.4	12.5	17.9
所属長との個別面談	45.8	41.6	45.2	39.7	52.7	75.0	43.6
その他	19.4	24.7	22.6	25.9	10.9	12.5	10.3

【「その他」の取組】

- ・ 管理職に対する「コンプライアンス研修」及び「マネジメント研修」の実施
- ・ eラーニングによる「サービス規律チェックテスト」の実施（全問正解するまで）
- ・ 懲戒処分の厳罰化
- ・ 定期的な人事異動
- ・ 何でも言い合える、注意し合える職場環境を作る
- ・ 採用試験の面接における厳しい人格審査の実施
- ・ 発生した不祥事の処分内容及び理由の確実な周知
- ・ 管理監督者の適切な配置
- ・ 公平かつ適正な人事評価の実施
- ・ 全ての職員に目が行き届くような執務室のレイアウト変更

(13) 自身の職場で起こり得る不祥事

選択肢として設定した10項目のうち、「交通事故・交通法規違反等」が59%、「事務処理・事務手続ミス」が57%、「飲酒関係のトラブル」が43%で多く選択された。その中でも「事務処理・事務手続ミス」は、本庁の下水道職場において87%が選択された。

(%)

選択肢	係長級 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
該当するものは見当たらない	11.1	9.0	9.7	8.6	14.5	0.0	20.5
遅刻・無断外出などの 服務規程違反	40.3	42.7	48.4	39.7	36.4	25.0	41.0
個人情報の漏えい等	34.7	41.6	61.3	31.0	23.6	25.0	23.1
わいせつ行為・セクハラなど	16.7	18.0	35.5	8.6	14.5	31.3	7.7
収賄・横領などの公務 上の非行	20.1	16.9	29.0	10.3	25.5	43.8	17.9
窃盗・ストーカー行為 などの公務外の非行	18.1	15.7	29.0	8.6	21.8	31.3	17.9
交通事故・交通法規違 反等	59.7	61.8	54.8	65.5	56.4	37.5	64.1
情報システム関係の不 正など	22.2	23.6	45.2	12.1	20.0	37.5	12.8
飲酒関係のトラブル	43.1	46.1	54.8	41.4	38.2	43.8	35.9
事務処理・事務手続ミ ス	57.6	53.9	67.7	46.6	63.6	87.5	53.8

2 若手職員（入庁1～5年目）

(1) 服務規律に関する先輩職員の意識

全体では、82%が「非常に意識が高い」又は「どちらかと言えば、意識が高い方である」と回答した。これに対し、出先の下水道職場では28%が「どちらかと言えば、意識が低い方である」又は「非常に意識が低い」と回答した。

(%)

選択肢	若手職員 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
非常に意識が高い	25.8	24.2	29.2	21.4	27.2	44.4	21.2
どちらかと言えば、 意識が高い方である	56.6	63.7	54.2	69.1	50.0	50.0	50.0
どちらかと言えば、 意識が低い方である	15.4	9.1	12.5	7.1	21.4	5.6	26.9
非常に意識が低い	2.2	3.0	4.1	2.4	1.4	0.0	1.9

(2) 市民・業者対応における先輩職員の意識

全体では、90%が「非常に意識が高い」又は「どちらかと言えば、意識が高い方である」と回答した。

なお、本庁と出先、水道職場と下水道職場による大きな違いはなかった。

(%)

選択肢	若手職員 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
非常に意識が高い	31.6	34.8	29.2	38.1	28.6	50.0	21.2
どちらかと言えば、 意識が高い方である	58.8	54.5	58.3	52.4	62.9	44.4	69.2
どちらかと言えば、 意識が低い方である	8.1	7.6	4.2	9.5	8.6	5.6	9.6
非常に意識が低い	0.7	1.5	4.2	0.0	0.0	0.0	0.0

※ 回答漏れにより、合計値が100%に満たない区分がある。

(3) 職務遂行に対する先輩職員の意欲（モチベーション）

全体では、80%が「非常に意欲が高い」又は「どちらかと言えば、意欲が高い方である」と回答した。これに対し、出先の下水道職場では23%が「どちらかと言えば、意欲が低い方である」又は「非常に意欲が低い」と回答し、出先の水道職場でも21%が「どちらかと言えば、意欲が低い方である」と回答した。

(%)

選択肢	若手職員 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
非常に意欲が高い	27.9	27.3	25.0	28.6	28.6	50.0	21.2
どちらかと言えば、 意欲が高い方である	52.2	53.0	58.3	50.0	51.4	38.9	55.8
どちらかと言えば、 意欲が低い方である	18.4	18.2	12.5	21.4	18.6	11.1	21.1
非常に意欲が低い	1.5	1.5	4.2	0.0	1.4	0.0	1.9

(4) 係長とのコミュニケーション

全体では、89%が「非常に良好である」又は「どちらかと言えば、良好である」と回答した。これに対し、水道職場及び下水道職場のいずれも出先では、12%前後が「どちらかと言えば、良好ではない」又は「非常に良くない」と回答した。

(%)

選択肢	若手職員 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
非常に良好である	44.1	51.5	45.8	54.8	37.1	22.2	42.3
どちらかと言えば、 良好である	45.6	37.9	45.8	33.3	52.9	77.8	44.2
どちらかと言えば、 良好ではない	7.4	9.1	8.4	9.5	5.7	0.0	7.7
非常に良くない	2.9	1.5	0.0	2.4	4.3	0.0	5.8

(5) 係員同士のコミュニケーション

全体では、91%が「非常に良好である」又は「どちらかと言えば、良好である」と回答した。これに対し、本庁の水道職場では12%、出先の下水道職場では15%が「どちらかと言えば、良好ではない」又は「非常に良くない」と回答した。

(%)

選択肢	若手職員 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
非常に良好である	42.6	57.6	54.2	59.5	28.6	22.2	30.8
どちらかと言えば、 良好である	48.5	37.9	33.3	40.5	58.6	72.2	53.8
どちらかと言えば、 良好ではない	7.4	3.0	8.3	0.0	11.4	5.6	13.5
非常に良くない	1.5	1.5	4.2	0.0	1.4	0.0	1.9

(6) 係長の服務指導・管理監督状況

全体では、94%が「適切な指導・監督を受けている」と回答した。これに対し、本庁の下水道職場では16%が「適切な指導・監督を受けていない」と回答した。

(%)

選択肢	若手職員 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
適切な指導・監督を 受けている	94.9	98.5	95.8	100.0	91.4	83.3	94.2
適切な指導・監督を 受けていない	5.1	1.5	4.2	0.0	8.6	16.7	5.8

(7) 職場環境・職場風土の問題点

全体では、83%が「問題点はない」と回答した。これに対し、本庁及び出先のいずれにおいても、水道職場よりも下水道職場の方が「問題点がある」と回答した割合が高かった。

(%)

選択肢	若手職員 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
問題点はない	83.8	89.4	87.5	90.5	78.6	77.8	78.8
問題点がある	16.2	10.6	12.5	9.5	21.4	22.2	21.2

【「問題点がある」と回答した理由】

- ・ 年次休暇等の取得率の低さ
- ・ 業務量過多が常態化している（複数回答あり）
- ・ 料金から給料をもらっているというコスト意識が低い
- ・ 服務規律に関する世代間の意識のギャップがある
- ・ 業務マニュアルが不十分
- ・ 異動してきた職員に対して業務を教えない職場風土
- ・ 職場環境又は職務について、改善に励む職員に対する風当たりが強い、又は改善の意識が低い（複数回答あり）
- ・ 積極的に改善を行った職員に対する適正な評価がない
- ・ 上司が部下職員を叱らない
- ・ 係長と係員間など、職場内における信頼関係が築かれていない（複数回答あり）
- ・ 5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）など衛生観念が低い
- ・ 職員情報システムがあるにもかかわらず、出勤及び退勤時間を電子化できていない
- ・ 局全体として、協力し合う姿勢が見られない

(8) 不祥事が発生する原因

選択肢として設定した8項目のうち、「職員個人の倫理意識の欠如」が89%、「職員個人のコンプライアンス意識の欠如」が77%、「不適切な行動が黙認されてしまう職場風土」が55%で多く選択され、係長級職員と同様の順位であった。

(%)

選択肢	若手職員 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
職員個人の倫理意識の 欠如	89.0	86.4	87.5	85.7	91.4	94.4	90.4
職員個人のコンプライ アンス意識の欠如	77.2	78.8	70.8	83.3	75.7	72.2	76.9
同僚間のコミュニケー ション不足	28.7	40.9	41.7	40.5	17.1	16.7	17.3
上司と部下のコミュニ ケーション不足	30.1	40.9	45.8	38.1	20.0	11.1	23.1
不適切な行動が黙認さ れてしまう職場風土	55.9	51.5	45.8	54.8	60.0	44.4	65.4
上司の目が行き届かな い職場環境	27.2	28.8	29.2	28.6	25.7	16.7	28.8
上司の指導又は監督不 足	21.3	25.8	25.0	26.2	17.1	16.7	17.3
その他	3.7	3.0	8.3	0.0	4.3	11.1	1.9

【「その他」の原因】

- ・ 懲戒処分が厳罰化されないため
- ・ 法令遵守について、内容によって黙認等されてしまう曖昧さがあるため
- ・ 失敗してもやり直せないほどの余裕のないスケジュール

(9) 不祥事を発生させないために有効であると思う取組

選択肢として設定した7項目のうち、「服務規律研修」が44%、サービスチェックシートを用いた「所属長との個別面談」が41%、「予防的監察」が35%で多く選択された。

なお、係長級職員や中堅職員とは異なり、「予防的監察」の割合が「行政考査（自主考査）」を上回った。

(%)

選択肢	若手職員 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
事業管理者通知	22.1	19.7	16.7	21.4	24.3	27.8	23.1
サービス規律研修	44.9	53.0	45.8	57.1	37.1	33.3	38.5
予防的監察	35.3	30.3	29.2	31.0	40.0	16.7	48.1
行政考査（自主考査）	26.5	27.3	45.8	16.7	25.7	27.8	25.0
サービスチェックシート	19.1	22.7	33.3	16.7	15.7	22.2	13.5
所属長との個別面談	41.9	42.4	41.7	42.9	41.4	22.2	48.1

その他	12.5	16.7	16.7	16.7	8.6	11.1	7.7
-----	------	------	------	------	-----	------	-----

【「その他」の取組】

- ・ 職務上の不祥事に対する上司との良好なコミュニケーションの構築
- ・ 精神的な余裕を持つこと
- ・ 服務規律に関する理解度テストなどの実施
- ・ 第三者機関の介入（保健師等によるカウンセリングなど）
- ・ 内部告発制度の整備
- ・ 懲戒処分の厳罰化及び処分基準の明確化
- ・ 局間又は上下間を問わない人事異動

(10) 自身の職場で起こり得る不祥事

選択肢として設定した10項目のうち、「事務処理・事務手続ミス」が58%、「交通事故・交通法規違反等」が47%、「個人情報の漏えい等」が39%で多く選択された。その中でも、「事務処理・事務手続ミス」は、水道職場及び下水道職場のいずれも本庁で75%以上が選択され、係長級職員と同様に非常に割合であった。

(%)

選択肢	若手職員 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
該当するものは見当たらない	15.4	12.1	8.3	14.3	18.6	0.0	25.0
遅刻・無断外出などの 服務規程違反	32.4	37.9	37.5	38.1	27.1	16.7	30.8
個人情報の漏えい等	39.7	53.0	70.8	42.9	27.1	38.9	23.1
わいせつ行為・セクハラなど	9.6	10.6	8.3	11.9	8.6	16.7	5.8
収賄・横領などの公務 上の非行	7.4	9.1	8.3	9.5	5.7	11.1	3.8
窃盗・ストーカー行為 などの公務外の非行	9.6	10.6	8.3	11.9	8.6	11.1	7.7
交通事故・交通法規違 反等	47.1	57.6	29.2	73.8	37.1	27.8	40.4
情報システム関係の不 正など	13.2	15.2	20.8	11.9	11.4	16.7	9.6
飲酒関係のトラブル	33.8	36.4	37.5	35.7	31.4	33.3	30.8
事務処理・事務手続ミ ス	58.1	62.1	75.0	54.8	54.3	83.3	44.2

3 中堅職員（主任1～5年目）

(1) 不祥事が発生する原因

選択肢として設定した8項目のうち、「職員個人の倫理意識の欠如」が90%、「職員個人のコンプライアンス意識の欠如」が73%、「不適切な行動が黙認されてしまう職場風土」が43%で多く選択され、係長級職員と同様の順位であった。

(%)

選択肢	主任 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
職員個人の倫理意識の欠如	90.3	91.5	90.3	92.1	87.5	93.3	84.0
職員個人のコンプライアンス意識の欠如	73.1	76.6	77.4	76.2	65.0	73.3	60.0
同僚間のコミュニケーション不足	24.6	22.3	6.5	30.2	30.0	33.3	28.0
上司と部下のコミュニケーション不足	23.9	19.1	6.5	25.4	35.0	40.0	32.0
不適切な行動が黙認されてしまう職場風土	43.3	44.7	58.1	38.1	40.0	20.0	52.0
上司の目が行き届かない職場環境	11.2	10.6	9.7	11.1	12.5	6.7	16.0
上司の指導又は監督不足	15.7	14.9	16.1	14.3	17.5	13.3	20.0
その他	4.5	6.4	3.2	7.9	0.0	0.0	0.0

【「その他」の原因】

- ・ 他の職場環境を知らないこと
- ・ 上司の業務に対する理解不足
- ・ 課長昇任試験の実施及び管理監督能力不足の管理職に対する研修又は訓練の実施

(2) 不祥事を発生させないために有効であると思う取組

選択肢として設定した7項目のうち、「服務規律研修」が45%、サービスチェックシートを用いた「所属長との個別面談」が37%、「行政考査（自主考査）」が25%で多く選択され、係長級職員と同様の順位であった。

(%)

選択肢	主任 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
事業管理者通知	14.9	13.8	9.7	15.9	17.5	20.0	16.0
サービス規律研修	45.5	41.5	41.9	41.3	55.0	60.0	52.0
予防的監察	22.4	24.5	29.0	22.2	17.5	6.7	24.0
行政考査（自主考査）	25.4	20.2	19.4	20.6	37.5	40.0	36.0
サービスチェックシート	21.6	20.2	22.6	19.0	25.0	40.0	16.0
所属長との個別面談	37.3	40.4	41.9	39.7	30.0	40.0	24.0
その他	14.2	18.1	12.9	20.6	5.0	0.0	8.0

【「その他」の取組】

- ・ 技術職員と事務職員、本庁職場と出先職場の相互理解
- ・ 報・連・相のルーティン化
- ・ 定期的に考え直すことができる内容の研修の実施
- ・ コンプライアンス研修の実施
- ・ 黙認してしまう上司（係長級以上）の意識改革
- ・ 業務目的の明確化、無駄の廃止等の継続的な取組
- ・ 職員のプライベート等に踏み込んだ取組の検討
- ・ 抜き打ち検査の実施
- ・ 定期的かつ平等な人事異動
- ・ 人的不足又は予算的不足が発生している職場から優先して組織作りを行うこと
- ・ 業務に対する複数職員によるチェック体制の構築
- ・ 内部通報
- ・ 処分の厳罰化、厳正な処分の実施
- ・ 上司、同僚間のコミュニケーションの増進

(3) 自身の職場で起こり得る不祥事

選択肢として設定した10項目のうち、「交通事故・交通法規違反等」が51%、「事務処理・事務手続ミス」が50%、「個人情報の漏えい等」と「飲酒関係のトラブル」が同程度でそれぞれ42%と41%で多く選択された。

(%)

選択肢	主任 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
該当するものは見当たらない	14.9	16.0	16.1	15.9	12.5	26.7	4.0
遅刻・無断外出などの 服務規程違反	34.3	35.1	32.3	36.5	32.5	20.0	40.0
個人情報の漏えい等	42.5	42.6	54.8	36.5	42.5	40.0	44.0
わいせつ行為・セクハラなど	19.4	18.1	16.1	19.0	22.5	13.3	28.0
収賄・横領などの公務 上の非行	14.9	13.8	16.1	12.7	17.5	26.7	12.0
窃盗・ストーカー行為 などの公務外の非行	17.2	16.0	16.1	15.9	20.0	13.3	24.0
交通事故・交通法規違 反等	51.5	52.1	29.0	63.5	50.0	13.3	72.0
情報システム関係の不 正など	17.9	14.9	19.4	12.7	25.0	33.3	20.0
飲酒関係のトラブル	41.0	37.2	35.5	38.1	50.0	33.3	60.0
事務処理・事務手続ミ ス	50.0	47.9	64.5	39.7	55.0	66.7	48.0

4 上下間異動者

(1) 職員の意識（服務規律、市民・業者対応、モチベーションなど）に関する上下間での相違点

全体では、75%が「相違点はない」と回答した。これに対し、「相違点がある」と回答した割合は、本庁及び出先のいずれも水道職場に所属する職員（下水道職場から水道職場へ異動した職員）の方が高かった。

(%)

選択肢	対象者 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
相違点はない	75.0	64.7	55.6	75.0	86.7	71.4	100.0
相違点がある	25.0	35.3	44.4	25.0	13.3	28.6	0.0

【「相違点がある」と回答した理由】

- ・ 水道職場は全般的に緩い（複数回答あり）
- ・ 水道職場が長い人は、良くも悪くも馴れ過ぎている
- ・ 水道事業の職員の方が、市民を「お客さま」と考える意識が高い（複数回答あり）
- ・ 下水道部の職員の方が、全体的にプロ意識が高い
- ・ 市民対応や他事業との調整等について、上水は水道事業だけを主体に考えるのに対し

て、下水は全市的に考えて判断する傾向にある

- ・ 「上下間」というよりも、「本庁と出先」や「人」に差がある

(2) 職場環境・職場風土に関する上下間での相違点

全体では、68%が「相違点はない」と回答した。これに対し、「相違点がある」と回答した割合は、本庁及び出先のいずれも水道職場に所属する職員（下水道職場から水道職場へ異動した職員）の方が高かった。

(%)

選択肢	対象者 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
相違点はない	68.7	64.7	66.7	62.5	73.3	71.4	75.0
相違点がある	31.3	35.3	33.3	37.5	26.7	28.6	25.0

【「相違点がある」と回答した理由】

- ・ 水道職場は、他局に異動したことがない人達が多く、閉鎖的な環境
- ・ 昔ほどではないが、水道一家の風土がまだ残っている
- ・ 水道職場は全般的に緩い
- ・ 事務処理の方法などについて、水道独自の歴史があり、市長事務部局と異なる（複数回答あり）
- ・ 水道は古くから「企業会計の雄」の自負が強く、下水にも他の市長事務部局にも似ていない
- ・ 水道職場の方が、本庁と出先の風通しが良いと感じる
- ・ 職場環境の改善については、水道の方が意識が高く、改善されるスピードも速い
- ・ 執務空間について、水道は快適なスペースが保たれているが、下水は著しく狭くストレスを感じる
- ・ 職場によるが、下水の方が係員の一体感があつた

5 局間異動者

(1) 職員の意識（服務規律、市民・業者対応、モチベーションなど）に関する他局との相違点

全体では、73%が「相違点はない」と回答した。これに対し、「相違点がある」と回答した割合は、本庁及び出先のいずれも水道職場に所属する職員（他局から水道職場へ異動してきた職員）の方が高かった。

(%)

選択肢	対象者 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
相違点はない	73.2	62.5	37.5	70.8	87.5	83.3	88.9
相違点がある	26.8	37.5	62.5	29.2	12.5	16.7	11.1

【「相違点がある」と回答した理由】

- ・ 全体で補っていかうという意識があまりない
- ・ モチベーションに関しては他局より低い（複数回答あり）
- ・ 服務規律及びモチベーションは市長事務部局の方が意識が高いと感じ、市民・業者対応は上下水道局の方が意識が高い（複数回答あり）
- ・ 上下水道局は、服務規律等を含めてガバナンスが他局よりもしっかりしている
- ・ 他局に比べ、市民対応の意識は高いが、服務規律の意識は低い
- ・ 区役所と比べると、管理職が市民の目を意識している度合いが低い
- ・ 市長事務部局の方が業者・市民対応等が多いため、上下水道局に比べて組織自体がしっかりしている
- ・ 上下水道局は、市民と触れ合う機会が極端に少ないためか、相手の立場に立って物事を考える人、又はモラルがある人の割合が少ない
- ・ 上下水道局の方が、より市民に見られているという意識が強い

(2) 職場環境・職場風土に関する局間の相違点

全体では、66%が「相違点はない」と回答した。これに対し、「相違点がある」と回答した割合は、本庁及び出先のいずれも水道職場に所属する職員（他局から水道職場へ異動してきた職員）の方が高かった。

(%)

選択肢	対象者 全体	水道職場			下水道職場		
		職場別 全体	本庁	出先	職場別 全体	本庁	出先
相違点はない	66.1	53.1	37.5	58.3	83.3	83.3	83.3
相違点がある	33.9	46.9	62.5	41.7	16.7	16.7	16.7

【「相違点がある」と回答した理由】

- ・ 上下水道局は、前職場よりも組織の風通しが良い
- ・ 不適切な行動も許される風土がある
- ・ 旧態依然とした風通しの悪さがある

- ・ 他局との人事交流が少ないためか、良い面・悪い面含めて昔ながらの公務員の風潮が残っている
- ・ 上下水道局の方が、時間がゆっくり流れている
- ・ 報・連・相について、他局と比較して少ない又はなされていない
- ・ 上下水道局の方が、仲間意識（排他意識）が強い
- ・ 上下水道局の職場風土は、他局と比べて良くも悪くも家族的
- ・ 局間異動が少ないせいか、人間関係が比較的スムーズである一方、他局から異動してくると人間関係に入りにくい
- ・ 下水は、限られた職種での調整が多いため、話をまとめやすい
- ・ 他局では役所に関する業者を下に見る傾向があるが、下水はそのような対応をせず、対等の立場で仕事を行っている
- ・ 職場によって、年齢による上下関係が必要以上に強いところがある

6 不祥事等の再発防止及び職場・職員の意識改革等に関する主な意見又は提案

(1) 主な意見

- ・ 服務規律に関する意識は高くなっているが、古くからの悪い風潮が残っている
- ・ 全市的に、出先職場や技能職員にモチベーションの低い職員が見受けられる
- ・ 仕事に対する熱意、身だしなみ、言葉使いなどについて意識改革が必要な職員がいる
- ・ これまでのやり方に固執して、解決に努力する人間が少ない
- ・ 人事配置や人事評価制度が変わらないのであれば、再発防止・職員意識の改革は困難
- ・ 人事評価について、部下の人数が多い職場では個々の職員へ十分なケアができていない
- ・ 服務規律を守ることにについて、本庁と出先で差が生じないようにしなければならない
- ・ 現場にいる職員は公務員、公営企業職員という認識が非常に薄い（仕事が肉体労働中心で市民の目に留まらない）
- ・ 技能職員は異動先が少ないため、良好な人間関係を保つには課題がある
- ・ 職員の意識低下は、仕事外も含めたコミュニケーション機会の減少であると思う
- ・ 職員の意欲低下について体質改善をした結果として、ついていけなくなる職員が出てくる可能性がある
- ・ 偏った考えや協調性がない職員を採用しても、人員削減で余裕のない中、職員の育成に時間をかけられない
- ・ 上下間の異動の活発化だけでは、問題の解消には至らないと思う
- ・ 全ての職員が「公務員である」という当事者意識を持たなければ根本的な解決には至らない
- ・ 締め付けを強めるだけでなく、制度の簡素化、可とう化（柔軟化）がある程度必要である

(2) 主な提案

- ・ 不祥事を起こさない人を見極めるため、性格診断やアンケートを採用試験に導入するなど採用のあり方を検討する
- ・ 全職員を対象に研修等を実施するのが効果的である
- ・ 飲酒に関する不祥事の具体例を挙げた服務規律研修の実施
- ・ 不祥事防止に向けた継続的な取組、及び定期的な事例検証（1回／月）を行う
- ・ 財務・文書事務などの研修の実施
- ・ eラーニングによる不祥事防止のための学習（年1回以上等）の義務付け
- ・ eラーニングを活用して、服務規律研修を毎年全職員に受講させる
- ・ コンプライアンス研修の実施
- ・ 上司（課長・係長）に対する研修の実施
- ・ 職員間のコミュニケーションを良好にすることが不祥事防止につながる
- ・ 懲戒処分 of 厳罰化
- ・ 人事評価制度とは別に、監督者から見た職員個人の意識・行動について「良い点・悪い点」を報告できるシステムを設け、この結果に基づいて必要に応じて研修や指導を行う
- ・ 職員ではない者による抜き打ちの職場巡視の実施
- ・ 所属の係長及び課長の意識改革が必要であり、その上で組織的に風通し良く情報を取り交わせる方針をつくり、組織的に対応に当たるといふ仕組み作りが必要
- ・ 技術職員と技能職員を同じ執務室にし、職員が他の職場を知り得る状況を作る
- ・ 不要な書類、物品及びデータを整理することで、個人情報の紛失などを防ぐ
- ・ 不祥事によって懲戒免職となった職員の悲惨な人生の実例を見せる
- ・ 退庁時のICカードによる管理
- ・ 給与に反映されない業務に対しての不満を解消し、職員としてのやりがいを高める
- ・ 出先職場の職員は、局間異動等による人事交流が必要
- ・ 長期間異動していない職員の定期的な人事異動
- ・ 本庁と出先間、局間又は上下間の人事異動の推進
- ・ 業務量に見合った人員配置、及び管理監督者の適切な配置
- ・ 各職場内において、所属長を中心とした不祥事防止等に関する話し合いの場の設置
- ・ 業務上やプライベートにおいても、上司や先輩職員に相談しやすい職場環境を作る
- ・ 職員個人にかかるストレスや負担を軽減させるため、管理監督者の意識レベルと行動レベルを向上させる
- ・ 若手職員の手本となるベテラン職員の意識改善
- ・ 第三者による監察等、所属組織外からの指導
- ・ 倫理観に溢れ、品行方正でいることによるメリットを全員が認識できるような革新的な意識改革

下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査の結果

1 関係職員へのヒアリング結果

(1) 遡及徴収漏れ（徴収の必要性）についての認識の有無

担当部長（在籍年度：平成24年度）

平成24年度に入り、2,599件以外に遡及すべきものがあることはなんとなく認識していたが、当時は、2,599件について迅速に回収することに力を入れていた。

担当部長（在籍年度：平成25～26年度）

2,599件以外にも遡及徴収漏れがあることを明確に意識したのは、部長に昇格した平成25年度、担当係長から報告を受けたときである。

担当課長（在籍年度：平成26～27年度）

2,599件以外にも遡及徴収すべきものが存在するとは気づいていた。しかし、当時は2,599件の縛りがきつく、数字が膨らむことは許されないという空気があった。

担当係長（在籍年度：平成24年度）

2,599件に絞り込む過程で調査対象外とした散水栓等の中に、公共下水道に接続されているものがある可能性については、平成23年度当時から認識していた。2,599件については、平成23年7月の議会で質問され、同年12月までに調査結果を取りまとめる必要があった。時間的な制約がある中で調査を行い、絞り込みを行った。2,599件を固めてからは、数字を動かさないという空気が当時あった。

(2) 当時の組織体制・業務状況

担当部長（在籍年度：平成24年度）

平成24年度はお客さまセンターに関する契約締結を控え、労働組合と折衝を重ねていた。折衝が暗礁に乗り上げ、一時お客さまセンターの開設が遅れるのではないかと不安になったこともあった。さらに、5月から導入したクレジットカード払いに関し、システムに不具合が出るなど対応に追われていた。

担当部長（在籍年度：平成25～26年度）

平成25年度、下水道使用料調査担当は2,599件の徴収業務等で多忙であった。一方で、下水道サービス係も様々な仕事を抱えていた。サービス係では、地下水利用についての遡及徴収も行っていたが、徴収できる金額も大きく、遡及徴収に手を付けるより経済

的にも合理性があったと思う。また、同年度から平成26年度にかけては債権管理規程等の整備や出口管理の問題で業者対応もあり、遡及徴収に取り組む余力はなかった。

担当課長（在籍年度：平成26～27年度）

平成25年度、暫定の組織である下水道使用料調査担当は、2,599件以外はさわるなという感じであり、また下水道サービス係は様々な業務を行っており、遡及徴収には手がつけられなかった。平成26年度に入り、下水道サービス係と下水道使用料調査担当が統合されたが、これは、2,599件は収束していくべきだという流れの中で統合されたのであり、新たな遡及未徴収が出てくるなど許される雰囲気ではなかった。そのため、人員の拡充など言い出せなかった。平成26年度は、地下水利用に係る裁判の資料作成、延滞金の徴収準備・開始、地下水利用に伴う遡及徴収などで忙殺されていた。

担当係長（在籍年度：平成24年度）

平成24年度、係員は4名いた。A職員は下水道使用料の調定、貸付助成事業の予算決算業務、水洗便所設備助成金関係の住民説明などの定例業務に加え、平成23年8月に提訴された裁判への対応を行っていた。B職員は、減量認定・一般認定業務、排水設備指定工事店の指定や民間事業者へ委託した接続確認調査の結果に基づく下水道使用料の徴収関係業務に加え、2年後に予定されていたシステム改修に関わる業務やお客さまセンターの開設準備に係る業務を担当していた。C職員は、下水道の広報や普及促進、それに関する予算決算業務などの定例業務に加え、地下水揚水事業所に対する現地調査を担当していた。現地調査へは二人で行くことが多く、時間がかかるものであった。

2 当時の組織体制・業務状況（平成24～26年度）

【平成24年度】

組織体制	業務内容	残業時間数（年）
下水道サービス係 係長1名 係員4名	(通常業務) 減量認定・一般認定（地下水、雨水等：5,650件）、排水設備指定工事に係る登録・管理、下水道の普及促進・広報、下水道使用料の調定、下水道使用料に係る予算・決算業務（その他業務） 排水設備管理システム改修、次期システム改修に向けた準備、徴収業務に関する研修会に係る事務、訴訟（地下水利用者A社）対応	係長：158時間 係員A：255時間 係員B：246時間 係員C：144時間 ※係員1名は事情により時間外勤務ができない状況であった。
下水道使用料調査担当 課長1名 係長1名 係員1名	(通常業務) 下水道使用料未徴収（2,599件）に関わる調査、訪問集金、督促	係長：450時間 係員：450時間 ※課長については時間外のカウントはしていない。

◆参考：当年度局職員平均残業時間：143時間（年）

【平成25年度】

組織体制	業務内容	残業時間数（年）
下水道サービス係 係長1名 係員3名	(通常業務) 減量認定・一般認定（地下水、雨水等：5, 823件）、排水設備指定工事店に係る登録・管理、下水道使用料の調定、下水道使用料に係る予算・決算業務 (その他業務) 排水設備管理システム改修、債権管理規程の整備、地下水使用者B社への督促・審査請求対応、訴訟（地下水利用者A社）対応	係長：132時間 係員A：325時間 係員B：268時間 ※係員1名は事情により時間外勤務ができない状況であった。
下水道使用料調査担当 課長1名 係長1名 係員1名	(通常業務) 下水道使用料未徴収（2, 599件）に関わる調査、訪問集金、督促	係長：348時間 係員：327時間 ※課長については時間外のカウントはしていない。

◆参考：当年度局職員平均残業時間：147時間（年）

【平成26年度】

組織体制	業務内容	残業時間数（年）
下水道使用料調査担当 課長1名 係長2名 係員3名	(通常業務) 減量認定・一般認定（地下水、雨水等：6,037件）、下水道使用料の調定、下水道使用料に係る予算・決算業務 下水道使用料未徴収（2,599件）に関わる調査、訪問集金、督促、滞納整理 (その他業務) 債権管理条例に基づく延滞金徴収、改修したシステムの不具合対応、訴訟（地下水使用者B社）対応	係長A：288時間 係長B：66時間 係員A：290時間 係員B：232時間 ※係員1名は事情により時間外勤務ができない状況であった。

◆参考：当年度局職員平均残業時間：134時間（年）

上下水道局職場改革等検討委員会等の開催状況

平成28年10月19日（水） 第1回 職場改革等検討委員会
（兼 第2回 職員不祥事防止委員会）

- 議題1 勤務チェックシート実施結果
2 職場・職員の意識改革等に向けた取組

平成28年11月1日（火） 第1回 職員意識等調査部会

- 議題1 職場・職員の意識改革等に向けた取組
2 職員意識等アンケート調査の実施
3 下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査

平成29年1月12日（木） 第2回 職員意識等調査部会

- 議題1 職員意識等アンケート調査の結果及び総括
2 職場・職員の意識改革等に向けた取組の方向性
3 下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査結果

平成29年1月23日（月） 第2回 職場改革等検討委員会

- 議題1 職員意識等アンケート調査の結果及び総括
2 職場・職員の意識改革等に向けた取組の方向性
3 下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査結果

平成29年2月20日（月） 第3回 職員意識等調査部会

- 議題1 職場・職員の意識改革等に向けた検討結果
2 下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査結果

平成29年2月24日（金） 第3回 職場改革等検討委員会
（兼 第3回 職員不祥事防止委員会）

- 議題1 職場・職員の意識改革等に向けた検討結果
2 下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査結果

上下水道局職場改革等検討委員会等の委員名簿

役職	職場改革等検討委員会	職員意識等調査部会
上下水道事業管理者	委員長	
総務部長	副委員長	部会長
経営管理部長	委員	
サービス推進部長	委員	
水道部長	委員	
水管理センター所長	委員	
下水道部長	委員	
下水道部担当部長（下水道施設担当）	委員	
担当部長（調整担当）	委員	
総務部庶務課長	委員	副部会長
総務部労務課長		部会員
経営管理部経営企画課長		部会員
サービス推進部サービス推進課長	委員	部会員
水道部水道管理課長		部会員
水管理センター水道施設管理課長		部会員
下水道部下水道管理課長		部会員
担当課長（保全担当）		部会員
担当課長（調整担当）	委員	部会員
水道労組書記次長		（オブザーバー）
下水道労組書記長		（オブザーバー）

(事務局) 上下水道局職場改革等検討委員会

総務部庶務課

上下水道局職員意識等調査部会

総務部庶務課・サービス推進部サービス推進課