

環境委員会資料

令和2年11月18日

【所管事務の調査（報告）】

上下水道の統合効果と執行体制等に関する検証について

上 下 水 道 局

上下水道の統合効果と執行体制等に関する検証（概要版）

1 検証の趣旨

上下水道局の設置から10年目を迎えたことを契機に、令和元年度の取組として、統合時に掲げた統合効果と取組内容について、現在の状況と比較・検証した上で、業務の効率化やお客さまサービスの向上などに向けて、執行体制等の更なる見直しの可能性を検討し、今後の目指すべき方向性について、関係部署での共通認識を図ることとした。

昨年10月、東日本台風により大規模な浸水被害が発生し、その後、住民説明会や検証委員会など、浸水被害への対応を行う中で、情報提供・情報公開・情報共有の在り方などが問われたことから、部門間の連携等が上下統合後の課題として顕在化したものと捉え、令和2年度の取組として、引き続き検証を行うこととした。

2 統合の基本理念と効果

統合の基本理念	統合の効果	
一体的な事業運営による相乗効果	1	窓口一元化による市民・事業者の利便性の向上
	2	水循環を基軸とした環境施策の推進
	3	ライフライン事業者としての危機管理体制の向上
	4	事業運営のレベルアップ

3 統合効果に係る取組状況

(1) 窓口の一元化

○ お客さま窓口の一元化
◇ 水道修繕センターが下水道関係の問い合わせにも24時間体制で対応（H22）
◇ 総合受付窓口として上下水道お客さまセンターを開設（H25） ⇒ 問い合わせ先の上下一元化や受付日時の拡大により、市民の利便性が向上
○ 給排水工事関係窓口の一元化
◇ 北部下水道管理事務所内に給水装置センター北部担当を設置（H22） ⇒ 事業者にとっての利便性の向上は、一部の区にとどまっているのが現状 ⇒ 利便性の更なる向上が必要

(2) 環境施策の推進

◇ 環境計画の策定、小水力発電の実施、太陽光発電システムの導入など ⇒ 環境に配慮した事業を推進
◇ 長沢浄水場と入江崎水処理センターに広報施設がオープン ⇒ 環境施策を市民にPR

(3) 危機管理体制の向上

- ◇ 災害時における資器材等の上下間融通、通信体制の構築など
⇒ 上下一体となった取組を進めることで、一定の成果
- ◇ 上下それぞれの事業を基本に、他都市の受援や民間事業者の協力を含めた災害対応
⇒ どちらかの事業に多くの災害対応が必要な場合の上下一体で対応できる体制について、構築に向けた検討が必要

(4) 事業運営のレベルアップ

- 管理・営業部門の共有化
 - ◇ 人事・労務・出納業務等の共有化、広報・広聴業務の一元化など
⇒ 水道・工業用水道事業が有する管理部門を活用することで、人員の増加を抑制
- 事業用資産の効率的配置
 - ◇ 上下双方の事務所が同一建物内にあるのは北部のみ
⇒ 資産の有効活用という視点からも、方向性を明確にして取組を進めることが必要
- 人事交流・技術交流
 - ◇ 上下両部門を経験している職員は、多いとは言えないのが現状
⇒ 今後も組織力の維持等を前提に、上下間異動を効果的に実施することが必要

(5) その他の取組・効果

- 経営の安定化
 - ◇ 職員定数の見直し、事業間の資金融通、下水道使用料の未徴収対策など
⇒ 下水道事業 = 経営の健全化を着実に推進
水道・工業用水道事業 = 安定的な事業運営を維持
- 国際展開の推進
 - ◇ かわさき水ビジネスネットワークの設立、JICA技術協力事業の採択など
⇒ 「官民連携による国際展開」と「技術協力による国際貢献」を上下一体で推進

(6) 全体的な総括

- ◇ 上下統合の効果が様々な形で出ているが、十分に達成・実施できていないものもある
⇒ 統合効果が更に上がるよう、執行体制等について必要な検討・見直しを行う

4 執行体制等の現状と課題

下水道部門と管理部門をはじめ、部門間の連携という視点から、検証を引き続き進めてきたところであり、課長職への意識調査の結果も踏まえ、各部門の現状や執行体制等の課題を整理する。

(1) 下水道部門

- ◇ 上下統合の際、下水道部は更に技術職員が中心の職員構成となった
- ⇒ 事務職員との協力体制（部内）、管理部門との連携体制（局内）が課題
- ⇒ これらの体制を強化することが必要

(2) 管理・営業部門

- ◇ 全体的に見れば、現在も水道出身の事務職員が多い
- ⇒ 局全体を統括し、偏りなく管理・調整することが課題
- ⇒ これらを的確に行う体制の整備、職員の知識・意識の向上が必要

(3) 部門間の連携体制

○ 浸水被害への対応

下水道部	技術職員	住民説明会・検証委員会等の直接的な作業・対応
	事務職員	説明会等の開催準備など調整業務
総務部		議会・報道対応における関係局との協議・調整

- ◇ 職員はこれまで経験したことのない業務に当たっていたが、情報提供・公開などの事務的な対応が一部適切に行われなかった
- ⇒ 下水道部門内の技術職員と事務職員、管理部門が役割分担しながら対応すべきところ、これらの連携に不十分な点があった

○ 連携不足の要因

- ① 下水道部門は、下水道部長を筆頭に技術職員が中心であり、その組織規模から、局内においても一定の独立性を保持している
 - ② 管理部門は、現在も水道出身の事務職員が多く、下水道事業の知識と経験が豊富な職員が少ない
 - ③ ①・②の結果として、下水道部門の技術職員と管理部門の事務職員との間には、ある種の距離感がある
- ⇒ 下水道部門 = 管理部門を頼らずに業務を進める傾向
 - ⇒ 管理部門 = 下水道部に任せる傾向
 - ⇒ 下水道部門と管理部門をはじめ、部門間の連携を強化することが必要

(4) 危機管理体制

① 局内外の情報共有

- ◇ 区役所等には、浸水実績のない地域を含めて、浸水状況に関する情報を提供
- ⇒ 局全体の情報共有で、十分とは言えないところがあり、改善が必要

② 河川部門との連携

- ◇ 今回の被害状況を踏まえると、河川部門とも情報共有を強化することが必要
- ⇒ 平常時・災害時に情報共有ができる新たな仕組みが必要

(5) その他の課題

① 給排水工事関係窓口・事務所
◇ サービスセンター・配水工事事務所・下水道（管理）事務所が市内8か所に点在 ⇒ 所管区域の統一と事務所の再編・移転に向けて検討
② 下水道（管理）事務所
◇ 大雨時の現場対応に必要な体制・人員を確保することが必要 ⇒ 局内の応援体制を検討、下水作業員等の在り方を整理
③ 車両管理・運転業務
◇ 水道・工業用水道事業は庶務課、下水道事業は下水道管理課 ⇒ 業務の一元化と自動車運転手の段階的な減員
④ 財務事務
◇ 財務課内で水道・工業用水道事業と下水道事業を分けた執行体制 ⇒ 予算主管課の在り方を整理しながら、財務事務全体を効率化

5 課題への対応策

(1) 統合形態の方向性

〔組織体制の枠組み〕

部 門	部	職員定数	部長職
管理・営業部門	総務部・経営管理部・サービス推進部	234人	事務 4
水道部門	水道部	424人	技術 4
下水道部門	下水道部	372人	技術 4

〔上下水道の統合形態〕

統合形態	組織体制	メリット（△）・デメリット（▽）
A方式	管理・営業部門に加えて、技術部門も部門ごとに一元化	▽ 部レベルの一元化＝人員抑制の効果が低い ▽ 課レベルの一元化＝不十分な指揮監督や意思決定の遅れが懸念 △ 危機事象に対して上下一体での体制が取りやすい
B方式	管理・営業部門を共有化し、技術部門は上下別々	△ 効率的な執行体制を確保（C方式との比較） △ 施設の管理・更新、危機事象への迅速な対応（A方式との比較） ▽ 部門間の連携不足が懸念 ▽ 危機事象に対して上下間の応援体制が取りづらい
C方式	人事・労務など一部の業務を除いて上下別々	△ 一の事業に精通した職員の育成、責任体制の明確化 ▽ 人員抑制の効果が半減 ▽ 危機事象に対して上下間の応援体制が取りづらい
今後の方向性	◇ 現状を踏まえると、水道・下水道両部長が統括する体制が適している ⇒ 当面は現行のB方式を基本に、顕在化した課題を解決	

(2) 組織的な対応策

	◇ 危機管理体制をはじめとする部門間の連携と機能の強化が最重要課題 ◇ 水道部門も、工業用水道事業の需要動向・料金制度、県内水道システムの再構築など、経営上の重要課題が生じている ⇒ 管理部門と水道・下水道両部門との連携・調整がこれまで以上に重要
管理部門の機能強化	◇ 長期的な戦略の下で持続可能な事業経営を推進 ◇ 災害対応の「司令塔」としての役割 ⇒ 局全体を統括し、事業管理者を総合的に補佐する組織を整備
下水道部門の機能強化	◇ 技術職員と事務職員の協力体制、管理部門との連携体制を強化 ⇒ 事務職員の配置を進め、部全体を管理・調整する組織を整備
河川部門との連携強化	◇ 平常時・災害時に情報共有できる仕組みを構築 ⇒ 上下水道事業に係る危機管理対策を総合的に推進する組織を整備
その他の課題	◇ 引き続き取組を進め、組織整備等を段階的に実施

(3) 人事的な対応策

人事異動の効果的な実施	◇ 事務職員 = 上下間異動を今後も可能な範囲で実施 ◇ 技術職員 = 今後も円滑な業務執行を前提に上下間異動を実施 ◇ 局間異動 = 職員のキャリアプランなどを考慮した上で実施
上下一体化に向けた意識改革の取組	◇ 双方の事業を理解するための取組を推進 ⇒ 上下水道局職員としての意識・一体感の向上

6 今後の事業運営

組織整備の具体化、人事異動の効果的な実施等に向けて、引き続き取組を進めるとともに、上下水道の統合10年を契機に、そして昨年の浸水被害を教訓に、今後の事業運営に当たっては、これまで以上に組織と職員が有機的に一体となり、危機管理体制の強化などに向けた取組を進めるものとする。