

上下水道の統合効果と執行体制等に関する検証

令和2年11月

川崎市上下水道局

【目次】

<u>1 検証の趣旨</u>	1
<u>2 統合の基本理念と効果</u>	1
<u>3 統合効果に係る取組状況</u>	2～8
(1) 窓口の一元化	(2) 環境施策の推進
(3) 危機管理体制の向上	(4) 事業運営のレベルアップ
(5) その他の取組・効果	(6) 全体的な総括
<u>4 執行体制等の現状と課題</u>	8～15
(1) 下水道部門	(2) 管理・営業部門
(3) 部門間の連携体制	(4) 危機管理体制
(5) その他の課題	
<u>5 課題への対応策</u>	15～19
(1) 統合形態の方向性	(2) 組織的な対応策
(3) 人事的な対応策	
<u>6 今後の事業運営</u>	20

1 検証の趣旨

平成22年度に水道事業及び工業用水道事業（水道局）と下水道事業（建設局）の執行体制を統合して上下水道局を設置し、上下水道事業管理者の下で、一体的かつ効率的な事業運営を行うとともに、業務の執行体制について、管理部門や窓口部門の一元化を段階的に実施してきた。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。

局内で検証作業を進めていた昨年10月、令和元年東日本台風により、多摩川の排水樋管周辺地域において、大規模な浸水被害が発生した。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ものである。

2 統合の基本理念と効果

上下水道局を設置する際、次のとおり上下統合の基本理念と4つの統合効果を掲げ、具体的取組を進めることとした。

〔統合の基本理念〕

一体的な事業運営による相乗効果

〔統合の効果と具体的取組〕

統合の効果		具体的取組
1	窓口一元化による市民・事業者の利便性の向上	①お客さまサービス窓口の一元化
		②夜間・休日の緊急窓口の一元化
		③給排水工事関係窓口の一元化
2	水循環を基軸とした環境施策の推進	①省エネルギーの一体的な取組による地球温暖化対策の推進
		②リサイクルの一体的な取組による資源循環型社会の推進
		③水環境・水循環に関する市民理解の促進
3	ライフライン事業者としての危機管理体制の向上	①危機事象に応じた一体的な危機管理体制の構築
		②事故発生時における情報伝達の迅速化
		③災害発生時における相互応援体制の確立
4	事業運営のレベルアップ	①管理・営業部門の共有化による効率的・効果的な執行体制の確立
		②事業用資産の効率的配置などの有効活用
		③人事交流・技術交流による職員・組織のレベルアップ

3 統合効果に係る取組状況

(1) 窓口の一元化

① お客さまサービス窓口の一元化

② 夜間・休日の緊急窓口の一元化

<これまでの取組>

- ◇ 水道修繕センターにおいて、下水道に関する緊急時の問い合わせにも24時間体制で対応（平成22年4月～平成24年12月）
- ◇ 総合受付窓口として「上下水道お客さまセンター」を開設し、使用開始等の受付（8時30分～20時）や修繕に関する問い合わせ（24時間）に年中無休で対応（平成25年1月～）

<取組の総括>

上下統合の際、夜間・休日の緊急窓口を水道修繕センターに一元化したことで、下水管の詰まりなど、お客さまからの通報や問い合わせに対して、業務受託者が24時間体制で受付・現地確認を行うようになり、業務の効率化と市民の利便性向上に一定の効果があったものと考えている。

その後、上下水道お客さまセンターを開設し、業務受託者が年中無休で対応することにより、市民の利便性が更に向上するとともに、営業センターの執行体制を縮小し、更なる業務の効率化を図ったところである。

3年ごとに実施している市民意識調査では、「お客さまサービス」の満足度（満足している＋ほぼ満足している）が平成22年度は62.0%であったが、お客さまセンター開設後の平成25年度は70.7%、平成28年度は71.9%、令和元年度は74.4%と上昇している。

お客さまセンターにおける電話受付の件数は、上下水道の使用開始・休止、料金等の問い合わせ、漏水や下水管の詰まりなど、年間で20万件を超えており、問い合わせ先の上下一元化や受付日時の拡大により、市民の利便性は向上したものと考えている。

③ 給排水工事関係窓口の一元化

<これまでの取組>

- ◇ 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（平成22年度）
- ◇ 南部・中部・西部下水道（管理）事務所内に給水装置情報閲覧コーナーを開設（平成22年度）
 - ⇒ 同コーナー（南部・中部）を廃止（平成25年度末）
- ◇ 西部下水道管理事務所内に給水装置センター高津・宮前担当を設置（平成25年度）
 - ⇒ 中部サービスセンターの設置に伴い同担当を廃止・移転（平成29年度）

<取組の総括>

給水装置工事と排水設備工事については、同じ事業者が行う場合が多いことから、

双方の担当部署が同一建物内にあることで、工事申請や相談等が同時にできるほか、工事や検査の日程調整なども容易になる。給水装置センター高津・宮前担当を設置したことに対して、宮前区については、利用者から「書類提出等が1か所で済むため便利になった」との声が寄せられた。

給水装置センター高津・宮前担当は、水道メーター取替業務の執行体制を強化するため、料金関係業務を所管していた営業センターと統合して平成29年度に中部サービスセンターに再編したが、その際、利用者から「不便になった」との声も寄せられた。

また、下水道（管理）事務所内に開設した給水装置情報閲覧コーナーは、利用者が少なかったことから、4年後に廃止したものであるが、閲覧のみの窓口一元化では、利用者のニーズを十分に満たすことができなかつたと考えている。

こうした経過もあって、事業者にとっての利便性の向上は、一部の区（多摩区・麻生区）にとどまっているのが現状であり、利便性の更なる向上を図る必要がある。

(2) 環境施策の推進

① 省エネルギーの一体的な取組による地球温暖化対策の推進

② リサイクルの一体的な取組による資源循環型社会の推進

③ 水環境・水循環に関する市民理解の促進

<これまでの取組>

- ◇ 総括部署を設置（庶務課調整担当＝平成22年度→経営企画課に移管＝平成30年度）
- ◇ 環境報告書を上下で一本化（平成21年度決算版）
- ◇ 上下水道局環境施策推進本部等を設置（平成23年度）
- ◇ 上下水道局環境計画を策定（平成23年度）
- ◇ 環境計画年次報告書を作成（平成23年度決算版）
- ◇ 小水力発電の実施（入江崎＝平成23年度、平間＝平成28年度）
- ◇ 太陽光発電システムの導入（長沢＝平成27年度、生田＝平成28年度、入江崎＝令和元年度）

<取組の総括>

上下水道事業は、貴重な水資源を水道水・工業用水として供給し、排出される汚水を収集・処理して放流するという水循環の過程において、電力など多くの資源・エネルギーを消費していることから、上下水道局の設置を契機に、環境施策の推進体制を整備し、総合的かつ計画的に環境施策を推進することとした。

小水力発電・太陽光発電などの地球温暖化対策や、浄水発生土・下水汚泥などのリサイクルは、各事業の施設や工事などで取り組んでいるが、上下水道ビジョンと上下水道事業中期計画においても、キーワードの一つとして「環境」を掲げ、環境に配慮した事業を推進することとしており、環境計画とその年次報告書を公表しているところである。

また、平成29年度に長沢浄水場広報施設「水とかがやく未来館」、令和元年度に入

江崎水処理センター広報施設「ワクワクアクア」が相次いでオープンし、水道の仕組みや下水道の役割などに関する展示のほか、水循環を基軸とした上下水道事業の紹介を行うなど、様々な取組を通じて、上下水道局の環境施策を市民にPRしている。

今後も引き続き、「環境」をキーワードに各事業の施策を推進するとともに、ウェブサイトや広報施設など各種媒体を通じて、環境施策に対する市民PRの取組を進め、併せて、子どもたちが上下水道を学ぶ際のICT活用など、効果的な環境学習の推進に取り組むものとする。

(3) 危機管理体制の向上

① 危機事象に応じた一体的な危機管理体制の構築

② 事故発生時における情報伝達の迅速化

③ 災害発生時における相互応援体制の確立

<これまでの取組>

- ◇ 局全体の情報連絡訓練等を実施（平成25年度～）
- ◇ 上下水道局防災計画・業務継続計画として一本化（平成26年度版）
- ◇ 上下水道局危機管理推進委員会に改組して5つのワーキンググループを設置（平成29年度）
- ◇ 庶務課に危機管理担当を設置（係長＝平成29年度、課長＝令和元年度）
- ◇ 災害時等における資器材等及び薬品の上下間融通（令和元年度から運用開始）
- ◇ 下水道光ファイバーを利用した通信体制の構築（取組中＝令和5年度まで）

<取組の総括>

水道・工業用水道事業と下水道事業における危機管理対策は、上下統合前から各々の防災計画等に基づき取組を進めてきたが、統合後は庶務課が危機管理の総合調整を所管し、現在、「水道・工業用水道担当」と「下水道担当」、「総務担当」がそれぞれの役割分担の下で、相互に連携しながら災害時の活動を行うことになっている。

上下統合の効果としては、震災時や風水害時の危機管理対策において、資器材等の融通や通信体制の構築、上下間における情報伝達の迅速化、上下水道施設の被害状況を踏まえた広報活動など、上下一体となった取組を進めることで、一定の成果が得られている。

一方、大規模地震等の災害時においては、水道事業、下水道事業ともライフラインとして迅速な対応が求められるが、平成23年の東日本大震災や平成28年の熊本地震などを教訓に、水道事業は厚生労働省や日本水道協会などの枠組み、下水道事業は国土交通省や日本下水道協会などの枠組みで、それぞれ他都市と連携して活動する体制が強化されてきた。また、それぞれの事業において、明確な指揮命令系統と情報連絡体制が確立されていることや、災害対応に必要な技術・技能・知識等が異なることから、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を図っているところである。

しかしながら、令和元年東日本台風による浸水被害、平成30年北海道胆振東部地震や令和元年房総半島台風に伴う大規模停電による断水などが全国各地で発生してお

り、上下どちらかの事業に多くの災害対応が必要な場合もあることから、初動対応などに必要な人員を確保するため、上下一体で対応できる体制について、構築に向けた検討を進める必要がある。

浸水被害を踏まえた危機管理体制等の強化については、局外の連携も含めて、執行体制等の現状と課題を後記4で改めて整理する。

(4) 事業運営のレベルアップ

① 管理・営業部門の共有化による効率的・効果的な執行体制の確立

<これまでの取組>

- ◇ 庶務・人事・労務・契約・出納業務等の共有化（平成22年度）
- ◇ 下水道事業に係る集配業務の委託化・一元化（平成23年度）
- ◇ 市民利用施設に係る総合調整業務の一元化（平成23年度）
- ◇ 経営企画業務の一元化など経営管理室（部）の再編（平成23、24年度）
- ◇ 広報・広聴業務の一元化（平成25年度）
- ◇ 車両管理・運転業務の一元化（平成25年度に向けて検討→見送り）
- ◇ 技術監理業務の一元化（平成25年度に向けて検討→見送り）

<取組の総括>

下水道事業における地方公営企業法の全部適用への移行に伴い、新たに必要となる人事・労務・契約など管理部門の拡充については、水道・工業用水道事業（水道局）が有する管理部門を活用することにより、人員の増加を抑制するとともに、地方公営企業として事業執行のノウハウを的確に継承し、全部適用への移行を安定的に行うことができたものと考えている。

当時、下水道事業単独で「下水道局」を設置した場合との人員を比較したところ、13人の増加が抑えられており、共有化に伴う事業（会計）別人員のアロケーションを行うことにより、水道・工業用水道事業にとっても、人員抑制の効果が得られた。

ただし、一元化等が結果的に見送りとなった業務や課題のある業務については、その可能性や効果などを改めて検討した上で、方向性を明確にして取組を進める必要がある。

② 事業用資産の効率的配置などの有効活用

<これまでの取組>

- ◇ 前記(1)③「給排水工事関係窓口の一元化」のとおり

<取組の総括>

現在、上下双方の事務所が同一建物内にあるのは北部のみであり、事業用資産の効率的配置という点においても、上下統合の効果は一部にとどまっている。各事務所の所管区域や立地条件、建物の耐用年数などの関係もあり、短期的に統廃合ができる問題ではないが、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必要がある。

③ 人事交流・技術交流による職員・組織のレベルアップ

<これまでの取組>

- ◇ 上下間（管理・営業部門＋水道部門⇔下水道部門）の人事交流を継続的に実施
 - ※ 令和2年4月1日時点において、技術職員614人のうち、両部門を経験している職員は51人（8%）、水道部門のみの職員は288人（47%）、下水道部門のみの職員は275人（45%）
 - ※ 事務職員も、水道部門内や下水道部門内で複数回異動する職員が、課長補佐・係長級を含めて、少なくないのが現状
 - ※ 技能・業務職員は、自動車運転手の上下間異動、配管工事員と下水作業員の業務変更を伴う異動を必要に応じて実施
- ◇ 上下水道事業に精通した職員の育成を目的に「技術職員研修」を実施（平成24年度～）
 - ※ 令和元年度までに延べ282人が受講
- ◇ 水道局で実施していた局内版の「職場体験研修」を上下水道局として継続

<取組の総括>

これまで上下間の人事交流・技術交流を継続的に実施してきたところであるが、両部門を経験している職員は、事務職員・技術職員とも人数的に多いとは言えないのが現状である。

技術職員に必要な専門知識・技術は、水処理の工程や施設・管路の構造などが水道と下水道で大きく異なるため、事務職員よりも上下間異動のハードルは高いが、双方の職場を経験することにより、人材育成と組織力の向上につながるものと考えている。その一方で、高度な専門知識・技術を持った職員の減少は、組織力の低下、ひいては上下水道サービスの低下につながるおそれがあることにも留意しなければならない。

今後も引き続き、双方の事業における組織力の維持・向上と円滑な業務執行の確保を前提に、職員のキャリアプランも考慮しながら、事務職員はもとより、技術職員、更には技能・業務職員を含めた上下間異動を効果的に実施する必要がある。

研修関係では、技術職員研修や職場体験研修の受講者から、上下間の人事交流や相互理解に有効と思われる意見が出ており、今後も研修内容を工夫しながら、こうした研修を実施していくことにより、人材育成と組織力の向上につながるものと考えている。

(5) その他の取組・効果

○ 経営の安定化

<これまでの取組>

- ◇ 事業運営の効率化に伴う職員定数の見直し（平成22年度1，187人→令和2年度1，030人＝△157人）
- ◇ 事業（会計）間の資金融通による運転資金の安定化（平成22年度から運用開始）
- ◇ 下水道使用料の未徴収対策として執行体制を強化（平成24、26、29年度）
- ◇ 上下水道事業の収益確保に向けた資産の有効活用

- ◇ アセットマネジメントに基づく上下水道施設の適切な維持管理と計画的な更新
- ◇ 上下水道ビジョン・上下水道事業中期計画を策定（平成28年度）

<取組の総括>

下水道事業は上下統合後、地方公営企業として事業管理者の下で、水道・工業用水道事業と同様、自立的かつ効率的な経営を行うことにより、収益の確保や企業債残高の縮減を図るなど、この10年間、経営の健全化を着実に推進することができたものと考えている。

水道・工業用水道事業においても、浄水場の統廃合など施設の再構築（給水能力の見直し）をはじめ、現業部門の請負化・委託化など、執行体制の見直しを着実に進めてきたことにより、この10年間、安定的な事業運営を維持することができたものと考えている。

今後も引き続き、中期計画等に基づき、上下一体の事業運営を行うとともに、計画的な累積資金の活用と企業債残高の適正管理を行いながら、持続可能な経営基盤の確保に努めるものとする。

○ 国際展開の推進

<これまでの取組>

- ◇ 経営管理室に国際事業推進担当を設置（課長・係長＝平成22年度）
- ◇ 「上下水道分野における国際展開の実施方針」を策定（平成24年度）
- ◇ 「かわさき水ビジネスネットワーク」を設立（平成24年度）
- ◇ インドネシア・マカッサル市におけるJICA草の根技術協力事業が採択（水道分野＝平成29年度）
- ◇ インドネシア・バンドン市におけるJICA草の根技術協力事業が採択（下水道分野＝令和元年度）
- ◇ 上下水道局国際展開推進委員会等を設置（令和元年度）

<取組の総括>

上下水道分野における国際展開は、「世界の水環境改善への貢献」を基本目標とし、「官民連携による国際展開」と「技術協力による国際貢献」について、相互連携を図りながら、効果的に取組を進めてきた。

国際展開の取組としては、かわさき水ビジネスネットワークの会員企業が厚生労働省や国土交通省、JICAの各種事業に応募・採択されるなど、上下水道局が会員企業を支援することで、着実に成果が出てきている。一方、国際貢献の取組としては、JICA草の根技術協力事業に相次いで応募・採択され、事業開始に向けて手続を進めているほか、ラオスにおけるJICA技術協力プロジェクト（水道分野）に参画し、職員を短期・長期専門家として継続的に派遣している。

これらの取組を進めることにより、市内企業の国際競争力の強化が期待されるとともに、技術協力等に携わる職員のレベルアップと組織力の向上が図られ、上下水道サービスの向上につながるものと考えている。

このほか、上下水道施設や広報施設を利用し、川崎市の上下水道技術や会員企業の

PRを行うなど、国際展開の取組を上下一体で推進しており、上下統合後の効果であると考えている。

(6) 全体的な総括

前記(1)～(5)のとおり、上下水道局の設置から10年後の現在、上下統合の効果が様々な形で出ているが、当初掲げた統合効果と具体的取組のうち、十分に達成・実施できていないものもある。

水道・工業用水道事業と下水道事業はライフライン、地方公営企業（下水道事業の法全部適用後）という点で、事業の類似性・同質性があるものの、技術部門はもとより、財務事務など事務部門でも上下間で異なる部分があるため、一元化等に至っていないものもあるが、個々の取組や業務においては、より良い形で見直しができる余地もある。

今後も取組状況を適宜確認しながら、上下統合の効果が更に上がるよう、業務の効率化や執行体制等について、必要な検討・見直しを行うものとする。

4 執行体制等の現状と課題

上下水道局設置10年目の検証としては、前記3のとおり、これまでの取組状況を振り返った上で、今後に向けた課題等を整理したところであるが、他方、上下水道局は昨年来、令和元年東日本台風による浸水被害への対応を行う中で、町内会長に説明する前の情報提供、検証委員会の公開・情報提供、排水ポンプ車運用マニュアル策定の進捗管理など、情報提供・情報公開・情報共有の在り方などが問われている。

下水道部門（下水道部）と管理部門（総務部・経営管理部）をはじめ、部門間の連携という視点から、組織体制の枠組みを含めた検証を引き続き進めてきたところであり、その検証作業の一つとして、現行の組織体制や各部門の現状認識などについて、課長職への意識調査を実施した。

意識調査の結果を要約すると別紙のとおりであるが、以下、調査結果も踏まえ、各部門の現状や執行体制等の課題を整理するものとする。

(1) 下水道部門

○ 事務職員の配置状況

〔上下統合時の状況〕

下水道部門に係る本庁職場の事務職員について、その配置状況を上下統合の前後で見ると、平成21年度は29人（下水道総務課22＋経営企画担当7）、平成22年度は27人（下水道計画課10・保全担当1＋管財課2・営業課5・経営管理室9）であり、上下統合以外の理由による減員（会計担当△2）を除き、管理・営業部門の事務職員16人が下水道部以外に再配置された。

また、上下統合時は建設局下水道部以外からも、下水道事業に係る事務職員7人が

庶務課、職員課等に分散する形で配置された。

〔現在の状況〕

下水道部全体の事務職員としては現在（令和2年10月1日）、時限的な組織として令和2年度に設置した調査担当を除き、本庁が13人（課長1・係長2・係員10）、出先が19人（係長9・係員10）である。出先の各事業所に管理係（係長＝事務職）を設置しているのに比べて、本庁の事務職員、特に係長以上の役職者が少なく、下水道管理課以外は、6課のうち3課に係員が1人ずつ配置されている状況である。

○ 水道部・他都市との比較

事務職員と技術職員の比率という点で水道部門（水道部）と比較すると、事務職員の比率としては現在、水道部は本庁が26%、出先が15%、部全体で18%であり、下水道部は本庁が12%、出先が9%、部全体で10%である。それぞれの事業の特性から、この比率だけで判断できるものではないが、事務職員は数字上、下水道部の方がかなり少ない。

一方、下水道事業会計の職員数で見ると、技術職員に対する事務職員の比率は令和元年の時点で19%であり、水道・工業用水道事業会計の32%よりも低い。大都市21都市（政令指定都市20＋東京都）のうち、本市は低い方から12番目であり、下水道事業としては平均的な職員構成である。

○ 現状の総括と課題

下水道部門が技術職員中心の職員構成であることは、前記のとおりであり、上下統合の際、管理・営業部門の共有化による効率的・効果的な執行体制を目指して、下水道事業に係る事務職員を総務部、サービス推進部及び経営管理室に分散配置したことから、下水道部は、更に技術職員が中心の職員構成となった。

事務職員が担うべき業務を技術職員が行うなど、技術職員の負担になっている側面もあることから、部内における事務職員との協力体制、更には局内における管理部門との連携体制が課題であり、これらの体制を強化する必要がある。

(2) 管理・営業部門

○ 水道出身の事務職員

管理・営業部門に在籍している事務職員のうち、上下統合前に旧水道局での勤務経験がある職員（水道出身者）は現在、総務部が45%、経営管理部が57%、サービス推進部が73%であり、部門全体では62%を占めている。

上下統合の際、水道・工業用水道事業の管理・営業部門をベースに一元化したことから、統合から10年が経過した現在も、管理・営業部門には水道出身の事務職員が総体的に多く、特に係長以上の役職者はその比率が高い。

市長事務部局では、局間異動を経験している事務職員は多いが、水道出身の事務職員は、任命権者が異なることもあり、他局を経験したことの少ない職員が多く、特にベテラン職員に水道出身という意識が見られることは、課長職への意識調査からも見て

取れる。

○ 下水道出身の事務職員

管理・営業部門に在籍している事務職員のうち、上下統合前に旧建設局下水道部での勤務経験がある職員（下水道出身者）は現在、総務部が8%、経営管理部が7%、サービス推進部が6%であり、部門全体で7%を占めているにすぎない。

上下統合の際、下水道出身の事務職員は、引き続き下水道部門内に配置された職員と、管理・営業部門に配置された職員に分かれるが、統合後も下水道部門内で複数回異動する職員が少なくないのが現状である。

上下統合後の新規採用者で下水道部門に配属された職員が、その後の異動で管理・営業部門に配置されるケースも増えつつあるが、下水道部門は事務職員の絶対数が少ないことから、総体的には現在も、下水道部での勤務経験がある事務職員は、管理・営業部門では少数派である。

○ 現状の総括と課題

管理・営業部門には、下水道出身の事務職員のほか、上下統合後に採用又は他局から異動した事務職員も増えつつあるが、前記のとおり上下統合時に水道・工業用水道事業をベースに一元化したことと、下水道部門の事務職員は絶対数が少ないことから、部署により違いはあるものの、全体的に見れば、現在も水道出身の事務職員が多い。

営業部門（サービス推進部）については、一部の業務を除き、旧水道局の業務を引き続き所管しているが、管理部門については、一部の係・担当以外は3事業を所管していることから、下水道事業を含めた局全体を統括し、偏りなく管理・調整することが課題である。また、管理部門の職員には、3事業を統括・管理するための知識と意識が求められることから、これらを的確に行う体制を整備するとともに、職員の知識・意識の向上を図る必要がある。

(3) 部門間の連携体制

○ 浸水被害への対応

令和元年東日本台風による浸水被害への対応では、住民説明会や検証委員会の開催と検証結果の取りまとめ、短期対策の検討などにおいて、下水道計画課や管路保全課など下水道部の技術職員が直接的な作業・対応を行い、下水道管理課（事務職員）が説明会等の開催準備など調整業務を行うとともに、総務部（庶務課）が議会・報道対応における関係局との協議・調整を行っていた。

多摩川が既往最高水位を超えるという未曾有の事象により、5か所の排水樋管周辺地域で浸水被害が発生した昨年10月以降、地域ごとやマンション単位での住民説明会、浸水シミュレーションによる検証や短期対策の検討など、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、情報提供や情報公開などの事務的な対応において、適切に行われなかった事例が一部あったものと考えている。

こうした厳しい局面においても、事務的な対応に遺漏がないよう、下水道部門内の

技術職員と事務職員、管理部門がそれぞれ役割分担しながら対応すべきところ、結果的には、これらの連携に不十分な点があったものと考えている。

○ 連携不足の要因

部門間（下水道部門と管理部門）の連携不足について、前記(1)・(2)を踏まえると、次のような要因が挙げられる。

- 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こと。
- 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こと。
- 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り、下水道部門の動向が管理部門からは見えづらいこと。

課長職への意識調査からも見て取れるが、こうした距離感から、下水道部門には、管理部門を頼らずに業務を進める傾向がある一方で、管理部門には、下水道部に任せるといった傾向があり、今回、浸水被害が発生した後の事務的な対応において、局内で潜在的にあった部門間の連携不足という課題が顕在化したものと考えている。

したがって、下水道部門と管理部門をはじめ、局内における部門間の連携を強化する必要がある。

(4) 危機管理体制

令和元年東日本台風による浸水被害当日の組織・体制及び活動については、検証委員会による検証結果（令和2年4月）から、応援体制や情報共有が不十分であったことが明らかになったため、当日の体制等を改めて振り返った上で、浸水対応を踏まえた危機管理部門の課題を整理する。

○ 当日の体制等

災害発生により「川崎市災害対策本部」が設置されたことを受けて、上下水道局は「上下水道部」を設置し、事業管理者の下、対応が必要な4部（総務部・サービス推進部・水道部・下水道部）の危機管理体制を取った。

中部下水道事務所では、過去の浸水実績を踏まえ、1班当たり4人体制で3班編成する計画としたが、浸水被害の拡大に伴い、西部・北部下水道管理事務所へ応援を要請したものである。

また、情報連絡体制は、中部下水道事務所が区役所（危機管理担当・道路公園センター）と浸水に関する情報を共有する一方で、局内では関係課、庶務課（危機管理担当）を経由し、災害対策本部に連絡する体制となっていた。

○ 危機管理部門の課題

① 局内外の情報共有

浸水被害当日については、浸水実績を踏まえた体制や準備であったため、過去に浸水実績のない地域では、区役所等との情報共有が十分に行われていなかったことから、それらの地域も含めて、排水樋管のゲート操作や観測機器から得られる情報など、浸水状況に関する情報を提供することとしたところである。

一方、局内の連絡体制等はあらかじめ計画され、当日から翌日にかけて開催された上下水道部会議において、浸水被害の状況など危機管理情報は局内の関係部で共有されていたが、経営管理部を含めた局全体の情報共有という点で、十分とは言えないところがあり、この点に関して改善する必要がある。

② 河川部門との連携

過去に浸水実績のない地域での情報共有が不十分であったことは、上下水道局の危機管理体制に関する課題であり、局内の活動体制を見直したところであるが、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必要がある。

上下統合時の留意点として、雨水対策における下水道部門と河川・道路部門の連携が懸念されたことから、平成21年12月に雨水対策等に関する検討会議・同連絡会を設置し、浸水対策の実施状況や今後の取組などについて、定期的に情報共有を行ってきたところであるが、これに加えて、平常時・災害時に情報共有ができるような、新たな河川部門との連携の仕組みについて検討する必要がある。

(5) その他の課題

前記(1)～(4)のほか、前記3の取組で課題となっている主な業務等について、現在の執行体制と今後の検討課題を改めて整理する。

① 給排水工事関係窓口・事務所

<現在の執行体制>

給排水工事の申請窓口は現在、北部（多摩・麻生区）のみ同一建物内にあり、場所的に一元化されているが、配水工事事務所を含めた各事務所は、市内8か所に点在しており、各部門で所管区域も異なっている。（※1・2）

各事務所の建物については、第3配水工事事務所と西部下水道管理事務所を除き、築30年以上が経過しており、老朽化に伴う建替えという問題に、いずれは直面することになる。事務所の移転や所管区域の再編は、浄水場や水処理センターと異なり、物理的に不可能ではないことから、中長期的な視点に立って、各部門の事務所を効率的に配置することにより、統合効果としての事業用資産（土地・建物）の更なる有効活用を図る必要がある。

※1 各部門（事務所）の所管区域

行政区	サービスセンター	配水工事事務所	下水道（管理）事務所	
川崎区	南部 S C * 第 1 配工の建物内	第 1 配工 (水道整備課)	南部下水 (管理課・工事課)	
幸区				
中原区	中部 S C	第 2 配工	中部下水 (管理課)	中部下水 (工事課)
高津区			西部下水	
宮前区				
多摩区	北部 S C * 北部下水の建物内	第 3 配工	北部下水	
麻生区				

※2 各建物（事務所）の建築状況

事務所	所在地	竣工年月	築年数	敷地面積
南部下水	川崎区 元木	昭和 5 2 年 1 2 月	4 2 年	1, 0 5 4 m ²
第 1 配工	中原区 上平間	昭和 5 7 年 2 月	3 8 年	2, 8 7 6 m ²
中部下水	中原区 宮内	昭和 5 6 年 3 月	3 9 年	1, 3 4 0 m ²
中部 S C	高津区 末長	昭和 6 3 年 3 月	3 2 年	1, 4 6 7 m ²
第 2 配工	高津区 梶ヶ谷	昭和 5 4 年 3 月	4 1 年	2, 8 3 9 m ²
西部下水	宮前区 有馬	平成 9 年 3 月	2 3 年	1, 2 7 5 m ²
第 3 配工	多摩区 生田	平成 2 1 年 2 月	1 1 年	7, 5 7 5 m ²
北部下水	麻生区 高石	昭和 5 9 年 3 月	3 6 年	4, 5 8 9 m ²

〈注〉築年数＝令和 2 年 3 月 3 1 日現在

＜今後の検討課題＞

給排水工事の窓口一元化と事務所の効率的配置については、局全体で最大の効果と最小の影響となるよう、所管区域の統一と事務所の再編・移転に向けた検討を進め、再編等の目途となる時期を明確にした上で、計画的に取り組むものとする。

なお、配水工事事務所については、窓口一元化という目的ではなく、事業用資産の有効活用と災害時の円滑な応急給水活動などの視点から、事務所再編の検討対象としているが、作業用車両や資器材のスペース確保、夜間も車両の出入りがあることなどに留意しながら、再編の可能性・有効性を検討するものとする。

また、窓口業務に関しては、給水装置工事と排水設備工事における電子申請など、デジタル化の検討を行うとともに、事務所の再編・移転に当たっては、全市的な施設の最適化を視野に入れながら、今後の検討を進めるものとする。

② 下水道（管理）事務所

＜現在の執行体制＞

下水道管理事務所（西部・北部）は、所管区域における管きよの維持管理、排水設備工事の検査等が主な所管業務であり、下水道事務所（南部・中部）はこれらに加え

て、管きよ等の工事監督等の業務を所管しているが、台風等の大雨時には、維持係を中心に係や課の枠を越えて事務所全体で、パトロール等の現場対応や関係部署との連絡調整を行っている。

平常時においては、各係・課の所管業務を概ね円滑に執行しているが、大雨時は限られた人員で対応しており、今後、自動車運転手や下水作業員の退職が見込まれる中で、大雨時の現場対応に必要な体制・人員を確保する必要がある。

<今後の検討課題>

令和元年東日本台風による浸水被害を踏まえた短期対策として、排水樋管ゲートの電動化・遠方制御化や監視カメラ・水位計の設置などを行ったほか、排水ポンプ車を4台導入したが、ゲート開閉の判断・操作が必要となるほどの大雨・増水時においては、遠方制御に切り替えた後も、周辺地域のパトロールや排水ポンプ車の運用など、現場対応に必要な体制・人員を確保しなければならない。

非常時における現場対応力の持続的な確保に向けて、局内の応援体制について引き続き検討を進めるとともに、平常時における現場作業の効率化という視点も加えて、自動車運転手と下水作業員の在り方を併せて整理するものとする。

③ 車両管理・運転業務

<現在の執行体制>

本庁職場における車両管理・運転業務は現在、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に分かれている。下水道管理課の自動車運転手には、下水道（管理）事務所の自動車運転手が長期不在となった場合の応援要員や、他都市が被災した場合の派遣要員という役割があるものの、庶務課に一元化しても、これらの役割を果たすことは可能であり、業務の効率化を図る必要がある。

<今後の検討課題>

今後、局全体の自動車運転手の退職動向などを見ながら、本庁以外の職場も含めて、将来的に必要な車両と人員を検討した上で、本庁職場における車両管理・運転業務の一元化と自動車運転手の減員を段階的に進めていくこととし、円滑な業務執行を確保するため、減員に伴う対応策を併せて検討するものとする。

なお、下水道管理課の自動車運転手には、排水ポンプ車の運転等が新たな業務として加わったことから、台風等の大雨時における危機管理体制の持続的な確保を前提に、検討を進める必要がある。

④ 財務事務

<現在の執行体制>

水道・工業用水道事業と下水道事業では、補助金の関わり方など会計間で事務処理方法に違いがある中で、現在は財務課内で執行体制を分けているが、同じ公営企業会計かつ同一局で異なる事務処理を行うことは、本来的には好ましい状況でないため、可能な限り事務処理の統一化を図った上で、効率的な執行体制について整理する必要がある。

また、財務事務における予算主管課としての業務は現在、水道部と下水道部は庶務担当課内に係相当の組織を設けて執行しており、他の3部は庶務担当係の所管業務の一部となっている。水道部・下水道部と総務部・経営管理部では、執行する予算の規模が大きく異なることから、予算主管課の必要性や業務内容にも違いがあり、各部の庶務担当課を一律に予算主管課とすることの効率性などについても、今一度整理する必要がある。

＜今後の検討課題＞

上下水道局の財務会計システムは、令和4年度中の更新に向けて現在、次期システム構築の取組を進めているが、その中で事務処理の統一化についても検討している。また、各所管課、予算主管課及び財務課で重複する業務の有無など、業務の分析を行い、予算主管課の在り方を整理しながら、財務事務全体の執行体制について効率化を図るものとする。

5 課題への対応策

(1) 統合形態の方向性

上下水道局の設置後、管理・営業部門については、給排水設備部門を除いて概ね一元化され、現在、組織体制の基本的な枠組みとしては、次の3部門に分けられる。

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は、3つの方式に大別することができるが、以下、統合（一元化）の度合いが高い方から、便宜上「A方式」、「B方式」、「C方式」という名称を用いることとする。

〔上下水道の統合形態〕

- ① A方式 — 管理・営業部門に加えて、技術部門も計画部、施設部など部門ごとに一元化する組織体制
- ② B方式 — 管理・営業部門を共有化し、技術部門は上下別々の組織体制
- ③ C方式 — 人事・労務など一部の業務を除いて上下別々の組織体制

他の政令指定都市（千葉市と相模原市は県営水道のため除外）17市のうち、7市が上下水道を統合しており、上下水道局（浜松市は上下水道部のため除外）の組織体制等は、次のとおりである。

都市名	統合形態	組織体制
静岡市	C方式	水道部・下水道部
名古屋市	A方式	総務部・企画経理部・営業部・計画部・建設部・管路部・施設部
京都市	準B方式	総務部・経営戦略室・技術監理室・水道部・下水道部
堺市	B方式	経営企画室・サービス推進部・水道部・下水道管理部・下水道施設部
北九州市	準B方式	総務経営部・海外事業部・水道部・下水道部・工事事務所（2）
熊本市	A方式	総務部・計画整備部・維持管理部
川崎市	B方式	総務部・経営管理部・サービス推進部・水道部・下水道部

※1 令和2年4月1日現在

2 準B方式 — 技術部門は一部を一元化

① A方式

A方式における技術部門は、部レベルで一元化する形と課レベルで一元化する形があり、前者の場合は「計画部長」や「施設部長」など、各部長が上下双方の事業を所管することになるが、課レベルでは上下どちらかの事業のみを所管している課も多く、人員抑制という面では、上下統合の効果がそれほど得られない。また、後者の場合では、技術基準など上下間の相違が大きいことから、両事業を所管する各課長の負担が増大し、指揮監督が不十分となることや、意思決定が遅れることなどにより、円滑な事業運営に支障が生じることが懸念される。

一方、A方式のメリットとしては、管路の維持管理を行う事務所を上下で統合すれば、断水や浸水といった危機事象に対して、水道部門と下水道部門の指揮命令が事務所に一本化され、上下一体で対応できる体制が取りやすいことが挙げられる。

② B方式

B方式のメリットとしては、C方式との比較において、下水道事業が水道・工業用水道事業の管理・営業部門を活用することにより、効率的な執行体制を確保しているほか、A方式との比較において、技術部門の両部長が各事業のハード面を中心に統括することにより、責任体制と指揮命令系統が明確になることから、施設の運転・維持管理や計画的な更新、更には危機事象への迅速な対応を行う上で、プラスに作用するものと考えている。

B方式のデメリットとしては、下水道事業が水道・工業用水道事業の管理・営業部門を活用することにより、下水道部門内の事務職員が少なくなり、部門間の連携不足による円滑な事業運営への懸念があるほか、危機事象への対応において、上下それぞれの部門内で指揮命令系統が確立されていることから、上下間の相互応援体制が取りづらいことが挙げられる。

③ C方式

C方式では、管理・営業部門のうち、人事・労務など一部の業務は一元化するもの

の、経営計画や財務事務、広報・広聴業務などは水道部門と下水道部門がそれぞれ所管しており、当該事業に精通した事務職員の育成や、事業ごとの責任体制の明確化という点がメリットとして挙げられるが、その一方で、人員抑制という面では、上下統合の効果が半減する。また、危機事象への対応において、上下間の相互応援体制が取りづらいことは、B方式と同様である。

④ 今後の方向性

上下水道局を設置する際、下水道事業が水道・工業用水道事業の管理・営業部門を活用することにより、効率的な執行体制を確保してきたほか、技術部門（水道部・下水道部）の両部長が各事業のハード面を中心に統括することにより、責任体制と指揮命令系統が明確になり、施設の運転・維持管理や計画的な更新を着実にやってきたところである。

一方、下水道部門は、事務職員の職域が小さいため、下水道事業を直接的に経験する機会が少なく、事務職員の下水道事業に対する認識不足の要因になっていると考えられるほか、技術部門である水道部と下水道部では、業務上の連携や人事交流の機会が少なく、技術職員においても双方の事業に対する認識不足が生じていると考えられる。

水道・工業用水道事業と下水道事業は、「水」に関わるライフラインであり、上下統合後は地方公営企業という点でも、類似性・同質性があるものの、事業としては独立しており、とりわけ施設の構造や処理技術など、技術的な部分で上下間の相違が大きいことから、上下双方の事業に精通した技術職員が少ない現状も踏まえると、当面は水道部長・下水道部長が各々の部門を統括する現行の体制が適している。

また、管理・営業部門は、上下統合時のメリットであった「共有化」の効果が現れており、一部の業務について更なる効率化も見込めるところである。

こうした観点から、組織体制の基本的な枠組みとしては、当面は現行のB方式を基本に、顕在化した課題の解決を図るものとし、部門間の連携体制や危機管理体制を強化するため、より効果的な対応策を講じるものとする。

(2) 組織的な対応策

前記4で整理したとおり、危機管理体制をはじめとする部門間の連携と機能を強化することが最も重要な課題である。

下水道部門が技術職員中心の独立性を有する組織であることは、前記4(1)・(3)のとおりであり、こうした組織の特徴は、同様の組織規模かつ技術系の水道部門にも、ある程度当てはまるものと考えている。

水道部門については、工業用水道事業における今後の需要動向に応じた施設更新や料金制度の在り方、水源を共にする県内5事業者（神奈川県・横浜市・横須賀市・川崎市・神奈川県内広域水道企業団）による水道システムの再構築など、経営の根幹に関わる重要課題が生じている。

さらに、上下水道事業が料金収入の減少と更新費用の増大という局面に入りつつあ

ることを踏まえると、事務職員が中心の管理部門と技術系の両部門との連携・調整がこれまで以上に重要となる。

したがって、組織的な対応策として、次の方向で令和3年度の組織整備を行うとともに、以後も引き続き検討を進め、更なる効率的・効果的な執行体制を目指すものとする。

① 管理部門の機能強化

管理部門においては、経営上の重要課題に的確に対応し、長期的な戦略の下で持続可能な事業経営を推進するため、上下水道局全体を統括し、水道部門・下水道部門との連携を強化する必要がある。また、災害時には、局内外の情報伝達や情報共有を迅速かつ確実に行う必要があり、管理部門は、災害対応の「司令塔」としての役割を担っている。

したがって、上下水道事業に係る重要課題や危機事象への的確な対応を図るため、局全体を統括しながら、事業管理者を総合的に補佐することができる組織を整備するものとする。

② 下水道部門の機能強化

下水道部門においては、技術職員と事務職員の協力体制、更には管理部門との連携体制を強化する必要がある。また、浸水被害などの災害時には、部内外の関係部署との情報共有等を迅速かつ確実に行う必要がある。

下水道部門の事務職員が少ないことで技術職員の負担になっていることを踏まえ、事務職員の配置を進めるとともに、管理部門との連携体制と危機事象への対応を強化するため、部全体の管理・調整を行うことができる組織を整備するものとする。

③ 河川部門との連携強化

管理部門と下水道部門における危機管理体制の強化と併せて、河川部門との連携についても、平常時・災害時に情報共有ができる仕組みを構築する必要があるため、上下水道事業に係る危機管理対策を総合的に推進することができる組織を整備するものとする。

④ その他の課題への取組

前記①～③の危機管理体制をはじめとする部門間の連携・機能強化は、令和3年度に組織整備を行うものとするが、前記4(5)①～④の課題については、引き続き取組を進め、組織整備等を段階的に実施するものとする。

(3) 人事的な対応策

管理・営業部門に下水道事業の知識と経験が豊富な事務職員が少ないことや、技術職員を含めて水道出身・下水道出身という意識を持つベテラン職員がいることは、前記のとおりであり、連携強化に向けた人事的な対応策として、次の考え方で人事異動

と意識改革を行うものとする。

① 人事異動の効果的な実施

上下統合後、職員・組織のレベルアップを図るため、事務職員・技術職員とも人数的に多いとは言えないものの、上下間（管理・営業部門＋水道部門⇔下水道部門）の人事交流を継続的に実施しており、両事業間における相互理解を深めるための技術交流と併せて、人材育成と組織力の向上に寄与するものである。

上下統合後の事務職員は、水道・工業用水道事業と下水道事業の双方に精通することが理想的であり、管理・営業部門で下水道事業に携わることもできるが、下水道部門の中で技術職員と接しながら業務に携わる方が、下水道事業の知識と理解を深めるには効果的である。事務職員の上下間異動は、配置人数のアンバランスから難しい面があるものの、今後も可能な範囲で実施するものとする。

一方、技術職員については、水処理の工程や施設・管路の構造などが水道と下水道で大きく異なるため、今後も引き続き、双方の事業における円滑な業務執行の確保を前提に、職員本人のキャリアプランも考慮しながら、技術職員の上下間異動を実施するものとする。

また、水道出身の事務職員・技術職員ともに、局間異動を経験していない職員が多いのが現状であるが、他局や区役所の業務に携わる中で、配属される部署によっては住民・議会・報道対応の手法なども、実務を通じて経験することができるので、下水道出身者や若手職員を含めて、職員本人のキャリアプランなどを考慮した上で、関係局とも協議・調整しながら、局間異動を実施するものとする。

このような考え方を踏まえて、上下間異動や局間異動を効果的に実施し、今後も引き続き、人材育成と組織力の向上に取り組み、上下水道サービスの更なる充実を図るものとする。

② 上下一体化に向けた意識改革の取組

水道部門はもとより管理・営業部門にも水道出身という意識が残っていること、下水道部門にも下水道出身という意識が残っていることが、部門間における連携不足の要因の一つであり、危機事象への対応も含めて連携強化を図るためには、相互理解を深めることが重要である。

異なる事業を理解するための取組として、技術職員研修や職場体験研修を実施してきたが、こうした研修のほかにも、事務職員や技能・業務職員を含めて、応急給水訓練や排水ポンプ車の運用訓練に他部門の職員が参加するなど、双方の事業を理解するための取組を様々な形で進め、上下水道局職員としての意識・一体感の向上を図るものとする。

なお、意識改革に向けた取組を進めるに当たっては、職員の意識など組織の実情を把握するため、定期的に調査・確認を行いながら、その他の対応策も含めて、効果的に取り組むものとする。

6 今後の事業運営

上下水道局の設置から10年余が経過し、この間、お客さまサービス窓口の一元化や管理・営業部門の共有化、経営の効率化など、上下統合の効果が様々な形で出ている一方で、部門間の連携体制や危機管理体制など、執行体制等の課題が顕在化したことから、その対応策を整理したところであり、組織整備の具体化をはじめ、人事異動の効果的な実施と意識改革に向けて、引き続き取組を進めるものとする。

上下水道事業は、ライフライン、そして地方公営企業として、平常時における安定的かつ効率的な事業運営はもとより、大規模地震や風水害など、様々な危機事象に備えた施設・管路の強靱化と危機管理体制の確立、さらに、災害発生時における安定給水と下水道機能の確保が求められる。

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、上下統合の基本理念である「一体的な事業運営による相乗効果」を引き続き念頭に置きながら、上下水道ビジョンの基本理念である「健全な水循環により市民の生活を守る川崎の上下水道」の実現に向けて、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。

課長職への意識調査の結果

上下水道局内における部門間の連携について、課題を整理するための検証作業の一つとして、現行の組織体制や各部門の現状認識などについて、課長職への意識調査を実施し、53人から回答を得た。

その結果を要約すると、次のとおりである。

【調査対象】

- 上下水道局に1年以上在籍する課長級の職員（事務取扱を含む）

＜属性＞

- ◇ 事務職員 — 18人 ⇒ 全員回答
- ◇ 水道系技術職員 — 18人 ⇒ 全員回答
- ◇ 下水道系技術職員 — 19人 ⇒ 17人回答

1 現行の組織体制について

〔質問事項〕

- 上下水道局の組織体制としては、大別すると①A方式、②B方式、③C方式があるが、現行の組織体制（B方式）について、どのような認識を持っているか。
 - ※ ① A方式 — 管理・営業部門に加えて、技術部門も計画部、施設部など部門ごとに一元化する組織体制
 - ② B方式 — 管理・営業部門を共有化し、技術部門は上下別々の組織体制
 - ③ C方式 — 人事・労務など一部の業務を除いて上下別々の組織体制
- 今後の組織体制について、「B方式を維持する中で必要に応じて見直すべきである」や、「A方式を目指すべきである」など、意見や要望はあるか。

〔回答結果〕

- 全体的には、B方式を維持した方がよいという意見が多かったが、A方式を目指すべき、C方式など両事業を分離すべきといった意見もあった。
- B方式を維持する理由としては、技術部門の独立性や処理技術の相違などを挙げており、A方式では2つの異なる技術基準を把握する部長の負担が大きいという意見もあった。
- また、B方式を維持する中でも、計画部門や技術監理部門など技術部門の一部は一元化した方がよい、給排水工事の申請場所を統一した方がよいという意見のほか、管理部門に対して、技術部門の把握が不十分、両事業の計画を統括した方がよい、それぞれの

担当を置いた方がよいといった意見があった。

- C方式がよい理由としては、責任所在の明確化などを図るべきという意見のほか、災害時に一番機能するとの視点での意見もあった。

2 各部門の現状認識について

〔質問事項〕

- 3つの部門における業務の進め方（他部門との違いや特徴）について、現状をどのように認識しているか。
- 職員の意識（水道出身・下水道出身という意識の有無等）について、現状をどのように認識しているか。

〔回答結果〕

① 管理・営業部門（総務部・経営管理部・サービス推進部）

- 管理・営業部門に対しては、水道部門・下水道部門との関係において、技術系の部署との連携が問題、本来は事業部門を仕切るくらいの統括力があっていい、技術部門の調整等に労力がかかっているなどの意見があった。
- さらに、下水道部門との関係においては、経営計画部門は下水道部が主導を取っている、局として対応すべきものが下水道部で対応すべきとなっている、業務を水道方式で進めている、広報活動に偏りがあるなどの意見があった。

② 水道部門（水道部）

- 水道部門に対しては、事務職と技術職の棲み分けがはっきりしていて連携して業務を進めている、水道部長を中心に臨機かつスピーディーに業務を進めている、部門ごとに担当部長が配置されていて合理的な組織などの意見があった。

③ 下水道部門（下水道部）

- 下水道部門に対しては、上意下達・独立体制が徹底している、意思決定に時間を要する、他部門に任せきれていないという意見のほか、水道部門では事務職が実施している業務を技術職が実施しているといった意見もあった。

④ 職員の意識

- 全体的な意見としては、ベテラン職員には水道出身・下水道出身という意識があるが、若手職員はそれほどでもないというものであった。
- また、事務職も水道系・下水道系を意識している、水道局出身者は事務・技術を問わず水道出身という意識が根底にあるという意見のほか、水道の事務職は下水道についてよく分かっていないとの指摘もあった。

<総括>

- ◇ 水道出身・下水道出身という意識は、自らが所属する事業への誇りと評価できる、各々の事業を担う職員として必要な意識でもあるとの意見があったが、こうした意識そのものが問題なのではなく、その意識が業務にマイナスとなっていれば、それを改める必要があり、特に事務職員には、両事業を偏りなく見る意識と知識が求められる。

3 部門間の連携について

〔質問事項〕

- 3つの部門間において、円滑な連携が図れているか、現状をどのように認識しているか。
- 円滑な連携を図る上で、どのような課題があると考えるか。
- 円滑な連携を図るためには、どのような方策があると考えるか。

〔回答結果〕

① 管理・営業部門と水道部門

- 全体的な意見としては、水道局時代からの流れ、水道出身の事務職員が多いことなどから、比較的連携が図られているというものであった。
- その一方で、災害対応において意思疎通が図られていない、部門間以前に職種間（事務・技術）の連携に問題があるとの指摘もあった。

② 管理・営業部門と下水道部門

- 全体的な意見としては、管理・営業部門が旧水道局の流れを汲んでいる、下水道事業に詳しい事務職員が少ないことなどから、水道部門ほどの連携は図られていないというもので、広報分野・管財分野の連携がスムーズでないとの具体的な指摘もあった。
- 下水道系技術職員からは、管理・営業部門に対して、水道部門のように感じる、水道と下水道を同じ扱いにしていないという意見のほか、施設・資産の活用検討は経営企画課に任せてよいのではとの具体的な提案もあった。

③ 水道部門と下水道部門

- 全体的な意見としては、基本的に異なる事業、技術的な相違などの理由から、連携を図る場面は少なく、連携は必要な範囲で行うべきというもので、計画部門や設計部門、建設部門ではある程度連携が取れている、水管理センターと水処理センターとの連携はあまり必要ないとの意見があった。

④ 全体的な意見等

- 3つの部門相互の関係について、部門ごとに閉ざされた業務体制との指摘や、互いの業務がどのように関連しているのか職員が認識するのが大事、平時から情報共有・人事

交流を行うべきとの意見があった。

<総括>

- ◇ 下水道部門と他部門（特に管理部門）の連携不足という課題が、当調査の結果からも見て取れることから、部門間の連携強化に向けて、組織体制の整備など、具体的な方策を検討する必要がある。

4 上下間の人事交流について

〔質問事項〕

- 上下水道局設置後の10年間について、上下間異動をどのように考えているか。
- 今後、上下双方の円滑な業務執行を前提に、上下間異動をより積極的に実施すべきと考えるか。

〔回答結果〕

① 事務職員について

- 上下水道局設置後の10年間について、上下間異動の希望者が少なかったことなどから、事務職員の人事交流があまり行われていないと認識している人がいる一方で、ある程度行われている、少しずつ増えていると認識している人もいた。
- 今後については、下水道事業に精通した職員、統一的な対応ができる職員を育成するためにも、上下間異動をより積極的に実施すべきというのが全体的な意見であり、下水道部門に配置される人数が少ないことが課題であるとの指摘や、適材適所、適応能力等を考慮すべきとの意見があった。

② 技術職員について

- 上下水道局設置後の10年間について、技術職員の上下間異動は少なかったというのが全体的な認識であり、その理由としては、両事業の専門性や本人の意向などが挙げられる。
- 今後については、専門性の確保や災害対応への危惧などから、上下間異動を無理に行う必要はないというのが全体的な意見であったが、その一方で、幅広い視野を持つためにも積極的に行うべきとの意見もあり、特に若手職員の人事交流は行うべきとの意見が多数あった。
- また、上下間で異動させるメリット・デメリットを精査した上で方針を定めるべきとの意見や、一元化を目指すのか一時的なキャリア形成なのか目的が明確でないとの指摘もあった。
- ※ 事務職員・技術職員とも、上下間異動だけでなく局間異動も行うべきとの意見が複数あった。