

水道事業および下水道事業の組織統合に関する総括

豊中市上下水道局

はじめに

下水道事業が地方公営企業法を全部適用（以下「企業会計化」）するのに合わせて、水道事業と下水道事業との組織統合（以下「統合」）を平成 20 年 4 月に実施した。また、この統合に先立ち、企業会計化と統合の説明資料として「新しい時代の水道・下水道政策に向けて」（別添資料参照）を平成 20 年 2 月に策定し、統合により期待できるものとして、「スリムな組織・効率的経営の実現」、「サービスの向上」、「水循環系を基軸とした環境対策」、「危機管理体制の強化」の 4 項目を掲げた。

統合から 3 年が経とうとしている現在、上記の 4 項目に沿った総括と今後の課題について以下にまとめる。

スリムな組織・効率的経営の実現について

（１）効率的な業務体制

統合にあたっては、下水道事業の企業会計化が前提条件となっていた。このことから、統合前の平成 19 年度の水道事業および下水道事業の職員数の合計と、統合後の平成 20 年度の上下水道局の職員定数とを比較した場合、20 人の抑制効果があったものと言える。なお、統合前の下水道事業の職員数については、下水道事業が単独で企業会計化した場合に必要な職員数（想定）とした。

統合による職員数の抑制効果

		統合前(H19)	統合時(H20)	増減
職 員 数		291 人	271 人 ²	20 人
	水 道 事 業	145 人	135 人	10 人
	下 水 道 事 業	146 人 ¹	136 人	10 人

- 1 下水道職員の定数 152 人から業務の見直し等による人数(運転管理業務の委託、管渠維持職員等： 26 人)と企業会計化に必要な人数(会計、給与、IT、企画等：20 人)を加えた人数。
- 2 統合後も引き続き業務の効率化による職員定数の削減を進め、平成 21 年度は 267 人(対前年度 4 人)、平成 22 年度は 266 人(対前年度 1 人)となっている。

費用については、水道事業会計において約 1 億 1 千 5 百万円（人件費で約 1 億円、物件費で約 1 千 5 百万円）の効果額があった。下水道事業にも同じ効果額があったものと想定すると、上下水道事業あわせて約 2 億 3 千万円の統合効果となる。

（ 2 ）下水道事業における経営管理手法の導入

水道事業では、平成 15 年度に局の総合計画となる「水道事業長期基本計画」を策定し、財政計画と整合性の取れた実行計画に基づきながら、事業運営の進行管理を行ってきた。

統合に合わせて、下水道事業も含めた上下水道事業運営審議会を設置し、上下水道事業としての新たな総合計画となる「とよなか水未来構想」を平成 20 年度に策定した。平成 21 年度からは、とよなか水未来構想の実行計画と財政計画に基づきながら上下水道事業の経営管理を行っている。

下水道事業も水道事業と同じく施設を基盤とする公営企業であることから、今回の統合で、財政計画に裏づけされた中長期的な計画に基づく進行管理が下水道事業にも体系付けられたことは、統合の大きな成果であったといえる。

（ 3 ）公営企業職員としての意識付けの確立

公営企業である水道事業および下水道事業では、福祉の増進はもとより、企業としての経済性の発揮が強く求められる。そこで、統合時には全職員に対し、水道事業・下水道事業・企業会計に関する研修を実施したとともに、事業計画や個別業務に関する研修を局全体で実施するなど、公営企業職員としての意識付けを促す研修体制の充実を図った。

（ 4 ）統合のメリット（水道料金・下水道使用料の同時改定）

平成 22 年 11 月に水道料金と下水道使用料の料金改定を同時に実施した。これまでは、それぞれの事業計画に基づきながら料金改定を行っていたため、改定期も異なっていたが、今回、水道料金と下水道使用料の基本水量制を同時にかつスムーズに廃止できたのは統合の要因が大きく、また、基本水量未満のお客さまにとっても一定のメリットがあったものと考えられる。

【今後の課題】

- 水道事業はすでに改築更新を中心とする事業にシフトしており、また、下水道事業においても、今後は本格的な改築更新時代を迎えようとしている。こうした維持管理を中心とする事業運営では、建設部門と維持管理部門の連携強化が何よりも重要であり、まずは水道事業、下水道事業それぞれの技術部門における更なる連携強化を図る必要がある。併せて、両事業間の人事交流も積極的に推進し、上下水道事業の課題や認識を共有できる職員を育成しながら、局全体の更なる効率性の向上、技術力の確保等を図っていく必要がある。
- インターネットやメールの普及、システムの高度化などにより、業務の利便性・効率性が向上した。一方で、取り扱う情報量も膨大となり、情報の漏洩や情報の誤発信といった情報リスクも高まっている。こうした状況のもと、業務の更なる効率化を図っていくためには、情報の共有化、処理能力の向上が必須となることから、情報を一元的に管理運用できる部署の創設を検討していく必要がある。
- 料金の取り扱いや検針など、お客さまサービスに直結する窓口課では、係が分散状態（局庁舎 1 階に料金・収納関係、3 階に料金関係、4 階に営業関係、5 階に電算関係、局分室（旧中豊島農協跡地）に計量関係）にあることや、窓口関連業務と検針業務を、それぞれ別の業者に委託しているなど、業務の複雑化、非効率化を招いている。こうしたことから、執務スペースの確保や包括的業務委託を含めた業務体制の抜本的見直しが必要となっている。
- 統合や事業を取り巻く環境の変化等に伴い、組織の拡大や業務内容が複雑化してきているため、情報の共有化はもとより、リスク管理とコンプライアンスの更なる徹底・強化を図っていく必要がある。

サービスの向上について

（１）窓口の一元化

給水装置と排水設備の工事は、建物等における建築設備として、通常は給排水設備工事として同一業者が施工することになっている。これまでの市の対応は、給水装置工事・排水設備工事に係る手続きを、それぞれが別の窓口で行っていたが、統合を機に、お客さまセンター内に給排水課を設

置し、給排水設備にかかる一連の業務を一体的かつ合理的に処理できる体制を整え、サービスの向上を図った。

(2) 下水道事業における広報啓発活動の強化

水道事業では、これまで独自の広報啓発活動を通じて、お客さまサービスの向上に取り組んできた。そのノウハウを下水道事業にも取り入れ、下水道事業における広報啓発活動の強化を図った。



上下水道局のホームページ

<主に強化を図った下水道事業に関する広報啓発活動>

- ・ 局ホームページ
- ・ 局広報誌
- ・ 上下水道事業のパンフレットおよびDVDの作成
- ・ 上下水道モニター



広報誌「とよなかの上下水道」

【今後の課題】

- 給排水業務については、給排水設備にかかる工事管理システムの構築や給排水業務に精通した職員の育成などにより、更なる業務の高度化・安定化を図っていく必要がある。
- 下水道事業における広報啓発業務をさらに充実させるため、公社解散に伴い、これまで公社が行っていた啓発業務等の継承も含め、組織体制の見直しが必要である。

水循環系を基軸とした環境対策について

(1) 環境保全対策の推進

環境保全対策の一環として、水道事業では、平成18年度からISO14001に基づく環境マネジメントシステムを導入している。統合後は、局庁舎における環境マネジメントシステムに下水道組織も含めた環境対策に取り組んでいる。

(2) 流域全体の保全活動

水道事業では、平成 17 年度から市民が参画するモニター活動を導入し、施設見学や意見交換を通じて、水と環境との関わりや事業活動への理解を深めてもらっている。統合後は、流域全体の保全活動の一環として、モニター活動のメニューに下水道も加え、水道、下水道が流域に深く関わっていることを理解していただいている。

【今後の課題】

- 庄内下水処理場の改築更新事業が完了するのにあわせて、環境マネジメントシステムの見直しが必要である。
- 施設更新の際には、環境に配慮した施設の構築をはじめ、省エネルギーや新エネルギーの有効活用などを積極的に図っていく必要がある。
- 環境会計や環境報告書などを策定・公表しながら、環境保全に対する事業の透明性をさらに高めていく必要がある。
- 水を基軸とした流域単位での総合的管理を進めるために、水道事業と下水道事業の更なる連携をはじめ、市民参加型の体制づくりが必要である。

危機管理体制の強化について

水道および下水道とも生命や生活等に欠かすことのできない重要なライフラインであることから、平常時はもとより、災害や事故などの緊急時においても迅速かつ的確な対応が求められる。統合までは、水道事業および下水道事業が、それぞれの指揮命令系統のもと、緊急時の対応を行ってきたが、統合により、水道・下水道の指揮命令系統が一元化されたことで、両事業間の連携がより強化されたとともに、初動要員の確保や情報提供が迅速に行えるようになるなど、水行政としての危機管理体制が強化された。また、雨当番体制に水道職員も加わるようになったことから、水道職員の雨に対する危機意識が向上した。

【今後の課題】

- 上下水道局としての危機管理対応指針を策定し、危機管理体制の更なる強化を図っていく必要がある。
- 雨当番体制について、統合前は本庁（土木下水道部）で行っていたが、統合後は、本庁（土木部）と上下水道局の 2 つの部局に分かれて雨当番を行

っているため、情報共有がスムーズに行えないことや指揮命令系統が複雑になっている。こうしたことから、雨当番体制のあり方について、今後、全庁的な検討が必要であると考えている。

まとめ

以上の総括を踏まえ、統合前に掲げた 4 項目については、おおむね達成できたものと考えている。なお、今後の課題については、関連部署等との十分な検討を重ねながら取り組んでいくこととする。

最後に

水道・下水道を中心とする水政策は、水ビジネスに代表されるように、今や世界的な注目を浴びており、わが国においても、水ビジネスに先進的に取り組んでいる事業者や民間との「公民連携」による本格的な取組みが展開されようとしている。

一方、国内においては、水行政における経営基盤の強化の動きが活発化している。下水道関連では、流域全体における一体的・総合的な管理の推進を図るために、平成 23 年度から国土交通省内において水関連行政が一元化（水管理・防災局（仮称））される。また水道関連では、事業の共同化、経営の一体化といった広域化の検討が各地方で行われており、とりわけ大阪では、平成 23 年 4 月から大阪広域水道企業団による用水供給事業がスタートすることとなっている。

本市でも、水道事業と下水道事業を組織統合し、日常業務や両事業間の人事交流を通じて、少しずつではあるが、取水から排水までの水循環を一体として捉える意識が職員の中に芽生えてきたことは、これからの水政策を進めていく上における強みとなり、両事業の経営基盤の強化に繋がるものと考えている。

引き続き、職員の上下水道に対する意識の醸成と技術力の確保・向上を積極的に図りながら、経営基盤の強化と安定した事業運営をめざしていきたいと考えている。