

## 第 8 章 他都市の水道局の組織

### 提言

- 1 岡山市水道局の企画総務課、経営管理課、管財課、営業課及びお客様センターには職員が計 110 人配置されているが、北九州市を参考とすると、この分野で 62 人程度の削減は容易に可能であることを岡山市は認識し、それを目標とする内容の改革推進を実行することが必要である。
- 2 静岡市では、水道部署と下水道部署の統合前においても、水道総務課、営業課、水道建設課、水道維持課、水道施設課、水質管理課及び簡易水道課の 7 課体制であり岡山市の 13 課体制（水道センターを 3 課として計算）に比較してもコンパクトな組織であった。静岡市では統合後には統合前にあった水道建設課及び水道維持課が無くなり、給水装置課及び水道管路課が設置された。静岡市の水道部門の正規職員は 183 人、非正規職員は、常勤の再任用職員 3 人及び非常勤の嘱託職員(給料区分 26 人と報酬区分 16 人)を合計した 45 人である。岡山市よりも約 2 万人の人口が多い静岡市の水道部署の職員数と比較するならば、岡山市水道局が多く課を設置し間接部門に多くの職員を配置している現状は、公営企業の持続可能性の見地からすると問題で、早急に改革が必要である。
- 3 浜松市の平成 21 年 4 月 1 日現在の上下水道部の職員数は正規職員が 326 人、非正規職員が 16 人の計 342 人で、その内、水道部の正規職員数は 200 人(管理者も含めて)で内訳は事務職 70 人、技術職 86 人、その他 44 人で、200 人以外に再任用職員 12 人がいる。岡山市水道局は浜松市の水道関係職員数と同じ程度での事業体制を目指すべきである。
- 4 岡山市の水道事業を持続可能とするためには第 4 章の 1 で指摘したように、現状の年間利益 4,3 億円、償却前利益 53,4 億円の水準から、更に年間 13 億円の償却前利益の増額確保が必要であり、この 13 億円は職員 200 人分の給与金額に相当する。また、超長期的には、追加で約 7 億円(合計 20 億円)の追加利益が必要となる試算を行った。

岡山市水道局の全部門においても統合化及びスリム化が現状でも可能であるし、早急に 100 人程度の職員数を水道局から他の岡山市の部門に配置転換するなどして削減すべきであること、またこれが持続的な水道事業経営確保のためには不可避であることは他都市との比較検討で明らかであるし、他都市と比較すれば削減等は十分に可能である。

本章では、岡山市水道局の組織の問題点を知るためには、広島市、新潟市、北九州市、静岡市、浜松市及び東大阪市などと比較検討するのが適切なので、以下のとおり検討した。

## 第1 広島市水道局

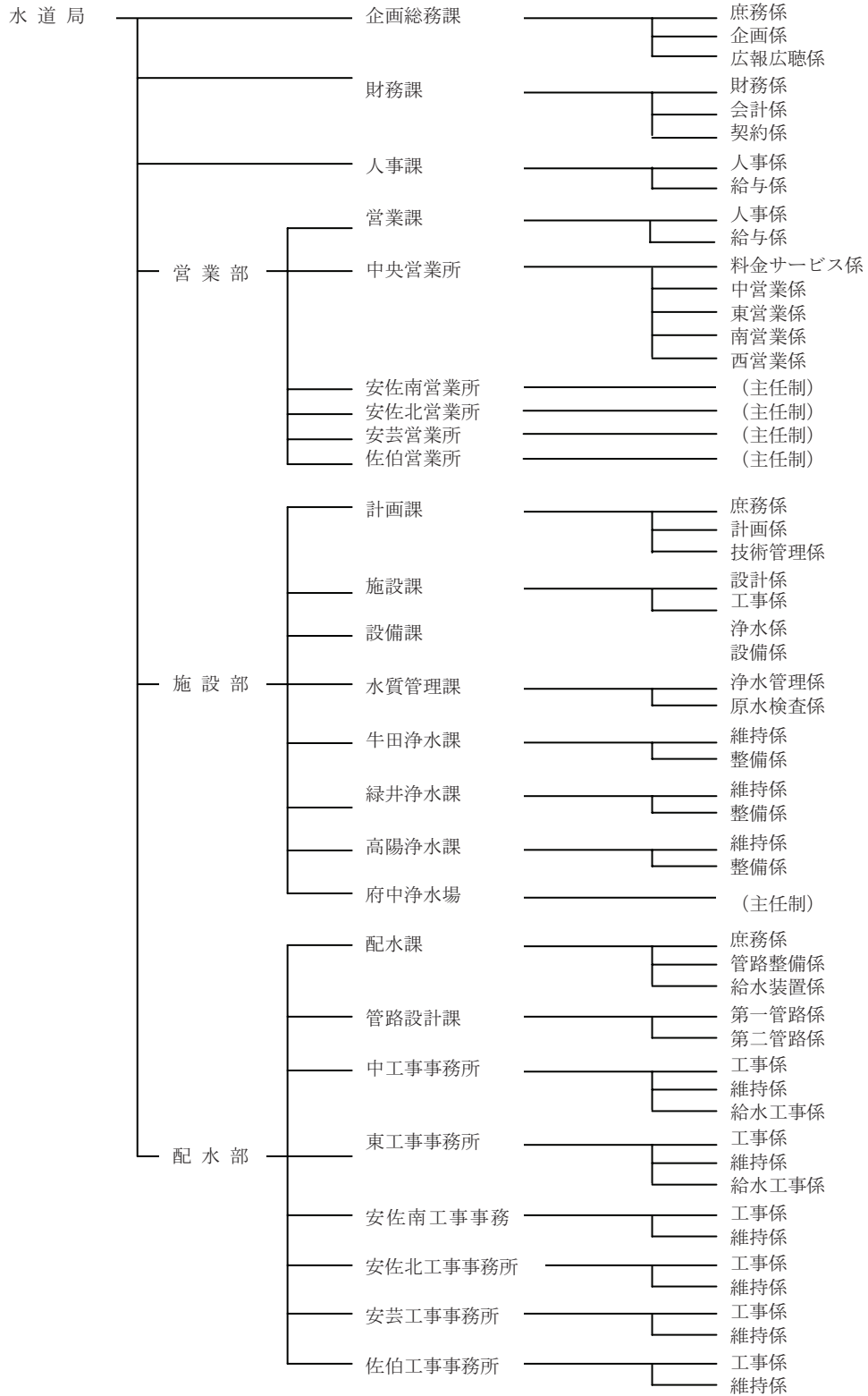
### 1 広島市水道局の組織

- (1) 岡山市水道局関係者が、岡山市水道局を監査する場合に参考としてほしいと主張した広島市水道局の組織は、平成21年度の広島市の水道事業年報等によると次表のとおりである。

広島市の平成21年度の給水人口は120万1,000人で、収入は230億円、支出は217億7,000万円で営業利益は24億5,300万円、経常利益は12億5,900万円、純利益は12億1,800万円であった。

- (2) 組織は営業部、施設部及び配水部の3部分に分かれ、課も多数が置かれている。この点は岡山市と類似している。営業関係部署が多く、これに所属する職員数も多い。

表 8-1



## 2 広島市水道局の職員数及び配置

また職員数及び配置は、次表のとおりである。

表 8-2

(平成 21 年 4 月 1 日現在) (単位：人)

部・課・所・場別	職別 係別	事務職員						技術職員					計			
		部長級	課長級	課長補佐級	係長級	主事	小計	部長級	課長級	課長補佐級	係長級	技師	小計	係計	課計	部計
企画 総課	庶務係	1	1		3	4	9						9			
	企画係			1	4	2	7			1		1	8			
	広報 広聴係		1	1	2	5	9						9	26		
	財務 課	財務係		1	2	2	4	9						9		
		会計係			2	3	2	7						7		
		契約係		1	2	1	3	7			1		1	8	24	
人事 課	人事係		1	1	1	3	6				2	2	8			
	給与係			1	1	3	5						5	13	63	
営業 部	営業 課	1	1	1	2	5	10						10			
				1	2	10	13						13	23		
	中央 営業 所	料金サー ビス係	1	1	1	1	4	8						8		
		中営業 係		1	3	4	8	16						16		
		東営業 係			2	2	5	9						9		
		南営業 係			2	3	6	11						11		
		西営業 係			3	5	6	14						14	58	
	安南 営業所		1	3	4	6	14						14	14		
	安北 営業所		1	2	4	2	9						9	9		
	安芸 営業所		1	3	2	4	10						10	10		
佐伯 営業所		1	2	3	4	10						10	10	124		
施設 部	計画 課	庶務係		2	5	6	13	1	1				2	15		
		計画係								1	4	7	12	12		
		技術 管理係								2	2	2	6	6	33	
	施設 課	設計係							1	2	4	5	12	12		
		工事係								2	5	2	9	9	21	
	設備 課	浄水係							1	1	2	4	8	8		
		設備係								3	3	2	8	8	16	
	水質 管理 課	浄水 管理係				1	1		1	3	3	3	10	11		
		原水 検査係								2	3	5	10	10	21	
	牛田 浄水 場	維持係							1	3	8	6	18	18		
		整備係								3	3	5	11	11	29	
	緑井 浄水 場	維持係							1	4	6	10	21	21		
		整備係								2	5	8	15	15	36	
高陽 浄水 場	維持係 整備係							1	2	8	6	17	17	29		
府中 浄水 場	—							1	2	5	3	11	11	196		

配水部	配水課	庶務係			2	4	1	7	1	1				2	9		
		管路整備係									2	4	3	9	9		
		給水装置係				2		2		1	1	2	4	8	10	28	
	管路設計課	第一管路係								1	2	4	7	14	14		
		第二管路係									2	6	8	16	16	30	
	中工事事務所	工事係			1	1		2		1	3	3	2	9	11		
		維持係									2	5	4	11	11		
		給水工事係									2	3	7	12	12	34	
	東工事事務所	工事係			1		1	2		1	2	6	2	11	13		
		維持係									2	4	5	11	11		
		給水工事係									2	3	6	11	11	35	
	安佐南工事事務所	工事係			1		1	2		1	2	4	2	9	11		
		維持係									2	9	7	18	18	29	
	安佐北工事事務所	工事係			1		1	2		1	3	5	2	11	13		
		維持係									3	9	2	14	14	27	
	安芸工事事務所	工事係			1		1	2		1	3	2	2	8	10		
		維持係									3	6	7	16	16	26	
	佐伯工事事務所	工事係			1		1	2		1	2	3	4	10	12		
		維持係									3	6	3	12	12	24	233
	計			3	12	43	61	99	218	3	16	75	151	153	398	616	616

注：1 管理者を除く。

- 2 部長級＝局次長・部長・中央営業所長・担当部長  
 課長級＝課長・担当課長・所長・場長  
 課長補佐級＝課長補佐・次長・主幹・専門員  
 係長級＝係長・主任・主査・主任技師

### 3 まとめ

(1) 広島市水道局には、企画総務課、財務課、人事課があるほか、営業部として営業課及び5営業所があり、施設部には計画課、施設課、設備課、水質管理課及び4浄水場があり、配水部には配水課、管路設計課及び6工事事務所がある。

(2) 配置されている職員数は、合計が616人であり、企画総務課が3係で26人、財務課が3係で24人、人事課が2係で13人の計63人である。

広島市の特徴は、営業部として営業課2係で23人及び5営業所が計101人の合計124人が配置されていることである。

広島市の営業関係は、岡山市の営業課12人及びお客様センター36人に比較しても多い。

(3) 広島市水道局の施設部は計画課が3係で33人、施設課が2係で21人、設備課が2係で16人、水質管理課が2係で21人及び4浄水場が105人の計196人である。また、配水部は配水課が3係で28人、管路設計課が2係で30人、6工事事務所が計175人で計233人である。

- (4) 要するに広島市水道局は給水人口が 120 万 1,000 人で職員数は 616 人であるところ、これを基準に岡山市の給水人口 69 万 7,406 人に相当する職員数を計算すると 357 人となり岡山市の現状と大差は無いという概略の結果となる。

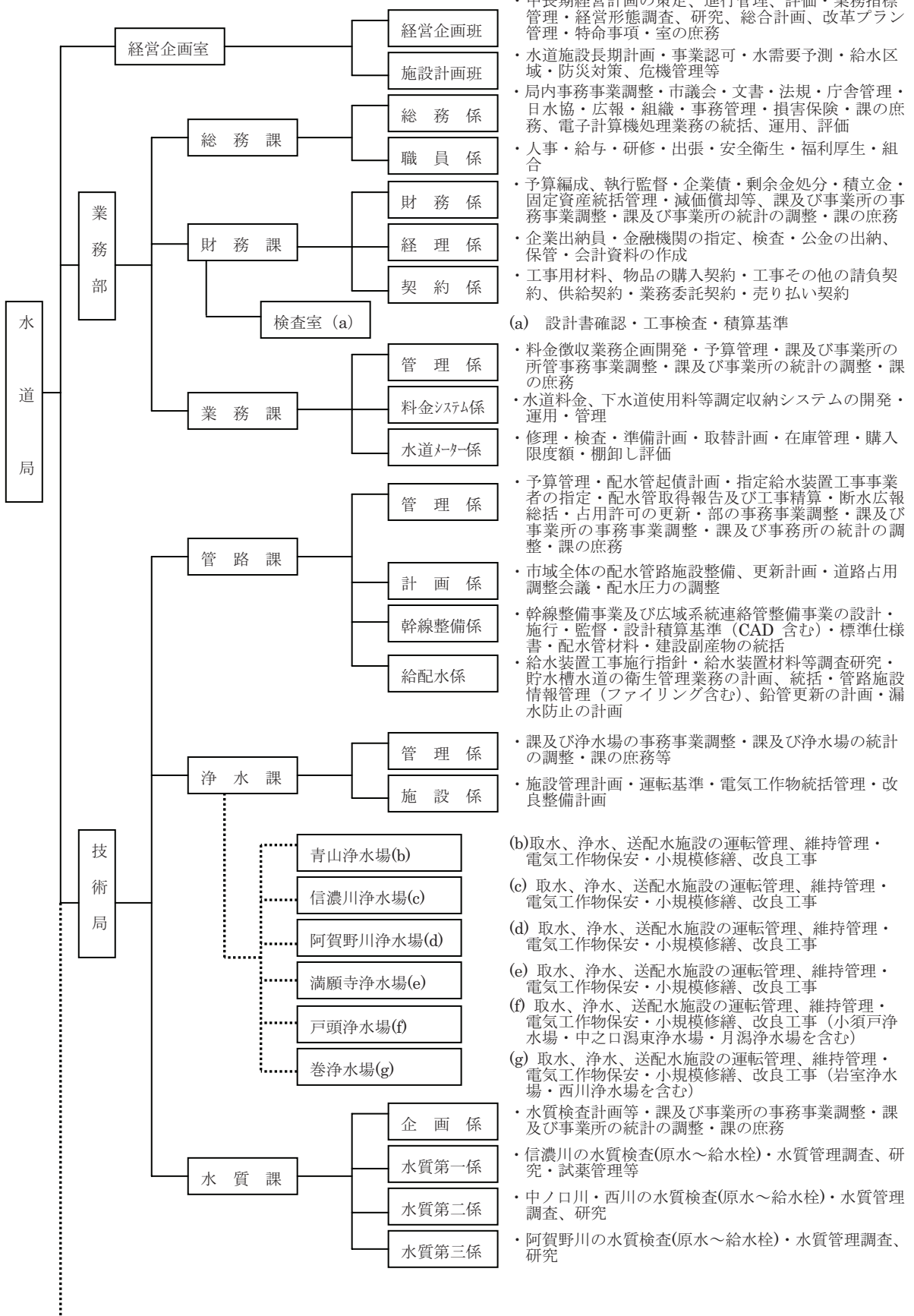
しかし、広島市水道局の平成 21 年度の純利益は岡山市水道局の 3 倍以上であることを忘れてはならず、広島市水道局が岡山市にとって参考となるとか、岡山市の現状に改革の余地が無いと速断することはできない。

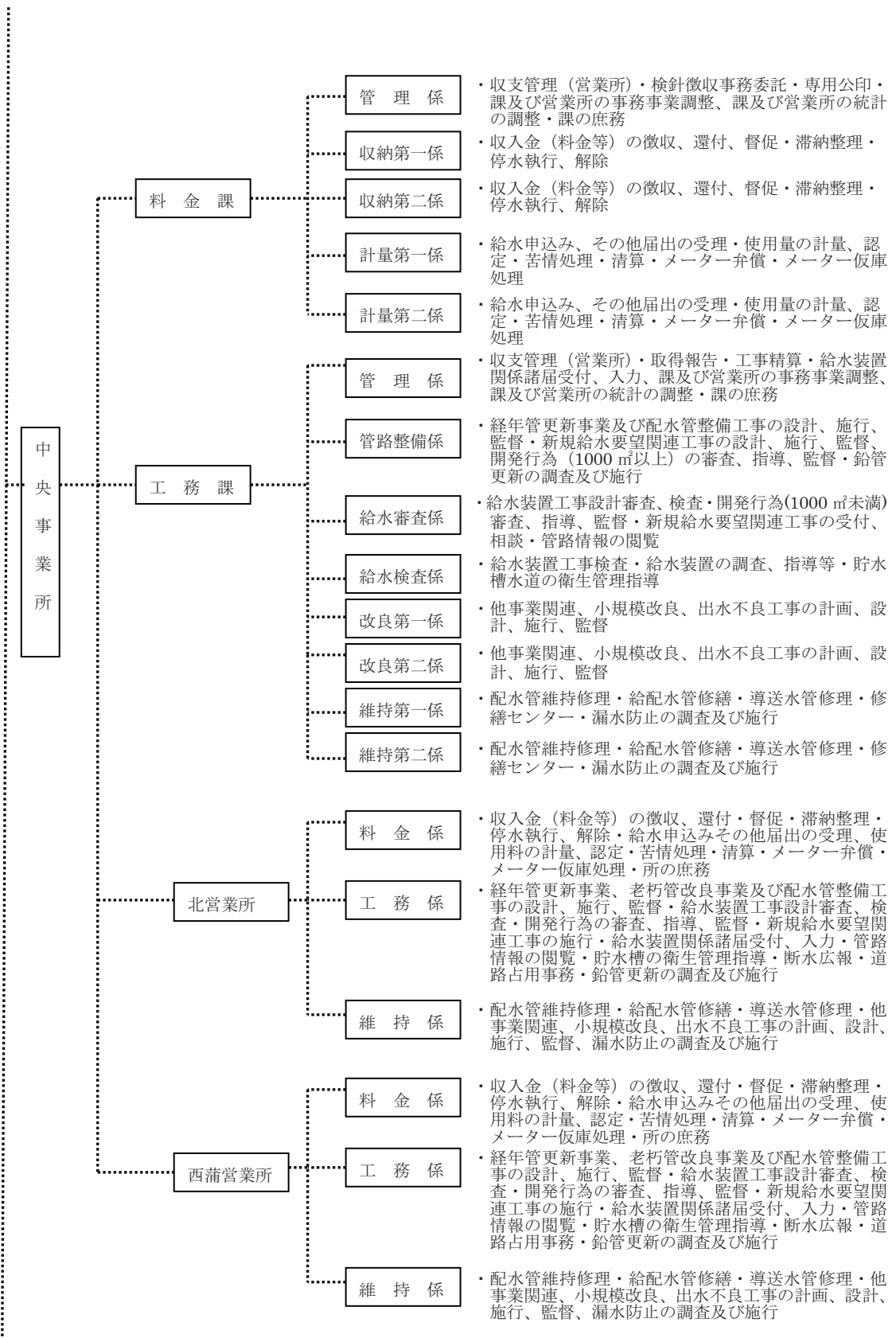
## 第 2 新潟市水道局

### 1 新潟市水道局の組織

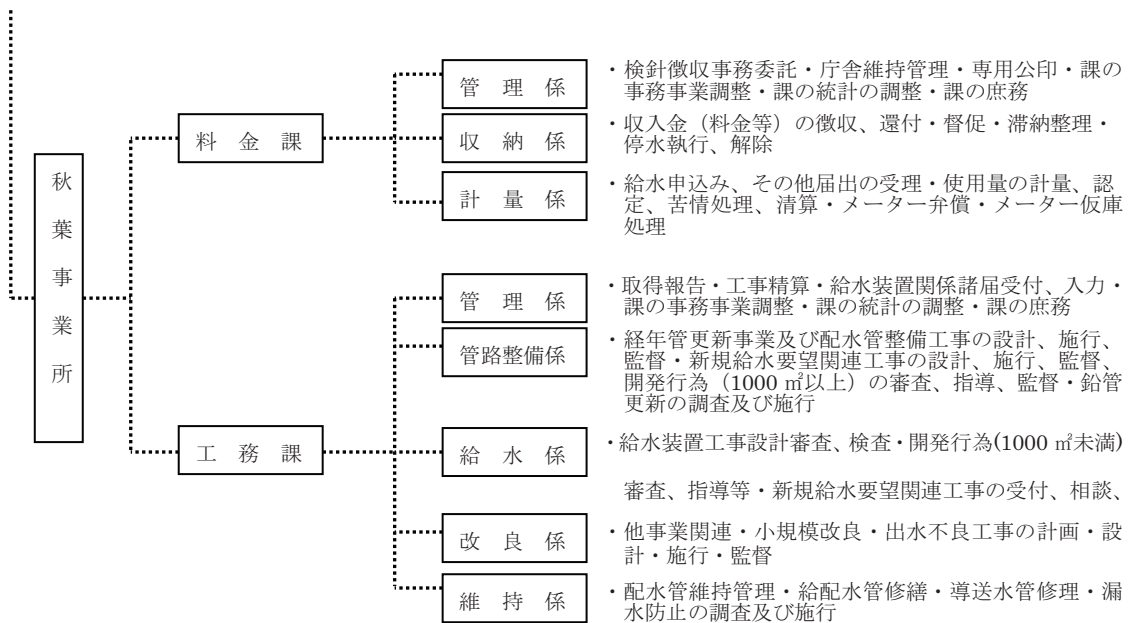
新潟市水道局の組織は次表のとおりである。

表 8-3









## 2 新潟市水道局の職員数及び配置

新潟市水道局の平成21年3月31日時点の職員数及び配置は、次表のとおりである。表のなかの「技」は技術職員で「事」は事務職員の略である。

表 8-4

(平成21年3月31日現在) (単位:人)

	職 員												計		
	局参事		部長		事業所長・部参事		部副参事・課長		課副参事・課長補佐・場長・検査室長		主幹・副主幹・係長・副			主査・副主査・主事・技師・技能員	
	技	事	技	事	技	事	技	事	技	事	技	事		技	事
経営企画室		1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	3	2	10
経営企画班		1							1	1		1		2	6
施設計画班											1		3		4
業務部		0	0	1	0	2	0	3	2	2	3	8	2	28	51
総務課		0	0	1	0	2	0	1	1	0	0	2	0	9	16
総務係				1		2		1	1			1		5	11
職員係												1		4	5
財務課		0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	4	0	10	19
財務係								1		1		1		4	7
経理係												2		3	5
契約係												1		3	4
検査室									1		2				3
業務課		0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2	2	9	16
管理係								1		1		1		4	7
料金システム係												1		4	5

	水道メ-ター係											1		2	1	4
技術部		0	1	0	0	0	3	0	11	3	42	3	54	7		124
	管路課	0	1	0	0	0	1	0	2	1	4	2	17	2		30
	管理係		1				1		2	1		2		2		9
	計画係										1		6			7
	幹線整備係										2		8			10
	給配水係										1		3			4
	浄水課	0	0	0	0	0	1	0	7	2	31	1	28	4		74
	管理係						1		2	1		1		4		9
	施設係										1		6			7
	青山浄水場								1		7		5			13
	信濃川浄水場								1		7		3			11
	阿賀野川浄水場								1		7		5			13
	満願寺浄水場								1		2		3			6
	戸頭浄水場									1	4		3			8
	巻浄水場								1		3		3			7
	水質課	0	0	0	0	0	1	0	2	0	7	0	9	1		20
	企画係						1		2		2		1	1		7
	水質第一係										2		2			4
	水質第二係										2		3			5
	水質第三係										1		3			4
中央事業所		0	0	0	1	0	1	1	3	3	18	16	54	41		138
	料金課	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	9	0	29		41
	管理係				1			1		1		1		1		5
	収納第一係											2		6		8
	収納第二係											2		8		10
	計量第一係											2		6		8
	計量第二係											2		8		10
	工務課	0	0	0	0	0	1	0	2	1	13	3	33	3		56
	管理係						1		2	1		3		3		10
	管路整備係										2		6			8
	給水審査係										2		3			5
	給水検査係										3		3			6
	改良第一係										2		5			7
	改良第二係										2		5			7
	維持第一係										1		6			7
	維持第二係										1		5			6
	北営業所	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	8	4		16
	料金係								1			1		3		5
	工務係										1		3	1		5
	維持係										1		5			6
	西蒲営業所	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	3	13	5		25
	料金係									1		3		5		9
	工務係										1		7			8
	維持係										2		6			8
秋葉事業所		0	0	0	0	1	1	1	1	2	8	6	19	10		49
	料金課	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	5	0	8		17
	管理係					1		1		1		1		1		5
	収納係										1	3		2		6
	計量係											1		5		6
	工務課	0	0	0	0	0	1	0	1	1	7	1	19	2		32
	管理係						1		1	1		1		2		6
	管路整備係										2		2			4
	給水係										1		5			6
	改良係										2		5			7
	維持係										2		7			9
合計		0	1	1	1	1	3	5	5	18	11	72	34	132	88	372

### 3 まとめ

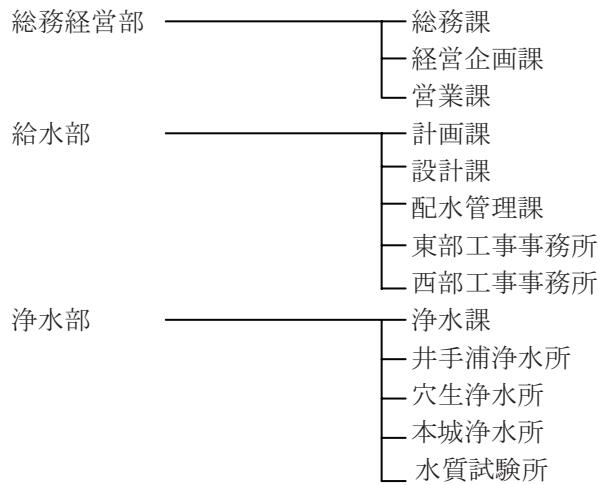
- (1) 新潟市水道局には事務職員 143 人、技術職員 229 人の計 372 人がいる。  
職員数だけをみると岡山市の 364 人(出向者を含む)とほぼ同じであるが、新潟市の現在給水人口は 80 万 2,835 人で岡山市の 69 万 7,406 人のそれは新潟市の 86.8%であり、372 人の 86.8%相当数は 323 人となる。つまり、新潟市を単純に基準と仮定して人口比率で算出すると岡山市の職員数は 323 人が相当ということになり 364 人では 41 人が多いのである。
- (2) 新潟市水道局の組織では、部に相当すると判断可能なものが経営企画室(10 人)、業務部(51 人)、技術部(124 人)、中央事業所及び秋葉事業所の 5 つある。
- (3) 業務部には総務課 16 人、財務課 19 人及び業務課 16 人があり計 51 人、技術部には管路課 30 人、浄水課 74 人及び水質課 20 人があり計 124 人である。  
岡山市の企画総務課 23 人(出向者を除く)、経営管理課 15 人、管財課 19 人はいずれも新潟市の類似課の職員数及び合計人数よりも多い。  
技術部の 3 課は、岡山市における施設課、浄水課、水質試験所に相当すると判断出来る。
- (4) 中央事業所に料金課があるほか中央事業所の傘下にある北営業所及び西蒲営業所に料金係、秋葉事業所にも料金課があり料金関係に従事しているのは 72 人である。  
岡山市の営業課とお客様センターの計は 48 人であるが、2 つある水道センターでも料金の支払いを受けているから、岡山市では厳密には料金関係にのみ従事する人数を特定することは困難であるが、岡山市水道局の説明では 64 人である。
- (5) 2 事業所の料金関係職員を除く計 115 人は工務課に属している。
- (6) 新潟市の浄水部門に属する職員数は 94 人で、また事業所に所属する工務課員及び営業所に所属する工務係員及び維持係員を配水部門所属と計算していくと新潟市の配水部門の職員数は計 145 人である。岡山市における給水工事センター、配水課、3 つの水道センターの合計職員数は 156 人である。

## 第 3 北九州市水道局

### 1 北九州市水道局の組織

北九州市の水道事業年報によると、平成 21 年 5 月 1 日現在の北九州市の水道局の組織機構図は次表のとおりである。

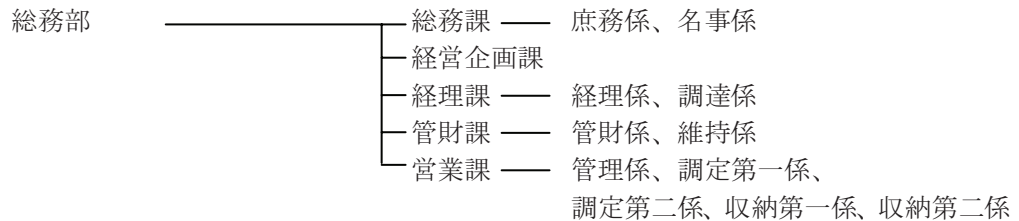
表 8-5



## 2 総務関係部署の統合

- (1) 平成 19 年 3 月 31 日時点の北九州市の水道局の組織機構は、給水部及び浄水部が設置されていた点は平成 21 年度と同じであるが、総務経営部は「総務部」として存在し、次表のとおり 5 課体制で職員総数は合計 429 人であった。

表 8-6



- (2) 総務経営部を 3 課体制に改組したのは、効率化の意図であったと判断出来る。
- (3) 比較のために平成 21 年 5 月 1 日時点の給水部と浄水部の人数も記載した。  
比較すると、給水部及び浄水部について組織変更は無いが、これまで総務部の下に、総務課、経営企画課、経理課、管財課及び営業課の 5 課があり計 96 人が配置されていたものが、総務経営部と改称されて総務課、経営企画課及び営業課の 3 課に統合整理され 18 人減の計 78 人になったことが判る。

表 8-7 北九州市水道局職員数

部署名	一般事務員	一般技術員	計	H21.5.1 時点
<b>【水道局】</b>				
総務課	13	2	15	78
経営企画課	3	6	9	
経理課	13	0	13	
管財課	9	2	11	
営業課	48	0	48	
計画課	8	9	17	17
設計課	0	20	20	21
配水監理課	0	15	15	14
東部工事事務所	7	40	47	40
西部工事事務所	7	58	65	63
浄水課	3	24	27	30
井手浦浄水所	1	33	34	22
穴生浄水所	2	55	57	53
本城浄水所	1	32	33	33
水質試験所	1	17	18	18
水道局合計	116	313	429	389

- (4) 北九州市の水道事業年報によると、職員の数では平成 19 年 3 月 31 日時点で 428 人、20 年 3 月 31 日時点で 429 人であったものが、平成 21 年 5 月 1 日時点で 389 人となり 1 年間で 40 人が削減された。

総務経営部となった関係で 96 人から 78 人に 18 人削減されただけでなく、設計課は一般技術員が 1 人増加し、配水管理課は一般事務員が 0 人から 2 人へと増加したが技術員は 15 人から 12 人へと減り計 1 人減、東部工事事務所は 47 人から 40 人へと 7 人減(事務員 3 人及び技術員 4 人の計 7 人減)、西部工事事務所は技術員 2 人減の計 2 人減、浄水課は事務員 1 人及び技術員 2 人の各増加、井手浦浄水場は技術員 12 人減、穴生浄水所は事務員 1 人減、技術員 3 人減の計 4 人減となっている。

つまり、全体として多数が削減されたのである。

### 3 北九州市と岡山市との比較

- (1) 平成 21 年 5 月 1 日以前の北九州市水道局の組織は、現在の岡山市水道局の組織に類似しており、総務、営業関係の部署としては 5 課があって、課も多数の係に細分化されていた。しかし、上記のとおり 3 課に統合された。
- (2) 北九州市水道局のホームページや水道事業年報には、平成 21 年 5 月 1 日時点の職員配置表が公開されているが、一般事務員が 97 人、一般技術員が 292 人の計 389 人であり、一般事務員の割合は 24.9%である。

表 8-8

(単位：人)

	総務経営部			給水部					浄水部				合計	
	総務課	経営企画課	営業課	計画課	設計課	配水管理課	東部工事事務	西部工事事務	浄水課	井手浦浄水所	穴生浄水所	本城浄水所		水質試験所
一般事務員	24	8	36	8	0	2	4	7	4	1	1	1	1	97
一般技術員	4	6	0	9	21	12	36	56	26	21	52	32	17	292
合計	28	14	36	17	21	14	40	63	30	22	53	33	18	389

(注)局長及び再任用短時間職員を除く

- (3) そして、総務経営部傘下の総務課、経営企画課及び営業課の職員数の合計は 78 人であり 389 人という全体数の 20%である。ところが、岡山市水道局は企画総務課、経営管理課、管財課、営業課及びお客様センター(後記ではコーポレート部門と略称している)の合計は 104 人で出向者 8 人を除く 356 人の 29.2%も占めている。

要するに給水や浄水に関係しない間接部門の人員が岡山市では北九州市水道局と比較して大変に多いことが理解出来る。

- (4) 平成 20 年度末の北九州市の給水人口は 99 万 5,259 人、給水戸数は 46 万 7,358 戸で岡山市の 20 年度の給水人口が 69 万 5,302 人で北九州市の 69.8%、給水戸数 28 万 9,646 戸は前同様 61.9%であるから、(職員数は平成 21 年度の比較ではあるが)北九州市の職員数 389 人が適正だと仮定すると給水戸数基準では岡山市の職員総数は 240 人(計算式  $389 \times 0.619$ )であっても、おかしくないという計算が出来る。給水人口を基準とすると 271 人と算定できる。

更にこの 240 人のうち、北九州市水道局と同様 2 割相当の 48 人が、給水や浄水に関係しないコーポレート部署の職員数であっても岡山市水道局は業務遂行が可能のはずであるという判断も出来る。271 人の場合は、54 人となる。

- (5) ところが、岡山市においては上記のとおり 104 人いるのであり、北九州市の組織改革後の 78 人よりもはるかに多いことを強く認識する必要がある。

岡山市水道局の給水や浄水に関係しない部署がこのままの体制でも適切だとは言いがたいし、岡山市の現状が合理性を有するというを地域性等で説明することは困難である。

岡山市水道局の企画総務課、経営管理課、管財課、営業課及びお客様センターの分野において 104 人が居るのであるから上記の 48 人との差の 62 人が多いという計算となる(54 人の場合は 50 人多いということになる)。

岡山市水道局の企画総務課、経営管理課、管財課、営業課及びお客様センターの分野の職員が北九州市の職員と同じレベルの勤務が出来ないという理由を見出すことは困難であり、この分野で 50 人から 62 人程度は削減可能であることを認

識し、それを目標とする内容の改革推進が望まれる。

#### 4 給水(配水)関係部署の職員数について

- (1) 北九州市の給水(配水)部門の職員合計は 155 人であるが、岡山市のそれは 156 人であり北九州市の 100.6%である。

岡山市の給水戸数が北九州市の 61.9%であることと比較しても岡山市のこの部門の職員数は多いというべきである。155 人の給水戸数比率 61.9%は 96 人であるから、岡山市水道局の給水部門の職員が北九州市の給水部の職員と同程度に組織運営し稼動すれば 156 人いるという現状では 60 人が多いということになる。給水人口を基準に計算すると 48 人が多いということになる。

- (2) 北九州市の浄水部門の職員合計数は 156 人であるが、岡山市のそれは施設課、浄水課及び水質試験所の計 96 人で北九州市の 61.57%であり給水戸数の比率 61.9%と整合している。

#### 5 まとめ

以上のとおり、岡山市水道局においては総務関係で 50 人から 62 人、給水(配水)関係で 48 人から 60 人の計 98 人から 122 人の職員が削減された場合に初めて北九州市と同程度の職員数に至るとのことであると判断でき、岡山市水道局の改革の余地は大きい。

### 第 4 静岡市の水道部

#### 1 静岡市の水道の概要

- (1) 平成 20 年度の静岡市は人口が 72 万 7,340 人であり岡山市の人口 69 万 7,143 人に近い。給水人口は静岡市が 70 万 3,379 人で岡山市が 69 万 5,302 人である。
- (2) 静岡市の水源は富士山麓近くでもあり地下水が多いという特徴があるとされている。

#### 2 静岡市の水道部の組織

- (1) 静岡市の平成 22 年 4 月 1 日の上下水道部の組織は次表のとおりであり、上下水道局のもとに水道部及び下水道部がある。水道部門の正規職員は 183 人、非正規職員は、常勤の再任用職員 3 人及び非常勤の嘱託職員(給料区分 26 人と報酬区分 16 人)を合計した 45 人である。次表では臨時 10 人、パート 4 人は除いている。

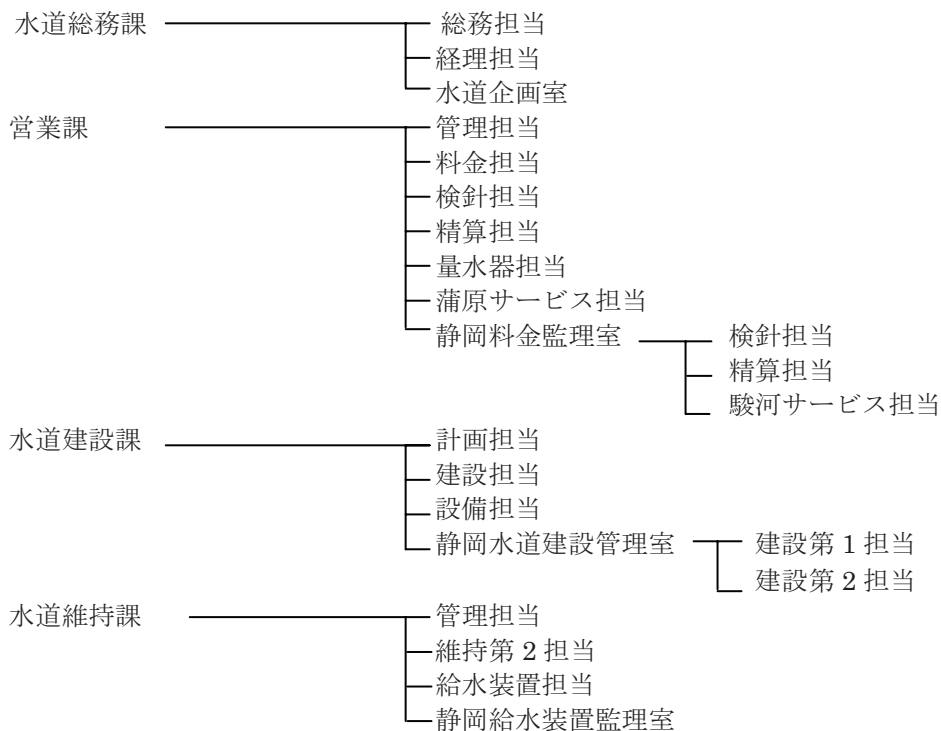
表 8-9

	課 名	担当名・施設名	正規職員数	非正規職員数	
上下水道局(部なし)			2		
水道部	水道総務課	総務、経理、水道企画	21	2	
	営業課	管理、料金、検針第1・2、清算第1・2、駿河サービス、蒲原サービス	43	9	
		給水装置課	量水器、給水装置第1・2	19	10
		水道管路課	管理、維持第1・2、建設第1-3	42	5
		水道施設課	管理、設備、与一配水場、南安部配水場、清水谷津浄水場	34	15
		水質管理課	水質第1・2	12	1
		簡易水道課	管理、施設	10	3
		課なし		2	
		小計		183	45
	下水道部	下水道総務課	総務、企画経理、水洗普及	19	9
		下水道計画課	汚水計画、雨水計画	10	0
		下水道建設課	設計調整、工事第1-4	37	0
		下水道維持課	管理、改良、保全第1・2、排水設備第1・2	32	10
		下水道施設課	管理、整備、保全、水質管理、4箇所の浄化センター	63	15
		課なし		2	
		小計		163	34
	総計		348	79	

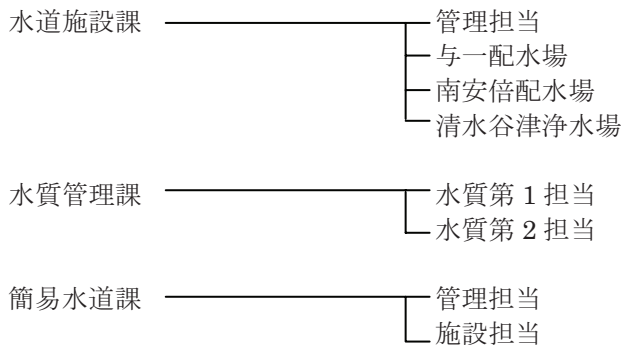
注 静岡市からの提供資料による。

(3) それ以前、即ち統合される以前の組織は次表のとおりであった。

表 8-10







平成21年度は、正規職員は営業課が51人であったが平成22年度は43人に減少し、水道施設課は25人であったものが34人に増加している。水質管理課及び簡易水道課は増減が無い。

### 3 静岡市と岡山市との比較

- (1) 静岡市では、以前は同じ静岡県内の浜松市とは異なり水道部署と下水道部署は1つの組織には統合されていなかったが、統合されたことに注意する必要がある。
- (2) 統合前においても、静岡市では水道総務課、営業課、水道建設課、水道維持課、水道施設課、水質管理課及び簡易水道課の7課体制であり岡山市の13課体制（水道センターを3課として計算）に比較してもコンパクトな組織である。統合前にあった水道建設課及び水道維持課が無くなり、給水装置課及び水道管路課が設置された。

職員数は5章の115頁の総務省の統計数値によると岡山市が360人で静岡市は182人であったが、正確な数値は本書面に記載したとおりである。

岡山市よりも約2万人の人口が多い静岡市の水道部署の職員数と比較するならば、岡山市水道局が多くの課を設置し間接部門に多くの職員を配置していることは明らかで、水道事業の持続可能性の見地からすると早急に改革が必要である。

- (3) 公営企業であれば、収益を生まない間接部門の人員に関してはコスト面から査定を厳格にして組織の肥大を防止するという思考を維持することの必要性は多言を要しないところ(第1章の3参照)、静岡市では間接部門は、例えば水道総務課の1課だけであるのに対して、岡山市は企画総務課、経営管理課及び管財課と3つの課があり合計56人の職員数が配属されている。

静岡市と比較すると岡山市水道局には間接部門の課数と職員数が大変に多いことが判るし、それだけに合理化の余地が大というしかない。

## 第5 浜松市の水道部

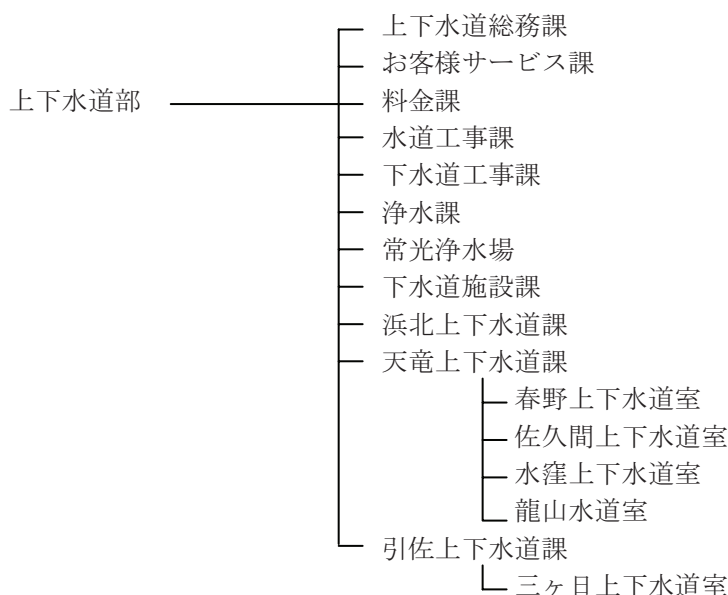
### 1 浜松市の上水道事業の概要

- (1) 平成 20 年 3 月 31 日現在の浜松市の上水道事業の概要は、ホームページによると行政区域内人口は 82 万 3,628 人、給水人口が 75 万 8,647 人、給水戸数が 30 万 4,251 戸、配水量が 9,045 万 1,257 m<sup>3</sup>、有収率が 93.5%である。浜松市には簡易水道事業がありこの給水人口が 2 万 491 人、浜松市飲料水供給事業の給水人口が 5,610 人である。
- (2) 浜松市は、浄水の約 4 割を静岡県から購入している。この点は、岡山市水道局が岡山県広域水道企業団からの受水を想定する場合に参考となろう。

## 2 浜松市の水道部の組織

平成 21 年度の浜松市の水道部の組織は、次表のとおりである。

表 8-11 浜松市 組織図



## 3 部署の業務内容、配置職員数

- (1) 浜松市のホームページによると平成 22 年 4 月 1 日現在の上下水道部の各部署の業務内容は次表のとおりである。平成 21 年度との相違点は、常光浄水場が掲記されていることである。

そして平成 21 年 4 月 1 日現在の上下水道部の職員数は正規職員が 326 人、非正規職員が 16 人の計 342 人で、その内、水道部の正規職員数は 200 人(管理者も含めている)で内訳は事務職 70 人、技術職 86 人、その他 44 人で、200 人以外に再任用職員 12 人がいる (ホームページ)。浜松市の水道関係職員の配置数は、下水道関係の仕事と兼任している者がおり明確ではないが、次表の「水道関係正規人数」欄記載のとおりと判断され、これの合計が 200 人となる。

表 8-12

(単位：人)

課、室名	業務内容	正規職員数	再任用職員数	水道関係正規人数
上下水道総務課	職員の任免、給与・サービス、予算・決算の調整	26	0	19
お客様サービス課	水道・下水道の総合案内	29	1	16
料金課	水道料金、下水道使用料	28	3	28
水道工事課	水道事業の建設計画など	56	1	56
下水道工事課	下水道事業の建設計画など	45	0	
浄水課	浄水場施設の維持管理業務	27	1	27
常光浄水場				
下水道施設課	終末処理場及びポンプ場の維持管理	37	3	
浜北上下水道課	浜北地区の水道の建設、改良、維持管理業務	19	0	19
天竜上下水道課	天竜地域内の水道・下水道・農業集落排水の建設、改良、維持管理業務	18	3	12
春野上下水道課	春野地域内の水道・下水道の建設、改良、維持管理業務	6	2	23
佐久間上下水道室	佐久間地域内の水道・下水道・農業集落排水の建設、改良、維持	7	0	
水窪上下水道室	水窪地域内の水道・下水道の建設、改良、維持管理業務	5	0	
龍山水道室	龍山地域内の水道の建設、改良、維持管理業務	0	0	
引佐上下水道課	細江・引佐地域内の水道・下水道の建設、改良、維持管理業務	16	2	
三ヶ日上下水道室	細江・引佐地域内の水道・下水道の建設、改良、維持管理業務	7	0	
合計		326	16	200

注 上下水道部の 26 人には本来は課に属さない 2 人を便宜的に含めている。

- (2) 常光浄水場という組織名があるが、浜松市の浄水施設の数には常光浄水場だけでない。また、浜松市の面積は大変に広く、浜北地域など周辺地域に上下水道課(室)が置かれている。ここでは、「所属長」は上下水道の両方を統括しているが上記表の「水道関係」では水道関係と明瞭に判別出来る人数を記載している。
- (3) 浜松市は上下水道の部門が統合されているから、岡山市の水道局と下水道局が統合されている形態を既に確立しているといえる。

#### 4 まとめ

- (1) 浜松市の上下水道総務課 26 人の内、併任 2 人を除く本来の 24 人の内訳は、制度・給与関係が 4 人、水道企画・財務が 5 人、下水道企画・財務が 5 人、総務・調整が 7 人等である。24 人から明確に下水道関係に限って担当している 5 人を除くと水道関係は 19 人という試算が成り立ち(総務・調整の 7 人を下水道と半分程度とすれば 3 人で水道限定関係は 16 人という試算も可能である)、岡山市水道局の企画総務課が 29 人(但し、出向者を除く)であることと比較すれば、岡山市水道局の総務関係配属数の多さが理解出来る。

- (2) 浜松市のお客サービス課の正規職員は 29 人であるが、内訳は水洗化促進 6 人、排水相談 7 人、受付案内 4 人、給水相談 10 人とグループ無しの 2 人等であるから水道関係は水洗化促進 6 人及び排水相談 7 人の計 13 人を除く 16 人と試算出来る。

岡山市のお客センターは 36 人であり、岡山市は 36 人で浜松市の 16 人の仕事をしているとの評価も可能であろう。

- (3) 浜松市の浄水課 27 人の内訳は施設管理が 17 人、水質管理が 8 人等であるが、岡山市の浄水課は 63 人、また水質試験所は 13 人である。岡山市の浄水課の職員数は大変に多いことが判る。
- (4) 浜松市と岡山市の組織は異なるので完全な比較はできないとしても、岡山市の間接部門の職員数が大変に多いことは明白になっているし、岡山市の工事部門及び浄水部門の職員数も浜松市と比較すれば多い。

## 第 6 大阪府東大阪市の水道局

### 1 東大阪市の水道事業の概要

- (1) 大阪府東大阪市の政令指定都市ではないが、東大阪市の水道事業の概要は、平成 20 年度のデータによると行政区域内人口が 50 万 5,703 人、行政区域内給水人口が 50 万 5,203 人、年間配水量が 6,342 万 3,000 トン、配水場 4 施設、浄水場 2 施設、取水場 2 施設、受水槽 2 施設、配水池 13 施設を有し、配水本管 1,004 キロメートル、導水管 4,868 メートルである。

第 4 章に説明したとおり平成 20 年度の岡山市は行政区域内人口が 69 万 7,143 人、行政区域内給水人口が 69 万 5,302 人(東大阪市の 72.5%)、年間配水量が 9,560 万 2,000 トン(東大阪市の 66.3%)である。

- (2) 但し、東大阪市の浄水を大阪府営水道や大阪市から購入しているという現状がある。つまり本格的な浄水部門は保有していないに等しい。

東大阪市の場合は、平成 17 年 4 月 1 日に水道局及び建設局下水道部が統合されて、上下水道局となった。平成 21 年 4 月の組織は次表のとおりで、また職員数は 156 人であり岡山市水道局の出向者を除く職員数 362 人の 43%でしかない。

### 2 東大阪市の水道部門の組織

東大阪市の水道部門の組織は次表のとおりである。

表 8-13



### 3 配置職員数

東大阪市の水道部門の職員の配置数は次表のとおりである。

表 8-14

(平成 21 年 4 月 15 日現在)

部署又は役職	人	主な業務内容(役職)等
上下水道局長及び局参事 (技術管理者)	2	
経営企画室	7	上下水道事業に係る中長期計画及び経営に関すること
水道総務部	77	水道総務に関すること
水道総務部	8	部長・部次長・政策推進担当官
総務課	10	庶務・名事・給与・広報等
管財課	6	資産取得、業者登録、契約
経理課	5	財政及び資金に関すること
お客様サービス課	20	・水道メーターの取替 ・水道料金の減免・調定 ・検針及び水量の事務 等
営業システム課	6	上下水道料金システム及び業務統計に関すること 等
収納対策課	22	料金等の収納に関すること
水道施設部	70	水道施設に関すること
水道施設部	5	部長・部次長
施設整備課	22	・水道工事に関すること ・埋設物に関すること ・拠点施設に関すること 等
給水課	12	・指定工事業者に関すること ・給水装置等に関すること ・貯水槽水道に関すること 等
維持管理課	18	・道路漏水・断水・赤水・濁り ・配水管等の維持管理に関すること 等
配水管理センター	13	・浄・配水施設の維持管理 ・取水・受水・送水 ・水質検査に関すること
合 計	156	

(3) 東大阪市の水道には本格的な浄水施設は無いので岡山市の施設課(20 人)、浄水課(63 人)に対応する組織は無い。しかし、岡山市の人数 364 人から 20 人及び 63 人の合計 83 人を単純に引き算しても 281 人であり、東大阪市の職員数の 156 人は岡山市と比較しても給水人口比率 1.376 倍で計算すると 214 人(156×1.376)であるから東大阪市の 156 人というのは少ないことは明らかである。

また、東大阪市には岡山市の水道センター(102 人)に対応する組織は無い。

### 4 まとめ

(1) いわゆるコーポレート部門である東大阪市上下水道局の総務課、管財課及び経理課の合計人員は 21 人(部長、次長ら 8 人を全部含めても 29 人)であり、岡山市水道

局の企画総務課、経営管理課及び管財課の合計人数 62 人の半分以下である。

経営企画室の 7 人は、水道だけでなく下水道にも関係するのが、これの全員を水道のコーポレート部門とみなしても合計は 36 人で岡山市水道局の 62 人の 64% である。

東大阪市のお客サービス課及び営業システム課の合計数は 26 人であり、岡山市の営業課 12 人及びお客様センター 36 人の計 48 人の 54% でしかない。

東大阪市の職員数を基準に行政区域内給水人口や年間配水量を考慮すると東大阪は岡山市の約 7 割であるから試算すると次式のとおり計 32 人が多いという結論となる。

$$\begin{aligned} \text{総務関係 } 29 \div 0.7 &= 41 & 62 - 41 &= 21 \\ \text{営業関係 } 26 \div 0.7 &= 37 & 48 - 37 &= 11 & 21 + 11 &= 32 \end{aligned}$$

- (2) 岡山市水道局は、東大阪市と比較することに疑問を呈しているが、岡山市と東大阪は現状が違ふとか政令指定都市でないという抽象論で、先進他都市に学ばないとしたら適切ではない。他の都市の組織は常に参考していく姿勢が望ましい。

## 第 7 まとめ

### 1 まとめ

- (1) 都市の水道部門中の浄水部門については、直営の浄水部門を有する都市と他組織からの受水が多い都市や全部を依存している都市では組織に差異が生じることは当然である。
- (2) 従って、間接部門の人員配置を如何にするかが問題となっていることが理解出来る。特に総務、経理、庶務関係の部署のスリム化の進展状況と顧客対応、営業対応部門における水道利用の開始の受付、中止の受付、水道料金の支払いの受領などを如何なる組織(直営もしくは外部委託)にて行うかに関しては自治体において相違がある。
- (3) 次表は、水道の組織職員を総務、経理、営業、顧客対応などのコーポレート部門と配水部門及び浄水部門の 3 つに 3 区分して、どの程度の職員数が配置されているかを調べたものである。上下水道が統合されている都市では上水道部門に属する職員数に限って比較している。
- (4) 浜松市でコーポレート部門を 63 人としたのは、上下水道総務課 24 人中の下水道関係が明確な 5 人を除く 19 人、お客様サービス課中の 16 人、料金課 28 人の計 63 人としているが、料金課 28 人は実際には下水道料金関係の仕事もしている。浄水部門は浄水課正規職員 27 人のみで計算し、やや荒い計算で残りは配水部門としたので、ホームページ公表の正規職員数 200 人であるから配水部門は 110 人としたので、カウントしており、水道工事課 56 人を上回っている。実際は区に置かれた課に所属する職員や室に所属する職員が水道部門のコーポレート部門の事務事業を分

担している事実は否定しがたいが、この点は便宜上捨象した。

- (5) 静岡市のコーポレート部門を 64 人としたのは水道総務課 21 人と営業課 43 人を合計したものであり、配水部門は給水装置課 19 人及び水道管路課 42 人の計 61 人で正規職員数 183 人から引き算した残り 58 人を浄水部門とカウントしている。

なお、浜松市及び静岡市の給水人口に関しては第 5 章の総務省の統計資料の比較での数値を用いている。

表 8-15

	岡山市	新潟市	北九州市	浜松市	静岡市	東大阪市
コーポレート部門	104	133	78	63	64	86
配水部門	156	145	155	110	61	57
浄水部門	96	94	156	27	58	13
合計職員数	※356	372	389	200	183	156
<b>給水人口</b>	<b>695,302</b>	<b>802,835</b>	<b>995,259</b>	<b>761,348</b>	<b>703,379</b>	<b>505,203</b>
新潟市基準	86.6	100				
北九州市基準	69.8		100			
浜松市基準	91.3			100		
静岡市基準	98.8				100	
東大阪市基準	137.6					100

※356 人は出向者を除いている。

- (6) また、次表は、都市の給水人口を基準として修正したものである。「新潟市基準」の意味は新潟市の給水人口を 100 とした場合に岡山市の給水人口は 86.6%であるから新潟市の職員数 372 人(3 部門の現在職員数)に 86.6%を掛け算したものを記載している。つまり、新潟市基準であれば、岡山市水道局の職員数は 321 人で足りるはずということである。

表 8-16

	岡山市 の現況	新潟市 基準	北九州市 基準	浜松市 基準	静岡市 基準	東大阪市 基準
コーポレート部門	104	115	54	57	63	118
配水部門	156	125	108	100	60	78
浄水部門	96	81	108	24	57	17
合計	356	321	270	181	180	213

計算式

北九州市	$78 \times 69.8\% = 54$	$155 \times 69.8\% = 108$	$156 \times 69.8\% = 108$
浜松市	$63 \times 91.3\% = 57$	$110 \times 91.3\% = 100$	$27 \times 91.3\% = 24$
静岡市	$64 \times 98.8\% = 63$	$61 \times 98.8\% = 60$	$58 \times 98.8\% = 57$
東大阪市	$86 \times 137.6\% = 118$	$57 \times 137.6\% = 78$	$13 \times 137.6\% = 17$

- (7) 施設や部署の運営に必要な最低限度の人数はあるし、市域の家屋集積度や岡山市



水道局が強調する「市の面積でなく給水している面積」の相違もあり、単純に浜松市や静岡市の現有人員数を岡山市水道局に置き換えることは出来ないことは監査人としても理解しているが、違うというだけで現状維持を是とすることであれば解決にならない。

仮に浜松市や静岡市と同程度の組織体制及び効率化を促進できれば、岡山市水道局の職員数は極論すれば 356 人から半減する余地もありうるということが明らかになっている。

- (8) また、北九州市の組織、効率を基準とすると岡山市の水道局は、コーポレート部門が 58 人、また配水部門の職員数が 48 人多いということになるし、新潟市と比較しても配水部門の人員が 31 人、また浄水部門の人員が 15 人多いことが理解出来る。

いずれにしても岡山市水道局の全部門においても統合化及びスリム化が現状でも可能であるし、少なくとも早期に 100 人程度の職員数を水道局から他の岡山市の部門に配置転換するなどして削減すべきであること、またこれが持続的な水道事業経営確保のためには不可避であることは他都市との比較検討で明らかである。この結論は、第 9 章の岡山市の水道局の各課、部署の細事務事業の分析でも明らかになっている。

- (9) 水道利用の開始の受付、中止の受付、水道料金の支払いの受領などが特別に高度な業務であるとは言いがたいし、公権力の行使とも関係が無いことは多言を要しないから、公務員でなければ出来ない業務でないことも明らかである。

コールセンター業務として民間委託が可能であり、将来的には直営は縮小もしくは廃止されるべきものである。総務省が唱えている「管理の効率化、コスト削減を目指した民間的経営手法（アウトソーシングや P F I 等の導入）」「中期経営計画の策定及び職員給与・定員管理の適正化」の具体的な徹底化、実践である。

公務員という正規職員が果すべき仕事を精査していく姿勢を貫徹させることが公営企業としての持続可能性の最大の原動力であることを今一度、水道局の職員は徹底・理解していく必要がある。

- (10) 岡山市水道局は、広島市の職員数を基準とすることによって改革を緩める根拠としてはならない。