

第 14 章 上下水道局の統合

提言

- 1 岡山市においても水道局と下水道局の事務を早期に統合すべきである。
- 2 統合の形態は完全一体統合とし、下水道に関しても地方公営企業法の全部適用がある
とすべきである。
- 3 統合によって生じる源資は、管路の新設、更新という投資に振り向けるべきである。
- 4 統合後は、上下水道局において独自に能力ある人材を採用することを検討すべきである。

第1 他都市における上下水道事業統合の現況

1 統合の現況

- (1) 上水道及び下水道の事業統合に関しては、政令指定都市、中核市、県庁所在市の計70市の内、30市が既に統合済みであり、統合の予定があるというものが9市である。平成21年に久留米市、熊本市、山形市及び山口市で統合され、同22年に川崎市、盛岡市及び大津市でも統合された。
- (2) 政令指定都市では、川崎市、浜松市、名古屋市、京都市及び堺市が既に統合している。静岡市は上下水道局という名称になっているが正確には完全統合ではなく、料金徴収部分が統合されている。

最近に政令指定都市となった神奈川県相模原市は、水道の99%が県営水道であり統合予定は無いとのことである。またこのたび政令指定都市となる熊本市では上記のとおり平成21年に統合されている。

以上を見ると政令指定都市でも人口が比較的少ない都市では、水道と下水道が統合されているという見方が出来る。

2 統合の利点、不利益点

(1) 統合の利点として

市民サービスの向上

災害時の効率的な対応が可能となったこと、危機管理の強化

職員数の削減、人件費の削減、業務や資金運用の効率化

人件費以外の経費の節減

執務環境の改善

があげられる。

(2) 統合に際しての不利益点として

統合しても会計を別とした場合には会計処理に関する業務量の増加

一般事務量の増加

システムの統合費用

執務スペースの確保困難

庁舎の改修、移転の場合は移転費用が必要

があげられる。

- (3) ところで統合は、統合後であっても大きな組織となることが想定できない人口の規模の都市では、組織の機動性は損なわれることがなく経費が削減でき、市民の利益になることは浜松市などの先例を見れば明らかである。統合後の組織において、特に総務、経理、営業、電算、基盤などのいわゆるコーポレート部門の執務場所が分散している場合は、組織の一体化の妨げになり効果が上がらない面があることは否定できないが、広い執務場所の確保が出来ないことを統合しない理由

とすることは考え方が逆である。

岡山市の水道局では浄水部門は三野に集中しているし、水道工事部門も水道局本庁舎以外の拠点があり、下水道部門とコーポレート部門を統合しても現在の水道局本庁舎としてスペースに困ることはない。

3 統合の形態

(1) 統合の形態としては、完全一体統合、総務・料金関係業務の統合、元の組織の単合体、その他があるが、公営企業法を下水道にも適用する完全一体統合でないとして上記の不利益点も十分には克服できないし、効率化の実現効果は限定される。この点は、水道に関して全部適用であるが、下水道に対しては一部しか適用されていない東大阪市の包括外部監査において既に指摘されている。

(2) 法が適用されると、事業には管理者を置き、公営企業会計が適用され、職員の身分は企業職員となるが、非適用では事務管理責任者は市長であり、また市長が執行者で、職員も一般職員である。

従って、一部適用ということであれば、組織のみならず経理面が複雑で手間がかかり、統合の効果は発揮されない。

(3) 統合した場合には、管理者の権限と責任が大きくなるから、この管理者に適任者を得ることが肝要となる。管理者には市長の直接の指示は働かないから、不適任者が選任された場合には、独断が始まり公営企業の経営が危機に陥るリスクがある。経営やガバナンス意識に優れた人材を得る必要がある。

第2 岡山市の下水道局について

1 岡山市下水道局の組織

静岡市、浜松市及び東大阪市でも水道部門と下水道部門は既に統合されている。ちなみに、岡山市下水道局の組織と人数は次表のとおりであり、正規職員数が 134 人で 6 課体制である。

浜松市の下水道事業部門の平成 21 年 4 月 1 日現在の正規職員数は事務職が 34 人、技術職が 73 人、その他 19 人の計 126 人でそれ以外に非常勤職員が 3 人、再任用職員が 4 人であった（ホームページ）。

岡山市下水道局は、平成 22 年 4 月に組織改革を行い下水道企画総務課及び普及管理課が無くなり、下水道経営管理課及び営業経理課となり、また西部施設管理事務所、東部施設管理事務所及び計画調整課が無くなり、施設管理課が新設されたが、更なる合理化の余地はある。

2 比較

(1) 単純に計算すると岡山市の上下水道部門の課数は、水道局が 13 課(水道センター

を3課として計算)で下水道局が6課の計19課であるが、浜松市の上下水道部は課に相当するものは11ということになる。浜松市の人口は82万人と岡山市よりも多く、水道部署の正規職員数は平成21年4月1日では、総務省の統計では200人であるが本報告書記載のとおり浜松市からの情報によって計算すると174人と判断できる。これと比較すると岡山市の水道部署の課及び職員数は極めて多いことが改めて理解できよう。

- (2) 岡山市下水道局の平成21年度時点の下水道企画総務課14人及び普及管理課13人の計27人が、平成22年度には経営計画課19人及び営業経理課19人の計38人となっているが、これに水道局の水道局の出向者2人を除く企画総務課29人、経営管理課15人、管財課18人、営業課12人、お客様センター36人の計110人と総計すると148人である。

ところが浜松市では上下水道部門が統合され上下水道総務課26人、お客様サービス課29人、料金課28人の計83人であり、単純計算しても岡山市の上下水道局が統合できれば65人程度が削減可能で、繁忙な他部門に配置転換が出来るのである。

- (3) 岡山市水道局の課は大変に多く、また課のなかに係が複数あって組織が細分化されているが、これは既に指摘したように効率面だけでなく内部統制の視点からしても問題である。岡山市が行革において意図しているようなフラットな組織を水道局が目指す必要がある。

表 14-1

(単位：人)

課名	係名	平成21年度				平成22年度			
		正規職員	再任用職員	嘱託員	臨時職員	正規職員	再任用職員	嘱託員	臨時職員
下水道企画総務課	(所属計)	14		1	1				
下水道経営計画課	(所属計)					19		1	1 ※2
普及管理課	(所属計)	13	2	10					
	(係なし) ※1	2							
	排水設備係	4	1	9					
	普及指導係	3		1					
	使用料・負担金係	4	1						
営業経理課	(所属計)					19	2	10	
	(係なし)					2			
	営業係					3		4	
	排水設備係					4	1	6	
	使用料・負担金係					4	1		
	経理係					6			

西部施設管理事務所	(所属計)	17	3	2					
	(係なし)	2							
	管理第1係	5	1	2					
	管理第2係	7							
	水質管理係	3	2						
施設管理課	(所属計)					24	6	5	1
	(係なし)					4			
	西部管理第1係					4	1	2	1
	西部管理第2係					5	1		
	東部管理第1係					4	1	2	
	東部管理第2係					4	1	1	
	水質管理係					3	2		
東部施設管理事務所	(所属計)	9	2	3					
	(係なし)	1							
	管理第1係	4	1	2					
	管理第2係	4	1	1					
一宮浄化センター	(所属計)	7	2	2					
下水道保全課	(所属計)	13		2		14		2	
	(係なし)	2				2			
	管理係					4		1	
	調査計画係	2							
	工務係	7		1		8		1	
	維持係	2		1					
計画調整課	(所属計)	16							
	(係なし)	3							
	計画係	4							
	調整係	4							
	施設係	5							
西部建設課	(所属計)	22				34	1		1
	(係なし)	2				3			
	設計第1係	5							
	設計第2係	5							
	工事第1係	5							
	工事第2係	5							
	調整係					5			1
	施設整備係					5			
	基盤整備係					4			
	工務第1係					6	1		
	工務第2係					6			
	北部下水道事務所					5			
東部建設課	(所属計)	22	1			24	2		
	(係なし)	2				2			
	設計第1係	4	1						
	設計第2係	5							
	工事第1係	7							
	工事第2係	4							

	基盤整備係					3	1		
	工務第1係					8			
	工務第2係					6			
	瀬戸下水道事務所					5	1		
合計		133	10	20	1	134	11	18	3

(注) ※1 審議監、課長、課長補佐など、係に属さない職員を「係なし」として計上している。

※2 育休職員の代替要員としての臨時職員。正規職員は19人であるが、1人育休中であり実質は18人ということの意味する。

第3 岡山市の今後について

1 現況

岡山市では現時点では上下水道局の統合はなされていないが、検針及び徴収事務については統合されていると評価出来る。

もっとも岡山市において水道はほぼ100%完備しているが、下水道がまだ完備していない地区がある。他都市の例を見ると、「下水道普及率が一定以上になった」ことを統合の動機、時期に関わるものとする議論がある。

2 下水道普及率に関係させる議論の当否

- (1) 下水道普及率が向上しないと完全統合は困難であるという主張があるが、この主張が正しければ、岡山市では下水道普及率が水道普及率並に到達することは10年以上も先のことであり、先ず統合ができないという帰結になってしまう。浄化槽設置家屋とか一定の集落に限定した下水の場合には、集金主体が異なり下水道使用料の集金に関して上水道と統一した運用ができない点もありうる。しかし、そうだからといって統合することが現時点よりも逆に不効率という具体的な根拠は見出せない。このような下水道普及率に関係づける主張は、統合を先送りして現状維持を正当化しようとするものでしかないものと言うべきである。
- (2) 下水道の普及率が低くても下水道に関して公営企業法を適用してはならないとか、適用することが市民に不公平である結果をもたらすことはない。

水道にしても下水道にしても今後とも多額の資金の投入が必要であり、税金の投入、執行という観点だけをもって、これらの事業を見ているだけでは資金の確保は出来ず事業としての持続可能性は疑わしいのであるから、下水道についても公営企業法の視点をもって運営していく必要があることを理解、認識する必要がある。

下水道建設には多額の資金を要するから、今後とも一般会計からの資金の投入が必要であることを完全には否定しないが、それだからといって下水道事業に経営的な視点が無くで済むというものではない。

- (3) 要するに、岡山市の上下水道とも現状の体制を継続するだけでは、事業として持続可能が困難になるという点は否定できないのであるから、統合して効率化する

ことで投資金額が増加でき、また現状を維持していくことが容易になり、また、災害時や事故時の危機管理体制が強化され市民にとっても利便性が向上するのであるから、岡山市においても統合する必要がある。統合しないで、このままで良いという理由を見出すことがむしろ困難である。

- (4) ちなみに下水道普及率等は次表のとおりである。下水道普及率がそう高くない都市でも完全一体統合を実現している。

岡山市の下水道普及率は「公共下水道」に限定したものである(料金収納の観点から)が山口市とほぼ同率である。

表 14-2

都市名	統合年月(平成)	統合時下水道普及率	現状
浜松市	15.4	76.8%	完全一体
熊本市	21.4	86.0%	完全一体
久留米市	21.4	65.2%	総務部門のみ一体
山口市	21.4	60.0%	完全一体
下関市	19.4	62.0%	単純統合
金沢市	13.4	82.0%	完全一体
豊橋市	13.4	71.2%	完全一体
豊田市	23.4 予定	65.0%	総務部門のみ一体
高松市	23.4 予定	—	総務部門のみ一体
岡山市		60.1%	

3 岡山市における統合の方向

- (1) 上記のとおり、上下水道部門を統合する理由としては、窓口サービスの向上、経営効率の向上、危機管理体制の向上が語られる。

岡山市においては、既に見てきたとおり水道事業には成長分野がほとんど残されていないし、職員数は他都市と比較検討していくと余剰であることが明らかになっている。反面、下水道分野は、今後も整備拡充していく必要がある分野である。

従って、両事業を効率化して黒字を増加させる努力を行い、設備更新等のための投資金額の水準を今後とも減少しないようにしていかないと、市民にとっての安心・安全な生活のための基盤である水道及び下水道の維持が困難となる。

- (2) 統合後の組織としては公営企業法の全部適用が必要であろう。総務、営業、顧客サービス部門の統合に留まるだけで工事部門の統合までがなされないと、重複事務の削減、職員の技術能力の向上が困難となるし、職員の意識改革が徹底化しない。

現状では、工事に関してさえも市役所内部間での情報交換や調整が十分でなく、各部署が他部署と独立して工事を行い「掘り返し」が繰り返されるという実態が残っている。

- (3) 現在の水道局の庁舎の建物は相当に古いが、面積的にはスペースとして統合後の執務場所として利用出来る。
- (4) ところが、統合に関する水道局の現在の反応は、「岡山市と中核市や県庁所在地を比較するのは合理的根拠が無いとか、他都市で多いのは下水道事業を土木部門と統合している」というものであり、水道局と他部署の統合に消極的である。

しかし既に何度も指摘したように、下水道事業の持続可能性に関して疑問を抱かざるを得ない状態が明らかであるにもかかわらず、明確な処方箋というべきものを提示できないまま、現状維持的な考え方を変えることが出来ないこと自体が危機感が乏しいというしかなく問題である。

4 人材の採用

岡山市水道局では、正規職員の採用を水道局独自には行っていない。市役所職員として採用されたものが、水道局に配置換えとなり長年水道局に在籍するという形態が多いようである。公営企業は、職員を独自に採用することができ、東大阪市などでは実行されている。公営企業が真に独立採算を貫徹するのであれば、独自に採用し経営に責任を持つということがあってもおかしくない。そうしないと、市長部局に戻る意識を捨て切れず経営意識・感覚を有した人材が育成されないという面が残る。

下水道局と統合する場合には、経営感覚を持った人材の確保についても、方針を策定し実行する必要がある。

5 岡山市の管路更新計画について

- (1) 東水道センターにおいては、平成 19 年の管路機能評価をもとに 1 年間だけの計画を策定しているが、5 年計画は策定していない。これは 5 年計画を作成しても、その後の漏水事故や環境変化等によって、その後の更新順位に変動があるためとのことである。
- (2) ところが、中水道センター及び西水道センターにおいては、平成 19 年の管路機能評価をもとに平成 21 年度からの 5 年計画を策定している。しかし両センターでも、平成 21 年度実績内容と照合し、計画通りに執行できなかったものについての原因分析や次年度への計画への反映等を検討していない。
- (3) このように、各センターが勝手な考え方を採用して、自己流儀の仕事をしているのは組織としておかしいことであり、内部統制がとれていないというしかない。本来、経営のマネジメントサイクルである PDCA サイクルを意識した 5 年計画を策定し、5 年程度先を見据えた基本計画に基づき、各年度の事業計画を策定し、これを毎年度ごとにローリングしていく発想が必要である。

6 地下埋設物連絡協議会について

- (1) 「毎年の年度末になると道路が掘り返される」という類の批判はよく聞くものである。岡山市においては、平成 19 年度に実施した管路機能評価業務の結果に基づいて、市全体で更新箇所の優先順位づけを行い、平成 20 年 9 月に平成 21 年度から平成 27 年度に係る「管路更新計画事業 7 ヶ年計画」を策定しているが、毎年 2 回開催される地下埋設物連絡協議会には、当該年度分の更新計画のみしか提出していない。
- (2) 岡山市内の国道の工事計画については、国交省、NTT、国電力、ガス会社、上水道、下水道等の関係者が集まる岡山国道工事調整会議において、年度が始まる 2、3 ヶ月前に向こう 1 年間の工事計画の調整を図っているが、この地下埋設物連絡協議会は市道路管理課が主催し、NTT 西日本、中国電力、岡山ガス、大阪ガス、岡山ネットワーク、岡山パイプライン、水道局、下水道局、各区役所の各担当者がそれぞれの工事計画の概要を説明し、情報交換及び意見調整をする場である。

例えば、平成 22 年 5 月 18 日開催の地下埋設物連絡協議会においては、各担当ともに平成 22 年度上半期分を提出して各工事計画の情報交換をして、必要があれば、その年度内での工事時期の調整はしているとのことであるが、年度を超える調整は行っていない。
- (3) しかし、水道局では向こう 7 ヶ年の事業計画を策定し、平成 22 年度においても向こう 5 年間の更新工事の順番が決められていることから、少なくとも岡山市庁内において、各道路埋設物の関連部署と向こう 5 年間程度の中長期の箇所付けした工事計画を協議する必要があると考える。

勿論、各部署においては、各々工区ごとの緊急度（優先順位）が異なることから、各々の工事計画のスケジュールを調整することは容易ではないが、中長期というスパンのなかで、水道管、下水管、ガス管、電気管路等の更新工事に係る道路掘削、道路復旧工事等を同時期にすることは、市全体として道路工事費用の削減が期待出来る。
- (4) また、水道局においては、下水道局及び各ガス会社担当者とは、工事 1 年位前には聞き取りをする等して工事時期を考慮した最終的な工事計画を策定しているとのことであるが、その過程を具体的に確認出来る資料は残っていなかった。最終的な工事計画に反映してしまえば、個々の資料は残していないとのことであるが、市民に対する説明責任を果たす意味からも、両者間のスケジュール調整をしている証拠資料としては一定期間保存しておくことが望ましい。
- (5) 以上のように、市役所内部でも調整が図られているが、上下水道局として統合された場合には、意識及び実態として関係工事の進行が図られ経費の節約もやりやすくなるはずである。

7 統合に係る条例の改正モデルなど

統合するに際しての条例などは、どのようになるかは以下のとおりである。

(1) 岡山市水道事業及び下水道事業の設置等に関する条例のモデル

(趣旨)

第1条 この条例は、地方公営企業法（昭和27年法律第292号。以下「法」という。）第4条、第7条ただし書、第14条、第33条第2項、第34条、第40条第2項及び第40条の2第1項の規定に基づき、市が経営する水道事業及び下水道事業（以下これらを「事業」という。）の設置、経営の基本に関する事項等について必要な事項を定める。

(設置)

第2条 市は、次の事業を設置する。

- (1) 市民に対し、生活用水その他の浄水を供給するための水道事業
- (2) 雨水及び汚水を排除し、又は処理するための下水道事業
(平17条例314・一部改正)

(経営の基本)

第3条 事業は、常に企業の経済性を発揮するとともに、公共の福祉を増進するように運営されなければならない。

2 事業の種類及び規模は、次の各号に定めるところによる。

(1) 水道事業

- ア 給水区域 市の区域のうち水道法（昭和32年法律第177号）第10条第1項の規定による認可をうけた区域
- イ 給水人口 71万8,000人
- ウ 1日最大給水量 36万5,000立法メートル

(2) 下水道事業

- ア 排水区域 市の区域のうち下水道法（昭和33年法律第79号）第4条第1項の規定により認可を受けた区域
- イ 排水人口 60万人（注 例示の数値である）

(管理者の設置)

第4条 法第7条ただし書の規定に基づき、事業を通じて水道事業及び下水道事業管理者（以下「管理者」という。）1人を置く。

(組織)

第4条の2 法第14条の規定に基づき、管理者の権限に属する事務を処理させるため、上下水道局を置く。

(重要な資産の取得及び処分)

第5条 法第33条第2項の規定により予算で定めなければならない事業の用に供する資産

の取得及び処分は、予定価格（適正な対価を得てする売払い以外の方法による譲渡にあつては、その適正な見積価額）が 4,000 万円以上の不動産若しくは動産の買入れ若しくは譲渡（不動産の信託の場合を除き、土地については、その面積が 1 件 1 万平方メートル以上のものに係るものに限る。）又は不動産の信託の受益権の買入れ若しくは譲渡とする。

（議会の同意を要する賠償責任の免除）

第 6 条 法第 34 条において準用する地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 243 条の 2 第 8 項の規定により事業の業務に従事する職員の賠償責任の免除について議会の同意を得なければならない場合は、当該賠償責任に係る賠償額が 10 万円以上である場合とする。

（議会の議決を要する負担付きの寄附の受領等）

第 7 条 事業の業務について法第 40 条第 2 項の規定により条例で定めるものは、負担付きの寄附又は贈与の受領でその金額又は目的物の価額が 10 万円以上のもの及び交通事故により法律上市の義務に属する損害賠償の額の決定で、当該決定に係る金額が自動車損害賠償保障法（昭和 30 年法律第 97 号）に規定する保険金額の最高額を超えるものとする。

（業務状況説明書類の提出）

第 8 条 管理者は、事業の業務について法第 40 条の 2 第 1 項の規定により毎事業年度 4 月 1 日から 9 月 30 日までの業務の状況を説明する書類を 11 月 30 日までに、10 月 1 日から 3 月 31 日までの業務の状況を説明する書類を 5 月 31 日までに市長に提出しなければならない。

2 前項の業務の状況を説明する書類には、次の各号に掲げる事項を記載するとともに 11 月 30 日までに提出する書類においては前事業年度の決算の状況を、5 月 31 日までに提出する書類においては同日の属する事業年度の予算の概要及び事業の経営方針をそれぞれ明らかにしなければならない。

(1) 事業の概況

(2) 経理の状況

(2) 岡山市下水道事業に地方公営企業法を適用する条例のモデル

記

地方公営企業法(昭和 27 年法律月日第 292 号。以下「法」という)第 2 条第 3 項及び地方公営企業法施行令(昭和 27 年政令第 403 号)第 1 条第 2 項の規定に基づき、岡山市下水道事業については、法の規定の全部を平成 23 年 4 月 1 日から適用する。

附則

この条例は、公布の日から施行する。

第 15 章 総括

- 1 水道事業に関して過去に秋田市、東大阪市及び豊橋市等において包括外部監査がなされており、これらの監査報告書で述べられている点は、今回の岡山市の水道事業の包括外部監査においても参考になった。
- 2 岡山市の水道事業を監査していく上で、これらの都市との大きな相違点、換言すると岡山市の水道事業の弱点の 1 つは、岡山市の管路は総延長が長いだけでなく 40 年という法定の耐用年数を越えている管路が多く存在するためもあり漏水率が高く、比喩的に表現すると浄水場において生産された水道水が市民に届くまでに何処かに消え去り、売上げとして計上されない量が多いということである。

岡山市の水道の有効率(有収率は 88.9%であるが、11.2%の中にメーター不感のみならず、消火用水量等もあるので有効率で考えた)が 92.4%ということは、7.6%の水(金額とすると 10 億円以上)が消えているのであり、東京都の水道の有効率 97%と比較しても大差がある。また岡山市の水道事業は職員数が多いため生産性の低さが浮き彫りになっている。管路からの水漏れは人海戦術で対処できるものではないから、職員数を多く配置していることで有収率や有効率が特に向上しているとか維持できている事実は認められないのである。

また、この数年間は、不況や節水器具の普及とともに市民が使用する量は減少しており、岡山市水道の売上高は毎年数億円が減少し予算を上回る減少で、平成 21 年度の事業収益は予定が 148 億 2,100 万円であったが実績は 141 億 2,400 万円と 7 億円も下回っている。

- 3 この数年間の減少額や減少率を基礎として向こう何年間の水道局の収入を予測することは可能であるが、平成 22 年夏季の大変な暑さで経験したように気候変化や恣意性が入る余地が大きいと考えられるため、40 年という管路の法定耐用年数、換言すると毎年に更新する必要のある管路の延長とこれに要する工事費用を基礎として必要な投資金額を計算し、これを岡山市の水道事業が生み出していくことができるかという見地から試算した。

つまり水道事業が将来に亘って持続可能であるのかという観点から確度の高い分析を行った。この試算によると、現在と比較して年間 12 億 4,000 万円という金額を管路の更新のために増加することが必要であることが明らかになった。岡山市の水道の有収率が低い事実からしても、この程度の投資をしていかないと現在よりも更に有収率が低下するリスクが高いのである。

- 4 岡山市水道局が行うべきことは、管路の更新だけでなく浄水場その他の施設・設備の更新、その他の投資も必要であり、この金額は毎年数十億円である現状の実績からしても、この分野での追加の必要金額は相当に多額であることは見やすい道理である。水道事業

の持続可能性を考える上では更なる懸念材料であるが、資本的収入の減少も見込まれるため上記の老朽管追加対応も含め約 18 億円の利益の増加が早期に必要ということが明らかになった。したがって、この金額の大きさからして施設関係の修繕や投資のための金額の試算をするまでもなく問題点の大きさは指摘できた。

- 5 また、岡山市の水道は苫田ダムの建設に関係する岡山県広域水道企業団からの受水、すなわち水の購入が今後とも予定された内容での認可を得ており、既に認可されている計画を前提とする予定数量の購入を履行すると仮定すれば、受水費の総額は現在の 20 億円から 10 年後には 54 億円に増加すると試算された。34 億円を 10 年間で漸増させると仮定すると毎年 3 億 4,000 万円を捻出していく必要がある。

岡山市水道局側は、外部監査人に対して認可のとおりには受水しないと主張するが、それでは実行する考えや緊急性の無い内容の認可を受けているという奇妙なことになるし、岡山市水道局と岡山県広域水道企業団間で了解が成立し岡山市水道局に何らの負担を負わないで済むという安心できる成果は得られていない。

勿論、受水量の増加によって既存の浄水場を廃止してその運転コストが年間 34 億円削減できるのであればコストは吸収されて見合うが、その点は岡山市水道局の事業計画上も不確実であり、34 億円という支出増加をそのまま前提とすると水道事業の持続上にとって大変に大きな課題であることが明確となる。

- 6 このように検討していくと、18 億円プラス 3 億 4,000 万円の合計 21 億 4,000 万円を早急に捻出するためには、水道事業はもはや将来的に成長が見込まれないから、現状の単なる継続では困難であり、組織面でもコスト構造面でも大きな改革が早急に必要であることは明白である。
- 7 削減すべき対象・分野は、人件費、工事関係費等で検討する必要があるが、人件費についてみると、静岡市や浜松市と岡山市を比較すると岡山市の水道局の職員は約 200 人が多く、この 200 人を直ちに削減し岡山市の他の部局に配置転換できれば水道局職員 1 人当たりの給与は 650 万円であるから 13 億円が捻出できる。

しかし、このような多くの人数を急激に削減することは困難であるが、年間 50 人程度の削減を実行することにより 3 億 2,500 万円の捻出を実行していかなければ、事業の継続が困難であること、そして水道料金の値上げは容易ではないことを関係者は認識する必要がある。

- 8 第 9 章の個別の部署の細事務事業の分析において、水道局側によって要したと申告計上されている数値自体を否定するものではないが、この数値の正確性に関しては疑問があるし、これが実績だからどうしても必要であるとか現状が正当であるとは認められなかった。これら事務事業に関わる職員の削減が出来ないということにはならない。微視的な立場では全体が見えないのであり、他の政令指定都市で既に構築できているコンパクトな組織体制がなぜ岡山市水道局では出来ないのか、無駄や優先度が低い事業を行っていないのかを再度ゼロベースで緊急に見直す必要があることを強調しておきたい。

この見直しは水道局内部だけに委ねるのでなく、市長部局も参加して牽制していく必要がある。

そして、持続可能性に関する問題点に関して、明確に解決策を現状では有していない水道局としてこのまま単独で存続できる体制が構築できるかは現状では疑問が残った。現状維持的な考え方を変化させ改革する必要があるし、業務の効率化を図るために岡山市においても上下水道事業を統合する時期が到来しているというべきである。

- 9 工事関係費の分野におけるコスト削減の可能性についてみると、管路や設備等の工事として1年間に支出している工事代金の合計は第10章でみたとおり年間56億円であり、落札率が現状の92%台から仮に10ポイント低下すればこの分野で年間5億円程度は確保できる。

そのために必要なこと、有効な施策は、入札参加者の拡大であり、一般競争入札の徹底であるが、現状は一般競争入札を採用しているといいながら地区要件などの合理性、必要性を失った規制を残しているのであり、これらの撤廃が必要である。

平成22年に倉敷市の下水道談合疑惑後に、倉敷市は地区要件を撤廃したが、これにより劇的な落札率の低下があったという事実は無視できないし、岡山市がこれを参考にしないで済む道理はない。

- 10 以上にみたように、岡山市の水道事業において改革を行うべき分野、可能な分野は明確になっているのであるが、人件費の削減及び落札率の低減化が出来たとしても13億円の捻出に到達することは容易ではない。水道事業管理者は正しい危機感をもって強いリーダーシップを発揮して改革を遂行していくことが重要である。
- 11 公営企業は株式会社と異なるから、株式会社における取締役会、監査役会及び経営会議その他の会議体は必須ではないが、予算を執行するという機械的・事務的と評価せざるを得ない運営をしていくだけでは課題を解決できない。つまり経営の視点が必要である。岡山市の水道事業においては、この経営の視点が十分ではなく、内部統制システムの構築が不十分であり、各種の契約締結の面でも甘い体質が残っておりコスト削減の成果はまだ十分ではない。水道事業管理者は、コンプライアンスを確立するだけでなく内部統制システムを更に強化して岡山市水道事業の財務面の体質改善、改革を早急に行う必要がある。
- 12 今回の包括外部監査において水道局のIT基盤が遅れていることが確認でき、財務面の基礎資料についても簡単に入手したり検索できないものがあることが明確になった。また、電算システム等の保守料金等に対する水道局としてのコスト削減意識が十分でないことは推認できたが、監査人としては十分な監査はできなかった。このIT基盤の問題は水道局だけでなく岡山市役所全体として1つのテーマとして将来的に取り組むことが期待される。

以上