

京都市上下水道局 企業改革プログラム

～市民に信頼される上下水道事業の確立に向けて～

平成21年3月
京都市上下水道局

目 次

はじめに	2
第 1 章 企業改革プログラムの概要	4
第 2 章 5 つの改革の内容	
1 組織改革の断行	5
(1) 配水管理センター施設課と漏水修繕センターの統合・再編	
(2) 水道管路建設部門の再編	
(3) 技術管理課の設置	
2 業務改革による経営効率化の推進	7
(1) 宿日直業務の原則廃止	
(2) 民間委託等の拡大	
(3) 市民感覚を基本とした業務の推進	
3 意識改革・コスト意識の徹底	11
(1) 第三者による経営評価制度の導入	
(2) 組織目標の共有化	
(3) インセンティブの付与	
4 人材育成・技術継承の強化	15
(1) 新たな人材育成システムの構築	
(2) 「職員行動指針」の改定・実践	
(3) 技術継承・技術研修の充実	
(4) 民間企業との人事交流の推進	
5 危機管理体制の充実	19
(1) 漏水事故発生時の緊急対応体制の充実	
(2) 大規模な被害を伴う事故・災害時の危機管理体制の構築	
第 3 章 継続的に取り組むべき課題	21
結びに	24
＜資料 1＞改革工程表一覧	25
＜資料 2＞企業改革プログラムの骨子	30
＜資料 3＞水道管管理事業の点検改革委員会報告書（抜粋）	32

はじめに

1 極めて深刻な財政状況に対応するための「京都未来まちづくりプラン」の策定

京都市の財政状況は極めて深刻な事態となっており、平成21年度から23年度までの財源不足見込額が964億円もの多額に上る見通しとなりました。

また、「財政健全化法」の施行により、一般会計と公営企業会計の平成19年度連結決算においては、政令指定都市で唯一の連結実質赤字となっています。

このような状況を踏まえ、京都市では、市民の皆さまに、今後の京都の姿を実感し、夢を共有していただき、「共汗」と「融合」で目標に向かって邁進するための羅針盤として、平成21年1月に、「政策推進」と「行財政改革・創造」の取組が一体となった「京都未来まちづくりプラン」を策定しました。

2 上下水道事業の厳しい経営環境の克服

また、上下水道事業においては、節水型社会が進展し、水需要の減少が続く中、安全・安心・安定的な水の供給や、快適で衛生的な生活を支え、良好な水環境の保全を目指して、平成19年12月に、平成20年度からの10年間に取り組むべき課題や目標を示した「京（みやこ）の水ビジョン」及びその前期5箇年の実施計画として「上下水道事業 中期経営プラン（2008－2012）」を策定しました。現在、職員定数218名の削減をはじめ、358億円の財政効果を創出するため、その着実な推進に努めているところです。

しかし、世界的な経済不況の中、上下水道事業の経営環境は一層厳しさを増すとともに、京都市財政が極めて深刻な状況にあることから、更なる効率化・財政健全化による経営改革のスピードを上げていかなければなりません。

3 不祥事の根絶と市民の信頼回復に向けた取組

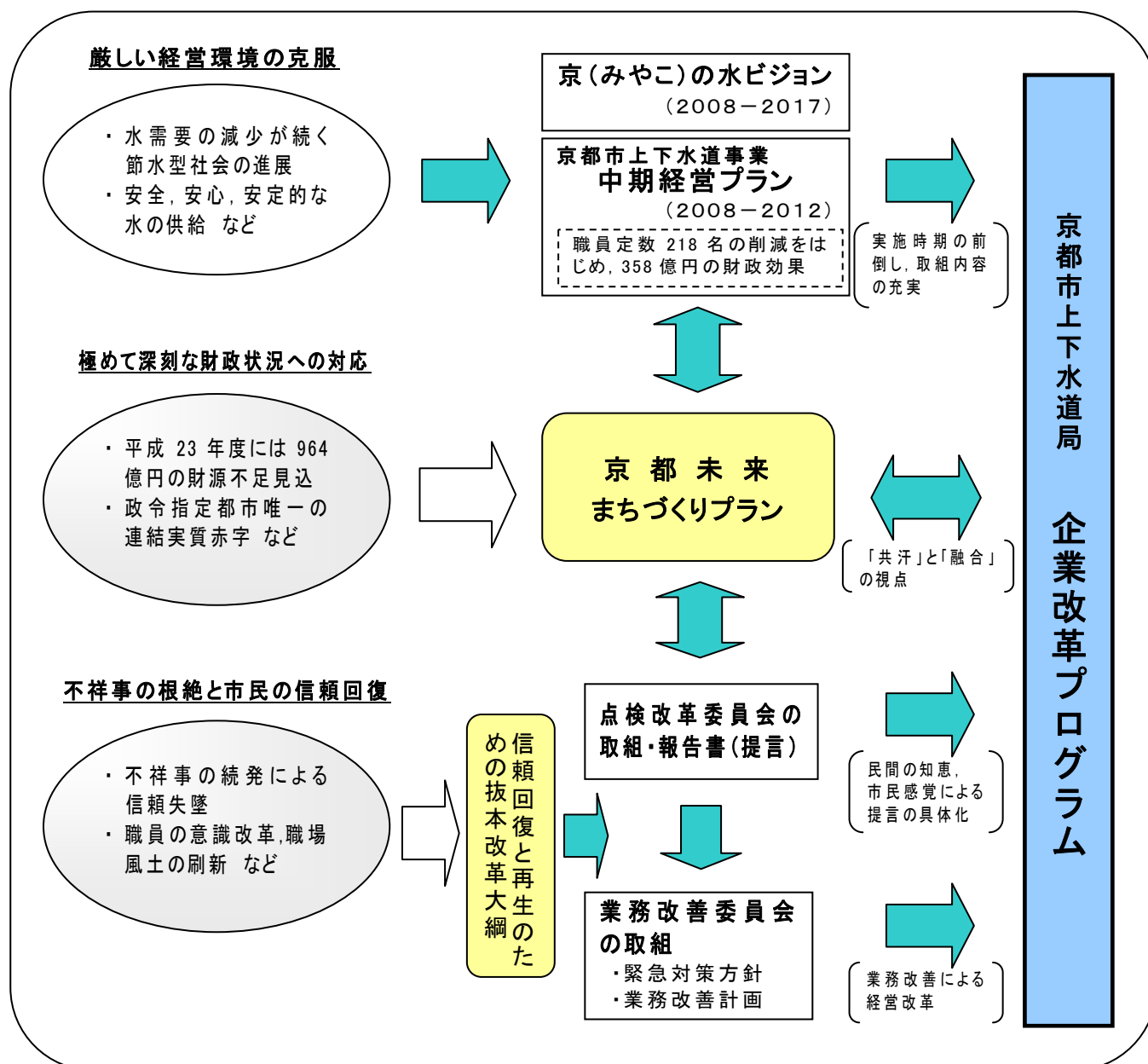
一方、京都市では、不祥事の続発により失った市民の信頼回復に向け、平成18年8月に「信頼回復と再生のための抜本改革大綱」を策定し、全市的に着実な取組を進めていましたが、上下水道局においては、その後に、職場離脱等の服務規律違反が発生し、市民の信頼を大きく失墜させることとなりました。

市民の信頼を1日も早く回復し、市民の信託を受けて上下水道事業を運営していくためには、徹底した職員の意識改革、職場風土の刷新が不可欠であります。そのため、服務監察体制の強化を図ることはもとより、平成20年3月に局内に「業務改善委員会」を設置し、「不祥事根絶に向けた緊急対策方針」を策定、実践するとともに、さまざまな業務改善の取組を進めています。

さらに、市民の重要なライフラインである水道管の維持管理の充実を図るとともに、民間の知恵や市民感覚を生かし、信頼回復に向けた業務改善の取組を推進するため、市民、民間、学識経験者等により構成する、「水道管管理事業の点検改革委員会」を平成20年6月に設置し、水道管の維持管理業務のあり方及び関係する事業所の執行体制のあり方等について検討が進められ、同年11月に報告書がまとめられました。

4 企業改革プログラムの策定

このような状況の下、市民に信頼される上下水道事業の確立を目指して、局内の「業務改善委員会」の取組と、民間の知恵・市民感覚による「水道管管理事業の点検改革委員会報告書」の提言を踏まえ、今般、平成21年度から24年度までに実行する企業改革に向けた具体的な取組と、今後継続的に取り組むべき課題を掲げた「上下水道局 企業改革プログラム」を策定したものです。



第1章 企業改革プログラムの概要

1 計画期間

平成21～24年度（2009～2012）

2 位置付け

- （1）局内の「業務改善委員会」の取組と、民間の知恵・市民感覚による「水道管管理事業の点検改革委員会報告書」のすべての内容を反映する。
- （2）「共汗」と「融合」の視点に立つ。
- （3）徹底した業務改善による企業改革の取組や今後継続的に取り組むべき課題を示す。

3 5つの改革と継続的に取り組むべき課題

本プログラムの内容は、「5つの改革」と「継続的に取り組むべき課題」の大きく分けて2つの部分で構成

（1）5つの改革

ア 組織改革の断行

旧配水事務所の抜本的解体・再編を中心に、組織改革を断行することにより、効率的・効果的に業務を遂行し、市民サービスの向上を図る。

イ 業務改革による経営効率化の推進

市民感覚を基本に、業務内容を精査し、「公」と「民」が担うべき業務を見直し、経営の効率化を推進する。

ウ 意識改革・コスト意識の徹底

“きょうかん”実践運動を更に推進し、「コスト意識」と「目標による管理」を基本に取組を進め、徹底した職員の意識改革を図る。

エ 人材育成・技術継承の強化

経営能力の向上や専門技術の継承を強化するなど、市民の信頼に応えられる企業職員を育成する。

オ 危機管理体制の充実

事故レベルに応じた効率的・効果的な危機管理対応体制を構築する。

（2）継続的に取り組むべき課題

“きょうかん”実践運動を更に推進し、コスト意識の定着、効率的・効果的な業務執行体制の確立、市民の声を大切にした事業の推進など、総合的に改革を進めていく必要がある課題について、継続的に検討し、計画的に実行していく。

4 改革の効果

- （1）市民に信頼される上下水道事業の確立
- （2）中期経営プランの取組（職員定数218名の削減をはじめ、358億円の財政効果）に併せ、更なる財政健全化の推進

- ・一般職員を35名削減（平成21～24年度）
- ・経費を年間4億6千万円削減（平成24年度）
- 4年間トータルで15億円の経費削減効果

- （3）危機管理体制の充実

第2章 5つの改革の内容

1 組織改革の断行

基本的な考え方

旧配水事務所の抜本的解体・再編を中心に、組織改革を断行することにより、効率的・効果的に業務を遂行し、市民サービスの向上を図る。

改革の方向性（点検改革委員会の主な提言）

提言① 日常維持管理業務の必要性の再検証

- ・ 人、情報、ものの流れを整理・分析し、適切かつ効率的な仕組みで執行されているかどうかを再検証すること。
- ・ 透明性、説明責任を十分に確保し、合理的な業務遂行により市民に対して最善のサービスを提供していくこと。

提言③ 配水管理センターと漏水修繕センターとの役割分担の明確化と再編成

- ・ 合理的、効率的に業務遂行可能な体制とするために、両センターの統合・再編成と役割分担の見直しを行うこと。

《具体的な取組》

（１）配水管理センター施設課と漏水修繕センターの統合・再編（平成21年度）

水道管の日常維持管理業務について、効率的・効果的に業務を遂行できる体制とするため、水道管の維持管理を行う配水管理センター施設課と漏水事故対応を行う漏水修繕センターを統合・再編し、水道管の維持管理・修繕業務を一元的に担う「水道管路管理センター」を設置し、同センターに「北部配水管理課」と「南部配水管理課」を置きます（P. 6「統合・再編のイメージ」参照）。

また、併せて、危機管理体制の充実、サービス管理の徹底を進めます。

I 組織改革	（１）配水管理センター施設課と漏水修繕センターの統合・再編			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
配水管理センター施設課と漏水修繕センターの統合・再編	・水道管路管理センターの設置			

（２）水道管路建設部門の再編（平成21年度）

配水管理センター工事課を水道管の建設部門を専門的に担う「水道管路建設事務所」に再編し、工事監督体制の強化を図ります。

また、併せて、監督のレベルアップ、サービス管理の徹底を進めます。

I 組織改革	(2)水道管路建設部門の再編			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
水道管路建設部門の再編	・水道管路建設事務所の設置			

(3) 技術管理課の設置（平成21年度）

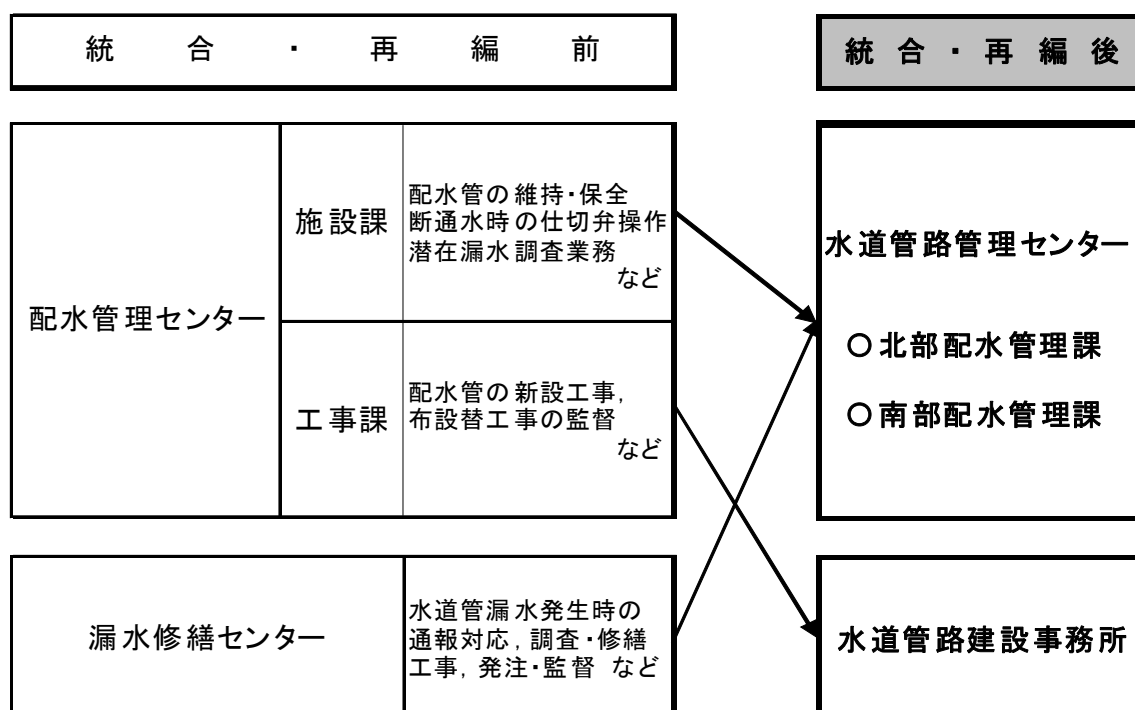
上下水道の技術的諸課題を調整し、技術力の向上を図るため、「技術管理課」を設置し、技術管理体制を強化します。

「技術管理課」においては、適正な工事の履行を確保するため、工事監督・検査に係る基準・要綱等の点検・見直し、工事監督員等の研修の充実等を進め、技術継承・技術研修の強化を図ります。

また、設計変更・追加工事等の客観性・透明性の向上を図るため、その妥当性を審査する局内の審査委員会を新たに設置します。

I 組織改革	(3)技術管理課の設置			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
技術管理課の設置	・工事施工に関する基準・要綱等の点検、見直し			
	・技術研修計画の見直し			
	・設計変更等に関する審査委員会の設置、運用			

● 配水管理センターと漏水修繕センターの統合・再編のイメージ



2 業務改革による経営効率化の推進

基本的な考え方

市民感覚を基本に、業務内容を精査し、「公」と「民」が担うべき業務を見直し、経営効率化を推進する。

- ・ 一般職員を35名削減（平成21～24年度）
- ・ 経費を年間4億6千万円削減（平成24年度）
→ 4年間トータルで15億円の経費削減効果

改革の方向性（点検改革委員会の主な提言）

提言① 日常維持管理業務の必要性の再検証

- ・ 人、情報、ものの流れを整理・分析し、適切かつ効率的な仕組みで執行されているかどうかを再検証すること。
- ・ 透明性、説明責任を十分に確保し、合理的な業務遂行により市民に対して最善のサービスを提供していくこと。

提言② 公（直営）と民（外部委託）の役割分担と連携の見直し

- ・ 公（直営）と民（外部委託）の分担すべき業務やその連携のあり方について、見直しを図ること。

《具体的な取組》

（1）宿日直業務の原則廃止（平成21年度）

夜間や休日における庁舎管理や電話対応等については、宿日直業務により実施してきましたが、その中で、24時間365日、市民のライフラインを守るという上下水道事業の使命の下、お客さまからの緊急連絡や漏水事故等についての対応も行っていました。

業務改革に向け、業務の緊急性、出勤頻度等を踏まえ、宿日直業務の必要性を精査したうえで抜本的に見直し、代替措置を講じることができる事業所については、職員が実施している宿日直業務を原則廃止します。

なお、宿日直業務の廃止に当たり、夜間、休日の市民からの電話受付等の業務を民間委託化するなど、必要な代替措置を講じるとともに、その際、委託先に対して、詳細な業務マニュアルによる十分な研修を実施するなど、お客さまサービスが低下しないよう、万全を期してまいります。

＜事業所ごとの具体的な対応＞

●営業所（廃止）

宿日直業務を廃止し、庁舎管理については機械警備等の民間委託により対応するとともに、夜間及び休日の問い合わせや事故通報等の電話対応は、下水道管路管理センターの業務と併せて民間委託します。

●浄水場（廃止）

宿直業務を廃止し、庁舎管理や電話対応等の業務は、浄水施設の運転管理を行っている三直業務へ組み入れます。

●疏水事務所（暫定的に存続）

疏水の増水時等における安全体制が確立するまでの間の暫定措置として、宿日直体制を継続します。（※ただし、冬季の第一疏水の停水期間中は休止）

●旧配水管理センター及び旧漏水修繕センター（廃止）

宿日直業務を廃止し、正規勤務による当直制を導入します。

●洛西配水場（廃止）

宿日直業務を廃止し、庁舎管理、機器の監視業務等を民間委託します。

●下水道管路管理センター（廃止）

宿日直業務を廃止し、庁舎管理については機械警備等の民間委託により対応するとともに、夜間及び休日の問い合わせや事故通報等の電話対応は民間委託します。また、夜間、休日の緊急対応も民間委託します。

●水質管理センター水質第1課（暫定的に存続）

水質異常時における安全対策が確立するまでの間の暫定措置として、宿日直体制を継続します。

Ⅱ 業務改革・経営効率化	(1)宿日直業務の原則廃止			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
宿日直業務の原則廃止				
営業所 浄水場 洛西配水場 下水道管路管理センター	・廃止 			
旧配水管理センター 旧漏水修繕センター	・廃止、組織再編 当直化の実施			
疏水事務所 ※疏水停水期間中は休止 水質管理センター 水質第1課	・暫定的に存続 ・安全対策確立 に向けた検討			
宿日直業務の廃止に伴う代替措置の実施				
夜間・休日の電話受付等の民間委託化	・委託化の実施			
洛西配水場の機器監視業務等の民間委託化				

（２）民間委託等の拡大（平成２１～２４年度）

ア 潜在漏水調査業務の完全民間委託化【一般職員１０名削減】

潜在漏水調査業務について完全民間委託化することにより，平成２４年度までに一般職員１０名を削減します。

イ ＯＢ職員の活用【一般職員１５名削減】

漏水事故が他都市に比べて多い状況等を踏まえ，漏水通報から，現地調査，工事発注，断通水業務を一元的に対応する体制を構築することにより，漏水修繕業務の迅速化を図ります。

これに併せ，現地調査業務については，経験豊富で優れた技術を有するＯＢ職員の活用を促進することにより，円滑な技術継承を図りつつ，効率化を進め，平成２４年度までに一般職員１５名を削減します。

Ⅱ 業務改革・経営効率化	(２)民間委託等の拡大			
取組項目	平成２１年度	２２年度	２３年度	２４年度
潜在漏水調査業務の完全民間委託化【一般職員１０名削減】	・民間委託化の推進 (２名削減)	(２名削減)	(２名削減)	(４名削減)
ＯＢ職員の活用【一般職員１５名削減】	・水道管路管理センターへのＯＢ職員の配置の拡大 (３名削減)	(３名削減)	(６名削減)	(３名削減)

（３）市民感覚を基本とした業務の推進【一般職員１０名削減】（平成２１～２４年度）

工事立会業務や仕切弁操作等の業務見直し，効率的な工事発注や人員配置を行うなど，水道管の維持管理業務の見直し及びノルマアップ等により，平成２３年度までに一般職員１０名を削減します。

また，夜間における他企業工事立会や工事監督，漏水事故対応について，業務執行体制を見直し，超過勤務の縮減を図ります。

Ⅱ 業務改革・経営効率化	(3)市民感覚を基本とした業務の推進			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
業務見直しによる一般職員の削減 【一般職員10名削減】	・監督体制の見直し等(4名減)	・仕切弁操作等の業務の見直し等(4名減)	・仕切弁操作等の業務の見直し等(2名減)	
夜間業務等の超過勤務の削減	・超過勤務の削減			

●企業改革プログラムの財政効果(平成21～24年度)

(単位:百万円)

取 組 内 容	平成21年度	22年度	23年度	24年度	計
宿日直業務の原則廃止					
宿日直手当等の削減	△ 180	△ 210	△ 210	△ 210	△ 810
電話受付業務等の委託費用	60	70	70	70	270
* 削減効果	△ 120	△ 140	△ 140	△ 140	△ 540
民間委託等の拡大					
一般職員の削減 (民間委託及びOB職員の活用)	△ 45	△ 90	△ 165	△ 230	△ 530
民間委託費用及びOB職員の人件費	15	30	55	80	180
* 削減効果	△ 30	△ 60	△ 110	△ 150	△ 350
市民感覚を基本とした業務の推進					
一般職員の削減(業務見直し等)	△ 40	△ 70	△ 90	△ 90	△ 290
当直化による増員抑制効果	△ 80	△ 80	△ 80	△ 80	△ 320
* 削減効果	△ 120	△ 150	△ 170	△ 170	△ 610
* 削減効果計	△ 270	△ 350	△ 420	△ 460	△ 1,500

3 意識改革・コスト意識の徹底

基本的な考え方

“きょうかん”実践運動を更に推進し、「コスト意識」と「目標による管理」を基本に取組を進め、徹底した職員の意識改革を図る。

改革の方向性（点検改革委員会の主な提言）

提言② 公（直営）と民（外部委託）の役割分担と連携の見直し

- ・ 公が担当する業務であっても、民間の運営方法等を参考にした組織改善や職員の意識改革を図ること。

提言⑥ 効率的なマネジメントに向けたシステムの構築

- ・ 職員へのインセンティブを与えるようなマネジメントシステムを構築するとともに、個々の事業所の役割を明確にし、業務項目毎に優先順位や目標を明確にすること。
- ・ 業務全体の管理体制の点検、見直しを繰り返すことで継続的改善につながるPDCAサイクルシステムの構築を図ること。

《具体的な取組》

（１）第三者による経営評価制度の導入（平成 21 年度に第三者委員会を立ち上げ）

経営評価（経営指標評価・取組項目評価）に市民や学識経験者等の参画による第三者評価制度を導入し、PDCAサイクルを強化します。

また、企業改革プログラムの実施状況の点検・評価を併せて実施することにより、民間の知恵、市民の視点による改革を継続的に進めていきます。

【第三者評価の導入プロセス】

- ①まず、平成 21 年度に、市民、学識経験者（経営、技術等）、民間有識者等で構成する「第三者評価委員会（仮称）」を立ち上げます。
- ②上下水道局には、水道、公共下水道、地域水道など、さまざまな事業があり、また、その内容も、水道水の製造、配水、汚水排除、下水処理、水質管理及び料金徴収など幅広く、多岐にわたっています。そのため、外部委員の皆さまに経営状況の点検・評価を適切に行っていただくには、事業内容等を十分理解していただくことが不可欠であり、平成 21 年度は、事業内容や評価制度等についての十分な説明を行うとともに、第三者評価制度について試行実施します。また、企業改革プログラムの進捗状況の点検・評価についても、この委員会で

併せて行っていただきます。

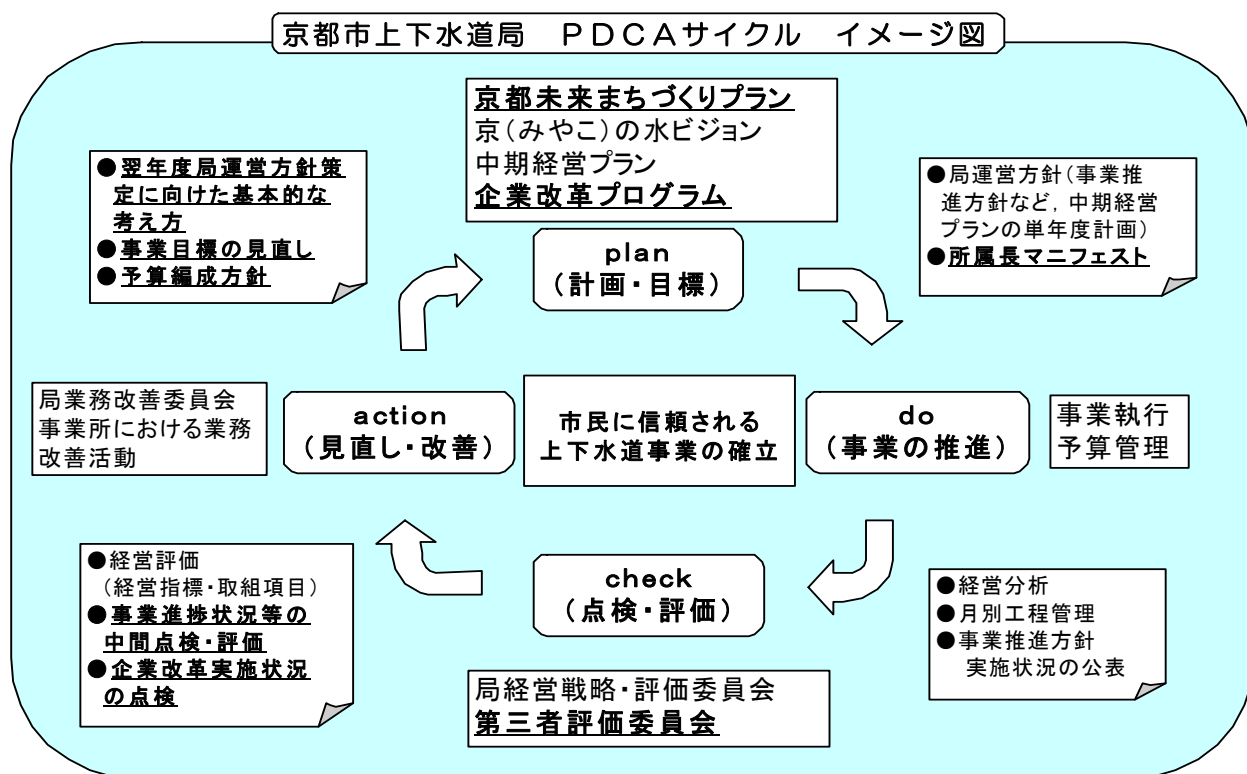
- ③平成22年度には、局が実施する自己評価結果についての点検に加え、評価方法や目標設定の妥当性、次年度事業内容についての提言等をいただくなど、第三者評価制度の本格実施を目指します。

Ⅲ 意識改革	(1) 第三者による経営評価制度の導入			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
第三者による経営評価制度の導入	・第三者委員会の立ち上げ、評価の試行実施	・第三者評価の本格実施		

【PDCAサイクルの確立に向けて】

上下水道局では、経営の効率化や市民サービス・説明責任の向上、更には、職員の意欲喚起のため、毎年度「局運営方針」を策定し、事業推進方針や取組ごとの目標設定を行うとともに、目標の達成度や経営指標分析等を用いて、局内で自己評価を行ってきました。それに加え、平成21年度からは、第三者評価制度を導入し、市民感覚、民間の知恵を生かして、評価の客観性を高めるとともに、PDCAサイクルの充実・強化を図ります。

また、これまで、前年度決算ベースの経営評価や事業進捗状況を踏まえ、翌年度の予算編成、目標設定や局運営方針の策定を行ってきましたが、第三者評価制度の導入に併せて、当該年度の上半期の事業推進状況や経営状況の中間点検を行い、下半期の事業見直しや翌年度の予算編成に反映させるなど、PDCAサイクルの短縮化を検討してまいります。



☞意識改革に向けた取組におけるキーワード①

●「コスト意識」の徹底

市民感覚，民間経営の視点により経営評価を行い，その結果を事業運営に反映していくとともに，公営企業の本来の目的である公共の福祉を増進することはもとより，常に，民間企業同様に経済合理性に従った運営を行い，「最小の費用で最大のサービス提供を実現する」という意識付けを行うものです。

（２）組織目標の共有化（平成２１年度）

“きょうかん”ミーティングの取組とともに，すべての所属において，係・班・担当単位でミーティングを日々実施していますが，その活動を通じて，課・事業所単位の方針・目標を明確にし，共有するため，全職員の参画により，「所属長マニフェスト」を策定し，実践します。この所属長マニフェストには，業務上の目標についての数値目標等も掲げ，その実現に向けた取組を推進してまいります。

併せて，係・班・担当単位での現行の業務内容を明確化し，それらの詳細な分析により，業務の再検証や優先順位付けをするなど，「業務たな卸し」を行い，所属長マニフェストの充実に努めてまいります。

Ⅲ 意識改革	(２)組織目標の共有化			
取組項目	平成２１年度	２２年度	２３年度	２４年度
所属長マニフェストの策定・実践	・所属長マニフェストの策定， 実践			
	・業務たな卸しの検討，実施			・実施結果を踏まえた改善の推進

（３）インセンティブの付与（平成２１年度以降充実）

職員表彰，職務報奨制度の充実を図るとともに，職員提案制度の活性化や業務改善に向けた自主的な取組を奨励するなど，職員のやる気を引き出し，職員が自主的に職務遂行や業務改善に積極的に取り組む仕組みづくりを進め，職員の意識改革や職場風土の刷新を一層図ってまいります。

ア 職員表彰制度の充実

職員表彰制度を積極的に活用し，組織目標や個人目標の達成度に基づき優秀な職員を表彰するなど，職員の業務改善や職務遂行に対してやる気を引き出せるような見直しを実施します。

イ 職務報奨制度の充実

上下水道施設の適切な維持・管理など、職員としての共通の使命感を醸成するため、本来業務に付随して、水道の不正使用や井戸汚水の無届放流を発見した場合等における報奨制度の充実を検討します。

ウ 職員提案制度の活性化

全市的な取組である「職員提案制度」について、より高い提案目標件数等を設定するなど、積極的に取り組むとともに、より一層の活性化を図るため、局独自の取組を進めます。

具体的には、提案意欲の喚起に向け、イントラネット等による情報共有や公開プレゼンテーションを職員研修の一環として実施するなど、提案内容の共有化を図るとともに、上下水道事業の発展に寄与するものについては、局独自で表彰し、可能な限り具体化・実現化を図り、その内容を全国に発信していくことなども検討していきます。

エ 業務改善に向けた自主的な取組の奨励

職員が、自らの資質向上や啓発を目的として、市政、上下水道事業、職場の業務改善等の課題について、所属を超えた自主的な研究活動を奨励する制度の充実を図ります。

Ⅲ 意識改革		(3)インセンティブの付与			
取組項目		平成21年度	22年度	23年度	24年度
職員表彰制度の充実	・積極的な活用と見直し				
職務報奨制度の充実	・制度充実に向けた検討	・検討結果に基づく制度の充実			
職員提案制度の活性化	・活性化に向けた検討及び実施				
業務改善に向けた自主的な取組の奨励	・制度の充実				

☞ 意識改革に向けた取組におけるキーワード②

●「目標による管理」

経営評価や組織管理等の実施に当たり、自ら目標を設定して、その達成度を点検・評価することにより、職員自らの業務改善への意欲を高める動機付けを行い、事業運営の改善につなげる取組を基本とした経営マネジメントシステムを構築するものです。

4 人材育成・技術継承の強化

基本的な考え方

経営能力の向上や専門技術の継承を強化するなど，市民の信頼に応えられる企業職員を育成する。

改革の方向性（点検改革委員会の主な提言）

提言⑦ 技術継承及び人材育成の取組の強化

- ・ 次世代を担う技術者を育成していくために，人事交流を促進するとともに，高い技術を持ったOB職員を積極的に活用する方策を図ること。
- ・ 水道事業体の職員としての高潔な使命感，倫理観はもとより，サービス精神と経営感覚を持つ企業職員として育成すること。

《具体的な取組》

（１）新たな人材育成システムの構築（平成21年度）

平成17年3月に策定した「上下水道局人材育成基本方針」を見直し，育成に主眼を置き，職員のモチベーションを高める新たな人材育成システムを構築します。

この見直しにより上下水道局における人材育成についての明確な基本方針を示すとともに，同方針に基づく取組を推進し，経営感覚とコスト意識の高い職員など，次世代を担う職員を育成する仕組みづくりを行います。

＜人材育成基本方針見直しの方向性＞

- ① 経営感覚とコスト意識の高い職員の育成
- ② 職員の意識改革，職場風土の改革の更なる推進
- ③ 職員のモチベーションを高める仕組みの構築
- ④ 新方針に基づく育成に主眼を置いた人事配置の実施

また，市長部局において検討中の「人材活性化プラン(案)」との連携を図ります。

IV 人材マネジメント	(1)新たな人材育成システムの構築			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
「上下水道局人材育成基本方針」の見直し・実践	・見直しの実施， 新方針の策定 及び実践			

（２）「職員行動指針」の改定・実践（平成２１年度）

現在の上下水道事業を取り巻く経営環境を踏まえ、「上下水道局職員行動指針」を新たな課題にも的確に対応できる「目指すべき職員像」を示すものに改定し、その実践により、人材育成や自己研鑽の促進を図ります。

行動指針は職場に掲示するとともに、常時携帯できるようにし、併せて、行動指針を活用したミーティングや研修を実施するなど、実効性の確保に努めます。

Ⅳ 人材マネジメント	（２）「職員行動指針」の改定・実践			
取組項目	平成２１年度	２２年度	２３年度	２４年度
「上下水道局職員行動指針」の改定・実践	・内容の検討， 改定及び実践			

（３）技術継承・技術研修の充実（平成２１年度以降充実）

ＯＢ職員の積極的な活用等により技術継承を推進するとともに、職員の資格取得の奨励や技術研修の充実を図ります。

ア ＯＢ職員の積極的な活用による技術継承の強化

幹線仕切弁の操作に伴う断水・濁水範囲の特定など、経験と技術が必要となる業務について、技術継承の観点から、優れた技術を持つＯＢ職員の積極的な活用を図ります。

また、漏水通報対応業務等に豊富な知識と経験を有するＯＢ職員を活用します。

イ 技術継承システムの構築

上下水道局として継承していくべき技術について、優れた経験とスキルを持つ職員を「マイスター」として認定するとともに、マイスターの下に後継者（トレイニー）を配置し、円滑な技術継承を行う仕組み（**マイスター制度**）の構築について、継承すべき技術のあり方を踏まえつつ検討を進めます。

ウ 職員の資格取得の奨励

より質の高い業務遂行に有効であると認められる資格の取得について、講習受講費用や受験費用等を支援する制度を検討します。

また、技術士、電気主任技術者、建築士など、専門技術的な資格・免許を人事配置等へ活用することを検討します。

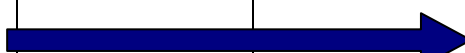
エ 技術研修の充実

①派遣研修の充実：日本下水道事業団や日本水道協会等が実施する実務研修へ継続的に派遣研修を実施します。

②実地研修の充実：他都市の研修施設の活用等による実地研修の充実を検討します。

また、管路の計画的洗浄や山ノ内浄水場の廃止に伴う給水区域の切替え作業を通じて、ＯＪＴによる仕切弁操作等の技術研修の充実を図ります。

さらに、実地研修施設の設置を検討します。

Ⅳ 人材マネジメント		(3)技術継承・技術研修の充実			
取組項目		平成21年度	22年度	23年度	24年度
OB職員の積極的な活用による技術継承の強化	・OB職員の活用の推進				
技術継承システムの構築	・マイスター制度の検討		・検討結果に基づく取組の実施		
職員の資格取得の奨励	・人事配置等への活用方法の検討		・検討結果に基づく取組の実施		
技術研修の充実	・派遣研修の充実				
				・給水区域変更に伴う技術研修	
	・他都市の研修施設等の活用検討		・取組の実施		
	・実地研修施設の設置検討				

(4) 民間企業との人事交流の推進（平成21年度以降充実）

民間企業の経営感覚や業務実施方法を実践し、業務改善と意識改革を図るため、民間企業との人事交流を推進します。

当面は、民間企業等から有識者を講師として招き、研修を実施するとともに、民間類似企業（例.大阪ガス等）への短期派遣研修の実施を検討します。

〈人事交流の推進に向けた中期的な検討の視点〉

- ① 技術面：民間類似企業等への派遣・交流の推進
- ② 経営面：民間シンクタンクや大学との交流の推進
- ③ 市民サービス面：民間企業の接客・広報部門への派遣・交流の推進

また、多彩な人材確保の観点から実施している民間経験者の採用を継続して実施するとともに、インターンシップの受入についても積極的に推進します。

Ⅳ 人材マネジメント	(4)民間企業との人事交流の推進				
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度	
民間企業との人事交流の推進	・民間企業への派遣研修の検討			・検討結果を踏まえた取組の実施	
	・人事交流のあり方の検討	・検討結果を踏まえた取組の実施			

5 危機管理体制の充実

基本的な考え方

事故レベルに応じた効率的・効果的な危機管理対応体制を構築する。

改革の方向性（点検改革委員会の主な提言）

提言④ 漏水事故等の緊急対応体制の適正化

- ・ 大規模事故時の全局的対応とは別に、休日夜間を含めた緊急対応体制の適正化に努めること。
- ・ 常に業務量に見合った適正な規模の緊急対応体制となるように見直しを行うこと。

提言⑤ 幹線事故等の全局的体制の整備・確立

- ・ 過去の幹線漏水事故の経験だけではなく、他企業との比較等、民間の処理・対応方法を参考にして、全局的な体制の再整備を行うこと。
- ・ 市民、他都市、ボランティアのネットワーク等との具体的な協力、連携体制を確立するとともに、定期的な訓練を実施すること。

《具体的な取組》

（１）漏水事故発生時の緊急対応体制の充実（平成２１年度）

ア 漏水修繕業務の一元化と地域制による２拠点化

新たに設置する「水道管路管理センター」において、宅地内漏水から幹線事故までのほとんどの漏水事故について、初期対応から工事完了までの業務を一元的に担うとともに、現行の体制を効率的に生かし、市内南北それぞれに、「北部配水管理課」と「南部配水管理課」を置くことにより、迅速な対応を実現し、市民サービスの向上を図ります。

イ 当直制による２４時間緊急対応体制の構築

さらに、夜間については、正規勤務として、当直者を配置するとともに、休日の昼間については、ＯＢ職員の活用を図ることにより、現在の宿日直業務を廃止し、２４時間の緊急対応体制を構築します。

なお、この緊急体制の構築は、職員を増員することなく、職員のノルマアップにより行います【９名の職員削減効果に相当】。

V リスクマネジメント	(1)漏水事故発生時の緊急対応体制の充実			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
漏水修繕体制の一元化と地域制による2拠点化	・漏水修繕業務の一元化 ・地域制による2拠点化			
当直制による24時間緊急対応体制の構築	・当直制の実施			

(2) 大規模な被害を伴う事故・災害時の危機管理体制の構築（平成21年度）

大規模な事故や災害発生時に的確な対応を図るため、「上下水道局危機管理計画」に基づき、危機レベルに応じた体制を構築するとともに、災害発生時における個々の職員自らの役割を明確化するため、課・事業所レベルでのマニュアルを整備します。また、このマニュアルに基づく定期的な訓練を実施するほか、各種危機管理関連計画の見直しを随時行います。

さらに、他都市との連携、地域やボランティアとの「共汗」、関係部局との連携による「融合」など、さまざまな協働による合同訓練を実施します。

その他、区の防災訓練への参画、資器材・防災センターや営業所等の応急貯水槽を活用した訓練についても検討・実施します。

V リスクマネジメント	(2)大規模な被害を伴う事故・災害時の危機管理体制の構築			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
危機レベルに応じた体制の構築	・体制の構築			
職員の役割を明確化したマニュアルの作成・実践	・マニュアルの作成 ・全職員への周知・実践			
地域やボランティアなどさまざまな協働による合同訓練の検討・実施	・合同訓練の検討・実施			
応急貯水槽を活用した訓練の検討・実施	・応急給水訓練の検討・実施			

第3章 継続的に取り組むべき課題

基本的な考え方

“きょうかん”実践運動を更に推進し、コスト意識の定着、効率的・効果的な業務執行体制の確立、市民の声を大切にした事業の推進など、総合的に改革を進めていく必要がある課題について、継続的に検討し、計画的に実施していく。

改革の方向性（点検改革委員会の示す主な課題）

課題① コスト意識の定着と組織改革

課題② 営業所、本庁組織を含めた組織のあり方の検討

課題③ 組織全体としての危機管理のあり方

課題④ 市民にわかりやすい事業方針の説明

《取り組むべき課題》

1 経営感覚・コスト意識の定着

（１）業務改善委員会の活動の継続的な実施

上下水道局では、市民の信頼回復に向けた職員の意識改革、職場風土の刷新、業務の効率化及び質の向上を図るため、業務のあり方等についての検討を行う「業務改善委員会」を平成20年3月に設置し、直ちに、「緊急対策方針」を策定するとともに、そこに掲げた取組はもとより、事業所自らが業務改善を進めていくための仕組みづくりを行うなど、着実に成果を上げてきました。

今後も、業務改善委員会において、企業改革プログラムの進捗管理を行うとともに、経営環境の変化に対応した業務・組織の見直しを継続的に実施していきます。

（主な取組例）

- モデル事業所において立ち上げた「業務改善プロジェクト」の拡大
- 上下水道モニター・サポーターによる事業所訪問の継続実施
- 業務改善の取組を全職員へ周知・徹底する「業務改善ニュース」の定期的な発行
- その他の職員の意識改革、職場風土の刷新に向けた取組の継続的な推進 など

（２）ナレッジマネジメント（知識経営）の推進

日常業務の中で日々培われてきた専門性の高い知識や技術を着実に継承し、有効に活用できるよう、知識、経験、技術等を集約化し、職員間で共有化していく必要があります。

（主な取組例）

- 職員の資格や特技のデータベース化
- 職員の経験に基づくスキルなど、可視化されていない知識・技術のマニュアル化を進めるなど、知識・技術の「見える化」による共有化 など

（３）市民感覚・民間経営感覚を持つ企業職員の育成

市民との交流や意見交換の推進等により、市民感覚・民間経営感覚を持つ企業職員の育成を目指します。

（主な取組例）

- 民間講師による経営感覚、コスト意識向上等の研修の充実
- 市民との交流、意見交換等により培った市民感覚で、業務を見直すことができる企業職員の育成 など

（４）人事・給与に反映する業績評価制度の導入

市民のライフラインを守り、市民生活を支える上下水道局職員としての職責や、やりがい、達成感等を醸成し、職員の意欲、向上心を高める仕組みづくりを進めていきます。

（主な取組例）

- 業務目標の達成度を人事・給与に反映する業績評価制度の導入
- マネジメント能力の向上と指導監督権限の強化に向けた管理監督職員の行動指針の明確化 など

（５）水需要の喚起をはじめとした新たな事業展開

節水型社会への構造転換や、不景気の影響などにより水需要の減少が進展しており、上下水道事業は、非常に厳しい経営環境にあります。

一方で、上下水道は市民生活に欠かすことのできない社会資本であり、厳しい状況下にあっても、持続可能な事業運営が求められており、そのためには、経営基盤の強化が大きな課題の一つとなっています。

そのため、経営基盤の強化策として、事業運営の効率化やコスト縮減に積極的に取り組むとともに、収入を回復させる（水道事業の売り上げ（有収水量）を増やす）ことが求められています。

（主な取組例）

- 大学との共同研究等によるMOT（Management of Technology）／技術経営：企業の持つ技術の可能性を事業に結び付け、経済的価値を創造していくマネジメント）の手法による水需要に関する調査研究の実施 など

2 効率的・効果的な業務執行体制の推進

(1) 危機管理体制の確立に向けた組織・業務の見直し

(主な取組例)

- 水道管路管理センターの緊急対応体制を将来的に見直し、平成25年度以降早期に専門スタッフで構成する漏水修繕の専従班を核とする体制に移行するなど、危機管理体制の確立
- 事故発生時の断水・漏水範囲等の予測や更新計画への水道管路情報システムの活用検討 など

(2) 組織全般にわたる業務執行体制の継続的な点検・見直し

(主な取組例)

- 水道管の一元管理に向けた営業所の業務執行体制のあり方や本庁課を含めた見直しの検討
- 上下水道局のすべての業務内容や変則勤務を含めた執行体制の点検による、経営環境に応じた公と民の役割分担、組織・業務執行体制の見直しの検討 など

3 説明責任の充実と市民の声を大切にした事業の推進

(1) 説明責任（アカウンタビリティ）の充実

「京（みやこ）の水ビジョン」や「中期経営プラン」、「局運営方針」、「経営評価」等を示す事業計画、事業目標や経営状況等の情報について、より一層市民の皆さまに分かりやすい説明に努めていくことが求められています。

(主な取組例)

- 市民しんぶん折込広報紙やホームページをはじめ、幅広い広報媒体を活用した事業PRの検討
- 職員一人ひとりが上下水道局の「広報マン」としての意識を持つための仕組みづくり（広報・広聴事業への職員の主体的な参加促進など）の検討
- 経営評価や局運営方針等の概要版の作成・配布
- 災害用備蓄飲料水である「疏水物語」の販売拡大に向けた取組の検討 など

(2) 市民の声を大切にした事業運営

さまざまな手法により、きめ細やかに市民の皆さまの声をお聴きし、可能な限り事業に反映するなど、市民の皆さまの声を大切にした事業運営が求められています。

(主な取組例)

- 市民の皆さまから見た効果（アウトカムの視点）による事業効果の説明や評価の検討・実施
- 「お客さま満足度調査」の定期的な実施
- 上下水道モニター制度の活用やイベント開催時におけるアンケート調査の継続的な実施 など

結びに

1 企業改革プログラムの実効性の確保に向けて

(1) 業務改善委員会における進行管理

企業改革プログラムに掲げる「5つの改革」を着実に進めるため、「改革工程表」を策定し、計画的に推進していくとともに、「継続的に取り組むべき課題」についても検討を進め、実践してまいります。

また、企業改革プログラムに掲げた取組については、局内に設置している「業務改善委員会」において、進捗状況の管理を行い、企業改革を推進してまいります。

(2) 第三者による点検・評価

企業改革プログラムの進捗状況については、平成21年度に立ち上げる「第三者評価委員会（仮称）」において、点検・評価を行い、新たな取組に向けた意見や提言をいただき、更に効果的な取組としてまいります。

また、その結果については公表していきます。

2 市民に信頼される上下水道事業の確立に向けて

各職場での日々のミーティング等を通じて目標の共有化を図り、「所属長マニフェスト」の実践を進めることにより、職員一人ひとりが自らのこととして業務改善に取り組んでいくよう、職員の意識改革、企業改革をより一層進めてまいります。

また同時に、最小の経費で最大のサービスを提供できるよう、「コスト意識」を徹底するとともに、目標を設定し、職員間で共有化を図り、さらに、その達成度により評価し、改善を行う「目標による管理」を基本とする経営マネジメントシステムを構築します。

さらに、自信と誇りを持って職務に取り組み、新たな課題にも的確に対応でき、常に市民の目線に立って、主体的、積極的に行動できる職員を育成することにより、満足度の高いサービスを提供し、市民に信頼される上下水道事業の確立を目指します。

<資料1> 改革工程表一覧

I 組織改革	(1) 配水管理センター施設課と漏水修繕センターの統合・再編			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
配水管理センター施設課と漏水修繕センターの統合・再編	・水道管路管理センターの設置			

I 組織改革	(2) 水道管路建設部門の再編			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
水道管路建設部門の再編	・水道管路建設事務所の設置			

I 組織改革	(3) 技術管理課の設置			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
技術管理課の設置	・工事施工に関する基準・要綱等の点検, 見直し			
	・技術研修計画の見直し			
	・設計変更等に関する審査委員会の設置, 運用			

Ⅱ 業務改革・ 経営効率化	(1)宿日直業務の原則廃止			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
宿日直業務の原則廃止				
営業所 浄水場 洛西配水場 下水道管路管理センター	・廃止 			
旧配水管理センター 旧漏水修繕センター	・廃止，組織再編 当直化の実施			
疏水事務所 ※疏水停水期間中は休止 水質管理センター 水質第1課	・暫定的に存続 ・安全対策確立 に向けた検討			
宿日直業務の廃止に 伴う代替措置の実施				
夜間・休日の電話受付等 の民間委託化	・委託化の実施			
洛西配水場の機器監視 業務等の民間委託化				

Ⅱ 業務改革・ 経営効率化	(2)民間委託等の拡大			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
潜在漏水調査業務の完 全民間委託化 【一般職員10名削減】	・民間委託化の 推進 (2名削減)	(2名削減)	(2名削減)	(4名削減)
OB職員の活用 【一般職員15名削減】	・水道管路管理 センターへのOB 職員の配置の 拡大 (3名削減)	(3名削減)	(6名削減)	(3名削減)

Ⅱ 業務改革・ 経営効率化	(3)市民感覚を基本とした業務の推進			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
業務見直しによる一般 職員の削減 【一般職員10名削減】	・監督体制の見 直し等(4名減)	・仕切弁操作等の 業務の見直し等 (4名減)	・仕切弁操作等の 業務の見直し等 (2名減)	
夜間業務等の超過勤務 の縮減	・超過勤務の縮減			

Ⅲ 意識改革	(1) 第三者による経営評価制度の導入			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
第三者による経営評価制度の導入	・第三者委員会の立ち上げ, 評価の試行実施	・第三者評価の本格実施		

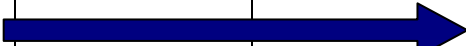
Ⅲ 意識改革	(2) 組織目標の共有化			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
所属長マニフェストの策定・実践	・所属長マニフェストの策定, 実践			
	・業務たな卸しの検討, 実施		・実施結果を踏まえた改善の推進	

Ⅲ 意識改革	(3) インセンティブの付与			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
職員表彰制度の充実	・積極的な活用と見直し			
職務報奨制度の充実	・制度充実に向けた検討	・検討結果に基づく制度の充実		
職員提案制度の活性化	・活性化に向けた検討及び実施			
業務改善に向けた自主的な取組の奨励	・制度の充実			

IV 人材マネジメント	(1)新たな人材育成システムの構築			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
「上下水道局人材育成基本方針」の見直し・実践	・見直しの実施， 新方針の策定 及び実践			

IV 人材マネジメント	(2)「職員行動指針」の改定・実践			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
「上下水道局職員行動指針」の改定・実践	・内容の検討， 改定及び実践			

Ⅳ 人材マネジメント	(3)技術継承・技術研修の充実			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
OB職員の積極的な活用による技術継承の強化	・OB職員の活用の推進			
技術継承システムの構築	・マイスター制度の検討	・検討結果に基づく取組の実施		
職員の資格取得の奨励	・人事配置等への活用方法の検討	・検討結果に基づく取組の実施		
技術研修の充実	・派遣研修の充実			
			・給水区域変更に伴う技術研修	
	・他都市研修施設等の活用検討	・取組の実施		
	・実地研修施設の設置検討			

IV 人材マネジメント	(4)民間企業との人事交流の推進			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
民間企業との人事交流の推進	・民間企業への派遣研修の検討		・検討結果を踏まえた取組の実施	
	・人事交流のあり方の検討	・検討結果を踏まえた取組の実施		

V リスクマネジメント	(1)漏水事故発生時の緊急対応体制の充実			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
漏水修繕体制の一元化と地域制による2拠点化	・漏水修繕業務の一元化 ・地域制による2拠点化			
当直制による24時間緊急対応体制の構築	・当直制の実施			

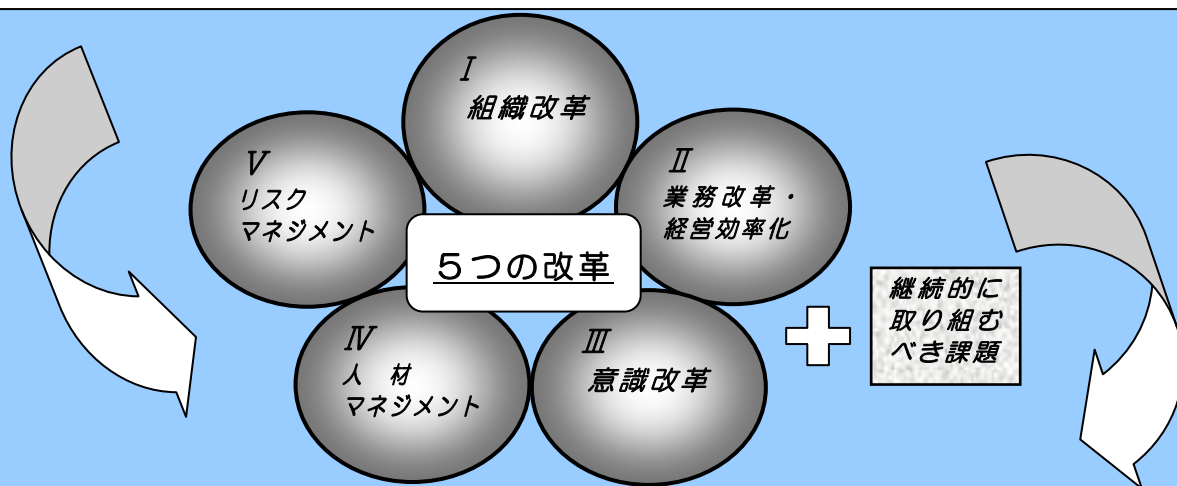
V リスクマネジメント	(2)大規模な被害を伴う事故・災害時の危機管理体制の構築			
取組項目	平成21年度	22年度	23年度	24年度
危機レベルに応じた体制の構築	・体制の構築			
職員の役割を明確化したマニュアルの作成・実践	・マニュアルの作成 ・全職員への周知, 実践			
地域やボランティアなどさまざまな協働による合同訓練の検討・実施	・合同訓練の検討, 実施			
応急貯水槽を活用した訓練の検討・実施	・応急給水訓練の検討, 実施			

<資料2> 企業改革プログラムの骨子

京都市上下水道局 企業改革プログラム

位置付け

- ① 局内の「業務改善委員会」の取組と、民間の知恵・市民感覚による「水道管管理事業の点検改革委員会報告書」のすべての内容を反映する。
- ② 「共汗」と「融合」の視点に立つ。
- ③ 徹底した業務改善による企業改革の取組や今後継続的に取り組むべき課題を示す。



改革効果

- ① 市民に信頼される上下水道事業の確立
- ② 中期経営プランの取組に併せ、更なる財政健全化の推進
 - ・ 一般職員を35名削減（平成21～24年度）
 - ・ 経費を年間4億6千万円削減（平成24年度）
 - 4年間トータルで15億円の経費削減効果
- ③ 危機管理体制の充実

基本的な考え方

I 組織改革

旧配水事務所の抜本的解体・再編を中心に、組織改革を断行することにより、効率的・効果的に業務を遂行し、市民サービスの向上を図る。

II 業務改革・経営効率化

市民感覚を基本に、業務内容を精査し、「公」と「民」が担うべき業務を見直し、経営の効率化を推進する。

III 意識改革

“きょうかん”実践運動を更に推進し、「コスト意識」と「目標による管理」を基本に取組を進め、徹底した職員の意識改革を図る。

IV 人材マネジメント

経営能力の向上や専門技術の継承を強化するなど、市民の信頼に応えられる企業職員を育成する。

V リスクマネジメント

事故レベルに応じた効率的・効果的な危機管理対応体制を構築する。

継続的に取り組むべき課題

“きょうかん”実践運動を更に推進し、コスト意識の定着、効率的・効果的な業務執行体制の確立、市民の声を大切にした事業の推進など、総合的に改革を進めていく必要がある課題について、継続的に検討し、計画的に実行していく。

I 組織改革

○組織改革の断行

旧配水事務所の抜本的解体・再編を中心に、組織改革を断行することにより、効率的・効果的に業務を遂行し、市民サービスの向上を図る。

(1) 配水管理センター施設課と漏水修繕センターの統合・再編

(平成21年度)

- ・水道管の維持管理を行う配水管理センター施設課と漏水事故対応を行う漏水修繕センターを統合・再編し、水道管の維持管理・修繕業務を一元的に担う「水道管路管理センター」を設置

(2) 水道管路建設部門の再編 (平成21年度)

- ・工事監督業務の強化を図るため、配水管理センター工事課を水道管の建設部門を専門的に担う「水道管路建設事務所」に再編

(3) 技術管理課の設置 (平成21年度)

- ・上下水道の技術的諸課題を調整し、技術力の向上を図るため、「技術管理課」を設置し、技術管理体制を強化

II 業務改革・経営効率化

○業務改革による経営効率化の推進

市民感覚を基本に、業務内容を精査し、「公」と「民」が担うべき業務を見直し、経営効率化を推進する。

- ・一般職員を35名削減 (平成21～24年度)
 - ・経費を年間4億6千万円削減 (平成24年度)
- 4年間トータルで15億円の経費削減効果

(1) 宿日直業務の原則廃止 (平成21年度)

- ・職員が実施している宿日直業務を原則廃止
- ・夜間、休日の市民からの電話受付を民間委託化

(2) 民間委託等の拡大 (平成21～24年度)

- ・潜在漏水調査業務の完全民間委託化により、一般職員を10名削減
- ・OB職員の活用により、一般職員を15名削減

(3) 市民感覚を基本とした業務の推進 (平成21～24年度)

- ・水道管の維持管理業務の見直し及びノルマアップ等により、一般職員を10名削減
- ・業務執行体制等を見直し、超過勤務等を縮減

III 意識改革

○意識改革・コスト意識の徹底

“きょうかん”実践運動を更に推進し、「コスト意識」と「目標による管理」を基本に取組を進め、徹底した職員の意識改革を図る。

(1) 第三者による経営評価制度の導入 (平成21年度 委員会の設置)

- ・経営評価（経営指標評価・取組項目評価）に市民や学識経験者等の参画による第三者評価制度を導入し、PDCAサイクルを強化
- 【本プログラムの実施状況の点検・評価を併せて実施】

(2) 組織目標の共有化 (平成21年度)

- ・課、事業所単位の方針・目標を明確にし、共有するため、全職員の参画により、「所属長マニフェスト」を策定、実践

(3) インセンティブの付与 (平成21年度以降充実)

- ・職員表彰、職務報奨制度の充実を図るとともに、職員提案制度の活性化や業務改善に向けた自主的な取組を奨励

IV 人材マネジメント

○人材育成・技術継承の強化

経営能力の向上や専門技術の継承を強化するなど、市民の信頼に応えられる企業職員を育成する。

(1) 新たな人材育成システムの構築 (平成21年度)

- ・「上下水道局人材育成基本方針」を見直し、育成に主眼を置き、職員のモチベーションを高める新たな人材育成システムを構築

(2) 「職員行動指針」の改定・実践 (平成21年度)

- ・新たな課題にも的確に対応できる「目指すべき職員像」を示す「上下水道局職員行動指針」に改定、実践

(3) 技術継承・技術研修の充実 (平成21年度以降充実)

- ・OB職員の積極的な活用等により技術継承を推進するとともに、職員の資格取得の奨励や技術研修を充実

(4) 民間企業との人事交流の推進 (平成21年度以降充実)

- ・民間企業の経営感覚や業務実施方法を実践し、業務改善と意識改革を図るため、民間企業との人事交流を推進

V リスクマネジメント

○危機管理体制の充実

事故レベルに応じた効率的・効果的な危機管理対応体制を構築する。

(1) 漏水事故発生時の緊急対応体制の充実 (平成21年度)

- ・新たに設置する「水道管路管理センター」において、市民サービスの向上を図るため、現行の宿日直業務を廃止し、正規勤務の当直制により、24時間緊急対応体制を構築

【この体制は増員することなく、職員のノルマアップにより構築（9名の職員削減効果に相当）】

(2) 大規模な被害を伴う事故・災害時の危機管理体制の構築

(平成21年度)

- ・「上下水道局危機管理計画」に基づき、危機レベルに応じた体制を構築するとともに、地域やボランティア等との協働を推進
- ・災害発生時における職員の役割を明確にしたマニュアルを作成し、全職員に周知、実践

継続的に取り組むべき課題

“きょうかん”実践運動を更に推進し、コスト意識の定着、効率的・効果的な業務執行体制の確立、市民の声を大切にした事業の推進など、総合的に改革を進めていく必要がある課題について、継続的に検討し、計画的に実施していく。

1 経営感覚・コスト意識の定着

- ・「業務改善委員会」の活動を継続的に実施
- ・経験により得た知識や技能を集約し、職員間の情報共有化を図るため、ナレッジマネジメント（知識経営）を推進
- ・市民との交流や意見交換の推進等により、市民感覚・民間経営感覚を持つ企業職員を育成
- ・業務目標の達成度を人事・給与に反映する業績評価制度を導入
- ・水需要の喚起をはじめとした新たな事業展開に向け、技術経営の手法による大学との共同研究等を実施

2 効率的・効果的な業務執行体制の推進

- ・平成25年度以降早期に専門スタッフで構成する漏水修繕専従班を核とした危機管理体制を確立
- ・組織全般にわたる業務執行体制の継続的な点検・見直しを実施

3 説明責任の充実と市民の声を大切にした事業の推進

- ・市民しんぶん折込広報紙やホームページをはじめ、幅広い広報媒体を活用し、市民に分かりやすく事業方針を説明
- ・お客さま満足度調査の定期的な実施や上下水道モニター制度等の更なる活用等により、市民の声を大切にした事業を推進

＜資料３＞水道管管理事業の点検改革委員会報告書（抜粋）

●水道管管理事業の改革に当たっての基本的視点

提言を行うに当たり，改革の基本的な方向性について，次に示す４つの基本的視点としてまとめた。

（１）市民サービス向上のための日常維持管理業務の見直し

- ・ 個々の業務について，必要性，効率性などを一から点検し，住民ニーズや社会的な要請に合致しているかの視点から大胆な見直しを図ることが必要である。
- ・ 公民の役割を明確化し，連携して効率的な業務体制を構築すべき。

（２）漏水修繕，事故対応の組織体制の適正化

- ・ 日常的に発生する漏水については，適正な規模の体制を常時確保し，適切なマニュアルによる迅速・的確な対応が必要である。
- ・ 発生頻度の少ない大規模な事故については，外部の応援が入っても機能するフレキシブルな体制を予め作っておくことが必要である。

（３）職員の意識改革と組織体質の改革

- ・ 一人一人の職員が使命感を持って業務に当たるように意識改革を徹底するとともに，民間のマネジメントの仕方に学ぶことも重要である。
- ・ 各々の組織の役割を共有し，業務が遂行できる仕組みをつくとともに，重要課題である技術継承，人材育成につながる組織改革が必要である。

（４）継続的改革に向けたシステムの構築

- ・ 住民ニーズや社会状況が常に変化していく中で，PDCAサイクルの確立など，自らの力で継続的に改革を進めていけるシステムの構築が必要である。
- ・ 市民との双方向の情報交換，すなわち，常に市民の声を聞く仕組みづくりや情報を分かりやすく提供する工夫が重要である。

●水道管管理業務の改革に向けた提言

水道管維持管理業務について，基本的視点に立って，当面以下の項目について改革を行っていくよう提言する。

提言① 日常維持管理業務の必要性の再検証

- ・ 人，情報，ものの流れを整理・分析し，適切かつ効率的な仕組みで執行されているかどうかを再検証すること。
- ・ 透明性，説明責任を十分に確保し，合理的な業務遂行により市民に対して最善のサービスを提供していくこと。

提言② 公（直営）と民（外部委託）の役割分担と連携の見直し

- ・ 公（直営）と民（外部委託）の分担すべき業務やその連携のあり方について，見直しを図ること。
- ・ 公が担当する業務であっても，民間の運営方法等を参考にした組織改善や職員の意識改革を図ること。

提言③ 配水管理センターと漏水修繕センターとの役割分担の明確化と再編成

- ・ 合理的，効率的に業務遂行可能な体制とするために，両センターの統合・再編成と役割分担の見直しを行うこと。

提言④ 漏水事故等の緊急対応体制の適正化

- ・ 大規模事故時の全局的対応とは別に，休日夜間を含めた緊急対応体制の適正化に努めること。
- ・ 常に業務量に見合った適正な規模の緊急対応体制となるように見直しを行うこと。

提言⑤ 幹線事故等の全局的体制の整備・確立

- ・ 過去の幹線漏水事故の経験だけではなく，他企業との比較等，民間の処理・対応方法を参考にして，全局的な体制の再整備を行うこと。
- ・ 市民，他都市，ボランティアのネットワーク等との具体的な協力，連携体制を確立するとともに，定期的な訓練を実施すること。

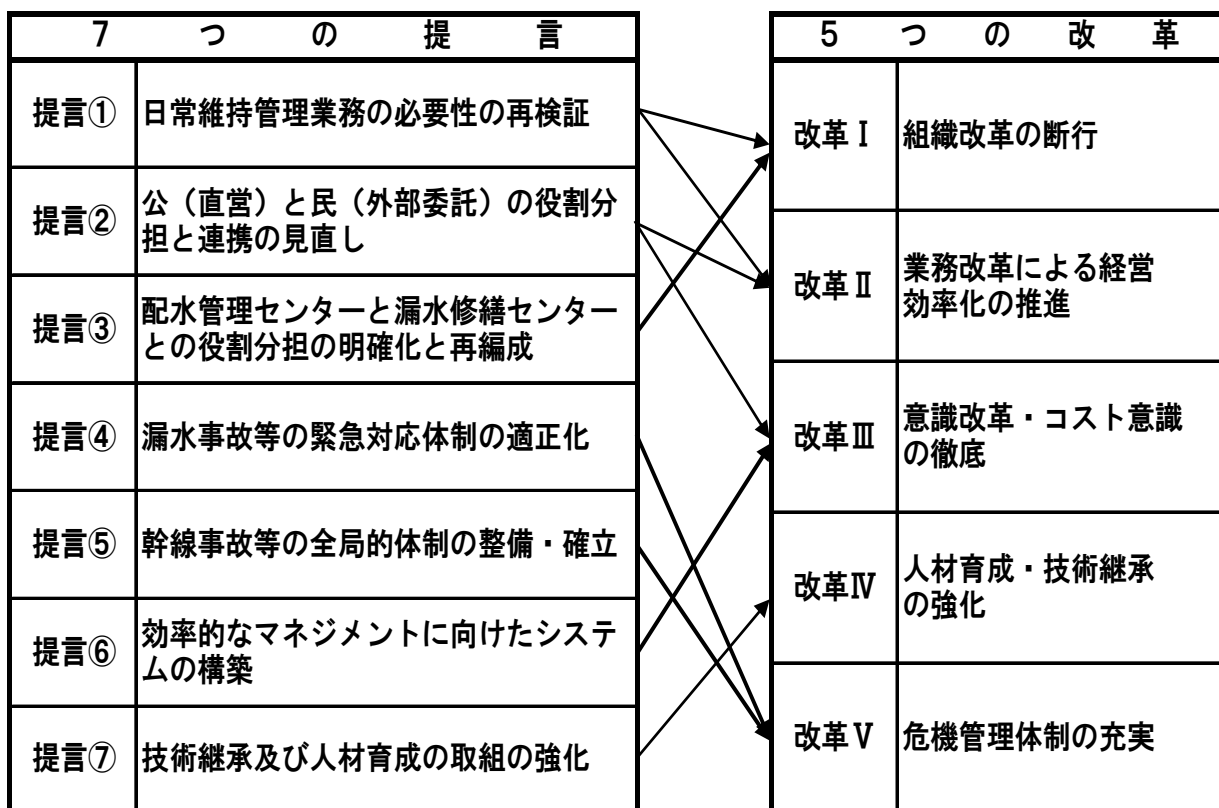
提言⑥ 効率的なマネジメントに向けたシステムの構築

- ・ 職員へのインセンティブを与えるようなマネジメントシステムを構築するとともに、個々の事業所の役割を明確にし、業務項目毎に優先順位や目標を明確にすること。
- ・ 業務全体の管理体制の点検、見直しを繰り返すことで継続的改善につながるPDCAサイクルシステムの構築を図ること。

提言⑦ 技術継承及び人材育成の取組の強化

- ・ 次世代を担う技術者を育成していくために、人事交流を促進するとともに、高い技術を持ったOB職員を積極的に活用する方策を図ること。
- ・ 水道事業体の職員としての高潔な使命感、倫理観はもとより、サービス精神と経営感覚を持つ企業職員として育成すること。

●「点検改革委員会報告書」の7つの提言と「企業改革プログラム」の5つの改革との関係



●継続的な改革のために

更に継続的かつ総合的な改革を進めていくため、水道管管理業務に限定せず、委員会の議論として出された課題を提示する。これらの課題については、今後も継続して検討を行ったうえで、計画的に実行に移されることを求める。

課題① コスト意識の定着と組織改革

- ・ 水道事業等の公営企業は、常に最小の費用で最大のサービスを提供する企業の経済性を発揮した事業経営が要請される。
- ・ 市民からの信託を受けて市民生活を守るという公営企業に課せられた使命を再認識するとともに、ガス、電気等の民間公益事業の経営、執行体制等の長所を積極的に取り入れることが求められる。
- ・ 刻々と変化する経営環境、多様化・高度化する市民ニーズに、スピード感を持って的確に対応し、満足度の高いサービスを実現するためには、不断に業務、組織の見直しを行い、機動的、効率的な執行体制を追求することが必要である。
- ・ 水道事業体の職員としての高潔な使命感、倫理観はもとより、サービス精神と経営感覚を持つ企業職員を育成することが最も重要であり、信頼回復のための最善の道である。
- ・ 組織的な管理体制を強化するため、管理監督職員のマネジメント能力を高めるとともに指導監督権限を強化すること、信賞必罰を徹底し職員の意欲向上につなげることも重要である。
- ・ 組織の刷新を図り、常に自律的・継続的な改革を行うことによって自浄作用を発揮し、再び不祥事を起こさないという強い決意を持って市民の信託に応えていかなければならない。

課題② 営業所、本庁組織を含めた組織のあり方の検討

- ・ 複雑な業務分担は責任体制の不明確化と業務執行の非効率化につながることから、水道管等の維持管理と改良更新の業務の一元化が望まれる。
- ・ 営業所、本庁組織を含めた組織のあり方について、業務分析に基づき総合的に検討を行い、より機動的、効率的な執行体制を模索することが望まれる。

課題③ 組織全体としての危機管理のあり方

- ・ 通常の危機管理を要する事案(支線から幹線までの配水管の漏水事故)に対しては、各自の役割を再認識するためにも、関係部署合同の実地訓練を行うことが有効である。それによって、職員の意識も高まるとともに課題も明らかになり、マニュアルの充実に繋がる。
- ・ 今日的課題としては、被害状況、復旧状況等の市民に対する的確な情報提供にも十分留意するべきである。
- ・ 地震等による大規模災害に対しては、他部局や来援する他都市事業体や関係団体との効果的な連携が可能となる体制を構築し、市民、地域、民間企業等との連携による自助、共助、公助での協働のもとで、市民の命の水を守るため、上下水道局全体としての総合防災訓練を継続的に実施することが重要である。
- ・ 職員一人ひとりが危機意識を共有し、危機に際しては冷静な判断と的確な対応ができるよう、技術の継承も含めて、技術力のアップを図ることが危機管理の基礎であり、職員の意欲向上にとっても重要である。
- ・ 中堅職員を被災地に応援人員として派遣し、現場を体感し、実践的な災害対応や危機管理の経験や教訓を被災地と共有していくことが望まれる。

課題④ 市民にわかりやすい事業方針の説明

- ・ 水道事業について市民の関心を高め、意義、実像について理解を深めるため、さまざまな方法や機会を活用した積極的な情報発信を進めるとともに、創意工夫を凝らしたわかりやすい情報開示を目指すなど、広報機能の充実に努めることが必要である。
- ・ よりきめ細かに市民の声を聞き、事業運営に反映していくために、モニターやアンケート調査の継続的な実施など、さまざまな手法により広聴機能の充実を図ることが必要である。
- ・ こうした双方向の情報の交流により、市民と上下水道局の信頼関係が深まり、円滑な事業運営に寄与すると考えられる。

京都市上下水道局 企業改革プログラム

～市民に信頼される上下水道事業の確立に向けて～

平成 21 年 3 月 発行

京都市上下水道局（担当 総務部総務課）

〒601-8004 京都市南区東九条東山王町12番地

TEL 075-672-7709

FAX 075-682-2711