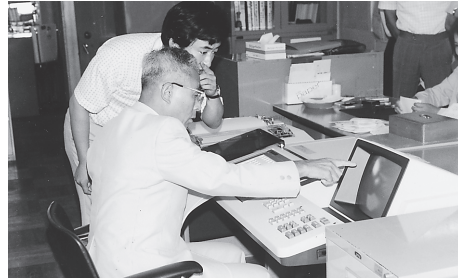


第6章

経営改善（経営改革）

堺市では、「集金制の実施」「料金計算業務の機械化」「徴収制度等の改善と電子計算機の利用」「電子計算機の高度利用と事務改善」「大幅な組織改正と業務改善」などによる、経営改善（経営改革）に取り組んできました。



コンピュータの導入（昭和55年7月）

1. 集金制の実施

一般会計で処理されていた水道会計は、大正12年に特別会計に移行することになり、水道事業の事務を一般庁務から分離するとともに、水道料金の徴収事務も、昭和4年に税務課から水道課へ移管されました。

これによって、水道事業の独立性が強められました。水道料金収納がすべて使用者の自主納付であったため徴収率が悪く、財政赤字の大きな原因となっていました。

このため、徴収率と市民サービスの向上を目的とし、昭和7年から職員による毎月集金制を実施しました。

また、これと同時に、専任の滞納整理員を置いて滞納の一掃を図ったため、徴収率が大幅に向上し、財政的に大きな成果をあげました。

2. 料金計算業務の機械化

昭和27年に地方公営企業法が施行され、管理者の設置と水道事業の独立採算制^{*}が確立されました。同法の施行によって、堺市の水道課が水道事業所と名称を変更するとともに、

初代水道事業管理者に我堂武夫が就任、企業会計に移行するための規程の整備及び帳簿類の整備を行いました。

この頃から景気が上向き、経済の復興が進んできましたが、依然としてインフレが続いていました。しかし、公共料金については値上げが抑制されたため、各地の公営企業は大きな赤字に悩まされていました。

堺市においても例外ではなく、このため経営の効率化による経費の節減を強く推進することになりました。

事務処理の効率化を図るために、宛名カード作成機や簡易な計算機を使用していましたが、昭和36年に米国バロース社製の計算機を導入し、料金計算業務のスピードアップを図りました。

3. 徴収制度等の改善と電子計算機の利用

その後も、給水戸数の増加に伴い事務量が増加しましたが、職員数を維持して経費の節減に努めるため、昭和39年1月から大口使用者や一部地域を除いて、毎月検針、毎月集金制を改め、2か月検針2か月集金を実施する

ことにしました。

また、水道料金等の計算業務に、より効果的なシステムの導入が必要となったことから、故障の多いパロース式計算機^{*}に替えて、昭和39年10月から電子計算機を試験的に採用しました。その試験結果が良好であったため、昭和40年1月に正式に委託契約を結び、検針結果を料金調定し、集金帳票を出力する料金計算の電算処理を始めました。

この頃、多くの累積赤字をかかえた地方公営企業体の財政立て直しを図るため、昭和40年10月に地方公営企業制度調査会が根本的な財政再建策について答申を行い、それを受けて地方公営企業法が大幅に改正されました。

これにより、経営責任を明確にするために管理者の権限を強化し、料金の決定原則として、資金ベースに替わって損益ベースが採用され、水道料金は適正な原価に適正な事業報酬（事業の健全な維持・発展に必要な費用）を加えた総括原価主義^{*}が採用されるなど、経済性の追求と独立採算制が強く打ち出されることになりました。

それとともに、公金の徴収及び収納の事務が管理者の権限で私人に委託できることになったので、堺市は昭和40年12月から集金業務の委託を始めました。そして、昭和42年7月から検針業務も委託により行われることになりました。

また、昭和40年1月から水道料金等の徴収方法の一つとして、使用者の銀行預金口座から水道料金を引き落とす口座振替制度の導入と、昭和38年の国の通達による公営団地等の住居専用共同住宅の各戸検針・各戸徴収の適応に対応するため、納付用紙による銀行への払い込み制も実施しました。さらに、昭和44年には、開閉栓業務の電話による受付を始め

るなど、お客さまサービス面でも充実を図ってきました。

しかし、労働法上の問題が発生し、労働組合と水道局の間で紛争が起り、労使協議の結果、昭和47年3月末をもって委託制度を廃止することになりました。そして、これらの業務に携わっていた委託者をすべて正職員として採用し、集金・検針業務を再び直営化しました。

4. 事務改善の機運

水道事業は、独立採算制で事業運営することになっており、収支の均衡を保つ必要があります。しかし、公共性が強いために費用の増加分を単に料金改定に求めるのは好ましいことではありません。このため、経費を抑えるべく、これまで2か月検針2か月集金の実施、電子計算機の利用など、事務の効率化を進めてきました。

昭和48年に、これまでの台帳ページ番号と水栓番号の併用制を改め、場所の確定や検針の足順に合理的な関西電力の使用者番号を利用した番号制を導入することにし、昭和48年7月にプロジェクトチームを結成して作業を行いました。そして、各家庭に使用者番号標（現在のお客様番号標）を貼付し、昭和50年4月1日から使用者番号制を実施しましたが、これを契機に、さらに事務の見直しを行おうという動きが各職場で表面化していきました。

5. 第1期経営改善

昭和51年2月、各職場において自主的に選出された代表で構成される「業務部事務見直し検討委員会」が発足しました。そして、1

年間の検討の後、昭和52年2月に事務改善の基本構想について答申され、これを受けて、この年の7月に専任の経営改善担当（3名）を置き、営業業務を中心とした事務見直しについて検討しました。

その結果、昭和54年4月に、4か月検針2か月徴収の実施、集金制の廃止、オンライン機能を利用した電子計算システムの高度利用（各営業所に端末機を設置）、営業課を分割して業務課・西・北営業所を新設するなどの第1期経営改善がスタートしました。

この改善は、経済の発展等に伴う給水戸数の増加により増える業務量に対し、人件費等の抑制を図る一方、これまでのメーター検針業務からメーターを含めた給水装置全般の点検業務（給水装置の管理業務）への移行、料金未納者への滞納整理業務の充実など、業務の質の転換を図るものでした。

ところが、経済成長による給水件数の増加に対する経費の節減策として、全国の主要都市でも次々に導入された4か月検針2か月徴収の実施後、新規使用者の2回目請求分に対しての料金（初回認定）が計量による額ではなく初回使用量に基づいて2か月分を認定した額であることに異議の声があり、その対応に苦慮することや、検針月と請求月のずれが大きく（例：1月10日から5月10日までの4か月の使用分が、2回に分けて6月と8月請求になる）、使用者から見れば、理解しにくい制度であるとの問題点の指摘もありました。

その後、事務的業務面だけでなく、技術的業務面においても改善を行う気運が高まりました。

昭和52年4月、「施設部業務見直し検討委員会」が設置され、翌年6月に「業務改善の基本構想（案）」が報告されました。そして、

昭和54年4月に経営改善担当に技術職員の専任スタッフが増員され、実施に向けての作業が進められました。

6. 第2期経営改善

昭和57年に企画課を新設するとともに、昭和58年には第2期経営改善として、給水異常の夜間窓口開設（24時間窓口の窓口の開設）及び北部管理事務所と南部管理事務所の2管理事務所体制を確立することで、より一層の安定給水の確保と修繕工事等における即応など維持管理業務の体制強化を図りました。

昭和61年には、これまでの個別的な業務改善では達成できない課題も含めて総合的な検討が必要との認識に立ち、事務改善を図っていく組織として経営管理室を設置することとしました。同年12月に局方針として4つの改革（夜間・休日受付と応急処置の体制再編、敷地内修繕の全面公認業者施工、（財）堺市水道サービス公社の設置、民営集合住宅の各戸検針・徴収の実施）を決定しました。そして早急に解決を図る必要のある課題については、下記のような検討部会を発足させて、それぞれの目標を設定し検討することとしました。

<主な検討部会>

「OA部会」「営業業務改善部会」「給水装置部会」「給配水管整備事業のあり方部会」「管理的業務見なおし部会」「戸番図・付番図検討部会」「営業所と管理事務所の調整会議」「夜間・休日の業務調整会議」など。

7. 将来構想（平成2年度当時）

平成2年度に、水道局の将来のあるべき姿として、「堺市における水道事業の今後のあり方について（将来構想）」をまとめました。

これに基づき、家原寺配水場及び陶器配水場の無人化、テレメーターによる自動検針、コンビニエンスストアでの収納委託、屋内修繕（敷地内修繕）の公認業者移行、アウトソーシングの推進、局庁舎の整備（配水管理センター・南部サービスセンター）、（財）堺市水道サービス公社の設立、電算化の推進、組織の見直しなど、総合的な改善の基本となる取組に着手することとなりました。

平成2年から3年にかけて、家原寺配水場及び陶器配水場の電気計装工事や遠方監視制御設備工事を行い、無人による水運用を始めました。

また、平成2年からテレメーターを使った検針業務を導入しました。導入の背景は、大型メーターの検針において、重い鉄蓋の開閉時の安全衛生面での対策や、特区（大口使用者などの1か月検針の使用者で検針区域が広範囲）の検針効率の向上、公営住宅の自動呼び出し集中検針盤の設置された集合住宅の検針効率の向上を目指したものでした。テレメーター方式とは、電子式メーターと端末回線網制御機（T-NCU^{*}）を通信線で結ぶ有線方式であり、相手側の電話回線の空き時間を利用して検針値を読み取ることができます。

平成3年度には全国の水道事業体のトップを切って、コンビニエンスストア（ローソン）での収納の委託を開始しました。都市の24時間化、核家族化・共働きによる昼間不在家庭の増加、官公庁・金融機関の週休2日制の実施による市民の料金支払い窓口の縮小が、

料金収納率の悪化・滞納者の増加などへとながらることや、他の公共料金（電気・ガス・NTT）が、すでにコンビニエンスストア収納を行っていたことから、1年間に及ぶ経済性や法的根拠等の検討を行った結果、お客さまの利便性の向上と納期内納付及び自主納付の促進・滞納料金発生抑制を目的に導入しました。その後も支払い窓口を広げ、平成15年からは、全国の手前コンビニエンスストアすべてで収納が可能となりました。

8. 構想具体化の方策

前項目に記載した平成2年度の将来構想を具体化し、維持管理時代にふさわしい事業運営とより一層の給水サービスの向上を実現するため、これらの基盤となるべき局組織・機構の見直し並びに拠点（庁舎）の整備を計画的・効率的に推進していく方策をまとめました。

平成4年度には、これまで、直営で施工してきた敷地内の修繕業務を全面的に公認業者施工に移行しました。これは、維持管理時代における維持管理業務の充実を図ることを念頭に、敷地内修繕業務を全面的に公認業者に移行したうえで、職員が道路上の給配水管の改良工事の施工や、弁栓調査・管路情報の収集等の業務に着手することで、施設の計画的・予防的業務の充実を図る目的で実施されました。

さらに、水道事業として24時間給水を確保することが最大の責務であるとの観点から、水道管の破裂や漏水事故による二次災害の防止を図るべく、給水異常等への対応を行う夜間センターを平成7年2月に水道局分館1階に開所しました。

平成5年4月、「水道の高普及時代における維持管理の新しいあり方を究明・確立し、より安全で快適な水道を目指して、調査・研究・教示助言等の事業を積極的に実施することにより、市民の生活環境の向上に寄与すること」を目的とする水道サービス公社の設立事業計画書を大阪府に提出し、10回に及ぶ協議を重ねました。その後、平成6年3月、議会での出資金の議決を経て、同年4月に大阪府の認可を得て、「(財)堺市水道サービス公社」が設置されました。

また、平成4年に建設基本計画を立案し、平成6年度から家原寺配水場内において建設に着手した配水管理センター棟及び配水管理システムが、平成9年4月から本格的に稼動しました。このシステムは、堺市の大規模で複雑な配水系統と配水方式が自然流下とポンプ加圧の混在方式となっていることから、最適なシステムづくりに精力的に検討を重ねた結果できたシステムです。大阪府営水道から4か所で受水した水を、6浄配水場、2制御所、4配水池等に有機的に水運用する重要な施設となっています。



配水管理センター内部

9. 大幅な組織改正と業務改善

平成9年度には、「お客さまサービスの向上と長期経営の安定化に向けた組織機構の改正と定数管理」や「堺市水道局の新しい機構について」のまとめに基づき、これまでの業務部・施設部の2部制から総務部・業務部・配水部の3部制とするとともに、組織のスリム化を図るため12課1室7所から11課1所へと大幅な機構改革を実施しました。

具体的には、水道事業において、特にお客さまにかかる業務を担当する5営業所・2管理事務所と給水装置課を南北の2サービスセンターに統合し、それぞれのサービスセンターに営業課及び給水サービス課を配置することで、お客さまの総合窓口としての実施体制の確立と業務の効率化を図りました。また、水道施設整備部門を再編し、工事施工部門の充実と簡素化を図るとともに、先に完成した配水管理センターによる水運用一元化の確立を図る組織としました。さらに、管理部門充実のため、総務部に総務課（総務係・企画係・職員係の3係）と経理課（経理係・調達係・管財係の3係）を置きました。

また、組織改正と同時に下記の業務改善を実施しました。

- ①電算化の推進として、2サービスセンター化に伴うお客さま窓口の開設に合わせ、営業業務の電算システムにホスト・サーバ・クライアント方式を取り入れたリアルタイムな検索機能・データ更新などの情報処理が可能なシステムを稼動させました。また、給水装置課の業務を南北2サービスセンターの給水サービス課へ移管したことに伴って、給水台帳のファイ

リング化及び竣工図面のファイリング化によるファイリングシステムを導入しました。

- ②アウトソーシングの推進として、平成6年に、(財)堺市水道サービス公社を設立したのと同時に、公社の受託業務として泉北地域の検針業務を委託することとし、翌年には、堺市の全地域を委託しました。その後、料金収納業務においても、督促段階の収納率低下に伴う滞納発生件数の増加に対応するため、就業時間に拘束されない民間業者を委託相手とした督促段階から現地訪問による収納委託を平成13年度に試行実施し、平成14年度から本格実施しました。
- ③高度成長期の給水戸数の増加に伴う検針業務や徴収業務の人件費の削減を目的に全国各都市で導入され、堺市においても昭和54年から導入していた4か月検針・2か月徴収制度を見直し、平成14年度の料金改定に合わせて、2か月検針・2か月徴収に変更し、これに伴う人件費の増加を抑制するために、メーター検針業務と検針に伴う再調査業務も民間へ委託するとともに、転居に伴う開閉栓現地処理業務も民間へ委託することとしました。
- ④南北2拠点にお客さまの総合窓口として設置していたお客様係の業務のうち、電話対応業務は時期・曜日・時間によって繁閑の差が大きいことや民間企業においてコールセンター（電話対応を専門的に請け負う業務）が開設されていたことから、平成17年1月、アウトソーシングによる「お客様センター」を開設することとしました。
- ⑤平成14年に完成した配水管理センターで、

24時間安全で安定した配水を行うために、職員が変則勤務で対応してきた集中監視業務についての見直しも進めました。また、平成17年2月の美原町との合併によって引き継いだ旧美原町の浄水場や配水池の夜間の巡視や監視業務が既に委託化していたこともあって、平成18年度から配水管理センターの監視業務等についても、一部を民間業者に委託することとしました。

10. 上下水道統合

平成14年5月に市長から、市民サービスの向上を図り経営の効率化を進めるため、上下水道統合についての指示があり、水道、下水道両部局において検討に着手しました。水道は既に維持管理の時代に入り、下水道も平成14年度には普及率が93.8%となり維持管理の時代に差し掛かっていましたので、両者ともに建設から維持管理を主体とした経営に転換していく時期になっていました。また、水道及び下水道はともに市民生活に直結する重要なライフラインであり、危機管理を一層強化していく必要があることから、統合を進める決定がされました。平成15年4月に統合担当の人事発令が行われ、5月には水道局及び下水道部担当助役を委員長とする上下水道統合推進委員会が設置され、9月に「水環境を基軸とした組織」「窓口を一本化するなど市民サービスの向上」「簡素で効率的な経営」「ライフラインの危機管理における強化」を基本理念として、水道事業と下水道事業の統合を進める統合方針が決定されました。これを受けて両部局で事務調整を進め、平成16年4月1日に統合して上下水道局になりました。