

令和6年度第3回都市経営会議 令和6年（2024年）6月7日（金）開催

1 令和6年（2024年）3月市議会における議員からの要望等について（報告）

【報 告】 企画経営部

【質疑等】 なし

2 宝塚市上下水道局定員適正化計画の策定について

【提 案】 上下水道局

【結 果】 承認

【質疑等】

- ・ 今回策定された上下水道局における計画は、市の定員管理方針に基づくものと記載があるが、同方針に基づく市の計画期間は令和7年度までの5年間となっている。今回、それよりも長い10年という期間を設定した理由は何か。

⇒ あくまでこの計画は、市の定員管理方針に基づく独自の計画という位置づけである。上下水道局では経営戦略の見直し時期を迎えており、同戦略は10年計画となっている。そのため、定員適正化計画についても10年スパンで考え、その内容を次期経営戦略に落とし込むべく、計画期間を10年とした。

- ・ 資料最終ページの中段①に、「水道事業経営戦略での削減未達成の正規職員25人（P1表①）」とあるが、当該表①には25人という数字は出てこない。よくよく見ると、正規職員数を50人に減員する目標に対し、75人に留まっているため、その差の25人を指しているものと思われるが、少々分かりづらいため表記を工夫してほしい。
- ・ 上下水道局の定員適正化計画は、計画期間を10年とし、数値目標についても事務と技術と技能職員に分けて設定されている。

一方で、市の定員適正化計画は、計画期間が令和7年度までの5年間で、かつ数値目標は全体の職員数のみとなっている。いずれも市の定員適正化方針に基づく計画であるため、一定の整合性が求められるのではないかな。

さらに、今回の計画を見ると、市長事務部局との人事交流により人材の有効活用を図るという表現も複数回出てくるため、その点においても両計画の整合性が問われると思うが、総務部はどのように考えているか。

⇒ あくまで私案であるが、事務・技術・技能労務・会計年度と、それぞれの職種について目標値や考え方を整理し、適正化を進めていかなければならないと考える。それが数字という人員数で考えるのか、経営の観点から総額として意識する必要があるのか検討が必要である。市長事務部局で考えると、現在、直営で実施しているところをどうしていくのか、事務はまとめてアウトソーシングするのか等についても今後の検討課題である。

- ・ 病院の定員適正化はどうなっているか。病院として必要な医師数がどの程度なのか等、過去から議論できていない。国は、医療機関ごとに必要な医師数を把握できるよう

都道府県に働きかけるといった報道もされていたため、病院でも職種ごとの定員等の基準を持つべきではないか。

- ・ 定員適正化については「方針」と「計画」の2層構造になっている。方針は、公営企業も含めた市全体の方針を包含している。一方で、計画には市長事務部局のみの数字が定められている。そのため、公営企業の数字は枠外となっており、今回の計画で新たに定める数字であると対外的に説明していきたい。その点、認識を共有しておきたい。
- ・ 方針では市長事務部局以外のところにも必要に応じて計画を定めるなど、定員管理に努めるという内容になっている。それに基づいて今回の計画を定められたということになると思う。
- ・ 経営戦略に人員削減の数値目標が掲げられていたが、達成には至らなかった。これを踏まえて、市長事務部局との人事交流等の必要性が計画にも書かれているが、計画策定にあたり、総務部とはどの程度、事前に調整を行ったのか。

⇒ 総務部としては、随時情報はいただいております、気になる点は情報交換を行っている。

⇒ 上下水道局としては、例えば10年で12人の人員を削減するという数字の算定一つをとっても、総務部と予測値を共有しながら緻密に計算し、協議の上で算出している。

- ・ アウトソーシングするのは技能労務職だけではなく、すべての職種でと認識しているが、削減目標の12人全員が技能労務職員という点は間違いはないか。

⇒ 間違いはない。

- ・ 今後10年間の退職者数が30人とあるが、アウトソーシングのタイミングはどのように考えているか。

⇒ アウトソーシングの考え方について、今後10年の間に、大きく3つ検討すべきことがある。1つは、給排水整備工事の審査業務である。これは、令和9年度に実施しなければならない。次に、工務課で実施している排水管の中の待機業務である。これは、技能労務職員が退職でいなくなってしまう令和12年度頃までには考えておく必要がある。最後に、浄水場2か所について、昼間は直営で運営しているが、全面委託を検討していかなければ成り立たなくなってくる。この10年間は、この3つに関する計画を立て、組合とも協議しながら方向性を決めていく必要がある。

- ・ 水道事業について、コンセッション方式（公共施設等運営権方式）を進めていく話があった。官民連携の観点からは、広域化も同様に進めていかなければならないように思うが、そうした動きはあるか。

⇒ コンセッション方式については、全国の水道事業者が集まる会議でも議論になっている。現時点では、コンセッション方式は非現実的で、安全・安心を担保できないという批判的な意見を持った事業者が多いのが実態である。しかし、現実問題として、自立できない事業者が既に出始めている。そのような場合は民間にシフトしていかなければならず、国も支援が難しいため、移行しなければ補助金を渡さないという半ば強引なやり方になってきている。少々強引であるが、市でも検討を始めているところである。運営権の譲渡までいけるかどうかは別として、将来的には試行しながら国の支援を確

保していきたい。

広域化については、都道府県によって進度も考え方も異なる。兵庫県は全国の中では広域化を試行していない事業体が多いが、本市のように、広域化を近隣市に投げかけている事業体もある。しかしながら、経営統合などの話は中々難しい状況である。まずは、水道施設を共同で運営して合理化を図るなど、できることから始めようとしている。

- ・ 経営の健全化を図る上で、人員を削減する必要も当然あると思う。一方で、能登で地震があった際に、人員不足により中々水道が復旧しないという課題があった。こうした計画は、基本的には平時を想定して策定されるが、有事の際に、他自治体からの支援ありきとはいかないため、ある程度、有事の際にも対応できる方策を考えておく必要があるのではないか。

その点、市長事務部局との人事交流を行うことで、プロまではいかなくとも、セミプロのような職員が増えていけば有事の際に助け合える。水道単体でいくよりも、応援隊のような立場の職員が市長事務部局に増えれば有事の際に有効ではないか。

⇒ 日頃から非常時も意識しながら仕事を回していく必要があると考えているが、今回の定員適正化計画における 12 人の削減目標にその観点を取り入れたかということ、あくまで平時の考え方でやっている。水道事業は日本水道協会をはじめ、横の繋がりが強い組織である。自前で完結すれば良いが、連携協定を結ぶ中で、互いに助け合う取組が非常に進んでいる。技術の継承を含め、災害時の対応が重要になっているため、上下水道局の BCP 計画（事業継続計画）も作成しているところであり、それをさらに職員に浸透させていきながら、個々の技術を高めていきたい。

- ・ 本市は配水池が非常に多く、現在 48 か所存在するが、今後、統廃合等の考えはあるか。また、配水池が多ければ費用に影響するのか。

⇒ 現時点で 48 か所のうち、2 か所で統廃合の計画を進めている。それにより、配水池は 48 から 46 か所に、加圧所は 30 から 27 か所に減る。劇的に減らしていくことはできないが、着実に取り組んでいきたい。なお、配水池は基本的に高所に設置し、そこから自然流下で水を送るため動力費があまりかからないが、加圧所はポンプを動かすための動力費がかかることから、加圧所を減らす方が費用を減らすことに直結する。

一方で、配水池についても毎年、更新費がかかるため、数が多いほど費用はかさむ。そのため、配水池の数を減らす取組も必要である。

⇒ 定員適正化計画の 9 ページ下段に、技能労務職員に関する定員の考え方について記載している。このうち、「従来の「技能」の部分は、知識として蓄積され、「技術」に置き換わってきた側面がある。」という部分について、詳しく説明しておきたい。

「技能」や「技術」の分野の職員は、公共でも民間でも先細りしていくが、これに対して技能を減らして大丈夫なのかという意見もある中での文章である。

まず、「技能」と「技術」の定義について、「技能」は教科書では学べない、数値では示せない、経験の中で身に着けるものであり、人に伝承するのが難しい領域を一般的に指すとされている。

一方で、「技術」は、既に確立した理論や学問、データであるため、伝承していきやすいものと捉えられている。

例えば水道管は、市内に毛細血管のように張り巡らされており、上下水道局の管網システムを見れば、どこに、どれくらいの水圧で、どういう方向に水が流れているかを確認することができる。これまでは、事故が起きた場合に、どこのバルブをどの程度、何回程度ひねれば問題なく水を送れるかを把握しているのが技能職員であり、その対応にあたっていた。

しかし昨今では、ICT の進化により、技能職員でなくても対応可能な環境が整ってきたことを申し上げたかったのと、長年の時代の変遷の中で、そうした技能がすでに技能職員から技術職員に移転しており、実際に、現在、事故が起きた際の対応は技術職員が行っている。

時代と共に必要な技能の分野が変わってきているため、必要なところは民間に委ね、大切な技能は技術職員にしっかり移転していきたいと考えている。決して大切な技能がなくなるわけではないことを説明しておきたい。