

「水道原水検査結果の虚偽報告に関する調査委員会」報告書

平成 15（2003）年 8 月

目 次

はじめに	1
1 虚偽報告の実態と検証	
(1) 調査の手順と方法	2
(2) 調査を通じて明らかになった事実とその裏付け	3
2 虚偽報告を行うに至った事情・背景及び理由	
(1) 当時の本市水道事業をめぐる状況と背景	9
(2) 虚偽報告を行うに至った理由とその評価	10
3 虚偽報告が始まり長年にわたって続いた原因と問題	
(1) 組織・体制上の問題	13
(2) 業務執行上の問題	14
4 再発防止策に関する提言	
(1) 水道局が自ら取り組むべき事項	16
(2) 市として取り組むべき事項	17

はじめに

今回の問題顕在化の発端は、平成 15 年 6 月 13 日及び同 16 日に複数の新聞社から本市水道局に入った、「水道原水の検査結果データについて議会へ虚偽の報告がされているのではないか」との問い合わせであった。直ちに水道局において過去の議会報告資料を精査したところ、①平成元年 3 月議会から同 11 年 6 月議会までの間における井戸原水ごとの水質検査結果に関する議会報告数値のうち 147 か所が実際の検査結果数値と異なり、その内容がいずれも水質基準を上回る検査結果数値を基準以内に修正して報告しているものであったため、単なる記載（転記）ミスなどではなく、意図的に数値が改ざんされたものであること、②一方、その間における水道供給水（浄水）に関する水質検査結果については、すべて水質基準を満たしており、市民の飲み水の安全性には何ら問題がなかったことを確認した。こうした一連の事実経過は、水道事業管理者から市長に報告され、市長の決断により 6 月 23 日に記者会見を開いて、事実経過の発表と市民及び議会へのお詫びとともに、庁内に調査機関を設けて原因究明と再発防止に取り組むことが表明された。

以上のような経緯の下に平成 15 年 6 月 24 日に設置されたのが当調査委員会であり、「平成元年から平成 11 年までの水道原水検査結果の虚偽報告に関し、その原因及び経過を明らかにするとともに再発防止策の提言を行う」（設置要綱第 1 条）という調査委員会の設置目的に添って、6 月 24 日の第 1 回をスタートに合計 14 回の会議を開催し、併せて書類調査、現地調査及び関係者からの聴き取り調査（事情聴取）を行ってきた。当調査委員会が行った調査の結果を整理し、取りまとめたものを以下のとおり報告する。

1 虚偽報告の実態と検証

(1) 調査の手順と方法

ア 問題が顕在化した直後に水道局が行った調査結果を手掛かりにして、議会へ虚偽の報告がなされていたとされる平成元年から平成 11 年まで及びその前後の関係書類を水道局から提出させて、内容の点検・精査を行った。

イ その関係書類は、水質検査結果に関する内部報告書類、議会報告資料の作成に係る起案文書類、水質データに関する参考書類等であり、これらの文書の保存年限は原則として 5 年であるが、たまたま平成元年当時の関係書類の原本又はその写しが残されており、それらを通じて虚偽報告の実態を明らかにすることができた。

ウ 虚偽報告が始まった事情や背景を知るために、昭和 50 年代終わりから 60 年代そして平成元年当時の市議会本会議及び関係委員会（建設水道常任委員会、水資源対策特別委員会）の会議録から水道水質問題や地下水汚染問題に関する質疑応答を抜き出し、当時の関連新聞記事とともに調査の参考とした。

エ 7 月 8 日に調査委員会のメンバーが東第 2 浄水場等において現地調査を実施し、井戸原水の取水から送水に至るまでの工程の確認、水質検査の採水ポイントの確認と検査結果データとの照合、水質検査の実際のプロセスや方法の検証、水質検査結果データの処理状況の確認等を行い、現場における水質検査が入念に実施され、その水質検査結果のデータも正確に記録されていることを確認した。

オ 虚偽報告が行われていた平成元年から平成 11 年までの間に水道局に在籍し、水質検査結果書及び議会報告資料とその提出伺書の作成、起案及び決裁に関わ

っていた当時の水道事業管理者や水道局長など 12 名の関係者並びに本市水道事業に関して最高責任者の立場にあった元市長から事情聴取を行い、書類調査で明らかになった事実の裏付けやその背景・事情等の解明、あるいは虚偽報告に関するそれぞれの関係者の役割や責任等を明らかにするよう努めた。

カ 以上のような書類調査、現地調査及び聴き取り調査（事情聴取）の過程において、調査の進捗状況と判明した事実を整理・確認し、その後の調査の進め方について協議・決定するとともに、再発防止策の提言を含む調査結果報告書のとりまとめを行うために、調査委員会を合計 14 回開催した。

（２）調査を通じて明らかになった事実とその裏付け

（水質検査結果データ）

ア 虚偽報告が始まった平成元年当時の本市水道局における水質検査の体制及び標準的な検査方法は、おおむね次のとおりであった。

- ① 井戸原水については取水井の地上配管に付属するバルブから、混合原水についてはばっき処理前の着水井から、浄水については浄水池最終槽から、それぞれ検体を採水する。
- ② 採水した検体は、所定の前処理を行った後、水道局内の理化学試験室において、水道局の検査技師（職員）が質量分析計、原子吸光光度計、高速液体クロマトグラフ等の機器を用いて水質検査を行う。
- ③ 水質検査は、各井戸原水、混合原水及び浄水に関して毎月初めに行われ、その結果については、必ず検査担当技師が記録にとどめる。

イ 毎月の当該水質検査結果のデータ（真正のデータ）は、担当課である浄水課水質係の職員が起案する「水質検査結果書」によって、浄水課長⇒局次長⇒水

道技術管理者^{注)}⇒水道局長まで順次供覧印を押印して回覧され、報告された後、年度ごとの簿冊に綴じて水質係で保存されている。

注) 水道技術管理者とは、水道法第 19 条、同法施行令第 6 条及び同法施行規則第 14 条の規定により、水道の管理について技術上の業務を担当し、これらの事務に従事する他の職員を監督する者をいう。

ウ その具体的事例として、平成元年 1 月 31 日に採水した東 1 号及び同 9 号の井戸原水（検体）に関する水質検査結果書は、昭和 63 年度分の簿冊中に、起案日平成元年 2 月 9 日付けの水質係職員による供覧文書として綴じられており、供覧印を押印しているのは、水質係長、浄水課長、局次長、水道技術管理者（工務課長）を経て水道局長が最終となっている。

エ それ以後平成 11 年までの間、毎月の各井戸原水（検体）の検査結果データについても適正に記録され、水質検査結果書によって水道局長まで確実に供覧されていることを確認している。

オ 以上のとおり、井戸原水、混合原水、浄水の各段階にわたって適正に記録・保存されている当時の水質検査結果データにおいて、各家庭に配られる浄水（供給水）については、すべて水質基準^{注)}以内の数値に収まっており、その安全性については何ら問題がなかったことも確認できている。

注) 水道水質基準は、浄水（供給水）に適用される基準であり、水道法に基づく厚生省（現在の厚生労働省）告示で定められ、平成元年当時は水道事業者の努力目標である暫定基準（たとえば、トリクロロエチレン＝ $0.03\text{mg}/\text{リットル}$ 、テトラクロロエチレン＝ $0.01\text{mg}/\text{リットル}$ 、シス - 1, 2 - ジクロロエチレン＝ $0.04\text{mg}/\text{リットル}$ ）であり、正式に水道水質基準として定められたのは平成 4 年で

ある。なお、井戸原水や混合原水に関する水質基準というものは、定められていない。

(虚偽の議会報告資料)

カ 一方、前記の平成元年 1 月 31 日に採水した東 1 号及び同 9 号の井戸原水(検体)の検査結果に係る議会報告資料については、平成元年 3 月 7 日付けで市議会建設水道常任委員会資料の作成及び提出について伺うための起案が担当者によってなされている。その伺書に添付されている議会報告資料には、水質検査結果書の真正の数値とは異なる虚偽の数値が記載されており、水質係長⇒浄水課長⇒局次長⇒水道技術管理者⇒水道局長の順に決裁がなされている。

キ 具体的には、東 9 号の井戸原水(検体)について、水質検査結果書ではトリクロロエチレンの「0.096」という数値がそのまま報告され、当時の水道局長まで供覧・決裁されているにもかかわらず、その後に同じ検査結果を議会に報告するために起案された伺書においては、「0.027」という基準以内の数値に変えた報告資料が作成され、同じ水道局長がそれを決裁している。

ク 同一の検体に関する水質検査結果の数値が水質検査結果書と議会報告資料とで異なり、しかもその違いは、前者の数値が水質基準を超えている場合に後者の数値が基準以内の数値に変えられていることから判断して、数値の違いは単なる記載誤りや転記ミスなどではなく、明らかに意図的な数値の改ざんが行われたものと考えざるを得ない。

(事情聴取の状況)

ケ 平成元年当時の水道局長(注：この年まで本市では水道事業管理者を置かず、水道局長がトップ)は、平成 15 年 7 月に行った事情聴取において、「15 年前

のことで詳しく記憶しているわけではないが、当時出ていた暫定基準を超える高いトリクロ等の数値を、誰の指示も受けず、また誰かに言われてということでもなく、自分の判断で基準以内の数値に変えて議会に報告することにした」と述べており、当時の水道局長の判断によって虚偽報告が始められたことは間違いないと考えられる。なお、このことに関連する当時の会議録では、平成元年3月10日に開かれた水資源対策特別委員会において、当時の水道局長が「去る1月31日に東部の東第2浄水場の井戸全部を調査した。東9号は0.03より下であった」とか、「0.027より低い数値で上下はある」といった答弁を行っている事実がある。

コ 平成元年当時、本市に水道事業管理者は置かれておらず、水道事業管理者の権限を行う市長という立場にあった元市長からの事情聴取では、「当時問題になっていた地下水汚染について十分注意するよう水道局長に伝えたことは覚えているが、議会に虚偽の報告をするよう指示したことはない。ただ、水道事業を預かっていた者としての責任は感じている」と述べられている。

サ その他、当時の関係者の事情聴取を通じて、水道局の職員のうち水質検査やそれに関する議会報告資料の作成、起案及び決裁に関わっていた多くの職員も、議会への報告資料の数値が虚偽であることを知っていたことが明らかになっており、それらの職員は口を揃えて、「たとえ一部の井戸で基準を超える数値が出て、他の井戸の原水と混合し、さらにぼっき処理等をすれば、浄水の段階では確実に基準以下になるのだから、どうして井戸原水の水質検査結果について虚偽の報告をする必要があるのか」という疑問を持っていたと述べている。

(虚偽報告の継続とその前後の状況)

シ 議会への虚偽報告が始まった平成元年より前の議会報告資料には、水質基準を超える数値の井戸原水の検査結果についてもそのまま記載されており、虚偽報告はなされていない。また、この時期に水道局が井戸原水の水質検査を行った結果特に高い数値が出た東1号と同9号の二つの井戸について、毎月の検査結果を報告するようにという議会からの要請があり、平成元年3月議会以降毎議会報告することとなった経緯がある。

ス 平成元年3月議会以降の議会報告資料とそれに対応する水質検査結果書とを照合したところ、平成11年6月議会までは、東1号及び同9号の井戸原水に関する水質検査結果で基準を超える高い数値が出た場合は、例外なく議会報告資料では基準以内の低い数値に変えて記載されており、10年余りの間継続的に議会への虚偽報告が行われていたことは明白である。その間における議会報告資料の改ざん箇所数は、先に水道局自ら発表したとおり、147か所であることが確認できている。

セ 平成元年当時の水道局長は、平成2年に初代の水道事業管理者に就任し、平成9年までその職に就いていたが、平成元年に始まった議会への虚偽報告がその後も続いていることについて、「確かに最初の段階では意識して数値の改ざんを行っていたが、後の方になれば余り意識せずに慣例的にやっていたように思う」と述べている。また、水道事業管理者を補佐する立場にあったその間の水道局長（2人）は、「すでに虚偽報告が始まっており、途中で生の数値を出すということになれば前の数値とつじつまが合わなくなるので、上司である水道事業管理者に虚偽報告を止めるよう進言しなかった」と述べている。

ソ 平成11年6月議会より後の議会報告資料について調査したところ、現在に

至るまで、水質検査結果書の数値と議会報告資料の数値が異なる箇所は見当たらず、虚偽報告は行われていないことが確認できた。ただし、その間の東1号及び同9号の井戸原水に関する水質検査結果では、基準を超える数値は一度も出ておらず、すべて基準以内に収まっている。

(派生・連動した虚偽報告)

タ 以上が議会への虚偽報告の実態とそれについての検証の結果であるが、こうした議会への虚偽報告から派生・連動して、虚偽報告期間中に水道局が作成・発行した「水道統計期報」(2か月ごとに作成・発行)及び「水道事業年報」において一部水質検査結果の数値の改ざんが行われており、同時に厚生労働省が毎年発行している「水道統計」への報告資料についても一部虚偽報告がなされていることが判明した。

チ これらはいずれも井戸原水ではなく、複数の井戸原水を混ぜ合わせた混合原水に係る検査結果の数値であるが、当時の担当職員からの事情聴取では、「議会報告資料で井戸原水の検査結果数値を基準以内の数値に改ざんしたこととの関係上、同じ時期の混合原水に係る水質検査結果の数値が基準を超えるということとはつじつまが合わないので、やむなく統計報告等の数値も改ざんすることになった」ということであり、議会報告資料の数値の改ざんと統計報告等の数値の改ざんは一連のものであることが明らかになっている。

2 虚偽報告を行うに至った事情・背景及び理由

(1) 当時の本市水道事業をめぐる状況と背景

ア 昭和 57 年、東京都府中市の井戸から高濃度のトリクロロエチレンが検出されたことをきっかけとして、環境庁が地下水汚染実態調査を実施し、京都市を含む 15 都市 1,360 か所の井戸について有機塩素系化合物 17 種類を調査した結果、京都市内では WHO の基準を超える数値が 9 か所で検出され、全国的にも高い検出率であることが明らかになった。

イ この調査結果を踏まえて厚生省は、昭和 59 年に WHO が示す基準どおりの暫定水質基準を設け、井戸原水や浄水の定期検査などを指示する通知を都道府県に発した。また、平成元年には、有機塩素系溶剤の 3 化学物質（トリクロロエチレン、テトラクロロエチレン、四塩化炭素）を厳しく規制する措置が取られるとともに、有害物質が工場などから地下水へ浸透することを規制するために水質汚濁防止法の改正も行われた。

ウ 環境庁の地下水汚染実態調査結果を背景とする市議会での質疑を踏まえて、本市は、昭和 59 年に市内 64 事業所を対象に有機塩素系化合物質の使用実態調査を実施した結果、22 事業所において使用されていることが判明し、各企業に対して有機塩素系化合物質の使用や処理に関する行政指導を行うとともに、昭和 59 年度から水道局として独自の水質検査体制を整備した。

エ 昭和 62 年から 63 年にかけて京都府環境対策室が府内 176 か所の工場や個人宅の井戸を検査した結果、トリクロロエチレンとテトラクロロエチレンがそれぞれ 7 か所で暫定基準を上回り、そのうち長岡京市と亀岡市あわせて 3 か所で飲料水として使用されていたとの発表がなされた。

オ こうした発表を受けて昭和 63 年の市議会においては、本市における地下水汚染問題について議論が巻き起こり、「東 1 号、同 3 号、同 9 号では高いときには基準の 2 倍を超える数値の検査結果が出ているが、たとえ 1 本あるいは 2、3 本にしても汚染が進んでいるようであれば、当然水道局としても対応しなければならない」といった意見に対して、当時の水道局長は、「本市のように代替水源が簡単に求められない場合について大変対応に苦慮している」というような答弁を行っている。

カ 平成元年当時、人口増加に伴って本市水道の総配水量は日平均 3 万トンに達しようとしており、その後も 3 万トン台で推移していることから、水道水の需給状況は相当逼迫していたというのが当時の水道局関係者の一致した認識であり、府営水導入のスケジュールも再三延期となる中で、水道局にとっては絶対水量の確保が至上命題という状況に置かれていた。

（２）虚偽報告を行うに至った理由とその評価

ア 虚偽報告を行うに至った理由について、平成元年当時の水道局長（その後水道事業管理者）は、事情聴取の中で、「水道事業に従事する者としての『哲学』、すなわち市民には水道を意識してもらわないようにすることが大事で、常に『安全でおいしい水』という市民の思いに応えなければならない、そして、基準を超える数値が出た井戸に関して汲み上げの停止を余儀なくされ、水不足に伴う『時間給水』というような事態に陥って、市民生活に支障をきたすことは絶対に避けなければならない、という信念のようなものがあつた」と述べている。

イ 上述のような当時の本市水道事業をめぐる状況や背景の中で、当時の水道局

長として、たとえ一部の井戸原水であっても水質検査結果の基準を超える高い数値を公表することによって、地下水のみを水源としていた当時の本市水道水に対する市民の信頼を揺るがし、不安を与えるのを恐れたこと、さらには、当時本市において水道水の需給状況がかなり逼迫しているという認識の下で、一部の井戸原水に基準を超える高い数値が続いていることを明らかにすることによって、その井戸の汲み上げは停止せざるを得ないこととなり、水不足を招く可能性が高いと思っていたこと、これらが議会に対し虚偽の報告を行うようになった理由であると考えられる。

ウ なお、水不足を招く可能性が高いという認識に関連して、昭和 63 年 12 月に京都市と本市との間で締結されていた分水協定を発動できなかったのかという疑問について、当時の水道局長は、「分水協定は、あくまで地震、風水害等による非常事態で給水に支障を来す恐れがある場合のものであり、また、分水に係る料金は大変高くつくので、おいそれと発動はできない」と答えている。

エ 虚偽報告を行うに至った理由は、関係者からの聴取によると以上のようなことであったと考えられるが、これらの理由に関して調査委員会として現時点に立って評価をすれば、以下のとおりである。

① 水道事業に従事する者としての哲学ないし信念ということに関しては、一方で、一部の井戸原水で高い数値が出ても他の井戸原水と混合しかつ浄化処理すれば必ず基準以内に収まるという『水道屋としての常識』を持ちながら、一般市民にはそうした『常識』は理解してもらえないだろうという意識が働いていたこと、換言すれば市民に対する信頼感が欠如しており、専門職としての驕りがあったと考えられる。

- ② また、水道行政を含めて市の行政ないし行政職員と市民とはパートナーの関係にあり、相互の信頼関係を基礎として、行政に関する情報は良いことでも悪いことでも積極的に公開し、市民が市行政の現状と課題を知り、理解し、批判する材料を提供するという今日の行政のあり方に照らせば、そうした水道局の哲学ないし信念は時代遅れであり、現在においては、水道行政における隠蔽体質として強く批判されるべきものである。
- ③ 上述のような『水道屋としての常識』に関しても、市民には安全な水を供給するという使命感や、浄水施設をそのために設置し有効に機能させているのだという自信は、確かに必要である。しかし、そうした意識の裏返しとして、「たとえ一部の井戸原水に高い数値が出ても、浄水段階で除去されておれば何ら問題ではない」という一般市民の感覚とはずれた面のあることが指摘され、それが説明責任の軽視や隠蔽体質につながっていったと考えられる。

3 虚偽報告が始まり長年にわたって続いた原因と問題

(1) 組織・体制上の問題

ア 議会への虚偽報告が平成元年当時の水道局長の判断によって始められたことは疑いないところであるが、問題は、そうした水道局長の判断が間違いであることを指摘し、是正する力が水道局の組織の中で働かなかったことにあり、水道局のトップを補佐する立場にあった管理職者（トップが水道局長の場合は次長・課長、水道事業管理者の場合は水道局長・次長・課長）が本来の役割を果たさずに、最初に水道局長の間違った判断を受け容れ、その後もつじつまを合わせなければならないという自己防衛の論理を優先させて、事態の正常化を図ろうという勇気を奮い起こす者がいなかったことが組織・体制上の重大な問題として指摘される。

イ 当時の水道局職員の中には、「なぜ井戸原水の水質検査結果について虚偽の報告をする必要があるのか」という率直な疑問を直属の上司（課長）に伝えた者もいるが、その上司から「そういう風になっているから」という答えが返されただけで終わっており、さらに上位の管理職者（次長、水道局長、水道事業管理者）に同じ疑問を投げかけることはしなかったし、また「組織上のルールとして職を飛び越えての質問などは到底できなかった」とも述べている。

ウ 長年にわたる議会への虚偽報告は、複数の水道局職員が議会報告資料の作成、起案及び決裁という形で関与しながら続けられており、かつ、関与したほとんどの職員が虚偽報告の事実を知っていたということになれば、最初に間違った判断を下した水道局長の責任は確かに重いものがあるが、その間違いを長年にわたって温存してきた水道局の組織・体制そのものに大きな問題があったとい

える。

エ さらに、議会に対して提出する水質検査結果資料の数値を改ざんするということは、虚偽の公文書を作成し、それを行使するという一種の犯罪的行為に当たるといふ『公務員の常識』が働かず、安易に議会に対する虚偽の報告資料を作成し、起案し、決裁していた当時の水道事業管理者や水道局長をはじめ水道局の関係職員には、公務員としての基本的な倫理感が欠如していたといわざるを得ない。

オ 以上述べたような、水道局の上意下達体質や風通しの悪い組織風土あるいは市民に向かって開かれていない組織の閉鎖性などが、虚偽報告を始めさせ長年にわたって続けさせてきた土壌であり、原因であると考えられる。したがって、水道行政に関わる政策的判断なり議会对応のあり方等は一部の幹部職員が考えればよいという遅れた意識を払拭し、水道局の全職員が自らの問題としてとらえ議論をしていくような組織風土をつくり上げるとともに、市民を信頼し、市民に対して積極的に情報を公開していくという組織原則を確立することが急務となっている。

（２）業務執行上の問題

ア 議会への虚偽報告が行われていた平成元年から 11 年までの 11 年間は、本市水道事業にとって大きな転換の時期であった。それは、年々揚水量が減少する中で、水質も悪化し、「いかに井戸を使い分けて、うまくそして長く地下水源を維持していくか」という綱渡りのような 11 年であり、同時に、地下水だけに頼ってきた本市水道事業にとって画期的な府営水（表流水）の導入問題が現実味を帯びてくる中で、その意義や必要性などについて全市民的に論議されて

いた 11 年でもあった。

イ このような状況下に置かれていた当時の水道局は、何よりも市民への水道供給量の確保ということを最優先に考え、地下水の汚染状況や枯渇状況という市民が水道問題を考える上で最も重要な情報を隠してしまうという選択をしたわけであるが、調査委員会としては、そうした選択自体の誤りとともに、府営水（表流水）の導入をめぐる論議に対して必要な情報提供を怠ったことについて、当時の水道局の責任は重いことを指摘せざるを得ない。

ウ 日常的な業務執行の面でも、井戸原水や混合原水の水質検査結果という動かし難い科学的データ（数値）を、別の意図をもって改ざんするような行為は断固拒絶するという、技術者として当然あるべき誇りが失われていたことは見逃せない問題であり、また、技術職員は技術面のことだけを考え、行政的政策的な判断には加わらない、そして事務職員は、技術のことは分からないので口出しをしない、という暗黙の業務執行上のルール（棲み分け）が長年の間にでき上がっていたことも、虚偽報告の始まりを防げず、その後も止めることができなかった原因の一つに挙げることができる。

4 再発防止策に関する提言

(1) 水道局自ら取り組むべき事項

ア 水道局において水道原水検査結果の虚偽報告という許し難い行為が長年にわたって続けられていたことの原因と問題は、先に述べたとおりであるが、水道局トップの間違った判断を受け容れ、その後も自己防衛の論理を優先させた管理職員の責任意識の希薄さや公務員としての基本的な倫理感の欠如、職員の意見が通りにくい上意下達体質や風通しの悪い組織風土、さらには市民に向かって開かれていない組織の閉鎖性などを改善していくために、水道局自らが早急に「内部改革委員会」を立ち上げて、以下のような事項について検討し、すみやかに実行に移すよう提言する。

イ まず、公務員としての基本倫理を確立するために、法令遵守（コンプライアンス）の徹底、科学的データ尊重の精神や技術者としての誇りの堅持、管理職者の責任意識の醸成などに取り組む必要がある。具体的には、

- ① 法令遵守（コンプライアンス）の重要性についての職員研修の実施
- ② 水道法に基づく水道技術管理者の役割の再評価と組織上の位置づけの見直し
- ③ 管理職者の意識改革と人事の刷新

ウ また、上意下達体質を改善し、風通しのよい組織風土をつくるために、局内で職員が職制を超えて自由に議論できる雰囲気と仕組みを整え、技術職と事務職の棲み分けを排除する必要がある。具体的には、

- ① 水道行政の重要課題に関する職員への積極的な情報提供とそれに基づく局内全体での議論の場の保障

② 公営企業体としての明確な経営目標の下に技術職と事務職が連携を強め、
一丸となって目標達成に取り組む体制の確立

③ 必要な組織改正と適切な人事配置

エ さらに、水道局を市民に向かって開かれた組織にしていくために、市民を信頼し、市民に対して積極的に情報を提供していくという組織原則と体制を確立する必要がある。具体的には、

① 各井戸原水の水質データや汲み上げ水量の推移など水道に関する情報公開のさらなる徹底・充実及びその前提となる文書管理体制（ファイリングシステム）の整備

② 水質問題をはじめ水道事業全般について市民の意見を生かすためのシステムの整備

（２）市として取り組むべき事項

ア 今回の問題は、水道局特有の組織体質から生み出された面があると同時に、市の組織全体に共通する問題もはらんでいるという受け止め方をする必要があり、今後、今回のような問題を引き起こさないために、市として以下のような事項について検討し、着実に実行に移すよう提言する。

イ まず、市の組織全体において法令遵守（コンプライアンス）を徹底し保障するために、可及的すみやかにいわゆる「コンプライアンス条例」を制定し、コンプライアンス・マネージャーを設置することによって、外部からの不当な圧力や要求を排除するとともに、内部における法令違反事例について職員が告発できるルールを確立する。

ウ また、水道局と市長部局との人事交流を促進し、水道局における人事の刷新

や適切な人事配置を後押しする。

エ さらに、市行政と市民とのパートナーシップを確立し、相互の信頼関係を基礎として、市の事業の計画・実施・評価の各段階において市民参加を促進するための条例づくりを目指して、今後市民とともに議論を進めていく。