

# 中期経営改善計画

日本下水道事業団

平成15年8月

## 目次

1. 地方共同法人化に伴い日本下水道事業団が目指すもの
2. JSの設立目的と経営環境の認識
  - (1) JSの設立目的と地方共同法人化の意義
  - (2) JSの経営環境の変化
3. 経営計画
  - (1) お客様第一の経営：お客様満足度の向上を目指して
  - (2) 収支見通しのフレーム
  - (3) 組織体制の再構築
  - (4) 安定的な経営の確立
  - (5) 役職員の意識改革
4. フォローアップ及び今後の課題
  - (1) フォローアップ等
  - (2) 今後の課題

## 1. 地方共同法人化に伴い日本下水道事業団が目指すもの

### <計画の目的>

平成15年10月1日から、日本下水道事業団(J S)は、地方共同法人として新たな道に踏み出すこととなる。これまでの実績の積み重ねの上に、引き続き地方公共団体の支援・代行機関としての使命を果たしていくべきことはもちろんであるが、今後の新たな経営理念として「お客様第一の経営」、「自立的な経営」を掲げ、業務運営全般にわたりこの理念を浸透させていくこととする。

この計画は、平成15年度から平成17年度までの3ヶ年の期間を対象に、「お客様第一の経営」、「自立的な経営」を実現するために取り組むべき事項をとりまとめたものである。

## 2. J Sの設立目的と経営環境の認識

### (1) J Sの設立目的と地方共同法人化の意義

#### <地方公共団体の支援・代行機関としてのJ S>

J Sは、昭和47年11月、地方公共団体の長が主な設立発起人となり、国と地方公共団体の共同出資により、下水道事業を実施する地方公共団体の支援を目的として下水道事業センターとして設立された。当初は、センターにプールされた下水道技術者を要請のあった地方公共団体に派遣して技術的援助を行うことを主たる業務と位置づけていた。その後、地方公共団体からの要請内容が、施設の建設工事の受託に移行してきたこともあり、昭和50年8月、日本下水道事業団に名称を変更するとともに、業務、組織機構等を拡充し、地方公共団体の代行機関としての機能を強化して今日に至っているところである。

(平成14年度末の処理場等の通水箇所数1601箇所：増設を含む。)

#### <特殊法人等改革の結論：地方共同法人化の意義>

特殊法人等改革の検討を経て、平成13年12月閣議決定された「特殊法人等整理合理化計画」において、「地方共同法人(仮称)」という組織概念が示された。これによれば、地方共同法人とは、特殊法人等の民営化の一形態であり、地方公共団体の共通の利益となる事業等の実施主体として、地方公共団体が主体となって運営する法人との性格を持つものと説明されている。また、資本金が必要な場合には、関係地方公共団体が共同出資すること、さらに、必要に応じ、関係地方公共団体の代表者が参画する合議制の意思決定機関ないし審議機関を設けることとされている。

一方、国の関与については、①国の出資がないこと、②役員を自主的に選任していること、③事業の経常的運営経費を国の補助金等に依存していないこと、とされている。

その後の検討を経て、J Sは地方共同法人化されることとなり、上記の枠組みに沿って、日本下水道事業団法が改正された。すなわち、出資については、従来の国と地方公共団体の共同出資から地方公共団体のみとなり、また、地方公共団体の代表が、評議員会の主要構成メンバーと位置づけられ、評議員会の議決機関化によりその権限の強化が図られることとなった。(本年10月1日

から施行)

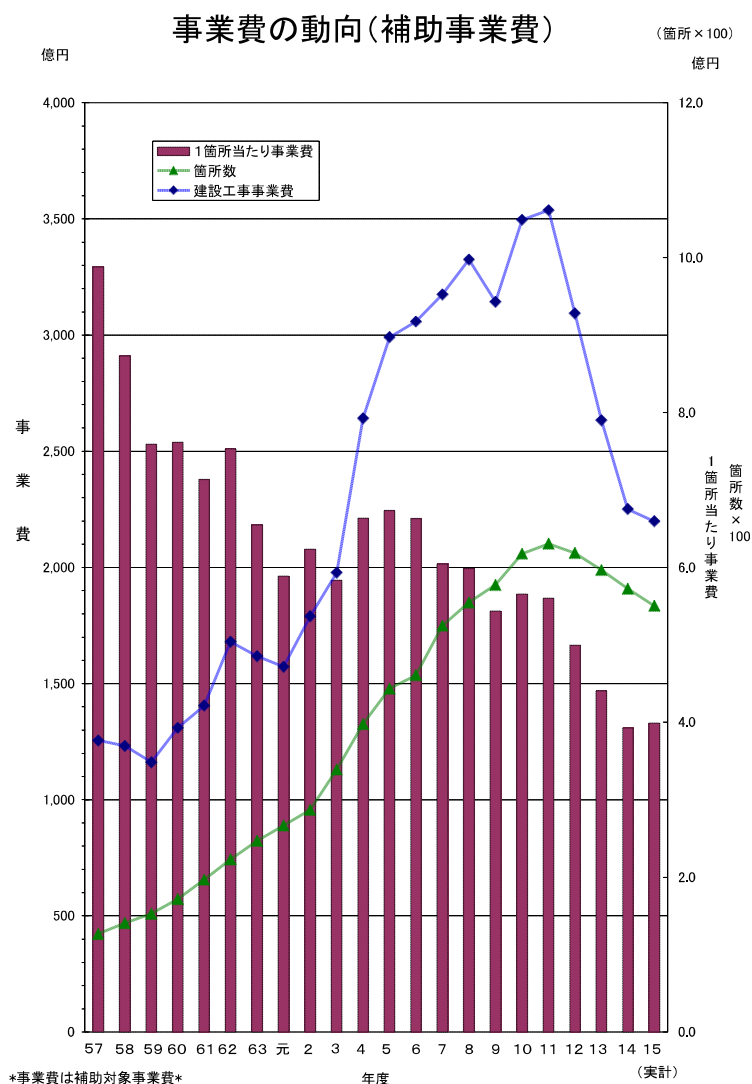
この結果、法制度面での改正にとどまらず、J Sの運営に関し、これまで以上に地方公共団体との連携を強化するとともに、J Sの業務実施についても地方公共団体のニーズを的確に反映する方向での改革に迫られている。このような状況を受け、業務改革については、昨年来、その推進に全社を挙げて取り組んでいるところである。

## (2) J Sの経営環境の変化

### < J Sの経営環境 >

J Sをめぐる経営環境は、ここ数年で急速に厳しさを増し、地方公共団体のニーズも大きく変わりつつある。

第1に、受託事業費の減少があげられる。J Sの事業費の大半を占める受託業務の事業規模は、下水道事業予算の動向に左右されざるを得ない。下水道事業費は平成10年度から減少を続けており、J Sの受託事業費も平成11年度の約3,500億円をピークに、平成15年度見込み(実施計画)では、



約2,200億円とこの4年間で約40%減少している。一方、事業箇所数は631箇所から551箇所へと13%の減少にとどまっている。このことは、事業規模が小規模化し事業効率が悪化する傾向にあることを示している。また、現在の国、地方の財政状況、公共事業費の縮小傾向を勘案すると、今後の受託事業費の見通しは厳しいものと見込まれる。

第2に、特殊法人等改革の影響があげられる。特殊法人等改革の目的の一つは、特殊法人等に対する政府財政支出の削減であり、これを受けJSに対しても、政府出資の廃止、業務運営補助金の削減等が実施されており、経営の自立化が求められているところである。

第3に、地方公共団体のニーズの変化があげられる。JSの業務として、今後とも、下水道施設の新增設を行う地方公共団体に対する支援の重要性は変わらないものと考えられるが、一方、下水道普及率の向上に伴い、下水道のストックが増えるにつれ、施設の効率的な運営管理や改築更新などが大きな問題となりつつあるほか、水質規制の強化、財政問題等下水道施設以外に起因する課題も目立ってきている。このような状況の下、地方公共団体のニーズは、計画～建設というハードに関する分野から、維持管理、改築更新、下水道経営等ライフサイクル全般に関する分野へと転換しつつあり、JSとしてもこのようなニーズの変化に的確に対応していく必要がある。

#### **<地方共同法人化に伴う経営責任の増大>**

特殊法人等改革に伴う日本下水道事業団法の改正により、評議員会の権限が強化され、定款の変更、役員を選任等と併せ、予算・決算、事業計画等JSの経営に係る重要な事項について評議員会の議決を経なければならないこととなった。このことにより、評議員をはじめ、JSに支援をいただく地方公共団体への経営に関する説明責任は今まで以上に大きくなるものであり、より一層、経営の健全性、透明性を高める努力が必要となる。

### **3. 経営計画**

#### **(1) お客様第一の経営：お客様満足度の向上を目指して**

厳しい事業環境の中、JSの使命を果たしながら、安定的な経営を確立するためには、地域に密着した業務展開や技術力の向上等により、お客様の満足度の向上を図り、JSへの信頼を確保することが重要であると考えられる。

JSにとって、JSのサービスを利用する地方公共団体は、文字通り「お客様」であり、将来のお客様も含め、その満足度の向上を目指して業務改革を推進する必要がある。

この点に関しては、業務実施のあらゆる面においてお客様満足度の向上の観点から点検し、品質の向上に努めるとともに、お客様の要望、クレーム等に迅速かつ的確に対応し、業務改善にフィードバックするシステムを構築することとし、そのための方策として、昨年から業務打合せ後のはがきアンケートを実施してきているところである。

今後は、さらに、事後点検等のアフターケアを一層充実させることにより、サービスの向上を図るとともに、その後の業務受託にもつながるような取り組みが求められる。

また、お客様満足度の向上を図る上では、地域に密着した活動がきわめて重要である。このため、業務方法面のみならず、組織再編においても地域密着の活動を可能とする組織の構築を図ることとする。（下記「(3) 組織体制の再構築」の項参照）

他方、評議員関係地方公共団体や出資・補助公共団体についても、その意向を把握し、業務運営に的確に反映することができるようなシステムを導入する。

以下に、お客様満足度向上のための具体的手法と地方公共団体の意向の反映方法を挙げる。

#### ①身近で迅速、安心なサービスの提供

全国の総合事務所に配置されたプロジェクトマネジャー（以下、PMRとする）がお客様の窓口となって、計画から維持管理段階までの、あらゆる要望、相談等にワンストップサービスによって迅速に対応するとともに、総合事務所からは、受託している業務の進捗レポートを定期的にお届けする。また、受委託関係のない地方公共団体に対しても、供用開始15年を経過した処理場等の検診（15年検診）に本年度より着手し、災害時には総合事務所を拠点に、処理場等の根幹的施設の緊急支援を行うこととする。

#### ②豊富な技術メニューによるお客様の多様なニーズへの対応

J S 及び民間の開発した多種多様な技術を評価・メニュー化し、これまでの基準等にとらわれない、お客様のニーズに最も適したメニューを複数提案し、地域の実状に合ったメニューを選定して頂く手法を導入し、中小都市等の普及拡大を図る。

#### ③より低コストで高品質の施設を提供

最も安価で、基本的な機能を持つベーシックモデルを出発点として、お客様のニーズに応じて順次設備等を付加していく設計手法（コストコントロールガイドライン）のより一層の普及を行う。また、発注方式の改善等により一層のコスト縮減を図るとともに、建設工事においてはIT技術の導入等による品質向上を進める。

#### ④改築更新事業や維持管理業務等のライフサイクル全体の支援

増大する維持管理業務のコスト縮減のため、グレードアップを含めた低コスト型改築事業の提案、民間企業への包括的維持管理委託の支援や全国的な維持管理情報の集積・モデル化による低コストの維持管理手法の提案を行う。

#### ⑤新たな政策ニーズや課題に対する緊急かつ適切な支援

法令改正が見込まれ緊急的対応が必要となる合流式下水道の改善事業をJ S の計画から建設・維持管理に至る総合的な技術力を結集して強力に支援する。また、市町村合併に伴う下水道等の再編計画の立案により、農業集落排水事業等を含めた低コストで広域的な汚水処理施設の構築を支援する。

#### ⑥お客様のニーズを踏まえた新技術の開発と迅速な導入

水質保全のための超高度処理技術、リサイクルのための汚泥処理技術等を採用する難易度の高いプロジェクトに対して、技術開発部が個別に支援を行うとともに、新技術の開発を促進し、その信頼性を高める。

#### ⑦お客様のニーズに即応した機動的な研修の実施

お客様のニーズに適合するよう迅速かつ柔軟にコース編成を行うとともに、

研修開催の要望が強い地方については出前研修を実施する。

### ⑧地方公共団体の意向の反映

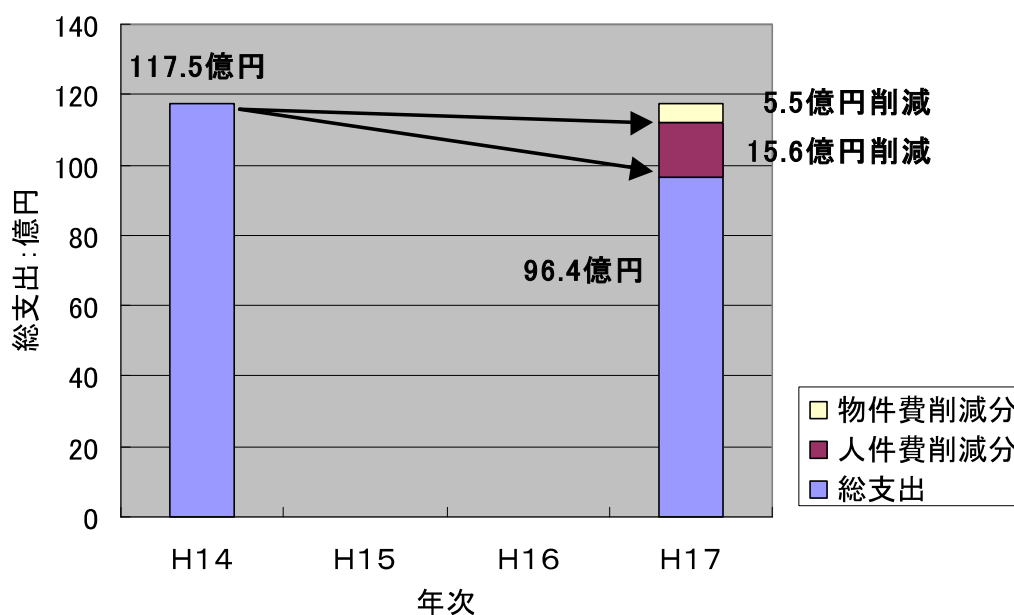
- イ お客様情報の一元的管理と受託推進への活用(本社にお客様サービス課を設置)
- ロ 総合事務所における地方公共団体窓口の充実(PMRの配置とお客様サービス担当の設置)
- ハ 地方公共団体等との連絡会議の一層の充実
- ニ お客様、補助金負担団体への定期的アンケート、モニター等の実施

### (2) 収支見通しのフレーム

地方共同法人として自立的な経営基盤を確立するためには、厳しい前提条件のもとで収支均衡が図られるようにする必要があることから、近年の受託事業費の減少傾向等も考慮に入れ平成17年度における受託建設工事業費1,900億円と仮定しても耐えうるように、その場合の収入96.4億円を前提として収支の均衡を図ることとする。実現方策としては、「組織再編」による組織のスリム化、人員削減による人件費の削減と、これに加えて給与制度の見直し、その他の諸経費の徹底した見直しを総合的に実施することによるものとする。

これにより、平成15年度当初比で、人員数(正職員数)を約110名程度削減、また平成14年度比(決算ベース)で、人件費で15.6億円、その他の経費で5.5億円、合計21.1億円の経費削減を実施することを計画目標とする。

収支見通しの概念図



### (3) 組織体制の再構築

#### ① 基本的考え方

地方公共団体のニーズの変化、地方共同法人化等に対しては、お客様満足度の向上により応えていく必要があり、一方、事業量の減少傾向、経営の自立化の要請に対応するためには、安定的な経営を確保することが必要である。

近年の事業費の減少に対応し、人員削減に努めてきているところであるが、この傾向が継続すると、大幅な組織再編により業務方法を見直さなければ、品質の確保も困難な状況にさしかかりつつあるといえる。今回の組織再編は、このような状況下で、お客様満足度の向上及び経営の安定化の双方を両立させる観点から実施する。

#### ② 組織階層の再編成

お客様第一の組織体制を構築するとともに、本社及び支社のいわゆる間接部門をできる限りスリム化して効率的な組織編成とするため、現行の本社一支社一工事事務所からなる組織階層を本社一総合事務所〔ブロック単位〕一事務所〔概ね都府県単位〕(支社は廃止)に再編する。

#### ③ 地域に密着した業務推進

お客様窓口の充実を図るため、総合事務所〔ブロック単位〕にお客様サービス課を設置するとともに、現在、東京と大阪の両支社に配置されているPMRを総合事務所に配置する。都府県レベルに設置される事務所は、総合事務所との一体的運営により、サービス水準の向上を図る。

#### ④ 機能別再編成

現行組織で生じている業務の非効率を改善し、スリムな組織体制を構築するため、J Sの組織全体を機能別に見直し再編成する。

このような観点から、本社においては、経営企画、事業統括、技術監理の3部体制に再編し、地方組織においては、総合事務所一事務所の連携のもと、プロジェクトマネジメント(維持管理支援等のライフサイクルサポートを含む。)及び工事施工管理を担当する。

現在、東京、大阪両支社と北海道、東海、北九州の3総合事務所で担当している実施設計業務については、技術力の集約の観点から、本社に集約する。なお、当分の間、西日本に関する業務を担当するための組織を大阪に置く。

#### ⑤ 組織再編の実行

以上の方針により、組織再編を行う。

##### イ 本社の部を2部削減

現在の本社5部(企画総務部、経理部、業務部、計画部、工務部)の体制を2部削減して3部(経営企画部、事業統括部、技術監理部)とする。

また、技術開発研修本部においては、研修部を地方公共団体等の職員の研修機関としての位置付けを明確にするため研修センターとし、2部1課体制を1部1センター1課体制とする。

##### ロ 支社を廃止し、ブロック別に総合事務所を設置

現在の2支社一39事務所の体制を、7総合事務所一約35事務所の体制に再編する。

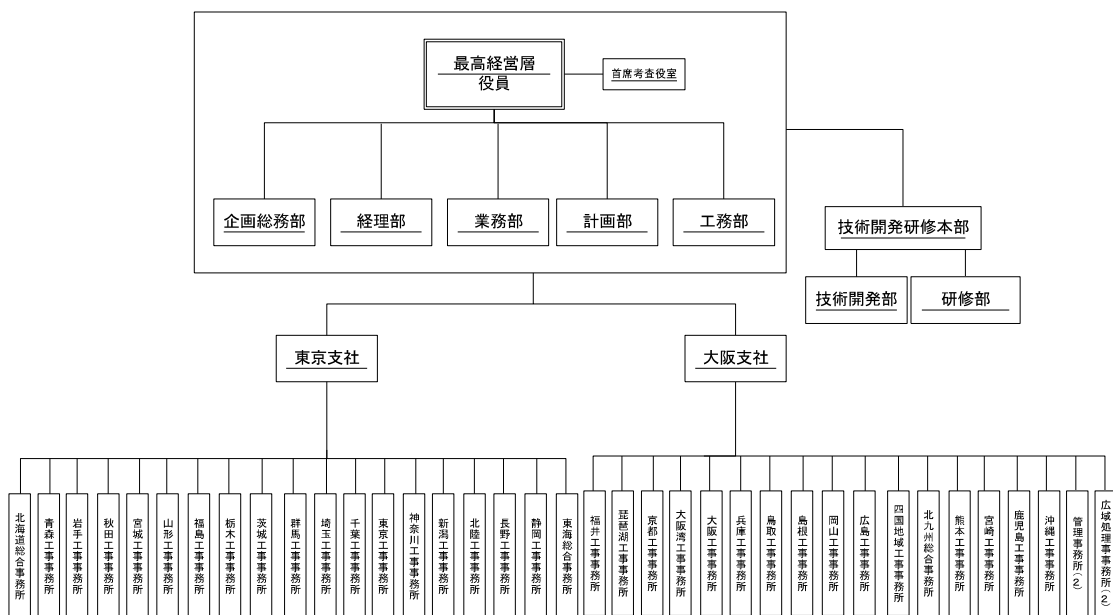


## ハ 大幅な人員削減

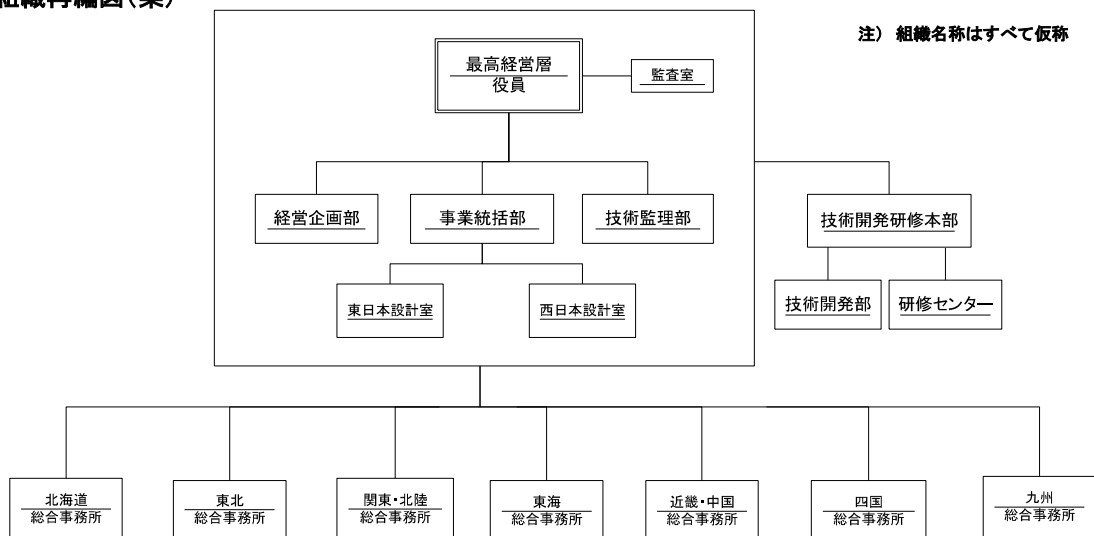
再編成に伴い、内部管理等を担当するいわゆる間接部門を中心に人員削減を行い、人員数を平成15年度当初比で約110名程度（平成14年度当初比で約140名程度）を削減し、約580名程度の体制とする。

なお、組織再編、人員配置は、業務への影響を考慮し、平成16年度、17年度の2か年で段階的に行う。

### 現状組織図



### 組織再編図(案)



また、組織再編に当たり、再編後の組織での事務が効率的に行えるよう、可能な限り地方組織への権限委譲を行う。

#### **（４）安定的な経営の確立**

事業費の減少、国及び地方公共団体からの財政支援の縮小を前提とした健全な経営の実現を図ることとし、平成17年度の受託工事事業費の想定（1,900億円）のもとで赤字を出さないことを目標とする。

##### **① 人件費の削減**

イ 組織再編による組織のスリム化、人員削減により平成14年度比で9.4億円を削減する。

ロ 給与制度改正あるいは運用等の見直しにより、さらに6.2億円の削減を図る。

##### **② その他の支出削減**

これまで経費の削減については、全社的に取り組んできたところであるが、引き続き、旅費、庁費、事務所維持費、調査関係経費（基準作成費）等についてさらなる経費削減を図り、平成14年度比で5.5億円削減する。

##### **③ 経営改善につながる取り組み**

###### **<効率的な事務実施>**

以下の観点から効率的な事務実施が可能となるよう事務の合理化、効率化や分担の見直し、地方組織への権限委譲を行うこととし、事務実施関係の規程類の改正に反映させる。

- ・お客様の満足度を低下させることとなる時間コストの軽減
- ・再編後の組織体制における効率的な事務実施

###### **<お客様指向の業務フロー>**

お客様の要請に応じた適時、適確な対応ができるよう業務フローを確立する。

- ・総合事務所単位でのきめ細かい情報収集
- ・収集された情報を本社においてデータベース化し、迅速な判断のもとでの適時、適確な対応。
- ・受託事業推進上、重要な箇所については、プロジェクトチーム編成を行った上での適時、適確な対応。

###### **<職員の能力向上>**

お客様の信頼を得るとともに、業務効率を向上させるため、研修の充実、不断の研鑽等により、職員の能力向上を図る。

##### **④ 収入増加策**

イ お客様への定期的訪問等によってコミュニケーションをさらに密にすることで、積極的にニーズを把握し、その解決策を提案するなどの業務手法を定着させ、より一層の受託事業推進活動を行う。

ロ お客様のニーズに的確に対応し、適正な収益を確保できる業務メニューを整備する。

- ・実施設計、技術援助の外注業務の内、J S実施が効率的かつ合理的な業務の内部化
- ・その他、お客様から要請のある定型外業務の技術援助業務化

ハ 技術開発業務については、今後の補助金、受託調査費等財源の確保が厳しくなることが予想されることを踏まえ、建設工事、設計業務等の受託に併せての調査・試験業務の受託の推進を図る。

また、研究成果をはじめ、J Sの保有する知的財産権について適正な管理を図る等により独自財源の確保に努める。

ニ 研修業務については、今後の補助金の確保が厳しくなることが予想されることを踏まえ、収支が均衡するよう経費節減等の効率化を図るとともに研修実費の確保に努める。

#### **(5) 役職員の意識改革**

この計画を着実に推進するとともに、実効あるものとするため、お客様の立場に立つことを原点に、役職員ひとりひとりが意識改革に取り組む。

- ① 時間コストについての認識を強く持ち、お客様第一の対応をすること
- ② あらゆる事務の実施においてコスト意識を持つこと
- ③ お客様、支援者である地方公共団体に対する説明責任を果たすこと
- ④ 業務改善のため、不断の努力、工夫をすること
- ⑤ 新たな分野へチャレンジすることにより、ひとりひとりの専門フィールドを広げること
- ⑥ あらゆる機会をとらえ、業務受託推進のための努力を惜しまないこと

### **4. フォローアップ及び今後の課題**

#### **(1) フォローアップ等**

計画期間中、半期ごとに、この計画の実施状況にフォローアップを行い、適宜修正を行う。さらに目下、国及び地方の財政の見直しが検討されている等、事業環境の変化は予断を許さない状況であるので、状況の変化によっては、機動的に計画の見直しを行う。

#### **(2) 今後の課題**

- ① 管理諸費制度の見直し：この計画に従い内部コストの削減を実施し、その結果を踏まえて検討を行う。その場合、業務コストを適正に収入化することを可能とする方策についても検討を行う。
- ② 職員の意識を改革し、業務に対するモチベーションを高めるための給与制度、人材育成制度の検討
- ③ 事業費の伸張が見込めない状況下での給与体系、雇用形態のあり方
- ④ 民間企業による下水道事業運営についてのトータルなサービス提供を行う動きの中でのJ Sの役割
- ⑤ 国際協力におけるJ Sの有する技術、ノウハウの活用