

# 新中期経営改善計画

平成18年3月

日本下水道事業団

# 目 次

## 1 新中期経営改善計画策定の背景

- (1) 中期経営改善計画（平成15年度～平成17年度）の取組状況
- (2) JSを取り巻く経営環境

## 2 経営計画

- (1) 今後の経営方針
- (2) お客様満足度向上のための新たな展開
- (3) 組織形態等のスリム化等による経営改善方策
- (4) 我が国の下水道を支える下水道職員養成、技術開発の方策
- (5) 職員の志気の向上と地方共同法人として適正化を図る人事・給与制度の構築

## 3 フォローアップ及び今後の課題

## 1 新中期経営改善計画策定の背景

### (1) 中期経営改善計画（平成15年度～平成17年度）の取組状況

#### (地方共同法人化と中期経営改善計画の策定)

日本下水道事業団（J S）は、平成15年10月に「地方共同法人」として新たなスタートを切り、地方公共団体の代行・支援機関としての使命を果たすため、「中期経営改善計画」（平成15年度～平成17年度）を策定し、「お客様第一の経営」、「自立的な経営」を新たな経営理念として掲げたところである。

#### (経営改善の取組状況)

J Sは、中期経営改善計画に基づき、身近で迅速、安心なサービス、より低コストで高品質な施設の提供等様々なお客様満足度向上のためのサービスの提供を行ってきた。

また、平成16年4月に事業団の創設以来とも言える大きな組織再編成を行い、東京、大阪両支社を廃止し、全国7つの地域ごとに総合事務所を設けるとともに、プロジェクトマネージャーとお客様サービス課を設け、お客様の声に素早く対応し、総合事務所が最前線で事業を進める体制を整えた。

さらに、経費削減を進めるため、人件費については、①人員の削減、②本給引下げとそれに伴う特別都市手当の見直し、③計画期間中の職員の本給一律カット、④計画期間中の管理職手当の一部カット等を実施するとともに、物件費については、①旅費、庁費の削減、②事務所の移転・縮小・賃料引き下げ等を実施してきた。

一方で、同計画においては平成17年度において受託事業費が1,900億円と仮定しても対応できるように、収支の均衡を図ることとしていたが、受託事業費の見通しに急激な下方修正が生じたため見直しを行い、平成17年度の受託事業費見込み1,630億円にも対応できるよう経費削減を行ったところである。

その結果、計画当初、平成17年度において、支出について、平成14年度比で約21億円削減し、職員を平成15年度当初比で約110名程度削減し、約580名程度の体制とするとしていたが、支出を約33億円削減し、職員については約150名強削減し、全体で約540名体制（受託部門で約480人体制）となる見込みである（支出については受託部門の数値）。

#### (中期経営改善計画の成果)

以上のように、7つの総合事務所を営業の最前線に立たせることにより、お客様の声を素早く聞く体制を整え、お客様満足度の向上を図ったところであり、一定の評価を受けているところである。

また、受託事業費については、本計画が当初想定していた事業費よりも急激に減少することとなったが、本計画を見直し、徹底した経費削減等様々な改革

を行うことにより、本計画が目標としていた平成17年度での収支ベースでの均衡は達成される見込みである。

## (2) JSを取り巻く経営環境

### ① JSの受託事業を巡る環境の変化

地方公共団体においては、財政面において厳しい状況が続いている。下水道事業については、高度処理、雨水対策、合流改善、再構築、地球温暖化対策、広域化（統廃合、再編）など、益々多様化かつ高度化しており、事業の進め方についても、説明責任の確保、コスト縮減や効率化の推進等、健全な経営の構築に向けて大きな転換が求められてきている。

JSの受託事業費は、平成11年度の約3,600億円をピークに平成17年度には約1,630億円と、この6年で約半分に減少している。職員一人当たりの収入をみると約3割減少している。今後、地方公共団体の財政事情等により平成18年度以降の事業団の受託事業費の見通し等は不透明なものとなっている。また、今後とも新規処理場の建設箇所は多く見込める状況にはない。

### ② 地方共同法人としてのJSの役割

#### (地方共同法人としての使命)

JSは、多種多様な事業実績を積み重ねてきたこと、ライフサイクルを一貫して支援してきたこと、最先端の技術を開発し実用化してきたこと、基準類の整備を行ってきたことなどこれまで培ってきた豊富な技術力やノウハウを生かし、我が国の下水道事業をリードするとともに、地方公共団体の支援・代行機関としての役割を果たしてきた。

こうした中、JSは平成13年12月に閣議決定された「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である地方共同法人として位置づけられ、平成15年10月、地方共同法人へ移行したところである。

地方公共団体においては、地方共同法人への移行後も、都市の浸水被害対策、公共工事の品質確保、省エネ対策等に関係する法令の制定・改正や高度処理、雨水排除等を内容とする下水道法の改正を踏まえ、下水道事業の高度化・多様化・効率化等を図る必要に迫られている。

このように下水道管理者の責務が高度化・多様化している中、地方公共団体によっては、多くの技術者を確保し執行体制を自ら整備することは効率的でない。このため、豊富な技術力やノウハウを有する地方共同法人であるJSが、地方共同法人の使命である地方公共団体の支援・代行という役割を一層強化、明確にし、地方公共団体における今後の事業展開に対応して、お客

様満足度を向上するために、以下のような方向で更なる改革を実施していくことが求められている。

#### (改革の視点)

- ・低コストで安心できる品質を確保すること。
- ・ライフサイクルの各段階におけるタイムリーかつ継続的な支援を行うこと。
- ・先導的な事業の実施と新たな技術開発の推進を図ること。
- ・職員の技術力、営業力、意識の向上を図り、組織力を一層強化すること。
- ・お客様のニーズに迅速に応えるため、総合事務所の自立性を高めること。
- ・人事・給与制度については、職員の志気を向上し、地方共同法人として適正な給与水準であること。

## 2 経営計画

### (1) 今後の経営方針

#### (新中期経営改善計画の目的)

以上のようなことから、平成18年度から平成20年度までの3カ年の期間を対象に新中期経営改善計画を策定し、更なる経営改善に取り組む必要がある。

この計画においては、引き続き、「お客様第一の経営」、「自立的な経営」を経営理念として掲げ、役職員一体となって、生産性の向上を図りつつ、お客様満足度向上のための新たな事業の展開を図り、あわせて、職員の志気の向上、経営マインドの定着を促進することとし、このため、目標管理制度を導入する。

#### (収支見通しのフレーム)

地方共同法人としてお客様の期待に応え、以下の(2)の新たな事業の展開等を行うことにより、今後のJSの経営基盤となる新たな事業の柱を育てていく必要があるが、自立的な経営を行うためには、厳しい前提条件で収支均衡を図る必要がある。

従って、今後の受託建設事業費については、平成18年度1,550億円、平成19年度1,525億円、平成20年度1,500億円と仮定し、経費削減等を図るとともに、技術援助等の収入を増やし、毎年度の決算の損益ベースで赤字とならないよう収支の均衡を図る。なお、なお引き続き、今後の受託事業費が、平成20年度1,400億円と仮定しても対応できるよう経費削減等の検討を行う。

### (2) お客様満足度の向上を目指した新たな展開

以上のような経営方針の下、お客様満足度を更に向上させるため、次のような新たな事業の展開及び体制の充実を図る。

## ① 低コストで安心できる品質の確保

時代の要請に対応した質の高い施設を確実に提供するために、設計、施工等における品質の確保を目的とした、総合事務所及び設計センターの連携強化、継続的な研修、検査、チェック体制の確立を図る。特に、お客様サービスの向上と生産性の向上を図るため、WBS（ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー）により業務量やコストを把握するとともに、IT技術の活用、中間技術検査の導入等を図る。

また、低コスト化を図るため、コストコントロールガイドライン、設計VE等の設計手法、プロポーザル方式、デザインビルド方式等の発注方式、新技術、機器の標準化等あらゆる手法を活用する。

\* WBS（ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー）とはプロジェクトを遂行するために必要な作業を細分化し、単位作業の階層構造で表現することをいう。

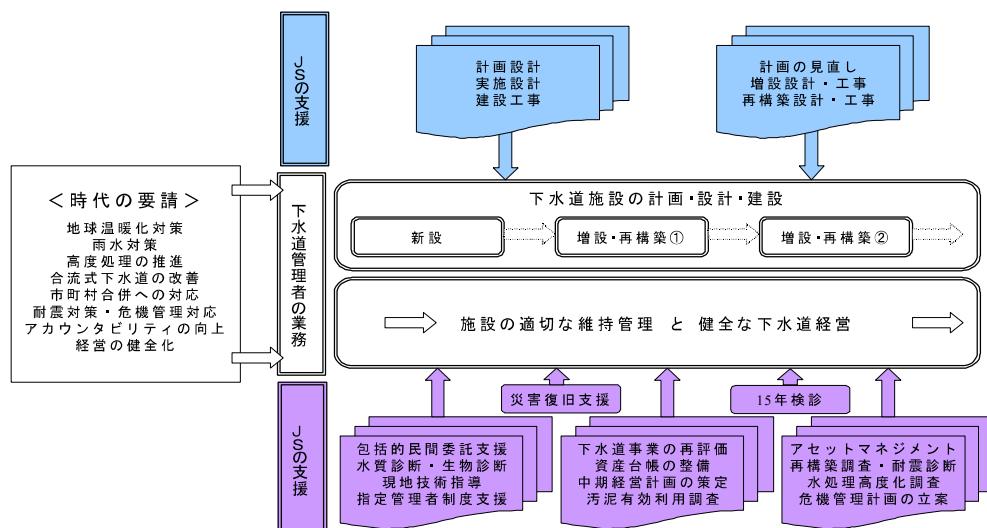
## ② ライフサイクルの各段階におけるタイムリーかつ継続的な支援

建設及び技術援助を組み合わせた、継続性をもった中期的な受託計画を立案し、地方公共団体のライフサイクルの各段階を継続的に支援するような手法を確立する。また、各地方公共団体の下水道施設の建設及び維持管理に関する履歴・情報をデータベース化し、タイムリーな積極的かつ多様な提案型営業を実施する。

また、計画、実施設計、建設業務を受託する場合、既存施設を有効かつ効率的に活用しながら、建設から維持管理までのライフサイクルコストが最小となる最も効率的な提案を行う。

## ③ 先導的な事業の実施と新たな技術開発の推進

事業の効率化、再構築、地球温暖化対策、高度処理化など時代の要請に応じた高度な施設整備の支援を行うために、先導的かつ積極的な技術開発（膜分離活性汚泥法利用拡大、コンクリート耐久性向上等）や事業開発（バイオマス燃料化、アセットマネジメント）等、新たな商品メニューの拡充を図り、それに対応するため、新たな基準類の策定・改訂を行い、速やかな普及を図る。



### (3) 組織形態等のスリム化等による経営改善方策

#### ① 組織形態・ワークフローのスリム化

お客様満足度の向上に向けて、お客様の要請に適時、的確な対応を実施するためには、現場により近いところへ権限を降ろし、業務の迅速化を行う必要がある。このため、本社業務の一部の総合事務所等へ委譲や、業務の合理化、効率化の観点から組織の再編・スリム化を実施する。併せて、今後の事業費の減少に対応して人員削減を進めるため、組織の再編・スリム化を行う。

今回の組織形態の再編・スリム化はお客様満足度の向上と自立的な経営の観点から実施する。

#### (本社組織の再編・スリム化)

本社組織については、J S全体の経営戦略を担う経営部門、プロジェクトの進行を支援する事業サポート部門、プロジェクトを技術面から支援する技術サポート部門に役割を整理する。この機能を具現化するための組織再編・スリム化を行い、併せて総合事務所等への権限委譲等を行う。

経営部門については、組織運営、経営戦略、経理会計、人事戦略の機能毎に課等の再編を行う。事業サポート部門については、プロジェクトの発掘、実施・施行計画・工事、協定、会計検査対応までの一体管理、先導的プロジェクト実施に係る新商品の開発の機能毎に課等の再編を行う。技術サポート部門については、研究開発・技術評価等の機能を担う技術開発部と品質管理（検査、職員の技術研修も含む）、技術基準、再構築等に係る新たな基準の整備の機能毎に課等を再編した部門とする。

東西設計センターについては、引き続き2センター制を継続するが、本社組織と切り離し、総合事務所との連携強化が図れる組織体制とする。

#### (お客様に近い総合事務所等への権限委譲等)

7つの総合事務所体制については、総合事務所が営業の最前線に立つことにより、お客様の声に素早く対応する体制が整えられたことから、現行の体制を引き続き継続する。

本社から総合事務所等への権限委譲等については、お客様に近い総合事務所等で行った方がお客様満足度の向上が図れ、またJ S全体として業務の効率化が図れるものについて行う。

具体的には、入札契約の確実な執行について留意しつつ、本社で行っている契約事務・検査事務について基本的に東日本、西日本本部で行うこととし、本社の業務は、発注計画、入札契約制度、参加資格業者登録等に限定する。このため、本社組織のスリム化と東西両本部の体制強化を実施する。また、一部人事機能について、総合事務所の自立的な経営の観点から、総合事務所への付与

等を行う。

営業体制については、総合事務所技術次長を営業統括者とし、本社は営業のすべての段階で総合事務所を支援する。お客様情報は、総合事務所お客様サービス課で一元管理する。総合事務所次長及びPMRはお客様情報に基づき案件を発掘し、設計センター等と連携して企画提案を行う。事業実施段階以降においても、品質確保、迅速クレーム対応、定期訪問等により、お客様からの信頼確保に努めるものとする。

県事務所については、施工監理や、お客様からのクレームの一次対応窓口としての機能を引き続き担っていくこととする。さらに、業務の効率化を図る観点から、施工監理については総合事務所又は近隣県事務所からの支援を行う体制とする。

アフターケア及び技術的支援については、運営管理支援課を中心に施工管理課、他の総合事務所、設計センターからの支援を行う体制とする。また、包括的民間委託検討業務等については大規模総合事務所に職員を集約して対応する。

## ② 徹底した経費削減方策

これまでも経費の削減については、精力的に取り組んできたところであるが、自立的な経営を図るため、引き続き徹底的な見直しを行い、更なる経費削減を図る必要がある。

このため、受託事業費が平成20年度に1,500億円と仮定した場合には、受託部門について組織形態、ワークフローの見直しにより間接部門を中心に職員削減を行い、平成20年度において、平成17年度当初比で60数名程度削減し、約420名程度の体制とする。また、給与水準について地方共同法人としてふさわしい水準への引き下げを行う。これらにより、受託部門の人件費については、平成20年度において対平成17年度当初比で約6.2億円削減する（対14年度決算比約23億円減（約31%減））。

受託部門の物件費については、平成20年度において、旅費、庁費等の削減により、対平成17年度当初比で約2.7億円削減する（対14年度決算比約16億円減（約38%減））。

以上により、受託部門の支出について、平成20年度において対平成17年度当初比で約9億円（対14年度決算比約40億円減（約34%減））の経費削減を実施することにより、損益ベースでの収支均衡を図る。

また、受託事業費が平成20年度において1,400億円と仮定した場合には、更なる経費削減等を行う。

## ③ その他の取組 (監理員の活用)



職員数の削減を進める中、受託建設施設の品質確保を図るためには、監理員の一層の活用を図るとともに、施工管理、研修業務、技術開発業務等について監理員業務の範囲拡大等を図る。

#### (4) 我が国の下水道を支える下水道職員養成、技術開発の方策

##### ① 下水道職員を養成する研修業務

研修業務は下水道事業全般を適正に管理するための地方公共団体の下水道職員の人材育成を行うものである。お客様の研修に対するニーズは、従来の計画設計や実施設計に関する研修から下水道経営の健全化、下水道施設の再構築、包括的民間委託等に関する研修、下水道職員が実務に直結したタイムリーな研修に関心が高まっている。

このため、コース及び専攻の見直し、研修時期及び期間の見直し、地方研修・セミナー研修・派遣研修といった開催場所の拡大を行う。

さらに、経営基盤の強化を図るため、人件費等の徹底した経費削減を行うとともに、PRの強化、民間研修等を実施し、研修実費の引き上げについても検討する。

##### ② 新技術の開発・普及にチャレンジする技術開発業務

技術開発業務については、下水道全般を支援するため、新技術の開発・普及に積極的に取り組む。このため、お客様のニーズに応え、受託事業との連携を強化し、お客様の満足度を向上させるとともに、我が国の下水道技術の発展、地球環境の保全に貢献する。

お客様の技術開発に対するニーズは、地方公共団体の財政事情が悪化する中、下水道事業を進めるに当たってコスト縮減が喫緊の課題となっていることや、事業内容の重点が高度処理、雨水対策、合流改善、再構築、地球温暖化対策等へ移行していることを反映し、これら課題の解決につながるようなものに関心が高まっている。

このため、

- i) J Sオリジナル商品の開発、お客様のニーズに即応できる研究開発の実施
- ii) 新技術の評価、実用化、標準化等下水道技術の汎用化を目指したエンジニアリング支援
- iii) プロジェクト提案型営業、難易度の高いプロジェクトへの技術的支援等受託事業と連携したプロジェクト支援

を行う。

さらに、経営基盤の強化を図るため、人件費等の徹底した経費削減を行うとともに、民間との共同研究促進のための制度運用、総合事務所との連携による

地方受託の確保に努めると共に、外部研究団体の研究資金の活用等について取り組む。

#### (5) 職員の志気の向上と地方共同法人として適正化を図る人事・給与制度の構築

お客様満足度の向上を一層図るためには、人材を育成するとともに、給与制度について能力・成果を反映させる制度とすることにより、職員の志気の向上を図る仕組みを構築する必要がある。

また、自立的な経営を確立するためには、給与水準について地方共同法人として適正なものとし、職員に経営マインドの定着を図ることが必要である。

上記考え方を基本として、以下の施策を講じる。

##### ① 職員の人材育成を図るための施策

JS 職員として期待される人材像を明確化し、職員個々の目標と到達点が見えるようにする。このため、職員研修を一層充実させ、職員の育成促進を図る。また、人事評価制度を見直し、評価とフィードバックを通じて人材の育成を図る。

##### ② 職員の能力・成果を反映させる施策

職員へのインセンティブ付与のため、能力・成果・貢献度などに応じた処遇の実現を図る。このため、人事評価制度を充実させるとともに、給与制度について、職員の「格」(職階)を現行の6段階から7段階とする。

役職手当については、ポスト・責任に応じたものとするとともに、業務上必要な資格の保有者に対する資格手当を設ける。また、昇給(降給)基準の明確化や定年前に職員から監理員に切替が可能となる制度を導入する。

##### ③ 地方共同法人として適正な給与水準とするための施策

地方共同法人としてのJSの給与水準については、地方公共団体の水準に近づけることを目標とし、平成18年度から平成20年度までに本給を順次、4%、6%、9%引き下げる。また、職員のそれぞれの格の高位号給の引き下げ等により、昇給カーブのフラット化を図る。

### 3 フォローアップ及び今後の課題

#### (1) フォローアップ

計画期間中、半期毎に、この計画の実施状況の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情報センター、管理支援センターについて、今後のあり方を整理し、その施設を活用して本社の一部が移転できないか検討する。また、あわせて、経営状況の見通し等を踏まえ、本社の移転についても検討する。
- ②給与の地域格差の見直しについては、国・地方公共団体の動向を見つつ、導入の可否について検討を行う。