



—記者発表資料—

令和3年12月16日

日本下水道事業団

JSの中期的な事業のあり方に関する評議員会の答申が取りまとめられました

～今年度中に「第6次中期経営計画」を策定します～

- 現在、日本下水道事業団（JS）は第5次中期経営計画（平成29～令和3年度）に基づき経営を進めておりますが、同計画の最終年度である今年度中に、次の5年間（令和4～8年度）を対象とした**第6次中期経営計画（6次中計）**を策定することとしています。
- そこで、本年3月、JS理事長が**評議員会**（地方公共団体の長及び学識経験者で構成される重要事項の議決機関）に対し**中期的な事業のあり方（6次中計の方向性）**について諮問し、議論を重ねていただきました。
- 本日、評議員会での議論の結果が**答申**として取りまとめられ、評議員会会長の**三村 申吾 青森県知事**から**森岡 泰裕 JS理事長**へ手交されました。
- 答申では、
 - ・今後のJSは、①「**下水道ソリューションパートナー**」として地方公共団体への総合的支援を実施、②「**下水道イノベーター**」として下水道事業の変革を牽引、③「**下水道プラットフォーム**」として共通の基盤づくりにより社会全体の発展に貢献の**3本柱で役割を果たしていくこと**
 - ・①は、再構築、浸水対策、地震・津波対策、災害支援、経営支援・政策形成支援、維持管理に取り組むこと
 - ・②は、広域化・共同化、PPP/PFI、資源・エネルギー利活用、新技術の開発・活用に取り組むこと
 - ・③は、最先端ICT技術の開発実用化・普及、技術基準の策定、国際支援、地方公共団体職員・民間技術者の育成支援に取り組むこと
 - ・今後の事業実施の前提として、**安定した経営基盤の確立**や**働きやすく希望を持って業務に取り組める職場環境を整えること**などが今後の方向性として示されました。【→詳細は別紙1～別紙3を参照】
- 今後答申の方向性に従ってJS内で具体的検討を進め、令和4年1月予定の意見公募を経て、同年3月中に6次中計を策定（4月初旬までに公表）いたします。

【問い合わせ先】 日本下水道事業団

経営企画部	次長	ほそ かわ 細 川	TEL：03-6361-7803
	調査役（中期計画）	きさき 佐々木	TEL：03-6361-7826

「今後における日本下水道事業団の中期的な事業のあり方に関する答申」の概要

基本理念

日本下水道事業団は、下水道ソリューションパートナーとして、技術、人材、情報等下水道の基盤づくりを進め、良好な水環境の創造、安全なまちづくり、持続可能な社会の形成に貢献します。

下水道事業を取り巻く環境の変化と求められる対応

- | | |
|--------------------|-----------------------|
| ① 地方公共団体の実施体制の脆弱化 | ④ 災害の激甚化・頻発化 |
| ② 施設の老朽化の進行 | ⑤ 脱炭素社会・SDGs達成に向けた貢献 |
| ③ 国・地方公共団体の厳しい財政状況 | ⑥ デジタルトランスフォーメーションの推進 |

経営方針の方向性

中期的な視点

地方共同法人として、中期的な視点から以下の2点を重視

- ① 業務全般にわたり生産性・効率性・創造性を向上
- ② 地方公共団体をはじめとした関係団体・民間企業との共創

JSが果たすべき役割・機能

- ① 下水道ソリューションパートナー ～地方公共団体を総合的に支援～
 - ② 下水道イノベーター ～下水道事業の変革を積極的に牽引～
 - ③ 下水道プラットフォーム ～共通の基盤づくりにより社会全体の発展に貢献～
- 以上の3本柱で事業を推進

経営方針の考え方

- | | |
|--|---------------------------------|
| ① 地方公共団体の課題に応じた最適なソリューション提案し、下水道事業の変革を牽引しつつ下水道を通じて社会全体の発展に貢献 | ⑤ DXの推進による新たな価値の創出 |
| ② JSの強みを維持・向上させ最大限に発揮 | ⑥ 業務の質の向上と委託団体の顧客満足度向上 |
| ③ 下水道事業全体の発展を牽引する先導的取組 | ⑦ 適切な執行体制と健全な財務状況の確保による持続的な業務展開 |
| ④ 関係団体、民間事業者等との連携強化 | ⑧ 技術力の継承・向上 |
| | ⑨ 働き方改革を通じた生産性の向上 |

事業推進方針・組織運営方針の方向性

事業推進方針

- ① 下水道ソリューションパートナー
～地方公共団体を総合的に支援～

- ・再構築
- ・浸水対策
- ・地震・津波対策
- ・災害支援
- ・経営支援・政策形成支援
- ・維持管理(管路を含めたマネジメント支援)

- ② 下水道イノベーター
～下水道事業の変革を積極的に牽引～

- ・広域化・共同化
- ・PPP/PFI
- ・資源・エネルギー利活用(脱炭素社会・SDGs達成に向けた貢献)
- ・新技術の開発・活用

- ③ 下水道プラットフォーム
～共通の基盤づくりにより社会全体の発展に貢献～

- ・最先端ICT技術の開発・実用化・普及(DXの推進)
- ・技術基準の策定
- ・国際支援
- ・地方公共団体職員・民間技術者の育成支援

組織運営方針

- ・安定的な経営基盤の確立
- ・働き方改革
- ・組織・人材育成のあり方
- ・情報収集・発信の強化

今後における日本下水道事業団の
中期的な事業のあり方に関する答申

令和3年12月16日

日本下水道事業団評議員会

目 次

I. はじめに	P. 1
II. 下水道事業を取り巻く環境の変化と求められる対応	P. 2
III. JSの基本理念に基づいた経営方針の方向性	P. 4
IV. JSの事業推進方針の方向性	P. 6
1 下水道ソリューションパートナーとして地方公共団体への総合的支援を実施	P. 6
① 再構築	P. 6
② 浸水対策	P. 6
③ 地震・津波対策	P. 7
④ 災害支援	P. 7
⑤ 経営支援・政策形成支援	P. 7
⑥ 維持管理	P. 7
2 下水道イノベーターとして下水道事業の変革を積極的に牽引	P. 8
① 広域化・共同化	P. 8
② PPP/PFI	P. 8
③ 資源・エネルギー利活用（脱炭素社会・SDGs達成に向けた貢献）	P. 8
④ 新技術の開発・活用	P. 9
3 下水道プラットフォーマーとして共通の基盤づくりにより社会全体の発展に貢献	P. 9
① 最先端ICT技術の開発・実用化・普及（DXの推進）	P. 9
② 技術基準の策定	P. 9
③ 国際支援	P. 10
④ 地方公共団体職員・民間技術者の育成支援	P. 10
V. JSの組織運営方針の方向性	P. 11
1 安定的な経営基盤の確立	P. 11
① 経営基盤の確立	P. 11
② 収益性の確保	P. 11
③ 計画的なDXの推進	P. 11
④ リスクマネジメントの取組	P. 11
2 働き方改革	P. 12
3 組織・人材育成のあり方	P. 12
① 人材育成	P. 12
② 人材確保	P. 13
4 情報収集・発信の強化	P. 13
① 地方公共団体等の理解促進	P. 13
② 海外向け情報発信の強化	P. 14
VI. おわりに	P. 15

I. はじめに

日本下水道事業団（Japan Sewage Works Agency。以下「JS」という。）は、下水道に関する全国各地の多岐にわたるニーズに対応した支援を行う中で、独自の実践的な知見を蓄積し、様々な事態への対応力を培ってきた我が国唯一の下水道に係る地方公共団体の支援・代行機関である。

平成15年10月1日に「地方共同法人」となり、「お客様第一の経営」、「自立的な経営」を経営理念として掲げ、受託事業費の減少に対応した経営改善を主たる内容とした「中期経営改善計画」（平成15年度～平成17年度）、「新中期経営改善計画」（平成18年度～平成20年度）を策定して事業を展開し、計画に定めた様々な経営の効率化方策を実施することにより執行体制のスリム化を図り、収支の均衡を達成してきた。

続く「第3次中期計画」（平成21年度～平成23年度）では、さらに厳しさを増すと考えられる地方財政の状況等を踏まえ、新たな技術や支援ツールの開発に努め、下水道の普及、再構築事業、下水道経営等の支援に重点的に取り組むこととした。

「第4次中期経営計画」（平成24年度～平成28年度）では、「下水道ソリューションパートナー」となることを目指し、6つの重点事業（再構築・新增設、震災復興・防災力強化、下水道事業経営、技術開発・新技術導入、研修、国際展開）を推進してきた。

そして、現在、「第5次中期経営計画」（平成29年度～令和3年度）では、「下水道ソリューションパートナーとしての地方公共団体への総合的支援」と、下水道事業全体の進化・発展に寄与する「下水道ナショナルセンターとしての機能発揮」の2本柱で事業を展開している。

計画事業費は、災害復旧支援や浸水対策事業の増加により、約7,830億円に達し、重点事業の再構築、浸水対策事業をはじめ、震災復興・復興事業や災害支援等を通じて、下水道ソリューションパートナーとしての総合的な支援に努めるとともに、下水道ナショナルセンターとして、新技術の開発・導入・改善や地方公共団体職員・民間技術者の育成支援等の役割を果たしている。

一方で、下水道CIMの実用化やPPP/PFI手法の導入等の下水道事業をリードする新たなチャレンジについては緒についたばかりであり、また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により研修事業を縮小することも余儀なくされた。

本答申は、令和4年度以降5年間を対象とした「第6次中期経営計画」の策定に際し、令和3年3月12日に日本下水道事業団法（昭和47年法律第41号）第23条第2項の規定に基づき理事長から評議員会に諮問のあった「今後における日本下水道事業団の中期的な事業のあり方」について、評議員会における調査審議の結果を明らかにするものである。

Ⅱ. 下水道事業を取り巻く環境の変化と求められる対応

本格的な人口減少・少子高齢社会の進行、計画規模を超える大規模豪雨による広域的かつ甚大な浸水被害の頻発化、高度経済成長期に建設された公共インフラ全体の老朽化など持続可能な社会にとっての懸念要素が顕在化している。このような中で、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進等を通じ、持続的なサービスを提供するため、効率的な施設の更新や修繕、適正な維持管理による老朽化に対応した予防保全、広域化・共同化等我が国の持続性を高める取組の推進が求められている。

下水道分野においても、下水道事業を担う地方公共団体の実施体制の脆弱化、自然災害や環境・エネルギー問題、下水道施設の老朽化への対応等が急務となっており、令和3年には流域治水の考え方を踏まえ、下水道で浸水被害を防ぐべき目標降雨の計画への位置付けや雨水貯留浸透施設の設置に伴う雨水貯留浸透対策の強化等を内容とする法改正が行われたところである。

下水道事業を取り巻く環境や状況の変化に対して、それぞれ以下のような対応が求められるが、これらの多くの課題の解決に向けてJSがこれまで培ってきた技術力、知財力、マネジメント力及び災害対応能力を十分に発揮することにより、地方公共団体に対して下水道事業全般にわたる支援を行うとともに、下水道事業全体の発展ひいては良好な水環境の創造、安全なまちづくり及び持続可能な社会の形成に貢献していくことが求められる。

① 地方公共団体の実施体制の脆弱化

- ・中小市町村を中心に下水道担当職員（特に専門職種）の減少が一層進行。
- 人材の育成・確保を含めた技術の継承・発展に向け、行政の補完者としての役割が求められる。さらに、JSが新たな事業に挑戦し、支援メニューを充実させることによって、下水道事業全体の底上げを図ることが求められる。

② 施設の老朽化の進行

- ・高度経済成長期以降に集中的に整備した下水道施設の老朽化が進行し、改築更新が必要な施設が増加。
- 下水道ストック全体を俯瞰した効率的な施設管理・運営に向けた支援が一層求められる。

③ 国・地方公共団体の厳しい財政状況

- ・多くの地方公共団体においては、依然として下水道経営の厳しい状況が継続。一方、国の財政も厳しく、今後の公共事業予算の見通しは不透明。
- 地方公共団体の持続的な下水道事業経営を確保するため、地域の実情に応じた官民連携手法の検討・導入や、市町村単位を越えた広域化・共同化の取組への支援が求められる。

④ 災害の激甚化・頻発化

- ・令和元年東日本台風や令和2年7月豪雨など計画規模を上回る大規模降雨が増加する中、特定都市河川浸水被害対策法等の一部を改正する法律（令和3年法律第31号。通称「流域治水関連法」）が成立。また、今後30年以内に南海トラフ地震や首都直下地震が発生する確率は70%程度と切迫。

→ ハード・ソフトによる浸水対策に加え、施設の耐震化への支援や、迅速かつ一貫した災害支援を可能とする取組を強化することが求められる。

⑤ 脱炭素社会・SDGs達成に向けた貢献

・2050年カーボンニュートラルに向けた目標、脱炭素社会の実現に向けた取組や、SDGs¹達成に向けた取組が本格化。

→ 下水道事業における脱炭素社会の実現に向けた取組を支援し、また、SDGsのゴール達成に貢献することが求められる。

⑥ デジタルトランスフォーメーションの推進

・人口減少・高齢化が進行する中で、社会システムの維持や持続的な成長を確保するためには、DXによる生産性の向上が重要。

→ 業務の効率化、高度化を進めるため、データとデジタル技術を活用して、社会のニーズを踏まえ、技術やサービス、ビジネスモデルの変革を牽引することが求められる。

¹ SDGs = Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標) の略。2015年9月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標。17のゴール・169のターゲットから構成される。

Ⅲ. JSの基本理念に基づいた経営方針の方向性

(基本理念)

JSは、第5次中期経営計画策定において、地方共同法人としてJSが創造すべき普遍的価値、最上位概念として、「日本下水道事業団は、下水道ソリューションパートナーとして、技術、人材、情報等下水道の基盤づくりを進め、良好な水環境の創造、安全なまちづくり、持続可能な社会の形成に貢献します。」との基本理念を定めた。この基本理念は、長期的視点に立って追及すべき性格のものであり、次期中期経営計画もこの基本理念の下に策定すべきである。

(中期的な視点とJSが果たすべき役割・機能)

この基本理念の下で、次期中期経営計画期間の5年間において、Ⅱで述べた環境の変化等に対応した経営を進めるため、経営に当たっての中期的視点を改めて確認した上で、今後JSが果たすべき役割・機能を再定義し、これに基づき、下水道事業を取り巻く環境や状況の変化を敏感に感じ取り、同計画の中で事業推進や組織運営の横断的・包括的な考え方、いわばJS役職員の統一的な行動基準ともいえるべき経営方針を明確に示すべきである。

中期的な視点としては、地方共同法人として、業務全般にわたる生産性・効率性・創造性を向上すること及び、地方公共団体をはじめとした関係団体・民間企業との共創に取り組むことの2点が重要である。

この視点を踏まえ、下水道事業の変革を先導し率先して共通の基盤づくりに取り組むなど、JSが日本の下水道を牽引していくという気概と矜持を持って以下に示す役割を果たし、基本理念に謳われた下水道ソリューションパートナーとしての機能を強化していくべきである。

- ① 計画策定から整備した施設の維持管理まで、また施設管理にとどまらず事業運営まで、さらに平時のみならず非常時まで、一体的に捉えて地方公共団体の課題を把握し、総合的に支援する「下水道ソリューションパートナー」としての機能を強化すべきである。
- ② また、社会の持続性を左右する人口減少、高齢化、環境・エネルギー問題等の諸課題に対応するため、時代の先を読み、自ら先導してイノベーションを実践するなど、下水道分野で貢献できることに積極果敢に取り組み、「下水道イノベーター」として下水道事業の変革を牽引していくべきである。
- ③ そして、「下水道プラットフォーマー」として、DXを推進することで共通プラットフォームを確立し、ICT技術の開発、技術基準の策定、国際支援、人材育成等を通じた基盤づくりにより社会全体の発展に貢献すべきである。

(経営方針の考え方)

経営方針は、基本理念及びJ Sが果たすべき役割等に基づき、現下の社会情勢や下水道事業を取り巻く状況を踏まえて、次期中期経営計画期間における事業及び組織のあり方を具体化するため、以下の事項についてわかりやすく明示するものとして策定する必要がある。

- ・ J Sは何をするのか（基本理念を踏まえた地方公共団体への関わり方：地方公共団体の課題に応じた最適なソリューションを提案し、下水道事業の変革を牽引しつつ、下水道を通じて社会全体の発展に貢献する。）、
- ・ それをどのようにするのか（実効性ある方法論：J Sの強みである多様な人材・豊かな実績に裏打ちされた「技術力、知財力、マネジメント力、災害対応能力」を維持・向上させ、これらを最大限に発揮する。下水道事業全体の発展を牽引する先導的な取組にチャレンジする。地方公共団体を支えるソリューションパートナーとして、関係団体・民間事業者等との連携を強化する。DXの推進により生産性・効率性を向上させ、新たな価値を創出する。業務のプロセス、方法及び成果全般にわたり質の向上を図り、委託団体に高い顧客満足度をもたらす。）、
- ・ それを実現するための体制はどうするのか（経営基盤の確立：業務内容に応じた適切な執行体制と健全な財務状況を確保し、持続的な業務展開を図る。各職種を安定して採用、育成することで技術力の継承・向上を図る。働き方改革の推進を通じ、働きやすく希望に満ちた職場をつくることで、職員が自らの能力を発揮し、誇りを持って仕事に取り組み、生産性の向上を実現する。)

IV. JSの事業推進方針の方向性

以上を踏まえ、JSの今後5年間程度の期間においては、以下の方針に基づき事業を推進すべきである。その際、再構築等の主力事業の強化に引き続き取り組むだけでなく、地方公共団体を持続的にサポートしていくための取組を幅広く検討・試行して事業化を目指すといった新たな事業への挑戦にも取り組むべきである。さらに、JSが持続的な下水道事業の運営を支援していく上で前提となるJSの安定した経営基盤の確立に資するよう取組を進めていくべきである。

1 下水道ソリューションパートナーとして地方公共団体への総合的支援を実施

JSは、地方共同法人という自らの位置付けについて改めて認識した上で、人口減少等を受けて各地で進められている最近のまちづくりの動向等も注視しながら、下水道事業を担う地方公共団体に対し、健全な水循環、省エネルギー、資源の循環にも資するという下水道事業の長期的観点からの意義・役割を踏まえるべきである。その上で、今後も持続的な下水道事業の運営を実現し、住民の安全・安心を確保するため、ソリューションパートナーとして地方公共団体それぞれの実情を勘案しながら課題を把握し、下水道のライフサイクル全体にわたる総合的な支援の強化を図るべきである。

その際には、全国的なサービスの提供、効率的・円滑な業務の実施、専門技術の蓄積と標準化等を図る観点から、一定の事業規模の確保が必要であるため、中期的な事業量の目標（見通し）を踏まえて、経営を推進することが望ましい。

① 再構築

下水道ストック全体を俯瞰した効率的な施設管理・運営に向けた支援の観点から、施設の改築更新時には、省エネルギー化やダウンサイジング等を踏まえたストックマネジメント計画の策定等、最適化に向けたコンサルティングを行う。

また、新技術やICT等も活用した効率的な施設を計画・設計することで、ライフサイクルコストを縮減する。

② 浸水対策

計画規模を超える大規模豪雨等に対応するため、雨水ポンプ場、雨水貯留施設、幹線管渠の整備等のハード面での浸水対策はもちろんのことソフト面における技術的な支援を強化する。さらに、下水道施設の耐水化に関する取組についても支援を行う。

事業の実施にあたっては、昨今の気候変動を踏まえた流域治水の考え方に基づく下水道法等の改正を踏まえ、河川やまちづくりとの連携も視野に雨水計画の策定に関する支援を行うとともに、流域治水協議会にオブザーバーとして参画し、下水道による対策が必要な団体には、浸水対策事業の支援に関するハード・ソフト両面での各種提案を行う。

③ 地震・津波対策

南海トラフ巨大地震、首都直下地震など今後発生が懸念される大規模地震及びそれに伴う津波に対して、地方公共団体が自ら有する施設を守り、持続的な下水道機能を確保するため、地震・津波対策事業への取組を強化する。

具体的には、ストックマネジメント計画策定時や施設の増設時に、既存施設の地震・津波対策を提案するとともに、まちづくり等と連携した事業の実施も支援する。

④ 災害支援

災害支援については、平時・非常時の一体的な支援の強化を図る観点から、既存施設の工事履歴・図面を蓄積・共有し、支援に必要な資機材を確保することにより、災害時の迅速な対応を図るとともに、地方公共団体の他、関係団体と連携し速やかに災害対応しうる体制を構築する。特に大規模で広域的な災害復旧事業は J S が主体的に支援することを目指し、そのための体制・連携強化等を図る。

⑤ 経営支援・政策形成支援

地方公共団体の持続的な下水道事業経営を確保するため、地方公共団体の多様な課題を共有し、全体最適な解決策を提案、その実施をサポートする包括的な支援に取り組む。

また、中長期的な下水道経営の観点から、施設の統廃合・合理化、下水道使用料の見直しなど地方公共団体の政策の形成を支援するとともに、社会状況の変化に柔軟に対応する観点から、コストダウンにつながる新技術の導入を積極的に提案する。

⑥ 維持管理

維持管理を起点としたストックマネジメント時代の到来を迎え、これまで以上に維持管理に対して積極的に支援する。そのためにも、まずは維持管理業務（施設マネジメント業務）を受託している磐南浄化センター（静岡県磐田市）について、J S 受託の効果を分析する。その結果を踏まえ、J S 特有の強みを強化していくとともに、各地域にマネジメント拠点を設置するなどにより支援拡大に努める。加えて、管路施設なども含めた下水道施設全体の包括的なマネジメント業務の受託にも取り組む。

また、設計・施工・維持管理の生産性向上に資する下水道 BIM²/CIM³の実用化を図るとともに、IoT⁴を活用した施設の劣化状況把握・診断、下水道台帳の電子化等によるデータ蓄積方法といった施設マネジメント・広域管理等に資する技術等を開発し、活用を推進する。

² BIM = Building Information Modeling の略。コンピューター上に現実と同じ建物の立体モデル (BIM モデル) を作成する。

³ CIM = Construction Information Modeling/Management の略。計画・調査・設計段階から 3 次元モデルを導入し、その後の施工・維持管理の各段階においても 3 次元モデルに連携・発展させ、併せて事業全体にわたり関係者間で情報を共有することにより、建設生産システムの効率化・高度化を図る。

⁴ IoT = Internet of Things の略。モノのインターネット。施設等の様々なデータについてインターネットを介して常時収集し、全体最適となるようフィードバックを行う仕組み。

2 下水道イノベーターとして下水道事業の変革を積極的に牽引

J Sは、社会の持続性を左右する人口減少、高齢化、環境・エネルギー問題等の諸課題に対応するため、時代の先を読むとともに将来のあるべき姿を想定した上で現時点へ立ち戻り、その時点でやるべきことに取り組んでいくというアプローチ方法を基本として、自ら先導してイノベーションを実践するなど、下水道分野で貢献できることに積極果敢に取り組み、「下水道イノベーター」として下水道事業の変革を牽引していくべきである。

① 広域化・共同化

市町村単位を越えた広域化・共同化の取組への支援の強化を図る観点から、汚泥処理等の広域化・共同化を検討する協議会（都道府県主催）に参加し、情報提供を行うとともに必要に応じて汚泥処理や遠方監視等の広域化・共同化施設の設置に関する調整支援や、下水道と他のライフライン事業の連携なども含めた具体的な提案を実施する。

また、ハード面では施設・処理区の統合、汚泥処理の共同処理、ソフト面では維持管理の共同化、ICTの活用による集中監視等が想定される中、広域化・共同化をさらに加速するため、システムの大規模な改修を行わず、各処理場のシステムに互換性を持たせる技術などの開発、活用を推進する。

② PPP/PFI

下水道事業を持続的かつ効率的に運営していくため、PPP/PFIの導入は有力な選択肢の一つであることを認識した上で、地域の実情に応じた手法の導入についても積極的な支援を行う。

具体的には、各種PPP/PFI手法の適正なスキーム検討、整備される施設やサービスの質や効率性を考慮した要求水準書や基本協定書の作成、想定されるリスクに対し、その要因に応じた発注者と民間事業者との分担の検討などの支援を実施する。

これらを通じて、これまで地方公共団体が経験したことのないPPP/PFI関係事業について、その立ち上げを支援するとともに、事業開始後も第三者モニタリングの実施やモニタリング業務を踏まえた検証・評価等の実施により案件形成から事業完了までのフルサポートを目指す。

また、設計・建設から維持管理までパッケージ化したDBO⁵事業の一括受託にも積極的に取り組む。

③ 資源・エネルギー利活用（脱炭素社会・SDGs達成に向けた貢献）

これまでにJ Sが開発した省エネルギー技術や下水道資源・エネルギー利活用技術等の新技術の確実かつ速やかな実装を促進するとともに、省エネルギー性能等による調達基準の創設などにより受託事業における省エネルギー技術の着実な導入

⁵ DBO = Design Build and Operate の略。公共が調達した資金施設で民間事業者等のプロジェクト事業主体が施設を建設し、維持管理、運営を行う事業方式。

を図る。

また、脱炭素社会の実現に貢献するため、下水処理場における下水汚泥の利活用及び地域バイオマスの受入による創エネルギーや下水熱等のエネルギー再利用の事業化に向けて、広域化・共同化、施設の統廃合や改築更新等の機会を捉え、案件形成から施設整備までワンストップで積極的な支援を実施する。

④ 新技術の開発・活用

下水道関連技術の発展を牽引し、地方公共団体に最適なソリューションを提案するため、技術開発や活用促進等に関する基本計画を策定する。

2050年カーボンニュートラル実現に向けて、2040年までの社会実装を目標に革新的な脱炭素技術の開発・実用化を先導していくとともに、当面の2030年までの温室効果ガス排出量46%削減を実現するため、短期に実装可能な既存技術の改良・改善を加速する。また、国の施策や地方公共団体のニーズを踏まえ、社会インフラとして下水道施設が有すべき機能の維持・向上や健全な水環境の創出に資する技術の開発・実用化を推進する。

3 下水道プラットフォームとして共通の基盤づくりにより社会全体の発展に貢献

J Sは、共通プラットフォームを確立するなど、下水道におけるDXの推進やICT技術の開発、技術基準の策定、国際支援、人材育成等を通じて、基盤づくりによりプラットフォームとしての機能を十分に発揮し、下水道を通じた社会全体の発展に貢献していくべきである。

① 最先端ICT技術の開発・実用化・普及（DXの推進）

デジタル技術の活用により、J S、委託団体、民間事業者とのコミュニケーション強化を図るほか、業務そのものや、組織、プロセスや働き方を変革する取組を推進する。

また、デジタルデバイス等を用いた遠隔臨場の普及拡大や設計・施工におけるBIM/CIM（3次元モデル）の利用促進など、J S業務の生産性向上や高度化に資するデジタル技術の積極的な活用を推進する。

加えて、ICTやIoT、AI等を活用した生産性向上や高度化に資する技術の開発・実用化を推進するとともに、下水道分野におけるBIM/CIM適用の導入促進・普及拡大を先導することにより、下水道事業全体の生産性向上や高度化を牽引する。

さらに、J S内の各種データ、情報、ノウハウを全社統合的に連携・蓄積・活用する環境を実現し、業務の目的に応じたデータの抽出、集計・解析等を可能とするなど、業務の効率化につなげる。

② 技術基準の策定

J Sがノウハウを有している各種指針及び設備関係の基準類などは、下水道施設的设计・施工等におけるデファクト・スタンダードとなっており、引き続き適宜ア

アップデート等を行い、その内容を充実させるとともに、ICT・デジタル技術の活用や新たに開発・活用された技術についても順次各種指針等へ反映させる。

また、それらデジタル技術の活用などにより業務の実施方法、手順も見直し、JSと委託先等との適切な役割分担の下、効率的な業務遂行と一層の品質向上に取り組む。

さらに、JSの保有・収集するノウハウ・情報を最大限活用できるシステム等の整備を行い、新たなサービスも展開していく。

③ 国際支援

国の海外インフラ展開法等に基づき、海外における下水道の案件形成、計画、建設、維持管理に関する業務を行い、海外の下水道事業への我が国事業者の参入の促進を図る。

また、JICAを通じた本邦研修や下水道専門家派遣等の実施により新興国における下水道事業の支援を行うとともに、タイWMA⁶との覚書に基づく技術協力等を引き続き実施することで国際貢献に寄与する。

特に、海外向け技術確認、下水道技術海外実証事業等の実施により、これまで共同研究やB-DASH⁷等を通じてJSが開発に関与した技術を保有する本邦企業の海外展開を支援し、案件形成段階において本邦企業の技術のスペックインを支援するとともに、若手の人材育成に資することにもつなげる。

④ 地方公共団体職員・民間技術者の育成支援

地方公共団体職員の知見の蓄積や人材育成のための知識・技術習得型研修のWEB化、宿泊型とWEB型を組み合わせた研修等、新たな開催手法やメニューの多様化に努めるとともに、JS受託事業の品質向上に資する民間技術者向け研修の充実を図る。

また、下水道業界全体の技術力底上げに資する下水道技術検定・認定試験を引き続き実施する。

⁶ WMA = Wastewater Management Authority, Thailand (タイ下水道公社) の略。

⁷ B-DASH = Breakthrough by Dynamic Approach in Sewage High Technology Project の略。新技術の研究開発及び実用化を加速することにより、下水道事業における低炭素・循環型社会の構築やライフサイクルコスト縮減、浸水対策、老朽化対策等を実現し、併せて、本邦企業による水ビジネスの海外展開を支援するため、平成23年度より国土交通省が実施する下水道革新的技術実証事業。

V. JSの組織運営方針の方向性

JSが上記の方向性に沿って事業を実施していくためには、その前提として安定した経営基盤を確立するとともに、JS職員にとって働きやすく希望を持って業務に取り組める職場環境を整え、下水道のプロフェッショナル集団としての知識・技術を蓄積・向上し、さらに、JSが果たす役割や組織の位置付け等について地方公共団体等の一層の理解を得ていくことが必要である。

上記を踏まえ、今後5年間にわたるJSの組織運営方針については、以下の方向性に沿って具体化すべきである。

1 安定的な経営基盤の確立

(基本的考え方)

高品質のサービスを持続的に提供していくことを可能にするため、中期経営計画期間全体を通じて、今後の事業展開に対応した組織体制、健全な財務状況、強固なガバナンス等による安定した経営基盤を確立する。

(主な具体的取組)

① 経営基盤の確立

- ・新規受託を目指すとともに、事業費のみならず収益性にも着眼した取組や、強固なガバナンス等により経営基盤を確立する。

② 収益性の確保

- ・分野・事業の性格ごとに、直営化を進めるものとアウトソーシングを積極活用するものなどメリハリをつけた経営を目指す。また、長期の包括協定の導入拡大や下水道公社等との連携を進める。
- ・収益確保のサイクルをより強固にするため、技術開発等への投資の成果の実績を評価し可視化するとともに、広報を強化する。

③ 計画的なDXの推進

- ・システム経費の増加など費用対効果を十分勘案し、計画的にDXを推進する。

④ リスクマネジメントの取組

- ・違法行為・重大事故等のリスク発生防止・悪影響低減等のための取組を引き続き実施する。

2 働き方改革

(基本的考え方)

業務の効率化とワーク・ライフ・バランスを実現させるため、職員の多様な働き方のニーズを実現するための環境を整備する。また、自然災害の頻発やコロナ禍を踏まえ、ワーク・ライフ・バランスと非常時における業務継続の双方の観点からすべての職員が活躍できる働き方改革を推進する。

(主な具体的取組)

- ・働き方改革を推進するため、リモートワークやフレックスタイム制、職員が働きやすい環境の構築など、多様な働き方を実現するための改革を進める。
- ・最新情報の共有の容易性、オンラインで議論できる環境の構築、IT環境の改善等によりペーパーレス化を一層進める。
- ・J Sのノウハウ、問題解決の事例集、商品やサービス、人材データベースを構築し、ナレッジマネジメントの取組を加速させる。
- ・アウトソーシングやRPA⁸の導入等により業務の効率化を図り、職員の知識・経験・能力を付加価値の高い業務へ充てることで、組織全体の生産性の向上を図る。

3 組織・人材育成のあり方

(基本的考え方)

職員一人ひとりが下水道ソリューションパートナーとしての誇りと自覚を持って仕事に取り組む組織を目指して、人材の育成及び希望を持てる働きやすい職場環境の整備を推進する。

事業推進の生産性・効率性・創造性の向上を図るための組織や職員の業務のあり方を総点検するとともに、適切な役割分担の下、下水道事業全体のマネジメントに必要な下水道公社等関係団体とのパートナー関係を構築する。

各職種にわたり職員を安定的に採用・育成することで技術力の継承・向上を図るとともに、新たな事業戦略の推進に合わせ、関係機関との連携や人事交流により双方の活性化及び人材育成を図る。

(主な具体的取組)

① 人材育成

- ・地方公共団体それぞれの実情を勘案し、地方公共団体の立場に立って真に必要な施策を提案するために必要な実力（企画立案能力、専門知識等）を磨き、蓄える。また、誇りを持って仕事に取り組む人材を育成する。

⁸ RPA = Robotic Process Automation の略。これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業、もしくはより高度な作業を、人間に代わって実施できるルールエンジンやAI、機械学習等を含む認知技術を活用して代行・代替する取組。

- ・職階（格）・職種別研修やO J Tの計画的な実施など、技術継承のための取組を充実させる。

② 人材確保

- ・地方公共団体への持続的なサービス提供を可能にするため、安定的・計画的な職員採用を行うとともに、技術者のプール機関として地方公共団体から出向者を受け入れ組織活性化を図る。
- ・組織体制や事業推進方針に対応した人員配置を基本としつつ、再任用職員及び監理員を採用することにより、組織体制の維持に資するだけでなく、当該再任用職員等の持つ多様な現場ニーズに対応できる技術・ノウハウをJ S職員に伝承し、技術力・現場対応力の向上を図る。
- ・育児・介護を行う職員、高齢期の職員など時間等の制約のある職員に限らず、すべての職員が安心して働けるよう、時間や場所にとらわれないフレキシブルな勤務形態、定年延長等の多様な働き方の実現に資する取組を充実させる。

4 情報収集・発信の強化

(基本的考え方)

良好な水環境を創造するという下水道事業の長期的観点からの意義・役割を踏まえつつ、より多様な主体（団体）との連携が必要との認識の下、今後の事業の円滑な実施のため、J Sの役割や位置付け等について国内外の下水道関係者（地方公共団体、下水道関係団体・事業者、教育関係者、海外下水道担当者等）の一層の理解を得ていくことが重要である。このような観点から、J Sへの要望・ニーズ等の情報収集を行うとともに、収集した情報に基づき効果的な情報発信を行う。

(主な具体的取組)

① 地方公共団体等の理解促進

- ・地方共同法人としてのJ Sの役割・位置付け及び業務範囲等について、地方公共団体・議会等の一層の理解を促すため、法令上の位置付け、他組織との比較も含めた地方共同法人の性格、地方公共団体業務の代行としての役割、地方公共団体自らが実施する場合と比較してのコスト面・品質面での優位性等について、わかりやすい説明を継続的に行う。
- ・J Sへの要望・ニーズ等について情報収集するとともに、ニーズがあると判断した情報を最適なタイミング・方法で提供するなど、効果的な情報発信を行いつつ、機関誌、ホームページ、SNS等による情報発信に対する地方公共団体等の意見・要望等を積極的に収集し対応していくなど、双方向の情報受発信に努める。
- ・情報発信については、J Sの新たな取組や活動内容、J Sが開発・導入した有望な新技術、J Sによる課題解決の好事例、最近の災害支援の実例等、地方公共団体等への訴求力があるコンテンツを充実させる。

② 海外向け情報発信の強化

- ・海外向け情報発信については、英語版ホームページをより充実させ、今後は海外下水道担当者への訴求力がある有望な新技術等についてより手厚く紹介するなど、海外向け情報発信を強化する。

VI. おわりに

当評議員会において本答申をとりまとめるにあたり、現下の新型コロナ禍の影響により、評議員が一同に会しての審議検討は実施できなかったものの、令和3年3月の諮問以降書面やアンケート等も活用しつつ議論を重ね、各評議員及び一部の地方公共団体から個別に忌憚のない意見や要望を聴き取るなど、多様な視点を取り込みながら検討を行った。

我が国が人口減少や高齢化、厳しい財政状況等の環境変化に直面する中、下水道事業を担う地方公共団体は、施設の老朽化や自然災害への備えといった喫緊の課題に対応する必要性に加え、まちづくり、環境、資源・エネルギー等の水分野以外の領域も含めた地域全体の包括的な最適解を行政として住民に示す必要性に迫られている状況にあり、J Sに求められる役割と期待は非常に大きく、かつ、幅広いものがある。

今後 J S において本答申で示された方向性を踏まえて事業推進方針や組織運営方針等の詳細について具体的に検討を進め、これからの下水道ソリューションパートナーにふさわしい中期経営計画を策定し、目標達成に向けて、K P I（Key Performance Indicators：重要業績評価指標）による進捗状況を管理しつつ、必要に応じて計画の見直しを図るなど、着実に実行していくことを期待する。

「今後における日本下水道事業団の中期的な事業のあり方に関する答申」

＜主なポイント＞

1. 「基本理念」

- 5次中期経営計画で定めた基本理念は、長期的視点に立って追及すべき性格のものであり、次期中期経営計画もこの基本理念の下に策定すべき。

2. 「基本理念に基づいた経営方針の方向性」

- 環境の変化等に対応した経営を進めるため、中期的な視点で以下の2点の取組を重視。
 - ① 業務全般にわたり生産性・効率性・創造性を向上
 - ② 地方公共団体をはじめとした関係団体・民間企業との共創
- この視点を踏まえ、気概と矜持を持って以下に示す役割を果たすこと。
 - ・「下水道ソリューションパートナー」としての機能を強化していくべき。
 - ・「下水道イノベーター」として下水道事業の変革を牽引していくべき。
 - ・「下水道プラットフォーマー」として共通の基盤づくりにより社会全体の発展に貢献すべき。
- 「経営方針」は、「基本理念」及び「JSが果たすべき役割等」に基づき、次期中期経営計画期間の事業・組織のあり方をわかりやすく明示するものとして策定する。

3. 事業推進方針の方向性

- 再構築等5次中期経営計画における主力事業の強化に取り組むだけでなく、地方公共団体を持続的にサポートする新たな事業への挑戦にも取り組むべき。
 - 1 下水道ソリューションパートナーとして地方公共団体への総合的支援を実施
 - ①再構築、②浸水対策、③地震・津波対策、④災害支援、⑤経営支援・政策形成支援、⑥維持管理
 - 2 下水道イノベーターとして下水道事業の変革を積極的に牽引
 - ①広域化・共同化、②PPP/PFI、③資源・エネルギー利活用(脱炭素社会・SDGs達成に向けた貢献)、④新技術の開発・活用
 - 3 下水道プラットフォーマーとして共通の基盤づくりにより社会全体の発展に貢献
 - ①最先端ICT技術の開発実用化・普及(DXの推進)、②技術基準の策定、③国際支援、④地方公共団体職員・民間技術者の育成支援

4. 組織運営方針の方向性

- 事業実施の前提として、安定した経営基盤の確立や働きやすく希望を持って業務に取り組める職場環境を整え、下水道のプロフェッショナル集団としての知識・技術を蓄積・向上し、地方公共団体等の一層の理解を得ていくことが必要。
 - ①安定的な経営基盤の確立、②働き方改革、③組織・人材育成のあり方、④情報収集・発信の強化