

ＪＳだより

[連載-3]

ＪＳの今の姿

日本下水道事業団 経営企画部長
服部 敏也

3回目の連載は、私が担当となりました。技術者だけでなく事務職員からも話題提供という趣旨かと思いますので、昨年7月に着任以来、私が感じてきたＪＳの今の姿を皆さんにお伝えしたいと思います。

徹底した経営意識

私がまず感じたのは、ＪＳの職員には収支均衡達成という経営意識が徹底していることです。事務職員、技術職員を問わず、すべての職員が同じ意識を共有しています。もちろん、「予算は残さず使い切る」というような収支均衡ではありません。

近年、ＪＳは、下水処理場建設等の受託事業に係る収入（管理諸費収入）が年々減少する現況に対応して、支出を厳しく抑制して収支均衡を図らねばならないという状況におかれてきました。このため、中期経営計画に沿って、大幅な人員削減、地方共同法人にふさわしい給与水準への取り組み、本社移転等、徹底したコスト削減の経営努力を行ってきました。これまでの取り組みを聞いて、大きなことから小さなことまで本当に努力してきたと実感しました。

他方で、本社の組織・権限の委譲により、東西2設計センターと7総合事務所の体制を整備して、お客様である地方公共団体の身近で、良い仕事ができる体制も整えました。国の独立行政法人に比べても、ＪＳの本社組織の小ささは群を抜いていると思います。

この変化の中で、ＪＳ職員の意識が大きく変わってきました。収入減少に必死に対応する過程でＪＳ全体に経営意識が徹底し、効率的なマネジメントが出来る良い組織になっていると実感しました。

行政改革の先駆け

第二に感じたのは、そもそもＪＳは、創立以来、行政改革の先駆けだということです。

行政改革により、ＪＳは組織形態が認可法人から地方共同法人となりました。このことから、今までのＪＳのあり方、実績が否定されたかと思う方もあるかもしれませんが、私はそうは思いません。

地方共同法人とは、共同の外部委託機関を設立することにより、専門的な能力を持った組織が効率的に地方自治体の業務を遂行することを目的とする仕組みです。これは、下水道建設等の共同アウトソーシング組織というＪＳ創立以来の仕組みそのものですから、これまでのＪＳのあり方が否定された訳ではないことは明らかです。逆に、ＪＳの意義が認

められたからこそ、地方共同法人という行革の手法が認められたとも言えます。JSは、近年の行政改革が始まる前から存在する、行政改革の先駆けだと誇って良いと思います。

こう考えると、以前の認可法人という名称の組織形態では、むしろJSの存在意義が曖昧になっていたと思います。地方共同法人となることにより、JSは自らの使命を再確認できて良かったと思います。ですから、「JSは、創立以来、行政改革の先駆けだ。」と自信を持って言うべきだと思いました。

また、お客様とJSとの委託協定は随意契約の形式になりますが、これは地方共同法人であるJSの設立目的から当然予定されたことであり、行政改革の趣旨に反しているわけではないことをご理解頂けると幸いです。もちろん、JSは実質的にも行政改革の担い手としての能力を備えています。優れた経営意識を持った職員で構成される今のJSは、お客様に満足頂ける仕事ができる能力があると思います。

人材育成

第三に感じたのは、お客様のニーズや課題の変化に対応した仕事ができるよう、職員自身がその能力をさらに発展させようとしていることです。

「これからのJSに必要な人材」とは何か、JSでは、私が来る以前からプロパー職員によるプロジェクトチームにおいて、議論が積み重ねられていました。

このプロジェクトチームの検討結果に基づき、JSは、昨年10月に、人材育成基本方針を策定しました。これは、業務改革に取り組む中でも、JSの将来の発展を念頭に、今後の人材育成を計画的かつ総合的な観点から進め、職員の能力を最大限に伸ばす取り組みを進めるためです。

人材育成基本方針においては、職員は、専門知識や経験を基に、自ら困難な課題に取り組み高い成果を継続的に上げることができる、「課題解決能力」を持ったプロフェッショナルな人材＝「プロ人材」となることを目標としています。

具体的には、JSを支える8つの機能別の業務（プロジェクトマネジメント業務、設計業務、施工監理業務、技術援助業務、研修業務、技術開発業務、営業業務、企画・管理業務）について、求められる人物像やスキルを定めました。

技術職員については、第2回の連載で曾小川理事が述べられたような技術者集団の一員としてふさわしい役割を果たす人材となることが求められています。

事務職員については、総務、経理、法規と言った事務職に要する一般的な知識・経験に加えて、これまで以上に、プロジェクトマネジメント、営業、技術援助、研修、企画管理などの業務で専門的な知識を身につけ、積極的に役割を果たす人材となることが求められています。

実は、事務職員に関する人材育成基本方針の内容は、これまでの事務職員の活躍をふまえたものです。例えば、PMRでは、以前から2名の事務職員が配置されています。技術支援業務では、下水道料金算定業務など経営支援業務の受託調査は最近依頼が増えています。この実務担当は事務職員です。また、JSの研修センターが全国各地で出張開催する下水道経営問題の研修会は最近いつも満員の盛況ですが、この講師も事務職員です。このような仕事の出来る人材を目指そうというのが、人材育成基本方針の狙いです。

以上、簡単ですが、私が感じたJSの今の姿をまとめました。JSの職員は、お客様の課題を解決し、皆様のお役に立つことができるよう、日々努力しています。今後とも、JSをよろしく、お願いします。