



—記者発表資料—

2022 年 3 月 30 日
日本下水道事業団

**「第6次中期経営計画」(2022～2026)の決定 及び
「第6次中期経営計画(案)」に関する意見募集の結果について**

日本下水道事業団(JS)は、2021年度までの5年間、「第5次中期経営計画」に基づく経営を進めてまいりましたが、今般、それに続く次の5年間(2022年度～2026年度)を計画期間としたJSの最上位計画として、「第6次中期経営計画」(6次計画)を決定しました。

関係する皆様の御協力に感謝申し上げますとともに、第6次中期経営計画に基づき、地方公共団体をはじめ、皆様からより一層の信頼を得られるように努めてまいります。

○6次計画では、2021年12月にJSの最高意思決定機関である評議員会から示された方向性(答申)を踏まえ、計画期間におけるJSの「経営方針」に加え、事業推進・組織運営に関する実施計画である「事業推進計画」及び「組織運営計画」を定めました(別紙1及び2参照)。

○6次計画策定にあたり、2022年1月18日から1月31日までの期間において、第6次中期経営計画(案)に関する意見募集を行いました。貴重なご意見をいただきまして、ありがとうございました。お寄せいただきましたご意見の概要とそれに対するJSの考え方を取りまとめました(別紙3参照)。

【添付資料】

- ・別紙1 日本下水道事業団第6次中期経営計画
- ・別紙2 第6次中期経営計画 概要版
- ・別紙3 第6次中期経営計画(案)に関する意見募集に対する意見の概要及びJSの考え方

<問い合わせ先>

経営企画部 次長 細川 恒

経営企画部 総務企画課長 中村 英理奈

総務企画課 田中 智明、寺尾 淳一

TEL : 03-6361-7811

日本下水道事業団
第 6 次中期経営計画

～ 下水道ソリューションパートナーとして
更なる飛躍へ ～

2022年3月10日

目 次

はじめに	P. 1
第1章 第5次中期経営計画の総括	P. 2
1 事業実績	P. 2
2 経営状況	P. 6
3 総括 ―今後もJ Sが役割を担っていくために―	P. 7
第2章 基本理念	P. 8
第3章 経営方針	P. 8
1 中期的な視点	P. 8
2 J Sが果たすべき役割	P. 8
3 6次計画における経営方針	P. 9
第4章 事業推進計画	P. 10
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. 10
①再構築 ②地震・津波対策 ③浸水対策 ④災害支援 ⑤事業経営支援 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	P. 12
①広域化・共同化 ②PPP/PFI ③脱炭素社会実現への貢献 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	P. 14
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海外水ビジネス展開支援及び国際貢献 ④地方公共団体職員・民間技術者の育成支援	
第5章 組織運営計画	P. 16
1 人材育成・組織体制の強化	P. 16
①人材育成 ②人材確保 ③新たな組織体制・事業実施体制の確立	
2 安定的な経営基盤の確立	P. 17
①収益性の確保 ②リスクマネジメントの取組	
3 働き方改革の推進	P. 18
4 戦略的広報の実践	P. 18
①地方公共団体等の理解促進 ②海外向け情報発信の強化	
第6章 計画の進捗管理の手法と計画の達成による効果	P. 20
1 重要業績評価指標(KPI)	P. 20
2 SDGs達成に向けた貢献	P. 20
おわりに ―6次計画のフォローアップ―	P. 23

※ 本文中の数値は、2022年3月10日現在のもの。

はじめに

日本下水道事業団(以下「J S」という。)は2003年度以降、5次にわたる中期計画を策定しつつ、各事業を着実に実行することで地方共同法人としての役割を果たしてまいりました。

まず、「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」(2003年度～2005年度)、「新中期経営改善計画」(2006年度～2008年度)を策定して事業を展開し、様々な経営の効率化方策を実施してまいりました。続く「第3次中期計画」(2009年度～2011年度)では、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いたしました。更に「第4次中期経営計画」(2012年度～2016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、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、国際展開の6つの重点事業を推進してまいりました。そして、「第5次中期経営計画」(2017年度～2021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まいりました。

下水道事業が更新・管理の時代へと大きく構造変化する中、国・地方における財政制約、技術者の恒常的な不足等下水道事業を取り巻く環境は厳しいものとなっており、担当職員の減少等により地方公共団体の下水道の執行体制の脆弱化への対応が急務となっております。加えて、近年は地震や水害等の自然災害が頻発しており、災害の脅威への強靱化対応の重要性がますます高まっております。

J Sは地方公共団体の下水道事業への支援を担う法律に基づく唯一の全国組織であり、このような状況に対応し、持続可能な下水道事業を実現する観点から、政策形成から設計・建設、維持管理に至る事業全般について支援しつつ、PPP/PFI、広域化・共同化といった新たな事業、頻発する災害への対応、ニーズに応える技術開発、下水道技術者の育成に資する研修等を中心に、下水道のライフサイクル全体にわたる支援をさらに強化していくとともに、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進により技術やサービス、ビジネスモデルの変革を牽引することが期待されております。

多様化するニーズに確実に対応するため、これまで蓄積した技術力や経験を最大限に発揮し、事業主体である地方公共団体の補完者としての役割を十分果たしていく使命とともに、社会全体に貢献していくという姿勢で、今後のJ Sの経営の方向性と具体的取組を明らかにした「**第6次中期経営計画**」(以下「6次計画」という。)を策定いたしました。

6次計画では、2021年12月にJ Sの最高意思決定機関である評議員会から示された方向性を踏まえ、今後5年間(2022年度～2026年度)を計画期間と定め、計画期間におけるJ Sの「経営方針」に加え、事業推進・組織運営に関する実施計画として「事業推進計画」及び「組織運営計画」を策定しております。

今後J Sはこれらの実現に向けて役職員を挙げて取り組んでまいりますので、下水道事業を共に担う地方公共団体をはじめ、関係各位の御理解と御協力を求める次第です。

第1章 第5次中期経営計画の総括

1 事業実績

第5次中期経営計画（以下「5次計画」という。）は、2017年度を初年度とし、各事業主体が抱える様々な課題を共に考え、解決策を提案し、事業の持続に役割を果たす「下水道ソリューションパートナーとしての総合的支援」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本柱に沿って事業を推進するとともに、事業を継続していく上で、J Sが安定した経営基盤を確立し、職員にとって働きやすく誇りと希望を持てる職場づくりを目指した5箇年計画として策定しました。

5次計画期間中の**事業分野別計画事業量及び実績**は、表1-1のとおりであり、浸水対策事業や震災復旧・復興事業、災害支援事業等の増加により**5次計画で掲げた計画事業量を達成**しました。なお、事業分野別にみると、再構築事業、地震・津波対策事業及び新增設事業（浸水対策事業を除く。）については、小規模な施設の増加に伴い、事業費が計画値を下回ったものの、受託施設数は計画値を達成しました。

表1-1 事業分野別計画事業量及び実績

	計画値		実績値	
	事業費	施設数	事業費	施設数
再構築、地震・津波対策	約 3,950 億円	約 560 施設	約 3,560 億円	687 施設
新增設（浸水対策）	約 950 億円	約 40 施設	約 1,360 億円	97 施設
新增設（浸水対策除く）	約 1,500 億円	約 100 施設	約 1,260 億円	191 施設
震災復旧・復興、災害支援	約 900 億円	約 50 施設	約 1,710 億円	98 施設
（小計）	約 7,300 億円	約 750 施設	約 7,890 億円	1,073 施設
実施設計・技術援助	約 530 億円	—	約 760 億円	—
上記計	約 7,830 億円	—	約 8,650 億円	—

事業分野別の実績をみると、受託建設事業（震災復旧・復興事業、災害支援事業を除く。）においては、**約7割が再構築事業、地震・津波対策事業の支援施設数**となっており、J Sの受託事業の中心になっています。過去にJ Sが建設した処理場の新增設や設備更新等を中心に、**5次計画期間中の支援施設数は下水道事業実施団体のうち648団体975施設**となっています。中でも、近年の浸水被害の頻発化に伴い、増大する大規模豪雨から住民の生命・財産と都市機能を守るための浸水対策事業が増加し、計画値を上回る66団体97施設で事業を実施し、豪雨被害の防止・軽減の役割を果たしました。

東日本大震災の復旧・復興については、**10団体37施設に対する復旧・復興支援を実施**しました。また、地震による地盤沈下が発生した地域の浸水対策等、地方公共団体に対する復興支援を実施中です。

さらに、令和元年東日本台風に伴う大雨等や令和2年7月豪雨等、頻発する豪雨災害により、多くの下水道施設の被害が発生する中、表1－2に示すように早期かつ確実に災害支援を実施しました。これらの**震災復旧・復興、災害支援事業費**は、5次計画期間中の受託建設事業費の**約2割を占める**に至っています。

表1－2 災害支援の実績

発生年度	災害の名称等	支援団体
2017 年度	台風第18号及び前線による大雨・暴風等	大分県臼杵市
2017 年度	台風第21号及び前線による大雨・暴風等	奈良県三郷町
2018 年度	平成30年7月豪雨	岡山県高梁市・総社市・矢掛町、広島県三原市・安芸高田市
2018 年度	台風第12号の暴風に伴う越波と高潮	静岡県熱海市
2018 年度	平成30年北海道胆振東部地震	北海道安平町・むかわ町
2019 年度	令和元年東日本台風等に伴う豪雨	岩手県、宮城県、長野県、千葉県内団体
2020 年度	落雷	北海道美瑛町
2020 年度	令和2年7月豪雨	熊本県人吉市、福岡県大牟田市、山形県大蔵村
2020 年度	落雷	高知県安芸市

技術援助については、**471 団体に対してストックマネジメント計画や下水道事業計画の策定支援等**を行うとともに、**49 団体に対して企業会計化移行等会計面の支援**を実施しており、下水道事業の課題の多様化を受け、建設工事だけでなく、計画策定や経営面での支援へのニーズが高いと言えます。また、51 団体に対してアセットマネジメントに必要なデータベース運用等支援を行っています。

技術援助のうち**政策形成支援**については、群馬県桐生市、新潟県村上市をはじめ**8 団体**に対し、中長期的視点から全体最適な解決策を提案するなど、持続可能な事業運営の実現に向けた支援を実施しました。

また、**PPP／PFI 手法の導入支援**については、下水道事業にとって第1号となるコンセッション案件として2018年4月にスタートした**静岡県浜松市**の「浜松市公共下水道終末処理場(西遠処理区)運営事業」において、JSは**第三者機関として、経営、改築及び維持管理に関するモニタリングを実施**しております。さらに、新たな取組として、**滋賀県や京都府福知山市においてDB+(O)方式¹による事業の実施**を支援しています。

¹ DB+(O)方式 = 委託団体、JS 及び落札者（企業グループまたは単体企業）が基本協定を締結し、設計・建設業務をJSと落札者（設計・建設を担う者）、維持管理・運営業務を委託団体と落札者（特別目的会社に出資する者）がそれぞれ契約を締結して行うもので、DBOと同等の効果が見込まれる事業。

技術開発については、J Sにおける技術開発の基本的な方針や具体的に取り組むべき技術分野や開発課題等を示す「J S技術開発基本計画（4次計画）」（計画期間：2017年度～2021年度）、及び5次計画に掲げたJ Sの役割を着実に果たすために行うJ S固有の財源を用いた調査研究の内容を定めた「基礎・固有調査研究の中期計画」（計画期間：同前）に則り、**基礎・固有調査研究を新たに実施**するとともに、2020年度に技術開発実験センター（栃木県真岡市）に実験棟を整備し、施設の活用により技術開発の強化を進めました。また、国や地方公共団体の技術的課題の解決を目的とする受託研究や、多様化する技術的課題への的確かつ効率的な対応を目的とする民間企業等との共同研究を実施することにより、**新技術の開発を牽引し、下水道技術の発展に貢献**しました。

新技術導入については、上記の技術開発の成果に基づき、新技術導入制度において、破砕・脱水機構付垂直スクリー式除塵機や全速全水位型横軸水中ポンプ等、**新たに21技術を選定**しました。また、これまでに選定された45技術のうち、圧入式スクリープレス脱水機（Ⅲ型）やOD法における二点DO制御システム等の18技術について、**77施設への導入を決定**し、省エネルギー化やライフサイクルコストの削減を図るなど、新技術の円滑な導入と普及を推進しました。

また、国の下水道BIM/CIM導入モデル事業4件や民間企業との延べ26件の共同研究等を通じて、**実施設計における図面の3次元化や建設工事における他工事との干渉確認等部分的な試行を実施**し、その有効性や導入効果を検証するなど、下水道BIM/CIMの推進を先導しました。

表 1－3 技術開発・新技術導入の実績

基礎・固有調査研究	14 テーマ
受託調査研究	85 件
共同研究	89 件
選定新技術	21 技術
新技術導入決定	77 施設

研修事業については、表 1－4 に示すように、5次計画期間中に6の研修コースにおいて**総数 10,020 人の研修生**を受け入れ、下水道に携わる地方公共団体職員の技術力向上に貢献しました。また、地方公共団体職員向けに各地方都市で行う研修（地方研修）や民間事業者向けに行う研修等研修場所や対象者の多角化を推進し、多様なニーズに応えました。特に、**下水道経営、維持管理へのニーズ等に対応した地方研修は延べ約 300 箇所において延べ 3,715 人に受講**いただきました。さらに、下水道分野の水ビジネス国際展開に関連する研修として研修支援も実施しました。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、研修の縮小をせざるを得ない状況となりましたが、**オンライン研修の実施や地方研修の拡大等研修手法の多角化**に努め、地方公共団体職員の知識の習得を後押ししました。また、研修施設の再構築に関する中長期計画に基づき、2020年度に研修センター（埼玉県戸田市）の新寮室棟工事に着手し、研修環境の改善・向上を目的とした新たな寮室の整備を進めました。

表 1－4 研修生実績（単位：人）

	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度		計
					集合	オンライン	
計 画 設 計	263	256	299	58	81	141	1,098
経 営	954	1,043	1,223	494	189	1,108	5,011
実 施 設 計	608	633	544	144	227	4	2,160
工 事 監 督 管 理	20	13	20	0	7	0	60
維 持 管 理	366	347	457	112	202	47	1,531
官民連携・国際展開	0	49	65	19	12	15	160
計	2,211	2,341	2,608	827	718	1,315	10,020
（うち地方研修）	(753)	(881)	(1,224)	(556)	(301)		(3,715)

国際貢献及び国際水ビジネス展開支援については、表 1－5 に示すように、**JICA が実施する海外プロジェクト 2 件に延べ 40 人・日の技術者を派遣**しました。ISO に関する活動についても、ISO/TC275 の国内審議団体として活動するとともに、ISO/TC224、ISO/TC282 の国内審議委員として参画しました。また、「水環境ソリューションハブ (WES Hub)」の加盟団体として、海外での水インフラの普及に必要な体制の構築に貢献し、2020 年度からは AAA 都市会議事務局支援業務、AWaP (アジア污水管理パートナーシップ) 事務局支援業務を実施しました。

さらに、地方公共団体や（一財）下水道事業支援センター等の実施する海外技術者向け研修に延べ 125 人・日の講師派遣等を行いました。2021 年度からは、静岡県が実施する「モンゴル国ドルノゴビ県の官民連携による未処理污水改善プロジェクト」に参画しています。

加えて、JICA 長期専門家として、ベトナム（2017 年 5 月～2018 年 9 月）、カンボジア（2019 年 7 月～）、インドネシア（2021 年 10 月～）にそれぞれ 1 名ずつ派遣しています。

表 1－5 海外向け技術援助実績

JICA が実施する海外プロジェクトへの参加実績	人・日
イラク・ウクライナ下水道事業の詳細設計に係る案件監理業務（機械・電気）	20
インド国ベンガルールにおける FS に対するプルーフエンジニアリング業務	20
上 記 計	40
海外技術者向け研修講師派遣実績	人・日
下水道マネジメント I 他（下水道事業支援センター実施）	72
モンゴル国ドルノゴビ県の官民連携による未処理污水改善プロジェクト（静岡県実施）	20
官民一体となったタイ王国への下水道技術の支援（埼玉県実施）	8.5
その他（民間等実施）	24.5
上 記 計	125

2 経営状況

J Sは、建設工事や技術援助等の事業を経理する受託業務勘定と研修や試験研究等の事業を経理する一般業務勘定の2勘定による区分経理を行っています。

受託業務勘定については、東日本大震災の復旧・復興事業をはじめとした災害支援事業、近年激甚化している災害により被災した下水道施設の災害復旧事業、政府として特に緊急に実施すべき対策である「防災・減災、国土強靱化のための3か年緊急対策」等に取り組んだ結果、受託工事収入は増加し、ICT環境の整備等業務効率化による支出削減と相まって、**2017年度から2020年度の間、健全な財務状態を確保しました。**

一般業務勘定については、2013年度限りで廃止となった業務運営費補助金の影響による事業規模の縮小といった逆風を転機と捉え、研修手法の多角化や民間企業との共同研究等の多様な研究開発等の経営努力により、2017年度から2019年度の間、**健全な財務状態を確保しました。**ただし、2020年度の単年度においては、コロナ禍による研修事業の縮小等の影響により、収入が減少しています。

両勘定を合算した法人全体としては、**2017年度から2020年度までの間、健全な財務状態を確保しました。**

3 総括 ―今後もJ Sが役割を担っていくために―

J Sは、5次計画において重点事業である再構築、浸水対策事業をはじめ、震災復旧・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まいりました。

一方で、下水道BIM/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ましたが、役職員を対象にテレワークや時差勤務等を活用し、業務の継続を図ってまいりました。

J Sが今後とも地方共同法人としての役割を担っていくためには、まず、下水道事業が置かれている環境が大きく変化していることを認識する必要があります。

施設の老朽化が進む中、事業主体である地方公共団体は執行体制の脆弱化が進み、厳しい財政状況が続いています。これらの課題はそれぞれの地方公共団体によって千差万別であり、全国一律の対応では問題を解決することはできません。加えて、激甚化する風水害や切迫する大規模地震等へ重点的・集中的に対策を講じる「防災・減災、国土強靱化のための5か年加速化対策」への取組や品質を確保しつつ総合的なライフサイクルコスト縮減への取組を進める必要がある一方で、資源の有効活用や地球規模での温暖化対策への貢献も下水道事業に求められています。

このような事業環境の大きな変化の中で、同じく厳しい経営環境にあるJ Sが健全な経営を維持しながら地方公共団体をしっかりと支援していくためには、地方公共団体等の関係者と危機感を共有しながら、地方公共団体の補完者としてソリューションパートナーの役割を適切かつ的確に果たしていくことが必要です。

J Sの前身である下水道事業センター設立から約半世紀を迎える6次計画の策定にあたって、改めてJ Sの存在意義や果たすべき役割を見つめ直し、目指すべき方向性を定め、これまでの仕事のやり方を思い切って見直してまいります。

第2章 基本理念

J Sは、5次計画において、下水道事業及びJ Sを取り巻く経済・社会状況が大きく変化する中、地方共同法人としてJ Sが創造すべき普遍的価値、最上位概念として、新たな基本理念を定めました。

(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」

この基本理念は、長期的視点に立って追求すべき性格のものであり、業務遂行にあたっては、J Sの全役職員の行動規範として常に持ち続けるものであり、6次計画もこの基本理念の下で推進してまいります。

第3章 経営方針

1 中期的な視点

下水道事業は、かつての新設中心から再構築や管理・運営にその重点は移っており、また、新しい経済・社会情勢に応じた地域の多様な課題の解決が求められている一方、国・地方を通じた困難な財政事情、更には事業主体である地方公共団体の執行体制の脆弱化が進んでいます。

そして、このような下水道事業を取り巻く状況の変化に臨機に対応し、J Sが持続的な下水道事業の運営を支援していくためには、5次計画に引き続き、安定した経営基盤の確立に資する取組を進め、基本理念を実践していく必要があります。このため、事業推進や組織運営の横断的・包括的な考え方を6次計画期間の経営方針として定めるにあたり、地方共同法人として、中期的な視点から次の2点を重視します。

- ① 従来の方法論・常識にとらわれることなく、業務全般にわたり**生産性・効率性・創造性を向上**させるための見直しを行い、順次具体化して実施に移していくこと。
- ② 事業主体である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**を実現すること。

2 J Sが果たすべき役割

1の視点を踏まえ、下水道事業の変革を牽引し率先して共通の基盤づくりに取り組むなど、**J S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**以下に示すように、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役割や機能を強化します。

さらに、6次計画より下水道事業の変革を牽引しつつ、基盤づくりにより社会全体の発展に貢献する役割も重視することとし、すなわち、J Sが果たすべき役割としては、

- ① 計画策定から維持管理まで、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**する。
 - ② 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**する。
 - ③ **「下水道プラットフォーマー」としてDXを推進**するとともに、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**する。
- という3本柱で一層の役割・機能を果たします。

3 6次計画における経営方針

以上の基本理念及びJS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、6次計画における経営方針を次のとおりとします。

- ① 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**します。
- ② JSの強みである多様な人材・豊富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します。
- ③ 新たな技術開発、人材育成、国際貢献、情報の蓄積・分析等、**下水道事業全体の発展を牽引する先導的な取組**にチャレンジします。
- ④ 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強化**を図ります。
- ⑤ **デジタルトランスフォーメーション（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**します。
- ⑥ **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**をもたらします。
- ⑦ 業務内容に応じた適切な執行体制と健全な財務状況の確保による**持続的な業務を展開**します。
- ⑧ **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**を図ります。
- ⑨ **働き方改革の推進**を通じ、働きやすく希望に満ちた職場で、職員が自らの能力を発揮し、**誇りをもって仕事に取り組み、生産性の向上を実現**します。

次章以降のJSの事業推進計画及び組織運営計画で掲げる取組を役職員が一丸となって計画的に実行していくことで、これらの経営方針を実現します。

第4章 事業推進計画

以上を踏まえ、今後5年間においては、以下のとおり事業を推進します。

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

J Sは、地方共同法人として事業主体である地方公共団体の立場に立って下水道事業の持続と進化に必要な役割を果たします。そのため、従来から実施してきた処理場、ポンプ場等の根幹的施設の建設改良及びそれに必要な計画・設計等の事業について、適正な公共調達の実践²をはじめとして品質の向上に取り組みつつ、一層強化するとともに、今後は計画から設計、建設までの一連の事業を長期的かつ包括的に支援する取組も行います。また、持続可能な下水道事業の推進に向け、地方公共団体が直面する様々な課題の解決に資する事業経営支援とともに、維持管理に対する支援の拡大や防災・減災、国土強靱化の実現に向けた取組への支援等も推進します。

① 再構築

地方公共団体が財政的・体制的に大きな課題として直面する下水道施設の再構築事業を、J Sが**効率的かつ計画的に支援**します。

特に、ストックマネジメント計画の策定支援に際して、**省エネルギー化**に加え、地方公共団体が有する下水道ストック全体の施設管理・運営が効率的になるよう**ダウンサイジング**等も含め、**それぞれの実情に応じた検討**を十分に行います。併せて、新技術やICTを活用した施設を計画・設計し、建設していくことで、**ライフサイクルコストの縮減**を図ります。

② 地震・津波対策

南海トラフ巨大地震、首都直下地震等今後発生が懸念される大規模地震及びそれに伴う津波から地方公共団体の保有施設を守り、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します。

具体的には、耐震診断等を引き続き実施するとともに、事前防災を促進するため、ストックマネジメント計画策定時や施設の増設時、災害支援協定の締結(更新)時に、**既存施設の地震・津波対策を提案**します。

③ 浸水対策

雨水ポンプ場、雨水貯留施設、幹線管渠の整備等に加え、計画規模を超える大規模豪雨等に対応するため、ソフト面における技術的な支援を強化します。併せて、下水道施設の耐水化が未実施の施設の**耐水化対策も支援**します。

² 適正な公共調達の実践 = 「公共工事の品質確保の促進に関する法律」(平成17年法律第18号)の趣旨を踏まえた公共調達の実践。

具体的には、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、ハード面での浸水対策に加え、**内水浸水想定区域図の作成を支援**するとともに、**流域治水協議会にも参画**し、河川やまちづくりともしっかりと連携して、**雨水管理総合計画等の雨水計画の策定を支援**し、雨に強いまちづくりに貢献します。

④ 災害支援

災害支援については、**すべての要請に対して迅速かつ一貫した支援が可能**となることを目指して取組を強化します。

具体的には、非常時だけでなく平時からの一体的な支援の強化を図る観点から、災害支援協定を締結（更新）した地方公共団体の保有する既存施設の工事履歴や図面等を**事前にデータベースとして共有**し、耐震・耐津波対策が十分ではない施設への対応の促進、発災直後の速やかな災害支援を実施します。加えて、新たに創設した災害時維持修繕準備金を活用して調査に必要な資機材等を確保し、支援の拠点を整備します。

また、平時より J S 職員及び支援従事者に対する**研修を強化**し、災害復旧手続や支援ノウハウの組織的蓄積・継承を図るとともに、**地方公共団体のほか、関係団体等とあらゆる場面での連携強化を図る**ことで、より広域的な災害支援を行うための災害支援力の向上を図ります。

⑤ 事業経営支援

地方公共団体の**持続的かつ発展的な下水道事業経営を実現するための総合的な支援を実施**します。

具体的には、下水道施設の一体的な維持管理の実施や広域化・共同化、P P P / P F I の実施等、新たな取組を提案するとともに、引き続き、コスト削減に資する新技術導入の支援や**政策転換を含む経営戦略策定を支援することで、地方公共団体の下水道経営の健全化を実現**します。

また、下水道分野における関係団体と適切にパートナーシップ協定を締結・連携強化し、J S が中心となって日本の下水道事業を牽引します。

さらに、下水道事業のみならず、将来的な公共インフラ全体の連携に向けて、社会全体の意識改革、醸成が図れる取組を J S が積極的に行うことでその第一歩を踏み出します。

⑥ 維持管理

ストックマネジメント時代の到来を迎え、現在、磐南浄化センター（静岡県磐田市）で受託している維持管理業務の J S 受託の効果を分析し、**J S 支援のメニュー化を行うことにより、維持管理に対する支援を拡大**します。

具体的には、I o T 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、活用を推進します。

これらの取組を着実に進め、知見を水平展開することを目指し、公社等関係団体との連携強化を図るほか、順次各地域に事業マネジメント拠点を設置するなど、**管路施設を含む下水道システム全体の質の高い維持管理・事業運営の実現に向けた体制強化**を図ります。

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

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ます。

① 広域化・共同化

2022年度までに各都道府県で策定される広域化・共同化計画の実現に向けて、**地方公共団体間の調整支援**に加え、ICTを活用した広域管理システムの導入や汚泥処理の共同化施設の設置、維持管理の共同化に関する支援、下水道と他のライフライン事業の連携等も含めた具体的な提案を行います。

また、広域化・共同化の更なる加速に資する技術開発や、J S代行制度の活用を推進し、流域下水道事業等の受託を起点として、流域内の公共下水道全体の効率化を目指します。さらに、**ポンプ場を含む包括的な処理場の共同監視や維持管理の共同化等を支援**します。

② PPP/PFI

これまで地方公共団体が経験したことのないコンセッション方式をはじめとしたPPP/PFI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**を目指します。

下水道事業を持続的かつ効率的に運営していくため、支出抑制・収入改善の両面に資するPPP/PFIの導入にあたっては、これまで実施した事業の総合的な知見を踏まえ、それに基づく支援メニューを策定するほか、下水道用地等の資産の有効活用についても推進・支援します。

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

③ 脱炭素社会実現への貢献

脱炭素社会の実現に向けて積極的な貢献を果たすため、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、脱炭素に資する新技術の開発を加速・先導するとともに、受託事業で導入する機器・装置について、省エネルギー性能等に係る基準を設けるなどにより、**全ての受託事業における省エネルギー技術や下水道資源・エネルギー利活用技術の着実な導入**を図ります。

また、処理場における下水汚泥の利活用や地域バイオマスの受入による創エネルギー、下水熱等の再生可能エネルギー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**を実施します。

これらの下水道事業における脱炭素化の支援に係る取組に加えて、J Sの事業活動全般にわたる脱炭素化に向けた取組方針を策定し、公表します。

④ 新技術の開発・活用

2030 年までの温室効果ガス排出量 46%削減の実現に貢献するため、**更なる省エネルギー化や創エネルギーの効率向上等**、6 次計画期間中に実用化可能な**既存技術の改良・改善、活用を加速**します。また、2050 年カーボンニュートラル実現に貢献するため、2040 年までの実施設への導入着手を目標として、**革新的な脱炭素化技術の開発を先導**します。

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・向上や下水道事業の生産性向上・高度化、健全な水環境の創出等に資する**技術の開発・活用を推進**します。

また、技術開発実験センターについて、脱炭素技術の開発拠点化を図るなど、その活用を拡大し、下水道技術の発展に貢献します。

さらに、技術開発の成果を積極的に活用することにより、地方公共団体へ最適なソリューションを提案し、持続的な下水道事業経営に貢献するため、**JS 新技術導入制度に基づく、新技術の選定及び導入件数の拡大**を図ります。

これらの新技術の開発・活用を着実に遂行するため、6 次計画期間中に取り組む調査研究テーマや開発成果の活用方策等を定めた「技術開発・活用基本計画」（計画期間：2022～2026 年度）を策定します。

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

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ます。

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を含め、全社的なDX推進により、下水道事業全体の生産性向上・高度化に貢献するほか、JS内外とのコミュニケーションの強化を図ります。

具体的には、**BIM/CIMの利用促進**やデジタルデバイスを用いた遠隔臨場の普及拡大等による設計・施工の品質・サービス向上、下水道台帳システムの提供による処理場・ポンプ場施設情報の電子化促進や内部基幹システムを活用した外部へのサービス提供等、**デジタル技術を活用した新たなイノベーションの創出を推進**します。

また、新たなシステム構想に基づく**地方公共団体の施設情報等に関する共通マスターの活用**や全社で保有している**データ活用**による業務の抜本的な効率化・省力化、経営戦略に資するライフサイクルデータマネジメント、**ナレッジマネジメントの導入によって品質を確保**するなど、DX推進による効果を最大限発揮します。

② 技術基準の策定

JSがノウハウを有している各種技術基準類は、下水道施設の設計・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、関連法規・規格の改正や技術革新等に対応するためのアップデートを行うほか、ICT・デジタル技術の活用や新たに開発・導入された技術について、順次各種の**技術基準類へ反映**させることにより、**設計及び施工の品質維持・向上**を図ります。

デジタル技術の活用等により、業務の実施方法や手順を見直しつつ、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みます。

また、導入実績を有する新技術について、**導入施設における事後評価調査を実施し、その調査結果等に基づき、迅速に基準化を図る**ことにより、導入を加速させます。

③ 海外水ビジネス展開支援及び国際貢献

アジア諸国をはじめとする諸外国への下水道事業の支援や本邦企業の海外展開への支援を強化します。

具体的には、海外インフラ展開法³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促進を図ります。**

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WMA⁴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します。

³ 海外インフラ展開法 = 「海外社会資本事業への我が国事業者の参入の促進に関する法律」（平成30年法律第40号）

⁴ WMA = Wastewater Management Authority, Thailand（タイ下水道公社）の略。

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下水道革新的技術実証事業（B-DASHプロジェクト⁵）等を通じてJ S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**します。

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、地方公共団体のニーズを踏まえ、安定的かつ効果的な**オンライン環境の構築を進め、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、J S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ります。

また、2022年度、新たに供用を開始するJ S研修センターの**新寮室棟を活用し、より一層の研修環境の充実を図る**とともに、時代の変化に伴う課題や地方公共団体のニーズに対応する研修メニューを取り入れ、地方公共団体職員や民間技術者の育成支援・技術継承に努めます。

さらに、研修センターを非常時における防災拠点として活用するなど、施設全体の利用の多角化を進めます。加えて、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します。

《計画期間における事業分野別計画事業量》

第4章に掲げる役割を果たし、下水道事業の持続、良好な水環境の創造、地域と住民の安全・安心の確保を地方公共団体と一体となって実現していくため、計画期間（「2022年度～2026年度」）の5年間に於いて、表4-1に示す計画事業量をもって事業を推進します。

表4-1 事業分野別計画事業量（2022年度～2026年度）

事業分野	事業費	団体数
再構築、地震・津波対策	約 5,300 億円	約 460 団体
新增設（浸水対策）	約 2,000 億円	約 70 団体
新增設（浸水対策除く）	約 700 億円	約 70 団体
震災復旧・復興、災害支援	約 500 億円	6 団体
（小計）	約 8,500 億円	—
実施設計	約 400 億円	—
技術援助	約 350 億円	—
上記計	約 9,250 億円	—

⁵ B-DASHプロジェクト = Breakthrough by Dynamic Approach in Sewage High Technology Project。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削減、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、2011年度より国土交通省が実施する事業。

第5章 組織運営計画

以上の事業を実施し続けるために必要となる、今後5年間にわたるJ Sの組織運営計画については、以下のとおりとします。

1 人材育成・組織体制の強化

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、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・向上する人材の育成及び組織体制の整備を推進するとともに、各職種にわたり職員を安定的に採用・育成し、技術力の継承・向上を図ります。

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、蓄えます。また、誇りを持って仕事に取り組む人材を育成します。
- ・ 年齢や職階に応じた継続的な研修等の実施により職員一人ひとりについて絶え間ない育成を図るとともに、職種別研修やO J Tの計画的な実施等、**技術継承のための取組を充実**させます。
- ・ 地方公共団体等との職員交流を積極的に展開するとともに、現在の人材育成基本方針を現状の職員構成や事業推進計画の方向性に沿って見直し、それを各年度の研修計画にも反映させ実施します。
- ・ 国際業務を担う職員を育成するために、従来の語学研修や海外の大学への留学に加え、新たな育成方策についても検討し、可能なものから実施します。

② 人材確保

- ・ 地方公共団体への持続的なサービスの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等から出向者を受け入れ、組織活性化を図ります。
- ・ 組織体制や事業推進計画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、円滑な業務の執行や組織体制の維持に資するだけでなく、経験豊富な再任用職員等が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**を図ります。
- ・ 育児・介護を行う職員、高齢期の職員等、時間等の制約のある職員をはじめ、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**させます。

③ 新たな組織体制・事業実施体制の確立

- ・ 6次計画で示したJ Sの役割を確実に果たすため、必要な職員を確保した上で、各課・室・事務所等それぞれの役割や課題について検証し、組織全体のあり方を適切に見直します。
- ・ その際、テレワークや遠隔臨場等のDXによる生産性の向上や業務の効率化を前提とした**組織体制の確保、職員配置の最適化を図る**とともに、働く場所にとられない働き方等を推進し、持続・成長可能な組織体制を実現します。
- ・ 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的に活用するもの等、メリハリをつけた経営**を目指します。また、長期の包括協定の導入拡大や公社等との連携を進めます。
- ・ 公社等関係団体との連携・パートナーシップ協定を結び、連携可能な分野の確認や、連携による効果を踏まえた**連携機会の模索・連携の場の創出、連携に関する意見交換、試行という段階的なアプローチ**を展開します。

2 安定的な経営基盤の確立

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、健全な財務状況や強固なガバナンス等による安定した経営基盤を確立します。

① 収益性の確保

- ・ 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**します。
- ・ J S発足時より受託建設事業を主な事業とする受託業務勘定と、試験研究、研修及び検定事業等を行う一般業務勘定に区分していた経理を統合することにより、各事業を一体的、かつ機動的に人的・物的経営資源の投入を図り、受託業務に係る民間事業者への研修や、新たに開発した技術の受託建設事業への積極的な活用等を促進します。
- ・ 収益確保のサイクルをより強固にするため、新規事業やシステム開発、技術開発等の費用対効果を評価し、可視化する取組を促進します。
- ・ 費用対効果を十分勘案し、**計画的かつ重点的にDX導入のための投資を行うことで業務の生産効率を高め、J Sが持続的に業務を展開するために必要な収益を確保**します。
- ・ 業務フローの見直し等により業務の効率化を図り、職員の知識・経験・能力を、地方公共団体をはじめとした関係機関にとっても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ります。

② リスクマネジメントの取組

- ・ 引き続き、違法行為や重大事故等のリスク発生防止・悪影響低減等を図るための取組を実施します。具体的には、**コンプライアンスの強化、工事の安全対策、設計・施工の品質向上、入札契約制度の適切な運用、受託事業の適切な執行管理のための取組を実施**し、リスクマネジメントの実効性を確保します。

3 働き方改革の推進

すべての職員が活躍できる働き方改革を推進するため、ワーク・ライフ・バランスを実現し、職員の多様な働き方のニーズに応える職場環境を整備します。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のバランスを考慮します。

- ・ 2022 年 1 月に新たな「**J S 健康宣言 2022**」として公表した取組を継続し、**職員の健康と J S の生産性向上及び事業継続の一層の推進**を図ります。
- ・ 育児休業等制度の見直し、時差勤務の拡充、フレックスタイム制の推進、リモートワークやその拡充による職員の働く場所の多様化を通じた単身赴任の抑制等、**多様な働き方を実現するための改革**を進めます。
- ・ 最新情報の共有を容易にするツールやオンラインで議論できる環境の構築によりペーパーレス化を一層進めるほか、J S のノウハウや問題解決の事例集、商品やサービス、人材に関する**情報のデータベースを構築し、ナレッジマネジメントの取組や R P A⁶の導入を加速**させるなど、I C T 環境の一層の改善を推進します。

4 戦略的広報の実践

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）の一層の理解と信頼を得ていくため、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います。

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います**。
- ・ 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**に努めます。
- ・ 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ます。

⁶ R P A = 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。

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します。

第6章 計画の進捗管理の手法と計画の達成による効果

第4章及び第5章にて掲げたJ Sの事業推進計画及び組織運営計画を着実に実行するため、重要業績評価指標（K P I）を活用することで、取組の進捗管理を行います。また、基本理念のとおり、J Sの本業は社会貢献活動そのものであることから、S D G s達成に向けても貢献します。

具体的には、表6－1に6次計画の取組とK P I、S D G sとの関係を、表6－2に6次計画期間に関係するS D G sを示しています。

1 重要業績評価指標（K P I）

目標達成までのプロセスを重要業績評価指標（K P I : Key Performance Indicators）として見える化し、定量的に管理することで、第4章及び第5章で示した計画を着実に実行します。

その際には、6次計画期間を通じて定期的に進捗状況の確認を行うとともに、その効果を検証することで対処すべき課題や問題点を抽出し、計画達成に向けた有効な手段を講じます。また、下水道事業を取り巻く環境といった社会情勢の変化等に応じて設定したK P Iの検証を実施し、指標により事業を推進します。

2 S D G s達成に向けた貢献

持続可能な開発目標（S D G s : Sustainable Development Goals）とは、2001年に策定されたミレニアム開発目標（M D G s）の後継として、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です。17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない（leave no one behind）」ことを誓っています。

J Sの基本理念や経営方針は、S D G sの理念や方向性に共通するものです。J Sは地方公共団体のソリューションパートナーとして、**下水道事業を通じた持続可能な社会の実現に向けた取組を推進することで、S D G s達成に貢献**します。

表 6-1 JS の 6 次計画の取組と KPI、SDGs との関係 (1/2)

役割・機能	主な取組等	KPI	主な SDGs との関係
事業推進計画			
下水道事業の推進等	委託団体への支援の質を向上し、事業の推進に貢献します。	委託団体満足度※1：100%	11 住み続けられるまちづくりを 17 パートナーシップで目標を達成しよう
	円滑な事業推進に貢献します。	建設工事受託事業費：8,500 億円 実施設計受託事業費：400 億円	6 安全な水とトイレを世界中に 9 産業と経済活動の発展をつくる 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさを守ろう
	工事安全対策の強化により、受託建設工事における重大な事故をゼロにします。	死亡事故件数：0 件	8 働きがいも経済成長も
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	処理場・ポンプ場の再構築の支援により、計画的なインフラメンテナンスの推進に貢献します。	再構築事業受託団体数：2026 年度までに累計 460 団体	6 安全な水とトイレを世界中に 9 産業と経済活動の発展をつくる 14 海の豊かさを守ろう
②地震・津波対策	切迫する地震・津波等の災害に対するリスクの低減に貢献します。	耐震診断実施率：2026 年度：100%	11 住み続けられるまちづくりを 13 気候変動に具体的な対策を
③浸水対策	雨水ポンプ場等の新增設工事の支援により、気候変動の影響等を踏まえた流域治水等の推進に貢献します。	浸水対策受託団体数：2026 年度までに累計 70 団体	11 住み続けられるまちづくりを 13 気候変動に具体的な対策を
④災害支援	災害リスクを前提とした危機管理対策については、体制等を強化することにより、地方公共団体からの災害支援要請に対応します。	災害支援要請対応率：100%	11 住み続けられるまちづくりを 17 パートナーシップで目標を達成しよう
⑤事業経営支援	最適な収支バランスを考慮した経営改善案を提案することによって、下水道使用料等の収入面、維持修繕費等の支出面の更なる適正化に貢献します。	事業経営支援受託団体数：2026 年度までに累計 30 団体	9 産業と経済活動の発展をつくる 11 住み続けられるまちづくりを 17 パートナーシップで目標を達成しよう
⑥維持管理	維持管理業務を含めた下水道事業支援体制を強化し、事業運営の改善、最適化に貢献します。	処理場の維持管理業務及び管路施設の包括的民間委託導入支援業務の新規受託団体数：2026 年度までに累計 20 団体	9 産業と経済活動の発展をつくる 11 住み続けられるまちづくりを 17 パートナーシップで目標を達成しよう
下水道インパ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	施設統廃合の計画立案段階から関与することによって、汚水や汚泥処理施設の集約による広域化に貢献します。	広域化事業支援団体数※2：2026 年度までに累計 30 団体	8 働きがいも経済成長も 9 産業と経済活動の発展をつくる 17 パートナーシップで目標を達成しよう
②PPP/PFI	下水道 PPP/PFI のトップランナーとして、基本計画等の上流段階から関与することによって、多様な PPP/PFI の案件形成に貢献します。	PFI 事業等支援団体数※3：2026 年度までに累計 30 団体	8 働きがいも経済成長も 9 産業と経済活動の発展をつくる 17 パートナーシップで目標を達成しよう
③脱炭素社会実現への貢献	全ての JS 受託事業において、温室効果ガス排出量削減に貢献する技術の採用を提案し、下水道分野の脱炭素化に関する取組を加速させます。	温室効果ガス(GHG)排出量削減技術の採用※4：全ての受託事業	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 9 産業と経済活動の発展をつくる 12 つくる責任、つかう責任
④新技術の開発・活用	国の施策の推進や地方公共団体のニーズに応える新技術の開発を推進し、JS 新技術導入制度において新たに新技術を選定するなどにより、下水道事業における技術開発を先導します。	新技術選定件数：2026 年度までに累計 15 件	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 9 産業と経済活動の発展をつくる 12 つくる責任、つかう責任
	全ての受託案件において、新技術等※5の導入検討により、活用を推進し、受託建設事業において新技術の導入を図ります。	・新技術等導入決定件数：2026 年度までに累計 60 件 ・新技術導入率※6：2026 年度：100%	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 9 産業と経済活動の発展をつくる 12 つくる責任、つかう責任

表6-1 JSの6次計画の取組とKPI、SDGsとの関係(2/2)

役割・機能	主な取組等	KPI	主なSDGsとの関係
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			
①最先端ICT技術の開発・実用化・普及(DX推進)	下水道台帳システムの構築・提供により、処理場・ポンプ場施設情報の台帳電子化の促進に貢献します。	・下水道台帳システム利用団体数：2025年4月サービス提供開始 ・2025年度以降：150団体/年の新規利用※7	8 働きがいも経済成長も 9 産業と地域革新の基盤をつくろう
	BIM/CIMの普及拡大を図るため、2023年度以降、一定要件を満たす全ての実施設計及び建設工事において、3次元モデルの利用促進を図ります。	3次元モデルの活用件数：2026年度活用件数： ・実施設計：全件 ・建設工事：50件	8 働きがいも経済成長も 9 産業と地域革新の基盤をつくろう
	②技術基準の策定	・新技術の標準化件数：複数の導入実績を有する全技術※8 ・BIM/CIM 関連基準類：2023年4月公表 ・3Dモデルライブラリー：2023年4月活用開始	7 気候変動に脅かされる生態系 8 働きがいも経済成長も 9 産業と地域革新の基盤をつくろう
	③海外水ビジネス展開支援及び国際貢献	案件形成等に関与する件数※9： 2021年度：5件 → 2026年度：10件	6 安全な水とトイレを世界中に 9 産業と地域革新の基盤をつくろう 17 パートナリシップで目標を達成しよう
④地方公共団体職員・民間技術者の育成支援	インフラメンテナンスを適切に実施していくため、戸田研修、オンデマンド・オンライン等WEB研修の実施により、下水道に係る職員の技術力向上に貢献します。	研修満足度※10：100%	4 質の高い教育をみんなに
組織運営計画			
①人材育成・組織体制の強化	多様な人材の確保・育成に加えて、生産性の向上や業務の効率化を通じて維持管理業務等の業務量の増加に対応する体制の確保を図ります。	2021年度の職員総数の水準を維持※11	4 質の高い教育をみんなに
	下水道関係団体とのパートナー関係を構築し、事業実施のための体制強化を図ります。	下水道連携会議※12の設置団体数：2026年度までにすべての下水道関係団体	11 質の高い教育をみんなに 17 パートナリシップで目標を達成しよう
②安定的な経営基盤の確立	内部統制に対する理解、コンプライアンスやリスク管理に対する意識の向上、浸透を図り、ガバナンス(適正な組織運営及び業務遂行)の一層の確保を図ります。	重大な法令違反件数※13：0件	16 平和と公正をすべての人に
③働き方改革	ワーク・ライフ・バランスを推進し、職員の満足度を向上します。	職員満足度※14：2026年度：85%	5 ジェンダー平等を促進しよう 8 働きがいも経済成長も

※1：地方公共団体アンケート調査による5段階評価のうち、3以上の回答の割合

※2：広域化・共同化計画に基づく事業の具体化に向けた地方公共団体との協働団体数

※3：PFI及びDBO事業の具体化に向けた地方公共団体との協働団体数

※4：省エネルギー機器・装置、創エネルギー技術(嫌気性消化・消化ガス利用、焼却廃熱発電等)、次世代焼却炉や固形燃料化炉の採用等
※5：JS新技術導入制度に基づき選定された新技術(I類、II類、III類)及びJSが参画したB-DASHプロジェクトにより開発・実用化された技術

※6：選定後2年を経過した新技術(I類、II類、III類)のうち実施への導入が決定したものの割合(2022年3月末時点で期間満了除く)

※7：サービス提供開始から5年間で全ての台帳未電子化団体(処理場・ポンプ場)の基本情報等の電子化に貢献

※8：複数の導入実績を有する13技術のうち既に標準化済みの2技術を除く11技術を対象(標準仕様化、設計資料等の整備含む)

※9：当該年度において関与している技術的援助業務(案件発掘、案件形成、計画、建設、維持管理)の件数

※10：地方公共団体へのアンケートにおいてJS研修が「役に立った」と評価する割合

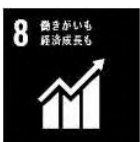
※11：業務の効率化を通じて重点分野の体制を拡充・強化することと併せて、アウトソーシングの活用等により現在の人員規模を維持

※12：下水道関係団体との継続的な意見交換等

※13：JSの信頼を著しく損ねる重大な法令違反の件数

※14：JS職員への意識調査において仕事に満足していると回答した職員の割合

表 6-2 JS の 6 次計画期間に関係する SDGs

 4 質の高い教育をみんなに すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する	 12 つくる責任 つかう責任 持続可能な消費生産形態を確保する
 5 ジェンダー平等を実現しよう ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児のエンパワーメントを行う	 13 気候変動に具体的な対策を 気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる
 6 安全な水とトイレを世界中に すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する	 14 海の豊かさを守ろう 持続可能な開発のために、海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する
 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的なエネルギーへのアクセスを確保する	 15 陸の豊かさを守ろう 陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する
 8 働きがいも経済成長も 包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する	 16 平和と公正をすべての人に 持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する
 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 強靱（レジリエント）なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る	 17 パートナーシップで目標を達成しよう 持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する
 11 住み続けられるまちづくりを 包摂的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を実現する	

おわりに - 6 次計画のフォローアップ -

6 次計画の実効性を確保し、事業推進計画及び組織運営計画を計画的かつ着実に実行するため、KPI を定期的にフォローアップすることによりその実施状況を把握し、経営に反映するといった PDCA サイクルを徹底するとともに、事業等の実施状況や社会情勢の変化等を踏まえて、必要に応じて計画の見直しを図ることとします。

6 次計画は、下水道処理人口普及率が 8 割まで向上した下水道の持続性向上、インフラ強靱化、脱炭素や DX といった新しい社会ニーズに、地方公共団体を支える地方共同法人として如何に向き合い、人材の育成や組織体制を強化しつつ、安定した経営基盤の確立や、働き方改革等を JS 自らがどう図るかについて JS としての現時点での対応方針をまとめたものです。6 次計画を計画的かつ着実に実行することにより下水道事業及び社会全体の発展に貢献してまいりますので、御理解・御協力を賜りますようお願い申し上げます。

第6次中期経営計画

～ 下水道ソリューションパートナーとして更なる飛躍へ ～

2022年3月

概 要 版

第6次中期経営計画(2022年度～2026年度)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

中期的な視点

- 業務全般にわたり生産性・効率性・創造性を向上
- 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

- ・「下水道ソリューションパートナー」
計画策定から維持管理まで、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。
- ・「下水道イノベーター」
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、下水道事業の変革を牽引。
- ・「下水道プラットフォーマー」
DXを推進するとともに、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。

経営方針

- ① 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
- ② JSの強みである技術力・知財力・マネジメント力・災害対応能力を最大限に発揮
- ③ 下水道事業全体の発展を牽引する先導的取組
- ④ 関係団体、民間事業者等との連携強化
- ⑤ DXの推進による新たな価値の創出
- ⑥ 業務の質の向上による委託団体の顧客満足度向上
- 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
- ⑧ 技術力の継承・向上
- ⑨ 働き方改革の推進により誇りをもって仕事に取り組み、生産性の向上を実現

3本柱による事業推進



下水道ソリューションパートナーとして 地方公共団体を総合的に支援

- 再構築 ●地震・津波対策 ●浸水対策
- 災害支援 ●事業経営支援 ●維持管理



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

- 広域化・共同化 ●PPP/PFI
- 脱炭素社会実現への貢献 ●新技術の開発・活用



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

- 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
- 海外水ビジネス展開支援及び国際貢献
- 地方公共団体職員・民間技術者の育成支援

※各種事業には様々な役割が混在することから、事業推進として掲げる3本柱ごとに明確に分類できるものではないが、主な目的に沿って整理。

組織運営

- 人材育成・組織体制の強化 ●安定的な経営基盤の確立
- 働き方改革の推進 ●戦略的広報の実践

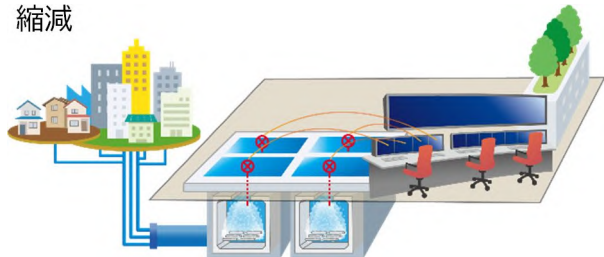


- ・地方共同法人として事業主体である地方公共団体の立場に立って下水道事業の持続と進化に必要な役割を果たします。
- ・従来から実施してきた処理場、ポンプ場等の根幹的施設の建設改良及びそれに必要な計画・設計等の事業について、適正な公共調達の実践をはじめとして品質の向上に取り組みつつ、一層強化するとともに、今後は計画から設計、建設までの一連の事業を長期的かつ包括的に支援する取組も行います。
- ・持続可能な下水道事業の推進に向け、地方公共団体が直面する様々な課題の解決に資する事業経営支援とともに、維持管理に対する支援の拡大や防災・減災、国土強靱化の実現に向けた取組への支援等も推進します。

① 再構築



- ✓ 効率的かつ計画的な支援
- ✓ 省エネ化・ダウンサイジング等それぞれの実情に応じた検討
- ✓ 新技術・ICT活用等によるライフサイクルコストの縮減



② 地震・津波対策



- ✓ 耐震診断を引き続き実施
- ✓ 既存施設の地震・津波対策の提案



③ 浸水対策



- ✓ 雨水ポンプ場等の整備に加え、耐水化対策の支援
- ✓ 内水浸水想定区域図の作成支援
- ✓ 流域治水協議会への参画や、雨水管理総合計画等の策定支援



④ 災害支援



- ✓ すべての要請に対して迅速かつ一貫した支援
- ✓ 既存施設の図面等を事前にデータベースとして共有するなど、地方公共団体のほか、関係団体等とあらゆる場面で連携を強化
- ✓ 平時より支援従事者向け研修を強化



⑤ 事業経営支援



- ✓ 持続的かつ発展的な下水道事業経営を実現するための総合的な支援
- ✓ 政策転換を含む経営戦略策定を支援し、地方公共団体の下水道経営の健全化を実現



⑥ 維持管理



- ✓ JS支援メニュー化により維持管理に対する支援を拡大
- ✓ 管路施設を含む下水道システム全体の質の高い維持管理・事業運営の実現に向けた体制強化





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ます。

① 広域化・共同化



- ✓ 地方公共団体間の調整支援
- ✓ ポンプ場を含む包括的な処理場の共同監視や維持管理の共同化等を支援



② PPP/PFI



- ✓ PPP/PFI事業の案件形成から事業完了までのフルサポート
- ✓ 設計・建設から維持管理までパッケージ化したDBO事業の一括受託の取組



③ 脱炭素社会実現への貢献



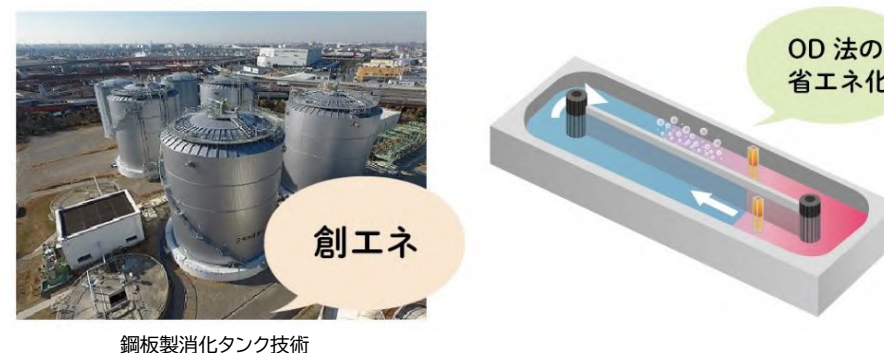
- ✓ 全ての受託事業における省エネ技術や下水道資源・エネルギー利活用技術の着実な導入
- ✓ 創エネルギー等の再生可能エネルギー利用の事業化に向けた支援



④ 新技術の開発・活用



- ✓ 革新的な脱炭素技術の開発を先導し、活用を推進
- ✓ JS新技術導入制度に基づく、新技術の選定及び導入件数の拡大



鋼板製消化タンク技術



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ます。

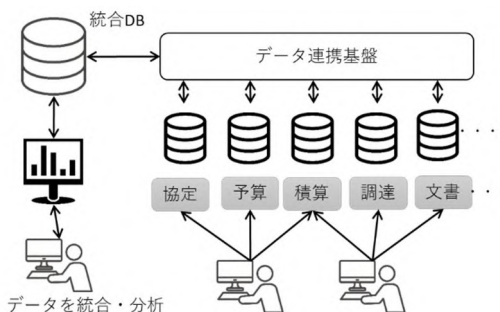
① 最先端ICTの開発・実用化・普及(DXの推進)



- ✓ BIM/CIMの利用促進等、デジタル技術を活用した新たなイノベーションの創出を推進
- ✓ 共通マスターの活用や全社で保有しているデータ活用による業務効率化、ナレッジマネジメントの導入による品質確保



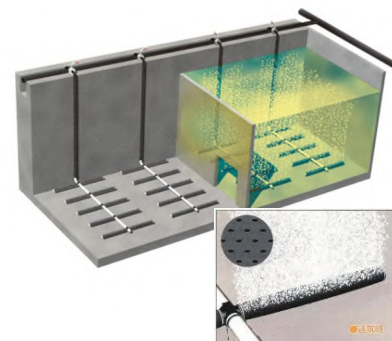
- ・干渉箇所のチェック
- ・搬出入ルートの可視化
- ・数量計算・根拠資料の作成
- ・任意箇所での2次元図面の切り出し



② 技術基準の策定



- ✓ ICT・デジタル技術の活用や新技術について技術基準類への反映による設計及び施工の品質維持・向上
- ✓ 新技術の事後評価の実施と、その調査結果等に基づく迅速な基準化



③ 海外水ビジネス展開支援及び国際貢献



- ✓ 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を促進
- ✓ 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



下水道の整備やO&Mに関する協力等



④ 地方公共団体職員・民間技術者の育成支援



- ✓ オンライン環境の構築による研修のWEB化、宿泊型とWEB型を組み合わせた研修等、開催手法やメニューの多様化
- ✓ JS研修センターの新寮室棟を活用し、より一層の研修環境を充実





- ・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・向上する人材の育成及び組織体制の整備を推進するとともに、各職種にわたり職員を安定的に採用・育成し、技術力を継承・向上を図ります。
- ・健全な財務状況や強固なガバナンス等により安定した経営基盤を確立します。
- ・ワーク・ライフ・バランスを実現し、職員の多様な働き方のニーズに応える職場環境を整備します。
- ・JSの役割や位置付け等について国内外の下水道関係者の一層の理解と信頼を得ていくため、JS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実施します。

1. 人材育成・組織体制の強化



(人材育成)

- ✓ 職種別研修やOJTの計画的な実施等、技術継承のための取組を充実

(人材確保)

- ✓ 安定的・計画的な職員採用
- ✓ 技術者のプール機関として地方公共団体等から出向者を受け入れ、組織を活性化

(新たな組織体制・事業実施体制の確立)

- ✓ DXによる生産性の向上や業務の効率化を前提とした組織体制の確保、職員配置の最適化
- ✓ 直営化とアウトソーシングの積極的な活用とのメリハリをつけた経営
- ✓ 関係団体との連携機会の模索・場の創出、意見交換、試行という段階的なアプローチを展開



2. 安定的な経営基盤の確立



(収益性の確保)

- ✓ 強固なガバナンス等による経営基盤の確立
- ✓ 計画的かつ重点的なDX導入のための投資により、業務の生産効率を向上

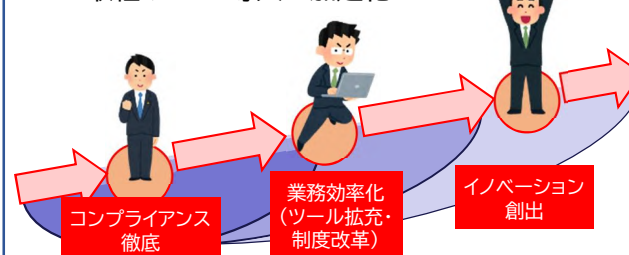
(リスクマネジメントの取組)

- ✓ コンプライアンスの強化
- ✓ 工事の安全対策
- ✓ 設計・施工の品質向上
- ✓ 入札契約制度の適切な運用
- ✓ 受託事業の適切な執行管理の取組

3. 働き方改革



- ✓ 「JS健康宣言2022」の取組を継続し、職員の健康とJSの生産性向上及び事業継続の一層の推進
- ✓ 多様な働き方を実現するための改革
- ✓ 情報データベースを構築し、ナレッジマネジメントの取組やRPA導入を加速化



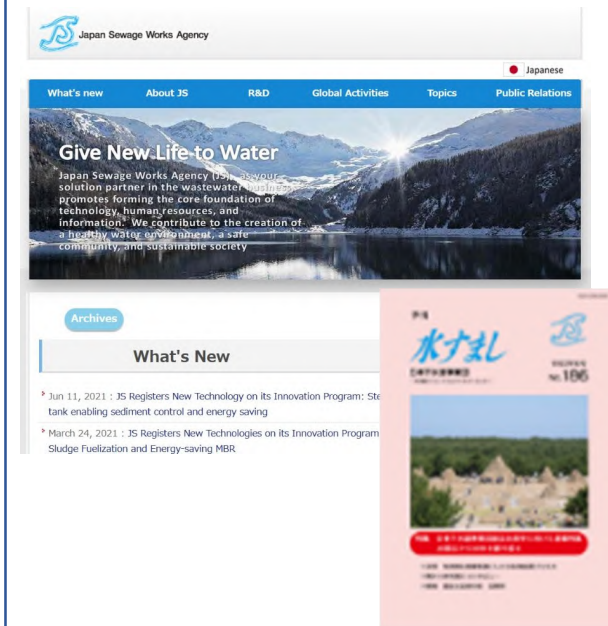
4. 戦略的広報の実践

(地方公共団体等の理解促進)

- ✓ JSの役割・位置づけ及び業務範囲等について、分かりやすい説明を継続的に実施
- ✓ 地方公共団体等との双方向の情報受発信

(海外向け情報発信の強化)

- ✓ 英語版ホームページの更なる充実



6次計画事業量及び5次計画事業実績

●第6次中期経営計画期間中の事業分野別計画事業量

・下水道事業の持続、良好な水環境の創造、地域と住民の安全・安心の確保を地方公共団体と一体となって実現していくため、計画期間の5年間に於いて、以下の計画事業量をもって事業を推進

事業分野	事業費	団体数
再構築、地震・津波対策	約 5,300億円	約 460団体
新增設(浸水対策)	約 2,000億円	約 70団体
新增設(浸水対策除く)	約 700億円	約 70団体
震災復旧・復興、災害支援	約 500億円	6団体
(小計)	約 8,500億円	—
実施設計	約 400億円	—
技術援助	約 350億円	—
上記計	約 9,250億円	—

●第5次中期経営計画期間中の事業分野別計画事業量及び実績

・浸水対策事業や震災復旧・復興事業、災害支援事業等の増加により5次計画で掲げた計画事業量を達成
 ・東日本大震災の復旧・復興については、10団体37施設に対する復旧・復興支援を実施

事業分野	計画値		実績値	
	事業費	施設数	事業費	施設数
再構築、地震・津波対策	約 3,950億円	約 560施設	約 3,560億円	687施設
新增設(浸水対策)	約 950億円	約 40施設	約 1,360億円	97施設
新增設(浸水対策除く)	約 1,500億円	約 100施設	約 1,260億円	191施設
震災復旧・復興、災害支援	約 900億円	約 50施設	約 1,710億円	98施設
(小計)	約 7,300億円	約 750施設	約 7,890億円	1,073施設
実施設計・技術援助	約 530億円	—	約 760億円	—
上記計	約 7,830億円	—	約 8,650億円	—

計画の進捗管理の手法と計画の達成による効果

●重要業績評価指標(KPI)

- ・目標達成までのプロセスを重要業績評価指標(KPI:Key Performance Indicators)として見える化し、定量的に管理することで計画を着実に実行
- ・計画期間を通じて定期的に進捗状況の確認を行うとともに、その効果を検証することで対処すべき課題や問題点を抽出
- ・下水道事業を取り巻く環境といった社会情勢の変化等に応じて設定したKPIの検証を実施し、指標により事業を推進

主な取組等		KPI			
事業推進計画		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			
下水道事業の推進等	委託団体満足度:100%	①最先端ICT技術の開発・実用化・普及(DX推進)	・下水道台帳システム利用団体数:2025年4月サービス提供開始 ・2025年度以降:150団体/年の新規利用		
	建設工事受託事業費:8,500億円 実施設計受託事業費: 400億円		3次元モデルの活用件数 2026年度活用件数: ・実施設計:全件 ・建設工事:50件		
	死亡事故件数:0件				
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技術基準の策定	・新技術の基準化件数:複数の導入実績を有する全技術 ・BIM/CIM関連基準類:2023年4月公表 ・3Dモデルライブラリー:2023年4月活用開始		
①再構築	再構築事業受託団体数:2026年度までに累計460団体		③海外水ビジネス展開支援及び国際貢献	案件形成等に関する件数: 2021年度:5件 → 2026年度:10件	
②地震・津波対策	耐震診断実施率:2026年度 100%			④地方公共団体職員・民間技術者の育成支援	研修満足度:100%
③浸水対策	浸水対策受託団体数:2026年度までに累計70団体				
④災害支援	災害支援要請対応率:100%				
⑤事業経営支援	事業経営支援受託団体数:2026年度までに累計30団体				
⑥維持管理	処理場の維持管理業務及び管路施設の包括的民間委託導入支援業務の新規受託団体数:2026年度までに累計20団体				
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		組織運営計画			
①広域化・共同化	広域化事業支援団体数:2026年度までに累計30団体	①人材育成・組織体制の強化	2021年度の職員総数の水準を維持 下水道連携会議の設置団体数: 2026年度までにすべての下水道関係団体		
②PPP/PFI	PFI事業等支援団体数:2026年度までに累計30団体		②安定的な経営基盤の確立	重大な法令違反件数:0件	
③脱炭素社会実現への貢献	温室効果ガス(GHG)排出量削減技術の採用:全ての受託事業			③働き方改革	職員満足度:2026年度 85%
④新技術の開発・活用	新技術選定件数:2026年度までに累計15件				
	・新技術等導入決定件数:2026年度までに累計60件 ・新技術導入率:2026年度:100%				

●おわりに

6次計画の実効性を確保し、計画的かつ着実に実行するため、KPIを定期的にフォローアップすることによりその実施状況を把握し、経営に反映するといったPDCAサイクルを徹底するとともに、事業等の実施状況や社会情勢の変化等を踏まえて、必要に応じて計画の見直しを図ることとします。

6次計画は、下水道処理人口普及率が8割まで向上した下水道の持続性向上、インフラ強靱化、脱炭素やDXといった新しい社会ニーズに、地方公共団体を支える地方共同法人として如何に向き合い、人材の育成や組織体制を強化しつつ、安定した経営基盤の確立や、働き方改革等をJS自らがどう図るかについてJSとしての現時点での対応方針をまとめたものです。6次計画を計画的かつ着実に実行することにより下水道事業及び社会全体の発展に貢献してまいりますので、御理解・御協力を賜りますようお願い申し上げます。

【参考】SDGs達成に向けた貢献

●SDGs(持続可能な開発目標)

持続可能な開発目標(SDGs:Sustainable Development Goals)とは、2001年に策定されたミレニアム開発目標(MDGs)の後継として、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です。17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない(leave no one behind)」ことを誓っています。

JSの基本理念や経営方針は、SDGsの理念や方向性に共通するものです。JSは地方公共団体のソリューションパートナーとして、下水道事業を通じた持続可能な社会の実現に向けた取組を推進することで、SDGs達成に貢献します。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



意見等の概要とJSの考え方

No.	頁	意見等の概要	JSの考え方
1	全般	全国の下水道を技術的に支えていることや下水道事業の発展等の観点から、引き続き、地方自治体の支援等を願いたい。	いただいたご意見を踏まえて、地方共同法人として、引き続き、しっかりと地方公共団体の支援をしてまいります。
2	全般	補完者という言葉を、基本理念、2つの重視する視点、JSが果たすべき役割、の各事項の中にあえて用いない普遍的な姿勢であると感じました。	いただいたご意見は、賛同意見として承ります。
3	全般	民間との関係においては、基本方針の視点として、「民間との共創」や「民間との連携強化」が謳われております。 一方、品確法においては、「公共工事の品質は…発注者及び受注者がそれぞれの役割を果たすことにより、現在及び将来の国民のために確保されなければならない。」とあります。また、担い手の育成・確保も重要な取り組みとなっております。 このように公共事業の品質と持続性の確保にあっては、官民の連携は不可欠であるとの認識により、事業団では様々な品確法の趣旨を踏まえた調達方法を実践されています。これらについて、その基本姿勢をこの計画に明示いただければ、一層連携を深める端緒となると考えます。	いただいたご意見を踏まえて、次のとおり修正しました。 【修正】 P10 第4章 事業推進計画 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 「そのため、従来から実施してきた処理場、ポンプ場等の根幹的施設の建設改良及びそれに必要な計画・設計等の事業について、適正な公共調達の実践※をはじめとして品質の向上に取り組みつつ、一層強化するとともに、」 ※適正な公共調達の実践＝「公共工事の品質確保の促進に関する法律」（平成17年法律第18号）の趣旨を踏まえた公共調達の実践。
4	全般	言葉の意味や表現方法についての意見ですが、何を指すのか伝わり難いのではないかと思います。例えば、 ア) P9:③「下水道プラットフォーマー」～共通プラットフォームを確立し… イ) P11:⑥維持管理:JS支援のメニュー化を行うことにより… ウ) P14:①最先端ICT技術の開発・実用化・普及:～新たなシステム構想に基づく共通マスターの整備や… エ) P17:2 働き方改革の推進:～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のバランスを考慮します。 オ) P19:①地方公共団体等の理解促進:～わかりやすい説明を継続的にを行います。	いただいたご意見については、それぞれの該当する項目に記載のとおりと考えておりますが、ア)及びウ)については、次のとおり修正しました。 【修正】 ア) P10:③「下水道プラットフォーマー」としてDXを推進するとともに、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る。 ウ) P14:①最先端ICT技術の開発・実用化・普及(DXの推進):～新たなシステム構想に基づく地方公共団体の施設情報等に関する共通マスターの活用や…
5	全般	「公社等関連団体との連携強化を図る」「国内外の下水道関係者の一層の理解と信頼を得ていく」「関係各位の御理解と御協力を求める」「下水道関連団体とのパートナー関係を構築」との記載がありますが、計画(案)全体のトーンからすると公社等関連団体はJSへの協力者のような関係性を求めているようにも感じます。 一方で「関連団体・民間企業との共創を実現する」とも記載されております。JSは公社等関連団体をどのように捉えた関係性を考えているかが読み手に伝わるように、例えば図化するなどしていただけるとイメージが伝わると思います。	公社等関係団体と相互に協力しながら多様なニーズに応え、持続可能な下水道、ひいては社会全体の発展につなげていくことが重要であり、これを達成するために「共創」を重視することとしています。
6	全般	ナショナルセンター、ソリューションパートナー、デファクトスタンダード、アップデート、イノベーター、プラットフォームなどのカタカナ語が多く見られますが、違和感(浮ついた、そしてその意味がどこにも定義づけされていない、という意味)を覚えます。 なおナショナルセンターの名前は英語に直訳して使うと仮定すると、間違った解釈をされる可能性が太です。GCUS(ナショナルどころかグローバル)が、JICA研修員の一部でよほど大きな組織だという誤った印象を持たれたのと同様な誤解を生じます。	ナショナルセンター、ソリューションパートナー、イノベーター、プラットフォームについては、それぞれ5次計画及び6次計画においてJSが果たすべき役割等を計画上で端的な表現として用いており、デファクト・スタンダード、アップデートについては、それぞれ「事実上の標準基準」、「より良い基準に更新」の意で用いております。
7	全般	「支援」の内容である人的・システム・etc のどのような支援が得られるのか具体的に説明が欲しいと感じました。	今後の業務実施に当たっての参考とさせていただきます。
8	全般	6次計画が5次計画の評価をもとに立てられた、という視点が見えません。	6次計画の取組は、5次計画での評価を踏まえて策定しております。
9	全般	適宜、グラフや絵等によるイメージを示すと読み手に伝わりやすくなると思います。 全体的に文字主体となっており写真や図などが全くなないので、計画のイメージや関係者・機関との関連性など、適宜、グラフや絵等で差し込んだ方が良いかと思いました。例えば、p10の①再構築では、「効率的かつ計画的に支援」について、どのような形で支援していくのか、イメージ図を入れた方が良くなると思います。当たり前になっているかも知れませんが、ライフサイクルコストの縮減のイメージもあるかと思いました。	「第6次中期経営計画 ～下水道ソリューションパートナーとして更なる飛躍へ～ 2022年3月 概要版」をご参照ください。

意見等の概要とJSの考え方

No.	頁	意見等の概要	JSの考え方
10	1	「第6次中期経営計画」を策定、とありますが、「第6次中期経営計画(案)」の間違ひではありませんか。	意見募集時は、第6次中期経営計画全体を(案)としてご意見を募ったことから、当該箇所については、(案)を付しておりませんでした。なお、3月の決定を受けて(案)が取れ、「第6次中期経営計画」として公表させていただきました。
11	2	「職員にとって働きやすく誇りと希望を持てる職場づくり」が5次5箇年計画の目標とありますが、これはどの程度まで達成されたのでしょうか。また第6次計画にもこの視点は引き継がれているのでしょうか。JSには多少の固定資産はありますが、最大の資産は人です。職員が働きやすい環境で誇りと希望を持って職務を全うすれば、目標は自ずから達成されると信じます。	5次計画期間では、職員等の身体及び心の健康増進を経営課題ととらえる健康経営の実践などの職場環境づくりを進めており、6次計画においても、第5章に記載のとおり進めてまいります。
12	8	計画全体を拝見し、方針や取り組み事項のナンバリングは出来ていますが、加えて、ポイントとなるタイトル(ラベリング)をした方が読み手にインパクトが残り、伝わり易くなるのではないかと感じました。太字が多々あるのでポイントが少し伝わりにくい印象です。例えば、JSが果たすべき役割 ですが、 7) P9役割の①は、太字の「機能を強化する」ことが役割なのではなく、①「下水道ソリューションパートナー」として(地方公共団体を)総合的に支援することが役割であることをタイトルとして、分かり易く記述した方が伝わり易くなると思いました。 すなわち3本柱のタイトルは、例えば ・「下水道ソリューションパートナー」として(地方自治体を)総合的に支援 ・「下水道インベーター」として(下水道事業の)変革を牽引 ・「下水道プラットフォーム」として(社会全体の発展に貢献するため)DXを推進	いただいたご意見を踏まえて、次のとおり修正しました。 【修正】 p8 第3章 経営方針 2 JSが果たすべき役割 「下水道ソリューションパートナーとしての役割や機能を強化します。 さらに、6次計画より下水道事業の変革を牽引しつつ、基盤づくりにより社会全体の発展に貢献する役割も重視することとし、すなわち、JSが果たすべき役割としては、…」
13	9	1行目「事業運営」には改築も含むということでしょうか。2行目「一体的に捉えて」は、例えば地震時に、対象施設の計画段階から維持管理段階までのすべての情報を入手してどの段階でも(例えば地震時の復旧)に当たるという意味でしょうか。 どんな時でも何でもやりやす、という態度は立派ですが、余り現実的ではないように思えます。むしろ、計画設計から受託したある自治体(一つあるいは少数)に対して、改築まで通して受託をする方が、現実的であり説得力があるのではないのでしょうか。	ご意見の内容については、P10以降に詳細を記載しておりますのでご参照下さい。
14	9	JSの強みが多様な人材であることは理解できるが、特にJSがどの事業を核にしようとしているのかを、分かりやすく表現してはいかがでしょうか。	第4章 事業推進計画において、重点的に取り組んでいく内容について記載をしています。これらの取り組みを実践することで、多様化するニーズに対応していきたいと考えています。
15	10	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 下水道区域の縮小等により下水道施設の新設工事が減り、長寿命化やストックマネジメントに伴う改築や更新工事の割合が増えている。また、消化ガス発電や汚泥の利活用などのカーボンニュートラルに関する取組や既存のし尿処理場を廃止して汚泥を下水投入するような広域化・共同化に関する取組など、事業内容が非常に多様化しており、県や市町をしっかりとサポートしていただきたい。	施設の改築・更新をはじめ、多様化する事業メニューに対しても、いただいたご意見を踏まえて、しっかりと支援を行ってまいります。
16	10	社会情勢等(ヒト、モノ、カネ)の変化により、地方公共団体を取り巻く環境は、ますます厳しさを増すと予測され、今後もJSに対するニーズは、更に高まるものと考えられます。 特に中小の地方自治体には、職員不足や技術力を補うための支援が必要であり、P10「第4章事業推進計画 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」の「⑤事業経営支援、⑥維持管理」に対して、積極的な取組の強化・拡大をお願いしたい。また、「下水道工事代行制度」についても同じく強化・拡大をお願いしたい。	いただいたご意見を踏まえて、しっかりと支援を行ってまいります。
17	12	下水道インベーターとして下水道事業の変革を積極的に牽引 2050年カーボンニュートラルの実現に向け、実用化可能な脱炭素技術の開発・実用化を先導していただきたい。	2030年目標に対しては、速やかに実用化が可能な既存技術の改良・改善、2050年目標に対しては、2040年までの実施導入を目標に革新的な脱炭素技術の開発・実用化を先導してまいります。

意見等の概要とJSの考え方

No.	頁	意見等の概要	JSの考え方
18	12	DBOの一括受託を謳っておられます。DBO採用のメリットは、仕様発注ではなく性能発注により民間企業の責任による創意工夫により同品質(高品質)のものを経済的に調達できるものであるとの、事業団から発注される時には、性能発注により民間のノウハウが一層生かされる調達手法について検討いただければと考えます。	いただいたご意見を踏まえて、次のとおり修正しました。 【修正】 P10 第4章 事業推進計画 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 「そのため、従来から実施してきた処理場、ポンプ場等の根幹的施設の建設改良及びそれに必要な計画・設計等の事業について、<u>適正な公共調達の実践※</u>をはじめとして品質の向上に取り組みつつ、一層強化するとともに、」 ※適正な公共調達の実践＝「公共工事の品質確保の促進に関する法律」(平成17 年法律第18 号)の趣旨を踏まえた公共調達の実践。
19	12	特に大都市では、今後は処理場等の改築事業の事業全体における割合が大きくなるものと想定され、また、国費補助の要件として一定規模以上の事業はPPP/PFI手法の導入検討が必須事項となっています。 この検討段階から設計・工事・維持管理にかけて、モニタリングを含め自治体にとっては課題が多く、支援のニーズがあると考え、例えば状況・条件に応じた複数の支援パッケージを設けるなど、PPP/PFI事業に係る支援メニューをより充実させていただくことを要望する。	厳しい財政状況、人材不足といった下水道を取り巻く環境の変化の下で、今後も適切に施設を管理運営していくために、PPP/PFI手法の活用は重要な方策として捉えており、案件形成から事業完了までのフルサポートを目指して取り組んでまいります。
20	12	P12「第4章事業推進計画 2下水道インフラとして下水道事業の変革を積極的に牽引」にあります ①広域化・共同化、③脱炭素社会実現への貢献、④新技術の開発・活用については、下水道事業における喫緊の課題に対応するものであり、JSの一層の役割に期待しています。 特に、③④については、2050年カーボンニュートラルに向けた早急な取り組みが必要となることから、全国下水道の省エネ、創エネ技術のスタンダード化など、先導的な取組などによる支援をお願いしたい。	下水道事業における喫緊の課題としてご意見をいただいた①広域化・共同化③脱炭素社会実現への貢献④新技術の開発・活用について、課題解決に向けて積極果敢に取り組んでまいります。
21	13	下水道施設において、太陽光発電や下水バイオマス発電等の再生可能エネルギー設備のさらなる導入等に向けた検討をお願いしたい。	いただいたご意見を踏まえて、再生可能エネルギー利用の事業化に向けて、案件形成から施設整備までワンストップでの支援を実施してまいります。
22	13～14	脱炭素やDXについて、もう少し具体的な記述があったほうが良いと思いました。	脱炭素やDXの具体例については、P12～P14に記載のとおりと考えております。
23	14	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 本県の場合、技術者の確保や育成が大きな課題であります。 市町については、技術者の確保と育成において県よりさらに困難な状況の中、業務にあたっている中で、これまで以上にコストを抑えた上で地方公共団体のニーズや現状に即した効果的、体系的な研修を開催していただけるよう要望します。	地方公共団体のニーズを踏まえ、オンライン環境の構築を進めるとともに、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、研修メニューの多様化を進め、受講しやすい研修の開催を進めてまいります。
24	14	「新興国」より「開発途上国」のほうが一般的です。	今後、政治・経済などの分野において高い成長が見込め、下水道事業の着手が見込める国々を「新興国」と表現しております。
25	14	ナレッジマネジメントの導入による品質の確保に大いに期待したいと思います。	いただいたご意見は、賛同意見として承ります。
26	15	「本邦技術のスペックイン」は非常に困難です。どこの国も参入できる、というのが先進国同士の約束事です。唯一、JICAのSTEP案件(本邦技術活用条件)で可能ですが、結構ハードルの高い仕組みです。ドイツなどは契約条件書作成の際にかなり細かく見ないとわからないような方法で、ドイツの製品が採用されるようにしていると聞いたことがあります。ただし、日本人にはこのような技術はありません。	いただいたご意見は、今後の業務実施に当たっての参考とさせていただきます。
27	15	P15「第4章事業推進計画 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 ④地方公共団体職員・民間技術者の育成支援について、WEB化等、新たな開催方法やメニューの多様化に努めるとされています。今後も、アフターコロナを見据えた、より効果的な研修の開催など、人材育成に対する積極的な支援をお願いしたい。	いただいたご意見を踏まえて、人材育成・技術継承に資する継続的かつ充実した技術研修等を進めてまいります。

意見等の概要とJSの考え方

No.	頁	意見等の概要	JSの考え方
28	16	「付加価値の高い業務へ充てる」という表現が、「JSにとっては価値が低い、地方公共団体にとっては必要な業務」を疎かにするイメージを持たれる可能性がある、表現を変えられてはいかがでしょうか？	いただいたご意見を踏まえて、次のとおり修正しました。 【修正】 P17「職員の知識・経験・能力を、地方公共団体をはじめとした関係機関にとっても付加価値の高い業務へ充てる」
29	17	「働き方改革の推進」につきましては、JSのみに留まらず下水道業界の働き方改革に繋がるようなことも考慮していただければと考えます。 民間においても人材の不足は深刻な問題となりつつあります。 JSの働き方改革が先駆的なモデルとなり、下水道業界全体の働き方改革に繋がり、魅力のある業界になればと願っております。	第6次中期経営計画で掲げるJSの多様な働き方の実現が、下水道業界にとつてのロールモデルとなるよう、引き続き推進してまいります。
30	18	育成の一環として、職員に資格(技術士など)を取らせることも大事だと思います。何らかのおまけ付き(資格手当、登録料補助など)であればよいと思います。例えば技術士の資格があれば再就職には絶対に有利です。語学研修は必要ですが、その後の能力維持は不可欠で重要です。JICA研修における講師、施設見学への同行(説明の際の通訳込みで)、英語による講演への参加、など役立ちます。	ご意見として今後の参考にさせていただきます。
31	18	下水道サービスを将来にわたって安定的に提供していくためにも、人材育成・技術継承は重要であり、引き続き、継続的な技術研修等の充実をお願いしたい。	いただいたご意見を踏まえて、人材育成・技術継承に資する継続的かつ充実した技術研修等を進めてまいります。
32	19	「メリハリをつけた経営」に関して、JSにはアウトソーシングする業務が多くあるかと思えます。これらの業務の委託先民間事業者とのパートナーシップについて、良好な業務品質を持続的に維持していく観点から、SDGsにおける位置づけとともに記載されてはいかがでしょうか。	民間事業者への委託事業を含めて品質の確保・向上については、第4章及び第5章の各事業に記載のとおり、事業を実施していく上でしっかりと取り組んでまいります。
33	19	「戦略的広報の実践」では、下水道事業の担い手確保やブランディングという面で、下水道関係者以外の方々(学生や研究者、異業種)にもJSを知ってもらう視点があっても良いと思いました。	JSのホームページやSNS等で積極的・効果的に情報発信することにより、学生や異業種の方へのPRにも繋がると考えております。
34	20	次のSDGsと同様にフルネームを追加したほうが分かりやすいと思います。もし仮に"K"が英語の頭文字でないのであれば、このような略称はつけないほうがいいでしょう。 定期的に進捗状況を確認:「定期的に」は、例えば「1年に1回、3月に」などと具体的に記述したほうがインパクトがあります。「指標」はいつ作ってどのような頻度で見直すのですか?「時代に沿った指標」という表現はかなりあいまいです。	いただいたご意見を踏まえて、次のとおり修正しました。 【修正】 P20 1 重要業績評価指標(KPI) 「目標達成までのプロセスを重要業績評価指標(KPI:Key Performance Indicators)として見える化し、」 指標については表6-1で記載のとおりであり、このKPIを達成するために進捗状況を管理・検証、検証しながら事業を推進してまいります。
35	21	SDGsはJSにはあまり関係ありません。SDGsは開発途上国のみを対象とするMDGsの達成率があまりにも低かったため、(多分UNDPにより)急遽考え出されたようなものです。目標6は水道の普及とトイレの普及であり、いずれも日本には無縁であり、トイレに関しては海外業務でも付けたし程度のものです。 強いて言えば、JSに関係するのは、5(ジェンダー平等←職員の〇%が女性、管理職の〇%が女性、など)、14(海の豊かさを守る←処理水の海洋放流)、15(陸の豊かさを守る←処理水の河川・湖沼への放流)くらいです。目標としては、2-③にあるように、SGDsよりも政府が打ち出した2050年カーボンニュートラルのほうがJSには適合します。省エネ的な機器(ポンプ、脱水機など)の開発や適用、省エネ運転の提言、オフィスでの省エネ活動なども記述していいと思います。	第6章に記載のとおり、JSの基本理念や経営方針は、SDGsの理念や方向性に共通するものであると考えております。