

基本方針に基づく具体的な行動計画(令和6～9年度)

団体名	(一財)札幌下水道公社 (令和5年9月(一財)札幌市下水道資源公社から名称変更)	所管課	下水道河川局経営管理部経営企画課(TEL:011-818-3452)
------------	---	------------	------------------------------------

基本財産	20,000 千円	本市出資額	10,000 千円 (出資割合 50.0%)						
設立年月日	昭和 58 年(1983 年)4 月 1 日	出資年月日	昭和 58 年(1983 年)4 月 1 日						
沿革	昭和 58 年	財団法人札幌市下水道資源公社発足							
	平成 19 年	(株)札幌道路維持公社の事業を継承							
	平成 22 年	本市出資金 20,000 千円のうち 10,000 千円を返戻(市出資比率 100%→50%)							
	平成 24 年	一般財団法人へ移行							
	令和5年	(一財)札幌下水道公社へ名称変更							
	代表者	理事長(常勤)大平 英人(市OB)							
主な出資者	①	札幌市	50.0%	②	札幌下水道公社	50.0%	③		
	④			⑤			⑥		

団体の今後の在り方

設立・出資目的	<p>(設立目的) 当団体は、下水道整備が進み、増加する下水汚泥に対処するため、資源化・有効利用や、それに関連する施設の運転管理を行うことを目的として、西部スラッジセンターの設置に合わせ、昭和 58 年に設立された。西部スラッジセンターの運転開始とともに運転管理事業を開始している。 昭和 59 年からは厚別コンポスト工場の運転管理を開始し、「札幌コンポスト」の販売を行ってきたが、平成 25 年にいずれも終了している。 その後、平成 30 年には、下水道の水処理施設総括管理業務と河川管理施設総括監理業務を開始している。 その他、下水道事業の広報拠点である札幌市下水道科学館の運営管理や、北海道地方下水道協会受託業務なども含め、幅広く市の下水道事業・河川事業の一部を公共的な立場で補完・代行しており、市と連携して技術を蓄積している。 当団体の定款においては、「この法人は、下水道事業及び河川事業に関する施設の維持管理、調査研究、普及啓発、資源の有効活用等を公的立場で補完・代行することにより、持続可能な下水道事業及び河川事業の推進に貢献し、もって市民生活の向上に寄与することを目的とする。(第3条)」とされている。</p> <p>(出資目的) 上記のとおり、当団体が行う汚泥処理施設の総括管理業務は、民間事業者が受託する汚泥処理施設の運転を総括的に管理するものであり、公共的な立場で市の事業を補完・代行する重要な役割を担うとともに、下水道事業等に関する技術継承の一翼を担う団体である。 汚泥処理は下水道事業に不可欠である。当団体は設立当初から汚泥処理施設の管理を行っており、汚泥処理の技術・ノウハウを継承してきていることから、当団体の役割は非常に重要なものである。 このため、引き続き当団体の運営に関与する必要性があり、出資の継続が不可欠である。</p>				
事業内容 (主要なものから順に)	事業内容	採算性	採算性 (市補助等除く)	市施策 関係性	民間 代替性

「採算性」 「採算性(市補助等除く)」 「市施策関係性」 「民間代替性」 それぞれある・〇 ない・× (市補助等がない場合・／)	下水汚泥処理施設総括管理事業	○	／	○	×
	水処理施設総括管理事業	○	／	○	×
	下水道科学館運営管理事業	○	／	○	○
	北海道地方下水道協会受託事業	○	／	○	×
	河川管理施設総括監理事業	○	／	○	×
今後の在り方 (設立・出資目的が現在も同様に続いているかにも触れること。)	<p>(1)団体の在り方、出資の在り方 当団体は、昭和 58 年の設立当初から汚泥処理施設の運転管理を行っており、長年にわたり技術・ノウハウを継承してきている。 具体的には、水処理施設から発生する汚泥を脱水・焼却するスラッジセンター、スクリーンかす・沈砂を洗浄・分別する洗浄センター等の運転を行う民間事業者への監督・技術的な指導、施設修繕、物品調達、緊急対応、施設間の運転調整等を行っている。 平成 30 年に開始した水処理施設総括管理事業は、当初は3か所の水再生プラザ(下水処理場)において開始したものである。従来は市職員が実施していた、水再生プラザの運転を行う民間事業者への監督・技術的な指導、施設修繕、物品調達、緊急対応等を行っている。 その実績を受け、令和3年度からは、当団体が総括管理を行う水再生プラザを2か所追加している。これによって市の水再生プラザ 10 か所の半数において総括管理を行っており、今後の追加も予定している。 令和2年度の包括外部監査においては、下水汚泥処理施設総括管理事業・水処理施設総括管理事業について、「専門性は長年の実績により実証され、過年度における受託業務の履行状況に対する問題も指摘されておらず、下水道事業の確実な履行確保の観点のもとでは、本業務委託契約は、公社以外の第三者との契約は不可能」とされている。 長期にわたり下水処理に従事する市職員が減少し続けてきた中、汚泥処理・水処理において市を補完・代行する重要な役割を担い、技術・ノウハウを継承してきた当団体は、市の下水道事業に不可欠な存在であり、事業運営及び経営に関し、出資の継続により市が関与していく必要がある。</p> <p>(2)経営の安定性や自立を高める方策 平成 24 年の一般財団法人移行時点の公益目的財産額 163,013 千円については、当初計画では令和 10 年度に公益目的支出を完了する予定であったが、計画を上回るペースでの支出により、令和7年度には支出を完了する見込みである。 一方で、一般財団法人移行時に 162,467 千円であった正味財産期末残高は、令和5年度決算では 305,001 千円と着実に増加しており、安定的な経営を継続している。 更なる安定的経営と自立性向上のため、市以外の新たな事業の受託による事業の多角化を目指す。</p>				

対象団体に対する今後の関与の在り方

1 出資・出捐

出資比率 (本市出資額/基本財産)	50% (10,000 千円/20,000 千円)
現在の出資比率にして いる理由	<input type="checkbox"/> 市長・副市長が役員に就任する必要があり、兼業禁止の観点で 1/2 以上の出資比率が必要であるため(役員に就任する必要性については下記備考欄に記載)。

<p>(該当を■で塗りつぶす(複数回答可能)) 【財団法人】</p>	<p>■ 民間の代替性が低く、市の出捐を引き続き必要とする団体について、持続的な運営を担保させるために、1/4の出資比率を確保し、議会や監査などを含めた市のガバナンスを特に利かせる必要があるため。</p> <p>□ 議会や監査委員などを含めたガバナンスは必要ないものの、市が最大の出資者であることや、団体収入に占める市からの財政的関与の割合が高いなど、公金の大きな支出先として適切な団体運営が可能となるよう、所管局が必要に応じて指導調整を行う必要があるため。</p> <p>□ 現在の出資比率を維持する必要はないと考えているが、団体の現在の経営状況から、出資割合を下げるための出捐額相当の寄付が困難であるため(具体的状況について下記備考欄に記載)。</p> <p>■ その他(下記備考欄に記載)</p>
<p>備考欄 (上記選択についての補足を記載ください)</p>	<p>前行動計画においては、広域連携等の今後の下水道事業における市の施策展開において、公社が市と緊密な連携協力体制を築いていることが最大の強みであり、出資比率を引き下げることは本市にとっての公社の重要性が低いと他市町村に捉えられることが懸念との考えから、当面は出資比率50%を維持することとしていた。</p>
<p>今後の取組の方向性について</p>	<p>□現在の出資比率を維持する必要がある、</p> <p>■計画期間内に出資比率の引き下げを行う。</p> <p>□計画期間内に出資比率の引き下げ時期を検討し、中長期的に引き下げを行う。</p>

<p>取組計画</p>	<p>出資比率の見直し</p>
<p>内容</p>	<p>団体の経営は上記のとおり安定しているが、出資比率の引き下げに伴う、運営や出資金返還資金の調達に問題が生じないかどうか確認を進める。</p> <p>また、前行動計画における「出資比率の引き下げによる懸念」については、団体が他の自治体と下水汚泥の肥料利用について調査研究を実施しており、さらに、北海道地方下水道協会の業務として、道内自治体の排水設備工事責任技術者試験を実施しているなど、道内自治体との信頼関係を築いている。</p> <p>以上のことから、出資比率を引き下げることによる、他の自治体との関係への影響は大きくないと判断し、早期の出資比率引き下げを目指す。</p> <p>なお上記のとおり、当団体は市の下水道事業に不可欠な存在である。事業運営及び経営に市が関与していく必要があることから、将来的にも25%の出資は継続していく。</p>

<p>指標①</p>	<p>出資比率</p>		<p>(補足説明等)</p>			
<p>現状値</p>	<p>5年度 50%</p>	<p>目標値</p>	<p>6年度 50%</p>	<p>7年度 25%</p>	<p>8年度 25%</p>	<p>9年度 25%</p>

2 人的関与

現在の人的関与状況(単位:人)						
常勤 役員	現職	OB	常勤 管理職	現職	OB	(参考) プロパー
	0	2		1	5	4
非常勤 役員	1		常勤 一般職	0	5	32

常勤管理職(現職)の状況		
職名	職務内容および現時点での市職員の派遣が必要な理由	将来的な 派遣必要性
事務局長	<p>(職務内容) 団体事務の総括</p> <p>(現時点で派遣が必要な理由) 【着実な総括管理のための技術指導】 団体が担っている下水道施設の総括管理において、長年の経験、技術力に基づき、団体職員に対する技術的な指導を行うとともに、各施設の運転操作を担う民間事業者(市発注・契約)に対しても必要な際には技術的な指導、確認を行っている。</p> <p>特に、大規模障害発生時の対応、今後の施設維持手法(システムの保全計画)、改築工事後に障害が生じた場合の対処などの重要な技術的課題について、現場の課長に対し、市民の健康と財産を守るために公平かつ高度な視点に基づく指示を与えると同時に、市(の幹部職員)に対し、対応状況やその後の見通しなどの団体の考えを的確に伝えるなど、市との重要な調整を担っている。</p> <p>【市との迅速かつ機動的な連携・調整】 令和7年度に予定されている茨戸水再生プラザ総括管理業務の受託体制構築に向けた社員採用などの人員体制の整備や、令和9年度以降に導入が予定されるウォーターPPP(長期契約、性能発注、維持管理と更新の一体マネジメント等を要件とする官民連携方式)などの団体にとって影響が大きな事業について、市の幹部職員との協議の窓口責任者として対応している。</p> <p>また、行政の補完代行機関としての役割を果たすため、市の現職部長として、団体経営層の考え方を把握し、迅速かつ機動的に市幹部と協議するとともに、下水道事業に関連する様々な市の施策に関する情報の収集など、団体内外における重要な役割を担っており、プロパーでの代替は困難である。 ※ ウォーターPPP とは、内閣府が推進する官民連携のうち、水道・下水道分野における長期契約、性能発注、維持管理と更新の一体マネジメント等を要件とする官民連携方式</p> <p>【出資団体として市と同程度の透明性・規律性の確保】 市の出資団体として、市に準じた規則、規定類を持ち、行政と同程度の透明性、規律性の確保が求められているとともに、効率性、経済性に十分留意した運営を行う必要がある。</p>	○

	<p>そのためには、事務局長が先頭に立って、市における内部統制の考え方を踏まえながら、事務手続等の適正化・効率化を進めていく必要があることから、市の部長職の知識、経験が求められる。</p> <p>【高度な組織管理】 団体は、プロパー、市 OB、契約職員、臨時職員等、多様な立場の職員で構成されており、団体の将来像を考慮した職員採用や人事配置、人事評価など、その組織管理については困難性が高い。 このため事務局長には、多くの職場において人事管理の実績がある高度な判断力を有した職員が求められる。</p>	
<p>プロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保について (複数選択可)</p>	<p><input type="checkbox"/> 計画期間内に一部または全部の派遣職員の引き揚げに着手する。</p> <p><input type="checkbox"/> 計画期間内にプロパー切り替えに向けた人材育成および人材確保計画の策定を行い、計画期間以降に具体的な引き揚げに着手する(以下に具体的な人材育成策を記載ください)。</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 将来的にも派遣が必要であるため、プロパー切り替えのための人材育成策は検討しない。</p> <p>(具体的な人材育成策)</p>	

取組計画	派遣職員の派遣及び役員等への就任						
内容	<p>市職員の派遣については、これまでも引き揚げに努めてきているが、上記の理由から、最低限の人員の派遣は必要と考えている。</p> <p>一方、令和7年度からは、総括管理を委託する水処理施設の追加に伴い、技術指導のため新たな職員派遣(一般職)を実施する。既に他の水処理施設の総括管理を引き継いだノウハウがあることから、早期の派遣解消(3年→2年)を目指す。</p> <p>出資者としての経営責任を踏まえた評議員・理事への就任については引き続き行い、責任を果たしていく。</p>						
指標①	派遣職員数			(補足説明等)			
現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度	
1	1	3	3	3	1		
指標②	評議員・理事への就任数			(補足説明等)			
現状値	5年度	目標値	6年度	7年度	8年度	9年度	
2	2	2	2	2	2	2	

3 団体の活用（専門性等の発揮による市施策との連携等）

取組計画	エネルギー消費抑制など効果的な汚水処理の実施・拡大						
内容	<p>本市下水道事業を補完・代行する団体として、これまでの下水処理施設総括管理業務により蓄積した専門知識とノウハウにより、汚水処理において大量に使用する電力を削減することに貢献してきている。</p> <p>今後もこの専門知識とノウハウを生かすべく、下水処理施設の総括管理業務に活用する。</p> <p>※取組内容と団体の設立目的との関連性について以下に記載</p> <p>当団体は、下水道整備が進み、増加する下水汚泥に対処するため、関連する施設の運転管理を行うことを目的として設立された団体である。</p>						
指標①	下水処理施設総括管理業務 施設数		(補足説明等)				
	現状値	5年度 7	目標値	6年度 7	7年度 8	8年度 8	9年度 8

4 更なる経営の安定化

取組計画	経営の安定化及び事業の多角化						
内容	<p>今後の在り方(2)に記載のとおり、これまでも安定した経営を維持しているが、引き続き効率的な経営に努め、併せて札幌市以外の新たな事業を受託し、事業の多角化を行うことで、引き続き安定した経営を行う。</p>						
指標①	正味財産期末残高		(補足説明等)				
	現状値	5年度 305,001 千円	目標値	6年度 305,001 千円	7年度 305,001 千円	8年度 305,001 千円	9年度 305,001 千円
指標②	新規事業の受託		(補足説明等)				
	現状値	—	目標値	6年度 —	7年度 —	8年度 —	9年度 受託

5 団体統制

取組計画	コンプライアンスの強化						
内容	<p>(現状の団体統制上の課題) リスク管理委員会の設置、コンプライアンス研修の実施等、一定の対策を行っているが、内部統制の考え方等を踏まえ、引き続きコンプライアンスの強化を推進していく。</p> <p>(課題を踏まえた取組内容) 「リスク管理委員会」において、顕在化する恐れのあるリスクの洗い出し・対応策の検討・団体内での共有を行う。 また、コンプライアンス研修を実施し、職員のコンプライアンス研修に関する意識や知識を深め、コンプライアンスの強化に取り組む。</p>						
指標①	リスク管理委員会の実施	(補足説明等)					
	現状値	5年度 実施	目標値	6年度 実施	7年度 実施	8年度 実施	9年度 実施
指標②	コンプライアンス研修の参加率	(補足説明等)					
	現状値	5年度 100%	目標値	6年度 100%	7年度 100%	8年度 100%	9年度 100%

6 札幌市の施策との連動

取組計画	水道記念館と下水道科学館の連携強化						
内容	<p>国において上下水道行政の組織統合が行われ、市においても上下水道一体となった取組が求められている。</p> <p>水道記念館は、下水道科学館と同様に、出資団体である一般財団法人さっぽろ水道サービス協会が運営している。</p> <p>上記の背景を踏まえ、水道記念館と下水道科学館が連携したイベントの実施などの連携の更なる強化を目指す。</p>						
指標①	連携の強化(新たな取組の実施)	(補足説明等)					
	現状値	5年度 —	目標値	6年度 —	7年度 実施	8年度 実施	9年度 実施