

第6章 共通戦略

1 事業ビジョン

企業局を取り巻く経営環境は、電力システム改革や産業構造の変化などによる水需要の減少、施設の老朽化や耐震化に伴う更新投資の増大、物価の高騰など、厳しさを増しています。

こうした中、再生可能エネルギーによる電力や豊富な水などの北海道の優位性に着目したデータセンターや半導体関連産業の立地などの動きもあり、企業局の行う事業に対するニーズは高まっています。

企業局としては、新たなニーズに応じて GX 社会の創造を支える一翼を担っていくこととし、将来にわたり持続可能な事業運営を行うため、地域における再生可能エネルギーを活用した新たな取組を含めた様々な事業について、「経済性の発揮」と「公共の福祉の増進」という地方公営企業法の経営の基本原則を踏まえた上で、積極的に取り組みます。

2 組織体制の充実

これまで、国や地方自治体において、厳しい財政状況の中、持続可能な行財政構造の確立に向けた取組が進められ、企業局においても、水力発電所の運転監視や保守管理、工業用水道施設の管理などの業務を積極的に民間委託するなどして、効率的な事業運営に努め、経営コストの縮減を図ってきたところです。

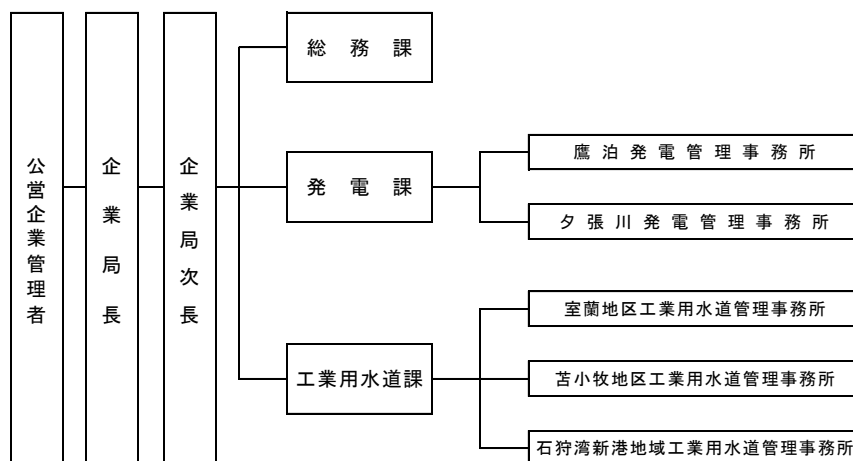
一方で、電力システム改革を契機とした一般競争入札による売電先の決定に伴い、それまで卸供給先の電力会社に委託していた発電所の運転監視業務を自ら行う必要が生じたことから、令和2(2020)年度に発電制御室を創設し運転監視体制を構築したほか、一部の発電所では職員が保守管理業務を直接行っており、公営企業職員として現場に適応できる技術力の維持・継承にも取り組んでいます。

今後、人口減少に伴う技術職員のなり手不足も含め、企業局を取り巻く環境は一層厳しさを増すことから、健全かつ安定的な経営を行うためには、人材確保に努めながら職員一人ひとりの経営能力や技術力の向上を図るとともに、効率的な組織運営や更なる業務の効率化に取り組んでいくことが重要となります。

(1) 組織

企業局は、公営企業管理者の下、局長及び次長並びに総務課、電気事業を担う発電課及び発電管理事務所（鷹泊及び夕張川）、工業用水道事業を担う工業用水道課及び工業用水道管理事務所（室蘭地区、苫小牧地区及び石狩湾新港地域）の体制となっています。(令和7(2025)年3月現在)

〈組織〉



新たな事業や更なる地域貢献への取組、施設更新など、今後の新たな取組に対しては、組織や体制を見直しながら適切に対応していきます。

ア 効率的な組織体制の構築

新規事業の推進、施設の整備・更新など、経営上の重要課題や経営環境の変化に対応するため、限られた人的資源を有効に活用し、柔軟に人員配置や業務配分を行い、経営環境の変化に伴い高度化・多様化するニーズに即応できるよう、スクラップアンドビルドを基本としています。

電気・工業用水道事業にわたる課題などに対応するため令和4(2022)年度に企画部門を設置したほか、次世代半導体製造工場への工水供給に向けて、令和5(2023)年度に配水施設建設室を設置しており、引き続き不断に組織体制を見直し、効率的で機動的な組織体制の構築を図ります。

イ 適切な定員管理

健全な経営体制を持続するため、現在の定員を基本とし、事業運営に伴う業務量の増減に対して柔軟で適切な人員配置を行い、効率的な定員管理に努めます。

(2) 人材確保

ア 計画的な職員採用

企業局では、従来から簡素で効率的な組織体制を目指し、組織のスリム化や職員数の削減を進めてきた結果、職員の年齢構成の偏りや職位別の職員比率が変化し、中堅層の不足が見込まれることから、これまで以上に年齢構成を考慮した技術職員の採用などが重要となっています。

こうしたことから、職員の採用においては、高校・大学卒、民間経験者をバランスよく計画的に採用します。

イ 企業局の役割のPR

企業局が行う事業は、水力発電による電力の供給や企業の生産活動を支える工業用水の供給など、本道の経済や産業の発展、ゼロカーボン北海道の実現に貢献するものであることを職員自ら認識し業務に携わるとともに、企業局の役割や魅力を伝えるPR活動や職場体験（インターンシップ）の実施などに積極的に取り組み、職員採用試験の受験者が確保できるよう努めます。

(3) 人材育成・技術継承

ア 人材育成の推進

企業局を取り巻く経営環境が大きく変化する中、持続的サービスの実現に向け、全庁的な基本方針である「新・北海道職員等人材育成基本方針」に沿った人材育成を推進するほか、公営企業の職員としての意識を高く持ち、経営を支える視点で自ら考え行動していく能力を身に着ける必要があるため策定した「北海道企業局の人材育成の考え方」に基づき、人材の育成に取り組みます。

「新・北海道職員等人材育成基本方針」（平成28年3月策定、令和5年5月改定）

本方針は、組織ぐるみで学習する文化を確立するとともに、その担い手である職員の意欲を引き出し、高め、資質・能力の向上を図ることを目指し、求められる職員像や向上すべき資質・能力、人材育成の体系を明確にした計画的な人材育成の基本方向を定めるもので、同時に、地方公務員法第39条第3項に定められる職員の研修に関する基本的な方針として位置付け。

「北海道企業局の人材育成の考え方」（平成31年3月策定、令和3年3月改定）

【求められる職員像と能力】

- ・倫理性や責任感、業務を執行する能力を有する職員
- ・維持管理に関する技術力はもとより、災害や事故等に的確に即応できる危機管理能力を有する職員
- ・将来に渡って事業を存続するため、経営や事業運営に精通した経営感覚を有する職員
- ・事業環境の変化に対応する能力を有する職員

イ 職員研修計画の推進・充実

限られた人材を最大限活用するため、階層に応じた職員一人ひとりの知識やスキルの向上に努めるほか、これまで培ってきた技術・ノウハウが喪失しないよう技術力の継承を図ります。

加えて、企業局を取り巻く環境の変化に対応できるよう経営的視点を身に付けた技術職員を育成します。

このため、効果的かつ計画的な職員研修（局内研修、外部団体の研修、職場研修（OJT^{*}、企業局セミナー等）を推進するとともに、業務運営上必要となる資格取得（電気主任技術者、ダム水路主任技術者、ダム管理主任技術者等）の支援を行います。

また、職員研修においては、設備の運転・保守業務を遂行する上で必要となる専門的な知識・技術の修得を目的とする配水管ルート研修、現場施工管理研修など独自の研修を実施するほか、他県との技術交流研修への参加など、技術力の向上を図るとともに、職員の研修ニーズを把握しながら、研修内容の充実を図ります。

ウ 作業マニュアル等の充実・活用

作業要領や点検手順書などのマニュアルについては、必要に応じて見直しを行い、作業の効率化を図るとともに、技術の継承が円滑となるよう取り組みます。

また、業務の外部委託化により職員の現場経験が減少していることから、受託者が実施した巡視や点検記録をもとに、職員が現場の状況を把握しながら、作業要領や点検手順書を意識的に確認したうえで、受託者が行う点検に同行するほか、職員の技術力向上の一環として、作業及び点検の一部に関し直接職員が実施するなど、職員の現場知識の修得に取り組みます。

エ 職員の人材育成

職員の人材育成においては、新規採用職員の早期育成に向け年齢の近い職員等がサポーターとして指導・助言を行うサポート体制の構築や事業運営に必須の資格取得の支援などに取り組んでいます。

また、日常業務を通じた職場研修（OJT）が職員の能力開発にとって、基本的かつ重要な研修であることを管理職員が十分認識し、適切な指導・助言を行うとともに、職務能力の向上に取り組みやすい職場環境づくりを進めます。

【目標】

○人材育成・技術継承

資格名	保有者数	資格名	保有者数
電気主任技術者（2種）	4名以上	ダム水路主任技術者（1種）	4名以上
電気主任技術者（3種）	6名以上	ダム管理主任技術者（申請可能者）	8名以上

3 危機管理体制の強化

これまで企業局では、大雨や地震などの自然災害、設備事故など、多岐にわたる非常事態に迅速に対応するため、「北海道災害対策本部企業班災害対策実施要領」や「北海道企業局災害等緊急時配備要領」などを定め体制を整備しているほか、災害発生時における被害軽減や早期の復旧を図るため、被害状況の確認や対処手順などを整理した「企業局危機管理マニュアル」などを整備し万全な備えに努めています。併せて、防災訓練や設備事故時等の対応を目的とする配水管ルート及び充断水作業研修などの企業局独自の専門研修を実施するなど、危機管理対策を講じてきました。

また、国の「既存ダムの洪水調節機能の強化に向けた基本方針」に基づき、令和2（2020）年に企業局が管理する全てのダムで関係機関との治水協定を締結し、利水ダムにおいても事前放流を行うこととしており、これらの取組を継続するとともに、必要に応じてマニュアル等を見直すことにより、危機管理体制の強化に努めます。

また、災害や事故の初動対応に重要な管理事務所や職員公宅は、老朽化が著しく職員に危険が及ぶ懸念があるほか、施設の機能喪失が事業運営に多大な支障を来す恐れがあることから、安全性の確保が喫緊の課題であり、建物の更新を含めた適切な措置を検討します。

4 ICTによる業務の効率化、高度化

ICT（情報通信技術）やAI、ロボット技術などが進歩し、また、新型コロナウイルス感染症の影響や大規模自然災害の発生、人口減少や少子高齢化の進行等により社会課題が顕著となる中、道では、「北海道 Society5.0 構想」で掲げた未来技術を活用した活力にあふれる北海道の未来社会の実現を目指しています。

企業局においても、業務の効率化や高度化を図るため、ウェブカメラによる施設の遠隔監視、ドローンを用いた管理施設の状況確認、Web 会議の導入、建設現場での遠隔臨場の試行、スマートメータによる検針の実証など、DX（デジタルトランスフォーメーション）の導入に取り組んでいます。

また、職員のテレワーク環境の整備を進め、感染症発生時などにも活用することで、業務に支障を来すことのない体制の確保に努めており、引き続き、情報収集や先進事例調査等を行いながら、当局の保守管理や運営状況の実態を踏まえつつ、業務の効率化、収益増加、経費削減等に資するDXの導入について検討していきます。

5 道民理解の促進

企業局が行っている電気事業及び工業用水道事業の運営を円滑に行っていくためには、道民の皆さんの理解と協力が不可欠であることから、より身近な存在として認識していただけるよう、ホームページや広報媒体、SNS等を活用して事業運営に関する情報を効果的に発信します。

また、企業局が所管する発電所や浄水場等を対象とする施設見学の受け入れ、夏休みこども見学会やパネル展示の実施、地域の小学生などを対象にした学習の場としての施設活用のほか、大学等との官学連携事業を実施し、企業局の認知度向上と道民の皆さんの理解促進のほか、職員採用数の確保にもつながるような積極的なPR活動に取り組めます。

第7章 経営戦略の推進

1 P D C Aサイクルの確立

経営戦略の着実な推進を図るため、計画策定（Plan）－実施（Do）－検証（Check）－見直し（Action）のP D C Aサイクルに基づき、進行管理を行っていきます。

このため、毎年度、電気事業及び工業用水道事業において、計画期間内に設定している経営指標や数値目標などを用いて達成度の評価を行い、目標に達していない項目については、原因分析を行い、必要な改善策をとりまとめ、次年度以降の取組に反映させていきます。

また、経営戦略は、社会経済情勢の変化等により、必要に応じて内容の見直しを行うこととします。

2 経営の透明性の確保

経営指標や数値目標などを用いた達成度の評価について、外部の有識者から意見をいただくことにより、客観性・信頼性を確保します。

また、その結果などについては、企業局のホームページなどを活用して公表し、経営の透明性の確保を図ります。