

職員人材育成計画

平成 22 年 3 月



相馬地方広域水道企業団

1	はじめに	2
2	求められる職員像と能力	3
	（1）求められる職員像	3
	（2）求められる能力、取組み姿勢	3
3	相馬地方広域水道企業団における人材育成の取組み	5
	（1）人事管理	5
	人材の確保	
	人事異動・配置管理体制の整備の確立	
	弾力的な人事制度の運用	
	専門スタッフ職員の育成	
	業務成果等を適正に判断する手法の検討	
	研修・自己啓発実績と連携した人事管理	
	（2）職員研修	6
	職場研修	
	職場外研修	
	（ア）管理職研修の充実	
	（イ）能力開発研修の充実	
	（ウ）接遇意識・能力向上のための研修の充実	
	（エ）外部研修機関等への派遣研修の充実	
	（オ）他の地方公共団体等への派遣研修の充実	
	自己啓発	
	（3）職場の環境づくり	8
	研修日程等の周知	
	職員の意見交換会及び職場内ミーティングの推進	
	事務改善グループ検討委員会の推進	
	健康管理対策の推進	
4	おわりに	9
	（1）管理職の役割	9
	（2）職員の役割	9
	・職員人材育成計画体系図	10
	・職員研修体系図	11

1 はじめに

近年の地方公営企業を取り巻く環境は、少子高齢化社会の到来、環境問題の顕在化、高度情報化の進展、経済の低成長、住民ニーズの多様化などにより、目まぐるしく変化しています。地方分権の進展により、地方公営企業においては、今、自己決定、自己責任のもとで、自主的・自立的な事業運営を推進していくことが求められています。特に右肩上がりの経済成長が終焉を迎え、給水収益の減少に伴う厳しい財政状況下では、財政の健全化に取り組むとともに、限られた財源を最大限活用して住民へのサービスの向上に取り組まなければなりません。

本企業団においても、「水道ビジョン」の策定など新たな施策が取り入れられてきましたが、それらを一層生かし、実行していくためには、時代の変化に対応できる人材の育成が急務となっています。

しかしながら限られた人的資源の中で最大の水道行政サービスを目指すためには、職員一人ひとりが目的意識を明確にしてその任務を遂行することとともに、組織として職員の能力を最大限に発揮させることが必要不可欠です。人材は経営資源の中で最も大切な資源であり、人は能力開発や意欲向上に向けた取り組みにより大きな可能性を持つ知的財産であることから“人財”とも言われています。

そこで、本企業団の「求められる職員像」を明らかにし、職員研修に限らず、職場の環境づくり、人事管理までも含めた総合的、長期的な観点から人材育成に取り組むための基本指針とするため、「相馬地方広域水道企業団職員人材育成基本計画」を策定しました。

2 求められる職員像と能力

(1) 求められる職員像

社会情勢の変化や多様化する行政ニーズに柔軟かつ的確に対応し、住民の信頼を得て自主的・自立的な行政運営を推進していくため、次のような職員像が求められています。

住民感覚とコスト意識を持ち、広い視野から政策に取り組む職員

水道行政に携わる者としてプロ意識を持つ職員

誇りと責任を持ち何事にもチャレンジする職員

(2) 求められる能力、取組み姿勢

住民の信頼を得て行政運営を進めていくためには、職員には、次のような能力、姿勢が求められます。

区 分		定 義
業務遂行能力	知識、技術	職務に必要な専門的知識、技術を持ち、業務を正確かつ迅速に処理できる能力
		IT活用能力
		法務能力
	情報収集・活用力	職務に必要な情報を収集、分析、活用する能力
	課題発見能力	取り組むべき課題を発見する能力
	自己管理能力	困難な状況でも自己を見失わずに冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行する能力
政策実施能力	理解力・判断力	状況を把握し、適切に対応する能力
	企画力・計画力	課題解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立て実行する能力
対人能力	目標管理能力	担当業務についての目標を設定し、計画を立て、計画に基づき実行し、その結果を評価して次の段階の業務に生かす能力
	折衝説明能力 調整する能力	立場や意見の異なる相手に対して自分の考えや意図を分かりやすく伝え、説得し、納得させる能力
管理能力	住民対応力	住民に対して誠実に対応し、説明できる能力
	マネジメント能力	部下の適性や能力を掌握し、士気の高揚・維持に努めるとともに、組織をまとめ目標達成に導く能力
	人材育成能力	部下の個性に合わせて指導、育成し、その資質を向上させる能力

取組姿勢	倫理観	公務員としての高い倫理観と使命感を保持し、公平公正な職務執行に心がける姿勢
	コスト意識	最少の費用で最大の効果を得るため、より迅速で効果的、効率的な行政運営を推進しようとする姿勢
	業務改善意識	所管業務に対する問題意識を常に持ち、業務効率向上のための方策を考え、積極的に提案、実行しようとする姿勢
	住民本位の視点	住民と同じ目線に立って、そのニーズの把握や行政上の問題を発見し、課題を解決していこうとする姿勢
	協働性	住民に対する情報の公開と説明責任を自覚し、住民とともに目標の実現に取り組んでいこうとする姿勢
	チャレンジ性	新しい課題、困難な課題に積極的に取り組もうとする姿勢、又、前例にとらわれず、柔軟な発想・工夫により新たな解決方法を探り出し、課題を解決していこうとする姿勢
	協調性	他の職員との協力により職務を円滑に遂行しようとする姿勢
	柔軟性	時代や状況の変化に適切に対応していこうとする姿勢

3 相馬地方広域水道企業団における人材育成の取り組み

人材育成のために最も重要なポイントは、「自学（自己啓発）」をいかに促すのかという点です。自らが能力開発意欲を持たなければ、何度研修の機会を与られても成果は上がるものではありません。本企业団に求められる人材を育成していくためには、個々の職員が新しい知識や考え方を学び、自らの能力を高めようとするモチベーションを引き出す仕組みが最も重要です。

職員は、組織の中で様々な業務や職場を体験し、日々の課題解決に向けての取り組みを重ねることにより成長していきます。人材を育成するためには、体系的に実施される集合研修により能力開発を進めることも重要ですが、人事異動、昇任、評価などを通じた意欲と能力を引き出す人事管理、日々の業務を遂行する中で職員の個性に応じて意欲を高める職場研修、職員の自己啓発の意欲を醸成するための職場環境づくりなどの各分野にわたり取り組むことで相乗効果が発揮されます。

本企业団では、「人事管理」、「職員研修」、「職場環境づくり」を人材育成の3本の柱とし、相互に連携した総合的、計画的な取り組みを進めます。

(1) 人事管理

人事管理は、採用、異動、昇任等を通じて職員個々の意欲と能力を最大限に引き出し、それを組織として効果的に生かすことを一つの目的としています。今後、「能力開発」、「意欲向上」など人材育成に配慮した総合的な人事管理を行います。

人材の確保

現在の職員の年齢構成をみると、30歳以上40歳以下の職員が多く、20歳代の職員がおりません。このような職員の年齢構成から、今後の事業運営を支える若手職員の採用と中堅職員の計画的な育成に取り組みなければなりません。

更には、多様化する住民ニーズに対応するための基礎的、専門的な能力に加え、幅広い視野を持ち、時代の変化に柔軟に対応できる意欲のある多様な人材を確保するため、公平・公正性を保ちながらより人物重視の採用に努めます。

人事異動・配置管理体制の整備

人事異動は組織を活性化させるとともに、職員の能力開発という面でも重要な役割を担っています。若手職員は、総務課、施設課の異なる分野の業務を経験することにより、幅広い知識と経験を身に付ける必要があります。また、組織として最大の効果を上げるためには職員の適性を把握し、計画的な人事異動・配置管理体制の整備を確立することにより、適材適所の配置に努める必要があります。

弾力的な人事制度の運用

技術職員については、その専門的な職務のため配置職場が限られ、同一職場に長期にわたって在職するケースが多くなっています。

しかし、住民ニーズが多様化する中で住民サービスの一層の向上を図っていくためには、多様な経験に基づく幅広い知識と柔軟な発想が必要となることから、専門技術業務以外の分野への弾力的配置を推進します。

専門スタッフ職員の育成

住民ニーズが多様化、高度化するなかで、技術職はもとより事務職についても、より

専門的知識や技術を持ったエキスパート職員も求められるようになりました。

そこで、職員の意欲と適性に応じて特定の専門的分野の業務に従事することができる制度の導入を検討します。

業務成果等を適正に判断する手法の検討

組織を構築する上で、その組織内の職員が互いに切磋琢磨、または協力し合って業務を行うことで、その組織を活性化し、その業務達成の過程と成果を適正に判断する手法を検討します。

研修・自己啓発実績と連携した人事管理

職員の意欲と能力を把握し、活かすため、自己啓発による資格取得等の能力開発実績に関する自己申告の制度を導入するとともに、研修履歴、能力開発履歴と連携した人事管理を行います。

(2) 職員研修（相馬地方広域水道企業団職員研修体系図参照）

現状では、ほとんどの職員が、「研修」＝「研修担当部局が実施している研修（職場外研修）」と考えるほど職場外研修は定着しています。逆の見方をすれば、他の2つ（職場研修と自己啓発）はあまり意識されておらず、実施も十分であるとはいえません。しかし、職員が成長する機会の多くは、実際の職場において職務を通じ、上司や先輩から学ぶ中にあり、また、職場外研修や職場研修をより効果的なものとするためには自己啓発の意欲は欠かすことができません。

今まで実施してきた研修（ここでは職場外研修のこと）は、職員を平等に扱うという基本方針のもとで運用されてきており、研修内容も採用年次等によって全員一律の内容で実施することが一般的でした。しかし、職員一人ひとりには、個性があり、伸ばすべき能力や必要とする能力にも個人によって異なるということを認識したうえで、職員一人ひとりの持てる能力を最大限に伸ばすような研修制度をつくる必要があります。

今後の研修制度は、新しい人事管理と連携することはもちろん、「研修の三本柱」である職場研修、職場外研修、自己啓発のそれぞれの特徴を生かしながら人材育成を図っていきます。

職場研修

職場研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であり、人材育成や個々の能力開発においては、極めて有効な手段です。

本企业団においては職場研修が有効に、かつ、習慣化されるようにします。

【主な施策】

- ・交通安全研修
- ・パソコン研修
- ・専門技術継承研修
- ・交流研修（相馬市等との研修情報の共有化）
- ・メンタルヘルス研修

職場外研修

職場外研修とは、本来の職務から離れたところで行う研修で、集合研修とも言います。具体的には外部研修機関（ふくしま自治研修センター、市町村アカデミー、日本水道協

会、労働基準協会等)への派遣研修であり、人材育成の手段として最も一般的に行われています。

職場外研修は、知識や技術を短期間で集中的に学習することができることや、他職場や他市町村職員などの環境の異なる職員との受講により意識の高揚が図れるなどの効果が期待できます。

今後も職場外研修の重要性を認識し、時代の変化に対応した研修や住民や職員の要求に応じた能力開発のできる研修を実施するよう内容を見直し、より充実させ、多様な研修科目の中から研修の機会を選べるような制度を整備します。

(ア) 管理職研修の充実

職員の能力開発にとって職場環境は大変重要な要素です。そして職場研修を通じた人材育成や職場の環境づくりには、管理監督者の果たす役割と責任が大きいことは言うまでもありません。

また、課長以上の管理職には部下に対する指導力や経営管理(マネジメント)能力が要求され、さらには、変化の激しい現代においては行政運営を執り行う管理者として経営センスなどの能力も要求されます。

そこで、管理監督者に対する研修内容の一層の充実を図ります。

【主な施策】

- ・ 人事評価に関する研修の実施
- ・ 目標管理に関する研修の実施
- ・ 経営能力向上に関する研修の実施
- ・ 人材育成能力向上に関する研修の実施

(イ) 能力開発研修の充実

自分の適性にあった仕事をし、自己の能力を生かせると感じる時、職員の意欲は引き出されます。強制されていやいや行う能力開発では、効果を十分に発揮することは難しくなってしまいます。能力開発の基本は自己啓発・自己学習であり、職員がやる気になって主体的に学習してこそ効果があります。

このことから、公募による受講方法をより充実させ、より多くの研修科目から受講科目を選択できる制度にします。

【主な施策】

- ・ 受講科目の充実
- ・ 時代の変化や事業運営の需要に合った研修科目の選択
- ・ 年間研修予定の提示

(ウ) 待遇意識・能力向上のための研修の充実

現在、新規採用職員から管理職まですべての階層を対象として様々な待遇研修を実施しています。しかしながら、住民から待遇に関して指摘を受けることがあるというのも事実です。

そこで「行政は最大のサービス産業である」という視点に立ち返り、住民満足度向上のために、職員が守るべきルールを明らかにするとともに、待遇意識・能力の向上を図ります。

【主な施策】

- ・ 窓口職場研修の充実
- ・ 接遇ハンドブックの作成

(エ) 外部研修機関等への派遣研修の充実

職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得るには、ある業務に特化した派遣研修は有効な手段でありとても効果的です。また同時に、他団体の職員や外部の人との格好の交流の場であり、学習意欲を高める機会でもあります。

このため、ふくしま自治研修センターや市町村アカデミー等の専門研修機関への派遣研修及び、先進自治体への視察研修を今後とも積極的に実施します。

【主な施策】

- ・ 専門研修機関への派遣研修の充実
- ・ 先進自治体への視察研修の充実

(オ) 他の地方公共団体等への派遣研修の充実

専門的能力や技能の育成はもとより、派遣先で異なる視点で行政をとらえ、幅広い視野を持った職員を養成するため、外部研修機関以外の自治体等へ長期間派遣研修させる。そして、そこで得られた成果を広く組織に還元させる取り組みを強化します。

【主な施策】

- ・ 地方公共団体間の職員派遣研修の推進
自己啓発

能力開発の基本は自己啓発です。職場外研修や職場研修をより効果的なものとするためにも職員個々の自己啓発意識は非常に重要であり、能力開発には欠かすことができません。さらに組織力アップという観点からも職員個々に対する支援は必要であるため、積極的に奨励・支援を行っていきます。

【主な施策】

- ・ 自主研修サークルの推進・支援
- ・ 職員提案制度の充実

(3) 職場の環境づくり

職場の体質や雰囲気は、職員の意欲に大きな影響を及ぼすものです。電子化が進み対面の議論が希薄になりがちな現在、職場でのコミュニケーションを通じた風通しの良い職場の雰囲気づくりが大切です。

組織の中に、住民本位の視点で改革を目指し、若手職員を育てる文化、職場環境をつくり、職員一人ひとりが地域の自立を推進し、住民本位の行政を目指して水道事業の質を向上させるため困難な課題に挑戦していく職場環境づくりを進めていきます。

研修日程等の周知

研修の年間日程や研修内容の事前周知により、職員が研修に参加しやすい職場環境づくりを推進します。

職員の意見交換会及び職場内ミーティングの推進

本企業団の課題認識を伝達するために、管理者を交え、意見交換会を開催します。また、各課でかかえる諸問題を解決していくために、職場内におけるミーティングを推進

します。

事務改善グループ検討委員会の推進

各係から選出された職員により構成された組織であり本企業団を取り巻く社会情勢の変化とお客様ニーズに柔軟に対応できる事務体制を検討していきます。

健康管理対策の推進

業務の複雑化・高度化に伴い職員にはストレスによりメンタルヘルスの重要性は高まっており、メンタルヘルス研修の充実、年休の取得推進、時間外勤務の縮減等を含めた総合的な健康づくりを推進します。

4 おわりに

人材育成は、人事・研修担当部門が行うものではなく、管理職全体、さらには、職員全体で取り組んでいくものといえます。

このような観点からそれぞれが果たすべき役割は次のとおりです。

(1) 管理職の役割

人材育成を推進するうえで、管理職の果たす役割は大変重要です。管理職は、職員の能力を有効に活用し、その能力や適性に応じた指導を行う立場にあり、職場研修や職場の学習的環境づくり等、様々な場面で人材育成の役割を担っています。

今後、管理職が人材育成を重要な職務として自覚するとともに、自ら職員の先頭に立って、改革改善、自己啓発に積極的に取り組んでいかなければなりません。

(2) 職員の役割

人材育成の取り組みには、まず職員ひとりひとりの主体的な取り組みが重要です。公務員として職務を遂行するうえで、自らの意欲を高め、能力の開発に努力していくことは、職業人として当然の責務であることを自覚し、自己啓発に努めるとともに、周囲の職員にも刺激が与えられるような役割が求められます。

今後、職員に何よりもまず求められるものは「意識改革」です。今までの仕事を地道にこなしていくだけでなく、新しい課題に果敢にチャレンジしていくバランスの取れた職員となることが望まれます。そして、住民の視点に立ち、行政サービスの質を絶えず向上しようとする「意識」に変えていかなければなりません。そのため「相馬地方広域水道企業団職員人材育成計画」に基づく取り組みを進め、より高い能力や意欲を持った職員を育成していきます。



職員人材育成計画体系図

求められる職員像

住民感覚とコスト意識
を持ち、広い視野から政
策に取り組む職員

水道行政に携わる者
としてプロ意識を持つ
職員

誇りと責任を持ち何事
にもチャレンジする
職員

総合的・計画的な人材育成

人事管理
人材の確保
人事異動・配置管理体
制の整備の確立
弾力的な人事制度の
運用
専門スタッフ職員の
育成
業務成果等を適正に
判断する手法の検討
研修・自己啓発実績と
連携した人事管理

職場研修
職場研修
職場外研修
自己啓発

職場の環境づくり
研修日程等の周知
職場の意見交換会及
び職場内ミーティング
の推進
事務改善グループ検
討委員会の推進
健康管理対策の推進



職員人材育成計画体系図

