

# 三重県企業庁人材育成方針

～次世代への技術の継承と  
チャレンジする組織を目指して～

平成19年11月

三重県企業庁

# 目 次

1. 方針策定の趣旨	P 1
2. 企業庁の求める人材像	P 2
(1) 信頼性	
(2) 経営感覚	
(3) 危機管理意識	
(4) 知識・技術の継承（指導力）	
(5) 協働（協調性）	
3. 企業庁職員に必要な職務能力	P 4
(1) 職務遂行能力	
(2) 緊急時対応能力	
(3) 人材育成能力	
(4) コミュニケーション能力	
(5) 企画立案・課題解決能力	
4. 能力の開発と技術継承の方法	P 6
(1) 各所属における職務遂行上必要な能力の明確化と確認	
(2) 計画的な研修の実施	
(3) 実践的なOJTの推進	
(4) マニュアルの整備	
(5) 幅広い業務を経験することによる新たな能力の開発	
5. 能力の活用方法	P 8
6. 職場風土づくり	P 9
7. 推進体制の整備	P 11
(1) 三重県企業庁研修委員会	
(2) 人材育成方針の具体化に向けた役割と責務	
(3) 人材育成の推進サイクル	
別 表	P 13

## 1. 方針策定の趣旨

地方公営企業を取り巻く環境は、水需要の停滞、市町村合併の進展など社会経済情勢が大きく変化する一方で、運営面では、水道法の改正や電力の自由化などにより多様な主体による運営が可能となってきました。

こうした中で、平成19年2月14日に出された知事の「企業庁のあり方に関する基本的方向について」では、1市への供給を行っている地域における水道事業の市水道事業への一元化、水道・工業用水道事業における技術管理業務の包括的な民間委託の導入、水力発電事業の民間譲渡など基本的な方向が示されました。

この基本的な方向を踏まえて、今後の事業運営の理念と道筋を示す「三重県企業庁長期経営ビジョン」とそのビジョンを実現するための「三重県企業庁中期経営計画」を平成19年11月に策定したところです。

また、企業庁が実施している各事業については、水力発電事業が昭和29年から、工業用水道事業が昭和31年から、水道事業が昭和43年から事業を開始しており、事業開始からの耐用年数を考慮すると、管路など水道や工業用水道の施設が初めて本格的な更新時期を迎えることとなり、大規模で集中的な改良を行うことが必要になっています。

一方、企業庁における人材育成を取り巻く環境に関しては、平成18年3月に三重県人材育成ビジョンが見直されましたが、見直しにあたっては、分権型社会に対応した人材育成などに加え、団塊世代の大量退職時代を迎えることから技術継承を進めていくことも、重要な課題とされています。

この技術継承に関しては、特に企業庁においては、施設管理など専門的な知識・技術を要する業務を職員が直接行っていることから、団塊世代の職員の退職によって、長期間の経験を積んだ職員が極端に減少する状況においても、確実に技術継承を行っていくための対策が喫緊の課題となっています。また、今後は包括的な民間委託の導入などにより、技術管理業務の監督ができる職員を育成していくことも必要となってきます。

このため、企業庁においては平成18年1月に技術継承ワーキングを立ち上げ具体的な検討を行い、その報告書が平成19年3月に提出されました。

この人材育成方針は、こうした状況を踏まえ、企業庁の求める人材像や企業庁職員に必要な職務能力を明らかにするとともに、能力の開発と技術継承の方法など人材育成の仕組みや体制について定めるものです。

## 2. 企業庁の求める人材像

将来にわたって事業の安全・安心・安定運営を維持継続し、新たなステージで能力を総合的に発揮できる人材を育成するために、三重県人材育成ビジョンにおける「めざすべき人材」の姿などを踏まえ、企業庁が組織として職員に期待し、また、それぞれの職員がめざすべき人材像を、次のとおり示します。

また、このような人材の育成を通して、事業環境の急速な変化にも的確に対応していけるよう、着実に前進する「堅実さ」と従来からの発想にとらわれず将来を見据えてチャレンジする「柔軟さ」を兼ね備えた組織を目指します。

### (1) 信頼性

#### 市町やユーザー、地域社会のニーズに応えると共に信頼される人

生活に必要な不可欠な水と電気の「安全・安定」供給を行うためには、市町やユーザー、地域社会から事業者として企業庁が信頼されなくてはなりません。  
そのためには、職員一人ひとりが信頼される人材となることが求められます。

### (2) 経営感覚

#### 費用対効果の経営感覚を持って効率的かつ計画的な事業運営に取り組む人

地方公営企業である企業庁は、常に企業の経済性を発揮するとともに、料金収入を前提とした独立採算の観点から健全な企業経営が求められています。  
また、健全な企業経営を行うことにより市町やユーザー、地域社会からの信頼を得ることができます。  
そのために必要な経営感覚を磨くには、誰のための、何のための事業かを常に考える感性を持つことが必要です。  
このようなことから、職員一人ひとりが費用対効果などの経営感覚を持って効率的かつ計画的な事業運営に取り組むことが求められます。

### (3) 危機管理意識

#### 常に危機管理意識を持って業務に取り組む人

企業庁は、水と電気のライフラインを担っていることから、漏水や水道管の破裂事故、水質に係る毒劇物の混入や油の流出入事故、震災・渇水などの緊急時における給水障害や発電障害への対応、発電時における濁水対策、局所的な降雨に対するダム運用など不測の事態にも的確に対応しなくてはなりません。

そのためには、常日頃から想定される大地震や事件・事故に備えるべく、危機管理意識を持って業務に取り組む人材が求められます。

### (4) 知識・技術の継承（指導力）

#### 自らの能力向上に努めると共に、培った知識や技術を的確に次世代へ継承できる人

今後、包括的な民間委託の導入や団塊世代の職員が大量に退職する中で、受託事業者に対する技術指導・業務管理、緊急時対応等の技術管理業務の監督ができる職員の育成や大規模な施設改良などに対応しなければなりません。

そのためには、職員自らが能力向上に努めると共に、これまでの経験から培った知識や技術を的確に次世代職員へ継承できる指導力のある人材が求められます。

### (5) 協働（協調性）

#### 協調性が高く、市町やユーザー、地域社会と協働して業務に取り組める人

水と電気の「安全・安定」供給を行うためには、ダム、浄水場、管路など県内市町に立地及び埋設している施設を将来にわたって維持していく必要がありますが、このような施設を維持していくことは、地元市町、地域社会の理解のもとで初めて成り立つものです。

また、経営に関する費用はユーザーに負担していただいている料金によって成り立っています。

このようなことから、常に、市町やユーザー、地域社会の皆さんのご意見を意識し、事業運営に反映させていくなど、協働して業務に取り組むことができる協調性の高い人材が求められます。

一方、「三重県企業庁長期経営ビジョン」において示された水力発電事業の民間譲渡や市の水道事業への一元化については、関係者の理解のもとで進める必要があることから、ビジョンを実現するための課題や、関係者の意見を十分認識したうえでの説明や協議を行うことができる協調性の高い人材が求められます。

### 3. 企業庁職員に必要な職務能力

企業庁の求める人材像に向けて、三重県職員に求められる基本的能力（①職務遂行能力、②情報活用能力、③意思決定能力、④政策形成能力）を踏まえ、特に企業庁職員に必要な職務能力を、次のとおり示します。

#### （1）職務遂行能力

市町やユーザー、地域社会との信頼関係が構築できなければ、効率的かつ計画的な事業運営に取り組むことはできません。

従って、日常生活に必要不可欠な水と電気を安全に安定して供給するために、法令やモラルを遵守して、事故等を起こさないように事業を運営していくことで社会の信頼に答えていくことが求められます。

また、企業庁を取り巻く環境は、定数削減や包括的な民間委託の導入、大規模な施設改良時期への対応などから、個々の職員には今まで以上に高度で多様な能力が必要とされます。

加えて、水道事業の一元化や水力発電事業の民間譲渡、包括的な民間委託の導入により、今後は少数精鋭の組織体制による事業運営へシフトしていく方向になることから、職種を問わず企業庁の業務全般についての知識や技術が求められます。

これらのことから、企業庁職員には以下の能力が必要です。

- ① 職務上必要とされる知識や技術をもとに、法令やモラルを遵守して確実に日常業務を遂行できること。
- ② 受託事業者に対して、技術指導や業務管理、緊急時対応などの指導監督ができるとともに、受託事業者と協働して業務に取り組むことができること。
- ③ 委託業務を含めた事業運営全般をマネジメントできること。

#### （2）緊急時対応能力

包括的な民間委託の導入や団塊世代の職員の退職などにより、経験豊富な職員が必然的に減少していく中で、緊急時においても迅速かつ的確な対応が行えるよう、常に危機管理意識を持って業務に取り組むことが必要なことから、企業庁職員には以下の能力が必要です。

- ① 地震や水質汚染事故、漏水事故、設備の重故障等の潜在的なリスクを把握して、その予防対策がとれること。
- ② 地震や水質汚染事故、漏水事故、設備の重故障等が発生した場合に、的確かつ迅速に対応できること。
- ③ 地震や水質汚染事故、漏水事故、設備の重故障等が発生した際に、その緊急性や重大性を判断して、対策の優先順位を決められること。

### (3) 人材育成能力

包括的な民間委託の導入などにより、これからの職員には委託業務に関する技術指導や業務管理、緊急時対応など受託事業者に対する指導監督能力も求められます。

こうした能力を持った職員を育成するためには、職員自らが積極的に能力向上に努めるとともに、培った知識や技術を組織として継承することが不可欠なことから、企業庁職員には以下の能力が必要です。

- ① 基本となる知識や技術を身につけたうえで、伝える相手の能力を把握し、職責と職級に応じた指導ができること。
- ② 職務上必要とされる知識や技術を分かりやすく、職責と職級に応じた指導ができること。
- ③ 職務上必要とされる知識や技術について、積極的に能力向上に努めること。

### (4) コミュニケーション能力

水と電気の「安全・安定」供給を行うためには、浄水場を始めとした施設を将来にわたって維持していく必要があり、このことは、地元市町やユーザー、地域社会の理解のもとで初めて成り立つものです。

また、包括的な民間委託の導入などにより、これからの職員には受託事業者に対する指導監督能力も求められることから、受託事業者とのコミュニケーションも重要になってきます。

こうしたことから、企業庁職員には以下の能力が必要です。

- ① 水質管理、施設の運転管理、事業運営に関する市町やユーザー、地域社会の声を積極的に収集し、業務に反映できること。
- ② 市町やユーザー、地域社会が求める水質管理、施設の運転管理、事業運営などに関する情報を分かりやすく提供し、企業庁をPRできること。
- ③ 市町やユーザー、受託事業者等との協働や協議・調整時において、職責と職級に応じたリーダーシップを発揮し、課題解決に向けた方向性を見出すことができること。

### (5) 企画立案・課題解決能力

自らが率先実行して課題に対応し変革を行える企業体を実現するため、上記の「職務遂行能力」、「緊急時対応能力」、「人材育成能力」、「コミュニケーション能力」に加え、経営に必要とされる総合的能力として、企業庁職員には以下の能力が必要です。

- ① 施設整備計画や財政計画の策定、料金設定等の経営の根幹に関わる業務においては、財務内容や関係諸法令、施設全体の状況などの幅広い知識をベースに、現状の課題を正確に把握することができること。
- ② 把握した課題を適切に解決したうえで、将来を見通した計画などが立案できること。
- ③ 立案した計画の実現に向けて、着実に前進する「堅実さ」と将来を見据えてチャレンジする「柔軟さ」を兼ね備えて業務に取り組むことができること。

## 4. 能力の開発と技術継承の方法

企業庁職員として職務上必要な知識・技術の習得や能力の向上を図るためには、各所属における職務遂行上必要な能力を明確化し、その確認を行ったうえで、対象職員のレベルと必須研修などを明確にした計画的な研修や所属内での業務を通じた教育・訓練（OJT）を行うことが必要です。

また、これらの取組を通じて、特に継承が必要とされる緊急時対応や改良計画などの技術継承を確実に行っていくとともに、受託事業者に対する技術指導・業務管理、緊急時対応等の技術管理業務の監督ができる職員を育成していくことが必要です。

さらに、水道事業の一元化や水力発電事業の民間譲渡、包括的な民間委託の導入に伴い、今後は少数精鋭の組織体制による事業運営へシフトしていく方向になることから、職種を問わず企業庁の業務全般についての知識や技術が求められます。

これらのことを踏まえ、以下のとおり取り組んでいきます。

### （1）各所属における職務遂行上必要な能力の明確化と確認

各所属において、施設の維持管理や施設整備、技術管理業務の監督、予算・経理などを始めとした職務遂行上必要とされる知識や技術、能力などをISO9001に基づく業務に必要な力量として明確にするとともに、その力量の確認を行うことによりOJTへの反映や計画的な研修の実施に繋がります。

### （2）計画的な研修の実施

別表の区分に基づき、毎年度研修計画を作成して、計画的に研修を実施することにより、施設の維持管理や施設整備、技術管理業務の監督、予算・経理などを始めとした職務上必要な知識・技術の習得や能力の向上を図ります。

なお、研修計画の作成にあたっては、対象職員のレベルやこれに基づく必須研修などを明確にすることで、より効果的・計画的な研修の実施に繋がります。

また、各事務所などで実施している専門的な研修などの基本的な項目は、企業庁で統一した研修内容とします。

加えて、緊急時対応を重視した研修計画を作成します。



### (3) 実践的なOJTの推進

計画的に研修を実施するだけでは、施設の維持管理や施設整備、技術管理業務の監督、予算・経理などを始めとした職務上必要とされる知識や技術、能力などを習得することは困難と考えられます。

従って、緊急時等における判断能力など研修を受講するだけではそのことを実践に移すことが難しいと考えられる能力については、より高い技術力を習得している職員によるOJTで育成する必要があります。

また、定期的に受託事業者と緊急時対応等の実践的な訓練を実施します。

このようにOJTを通じて習得した能力をもとに、マニュアル作成能力や指導力を備えた職員を育成します。

### (4) マニュアルの整備

現在作成されているマニュアルをISO9001の手順書などと連動して再整理し、現行のマニュアルに個人的に蓄積してきたノウハウを体系化して文書化していきます。

また、ベテラン職員の頭の中、体の中に蓄積されたノウハウを共有化し、指導監督業務などに役立てるためマニュアル化するとともに、過去のトラブル対応を事例集として取りまとめ、OJTや研修などにより伝承します。

なお、マニュアルについては、文書の形にこだわることなく、ビジュアル化するなどして、すぐ役立つ、すぐ見られる方法を工夫します。

### (5) 幅広い業務を経験することによる新たな能力の開発

水道事業の一元化や水力発電事業の民間譲渡、包括的な民間委託の導入により、今後は職種を問わず業務全般についての知識や技術が求められることから、企業庁の業務全般を幅広く経験する必要があります。

特に、技術系職員には、職種に関係なく幅広い業務において自己の能力を十分発揮する機会が増えてきます。

こうしたことから、自己の能力を十分発揮できるように、例えば、技術系職員を対象とした公営企業会計研修や幅広い業務が経験できる研修メニューを充実するなど業務全般を幅広く経験できる環境を整備することで新たな能力を開発します。

また、このことを通じて経営に必要なとされる企画立案能力や課題解決能力などの総合的能力も開発・育成します。

## 5. 能力の活用方法

将来にわたって事業の安全・安心・安定運営を維持継続していくためには、計画的な研修やOJTなどを通じて習得した職員の能力をさらに伸ばし組織として活用することが必要です。

このことから、組織として職員の能力を最大限に活用するために、以下のとおり取り組んでいきます。

### ○技術力の向上や新たな能力を開発するための人事ローテーションの明確化

計画的に技術力の向上を図るとともに、幅広い業務を経験することによる新たな能力の開発や資格・免許、業務経験などの専門性を活かした職員を活用するため、採用後10年以内に経験すべき業務（人事ローテーション）の明確化やスペシャリスト養成の必要性などについて検討します。

また、事業所と本庁間や知事部局との定期的な人事交流などにより幅広い業務を経験することで経営に必要とされる企画立案能力や課題解決能力などの総合的能力も開発・育成します。

### ○企業庁内研修の講師としての職員の活用

技術継承やより実践的かつ専門的な研修を実施する観点から、OJTや研修の受講などを通じて習得した職員の能力を企業庁内で実施する研修の講師として活用します。

## 6. 職場風土づくり

職員を育成し、組織としての能力を高めていくためには、日頃から職場で学び合い、学習意欲が湧くような職場風土をつくる必要があります。

このことから、以下のとおり取り組んでいきます。

### ○フリートークの実施と対話の充実

職員の能力を活かすためには、職員の意見や提案を事業運営に反映していくことが必要です。

そのために、年1回、庁長は各所属を訪問してミッションやマネジメント方針を伝えるとともに、職員とフリートークを行うことにより職員の意見や提案を把握し、事業運営への反映に努めます。

また、所属長等は日頃から職場内での「笑顔の対話」を促進し、チームワークを高めます。

### ○業務に必要な専門図書等の整備

日常業務を通じて、職務遂行上必要とされる専門的な知識や技術、能力などを職員が自主的に習得できるように、各所属において必要な専門図書等を整備します。

### ○研修に参加しやすい環境づくり

研修計画の作成にあたっては、対象職員のレベルやこれに基づく必須研修などを明確にすることで、職員が研修に参加しやすい環境づくりを行います。

また、所属長等は職員が研修に参加しやすいように、必要な研修についての受講を勧めるとともに業務の調整に配慮します。

### ○能力開発に向けた支援制度（自己啓発）

職員一人ひとりが資格・免許等の取得に取り組みやすくするために、業務運営上必要な資格・免許を取得するために要した経費を助成する三重県企業庁資格・免許取得助成金制度による支援を行います。

また、企業庁の事業の企画や推進にあたり、国内外の公営企業等における先進的な事業の取組やその運営実態、専門技術等の調査、研究等有意義であると認められるものについて、自主的に取り組もうとする職員に対し、研究に要する経費を助成する三重県企業庁職員自主研究制度による支援を行います。

## ○学び合う職場風土づくり

日頃から学び合う職場風土をつくるため、外部機関等が実施する研修を受講した職員は、職場での伝達研修を行います。

また、所属長は、学習意欲が湧くように職員が仕事に自信と誇りを持てる職場風土づくりに努めます。

## 7. 推進体制の整備

人材育成を着実に推進していくため、人材育成方針の具体化に向けた実施計画を策定し、以下の体制により取り組んでいきます。

### (1) 三重県企業庁研修委員会

三重県企業庁研修委員会は、庁長の指示のもと、人材育成方針に基づいた人材育成を行うために、その具体化に向けた実施計画を策定し、進捗管理を行います。

また、毎年度、研修計画を策定するとともに、研修実績、資格・免許の取得実績等の把握などを通じて次の2つの側面から効果測定を行います。

個々の職員の効果測定については、業務上必要な資格・免許の取得状況や必須研修の受講率、所属長から見た研修受講後の職員の成果などにより行います。

また、組織全体としての効果測定については、三重県企業庁長期経営ビジョンにおける経営目標の達成度合いなどにより行います。

### (2) 人材育成方針の具体化に向けた役割と責務

#### ① 庁長等（庁長、副庁長、次長、人材育成担当課長等）

企業庁全体における人材育成の推進と人材育成に必要な資源（人・もの・予算・情報）を提供します。

#### ② 所属長等

人材育成の現場は職場であることから、所属長は学習意欲が湧く職場風土づくりや職員の研修機会の確保などを通じて、各所属における人材育成の推進を行います。

そのために、所属長は人材育成方針に沿った研修計画を策定し、その実施に努めるとともに研修実績を三重県企業庁研修委員会に報告します。

また、監はその担当業務について人材育成の推進を行います。

#### ③ 本庁の副課長・地域機関の課長

本庁の副課長及び地域機関の課長は、各所属における人材育成の責任者である所属長をサポートするとともに、グループや課内の職員が職務遂行上必要とされる知識や技術について習得できるように職員の能力を把握したうえで、日常業務における指導や必要な研修の受講を勧めるなどの人材育成を推進します。

#### ④ 主幹・主査

主幹及び主査は、これまで自らが培ってきた知識や技術について、日常業務の中で後輩職員に指導することを責務とし、人材育成を推進します。

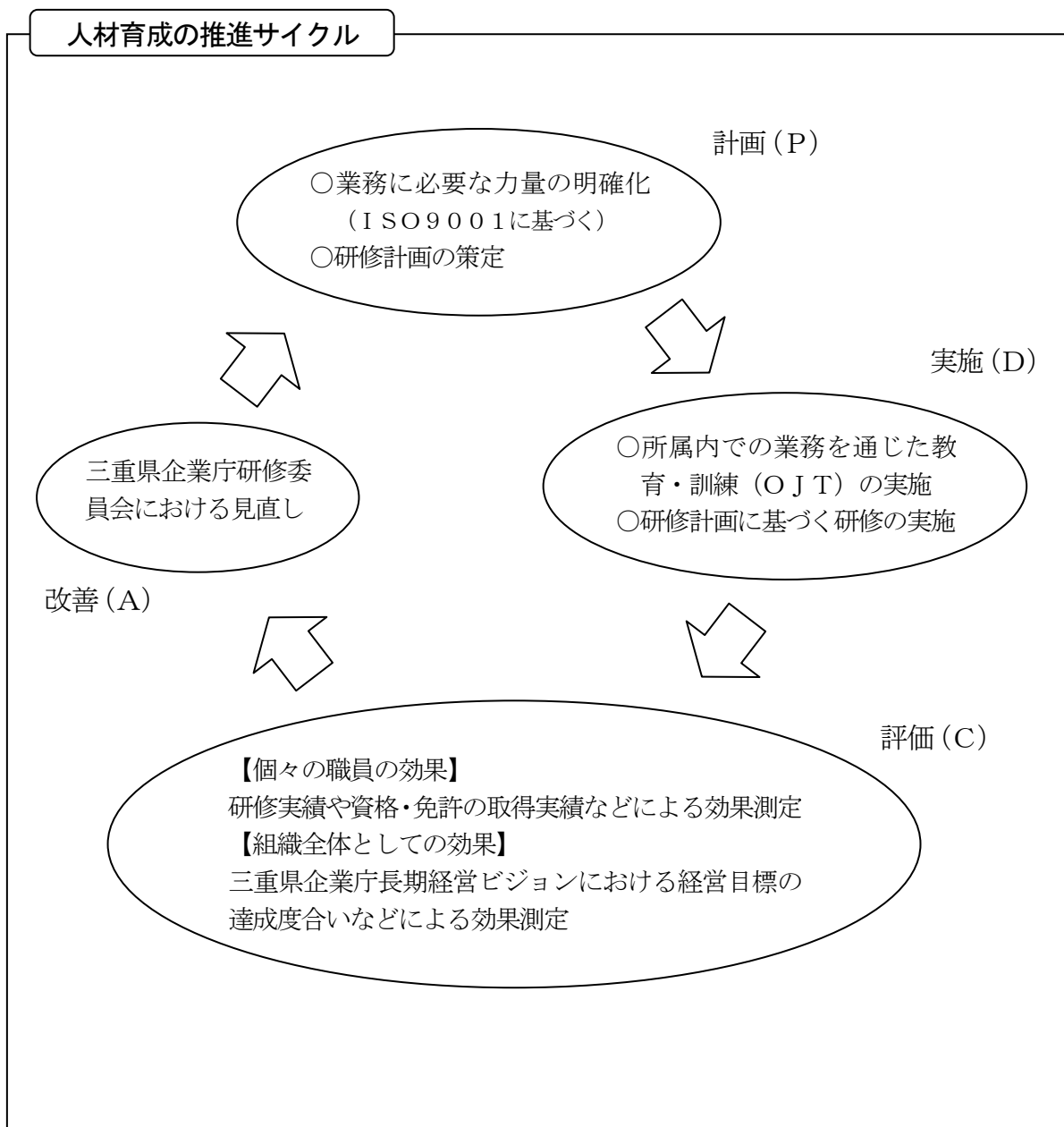
⑤一般職員

一般職員は、職務遂行上必要とされる専門的な知識や技術、能力と職級別に求められる一般的な能力等の習得を図るため、日常業務の中で指導を受けるとともに、必要な研修についても積極的に受講するなど意欲的に能力向上に努めます。

(3) 人材育成の推進サイクル

人材育成を効果的に推進していくためには、ISO9001との整合を図りながら、人材育成のPDCAサイクルを確実に実践することが必要です。

このことから、以下のサイクルにより人材育成に取り組んでいきます。



## 別表 研修の区分と研修計画作成者

### <一般研修>

三重県職員として必要な知識、能力、姿勢などを習得するための研修。

	区 分	内 容	作成者
1	人権研修	人権に関する知識を深めるための研修	企業総務課長
2	交通安全セミナー	交通ルールやマナーを習得するための研修	企業総務課長

### <専門研修>

企業庁職員として、職務遂行上必要とされる専門的な知識や技術、能力などを習得するための研修。

	区 分	内 容	作成者
1	企業庁新規採用・ 新任職員研修	企業庁職員として日常業務の遂行にあたり必要となる最低限の共通知識を習得するための研修	企業総務課長
2	財務研修	予算・経理、固定資産及び経営計画に関する研修	財務管理課長 資産管理監
3	水道事業研修	水道事業に携わる職員に対して、施設の維持管理や施設整備、技術管理業務の監督その他事業に必要な知識や技術を習得するための研修	水道事業課長 機電管理監
4	工業用水道事業 研修	工業用水道事業に携わる職員に対して、施設の維持管理や施設整備、技術管理業務の監督その他事業に必要な知識や技術を習得するための研修	工業用水道事業課長 機電管理監
5	水質管理研修	水質管理等に必要な知識や技術を習得するための研修	水質管理情報 センター長
6	電気事業研修	電気事業に携わる職員に対して、施設の維持管理、施設・設備の現場操作その他事業に必要な知識や技術を習得するための研修	電気事業課長
7	危機管理研修	災害時・事故時等の緊急対応訓練や故障対応等の危機管理に関する研修	危機・事業管理監
8	労働安全衛生研修	労働安全衛生法令上必要な教育・訓練等	企業総務課長
9	資格・免許取得等	電気主任技術者（第2種・第3種）や酸素欠乏・硫化水素危険作業主任者等業務運営上必要な資格・免許の取得に関するもの	水道事業課長 工業用水道事業課長 電気事業課長
10	I S O 9 0 0 1 研修	規格解説セミナーや内部監査員養成セミナー等 I S O 9 0 0 1 に関する研修	企業総務課長 危機・事業管理監
11	チャレンジ研修	職種を問わず幅広い業務を経験することにより新たな能力を開発するための研修	企業総務課長

なお、各所属において実施する研修については、一般研修及び専門研修別に所属長が研修計画を作成するものとする。

附 則

この方針は、平成 19 年 11 月 1 日から施行する。

附 則

この方針は、平成 21 年 4 月 1 日から施行する。

附 則

この方針は、平成 24 年 4 月 1 日から施行する。