

# 三重県企業庁人材育成方針

平成19年11月策定  
平成29年3月改定  
令和3年3月改定

三重県企業庁

## 【目 次】

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1. 方針改定の趣旨                        | 1  |
| (1) 「三重県職員人づくり基本方針」の改定            |    |
| (2) 企業庁を取り巻く状況の変化                 |    |
| ①電気事業の終了に向けた取組                    |    |
| ②職員の年齢構成の状況等環境の変化                 |    |
| ③技術力の継承                           |    |
| 2. 企業庁職員のめざすべき姿、求められる能力           | 3  |
| (1) 水道用水供給、工業用水道事業の安全で安心、安定運営に向けて |    |
| ①三重県職員人づくり基本方針に掲げる職員像             |    |
| ②企業庁職員のめざすべき姿、求められる能力             |    |
| (2) 人材育成にあたっての業務推進体制等の現状・課題       |    |
| ①事務所全般                            |    |
| ②事務所ごとの特徴                         |    |
| ③改良・修繕等工事の経験                      |    |
| 3. 企業庁職員のめざすべき姿の実現に向けた取組          | 7  |
| (1) ジョブローテーションによる人材育成             |    |
| ①基本的な考え方                          |    |
| ②階層ごとのモデルについて                     |    |
| ③ステージⅠ 入庁後3課所程度（概ね入庁後8～10年間）      |    |
| ④ステージⅡ 入庁後4課所以降（概ね入庁後10年後以降）      |    |
| ⑤ステージⅢ 40歳代以降の職員（マネジメント層への準備段階）   |    |
| (2) 研修等による補完                      |    |
| (3) 電気主任技術者の育成                    |    |
| 4. 推進体制の整備                        | 13 |
| (1) 企業庁人事配置方針への反映、具体的な人事配置        |    |
| (2) 研修委員会による毎年度の進行管理              |    |
| (3) 人材育成方針の概ね5年ごとの見直し             |    |
| 【参考】職種ごとの状況について                   | 14 |



## 1. 方針改定の趣旨

### (1) 「三重県職員人づくり基本方針」の改定

三重県では、平成 24 年 12 月に、県政運営のベースである「人」について管理職をはじめ組織全体で人材育成に取り組むため、「三重県職員人づくり基本方針」(以下、「県方針」という。)を策定しました。また、平成 28 年 12 月には、「みんなで行う人づくり」をベースとし、かつ個人においても職員の主体性を高めることを重視し、職員一人ひとりが、常に自己研さんの意識を持って限界を設けず、自身の能力向上に取り組むことを基本的な考え方として、改定されました。

令和 2 年 3 月には、コンプライアンスの徹底に取り組むことや、「みえ県民カビジョン・第三次行動計画」の策定等の県政を取り巻く状況、社会情勢の変化をふまえ、めざすべき職員像の実現に向けて「人づくり」の取組を進めるため、県方針が改定されました。

### (2) 企業庁を取り巻く状況の変化

#### ①電気事業の終了に向けた取組

これまで、企業庁では水道用水供給、工業用水道、電気の三事業を運営してきましたが、令和元年 9 月 17 日をもって R D F 焼却・発電が終了し、電気事業の終了に向けた取組を進めています。

今後は、水道用水供給、工業用水道の二事業を運営していくこととなり、水道および工業用水のより一層の安全で安心、安定した供給を行うことを通じて、県民の皆さんのライフラインを支えることが、企業庁に求められる使命となります。

#### ②職員の年齢構成の状況等環境の変化

職員の年齢構成は、全体的に高年齢化が進んでおり、若年層の職員が極端に少ない状況となっています。

今後、高年齢の職員が多数となる中で、管理職定数は一定、もしくは抑制の方向に向かうことから、管理職員とならない高年齢の職員が多くなるとともに、定年延長に伴い導入が見込まれる役職定年制度の実施等により、役職定年となった高年齢の職員が多くなることが予測されます。

一方、若年層の職員については、企業庁が将来にわたり使命を果たしていくため、早い段階からマネジメント層への準備を進める必要があります。

#### ③技術力の継承

水道および工業用水の安全で安心、安定した供給に努めてきましたが、平成 30 年度には通水しながらの工事に起因した漏水事故が発生しました。この反省をふまえつつ、今後、企業庁においては、水道用水供給、工業用水道事業をより一層安全で安心、安定して運営していくことが求められています。また、職員の年齢構成や定年延長の検討等の状況変化をふまえると、若年層の職員に早い段階から技術力の継承を図っていくことが必要です。

これらをふまえ、今後の企業庁職員に求められる能力や人材育成にかかる方針を明らかにするとともに、組織全体で人材育成に取り組むため、「三重県企業庁人材育成方針」（以下、「人材育成方針」という。）を改定するものです。

なお、この人材育成方針に掲げるもののほか、職員の人づくりについては、県方針に掲げるところによります。

## 2. 企業庁職員のめざすべき姿、求められる能力

### (1) 水道用水供給、工業用水道事業の安全で安心、安定運営に向けて

#### ①三重県職員人づくり基本方針に掲げる職員像

県方針では、「めざすべき職員像」、「職員の基本姿勢」について、次のように掲げられています。

(以下、県方針から一部抜粋)

#### (1) めざすべき職員像

### (めざすべき職員像)

**県民とともにアクティブに、新しい三重を創っていく日本一の職員**

#### (2) 職員の基本姿勢 (3つのCと三重県職員クレドカード)

1つ目の柱は、「コンプライアンス(Compliance)」です。これは「不適切な事務処理及び不祥事の再発防止に向けて (平成31年3月)」における再発防止策を受けて、基本方針においても、県民の皆さんに信頼されるよう、職員一人ひとりのコンプライアンス意識や倫理観のさらなる向上が重要ということで柱としました。

2つ目の柱は、「チャレンジ(Challenge)」です。人口減少、少子・超高齢社会の進行が加速し、働き方の多様化だけでなく、「VUCA(ブーカ)※な時代」といわれる今、あらゆる場面で自ら考え、未来を切り開くための取組に果敢に挑戦できる職員、業務改善の取組に挑戦できる職員であることが重要ということで柱としました。

最後の3つ目の柱は、「コミュニケーション(Communication)」です。当初の「三重県職員人づくり基本方針」から一貫して、県政運営のベースである「人」について、管理職を含めて組織全体でより大切に育てる意識を大事にし、対話を通じて、組織全体で、より積極的に職員に働きかける「みんなで行う人づくり」に取り組むこととしています。

また、職員は「三重県職員クレドカード」を常に携帯しており、この中に「コンプライアンス宣言」、職員行動指針「五つの心得」など職員の姿勢にかかる規定があり、日々の業務における羅針盤として活用されているところです。

企業庁職員においては、コンプライアンス意識を高く持つことはもとより、職員一人ひとりの業務経験や技術力を把握し、技術力向上に資する未経験業務や研修等にチャレンジをすることや、技術力の継承に向けて、組織内でのコミュニケーションが重要であることから、人材育成方針のめざすべき職員像と職員の基本姿勢については県方針と同様に整理することとします。

※ 次の4つの頭文字をとったもの。

- ・ Volatility (変動性・不安定さ)
- ・ Uncertainty (不確実性・不確定さ)
- ・ Complexity (複雑性)
- ・ Ambiguity (曖昧性・不明確さ)

## ②企業庁職員をめざすべき姿、求められる能力

今後、企業庁においては、これまで組織で培ってきた技術力を継承するとともに、さらなる組織力を発揮することで、水道および工業用水の安全で安心、安定した供給を行っていくことが求められます。

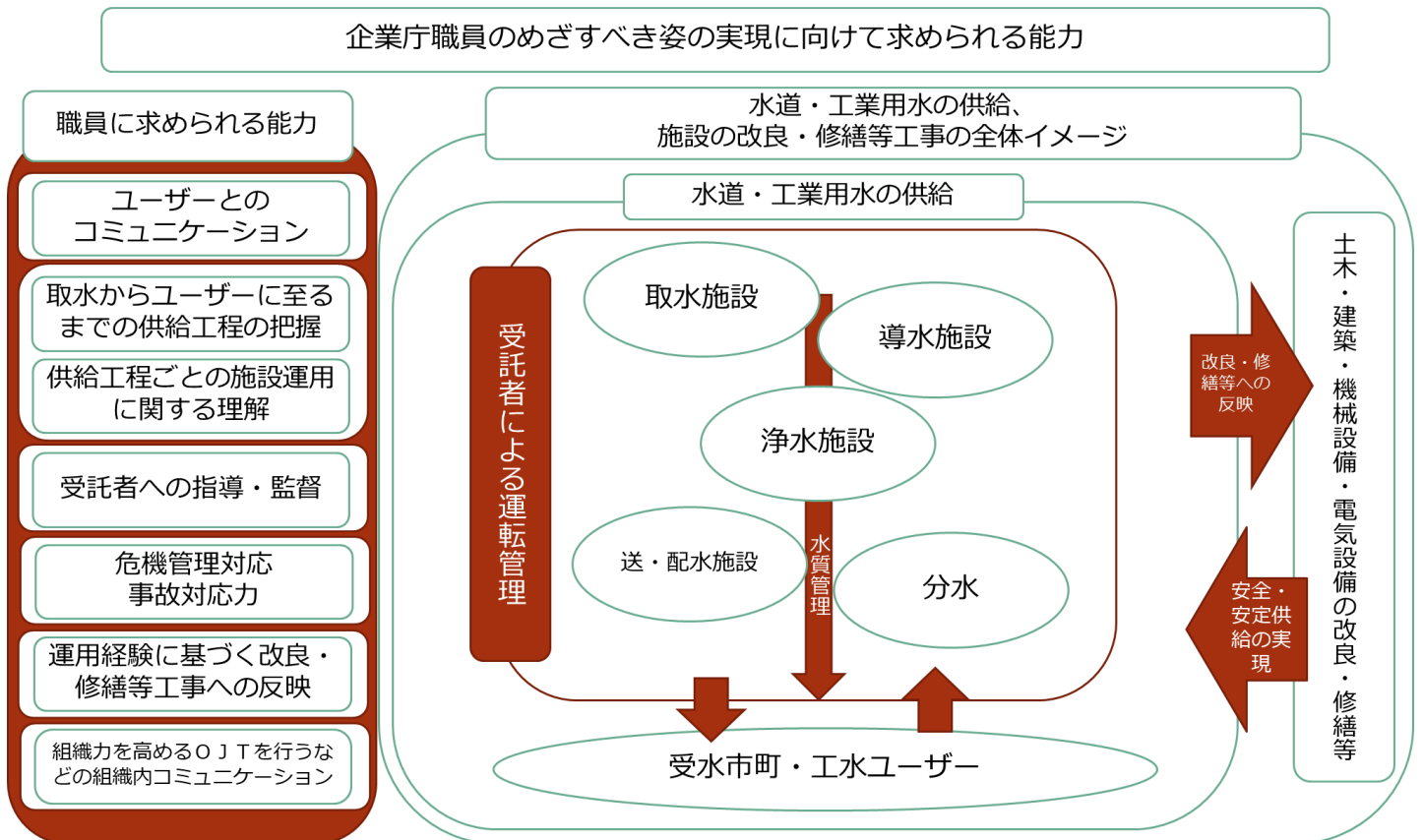
ここでは、企業庁業務を担っていく主に土木（総合土木）技師（以下、「土木技師」とします。）、電気技師を対象とした人材育成の考え方を示すこととし、職員をめざすべき姿および職員に求められる能力を次のとおり整理します。

### 【企業庁職員をめざすべき姿】

○技術力を十分発揮し、組織力で水道および工業用水の安全で安心、安定した供給に資することができる職員

### 【企業庁職員に求められる能力】

- ユーザーとのコミュニケーション
- 取水からユーザーに至るまでの供給工程の把握
- 供給工程ごとの施設運用に関する理解
- 受託者への指導・監督
- 危機管理対応・事故対応力
- 運用経験に基づく改良・修繕等工事への反映
- 組織力を高めるOJTを行うなどの組織内コミュニケーション



## (2) 人材育成にあたっての業務推進体制等の現状・課題

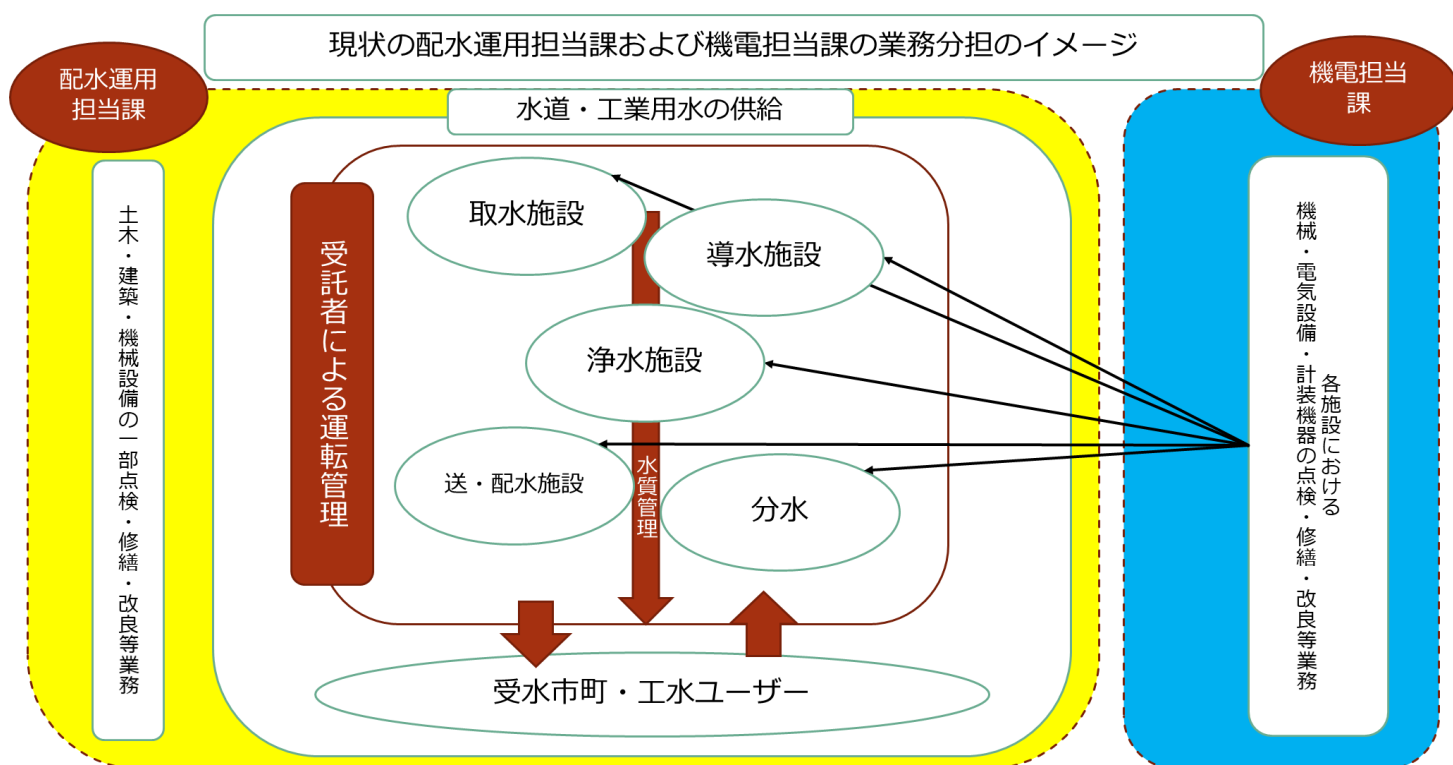
企業庁職員のめざすべき姿を実現するためには、職員一人ひとりがさまざまな業務の経験を通じて技術力を磨き、組織力の向上につなげていくことが重要です。

職員一人ひとりの技術力と組織力の向上に向けて、ここでは、現状の課題や事務所ごとの特徴などについて、整理します。

### ①事務所全般

○水道および工業用水の安全で安定した供給に向けては、取水からユーザーに至るまでさまざまな工程を把握する必要があると考えられるが、それぞれの工程における施設、機械設備の所管を配水運用担当課、機電担当課にわけている。配水運用担当課には土木技師を中心に配置しており、機電担当課には電気技師を中心に配置している。

○職員の技術力は、配水運用担当課、機電担当課での業務経験を通じて蓄積される。土木技師、電気技師のそれぞれが有している技術力を結び付け有効に生かすことで、職員一人ひとりの総合的な能力、ひいては組織力の向上につながるものと考えられるが、それぞれの担当課における技術力の蓄積にとどまる傾向があり、職員一人ひとりが有する技術力が有効に生かしきれていない。





## ②事務所ごとの特徴

### <北勢水道事務所>

- 北勢水道事務所では、浄水場に隣接していない事務所であり、浄水場業務の経験が積みにくい。また、課の設置を細分化しており、それぞれの課における業務を通じては、水処理工程の全体像がつかみにくくなっている。
- 同事務所は、工事の発注数が多く、改良・修繕等工事の経験を積みやすい。
- 同事務所が扱う工業用水道事業は、管理している管路が複雑であり、適切な配水運用の切替や工事計画の立案に携わるためには、十分な経験を積むことが必要である。

### <中勢・南勢水道事務所>

- 中勢、南勢水道事務所では、浄水施設に隣接した事務所であり、北勢水道事務所よりも浄水場業務を把握することができる。

## ③改良・修繕等工事の経験

- 伊賀水道用水供給事業の建設以降、新規事業はなく、今後は水道および工業用水の供給をしながら行う改良・修繕等工事が増加する見込みである。このため、供給に支障が生じることのないよう、配水運用にかかる業務経験をふまえ、状況を把握し、適切に対応したうえで、改良・修繕等工事の経験を積むことが必要である。
- 県土整備部との人事交流については、県土整備部と企業庁では工事の対象物が異なること、また、県土整備部では、企業庁と比較して工事の発注数が多いことなどの特徴をふまえ、次のとおり整理する。

#### i) 企業庁 → 県土整備部

工事施行にかかる設計、積算、工事監督等の一連のプロセスを経験することができることから、若年のうちに経験することが有効である。

#### ii) 県土整備部 → 企業庁

県土整備部では、工事の発注数が多いことにより県土整備部職員に蓄積されたノウハウを企業庁に波及させることにつながり有効である。このため、県土整備部において一定の経験を積んだ職員を人事交流の対象として想定する。工事の目的物が異なることの留意点は、事業所の担当課長等が適切に指導を行なうことで対応することができる。

### 3. 企業庁職員のめざすべき姿の実現に向けた取組

#### (1) ジョブローテーションによる人材育成

##### ①基本的な考え方

企業庁を取り巻く環境が大きく変化している中で、水道および工業用水の安全で安心、安定した供給を通じて、県民の皆さんのライフラインを支えるという社会的な使命を果たすためには、企業庁職員に必要な技術力の修得を図ることが重要です。技術力は、OJTによる修得が最も有効であることから、今後の人材育成ではOJTによる技術力の修得が可能となる課所等への配置をイメージしたジョブローテーションの考え方を採り入れます。

ジョブローテーションについては、次の考え方を基本としています。

○企業庁職員のめざすべき姿の実現に向けて、必要な業務をバランスよく経験できる。

○現状をふまえつつ、職種を越えて総合力を発揮し、組織力向上に資することができる。

また、ジョブローテーションの考え方を具体化するにあたっては、「概ね入庁から8～10年間」、「概ね入庁後10年後以降」、「マネジメント層への準備段階」の階層ごとのモデル（想定）を設定し、組織全体で取り組む目安とします。

##### ②階層ごとのモデルについて

技術職員のジョブローテーションは、次のとおり階層ごとのモデルを基本とします。

いずれの階層においても、OJTを通じて組織内のコミュニケーションを活発に行い、組織全体で人材育成を行います。

ステージⅠ 入庁後3課所程度（概ね入庁後8～10年間）

**企業庁職員の基本的な技術力の修得を図る期間**

ステージⅡ 入庁後4課所以降（概ね入庁後10年後以降）

**技術力の深化と視野を広げる期間**

ステージⅢ 40歳代以降の職員（マネジメント層への準備段階）

**班長、課長等に求められる能力と育成**

なお、このモデルは、階層ごとに求められる技術力等をイメージしたものであり、どのステージにおいて技術力の修得を図るかは、職員一人ひとりの技術力等の修得状況によって異なることが考えられます。

このため、経験課所数や経験年数により次のステージに移行することを想定したものではありません。

### ③ステージⅠ 入庁後3課所程度（概ね入庁後8～10年間）

ステージⅠでは、企業庁職員の基本的な技術力の修得を図る期間とします。

この期間においては、次のとおり、主に水道事務所での経験を積むことで、企業庁職員の基本的な技術力の修得を図ることが中心となります。

#### ①基本的な技術力を修得

土木技師、電気技師のいずれにおいても基本的な技術力修得を図るため、機電担当課、配水運用担当課で、主に維持管理業務を経験します。

#### ②配水運用業務または改良・修繕等業務

取水からユーザーまでの供給工程を把握し、工程ごとの施設運用に関する理解を深めるため、土木技師、電気技師とともに配水運用担当課等で配水運用の経験や、改良・修繕等業務を経験します。

#### ③配水運用業務または改良・修繕等業務

①、②の業務経験で不足する経験を積むことを想定します。

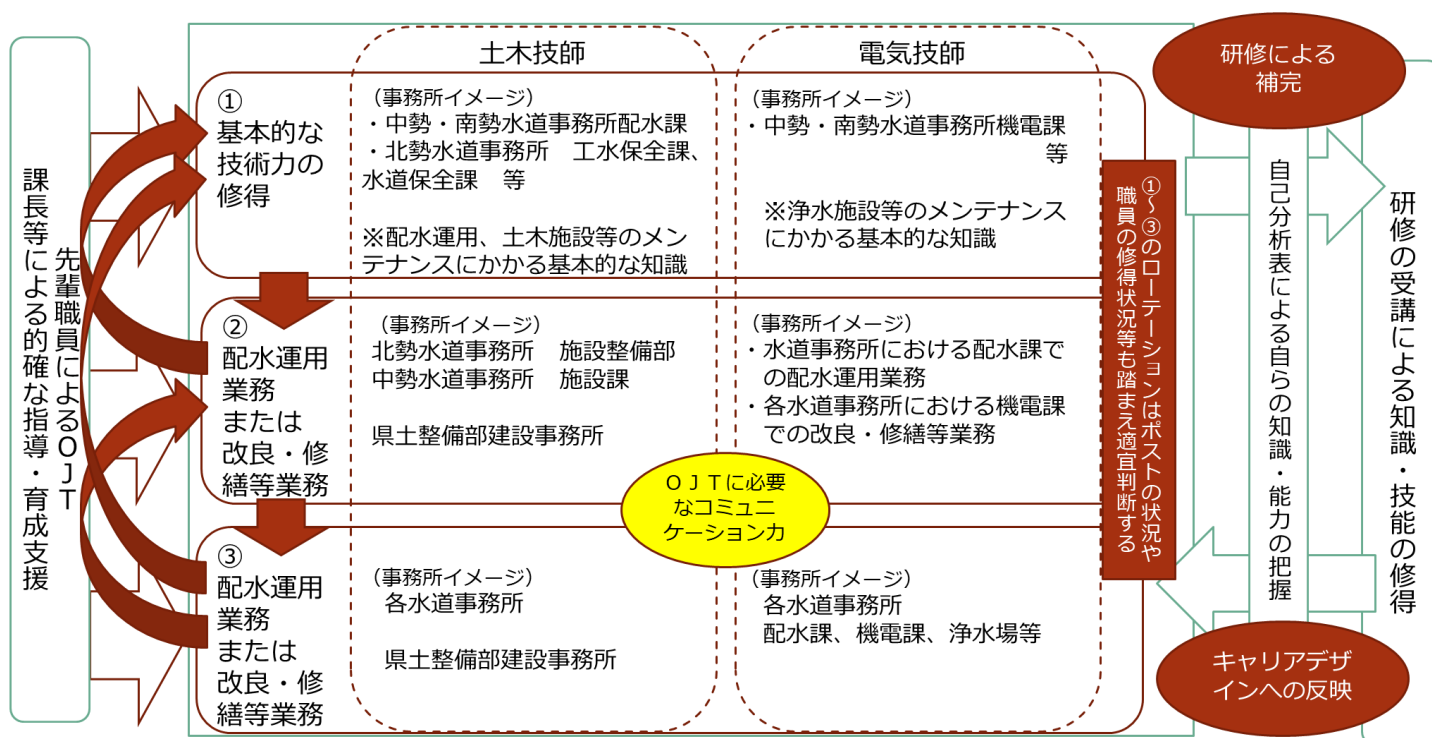
いずれの段階においても、自己分析表による分析を行いながら、技術力の修得を図ります。

また、所属長等が的確に指導・育成支援を行うことや、職員自らが後輩職員へのOJTにより、技術力のアウトプットを行うことで、コミュニケーション力の向上を図るとともに、自らの技術力の向上につなげていくことを想定します。

具体的なイメージは下図のとおりです。

### ステージⅠ 入庁後3課所程度（概ね入庁後8～10年間）

## 企業庁職員の基本的な技術力の修得を図る期間



#### ④ステージⅡ 入庁後4課所以降（概ね入庁後10年後以降）

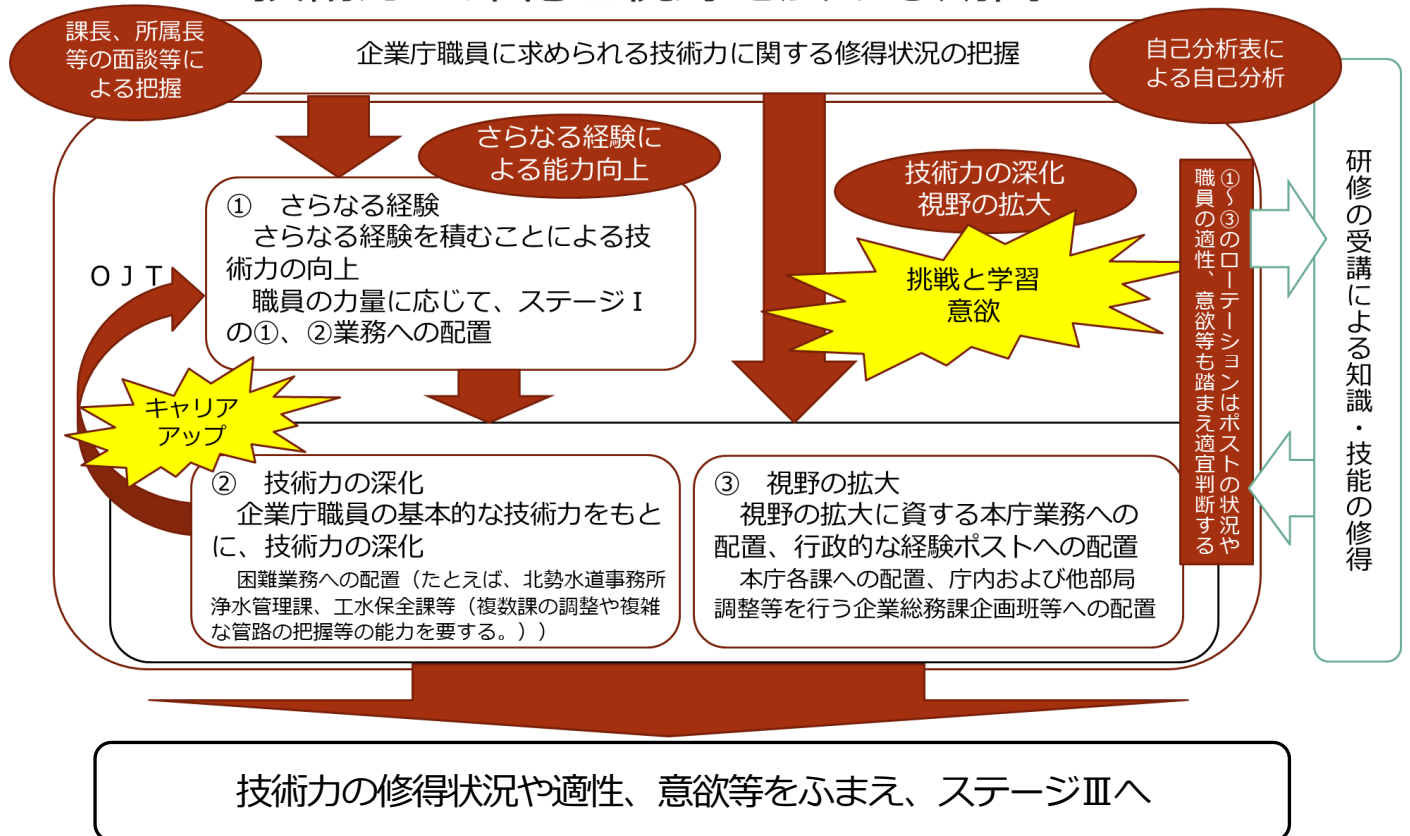
ステージⅡでは、概ね入庁後10年後以降を想定し、技術力の深化と視野を広げる期間とします。

職員自らが自己分析による技術力の分析を行うとともに、所属長等の面談等を通じて、ステージⅠでの技術力の修得状況を客観的に把握します。

これらをふまえ、さらなる技術力の修得を図るため、ステージⅠの①、②の業務をさらに経験することや、技術力の深化につながる困難な業務を経験すること、視野の拡大を図るための本庁での業務や行政的な業務を経験することを想定します。

具体的なイメージは下図のとおりです。

### ステージⅡ 入庁後4課所以降（概ね入庁後10年後以降） 技術力の深化と視野を広げる期間



### ⑤ステージⅢ 40歳代以降の職員（マネジメント層への準備段階）

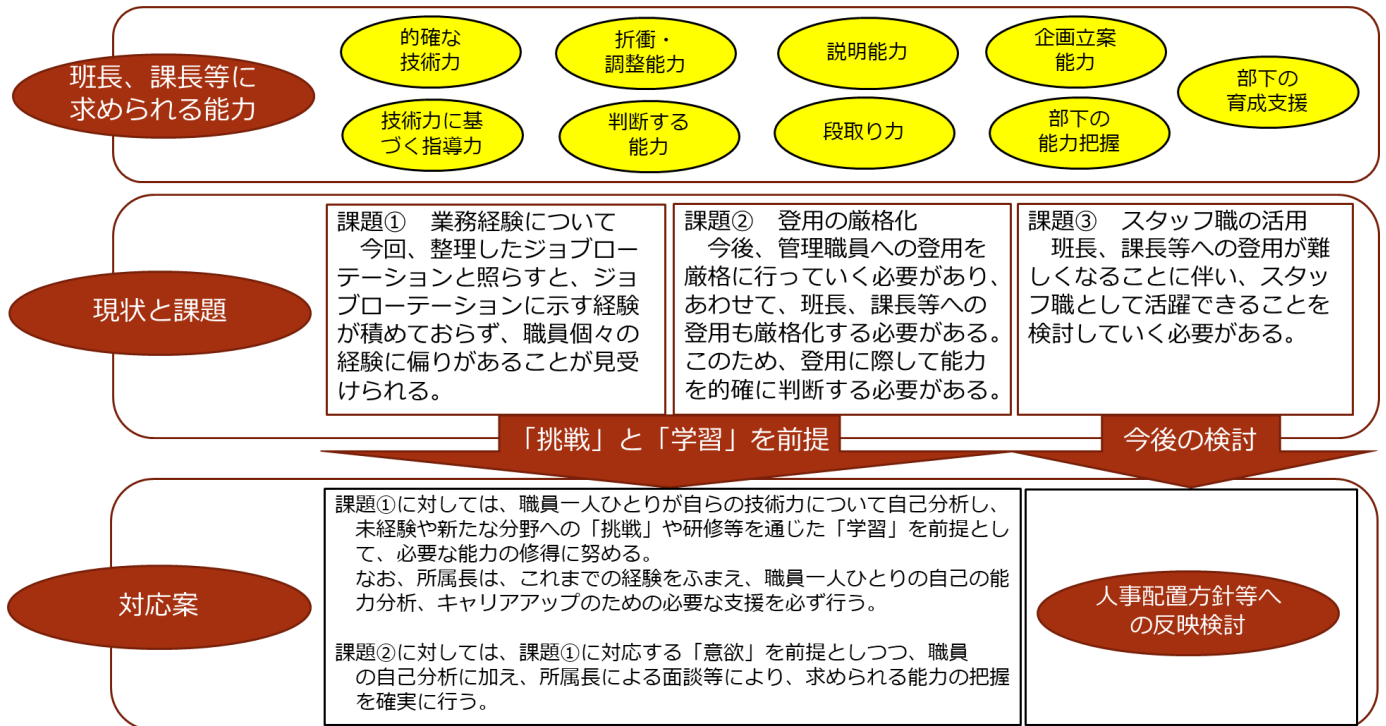
ステージⅢでは、40歳代以降の職員を想定し、マネジメント層への準備段階の期間とします。

班長、事業所の課長等（以下、「班長、課長等」とします。）には、自らの的確な技術力やさまざまな経験をもとに、後輩職員の育成や指導、組織内外のコミュニケーションなど、さまざまな能力が求められます。マネジメント層への準備段階として、これらの能力について把握し、育成を図ります。

現在の概ね40歳代以降の職員は、職員ごとに経験もさまざまな状況であり、ステージⅠ、Ⅱに示した業務経験が十分できていないことも考えられます。

このため、職員一人ひとりの自己分析をふまえ、「挑戦」と「学習」を前提とした人材育成を行うものとします。

### ステージⅢ 40歳代以降の職員（マネジメント層への準備段階） 班長、課長等に求められる能力と育成



## **(2) 研修等による補完**

職員によって、入庁後の業務経験による技術力が異なること、また、ポスト数に限りがあることから、すべての職員がジョブローテーションに示す経験を積むことは困難であることが予想されます。

このことから、職員一人ひとりが、自ら挑戦し、学習する意欲をもとに、ジョブローテーションによる経験を通じた技術力の修得に加え、自らの技術力を分析したうえで、研修を活用した技術力修得に努めること、また、自らの技術力をOJTの機会にアウトプットすることを通じて、他の職員とともに相互に技術力の向上を図ります。

### (3) 電気主任技術者の育成

企業庁の業務を運営していくうえでは、水道法、電気事業法等の関係法令に基づくさまざまな資格が必要です。

中でも、電気主任技術者については、水道用水供給、工業用水道事業、また、知事部局等では県庁舎管理、河川排水機場管理、流域下水道事業に設置が義務付けられています。

これらの事業を運営するにあたって、電気主任技術者は必要不可欠であり、また、第3種電気主任技術者が、第2種資格を取得するために必要な業務経験が積めるポストも限定されています。

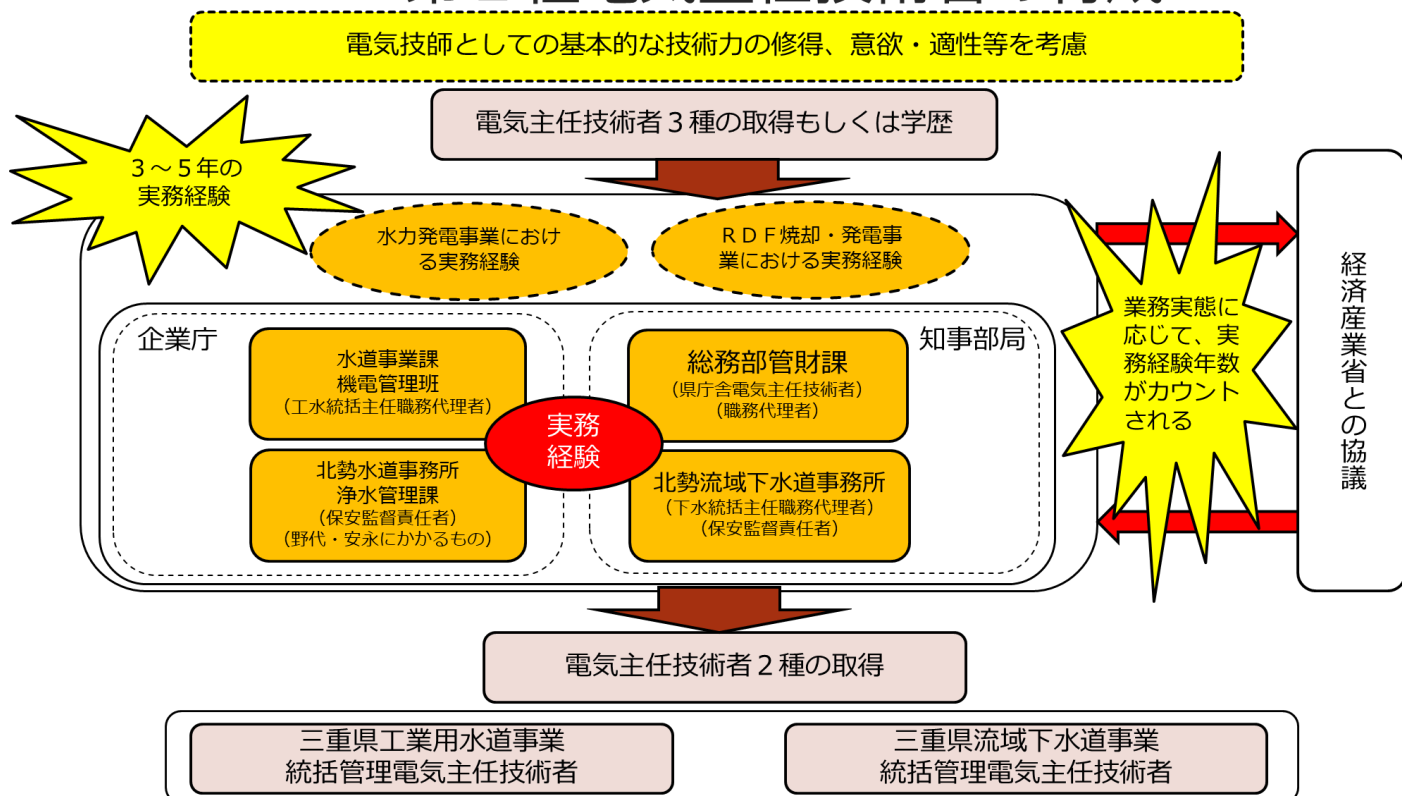
このため、企業庁職員に求められる技術力の修得を図りつつ、必要な業務経験が積めるよう、計画的な育成を行います。

なお、電気主任技術者は、電気事業法に基づく大きな責任があることから、管理職員を基本として配置しています。

中でも工業用水道事業、流域下水道事業については、第2種電気主任技術者の設置が必要であり、第2種電気主任技術者の有資格者を計画的に確保していく必要があります。

第2種の資格取得にあたっては、第3種資格取得者等が必要な業務経験により取得することができることから、職員の意欲や適性等を見極めたうえで、企業庁及び知事部局における次のような職務への配置を行っていきます。

## 第2種電気主任技術者の育成



## 4. 推進体制の整備

### (1) 企業庁人事配置方針への反映、具体的な人事配置

人材育成にあたっては、業務経験による技術力の修得が最も重要なことから、人事配置にあたって、人材育成方針の考え方を反映することとします。

毎年度、定期人事異動にあわせて策定する「企業庁人事配置方針」において、職員一人ひとりの意欲や希望等を尊重するとともに、ジョブローテーションの考え方をベースにした人事配置を行うことを明らかにします。

このことにより、人材育成方針に沿った具体的な取組を進めていきます。

### (2) 研修委員会による毎年度の進行管理

人材育成方針をふまえた各所属でのOJTや研修等の取組については、研修委員会において評価や効果を検証しながら進行管理を行っていきます。

### (3) 人材育成方針の概ね5年ごとの見直し

企業庁を取り巻く環境が大きく変化している中で、5年を目途に人材育成方針に基づく具体的な取組を検証し、検証に基づき更なる取組を検討するとともに、人材育成方針を見直すこととします。



## 【参考】職種ごとの状況について

この人材育成方針は、企業庁の技術職員を対象とした人材育成にかかる方針を示していますが、企業庁では、主に一般事務職、化学（環境）技師、土木技師、電気技師が業務にあたっています。

それぞれの職種ごとの状況については、次のとおりです。

### ①一般事務職

一般事務職については、企業庁のみならず知事部局等においてもさまざまな業務を経験する可能性があります。このため、知事部局等での業務経験を企業庁で生かすことや企業庁での業務経験を知事部局等で生かしていくことが考えられます。

企業庁では、企業会計に精通した職員の育成が重要であり、従前は知事部局等との人事異動を前提として育成を図っていましたが、「スペシャリストコース」の導入により、企業会計に精通した一般事務職を育成する制度を確立してきています。

### ②化学（環境）技師

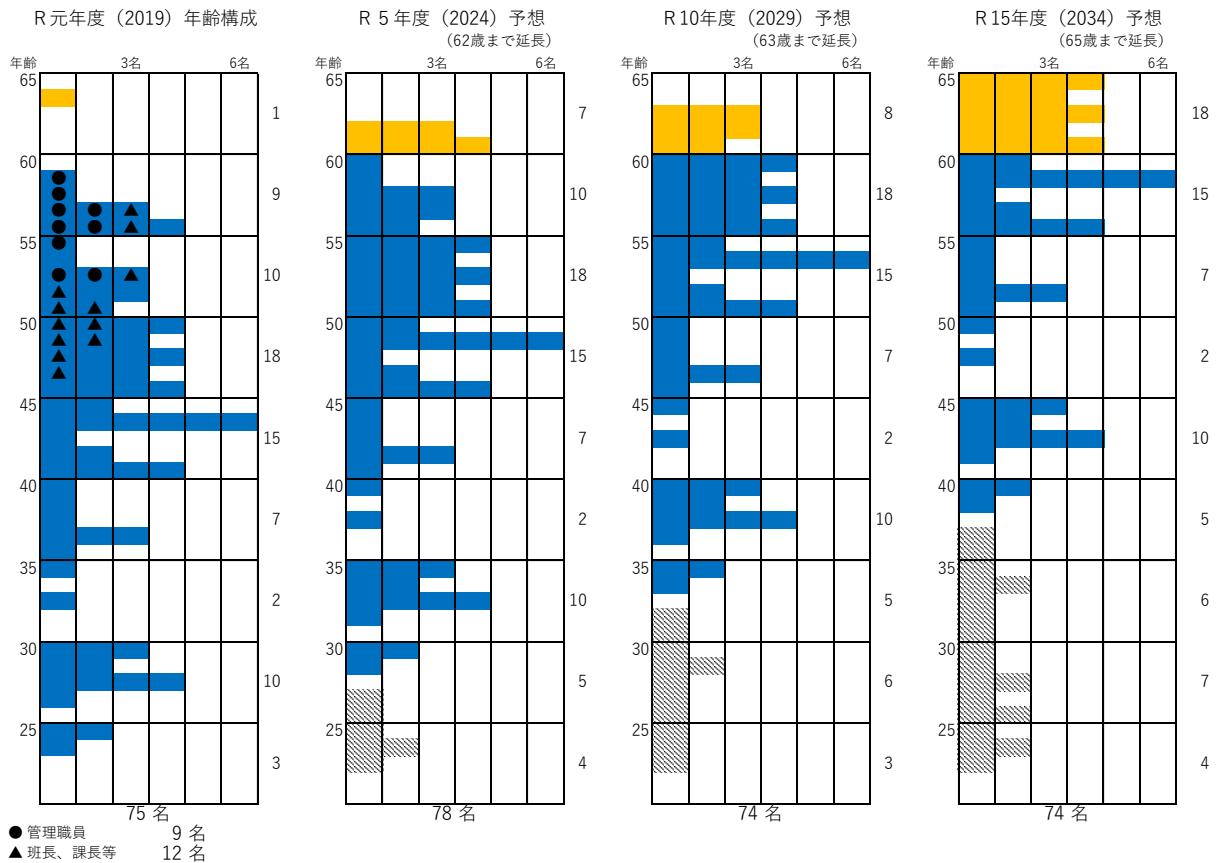
化学（環境）技師は、環境生活部、廃棄物対策局等で業務にあっており、環境生活部等との人事異動を前提としつつ、原水の水質悪化に伴い、年々強化されつつある水質管理業務に精通した職員の育成が重要です。水質管理担当職員の育成にあたっては、水質管理情報センターから各浄水場での水質管理業務に従事するなどのジョブローテーションの考え方を整理しています。

### ③土木技師

土木技師については、年齢構成上は高年齢層の職員が多くなっている状況です。このため、今後は、高年齢層職員においては、管理職員への登用が困難となる一方、若年層職員の早期の登用を行っていく必要があります。

また、若年層職員が少ない状況から、継続的に新規採用を行っていくことが必要です。

#### 【土木技師の年齢構成予測（令和元年度時点）】



#### ④電気技師

電気技師については、年齢構成等に関する課題は土木技師と同様の状況であり、知事部局等にも電気技師の技術力を必要とするポストが多くあります。

一方、一般事務業務、水質管理業務等の業務にも配置しており、今後、職員の希望や意欲等をふまえつつ、具体的なスキルアップの考え方を整理する必要があります。

なお、水力発電事業の民間譲渡後の新規採用、退職状況等をふまえると、電気技師の新たな職域の拡大は不要になりつつあると捉えています。

あわせて、20代の職員が非常に少ない状況からは、新規採用を継続的に行っていく必要があります。

また、水道用水供給、工業用水道事業の運営や知事部局の流域下水道事業等では、電気事業法に定める電気主任技術者の設置が必要不可欠であり、電気主任技術者の計画的な育成が重要です。

#### 【電気技師の年齢構成予測（令和元年度時点）】

