

福山市上下水道局



職員の育成・技術継承基本方針

2015年(平成27年)3月策定

2024年(令和 6年)4月改定

目次

P 1	1	策定・改定の趣旨
P 2	2	福山市人材育成基本方針と福山市上下水道事業中長期ビジョン(経営戦略)との関係
P 3	3	事業を取り巻く現状等
P 5	4	<u>特に求める職員像</u>
P 7	5	<u>行動指針</u>
P 9	6	<u>求める能力・行動</u> の例
P11	7	取組事例
P12	8	未来に向かって
P13		(参考)補足説明

【本書における定義】

- ・ 上下水道事業等とは、福山市水道事業、福山市工業用水道事業、福山市下水道事業及び福山市集落排水事業の設置等に関する条例第3条において規定する事業の総称とする。
- ・ 局職員とは、福山市上下水道局に勤務する職員をいう。

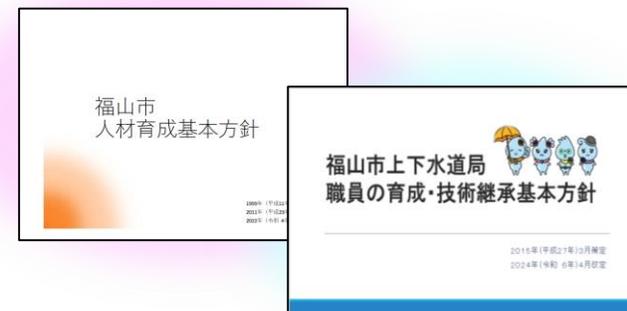
1 策定・改定の趣旨

本書は、局職員を育成する上で、『福山市人材育成基本方針』（以下、「市基本方針」という。）を基盤としつつ、市基本方針には示されていない上下水道事業の特質等を踏まえた取組の方向性を示すものです。

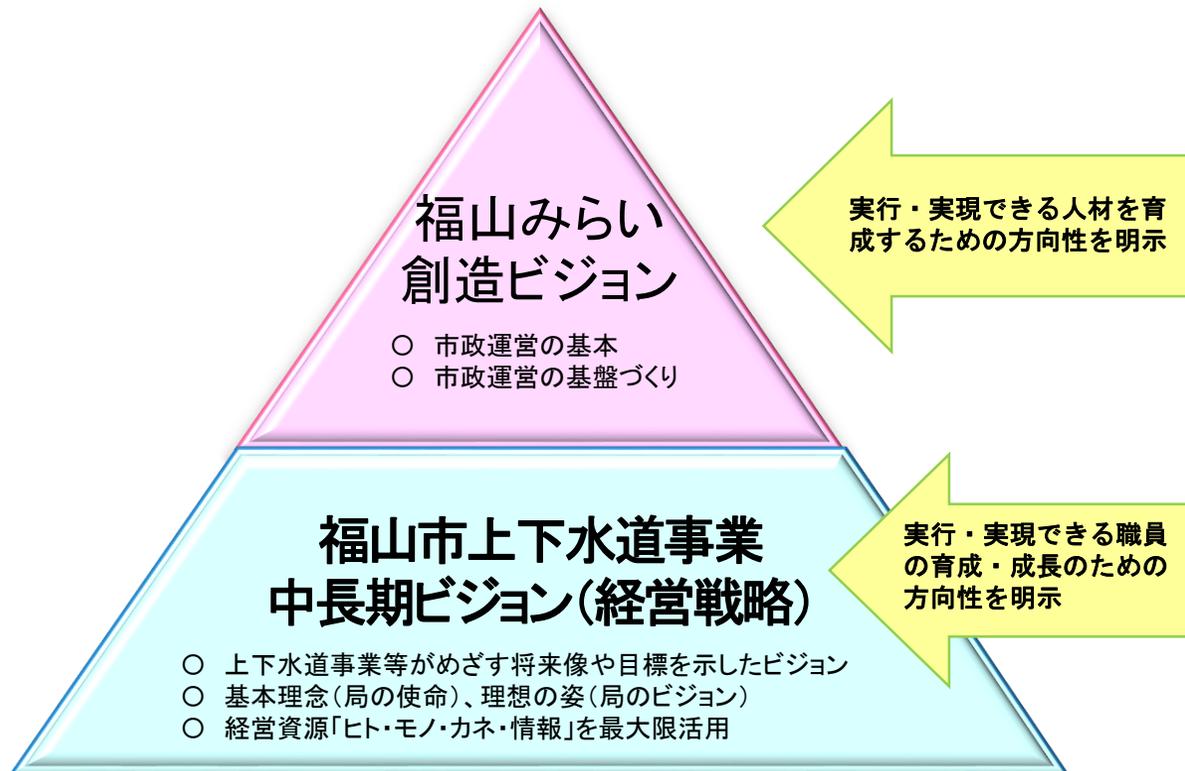
福山市上下水道局では、『福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）』を実行・実現できる職員の育成・技術継承に取り組むに当たり、2015年（平成27年）3月に『福山市上下水道局 人材育成・技術継承基本方針』を策定し、局一丸となって取り組んできました。

そうした中で、総務省において、各地方公共団体における人材育成・確保の重要性は従前にも増して高まっているとし、「人材育成」、「人材確保」、「職場環境の整備」を総合的に図る観点から、「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」（平成9年11月28日付け自治能第78号。）を全面的に改正し、各地方公共団体が基本方針を改正等する際の新たな指針として、2023年（令和5年）12月に「人材育成・確保基本方針策定指針」が策定されました。

こうした事業を取り巻く状況が急速に、かつ大きく変化している現状を踏まえ、これからの上下水道事業を担える職員を育成・技術継承するべく、2024年（令和6年）4月に本書を改定するものです。



2 福山市人材育成基本方針と福山市上下水道事業中長期ビジョン(経営戦略)との関係



福山市人材育成基本方針

- 福山市が求める人材像
- 人材育成におけるそれぞれの役割
- 人材確保(採用・活用)
- 人材育成(OJT、人事評価制度、自己啓発、研修)
- 適正配置・処遇(人事異動、キャリアデザイン・処遇など)
- 職場環境の整備
- 参考資料(各職位に求められる能力)

併用

福山市上下水道局 職員の育成・技術継承基本方針

整合性

福山市上下水道局内職員研修実施計画 ※年次策定

- 局内職員研修実施計画一覧
- 局職員派遣研修実施計画

3 事業を取り巻く現状等

【社会背景】

- 人口減少社会の到来等

- 上下水道を利用する人口の減少、水需要構造の変化等 → **収益が減少**
- 労働人口の減少、就業意識の変化等 → **若年労働力の絶対量が不足**



経営資源が
制約される

【全国的な動向】

- **施設の老朽化** → 施設の更新等業務が増加
- **自然災害が激甚化・頻発化** → 施設の耐震化や新設業務が増加



財源と人材が必要

【福山市上下水道局の業務を取り巻く現状】

○ **厳しい経営環境（収益の減少・投資の増大、組織のあり方が変化）** から

- ・ 民間活力を活用 ^{*1} → 局職員による現場業務が減少 → **管理的業務の比重が増加** ^{*2}

- ・ キャリア形成及び意欲向上のための人事異動 → 組織が活性化する一方で、

高度で専門的な知識・経験を有する職員の減少 ^{*3}

○ **変化する社会情勢**

- ・ 働き方改革の推進 ^{*4} → 多様な働き方の実現に向けた**職場環境の整備**
(新制度・システム化・業務改善等への対応)

- ・ 求められるコンプライアンスの徹底 ^{*5} → **適正な事務処理、的確なリスクマネジメント、服務規律の確保**
(チェック体制の強化、マニュアルの整備・充実、高い倫理の保持等)

福山市職員として求める職員像に加えて

4 福山市上下水道局が 特に求める職員像

上下水道サービス を提供する業務に従事していることに

責任と使命 を持ち、

安心・安全な 市民生活と社会経済活動を維持するために 行動する職員

職員のサービスの宣誓に関する条例(一部抜粋)

(企業職員) *6

私は地方自治の本旨を体するとともに、地方公営企業を民主的かつ能率的に運営すべき責務を深く自覚し、公共の福祉を増進することを念とし、全体の奉仕者として誠実かつ公正に職務を執行することを固く誓います。

○ 局職員として 責任と使命 を果たすために意識すること

仕事の先にいる人へ^{*7}

「安心・安全」と「満足」
を届ける

～ 当たり前を絶え間なく～

業務を能率的に遂行し

「安定・健全」な事業経営^{*8}
を行う

～ 持続可能な上下水道へ～

地方公営企業法
(経営の基本原則)

第三条 地方公営企業は、常に企業の経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進するように運営されなければならない。

5

求める職員像を果たすための

行動指針

➡ 業務、働き方、ニーズ等の変化にしなやかに対応するため、
リスキリングやスキルアップに取り組みます。

*9

➡ 厳しい経営環境を乗り越えるため、
将来を見据えた 経営感覚と変革意識を持ちます。

*10

➡ 高度で専門的な知識・経験を有する職員を確保するため、
OJTを担う各職場において 業務体制を工夫します。

*11

○ 行動の効果と主な事例

行 動	市民ニーズへの効果	職員への効果	組織への効果	事 例（2023年度調べ）
リスキリングや スキルアップ	24時間365日、 安心・安全に繋がる	業務が、①円滑に執行でき、 ②働きやすくなる ① 業務の理解と実行力が高まり、 仕事がコントロールできる ② ・ 信頼が高まり、期待され、 裁量が広がる ・ 各々が役割を果たすことで、 チームワークが強まり、個人 の負担感が軽減される ・ 業務が平準化される ⇒ 仕事の負荷 < 仕事への意欲	マネジメントがしやすくなる ※ 業務が適正・円滑に執行され、 トラブルが軽減する ※ 職員間の業務量が平準化できる ※ 業務の属人化が防げる	・通水開始〔1925〕 ・水道GLP*認可継続中！〔2007～〕 ・自然災害（渇水、風水害、被災地支援、 抜本的な浸水対策）への対応 ・芦田川のBOD*値が改善 ・太陽光発電設備を竣工〔2012、2015〕
経営感覚と 変革意識	・サービスの持続に 繋がる ・公正・妥当な料金・ 使用料でのサービ ス提供に繋がる	・ 業務の目的が明確になり、 達成感が得られる ・ 不要な業務・労働時間が減り、 効率的に働ける	4つの経営資源（ヒト、モノ、カネ、情 報）を最大限活用し、将来にわたって 持続可能な事業経営を行うための 経営基盤が強化できる	・収納方法を拡充（利便性が向上） ・収納率が中核市の中で上位！ ・有収率が県内1位！ ・企業債残高が減少中！
業務体制の 工夫	（上記のとおり） 安定・良質な 市民サービスの持続 に繋がる	取り組みやすくなり、 <u>成長意欲が高 まる</u>	取り組みやすくなり、 <u>育成意欲が高 まる</u>	

*水道GLPとは、水道水質検査優良試験所規範（Good Laboratory Practice）の略で、水道の水質検査を実施する機関が、管理された体制の下で適正に検査を実施し、その検査結果の信頼性や精度管理が十分に確立されているか第三者機関（公益社団法人日本水道協会）が客観的に判断、評価し認定する制度

* BODとは、生物化学的酸素要求量（Biochemical Oxygen Demand）の略であり、河川における有機物による水質汚濁の指標の一つ

6 局職員に求める能力・行動の例



姿勢	基準(目標)
不舎晝夜	安定した管理のための行動・提案ができる
危機管理(災害・故障・異常対応) ※24時間365日	<ul style="list-style-type: none"> ・異常に気づける洞察力がある ・率先して行動できる ・柔軟に対応できる

知識	基準(目標)
災害・故障・異常発生時の対応	問題把握、原因究明、解決策樹立、留意事項の理解などの確に対応・説明ができる
災害派遣・受援	段取りができる

技術	基準(目標)
災害・故障・異常発生時の対応	問題把握、原因究明、解決策樹立、留意事項の理解などの確に対応・説明ができる
復旧計画	計画できる
給水・排水不良対応	原因を特定し、対処できる

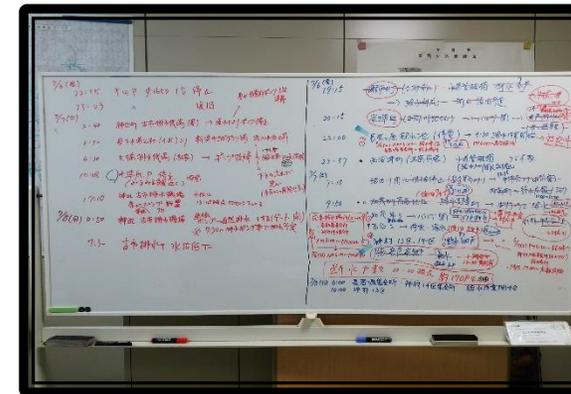
異常湯水対応 (1994・H6)



東日本大震災被災地支援活動 (2011・H23)



平成30年7月豪雨対応 (2018・H30)



姿勢	基準(目標)
自己管理	厳しくも、セルフケアもできる
中長期ビジョン(経営戦略)	基づいて業務を遂行している
情報収集	常にアンテナを張り、得た情報を活用している
未来感覚(次代のために)	引き継ぐ・受け継ぐための行動ができる
魅力ある職場づくり	意識して行動できる
コミュニケーション	承認と傾聴、双方向のコミュニケーションができる

知識	基準(目標)
手順、手法、法令 (地方自治法、地公法、地公企法、各種業務関連法令等)	精通(感覚を有)し、踏まえた業務遂行ができる
企業会計	精通している
経営分析	的確にできる
デジタル	理解し、実行できる
委託業務のモニタリング	履行水準の把握・評価・指導・緊急時対応ができる
損害賠償	的確にできる
省エネ	環境に配慮してエネルギーを使用できる

技術	基準(目標)
更新計画	使用年数を踏まえて計画できる
設計書作成	的確・適正に、かつ維持管理まで考慮している
施工管理(業者指導)	品質を確保し、安全に完成させることができる
配水管操作	管路を把握し、バルブ操作で濁水を最小限にとどめることができる
水処理、水安全(水質管理)	機能・能力等を熟知し、逸脱なく管理できる
施設全体	・広い視野で全体を把握して対応できる ・有益な資格を取得している
デジタル	理解し、実行できる

各職場において、基準(目標)と実態とを照らし合わせることによって、現状を認識し、PDCAをサイクルさせていく *12

7

福山市上下水道局職員の育成・技術継承における **取組事例**

- ・ 人事異動及び職場内ジョブローテーション
- ・ OJT(経験を蓄積することを踏まえた業務体制の工夫、職場内指導、業務上のトラブル対応訓練等)
- ・ 各種研修(職場内研修、局内研修、市全体研修、派遣研修(外部組織との交流含む))
- ・ キャリア形成への支援(自己申告制度、庁内インターンシップ、資格等取得支援制度、講師指名、論文発表、プレゼン等)
- ・ 成長目標達成への支援(人事評価制度)
- ・ 業務改善、マニュアル整備、ナレッジマネジメント(経験や知識の全体共有)
- ・ 職場環境の形成(心身の健康管理対策、風通しのよい職場風土づくり、適正な労働時間管理、柔軟な働き方やワークライフバランスの実現等)
- ・ 意欲や自主性の向上に繋げる意識づけ、動機づけ(職員褒称制度、声掛け)

8 未来に向かって

- 【役割】 ○ 成長を支援する者 …… 管理監督者、先輩・同僚、人事担当課等
○ 成長を遂げる者 …… 局職員一人一人

- 【進め方】 ○ **当事者が**各々の立場と役割で**主体性を持ち、**
適宜、現状認識 ⇒ 検証・評価(人事評価への反映) ⇒ 改善 ⇒ 計画 ⇒ 実行 をサイクルさせながら、
成長させる・成長することにより、上下水道事業を未来(次世代)に引き継いでいく。

基本理念(局の使命)

「質の高い上下水道サービスを提供し続け、心の豊かさが実感できるまちの実現に貢献する」

理想の姿(局のビジョン)

「将来にわたって持続可能な事業経営を行い、

市民に信頼される安心・安全でしなやかな上下水道事業をめざす」

(参考)補足説明

***1【厳しい経営環境】** この他にも厳しい事柄はあろうが、局職員の育成・成長・技術継承の取組の必要性・重要性に関連がある事項として示しているものである。前頁の「収益が減少」「若年労働力の絶対量が不足」「財源と人材が必要」を踏まえ、我々はどうするのか、何をすべきなのかを真剣に考える必要がある。

***2【管理的業務の比重が増加】** 業務委託が進展する中で、局の責務とその責務を果たすための業務内容を見据えた上で、局職員に何が必要なかを考え(見極め)た上で、育成・成長・技術継承に取り組む必要がある。

***3【高度で専門的な知識・経験を有する職員の減少】** じっくり時間を費やしながらかつながら実務経験を積む機会が減少していることを踏まえ、局職員一人一人が「育成・成長・技術継承できる期間・時間は限られている」ことを認識し、主体性を持って効率的・効果的な取組を検討・実践する必要がある。

***4【働き方改革の推進】** 働き方改革の推進を、より円滑に進めるためには、局職員一人一人の理解と姿勢・実践(変化)が不可欠である。

***5【コンプライアンスの徹底】** コンプライアンスの徹底は、働き方改革の推進に基づく業務の効率化・簡素化等に取り組む中であっても、対外的に説明責任が果たせる業務執行は当然重要であり、そのためには対応すべきことにはきちんと対応する必要があること、また市民の負託に応え市民からの信頼を維持するためであったり、不適切な事務や事案への対応に要する費用を抑えるためにも重要なことである。なお、コンプライアンスは、職務上・職務外を問わず、「ルールや規則(他律)を守る“狭義”」と「良識や気概、望ましいこと・求められること(自律)を実践する“広義”」を認識し、行動することが必要である。

***6【職員のサービスの宣誓】** 新たに職員となった者は、宣誓書を任命権者に提出してからでなければ、その職務を行ってはならない。なお、採用時が企業職員でない場合の宣誓は、一般職員による。〔参考〕新版 逐条地方公務員法(第5次改訂版/学陽書房)「サービスの宣誓は、職員の倫理的自覚を促すことを目的とする制度である。」「宣誓はもっぱら職員個人の良心と自覚によって担保されることになる。」「職員の職務上の義務は、この宣誓をすることによって生じるものではなく、職員として採用されたことによって当然に生じるものである。宣誓は、職員が職務上の義務を負うことを確認し、宣言する事実上の行為であり……(以下略)」

***7【仕事の先にいる人へ】** 上下水道サービスの利用者・市民はもとより、全ての業務において、送り出す仕事を受け取る者(市民、業者、関係機関・団体、関係部署、上司・同僚等)に安心・安全と満足を実感してもらえる質をめざすもの。

***8【「安定・健全」な事業経営】** 「高かろう良かろう」や「安かろう悪かろう」に偏ることなく、精いっぱい経営努力をする中で必要な投資は行うなど、事業を能率的に運用し、いつまでも質の高いサービスを提供し続けようというもの(最小の経費で最大の効果をあげるもの)。

***9【リスクリリング】** 新しい仕事のやり方や新しい職務に移行するための知識・技能を習得すること。

***10【経営感覚と変革意識】** 局職員として業務に向き合う際に基本となる考え方や姿勢である。局職員一人一人は、これを教え、学び、習得する必要がある。

***11【業務体制を工夫】** 職員の育成・成長・技術継承に最も有効な取組は、「OJT」であると考えており、各職場においても重要視して取り組んでいく必要がある。

***12【PDCAをサイクルさせていく】** 育成・成長・技術継承を図る上で絶対に必要不可欠、かつ非常に重要なことが「目標設定」である。この項で示す例は、そういった目標として設定できる姿の例であり、さらにこれら以外にも多くの姿があるはずである。それらを具体的にイメージし、成長する立場にある者と共有できるのは各職場に外ならない。そして、各職場において基準(目標)と実態とを照らし合わせることによって、育成・成長・技術継承の現状を認識し、検証・評価(人事評価への反映)するなどPDCAをサイクルさせていく必要がある。