

# いわき市水道局

## 人財育成基本方針

いわき市水道局は、「新・いわき市水道事業経営プラン」の基本理念である「未来に引き継ぐいわきの水道～安全でおいしい水を必要なだけ～」を実現するために、計画的な人材育成による専門性の維持とスキルアップを目標のひとつとしている。

そのため、すべての職員が、より一層いきいきと個性や能力を発揮できるよう計画的な研修等を実施し、より良い人材を育成するとともに、その能力を最大限に発揮できるより良い組織づくりに取り組む。

※職員を最も重要な財産として位置付ける考えから、「人財」と表現している。

**令和2年12月**  
**(令和6年3月改訂)**  
**いわき市水道局**

# 目 次

1. 人財育成基本方針策定の趣旨・・・・・・・・・・ P 1  
    《基本方針の位置づけ》
2. 現状と課題・・・・・・・・・・ P 3
3. 企業力向上の方向性・・・・・・・・・・ P 6
4. 企業力向上のための取組項目・・・・・・・・・・ P 7
  - (1) 「人財力」向上の取り組み
  - (2) 「組織力」向上の取り組み
5. 具体的な施策・・・・・・・・・・ P 8
  - (1) 「人財力」向上のための取り組み
  - (2) 「組織力」向上のための取り組み
6. 推進体制・・・・・・・・・・ P 14

## 1. 人財育成基本方針策定の趣旨

---

本市では、人材育成の方向性や具体的方策などを明らかにすることにより、将来のいわき市を担う職員を計画的に育成していくために「いわき市人材育成基本方針」※1（平成15年11月策定・平成23年1月改訂）を策定し、職員一人ひとりの意識改革を図り、自立性・自主性を高めるとともに、計画的、総合的に人材育成を進め、組織としての総合力を高める取り組みを推進している。

水道局では、本格的な人口減少社会が到来し、拡張期に整備した施設の老朽化が進むなど、拡張を前提とした施策から維持管理・更新を前提とした施策への転換が急務になるとともに、東日本大震災などを経験し、災害に強い施設整備と持続可能な経営基盤の確立に重点的に取り組む必要があることから、平成29年1月に「新・いわき市水道事業経営プラン基本計画及び同中期経営計画」（以下「新・経営プラン」という。）を策定※2した。

新・経営プランでは、持続可能な経営基盤を確立するために、行政組織の職員として「いわき市人材育成基本方針」を基底に、公営企業職員として、常に企業の経済性を発揮しながら、その本来の目的である公共の福祉を増進するよう業務を遂行できる人材の育成にも取り組むなど、計画的な人材育成による専門性の維持とスキルアップを目標のひとつに掲げている。

なかでも、技術継承については、技能を有するベテラン職員の退職や民間委託等により職員数がここ20年で約100人減少するとともに、職員が現場業務において技術を培う機会が不足していることなどにより、日常業務で自ずと技術継承が図られる環境・機会が少なくなっている状況の中、公営企業職員としての知識や高い水準の技術を保持しなければならない。

また、東日本大震災、令和元年東日本台風による大規模災害を経験する中で、重要なライフラインを支える使命感を持って局職員が一丸となって、多くの主体の皆様への応援をいただきながら、復旧を進めることができたが、この経験、技術を最大限に生かし、今後の現場対応力の強化につなげていく必要がある。

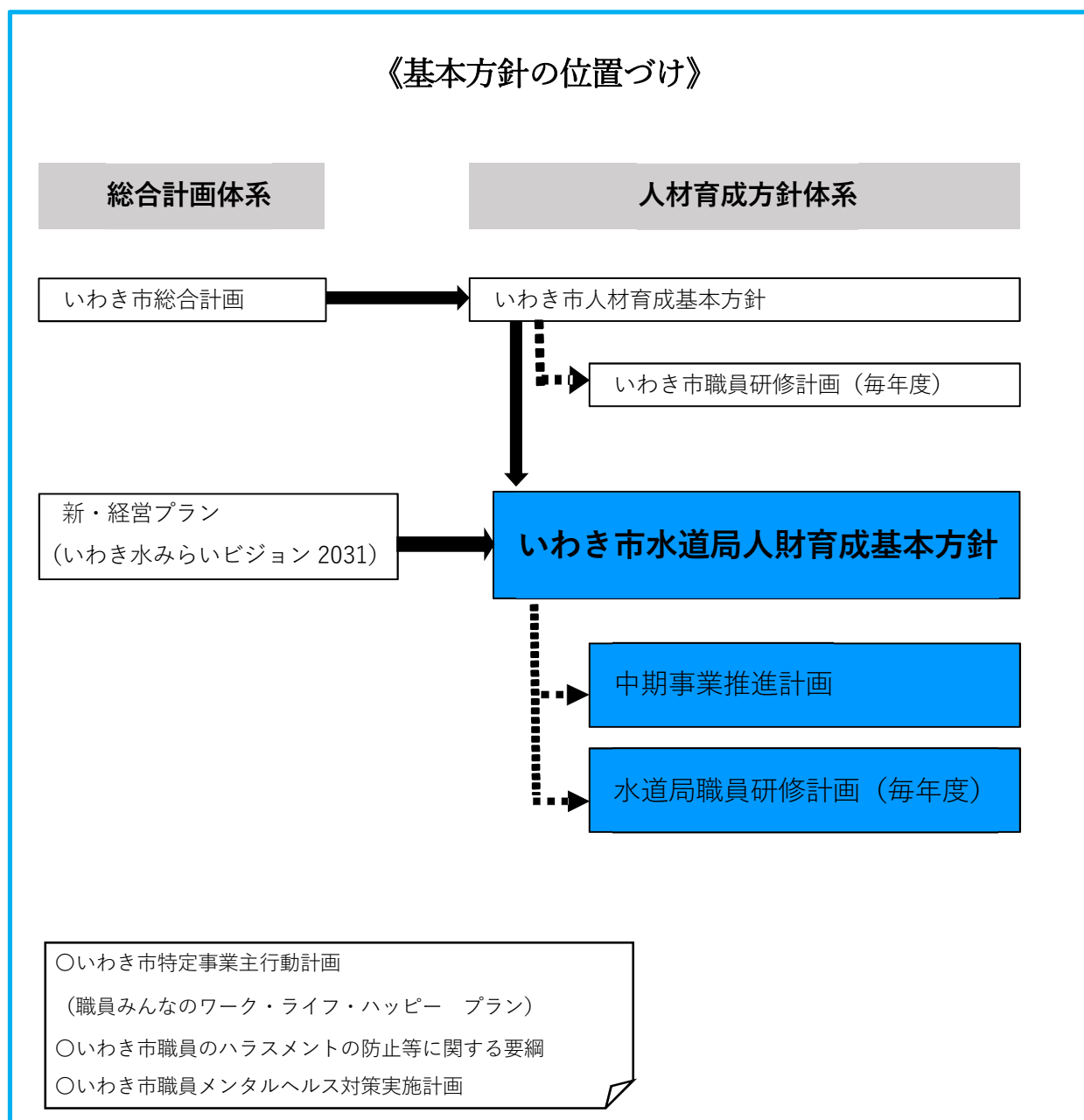
そのためには、マニュアル整備等で対応できる技術はもちろん、先輩職員がこれまでの業務の中で培ってきたマニュアルだけでは継承できない経験や判断（暗黙知）を具体的に表出化（形式知）するシステムを組織として構築し、確実に次世代へ引き継がなければならない。

---

※1 「いわき市人材育成基本方針」は令和5年10月改訂

※2 「いわき水みらいビジョン2031」は令和4年1月に策定

このことから、職員一人ひとりが水道事業及び工業用水道事業「以下「水道事業」という。」を担う意識を共有し、知識・能力を自ら高める意欲を持つよう、限られた経営資源である職員の資質を向上させる「人材育成」と高い水準の技術力を組織で保持していく「技術継承」による『人財力』の向上、及び職場（組織）全体で職員を育てる意識の醸成や職場環境改善による『組織力』の向上をあわせて『企業力』を向上させ、地方公営企業として社会的責任を果たせるように、継続的かつ計画的な取り組みの考え方を示し、長期の視点に立った、「いわき市水道局人財育成基本方針」を策定し、各種取り組みを推進する。



## 2. 現状と課題

---

### ○ 事業の経営環境

人口減少や節水意識の向上等により、水道料金収入が減少傾向にある一方で、老朽化に伴う施設の更新需要の増大や災害に対する強靱化により事業費が増大するなど、今後の水道事業の経営はこれまでも増して厳しい状況にある。加えて、災害対応力の向上、デジタル化、環境対策など、事業に求められるニーズは多様化している。

これらのことから、効率的で効果的な運営による財務体質と組織の強化の推進を図り持続可能な経営基盤を強化するとともに、お客さまの意見等を的確に把握し、水道事業を取り巻く環境を市民へ伝えることが必要である。

### ○ 職員数の減少等による技術継承

市民生活を支える水道システムを健全な姿で次世代に引き継ぐため、今後の水道事業の進むべき方向を示した「新・経営プラン」を平成28年度に、また「いわき水みらいビジョン2031」を令和3年度に策定し、計画的かつ効率的な事業運営に努めているが、経営組織の効率化による職員数の減少、他部局との人事交流、さらには、ベテラン職員の退職などにより、これまで培ってきた技術やノウハウの継承が困難になりつつあり、時代の変化に対応できる人材の育成が喫緊の課題となっている。

### ○ 大規模災害等の危機管理体制

非常時の応急対策を確実に実施するためには、それぞれの事象に応じた水道危機管理マニュアルの充実を図るとともに、大規模災害に備え、円滑な初動体制の確立、応急給水、応急復旧及び応援受入れ等の訓練を行うなど、さらなる災害対応体制の強化を図ることが必要である。

また、平成23年3月の東日本大震災の災害対応時より職員数が減少した中で起きた、令和元年東日本台風災害の経験を踏まえ、職員数や災害経験職員が減少している中でも、職員が一丸となり対処できるよう、防災・危機管理に関する意識及び能力を向上させる必要がある。

### ○ 更なる広報活動の推進

厳しい経営環境の見通しの中では、お客さまに個々の事業の必要性、経営情報及び災害時の対応状況を御理解いただくことが重要である。

このため、お客さまのニーズを素早く理解、判断し、お客さまの立場に立った対応ができる能力と、必要な情報をわかりやすく発信する能力を身に付け、積極的に広報・広聴活動を展開していく必要がある。

## ○ 職場を取り巻く状況の変化

事業の課題が複雑化・高度化し、ICT の利活用等による仕事の内容や仕方が変化している中、社会的に組織への帰属意識や仕事観などの意識の低下や職場のコミュニケーションの希薄化により職場の人間関係も変わってきている。

また、多様化するハラスメントや様々なストレス要因による病気休暇取得者の増加など企業を取り巻く状況が大きく変化していることから、その状況に応じた対応が必要である。

## ○ 働き方改革の推進

本市（水道局含む）では、職員が仕事と家庭の両立を図りながら、働く場面において男女が共に活躍できる組織となるように方策や目標を定めた、いわき市特定事業主行動計画「職員みんなのワーク・ライフ・ハッピー プラン」を策定している。

また、「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」が平成 30 年 7 月に公布され、「労働安全基準法」が改正されたことに伴い、平成 31 年 4 月から、時間外勤務及び休日労働に上限が定められたことから、「働き方改革」に向けた職員の意識改革や仕事の進め方の見直し等による業務の効率化を図り、誰もが働きやすい職場環境の整備を進める必要がある。

## ○ SDGs（持続可能な開発目標）の視点を踏まえた取り組みの推進

持続可能な水道事業の実現には、SDGs の達成につながるものも多く、「人材育成」の取り組みにおいても、「5 ジェンダー平等を実現しよう」、「8 働きがいも経済成長も」、「9 産業と技術革新の基盤をつくろう」など、SDGs の視点を踏まえた推進が必要である。

### ・ SDGs とは

SDGs（エス ディー ジーズ、Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標の略）とは、「誰一人取り残さない（leave no one behind）」持続可能でよりよい社会の実現を目指す世界共通の目標であり、平成 27（2015）年 9 月の国連サミットにおいて採択された令和 12（2030）年を達成期限とした国際社会全体の行動計画であり、令和 12（2030）年に向けた 17 のゴール（目標）とそれを達成するための具体的な 169 のターゲットから構成されている。

## ・SDGsの構造

17のゴールは、①貧困や飢餓、教育など未だ解決を見ない社会面の開発アジェンダ、②エネルギーや資源の有効活用、働き方の改善、不平等の解消などすべての国が持続可能な形で経済成長を目指す経済アジェンダ、そして③地球環境や気候変動など地球規模で取り組むべき環境アジェンダといった世界が直面する課題を網羅的に示しており、SDGsは、これら社会、経済、環境の3つの側面から捉えることのできる17のゴールを不可欠のものとして統合的に解決しながら持続可能なよりよい未来を築くことを目標としている。

### 《SDGsのロゴ》



## 3. 企業力向上の方向性

これまでの課題の解決に向け、市の目指すべき職員像及び組織像に加え、水道事業の健全な運営やお客さまのニーズに対する質の高いサービスを提供するため、公務員倫理を遵守し、コスト意識や経営感覚を備える公営企業職員を目指し、人材育成の方向性を明確にするために「めざすべき職員像」と「めざすべき組織像」を次のとおり定める。

### 《市の目指すべき職員像》

進取の気性のもと、行政のプロとして、いわきの未来に責任を持つ職員

## 《水道局職員がめざすべき職員像》

◇未来をお客さま  
目線で思い描く  
職員

- ・時代の変化に対応し、企業性を発揮できる職員
- ・サービス精神を備え、お客さまから信頼される職員
- ・常にお客さまの視点で考え、満足度を意識して行動する職員
- ・ニーズを的確に捉え、速やかに対応できる職員

◇実現に向かって  
果敢に挑み続け  
る職員

- ・チャレンジ精神を持ち、自ら積極的に創意工夫して職務に取り組む職員
- ・組織目標達成のために、自らの能力を高めていく意欲を持つ職員
- ・常にコスト意識を持ち、経営感覚を備える職員

◇使命感と誇りを  
持つ職員

- ・水道事業の「プロ」として、確かな技術、知識を持つ職員
- ・水道事業に携わる者としての使命感と責任感を持つ職員
- ・災害や事故等の危機的状況において、迅速かつ適切に対応できる職員

## 《市の目指すべき組織像》

組織が目指すいわきの未来に向かって、メンバー同士が信頼・協力しあい、一人ひとりの力を最大限に引き出す組織

## 《水道局がめざすべき組織像》

- ・計画的に人を育て、人を活かす組織
- ・組織目標が明確であり、全職員がそれを共通認識している組織
- ・組織の課題や情報を共有し、チーム力を結集し課題を乗り越える組織
- ・働き方改革を積極的に推進し心身ともに健康で働ける組織
- ・コンプライアンスの徹底ができる組織
- ・心理的安全性の高い組織



## 4. 企業力向上のための取組項目

「めざすべき職員像」と「めざすべき組織像」の実現を目指し、「人財力」及び「組織力」向上のために、次の各種取り組みを一体的に推進する。

また、それぞれの取り組みは、SDGsの視点を踏まえて推進する。

### (1) 「人財力」向上の取り組み

- ① OJTの推進
- ② 公営企業職員育成のための研修の強化
- ③ 業務改革・自己研さんの推進
- ④ 危機管理意識の醸成
- ⑤ 情報発信力の強化
- ⑥ 資格取得の推奨
- ⑦ ナレッジバンク※1の構築

### (2) 「組織力」向上の取り組み

- ① 職場の一体感と活性化
- ② 働き方改革の推進
- ③ 心身の健康管理の支援
- ④ ハラスメント対策の推進
- ⑤ 公営企業の管理職マネジメント力の向上
- ⑥ ジョブローテーション※2とキャリア※3形成支援

【取組項目とSDGsとの関連】

取組項目	対応するSDGsの目標（ゴール）					
(1) 「人財力」向上						
(2) 「組織力」向上						

※1 個人の持つ知識・経験・事例・ノウハウ・スキルなどを集めて体系化し、組織として有益な情報を蓄えるところ

※2 職員の能力開発を行うことを目的として、多くの業務を経験させるために一人の職員を定期的に異動させること

※3 職業・技術上の経験のこと

## 5. 具体的な施策

---

### (1) 「人財力」向上のための取り組み

ベテラン職員の経験知識やノウハウの自然伝承が困難となっている中、新たな仕組みとして、組織的なナレッジバンクの構築を図るため、P D C Aサイクルをより強化した研修（O J T、O f f - J T、資格取得支援）計画を毎年度作成するとともに、人材育成・技術継承に必要なI C T活用などの取り組みを進める。

#### ① O J Tの推進

職場において職務を通して行われる指導・訓練＝O J T（On the Job Training）は、職員一人ひとりの状況に応じて、きめ細かい指導が可能であることから、計画的・継続的に必要な知識、技術、態度のレベルアップが図られ、効果が日常業務に直接反映されるという点において、人材育成の中心的役割を担うものである。

また、指導する職員にとっても、自らの役割を再確認し、指導を通してあらためて業務への理解が深まり、幅広い分野の知識の習得ができるという効果があることから、職場内におけるO J Tを組織的に推進する。

#### ② 公営企業職員育成のための研修の強化

O f f - J T（Off the Job Training）については、職員や所属長が必要としている研修のニーズ調査を実施するとともに、研修内容のレベルに合った職員が受講し、研修の効果をより高めるため、受講後の職員に対し、研修満足度等のアンケート調査を実施したうえで、研修内容の充実度・業務への役立度・最適な受講者レベルなどの研修評価を行い、より良い研修サイクル（P D C Aサイクル）を構築する。

研修体系において、内部研修については、公営企業職員として必要な知識や能力の向上に特化した研修を実施する。

中でも、水道技術の継承のためには、実技研修が効果的であることから、研修施設の設置等について、広域での水道事業者等との連携も視野に、検討を進める。

また、外部研修については、日本水道協会や日本経営協会などの外部に派遣するとともに、技術の習得に有用な実務研修は、先進事業者等への中長期派遣についても検討を進める。

### ③ 業務改革・自己研さんの推進

職員が担当する業務の課題を発見し研究や検討を重ね最良の解決方法を見つけ出す「業務改善」は、人材育成に欠かせない要素であるとともに職域を超えた幅広い視野、知識を形成していく重要なものであり、職員の主体的に取り組む意欲を高め、意識改革、職場の活性化にもつながるものであることから、職員提案制度について、適宜見直すなど、業務改善意識の向上を図る。

また、研究発表会等の場を経験し知見を広めるため、調査・研究機会の提供や顕彰について検討し、自己研さんの推進を図る。

### ④ 危機管理意識の醸成

ライフラインを担う水道局職員として、東日本大震災や令和元年東日本台風等の経験を通し、危機管理の重要性に対する意識が高まっているが、今後も大規模な災害等が発生することも考えられることから、職員が自らの責務を認識し、災害時にも迅速かつ的確な対応ができるよう、日頃から防災・危機管理に係る知識習得研修や各種訓練の更なる取り組みを強化する。

### ⑤ 情報発信力の強化

地方公営企業として運営する水道事業への信頼と共感を高め、将来にわたり持続的に水道サービスを提供するためには、お客さまに対し経営の透明性を高めるなど事業活動に関する情報を共有し理解を得る必要があり、あらゆる主体と連携・協力し、事業の持続的発展を目指し社会的責任を果たせるよう、職員一人ひとりのスキルアップを図り、わかりやすく効果的な手法により情報を発信する力を強化する。

### ⑥ 資格取得の推奨

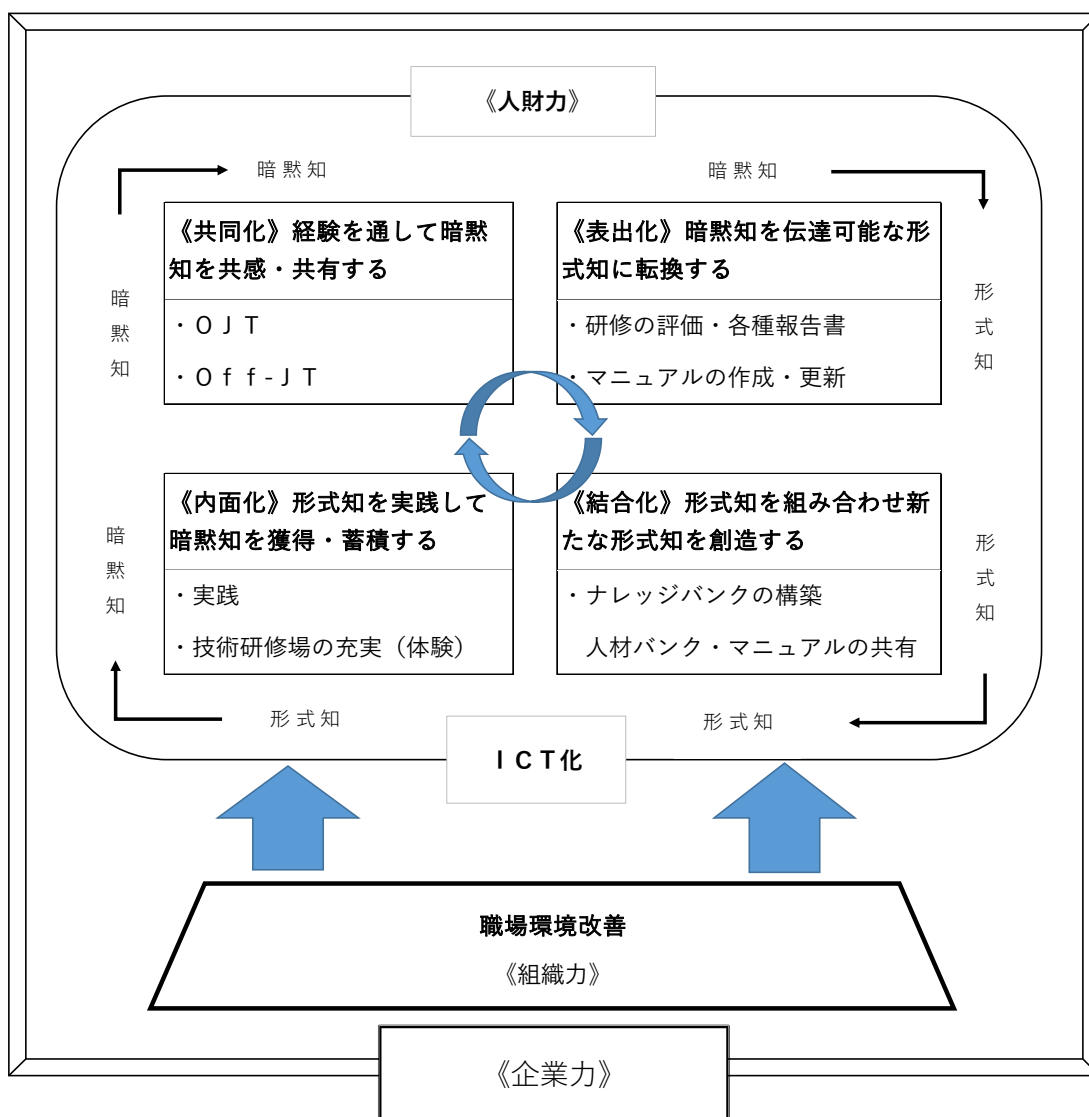
事業運営上必要な資格取得に必要な費用負担や職務との関連性があり、より質の高い業務遂行に有効な資格等取得については、受験料等の一部助成を検討し、職員のキャリアアップの促進と職務遂行能力の向上を図るため、職員の資格取得を推奨する。

⑦ ナレッジバンクの構築

エキスパート職員や先輩職員のキャリアを登録する「人材バンク」、及び図や映像などにより「可視化したマニュアル」を作成、共有化するシステムを、ナレッジバンクとして構築する。

「人材バンク」は、トラブル等の対応方法などの相談やアドバイスを迅速に行えるようにするほか、職員がキャリア形成について主体的に考えられるような情報を登録する。「可視化したマニュアル」は、これまで蓄積されてきた知識・経験・技能（暗黙知）を表出化する（形式知）ことにより、属人化している業務を標準化することで、新規採用職員や転入職員であっても、一定のレベルで仕事を行うことを可能とする。

ナレッジマネジメント※1のイメージ図



※1 職員が持っている知識を組織全体で共有・有効活用することで、企業力を高める手法

## (2) 「組織力」向上のための取り組み

職場は職員の能力を発揮する場であると同時に、人材育成を実践する場でもあり、極めて重要な役割を担う場所といえる。職員が健康的に活力を持って働くことができるよう、職員の意識の醸成や職場環境を整える取り組みを進める。

### ① 職場の一体感と活性化

職場の目標や必要な情報を共有し、課題等について職員同士が話し合うことによりコミュニケーションを活発にし、話し易い環境を作ることで、良好な人間関係や信頼関係を築き、職場の一体感が醸成されることから、日頃から自由に意見交換等ができる職場環境づくりに努め、職場の活性化を図る。

また、水道事業を通じた、環境負荷の低減や地域活性化など社会貢献活動に取り組むことで、公営企業として社会的な責任を果たせる活動を推進する。

### ② 働き方改革の推進

「職員みんなのワーク・ライフ・ハッピー プラン」に基づき、職員一人ひとりが、やりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育てはもとより、介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができるよう、仕事と生活の調和を実現するために、事務・事業の簡素合理化や課内応援体制の整備等を実施し、有給休暇取得促進や時間外勤務縮減の方策に取り組む。

### ③ 心身の健康管理の支援

職員一人ひとりが心身ともに健康な状況を保つことが、職員とその家族の幸福な生活のため、また職場の組織力向上及び活気のある職場づくりのために重要である。

そのため、特にメンタルヘルスについては、全職員が正しい知識、理解を深めること、また、職員自らがストレスの予防、軽減及び対処するセルフケアの能力が向上できるよう研修等の実施、メンタルヘルス不調者に対する相談の実施や外部窓口の周知及び職場復帰後の支援、再発防止などの制度を構築する。

④ ハラスメント対策の推進

市職員のハラスメントの防止等に関する要綱に準じ所属長及び職員はその責務を十分に理解しハラスメントのない職場づくりに努めるとともに、苦情相談に対応できるよう相談体制の充実を図る。

⑤ 公営企業の管理職マネジメント力の向上

市が実施している基本研修（各職階に応じた集合研修）のほか、変動する社会の動向を踏まえた、ハラスメント、メンタルヘルス及び働き方改革に関する知識を習得するための研修や、災害時等の危機的状態での管理職の役割のほか、コンプライアンス（法令遵守）や内部統制などについて学ぶためのマネジメント研修を実施する。

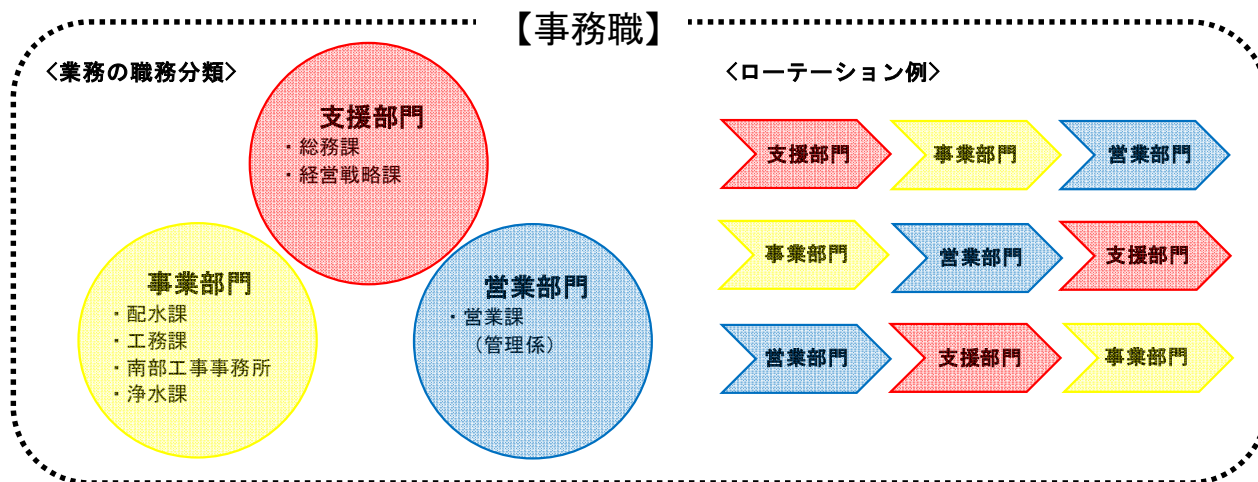
⑥ ジョブローテーションとキャリア形成支援

能力の育成期である採用から 10 年程度の主任以下の職位にある職員については、職員の意向を尊重しながら、多くの業務や職場をバランスよく経験できる人事配置に努める。

なお、技術職員にあっては、水道布設工事監督者としての資格取得に向けた配置に努める。

ジョブローテーション終了者を対象に、所属長及び人事担当によるキャリア支援のためのヒアリングの実施や職員自らキャリアビジョンが描けるよう、キャリアデザイン※1の研修やロールモデル※2のキャリア公開などの検討を進める。

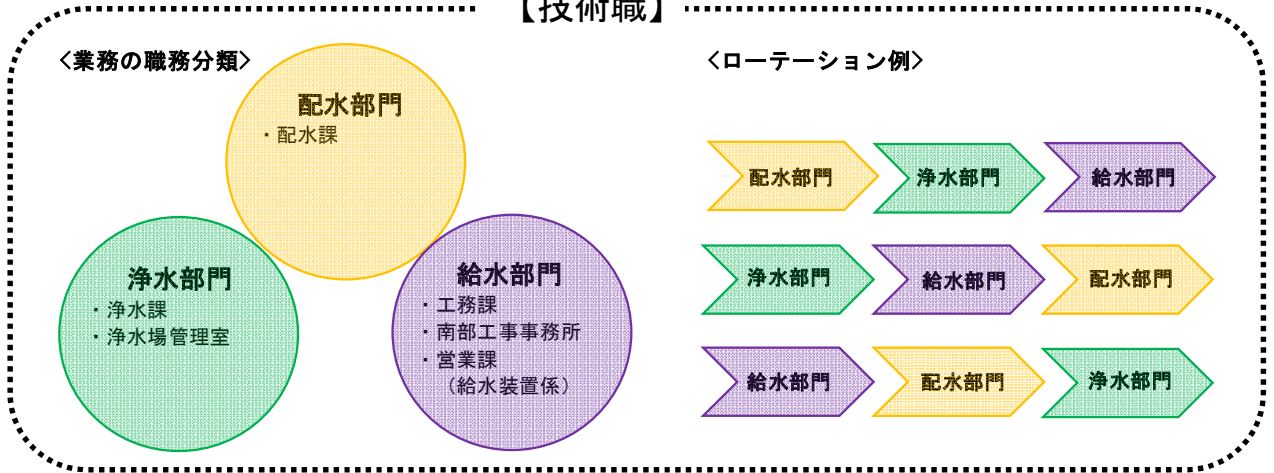
ア ジョブローテーションのイメージ <局内人事異動の場合の例>



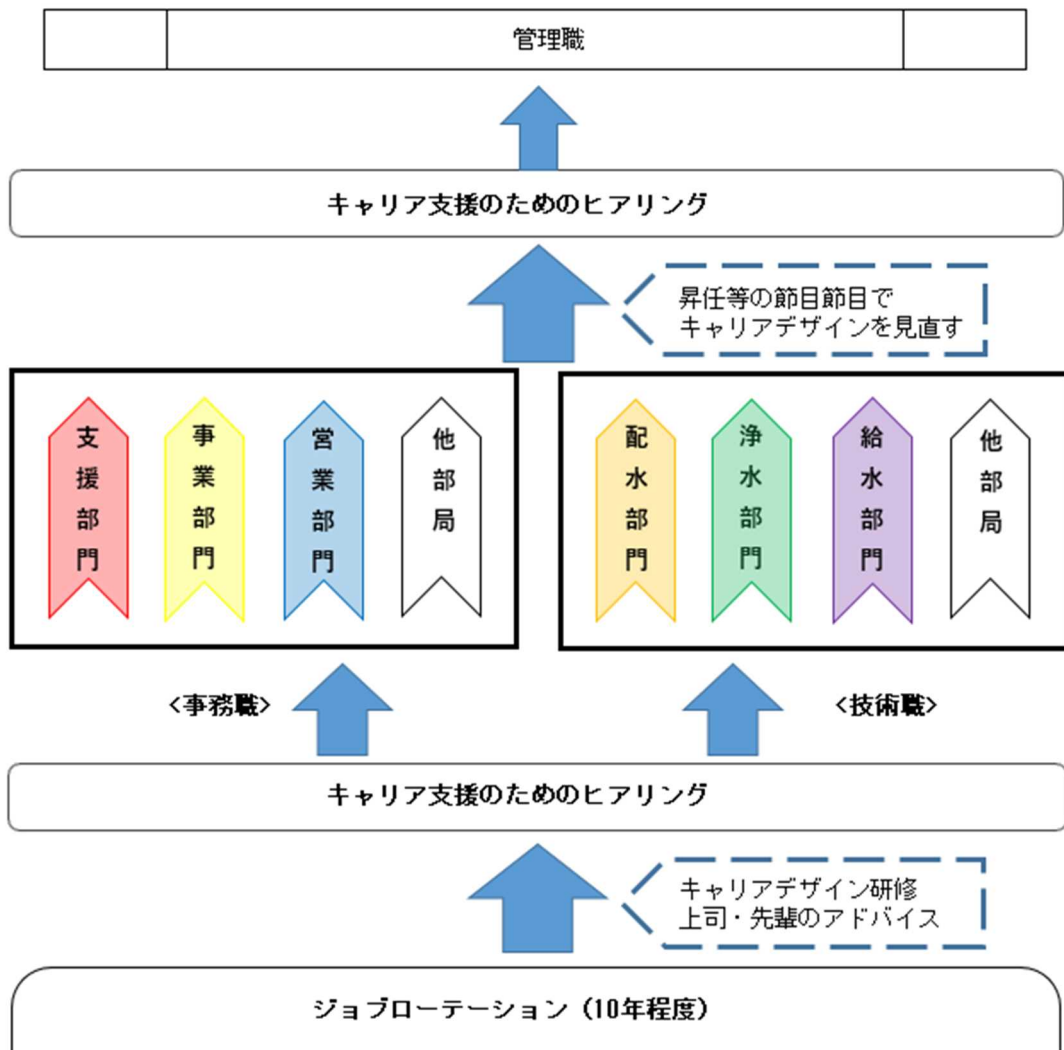
※1 自らの適性や経験を踏まえ、仕事を中心とした自分の将来像を描くこと

※2 具体的な行動技術や行動事例・考え方を模倣・学習する対象になる人、いわゆる「お手本となる人物」

【技術職】



イ キャリア形成支援のイメージ<局内人事異動の場合>



## 6. 推進体制

---

『企業力』の向上のために、中期的な事業推進計画を策定し、計画の実施状況を把握したうえで、評価及び必要な改善を実施する。

そのために、それぞれの役割を明確化し、効果的に事業を推進する。

### (1) 職員

職員自らが目標を持ち、それを達成するために主体的・積極的に取り組む姿勢が不可欠であることから、一人ひとりが自己の能力開発を常に意識し、自己研さんに努め、また、互いに啓発しあう職場環境の醸成を図る。

### (2) 管理監督者

管理監督者は、人材育成に係る施策を具体的に実践していくうえで極めて重要な役割を担っており、その人材育成に取り組む姿勢が職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼすことから、自ら率先垂範し自己啓発に取り組むとともに、各種研修への参加機会の提供等、職員一人ひとりの能力開発について積極的な支援を行う。

### (3) 人材育成推進委員

課等の補佐職にある者は「人材育成推進委員」として、事業推進計画や研修計画を策定するとともに、各職場における「人財力」及び「組織力」向上の推進にあたる。

### (4) 人材育成担当

人材育成推進委員と連携し、事業推進計画や研修計画を策定し、進捗状況を把握し、必要に応じて改訂等を行う。

### (5) 人事部門担当

ジョブローテーションやキャリア支援制度を構築し、人材育成の推進が図れるよう、適切な人事管理に努める。