



人材育成基本方針 2011

前に踏み出す力

平成23年4月

春日那珂川水道企業団

目 次

第1章	人材育成基本方針の策定について	1
1	人材育成基本方針の必要性	1
2	人材育成の基本的な考え方	1
第2章	目指すべき職員像	2
1	目指すべき職員像の提示	2
第3章	人材育成の方策	3
1	意欲を高める人事制度	3
2	人を伸ばす職員研修制度	3
3	人を育てる職場環境	3
第4章	具体的な取り組み	4
1	意欲を高める人事制度の確立に向けて	4
(1)	効果的な人材活用の実施	4
(2)	新しい人事管理システムの確立	5
(3)	意欲を高める人事制度の確立	5
2	人を伸ばす職員研修制度の確立	6
(1)	効果的な職員研修の実施	6
(2)	計画的な職員育成の実施	6
(3)	知識・技術の着実な継承	6
3	人を育てる職場環境の整備	7
(1)	快適で活力のある職場環境づくり	7
(2)	管理監督者の育成努力義務	7
(3)	能力を十分発揮できる環境の整備	7
(4)	職場研修の積極的導入	8

第1章 人材育成方針の策定について

1 人材育成基本方針の必要性

平成16年6月、地方公務員法の改正により、「研修に関する基本的な考え方」を定めることが法律上の責務とされた。これを踏まえ春日那珂川水道企業団（以下、企業団という。）では、公営企業として主体的に人材育成を行い、組織改革を進め、企業力を向上させることを目的として「春日那珂川水道企業団人材育成基本方針」を策定し、職員一人ひとりの能力の向上を図るための様々な取り組みを進めていくものである。

この背景には、引き続き水需要の減少により経営環境が厳しさを増し、住民の信頼を大きく失墜させる不祥事の発生等、企業団を取り巻く環境が変化しており、組織における課題も刻々と変化してきた。職員は環境の変化に対応し、失敗を恐れずにチャレンジしていかななくてはならない。

このため、人材の育成を目指して、「人事管理」・「職員研修」・「職場環境」の3つの観点から構成する「春日那珂川水道企業団 人材育成基本方針 2011」（以下、「人材育成基本方針」という。）を策定する。

この人材育成方針により、「目指すべき職員像」に向かって職員の能力向上を図っていくことで、力強く前に踏み出すことができると考えている。

2 人材育成の基本的な考え方

人材育成を行う上の「目指すべき職員像」は「幹」となる部分であり、その育成に向けての指標が「人材育成基本方針」である。

◆ 水道ビジョンの基本理念

『水源から蛇口へ、お客様に信頼される水道水をお届けします。』
それを踏まえ、

◆ 人材育成の基本的な考え方

水道は重要なライフラインです。

私たち春日那珂川水道企業団職員は、水道マンとしてのプロ意識を忘れることなく使命を持って可能性に取り組みます。

第2章 目指すべき職員像

1 目指すべき職員像の提示

企業団の組織にとって人材育成とは、組織目的達成のため「住民の役に立つ使命を持った職員」を育成することである。このような職員は企業団の組織と住民にとってかけがえのない『財産』といえる。人材を単に「人材」で終わらせることなく「人財」に育て、職員と共に成長する組織こそ住民が安心してライフラインを任すことができる企業団となる。

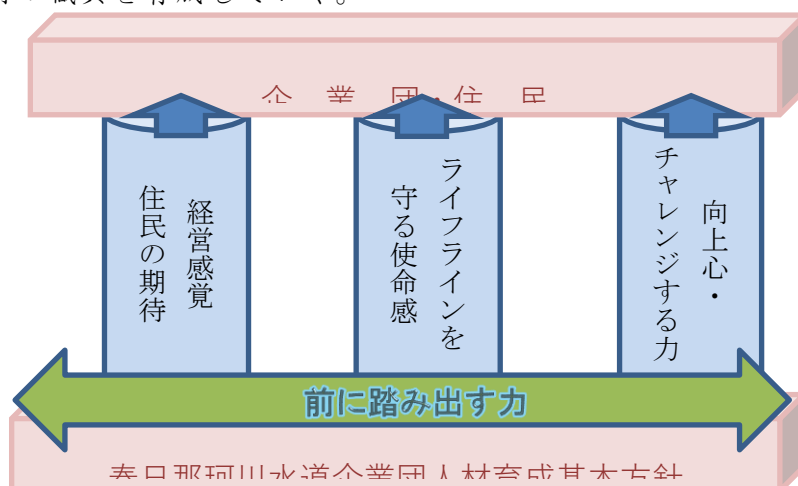
そのような組織となるため、企業団は次のような「目指すべき職員像」を掲げ職員一人ひとりの能力を向上させ、まずは「前に踏み出す力」をもつ職員を育成していかなければならない。

企業団職員は、

- 経営感覚を持ち、住民の期待に応え続ける職員
- 春日・那珂川のライフラインを守る使命感を持ち、
チームワークを発揮する職員
- 向上心を持ち、何事にもチャレンジする職員

を目指します。

春日那珂川水道企業団には、平成21年度3月に策定した地域水道ビジョンがあり、企業団にとっての総合基本計画にあたる。この計画実現のための職場力・組織力を持つ職員を育成していく。



第3章 人材育成の方策

1 意欲を高める人事制度

これまでの企業団の人事制度は、単線型（ライン組織中心）による人事管理でした。ところが、業務のIT化、専門知識の高度化・複合化、価値観の多様化、更には高度技術者の退職など、企業団経営を取り巻く環境の急激な変化により、従来の人事管理では、十分に機能しないことが予想されるため複合型人事管理による人事制度の構築を目指します。

2 人を伸ばす職員研修制度

急速に進展する社会の変化に従来の手法では、解決できない様々な問題に耐えうる人材を育成していかなければなりません。このため、職員能力向上、意識改革に重点を置く研修制度の構築を目指します。

3 人を育てる職場環境

人材育成の基本は、職員個人の主体的な取り組みが中心となりますが、その取り組みを支え醸成させるのは、職場です。良好な人間関係、情報の共有学習的な職場環境を整えてこそ、人が育つと考えます。人を育てる環境の構築を目指します。



第4章 具体的な取り組み

1 意欲を高める人事制度の確立に向けて

(1) 効果的な人材活用の実施

① 人事評価制度の活用

職員一人ひとりの意欲や能力の向上と組織の活性化を図り、組織目標を効果的に達成し、住民サービス向上につなげていくためには、やる気のある職員や頑張った職員が適正な評価を得られ、自己実現が、企業団の業績向上に結びつく。そのための制度を確立することが必要不可欠である。

(ア) 一方向から双方向へ

従来の人事では、上司から部下へ一方的な評価でしたが、本人に公開しなければ、自分の評価に対する不信感を払拭できないため、人事評価制度を導入し、評価者と被評価者が双方話し合い、業務の評価を明確にすることで、今後の能力開発に活かす効果が得られると考えている。

(イ) 結果主義から原因主義へ

人材育成や能力開発に結びつけていくためには、この原因と過程を重視する必要がある。「結果よければすべて良し」とする考え方から、結果も大事であるが、その結果をもたらした原因や過程を注視する。

(ウ) 目的の共有

評価者と被評価者が共通の目的に向かい協力していく姿勢こそ、組織目標を効果的に達成し、職員の能力向上にもつながっていく。住民や組織が何を必要としているのかを明確にし、お互いが目的を共有する。

(エ) 評価者訓練

人事評価制度が整備されても、実際に評価する側の基準が曖昧では、適正な評価はできない。このため、評価者に評価能力向上のための十分な研修を行う。

② 柔軟な昇任・降任制度の確立

家庭の事情や心身の状態等、職責に耐えられない諸般の事情により降任を希望する職員に対して、その意志を尊重し、希望に応じた下位の職に任命するとともに、降任を希望した事情が解消された後は、再び昇任できる制度を確立することで、職員の勤務意欲の向上及び組織の活性化を図る。

(2) 新しい人事管理システムの確立

① 人材育成と適材適所の人事配置の推進

現状では、同一職場で5年以上在籍する職員について、長期の在籍者を異動の対象とし、配置換えすることにより、業務の固定化や士気の低下防止につなげている。

「人材育成」・「適材適所」を主眼とする人事配置を行える人事管理を構築し、職員の自己申告書等をもとに、職員のキャリア形成を支援する人事配置を推進する。職員の目的意識、やりがいの向上を図るため、配置換えのねらいや、期待する職務・職責を職員に適切に説明し、年齢に関わらず新たな知識・技能の習得の機会を拡大する。

② ジョブローテーションによる人事配置

新規採用職員や経験の浅い職員は、採用後の一定期間に多くの職場・職務を計画的に経験できるよう、早期の異動を推進する。企業団の職員として必要な経験を積ませ、その間に個々の適正の把握を行いその後の人事配置に役立てる。

全ての職員に一度は事務部門を経験させることで、企業団における業務の全体像の把握させるとともに、個々の適性を判断することにより、キャリアプランの形成につなげていく。

(3) 意欲を高める人事制度の確立

① 職員提案制度の充実と活用

職員提案制度については、企業団独自テーマの策定や事例の発表会、これまで提案された事例を蓄積・共有する等、実効的に活用し、職員の自発的な業務改善を積極的に支援する。

② 職員表彰制度

全職員を対象として、優れた政策や施策及び先進的な取り組み等を行った職員に対し、表彰する制度の導入を検討する。

③ 自主的な研究グループの育成

さまざまな手段の研究や調査を自主的なグループで取り組みを評価し実現化できるよう支援、育成していく。

2 人を伸ばす職員研修制度の確立

(1) 効果的な職員研修の実施

① 自己啓発支援の強化

能力開発の基本は、自己啓発にある。“能力開発も自己責任”と言われるように、職員自身が、主体的に自己啓発に取り組まなければならない。研修計画に基づく研修を実施するとともにOJT・OffJTともに活用し、自己啓発を促していく。

② 派遣研修

企業団職員の資質の向上と能力開発のための研修。自治体や一部事務組合のみならず民間企業も視野に入れ、企業団の将来を見据えた効果性が高い分野、業種を対象に派遣研修を行う。

③ 自学のサポート

職員自身が、自己の能力開発・向上を目指し、自らの責任において自発的に学ぶことは職員力の向上にとって重要である。

職員の「やる気」を育み、意欲を向上させるような研修会への参加を奨励し、支援する仕組みを構築する。

(2) 計画的な職員育成の実施

① 研修計画の策定

近年の多様化する需要者ニーズに的確に対処するため、主体的・積極的に対応できる能力が必要である。このための、人材育成を行うべく研修計画を策定する。

② 自己申告書の活用

課長級から係員までを対象に、自己のキャリアプランの再認識、自己の職務に対する姿勢の確認のため「自己申告書」を導入している。職員育成の観点から、職務の状況について自評価欄を設け、当該年度の自らの業務を振り返り、自分自身で評価することにより、自分自身への「気づき」による成長を促す。

この自己評価により、職員の業務の検証、指導を実施するとともに、人事異動や人事管理等に有効に活用していく。

③ 知識・技術の継承と競有

個人の知識・技術（ナレッジ）を職場で共有し、ノウハウとして蓄積していくために専門性の高い知識・技術を継承・競有していく。

業務マニュアルを整備することで、業務の効率化と標準化に取り組んでいく。

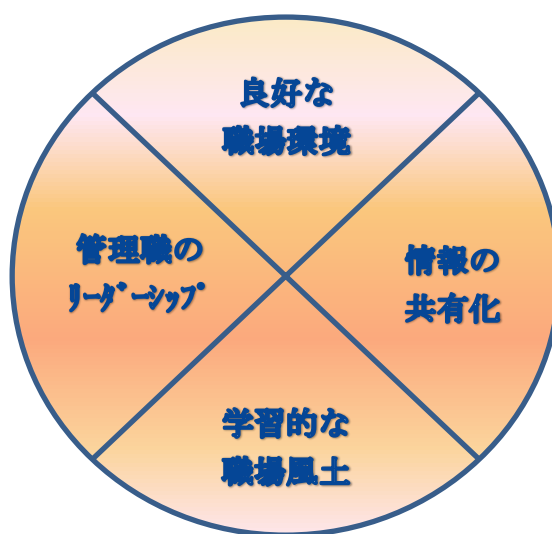
3 人を育てる職場環境の整備

(1) 快適で活力のある職場環境づくり

人材育成の基本は、職員個人の主体的な取り組みが中心であるが、その取り組みを支え醸成させるのは、職場である。

系統立った人事管理、様々な研修支援とともに、人材育成・能力開発が図られなければ個人の能力を活かすことはできない。

職員一人ひとりが明るく前向きにやる気を持って働くことができるような職場を創りあげていくことが、人材育成の重要な要素である。



(2) 管理監督者の育成努力義務

職員の業務は社会情勢に対応すべく増加・高度化している現状から日常業務に追われ、自己啓発や人材育成に費やす時間が減少している傾向にある。しかし、管理監督者は、信念と情熱を持って率先垂範し、部下にその姿勢を示し、指導に当たらねばならない。なぜなら、職員の能力向上や仕事への充実感を得ることは、職場の活性化にもつながることから管理監督者に仕事のマネジメント、改善、改革、リーダーシップの発揮とともに職員が自己研鑽する動機付けや職場内のOJTを実施できるよう努力義務があることを徹底させる。

(3) 能力を十分発揮できる環境の整備

① 風通しの良い職場環境の整備

各職場で朝礼を実施し、当日の実施業務を確認することで、各課題を共有し、チームワークで業務を推進する。課内会議も定期的を実施し、組織目標や抱えている問題を共有できる風通しの良い職場を形成する。

② 時間外勤務の縮減

効率的な業務遂行と過重労働の防止の観点から、所属長等命令者の意識改革を図ると共に、定時退庁や業務改善の取り組みを更に推進する等時間外勤務を一定時間以内にするとともに、時間外勤務の縮減に向けた取り組みを実施する。

③ 健康管理や子育ての支援等の充実

安全衛生健康管理委員会を活用し、安全衛生パトロール、ハラスメント対策及びメンタルヘルス対策等の安全衛生対策の充実を今後も推進する。一人ひとりの職員が健康で充実した生活をおくり、職務遂行を円滑に行うため、定期健康診断や人間ドックの診断結果を基に、産業医等と連携を図り、人員配置の見直しや健康指導等、新たな施策を実施する。

また、男女共に子育てに積極的に参加しながらその能力を十分に発揮し、生き生きと働くことができる職場づくりに取り組めるように、子育てに関する諸制度の理解のサポートを行い、子育て世代の職員の支援に取り組む。

(4) 職場研修の積極的な導入

職場を通じて行う職場研修（OJT）は、職務遂行に必要な技術・技能を管理監督者である上司や先輩職員が指導者となって行うという具体的で実務に即した最良の研修である。

職場単位で職員の能力開発を図るという職場研修を組織的、計画的に実施していくため、以下のような仕組みづくりを目指し、推進していく。

- ① 職場研修における管理者の役割の明確化と意識啓発
- ② 職場における具体的な課題の発見と問題意識の共有化
- ③ 職場研修担当者及び内部講師の養成
- ④ 職員相互のコミュニケーション能力の向上

春日那珂川水道企業団職員人材育成イメージ図

