

人材育成基本方針

～成長実感が得られる育成の推進～

令和5年3月

日本下水道事業団（以下、「J S」という。）は、我が国の下水道の牽引役として、また、下水道ソリューションパートナーとして地方公共団体の補完的な役割を担い、持続可能な社会の実現に貢献していくことを使命としている。今後も、J Sが取り巻く環境の変化に適応しながら使命を果たしていくためには、J Sの財産である職員が重要な役割を果たすことになる。

以上を踏まえて、人材育成をJ Sにおける重要課題として位置づけ、以下に示す人材育成に関する基本的な方針に基づき、J S全体として職員一人一人が成長実感を得られるよう育成に取り組むこととする。

1. J Sに求められる人材

(1) 求められる人材像

我が国の下水道を牽引するJ Sの職員としての自覚と
下水道事業についてのプロ意識を持ち、
取り巻く環境の変化も含めた全体を俯瞰しながら、自ら考え行動する人材

①地方公共団体に頼りにされる人材

地方公共団体とJ Sの間には、J Sの強み（下水道事業のプロ）と地方公共団体の強み（行政のプロ）をそれぞれ活かすという役割分担によるパートナーシップが存在する。J S職員には、住民・地域のニーズを理解しつつ、J Sの強みを活かし、例えば、地域が抱える課題等に対して処方箋を示すなど、能動的な対応が求められる。

②取り巻く環境や業務領域の変化に適応できる人材

J Sには、取り巻く環境や業務領域の拡大等の変化に適応していくことが求められる。J S職員には、「生産性や効率性に対する高い意識」と「自らの能力を積極的に伸ばす意識」を持ちつつ、経験の少ない領域にも積極的に挑み、適応することが求められる。

(2) 必要となる「能力」

職員に求められる能力としては、職務の意義を正しく理解し、知識や情報を活用しながら業務を遂行する「職務遂行能力」と関係者との調整や論理的な判断をこな

がら行動に移し、業務を最後までやり抜く「実行力」がある。加えて管理職及び専門職となるベテラン職員には、組織を活性化しつつマネジメントする「組織運営力」がある。

(3) 必要となる「知識」

職員に求められる知識は、以下が目安となる。

若手職員は、a) 関連法令、制度等に関する知識とともに、b) 予算、契約、設計、施工管理等に関する基礎的な知識がある。また、中堅職員は、c) 予算、契約、設計、施工管理等に関する高度な知識とともに、d) J S内外での調整等に必要となる下水道に関連する幅広い知識がある。

2. 人材育成の基本的な考え方

(1) 職員の自律的な成長

人材育成は、職員の成長を組織が支援することである。その意味で、人材育成は「職員の自律的な成長」が核であり基本となる。職員は、自身のキャリアデザインを設計し、必要となるスキルや経験が何かを考え、各人材育成策による支援を活用しながら、自ら学び、成長していくことが重要となる。

なお、J Sの職場は、職員にとって自己実現の場であり、職場において自ら学ぶ姿勢を持ち自律的に成長することが、仕事のやりがいを含めた満足度を高めることに繋がる。

(2) 「育成文化」の浸透と「学ぶ意識」の涵養

J S全体として、職員の人材育成の推進に責任を持ち、若手職員からシニア職員にいたるまで各職員が人材育成の重要性を理解し、その責任者・当事者であることの自覚を持つよう「育成文化」を浸透させる。また、「職員の自律的な成長」や変化し続ける取り巻く環境への適応には、「継続的な学び」が必要であることから、職員の「学ぶ意識」を涵養する。

(3) 体系的・計画的な育成

各人材育成策はもとより、人材確保、人事配置等の他の人事施策との連動により体系的に、また、中長期的な視点に立って人材育成を計画的に進める。そのため、本社は、育成に関する情報の活用を柱とする人材育成分野のD X化の推進等により各人材育成策や他の人事施策が有機的に連動する仕組みを構築する。

3. 育成対象ごとの育成等の方針

(1) 若手職員の育成 ～基礎をつくる～

業務を通じ、J S職員として必要な基礎的な知識・能力を習得させる。その際、

業務全体を俯瞰させることを意識し、自身の業務の意義を理解させるとともに、後輩職員への助言等の実践を後押しし、自らの成長につなげていくことを促す。

特に採用後5年～7年程度を集中育成期間として、基本的な業務（事務系は契約・会計・協定、技術系は設計・施工管理・維持管理）を通じ、基礎的な知識・能力を確実かつ効率的に身につけられるよう育成を進める。

なお、プロジェクトマネジメント、国際業務、DX推進等を担う人材は、集中育成期間における基礎的な知識・能力の習熟度を踏まえながら、当該業務の補助、研修等により段階的、戦略的に育成を進める。

（2）中堅職員の育成 ～担当業務の責任者として磨きをかける～

担当業務の責任者として、管理職との相互理解のもと、若手職員を育成しつつ、「地方公共団体から頼りにされる職員」として、高度な知識と幅広い視野を兼ね備え、JS内外の調整を含め、着実に実務を遂行できる職員を育成する。JS内部では、上司と部下から頼られる「番頭的」な存在を目指す。

（3）ベテラン職員（管理職、専門職）の育成 ～組織を担うリーダーとしての資質を磨く～

自らの強みを確立しつつ、組織を運営できる職員を育成する。特に「地方公共団体から頼りにされる職員」として、より高度な企画・判断の他、対外的な発信、複雑・高度な調整を行うことができる職員を育成する。

また、人材育成における役割を担うことから、自身の仕事ぶりを若手職員が見ていることを意識しつつ、若手職員が業務を通じてやりがいや成長実感を得られるようキャリアアップに向けた助言等の支援を適切に行えるよう育成する。

（4）専門人材の育成

JSにおいて法務、DX及び技術開発への対応は重要であるため、専門的な内容についてアウトソーシングや外部人材等も活用しつつ、これら専門分野と下水道分野の双方の知見を有し、専門的な内容をマネジメントできる人材の確保や育成を進める。特に技術開発については、下水道技術の進化を牽引する人材を育成する。

（5）全職員のリスキリング

取り巻く環境や業務領域等の変化に適応するため、必要となる新たなスキルや知識等についてリスキリング（学び直し）を推進する。

なお、DXへの対応は、各業務の遂行に共通して求められるものである。全職員が、デジタル化を不安なく、「自分ごと」と捉え、前向きに行動することができるよう、DXリテラシー（DXの基礎的な教養）の向上を図る。

（6）育成を担う職員の育成と活躍

職員の育成を担う所属長等の上司、先輩職員のほか、豊富な知識、経験を有する

シニア職員も、それぞれの強みを活かして人材育成においても活躍することが期待される。育成を担う職員については、育成に必要なコミュニケーション、コーチング等の育成能力の向上を図る。

4. 人材育成策の推進

(1) キャリアデザインに対する支援

キャリアデザインは、職員が、研修等により必要となる知識等をインプットし、所属長等の育成を担う職員による助言等の支援を受けながら、自らのキャリアを設計していくものである。

キャリアデザインを支援するという観点から、本社において、「キャリアデザインシート」の仕組み等について必要な見直しを行いつつ、各人材育成策を推進する。

(2) キャリアデザインの実現に向けた支援

職員は、中長期的には、ジョブローテーションにより職務経験を積み重ねつつ、短期的には、OFF-JT（研修等）及び自己啓発によるインプットとOJTによる実践を繰り返すことで、必要な知識・能力を身につけることになる。併せて、人事評価制度を活用し、能力や業績目標の達成状況等を確認しつつ、その後のキャリア形成につなげていく。

キャリアデザインの実現に向けた支援という観点から、本社において、「ジョブローテーション」、「研修制度」、「OJT」、「自己啓発」及び「人事評価制度」について、職員が成長実感を得られているか留意しつつ必要な見直しを行い、新たに導入する「メンター制度」と併せて各人材育成策を推進する。

(3) 実効性の確保

人材育成策は、「職員の成長」、すなわち「キャリアデザインの実現」を支援するものであり、その実効性を高める必要があるため、JS全体として、以下の①から⑤の取組みを進める。

- ①育成を職務として明確化し、育成を担う職員の育成能力の向上を図る。
- ②豊富な知識、経験を有するシニア職員をはじめ育成を担う職員が、人材育成において活躍できる環境の整備を進める。
- ③取り巻く環境の変化に適応するために必要なリスクリングを進めるとともに、ノウハウ等の円滑かつ確実な継承を図る。
- ④アウトソーシングや徹底的な業務改善により育成や成長に要する時間の確保を図る。
- ⑤各人材育成策の不断の見直しを進める。