

令和元年度下水道場 パネルディスカッション  
～下水道事業体の内外からみた下水道事業の持続性向上のための人材育成・確保～  
議事要旨

○日 時 令和2年1月31日（金）15：30～17：15

○場 所 三田共用会議所 3階大会議室

○パネリスト 広島市 下水道局 施設部 計画調整課 調整係長 中谷 文則  
日本下水道事業団 事業統括部 計画課 課長代理 水田 健太郎  
石狩市 建設水道部 水道担当部長（水道技術管理者） 清野 馨  
東京電力パワーグリッド株式会社 工務部 工務プロジェクトマネジメントグループ グループマネージャー 今別府 誠  
株式会社公共投資ジャーナル社 編集部 記者 大鶴 亮太郎

○コーディネーター 国土交通省 水管理・国土保全局 下水道部 下水道企画課 企画専門官 吉田 敏章

---

【パネリストからの情報提供（概要）】

- ・経営体力の小さい中小事業体こそ、先手を打って変化の先を読み、政策を創造する能力が必要。
- ・「縮小再生産社会」に立ち向かう中で、その土地における「仲間づくり」が重要。
- ・若手職員には、前例主義から脱却して「考える」ことを意識してほしい。その中で、自考力、集い力、挑み力、達成力の4つの力を備えてほしい。
- ・初任者研修において、研修を受けた1年目職員が2年目に研修で教える立場になるようにすると、真剣に学ぶようになり、縦の関係の構築にも機能する。
- ・社内における技能認定制度等を設けることが、技術力の向上、職場の一体感醸成につながる。
- ・職場で情報や技術を共有することが、同じ問題を発生させず、発生した問題をすぐに解決する取組となる。

【主な議論】

コーディネーター 人材育成とは、それ単独で捉えずに、事業体としてどのような事業領域を設定するか、どのような業務を職員が担当するか、組織運営をどうするかという文脈の中で、総合的に捉えるべきものと思うがどうか。

パネリスト 人材育成は、体育会的に行っても駄目で、ベクトルの方向を示すことが大切。成長の時代は終わり、これからの縮小再生産の時代にどう対応するか、具体的な取組を説明し、だからこそ力をつけてほしいという話をした。そうすることで問題意識を備えてもらえる。その上で、具体的にどういうことをすればよいのか、5つの話をしている。つまり、我が身を知ること、優先順位を見極めること、根拠のある先延ばしをすること、3つの視点（選択と集中、ダウンサイジング、ライフサイクルコストの低減）を持つこと、そして、財源確保のこと。具体的に手法を示すことで人材育成がうまくいく。各論を示すのは管理職の役目である。

パネリスト 本市下水道局の方向性としては、今後、アセットマネジメントの中で取り組もうとしている。下水道場の内容は幅広く、若手向けのものが最も多くを占めているが、アセットとしての全体的な人を育てる視点で見た場合は、中堅職員にもどうアプローチをするかを考えないといけない。人材育成とは何か、そのゴールは何か、若手を育てる意義は何かを示すのは難しいと感じている。今後、人材育成に取り組みたいという方々には、どういう方向性でいくのかを考えてほしい。他都市の真似をしているだけでは先細りしてしまう。どこを目指して、どういう人を育てたいかを考えることが重要。

コーディネーター 人材育成は下水道事業の持続性確保のために取り組んでいるものだが、人材育

成自体の持続性も考えなければならない。下水道場で、事務局の負担、テーマのマンネリ化という課題があるようだが、人材育成自体を目的としてしまうと、先の見えない単なる研修になってしまうのではないか。そうならないような工夫が必要ではないか。

- パネリスト 非常に難しい問題の一つ。最近は横のつながりが強いが、縦のつながりが希薄になってきていると感じる。私自身もかつてはそうであったが、先輩から学ぶことも多くあった。事務局は、同じ人がやり続ける必要はなく、仕組みを残していくことが大切。
- コーディネーター 国も地方公共団体も異動が多いが、どのような人が配属されても継続して事業を実施できる仕組みを作ることが重要。若手もそうだが、課長レベルも下水道を知らない人が配属されることもあり、組織的な仕組みが必要。どのような方針、仕組みが考えられるか。
- 会場から 下水道場の取組みが持続するよう、複数名が一緒に下水道場を運営したり、講師を務めたりしている。また、合格ラインをきちんと見せて、段階的な成長を促している。取組内容については、現在の方法を固定する必要は無く、そのときどきの事務局が新しいやり方を取り入れて改善していくとよい。
- パネリスト ジョブローテーションについては、システムチックに組まれている。最近は、発注者である自分自身が工事のノウハウを知らなければ、受注者に対して指導ができず、存在する意味がないと担当者に指導している。外注で対応する業務を、少しでも内部でやれるような取組も進めている。
- コーディネーター 技術力の確保ということが言われるが、これまでと同じ技術力を維持し続けるのは大変。地方公共団体が持つべき技術力と民間に期待する技術力とは異なると思うが、十把一絡げに言われていると感じる。例えば、地方公共団体には、処理施設に係る詳細な技術関連の知識ではなく、ざっくりとした技術的な知識に基づき、災害対応時に関係者と調整する能力等が求められよう。官民連携の推進とあわせて、地方公共団体、民間各々が持つべき技術力、責任、分担が見えてきて、高めあっていくことも可能ではないか。
- パネリスト 地方公共団体では2~3年のように頻繁に人事異動がある。いろいろな経験ができるという点ではよいが、腰を据えて5年程度仕事ができる仕組みがあってもよいのではと感じる。特に、若いときにそういった経験ができるとうかがう。
- 会場から 働き方改革の中で上司から業務削減等と言われるが、説得力がない。若手の努力も重要であるが、上司による業務削減の取組み、人材育成への積極的な関与が必要ではないか。
- コーディネーター 人材育成は、上司、管理職の仕事。目の前の仕事に汲汲としている担当者が自分の育成を考えるのは難しく、上司、管理職が責任を持って将来の組織のために、担当者が成長するための時間を割かせるべき。下水道場の取組みには、組織的な人材育成という側面、担当者自らの自主的成長を支える側面があろう。2つの側面があるからこそ、持続的な運営になるのではないか。
- パネリスト 本市も個々の業務量が非常に多い中で、下水道場の取組に時間を割いている。若手には、知識の習得を行うだけの場所ではなく、日頃の業務について、いろんな相談をしてほしいと伝えており、業務の効率化に繋がるような提案については、職場の上司に話をあげて改善を図ってもらえるよう努力している。若手同士が気軽にお互いに相談できる場としても、下水道場を行っている意味があると考えている。
- パネリスト 確かに、人材育成は上司の仕事。その上で、皆さんには自分自身がどうしたら能率よくできるか考えてほしい。上司には、これだけやってもできないということを上司に伝えるべき。上司は、包括的民間委託等の官民連携の推進、人員増の要求によって、業務量の削減等を行う。維持管理の時代は、技術者、職員が削られてしまう。施設が老朽化しないうちはそれでもよいだろうが、老朽化

が進行すると、陥没事故や電気・機械設備のトラブルが増えてくるはず。これからの大更新時代をどのように迎えるかは上司が考えるべきであり、どのように改善させていくかについて、先を見て考えていかなければならない。