

総論

# 熊本市上下水道局における「人材育成」への取り組みについて

いのくち こうじ  
猪口 浩二

熊本市  
上下水道局計画整備部  
下水道整備課課長

## 1 はじめに

本市は九州のほぼ中央、阿蘇連山と有明海の間に広がる熊本平野に位置し、水や緑など豊かな自然、先人達の築き上げた旧城下町としての歴史的文化遺産や風土をあわせ持つ地方の中核都市として着実な発展を遂げてきており、古くから「水の都」とも呼ばれるように水環境に恵まれた政令指定都市です。なかでも、良質で清れつな地下水は社会活動のうえで種々の用途に利用されており、人口50万人以上の都市で、上水道用水のすべてを地下水で賄っているところは全国でも例がありません。

また、本市の水道事業は大正13年(1924)の供給開始以来約90年にわたり、安全で低廉な水道水の安定供給に努めてきました。一方、下水道事業は昭和23年(1948)に戦災復興事業の一環として着手して以来約70年にわたり、生活環境の向上や都市型水害の防止に取り組んできました。各々の道を歩んできた水道事業と下水道事業ですが、人口減少の顕在化、施設の老朽化と更新需要の増加、耐震化などの災害対策(危機管理)、細やかなお客さまニーズへの対応、水循環型社会における一体的な取り組みの必要性など近年様々な課題への対応が求められています。

そこで、平成21年(2009)度に組織を統合し、上下水道局として新たなスタートを切りました。上下水道事

業一体となった効率的な運営のもと、地下水の汲み上げにはじまり、安全でおいしい水を安定的にしかも廉価にお届けするとともに、お使いいただいた水を再度きれいにして地球に戻すことにより「日本一の地下水都市・熊本」の良質な水循環社会の形成を担っています。

## 2 局における人員の減少と災害対応

熊本市上下水道局は、平成21年(2009)度の組織統合当時503名(事務職190名・技術職313名)であった職員数も平成31年(2019)4月現在では再任用を含む433名(事務職136名・技術職297名)となっており、退職者数の増加、新規採用職員の減少、組織改編などの影響もあり、事務職・技術職ともに減少し、総数では15%減となっています。

このような中、平成28年(2016)4月に発生した熊本地震においては、甚大な被害であったにも関わらず、応急給水や調査・復旧に要する職員が不足し、他都市の支援なしには復旧活動もままなりません。特にベテラン職員が直営により行っていた水道修繕等の作業においては、直営作業機会の減少や若い職員の経験不足・退職者の増加により技術継承がスムーズに行われておらず、現場での応急活動や指導監督への影響が大きく感じられました。

### 3 局の「人材育成」への取り組み

熊本市上下水道局における「人材の育成」については、平成24年(2012)3月に策定された「熊本市上下水道経営基本計画」の中で、基本方針「安定した事業経営」を実現するための基本施策「執行体制の整備と人材の育成」にかかわる主な取り組み「人材の育成(研修の充実、技術の継承など)」として位置づけています。しかし、平成21年(2009)の組織統合後、水道事業は旧水道局の研修計画に基づく研修を、下水道事業は旧都市建設局下水道部の研修をそのまま継続して取り組んできていたため、これまでの研修内容をもとに体系的な整理を行い、平成26年(2014)7月に「熊本市上下水道局研修計画」として新たに策定しました。

#### 3.1 研修計画とアンケート調査

研修計画では、上下水道事業の安定した事業運営を目指し、業務を効率的かつ確実に遂行できる職員の育成を図るため、局が求める職員像を次の3つに整理しています(図-1)。

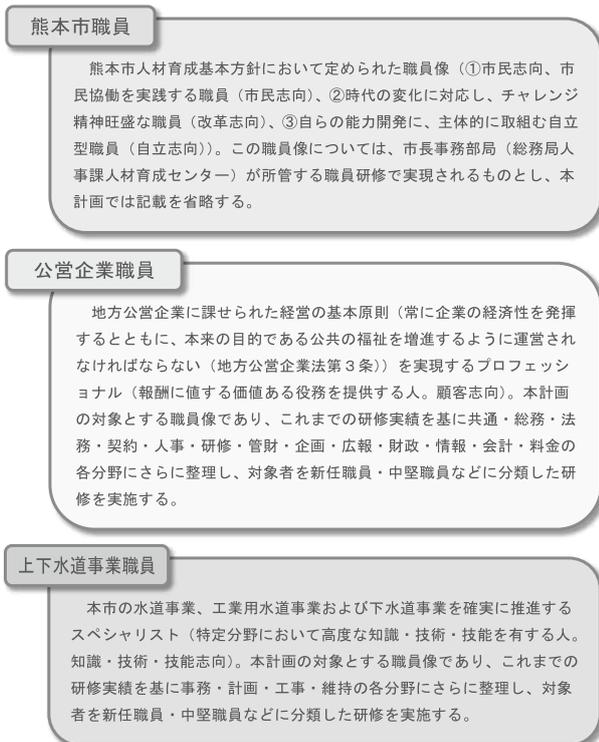


図-1 熊本市上下水道局研修計画における人材育成の考え方

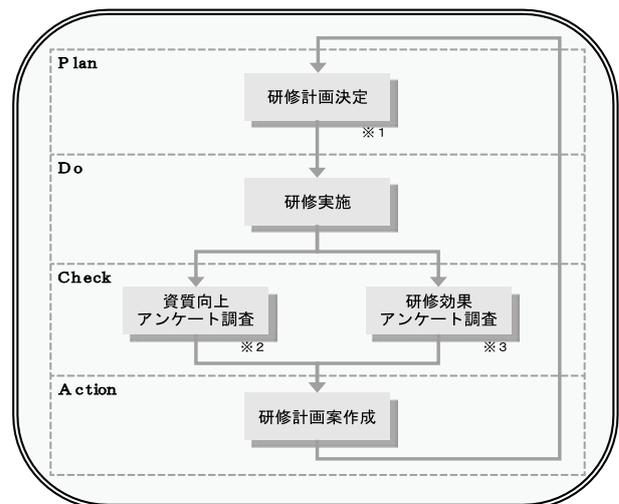
また、研修業務のあり方を見直し、PDCAサイクル(図-2)のCheckにあたるアンケート調査を行い「研修受講率」を算定し経営基本計画事業の成果指標としたり「研修の効果測定」を行い次回の計画や研修内容に反映したりなど、よりよい職員研修の実現を目指し研修業務を進めています。

なお、研修業務のPDCAサイクルに関する計画の年間スケジュール(図-3)は、研修内容を予算要求に反映するように設定しています。

これに加え、平成30年(2018)度から局の計画調整課技術監理室内に技術研修班を新設し、職員の技術力等の向上に向けて人材育成(技術の継承)の充実を図っています。

新任職員に対しては、上下水道に関する基本的な業務研修を実施することにより、業務に必要な知識の早期段階での習得を促すとともに、全職員に対しても各種研修(技術セミナー、安全衛生講習会、工事監理研修・危機管理研修・マンホールトイレ設置・応急給水訓練など)を実施することでさらに専門的な技術やノウハウなどを習得し技術力の向上を図っています(写真-1~3)。

また、熊本地震で明らかになった課題や教訓をもとにした即応力、現場技術力のある職員の育成に取り組む



- ※1: 上下水道局研修検討委員会の検討を経て、上下水道事業管理者の決裁を得る
- ※2: 前年度実績を対象として実施し、全体的な実施内容の確認を行う。この調査結果から経営基本計画事業シートの成果指標「研修受講率」を算定する
- ※3: 研修ごとに実施し、研修の効果測定を行う。この調査結果を次回の研修実施に反映(対象者・実施時期・研修の要不要など)する

図-2 研修業務のPDCAサイクル