事例No.	3233
公表年度	R6
団体の属性	一般市
団体名	静岡県富士市

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・組織改革 ・EBPM

事例種類	人材確保・育成

事例内容・タイトル

富士市における土木技術職員の
確保・育成に係る取組について

出典

地方公務員月報2024年9月号（連載）

静岡県

富士市における土木技術職員の確保・育成に係る取組について

富士市総務部人事課

一、はじめに

富士山の南麓に位置する当市は、静岡県内第三位の人口規模であり、県内有数のものづくりのまちです。特に良質な水資源に恵まれたことで、明治期以降に製紙産業が集積し、全国でも有数の「紙のまち」として知られるようになり、その後、化学工場や輸送用機械等の工場が進出し、バランスの取れた産業構造を有する工業都市として発展してきました。

また、当市は、北に日本一高い富士山を仰ぎ、南に日本一深い駿河湾を望める、日本で唯一富士山と海がある都市であるとともに、東海道新幹線新富士駅や東名高速道路及び新東名高速道路の各インターチェンジを有し、首都圏等にも容易にアクセスできる交通の利便性に優れた広域交通の要衝としてポテンシャルを秘めた都市でもあります。

二、安全・安心なまちづくりの必要性

平成二〇（二〇〇八）年をピークに人口の減少局面に入っている我が国では、世界に例のない速さで進む人口減少及び高齢化に伴う人口構造の変化により、国内市場の縮小やまちづくり等の担い手不足など様々な分野において課題が顕在化しています。

当市においても平成二二（二〇一〇）年をピークに人口が減少していることから、人口減少による将来の影響を抑え、地域における好循環の形成を図る取組を重点的に展開し、持続可能な社会の担い手となる人材の育成に取り組んでいるところです。

また、相次ぐ大規模自然災害が暮らしの安全を脅かしており、今後発生が予想される南海トラフ

地震への対策とともに、これまで以上に防災・減災への取組が重要となっているため、安全・安心なまちづくりをさらに推し進めていくことが求められています。

三、土木技術職員の確保に向けた取組

その一方で、土木業界全体の人手不足と同様に、当市のインフラを支える土木技術職員についても人材確保は厳しい状況が続いており、社会資本の担い手となる人材を安定的に確保し、持続可能な土木行政の体制を構築することが喫緊の課題となっています。

そこで、当市では、若手の土木技術職員を確保するため、令和五年度より採用試験の一部を見直し、土木の専門試験を課さない募集の枠を設けました。他自治体ではあまり例のない採用方法を取り入れたわけですが、大学等で土木関連学科を履修していない「土木の未経験者」を、土木技術職として採用することになりますので、当該職員が基本的な知識や技術を早期に習得できる研修体系や、不慣れな業務に対する不安等により離職しないための環境を、実際に入庁する令和六年四月までに整えていくことが必要になりました。

採用して終わりではなく、入庁後の育成を通じて、早期かつ計画的に土木技術職としての知識と技術力を高め、当市の土木行政を推し進める人材となれるよう、「採用と育成は両輪である」という考え方の元、「富士市土木技術職員人材育成計画」の策定に着手しました。

四、富士市人材育成基本方針

当市では、令和四年四月の「第六次富士市総合計画」の策定に併せ、「富士市人材育成基本方針」（以下、「基本方針」という。）についても改定を行いました。依然として続く少子高齢化の問題や、新型コロナウイルス感染症への対応だけでなく、ＳＤＧｓ未来都市としての取組やデジタル変革に関する取組の推進など、新たな時代への変化にも適応していかなければならない大きな転換期において、職員全員が様々な課題に挑戦し、未来を切

り拓く人材として成長するための指針として改定する必要があったからです。

当市の基本方針では、目指すべき職員像を「輝く未来を拓くため、自らの使命を胸に、情熱をもって、果敢に行動する職員」として掲げ、その実現に向けて、業務遂行・課題解決・対人関係・組織運営の四つの視点から一四種類の職務遂行に必要な能力と、常に心に留めておくべき基本的な姿勢として、プロ志向・市民志向・チーム志向・経営志向・成長志向の五つの求められる志向を定義しています。

職員に求められる能力や志向を高めていくためには、自己研鑽や研修受講のほか、人事評価を含めた人事制度や働きやすい職場環境の整備が重要であるため、当市では、「人事制度」「研修制度」「職場風土」を三本柱として各種取組を実施し、目指すべき職員像の実現に努めています。

今回、専門職である土木技術職員の育成計画を体系的に取りまとめることになりましたが、全職員を対象とした基本方針が人材育成の方向性を示したものであるため、この考え方を念頭に置き、「土木技術職員人材育成計画」の策定に当たりました。

五、富士市土木技術職員人材育成計画の策定

（一）プロジェクトチーム「SDTf」の立ち上げ

「土木技術職員人材育成計画」は、その名のとおり土木技術職に特化した計画であり、実務を担う現場サイドの意見をいかに反映するかが肝要であったことから、若手から中堅までの土木技術職員一一人をメンバーとし、国と県から出向中の土木技術職員二人をアドバイザーに加えたプロジェクトチームを立ち上げ、検討を進めることにしました。

また一六〇人以上の土木技術職員に対してアンケートを実施し、必要と考えられる研修メニューや資格取得を含めたスキルアップへの考え方などを調査するとともに、計画策定後は人材育成に向けた取組を自分ゴトとして捉え実践に移してもらうように意識付けを行いました。

このプロジェクトチーム名である「ＳＤＴｆ」は、持続可能な富士市土木行政に向けた検討会（サステナブル ドボク チーム フジ）の略で、当市が積極的に取組を進めている「ＳＤＧｓ」に倣って命名しています。

ＳＤＴｆでは、まず、他市と同様に当市においても土木技術職員の確保が厳しい状況にあり、このままでは持続可能な土木行政の運営に支障をきたすことが想定されるため、市の方針として、

・土木の専門知識を持ち合わせていなくとも、土木技術職として働くことに強い熱意があり、何事にも積極的にチャレンジできる人材を採用していくこと

・採用後に、計画的かつ体系的に育成支援をしていくこと

について認識を共有するところからスタートしました。これにより、自分たちの働くフィールドである土木行政の将来に対し危機感を抱く一方で、土木未経験の新規採用職員を、自治体行政において重責を担う土木技術職員へと育成する使命感が醸成され、ＳＤＴｆでの議論は非常に建設的に進むものとなりました。

（二）本計画の概要

【図１】は計画全体の体系図になります。本計画は土木技術職に特化した内容で構成していますが、全職員を対象とする基本方針に基づいているため、基本方針と同様に「目指すべき土木技術職員像」を掲げ、その実現に向けて求められる「役割」と「能力」を定義づけました。

「目指すべき土木技術職員像」は、チーム名のＳＤＴｆになぞらえ、『（Ｓ）社会基盤の担い手として（Ｄ）土木技術を日々探究する（Ｔ）常に向上心を持ったエンジニア（ｆ）富士市土木技術職員』とし、「求められる役割」については、基本方針に定める５つの志向に照らし、土木技術職員が担っている業務の重要性が感じられるものとして定めています。

さらに、専門職として特有の能力が必要になることから、設計積算や施工管理など一二の分野で

「求められる能力」を整理し、これらの能力を育成するために、「研修による育成支援」「資格取得に向けた支援」「職場環境・人的な育成支援」の三つの視点から取組を進めていくこととしています。

（三）計画の勘所となる「キャリアラダー」の構築

本計画では、育成の対象を、採用一年目の職員から現場の最前線での活躍が期待される主査職までの職員とし、五つのステージに分類して段階的にスキルアップが図れるよう、各ステージの到達目標を列記するとともに、その目標を達成するために必要となる能力と人材育成メニュー（研修や資格）を体系的にまとめています【図2】。

ＳＤＴｆではこれを「キャリアラダー」と呼んでいますが、この作成において特に注力したのが、到達目標の設定でした。各ステージの到達目標はどの段階までを求めるのかといった、レベル感についてゼロベースから検討する必要があったこと、また、到達目標が人材育成メニューにも直結

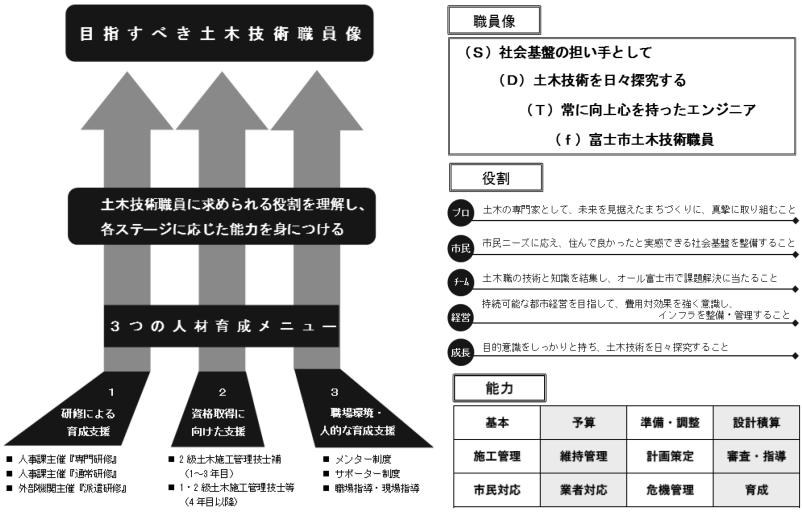


図1：計画全体の体系図

する本計画の勘所であることから、じっくり時間をかけて協議し五三の到達目標を設定しました。

このようにステージごとの到達目標と人材育成メニューを対照して表示することで、職位に求められる能力が明確になるため、職員本人と上司の双方にとって、目標をもった自己研鑽や的確な指導育成に役立てられる利点があり、人材育成の観点から大いに活用できるものと考えています。

（四）三つの人材育成メニュー

（ア）研修による育成支援

前述したとおり、本計画では、求められる能力を習得するために、「研修」「資格取得」「職場環境」の三つの視点から職員を支援し、目指すべき土木技術職員像の具現化を目指しています。

まず「研修による育成支援」についてですが、【図3】は本計画で整理した研修計画のうち、採用一年目に実施する研修を抜粋したものになります。研修の種別により「専門」「通常」「派遣」に分かれており、「専門研修」とは、経験豊富な先



図2：「キャリアラダー」

輩職員が講師となって、土木技術職としての心構えなどを伝えるとともに、基本的な知識や実務に必要な技術を教えていくものです。また「通常研修」とは、人事課主催の必修研修や階層別研修のことで、一般事務職と同様に市職員として備えておくべき法令知識や接遇力等の習得を目的とした内容です。

「派遣研修」では、国・県や民間事業者などの外部機関が主催する研修に参加し、専門的な知識や技術を短期間で集中的に学ぶことを目的としており、実務経験が浅い若手職員については基本的な知識や技術の定着と経験の蓄積を図ります。また、中堅職員については専門性が高い研修を受講することでスキル向上と視野拡大を推進し、その習得した知識や考え方を庁内で展開することで、組織全体の底上げに繋げていきます。

（イ）資格取得に向けた支援

当市では土木技術職の採用に際し、資格に関する所持要件はなく、資格取得については自己研鑽

	種別	4月～6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月
1年目	専門	• 富士市土木の職場研修（各課の事業概要説明、現場見学など） • 先輩職員との座談会	• 基本的な材料に関する研修 • 図面の読み方研修 • ＣＡＤ操作研修 • ＧＩＳ操作研修 • 土地の調べ方 • 設計業務の基準（歩掛・数量基準など） • 設計書作成から検査、完成までの流れ • スマイルズの操作方法など	• 共通仕様書、基準書等に関する研修 • 工事書類のチェックポイント研修 • 出来形測定研修 • 契約・品質管理・検査のチェックポイント研修 • 公共工事の監督・工事成績評価の研修	
	通常	• 新規採用職員研修（第１部）		• 新規採用職員研修（第２部） • 建設施工技術講習会	• 新規採用職員研修（第３部）
	派遣	• 採用１年目研修	• 土木入職研修		

図3：採用一年目を対象とした研修

の一環として職員一人一人の判断に任せていました。しかし、市民ニーズ等が多様化・複雑化する現代において、資格を有することは市民や業者からの信頼確保にも有効であるほか、自身のキャリア形成にも大きく寄与します。

このため、今回の計画策定に合わせ、資格取得に対する助成制度を大幅に拡大し、自らのスキルアップを目的として資格取得に挑戦する職員を積極的に後押しすることとしました。さらに、令和六年度採用の土木技術職員からは、入庁後三年の間に二級土木施工管理技士補という、一定水準の知識習得を担保できる資格の取得を必須とし、その取得に向けて、費用面に加え学習環境も含めた全面的な支援を行っています。

（ウ）職場環境・人的な育成支援

土木の職場に限ったことではありませんが、職員一人一人がやりがいを持ち、いきいきと仕事に取り組めるためには、柔軟で風通しの良いことや、お互いの意見や存在を認め尊重し合える関係性が築けていることなど、良好な職場風土がとても重要です。

特に、今回の計画策定では、研修や資格取得についての支援制度を拡充しましたので、組織全体で持続可能な土木行政の体制を確保していくという共通理解のもと、参加もしくは挑戦する職員を職場全体で認め、後押ししていく協力体制が求められます。

このため、土木技術職の若手職員に対しては、これまで実施している一年目のメンター制度に加え、新たに二年目と三年目にサポーター制度を設け、業務支援を含めた継続的な指導・育成を行うとともに、先輩職員が良き相談役となり、業務・業務外を問わず抱えている不安や悩み等の解消に向けたサポートを行っていきます。併せて、所属長が責任者となり、人事評価者である統括主幹とＯＪＴの実行者である主幹を中心とした体制において、職員の人材育成や自発的な能力開発に対する支援を進めていきます。

六、令和六年度に実施した研修の効果

ここで、本計画に基づいて令和六年度に実施した研修を二つ紹介します。一つは五月下旬に三日間かけて実施した「土木の職場研修」です。本計画の検討を進める中で、多くの若手職員から配属部署以外の土木関係各課の業務内容がよく分からないといった声が聞かれたため、入庁後の早い時期に当市土木行政の全体像を把握してもらうことをねらいとして、実務を担う職員からの業務概要や主要事業等の説明と、各課の主要施設や実際に動いている現場の見学を実施しました。

【写真1】は業務概要説明の様子ですが、建設部・産業交流部・都市整備部・上下水道部に所属する計三一の担当からの具体的な説明と活発な質疑応答が行われました。この研修には新規採用職員のほか、採用二年目以降の希望職員も受講しましたが、受講後のアンケートでは総じて満足度が高い結果となっており、「各課のイメージが沸いた」、「全体像が理解できた」、「将来、関わりたい仕事が見えてきた」といった意見が聞かれました。



写真1：業務概要説明の様子

また【写真2】は各課の現場見学の様子ですが、施工中の道路や河川、災害復旧の現場など計八現場を一日かけて見学しました。実際に目で見て、各担当者から具体的な説明を聞くことで、市の幅広い事業の規模感や各現場の様子を直接感じるこ



写真2：現場見学の様子

とができたのではないかと思います。

もう一つは、建設産業における技術者・技能者の養成を目的とした職業訓練施設「富士教育訓練センター」にて、四泊五日で実施した「土木入職研修」です。この研修では、工事等において発注者となる行政職員に求められる視点で講義内容を組み立て、専門講師による「土木概論」や「設計図の見方」といった座学のほか、出来形測定など現場での実務に必須となる「測量」、庁内で実施する専門研修や職場におけるＯＪＴでは教えることができない「コンクリートの打設・脱型」といった実技を行いました【写真３】。

当市の実際の工事図面を講義で活用したり、機材を使っての測量やコンクリート擁壁の製造を体験したりすることで、「未経験者だが、土木職としての自信が持てた」「自らの手で作り上げた構造物が残ることの喜びと、中途半端な施工はできないという責任を感じた」「施工の大変さを実感した」といった意見が聞かれ、非常に満足度が高く実りの多い研修となりました。





写真３：土木入職研修の様子

七、おわりに

当市では、土木技術職の人材確保が厳しい状況の中、採用方法の見直しによる「土木未経験者の早期育成」をきっかけの一つとして計画策定に着手し、体系的な育成計画をまとめることができま

したが、それに加え、策定の過程で多くの土木技術職員が関わったことにより、採用や育成を担う人事課職員と同様、当事者である土木技術職員（特に中堅職以上の職員）にも人材確保についての危機感が共有され、新規採用職員を含む全ての職員の能力開発及び育成に対する機運の高揚という効果も得られました。

今回、人事課が事務局となり本計画を取りまとめましたが、人事課職員だけでは、ここまで内容が充実した育成計画を策定することは決してできませんでした。アンケートにおいて多くの土木技術職員から人材育成に対する要望や熱い思いを聴取し、ＳＤＴｆにおいて一つ一つの課題に対し丁寧かつ前向きに議論を交わした結果、このような育成計画の策定に至ったものと強く感じています。

令和六年八月現在は、第二期ＳＤＴｆにて、専門研修の実施に向け、学習ポイントの洗い出しや研修資料の作成を進めていますが、専門研修については全てが内製で初めての取組となるため、まずは実施し、研修後に受講生の意見を基に検証を行い、研修メニューの再構築を行っていきたいと考えています。

今回、採用方法の見直しと本計画の策定を同時に行うことによって、令和六年度は新規採用の土木技術職員を八人（うち、土木の未経験者は四人）採用することができましたが、今後も「土木技術職員人材育成計画」に基づき、未経験者はもとより全ての土木技術職員が、土木技術のプロフェッショナルとして成長できる環境を提供し続け、技術力の向上と安定した人材確保を実現し、持続可能な土木行政の確立に向け取り組んでいきます。