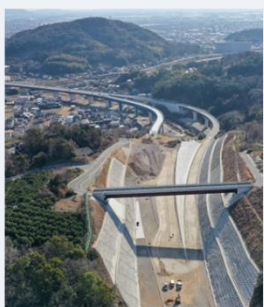


熊本市土木職・造園職

職員成長・人財育成プラン



熊本市 都市建設局・各区土木センター

令和4年（2022年）3月策定

令和7年（2025年）3月改定

目次

1. 基本的事項

- 1. 策定趣旨・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ |
- 2. 対象とする職員等・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ |
- 3. 対象期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ |
- 4. 本プランの位置づけ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ |

2. 技術職員を取り巻く現状と課題

- ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

3. 熊本市の目指す組織像・職員像

- ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4

4. 技術職員の目指す職員像

- ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6

5. 方針・取組

5―1. 人材確保

- 1. 職員採用状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- 2. 技術職員採用プロジェクトチームの取組・・・・・・・・・・ 8

5―2. 人材育成

- 1. 技術研修等の実施・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | 0
- 2. 各種資格取得の推奨・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | 1

5―3. 人材マネジメント・人事配置

- 1. 人材マネジメントの推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | 2
- 2. キャリアパスおよびジョブローテーションの明確化・・・・・・・・ 2

5—4. 職場環境づくり

1. ワーク・ライフ・バランスの実現 | 4

2. 働きやすい環境整備、組織風土・文化の醸成 | 4

6. 本プランの推進等

1. 本プランの効果検証について | 5

2. 本プランの推進 | 5

1. 熊本市土木職・造園職 職員成長・人財育成プランについて

1. 策定趣旨

本市は熊本市第8次総合計画において、「市民が住み続けたい、だれもが住んでみたくなる、訪れたいまち、「上質な生活都市」の実現を目指すこととしており、我々技術職員は、社会情勢や市民ニーズの変化、新技術の進展等を的確に捉え、将来にわたり活力にあふれるまちづくり、市民生活や経済活動を支える社会基盤の整備・維持、環境の最適な保全等を行うため、技術力の研鑽はもとより、世代間での知識の共有・継承を図り、組織力を向上させて行く必要がある。

このようなことから、令和3年度に都市建設局の部課長級等で組織する人財育成PTを設置し、技術職員の成長と人財育成、管理職等の人財育成力の強化を目的とし、「職員を尊重する」という考えのもと、「人財」という文字を引用した「熊本市土木職・造園職 職員成長・人財育成プラン」（以下、本プランという）を策定した。

この度、令和6年9月1日に改定された「熊本市職員成長・育成方針」（以下、市方針という）を踏まえ、人材育成の観点に加え、“人材確保”“人事配置”“職場環境づくり”の観点を加えるとともに、令和4年度から取り組んできた本プランの評価を反映し、市民満足度の高い市役所、職員満足度の高い市役所の実現を推進するため改定を行うもの。

2. 対象とする職員等

都市建設局及び各区土木センターの土木職及び造園職の技術職員並びに技術職員が在籍する課の管理職を対象とする。なお、都市建設局及び各区土木センター以外から人事配置された技術職員についても本プランを適用する。

3. 対象期間

本プラン改定から令和9年度末までとする。

4. 本プランの位置づけ

本プランは、「熊本市職員成長・育成方針」を前提とし、技術職員の専門性を踏まえた個別計画として位置付けることとし、「熊本市建築職員人材育成プラン」と必要な整合を図ることとする。

2. 技術職員を取り巻く現状と課題

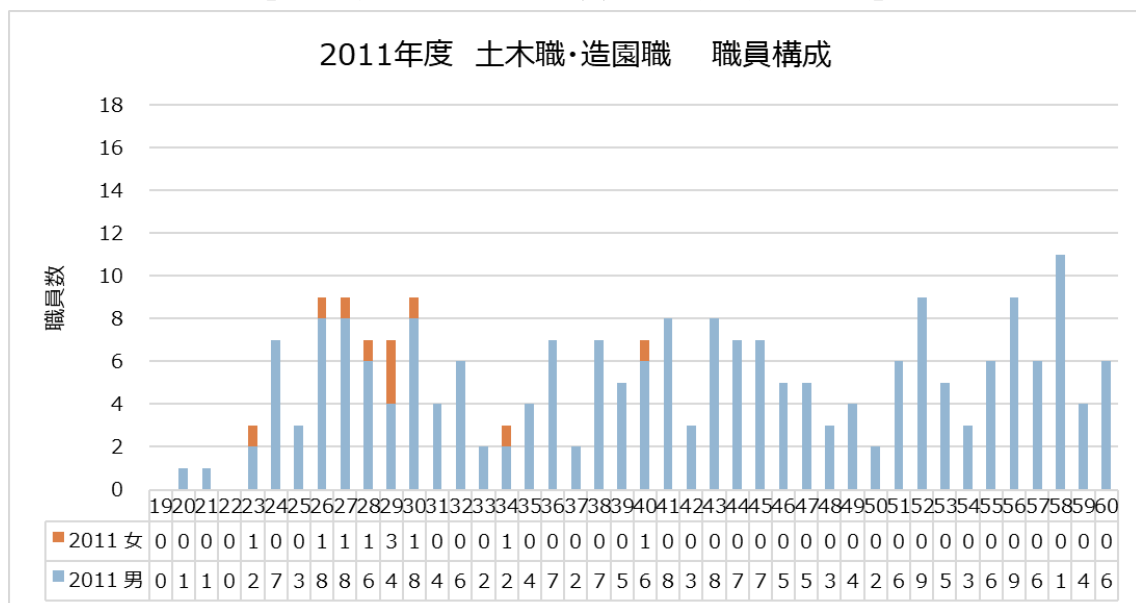
技術職員を取り巻く環境や社会ニーズは大きく変化してきており、人口減少・超高齢社会の進行等を見据えた多核連携型の都市構造の実現、社会基盤の老朽化等に対応するための公共施設マネジメント、激甚・頻発化する災害を踏まえた国土強靱化、脱炭素社会の実現や SDGs の達成、デジタル市役所への転換等、様々な課題への対応が求められている。

このような中、本市の技術職員は、平成 24 年の指定都市移行を契機に、女性職員を含む職員の大量採用や団塊世代の退職等を踏まえ、職員数の増加と平均年齢の若返りを見せている一方、近年では職員採用試験への応募は減少傾向にあり、特に土木職においては定員割れが生じるなど技術職員の確保は大きな課題となっている。

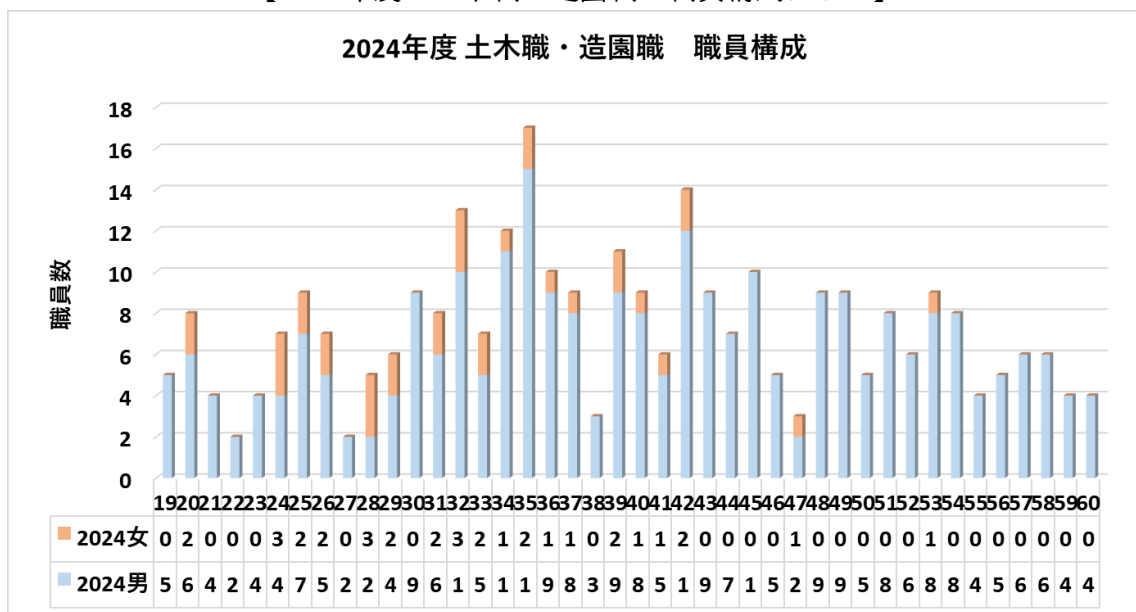
限られた経営資源のなか、様々な取組による技術職員の魅力発信等を行うとともに、組織体制に関しても、市民のニーズの高度化・多様化に対応するため、区ごとの特性を踏まえたまちづくりを推進するとともに、市民の安全で快適な生活の確保のため、組織内の連携等による適切な業務のマネジメントに取り組んでいるところである。

しかしながら、工事着手時の準備・確認不足による事故や、安全管理不足による工作物の落下事故が発生するなど市民生活へ大きな影響をきたす事案が発生しており、技術職員には更なる基本事項の徹底や経験の蓄積が求められるほか、事故等の発生リスクはもとよりインフラの整備や様々な取組が市民生活に及ぼす影響などを見通す力＝「予見力」が求められている。

【2011 年度 土木職・造園職 職員構成グラフ】



【2024 年度 土木職・造園職 職員構成グラフ】



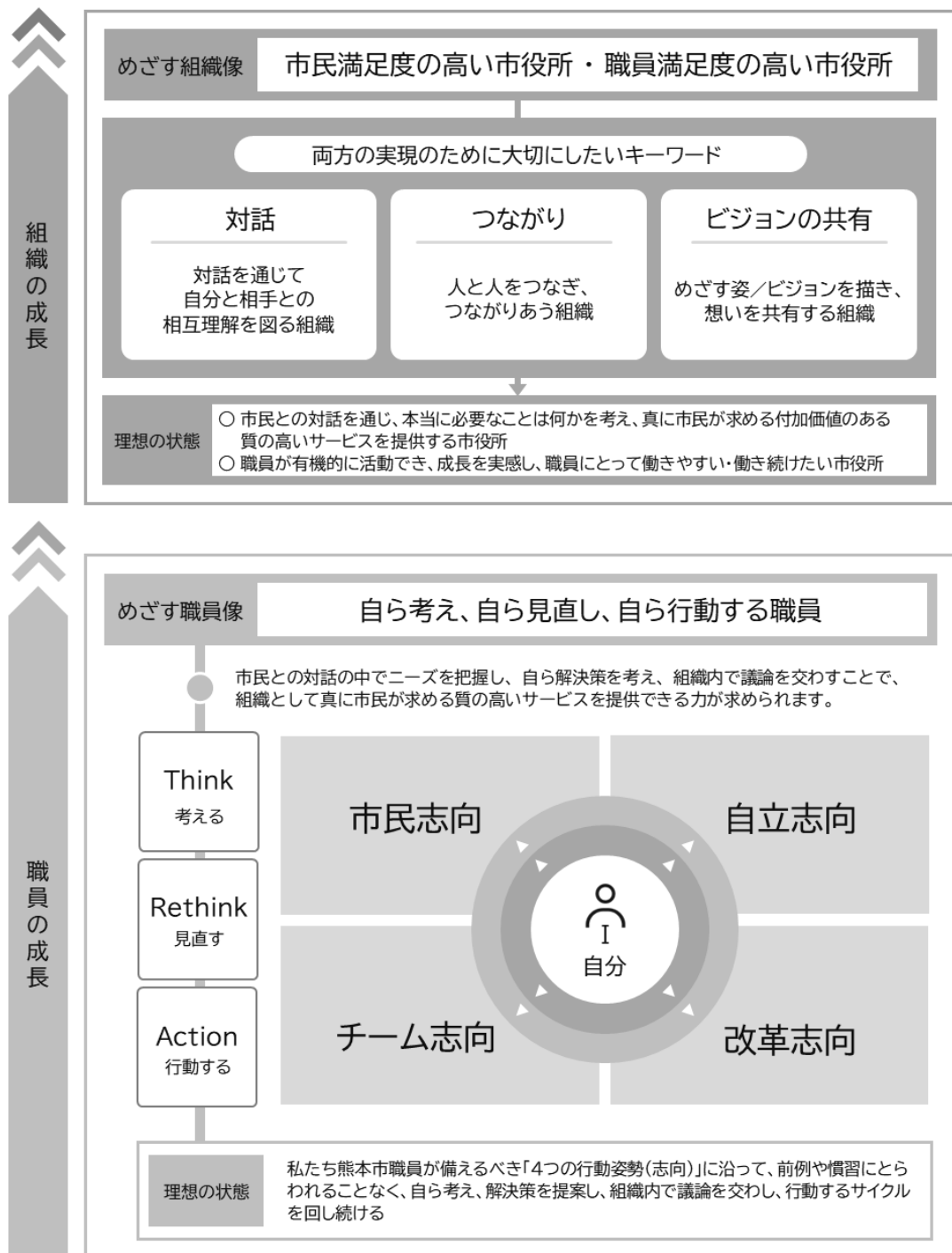
【土木職・造園職 世代別職員構】

		19～20	21～30	31～40	41～50	51～60	合計	平均年齢
2011	男	1	47	45	52	65	210	220
	女	0	8	2	0	0	10	
2021	男	8	40	90	68	58	264	289
	女	0	13	12	0	0	25	
2024	男	11	43	84	73	59	270	304
	女	2	12	15	4	1	34	

3. 熊本市の目指す組織像・職員像

技術職員は市方針に掲げる組織像・職員像の実現に取り組むこととする。

めざすまちの姿 “上質な生活都市”



【4つの行動姿勢（志向） 「熊本市職員成長・人材育成方針」より】

市民志向



市民視点に立って、ともに考え課題解決に向けて行動します。

- ☑ 市民の利益を第一に考え行動します
- ☑ 公平・公正な市民サービスを提供します
- ☑ 人権意識を持ち、誠意ある対応をします

伸ばしたい能力

▶ 倫理観／応対力など

自立志向



常に新しい視点と広い視野を持って主体的に行動します。

- ☑ 自ら学び、成長します
- ☑ 積極的に自分ごととして考えます
- ☑ 自分の考えを持って仕事をします

伸ばしたい能力

▶ 責任感／決断力など

チーム志向



職員一人ひとりの強みを活かしてチームで課題解決に向けて行動します。

- ☑ 対話を通じて目標を共有し、一丸となって取り組みます
- ☑ つながりあい、チームワークを大切にします
- ☑ チームとして個々の特性を活かします

伸ばしたい能力

▶ 協調性／組織マネジメントなど

改革志向



前例にとらわれずに、常に新しい視点を持って行動します。

- ☑ 資源の制約がある中で、最高の成果を目指して仕事をします
- ☑ 未来を想像し、実現への創意工夫をします
- ☑ 失敗を恐れず前向きにチャレンジします

伸ばしたい能力

▶ 積極性／構想力企画力など

4. 技術職員の目指す職員像

市方針の4つの行動姿勢（志向）ごとに、技術職員は以下の職員像を目指す。

市民志向

市民視点に立ち、市民のニーズを把握し、ともに考え行動する職員

技術職員は、都市・交通・道路・河川・公園等様々な分野において、安心・安全で快適なまちづくりを通し、高い市民サービスを提供する必要がある。そのため、市民目線に立った丁寧な対応を行い、利用者のニーズを的確に把握し、各種計画やサービスに反映させるなど、市民の利益を第一に考え行動できる技術職員を目指す。

自立志向

高い専門性と使命感をもち主体的に行動する職員

技術職員は安全・安心で利便性の高い市民生活や社会経済活動を支えるインフラの専門家としての専門知識や技術はもとより高い使命感が求められる。そのため、自ら学び積極的に自分事として考えるとともに、責任をもって職務の遂行と決断ができる技術職員を目指す。

チーム志向

都市建設局一丸となった政策の実現や技術等の継承に取り組む職員

技術職員は様々な分野において、政策立案・設計・整備・維持管理・指導・審査・災害対応等を所掌し、常に幅広い知識や高度な技術力が求められている。将来にわたりより良い市民サービスを提供し、様々な社会課題へ対応していくため、技術力等の継続的な研鑽と継承に取り組むとともに、職員のエンゲージメントに繋がる職員同士のコミュニケーションや組織としてのチームワークを大切にする職員を目指す。

改革志向

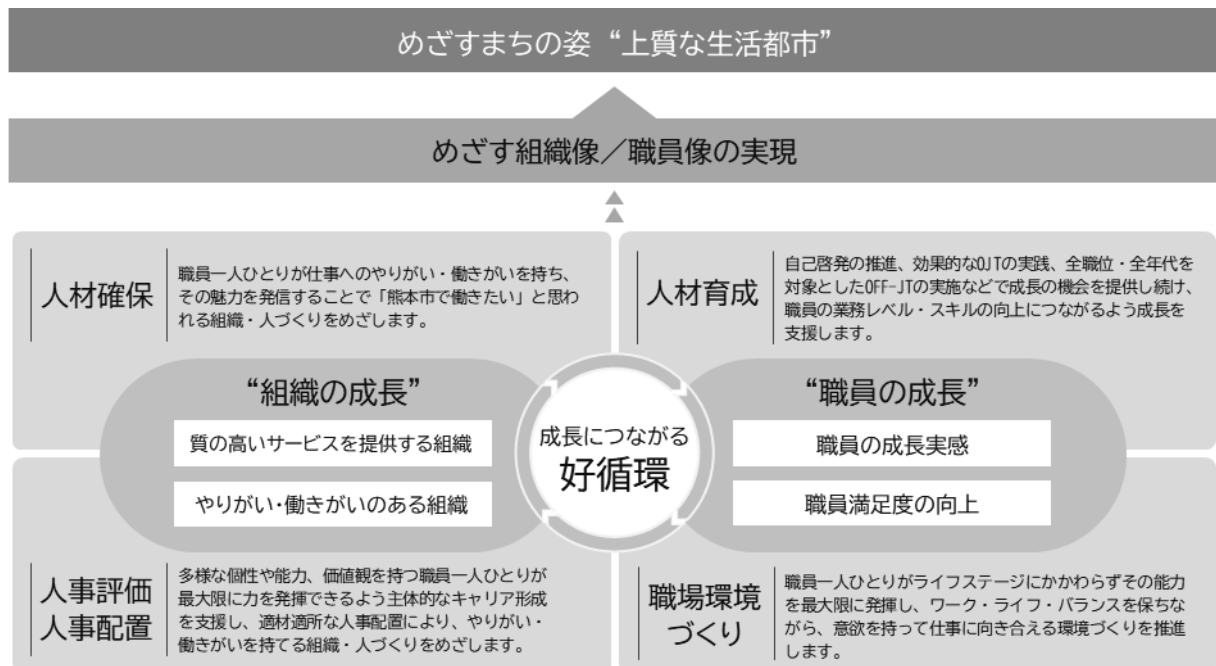
将来的な社会課題等を的確に見抜き、積極的な改善に取り組む職員

技術職員は、多様化する行政ニーズや限られた行財政資源の中、市民満足度の高い施策の展開や費用対効果の最大化等が求められる。そのため、新技術や民間活力の活用はもとより、グローバルで革新的な視野をもって新しいことにチャレンジすることができる職員を目指す。

5. 方針・取組

熊本市第8次総合計画に掲げる「上質な生活都市」の実現に向けては、技術職員の量・質ともに向上させていくこと重要である。市方針においては、組織と職員の「成長につながる好循環」を目指して“人材確保”“人材育成”“人事評価・人事配置”“職場環境づくり”の4つの観点から戦略的な取組を進める。とされており、本プランにおいてもこの4つの観点ごとに方針や取組を展開することとする。

【4つの観点 「熊本市職員成長・人材育成方針」より】



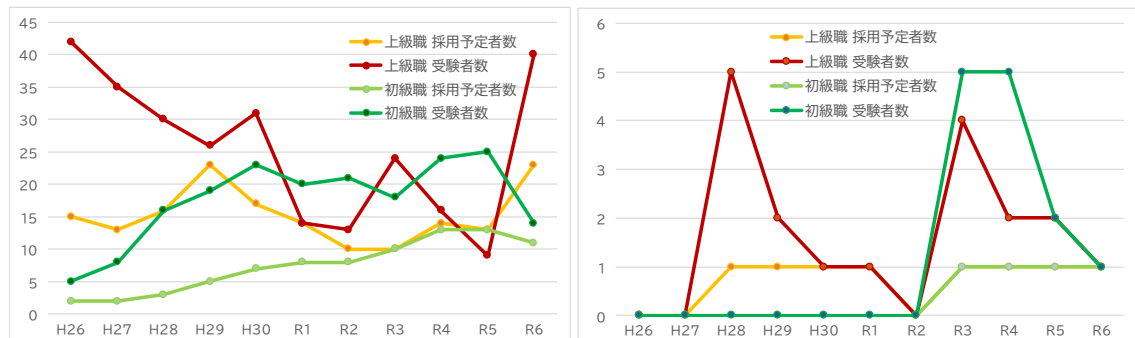
5—1. 人材確保

近年、技術職員採用の応募が減少し、特に土木職については定員割れが生じる等、優秀な人材の確保が喫緊の課題となっている。このため、令和2年11月に、都市建設局長を会長に若手技術職員を中心に構成された「技術職員採用プロジェクトチーム」を設置し様々な取組を実施してきた。

1. 職員採用状況

【土木職採用状況】 (人)													【造園職採用状況】 (人)												
上級職		H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	上級職		H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
	採用予定者数	15	13	16	23	17	14	10	10	14	13	23		採用予定者数	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
	申込者数	60	49	37	31	44	19	37	44	26	20	57		申込者数	0	0	5	2	3	6	0	6	3	3	3
	受験者数	42	35	30	26	31	14	13	24	16	9	40		受験者数	0	0	5	2	1	1	0	4	2	2	1
	最終合格者数	15	13	16	23	17	8	8	10	10	5	22		最終合格者数	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0
初級職	競争倍率	2.8	2.7	1.9	1.1	1.8	1.0	1.3	2.4	1.1	0.7	1.7	初級職	競争倍率	—	—	5.0	2.0	1.0	1.0	—	4.0	2.0	2.0	1.0
	採用予定者数	2	2	3	5	7	8	8	10	13	13	11		採用予定者数	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
	申込者数	8	12	17	20	25	29	25	21	27	28	15		申込者数	0	0	0	0	0	0	0	7	6	2	3
	受験者数	5	8	16	19	23	20	21	18	24	25	14		受験者数	0	0	0	0	0	0	0	5	5	2	1
	最終合格者数	2	2	3	5	7	8	8	10	12	11	11		最終合格者数	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
	競争倍率	2.5	4.0	5.3	3.8	3.3	2.5	2.6	1.8	1.8	1.9	1.3		競争倍率	—	—	—	—	—	—	—	5.0	5.0	2.0	1.0

※R6の上級職については、「早期枠」「通常枠」を含み「冬試験」を除きます



2. 技術職員採用プロジェクトチームの取組

技術職員採用プロジェクトチームにおいて、インターンシップや大学等への出前講座、現場見学ツアーやInstagramを活用した広報活動に努めており、引き続き、学生等のニーズを的確に把握し、戦略的な取組を進めていく。

【出前講座実施状況】

年度	高校		高専・短大		大学		その他		合計
	県内	県外	県内	県外	県内	県外	県内	県外	
令和3年度	5	0	1	0	1	3	1	0	11
令和4年度	6	2	0	0	3	2	3	0	16
令和5年度	8	2	0	1	2	3	1	1	18

【インターンシップ写真】



【出前講座写真】



【現場見学会写真】



5—2. 人材育成

1. 技術研修等の実施

OJT

①事業の推進に資する専門知識や能力の向上を図る職場研修の実施

全庁的な研修として、人材育成センターによる階層別研修や各課主催研修等が実施されている一方、職場研修については、熊本市職場研修推進制度実施要項に基づき、各局において職場研修推進体制を構築し取り組むこととされている。

職場研修において、技術職員が多岐にわたる分野において即戦力として業務を推進できるよう、“専門知識”や“業務遂行力”の向上に重点を置き、各課において計画的かつ効果的な研修に取り組むこととする。また、先輩職員による知識や経験の継承はもとより若手技術職員の熱意や意欲を引き出すこと、新規採用職員が抱える不安の払しょく等にも配慮することとする。

OFF-JT

②キャリアプランの形成に資する基礎的技術力や幅広い見識を蓄積する職場外研修の実施

総務局技術管理課が所管する熊本県建設技術センターで行われる、積算・施工管理・コンクリート品質管理等の基礎研修や、国土交通大学校や全国建設研修センターが主催する、まちづくりや橋梁等の専門分野研修、更には他都市への先進事例の視察など、様々な職場外研修を積極的に活用して技術職員の技術力向上を図る。また、実施に際しては本人のキャリアプラン等を踏まえ所属長が積極的に支援することとする。

【主な研修内容】

	主催	対象	項目
O J T	職場研修推進制度に基づく各課研修	全技術職員	・業務関連専門知識・技術 ・業務遂行力
O F F - J T	熊本県建設技術センター	採用2年目～7年目	・土木の基礎 ・積算の基礎 ・施工管理 ・コンクリート品質管理 ・アスファルト舗装 ・公共事業と安全管理等
	国土交通大学・全国建設研修センター	全技術職員	・まちづくり建築行政 ・道路計画 ・橋梁設計 ・道路構造物設計 ・河川構造物設計等

2. 各種資格取得の推奨

技術職員の知識や技術力の向上には、専門分野の資格取得が効果的であるとともに、資格の取得を意識することで日常業務におけるモチベーションの維持向上を期待できる。さらに、資格取得は役職への昇任に関する評価の参考になり得ることから、各課の所属長は技術職員の資格取得を積極的に促進することとする。

建設業務や維持管理業務など施工現場の監督を要する業務に携わる職員（技師、主任技師等）は、施工管理能力の向上のため、土木施工管理技士（１級・２級）や造園施工管理技士（１級・２級）の資格取得が有効である。

また、専門分野において経験を積んだ職員（主任技師、主査級等）は、科学技術に関する高度な知識、課題解決能力及び技術者倫理を備えていることを示す資格として、技術士（建設部門等）の取得が有効である。

さらには、管理職を目指す職員（主査級、技術主幹級、課長級）は、社会のニーズに応え、科学技術を把握し、継続的な組織運営を行うため、俯瞰的な把握・分析に基づき、業務手法等の改善や合理的プロセスによる安全性の確保、環境負荷の低減などを実施する必要がある、そのための総合的な管理能力が求められる（経済性管理、人的資源管理、情報管理、安全管理、社会環境管理等）。これに関連する資格として、技術士（総合技術監理部門）の取得が有効である。

【職位に応じた取得資格】

技師	主任技師	主査級	技術主幹級	課長級
土木施工管理技士（１級・２級）				
造園施工管理技士（１級・２級）				
	技術士（建設部門等）			
		技術士（総合技術監理部門）		

5—3. 人材マネジメント・人事配置

1. 人材マネジメントの推進

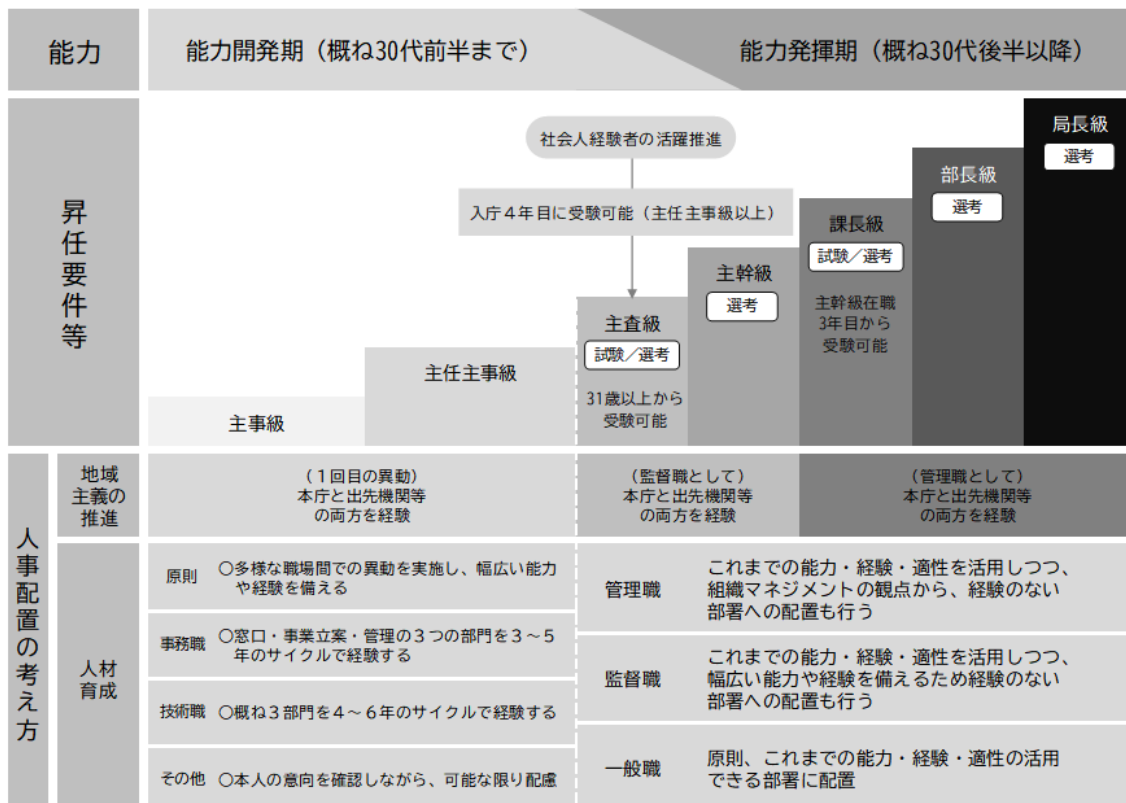
「人材マネジメント」は、今後の組織運営上特に重要な項目として、「熊本市事務決裁に関する訓令」を改正（R6年4月）、部長・課長の基本的職能として明文化された。また、市方針においては、組織全体で職員が成長できる環境を整えていくために、人材マネジメント力強化研修や課長級昇任者研修等による管理職のマネジメント力の強化を図る。とされている。本プランにおいては、全庁的な取組において人材マネジメントの強化を図ることとする。

※本市の「人材マネジメント」の定義：組織目標の達成に向け、適材適所の追求と意識合わせの対話を進めること

2. キャリアパスおよびジョブローテーションの明確化

熊本市職員成長・育成方針においては、人事異動を職員の成長する機会と位置付け、基本的に多様な業務経験を通じた人材育成を行うこととしている。

【熊本市職員成長・育成方針におけるキャリアパス】



※部門分類：窓口（税、各区、CW、まちづくり系含む）、事業立案（各局主管課の一部、福祉系、イベント等）、管理（会計・契約・財政・総務等）

※技術職：土木・建築・機械・電気・化学等

※その他：医療技術職・業務職・消防職・その他資格職種及び変則交代制職場

なお、技術職員のうち新規採用職員については、採用後１０年程度を目安に少なくとも３部署以上を経験すること目途にジョブローテーションを計画し、主査級試験を受験するタイミングとも重なる１１年目以降は、本人の適性や希望を基本に組織の方向性を踏まえた配置を行う。

また、社会人経験者は、即戦力として、有する知識、専門技術や経験を活かせる部署に配属する事を基本とし、加えて、適性や希望を考慮した配置を行うこととする。

【技術職員のジョブローテーションの目安】

	採用後概ね10年	概ね11年以降
新規採用職員	以下のうち３部署以上の配置を行う	本人の適性やキャリアプランに応じた配置を行う
	維持管理業務	特定分野のスペシャリスト (道路、河川、公園、都市計画、上水道、下水道等)
	建設業務	特定業務のスペシャリスト (左記の分野)
	計画・事業・予算調整業務	ゼネラリスト
	指導・許認可・財産管理業務	
	政策局など庁内他局への配属、庁外他機関への出向	
中途採用職員	■即戦力として、有する知識や専門技術を活かせる部署に配属することを基本とする。 ■加えて、年齢や適性、本人のキャリアプランを考慮し、必要に応じて他部署への配属を可能にするとともに、最適な異動サイクルを検討する。 ■政策局など庁内他局への配属や庁外他機関への出向を行う。	

スペシャリスト：特定の分野・業務での豊富な実務経験と知識を糧とし、業務成果を発言できる人材

ゼネラリスト：幅広い知識と能力を糧とし、業務成果を発言できる人材

5—4. 職場環境づくり

1. ワーク・ライフ・バランスの実現

市方針においては、“柔軟な働き方の推進”“長時間勤務の是正”“休暇の取得促進”等の取組を掲げており、本プランにおいても、これら全庁的な取組に基づきワーク・ライフ・バランスの実現を推進する。

なお、“柔軟な働き方の推進”に関し、都市建設局においては朝ピーク時の渋滞解消や公共交通への転換に向けた行動変容などを目的とし、県や民間企業と連携した時差出勤を推進していることから、時差出勤については重点的に取組むこととする。

【柔軟な働き方の推進 「熊本市職員成長・育成方針」より】

テレワークの推進	柔軟な勤務時間運用	デジタルツールの活用
 各部署における業務特性を踏まえ、テレワークを実施しやすい組織風土の醸成や、環境整備に取り組みます。	 勤務時間帯を柔軟に選べるフレックスタイム制度や、終業から次の始業までに一定の休息時間を設けるインターバル制度の導入を検討し、ワーク・ライフ・バランスの向上につなげます。	 Microsoft office365を導入し、TeamsやCopilotなどを用いてスピーディかつタイムリーな業務の進め方を推進します。

2. 働きやすい環境整備、組織風土・文化の醸成

市方針においては“職員コミュニケーションの活性化”“チャレンジできる組織風土の醸成”等の取組を掲げているところであり、本プランにおいても、これら全庁的な取組に基づく環境整備を進めていく。

なお、“職場満足度の把握に”関し、全庁的なアンケートに加え、局独自による調査を実施し、各課の特性等を踏まえより良い職場環境の整備を進めていく。

6. 本プランの推進等

1. 本プランの効果検証について

本プランの効果検証については、都市政策課に置かれた人財育成PTにおいて、定期的に職員アンケートを行い、人材育成の職員への浸透や成長の実感などについて検証を行うこととしている。

「技術職員における人材育成が進んでいると感じる割合」「仕事を通じて自身が成長できていると感じる割合」とともに上昇傾向である。引き続き、令和6年度の検証値を今後の基準値とし、検証値の上昇に向け本プランを推進していく。

【評価項目と検証値】

項目	基準値	目標	検証値		
	R3		R4	R5	R6
技術職員における人材育成が進んでいると感じる割合	34%	上昇	43% ↑	44% ↑	56% ↑
仕事を通じて自身が成長できていると感じる割合	84%	上昇	84% →	80% ↓	86% ↑

2. 本プランの推進

アンケートにおいて本プランの浸透や人材育成の推進に関する意見が見られた。このため、目標達成度（業績）評価等を活用した効率的かつ効果的な人材育成を課ごとに推進していく。また、職員のエンゲージメント強化を図るため、職員が達成した成果や将来のキャリアプランを共有するとともに、適切な人材マネジメントと人事配置の指標とすることで組織力の強化を図っていく。

【取組例】

	目標の設定	部下育成の趣旨	実施の機会	部下育成の取組	参照・活用ツール
管理職	個人目標に部下育成目標を設定する	部下職員の能力・意欲の向上 職場風土の活性化	期首面談、中間面談、期末面談等	・各職位に求められる役割/能力の再確認 ・キャリアの振り返り ・キャリア志向の把握	・市方針(P13～P24) ・市方針(P28～P29)
監督職			1on1ミーティング等	・柔軟な働き方の推進 ・研修制度の周知 ・資格取得の推奨	・市方針(P31) ・本プラン(P13) ・本プラン(P9) ・本プラン(P10)



「本マークは、技術職員として働く魅力を発信する“技術職員採用プロジェクトチーム”において作成。現場用ヘルメットをモチーフとし、本市の豊かな”水”や”緑”をイメージした配色にてデザイン。（同 PT インスタグラムのプロフィール画像等でも使用）」