

The background of the entire page is a detailed architectural line drawing of a building's structural framework, showing various levels, beams, and columns. The drawing is rendered in black lines on a white background. A large, solid blue shape is overlaid on the left side of the page, partially obscuring the drawing. This blue shape has a curved top edge and a straight bottom edge, creating a modern, geometric design element.

舞鶴市 建設技術職員 人材育成計画

令和8年4月

はじめに

私たちのまち・舞鶴には、子どもたちが元気に遊ぶ公園や知識を育む図書館、毎日多くの人が行き交う道路や駅、市民の食を支える田畑や漁港があります。これらは市民の皆様が当たり前のように営んでいる日々の暮らしになくってはならない施設。こうした当たり前を支えているのが「建設」という仕事であり、そこには、それを支える技術職員の情熱があります。

しかし今、私たちの前には多くの課題があります。急激な人口減少、激しさを増す自然災害、高度経済成長期に造られた施設の老朽化、そして急速に進むデジタル化。これらに的確に対応していくためには、これまでベテラン職員が培ってきた「舞鶴の地域特性」に応じた経験や知恵を、次代を担う若手職員へと確実に引き継ぎ、組織全体の技術力を高めていくことが何より大切です。

そこでこのたび、これからの舞鶴を支える建設技術職員を育てるための「人材育成計画」を策定いたしました。

私が職員に期待するのは、単に計算や設計に詳しいだけの技術者ではありません。現場に足を運び、土の性質や水の影響を感じ考え、そこで暮らす方々の声に耳を傾ける。困っている市民の方に寄り添い、専門的なことを分かりやすく誠実に伝える。そんな「顔の見える技術者」であるべきと考えます。

令和7年9月からは、地元の舞鶴高専の先生方に技術アドバイザーとして加わっていただくなど、学び議論して切磋琢磨する場もさらに広げてまいります。一人ひとりが自分の仕事に誇りを持ち、失敗を恐れず挑戦し、チーム一丸となって市民の皆様の期待に応えていく。そんな「頼られる市役所」を、職員と共に築いていく決意です。

未来の舞鶴が、今よりもっと安全で、もっと暮らしやすいまちであるために。

この計画を新たな出発点として、技術職員と一丸となって取り組んでまいります。

令和8年4月 舞鶴市長 鴨田秋津

(目 次)

I	計画策定の背景及び目的	1
II	目指すべき職員像	2
III	建設技術公務員に求められる役割	3
IV	人材育成の基本方針（育成の柱）	5
V	具体的な育成施策	6
VI	推進体制と役割	13

I. 計画策定の背景及び目的

(1) 建設技術職員を取り巻く状況

市民が日々の生活を営むなかで、私たち建設技術職員が整備・管理する公共施設に関わらない日はありません。公園や図書館といった憩いや学びの場、都市計画に基づき整えられた美しい街並み、物流や移動を担う道路・鉄道ネットワーク。さらには、食の基盤となる農地や漁港にいたるまで、あらゆる公共施設は人々の豊かな暮らしの礎であり不可欠な存在です。

特に近年では、頻発化・激甚化の傾向を示す自然災害への対応を始め、高度経済成長期に集中的に整備された社会資本ストックが老朽化していくなかでの戦略的な維持管理や更新、さらに行政運営の効率化・高度化に資するDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進といった新たな行政課題への対応も重要なテーマとなっています。

(2) 建設技術職員の減少

産業活動や地域の暮らしを支える社会インフラを健全に維持するためには、これに関わる担い手を継続的に育成していかなければいけません。しかしながら、建設技術職員の確保は年々厳しさを増しています。

また、豊富な実務経験と専門知識をもつベテラン職員が多数を占める（特に土木系は45歳以上の職員が全体の70%以上を占める）一方で、若手・中堅職員への円滑な技術・技能の継承が十分に進んでいないという組織構造上の課題もあります。

これまで長年にわたり蓄積されてきた知識・技術・経験、とりわけ舞鶴市固有の地理・気象・社会に関する実践的なノウハウを、次代を担う職員へ確実に継承し、組織全体の持続的な能力維持・向上を図ることも重要な課題であり、持続可能な建設行政や複雑かつ高度な課題に的確に対応するために、一人ひとりの継続的な資質・能力の向上はますます重要になっています。

(3) 体系的な人材育成の必要性と実行

組織全体としてリスク予見・管理能力、プロジェクトマネジメント能力、関係各機関との円滑な連携・調整能力の強化はもちろんのこと、個々の職員の技術力向上のための体系的な人材育成策の策定と実行が必要となっています。

本計画は、これらの背景及び課題認識に基づき、将来にわたり質の高い公共インフラの整備・維持管理を確実にするとともに、現場の最前線で寄せられる市民からの多くの声に対して、専門的な知識とスピード感を持った対応、傾聴と共感、説明して理解を得る力といったコミュニケーション能力を身につけた人材を計画的に育成することを目的として策定するものです。

II. 目指すべき職員像

舞鶴市のインフラを支える建設技術職員の基盤は、「舞鶴市職員」としての確かな誇りにあり、目指す理想の姿は、舞鶴市人材育成基本方針に掲げられた「職員像」を心に留め受け継いでいくことから始まります。

行政のプロフェッショナルとして、市政全体を広い視野と責任感を持って見つめ、舞鶴市職員としての土台を築くことが、結果として、高度な専門技術を市民のために最大限に活かせる建設技術職員の育成に本質的に貢献することとなります。

『舞鶴市職員が目指す「職員像」』

- 市民の中に入って、地域の課題を見つけ、市民とともに考え、解決に向け積極的に行動する職員
 - 職員一人ひとりが、専門性や得意分野を持ち、自らの特性も最大限に発揮し、市民の信頼に応える職員
 - 社会情勢の変化に即応した改革意識を持ち、仕事への情熱と柔軟な思考のもと、市役所と仕事を変革できる職員
-

III. 建設技術公務員に求められる役割

私達の役割は、多様な社会ニーズに対して最適な社会資本を整備することによって、子どもからお年寄りまでのあらゆる世代の市民に豊かな生活や暮らしを届けることです。そのためには、測量や設計業務に始まり、工事監理、用地買収、地元調整など幅広い知識とチームをまとめるリーダーシップが求められます。

1. 求められる専門知識・技術力

- 地盤工学や基礎工学、さらには複雑な構造物の計画・設計に関する高度な専門知識や豊富な実務経験をもち、委託した設計成果の妥当性評価や高度な技術的判断をする局面で、適切な意思決定を必要とします。
- 施工段階における予期せぬ手戻りや重大な問題発生を防ぐため、設計図書、特に詳細設計段階における成果品に対する照査能力、具体的には施工段階での実現可能性、潜在的リスク要因（例：地盤条件の不確実性、施工上の制約等）を事前に見抜く洞察力が必要です。
- 近隣地域で実施された土質調査や類似工事のデータ、過去の事業における失敗・成功事例、関連分野における最新の技術動向といった事業遂行上有用な情報を能動的に収集し、客観的に分析・評価した上で適切に業務へ活用する必要があります。
- OJT（On-the-Job Training）の実施などベテラン職員が有する暗黙知（形式知化されていない長年の経験に基づく勘やコツ、状況に応じた判断基準等）を次世代を担う若手職員へ伝達し、組織全体の技術レベルを保つための仕組みが必要です。

2. 現場対応に詳しい技術職員

- 近年、設計・計画策定業務委託の比重が増えていますが、職員は実際の「現場」に直接触れ、実体験を通じて学ぶことにより、図面や書類上では把握しきれない現場特有の課題や制約条件を発見し、これらを解決するための施工業者等との円滑なコミュニケーション能力が必要となります（**現場主義**）。
- 設計コンサルタントや施工業者に対し、客観的な技術的根拠に基づき対等な立場で専門的な議論を展開し、公共事業の発注者として、品質確保、コスト管理、工程遵守の観点から適切な指示、協議、そして必要に応じた交渉を行う能力が求められます。
- 施工中に発生し得る予期せぬ事態（例：設計条件の大幅な変更、埋設物の発見、工期の遅延、近隣住民からのクレーム等）に対するリスクを事前に予測・評価する能力や、問題発生時における迅速かつ的確な原因究明、複数の代替案の立案・比較検討、状況に応じた迅速な意思決定を行うといった総合的な課題解決能力が

求められます。

3. 組織力と連携力

- 社会的、経済的な影響が大きい重要案件あるいは技術的に高度な判断を要する難易度の高い案件に対する組織的なチェック体制（多重チェック、専門家によるレビュー等）や、担当者が業務遂行上の困難に直面した際に、気軽に相談し、適切な支援・助言を得られるサポート体制が必要です。
- 令和7年9月に舞鶴工業高等専門学校を技術アドバイザーとして迎え技術面からのサポートを受けられる体制を構築したところであり、今後もさらに、国、京都府、近隣市町、舞鶴工業高等専門学校等の関係機関との間で、日常的な情報交換や技術的な連携を増やしていくことで、広範な知見、最新の技術情報、他団体の先進的な取り組み事例等を効果的に収集・活用できる体制が必要です。

4. 将来を担う人材の育成基盤

- 職員個々の経験年数、役職、専門分野といったキャリアステージに応じて習得すべき知識・スキルや目指すべき将来像を示す体系的な研修計画及び長期的なキャリア目標の指針となるキャリアパスを明確にし、職員が自身の能力開発目標を具体的に設定して、計画的に学習を進めることが大切です。
- 業務の遂行に必要な能力を、人事課が主催する階層別研修などの通常研修のほか、各職場での業務を通じて指導育成するOJTや外部機関への派遣研修により習得していくことを組織として行う必要があります。
- 施工管理技士等の公共工事の発注者として必要な資格の取得や、外部の専門研修・セミナーへの参加といった、職員の主体的な自己啓発活動を奨励・支援するための制度（費用補助、時間的配慮等）を設け、職員の学習意欲を十分に喚起できる環境が必要です。
- 人材育成を組織全体の持続的な発展に不可欠な重要課題として明確に位置づけ、管理職を含めた全職員がその重要性を認識し、継続的に取り組むという組織的な意識及び育成活動を奨励し、その成果を適切に評価する環境整備をすすめることが大切です。

IV. 人材育成の基本方針（育成の柱）

「II. 現状における課題認識」を克服し、「III. 目指すべき職員像」を実現するため4つの基本方針（育成の柱）を設定し、これに基づき人材育成に関する諸施策を総合的かつ計画的に推進します。これらの柱は相互に補完し合い、連携して機能することで、育成効果の最大化を図ることを目指します。

1. 専門知識・技術力の向上

全ての職務遂行の根幹をなす専門知識及び技術力を、基礎理論から実践的応用、さらには最新技術動向に至るまで、幅広く、かつ深く体系的に習得することを目指します。また、若手技術者の減少並びに職員の高齢化に対応するための次世代への確実な技術継承を重点的に取り組みます。

2. 業務遂行能力・実践力の強化

習得した知識や理論を実際の複雑な業務場面において効果的に活用するための実践的な能力を養います。また、現場における的確な状況判断・対応能力、実現可能性と経済性を考慮した設計・計画能力、多様な関係者との円滑な協議・交渉能力、そして予期せぬ事態への的確な課題解決能力を、OJT及び実践的な研修プログラムを通じて強化します。

3. 組織力・連携力の向上

個々の職員の能力を最大限に引き出し、それらを組織全体として結集することで、より高度かつ複雑な課題に対応できる組織を構築します。そのために、組織内における円滑な情報共有体制の確立、相互に支援し合える協力体制の醸成、そして国・府・他市町・大学等の外部関係機関との連携強化を推進します。

4. 育成基盤の整備

職員一人ひとりが自らのキャリア目標を明確に持ち、意欲を持って継続的に能力開発に取り組むことができるよう育成を支える制度的・環境的基盤を整備します。具体的には、体系的な育成計画及びキャリアパスの明示、OJT・研修制度の拡充、主体的な自己啓発活動への支援強化等を図り、人材育成を根付かせることを目指します。

V. 具体的な育成施策

上記「IV. 人材育成の基本方針（育成の柱）」に基づき、職員がキャリアステージ（担うべき役割や必要なスキル）に応じて能力を計画的に習得できるよう、以下のとおり具体的な施策を定めます。

なお、若手職員（～5年目程度）は「基礎の徹底と現場経験の蓄積」を、中堅職員（6年目～係長クラス）は「応用力・判断力と中核としての実行」を主眼とします。

① 専門知識・技術力の向上

コンサルタントの提案を「照査」し、施工業者の施工を「監理監督」するための技術的基盤を構築します。

階層	アクションプラン	狙い・手法
若手職員	<p>1. 基礎研修の実施 (指導検査課)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公共工事積算の仕組みと基礎 ・ 関連法規、技術基準（土木、建築等）の基礎 ・ 代表的な工法の原理・特徴の理解 ・ 土質など工事管理に必要となる知識の習得 <p>2. OJTによる実務習得 (所属課)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上司・先輩と常にペアで現場に臨み検査・確認 ・ 積算基準、歩掛の基礎 ・ 測量、図面読解 <p>3. 資格取得の奨励 (人事課)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 建設業法に定める1級/2級施工管理技士、技術士など ・ 2級施工管理技士補は3年以内の取得を目指す <p>4. DXの進展に伴うAIなどのスキル向上 (所属課)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基準類を理解しコンサル成果物や施工の「最低限のルール違反」に気づける ・ 施工の「実物」を知り図面と現実の繋がりを理解する ・ メンター制度・ブラザーシスター制度 ・ 受験料補助、時間的配慮

<p>中 堅 職 員</p>	<p>1. 専門・応用研修の実施 (指導検査課)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年2回程度の設計照査等に関する意見交換 ・維持管理、アセットマネジメントの知識 ・新技術、新工法の動向把握 <p>2. 他分野の経験 (人事課)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一定の年齢まではジョブローテーションにより複数の分野を幅広く経験する <p>3. 外部研修・学会への積極参加 (所属課・人事課)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルの提案に対し、ライフサイクルコストや維持管理の視点で意見できる ・問題が発生した工事、優れた工事など過去の具体的な事例を教材とする ・施工業者の施工計画を技術的に評価できる ・広い視野で全体最適を判断できる
----------------------------	---	---



② 業務遂行能力・実践力の強化

「事業の主体者」として、計画から完成まで責任をもってやり遂げる力を養います。

階層	アクションプラン	狙い・手法
若手職員	<p>1. 現場対応力の強化【現場主義】 (所属課)</p> <ul style="list-style-type: none"> 現場経験機会の確保：具体的な現場経験に関する目標を設定し計画的な経験蓄積を図る <p>2. 「報連相」の徹底と記録の習慣化 (所属課)</p> <ul style="list-style-type: none"> 現場での指示・確認事項は必ず記録し上司に報告する習慣をつける <p>3. 検査・立会の補助業務 (所属課)</p> <ul style="list-style-type: none"> 段階確認や完成検査に「補助員」として同行し、議事録作成などを行う <p>4. 小規模な設計・積算の実務 (所属課)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 現場での業務従事日数30日以上、現場調査・測量への参加経験各5件以上、各種工事検査への立会経験10件以上など 施工業者との「言った・言わない」を防ぐ基礎を学ぶ 検査の「流れ」と「勘所」を体で覚える
中堅職員	<p>1. 主担当としての事業推進 (所属課)</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業の計画、設計発注（仕様書作）、積算、検査までの一連の流れを「主担当」として完遂させる <p>2. 折衝・調整の経験 (所属課)</p> <ul style="list-style-type: none"> コンサルとの仕様変更協議 施工業者との現場条件変更に伴う協議 住民説明会での説明・質疑応答 <p>3. 設計照査能力向上研修 (指導検査課)</p> <ul style="list-style-type: none"> 年1回程度の研修を実施 <p>4. プロフェッショナルマインドの醸成 (人事課)</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリアの節目で公務員として求められる高い倫理規範、コンプライアンス遵守の重要性、自らの業務が市民生活 	<ul style="list-style-type: none"> コンサルを「使いこなし」、施工業者を「動かす」ための交渉力・調整力を実践で養う 予期せぬ事態への対応力（判断力）を磨く

	<p>に与える影響、常に市民目線で事業を評価・改善していくこと重要性を学ぶ</p> <p>5. 過去の工事事例の共有 (指導検査課)</p>	<ul style="list-style-type: none">・過去の設計事例を具体的な教材としてグループ討議形式で設計図書や構造計算書の具体的な照査ポイント、代替案の検討方法などを実践的に学習する・経験豊富なOB職員などによる講話や外部の有識者による講演会などを通じ意識改革を継続的に促す
--	---	---



③ 組織力・連携力の強化

個人の力だけでなく、組織（チーム）として対応し、技術を継承する力を高めます。

階層	アクションプラン	狙い・手法
若手職員	<p>1. 定例会議等での情報共有の活性化 (所属課)</p> <ul style="list-style-type: none"> 課内会議などで、担当している現場で直面している技術的な課題やその解決に向けた工夫等を共有する場とする <p>2. 技術情報データベースの構築 (指導検査課・所属課)</p> <ul style="list-style-type: none"> 情報のデジタル化により、過去に調査した土質データを含め技術情報の共有環境を整備する。また庁内で導入されているビジネスチャットツールを活用する 	<ul style="list-style-type: none"> 日常的な業務連絡、関連資料の共有などを迅速かつオープンに行えるコミュニケーション環境をより効果的に活用できるように配慮する
中堅職員	<p>1. 係・チームの調整役 (サブリーダー)</p> <ul style="list-style-type: none"> 係内の業務進捗管理や、他部署との窓口業務を担う <p>2. 外部機関との連携強化 (所属課・企画政策課)</p> <ul style="list-style-type: none"> 京都技術サポートセンターや近隣市町の建設担当部署との間で、定期的な技術職員交流会や共通の課題に関する合同研修を企画・実施 	<ul style="list-style-type: none"> 「教えること」で自身の理解を深める 若手の疑問点を吸い上げる
管理職	<p>1. 組織的な業務分担と進捗管理 (所属課)</p> <ul style="list-style-type: none"> 担当者のスキルや負荷を考慮した最適なリソース配分を行う <p>2. 多角的チェック体制の強化 (指導検査課)</p> <ul style="list-style-type: none"> 一定規模以上の案件、または技術的に高度な判断を要する、あるいは難易度の高いと判断される設計・設計変更について、舞鶴市工事執行技術審査会で 	<ul style="list-style-type: none"> 属人化を防ぎ、組織全体でコンサル、業者に対応する体制を作る 客観的な視点からの検証を行い、潜在的な問題点の早期発見を促す 特に社会的影響が大きい、または技術的リスクが高いと想定される重要案件について、設計方針の決定段階、詳細設計の完了段階、大幅な設計変更の検討段階といったプロジェクトの重要な

<p>クロスチェックを必須とするプロセスを制度化する</p> <ul style="list-style-type: none"> 現場の課題やヒヤリハット事例を共有し、組織としての対応方針を確認する 部門横断の連携強化 <p>3. 相談支援ルートの活用 (指導検査課)</p> <ul style="list-style-type: none"> 日常的な相談対応に加え、専門知識が必要とされる場合や客観的な第三者の意見が必要とされる場合は技術アドバイザー制度を活用する 	<p>節目において多角的な視点から審査・評価を行う</p>
--	-------------------------------



④ 育成基盤の整備

上記①～③の取り組みを、場当たりのでなく継続的・体系的に行うための土台を作ります。

階層	アクションプラン	狙い・手法
若手職員	<p>1. OJT計画書・育成カルテの作成 (所属課)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上司（指導員）と若手職員が面談し、年度ごとの習得目標を「見える化」する 	<ul style="list-style-type: none"> ・指導の「漏れ」や「偏り」を防ぎ、計画的に育成する
中堅職員	<p>1. マニュアル・手順書の作成・更新 (指導検査課)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設計照査チェックリスト、段階確認マニュアルに則り、業務を進めるとともに常に最新の知見を更新する <p>2. 研修参加しやすい環境整備 (所属課)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修への参加は原則として通常の勤務として扱い、時間外勤務の発生を極力抑制するように配慮する 	<ul style="list-style-type: none"> ・暗黙知を形式知化し、組織の財産として蓄積・継承する ・育成への参画意識を高める
管理職	<p>1. 人事評価制度との連動 (人事課)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人事評価制度に人材育成に関する観点を評価基準に明記し、職員育成への取り組み意欲を高める <p>2. マネジメントシステムの構築 (指導検査課・所属課)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・過去の設計事例、クレーム対応事例、優良なコンサル・施工事例などをデータベース化し、検索・閲覧できる仕組みを作る 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成は社会情勢の変化や組織の課題認識の変化に対応しながら、継続的な改善を図る ・組織全体の技術レベルを底上げし、継続的に発展させる基盤を作る

VI. 推進体制と役割

1. 推進体制

- 建設部長、上下水道部長、財務部長、総務部長が全体を統括する。
- 指導検査課が全体の進捗管理と技術研修の実施などにより、技術力の維持・向上を図る。
- 人事課が全体の研修の実施、案内及び資格取得の支援を行う。

2. 管理職及び職員本人の役割

- 技術系各課長が年間計画を立案し具体的な推進・進捗管理を行う。
- 計画の趣旨を理解し、目標達成と能力向上のために自己啓発を行う。
- 研修等へ積極的に参加し、また日々の業務と併せ多様な経験の蓄積に努める。
- 獲得した知識・技術等を整理し、勉強会での発表等を通じ情報共有に努める。