事例No.	2511
公表年度	R5
団体の属性	都道府県
団体名	佐賀県

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・組織改革

事例種類	人材確保・育成

事例内容・タイトル

佐賀県における多様な人材の確保の取り組み
～自由な発想で、未来を見据え新たな価値を生み出す、イノベーションを起こす組織へ～

出典

地方公務員月報2023年10月号

佐賀県

佐賀県における多様な人材の確保の取り組み
～自由な発想で、未来を見据え新たな価値を生み出す、イノベーションを起こす組織へ～

佐賀県総務部人事課

Ⅰ　佐賀県が求める人材

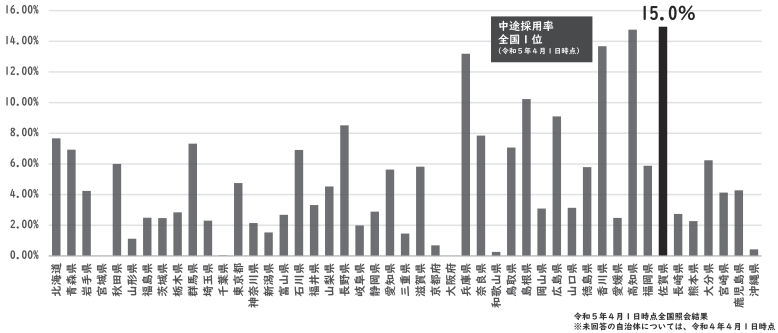
佐賀県のあるべき姿や求める人材は、時代とともに変化しています。

昭和の時代においては、国が示す方向に沿って、画一的な行政運営が行われ、当時は、法令等に基づいた正確な事務処理能力が特に求められてきました。時代は移り、現在は地方分権改革の進展や人々の価値観の多様化に伴い、それぞれの地方が自ら考え、自らの裁量で自由な行政運営を行うことが求められています。

今、当県は、多様な価値観を持つ県民一人ひと

新卒者に限らず、民間企業の経験者を含め多様なキャリアを持つ職員を積極的に採用

多様な人材がイノベーションの源泉



令和５年４月１日時点全国照会結果
※未回答の自治体については、令和４年４月１日時点

中途採用の職員の多様な新しい力が加わることで、様々な分野で、新たな「モノ」や「コト」が生まれる組織へ

りの幸せを追求すること、そしてそれを実現していける能力を有する人材を求めており、これからの佐賀県は、自由な発想で、未来を見据え新たな価値を生み出す、イノベーションを起こす組織を目指しています。

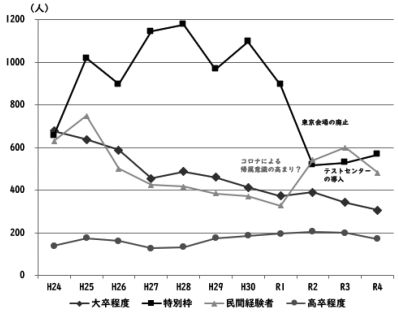
このようなイノベーションを起こすことができる組織となるためには、まずは、県自体に多様な人材が集まり、その多様な人材の多様な経験から生まれるアイデアの掛け合わせが重要だと考えています。当県では新卒者に限らず、民間企業等での経験者を含め、多様なキャリアを持つ職員を積極的に採用しています。この結果、行政職に占める民間企業等経験者枠で採用される職員の割合は毎年増加し、令和五年四月一日時点で一五・〇％となり、四年連続で全国一位となっています。近年、様々な分野において、これまで例のない新たな「モノ」や「コト」が生まれる組織へと変わってきていると感じており、今後さらに、人材の多様化を図っていきたいと考えています。

Ⅱ　採用試験の実施状況

当県では、教養試験や専門試験を課する一般的な採用試験とは別に、民間企業を志望する学生をターゲットとした特別枠試験を実施しています。現在では全国に広がっていますが、平成二〇年度実施の採用試験から佐賀県が全国に先駆けて導入し、当時の合格倍率は一〇〇倍以上でした。また、他県では、特別枠と大卒一般のいずれかしか受験できないことが多い中、当県では併願を可能としており、受験者確保に寄与しています。試験区分ごとの受験者数を見ると、高卒は堅調又はやや上昇傾向で推移していますが、全体的には減少傾向が続いている状況です。

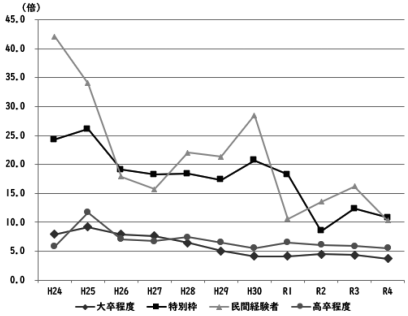
また、合格倍率については、採用者数の増加や民間企業の採用活動の活発化により、全体的に減少傾向ですが、近年は、特別枠と民間企業等経験者枠は一〇倍前後、高卒と大卒一般は五倍前後を維持しています。特に行政職については、特別枠や民間企業等経験者枠を実施してきたことにより、大卒一般の減少分を一定数補えている状況です。

受験者数（試験別）



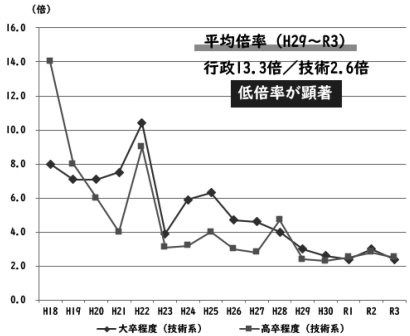
特別枠・民間経験者 ： 増減はあるもののピーク時から減少
大卒 ： 減少傾向
高卒 ： 堅調な微増傾向

合格倍率（試験別）



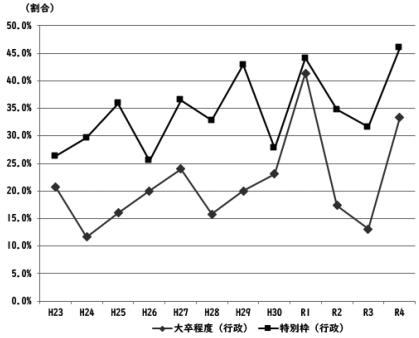
全体的に減少傾向

合格倍率（技術系職種）



低い水準で推移

【参考】
辞退率（行政）



最終合格後の辞退が多く発生

技術職の合格倍率については苦戦が続いており、平成二九年度から令和三年度までの平均倍率は行政職の一三・三倍に対して、技術職は二・六倍と顕著な差が表れています。

当県では、平成一六年度から平成二二年度まで、職員数の削減や財源確保等を行う行財政改革緊急プログラムに取り組んでいたため、採用者数を特に絞っていました。その期間が終わり、採用者数を増やしたところに定年退職者の増加時期が重なったことにより、合格倍率の減少に拍車がかかった状況です。

このほか、現在は合格倍率だけでなく、採用辞退率にも注目しています。特に特別枠の採用辞退率は高く、民間企業はもとより、国や他の自治体と優秀な人材を奪い合う状況は年々激化しており、当面は厳しい競争が続くと想定しています。

このように、当県では受験者確保もさることながら、最終合格者の採用辞退者の抑制も同様に重要と考えており、ここ数年は最終合格者を対象にした採用予定者交流会の開催等の取組を進めています。

Ⅲ　人材確保の三つの柱

（ⅰ）試験制度の多様化

前述のとおり、当県の採用試験制度の特徴として、様々な経験を有する多様な人材をターゲットにした民間企業等経験者枠と民間企業を志望する学生をターゲットにした特別枠の二つの試験を設けています。

民間企業等経験者を対象とした試験では、行政職、技術職として様々なキャリアや専門性を持つ方が受験できるようになっています。特に一次試験では、行政職は書類選考のみ、技術職については専門試験のみを課すことで、試験対策への負担感の軽減を図り、多様な人材の応募につながっています。

行政職の特別枠については、民間企業の就職活動と並行して受験できるよう実施方法を随時見直しており、令和二年度からは民間企業の採用試験でも採用されているテストセンター方式の試験を導入しています。また、行政職の特別枠が好調であることを踏まえ、令和五年度からは技術職につ

いても特別枠を開始し、民間企業と併願する学生の人材確保を行っています。また、当県はスポーツの力を生かした地域づくりにも力を入れており、全国大会等で優秀な成績を収めた者を対象とした、スポーツ特別枠も令和二年度から設けています。

このほか、技術職のうち、特に人材確保が難しい獣医師については、論文試験と面接試験を自宅等からオンラインで受験できるウェブ試験を全国に先駆けて、令和二年度から開始する等、受験者数を確保するため、試験制度を多様化し、採用が難しい職種の人材の確保につなげています。

（ⅱ）佐賀県職員として働く魅力の情報発信

学生の中には、「私は公務員になる」、「私は公務員を目指す」という方もいるように、公務員は一つのカテゴリーにまとめられ、画一的な仕事を行っているというイメージを持たれることも少なくありません。

受験者数が減少傾向にある中、「公務員」という言葉では伝えきれない、佐賀県職員として働く魅力や職員が持つプロ意識、専門性を世の中に伝え、魅力的な就職先の一つとなっていきたいという想いから「公務員という職種はない。」という採用コンセプトを掲げています。採用サイトやパンフレットでは様々な分野で活躍する職員の経験や想いを取り上げていますが、やはり佐賀県職員として働く魅力をしっかり可視化し、伝えていくことが大切です。

採用サイトの構成やデザインについても、自治体職員がつくりがちな定型的なものではなく、トレンドを意識しながら、佐賀県職員の魅力を閲覧者に訴求することを意識しています。実際に受験された方々からは、「採用コンセプトが胸に刺さった」、「このサイトを見て応募した」、「民間企業出身でも活躍できそうだ」、「今までやってきたことを佐賀県でなら発揮できそうだ」という声も耳にします。



（ⅲ）インターンシップの実施

令和二年度に実施したインターンシップの参加者の半数以上が当県の採用試験を受験しており、佐賀県で働くことへの興味、関心を引くことができ、一定の成果が出ていると分析しています。

一方、現状の課題としては、インターンシップと実際の採用試験とはリンクしていないため、今後は特に技術職などの専門性があるものについては、直接採用試験と結び付けるような採用方法を検討する時期に入っていると感じています。

Ⅳ　多様な働き方や仕事と育児との両立支援

（ⅰ）快適なテレワーク環境の実現

当県では、多様な働き方を推進するためテレワークを平成二〇年度から導入しており、今年で一五年目になります。現在は自宅のパソコンから庁内のネットワークにアクセスして仕事ができる環境を整備しています。

自宅でのテレワーク勤務以外にも、県内各地の現地機関にサテライトオフィスを設けており、遠

距離通勤をしている職員の場合、例えば、介護や通院で家族を送迎し、その後、県庁まで遠距離通勤するのは負担になるため、各地にあるサテライトオフィスで勤務できるようにしています。テレワーク勤務やサテライト勤務は働き方の一つとして定着しています。

また、テレワーク勤務は大雨、台風等の自然災害や新型コロナウイルス感染症の蔓延時等の危機事象の際にもその特長を活かし、登庁することなく勤務ができるため、業務に遅滞が生じないことも大きなメリットとなっています。

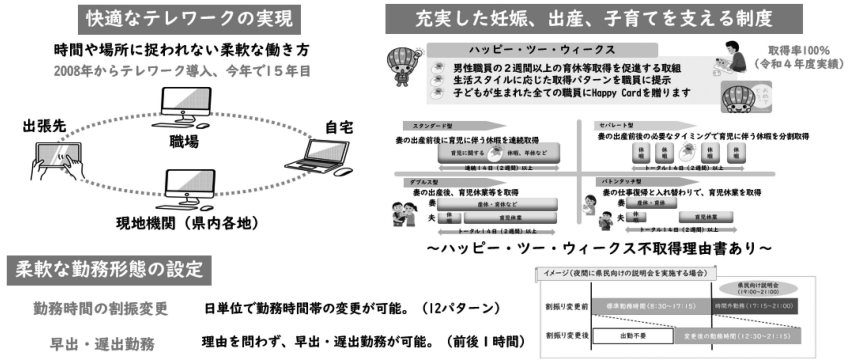
（ⅱ）充実した妊娠、出産、子育てを支える独自の制度

仕事と育児との両立の支援の例として、「ハッピー・ツー・ウィークス」という独自の取組を令和三年一〇月から始め、県内外から大きな反響がありました。これは、男性職員が育児関係の休暇、育児休業等を二週間以上取得しようというものです。

これまでは「育児のために休暇を取らせてください」と職員が所属長に申請していたところを、逆転の発想で、所属長が「この職員には、二週間以上の休暇・休業を取らせることができません」という不取得理由書を人事課に提出する形に変えたところ、取組み開始以降、二週間以上の休暇・休業の取得率が一〇〇％となりました。今後さらに男性職員の育児休業等の取得に力を入れていきます。

（ⅲ）柔軟な勤務形態の設定

一般職員については勤務時間の割振変更として、午前七時から三〇分刻みで一二パターンの勤務シフトを用意しており、業務の都合に合わせて、一日単位で変更が可能としています。申請方法もシステム上で簡単に行うことができるため非常に好評で、時間外勤務の削減等にも寄与しています。活用シーンの例としては、外部から委員を招く会議等は夕方開始となることが多いため、あらかじめ勤務時間の割振を変更して出勤時間を遅らせる



といった運用をしています。

また、早出・遅出勤務については、勤務時間帯を最大で一時間前後させることができます。制度化した当初は子育てや介護を理由とする場合に限り認めていましたが、現在ではその条件を廃止し、理由を問わず、早出・遅出勤務を選択でき、ワーク・ライフ・バランスを意識して職員一人ひとりが力を発揮できるよう、職場環境の面から後押ししています。

これらの施策は、採用試験の受験者からも興味を持たれており、今の時代、受験者から選ばれる自治体になるには、働きやすい職場環境の整備も重要だと認識しています。引き続き、多様な働き方、育児と家庭の両立を支援していく取組に力を入れていきます。

Ⅴ　人材確保に向けて

最後に、自由な発想で、未来を見据え新たな価値を生み出す、イノベーションを起こす組織を目指す当県が取り組む施策で代表的なものを二つ紹

介します。

一つ目はＳＡＧＡスポーツピラミッド構想です。世界に挑戦するトップアスリートを育成するだけでなく、県民がスポーツを「する」、「育てる」、「観る」、「支える」のいずれかに何かしらの形でかかわり、スポーツ文化の裾野を広げることを目的としています。また、民間企業や団体と連携し、スポーツのチカラを活かした「人づくり」、「地域づくり」を図っています。

この構想の中核施設であるＳＡＧＡアリーナが今年度完成し、アリーナと佐賀駅を結ぶ人の動線が大きく変わります。駅周辺の整備や動線上の道路整備等も単なるハード整備事業ではなく、歩くライフスタイルを推進し、車社会の当県において歩くことを通じて生活の質の向上や地域の魅力向上を図るソフト事業を併せて展開する等、政策的な視点を持って、行政職、技術職の職員が一丸となって推進しています。

二つ目は、佐賀らしい取組をデザインの視点で磨き上げ、新たな価値を付与し、新たな「モノ」や「コト」を生み出す「さがデザイン」の取組です。二〇一七年度のグッドデザイン賞の「グッドデザイン・ベスト一〇〇」にも選ばれました。事業構想の段階から、単にビジュアルだけではなく、総合的な視点で創造的に課題を解決するため、デザインの視点を取り入れ、独創性ある事業や施策を創出していくものです。

この「さがデザイン」の現場にも技術職の職員を配置しており、「さがデザイン」の視点や当県の施策を横断的に学び、それを技術の現場に波及させ、単にものをつくるだけではなく、県民のくらしやまち・地域を心地よくし、豊かなものにするといった政策的な視点をもって仕事に取り組んでもらうことも狙っています。技術職の人材確保についても、このような取組も織り交ぜながら積極的にＰＲしていきたいと考えています。

当県では様々なプロジェクトや事業を展開していますが、これをどのように情報発信し、採用試験の応募に結び付けるか、また、採用辞退への対策、民間企業や他の自治体等との競合への対応、

課題　働くイメージの周知　採用辞退　民間企業等との競合　試験対策の負担感

今後の方向性
・就職先として選んでいただけるよう、佐賀県職員として働く魅力を発信。
・働きやすい、チャレンジしやすい、佐賀県の職場環境を発信。
・インターンシップのあり方を含め、早期化する採用活動へ対応。
・多様な人材の確保を意識し、試験制度のさらなる多様化。



試験対策への負担感の抑制等により、優秀な人材を確保していけるかが課題だと認識しています。

今後の方向性としては、佐賀県職員として働くことを可視化しイメージしてもらうこと、そして、働きやすく、様々な取組にチャレンジできる組織であることを職場環境と併せて情報発信し、学生や転職を検討している社会人に認識されることが重要です。また、多様な人材の確保を意識した試験制度の更なる多様化を図り、就職先として選ばれる佐賀県を目指していきます。