事例No.	3224
公表年度	R6
団体の属性	都道府県
団体名	青森県

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・研修会・勉強会 ・（行政改革）業務の効率化

事例種類	人材確保・育成

事例内容・タイトル

技術職をはじめとした人材確保の取組～総合土木職員採用の取組を中心に～

出典

地方公務員月報2024年6月号（連載）

青森県

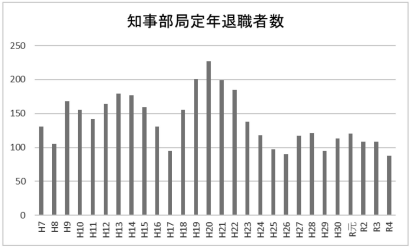
技術職をはじめとした人材確保の取組
～総合土木職員採用の取組を中心に～

青森県総務部人事課

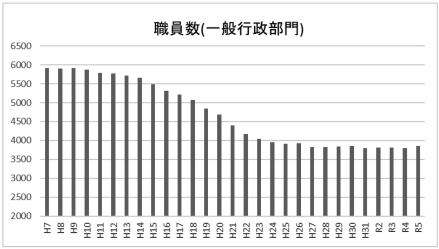
一　青森県庁の職員をとりまく状況

青森県は税収減や地方交付税の見通しの厳しさから、行財政改革に取り組み、その中で職員定数の適正化を実施してきました。その結果、平成一六年度当初に五三二一人だった一般行政部門職員数は、平成三一年度には三八〇〇人と約七割程度となり、職員の労働環境は大きく変化し、少数精鋭の効率的な行政運営が求められるようになりました。

このような状況の中、令和八年度に本県で開催される国民スポーツ大会関連業務や、激甚化する災害対応、高度経済成長期に建設された橋梁・ト



図二　青森県知事部局定年退職者数
（平成７年度～令和５年度）
平成 20 年代半ば以降は 100 人程度で推移



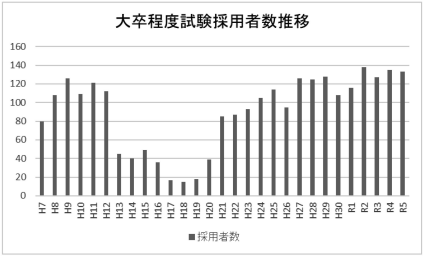
図一　青森県職員数 (一般行政部門) 推移
（平成７年度～令和５年度）
平成 16 年度と比べ、平成 31 年度は約7割程度

ンネルなどの老朽化対策など、事務職・技術職ともに行政需要が増えており、職員採用者数を増やす必要がでてきました。しかしながら、特にインフラ整備を担う総合土木職に対するニーズは全国共通であり、多くの企業や自治体において採用者数を増やした影響もあり職員の確保は困難な状況となっています。

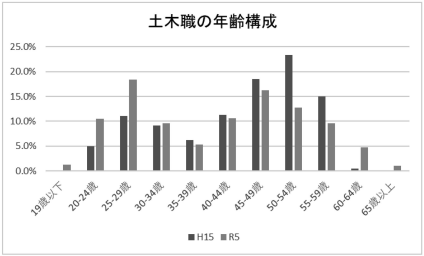
また、職員定数の適正化の過程において、一時期採用者数を大きく抑制した影響で、職員全体の中で若年層職員が多い一方、若手職員へ培ってきた技術やノウハウなどを伝達する役割を担う中堅世代職員が少ない世代構成となっています。このような世代間のアンバランスに対処するため、若手職員をいかに早期に育成していくかも大きな課題となっています。

二　人材確保の状況

こういった状況において、青森県では、多様で有為な人材を確保するため、平成二五年度から「青森県が求める人材」として、



図三　大卒程度試験採用者数
（平成７年度～令和５年度）
平成 13 ～ 20 年度の採用者数が少ない。



図四　土木職年齢構成（割合）
（平成 15 年度と令和５年度の比較）
平成 15 年度は 40 代後半以上の職員数が多く、
令和５年度は 20 代後半の職員数が最も多い。
→若手職員に対する中堅世代職員数が少ない。

・公務に対する高い志を有し、チャレンジ精神と行動力のある人
・時代の変化に柔軟に対応し、自ら考え、判断し、課題解決に向け行動できる人
・県民の満足度の向上に強い意欲を持ち、チームワークをもって目標を達成できる人

の三つを掲げ、職員採用試験を実施しています。

大学卒業程度試験による採用者は、平成一八年度の一五人から、平成二五年度は一一四人、令和五年度は一三三人と、増加させている一方で、人口減少や民間企業の採用活動早期化、待遇改善等を背景として、受験倍率は低下傾向にあり、平成一五年度は一三・八倍、平成二五年度は六・一倍、令和五年度は二・七倍と、年々厳しさを増しています。

特に技術職については、受験者数の減少や辞退者数の増加に加え、若手職員の早期離職等もあり、人材確保が喫緊の課題となっています。

三　人材確保の方向性

前述の人材確保の課題を解決するため、本県で取り組んでいることの一部をご紹介します。

（ⅰ）試験制度の見直し

人材確保が困難な技術職では、令和五年度から新たに高校卒業程度試験に農業系職種（農学職及び畜産職）を追加し、間口を広げたほか、選考により採用している医師や獣医師は、受験しやすいように通年での募集を行い、受験者の希望に応じた日時や場所での受験を可能としています。

また、大学卒業程度試験（病院運営職）において、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たことで、令和五年度の受験倍率が令和四年度の一・五倍から九・四倍まで上がるなど、有為な人材の確保に向け、試験制度の見直しによる一定の効果が表れています。

（ⅱ）インターンシップの実施

インターンシップは、就職活動中の学生などに職場体験を通じて、県で働くことを具体的にイ

メージしてもらうことができる機会と考え、最も重要な取組に位置付けています。

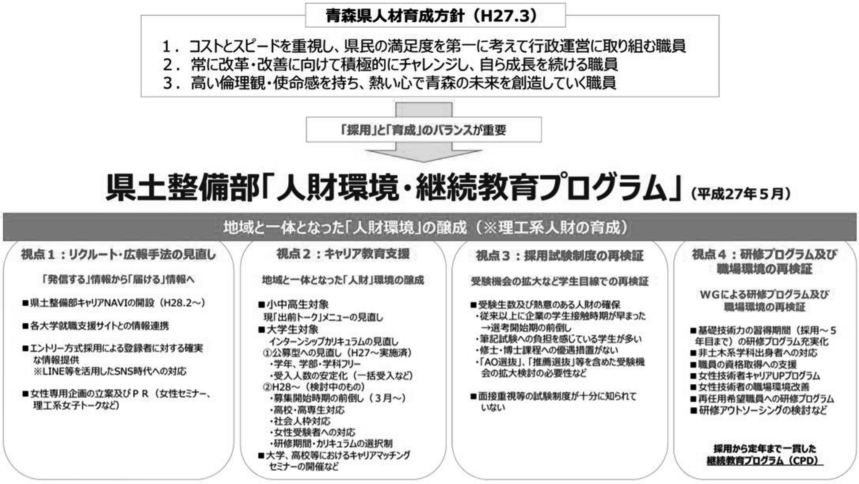
本県では、技術職は各部局が、事務職は人事課がそれぞれインターンシップを実施しています。

○県土整備部の取組

総合土木職が多数配置されている県土整備部では、平成一九年度から「県土整備部のあり方 検討会議」を立ち上げ、職員数削減や業務効率化等を含む県土整備部が直面する近未来の課題を予測し、職員数削減下での組織のあり方について検討を続けてきた経緯があります。しかしながら、平成二六年度の職員採用試験で初めて総合土木職の採用予定数に受験者数が届かない事態が発生したことを受けて、部独自で人材環境の醸成を図るべく、人材活動の基本方針（プラットホーム）の検討に着手しました。

大学の就職担当者、担当教授、学生へのヒアリングを行った結果、技術系公務員についての情報は「民間企業に関する情報に比べて格段に少ない印象」、特に「理工系女子学生を意識した情報となれば皆無に等しい」等の意見が寄せられたことを踏まえ、「キャリア教育」の考え方や「地域と一体となった取組」、「理工系女子学生に対する支援」という視点を新たに加えた県土整備部「人財環境・継続教育プログラム」を平成二七年五月に策定しました。（「人は青森県の財（たから）である」という考えから、人材を人「財」と表記しました。）本プログラムは、「リクルート・広報手法の見直し」、「キャリア教育支援」、「採用試験制度の再検証」、「研修プログラム及び職場環境の再検証」の四つを基本方針としています。また、人材活動は、組織全体の問題として取り組む必要があることから、その推進エンジンとなる県土整備部「人財環境戦略会議」を平成二八年三月に立ち上げました。本庁各課の若手職員で構成されるチーム員は、インターンシップや各種セミナー等のリクルート活動で活躍しています。

「キャリア教育支援」の一つの取組として、平成二七年度から県土整備部独自のインターンシッ



県土整備部「人財環境・継続教育プログラム」（H27.5 策定）

プを実施しています。インターンシップの参加者の公募に当たっては、本県出身土木系学生在籍数の調査結果を踏まえ、在籍数上位校を含む一一校と一四のパートナーシップ協定を締結し、協定締結校を中心に募集を行っています。

平成二六年度以前のインターンシップは、参加学生の希望により任意のタイミング、任意の所属で実施され、カリキュラムも安定しなかったことから、参加学生の満足度が上がらないケースが散見されました。これを踏まえ、県土整備部インターンシップは、県庁内で八月後半に五日間で集中的に実施することとしており、カリキュラムは「業務の本質」を伝えることに主眼を置き、社会資本整備を担うことのやりがいや意義等を学生の皆さんに知っていただくことや、「技術系公務員」として働くことを正確にイメージしていただくことによるキャリア教育支援を目指しています。

具体的なカリキュラムとしては、部内各課からの事業内容説明や最新の取組紹介、学校での学習がどのように業務に結びついているかの説明、参

加学生の在籍大学ＯＢを中心とした若手との意見交換会、現場や庁舎の見学、グループワークとなっています。また、インターンシップは土木系・建築系の両方の学生を対象としていることから、カリキュラムについてもそれぞれの分野に応じた講義が受講可能となるよう、きめ細かく対応しています。

実施カリキュラムは参加学生に毎年好評で、特にグループワークは、軟弱地盤対策等の具体的な課題をテーマに、若手職員も参加して実施することで、業務の進め方や企画提案の仕方のシミュレーションができると好評を得ています。また、参加学生のアンケート結果をもとに、現場見学の方法を見直すなどカリキュラムの改善を図っています。

なお、これまでの県土整備部インターンシップ参加学生のうち、採用試験受験対象者の半数以上が受験しており、その合格率は約八割となっています。

また、五日間のインターンシップとは別に「若手職員訪問プログラム」や「技術職１ＤＡＹ職場訪問」を実施しています。

「若手職員訪問プログラム」は、若手職員との面談をサポートするプログラムです。若手職員と実際に話してみることで、技術系公務員（土木系）を目指す方の疑問や不安などを解消することを目的としています。これまでの参加者はほぼ全員が採用試験を受験しており、効果を得ていると感じています。

また、主に高校生を対象とした「技術職１ＤＡＹ職場訪問」では、短時間ではありますが、先輩職員との意見交換や現場体験を実施しています。

すべての取組に共通して県職員希望者以外に市町村職員希望者が一定数参加しており、特に「技術職１ＤＡＹ職場訪問」の参加者には市町村職員希望者が多数おり、市町村で職場訪問等に対応できない場合の受け皿にもなっていると感じています。

○農林水産部の取組

農林水産部では林業職のインターンシップを実施し、五日間のプログラムを全二回実施していま

す。各回若干名の定員としているものの、県内各地の事業現場での見学、作業体験のほか、ＯＢ・ＯＧを含む若手職員との交流会を実施するなど、充実した内容となっています。

○人事課の取組

主に事務職を対象とするインターンシップは、参加者に有意義な体験をしてもらえるよう、各参加者の興味のある業務分野を踏まえ、本庁の全部局に広く配属しています。

令和五年度は、全四回の実施で合計一三七名を受け入れました。一回あたり五日間とし、配属先での業務体験に加えて、毎日、参加者全員が集まって、異なる配属先の業務体験を共有するようにしています。また、新たな取組として、もっと青森県庁のことを身近に感じてもらえるよう、県庁で体験してほしいことや県庁でなければ体験できないことをリスト化し、それを達成していく「ミッションリスト」を作成しています。

ミッションは、庁内外の様々なものを探す「見

（裏面）

氏名	

②行動編

No.	ミッション	達成（○） 1日目	2日目	3日目	4日目	5日目
1	8:30までに出勤し、席につく（初日は9:00）					
2	名札を忘れずにつける					
3	朝のあいさつをする					
4	報観、当日のスケジュールを確認する					
5	飲み物を用意し、適宜水分を取る					
6	忘れ物をしない					
7	忘れないようにメモをとる					
8	分からないことを職員に質問する					
9	指示された業務等の期限を確認する・期限を守る					
10	自分の意見を言う（どの場面でもOK）					
11	一日の終わりに身の回りを片付ける					
12	帰りのあいさつをする					
13	配属先のグループ長を覚える					
14	コピーをする					
15	紙の分別のしかたを教えてもらう					
16	県庁ホームページで配属先のページを確認する					
17	あおもり防災フリーWi-Fiを使ってみる					
18	庁内放送を聞く（内容はなんでもOK）					
19	人事課（組織・人事グループ）に内線電話をかける					
20	このミッションの達成がとてもじゃないが難しいと周りの職員に相談する					
		結果	／20			

ミッションリスト　「行動編」

（表面）

令和６年度　青森県庁インターンシップ　ミッションリスト

班次		所属		氏名	

①見つける編

No.	ミッション	ヒント	達成（○）
1	西棟２階中央階室	西	
2	総合案内（受付）	西、北	
3	青森県庁内郵便局	西	
4	青森銀行県庁支店	西	
5	県民ホール	東	
6	県庁生協売店	東、北	
7	パスポート窓口	北	
8	花林織	北	
9	健康支援室・血圧計	北	
10	県のシンボル（ヒント：ヒバリンゴ・ヒラト）	北（一階に会しています）	
11	時刻表（国スポ・障スポ開催決定など）	外（敷地内）	
12	県庁前バス停	外（敷地外）	
13	りんごの木	外（敷地内）	
14	国旗・県旗	外（敷地内）	
15	玉鋼石（県天然記念物）	外（敷地内）	
16	御伝屋跡	外（敷地内）	
17	タクシー乗り場	外（敷地内）	
18	地下歩道入口	外（敷地外）	
19	青い森公園	外（敷地外）	
20	スクランブル式交差点（登録本部東）	外（敷地外）	

No.	ミッション	ヒント	達成（○）
21	ヘリポート	外観で○K	
22	東合同庁舎新町ビル（各種各県会）	外観で○K	
23	フェリー生協ビル（東青県民局の一部）	外観で○K	
24	自動販売機	各所	
25	ＡＥＤ	各所	
26	国スポ・障スポポスター	各所	
27	銀行ＡＴＭ		
28	階段標語		
29	県庁生協（移動販売）		
30	置いず（貸し出し場）		
31	記念スタンプ（ねぶたなど）		
32	ゴミ箱	配属先	
33	コピー機	配属先	
34	文房具置き場	配属先	
35	ワーク・ライフ・バランス推進目標	配属先	
36	配属先資源	配属先	
37	非常口	配属先の最寄り	
38	トイレ	配属先の最寄り	
39	給湯室・ゴミ置き場	配属先の最寄り	
40	集中センター	配属先の最寄り	
結果		／40	

※無理をせず、可能な範囲でチャレンジしてみましょう

ミッションリスト　「見つける編」

つける編」と、自らが実践する「行動編」の二種類としました。「見つける編」には、例えば非常口やＡＥＤなどの知っておく必要のある基本のものから、敷地内に植栽しているりんごの木や御仮屋跡などの歴史的なスポットまで、県庁の庁舎全体を歩き回ってもらえるよう幅広く盛り込みました。「行動編」では、「忘れないようにメモをとる」、「期限を確認する・守る」などの社会人としての基本的な行動のほか、「内線電話をかける」といった学生には少し抵抗感のあることを経験できるような項目も加えました。

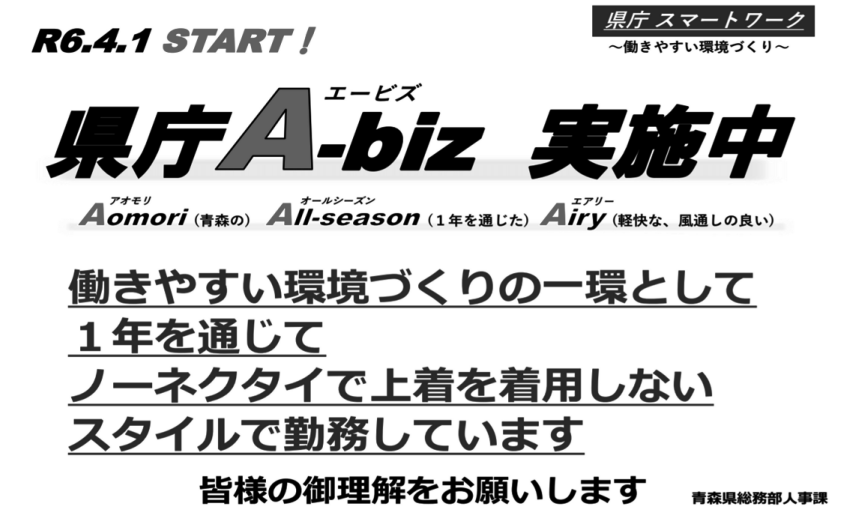
終了後に実施したアンケートでは、「自分の働く姿を具体的にイメージできたので、もし採用されても抵抗感が少なく入っていけそう」、「県職員が真剣に仕事に取り組んでいて熱意が伝わった」、「デスクワーク中心と想像していたが、アクティブな仕事が多く意外だった」といった意見がありました。

（ⅲ）働きやすい職場環境づくり

試験制度の見直しやインターンシップの実施といった採用活動そのもの以外にも、職員の働きやすい環境づくりを通じた人材確保の取組も進めています。

一例として、本県では、令和五年度まで、夏季限定での軽装勤務（ノーネクタイ・上着なし）を実施していましたが、職員が一年を通じてより働きやすい環境づくりを推進するため、令和六年度から、「県庁Ａ・ｂｉｚ（エービズ）」の名称で、軽装勤務を通年化しました。その際、期間を通年化するだけではなく、ポロシャツやチノパン等のカジュアルスタイルも明示的に認めることで、軽装の自由度や選択範囲を広げ、個々の職員がより働きやすさを実感できる制度設計をしました。

制度の周知に当たっては、令和六年四月採用の新採用者に対しても、着任後すぐ、気兼ねなく軽装勤務ができるよう、採用手続き関係の通知と併せて三月中に制度を周知したほか、制度開始日に複数の報道機関に取材してもらい、対外的な情報



「県庁 A-biz」庁内掲示チラシ

発信にも積極的に取り組みました。

また、現在は在宅勤務制度の拡充に向けた取組も進めています。本県の現行の在宅勤務制度は、職員の育児・介護と仕事の両立を支援するため、令和四年度に開始したもので、育児・介護を行う職員が、週一回（一日）、専用の端末を借用し、職員の自宅で在宅勤務を行うことが可能ですが、職員のニーズに対して、必ずしも使い勝手がよいものとなっていない現状や、社会情勢の変化も踏まえ、職員にとってより使い勝手のよい制度とするため、対象職員、要件、回数、勤務場所、使用機器等の拡充に向けた具体的な検討を進めているところです。

軽装勤務の通年化や在宅勤務制度の拡充により、職員の業務能率のより一層の向上が図られ、県民の皆様へのサービス向上につながることはもちろんのこと、職場の魅力向上が今後の人材確保にもプラスの影響を与えることを期待しています。

（ⅳ）その他の取組

県職員を含めた公務全般に興味のある学生に対しては、志望度別の説明会やＳＮＳ等での周知など、通年での継続的なアプローチを行い、受験への動機付けを図っています。また、公務に興味を持っていない学生に対しては、若い世代から様々な機会で県庁に興味を持つためのきっかけづくりとして、広報媒体を通じたＰＲや職業講話などを行っています。

高校生に対しては、夏休み期間中に事務職の採用試験説明会と前述の「技術職１ＤＡＹ職場訪問」を同日実施しています。申込時に選択した興味のある分野の部局職員が引率し、現場見学や若手職員との交流を行うことで、職業観を育み、高校卒業程度試験受験者の確保だけでなく、将来的な人材確保も目的として行っています。

四　人材育成の方向性、取組とその成果

前述のとおり、試験制度の見直しやインターンシップの積極実施など、採用活動に力を入れてい





高校生向け「技術職 1DAY 職場訪問」（左）　大学生向け「JOB セミナー」（右）　チラシ

ますが、採用者が増えれば、早期の人材育成や定着も課題となってきます。

（ⅰ）総合土木職の人材育成・研修

総合土木職については、前章でも紹介した県土整備部「人財環境・継続教育プログラム」で、「研修プログラム及び職場環境の再検証」を行っています。県土整備部独自による部局研修については、それ以前から部内各課の委員で構成される「県土整備部土木職員研修ワーキンググループ」を設置し、技術職員の技術力向上を目的とした研修制度の充実化を図るための検討を進めており、その結果、独自の部局研修を平成二四年度からスタートさせました。また、平成二九年度からは東北土木技術人材育成協議会（事務局：東北地方整備局）が運営する技術職員向け研修も活用しています。

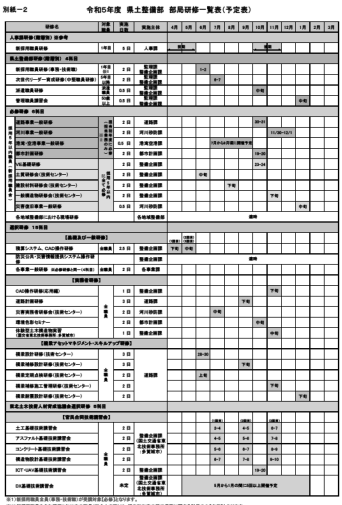
部局研修の背景には、常に土木系技術職員数の減少問題が介在しています。例えば、昨今の新採用職員に対する即戦力人材としての期待は益々高まっており、育成環境の充実化は不可欠となっています。しかし、新採用職員に対する研修数を増やすことで、所属内の他の技術職員の負担増につながる場合もあるため、「もっと学びたい」と感じている新採用職員が多い一方、「（新採用を含む若手職員が）研修で職場を不在がちになると実務が停滞する」と感じている職員がいることも事実です。そのため、部局研修の運用については常に最適解を見つける姿勢が重要であると考えており、県土整備部「人財環境・継続教育プログラム」でも適時再検証を行うこととしています。

研修の内容は、業務別や階層別に組まれており、各階層で必要となる知識や業務手法を学べるように設定しています。

まず新採用者は「県土整備部新採用職員特別研修」において、県土整備部職員として必要な心構えや、職種ごとに基本的な知識や技術を学びます。その後、総合土木職の職員においては採用五年以内に土質研修、材料研修、一般構造物研修などを受講し、また、各分野担当初年度に道路事業一般研修、河川事業一般研修、港湾・空港事業一般研

修、都市計画研修を受講します。さらに、業務に必要な技術として、積算システム、CAD操作研修は全職員が受講し、道路計画や橋梁設計・点検研修などは細分化し、より専門的な技術の習得を目指し研修を実施しています。中堅職員には、組織として課題に対応し、意識改革を進めながら組織力を向上させ、更にその核となる次世代リーダーの育成を目指すことを目的とした研修を行っています。

また、令和五年度からはドローン技能研修も実施しており、今後、ドローン技術資格保有者の増加促進を図ることとしています。


別紙－2　令和5年度　県土整備部　部局研修一覧表（予定表）

令和5年度　県土整備部　部局研修一覧表

（ⅱ）建築職・設備職の資格取得支援

建築職・設備職も、本県においては採用予定人員を確保することが困難な職種です。

建築職については、建築基準法に基づき、各出先機関に建築主事を配置することとしていますが、その任命要件となる一級建築士資格を持つ職員の確保がさらに課題となっています。

設備職についても、電気事業法の規定により電気主任技術者を配置しなければならない施設があるため、有取得者を確保する課題があります。

技術職員がこれらの資格取得に挑戦することは、組織の安定運営に資することのみならず、一人ひとりの技術力向上、ひいては行政サービスの向上に寄与するものであるため、資格取得に係る費用を一部助成する、「一級建築士資格等取得支援助成金」制度を令和三年度から行っています。これまでに五人の職員がこの制度を活用して資格を取得しており、今後もこの制度を活用していきます。

五　終わりに（課題など）

前述の総合土木職の人材確保の取組等の効果もあると思われますが、令和六年度現在、同職種においては採用募集人員を辛うじて確保できています。しかし、その他の技術系職種においては定員割れにより採用者を確保できない職種が複数あります。これらの職種の職員を確保するためには、受験しやすい採用試験制度の構築、県職員の仕事の魅力アピール、待遇改善などやるべきことが多くあります。その中で、インターンシップの実施は県職員の実際の仕事を体験してもらい、仕事の魅力を具体的にアピールできること、就職活動する学生の生の意見を聞けること、採用後のミスマッチによる離職者を少しでも減らすことなどの効果が期待できることから、採用が不足している職種に導入を拡大していきます。

また、事務職対象のインターンシップの実施に当たっては、大学や受入学生の調整、カリキュラムの作成など業務量が多く、通常の業務との調整が難しい所属も多くあります。実施所属の理解を得て実施に前向きになってもらうため、インターンシップの効果についての丁寧な説明、学生に好評だった業務内容の事例紹介、庁内案内や採用試験説明などの共通カリキュラムのパッケージ化など、引き続き改良を行い、採用試験応募者の増加に向けて取り組んでいきたいと考えています。