

長崎県土木部の今後の人材確保・人材育成に向けた提案
「～レンタル異動を経験して～」

長崎振興局 長崎港湾漁港事務所 漁港課 ◎鳥辺 光
○大石 真也

1. はじめに

現在、長崎県土木部(以下、我々)において人手不足が進行しており、実際に欠員が発生している所属も増えている。私自身、“このままではいずれ適切な組織運営が困難になるのではないか”という懸念を抱いていた矢先「レンタル異動」¹を経験することとなった。この異動を経験したことで、この人材問題が「今後起こりうる懸念」ではなく、各所属(分野)間のみでの組織運営が困難になり始めているという「今まさに進行している現実問題」であることを実感した。

このような現状と自身の経験を踏まえ、本論文では、我々が直面する人材問題の整理や課題の分析を行う。そして、持続可能な組織運営を目指し、今後の人材確保と人材育成に向けた提案を行う。

2. 土木部が直面する人材問題の整理

まず、我々の現状や今後の状況を把握することを目的に、過去5年間の職員数の推移を整理し、また、現在の職員数を年齢別に整理することで、今後の職員数の推移を以下3条件のもと予測した。(※再任用、他県からの派遣職員等除く)

- 定年退職は60歳と仮定(今後の退職年齢は個人差が大きく予測が困難)
- 離職者は毎年5名と仮定(定年退職を除く過去5年間の平均離職者数より)
- 採用職員は毎年大卒6名高卒4名と仮定(過去5年間の平均採用者数より)

結果は次頁 図1の通り。現在から過去5年間は、年度毎に増減を繰り返しており、特にR5～R6(レンタル異動発生年度)の大幅な減少が目立っている。また、R7から10年後の予測推移をみるとR7の職員数420名に対し、R17の職員数351名と人数にして69名、割合にして約15%が減少することが判明した。更にR7から20年後の推移をみるとR27の職員数301名と人数にして119名、割合にして約30%が減少し、その後も減少傾向が続く予測結果となった。

これらの原因として、今後15年間で約20名/年が定年退職することや、離職者が5名/年想定されることに対し、採用職員は11名/年の想定に留まることから、退職者・離職者数と採用者数のバランスがとれなくなることがあげられる。

¹ 道路・河川・港湾等の背番号が決定した職員が、自分の背番号と異なる所属(分野)へ一時的に異動すること。

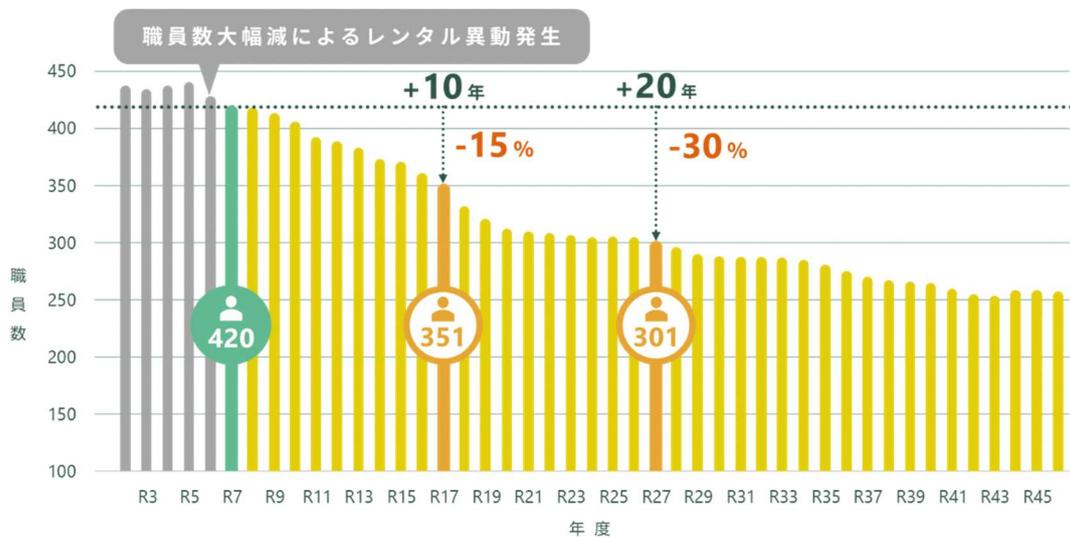


図1 各年度の土木職員数の推移と予測

3. 問題から見える今後の課題

前章で明らかとなった職員数減少に対応するためには、事業を縮小していくことが最も合理的と思われる。しかし、県民生活を支える土木事業においては、今後も必要なインフラ整備に加え、これまで整備してきた施設の維持管理や老朽化対策、激甚化する自然災害への対応等、社会的需要が増大する傾向にある。これらの対策に向けて今後5年間で20兆円規模の「第1次国土強靱化実施中期計画」が閣議決定されていることから、事業縮小は現実的解決策とは言えない。

では、今後見込まれる職員数で現在の事業量に対応可能であるか、職員数の減少割合から、今後我々が求められる仕事量について考える。現在の職員数が420名であり、20年後の職員数は推定301名となることから、1人当たり約1.4倍の仕事が求められる見込みとなる。これを時間当たりに換算すると、1人当たり約240時間/月の勤務時間(うち残業時間は約85時間/月に相当)²となる。働き方改革が一層進む中、そのような勤務体制は到底受け入れられるものではなく、仮に現状体制のまま20年後を迎えた際には、職員の疲弊や、離職者の更なる増加、欠員の増大等、適切な組織運営が成り行かなくなることは容易に想像できる。

そこで、持続可能な組織運営を行っていくためには、以下3つの課題に対して、様々な対策や取り組みを多角的に行う必要があると考えた。

- ① 人材確保に関する課題⇒広報活動や採用方法の工夫や改善、離職者対策
- ② 仕事量に関する課題⇒業務改善による効率化や外部委託による省力化
- ③ 人材育成に関する課題⇒研修等による技術力向上や人材育成方針の見直し

² $1.4 \times (155 \text{ 時間(通常勤務)} + 15 \text{ 時間(残業想定)}) \div 240 \text{ 時間/月} \approx 240 \text{ 時間/月}$ / $240 \text{ 時間} - 155 \text{ 時間} = 85 \text{ 時間/月(残業時間)}$

これらの課題に対し、既に対策や取り組み等が講じられているものも多いが、更なる課題解決の前進に向け、次章では特に検討の余地があると考える①人材確保に関する課題「採用方法の工夫や改善」と③人材育成に関する課題「人材育成方針の見直し」に着目し、具体的な対策や取り組みについて考えていく。

4. 人材確保に関する課題「新たな職員の確保(採用方法)」

私の学生時代には、県の採用試験に筆記試験を有することや離島勤務の可能性を理由に、民間や市町村を受験する同級生が多く見受けられた。このことから、現在の採用方式が、人材確保を困難にしている要因の一つであると考えます。また、全国的に進行している人手不足や、公務員の人気低下の現状を鑑みても、現在の採用方式の継続は、職員不足問題を更に深刻化させてしまう可能性が高い。

そこで、より多くの人材に県を受験してもらうための新たな取り組みとして、以下2つの採用方式について提案を行う。

・採用直結型インターンシップの導入

1次試験に数日間のインターンシップ、2次試験にSPIと面接を課す採用方式。従来の教養試験・専門試験を不要とすることで、公務員試験へのハードルが下がり受験者数の増加が期待できる。また、インターンシップでは、県からの事業や現場の説明を行うだけでなく、グループワーク等を実施することで、受験生の人格や人柄、個性を知ることができ、人間性を重視した採用も可能となる。一方、筆記試験免除による受験者の専門知識の低下は免れないが、まずは多くの人材に受験をしてもらうことが最優先であり、採用後の人材育成(専門研修や支援体制の拡充等)に力をいれることで、これらの問題は解消できると考える。

・地域限定職の創設

異動地区を限定した「地域限定職」の採用枠を創設するもの。例えば、「長崎+県央地区」のように県内一部地域に限定するパターンや「五島地区」のような離島出身者向けのパターン等も考えられる。このように勤務地の選択肢を設けることで、地元を離れたくない、離島等慣れない土地への異動を避けたいという理由から県ではなく市町村への就職を選択していた人材を呼び込むことが可能となる。また、家族の介護・子育て等を理由に転職を検討しているような、中途採用希望者の選択肢にもなることも期待できる。一方、通常職員との給料差別化等の検討(地域限定職の給与等級の低設定等)が必要となる。

これらの採用方式がどの程度受験者の受験意欲に影響を及ぼすか検証するべく、学生(実際のターゲットの志向収集を目的)及び市役所職員(実際に県ではなく市を選択した、より現実的な志向収集を目的)へアンケート調査を実施した。

【問1】公務員を志望する際、就職先を選択するうえで最も決定的な要因は何か。

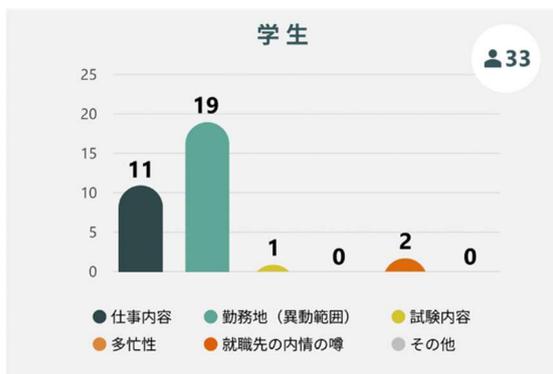


図2 アンケート結果(問1/学生)

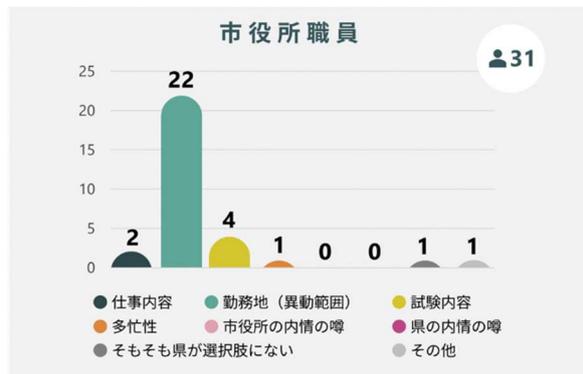


図3 アンケート結果(問1/市役所)

【問2】採用試験において、採用直結型インターンシップ（説明略）があった場合、県への受験意欲はどの程度変化する(したと思う)か。

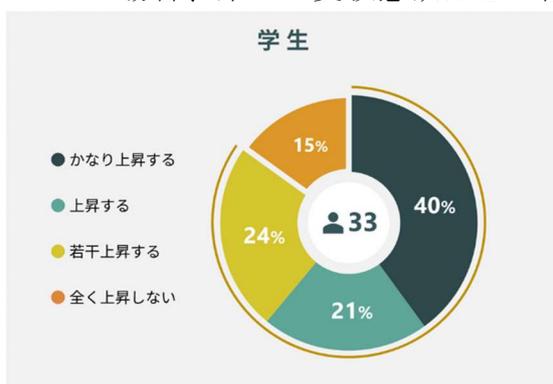


図4 アンケート結果(問2/学生)



図5 アンケート結果(問2/市役所)

【問3】採用試験において、地域限定職（説明略）があった場合、県への受験意欲はどの程度変化する(したと思う)か。

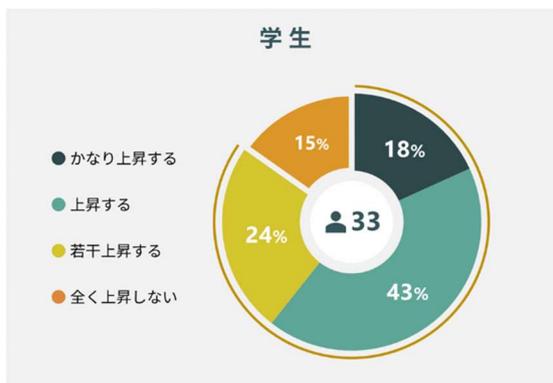


図6 アンケート結果(問3/学生)



図7 アンケート結果(問3/市役所)

以上の結果より、2つの採用方式に一定の効果が見込まれること、特に離島勤務についての障壁が大きく「地域限定職の創設」の効果が大きいことが判明した。

5. 人材育成に関する課題「人材育成方針の見直し」

現在の異動制度は、入庁後 3 箇所目の異動時に、これまで経験した分野（道路・河川・港湾）の中から 1 分野を選択する「背番号制度」となっており、実質的に 1 つの分野に特化した知見を有するいわゆる I 型人材（下図 8 参照）の育成が可能な体制であると考えられる。



※一般的な人材型から、長崎県土木部に即すよう改良しているため、通常の解釈と異なる型もある

図 8 人材型の種類と説明

しかし、今後の職員数減少を見据えると、今回の「レンタル異動」のような状況や課・班の統合等により、選択した背番号分野以外の業務にも携わる機会がより増えていく可能性が高い。特に今回「レンタル異動」を経験し、やはり未経験の分野を担当することは容易ではなく、現在は上司・先輩方等のご指導・サポートのもと業務の担当をさせて頂いているが、今後少数班への未経験人材の配置が必要となっていく場合、適正な業務遂行への支障や班の専門性低下の恐れがあると感じている。したがって、現行の I 型人材の育成に適した背番号制度よりも、複数の分野を扱える T 型や π 型、△ 型の人材（図 8 参照）を育成できる体制を整えていくことが望ましいと考える。そこで、現行の背番号制に加え、想定される体制 3 案について比較・検討を行った。結果は次頁 表 1 のとおり。

個人的な見解では、T 型人材を育成できる②案(3 分野役職 1 背番号制)を推奨する。理由としては、今後複数の分野を扱うにあたり、幅広い知見を持った人材育成が必要と考える一方、我々は都道府県という立場にあり、比較的大規模な施設（幹線道路、二級河川、重要港湾・漁港等）を整備・維持・管理していること、時として市町村への指導・支援を行う必要があることから、組織としてそれぞれ

の分野における一定の専門性確保が不可欠と考えるためである。

但し、各案メリット・デメリットが存在し、一概に是非を判断できるものではなく、今後部局内で議論を重ね、あるべき体制を模索していく必要がある。

	① I 型	② T 型	③ Π 型	④ △ 型
制度	3分野 1背番号制	3分野 役職1背番号制	3分野 2背番号制	背番号廃止制
概要	入庁3箇所目の異動時に、これまで経験した2分野から1分野を背番号とする現行制度	係長昇任時、もしくは一定の年齢（40歳程度）で1分野を背番号とする制度	入庁3箇所目の異動時に、これまで経験した2分野を背番号とする制度	背番号を廃止する制度
メリット	背番号が決定次第、基本的に1分野の経験を積み続けることが可能 組織として高い専門性が保てる	背番号決定のタイミングを遅らせることでそれまでに様々な分野の経験を積むことが可能 組織として一定の専門性が保てる	背番号が決定次第、基本的に2分野の経験を積み続けることが可能 組織として一定の専門性が保てる	背番号を決定しないことで、様々な分野の経験を積み続けることが可能 組織としての柔軟性が向上する
デメリット	人員不足や欠員の偏りが発生した場合、知見のない分野の職員が業務を担当する可能性がある	①に比べ組織としての専門性は下がる	①に比べ組織としての専門性は下がる	組織としての専門性の低下が大きい
職員の意向	希望した分野の仕事を極めることができるが一度背番号が決定すると、属に縛られる	時間をかけて自分にあった背番号を選べるがそれまでは希望しない分野へ配属されることがある	1つの属に縛られない分、希望しない分野の背番号がつく可能性もある	属に縛られない分、希望しない分野への配属の機会も増える

表1 異動制度(背番号制)の種類案

6. おわりに

今回「レンタル異動」を経験したことを契機に、土木部が直面する人材問題の整理を行い、課題と今後必要となる取り組みについて提示した。

その中でも、特に検討の余地があると考えられる2つの課題について、「新たな2つの採用方法（採用直結型インターンシップ、地域限定職）」と「人材育成方針に合わせた異動制度の見直し」の提案を行った。

持続可能な組織運営を目指し、今後も様々な対策・取り組みが行われていくものと考えているが、本論文の成果が少しでもその参考になれば幸いである。