

北海道庁では、人口減少や民間企業との人材獲得競争の激化を背景に、受験者数の減少や若手職員の離職増加が進み、人材確保と定着が喫緊の課題となっている。また、過去の職員数適正化計画の影響により30～40代の中堅職員が不足し、技術・知識の継承や人材育成にも課題が生じている。

こうした状況に対し、北海道庁では採用制度の見直し、民間経験者採用、インターンシップの実施、ジョブリターン制度の導入など、多様な人材確保策を進めている。一方、全北海道庁労働組合連合会（全道庁労連）は、労使協議を通じて、人事異動・超過勤務に関する制度整備、柔軟な働き方や子育て支援制度の充実、賃金・福利厚生

の改善、公宅整備など、職員が安心して働き続けられる職場環境づくりに取り組んできた。

青年職員アンケートでは、転職を意識する職員が多く、賃金や業務量に加え、転勤やワーク・ライフ・バランスへの不安が定着を阻害する要因として示されている。

本報告では、北海道庁における人材確保・定着の現状を整理するとともに、全道庁労連による労働条件・勤務環境改善の取り組みを紹介し、人材確保と定着に向けては採用施策だけでなく、働き続けたいと思える職場環境の整備を労使が一体となって進めることの重要性について考察する。

北海道庁における職員確保にむけた取り組みと 全道庁労連が果たす役割

北海道本部／全北海道庁労働組合連合会

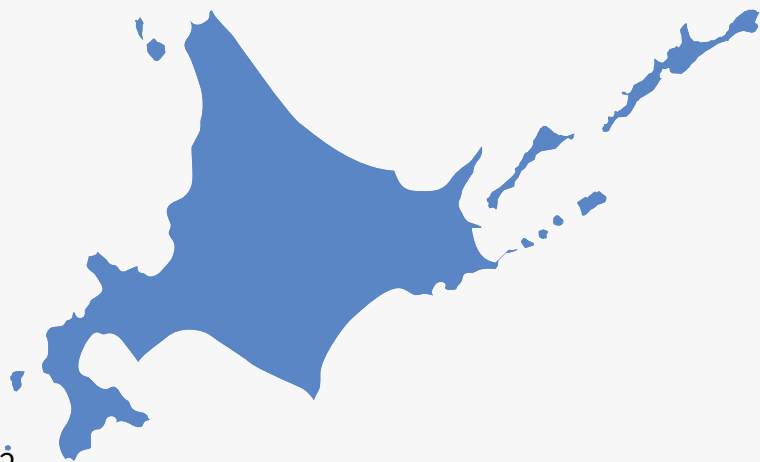
第41回地方自治研究全国集会
(ふくい自治研)

北海道庁における 職員確保にむけた取り組みと 全道庁労連が果たす役割

全北海道庁労働組合連合会

■ 北海道庁の概要

北海道の行政を担う地方公共団体として、
道民生活の向上と地域の発展を目的に
幅広い行政サービスを提供



- 本庁所在地：札幌市
- 総合振興局・振興局：14（総合）振興局
- 職員数：12,500人（2025年4月1日現在）

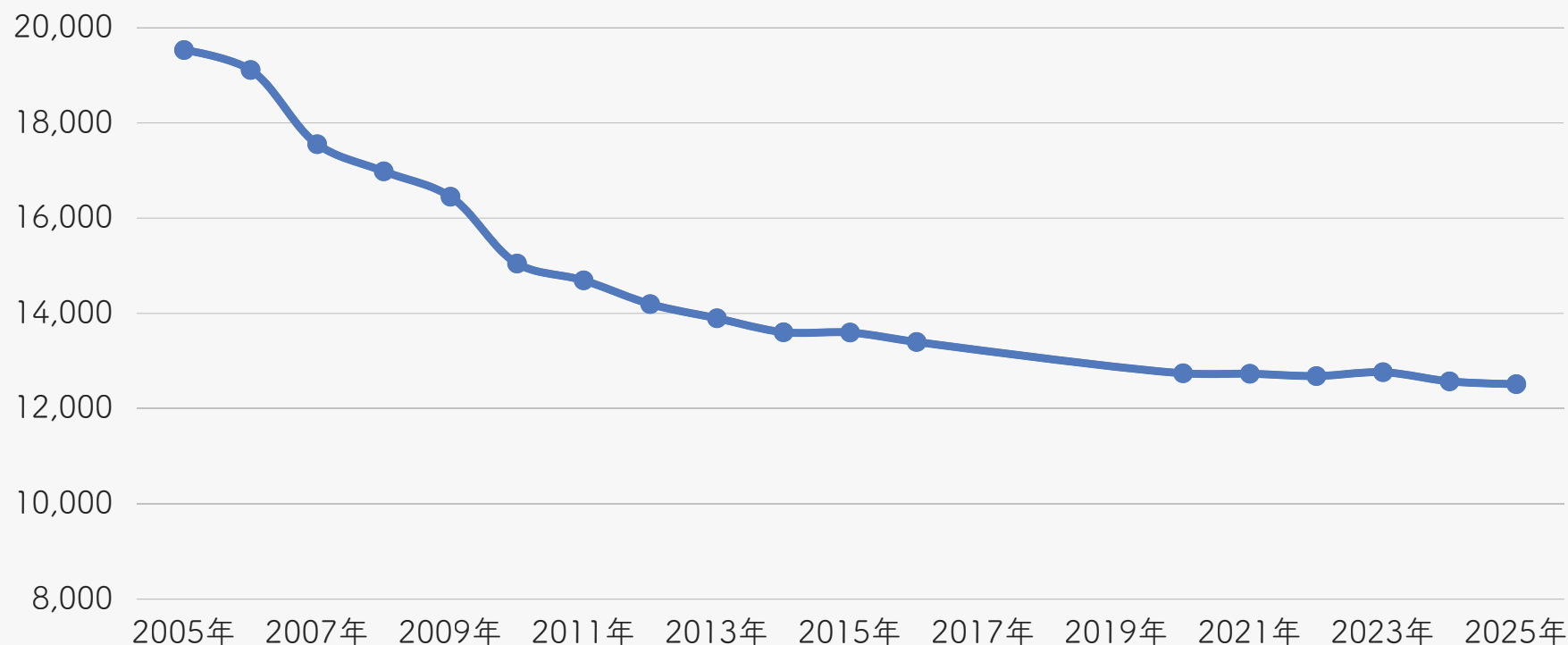
北海道庁の課題

人口減少や行政ニーズの多様化により、
人材確保と人材育成が大きな課題

- 北海道庁受験者の減少
- 民間企業との競争激化
- 職員の定着率（勤務年数）の低下

北海道庁（知事部局）の職員数の推移

※全道庁調べ



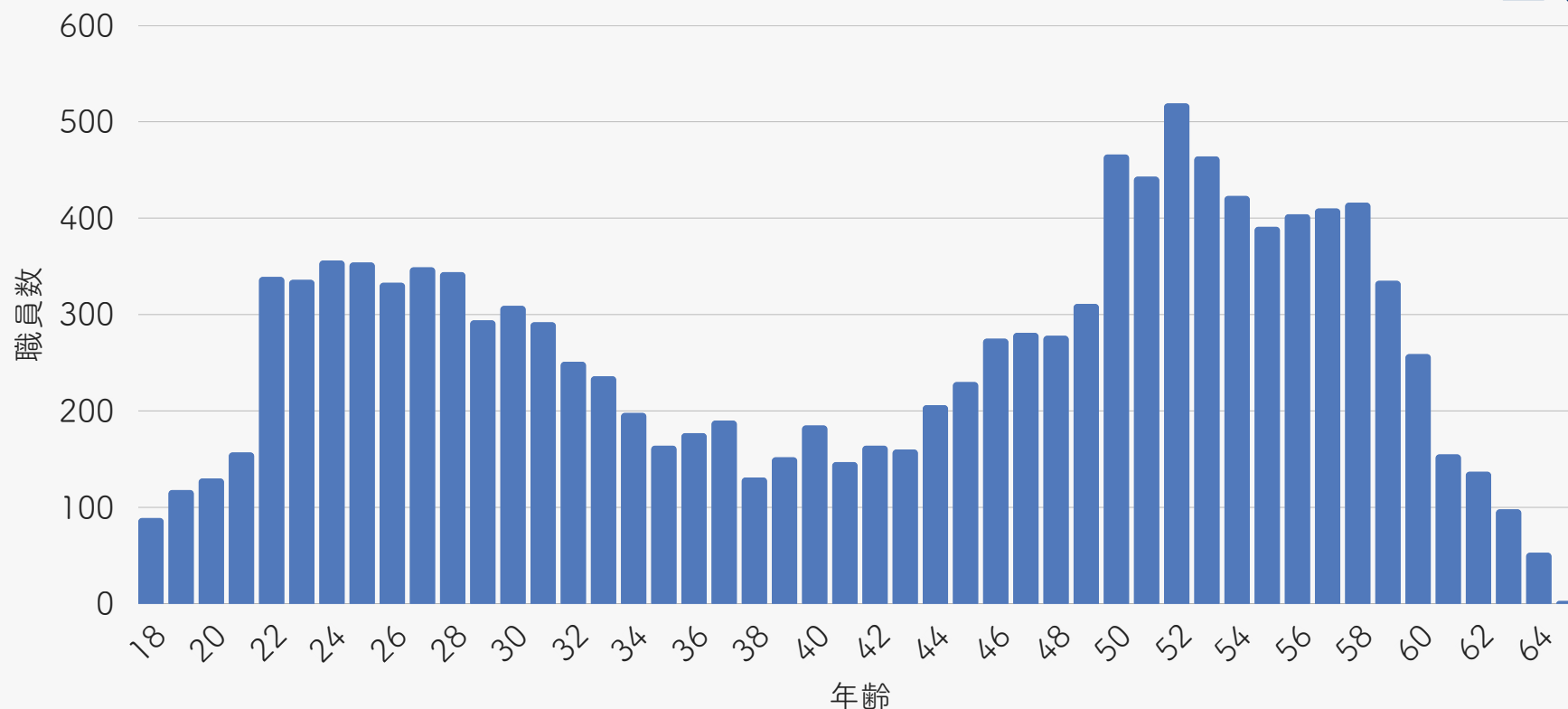
※2007(H19)年度は札幌医科大学の独立法化（約▲1,500人）

※2010(H22)年度は道立試験研究機関26施設の独立法化（約▲1,100人）

※2017(H29)年度は道立病院の地方公営企業法の全部適用（約▲800人）

2025年 年齢別職員数の状況（知事部局）

※全道庁調べ



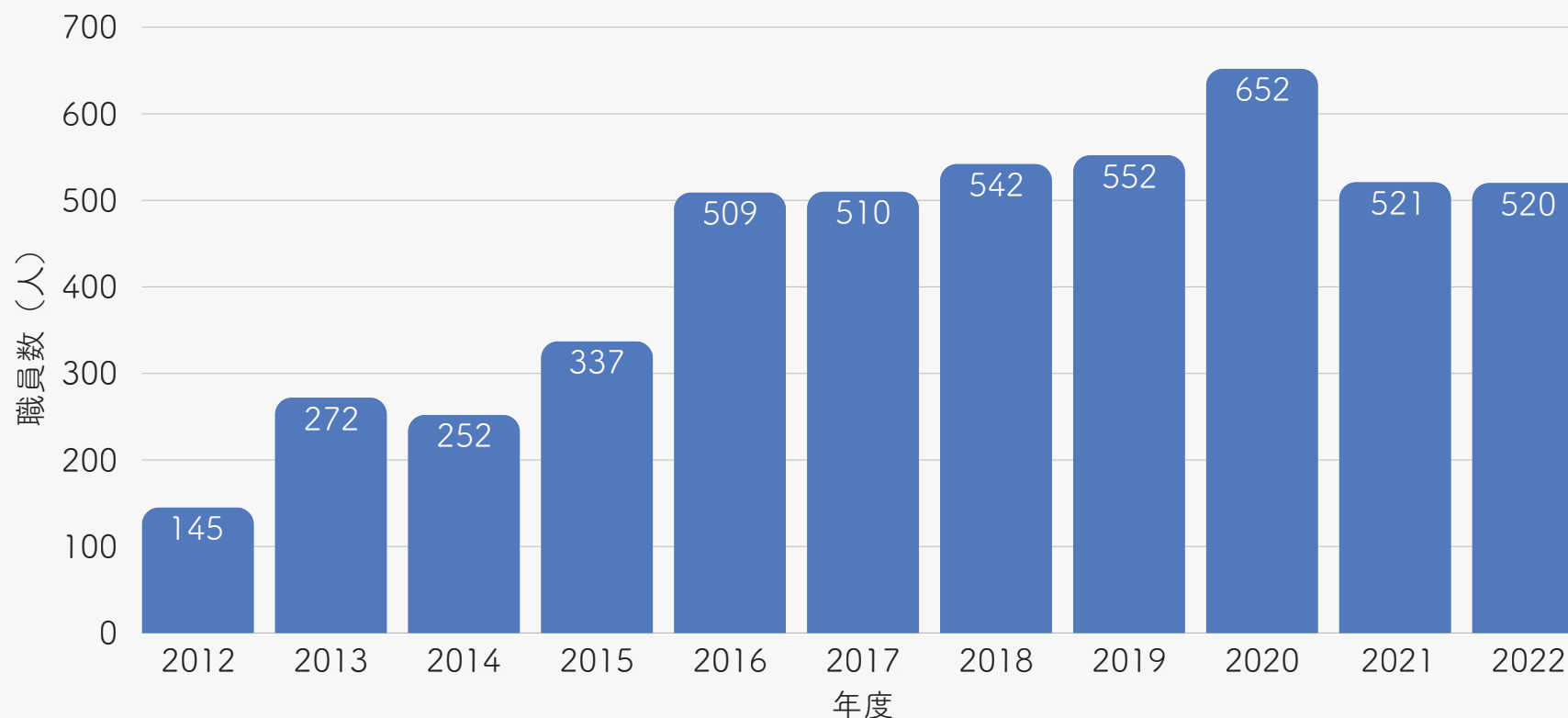
平成17年から平成27年まで職員数適正化計画（目標▲30%）
が実施され、30-40歳代の職員が少ない

A区分事務系採用試験（大卒程度）試験実施状況

受験年度	受験者数 (人)	採用予定数 (人)	合格者数 (人)	採用者数 (人)	辞退者数 (人)	辞退率
2019年	1,692	216	404	238	166	41.1%
2020年	960	174	306	196	110	36.0%
2021年	1,194	174	298	161	137	46.0%
2022年	973	210	373	204	169	45.3%

採用者数の推移（行政職）

※全道庁調べ



2005年から2015年まで職員数適正化計画（目標▲30%）が
実施され、30-40歳代の職員が少ない

■ 職員の年齢構成の偏りによる影響

職員数適正化計画の影響により、

30代の中堅層職員が少ない。

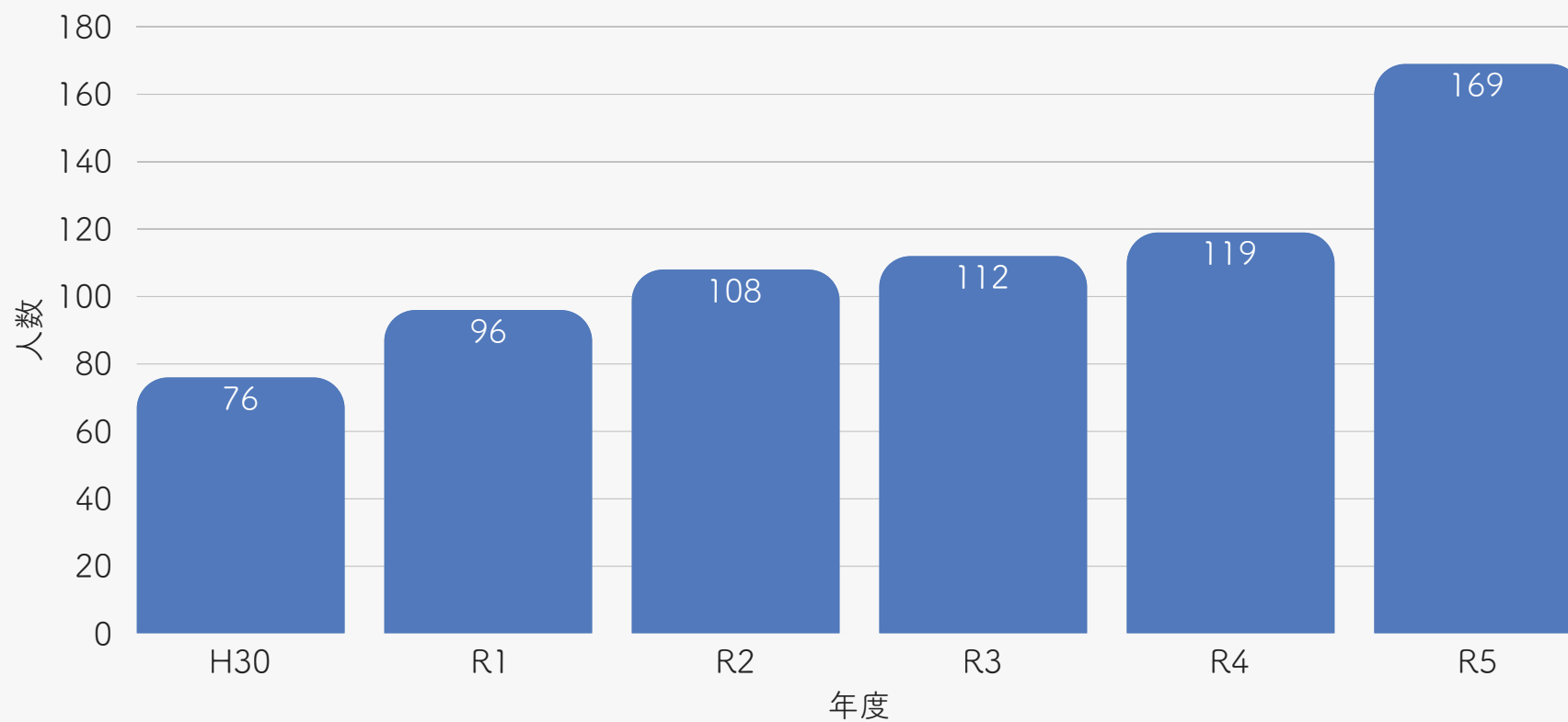
それに伴い、係長級の担い手不足が生じてきており係長級の業務を一般職が担うことが増えてきている。

中堅層職員の不足と若手職員の増加は、

職場における技術、ノウハウの継承

若手職員の人材育成といった面などで影響される

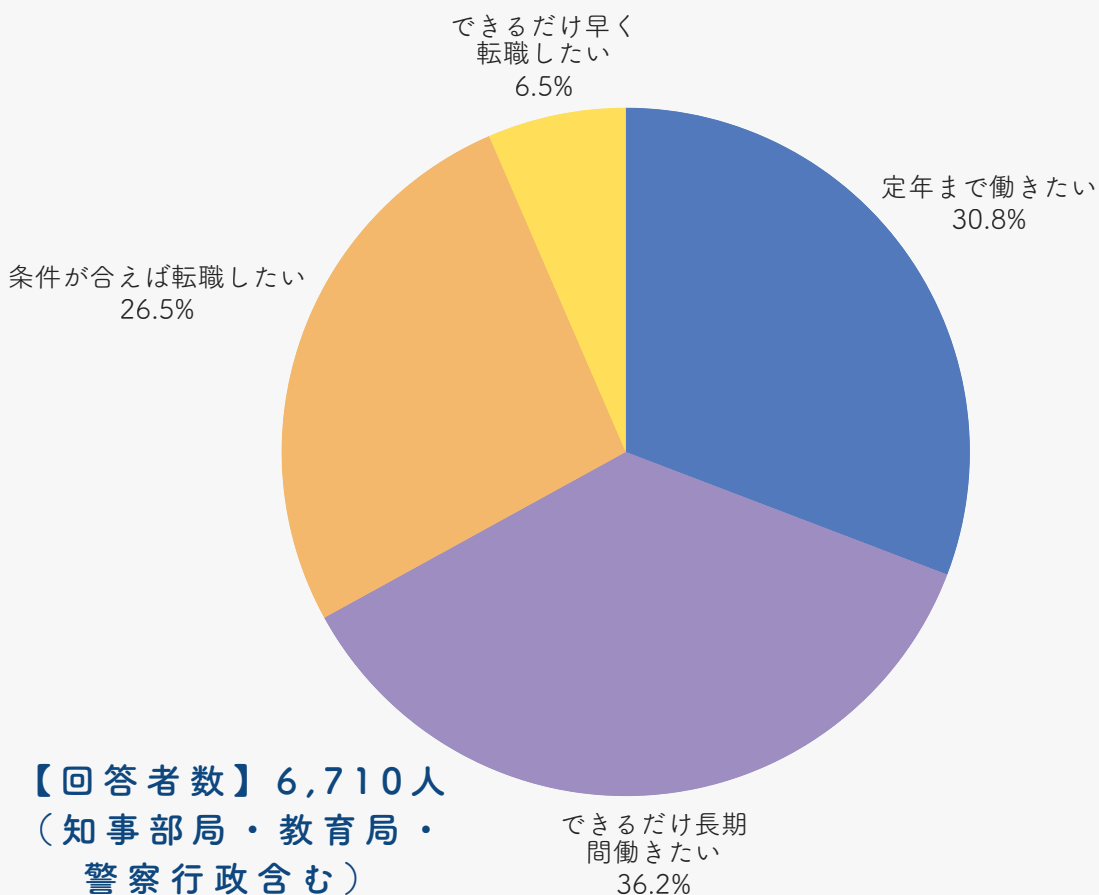
北海道庁の現状



30歳未満の職員の自己都合退職者の推移

出典：2024北海道人事委員会勧告・公務運営に関する報告

道職員としていつまで働き続けたいですか

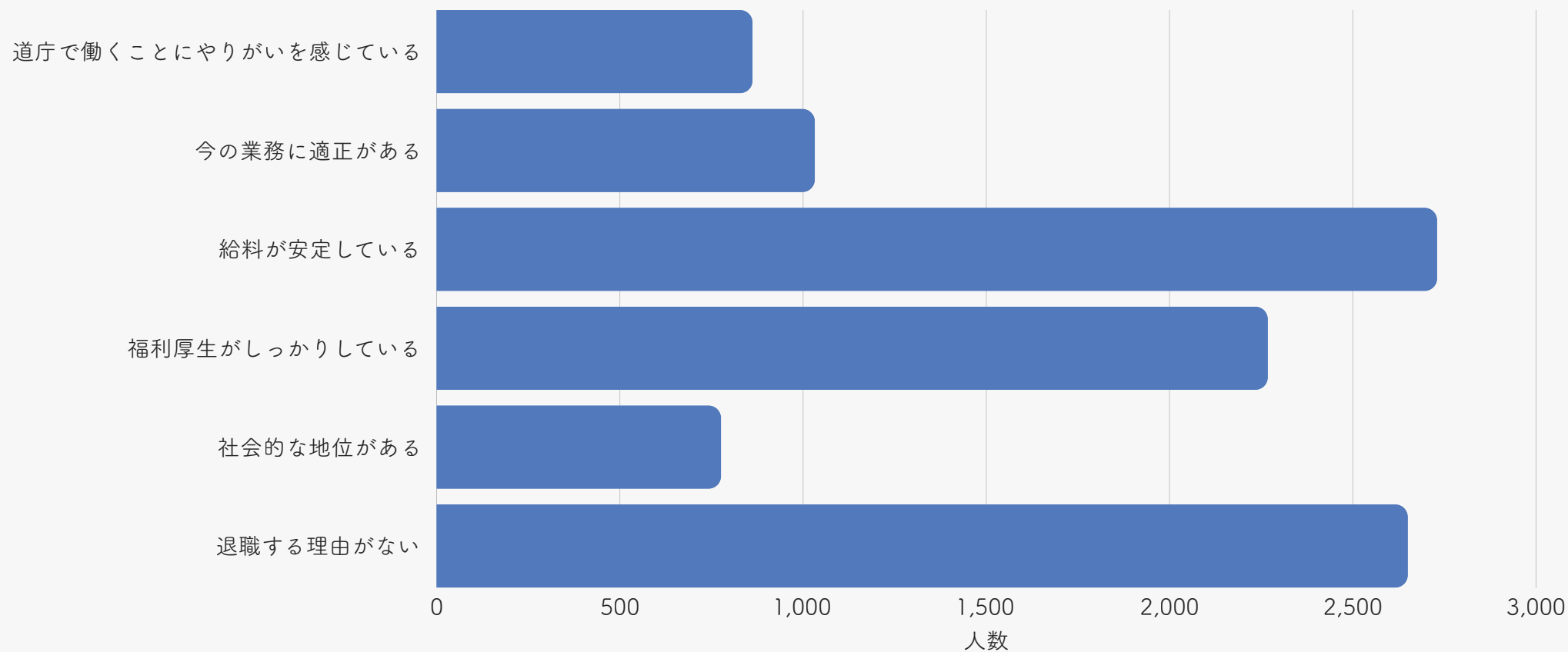


67%が「長く働きたい」と答えた一方で、33%は「転職意向あり」

働き続けたいと考える職員の多くは

- ・給料が安定している
- ・福利厚生がしっかりしている
- ・退職する理由がない と回答

働き続けたいと考える理由は？（複数回答可）



■ 採用に向けた取り組み

- 採用制度の見直し
- 民間経験者採用
- インターンシップ実施
- 情報発信の強化

過去に北海道庁で勤務していた方を対象とした
「退職者復職（ジョブリターン）制度」を
2021年度より導入

全道庁労連の取組み（制度関係）

人事異動の三原則 （1955年～）

1. 民主的な事前対話
2. 公宅の確保
3. 組合役員の事前協議

一方的な内示をさせない
異動先の住居を確保する
取り組み

超勤の三原則 （1961年～）

1. 原則禁止
2. 事前命令の徹底
3. 手当の完全支給

残業は原則禁止
残業をする場合には
残業代の完全支給

事前協議制の確立 （1983年～）

新規業務等の実施前に、
その内容や業務負担への
影響について組合と話し
合うこと

これまで継続されてきた
労使慣行は
現在も確立している

全道庁労連の取組み（休暇・両立支援）

～ライフステージに合わせた柔軟な働き方へ～

柔軟な働き方

- ・時差出勤の導入
- ・在宅勤務の導入

子育て・ライフイベント

- ・子育て部分休暇（無給）の新設 ※全国初
- ・子育て支援休暇の拡充
学芸会・PTA活動でも取得可能
- ・両立支援休暇の「15分単位」取得が可能に
対象：子育て支援・出生サポート・配偶者出産
育児参加・短期介護休暇

組合員一人ひとりの声に耳を傾け、
長く安心して働くことのできる環境を継続的に整備。
現場の課題をカタチにする労使協議の成果。

全道庁労連の取組み（その他）

業務関係

- ・ 名刺の公費負担
- ・ カスハラ対策として
通話録音措置
ナンバーディスプレイ
の導入

福利厚生関係

- ・ カフェテリア事業
職員と家族の福利厚生を充実のため、
地方職員共済組合で実施
- ・ 人間ドックの受診可能枠拡大

安心・安全の職場環境整備、充実した職員生活を送るための福利厚生・健康保持を実現

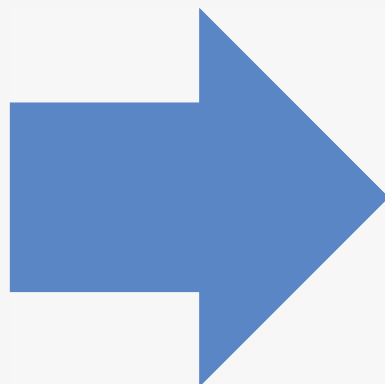
■ 全道庁労連の取組み（賃金関係）

2022年

大卒 185,200円

高卒 154,600円

ボーナス 4.40月



2025年

大卒 232,000円

高卒 200,300円

ボーナス 4.65月

その他通勤手当・寒冷地手当等も改善

■ 全道庁労連の取組み（職員住宅の整備）

広域な異動を伴う道職員のため、
全道に職員住宅（公宅）を整備。
近年の単身者用公宅は
「民間資金を活用した公宅」

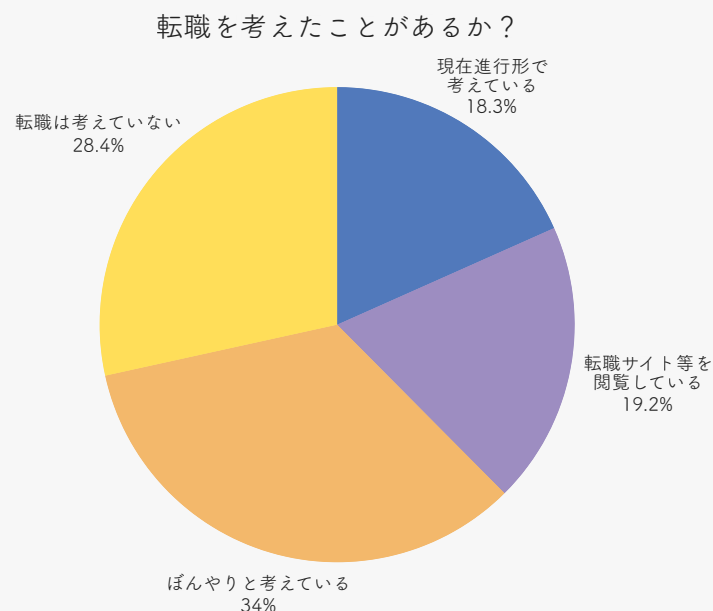
※オートロック・暖房・エアコン・
カメラ付きインターホン付き。



民間資金を活用した公宅とは
民間事業者が建設し、自治体が借り上げる方式の公宅

※民間資金を活用した
公宅イメージ

北海道庁で働く青年組合員の声

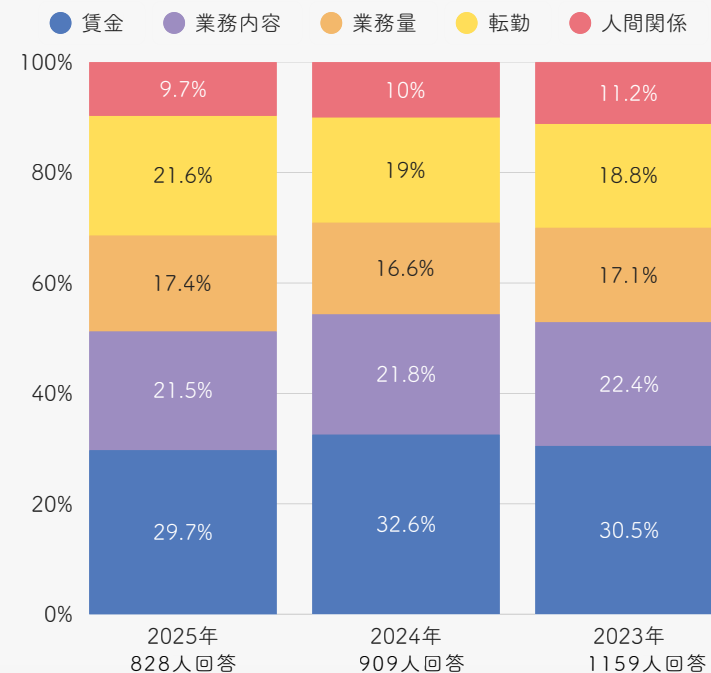


2025年度自治労全道庁労連青年部アンケート

828人回答

若年層の約70%が
「転職意向あり」

昨今の賃上げだけでは
人材獲得競争には勝てない



■ 北海道庁で働く青年組合員の声

- 転勤に伴う引っ越し代が高い
- 多忙な管理職の姿を見て将来が不安
- 家庭や子育てに配慮した職場体制・制度に
- 道外出身者も多く、帰省に時間と費用を要する

「仕事中心」から「私生活との両立」へ
真のワークライフバランス確立を

全道庁労連として今後求めていくこと

安定的な人員確保

①初任給基準額の改善

- ◆大卒・高卒ともに4号俸UP
(国家公務員を上回る)

②奨学金の

代理返済制度創設

- ◆一定の在職年数を条件に、獣医師・保健師等の採用困難職種や技術系職員を対象とした確保策

③引越代の持ち出しゼロ

- ◆赴任旅費の改善
(上限額の撤廃や概算払い)
- ◆引越業者との道庁一括契約
(道への直接請求など)

④初任者研修の充実

- ◆採用3日以内に新規採用者全員の各種手当等申請手続きを完了

職員の定着率アップ

①転居を伴う異動者へのインセンティブ

- ◆広域異動手当の実現(地方自治法改正)、昇給・勤勉手当の上位区分適用など給与上の措置

②選択制管内異動の導入

- ◆3～5年毎の転居を伴う異動を解消するため、振興局(総合)管内の異動に限定。

③執務室の環境整備

- ◆全ての執務室にエアコン設置
- ◆断熱窓へのリフォーム

④待機手当の創設

- ◆防災業務や精神患者対応、児童虐待対応など緊急事案に対応するための自宅待機への給与上の措置