
概要

三重県職員労働組合自治研推進委員会では、近年、三重県庁で人材確保が課題となっている。その要因として、①離職者の増加②採用試験における受験者数の減少が課題に直結していることから、その原因分析とそれらに対する具体的な対策について研究を行うこととした。

三重県職員の離職増加や採用試験における受験者数の減少にかかる原因分析とその対策

三重県本部／三重県職員労働組合 三重県職員労働組合自治研推進委員会

1. はじめに

わたしたち公務員に対しては、急激に変化する社会情勢への対応や、多様化・高度化する県民の要求に応えることが求められている。

近年の公務職場では離職者が増加しており、採用試験における受験者数も減少している。少子高齢化による生産年齢人口の減少で、官民ともに人材不足となっている。

三重県庁においても、同様の状況であり、職員の早期離職が増加しており、採用試験においても受験者数の減少や内定辞退が増加しており、人材確保が困難な状況である。

このことから、三重県職員労働組合自治研推進委員会(以下、委員会)では、現状に至った原因を分析し、それらに対する対策の研究を行った。

本研究にあたっては、2023年の自治労三重県本部自治研集会で報告されたレポート「若年層の人材確保のために」(若年層ワーキンググループ)(以下、県本部レポート)も参考としている。なお、現職者向けアンケートについては、三重県庁の若年層職員の回答を基にしている。

2. 三重県庁における退職者および採用試験の実施状況

<退職者状況>

表1 県庁職員の退職者数の推移（定年退職を除く）

1 全体（職級別）		単位：人								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
課長級以上	10	15	14	13	27	22	15	14	15	18
課長補佐級	18	28	26	20	36	32	36	40	33	27
主査級	5	5	7	10	12	11	8	17	12	10
主任級		6	3	8	11	4	13	11	15	11
主事技師級	20	9	7	13	15	17	27	23	24	28
小計（主査級以下）	25	20	17	31	38	32	48	51	51	49
合計	53	63	57	64	101	86	99	105	99	94

※知事部局、各種委員会事務局、県立学校勤務職員のうち、医師、看護師、教員、警察官等を除く
※再任用職員及び定年引き上げ対象職員を除く

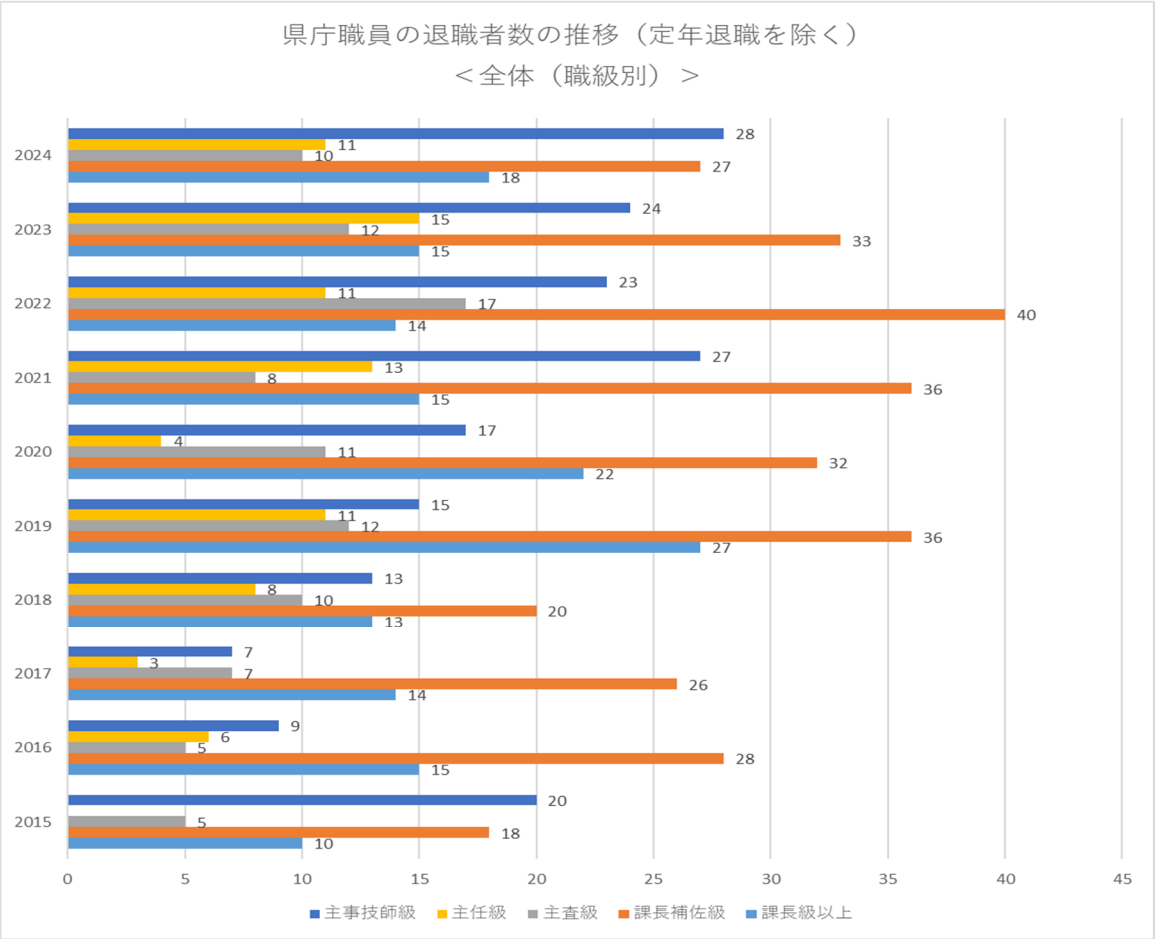


図1 県庁職員の退職者数の推移（定年退職を除く）

表1を見ると、2018年度までは53人～64人であった退職者が、2019年からは86人～105人へ増加している。

2021 年度から主査級以下の若年層職員が、退職者数の約半数を占めており、改めて若年層における早期退職が増加しているのが見てとれる。

県本部レポートにおける離職者向けアンケートでも、離職に至った理由として、「業務に関する理由のため(やりがいがない・困難な業務・業務が適性に合っていないと感じる等)」が回答者の 55.6%を占めた。

<採用状況>

表 2 各年度における職員採用試験等の状況

単位：人

採用年度	採用予定数	合格者数	採用数	辞退者数
2025	220	195	140	55
2024	174	223	148	75
2023	183	243	169	74
2022	182	233	165	68
2021	174	222	154	68

※採用数は各年度 4 月 1 日時点

※一般競争試験の数であり、選考試験は含んでいない

※採用予定数は、採用計画の数としている

2021 年度から2025年度の採用試験結果を表 2 のとおり示す。

各年度とも、採用予定数を満たしておらず、辞退者が各年度も 50 人を超えており、欠員が発生している状況である。

3. 原因分析

委員会において、2のデータ等を基に議論を行い、以下のような原因があるのではないかと考察した。

(1) 初任給における民間企業との格差

近年では、民間企業の給与は上昇傾向であり、金融業界等の一部の民間企業では初任給 30 万円といった報道がされる中、地方公務員の初任給が相対的に見劣りしている。また、社会問題となっている物価上昇が続く状況下で、若年層が将来設計を考える上では、初任給は大きな判断材料となることから、採用試験における受験者数の減少につながっているのではと考える。

また、県本部レポートにおいて「自治体職員の応募者数・採用者数の確保のために必要だと感じる事」の問に対して、現職の回答の 42.1%が「賃金・その他労働条件について、民間との待遇差が無いようにすること」であった。さらに離職を考えた主な理由として「賃金面での待遇が低い」が 41.1%を占めた。

(2) 過剰な業務量と人員不足

既存の業務に加え、新たな行政課題への対応や、住民ニーズの多様化により、職員一人あたりの業務量が増加している。2025 年 7 月 1 日に行われた三重県中央労使協働委員会¹において、2024 年度の職員一人当たりの時間外勤務実績は、181 時間(特例業務除く)で、時間外勤務が年間 500 時間超の超長時間勤務者が 188 人(2024 年度末時点)であったと報告された。2019 年度から 2024 年度のデータを下記に示す。

委員会では、1999 年度から 2004 年度における人員削減や近年の採用数の減少により、業務量が人員体制に対して過大となり、恒常的な時間外勤務かつ精神的負担につながっているといった意見あった。

また、県本部レポートにおいて、「今の職場で、あなた自身が悩み困っていることや、不安・不満に感じていること」の問いに対し、現職の 53.1%が「人員不足等による業務過多や長時間労働」と回答しており、「業務過多や長時間労働が解消されないため」(41.1%)や「業務に関する悩みのため(やりがいがない・困難な業務・業務が適性に合っていないと感じる等)」(30.1%)が離職を考えた理由として挙がっている。

表 3 三重県職員一人当たりの時間外勤務数の推移

年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024
時間外勤務数(時間)	196	167	169	181	174	181
超長時間勤務者(人)	158	255	360	329	220	188

- ・超長時間勤務者とは、年間500時間超の時間外勤務を行った職員を指す
- ・超長時間勤務者数には特例業務を含めている

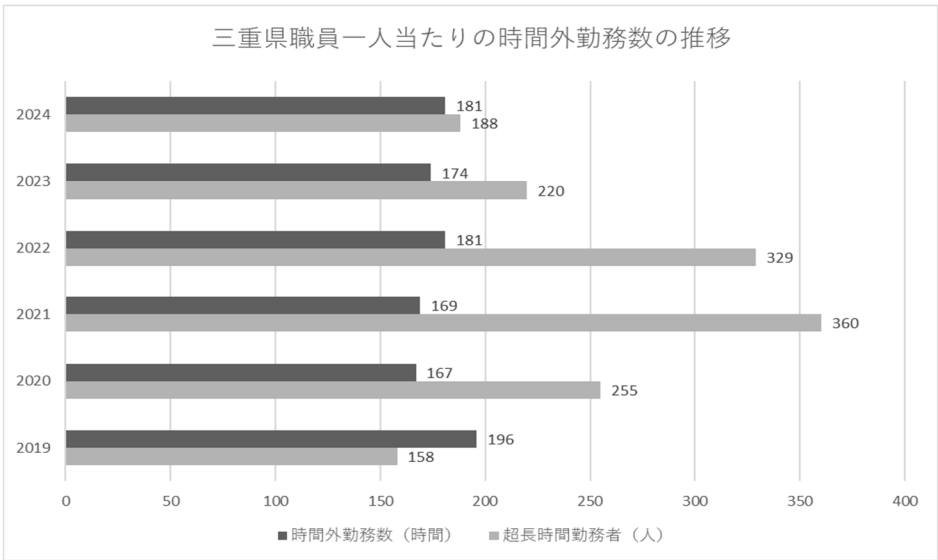


図 3 三重県職員一人当たりの時間外勤務数の推移

¹ 三重県中央労使協働委員会・・・労側(県職労本部四役、中央執行委員)と使側(三重県知事、副知事、総務部長、総務部副部長、総務部各課長)で設置した委員会。三重県における Mie るビーイングなどについて、労使が協働して取り組みの推進方針・進捗状況について確認・協議を行っている。

(3) 公務員に対する魅力の低下と終身雇用に対する意識の変化

民間企業を選択する理由として、民間企業の多様な働き方やキャリア形成の機会提供を考えると、公務員の仕事内容やキャリアパスが魅力的に映らない可能性がある。特に、DX(デジタルトランスフォーメーション)や、スタートアップ企業の台頭により、大企業や金融・通信分野での新しい働き方や高収入が期待されることも影響していると考えられる。

現代の若年層は、かつての「終身雇用」という概念に囚われず、自身のキャリアパスを柔軟に設計する傾向にある。終身雇用の安定性を追求するのではなく、個人の成長や自己実現を重視する価値観が強まっているため、公務員の「安定」という魅力が相対的に低下している可能性がある。

県本部レポートにおいても、学生からの回答の34.1%が「仕事に魅力がないから(やりたい仕事がない)」であった。

(4) 職場環境

庁舎や設備の職場環境は、職員のモチベーションに影響を及ぼす。県の庁舎や設備は公共の施設であることから、何年経っても修繕のみで改修されないことも原因ではないかと考える。

2023年度に本庁舎のトイレを一括で改修したが、地域総合庁舎や単独地域機関においては未実施であり、組合員からも意見が良く挙がる項目である。

また、トイレ以外にも庁舎の古さや空調運転が全館空調で弾力的に運用がしづらいことも原因ではないかと考える。

このほか、業務のDXが進んでいないことも原因の一つではないかと考える。三重県では2020年度から新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、在宅勤務が試行的に開始され、その後は多様な働き方を進める一環でDX化が進んでいる。2024年度からは1人1台パソコンが持ち運びできる仕様に順次更新されている。しかしながら、決裁を行う際に紙資料が見やすい、公務の特性上執務室以外で勤務が難しいなどの公務ならではの課題や、インターネット通信が安定しないなどのハード面での課題もあり業務のDX化が思った以上に進んでいない。民間においては、既に多様な働き方が広がり、大きな遅れを取っていると考えられる。

委員会においては、県庁全体で進んでいる気がしないといった意見も挙げた。

4. 対策案の提案

3で考察した原因に対しての対策案を提案する。

(1) 賃金・諸手当

① 官民比較対象事業所の見直し

現在の官民比較において、調査対象となる民間事業所の規模は、50 人規模となっており、実際の県職員数に見合っていない。国においては、調査対象規模を 100 人に戻す提言がなされているものの、委員会では、100 人では同等比較とは言えないため、職員数と同規模程度の事業所を調査対象にすることについて、提案する。このことにより、より実態に即した官民比較が可能となり、賃金の適正化につながる可能性があるとの意見があった。

② 「持ち家の職員に対する住居手当」の再支給

現在、三重県庁では賃貸で暮らしている職員に対し、月額 28,000 円を上限に「住居手当」が支給されている。しかしながら、持ち家の職員に対しては手当が支給されていない。これは 2011 年度県人事委員会勧告において、勧告がなされ廃止となった手当である。

しかしながら、賃貸であれば、県外への流出の可能性もある。委員会において、本手当の再支給は、他県等からの移住・転職も見込むことができるといった意見や、三重県への定住を促進できるといった意見があり、三重県への定住促進を目的とした本手当の再支給を提案する。

なお、参考までに三重県内においては、津市(月額 1,000 円)、いなべ市(月額 2,700 円)、紀宝町(月額 2,000 円)の 3 市町で支給されている。

また、他県事例として、千葉県佐倉市では職員の市内への居住の促進と、職員の迅速な災害時参集を目的として、市内に自宅を有する職員に月額 3,000 円が 2023 年 10 月から支給されている。

(2) 業務量・組織体制

過剰な業務量は、職員の心身の健康を損ない、離職の大きな原因となる。そのためにも、抜本的な業務改革と組織体制の見直しが不可欠である。

① 事業仕分けの実施と業務量の特定

2011 年に三重県総務部財政課主導で行われた事業仕分けを、今回は、行財政改革推進課主導で再度実施すべきである。

現在の職員数と組織体制で対応可能な業務量を明確に特定し、業務削減を進めることが必要ではないかと思うほど、県庁は疲弊していると感じている。業務改善や応援体制の強化も重要であるが、根本的に業務を「切る」という作業が不可欠である。このことにより、職員一人あたりの業務負担が軽減し、時間外勤務の削減につながると考える。

② 人事委員会による関与の強化

人事委員会は、地方公務員法に基づき、労働基準監督機関としての役割も担っている。長時間労働など、職員の労働環境が悪化している実態に対して、人事委員会がより積極的に関与を行うべきであると考え。このことにより、組織全体で労働環境の改善に取り組む意識が高まると考えられる。

③ 組織機構の見直しと地域への権限移譲

本庁に人員と予算が集中しすぎている現状を見直し、かつての県民局²のような形で、地域に人事権と予算の移譲を検討すべきと考える。このことにより、地域のニーズに即した柔軟な行政運営が可能となるだけでなく、本庁と地域機関における業務の平準化、さらには県庁舎の職場環境改善にもつながる。

また、地域に権限と責任が移譲されることで、職員もよりやりがいを感じながら仕事ができる可能性があると考え。

④ PC 強制シャットダウン・ログ管理の導入

PC の強制シャットダウンやログ管理の導入は離職防止に対する有効な手段であると考えられる。勤怠管理のためにも導入検討は必要である。ただし、単体で導入するのではなく、上記で述べた「仕事量の削減」と同時に実施すべきであると考え。

委員会では、仕事量が減らないまま導入した場合、定時後に電源を入れ直して仕事を続けるなど、逆に手間が増えるとの意見も挙がった。また、ノー残業デーと組み合わせで実施することも検討してはどうかとの意見も挙がった。

(3) 魅力発信・採用形態の変更

地方公務員の魅力を再構築し、多様な人材が魅力を感じる情報発信と、職場環境の改善が求められる。県本部レポートにおいても、学生に対して「地方公務員になりたい人を増やすためには何が必要か」をアンケートしたところ、「地方公務員の魅力をアピールすること」が公務員志望者の学生、民間企業志望者の学生ともに最多の回答であった。

① 採用情報ページの改善

三重県県人事委員会のホームページにある採用ページは、写真が多く、読み込みが遅い、表示が崩れるといった問題が見られる。これは、受験を検討している学生や社会人が閲覧した場合に、悪印象を与えることとなる。ページの軽量化、表示速度の改善、そして情報を見やすく整理することで、より多くの潜在的な受験者に魅力を効果的に伝えることができる。特に「先輩職員の声」のようなコンテンツは非常に重要と考えるため、スムーズに閲覧できるよう技術的な改善を早急に行うべきであると考え。

² 県民局・・・2005 年度まで存在した地域機関組織で、県下を 7 つの地域で分け、管内の市町村と連携しながら業務を行っていた。局内における「組織・定数」「人事」「予算」について、県民局長に権限が与えられおり、県民局内で柔軟な人事配置などが行っていた。

また、県本部レポートにおいて、現職からは「賃金・労働条件、職務内容等について、よりわかりやすく、丁寧に周知すること」との回答が多くあったことから、賃金・労働条件、職務内容の分かりやすい採用案内ページを作成することも必要である。

② 地域採用制度・地域スペシャリスト制度導入等の検討

(ア) 地域採用制度の導入

三重県において地域採用枠を設けることを提案する。なお、本提案においては、特に影響の大きいと思われる、東紀州地域と北勢地域における地域採用制度の導入を提案する。

東紀州地域では、人口減少が三重県内でも顕著であり、地域で就職先が少ない。北勢地域については、愛知県名古屋市が近隣であるために人材が流出していると考えられる。

地域採用制度を導入することで、当該地域に居住する、あるいは地域に強い関心を持つ人材を効果的に確保し、地域活性化にも貢献することが期待される。

介護や育児など、様々な理由で自宅近隣での勤務を希望する職員は多く、そうしたニーズに対応することで、離職率の低下にも寄与すると考えられる。

(イ) 人事異動による地域スペシャリスト制度の復活

過去に存在した地域スペシャリスト制度を復活させることを再提案する。当該制度は、特定の地域に継続して勤務することで、その地域の特性や課題に精通した人材を育成することを目的としていたものの、目的外に利用されたこともあり、制度を休止している。制度の趣旨を改めて説明し、職員の希望に沿った人事異動が実現できる仕組みを構築することで、職員の離職率低下につながる可能性があり、地域に根ざした仕事を希望する職員にとっては、自身のキャリアプランと合致し、より大きなやりがいを感じられることができる。

(ウ) 他県事例の参考

地域採用について、長野県の地域採用の事例を紹介する。

- ・ 長野県

2024 年から社会人経験者試験(三重県の行政Ⅱ試験に相当)において、特定の地域(諏訪・上伊那、南信州、木曽、北アルプス)での勤務を前提とした採用を実施しており、「地域に根差した仕事をしたい」県外在住者や、「地元で働きたい」と考える方々をターゲットとしている。

(4) 職場環境

職場環境の改善を行うことで、職員の満足度が上がり、採用においても、職場環境が整っていれば、選ばれる可能性が高いため、職場環境の改善は非常に重要な対策の一つであると考ええる。

また、県本部レポートにおいて、「離職を防ぐために必要なこと」のアンケート結果として、「賃金や職場環境等の改善、長時間労働の是正、ハラスメントの防止」が 59.7%と最多であった。

① トイレ改修の優先実施

2021 年度に本庁のトイレが改修された一方で、地域庁舎や単独地域機関の和式トイレや老朽化した設備が放置されている現状は、職員のモチベーションに悪影響を及ぼしている。また、他の事業と比べて内部管理事業であるため、優先度が低く改修が遅れていると考えている。設備改修をしっかりと行うことで、職員がストレスなく、集中して仕事に取り組むことや満足度向上にもつながり、環境がいいということで受験者数の増加につながるるとともに、離職防止にも資すると考える。また、来庁者にとってもきれいな設備があることは、三重県庁にとってプラスのイメージにつながる。そのためにも、本庁以外の庁舎における施設改修を優先的に実施すべきである。

② 空調運転の弾力化

三重県では、毎年 7 月 1 日からお彼岸まで冷房運転が実施されている。定時後については、ノー残業デー(水曜日と金曜日)を除き 20 時まで運転が延長(熱中症警戒アラートが発表された場合はノー残業デーでも延長)されている。

近年では酷暑となっており、年度の早い段階から記録的な暑さとなっている。こうした中、職場における熱中症を防止するため、2025 年6月から労働安全衛生規則が改正され、事業者に具体的な熱中症対策が罰則付きで事業者には義務付けられた。

冷房運転は、職員の安全に大きく関係することから、時間外の冷房運転延長はもとより、早出遅出勤務も含めた勤務時間中の冷房運転が必要であると考えている。あわせて、時期にこだわらない冷房運転の実施の検討も提案する。

③ PC 等の環境整備

原因分析で述べた通り、三重県では業務のDX化が進んでいるが、課題もあることからその課題の解決を提案する。まず、1人1台パソコンが持ち運びできる仕様に順次更新されている。1人1台パソコンは職員が業務を行う上で必要不可欠であることから、インターネット通信が安定しないなどの課題については、パソコンの仕様を変更するなどして、早急に対応すべきである。

また、タブレット端末を活用することを提案する。電子決裁についても、タブレット端末であれば、紙決裁で加筆している内容を直接データで加筆修正等ができることから、DX 化の進展が期待できる。こうした DX 化をさらに進めていくことで、職場環境の改善につながり、受験者数の増加に資すると考える。

5. まとめ

三重県庁の離職増加と採用試験における受験者数減少は、前段でも述べた通り、賃金、仕事量、組織体制、魅力発信、そして職場環境といった多岐にわたる原因が複雑に絡み合っている。これらの原因に対し、本稿で提言した対策を複合的に実行していくことが、喫緊の課題解決につながると考えている。

職員の離職防止においては、職員の賃金や仕事量といった根本的な課題へのアプローチは不可欠。賃金の見直しや、抜本的な事業仕分けによる業務削減、そして地域への権限移譲による組織体制の検討は、職員の心身の負担を軽減し、モチベーションを向上させる上で極めて重要な対策と言える。

採用試験における受験者の増加においては、採用情報ページの改善や施設改修、そして地域採用制度の検討といった対策も、人材の獲得と定着につながると考える。

また、これらの対策は、相互に連携することで相乗効果を生み出すことが期待される。業務量が削減され、賃金が見直されれば、公務員の魅力は向上し、結果として離職防止と採用試験における受験者数の増加にもつながる。

三重県庁が持続的かつ高品質な行政サービスを提供していくためには、職員一人ひとりがやりがいを持って働き続けられる環境を整備することが不可欠である。委員会では今回、現時点で考えられる原因の分析と、対策案の検討を行ったところである。

本レポートを基にあらゆるシミュレーションなど検討のうえ、労使協働や当局への提案につながることを願い、本研究を終えたい。