

神奈川県人事制度見直し検討会（第2回）

日時：令和8年5月22日（金曜日）
10時00分から12時00分まで
場所：新庁舎9階 議会第6会議室

【次第】

- 1 開会
- 2 議事
 - ・ 論点1・2（組織設計）
 - ・ 論点3・4・5（職制設計）
 - ・ 論点6（採用管理）
 - ・ その他

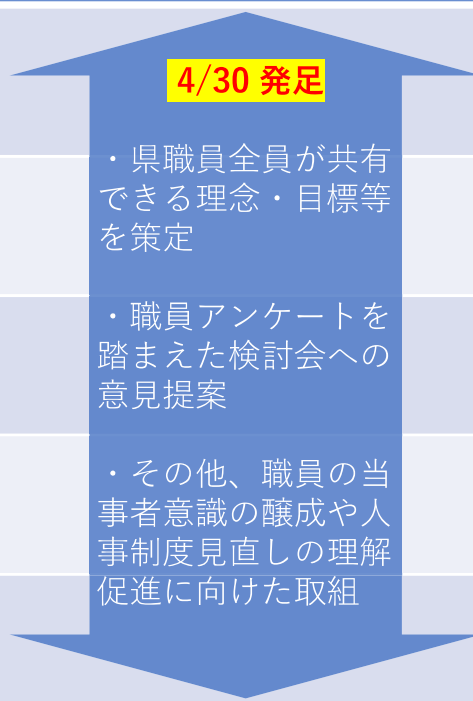
【資料】

- ・ 神奈川県人事制度見直し検討会（第2回）事務局説明資料

神奈川県人事制度見直し検討会 (第2回)

事務局説明資料

スケジュール

検討会	主な検討事項等	プロジェクトチーム
第1回 (R8.2.20)	神奈川県の実況（背景・課題等）説明 見直しの方向性	 <p>4/30 発足</p> <ul style="list-style-type: none"> ・県職員全員が共有できる理念・目標等を策定 ・職員アンケートを踏まえた検討会への意見提案 ・その他、職員の当事者意識の醸成や人事制度見直しの理解促進に向けた取組
第2回 (R8.5)	「少ない幹部」「若手職員*中心」の執行体制 *主事・主任主事級の職員	
第3回 (R8.8)	早期の人材育成と適材適所の能力活用	
第4回 (R8.12)	「報告書（素案）」について	
第5回 (R9.2)	「報告書（案）」取りまとめ	

- ✓ 検討会ごとに、職員向けアンケートを実施
- ✓ PTはアンケートを取りまとめ、検討会に意見を提案



第1回の振り返り

第1回検討会 主な御意見

論点1 「少ない幹部」「若手職員中心」の執行体制

※の御意見は、
第3回検討会で議論

- ・三層制・二層制の検証結果等を提示すること
- ・昇任昇格の運用について資料で示すこと ※
- ・係長相当職の選抜方法や人事評価見直し等の検討は、職員側の受け入れる気持ちも重要 ※
- ・採用管理を論点に加えるべき

論点2 早期の人材育成と適材適所の能力活用

- ・人事評価が今回の見直しのポイントであり、職員のやる気を引き出したり、育成に繋げるための仕組みが必要 ※
- ・他自治体の制度調査（選抜方法、人事評価、複線型等）、データを示すこと ※
- ・主事・主任主事級職員に裁量を持たせてプロジェクトを経験させる取組みがあるとよい ※

論点3 県職員全員が共有できる理念・目標等、その他

- ・職員PTの議論への委員参加を希望 / 理念・目標等は浸透が課題
- ・主事・主任主事級職員だけでは経験が少なく議論が難しい。
幹部職員の思いも重要でインタビューなども効果的
- ・離職分析を示すこと ※

職員PTで議論・検討

職員アンケートの結果を踏まえた、第1回検討会議論に対するPTからの意見

論点1 「少ない幹部」「若手職員*中心」の執行体制

*主事・主任主事級の職員

①原則、3層制（（局・部・課）から2層制（局・課）へ）

- ・概ね賛成だが、職員アンケートによると、専門分野では、「部があることで専門性が発揮されていると思う」などの肯定的な意見が多いことから、専門職の多い局については、必要に応じて部長またはスタッフ職の設置も検討する必要がある。
- ・執行体制は、庁内だけでなく、外部との関係性も重要で、特に議会の対応は検討する必要がある。
- ・課長から局長へのキャリアパスが見えなくなる。

②業務遂行の基本的な単位である「課」の大括り化

- ・課のサイズを大きくすることで、所属長や課内の管理部門（予算、議会、庶務など）の業務担当者の負担が増えるため、負担増につながらないよう慎重に検討する必要がある。

③課長を支える職（副課長、課長代理、GL）の再設定

- ・それぞれの職の役割を明確に。「係長」相当職の所掌事務や現在のグループの体制がどうなるかとセットで議論を。

④業務管理等を行う中間層の設定

- ・GLのマネージャーシフトを実現させるため、制度上も裁量権を持たせる必要がある。「係長」相当職とは役割か役職かを明記。（「係長」の役割の職員が「係長」を名乗るのか、主査・副主幹級が「係長」という職名で業務を行うのかが不明）

⑤「係長」相当職を担う職員の選抜

- ・概ね賛成だが、試験制度は受験率低下や本県でも廃止の過去があるため、人事評価など、総合的な選抜基準を設けるべき。併せて公平性と納得感のある人事評価基準の見直しをする。

⑥その他

- ・議会事務について、職員からも改善意見が多い。今回の人事制度見直しにも深くかかわってくる内容のため、併せて議論・検討が必要。



議論

議論の全体像

テーマ	論点
「組織」設計	論点① 課の規模の適正化
	論点② 3層制から2層制への移行
「職制」設計	論点③ 課長級～グループリーダー級
	論点④ 中堅職員
	論点⑤ 「係長」相当職を担う職員の選抜方法
「採用管理」	論点⑥ 将来を見据えた採用の方向性



「組織」設計

第1回検討会 論点1

「少ない幹部」「若手職員中心」の執行体制

【主な背景・課題等】

- ・ 10年後に同じ数の幹部層を維持するのは不可能
- ・ 若手職員（主事・主任主事級）の割合が約半数
- ・ 1級から5級まで試験等による明確な選抜機会なく昇格

【見直しに向けたアクション（案）】

- 3層制（局・部・課）から2層制（局・課）へ
- 業務遂行の基本的な単位である「課」の大括り化



組織に関する議論

- 課長を支える職（副課長、課長代理、グループリーダー）の再設定
※ 課長級のうち無管手の職を廃止し、「課長補佐」相当職（6級）を設置
- 業務管理等を行う中間層の設定
※ 「係長」相当職（4～5級）を設置
- 「係長」相当職を担う職員の選抜
- 第1回検討会でのご意見 採用管理も論点とすべき

これまでの取組の経緯

【昭和52年度～61年度 係の廃止と班（グループ）の設置】

■取組内容

- ・ 各課に「係」を設置し、係長（現主査相当）を配置していたが、課の業務が細分化・固定化され、縦割りの弊害が生じていたため、昭和52年度から9年かけて「係」を廃止し、より大括りな「班」を業務執行の最小単位として設置した。
- ・ 昭和61年度に「班」を行政組織の一部として位置付け、班のリーダーとして主幹又は技幹を配置した。
- ・ 班の規模は、相互に密接な関連を有し、一体として処理することが合理的かつ有効と認められる範囲の事務をグループ化し、「概ね7～8名を標準」としつつ、「分掌する業務の実態に応じて適正な規模とすることができる」と整理した。
- ・ 各職における標準的な職務を整理し、副主幹を小集団のリーダー、主査をサブリーダーとした。

■取組による影響

- ・ 班の設置により縦割りの弊害が縮小し、流動的な業務執行が可能となった。
- ・ 中堅職員（副主幹・主査）が班内の中核的な役割を担うことで、人材育成の点でも一定の成果があった。

これまでの取組の経緯

【平成9年度～23年度 行政システム改革の取組】

■取組内容

- バブル崩壊後の深刻な収支減により、財政再建団体への転落も想定される危機的状況に対応するため、行政システム改革として、本庁の組織数、職員数、県債発行額に関する「3つの10%目標」を掲げた。
※ 本庁の組織数：▲10%、出先機関数：▲25%（H12に目標追加）
- 指定管理者制度の導入や事務の民間委託、出先機関の削減に加え、平成11年度から平成16年度にかけて大幅な採用抑制を実施。

〔行政システム改革の取組結果〕

項目	数値	削減割合
本庁 組織数	〔部局数〕 H9年度：14部局 ⇒ H15年度：10部局（▲4部局） 〔室課数〕 H9年度：149室課 ⇒ H15年度：117室課（▲32室課）	部の大括り化 ▲28.6% 課の大括り化 ▲21.0%
	H9年度：279機関 ⇒ H16年度：208機関（▲71機関）	▲25.4%

■取組による影響

- 室課数の削減（大括り化）により縦割りの弊害が小さくなる一方で、部長（現局長）や課長に業務・権限が集中し、意志決定の遅れが顕在化。
- 複数年にわたる採用抑制により、年齢別の職員構成に大きな影響を及ぼすこととなった。

これまでの取組の経緯

【平成22年度 局部課制の導入・課の小分け化等】

■取組内容

- ・ 行政システム改革の結果、生じた諸課題に対応するため、本庁機関の大規模な見直しを実施。
- ・ 政策判断に純化した局長を置くとともに、部長（現局長）からの権限委譲を受け、複数の課を束ねる「新たな部長」を設置し、局部課制を導入。
- ・ 1人の課長が全職員と直接やり取りできる規模となるよう、「1課20人程度」へ小分け化
- ・ 担当部長、担当課長等のスタッフ職を原則廃止し、実質的な階層を減少させる「職のフラット化」による管理職ポストの見直し等を進め、迅速な意思決定や責任の明確化を図った。

■取組による影響

- ・ 課長と課員の距離が短くなり、コミュニケーションの円滑化に繋がった。
- ・ 一方で、当初の想定（1課20人程度）を下回る課も相当数設置され、縦割りの弊害が生じた。
- ・ 副課長が設置されない課が増加し、課長以外は、各グループの運営に軸足を置いたグループリーダー以下の職員で構成される、いわゆる「鍋蓋組織」となり、課長の負担が増加。

これまでの取組の経緯

【平成26年度～30年度 課の大括り化・課長への権限委譲等】

■取組内容

- ・ 課の小分け化のメリットを活かしつつ、縦割りの弊害をできるだけ解消するため、業務の関連性などから、**一体的である方が効果的・効率的である場合は、行政目的ごとに課を大括り化。**
- ・ 大括り化した課には、課長の負担軽減のため副課長を再配置するとともに、**業務のやりやすさ等を考慮し、必要に応じてスタッフ職を配置。**
- ・ 平成28年度、業務スピード向上のため**本庁課長への大幅な権限委譲**を実施。

■取組による影響

- ・ 副課長が、職員管理や課長の職務代理を担うことで、**課長が事業実施の判断に注力でき、迅速な意思決定に繋がった。**
- ・ **標準規模を下回る小規模な課やグループが一定数残存した。**
- ・ 過去の採用抑制により、中堅職員が極端に少ない職員構成となったことなどにより、**グループリーダーの「プレーヤー」化が顕在化した。**

これまでの取組の経緯

【令和元年度～現在 規模の適正化・職責の明確化・中堅職員の人材育成】

■取組内容

- ・ 課・グループの「標準規模」を設定した上で、標準を下回る場合は、課やグループの大括り化を行うなど、規模の適正化を推進。

<標準規模の考え方>

- ▼ グループリーダーがグループ内のマネジメントに注力するため、業務のまとまりごとに小集団のリーダーを配置する。小集団のリーダーは、下位職に対して、適宜、指導・助言を行う。
 - ▼ 上記の小集団2つ程度を1つのグループ（7～8人）、4グループ程度を1つの課の「標準規模」（課長、副課長を含めて30～35人）とする。
- ・ グループリーダーの軸足を「マネージャー」へとシフトさせるため、チームによる業務遂行を推進。
 - ・ 令和3年度以降、グループ内のサブリーダーとして一定の範囲の業務をとりまとめる副主幹・主査級職員を「班長・次席」として指定し、業務マネジメントや、主事・主任主事級職員に対する指導・助言等を実施。

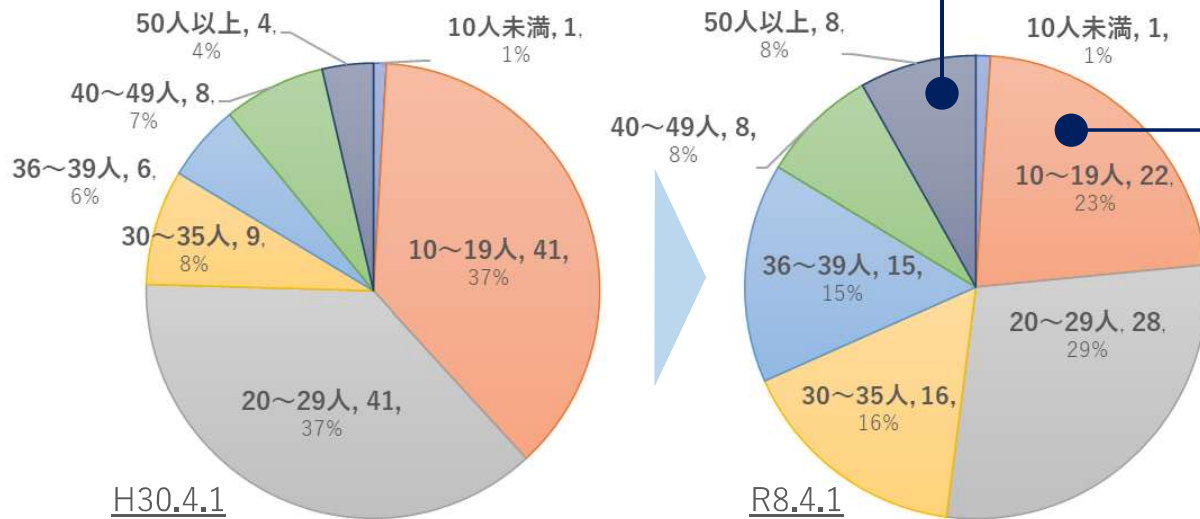
「組織」設計

論点①：課の規模の適正化

【現状】

室・課別職員数の状況（知事部局・本庁）

※常勤職員（派遣職員を除く）+再任用職員の人数を集計



〔大規模所属の状況(一部抜粋)〕

所属名	職員数
デジタル戦略本部室	86人
いのち・未来戦略本部室	70人

〔小規模所属の状況(一部抜粋)〕

所属名	職員数	所属名	職員数
基地対策課	9人	都市整備課	15人
NPO協働推進課	11人	環境共生都市課	11人
広域連携課	14人	道路企画課	18人
企業誘致・国際ビジネス課	19人	道路整備課	17人
		建築指導課	16人
金融課	16人	建築安全課	15人

- 行政目的の観点から他課との統合が非効率となる所属(基地対策課等)を除き、標準規模を下回る課の規模の適正化は一定程度進んだが、**施策の関連性を踏まえた上で統合を検討する余地**が残っている。
- 課の大括り化や「部」相当の本部室の設置により、**大規模な室・課が増加**しており、そういった所属には、**多くのスタッフ職が置かれる傾向**にある。

※R8.4.1現在 **ライン職の課長(66名) < スタッフ職の課長(78名)** (一般事務職)

【今後の方向性】

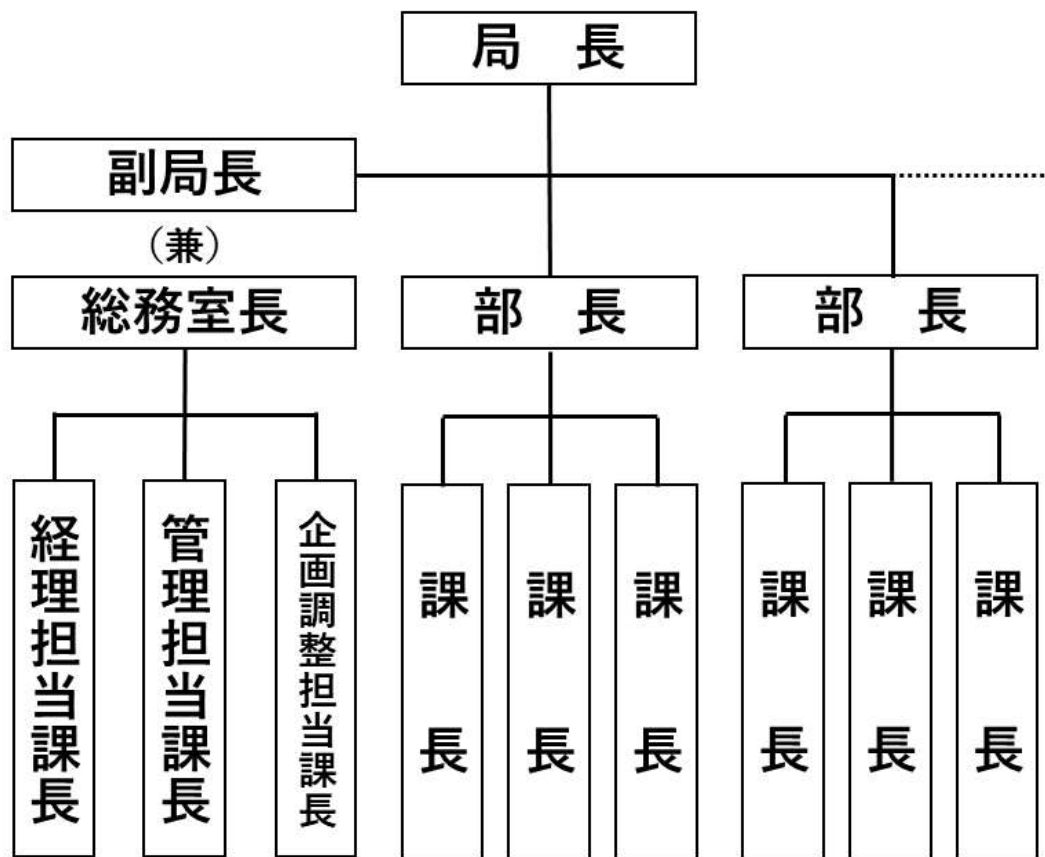
- ・ 標準規模を下回る小規模な課の統合は一定程度進んだが、**効果的・効率的な組織・執行体制の観点から、統合を検討する余地が残っている。**
- ・ 一方で、課の大括り化や「部」相当の本部室の設置により、**大規模化した室・課が増加し、**そういった所属には、**多くのスタッフ職が置かれる傾向**にある。

引き続き、課の規模の適正化・スタッフ職の見直しを進めていく

一律に標準規模を目指すのではなく、標準規模を下回る小規模な課を中心に、「**業務のまとまり**」を勘案しつつ、**大括り化による規模の適正化**を進めていく。

また、**10年後に同じ数の幹部層を維持することは不可能であることも踏まえ、スタッフ職の見直し**を引き続き進めていく。

【本県の基本的な組織・職（本庁機関）】



局長

- ・新規政策立案や重要事項の政策判断
- ・局間の横断的調整
- ・上記に伴う対外調整

部長

- ・予算化された事業の最終責任者、技術的・専門的知見からの調整
- ・部内の横断的調整
- ・上記に伴う対外調整

課長

- ・事業実施の責任者

【都道府県知事部局（本庁）の階層】

階層	都道府県	
3層制	東京都、和歌山県、愛媛県	9
3層制 (一部2層制)	北海道、福島県、 神奈川県 、大阪府、鳥取県、熊本県	
2層制 (一部3層制)	青森県、茨城県、群馬県、千葉県、新潟県、富山県、石川県、福井県、長野県、岐阜県、愛知県、静岡県、三重県、京都府、兵庫県、奈良県、岡山県、山口県、香川県、福岡県、佐賀県、長崎県、大分県、宮崎県、鹿児島県	38
2層制	岩手県、宮城県、秋田県、山形県、栃木県、埼玉県、山梨県、滋賀県、島根県、広島県、徳島県、高知県、沖縄県	

(注)

- ・ 3層制（一部2層制）と2層制（一部3層制）は、3層制と2層制のどちらが多いかで分類した。
- ・ ○○監や課内室などは階層に含めず、出納部局については対象外とした。

(出所) 令和8年4月1日現在の各都道府県の機構図等を基に事務局が作成

【メリット・デメリットの比較】

階層	メリット	デメリット	機能する条件
3層制	中間組織(部)があることによる専門性の発揮	意思決定プロセスの重層化 (=スピード感の低下)	中間組織(部)内に業務の行政目的にまとまりがあり、部長のもとで専門性を踏まえた統一的意思決定ができる
2層制	意思決定プロセスの簡素化	局長のスパン・オブ・コントロールを超える場合、局長の負担が増加	局長の適切なスパン・オブ・コントロールを踏まえた適切な補佐機能の設置 ※ただし、迅速な意思決定の確保のため、補佐機能が実質的な階層にならないよう留意が必要 (2層制時代の課題)

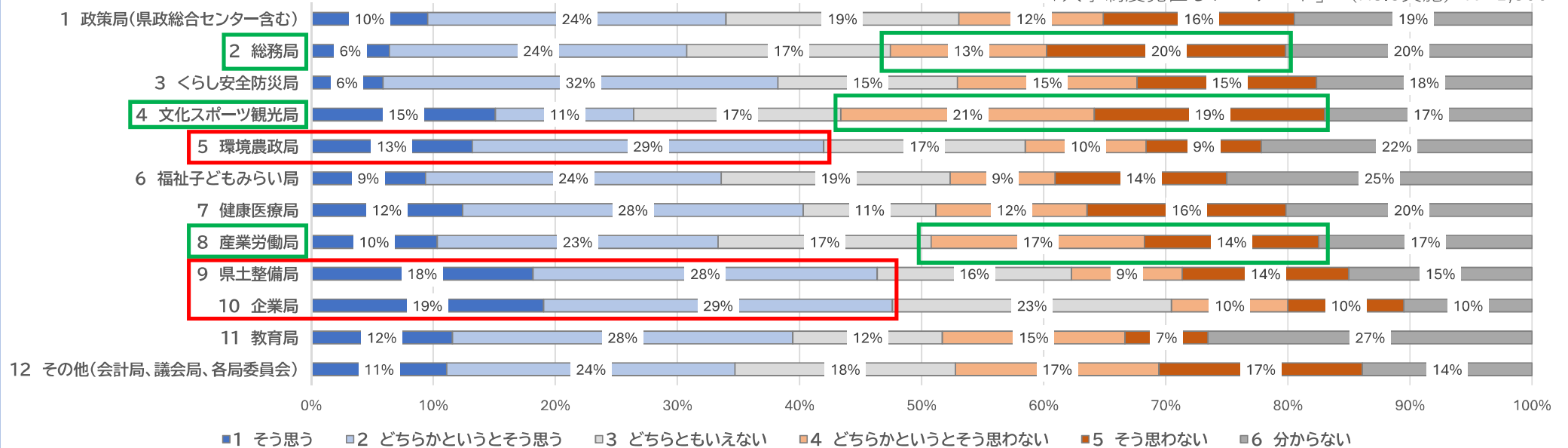
「組織」設計

論点②：「3層制」から「2層制」への移行

【職員アンケート結果】

問 局内に一定の領域を束ねる中間組織（部）があることで、専門性が発揮されていると思いますか。

「人事制度見直しアンケート」（R8.3実施）N=1,800



- 全体としては、肯定的な意見が多く、特に技術職の配置が多い環境農政局、県土整備局、企業局では、肯定的な意見が多い。
- 一方で、一般事務職の配置が多い総務局や産業労働局等では、否定的な意見が多い。

※ 文化スポーツ観光局は、部なし局のため特殊性あり

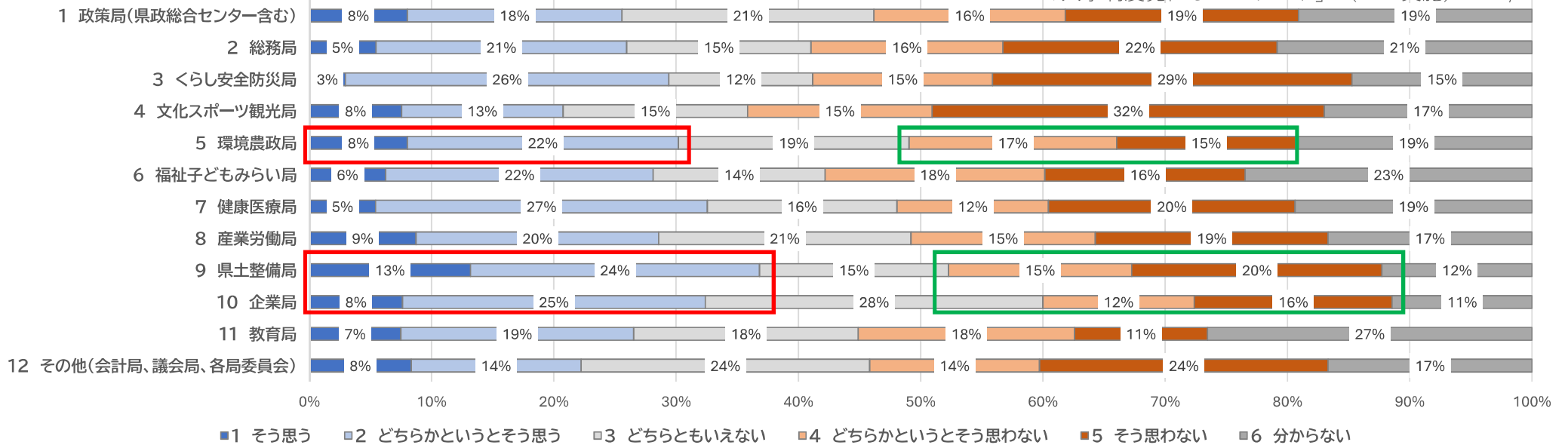
「組織」設計

論点②：「3層制」から「2層制」への移行

【職員アンケート結果②】

問 部があることで、部内・部外の調整機能が働き、意思決定の迅速化、業務の効率化に繋がっていると思いますか。

「人事制度見直しアンケート」(R8.3実施) N=1,800



- 全体としては、否定的な意見が多く、専門性の発揮について肯定的な回答の多かった環境農政局、県土整備局、企業局においても、肯定的、否定的な意見の割合が均衡している。

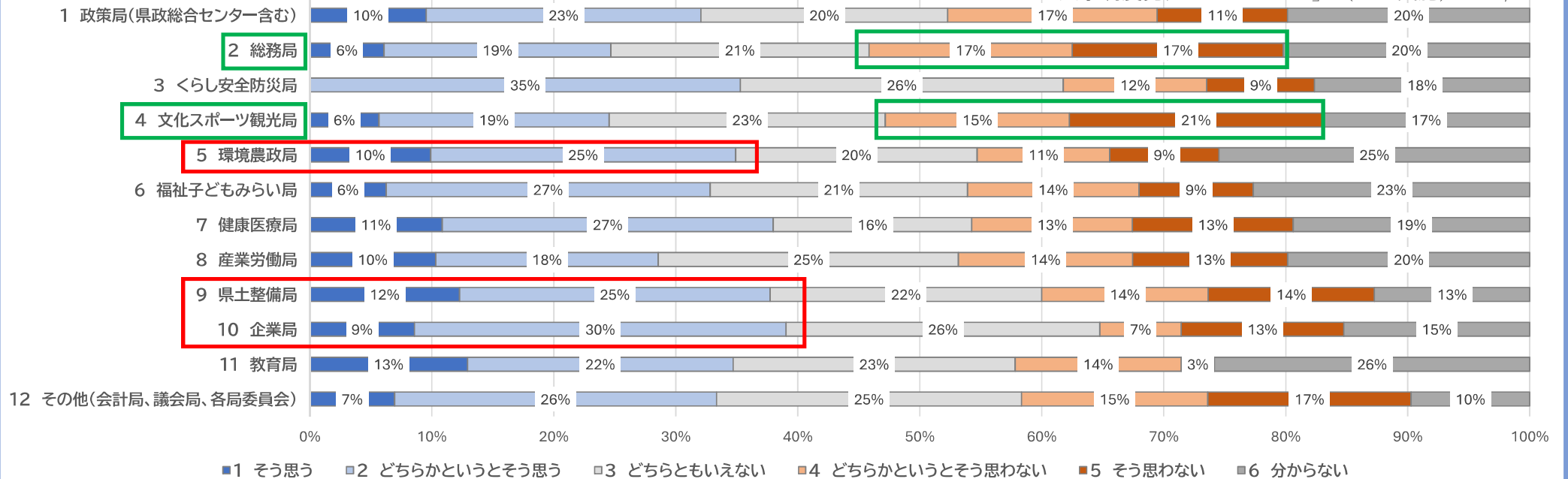
「組織」設計

論点②：「3層制」から「2層制」への移行

【職員アンケート結果③】

問 自身の業務経験等から、本庁機関における**執行体制（局長、部長、課長による3層制）を維持すべき**であると思いますか。

「人事制度見直しアンケート」（R8.3実施）N=1,800



- ・ 専門性の発揮に肯定的な**環境農政局、県土整備局、企業局**については、**維持すべきとする傾向**が強い。
- ・ **一般事務職の配置が多い総務局**等では、**維持すべきでないとする傾向**が強い。

※ 文化スポーツ観光局は、部なし局のため特殊性あり

【今後の方向性】

- ・ 3層制・2層制それぞれの機能する条件、メリット・デメリットを踏まえた検討が重要。
- ・ 職員アンケートでは、**技術職の配置が多い局では専門性が発揮**されているという意見が多い一方で、**意思決定の迅速化には繋がっていない**、という意見が多数。
- ・ 3層制の維持すべきかについては、**技術職の配置が多い局では維持すべき**、**一般事務職が多い局では、維持すべきでない**という傾向



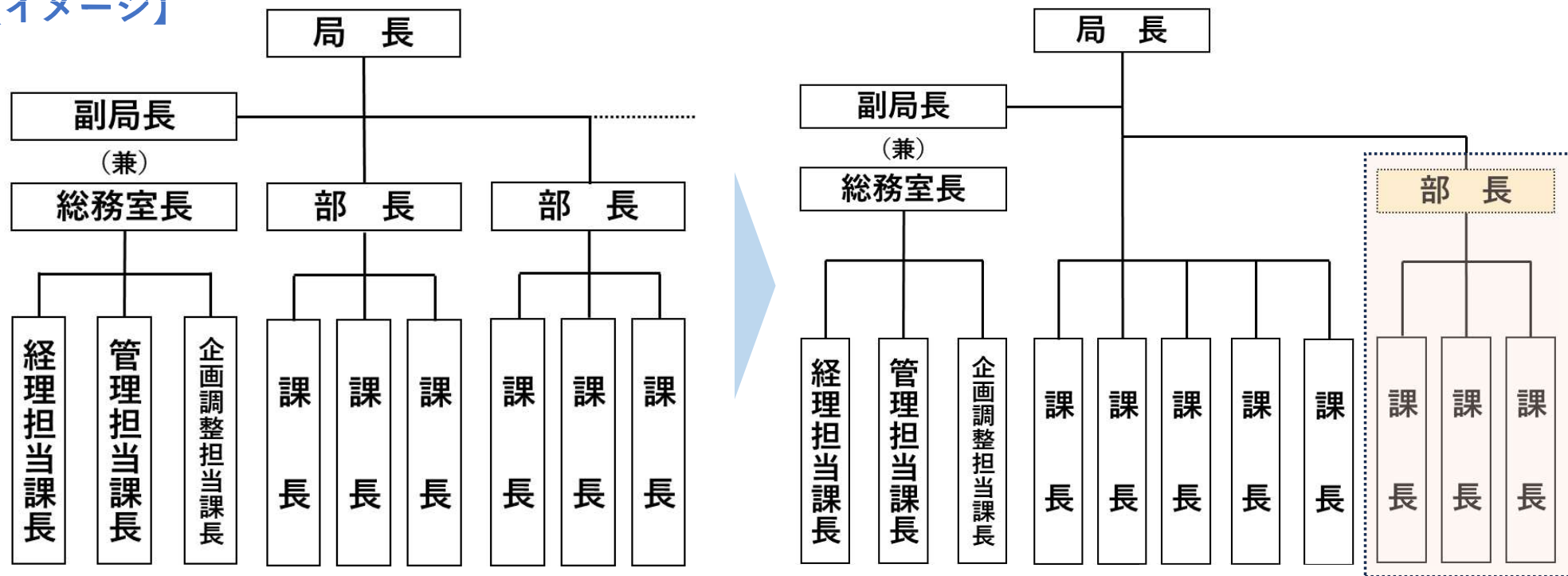
原則、3層制（局部課制）から2層制（局課制）へ

（移行後のイメージは次頁参照）

「組織」設計

論点②：「3層制」から「2層制」への移行

【イメージ】



- ・原則 2 層制へ移行するが、専門性の発揮等、部が機能すると認められる場合は部の設置も検討。
- ・局長の適切なスパン・オブ・コントロールの観点から、局長を補佐するスタッフ職の配置も検討。



「職制」設計

第1回検討会 論点1

「少ない幹部」「若手職員中心」の執行体制

【主な背景・課題等】

- ・ 10年後に同じ数の幹部層を維持するのは不可能
- ・ 若手職員（主事・主任主事級）の割合が約半数
- ・ 1級から5級まで試験等による明確な選抜機会なく昇格

【見直しに向けたアクション（案）】

- 3層制（局・部・課）から2層制（局・課）へ
- 業務遂行の基本的な単位である「課」の大括り化
- 課長を支える職（副課長、課長代理、グループリーダー）の再設定
※ 課長級のうち無管手の職を廃止し、「課長補佐」相当職（6級）を設置
- 業務管理等を行う中間層の設定
※ 「係長」相当職（4～5級）を設置
- 「係長」相当職を担う職員の選抜
- 第1回検討会でのご意見 採用管理も論点とすべき

職制に関する議論

【現状・課題】

※級別職員数は、本庁・一般事務(R8.4.1)の人数を示す。

1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級
473人	490人	516人	425人	383人	375人	管手:144人 無管手:130人	41人	局長級:22人 参事監級:21人	3人
主事・技師		主任主事 主任技師	主査	副主幹 副技幹	グループ リーダー	課長 副課長 課長代理	部長	局長 副局長	理事

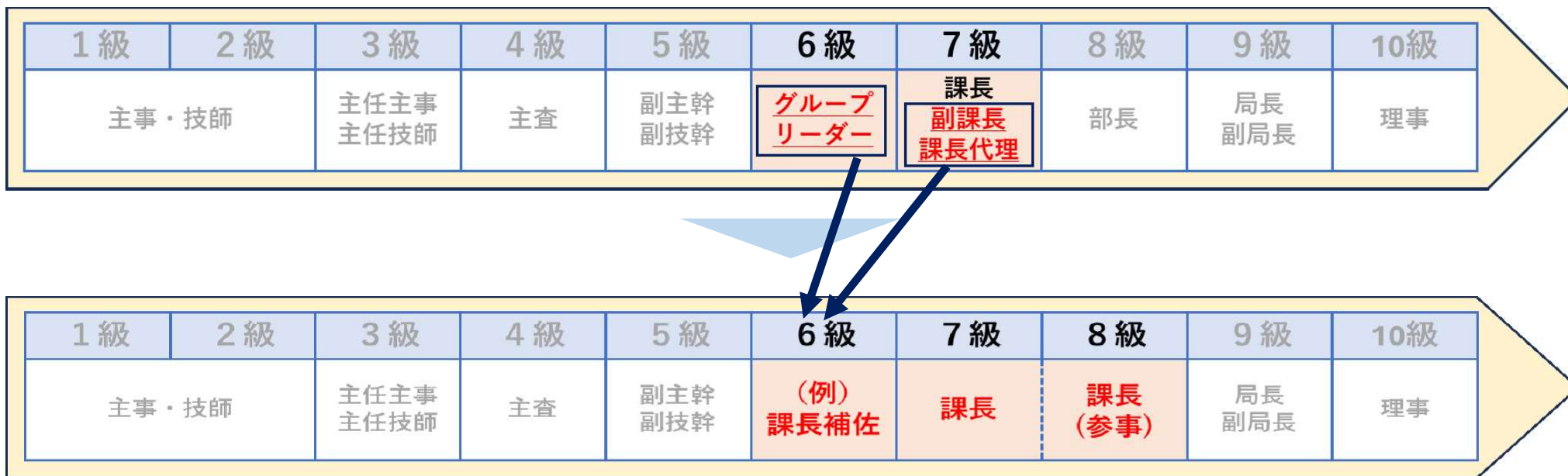
■課長級（7級）

- ・ 管理職手当を受給する課長と管理職手当のない副課長、課長代理が同一級に混在し、全国比較でも突出して人数が多い。
- ・ 職員数が「管理職手当あり」 > 「管理職手当なし」となっており、選抜機能が働いていない。

■グループリーダー級（6級）

- ・ 役割（業務マネジメント、議会对応、サービス管理等）が集中しており、負担が大きい。
- ・ 主事級からグループリーダー級の中で、最も時間外勤務が多い。

【今後の方向性】



- 7級(課長級)は管理職手当受給者ポストのみとし、7級無管手職は、6級職と合成させた職(例：課長補佐等)として新設することにより、選抜機能が働くピラミッド構造を構築。
- 合成後の課長補佐等は、マネジメント層として課長の補佐機能に純化したポストとして整理。
- 2層制への移行に伴い部長は原則廃止し、業務の困難度に応じて8級の課長(参事)を設置。

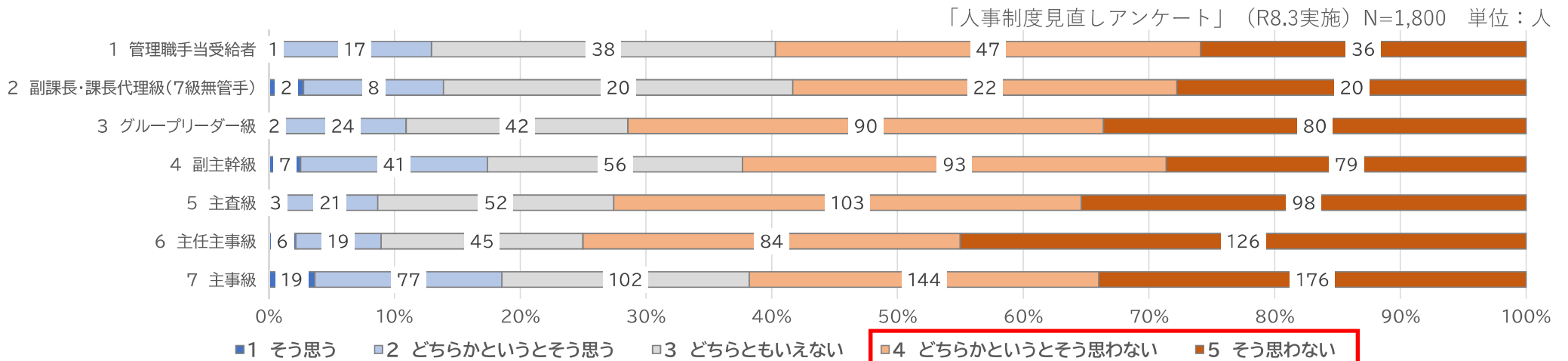
「職制」設計

論点④：中堅職員

【現状・職員アンケート結果①】

1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級
主事・技師		主任主事 主任技師	主査	副主幹 副技幹	グループ リーダー	課長 副課長	部長	局長 副局長	理事

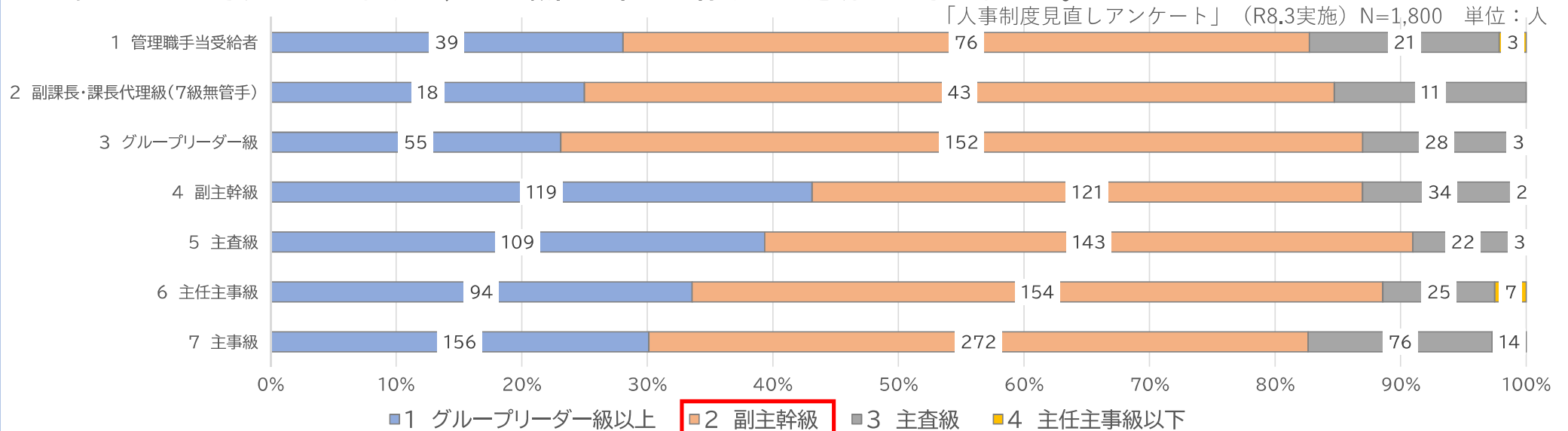
問 主事級から副主幹級までの職位は、昇任に伴う責任や役割の変化が明確で、適切に業務分担されていると思いますか。



- 全ての職位で、否定的な意見が半分以上を占めており、職員の実感としても職位ごとの役割が曖昧

【職員アンケート結果②】

問 業務のマネジメント（進行管理、関係機関との調整、業務に関する職員への助言等）は、現在、主査・副主幹級以上が担うことを想定していますが、どの職位が中心に行うのが適切だと思いますか。



- 全ての職位で、「副主幹級」との意見が最も多く、班長・次席を中心としたチームによる業務遂行が一定程度機能していることが窺われる。
- 主査級は「グループ内の小集団のサブリーダー」として、副主幹級と同様に、一定の範囲の業務をとりまとめる役割と位置づけられているが、職員に浸透していない状況。

【今後の方向性】

1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級
主事・技師		主任主事 主任技師	主査	副主幹 副技幹	グループ リーダー	課長 副課長	部長	局長 副局長	理事

職名やジョブローテーション期間
の見直しを別途検討

1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級
主事・技師		主任主事 主任技師	「係長」相当職		(例) 課長補佐	課長	課長 (参事)	局長 副局長	理事
			主査	副主幹 副技幹					

- ・ 「班長・次席」を、業務マネジメントを担う職（「係長」相当職）として制度化することで、役割を明確化し、意識付けに繋げる。
- ・ 現行のチームによる業務遂行と同様に、課長補佐のもと、「係長」相当職がマネジメントする職員に流動性を持たせることで、縦割りを防止し、適切な業務分担に繋げる。
- ・ 今よりも早い段階から一定の判断を行う経験を積み、不安なくマネジメント層へとステップアップしていける環境を整備していく。（⇒第3回検討会で議論）

「職制」設計

論点④：中堅職員

【出先機関の「職制」設計】

1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級
主事・技師		主任主事 主任技師	主査 (班長)	副主幹 副技幹 (班長)	次長		所長	
						副所長		
						部長		
					課長			

一部出先機関で定着している「班長」の制度化を検討するが、出先機関における行政組織の最小単位や職名は今後検討。

本庁機関と同様、7級は管理職手当受給者ポストのみとし、7級無管手職は、直近下位の6級職と合成。

1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級
主事・技師		主任主事 主任技師	主査 (班長)	副主幹 副技幹 (班長)	次長		所長	所長
						副所長		
						部長		
					課長			

7級無管手職の課長は、直近下位の6級職と合成。

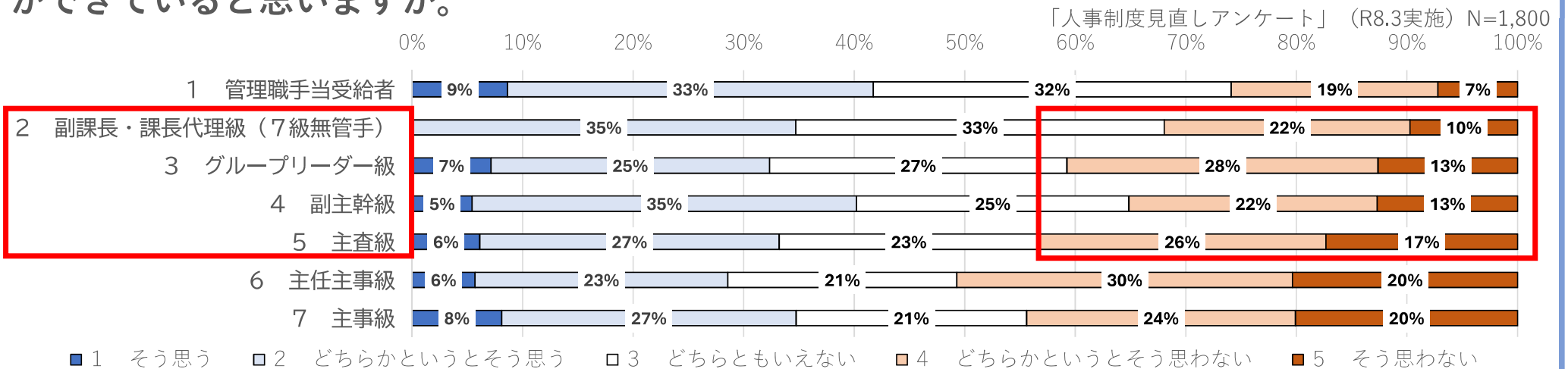
原則、7級の副所長は部長が設置されている出先機関のみとし、8級以上の所長のあり方も今後検討。

【現状・課題】

- ・ 「少ない幹部」「**若手職員（主事・主任主事級）中心**」の執行体制へ移行するため、早期の人材育成と適材適所の能力活用が必要
- ・ 主事級～副主幹級まで試験等による明確な選抜機会なく昇格
- ・ 主査・副主幹級の役割が明確でなく、グループリーダー級に役割・職責が集中
- ・ 一方、主事・主任主事級職員だけでなく、中堅職員・一部のマネジメント層においても、公務員として十分な知識等が身につけてない、と感じている（次頁参照）

【職員アンケート結果①】

問) 公務員として共通する法令・会計・職種特有の知識等を研修や自己研鑽等で身に着けることができていると思いますか。



- ・ マネジメント層として業務判断をするにあたっては、基本的な法令や業務の知識が必要
- ・ 一方、主査級以上の職員でも、身に付けられている実感がない職員が 3～4割 存在

【職員アンケート結果②】

問 グループリーダーに昇任する前に身に着けておいた方がいいと思う能力や経験（上位3つの複数回答）

	全体	本庁	出先
①業務の棚卸し・仕事を分解するスキル	23.3%	21.3%	25.0%
②業務・作業をスクラップするなど事業見直しのスキル	15.2%	13.4%	16.9%
③仕事を部下に任せるスキル	38.9%	40.4%	37.6%
④円滑な業務遂行に向けた、幹部職員や関係者とのコミュニケーション・折衝スキル	43.8%	42.6%	44.8%
⑤訴訟や各種トラブルなどのリスク回避術・判断力	18.6%	14.7%	22.1%
⑥予算編成・執行業務の経験	31.0%	33.0%	29.3%
⑦議会対応業務の経験	33.5%	52.7%	16.5%
⑧マスコミ対応業務の経験	5.9%	8.4%	3.7%
⑨業務進捗（スケジュール）管理やタイムマネジメント	39.4%	34.9%	43.4%
⑩職員の人事・サービスに関する知識	35.1%	28.1%	41.3%
⑪グループ員からの相談やフォロー等	20.4%	16.3%	24.0%
⑫その他	4.1%	4.4%	3.9%

【他団体の状況】

- ・係長級に限らず、都道府県の昇任選考において筆記考査等を実施している団体は5団体、管理職以外で実施している団体は、**3団体のみ**
- ・「試験」による選抜手法は、**受験率低下等に課題**
(本県で過去に実施していた管理職登用試験も、受験率等に課題があり、廃止した経緯あり)
- ・**本県の課題認識**は、マネジメント層を担う職員が「**判断等に当たっての知識や素養を身に付けておく**」ことであり、「**試験**」以外の方法も検討すべき

実施団体	選考対象	選考方法	課題
埼玉県	主査級昇任試験	筆記・個別面接・集団討論・適性評価等	受験率（特に女性） →出題分野削減等に対応
東京都	主任級職選考・ 管理職選考	【主任級職選考】 筆記考査（論文等）・人事評価等 ※職種によって異なり、この限りではない	
大阪府	主査級昇任試験	筆記・面接・ プレゼンテーション考査	受験率の低下 →試験内容の見直し等に対応
愛媛県	課長級昇任試験	-	
長崎県	管理職昇任試験	-	R4廃止

出所：総務省「令和3年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査」（選考対象・方法・課題については、各団体の公表情報、聞き取りによる）

【今後の方向性】

- ・ 将来マネジメント層を担う、中堅職員（主査級を想定）への昇任の前に、判断等に当たって、必要となる知識等をしっかりと身に付けられる「**仕組み**」を構築



主査級
昇任前に
① + ②を確認

① 知識等

「試験」以外の形式で必要となる知識等が身についているかを確認
(例：研修受講後の到達度テスト)

② 人事評価

本人・周囲の納得に繋がる評価の実施
※必要な知識等や、人事評価のあり方については、次回検討会で議論

主査級昇任後

係長相当職
または
主査
として配置

- ・ 適材適所の観点や人事異動先の配置状況に応じて、いずれかで配置
- ・ 昇任後、業務マネジメントに必要なスキルの研修を受講



「採用管理」

第1回検討会 論点1

「少ない幹部」「若手職員中心」の執行体制

【主な背景・課題等】

- ・ 10年後に同じ数の幹部層を維持するのは不可能
- ・ 若手職員（主事・主任主事級）の割合が約半数
- ・ 1級から5級まで試験等による明確な選抜機会なく昇格

【見直しに向けたアクション（案）】

- 3層制（局・部・課）から2層制（局・課）へ
- 業務遂行の基本的な単位である「課」の大括り化
- 課長を支える職（副課長、課長代理、グループリーダー）の再設定
※ 課長級のうち無管手の職を廃止し、「課長補佐」相当職（6級）を設置
- 業務管理等を行う中間層の設定
※ 「係長」相当職（4～5級）を設置
- 「係長」相当職を担う職員の選抜

- 第1回検討会でのご意見 採用管理も論点とすべき

▶ 採用管理に関する議論

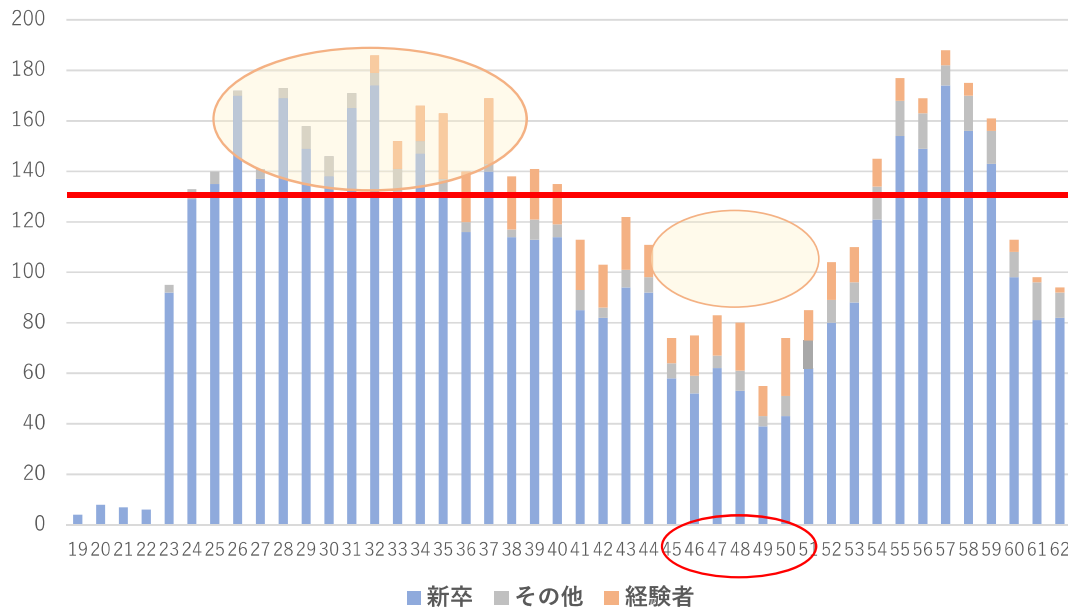
採用管理

論点⑥：将来を見据えた採用の方向性

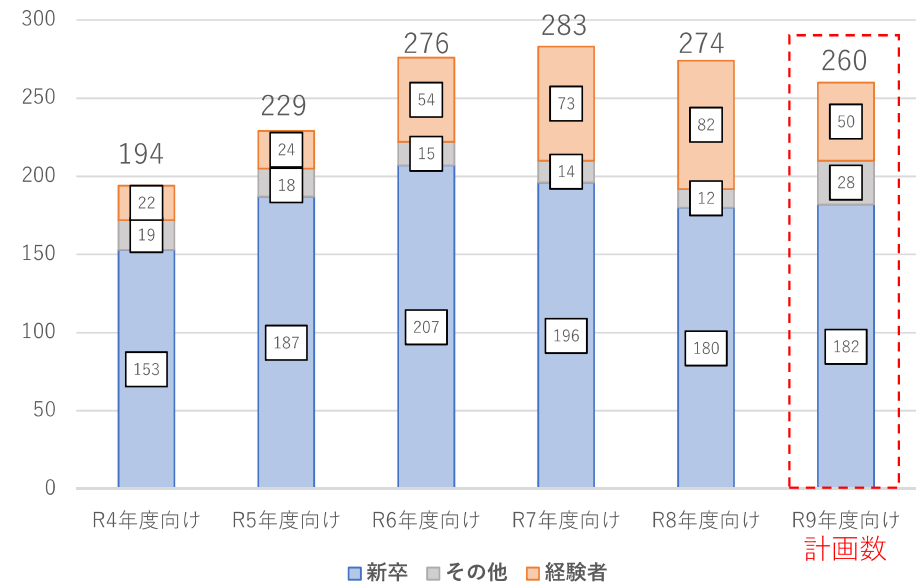
【現状】

- 平成11～16年度に実施した**大幅な採用抑制**が、様々な年齢構成上の課題を生じさせた。
- 谷間世代を埋めるため、主任主事や副主幹級採用等を行い、一定の効果は出たが、十分な穴埋めに至らず。
- ベテラン職員の大量退職や、不足している中堅層を補うため、中途採用を含め、最大規模の採用を実施

常勤職員（一般事務）の年齢構成



採用実績（一般事務）の推移



【課題】

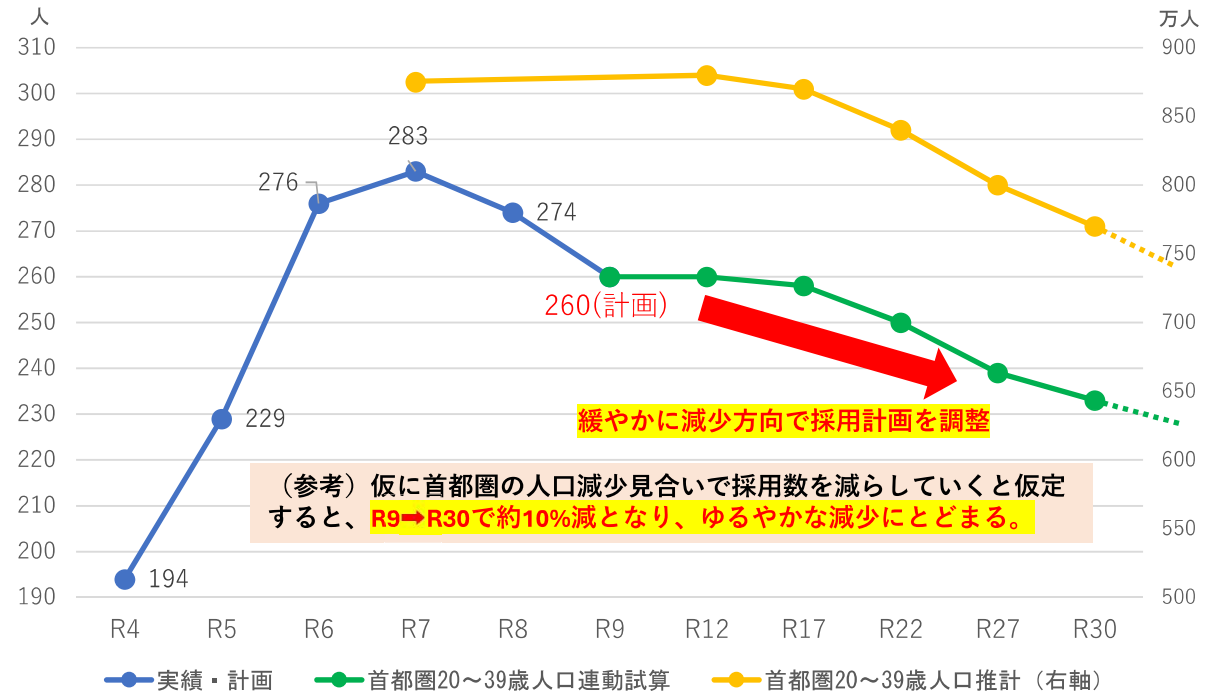
- 採用人数は、10年程度先までの行政需要の見込みは考慮して決定しているものの、地方制度調査会等、国における議論（※）や、AI等の技術革新が将来的に県職員数に与える影響を現時点で見込むことは困難。
（※）第34次地方制度調査会では、「国・都道府県・市町村間の役割分担」等の地方制度の在り方について、議論中
- 過去の反省を踏まえ、年度間の極端な採用増減は新たな年齢構成上の課題を生じさせるほか、知識・経験の持続的な継承に影響がでる可能性があるため、避けるべき。
- 現状の採用規模は、今後の人口減少が進むにつれて採用環境が悪化（母集団の減少）が想定される中で、維持することは困難。（職員の質の低下を招く可能性もある。）
- 一般事務職の職員数「約5,800人」を各年齢（22歳～65歳）で平均すると、約130人となり、単純計算では現状の採用規模は過大である可能性。

採用管理

論点⑥：将来を見据えた採用の方向性

【今後の方向性】

- 年度ごとの退職見通し等を考慮しつつ、人口減少を踏まえた**緩やかな減少方向が妥当**。
- 年度間で**極端な採用の増減は行わず**、一定水準以上の資質を有する職員を**安定的かつ継続的に確保**。



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（令和5（2023）年推計）」
都道府県別・男女5歳階級別推計人口（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）の20~39歳人口を合算。

なお、**技術職の採用管理**については、一般事務職における方針を基本としつつも、各職種ごとの年齢構成等を踏まえ、**安定的かつ継続的な職員の確保**に取り組んでいく。