

栃木県人材育成・確保基本方針2026～2030



栃 木 県

令和8(2026)年2月

目 次

1 改定の趣旨・背景 1	4 人材確保の取組 13
(1)本県におけるこれまでの取組		(1)インターンシップ制度の充実	
(2)人材育成に係る国の動向		(2)県職員として働く魅力の発信	
(3)本県職員を取り巻く状況		(3)時代の変化に対応した採用試験制度の工夫	
(4)新たな方針の位置付け		(4)多様な人材の確保	
		(5)外部人材の活用	
		(6)市町の人材確保への支援	
2 人材育成・確保の方向性 2		
(1)目指すべき職員像		5 職場環境づくり 18
(2)求められる姿勢と能力		(1)風通しのよい職場環境づくり	
(3)キャリアパス		(2)ワーク・ライフ・バランスの推進	
(4)人材育成・確保のねらい		(3)働き方改革の推進	
		(4)心と体の健康づくりの推進	
		(5)ハラスメントのない職場環境づくり	
3 人材育成の取組 5	(6)コンプライアンス意識の向上	
(1)人材育成プログラムの整備		(7)職員の働きがいや意欲の向上	
(2)職員研修の充実			
(3)人事評価システムを活用した人材育成		6 デジタル人材の育成・確保 24
(4)適材適所の人事配置		(1)デジタル人材の育成	
(5)職員の主体的なキャリア形成への支援		(2)デジタル人材の確保	
(6)国や市町、民間等との人事交流の推進			
(7)市町の人材育成・研修への支援			
(8)職員のマネジメント力の向上		7 推進体制・数値目標 26

(凡例) 新 新たな取組、拡 拡充する取組、継 継続する取組

1 改定の趣旨・背景

(1)本県におけるこれまでの取組

- 本県では、新たな時代に対応できる人材育成に向けて、平成16(2004)年10月に「栃木県人材育成基本方針」を策定し、その後、人口減少・少子高齢化の進行やデジタル技術の急速な発展、新型コロナウイルス感染症への対応や激甚化・頻発化する自然災害などの社会情勢の変化に伴い、2度の改定を行い人材育成の基本的な考え方の下で、各種取組を推進してきたところです。
- また、ワーク・ライフ・バランスの実現が求められる中、子育ての各段階における仕事との両立を支援する環境づくりや、仕事と家庭を両立させる働き方の実現、女性職員の活躍推進に向けて、「栃木県庁子育て応援・女性活躍推進行動計画～県庁燦爛プラン～」を定め、職員誰もが生き生きと活躍できる環境づくりに取り組んできました。

(2)人材育成に係る国の動向

- 令和5(2023)年12月、国は「人材育成」のみならず「人材確保」や「職場環境の整備」、「デジタル人材の育成・確保」を総合的に図る観点から、現行の指針を全面的に改正し、各地方公共団体が基本方針を改正する際の新たな指針として、「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定しました。

(3)本県職員を取り巻く状況

- 若者人口の減少等に伴い、国や他の地方公共団体、民間企業との採用競合が激しさを増しており、職員採用試験の受験者数が減少傾向となるなど、人材確保は厳しい状況が続いています。
- また、雇用の流動化が進む中、若手・中堅職員の流出防止の取組が求められるとともに、定年年齢の引き上げによる60歳超の職員の増加を踏まえた職場環境づくりが重要となっています。
- 今後とも、県民サービスや県民満足度の向上を図るためには、職員の育成・確保に向けた取組を積極的に進めていく必要があります。

(4)新たな方針の位置付け

- こうしたことを踏まえ、複雑・多様化する行政課題やジェンダーギャップの解消などの新たな課題にも的確に対応できるよう、現行の「栃木県人材育成基本方針」を全面的に改定し、新たに「栃木県人材育成・確保基本方針2026～2030」を定め、計画的・総合的に取組を進めていきます。
- 今後は、この方針に基づき、県政を担う人材の育成・確保に全庁を挙げて取り組むとともに、職員の状況や社会情勢の変化を踏まえながら、随時必要な見直しを行っていきます。
- また、「新とちぎ未来創造プラン」や「栃木県行財政改革大綱2026～2030」などの関連計画等の改定状況を踏まえ、必要に応じて、見直しを行います。

【方針期間】 令和8(2026)年度～令和12(2030)年度（5年間）

2 人材育成・確保の方向性

職員には、県民全体の奉仕者として誠実かつ公正に職務を遂行することはもとより、これまで以上に社会情勢の変化に機敏に対応し、県民の視点で行動することが求められています。

このような観点から、「目指すべき職員像」と「求められる姿勢と能力」を次のとおり掲げます。

3つの視点

(1) 目指すべき職員像

高い意欲を持ち、自身の能力を最大限発揮できる

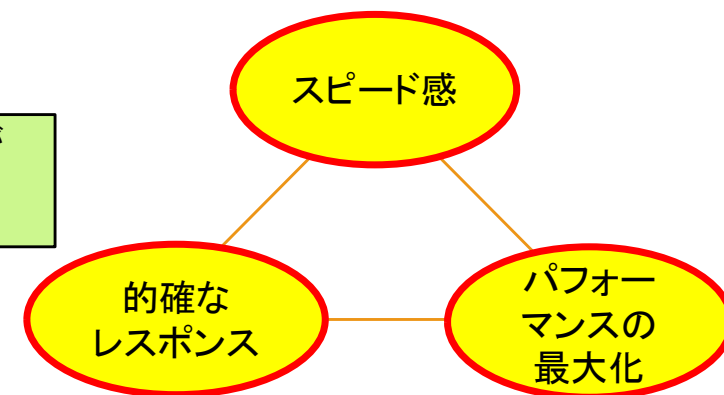
「挑戦する職員」

栃木県職員としての強い使命感を持った

「信頼される職員」

県民目線を徹底し、官民連携ができる

「協働する職員」



(2) 求められる姿勢と能力

姿勢

新たな課題への
「チャレンジ精神」

県民全体の奉仕者としての
「高い倫理観」

目標の実現に向けて
「協力して取り組む姿勢」

能力

複雑多岐にわたる行政課題に対応できる
「専門的な知識と技術」

国際化や将来を見据えた
「幅広い視野」

従来の考え方や仕事の進め方にとらわれない
「柔軟な発想」

納税者の視点で仕事を効率的に進める
「スピードとコスト意識」

問題点を見極め、主体的に施策を立案できる
「高度な企画力」

社会情勢の変化を把握し、適切に対応できる
「的確な判断力」

考えを伝え、理解・協力を得るための
「説明・調整する力」

目的達成に向けて組織の総合力を高める
「リーダーシップ」

2 人材育成・確保の方向性

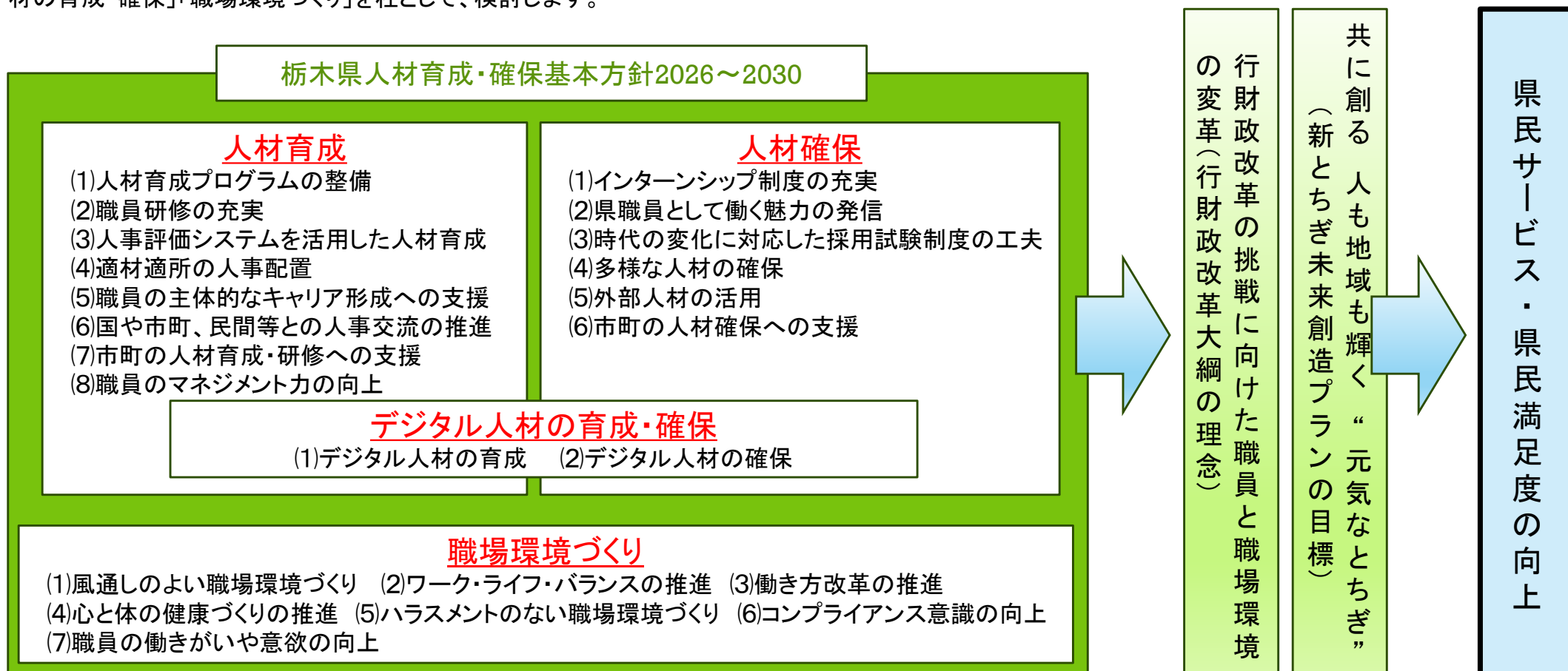
(3)キャリアパス

階層	一般職(主事・技師・主任)		係長級(主査・係長)	課長補佐級 (副主幹・課長補佐)	課長補佐級・課長級 (総括補佐、主幹・課長)	部長級 (次長・部長)
能力開発	基礎能力育成期		管理能力育成期	管理能力拡充期	管理能力発揮期	
求められる 役割	基礎的、専門的な知識・技術を有し、上司に対して正確かつ迅速に報告・連絡・相談を行いながら、担当業務を進める。		グループの中核的な役割を担い、後輩指導を行うとともに、グループリーダー等と連携しながら、グループの目標実現を図る。	グループをとりまとめ、業務の進行状況等を把握・管理し、グループの目標の実現を図りながら、グループ員に適切な指導を行い、育成を図る。	所属を率いて自ら先頭に立ち業務に取り組むとともに、部下の意欲、能力、適性を把握し、適切な指導や動機付けのもと、計画的な人材育成を図る。	強い指導力を発揮し、部下の士気を高めて組織を統率し、部局の目標の実現を図るとともに、県全体の方針等を踏まえた上で、特に重要な課題に対処する。
	プレイヤーとしての役割			マネージャーとしての役割		
求められる力	基礎的な力・理解できる力・豊かな発想	企画、行動、調整できる力	解決できる力、判断し、折衝可能な力	育成、指導、交渉できる力	実現、決断、統率できる力	
研修制度 【必修・重点】	<div>新採用職員研修 (前・後期)</div> <div>採用3年目研修</div> <div>主任能力開発研修</div>	<div>係長級能力開発研修</div>	<div>監督者能力開発研修</div>	<div>新任GL研修 (前・後期)</div>	<div>一次評価者研修</div> <div>管理者研修</div> <div>新任所属長研修</div>	
【特別研修】	← 時代の変化に対応したスキル研修 →					
【その他研修】	← 県政課題や意識啓発等研修 →					

2 人材育成・確保の方向性

(4)人材育成・確保のねらい

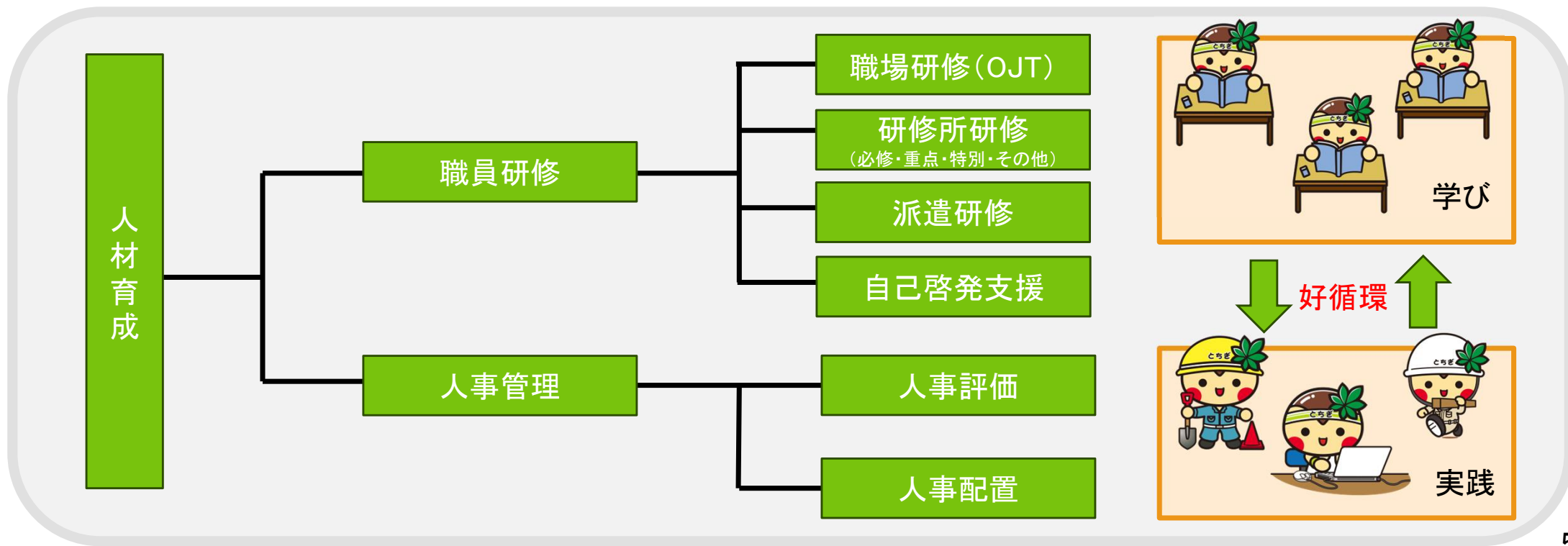
今後の県政を担う人材の育成・確保に向けた本方針における具体的な取組にあたっては、国の指針も参考としながら、「人材育成」「人材確保」「デジタル人材の育成・確保」「職場環境づくり」を柱として、検討します。



3 人材育成の取組

(1)人材育成プログラムの整備

- 目指すべき職員像に向け、求められる姿勢と能力を着実に育成するため、「職員研修」と「人事管理」による人材育成プログラムを整備します。
- 各職位や職務分野に応じて必要となる能力を関係機関とも連携を図りながら、計画的・体系的に育成するとともに、必要に応じて取組の見直しと充実に努めます。



3 人材育成の取組

(2)職員研修の充実

行政課題が複雑・多様化する中で、職員には、より一層高い意欲を持って効率的に業務を遂行していくことが求められており、職場における業務を通じた職場研修(OJT)と業務を離れた研修所研修や派遣研修を効果的に組み合わせながら、活力あふれる職員を育成します。また、職員がさらに成長していくためには、自ら成長への意欲を持ち、その能力や資質を高めていくことが求められることから、職員が積極的に自己啓発に取り組めるよう各種施策を推進します。

①職場研修(OJT)

職場は、職員の能力開発にとって最も重要な場所であり、業務の課題や目標を明確にして、職員自身が主体的に仕事に取り組み、上司は達成状況を確認しながら適切なアドバイスをを行い、職務遂行を通して、効果的に実践的な能力開発を行います。

【主な取組】

➤ 人事評価システムを活用したOJTの推進 継

職員一人ひとりが自らの強みや弱み、期待されている役割を認識し、成長に向けた明確な目標を持って、主体的かつ計画的に能力開発に取り組むことができるよう、支援します。

➤ 職場研修マニュアル等を活用したOJTの推進 継

職場研修マニュアルの活用を推進するとともに職場研修マニュアル等を活用したOJTの推進、各職場でのOJTの取組が積極的に行われるよう、支援の充実を図ります。

➤ メンター制度による育成 継

新採用職員の速やかな職場への適応と早期育成を図るため、新採用職員指導担当者(メンター)制度を活用し、所属全体で人材育成が適切かつ効果的に行われる環境づくりを進めます。

➤ 部局別研修等の推進 継

技術職の分野や事務職の中でも専門性の高い分野については、部局等による専門研修を通じて人材育成を図るとともに、経験豊富な60歳超職員をはじめとするベテラン職員が培った経験や知識・技術の継承に取り組みます。

②研修所研修

OJTだけでは得にくい高度で専門的な知識や技能を計画的・体系的に習得させるとともに、管理監督者の組織マネジメント力や、県政を取り巻く様々な環境の変化にも対応できる力を高めるための研修を実施します。また、他の職場の職員との交流により、相互に啓発する機会とするとともに、オンライン等を活用した柔軟で効率的な研修を実施します。

【主な取組】

➤ 人事評価システムと連動した職員研修 **継**

各階層に求められる知識やスキルを学ぶとともに、自己分析や振り返りにより自らの強みや弱みを把握し、能力開発の動機付けを行います。

➤ 研修内容の充実 **拡**

職場や職員からのニーズを把握し、時代に応じた専門知識や課題解決手段を取り入れるなど、常に研修内容の向上に努めるとともに、職員のキャリア形成を支援するための研修を充実させます。

③派遣研修

【主な取組】

➤ 中央省庁、市町、民間企業等への職員派遣 **継**

新たな政策課題等に的確に対応できる人材の育成と組織の活性化を図るため、国や市町、民間企業等との人事交流を推進します。

➤ 短期海外派遣研修 **継**

若手職員が国際感覚、海外業務にかかるスキルを身につけるため、国際戦略の一環として行われる海外業務に派遣します。

④自己啓発支援

【主な取組】

➤ 自主研究グループへの支援 **拡**

県行政に関連する事項について、自主的に研究を行う職員グループの活動を支援することにより、職員相互の啓発と研究風土の醸成を図ります。あわせて、職員がさらなる能力向上や組織への貢献意欲を高められるよう、成果や知見の共有・活用を促進する取組について検討します。

➤ 自治大学校eラーニング **継**

地方自治制度・地方公務員制度・地方税財政制度の知識習得のため、総務省自治大学校が実施するeラーニング学習の受講を支援します。

3 人材育成の取組

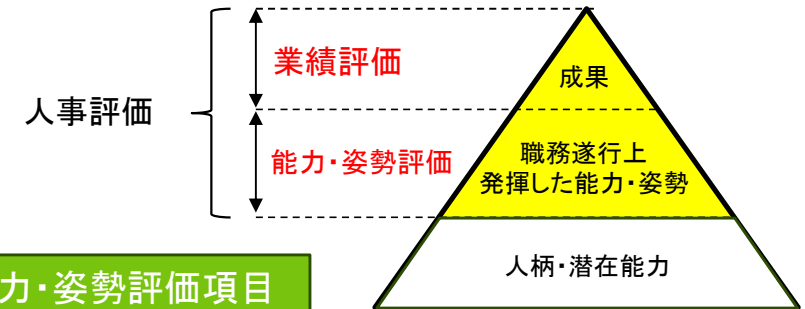
(3)人事評価システムを活用した人材育成

職員の能力や意欲を高めるため、人事評価システムにおいて、日頃の業務を通じて発揮された職員の能力や成果を公正に評価し、その結果をフィードバックすることで、職員の強みを伸ばし、弱みを克服していくことが重要です。

【主な取組】

- 人材育成型の人事評価システムの実施 継
年4回の面談や評価結果を開示するなどフィードバックにより、職員の強み・弱みを適切に把握するとともに、個々の能力の伸長を促します。また、評価結果を給与や昇任に適切に反映することで働きがい高め、さらなる能力開発を促します。
- 評価者の能力向上 継
職員の発揮した能力等を公正かつ客観的に評価するため、評価の仕組みや技法等についての理解を深め、人材育成の視点によるきめ細かな指導や助言が行えるよう、評価者への研修内容の充実を図ります。
- 職務遂行能力が不足する職員への支援 継
仕事に対する意欲や職務遂行能力の不足、勤務態度の不良その他の理由により、職責を十分に果たしていない職員に対し、意欲や能力等を向上させるための改善プログラムを実施し、業務能力の向上を図ります。

【人事評価システムの仕組み】



能力・姿勢評価項目

評価項目		内 容
能力	知識技術	職務に必要な知識、技術及び情報収集に係る能力の発揮
	企画力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための手順を組み立てる能力の発揮
	判断力	状況を正しく把握し、適時適切に対応する能力の発揮
	折衝力	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説明し、納得させる能力の発揮
	リーダーシップ(管理力)	目的達成に向け、組織の総合力を高めていく能力の発揮
姿勢	積極性	課題に主体的に挑戦したり、意欲的に改善提案する能力(姿勢)の発揮
	責任感	目標に誠意を持って取り組み、最後までやり抜く能力(姿勢)の発揮
	協調性	組織の目標の実現に向けて、他の職員と協力して取り組んでいこうとする能力(姿勢)の発揮

3 人材育成の取組

(4)適材適所の人事配置

限られた人員で県民満足度の高い行政サービスを提供していくため、職員の能力や適性、意欲等を活かしたきめ細かな人事配置を行い、職員の能力開発や活用に努めます。

【主な取組】

➤ 育成型人事ローテーションの推進 **継**

- ・係長級になるまでは基礎能力育成期とし、幅広い能力開発や自己の適性が発見できるよう、本庁と出先機関で異なる分野の業務を経験できるよう配置します。
- ・係長級以降は管理能力の育成・拡充を図るため、これまでの職務経験や本人の意欲、適性等を重視し、能力を最大限発揮できるよう配置します。
- ・職員の能力開発や幅広い知識の習得を図るため、本庁、出先機関、管理部門、事業部門の異動をより一層積極的に行います。

➤ 若手職員の計画的育成 **継**

- ・若手職員については、能力開発が図られるよう幅広い分野に配置するとともに、職場OJT等を通じた計画的な育成に努めます。

➤ 女性職員の積極的登用 **継**

- ・性別にかかわらず活躍できるよう、女性職員についても、能力開発のため幅広い分野に配置するとともに、幹部職員への積極的な登用に努めます。

➤ 職員公募制の活用 **継**

- ・行政課題への対応力強化や職員の士気高揚の観点から、職員公募制を実施し、意欲や知識・経験のある職員を積極的に配置します。

➤ 高齢層職員の効果的な配置 **継**

- ・高齢層職員が持つ豊かな知識や経験、高い技術を公務に活かすとともに、これらを次の世代に継承しながら、高齢層職員が高い意欲を持って業務を遂行できるよう、経歴や適性等を考慮した人事配置を行います。

3 人材育成の取組

(5)職員の主体的なキャリア形成への支援

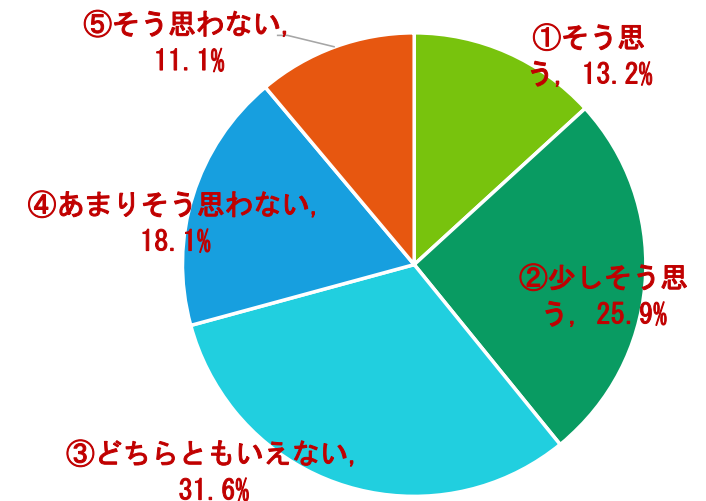
職員の主体的な職務遂行や自発的な能力開発を促進することで、仕事へのモチベーションや昇任意欲等を高めるとともに、職員個人の能力を最大限に引き出すことや職員への波及効果等が期待できることから、各職員の希望を踏まえた主体的なキャリア形成を支援します。

【主な取組】

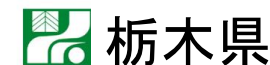
- 栃木県庁創造的活動支援制度(栃木県庁版20%ルール)の実施 **新**
職員が勤務時間の一部を活用して、知見や経験、専門性、熱意を活かした創造的な活動に従事することができる新しい仕組みを導入します。
- キャリア形成支援に関する研修の実施 **拡**
職員が持てる能力を十分に発揮し、多様な働き方に対応したキャリア形成への意欲を高める研修を全ての階層で実施するとともに、それを支援する職場環境づくりについて理解を深め、実践を促す研修を実施します。
- キャリア相談体制の構築 **新**
職員が主体的にキャリアを考え、成長意欲を高めるため、相談等を行える体制を整備します。
- 職員公募制の活用(再掲) **継**
行政課題への対応力強化や職員の士気高揚の観点から、公募制を実施し、意欲や知識・経験のある職員を積極的に配置します。
- メンター制度による育成(再掲) **継**
新採用職員の速やかな職場への適応と早期育成を図るため、新採用職員指導担当者(メンター)制度を活用し、所属全体で人材育成が適切かつ効果的に行われる環境づくりを進めます。
- 職員表彰の実施 **継**
功績顕著な者又は他の職員の模範として推奨すべき功績のあった者を表彰し、職員等が自らあげた成果を称え、職員のモチベーションや組織活力の向上に取り組めます。

【職員の人材育成等に関するアンケート調査】

問「栃木県庁で職位が上がっていくことへの意欲が持てるか」



3 人材育成の取組



(6)国や市町、民間等との人事交流の推進

県庁とは異なる組織風土において、幅広い視野や柔軟な思考力を養成し、従来とは異なった発想や手法で政策課題に的確に対応できる職員を育成するため、国や市町、民間企業等との人事交流を推進します。

【主な取組】

➤ 国や市町、民間企業等との人事交流の推進 継

新たな政策課題等に的確に対応できる人材の育成と組織の活性化を図るため、国や他自治体、民間企業との人事交流や派遣を推進します。

(7)市町の人材育成・研修への支援

県内市町の実情やニーズを踏まえ、職員の知識や技能の向上を図るため、デジタル等を始めとする専門分野を中心に市町職員を対象とした研修を行います。また、県・市町双方の人材育成・研修の水準向上に向け、県と市町が連携・協力して取り組みます。

【主な取組】

➤ 市町職員対象のデジタル等に係る研修の実施 継

市町の実情やニーズを踏まえ、市町職員を対象にデジタル・土木を始めとする専門分野に係る研修を行います。

➤ 人材育成・研修に係る県と市町の情報共有・意見交換の実施 新

県・市町双方の人材育成・研修の水準向上に向け、研修のテーマ・好事例の情報共有や研修手法等について県と市町の意見交換を行います。

3 人材育成の取組

(8)職員のマネジメント力の向上

組織として成果を上げながら、職員を育成し、働き方改革やワーク・ライフ・バランスを実現していくため、所属長のみならず、職員全体のマネジメント力の向上を図ります。

【主な取組】

➤ 所属長マネジメントチェックの活用 継

新任所属長研修やマネジメントチェックにより、所属長に意識や行動の改善を促し、マネジメント力の更なる向上を図ります。

➤ 職員研修の実施 継

管理監督者の組織運営や指導力の強化、若手職員の後輩指導力の向上に向けた研修を実施します。また、多様な人材の活躍推進に向けた知識や実践力の向上に取り組めます。

➤ 女性職員の積極的登用(再掲) 継

性別にかかわらず活躍できるよう、女性職員についても、能力開発のため幅広い分野に配置するとともに、幹部職員への積極的な登用に努めます。

➤ チーム制の見直し 新

リーダーとしての役割を学ぶ機会の確保に向けて、チーム制の見直しを行い、若手職員のマネジメントの機会を創出します。

4 人材確保の取組

若年層人口の急速な減少により労働力の確保が難しくなる中、若手職員の退職者数が高止まり傾向であることから、県の組織を活性化し、満足度の高い県民サービスを提供していくため、県庁で働くことを志望する者を増やすとともに、多様で優秀な人材を確保していく必要があります。

(1) インターンシップ制度の充実

大学生等を対象に県庁における就業体験を行うインターンシップ（行政職・技術職）及び県庁の仕事を分かりやすく紹介する技術職現場見学会や障害者採用オープンゼミを開催し、学生の就業意識の向上や県政に対する理解・関心を深めてもらう機会を提供します。



【主な取組】

➤ 行政職インターンシップ・技術職インターンシップ **拡**

より多くの学生に、県庁における就業体験の機会を設け、充実した内容を提供することにより、学生の就業意識の向上や県政に対する理解促進を図ります。

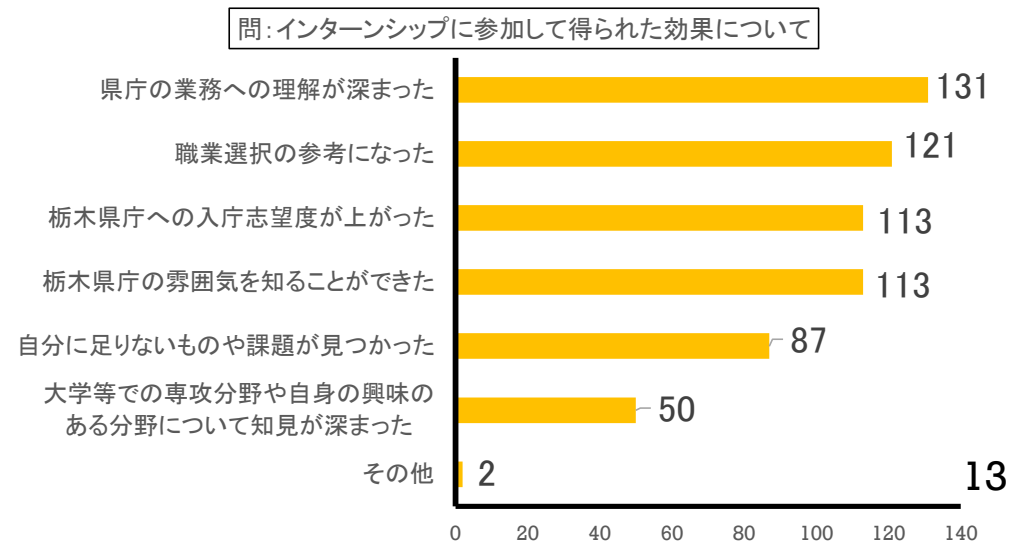
➤ 技術職現場見学会の開催 **継**

技術職ごとに本庁及び出先機関で現場見学会を開催し、業務紹介や業務見学、職員との意見交換を通じて、県職員として働くことの魅力を発信します。

➤ 障害者採用オープンゼミ **拡**

県庁で働くことに興味・関心のある障害のある方を対象として、障害のある先輩職員による説明や職場見学、個別相談を実施します。

R6(2024)年度行政職インターンシップアンケート（複数回答可） n=135名



4 人材確保の取組

(2)県職員として働く魅力の発信

多様で優秀な人材を確保するためには、栃木県職員として働くことの魅力を広く情報発信することにより、県職員への関心を持ってもらうことが必要です。このため、様々な機会や手段を通じて情報発信を行うことにより、多様で優秀な人材の確保へとつなげます。

【主な取組】

➤ 採用専門HPやSNSの活用等による情報発信 **拡**

採用説明会、企業合同説明会、大学等ガイダンスへの参加はもとより、採用専門HP等による採用試験情報等の発信や、特に若い世代に訴求力のあるSNSを通じた県職員として働くことの魅力の発信について更なる充実を図ります。

➤ 受験者等のニーズに合わせた相談会等の開催 **継**

県職員の仕事や働き方に興味を持っている方のニーズに合わせて、グループや個別での相談会を行うなど、希望者が真に知りたい情報が得られる機会の確保に取り組み、公務の魅力を細やかに発信していきます。

➤ 技術職確保に向けた取組強化 **拡**

採用予定人数の確保が厳しい状況にある技術職については、関係する部局においてそれぞれの職種が持つ仕事の魅力を大学の採用説明会等に参加して発信するほか、高校生を含めた幅広い年代への発信に努めながら、受験者の確保に取り組みます。



グループ相談会の様子
(栃木県職員トークカフェ2024)

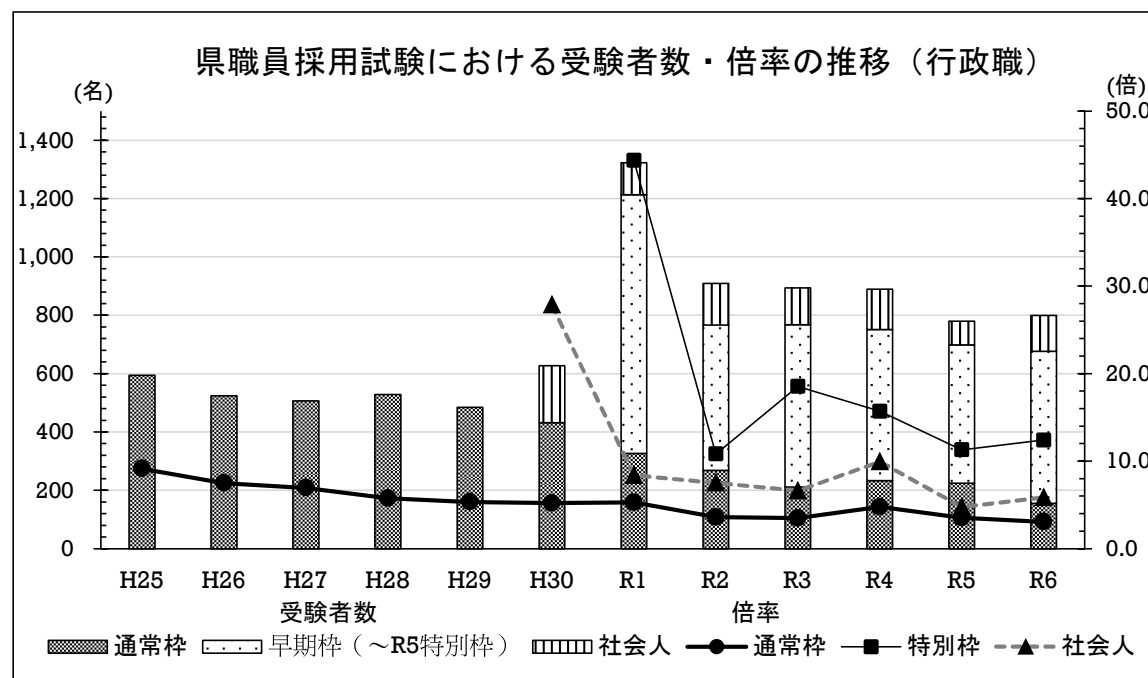
4 人材確保の取組

(3)時代の変化に対応した採用試験制度の工夫

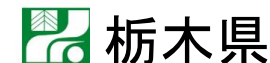
若者の就業意識の変化や民間企業との人材獲得競争等を背景に、近年、採用試験の受験者数は減少傾向となっています。そのため、人事委員会と連携を密にしながら、高い資質と多様な能力・経験を持つ人材を安定的に確保するための採用試験制度の見直しを進め、新たな課題に積極果敢にチャレンジする職員の確保を図ります。

【主な取組】

- カムバック採用試験の実施 **継**
過去に栃木県職員として採用されて一定期間の勤務実績があった人を対象に、再度栃木県職員として採用する試験を実施します。
- 社会人採用試験の実施 **継**
受験資格(上限年齢)を定年年齢の1年前までとし、幅広い年齢層を対象とする採用試験を実施します。
- テストセンター方式の実施 **継**
全国各地で受験できるテストセンター方式を実施します。
- 試験制度等の更なる見直し **新**
民間企業等の採用動向等を踏まえ、試験制度等を見直します。



4 人材確保の取組



(4)多様な人材の確保

多様な経験や知識・技能、専門性を持った経験者の採用等により、即戦力となる人材を確保します。

【主な取組】

➤ 社会人経験者の採用 継

民間企業等における社会人経験で培ってきた知識や能力を生かして、栃木県の更なる発展のために貢献したいという意欲を持つ人や栃木県にUIJターンしたいという人などを広く採用します。

➤ 障害者雇用の促進 継

障害者雇用促進法に基づく法定雇用率を踏まえ、障害者の採用に努めるとともに、職員の障害に関する理解の促進や障害特性に応じた合理的配慮を提供するなど、障害のある職員が働きやすい職務環境を整備します。

➤ 高齢層職員の効果的な配置(再掲) 継

高齢層職員が持つ豊かな知識や経験、高い技術を公務に活かすとともに、これらを次の世代に継承しながら、高齢層職員が高い意欲を持って業務を遂行できるよう、経歴や適性等を考慮した人事配置を行います。

(5)外部人材の活用

高度の専門的な知識・経験を有する専門人材の知見を県政の推進に活用するため、外部人材を積極的に確保します。

【主な取組】

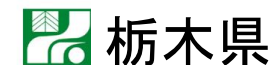
➤ 非常勤職員の任用 継

高度かつ専門的知識や経験を必要とする分野に、外部の専門人材を積極的に任用し、課題の解決を図ります。

➤ 特定任期付職員の採用 継

高度かつ専門的知識や経験を必要とする分野に、外部の専門人材を特定任期付職員として採用し、課題の解決を図ります。

4 人材確保の取組



(6)市町の人材確保への支援

県内市町においては、県と同様に採用試験受験者数の減少や土木・建築職、保健師等の技術職員の不足等、人材確保に係る課題があります。そのため、県では、市町の実情やニーズを踏まえ、専門人材を始めとした市町職員の人材確保に向けた支援を行います。

【主な取組】

- 県・市町の採用担当者の意見交換及び好事例等の情報共有の実施 新
県と市町の採用担当者による意見交換や好事例・ノウハウの共有の実施等により、市町の職員採用や人材確保を支援します。
- 市町との人事交流(県技術職員の派遣)の推進 継
県と市町双方の職員の資質向上や相互理解・連携体制の構築に向け、技術職員を含めた市町との人事交流を推進します。
- 市町の専門人材確保に向けた意見交換等の実施 新
土木・建築職、保健師等の技術職員確保に向け、庁内関係部署で課題共有や意見交換を行い、市町支援を含む人材の確保策について、継続して検討を行います。
- 市町におけるDXの支援に必要な人材の確保 継
全県的な地域DXの推進のため、市町へのDX推進アドバイザーを派遣するなどにより、継続的に市町のDXを支援します。

〔市町の採用状況調査結果(令和7年5月実施)〕

◆**職員の採用状況** (令和7年4月新採用職員の充足率※)
※令和7年4月の新採用職員について、必要職員数を採用できた市町の割合
行政職:68% 土木職:31.6% 建築職53.8% 保健職78.9%

◆**人材確保に向けた取組状況** (取組のうち職員を採用する上で効果があったと考えている取組を各団体3項目まで回答したもの)
1位:試験回数増 2位:社会人採用 3位:募集年齢引上げ

◆**人材確保に係る課題** (各団体3項目まで回答)
・専門職が不足し、人材確保に苦慮(16団体)
・採用試験受験者数の減少(9団体)
・内定辞退者数の増加(9団体)
・効果的な人材確保の方法が分からない(2団体)
・若年層の早期離職、計画的な採用が困難、職員年齢構成の偏り、採用コストの増加(各1団体)

5 職場環境づくり

(1)風通しのよい職場環境づくり

職場環境は職員の能力発揮や能力開発にとって大変重要であり、誰もが働きやすい風通しのよい職場環境づくりに取り組めます。

【主な取組】

➤ 職場におけるコミュニケーションの活性化 継

風通しのよい職場環境づくりには、職員間のコミュニケーションが必要不可欠であり、相談しやすく、気軽に意見を述べるができる職場環境づくりを推進することで職員の心理的安全性を高めます。

(2)ワーク・ライフ・バランスの推進

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化し、性別や年代を問わず育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できる職場環境が求められており、限られた時間で効率良く高い成果を上げることができる職場環境を整備します。

【主な取組】

➤ フレックスタイム制の充実 拡

ライフスタイルに応じた勤務が可能となるフレックスタイム制や時差出勤の充実を図り、より一層の利用、定着を図っていきます。

➤ テレワークの推進 継

場所にとらわれない柔軟な働き方であるテレワーク(在宅勤務・サテライトオフィス勤務)について、日頃からテレワークの意識付けを高めるとともに、ライフスタイルに応じてテレワークを利用しやすい職場環境づくりを行います。

➤ 年次休暇の取得推進 継

職員自身の休息も含め、子どもの学校行事や家族の通院等のほか、ゴールデンウィーク、夏季、年末年始等の時期に連続した休暇を取得しやすくするため、計画的な年次休暇の取得を促進します。

➤ 男性職員の育児休業の取得促進 継

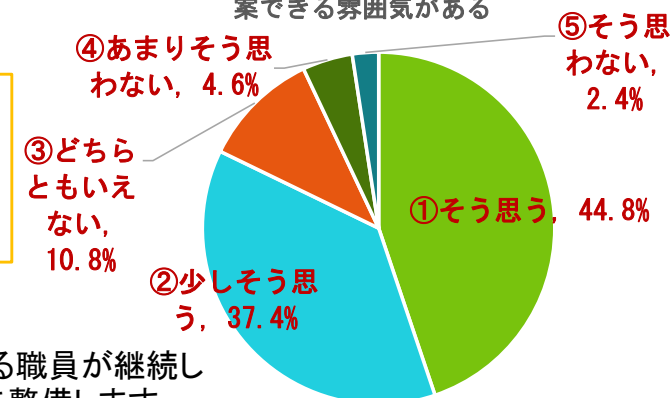
性別に関わらず、育児は家族で協力して行うものであるという意識について、一層の醸成を図るとともに、育児休業取得者の代替職員の確保や周囲の職員の適切な支援等により、育児休業を取得しやすい職場環境づくりに努め、男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得を促進します。

➤ 仕事と家庭の両立への意識改革 継

育休支援研修やキャリア形成支援研修等、各種研修を通じて職員の意識改革を推進します。

【職員の人材育成等に関するアンケート調査】

問：現在の所属は、自由に意見を述べたり提案できる雰囲気がある



5 職場環境づくり

(3)働き方改革の推進

誰にとっても働きやすい職場環境づくりを進めるとともに、職員一人ひとりが自らの能力を十分に発揮することで、県庁全体の労働生産性を高めていく必要があります。

【主な取組】

➤ 「共創促進しごと改革プロジェクト」の推進 **新**

多様な主体と連携し、とちぎを共に創る県庁の実現に向けて、働き方を始めとして、仕事の仕方を見直し、職員一人ひとりがやりがいと成長を感じられる、創造的で柔軟な組織へと変革する「共創促進しごと改革プロジェクト」を積極的に推進します。

➤ DXの推進に合わせた対面コミュニケーションの活性化 **新**

DX(デジタルトランスフォーメーション)を推進するとともに、対面コミュニケーションの活性化を促す場の整備を進め、職員間の対話や部局を超えた連携に加え、県民、企業、市町との共創を促進します。

➤ 柔軟な働き方の推進 **継**

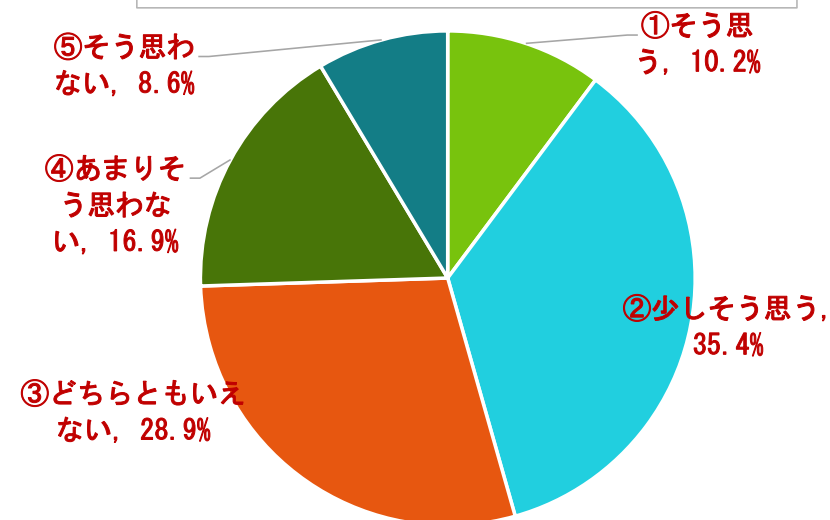
テレワーク(在宅勤務・サテライトオフィス勤務)やフレックスタイム制など、働く場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を推進します。

➤ 総労働時間の削減 **継**

- ・業務の改善・効率化を重視する職場風土を確立します。
- ・仕事のやり方を見直し、RPAの導入、ペーパーレスの推進等、ICTを活用した業務の省力化・効率化を図ります。
- ・管理的職員による労働時間管理の徹底により超過勤務の縮減を図ります。
- ・省力化・効率化に向けた意識啓発、スキル向上のための研修を充実させます。

【職員の人材育成等に関するアンケート調査】

問：現在の所属では、業務の見直し（削減、効率化など）や業務負担の平準化が図られ、労働生産性が上がっていると思う



5 職場環境づくり

(4)心と体の健康づくりの推進

限られた人員で質の高い行政サービスを安定的・持続的に提供していくためには、全ての職員が心身共に健康で、意欲的にいきいきと働くことができる職場環境づくりが不可欠です。

【主な取組】

➤ メンタルヘルス対策 継

職員が心身両面にわたり健康を保持・増進していくためのセルフケア対策のほか、上司や管理監督者が職場環境等の把握と改善、メンタルヘルス不調への気付きと対応を行うラインケアに努めます。また、心身の悩みに関する相談体制を整備します。

・ストレスチェックの実施 ・階層別研修(職位別一般職員向け)の開催 ・各種相談窓口の設置

➤ 職員の健康管理 継

管理監督者が、日頃から職員の心身の変化に気を配り、健康診断やストレスチェックの結果の活用等により個々の健康状態を把握し、必要な支援を行うための事業を実施します。

・各種健康診断やがん健診の実施 ・階層別研修(管理監督者・人事担当者向け)の開催 ・各種健康づくり事業の実施

➤ 勤務間インターバルの確保 継

適切な勤務間のインターバルにより睡眠時間を含む生活時間を十分に確保することは、健康の維持のために不可欠であるとともに、仕事と生活の調和がとれた働き方にも重要であることから、本県ではインターバル時間は原則11時間として設定し、長時間勤務の縮減に努めます。



5 職場環境づくり

(5) ハラスメントのない職場環境づくり

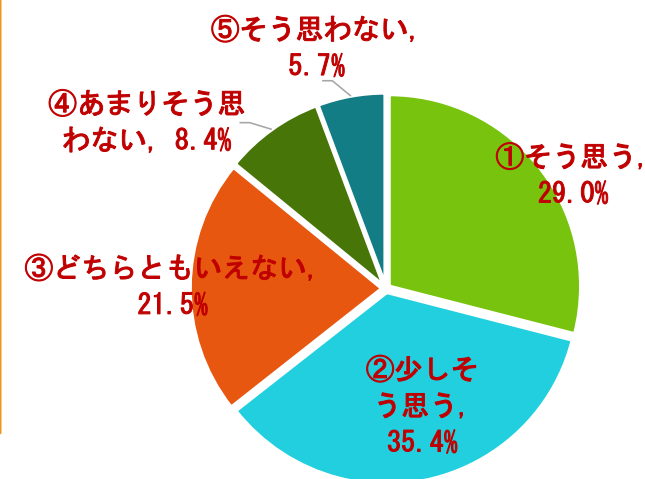
ハラスメントは、執務環境を悪化させ、円滑な職務遂行を阻害するものであることから、ハラスメント対策を適切に講じます。
また、ハラスメントのない職場にするためには、ハラスメント防止等への認識と理解を深めることが重要であるため、各種研修等を通じ、積極的に職員への意識啓発に努めます。

【主な取組】

- 「職員によるハラスメント撲滅のための基本方針」の周知徹底 **継**
ハラスメントの撲滅に向けて、職員のハラスメント防止に係る意識啓発等を図るため、県の基本的な考え方を示す「職員によるハラスメント撲滅のための基本方針」の周知徹底を図ります。
- 全ての職員がハラスメントを理解し行動するための研修の実施 **継**
職員一人ひとりがハラスメントを適切に理解し、防止に向けて行動できるよう研修を実施します。
- 職員向け相談窓口の設置 **継**
相談窓口として、「ハラスメント等相談ホットライン」を設置し、職員からのハラスメントに関する苦情の申出や相談、情報提供に対応します。
- カスタマーハラスメントへの対応 **新**
カスタマーハラスメントから職員を守るため、対応マニュアル等を整備するなど、安心して働き続けてもらう職場環境づくりを図ります。

【職員の人材育成等に関するアンケート調査】

問：心身の不調やハラスメントなど、悩みを所属
や相談窓口などで相談できるか



(6) コンプライアンス意識の向上

不祥事は、組織や公務の信頼を損なうものであり、職員一人ひとりが高い使命感と倫理観を持ち、公私を問わず自らの行動を厳しく律しながら日々の業務に精励していく必要があります。

各職場において、法令遵守の意識の向上を図り、不祥事を許さない環境づくりに努めるとともに、研修所研修において、職員の倫理観・使命感の醸成等について働きかけていきます。

5 職場環境づくり

(7)職員の働きがいや意欲の向上 新

職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ等を把握するためのアンケート調査を毎年度実施し、人材育成や職場環境づくりにおける課題を整理するとともに、各種施策を推進し、県職員として働くことの魅力を高め、若手職員の離職防止にもつなげます。

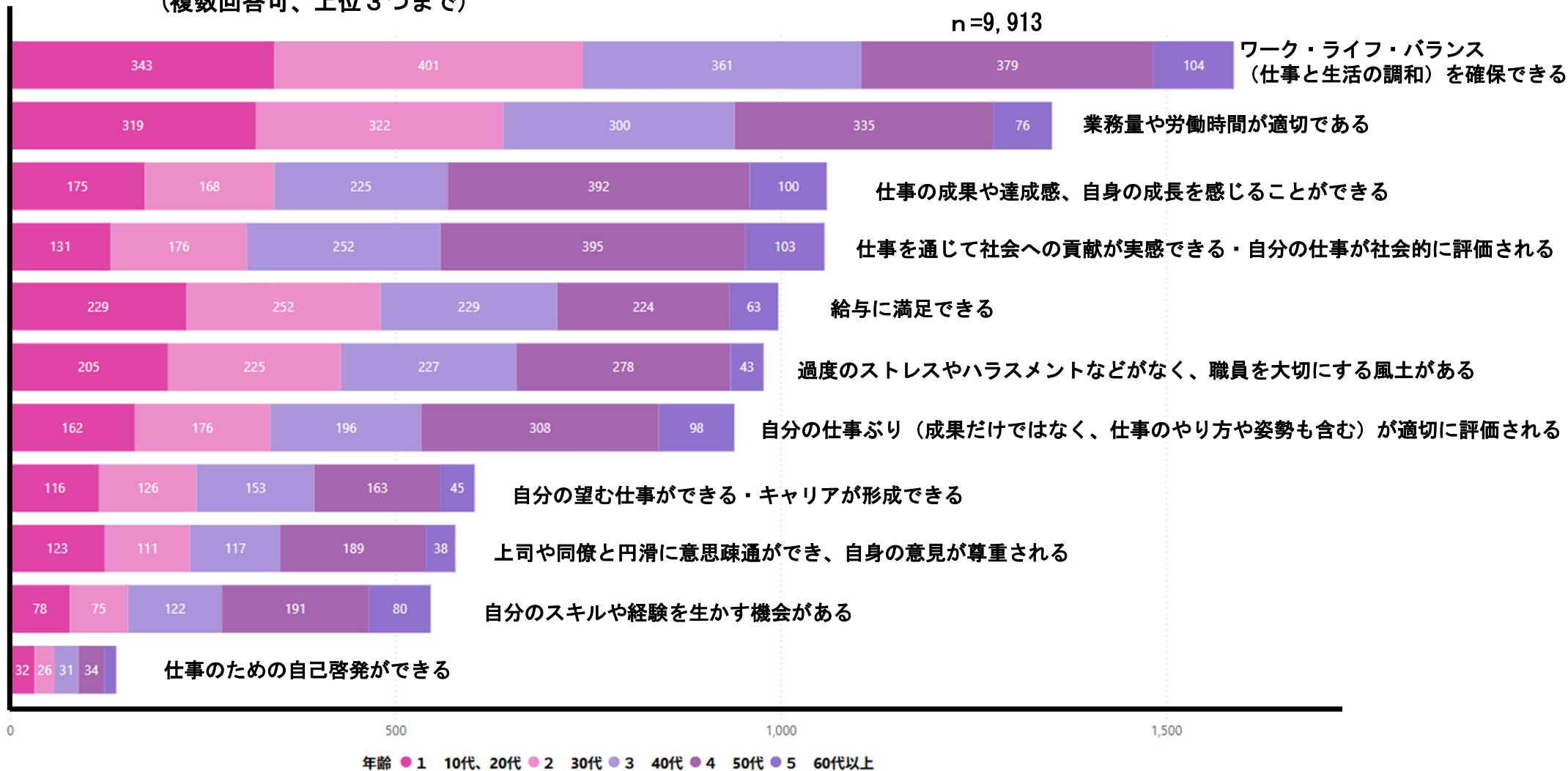
【職員の人材育成等に関するアンケート調査結果】

区分	内容	そう思う 少しそう思う	どちらとも いえない	あまりそう思わな い そう思わない
質問1	栃木県職員として誇りや使命感をもって仕事に取り組んでいる	78.4%	13.9%	7.7%
質問2	栃木県庁の仕事にやりがいを感じている	64.0%	22.9%	13.1%
質問3	これからも栃木県庁に勤め続けたい	61.9%	24.7%	13.4%
質問4	栃木県庁で職位が上がっていくことへの意欲がもてる	39.1%	31.6%	29.3%
質問5	仕事を通じて自身の成長を実感できている	70.8%	20.0%	9.2%
質問6	現在の職場は、自由に意見を述べたり提案できる雰囲気がある	82.2%	10.8%	7.0%
質問7	心身の不調やハラスメントなど、悩みを所属や相談窓口などで相談できる	64.4%	21.5%	14.1%
質問8	自身の生活において、ワーク・ライフ・バランスの実現ができている	60.7%	20.8%	18.5%
質問9	現在の所属では、業務の見直し(削減、効率化など)や業務負担の平準化が図られ、労働生産性が上がっていると思う	45.6%	28.9%	25.5%

〔 調査期間：R7.6.5～6.19 回答数：3,457人 〕

【質問10】栃木県庁が職員にとって魅力的で働きがいのある職場であるために重要と考えること

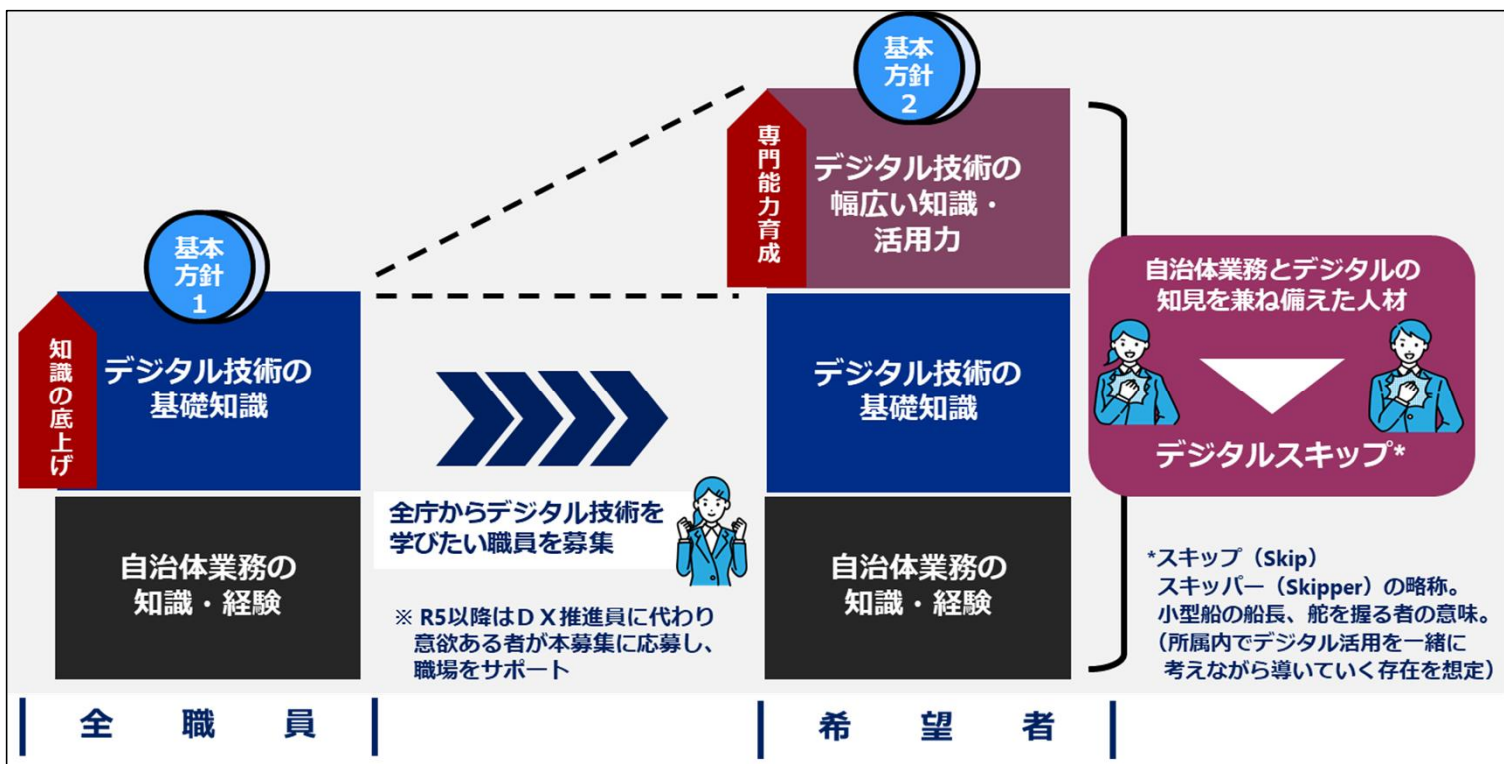
(複数回答可、上位3つまで)



6 デジタル人材の育成・確保

(1) デジタル人材の育成

より便利で質の高い県民サービスの提供を図るため、県庁における業務刷新を支えるデジタル人材の育成と活躍を促進します。



【主な取組】

➤ 全職員のデジタルの基礎知識の底上げ **継**

デジタル技術を活用した県民本位による業務の見直しや新規事業が推進されるよう「全職員のデジタルの基礎知識の底上げ」を図ります。

➤ 自治体業務とデジタル技術の知見を兼ね備えた人材の育成 **継**

デジタル技術に関する幅広い知識と活用を持ち、デジタル技術を活用した事業の実現支援等ができる人材（デジタルスキップ）を育成します。

6 デジタル人材の育成・確保

(2)デジタル人材の確保

【主な取組】

➤ 外部の専門人材の登用・活用 継

県庁におけるDX(デジタルトランスフォーメーション)や教育DXの推進に向けて、外部の専門人材をCMO(Chief Marketing Officer)や教育CDO(Chief Digital Officer)などに登用し、デジタル化推進体制の強化を図ります。

➤ 外部のデジタル部門への職員派遣による人的ネットワークの構築 継

デジタルを専門とする国や民間企業等の組織に職員を派遣し、知識や技術の習得に努めるとともに、そうした組織との人的ネットワークを構築することで、デジタル人材を確保しやすい環境づくりに努めます。

➤ 社会人採用試験等を活用したデジタル技術を有する職員採用 継

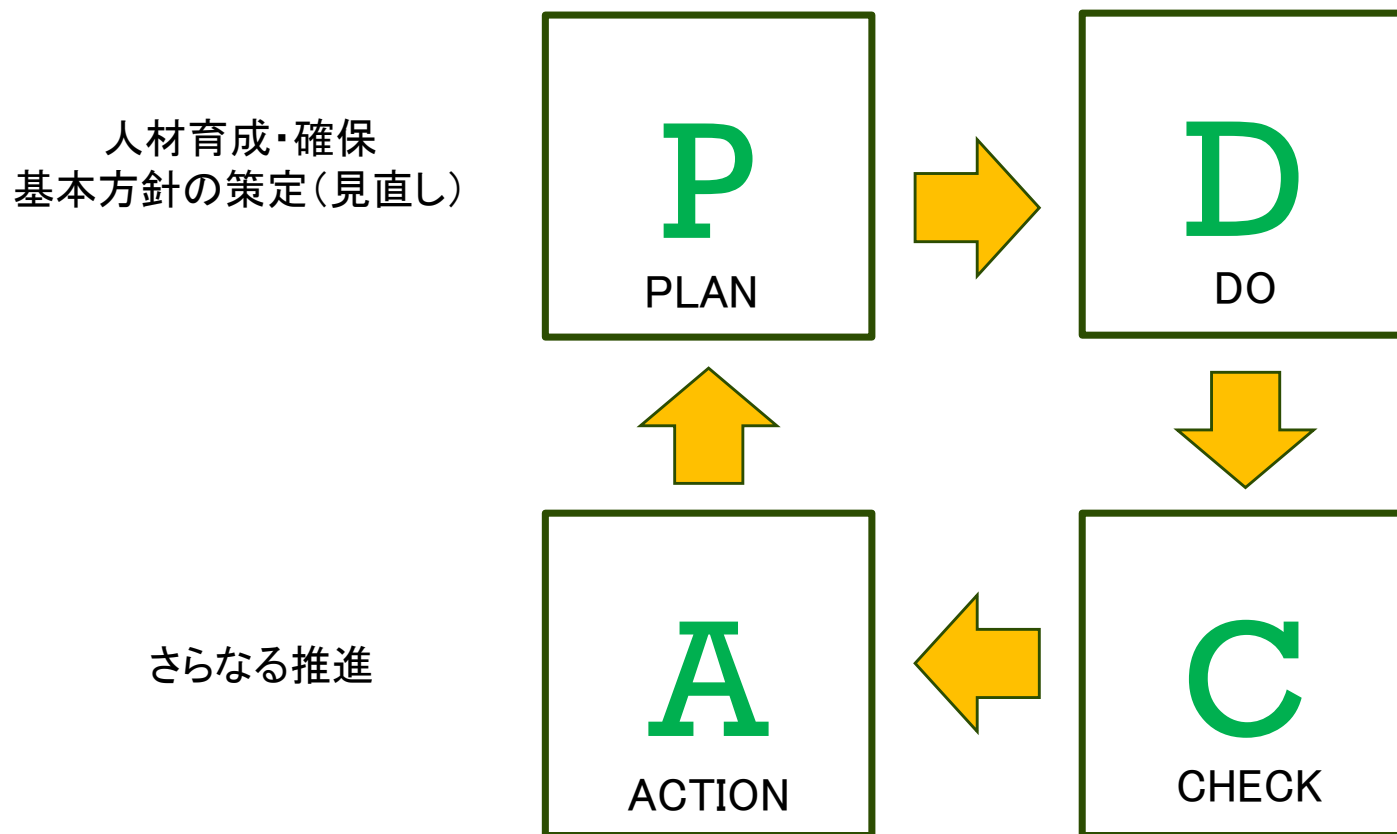
民間企業等における社会人経験において、デジタルに関する知識や技術、能力を培ってきた者のうち、それらを生かして栃木県の更なる発展のために貢献したいという意欲を持つ職員を採用します。



7 推進体制・数値目標

(1)推進体制

栃木県人材育成・確保基本方針に基づく取組を着実に推進していくため、庁内に「栃木県人材育成・確保推進委員会」を設置し、取組の進行管理を行います。



取組の着実な推進



目標達成に向けた
取組の進行管理

(2)数値目標

項目	基準値	目標値
■人材育成		
職員の自己成長実感割合	令和7(2025)年6月現在 70.8%	令和13(2031)年調査 80%
管理的地位(課長級以上)にある職員に占める女性職員の割合	令和7(2025)年4月1日現在 15.5%	令和13(2031)年4月1日現在 30%
課長補佐級にある職員に占める女性職員の割合	令和7(2025)年4月1日現在 33.5%	令和13(2031)年4月1日現在 35%
■人材確保		
職員のやりがい実感割合	令和7(2025)年6月現在 64.0%	令和13(2031)年調査 80%
技術職員の充足率(技能労務職を除く)	令和7(2025)年4月1日現在 97.5%	令和13(2031)年4月1日現在 100%
■職場環境づくり		
職員のワーク・ライフ・バランス実感割合	令和7(2025)年6月現在 60.7%	令和13(2031)年調査 80%
男性職員の育児休業取得率(2週間以上)	令和6(2024)年度 84.7%	令和12(2030)年度 100%
■デジタル人材の育成確保		
デジタルスキップ育成数	令和7(2025)年度 700名	令和9(2027)年度 900名