

上下水道業界における人材確保・ 育成のための官・民での取組

令和7年度「水」道場 第3班

上村 昌也 京都府流域下水道事務所施設整備課

窪田 直道 富山市上下水道局下水道課

近藤 利玖 新潟市水道局技術部浄水課阿賀野川浄水場

杉保 輝也 浜松市上下水道部水道工事課

野村 直道 横浜市下水道河川局マネジメント推進部マネジメント推進課

細田 陸 伊奈町上下水道課

背景

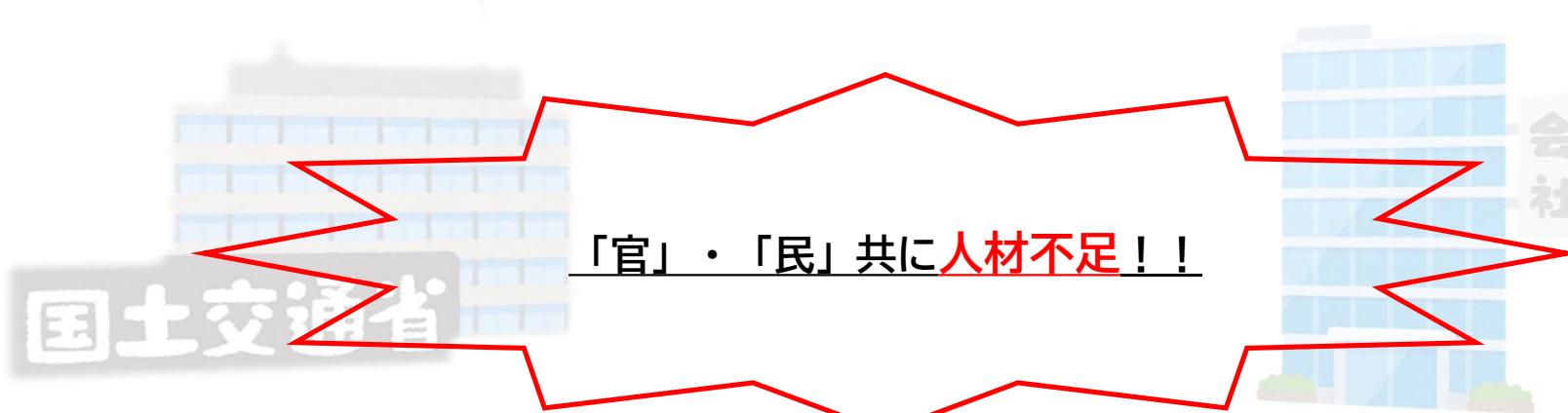
●近年、労働人口の減少や働き方の多様化により、多くの組織で人材の確保と育成が大きな問題となっており、これらの課題は、「官」特有のものではなく、「民」においても共通して見られる社会的な問題です。

1. 「官」における現状と課題

- ・志願者が年々**減少**している
- ・人材減少に相反し、若手職員に**負担**が生じている

2. 「民」における現状と課題

- ・土木業界全体で**人手不足**と**人材の定着化**
- ・新卒採用予定数の**充足率減少**



人材が「入って来る」、「出ていかない」ためには ～官公庁～

【現状】

下図参照、官公庁の人材が年々減少している。

また、ベテラン職員の減少により、その人達が持つ知識・ノウハウなどが上手く引き継げず、将来を担う若手職員に負担が生じている。

参考： 国家一般職（技術系職員）の減少

例：志願者数（土木）

2018年度 1659人 → 2024年度 819人

合格者数（土木）

2018年度 750人 → 2024年度 312人



国家一般職（大卒程度）の技術系区分の申込者数、
及びそのうち土木区分の申込者数（出典元：[日経クロステック](#)）

【背景（原因）】

① 待遇（給与）

→ 民間との給与の格差による学生の志望度の低下

→ 年功序列による賃金体系に因って職員の努力・成果が待遇に反映されず、意欲減退へ。

（初任給・学部卒）

- ・国家一般職 500万円
- ・スーパーゼネコン 550万円
- ・中堅ゼネコン 550万円

→

（50歳代）

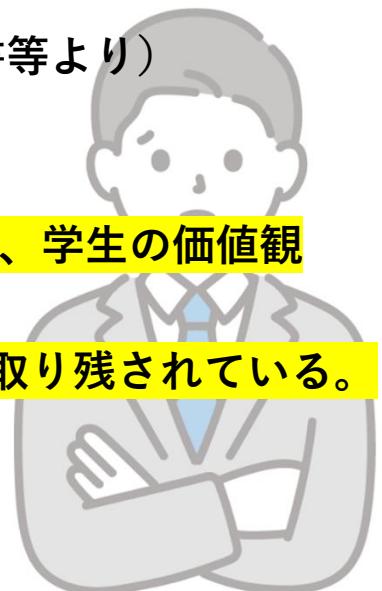
- ・国家一般職 900万円
- ・スーパーゼネコン 1200～1300万円
- ・中堅ゼネコン 1000～1100万円

（※人事院HP、各社有価証券報告書等より）

② 価値観のミスマッチ

→ リモートワークや週休3日制など、プライベートを充実させる勤務形態がなく、学生の価値観に合う働き方が出来ない。

→ 紙決裁（スタンプラー）や年功序列といった非先進的な体制が残り、時代に取り残されている。



【背景（原因）】

③ 業務内容（キャリア形成）

積算、監督、調整、予算要望など入庁前では業務内容が容易に把握できない。

→学生が志望を固めづらい。

スキル・知識を持った職員の高齢化・退職により、組織として知識を蓄積していない場合、属人化していたノウハウは継承がされないため、

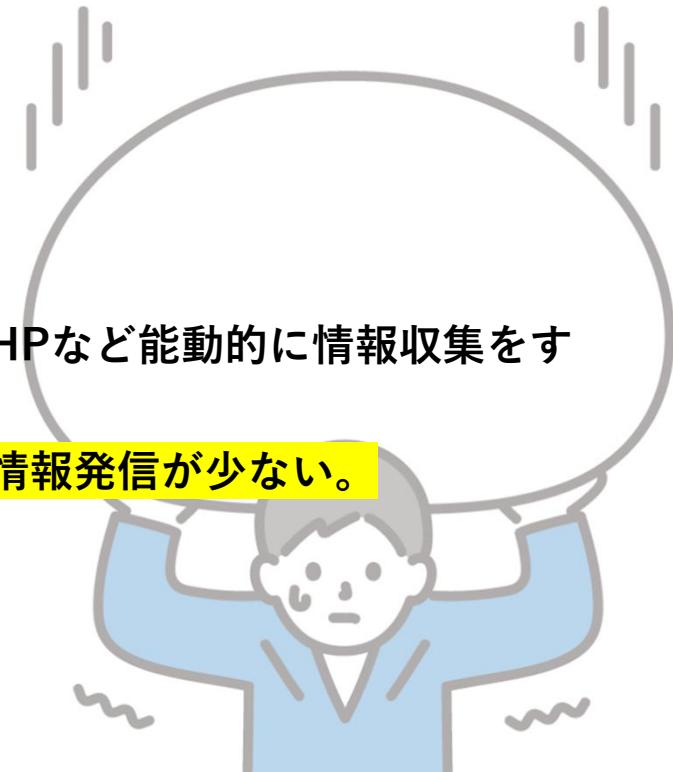
→職員の負担が生じる。

→指導が受けられず成長がしづらい（感じられない）。

④ 広報（情報発信）不足

インターンや職場体験といった、業務内容を知れる場が少なく、HPなど能動的に情報収集をする人に向けた広報は出来ていても…

→学校を通じた周知や合同説明会といった受動的な人にも伝わる情報発信が少ない。



【解決策】

① 待遇（給与）

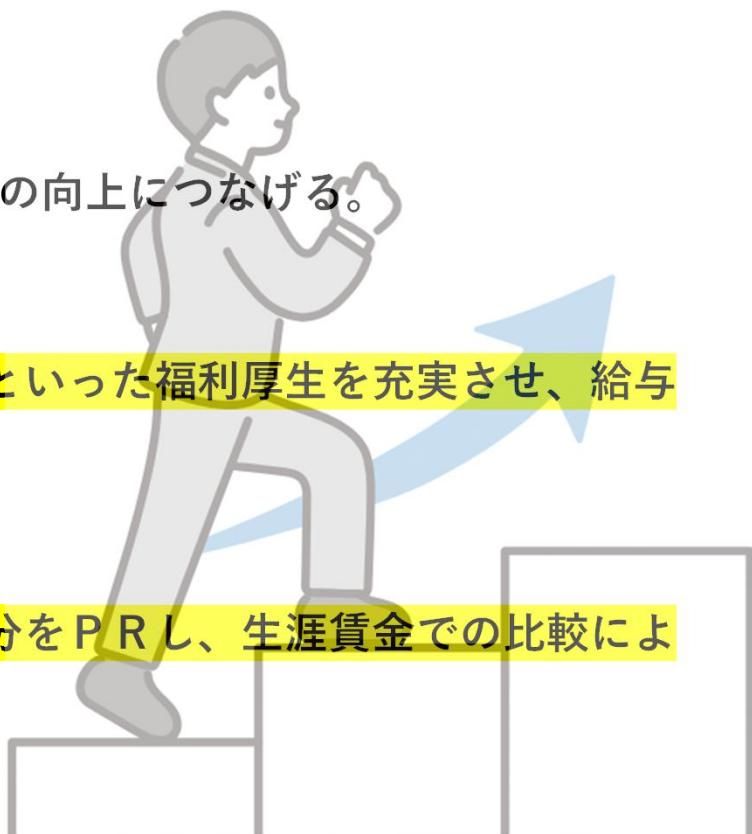
☆民間との給与の格差による学生の志望度の低下

☆年功序列による賃金体系に因って職員の努力・成果が待遇に反映されず、意欲減退へ。

■ 「成果による評価・報酬の導入」

→単純な年功序列ではなく、成果主義を取り入れる。

ex.報酬を一部導入することにより、生産性やモチベーションの向上につなげる。



■ 「福利厚生の充実による差別化」

→産休・育休の取得率、病傷時の保障、健康診断・人間ドックといった福利厚生を充実させ、給与以外での待遇で民間企業との差別化を図る。

■ 実態のPR

→募集時に退職金や再雇用後といった民間企業よりも優れる部分をPRし、生涯賃金での比較により実態以上のネガティブイメージを生じさせない。

【解決策】

② 価値観のミスマッチ

- リモートワークや週休3日制など、プライベートを充実させる勤務形態がなく、学生の価値観に合う働き方が出来ない。
- 紙決裁（スタンプラー）や年功序列といった非先進的な体制が残り、時代に取り残されている。

■「フレックスタイム制の導入」

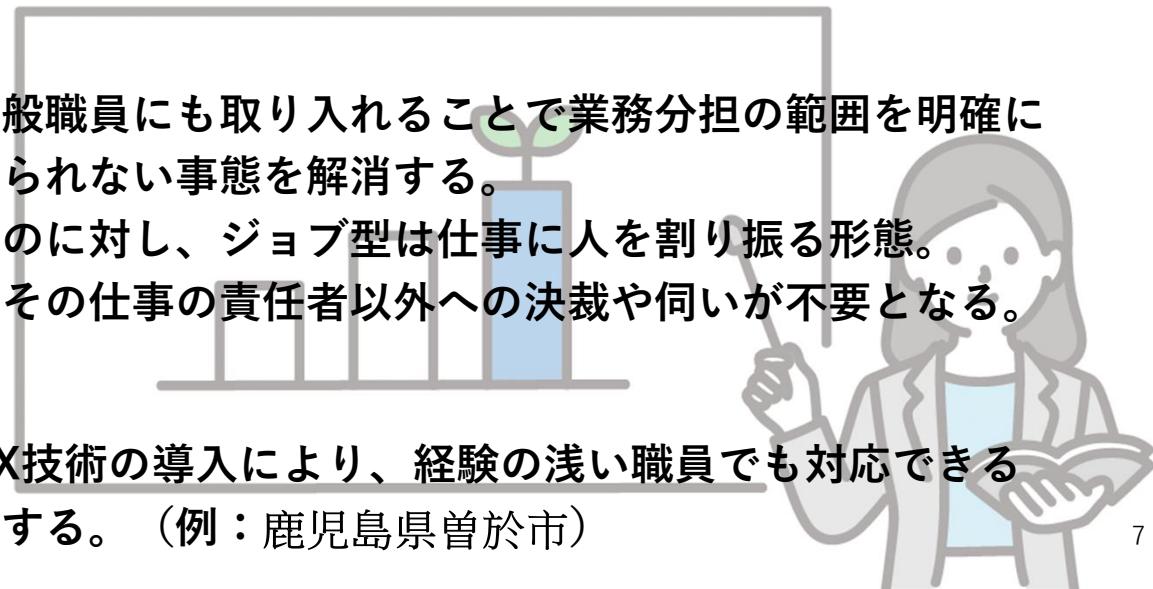
- 40時間/週を確保したうえで勤務時間を割り振れる事でワークライフバランスの充実を図る。
(例：月～木曜8～19時の10時間勤務（休憩1時間） → 金曜休み)

■「ジョブ型の取り入れ」

- 現業に限られているジョブ型の働き方を一般職員にも取り入れることで業務分担の範囲を明確にし、望まない業務が割り振られて成長を感じられない事態を解消する。
※メンバーシップ型は人に仕事を割り振るのに対し、ジョブ型は仕事に人を割り振る形態。
業務内容、責任範囲が明確となるため、その仕事の責任者以外への決裁や伺いが不要となる。

■「DX技術の導入」

- 写真・地図と連携した台帳システムなどDX技術の導入により、経験の浅い職員でも対応できる環境を整備し、業務効率化により負担を軽減する。（例：鹿児島県曾於市）



【解決策】

③ 業務内容（キャリア形成）

積算、監督、調整、予算要望など入庁前では業務内容が容易に把握できない。

→学生が志望を固めづらい。

スキル・知識を持った職員の高齢化・退職により、組織として知識を蓄積していない場合、属人化していたノウハウは継承がされないため、

→職員の負担が生じる。

→指導が受けられず成長がしづらい（感じられない）。

■ 「資格手当の導入」

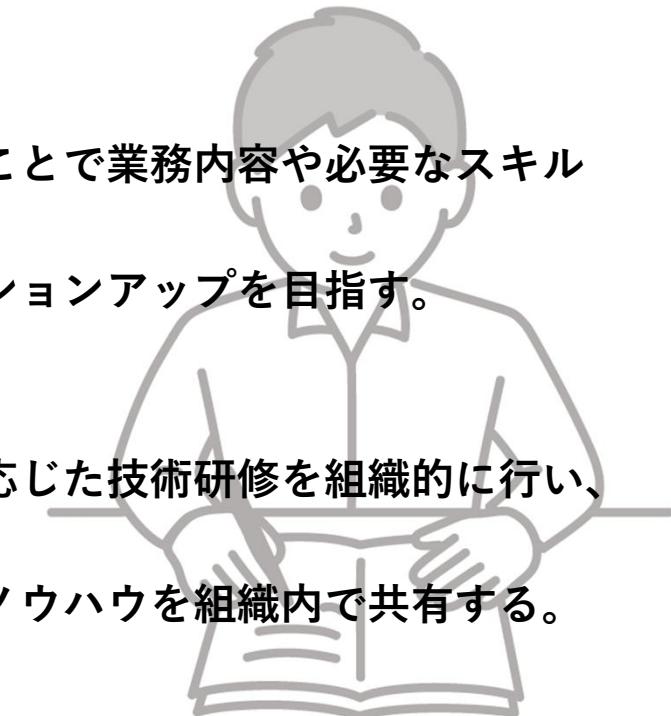
→ 業務に関係のある資格に対して手当を出し、その資格を公表することで業務内容や必要なスキルを明確にする。

また、資格取得により成長感を得られることで仕事へのモチベーションアップを目指す。

■ 「組織的な職員育成」

→ 職員個人間でノウハウを継承するのではなく、職員の成長段階に応じた技術研修を組織的に行い、スキル・知識レベルの維持を図る。

また、研修にはベテラン職員が講師となり、長年の経験から得たノウハウを組織内で共有する。



【背景（原因）】

④ 広報（情報発信）不足

インターンや職場体験といった、業務内容を知れる場が少なく、HPなど能動的に情報収集をする人に向けた広報は出来ていても…

→学校を通じた周知や合同説明会といった受動的な人にも伝わる情報発信が少ない。

■「広報（情報発信）不足の解消」

→定期的な現場見学会や出前語らい等で普段から学校との関係を持ち、受動的な学生にもこちらから情報発信できるような体制を構築する。

また、仕事に興味を持った学生がいれば職場訪問やインターンなどができるようにし、業務内容への理解を促進する。



民間事業者における人材確保

- 現状と課題
- 人材が入ってくるためには
- 人材の定着

- 現状と課題
- 人材が入ってくるためには
- 人材の定着

◆ 現状と課題

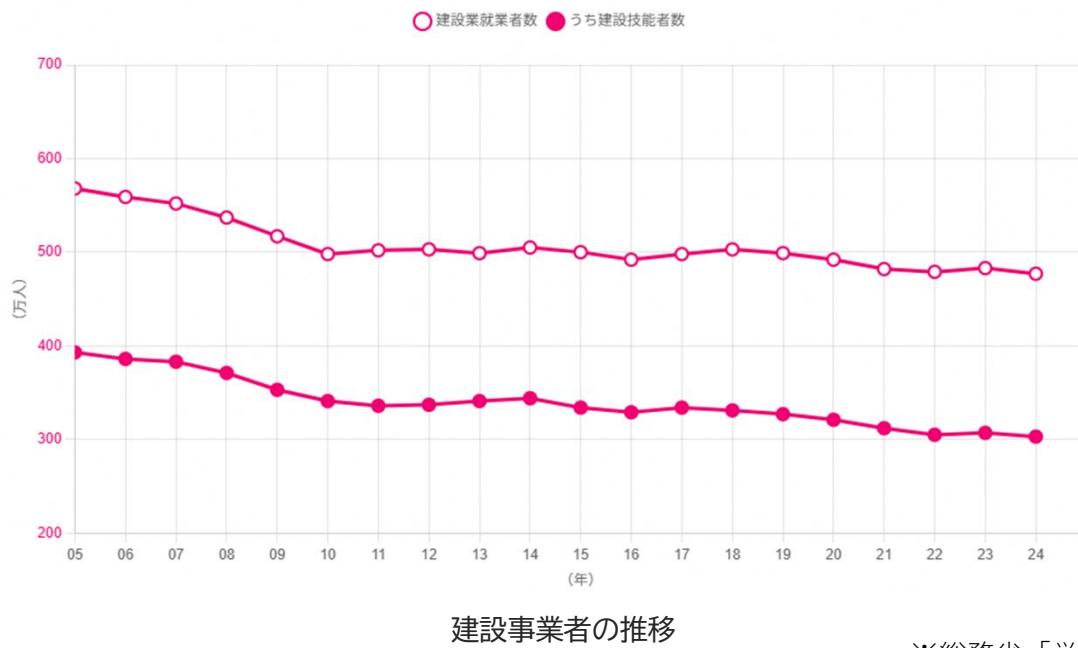
土木業界全体で**人手不足**が深刻化、**人材の定着化**も課題▲

現場が過酷

3Kイメージ

待遇が悪い

死亡事故



※総務省「労働力調査」



建設業就業者数は20年間で**25%▼**
離職率も右肩上がり

◆ 現状と課題

新卒採用予定数の**充足率減少**は顕著

現状

- ・大中小企業問わず内定辞退者が多い

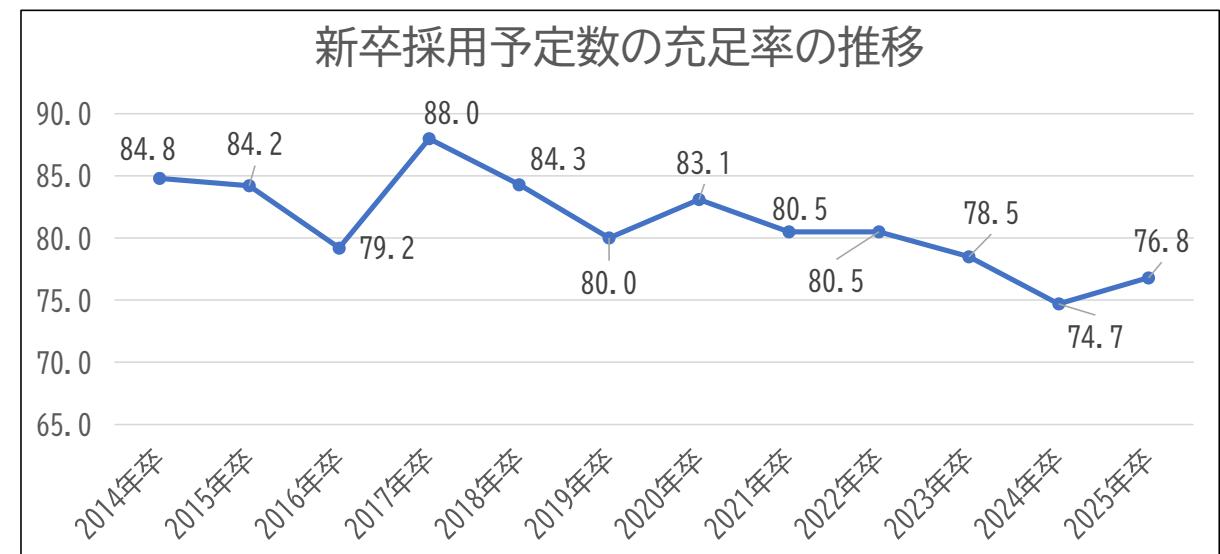


課題

- ・内定辞退者を減らす
- ・同じ業界内で人材の取り合いを減らす
- ・中小企業は、大企業と比べられた時に勝てる「独自価値」が整理する

2025年卒の新卒採用予定数の10月1日時点での充足率(=2024年10月1日時点の内定数÷2024年4月時点の採用予定数)は、76.8%で、前年より2.1%ポイント増加している。しかし、2014年卒以降では2番目に低い結果である。

※コロナ禍による急激な景況感の変化を踏まえ、通常は卒年の前年4月時点での採用予定数のところ、2021年卒は卒年の前年6月時点での採用予定数を用いているため単純比較はできない



参照：株式会社リクルートワークス研究所「ワークス採用見通し調査」(新卒：2026年卒)

- 現状と課題
- 人材が入ってくるためには
- 人材の定着

「民」 – 「人材が入って来るためには」

内定辞退者を減らすためには・・・

不安を減らし、接点を増やし、入社後の未来を具体化することが大切！

解決案

●働きやすさを見る化



数字・実績を明示し、民間企業ならではの独自性を打ち出す！
独自性の例：社内RPG化や、会社の機材などを私用で使用していいなど



●内定者へのフォロー



内定者に対して仮入社を実施！
月に1回程度業務体験をしてもらう！(有償)



「民」 – 「人材が入って来るためには」

同じ業界内で人材の取り合いを減らすためには・・・

取り合いをするのではなく、業界全体で“育てあう”仕組みへ！

解決案

●民間企業留学制度



同地域・同業種の複数社で協定を結び、
若手社員が1~3か月単位で他社現場へ参加できる制度！



●同地域・同業種のアカデミー制度



基礎教育は共同で実施し、配属先はその後決定！



「民」 – 「人材が入って来るためには」

中小企業は、大企業と比べられた時に勝てる「独自価値」が整理するには・・・
大企業と比較されても“ここで働きたい”と言ってもらえる状態をつくる！

解決案

●地域企業と学校との連携



出前授業や体験授業などを行い
学校と良い関係を築き、内定者確保！



☆実際に行われた地域企業と学校との取組み☆

- ・新潟県(新潟県立新潟県央工業高等学校) 2025年3月11日 新潟日報社ホームページより
概要：地元企業18社参加の職業体験特別授業
地域企業と学校との連携を巡り、金属加工やドローン操作などの職業体験
- ・京都府(京都府立京都工学院高等学校) 2021年11月08日 株式会社長村組ホームページより
概要：京都府建設業協会青年部が主体となり、株式会社長村組と“かまどベンチ”を製作
内容：必要な材料や道具をどのくらい準備するかを計算し、実際にかまどベンチを制作

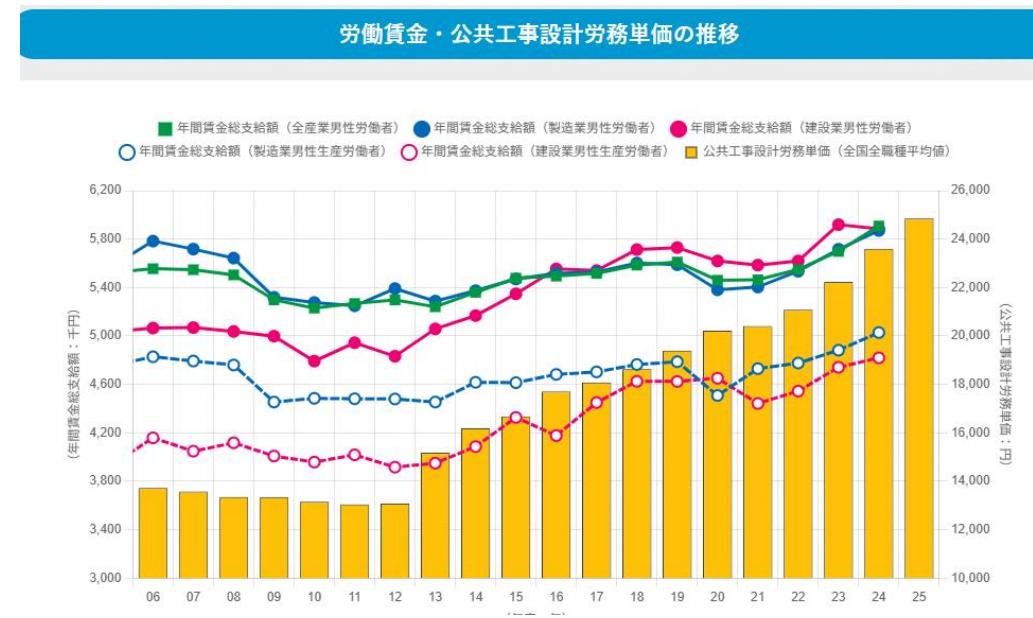
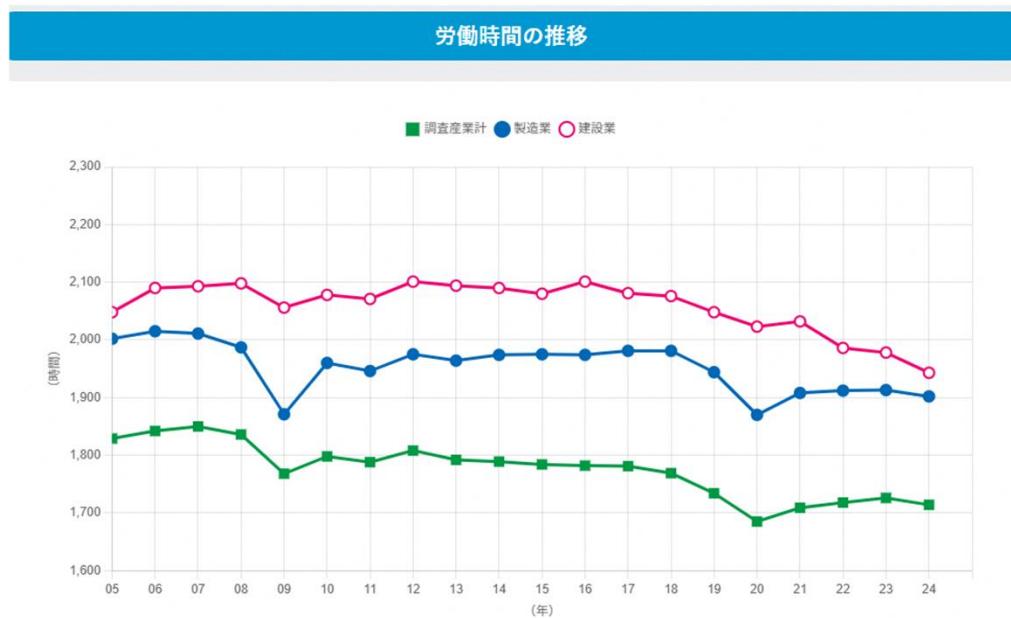
- 現状と課題
- 人材が入ってくるためには
- 人材の定着

◆ 人材の定着

データで見る

- 労働時間は減少傾向にあるが、他事業と比較すると高水位
- 労働時間が長いが、賃金が平均と同程度

]} 処遇の改善が必要



◆ 人材の定着

■ 処遇改善、やりがいを見出す対策

官・民ともに、人材定着に向けた処遇改善につながる対策を実施している

民間

- ✓ メンター制度の導入
- ✓ 柔軟な労働環境の構築
- ✓ 福利厚生を充足させる
- ✓ 適切な評価制度を設ける
- ✓ 職位・スキル別で研修を実施する

官公庁

- 建設業働き方改革加速化プログラム
- ✓ 週休2日制や適正な工期設定の推進
- ✓ 建設キャリアアップシステムの推進
- ✓ 建設DXの推進 ICTの導入 「i-Construction」
- ✓ 社会保険加入のミニマム・スタンダード化

民間事業者の取り組みだけでは、人材流出は防げない

官公庁による取組の更なる強化が必要

◆ 人材の定着

■ 処遇改善、やりがいを見出す対策

官・民ともに、人材定着に向けた処遇改善につながる対策を実施している

民間

既存制度の拡充

官公庁

- ✓ メンター制度の導入
- ✓ 柔軟な労働環境の構築
- ✓ 福利厚生を充足させる
- ✓ 適切な評価制度を設ける
- ✓ 職位・スキル別で研修を実施する
- ✓ DXの推進、業務効率化

- 建設業働き方改革加速化プログラム
- ✓ 週休2日制や適正な工期設定の推進
- ✓ 建設キャリアアップシステムの推進
- ✓ 建設DXの推進 ICTの導入 「i-Construction」
- ✓ 社会保険加入のミニマム・スタンダード化

民間事業者の取り組みだけでは、人材流出は防げない

官公庁による取組の更なる強化が必要

◆ 人材の定着

更なる対策へ

個人へのインセンティブを拡充させる

○キャリアアップシステム加入に対するインセンティブの拡充・制度化

評点加点など既存のインセンティブに加え、

- ・公共事業に対して導入の有無を条件化
- ・一定数の導入実績が出るまで、導入による金銭的補助制度の創設など



資格取得に係る
助成制度の拡充など



◆ 人材の定着

■ 処遇改善、やりがいを見出す対策

官・民ともに、人材定着に向けた処遇改善につながる対策を実施している

民間

- ✓ メンター制度の導入
- ✓ 柔軟な労働環境の構築
- ✓ 福利厚生を充足させる
- ✓ 適切な評価制度を設ける
- ✓ 職位・スキル別で研修を実施する
- ✓ DXの推進、業務効率化

官公庁

事業者側の 働き方改革の支援

- ✓ 週休2日制や適正な工期設定の推進
- ✓ 建設キャリアアップシステムの推進
- ✓ 建設DXの推進 ICTの導入 「i-Construction」
- ✓ 社会保険加入のミニマム・スタンダード化

民間事業者の取り組みだけでは、人材流出は防げない

官公庁による取組の更なる強化が必要

◆ 人材の定着

更なる対策へ

事業者が実施する働き方改革の支援

民間

- メンター制度の導入
- 柔軟な労働環境の構築
- 福利厚生を充足させる
- 適切な評価制度を設ける
- 職位・スキル別で研修を実施する
- DX推進による業務効率化

どうやって導入・運営していくべきか…



◆ 人材の定着

更なる対策へ

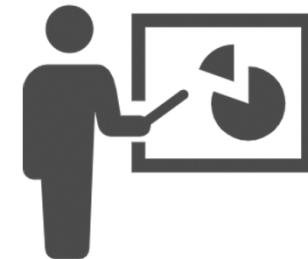
事業者が実施する働き方改革の支援

建設業に特化した企業コンサルティング

働き方改革支援センター（厚生労働省）

- ・企業訪問やオンラインによるコンサルティング
- ・企業の取組事例や労働関係助成金の活用方法等に関するセミナーなど

個別訪問など
とても良い制度◎



企業の対象規模・支援制度の拡大に加え、本制度の認知度を上げるため

SNSや各種メディアを活用し、業界全体への広報活動を推進する。

⇒建設業協会とタッグを組み、影響度の高い人物やキャラクターとコラボし、印象に残る広報を実施！

まとめ

- 3班では、「官」「民」に共通する人材不足という課題に対し、人材確保・定着・育成の観点から解決案を整理した。
- 3班がまとめた取組は、短期的な人材確保にとどまらず、将来にわたって業界を支える人材基盤の強化につながるものであると考える。

今後は・・・

人材不足という共通課題に対し、競争から協調へ。
「官」「民」を問わず、業界全体で “人材を育てあい、支えあう” 仕組みづくりが求められる。





ご清聴ありがとうございました。