

令和7年度

マツセ  Osaka

地方自治体における専門人材(土木・建築)の
確保・育成のあり方研究会

成果報告書

令和8年3月

公益財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター

刊行にあたって

マッセOSAKAでは、毎年度、地方行財政運営に関する研究を2グループ設置し、府内市町村職員の参加の下、現代社会とりわけ地方自治体が直面する課題を踏まえたテーマで研究会を開催しています。本報告書は、2025年度に設置された研究会のうち「地方自治体における専門人材（土木・建築）の確保・育成のあり方研究会」の研究成果をとりまとめたものです。

日本は人口減少の局面に入りましたが、地方団体に対する行政需要は多様化・複雑化が進行し、これまでに経験したことのない局面に入ってきています。その一つが、高度成長期からバブル期にかけて建設された社会資本の維持・管理の問題です。

社会資本の維持・管理を確実なものにしていくためには、土木・建築といった専門分野に関する知識を持った専門人材が不可欠ですが、各自治体はその確保に当たって大きな困難に直面しています。さらに、公共部門における人材には、技術的な専門知識だけでなく、防災・減災といった公共の福祉に対する意識も求められます。

本研究会は、各自治体がどのように土木・建築に関わる専門人材を確保し、また育成していくかを検討して、実際に有用な提言を示すことを目指しています。研究会には、3自治体から3名の研究員に加えて1自治体1名のオブザーバーの参加がありました。また指導助言者として東京都立大学 都市環境学部 都市政策科学科 教授 松井 望 氏をお招きして、9回の研究会と現地視察、オンラインでの視察及びインタビューを行いました。視察先である神奈川県及び横浜市をはじめとする5自治体、そして学生を社会に送り出す大学（関東学院大学）からはそれぞれ示唆に富んだ内容のお話をうかがうことができました。

研究会の成果物である本報告書が自治体における新たな議論の輪や活動の広がりにつながるきっかけになるとともに、自治体における専門技術職人材の確保と育成の考察が、各自治体が人事戦略を構築していく際の一助になれば幸いです。

終わりにになりましたが、ご多忙にもかかわらず、視察やヒアリングにご対応いただいた各団体の皆様に改めて御礼申し上げますとともに、本研究会の指導助言者として、問題提起、論点整理を明示され、研究会を率いてくださいました松井望先生に心より厚く御礼を申し上げます。

2026年3月

公益財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
所長 林 宏 昭



目次

指導助言者より

はじめに ～研究会と成果報告書について～

- 1. 本研究の背景と目的 3
- 2. 研究体制と研究方法 3
- 3. 報告書の構成 5

第1章 大阪府内における技術職について

- 1. 地方公共団体の競争試験実施状況 9
- 2. 土木職・建築職の状況 10
- 3. 土木職・建築職の現状と年齢構成 13
- 4. 過去5年間の応募者数等の変移 14
- 5. 離職について 17

第2章 技術職の実態と働き方

- 1. はじめに 23
- 2. 技術職員とは 23
- 3. 技術職員の業務内容と働き方の特徴 28
- 4. 職員の現在の業務に対する意識調査結果 31
- 5. 入庁後の実感と業務・専門性に対する評価 33
- 6. まとめ 37

第3章 学生の進路認識と志望形成

- 1. はじめに 43
- 2. 高校・大学の視点 43
- 3. 応募者の視点と行政技術職のイメージ 49
- 4. 就職活動時の選択状況と行政選択の背景 56
- 5. 進路選択の実態と採用・育成に関する課題 59
- 6. まとめ 64

第4章 採用活動の広報・方法と効果的な戦略

- 1. はじめに 69
- 2. 受験者の求人情報収集 69

3. 自治体のウェブサイト上の課題	72
4. 募集要項 (PDF) の課題	74
5. 募集に関する情報提供の課題	75
6. 試験手法の多様化とその効果	78
7. インターンシップの採用活動への活用	82

第5章 技術職の育成

1. はじめに ～育成の必要性～	91
2. 現状 ～アンケート結果のまとめ～	91
3. 課題の抽出と分析 ～現場のニーズとは～	93
4. まとめ ～持続可能な組織を目指して～	101

第6章 分析結果を踏まえた課題の整理と今後の方向性

1. はじめに	105
2. 各章の分析結果の整理	105
3. 各章から抽出される主な課題	107
4. 技術職人材の確保・育成・定着に向けた具体的方策	115
5. 結びに	122

コラム	125
-----	-----

付録・資料編

1. 第1回研究会 基調講演録・資料	129
2. 視察記録	
(1) 神奈川県横須賀市	149
(2) 神奈川県小田原市	153
(3) 神奈川県平塚市	157
(4) 関東学院大学理工学部 教授 規矩 大義 氏	161
(5) 神奈川県	169
(6) 神奈川県横浜市	173
3. アンケート調査票	
(1) 人事課アンケート	175
(2) 技術職アンケート	182

参考資料

1. 研究活動記録	197
2. 研究員名簿	199

指導助言者より

「担い手不足」。現代の日本社会では、人材確保が民間・公務を問わぬ共通の喫緊課題である。少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少は、あらゆる職域に深刻な影響を及ぼしている。自治体組織も例外ではない。職種を問わず人材不足が顕著となり、その傾向は年々強まっている。なかでも土木や建築といった技術職・専門職は、地域インフラの維持管理や住民の安全保障を担う職種である。これらの職種は、人材確保の困難という現実と長期間直面し続けてきた。

各自治体では、こうした状況に対し多様な施策を講じてきた。2000年代末から2020年代は、採用枠組みの転換が相次いだ時期であった。専門試験の廃止、民間企業併願者向けの試験導入、試験実施時期の早期化、受験年齢制限の緩和などが進み、試験制度改革の時代と呼んでもよいだろう。

これらは、受験者の負担を軽減し、必要な人員数（応募者数）を充足させることを重視した。いわば、採用予定数の確保を優先し、採用の選抜過程では評価しきれない能力・専門性は、採用後の実務経験や組織内研修で補完する方針をとったのである。これは、何も新しいことではなく、日本の公務員制の人事モデルそのものであり、日本の公務員制の採用モデルが極端なまでに緩和した姿ともいえなくもない。

しかしながら、これらの改革は、公務組織の内部に一定の影響を及ぼしている。試験合格者の数に一時期は確保ができたとしても、その持続は難しい。何よりも、採用後の早期離職や一定の経験を積んだ中堅層の離職増加がある。そこで、現状の採用・人事制度が、職員個々の職業観や就業継続の意欲に対し、十分に機能しているかを確認する必要があるのではないだろうか。特に技術職・専門職は、高度な専門能力を維持・継承しつつ、行政組織の一員として機能するための具体的な支援策を再考すべき段階にあるだろう。

以上の背景と問題関心から、令和7年度マッセOSAKA「地方自治体における専門人材（土木・建築）の確保・育成のあり方研究会」が設置された。本研究会は、自治体の基盤を支える土木職と建築職を対象を限定し、多角的な検討を行った。主な調査項目は、受験者の公務選択動機、採用広報やインターンシップ等の試験前段階のアプローチの変化、採用5年以内の職員が抱く就業前後の認識差、働き方への評価、および技術継承を目的とした人材育成である。

本研究会は、研究員3名、オブザーバー1名とマッセOSAKA事務局2名の計6名で構成される。研究過程では、まず各所属自治体の土木・建築職の現状と課題を共有した。技術系専門職が担う役割を再定義し、適切な専門性を持つ人材をいかに確保し、定着を図るかを議論の主眼とした。採用に関しては試験制度の設計に注目

が集まりやすいが、本研究会では、採用に関連する制度の重要性が確認された。具体的には、土木・建築という公務内容への社会的な認識、それに基づいた職業選択の動機の形成、および採用情報の質と伝達方法である。採用後に生じる認識の乖離を最小化するためのアプローチに焦点を当て、実証的な研究を推進した。

本研究の遂行にあたり多方面からご協力をいただいた。採用課題に対してさまざまな工夫に取り組む自治体、技術職を輩出する高校や大学への各インタビュー調査では、本研究の論理的裏付けを得る上で極めて重要であった。ご協力いただいた関係各位に深く謝意を表す。また、大阪府内の市町村を対象とした質問紙調査では、人事部局のみならず、実務に従事する採用5年以内の土木・建築職から多くのご回答を得た。本報告書では統計的なデータのみならず、土木職と建築職の現場の状況を反映した知見を提示できているとすれば、ご回答を寄せた皆様のご協力によるものである。さらに、明治大学の出雲明子教授には、研究成果報告会での講演やパネルディスカッションを通じ、専門的な知見から有益な助言をいただいた。貴重な機会を提供いただいた皆様に、改めて感謝申し上げたい。

本報告書が、自治体の人事部門・技術部門に携わる多くの方々、公務員の現状に関心があるの方々、将来の土木職と建築職への進路を考えている方々に手に取っていただき、自治体の技術職・専門職の採用と育成の今後の展開の一助となることを願う。

東京都立大学 都市環境学部 都市政策科学科 教授 松井 望

はじめに ～研究会と成果報告書について～

1. 本研究の背景と目的	3
2. 研究体制と研究方法.....	3
3. 報告書の構成	5



はじめに ～研究会と成果報告書について～

1. 本研究の背景と目的

総務省「令和6年地方公共団体定員管理調査結果」^{*1}によると、令和6年4月1日現在における職員数は281万1,749人（対前年：10,153人増）で、最多だった平成6年の328万2,492人から約47万人減となった。現場では管理職と監督職の役職を兼務する事例や、以前は複数の職員で担当していた業務を一人の職員が担当する事例が見られるなど、中小規模自治体を中心に人手不足に直面しているという声が多く聞かれる。

その中でも、土木職・建築職については、大阪府内の自治体でも「募集をしても定員に満たない（全く応募がない）」「このままでは事業実施が困難となる」と既に深刻な声も出ている状況である。

このことは、総務省が設置した「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」^{*2}において実施された全国の地方自治体を対象としたアンケート調査からも読み取ることができる。この調査は13の専門職、技術職について、それぞれ人材・体制確保に関して大きな課題があるか調査したもので、「そう思う」の割合が高かった順に、土木技師（そう思う：54%）、建築技師（そう思う：46%）となり、保健師・ICT人材は（そう思う：42%）同率となった。このことから、地方自治体における土木職、建築職の確保については、まさに喫緊の課題として存在していることがわかる。

そこで、本研究では地方自治体における土木職、建築職の持続可能な確保及び育成方法の確立に向け、現状の課題や今後のあり方について明らかにすることを目的とし、検討を重ねてきた。

なお、本報告書では、地方自治体における土木職及び建築職を「専門職」又は「専門人材」と定義し、以降これらを「技術職（又は技術職員）」と総称するものとする。

2. 研究体制と研究方法

おおさか市町村職員研修研究センター（愛称：マッセOSAKA。以下、「マッセOSAKA」という。）では、例年、大阪府内の市町村職員（政令市除く）を対象に研究事業の一環として研究会を立ち上げ、特定の行政課題をテーマに研究員を募集し、指導助言者を迎え、6月頃から翌年3月頃までの期間において全10回実施している。

今年度は「地方自治体における専門人材（土木・建築）の確保・育成のあり方



研究会」と題し、3自治体から3名の研究員、1自治体1名のオブザーバー、指導助言者として東京都立大学 都市環境学部 都市政策科学科 教授 松井 望 氏をお迎えし、マッセOSAKA事務局2名を合わせた計7名の体制で令和7年6月11日(水)から活動を開始した。概ね月1回マッセOSAKAにて対面で実施し、研究員3名の所属としては、人事課（事務職）2名、建築部（技術職）1名である。

研究会での検討内容について、まず各研究員の所属自治体における技術職の採用方法や配置状況を中心に現状を共有し、それぞれが認識している課題について報告を行った。課題を深掘りしながら、他県の自治体や大学、大阪府内の工業高校へ現地視察を行い、大阪とは異なる課題や取組事例、送り出す側の視点などについてお話を伺った。具体的なヒアリング内容については付録・資料編の視察記録をご覧ください。視察を受け入れていただいた神奈川県庁、横浜市、横須賀市（オンライン）、小田原市、平塚市、及び関東学院大学理工学部の規矩 大義 教授に心から感謝の意を表す。

また、大阪府内の全43市町村の人事部局、及び採用後1年目から5年目の技術職員にご協力いただき、それぞれを対象にアンケート調査を実施した。なお、以後、前者を「人事課アンケート」、後者を「技術職アンケート」と略称する。

アンケート調査の概要は以下のとおりである。

（調査対象）

- ・人事課アンケート：大阪府内43市町村
- ・技術職アンケート：大阪府内43市町村に所属する入庁1年目から5年目の技術職員

（調査方法）

- ・人事課アンケート：人事部局にメールで質問項目（Excel）を送付し、メールにて返信
- ・技術職アンケート：人事部局を通じて1年目から5年目の技術職員にアンケートフォームを送付、人事部局を経由せずWeb上で回答

（調査時期）

- ・令和7年11月12日から12月17日まで

（調査内容）

- ・人事課アンケート：技術職の採用、配置、応募、受験、離職、インターンシップの取組み、採用後の育成状況等
- ・技術職アンケート：属性、志望時期、動機、職務状況、業務・待遇の満足度等



(回答状況)

- ・人事課アンケート：30自治体
- ・技術職アンケート：252名

3. 報告書の構成

本報告書は、これまで研究会の中で検討してきた内容や視察、アンケート調査から見えてきた現状と課題について、主に次の6項目で構成される。まず、大阪府内における技術職の属性や配置状況、離職状況等（第1章）で現状を示し、技術職の実態や、具体的な業務内容や実際に働いてみた印象（第2章）、大学、工業高校へのヒアリング結果及び技術職アンケート結果から見えた学生の進路認識、志望形成の実態、並びに採用後の受け止め方（第3章）について考察を行った。続いて、採用に向けた広報のあり方やインターンシップの活用（第4章）、入庁後の育成の現状と課題（第5章）についてアンケート結果を基に分析を行い、最後に改めて本研究の結果について整理するとともに、研究会としての提言を示した（第6章）。

【参考文献】

- ※1 総務省自治行政局公務員部給与能率推進室「令和6年地方公共団体定員管理調査結果」、令和7年4月1日 https://www.soumu.go.jp/main_content/000999883.pdf（2026年2月9日閲覧）
- ※2 ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会（第4回）資料1「地方公務員行政に関する自治体アンケートの結果について」https://www.soumu.go.jp/main_content/000790977.pdf（2026年2月9日閲覧）

第1章 大阪府内における技術職について

1. 地方公共団体の競争試験実施状況	9
2. 土木職・建築職の状況	10
3. 土木職・建築職の現状と年齢構成	13
4. 過去5年間の応募者数等の変移	14
5. 離職について	17



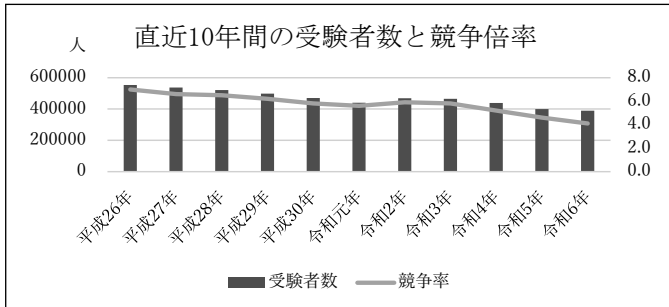
第1章 大阪府内における技術職について

1. 地方公共団体の競争試験実施状況

我が国では近年、人口減少の局面を迎えており、様々な職において「なり手不足」が叫ばれている。我々公務員もなり手不足が叫ばれている職種の一つであり、本研究会は中でもとりわけ同業者たちが声をそろえて悩んでいる技術職について、現状と人材確保への提案を行うことを目的とする。

総務省が実施する地方公共団体の勤務条件等に関する調査^{*1}によると、都道府県及び市区町村の競争試験状況において、上級～初級試験及びその他の区分における受験者総数が10年前の平成26年度に約55万2,760人だったものに対して令和6年度では約38万8,996人と大幅に減少し、競争率においても平成26年度に7.0倍だったものが令和6年度には4.1倍と低下していることが分かる。(図1)

(図1)



受験者数が大幅に減少している理由の一つとして、競争試験の受験者、いわば求職者の主なボリュームゾーンである学生（若者）の人口が単純に10年前から減少していることが挙げられる。出生数をご承知のとおり、戦後の経済成長による所得向上・社会保障の充実・医療技術の進歩等により豊かな生活環境が整ったことに伴う第1次ベビーブーム、そしてそのジュニア世代の第2次ベビーブーム時に一時増加へ転ずる年があったものの、第2次ベビーブーム時の1973年に209万1,983人を記録して以降、出生数は減少傾向の一途をたどり、2024年の出生数は68万6,061人で、統計開始以来初めて70万人を割った。第2次ベビーブーム時に生まれた人たちは現在50代であり、以降年齢が下がるとともに人口が減少している。このように働き手とされる生産年齢人口（15～64歳人口）が現在の50代を境目に減少している一方で、働き手として必要と考える各組織における定員数はどうだろうか。

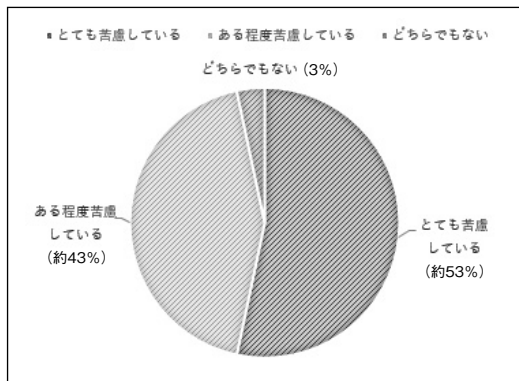
総務省が実施する地方公共団体定員管理調査^{*2}においては、地方公共団体の職員数が平成29年以降、微増から横ばいの推移である。職員数が横ばいであることに對して、受験者数が大幅に減少しているということは、地方公共団体の運営に必要な人数は減少していないにも関わらず、受験者数が大幅に減少していることから、地方公共団体の職員（地方公務員）がなり手不足の状態であるということをおうかがうことができた。

2. 土木職・建築職の状況

前節では、地方公共団体における全ての職種の競争試験における受験者数、競争倍率及び職員数を地方公共団体の勤務条件等に関する調査及び地方公共団体定員管理調査より得ることができたが、本節では、大阪府内の自治体における技術職の人材確保状況について、人事課アンケートの回答などから確実な人材確保を実施することができているかについて検証するものとする。

まずは技術職の人材確保に對する感触について、各自治体人事局はどのように感じているのだろうか。

人事課アンケート Q 1 - 10 「貴自治体では技術職の応募が少ない、辞退が多いなど採用に苦慮していますか。」という問いに對する回答をみると、「とても苦慮している」との回答が約53%、「ある程度苦慮している」との回答が約43%、「どちらでもない」との回答が約3%となり、「あまり苦慮していない」及び「全く苦慮していない」との回答は0%であった。回答のあった自治体の約96%が少なからず技術職の人材確保に苦慮していることが分かる。(図2)



大まかに人材確保に苦慮しているということが分かった技術職が、実際に地方公共団体においてどのような業務を担っているのだろうか。詳細は第2章で述べることにするが、一般的な認識として、住民が日常生活を営むうえでなくてはならない上下水道・道路などの社会資本（インフラストラクチャー）整備をはじめ、



河川・公園の整備、地域防災、そして都市計画の策定など、まちづくりそのものに直接的に関わる非常に重要な役割を担っていることは言わずもがなである。このように住民生活を直接的に支える技術職であるが、前節で述べたように人口減少の局面を迎え、公務員受験者が減少し、かつ大阪府内の多くの自治体が人材確保に苦慮しつつあるこの状況において、技術職の必要性に変化はあるのだろうか。大阪府内市町村（政令市除く）・一部事務組合等の土木職及び建築職の人数の増減状況について、平成25年から令和6年までの地方公共団体定員管理調査から職種別職員の土木技師及び建築技師の人数のみを抜粋したものをまとめた。（表1）

（表1）

（人）

	土木技師	建築技師		土木技師	建築技師
令和6年	2,314	873	平成30年	2,257	790
令和5年	2,335	861	平成29年	2,255	784
令和4年	2,326	854	平成28年	2,248	774
令和3年	2,268	835	平成27年	2,239	767
令和2年	2,283	802	平成26年	2,214	749
令和元年	2,266	802	平成25年	2,191	736

これによると、土木技師は平成25年に2,191人だったものが令和6年には2,314人へ5.6%増加、建築技師については平成25年に736人だったものが873人へと16.1%も増加している。人口減少により受験者数が減少している状況にも関わらず、各自治体が求める人材は増加傾向にあるということに驚きを隠せないところであるが、人材確保が困難な状況が続く技術職を、なぜ自治体は求め続けるのだろうか。

我が国のインフラは、1950年代から1970年代の高度経済成長期に集中して整備された。そして各インフラ設備により多少の違いはあるものの、それらが整備されて以降、更新工事や取替工事が必要とされるまでの期間を示す耐用年数は一般的に50年とされている。高度経済成長期から50年以上が経過した近年、耐用年数を超えてもなお使用され続けているインフラ設備が一斉に悲鳴をあげ始め、全国各地では水道管の破裂・漏水事故やトンネルの天井・壁面崩落など、住民生活に不安を煽るような報道を頻繁に耳にするようになってきた。今後の更なる事故発生を未然に防ぐため、国をはじめ自治体は、一斉に老朽化するインフラに対し戦略的に維持管理、更新することが急務とされている状況である。このように日々

刻々と迫られる耐用年数までのリミットに間に合わすため、限りある技術職たちは工事計画の策定や工事監理業務に追われ、忙殺される日々を過ごしていることを容易に想像することができ、同時に自治体における技術職の重要性・必要性もうかがうことができる。

次に、人事課アンケートQ2-3「過去5年間の採用試験の受験者数・最終合格者数・入庁者数をご教示ください。」という問いに対する回答を整理し、重要性・必要性が高まっている技術職が、採用試験において十分に確保できているかについて見ていくこととする。

また、当該質問に対し有効な数字を得られた回答より、最終合格者のうち採用に至った人数の割合（実採用率）を算出し、自治体の職員採用活動におけるいわば成功率についても算出することができた。ここでは、あえて数値を公にすることへの抵抗感も踏まえ、有効回答の合計をもって下表のとおりとする（表2）。

（表2）過去5年の受験者数等

【土木職】

	令和6年	令和5年	令和4年	令和3年	令和2年
受験者数	217人	173人	212人	208人	183人
最終合格者数	61人	56人	54人	54人	48人
採用者数	47人	37人	32人	34人	27人
実採用率	77.0%	66.1%	59.3%	63.0%	56.3%

【建築職】

	令和6年	令和5年	令和4年	令和3年	令和2年
受験者数	129人	119人	109人	119人	96人
最終合格者数	29人	28人	34人	19人	20人
採用者数	13人	18人	18人	11人	17人
実採用率	44.8%	64.3%	52.9%	57.9%	85.0%

※最終合格者数を回答していないものを無効回答とする。

※有効回答自治体数…令和6年（n=19）令和5年（n=21）令和4年（n=21）令和3年（n=20）令和2年（n=21）

※令和2年の回答において1自治体より受験者数の回答無し。

これらの大阪府内の自治体における採用試験の状況をみると、受験者数が最終合格者数を上回っている自治体がほとんどであるものの、実採用率をみると5年間の平均で土木職は64.34%、建築職は60.98%という結果になり、決して各自治



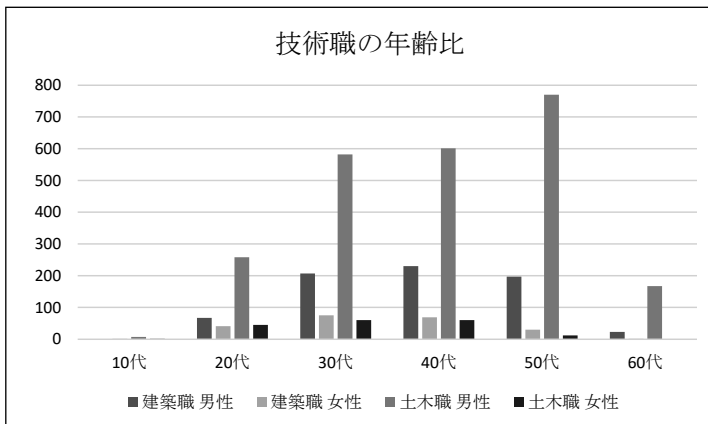
体の技術職の採用が成功しているとは言い難いものであるということがうかがえた。また、このアンケートからは汲み取ることができなかったが、募集人数に対しての採用者数を算出するとさらに人材確保の困難さが浮き彫りになるのではないかと推測する。

3. 土木職・建築職の現状と年齢構成

前節では全国的な動向について述べたが、ここでは人事課アンケートをもとに、大阪府内の現状や課題について挙げていくこととする。

図3及び表3は、土木職及び建築職における人材構成について人事課アンケートを総体的にまとめ、各職の年齢構成について表したものである。土木職も建築職も30代・40代・50代の中堅・ベテラン層が多数を占めており、各年代土木職でおよそ700～800人前後、建築職で200～300人前後となっている。それに比べ10代・20代の割合は相対的に低い状況にあり、合わせて土木職は300人程度、建築職は100人程度となっていることがわかる。若手職員は30代と比べて両職とも半分程度の人数しか在籍しておらず、如何に若手人材の確保が難しいかが読み取れる。これまでの継続的な事業活動を支えてきた経験豊富な人材が多い一方で、将来的な世代交代や技術・技能の円滑な継承を見据えると、若手人材の確保及び育成が重要な課題となっていると述べることができる。また、技術職の採用試験要項を確認すると、自治体によっては、高卒の採用を行っていないなどの制限があるため、10代が少ないことは想像できるが、20代は大学卒業予定（新卒）の人材を確保ができるタイミングのため、採用活動に力を入れ、若手人材を確保していく必

(図3)



要がある。

（表3）技術職の年齢比

（人）

	建築職		土木職	
	男性	女性	男性	女性
10代	0	1	7	1
20代	67	41	258	45
30代	207	75	582	60
40代	230	69	601	60
50代	197	30	770	12
60代	23	1	167	0

4. 過去5年間の応募者数等の変移

前節にて、若手人材の確保が難しい状況にあることを述べたが、ここでは実際の過去5年間の採用状況について見ていくこととする。表4は、人事課アンケートより建築職（男性・女性）の新卒・経験者枠・その他、土木職（男性・女性）の新卒・経験者枠・その他の12項目に分けて作成したものである。

土木職における女性の応募者は、令和2年度と令和6年度を比較して、新卒・経験者ともに微々たる部分ではあるが増えていることが分かる。これは、女性の土木職が活躍できる場が増えてきているのではと推察される。

また、表5及び図5から、各年とも一定数の入庁者を確保できていることは読み取れるものの、新卒・社会人などの内訳が不明のため、自治体ごとに必要とする年代や、経験の有無などを整理し、採用戦略を検討する必要があるのではないかと。

人事課アンケートのグラフ（図4）から、どの年度も著しく応募者数は減っておらず、一定数応募はあるように見られる。しかし、前述したとおり回答のあった96%の自治体が技術職の採用に苦慮しているため、その原因を各自治体で深掘りし対策を練っていくことが重要である。

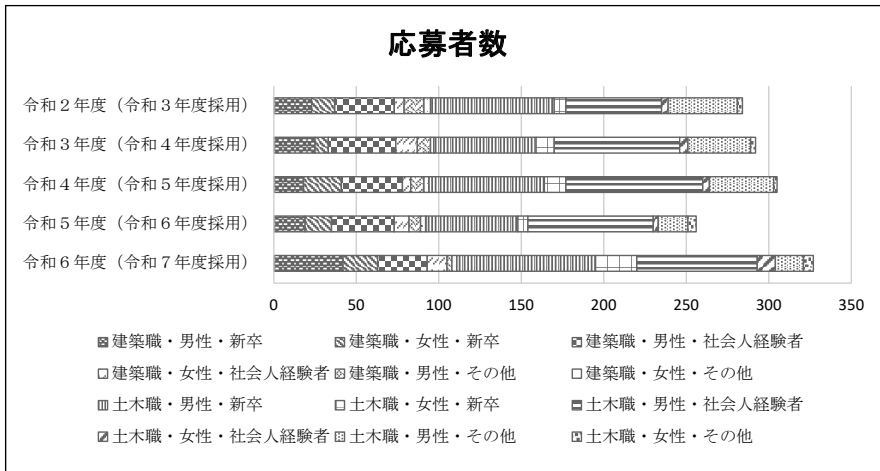


(表4) 応募者数の人数表

(人)

	令和6年度 (令和7年度採用)	令和5年度 (令和6年度採用)	令和4年度 (令和5年度採用)	令和3年度 (令和4年度採用)	令和2年度 (令和3年度採用)
建築職・男性・新卒	42	19	18	25	23
建築職・女性・新卒	21	16	23	8	14
建築職・男性・社会人経験者	30	38	37	41	36
建築職・女性・社会人経験者	12	9	5	13	6
建築職・男性・その他	3	7	8	8	12
建築職・女性・その他	3	3	3	2	4
土木職・男性・新卒	84	56	70	62	75
土木職・女性・新卒	25	6	13	11	7
土木職・男性・社会人経験者	73	76	83	76	58
土木職・女性・社会人経験者	11	3	4	5	4
土木職・男性・その他	17	18	39	38	42
土木職・女性・その他	6	5	2	3	3

(図4)

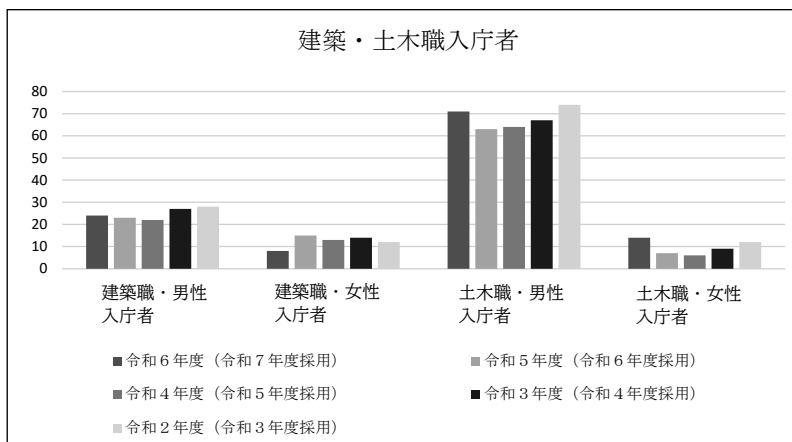
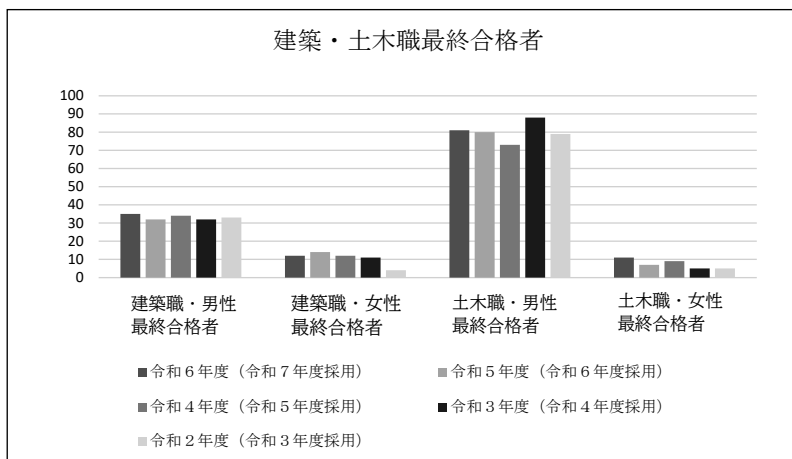


(表5) 入庁者数

(人)

	令和6年度 (令和7年度採用)	令和5年度 (令和6年度採用)	令和4年度 (令和5年度採用)	令和3年度 (令和4年度採用)	令和2年度 (令和3年度採用)
建築職・男性・入庁者	24	23	22	27	28
建築職・女性・入庁者	8	15	13	14	12
土木職・男性・入庁者	71	63	64	67	74
土木職・女性・入庁者	14	7	6	9	12

(図5)





5. 離職について

ここまでは、現在の土木職・建築職の人材確保の難しさや、年齢構成等の現状について述べてきたが、次に離職者の人数や年代を見比べていくこととする。

人事課アンケートより、直近5年間における土木職及び建築職の離職状況をみると、一定数の離職が継続的に発生している（表6・図6）。年度ごとの離職者数には増減がみられるが、どちらの職も30代・40代、土木職は50代以降とある程度の勤続年数がある職員が離職している傾向にある。

また、同じく図6から、女性職員に比べ、男性職員の離職が多くみられる。これは、構成比では30代～50代の男性職員が多数を占めているためと考えられる。

今後、こういった年代の離職により、若手職員が育たず、現在の10代～20代が同じ年代になった際、離職してしまうという負の連鎖が増加していくことも考えられる。負の連鎖を食い止めるためには、現在30代～50代の声や、今後どのような職員になっていきたいのかを、面談や研修の場で聞いていくことが大切なのではないか。

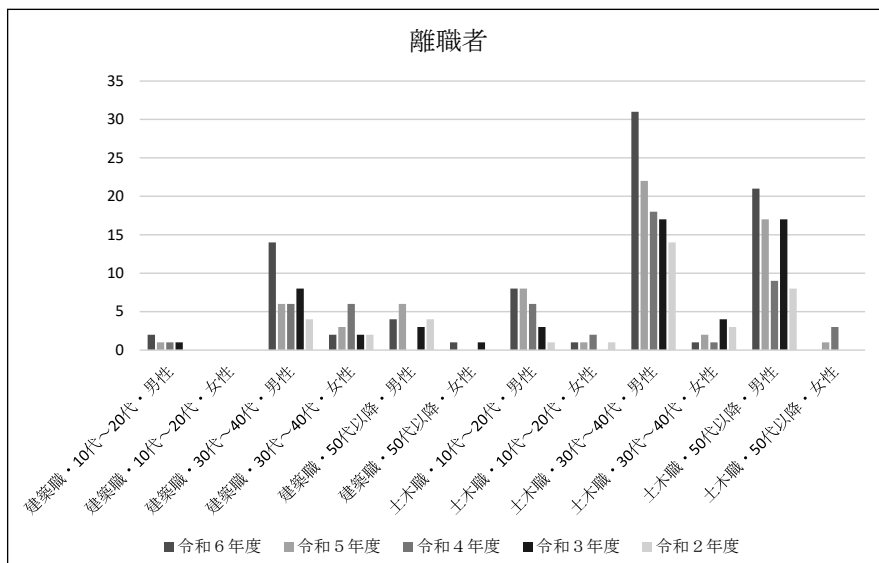
ここからは、あくまで筆者の個人的な意見ではあるが、公務員は将来のキャリアビジョンを想像しにくい仕事であると感じている。例えば、事務職で新卒から入庁した場合、どのタイミングで昇格し、給料はどのようになるか（人事院勧告などにも影響されるため）、異動の可能性や部署内での仕事内容、階級によっての仕事の内容（主任級であれば主事級のOJTや係長級であれば全体のサポートと専任の仕事など）が見えてきづらいのが現状である。技術職も同様で、この課にいるとどのような仕事ができるのか、入庁時やりたいと思っていた仕事は将来できるのかといったことなど、見えてこない部分が多いため、その不安をコミュニケーション等で解消できず、民間企業に勤める友人や先輩・後輩の意見がよく聞こえ、離職に繋がっているのではないかと推測する。まずは、部署内でどこに不安を感じているのかコミュニケーションをとり、人事部局と連携しながら対応していける体制を作っていくことが今後の課題なのではないか。

(表6) 離職者

(人)

	令和6年度	令和5年度	令和4年度	令和3年度	令和2年度
建築職・10代～20代・男性	2	1	1	1	0
建築職・10代～20代・女性	0	0	0	0	0
建築職・30代～40代・男性	14	6	6	8	4
建築職・30代～40代・女性	2	3	6	2	2
建築職・50代以降・男性	4	6	0	3	4
建築職・50代以降・女性	1	0	0	1	0
土木職・10代～20代・男性	8	8	6	3	1
土木職・10代～20代・女性	1	1	2	0	1
土木職・30代～40代・男性	31	22	18	17	14
土木職・30代～40代・女性	1	2	1	4	3
土木職・50代以降・男性	21	17	9	17	8
土木職・50代以降・女性	0	1	3	0	0

(図6)





【参考文献】

- ※1 総務省「令和6年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」
https://www.soumu.go.jp/main_content/001048298.pdf（2026年1月27日閲覧）
- ※2 総務省「地方公共団体定員管理調査」
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/teiin/index.html（2026年1月27日閲覧）

第2章 技術職の実態と働き方

1. はじめに	23
2. 技術職員とは	23
3. 技術職員の業務内容と働き方の特徴	28
4. 職員の現在の業務に対する意識調査結果	31
5. 入庁後の実感と業務・専門性に対する評価	33
6. まとめ	37



第2章 技術職の実態と働き方

1. はじめに

地方自治体における技術職は、道路や公園、公共施設といった都市基盤の整備・維持管理をはじめ、建築・開発行為に対する許認可や指導、防災・減災への対応等、地域社会の安全性・機能性を支える中核的な役割を担っている。その業務は、住民生活に密接に関わる一方で、高度な専門知識と法令理解、さらには関係者との調整能力を同時に求められる点に特徴がある。

一方、近年は全国的に公務員志望者の減少が進む中で、地方自治体における技術職員の確保が一層困難となっている。技術職員は一定の専門的背景を前提とする職種であることから、事務職と比較して応募者層が限定されやすくなる。大阪府内においても、一部の自治体で応募者数の減少や専門試験の見直しなど、採用を取り巻く状況は大きく変化している。

こうした中で、「技術職員とはどのような専門性を持ち、実際に何を担っているのか」「行政における技術職の仕事は、応募者や若手職員からどのように認識されているのか」を改めて整理することが重要となっている。

本章では、まず技術職員の定義や採用時における専門性の評価の実態を、人事課アンケート結果等を基に整理する。次に、研究員の所属する自治体における事務分掌を通じて、土木職・建築職がそれぞれ実際に担っている業務内容を分野別に整理し、技術職の業務の広がりの特徴を明らかにする。さらに、技術職アンケート結果や、転職者へのヒアリングを踏まえ、応募時の動機や業務に対する実感、民間との比較意識等を多角的に分析することで、技術職員の現状と課題を浮き彫りにすることを目的とする。

2. 技術職員とは

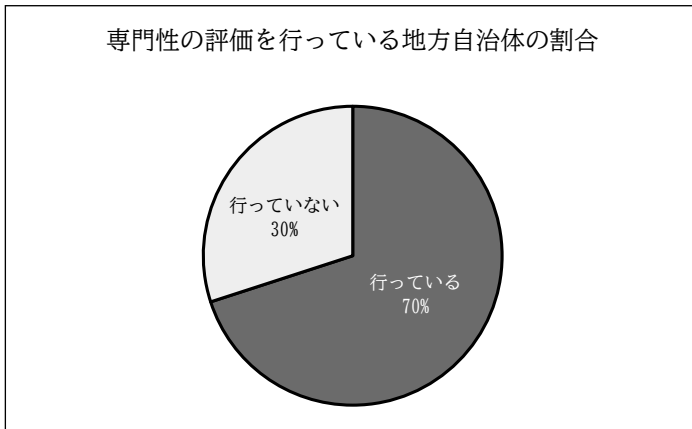
地方自治体における技術職員とは、土木・建築といった専門分野に関する知識や技能を基礎として、公共施設や都市基盤の整備・維持管理、各種法令に基づく許認可・指導業務、防災・減災への対応など、地域社会の安全性や機能性を支える業務を担う職員を指す。これらの業務は、住民生活に密接に関わるものであり、単に技術的な判断を行うだけでなく、公共性や公平性を踏まえた対応が求められる点に特徴がある。

多くの自治体では、工業高校、高等専門学校、大学等において土木・建築分野を専攻した者を対象に、事務職とは異なる専門職区分として技術職員を採用して

いる。これは、業務の性質上、一定の専門的基礎知識を前提とする必要があるためであり、行政組織の中に専門性を内包する役割として位置づけられていることを示している。

技術職員の採用にあたっては、応募者がどの程度の専門性を有しているかを、どのように評価・測定するかが重要な論点となる。人事課アンケート結果によると、回答のあった自治体のうち、70%が「技術職採用時に応募者の専門性の評価を行っている」と回答しており、多くの自治体において、何らかの形で専門性の確認が行われていることが分かる。一方で、30%は「評価を行っていない」としており、専門性評価の実施状況には自治体間で差が見られる。（図1）

（図1）



専門性の評価を行っていない背景としては、人材確保に苦慮している現状から、受験機会の確保や応募者の負担軽減を目的として、採用試験制度の見直しを行っている自治体が存在することが挙げられる。実際、人事課アンケート結果では16自治体（53%）が「専門試験を廃止した」と回答しており、専門性評価を行っていない自治体の一定数は、こうした制度変更と連動しているものと考えられる。特に、規模が比較的小さい自治体においては、受験者数の確保が優先課題となりやすく、専門試験の実施が難しい状況にある可能性も推察される。（図2）



(図2)

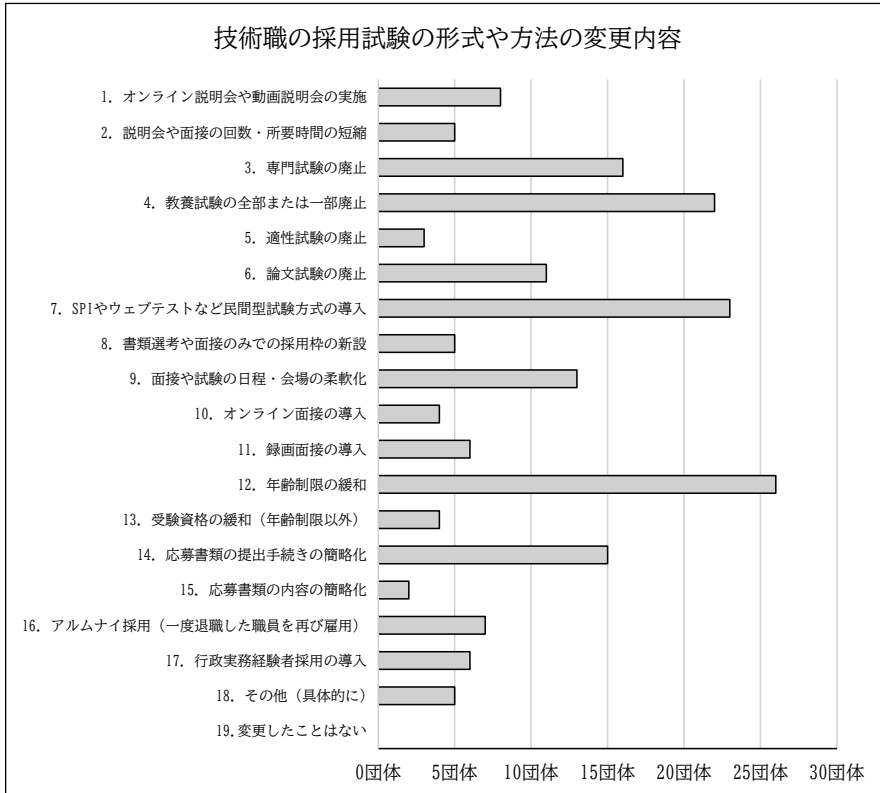


図3の専門性の測定方法について見ると、最も多く用いられているのは「面接における専門的な質問への口述」であり、人事部局による評価に加え、技術職員が評価に関与している割合が高いことが特徴的である。これは、書面や試験成績のみでは把握しにくい、実務に即した知識の理解度や考え方、課題に対する向き合い方などを、対話を通じて確認することが重視されているためと考えられる。また、評価主体として技術職員が関与している点からは、実務経験を踏まえた専門的観点からの判断が一定程度重視されていることがうかがえる。

次いで多く評価対象とされているのが「過去の職務経験」であり、人事部局及び技術職員の双方が評価に関与している自治体が多い。このことから、即戦力性や実務経験を重視する傾向が一定程度存在していると考えられる。特に、経験者採用や既卒採用を行う自治体においては、応募者がこれまでどのような分野で、どの程度の実務に携わってきたかが、重要な判断材料となっているものと推察さ

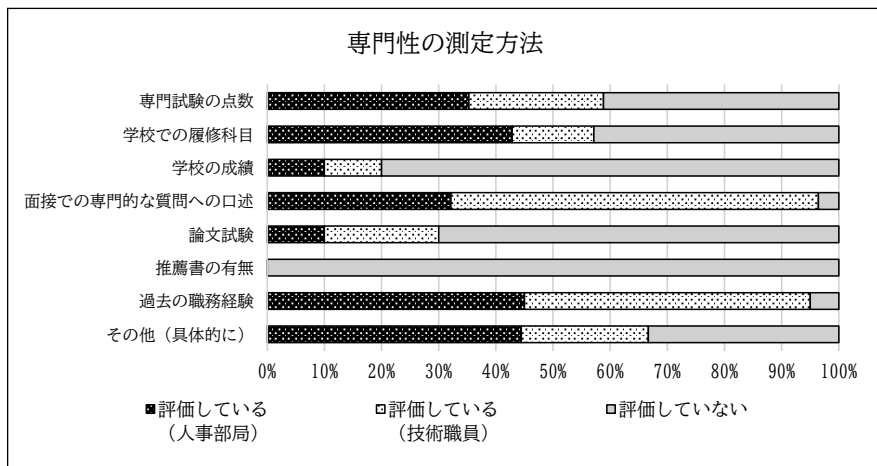
れる。

一方で、「専門試験の点数」や「学校での履修科目」「学校の成績」といった、客観的な学習成果を示す指標については、「評価していない」とする割合も一定数見られる。特に学校成績については、評価していないと回答した自治体の割合が相対的に高く、学歴や成績そのものよりも、現在の理解度や実務への適応力を重視する姿勢が読み取れる。また、「推薦書の有無」については、評価対象としている自治体は確認されておらず、形式的な書類評価よりも、本人の能力や姿勢を直接確認する方法が選択されている実態がうかがえる。

さらに、自由記述では、「プレゼン試験により専門性を評価している」「資格の有無を確認している」といった回答も見られ、自治体によっては独自の方法で応募者の専門性や表現力、説明能力を測ろうとする工夫が行われていることが確認された。これらの結果から、専門性評価の方法は一律ではなく、各地方自治体が置かれた状況や採用方針に応じて多様化していることが分かる。

このように、専門試験の廃止が進む中で、専門性の評価は「面接での口述」や「職務経験」といった、より定性的な手法に重心が移りつつある状況がうかがえる。面接を通じて実務適性や思考力を確認できるという利点がある一方で、評価のばらつきや、限られた面接時間の中で応募者の専門的到達度をどこまで把握できているのかについては、慎重な検討が必要である。

(図3)



採用後に技術職員が担う業務は高度かつ広範であり、専門的知識や判断力を前



提とするものが大半を占めている。こうした実態を踏まえると、採用段階における専門性評価の在り方と、入庁後に求められる能力との関係については、引き続き検討が必要であるといえる。そこで次に、研究員の所属する自治体における技術職の事務分掌を整理し、技術職員が実際にどのような分野・機能を担っているのかを概観する。(図4・図5)

(図4) 土木職の事務分掌

主な分野	主な業務内容(要約)	業務の性格・役割
道路・交通インフラ	道路・橋梁等の新設改良、舗装、道路附属物、交通安全施設、通行制限、狭あい道路整備	住民生活を支える基礎インフラの維持・更新
河川・防災	河川・ため池の維持管理、改修、災害巡視、治水・治山関係機関との連携	防災・減災を担う安全確保
公園・環境・景観	公園・緑地整備、街路樹管理、景観計画、自然環境保全	都市の快適性・環境価値の向上
許認可・法令対応	道路・河川・公園占用許可、不法占用対応、広告物指導	技術判断を伴う行政的業務
都市計画・まちづくり	都市計画道路、用地管理、関係機関調整	中長期視点での都市形成
交通施策	放置自転車対策、駐輪場管理、交通安全施策	生活行動に密着した施策
財産管理・内部事務	インフラ財産管理、台帳整備、補助金申請、事業運営	事業を支える基盤業務

(図5) 建築職の事務分掌

主な分野	主な業務内容(要約)	業務の性格・役割
建築基準・安全	建築確認、検査、違反是正、防災指導、定期報告	建築物の安全・適法性確保
開発・都市計画	開発許可、都市計画決定、マスタープラン策定	都市の将来像の形成
公共建築	公共施設的设计・工事監理、耐震化、保全計画	公共施設の品質・長寿命化
住宅政策	市営住宅管理、住宅改良、高齢者住宅施策	住環境・住宅行政
福祉・環境建築	バリアフリー、省エネ、長期優良住宅対応	社会課題対応型行政
既存建築物対策	空家、マンション管理、耐震促進	ストック活用・老朽化対策
法令・制度運用	各種建設関係法、補助金、被災判定制度	制度と現場の橋渡し



このように、技術職の事務分掌は、設計・施工といった純粋な技術業務にとどまらず、法令に基づく判断、関係者との調整、公共性を踏まえた意思決定など、多面的な専門性を前提として構成されている。

以上のことから、自治体における技術職員とは、単に土木・建築分野の専門知識を有する人材というだけではなく、行政の一員として、専門性を実務に結び付け、公共性や制度的な制約を踏まえながら業務を遂行できる人材として位置づけられていると整理できる。また、専門性評価の方法については、各自治体が試行錯誤を重ねており、必ずしも専門試験による一律的な測定に依存しない採用が広がりつつある状況が確認された。

3. 技術職員の業務内容と働き方の特徴

第2節では、技術職それぞれが担う分野が制度的には一定程度区分されており、建築職は建築指導、営繕、住宅、都市計画等、土木職は道路、水道、河川、公園等のインフラ分野を中心に配置されていることが確認された。

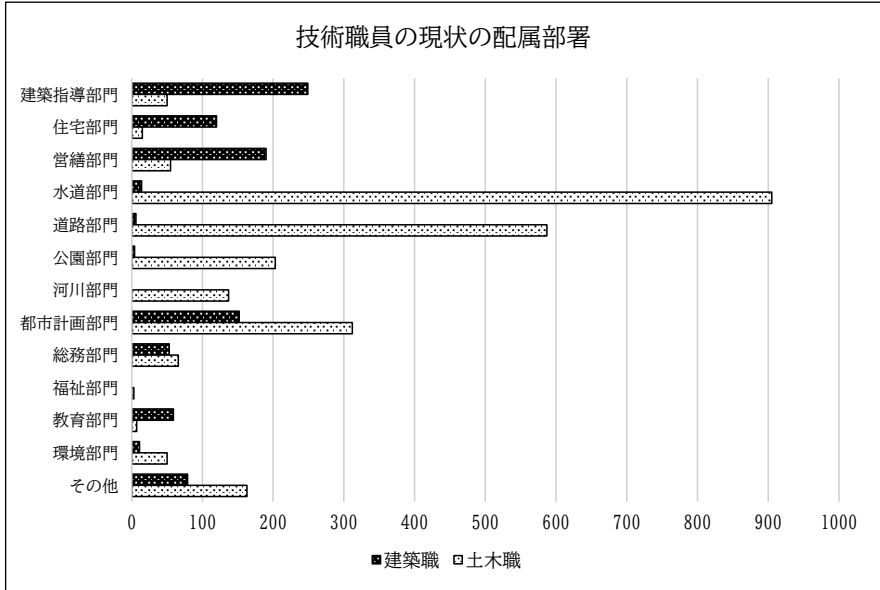
本節では、こうした制度上の整理を踏まえつつ、「実際の現場において技術職員がどのような業務に従事しているのか」という実態に焦点を当てる。

人事課アンケート結果によれば、建築職は建築指導部門、営繕部門、都市計画部門、住宅部門への配置が多く、土木職は水道部門、道路部門、都市計画部門、公園部門、河川部門などに多数配置されている。特に、土木職では水道部門および道路部門における人数が突出して多く、建築職では建築指導部門および営繕部門への集中が見られる（図6）。これらはいずれも、住民生活の基盤を直接的に支える分野であり、技術職員が自治体行政の根幹部分を担っていることを数量的にも裏付ける結果となっている。

一方で注目すべき点として、総務部門、福祉部門、環境部門といった、「技術職の専門分野」として一般的に想起されにくい部門にも一定数の技術職員が配置されていることが挙げられる。これらの部門では、施設管理、工事発注・監理、専門的知見を要する内部調整などを通じて、技術職員が組織横断的な役割を果たしていると考えられる。このことから、技術職員の配置は単に専門分野ごとに完結するものではなく、自治体組織全体の運営を支える人的資源として柔軟に活用されている実態がうかがえる。



(図6)



さらに、技術職アンケート結果を詳細に見ると、実際に担当している業務内容は、「設計」「工事監理」「維持管理」といった技術的な中核業務にとどまらないことが明らかとなった。

多くの回答に共通して見られるのは、設計・積算・工事監理といった専門業務と並行して、住民対応、苦情・要望への対応、窓口業務、電話対応、関係機関や事業者との調整、補助金・予算管理、各種届出や許認可審査といった行政実務を幅広く担っているという点である。

例えば、道路や水道といったインフラ分野では、現場での施工管理や施設の維持管理を行う一方で、工事発注に係る事務処理、国・府への報告書作成、住民からの問い合わせや苦情対応などを同時に担当しているケースが多く見られる。これらの業務は、単なる技術判断にとどまらず、説明責任や調整能力、対人コミュニケーション能力を必要とするものであり、技術職員には「技術」と「行政」の両面を横断する役割が求められていることが分かる。

建築分野においても同様の傾向が確認された。公共施設や市有建築物の設計・工事監理といった業務に加え、建築基準法に基づく確認申請や許認可審査、違反建築物への指導、耐震化補助制度の運用など、法令解釈と専門技術の双方を必要とする業務が採用後年数の浅い段階から割り当てられている。これらの業務は、

住民や民間事業者との直接的なやり取りを伴うことが多く、技術的な妥当性と行政的な公平性の両立が常に求められる点に特徴がある。

都市計画やまちづくり分野では、地区計画の策定や届出対応、開発許可に関する審査・指導、地権者や事業者との協議・調整など、比較的中長期的な視点を要する業務に技術職員が関与している実態も確認された。これらの業務は、即時的な成果が見えにくい一方で、地域の将来像や公共性を踏まえた判断が求められる分野であり、技術的知識に加えて政策的視点や調整能力の習得が必要となる。

また、技術系部署の特徴の一例として、もともと現場業務を中心に担当していた女性技術職員が、妊娠や出産を機に、設計業務や書類作成を主とする配置へと業務内容を変えているケースも見られる。

加えて、自治体の規模によっては、事務職員が技術系部署に配置され、窓口等で技術職員とほぼ同様の業務を担っている場合もある。こうした体制は、人員規模が限られる自治体において、業務を円滑に回すための現実的な対応である一方で、技術職と事務職の役割分担が必ずしも明確でない状況を生み出している側面もある。

以上の結果から、自治体における技術職員の働き方は、「特定分野の専門技術業務に専念する」というよりも、「専門性を基盤としつつ、行政職的業務や対外調整、住民対応を含めた多様な役割を担う」形態であることが明確となった。特に小規模の自治体では、限られた人員体制の中で業務を遂行する必要があるため、一人の技術職員が複数の業務領域を横断的に担当するケースが一般的であり、場合によっては事務職員との役割の重なりも生じている。

このような業務の幅広さは、職員が早期から多様な経験を積み、自治体技術職員としての総合的な能力を形成する上では大きな利点となる。また、ライフイベント等に応じて業務内容を調整しながら専門職としてのキャリアを継続できる点も、自治体技術職の一つの特徴と捉えられる。一方で、業務の分散化や頻繁な担当替えにより、特定分野の専門性を体系的・継続的に深化させにくいという側面も併せ持っている可能性がある。特に、小規模自治体においては、専門性の深化と業務の属人化防止をどのように両立させるかが、技術職員の育成・配置における重要な課題となっているのではないだろうか。



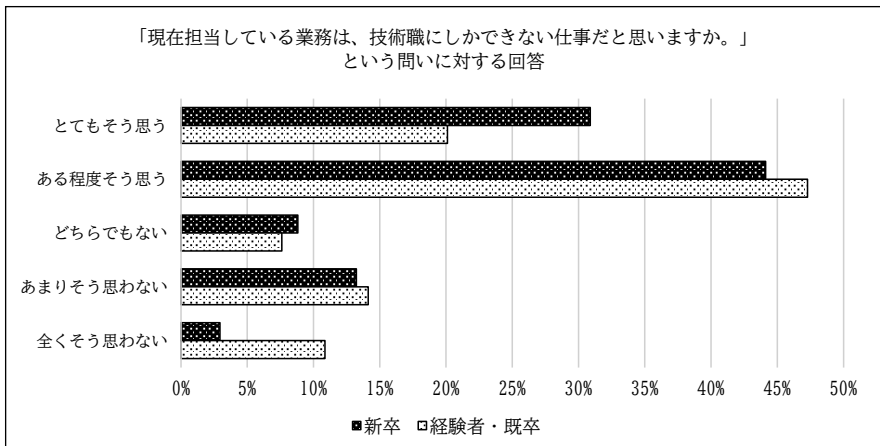
4. 職員の現在の業務に対する意識調査結果

本節では、技術職アンケート結果を基に、職員自身が現在担当している業務を「技術職にしかできない仕事であるか」「行政でなければできない仕事であるか」という二つの観点に着目し、業務の専門性および行政固有性に対する認識の実態を明らかにする。

まず、「現在担当している業務は、技術職にしかできない仕事だと思うか」という設問に対しては、「とてもそう思う」「ある程度そう思う」と回答した技術職員が全体の約70%を占めている（図7）。この結果から、アンケート回答職員の多くが、自身の業務について一定程度の専門性を要するものだと認識していることが分かる。設計、積算、工事監理、許認可審査といった業務は、専門的知識や技術的判断を前提とする場面が多く、こうした日常業務の積み重ねが「技術職ならではの仕事をしている」という意識につながっていると考えられる。

一方で、「あまりそう思わない」「全くそう思わない」と回答した技術職員も一定数存在しており、必ずしも全てのアンケート回答職員が自身の業務を「技術職固有のもの」として強く認識しているわけではないことも明らかとなった。これは、前節で示したように、実際の業務内容が技術的判断のみで完結するものではなく、事務処理や調整業務、住民対応など、事務職とも共通する要素を多く含んでいることが影響している可能性がある。特に、日常的に事務的業務の比重が高い部署では、専門職としての独自性を実感しにくい状況にあるのではないだろうか。

（図7）

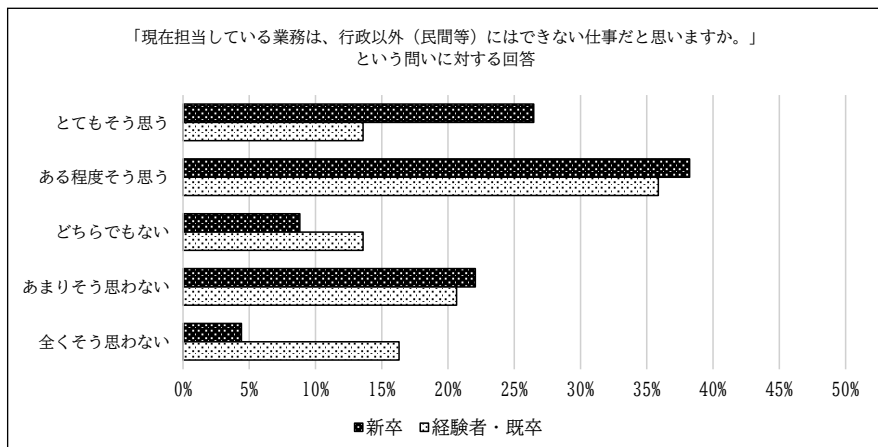


新卒採用職員と経験者・既卒採用職員を比較すると、新卒職員では「とてもそう思う」と回答した割合が相対的に高く、経験者・既卒職員では「ある程度そう思う」に回答が集中している。この差異は、新卒職員が「技術職として採用された」という属性そのものを前提に業務を捉えやすいのに対し、経験者・既卒職員は、民間企業等での業務経験を通じて、技術的業務の位置づけを相対的・比較的に評価しているためではないかと考えられる。すなわち、民間との共通点や差異を意識した上で、「完全に技術職にしかできないわけではないが、一定の専門性はある」と冷静に捉えている可能性が示唆される。

次に、「現在担当している業務は、行政以外（民間等）にはできない仕事だと思いますか。」という設問に着目すると、「とてもそう思う」「ある程度そう思う」と回答した職員は全体の約50%強にとどまっている（図8）。前問と比較して肯定的な回答の割合が低下している点は注目に値する。これは、アンケート回答職員の多くが、自身の業務を「技術職としての専門性はある」と感じつつも、「行政でなければ担えない業務」とまでは必ずしも認識していないことを示している。

特に経験者・既卒職員では、「あまりそう思わない」「全くそう思わない」と回答した割合が相対的に高く、民間企業等でも類似の業務が行われていることを意識しながら、現在の業務を評価している様子が見えてくる。設計、施工管理、施設維持管理といった業務は、実務そのものだけを見れば民間でも実施可能であり、その点に着目すれば「行政固有性」を感じにくいのは自然な結果ともいえるだろう。一方で、新卒職員では肯定的な回答が比較的多く、行政組織の中で業務経験

（図8）





を積み重ねる過程にあることが、その認識に影響している可能性がある。

このような結果を総合すると、採用後1年目から5年目の技術職員は、自身の業務について「一定の専門性は有しているが、その多くは行政にしかできない仕事とまでは認識されていない」という意識を持っていると整理できる。前節で明らかにしたとおり、実際の業務内容は、技術的判断を要する業務と、行政事務や調整業務、住民対応が複合的に組み合わせられたものとなっており、こうした業務構造が職員の認識にも反映されていると考えられる。

言い換えれば、技術職員の業務は「行政でしか扱えない高度に専門的な技術業務」というよりも、「民間でも実施可能な技術的要素を、行政の制度や公共性の枠組みの中で運用する仕事」として捉えられているのではないだろうか。この認識は、行政技術職の役割を相対化する一方で、その専門性の在り方を再考する必要性を示唆している。

このような意識の傾向は、今後の技術職員の育成や配置、さらには採用広報を検討する上でも重要な示唆を与える。専門性を「技術的作業の独占性」としてのみ捉えるのではなく、行政特有の制度運用、公共性を踏まえた判断、利害関係者間の調整能力といった要素と結び付けて再定義していく視点が、より一層求められているといえる。

5. 入庁後の実感と業務・専門性に対する評価

本節では、技術職アンケート結果を基に、入庁後に実際に感じている職場環境や専門性の活用状況、さらに技術職に求められる能力に対する認識について整理・分析する。加えて、同一の設問を用いて実施した人事課アンケート結果との比較を通じて、職員側と人事部局側との間に生じている認識の差にも着目する。

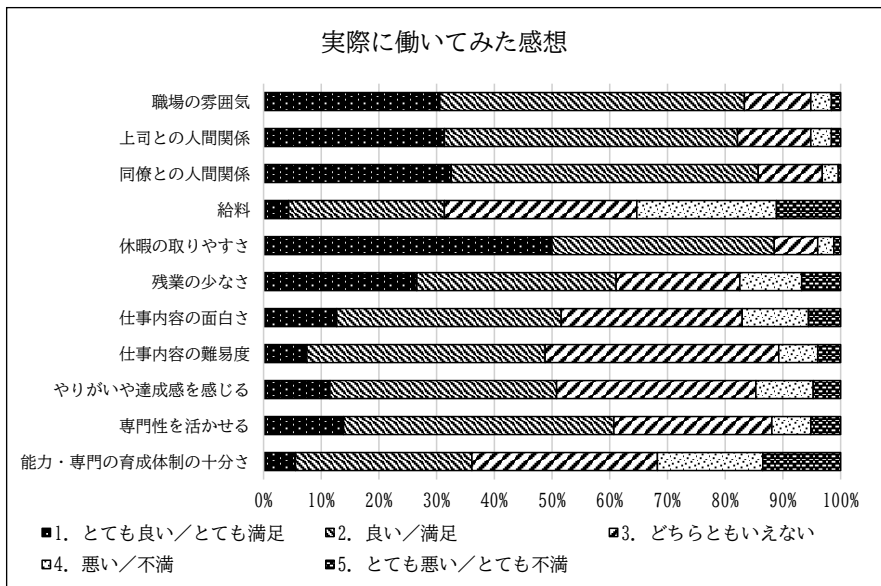
まず、入庁後の職場環境に関する設問を見ると、「職場の雰囲気」「上司との人間関係」「同僚との人間関係」といった項目では、「とても良い／良い」と回答した割合がいずれも高く、全体として人間関係や職場の雰囲気に対する満足度は高い水準にあることが確認できる（図9）。特に同僚との人間関係については否定的な回答が極めて少なく、年数の浅い技術職員が職場内で一定の安心感を持って業務に従事できている状況がうかがえる。

一方で、待遇や業務内容に関する項目では、評価が必ずしも一様ではない。給料については「どちらともいえない」および「不満」とする回答が一定数存在し

ている。また、「仕事内容の面白さ」「やりがいや達成感」といった項目についても、肯定的な評価は一定程度見られるものの、「どちらともいえない」とする回答が比較的多く、業務への評価が定まりきっていない職員が少なくないことが分かる。

この背景には、担当する業務の性質が影響している可能性が考えられる。前節までに示したとおり、技術職員の業務には、設計や工事監理といった技術的業務だけでなく、事務処理や関係機関との調整、住民対応などが多く含まれている。こうした業務構成の中では、成果が可視化されにくく、達成感を実感するまでに時間を要する場合も多いのではないだろうか。

(図9)



技術職に求められているものや重要と考えるものを問う設問では、技術職アンケート結果では「土木・建築の専門業務を行うための技術的なスキル」を「大変重要である」「重要である」と評価する回答が多数を占めているものの、「どちらともいえない」「あまり重要ではない」とする回答も一定数見られる（図10）。これは、実際の業務の中で、専門的な技術スキルだけでは完結しない場面が多く、技術力の重要性を相対的に捉えている職員が存在することを示しているのではないだろうか。

一方、人事課アンケート結果（図11）を見ると、当該スキルについては、ほぼ全ての自治体が「大変重要である」「重要である」と回答しており、組織側が技術



職に対して高い専門性を期待していることが明確に表れている。この点は、職員側の実感との間に一定のギャップが存在している部分であり、注目すべき結果である。

このギャップは、技術スキルそのものの重要性に対する認識の違いというよりも、「技術スキルをどの場面で、どの程度発揮できているか」という実感の差に起因している可能性が高い。すなわち、人事部局は将来的な専門性の発揮や組織としての技術力の維持を重視しているのに対し、アンケート回答職員は日常業務の中で実際に求められる能力を基準に、自身の役割を評価していると考えられる。

また、「技術やノウハウの積極的な共有・継承」については、アンケート回答職員の多くが「大変重要である」「重要である」と回答しており、若手職員ほど、日々の業務を通じた技術の継承や、先輩職員からの指導・助言を重視している実態がうかがえる。しかし、「どちらともいえない」とする回答も一定数存在しており、実際の職場において、体系的・継続的な技術継承が十分に行われていると実感できていない職員がいる可能性も示唆される。

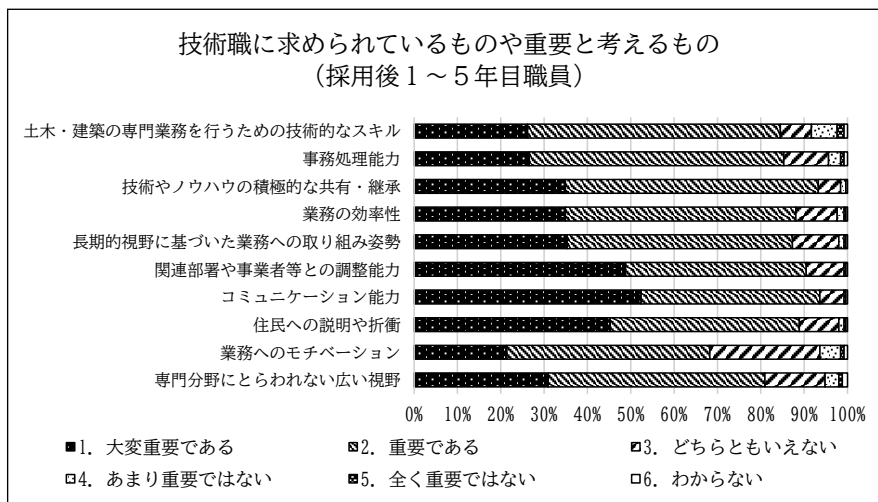
人事部局側の回答では、「技術やノウハウの積極的な共有・継承」を「どちらともいえない」「あまり重要ではない」「全く重要ではない」という回答は無く、組織として技術力の維持・向上を強く意識していることが明確に表れている。人事部局は、個々の職員の能力向上だけでなく、属人化の防止や組織全体としての技術力確保という観点から、知識や経験の共有を重要視していると考えられるが、その意図や仕組みが、必ずしも職員側に十分に伝わっていない、あるいは実感として結びついていない可能性がある。

同様に、「業務へのモチベーション」に関する設問においても、両者の認識には一定の差が見られる。技術職員の回答では、「大変重要である」「重要である」とする割合が多数を占める一方で、「どちらともいえない」とする回答が他項目と比べて相対的に多く、モチベーションの位置づけや捉え方が職員によって分かれている状況がうかがえる。これは、業務内容の理解や達成感の実感が個々の担当業務によって異なることや、成果が見えにくい業務特性が影響している可能性が考えられる。

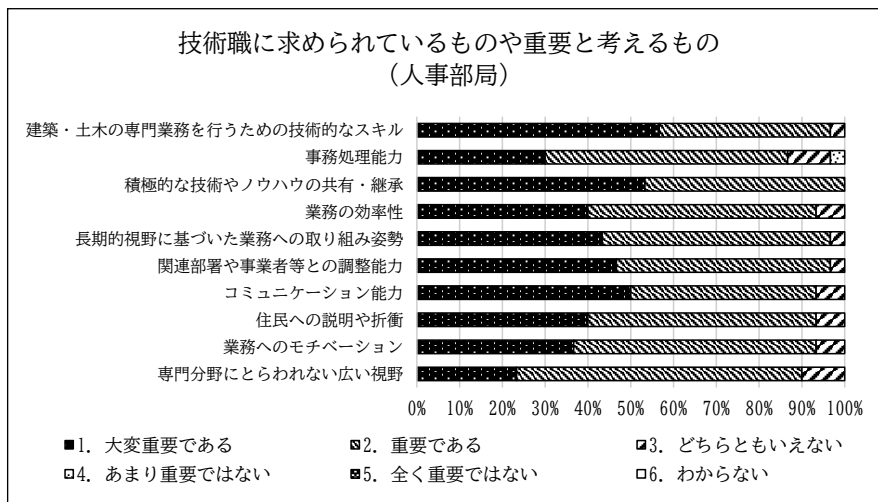
一方、人事部局側では、「業務へのモチベーション」を重要な要素として明確に位置づけており、職員の主体性や意欲が業務の質や組織全体のパフォーマンスに直結するものとして認識されていることが読み取れる。この差異は、人事部局が制度設計や人材育成の観点からモチベーションを捉えているのに対し、職員は

日々の業務経験を通じた実感ベースで評価していることに起因している可能性が高い。

(図10)



(図11)



「事務処理能力」「調整能力」「コミュニケーション能力」「住民への説明や折衝」といった項目については、職員側・人事部局側の双方で高い重要性が認識されており、行政技術職が単なる技術者ではなく、総合的な行政実務を担う存在と



して位置づけられていることが改めて確認された。この結果は、技術職に求められる専門性が、純粋な技術力だけで完結するものではなく、行政特有の制度理解や対人調整能力と不可分であることを示していると言える。

これらの結果を総合すると、採用後1年目から5年目の技術職員は、職場環境や働きやすさについては概ね肯定的に評価している一方で、業務内容や専門性の発揮、成長実感については、必ずしも一様な満足を得られていない状況にあると整理できる。特に、人事部局が期待する「高度な技術的専門性」と、職員が日常業務の中で実感している役割との間には、一定のズレが存在しているのではないだろうか。

このような認識の差を踏まえると、今後は、採用後から専門性がどのように育成され、将来的にどのような形で発揮されるのかを、より具体的に示していくことが重要になると考えられる。専門性を「今、発揮できているか」だけで評価するのではなく、キャリアの中で段階的に形成されるものとして捉え、その過程を技術職員自身が実感できる仕組みづくりが求められているのではないだろうか。

6. まとめ

本章では、大阪府内自治体における技術職（土木職・建築職）について、その定義、採用時における専門性評価の実態、実際の事務分掌、採用後1年目から5年目職員の業務認識や意識、さらに民間就職との比較といった複数の視点から現状を整理してきた。これらを通じて、行政技術職の役割や専門性の特徴だけでなく、その在り方をめぐるいくつかの課題も浮かび上がってきたといえる。

まず、自治体の技術職員は、土木・建築分野に関する専門的知識を基盤としながら、道路・河川・公共施設といった都市基盤の整備・維持管理、建築・開発行為に対する許認可や指導、防災・減災対応など、公共性の高い業務を幅広く担う存在であることを確認した。これらの業務は、住民生活に直結するものであり、技術的妥当性に加えて、法令遵守や公平性、説明責任といった行政特有の視点が常に求められる点に特徴がある。

採用段階における専門性評価に目を向けると、多くの自治体が何らかの形で応募者の専門性を確認している一方で、専門試験の廃止や評価方法の簡素化が進んでいる実態が明らかとなった。現在では、面接における口述や職務経験の確認といった定性的な評価に重心が移りつつあり、評価主体として技術職員が関与する



ケースも多い。こうした動きは、実務適性や思考力を把握しようとする点で一定の合理性を持つ一方、限られた時間や主観的判断に依存する評価方法のみで、採用後に求められる専門的到達度を十分に見極められているのかという点については、課題が残るのではないだろうか。

次に、研究員の所属する自治体の事務分掌や、大阪府内自治体の技術職員の配置状況を整理した結果、技術職員の業務は、設計・施工・工事監理・法令判断・許認可といった技術業務にとどまらず、関係者調整、住民対応、予算・補助金事務など、行政職的要素を強く含むものであることが改めて確認された。限られた人員体制の中で、一人の技術職員が複数分野・複数機能を横断的に担うことが一般的であり、年数の浅い段階から幅広い業務経験を積み働き方が常態化している。

こうした業務構造は、技術職員が行政技術者としての総合力を養う上では大きな意義を持つ一方で、特定分野の専門性を体系的・継続的に深化させにくいという側面も併せ持っている。頻繁な担当替えや業務の分散化は、属人化防止や組織運営上の合理性という観点では一定の効果があるものの、専門性の蓄積や可視化という点では課題を内包している可能性がある。

技術職アンケート結果からは、多くの職員が自身の業務について「技術職として一定の専門性を要する」と認識している一方で、「行政でなければできない業務」とまで捉えている割合は相対的に低いことが示された。特に、民間等での業務経験を有する経験者・既卒職員では、現在の業務を相対的に評価する傾向が見られ、設計や施工管理、施設維持管理といった業務については、民間との共通性を意識している様子がうかがえる。このことは、行政技術職の専門性が、職員自身にとって必ずしも明確な独自性として実感されていない可能性を示唆している。

また、人事部局が技術職に対して高い技術的専門性を期待しているのに対し、技術職員は日常業務の中で求められる能力を基準に自身の役割を評価しており、両者の間には一定の認識のズレが存在していることも明らかとなった。このズレは、専門性の重要性そのものを否定するものではなく、「専門性がいつ、どのような場面で発揮されるのか」が職員にとって見えにくい状況に起因しているのではないだろうか。

以上を総合すると、自治体の技術職員は、「高度な専門的知識を有する技術者」であると同時に、「行政組織の一員として公共性を担う実務者」であり、その専門性は単一分野に固定されたものではなく、多様な業務経験を通じて形成されてい



く性質を持つものと整理できる。しかしその一方で、採用段階における専門性評価の在り方、入庁後の業務配分や育成の仕組み、職員自身の専門性に対する実感との間には、必ずしも十分に接続されていない部分が存在しているのではないだろうか。

今後、技術職員の確保・育成を考える上では、専門性を「試験で測れる知識」や「即時的に発揮される技術力」としてのみ捉えるのではなく、行政特有の制度運用や公共性を踏まえた判断能力、調整力と結び付けた形で再定義し、その形成プロセスをより明確に示していくことが重要となる。そのことが、採用段階でのミスマッチの低減や、技術職員の成長実感の向上、ひいては行政技術職の魅力発信につながるのではないだろうか。

第3章 学生の進路認識と志望形成

1. はじめに	43
2. 高校・大学の視点	43
3. 応募者の視点と行政技術職のイメージ	49
4. 就職活動時の選択状況と行政選択の背景	56
5. 進路選択の実態と採用・育成に関する課題	59
6. まとめ	64



第3章 学生の進路認識と志望形成

1. はじめに

本章ではまず、工業系高校及び大学へのヒアリングを通じて、技術系人材を取り巻く環境や進路指導の実態、公務員という進路の位置づけについて整理する。特に、理系進学者・技術系人材の母数の変化、公務員と民間企業との比較におけるイメージの違い、公務員試験制度や採用プロセスが進路選択に与えている影響などに着目することで、学校現場から見た課題を明らかにする。

次に、技術職アンケート結果を用い、応募者自身の視点から、公務員を志望した時期や動機、行政技術職に対して抱いていたイメージについて整理する。新卒者と経験者・既卒者とは、公務員を意識し始めた時期や志望動機に違いが見られることから、そうした差異にも留意しながら分析を行う。

2. 高校・大学の視点

本節では、工業系高校及び大学へのヒアリング結果を踏まえ、公務員という職業が学生の段階で、どのように認識・選択されているのかを整理する。特に、情報接触のあり方、制度面が進路選択に与える影響に着目する。

(1) 理系進学者・技術系人材を取り巻く環境

大学へのヒアリング結果からは、技術系人材、とりわけ土木分野を志向する学生の母数が、長期的に減少傾向にあるという認識が示された。1990年代と比較すると、土木系学生数は当時の7割以下にまで減少している可能性があるとの見解もあり、少子化の影響に加え、進学段階での選択構造そのものが変化していることがうかがえる。一方、建築分野については、大学ごとの差はあるものの、学部化や定員増を行う大学も存在し、土木分野ほどの急激な縮小は見られないとの指摘があった。

しかしながら、大学側がより深刻な課題として捉えているのは、個別分野の問題以前に、高校段階における理系進学希望者全体の減少である。特に、進学校とそれ以外の高校との間で、理系・文系の比率に大きな差が生じており、中堅以下の高校では、理系クラスが1クラス程度にとどまるケースも少なくないという。その中には、工学系に限らず、看護や栄養といった分野が含まれている場合もあり、土木・建築といった分野が、進路選択の初期段階で選ばれにくい状況が形成されている可能性がある。

また、大学においては、定員割れを起こさず一定数の入学者は確保できている

ものの、学力面でのばらつきや基礎学力の低下が顕著であるとの指摘もなされた。これは、技術系分野に進学する学生の層が広がる一方で、従来想定されていた水準での専門教育が難しくなっていることを意味しており、大学教育の在り方や、卒業後に求められる専門性との関係においても、影響を及ぼしていると考えられる。

高校へのヒアリングにおいても、生徒数の減少傾向は共通して確認された。工業系高校の中では比較的生徒数が多いとされる学校であっても、近年は入学時に倍率を確保できるかどうか課題となっており、安定的に一定数の技術系人材を輩出する環境が揺らいでいる実態が示された。

これらの結果から、大学・高校いずれの段階においても、技術系人材の「質」以前に「量」の確保そのものが難しくなりつつあり、採用市場における競争が一層激化している現状がうかがえる。公務員・民間を問わず、技術系人材の確保を検討するにあたっては、こうした母数縮小という構造的な制約を前提として捉える必要があるといえる。

（２）進路選択における公務員の位置づけ

大学における理系学生の主な就職先は、公務員、ゼネコン、マリコン、建設コンサルタント、メーカーなどであり、分野構成自体は従来と大きく変化していない。公務員試験を受験した学生が合格後に辞退する理由としては、他の自治体や国家公務員に合格したことを理由とするケースが多く、大手民間企業への内定を理由とした辞退は少ないとされている。このことから、公務員を志望する学生の多くは、民間企業と比較検討した結果というよりも、「公務員の中での選択」を行っている可能性が高いことが示唆される。

また、行政を選ばず民間就職を志向する学生については、「実際に構造物が出来上がっていく過程に直接関わりたい」という動機が強く、公務員の仕事に対しては「補修・維持管理が中心」というイメージが先行しているとの意見が示された。大学側からは、行政における業務がチームで進められ、長期的な視点で社会基盤を支えているという点が、学生に十分伝わっていないことも、民間との差として挙げられている。加えて、学生が情報を取捨選択する昨今においては、民間志向の学生に行政の情報自体が届きにくいという指摘があった。



高校においては、進路選択を取り巻く制度的な環境の違いが、より明確に影響している。民間企業の多くは指定校求人を通じて採用を行っており、共通仕様の履歴書1枚と面接のみで選考が進むケースが一般的である。内定時期も9月末から10月初旬と早く、生徒にとって精神的・時間的な負担が小さい。一方、公務員試験は自治体ごとに申込方法や試験内容が異なり、作文課題等が複数課されることが多く、結果が出る時期も遅いことから、学校側が十分な指導体制を確保するには大きな負担が生じている。

その結果、現行制度下では、大手民間企業への就職が可能な高成績を有する生徒ほど、公務員受験を選択しにくい状況が生まれているとの指摘がなされた。教員からは、「公務員を受けるには大手民間企業のカードを捨てなければならず、成績が良い生徒ほど、公務員を選びにくい状況になっている。」という認識も示されており、公務員受験が相対的にリスクの高い選択肢として受け止められている実態が明らかとなった。

こうした背景から、高校側からは、学校推薦枠の設定や、一般試験に先行して実施する推薦選考に一定の効果が期待できるとの意見が出されている。特に、推薦枠で不合格となった場合でも一般試験を受験できる制度設計であれば、優秀な生徒が公務員受験に挑戦しやすくなる可能性があるとされている。また、推薦枠での合格後に辞退が生じた場合の一定のペナルティについても、制度の公平性を担保する観点から、必ずしも否定的ではない意見が示された。

これらの結果から、採用制度の在り方は単なる選考方法の問題にとどまらず、公務員という進路が学生・生徒にとって現実的な選択肢として認識されるかどうかを左右する重要な要素であることが、大学・高校双方のヒアリングから確認された。

(3) 学生・生徒が就職先に求めるもの

大学・高校双方へのヒアリングから共通して示されたのは、学生が就職先に対して「成長できるかどうか」という点に強い関心を持っているということである。大学側からは、現在の学生は自己成長に対して過度な自信を持っているわけではないが、仕事には真面目に取り組みたいという意識が強く、そのため「どのように育ててもらえるのか」「入庁後に放置されないか」といった点を重視しているとの指摘があった。研修制度の内容や期間、バディ制度の有無、スキルアップの機会が具体的に示されているかが、就職先選択の重要な判断材料となっている。



高校においては、就職先に求める要素として「仕事内容（やりたいことができるか）」が上位に挙げられており、次いで休暇取得や給与、通勤距離といった生活面の条件が続いている。特に、社会経験の少ない高校生にとっては、業務内容が具体的にイメージできるかどうか、進路選択に大きく影響していると考えられる。

民間企業においては、入社後の研修スケジュールや資格取得支援、キャリアパスの一例などが比較的分かりやすく示されているケースが多く、こうした情報が生徒・学生の安心感につながっていると考えられる。一方で、公務員については、研修制度が存在していても、その内容や成長のプロセスが十分に可視化されていない場合があり、結果として「成長できるか分からない職場」という印象を与えてしまっている可能性がある。

これらの結果から、学生が就職先に求めているのは、単に安定性や待遇面だけではなく、「自分がどのように成長していけるのか」という将来像であることがうかがえる。採用広報においては、業務内容と併せて、育成や成長のプロセスを具体的に伝えていくことが、進路選択において重要な要素となると考えられる。

（４）公務員に対するイメージと情報伝達の課題

大学・高校双方へのヒアリングからは、公務員という職業に対して「仕事内容が分かりにくい」という認識が共通して示された。特に学生にとっては、「技術を使って社会に貢献している」というイメージが民間企業と比べて弱く、公務員が担っている役割や専門性が十分に伝わっていない状況がうかがえる。

大学側からは、公務員について「入庁後に勉強しなくなる」「最新技術に触れる機会が少ない」といったマイナスイメージが一部に存在することや、技術職であっても評価や昇進が必ずしも技術力と直結しないのではないかとという学生の不安が指摘された。これらの認識は必ずしも実態を正確に反映したものではない可能性があるものの、学生がそのように受け止めているという点自体が、進路選択に影響を及ぼしていると考えられる。

高校においても、公務員の業務範囲の広さや、配属先によって求められる役割が大きく異なることに対する不安が示されている。特定の技術分野を活かして働きたいと考える生徒にとっては、「何をやるか分からない」という印象が、公務員



志望をためらう要因となっている可能性がある。

情報伝達の手法については、求人票の掲示やウェブサイトによる周知だけでは、学生に十分情報が届いていない実態が確認された。大学・高校ともに、教員を介した情報提供や、授業の時間を活用した説明会、インターンシップや職場見学といった、半ば強制的に情報に触れる機会が有効であるとの認識が共有されている。

これらの結果から、公務員に対するイメージの形成は、情報の量だけでなく、どのような形で、どのタイミングで伝えられるかに大きく左右されていることが分かる。技術系公務員の専門性や役割を正確かつ具体的に伝えるためには、従来の広報手法に加え、教育現場と連携した情報提供の工夫が求められるといえる。

(5) 学校と自治体の連携に関する示唆

ヒアリング結果からは、短期的な採用対策にとどまらず、より早い段階からの働きかけの重要性が繰り返し指摘された。大学段階での説明や広報だけでは限界があり、中学生・高校生、さらにはその保護者に対して、技術系公務員の役割や社会的意義を伝えていくことが、結果として大学で土木・建築分野を選択する学生や、公務員を志望する学生の増加につながる可能性があるとされている。

また、技術系人材の母数が限られている中で、民間企業と行政が同じ層の人材を取り合う現状には限界があるとの見解も示された。採用制度や情報提供の工夫によって一定の改善は見込まれるものの、それだけでは根本的な解決には至らず、業界全体として技術分野の魅力や重要性を社会に伝えていく必要があると考えられる。

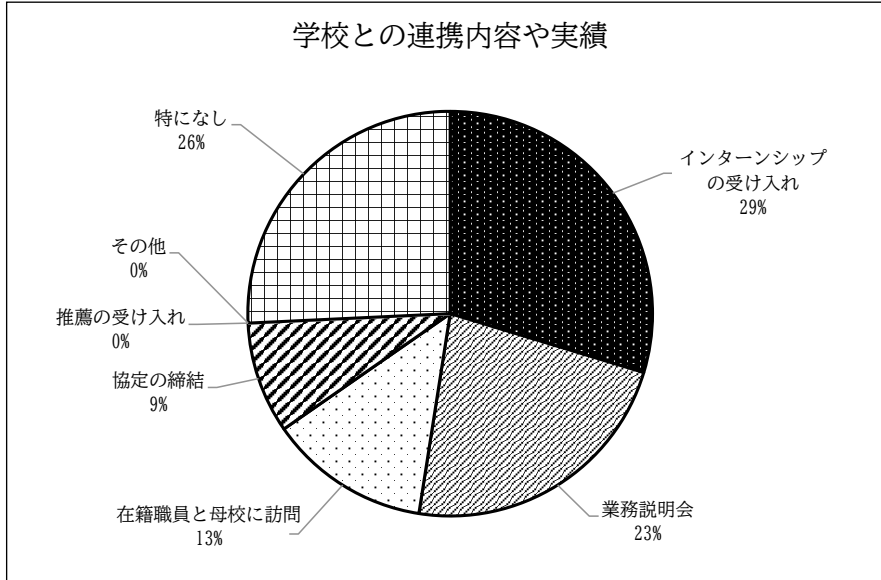
大学・高校双方からは、自治体単独での対応には限界があり、教育機関との継続的な連携が不可欠であるとの認識が示されている。例えば、学校での出張説明会、現場見学の受け入れ、教員への情報提供などを通じて、技術系公務員の仕事を教育現場に自然に組み込んでいくことが、長期的な人材確保につながる可能性がある。

また、人事課アンケートにおいて、「高校や高専、大学等と連携している内容や実績」について尋ねた結果からも、学校と自治体との連携が限定的なものにとまっている実態が示されている。

具体的には、図1のとおり「インターンシップの受け入れ」が29%、「業務説明

会」が23%と一定割合見られる一方で、「在籍職員と母校への訪問」は13%、「協定の締結」は9%にとどまっており、継続的・制度的な連携関係が構築されている自治体は少数であることがうかがえる。特に、「推薦の受け入れ」については0%、「特になし」と回答した自治体が26%も存在しており、組織的な連携体制として定着していない自治体が存在する状況が明確に示されている。

(図1)



この結果は、現在行われている連携が、主にインターンシップや単発的な説明会といった「点での接点」に依存しており、学校教育の中に継続的に組み込まれるような関係性には至っていないことを示唆している。すなわち、学校と自治体の関係は、採用活動期に限定された短期的接触にとどまりやすく、中長期的な人材育成・進路形成の観点からの連携としては十分に制度化されていない状況にあると整理できる。

このような連携体制のもとでは、技術職公務員の仕事や社会的役割が、教育過程の中で自然に認識される機会が限定され、結果として「進路選択段階で初めて接触する職業」として後発的に認識されやすい状況が生まれると考えられる。

したがって、学校と自治体の連携を、採用広報の一手法として位置付けるのではなく、教育過程の一部として継続的に組み込む関係性へと転換していくことが、



長期的な人材確保・志望形成の観点から重要であることが、本アンケート結果からも裏付けられる。

短期的な制度改善と併せて、技術分野そのものの社会的価値を共有していく姿勢が、今後一層重要になるといえる。

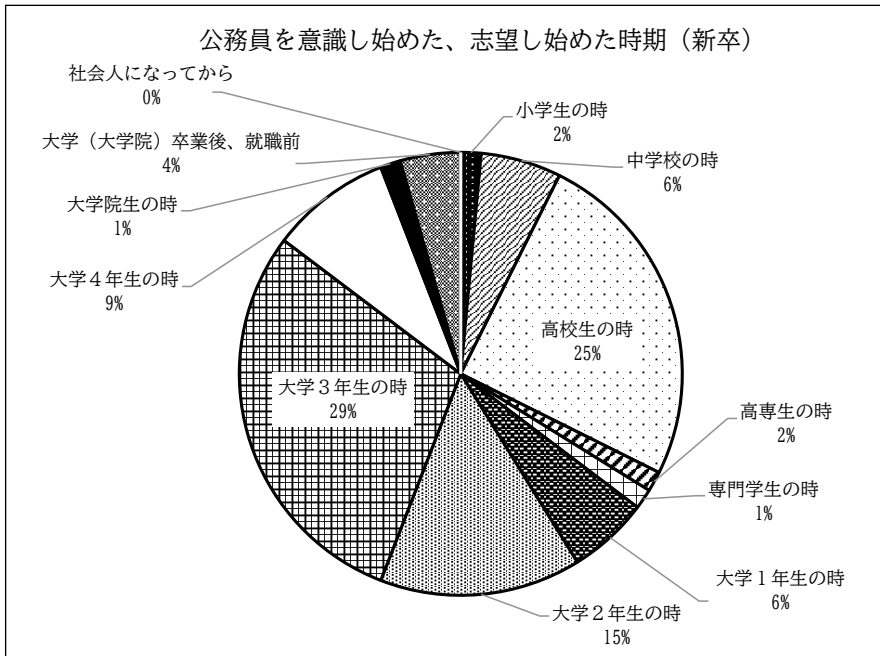
3. 応募者の視点と行政技術職のイメージ

本節では、技術職アンケートの結果を基に、応募者が公務員・行政技術職をどのような職業として認識し、どのような期待や動機をもって志望に至っているのかを整理する。あわせて、新卒者と既卒・経験者の回答傾向を比較することで、応募段階におけるイメージの共通点および相違点にも着目する。

(1) 公務員を志望し始めた時期とその特徴

技術職アンケート結果からは、公務員を意識し始めた時期について、新卒職員と経験者・既卒職員との間に明確な違いが見られた。(図2)

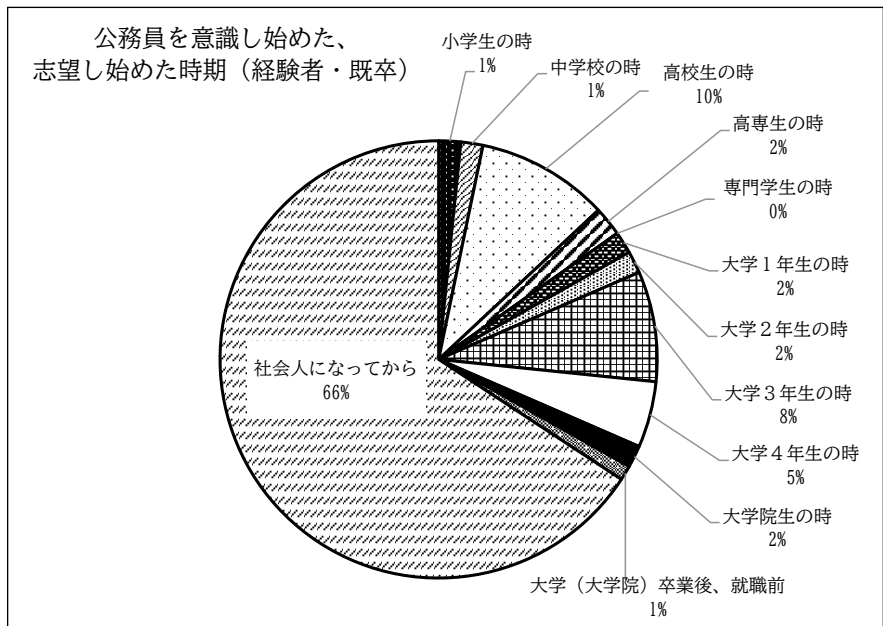
(図2)



新卒職員では、「大学3年生頃」に公務員を意識し始めたとする回答が最も多く、全体の約3割を占めている。次いで「高校生の時」が約2割、「大学2年生の時」が約1割強となっており、多くの新卒職員が、進学後、就職活動が本格化する時期に合わせて公務員を志望し始めていることが分かる。一方、「小学生」「中学生」といった早期段階から公務員を志望していた回答はごく少数にとどまっており、公務員が必ずしも早期から明確な進路目標として意識されていない実態が示されている。

これに対し、経験者・既卒職員では、「社会人になってから」と回答した割合が全体の約6割を占め、他の選択肢と比べて突出している（図3）。大学在学中や高校生の段階で公務員を志望していた割合も一定数存在するものの、新卒職員と比較すると相対的に低く、民間企業等での就業経験を経た後に、公務員という進路を再評価している層が多いことが特徴的である。

（図3）



この結果は、公務員という職業が、学生にとって在学中には具体的な職業像として捉えられにくい一方で、社会人経験を通じて「安定性」や「働き方」、「社会への関わり方」といった側面から再評価されていることを示している。特に経験



者・既卒職員においては、在学中に公務員の仕事内容や専門性について十分な情報を得る機会が限られていた可能性もあり、情報接触のタイミングが進路選択に大きく影響していることが示唆される。

こうした志望時期の違いは、高校・大学における進路指導の在り方や、公務員試験制度の特徴とも密接に関連していると考えられる。どの段階で、どのような情報に触れるかによって、公務員という進路が選択肢として認識されるか否かが左右されており、早期段階での情報提供の重要性を示す結果といえる。

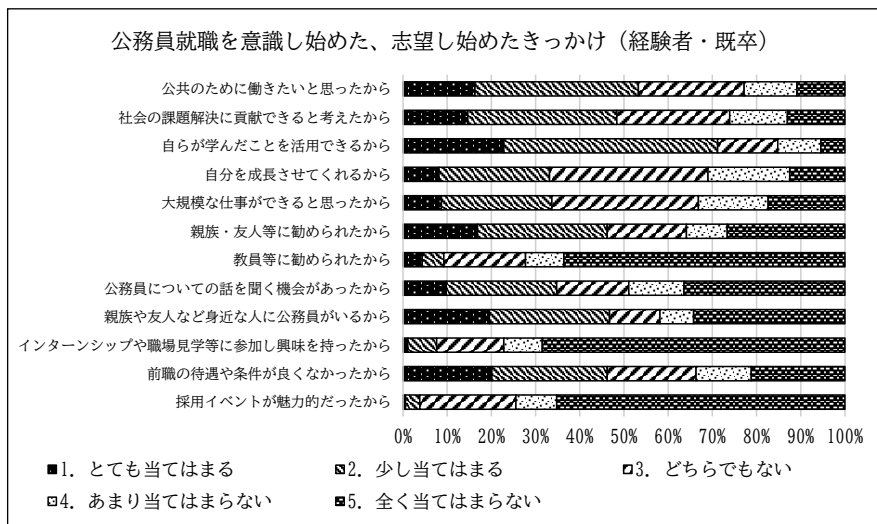
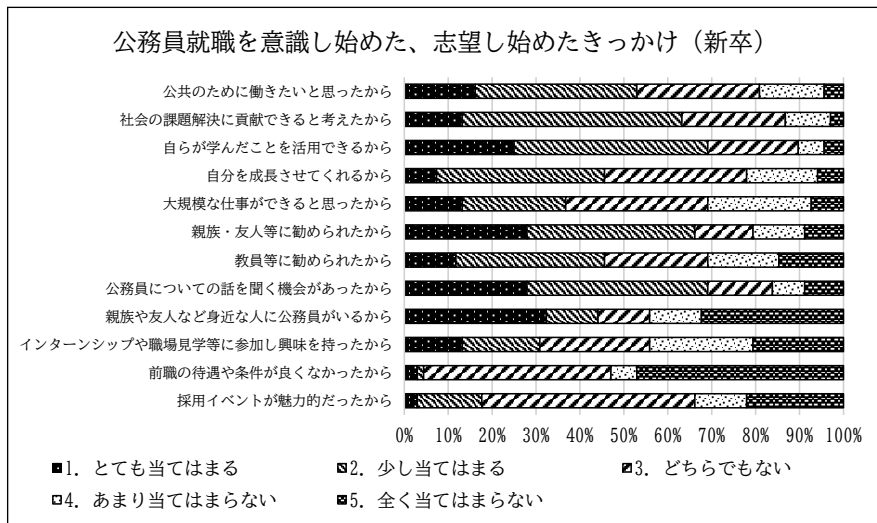
(2) 公共性・社会貢献意識を起点とした志望動機

公務員就職を意識・志望し始めたきっかけとして、「公共のために働きたいと思ったから」「社会の課題解決に貢献できると考えたから」といった公共性・社会貢献に関する項目は、新卒・経験者・既卒のいずれにおいても肯定的な回答が多く見られた。(図4)

特に「少し当てはまる」を含めた肯定的回答が一定割合を占めており、公務員という職業が「社会に役立つ仕事」「公共のために働く仕事」として広く認識されていることがうかがえる。一方で、「とても当てはまる」の割合は突出して高いわけではなく、理念的な動機が強固な信念として形成されているというよりも、職業選択肢の一つとして意識される際の入り口として機能している可能性が示唆される。

また、経験者・既卒職員においても同様の傾向が見られることから、公共性や社会貢献意識は、学生段階に限らず、社会人経験を経た後においても公務員就職を意識する際の基礎的な動機となっていると考えられる。

(図4)



(3) 学習経験・専門性と結びついた志望動機

「自らが学んだことを活用できるから」という項目については、新卒職員、経験者・既卒職員ともに肯定的な回答が非常に多く、他の志望動機項目と比較しても高い水準にあることが特徴的である。

この結果は、技術職員においては、公務員就職を意識する段階ですすでに自身の



専門性や学習内容と業務との接続を想定している層が多いことを示している。特に経験者・既卒職員では肯定的回答が顕著であり、民間企業等での就業経験を通じて、自身の専門性の活かし方を再評価した結果として、公務員という進路を選択肢に加えた可能性が考えられる。

一方で、「どちらでもない」と回答した層も一定数存在しており、志望段階では「活用できそうだ」という期待はあるものの、具体的な業務内容や役割像までは十分に把握できていなかった層も含まれていると推察される。

(4) 成長期待・仕事規模に関する認識

「自分を成長させてくれるから」「大規模な仕事ができると思ったから」といった項目については、肯定的回答と中立的回答が比較的拮抗している点が特徴である。

これらの結果から、技術職員の多くは、公務員の仕事に対して一定の成長機会や仕事規模の大きさを期待しているものの、そのイメージは必ずしも明確ではなく、抽象的な期待にとどまっている段階であった可能性がうかがえる。特に新卒職員においては、成長や仕事規模に関する具体的な実感を持つことが難しく、他の動機（公共性や専門性）と比べると、志望を決定づける要因としては相対的に弱い位置づけであったと考えられる。

(5) 周囲からの影響・情報接触による志望形成

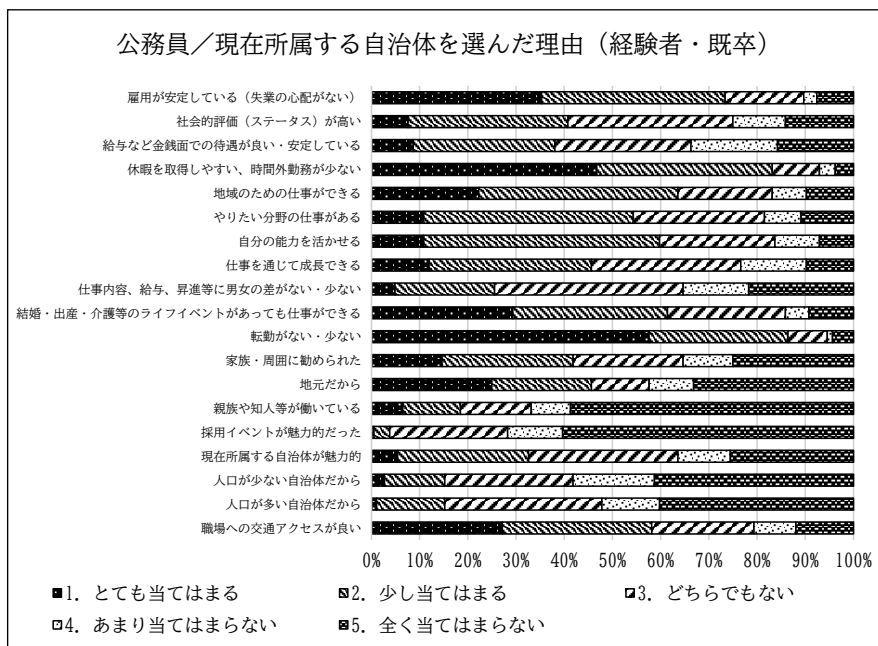
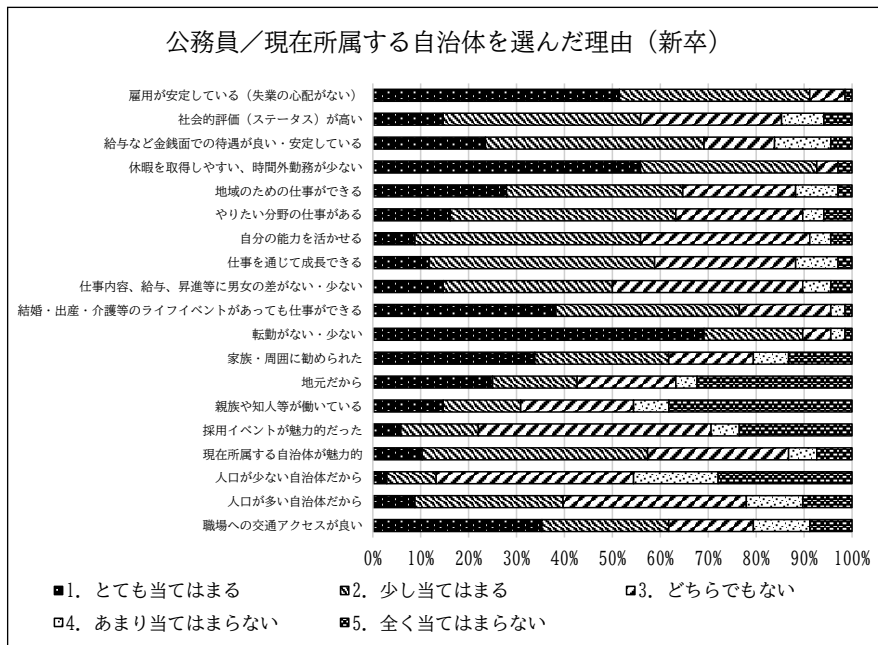
親族・友人・教員からの勧め、公務員についての話を聞く機会、インターンシップや職場見学、採用イベントといった外部からの働きかけや情報接触に関する項目については、新卒職員では一定の肯定的回答が見られる一方、経験者・既卒職員では否定的または中立的な回答が多い傾向が確認された。

このことから、学生段階においては、周囲からの勧めや説明会等が公務員就職を「意識するきっかけ」として一定の役割を果たしているものの、それがそのまま志望や決定に直結するわけではないことが示唆される。また、経験者・既卒職員においては、これらの要因よりも、自身の就業経験や生活条件を踏まえた判断が重視されていると考えられる。

(6) 雇用の安定性・働き方条件を重視した選択理由

「雇用が安定している」「休暇を取得しやすい、時間外勤務が少ない」「転勤がない・少ない」「ライフイベントがあっても仕事ができる」といった働き方や雇用条件に関する項目が、新卒・経験者・既卒ともに非常に高い肯定的回答を示している。(図5)

(図5)





最終的な選択理由でこれらの理由が強く意識されている点は重要であり、公務員就職においては、理念的動機と現実的判断が並行していることが読み取れる。特に経験者・既卒職員においては、前職での勤務経験を踏まえ、働き方や安定性を重視した選択がなされている可能性が高い。

(7) 能力発揮・成長機会に対する評価

「やりたい分野の仕事がある」「自分の能力を活かせる」「仕事を通じて成長できる」といった項目については、肯定的な回答が多数を占める一方で、「どちらでもない」とする回答も一定数見られる。

この結果は、技術職員が公務員の仕事に対して能力発揮や成長の可能性を感じてはいるものの、その評価が必ずしも確信に至っていない層が存在することを示している。志望段階で抱いていた期待が、実際の配属や業務内容によって相対化されている可能性もあり、入庁後の業務経験や育成体制が、これらの認識に影響を与えていると考えられる。

(8) 地域性・生活環境を踏まえた選択

「地元だから」「人口規模」「職場への交通アクセス」といった地域性・生活環境に関する項目については、全体として肯定的回答は限定的であり、決定的な選択理由とはなりにくい傾向が見られた。

一方で、経験者・既卒職員においては、新卒職員と比べてこれらの要素を一定程度重視する傾向も確認されており、ライフステージの違いが選択理由に影響している可能性が示唆される。これらの要因は、職業選択というよりも、生活設計の一部としての判断軸として機能していると整理できる。

(9) 自治体・組織そのものに対する魅力度評価

「現在所属する自治体が魅力的」「社会的評価が高い」「採用イベントが魅力的」といった項目については、全体として中立的または否定的な回答も多く、他の選択理由と比べて影響力は限定的である。

特に採用イベントについては、志望段階・選択段階のいずれにおいても強い動機にはなりにくいことが示されているが、その背景として、そもそもイベントに参加した職員の母数自体が少なかった可能性にも留意する必要がある。採用イベントは一般的に開催期間が短く、開催時期も限定的であることから、個々の志望形成のタイミングと合致しない場合には、参加そのものが難しくなる。結果としてイベントが意思決定に与える影響が限定的に表れている可能性が考えられる。

加えて、イベントの存在や内容についての周知が十分に行き届いていなかった場合、関心を持つ層に情報が届いていなかった可能性も否定できない。このように、採用イベントが評価項目として高く表れなかったことは、必ずしもイベント自体の質や内容が魅力に欠けていたことを意味するものではなく、接触機会の少なさや制度的な制約による影響も大きいと考えられる。

一方で、地方自治体そのものの魅力については一定の肯定が見られることから、日常的な情報発信や業務内容の可視化を通じて、徐々に評価が形成されている可能性がある。

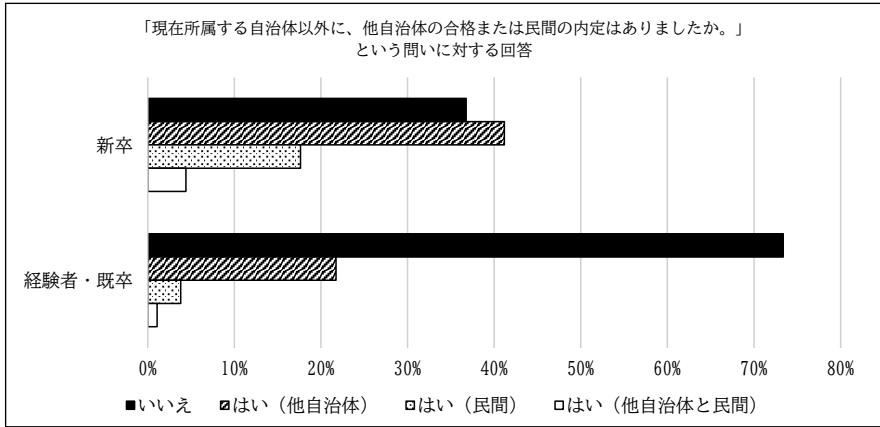
4. 就職活動時の選択状況と行政選択の背景

本節では、技術職アンケート結果を基に、就職活動時における他自治体・民間企業との併願状況や志向の違い、さらに民間企業との比較を通じて見えてくる技術職の特徴について整理する。

まず、現在所属する自治体以外の合格・内定状況について、新卒職員と経験者・既卒職員に分けて見ると、就職活動時に置かれていた選択環境には明確な違いが見られる（図6）。新卒職員においては、「他自治体」「民間」「他自治体と民間の両方」に合格または内定があったと回答した割合が63%に達しており、過半数が複数の進路選択肢を持った状態で就職活動を行っていたことが分かる。特に「他自治体」に合格していた割合が41%と高く、自治体間での比較を前提とした就職活動が一般的であったことがうかがえる。一方で、「いずれもなかった」とする回答も37%存在しており、新卒であっても全員が多様な選択肢を持っていたわけではない点には留意が必要である。



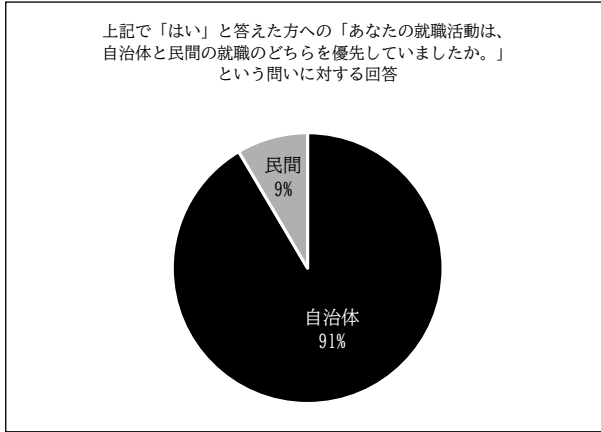
(図6)



これに対し、経験者・既卒職員では、「現在所属する自治体以外に合格・内定がなかった」と回答した割合が73%と大多数を占めている。合格・内定があった場合でも、その多くは「他自治体」であり、民間企業からの内定を得ていた割合は極めて低い。この結果は、経験者・既卒職員の就職活動が、新卒時と比べて選択肢を狭めた状況で行われていた可能性を示唆している。年齢や職歴、勤務地などの制約に加え、再就職という性質上、応募先を行政分野に限定し、行政志向をすでに固めた状態で応募していたケースも少なくなかったと考えられる。

一方で、他自治体または民間から内定を得ていた職員を対象に、就職活動において自治体と民間のどちらを優先していたかを尋ねた設問では、「自治体を優先していた」と回答した職員が約91%を占めており、「民間を優先していた」とする回答は約9%にとどまっている（図7）。この結果からは、併願という形で民間企業や他自治体を受験していた場合であっても、最終的な志向としては自治体への就職を第一選択として位置付けていた職員が大多数であったことが読み取れる。

(図7)



しかしながら、少数ではあるものの「民間を優先していた」と回答した職員に着目すると、行政と民間の間で価値判断の軸が明確に異なっていた様子がうかがえる（図8）。民間を志向していた理由としては、「給与が良いから」「専門性を活かせるから」「好きな内容を仕事にできるから」「活気がありそうだから」といった項目で肯定的な回答が比較的多く、特に専門性の発揮や仕事内容そのものへの魅力が重視されていたことが分かる。

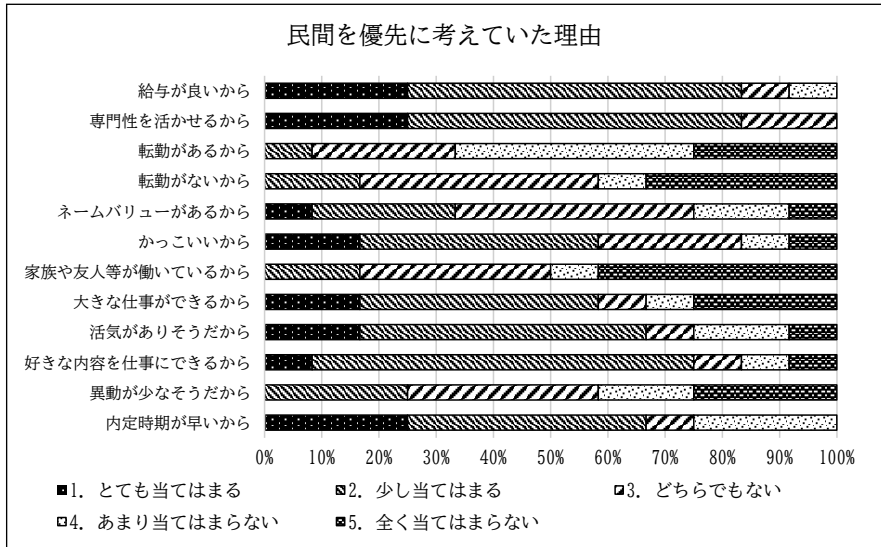
加えて、「内定時期が早いから」という項目についても、「とても当てはまる」「少し当てはまる」を合わせた肯定的回答が多数を占めており、民間企業の内定スケジュールの早さが進路選択に一定の影響を与えていたことがうかがえる。この結果は、民間志向が必ずしも仕事内容や待遇のみを基準とした合理的な比較の結果ではなく、就職活動全体の進行状況や心理的な安心感と密接に結びついていた可能性を示している。特に、新卒者においては、早期に内定を得られること自体が「将来が確定する」という安心材料となり、その時点では民間を第一志望として認識していたケースも考えられる。

一方で、「転勤があるから」「転勤がないから」「異動が少なそうだから」といった勤務形態に関する項目については評価が分かれており、民間志向といっても個々人の価値観やライフイメージによって理由が異なっていたことが示唆される。また、「ネームバリューがあるから」「かっこいいから」といったイメージ面についても一定の肯定が見られるものの、決定的な理由とはなっていない点も特



微的である。

(図8)



さらに、民間企業から行政に転職した一部の建築職職員への聞き取り結果は、こうした就職活動時の志向と、実際に働いた後の評価との差異を補足的に示すものとなっている。前職においては、住宅営業、設計補助、構造設計、施工管理、工程管理、職人の管理など、特定のプロジェクトや分野に深く関わる業務を担っており、専門性の高さや成果の分かりやすさが特徴であったと考えられる。一方で、公務員としての業務については、「業務内容が幅広く、飽きずに多くのことを学べる」「法令や制度に基づいて業務を進めるため、仕組みの根本から理解できる」「特定の顧客ではなく、住民全体を対象とした業務であり、貢献先が広い」といった点が評価されている。

これらの声からは、民間企業における専門性の深さやスピード感とは異なる形で、行政の技術職には「業務の広がり」や「公共性の実感」といった独自の魅力が存在していることがうかがえる。就職活動時点では、必ずしもこうした点が明確に意識されていたわけではなく、実際に業務に携わる中で価値として再認識されている側面もあるのではないだろうか。

以上を踏まえると、行政技術職の選択は、必ずしも「民間との明確な比較の末に選ばれた結果」だけではなく、「当初の志向」「選択肢の有無」といった複数

の要因が重なり合って形成されていると整理できる。就職活動時の動機と、入庁後に感じる業務上の魅力との間には一定のズレや変化が存在しており、その点を踏まえた情報発信や採用広報の在り方を検討する余地があると言えるのではないだろうか。また、民間企業との比較において待遇や専門性だけでなく、採用スケジュール等のタイミングが、志望形成に与える影響についても留意する必要があると考えられる。

5. 進路選択の実態と採用・育成に関する課題

本章では、工業系高校及び大学へのヒアリング結果および技術職アンケート結果をもとに、技術職公務員の進路選択の実態や、入庁後の受け止め方について整理してきた。これらを踏まえると、進路認識の段階、採用プロセス、採用後の育成という各段階において、いくつかの課題が確認される。

（1）進路選択時期と志望形成の遅さという特徴

アンケート結果を見る限り、新卒職員の多くは大学在学中の終盤に公務員を意識しており、採用前後の情報接触を通じて志望が形成された可能性が高い。また既卒・経験者では、民間経験を通じて公務員を志望するに至った割合が高い傾向がみられる。これらの結果は、初期段階から強い公務員志望を持つ層が少なく、進路決定の過程で公務員という選択肢が後から浮上するケースが多い可能性を示唆している。

この結果から、技術職公務員は、学生にとって早期から明確に目標とされる進路というよりも、就職活動の過程や社会人経験を通じて、他の選択肢と比較・検討された末に選ばれる「後発的な進路」である実態がうかがえる。特に経験者・既卒職員においては、民間企業との比較の中で、公務員の安定性や働き方が評価され、志望が形成される傾向があると考えられる。

このように、志望形成の時期が遅いという特徴は、採用広報や情報提供の在り方にも影響を与える。すなわち、早期段階から専門性や業務内容を詳細に伝える取組みだけでなく、進路選択の最終段階において「比較対象として公務員をどう位置付けるか」という視点からの情報発信も重要であることが示唆される。

（2）建築・土木分野全体における母数不足という構造的課題

大学へのヒアリングでは、短期的な採用活動の工夫や試験制度の見直し以前に、建築・土木そのものに関心を持つ学生の母数が減少しているという課題が繰り返



し指摘されていた。これは、特定の自治体や公務員組織に固有の問題ではなく、民間企業を含めた建築・土木分野全体が直面している課題である。

背景としては、少子化による学生数の減少に加え、建設業界に対するイメージの固定化や、他分野と比較した際の進路の見えにくさなどが影響していると考えられる。ヒアリングにおいても、「建築・土木の仕事が社会に果たしている役割は大きい、それが学生に十分に伝わっていない」「仕事内容が抽象的に捉えられがちで、魅力が伝わりにくい」といった声が聞かれた。

このような状況を踏まえると、進路選択の最終段階で自治体を選んでもらうための取組みだけでは不十分であり、より早い段階から建築・土木分野の仕事そのものに対する理解を促す必要がある。その上で、建築・土木分野の進路の一つとして、技術職公務員を位置付けていくことが重要であると考えられる。

すなわち、採用活動の前提条件として、分野全体の裾野を広げる視点が不可欠であることが、本調査結果から改めて整理できる。

(3) 高校段階における制度的ハードルと情報取得の困難さ

高校へのヒアリング結果からは、公務員を志望する生徒が一定数存在する一方で、試験制度や募集要項の複雑さが、進路選択の大きな障壁となっている実態が明らかとなった。

自治体ごとに募集要項、必要書類、試験内容、試験日程が異なるため、生徒自身がそれらの情報を正確に把握し、漏れなく準備を進めることは現実的には難しい状況にある。

また、進路指導を担う教員にとっても、複数の自治体の制度を継続的に把握し、生徒一人ひとりに合わせた助言を行うことは大きな負担となっている。その結果として、「制度が複雑であるため、十分な指導ができない」「公務員試験については、生徒自身に情報収集を委ねざるを得ない」といった対応が取られている学校も存在している。

さらに、募集開始時期や試験日程が自治体ごとに異なり、情報が一元的に整理された仕組みがないことも、生徒・学校双方の負担を増大させている。こうした状況は、高校段階において、公務員という進路が「分かりにくい」「手続きが煩雑」という印象を持たれやすく、結果として選択肢から外れやすくなる要因の一つと整理できる。

高校段階での志望形成を促すためには、制度そのものの簡素化に加え、情報提供の在り方を見直す必要性が示唆される。

（４）後輩に公務員就職を勧めたいかに見る職員意識の分布

採用後の職員意識として、「後輩に公務員就職を勧めたいか」という設問への回答を見ると、「とても勧めたい」「ある程度勧めたい」と回答した職員が全体の過半を占めており、公務員という職業に対して一定の肯定的評価がなされていることが確認された。（図9）

一方で、「どちらでもない」「あまり勧めたくない」「全く勧めたくない」と回答した職員も少なからず存在しており、公務員就職に対する評価が一律ではないことも明らかとなっている。この結果は、働き方や安定性といった面では評価されつつも、業務内容やキャリア形成の面で課題を感じている職員が一定数存在していることを示唆している。

「とても勧めたい」「ある程度勧めたい」と回答した職員の選択理由をクロス集計で見ると、「雇用が安定している」「民間よりも時間に余裕が持てる」「転勤がない・少ない」「ライフイベントがあっても仕事ができる」といった安定性やワークライフバランスに関する項目で特に高い肯定的回答が確認された。

また、「地域のための仕事ができる」「自分の能力を活かせる」「やりたい分野の仕事がある」といった公共性や業務内容に関する項目についても、一定の評価が見られる。自由記述においても、「住民の生活を支えている実感がある」「地元に貢献できる」「幅広い業務を経験できる」といった声が多く、公務員の仕事に意義ややりがいを見出している様子がうかがえる。

一方で、給与水準については肯定的回答が多数派ではあるものの、「安定しているが高いわけではない」「民間の方が良い場合もある」といった認識も併存しており、評価は相対的なものとどまっている。

「どちらでもない」「あまり勧めたくない」「全く勧めたくない」と回答した職員の選択理由を見ると、安定性やワークライフバランスについて一定の評価をしている点では「勧めたい」層と共通しているものの、給与水準、評価制度、専門性の活用・育成、業務の裁量の小ささといった点で否定的な認識が強いことが特徴的である。

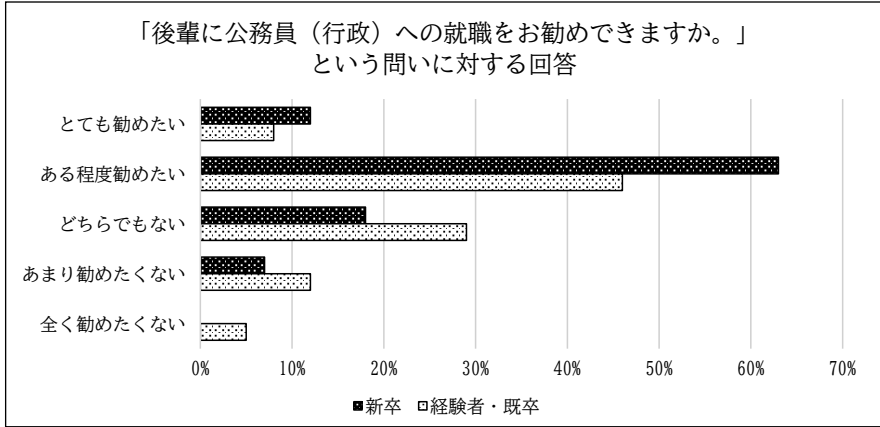
自由記述では、「努力や成果が評価に反映されにくい」「専門性を深めにくい」「部署によって業務量や残業の差が大きい」「やりがいを感じにくい場合がある」といった意見があり、個人の価値観や志向によって評価が大きく分かれる職業であることが浮き彫りとなっている。

特に経験者・既卒職員からは、民間企業と比較した際の給与やキャリア形成の



違いを意識した意見が多く、公務員就職を一概に勧めることへの慎重な姿勢が読み取れる。

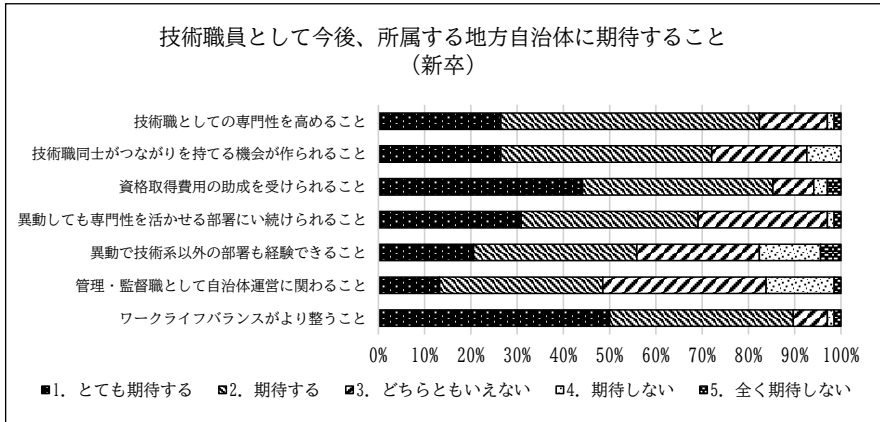
(図9)

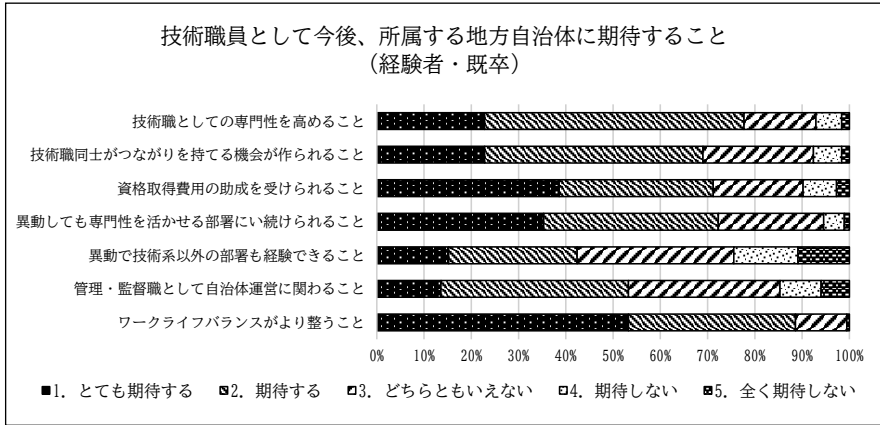


(5) 今後自治体に期待される育成・キャリア形成の明確化

今後自治体に期待することとしては、新卒・経験者を問わず、「技術職としての専門性を高める機会」「資格取得支援」「専門性を活かした配置」といった項目に対して高い期待が示されている。これは、採用後の働き方や安定性について一定の評価がなされている一方で、技術職としての成長やキャリアの見通しについては、不透明さを感じている職員が多いことを示唆している。(図10)

(図10)





特に、自由記述を見ると、「どのような能力が評価されるのか分かりにくい」「将来的にどの分野で専門性を深めていくのかイメージしづらい」といった声が見られ、育成方針やキャリアパスが十分に共有されていない可能性がうかがえる。

経験者・既卒職員においては、前職との比較を通じて、専門性の位置付けや評価の在り方に違和感を持つケースもあり、公務員組織特有の人事運用や配置の考え方が、必ずしも十分に理解されていない状況が読み取れる。

このことから、今後は、採用時点から入庁後に至るまで、技術職としてどのような成長が期待されているのか、またどのようなキャリアの選択肢があるのかを、より具体的に示していくことが重要である。育成と配置、評価を一体的に捉えた説明がなされることで、職員の納得感や将来展望の形成につながると考えられる。

以上を整理すると、技術職公務員という進路は、志望段階においては情報取得や制度理解の負担が大きく、特に高校段階では制度面が進路選択のハードルとなっていること、また採用後においては、働き方や安定性は評価されている一方で、専門性の形成やキャリアの見通しについて職員の受け止め方にばらつきが生じていることが、本節からの主な課題として整理できる。

6. まとめ

本章では、工業系高校及び大学へのヒアリング結果および技術職アンケート結果をもとに、技術職公務員の進路認識、志望形成の実態、ならびに採用後の受け止め方について整理してきた。

その結果、技術職公務員は、学生にとって早期から明確に目標とされる進路で



はなく、就職活動の過程や社会人経験を通じて、他の選択肢と比較・検討された末に選ばれる「後発的な進路」である可能性が明らかとなった。特に新卒職員では、大学在学中の終盤に公務員を意識し始めるケースが多く、経験者・既卒職員では、民間企業等での就業経験を経た後に、公務員という選択肢を再評価している傾向が顕著であった。

また、大学・高校へのヒアリングからは、建築・土木分野そのものに関心を持つ学生・生徒の母数が減少しているという課題が示された。これは、特定の自治体に固有の問題ではなく、分野全体としての裾野の縮小という前提条件のもとで、採用や人材確保を考える必要があることを示唆している。

進路選択に影響を与える要因としては、公共性や社会貢献意識、学習経験・専門性との結びつきといった理想的・職業的動機が一定程度確認される一方で、最終的な選択理由としては、雇用の安定性や働き方といった現実的条件が強く意識されていることが明らかとなった。

さらに、就職活動時の選択状況を見ると、多くの職員が最終的には自治体就職を第一志望として選択しており、行政技術職に対して一定の魅力や価値を見出していることが確認された。その理由としては、業務の幅広さや公共性の高さ、法令に基づく判断を通じた理解の深化などが挙げられており、民間とは異なる意義が評価されている。

一方、採用後の職員意識を見ると、働き方や安定性については概ね肯定的な評価がなされているものの、専門性の活用や成長機会、キャリア形成の見通しについては、受け止め方にばらつきが見られた。後輩に公務員就職を勧めたいかという設問においても、肯定的な評価が多数を占める一方で、専門性の評価や育成の在り方に課題を感じている層が一定数存在していることが確認された。

これらの結果から、技術職公務員の人材確保においては、採用制度や広報手法の改善だけでなく、進路選択の各段階に応じた情報提供と、採用後の育成・キャリア形成を一体的に捉えた対応が求められるといえる。特に、専門性がどのように形成され、どのように評価されるのかを可視化し、職員が将来像を描きやすい環境を整備することが、志望段階での期待と採用後の実感とのギャップを縮小する上で重要である。

第4章 採用活動の広報・方法と効果的な戦略

1. はじめに	69
2. 受験者の求人情報収集	69
3. 自治体のウェブサイト上の課題	72
4. 募集要項（PDF）の課題	74
5. 募集に関する情報提供の課題	75
6. 試験手法の多様化とその効果	78
7. インターンシップの採用活動への活用	82



第4章 採用活動の広報・方法と効果的な戦略

1. はじめに

昨今の採用活動では情報の発信手段として、自治体の公式ホームページを中心に広報誌や説明会、学校訪問等を活用している。具体的には、自治体の公式ホームページにおいて、受験資格、試験日程、試験内容の基本情報の他に職員インタビューや1日の業務紹介など実際の働き方がイメージできるコンテンツ（動画・画像）の充実を図っている。これにより受験者が事前に業務内容や職場の雰囲気を理解しやすくなり、志望動機の明確化に繋がっているといえる。

しかし、発信している側は、どうしても情報が文章中心になり、伝えたい内容が届いていないことや通常業務もあるため更新頻度に限界があることから、採用担当者が想像しているよりも若年層に十分届いていないという課題があるのではないかと考えられる。そのため、SNS等のデジタル媒体を活用し、よりタイムリーかつ親しみやすい情報発信を行うことが今後の検討課題になっていくのではないかと考えている自治体も多いのではないかと。

特に、採用試験の申込開始や説明会の開催案内など、時期に応じた情報をわかりやすく周知することが重要であり、採用広報において、採用方式の周知は極めて重要な要素である。受験者にとって、応募方法や受験時に何が必要でどのような試験が課されるのか、どの能力が評価されるのかといったことが、受験の可否を判断する大きな要因となる。

そこで本章では、人事課アンケートや技術職アンケートを基に自治体と受験者の間でどのような違いがあるのかについて確認していくこととする。

2. 受験者の求人情報収集

技術職アンケート問23で、新卒・経験者・既卒の3グループに分け、受験時に求人情報を何で得たのかを聞いたところ、3グループ内ではどのグループにおいても「自治体のウェブサイト」からの情報収集が最も多くを占めた（図1）。これは、ホームページには採用試験の詳細要綱が掲載されており、広報ポスター・広報誌等を見た方からのアクセスが多いためではないかと考えられる。

新卒・既卒で次に多いのが、「両親や知人等から聞いた」「大学のキャリアセンター（就職支援センター）」「教員から聞いた」など、人から聞いて情報を収集した方法である。実際に、入庁1年目の職員（技術職・新卒）に確認したところ、教員からの情報と学校の先輩（OB・OG）から実際に働いている話を聞き、目指すきっかけになったということであった。



新卒や既卒は入庁後の不安な部分が大いいため、両親や教員と身近な人からの情報が軸になっているのではないかと思われる。しかし、経験者は前職での社会人経験があるため、新卒・既卒のように働く前の不安ではなくワークライフバランスといった安定志向を持っており、「自治体のウェブサイト」「自治体の広報誌」「民間の就職情報サイト」などウェブサイト等の情報収集が多く見受けられる。また、経験者の一定数は「両親・知人等から聞いた」からも情報収集をしているのがわかった。

人事課アンケートで回答のあった30自治体のうち、SNSを活用している自治体は22自治体（約73%）となる。しかし、技術職アンケートから読み解いていくと、新卒ではSNSからの情報収集は数%程度、経験者・既卒からは0%と、厳しい数字が確認できる。実際、SNSは応募のきっかけとなる可能性はあるものの、SNSから応募フォームには飛べない仕組みであることから、一方的な発信だけでは、学生にとって十分な情報収集手段になりにくいのが現状ではないか。

自治体のウェブサイトには職員インタビューが掲載されており、働くイメージがしやすくなっている。また、自治体によっては、試験の特徴や過去の採用試験実施状況についても掲載されているため、自治体ウェブサイトで完結しているのではないかと考えられる。技術職員アンケートの結果から、今後、採用活動を行っていくうえで、SNSでの情報展開のみに力を入れていくのではなく、自治体のウェブサイト・広報誌・学校訪問（OB・OG訪問）により注力することこそが人材確保への近道となるのではないか。

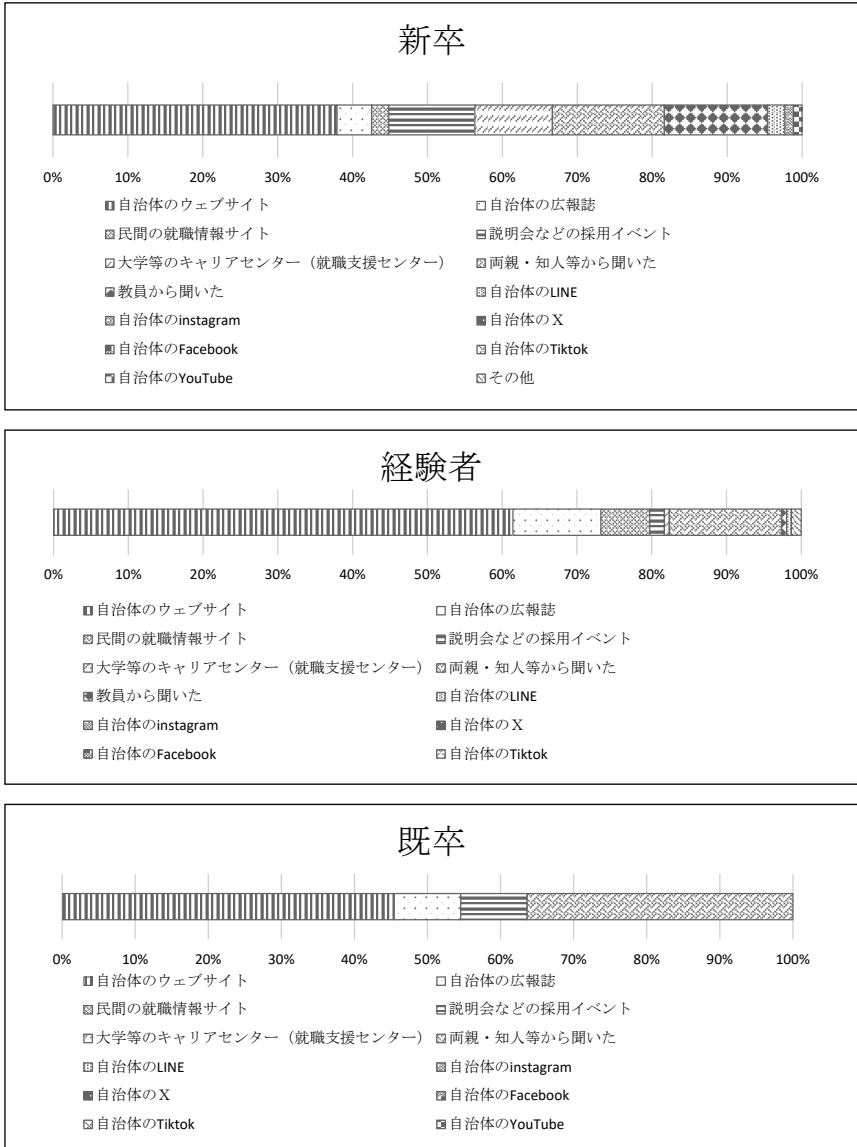
もっとも、採用活動において「SNSの発信が無駄である・意味がない」とまでは言い切れないものの、今回のアンケートのように、実際に働いている職員の声を参考とすることで、それぞれの自治体を受験するきっかけとなった情報ツールを把握することができ、より効率的で有効な情報発信・PRへと繋げることができると考える。

また、SNS（YouTube・X・Instagram・LINE）の視聴状況・反応のある投稿を分析することで、ウェブサイトとは違うPR方法を行えるため、SNSの活用方法は大きく変わってくるのではないか。

SNSを通して見る画面の中の人ではなく、実際にそこで働く人に会うことができる学校訪問（OB・OG訪問）や説明会はSNSよりも学生との距離が近くなり、採用する自治体の熱意もダイレクトに伝えることができるのではないか。一見すると時代に逆行しているようにも思えるが、実はアナログな方法が最も興味を持ってもらうことができる広報活動だったという現実を認識する必要がある。



(図1) 技術職アンケート問23「現在所属する自治体の求人情報は何から得ましたか。」
(入庁時の属性別)



職員採用試験の案内について、自治体のウェブサイトから情報を得ている受験者が多いことは前述の通りであるが、実際に各自治体のホームページを受験者側



に立って確認すると複数の課題が見えてきた。次のとおり大きく3つに分けて、「自治体のウェブサイト上の課題」、「募集要項（PDF）の課題」、「募集に関する情報提供の課題」について説明したい。

3. 自治体のウェブサイト上の課題

（1）試験関連情報のカテゴリ分け

「〇〇市役所 採用」と検索すると、大抵の自治体では職員採用ページにアクセスできる。つまりこの「職員採用のトップページ」こそが、多くの受験者が最初に接点を持つ場であり、応募を考えている自治体の第一印象を決めるカギとなる。この入口において、情報が適切にカテゴリ分けされているか否かが、志望度を大きく左右する分岐点となるだろう。採用情報の各タイトルが分類されずに更新順で羅列されているケースでは、それが「実施案内」なのか「試験結果」なのか、さらには「自分に該当する募集枠なのか」といった重要な情報が一目で判別できず、応募への大きなハードルになっていると考える。

〈職員採用ページの分かりづらい例〉

- ・職員採用ページのトップに「令和〇年度〇〇市職員採用試験の実施について」「令和〇年度〇〇市職員採用試験 第〇次試験結果について」「令和〇年度〇〇市職員採用試験（過年度実施分）について」「説明会の開催について」「先輩職員の声」などが混在している。
- ・現在募集中か募集終了しているのかがページタイトルに明記されていない。「～の実施について」と記載されていても、そのページへ遷移すると「終了しました」と記載されていることがある。

（2）試験の募集時期・募集区分

職員採用案内の内容は、初めて自治体の採用情報を見た人にも分かりやすいものであるべきだが、特に「募集時期」「募集区分」の2点が初見では分かりづらい内容になっていると感じる。

まず「募集時期」について、「前期・後期」「春季・秋季」「〇月試験」「随時」など、自治体により様々なタイトルが見受けられる。かつては公務員試験といえば主にA～C日程として自治体規模により区分けされており、全国である程度統一されていた。これは国が定めた公式な名称ではないものの、A日程（6月中下旬／道府県庁・政令指定都市・県庁所在地などの市役所）、B日程（7月中旬／中規模の市役所）、C日程（9月中旬／小規模な市役所・町村役場）という一定の共通認識が得られていた。こういった統一試験日を設けることで、受験者にとって



は試験時期の目処が立つ、異なる規模の自治体を複数受験できる、併願可能な試験が分かりやすい等のメリットがあり、一方で自治体側としても、採用事務の効率化や内定辞退の防止（大規模な自治体の合格者から先に抜けていくため）に繋がっていた。しかし、採用の早期化や民間企業で用いられる試験方式の導入（主にSPI方式）等により、独自の試験日程を設定する自治体が増加し、現在は常にどこかしらで採用試験が行われている状態になっている。そうした動きから各自治体の募集時期が見えづらくなっていることに加えて、例えば「前期・後期」といった表記が実際には「前期…主に大学卒業程度の試験、後期…主に短期大学や高校卒業程度の試験」という区分を意味するといったような自治体特有の「暗黙の了解」も、受験者を混乱させる要因となっている。

また、併願の可否についても受験者を悩ませているポイントであるように思う。足並みを揃えてA～C日程で実施していた頃に比べ、様々な時期に実施される採用試験のどれが併願可能なのか、さらには、一つの自治体の中で受験要件を満たす複数の試験がある場合、どの組み合わせなら受験可能なのかの判断が難しく、多くの場合は各自治体から試験情報を網羅的に収集し比較検討が必要となる。募集要項の読み込みや情報収集は受験者が主体的に行わなければならないことではあるものの、受験者個人（特に高校生）の自己責任による情報収集には限界があるうえ、情報を探すこと自体にこれほど手間がかかる現状は決して理想的とは言えない。本来、受験者が最も時間を割くべきなのは、自治体の現状・課題の把握や、質の高いエントリーシートの作成であるはずだ。応募以前の事務的な情報収集で受験者を消耗させてしまう状況は、採用側にとっても本意ではないだろう。せめて「受験者が情報を探したとき、容易にたどり着ける」状態であるよう、自治体側も掲載内容について再考する必要がある。

次に「募集区分」に関しても、「初級土木・上級土木」「事務A・B」等の表記について検討が必要ではないだろうか。こちらもかつては、「地方上級：大卒程度、地方中級：短大卒程度、地方初級：高卒程度」という分け方が共通認識であった。しかし、初めて採用情報ページを閲覧する受験者にとって直感的に分かりやすい表現かと言えば、決してそうではない。こうした従来の名称はむしろ、採用する自治体側や採用を支援している学校側にとって馴染み深く利便性の高いものであり、肝心の受験者を置き去りにしているように思う。「事務A・B」についても同様である。この表記については、「受験資格の目安（大卒程度、高卒程度）」で分けている自治体もあれば、「試験内容（教養試験、SPI方式等）」で分けている自治体もあり、定義が統一されていないことがさらに受験者を困惑させている。自治体職員にとっては採用試験の年間スケジュールを管理・把握しやすい表記だが、

自身に関係する採用情報をピンポイントで閲覧している受験者にとっては、極めて不親切な表記と言わざるを得ない。ウェブサイトに掲載する試験の項目名であれば、「土木（大卒程度）」「事務（SPI方式）」といった記載の方が誰にとっても分かりやすいはずだ。些細なことだが、こうした表記の一つひとつから、受験者側に立った配慮をしていきたい。

（3）検索性の低さ

自治体に限った話ではないが、一般的に就職活動を行う上で、受験者は自分が受験しようと思う団体について、働き方や職務内容、給与、福利厚生、キャリアパスなど、様々な情報を収集している。しかし、多くの自治体では、受験生が知りたい情報へアクセスすることは容易ではない。例えば、説明会の案内が「募集案内」と銘打ったページの最下部に埋もれていたり、そもそもそうした知りたい情報が掲載されていなかったりもする。場合によっては、「〇〇市役所 福利厚生」で検索しても受験者にとっては難解な条例がヒットするのみで、「キャリアパス」に至っては情報自体がウェブサイト上に存在しないといったことも少なくない。必要とされる情報が掲載されており検索性が高いことが理想ではあるが、せめて受験者が求める基本的な情報については簡単にアクセスできるよう、検索キーワードを意識したページタイトルの作成や、基本情報を網羅したページの作成など、受験者視点での改善が求められる。こうしたウェブサイトの設計は、受験者のみならず、人事担当者を含む現職の自治体職員にとっても、組織内での情報共有や円滑な業務遂行に役立つものとなるはずである。

4. 募集要項（PDF）の課題

自治体は募集要項（PDF）の作成が法で定められているのかと思えるほど、どの自治体も膨大な情報が詰まった募集要項を掲載している。一つのデータに必要な情報が凝縮されており、それさえ読めば一通りの試験情報を得られるという点では非常に合理的で、受験者にもメリットがあるが、単なる情報の羅列で読みづらいものも見受けられ、実際に視察先でも応募を検討する際の障壁となっているという声が聞かれた。多忙な学生生活やフルタイム勤務の合間を縫って受験準備を行う応募者のことを考えれば、いかに取っ掛かりやすく読みやすいものを作るかということに注力すべきである。

まず、応募に当たり必ず読まなければならない「募集案内」の部分と、応募者へ情報提供として記載している「採用後の情報（勤務条件など）」を切り分けるところから始めた方がよい。大阪府内自治体の募集要項を確認したところ、平均10



ページであった。現代の学生がPC画面や紙媒体ではなく主にスマートフォンで情報を閲覧していることを考慮すると、内容を読み解く以前にそのボリュームだけで圧倒されてしまうことは想像に難くない。もちろん時期により複数の職種を一つの募集要項に掲載していることもあるため、一概にページ数が多いことを悪とは言えないが、応募検討の時点でこの膨大な量の読み込みを強いることは、自治体自ら応募へのハードルを上げているように思えてならない。全てに目を通してほしいという人事担当者側の意図も理解できるが、そうであればなおのこと、掲載する情報の優先順位を明確にすべきだ。必読箇所が一目で判別できるよう構成に強弱を付けることで、応募者がスムーズに必要な情報へ辿り着けるのではないかと考える。

また、受験手続の記載方法についても、改善の余地が多分にある。自治体によっては、応募のプロセスを2ページに渡って文字のみで説明されている例も見受けられるが、初めて自治体を受験する者にとって煩雑であることは明白だ。文章読解力については筆記試験で測るはずであり、この募集要項においては「自治体が求める人材に、いかに円滑に応募してもらうか」が最重要目的なのではないだろうか。その原点に立ち返ると、視認性の高いフローチャートや図解により手順を可視化するなどして、全体の流れが把握できるよう配慮する必要がある。

さらに、募集要項を読み進めるときの補助として、時系列に沿ったステップ別のガイドを作成することも一つの手である。対象の募集区分、受験資格の有無、試験日の把握、欠格事由の確認、提出書類（成績証明書等）の準備期限など、受験者が各フェーズで「何をすべきか」を体系的に提示する。試験内容や日程など、最終試験までほとんどのプロセスが事前に見えているのは民間企業にはない自治体の大きな強みである。この特性を最大限に活かし、合格までの見通しをクリアにすることで、受験者に安心感を与えていきたい。

5. 募集に関する情報提供の課題

試験情報の公開時期は自治体により様々だが、多くの自治体では翌年4月採用の募集を5～8月にかけて実施している。この応募者の主層である大学生や大学院生について、企業の採用広報解禁は3月1日、選考活動解禁が6月1日とすることとして政府から要請されている^{*1}。キャリアタス就活が2026年卒の大学生・大学院生を対象に行った調査では、2025年5月1日時点で一人あたりのエントリー社数平均は23.4社、内定率は76.2%^{*2}、6月1日時点ともなると内定率は83.7%、就職活動終了者は全体の62.0%にのぼる^{*3}。つまり、多くの自治体が採用情報を公開、あるいは第1次試験を実施する段階で、既に就職活動を終えている学生や



内定を保持している学生が多数いるという実態を、強く認識しておく必要がある。売り手市場が続く昨今の就活現場において「選ばれる立場にある」のは民間企業も自治体も同様だが、現在の採用スケジュールでは、自治体はスタート地点で既に大きく出遅れていると言わざるを得ない。このままでは優秀な人材を確保する機会を逃してしまいかねず、採用時期の在り方を含め、抜本的な意識改革が求められる。

とはいえ、こうした現状はおそらく人事担当者からすれば「百も承知」の話で、いくら課題として認識していても一自治体の採用スケジュールを根本的に変えるのは容易ではなく、現実的には多くの壁が立ちはだかっていることだろう。採用の最前線にいる現場職員が一番もどかしさを感じているはずだ。そこで、大掛かりな制度改革は一旦脇に置き、今すぐにも着手できそうな改善策を具体的に検討してみたい。

応募者への情報提供として、最低限、次の3点を早期に周知しておくことが重要ではないかと考える。①いつ今年度の募集情報が出るのか、②そもそも今年度は募集があるのか、③募集があるとして前年度同時期に実施された試験の概要はどのようなものだったのか。

まず①について、募集情報の解禁時期を把握できていれば、少しでも公務員に興味のある学生なら内定獲得後でもアクセスしてくれる可能性がある。しかし、更新を待ち続けて頻繁に特定の自治体のウェブサイトを訪れるというのは、よほど志望度の高い学生でなければ難しいし、多忙な就活スケジュールに直面している学生にとって現実的ではない。前述の通り、5月1日時点で平均23.4社にエントリー済みであることを考慮すれば、学生は既に膨大な数のエントリーシートや履歴書を作成し、面接に向けた準備に追われている状況にある。そんな中では、詳細が不明な公務員試験は検討対象から早期に外されてしまいがちだ。対策として、最低限、前年度の募集ページを残しておけば、「いつ情報が更新されたのか」「エントリー締切りはいつ頃なのか」という参考情報を得ることができる。こうした情報があるだけで、学生は目安としてスケジュールに組み込むことが可能になり、受験の選択肢を維持することができる。

続いて②について、特に専門職の受験を検討している者にとって、「募集の有無」は重要な情報となる。採用情報の解禁を待った挙句、ふたを開けてみれば「今年度の募集なし」と判明するリスクがあることを考慮すると、募集が不透明な自治体を避け、確実に採用を行っている民間企業や他自治体を優先して受験するのは当然のことだ。結果として、内定を獲得した他組織に流れてしまうといった悪循環が生じ得る。「今年度も募集予定である」という一報があるだけでも、応



募率に好影響をもたらすのではないかと考える。とはいえ、人事の兼ね合いもあるため確定情報を早期に出すのは難しいかもしれない。その場合はせめて、過年度の実施状況を一覧化し、募集頻度の目安（毎年実施、隔年実施など）が分かるようにすると応募者にとっては安心材料となり、人材確保に繋がるのではないだろうか。

最後に③について、自治体によっては試験終了の都度、当該募集ページを削除しており、過去実施分の試験案内が掲載されていないことがある。こうした過去の実施実績をウェブサイト上に一切残さない運用は、非常にもったいない。大抵の場合、募集要項の構成自体は例年大きく変わらないため、過年度のデータを公開し続けるだけでも、潜在的な受験生の志望動機を高める貴重な材料となる。なにより、せっかく採用情報を求めて自治体のウェブサイトを訪れたにも関わらず、「現在募集中の試験はありません」として過去の試験情報すら掲載されていなければ、何の情報も得られずに終えることとなり、受験者の関心・意欲を削ぐ結果となってしまうかねない。受験、そして採用へと繋げたいのであれば、ウェブサイトへの再訪やスケジュールへの組み込みなど、学生に次のステップを促すための情報発信が不可欠である。

以上のことから、自治体の情報発信においては、「自治体視点」を脱却し「受験者視点」に立つことが重要である。自治体の使用しているホームページに機能的な限界はあるとしても、掲載情報の整理や、写真・表を使用した視認性の向上など、「情報の届け方」の工夫で解決できる余地はあるはずだ。現状では多くの自治体が発信者側の都合による情報提供に留まっており、受験者が求める情報に対して優先順位付けがなされていない。その結果、受験者自身がサイト内をさまよいながら（公開されているかどうか分からない）情報を拾い集めていかなければならない状況となっている。これは、公務員が職として選ばれる・選ばれない前に、組織としての広報姿勢や採用意欲が問われる問題である。民間型試験の導入や社会人採用枠の新設など、従来の枠組みを超えて広く人材を募る前向きな動きがあるものの、せっかく自治体に興味を持った層が応募段階で「情報発信のあり方が従来の慣習通りで、受験生の利便性に対する意識が低い（＝アップデートされていない組織である）」と判断し検討対象から外されてしまうのは大きな機会損失であると言える。そうした点で、ウェブサイトや募集要項は潜在的応募者の目に触れる機会が多いとともに、多額の予算を掛けずともスピード感を持って取り組める、改善しやすい部分でもある。まずは最も受験者に近い感覚を持つ新規採用職員に、自自治体の採用活動についてアンケートを実施するところから始め



てはどうだろうか。採用担当課に限らず、現在既に欠員が出ている自治体現場においては、日常業務に追われて前例踏襲の運用となりがちだが、情報の不足・不透明さによる応募者の減少は長い目で見ると組織的に大きなりスクとなることは明らかである。深刻な人員不足に悩まされる前に、今できることから着手しておきたい。

6. 試験手法の多様化とその効果

前節までは、就職活動の際に求職者がどのような求人媒体であれば受験意欲が湧き、どのような募集案内であれば受験意欲を下げずに受験まで結び繋ぐことができるのかについて考察してきた。この節においては、受験までたどり着いた受験者をいかに効率的に選考し、採用まで繋ぐことができるかを考察することとする。

公務員の採用試験といえば、第一次試験に筆記試験があり、試験科目は教養科目と専門科目に分かれ、教養科目であれば数的処理や文章理解・社会科学など、専門科目は法律・経済、さらに技術職の場合受験職種に応じた専門試験など、それぞれに数十時間～百数時間にも及ぶ試験対策をしなければ、第二次試験にも進むことができないものである。というのはひと昔前のイメージではないだろうか。第1章でも論じたように少子高齢化に伴い若者の人口が減少し、公務員受験者数及び競争倍率が低下しており、公務員のなり手不足が叫ばれている状況である。当然公務員以外にもなり手不足は叫ばれており、民間企業各社は企業努力で新卒初任給を大幅に増加させたり、働き方改革として若者に選ばれる働き方を選択できるような環境を整備したりと必死になって採用活動を行っている。そんな中で公務員採用試験も昔のままでは優秀な学生を獲得することができないということは当然のことである。

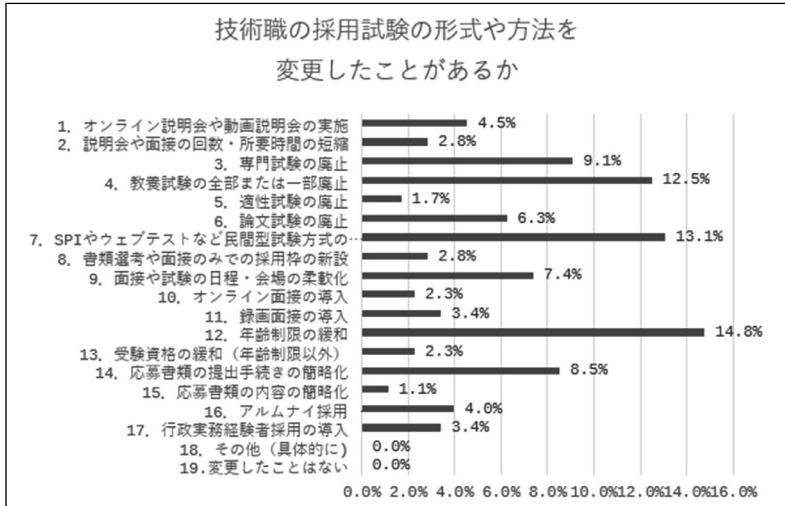
自治体の採用試験に関しては、近年全国の各地方公共団体の人事委員会や人事部局の創意工夫により多種多様な試験手法へと移行されている。多くの学生等に受験してもらわなければ優秀な学生の確保ができないということで受験者の負担を軽減すべく公務員試験を廃止し、SPI3やSCOAなど、民間企業が取り入れていた民間型試験を導入し、受験者確保に取り組む自治体は少なくない。しかしながら受験者負担の軽減ばかりを追求し、来るもの拒まず状態で職員を採用すると、技術職に求められる専門知識がないがしろにされてしまい、住民が安心して暮らすことができるまちづくりができなくなってしまうことも危惧される。

そこで、我々は人事課アンケートにて採用試験の手法変更や変更に伴って生じたと考えられる課題を調査した。人事課アンケートQ1-5の「過去に技術職の



採用試験の形式や方法を変更されたことはありますか。当てはまるもの全てを選択してください。」との質問に図2のとおり回答が得られた。

(図2)



回答が多かった上位3つは「年齢制限の緩和(14.8%)」「SPI等民間型試験の方式の導入(13.1%)」「教養試験の全部または一部廃止(12.5%)」であり、次に多いのが「専門試験の廃止(9.1%)」である。この結果から、やはり受験者数等の減少を鑑みたくえて、年齢要件を緩和することで幅広い年齢層の受験者をターゲットとし、教養試験や専門試験を全部または一部廃止し民間型試験方式を導入することで、特別な公務員試験対策を講じていない人も受験しやすい“受験者負担軽減型試験”への変更をおこなっている自治体が多いことがうかがえる。

一方、人事課アンケートQ1-7の「民間型試験に移行してきた中で、困っていることや課題に感じていることはありますか。(択一式)(n=29)」との質問に対して表1のとおり回答があった。

(表1)

	とても課題に 感じている	少し課題に 感じている	どちらでも ない	あまり課題に 感じていない	全く課題に 感じていない
容易に対策されてしまう	0%	21%	28%	34%	17%
公務員に必要な知識（法律等）の欠如	17%	45%	24%	10%	3%
技術職として必要な知識の欠如	3%	24%	38%	31%	3%
研修費用の増加	7%	3%	41%	45%	3%
辞退者の増加	28%	41%	14%	14%	3%
受験者・辞退者の増加に伴う採用関連費の増加	7%	38%	34%	17%	3%

ここでの回答で目立ったのはとても課題に感じているまたは少し課題に感じているのどちらかを選択されていることが多い「公務員に必要な知識（法律等）の欠如」と「辞退者の増加」である。

次に、人事課アンケートQ1-6の「技術職採用時の応募者の専門性評価を行っていますか。行っている場合は、その測定方法を選択してください。」という質問に対して図3のとおり回答があった。

(図3)

(専門性の評価)	はい		いいえ	
専門性評価を行っていますか。	22		8	
(専門性の測定方法)	評価している (人事課)	評価している (技術職員)	評価していない	
専門試験の点数	6	4	7	
学校での履修科目	6	2	6	
学校の成績	1	1	8	
面接による専門性口述	9	18	1	
論文試験	1	2	7	
推薦書の有無	0	0	8	
過去の職務経験	9	10	1	
その他(具体的に)	4	2	3	

専門性の評価を行っている自治体は30自治体中22自治体、評価していない自治体は8自治体となり、評価している自治体の専門性測定方法について回答数が多



く目立ったものは「過去の職務経験」及び「技術職面接官による専門的な口述試験」である。過去の職務経験に関しては、新卒学生には当然問えない評価方法であることから、他の企業等での職務経験がある人が受験できる受験区分（経験者採用区分）を設けている自治体が多くあることがうかがうことができた。また、技術職面接官による専門的な口述試験を専門性評価の手法として取り入れている団体も多いことから、第1次試験の段階では、人材不足の実情を鑑み民間型試験を実施することで幅広い受験者層からの募集を狙いたい、そして技術職として一定求めたい専門性に関しては、面接試験による技術職員への専門的な口述試験で評価されていることが推測される。

我々が研究会で議論を重ねる中で、「若者の減少や理系学生の減少が進行しているこの状況であれば、専門的な知識が備わっていない学生を獲得し、採用後に研修等で専門的な知識・技術を身に付けられる手法を考えた方が早いのではないか。」との意見が出てきたこともあるが、やはり自治体としては、採用後に即戦力になり得る専門知識が備わっている受験者を確保したいという思惑を感じることもできた。そしてその即戦力となり得る専門性を口述試験で測定している以上、正しく測定（評価）しなければならないのは面接官である。その極めて重要な役割を任されている面接官たちが携える評価基準が果たして効果的なものであるか否かについてまではアンケート等から究明することができなかった。

試験手法の変更に伴う課題感等について分析をおこなってきたところであるが、人事課アンケートQ1-7の回答中、「技術職として必要な知識の欠如」において、どちらでもない～全く課題に感じていないを選択している自治体が72%であったことから（表1）、各自治体は現状行っている評価方法に修正の必要性は感じておらず、今後も当面の間は現在の採用試験の手法から見直すことは少ないであろうことを確認することができた。

一方で、図3の回答を見ると、興味深いものがある。それは、回答数が0の「推薦書の有無」である。当該アンケートの回答項目に「推薦書の有無」を設けた本研究会の意図として、昨今、全国の自治体で徐々に導入されてきている「学校推薦枠」の存在があった。これは、当初、技術職採用試験の手法を検証する際に全国各地の自治体で先進事例となるものは無いか、面白い試験手法を取り入れている自治体は無いかを調査した際にヒットしたものである。そこで研究会として聞き馴染みのない学校推薦枠を設置している自治体への視察を行うこととした。視察先は横須賀市（オンライン）、小田原市、横浜市である。いずれも神奈川県自治体であり、関東地方では関西地方に比べると実施している自治体数が多いように感じるところである。いずれの人事部局へのヒアリングで共通していたこと



は、やはり技術系人材の確保に苦慮しているということであった。苦慮の実情こそ若干の違いがあったものの、特に担当者を悩ませているのは「最終合格通知後の採用辞退」であり、採用することを決めた人材を確実に確保することに重点を置いて学校推薦枠での採用試験を実施していることがうかがえた。

小田原市の場合、卒業見込みの1年前の3月（大学3年次の3月）に試験案内を公開し、学生側はエントリーシートと大学学部（科）長が認める推薦書を申込書類とし、その後4～5月にかけて面接試験や適性検査のみで選考を行い、6月までには最終合格発表するという流れだ。受験資格としては在学中の学校等から推薦を受けることのほか、専門性の担保として大学等で専門課程を一定履修していることとしている。小田原市が学校推薦枠の採用試験を導入したのは令和7年度からということもあり、募集人数若干名に対し申込者は3人であり、大学等への広報業務について一定の課題を感じているとのことだったが、受験者全員が最終合格者に至っていることから、学校推薦を実施していることは効果的であると考察することができる。

表1を見ると、大阪府内自治体の多くが辞退者の増加を課題に感じていることが分かる。公務員の採用試験実施枠としてこの学校推薦枠が幅広く普及していない現時点では、前述の小田原市のように申込者を確実性高く採用候補者に繋ぐことができているため、学校推薦枠の実施は非常に効果を得られるものであるかと考える。

現在、大阪府内ではこの学校推薦枠の採用試験を設定している自治体は存在しないが、今後多くの自治体が学校推薦枠を導入した場合、大阪府内にある大学に在学し技術系公務員を目指す多くの学生にとって有効な選択肢のひとつになるだろう。そうすれば学生の競争意識は低下し、自治体が求める技術職ならではの専門知識の不足する受験者が多くなってしまわないか…。などと考え込んでしまふとなかなか実行するに至らなくなってしまうことも想定されるが、採用試験の実施手法については時代とともに移り行くものである。今後新たな試験手法を編み出すためには、積極的かつ戦略的に取り組まなければならない。

7. インターンシップの採用活動への活用

(1) 公務員と民間企業の採用手法

我が国の民間企業、自治体を問わず、採用活動の主な手法は新卒一括採用であり、これは高等学校をはじめ短期大学、大学、大学院等を卒業見込みである学生が学生の身分を保有している期間に就職活動を行い、学校等卒業後の4月1日から内定団体等へ就職することを互いに約束するというシステムであるが、地方公



務員についてはさらに採用手法が地方公務員法（昭和25年法律第261号）に定められている。

同法第17条の2第1項に“人事委員会を置く地方公共団体においては、職員の採用は、競争試験によるものとする。（以下、略）”、同条第2項に“人事委員会を置かない地方公共団体においては、職員の採用は、競争試験又は選考によるものとする。”と定められている。また同法第18条の2には、受験資格を有するすべての国民に対して平等の条件で公開されなければならないことも定められている。要するに地方公務員は、限定された一部の者のみへ試験情報を公開することや、競争試験や選考試験を行わずに職員を採用することが禁止されているのである。

一方で民間企業等については、いくつかの公法により就職差別を禁止することが定められているものの、採用手法については厳格化されていないため多様な学生獲得活動（採用活動）が生み出されている。就職活動本格始動前のインターンシップを活用し、参加とともに面接試験が実施され、インターンシップ参加終了と同時に内々定を通知する手法も行われるなど、趣向を凝らした採用活動を繰り返し広げられている現状であるが、第1章にあるように少子高齢化により若者（学生）が減少しているため、より一層採用活動（働き手の奪い合い競争）が激化してしまうのだ。求人する側（企業）からすると働き手が必要だから求人を行っており、その戦いに負けるわけにはいかず、なんとかして優秀な人材を早期に確保しておきたいのである。この当然に働く心理が、学生の囲い込みを早期に行い、大学3年次に参加したインターンシップにおいて選考活動を伴わせ、インターンシップの参加直後に内々定を出すということに繋がってしまう。

（2）インターンシップの見直しと現状

前項で紹介したような、インターンシップの内容に実は選考試験が含まれているものがあるなど、多彩すぎるインターンシップにより学生が困惑の渦に巻き込まれていたため、令和4年6月に文部科学省・厚生労働省・経済産業省の合意による「インターンシップの推進にあたっての基本的考え方」（3省合意）が改正された。

この合意は、前述したとおり近年の学生の就職活動が早期化・長期化している傾向があることに加え、就職・採用活動の開始日より前に「インターンシップ」と称した事実的な選考試験を開始する事態が生じていることなどから、インターンシップを新たに創出した4つの枠組みに定義し、インターンシップという名の選考試験とインターンシップという名の業務説明会が混同しないように整理

されたものである（表2）。

（表2）

タイプ1	タイプ2	タイプ3	タイプ4
オープンカンパニー	キャリア教育	汎用的能力・専門活用型インターンシップ	高度専門型インターンシップ（試行）
就業体験「無し」	就業体験「任意」	就業体験「必須」	
「インターンシップ」とは称さない		「インターンシップ」と称して実施	
就業体験不要な「教育」目的		学生自身の能力の見極め・評価材料の取得が目的	
取得した学生情報を選考活動に活用できない。		取得した学生情報を選考活動に活用できる。	

この3省合意による要請が行われてから早2年が経過したところであるが、大学キャリアセンター職員などからは「民間企業がインターンシップから学生を獲得することに精力的に取り組んでいるという従前からの傾向に大きな変化は見られない。巷では大学3年次でインターンシップに参加させ、その後選考試験を通過させ、そして内々定を通知するという流れが醸成されている。学生はインターンシップという名ばかりの選考試験が始まるこの流れを学習し、インターンシップ＝選考試験であると認識している者が多い。また、友人などが早いうちからインターンシップに参加している様子に焦り、インターンシップとそうでないものとの区別が出来ないままに就職戦線に入り込み、じっくり業界・企業研究・自己分析もできていない状態で4年次の春には内定を獲得している学生が多くいる。」との声も聞こえてくる。学生は自身の卒業後の生活が懸かっている以上、まずはどこかの企業・団体から内定を獲得しておきたいという当然の考えと不安感から早期インターンシップ兼選考に参加し、優秀な学生であれば3年次時点で複数企業から早期に内々定を得られ、就職活動を終えてしまう。公務員試験がスタートする4年次の春には、多くの学生は就職活動を終えているのだ。

この状況では、4年次の春から選考試験を開始する公務員の採用試験に挑戦する学生は、低学年のうちから公務員を就職先として考えている学生のみとなってしまう、今後、学生数が減少していく将来にわたって安定的に職員を確保することが困難となってしまう。

繰り返しになるが、地方公務員の採用にあたっては地方公務員法に“競争試験または選考試験によるもの”と定められていることから、民間企業が実施するよ



うな低学年からインターンシップに参加させることによりそれを選考試験と同等にすることは困難である。

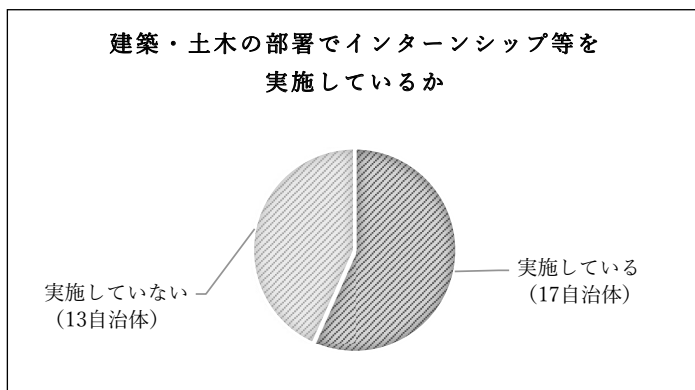
(3) 公務員のインターンシップ等実施状況

民間企業等が早期から乗り出しているインターンシップに対し、公務員のインターンシップについては実施状況がいかなものなのか、またインターンシップがその後の人材確保につながる効果的なものと捉えられているのかについて、人事課アンケートからうかがうものとする。

人事課アンケートQ4-1「建築・土木の部署でインターンシップ等を実施しているか」に対し、「はい」と回答した自治体は30自治体中17自治体であった。

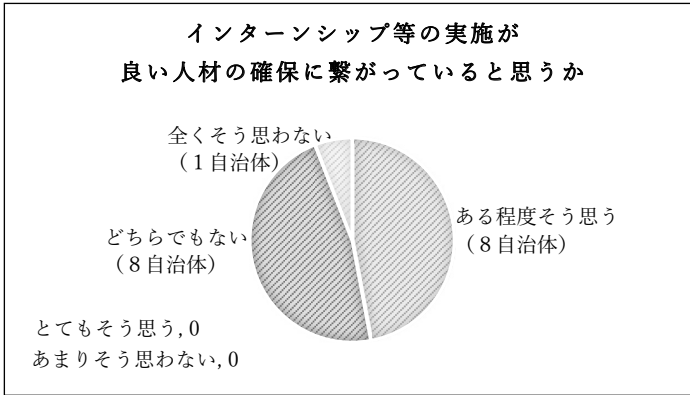
インターンシップ参加学生を受け入れるには、配属先所属の職員が少なくとも1名が学生に付きっきりになってしまうため、受け入れる側に十分な人員が無ければ実施困難であることは容易に想定できるものの、この実施団体の少なさには驚いたものである。(図4)

(図4)



また、Q4-1で「実施している」と回答した17自治体のうち、Q4-4「インターンシップ等の実施が良い人材の確保につながっていると思うか」に対し、「ある程度そう思う」「どちらでもない」が各8自治体、「全くそう思わない」が1自治体、「とてもそう思う」との回答は0自治体という回答となり、各自治体が実施しているインターンシップ等が大きな成果を得ているとは言えない結果となった。(図5)

(図5)



一方、研究員が視察に出向いた神奈川県では技術系インターンシップに参加した学生の多くが翌年度以降の職員採用試験を受験しており、人事部局としてはインターンシップの実施は人材確保において効果的に感じているという肯定的な回答を得ることができた。神奈川県は技術系インターンシップを年に2回（夏と秋）実施したり、プログラム内容に山間部にあるダムなど普段立ち入ることの無い現場見学など、参加者が参加しやすく・参加したくなるインターンシップを企画されていることが印象的だった。インターンシップを人材確保に効果的な取組みと捉える神奈川県も、参加者アンケートによって今後の在り方を再検討されているなど、常にブラッシュアップすることによってより良いインターンシップが実施できているものと考える。

(4) 公務員試験へのインターンシップ活用

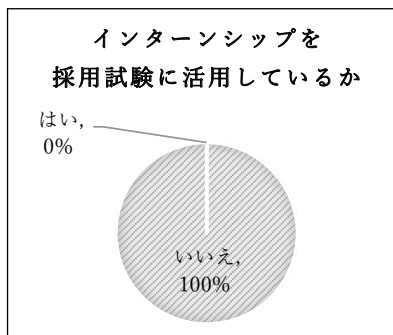
令和7年人事院勧告・報告において、採用におけるインターンシップの更なる活用を進めることが示され、技術系人材の確保に特化した採用ルート（手法）の検討・構築などが報告された。インターンシップを活用した早期選考の実施に向けた環境整備については令和8年度から実施するとされ、技術系人材の確保に特化した採用ルートの整備については令和8年度に具体像を提示するとの報告である。

人事院がインターンシップを採用活動へ使用することを積極的に進めようとするなか、大阪府内自治体ではインターンシップで取得した情報を採用活動に使用しているのであろうか。人事課アンケートQ4-5「インターンシップを採用試験に活用しているか」に対して「はい」と回答した自治体は0だった。(図6)



インターンシップを実施している自治体は17自治体あったものの、そのうち採用試験に活用しているのは1自治体も存在していなかった。17自治体が令和2年度から令和6年度まで受け入れた学生の総数は103人にも上るが、その全ての学生情報を採用試験に活用することが出来ていなかったためである。

(図6)



民間企業等がインターンシップを通じて積極的に人材確保を進めている現状では、自治体の採用試験が始動する大学4年次の春には多くの学生はすでに就職活動を終えている（第4章第5節に詳細データ掲載）。自治体は自らの採用試験が始まるまで、民間企業により良い人材を獲得されている様子を傍観することなく、その期間に取り組むことができることを戦略的に考察する必要がある。

令和4年6月の3省合意に基づく4つの枠組みにおけるタイプ3では「インターンシップで取得した学生情報を選考活動へ使用できる」と整理されている。しかしながら学生情報を選考活動に使用するためには、次の一定基準をクリアしなければならず、クリアするにはインターンシップの大幅な見直しを必要とする自治体も多く存在することが障壁となるだろう。

インターンシップ（タイプ3）における一定基準

- 【就業体験要件】 実施期間の半分以上の日数を就業体験に充当
- 【指導要件】 職場の社員等が学生を指導し、学生にフィードバックを行う
- 【実施期間要件】 5日間以上実施
- 【実施時期要件】 卒業・修了前年度以降の長期休暇期間中
- 【情報開示要件】 学生情報を活用する旨等を募集要項等に明示

上記要件をクリアするインターンシップを実施することは簡単なことでは無いかもしれないが、より良い人材確保が急務であると考える担当者は積極的に検討を進めてもよいのではないかと思う。また、決してインターンシップを採用試験の入り口として構える必要は無く、選考の途中段階で取り入れることにより、SPI3やSCOA・面接試験だけでは測ることのできない受験者の実務に関する知識や能力を見極めることができ、受験者にも就職後のイメージを膨らませてもらう

とともに、就職意欲を掻き立てられるまたとない絶好の機会とすることができるのである。

インターンシップに積極的に参加する風潮が浸透する近年は、“就職活動としての受験先を選定するために、インターンシップに参加する”ことが目的の学生が多いだろう。インターンシップを実施しないことは新卒学生を求めていると勘違いされてもおかしくはなく、10年前に構築されたインターンシップを形骸的に継続実施するようではかえって逆効果となってしまうこともあり得る。学生からすると面白みが無い時点で“インターンシップが面白くないから、実際に働くなってもっと面白くないだろう”とも思われ、実施していることが逆効果になってしまうだけだ。

常に状況が変動し、多くの情報と憶測が飛び交い続ける採用市場においては時流を的確に捉え、効果的かつ戦略的な人材確保に努めなければ、求める人材を迎え入れられる春はなかなか来ないだろう。

【参考文献】

- ※1 内閣官房、「就職・採用活動に関する要請」https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/shushoku_katsudou_yousei/index.html（2026年1月30日閲覧）
- ※2 キャリタス就活 学生モニター2026 調査結果（2025年5月発行）、「2026年卒 Vol.07 5月1日時点の就職活動調査」、p.1
https://www.career-tasu.co.jp/wp/wp-content/uploads/2025/05/202505_gakuseichosa_kakuho.pdf（2026年1月30日閲覧）
- ※3 キャリタス就活 学生モニター2026 調査結果（2025年6月発行）、「2026年卒 Vol.08 6月1日時点の就職活動調査」、p.1
https://www.career-tasu.co.jp/wp/wp-content/uploads/2025/06/202506_gakuseichosa_kakuho.pdf（2026年1月30日閲覧）

第5章 技術職の育成

1. はじめに ～育成の必要性～	91
2. 現状 ～アンケート結果のまとめ～	91
3. 課題の抽出と分析 ～現場のニーズとは～	93
4. まとめ ～持続可能な組織を目指して～	101



第5章 技術職の育成

1. はじめに ～育成の必要性～

令和5（2023）年4月26日に国立社会保障・人口問題研究所が公表した令和2（2020）年国勢調査の確定数を出発点とする全国将来人口推計^{*1}によると、いわゆる生産年齢人口と称される15～64歳の人口は、平成7（1995）年の国勢調査で8,726万人とピークを迎え、令和2（2020）年国勢調査では7,509万人と減少している。今後も減少傾向は続き、2070年には4,535万人まで減少すると予想されている。

このように社会全体の労働者数が減少し続ける中では、希望する人数を安定的に確保し続けられることを前提とするのは現実的ではない。さらに、理系の高校生が激減しており、「危機的」（関東学院大学理工学部 規矩教授）といえる状況では、今後ますますパイが少なくなることが予想される。

人事課アンケートQ1-10「貴自治体では技術職の応募が少ない、辞退が多いなど採用に苦慮していますか」の問いに対し、「とても苦慮している」「ある程度苦慮している」を合わせると実に96%の自治体が専門職の確保に苦慮している状況がうかがえる。

対応策として「年齢などの受験資格や日程の柔軟化（87%）」や「パンフレットやSNS等で仕事内容・職場を具体的に発信（73%）」、少数ではあるものの「奨学金返還支援など金銭的インセンティブの提示（7%）」など、確保に向けた様々な工夫がなされている。

このような取り組みが奏功し、予定採用数を確保できたとしても、その人物が早期退職や期待に見合う成果を上げることができないとなると、「年度途中又は翌年度の採用でカバーすればよい」ということを言える社会環境ではないということを確認する必要がある。

そこで本章では、採用した人材をどのように育成するべきか、技術職員は何を求めているのかについて、人事課アンケート及び技術職アンケート結果を中心に、現在の課題や今後の育成のあり方について検討する。

2. 現状 ～アンケート結果のまとめ～

人事課アンケートQ5-1「合格から入庁までに行っていることはありますか。（複数選択可）」では、回答のあった30自治体のうち、最も多かった項目は「交流会や懇親会（70%）」で、「入庁する旨の誓約書の提出（43%）」「会計年度やアルバイトとして雇用（33%）」と続いた。また、少数ではあるものの「事前研



修（20%）」や「職場見学・体験（10%）」「オンライン面談（10%）」などがあり、その他の取組みとして「事前説明会」「定期的な通信文書の送付」などほとんどの自治体で何らかの取組みが行われていることが判明した。一方で、少数ではあるが「何もしていない（7%）」という回答があった。採用前の段階でどこまで接触すべきかについては様々な意見があるため、一概にどのような方法が良いかという判断はできないが、新卒・経験者いずれも新たな環境を前に少なからず不安を抱く時期でもあるため、払拭するという目的で若手職員からのヒアリング等を通して各自自治体で内容を検討してもよいのではないかと。

Q5-2「人材育成として行っているものはありますか」という問いに対し、「管理職等のマネジメント能力の向上を目的とした研修実施（90%）」「大阪府への派遣・出向等（67%）」「全国規模の研修機関への派遣研修の実施（57%）」「国への派遣・出向等（50%）」「オンライン研修の実施（47%）」と続き、回答のあった自治体のほとんど又は半数近くが実施している。

一方、回答の割合が低かった項目としては、「キャリアパスの例示・職員への共有（7%）」「ロールモデルの設定・職員への共有（3%）」「技術職員同士の交流会（3%）」「NPOや民間企業との合同研修（3%）」「大阪府外の都道府県への派遣・出向（0%）」などがあった。

現状における技術職の受け止めとしては、技術職アンケートの間18「実際に働いてみた感想」のうち、「能力・専門の育成体制の十分さ」についての満足度は、「とても良い／とても満足」「良い／満足」の合計が36.2%、「とても悪い／とても不満」「悪い／不満」の合計が31.8%と、いずれも「給料」への満足度（「とても良い／とても満足」「良い／満足」の合計31.4%、「とても悪い／とても不満」「悪い／不満」の合計35.3%）に次ぐ低い水準である。

また、具体的な声として、「前例主義で上司の向上心がない。」（5年目／50代／土木職）「民間企業と比べると技術力、先導的な思考がかなり遅れている。」（2年目／50代／土木職）など、一部で厳しい声があった。いずれの回答者も経験者であることから、業務に対する姿勢などで不満に感じるものがあつたと考えられる。

人事課アンケートQ5-3「人事担当部署が考える、技術職に求めるものや重要と考えるもの」については、技術職アンケートで全く同じ問い・選択項目を用意し、質問している。「大変重要である」と「重要である」の合計を見ると大きな差はないように思えるが、それぞれで見えていくと業務の捉え方に違いが存在することが見受けられる。

まず、人事課の回答で「大変重要である」の割合が最も多かつたのが「建築・



土木の専門業務を行うための技術的なスキル（57%）」で、「積極的な技術やノウハウの共有・継承（53%）」「コミュニケーション能力（50%）」「関連部署や事業者等との調整能力（47%）」と続いた。

次に、技術職の回答では、「コミュニケーション能力（52.4%）」「関連部署や事業者等との調整能力（48.8%）」「住民への説明や折衝（45.2%）」「長期的視野に基づいた業務への取り組み姿勢（35.3%）」となった。

ざっくりまとめると、専門的な技術やスキルが最も重要だと認識している人事課に対し、技術職は調整能力や説明能力など、いわゆるコミュニケーション能力が最も重要だと認識していることとなる。公務員としていずれの能力も重要であり、優劣がつけられるものではないが、人事課が考えている技術職の業務と実際の技術職の業務には少なからずズレが生じていることとなり、研修企画やキャリアパスの提示に影響を及ぼしている可能性は否定できない。

人事課アンケートQ5-4では、技術職員向けのキャリアパスや昇進制度の有無について尋ねた。「ある」が17%、「ない」が83%となり、ほとんどの自治体で存在しない事実が明らかとなった。「ある」と回答した自治体がどのように職員へ提示しているかについては、「人事課から採用研修時に伝えている（64%）」が最も多かった。

最後にQ5-5では技術職員を対象とした資格取得支援制度（費用助成や休暇制度等）の有無についての質問では、「ある」と「ない」がそれぞれ50%と、ちょうど半分ずつとなった。

3. 課題の抽出と分析 ～現場のニーズとは～

アンケート結果から見えた現状の課題、技術職のニーズについては、大きく次の2点が挙げられる。1点目は、技術職は専門性の向上とその支援の充実を求めているという点、2点目が入庁後のキャリアパスが整備されておらず、組織で働く上での将来ビジョンが描きにくい状態であるという点である。ここでは、これら2点について具体的に検討することとする。

（1）専門性の向上と支援策

技術職アンケート問25「技術職として今後、所属する自治体に期待することは何ですか。」の問いに対し、「とても期待する」「期待する」の合計で「ワークライフバランスがより整うこと（88.9%）」に次ぎ、「技術職としての専門性を高めること（79%）」「資格取得費用の助成を受けられること（75%）」が続いた。

また、問27で「土木・建築職の確保・育成について、ご意見や感想があれば自

由に記述してください。」としたところ、252名の回答者のうち56名から何らかの回答があった。その中でも、「資格取得への助成金を拡充してほしい」（4年目／40代／建築職）というような希望が異口同音にあった。

つまり、技術職は専門性の向上とそのための費用支援を強く求めていることが読み取れる。ここでいう資格とは、業務に直結する資格を指し、例えば建築職であれば一級・二級建築士や土木職であれば土木施工管理技士などの取得である。

裏を返すと、現時点においては、専門性の向上や能力の確保はあくまで個人の意思に委ねられており、今後の事業実施を見据えた業務に直結する資格取得など、必要な能力を兼ね備えた人材の育成という組織的な対応が十分ではないことが読み取れる。その結果として、「能力・専門の育成体制の十分さ」についての満足度の低さに繋がっているものと推察される。

もちろん、資格を取得すること自体が目的ではなく、その過程で身につけた専門的な知識を業務に活用したり、自信を得られることで、これまで以上に積極的に業務に取り組むことができるというような効果や、そのことが後輩職員や他の職員にも波及するなど、組織として良い循環を生むための一つのトリガーとなることが期待されるものである。

同じく問27において、「自治体職員においても民間企業と同じように、施工管理技士の資格の取得を必須にすべき。（略）…スペシャリストの育成をすべき。」（5年目／50代／土木職）という声があった。民間では一定の年次までに指定された資格の取得を昇進の条件とし、そのための費用支援制度が設けられているなど、自治体と比較し、組織的に資格取得を通じたスキルアップの機会が用意されている企業が多いようである。

自治体は発注者として受注者である民間企業の業務を管理・監督し、必要に応じて指導する必要があるが、受注者である民間企業の社員は資格保有が当たり前である一方、自治体職員の多くが資格を有していないとなると、適切な業務管理という観点から決して望ましい状態ではない。資格が全てではないが、発注者としての責任を果たすという意味で、今後、多くの職員が業務に直結する資格を取得することに対する重要性の認識が高まる可能性がある。

他には、「経験者での入庁の場合、民間と比較した際に給料が低いと、せめて資格手当でカバーしてほしい」（1年目／40代／土木職）など、資格取得時の一時的な補助だけではなく、民間企業との給与差、特に中途採用時の差が大きいと、それを埋めるための方法という視点での意見もあった。

これに対し、回答のあった半数の自治体では、要綱など内部規定を設け、対象となる資格取得に係る費用の一部を補助や受験料に加え、報償として加算した金



額を支給する取組みがなされていることがわかった。また、資格取得を係長級の早期昇任の条件に位置付ける自治体（1自治体）もあり、徐々にではあるものの専門性の向上支援体制が構築されてきているようである。

これらの支援体制については今後、対象費用の拡大、例えば受験料のみならず建築士資格を取得するための講座受講に係る費用を対象とするなど、現在より幅広く充実した制度設計をする自治体が増加することが想定される。

一方、課題やリスクとして次の2点が考えられることも触れておきたい。まず1点目として、言うまでもないが予算を伴うものであるため、幅広い合意形成が必要となる点である。これについては、既に大阪府内の多くの自治体で導入実績があることや、実際にニーズが高いこと、何より自自治体の組織強化への投資という点から一定の説明は可能である。2点目は様々な費用支援を受け、資格を取得したものの、その後間もなく離職する可能性があるという点である。この点については、内部の要綱などで事前に「取得後〇年以内に退職したときは取り消しの対象とし、費用を返還しなければならない。」という規定を盛り込むことで一定の抑止力になると考えられる。実際に大阪市が定める「大阪市建築職員の資格取得に要する費用の支出に関する要綱」^{※2}では、第10条で支出決定の取り消しとなる事例を列挙し、第11条で大阪市財産条例（昭和39年条例第8号）第23条の規定に従い徴収する旨を規定している。「では、それ以降に退職すると返還義務はなく自治体として損失ではないのか。」という意見はあるだろうが、どこかで線引きを決めるしかない。

いずれの課題も、決して対外的に説明できないようなものではなく、職員のニーズや周辺自治体との実施状況などを見極めつつ、何も実施しないことによって生じる退職などの損失とのバランスを各自自治体で検討するしかないのではないかと。

（2）不明瞭なキャリアパス

先述したとおり、人事課アンケートQ5-4では、技術職員向けのキャリアパスや昇進制度の有無について、「ある」が17%、「ない」が83%となり、現状ではほとんどの自治体において明確化、あるいは提示できていないという結果となった。組織に入った先にどのようなキャリアを積むことができるのか、組織と個人の間で共有されていないという課題が浮き彫りとなった。

ここでは、技術職という職種としてのキャリアと、年齢や性別など今後のライフイベントなどを考慮した際の個人としてのキャリアの2つの側面から検討する。

① 職種としてのキャリア

技術職アンケートにおいて「現在の部署では事務処理が業務の多くを占めるため、専門性を活かせる仕事がしたい。」（2年目／20代／建築職）というある意味で専門職として当然とも言える声があった。これはあくまで推測に過ぎないが、この声の背景には「この状況がいつまで続くのか」「専門職として今後のキャリアはどうなるのか」といった漠然とした不安があるのではないだろうか。キャリアビジョンが見えない、庁内にロールモデルとなる職員がいない、又は少ないことで「こんなはずではなかった」という焦りやモチベーション低下に繋がり、ひいては今後の採用に悪影響を及ぼしかねない。

では、現場の職員はどのようなキャリアをイメージしているのだろうか。一つヒントとなる声として、技術職アンケート問25「技術職として今後、所属する自治体に期待することは何ですか。」の問いに対し、「異動で技術系以外の部署も経験できること」の項目では「とても期待する（16.7%）」「期待する（29.4%）」の合計は最も低く、「全く期待しない（9.1%）」「期待しない（13.5%）」は、他の項目よりも多かった。また、「管理・監督職として自治体運営に関わること」の項目は「とても期待する（13.5%）」「期待する（38.5%）」と二番目に低かった。

逆に、「異動しても専門性を活かせる部署に居続けられること」の項目では、「とても期待する（34.1%）」「期待する（37.3%）」となっており、「今後も技術職として専門性を活かせる仕事がしたい」「技術系の部署以外に行きたいと思わない」という声が一定数あったことがわかる。

技術職アンケート問27自由記述欄でも「資格を取得しても、事務職と同じ業務をしていると専門性の意味がなくモチベーションが低下していく。専門スキルを活かせる部署に配属させ、資格支援制度を充実させるなど…（略）」という意見があった。

一方で、多くは技術系以外の部署を経験することや、管理・監督職として自治体経営に関与することに対して、肯定的に捉えていることも事実である。庁内全体の業務を理解することで、将来的に専門職としてより自分の強みを発揮できるという考え方もできる。組織としても、例えば財政や企画、人事などの部署に技術職を配置することで、これまでになかった視点での予算編成や事業の提案・見直し、人事配置などが検討できたり、双方のアンケート結果から、人事課が考えている技術職の業務と実際の技術職の業務には少なからずズレが生じていることは先に述べたが、技術職が人事課に配置されることでこのズレが修正され、より実態に即した研修の検討やキャリアパスの提示などに繋がる可能性がある。

次に、人事課アンケートQ1-2で過去5年間における技術職の最高上位職位



を聞いたところ、土木職では副市長6自治体、部局長級24自治体となった。つまり、回答のあった全ての自治体において部局長級以上の職位に就いている技術職がいることがわかる。

一方、建築職では副市長1自治体、部局長級12自治体、副部長・次長が各1自治体、課長級（本庁）9自治体、課長級（出先機関）と係長級が各1自治体となった。

自治体ごとに組織機構や配置状況が異なるため単純比較はできないが、現時点では土木職の方が専門職としての枠にとどまらず、管理・監督職として庁内全体のマネジメントに関与できる傾向にあることがうかがえる。

庁内全体のマネジメント層で活躍する技術職の上司や先輩職員を目にすることで、公務員としての自分自身のキャリアが、必ずしも専門性を活かすことができる部署や業務だけではないことに気づききっかけになるのではないかな。

技術系の部署以外に配属されることの理由やメリット、期間など今後のキャリアパスをしっかりと提示、共有することができれば、職員の不安や焦りを払拭することができ、専門分野以外で経験を積むことが、キャリアの可能性を広げられる前向きなものとして理解されるかもしれない。

② 個人としてのキャリア ～年齢から～

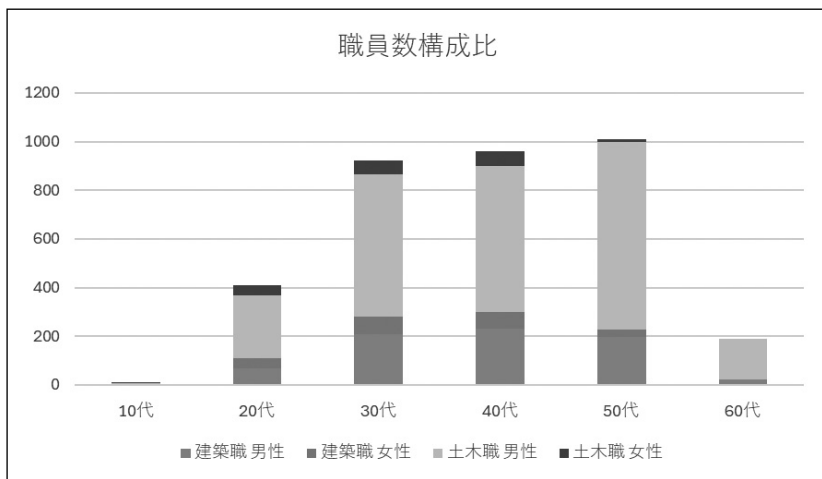
近年では新卒一括採用ばかりではなく、多種多様な採用方法があり、入庁時のキャリアや年齢は多様で、ライフイベントが訪れるタイミングも様々である。結婚や出産、子育て、住宅の購入、病気、介護など、望むと望まざるとにかかわらず、働く上で影響を及ぼすものである。予期せぬタイミングで訪れるものもあり、その点からもやはり入庁後のキャリアパスが示されていない状況で働くということは不安の一つとなりかねない。

下記グラフは人事課アンケートQ1-1「貴自治体に在籍する技術職の年齢及び役職をご教示ください。」の結果をまとめたものである。（図1）

年代では50代が最も多く、40代、30代、20代と続く。性別では全ての年代、職種で男性が多い結果となった。男性は50代まで年齢が上がるにつれ、徐々に人数が増加しているが（建築職の50代のみ減）、女性はいずれの職種においても40代から50代にかけて激減していることがわかる。

役職別で見ても男性は係員級から部局長級まで一定数が配置されているが、女性は課長補佐級を境に、一気に減少している。（表1）

(図 1)



(表 1) 役職別男女比

	建築職		土木職	
	男 性	女 性	男 性	女 性
係員級	26%	46%	26%	50%
主任級	17%	21%	15%	20%
係長級	24%	19%	23%	17%
課長補佐級	15%	10%	15%	10%
課長級	13%	4%	12%	2%
次長級	3%	0%	4%	0%
部長級	2%	0%	3%	1%
局長級	0%	0%	0%	0%

③ 個人としてのキャリア ～性別から～

現状について誤解を恐れずに表すと、いわゆる「男性中心の職場」である。このことはキャリアパスを検討するうえで、主に以下の3点の課題が存在すると考えられる。

(1) キャリアの固定化

人事課アンケートQ1-9で、技術職の人事異動をどのように決めているかについて聞いたところ、土木職、建築職でそれぞれ以下の結果となった。



(表2) 土木職

	とても 当てはまる	少し 当てはまる	どちらでも ない	あまり当て はまらない	全く当ては まらない
人事部局主導で決定している	42%	36%	11%	11%	0%
原局主導で決定している	4%	48%	15%	26%	7%
一定年数や期間を超えた職員は異動させる	11%	59%	15%	15%	0%
事務系の部署にも技術職を配属する	0%	44%	19%	33%	4%
本人の希望異動先を聞く	37%	33%	19%	11%	0%
本人の希望は必ず反映する	0%	4%	59%	30%	7%

(表3) 建築職

	とても 当てはまる	少し 当てはまる	どちらでも ない	あまり当て はまらない	全く当ては まらない
人事部局主導で決定している	38%	38%	12%	12%	0%
原局主導で決定している	4%	46%	15%	27%	8%
一定年数や期間を超えた職員は異動させる	12%	62%	15%	12%	0%
事務系の部署にも技術職を配属する	0%	38%	19%	35%	8%
本人の希望異動先を聞く	38%	35%	19%	8%	0%
本人の希望は必ず反映する	0%	4%	62%	27%	8%

いずれも概ね共通の傾向を示している。ここから読み取れることは、「多くの自治体で本人の意向調査は行われているものの、実際の異動配置にそれが反映するところまでは至っていない。」という実態である。

在職年数や期間といういわば形式的な基準がトリガーとなり、人事部局や原局が主導で異動が決定されている。このことは、男性職員が多いという職員の属性に偏りがある現状において、本人の意向とは無関係な「外部要因」によってキャ

リアが決定されてしまっていることを意味し、結果的にキャリアを固定化させる一つの原因と言えるのではないだろうか。

また、出産や育児などのライフイベントが考慮されていないキャリアパスが固定化されてしまい、それらが発生すると自身のキャリアを制限してしまう可能性がある。もっとも、近年では男性の育児休業制度や性別を問わず介護など特別休暇の制度が認知されつつあるが、職場の中で活用している人がほとんどいないなど、理解が得られにくいと感じてしまう状況下では、職員のキャリアパスに悪影響を及ぼすことが懸念される。

（２）ロールモデルの不足

（１）と一部重複するが、ロールモデルとなる人物のキャリアに多様性がなく、自身のライフイベントを考慮したときに参考とならない可能性がある。「もっと違う働き方をしたい」「（様々な事情で）自分にはあの人のような働き方はできない」となると、自分のキャリアの限界を感じてしまう可能性がある。仕事や働き方に対する価値観は多様化しており、単一的な成功事例だけでは、むしろロールモデルの存在が意欲の低下にさえ繋がりがかねない。

また、女性職員がライフイベントについて相談したり、実際に出産や育児経験したうえで現在も活躍している先輩の女性職員の存在がない場合、キャリアに不安を感じることは想像に難くない。

（３）職場環境（ハード・ソフトの両面）

特に女性職員から見たときに働きやすい職場環境となっているかについて検討が必要である。ハード面では、トイレや更衣室の不備、女性専用作業服の支給などが考えられる。ソフト面では、現場での業務を担当していた女性職員が妊娠した際、速やかに他の職員に担当を変更するなどの業務調整が行われたり、必要に応じて休暇がとりやすい環境が整備されている、又は配慮されてるといことが考えられる。実際、アンケートで「女性は出産・育児でキャリアが途切れたり、産休育休の代替職員がおらず同僚の負担が増えたり、時短勤務が必要で他の職員より短い時間で同じ業務負担があったりと、続けていくのが難しいので、シェアワークを導入するなど、女性技術者も働きやすい職場づくりをしてほしい。」という回答があった。

以上３点が、性別という要素に注目した際、アンケート結果から見えた主なキャリアパスにおける課題である。



職種としてのキャリア、個人としてのキャリアのいずれの観点からも、そもそもキャリアパスが不明瞭である、或いは不備があると、「この組織で続けていけるだろうか」という不安が生じるのは必然である。「この組織に入ると技術職としてどんな仕事ができるのか」「自分が成長することができる環境なのか」という部分をキャリアパスや昇進制度という形で明確に提示し、入庁時や研修時に双方で共有する必要がある。その上で、時代の変化とともに適宜見直しが行われることが求められるのではないか。

4. まとめ ～持続可能な組織を目指して～

育成という言葉からは研修やOJTをイメージしがちではあるが、それはあくまで手段の一つであり、制度設計や環境整備も広義の育成と位置付けることができる。

本章では、既に生産年齢人口の減少と技術職志望者が激減している時代に突入し、今後ますます技術職の確保が困難となることを背景に、自治体における技術職員の育成の現状について検討してきた。アンケート結果から、育成という点において技術職員は少なからず不安や不満を抱いており、改善の余地はあるものの、その内容は決して無理難題という訳ではなく既に取り組んでいる自治体があるということである。

採用した貴重な人材を育成し、定着させるために、ここまで示した内容は以下のとおりである。

組織的な育成支援体制の構築

現状は技術職の専門性向上の取組みが個人の努力に委ねられており、アンケート結果からも組織として資格取得支援や費用助成を行うことについてニーズが高いという事実がある。既に実施している自治体も多いが、さらなる拡充について検討する必要がある。これは、自治体にとって「発注者」としての責務を全うするという観点からも、技術力を担保するための必要経費といっても過言ではない。これら支援体制を構築することで、職員のモチベーション向上と組織力の向上に繋がり、ひいては住民サービスの向上に寄与するものと考えられる。

多様なキャリアパス・ロールモデルの提示

「技術職として専門性を活かした業務のみ」「事務職と同様の業務」という二択ではなく、技術職として身につけるべき知識や経験を積むことができる部署と、マネジメントや政策立案を通じて自治体経営に参画する部署の双方を、どのタイ

ミングで経験し、努力次第で組織の中でどのように活躍するチャンスがあるのかについて目に見える形で提示する必要がある。

また、育児や介護といったライフイベントに対応できる柔軟な職場環境（ハード・ソフト両面）の整備が不可欠である。固定された特定のキャリアパスではなく、多様なロールモデルの存在が結果として性別や年齢を問わず全ての職員にとっての「働きやすさ」と「働きがい」に直結する。

繰り返すが「離職者は翌年カバーすればよい」という時代は終わった。厳しい環境下でコストを掛けて採用した貴重な人材が退職するということは、単に1名減という数字以上の損失が存在する。採用手法の工夫はもちろん必要ではあるが、入庁した職員が「この組織で専門性を活かし、自分らしい働き方やキャリアを重ねたい」と思える育成体制の構築こそ、持続可能な組織の構築に向けて不可欠である。本章で挙げた課題が、各自治体における具体的な制度設計と組織変革の一助となれば幸いである。

【参考文献】

- ※1 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（全国）」
<https://www.jpss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp-zenkoku2023.asp>
(2026年1月26日閲覧)
- ※2 大阪市「大阪市建築職員の資格取得に要する費用の支出に関する要綱」、令和7年4月1日施行 <https://www.city.osaka.lg.jp/toshiseibi/page/0000564131.html>
(2026年1月26日閲覧)

第6章 分析結果を踏まえた課題の整理と今後の方向性

1. はじめに	105
2. 各章の分析結果の整理	105
3. 各章から抽出される主な課題	107
4. 技術職人材の確保・育成・定着に向けた具体的方策	115
5. 結びに	122



第6章 分析結果を踏まえた課題の整理と今後の方向性

1. はじめに

本章では、第1章から第5章までの分析結果を総合的に整理し、大阪府内自治体における技術職人材をめぐる主な課題を抽出するとともに、今後の人材確保・育成に向けた方向性について検討する。

これまでの分析から、技術職を取り巻く課題は、単なる「採用数の確保」にとどまらず、志望形成の段階、採用プロセス、入庁後の育成・定着、さらには中長期的なキャリア形成や専門性継承に至るまで、複数の段階にまたがって全体的に生じていることが明らかとなった。特に、応募者数の減少や競争倍率の低下といった外的環境が変化しているにもかかわらず、採用制度・人事運用・育成体制が「採用できること」を前提として設計されてきた可能性があり、現在の人材確保の困難さを一層深刻化させていると考えられる。

そこで本章では、各章の知見を踏まえて課題を体系的に整理した上で、比較的短期間で着手可能な取組みと、中・長期的な視点で検討すべき取組みに分け、実行可能性を意識した提案を行うこととする。

2. 各章の分析結果の整理

第1章では、大阪府内における技術職を取り巻く人材確保の現状について、全国的な公務員受験者数の動向と府内自治体の実態調査を通じて整理した。全国的には、若年人口の減少を背景に競争試験の受験者数および倍率が大幅に低下していることが確認された。

大阪府内においては、アンケートに回答のあったほぼ全ての自治体が技術職の採用に苦慮しているとの認識を示しており、実際の採用試験においても実採用率は必ずしも高いとは言えない状況にある。一方で、技術職の配置人数は中長期的に増加傾向にあり、老朽化するインフラの維持管理や更新を背景として、技術職に対する需要そのものはむしろ高まっていることが明らかとなった。

年齢構成を見ると、中堅・ベテラン層に偏りが見られ、若手職員の層は薄い状況にある。加えて、一定数の中堅職員の離職も継続的に発生しており、今後は人材確保のみならず、若手の定着や技術継承を見据えた育成・キャリア形成の重要性が一層高まっていることが示唆される。

第2章では、大阪府内自治体における技術職の実態と働き方について、採用制度、事務分掌、業務内容、職員意識の各側面から整理した。技術職員は、道路・



河川・公共施設等の都市基盤整備や維持管理、建築・開発行為に対する許認可、防災・減災対応など、住民生活に直結する公共性の高い業務を担っており、専門的知識に加えて法令理解や調整能力が求められる存在である。

採用段階では、応募者減少を背景に専門試験を廃止する自治体が増加し、面接での口述や職務経験など定性的評価に重心が移っているが、採用後に求められる専門性との関係には課題が残る。実際の業務は、設計や工事監理といった技術業務に加え、住民対応や事務処理、関係機関との調整など行政的要素を多く含み、業務範囲は広い。

職員意識調査からは、自身の業務に一定の専門性を感じつつも、「行政にしかできない仕事」との認識は必ずしも強くないことや、人事部局の期待との間にギャップが存在することが確認できた。これらを踏まえ、技術職の専門性を行政の文脈の中でどのように育成・可視化していくかが重要な課題である。

第3章では、技術職公務員がどのような段階で進路として認識され、志望が形成されていくのかについて、工業系高校・大学へのヒアリング結果および技術職アンケート結果をもとに整理した。学校現場からは、少子化や理系進学者の減少により、建築・土木分野を志向する学生の母数そのものが縮小している実態が示され、公務員・民間を問わず技術系人材確保が根本的に困難になっていることが確認された。また、進路選択においては、公務員が民間企業との直接比較の対象として認識されにくく、制度の複雑さや情報接触機会の少なさから、相対的にリスクの高い選択肢として捉えられている側面が明らかとなった。

一方、アンケート結果からは、新卒者は就職活動期に入ってから公務員を意識する傾向が強く、既卒・経験者は社会人経験を経て再評価するケースが多いなど、志望形成の時期に差が見られた。志望動機としては、公共性や社会貢献意識、専門性の活用といった理念的要素に加え、安定性や働き方といった現実的要素も並行して強く影響しており、理念と条件の両面から進路が選択されていることが示唆される。これらの結果から、技術職公務員の志望形成には、早期からの情報提供とともに、進路選択段階に応じた発信の工夫が重要であるといえる。

第4章では、自治体における採用活動の手段・方法について、各種アンケート結果と実際の採用情報の提示状況を踏まえて検討した。求人情報の入手経路としては、新卒・既卒・経験者いずれの層においても「自治体のウェブサイト」が最も多く、特に新卒・既卒では教員やOB・OGなど身近な人からの情報が志望の後押しとなっている。一方、SNSは一定数の自治体で活用されているものの、応募



行動に直結しているとは言い難く、現状では補助的な役割にとどまっている。

また、受験者視点で自治体の採用ページを確認すると、情報の分類が不十分で分かりづらい点、募集時期や募集枠の表記が受験者に伝わりにくい点、検索性の低さなど、ウェブサイト上の課題が多く見受けられた。募集要項（PDF）についても、分量が多く視認性に欠け、受験者の負担を高めている実態が明らかとなった。さらに、民間就職の早期化が進む中で、採用情報の公開時期が遅れていることも大きな課題である。これらを踏まえ、採用活動においては新たな施策の導入以前に、受験者視点に立った情報整理と分かりやすい発信、早期かつ継続的な情報提供を行うことが、人材確保に向けた重要な前提条件であるといえる。

第5章では、将来的な人材確保が一層困難となる中で、採用後の「育成」の重要性について検討した。生産年齢人口の減少や理系人材の縮小を背景に、多くの自治体が技術職の確保に苦慮しており、採用できた人材をいかに育成・定着させるかが喫緊の課題となっている。

アンケート結果からは、採用前後のフォローや研修制度は一定程度整備されている一方で、専門性向上への組織的な支援や明確なキャリアパスの提示が十分とは言えない実態が明らかとなった。人事部局は業務にあたり技術的スキルを求める傾向にあるのに対し、現場の技術職員は調整力や説明力といった実務上の能力が求められていると考えており、業務認識のズレも確認された。

また、資格取得支援や費用助成に対するニーズは高いものの、制度の有無や内容には自治体間で大きな差がある。加えて、性別やライフイベントを考慮したキャリア形成が描きにくく、ロールモデルの不足や職場環境面の課題も指摘された。

これらを踏まえ、専門性向上を支える育成支援体制の構築と、多様なキャリアパス・働き方を可視化することが、持続可能な組織づくりに不可欠であると結論付けた。

3. 各章から抽出される主な課題

本節では、第1章から第5章までの分析結果を横断的に整理し、技術職人材の確保・育成・定着に関して共通して浮かび上がった主要な課題を抽出する。

各章で扱ったテーマは、採用環境、業務実態、志望形成、採用広報、育成・人材マネジメントと多岐にわたるが、これらは相互に独立した問題ではなく、連鎖的に関連している。

以下では、章ごとの分析結果を踏まえつつ、現状の制度・運用が抱える課題を整理し、後続する提案の前提となる論点を明確化する。



【第1章】

- ① 応募者数・競争環境の悪化と採用難の深刻化
 - 技術職の応募者数が少ない。
 - アンケートに回答のあった大阪府内の約96%の自治体が「採用に苦慮している」と回答している。
 - 10年間で受験者総数・競争倍率ともに大幅に低下している。
 - 人口減少により若年層の母数そのものが減少している。
 - 「なりたい仕事」としての若年層への訴求が弱い可能性がある。
- ② 採用活動の成果不足・実採用率の低さ
 - 実採用率は土木職・建築職ともに65%未満にとどまり、最終合格者を出しても実際に採用に至らないケースが多く、採用活動が十分に成果を上げていない。
 - 建築職の実採用率は特に年によって40%台～80%台と不安定で、安定的な確保ができていない。
 - 応募者数自体は「著しく減っているわけではない」にも関わらず、採用に苦慮していると回答のあった自治体が多かった。
- ③ 技術職を取り巻く需要増大と人員計画の乖離
 - 人口減少下にもかかわらず、技術職の必要人数は増加傾向にある。
 - インフラの老朽化により、技術職の業務負荷と重要性が増大している。
 - 「必要人数ありき」で、確保可能性を踏まえた人員計画になっていない可能性がある。
- ④ 年齢構成の歪みと離職による組織リスク
 - 土木職・建築職ともに、10代・20代は30代の「半分程度」しかおらず、世代の歪みが明確。
 - 特に建築職は、10代・20代が非常に少なく、新卒採用が可能な20代が十分確保できていない。
 - 30代～50代の離職が継続的に発生し、組織の「核」となる層が抜けている。
 - 中堅・ベテラン層が多い一方、次世代を担う層が薄いため、技術・技能の円滑な継承が困難になる可能性がある。
 - 中堅・ベテランが多く“回っているように見える”ものの、大量退職と若手不足により一気に問題が顕在化するリスクが高い。
 - 中堅の離職により若手の相談相手がなくなったり不安が増すことで、若手の離職を引き起こす可能性がある。
- ⑤ 民間との競争・キャリア不透明性・育成の弱さ
 - 最終合格者が辞退する背景には、民間企業との条件・将来性の比較があると



推測され、採用試験・処遇・キャリアの魅力が民間に比べて相対的に弱い可能性がある。

- 民間との人材獲得競争で、自治体を選ばれにくい状況となっている可能性がある。
- 昇格・仕事内容が将来像として描きにくく、「やりたい仕事が将来できるか分からない」という不安を抱えやすい。
- 採ること自体が難しいと認識しながら、辞めさせない・育てる前提の制度設計がされていない可能性がある。
- 経験者の採用が多いことで、組織内で技術を「育てる力」が弱くなる可能性がある。
- 採用段階では人数確保に注力するものの、その後のキャリア形成支援や継続的な面談・フォローが制度として弱く、採用と育成が分断されている可能性がある。
- 技術職としてどのような専門性を伸ばせるのか、どのような役割を期待されているのか、管理職以外のキャリアはあるのか等が不明確であることが多い。

【第2章】

① 採用試験制度・専門性評価の現状と課題

- 応募者数の減少を背景に、専門試験の廃止や採用試験制度の見直しが進んでいる。
- 自治体ごとに専門性評価の実施状況や方法にばらつきがある。
- 専門試験廃止により、面接や職務経験といった定性的評価への依存が高まっている。
- 面接中心の評価では、専門的到達度を十分に把握できているか慎重な検討が必要である。
- 学校での履修科目や成績など、客観的な学習成果が評価に十分反映されていない自治体が多い。

② 採用段階と採用後に求められる能力の接続不全

- 採用段階での専門性評価と、採用後に求められる能力との関係が明確になっていない。
- 採用時の専門性評価と、入庁後の育成・配置・キャリア形成が必ずしも連動していない可能性がある。
- 「採用時点で何を見て、入庁後に何を育てるのか」という整理が十分に共有されていない可能性がある。



- ③ 技術職員の業務実態と専門性形成の難しさ
- 技術職員の業務が、設計・工事監理・審査などの技術業務にとどまらず、事務処理、調整、住民対応など多岐にわたっている。
 - 小規模自治体では、一人の技術職員が複数分野・複数機能を横断的に担当している。
 - 頻繁な担当替えや業務の分散化により、特定分野の専門性を継続的に深化させるににくい状況がある。
 - 幅広い業務経験が重視される一方で、専門性の深化や強みの形成が職員個人任せになっている可能性がある。
- ④ 技術職員の専門性認識・モチベーション・やりがい
- 技術職員の約3割は、自身の業務を「技術職にしかできない仕事」と強くは認識していない。
 - 「行政でなければできない仕事」と認識している職員は全体の約半数にとどまる。
 - 業務の成果が可視化されにくく、やりがいや達成感を実感しにくい職員が一定数存在する。
 - 業務へのモチベーションの位置づけについて、職員間でばらつきがある。
 - 技術職員自身が「行政技術職ならではの専門性」を十分に認識できていない可能性がある。
- ⑤ 人材育成・知識継承・長期的戦略の不足
- 技術やノウハウの共有・継承が、職員の実感として十分に機能していない可能性がある。
 - 体系的なOJTや専門分野別育成が不十分な場合、将来的な技術力低下につながるリスクがある。
 - 技術職員が、キャリアのどの段階で、どのような専門性を身につけていくのかという成長モデルが見えにくい。
 - 応募者減少への対応が、試験制度の緩和に偏り、長期的な専門人材確保戦略として体系化されていない可能性がある。
 - 採用広報においても、民間技術職との差別化や、行政で働く意義が十分に伝えきれていない可能性がある。



【第3章】

① 母数減少に関する課題

- 建築・土木分野を志向する学生の母数が長期的に減少している。
- 技術系人材の「質」以前に「量」の確保が困難になっている。
- 技術系進路選択前の小学・中学・高校段階での働きかけが十分でない可能性がある。
- 技術系人材の裾野を広げる中長期視点が制度的に弱い可能性がある。

② 進路認識・志望形成のタイミングに関する課題

- 公務員が学生にとって早期から明確な進路目標として認識されていない。
- 新卒者では大学後半になってから公務員を意識するケースが多い。
- 経験者・既卒者では社会人経験後に公務員を再評価する傾向が強い。
- 公務員志望が「後発的」に形成される傾向がある。
- 進路選択の最終段階で「比較対象」としてしか公務員が浮上していない可能性がある。

③ 採用試験制度・受験プロセスに関する課題

- 公務員試験制度が学校側にとって指導負担が大きい。
- 自治体ごとに試験内容・申込方法が異なり、受験のハードルが高い。
- 試験結果の時期が遅く、進路選択上のリスクが高いと認識されている。
- 採用スケジュールや情報提供のタイミングが、志望形成の実態と噛み合っていない。

④ 仕事理解・情報発信・イメージ形成に関する課題

- 技術系公務員の仕事内容や専門性が学生に分かりにくい。
- 「維持管理中心」「最新技術に触れにくい」というイメージが先行している。
- 技術力と評価・昇進の関係が不明確だと受け止められている。
- ウェブ中心の情報発信では学生に情報が届いていない場合がある。
- 民間企業と比較した際の「行政ならではの専門性の価値」が整理されていない。

⑤ 入庁後の育成・キャリア形成の不透明さに関する課題

- 研修制度や育成プロセスが十分に可視化されていない。
- 「成長できるか分からない職場」という印象を与えている可能性がある。
- 入庁後にどのように専門性を伸ばせるのかが明確に示されていない。
- 志望時に描いた期待（専門性・成長）と、実際の業務経験との間にギャップが生じている可能性がある。
- 技術職として「どのような専門家を目指せるのか」というモデルが共有されていない。



- 「入庁後にどう育てるか」が個々の配属先やOJTに依存している可能性がある。
- 若手が安心して成長をイメージできる支援体制が十分に制度化されていない可能性がある。

【第4章】

① 情報接点・広報手法と志望形成のミスマッチ

- SNSを活用している自治体は多いが、実際の受験者の情報収集・応募行動には結びついていない可能性がある。
- 技術職志望者にとっては、SNSよりもOB・OG訪問や教員からの情報、学校訪問の影響が大きい。
- 採用担当者の想定と、実際に受験者が重視している情報ツールとの間に乖離がある。
- 採用広報が「試験情報中心」であり、専門性の価値や社会的意義が十分に伝わっていない。

② 自治体のウェブサイト設計に関する課題

- 技術職の採用に関する情報発信は、自治体公式ウェブサイトが最も見られている。
- ウェブサイトの構成やカテゴリ分けが分かりづらく、受験可否や募集状況が直感的に判断できない。
- 募集時期・募集枠の表記が自治体ごとに異なり、初見の受験者にとって理解が難しい。
- 検索性が低く、技術職としての働き方・キャリア・処遇等の情報に容易にたどり着けない。

③ 募集要項（PDF）の課題

- 募集要項（PDF）が分量・構成ともに読みづらく、応募検討段階で心理的・時間的負担が大きい。
- 採用ページや募集要項も、「自治体視点での情報発信」が優先され、「受験者目線」での構成になっていない。

④ 募集の情報提供に関する課題

- 多くの自治体が採用情報を公開する時期が、民間企業の採用活動後半～終了期と重なっており、採用情報の公開時点で、すでに多くの学生が内定を保持または就職活動を終了している。
- 「今年度の募集有無」「情報解禁時期」が事前に示されておらず、受験者が計画的に検討しにくい。



- 過年度の試験情報を削除してしまい、潜在的受験者が事前準備できない。
- ⑤ 採用試験制度・専門性評価に関する課題
 - 受験者確保を目的として、教養試験・専門試験の廃止や民間型試験の導入が進んでいる一方で、民間型試験導入後に「必要な知識の欠如」や「辞退者増加」を課題と感じている自治体が存在する。
 - 技術職の専門性評価は、過去の職務経験や専門的口述試験に依存している。
 - 新卒者に対しては、専門性を十分に測る手法が限定的である。
 - 技術職面接官による専門の評価が重要である一方、評価基準が明確に整理・共有されていない可能性がある。
 - 評価が面接官個人に委ねられており、評価の妥当性・一貫性が検証されていない可能性がある。
- ⑥ 採用後育成・中長期的人材戦略に関する課題
 - 採用試験において「即戦力性」を重視するあまり、採用後に育成する前提の制度設計が弱い可能性がある。
 - 採用試験改革が「受験者数確保」や「辞退防止」に主眼を置いて進められている一方で、中長期的に専門性を蓄積・継承する視点での評価や検証が不足している。

【第5章】

- ① 採用後の定着・人材マネジメントの課題
 - 採用後に早期退職などが発生した場合、容易に補充できる社会環境ではなくなっている。
 - 採用数の確保だけでは不十分であり、「育成」と「定着」を前提とした人材マネジメントが不可欠である。
 - 定着施策が制度的に脆弱である可能性がある。
 - モチベーション・成長実感・将来展望といったソフト面への配慮が後回しになってきた可能性がある。
 - 女性が40代以降で急減し、管理職にはほぼ進めていないという性別構成の偏りがある。
- ② 育成体制・専門性向上の仕組みの弱さ
 - 技術職の専門性向上が、現状では個人の努力や意欲に委ねられている。
 - 資格取得支援制度は存在するものの、自治体間で整備状況にばらつきがある。
 - 民間に比べ育成制度・技術力強化の仕組みが遅れているとの指摘が多い。
 - 民間企業では資格保有が前提である一方、自治体職員は資格未取得でも業務



を担っている現状がある。

- 「能力・専門の育成体制の十分さ」に対する満足度が低く、職員の不満が顕在化している。
 - 業務を遂行するための技術的な裏付けが、将来的に不足するリスクがある。
- ③ キャリアパス・将来像の不明確さ
- 技術職向けのキャリアパスや昇進制度が「ない」と回答した自治体が83%に上る。
 - 入庁後にどのようなキャリアを描けるのか、組織と職員の間で共有されていない。
 - 将来像が見えないことが、不安やモチベーション低下につながっている。
- ④ 人事制度・組織運用と専門性のミスマッチ
- 専門性を高めても、事務職と同様の業務に従事するケースが多く、専門性が十分に活かされていない。
 - スペシャリストとしての成長モデルよりも、ジェネラリスト前提の人事運用が根強い可能性がある。
 - 技術職の実態を十分に反映しないまま、人事部局主導で制度設計や研修企画が行われてきた可能性がある。
 - 技術職が人事部局に関与する仕組みが弱く、制度改善が遅れていると推測される。
 - ベテラン世代の大量退職が進んだ場合、専門性が組織内に継承されない恐れがある。
- ⑤ 多様な人材を前提とした制度設計の遅れ
- 前例主義や技術的停滞への不満が、民間経験者から指摘されている。
 - 民間との給与差や資格手当の不足が、中途採用者にとっての不滿意因となっている。
 - 出産・育児・介護などを考慮したキャリアパスやロールモデルが不足している。
 - ハード・ソフト両面で、女性技術職が働き続けやすい環境整備が不十分である。
 - 新卒・男性・長期勤続を前提とした暗黙のキャリアモデルが残っている可能性がある。
 - 採用の多様化に、育成・配置・評価制度が追いついていない。
 - 採用難が深刻化してから初めて育成や定着の重要性が浮き彫りとなり、長期的視点での人材戦略が弱かった可能性がある。
 - これまで「採用できる前提」で制度が設計されてきたことがうかがえる。



4. 技術職人材の確保・育成・定着に向けた具体的方策

(1) 比較的すぐに実施可能な方策

① 技術職の「将来像」を可視化する情報提供の強化

目的：技術職志望者・若手職員が「ここで働く意味」と「将来の姿」を具体的にイメージできる状態を作ること。

学校との連携や採用過程、入庁後のフォローの各段階において、技術職としてのキャリアイメージを段階的に可視化する取組みを行う。

例えば、まず学校の授業時間等を活用した出前講座や説明会の機会を確保し、実際の業務写真や現場の動画、事業の事例を用いて「技術職がどのような仕事をしているのか」を視覚的に伝える。単なる職種説明ではなく、「どのような場面で、誰のために、何を判断しているのか」等を具体事例で示す等の方法が考えられる。

次に、合格後～入庁前の期間において、業務事例集や若手職員の1日の業務スケジュール例、事業の事例紹介資料等を共有し、「入庁後の働き方」を事前に具体化する機会を設ける。また、公務特有の制約（決裁プロセスや予算制度、法令制約、守秘義務等）についても事前に図解資料等で説明することで、「民間との違い」「公務の特性」を可視化し、入庁後のギャップを低減する方法が考えられる。

制度整備が未完全な段階であっても、現状ベースでの「見える化」を優先し、「将来像が見えないことへの不安」を軽減することが重要である。これにより、採用辞退や早期離職の抑制、志望動機の質の向上、職業選択としての納得感の形成につなげる。

あわせて、技術職の社会的価値が可視化されにくい現状を踏まえ、住民向けの広報誌や自治体SNS等での技術職特集企画など、成果の見える化の仕組みづくりも重要である。「技術職が社会にどのような価値を生み出しているのか」を組織内外に可視化する取り組みを行い、職員自身の職業的な自己認識の形成と、外部からの職業的評価の両面の強化を図ることも必要であろう。

② 入庁後のフォロー体制・対話機会の充実

目的：不安や負担の早期把握による離職予防と、育成の質の均質化。

OJTにおいて最低限経験させたい業務や身につけるべき視点を整理し、育成項目リストや簡易育成ガイドラインとして明文化の上、共通認識を形成する。

例えば、「設計積算補助」「現場立合い」「庁内協議」「住民説明」など、段階的



に経験すべき業務を可視化し、育成が属人的にならない体制をつくる等の方法が考えられる。加えて、若手～中堅技術職員を対象とした定期的な簡易面談（業務負荷、不安、希望、成長実感の聞き取り）を制度化し、チェックシート形式等で運用の上、「人材育成・配置判断のための基礎情報」として人事部門と技術部門で共有する等の方法が考えられる。特に30～40代中堅層の離職が目立つ点を踏まえ、若手偏重型のフォローではなく、中堅層に対しても業務負担調整、役割整理、キャリア相談の機会を設けるなど、世代別・年数別等のフォロー体制を構築する等の方法が考えられる。

また、自己申告制度（異動希望・配置希望等）についても形式的運用にとどめるのではなく、職員からの重要なシグナルとして見直すことが不可欠である。他所属への異動希望は、現所属での業務内容や人間関係への不満の表出である場合や、他所属の業務を経験したいという向上心・成長意欲として表出している場合も多く、単なる「希望」として処理されるべきものではない。これらの申告が制度上無視・軽視される状態が続けば、職務満足度の低下や組織への信頼感の低下を通じて、離職リスクの増大につながりかねない。

そもそも申告率自体が低く「今の所属にいたい」のか「異動したい」のかという意思表示自体がない場合は、「どうせ希望は通らない」「出しても意味がない」という現場風潮の存在が課題として想定され、制度設計以前に運用に対する信頼性の欠如そのものが問題であると重く受け止める必要がある。このため、自己申告制度については、申告内容を人材育成・配置判断・キャリア形成支援の基礎情報として実質的に活用する運用へと転換し、「異動希望の申告をすれば、少なくとも理由を聞いてもらえたり、きちんと向き合ってもらえる」「異動希望の申告をすれば検討対象になる」という実感を職員側が持てる制度運用へ改めることが、満足感の維持、成長意欲の保持、定着促進の観点からも重要である。

あわせて、先進自治体事例を参考に、職員よろず相談窓口等を設置し、業務・人間関係・将来不安等について日常的に相談できる体制を整備することで、孤立化・抱え込みが原因による離職の予防につなげる。

③ 技術職の専門性を活かす配置・業務整理の工夫

目的：「専門性を活かせていない」という不満の解消。

技術的判断が必要な業務と、事務処理中心業務を整理・分類し、可能な範囲で業務の切り分け・役割整理を行う。

例えば、技術判断・設計内容の検討・仕様の決定・技術的な協議等の業務と、



工事の起案などの定型的事務処理や書類作成、照会対応業務等を整理し、専門性が発揮される業務領域を意識的に分離する方法等が考えられる。これにより、「専門職として採用されたにもかかわらず、専門性を発揮できない」という認識を防ぎ、モチベーション低下や離職リスクの抑制につなげる。

また、民間経験者については、従来業務への単純な配置ではなく、新技術導入の検討や業務プロセスの改善、DX推進関連業務等、組織変革に寄与しやすい分野・役割への戦略的な配置を行うことで、経験知の組織内還元を図る。

④ 技術職の声を制度運用に反映させる仕組みづくり

目的：制度と現場の乖離の解消。

人事制度・研修制度の検討に際し、現場技術職が意見を出せる場を制度的に組み込む。

例えば、簡易ヒアリングや意見照会アンケート、ワーキンググループ形式の意見集約等を通じて、現場視点を制度設計プロセスに反映させる等の方法が考えられる。

人事課主導で設計されがちな制度運用に現場視点を反映させることで、「制度上は整備されているが現場では機能しない制度」の発生を防ぎ、制度と実態の乖離縮小を図る。

(2) 中・長期的に検討・実施すべき提案

① 技術職人材の需要と供給を踏まえた人員計画モデルへの転換

人口減少下においても業務需要が増大する現状を踏まえ、「必要人数ありき」の人員計画から、「確保可能性」と「育成可能性」を前提とした現実的な人員計画モデルへの転換が必要である。

例えば、

- ・年齢構成・退職予測・採用実績・離職率・育成期間等を踏まえた中長期人員シミュレーションの作成
- ・技術職が担う業務の優先順位付けと機能整理（全業務を維持する前提の見直し）
- ・人員減少後も業務を安定させるための共同化・広域連携等の検討

等の方法が考えられる。

これにより、採用強化のみでは解決できない組織内の需要と供給の不整合への対応が可能となり、長期的な組織の安定につながる。



② 確実な人材確保とキャリアイメージ形成の強化

応募者・採用者の母数を増やすことを目的として、学校推薦採用枠の創設による「一定の基礎学力がある層」の確保や、有給インターンシップ制度による「事前に業務を把握した即戦力の採用」、小中高生段階からのキャリア教育連携、オンライン・メタバース活用型説明会、採用広報ページ刷新等を組み合わせ、「早期接点型」の人材確保モデルへの転換を図ることも必要である。

例えば、各自治体の小中学校で技術職公務員の仕事を題材として漫画冊子や副教材資料を配布し、公共施設整備、防災インフラ整備、まちづくり等を通じて地域を支える仕事として技術職を位置付ける取組み等が考えられる。「警察官」や「消防士」のような、子どもが自然に職業イメージを形成できるような環境整備を行うことで、将来的な志望形成の土台を作る。

加えて、専門性を「試験で測れる知識」や「即時的に発揮される技術力」としてのみ捉えるのではなく、行政特有の制度運用や公共性を踏まえた判断力、調整力と結びついた「行政専門性」として再定義し、採用広報や研修、キャリア教育の中で一貫して示していく方法等も考えられる。総合的に、単発型広報から、地域・学校・学生との継続的な関係構築型のリクルートモデルへの移行が求められる。

採用情報が分散していることが志望形成・応募行動の阻害要因となっている可能性を踏まえ、採用情報の一元化・集約的公表の検討も必須である。

例えば、都道府県や代表自治体が主体となり、技術職採用に関する統合ウェブページを創設し、各自治体の募集情報へのリンクを一括して掲載する仕組みの構築等が考えられる。代表自治体は当該ページに各自治体から提供された採用情報ページのURLを貼り付けるだけでよく、運用負担も比較的軽微である。このような仕組みにより、技術職公務員を志した応募者が「最初に訪れるべき情報拠点」が明確化され、情報探索にかかる時間の大幅な低減が期待される。これは単なる利便性向上にとどまらず、潜在的な志望者の掘り起こしや、比較検討段階における離脱防止にも資する取組みであり、結果として応募者の拡大に有効であろう。

あわせて、自治体ごとに異なる試験制度・申込み方法・スケジュールが、受験者側の心理的・実務的負担となっている現状を踏まえ、受験プロセスの簡素化・標準化も中長期的に検討すべきである。

例えば、共通エントリーシステムの構築や、試験方法・試験区分の標準モデル化、情報公開時期・試験時期の広域調整、共通募集プラットフォームの構築等の



方法が考えられる。これにより、「自治体ごとに制度が違うから受けにくい」という障壁を低減し、受験行為そのもののハードルを下げる仕組みづくりが求められる。

また、少子高齢化の進行に伴う中長期的な応募者の縮小を前提とすれば、各自治体単位で完結する採用体制そのものの見直しも不可避である。広域的な合同採用を行い、採用後に受験者の希望や適性を踏まえて各自治体へ配属する仕組みについて、検討が求められる。このような広域採用モデルは、受験者側にとってもリスクや負担の低減等につながり、自治体側にとっても人材確保の安定性の向上等といった効果が期待される。

専門性評価が面接官個人の判断や経験則に依存している現状を踏まえ、専門性評価基準の制度的整備も必要である。

例えば、新卒・若手向けおよび経験者向けの専門基礎能力評価指標の作成や、評価観点・評価項目の明文化と共有等により、「誰が評価しても一定水準の妥当性が担保される評価」を構築することが重要である。

③ 技術職向けキャリアパス・評価制度の再設計

事務系職種において既に普及している複線型キャリアパスの考え方を踏まえつつ、技術職においてもジェネラリスト前提の人事運用から脱却し、

- ・専門性深化型（スペシャリストルート）
- ・組織運営型（マネジメントルート）

等の複線型キャリアパスの制度設計を行う。

その際、特定の時点でキャリア選択が固定化される制度内容とするのではなく、マネジメントルートを選択した技術職員が再び専門性深化型を志すことや、スペシャリストルートを選択した職員が、その高度な専門性を基盤として高位のマネジメントポストに就くことも可能とする流動性を制度的に担保することが重要である。

また、高度な技術判断や専門分野継承を担う専門職ポストを設置し、マネジメントを担う管理職ポストと高度な技術判断を担う専門職ポストを分けることで、中堅・ベテラン層にかかる業務負担の軽減や責任の重さ、重圧を分散する等の方法が考えられる。

また、管理職にならなくとも専門性によって評価・処遇される仕組みを構築することで、専門性の蓄積が制度的に評価・処遇に反映され、若手のみならず中堅・ベテラン層の定着促進にも資する体制を形成する方法等が考えられる。



④ 育成を前提とした人材マネジメントへの転換

採用数確保中心の人事運用から、「育成・定着」を前提とした長期的人材戦略へ転換する。

将来的な大量退職・技術継承断絶を見据え、計画的な育成・配置計画を策定するとともに、インターンシップ制度を単なる広報イベントや単発の機会とするのではなく、採用や育成に接続する設計の検討等が必要と考えられる。

また、OJTについても属人的な指導や個人裁量に依存する体制から脱却し、育成内容・到達目標、育成プロセスを明確化したうえで、組織として統一的に実施可能なOJT体系を構築することが重要である。併せて、OJTを担う中堅・ベテラン職員の育成負担を考慮し、育成行為そのものを業務として制度上明確に位置づけ、評価制度や業務配分に反映する仕組みを構築することで、育成が個人の善意や使命感に依存しない持続可能な人材育成制度への転換を図ることが求められる。

⑤ 資格取得・専門性向上支援の体系化

民間では資格保有が前提となっている現状を踏まえ、資格取得支援制度の対象資格・費用助成・評価反映を体系化する。

例えば、資格取得費用の助成はもちろんのこと、公務時間内に資格学校から講師を招いて資格試験合格を目指す講義を開催したり、勤務時間外に行う勉強会を公務時間として認め時間外手当を支給したり、資格保有者が希望する部署へ優遇して配置する等の取組みを制度化し、個人努力への依存から組織支援型専門性形成モデルへと転換する。

⑥ 多様な人材が働き続けられる組織への転換

育児・介護・経験者採用・女性技術職等の多様な人材を前提としたキャリアモデルを構築し、「新卒・男性・長期勤続前提モデル」から脱却する。

例えば、短時間勤務前提のキャリアモデル、専門性深化型キャリアモデル、復職支援型育成モデル等を制度設計に組み込み、ハード・ソフト両面での環境整備を進める等の方法が考えられる。

加えて、同調性の強い職場文化や暗黙の行動規範、非公式ルールといった組織文化・職場慣行そのものを見直す視点を明確に位置付ける必要がある。さらに、業務プロセスや情報共有のデジタル化を推進し、場所・時間・働き方に依存しない柔軟な勤務体制の実現も重要である。特にフレックスタイム制やリモート勤務（テレワーク）については、人材戦略の一環として検討・導入を進めていく視点



が求められる。こうした制度整備は、ライフイベントとキャリア形成の両立支援に資するのみならず、定着促進や採用競争力の向上にも寄与することが期待される。

また、技術職は現場対応等の外出業務が多く、工事受注業者や関係事業者等と個人の携帯電話番号や私用のメッセージアプリのアカウントを交換せざるを得ない状況が常態化している場合がある。これにより、勤務時間外や休日においても業務連絡への対応を求められるケースが発生しやすく、私生活と職務の境界が曖昧化する事態が生じている可能性がある。このような業務連絡の在り方は、職員個人の負担増大やストレスの蓄積要因となるだけでなく、業務管理・情報管理の観点からも課題を抱えている。そのため、職場用携帯端末の配布や業務専用連絡ツールの整備等により、連絡手段の公私分離を制度的に担保する仕組みの構築についても検討が必要である。

あわせて、昨今問題となっているカスタマーハラスメントへの対策の一環として職員の心理的安全性を高め、また多様なアイデンティティの尊重を制度的に支える取組みとして、ビジネスネーム（通称名・職務上使用名）の使用を推進する仕組みの導入についても検討してもよいのではないだろうか。ビジネスネームの使用を制度的に認めることで、個人のプライバシー保護、職務上の役割と私生活の分離、心理的安全性の向上等の効果が期待される。

多様な人材が安心して働き続けられる組織文化の形成に制度設計が追いついていない現状を段階的に是正し、多様性を前提とした働き方や業務遂行方法への転換が求められる。

⑦ 技術継承と組織的な知識の蓄積

技術判断・ノウハウの属人化を防ぐため、業務マニュアル、判断基準集、設計思想集、過去事例データベース等を整備し、組織的な知識蓄積・共有システムを構築する。その際、紙媒体や個別管理から脱却し、デジタル上での一元管理・検索・更新・共有が可能なシステムの構築を推進することが重要である。

また、単独自治体完結型の育成モデルの限界を前提とし、広域連携による研修・育成プログラム、共同研修、技術職ネットワーク構築、他自治体との職員共有や交流等を視野に入れた人材戦略への転換を図るとともに、これらの連携もデジタル上で接続・共有可能な仕組みとして設計することで、継続性と持続性を備

えた制度の形成を目指す等の方法が考えられる。

5. 結びに

本研究を通じて明らかになったのは、技術職員の確保・育成は、目先の採用施策の工夫だけでは解決できない、より全体的かつ長期的な課題であるという点である。潜在的な成り手となる理系学生の母数減少や、採用に係る法制度、情報提供の複雑さ、専門性発揮の難しさなど、必ずしも自治体単独では解消しきれない側面がある。

しかし同時に、現時点でも自治体の努力によって改善することができる部分、例えば情報発信のあり方、育成支援制度の構築、キャリアパスの明確化、多様な人材が働き続けられる環境整備、なども存在する。

技術職員の確保・育成は、単に職員1名を採用するという側面にとどまらず、地域住民の生活インフラを直接的に守り、まちづくりを支えるための重要な投資ともいえる。


専門性の維持・向上、働きやすい環境づくり、明確なキャリアの提示は、結果として職員の定着や意欲向上をもたらし、ひいては行政サービスの質を高めることとなる。その意味で、技術職の確保・育成は決して「各自自治体における内部施策」にとどまらず、もっと広い枠の中で語られるべきものである。

本研究会の一連の分析・提言が、各自自治体における施策見直しのきっかけとなり、技術職員が安心して力を発揮し続けられる持続可能な組織づくりへとつながることを期待してやまない。



コ ラ ム

かつて北摂地域では、七市で共同採用試験を実施していた …………… 125



かつて北摂地域では、七市で共同採用試験を実施していた (豊中市・池田市・高槻市・吹田市・茨木市・摂津市・箕面市)

昭和40年代半ば（1970年頃）より職員研修や職員採用を七市共同で実施していたことが、大阪府内市町村統一採用試験のきっかけとなる。

この統一採用試験により、政令市（大阪市）を除く府内全市町村が同一日・同内容試験となり、各市が単独で取り組むも北摂七市は、従来のとおり共同で参画し、合格発表前にトレード会議を継続実施。

応募者は、七市から第1希望から第3希望までを選択し、第1希望の市に応募。1次合格発表前のトレード会議において、各団体は合格ラインを記した「職種別得点順名簿」を公開、第1希望市において合格ラインを割った者を第2・第3希望に選択されている市が指名して1次合格とできるもの。

この取り組みは、主に技術職員の確保に多く活用され、応募者が、募集定数に満たなかった団体は、このトレード会議による指名で、多くの応募者を1次合格者とすることができた。

平成12年（2000年）頃より、各団体の求めるスキルが、学力重視から人物重視へと変化し、2次試験の面接方法の充実や独自試験の追加実施などで対応してきたが、平成20年（2008年）頃より、他府県先進自治体が、民間企業を目指す人材を獲得すべく受験者負担軽減型試験へと変化してきたことにより、独自試験を実施したく、北摂共同採用試験協議会から脱退する団体が徐々に増え、平成29年（2017年）度末、40年以上の歴史に幕を閉じた。

なお、大阪府内市町村統一採用試験の協議会は、SPIを導入するなど独自試験を実施する団体が増えたため、令和4年（2022年）3月末に解散した。

付録・資料編

1. 基調講演・ゲストスピーカー講演録

第1回研究会 基調講演録・資料	129
演題：自治体職員の確保・育成の現状と専門人材 不在・広域・土着の視点から	
講師：東京都立大学 都市環境学部 都市政策科学科 教授 松井 望 氏	

2. 視察記録

(1) 神奈川県横須賀市	149
(2) 神奈川県小田原市	153
(3) 神奈川県平塚市	157
(4) 関東学院大学理工学部 教授 規矩 大義 氏	161
(5) 神奈川県	169
(6) 神奈川県横浜市	173

3. アンケート調査票

(1) 人事課アンケート	175
(2) 技術職アンケート	182



1. 基調講演・ゲストスピーカー講演録

第1回地方自治体における専門人材（土木・建築）の確保・育成のあり方研究会
日時：2025年6月11日(水) 14:00～17:00

演題：自治体職員の確保・育成の現状と専門人材 不在・広域・土着の視点から
講師：松井 望 氏（東京都立大学 都市環境学部 都市政策科学科 教授）

私からは自治体職員の確保・育成の現状と専門人材についてご紹介します。簡単に自己紹介しますと、私は主に行政学と都市行政論が専門で、自治体内の予算や人事の調整、政策を巡る部局間の協力関係、さらには民間や外部団体と自治体のつながりについて研究しています。

具体的にはさまざまなことを調べていて、一つ目は女性職員の人事管理について、ここ数年さまざまな調査をしながら研究しています。とりわけ都道府県レベルを中心に取り組んでいます。

二つ目は、今日の話と関連するのですが、専門職、とりわけ現場で働く職員たちの人事管理について研究しています。採用の難しさという点もあるのですが、彼・彼女たちの裁量的な判断や自主性や自主性をいかに獲得していくかについて調査・研究しています。

三つ目は、東日本大震災以来、被災自治体に対する遠隔的な支援が非常に広がってきています。能登半島地震もそうですが、全国の自治体から支援が入っています。今は制度が出来上がっているので、その制度に乗って知事会や市長会をベースに支援して、そこには技術職や建築職が多数入っています。そういう支援の仕組み自体もそうなのですが、とりわけ応援職員をいかに確保して送るかということ、主に送り手である自治体側の視点から見えています。現在は福島県を主なフィールドにしてかなり調査を進めています。

あとはもう少し広域な話になりますが、都道府県と市町村の間での調整の研究や、少し毛色は違うのですが、いわゆる限界集落といわれる維持が難しいエリアの農村部を中心としたフィールド調査もしています。制度面でいえば、各自治体でここ5、6年ぐらい論点になっていますが、国から地方に対して計画策定を求める法律が多く、それに対して自治体側は作らなくてもいいのではないかと認めるようなのですが、そう言いながらも作ることで行政上の負担感がかなり出てきているので、なぜそれが起きるのか、自治体はそれに対してどのような対応を取っているのかということの研究をしています。これはほぼまとめ切ってい



ます。あと細かな政策分野でいえば、児童福祉や消費者行政、食品衛生、さまざまな包括連携などについても研究しています。

1. 自治体職員の現状

最初に自治体職員の現状について共有したいと思います。皆さんは現場にいる方々なのでよくご存じだと思いますが、取りあえず今日の始まりとして共有しておきたいと思います。

全地方公共団体の職員数は280万人で、都道府県が50%、市が25%、指定都市が13%を占めています。職種別で見ると教育部門が圧倒的に多く、あとは警察部門が10%、消防部門が6%です。事務系部門は実は脆弱で2割程度しかいないというのが地方公務員の現状です。

職員数は平成の時代から激減し続けています。1994年には330万人ほどいた地方公務員数が今は280万人で40万人ほど減っていますし、もう少し少ないときだと50万人ほど減っていた時代があります。この30年間ほどでただただ職員数を減らしてきたというのが自治体の現実だと思います。

さまざまな理由があることは言うまでもありません。一つは、1990年代以降、財政が非常に緊縮してきて、2000年ぐらいになると財源確保と支出抑制の点から公務員数を抑制してきたということがあります。生真面目なぐらいに行革といえば定数を減らすという形で、少し言葉は強いですが安直な行革を行ってきたことで、本当に絞り切って、もう絞れない状態になっています。

ただ、あらゆる職種が減っているかという点と決してそうではありません。昭和50年（1975年）からのデータを見ると、消防と警察は基本的に伸び続けています。実行部門として地域の治安や安全性を保つには職員数を減らせないというのがこの分野です。対して、教育部門は下がり続けています。今の法改正にも関連するのですが、報道されているように、残業代が出ないので働かせ放題の状態になっていることが教育現場の厳しさを示していると思います。一般事務職も減少率が高く、昭和50年ベースで2割程度減っています。事務系の職員がかなり中心的に減らされていて、その結果、職場の維持が難しくなっています。事務系の中に技術系の方々が含まれると思いますので、非常に厳しい状態です。

もう一つ見たいのは年齢のデータです。年齢構成は自治体によってさまざまであることをご存じだと思いますが、全体の構成比を見ると、20歳未満が5.2%、20～24歳が46%、25～29歳が18%なので、20代の方々が比較的多そうに見えるかと思いますが、年齢平均で見ると、かつて地方公務員は比較的若い職場だとイメージされていたのですが、現在は40代前半ぐらいの職場になっていて、国家公



務員とはほぼ拮抗している状態です。国家公務員は自治体よりもさらに若い職場だと昔はいわれていたのですが、最近是一般職を中心に途中で辞めないという人事慣行がかなり確立していますし、総合職でも長く働くことが基本的になってきたので、平均年齢が上がっています。地方公務員も40代前半ぐらいで、かなり高めの職場であることが見て取れるかと思います。年齢構成は比較的フラットなのですが、40代後半、50代前半が若干多いというのが最近の状況です。

全体で見るとフラットなのですが、実は自治体の区分別に見ると凸凹しているというのも気にしなければいけない点です。都道府県レベルでいえば、一番大きな山が40代後半～50代前半で、もう一つの山が20代中盤～後半なのですが、悩ましいのは大きくへこんでいる30代後半～40代前半の部分です。要するにM字型の右肩上がりになっているというのが都道府県レベルです。

市レベルだと二つの山が30代中盤と40代後半～50代で比較的近いところにあるのですが、依然として40代中盤の部分がへこんでしまっています。新卒で採用されたとしても、気付くと先輩がかなり高齢（社会的区分でいうと中高齢）の方が多く、中堅どころの30歳中盤～40代前半がいない職場になることで、知見や技術の継続がかなり難しくなっています。さらには、この先も年功制を維持するのであれば、管理職の確保が極めて難しくなるというのが都道府県・市レベルでの現実です。

ただ、全国がそうだというわけではありません。一般的な自治体では40代後半～50代前半のいわゆる団塊ジュニア世代の人々が多いのですが、特別区、つまり東京23区はそこが少ないのです。むしろ20～30代の若い世代が非常に多く、40代以降が少ないという非常に片寄った職場になっています。都道府県・市では、あと10年ほどで一番大きな山が退職期を迎えて抜けた後、特別区のように極端に若い世代だけが多い職場になるのか、そもそも若い世代しかいない職場になってしまうのか、いずれにしても恐ろしい状態を迎えようとしているのが全国の自治体ではないかと思います。

多様な働き方、さまざまな職種があって、都道府県、政令指定都市、市町村、特別区によって一般行政職やその他教員等の割合は差があります。基本的に市町村は一般行政職が割合的には多いのですが、経年で見ると減っていて維持がかなり難しくなっています。

安倍政権以降、民間部門・公的部門ともに女性の活躍推進が国の政策として、また自治体としても精力的に進められています。従前から自治体は女性にとって働きやすい職場だといわれています。その指標としては、例えば女性の採用率や女性管理職の割合などが見られています。



政令指定都市では女性を4～5割程度採用しています。都道府県も以前は27%と少なかったのですが今は40%ぐらいまで伸びていて、全体的に5割程度に近い割合で女性の採用が進められています。対して、国家公務員における女性の採用率は、総合職でいうと20年前が20%で今でも36%です。増えてきてはいるのですが、まだまだ自治体には及ばないので、採用面では女性にとって地方公務員は働きやすい職場と言えそうです。

では、採用された後の育成面や職務責任という面ではどうでしょうか。市区町村では、係長の40%が女性です。課長補佐だと33%、課長だと22%、部局長だと14%なので、少ないといえば少ないという印象を持ちます。ただ、これは都道府県と比べると多くて、都道府県では係長で30%、課長補佐で25%、課長で16%、部局長で10%しか女性がいません。都道府県には女性の部局長はほとんどおらず、市区町村の方が昇進機会は比較的提供されているということになります。国家公務員については目も当てられない状態で、係長級でも女性は30%程度です。指定職、いわゆる部長級になると8%と非常に限られています。総数で見ればそのような状況ですが、ただ、個別で見るとかなりばらつきがあるというのもこの分野の特徴です。

都道府県ごとに見ると、地方公務員の女性採用率が最も多いのは鳥取県です。鳥取県は女性の採用と育成に非常に熱心な県なので、5割に近い割合で採用しています。その他の自治体も近年は4割以上の採用に努めているようで、多くの自治体で女性公務員が増えています。大阪府はどうかというと35%で、全国の中では比較的低い方です。

管理職に占める女性の割合についても同様に鳥取県が25%と非常に高いです。次に高いのが福井県で、福井県も女性の活躍に熱心な点が特徴的です。私がいる東京都も、従前から高い都道府県の一つではあったのですが、近年幾つかの自治体が熱心に女性の昇進を進めていることによって15%ほどになり、全国の中で比較的高いところに位置しています。大阪府は9.5%で、女性活躍という点では少し評価が厳しくなります。

これも皆さんお気づきだと思いますが、職場で働いている方々の雇用形態がばらばらです。会計年度任用職員の方々が勤めていたり、パートの方々が勤めていたり、窓口業務の委託先の方々がいたり、一つの職場の中に常勤職員だけでなくいろいろな契約によって雇用されている方々がいます。とりわけ会計年度任用職員は現在約69万人います。これは30年間の常勤職員の減少数とほぼ一致しています。常勤職員の代わりにとまでは言わないのですが、それに近い形で会計年度任用職員で賄われている現実があり、その76%が女性職員です。これは福祉や図書



館、給食、保育所などの職種で女性が多いことが反映されています。もちろん会計年度任用職員を選択して働く方もいますが、なかなか常勤職員になれる機会がなくて会計年度任用職員を選ばざるを得ない方がいるのも現実です。このことを踏まえてだと思いますが、今年度の政府の方針の中で、会計年度任用職員を常勤化する動きが見えつつあります。内閣府の経済財政諮問会議による骨太の方針の中でも計画されているようです。もちろん働き方は自由なので、会計年度任用職員のまま働きたい方はそれでいいと思いますが、甘んじて会計年度任用職員を選択している方が常勤職員になれる道も広がりつつあるようです。

もう一つ、働き方という点でいうと、人が全ての業務を行う時代はほぼ終わりを告げています。皆さんの職場でも、例えばChatGPTを使って文書を作ったり、AIを活用して業務の効率化を図ったりしている自治体は多いのではないかと思います。従来は人の手が必要だった仕事や、AIやデジタル化によって、人がやらなくてもいい仕事になってきています。例えばAIによる音声のテキスト化や手書き文字の活字変換、チャットボットによる窓口対応などは各自自治体でかなり増えてきています。ルーティンで聞かれることに対して、従来だと職員が1人付いて窓口対応しなければいけなかったのが、今はチャットボットが丁寧に説明してくれますし、役所内の業務についてもAIで効率化しているところは非常に増えていきます。

これによって、職員の働き方がかなり変わってきています。従前ですと、採用があり、そこで常勤職員として働いて昇任や異動をしながら定年退職を迎えるという一本線だったのが、現在ですと途中で離職・転職する方がいたり、他組織から転職してくる方も非常に多くなっていますし、転職した方がまた戻ってくるというアルムナイ採用も各自自治体で取り組もうとしています。つまり、出たり入ったりするというのが自治体の一つの働き方になってきているのです。定年の延長に伴い組織内にいる期間が徐々に長くなっていますし、定年を迎えた後も再任用で再び組織に入る方もいますし、臨時や非常勤の職員も非常に多いです。一つ固定的な働き方だけではなくて、非常に多様性のある職場になってきているのではないかと思います。

ここまで紹介したデータを踏まえると、地方公務員の現実は次のようにまとめられるのではないかと思います。

一つは、職種の変化によって、同質性が非常に高かった職場がむしろ多様性を前提とした職場になってきています。常勤職員をベースとした人事のあり方は現実と合っていないくて、さまざまな採用形態をベースとした人事のあり方を考えなければいけないということだと思います。



二つ目は即物的ですが、職員数自体が変化しています。つまり減少し続けています。この数年間は持ち返してきていますが、かつての職員数まで大幅に戻っているわけではなく、減少したままの職場であることは言うまでもありません。

三つ目は、若い人が減って高齢化しています。しかも、高齢化した方々が今後一気に抜けていく可能性があります。年齢構成の片寄りは職場として避けられないと思いますが、諸悪の根源は年功制にあるので、年功制を見直す、または年功制を諦めることができればそれほど気にしなくていい問題かもしれません。ただ、今の年功制をベースとした人事管理の仕組みの中では、年齢の片寄りが組織の維持において非常に問題になるだろうと思います。

四つ目は、デジタル化によって人が介在しない仕事のやり方が広がってきています。それは正確性・迅速性という点で住民にとっても働く側にとってもメリットがあります。従来は人が逐一作業していたことを、AIがあつという間にやってくれたり確認してくれたりします。しかも正確にです。そのことが働きやすさや労働時間の軽減につながり、生活が潤いを持つことになるわけです。つまり、人による労働集約型の職場から、人とモノによる職場に変わってきているということです。

ただ、総じて言えるのは、職場の維持がかなり難しくなってきているということです。人が減っていく中で、限界集落がいかに限界を迎えないか、維持できるかというのが、地方公務員が直面している現実ではないかと思います。

2. 技術職・専門職の現状：不足と不在の間から

次に、今回の研究に近い話で、技術職・専門職の現状についてお話ししたいと思います。技術職・専門職の不足についての議論は、現場レベルですと「何となく人が減ってきたな」「職員数が足りないな」「技術職の採用が難しいな」ということで各地では共有されてきたのですが、具体的に全国レベルで認識されたのは今から5年ほど前だったと思います。内閣府が設置した第32次地方制度調査会（地制調）の中で専門人材の不足が議論となりました。地制調がこの議論を提示した理由として、当時、自治体の維持のためには、合併ではなく自治体間の連携を促進した方がよいだろうという考え方があったのです。今でもそうです。その一つの題材として、専門人材の不足が深刻化していて、それを解決する方策として、自治体間で共同活用することや協力関係を持つことが重要ということ言うために技術職の推移を示したわけです。

この議論がきっかけで、専門人材の不足が全国的に、さらに各自治体の中でも共有化された問題意識となりました。ただ難しいのは、不足という概念です。私



はこの状態を簡単に不足とは捉えられないと考えています。定義としては、行政事業に対して総人員が欠けている状態のことを不足といいます。もちろんそのとおりでして、人事は行政事業を中長期的に見据えて、それに対して不足がないように人員の補充、調達をしてきたわけです。ただ、例えば技術職・専門職の業務量がどの程度あり、それに対してどれぐらいの人員が配置されているのかということを見なければ、不足とまでは言い切れないと私は考えています。しかし、不足という言葉は分かりやすいですし、問題をセンセーショナルにしやすいので、国はその辺をあまり気にせず不足という言葉を使っています。その例として二つのデータがあります。

一つは技術職員の推移です。これは総務省の地方公務員定員管理調査のデータで、皆さんもこれから報告書を調査する上でご覧になるデータの一つですが、技術職員数が年々減少していて、そのことをもって不足だと捉えているわけです。

もう一つは、技術職員を配置できていない市区町村数です。とりわけ3職種（土木技師、建築技師、農林水産技師）について、配置しているか否かではなくて、未配置の自治体が1,156あるということを示すことによって、不足しているという説明をするわけです。

しかし、冷静に考えてみると、それらは不足というより単に不在だろうと私は思うのです。なぜならば、そういった職種がそもそも存在しない自治体、必要ではないから採用を止めている自治体もあるからです。一方で、本当に必要なだけでも採用できていない自治体もあります。それを十把ひとからげに議論するのはかなり乱暴だと思います。

私が皆さんにぜひお勧めしたいといいますか、この研究会の中でも少し丁寧に調べた方がいいと思っているのは、不足の現実とはどういうものなのか、不足だと言っている自治体はいかにして不足を乗り越えようとしているのかということです。実はこの議論は教員の不足の議論と全くパラレルです。教員は本当に不足しています。これはあえて言うのですが、教育事務の圧倒的な量の多さに比べて人が不足していて、超過勤務が大変なことになっている現実があります。しかし定数上は不足していないと言っています。なぜかというと、業務を兼任しているからです。そうやって制御して数字上は不足していないように見せているのが教育部門です。一方で、建築職や土木職系の方々は、本当に不足しているのであれば、いかなる意味で不足しているのか、どの業務に対して不足しているのかということを明示化することが、不足を乗り越えるため、簡単に言えば人をきちんと採るための根拠になるので、この辺は研究する上で考えていただきたいテーマだと思います。



現実としてどうなっているのかということを私自身も見てみました。まず総務省に倣って3業種（土木技師、建築技師、農林水産技師）と3資格職（医師・歯科医師、獣医師、保育士）を見てみました。3業種でなぜ農水なのか、普通は電気だろうと思ったりするのですが、そこは置いておきます。

結果から言うと、最初の方で紹介したデータと共通しているのですが、職種によってかなりばらつきがあることが分かりました。一般行政部門は2005年比で14%減っているのですが、3職種でいうと農水系は39%減少しています。土木系は2013年まで減少が続いたのですが、その後は少し盛り返して2005年比で7%減にとどまっています。建築系はむしろ2010年以降増加していて、2005年と比べても大きく伸びている分野です。先ほどの話ですと、あたかも人がいないという感じなのですが、実は濃淡があって増えているところもあります。

3資格職はどうかというと、医師と保育士は減り続けています。保育士はかなり増やしたはずなのですが、依然として減ってきています。獣医師はなぜか2005年比で15%増えています。獣医師の研究をしている方々は足りないという話をするのですが、数だけ見ると実は各種専門職の中でも増えている分野の一つとなっています。

3職種全て配置している市区町村は全体の31%です。これは先ほど紹介した政府資料とほぼ一緒です。ただ、先ほど説明したように、場合によっては3職種が必要でないところもあるわけです。例えば都市部ですと、農水系はそもそも置かなくてもいい職種だったりします。それを踏まえると、2職種配置している市区町村は32%、1職種しか配置していない市区町村は10%、0職種でどれも配置していない市区町村は25%という結果が出ています。

今度はこれを市区町村の職員規模別で見たいと思います。規模といったときに、人口ベースで自治体間を比較する研究が非常に多いです。それはそれで意味があると思いますし、人口はあらゆる政策・行政活動を規定する要因であるということは全く否定しません。ただ、人事の議論、とりわけ専門職についての議論をするときには、自治体の規模、つまり職員数を見ないとよく分からないのではないかと思うので、ここでは職員規模別に見ています。結果としては、職員規模が非常に大きい市区町村ですと3職種配置が多いです。やはり人員が多いところは3職種もきちんと置いているということが言えます。一方で、人員が少ない市区町村は3職種未配置が51%ということで、職員規模が小さい自治体は職種を置いていない、置いていないという実態があります。

市区と町村でも違いがあって、市区だと52%、半分ぐらいが3職種を置いているのですが、町村は3職種未配置が42%ということで、町村がかなり深刻である



と言えます。つまり、技術職・専門職の議論で最も深刻に考えなければいけないのは小規模の自治体であり、とりわけ町村であるということをこのデータは示しています。

町村の職員規模別で見ても、職員数が多い町村だと47%が2職種を配置しているので、基本的に規模の大きい町村であれば専門職をきちんと置けるのですが、規模が小さい町村は未配置が76%という結果になっています。市区と町村で配置の差はあるし、町村の中でも規模によって差があるので、小規模町村問題というのは職種の点、とりわけ専門職の点でも非常に悩ましい問題であると言えます。以上が、政府の議論に対する疑問提示と実際のご紹介です。

次に紹介したいのが年齢構成の議論です。年齢構成自体は私は研究していませんが、関連の研究をしている前田貴洋さんという琉球大学の先生の研究結果をご紹介します。先ほど一般的に自治体の年齢構成には格差があるという話をしましたが、では技術職・専門職はどうかということです。実は技術職・専門職のデータは取りにくくて、前田さんは特別区の建築職に限定してデータを収集・分析しています。結論から言うと、やはり特別区の建築職もかなりいびつな年齢構成になっています。ただ、40代で職員が圧倒的に不足している、不在であるという点は共通しています。建築職・土木職系の方がいない場合は、事務系よりも深刻で、次の世代の職員への技能継承が問題になります。つまり、引き継ぐ人がいないということです。次の世代に急に引き継いでしまうと、年齢に応じた職務経験・職責がうまく伝え切れません。現場の情報などを共有しないまま退職してしまい、次の世代の職員が現場の情報を持ち得ないまま現場に向かわなければいけないという問題があります。この点は少し調査してみてもいいかなと思っています。

今回ご紹介したデータから言えることをもう一回整理したいと思います。不在の状況調査から得られた知見として、技術職・専門職は総じて減少傾向にあるということが言えると思います。ただ、個別の職種を見ると増加しているものもあれば減少しているものもあるので、十把ひとからげに議論するのは乱暴だと思います。また、一定規模以上の自治体では少なくとも3職種のいずれかを配置しているのですが、小規模の自治体では3職種の配置割合が低くなり、3職種とも配置していない市区町村もあります。とりわけ町村でその傾向が強いということは言わざるを得ません。そして、年齢の偏在、技能伝承の難しさがこの問題をより悩ましくさせています。ここがまさに解決しなければいけない、考えなければいけない論点ではないかと考えています。

寡少な人員に対して、現在は個々の自治体間で人材の獲得競争が起きています。



大阪はまだ優位な方と言えそうな気もしなくもないですが、地域間でかなり差があります。つまり、都市部を抱えていないような地域であればあるほど人材の獲得は難しくなっていて、場合によっては県庁所在都市やその周辺以外の自治体は自力ではほぼ獲得し得ないという現実があります。

ではどうするのかということですが、自治体間の広域的な対応が一つの解決策ではないということは、それとなくいわれてきています。広域的な対応というと幾つかあって、自治体間で連携しながら採用や人材育成に取り組んでいくこと、そして資源を各自治体が独り占めするのではなく共有することによって人材不足を乗り切るというスタイルに変わっていくことが考えられています。

奈良県では、奈良県に位置する市町村の技術職、とりわけ専門職の人材不足に対して、県で採用して県から人を送り、技術系の支援を行っています。これは奈良モデルと呼ばれています。今の知事ではなく前の知事が推し進めていたので、かつてほど大きく喧伝はされていませんが、現在でも続いているようです。このような広域自治体による市町村への人材的な支援というのは一つの解決策ではないかといわれています。

奈良モデル自体を検証することは非常に意味があると思います。ただ、大阪府が市町村に何かしてくれるのかと言われると、私は関東にずっといる関係もあって大阪の実情をよく分かっていないのですが、大阪府がそんなにフレンドリーなのかどうなのかよく分かりませんし、大阪府自体にそれほどの人員的余剰があるとも思えないので、できない可能性もあるかと思っています。

以上が専門職・技術職等に関するお話です。ここまで質問はありますか。

(上浦) 質問ではないのですが、今の奈良モデルについて、教職員なり技術職員を採用して各市町村に配置するという支援は地方では非常に好まれると思いますが、大阪は独自性の強い市町村が多いので、大阪府としてはそういうことはできないという見解でした。

(松井) そうでしょうね。大阪は人材対応をすごく工夫している地域だと思っていて、近接する自治体間で採用の方法を競い合いながら、言葉は悪いですけども、奪い合いをしているのです。試験の簡易化などをお互いに競い合っています。私はそれはすごく愚かだなと思っていて、近接し合っているのだからお互いに共有すればいいでしょうと思うのです。そういうことを言うと、「いや、うちの場合は違うんです。あなたは関西を分かっていない」と怒られるのですが、本当にそうなのかなというのは疑問です。競い合いというのはあまり現実



的ではないので、やり過ぎてはいけないのではないかとこのことを誰かがしっかりと言わないと、この先、人が採れなくなると思いますし、とりわけ採れないのは技術職・専門職だろうということは皆さん分かっているはずです。独自性自体は尊重すべきですし、守っていくべきだと思いますが、それで人材を採れなくなってもいいのかというのは気になっています。

他はどうですか。では、次の話にいきます。

3. 確保方策の困難性：競争と共同の間から

先ほど紹介しましたが、広域的な連携によって人材を確保していくという流れがあります。これは幾つかあって、一つは共同処理をしていくという方法です。例えば、市区町村間で共同の人事採用試験を行うことによって個々の自治体の負担感を減らすということです。

二つ目は補完という方法です。都道府県が職員の不足している地域に人を一定期間、例えば自治法上の派遣をしたり、研修などの形で支援に入ったりして、いわば垂直的補完をするということです。

三つ目は奈良モデルで、都道府県が市区町村の不足人員分を常時確保しておいて派遣するという方法です。

ただ、共同活用の考え方は、何も都道府県が主体となってやるだけではなくて、共同処理と合わせた考え方ができるはずです。つまり、大阪を例にとってみれば、大阪府庁は置いておいて、大阪府庁以外の基礎自治体間で共同活用のための人材を確保し、それによって不足を相互に助け合うという方法はあるはずです。

その場合どうやるのかということで、東京都の事例を紹介したいと思います。デジタル人材の確保というのがこの数年間でだいぶ業務になっていますが、東京都は、いわば外郭団体をつくり、外郭団体から各市区町村に対して支援人材を提供しています。もちろん東京は他の地域に比べてデジタル人材がたくさんいますが、かといって、デジタル人材は条件が良くない公務にはなかなか就いてくれません。他の地域はそもそもデジタル人材がいないので、確保にもっと困っていると思います。どこも確保が難しい中で、東京都は市区町村に人を送るためにGovTech東京という外郭団体をつくり、市区町村のデジタル業務に人を派遣しています。ただ、これは別に都がつくったり区がつくったりする必要は全くありません。市区町村が協力し合うことができれば、お互いに人を派遣し合うことができます。外郭団体は雇用条件を公務員ベースで設定しなくていいので、より優秀な人材を集めることができるというメリットがあります。それはかなり極端な話かもしれませんが、夢物語に近いかもしれませんが、一つの発想としてはあるの



ではないかと思えます。

現実的なのは奈良モデルです。ただ、これも奈良県だから実施しているところが正直あります。奈良県は合併があまり進まなかったために小規模町村が存在していて、自治の継続、人材の確保が非常に難しかったので、奈良県と参加したい市町村が共同で土木職の採用試験を実施しています。1次試験を共同で実施して、合格者は各自治体で2次試験を受けます。あらかじめ希望する自治体を三つ出させておいて、希望に応じて人を配置していくという仕組みで、2019年度に実施したときは21名採用できました。ただ、構成している自治体の中に人を置けるところと置けないところが生まれてしまったので、制度変更を試みています。例えば年2回実施していたのを1回にしたりして、もう少しシンプルな仕組みに変えようとしています。このように、広域自治体と基礎自治体間で協力し合って人材を確保するという取り組みは方策の一つとして存在しています。

もう少し安定的な取り組みでいうと、東京23区が一部事務組合をつくり、共同処理によって人事委員会を設置し、そこで採用を行っています。23区が一体となって、23区共通の任用基準や給与基準をつくっていて、50年ぐらい続いている取り組みです。1次試験、2次試験を一括実施して、合格者の採用候補者名簿を作成した後、各区で面接試験を行い各区で採用するという段取りです。

専門職についても同様の手順で採用を行っています。最初は9職種で始めたのですが、現在は11職種まで拡大して、専門分野に応じた一括採用を実施しています。23区全体で行うので、23区同士での競い合いが起き得ないこと、23区全体として一定数を確保できることが一括採用の最大のメリットとして挙げられます。結果的に採用しなかった区、あるいは採用できなかった区もあるのですが、それでも他の区では採用できているので、23区というエリアで見たときに、どこかの区には必ず専門職が確保できているというメリットがあります。また、区ごとに採用のPRをする必要がなく、合同説明会によって特別区全体として技術職・専門職への理解を広く得ることができるというメリットもあります。試験内容も一括して変えることができます。区同士で無駄な競い合いをする必要がないので、一括して試験を簡易化したり民間の試験の形を全23区で取ったりすることができます。

ただし、メリットばかりではありません。公務員採用の現実として全体的に公務員希望者が減ってくると、その影響を23区全体で受けてしまい、全ての区で採用が難しくなってしまいます。

また、23区一帯、正確に言うと22区一帯でやっていると、受験者が希望する区と人材を募集している区の間でマッチングがうまくいかないことがあります。つ



まり、一括の試験で合格した後に希望区に面接に行くのですが、希望区に行く段階で希望区の方が「あなたは必要ではない。合格点を満たしていない」と評価してしまうと、希望している受験者とその区に行けない、そもそも面接が受けられないのです。それは、その区で働きたい、その自治体で働きたいという思いを持った職員を採れないということになりますし、そのことが分かってくるとそもそも受けないということになってくるので、一括でやることによって試験の中盤から後半でミスマッチが起きてしまうという難しさがあります。

最後に、試験期間がとにかく長いです。23区の共通試験と共通面接を実施して合格者を出して、次に各区で面接試験をして各区で合格者を出すので、4月から始まって8月、9月ぐらいまで続きます。場合によっては10月に入るぐらいまで続きます。ちなみに東京都は7月に合格者を出します。他の自治体と比べても採用試験が本当に長期で、学生たちが耐え切れない長さになってきています。それによって何が起きるかという、そもそも受けない人が増えるというのもそうですし、途中離脱者が非常に多くなります。特別区の職種別の2次試験受験率を見ると、土木、建築、機械系は下がり続けています。これは、長い試験期間の中で、国家公務員や民間の方で内定が出てしまうと、1次試験に合格していたとしても途中でやめてしまう方が多いということです。その傾向は事務職よりも強いです。その結果、人材の確保が難しくなってしまうというのも合同採用の難しさです。

つまり、人材の確保という点からいうと、共同して採用することの利点は確かにありそうなのですが、実際に動かし始めようとするとなんか難しさが出てきます。それは、そもそも自治体間で協力できるかという難しさだったり、実際に協力し合って制度をつくったとしても、受験者とその制度に乗り続けてくれるかどうかという難しさだったりします。ですから、共同という方策を考えるのもいいのですが、共同の限界をどう乗り越えるかということも考えた方がいいと思います。

4. 育成方策の困難性：普遍と土着の間から

最後に育成についてです。専門職・技術職の人材育成に関してですが、これは具体的に調査をしてどのように育成しているかが明らかになっているということではありません。個別の事例を観察して、専門職・技術職はこういう働き方をしている、こういう考え方を持っているということを指摘する程度にとどまっています。ですから、実際に技術職・専門職の方々が何をどう考えているのかしっかりと把握することも皆さんの研究のテーマとしてあり得るのではないかと思います。

ただ、従来の研究を見ていると、専門職・技術職の方々は、自分の行政区域だ



けがよければいいという発想を持つ人や、自分の専門分野の価値観や学問体系から外れる意見に耳を傾けることがあまり得意ではない人が多いという指摘はされています。他方で、自分の地域でとどまっているかということ決してそうではなくて、共通する専門分野を持った方々同士であれば職員間の交流は結構積極的に行われていて、自分の自治体内での交流よりも、建築なら建築同士、土木なら土木同士の連携や交流機会を持っているという指摘もされています。

実際どのように人材育成を行っているかということですが、恐らくこの研究会の一つのモデルとなっていると思われる公益財団法人日本都市センターの2019年の調査によると、国や都道府県、市区町村への職員派遣が6割程度、市レベルですと都道府県の研修機関で研修を受けるというのが5割程度で、庁内研修は3割程度にとどまっています。いわゆる広域連携による人材育成、外部機関への依存というのが専門職・技術職の人材育成では見られるようです。

特別区はどうかというと、区同士で広域的に連携しながら研修を行っています。特別区職員研修所というところで専門研修を行っています。ただ、その内容は、例えばまちづくり分野の研修を見ると短期の研修が圧倒的に多いです。17の研修があるうち、年1回実施しているのが14研修で、年2回実施している研修は三つしかありません。日数でいうと半日のものが四つ、1日のものが三つ、2日にわたるものが六つです。もちろん一つ一つの研修がものすごく意味のあるものであればいいのですが、外部研修で半日、1日というと、講義を受けて少し議論して終わりというものが一般的なように思います。ですから、人材育成につながっているかということ、少し距離があるのではないかと思います。

そもそも技術職・専門職の専門性とは一体何なのかということですが、藤田由紀子先生の最近の研究では、技術職・専門職の専門性がかなり変わってきているということが指摘されています。

一つは、専門に応じた業務を直接行うよりは、業務を行う側を支援する、またはそれを間接的に管理する業務に移ってきているということです。例えば、インフラや公共施設などは実際に彼・彼女らが造るわけではなく、外部委託したデベロッパーなどが中心になって造るので、それらをしっかりと管理しなければいけません。つまり、土木系職の主たる業務が受注者の監督・指導に変わってきているというのが藤田先生の指摘です。これは決して事務的な業務に移ってきているという意味ではありません。予算の正確性をしっかりと見なければいけませんし、施工者側の技術力や提案能力を見極めなければいけませんし、そのときには各自の専門能力に基づいて判断しなければいけません。また、品質管理や監督をする上で、実際に作業する業者側と議論するためには知識が不可欠です。単に進捗管



理をするだけでなく、進捗管理をするための専門性も従来の知見に加えて身に付けていなければいけません。

二つ目は、基礎自治体は特にそうだと思いますが、事業者との交流だけではなく、住民や外部専門家との連携の必要性が専門職において強まってきているということです。とりわけ住民に対する説明や折衝の機会は、専門職であるからこそ期待され求められています。今年の初めに埼玉で下水道の事故があり道路が陥没したときに、知事が率先して説明していた部分もありますが、知事だけの説明では当然分からないので、具体的な説明をしたのが技術系の管理職の方々でした。マスコミに限らず住民に対しても、具体的にどうなっているのかという話は事務系の方の説明では限界がありますし、説得力にも限界があります。そのときに住民に向き合う職務というのが技術職・専門職には求められていますし、実際にやっています。技術職・専門職は、これまでは人よりも技術に向き合って業務を学び、業務を想定してきたのですが、むしろ対人の技術が必要になってきているという点で専門性の変化が指摘されています。

三つ目は、危機管理対応の重要性の増加です。これは言うまでもなく自然災害や新型コロナウイルス感染症に対する危機管理、あるいは公共施設の老朽化に伴う維持管理などです。ルーティン的なものだけでなく、アドホックに発生するものに対して柔軟に対応する専門性も必要になってきているということが指摘されています。

この辺は、一般論と言うと少し語弊がありますが、総じてそれほど外れていない認識だと思うのですが、実際に各自治体では技術職・専門職の専門性というところのような内容を思っているのか、そしてそれは変わってきているのかということ調べて、では何を育成するか、変わってきた専門性をどのように育成するかということの研究してみるのも一つのアプローチかと思います。

先ほど紹介した日本都市センターの調査の中でも今の説明をかなり補強する結果が出ています。土木・建築の技術系専門職に求められるものを聞いた調査で、土木系の方々の約6割が住民への説明や折衝について「大変重要である」と回答しているのはかなり特徴的ですし、それに伴ってコミュニケーション力を重視する人も増えてきています。自らのスキルよりも対人スキルの高さを技術職・専門職の方々は期待され、本人たちもそれが必要であると認識しているという、少し目を見張る結果があります。

もう一つ紹介したいのは、先ほど来繰り返している広域連携の中での専門職の考え方です。そもそもなぜ広域連携の議論が出てくるのかというときに、少しナイーブなまでの専門性の認識があるのではないかというのがここでの指摘です。



これまでの技術職・専門職の働き方を見ると、個別の係や課で少し異動することはあっても、おおむね一つの部署で一生勤務するというスタイルが固着していたように思います。つまり、自分の職種や政策領域以外で勤務経験を持つことは非常に限定的であり、彼ら・彼女らも当然そういうものだと思いながら働いていたと思うのですが、最近、幾つかの自治体では、育成の観点から、いわゆるジェネラリスト的な人事異動を経験してもらうことが増えているようです。つまり、専門性が変化していく中で、さまざまな職務を経験してもらうことで、自分の専門性を自覚しつつ、幅広い専門性も持ってもらおうということが最近の傾向としてあるようです。

とりわけ技術職・専門職の方々と事務系の方々では、お互いの発想、言葉、知識がなかなか噛み合わないということがよく指摘されます。制度や予算の限界をベースに、技術系専門職の方々はいかに実現するかという前向きな発想をするのに対して、事務系の方々は制約的な発想することが多く、なかなか意見が噛み合いません。それを噛み合わせるためには、現実の制度や予算の制約をより理解してもらう必要があります。ですから、それに関連する部署、例えば企画系や財政系の部門に置いて、そこで経験を積んでから従来の部署へ戻ってもらうというキャリアの積み方を進めているところもあります。このような人事の動きが各自治体でどう変わっているのか、または変わっていないのかを調べながら育成の点を見ていくのも一つの研究ではないかと思えます。

広域連携の議論の背景にある専門性について少し考えてみますと、専門性というのはすごく道具的なものではないかと私は思います。つまり、知識や技術というのはかなり普遍的なものであって、どこの部署やどこの自治体であってもおおむね共通して使えるはずだと考えています。ですから、広域連携を組めば、例えばA自治体で採用された人であっても、B自治体でもすぐに働けるだろうということを広域連携論を強調する方々は考えているのではないのかと思えます。

ただ、実際には自治体職員の中で技術職・専門職の方々ほど現場に行っている人はいなくて、その知識や専門性はむしろ土着的ではないのかということが指摘されています。つまり、下水管がどこに埋まっただけで、どこが壊れそうなのか、または維持しなければいけないのかということを知っているというのは、まさに土着的な知識であって、それを他の自治体の人には知りません。知らなくてもいいのです。むしろ自分の地域のことをよく知っているからこそ技術が生かされるわけです。それは逆に言うと広域的な採用や育成の難しさでもあると言えます。ただ、地域の実態を重視した現地・現場に基づいた知識というのは、地域を守る、地域を維持するという点では必要なものですから、その利点と人材確保とのバラ



ンスを考えなければいけません。広域化すればよいという単純な議論だけでなく、広域化するにしても、さまざまな地域で土着化しながら専門性を持つにはどうしたらいいかを考えなければいけないのではないかと思います。

日本都市センターの調査でも、技術職・専門職の技術の習得には現場での経験が必要というアンケート結果が出ていますので、彼ら・彼女らが現場から離れることはできません。研修に行って学ばばあとはOJTで仕事ができるという単純な話では決してないので、現場での経験を持ちながら広域的に他の自治体でも仕事をするにはどうしたらいいか考えるというのは、最終的な提案における一つの論点としてもあり得るのではないかと思います。

5. 「広域連携」議論から実践に向けた課題

今日の話をもとに3点にまとめて終わりにしたいと思います。

1点目は、技術職・専門職の不足状況の把握と提示です。人材が不足していると言うのですが、本当にそれを言うためには、この自治体でこうだから、この職種でこうだから、この地域で不足しているようだというエピソードベースではなく、きちんとしたエビデンスを示さないといけないだろうと思います。もちろん個別事例を正確に示すというのもエビデンスになるし、量的なものもエビデンスになるのですが、不足している現実をきちんと捉えることは研究上必要だろうと思います。そうすると、不足している人員をしっかりと確保できるようになります。要するに、そうすることで役所の中での定数確保の議論になるとともに、議会に対する説明にもなるし、さらには住民に対する説明に説得力を持たせることにもなるわけです。これは職員の冗長性、つまり職員が少し余り気味になることを是認することにもなるのですが、広域できちんと働けるということを示すことにもなると思います。この正の効果をしっかりと示すことが、人材不足を乗り越えるために最も必要な点ではないかと考えています。

広域連携は良いところもあれば課題もあるわけですが、とはいえ自分の自治体だけで人材を確保するにはかなり限界があるので、広域で共有しながら人材を確保していくことを考えてみてはどうかと思います。定数増や職員増が難しく、限られた定数や職員数の中で何とかしなければいけないときに、自分の自治体だけではない職員を共有し合いながら、不足する技術職・専門職人材をお互いに活用していくことが現実的ではないかと思います。では個別自治体は何もしなくていいかという決してそんなことはなくて、個別自治体でも人材確保は当然していくとともに、広域連携のアプローチも取っていく、いわゆる二正面作戦を取って人材を確保していくことが必要だろうと考えています。



2点目は、安定した財源の確保です。何はともあれお金の話は避けられません。東日本大震災の被災自治体へ応援職員が派遣できた背景には、各自治体が被災地に対して支援をしたいという熱意があったのも事実です。ただ、もう一方で、現実的な面からいうと、国による特別交付税などによる補助があったことも事実です。ほぼ100%の補助がありましたから、送る側の負担はほぼなかったのです。もちろん人が減っていくという負担感がありますが、財源面での負担感はありませんでした。さらに現在では支援の仕組みが確立して応援職員を送りやすくなっています。このように、財源面での安定があるからこそ他の自治体に派遣できているという現実があります。

都道府県による他の自治体に対する技術職員の派遣の仕組みが広がっていくためには、やはり財源面での議論が必要です。実はこれは既に国の方で特別交付税の措置化がされているので、土木・建築・農水系の応援職員が県から派遣されることは国によって保証されていますが、実際問題どこまで活用されているかというのはよく見えません。お金の保証があれば多分安定的にできるのですが、まだまだ活用されていないのであれば、なぜ活用されないのかということも調べてみるといいかと思います。

ただ、震災関係については非日常的な状態の中で支援をしていくことが認められている部分がありますが、日常的に人が足りない状態に対して財源確保ができるかどうかは、国、都道府県、そして市区町村の説明能力次第だと思います。現在の人不足というのは、自治体の専門性の維持という意味ではまさに非常時なのだ、このままでは各地域の専門性を失ってしまうのだということを地域住民や議会にしっかりと説明しなければ財源の確保はできないと思います。

3点目は、広域連携を契機とした人事・行政制度間での連関の確保です。この研究会のタイトルもそうなのですが、確保と育成はしばしば別のものとして論じられますし、実際の人事サイドも、採用担当、育成担当、給与担当で仕事が分けられていて、自治体トータルで人事制度をつなげているという発想が少し欠けているのではないかと思います。昇任、採用、配置、研修の四つが有機的につながっているのが本来の人事制度であるはずなのですが、採用は採用、昇任は昇任、配置は配置となってしまうと、取りあえず人を採ればいい、採った後は何とかなるだろうという安易な採用合戦をしてしまっているのが現状ではないかと思っています。そこは本来の人事制度に立ち戻って、それぞれの制度をつなげることが必要ではないかと思っています。

専門人材も、ただ確保すればよいというものではありません。先ほど少し説明したように、専門職として採用すれば次の日からすぐに専門的な業務を行っても



らえるというのは陳腐な専門職観であり、事務職、専門職、技術職を問わず一定の育成期間が必要なことは言うまでもありません。採用、配置、昇任、研修の仕組みをトータルで考えずに単に確保の点だけを強調してしまうと、後々非常に苦勞する、あるいは不幸になってしまうのではないかと思います。

広域連携による量的な確保を非常に強調する今の流れにも気を付けなければいけないと思います。単に都道府県が採ればよいとか、市町村が連携して採ればよいというものではなく、むしろ人を確保した後に育成をいかにするのか、経験をどう積んでもらうのか、経験を積んだ後にどういう報酬としての昇任や給与体系をつくるのかという議論が必要だと思います。そのためには、単に一つの自治体で経験を積んでいくという発想から、もう少し広がった土着主義の人事制度へと変えていくといいのではないかと考えています。

私からの問題提供は以上となります。今日のお話に対して、何か感想、質問などがあればお受けしたいと思います。

質疑応答

(濱田) 奈良県の事例をご紹介いただいたのですが、他の都道府県で同じような取り組みをされているところはありますか。

(松井) 奈良県以外の話は正直あまり聞きません。ただ、先ほど地方交付税措置されているという話をしたように、現状はどの都道府県もできる仕組みになっているので、この2、3年間で県が市町村を支援しているはずなのです。ただ、実際にやっているという話は聞かないので、その辺は調べてみた方がいいかと思います。

(濱田) ありがとうございます。

(松井) 他にいかがでしょうか。皆さんの自治体と皆さんご自身の経験からの問題意識を今回の研究につなげていただければと思いますので、今日私からは話題提供だったり、ここを見た方がいいですよという話をしたのですが、それ以外のところで気になっている点だとか、現実はどうではないかということコメントしていただければ、次回以降の研究が進めやすくなるのではないかと思います。



(石井) 昇任、採用、配置、研修の話で、自分自身もそこを全て網羅しているわけではないので、改めて自分の自治体がどのような配置状況で、本当に技術職が足りないのか、どう足りないのかということを、他の自治体も含めて今後具体的に研究していかないといけないかなと思いました。

(松井) 認識としてはどうですか。不足していると思いますか。

(石井) 余っている状況ではないだろうと思います。ただ、それを残業時間が多いから不足しているというのか、新たな事業を展開するので技術職の人が欲しいと言っている部署に配置ができていないから不足しているというのか、そこに配置すべきなのかどうなのかというところまでは、私は個人的には分かっていません。

(松井) それは調べれば把握できる話ですか。

(石井) 担当部署に聞くぐらいしか今は思い付かないですが、協力を仰ぎながら把握していくしかないのかなと思っています。

(松井) 建築職の方は個別に幾つもの部署を兼務することもあると思いますけれども、そういうものを見ていくというのものもあるかもしれませんね。

(石井) そうですね。ありがとうございます。

(松井) よろしいですか。それでは、私の話はここまでとさせていただきます。



2. 視察記録

(1) 神奈川県横須賀市

視察者	石井 清貴（高槻市）、大原 弘愛（東大阪市）、 津田 彩花（高石市）、松井 望（指導助言者）、 濱田 健太（マッセOSAKA）	開催回	第4回
日時	令和7年9月30日（火）15時30分～16時30分		
場所	横須賀市（Zoomを活用したオンライン視察）		
役割	記録者	濱田（マッセOSAKA）	
<p>内容</p> <p>【当日の流れ】</p> <p>第4回研究会の中で、横須賀市総務部人事課 高橋様、坂本様にご対応いただき、Zoomにて事前に送付した質問事項に沿ってお話を伺った。</p> <p>【ヒアリング内容】</p> <p>●学校推薦枠を設けた理由や背景について</p> <p>高卒程度の土木技術職は4～5年間ほど応募ゼロが続いていた。理由について学校にヒアリングを行った結果、複数の事由がある中で公務員試験＝ハードルが高いといった印象を持たれていたということが判明したため、少しでもそのハードルを下げることで応募しやすくなるのではないかという経緯で始めることとなった。</p> <p>ハードルを下げるという観点では、試験をなくすという考えもあったが、現実的ではないため当該制度が検討された。</p> <p>●応募者数、合格者数、定着率について</p> <p>令和6年度（初年度）：1校から1名応募があり、1名合格 令和7年度：1校から2名応募があり、2名合格 今のところ応募があった全員が合格し、離職は発生していない。</p> <p>●現時点では学校からの推薦者全員が合格しているが、市として求める水準ではないと判断された場合は、不合格となることもあり得るか</p> <p>推薦者が必ず合格するものではない旨を要領に記載しており、学校側にも伝えている。</p> <p>●一般試験で採用された職員と研修や育成方法に違いはあるか</p> <p>違いはなく、同じ4月1日入庁で、同じ研修を受講している。</p>			



●学校推薦枠を設ける前後で、市として採用活動の方法（広報等）に変化や工夫した点はあるか

推薦枠のみを対象としたものではないが、リクルートチームを作り、人事課の職員に限らず全庁的に公募で集まった職員が採用のためのアピールを行っている。具体的には、プレゼンテーションの練習を行い、就職セミナーなどの機会に横須賀市の魅力を語る活動を行っている。

20名くらいで、職種としては事務職だけでなく建築職、機械職、管理栄養士、獣医師など様々な職種の職員が活動している。年齢についても限定しておらず、若手から課長まで幅広く在籍している。

●学校推薦枠に関し、学校側からの意見やフィードバックはあったか

県内の近隣の高校では話題になったと聞いた。ただ、実際には違うものの、横須賀市内の工業高校向けの制度だと思われた面もあったため、今年度は県内の複数の工業高校に直接伺い、試験の案内を行った。

●現在、高校の学校推薦枠は土木技術だけだが、他の職種（建築、電気、機械など）への拡大は検討しているか

今は始めたところなので、様子を見ている段階だが、採用方法として有効であると判断できた際には他の技術職や福祉職に拡大する可能性はある。

●1校あたりの推薦可能人数に制限を設けているか

集まりにくい職種であるため、推薦で集まるのであればなるべく採用したいと考えていた。ただ、初めての試みであるため、どの程度の推薦があるか見通せなかったため、1校1名の制限を設けていたが、学校数が想定より少なかったこともあり令和7年度から1校2名に拡大した。

●想定より少なかった原因の分析について

初年度については学校側に直接周知する機会が少なかったということや、高校生が就職先を選ぶ地理的な範囲が狭く、地元やその周辺の職場を選ぶ傾向があると感じている。神奈川県内であっても横須賀市と距離がある地域の学生は選択肢から外れている印象がある。また、要領に定めている土木系の科目要件がネックの一つとなっている学校もあり、建築に力を入れている工業高校は受験が難しくなっている。

●推薦基準として、高等学校課程における指定科目の評定平均が3.8以上とあるが、どのように決めたか

高校へのヒアリングを行い、高校から大学への推薦入学の際の基準を参考とした。

●推薦枠を設けるにあたり、他の自治体と意見交換など行ったか

要件を作る際には行わなかったが、当該制度を行ったことで他の自治体から問い合わせがあった。



●推薦枠で採用した職員の周囲の評価について

周囲からはとても好評で、面接に立ち会ったが、明るく誠実で非常に好印象であった。

●土木職、建築職の離職率について、また（推薦枠での採用に関わらず）離職防止に向けた取り組みはあるか

全体的な取組みとしては市長直轄の職員よろず相談窓口を設け、相談できる環境がある。部屋に行き、空いていれば相談ができ、事前予約も可能である。

土木職と建築職を比較すると、土木職の方が離職率が高く、近隣の横浜市などに移っている。建築職については、県内初の取組みとして令和6年度から一級建築士の資格取得に向けた支援（講座受講料は半額、受験手数料・登録手数料は全額助成）を行い、モチベーション向上に繋がる施策を行っている。（実績：令和6年度1件）

※その他、自己啓発制度があり、業務に関連し、所属長が認める資格については助成制度がある

※一級建築士のみ対象で、現時点で建築主事や二級建築士は対象外

●一級建築士資格を保持していることについての手当（インセンティブ）はあるか
現時点で制度はない。

●学校推薦枠を利用するうえで、一般試験よりも重視するスキルや特性はあるか
試験方法の違いだけで、求める能力に違いはない。

●学校推薦枠について、現時点での課題や改善点はあるか

応募学校数が少ないため、たくさんの学校に活用いただけるよう広く周知を行いたい。

●神奈川県内以外の高校も対象ということか

神奈川県内という指定はなく、県外からでも応募可能である

●横須賀市内に工業高校は1校のみということだが、神奈川県内では何校あるか

県内の工業高校の校長先生が集まる場で、高校推薦枠の紹介をさせていただく場があったが、そのときに参加されていたのは10校前後だったと記憶している。

●同じ学校推薦枠の中でも、土木技術と事務職で採用活動における違いはあるか

事務職は業務が多岐にわたるため、何を重点的に見るのかという難しさがあった中、現時点では法律の専門知識や活用能力に絞って実施しているが、当然それだけが重要というわけではないため、今後、例えば企画力などの要素を取り入れるなど検討する余地があると感じている。



●制度設計の際に参考とした自治体等はあるか

過去に熊本県某市が市内の高校生を対象とした推薦枠を設けた際、公平性の観点から指摘された事例があったため、市内はもちろん県外の高校も対象とし、幅広く受験できるよう留意した。

●高校に直接周知する活動は行っているか

学校推薦枠に限らず、技術職については待っているだけでは応募が来ない傾向があるため、最近では近隣の学校に連絡し、直接お話しせてもらう機会を頻繁に設けている。

●学校推薦枠の面接官は人事課の職員のみか、あるいは技術職員も参加しているか
人事課、技術職の両方が面接官として参加している。

●技術系職員のキャリアプランについて、最上位の職階は部長級か。その場合、全庁的な視野や知識が求められるが、他部署にも配属される可能性はあるか。

現時点では部長級となっており、最近では財政、企画部門などにも配置されている。

以上

【視察者所感】

学校推薦枠を実施するまで4～5年ほど高卒程度の土木技術職の応募者がゼロだったということで、改めて専門人材の確保が全国的な行政課題だということを認識した。当初の想定よりも応募学校数が低調とのことだが、現時点では導入から間がないため、今後、この制度を活用して入庁した職員を通して徐々に関心を持つ学生が増えていくのではないかと感じた。

また、職員よろず相談窓口（一般職、技術職関係なく全職員が利用可能）や一級建築士資格の取得に向けた助成制度を県内で初めて創設するなど、離職防止やモチベーション向上に繋がる施策が展開されており、これらは学校推薦枠をアピールする際にも説明されているとのこと、今後更なる受験校（受験人数）の増加が期待できるのではないだろうか。

これら制度面の工夫だけでなく、職種、年齢を問わず庁内公募により構成されているリクルートチームの存在も非常に興味深く、人事担当課だけでない全庁的な人材確保の取組みや前向きな雰囲気は、新卒者が後輩や母校に伝える際にポジティブな印象を与えるものとする。



(2) 神奈川県小田原市

視察者	石井 清貴（高槻市）、大原 弘愛（東大阪市）、 津田 彩花（高石市）、濱田 健太（マッセOSAKA）、 山田 春花（マッセOSAKA）	開催回	
日時	令和7年10月15日（水）11時00分～12時00分		
場所	小田原市役所		
役割	記録者	津田（高石市）	
<p>内容</p> <p>【当日の流れ】</p> <p>研究会の中で小田原市の大学等推薦特別選考（以下、「特別選考」という。）について詳細をお伺いしたく、小田原市企画部職員課人事研修係 片山様、井上様、鈴木様にご対応いただき、事前に送付した質問事項（別紙）に沿ってお話を伺った。</p> <p>【ヒアリング内容】</p> <p>●土木・建築職の確保が難しい現状について</p> <p>近年、他県・他市同様専門職の確保は厳しくなっている。小田原市では土木職・技術職・建築技術職、建築設備技術職、電気技術職、化学技術職の募集を行っているが、どの職種においても、十分な申込者数は確保できていない。</p> <p>●特別選考を実施するきっかけについて</p> <p>一般の募集では、申込者数が確保できていないため、特別選考の実施を考えた。申込者数は近隣の自治体に比べると確保できているが、内定辞退者や途中選考辞退者が散見されるため、確実に内定、入庁まで繋がるような選考方法を検討した結果、特別選考を取り入れた。</p> <p>●特別選考を検討するにあたり、参考にした団体はあるか</p> <p>神奈川県横須賀市と兵庫県姫路市、茨城県笠間市が先行して実施されていたため、担当者にお話を伺った。どこも専門職（市によっては一般職も）の選考を取り入れているため参考にした。</p> <p>●近隣の大学との調整（PRや要望）について</p> <p>制度設計の参考にすべく、大学のキャリアセンターに、推薦に係る学内での手続き等について詳しくお話を伺った。また、申込受付開始後は広く求人票を送付し、PRに努めた。</p>			



●近隣の学校からの反応について

入庁までの実績はまだないが、今年の申し込みは3校（日大、東海大、神奈川大）からあり、結果として3名とも内定のため来年4月から入庁予定。学校側の周知としてDMや求人票、PRを行っていたが、問い合わせがあっても内定を出している3校からであり、他からの反応は想像より見受けられなかった。来年度以降は、周知方法を再検討していき、たくさんの方に応募いただきたいと考えている。

●一般選考と特別選考との違いや、推薦される学生に期待している点

選考方法の違いは、一般では、1次・2次・3次までステップがあるが、特別選考では2つのステップで終了。1つ減っているステップは専門試験であり、大学からの推薦を得ているため、専門試験の部分については免除される。他の面接方法は一般と同様。期待している（求める）点は、大学側からの推薦を得て申込いただいているため、学力や専門的な知識・技術についてはある程度有している方で内定を確約していただける方が市役所側としても来ていただきたい。

●推薦された学生を採用しなかった場合、学校側への説明は行なっているか

後期の通知を送付する際に、本人宛の通知と合わせて大学側の推薦いただいた方にも推薦いただいた方の結果をお知らせしている。細かい理由説明は行わないが、一般的な方法で報告している。

●学校側への周知はどのように行い、どの範囲（県内のみ等）で実施しているか

エリアを絞るのであれば、県内・東京都・静岡県・埼玉県など関東で神奈川県に近しい方になる。ただ、全国的にも行っており周知についてはキャリアタスのキャリアタスUC（求人票の送付）のサイトや求人受付ナビを使用している。

●入庁後、配属面で一般選考を合格した学生と差はあるのか

入庁後の差を設けないようにしている。入庁後は、一般選考の方と同様に研修を受けていただく。

●近年入庁の土木・建築職の新卒、経験者の割合に特徴（大まかに）はあるのか

男女比は、技術職は男性の方が多いが、建築職は女性の方が多い傾向。近年女性技術職も増えてきている。今年実施の特別選考の内定者3名のうち1人は女性の方。また、最近では経験者の方が多く例を挙げると学生1人に対して経験者2人の応募となっている。一昨年から、大学推薦のほかに土木・建築・設備技術は通年で採用試験を行なっている。通常であれば、前期後期の2つに分かれているが技術職については前期後期の他に6月と12月の4回行い、社会人経験を有する方向けの「経験者対象通年募集」を実施している。



- 経験者は他市または民間どちらが多いか、また、応募内容について
民間経験者が多い、応募要項は年齢と専門課程を履修していたこと、民間企業における職務経験を1年間要している方が条件
- 採用ページのメタバースについて
株式会社ジクウのZIKUというシステムを使用している。中身のブースや人員配置については、小田原市で作成している。期間は、1～2週間で行える（去年から始めたが最初は3週間程度使用）。参加者は、去年200名程度で今年は100名程度。去年は職員との対話は、Zoomに繋げて行っていたが、今年はアバターで部屋（2つ）に入ってもらおうと採用担当者のアバターが待っている。
令和6年度は集団面接体験もZoom内で行っており、実際の面接職員が2人おり、面接官が面接時に聞いていることを実際に体験することができた。面接時は、技術職の方も体験できるが事務職が多いのが現状。試験後のフィードバックも学生に行っている。また、集団で受けた他の受講者の方にも良いところ等を聞いてもらい他者の学びも得られるようにしているため、学生からは実際の面接官と練習できる機会をいただけて良かったとの高評価をいただいている。
- アバターは面接の体験のときには完全にわからないようになっている？
面接時はZoomに繋いでいるため、ビデオと音声をつけてオンラインのグループ面接を行っていた。
- メタバースオープンカンパニー参加後の入庁者について
去年メタバースオープンカンパニーを行い、今年の夏採用（内定）を出した方の5人に1人がメタバースの参加者であった。また、内定していないが応募者からはメタバースに参加して、小田原市のユニークな感じや明るい雰囲気が志望動機となり受験いただいている。
- 技術職の離職について
専門職に限らず、普通退職は多い傾向にある。
- 離職者の勤続年数について
30代くらいの方が多いため、いわゆる中堅層が転職している。
- 離職率の低下に向けた施策はあるか
離職率低下を目的として、キャリアデザインを変えたのは1つの要因である。元々、人事評価制度のなかで、キャリアデザイン面談を行っているが、その人のキャリアを洗い出してどういったスキルを持っているかやどういったことに携わっていきたいか、昇給・昇格についても総合的に含めた上長との面談をレクチャーを踏まえて、制度自体を令和5年度に変えた。新採職員に関しては、面談を年間3回している。人事課の研修担当と行っており専門職も同様。1人20分程度を数日かけて行っている。



- 配属先がかけ離れていると離職に繋がるのではとの見解もあり、小田原市では配属先や業務内容の一覧表を掲載されているが、他部署に配属される可能性もあるのか
配属される可能性はある。HPに掲載しているのは主な配属先になるため、一部例外があるため、他部署に配属される可能性はある。
- 工事の検査をする部署や職員課、財政部局などに専門職が配属されることはあるか
検査関係の部署は配属される。財政は過去にあったが、現状はない。
- 最終は部長職か？
最終は部長職である。
- 今後、特別選考を一般職や保育士等も検討していくか
一般職や保育士に関しては、現在一定数確保できているため、近々では考えていない。ただ、化学技術職は来年度の採用に入れていくことも検討している。

以上

【視察者所感】

今回の小田原市役所における視察では、特別選考制度、メタバースを活用した取り組みについて説明を受け地域行政の先進的な取り組みを理解する貴重な機会となった。大学特別選考については大阪ではどこの市も行っていないため、今回の研究会にて検討していく市町村が増えていくのではないかと考えられる。また、メタバースの活用については、行政情報の発信や魅力紹介といったコンテンツの展開や、学生への印象にも深く残るためデジタル技術の積極的な導入が進められており私個人としてはとても興味がわいた。面接練習に関しても、リアルな質問内容もあるとのこと、応募者の面接練習だけでなく面接官側の応募者の選考時の着眼点にも気づけるため、応募者にも面接官にも良いと感じた。



(3) 神奈川県平塚市

視察者	石井 清貴（高槻市）、大原 弘愛（東大阪市）、 津田 彩花（高石市）、松井 望（指導助言者）、 濱田 健太（マッセOSAKA）、 山田 春花（マッセOSAKA）	開催回	
日時	令和7年10月15日（水）14時30分～15時30分		
場所	平塚市役所		
役割	記録者	濱田（マッセOSAKA）	
<p>内容</p> <p>【当日の流れ】</p> <p>平塚市役所にて総務部職員課 課長・高橋様、課長代理兼人事研修担当長・三浦様にご対応いただき、インターンシップを中心に、事前に送付した質問事項に沿ってお話を伺った。</p> <p>【ヒアリング内容】</p> <p>●有給インターンシップ導入の経緯や業務内容について</p> <p>一般のインターンシップ（以下、「無給インターンシップ」という。）参加者アンケートで「公務員がどのような業務をしているのか初めて知った」という声が多くあったため、会計年度任用職員としてより実務に近い経験をしてもらうことでミスマッチを防ぐことを目的に令和5年12月に募集を開始し、令和6年1月に選考、2月から3月にかけて20日程度勤務を行った。その後、令和6年の夏休み期間や令和7年1月、8月と続けて実施している。</p> <p>無給インターンシップでは参加者に誓約書の提出を求めているが、法的拘束力はなく任せられる業務が限定されがちである。有給インターンシップは会計年度任用職員として雇用するため、服務義務が発生し、受入課としても安心して業務を任せられることから、現場監督員の補助業務や会議録作成、設計・積算など実際の業務の一部を行ってもらっている。一定期間、一緒に働くということで、職場の雰囲気やお互いの人間性などを知ることができる機会となっている。</p> <p>具体的にどのような業務を任せるとについては、受入課が判断しており、受入時期（夏・冬）によっても異なってくる。</p> <p>●有給・無給インターンシップそれぞれの応募状況について</p> <p>令和7年夏実績</p> <p>無給インターンシップ：建築1名／土木0名（キャンセル）</p> <p>有給インターンシップ：建築1名／土木0名</p> <p>【参考】有給インターンシップ参加者</p> <p>令和6年春：建築3名／土木1名 令和6年夏：建築5名／土木1名</p> <p>令和7年春：建築1名／土木0名</p>			



前提として、建築職の職員が卒業大学（地元の東海大学、工学院大学など）との繋がりがあり、直接大学にアプローチできる環境にある一方、土木職はそのような状況にないため、参加人数に差が生じていると認識している（在籍の職員数で比較したときは、土木職の方が建築職よりも多い。）。また、土木については全国的に学ぶ学生自体が減少傾向にあることも要因のひとつと考えている。

- インターンシップでの実績や勤務態度を、採用時の評価対象としているか
インターンシップについては、業務内容や職場環境の理解などを大きな目的としていることもあり、公平性などの観点から評価の対象としていない。
- 職場内での受け入れ態勢について
基本的には年齢の近い若手職員が担当職員として一緒に行動することとなり（OJT）、必要に応じて係長など周りの職員もサポートに入っている。
- 参加者の選考基準やプロセスについて
現時点では希望者全員を受け入れているが、応募者数が多くなり、受入が困難になった場合には何らかの形で選考することもあり得る。
- インターンシップの面接に技術職員は同席するか、また、通常の採用面接の際はどうか
インターンシップの面接については人事課のみで対応するが、通常の採用面接時には技術職員も面接官として同席している。
- 参加者の初日のオリエンテーション内容について
会計年度任用職員として必要な知識（服務規程など）や施設の案内が中心で、個別の具体的な業務内容は配属してから担当課にて説明を行っている。
- 参加者からのフィードバックを人事課で取りまとめているか
人事課への報告書提出は求めているが、受入課が個別に意見聴取を行っているケースがあり、肯定的な意見が多いと聞いている。一方、必ずしも採用試験の受験に繋がっていないという現実や、インターンシップ参加者数の減少という課題も認識している。
おおよそではあるが、参加者の3分の1程度が応募している印象で、面接まで残らない人もいる。
- 参加者が正職員として採用された実績があるか、また、それ以外の就職先について
建築職で1名の実績がある。本市に入庁した人以外の方について把握しているものではないが、内定辞退者は国や都道府県、他市町村などに行っていることが多く、民間を選択している人は少ないと認識している。



●インターンシップの周知、事前研修等について

説明会の実施や広報紙への掲載はしておらず、市のSNSで周知している。有給インターンシップについては、大学側として一般のアルバイトとの違いの説明が難しい部分もあり、先生方にチラシを配布する方法が中心となる。無給インターンシップについては大学内の掲示板やキャリアス（就職情報サイト）に掲載していただいている。これまでのところ、無給インターンシップの方が参加者が多い傾向にある。

参加が決定した方については、遠方の方がいることもあるため、面接時以外は基本的にメールでやり取りを行うことで、移動の負担感をなくしている。

●任用期間12～20日程度とある中で、最終的な出勤日数は市で指定しているのか、あるいは参加者の希望に合わせているのか

面接の際に参加者の希望を聞き、その中で例えば、この週は2日勤務で、翌週は4日勤務とるなど参加しやすいように可能な限り学生側の都合に合わせて柔軟に調整している。

●対象を在學生に限定している理由について

新卒で採用していきたいという思いがあるということと、とある調査結果で公務員になろうと決めた時期というのが大学1～2年生の頃が多いとあるため、可能な限り早めに実施したいと考えた。無給インターンシップは大学3年生を対象としているが、有給インターンシップは1年生から対象としている。社会人も対象（大学卒業後）となると、賃金が低いと感ずるため、ニーズが少ないと判断した。

●今後、対象を社会人（既卒者）や高校生に拡充する予定について

現時点で具体的なものはないが、高卒で採用している自治体もあるため、高校生に向けても対象とするか検討していく必要があると考えている。

●参加者に求めるスキルや特性について

特に設けておらず、これまで学んだことを活かしていきたいという思いがある人に参加してもらいたい。

●平塚市就業体験実施要項に記載の東海大学や神奈川大学と締結している交流事業に関する申し合わせでは、どのような連携を実施しているか

無給インターンシップで両大学の参加者枠を設けており、最低で各学校2名は参加できるようにしている。一般事務、土木・建築のコースで限定はしていない。

●無給・有給インターンシップの知名度向上のための取り組みについて

大学が主催する就活セミナーなどで直接学生にアピールを行っている（神奈川県内を中心に概ね10校）。無給インターンシップは実施時期が夏だけとなるが、有給インターンシップは夏と春で実施しているため参加のチャンスは広いと、その部分についてもアピールしている。



●有給インターンシップの給与額の設定方法について

会計年度任用職員の中の事務補助という職種と同様の業務となるため、同額に設定している。

●参加者の業務に対する評価者について

採用に直接結びつける目的ではなく、職場を知ってもらい、ミスマッチを防止することを主目的としているため、具体的な評価は行っていない。受入課としても評価が難しいため、あくまで参加者の印象については報告を受けている。

●離職率について

職種別ではなく事務職を含む全体の離職率は令和6年度0.96%、令和5年度1.27%となっている。採用10年目までに限定した場合、令和6年度0.86%、令和5年度2.01%となる。

●今後、保育士などを対象とすることについて

検討はしているものの、保育士の場合、既に夏の時期に実習を受け入れていることもあり、学生の負担感が増すということや、時期をずらしたときに実習と有給インターンシップをどう区別するかといった課題があると認識している。

●採用試験の受験時期早期化について

近隣市の動向に合わせ、今年度から前倒しを行っており、大学2年生の3月に受験可能とした。大学3年生の5月にいわゆる内定を出す（採用者名簿に掲載する）というスケジュールになっている。

以上

【視察者所感】

市役所における一般的なインターンシップは、個人情報取扱などの観点から業務内容や受入課が限定されるため、参加者が市役所の業務をしっかり把握できず消化不良のまま終わってしまったというケースが懸念されると考えられる。一方、今回お聞きしたように会計年度任用職員として雇用することで、一時的ではあるものの職員となるため参加者、受入課とも懸念材料が払拭され、役所の仕事をより深く体験できるという点で非常に有意義だと考える。

当該制度は、あくまでミスマッチ防止が大きな目的であり、人材確保に直結させるものではないが、採用が厳しい状況にある中、ミスマッチによる離職防止は採用数を抑制するという面から大変重要であると感じた。



(4) 関東学院大学理工学部 教授 規矩 大義 氏

視察者	石井 清貴（高槻市）、大原 弘愛（東大阪市）、 津田 彩花（高石市）、松井 望（指導助言者）、 濱田 健太（マッセOSAKA）、 山田 春花（マッセOSAKA）	開催回	
日時	令和7年10月15日（水）17時30分～18時30分		
場所	関東学院大学（金沢八景キャンパス）		
役割	記録者	山田（マッセOSAKA）	
<p>内容</p> <p>【当日の流れ】 関東学院大学理工学部 規矩教授、同大学の社会連携センター 岸間課長にご対応いただき、事前に送付した質問事項（別紙）に沿ってお話を伺った。</p> <p>【ヒアリング内容】 別紙参照 ※視察先から提供いただいたデータに、口頭で聞き取った内容を追記（下線部）</p> <p>【視察者所感】 理系学生の地方自治体への就職について、送り手としての視点からお話を伺った。教授として学生を近くで見てこられた規矩教授と、以前は入試課の課長を担われていたこともある岸間課長のお二人から、最新の学生の動向を伺うことができ、大変貴重な機会となった。</p> <p>従来は公務員の強みであった「転勤なし」「ワークライフバランスが取りやすい」といった点も、近年では民間大手でも地域指定が可能になったり働き方を見直していたりすることもあり、あまりアドバンテージではなくなってきている。そのため、公務員の強みとしてアピールポイントを変えていく必要があり、「行政の社会的意義」や「防災に大きく関わることができる」といった点を推してはどうかというお話もあった。</p> <p>また、学生への情報伝達方法について、理系学生はインターンシップや採用などの情報を教員から得ているため、教員に直接アプローチするのが良いとのことであった。行政側も、キャリアセンターへの周知や学内就職説明会への参加のみならず、教授と接点を持つ積極性が求められていると感じた。</p> <p>自治体がマイナスポイントだと考えていること（自治体規模や異動の多さなど）も、学生には意外と前向きに捉えられているケースもあると知り、もっとポジティブにPRを進めてもいいのかもしれないと認識を改めることができた。</p>			



【関東学院大学 別紙】

① 理系学生の減少傾向

大きく定員割れしている大学もあれば、定員を満たしている大学もあるので、理系学生が大きく減っているわけではないが、

- ・土木工学科 ⇒ ある時期に定員減
- ・土木と建築で学部化 ⇒ このタイミングで土木の定員を減らす
- ・土木工学科の定員割れ ⇒ 土木系の学生数は一時期（90年代）の70%以下になっているのではないかと建築は大きくは変わらない。学部化で定員を増やしている大学もある。
- ・それより危機的なのは、高校の理系進学者の激減
 - トップ進学校 ⇒ 理系：文系が6：4くらい
 - 進学校 ⇒ 理系：文系が半々
 - 2番手校 ⇒ 1学年8クラスとして、理系クラスは1～2クラス

それ以下の高校では、理系クラスが1クラス（看護や栄養まで含んで）高校生に理系進学希望者が圧倒的に少ない

⇒ 結果的に入学者を確保できても、学力の低下は顕著

公務員になりたい高校生に向けて、「土木系は人手不足、技術系公務員がおすすめ」というパンフレットを作成したこともある。（入試課）

② 理系大学生の就職先

土木、建築では、公務員、ゼネコン、マリコン、大手サブコン、メーカー、建設コンサルなど、従来と変わらない。

③ 公務員試験内定後の辞退

- ・他の自治体や国家公務員に合格し、内定先を辞退というパターンが大半
- ・公務員試験を受ける学生がゼネコンと併願は少なく、大手企業に決まったから辞退は考えにくい
- ・一方で、関東地方整備局に合格していながら、辞退して県庁に入庁という例は多々ある。

⇒ 地方公務員は大学閥よりも高校閥がある。

土木の同窓会を仕切っているのは行政職が多い。

ゼネコンなどは全国を飛び回っているため。



- ・JRとJHは併願で流れることがある。
- ④ ここでの行政は、技術職に限定しますが、
- ・実際に、土木構造物が出来上がっていくことに携わりたいという学生は、公務員を選ばない。
 - ・給与面での差は、それほど意識していないかもしれない。
 - ・民間就職が好調なときに、敢えて試験を受けてとは考えない。
 - ・地方自治体は、「構造物を構築」、よりも「補修・維持管理」のイメージが強い
 - ・チーム、組織としての動きを感じない（いい意味でも、悪い意味でも個人主義）
→ 「皆で造っている」というイメージがない。土木系の学生は「チーム一丸」が好き。
- ⑤ 学生が求めているもの
- ・実は、成長に自信がない。昔のようにガツガツ俺が…は少ない。だけど、仕事はしっかりしたい。
⇒ なので、どれだけ丁寧に面倒を見てくれるか、が最重要ポイント
研修制度やバディ制度、スキルアップ講習などに惹かれる
今の学生たちは、自分がやれる自信はある。それを発揮させてくれる環境があるかどうかを気にしている。
→ 行政の社会的意義や社会貢献をPRした方がいい。
 - ・自分が社会に貢献しているという自覚
⇒ 「公務員として社会に貢献」は、面接では発言するが…
ゼネコンで、社会インフラを造ることのほうが、社会貢献と感じている節がある。
 - ・「防災」というキーワードに「技術」で関わりたい
⇒ 本当は公務員が大きく関わるが、「技術で」というイメージが薄い
学生には「防災」が魅力的。ゼネコンでは防災はそれ程メインではない。
- ⑥ 学生が最も就きたい職業（土木学生に限定）
- ・ゼネコン、コンサル、公務員で、それぞれ目指す方向が違うので、どれが1番、とは考えていない



- ・大半の学生が最も就きたい職業に就いている（違いは会社規模と技術力）
- ⑦ 公務員という就職先を生徒に伝える機会
 - ・多い。入学前の入試広報でも公務員への就職に強いことをPR
 - ⇒ 高校生よりも親御さんに響く
 - 中高生は親御さん向けが良い。学生の背中を押してもらおう。
 - ・入学後は、3大進路の一つとして、常に伝えている。
 - ⇒ ただし、ゼネコン、コンサル、公務員のどれが一番いい、という紹介は難しいので、一般論に留まる
- ⑧ 自治体の求人広告
 - ⇒ 掲示、電子媒体なら学生に一斉メール送信など、積極的に配付している（他業種も同じ）
- ⑨ 公務員のイメージ
 - ・公務員に対するイメージは、入学時、低学年時、専門分野を多く学んでから、就職活動、の各タイミングで相当異なる。
 - ・出来る限り、バイアスを与えることはしないように心掛けているが、教員の出身母体（民間出身、役所出身、大学院からストレート）が少なからず影響を与えている可能性は否定できない。
 - 公務員に対して良いイメージを持っている学生もいる。公務員の土木職は勉強しなくていいと思っている学生が多い。公務員として地元の企業を相手にするのが自信ない、偉そう、業者にやらせればいい、と思っている学生も。
- ⑩ どのような取り組みを行っている行政に魅力を感じるか
 - ・理系の学生は専門教育を受けて、その専門技術を活かして（或いは求められて）就職する。従って、その専門的知識を活かしてくれる、それを大切に考えてくれる行政にこそ魅力を感じる。
 - ・街づくりのイベントや施策、といったものは技術系学生にとっては、魅力を感じるかは疑問。
 - ・土木職と、土木職が持つ技術を、本当に必要としている自治体かどうかということは大きな判断材料



⑪ 男女比

- ・一時期は女子学生が多かった。(それでも相対的に男子が多かったので、実数では男子が多い)
- ・男子は学年の3割、女子は学年の8割が公務員希望、のような時代から、現在は、女子も半分程度しか公務員を希望しない。(大学によって異なる。)
- ・女子でゼネコンやマリコン希望が増えています。また、公務員からコンサルに希望が移りつつある。

⑫ 転勤の可否の影響

- ・ある。地元を離れたくない学生、地方出身でも関東地方を離れない学生もいる。
 - ・ただし、全員がそうかといえ、決してそうではなく、転勤しても大手に行きたい学生も多い。
 - ・以前は、転勤なし、が公務員を選ぶアドバンテージになっていたが、今は、大手ゼネコンでも地域を指定できるようになりつつある。(地域限定職ではなく、総合職で…)
- 転勤なしを選んだ場合の給料減額もなくなっている。最終的に地元の拠点配属を見据えて、若いうちに全国転勤を選ぶ学生も。

⑬ 転勤を希望しない学生が公務員を選ばない理由

- ・大手企業でも転勤したくないという主張ができるようになった。
- ・若いときは転勤しても、ある年齢になれば希望を聞いてくれる民間企業も多いことが知られてきた。
- ・公務員ではなく、転勤のない(移動の範囲が狭い)地場系の建設業に就職する学生も多い。
⇒ ただし、それは賢明な選択とは考えていない。
- ・「転勤がある民間」>「公務員」という学生はいる。

⑭ 興味を持つ仕事内容や業務

- ・そこに社会的意義、社会貢献を感じられるかどうか大きい。
- ・興味のある仕事だけ出来ると考えているほど、今の学生は幼くないと考える。

⑮ インターンシップ

- ・「丁寧に教えてくれた。それでも、実際に設計したり、施工したりするのはゼネコンですね」という意見



- 関東学院大学は小田原市・鎌倉市・横須賀市と協定を結んでいる（この地域の自治体は手を取り合っており、今後合同採用の可能性もある）。中でも、横須賀市では1ヵ月のインターンシップを実施しており、学生1名を指名で参加させている（4年次に8単位付与）。短期間ではお客さんになってしまう。
- ・インターンシップを探している学生も多く、特に文系の学生は「行かなければ」と考えている印象。就職支援課のほか、マイナビ、キャリアス、リクナビ等で情報収集している。理系はあまりこうしたサイトを使用せず、教員から情報を得ている。教員も公務員へのイメージが良い人と悪い人、半々。理系の学生を捉まえたいなら、教員を握った方がいい。インターンシップの案内等を教員へ直接送付しても、事務を通して送付しても、差し支えない。

⑩ 学生が求めている情報、決め手

- ・学生は多様。
 - ・どれだけ自分の力が発揮できるか、を知りたい学生もいれば、・できるだけキツイことはしたくない、と考える学生もいて、そうした学生に美味しい言葉を並べれば、すぐに飛びつくかもしれない。しかし、それが自治体にとってよいか、という議論はある。
- 民間は結構大学に入り込んでいる。役所もキャリアセンターや、知り合いがいれば教授などにもアプローチしている。あとは学会で声を掛けたり、審議会等の役を担っている教授に宣伝したり。学歴は今それ程重視していない。高卒でも可、人柄が大事。
- ・今は普通科の学生でも応募できるようになっている求人もある（例：ゼネコンが高校生を採用して、夜に専門分野を勉強させる）。関東学院大学では、夜学で土木系の授業を開講する予定。ただ、これは程々にしなければ土木の学生たちが「普通科でもいいのか」と思ってしまう。土木の専門枠と普通科の枠で募集を分けるのも良いかと。

⑪ 不安要素

- ・技術や仕事といったところ以外で出世が決まるのではないか。
- ・行政職や法律職の職員から、低く見られて、待遇も良くない。
- ・市民と直接、対面してクレームなどにも対応しなければならない。
- ・技術力のある施工者や設計者と技術の言葉で対抗できるか不安。



⑱ 自治体からの支援

- ・ 仕事内容のより一層の開示
- ・ 技術力を高めるチャンスがあることを知らせてほしい
- ・ 土木系職員のロールモデル

⑲ 自治体への希望

- ・ 既に、複数の自治体職員や首長に、非常勤講師として授業を受け持って頂いたり、就職活動向けのセミナーでも話をしてもらっている。
- 近隣全市から講師として出てもらっている。大学側から働きかけて、包括協定を結んでいる。「遠い存在じゃない」ということを学生に知ってもらう機会。自治体により、有給休暇を取得して謝礼を受け取るところと、就業時間内で無給のところがある。こうした授業は3年次の春から受講可。12～3科目あり、岩手や沖縄からも自治体に参加する。授業にすると学生は必ず来る。人事・首長・技術系職員の話などを聞けるとよい。現在勤めている土木職員の母校を当てるのも良いかと。
- ・ 自治体との長期インターンシップ（約1ヶ月間のジョブ-shadow）も複数の自治体と提携
- ・ 採用試験時の学校推薦制度など、実施済

⑳ 効果的な周知

- ・ 土木分野はSDGsの17のゴール、169のターゲットのなかに、ほとんど明示されていない。
- ・ SDGsを受けて国で策定したアクションプランには結構、レジリエンスや防災といった土木の要素が含まれている。
- ・ 防災にもっとも携わるのは土木・建築であること、そして、SDGsのゴール以前の、根本的なベースとして災害に強い世界が求められており、その中心は土木であることをPRしたい。（私はしています）
- ・ 行政でもそれくらいのメッセージが欲しい

⑱から㉑に共通するが、

- ・ まず、土木を目指す学生を増やさなければ、自治体に入る数も増えない。
⇒ 結果として土木学生の何割かが自治体に入るの…
- ・ 小さなパイを、ゼネコン、コンサルと取り合っても仕方なく、それでも不足しているはずで、絶対数が増えなければ、根本的解決にならない。



- ・長年の、「コンクリートから人へ」とか、「脱ダム宣言」、など、政官財が、土木という分野に対して、ゼネコン不要論、土木不要論、無駄遣い、淘汰されるべき、といった論調を放置してきたことも影響している。
- ・大学3年生に働きかけるのではなく、中学生、高校生とその親に、技術系公務員の重要性を伝えることが必要で、それが、土木系の大学に進む学生や、高専・工業高校に進む学生が増え、昔ほどに定員が戻ってくれば、公務員を目指す学生も必然的に増える。
- ・現状で、ゼネコンから学生を奪っても、今度は工事量に対応できずに、やはりインフラは破綻する。
- ・では、土木ではない学生を技術職として採用する自治体も増えてくる。
- ・或いは、普通科高校から技術職で採用する例も出てきている。
 - ⇒ 短期的には解決策になりますが、更なる技術軽視になり、やがて、土木系の学生すら、「だれでも入職できるのなら、専門性を求められるわけではない」と考えて、希望しなくなるというジレンマに。
 - ⇒ 当面の策：役所の魅力を高めて、少しでも希望してもらう
長期的には、土木という分野の重要性をもっと子ども達とその親たちに知らしめ、業界の底上げ
中期的には、求人了他学科、他学部、高校生にも拡げていくしかない。
 - ⇒ そうした土木を学んでいない職員に対するリカレントが必要
- ・広域連携 複数の自治体で土木職を活用 ⇒ 水道事業団のような…、処遇が難しい…

②③ 自治体に就職した卒業生の繋がりは常にあり、情報も共有している。

その他：

◆自治体のマイナスポイント、アピールポイント

- ・議員との関わり、市中業者にしか発注しないといった縛りは、学生から見て、どうしても自治体のマイナスポイントとなる側面。
- ・異動については必ずしもマイナスではなく、「あなた自身のステップアップに必要ななら、財政部門への異動もできますよ」くらいのスタンスの方がいいかもしれない。
- ・キャリアのロールモデルを見せてあげるといい。
- ・必ずしも大きい組織がいいとは限らないと、学生も認識している。
（横浜市で局長にはなれない、個人の裁量が小さいなどのイメージ。局長になり



たいとまでは思っていないが、最初からなれないと分かってしまうのは避けたい)

- ・土木の学生たちは保守的なため、年功序列を受け入れている。そもそも、経験を積んだ人が大きな仕事をもらえる業界なので。

◆大学のキャリアセンター

- ・再就職の斡旋は禁止だが、土木の卒業生たちに情報提供して支援している。
- ・キャリア採用（SPI）などの募集情報を大学に流すとよい。（近年、警察でも法律系の教養試験がなくなっている）

◆「土木以外で採用後に再教育」も検討する

- ・⑩の回答にあるように、技術軽視にならないよう配慮は必要。
- ・技術職がいなければインフラは絶対ダメになるので、そこは忘れずに。

◆奈良県で土木技術職を対象に、「一定年数勤務すれば奨学金の返済免除」

<https://www.pref.nara.jp/65643.htm>

- ・行政なのであまり拘束力を持ってないかもしれない。
- ・採用の公平性も考慮する必要あり。
- ・公立病院の看護師では同様の事業を実施しているケースもある。

(5) 神奈川県

視察者	石井 清貴（高槻市）、大原 弘愛（東大阪市）、津田 彩花（高石市）、濱田 健太（マッセOSAKA）、山田 春花（マッセOSAKA）	開催回	
日時	令和7年10月16日（木）10時00分～11時10分		
場所	神奈川県庁		
役割	記録者	石井（高槻市）	
<p>内容</p> <p>【当日の流れ】</p> <p>神奈川県庁にて、神奈川県総務局組織人材部人事課人材育成グループの折笠氏及び楚良氏から、神奈川県が実施する豊富なインターンシップの実施効果、公務員経験者向けの採用試験の導入効果、大学3年生からの受験可能な採用試験の実施効果等を中心にヒアリング調査を行った。</p>			



【ヒアリング内容】

○ 神奈川県内の技術系職種の採用状況と新たな採用区分の創設

技術職については近年、採用予定者数に対して5割程度しか採用することができておらず、結果的に十分に人材確保ができていないと言いつつ状況である。応募者数は一定いるものの辞退者が多いことが、担当者の頭を悩ませている要因の一つのようであった。そんな中、土木職・建築職の十分な確保を目標に、公務員経験者向け採用試験の実施、大学卒程度（新卒対象）採用試験の複数回実施、また大学3年次から受験可能な枠を設置するなど、様々な趣向を凝らして神奈川県における円滑な県政運営に支障を来さないよう努力している。

○ 公務員経験者区分を実施した反響と今後の展望

これまで、職務経験者区分の採用試験を前職が公務員であることに限定しない形式で実施していたが、民間経験者を採用する場合、発令時の等級が神奈川県でいう1～2級（技師級）となり、現在神奈川県が求める年齢層や経験を持つ受験者の採用に結び付きづらかったため、令和7年度からは採用発令時に3～4級（主任技師級や主査級）としてすぐに職責のある業務を担うこととなる、公務員経験者枠の採用試験を実施することとした。

神奈川県内初の取組みだったため、官庁速報で取り上げられるなどの反響の大きさを感ずることができた。今年度に始めたばかりの試験区分であるため、今後当該区分での採用者数の拡大や実施職種の拡大等については今後検証していく予定である。今年度の受験者に転職理由を伺うと、「県庁ならではの“テレワークのしやすさ”（全職種で在宅ワーク導入）」といった受験者自身が望む働き方を求めて転職する意見がある一方で、「広域自体で働いてみたい」という高い意欲のある意見など、他団体の公務員としての就労経験を踏まえて前向きな気持ちで転職を検討されている方も多いということが分かった。

申込み状況としては、A区分（採用後主査級）及びB区分（採用後主任級）で各10人募集に対してA区分が8人、B区分が5人の申し込みがあり、担当者の想定よりは少ない申込者数であったが、実施しないことと比べると効果があったと総括した。

○ 志望度が高い学生の確保手法について

近年の採用活動で大きな課題と感じているものの一つに、最終合格者からの「採用辞退」がある。

神奈川県においては、従来夏・秋にそれぞれ採用試験を実施していたが、土木職に限っては早期選考枠（3月募集～4月末頃選考～6月初旬合格発表）を令和4年度に導入し、受験者1人で①早期枠 ②夏実施枠 ③秋実施枠 の合計3回を受験できる環境を構築した。また、昨年からは大学3年次から受験可能な試験区分を創設したことで、1人の受験者が最多で4回受験できるようになり、「絶対神奈川県で働きたいんだ」という熱い気持ちを持った方に、複数回チャレンジしてもらえるようになった。



一方建築職については、昨年度までは夏実施枠のみだったものを、今年から土木職と同様3年次から受験可能な区分等を創設し、最多で4回の受験が可能となるように変更した。これらの取組みにより、神奈川県内の土木職・建築職を目指す学生のうち、準備不足等の理由により初期段階の試験で不合格だった学生も再度準備をしたうえでチャレンジできるようになったため、今後は神奈川県への志望度が高い受験者を確保することができ、「採用辞退」を少しでも減らすことができるのではないかと期待している。

○ 大学3年次から受験可能な試験枠について

令和6年度から実施している大学3年次以降に受験できる試験区分を創設し、3年生を想定したスケジュールでいうと、3年次の秋季に受験し12月には最終合格（内々定）、そして4年次の6月以降に再度面談を行い、その後内定を出すという流れである。応募状況については、担当者によると「想定以上」の申し込みがあったという感覚。この試験区分は3年生から受験できるという枠であるため4年生も受験できるが、実施時期の影響もあり、受験者の内訳としては、3年生は4年生の1.5倍であった。3年次の秋季に選考を実施し、12月頃に合格通知、6月以降改めて面談を行い、内定を出す。という流れである。

○ 多種多様なインターンシップ

神奈川県では多様なインターンシップのコースをラインナップしている。インターンシップ生の受け入れ可否や配属先の実施プログラムについては、人事から各所属に打診（照会）を行い、受け入れ可能との回答があった部署に参加コースを設定している。特に技術職配属部署などは、技術職確保に対する危機感を強く持っているため、公務員に興味を示す学生と実際に会うことができ、直接的に仕事内容や魅力を伝えられるインターンシップ制度を肯定的に捉えてもらっており、非常に積極的な姿勢を示してくれている。

また令和5年度からは、採用試験の広報的側面も担うインターンシップを、大学生が就職活動へ動き始めるタイミングも意識し、年に2回（春と夏）実施している。参加学生がインターンシップ参加への熱意・意欲を持ち続けた状態で採用試験に臨んでもらいたいということに重点を置いている。今後は更にコース数の増設や受け入れ人数を増加できるように検討を重ねることを考えている。

○ 技術系インターンシップへの学生ニーズと課題

令和7年夏に実施した際の参加申込者数について、県庁周辺の施設で参加できる事務職コースに比べると、技術系コースは県内でも山間部にあるダム施設などの“行きづらい場所”を見学するコースなどであったため、参加者数が募集人数を割ってしまうことがあった。また、参加学生のアンケートによると、参加日数が5日以上コースより、1～2日程度で完了するコースの方が参加しやすいものとして認識されていることが分かった。



土木・建築・電気を専攻する学生にこのような就職活動におけるイベントなどに参加してもらうことが少し難しいと感じている部分もあるが、参加学生の多くが翌年度の採用試験を受験してくれていることもあり、インターンシップをはじめとする様々な就活イベントの実施効果は大きく、今後も積極的な広報活動を行っていく。

○ 学校連携について

職種によっては、採用試験情報が解禁された時点で、職員が繋がりのある研究室・教授を訪問したり、大学と包括連携協定を締結している場合は大学側から授業への登壇依頼があるなど、学生との接点を持つ機会があれば積極的に参加している。

【視察者所感】

神奈川県は規模が市町村とは異なるため、職員数や組織編成において研究員が知らないことも多く驚く場面もあったが、地方自治体の一つとして、市町村同様に技術職の確保に苦慮していることが窺えた。技術職の採用試験やインターンシップの実施企画～運営については、要望部局と実施部局が分かれており、次年度の採用予定者数の算出や求める人物像等の検討を要望部局（県土整備局等）が行ったうえで人事部局へ要望し、人事部局が採用試験の広報～実施～採用決定をするという構図が分かった。

また技術職が多く配置されている要望部局も主体的に人材確保に向けて取り組むことで、技術職員たち自身も人材確保が困難な状況を肌で感じ、インターンシップの積極的な受け入れや、出身校へのPR活動を行うなど、人事部局と要望部局が密に連携して技術職の採用活動を推進している様子が窺えた。

公務員経験者向け採用試験については、今の神奈川県に必要な人材像を考え採用試験を実施したことから、真に必要な人材を確保できていると考えるため、この試験区分の実施は効果的なものと推察する。

一方で大学3年次から受験可能な採用試験については、内々定後から採用までの期間が通常よりも長くなることで、当該期間に他の地方自治体の採用試験が実施されることとなる。「神奈川県の内定後、就職先として迷っていた地元自治体にも内定をもらい、直近で担当者と顔を合わせていた地元自治体へお世話になることを決めました。」などといった採用予定者の気持ちの揺れも想定されるため、学生の内定辞退（つなぎ止め）の役割を担う内定者フォローも今後手厚くする必要があるのでないかと考える。

また、受け入れ態勢が充実したインターンシップは、学生から「仕事内容や業務実態が分かりづらい」「情報が少なく企業（自治体）研究をする術が無い」と言われがちの公務員のリアルを、直接的に学んでもらえる貴重な機会であるため、多くの市町村が見習うべき部分ではないかと考える。近年の就職活動は早期化しており、中でも技術系職員のなり手である理系学生は、研究活動等も同時並行しなければならず多忙であるため、神奈川県の内定後インターンシップ後アンケート結果にもあるように、短期間で参加自治体の技術職として働くがイメージできるようなプログラムを検討するなど、創意工夫をして学生が参加したくなるようなインターンシップや職業体験を実施することが将来の人員確保に必ず繋がってくると考察する。



採用試験実施の工夫やインターンシップの充実など、いずれにしても人材確保に向けた効果的かつ重要な取り組みであるため、今後多くの市町村が追随するであろう先進的な事例であることは間違いないだろう。

(6) 神奈川県横浜市

視察者	石井 清貴（高槻市）、津田 彩花（高石市）、 大原 弘愛（東大阪市）、松井 望（指導助言者）、 濱田 健太（マッセOSAKA）、 山田 春花（マッセOSAKA）		開催回	
日時	令和7年10月16日（木）13時00分～14時30分			
場所	横浜市役所			
役割	記録者	大原（東大阪市）		
<p>内容</p> <p>【当日の流れ】</p> <p>横浜市役所にて、横浜市人事委員会事務局調査任用部任用課長補佐（調査任用部任用課担当係長）八田羽氏および同課谷川氏から横浜市での取り組みについて説明いただき、その後、質疑応答を行った。</p> <p>【ヒアリング内容】</p> <p>主に、横浜市が設けている大学等推薦枠での採用と、技術系職種および人材確保に向けた取組内容について伺った。</p> <p>大学等推薦枠の設置背景は、就職活動の早期化・長期化に伴って学生の早期内定希望が高まっていることにある。理系学生の約3割が推薦制度で就職先を決めており、この層を取り逃がしている現状を踏まえ、早期内定済み学生にもアプローチして採用難の職種の人材確保を図る目的がある。政府のルールでは採用選考活動開始は卒業年度の6月1日以降と定めているため、横浜市においても実際の採用活動として6月以降に任命権者による面談等を行っている。主な対象者は大学3年生だが、すでに卒業した人や大学4年生も推薦枠での応募が可能で、いずれも推薦書と成績証明書の提出が必要である。推薦条件は大学側に一任しており、推薦人数の制限や不合格の場合等へのペナルティはない。</p> <p>技術系職種の人材確保については、職種別説明会や説明動画の作成、高校・高専での説明会の開催、区局が選定するリクルーターによる大学訪問や広報活動を展開している。令和6年度から令和7年度にかけて実施されたイベント参加者の約73%が翌年度の採用選考に応募しているなど、実効性のある取り組みとなっている。</p>				



人材確保のための広報も強化されており、約400万円の予算を投じた採用コンセプトページのフルリニューアルや複数回の説明会・現場見学ツアー、SNSを活用した情報発信、合同企業説明会への参加、メンター制度の導入など多角的に進められている。なお、専門職種職員も面接官として採用面接に加わっており、質の高い人材確保を目指している状況である。

【視察者所感】

今回の視察を通じて、人材確保に向けた大学等推薦枠の導入や多様な広報・採用支援策が非常に戦略的に運用されていると感じました。推薦書の要件を狭めないことで、幅広く応募機会を確保していることが、多様な人材の参入を促すことに繋がっているように思います。学生の就職活動の早期化に対応し、理系学生の中でも従来的一般試験では取りこぼしていた層へアプローチする体制を整えている点は、時代の変化を踏まえた柔軟な対応だと感じました。

また、職種別説明会やリクルーター制度、さらに工業高校や高専での積極的な働きかけなど、多面的な広報活動を通じて採用試験への応募者増加に成果が上がっている点は、組織としての確かな努力の成果と感じました。参加者の約7割が翌年度の試験に応募しているという実績は、採用広報の質の高さを物語っています。

パンフレットやSNSによる情報発信、キャリア教育プログラム、メンター制度なども含め、単に応募人数を増やすだけでなく、入庁後の定着や育成を見据えた施策が総合的に展開されていることにも感銘を受けました。こうした総合的な取組は、専門性の高い技術系人材の確保と育成に非常に効果的だと考えられます。

総じて、地方自治体における専門人材の確保・育成に向けて、多角的かつ実践的な取組みがなされており、他の自治体の参考になる先進的事例だと感じました。

3. アンケート調査票

(1) 人事課アンケート

技術職（建築職・土木職に限る）の採用活動等について、
R7.3.31時点（過去5年間の実績を問うものは令和2年度～令和6年度）
の情報を教えてください。

団体名:	所属:	担当名:
電話番号:	メールアドレス:	

【1. 採用・配置】

Q1-1 貴自治体に在籍する技術職の年齢及び役職をご教えてください。各項目に人数を記入してください。

A1-1	建築職				土木職			
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
10代	人	人	人	人	人	人	人	人
20代	人	人	人	人	人	人	人	人
30代	人	人	人	人	人	人	人	人
40代	人	人	人	人	人	人	人	人
50代	人	人	人	人	人	人	人	人
60代	人	人	人	人	人	人	人	人

	建築職		土木職	
	男性	女性	男性	女性
係員級	人	人	人	人
主任級	人	人	人	人
係長級	人	人	人	人
課長補佐級	人	人	人	人
課長級	人	人	人	人
次長級	人	人	人	人
部長級	人	人	人	人
局長級	人	人	人	人

Q1-2 過去5年間で技術職の最上位職級をご教えてください。当てはまるもの一つに○をつけてください。

A1-2	建築職	土木職
副市長		
局長・部長級		
課長級（本庁）		
課長級（出先機関）		
係長級		
その他（具体的に）		

Q1-3 技術職の採用意欲を高める取り組みについて、行っているもの・過去に行ったものをご教えてください。当てはまるもの全てに○をつけてください。

A1-3	
1.パンフレットやSNS等で仕事内容・職場を具体的に発信	
2.若手職員等との座談会・説明会の実施	
3.インターンシップや職場体験の機会の提供	
4.採用後のキャリアパスや異動・昇進制度の明示	
5.ワークライフバランスや働き方改革の取組紹介	
6.奨学金返還支援など金銭的インセンティブの提示	
7.年齢などの受験資格や日程の柔軟化	
8.地域貢献や社会的意義を強調したメッセージの発信	
9.民間企業経験者や多様な人材の積極採用	
10.採用後の研修・育成制度の充実性の発信	
11.その他（具体的に）	
12.特になし	

Q1-4 過去5年間の技術職の採用試験内容をご教えてください。当てはまるもの全てに○をつけてください。

A1-4	1次試験	2次試験	3次試験以降
書類選考			
適性試験 （性格検査等）			
適性試験 （SPI等）			
教養試験			
専門試験			
論文試験			
面接試験			
集団討論			
グループワーク			
その他（具体的に）			



Q1-5 過去に技術職の採用試験の形式や方法を変更されたことはありますか。当てはまるもの全てに○をつけてください。

A1-5	1. オンライン説明会や動画説明会の実施	
	2. 説明会や面接の回数・所要時間の短縮	
	3. 専門試験の廃止	
	4. 教養試験の全部または一部廃止	
	5. 適性試験の廃止	
	6. 論文試験の廃止	
	7. SPIやウェブテストなど民間型試験方式の導入	
	8. 書類選考や面接のみでの採用枠の新設	
	9. 面接や試験の日程・会場の柔軟化	
	10. オンライン面接の導入	
	11. 録画面接の導入	
	12. 年齢制限の緩和	
	13. 受験資格の緩和（年齢制限以外）	
	14. 応募書類の提出手続きの簡略化	
	15. 応募書類の内容の簡略化	
	16. アルムナイ採用（一度退職した職員を再び雇用）	
	17. 行政実務経験者採用の導入	
	18. その他（具体的に）	
	19. 変更したことはない	

Q1-6 技術職採用時の応募者の専門性の評価を行っていますか。行っている場合は、その測定方法をご教示ください。各項目で当てはまるもの全てに○をつけてください。

A1-6-1	専門性の評価を行っている	はい	いいえ

A1-6-2 専門性の測定方法

	評価している （人事課）	評価している （技術職員）	評価していない
専門試験の点数			
学校での履修科目			
学校の成績			
面接での専門的な質問への口述			
論文試験			
推薦書の有無			
過去の職務経験			
その他（具体的に）			
専門性の評価は行っていない			

Q1-7 民間型試験に移行してきた中で、困っていることや課題に感じていることはありませんか。各項目で当てはまるもの一つに○をつけてください。

A1-7		とても課題に感じている	少し課題に感じている	どちらでもない	あまり課題に感じない	全く課題に感じない
	容易に対策されてしまう					
	公務員に必要な知識(法律等)の欠如					
	技術職として必要な知識の欠如					
	研修費用の増加					
	辞退者の増加					
	受験者・辞退者の増加に伴う採用関連費の増加					



Q1-8 技術職の現状の配属部署をご教示ください。各項目に人数を記入してください。各項目に人数を記入してください。

A1-8	建築職	土木職
建築指導部門	人	人
住宅部門	人	人
営繕部門	人	人
水道部門	人	人
道路部門	人	人
公園部門	人	人
河川部門	人	人
都市計画部門	人	人
総務部門	人	人
福祉部門	人	人
教育部門	人	人
環境部門	人	人
その他(具体的に)	人	人

Q1-9 技術職の異動時に当てはまるものをご教示ください。各項目で当てはまるもの一つに○をつけてください。

A1-9-1 建築職

	とても当てはまる	少し当てはまる	どちらでもない	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
人事部長主導で決定している					
原局主導で決定している					
一定年数や期間を超えた職員は異動させる					
事務系の部署にも技術職を配属する					
本人の希望異動先を聞く					
本人の希望は必ず反映する					

A1-9-2 土木職

	とても当てはまる	少し当てはまる	どちらでもない	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
人事部長主導で決定している					
原局主導で決定している					
一定年数や期間を超えた職員は異動させる					
事務系の部署にも技術職を配属する					
本人の希望異動先を聞く					
本人の希望は必ず反映する					

Q1-10 貴自治体では技術職の応募が少ない、辞退が多いなど採用に苦慮していますか。当てはまるもの一つに○をつけてください。

A1-10	とても苦慮している
ある程度苦慮している	
どちらでもない	
あまり苦慮していない	
全く苦慮していない	

【2. 応募者・受験者】

Q2-1 過去5年間の応募者数をご教示ください。各項目に人数を記入してください。

A2-1	令和6年度 (令和7年度 採用)	令和5年度 (令和6年度 採用)	令和4年度 (令和5年度 採用)	令和3年度 (令和4年度 採用)	令和2年度 (令和3年度 採用)
建築職・男性・新卒	人	人	人	人	人
建築職・女性・新卒	人	人	人	人	人
建築職・男性・社会人経験者	人	人	人	人	人
建築職・女性・社会人経験者	人	人	人	人	人
建築職・男性・その他	人	人	人	人	人
建築職・女性・その他	人	人	人	人	人
土木職・男性・新卒	人	人	人	人	人
土木職・女性・新卒	人	人	人	人	人
土木職・男性・社会人経験者	人	人	人	人	人
土木職・女性・社会人経験者	人	人	人	人	人
土木職・男性・その他	人	人	人	人	人
土木職・女性・その他	人	人	人	人	人



Q2-2 Q2-1でお答えいただいた、過去5年間の応募者の最終学歴・職務経験の内訳（過去5年間の合計者数）をご教示ください。各項目に人数を記入してください。

A2-2-1	高卒	短大・専門・高専卒	大学卒	大学院卒
建築職・男性	人	人	人	人
建築職・女性	人	人	人	人
土木職・男性	人	人	人	人
土木職・女性	人	人	人	人

A2-2-2	社会人（行政）	社会人（民間）	社会人経験なし（新卒）
建築職・男性	人	人	人
建築職・女性	人	人	人
土木職・男性	人	人	人
土木職・女性	人	人	人

Q2-3 過去5年間の採用試験の受験者数・最終合格者数・入庁者数をご教示ください。各項目に人数を記入してください。

A2-3	令和6年度（令和7年度採用）	令和5年度（令和6年度採用）	令和4年度（令和5年度採用）	令和3年度（令和4年度採用）	令和2年度（令和3年度採用）
建築職・男性・受験者	人	人	人	人	人
建築職・女性・受験者	人	人	人	人	人
土木職・男性・受験者	人	人	人	人	人
土木職・女性・受験者	人	人	人	人	人
建築職・男性・最終合格者	人	人	人	人	人
建築職・女性・最終合格者	人	人	人	人	人
土木職・男性・最終合格者	人	人	人	人	人
土木職・女性・最終合格者	人	人	人	人	人
建築職・男性・入庁者	人	人	人	人	人
建築職・女性・入庁者	人	人	人	人	人
土木職・男性・入庁者	人	人	人	人	人
土木職・女性・入庁者	人	人	人	人	人

【3. 離職・転職】

Q3-1 過去5年間の普通退職者の情報についてご教示ください。各項目に人数を記入してください。

A3-1	令和6年度	令和5年度	令和4年度	令和3年度	令和2年度
建築職・10代～20代・男性	人	人	人	人	人
建築職・10代～20代・女性	人	人	人	人	人
建築職・30代～40代・男性	人	人	人	人	人
建築職・30代～40代・女性	人	人	人	人	人
建築職・50代以降・男性	人	人	人	人	人
建築職・50代以降・女性	人	人	人	人	人
土木職・10代～20代・男性	人	人	人	人	人
土木職・10代～20代・女性	人	人	人	人	人
土木職・30代～40代・男性	人	人	人	人	人
土木職・30代～40代・女性	人	人	人	人	人
土木職・50代以降・男性	人	人	人	人	人
土木職・50代以降・女性	人	人	人	人	人



【4. インターンシップ等】

Q4-1 貴自治体では建築・土木の部署でインターンシップや職場見学会等(以下「インターンシップ等」)を実施していますか。当てはまるもの一つに○をつけてください。

A4-1	はい	いいえ(→Q5-1へ)

Q4-2 インターンシップ等の内容をご教示ください。当てはまるもの全てに○をつけてください。

A4-2	1. オープンオフィス(職場見学)	
	2. 座談会・交流会	
	3. 工事現場見学	
	4. 窓口対応	
	5. 電話対応	
	6. 書類作成	
	7. その他(具体的に)	

Q4-3 過去5年間の以下の人数をご教示ください。各項目に人数を記入してください。

A4-3		令和6年度	令和5年度	令和4年度	令和3年度	令和2年度
	インターンシップ等に参加した人・建築職	人	人	人	人	人
	インターンシップ等に参加した人・土木職	人	人	人	人	人
	上記の内、貴自治体の採用試験に応募し、合格した人・建築職	人	人	人	人	人
	上記の内、貴自治体の採用試験に応募し、合格した人・土木職	人	人	人	人	人
	上記の内、貴自治体に採用された人・建築職	人	人	人	人	人
	上記の内、貴自治体に採用された人・土木職	人	人	人	人	人

Q4-4 インターンシップ等の実施が良い人材の確保につながっていると思いますか。当てはまるもの一つに○をつけてください。

A4-4	とても思う	
	ある程度思う	
	どちらでもない	
	あまりそう思わない	
	全くそう思わない	

Q4-5 貴自治体では、インターンシップを採用試験の一環としたり、インターンシップでの評価を採用試験の点数に反映するなど、インターンシップを採用試験に活用していますか。当てはまるもの一つに○をつけてください。

A4-5	はい	いいえ

【5. 採用後・育成】

Q5-1 合格から入庁までに行っていることはありますか。当てはまるもの全てに○をつけてください。

A5-1	1. 交流会や懇親会	
	2. 事前研修	
	3. 入庁する旨の誓約書の提出	
	4. 職場見学・体験	
	5. オンライン面談	
	6. 会計年度やアルバイトとして雇用	
	7. 無給インターンシップ	
	8. その他(具体的に)	
	9. 何もしていない	



Q5-2 人材育成として行っているものはありますか。当てはまるもの全てに○をつけてください。

また、それぞれに関連する資料があればご提供ください。

A5-2	1. 人材育成プログラムの作成	
	2. 全国規模の研修機関への派遣研修の実施	
	3. 民間の研修プログラムの活用	
	4. オンライン研修の実施	
	5. NPOや民間企業等との合同研修	
	6. 大学・大学院への派遣研修の実施	
	7. 民間企業への派遣・出向等	
	8. 国への派遣・出向等	
	9. 大阪府への派遣・出向等	
	10. 他の市町村への派遣・出向等	
	11. 大阪府以外の都府県への派遣・出向等	
	12. キャリアパスの明示・職員への共有	
	13. ロールモデルの設定・職員への共有	
	14. メンター制度の実施	
	15. キャリア形成支援研修の実施	
	16. 管理職等のマネジメント能力の向上を目的とした研修実施	
	17. HRテクノロジーの導入（AIやクラウド等の最新技術で人事領域の業務の効率化・高度化）	
	18. エンゲージメント調査の実施	
	19. 技術職員同士の交流会	
	20. その他（具体的に）	

Q5-3 貴自治体の人事担当部署が考える、技術職に求めるものや重要と考えるものをご教示ください。各項目で当てはまるもの一つに○をつけてください。

A5-3	大変重要である	重要である	どちらでもない	あまり重要ではない	全く重要ではない	わからない
建築・土木の専門業務を行うための技術的なスキル						
事務処理能力						
積極的な技術やノウハウの共有・継承						
業務の効率性						
長期的視野に基づいた業務への取り組み姿勢						
関連部署や事業者等との調整能力						
コミュニケーション能力						
住民への説明や折衝						
業務へのモチベーション						
専門分野にとらわれない広い視野						

Q5-4 技術職員向けのキャリアパスや昇進制度がありますか。また、そのイメージをどのように職員に伝えていますか。当てはまるもの一つに○をつけてください。

A5-4-1 技術職員向けのキャリアパスや昇進制度	ある	ない
---------------------------	----	----

A5-4-2 職員への提示方法

	人事課から伝えている	所属長から伝えている
1. 採用研修時に伝えている		
2. 異動時に伝えている		
3. 人事評価時に伝えている		
4. 昇進時に伝えている		
5. ウェブサイト等に掲載している		
6. その他（具体的に）		



Q5-5 技術職員を対象とした資格取得支援制度（費用補助や休暇制度等）はありますか。当てはまるもの一つに○をつけてください。
ある場合は内容をご教示ください。

A5-5-1 資格取得支援制度	ある	ない

A5-5-2 資格取得支援制度の内容

対象資格	支援内容

【6.その他】

Q6-1 高校や高専、大学等と連携している内容や実績（インターンシップや業務説明会等）があればご教示ください。当てはまるもの全てに○をつけてください。

A6-1	1. 在籍職員と母校に訪問	
	2. インターンシップの受け入れ	
	3. 推薦の受け入れ	
	4. 業務説明会	
	5. 協定の締結	
	6. その他（具体的に）	
	7. 特になし	

Q6-2 技術職員の採用・育成で課題と考えていることがあればご自由にご記入ください。

A6-2

Q6-3 その他、地方自治体における専門人材の確保・育成等についてご意見等あれば、ご自由にご記入ください。

A6-3



（２）技術職アンケート

【マッセOSAKA】「地方自治体における専門人材（土木・建築）の確保・育成のあり方研究会アンケート（入庁５年目までの技術職員）」

※個人や所属を特定したり、人事担当課に個別の回答を提供することはございません。※アンケート結果は当研究会の成果報告書に抜粋のうえ掲載させていただきます。

* 必須

【属性】

1. 入庁何年目ですか*

- 1年目
- 2年目
- 3年目
- 4年目
- 5年目

2. 年代*

- 10代
- 20代
- 30代
- 40代
- 50代

3. 入庁時の属性*

- 新卒（大学等卒業後すぐに入庁）
- 経験者（転職を経て入庁）
- 既卒（上記以外）

4. 職種 *

- 土木職
- 建築職

5. 性別 *

- 男性
- 女性
- 無回答



【採用前】

6. 公務員を意識し始めた、志望し始めたのはいつ頃ですか。当てはまるものを一つ選択してください。*

- 小学生の時
- 中学校の時
- 高校生の時
- 高専生の時
- 専門学生の時
- 大学1年生の時
- 大学2年生の時
- 大学3年生の時
- 大学4年生の時
- 大学院生の時
- 大学（大学院）卒業後、就職前
- 社会人になってから



7. 公務員就職を意識し始めた、志望し始めたきっかけの程度をご教示ください。各項目で当てはまるもの一つを選択してください。*

	とても当てはまる	少し当てはまる	どちらでもない	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
公共のために働きたいと思ったから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
社会の課題解決に貢献できると考えたから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
自らが学んだことを活用できるから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
自分を成長させてくれるから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
大規模な仕事ができると思ったから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
親族・友人等に勧められたから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
教員等に勧められたから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
公務員についての話を聞く機会があったから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
親族や友人など身近な人に公務員がいるから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
インターンシップや職場見学等に参加し興味を持ったから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
前職の待遇や条件が良くなかったから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
採用イベントが魅力的だったから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 上記7に記載の項目以外の理由がある場合、具体的にどのような理由かをご教示ください。



9. 公務員／現在所属する自治体を選んだ理由をご教示ください。各項目で当てはまるもの一つを選択してください。*

	とても当てはまる	少し当てはまる	どちらでもない	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
雇用が安定している（失業の心配がない）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
社会的評価（ステータス）が高い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
給与など金銭面での待遇が良い・安定している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
民間よりも時間に余裕が持てる（休暇を取得しやすい、時間外勤務が少ない）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
地域のための仕事ができる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
やりたい分野の仕事がある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
自分の能力を活かせる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
仕事を通じて成長できる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
仕事内容、給与、昇進等に男女の差がない・少ない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
結婚・出産・介護等のライフイベントがあっても仕事ができる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
転勤がない・少ない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
家族・周囲に勧められた	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
地元だから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
親族や知人等が働いている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
採用イベントが魅力的だった	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
現在所属する自治体が魅力的	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
人口が少ない自治体だから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
人口が多い自治体だから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
職場への交通アクセスが良い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



10. 上記9に記載の項目以外の理由がある場合、具体的にどのような理由かご教示ください。

11. 現在所属する自治体以外に、他自治体の合格または民間の内定はありましたか。当てはまるもの一つを選択してください。*

- はい（他自治体） 一質問12へ
- はい（民間） 一質問12へ
- はい（他自治体と民間） 一質問12へ
- いいえ 一質問15へ

12. 質問11で「はい」と回答された方にお尋ねします。あなたの就職活動は、自治体と民間の就職のどちらを優先していましたか。当てはまるもの一つを選択してください。

- 自治体 一質問15へ
- 民間 一質問13へ



13. 質問12で「民間」と回答された方にお尋ねします。民間を優先に考えていた理由をご教示ください。各項目で当てはまるもの一つを選択してください。

	とても当てはまる	少し当てはまる	どちらでもない	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
給与が良いから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
専門性を活かせるから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
転勤があるから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
転勤がないから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ネームバリューがあるから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
かっこいいから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
家族や友人等が働いているから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
大きな仕事ができるから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
活気がありそうだから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
好きな内容を仕事にできるから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
異動が少なそうだから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
内定時期が早いから	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 上記13に記載の項目以外の理由がある場合、具体的にどのような理由をご教示ください。



【採用後】

15. 現在担当している業務を簡単に結構ですのでご教示ください。*

16. 現在担当している業務は、技術職にしかできない仕事だと思いますか。当てはまるもの一つを選択してください。*

- とてもそう思う
- ある程度そう思う
- どちらでもない
- あまりそう思わない
- 全くそう思わない

17. 現在担当している業務は、行政以外（民間等）にはできない仕事だと思いますか。当てはまるもの一つを選択してください。*

- とてもそう思う
- ある程度そう思う
- どちらでもない
- あまりそう思わない
- 全くそう思わない



18. 以下の項目について、実際に働いてみた感想をご教示ください。各項目で当てはまるもの一つを選択してください。*

	とても良い／とても満足	良い／満足	どちらともいえない	悪い／不満	とても悪い／とても不満
職場の雰囲気	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
上司との人間関係	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
同僚との人間関係	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
給料	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
休暇の取りやすさ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
残業の少なさ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
仕事内容の面白さ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
仕事内容の難易度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
やりがいや達成感を感じる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
専門性を活かせる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
能力・専門の育成体制の十分さ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 上記18に記載の項目以外の感想がある場合、具体的にどのような理由かをご教示ください。

20. 後輩に公務員（行政）への就職をお勧めできますか。当てはまるもの一つを選択してください。*

- とても勧めたい
- ある程度勧めたい
- どちらでもない
- あまり勧めたくない
- 全く勧めたくない

21. 上記20の理由をご教示ください。



22. 技術職に求められているものや重要と考えるものをご教示ください。各項目で当てはまるもの一つを選択してください。*

	大変重要である	重要である	どちらともいえない	あまり重要ではない	全く重要ではない	わからない
土木・建築の専門業務を行うための技術的なスキル	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
事務処理能力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
技術やノウハウの積極的な共有・継承	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
業務の効率性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
長期的視野に基づいた業務への取り組み姿勢	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
関連部署や事業者等との調整能力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
コミュニケーション能力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
住民への説明や折衝	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
業務へのモチベーション	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
専門分野にとらわれない広い視野	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



23. 現在所属する自治体の求人情報は何かから得ましたか。当てはまるものを全てを選択してください。*

- 自治体のウェブサイト
- 自治体の広報誌
- 民間の就職情報サイト
- 説明会などの採用イベント
- 大学等のキャリアセンター（就職支援センター）
- 両親・知人等から聞いた
- 教員から聞いた
- 自治体のLINE
- 自治体のinstagram
- 自治体のX
- 自治体のFacebook
- 自治体のTiktok
- 自治体のYouTube
- その他



24. 23の回答の中で、最も参考になった、魅力を感じた媒体は何ですか。当てはまるもの二つを選択してください。*

- 自治体のウェブサイト
- 自治体の広報誌
- 説明会などの採用イベント
- 大学等のキャリアセンター（就職支援センター）
- 両親・知人等から聞いた
- 教員から聞いた
- 自治体のLINE
- 自治体のInstagram
- 自治体のX
- 自治体のFacebook
- 自治体のTiktok
- 自治体のYouTube
- その他

25. 技術職として今後、所属する自治体に期待することは何ですか。各項目で当てはまるもの一つを選択してください。*

	とても期待する	期待する	どちらともいえない	期待しない	全く期待しない
技術職としての専門性を高めること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
技術職同士がつながりを持つ機会が作られること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
資格取得費用の助成を受けられること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
異動しても専門性を活かせる部署にい続けられること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
異動で技術系以外の部署も経験できること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
管理・監督職として自治体運営に関わること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ワークライフバランスがより整うこと	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



26. 上記25に記載の項目以外の項目がある場合、具体的にどのようなことを期待しますか。

27. 土木・建築職の確保・育成について、何かご意見や感想があれば自由に記述してください。

參考資料

1. 研究活動記録

研究会	月 日	内 容
第 1 回	6月11日(水)	① オリエンテーション及び研究員自己紹介 ② 指導助言者による基調講義 ③ 活動方針について意見交換等
第 2 回	7月16日(水)	① 各自治体の採用・配置状況、 インターンシップ等取組みの報告 ② 質疑応答・意見交換
第 3 回	8月20日(水)	① 調査したい内容、提案したい内容、調査対象について ② 成果報告書の章立て（概要） ③ 視察先の検討
第 4 回	9月30日(火)	① 現状分析、課題整理、意見交換 ② 【視察】神奈川県横須賀市総務部人事課へのヒアリング（オンライン） ③ ヒアリング内容の振り返り
視 察	10月15日(水)	ヒアリング調査 ・神奈川県小田原市企画部職員課 ・神奈川県平塚市総務部職員課 ・関東学院大学理工学部 教授 規矩 大義 氏
	10月16日(木)	ヒアリング調査 ・神奈川県総務局組織人材部人事課 ・神奈川県横浜市人事委員会事務局調査任用部任用課
第 5 回	10月29日(水)	① 視察の振り返り、共有 ② 市町村アンケート調査項目作成 ③ 研究調査進捗状況調査、意見交換等
第 6 回	11月19日(水)	① オープンデータの共有 ② 成果報告書の骨子案及び役割分担の調整
第 7 回	12月17日(水)	① 市町村アンケート結果について ② 成果報告書の作成に向けて ③ 成果報告会ゲストスピーカーについて
第 8 回	1月14日(水)	① 成果報告会に向けての資料作成や情報共有 ② 成果報告書作成にかかる検討・準備

研究会	月 日	内 容
第9回	2月18日(水)	成果報告書作成
成果報告会	3月9日(月)	① 基調講演 「地方自治体における人材確保と育成」 明治大学専門職大学院ガバナンス研究科 専任教授 出雲 明子 氏 ② 研究員成果報告 ③ パネルディスカッション

2. 研究員名簿

研 究 員

市町村名	所 属	氏 名	執筆担当章
高 槻 市	総務部 人事企画室	石 井 清 貴	第1章・第4章
東大阪市	建築部 住宅政策室 総務管理課	大 原 弘 愛	第2章・第3章 第6章
高 石 市	総合政策部 人事課	津 田 彩 花	第1章・第4章

オブザーバー

市町村名	所 属	氏 名	執筆担当章
池 田 市	人材育成推進参与 (人事課)	上 浦 善 信	コラム

指 導 助 言 者

東京都立大学 都市環境学部 都市政策科学科 教授	松 井 望
--------------------------	-------

事 務 局

おおさか市町村職員研修研究センター (マッセOSAKA)	濱 田 健 太	はじめに・第5章
	山 田 春 花	第4章

全体集合写真 (令和8年3月9日撮影)



サマージャンボ・ハロウィンジャンボ宝くじの購入は
大阪府内で！



大阪の宝くじイメージキャラクター「たこ焼きクーちゃん」です。

「サマージャンボ宝くじ」及び「ハロウィンジャンボ宝くじ」の収益金は、販売実績等に応じて、各都道府県市町村振興協会に配分されます。

本協会では、配分された収益金を府内市町村に交付しており、各市町村において公共事業等をはじめ、少子・高齢化対策、地域情報化対策などの事業に活用されています。

大阪府内での宝くじの購入にご協力をお願いいたします。

令和7年度
地方自治体における専門人材（土木・建築）の
確保・育成のあり方研究会
成果報告書

令和8年3月

発行／公益財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
（マッセOSAKA）

〒540-0008

大阪市中央区大手前3-1-43

大阪府新別館南館6階

TEL 06-6920-4565

FAX 06-6920-4561

E-mail center-tr@masse.or.jp

協会HP <https://www.masse.or.jp/>



おおさか市町村職員研修研究センター

マツセ  Osaka