

第1章

土木・建築職の採用と育成

獨協大学法学部教授 **大谷 基道**

はじめに

「近年、土木職や建築職を採用することが難しくなった」という言葉を頻繁に耳にするようになった。都市自治体の中には、採用試験の受験者数が少なく、新卒採用だけでは募集人員が全く埋まらないというところも少なくない。

採用は単に頭数だけを集めれば良いのではない。一定以上の能力・スキルを持つ者、できればより高い能力・スキルを持つ者を採用する必要があるが、そのような人材はなかなか応募してくれなくなってきているという。

日本都市センターが2019年に全都市自治体（815市区）の人事担当部局及び技術担当部局を対象に実施したアンケート調査（以下、「都市センターアンケート調査」という）¹によれば、定員が確保されていると答えた人事担当部局は、土木職では40%程度、建築職では50%程度にとどまっており、その理由としては、「土木・建築の採用人数を減らしているため」が圧倒的多数を占め、次に「採用基準を満たせずに採用に至らないため」、さらに「採用試験合格後の辞退者が多いため」が続く。また、職員の技術的スキルが確保されていると答えた人事担当部局は、土木職・建築職とも70%程度であり、その理由としては、「退職者が多く、技術的スキルを教える人材が不足しているため」が最多、続いて「現場において、経験しながらスキルを磨く機会が減っているため」であった。

このように、都市自治体は土木・建築職の人材確保に質量両面で苦慮しており、量的な面では主に採用が、質的な面では採用後の育

1 「都市自治体の土木・建築の技術系専門職の人材不足に関するアンケート調査」。回収率は、人事担当部局24.5%＝200団体、技術担当部局22.8%＝186団体。実施期間は2019年2～3月であり、回答には2018年度までの状況が反映されている。

調査結果の詳細は、本書巻末に資料として掲載されている。なお、ここで引用したのは、人事担当部局用アンケートのQ2の結果である。

成が課題となっている。

本章では、まず採用の大半を占める新卒採用を取り上げることとし、土木・建築職の採用試験の実施状況とその課題等について、都市センターアンケート調査及び後述の筆者が独自に実施した全自治体アンケート調査の結果をもとに概観する。さらに、都市自治体が新卒採用だけでは充足しきれない土木・建築職を中途採用、部内育成等によってどのように補完し、人的資源の最大化を図ろうとしているのかを整理し、最後に若干の考察を加える。

1 採用試験の実施状況

(1) 都市自治体の採用試験をめぐる近年の動向

かつて自治体の採用試験は、概ね教養試験、専門試験、論文試験、面接試験の組み合わせにより実施されていた。中でも特に成績主義に基づく任用を意識し、筆記試験の成績を重視する「学力重視型」の採用試験が行われてきた²。それが1980～90年代にかけて、行政需要の多様化・複雑化に対応すべく多様な人物を確保しようと、面接試験の重視や集団討論の導入などの見直しを行う自治体が増加した。いわば「人物重視型」の採用試験にシフトしたのである。

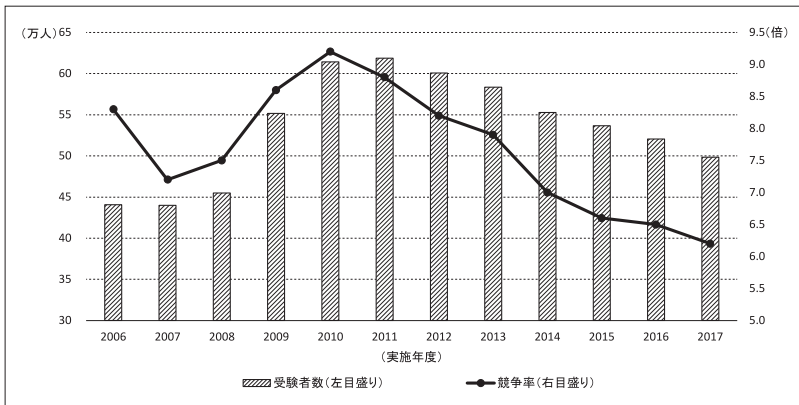
2000年代に入ると、地方分権改革に伴い、自治体職員に課題発見・解決能力、コミュニケーション能力などが求められるようになった。しかし、このような能力を有する人材を確保するには、従来の公務員志望者層からの選抜だけでは限界があり、民間企業志望者をはじめ様々な人材の中から選抜できるような工夫が必要になった。そこで、準備の負担が大きい従来型の筆記試験を廃止し、民間企業に近い選抜方法を導入することで、従来の公務員志望者以外の層を取り込み、受験者の多様性を確保しようとする自治体が現れる

2 稲継 (2000)、124-129頁。

ようになった。このような受験者の負担を軽減しようとするタイプの採用試験を、筆者は「受験者負担軽減型」と呼んでいる³。

近年、自治体の採用試験の受験者数及び平均競争率は右肩下がり
の状況にある（図表1-1-1）。そのため、多くの自治体が、必要な採用者数を確保できなくなった、あるいは、数は確保できても質が低下したというような課題を抱えている。

**図表1-1-1 自治体の採用試験の受験者数および競争率の推移
（総務省調べ）**



出所：渡邊（2017）、佐々木（2019）をもとに筆者作成。

このような状況は、民間企業による積極的な採用活動の影響によるものと考えられている。そこで、就活生が民間企業に流れないようにするため、教養・専門試験の廃止、SPIの導入といった採用試験の見直しを行い、従来型の公務員試験対策が不要であることをアピールする自治体が現れるようになった。多様性の確保、つまり質的な拡大を図るために導入された「受験者負担軽減型」の採用試験が、量的な拡大を目的とするものに変化していったのである。

3 大谷（2019a）、138頁。

図表1-1-2 2010年度及び2017年度実施「事務（一般行政）」採用試験の結果

(単位：人)

団体区分	実施年度	実施団体数	応募者数 (A)	受験者数 (B)	最終合格者数 (C)	辞退者数 (D)	実採用者数 (E)	B/Cの平均 (各団体ごとの平均競争倍率)	平均辞退率 (各団体ごとのD/Cの平均)
都道府県 (n=47)	2010年度	47	49,823	34,095	2,903	526	2,234	14.1倍	16.6%
	2017年度	47	40,764	29,823	4,650	1,114	3,129	6.9倍	20.9%
	増減	0	▲ 9,059	▲ 4,272	1,747	588	895	▲ 7.2倍	4.3%
政令指定 都市 (n=20)	2010年度	20	27,911	20,898	1,928	218	1,370	12.6倍	13.8%
	2017年度	20	24,154	17,993	2,194	298	1,572	9.1倍	16.4%
	増減	0	▲ 3,757	▲ 2,905	266	80	202	▲ 3.5倍	2.6%
その他の 市区 (n=642)	2010年度	618	154,707	121,192	9,602	741	7,787	14.5倍	7.4%
	2017年度	636	124,987	100,724	11,468	1,094	9,042	10.2倍	10.9%
	増減	18	▲ 29,720	▲ 20,468	1,866	353	1,255	▲ 4.3倍	3.5%
町村 (n=602)	2010年度	520	20,011	16,733	1,820	80	1,719	10.1倍	4.2%
	2017年度	555	16,975	13,952	2,248	219	2,004	6.8倍	9.9%
	増減	35	▲ 3,036	▲ 2,781	428	139	285	▲ 3.3倍	5.7%

注) 非公表、資料保存なし、不明などとしている団体の数字は含まない。平均競争倍率、平均辞退率については、それらの団体を除いて算出。

出所：大谷（2019b）、423頁。

筆者は、自治体の採用試験の動向を正確に把握するため、2018年に一般社団法人地方行財政調査会と共同で全都道府県・市区町村の人事担当課及び人事委員会に対するアンケート調査（以下、「筆者独自アンケート調査」という）を実施した⁴。

図表1-1-2は、2017年度に大卒者向け「事務（一般行政）」の競争試験を実施したと回答した団体に対し、その実施結果を尋ねた結果

4 調査対象は全都道府県及び市区町村の合計1,788自治体。回収率は74.4% = 1,331団体（都道府県100% = 47団体、政令指定都市100% = 20団体、その他の市区83.4% = 662団体、町村64.9% = 602団体）。なお、調査結果の全容は大谷（2019a）、同（2019b）を参照されたい。

である。比較のため、競争率が近年で最も高かった2010年度の実施結果も同時に尋ねている。この表からは、受験者数が減少傾向にある中で採用人数を増やした結果、競争率が大きく低下したことが見てとれる。また、合格者の辞退率も上昇しており、合格を出してもかなりの数の辞退者が出ていることがうかがえる。

(2) 土木・建築職の採用試験の実施状況とその特徴

筆者独自アンケート調査では、土木職の採用試験についても尋ねている。図表1-1-3は、2017年度に大卒者向け「土木」の競争試験

図表1-1-3 2010年度及び2017年度実施「土木」採用試験の結果

(単位：人)

団体区分	実施年度	実施団体数	応募者数 (A)	受験者数 (B)	最終合格者数 (C)	辞退者数 (D)	実採用者数 (E)	平均競争倍率 (各団体ごとの B/Cの平均)	平均辞退率 (各団体ごとの D/Cの平均)
都道府県 (n=47)	2010年度	46	3,756	2,565	691	110	531	4.9倍	8.7%
	2017年度	47	3,483	2,569	1,022	186	753	2.5倍	13.6%
	増減	1	▲ 273	4	331	76	222	▲ 2.4倍	4.9%
政令指定 都市 (n=20)	2010年度	20	1,909	1,387	470	22	308	4.0倍	6.5%
	2017年度	20	1,555	1,060	460	29	384	2.6倍	6.7%
	増減	0	▲ 354	▲ 327	▲ 10	7	76	▲ 1.4倍	0.2%
その他の 市区 (n=642)	2010年度	326	6,030	4,411	864	86	695	5.3倍	9.9%
	2017年度	419	5,459	4,192	1,265	239	885	3.6倍	18.8%
	増減	93	▲ 571	▲ 219	401	153	190	▲ 1.7倍	8.9%
町村 (n=602)	2010年度	41	129	93	25	3	22	3.8倍	15.0%
	2017年度	159	362	292	88	19	69	2.3倍	17.1%
	増減	118	233	199	63	16	47	▲ 1.5倍	2.1%

注) 非公表、資料保存なし、不明などとしている団体の数字は含まない。平均競争倍率、平均辞退率については、それらの団体を除いて算出。2010年度の状況については、2017年度に「土木」採用試験を実施した団体のみに尋ねた。

出所：大谷（2019b）、420頁。

を実施した団体に対し、その実施結果を尋ねた結果である⁵。町村を除き、事務（一般行政）とほぼ同様の傾向にあり、競争率は、政令指定都市が2.6倍、その他の市区が3.6倍と、事務（一般行政）に比べてかなり低迷しており、辞退率もその他の市区においては18.8%に上っている。近年、人事当局から聞こえてくる「土木職の確保が難しくなった」との言葉を裏付ける結果となったといえよう。

図表1-1-4は、2017年度に大卒者向け「事務（一般行政）」及び「土木」の競争試験を実施したと回答した団体に対し、その試験内容を尋ねた結果である。土木の場合、事務（一般行政）に比べ、教養試験や小論文・作文を課す割合が低く、専門試験を課す割合が高い傾向がうかがえる。これは、事務（一般行政）よりも専門知識を重視しているためと考えられる。このほか、集団討論、集団面接、自己PR書類・エントリーシート等の活用、SPIの活用など、いわゆる従来型の筆記試験以外の採用手法についても、専門知識を重視していることが影響しているのか、事務（一般行政）に比べてやや低い傾向が見てとれる。

5 2010年度の状況についても、2017年度に大卒者向け「土木」の競争試験を実施した団体のみ尋ねている。つまり、「2017年度には土木の採用試験を実施しなかったが、2010年度には実施した」という団体には2010年度の実施結果を尋ねていない。したがって、2010年度の数字については、2010年度の土木の採用試験の全体像（総数）を示すものではないことに留意されたい。

図表1-1-4 2017年度実施「事務(一般行政)」及び「土木」の試験内容(複数回答可)

試験内容	実施団体数及びその割合 (事務(一般行政))				実施団体数及びその割合 (土木職)			
	政令指定都市 (n=20)		その他の市区 (n=636)		政令指定都市 (n=20)		その他の市区 (n=491)	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
教養試験	18	90.0%	579	91.0%	15	75.0%	344	70.1%
専門試験	16	80.0%	181	28.5%	19	95.0%	393	80.0%
民間の適性試験(SPI など)を活用	9	45.0%	296	46.5%	6	30.0%	209	42.6%
独自に作成した基礎 学力試験	1	5.0%	5	0.8%	1	5.0%	5	1.0%
その他の筆記試験	5	25.0%	48	7.5%	5	25.0%	35	7.1%
小論文・作文	17	85.0%	463	72.8%	14	70.0%	317	64.6%
集団討論	5	25.0%	303	47.6%	4	20.0%	176	35.8%
集団面接	4	20.0%	225	35.4%	2	10.0%	138	28.1%
個別面接	20	100.0%	615	96.7%	20	100.0%	459	93.5%
自己PR書類・エント リーシート等の提出	9	45.0%	239	37.6%	4	20.0%	175	35.6%
プレゼンテーション	1	5.0%	46	7.2%	0	0.0%	26	5.3%
グループワーク	4	20.0%	68	10.7%	2	10.0%	32	6.5%
その他	4	20.0%	107	16.8%	3	15.0%	80	16.3%

注)「その他の市区」には特別区人事委員会を含み、各特別区を除く。

「その他」については、そのほとんどが適性検査である。

出所：大谷(2019b)、418-419及び421-422頁をもとに筆者作成。

2 募集選考活動の課題とその対応

(1) 募集選考活動の課題

筆者独自アンケート調査によれば、採用試験に様々な見直しを加えているにもかかわらず、土木職は事務(一般行政)に比べて競争率の低落が著しい状況にある。また、当該アンケート調査は建築職

を対象に含めていないが、建築職についても諸条件に大きな差異があるとは思われず、おそらく同様の傾向にあるものと推測される。

都市センターアンケート調査によれば、過去5年以内に多くの市区が採用試験に関する見直しを行っている。中でも、ある程度の数の市区が実施し、その約半数以上が「効果があった」または「多少効果があった」と評価している取組みは、「受験資格の年齢制限の緩和」「社会人採用枠の新設・拡大」「専門試験の廃止」「教養試験の廃止」「インターンシップの実施」「計画的な採用」「大学等で説明会を開催」「試験日を他自治体と異なる日程にする」などであった⁶。

このような取組みを進めているにもかかわらず、全体的に見れば相変わらず受験者数は減少傾向にあり、辞退者数が増加傾向にあるのは、筆者独自アンケート調査の結果から見ても明らかである。その原因としては、①そもそも魅力的な仕事・職場と認知されていないので受験者増につながっていない、②安易な動機での受験者が増えたため辞退者も増えた、などが考えられる。

まず①について見てみよう。都市センターアンケート調査によれば、人事担当部局では60%程度が「土木・建築を学ぶ学生にとって魅力的な職業である」と考えているのに対し、技術担当部局で同じように考えているのは40%程度にとどまっている⁷。採用事務を担う人事担当部局の認識が甘く、PR活動が必ずしも十分でないのは、インターンシップの実施、SNSやYouTube等の活用などを行うようになった団体がまだまだ少ないことからもうかがえる⁸。今の就活生の多くは、志望先をよく知ろうとインターンシップに積極的であり⁹、また、SNSやYouTube等をフル活用して就活情報を仕入れている

6 人事担当部局用アンケートQ3。

7 人事担当部局用アンケートQ4、技術担当部局用アンケートQ2。

8 人事担当部局用アンケートQ3。

9 例えば、「2019年度 マイナビ大学生インターンシップ調査」(https://saponet.mynavi.jp/release/student/intern/2019_internship10/ (2020年2月20日閲覧))など。

る。自団体のことを知ってもらう努力が十分でなければ、多くの受験者が集まることは期待し得ない。

続いて②について見てみよう。「専門試験の廃止」「教養試験の廃止」「試験日を他自治体と異なる日程にする」など、受験のハードルを下げる取組みが目立つ¹⁰。受験のハードルを下げて受験者数を増やそうとする取組み自体は悪くない。しかし、「取りあえず受験しておこう」というような安易な気持ちで受験する者も呼び込んでしまっているのだとすれば、他の内定先と天秤に掛けられ、最終的には辞退される可能性も高まることは当然予想される。

(2) 課題への対応に際しての視点

近年、多くの自治体が受験者数を増やそうとする背景には、「受験者数が増えれば、その中に含まれる良い人材も増えるはず」との考えがある。しかし、単に受験者の負担を軽減して受験者数を増やしても、自治体が求める人材が応募してくるとは限らない。逆に、受験のハードルを下げたことで、安易な気持ちで受験する者を呼び込んでしまうリスクが高まるとも考えられる。現に、民間企業を対象とした研究によれば、的確なマッチングの手立てを講じることなく、単に母集団たる応募者を増やせば優秀な人材も増えるというのは神話に過ぎず、かえって選抜のコストが嵩むだけとされる¹¹。

つまり、求める人物像に合致する人材を効率良く採用するには、自治体と志望者のマッチングを適切に行うことが重要になる。そのためには、両者が良い情報もそうでない情報も積極的に開示し合い、情報の非対称性を解消することが求められる。ところが、筆者独自アンケート調査によれば、説明会の開催やインターンの受入れに注力する団体が多数存在する一方で、パンフレットやホームページ

10 人事担当部局用アンケートQ3。

11 服部（2016）、65-68頁。

ジでの情報提供さえ十分に行われていない自治体も多数存在していた（図表1-1-5）。これを見ると、政令指定都市はかなり熱心に取り組んでいる一方で、その他の市区は取り組みがまだまだ進んでいないことが明らかである。

とはいえ、小規模自治体の多くは、採用事務を1～2名程度で

図表1-1-5 採用時のミスマッチを防ぐため採用試験の前に実施している取り組み（複数回答可）

取り組みの内容	実施団体数及びその割合							
	都道府県 (n=47)		政令指定都市 (n=20)		その他の市区 (n=662)		町村 (n=602)	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
募集パンフレットやホームページに、仕事内容や勤務条件の詳細を明示している	46	97.9%	20	100.0%	358	54.1%	214	35.5%
採用に関する説明会を開催している	46	97.9%	20	100.0%	202	30.5%	43	7.1%
各大学が主催する就活生向け説明会に参加している	47	100.0%	20	100.0%	235	35.5%	19	3.2%
民間事業者等が主催する就活生向け合同説明会に参加している	45	95.7%	19	95.0%	170	25.7%	22	3.7%
若手職員による受験前相談会を開催している	22	46.8%	10	50.0%	49	7.4%	6	1.0%
職場見学会を開催している	37	78.7%	16	80.0%	44	6.6%	7	1.2%
学生インターンを受け入れている	44	93.6%	18	90.0%	429	64.8%	114	18.9%
特に何もしていない	0	0.0%	0	0.0%	76	11.5%	262	43.5%
その他	18	38.3%	6	30.0%	42	6.3%	27	4.5%

注) 「その他の市区」には各特別区を含み、特別区人事委員会を除く。

「その他」は、SNS・動画による情報発信、OBによる大学訪問、保護者向け説明会の開催など。

出所：大谷（2019b）、411頁。

担っており、採用試験を実施するだけで精一杯で、ミスマッチを防ぐための活動にまで手が回らない状況にある。そのような自治体では、採用活動を単独で行うことに固執せず、他の自治体と協力・分担して行うことも有効である。

(3) 奈良県における共同試験の取組み例¹²

奈良県では、県と県内の希望する市町村が共同で土木職の採用試験（「奈良県・市町村土木職員採用共同試験」）を2016年度から実施している。

この共同試験の実施イメージは図表1-1-6のとおりである。受験者は、申込時に志望自治体を第1志望から最大第3志望まで選択することができる¹³。県と市町村が共同で実施する第1次試験を受け、合格すれば各自治体が個別に実施する第2次試験に進む。第1次試験の合格者決定は、筆記試験の成績順に、受験者が選択した志望自治体を優先して決定される。この一連のプロセス（前期日程）で合格者を確保できなかった自治体は、もう一度第2次試験（後期日程）を行うことができる。後期日程においては、前期日程時の第1次試験の成績を用いて後期日程の第1次試験の可否判定を行い、合格者は各自治体が個別に実施する第2次試験に進む。なお、第1次試験は教養試験と専門試験が行われ、第2次試験は自治体によって異なるが概ね口述試験、論作文試験、適性検査などが行われる。

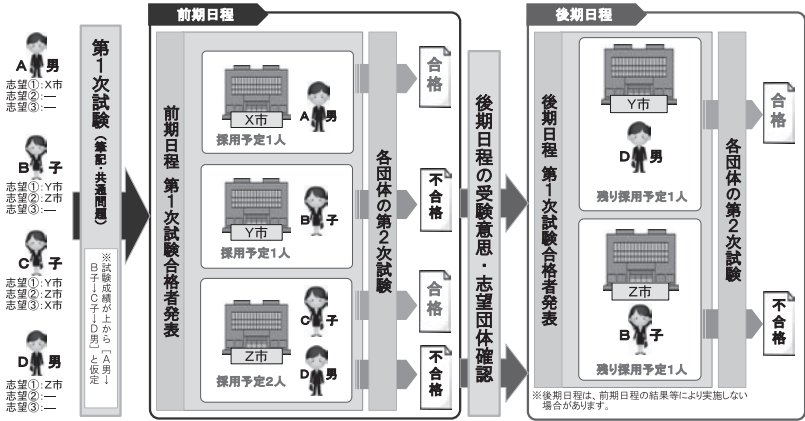
共同試験に関する費用のうち、第1次試験の教養・専門試験の購入、成績判定、会場借上げに要する費用とPRチラシの制作に要する費用については県が負担し、それ以外の費用は参加市町村がそれ

12 当該事例については、2020年1月10日に奈良県人事委員会事務局及び葛城市人事課へのヒアリング調査を実施した。ご対応いただいた関係者の皆様にこの場をお借りして深謝申し上げる。

13 第3志望までの団体以外でも採用を志望する場合は、「いずれかの団体に採用を志望する」ことも選択可能である。

ぞれ負担することとされている。

図表1-1-6 奈良県・市町村土木職員採用共同試験のイメージ図



出所：奈良県人事委員会事務局提供資料。

2019年度は奈良県のほか、葛城市、下市町、天川村、野迫川村、十津川村、下北山村の6市町村が参加して実施された。共同試験開始以来の実施結果は図表1-1-7のとおりである。

元々単独では受験者の確保が困難な市町村が参加しているという事情もあり、かなり苦戦していることがうかがえる。しかし、全県的にPRができる、他の自治体（特に県）を第1志望にする者が第2志望以下の自治体に流れてくる可能性があるなどの理由で、単独で実施するよりは受験者の確保につながると県、市町村とも評価しているようである。

図表1-1-7 奈良県・市町村土木職員採用共同試験の実施結果

【I種（大卒程度）】

（単位：団体、人）

実施年度	参加自治体数	採用予定人数	申込者	受験者	第1次合格者 ^(注)	最終合格者
2019	5	8	9	8	6	3
2018	5	6	23	12	9	2
2017	5	8	24	17	13	3
2016	7	9	37	26	16	6

【II種（高卒程度）】

（単位：団体、人）

実施年度	参加自治体数	採用予定人数	申込者	受験者	第1次合格者 ^(注)	最終合格者
2019	2	2	4	1	1	1
2018	5	6	7	5	4	2
2017	4	5	10	7	4	3
2016	4	5	13	12	8	0

（注）前期日程の第1次試験合格者数。なお、2016年度については前後期の区分なし。
出所：奈良県人事委員会事務局提供資料をもとに筆者作成。

（4）経験者採用による補完

新卒採用では人材を十分に確保できない場合、社会人を対象とする経験者採用を実施することも考えられる。

都市センターアンケート調査では、社会人採用についても尋ねている¹⁴。過去5年以内に「土木・建築職の社会人採用枠を新設・拡大」したのは76団体で、回答団体の約4割に上った。その効果については、76団体のうち12団体が「効果があった」、44団体が「多少効果があった」と評価しており、多くの団体において一定の効果があったものと解することができる。

なお、過去5年間に社会人採用枠で採用された職員246名の前職は、民間205名、国・都道府県19名、他市21名、町村1名であった。つまり、民間からの転職組だけでなく、他の公務部門からの転職組

14 人事担当部局用アンケートQ3。

も少なからず存在しており、公務部門間で限られた人的資源を奪い合うケースがあることが確認された。

3 採用後の育成

(1) 必要な能力・スキルとその習得手法

人的資源の総量を確保するには、職員数を確保することも重要であるが、職員一人ひとりの能力・スキルの向上を図ることも重要である。

都市センターアンケート調査によると、土木・建築職に求められるスキル・コンピテンシーとして、「住民への説明・折衝能力」「技術的なスキル」「コミュニケーション力」「関連部署や事業者等との調整能力」「技術やノウハウの共有・継承」が上位に挙げられていた。これらの習得には、いずれもOJT・実務経験が最も重要であり、「技術的なスキル」と「技術やノウハウの共有・継承」については研修も重要であるというのが人事担当部局、技術担当部局に共通する見解であった¹⁵。

このような技術的スキル・ノウハウの習得には具体的にどのような手法が有効なのか。都市センターアンケート調査によると、技術担当部局は「現場での経験」や「先輩職員による知識・経験の伝達」などがより重要と考えているのに対し、実際には「国、都道府県、他市町村や民間等への派遣・出向」「都道府県の研修機関での研修」「国土交通大学校など国の機関での研修」などが盛んに行われている¹⁶。これは、派遣・出向や研修への参加の方が容易であるためと思われるが、現場の意見を踏まえれば、技術・ノウハウの継承を図るには、OJTの機会をより多く付与することが求められよう。

15 人事担当部局用アンケートQ5、技術担当部局用アンケートQ3。

16 人事担当部局用アンケートQ6、技術担当部局用アンケートQ6。

(2) 技術・ノウハウ継承のための取組み例

2000年代半ば以降、各自治体では定員の適正化が進められ、管理職のプレイング・マネージャー化が進むなど、OJTにより部下や後輩の面倒を見ることが難しくなっていた。さらに、この頃には団塊の世代が大量に退職し、技術・ノウハウの継承が円滑になされないまま世代交代が進んでいった。

このような時期を経て、現在ではOJTはほぼ崩壊状態にある自治体が少なくない。そのような中、富山市では「植野塾」と呼ばれる土木・建築職向けの研修会を積極的に開催し、日々の業務で生じた疑問を解決するための場を提供している¹⁷。また、金沢市では企業局の土木・建築職等を対象に、職員の退職による技術の喪失を防ぐため「技術伝承センター」を設置し、再任用職員が中心となって研修会の企画・開催を行っている。

おわりに

土木・建築職の職場については、近年、その持続的な運営に黄信号が点灯している。行政改革の一環で定員が削減された上、採用戦線での苦戦が続き、その少ない定員さえも満たすことが困難になっている。不足する土木・建築職の代わりに事務職や臨時職員が充てられることも珍しくない。専門知識を持つ職員が少なく、一人ひとりの忙しさも増し、技術やノウハウの継承もなされないまま世代交代だけが進んでいく。

都市自治体の人的資源の総量を、「職員数」×「職員1人あたりの能力・スキル」と考えた場合、前者の改善には採用方法の見直しが必要であり、後者の改善には育成方法の見直しが必要となる。

採用については、民間企業の採用拡大の影響を受け、受験者数の

¹⁷ これらの事例の詳細については、本書第1部第6章の視察報告を参照のこと。

減少、競争率の低下が続いている。自治体が求める人材を引き寄せ、採用にまで至るためには、採用試験を受験しやすくすることも重要であるが、情報を積極的に開示し、求める人物像や業務内容、勤務条件等について十分に納得した上で志望してもらうような態勢を整える必要がある。そのためには、全てを知った上で「入りたい」と思わせるような自治体でなければならない。つまり、小手先の採用改革ではなく、最終的には自治体そのものの改革を行い、「選ばれる自治体」に生まれ変わらなければ有為な人材の確保は覚束ないのである。

なお、総務省は、都道府県が技術職員の増員を図り、技術職員不足の市町村を支援するとともに、大規模災害時の中長期派遣要員を確保する場合に、増員分の職員人件費に対する財政支援（交付税措置）を2020年度から行うこととしている¹⁸。単独での人材確保が困難になってきていることを踏まえれば、今後は複数の自治体が連携して人材を確保することも積極的に考える必要があろう。

育成に関しては、人事担当部局と技術担当部局の認識の乖離が垣間見えた。自治体共通の技術・ノウハウの習得には、研修や他団体への派遣・出向が有効である。しかし、実際に日々の仕事を進める上では、各自治体独自のノウハウが存在しており、それにも通じておく必要がある。そのためには、OJTの活用が効果的であるが、人員不足に悩まされている現場では、その担い手が不足している。

OJTの指導役には、高齢職員の活用も考えられる。人間の能力のうち、過去に習得した知識や経験がもとになる「一般的知識や判断力、理解力」については、60歳頃まで徐々に上昇し、80歳でも20歳に近い能力が維持される¹⁹。OJT指導員や研修講師のように過去の知識・経験を活かせる業務は、高齢職員に最適であると言えよう。

18 総務省資料「令和2年度地方財政対策の概要」。

19 年金トータルサポート・コスモ監修（2016）、12-18及び74-78頁。

折しも政府は、地方公務員の定年を65歳まで段階的に引き上げるため、2020年1月からの通常国会に地方公務員法の改正法案を提出する方針であるという²⁰。現在も定年後に希望する職員を再任用職員として活用しているが、土木・建築職の場合は一定数が民間に再就職して自治体を離れる傾向がある。定年延長であれば、あえて早期退職して流出する職員はさほど多くないため、自治体内の高齢職員が増加し、人材育成のための役者が揃っていくのではないかと思われる。

近い将来、我が国の労働力の絶対量は大きく不足し、自治体も現在のような体制で運営を継続するのは極めて困難になると予測されている。その頃にはAIやRPAの導入も進み、自治体行政は少数精鋭の職員によって担われることになるであろう。したがって、職員一人ひとりの資質や能力が現在よりも極めて重要になる。高い資質や能力を持つ職員を確保するには、戦略的な採用と育成を行う必要がある。民間企業では戦略的な人的資源管理を行うところが多く見られるのに対し、そのような自治体はまだまだ少ない。土木・建築職の確保に際しても、そのような戦略性が求められる時代になってきていると言えよう。

〈参考文献〉

大谷基道 (2019a) 「ポスト分権改革時代における自治体の職員採用」
大谷基道・河合晃一編 『現代日本の公務員人事—政治・行政改革は人事システムをどう変えたか』 第一法規。

大谷基道 (2019b) 「地方自治体における職員採用試験の見直しとその効果—都道府県・市区町村アンケート調査の結果から」
『獨協法学』 108号。

20 iJAMP配信記事2020年1月16日付「定年延長法案、通常国会へ＝22年度から2年に1歳—政府方針」。

- 佐々木友則（2019）「地方公共団体における平成29年度の職員採用競争試験の実施状況等について」『地方公務員月報』670号。
- 年金トータルサポート・コスモ監修（2016）『シニア社員の戦力を最大化するマネジメント』第一法規。
- 服部泰宏（2016）『採用学』新潮社。
- 渡邊貴志（2017）「地方公共団体における平成27年度の職員採用競争試験の実施状況等について」『地方公務員月報』645号。