

人口減少社会と公務人材の確保・育成

明治大学 政治経済学部 教授

地域行政学科長（政策学科設置準備委員長） 牛山 久仁彦

日本社会においては、人口減少・少子高齢化が進み、担い手不足が深刻な課題となっている。自治体においても、人材確保に苦慮し、民間との併願を容易にするような試験方式の多様化が図られている。そこには、多様な人材を確保するという意味がある一方、公務員に不可欠な法制度の知識や「全体の奉仕者」「公正無私」といった考え方を学ぶことなく採用に至ることには懸念もある。また、政府によるインターンシップ制度の整備が進んでいるが、それを自治体にそのまま適用してよいのかという課題もある。そうした点をふまえ、入庁後の人材育成のための職員研修が重要であるが、その企画や講師選定まで外部委託するケースも見られ、自治体による主体的、地域の実情に見合った研修が行われているのかが問われている。今後は、自治体が主体的に人材確保・育成政策を全庁的な取組みとして開発、企画立案し、「公共」を担う意識を持った人材を確保・育成していくことが必要である。

1 人口減少社会と自治体

人口減少・少子高齢化が、日本の深刻な課題として注目されてから久しい。「地方創生」が、国や自治体の政策的な取組みになったきっかけは、2014年に「日本創成会議」が公開した「消滅可能性都市」であろう。もっとも、それ以前から、こうした傾向は進行していた。日本は1970年に「高齢化社会」に突入し、65歳以上の高齢者の割合が7%を超え、1994年に「高齢社会」に、そして2007年には高齢化率が21%を超える「超高齢社会」に突入している。また、並行して少子化も深刻化し、2023年には出生率が1.20となり、2024年の日本の年間出生数は約68万6,000人と、70万人を下回った（厚生労働省 2025：46）。1960年の日本の出生数が約160万6,000人だったことを振り返ると（厚生労働省 2025：21）、半数以下という状況である。

人口減少、少子高齢化は、生産年齢人口の減少による労働力不足と経済規模の縮小や生産力の減退を

もたらし、それにとまって、税収の減少が生じ、社会保障費の増大をもたらすことになる。このことは、財政基盤の不安定化をもたらし、行政サービスの低下につながる危険性をはらむ。これらは、国・自治体にとって深刻な課題であり、将来にわたって長期的に考えなくてはならない重要な問題である。

国や自治体が「地方創生」に取り組むことになった背景には、こうした流れがあり、人口減少を止め、少子高齢化を改善させるための政策が求められたのである。とはいえ、人口減少や少子高齢化は長期にわたる変化により影響が顕在化してくるものであり、短期的な解決は難しく、政策的な効果についても簡単に評価することはできない。

とというのは、「消滅可能性都市」が発表されてから10年あまりが経過し、さまざまな課題が顕在化し、高齢者の医療・福祉政策、子ども政策等、課題解決に向けた政策的な検証や見直しが求められているように思える。その課題解決に向けて求めら

れるのが、国・自治体を通じた政策形成能力の向上であろう。その担い手としては、政治家はもとより、公民連携が進む中で、民間企業やコンサル等の社員にも期待はかかる。その一方で、基本的には行政職員が果たす役割が重要であることは間違いない¹。その意味で、国・自治体を支える基盤である、公務に携わる人材の確保が重要であろう。

ところが、そうした状況にもかかわらず、国も自治体も、労働人口が減少する中、担い手不足という課題に直面しているように思われる。民間、公務員ともに人材不足に直面しており、社会の高度化やデジタル化などに対応した優秀な人材を確保するのに苦慮し、競い合い、結果的に「売り手市場」という状況が生まれている。そうした中で、公務員人気は低下しており、先に述べたような課題に向き合い、解決することができる人材を確保することがむずかしくなっているのではなかろうか。国における課題もさることながら、全国の多様な社会環境の中で、1,700 あまりの自治体において、人材確保が困難になっている。そこで、ここでは、自治体職員を中心に、公務に携わる人材確保の難しさや、それをふまえた人材育成の課題について考えてみたい。

2 自治体職員の採用をめぐる状況

2023 年 12 月、総務省は「人材育成・確保基本方針策定指針」を公表した。それによれば、「少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化している」とし、それにより、今後は「若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されること」を指摘している（総務省 2023:2）。その上で、「複雑・多様化する行政課題に対応する上で、各地方公共団体における人材育成・確保の重要性は従前にも増して高まっている」としている（同上）。

それにもかかわらず、近年の公務員志望者数は減

少傾向にある。総務省によれば、2023 年度の地方公務員の競争試験の受験者数は 399,199 人で、2022 年度より 39,452 人減少しており、合格者数は増加していることから、競争率は低下し、減少傾向が続いているとされる（総務省 2024:1）。

先の指針でも、総務省は、「特に、行政のデジタル化による省力化・生産性の向上や新しい公共民間の協力関係の構築、それらを支える人材の育成・確保が急務」であるとし（総務省 2023:2）、高い能力をもった人材の確保の重要性を認識していると思われるが、図 1 に示されたように、公務員人気は低下する中で、その実現は難しい状況にあるといわざるをえない²。

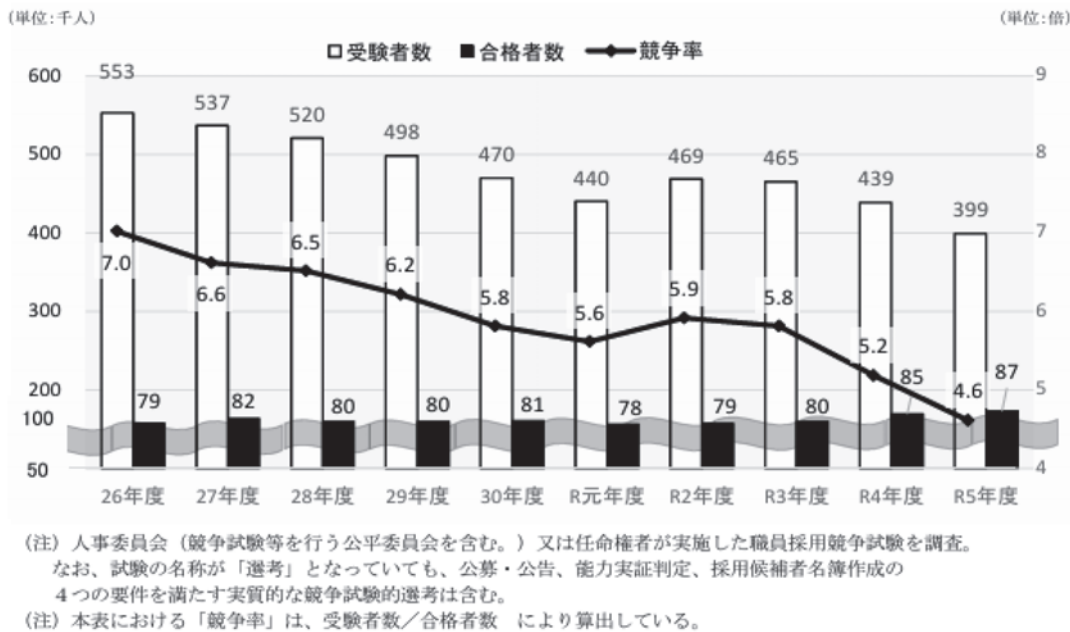
大手公務員予備校が示した資料でも、募集人数の動向により例外もあるが、軒並み低下傾向にあり、東京都では、一時期 10 倍を超えていた倍率が、1.5 倍まで低下している（表 1）。

こうした傾向は、市区町村についても同様であり、さらには、合格しても採用を辞退する割合は高く、特別区においても、年度によっては 3～4 割が辞退した自治体もあるという。複数の自治体を受験し、待遇や居住地、出身地などの諸条件を勘案し、合格した中から選択した自治体に就職することで辞退者が増えることはありうるとしても、近年では、民間企業との掛け持ちで受験し、公務員試験採用時期の遅さから先に民間を受験しておいて、待遇や労働条件から、自治体職員を辞退して民間を選ぶ例も増えていると感じる。

また、近年の公務員受験の中で注目する点は、従来の公務員採用試験に課されていた専門試験（学科試験）を行わず、民間と同様に「適性検査方式」や「SPI 枠」で採用を決める例が増えていることである。多くの自治体で進む SPI 枠等の導入は、民間企業との併願を可能にし、受験者数の減少に対応する手段として考えられているのであろう。実際、上記の大手予備校が提供している資料では、神戸市総合事務（基礎・専門方式）試験では倍率が 6.3 倍な

1 行政の役割を限定し、政治と行政の二分論に基づいて政治の役割を強調する議論も有力であるが、それに対して、行政が果たす政策形成機能について着目した議論にあらためて注目したい。例えば、アップルビーが行政の果たす政策形成の機能に着目して論じていることは、よく知られている（Appleby 1949）。
2 いうまでもなく、こうした状況は志望動向を示したもので、本稿は、近年の採用人事の中で優秀な人材の確保が全くできていないということを述べるものではない。

図1 過去10年間の競争試験における受験者数、合格者数及び競争率の推移



出典：総務省（2024）p.1

表1 都道府県職員採用試験における倍率

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
北海道 一般行政A（第1回）	3.9	4.7	2.8	2.4	2.1
埼玉県 一般行政	3.8	4.2	3.8	3.1	2.4
東京都 I類B（行政一般方式）	4.6	13.7	3.1	2.4	1.5
愛知県 行政I	3.7	3.4	7.0	5.9	3.7
大阪府 行政	3.8	5.0	7.9	6.1	9.0
広島県 行政一般事務A	4.3	4.2	2.7	3.1	2.6

出典：TAC 株式会社ホームページ「地方公務員（都庁・県庁・政令市等）の試験倍率データと傾向を大公開！」（https://www.tac-school.co.jp/kouza_sogo_komuin/about_Civil_service_examination/Magnification_Local_civil_service_examination.html；最終閲覧日：2025年9月10日）

のに対し、おなじ総合事務（適正検査方式）は22.8倍、また、広島市行政事務試験が2.3倍なのに対して、行政事務（SPI試験枠）は、33.2倍と高倍率になっている。もちろん、募集者数や試験時期によって、こうした違いが生じることはあろうが、それにしても、大きな開きがある。また、こうした状況を見ると、SPI試験の導入に踏み切る自治体が増加することも当然であろう。

それでは、こうした試験方法の多様化が、人材確保に有効な手段となりうるであろうか。以前から、多様な試験制度や学科試験によらない形で採用を実

施してきた自治体も多い。そうした自治体では、多様な人材の確保が可能となった事例も重ねられてきている。しかし、それには前提があるように思われる。

そもそも、公務員の採用は資格任用制が原則とされ、試験の結果による公平な採用が求められている。1883年に制定されたアメリカ連邦公務員法（ペンドルトン法）は、いくつかの原則をもつが、その中のひとつは、各省庁職員の10%は、公開競争試験による採用とするというものであり、連邦人事委員会が試験を監督し、各省庁が規則を遵守しているか

どうかの調査権限をもっている（西尾 2001：24）。こうした資格任用制の考え方をふまえ、いわゆるSPIや「適性検査」方式を採用する自治体が増えるのであれば、その方式によって公務員の適性を客観的に評価するものになっているのかも問われるであろう。

公務員制度には、積み上げられてきた様々な制度や原則と、それに基づく職業倫理がある（中谷 2023 が参考になる）。それを逸脱することは問題を生じさせることになるだろう。ここで、「積み上げられてきた様々な制度や原則」と述べたが、それは、日本国憲法や地方自治法、地方公務員法など、さまざまな法令の規定に反映されている。

例えば、日本国憲法は、15条2項において「すべて公務員は、全体の奉仕者であつて、一部の奉仕者ではない」と規定している。つまり、公務員は、公正無私の立場で国民に奉仕することが求められているのであり、公正に職務を遂行しなければならないし、政治的中立も求められる。民間企業のあり方に学ぶことは重要だが、それとは根本的に異なる原理原則で存在しているのが公務員であり、安心してその職務にあたるよう、安定した身分と定期的な昇進が保障されている点も重要である。

こうした基本的な考え方について、採用前に学んだ上で公務員を志望するのではなく、雇用環境や給与などの条件のみを考えて就職した場合、公務の現場で「こんなはずではなかった」ということにもなりかねない。そして、ここでは、そうした基本的な事項を学んだり考えたりせず、専門試験も課されずに採用される自治体職員が大半を占めるような状況が生まれることについては、懸念を表明しておきたい。

3 インターンシップ制度と自治体

公務員試験をめぐる状況は、大都市圏を中心に上記のような傾向が見られており、少なからず課題を生じさせている。もっとも、学科試験を課すことなくとも優秀な人材を確保できる可能性はあるし、

すでに企業等でさまざまな能力を培った人材を「経験者」として採用する場合なども増えている。これらの人材登用のために、多様な試験のあり方を検討するのは悪いことではないし、有用でもある。

また、地方自治法や地方公務員法を入庁前に学ばなくとも、事前に自治体の現場を体験することができインターンシップ等により、公務員の仕事を理解することも試みられている。実際に大学においても、多くのインターンシップ生を自治体に派遣し、大きな成果を得ている。

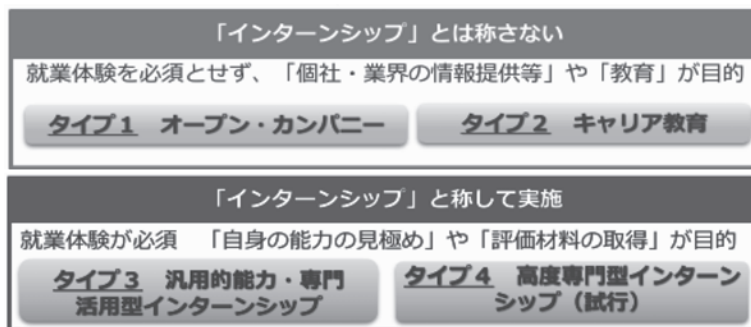
こうした中、インターンシップのあり方について、2022年6月、文部科学省・厚生労働省・経済産業省の合意に基づいて、「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」（3省合意）が改正された。それによれば、「大学生等のキャリア形成支援に係る取組を類型化するとともに、一定の基準を満たしたインターンシップで企業が得た学生情報を、広報活動や採用選考活動に使用できるよう見直した」という（文部科学省・厚生労働省・経済産業省 2022a）。これは、「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」（経団連と大学関係者で構成）の報告書を踏まえた見直しであるとされ、「インターンシップを始めとする学生のキャリア形成支援に係る取組の推進に当たっての基本的考え方」として公表されている。

具体的には、インターンシップ等の学生のキャリア形成支援にかかる取り組みを4つに類型化し、図2のように整理している。

今後、タイプ1およびタイプ2は「インターンシップ」とは称しないと、タイプ3およびタイプ4のみを「インターンシップ」と称して実施することができるとしたのである。その上で、一定の基準³をみたしたインターンシップ（タイプ3）で取得した学生情報を、広報活動・採用選考活動の開始時期以降に限り、それぞれ使用可能にするという。いずれのタイプにおいても、「学生のキャリア形成支援に係る取組であって、採用活動ではありません」とされており、インターンシップ経験の有無にかかわら

3 ここでいう一定の基準については、就業体験要件（実施期間の半分を超える日数を就業体験に充当）、指導要件（職場の社員が学生を指導し、学生にフィードバックを行う）、実施期間要件（汎用能力活用型は5日間以上、専門活用型は2週間以上）、実施時期要件（卒業・終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）とされている（文部科学省・厚生労働省・経済産業省 2022b：10）。

図2 インターンシップ等の学生のキャリア形成支援に係る取組みの類型化



出典：文部科学省・厚生労働省・経済産業省（2022a）

ず「採用選考活動開始時期以降、改めて採用選考のためのエントリーが必要」になるという（文部科学省・厚生労働省・経済産業省 2022a）。しかし、インターンシップで取得した学生情報を使って広報活動を行うことができることとなり、採用選考活動開始以降であれば、採用選考プロセスの一部免除等が受けられるともされている（同上）。現実には、学生の多くが3年生からインターンシップに参加することが採用への近道と考え、志望する企業へのインターンシップ参加のためのエントリーシート作成に没頭し、事実上の採用活動がスタートしている。このことには、大学教育の現場にいるものとして大いに疑問を感じるが、本稿では、立ち入らない。

それでは、このことが、どのように自治体に関係するのであろうか。国が、インターンシップという言葉の定義があいまいで、何をもってインターンシップとするのが学生にわかりにくい状況を解消しようとしたことは理解できる。それでは、公務労働の現場を知る貴重な体験機会となる自治体での取り扱いはどうなるのであろうか。現状では、インターンシップという言葉を使用している自治体もあれば、インターンシップと称せずに「キャリア教育」と言い換えている自治体も存在する⁴。

国の3省庁の類型化によれば、タイプ3であれば、インターンシップで得た情報を基に、採用情報を学生向けに広報し、採用試験にあたって、採用選考プ

ロセスの一部免除等が受けられることになる。ただし、それが公務員試験において可能かどうかは定かではないし、また適当であるかについても大いに議論となるところだろう。

多くの学生を自治体で受け入れていただき、これまで大学教員として「インターンシップ」に取り組んできた立場からすると、キャリア教育という名であれ、あるいは、どのような名称であっても、今後とも有用な制度が運用されることが望まれる。その一方で、民間企業がインターンシップを使って採用の前倒し（青田刈り）をするような状況を受けて、学生が自治体でも同様であるかのように誤解し、間違った期待をもって実習に参加することは好ましくない。公務員試験制度が多様化する中で、国の「類型化」に縛られず、自治体が、適正なキャリア教育と公務の現場への理解を進めるためにも、どのようなインターンシップ制度を主体的に構築していくのが問われるであろう。

4 自治体職員研修の重要性

このような職員採用試験やインターンシップなどの状況をふまえつつ、今後は人口減少社会に対応し、社会の高度化やデジタル化といった政策課題を解決しうる人材、そして何より、地方自治の本旨に基づいて、公正無私の立場で職務に臨む公務員像を追求できる人材の育成が不可欠である。そのためには、

4 例えば、相模原市は「令和7年度相模原市キャリア教育プログラム（旧インターンシップ）実施要領」として情報をホームページに公開しており、これを類型化されたタイプ2のキャリア教育としてインターンシップ（タイプ3、タイプ4）と区別しているようにみえる。ちなみに、総務省は「総務省インターンシップ2025」と称して学生募集を行っており、実施期間を3～5日間と定めている。総務省ホームページ「総務省インターンシップ2025-体験しなければわからないことがある-」（https://www.soumu.go.jp/menu_syokai/saiyou/intern.html）を参照（最終閲覧日：2025年9月10日）。

どのような試験方式で採用されようとも、採用後に公務人材を育成していくための研修の充実が求められよう。

総務省は、2025年6月に「地方公共団体における人材育成に関する研究会」（座長：辻琢也・一橋大学大学院法学研究科教授）を設置し、今後の自治体が「人材育成に取り組む上での課題を整理し、小規模自治体における研修をはじめとする人材育成の取組について、取組事例も踏まえながら、課題解決に資する方策の調査・研究を行う」としている（研究会設置趣旨）。また、これまでの「人材育成・確保基本方針策定指針」では、人材育成、人材確保、職場環境の整備、デジタル人材の育成・確保が掲げられており、自治体にも人材確保・育成に向けた方針の策定を求めている。

一方、総務省自治大学校は、2025年3月に「地方公務員研修の実態に関する調査」を公表し、具体的に自治体職員研修の現場がどのようなになっているのかを調査し、とりまとめており、研修のあり方を考える上で参考になる。ここまでに述べてきたことをふまえ、自治体職員研修の重要性が増していると考えられるが、そうした中、職員研修のために研修所を設置している自治体は表2のようになっており、都道府県や大都市においてその設置が進んでいるのがわかる。

上記の総務省研究会の研究テーマにあがっているように、小規模自治体での設置は少数であり、その研修体制の整備が求められているのは確かであり、今後の課題であろう。その一方で、都道府県や大都市において公務員試験倍率の低下が傾向的に続き、試験方式の多様化が進む中で、どのような課題があ

るだろうか。

自治大学校の報告書では、研修所の設置の他、研修の実施内容や職員配置、それぞれの研修所や自治体の予算・決算額などが明らかにされており、研修をめぐる全国的な取組状況がわかる。その中で、本稿で注目したいのは、研修の外部委託の現状である。表3は、研修の内、階層別研修の外部委託の内容についてとりまとめたものである。階層別研修の全部を外部委託している自治体はそれほど多くないが、一部を外部委託している自治体はかなりの数に上っている。もちろん、会場の手配・運営や研修結果の作成など、外部委託によってコストパフォーマンスを高め、経費節減につながるものも多かろう。しかし、表3の「一部委託している団体」の中では、研修の企画立案や講師の選定・依頼が委託内容に含まれている自治体が多い。別の表では、特別研修においても同様の傾向があり、かなりの数の自治体が研修の企画・立案や講師の選定・依頼を外部委託していることがわかる。

自治体職員が、どのように研修を企画・立案していくのか、そのためにどのような講師が適当であるのかは、当然のことながら、人材育成政策の要であろう。また、自治体が地域の課題状況や特性に基づいて政策を立案し、実施していくためには、自治体が主体的に研修の企画・立案をしていくことは不可欠である。委託を受ける業者は、コストを下げるために多くの自治体の仕事を引き受け、プログラムやノウハウを共有することが多い。それでは、自治体ごと、地域ごとの実情に見合った研修プログラムの企画・立案は難しい。接遇やデジタル教育など、研修科目によっては外部委託に適したものがある一方

表2 自治体職員研修所の設置状況

		（上段:団体数 下段:割合）							
内 容	団体区分	都道府県	指定都市	中核市	県庁所在市	特別区	その他市町	東北自治研修所	前回調査
回答団体数		47	20	62	4	23	30	1	187
研修所設置団体		36	12	14	0	7	1	1	76
		76.6%	60.0%	22.2%	0.0%	30.4%	3.3%	100.0%	40.6%
	うち常勤職員10人以上の団体	11	4	2	0	3	1	0	15
		30.6%	33.3%	14.3%	0.0%	42.9%	100.0%	0.0%	19.7%

出典：総務省自治大学校（2025）p.7

表3 自治体階層別研修の外部委託の内容

(上段:団体数 下段:割合)

団体区分 内 容	都道府 県	指定都 市	中核市	県庁所 在 市	特別区	その他 市町	東北自 治 研修所	合計	前回調 査
回答団体数	47	20	62	4	23	30	0	186	187
全部を外部委託	7	0	1	0	0	2	0	10	14
	14.9%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%	5.4%	7.5%
一部を外部委託	16	8	21	1	16	7	0	69	64
	34.0%	40.0%	33.9%	25.0%	69.6%	23.3%	0.0%	37.1%	34.2%
(一部委託している団体のうち)委託内容									
研修の企画・立案	13	4	16	1	14	6	0	54	40
	81.3%	50.0%	76.2%	100.0%	87.5%	85.7%	0.0%	78.3%	62.5%
講師の選定・依頼	16	7	18	1	12	6	0	60	54
	100.0%	87.5%	85.7%	100.0%	75.0%	85.7%	0.0%	87.0%	84.4%
受講生の募集・とりまとめ	6	2	1	0	4	1	0	14	10
	37.5%	25.0%	4.8%	0.0%	25.0%	14.3%	0.0%	20.3%	15.6%
会場の手配・運営	9	1	1	1	5	4	0	21	20
	56.3%	12.5%	4.8%	100.0%	31.3%	57.1%	0.0%	30.4%	31.3%
研修結果の作成 (アンケート等の実施)	9	3	5	1	6	5	0	29	27
	56.3%	37.5%	23.8%	100.0%	37.5%	71.4%	0.0%	42.0%	42.2%
その他	3	1	4	0	4	1	0	13	10
	18.8%	12.5%	19.0%	0.0%	25.0%	14.3%	0.0%	18.8%	15.6%

出典：総務省自治大学校（2025）p.19

で、民間委託に適さない部分も多い。公務のあり方や自治体の政策方針をふまえた研修のあり方が問われるであろう。

5 自治体主体の人材確保・育成と公共人材

以上、述べてきたように、自治体における公務人材の確保・育成は困難な状況にあり、インターンシップや自治体職員研修なども、様々な課題を抱えている。これまで、地方分権改革をふまえ、自治体が主体的に政策に取り組み、独自の手法を開発することで地域課題の解決をすることが目指されてきた。今後の公務人材の確保・育成にあたっては、自治体が主体的に採用試験のあり方、それに先立つインターンシップのあり方などについて、積極的に政策開発していく必要がある。

その一方で、人口減少・少子高齢化や社会の高度化・デジタル化等の中で、そこに生じる課題を解決する人材を求めることには困難がつきまとう。人口減少に苦しむ自治体の多くは、なかなか人材を確保・育成することが難しいのも事実である。そういった意味では、必ずしも全てを公務員が「直営」で担う必要はなく、政策分野の特徴をふまえ、企業やコン

サルとの公民連携を進めていくことも考えられる。また、NPO や市民活動による課題解決に向けた取り組みも重要であり、公共との連携やプラットフォーム形成も求められる。

それでは、市場において利益を追求するのが基本である民間企業等が公務に携わる場合、そこには何が必要か。また、市民・住民による、NPO 等の社会貢献活動への参加が促進されるためには何が求められるだろうか。それは、「公共」についての自覚と認識の共有ではなかろうか。高等学校の新設科目として「公共」が導入されたが、その成果はまだ見えてこない。日本学術会議政治学委員会は、2017年に提言を発出し、「新設科目『公共』には、高校生が、社会体を貫いている複数性と相違性、多様性と異種性の現れの場合としての『政治』を批判的に分析する能力、正確に論理的に情報を使う能力、有用な概念や一般化を引き出す能力、多様な人間の経験を認識する能力等を身に付ける素材を随所に意識的に配置することが望まれる」と指摘している（日本学術会議政治学委員会 2017：20）。

「公共とは何か」は、難しい問いである。しかし、少なくとも、自治体の公務の現場には、公共を担う

意識が必要であり、それを自覚した人材の確保が求められる。まして、公務員ならば、当然のことであろう。これからの厳しい人口減少と激甚災害に直面する地域社会において、地域の主体性をもって現状に立ち向かう人材を確保・育成できなければ、日本の未来はない。また、公務員の安定的な身分と定期的な昇給は、先にふれたような公正無私によって裏づけられねばならないことを再確認しておきたい。人口減少社会を迎えている地域社会を支えるために、自治体は分権化の意義を再確認し、地域の実情に応じて最適な人材確保・育成のための政策を主体的に立案し、取り組んでいく必要がある。

人材の確保・育成は人事所管部署、研修担当の仕事と認識され、直ちに成果を見ることが難しいことから、予算削減の対象になりがちでもある。しかし、公務人材は、あらゆる政策の立案・実施の基盤であり、組織の根底を支えるものである。それを安易に予算削減の対象と捉えず、人材や予算等の資源を投入し、全庁的に重要な取組みとして認識することが必要であろう。自治体首長にとっても、自らが掲げた政策を支え、補佐する職員を確保するためにも、人材の確保・育成政策をおろそかにすることはできないだろう。厳しい環境下に置かれ、これからの地域社会を支える自治体は、これらのことを忘れてはならない。

参考文献

- Appleby.P.H. (1949). *Policy and Administration*, University of Alabama Press.
- 厚生労働省 (2025)「令和 6 年 (2024) 人口動態統計月報年計 (概数) の概況」
- 総務省 (2023)「人材育成・確保基本方針策定指針」
- 総務省 (2024)「地方公務員における働き方改革に係る状況：令和 5 年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果の概要」
- 総務省自治大学校 (2025)「地方公務員研修の実態

に関する調査」

中谷常二 (2023)「公務員の職業倫理：長時間労働との関係を探って」『日本労働研究雑誌』65 巻 10 号、pp.13-23.

西尾勝 (2001)『行政学 [新版]』有斐閣

日本学術会議政治学委員会 (2017)「提言 高等学校新設科目『公共』にむけて：政治学からの提言」文部科学省・厚生労働省・経済産業省 (2022a)「概要資料 令和 5 年度から大学生等のインターンシップの取扱いが変わります」

文部科学省・厚生労働省・経済産業省 (2022b)「インターンシップを始めとする学生のキャリア形成支援に係る取組の推進に当たっての基本的考え方」

<ホームページ>

TAC 株式会社ホームページ「地方公務員 (都庁・県庁・政令市等) の試験倍率データと傾向を大公開！」https://www.tac-school.co.jp/kouza_sogo_komuin/about_Civil_service_examination/Magnification_Local_civil_service_examination.html (最終閲覧日：2025 年 9 月 10 日)

相模原市ホームページ「相模原市キャリア教育プログラム (旧インターンシップ)」<https://www.city.sagamihara.kanagawa.jp/shisei/1026815/boshu/etc/1015591.html> (最終閲覧日：2025 年 9 月 10 日)

総務省ホームページ「総務省インターンシップ 2025 - 体験しなければわからないことがある -」https://www.soumu.go.jp/menu_syokai/saiyou/intern.html (最終閲覧日：2025 年 9 月 10 日)。

総務省ホームページ「地方公共団体における人材育成に関する研究会 (令和 7 年度)」https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/chiho_jinzai_ikusei_r07/index.html (最終閲覧日：2025 年 9 月 10 日)