

地方自治の担い手不足：若者の公務員離れ ～3つのWHYと見えない解決の糸口



早稲田大学・政治経済学術院教授

稲継裕昭

本日のお話の流れ

- 地方自治体における人手不足の実態
 - 採用状況の逼迫
 - 若手の離職の増加
- 3つのWHY
 - ① 何故、自治体の人手不足が社会課題なのか
 - ② 何故、若者は、自治体に入らないのか
 - ③ 何故、若者は、自治体を離職するのか
- 見えない解決の糸口



地方自治体における人手不足

量

公務員受験者層の減少

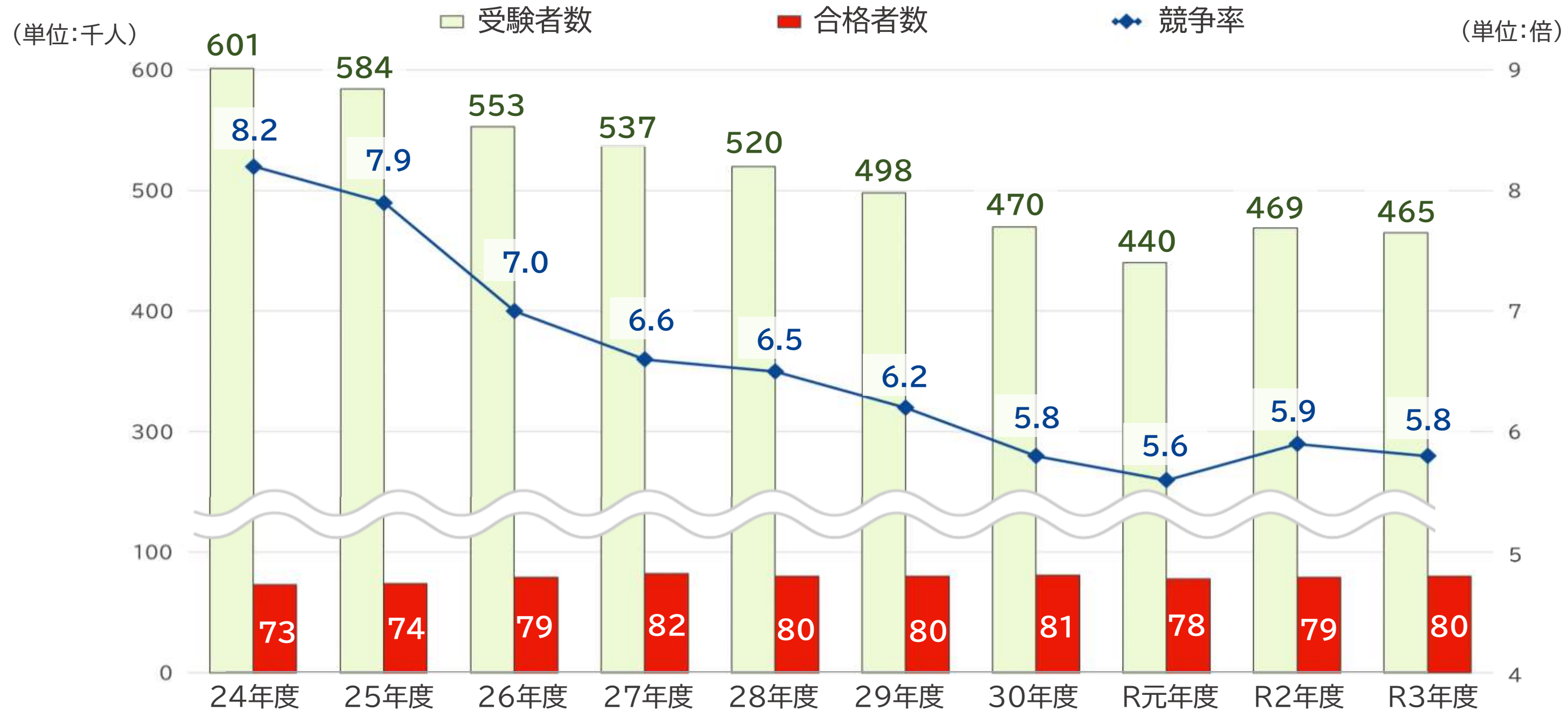
質

新規採用職員の能力の問題

戦力

若年層の離職の増加

競争試験の競争率等の推移



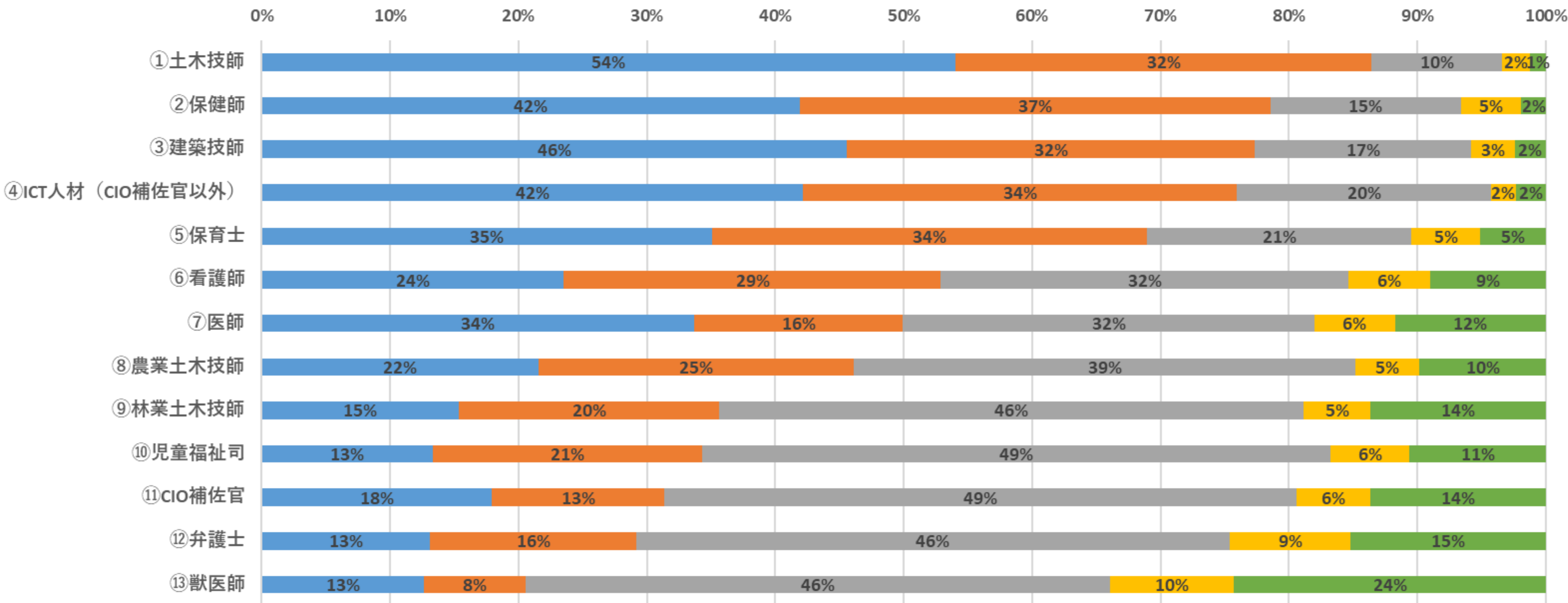
※「受験者数」及び「合格者数」は、(単位:千人)で表示している。「競争率」は、受験者数/合格者数 により算出している。

総務省自治行政局公務員部(2022)「令和3年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果(抄)」をもとに作成

人材確保に関する課題認識 (総務省調査)

(1,011団体回答=47都道府県、20指定都市、482市、462町村)

以下の職種について「人材確保に大きな課題がある」



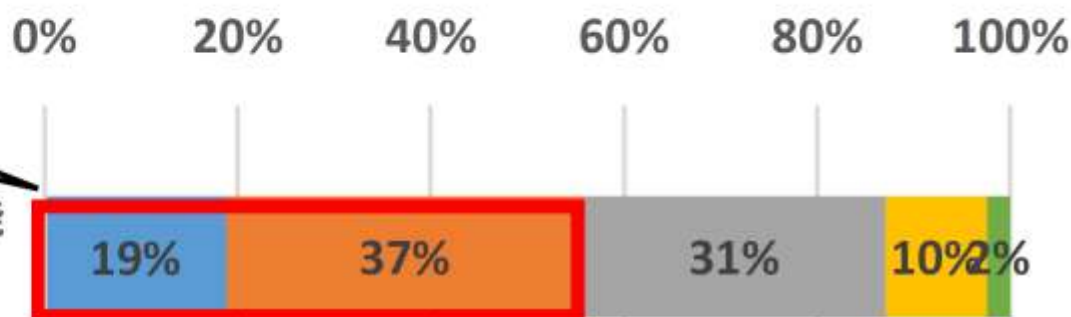
「質」に関する課題認識(一般行政) (総務省調査)

(1,011団体回答=47都道府県、20指定都市、482市、462町村)

都道府県：40%
 指定都市：42%
 市区：55%
 町村：58%

能力のある人材の確保

④新規一括採用・中途採用共に、応募者の中に、能力のある人材がなかなか見つからない。



⑤今後、能力のある人材の確保がより難しくなっていくと感じる。



- ⑥それは、公務の魅力が伝えることが難しいから。



- ⑦それは、民間等との競争が厳しいから。



■ そう思う ■ 少しそう思う ■ どちらともいえない ■ あまりそう思わない ■ そう思わない

- 応募者の中に能力のある人材が見つからない **56%**
- 今後、より難しくなる **82%**
- ∴ 民間等との競争 **75%**

昔は九州大学の学生が多く受けて入庁してくれたが、だんだん減少してきている

稲継取材

九州のA県の人事課長



昔は地元の国立大学の学生が多く受けて入庁してくれたが、だんだん減少し、2番手、3番手の大学が主流になりつつある

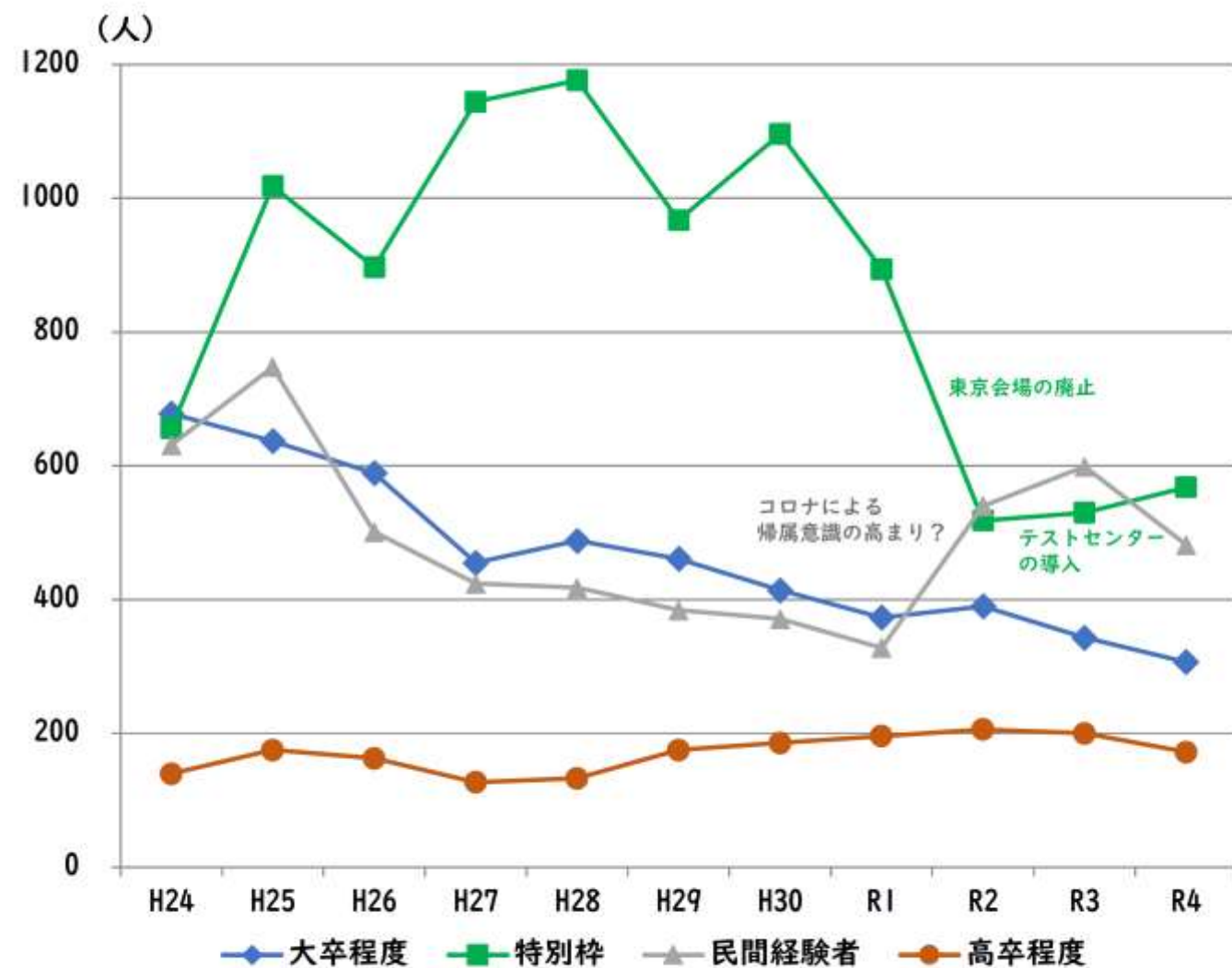


中国地方の県庁所在市B市の総務部長

地方でも都市部でも減少傾向

佐賀県の例

受験者数（試験別）

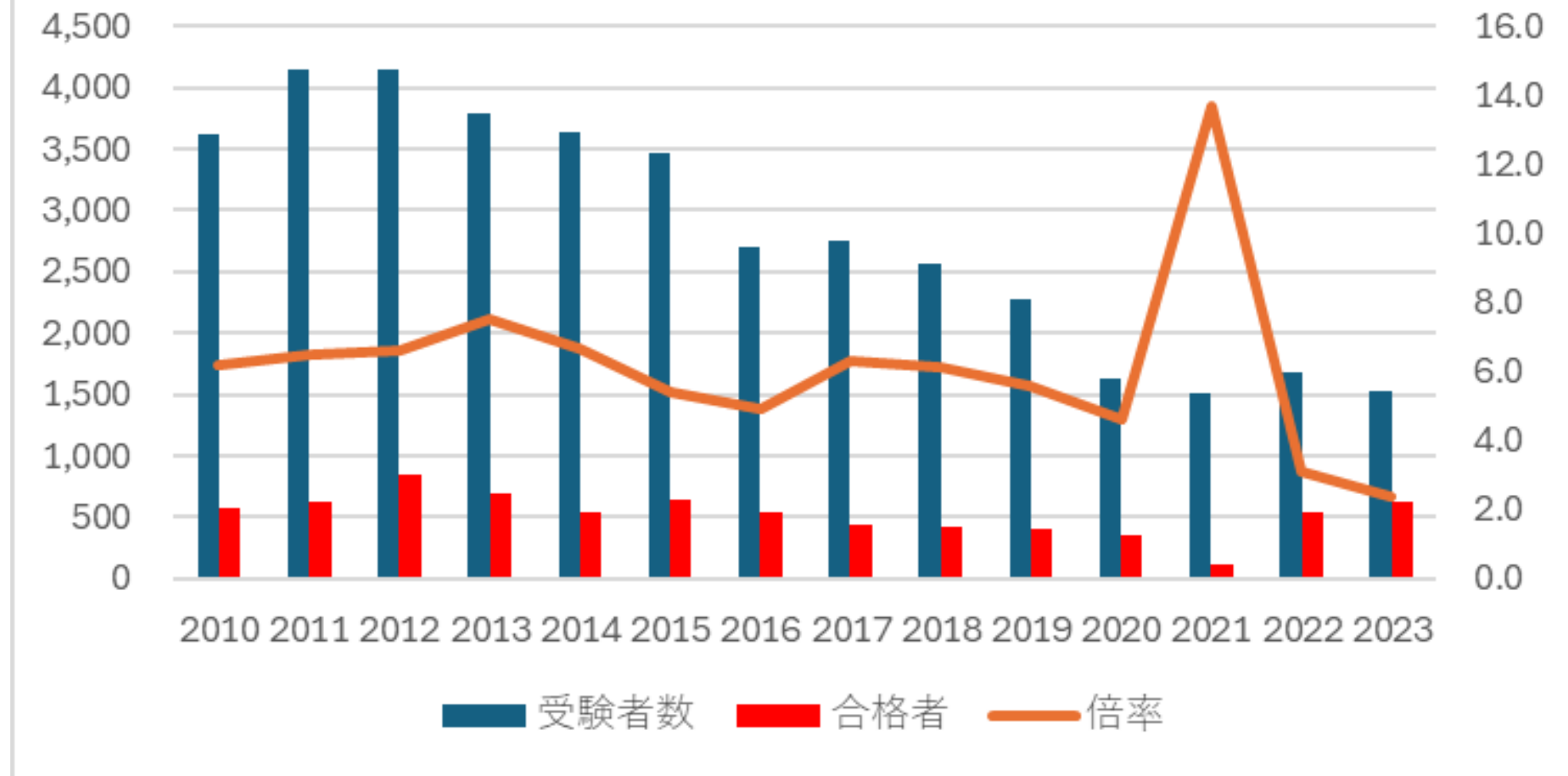


特別枠・民間経験者：増減はあるもののピーク時から減少

大卒：減少傾向

高卒：堅調な微増傾向

東京都1類B 採用試験推移



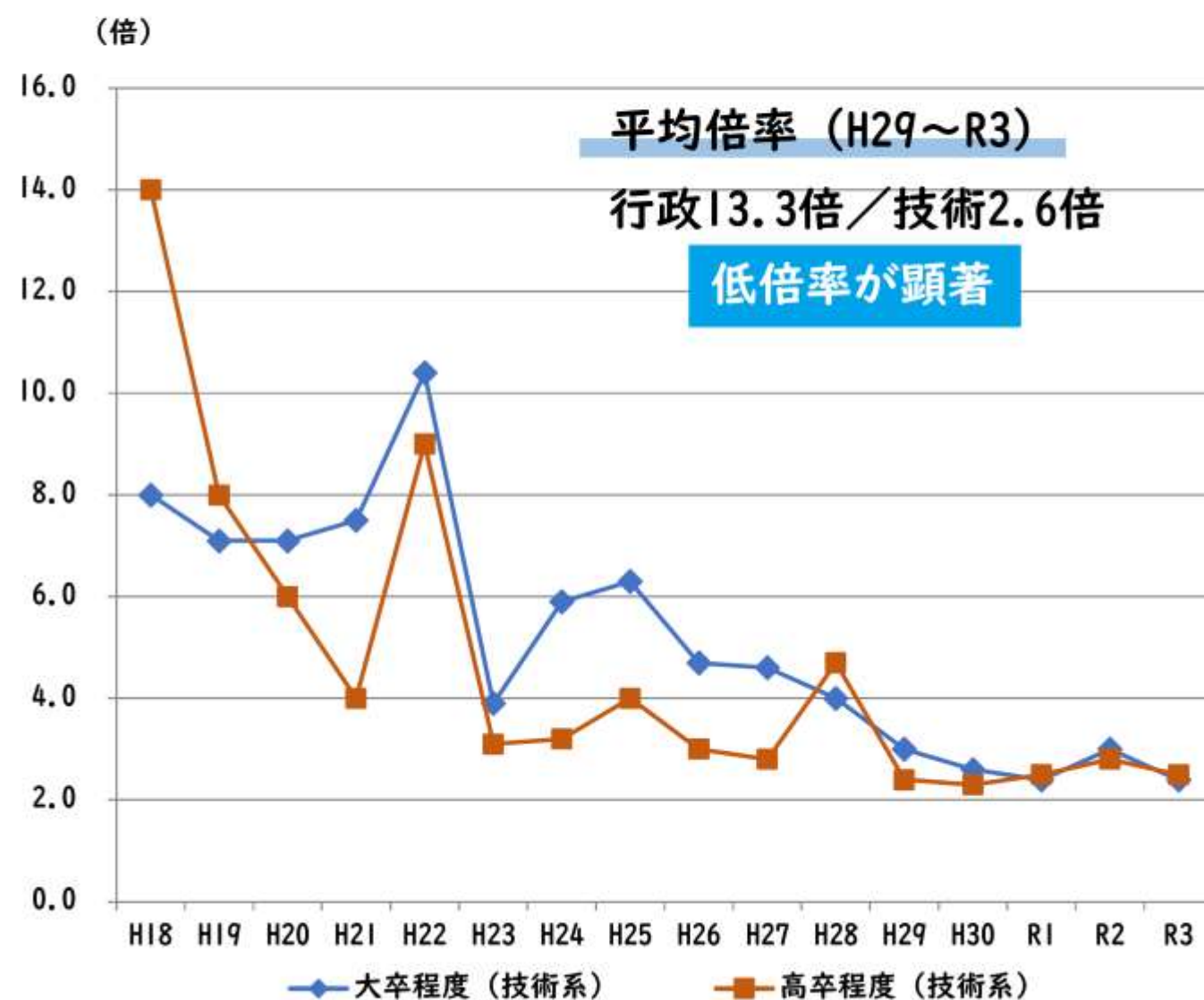
東京都HPから稲継作成

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
受験者数	3,615	4,138	4,147	3,787	3,643	3,465	2,706	2,751	2,564	2,276	1,626	1,507	1,677	1,525
合格者数	580	635	849	698	541	640	550	439	421	403	352	110	540	624
倍率	6.2	6.5	6.6	7.5	6.7	5.4	4.9	6.3	6.1	5.6	4.6	13.7	3.1	2.4

佐賀県の例、特に技術の低倍率、辞退率の高さ

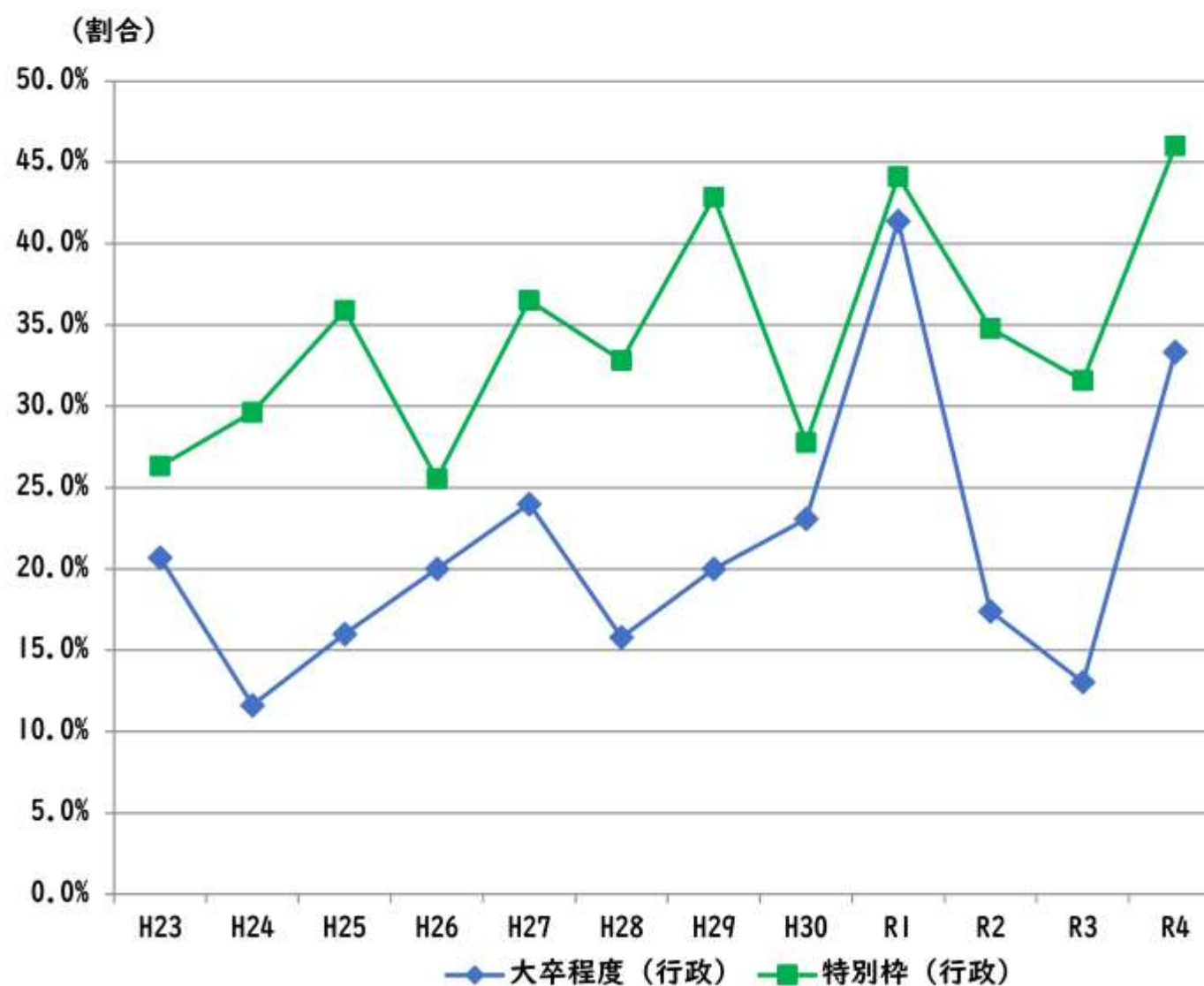
2. 採用試験の状況

合格倍率（技術系職種）



低い水準で推移

【参考】 辞退率（行政）



最終合格後の辞退が多く発生

鹿児島県の例

- 県職員採用試験(事務職+技術職)の**受験者数**は、直近10年間で**24.3%減少**
- 特に**技術職**は、採用予定数は増加する一方、受験者数は横ばい。**競争率**は直近10年間で**約4分の1**に
- 今後の**人材確保に強い危機感**

事務職+技術職
〔大卒(特別枠含む)・短卒・高卒・民間〕



年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
採用予定人員(人)	170	162	180	175	205	248	243	221	236	244
受験者数(人) [a]	1,755	1,760	1,750	1,578	1,558	1,453	1,348	1,352	1,442	1,329
最終合格者数(人)[b]	196	193	212	234	257	322	310	292	342	234
競争率(倍) [a/b]	9.0	9.1	8.3	6.7	6.1	4.5	4.3	4.6	4.2	3.9

辞退率 2021年度の上級(大卒)・指定都市/都道府県 試算

	受験者数	合格者数	採用者数	辞退率
札幌市	1,531	284	222	21.8
仙台市	1,795	307	266	13.4
さいたま	2,003	326	225	31.0
千葉市	1,505	238	180	24.4
横浜市	3,980	960	641	33.2
川崎市	2,113	526	386	26.6
相模原市	1,504	157	123	21.7
新潟市	607	91	74	18.7
静岡市	739	181	150	17.1
浜松市	757	107	94	12.1
名古屋市	2,667	649	557	14.2
京都市	2,514	333	254	23.7
大阪市	3,045	785	564	28.2
堺市	1,178	169	120	29.0
神戸市	2,574	257	203	21.0
岡山市	1,210	156	137	12.2
広島市	928	288	264	8.3
北九州市	1,197	152	131	13.8
福岡市	1,929	230	197	14.3
熊本市	569	114	100	12.3

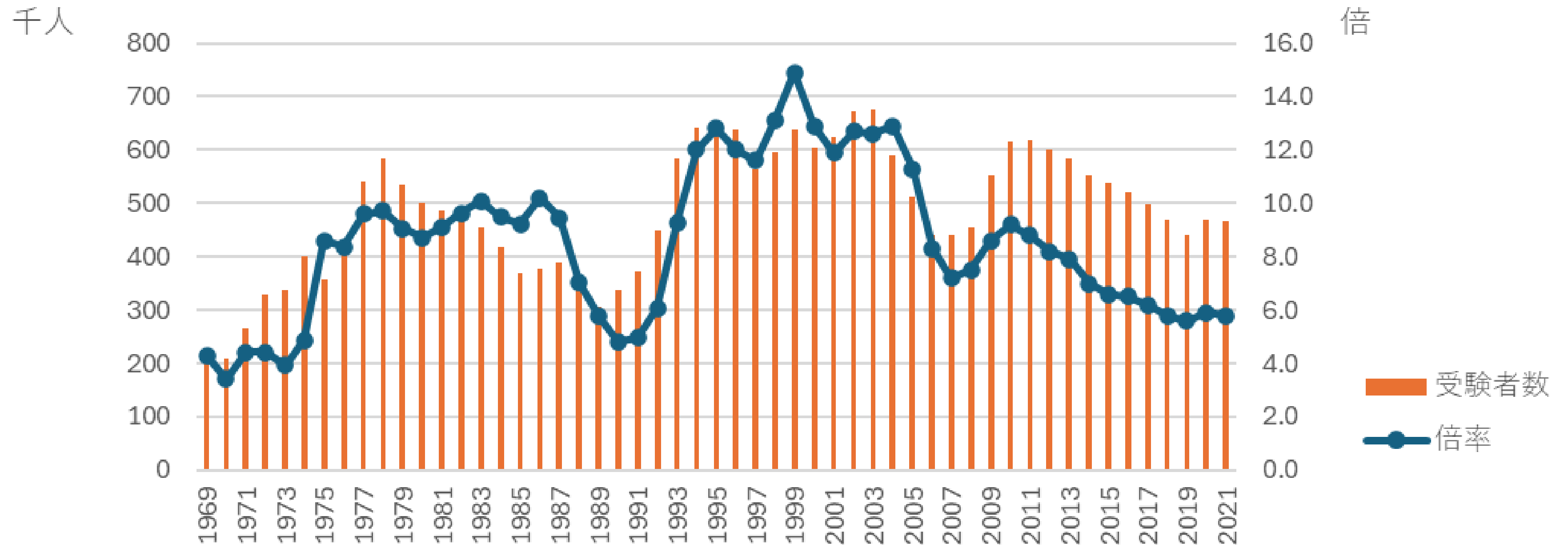
	受験者数	合格者数	採用者数	辞退率
北海道	2,797	834	501	39.9
青森県	625	209	172	17.7
岩手県	712	240	174	27.5
宮城県	1,038	241	181	24.9
秋田県	653	166	138	16.9
山形県	795	228	199	12.7
福島県	954	284	189	33.5
茨城県	1,362	341	268	21.4
栃木県	1,487	309	243	21.4
群馬県	843	190	156	17.9
埼玉県	3,883	800	540	32.5
千葉県	2,349	725	469	35.3
東京都	15,749	2,479	993	59.9
神奈川県	3,959	805	522	35.2
新潟県	1,022	279	195	30.1
富山県	697	228	192	15.8
石川県	606	177	147	16.9
福井県	690	246	155	37.0
山梨県	899	206	160	22.3
長野県	1,537	287	220	23.3
岐阜県	1,095	245	189	22.9
静岡県	1,336	469	369	21.3

	受験者数	合格者数	採用者数	辞退率
愛知県	3,526	786	581	26.1
三重県	766	244	193	20.9
滋賀県	1,300	218	180	17.4
京都府	1,720	544	395	27.4
大阪府	4,752	1,000	675	32.5
兵庫県	3,544	772	484	37.3
奈良県	847	222	183	17.6
和歌山県	609	166	130	21.7
鳥取県	505	133	105	21.1
島根県	791	233	196	15.9
岡山県	1,271	257	189	26.5
広島県	1,946	426	309	27.5
山口県	684	205	139	32.2
徳島県	1,063	303	174	42.6
香川県	629	163	128	21.5
愛媛県	1,382	352	243	31.0
高知県	835	191	143	25.1
福岡県	3,177	404	279	30.9
佐賀県	1,658	202	152	24.8
長崎県	1,127	220	164	25.5
熊本県	996	206	167	18.9
大分県	1,751	317	191	39.7
宮崎県	936	214	165	22.9
鹿児島県	1,207	268	190	29.1
沖縄県	1,591	237	163	31.2

e-Stat「地方公務員の勤務条件等に関する調査」
→「競争試験の実施状況(全体)より稲継作成。

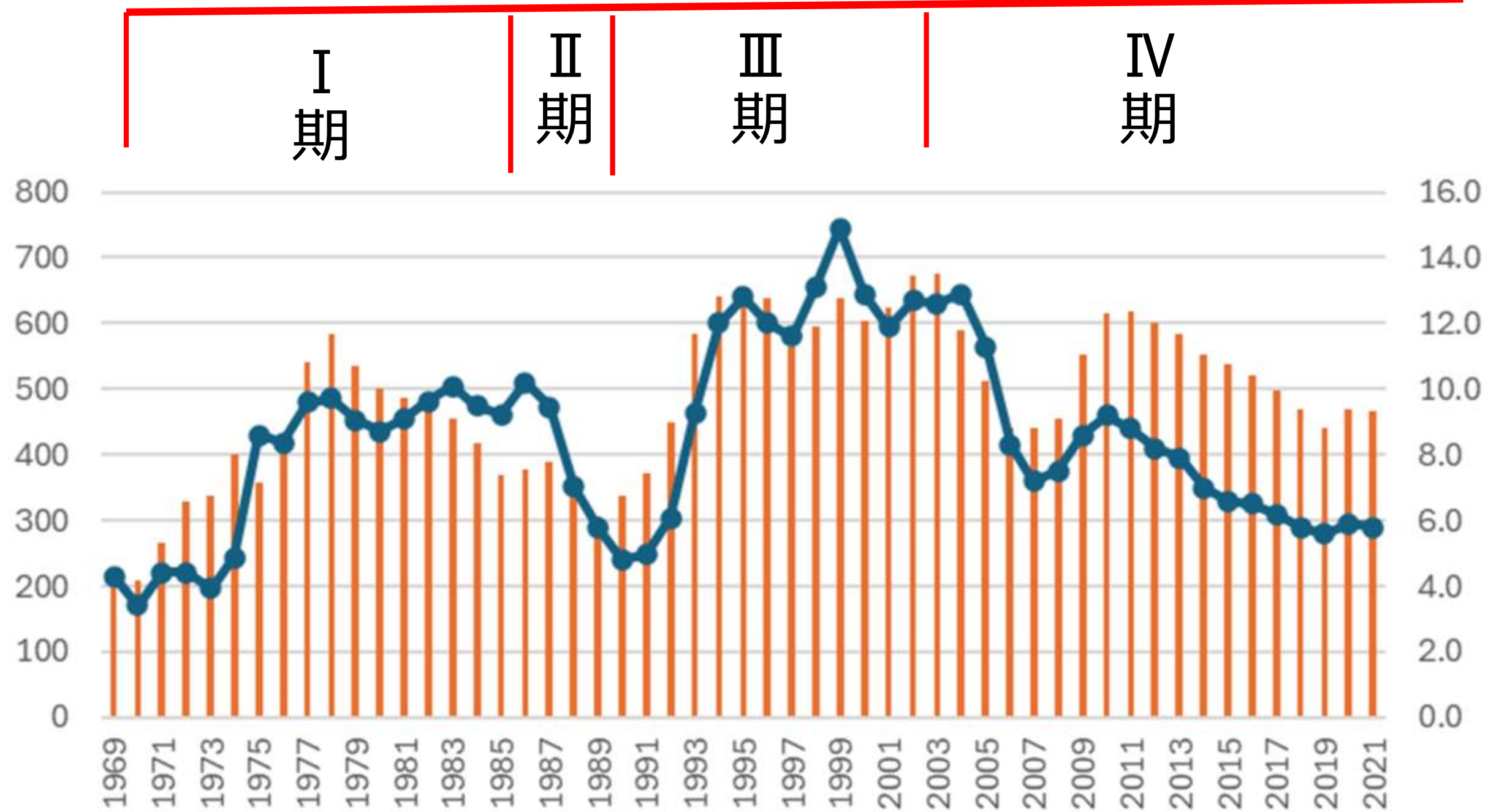
注: 人事委員会の名簿登載者全員を4月1日に採用していない自治体があるため、上記の数字は、必ずしも辞退率を意味しない場合があることに留意されたい。

競争試験の長期トレンド



資料出所:総務省自治行政局公務員部「令和3年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」及び、『地方公務員月報』106号、127号、181号、231号、290号、327号、390号、438号、486号、511号、559号、609号、670号、715号の実務解説記事をもとに稲継裕昭作成
20240226©inatsugu

競争試験の長期トレンド



- I 期 受験者数増加の時期**
採用試験定着
ネポティズム廃止が主眼
→センターの五指択一
- II 期 受験者数減少の時期**
バブル経済
採用戦略、試験方法改善
- III 期 受験者数増と安定の時期**
分権時代に対応しうる職員
人物重視へ
- IV 期 受験者数の実質減の時期**
団塊世代大量退職 採用増
日程の早期化、分散化、年齢拡大
→掛け持ち受験者数 ↑
→受験者の層 見かけよりも ↓
試験方法の多様化

採用に関する法律の規定

地方公務員法

第15条(任用の根本基準) 職員の任用は、この法律の定めるところにより、**受験成績、人事評価その他の能力の実証**に基づいて行わなければならない。

第18条の2(採用試験の公開平等)採用試験は、人事委員会等の定める受験の資格を有する**全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。

第19条(受験の資格要件) 人事委員会等は、受験者に必要な資格として職務の遂行上必要であつて**最少かつ適当な限度の客観的かつ画一的な要件を**定めるものとする。

第20条(採用試験の目的及び方法)採用試験は、受験者が、当該採用試験に係る職の属する職制上の段階の標準的な職に係る標準職務遂行能力及び当該採用試験に係る職についての適性を有するかどうかを正確に判定することをもつてその目的とする。

第2項 採用試験は、**筆記試験その他の人事委員会等が定める方法**により行うものとする。

採用に関する法律の要請

地方公務員法

第15条(任用の根本基準) 職員の任用は、この法律の定めるところにより、**受験成績、人事評価その他の能力の実証**に基づいて行わなければならない。

第18条の2(採用試験の公開平等)採用試験は、人事委員会等の定める受験の資格を有する**全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。

第19条(受験の資格要件) 人事委員会等は、受験者に必要な資格として職務の遂行上必要であつて**最少かつ適当な限度の客観的かつ画一的な要件**を定めるものとする。

第20条(採用試験の目的及び方法)採用試験は、受験者が、当該採用試験に係る職の属する職制上の段階の標準的な職に係る標準職務遂行能力及び当該採用試験に係る職についての適性を有するかどうかを正確に判定することをもつてその目的とする。

第2項 採用試験は、**筆記試験その他の人事委員会等が定める方法**により行うものとする。

- 公開性
- 平等性
- 資格要件は最少、客観的

- 能力実証 (受験成績等の)
- 実施方法は、自由
(筆記試験その他の人事委員会等が定める方法)

地方公務員の採用

- 自治体ごとに採用試験
- 従来、おおむね共通の試験日程(第一次試験)
 - ・ A日程 6月下旬・・・道府県、政令指定都市
 - ・ B日程 7月下旬・・・一般の市
 - ・ C日程 9月中旬・・・町村
 - ・ 東京都、特別区は別日程
- 近時はバラエティに富むように
 - ・ 4月実施も増加(多数の県・市の特別枠、SPI枠など)
 - ・ 3月実施も 京都市(土木、建築、電気、機械、事務(福祉))、京都府、長野県、愛媛県の一部枠
 - ・ cf. 教員では3年生でも受験可能に(千葉県、東京都、神奈川県、石川県、福井県、富山県、横浜市、千葉市、北九州市など)

人事試験研究センター
が定める統一試験日

従来はA日程とB日程に出願していた
(併願2つ)
→4, 5自治体に出願するのが一般的に

若手の離職の増大

- 総務省「地方公務員の退職状況等調査」から
- 一般行政職30歳未満の離職者数
 - 2013年 1,564人
 - 2015年 2,059人
 - 2017年 2,402人
 - 2019年 3,318人
 - 2021年 3,637人
 - 2022年 4,244人

9年間で2.7倍

若手離職者数の推移

★2024/05/20
総務省研究会用追加

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
25歳未満	452	526	569	620	618	848	997	902	1,130	1,261
25歳以上 30歳未満	1,112	1,310	1,490	1,559	1,784	2,083	2,321	2,067	2,507	2,983
30歳以上 35歳未満	718	836	867	1,001	1,075	1,453	1,664	1,630	1,889	2,440
35歳以上 40歳未満	609	659	654	704	718	912	991	943	1,326	1,733
40歳以上 44歳未満	514	513	570	510	544	591	608	558	672	902
35歳未満 合計	2,282	2,672	2,926	3,180	3,477	4,384	4,982	4,599	5,526	6,684
35歳以上 44歳未満 合計	1,123	1,172	1,224	1,214	1,262	1,503	1,599	1,501	1,998	2,635

若手の離職の増大



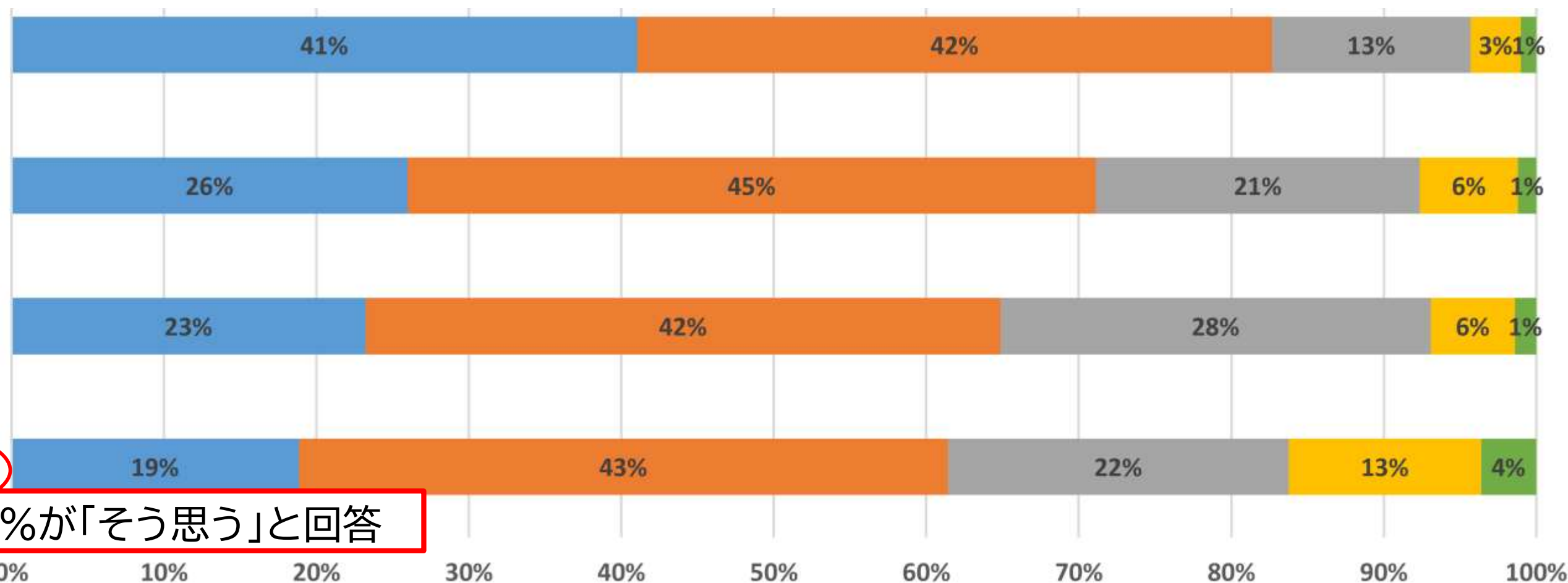
①メンタルヘルス不調により長期休暇となっている職員が増えている。

②ワークライフバランスのために働き方を変えたいと希望する職員や、異動に条件のある職員が増えている。

③管理職になりたくないという職員が増えている。

④若手職員の離職率が上昇傾向にある。

62%が「そう思う」と回答



【1】最近の動向について

	都道府県					指定都市					市区					町村				
	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない
・若手職員の離職率が上昇傾向にある。	15%	49%	23%	11%	2%	16%	26%	47%	5%	5%	18%	45%	22%	11%	3%	20%	40%	22%	14%	4%
・管理職になりたくないという職員が増えている。	6%	32%	51%	6%	4%	16%	32%	53%	0%	0%	28%	46%	21%	4%	1%	20%	39%	32%	7%	2%
・ワークライフバランスのために働き方を変えたいと希望する職員や、異動に条件のある職員が増えている。	26%	55%	19%	0%	0%	47%	47%	5%	0%	0%	33%	50%	14%	3%	0%	17%	40%	29%	11%	2%
・メンタルヘルス不調により長期休暇となっている職員が増えている。	32%	47%	21%	0%	0%	37%	37%	26%	0%	0%	48%	40%	10%	2%	0%	35%	43%	15%	5%	2%

何故、自治体の人手不足が社会課題なのか？



市場原理に
任せてはど
うか

- 住民サービスの土台
- 多種多様、幅広い業務を所掌（小さなコングロマリット）
 - 子ども子育て、老人福祉、生活保護、都市計画、学校教育、
 - ゴミ収集、処理、上下水道、消防、救急、道路整備、
 - 災害対応、保健所、産業振興、文化振興、……………
- なくなっては困る業務 「競合他社」は出ない
- 良質の労働力の確保が不可欠

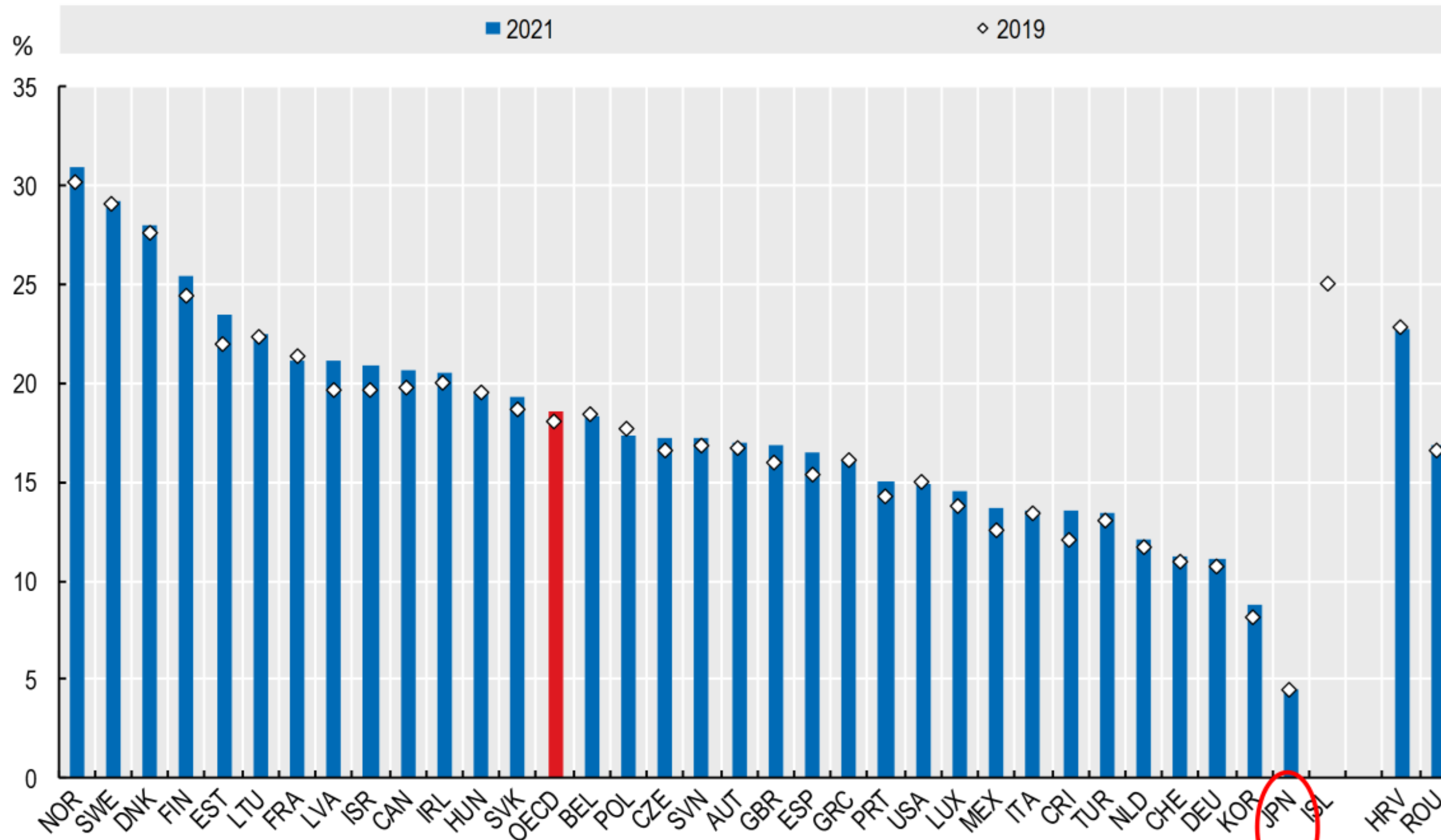
日本の地方自治体の特徴（諸外国比較）

極めて多様な業務を、極めて少数の職員数で遂行している

英米系の国々では自治体の行う業務は限定的。国や州政府が行う

公務員数の国際比較

Figure 1. Employment in general government as a percentage of total employment, 2019 and 2021



雇用者数に占める公務員の割合

OECD平均 18.6 %

日本 4.5 %

米 15.0 %

英 16.9 %

独 11.2 %

仏 21.1 %

ノルウェー 30.9 %

スウェーデン 29.3 %

デンマーク 28.0 %

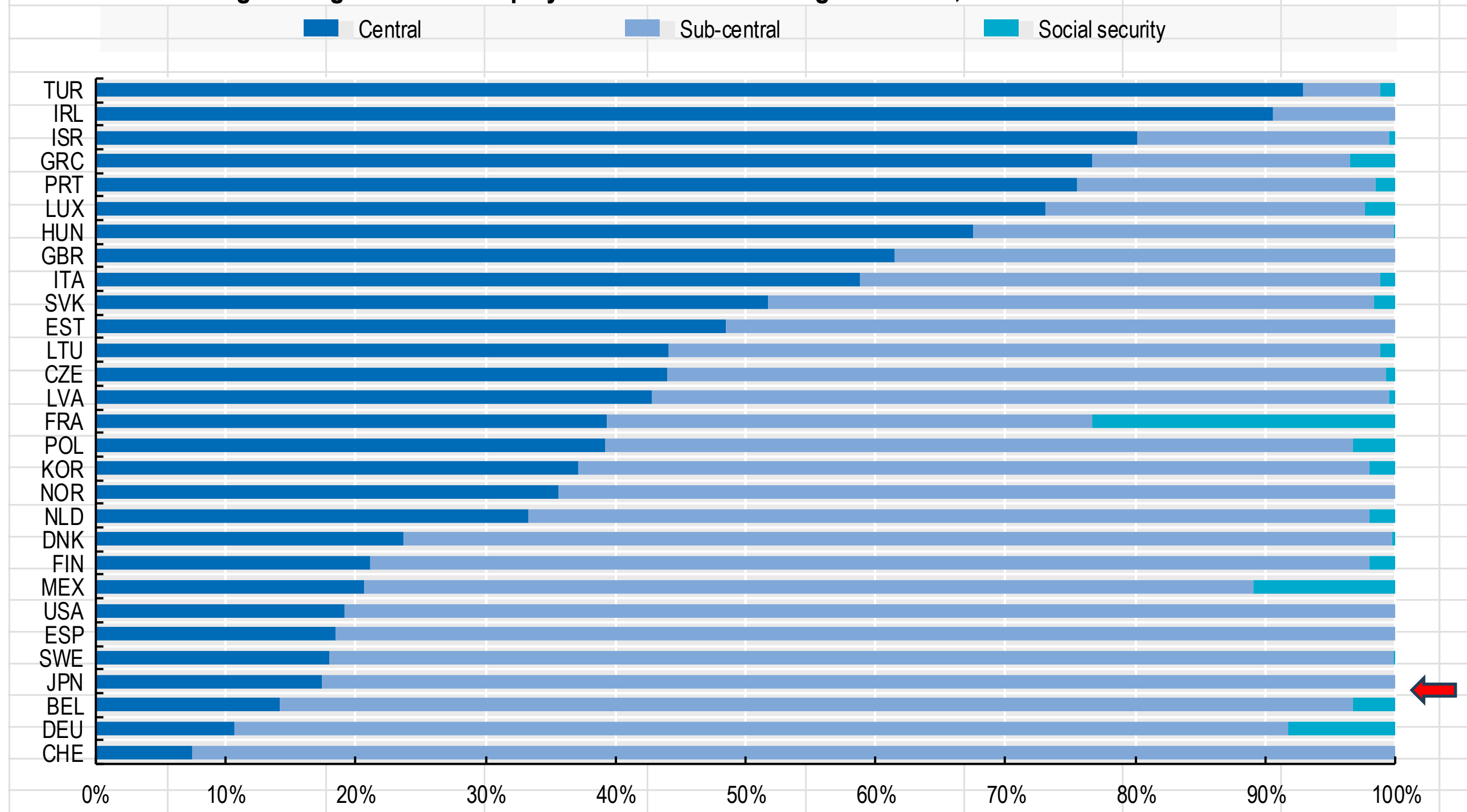
フィンランド 25.4 %

エストニア 23.4 %

Source: Adapted from "OECD's government at a glance 2023", Graph 12.1.

中央政府、地方政府の公務員の分配

3.3. Distribution of general government employment across levels of government, 2019



Source: International Labour Organization (ILO), ILOSTAT (database), Public employment by sectors and sub-sectors of national accounts.

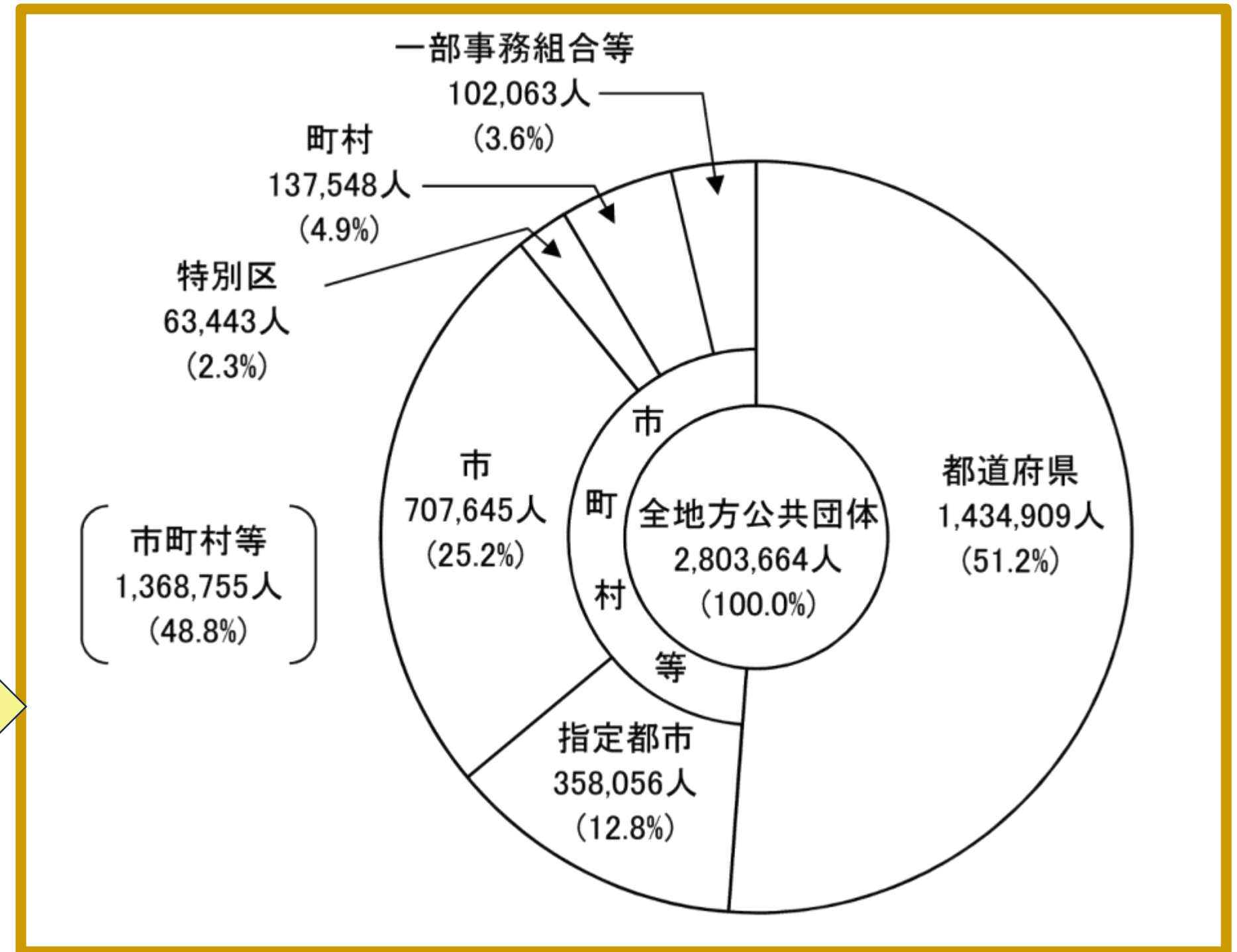
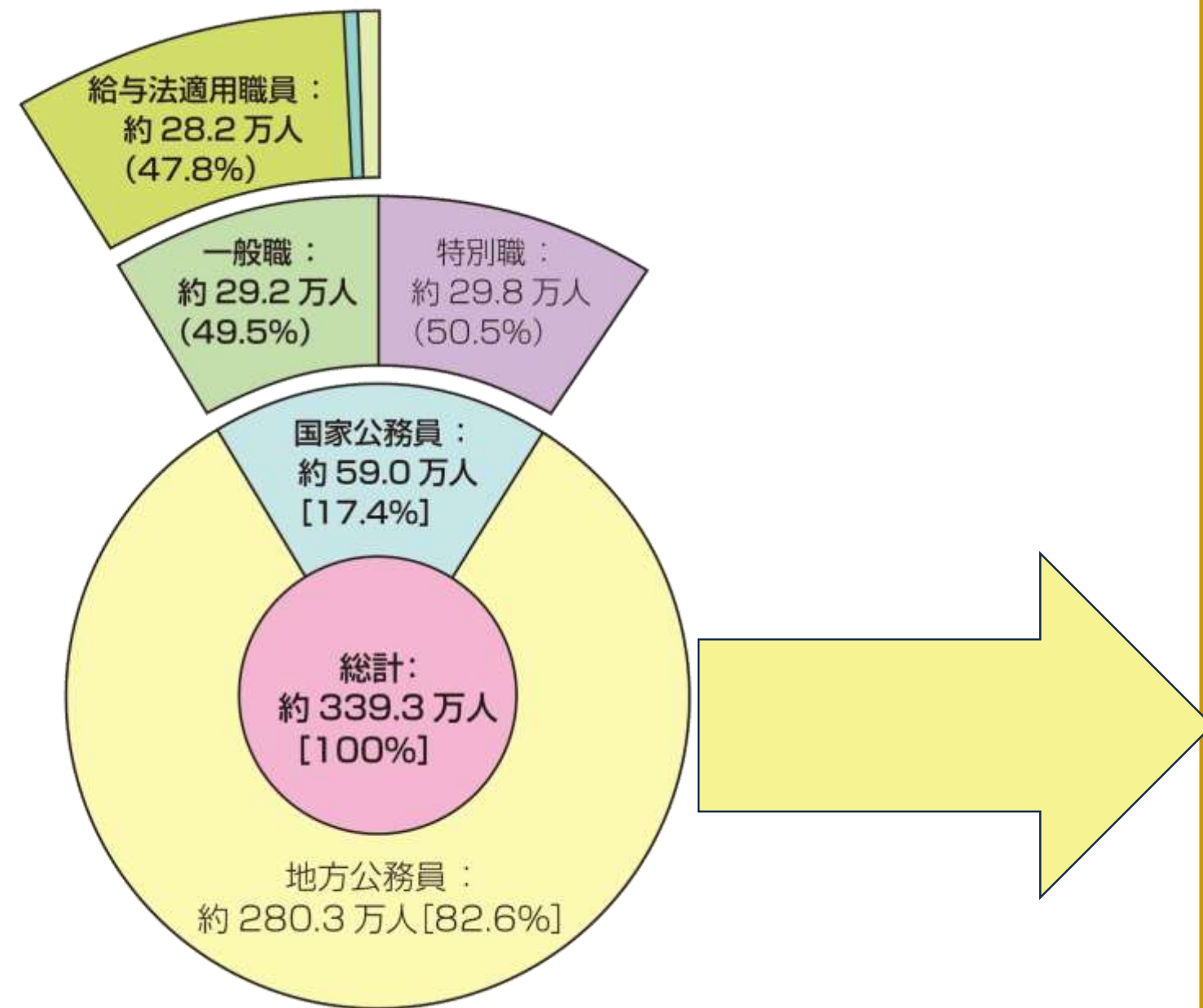
単一主権国家は中央政府の比率が高い

地方政府の比率が高いのは、連邦制をとる国々

日本は単一主権国なのに地方政府の比率が高い
(機関委任事務、法定受託事務の多さ)

国家公務員と地方公務員

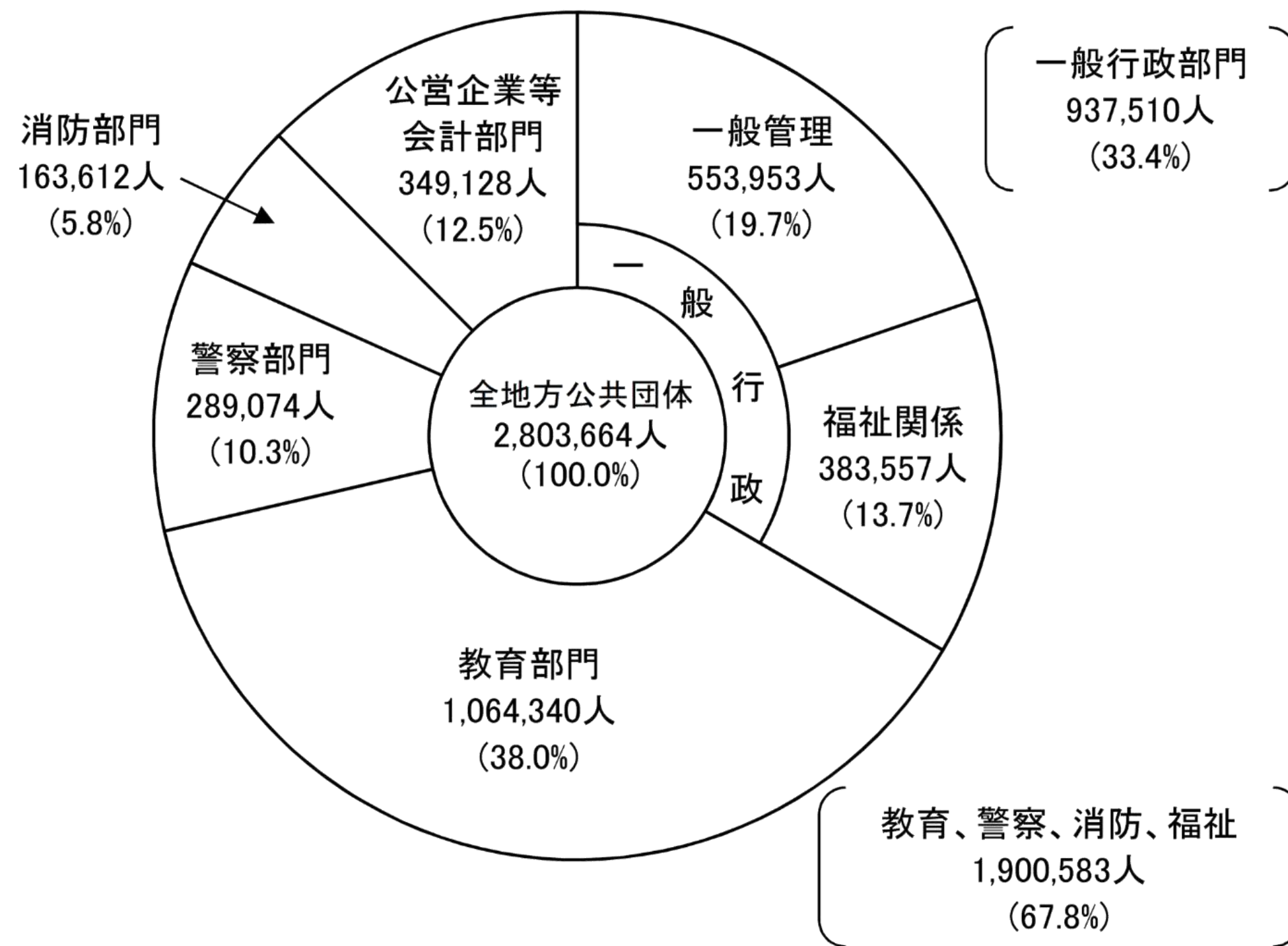
都道府県と市町村



人事院(2023)「国家公務員の数と種類」から

総務省自治行政局公務員部給与能率推進室(令和5年3月)
「令和4年地方公共団体定員管理調査結果」より

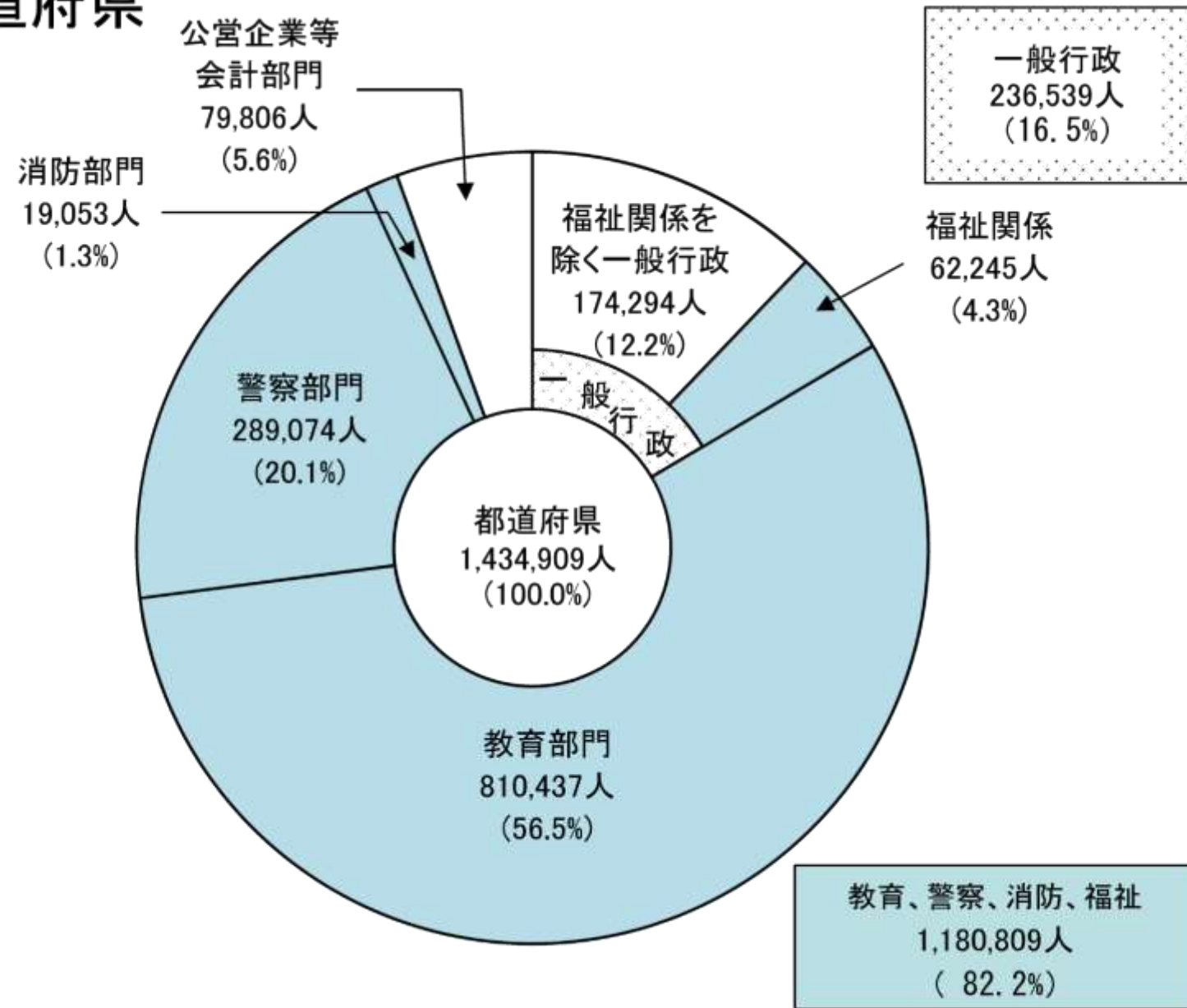
地方公務員の部門別構成



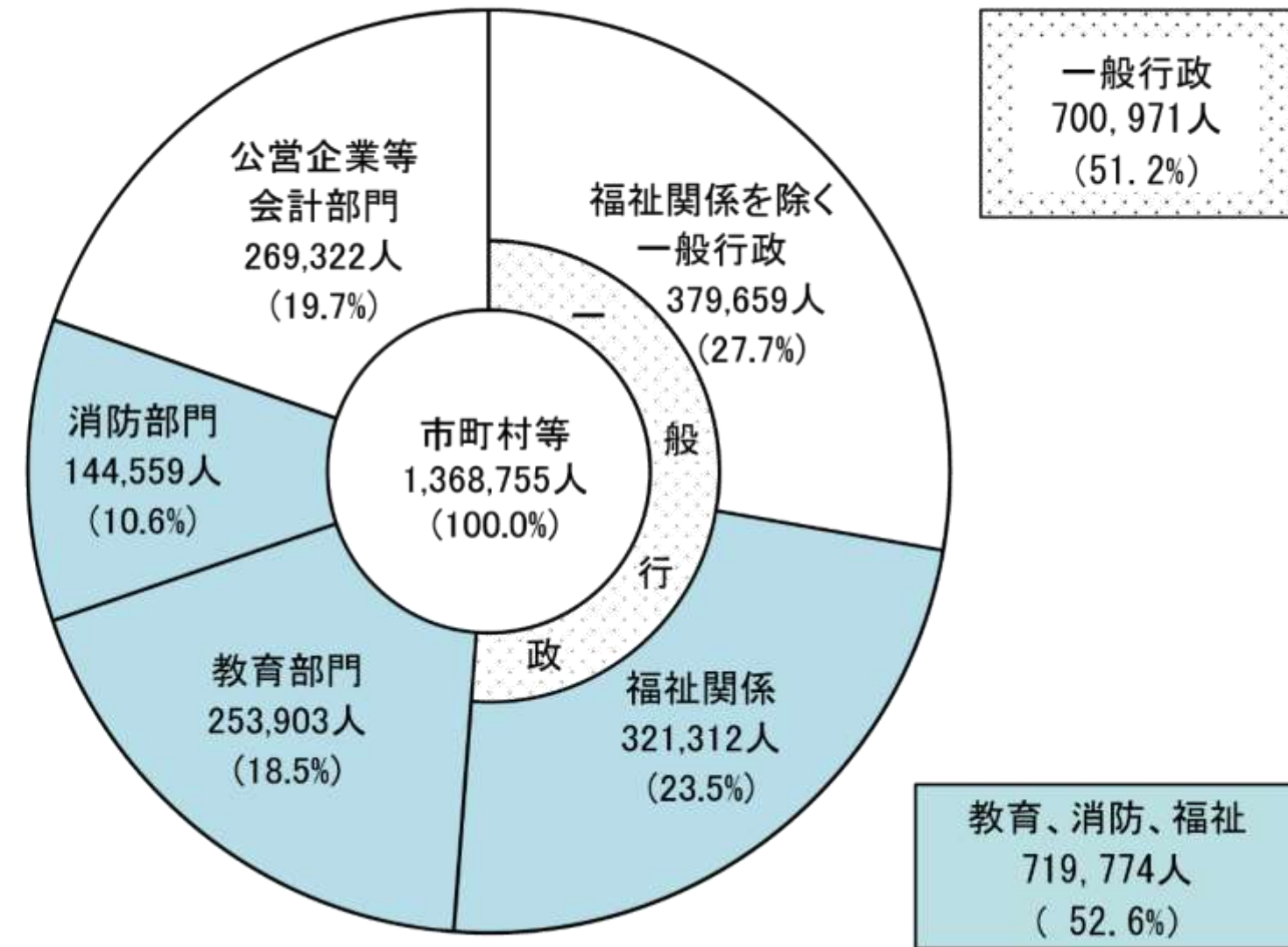
総務省自治行政局公務員部給与能率推進室(令和5年3月)「令和4年地方公共団体定員管理調査結果」より

都道府県、市町村等職員の部門別構成

都道府県



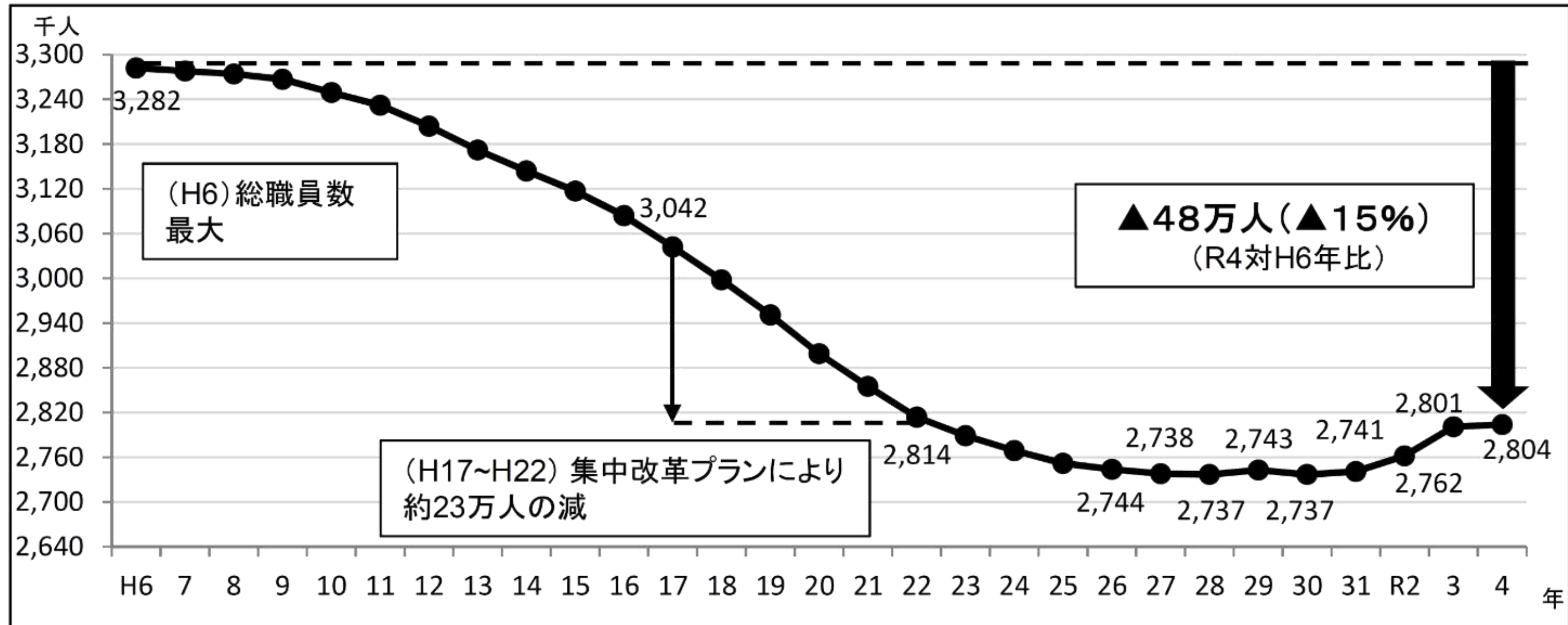
市町村等



総務省自治行政局公務員部給与能率推進室(2022)「令和4年地方公共団体定員管理調査結果の概要」より

総職員数の推移

〈地方公共団体の総職員数の推移(平成6年～令和4年)〉



総務省自治行政局公務員部給与能率推進室(2022)「令和4年地方公共団体定員管理調査結果の概要」より

部門別の28年間の変化

＜部門別対平成6年増減数、増減率＞

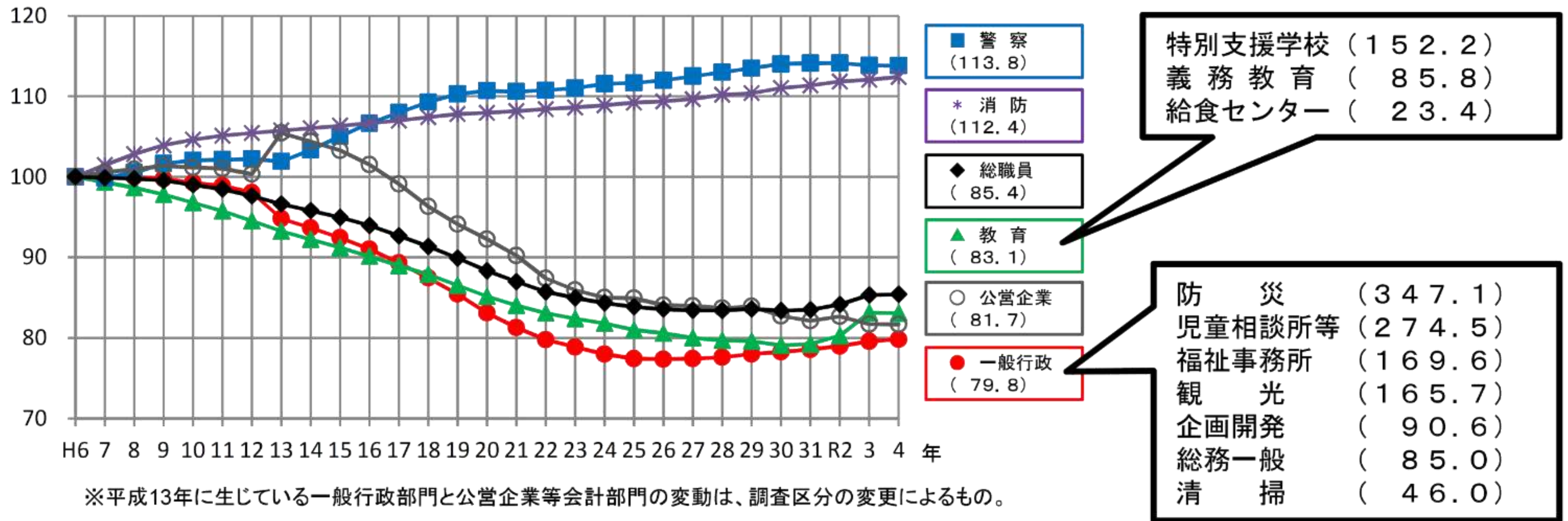
(単位：人、%)

部門	平成6年	令和4年	増減数	増減率
一般行政部門	1,174,514	937,510	▲ 237,004	▲ 20.2
教育部門	1,281,001	1,064,340	▲ 216,661	▲ 16.9
警察部門	253,994	289,074	35,080	13.8
消防部門	145,535	163,612	18,077	12.4
公営企業等会計部門	427,448	349,128	▲ 78,320	▲ 18.3
合計	3,282,492	2,803,664	▲ 478,828	▲ 14.6

総務省自治行政局公務員部給与能率推進室(2022)「令和4年地方公共団体定員管理調査結果の概要」より

部門別職員数の推移

〈平成6年からの部門別職員数の推移(平成6年を100とした場合の指数)〉



総務省自治行政局公務員部給与能率推進室(2022)「令和4年地方公共団体定員管理調査結果の概要」より

余裕のない現場



長期的な職員数減、さらに集中改革プラン

同時期に分権改革の波、市町村合併の波

業務は質的にも量的にも増大

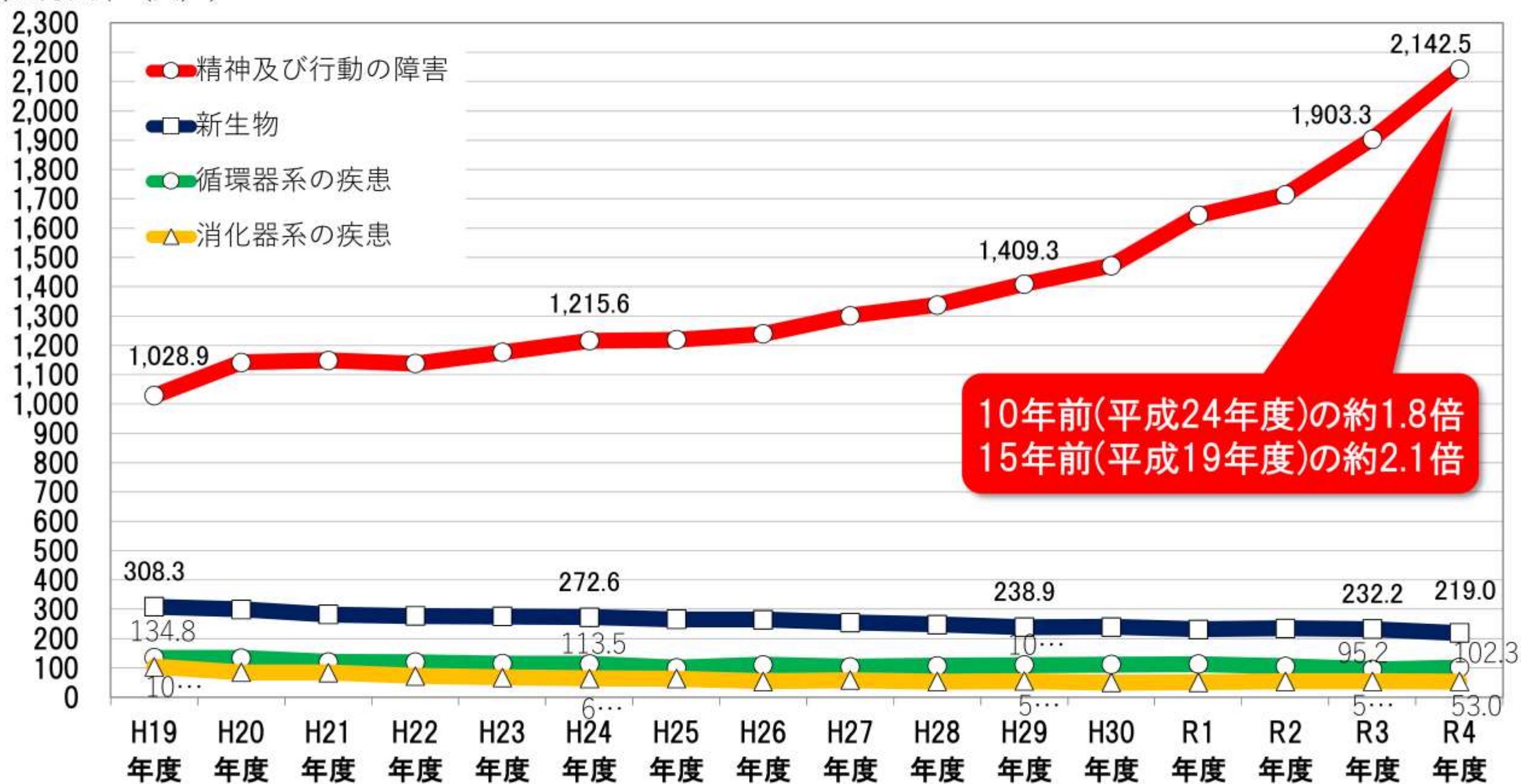
職員の負担増→疲弊感、残業増、メンタル不調の増大

メンタル不調の増大

主な疾病分類別長期休病者率の推移

2 ウェルビーイングの土台作り

(10万人率 (人))



10年前(平成24年度)の約1.8倍
15年前(平成19年度)の約2.1倍

総務省「社会の変革に対応した
地方公務員制度のあり方にする
検討会」第2回
資料5 11頁

※ 出典 (一財) 地方公務員安全衛生推進協会「地方公務員健康状況等の現況」(令和5年12月公表)

さらに遡れば

疾病分類別長期休病者率の推移 2 ウェルビーイングの土台作り



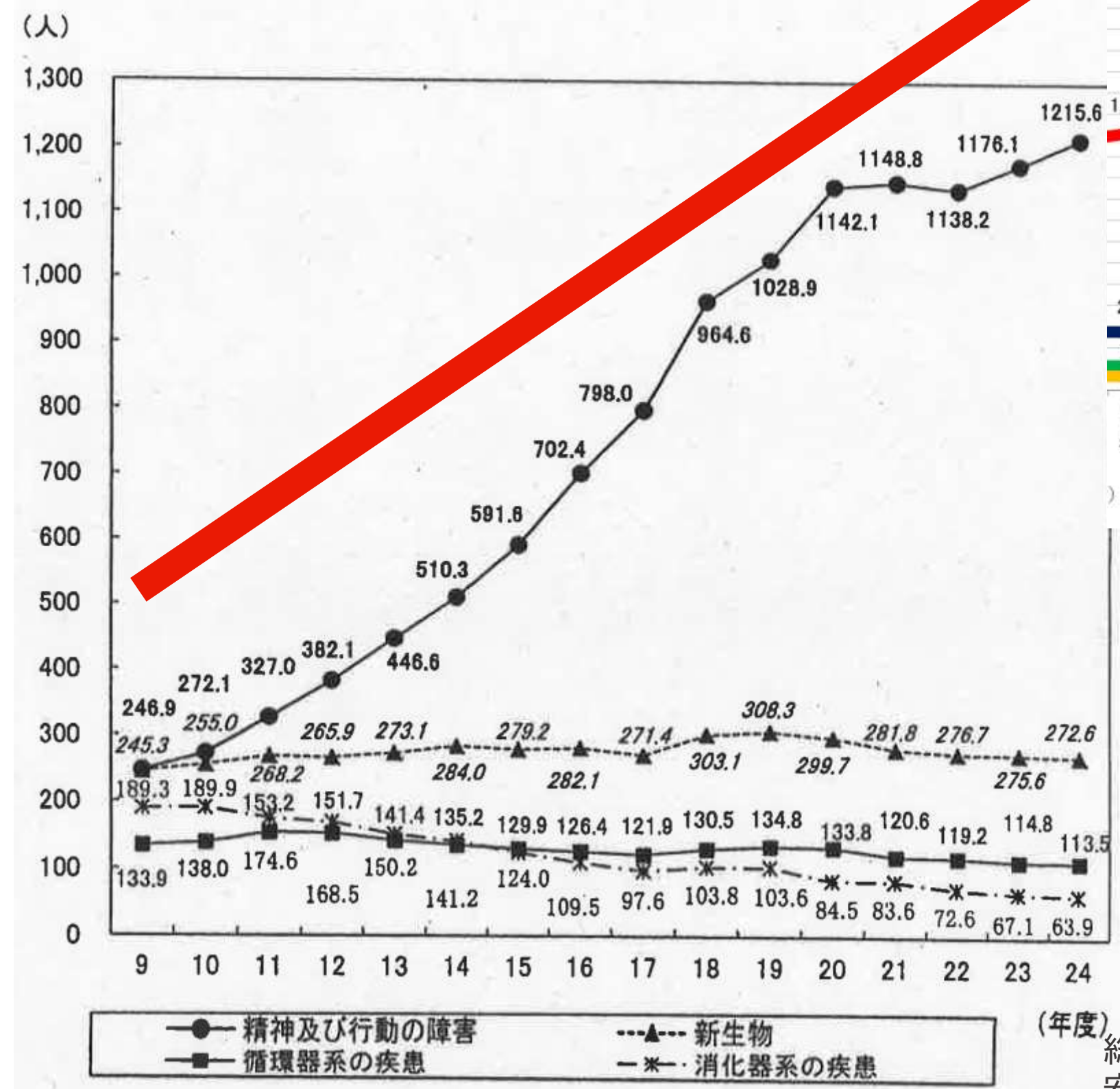
10年前(平成24年度)の約1.8倍
15年前(平成19年度)の約2.1倍

地方公務員安全衛生推進協会「地方公務員健康状況等の現況」(令和5年12月公表) 11

**20年前(平成14年度)の4.2倍、
25年前(平成9年度)の8.7倍**

総務省公務員部安全厚生推進室「地方公務員の労働安全衛生について」2頁

職員10万人当たりの主な疾病分類別長期病休者数(10万人率)の推移



何故、若者は公務に入らないのか



- 農水省ショックから
- 2006年4月、農水省採用キャリア官僚のうち東大法学部がゼロ
-
- 報道(2005年8月5日付朝日ほか)

	1970年代	2000年代
①権力	官僚優位	政党優位とその加速。内閣機能強化(経済財政諮問会議からのトップダウン)。
②金銭収入	在職中は低給与。遅れて支払われる報酬(天下り)	在職中の給与の均衡。遅れて支払われる報酬の見込み大きく減少。天下りの見直し、特殊法人改革、公益法人改革。
③威信	高級官僚のステータス。官房3課長以上は部屋、秘書、車、官舎。	リクルートスキャンダル以降のバッシング。公用車減少、官舎売却。
④便宜	特別の待遇。官官接待。官民接待。種々の便宜供与。	官官接待批判、官民癒着の批判。
⑤安全	①から④は将来的にも継続する見込み。	ますます減少する見込み。90年代のバッシング、小泉改革以降の政高官低。
⑥個人的忠誠	〇〇省一家への忠誠心。50歳代の退職後も墓場まで面倒みてもらえる。	〇〇省一家の崩壊の兆し。天下りの一元化の議論強い。
⑦作業遂行に対する自負心	専門性を活かして政策形成・遂行。	国会議員の気まぐれ政策への応諾。
⑧公共利益への奉仕		
⑨特定施策に対する信奉	〇〇政策をやりたくて入省。政策は自ら作る。	政策は与党が決定。官僚は使い走り。
筆者作成		

稲継裕昭(2007)「キャリア官僚リクルートメントの変容--ベストアンドブライテストから見離された霞ヶ関?」『大阪市立大学法学雑誌』第54巻第2号、1014-1057頁、1036頁表8

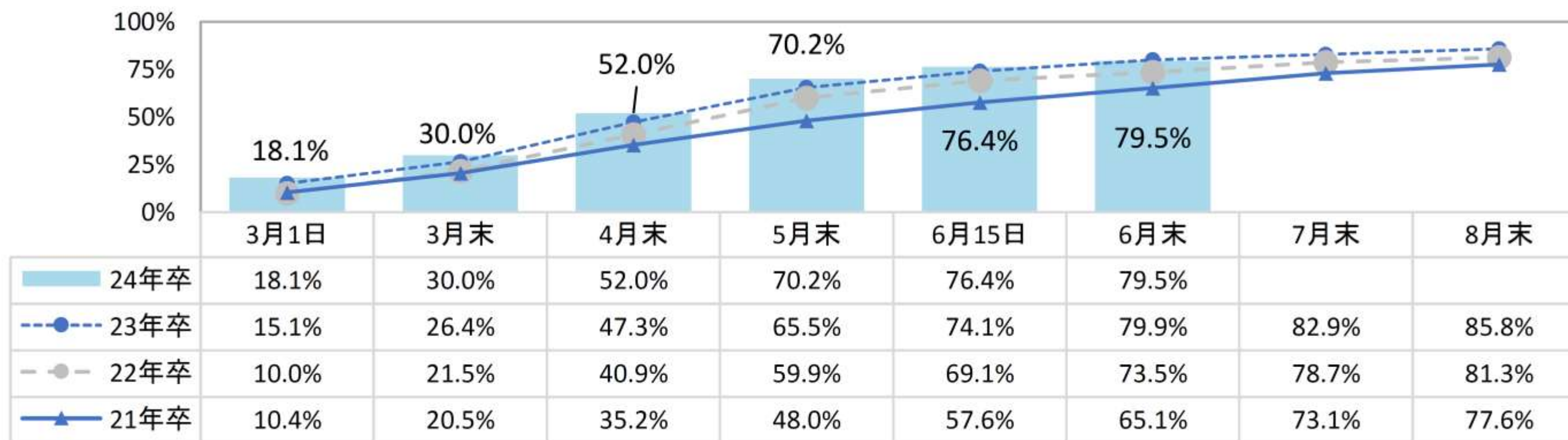
何故、若者は自治体に入らないのか？



- スケジュールが民間と大きくずれている

友達はいつ内定をもらっているか？

【図1】内々定率 経年比較



資料出所:「マイナビ2024年卒大学生生活動実態調査(6月)」2023年7月

焦り、不安。
何とか安心を得たい
公務員試験を続けることへの不安

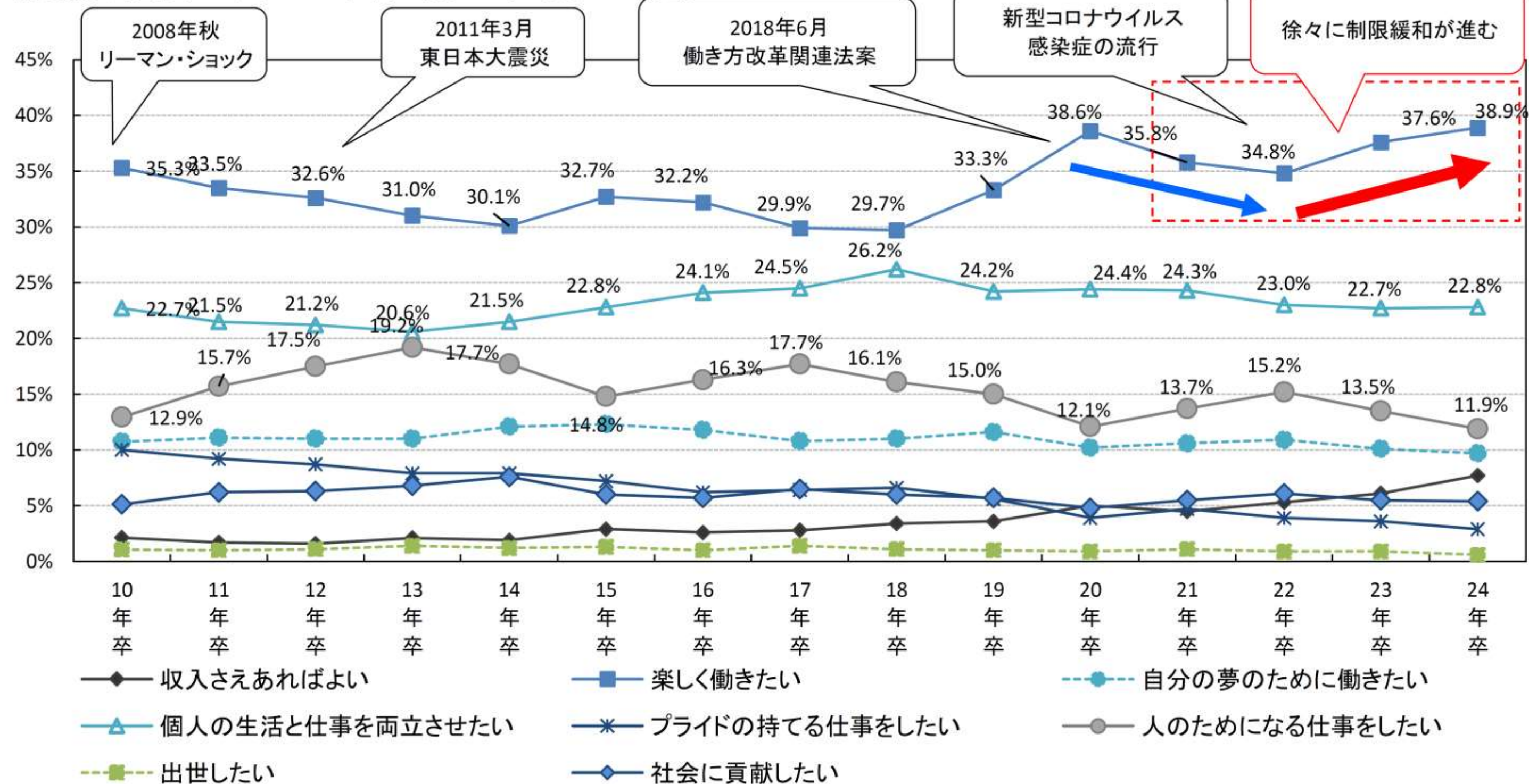


何故、若者は自治体に入らないのか？

• 学生の「楽しく働きたい」「個人の生活と仕事を両立させたい」という志向に必ずしも合っていない可能性

• 「人のためになる仕事をしたくない」は減少傾向

就職観の推移(10年卒～24年卒) *数字は上位3項目のみに記載



資料出所:「マイナビ2024年卒大学生就職意識調査」2023年4月

何故、若者は自治体に入らないのか？

• 処遇の問題

- 年功給カーブの公務員給与
- ある県では、建設業、県庁の大卒と、民間の大卒では、初任給で5万円の格差
(総務省「社会の変革に対応した地方公務員制度のあり方に関する検討会 給与分科会(第2回)」議事概要参照)
- 年功的な賃金体系を若者が忌避
- 職種による給与の違いがない
 - IT人材の確保に特に苦慮

• 「楽しく働きたい」

- 公務職場がそれを提供できているか
- 見せられているか

• 成長の問題

- 「自分を育ててくれるところに行きたい」と皆が言う
- 「自己成長を企業内で進めたい」
- 転職に対する抵抗は少ない
(むしろ、転職した先輩への憧れ)

仕事の面白さ、やりがい、仕事を通じての成長



提供できるような組織と
なっているか？

個人的な経験から：早稲田大学政経学部・稲継ゼミ（行政学・地方自治論）の場合

2年生9月 公務員志望

入ゼミ選考
15人枠に30人前後が応募
半数は「公務員も考えている」

2年生の2月ごろから

友人は民間インターンへ
自分も受けてみる
→落ちる

3年生6月ごろから

インターンに応募→
たまたまに通る
行ってみる→有給、
面白い

3年夏休み

外資コンサルが
内々定出しはじめる
友人と話して焦る

3年12月ごろから

国内企業の内々定
で始める
インターンシップ先
から内々定もらう
公務員試験は？

**卒業時点で
公務員になるの
は、例年2人程度**

公務員試験の本番

早期選考

3年生3月が
最速

6月初旬

**民間企業内定
決定**

通常のA日程

最終合格通知
は7月か8月
民間企業は終
わっている

B、C日程

民間との掛け
持ちは考えら
れず

**民間就活と公務員試験の
時間軸の大きな違いから、
諦める学生が続出**

民間、国と地方公務員採用試験の違い

- インターンシップ
 - ・ 民間 採用直結型が可能
 - ・ 国、地方公務員 採用直結型がとれない
- 採用試験
 - ・ 民間…人物を見極めるのに相当の時間
 - ・ 国家公務員…①人事院による採用試験
②各省庁による面接試験 の間の機能分担
- 自治体…人事担当課による採用試験での合格が採用を意味する
(※人事委員会を置く都道府県や政令指定都市)
→同じ「職員採用試験」でも国家公務員とは相当異なる

何故、若者は、自治体を離職するのか？



入庁直後

- 幻想とミスマッチ
 - 「こんな仕事ができる」と「与えられた仕事」
 - 「こんな働き方」と「現実の日々の仕事」
 - 庁内DXの遅れ、紙に埋もれて仕事
- キャリアショック

一定年数
経過後

- 私生活との両立
- 職場でのハラスメント： パワハラ、カスタマーハラスメント
- やりたい仕事に就けない
 - やりたい分野に自発的に異動できない cf. 米国の場合

決意したら

- 転職エージェントがお手伝い→極めて成功率高い
- 他自治体も門戸開放→自治体間の転職も急増

カスハラ

地方公務員※の半数近くが（46%）が迷惑行為、悪質クレームを受けている

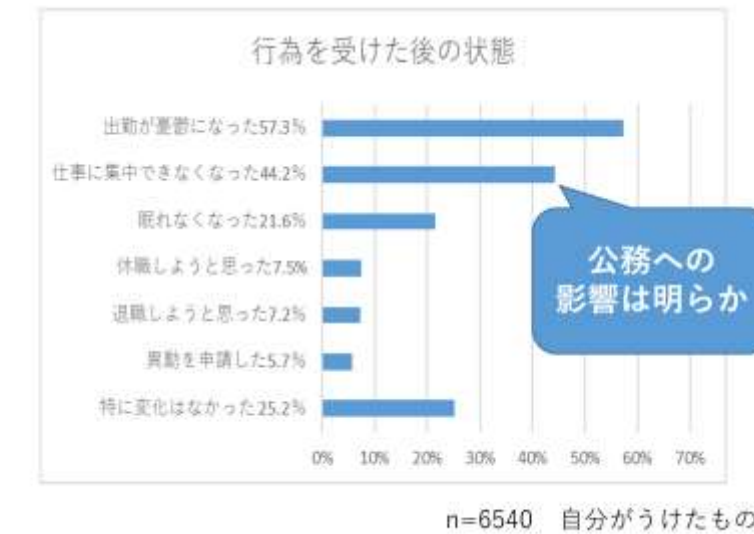
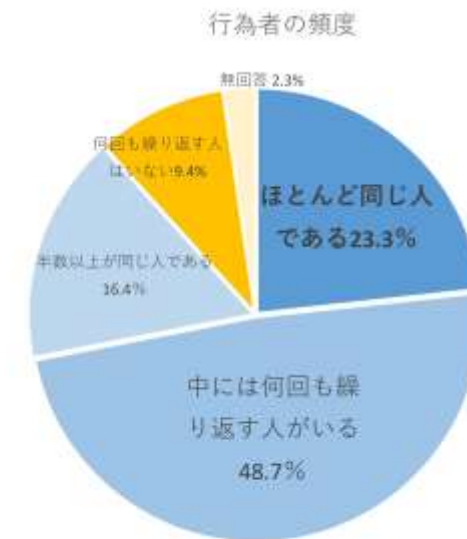


ワースト5（2020年までの3年間）

- | | | |
|---|------------------|-------|
| 1 | 暴言や説教 | 63.7% |
| 2 | 長時間のクレームや居座り | 59.8% |
| 3 | 複数回に及ぶクレーム | 58.7% |
| 4 | 担当者の交代や上司との面談の要求 | 55.7% |
| 5 | 大声・罵声・脅迫や土下座の強要 | 52.8% |

いずれもn= 14213 行為内容には自分ではないが、を含む

行為者は特定住民（1/4は同じ人）メンタル面は退職・休職を考えるまで悪化



自治体で立ち遅れるカスタマーハラスメント対策 2020年度から対応求められるも、なお入口

政府段階のとりくみ

- 厚生労働省パワハラ指針
 - 使用者は「顧客等からの著しい迷惑行為により就業環境が害されることがないように配慮する」こと
 - 第三者からの言動についても取り組むことが望ましいとされ、その例が示された
- カスタマーハラスメント対策企業マニュアル作成 厚生労働省 2022年
- 人事院規則 10-16パワー・ハラスメントの防止等運用通知において「行政サービスの利用者の程度を超えた要求への対応」を各省庁に求める
- 総務省から各自治体に 人事院規則と人事院通知と同様の対応を助言

S県の事例（2023秋）

要求 パワハラ指針や人事院規則を踏まえたカスタマーハラスメント対策の具体化をすること。特に対策については個人まかせではなく組織的な対応を基本とすること

回答 検討したい、努力したい、研究したい

15自治体

- ほかに、
- ・管理職に意識付けしている。事案の共有化を図っている。
 - ・「指針」を制定しているが、必要に応じて見直しを行いたい。
 - ・今後対応策を指針に記載し、研修を開催する。
 - ・規程に基づき対応していきます。
 - ・規程を施行し、各種ハラスメントの防止に努めている。

職場における迷惑行為、悪質クレームに関する自治労調査

期間：調査の実施時期2020年10月～12月（集計表の作成2021年3月）

対象：16 県（北海道、山形、新潟、群馬、東京、神奈川、福井、三重、岐阜、奈良、兵庫、広島、山口、香川、福岡、大分）に各1,000枚の配布を依頼 県庁（100枚）、県都・政令市（300枚）
その他の市町村は100～300枚
病院・保健所、地下鉄・バス、ねんきん機構・協会けんぽ、は別途職域ごとに各1,000枚依頼

手法：紙でアンケート用紙を配布、無記名、紙で回収

回答率：74.8% 配布数19,000枚、回答数14,213 自治労対応マニュアル



総務省「社会の変革に対応した地方公務員制度のあり方に関する検討会」第2回 「資料 自治労 林委員ご提供」

解決の糸口

- 採用試験実施時期の問題
 - 早期化、通年化へ
- 採用対象者の問題
 - 中途採用改め経験者採用、年齢制限撤廃など
- 採用試験方法の問題
 - 人物重視、民間と掛け持ちできる方法へ SPI導入
- 「仕事を知らない」問題
 - インターンシップの拡大、仕事紹介の努力
- 好きな分野の仕事を選択できる方式
 - 複線型人事制度 ←うまくいってる？
- 給与の問題
 - 職種ごとに異なる給与体系…地方公務員法上のしぼり

ただ、自治体ごとに試験時期、試験方法が全く異なる（県単位ではある程度の類似性）
→情報取得に苦勞
→公務員予備校に情報蓄積…
予備校代が支払える学生と支払えない学生の情報格差

全国知事会からの提案あり

地方公務員の採用

- 自治体ごとに採用試験
- 従来、おおむね共通の試験日程(第一次試験)
 - ・ A日程 6月下旬・・・道府県、政令指定都市
 - ・ B日程 7月下旬・・・一般の市
 - ・ C日程 9月中旬・・・町村
 - ・ 東京都、特別区は別日程
- 近時はバラエティに富むように
 - ・ 4月実施も増加(多数の県・市の特別枠、SPI枠など)
 - ・ 3月実施も 京都市(土木、建築、電気、機械、事務(福祉))、京都府、長野県、愛媛県の一部枠
 - ・ cf. 教員では3年生でも受験可能に(千葉県、東京都、神奈川県、石川県、福井県、富山県、横浜市、千葉市、北九州市など)

人事試験研究センター
が定める統一試験日

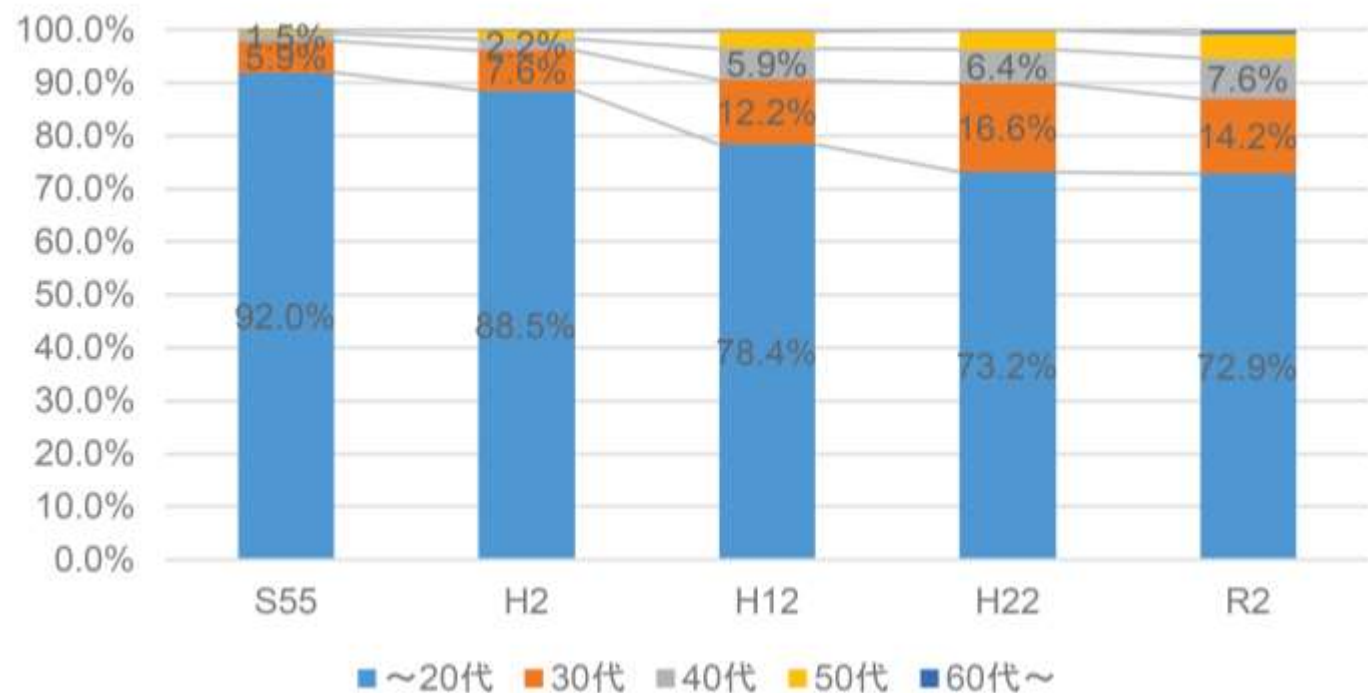
従来はA日程とB日程に出願していた
(併願2つ)
→4, 5自治体に出願するのが一般的に

より応募者を増やす努力はされている

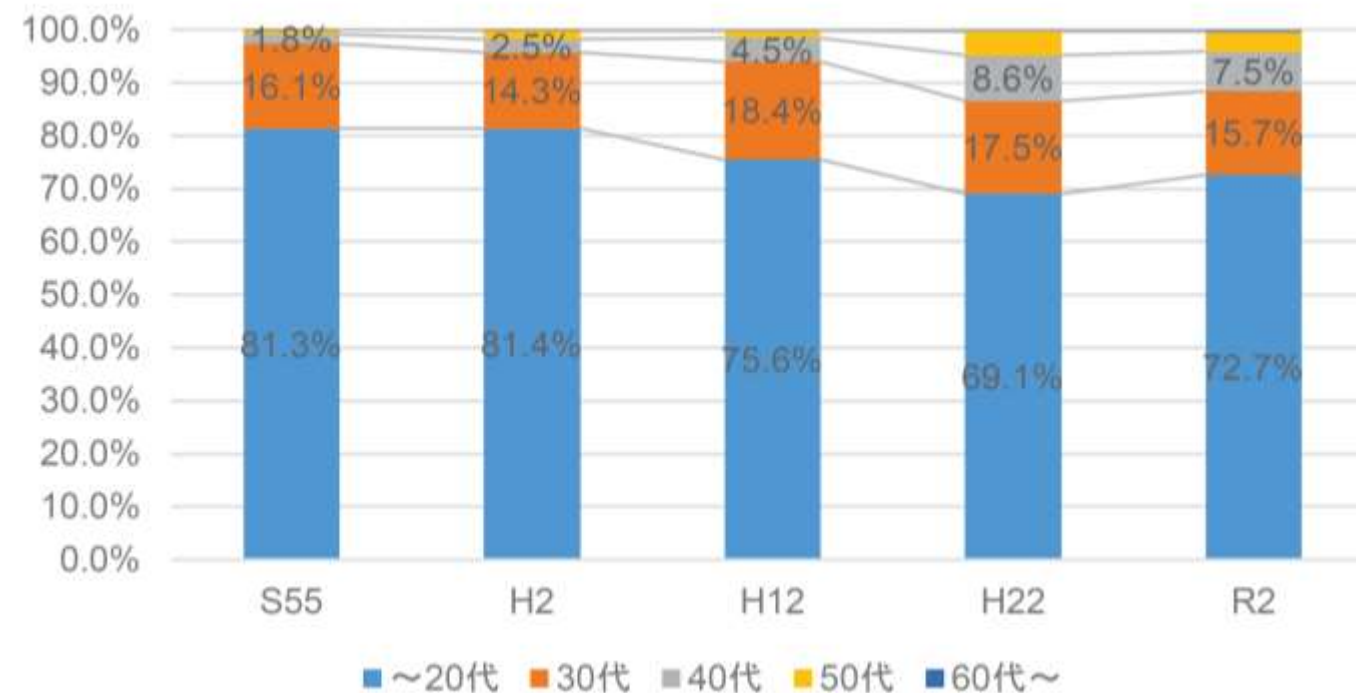
- インターンシップの拡大
 - 有給インターン(会計年度任用職員に任用。岐阜県、愛媛県等)、通年インターン(岡山県東京事務所)
- 採用年齢枠の拡大
 - 26歳までなど→59歳まで受験可とする例も
- 中途採用枠(経験者枠)の拡大、UIターン特別枠(多くの自治体)
 - 神戸市…採用者数の50%に拡大
- 採用候補者名簿の有効期間の延長
 - 東京都(翌年4月採用→翌々年4月、翌々々年4月を選択)ほか
- 再採用
 - 静岡県(一般行政、獣医師、農業再採用の実施(面接のみ)/岡山県(土木、農業土木、畜産、獣医師、保健師等)等
- 民間企業志望者も受けやすい試験への変更
 - SPI試験 専門試験廃止
 - WEB面接の導入
- 共同採用方式の実施
 - 飯田市ほか、奈良県と県内市町村など 昔からある 大阪北摂地域、東京特別区

採用時の年代

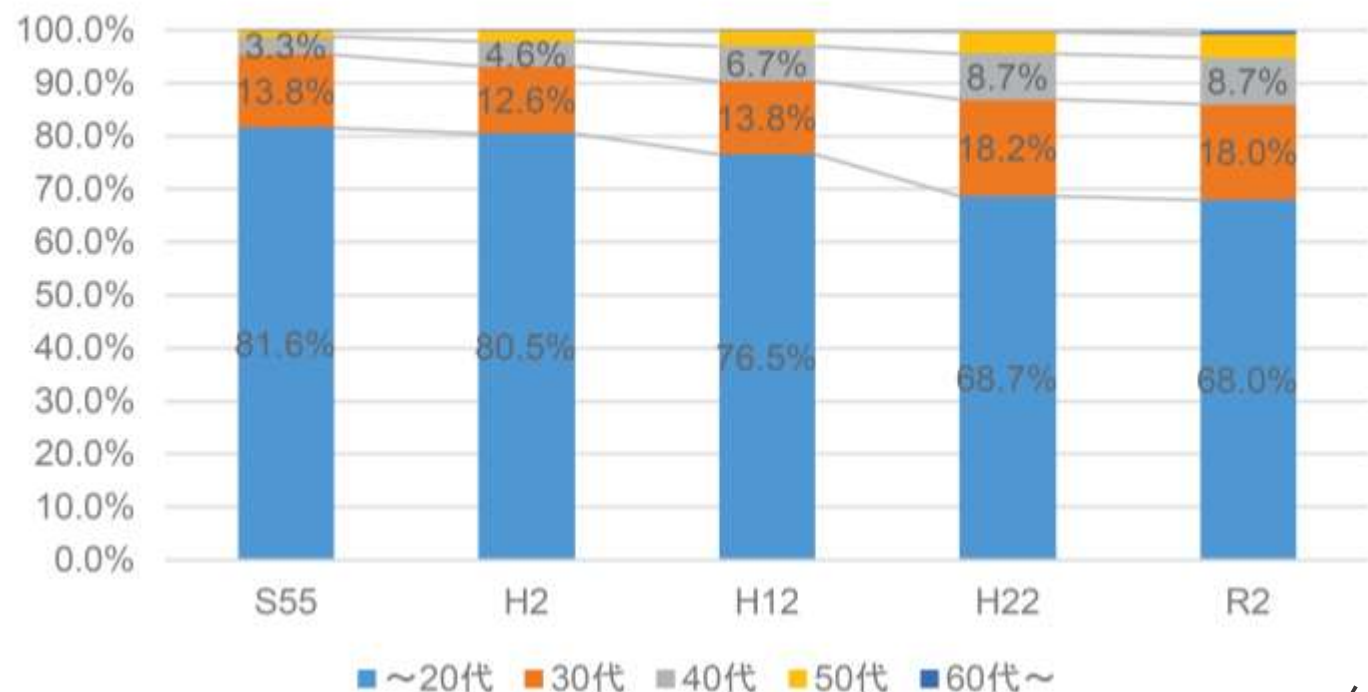
都道府県



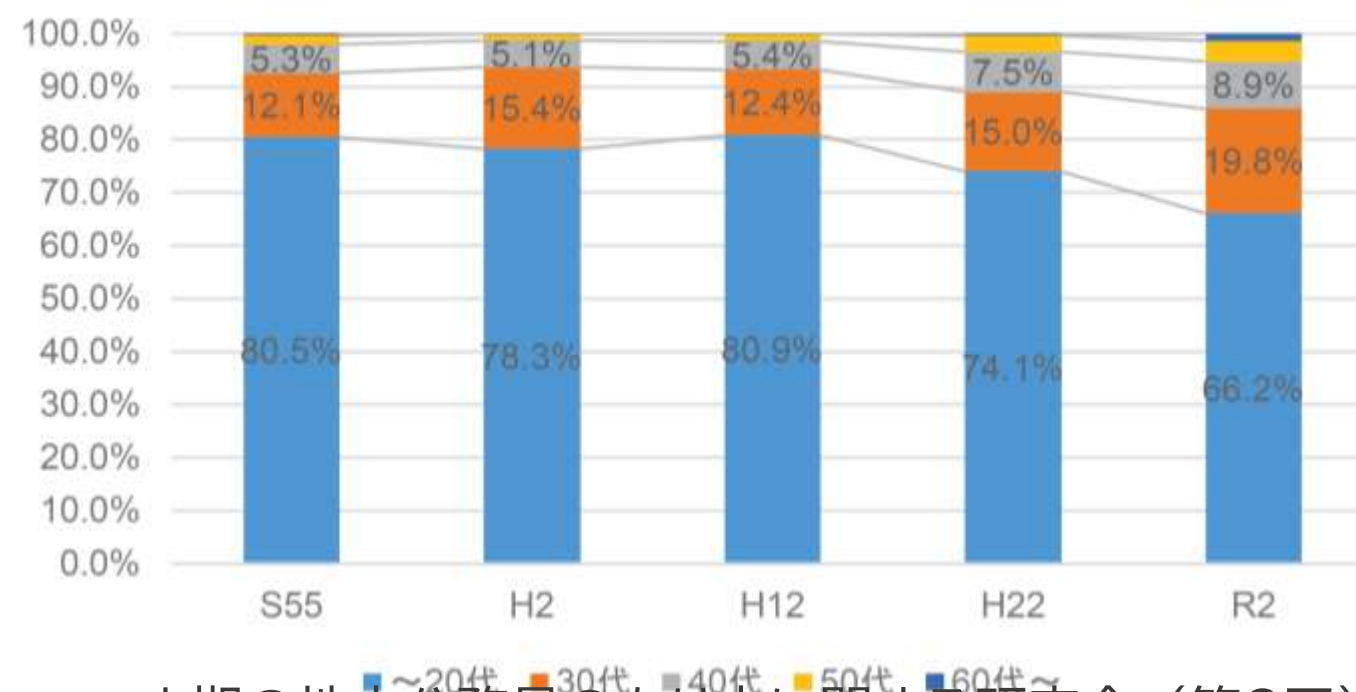
指定都市



市

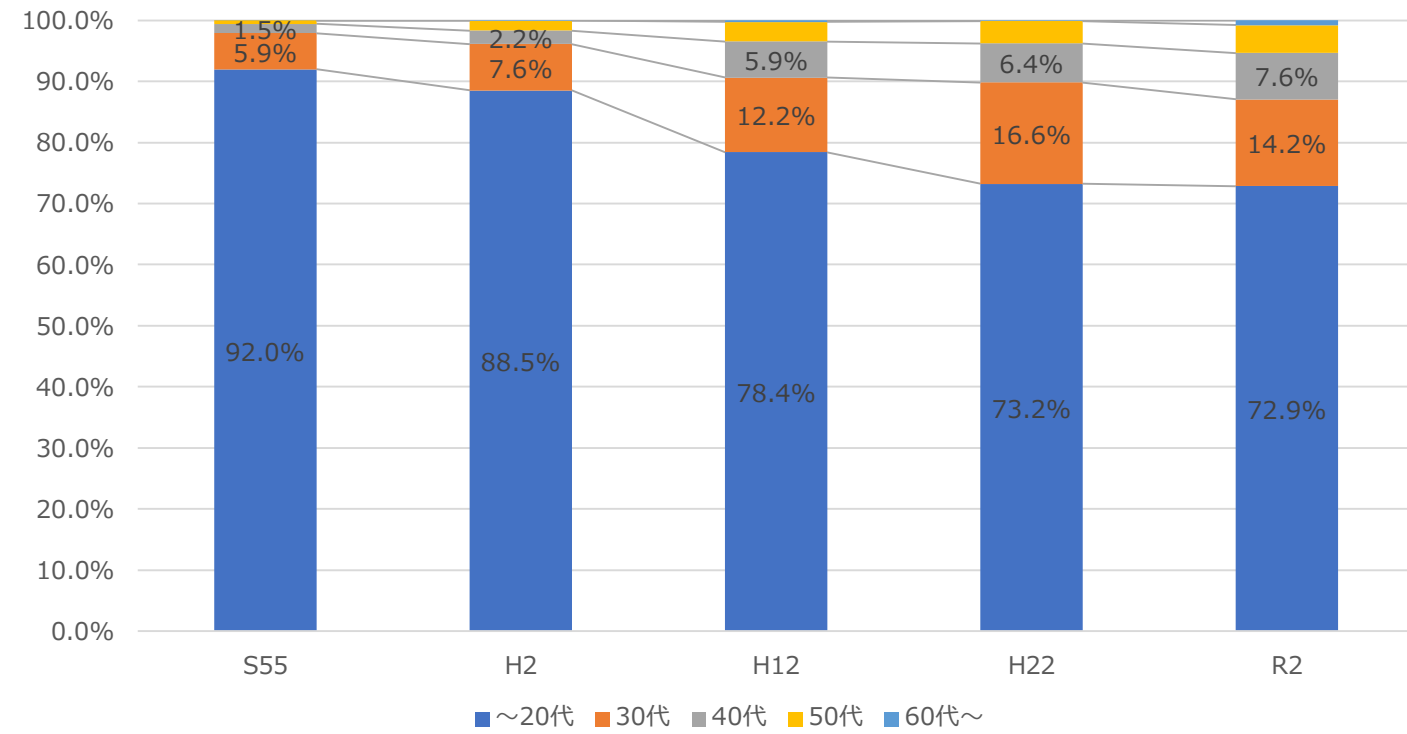


町村

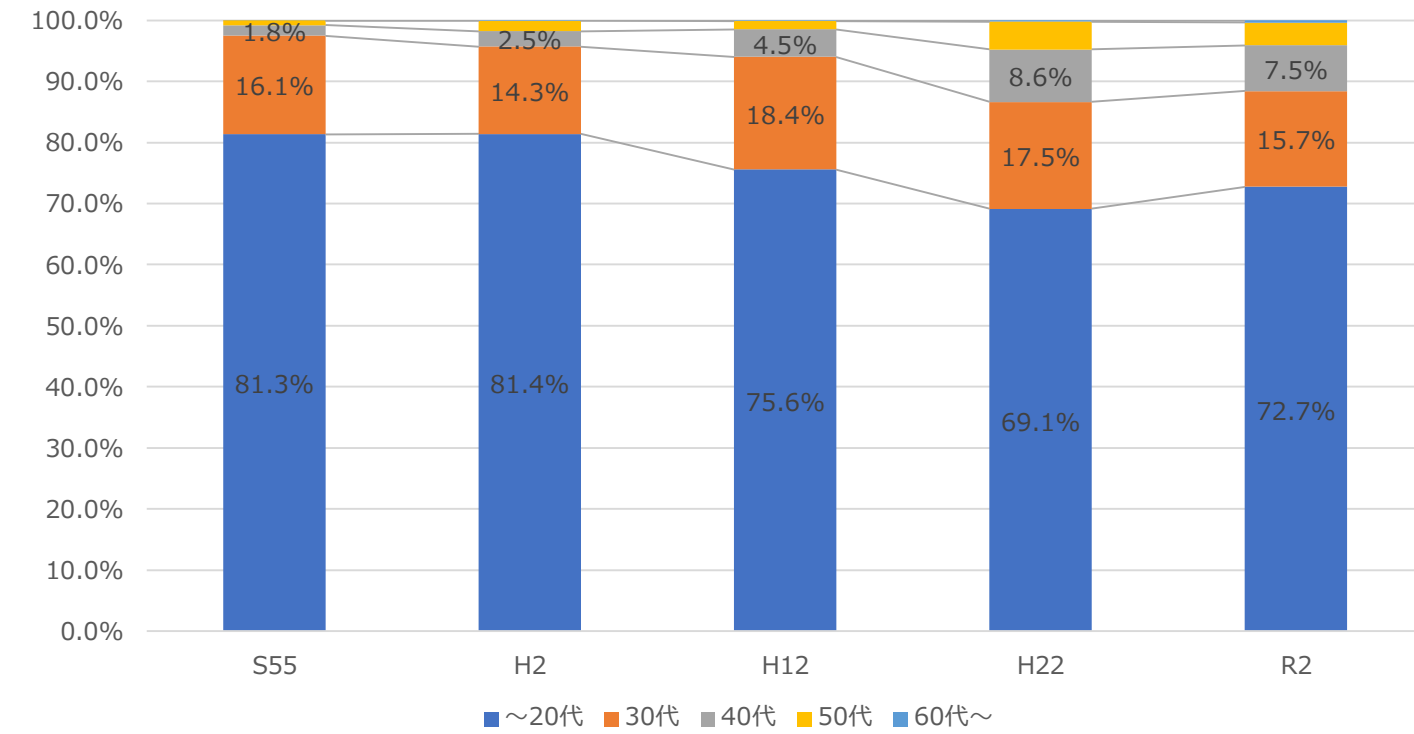


(参考資料) 採用時の年代 (団体別)

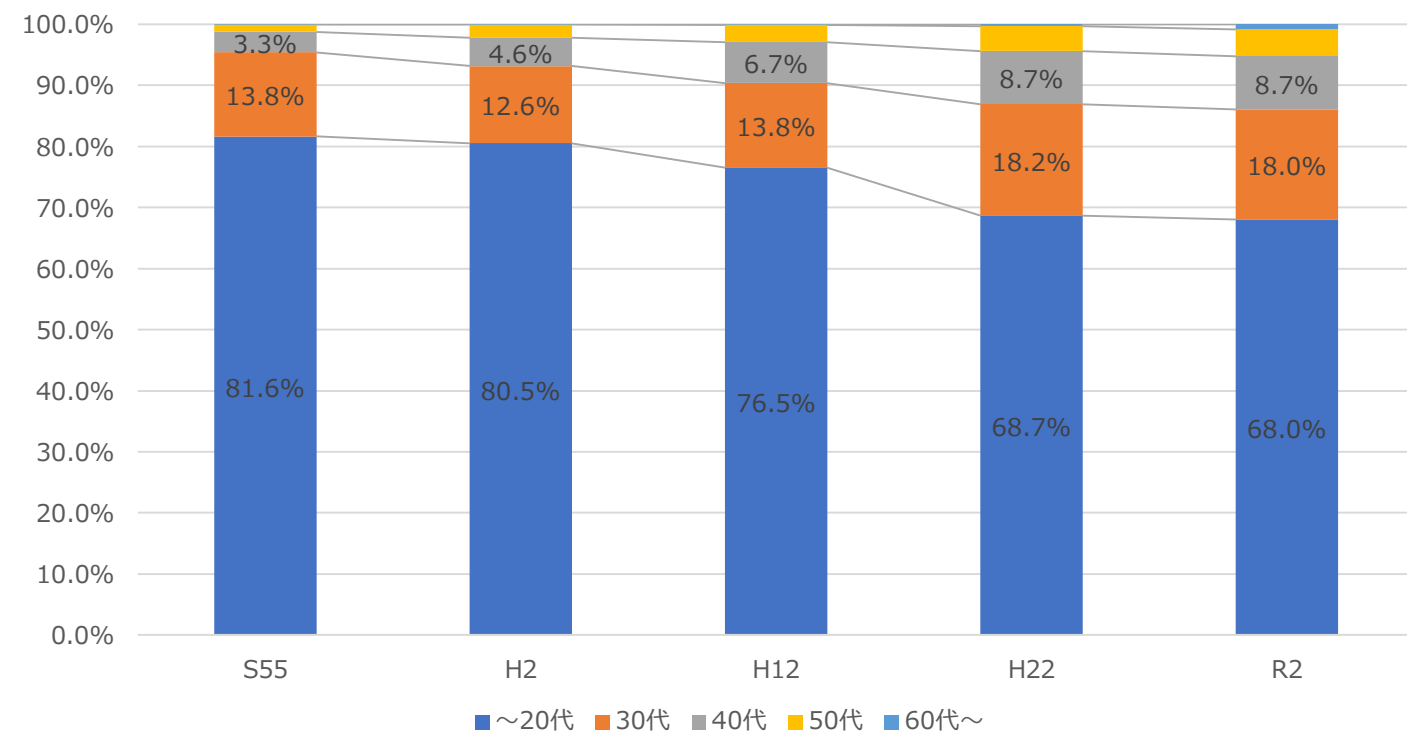
都道府県



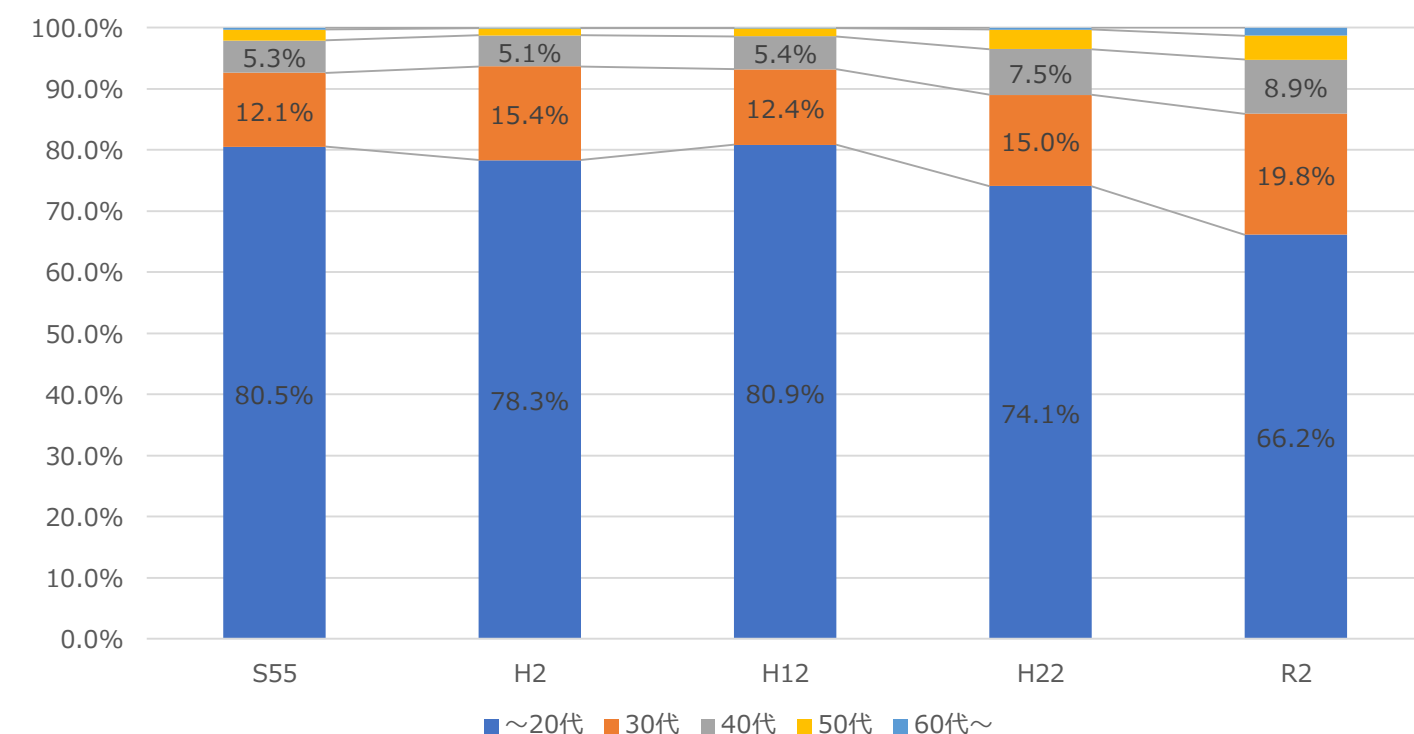
指定都市



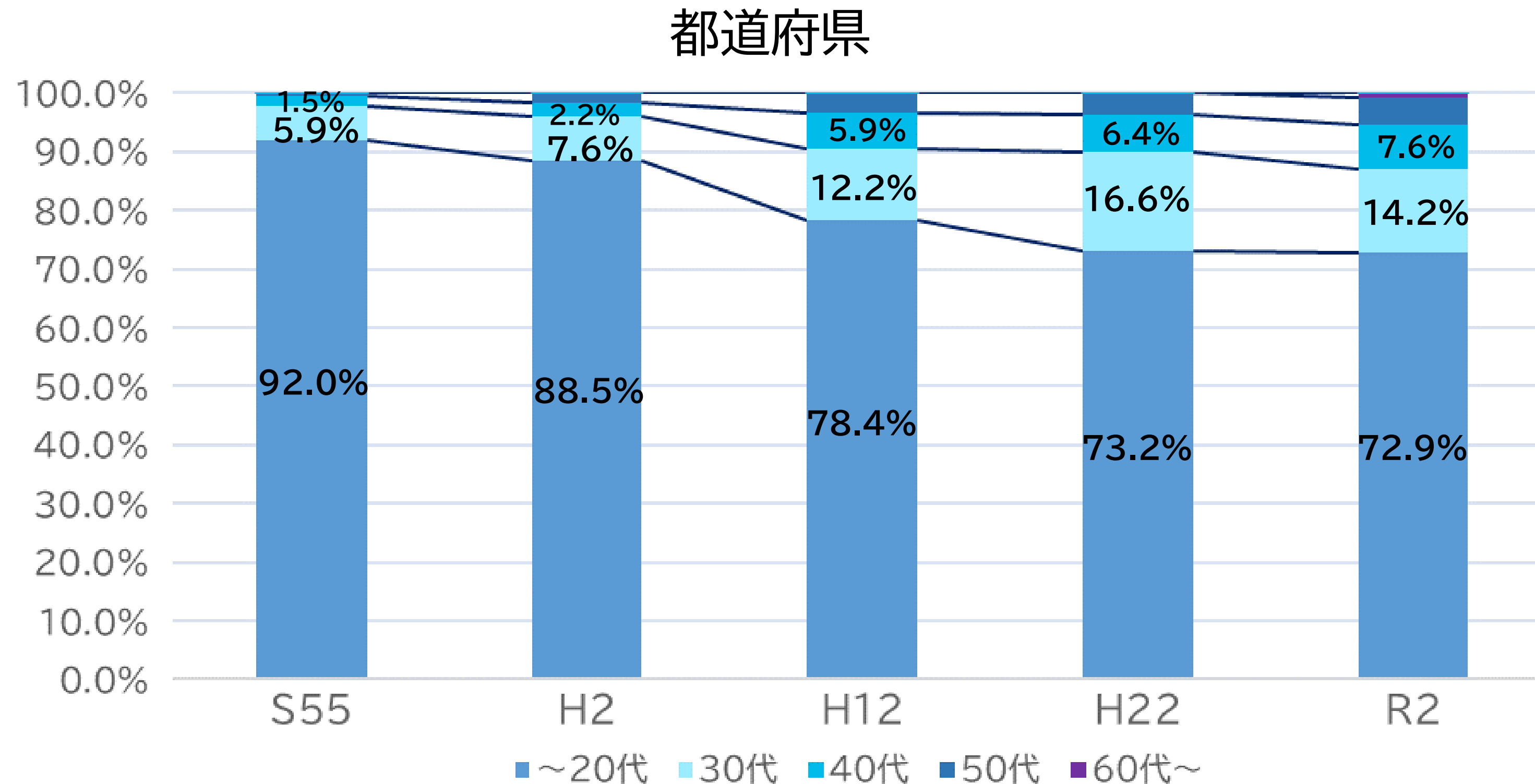
市



町村

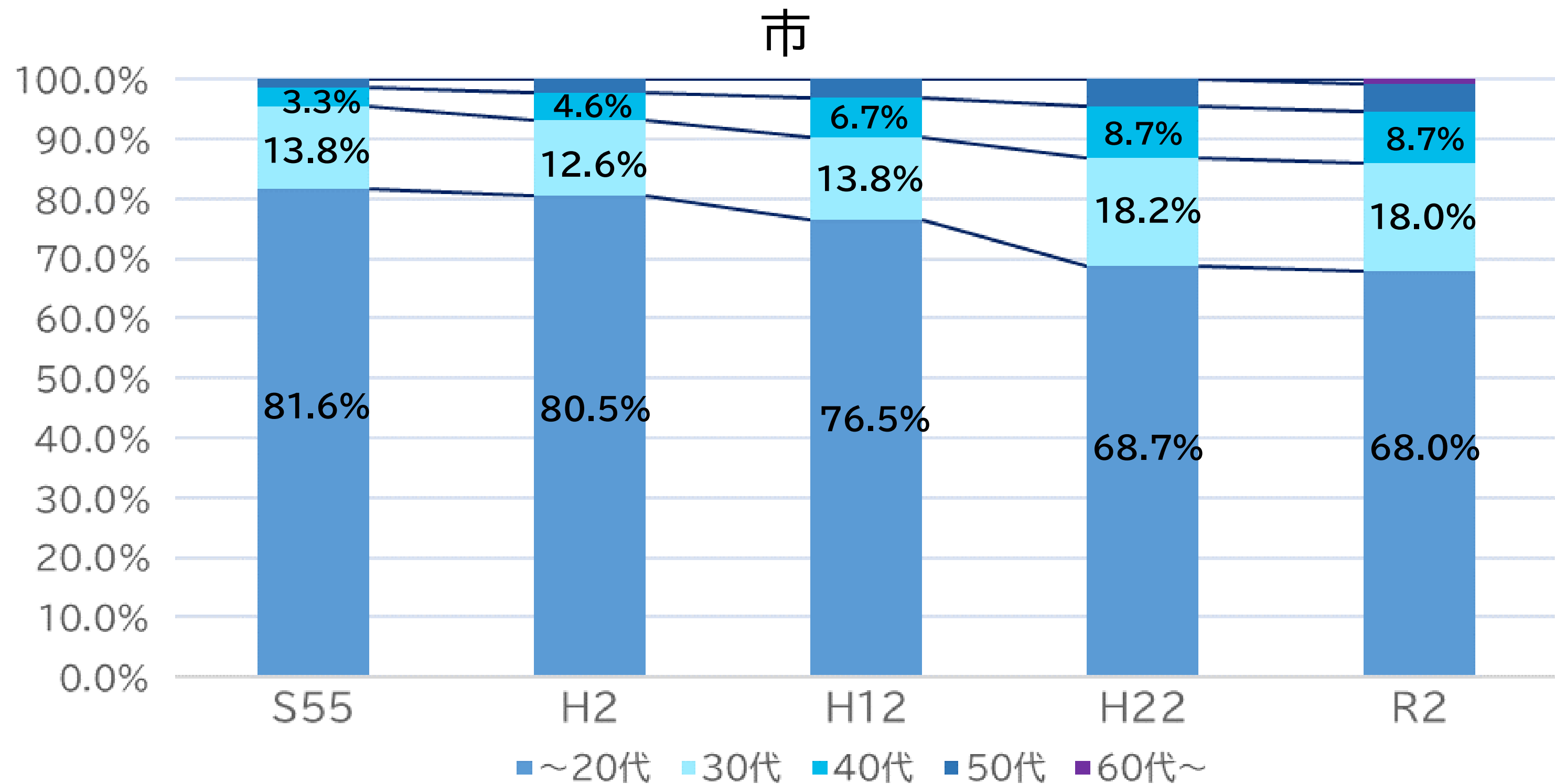


採用時の年代(都道府県)



総務省「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2回) 事務局資料

採用時の年代(指定都市を除く一般市)



総務省「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2回) 事務局資料

既存の採用試験実施上の見直し

勤務条件調査附帯調査 全自治体調査 H28～R2年度における採用試験について

	合計			
	都道府県	指定都市	市区町村	
①受験資格の緩和 (年齢上限の引き上げ・撤廃等)	16 (34.0%)	10 (50.0%)	485 (28.2%)	511 (28.6%)
②試験日程の変更 (試験日程の前倒し・短縮、実施日の変更等)	3 (6.4%)	1 (5.0%)	220 (12.8%)	224 (12.5%)
③試験実施日を休日に設定 (就労中の受験者への配慮等)	5 (10.6%)	3 (15.0%)	376 (21.8%)	384 (21.5%)
④試験会場の管外設置 (テストセンターの活用等を含む)	7 (14.9%)	1 (5.0%)	149 (8.7%)	157 (8.8%)
⑤教養試験・専門試験・論文試験等の 試験対策が必要な科目の廃止	2 (4.3%)	5 (25.0%)	263 (15.3%)	270 (15.1%)
⑥SPI等の適性検査の導入	4 (8.5%)	6 (30.0%)	289 (16.8%)	299 (16.7%)
⑦口述試験、グループワーク等の人物試験 の配点比率の増加	4 (8.5%)	1 (5.0%)	150 (8.7%)	155 (8.7%)
⑧WEB面接の導入	2 (4.3%)	2 (10.0%)	77 (4.5%)	81 (4.5%)
⑨録画面接の導入	0 (0.0%)	0 (0.0%)	14 (0.8%)	14 (0.8%)
⑩その他の既存試験の見直し	5 (10.6%)	2 (10.0%)	50 (2.9%)	57 (3.2%)

○その他の既存試験の見直しの内容(主なもの)

- ・ 集団討論の導入・廃止
- ・ エントリーシート・書類選考の導入
- ・ グループワークの導入
- ・ 試験回数の増加

神戸市の新たな人材獲得戦略

2022年12月22日発表

経験者採用の拡大

民間企業のトレンドを踏まえ新卒一括採用中心の採用方法から

新卒：経験者 ▶ **5：5**（75名：75名）へ

対象職員 一般行政職 約7,000名

一般行政職…総合事務・福祉・土木・建築・総合設備・農業・造園・総合科学
（消防、教員及び保健師等の資格免許職は除く）

より受けやすい経験者採用試験に向けて

BE KOBE

①年齢要件の緩和

28~39歳



25~39歳

第二新卒を含めた経験者採用枠

②通年募集の実施

政令市初

受付期間

年2回

(3月・7月中旬~8月中旬)

毎月受付

試験日程

年2回

(4月~6月・9月~11月)

年**4**回

総務省(2023) 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9回)、【資料3】神戸市説明資料

神戸市の新たな人材獲得戦略

2022年12月22日発表

新たな経験者採用枠の創設 ~ジョブ型管理職採用~ BE KOBE

特定領域における知識や経験を有する管理職人材の獲得を狙う

等級	課長級 もしくは 係長級
要件	民間企業等において、対象分野において一定のマネジメント経験又は勤務経験がある
分野例	デジタル分野、法務分野、土木分野、建築分野 など
任期	定めなし

公務の魅力発信 (付加価値を生むインターンシップの創設) BE KOBE

学生向け	○SDGs貢献型インターンシップ SDGsに焦点をあてた就業体験、グループワーク (5日間)
	○雇用型インターンシップ 3~4か月の就業体験 + 学びや成長に繋がるプログラム
経験者向け	○社会人1 dayインターンシップ 社会人版KOBEナビゲーターも新設

総務省(2023) 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9回)、【資料3】神戸市説明資料

米国の自治体の場合 (カリフォルニア州内の市や郡役所の事例)

- 日本一組織の側からの人事異動
- 米国自治体の場合
 - 組織の側からの人事異動はまれ
 - 職種ごとに上位の空きポストに応募して、昇進を繰り返す
 - 給与は職種、職位に基づいて決められる
 - 最終給与の7割程度の年金が支給される
 - これがインセンティブに
 - 昇進するために、資格取得、人事評価の高得点の獲得に努める

庁内公募制、庁内FA制

8-2 貴市において、次のような制度を実施していますか。またそれについてどのようにお考えですか。〔それぞれ当てはまるものを1つずつ選択〕

	回答数	実施しており、有効に機能している	実施しており、必ずしも全てに有効とは言えないが、意義はある	実施しているが、うまく機能しているとは言えない	実施していないが、導入を検討中である	過去には実施していたが、現在は実施していない	実施しておらず、過去にも実施したことはない	無回答
1 人事評価・勤務評定	341	33.1	55.1	7.3	1.2	0.0	0.0	2.9
2 自己評価	341	28.2	44.6	6.2	0.9	0.3	16.4	3.2
3 部下による管理職の評価	341	4.4	9.7	2.1	3.5	1.8	74.2	4.1
4 目標管理	341	34.9	46.9	6.5	1.2	2.9	4.7	2.6
5 人事評価を踏まえた業績給や任用・昇任	341	25.5	36.4	6.7	22.6	0.0	5.9	2.6
6 昇任試験(課長職)	341	7.9	6.2	0.6	1.5	7.0	72.7	3.8
7 昇任試験(係長職)	341	12.6	9.7	0.6	1.8	4.7	67.2	3.2
★ 8 庁内公募制	341	10.0	8.5	2.9	1.5	7.0	66.3	3.5
9 希望降任制	341	27.6	24.9	6.7	3.5	1.8	32.0	3.2
10 異動に関する自己申告制	341	32.0	52.2	3.5	0.3	1.8	7.0	2.9
11 人材基本方針の策定	341	44.0	41.3	6.2	0.9	0.3	3.5	3.5

自己申告制だけでなく、庁内公募制や庁内FA制を導入している自治体も出始めてきている

- ・新規事業プロジェクト
- ・自律的キャリアの支援
- ・庁内IT人材の発掘

日本都市センター(2019)「都市自治体におけるガバナンスに関する調査研究—第6次市役所事務機構研究会 中間報告書」, 108頁。

遅い昇進(選抜)と早い昇進(選抜)

自治体による多様性

- 多くの県 … 遅い昇進、同期採用同時昇進の繰り返し

ある県の例

採用→主事

→主任主事 …… 27歳

→主査 …… 32歳

→係長 …… 30代後半～

このあたりから昇進に差が出てくる

→課長補佐 …… 40代半ば～

→課長 …… 50歳前後～

課長まで昇進できない者も多い

→次長→部長

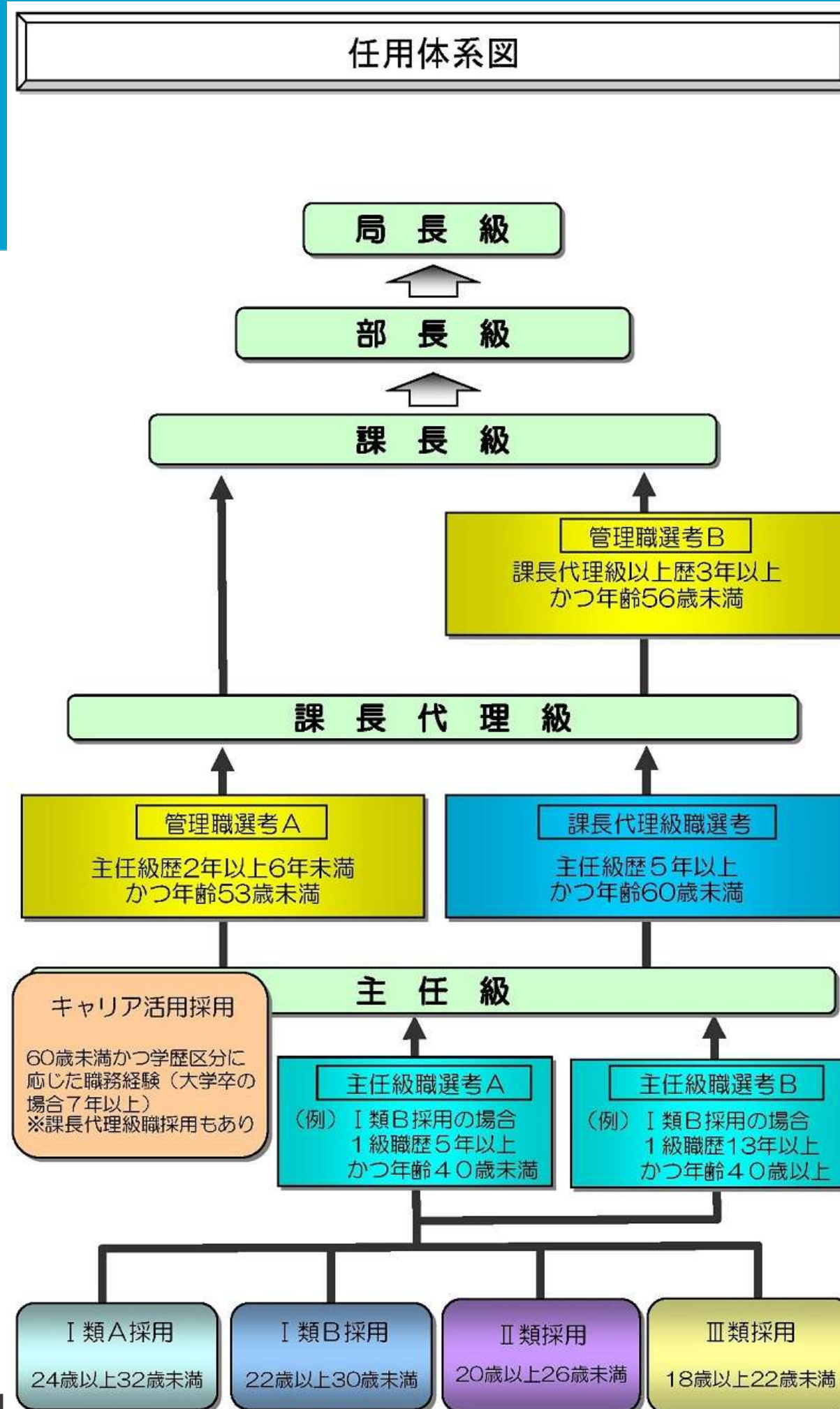
これらは一部の者のみ

- 東京都 … 早い昇進(選抜)

東京都の任用体系

最短のケース

- 22歳で採用
- 27歳で主任級職選考Aに合格して主任
- 29歳で管理職選考Aに合格して⇒課長代理
⇒課長(最短で34歳)
- その後 部長、局長へ



東京都人事委員会「任用体系図」

<https://www.saiyou.metro.tokyo.lg.jp/ninyou.html>

全国知事会からの提言

地方公務員法関連法令の見直しについて

2024年1月15日 全国知事会
地方分権推進特別委員会
茨城県説明資料

【参考2】全国知事会における提言（令和5年7月26日）

「地方分権改革の推進について」

3 地方分権を実感できる改革の深化

（6）地方公務員法関連法令の見直し

- ・ 地方公務員の業務内容や勤務環境が大きく変化する中、高度な専門知識や経験を備えた優れた人材を確保していくためには、各地方公共団体が実情に合わせ、給与や勤務時間等を柔軟かつ迅速に設定することができる制度の確立が必要であることから、地方公務員の給与及び勤務時間等の勤務条件について、地方公共団体の裁量をより広範に認めるよう、地方公務員法等関連法令の改正なども含め幅広くに検討を行うこと。

色々な取組みが見られるが

• 各自治体の工夫の余地

←とはいうものの、取りこぼし以外は小さなパイの奪い合い？

• パイの拡大に向けて

- 民間人材との流動性を高められないか
- 公務の魅力をさらに高めるための工夫
- 兼業規制の緩和

• 自治体間での職員の流動性を高める？

- 共済などは共通、ネックは退職手当？

• 民間で担ってもらえるものはお願いする

- 一部地域での工作物の設置を自治会にお願いする
- シビックテック・・・オープンデータを公開、民間でアプリ等開発し住民に提供

本テーマに関連する自著論文等

- ① 稲継裕昭・大谷基道（2021）『現場のリアルな悩みを解決する！ 職員減少時代の自治体人事戦略』ぎょうせい
- ② 稲継裕昭（2004）「自治体における職員採用試験の変遷とこれから—人物重視へのシフト—」『人事試験研究』第193号、2-15頁
- ③ 稲継裕昭（2007）「キャリア官僚リクルートメントの変容—ベストアンドブライテストから見離された霞ヶ関？」『大阪市立大学法学雑誌』第54巻第2号、1014-1057頁
（農水省ショック（東大法採用ゼロ）を受けてキャリア官僚のことについて検討）
- ④ 稲継裕昭（2023）「公務員離れの現状とその理由」『自治体法務研究』2023年春号、6-13頁
（国家公務員と地方公務員の採用難、早期離職について検討）

②～④については、記者さんからメールで依頼頂ければファイル添付で送信します。