

## 第3章

---

専門人材の確保と育成  
—建築職・土木職を中心に—

The background features a series of overlapping, semi-transparent circles in various colors including white, light green, yellow, orange, and red. These circles are arranged in a way that creates a sense of depth and movement. A soft rainbow gradient is visible, transitioning from green at the bottom to red at the top. The overall aesthetic is clean and modern.

### 3. 専門人材の確保と育成—建築職・土木職を中心に—

琉球大学人文社会学部講師  
前田 貴洋

#### 3.1. 不足する自治体専門人材

##### 3.1.1. 自治体専門人材を取り巻く状況

自治体は、総合行政の担い手として、数多くの課題に対処しているが、近年対処すべき課題の複雑化・多様化が著しい。ゆえに、自治体行政にも高い「専門性」が求められている（公益財団法人日本都市センター 2020）。この「専門性」という概念は極めて多義的であるため、ここでは、その意味内容を、特に自然科学を中心とした科学的知識に基づいて業務を遂行する能力と定義しておこう<sup>1</sup>。そうであるのならば、自治体行政において、「専門性」の担い手となるのは、技術職・専門職と呼ばれる職員に他ならない。

自治体における技術職・専門職には、医師、看護師、薬剤師、獣医師など、国家資格を有する者から、主として自然科学に基づく学問分野をバックグラウンドとして、特定の行政分野に従事する、建築職や土木職など、多種多様な職種が含まれる。他方で、私たちが普段接する機会が比較的多い自治体の事務職員に比べて、自治体の技術職員・専門職員がどのような業務に従事しているのかなど、その実態はあまり知られていない<sup>2</sup>。

だが、こうしたある意味では「地味」な技術職・専門職は、自治体行政において、ひいては私たちが生活するための社会基盤を維持するうえで、極めて重要な役割を果たしている。例えば、東日本大震災のような大規模災害の復興で

1 例えば、資格の有無という観点から専門性を分類する議論としては、藤田（2002）がある。また、資格の有無・転職の容易さ・自治体外での通用性から「専門性」を分類したものと、稲継（2011）がある。他方、「専門性」は行政学が探究してきた基本概念の一つであり、その意味内容に踏み込んだ研究として、藤田（2008）がある。藤田は、プロフェッションとしての技官を対象に、行政組織内外の自律性の態様やその政策的帰結を解明している。また、近年の公務員制度改革と専門性の在り方についても議論を行うなかで、科学的知識が一層高度化した現在では、行政職員が持ちうる専門性は、「専門的リテラシー」にとどまるという指摘も行っている。

2 自治体の技術職・専門職については、時宜に応じた論考が展開されている。例えば、前掲藤田（2002）は資格の有無、藤田（2020）が自治体における技術職・専門職の曖昧性について扱っている。また、自治体技術職の処遇という観点からは、川手（2006）が挙げられる。他方、特定の行政分野を対象として自治体の専門職を扱った研究として、打越（2016）が挙げられる。打越は獣医師を中心とする動物行政の分野における自治体職員を扱っている。

は、土木職など技術職が持つ専門能力が欠かせない<sup>3</sup>。また、令和元（2019）年の年末以降、世界的に流行し、今なお猛威を振るっている新型コロナウイルス感染症（COVID-19）についても、感染症対策の要をなす保健所の業務体制がひっ迫していることが指摘されている<sup>4</sup>。保健所において感染症対策に中心となって従事するのは、保健師をはじめとする自治体の技術職・専門職である。つまり、大規模災害や未知の感染症の蔓延など未曾有の危機に際しては、こうした状況に直接的に対処する専門性を持った人材の確保が必要不可欠なのである<sup>5</sup>。

##### 3.1.2. 自治体専門人材の人材確保状況

それでは、自治体における技術職・専門職の人材確保はいかなる状況なのだろうか。全国的に見れば、自治体における専門人材の確保は大変困難な状況に置かれている。次の図表3-1は、全国の自治体における競争試験の受験者と合格者の状況を示したグラフである。平成22（2010）年度には614,022人いた受験者が、令和元（2019）年度には440,126人へと変化している。過去10年間で受験者数が大きく減少していることが見て取れる。他方で、合格者数については、平成22（2010）年度では66,426人であったが、令和元（2019）年度には78,049人に増加している。これは、自治体が合格者の辞退を見越して需要数よりも多く合格者を出していることが一因であり、人材の確保に苦慮していることの証左であろう。したがって、図表3-2に示す通り、過去10年間における競争試験の倍率も低下の一途をたどっている。

ここまで見てきたデータは、技術職のみを対象としたものではないが、自治体が全体として人材確保に困難を抱えている様子が理解できる。では、技術職に限った場合には、自治体の人材確保はいかなる状況なのか。行政学者の大谷基道が独自に行った調査では、事務職の確保に比して、技術職の確保は一層困難を極めていく状況が浮き彫りにされている。図表3-3によれば、平成29（2017）年度に「土木」の採用区分で行った競争試験の平均倍率は、都道府県では2.5倍、政令指定都市では2.6倍、その他の市区では3.6倍、町村では2.3倍となっており、事務職に比して相当な苦戦を強いられている（大谷 2019b）。

3 災害で被災した自治体では、復旧・復興にあたる人材の確保が困難を極める。そこで、被災自治体の復旧・復興を支援するため、各種の応援職員を派遣するスキームが存在する（総務省「被災地方公共団体に対する人的支援の取組」<[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/jichi\\_gyousei/koumuin\\_seido/hisai\\_chiho\\_kokyo\\_dantai.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/koumuin_seido/hisai_chiho_kokyo_dantai.html)>（最終アクセス：2021年2月28日））。

4 各種メディア報道において保健所の「危機的状況」が報じられている（例えば、『朝日新聞』（2021年1月8日朝刊）など）。また、日本における保健所の減少トレンドを、個体群生態学モデル（population ecology）を用いて分析した研究として、辛（2013-2014）が挙げられる。

5 環境の変化性と複雑性が高い不確実な状況下においては、組織は分化を進め、各部門が下位単位の環境に対処することが理に合う（Lawrence & Lorsch 1967=1977）。

9)。ここでは「土木」を取り上げたが、自治体の専門人材確保においては、建築職と土木職の需要数が多いこともあり、特に人材の確保が困難であると言われる。

公益財団法人日本都市センターが都市自治体を対象に平成31（2019）年2月から3月にかけて行った調査によれば、調査の時点で土木職・建築職の定員が確保できていないと認識している自治体は、アンケートに回答した200団体中、建築職では95団体、土木職では114団体に上る（公益財団法人日本都市センター 2020：276）<sup>6</sup>。こうした定員を確保できていない理由について、同調査では、応募者の少なさや辞退者の多さ、採用基準を満たさない場合の多さが挙げられている（公益財団法人日本都市センター 2020：278, 296）。自治体における人材確保一般が困難を抱えつつあり、技術職の中でも特に建築職、土木職の確保が困難を極めていえると言えよう。

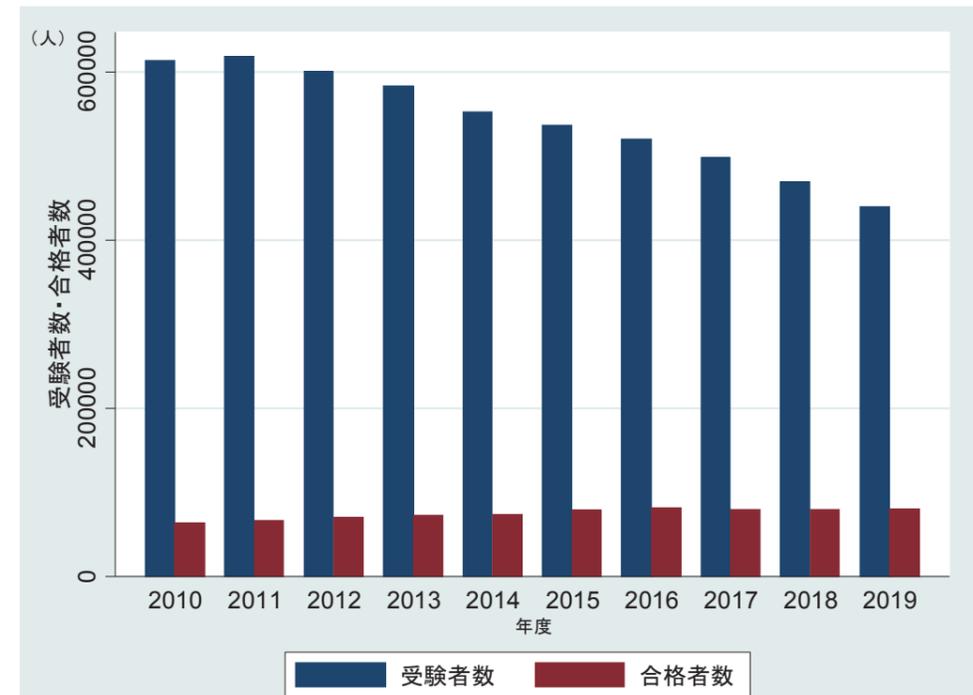
また、こうした技術職・専門職も、ただ定員を充足し頭数をそろえるだけでは不十分である。つまり、採用した人材を組織の中で専門的な業務が担えるよう育成していく必要がある。では技術職・専門職の育成についてはどのような状況か。人材の確保と同様に、育成についても、自治体は困難に直面していると言わざるを得ない。自治体における技術職の定員の確保状況を確認した先ほどの調査を再び確認してみよう。この調査で、職員の技術的スキルが確保できていないと認識している自治体は、アンケートに回答した200団体中、建築職では53団体、土木職では64団体に達している（公益財団法人日本都市センター 2020：276）<sup>7</sup>。このような技術職のスキルが確保できていない原因については、技術的スキルを次世代へと共有・継承していくことが困難であることや、業務量の増加や質的变化により、技術的スキルを向上させる余裕がないことなどが挙げられている（公益財団法人日本都市センター 2020：277, 294）。技術職のスキル不足問題は、小規模の自治体において特に顕著であるが、つまると

6 「貴市の土木・建築の技術系専門職の定員と技術的スキルの確保状況について伺います。5年前、現在、今後の見通しについて、選択肢のうちから当てはまるものを下の表にご記入ください。」という質問項目に対して、現在の状況として、「(3) 土木・建築の技術系専門職の定員は確保されていないが、職員の技術的スキルは確保されている」および「(4) 土木・建築の技術系専門職の定員は確保されていない、かつ職員の技術的スキルも確保されていない」という項目を選択した都市自治体の数を合計している（公益財団法人日本都市センター 2020：276）。なお、上記の回答は自治体の人事担当部局によるものである。同調査では技術担当部局にも同様の調査を行っており、結果としては、回答が寄せられた197部局のうち、現在定員が確保されているという認識を持っているのは、建築職では126部局、土木職では134部局であり、人事担当部局とは認識の食い違いがあるように思われる。

7 定員の確保状況と同様の質問項目について、技術的スキルが確保できていない旨が含まれる、「(2) 土木・建築の技術系専門職の定員は確保されているが、職員の技術的スキルが確保されていない」および「(4) 土木・建築の技術系専門職の定員は確保されていない、かつ職員の技術的スキルも確保されていない」という項目に回答した都市自治体の数を合計している。なお、人事担当部局と技術担当部局の認識の乖離は、職員の技術的スキルの確保について一層強く現れている。技術的スキルが確保できていないという認識を持つ回答数について、人事担当部局と技術担当部局を比べると、建築職については、人事担当部局が53に対して、技術担当部局が86、土木職については、人事担当部局が64に対して、技術担当部局が98となっている（公益財団法人日本都市センター 2020：276, 293）。

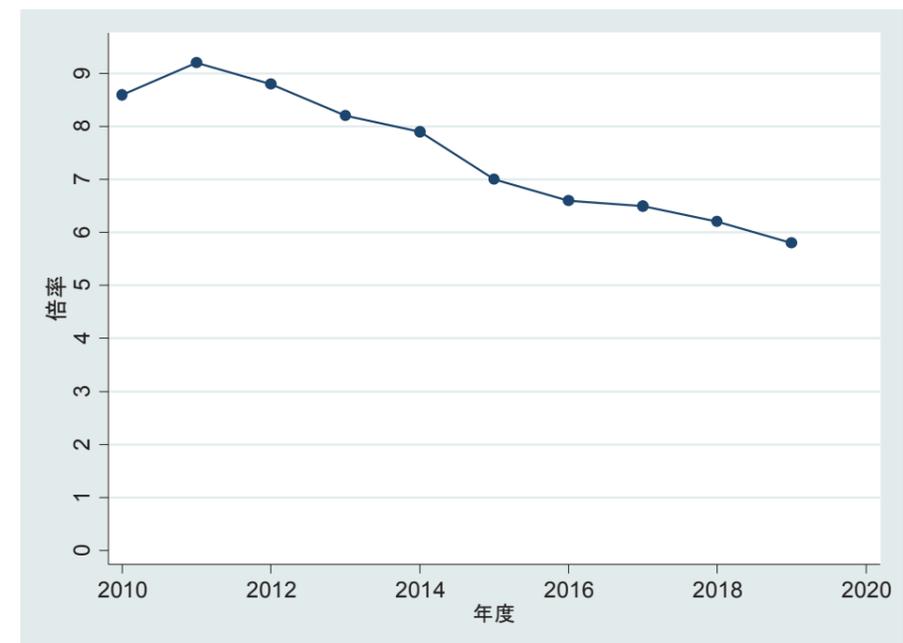
ころ、技術職の全体数が少ないことが技術的スキルの確保に大きく影を落としていると言えよう。

図表 3-1 自治体における競争試験の受験者数・合格者数の推移



(出所)「令和元年度地方公共団体の勤務条件に関する調査結果」より筆者作成。

図表 3-2 自治体における競争試験の平均競争倍率の推移



(出所)「令和元年度地方公共団体の勤務条件に関する調査結果」より筆者作成。

- 1.
- 1.1
- 1.2
- 1.3
- 2.
- 2.1
- 2.2
- 2.3
- 3.
- 3.1
- 3.2
- 3.3
- 3.4
- 4.
- 4.1
- 4.2
- 4.3
- 4.4
- 4.5
- 5.
- 5.1
- 5.2

図表 3-3 2010年度及び2017年度実施「土木」採用試験の結果

団体区分	実施年度	「土木」採用試験				「一般行政」採用試験			
		応募者数	受験者数	合格者数	辞退者数	平均競争率 (倍)	平均辞退率 (%)	平均競争率 (倍)	平均辞退率 (%)
都道府県	2010年度	3,756	2,565	691	110	4.9	8.7%	14.1	16.6%
	2017年度	3,483	2,569	1,022	186	2.5	13.6%	6.9	20.9%
	増減	▲ 273	4	331	76	▲ 2.4	4.9%	▲ 7.2	4.3%
政令指定 都市	2010年度	1,909	1,387	470	22	4.0	6.5%	12.6	13.8%
	2017年度	1,555	1,060	460	29	2.6	6.7%	9.1	16.4%
	増減	▲ 354	▲ 327	▲ 10	7	▲ 1.4	0.2%	▲ 3.5	2.6%
その他の 市区	2010年度	6,030	4,411	864	86	5.3	9.9%	14.5	7.4%
	2017年度	5,459	4,192	1,265	239	3.6	18.8%	10.2	10.9%
	増減	▲ 571	▲ 219	401	153	▲ 1.7	8.9%	▲ 4.3	3.5%
町村	2010年度	129	93	25	3	3.8	15.0%	10.1	4.2%
	2017年度	362	292	88	19	2.3	17.1%	6.8	9.9%
	増減	233	199	63	16	▲ 1.5	2.1%	▲ 3.3	5.7%

(出所) 大谷 (2020 : 52) 図表5の一部を抜粋して筆者作成。

### 3.1.3. 特別区専門人材を取り巻く状況

ここまで見てきたように、全国的には、多くの自治体が専門人材の確保・育成に課題を抱える中で、本研究が対象とする特別区はいかなる状況に置かれているのだろうか。行政学者の松井望によれば、第32次地方制度調査会の答申をはじめとして、近年叫ばれている自治体の専門人材不足という言説は、専門人材の「不足」を厳密に示すというよりも、「不在」の状況を示しているという (松井 2020 : 57-58)。つまり、自治体の規模が小さくなるほど専門人材が配置されていないことが多く、専門人材が偏在しているのである。

そうであるのならば、日本で最も人口が集中する都市自治体である特別区では、専門人材の確保・育成に課題を抱えてはいないのだろうか。その答えは否である。本研究会が昨年度実施した調査研究では、特別区においては、令和17 (2035) 年まで人口が増加し、令和37 (2055) 年に向けて高齢者人口のピークを迎えることが明らかになっている (特別区長会調査研究機構 2020 : 10-11)<sup>8</sup>。こうした特別区の人口動態は、すでに人口減少局面を迎え、令和22 (2040) 年にかけて高齢者人口がピークを迎える全国的な動向とは大きく異なる。

確かに、特別区は、全国的に見れば相対的に「恵まれている」と評価しうるかもしれない。だが、一見「恵まれている」ように見えるものの、特別区を取り巻く特有の状況が、むしろ他の自治体にはない対処困難な課題を突き付けて

8 今年度報告書の第1章でも指摘されている通り、新型コロナウイルス感染症の蔓延により、こうした人口推計の前提が崩れている可能性がある。すなわち、特別区への人口流入が止まり人口減少局面への移行が早まることも予想される。

いるといえる。日本で最も人口が集中している自治体であるということは、その人々の生活を支える公共インフラの維持管理が重くのしかかる。くわえて、高齢者人口の絶対数の多さや人口減少幅が小さいために、公共インフラの維持管理だけでなく、新規需要への対応も必要となる。こうした「二重の課題」だけでなく、今後首都圏を確実に襲うと言われる首都直下地震などの大規模災害への対応や今般の新型コロナウイルス感染症のように、人口密集地域では新興感染症対策の重要性もクローズアップされている (特別区長会調査研究機構 2020 : 44-46, 54-55)。ゆえに、こうした行政需要に対して特別区は十分に対応することが難しいという「供給の危機」に直面する可能性が高いのである (特別区長会調査研究機構 2020 : 86-87)。

以下本章では、特別区における専門人材の確保・育成について、その実態や課題を明らかにする。自治体における専門人材の確保・育成は、上記のような行政需要に対応する行政体制の要をなす。また、全国的な調査や先行研究では十分に明らかになっていない特別区における専門人材の確保・育成の現状と課題について調査研究を行うことは、「2055年問題」が差し迫るなか、「供給の危機」に直面する特別区が、今後の行政体制をいかに構築していくのかという観点から意義深い試みである。加えて、今後、他自治体において一層深刻化する専門人材の確保・育成問題について、特別区における取り組みが先駆的な問題解決の事例となる可能性もあるだろう。

なお、本章で検討の対象とする専門人材は、建築職と土木職とする。これはいわゆる「四大技術」(土木・造園、建築、機械、電気)のうち、建築職と土木職がボリュームゾーンであることによる。つまり、特別区全体の一般技術系職員5,874名のうち、建築職は1,811名、土木職は2,099名であり、一般技術系職員の60%以上を占めているからである<sup>9</sup>。また、建築職および土木職が、今後顕在化する特別区における様々な課題に対して中心的に対処し、私たちの安全な日常生活を下支えする主たる専門人材であることも理由である<sup>10</sup>。

調査研究の方法としては、特別区の建築職・土木職にかかわる公開データ等を利用して現状を把握するとともに、複数の区の人事担当部局や技術担当部局にインタビューやメールでの質問調査を行った。インタビュー実施対象区は、インタビューを実施した順に、江戸川区、杉並区、江東区、豊島区、港区である。

9 特別区人事委員会「令和2年度 特別区職員の構成」。

10 なお、建築職・土木職と並び、自治体に設置されているが、一層先行研究が希少な技術職として、電気職と機械職が挙げられる。この電気職・機械職について、先行研究のレビューやアンケート調査から、その在り方を検討した論考として、武村 (2019) がある。

## 3.2. 特別区における専門人材確保の状況

### 3.2.1. 建築職・土木職の配置状況

ここからは、特別区における専門人材（建築職・土木職）の確保状況を確認していく。まずはその前提として、各区にどの程度の建築職及び土木職の職員が配置されているのかを確認しておこう。図表3-4は、総務省が行っている『地方公共団体定員管理調査』のデータを用いて、特別区における建築職・土木職の職員数の推移を示したものである。特別区全体では、令和2（2020）年4月1日時点で、建築職が1,855名、土木職が2,318名配置されている。建築職と土木職を比べると、土木職の職員数の方が多くなっており、土木職の職員数は建築職の職員数のおよそ1.25倍である。また、平成17（2005）年から令和2（2020）年というスパンにおいては、建築職と土木職の職員数は漸増傾向にある。建築職では平成17（2005）年から令和2（2020）年にかけて、1,402名から453名増加して1,855名へ、土木職では1,782名から536名増加して2,318名となっている。

専門人材の職種ごとにおける人員配置状況の動向については、松井（2020：58）も指摘するように、各職種の需要に応じて増減があるということなのであろう。他方で注意を要するのは、ここで示したグラフはあくまで平成17（2005）年以降の動向であって、グラフの時系列をより長くとれば、近年の建築職・土木職の漸増傾向は、従来大幅に人員を削減してきたことからの多少の揺り戻しであると捉えられよう<sup>11</sup>。図表3-5は平成7（1995）年から令和2（2020）年までの自治体の総職員数の推移を示したグラフである。技術職以外の職種も含めたデータではあるが、平成7（1995）年から平成22（2010）年頃まで自治体の総職員数が減少し続けていたことが分かる。こうした総職員数の減少に対して、近年の職員数の微増は、職員数の急激な削減からの揺り戻しであると理解できるであろう。

次に各区の建築職・土木職の配置状況を確認しよう。図表3-6は平成17（2005）年から令和2（2020）年までの、特別区各区における建築職・土木職の配置状況の推移である。建築職・土木職の職員数が異なることは当然であるが、建築職と土木職の職員数の比率や増減の程度には、各区でバリエーションが見受けられる。第一に、人口の多い区では、建築職・土木職の職員数は多い

傾向にある（図表3-7、図表3-8）<sup>12</sup>。人口が最も多い世田谷区において最も多くの建築職・土木職が配置されているが、他方で、人口が最も少ない千代田区においても一定数の建築職・土木職が確保されている。つまり、人口の多寡によらず、行政サービスを提供するためには最低限の建築職・土木職が必要となるのであろう<sup>13</sup>。

第二に、建築職と土木職の比は各区で大きく異なる。図表3-9は令和2（2020）年における各区の、建築職職員数の対土木職職員数の比を示したグラフである。建築職の対土木職比は概ね7～8割前後であるが、千代田区、新宿区、北区などは他区と異なり、建築職の方が多くなっている。他方で、品川区、葛飾区、江戸川区などでは、建築職の数が土木職に比して半数程度となっている。各区において、それぞれの職種に対する需要が異なることが理解できよう。

第三に、建築職・土木職の増減比率も、各区において異なっている。図表3-10は、平成17（2005）年に対する令和2（2020）年時点での建築職・土木職の増減比率を表したグラフである。このグラフでは、例えば増減比率が1となっている場合、平成17（2005）年から令和2（2020）年にかけて職員数が倍増しているということを意味している。グラフから分かるように、各区で職種ごとの増減比率は大きく異なっている。一方では、平成17（2005）年と比べてほとんど職員数が増加していない千代田区（土木職）、目黒区（建築職）、豊島区（建築職）、足立区（建築職・土木職）のような区がある。他方では、特に中野区（土木職）と葛飾区（建築職）で顕著なように、大幅に技術職の人員体制を強化している区もあることが確認できよう。

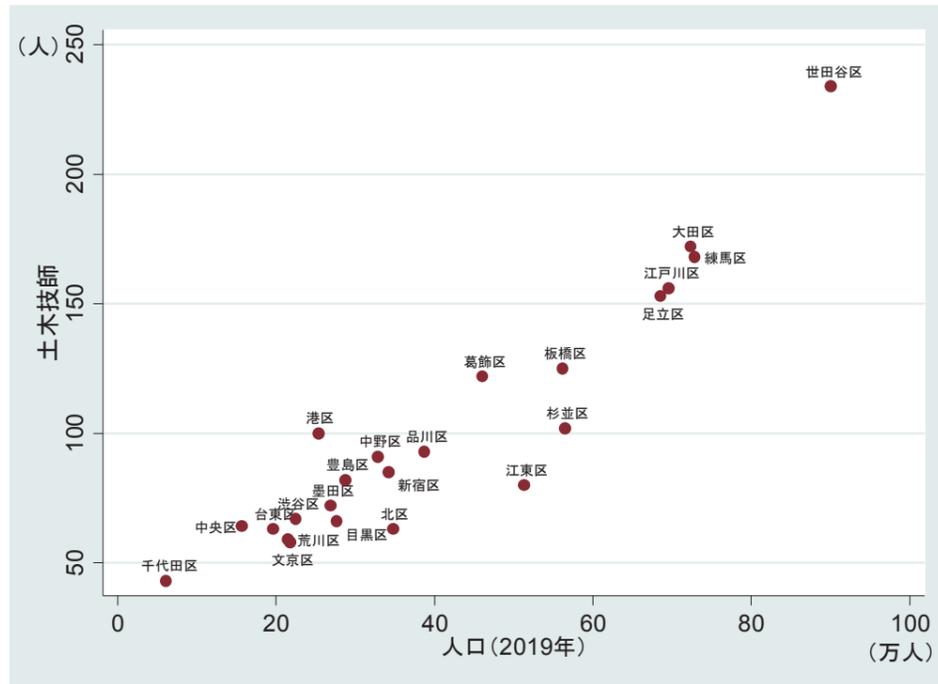
11 各区に対するインタビュー調査においても、従来と同様のペースで職員数を削減していくということは、行政体制の維持という観点からも難しいという認識が示されている。

12 図表3-7、図表3-8では、令和2（2020）年の建築職・土木職職員数と、令和元（2019）年の各区人口を用いて散布図にしている。なお、それぞれの変数同士の相関係数は、建築職と各区人口では0.8626、土木職と各区人口では0.9353となっている。

13 他方において、区の人口規模の違いに対して、最低限の人員が確保されている状況は、特別区の人事行政の歴史的な沿革や都区財政調整制度の観点からの検討も必要であろう（土屋 2011）。

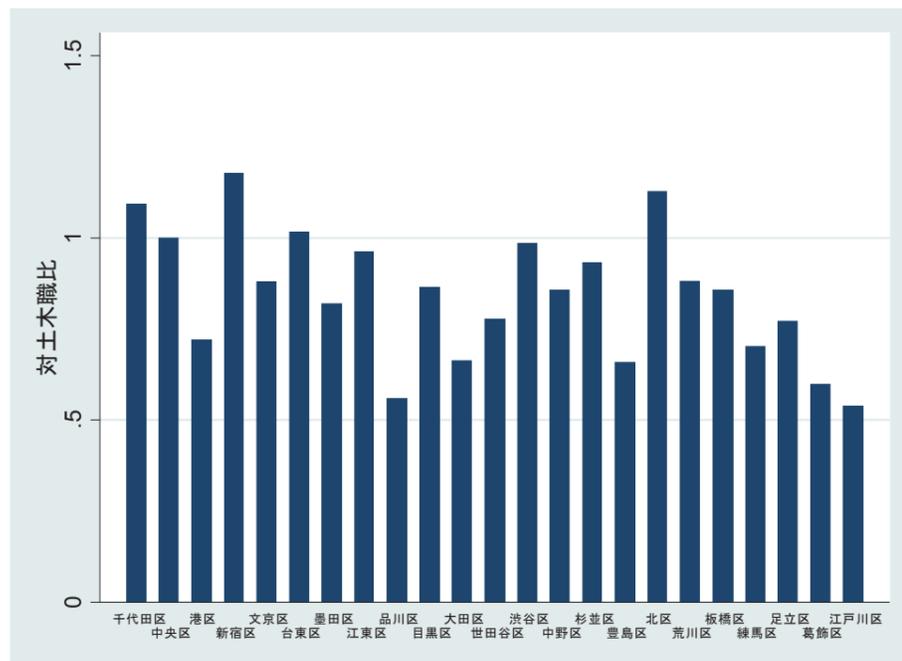


図表 3-8 各区の土木職と人口の関係



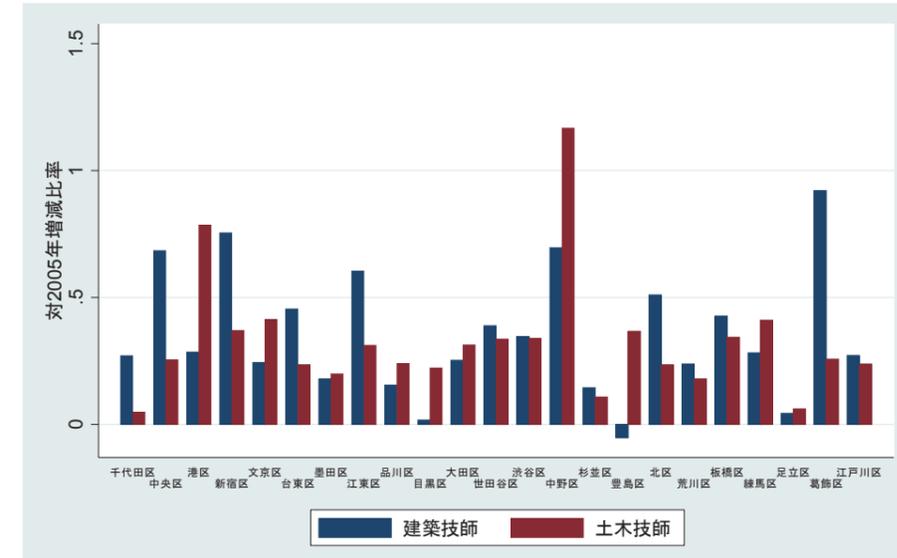
(出所)『地方公共団体定員管理調査』第4表職種別職員数(一般行政部門)(北海道～沖縄県)各年度版及び公益財団法人特別区協議会『特別区の統計』令和元年版より筆者作成。

図表 3-9 建築職の対土木職比(2020年)



(出所)『地方公共団体定員管理調査』第4表職種別職員数(一般行政部門)(北海道～沖縄県)各年度版より筆者作成。

図表 3-10 建築職・土木職の増減(2020年度対2005年度増減率)



(出所)『地方公共団体定員管理調査』第4表職種別職員数(一般行政部門)(北海道～沖縄県)各年度版より筆者作成。

### 3.2.2. 建築職・土木職の採用と人材確保の試み

続いて特別区における建築職・土木職の確保状況について概観していこう。特別区では、全国でも唯一の試みとして、特別区人事・厚生事務組合を組織し一部事務組合方式により人事委員会を設置している。こうした人事行政にかかる事務の共同処理により、特別区が一体となって人材を確保することが可能となる(松井 2020: 60-61)<sup>14</sup>。

はじめに、特別区全体の建築職・土木職の採用試験実施状況を確認しておこう。図表3-11は、直近の令和2(2020)年度採用試験の実施状況をまとめたものである。全体としては、採用予定数1,276名程度の募集に対して、申込者が16,860名、第1次試験の受験者が9,566名、最終合格者が2,342名となっている。第1次試験受験者に対する最終合格率は24%である。

ここで事務職と対比しながら技術職の状況について確認すると、事務職は採用予定者数906名程度に対して、申込者数が14,339名に上り、特別区のI類採用試験【一般方式】のおよそ85%を占めている。これに対して、受験者数は8,121名で申込者数に対する受験率は57%となっており、実際には受験しない者が多数いることが分かる。また、第1次試験受験者に対する合格率は、59%であり、同様に第2次試験合格率は79%となっている。第1次試験受験者に

<sup>14</sup> 人事行政において、東京都と特別区が次第にその一体性を弱め、特別区相互の一体性を強めていく過程を分析した研究として、前掲土屋(2011)を参照。

対する最終合格率は21%である。

他方で、本調査研究が対象としている技術職について見てみると、建築職は、採用予定者数50名程度に対して申込者数が160名となっている。受験者数は101名であり、申込者数に対する受験率は63%で、事務職とさして変わりはない。だが、第1次試験合格率は87%、第2次試験合格率は89%に達しており、事務職と著しい対照をなしている。さらに第1次試験受験者に対する最終合格率も40%に及ぶ。建築職と同様に、土木職においても、受験者に対する合格率が高い傾向にある。土木職は、採用予定者数48名程度に対して申込者が432名となっており、受験者数は201名、受験率は47%である。第1次試験合格率は90%、第2次試験合格率は86%、第1次試験受験者に対する最終合格率は33%である。

次に、採用試験における建築職と土木職の合格倍率の推移を確認しておこう。図表3-12は、特別区I類採用試験の建築職・土木職の合格倍率の推移をまとめた時系列グラフである。なお、参考のために事務職の合格倍率の推移も併記している。この図表からは、長期的に特別区職員の採用試験の合格倍率そのものが低下傾向にあることが分かる。また、事務職に比して建築職・土木職の合格倍率が低く、およそ2～3倍前後で推移している。特別区全体で職員の確保に苦戦しつつある傾向がみられ、建築職・土木職では全国的な技術職不足の状況と同じように、採用活動に苦勞している様子をうかがうことが出来る<sup>15</sup>。

図表 11 特別区I類採用試験【一般方式】実施状況（2020年度）

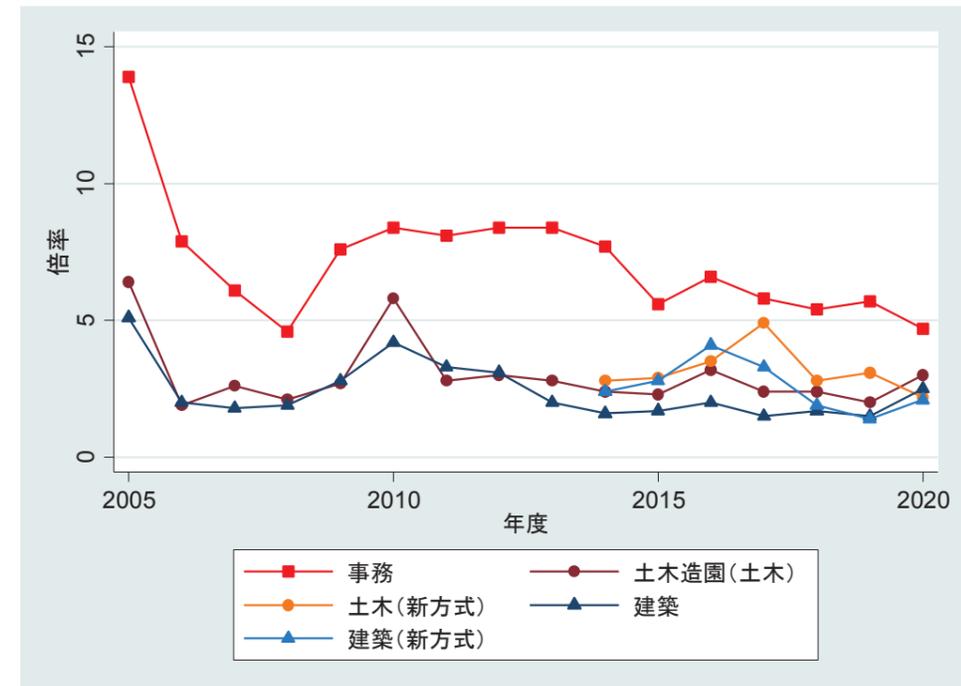
試験区分	採用予定数	申込者数	第1次試験		第2次試験			合格率**		
			受験者数	受験率	合格者数	合格率	受験者数		合格者数	合格率
事務	906名程度	14,339	8,121	57%	4,791	59%	2,197	1,741	79%	21%
土木造園(土木)	48名程度	432	201	47%	180	90%	77	66	86%	33%
建築	50名程度	160	101	63%	88	87%	45	40	89%	40%
全体合計*	1,276名程度	16,860	9,566	57%	6,038	63%	2,932	2,342	80%	24%

(注) \*には、事務、土木造園(土木)、建築以外の職種もすべて含む。\*\*の合格率は、第1次試験受験者に対する第2次試験合格者の比率である。

(出所) 特別区人事委員会「令和2年度I類採用試験【一般方式実施状況】」<[http://www.tokyo23city.or.jp/saiyo/r02nen\\_ji/1\\_jisshi.htm](http://www.tokyo23city.or.jp/saiyo/r02nen_ji/1_jisshi.htm)> (最終アクセス：2021年2月28日) より筆者作成。

15 松井(2020:62)は、特別区の職員採用局面でも「広域連携」を通じた試験期間の長期化が、民間企業との併願者の途中辞退を招く一因であると指摘している。

図表 12 I類採用試験(建築職・土木職)倍率の推移



(出所) 特別区人事委員会「特別区職員採用試験(選考)実施状況」各年度版<[http://www.tokyo23city.or.jp/saiyo/ji\\_index.htm](http://www.tokyo23city.or.jp/saiyo/ji_index.htm)> (最終アクセス：2021年2月28日) より筆者作成。

このように首都・東京の枢要部を占める特別区であっても、建築職・土木職の人材確保は困難な状況にある。そのため、特別区においては、人材確保に困難を抱える技術職を対象に、様々な対策を講じている(特別区人事・厚生事務組合2020:20-21)。第一は採用試験の対象者の拡大である。清掃事業では機械職・電気職の限定的な経験者採用が平成17(2005)年から実施されていたが、平成19(2007)年からはそれ以外の職種についても、民間企業等で培った知識経験を即戦力として活用するために、経験者採用試験・選考が開始された。さらに、平成28(2016)年には、I類試験区分のうち、事務といわゆる四大技術について、受験資格の上限年齢を28歳未満から32歳未満に引き上げている。こうした対策により、特別区職員の採用機会拡大が図られることとなった。

第二は、採用試験実施スケジュールの変更や試験内容の変更である。平成16(2004)年には、有為な人材確保のため、I類の第1次試験実施日を1カ月程度前倒しにしている。また人物重視の観点から、まずは事務職について面接回数を2回に増やすとともに、技術職では、課題式論文試験を導入している。その後、平成20(2008)年には技術職についても面接回数を2回に増やすことで、試験内容における人物重視の傾向が一層強まることとなった。さらに平

成25（2013）年には、「人材確保が厳しい」技術職について、他の試験区分より最終合格発表日を前倒しすることで、民間企業等との併願をしている受験者の辞退率を低減させようと試みている。その後も、民間企業の採用スケジュールを踏まえながら、適宜採用試験の実施時期を変更している。

くわえて、技術職確保のための方策である試験内容の変更として重要なものが、平成26（2014）年から実施されている「土木・建築新方式」である。この採用方式は、専門試験のほかに、一般方式で課される教養試験と論文試験の代わりに、「民間企業志望者や、試験対策に十分な時間をとれない方でも受験しやすい」よう、「民間企業の採用試験でも使用されている」適性検査を課すものである<sup>16</sup>。一般方式では、教養試験2時間、専門試験1時間30分、論文試験1時間20分のところ、新方式では、専門試験1時間30分、適性試験27分で第1次試験が終了する。この新方式が導入されたことで、受験者数の確保に効果が見られたという<sup>17</sup>。このように、試験スケジュールや試験内容を、「受験者負担軽減型」<sup>18</sup>に変更することで、特別区であっても、有為な人材の確保には苦慮していることが浮かび上がる。

第三は、技術職に関する採用広報活動の強化である。近年、広域自治体や都市自治体を中心として、パンフレットやホームページを通じた積極的な採用情報の提供が行われている（大谷 2019a：151-152）<sup>19</sup>。特別区においても、特別区で働くということのイメージを受験者に喚起するため、特別区がどのような自治体であり、どのような人材を求めているのかが提示されるだけでなく、部署・職種ごとの業務内容やタイムスケジュールについて、職員の写真なども含めて、パンフレットやホームページ上で情報提供が行われている。特に、技術職については、パンフレットなどにおいて、[図表3-13](#)、[図表3-14](#)に示すように、継続的に仕事内容や魅力に関する特集が組まれており、人材確保に腐心している様子が伺える<sup>20</sup>。

また、23区合同説明会を開催したり（[図表3-15](#)）、大学や大学生協、資格試験予備校などが主催する説明会にも参加するなど、受験者確保のための方策を

16 「令和2年度 特別区（東京23区）職員I類【土木・建築新方式】採用試験案内」。  
 17 特別区人事委員会は、東京オリンピック・パラリンピック関連の工事需要の増加によって、人材が民間企業に流れることを念頭に置き、毎年5月に実施していた定期採用にくわえて、9月にこの新方式の試験を実施した（『日刊建設工業新聞』（2014年12月25日））。  
 18 大谷（2019a）によれば、自治体の採用試験は、「学力重視型」から「人物重視型」、さらには「受験者負担軽減型」へと変化しているという。従来はこうした変化が、地方分権時代の自治体運営を担う有為な人材の確保を目指して行われてきたが、近年は自治体における人材確保難に対処するための採用方法に変化しているという。  
 19 他方で、都道府県、政令指定都市以外のその他の市区において、採用時のミスマッチを防ぐために「特に何もしていない」自治体もあるという（大谷 2019a：151-152）。  
 20 特別区人事委員会のホームページでは、平成28（2016）年から令和3（2021）年までの内容が確認可能である。四大技術それぞれについて、年齢や性別バランスを考慮し、技術職員の入区の動機や仕事の魅力などが語られている。

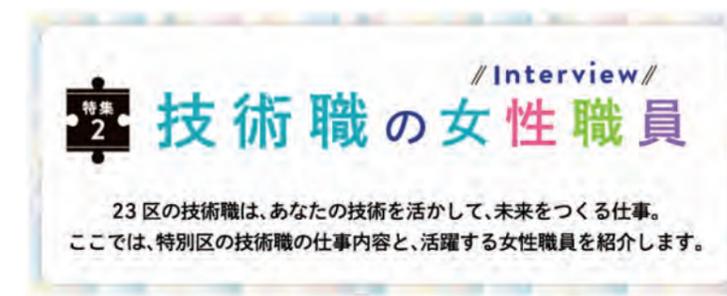
積極的に実施している<sup>21</sup>。ここでも確保が困難なことを踏まえ、技術職については「技術職採用フォーラム」を別途実施したり（[図表3-16](#)）、技術職受験者を対象とした学校説明会<sup>22</sup>を実施したりしているのである。

図表 3-13 特別区の採用情報における技術職特集

年度	特集タイトル	対象	内容
2016	CROSS TALK 特別区の技術職の魅力	建築、電気、造園、土木、機械	入区の動機、仕事内容、やりがい
2017	CROSS TALK 特別区の技術職の魅力	土木、造園、建築、機械、電気	入区の動機、仕事内容、やりがい
2018	CROSS TALK 技術職という選択	土木、建築、電気、造園、機械	入区の動機、仕事内容、やりがい
2019	特集2 [技術職] しごとの最前線	土木、造園、建築、機械、電気	職種別に「しごと」に焦点
2020	特集2・技術職の未来づくり	土木、造園、建築、機械、電気	職種別に「しごと」に焦点
2021	特集2・技術職の女性職員 Interview	建築、土木、機械	仕事内容、女性活躍に関するエピソードなど

（出所）特別区人事委員会「特集・メッセージ」各年度版<[http://www.tokyo23city.or.jp/saiyo/spmsg\\_top.htm](http://www.tokyo23city.or.jp/saiyo/spmsg_top.htm)>（最終アクセス：2021年2月28日）より筆者作成。

図表 3-14 ホームページ上における技術職特集の例（2021年度採用分）



（出所）特別区人事委員会「特集2 技術職の女性職員 Interview」<<http://www.tokyo23city.or.jp/saiyo/2021/tokusyu/02.html>>（最終アクセス：2021年2月28日）。

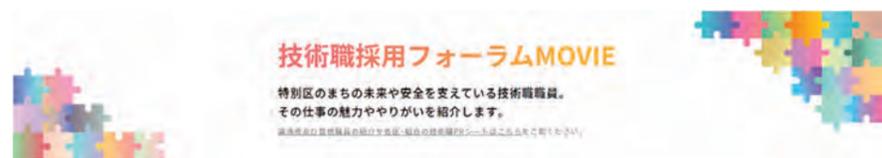
図表 3-15 23区合同説明会・技術職採用フォーラム特設サイト（2021年度）



（出所）特別区人事委員会「23区合同説明会・技術職採用フォーラム特設サイト」<[http://www.tokyo23city.or.jp/saiyo/2020/23forum2020/index.html#movie\\_23](http://www.tokyo23city.or.jp/saiyo/2020/23forum2020/index.html#movie_23)>（最終アクセス：2021年2月28日）。

21 令和3（2021）年度採用分の23区合同説明会については、新型コロナウイルス禍ではあるが、受験者確保のため、オンライン実施に踏み切っている（特別区人事委員会「23区合同説明会・技術職採用フォーラム特設サイト」<[http://www.tokyo23city.or.jp/saiyo/2020/23forum2020/index.html#movie\\_23](http://www.tokyo23city.or.jp/saiyo/2020/23forum2020/index.html#movie_23)>（最終アクセス：2021年2月28日））。  
 22 平成30（2018）年度の実績を見ると、いわゆる理系大学で説明会を行ったり、資格試験予備校や民間人材情報サービス企業が実施する技術職系の業界セミナーに参加したりするなどしている（特別区人事委員会「平成30年度大学等への説明会情報実績」<<http://www.tokyo23city.or.jp/saiyo/college/h30.htm>>（最終アクセス：2021年2月28日））。

図表 3-16 技術職採用フォーラム (2021年度)



(出所) 特別区人事委員会「技術職採用フォーラムMOVIE」<[http://www.tokyo23city.or.jp/saiyo/2020/23forum2020/index.html#banner\\_area](http://www.tokyo23city.or.jp/saiyo/2020/23forum2020/index.html#banner_area)> (最終アクセス：2021年2月28日)。

### 3.2.3. インタビュー対象区における状況<sup>23</sup>

ここまで明らかにしてきた特別区全体の建築職・土木職の確保を巡る状況を踏まえたうえで、インタビュー調査を行った各区の声に耳を傾けてみよう。

まず、インタビュー調査を行った各区における専門人材の確保状況であるが、各区で温度差があるものの、現時点では必要な人材が概ね確保できているという認識を持っているようである。しかしながら他方で、専門人材の確保に全く不安がないという訳ではなく、区ごとに様々な課題認識を持っていることも明らかになった。

特に、専門人材の確保に関しては、他の主体との競合があり、技術職という少ないパイを奪い合っている状況にあるようである。例えば、技術職を確保する際に、一般的に競合相手となるのは、民間企業である。他の職種でも同様であるが、好況時には公務員人気低下し、民間企業に人材が流れ、不況時には公務員人気上昇する。そのため、とりわけ好況時には民間企業との技術職の争奪戦が生じるとの認識を示す区が多い。くわえて近年の特殊事情として、東京オリンピック・パラリンピック開催に伴う技術職の需要増によって、特に建築職において人材確保が難しくなる場合もあるという。さらに、こうした技術職の争奪戦が生じる結果として、必要数という数の面だけでなく、有為な人材の確保という質の面でも問題が生じうるといえる。

だが、こうした技術職の奪い合いは、民間企業との間だけで繰り広げられるわけではない。つまり、特別区間あるいは近隣の他の自治体との間にも、技術職の採用について競合関係が存在している。例えば、すでに他区との競合関係にあることで、将来的には技術職の確保が難しくなるだろうという見通しを持つ区もある。また、他の自治体と接する周辺区では、千葉県や神奈川県近隣自治体との競合があり、辞退者が出ることもあるという。

特別区における採用試験は、特別区人事委員会が一括して行っているが、採用をするのはあくまで各区である。そのため各区が有為な人材を確保するため

23 3.2.3.の内容は、各区に対するインタビュー調査に基づく。

には、最終合格者に自区を第一希望として選択してもらえるよう、対策を講じる必要がある。それでは、インタビュー調査を行った各区では、技術職の確保に関して、特別区全体で取り組んでいる方策とは別に、どのような取り組みを行っているのだろうか。

第一は、各区独自の採用情報の提供である。特別区人事委員会の採用パンフレットとは別に、各区で趣向を凝らした独自の採用パンフレットを作成している。また、23区合同説明会とは別に職員募集の説明会や採用関連イベントを実施している。例えば杉並区では、若手職員有志による「すぎなみリクルートフェスティバル(すぎフェス)」という採用イベントが継続的に実施されている。このイベントは、「徹底的に就活生の目線に立ち」行われる「杉並区職員による非公式就活生サポートイベント」である<sup>24</sup>。公務員を目指す就活生が抱く様々な疑問に対して、最近まで就活生であった若手職員が相談に応じることで、フォーマルな説明会で提供される情報を補完する役割を果たしていると思われる。こうした若手職員との交流については、各区において取り組みがあるものの、「すぎなみリクルートフェスティバル」は、継続的かつ大規模なイベントとして実施されているため、特筆に値しよう。

第二は、各区でのインターンシップである。インターンシップによる就業体験を通じて、特別区で働くということについて具体的なイメージを公務員志望者に喚起することが目的である。公務そのものに対する関心ではなく、処遇面のみに関心を持つ者が特別区に入区し、思い描いていた就業イメージとの乖離からリアリティ・ショックを受けることで、組織に対するコミットメントが低下し、場合によっては離職に至ることもあり得る。こうした事態を避けるためにも、就業体験を通じて、公務に対する理解を深めることは重要である。例えば豊島区では、インターンシップ事業として、大学が夏期休業期間中に5～10日程度、大学生・大学院生を受け入れている。事業実施年度により受け入れ部署は異なるが、企画・総務系の部署から、文化観光、子ども子育て支援に至るまで、様々な部署で学生の受け入れを行っている<sup>25</sup>。

第三は、独自の採用方式の実施である。これは特別区のなかでも江戸川区のみで独自に実施されている。江戸川区では、「就職できればどこの区でもよい」と考える人材ではなく、「江戸川区政に貢献したい」という熱意ある人材を採用するために、江戸川区のみを希望した人材を採用している<sup>26</sup>。他の22区との

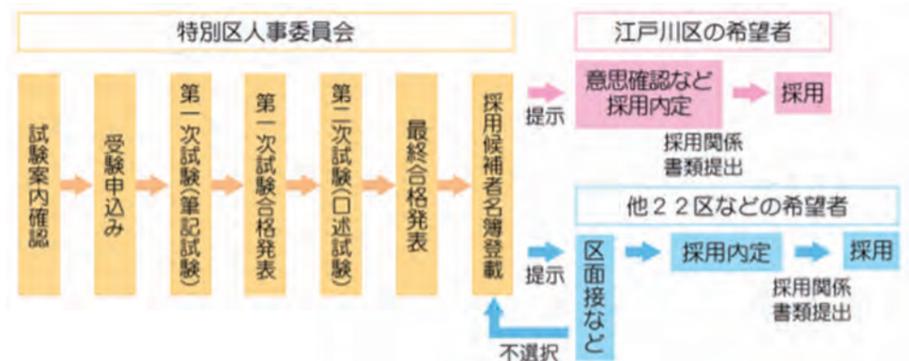
24 「すぎなみリクルートフェスティバル」のホームページによれば、確認できる限り、平成22(2010)年以降毎年開催されているようである(すぎなみリクルートフェスティバル事務局「すぎなみリクルートフェスティバル」<<https://sugifex.wixsite.com/sugifex-2020>> (最終アクセス：2021年2月28日))。

25 豊島区「豊島区インターンシップ事業のご紹介」<<https://www.city.toshima.lg.jp/031/kuse/jinji/2004091844.html>> (最終アクセス：2021年2月28日)。

26 江戸川区「江戸川区職員採用ガイド」<<https://www.city.edogawa.tokyo.jp/e011/kuseijoho/saiyoboshu/shokuisaiyo/guide.html>> (最終アクセス：2021年2月28日)。

採用フローの違いは、以下の図表3-17に示す通りである。具体的には、特別区人事委員会が実施する採用試験に最終合格した者は、採用候補者名簿に成績順に登載されるが、このうち、特別区人事委員会への受験申込の際、希望区として江戸川区のみを記入した者は、全員が江戸川区へ提示されることになる。他方で、他区を志望する者は、希望する区を第3志望まで記載することになっており、この希望を考慮して各区に提示されたのち、各区で面接を受け、採否が決定される。こうした独自の採用方式を実施することで、有為な人材を確保するとともに、希望した区に勤務できないということから生じるミスマッチを防ぐことが可能となる<sup>27</sup>。

図表 3-17 申込みから採用までのプロセス



(出所) 江戸川区「令和3年度江戸川区職員採用ガイド」<[https://www.city.edogawa.tokyo.jp/documents/785/2021saiyou\\_guide.pdf](https://www.city.edogawa.tokyo.jp/documents/785/2021saiyou_guide.pdf)> (最終アクセス：2021年2月28日)、p.11。

### 3.3. 特別区における専門人材育成の状況

#### 3.3.1. 特別区全体での専門人材の育成

有為な人材を採用しさえすれば、採用された者が自然に業務に習熟していくわけではない。まして、「メンバーシップ型」<sup>28</sup>の雇用慣行を持つ日本型組織の際たる例である公務部門では、採用後の人材育成が肝要である。いかに、ある程度職務に関係する学術的な専門性を一定程度持つ者を採用する技術職といえども、人材育成の重要はその他の職種と変わるところはない。

全国的には、こうした技術職の人材育成のために、他の自治体への人事交流や

27 江戸川区人事担当部局へのインタビューにおいても、現場での実感として、独自の単願制で採用することで、新任研修の時からすでに区へのコミットメントを引き出すことに成功しているとのことである。

28 「メンバーシップ型」の雇用とは、詳細な職務内容を定めることなく、当該組織と「メンバーシップ契約」を締結する雇用慣行をいう（濱口 2009）。

各種研修、On the Job Training (OJT) を実施している。特に、小規模な自治体では、大規模な工事等が少ないため、業務への従事を通じて建築職や土木職が研鑽を積む機会が少なくなりがちである（古屋 2020：114）。ゆえに、他自治体や広域自治体が設置する研修機関など、外部の組織が活用されている（松井 2020：63）。

それでは、特別区全体としては、技術職に対してどのように人材育成を行っているのだろうか。特別区の取り組みとして特徴的なのは、特別区人事・厚生事務組合が設置する特別区職員研修所において、共同研修が実施されていることであろう。初任者に対する基礎的な研修講座から、担当業務に関わる法令知識、具体的な事例の検討、実地研修まで幅広い内容の研修が行われている（松井 2020：64）<sup>29</sup>。具体的に一例を挙げると、専門研修のうち、まちづくり分野の建築主事養成講座は、試行的に実施した結果大変好評であり、本格的に実施されることになったという。これは、特別区において一級建築士や建築主事の有資格者が不足していることに起因している<sup>30</sup>。

#### 3.3.2. インタビュー対象区における取り組み<sup>31</sup>

優秀な技術職の人材を育成するためには、特別区職員研修所における非日常的な研修だけでは十分ではない。むしろ、個々の技術職員が所属する各区において日常的な業務遂行を通じて行われるOJTや、人事異動などの人事施策を通じて行われる、いかなる技術職を育成するのかというキャリアデザインが重要である。ここからは、インタビュー調査対象区における技術職の人材育成の取り組みを見ていこう。

第一に、技術職として必要な知識や技能を習得するための研修である。特別区職員研修所の専門研修に参加させるだけでなく、各区の職場内でも業務内容に即したOJT研修が実施されている。さらに、新たな技術等に関する知識を獲得するため、民間企業が実施する外部の技術講習会への積極的な参加を促すだけでなく、実際にそうした技術等が使用された現場を、担当者以外の技術職も見学することで、知識・技能の共有を行っている。

第二に、資格取得の奨励である。技術職としての専門性を活かした業務遂行に資する資格については、研修や講習にかかる費用を一部助成することで、資格取得のインセンティブとしている。例えば、建築職では、一級建築士や建築

29 具体的な研修内容については、特別区職員研修所の専門研修についてまとめられたページに情報が掲載されている（特別区人事・厚生事務組合特別区研修所「専門研修」<<http://www.tokyo23city.or.jp/kensyujo/senmonken.html>> (最終アクセス：2021年2月28日))。

30 『都政新報』(2011年8月30日)。

31 3.3.2.の内容は、各区に対するインタビュー調査に基づく。

基準適合判定資格者（建築主事）の資格取得を奨励したり、造園職であれば、最低限、造園施工管理1級を取得するよう促したりしている。また、都市計画について理解を深めるため、宅地建物取引主任者の資格取得や、アスファルトやコンクリートへの理解を深めるために、土木施工管理2級の資格を取得するよう奨励したりしているという。

第三に、技術職としての専門性を涵養するためのキャリアデザインである。キャリアデザインについては、特に異動の方針などが各区によって異なるが、採用から10年程度の若手職員の期間において、当該技術職種が配置される可能性のある部署を幅広く経験させ、業務全体を俯瞰できるように人事異動を行っている区が多い。そのため、事務職に比べて人事異動の間隔を長くしている区や、10年で3か所を経験させるといった具合に人事異動を定型化している区もある。また、特定の技術職員に、将来的に従事して欲しい業務が念頭にある場合には、早いうちに、当該技術職員に関連業務を担当させることもあるという。

### 3.4. 特別区における専門人材確保・育成の課題と展望

ここまで、特別区における専門人材の確保や育成の現状について明らかにしてきた。最後に、特別区の専門人材の確保・育成における課題について指摘するとともに、昨年度本研究会が明らかにした「2055年問題」に起因する「供給の危機」に対して、いかなる対処方策があり得るのか、展望を示したい。

第一に、特別区が専門人材の確保に関して抱える課題は、やはり専門人材の量と質の低下であろう。上述の通り、現時点では特別区が必要とする専門人材の需要数は満たしているという状況にはある。だが、専門人材である技術職の受験者の確保は長期的に苦戦している状況にあるだけでなく、専門人材という貴重なパイを、民間企業、特別区以外の近隣自治体、あまつさえ、特別区間でも奪い合っているのが現状である。すでに地方の自治体では、年間に複数回の募集を行ってもなお、技術職の需要数を満たすことができていない自治体も存在する<sup>32</sup>。専門人材の確保について、地方の自治体ほどの切迫感はないのかもしれないが、遠からず専門人材の確保が困難になる状況が、特別区に押し寄せるのも時間の問題であろう。

第二に、特別区が専門人材の育成に関して抱える課題は、技術職の定員が少

ないことや年齢構成が歪なことによる技術継承の問題である。図表3-18は、資料提供を受けた区及び特別区全体における建築職の年齢構成を示したグラフである。横軸が年齢層（最初の年齢層を22～25歳とし、以降は5歳間隔で年齢層を構成）、縦軸が年齢層ごとの人数であるが、各年齢層における職員数自体が少ないことがグラフから分かるだろう。また、組織の中で中核的に活躍する40～50代にかけての中堅層部分が採用抑制等の影響により、大きな谷になっており、年齢構成が歪になっている。区ごとに状況は異なるであろうが、資料が提供された区においては、特別区全体の傾向と比べても、特に年齢構成が歪になっている。こうした状況のために、次世代を担う若手職員に技術職として必要な技能がうまく継承されていないという危機感が、特別区においてもすでに示されているところである。

第三に、上記のように専門人材の確保・育成に困難を抱える特別区が、こうした難局に対処する方策として考えられうるのは、特別区間の一層の連携・協力体制の強化であろう。全国的にはすでに専門人材の確保が困難となるなかで、第32次地方制度調査会の答申においても、専門人材の「共同活用」の方針が示されている（第32次地方制度調査会 2020：14）。

こうした議論に先行して、例えば奈良県では、県と希望する県内の市町村が共同で採用試験を実施している（大谷 2020a：38-39）。このいわゆる「奈良モデル」は、第1次の教養試験と専門試験を県と参加自治体が共同で実施し、その成績と申込時の志望をもとに、それぞれの受験者が各自自治体の実施する第2次試験を受験するという仕組みである<sup>33</sup>。

また、令和2（2020）年からは、小規模自治体において確保が困難な技術職員を都道府県で増員し、新たな「技術職員群」としてまとめて確保するスキームが開始された<sup>34</sup>。基礎自治体における平時の技術職員不足と、大規模災害時の中長期派遣要員を確保するために、都道府県等が技術職員の増員を図る場合には、増員された職員人件費に対して地方財政措置を講じるものである。

こうした専門人材の「共同活用」という趨勢があるなかで、特別区にはすでに豊かに積み重ねられてきた技術職の確保・育成に関する「広域連携」の取り組みが存在している（松井 2020）。一般に、多様な行政組織が相互に連携・協力をして行政活動を営んでいくためには、そのための連携に関係する諸機関や関係者が集う「場」、連携のための職員である「人」、こうした連携関係を規律する公式・非公式のルールとしての「制度」が重要な役割を果たす（伊藤編

32 例えば滋賀県では、平成24（2012）年から通常の6月募集だけでは確保できない採用枠を、10月の「特別募集」で補填してきたという。だが、平成29（2017）年には通常募集と特別区募集の最終合格者が採用枠に達しない定員割れが起こったという（「公務員も欠員時代に、応募者を増やそうと躍起の自治体」『日経クロステック』（2020年3月9日））。

33 奈良県「奈良県・市町村土木職員採用共同試験」<<http://www.pref.nara.jp/42115.htm>>（最終アクセス：2021年2月28日）。

34 総務省「（参考）技術職員の充実による市町村支援・中長期派遣体制の強化」<[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000722257.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000722257.pdf)>（最終アクセス：2021年2月28日）。

2019)。この点、特別区における専門人材の「共同活用」という点について考えてみれば、特別区人事・厚生事務組合のもとに、特別区人事委員会を設置し、人材の一括採用の取り組みを実施しているだけでなく、特別区職員研修所における人材育成も、特別区として取り組んでいることは既述の通りである。また、管理職選考の統一的実施や、歴史的な経緯から、給与などの処遇面においても、基本的な部分においては統一化が図られている。つまり、専門人材の「共同活用」のための、「場」や「人」が存在しており、こうした連携を規律する「制度」も相当程度に整備されているのである。特別区では、専門人材の「共同活用」に向けた連携の基礎となる条件が、他の自治体と比べて抜きん出て優れているといえよう。

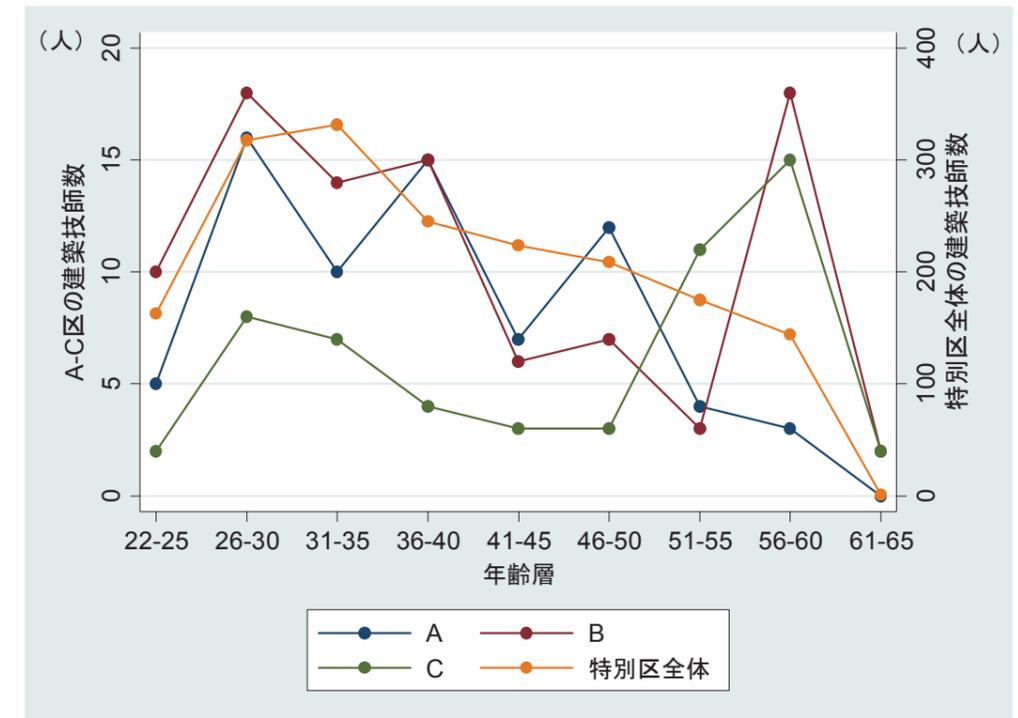
確かに、地方自治を重んじる観点からは、各区が求める人材を各区の責任において採用し、育成するという人事行政は、地方自治の根幹にかかわる。だが、上記のような専門人材の「共同活用」のスキームは、各区の自治をいささかも毀損するものではない。何もすべての専門人材を特別区全体でプールした上で活用する訳ではなく、専門人材に求められる役割の中でも、広域的かつ標準的に対応すべき役割について、連携を進めていくことが求められているのである。例えば、社会インフラが老朽化する一方で、その維持管理を担う技術職員の減少という危機に対して、いわゆる「建設技術センター」を広域的に設置し、自治体への技術支援、人材育成、インフラ点検の「地域一括発注」などを行う事例もすでに存在している（剣持 2020）<sup>35</sup>。

さらに、このような連携・協力による専門人材の「共同活用」は、何も「供給の危機」という「資源制約時代」（伊藤 2019）に対処するために行われる消極的な弥縫策などでは決してない。むしろ、現時点では他の自治体と比較して恵まれた条件を持つ特別区において、こうした連携・協力の試みは、来る「資源制約時代」に向けて、市民に対して安定的に行政サービスを提供するのみならず、創意工夫を凝らした地方自治を展開する行政資源を確保するための積極的で未来志向の試みに他ならないのである。

「2055年問題」による「供給の危機」が特別区に差し迫る一方で、特別区に上記のような専門人材の「共同活用」に向けた連携のための大きなアドバンテージが存在している。こうした他の自治体にはない大きなアドバンテージが存在している今だからこそ、現状に甘んじるのではなく、専門人材の「共同活用」に向けた、さらなる連携・協力体制の構築へと、特別区が新たな一步を踏み出すことを期待したい。

35 「建設技術センター」について、名称や業務内容は様々であるが、全国41府県で設置されている。例えば、兵庫県では「兵庫県まちづくり技術センター」、京都府では「京都技術サポートセンター」が設置されている（剣持 2020）。

図表 3-18 建築職の年齢構成（A-C区，特別区全体）



（出所）各区提供資料、特別区長会調査研究機構提供資料から筆者作成。

## 参考文献

- 伊藤正次（2019）「資源制約時代における行政と行政学の可能性——『多機関連携の行政学——事例研究によるアプローチ』によせて」『書齋の窓』，(664)，pp. 14-18.
- 伊藤正次編（2019）『多機関連携の行政学——事例研究によるアプローチ』有斐閣。
- 稲継裕昭（2011）「都市自治体行政における『専門性』」公益財団法人日本都市センター『都市自治体の『専門性』—総合行政の担い手に求められるもの』。
- 打越綾子（2016）『日本の動物政策』ナカニシヤ出版。
- 大谷基道（2019a）「ポスト分権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』，pp. 135-155. 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)，pp. 1-23.
- 大谷基道（2020a）「土木・建築職の採用と育成」公益財団法人日本都市センター『都市自治体における専門人材の確保・育成～土木・建築、都市計画、情

報～』, pp. 27-45.

大谷基道 (2020b) 「技術職・専門職の採用難をどう打開するか」『都市問題』, 111 (12), pp. 47-56.

川手撰 (2006) 「自治体の技術職・研究職—その実態と課題」『都市問題』97 (12), pp. 83-91.

剣持麻衣 (2020) 「広域連携による業務支援・人材育成の取組み—兵庫県まちづくり技術センターおよび京都技術センターへのヒアリング調査をもとに—」公益財団法人日本都市センター『都市自治体における専門人材の確保・育成～土木・建築、都市計画、情報～』, pp. 147-166.

公益財団法人日本都市センター (2020) 『都市自治体における専門人材の確保・育成～土木・建築、都市計画、情報～』.

辛素喜 (2013-2014) 「行政組織の成長と衰退 (1)～(4・完)—保健所の個体群生態学」『自治研究』89 (9, 10, 12), 92 (1), pp. 104-129, 83-98, 79-106, 75-106.

武村純一 (2019) 「地方自治体における技術職『電気職・機械職』の地域公共人材としてのあり方について：京都市をモデルケースとして」『龍谷大学大学院政策学研究』(8), pp. 73-104.

第32次地方制度調査会 (2020) 『2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政体制のあり方等に関する答申』.

土屋耕平 (2011) 「特別区人事行政の確立」『早稲田政治公法研究』(97), pp. 57-73.

特別区人事委員会 (2020) 『令和2年度特別区職員の構成』.

特別区人事・厚生事務組合 (2020) 『令和2年度特別区人事・厚生事務組合事業概要』.

特別区長会調査研究機構 (2020) 『令和元年度調査研究報告書 大局的に見た特別区の将来像』.

濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』岩波書店.

藤田由紀子 (2002) 「職員の専門性と資格職」松下圭一・西尾勝・新藤宗幸編『岩波講座 自治体の構想4 機構』, pp. 189-206. 岩波書店.

藤田由紀子 (2008) 『公務員制度と専門性—技術系行政官の日英比較』専修大学出版会.

藤田由紀子 (2020) 「地方行政における『専門性』と技術職・専門職」『都市問題』111 (12), pp. 38-46.

古屋勝敏 (2020) 「都市自治体における技術職員(土木・建築)の人材の確保と育成—自治体事例 富士見市—」公益財団法人日本都市センター『都市自治体における専門人材の確保・育成～土木・建築、都市計画、情報

～』, pp. 105-125.

松井望 (2020) 「技術職・専門職の確保・育成のための「広域連携」方策—論議から実践へ」『都市問題』111 (12), pp. 57-71.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment : managing differentiation and integration*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University (吉田博訳 (1977) 『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部.) .

1.

1.1

1.2

1.3

2.

2.1

2.2

2.3

3.

3.1

3.2

3.3

3.4

4.

4.1

4.2

4.3

4.4

4.5

5.

5.1

5.2

資料編