



米国における地方自治体の 労働力確保について

近年、日本の地方自治体の人手不足が表面化するケースが見られ、新型コロナウイルス感染症の対応や地震や水害といった緊急時のみならず、普段の行政現場でも職員の不足が指摘されている。こうした日本の地方自治体が抱えている問題について、背景が異なる部分もあるものの米国の地方自治体においても大きな課題となっている。

本稿においては、米国の地方公務員の昨今の状況を概観し、人材確保に向けた米国の自治体の取り組みを紹介する。

〔(一財)自治体国際化協会ニューヨーク事務所〕

米国の公務員の人材確保に向けた取り組みについて

(一財)自治体国際化協会ニューヨーク事務所 所長補佐 高橋 真理 (茨城県境町派遣)

近年、日本の地方自治体の人手不足が表面化するケースが見られ、新型コロナウイルス感染症の対応や地震や水害といった緊急時のみならず、普段の行政現場でも職員の不足が指摘されている。日本の地方自治体の人手不足について、2010年代には、自然災害が各地で相次いだことに加え、高齢化などに伴う給付対象者の増加や子ども・子育て対策の充実などにより、社会保障分野を中心に地方自治体の担う業務量が、人口減少のトレンドとは逆に、次第に多くなってきている可能性があるとの分析（「地方公務員は足りているか—地方自治体の人手不足の現状把握と課題—」JRI レビュー 2021 Vol.4 No.88）もある。

また、労働力人口が減少していく中「働き方改革」を進めていくことが行政を支える優秀な人材の確保につながると考えられている（「地方公共団体におけるテレワークの推進について」2022年2月9日総行女第4号）。

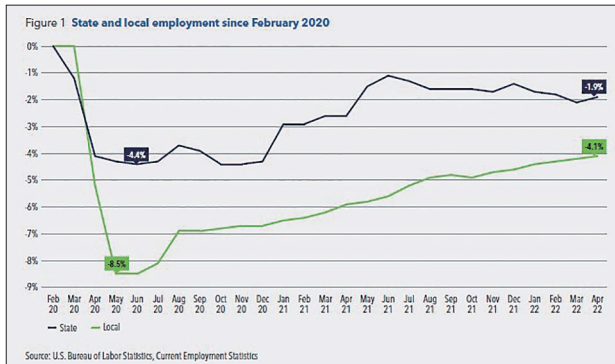
第1節 米国内の地方公務員の現状について

まずは、米国内の地方公務員の現状について説明する。新型コロナウイルス感染症の影響により、米国の地方公務員数は大きく減少している。「State and Local Government Workforce Survey 2022」(MissionSquare Research Institute (<https://slge.org/resources/state-and-local-government-workforce-survey-2022>)) の調査をもとに2020年2月を基準として職員数を比較してみると、新型コロナウイルス感染症流行後の2020年5月が減少のピークとなっており、州は4.4%、地方自治体は8.5%となっている。そこから少しずつ回復してはいるものの、2022年4月時点でもコロナ禍以前の職員数まで回復しておらず、州が1.9%、地方自治体は4.1%の減となっている。

(図表1) 地方自治体の人手不足の事例

(1) コロナウイルス対策
感染急増によって、保健所の担当者の処理が追いつかないため、感染経路や濃厚接触者を追跡する「積極的疫学調査」を縮小する動きが拡大。(2021.1.26日本経済新聞)
(2) 災害時
被災者対応に職員が割かれ、被害状況の全容把握に遅れ。(2019.9.16毎日新聞)
(3) 普段の行政現場
社会資本の維持管理や更新業務を担当する土木/建設技師のいない市町村が全体の3割。 (2018.10.22国土交通省・社会資本整備審議会・社会資本メンテナンス戦略小委員会資料)
児童虐待相談件数の増加に児童福祉司の増加が追いついていない。(2020.11.19朝日新聞)

JRI レポート「地方公務員は足りているか—地方自治体の人手不足の現状把握と課題—」(2021年3月16日 No.2020-038 より抜粋)



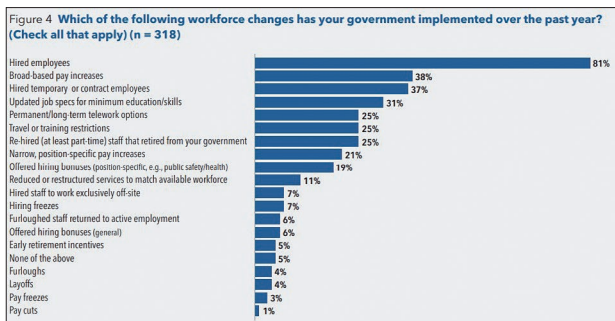
2020年2月以降の職員数の変化（「State and Local Government Workforce Survey 2022」より抜粋）

人材不足への対応

現在は新型コロナウイルス感染症の流行時に停止していた一部の行政サービスが再開しているため、以前のような対面業務が戻りつつある。コロナ禍で行政サービスをオンライン化したため、人員が不要になった業務があることを加味しても、必要な職員数が急激に大きく減少したとは考えにくく、多くの自治体で人材不足となることが推定される。

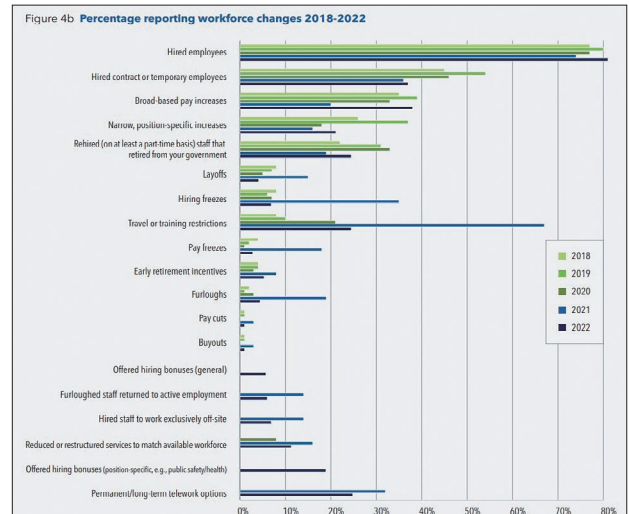
「前年に力を入れて取り組んだ事項」として「人材確保に関する項目」を挙げる自治体が多く、各自治体の実際の行動からも人材不足へ対応しようとする傾向が見て取れる。このなかには2021年頃に多くの自治体で見られた「職員の採用凍結」による職員不足の対応も含まれると想定される。

特に昨今の取り組みとして多く見られるのが新しい職員の雇用（81%）となっており、臨時職員などの雇用（37%）、退職者の再雇用（25%）も高い割合となっている。



2022年に取り組んだ働き方改革事項の調査結果（「State and Local Government Workforce Survey 2022」より抜粋）

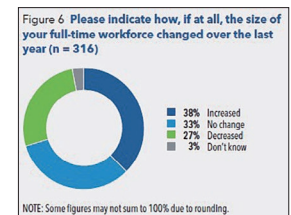
ほかにも、「働き方改革のために取り組んだ事項」の5年ごとの比較を見ると、2021年は「職員の採用凍結」という回答割合がかなり高くなっている。このことから



2018～2022年の調査結果の移り変わり（「State and Local Government Workforce Survey 2022」より抜粋）

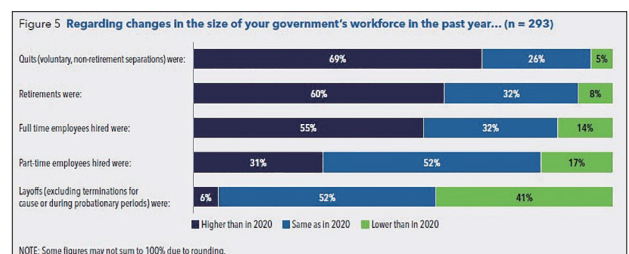
2021年のコロナ禍で採用を見送っていた分の職員の不足が生じていることも推測される。

一方で、新しい職員の雇用を行った自治体が81%いるにもかかわらず、正規職員が昨年から増えたと回答する自治体は38%にとどまり、減ったと回答する自治体が27%、変化なしと回答した自治体が33%となっているという結果と、2021年12月から2022年2月にかけての自治体の求人割合は過去20年で最高であったことから、自治体側の取り組みにもかかわらず、必要なだけの人材の確保は必ずしも容易ではないことがうかがえる。



2022年の正規職員の割合についての調査（「State and Local Government Workforce Survey 2022」より抜粋）

2022年1年間の労働力についての2020年との比較においても、正規職員の採用が増えたという回答が55%に対し、職員の辞職が増えたという回答が69%、職員の退職が増えたという回答が60%となっており、採用以上に辞職・退職がインパクトを持っていることが窺える。



2022年の職員の割合についての調査（「State and Local Government Workforce Survey 2022」より抜粋）

第2節 米国の地方公務員の採用の仕組み

ここではニューヨーク市を例として、地方公務員の採用の仕組みを説明する。また、前述で取り上げた米国全体での地方自治体の人材不足の課題に関連して、ニューヨーク市における行政サービスの近年の状況を紹介する。

ニューヨーク市の概要

米国最大の都市であるニューヨーク市は、ニューヨーク州の南東部に位置しており、5つの行政区（ブルックリン、ブロンクス、マンハッタン、クイーンズ、ステテンアイランド）で構成されている。200以上の言語が飛び交い、世界中の人々が集まる都市とも言われており、約840万人が暮らしている。

市はMayor-council制を採用しており、市長と51名の市議会メンバーで構成されている。



ニューヨーク市の5つの行政区
(市ウェブサイトより)

試験について

米国の自治体の多くはオープンコンペティション試験（Open-competitive exams）という採用方法で職員を採用している。これは、最低限の募集条件を満たしていれば、誰でも受験することが可能な採用方法で、日本の一般的な採用方法とは大きく違っている。また、試験は基本的に点数制となっているが、過去の職歴によっては

追加でポイントが加算されるようになっている。これについては、応募条件に詳しく記載されており、受験する段階で自身の職歴がどの程度有利に働くかを事前に知ることができる。

THE TEST:

Your score will be determined by an Education and Experience Exam. You will receive a score of 70 points for meeting the education and experience requirements listed above. After these requirements are met, you will receive additional credit up to a maximum of 100 points on the following basis:

If you have satisfactory full-time experience performing duties in procurement, contract administration or a related field at the administrative, managerial, executive, or supervisory level in government service (City, State, Federal), for:

At least 6 months but less than 12 months	3 points
At least 12 months but less than 18 months	6 points
At least 18 months but less than 24 months	9 points
At least 24 months but less than 30 months	12 points
At least 30 months but less than 36 months	15 points
At least 36 months but less than 42 months	18 points
At least 42 months but less than 48 months	21 points
At least 48 months but less than 54 months	24 points
At least 54 months but less than 60 months	27 points
60 months or more	30 points

資格の優遇項目の例
(市ウェブサイトより)

ニューヨーク市職員について

実際に、ニューヨーク市役所で働く職員の方からお話を伺うことができたので紹介する。

まず、ニューヨーク市では、市民を優先的に雇用するという方針により、現在はビザのスポンサーシップを行っていないとのことだった。そのため、正規職員になるためには永住権（グリーンカード）の取得が必要となる。職種の中には、必ず市民権（米国国籍）がないと受験できないものも存在する。どちらの場合においても、必ず資格条件に記載がされている。

English Requirement: You must be able to understand and be understood in English.

Proof of identity: Under the Immigration Reform and Control Act of 1986, you must be able to prove your identity and your right to obtain employment in the United States prior to employment with City of New York.

試験条件の例
(市ウェブサイトより)

外国籍の職員の多くは高学歴の傾向があり、部署によっては半数以上の職員を占めることもあるとのことだった。多国籍の職員構成によるメリットもある一方で、住民説明会などにおいては、市内出身の職員が説明した方が受け入れられやすい場合もあるとのことだった。

ニューヨーク市の人事採用について

ニューヨーク市の職員は30万人以上（警察官、消防士、教育者、医師、看護師、芸術家、エンジニアを含む）いると言われている。市の公務員法はニューヨーク州の

公務員法を適用しているため、基本的には州と同じである。

ニューヨーク市も、定期的な一括採用や人事異動はないため、オープンコンペティション制で採用を行っている。採用情報は市のホームページ上で確認ができる。

Exams Open for Anyone (Open Competitive) See Notice of Examination for Details					
Title of Exam	Exam No.	Application Period	Application Fee	Test Type	MC Test Date
Administrative Procurement Analyst	3107	5/3/2023 – 5/23/2023	\$68.00	EEE	NA
Assistant Mechanical Engineer	3109	5/3/2023 – 5/23/2023	\$68.00	EEE	NA
Associate Project Manager	3110	5/3/2023 – 5/23/2023	\$85.00	QEE, MC	8/9/2023
Correction Officer	3317	5/3/2023 – 5/23/2023	\$68.00	MC	7/5/2023
Police Communications Technician	3319	5/3/2023 – 5/23/2023	\$54.00	MC	7/28/2023
Police Officer	3332	4/5/2023 – 5/31/2023	\$0.00	MC	7/13/2023
Procurement Analyst	3114	5/4/2023 – 5/24/2023	\$61.00	EEE	NA
School Safety Agent	3320	5/3/2023 – 6/28/2023	\$0.00	MC	8/1/2023
Staff Analyst	3116	5/4/2023 – 5/24/2023	\$68.00	QEE, MC	8/4/2023

Glossary:
 EEE Education and Experience Exam
 MC Multiple Choice Test
 NA Not Applicable
 QEE Qualifying Education and Experience Exam
 QMC Qualifying Multiple Choice Test
 QPT Qualifying Practical Test
 TBD To Be Determined

公開された試験スケジュール (市ウェブサイトより)

申請はオンラインシステムを利用して申し込む必要がある。以前は申請をオンラインで行った後、市内にある試験場で直接テストを受ける方法であったが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、現在ではオンラインで受験できる試験もある。ホームページには、オンラインで受験する場合は必ずテストを受けられるタブレット端末やパソコンを用意するよう注意書きがされている。

ニューヨーク市の採用情報についての専用ページ (市ウェブサイトより)

また、試験を受ける際に受験料が必要となる。しかし、業種によっては受験料がかからない場合もあり、上記の試験スケジュールを見ると Police Officer や School Safety Agent は受験料がかからないようになっている。そのほか、退役軍人は申請すれば受験料が免除される。

こういった試験の受験料は、クレジットカードやデビットカード決済できるようになっている。

また日本のように、少しずつ役職が上がるわけではないため、昇進したい場合もポストの空きはホームページ上で確認する必要がある。ポストに空きが出るとキャリアアップしたい職員は自分で応募して新たなポストに移る。

Different Types of Exams

Before applying to take an exam, be sure to review the different types of exams.

The City of New York offers:

- Open competitive exams
- Promotional exams for City employees
- Exams for provisional employees

昇進試験も同様のページに掲載されている
(市ウェブサイトより)

Civil service title

空きポストに応募するためには、原則として各ポストに求められる能力・専門知識・スキルを証明する「Civil service title」(Title) を持っている必要がある。Title の種類は多岐にわたっており、所要の資格・職歴を有していることに加え、専門知識に関する試験に合格すると取得できる。Title を取得するための試験は不定期に行われるため、過去には何年間も試験が実施されない時期もあったそうだが、近年では、年に1回程度で行われるようになったとのことだった。

Promotional Exams for Permanent and 55-a City Employees

If you already work for the City and are a permanent or 55-a Program employee, you may qualify to take a promotion exam listed below.

Title of Exam	Exam No.	Application Period
*	*	*

現在は昇進 Title の試験は募集されていなかった
(市ウェブサイトより)

Title 取得者は Title の種類ごとに作成された有資格者リストに掲載される。この有資格者リストは資格や職歴・試験の成績で順位づけされている。また、複数の部署に対応するポストがある Title (コミュニティ対応業務、IT 関係業務など) と、部署が限定される Title (造園業務など専門職) があり、複数の Title を持つ職員も多いとのことだった。現在、専門性の低い Title では、数万人が有資格者リストに掲載されている。しかし、

Title を取得し有資格者リストに掲載されても、希望のポストが空かない限り応募することはできない。例えば、課長から部長へキャリアアップをするためには、課長として勤務している間に関連する部門の部長級の Title を取得しておき、希望する部長ポストが空くのを待ち、空きが出たらすぐに応募できるようにしておく必要があるとのことだった。

Title 取得には職歴や専門知識が問われるため、市役所内で全く経験のない分野の職にチャレンジすることはかなり難しい。基本的には、関連する業務の範囲内でのキャリアアップが原則となる。

リスト掲載者はほとんどが市の職員である。市の職員として外部から初めて採用される場合は、Title がない状態で非常勤として採用され、その後に当該ポストに必要な Title を取得し、常勤職員になることが多い。

Open the post

役職に空きポストが出ると、有資格者リストの掲載者に面接の案内が自動的に通知される。リストの上位者から順番に面接を受けることができる。だが、複数の部署に対応する Title を所有している場合、希望のポストではない面接の通知が届くことがある。この場合、希望でないポストの面接を断ることも可能だが、3回連続で応募を見送ると有資格者リストから削除されてしまう。リストに名前を残しておきたい場合は、応募しない理由などを記載した書類の提出を行う必要がある。

面接官は各局の幹部により行われることが多い。リストの上位である応募者が必ずしもポストへの適性が高いとは限らないため、採用者を決定するまでに何人も面接を行い、決定するまでに時間がかかるケースもあるとのことだった。

また、特別なケースとして、非常勤職員でも経験や資格を持っており職場の推薦があった場合、有資格者リストの上位でなくても優先的に面接を受けられることもある。

職員の働き方

ニューヨーク市の職員は勤続年数が短く、民間へ転職することも珍しくなく、数年程度で条件のより良いポストや職種に移るのが一般的となっている。10～20年以上勤務する職員は少数派であるが、そういった人たちは

仕事に対して情熱を持っている人が多く、都市計画などの分野においては長年同じ分野で取り組んでいる人が多い印象であるとのことだった。また、市の給与水準は民間大手よりは低い、福利厚生（年金、健康保険など）を考慮すると悪くない待遇だと考えて長年勤務する職員もいる。

ニューヨーク市でも新型コロナウイルス感染症の影響でリモートワークとなったが、引き続きリモートワークを希望する職員が大量に退職した。また、職員の新型コロナウイルス感染症ワクチンの接種を義務化したことにより、退職や休職する職員も多く職員不足が続いている。例えば、都市計画局では現在も職員数は定員の 300 名に達していないうえに、現職員の約 80 名程度が 1～2 年の間で新たに採用された職員だとのことだった。仕事を前任者から後任者に教えるという文化はないため、全体の労働力を考えるとコロナ禍前の水準には戻っていないとのことであった。



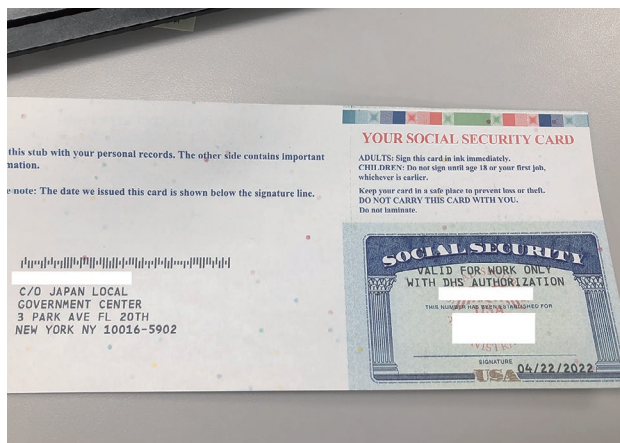
オンラインの予約が必須

次に、コロナ禍前後における行政サービスの状況について、実体験をもとに紹介していく。

米国で働く場合、ソーシャルセキュリティナンバー (SSN) を取得する必要がある。ニューヨーク市では市内にあるソーシャルセキュリティオフィスに行き申請する必要があるが、コロナ禍と今とでは申請方法も大きく変わっている。

まず、2020 年には完全予約制となっていた。まずオンラインで日時予約を取りたい旨を問い合わせ、希望日の予約を入れる。当日オフィスへ直接行き、手続きを済ませる。その後、郵送で SSN が手元に届くこととなるが、当時は大体 6 週間ほどかかっていた。このころ、米

国では14日間の隔離が必要だったため、オフィスの予約も隔離が終わった後の日付でなくてはならず、SSNが手元に届くまでにかなりの時間がかかっていた。



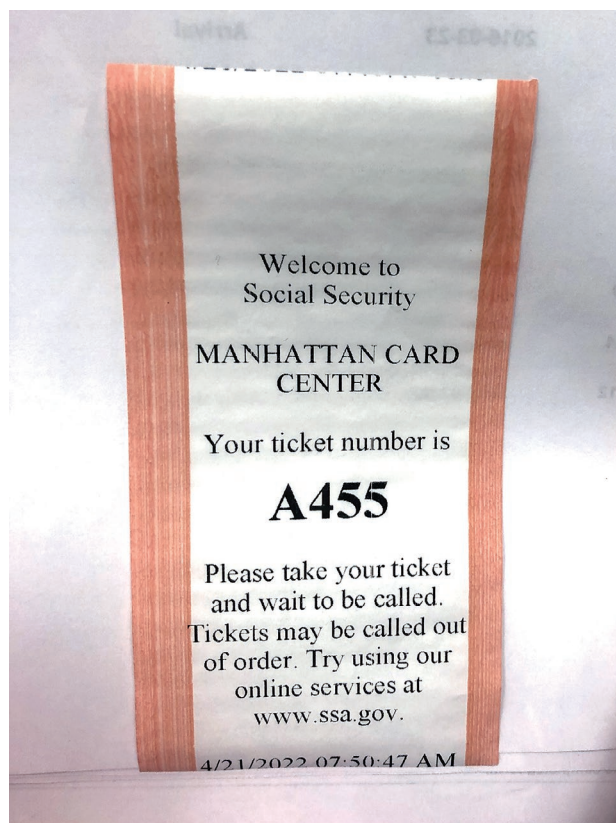
SSN

新型コロナウイルス感染症が少し落ち着いた2021年も、オンラインの事前予約が必須となっており、オフィス内でもなるべくほかの客と接触しないようになっていた。出勤している職員も少ないせいか開いている窓口も少なかったが、カードが発効されるまでに2週間ほどとなっており、発効にかかる時間が短くなっていた。当時は7日間の隔離が必要だったが、以前よりも速くSSNが手元に届いた。

オンラインの予約が不可に

2022年はオンライン予約が不可となった。そのため、コロナ禍以前のように直接オフィスへ行けば申請することが可能となったが、SSNを取得したい人が殺到し日中は3時間待ちの長蛇の列であった。入国制限も緩和されたため、2020～2021年の間に渡航できなかった人が2022年に一気に入国したことも要因となった。朝7時からの開始に合わせて事務所を訪れたが、7時に到着した時点ですでに20人ほど並んでおり、オフィスに入るまでに30～40分ほど待つこととなった。その後、オフィスに入り番号札を取得、順番を待つこととなった。窓口自体は20か所ほどあったが、実際に開いている窓口は5か所ほどしかなく、オフィス内でさらに1時間弱ほど待つこととなった。申請してから2週間ほどで手元にカードが届いた。

2023年も直接オフィスに行って申請する方法であったが、窓口の数が増えており待ち時間がかなり短縮され



整理券が配られ、番号が呼ばれたらカウンターへ行く

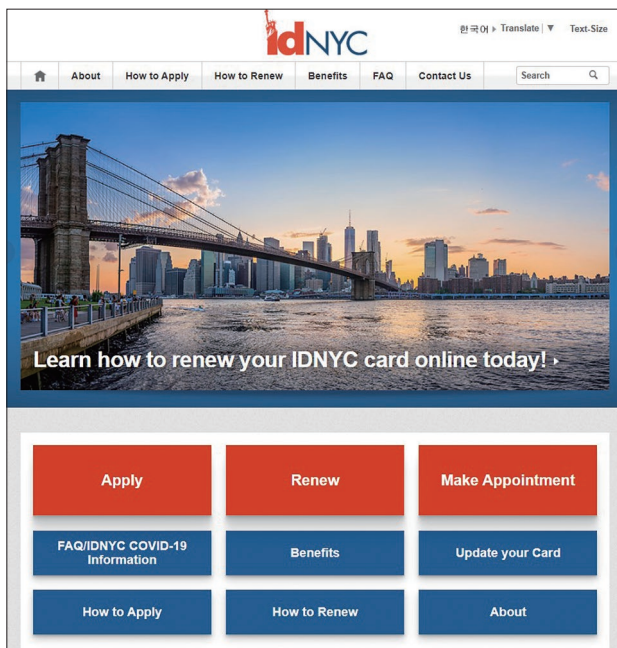
ていた。申請してから1週間ほどで手元にカードが届くようになり、コロナ禍以前と同じくらいのスピードに戻ってきている。

現時点でも予約が必要な行政サービス

ニューヨーク市では、市民はIdNYCという身分証明書を無料で作成することができる。コロナ禍以前は市内の申請所へ予約なしで行ってカードを作成することができた。しかしコロナ禍以降、完全予約制となっており、2023年6月時点で直接申請もできるように解放されたが、予約するように強く推奨している。申請するためにIdNYC専用のホームページから予約する必要がある。予約画面に氏名や連絡先を入力し日時を選択、カードの申請に直接向かう流れとなっている。

2020年はIdNYCの受付自体が行われていなかった。2021年に入り申請が可能となったが、予約制となっていた。当時は予約も混雑しており、かなり先の日程で予約を取って申請する必要があった。2022年も予約制、2023年の1月時点でも完全予約制で、予約が取れるのが1か月以上先の日付であった。

予約日時に必要書類をそろえて申請に向かったが、申



IdNYC 専用のページ（市ウェブサイトより）

請所はかなり混雑していた。2 か所の窓口それぞれ 10 名ほど並んでおり、さらに待合スペースに 15 名ほどが待っていた。申請所に行くと名前を聞かれ、そのまま中に通されるのだがこの際に SSN のオフィスのような番号札はもらうことができないため、中に入ったら順に窓口に応ず。30 分ほど並んだのち、書類と写真付きの身分証（パスポートなど）を提出する。窓口では、申請書の記載漏れがないかを確認され、書類と身分証を預けると待合スペースで待機するように言われ、名前が呼ばれるまで待つこととなる。記載内容と身分証のチェックは別室のスタッフ 2 名で行っていた。

IDNYC Applications for Applicants 14 Years and Older

In order to apply for your IDNYC card, you must have an IDNYC application. Applications are available at the IDNYC Enrollment Centers or you can print one out here. You cannot sign the application electronically. You must sign the application in handwriting.

- English - English (Fillable PDF) - Albanian / shqip - Arabic / العربية - Armenian / Հայերեն - Bengali / বাংলা - Chinese (Simplified) / 简化字 - Chinese (Traditional) / 正體字 - Farsi / فارسی - French / français - German / Deutsch - Greek / ελληνικά - Gujarati / ગુજરાતી - Haitian-Creole / Kreyòl ayisyen - Hebrew / עברית - Hindi / हिन्दी - Hungarian / magyar - Italian / italiano	- Japanese / 日本語 - Khmer / ខ្មែរ - Korean / 한국어 - Nepali / नेपाली - Pashto / پښتو - Polish / polski - Portuguese / português (Brazilian) - Punjabi / ਪੰਜਾਬੀ - Russian / Русский язык - Serbo-Croatian / Srpskohrvatski Jezik - Spanish / Español - Tagalog / Wikang Tagalog - Thai / ไทย - Tibetan / བོད་སྐད་ - Turkish / Türk - Urdu / اردو - Vietnamese / tiếng việt - Yiddish / יידיש
--	---

申請書は多言語で作成されている（市ウェブサイトより）

待合スペースで 30 分ほど待っていると、申請書と身分証の確認を終えたスタッフに名前を呼ばれる。その後、

登録窓口案内され、そこでシステムに登録する作業が始まる。登録窓口は 3 か所あり、スタッフがその場で打ち込み作業をしながら再度本人確認をする。そのあと顔写真の撮影と直筆サインの登録を行い、この日は終了となった。申請してから 2 週間ほどで、登録した住所にカードが郵送された。



IdNYC の見本（市ウェブサイトより）

実体験から感じた人手不足

まず、2020～2021 年は人手不足と人との接触を避けるため、完全予約制にすることで対応人数を管理していたのではないかとと思われる。しかし、2022 年に SSN オフィスに行った際、窓口は 20 か所ほどあるにもかかわらず、実際に開いていたのは 5 か所だけとなっており、窓口対応の人手が不足していたように感じた。待合スペースでは、書類の不備がないか確認するスタッフが 1 人おりなるべく窓口で時間をかけないような工夫をしていた。2023 年に SSN オフィスへ行った際は、日中でも行列はできておらず、待ち時間が短くなっていた。

IdNYC の申請所も 2023 年 6 月の時点で、予約なしで申請できるようになったため、徐々に人手不足は解消されているのではないかと推測される。しかし、ホームページを見ると一部の申請所は完全予約のみで対応しており現時点でも人数を制限して対応している。

このことから、ニューヨーク市の職員数は徐々に戻ってはきているものの、まだコロナ禍以前まで人手が戻ってきていないのではないかと感じた。

第3節

米国の地方自治体における 人材確保に向けた取り組み

ここでは、米国の地方自治体における人材確保に向けた取り組みを紹介する。

まず米国における働き方の一般的な考え方を述べた上で、人材確保に向けて働き方改革やインセンティブに取り組む自治体が多いという傾向を説明する。その上で、ワシントン州イサクア市を例として、その具体的な内容について紹介する。

米国の働き方とは

筆者が米国で生活するなかで感じたことであるが、仕事に対しての考え方が日本とは大きく違う。まず、米国では短い期間で転職することに対して抵抗が少ない。日本の場合、同じ企業や自治体に就職し少しずつ経験と知識を身に付けていき成長していくという働き方が一般的であるが、米国ではそういった働き方は少数派である。採用側もなぜ前職を辞めたのかを問うのではなく、前職でどのような経験をし、採用された場合には会社になんかのように貢献できるのかを問うことが多い。

転職する理由としては、自身のキャリアアップや給料アップという理由も多く優秀な人材ほど次々と転職してしまう傾向もある。しかし、企業としては社員が離職することはやはりデメリットとなるため、福利厚生を手厚くしたり社員のエンゲージメント率を高めたりして、人材流出を防ぐための対策を行っている。

米国の地方公務員も日本の公務員より転職率が高いが、公務員の場合、民間に転職するのではなく、同じ職種で別の自治体へ転職するといった人も多い。例えば、A市の都市整備課の補佐として勤務していた職員が、隣のB市の都市整備課の課長として採用されるといったことも可能となる。

米国の公務員の働き方

日本と米国の公務員の働き方を比べてみると大きく違う点がある。

まず、米国の場合、年俸制の職に就く人は時間外労働がない。期待された結果をきちんと出せば、労働時間は求められないため、早めに仕事を切り上げることも可能

である。職に就く時点で、求められている業務が明確になっているため、途中で新しい仕事が増えるといったこともない。そのため、自分の仕事以外はやらないというのが米国の一般的な働き方である。米国の公務員のポストの多くも年俸制であるため、この働き方が一般的である。

次に、キャリアアップの方法が大きく違う。日本の場合、多くの自治体職員は3～5年の周期で人事異動があり、いろいろな部署を経験するのが通常の働き方である。例えば、都市計画分野の部署に配属されたのち、経済分野の部署に配属されることもある。職員はさまざまな分野を経験しながらキャリアを積み上げて成長していく。米国の場合、オープンコンペティション制で採用されているため、採用の時点で専門的な知識の有無を問われる。そのため、専門分野でない部署での採用は難しく、知識がない部署に配属されるといったことはない。また、昇進する場合でも専門知識や経験が必要となるため、同じ自治体であっても、違う分野の昇進ポストに応募することは難しい。米国の公務員は、専門分野以外の部署で働くという経験はほとんどなく、各分野のスペシャリストとしてキャリアを積み成長していく。

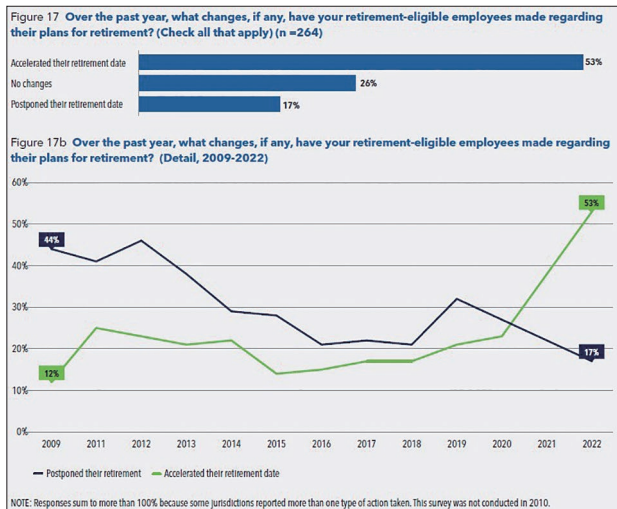
定年退職がない米国

米国は定年退職という制度がなく、本人が退職時期を決める。地方公務員の年齢構成は民間企業より高い傾向があり、80代で活躍している職員もいるほどである。定年退職がないということは、定期的な人材のターンオーバーが行われにくいという側面もある。そして、ある一定の時期に突然退職者が増えるという可能性がある。

アメリカの公務員数は今後数年間のうちに団塊の世代が一気に退職することで減少すると予測されている。しかし、新型コロナウイルス感染症が流行したことにより、退職を早めようとする人が増えており、予想したタイミングよりも早く人材が不足しているといった現状である。

下の表「退職時期についての調査」(「State and Local Government Workforce Survey 2022」(MissionSquare Research Institute (<https://slge.org/resources/state-and-local-government-workforce-survey-2022>)))からわかる通り、退職時期を早めようと考えている人が2009年は12%であったのに対し、2022年は53%もいることがわかる。さらに、2009年には退職延期した人材が44%もいたのに対し、2022年では17%に減少

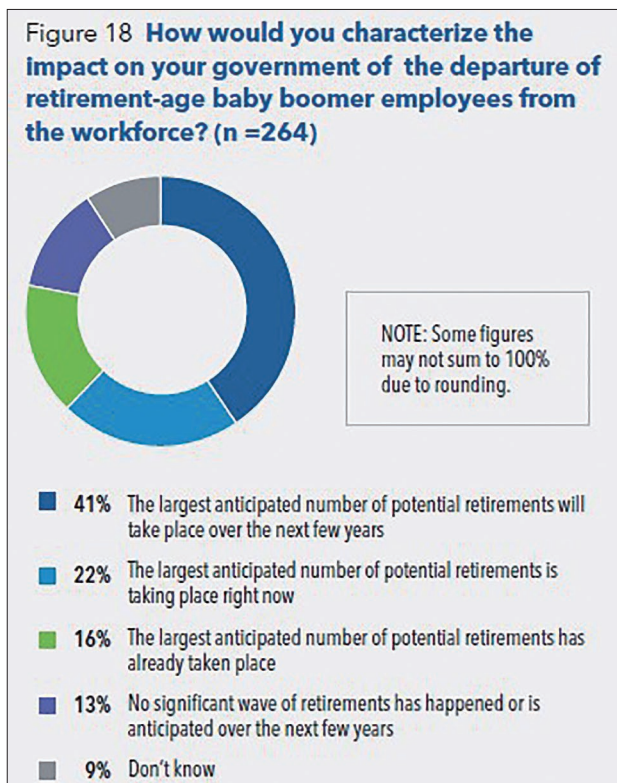
している。折れ線グラフを見ると、新型コロナウイルス感染症が流行した2020年ごろから人数が逆転しており、新型コロナウイルス感染症をきっかけに退職時期を早めた人が多いことがわかる。



退職時期についての調査

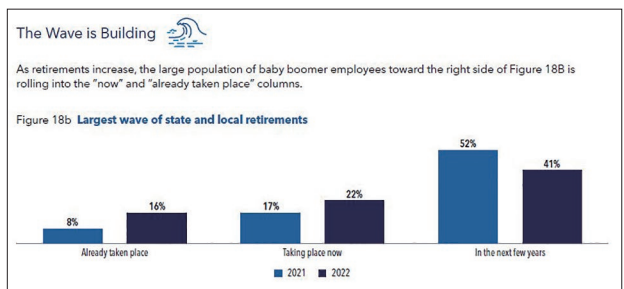
(「State and Local Government Workforce Survey 2022」より抜粋)

さらに、今後数年間のうちに一気に退職者が増えると予測している自治体が約40%と最も多く、今以上に人材不足が課題となる可能性がある。



団塊の世代の職員がどう労働力に影響するかの調査

(「State and Local Government Workforce Survey 2022」より抜粋)



団塊の世代が一気に退職しているかどうかの調査

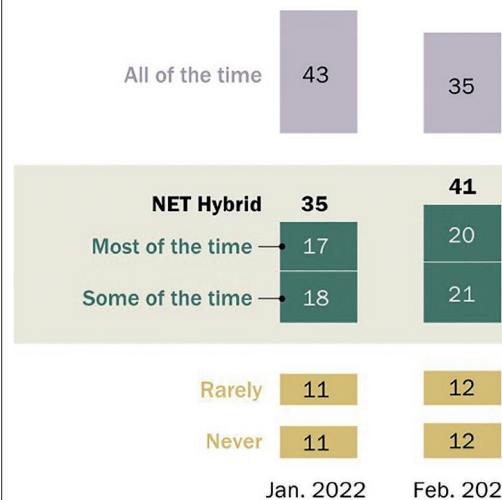
(「State and Local Government Workforce Survey 2022」より抜粋)

新型コロナウイルス感染症による働き方の変化

新型コロナウイルス感染症の流行により、米国でもリモートワークが主流となった。米国の調査会社であるピュー リサーチ センター (Pew Research Center) の調査 (<https://www.pewresearch.org/short-reads/2023/03/30/about-a-third-of-us-workers-who-can-work-from-home-do-so-all-the-time/>) によると、2023年3月の時点でも70%以上がリモートワークを行っているとしており、そのうち35%の人が全く職場に出動せずリモートワークで仕事を行っている。前年と比較す

Growing share of U.S. workers are working a hybrid schedule

Among employed adults with a teleworkable job, % saying they are working from home ...



Note: Adults with a teleworkable job are those who say, for the most part, the responsibilities of their job can be done from home. Share of respondents who didn't offer an answer not shown. Source: Survey of U.S. workers conducted Feb. 6-12, 2023.

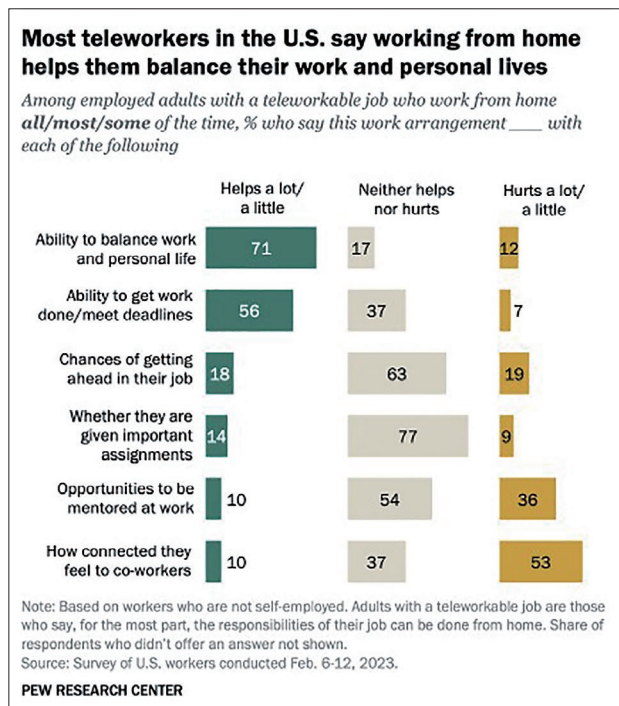
PEW RESEARCH CENTER

リモートワークの状況調査

(Pew Research Center より抜粋)

ると、完全にリモートワークで働いた割合は減ったものの、在宅と出勤の両方を行うハイブリッド型勤務の割合は増えている。リモートワークを行っている割合を見ても昨年と大きく変化はなく、新型コロナウイルス感染症が落ち着いた現在でも、多くの企業がリモートワークを導入していることがわかる。

また、リモートワークをしている人の約70%は、仕事と私生活のバランスをとるのに役立っていると回答しており、リモートワークを続ける目的が大きく変わりつつある。

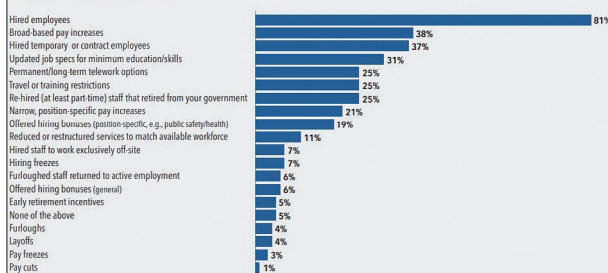


リモートワークのメリットについての調査結果 (Pew Research Center より抜粋)

こういった働き方の変化は公務員も同様で、公務員でもリモートワークを望む声は多い。そのため、自治体でもリモートワークを許可しているところが多い。リモートワークが可能かどうかという点は、新しく職員を雇用する際のプラス条件の1つにもなっており、右上の表を見ると25%の自治体が働き方改革の施策の1つとして、長期的なリモートワークを可能としたと回答している。

また、教員も不足していると言われており、人手不足の要因として、業務がきついことと賃金が安い点が挙げられる(2022年州政府協議会(CSG: Council of State Governments)年次総会の講演「Teacher Recruitment and Retention: State Solutions for Solving the Shortage」より)。拘束時間が長いこと、

Figure 4 Which of the following workforce changes has your government implemented over the past year? (Check all that apply) (n = 318)



2022年に取り組んだ働き方改革事項の調査結果 (「State and Local Government Workforce Survey 2022」より抜粋)

課外活動に対して賃金が発生しないことが例として挙げられるほか、新型コロナウイルス感染症の流行により、それに必要な対応が求められたことも負担の1つではないかと推測される。講演の際に、「教師は仕事に対して誇りを持っている。仕事にやりがいを感じているし、仕事が好きだという教師も多い。しかし彼らは教師の採用システムや働き方に大きな不満を持っており、それが原因で教師を辞めてしまう人が多い。彼らに仕事に戻ってもらうためには、働き方を変える必要がある」とのコメントがあり、多くの人々が深くうなずいていた。



CSG 講演の様子

変化した働き方に必要なスキル

前述のとおり、リモートワークという働き方は、公務員にも少しずつ浸透している。しかし、リモートワークによって引き起こされている課題も少なからずあり、自治体はリモートワークを可能とするだけでなくそれに対する職員研修にも取り組む必要がある。前述の表の調査結果を見てもわかるように、約30%の自治体がスキルアップのための研修に力を入れていると回答している。

例えば、まず、管理職が部下をどのようにマネジメン

トするのといった問題は、リモートワークが少なかった時代と今とでは大きく異なっている。以前は、職場で部下の仕事ぶりを見ながら直接マネジメントすることが可能であったが、リモートワークとなり相手の様子が見えづらくなってしまった。そのため、今までと同じ方法で部下をマネジメントすることが難しくなっている。また、同僚とコミュニケーションをとる場合についても同様で、以前は直接やり取りを行いながら築いていた人間関係をリモートで行う必要がある。コロナ禍以前から一緒に働き、信頼関係が構築できている場合はまだよいが、コロナ禍で新しく採用された職員にとっては、対面で信頼関係を築くよりも難しくなっている。

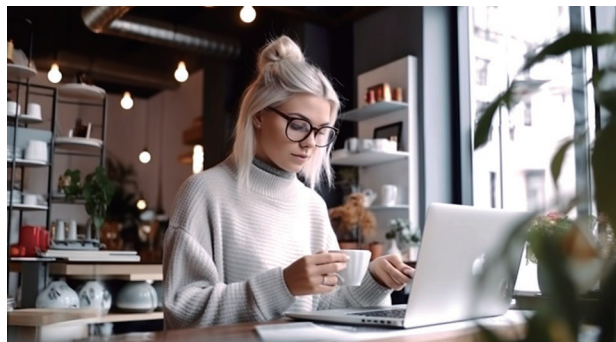
こういった課題は、地方自治体にとって共通の課題となっており、「管理職向けの研修をどう行うか」や「リーダーシップをどのように発揮するか、またどのようにリーダーシップを持った人材を育成するか」といった研修やセミナーが増えつつある。実際、昨年筆者が参加した国際市・カウンティ支配人協会（ICMA：International City/County Management Association）の年次総会の基調講演（「Leaders Connect」）では、リーダーシップがテーマとなっていた。リーダーとして大切な人間性と、脆弱性を受け入れる力について話され、リーダーがどのように部下の失敗を受け入れサポートしていくのか、また、表面には見えにくい内面の問題をどのように発見して解決していくのかといった内容であった。



講演の様子（ICMAのウェブサイトより）

ほかにも、自治体も職員のメンタルサポートの研修を行うなどし、働きやすい環境を作ることで離職率を下げるのが重要となっている。2023年のICMAの年次総会でも、管理職がどのように部下の能力を発揮させ、エンゲージメント率を高めるのかといったテーマや、今

どのような職場が人々に求められているのかといったテーマ、また、多世代の労働力を採用するために自治体はどのような独自の福利厚生制度を策定するべきかといったテーマが取り上げられる予定となっている。



インフレによる給与上昇

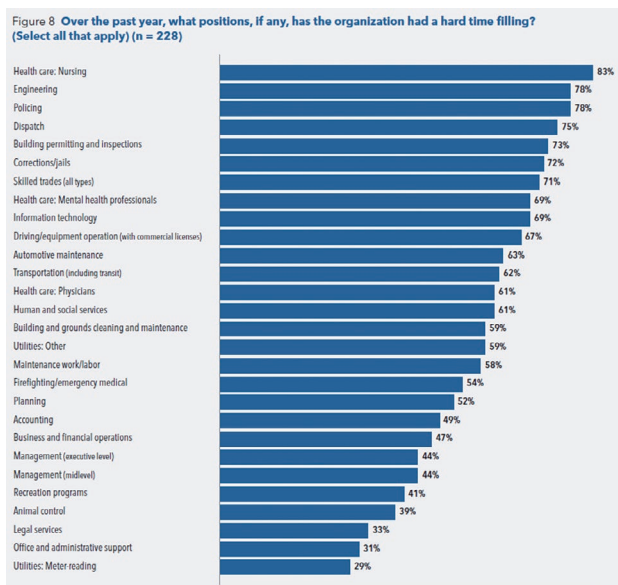
高いインフレ率が続いている米国では給与も上昇傾向にある。米国労働局（U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS）が毎年発表している雇用と賃金統計調査（<https://www.bls.gov/oes/>）を参考に2021年と2022年の地方公務員の賃金統計を比較してみると、全業種の平均年収が2021年は6万370ドル（約845万1,800円）だったのに対し、2022年は6万3,010ドル（約882万1,400円）となっており、2,640ドル（約36万9,600円）上昇している。次に一般事務職（Office and Administrative Support Occupations）の年収を比較してみると、2021年は4万6,280ドル（約647万9,200円）だったのに対し、2022年は4万8,660ドル（約680万4,000円）となっており、2,380ドル（約33万3,200円）上昇している。

人材確保のためにも多くの自治体が賃金を上昇させており、労働力確保のための取り組みについての調査結果を見ても、新規職員の採用（81%）の次に多いのが基本賃金の上昇（38%）となっている。そのほかにも、専門職に対して一時ボーナスを支払ったり、復職する職員へボーナスを支払ったりする自治体もあり、やはり人材確保のためにはある程度の賃金上昇は必要であるということがわかる。

SOCIAL WORK LICENSURE COMPACT

米国では、一般行政職の地方公務員のほかにも専門職の人材が特に不足している。特に医療関係者、警察官や刑務官などの保安職、また、エンジニアも人材が不足し

ている。そのほか、ソーシャルワーカーも人材確保が難しくなっている。



雇用が難しい業種の調査（「State and Local Government Workforce Survey 2022」より抜粋）

2022 年 CSG 年次総会の講演「Make the Call: Advancing Telehealth through Health Care Professions Licensure Compacts」では、ソーシャルワーカーの資格を州の間で引き継ぐことができる制度（SOCIAL WORK LICENSURE COMPACT <https://swcompact.org/>）についての事例が紹介された。

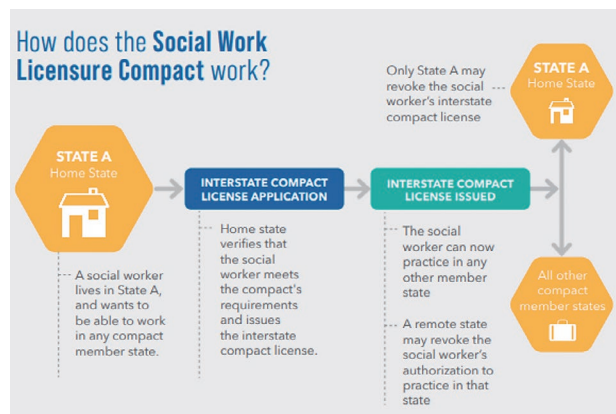
この制度については、まず各州の間で特定の政策問題について協力するという締結（Interstate Compact <https://compacts.csg.org/compacts/>）がされた州の間で、資格が共有できる。近年、多くの州がこの制度を利用して資格者を確保できるよう取り組んでおり、45 の州とワシントン D.C. 特別区、グアム、アメリカ



現在 9 つの職業の資格が州間で適応可能となっている。（CSG 年次総会「Make the Call: Advancing Telehealth through Health Care Professions Licensure Compacts」より抜粋）

領ヴァージン諸島が利用している。該当する職業は 9 つあるとのことだった。（2023 年 6 月時点では 15 業種に拡大。）

通常、ソーシャルワーカーの資格は州内でしか適用されず、他の州に行くと資格がないとみなされてしまう。しかし、資格者がこの制度を利用して共有ライセンスを取得することで、該当の州であれば資格を引き継ぐことができ、他の州に転居した場合でもソーシャルワーカーとして働くことができるとのことだった。



SOCIAL WORK LICENSURE COMPACT を活用した働き方の例について
https://compacts.csg.org/wp-content/uploads/2022/07/SocialWork_Compact_2page_FINAL-1.pdf
 より抜粋）

こうすることで、人材不足を少しでも緩和することが可能となるほか、オンラインでも働くことができるとのことだった。

イサクア市の事例

ワシントン州にあるイサクア市は、シアトル市から約 25 km ほどの距離にある、人口約 4 万人の都市である。イサクア市は周囲を山々に囲まれており、初級から上級までさまざまなハイキングコースを楽しむことができ、シアトル市から車で約 30 分と交通のアクセスも良いため、観光客が多く訪れる街となっている。また、市は鮭の保護や養殖にも力を入れており、市のシンボルマークにも鮭が描かれている。



イサクア市のロゴ（市のウェブサイトより）

当事務所は職員が米国内の地方自治体を約1週間訪問し、自治体業務の実態などを学ぶ研修を実施しており、2022年6月20日から24日までイサクア市にて研修を実施した。

ハイブリッド型の部局長会議

市は部局長会議をハイブリッド型で行っている。筆者が会議に参加した日は、15名中12名が直接会議に出席していたが、この日は私たちが参加することが事前に伝えられていたため、出席者が多かった可能性もある。

会議では各部局長が順番に進捗状況を報告し、適宜、他の参加者が意見や質問を行ったり、確認したりするという形で進められた。各部局が対応している施策の進捗状況を共有しあい、部局長全員が共通認識を持つための会議であった。

会議は市役所内ではなく別の施設で行われたが、ほとんどの部局長が自家用車で訪れており、そのまま帰宅していった。そのような点を見ても、柔軟な働き方ができているように感じた。

また、部局長の年齢層は全体的に若く、出席者15名のうち11名が女性であった。「以前は高齢の白人男性しかいなかったが、ここ数年で入れ替わりを図った」とシティアドミニストレーターが話しており、女性が活躍しやすい職場づくりに取り組んでいることがわかった。そしてこの成果は市の功績の1つとなっており、本人たち自身も誇りに感じている様子であった。



写真奥のモニターにオンラインの参加者が映し出される

議会もハイブリッド型に対応

イサクア市議会は7名の議員で構成されている。日本

の市議会との大きな違いをいくつか挙げると、まず、一般市民が誰でも参加することが可能で、議会で発言できる点が挙げられる。参加者の人数制限などは特にない。次に、議会の開始時刻も夜7時からと遅い時間に設定されており、仕事終わりに市民が参加できるようなシステムになっていた。ほかにも、議会の進行役は市長が務めているといった点も日本とは違う。

視察に訪れた日もオンラインで参加する議員がいた。オンラインで参加する場合、議場に備え付けられたモニターに顔が映し出されるようになっている。さらに、この日は一般市民もオンラインで参加しており、発言を行っていた。ハイブリッド型で議会を行うことによって、議会の日程調整もしやすくなると同時に、自宅から議会に参加できることで一般市民も参加しやすくなり、より多くの市民の意見を集めることができると感じた。実際、今回オンラインで参加していた市民は学生であった。議会の開始時間が夜であるため、防犯面を考えると一人で直接参加することは難しいかもしれないが、オンラインであれば一人でも参加が可能となる。また、この方法は市役所から遠方で参加できない市民や交通の足がない市民も参加できるため、効果的な取り組みであると感じた。



議場の様子。写真右上のモニターに参加者が映し出される

誰もが働きやすい職場づくり

市では職員のリモートワークを行っているとのことであった。直接対応が必要な住民サービスの部署については難しいが、それ以外は可能な限り行っているとのことだった。今回対応してくれた都市整備局の場合は、基本は週1回出勤すれば良いとのこと、筆者が訪問した日

も市役所内に職員がほとんどいなかった。

また、視察に訪れた先で各部署の職員が対応してくれたが、対応終了後は市役所に戻るのではなく自宅に戻ってリモートワークで働く職員もいた。

人材確保について

誰もが働きやすい職場づくりを心掛けているイサクア市ではどのように人材採用を行っているのか紹介する。

まず、市ではオープンコンペティション制で採用を行っている。市では人材確保のためにさまざまな福利厚生を提供しており、そのことが募集要項を見るとわかる。まずここでは、Capital Project Manager の要項を例に挙げる。募集ページを開くと目立つように市が独自で行っている特記すべき福利厚生制度について記載がされていた。

1つ目は転居が必要な場合に、最大1万ドル（約140万円）の引越し費用が支払われること、2つ目は週4日のリモートワークが可能となっており、ワークライフバランスをサポートすることが記載されている。

1つ目の引越し費用補助であるが、市ではまず、応募条件としてワシントン州に在住であることを必須としている。しかし、応募者の裾野を広げるためにこのような補助を出して他の州の候補者も応募できるようにしている。州内に在住していることを必須条件としている理由としては、リモートワークを可能とすることによって遠方に住む人材も応募できてしまうためではないかと考えられる。例えば、週1回の出勤で良い場合普段は別の州に住んでおり、出勤日だけ飛行機で通おうと考える人も想定される。自治体によっては週1日のリモートワーク

しか認めていない自治体もあり、比較してみるとイサクア市はかなりリモートワークの制度を取り入れていることがわかる。

そのほかにも、市はさまざまな福利厚生制度を用意しており、医療保険の補助や歯科保険の全額補助などに加え、特別休暇制度やボーナスの追加支給なども記載されている。米国では医療保険や歯科保険は自費で支払う必要があり、また金額も高額であるため、このような補助はかなり手厚い対応と言えるだろう。

さらに、人材不足が深刻な警察官の採用条件を見てみると、既に警察官の人が転職枠で応募する場合、特別ボーナスが支給されると記載されている。特別ボーナスは1万6,000ドル（約224万円）で、3回に分けて支払うと記載されている。雇用後の最初の給与で5,000ドル（約70万円）、現場研修プログラムがきちんと完了した後に5,000ドル（約70万円）、試用期間が完了したら6,000ドル（約84万円）支払われるとのことである。警察官の年収自体も高めに設定されているが、それに加えて特別ボーナスを支給することで経験者の採用を増やそうと取り組んでいる。

\$\$\$ The City is now offering a \$16,000 signing bonus for lateral police officers!!! Paid in three (3) installments: \$5,000 on the first paycheck following hire, \$5,000 following successful completion of the field training program and \$6,000 following successful completion of the new hire's probationary period. This equates to \$16,000 in your first year on top of our competitive wages outlined below.

Lateral Police Officer: At the time of testing, you must be an experienced police officer who possesses a valid police officer certification, in accordance with the Washington State Criminal Justice Training Center's requirements. Below is a summary of IPD's detailed Salary Information. Please see the Benefits tab for detailed Benefits information. For additional information see the Issaquah Police Officers' Association Contract.

転職枠の警察官の募集要項にはボーナスの記載が目立つように書かれている（市のウェブサイトより）

まとめ

このように米国では、公務員の働き方も少しずつ柔軟になってきており、働きやすい環境を整えることで人材を確保しようと対策を行っている。冒頭に述べた通り、日本における働き方改革等にも通じるものがあると考えられる。また、米国の公務員と意見交換を行う機会があったが、彼らは日本の地方公務員の働き方についてとても興味を持っており、いろいろな分野を経験できることが面白そうだと話していた。

今後も引き続き、日本における検討にも寄与するよう、米国の自治体における人材確保や人材育成の事例を調査していきたいと考えている。

Capital Project Manager - Utilities

Salary	\$112,396.00 - \$147,905.00 Annually	Location	Issaquah, WA
Job Type	Full Time	Remote Employment	Flexible/Hybrid
Job Number	2023-00020	Department	Public Works
Opening Date	03/27/2023	Closing Date	Continuous

DESCRIPTION

BENEFITS

Summary

Moving expense reimbursement of up to \$10,000 provided for well qualified candidates.

The City supports work/life balance through a generous 4 days remote/1 day in office schedule after the initial training period. Candidates must live in Washington State or be planning to move to Washington State.

Our team is seeking engineers and project managers who are driven by the opportunity to solve problems and the power of innovation to shape communities. We are looking for skillful project managers and talented engineers. Our Utilities Team is responsible for critical infrastructure projects to ensure the provision of water, stormwater, and sewer utilities to our residents. Some upcoming projects include: repairing a landslide, working on a sewer lift station, completing a water reservoir retrofit, and improving fish habitat near Issaquah Creek.

募集要項のページ（市のウェブサイトより）