

CLAIR REPORT No.562

米国における地方自治体の労働力確保について

Clair Report No.562 (March 21, 2025)

(一財)自治体国際化協会 ニューヨーク事務所



一般財団法人

自治体国際化協会

「CLAIR REPORT」の発刊について

当協会では、調査事業の一環として、海外各地域の地方行財政事情、開発事例等、様々な領域にわたる海外の情報を分野別にまとめた調査誌「CLAIR REPORT」シリーズを刊行しております。

このシリーズは、地方自治行政の参考に資するため、関係の方々に地方行財政に関わる様々な海外の情報を紹介することを目的としております。

内容につきましては、今後とも一層の改善を重ねてまいりたいと存じますので、ご意見等を賜れば幸いに存じます。

「私的使用のための複製」や「引用」など著作権法上認められた
場合を除く、本誌からの無断複製・転載等は御遠慮ください。

問い合わせ先

〒102-0083 東京都千代田区麴町1-7 相互半蔵門ビル

(一財) 自治体国際化協会 総務部 企画調査課

TEL: 03-5213-1722

E-Mail:kikaku@clair.or.jp

はじめに

我が国の地方自治体は、子育て支援や老人福祉、学校教育、ごみ収集や道路整備、災害時の対応に至るまで、実に多様な住民の生活の基盤となるサービスを担っている。その地方自治体において、今、人手不足が叫ばれている。

公務員の受験者が減少し、また応募者の中に能力のある人材がなかなか見つからないという声が聞かれ、離職が増えていると言われている。当事務所の職員の多くは地方自治体から派遣されてきているが、それぞれが異口同音に人手不足についての課題意識を持っており、本レポートを執筆した職員も自らの地方自治体での採用に苦労しているという実感が、執筆の契機となっている。

一方で、当事務所の職員は、ニューヨークに住み、働き、人々と交流する中で、米国においても人手不足が課題となっていることをある種の驚きとともに実感している。人口減少のさなかにある日本と、対照的とも思える米国においても、様々な要因のために人手不足が生じており、米国の地方自治体もまた人材確保に懸命に取り組んでいるのである。

本レポートは、こうした米国の地方自治体の人材確保の実情に焦点を当て、自治体への訪問や職員へのインタビューを交えて、現在の自治体の取組を紹介している。もちろん、その中で言われていることは、働き方改革など、日本でも既に言われていることも多い。しかし、よく言われていても、十分に実現できていない内容であることも事実である。だからこそ、改めて米国の自治体においてどのように取り組んでいるのかを知り、我が国における取組を内実あるものにしていくことに本レポートが寄与することを期待したい。

一般財団法人自治体国際化協会 ニューヨーク事務所長

目次

第1章	日本の地方公務員の課題について	7
第1節	日本の地方公務員の現状	7
第2節	地方公務員の人材確保・育成に関する問題意識	9
第3節	日米の問題意識のつながり	14
第2章	米国の働き方と現状	16
第1節	米国全体の働き方について	16
1	ステップアップのための転職	16
2	定年退職がない米国	22
3	新型コロナウイルス感染症による働き方の変化	25
4	変化した働き方に必要なスキル	28
5	インフレによる給与上昇	31
第2節	地方公務員の現状について	32
1	公務員における人材不足	32
2	人材不足への対応	33
3	コロナ禍以降の変化	39
4	テレワークの変化	48
第3章	米国における取組事例	50
第1節	ニューヨーク市の事例	50
1	ニューヨーク市の概要	50
2	ニューヨーク市の行政形式	51
3	ニューヨーク市の採用試験について	53
4	ニューヨーク市の職員採用の実情（市職員からの聞き取り）	54
5	ニューヨーク市の職員のキャリアパスの実情（市職員からの聞き取り）	61
6	人手不足も踏まえたニューヨーク市の行政サービスの変化	62
(1)	SSN（ソーシャルセキュリティーナンバー申請）	62
(2)	NYID 窓口業務	66

(3) ニューヨーク市の行政サービスの変化に関する市民としての印象	69
第2節 ワシントン州イサクア市の事例	72
1 イサクア市の概要	72
2 ハイブリット型を取り入れた行政	72
(1) 部局長会議	72
(2) 議会もハイブリット型に対応	74
(3) 誰もが働きやすい職場づくり	75
3 人材確保について	75
第3節 カリフォルニア州ムーアパーク市	77
1 ムーアパーク市の概要	77
2 人材確保について	78
第4節 地方自治体間での人材確保のための取組の例 (Social Work Licensure Compact)	88
第5節 イサクア市・ムーアパーク市職員へのフォローアップアンケート	91
1 イサクア市の場合	92
2 ムーアパーク市の場合	93
3 自身の転職の体験について	95
(1) イサクア市長	95
(2) ムーアパーク市アシスタントシティマネジャー	96
おわりに	97

概要

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みられ、新型コロナウイルス感染症へ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。特に小規模な自治体ほど人材確保が難しくなっており、採用に苦労している状況にある。一方で、米国においても、日本と異なり人口が増加しているものの、従前より進行していた多くの高齢者の退職がコロナ禍で加速したことやコロナ禍での移民制限など様々な要因により、労働力需要に対して労働力供給が追いついておらず、労働力確保に苦しんでいる地方自治体が多い。本レポートでは、日本の地方自治体の人手不足という問題意識に立脚し、米国の地方自治体における人手不足の実情と、「人材確保」と「公務員の働き方」を中心とした米国での自治体の取組についてまとめるものである。

第1章においては、日本の地方公務員の現状や総務省が策定する「人材育成・確保基本方針策定指針」などを通じて、日本の地方自治体における人手不足について概観する。

第2章においては、シンクタンクの調査結果などを通じて、米国の地方自治体における人手不足について概観する。

第3章においては、ニューヨーク州ニューヨーク市、ワシントン州イサクア市、カリフォルニア州ムーアパーク市の事例及び職員へのアンケート等を通じて、米国の地方自治体における人材確保策について具体的内容を紹介する。

第1章 日本の地方公務員の課題について

第1節 日本の地方公務員の現状

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みられ、新型コロナウイルス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供・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次第に多くなってきている可能性があるとの分析¹もある¹。

(図表1)地方自治体の人手不足の事例

(1) コロナウィルス対策
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。 <small>(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)</small>
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)

(図1-1) 地方自治体の人手不足の事例²

¹ 日本総合研究所「JRI レビュー Vol. 4, No.88『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4月15日発行)

[<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=38636>] (最終検索日: 2025年1月31日)

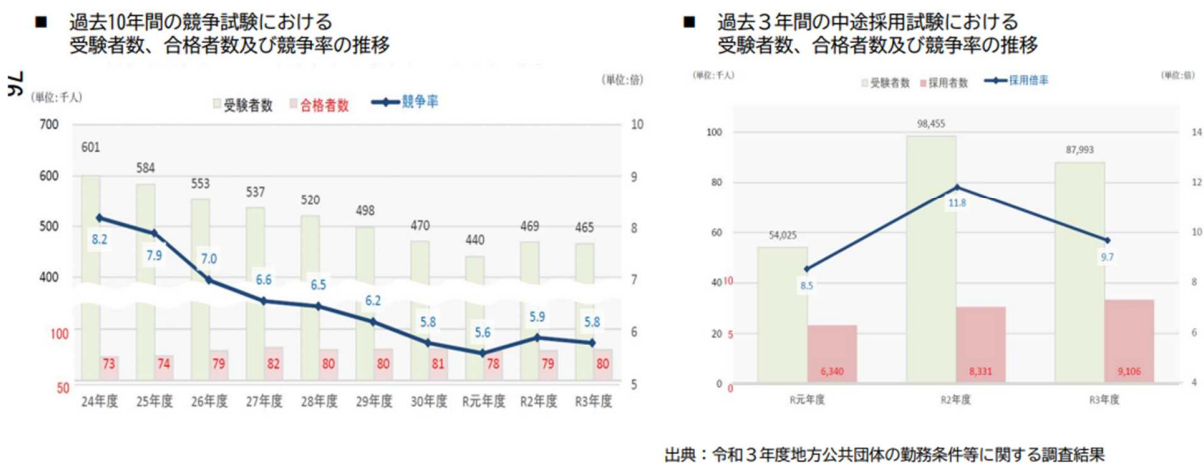
² 日本総合研究所「JRI リサーチレポート『地方公務員は足りているか-地方自治体の人手不足の現状把握と課題-』No.2020-038」、p2 (2021年3月16日発行)

[<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchreport/pdf/12484.pdf>] (最終検索日: 2025年1月31日)

また、上述の「求められる業務に対して必要な職員＝定数の不足」とは別に、「求められる職員＝定数に対する確保できる職員＝実員の不足」についても指摘がなされている。（図1－2）にみられるとおり、地方公務員の採用試験の倍率は低下傾向にあり、中途採用などを募集しても必要とされる人数が確保できないようなケースも聞かれる。筆者も地方自治体から派遣されているが、小規模な地方自治体になればなるほど、採用にとっても苦労しているというのが現場の実感である。

競争試験全体及び中途採用試験の状況

- 競争試験全体について、受験者数は、465,028人で前年度比で3,502人減少。競争率は、5.8倍で前年度比0.1ポイント減少。
- 受験者・競争率については、中途採用試験の実施の影響等により下げ止まりの傾向が見られるものの、長らく減少傾向が続いており、低水準に留まっている。
- 中途採用について、受験者数は、87,993人で前年度比で10,462人減少。
- 採用者数は、9,106人（前年度比775人増加）で採用倍率は9.7倍（前年度比2.1ポイント減少）となっている。
- 受験者の増減はあるものの、実施団体の増加による影響もあり、採用者は年々増加している。



（図1－2） 地方公務員の受験状況³

すなわち、地方公務員における「人手不足」というとき、大きくは「業務に対する定員の不足」と「定員に対する実員の不足」の2つの事象が見られるところである。

³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「人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書」、p76（2023年9月発行）

[https://www.soumu.go.jp/main_content/000906235.pdf]（最終検索日：2025年1月31日）

第2節 地方公務員の人材確保・育成に関する問題意識

総務省は令和5年12月に、地方公共団体の人材育成に関して各地方公共団体が留意すべき基本的な考え方や検討事項について定めた「人材育成基本方針策定指針（平成9年策定）」の全面的な改正を行い、「人材育成・確保基本方針策定指針⁴」を定めた。その中では、「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」という環境変化のもと「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等が想定される中、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」について認識が示されている。すなわち、業務が多様化する中での「業務に対する定員の不足」に対してそのボトルネックとしての「定員に対する実員の不足」に対しての問題意識が提示されていると言える。

⁴総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」（2023年12月22日発行）

[https://www.soumu.go.jp/main_content/000918405.pdf]（最終検索日：2025年1月31日）

人材育成・確保基本方針策定指針 概要

現行指針（平成9年 人材育成基本方針策定指針）

- 地方分権推進の要である職員の人材育成を進めるため、地方公共団体が「基本方針」を策定する際に留意・検討すべき事項を提示した「指針」を策定 ※ 令和5年4月1日時点で、ほぼすべての地方公共団体（95.6%）が方針を策定（改定率57.8%）

新たな指針（令和5年12月 人材育成・確保基本方針策定指針）

- 生産年齢人口の減少、働き手側の価値観の多様化、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する中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、人材育成・確保の重要性が高まっていること、また、第33次地方制度調査会において、都道府県等が市町村と連携して専門人材の育成・確保に取り組む視点の重要性が指摘されていることも踏まえ、現行指針を大幅に改正
- 「人材育成」に加えて、「人材確保」、「職場環境」、「デジタル人材の育成・確保」に関する検討事項、留意点を記載
- 各地方公共団体が基本方針を改正等する際の留意すべき事項等を提示し、「基本方針」の改正等を促すことで、人材育成・確保の取組を推進

< 基本方針の改正等に当たっての基本的な考え方 >

- 求められる職員像・職務分野等に応じ**必要なスキルを明確化** ■ 特に必要となる人材について、可能な限り**定量的な目標を設定**、定期的に検証、取組改善
- **首長等が積極的に関与**、人事担当部局と関係部局が連携 ■ 単独では育成・確保が困難な市区町村への**都道府県の支援**、**市区町村間の連携の強化**

< 人材育成・確保の検討事項 >

1.人材育成 リスキリングやスキルアップによる必要となる人材の計画的・体系的な育成 等 ■ 人材育成プログラムの整備 ■ 人材育成手法の充実 ■ 人を育てる人事管理	2.人材確保 新卒者に限らず、多様な経験等を持った経験者採用の積極的な実施 等 ■ 公務の魅力の発信 ■ 多様な試験方法の工夫 ■ 外部人材の活用 等	3.職場環境の整備 全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、能力を最大限発揮できる職場環境の整備 等 ■ 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備 ■ 働きやすい職場の雰囲気整備 ■ 職員のエンゲージメントの把握
4. デジタル人材の育成・確保 高度専門人材、DX推進リーダー、一般行政職員ごとに想定される人材像や役割を整理し、育成・確保を推進 等 ■ 職員のデジタル分野の知識・スキル等を把握の上で、求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき目標を設定 ■ 人事担当部局とDX担当部局等の緊密な連携、首長等のトップマネジメント層のコミットメント等によるデジタル人材の育成・確保に係る推進体制の構築 ■ 自団体だけではデジタル人材の育成・確保が困難な市区町村に対する都道府県による支援 ■ デジタル分野の専門性・行政官の専門性を合わせて向上させながらキャリアアップを図ることができるキャリアパスの提示		

(図1-3) 人材育成・確保基本方針策定指針概要⁵

具体的な指針を見ていくと、まずこの指針の基本的な考え方として、次の4点があげられている。

- ①求められる職員像・職務分野等に応じ必要なスキルを明確化：各団体が必要な知識・スキルを特定し、それを反映させた人材育成計画を策定すること。
- ②特に必要となる人材について、可能な限り定量的な目標を設定、定期的に検証、取組改善：地域の問題解決に資する計画と整合性を図ること。
- ③首長等が積極的に関与、人事担当部局と関係部局が連携：首長を中心とした体制で計画を推進すること。

⁵ 総務省「人材育成・確保基本方針策定指針概要」（2023年12月発行）

[https://www.soumu.go.jp/main_content/000918404.pdf]（最終検索日：2025年1月31日）

④単独では育成・確保が困難な市区町村への都道府県の支援、市区町村間の連携の強化：各団体が連携、支援しあうことで人材不足な団体を減らしていくこと。

これにより、人材を適材適所に配置でき、即戦力なってもらえるメリットがあるほか、採用された人材の実際の業務内容とのギャップを埋めることで離職率を下げることもつながると考えられる。

次に具体的な人材育成・確保に関する検討事項として、以下が例として示されている。

<人材育成>

- ①リスキリング（新しいスキルの習得）やスキルアップの促進
- ②外部研修やオンライン研修の活用
- ③職員の主体的なキャリア形成の支援

<人材確保>

- ①公務の魅力発信（SNSの活用やインターンシップなど）を行うこと。
- ②年齢上限の引き上げや柔軟な試験方式を取り入れること。
- ③外部人材の活用（専門家の任期付採用など）。

このことから、情報発信の方法を従来から拡大し、より幅広い年齢層に公務の魅力をもPRする必要があることがわかる。若い世代（新卒者）に向けたPRを行いつつも採用年齢の引き上げや外部人材の活用も並行して取り組む背景には少子高齢化が進み、新卒者が徐々に減少しているといった課題点も考慮されており、今後は必要な人材を確保するためには新卒者に限らず、多様な経験を持った経験者を積極的に採用することが必要になっている。

そして、喫緊の課題であるデジタル化社会に対応する人材を確保するためには、人材育成を行うと同時に即戦力となる人材の確保が不可欠となり、そのためにも必要な人材像をより明確化することが重要であるが、専門スキルを要する人材の育成や確保は市区町村レベルで単独で取り組むことは困難となる場合が多く、都道府県が支援を行ったり、自治体間で連携を行ったりすることが必要であると述べられている⁶。

⁶ 総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」、p4（2023年12月22日発行）
[https://www.soumu.go.jp/main_content/000918405.pdf]（最終検索日：2025年1月31日）

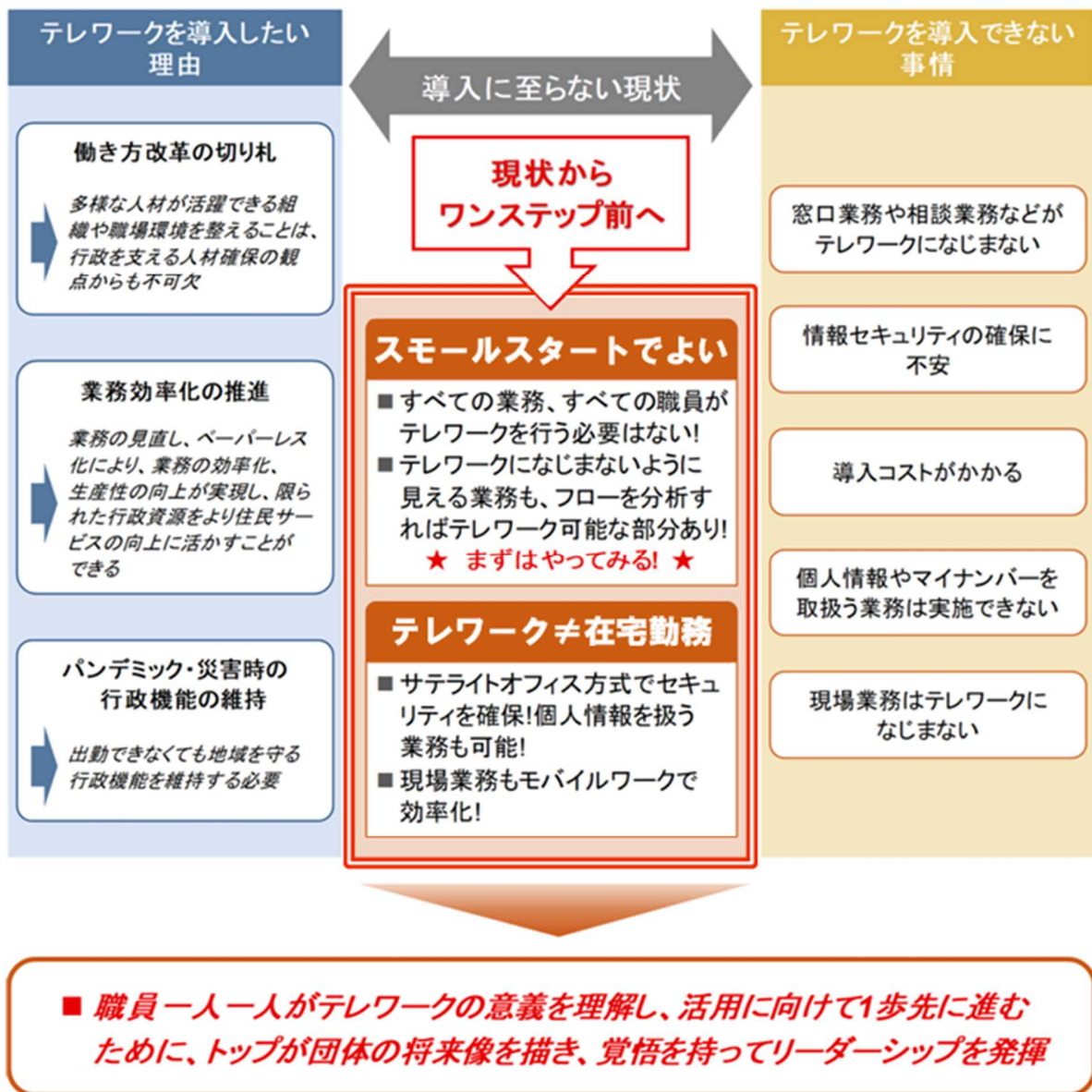
また、指針には全ての職員が能力を最大限発揮できるような職場環境の整備についても言及されている。具体的にはワークライフバランスの促進（テレワークやフレックス制の導入）、ハラスメント防止や健康管理の強化が挙げられている⁷。

特にテレワークについては、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いう指摘がある⁸。具体的には、テレワークを推進する大きな理由として3点あげられており、①多様な働き方を実現できる「働き方改革の切り札」であること、②業務の効率化を図り、行政サービスを向上すること、③災害時における行政機能の維持に有効な手段であることが述べられている⁹。行政を支える人材を確保するためにも、多様な人材が活躍できる組織や職場環境を整えることは不可欠となっており、テレワークは時間や空間の制約にとらわれることなく働くことができるため、子育て、介護と仕事の両立ができる手段として、「働き方改革」における重要な取組の一つとなっている。

⁷ 総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」、p12（2023年12月22日発行）
[https://www.soumu.go.jp/main_content/000918405.pdf]（最終検索日：2025年1月31日）

⁸ 総務省自治行政局公務員部「地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き」（2021年4月発行）[https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf]（最終検索日：2025年1月31日）

⁹ 総務省自治行政局公務員部「地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き」、p5（2021年4月発行）[https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf]（最終検索日：2025年1月31日）



(図1-4) テレワーク導入の進め方¹⁰

¹⁰ 総務省自治行政局公務員部「地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き」、p 5 (2021年4月発行) [https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf] (最終検索日: 2025年1月31日)

また、テレワークの導入・推進のために、資料の電子化や決裁の電子化など、ペーパーレス化を推進することも行政サービスの向上にも効果が見込まれると述べられている¹¹。令和2年12月に策定された「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画¹²」の中でも、「行政サービスにデジタル技術やデータを活用して、住民の利便性を向上させるとともに、デジタル技術やAI等の活用により業務効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上に繋げていく」としており、業務の効率化や生産性の向上を実現し、限られた行政資源をより住民サービスの向上に充てることができると考えられている。そして、新型コロナウイルスのような感染症への対策に加え、災害時における行政機能の維持のためには有効な手段であると述べられている¹³。特にコロナ禍において感染症予防のため接触を避けながら業務を継続することや、災害時の非常時優先業務を円滑に遂行するためには、職員の自宅やサテライトオフィスで業務ができる環境を整えておくことは、地域を守る持続的な行政運営、ひいては社会全体の安定のために必要な取組であると分析されている¹⁴。

第3節 日米の問題意識のつながり

現在、米国でも公務員の人材不足が大きく課題となっている。米国においては日本とは異なり、人口が増加しているものの、従前より進行していた多くの高齢者の退職がコロナ禍で加速したことやコロナ禍での移民制限など様々な要因により、労働力需要に対して労働力供給が追いついておらず、労働力確保に苦しんでいる地方自治体が多い。すなわち、日本とは若干異なる背景を有しながらも、日本の自治体と同じく、「定数に対する実員不足」に対して試行錯誤しつつ取り組んでいるのである。そこで、本レポートでは、日本と

¹¹ 総務省自治行政局公務員部「地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き」、p 2（2021年4月発行）[\[https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf\]](https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf)（最終検索日：2025年1月31日）

¹² 総務省「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」（令和2年12月25日発行）[\[https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei07_02000106.html\]](https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei07_02000106.html)（最終検索日：2025年1月31日）

¹³ 総務省自治行政局公務員部「地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き」、p 1（2021年4月発行）[\[https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf\]](https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf)（最終検索日：2025年1月31日）

¹⁴ 総務省自治行政局公務員部「地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き」、p 1（2021年4月発行）[\[https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf\]](https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf)（最終検索日：2025年1月31日）

米国の公務員の両方が課題としている「定数に対する実員不足」に焦点を置き、取り上げたいと考える。次章以降では、特に「人材確保」と「公務員の働き方」を中心に、米国での自治体の取組などを紹介しながら考察していきたい。

第2章 米国の働き方と現状

第1節 米国全体の働き方について

1 ステップアップのための転職

まず、初めに、米国における一般的な働き方について説明する。筆者が米国で生活するなかで感じたことでもあるが、仕事に対しての考え方が日本とは大きく違う。

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どのように貢献できるのかを問いかけることが多い。

アメリカ労働統計局（Bureau of Labor Statistics, BLS）のデータによると、転職率は全労働者の約20～25%となっており、5人に1人が1年間で転職するという結果が出ている。「1957-1964年生まれの人々を対象にした職業数、転職経験、結婚状況調査¹⁵」によると、全体の平均転職数は12.7回となっており、いかに転職に対して抵抗が少ないかが見て取れる。年齢ごとの転職回数を順番に見てみると、18～24歳までの間の平均転職数は5.6回、25～34歳の間に4.5回、35～44歳の間に2.9回、45～56歳の間に2.3回となっている。年齢が上がるほどに転職回数は減少している傾向にはなるものの、年代に関係なく転職は行われ、それが一般的となっている。さらに、最終学歴別の転職回数を見てみると、18～24歳のBachelor's degree and higher（大卒以上）の転職回数が一番高く6.2回となっており、最終学歴が高く、年齢が若いほど転職回数が多くなっていることがわかる。

¹⁵ BLS「NUMBER OF JOBS, LABOR MARKET EXPERIENCE, MARITAL STATUS, AND HEALTH FOR THOSE BORN 1957-1964」（2023年8月22日発行）[\[https://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf\]](https://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf)（最終検索日：2025年1月31日）

(表 2 - 1) 年代別に転職した回数 (学歴、性別、人種別を含む) ¹⁶

Table 1. Number of jobs held by individuals from ages 18 through 56 in 1978-2020 by educational attainment, sex, race, Hispanic or Latino ethnicity, and age

Characteristic	Average number of jobs for individuals ages 18 to 56 in 1978-2020				
	Total ¹	Ages 18 to 24 ²	Ages 25 to 34	Ages 35 to 44	Ages 45 to 56 ³
Total	12.7	5.6	4.5	2.9	2.3
Less than a high school diploma	12.6	5.1	4.7	2.9	1.9
High school graduates, no college ⁴	12.3	5.2	4.4	2.9	2.2
Some college or associate degree	13.2	5.7	4.7	3.1	2.6
Bachelor's degree and higher ⁵	12.8	6.2	4.4	2.8	2.5
Men	12.8	5.8	4.7	2.9	2.3
Less than a high school diploma	14.1	6.2	5.6	3.1	1.9
High school graduates, no college ⁴	12.7	5.7	4.7	2.8	2.2
Some college or associate degree	13.4	5.9	4.9	3.0	2.5
Bachelor's degree and higher ⁵	12.1	5.9	4.2	2.8	2.4
Women	12.5	5.4	4.3	2.9	2.4
Less than a high school diploma	10.4	3.7	3.4	2.5	1.8
High school graduates, no college ⁴	11.7	4.7	4.0	2.9	2.1
Some college or associate degree	13.1	5.6	4.5	3.1	2.6
Bachelor's degree and higher ⁵	13.4	6.5	4.5	2.8	2.5
White non-Hispanic.....	12.7	5.8	4.5	2.8	2.4
Less than a high school diploma	13.3	5.6	4.9	3.0	1.9
High school graduates, no college ⁴	12.3	5.4	4.3	2.8	2.2
Some college or associate degree	13.5	6.0	4.7	3.0	2.6
Bachelor's degree and higher ⁵	12.7	6.3	4.4	2.8	2.4
Black non-Hispanic	12.3	4.8	4.7	3.2	2.3
Less than a high school diploma	10.8	3.8	4.4	2.6	1.5
High school graduates, no college ⁴	12.3	4.6	4.8	3.2	2.2
Some college or associate degree	12.2	4.8	4.6	3.4	2.5
Bachelor's degree and higher ⁵	13.4	5.6	4.6	3.2	2.8
Hispanic or Latino.....	12.2	5.1	4.3	3.0	2.4
Less than a high school diploma	11.6	4.5	4.3	2.8	2.1
High school graduates, no college ⁴	11.9	5.0	4.1	2.9	2.2
Some college or associate degree	13.1	5.4	4.5	3.2	2.7
Bachelor's degree and higher ⁵	12.5	5.4	4.4	2.8	2.4

¹ Jobs that were held in more than one of the age categories were counted in each appropriate column, but only once in the total column. The total excludes individuals who turned age 18 before January 1, 1978, or who had not yet turned age 57 when interviewed in 2020-21.

² This category excludes individuals who turned age 18 before January 1, 1978.

³ This category excludes individuals who had not yet turned age 57 when interviewed in 2020-21.

⁴ Includes individuals with a high school diploma or equivalent.

⁵ Includes individuals with bachelor's, master's, professional, or doctoral degrees.

The National Longitudinal Survey of Youth 1979 consists of men and women who were born in the years 1957-64 and were ages 14 to 22 when first interviewed in 1979. These individuals were ages 55 to 64 in 2018-19. Educational attainment is determined as of the 2020-21 survey. Race and Hispanic or Latino ethnicity groups are mutually exclusive but not exhaustive. Other race groups, which are included in the overall totals, are not shown separately because their representation in the survey sample is not sufficiently large to provide statistically reliable estimates.

¹⁶ BLS 「NUMBER OF JOBS, LABOR MARKET EXPERIENCE, MARITAL STATUS, AND HEALTH FOR THOSE BORN 1957-1964」 (2023年8月22日発行) [<https://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf>] (最終検索日: 2025年1月31日)

さらに、一つの仕事に対してどの程度の期間働いたかという調査結果を見てみると、18～24歳の間では約75%が2年以内に辞めていることがわかる。現在の仕事に就いた年齢が高くなるほど就業年数が長くなる傾向にあるものの、25～34歳の間に転職した場合で約60%が2年以内に辞めており、そのうち1年以内に辞めている割合は40%になる。さらに、35～44歳の間に転職した場合でも、25%ほどは1年以内に仕事を辞めているという結果も出ている。

(表 2 - 2) 年齢別に同じ会社に何年務めたかの割合 (性別、人種別含む) ¹⁷

Table 2. Duration of employment relationships with a single employer for individuals who started from ages 18 through 56 in 1978-2020 by age at start of job, sex, race, and Hispanic or Latino ethnicity

Age at the start of job and characteristic	Cumulative percent distribution of duration					Percent of jobs ongoing in 2020
	Less than 1 year	Less than 2 years	Less than 5 years	Less than 10 years	Less than 15 years	
Ages 18 to 24 ¹	60.8	74.5	86.8	92.3	94.6	1.7
Men	60.8	74.5	86.4	92.1	94.4	1.8
Women	60.8	74.6	87.2	92.6	94.9	1.6
White non-Hispanic	60.0	73.8	86.2	91.8	94.3	1.9
Black non-Hispanic	65.8	79.1	90.3	95.0	96.3	1.0
Hispanic or Latino	60.2	73.3	86.2	93.1	95.2	1.3
Ages 25 to 34	41.5	57.1	74.0	84.3	88.8	5.1
Men	39.7	55.1	71.3	81.7	86.7	6.2
Women	43.3	59.2	76.8	86.8	91.1	3.8
White non-Hispanic	40.0	55.5	72.8	83.3	88.2	5.5
Black non-Hispanic	48.4	64.8	80.0	88.5	91.9	2.9
Hispanic or Latino	44.0	59.5	75.3	85.9	90.1	4.8
Ages 35 to 44	25.2	40.0	60.5	75.6	(*)	12.0
Men	22.7	38.0	58.7	73.7	(*)	13.3
Women	27.7	42.0	62.2	77.3	(*)	10.7
White non-Hispanic	24.0	38.4	58.6	74.0	(*)	13.0
Black non-Hispanic	30.3	47.3	68.6	82.2	(*)	8.0
Hispanic or Latino	27.8	42.2	64.3	78.3	(*)	9.2
Ages 45 to 56 ²	21.4	34.9	(*)	(*)	(*)	27.7
Men	18.4	32.5	(*)	(*)	(*)	29.8
Women	24.3	37.2	(*)	(*)	(*)	25.7
White non-Hispanic	20.8	34.0	(*)	(*)	(*)	28.9
Black non-Hispanic	24.5	39.0	(*)	(*)	(*)	22.9
Hispanic or Latino	21.6	36.0	(*)	(*)	(*)	24.4

(*) Estimates are not presented for these categories because most sample members were not yet old enough at the time of the 2020-21 survey to have completed jobs of these durations.

¹ This category excludes individuals who turned age 18 before January 1, 1978.

² This category excludes individuals who had not yet turned age 57 when interviewed in 2020-21.

The National Longitudinal Survey of Youth 1979 consists of men and women who were born in the years 1957-64 and were ages 14 to 22 when first interviewed in 1979. These individuals were ages 55 to 64 in 2020-21. Race and Hispanic or Latino ethnicity groups are mutually exclusive but not exhaustive. Other race groups, which are included in the overall totals, are not shown separately because their representation in the survey sample is not sufficiently large to provide statistically reliable estimates.

¹⁷ BLS 「NUMBER OF JOBS, LABOR MARKET EXPERIENCE, MARITAL STATUS, AND HEALTH FOR THOSE BORN 1957-1964」 (2023年8月22日発行) [<https://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf>] (最終検索日: 2025年1月31日)

調査結果を見ても、米国において短い期間での転職は当たり前であることがわかる。多くの人々が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が多い。そして、転職する場合、待遇や給与について企業側と交渉することが一般的となっている。(表2-3)の給与の上昇率を見ても、転職回数が一番多い18~24歳の **Bachelor's degree and higher** (大卒以上) に該当する人々は年間で9%以上上昇している。このような結果からもわかるとおり、学歴が高い人ほど年齢が若いうちに転職を繰り返し、より好条件な企業に移っていくことが見て取れる。

(表 2 - 3) 年齢と学歴別、人種別の給与上昇率¹⁸

Table 5. Average annual percent growth in inflation-adjusted hourly earnings from 1978-2020 by educational attainment, sex, race, Hispanic or Latino ethnicity, and age

Characteristic	Average annual percent growth in hourly earnings			
	Ages 18 to 24 ¹	Ages 25 to 34	Ages 35 to 44	Ages 45 to 56 ²
Total	6.5	3.3	1.8	0.0
Less than a high school diploma	2.3	1.6	1.0	-0.8
High school graduates, no college ³	5.5	2.1	1.5	-0.3
Some college or associate degree	5.9	3.3	1.7	0.0
Bachelor's degree and higher ⁴	9.3	5.3	2.4	0.6
Men	7.1	3.7	1.8	-0.1
Less than a high school diploma	2.3	1.7	0.5	-0.9
High school graduates, no college ³	6.1	2.2	1.6	-0.3
Some college or associate degree	7.2	3.9	1.6	-0.1
Bachelor's degree and higher ⁴	9.6	6.3	2.6	0.5
Women	6.0	2.8	1.8	0.1
Less than a high school diploma	2.1	1.5	1.7	-0.7
High school graduates, no college ³	4.8	2.0	1.5	-0.3
Some college or associate degree	4.8	2.7	1.8	0.1
Bachelor's degree and higher ⁴	9.0	4.2	2.3	0.7
White non-Hispanic	6.9	3.4	1.8	0.0
Less than a high school diploma	2.9	1.8	1.0	-1.0
High school graduates, no college ³	5.8	2.1	1.6	-0.4
Some college or associate degree	5.7	3.3	1.7	0.0
Bachelor's degree and higher ⁴	9.6	5.3	2.4	0.7
Black non-Hispanic	4.6	2.9	1.5	0.0
Less than a high school diploma	0.1	0.8	0.9	0.0
High school graduates, no college ³	3.7	2.0	1.6	0.1
Some college or associate degree	6.2	3.3	1.5	-0.2
Bachelor's degree and higher ⁴	5.9	5.3	1.7	0.0
Hispanic or Latino	5.9	2.7	1.9	-0.1
Less than a high school diploma	1.5	1.8	1.1	-1.0
High school graduates, no college ³	5.9	2.3	1.0	-0.3
Some college or associate degree	6.3	2.5	2.3	0.2
Bachelor's degree and higher ⁴	9.7	4.8	4.5	0.6

¹ This category excludes individuals who turned age 18 before January 1, 1978.

² This category excludes individuals who had not yet turned age 57 when interviewed in 2020-21.

³ Includes individuals with a high school diploma or equivalent.

⁴ Includes individuals with bachelor's, master's, professional, or doctoral degrees.

Note: The R-CPI-U-RS was used to adjust hourly earnings to constant dollars, prior to calculating the growth rates.

The National Longitudinal Survey of Youth 1979 consists of men and women who were born in the years 1957-64 and were ages 14 to 22 when first interviewed in 1979. These individuals were ages 55 to 64 in 2020-21. Educational attainment is determined as of the 2020-21 survey. Race and Hispanic or Latino ethnicity groups are mutually exclusive but not exhaustive. Other race groups, which are included in the overall totals, are not shown separately because their representation in the survey sample is not sufficiently large to provide statistically reliable estimates.

¹⁸ BLS 「NUMBER OF JOBS, LABOR MARKET EXPERIENCE, MARITAL STATUS, AND HEALTH FOR THOSE BORN 1957-1964」(2023年8月22日発行) [<https://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf>] (最終検索日: 2025年1月31日)

以上の結果より、米国では優秀な人材ほど次々と転職している傾向があると考えられる。しかし、企業側としては優秀な社員が離職することはやはりデメリットとなる。そのため、多くの企業は高い給与を提示するだけでなく、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日々行っている。

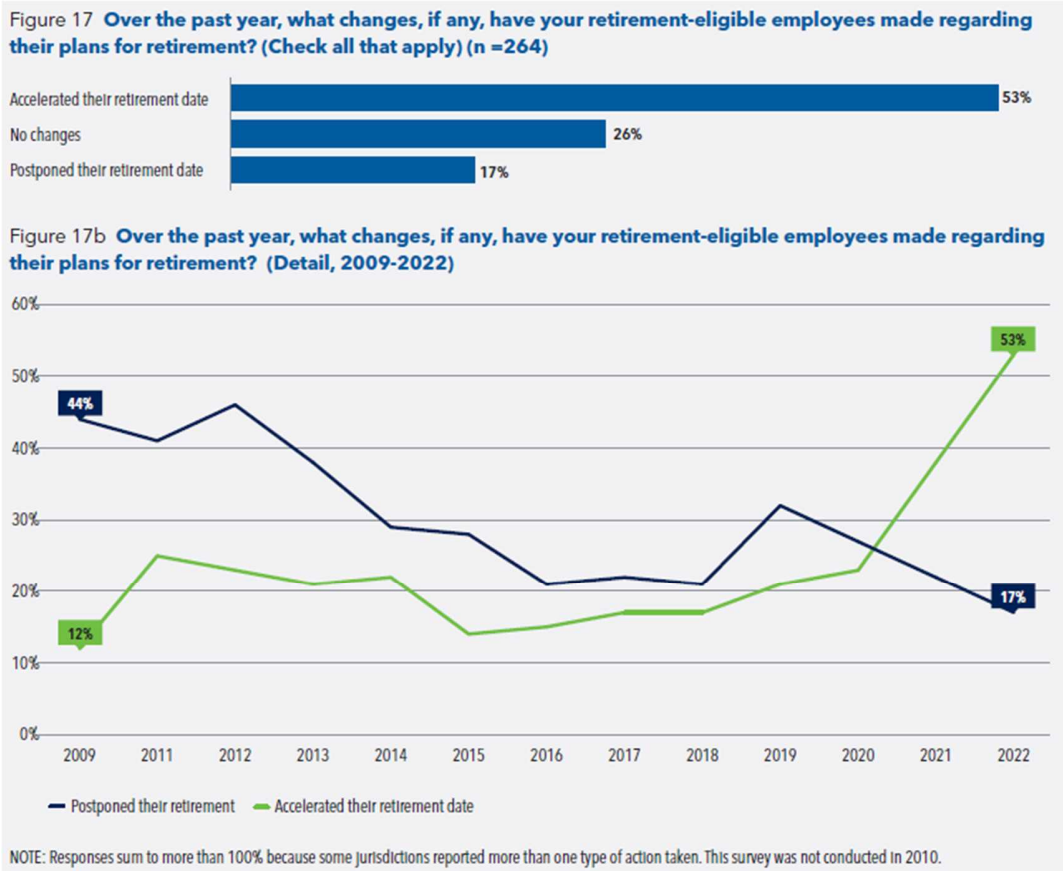
米国の地方公務員も日本の公務員より転職率は高いが、公務員の場合、民間に転職するのではなく、同じ職種で別の自治体へ転職するといった人も多い。例えば、A市の都市整備課の職員が、隣のB市の都市整備課の課長として採用されるといったことも可能となる。

2 定年退職がない米国

日本の終身雇用制度は、雇用者が新卒で企業に入社し、定年まで働き続けることを前提とした雇用形態であるが、米国ではこのような制度的な終身雇用はなく、多くの労働者が複数回転職することが当たり前となっている。そのため、定年退職という考え方がなく、本人が退職時期を決めることができる。平均退職年齢は60～65歳と言われており、これは社会保障受給年齢（62歳から受給可能）が関係しているとの見解が多い。米国の雇用の特徴としては「雇用自由意志」（Employment-at-Will）原則が一般的である。雇用者も従業員も理由を問わず（法律違反を除く）契約を終了することができるというこの考え方は、退職時期を自身で決められる一方、雇用者側も突然解雇することが可能となる。このような働き方の中、公務員は「ジョブ・セキュリティ」（雇用保障）が高いため、ある程度「終身雇用」に近い環境であると言える。

米国の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なわれないという側面もあるのと同時に、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。実際、米国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た。しかし、新型コロナウイルス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。

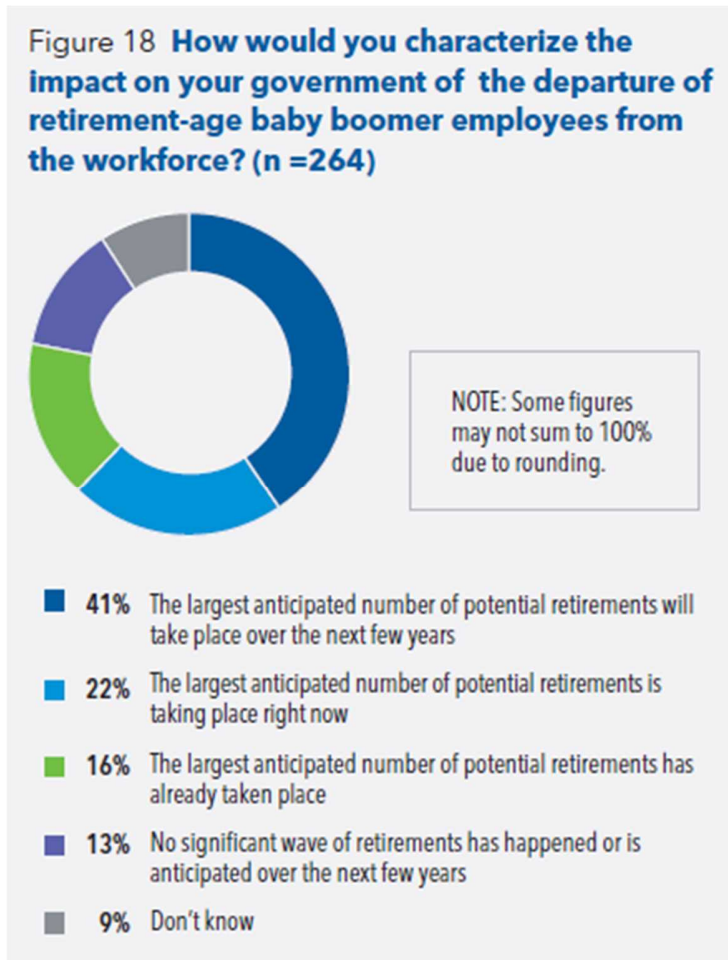
（図2-1）からもわかるとおり、退職時期を早めようと考えている人が2009年は12%であったのに対し、2022年は53%もいることがわかる。さらに、2009年には退職延期した人材が44%もいたのに対し、2022年では17%に減少している。折れ線グラフを見ると、新型コロナウイルスが流行した2020年ごろから人数が逆転しており、新型コロナウイルスをきっかけに退職時期を早めた人が多いことがわかる。



(図 2 - 1) 退職時期についての調査¹⁹

¹⁹ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2022」 (2022 年 6 月発行)
[\[https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf\]](https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf) (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

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。

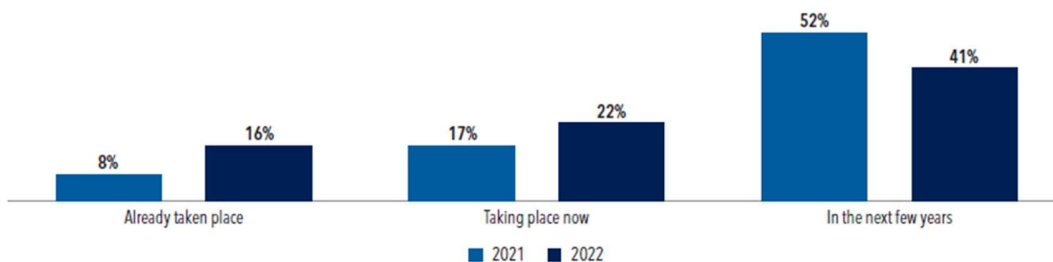


(図 2 - 2) 団塊の世代の職員がどう労働力に影響するかの調査²⁰

²⁰ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2022」 (2022 年 6 月 発行)
[<https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

As retirements increase, the large population of baby boomer employees toward the right side of Figure 18B is rolling into the “now” and “already taken place” columns.

Figure 18b **Largest wave of state and local retirements**



(図 2 - 3) 団塊の世代が一気に退職しているかどうかの調査²¹

3 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²²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おり、そのうち35%の人が全く職場に出勤せずリモートワークで仕事を行っている。前年と比較すると、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ト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

²¹ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2022」 (2022年6月発行)

[<https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf>] (最終検索日：2025年1月31日)

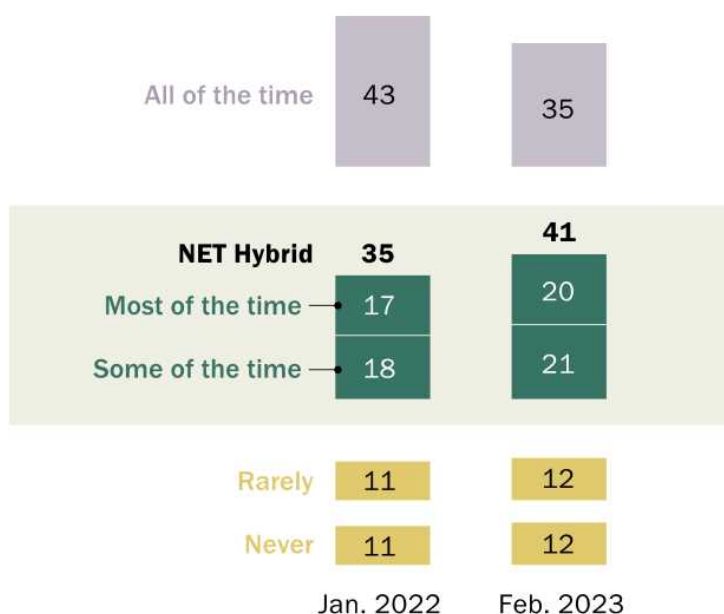
²² Pew Research Center 「About a third of U.S. workers who can work from home now do so all the time」 (2023年3月30日発行)

[<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/>] (最終検索日：2025年1月31日)

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。

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

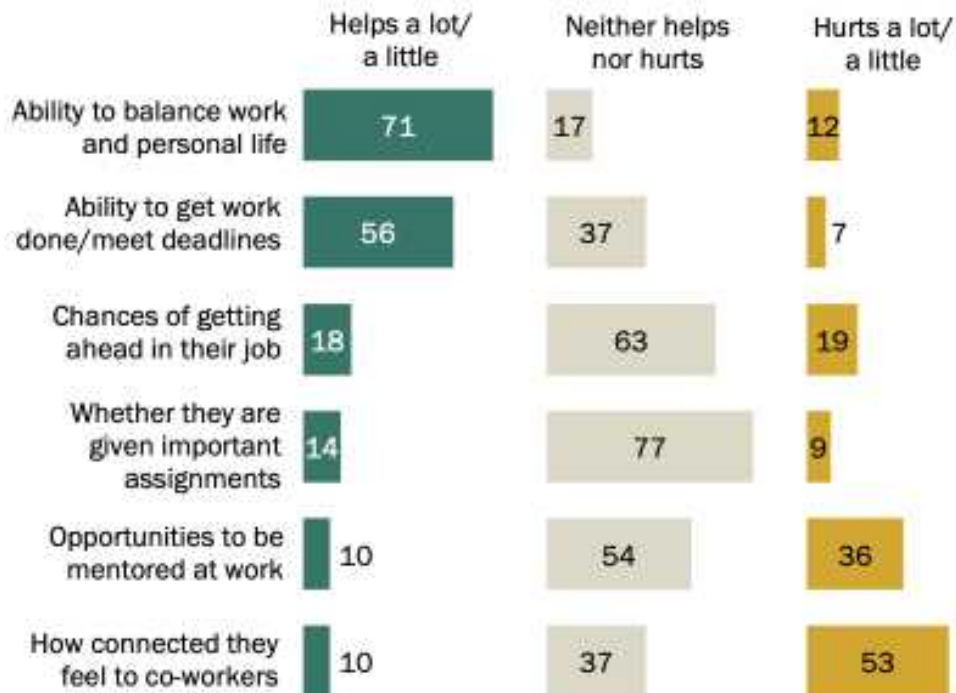
(図 2 - 4) リモートワークの状況調査²³

²³ Pew Research Center 「About a third of U.S. workers who can work from home now do so all the time」 (2023 年 3 月 30 日発行)

[<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/>] (最終検索日：2025 年 1 月 31 日)

Most teleworkers in the U.S. say working from home helps them balance their work and personal lives

Among employed adults with a teleworkable job who work from home all/most/some of the time, % who say this work arrangement ___ with each of the following



Note: Based on workers who are not self-employed. 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.

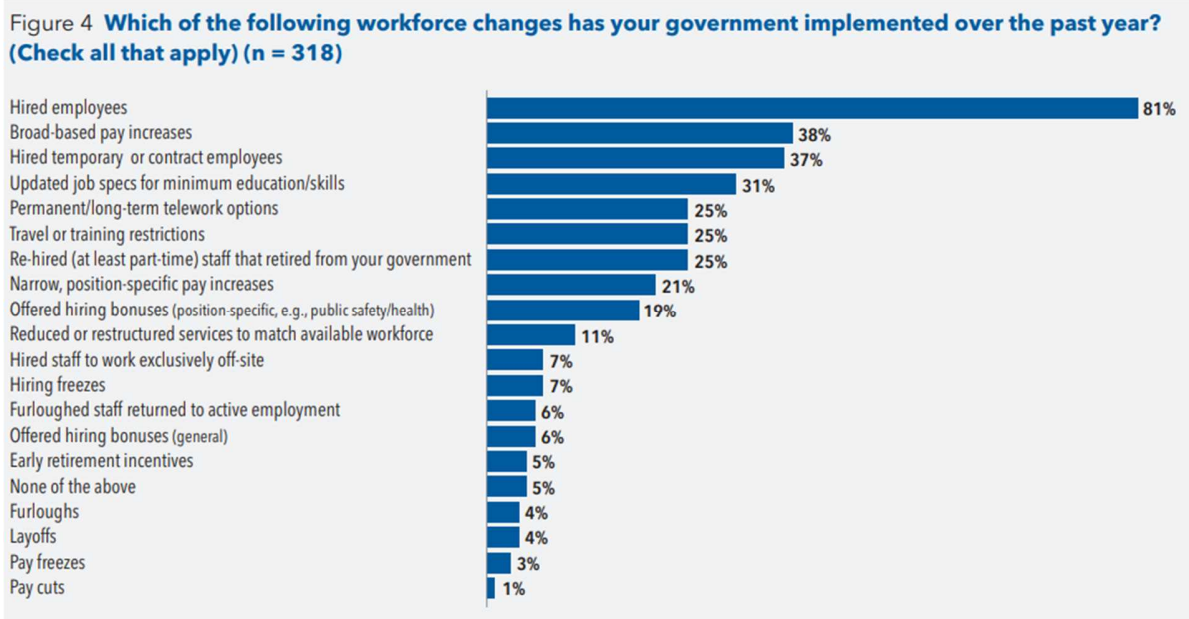
PEW RESEARCH CENTER

(図 2-5) リモートワークのメリットについての調査²⁴

²⁴ Pew Research Center 「About a third of U.S. workers who can work from home now do so all the time」 (2023年3月30日発行)

[<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/>] (最終検索日: 2025年1月31日)

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一つにもなっており、下記の表を見ると 25%の自治体が働き方改革の施策の一つとして、長期的なリモートワークを可能としたと回答している。



(図 2 - 6) 2022 年に取り組んだ働き方改革事項の調査²⁵

4 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。

²⁵ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2022」(2022 年 6 月発行)
[\[https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf\]](https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf) (最終検索日: 2025 年 1 月 31 日)

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かといった問題は、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、2022年に筆者が参加した国際市・カウんティ支配人協会（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。



(図 2 - 7) キーノートスピーカー (DeDe Halfhill 氏) による基調講演の様子²⁶

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べきかといったテーマが取り上げられた。

²⁶ ICMA 「Connection Is a Choice Leaders Must Make」(2022 年 9 月 20 日発行)
[<https://icma.org/articles/article/connection-choice-leaders-must-make>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

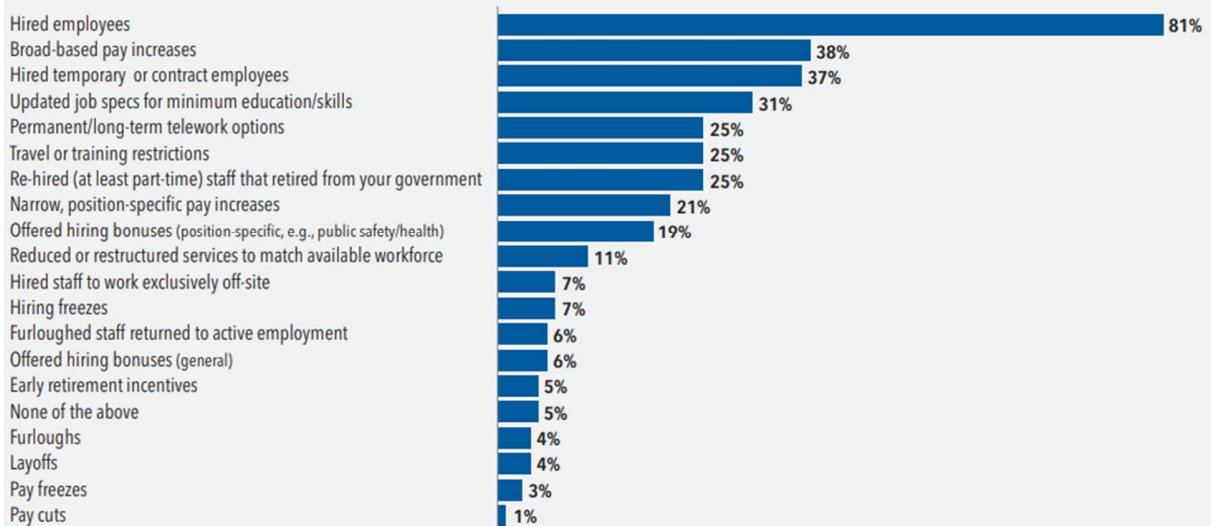
5 インフレによる給与上昇

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²⁷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\$60,370（約8,451,800円）だったのに対し、2022年は\$63,010（約8,821,400円）となっており、\$2,640（約369,600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\$46,280（約6,479,200円）だったのに対し、2022年は\$48,660（約6,804,000円）となっており、\$2,380（約333,200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組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。

²⁷ U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS 「Occupational Employment and Wage Statistics」 [<https://www.bls.gov/oes/>]（最終検索日：2025年1月31日）

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



(図 2 - 8) 2022 年に取り組んだ働き方改革事項の調査²⁸

第 2 節 地方公務員の現状について

1 公務員における人材不足

ここからは米国内の地方公務員の現状について、新型コロナウイルス感染症拡大前後の状況に焦点を当てて説明する。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 2022²⁹」の調査もとに 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

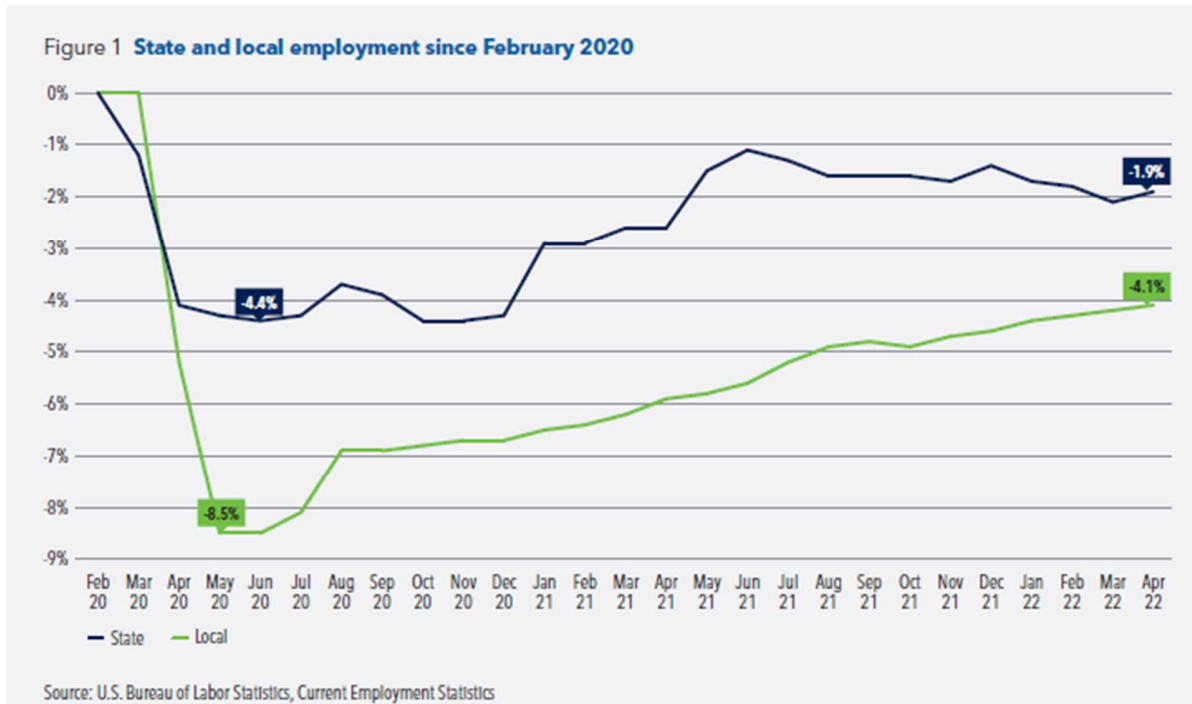
²⁸ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2022」(2022 年 6 月発行)

[<https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf>] (最終検索日: 2025 年 1 月 31 日)

²⁹ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2022」(2022 年 6 月発行)

[<https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf>] (最終検索日: 2025 年 1 月 31 日)

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。



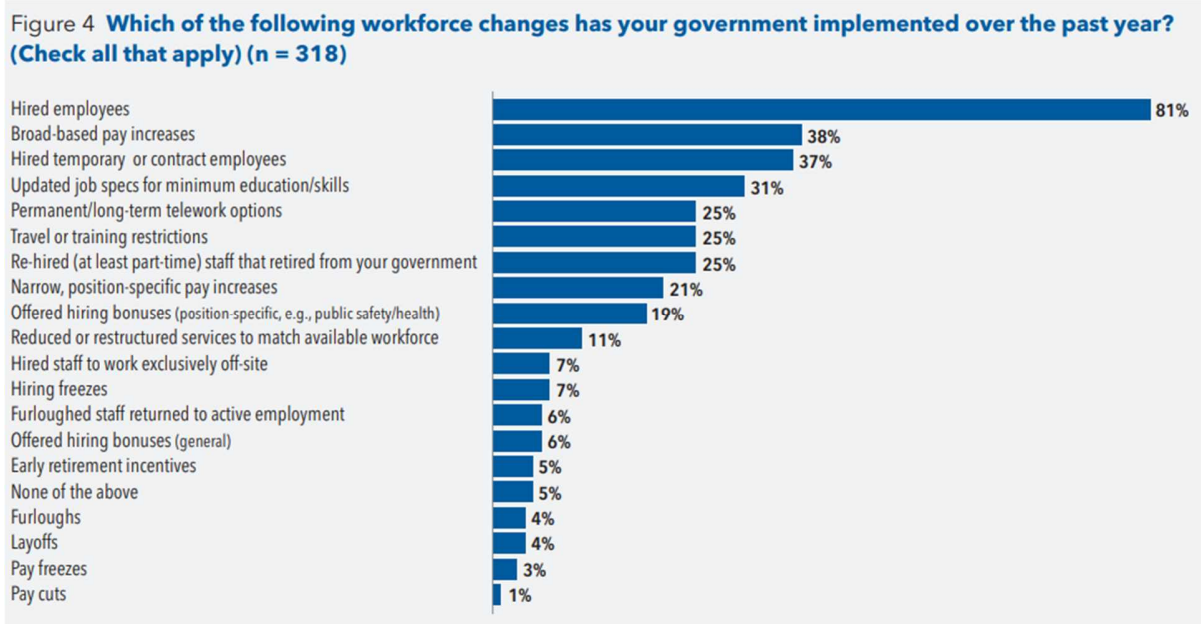
(図 2 - 9) 2020 年 2 月以降の職員数の変化³⁰

2 人材不足への対応

新型コロナウイルス感染症の流行時に停止していた行政サービスの一部は 2022 年ごろから徐々に再開し、コロナ禍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、多くの自治体でコロナ禍以降、人材不足となっていることが推定される。2022 年の調査では、「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た。このなかには 2021 年

³⁰ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2022」(2022 年 6 月発行)
[\[https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf\]](https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf) (最終検索日: 2025 年 1 月 31 日)

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。特にコロナ禍以降の取組として多くみ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。

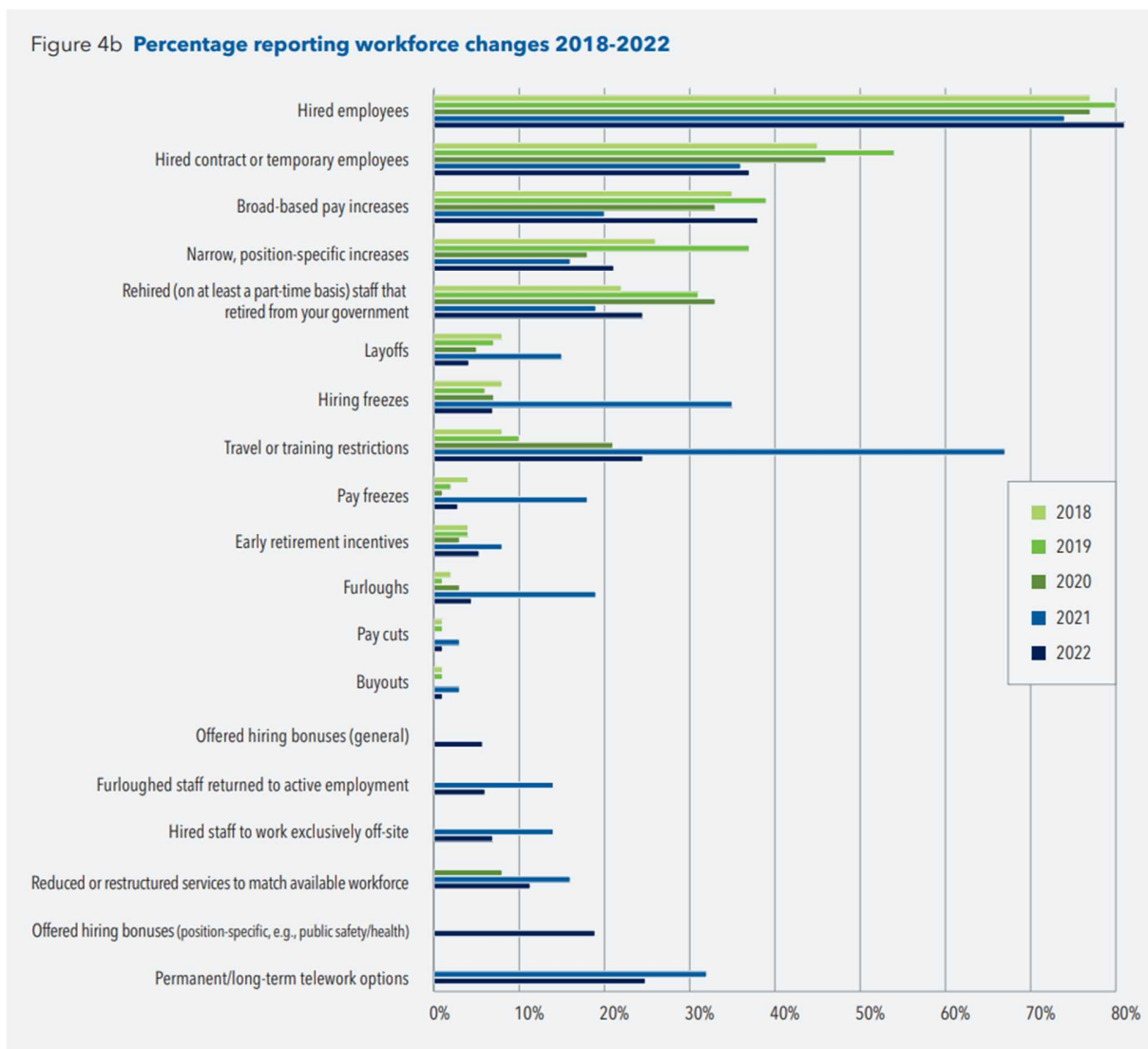


(図 2 - 10) 2022 年に取り組んだ働き方改革事項の調査³¹

他にも、「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。

³¹ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2022」 (2022年6月発行)
[\[https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf\]](https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf) (最終検索日：2025年1月31日)

Figure 4b **Percentage reporting workforce changes 2018-2022**

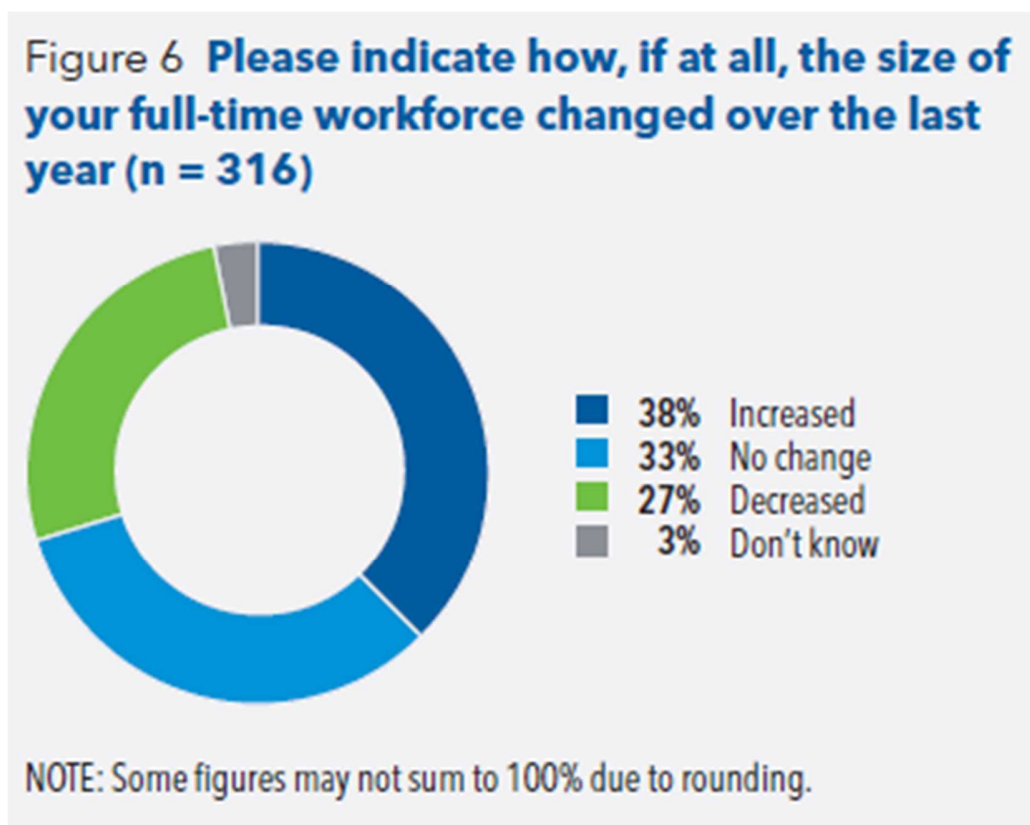


(図 2 - 11) 2018～2022 年の調査結果の移り変わり³²

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

³² MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2022」 (2022 年 6 月発行)
[\[https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf\]](https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf) (最終検索日：2025 年 1 月 31 日)

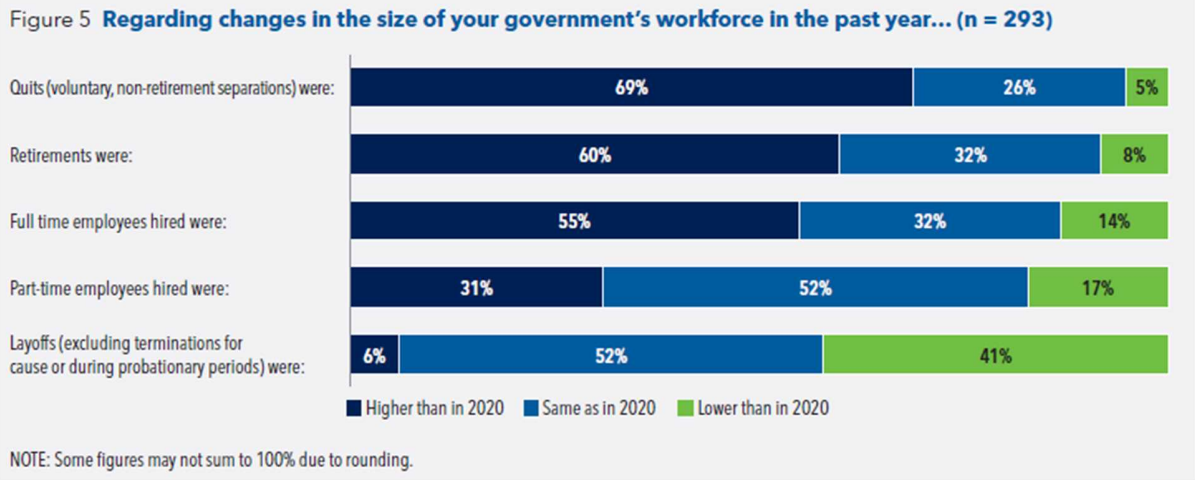
の自治体の求人割合は過去 20 年で最高であったことから、自治体側の取組にも関わらず、必要なだけの人材の確保は必ずしも容易ではないことがうかがえる。



(図 2 - 12) 2022 年の正規職員の割合についての調査³³

昨年 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もっていることが見て取れる。

³³ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2022」(2022 年 6 月発行)
[<https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf>] (最終検索日：2025 年 1 月 31 日)



(図 2 - 12) 2022 年の職員の割合についての調査³⁴

さらに米国では、教員も不足しているといわれており、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あげられる（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、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一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ことが印象的であった。

³⁴ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2022」 (2022 年 6 月 発行)
[\[https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf\]](https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf) (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)



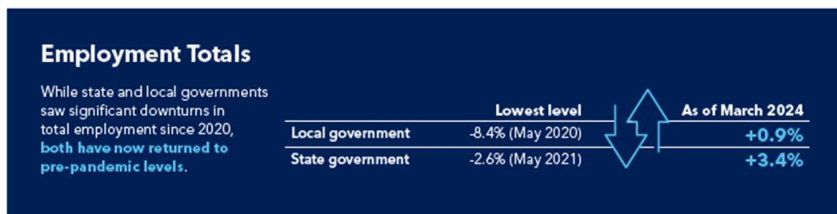
(図 2 - 13) 総会での教員不足の講演の様子³⁵。

³⁵ 2022年12月8日2022年CSG年次総会にて筆者撮影。多くの州で教員不足は深刻な課題となっている。

3 コロナ禍以降の変化

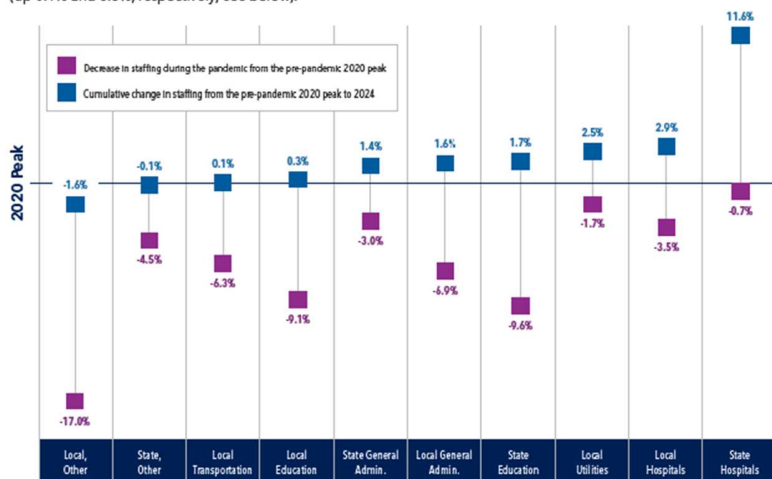
ここからは新型コロナウイルスの影響も少なくなった2023年以降の労働力について紹介する。2023年は、コロナ禍で不足していた労働力に対する変化が見て取れる。

「State and Local Government Workforce Survey 2024³⁶」の調査によると、労働力はコロナ禍以前と同等レベルまで回復しているとの結果が出ている。



Workforce Changes Since Pre-Pandemic

Changes in staffing within specific fields of employment, during both periods (pre-pandemic to pandemic low points, and pre-pandemic to 2024), have varied significantly. From pre-pandemic levels to 2024, state hospitals saw the greatest growth (up 11.6%), while local transportation and education are barely above where they were pre-pandemic (up 0.1% and 0.3%, respectively; see below).



(図 2 - 14) コロナ禍以前の職員数との変化について³⁷

³⁶ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2024」 (2024 年 7 月 発行)

[<https://research.missionsq.org/content/media/document/2024/4/WorkforceSurveyReport2024.pdf>] (最終検索日：2025 年 1 月 31 日)

³⁷ MissionSquare Research Institute 「2024 Employment Trends in state and local government」 (2024 年 7 月 3 日 発行)

[<https://research.missionsq.org/posts/workforce/employment-trends-in-state-and-local-government>] (最終検索日：2025 年 1 月 31 日)

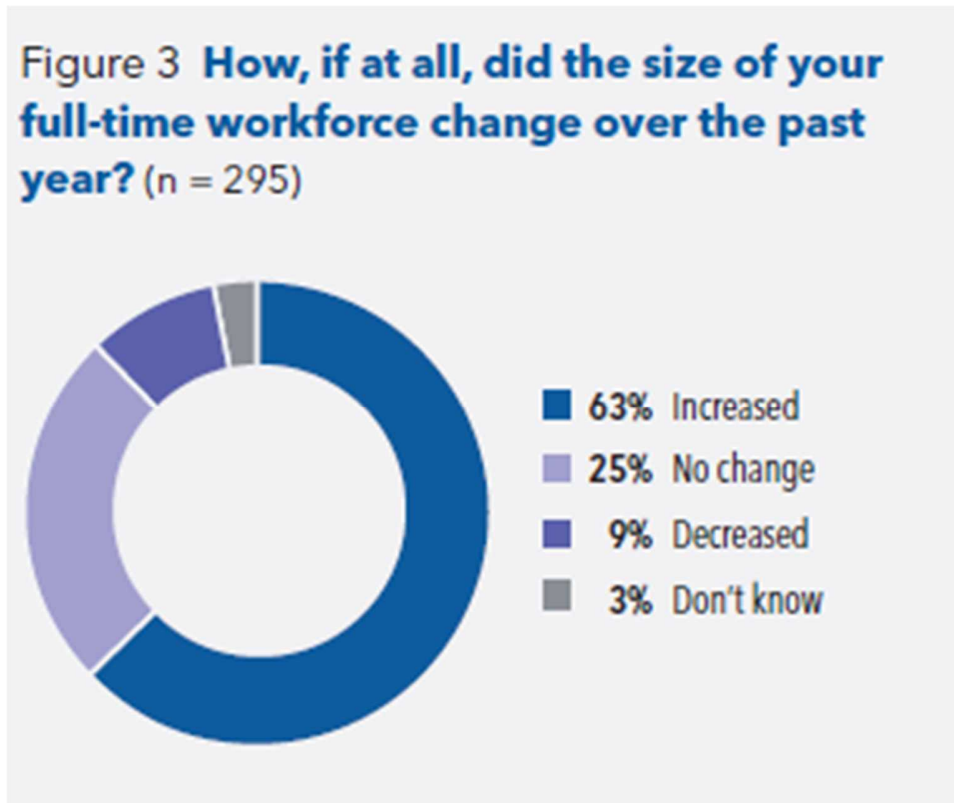
このデータは2020年の労働力を基準にし、コロナ禍に減少した労働力の最大減少数と2024年3月までに変化した労働力を示したものである。まず、コロナ禍で減少した労働力は州レベル（State）で平均-2.6%、地方自治体レベル（Local）で平均-8.4%となっている。業種別のグラフを見てみると、①病院関係（Hospital）、②公益事業関係（Utilities）、③教育関係（Education）、④一般管理職（Admin）、⑤交通関係（Transportation）、⑥その他（Other）と項目分けされている。この項目分けを考慮し、一般行政職員はOtherに分類されていると推測する。

初めに、2020年と比較してコロナ禍で減少した労働力の割合（図2-14、紫■）を見てみる。業種ごとの数値を見てみると、最も職員が減少したのは地方自治体のotherという項目で-17%となっている。このことから、当時の地方自治体は深刻な労働力不足であったことが見て取れる。それに比べて、病院関係者の労働力不足については、他の職種に割合が比べて低い。特に州レベルでは-0.7%しか減少しておらずコロナ禍でも離職率が低かったことがわかる。

次に、2020年から2024年にかけての労働力の変化（図2-14、青■）について見てみると、病院関係の増加割合が大きくみられる。州レベルの病院関係の職員数は11.6%、地方自治体レベルでは2.9%の増加となっている。病院関係者の労働力の増加については、前述で述べた離職率の低さに加え、新型コロナウイルスの対応による業務量の増加も大きな影響を与えていると考えられる。一方、Otherのカテゴリーを見てみると、州レベルも地方自治体レベルも、調査を行った2024年3月時点においても、2020年の労働力よりも減少しているという結果が出ており、地方自治体レベルでは-1.6%となっている。以上のことから考察すると、調査結果では地方自治体の労働力は回復しているように見られるが、実際は病院関係の労働力増加の割合が平均値に大きく反映されており、地方自治体の職員数は現在もコロナ禍以前と比べると不足しているという現状が続いているのではないかとの推測もできる。

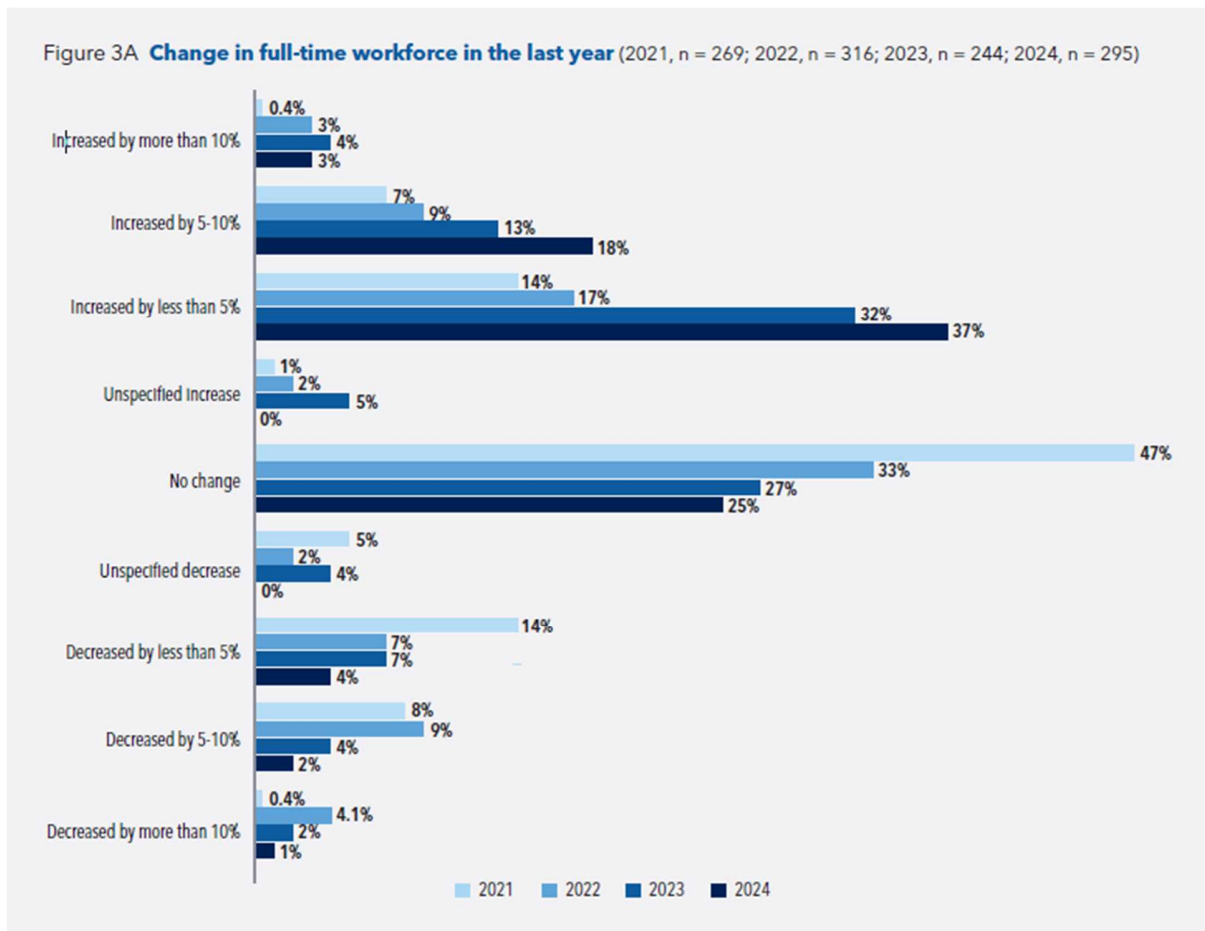
（図2-15）はフルタイム職員数の前年度との比較を行ったものである。まず、2023年から2024年にかけてフルタイムで働く職員が増加したかどうかの質問に対しては全体の63%が「増加した」と回答している。どの程度増加したのかを詳細にみると、最も多い回答で「5%以下の割合で増加した」が37%、次に多い回答で「5~10%ほどの増加」で18%となっている。このことから考察できるのは、多くの自治体が職員採用に向けて様々な取組を行った結果、職員数が増加している自治体が60%以上あると言える。これは、多くの自治体の取組が成功していると考えられる。そしてもう一つ言える点は、現時点でも多くの自治体が職員の採用を続けているということである。先述のとおり、米国では定年退職という制度がないため、年齢制限による退職者が出るわけではない。そのため、必要な職員数が確保できている場合、職員採用を行う

必要がないはずである。つまり、職員数が増加している自治体は必要な職員数が確保できていない可能性が高く、現時点でも採用を続けていると考えられる。



(図 2-15) フルタイムで働く職員数の前年度からの変化についての調査³⁸

³⁸ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2024」 (2024 年 7 月 発行)
[<https://research.missionsq.org/content/media/document/2024/4/WorkforceSurveyReport2024.pdf>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)



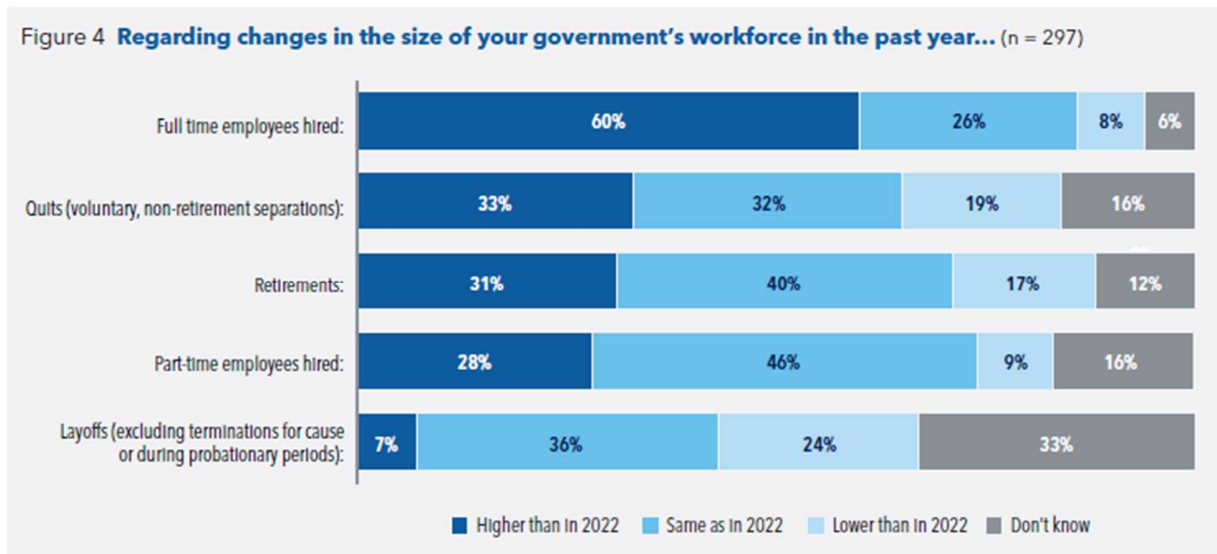
(図 2 - 16) フルタイムで働く職員数の 2020～2024 年までの変化についての調査³⁹

現在でも多くの自治体で人材不足が続いている可能性は、以下の表の結果からも推測できる。以下の表は前年に比べて職員の割合がどのように変化したかを調査したものである。この表を見ると、一列目の正規職員の雇用が前年に比べ増加、若しくは同じくらいと回答している自治体が 80%以上あるものの、二列目（自主退職）、三列目（適齢年齢による退職）の退職した職員の割合を見ると、前年より増加若しくは同程度であるとの回答がどちらも 60%以上超えている。つまり、現時点でも退職により人材不足が続

³⁹ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2024」 (2024 年 7 月 発行)

[<https://research.missionsq.org/content/media/document/2024/4/WorkforceSurveyReport2024.pdf>] (最終検索日：2025 年 1 月 31 日)

いているため、人材不足は引き続き課題となっており、多くの自治体は職員採用を続けていると考えられる。



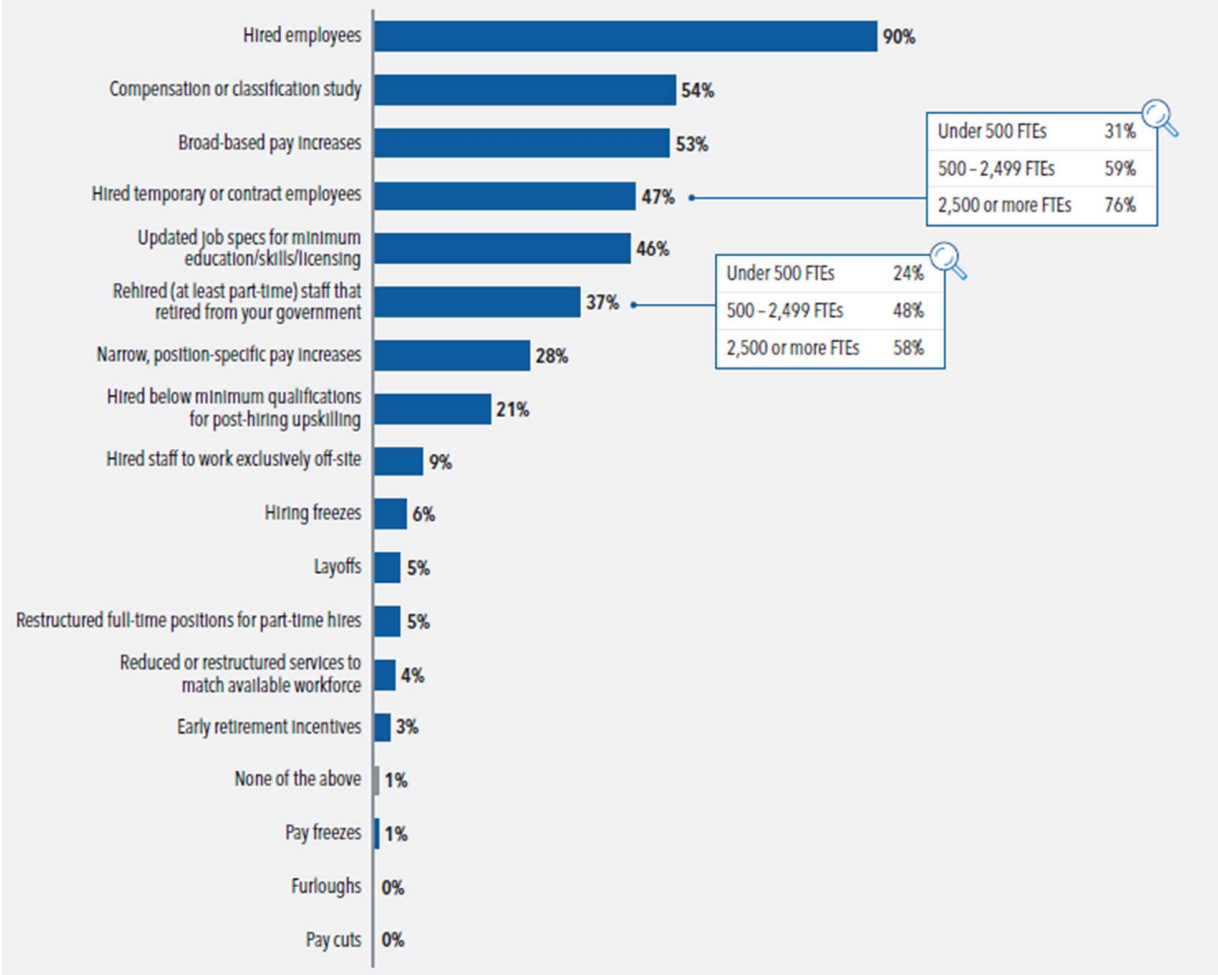
(図 2 - 17) 自治体の職員の雇用状況についての調査⁴⁰

人材不足に対応するため、現在はどうのような取組を行っているのかについては以下の調査結果をもとに見ていきたい。2022年の調査結果と比べると自治体に取り組んでいる事例について大きく変化していることが見て取れる。

⁴⁰ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2024」 (2024年7月発行)
[\[https://research.missionsq.org/content/media/document/2024/4/WorkforceSurveyReport2024.pdf\]](https://research.missionsq.org/content/media/document/2024/4/WorkforceSurveyReport2024.pdf) (最終検索日：2025年1月31日)

Figure 5 **Which of the following workforce actions has your government implemented over the past year?** (n = 299)

In the callouts, select workforce actions are broken down by government size based on full-time employees (FTEs).

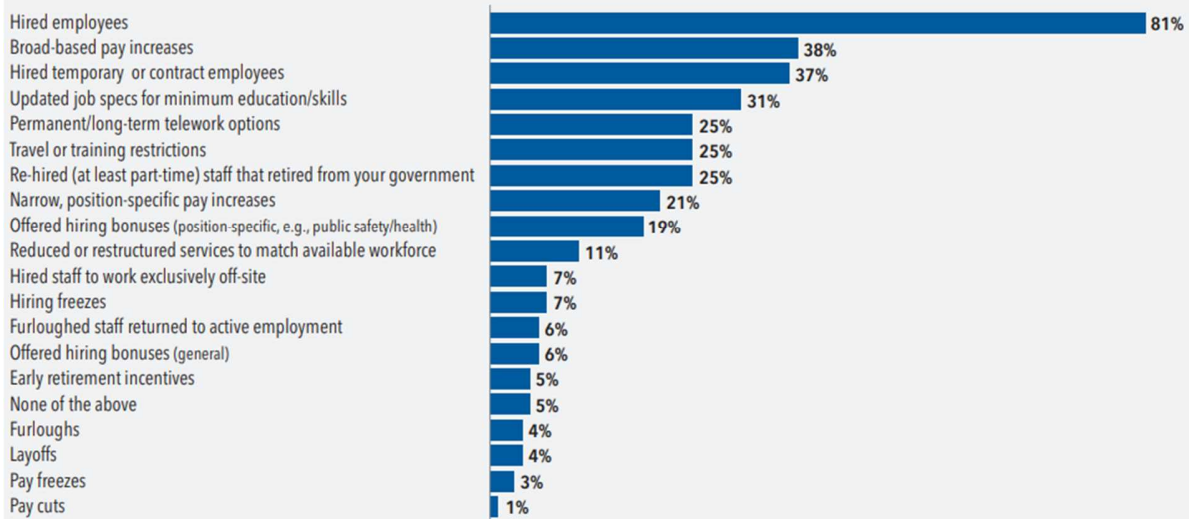


(図 2 - 18) 2024 年に取り組んだ働き方改革事項の調査⁴¹

⁴¹ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2024」 (2024 年 7 月 発行)

[<https://research.missionsq.org/content/media/document/2024/4/WorkforceSurveyReport2024.pdf>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

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



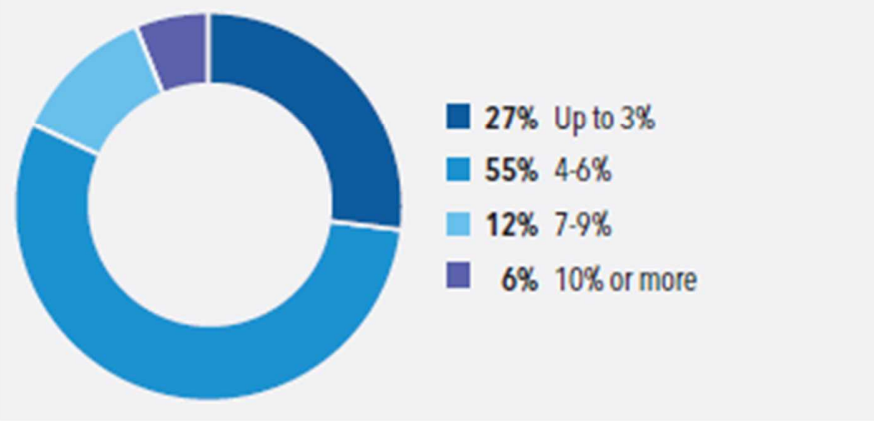
(図 2 - 19) 2022 年に取り組んだ働き方改革事項の調査⁴²

基本賃金の上昇については、2022 年の回答では 38%だったが、2024 年の回答では 53%と増加しており、より多くの自治体が基本賃金を上げていることがわかる。さらに賃金上昇率の平均値を見ると、一番割合が高かった回答は「4~6%の上昇」で 55%を占めており、給与アップに取り組んだ自治体の半数以上が最低でも 4%以上の賃金アップを行っているという結果が出ている。給与体系の見直しなどのために行う従業員報酬調査 (Compensation or Classification study) も含めれば、賃金に関連した取組も多くの自治体が注力していることが見て取れる。このことより、2022 年よりも賃金は職業を選択する際の重要な項目となっており、自治体も人材確保のためには基本給を上昇する必要があるということがわかる。さらに以下の 2016 年から比較したグラフを見てみると、パンデミック以降は基本賃金を上げている自治体が増加しており、インフレによる影響が大きいことも見て取れる。

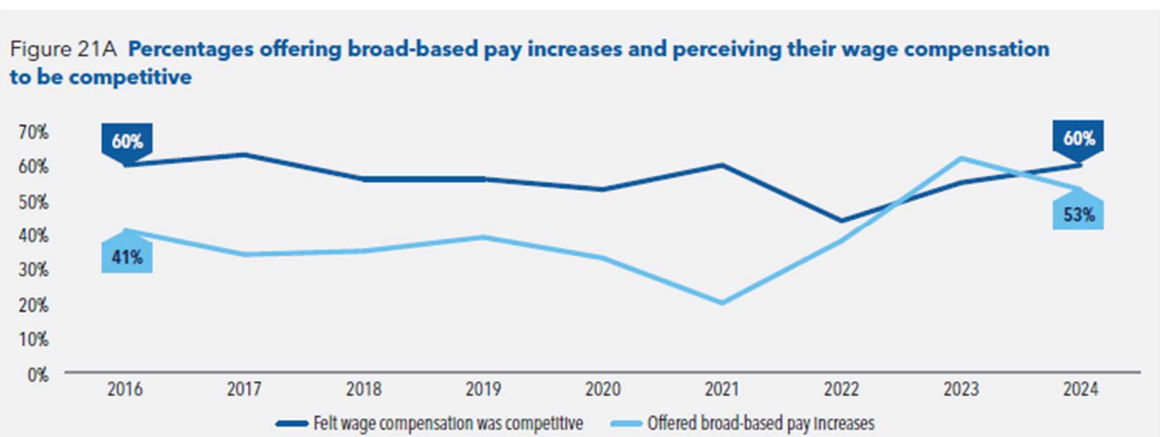
⁴² MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2022」 (2022 年 6 月発行)

[<https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

Figure 5A For those providing broad-based pay increases, what was the average percentage increase effective in 2023? (n = 154)



(図 2 - 20) 給与上昇の平均値についての調査⁴³

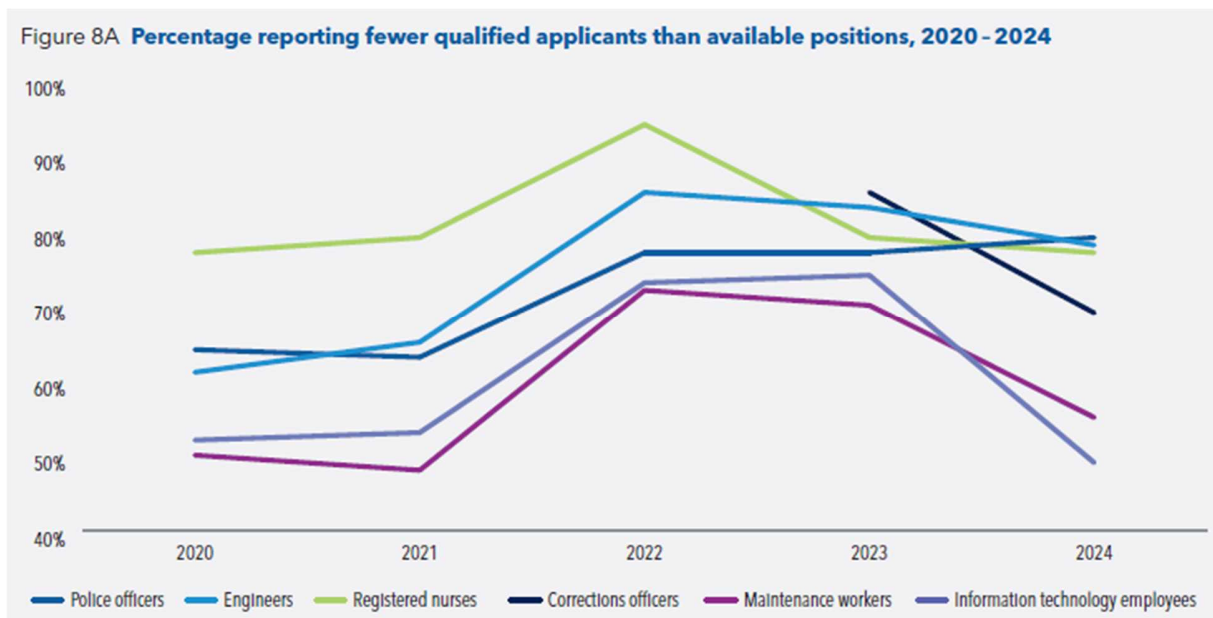


(図 2 - 21) 基本賃金上昇における調査⁴⁴

⁴³ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2024」 (2024 年 7 月 発行)
[\[https://research.missionsq.org/content/media/document/2024/4/WorkforceSurveyReport2024.pdf\]](https://research.missionsq.org/content/media/document/2024/4/WorkforceSurveyReport2024.pdf) (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

⁴⁴ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2024」 (2024 年 7 月 発行)
[\[https://research.missionsq.org/content/media/document/2024/4/WorkforceSurveyReport2024.pdf\]](https://research.missionsq.org/content/media/document/2024/4/WorkforceSurveyReport2024.pdf) (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

基本給の上昇、臨時職員の採用や退職者の再雇用など、2022年に比べて取り組む割合が増えた項目がある一方で、減少した取組もいくつかある。例えば、採用時の一時ボーナスや長期的なテレワークなどの項目である。採用時の一時ボーナスについては、特に有資格者に対して行われたものが多かった。以下の表は特に人材不足と言われる資格職に対して、応募者が不足していると感じるかどうかの調査をグラフにしたものである。2022年の際には全ての業種が大きく不足していたが、2024年時点では警察官以外の全ての業種で以前よりも応募者不足を感じないという結果になっている。ここから考察できることは、一時ボーナスを支払わなくても応募者が増えつつある、若しくは一時ボーナスの取組を行っていた自治体は2022年の時点で人材が既に確保できている可能性が考えられる。



(図 2 - 22) 募集に対し応募者が不足していると感じるかの調査⁴⁵

⁴⁵ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2024」 (2024年7月発行)
[\[https://research.missionsq.org/content/media/document/2024/4/WorkforceSurveyReport2024.pdf\]](https://research.missionsq.org/content/media/document/2024/4/WorkforceSurveyReport2024.pdf) (最終検索日: 2025年1月31日)

4 テレワークの変化

テレワークに関してだが、まずはパンデミックで大きく変わった柔軟な働き方が定着しつつあり、テレワークが人材募集の際の必須要件とみなされることはあるにせよ、特別なメリットとしてはあまり効果が無くなってきた可能性がある。また、米国でもパンデミック終了後、完全なテレワークではなくハイブリット型出勤に移行している企業が増えており、自治体も同様にハイブリット型出勤に移行している可能性が考えられ、結果的に、長期的なテレワークを認める自治体が減少したことも理由として考えられる。

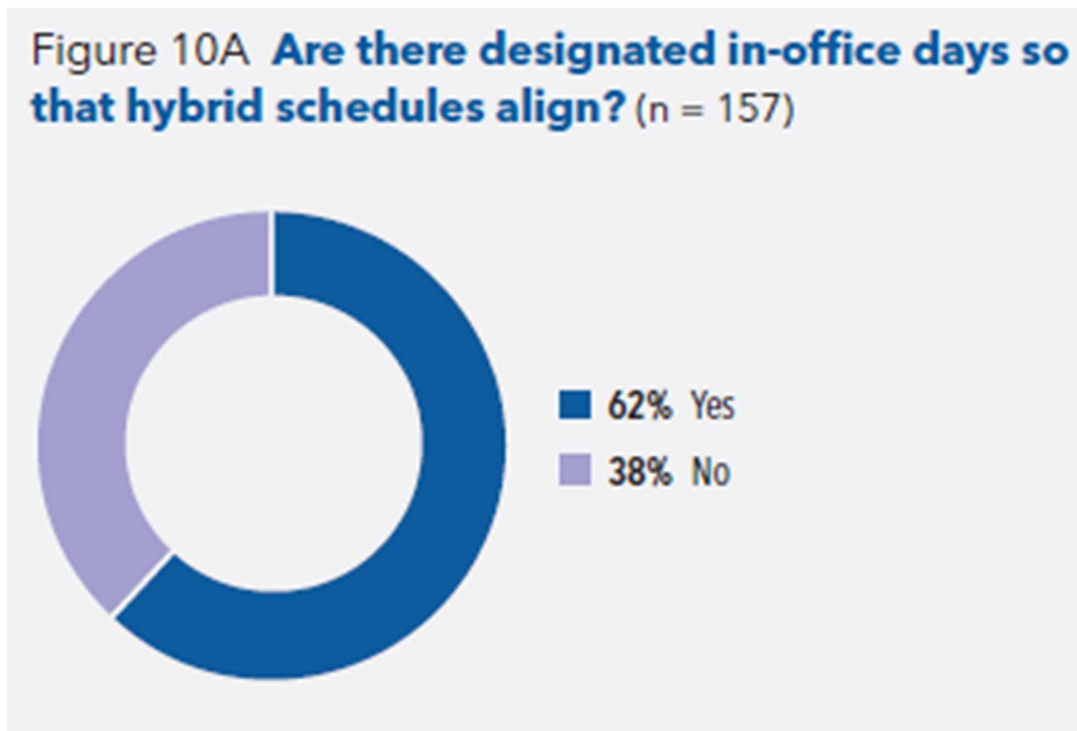
以下の表は、柔軟な働き方を提供しているかどうかの調査である。表を見ると、ハイブリット型の働き方を認めている自治体が約 59%で全体の 6 割程度いることがわかる。職員数が 2500 人を超える場合には、ハイブリット型を認める自治体は 88%にまで達する。一方で、完全な、あるいは長期的な、テレワークを認めている自治体はパンデミックの際には 53%あったが、大幅に減少し、19%となっている。ハイブリット型を認めている自治体の 62%は職員の出勤日などを指定するオフィスデーの取組をしている。多くの自治体はチームワークを構築するために、対面でコミュニケーションをとることを推奨しこのような取組を行っている。



(図 2 - 23) 柔軟な働き方についての取組における調査⁴⁶

⁴⁶ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2024」 (2024 年 7 月発行)
[<https://research.missionsq.org/content/media/document/2024/4/WorkforceSurveyReport2024.pdf>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

Figure 10A Are there designated in-office days so that hybrid schedules align? (n = 157)



(図 2-24) オフィスデーを設けているかどうかの調査⁴⁷

次章では筆者の実体験や実際の自治体の事例をもとに、米国の自治体における人材確保について紹介していく。

⁴⁷ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2024」 (2024 年 7 月 発行)
[<https://research.missionsq.org/content/media/document/2024/4/WorkforceSurveyReport2024.pdf>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

第3章 米国における取組事例

ここからは、具体的な米国の自治体の人材確保に関する取組事例を紹介する。具体的には、筆者が居住・勤務するニューヨーク州ニューヨーク市、自治体国際化協会ニューヨーク事務所において訪問を行ったワシントン州イサクア市、筆者が職員と意見交換・ヒアリングを行ったカリフォルニア州ムーアパーク市を取り上げるとともに、地方自治体横断的な人材確保の取組事例として「**Social Work Licensure Compact**」を紹介する。また、イサクア市とムーアパーク市からは2025年のフォローアップのアンケートを行ったのでその内容を紹介する。

第1節 ニューヨーク市の事例

まず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。

1 ニューヨーク市の概要

ニューヨーク市（**New York City, NYC**）は、アメリカ合衆国ニューヨーク州の南東部に位置しており、世界的に最も影響力のある都市の一つとされている。経済・文化だけでなく政治の中心地としても機能しており、国際的な金融、メディア、ファッション、芸術のハブでもある。ニューヨーク市は「眠らない街」とも称され、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。

ニューヨーク市は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、スタテンアイランド）で構成されている。地形は比較的平坦で、海岸線や河川に囲まれており、西側にハドソン川が流れ、イースト川がマンハッタンとブルックリン及びクイーンズを隔てている。それぞれの区には独自の文化や歴史があり、都市全体が多様性に富んでいる。



(図 3-1) ニューヨーク市の5つの行政区⁴⁸

2 ニューヨーク市の行政形式

米国では、地方自治体によって違う行政の政府形態を採用している。この点は日本と大きく違っているところである。国際市・カウンティ支配人協会（以下、ICMA）が行った「2018年市町村別政府形態調査⁴⁹」によると、一般的な米国の地方自治体の政府形態としては①Council-Manager形式（市議会が立法機能を持ち、行政の運営は市

⁴⁸ The Official Website of the City of New York [<https://www.nyc.gov/>]（最終検索日：2023年6月8日）

⁴⁹ ICMA「ICMA Survey Research: 2018 Municipal Form of Government Survey」（2019年7月2日）

[https://icma.org/sites/default/files/Survey%20Research%20Snapshot_MFOG.pdf]（最終検索日：2025年1月31日）

議会が任命したシティマネジャーが担当する形式。市議会が政策決定を行い、シティマネジャーが実務にあたる。)、②Mayor-Council形式(住民が直接選ぶ市長と、市議会がそれぞれ行政と立法を担う形式。日本の形式に近い。)、③Commission形式(直接選挙で選出される数名の理事が、理事会において政策決定を行う形式。)、④Town Meeting形式(住民が直接会議に参加し、自治体の政策や予算を決定する形式。会議は年に1~2回ほど行われることが多い。)、⑤Representative Town Meeting形式(政策や予算の決定方法は④のTown Meeting形式と同じだが、会議の参加者を選出された代表者が行う形式。)の5つの形式があり、主に①②の行政形式を採用している自治体が多い。

Form of Government	Number	Percent
Council-Manager	4,386	40.0%
Mayor-Council	4,166	38.0%
Commission	1,302	11.9%
Town Meeting	1,056	9.6%
Representative Town Meeting	59	0.5%
TOTAL	10,969	100.0%

Data are based on extensive research and verification conducted by ICMA staff. Sources consulted include the ICMA Form of Government Survey, state association directories, historical data published in *The Municipal Year Book*, and state and local statutes.

(図3-2) 市町村の行政形態の調査⁵⁰

⁵⁰ ICMA 「ICMA Survey Research: 2018 Municipal Form of Government Survey」
(2019年7月2日発行)

[https://icma.org/sites/default/files/Survey%20Research%20Snapshot_MFOG.pdf]

(最終検索日: 2025年1月31日)

ニューヨーク市の行政は、②Mayor-Council形式を採用しており、市長（Mayor）がトップとなり、市全体の運営を担う日本と同じ行政方法である。市長は市民による直接選挙で選出され、4年の任期を持ち、市の予算編成、公共政策の実施、治安維持、交通インフラの管理など幅広い責務を負っている。市議会（New York City Council）は、市の立法機関であり、51名の議員で構成されている。各行政区（Borough）には独自の区長（Borough President）が存在し、それぞれの地域の発展に貢献している。

3 ニューヨーク市の採用試験について

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、日本の一般的な新卒採用試験のようなものは存在しない。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。ニューヨーク市の職員採用は、主に市の人事局（NYC Department of Citywide Administrative Services, DCAS）を通じて行われている。

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: **You will receive up to:**

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

(図 3 - 3) 資格や経験のポイント表⁵¹

4 ニューヨーク市の職員採用の実情（市職員からの聞き取り）

ここではニューヨーク市役所で専門知識を生かして働く 2 名の日本人の方にも会う機会がありお話を伺うことができたのでその内容を踏まえて、実際の採用について説明する。

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。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。

⁵¹ DCAS 「Open Competitive Exams for Anyone」

[<https://www.nyc.gov/site/dcas/employment/exam-schedules-open-competitive-exams.page>]（最終検索日：2023 年 5 月 15 日）

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.

(図 3 - 4) 試験条件の例⁵²

外国籍の職員の多くは高学歴である傾向が多く、部署によっては半数以上の職員を占めることもある。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。

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。ニューヨーク市の公務員法はニューヨーク州の公務員法を適応しているため、採用の仕組みは基本的には州政府と同じである。ニューヨーク市には、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。採用情報は市のウェブサイト上で確認ができる⁵³。

⁵² DCAS 「Open Competitive Exams for Anyone」

[<https://www.nyc.gov/site/dcas/employment/exam-schedules-open-competitive-exams.page>]（最終検索日：2023 年 5 月 15 日）

⁵³ DCAS 「Open Competitive Exams for Anyone」

[<https://www.nyc.gov/site/dcas/employment/apply-for-a-city-job.page>]（最終検索日：2025 年 3 月 17 日）

The screenshot shows the NYC DCAS website. At the top, the logo 'NYC DCAS Citywide Administrative Services' is displayed, along with a language selector for '简体中文' and a 'Text-Size' option. A navigation menu includes 'Home', 'About', 'Employment', 'Business', 'For City Agencies', and 'Reports'. A search bar is located on the right. Below the navigation is a blue banner with four buttons: 'Apply for a City Job', 'Exam Schedules', 'More About Civil Service', and 'Internships and Fellowships'. The main content area features a sidebar on the left with links: 'Things to Know Before Applying', 'Apply for a Civil Service Exam', 'Take the Exam', 'Get Your Results', 'What Happens Next?', and 'Questions? Contact Us'. The main heading is 'Applying for a City Job With Exams'. The text below explains that over 80% of City jobs require an exam and provides instructions on how to apply, including viewing the 'application schedule' and using the 'DCAS Online Application System (OASys)'. A secondary heading, 'Applying for a City Job That Doesn't Require an Exam', is also visible. At the bottom of the page, there are social media sharing icons (Facebook, Twitter, LinkedIn, Email) and a 'Print' button.

(図 3 - 5) ニューヨーク市の採用情報の専用ページ⁵⁴

⁵⁴ DCAS 「Open Competitive Exams for Anyone」

[<https://www.nyc.gov/site/dcas/employment/exam-schedules-open-competitive-exams.page>] (最終検索日：2023年5月15日)

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

(図 3 – 6) 公開中の試験スケジュールの例⁵⁵

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。コロナ禍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うけ、2023年5月時点ではオンラインでしか受験できないようになっていた。そのため市のウェブサイトには、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た。2025年2月時点では、一般採用試験はコロナ禍以前と同様に市のテストセンターで受験する方法に戻っていたが、昇進試験については現在もオンラインで受験するように記載されている⁵⁶。

⁵⁵ DCAS 「Open Competitive Exams for Anyone」

[<https://www.nyc.gov/site/dcas/employment/exam-schedules-open-competitive-exams.page>] (最終検索日：2023年5月15日)

⁵⁶ DCAS 「Taking the Civil Service Exam」

[<https://www.nyc.gov/site/dcas/employment/apply-for-a-city-job-taking-the-civil-service-exam.page>] (最終検索日：2025年2月5日)

Taking the Civil Service Exam

There are different types of civil service exams. Once you have applied to take an exam and paid your fee, here is what you can expect.

Scheduled exams:

These exams are administered on specific dates at our **testing centers** and are scheduled in advance. Admission notices are emailed two to three weeks before the testing period. The admission notice provides the test date, location, and other information.

Education and experience exams:

These **exams can be taken online** during the application process and require candidates to input their education, work experience, and relevant credentials.

For more information, you can download our **checklist** of steps to apply for and submit your education and experience exam.

What if You Are a Person with a Disability?

The City of New York is an equal opportunity employer and is committed to employing qualified individuals with certified disabilities. The citywide **55-a Program** managed by DCAS, allows people with disabilities to be hired for City jobs without taking an exam.

If you are a person with a disability, you can apply directly to open positions in the competitive class by requesting 55-a Program consideration on your resume and cover letter. Applicants are also encouraged to contact the **Mayor's Office for People With Disabilities** for employment assistance.

We also offer special testing accommodations, such as a large print format, audio versions, or additional time, to those who need it. Testing accommodations information can be found in our **special circumstances guide**.

(図 3 - 7) 受験方法についての記載⁵⁷

試験を受ける際には受験料が必要となり、クレジットカードやデビットカードで決済できるようになっている。しかし、業種によっては受験料がかからない場合もあり、(図 3 - 5) のとおり、「Police Officer」や「School Safety Agent」は受験料がか

⁵⁷ DCAS 「Taking the Civil Service Exam」

[<https://www.nyc.gov/site/dcas/employment/apply-for-a-city-job-taking-the-civil-service-exam.page>] (最終検索日 : 2025 年 2 月 5 日)

からないようになっている。そのほか、退役軍人や失業者など、一定の条件に当てはまる受験者は申請すれば受験料が免除される⁵⁸。

WHEN TO APPLY: From: January 8, 2025 To: April 15, 2025	APPLICATION FEE: \$54.00 If you choose to pay the application fee with a credit/debit/gift card, you will be charged a service fee of 2.00% of the payment amount. This service fee is nonrefundable. CANDIDATES WHO DEMONSTRATE THAT THEY ARE A VETERAN, UNEMPLOYED, RECEIVING PUBLIC ASSISTANCE, OR SUPPLEMENTARY SECURITY INCOME, ARE ENTITLED TO A WAIVER OF THE APPLICATION FEE.
THE TEST DATE: Multiple-choice testing is expected to begin on Wednesday, May 7, 2025.	

(図 3 - 8) 受験料免除の記載⁵⁹

米国では、日本のように、職務経験を積むごと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をウェブサイト上で確認する必要がある。ポストに空きがで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。

⁵⁸ DCAS 「NOTICE OF EXAMINATION, School Safety Agent」
[<https://www.nyc.gov/assets/dcas/downloads/pdf/noes/20255313000.pdf>] (最終検索日：2025年2月5日)

⁵⁹ DCAS 「NOTICE OF EXAMINATION, School Safety Agent」
[<https://www.nyc.gov/assets/dcas/downloads/pdf/noes/20255313000.pdf>] (最終検索日：2025年2月5日)

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**

(図 3 - 9) 昇進試験も同様に市のウェブサイトに記載されている⁶⁰

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」(以下、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といわれているが、近年では、年に1回程度で行われるようになっている。

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
*	*	*

(図 3 - 10) 2023 年 5 月時点では昇進 Title の試験は募集されていなかった⁶¹

⁶⁰ DCAS 「How Can You Find Upcoming Exams?」

[<https://www.nyc.gov/site/dcas/employment/how-can-you-find-upcoming-exams.page>] (最終検索日：2023 年 5 月 15 日)

⁶¹ DCAS 「Promotional Exams for Permanent and 55-a City Employees - Department of Citywide Administrative Services」

[<https://www.nyc.gov/site/dcas/employment/exam-schedules-promotion-exams.page>] (最終検索日：2023 年 5 月 15 日)

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。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。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。また、Title リスト掲載者の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、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。

役職に空きポストがでると、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、応募しない理由等を記載した書類の提出を行う必要がある。

また、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。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。

5 ニューヨーク市の職員のキャリアパスの実情（市職員からの聞き取り）

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との印象を持つ。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、職員のコロナウイルスワク

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2023年1月の時点でも職員数は定員の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である。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。

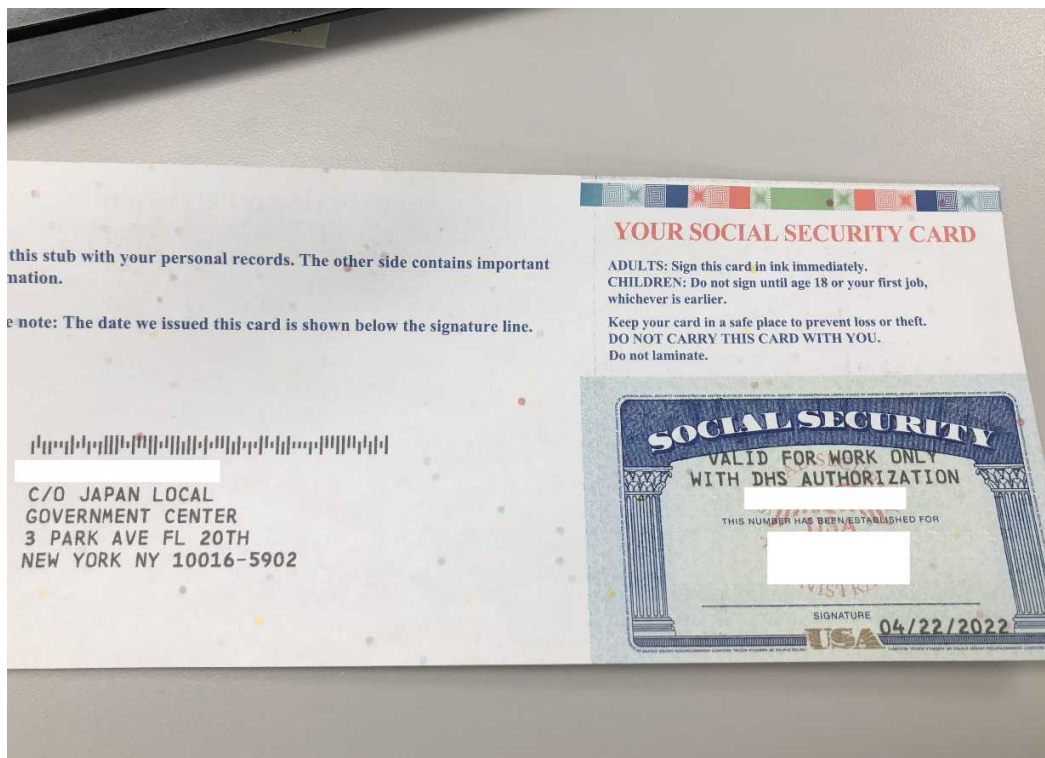
6 人手不足も踏まえたニューヨーク市の行政サービスの変化

ここからはコロナ禍前後において窓口に人が配置できない状況下での行政サービスの状況について、筆者の実体験をもとに紹介していく。コロナ禍、コロナ禍明け、現在では申請方法が大きく変わっている業務もあり、米国の行政サービスがその時の社会状況によって適宜方法が変更していることがわかる。

(1) SSN (ソーシャルセキュリティーナンバー申請)

まずは、ソーシャルセキュリティーナンバー (SSN) の申請窓口の事例を紹介する。米国で働く場合、外国人も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ーオフィスに直接行って申請する必要があるが、コロナ禍、コロナ禍明け、現在では申請方法が大きく変わっている。

2020年のコロナ禍の時期は、完全予約制となっていた。初めにオンラインでSSNを申請したいと問い合わせを行い、希望の日時予約を申請する。その後、SSNオフィスへ直接行き、手続きを済ませる。この時、SSNオフィスにはほとんど人がおらず、申請の問い合わせなどはほとんどがオンラインで行うようになっていた。また、他の人との接触を避けるために同じ時間帯の予約人数もかなり少なく設定されていた。SSNオフィスで申請が終了した後、郵送でSSNが手元に届くこととなっていたが、大体6週間ほどかかっていた。出勤人数の制限により、窓口の数が少なかったこともあり一度に対応できる人数が限られていたためと考えられる。さらに、当時米国では、外国人が入国した際に14日間の隔離が必要だったため、予約日も隔離が終わった後の日付でなくては予約ができず、SSNが手元に届くまでにかかなりの時間がかかっていた。



(図 3-11) 届いた SSN カード⁶²

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も、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った。2021 年の際は、入国後の隔離に 7 日間の隔離が必要であったため、予約が取れるのは 2020 年同様に隔離期間が終了した後であったが、予約も取りやすくなり、2020 年よりも速く SSN が手元に届くようになっていた。

大きな変化となったのが 2022 年で、今までオンラインのみで受け付けていた予約方法が完全に廃止され、日時予約が不可となった。また、オンラインで混雑状況を問い合わせすることもできなくなり、直接 SSN オフィスへ電話をして混雑状況を確認しなければならなくなった。しかし、SSN オフィスへの電話がなかなか繋がらず、さらに混雑状況や所要時間を聞いても「当日になってみないとわからない。」と冷たく回答されることもあった。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

⁶² 2022 年 5 月 12 日、筆者撮影。

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。筆者が渡航した2022年には朝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既に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。



(図3-12) 整理券が配られ、番号が呼ばれたらカウンターへ行く⁶³

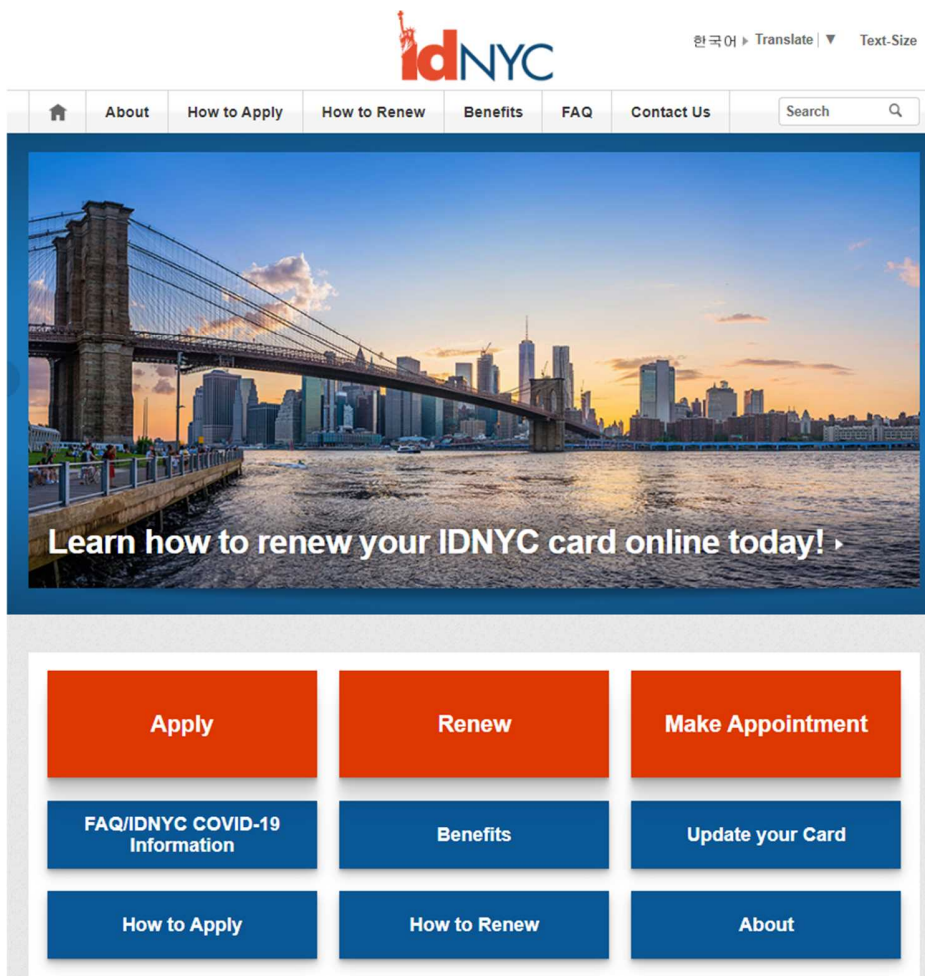
窓口自体は20か所ほどあったが、実際に開いている窓口は5か所ほどしかなく、オフィス内ではさらに1時間弱ほど待つこととなった。他の申請者との接触を避けるため、椅子は1脚ごとに間をあけて座って待っていると、番号が呼ばれ、何番の窓口に行くように指示される。窓口はパーテーションがされており、質問に回答する時はマイクに向かって話すようになっていた。申請してから2週間ほどで手元にSSNが届いた。

⁶³ 2022年4月21日、SSNマンハッタンオフィスにて筆者撮影。

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ていた。大体1時間～1時間半ほどの時間で手続は終了し、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った。SSNの業務はコロナ禍以前と同じスピードに戻ってきている。

(2) NYID 窓口業務

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は予約制となっており、2023 年には直接申請もできるように窓口が解放されたものの、ウェブサイト⁶⁴を見ると予約するように強く推奨している。申請するためには IdNYC 専用のウェブサイト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。



(図 3-13) IdNYC 専用のウェブサイト⁶⁵

⁶⁴ IDNYC[<https://a069-idnyconlineportal.nyc.gov/IOPWeb/IOPWeb/#/EN/Dashboard>] (最終検索日：2023 年 5 月 15 日)

⁶⁵ IDNYC[<https://www.nyc.gov/site/idnyc/index.page>] (最終検索日：2023 年 5 月 15 日)

コロナ禍の2020年はIdNYCの受付自体が行われていなかった。2021年に申請が再開となったが、当時は予約もかなり混雑しており、数か月も先の日程で予約を取って申請する必要があった。しかし、数か月先の日程で予約を取ると忘れてしまう申請者も多いようで、ウェブサイトには注意書きがされていた。2022年も完全予約制で3か月先まで予約が取れない状態であった。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、申請所はかなり混雑していた。まず、申請所に着くと入口にセキュリティー係が座っており、事前予約して申請に来た旨を伝える。名簿のチェックが終わったら、書類は作成してきたか確認される。必要書類がそろっていることが確認できると、列に並ぶように指示された。申請所内には2か所の受付窓口があり、それぞれの窓口で10名ほど並んでいた。そのほか、待合スペースに15名ほどが待っており、予約したもののがかなり待たされる印象を受けた。SSN オフィスのように番号札は発行していないため、順番に窓口で並ぶ以外の方法はない。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でスタッフ2名が行っていた。

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 / עברית
- Hindi / हिन्दी
- Hungarian / magyar
- Italian / italiano
- Japanese / 日本語
- Khmer / ភាសាខ្មែរ
- Korean / 한국어
- Nepali / नेपाली
- Pashto / پښتو
- Polish / polski
- Portuguese / português (Brazilian)
- Punjabi / ਪੰਜਾਬੀ ਦੇ
- Russian / Русский язык
- Serbo-Croatian / Srpskohrvatski Jezik
- Spanish / Español
- Tagalog / Wikang Tagalog
- Thai / ภาษาไทย
- Tibetan / ཐུངས་སྐད་
- Turkish / Türk
- Urdu / اردو
- Vietnamese / tiếng việt
- Yiddish / ייִדיש

(図 3-14) 申請書は多言語で作成されている⁶⁶

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、登録窓口に案内され、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、また別の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。

⁶⁶ IDNYC、Application

Materials[<https://www.nyc.gov/site/idnyc/card/application-materials.page#idnycapp16>] (最終検索日：2023 年 5 月 15 日)



(図 3 - 15) IDNYC の見本⁶⁷

(3) ニューヨーク市の行政サービスの変化に関する市民としての印象

まず、コロナ禍の 2020～2021 年は人手不足への対応と人と人の接触を避けるために、完全予約制にすることでスタッフの対応人数を管理していたのではないと思われる。加えて、当時は新型コロナウイルス対応として、来場者の管理も必要であったことも要因であると考えられる。

しかし、2022 年に SSN オフィスに行った際には、窓口が 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、来場者に対して窓口対応の人手が不足していたように感じた。これは、コロナウイルスの際に解雇や求職となった窓口職員が他の業種に就職してしまったり、人との接触を避けるために職場に戻らなかったりしたことが要因であると考えられる。また、コロナ禍の 2020～2021 年に渡航予定だった人々が 2022 年に一気に入国してきたことで、例年よりも申請件数が増えたこともあり、人手不足が深刻化していたのではないかと考える。SSN オフィスの待合スペースでは、書類の不備がないか確認するスタッフが 1 人おり、記入漏れの確認や必要書類

⁶⁷ IDNYC、About[<https://www.nyc.gov/site/idnyc/about/about.page>] (最終検索日：2023 年 5 月 15 日)



(パスポートなど)を事前に手元に準備しておくように声掛けを行っており、番号が呼ばれた際に、なるべく窓口で時間をかけないような工夫を行っていた。


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。窓口の数も増えており、人手不足が徐々に解消されてきた印象を受けた。

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、徐々に人手不足が解消されているのではないかと推測された。しかし、ウェブサイトを見ると一部の申請所は完全予約のみで対応しており、2023年時点でも人数を制限して対応していた。また、申請所の数がコロナ禍以前より少なくなっており、閉鎖された申請所もある。さらに、2025年2月時点でウェブサイトを確認したところ、(図3-15)のように再び全ての申請所で完全予約制になっている⁶⁸。(図3-12)は2023年5月時点のウェブサイトの画面だが、比較してみると事前予約を行うように注意書きがされていることがわかる。

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る。

⁶⁸ IDNYC[<https://www.nyc.gov/site/idnyc/index.page>] (最終検索日：2025年2月5日)

	About	How to Apply	How to Renew	Benefits	FAQ	Contact Us	Search 
---	-------	--------------	--------------	----------	-----	------------	--



Appointments are now required at all IDNYC locations. We will not see walk-ins. Appointments are released each week on Friday, for the following Monday through Friday. To schedule an appointment, click here or call 311 to make an appointment. Do not book more than one appointment per person. If you cannot make it to your scheduled appointment, please cancel, and reschedule for a later date or time.

Appointments are now required at all IDNYC locations. ▶

(図 3 - 16) 完全予約制になっていることの注意書きが表示されている⁶⁹

⁶⁹ IDNYC[<https://www.nyc.gov/site/idnyc/index.page>] (最終検索日：2025年2月5日)

第2節 ワシントン州イサクア市の事例

次に、ワシントン州イサクア市（Issaquah）を例に取り上げる。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、自治体業務の実態等を学ぶ研修を実施しており、2022年6月20日から24日まで当市にて研修を実施した。

1 イサクア市の概要

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おり、初級から上級まで様々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。地元の伝統的なイベントである「サーモン・デイズ・フェスティバル」が有名である。



(図3-17) イサクア市のロゴ⁷⁰

イサクア市の経済は、ハイテク産業や商業・サービス業を中心に発展している。特に、シアトル都市圏の影響を受け、マイクロソフトやアマゾン関連企業の従業員が多く居住している。また、同市には世界的企業であるコストコの本社が所在し、地域経済の重要な要素となっている。かつては林業や鉱業が主要産業であったが、近年は多様な産業へと転換が進んでいる。また、イサクア市は、質の高い教育環境を提供していることで知られている。イサクア学区（Issaquah School District）に属する公立学校は高い評価を受けており、多くの家族にとって魅力的な教育環境を形成している。

2 ハイブリット型を取り入れた行政

(1) 部局長会議

⁷⁰ Issaquah, WA 「Official Website」 [<https://www.issaquahwa.gov/>]（最終検索日：2023年5月15日）

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、イサクア市の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。



(図3-18) 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⁷¹

⁷¹ 2022年6月21日、ワシントンイサクア市にて筆者撮影。

(2) 議会もハイブリット型に対応

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あげられる。参加者の人数制限などは特にはない。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。ハイブリット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、効果的な取組であると感じた。



(図3-19) 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⁷²

⁷² 2022年6月21日、ワシントンイサクア市にて筆者撮影。

(3) 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。

3 人材確保について

ここからは、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。

市ではオープンコンペティション制で採用を行っており、人材確保のために様々な福利厚生を提供していることが、募集要項からわかる。

まず、**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として、①転居が必要な場合に、最大1万ドル（約140万円）の転居費用が支払われること、②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転居補助であるが、市は応募条件として、ワシントン州に在住であることを必要としている。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。また②週4日のリモートワークについては、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、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、市は様々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いえるだろう。

Capital Project Manager - Utilities

Salary ⁱ	\$112,396.00 - \$147,905.00 Annually	Location ⁱ	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.

(図 3 - 20) イサクア市の募集要項のページ⁷³

次に、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。

⁷³ Issaquah, WA、Job Opportunities, Sorted by Job Title ascending

[<https://www.governmentjobs.com/careers/issaquahwa>]（最終検索日：2023 年 5 月 15 日）

\$\$\$ 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.

(図 3 - 21) 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⁷⁴

第 3 節 カリフォルニア州ムーアパーク市

次はカリフォルニア州にあるムーアパーク市 (Moorpark) の事例を紹介したい。当事務所では職員が米国の政府団体が開催している年次会議にいくつか出席し、米国内での先進事例や自治体がおける課題について調査する事業もおこなっている。筆者が参加した年次総会で、ムーアパーク市のアシスタントシティマネジャーとの面識ができ、日本と米国の公務員について様々な意見交換を行ってきた。

1 ムーアパーク市の概要

カリフォルニア州ベンチュラ郡に位置するムーアパーク市は、ロサンゼルス市から北西約 80km にある人口約 3 万 6,000 人の市である。1983 年に市制が施行された比較的新しい市だが、サザンパシフィック鉄道の駅が建設された 1904 年から、農業を基盤とした地域として発展してきた歴史を持っている。自然豊かな丘陵地帯に囲まれ、治安が良いことで知られており、特に家族層に人気がある。

ムーアパーク市は農業が盛んで、暖かい気候から柑橘類、アボカド、ストロベリーの生産が多い。また、ムーアパークはロサンゼルス周辺のベッドタウンとして発展しており、住宅地の開発が進む一方で、都市の規模が拡大しても地域の自然環境やコミュニティの一体感を維持することに成功している。さらに、地域の教育拠点であるムーアパークカレッジ (Moorpark College) は、動物学や環境教育の分野で全米でも注目を集めており、教育施設内に「アメリカズ・ティーチング・ズー」(America's Teaching

⁷⁴ Issaquah, WA、Job Opportunities, Sorted by Job Title ascending

[<https://www.governmentjobs.com/careers/issaquahwa>] (最終検索日：2023 年 5 月 15 日)

Zoo) と呼ばれる動物園が併設されている。この動物園は、動物学専攻の学生が運営に携わり、教育と保全を目的とした珍しい施設となっている。他にも、市には多くの公園やトレイルがあり、アウトドアを楽しむことができ、市内にはドッグパークもある。また、丘陵地帯の景観を活かしたハイキングコースやピクニックエリアも充実しており、家族連れやアウトドアが好きな人々がよく訪れる街となっている。

交通面で、ムーアパーク市はロサンゼルスやその周辺地域とのアクセスが良好であり、鉄道を利用することで、ロサンゼルス市内への通勤も可能となっている。このことが、市民と訪問者にとって高い利便性につながっている。

2 人材確保について

ムーアパーク市のウェブサイトに掲載されている採用情報を元に、どのような人材確保を行っているのか紹介する。ウェブサイトの採用情報⁷⁵（2025年1月15日時点）においては、3件の採用情報が掲載されており、そのうち正職員の募集情報1件について以下で取りあげる。

Associate Planner I or II 🖨️ in x f ✉️ [APPLY](#)

Salary	\$70,928.00 - \$102,731.20 Annually	Location ①	CA 93021, CA
Job Type	Full Time	Job Number	2024-023
Department	Community Development	Division	Planning
Opening Date	11/13/2024	Closing Date	Continuous

[DESCRIPTION](#) [BENEFITS](#) [QUESTIONS](#)

Classification Description

About the City of Moorpark:

If you're looking for a rewarding career in city planning where you can positively impact the community every day and thrive in a supportive and growth-oriented work environment, consider joining the City of Moorpark! Our Community Development Department is excited to welcome a motivated and enthusiastic Associate Planner I or II to our group.

(図 3 - 22) 募集要項のページ⁷⁶

⁷⁵ Moorpark, CA、City of Moorpark Career Opportunities[<https://www.governmentjobs.com/careers/moorparkca>]（最終検索日：2025年1月15日）

⁷⁶ Moorpark, CA、City of Moorpark Career Opportunities[<https://www.governmentjobs.com/careers/moorparkca>]（最終検索日：2025年1月15日）

今回募集がかけられていたのは「Associate Planner I or II」という職務である。この職務は都市計画関係の職務で、実際に住宅開発計画を確認したり、事業者と調整を行ったりする部署である。日本の地方自治体に置き換えると、都市計画課の業務と同じような部署の仕事である。I（一種）とII（二種）のどちらかの職員を募集している。

募集要項⁷⁷を詳しくみると、初めに福利厚生について記載されている。以下の内容が主な福利厚生である。

- ①健康保険：従業員分は全額市が負担（選択するプランによっては扶養家族分も全額カバー）
- ②歯科・視力保険：市が従業員とその家族を含め全額負担。
- ③生命保険及び短期・長期障害保険：従業員と扶養家族分を市が全額負担。
- ④CalPERS 退職金制度への加入。
- ⑤確定拠出年金制度：従業員の総給与の2%を市が拠出。
- ⑥年間休暇の保有。
- ⑦11.5日の有給祝日。
- ⑧フレキシブル・スペンディング・プラン（Flexible Spending Plan）。
- ⑨従業員支援プログラム（EAP）。
- ⑩学費補助制度。
- ⑪任意で加入する生命保険への補助。
- ⑫9/80勤務スケジュール（2週間で9日勤務）。
- ⑬四半期ごとに業績に対しての表彰制度

具体的には、①は市が健康保険料を全額負担すること、家族の健康保険も負担できることなどが書かれている。

ここで簡単に、米国の健康保険制度について説明する。米国の場合は日本と違い社会保険や国民健康保険のような制度が無く、健康保険は民間の保険会社に加入することになっている。民間の保険会社の中から、自身の家族構成や保険内容、料金を比較して加入している。また、歯科保険や眼科保険などは健康保険とは別の保険が存在する。こちらについても、健康保険同様に民間の保険会社から選択する必要がある。日本のように、1枚の保険証で全ての病院がカバーされるわけではない点が大きく違っている。ま

⁷⁷ Moorpark, CA, Associate Planner I or II, Job Details[<https://www.governmentjobs.com/careers/moorparkca/jobs/4728818/associate-planner-i-or-ii?pagetype=jobOpportunitiesJobs>]（最終検索日：2025年1月15日）

た、日本の場合は全国にある全ての病院で同じように保険が適用されるが、米国の場合は保険会社ごとにネットワーク（加盟店）といわれる制度があり、病院側も決められた保険会社のネットワークに加入する必要がある。健康保険はネットワーク内の病院であれば受診料を全額請求できるが、ネットワーク外の病院を利用した場合は受診料が請求できない、若しくは自己負担額が大きくなるといったシステムになっている。各保険会社やプランによって、自己負担額は違うが、米国で病院に行く場合、基本的にはネットワーク内の病院へ通院する。そして米国と日本における保険の一番の違いは、金額が高いことで、平均の保険料は、個人保険の場合は約\$560/月、家族を含める保険の場合は約\$1,440/月と言われている。米国の平均月収が約\$5,000/月（税引き前）程度と言われており、それに対する保険料の割合があまりに高いことがわかる。このことを考慮すると、健康保険料の全額負担は労働者にとって高いメリットで、雇用条件としては大きな強みであることが理解できる。

他にも、②③の歯科保険、眼科保険、生命保険や傷害保険も、市が全額負担すると記載されている。歯科保険や眼科保険は、健康保険よりも優先度が低くなるため、任意で加入する人が多い項目である。そのため、職場の福利厚生では負担されず、自己負担になることも多い。とはいえ、歯科保険も眼科保険も、本人のみが対象のプランでさえ約\$100/月ほどかかり、決して負担が少ない額とはいえない。そのため、あえてこういった保険も福利厚生で全額負担するという点は人材確保において有利になるため、記載している。さらにムーアパーク市の場合は、本人だけでなく家族分も全額負担すると記載している。生命保険に関しては、基本の生命保険に対して上限\$50,000までの定期生命保険料を負担すると記載している。さらに追加で生命保険に加入したい従業員は、市が一部の費用を負担する形で加入することができ、本人負担分は給与より天引きされる。

次に④の CalPERS retirement (California Public Employees' Retirement System) の加入である。この制度は、カリフォルニア州の公務員向けの退職金制度で、米国最大の公的年金基金の一つである。主にカリフォルニア州、郡、市町村の職員や教育関係者など、州の公務員に対して提供されている。退職金や年金制度についても日本とは大きく異なり、このような年金基金に加入したり、民間の年金システム（定期預金のようなもの）に加入したりする必要がある。

⑤の確定拠出年金制度は年金を運用する仕組みのことである。ムーアパーク市の場合従業員の基本給の2%の額を自動的に拠出すると記載している。この金額は給与とは別に市が拠出するため、本人の給与が減額されるわけではない。積立金は、投資され利回りを得ることが可能である。投資先は、株式、債券、ミューチュアルファンドなど、個人のリスク許容度に応じて選択することができる。原則として、積立金は退職後に引き出すことが可能となる。引き出し時に課税されるが、退職後の所得が現役時代より低い場合、税負担を抑えられる可能性がある。市が本人の代わりに退職後のための資産運用を行うイメージである。

⑥年間休暇 Bank はその年に利用しきれなかった年次休暇を保有しておける制度である。主な特徴としては（ア）休暇の貯蓄が可能：従業員が未使用の有給休暇を次年度に繰り越し、貯めることができる。通常、一定の上限が設定されており、上限を超えた分は失効する場合があるが、この点は日本の公務員と同じ仕組みと言える。（イ）休暇の統合管理が可能：有給休暇（Vacation Leave）、病気休暇（Sick Leave）、パーソナル休暇（Personal Leave）をまとめて管理できる。従業員は必要に応じて自由に休暇を使える柔軟性がある。（ウ）退職時の未使用分の精算：雇用契約にもよるが、未使用の休暇バンクに残っている時間は、退職時に金銭で補填される場合がある。この点に関しては、日本の公務員の休暇制度とほぼ同じだが、大きく違う点は（ウ）の退職時の年休の清算である。ムーアパーク市があるカリフォルニア州では、有給休暇についての規定が定められており、有給の付与は法律で義務付けていないものの、雇用主が有給休暇を提供している場合は、（A）その取得条件や計算方法を明確にする、（B）未使用の有給休暇は「失効不可」とされ、退職時に未使用分を現金で支払う義務が発生する。また、休暇の繰り越しに関しても、繰越制限を設けることは可能であるが、完全に消滅させることは違法となるという規定を設けている。（例えば、最大累積日数を設定するなど。）

有給休暇の日数に関しては勤続年数に応じて付与すると記載されている。初年度の有給休暇付与日数は年間 22 日で、最大年間 30 日まで増加すると記載されている。

⑦は年間の祝日は何日あるかという記載である。米国では日本よりも祝日がかかなり少ない。祝日は大きく 2 種類に分かれており、国民の祝日と地域性のある祝日である。国民の祝日とは、米国全土で祝日となっている日のことで、新年（1月1日）、独立記念日（7月4日）、感謝祭（11月第4木曜日）、クリスマス（12月25日）が代表的である。地域性のある祝日とは日本でいう県民の日のようなもので、州によって祝日がまちまちである。国民の祝日は休暇になる企業が多いが地域性のある祝日は休暇にならない企業もある。この点に関しても日本と同じ仕組みである。

⑧に関しては、米国ならではの福利厚生の一つとなる。米国は年俸制の企業が多く、公務員も多くが年俸制となっている。そのため、年俸の支払い方法を自由に選択することができる制度である。その次の⑨従業員支援プログラム（EAP）は従業員とその家族が対象となっており、カウンセリングなどのサービスを受けることができる。⑩は、職員の能力開発を目的とした福利厚生で、勤務時間外に受講する業務関連のコースに対し、年度ごとに\$1,200、又は生涯最大\$6,000まで補助すると記載されている。⑪に関しては日本の場合は税金が控除される。⑫は2週間で9日出勤すればいいというこの福利厚生は、候補者にとってはかなり魅力のある福利厚生となっている。⑬は職員のモチベーションを向上させるための福利厚生と言える。このように、自治体においても様々な福利厚生を提示し、より魅力的な募集要項を作成していることがわかる。

さらに、リモートワークについても記述されており、一部の職務において、サービスの質を損なわない場合に、6カ月の現場勤務後にリモートワークの設定が可能となっている。さらにフレックスタイム制についても、一部の職務で、業務の質を損なわない場合に設定可能と記載されている。また、通勤手当も実費額の50%（月額最大\$100まで）の補助が含まれている。

About the City of Moorpark:

If you're looking for a rewarding career in city planning where you can positively impact the community every day and thrive in a supportive and growth-oriented work environment, consider joining the City of Moorpark! Our Community Development Department is excited to welcome a motivated and enthusiastic Associate Planner I or II to our group.

We offer a competitive salary and an exceptional benefits package comprised of 100% City paid health insurance for employee and most plans will also cover dependents at 100% (depending upon the plan chosen), 100% City paid dental, vision, life, short-term and long-term disability insurance for employee and dependents, CalPERS retirement, 2% City contribution of employee gross salary to deferred compensation, annual leave bank, 11 ½ days paid holidays, Flexible Spending Plan, Employee Assistance Program (EAP), tuition reimbursement, voluntary employee-paid supplemental life insurance, and a 9/80 work schedule (See and review the benefits tab). Here at City Hall, we have an Employee Engagement Team and we celebrate and recognize employees every quarter.

Your role is essential in helping us achieve our mission of ***“Striving to preserve and improve the quality of life in Moorpark.”***

Below are some employee comments on why they like working for the City of Moorpark:

- “There is teamwork in my department. When I need help, there is someone always there to assist me”.
- “I like the All-Employee Meeting. The food is always good, and the City Manager gives updates on what is happening. We play games and recognize employees.”
- “I like working with professionals who are trying to do their best for the City.” “Flexibility in my schedule and easy-going employees.

First review of applications will be on December 16. This is a continuous recruitment and may close at any time.

Prompt application submission is encouraged.

(図3-23) 福利厚生のパージ⁷⁸

⁷⁸ Moorpark, CA、Associate Planner I or II, Job Details[<https://www.governmentjobs.com/careers/moorparkca/jobs/4728818/associate-planner-i-or-ii?pagetype=jobOpportunitiesJobs>]（最終検索日：2025年1月15日）

DESCRIPTION	BENEFITS	QUESTIONS
-------------	----------	-----------

The City of Moorpark operates most divisions on a 9/80 schedule and offers a comprehensive and generous benefit program. Highlights include the following:

Health, dental, and vision Insurance:

- **Medical** insurance is through California Public Employees' Retirement System (CalPERS) which offers PPO and HMO plans. The City pays 90% of the PERS Platinum Preferred Provider Organization (PPO) Health Plan family rate towards whichever plan the employee chooses. An employee may convert up to a maximum of \$300 per month of the medical insurance allowance to cash out or deposit in deferred compensation each month if not used for medical insurance cost.
- 100% of **dental and vision** insurance premiums for employee and dependents is paid by the City.

Life Insurance: \$50,000 term life insurance paid by the City.

Supplemental Life Insurance: Employees have the option of increasing their life insurance by purchasing supplemental life through payroll deduction.

Deferred Compensation Saving Plan: 2% of base salary is paid by the City into an employees Deferred Compensation Savings Plan.

Retirement: The City participates in CalPERS to provide retirement benefits for employees. For eligible miscellaneous Classic employees (employees hired before January 1, 2013 with a 2% @ 55 formula and no required employee contribution), the City pays 7% of base salary on employees' CalPERS contribution. For "New" members (employees hired on or after January 1, 2013 with a 2% @ 62 formula), the employee contributes 6.75% of salary. The City does not participate in Social Security.

Annual Leave Accrual: Annual leave is accrued based on years of service. Annual Leave accrual rates for Competitive Service Employees begin at 22 days per year and max out at 30 days per year.

City Paid Holidays: 11 ½ paid legal holidays per year.

Remote Work Option: For certain positions where it may be appropriate without diminishing quality of performance or service delivery, remote work arrangements may be set up after six months of on-site work.

Flexible Work Schedule: For certain positions where it may be appropriate without diminishing quality of performance or service delivery, flexible work schedule arrangements may be set up.

Short and Long-Term Disability: 100% paid by the City.

Tuition Reimbursement: \$1,200 per fiscal year or \$6,000 lifetime maximum reimbursement for off-duty, job-related courses. Available funding for the program is subject to the annual fiscal year budget appropriation by the City Council.

Employee Assistance Program (EAP): The City provides a comprehensive Employee Assistance Program for confidential counseling and services to City employees and their immediate families.

Public Transportation Incentive Program: Reimbursement at 50% of actual expense, with a maximum reimbursement of \$100 per month as approved by the City Manager.

A more inclusive listing of employee benefits can be found in the Memorandum of Understanding (MOU) between the City of Moorpark and Service Employees International Union (SEIU) Local 721.

(図 3 - 24) 福利厚生の詳細⁷⁹

募集要項には、福利厚生の次に候補者のモチベーションや人柄を重視するような記載をしている。現在の職員のコメントを載せたり、どのような人柄の人材と一緒に働きたいかを提示している。その後で、募集している役職について掲載されており、具体的な知識や資格、業務内容が記載されている。まず、アソシエイトプランナー I はプラ

⁷⁹ Moorpark, CA, Associate Planner I or II, Job Details [<https://www.governmentjobs.com/careers/moorparkca/jobs/4728818/associate-planner-i-or-ii?pagetype=jobOpportunitiesJobs>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 15 日)

ンナー職における中堅の役職であると記載されている。主な業務としては、①環境関係の書類の作成、②開発計画の審査、③条例遵守の調査、④レポート作成の業務をサポートなく行えることと記載されている。アソシエイトプランナーIIはIよりも難しい案件や特殊なケースを処理したり、政策の立案業務が求められている。また、大きな違いとしては部下を指導する業務が追加されていることである。

The Associate Planner I or II Position:

As Association Planner I or II, you will perform professional work in the field of current and comprehensive planning; process permits and conduct research; and to provide information and assistance to developers, the business community, and the public on planning, housing, and development related matters. This position is not overtime exempt.

Associate Planner I -This is the first mid-level class in the professional planner series. This class is distinguished from the Assistant Planner by increased work experience and the ability to act more independently as a development project case planner including environmental document preparation, development plans examination, code compliance research, and report preparation.

Associate Planner II -This is the second mid-level class within the professional planner series. Employees within this class are distinguished from the Associate Planner I by the performance of the full range of duties as assigned including more independent case planner assignments, environmental document preparation, complex plans examination, code compliance research, policy development, and advanced report preparation. Employees at this level receive only occasional instruction or assistance as new or unusual situations arise, and are fully aware of the operating procedures and policies of the work unit.

(図 3 - 25) 各役職の業務内容についての詳細⁸⁰

必要な資格や経験についてはかなり細かく記載されており、募集しているポジションに対してどのような人材が必要か明確に記載されている。さらに、募集要項には、地方自治体などの公共団体で働いた経験がある事が必要な条件であるとはっきり記載されている。

⁸⁰ Moorpark, CA、Associate Planner I or II, Job Details[<https://www.governmentjobs.com/careers/moorparkca/jobs/4728818/associate-planner-i-or-ii?pagetype=jobOpportunitiesJobs>] (最終検索日：2025年1月15日)

Essential Functions

Essential and other important responsibilities and duties may include, but are not limited to, the following:

Essential Functions:

- Confer with and advise other staff, architects, builders, attorneys, contractors, engineers and the general public regarding City development policies and standards; provide customer service at the public counter and over the phone.
- Provide responsible staff assistance and support to higher-level planning staff.
- Accept applications for development; enter data into a computer; check commercial, industrial, and residential development plans to determine compliance with appropriate conditions of approval regulations and policies; process administrative and discretionary permits and minor variances.
- Participate in the preparation or review of environmental impact and planning reports, yearly Department of Finance Report, monthly census report of building activity, yearly infrastructure report, and quarterly development status report; may make recommendations on special studies and compile information.
- Participate in the environmental review process of proposed developments and prepare initial studies.
- Conduct planning research; prepare reports; prepare and maintain graphics and maps.
- Collect, record, and summarize statistical and demographic information; establish and maintain a comprehensive database; research and draft various ordinances for review.
- Process minor lot line adjustment applications, sign permit applications, zoning clearances, and landscape plans and invoices.
- Perform site visits of proposed projects; survey neighborhoods for land uses.
- Research and prepare a variety of documents, briefs, and correspondence on planning activities.
- Answer questions and provide information to the public; may make public presentations and present oral reports on planning information and activities.
- As assigned, assume responsibility for code and condition compliance related duties.
- Process and issue home occupation, business registration, and vendor permits, and develop and maintain related files and correspondence.
- Provide regular reports to the Department Head on the status of development applications and code compliance activities.
- Maintain organized and accurate records, files, and databases for entitlement processing, including key deadlines for action and expiration dates for permits.

(図 3 - 26) 必要な知識についての詳細⁸¹

⁸¹ Moorpark, CA、Associate Planner I or II, Job Details[<https://www.governmentjobs.com/careers/moorparkca/jobs/4728818/associate-planner-i-or-ii?pagetype=jobOpportunitiesJobs>] (最終検索日：2025年1月15日)

Qualifications

Knowledge of:

- Basic principles and practices of urban planning and development.
- Basic site planning and architectural design techniques and methods.
- Modern office procedures, methods, and equipment.
- Principles and procedures of record keeping.
- Principles of business letter writing and basic report preparation.
- Applicable City, State, and Federal codes, ordinances, and regulations related to zoning, building construction, and property maintenance.
- Principles and practices of urban planning and development.
- Advanced site planning and architectural design techniques and methods.
- Technical report writing.
- Laws underlying general plans, zoning, and land divisions.
- Applicable environmental laws and regulations.
- Current literature, information sources, and research techniques in the field of urban planning.
- Principles of supervision, training, and performance evaluation.
- English usage, spelling, grammar, and punctuation.

Ability to:

- Prepare maps and basic landscape, building layout, and architectural drawings.
- Learn laws underlying general plans, zoning, and land divisions.
- Learn applicable environmental laws and regulations.
- Learn to interpret planning and zoning programs to the general public.
- Interpret and utilize current literature, information sources, and research techniques in the field of urban planning.
- Perform basic plan checking activities.
- Conduct site inspections.
- Operate and use modern office equipment including computers, printers, and copiers.
- Enter data into a computer at a speed necessary for successful performance.
- Respond to difficult and sensitive public inquiries.
- Understand and carry out oral and written directions.
- Communicate clearly and concisely, both orally and in writing.
- Establish and maintain cooperative working relationships with those contacted in the course of work.
- Maintain physical condition appropriate to the performance of assigned duties and responsibilities.
- Maintain mental capacity, which allows the capability of making sound decisions and demonstrating intellectual capabilities.
- Maintain effective audio/visual discrimination and perception to the degree necessary for the successful performance of assigned duties.
- Interpret planning and zoning programs to the general public.
- Analyze and compile technical and statistical information.
- Prepare clear and concise oral and written reports.
- Perform journey level plan checking activities.

(図 3 - 27) 必要な資格についての詳細⁸²

⁸² Moorpark, CA、Associate Planner I or II, Job Details[<https://www.governmentjobs.com/careers/moorparkca/jobs/4728818/associate-planner-i-or-ii?pagetype=jobOpportunitiesJobs>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 15 日)

Experience, Training, License/Certificate, Working Conditions

*Any combination of experience and training that would likely provide the require knowledge and abilities is qualifying.
A typical way to obtain the knowledge and abilities would be:*

Experience

Associate Planner I: Two years of increasingly responsible urban planning experience working in municipal, county, or regional government community development/planning department or similar private sector experience, with at least one year of such experience at a level equivalent to Assistant Planner I.

Associate Planner II: Three years of increasingly responsible Assistant Planner level or equivalent urban planning experience, in either current or comprehensive planning, working in municipal, county, or regional government community development/planning department or similar private sector experience.

Training

Associate Planner I or II: Equivalent to a Bachelor's degree from an accredited college or university with major course work in planning, architecture, geography, public administration, business management, or a closely related field.

License or Certificate:

Associate Planner I or II: Possession of or ability to obtain and maintain an appropriate, valid California driver's license.

Working Conditions: Environmental Conditions: Office and field environment; travel from site to site; exposure to computer screens; exposure to outside atmospheric conditions, dust and noise; work on slippery or uneven surfaces. **Physical Conditions:** Essential functions may require maintaining physical condition necessary for sitting, standing, bending, kneeling, squatting, or walking for prolonged periods of time; travel to various locations; operating motorized vehicles; medium lifting, carrying, pushing and pulling; climbing; balancing; stooping; reaching; handling; use of fingers; talking; hearing; near and far acuity; depth perception.

(図 3 - 28) 必要な経験についての詳細⁸³

ムーアパーク市の募集要項を見ると、福利厚生がかなり手厚く見えるが、福利厚生に関しては、州ごとの制度の違いも影響される。ムーアパーク市が所在するカリフォルニア州では、カリフォルニア州健康職場・健康家族法 (Healthy Workplaces, Healthy Families Act of 2014) という法律を制定しており、州内の従業員には最低限の有給病気休暇が義務付けている。まずは病気休暇 (Paid Sick Leave) についてだが、雇用主は、従業員が 30 時間働くごとに 1 時間の有給病気休暇を付与する義務がある。従業員は年間で最低 24 時間 (又は 3 日間) の有給病気休暇を取得できる権利を持っている。休暇の使用条件も定められており、雇用開始から 90 日後から利用可能で、病気の本人又は家族の看護、医療目的で利用する必要がある。また、未使用分は翌年に繰り越し可能だが、年間使用上限は 24 時間又は 3 日間となっている。例えば、日本の場合は、通常有給休暇を利用して病院に通院したり、家族の看病をしたりすることが多い

⁸³ Moorpark, CA、Associate Planner I or II, Job

Details [<https://www.governmentjobs.com/careers/moorparkca/jobs/4728818/associate-planner-i-or-ii?pagetype=jobOpportunitiesJobs>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 15 日)

が、そういった際にこの休暇を利用することができる。次に育児休暇（Parental Leave）に関しては、家族医療休暇法（FMLA）とカリフォルニア州家族権法（CFRA）という法律を制定しており、12週間の無給休暇（育児、家族の介護など）が認められている。また、無給の場合でも州法の有給家族休暇（Paid Family Leave, PFL）を利用すると最長8週間の給与補填を受けることができる。育児休暇は日本とかなり近い制度だが、州によってはこのような制度がない州もある。

他にも、カリフォルニア州は有給休暇とは別に、労働時間中の休憩にも厳しい規定を設けている。休憩時間は4時間ごとに10分、食事休憩に関しては5時間以上の労働には30分の無給休憩を提供することとなっている。この規定のどちらも日本では法律で定められており全ての雇用主に対して義務が発生する。しかし、米国の場合は先ほどの育児休暇同様に州ごとの制度や法律が違うため、たとえ同じ会社だったとしても、州が変わると得られる権利が変わってきてしまう。

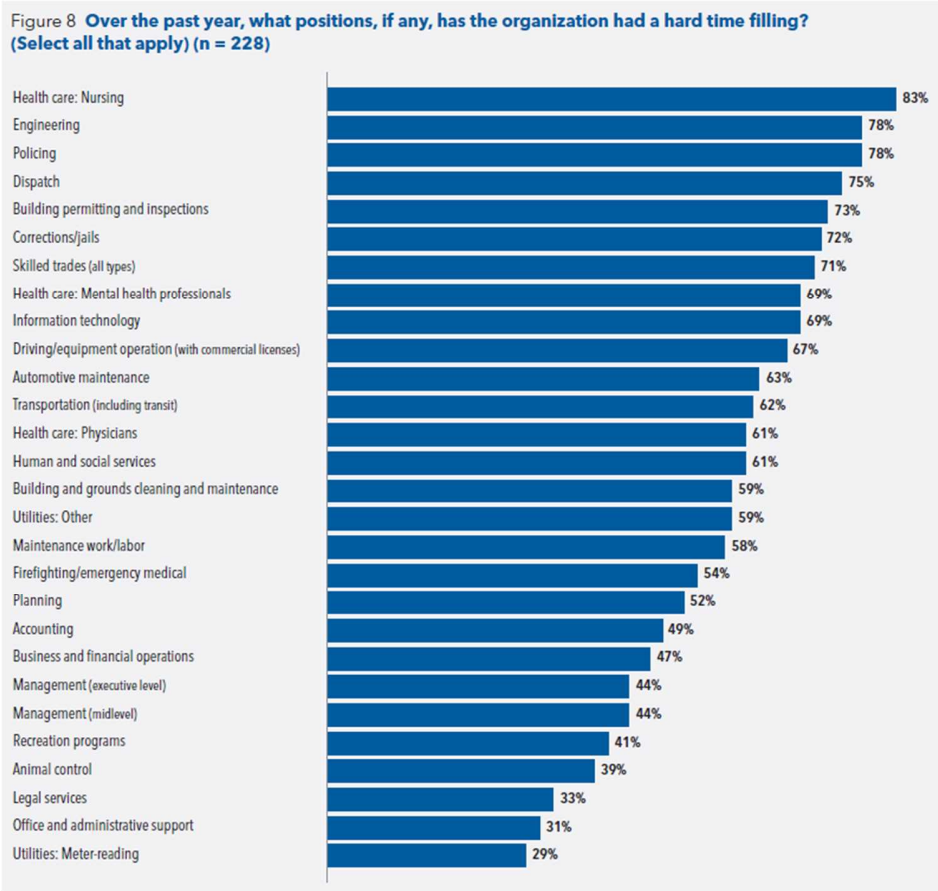
このような州ごとの制度の違いも、州の権限が非常に強い米国ならではの特徴と言える。そしてこのような州法も、労働者が働く地域を選択する際の一つのポイントになっている。

なお、今回紹介した制度の多くは、日本では労働法などで定められている内容が多いため日本から見れば普通の制度のように見える部分もあるが、米国では必ずしも一般的ではなく、その中でカリフォルニア州は、病気休暇や未使用有給休暇の保護に手厚い法律があり、従業員の権利を強く守っている州と言われている。

第4節 地方自治体間での人材確保のための取組の例（Social Work Licensure Compact）

ここからは地方自治体間での人材確保を進めるための取組の例として「Social Work Licensure Compact」について取り上げる。

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。



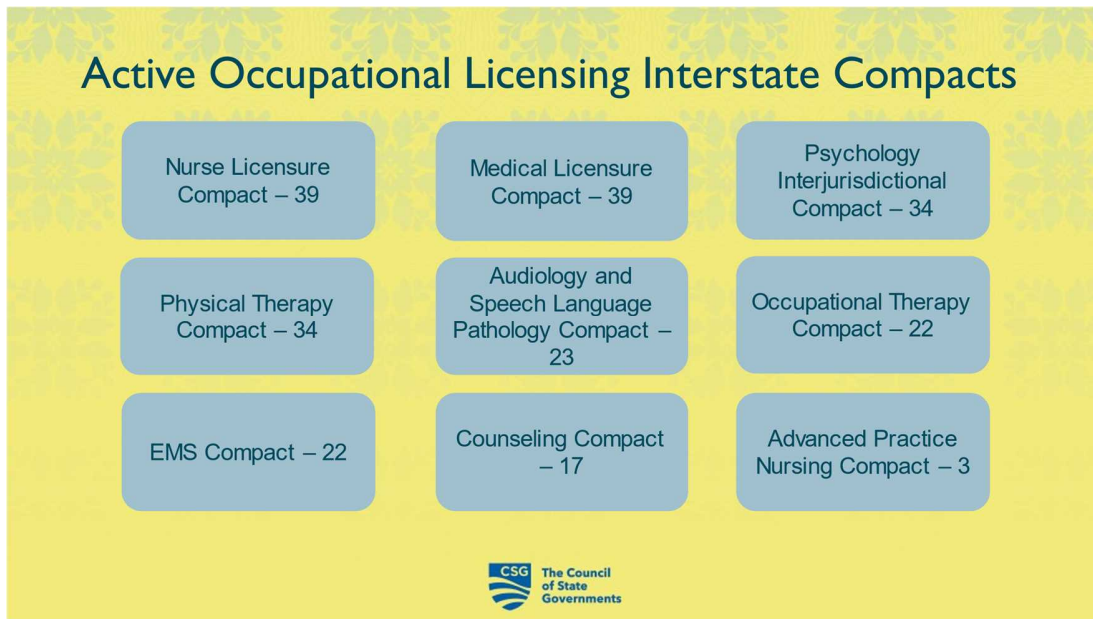
(図 3 - 29) 雇用が難しい業種についての調査⁸⁴

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⁸⁵についての事例が紹介された。

⁸⁴ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2022」 (2022 年 6 月 発行)
[\[https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf\]](https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf) (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

⁸⁵ Social Work Licensure Compact [\[https://swcompact.org/\]](https://swcompact.org/) (最終検索日 : 2023 年 5 月 15 日)

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⁸⁶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。2025年2月時点では、51カ所の州若しくは準州が制度を利用しており、業種も17業種に拡大している⁸⁷。



(図3-30) 講演時(2022年12月)の際には、9つの職業の資格が州間で適応可能となっていた⁸⁸

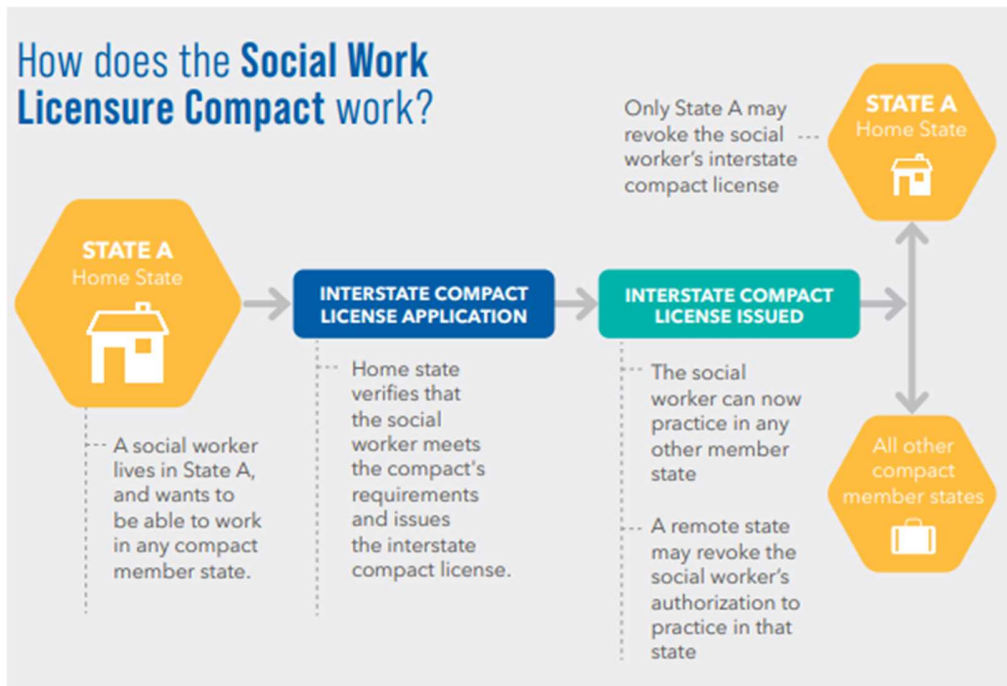
通常、ソーシャルワーカーの資格は州内でしか適用されず、他の州に行くと資格がないとみなされてしまう。しかし、資格者がこの制度を利用して共有ライセンスを取得することで、該当の州であれば資格を引き継ぐことができ、他の州に転居した場合でもソーシャルワーカーとして働くことができる。他にも特に以下の課題に対応できるとされている。①テレヘルスの普及: 遠隔サービスの提供を容易にする、②異動が多い職業人への応答: 軍人家族など住所が変わりやすい人々のケア続行性を確保する、③人材不足の解消: 一部

⁸⁶ Interstate Compact [<https://compacts.csg.org/compacts/>] (最終検索日: 2023年2月5日)

⁸⁷ Interstate Compact [<https://compacts.csg.org/compacts/>] (最終検索日: 2023年2月5日)

⁸⁸ CSG 年次総会「Make the Call: Advancing Telehealth through Health Care Professions Licensure Compacts」より引用

の郡で人材が不足している問題を設備した効率的な活用を通じて改善する。の3点があげられる。①に関しては、様々な理由により受診が難しい人々に対して遠隔サービスを提供することによって、平等なサービスが受けられるようにするというものである。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。



(図3-31) SOCIAL WORK LICENSURE COMPACT を活用した働き方の例⁸⁹

第5節 イサクア市・ムーアパーク市職員へのフォローアップアンケート

ここからは、2025年1月にイサクア市・ムーアパーク市の職員に対して実施したアンケート・ヒアリング結果を紹介しながら現在の米国の地方自治体の現状について紹介する。質問内容は、「人材確保」と「テレワーク」の2点に絞った。

⁸⁹ Social Work Licensure Compact [https://compacts.csg.org/wp-content/uploads/2022/07/SocialWork_Compact_2page_FINAL-1.pdf] (最終検索日：2023年6月2日)

1 イサクア市の場合

今回の回答者は市長である。職員を採用する立場として貴重な意見を聞くことができた。

【質問1】公共団体から公共団体への転職者について

Q1. あなたの自治体は、公共団体での経験を持つ候補者を優先するための特別な措置を実施していますか？

A. 私たちの市は、公共団体での職務経験がある事を「望ましい資格」として、常に募集要項に記載しています。公共団体での職務経験がある候補者は採用された後、私たちと一緒に市の職員として働き始める際、自治体職員として簡単に組織に入ることができると考えています。政府の資金調達からベストプラクティスまで様々な業務がありますが、自治体で働くためのほとんど全ての業務が民間や非営利団体とは違っています。そのため、同じように公共団体の職員としての経験がある人材は、自治体という環境で働くための訓練を既に受けた候補者とみなすことができます。そういった人材は採用されやすく、また迅速に自治体の中に入ることができると考えています。

Q2. 公共団体での職務経験を持つ候補者を採用する場合、どのような資格や特性を最も重視されますか？

A. 私たちの市では、プロジェクトや施策の目標を達成するための経験を求めています。私たちは、データに基づいた価値を重視している自治体であることを誇りに思っています。職員には、施策への影響を確認し、設定された目標が達成されたかどうかを評価する必要性があると求めています。

Q3. 公共団体での職務経験を持つ人材を採用することは、あなたの市にとってどのような利点をもたらすとお考えですか？

A. 公共団体での公務はクライアントを重視するのではなく、コミュニティを重視するという点で民間の業務とは異なります。私たち自治体が提供する重要な公共サービスは、私たちの地域に住む住民や企業が他の提供者を選択することができません。私たちは唯一の公共サービス提供者なのです。

そのため、私たちは、多様な地域社会の意見や見解を尊重しながら公共サービスを提供するということに対して、日々責任をもって取り組む必要があります。さらに、私たち職員は、建物内で施策の検討を行うだけではなく、地域社会に出ていき、その中で一緒に施策を検討してもらう必要があります。地域社会の中で作り出した変化や改善は、私たちの住民や地域企業に当事者意識とエンパワーメントをもたらすのです。

【質問2】テレワークについて

Q1.現在、あなたの自治体ではテレワークが続いていますか？また、コロナ禍以降テレワークに取り組む職員数はどのように変化しましたか？

A. 私たちの市では、テレワークに適した職務に対して、最大週3日まで認めています。私たちの市では、全体の約5分の1の職務だけがテレワークに適しています。また、そのうちの大多数の職員が週1～2日でテレワークでの勤務を行っています。コロナ禍以降、従業員のモチベーションは劇的に向上しましたが、その多くが柔軟な勤務スケジュールが要因となっています。

Q2.テレワークの利点と課題は何だと思えますか？可能であれば、自治体やあなたの体験談をもとに教えていただけますか？

A. 私自身の意見としては主に利点が多いと感じています。仕事の成果や質、業務期限の遵守率という点に関しては、パンデミック以前と同様の成功率を維持しています。私たちは、テレワークを利用したいと希望する職員に対して、毎年労働契約を結んでおり、この契約書を必須としています。私たちの市の労働方針は変化しており、現在は週5日のうち最大3日のテレワークを認めています。将来的には、必要に応じたオフィススペースが確保され次第、週2日のテレワークを認める方針に移行する予定です。また部署ごとに、職員全員が出勤する固定のオフィスデーを設定し、部署会議に出席することを義務付けています。これらの部署会議は、火曜日から木曜日まで週全体に分散されており、会議施設の利用が被らないように考慮されています。このような部署会議の設定に対して、各部署からの反発はありませんでした。

2 ムーアパーク市の場合

次はムーアパーク市の事例を紹介する。回答者はアシスタントシティマネジャーである。人事についてはシティマネジャーが一任されていることが多いため、より具体的な内容を聞くことができた。

【質問1】公共団体から公共団体への転職者について

Q1. あなたの自治体は、公共団体での経験を持つ候補者を優先するための特別な措置を実施していますか？

A. 私たちの市は、市で働く職員を募集する際にどの職務においても、公共団体での実務経験要件を必須としています。選考や面接を進めていく過程において、特に地方自治

体での職務経験を持つ候補者の方が、他の公共団体での経験を持つ候補者よりも優先される場合があります。

Q2. 公共団体での職務経験を持つ候補者を採用する場合、どのような資格や特性を最も重視されますか？

A. 最も重視している資格と特性については、求めている役職に必要な特定の知識とスキル、また、公共団体での勤務期間、そして公共団体で働くという職場環境との適合性を見ています。特に地方自治体（市や郡）での具体的な経験を持っている場合は、その点が高く評価されます。

Q3. 公共団体での職務経験を持つ人材を採用することは、あなたの市にとってどのような利点をもたらすとお考えですか？

A. 公共団体での職務経験を持つ人材、特に地方自治体で働いた経験のある人材は、郡や市が提供するサービスや影響を受ける政策や法律を理解しているため、非常に大きな利点があると考えています。この知識は、オンボーディング（職務への適応）やトレーニングの過程を迅速化することができ、また、公共団体の知識を持つ上司が部下を効果的に指導する機会を提供します。

【質問2】テレワークについて

Q1. 現在、あなたの自治体ではテレワークが続いていますか？また、コロナ禍以降テレワークに取り組む職員数はどのように変化しましたか？

A. 私たちの市では、リモートワークが許可されていますが、現在では2～3人の職員が週に1～2日リモートワークを行っている程度となっています。パンデミックが終息して以降、職場での勤務が必要となっているため、リモートワークを行う職員数は減少しています。

Q2. テレワークの利点と課題は何だと思えますか？可能であれば、自治体やあなたの体験談をもとに教えていただけますか？

A. リモートワークは、柔軟性の向上、仕事と生活のバランスの改善、オフィスで仕事をすることによって作業が中断することが減るため、生産性の向上が利点として挙げられると思います。また、職員の通勤費用の削減やオフィス経費の削減が可能となるため、職員と雇用主の双方にメリットがあります。さらにグローバルな人材をプールする

ことも可能になります。通勤が不要になることでストレスが軽減され、自由な時間が増えるという効果もあります。

しかしその一方で、リモートワークは、自宅での孤立感、コミュニケーションの課題、また、自宅で働くことによって、作業が中断される場合もあります。仕事とプライベートの境界線を保つことに苦労している人もいます。また、信頼できるテクノロジーの使用が不可欠となりますが、それが常に利用可能であるとは限りません。

私自身は、気が散らない環境で作業ができ、チームと直接対面で仕事ができるオフィスで働くことを好んでいます。チームメンバーとの強固な関係を築き、維持するには対面でのやり取りが必要だと感じているからです。また、私は市役所からわずか5分の場所に住んでいるため、通勤の負担が少ないことも幸いです。

3 自身の転職の体験について

最後に、実際に転職した体験談を聞くことができたため紹介する。

まずは転職についてのきっかけについて伺った。転職する場合、いくつかの要因が考えられる。例えば同じ役職で違う自治体への移動や昇進のための転職、若しくは民間から公共団体への転職など様々な理由が考えられる。

(1) イサクア市長

Q1. 転職は同じ役職の移動(例えば、アシスタントからアシスタントへ)でしたか？もしそうなら、この転職を決めた動機は何だったのでしょうか。それとも、キャリアアップのための転職だったのでしょうか？

A. 私は現在市長を務めています。私の40年以上のキャリアを思い返してみると、公共団体から民間企業、そして公共団体へ転職しています。私は公共団体、民間企業の両方でリーダーシップを発揮し私自身の役割を果たしましたが、現在の市長という地位は、間違いなくキャリアアップのためでした。

Q2. あなたの転職は、同じレベルの政府(連邦、州、郡など)間の移動ですか？それとも別のレベルへの移動でしたか？

A. 公共団体への転職は常に市町村レベルで、違う役職へ移動しています。

Q3. 現在のポジションに応募するきっかけを教えてください。(例としては、魅力的な福利厚生、より高い給与、キャリアアップ、希望する職場との整合性、自宅への近さ、パートナーのキャリアによる転勤、又はその地域に興味があったなど)

A. 私は地方自治体のリーダーシップを前進させたいという願望との整合性で現在の市長になりました。

(2) ムーアパーク市アシスタントシティマネージャー

Q 1. 転職は同じ役職の移動(例えば、アシスタントからアシスタントへ)でしたか? もしそうなら、この転職を決めた動機は何だったのでしょうか。それとも、キャリアアップのための転職だったのでしょうか?

A. 私の最近の転職はキャリアアップを目指したものでした。私は行政サービスマネージャー兼経済開発マネージャーから助役(アシスタント・シティマネージャー)に昇進しました。この転職のきっかけは、主に職業的な成長とスキルの向上を目的としたものでした。

Q 2. あなたの転職は、同じレベルの政府(連邦、州、郡など)間の移動ですか? それとも別のレベルへの移動でしたか?

A. この転職は同様のレベルの政府間、つまり市から市への移動でした。

Q 3. 現在のポジションに応募するきっかけを教えてください。(例としては、魅力的な福利厚生、より高い給与、キャリアアップ、希望する職場との整合性、自宅への近さ、パートナーのキャリアによる転勤、又はその地域に興味があったなど)

A. 私が現在のポジションに応募した理由は、職業的成長とスキル向上、給与の増加、そして将来シティマネージャーになるための準備を目的としていました。

おわりに

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。米国の場合、定年退職制度がないため日本のように定数の人材が必ず退職するわけではないため、一見課題が少ないようにも感じられるかもしれないが、定年退職制度がないことで退職者の人数が予測できないという課題もある。特に、新型コロナウイルスのような出来事があった際、早期退職をする職員が増える可能性も高く、急激な労働力不足に陥るケースもある。また、仕事に対する考え方も違うため、常に職員が転職してしまう可能性がある。そのため、優秀な人材を確保していくために、福利厚生や働き方、職員のメンタルケアなどを常にアップデートする必要があり、現に多くの自治体が常に職員の働き方に気を配り、労働力を維持するために様々な取組を行っている。このように柔軟な働き方を提供する考え方は、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、自治体から実際に聞き取った内容にも見られるように、自治体において公共団体での職務経験は採用する際に大きなメリットである。特に地方自治体での職務経験は貴重だといずれの自治体においても回答しており、かなり待遇面で優遇されている。どちらの自治体も公共団体での職務経験は民間での職務経験とは違うと回答しており、ある種の専門的なトレーニングを受けた人材であるとの見方が強く、一種の資格だととらえている点に着目したい。さらにどのような人材を求めているのかについて詳細に記載している米国の募集要項は、雇用者と採用者との間の業務に対する認識のずれを減らすことができる。このように、地方自治体を含む公共団体での経験者を採用していく戦略、そしてそのための業務の具体化や資格の共有などの各種取組は、日本の地方自治体での人材確保の面でも活用できるのではないかと考える。

また、米国での転職について当事者の実体験を聞くことができたことは貴重な体験であった。今回は市長やアシスタントシティマネジャーという普段はあまり関わることができない方々のキャリアについて詳しく話を聞くことができた。彼らは常に自分自身の仕事のキャリアを考えながら働いており、目標を持ちながら業務を行っていることが印象的であった。さらに、別の米国の公務員とも意見交換を行う機会があったが、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いた。米国の場合は、基本的には自身の専門的な分野でしか活躍できず、同じ自治体の場合でも専門分野以外の課や業種で働くことが難しい。しかし日本の場合は、入庁後にいろいろな分野を経験できるため、自身の専門性を働きながらじっくり探することができることも話しており、日本のゼネラリスト的な人事にも一定の評価を与えていた点が印象的であった。

以上のように、米国と日本では人材不足の背景、そしてそもそもの採用方法などの違いがあるものの、公務員の人材不足が課題となっていることは共通しており、対策に取り組んでいる。本レポートで紹介した米国での取組が今後の公務員の人材確保における政策の一助になれば幸いである。

【執筆者】 一般財団法人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）

参考文献

第1章

- ・総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」（2023年12月22日発行）
[https://www.soumu.go.jp/main_content/000918405.pdf]（最終検索日：2025年1月31日）
- ・日本総合研究所「JRI レビュー Vol. 4, No.88『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4月15日発行）
[<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=38636>]（最終検索日：2025年1月31日）
- ・日本総合研究所「JRI リサーチレポート『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-』 No.2020-038」（2021年3月16日発行）
[<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchreport/pdf/12484.pdf>]
（最終検索日：2025年1月31日）
- ・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「人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書」（2023年9月発行）
[https://www.soumu.go.jp/main_content/000906235.pdf]（最終検索日：2025年1月31日）
- ・総務省「人材育成・確保基本方針策定指針概要」（2023年12月発行）
[https://www.soumu.go.jp/main_content/000918404.pdf]（最終検索日：2025年1月31日）
- ・総務省、自治行政局公務員部「地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き」（2021年4月発行） [https://www.soumu.go.jp/main_content/000746987.pdf]（最終検索日：2025年1月31日）
- ・総務省「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」（令和2年12月25日発行） [https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei07_02000106.html]（最終検索日：2025年1月31日）

第2章

- ・BLS「NUMBER OF JOBS, LABOR MARKET EXPERIENCE, MARITAL STATUS, AND HEALTH FOR THOSE BORN 1957-1964」（2023年8月22日発

行) [<https://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

・ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2022」 (2022 年 6 月 発行)

[<https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

・ Pew Research Center 「About a third of U.S. workers who can work from home now do so all the time」 (2023 年 3 月 30 日 発行)

[<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/>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

・ ICMA 「Connection Is a Choice Leaders Must Make」 (2022 年 9 月 20 日 発行)

[<https://icma.org/articles/article/connection-choice-leaders-must-make>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

・ U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS 「Occupational Employment and Wage Statistics」 [<https://www.bls.gov/oes/>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

・ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2024」 (2024 年 7 月 発行)

[<https://research.missionsq.org/content/media/document/2024/4/WorkforceSurveyReport2024.pdf>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

・ MissionSquare Research Institute 「2024 Employment Trends in state and local government」 (2024 年 7 月 3 日 発行)

[<https://research.missionsq.org/posts/workforce/employment-trends-in-state-and-local-government>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)

第 3 章

・ The Official Website of the City of New York、 [<https://www.nyc.gov/>] (最終検索日 : 2023 年 6 月 8 日)

・ ICMA 「ICMA Survey Research: 2018 Municipal Form of Government Survey」 (2019 年 7 月 2 日 発行)

[https://icma.org/sites/default/files/Survey%20Research%20Snapshot_MFOG.pdf]

(最終検索日：2025年1月31日)

・DCAS「Open Competitive Exams for Anyone」

[<https://www.nyc.gov/site/dcas/employment/exam-schedules-open-competitive-exams.page>] (最終検索日：2023年5月15日)

・DCAS「Taking the Civil Service Exam」

[<https://www.nyc.gov/site/dcas/employment/apply-for-a-city-job-taking-the-civil-service-exam.page>] (最終検索日：2025年2月5日)

・DCAS「NOTICE OF EXAMINATION, School Safety Agent」

[<https://www.nyc.gov/assets/dcas/downloads/pdf/noes/20255313000.pdf>] (最終検索日：2025年2月5日)

・DCAS「How Can You Find Upcoming Exams?」

[<https://www.nyc.gov/site/dcas/employment/how-can-you-find-upcoming-exams.page>] (最終検索日：2023年5月15日)

・DCAS「Promotional Exams for Permanent and 55-a City Employees - Department of Citywide Administrative Services」

[<https://www.nyc.gov/site/dcas/employment/exam-schedules-promotion-exams.page>] (最終検索日：2023年5月15日)

・IDNYC[<https://a069-idnyconlineportal.nyc.gov/IOPWeb/IOPWeb/#/EN/Dashboard>] (最終検索日：2023年5月15日)

・IDNYC[<https://www.nyc.gov/site/idnyc/index.page>] (最終検索日：2023年5月15日)

・IDNYC「Application Materials」

[<https://www.nyc.gov/site/idnyc/card/application-materials.page#idnycapp16>] (最終検索日：2023年5月15日)

・IDNYC「About」 [<https://www.nyc.gov/site/idnyc/about/about.page>] (最終検索日：2023年5月15日)

・IDNYC[<https://www.nyc.gov/site/idnyc/index.page>] (最終検索日：2025年2月5日)

- ・ Issaquah, WA 「Official Website」 [<https://www.issaquahwa.gov/>] (最終検索日 : 2023 年 5 月 15 日)
- ・ Issaquah, WA 「Job Opportunities, Sorted by Job Title ascending」 [<https://www.governmentjobs.com/careers/issaquahwa>] (最終検索日 : 2023 年 5 月 15 日)
- ・ Moorpark, CA 「City of Moorpark Career Opportunities」 [<https://www.governmentjobs.com/careers/moorparkca>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 15 日)
- ・ Moorpark, CA 「Associate Planner I or II, Job Details」 [<https://www.governmentjobs.com/careers/moorparkca/jobs/4728818/associate-planner-i-or-ii?pagetype=jobOpportunitiesJobs>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 15 日)
- ・ MissionSquare Research Institute 「State and Local Government Workforce Survey 2022」 (2022 年 6 月 発行)
[<https://research.missionsq.org/content/media/document/2022/06/2022workforce.pdf>] (最終検索日 : 2025 年 1 月 31 日)
- ・ Social Work Licensure Compact [<https://swcompact.org/>] (最終検索日 : 2023 年 5 月 15 日)
- ・ Interstate Compact [<https://compacts.csg.org/compacts/>] (最終検索日 : 2023 年 2 月 5 日)
- ・ Social Work Licensure Compact [[https://compacts.csg.org/wp-content/uploads/2022/07/SocialWork Compact 2page FINAL-1.pdf](https://compacts.csg.org/wp-content/uploads/2022/07/SocialWork%20Compact%20page%20FINAL-1.pdf)] (最終検索日 : 2023 年 6 月 2 日)