

技術者不足と自治体採用の現在地

— 母集団縮小時代の採用試験をどう再構成するか —

2025～2026 年、複数の政令市で技術職の応募ゼロが発生した。

これまで「採用難は町村ほど深刻で、政令市は比較的有利」という前提が広く共有されてきたが、複数の政令市で応募者が一人も集まらなかった事実は、近年の環境変化が従来の採用前提を上回りつつあることを示している。

自治体はこれまで、安定した採用試験制度のもとで技術系人材を確保してきた。従来の試験方式は、受験者数が十分に確保できた時代には有効に機能し、行政の基盤を支える人材を着実に育成してきた。しかし、人口動態の変化、理工系志願者の減少、民間の採用環境の多様化など、外部環境が大きく変化する中で、従来の試験方式が前提としていた「一定規模の応募者が存在する状況」が揺らぎ始めている。

政令市で応募ゼロが起きるということは、単なる採用難ではなく、採用試験という仕組みそのものが現在の環境と整合しなくなりつつあるという構造的変化の表れである。

前回のレポートでは、社会基盤を支える技術者不足が「供給減」「需要増」「民間の待遇改善」という複数要因の重なりによる“静かな危機”であることを整理した。本稿では、そのうち“採用の仕組み”に焦点を当て、環境変化に対応するための試験方式の再設計について考察する。

（注1）本稿でいう「母集団」とは、自治体が採用できる可能性のある技術系人材の総体を指す。理工学部・高専の卒業者、地方の若者人口、技術系職種の経験者などで構成される。

第1章 技術系人材不足の構造と採用試験の前提変化

政令市で応募ゼロが生じた背景には、前回レポートで整理した「供給減」「需要増」「民間の待遇改善」という三つの構造要因がある。これらは相互に作用し、自治体に人材が集まりにくい状況を長期的に形成している。本章では、応募ゼロという事象を生み出す構造的背景を簡潔に整理する。

（1）「供給減」「需要増」「民間の待遇改善」

① 供給減：母集団の縮小

理工系志願者の減少、地方の若者人口の縮小、キャリア観の多様化により、自治体が確保できる人材の母集団は縮小している。

② 需要増：行政ニーズの高度化

インフラ更新、防災・減災、都市計画の複雑化などにより、自治体が必要とする技術者の質・量は増加している。

③ 民間の待遇改善：選択肢の拡大

民間企業の処遇改善や DX 需要の高まりにより、自治体の相対的魅力は低下しやすい。

（２）三要因が生む“止まりにくい”構造

供給減・需要増・民間待遇改善は、

“応募者減 → 採用難 → 業務負荷増 → 育成余力低下 → 定着難 → さらに採用難”

という循環を形成し、政令市で応募ゼロという事象が生じやすくなる。

第２章 採用試験の前提が変化している

従来の「大量応募を前提とした選抜型試験」は、長年にわたり安定的に機能し、自治体が必要とする人材を確保するうえで重要な役割を果たしてきた。しかし、近年の環境変化がその前提を上回りつつあり、試験方式と応募者の行動との間に新たなずれが生じている。本章では、試験方式が抱える課題を整理する。

（１）母集団の縮小と試験方式のずれ

理工系志願者の減少や若者人口の縮小により、受験者数は長期的に減少している。従来の教養中心の試験方式は、基礎的能力を把握するうえで有効に機能してきたが、母集団の縮小や専門性の多様化が進む中で、応募しやすさと専門性の見極めを同時に満たすことが難しくなりつつある。結果として、自治体が求める人材像と試験方式の間に、環境変化に起因するずれが生じやすくなっている。

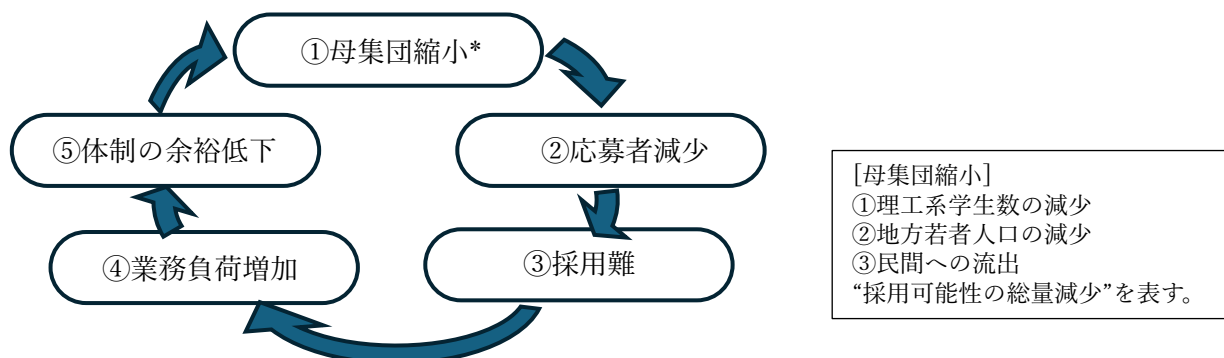
（２）行政ニーズの高度化

社会基盤の老朽化や災害対応の高度化により、技術系職員に求められる専門性は増している。従来の教養偏重の試験は、基礎的能力を確認するうえで一定の役割を果たしてきたが、行政ニーズの高度化に伴い、実務理解や適性を補完的に把握する評価手法の必要性が高まっている。行政課題の変化に合わせて、評価軸そのものを見直す重要性が増している。

（３）民間との競争環境

民間企業の処遇改善や働き方の多様化が進む中で、応募者が職場を選ぶ際の基準も変化している。こうした環境の変化により、自治体の試験方式にも、応募者にとっての「選びやすさ」や評価基準のわかりやすさが求められるようになってきている。試験方式の設計は、自治体の魅力形成に寄与する要素の一つとして、その重要性を増している。

図１：応募ゼロを生む構造（因果ループ図）



第3章 技術系人材を確保する採用試験の再設計

採用試験の前提が変化の中で、自治体が求める人材像と応募者のニーズを両立させるためには、試験方式そのものを再設計する必要がある。従来の試験方式は、安定した応募者数を前提として長年にわたり機能してきたが、母集団の縮小や行政ニーズの高度化など、近年の環境変化がその前提を上回りつつある。本章では、こうした変化に対応するための試験方式の方向性を整理する。

(1) 応募機会の拡大

通年採用・複数回採用など、応募しやすさを高める仕組みが求められる。受験機会の柔軟化は、母集団の縮小に対する現実的な対応となる。応募者が受験しやすい環境を整えることは、採用の入口を広げる効果大きい。従来の試験日程は、一定規模の応募者が存在する時代には合理的であったが、応募行動の多様化が進む現在では、柔軟性を高めることが重要性を増している。

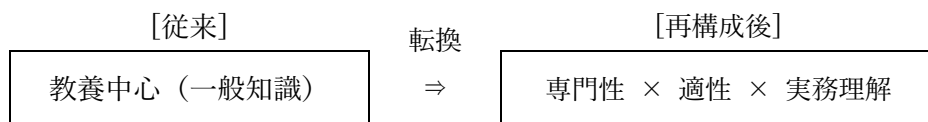
(2) 評価軸の転換

教養偏重から、専門性・適性・実務理解を重視する評価軸へ転換する必要がある。従来の筆記試験は、基礎的な能力を把握するうえで長年にわたり有効に機能してきたが、行政課題の高度化に伴い、補完的な評価手法を組み合わせる重要性が高まっている。技術系職員に求められる能力は多様化しており、従来の筆記試験だけでは把握しきれない領域が広がりつつある。評価軸の再構成は、自治体が求める人物像をより正確に捉えるための基盤となる。

(3) 多面的評価

面接、課題解決型評価、実務理解を確認する手法を組み合わせることで、応募者の能力を多面的に把握できる。複数の評価手法を併用することで、専門性だけでなく、協働力や課題対応力など、行政実務に必要な能力を見極めやすくなる。従来の試験方式が担ってきた役割を尊重しつつ、行政ニーズの高度化に対応するために評価手法を拡張するという位置づけで捉えることが重要である。

図2：評価軸の再構成（試験方式の転換）



第4章 採用後の育成と協働の仕組みづくり

採用試験の改善だけでは、技術系人材不足の構造的課題は解消しにくい。従来、自治体はOJTを中心とした育成や、部局内での協働を通じて人材を育ててきたが、行政課題の高度化や人材構成の変化により、採用後の育成と協働を含めた一体の仕組みを整える重要性が高まっている。

（１）体系的な育成の整備

属人的な OJT 中心では、行政課題の高度化に対応しにくい。OJT は自治体の強みであり、現場での学びを通じて実務理解を深めるうえで有効に機能してきたが、近年の業務内容の複雑化に伴い、研修体系の整備や継続的なスキル形成の場を組み合わせることで、採用と育成を連動したプロセスとして捉えることができる。

（２）協働の力を育てる

技術者不足は自治体だけの問題ではなく、地域の安全と将来の選択肢に直結する社会基盤の課題である。従来から自治体は民間企業や地域団体と連携しながら事業を進めてきたが、行政課題の高度化に伴い、大学、専門家、地域住民など、多様な主体と協働しながら進める力がより重要になっている。協働の幅を広げることで、限られた人員でも事業を前に進めるための実効性が高まる。

（３）採用・育成・協働の一体化

採用試験の改善は入口であり、育成と協働を含めた一体の仕組みとして再設計することで、構造的な人材不足を緩和する現実的な道筋が生まれる。従来の取り組みを基盤としつつ、採用後の成長機会や協働の仕組みを強化することで、技術系職員が長期的に力を発揮できる環境を整えることができる。

おわりに

技術系人材の不足は、一時的な採用難ではなく、人口動態・教育環境・産業構造の変化が重なって生じる構造的な課題である。政令市で応募ゼロが生じた事実は、従来の「大量応募を前提とした選抜型試験」が現在の環境と整合しにくくなりつつあることを示している。従来の試験方式は、安定した応募者数が確保できた時代には有効に機能してきたが、近年の環境変化がその前提を上回りつつある。

本稿では、母集団の縮小、行政ニーズの高度化、民間との競争環境の変化という三つの要因を踏まえ、採用試験の前提がどのように変化しているかを整理した。そのうえで、応募機会の拡大、評価軸の転換、多面的評価など、技術系人材を確保するための試験方式の再設計の方向性を示した。また、採用後の育成や協働を含めた一体の仕組みづくりが、構造的な人材不足を緩和するために不可欠であることを確認した。

技術者不足は避けられない宿命ではなく、取り組み方によって改善していける課題である。採用・育成・協働を連動した仕組みとして整えることが、地域の安全性と持続性を支える基盤となる。変化の大きい時代だからこそ、自治体の内外にある力を結び直しながら、より良い人材確保のあり方をともに模索していく姿勢が求められている。こうした取り組みの積み重ねが、地域の未来を支える確かな力につながっていく。

以上