自治体における職員採用のあり方に関する一考察[1]
ー採用の「募集モデル」に対する批判的検討ー

日本都市センター研究員　**田井　浩人**

全国的な受験者数の減少と競争率の低下が続く中で、各地の自治体は受験者数を確保するために様々な創意工夫を重ねている。特に近年は、従来の専門試験や教養試験を廃止し、民間企業の採用で広く利用されている SPI を導入することなどによって、受験者の負担軽減を図る自治体が増えている。本稿では、こうした自治体の職員採用をめぐる近年の変化を先行研究や最新の調査結果に基づいて整理･把握し、その背後にある自治体の戦略を採用の「募集モデル」の観点から説明することで、その特徴やロジックを明らかにする。その上で、「募集モデル」に基づく採用のあり方を批判的に検討する作業を通じて、今後の自治体における職員採用の方向性について展望する。

はじめに

自治体の職員採用は長らく厳しい状況が続いている。2010 年代以降、全国の職員採用試験の受験者数と競争率はいずれも年々低下しており、2020 年度にようやく前年度比で増加に転じたものの、トレンド転換の兆しは見えていない。現に、都道府県が実施する今年度の採用試験（大学卒業程度）において、32 の道府県で応募者数が前年度を下回った。新型コロナウィルス感染拡大の影響で落ち込んでいた民間企業の採用意欲が回復傾向にあることが主な理由として指摘されている[2]。

このような状況に対して、全国各地の自治体は受験者数を確保しようと試行錯誤している。とりわけ近年では、受験者にとって負担の大きい専門試験や教養試験を廃止したり、SPI などの民間企業で広く利用されている手法を導入したりすることで受験へのハードルを下げるような取組みが目立つようになっている（大谷 2019a，2019b）。

だが、こうした採用試験改革の方向性は果たして持続可能なものなのか、あるいは良い人材を獲得することにつながっているのだろうか。これが本稿の問題意識である。この疑問に答えるために、以下では、まず自治体における採用試験の変遷と現在の状況を確認する。その後、経営学における採用研究の議論を援用することで、上記のような近年の取組みが依拠している採用戦略の内実（ロジック）を明らかにし、それを批判的に検討した上で、今後の展望について私見を述べる。

なお、本稿では基本的に新規学卒者を対象とした採用場面を念頭に置き、中途採用については射程に含めない。また、技術職や専門職の確保といった個別の論点についても今回は立ち入らない。後者については、日本都市センター編（2020）や同号所収の中川論考を参照していただきたい。

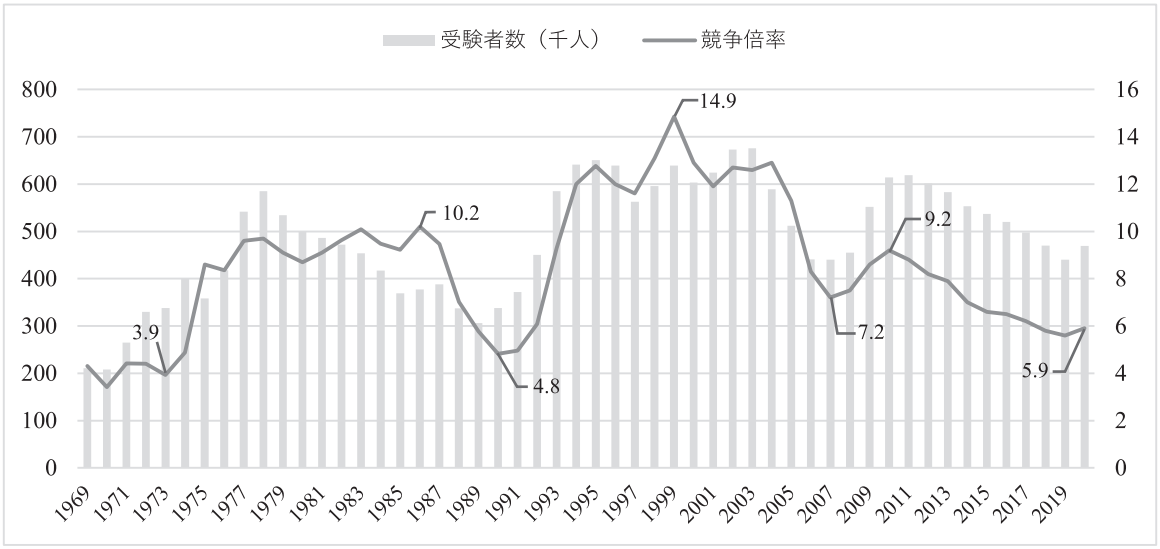
1　自治体における採用試験の変遷

はじめに、自治体におけるこれまでの職員採用試験の変遷を振り返っておこう。図表 1 は、1969 ～

1　本稿は、科学研究費助成事業「研究活動スタート支援」（課題番号：20K22074）に基づく研究成果の一部である。

2　時事ドットコム「公務員試験、32 道府県で応募者減　技術職確保にあの手この手―時事通信調査」2022 年 6 月 18 日（https://www.jiji.com/jc/article?k=2022061700832l　最終確認日：2022 年 7 月 18 日）。

図表 1　受験者数及び競争率の推移（1969 ～ 2020 年度）



出典：稲継（2004）p. 3、『地方公務員月報』535, 585 号、及び総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」（平成 27 年度～令和 2 年度）より筆者作成。

2020 年度までの約半世紀にわたる採用試験の受験者数及び競争率の推移を示したものである。これまでの自治体の職員採用のあり方は、基本的に受験者数や競争率のトレンド転換期ごとに大きく変化してきた[3]。

第 1 は、1970 年代から始まる受験者数・競争率の増加期である。自治体の組織規模の拡大と 1973 年に発生した第 1 次オイルショック後の景気後退を背景として、受験者数・競争率が大幅に増加した。受験者数については 1978 年度をピークにその後はしだいに減少していくが、この時期から採用者数が抑制されたことで競争率は高止まりが続いた。そうした状況の中で、一部の自治体では戦前からなお残存していた縁故採用への批判が強まり、自治体の側では成績主義の徹底＝情実任用の排除が職員採用における至上命題となって「筆記試験重視」の採用試験が確立されていった。

第 2 に、1980 年代後半から日本がバブル経済期に突入すると、今度は一転して受験者数が激減し、自治体は受験者数確保のために奔走するようになる。カラフルな採用案内パンフレットやポスターを作成することが都道府県や大都市部を中心に多くの自治体でなされたほか、鹿児島県ではテレビ CM を放映したり、岐阜県では就職希望者を東京湾のクルージングに招待したりするなどバブル期らしい光景も見られた（鹿児島 1991：3）。

第 3 に、1990 年代に入りバブルが崩壊すると、再び公務員人気に火がつき受験者数が急増する。この頃から多くの自治体で職員総数の抑制に努めだしたことも重なって、競争率は極端に高くなっていった。そしてこの時期に台頭してくるのが、いわゆる公務員試験予備校であり、しだいに「筆記試験重視」の採用の弊害が現れるようになる。他方では、地方分権の機運が高まる中で、従来型の職員像とは異なる、課題発見・解決能力やコミュニケーション能力などに長けた人材を求める傾向も強くなっていった。その結果、多くの自治体では「筆記試験重視」から「人物重視」への転換が図られていく。90 年代半ばからは、第 1 次試験（筆記試験）で採用予定者数の 3 ～ 4 倍の合格者を出し、その後の面接試験での選抜を入念に行う自治体が増加していった。

その後、2000 年代に入ると、採用試験に集団討論やプレゼンテーションを取り入れたり、面接官に民間人を登用したりするような試みが各地でなされる

3　以下の記述は、主として稲継（2004）及び稲継（2009：19-27）に依拠している。

ようになり、「人物重視」へのシフトは明確になっていく。併せて、2002 年の豊田市における「自己アピール採用」枠の導入などを皮切りに、この頃から受験者にとって負担の大きい筆記試験を廃止したり、民間企業に近い選抜方法を導入したりするなどして民間志望者にも門戸を広げ、受験者の多様性を確保しようとする動きが注目されるようになる。そこでは、本格的な地方分権時代の到来を受けて、従来型の公務員志望者とは異なる、「民間的発想・資質」を有した人材を採用することが目指された。こうした採用試験の変化を、大谷（2019a）は「受験者負担軽減型」と名付けている。

2　近年の採用試験の動向とその戦略

（1）「受験者負担軽減型」採用試験の変容

一方、採用試験の受験者数・競争率は、2004 年前後を境に長期の下降トレンドに入る。2008 年に発生したリーマン・ショックに伴う民間の採用環境の悪化を受けて一時的に持ち直すものの、2012 年頃から再びの下落に転じて今日まで至っている。総務省が公開している直近のデータ[4]によると、2020 年度の上級試験（大学卒業程度）における平均競争率（受験者数／合格者数）は都道府県 4.1 倍、指定都市 6.4 倍、その他の市・特別区 8.3 倍、町村 5.0 倍であり、都道府県と町村で特に低い倍率となっている。

こうした状況の下で、各地の自治体はなんとかして受験者数を確保しようと様々な工夫を行っている。具体的には、専門試験や教養試験を廃止したり、SPI などの民間企業の採用選考で広く利用されている試験を導入したりすることで、受験のハードルを下げる取組みがその典型である。その中には、従来型の公務員試験対策が不要であることを全面的にアピールする自治体も現れている。このような近年の動向に対して、大谷（2019a）は、当初は多様な人材の確保（質的拡大）を目的に導入された「受験者負担軽減型」の採用試験が、2010 年代以降は、より多くの受験者を集めること（量的拡大）を目的とするものに変容したと分析している。

「質的拡大」と「量的拡大」という二つの目的は、あくまで相対的な比重の違いであるため、前者から後者への変化を示す明確なメルクマールがあるわけではないが、全国的な受験者数の減少が続く中で後者の重みがより増していることは確かであろう[5]。バブル期にも受験者数の確保を目的として選択解答制の導入や専門記述試験などの試験種目の削減といった負担軽減措置を講じる自治体が一定数存在したことからしても（稲継 2004：5，7）、それはある程度自然な変化として理解できる。もっとも、自治体の側としては、両者はバランスの問題というよりも、“優秀かつ多様な人材を獲得するためにはより多くの受験者を集めることが必要になる”というように、一体的ないしは因果関係的に捉えられているのかもしれない。この点に関しては後ほど改めて論じる。

（2）採用戦術の多様化

最新の状況を示すデータとして、総務省の「令和 3 年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査」の附帯調査として実施された、自治体の職員採用試験の実施方法に関する調査がある（原田 2022）。次の図表 2 は、その中で 2016 ～ 2020 年度の間に行われた採用試験の見直し状況に関する回答の集計結果である。これを見ると、「受験者負担軽減型」の特徴として挙げられていた「試験対策が必要な科目の廃止」や「SPI 等の適性検査の導入」が、全国的に進みつつあることがわかる。この結果には採用枠の一部のみの見直しも含まれていると解される点には留意が必要だが、5 年間の間に全国の約 20% の団体で教養試験や専門試験、論文試験等が廃止され、約 25% の団体で SPI 等の適性検査が導入されるようになっている。

また、同様の全国調査として、大谷らが 2018 年 4 月に実施した調査では、2010 年度以降の見直し状況が尋ねられている（大谷 2019b）。その時点では、教養試験を廃止した自治体が回答全体の 9.7%（122 団

4　各府省が公表する統計データをまとめた「e-Stat 政府統計の総合窓口」（https://www.e-stat.go.jp/）において、「令和 2 年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査」にかかる自治体の個票データが Excel ファイル形式で公開されている。

5　例えば、『地方公務員月報』669-671, 675-677, 681, 682, 685-668, 690, 695-697, 700-703, 705-707 号の巻頭グラビアにおいて、全国各地の自治体の採用試験に関する近年の改革動向が紹介されているが、その中でほとんどの自治体が現状の課題として「受験者数の減少」を、取組みの成果として「受験者数の増加」を挙げている。

図表２　既存の採用試験実施上の見直し状況[6]（2016 ～ 2020 年度）

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

出典：原田（2022）p. 38。

体）、専門試験の廃止が同 11.2%（141 団体）、SPI などの民間の適性試験の導入が同 12.2%（154 団体）であったことから、その後 2020 年度までの数年間で急速に普及してきた様子がうかがえる。

ところで、大谷（2019a，2019b）が指摘する「受験者負担軽減型」は、主として採用試験の内容（メニュー）に着目した議論であるが、試験内容の工夫以外の手段を通じて受験者の負担軽減を試みる取組みも目立つようになっている。図表 2 中の項目では、③、④、⑧、⑨などがそれに該当する。例えば、都城市では 2020 年度の採用試験から、それまで対面で実施していた面接試験（2 次試験）に代えて、HireVue というデジタル面接プラットフォームを利用した録画面接を実施しており、受験者は自身のスマートフォンやパソコンのカメラで記録した映像を送信することで、時間や場所を問わずに面接を受けられるようになっているほか、受験申込みのオンライン化も実施している（都城市総務部職員課 2020）。特にこのようなデジタル技術の活用は、コロナ禍の影響も相まって、ここ数年の間にかなりの自治体で導入が進んだのではないかと推察される。

加えて、同様に受験者数の確保を一つの狙いとしつつも、「受験者負担軽減型」という名称には馴染みにくい取組みもある。図表 2 にも示されているように、近年では、「受験資格の緩和」や「試験日程の変更」といった試験内容の見直し以外の手段を通じて、幅広い層から受験者を募ろうとする試みもスタンダードになりつつある。

その他には、「PR・広報の充実化・手段の多様化」も指摘しておく必要があるだろう。近年の採用に関する取組みとして、多くの自治体が都市部での説明会開催や大学への OB・OG 訪問、インターンシップや職場見学の拡充、求人情報サイトへの掲載や民間の合同企業説明会への参加等を挙げている[7]。特に、2010 年代以降に生じたスマートフォンの普及に伴い、Facebook や Twitter といった SNS、YouTube などの動画共有サービスを利用して採用試験の PR・広報を行う自治体が増えている。中には、京都市のように、自治体のホームページとは別個に採用試験専用のウェブサイトを立ち上げたり、インターネット上の

6　障がい者を対象とする採用試験や就職氷河期世代の支援に係る中途採用を除く、新規学卒者等の採用を想定した職務経験不問の試験（一般職）における調査結果を示している。また、同調査中の「市区町村」には、市町村 1,721 団体に加えて、特別区人事委員会が含まれている。

7　脚注 5 を参照。

バナー広告を出したりするような団体もある（京都市人事委員会事務局 2021）。

以上見てきたように、自治体の「採用戦術」（＝採用目的を達成するための手段）は、今日までにかなり多様化している。

（3）採用戦略としての「募集モデル」

それでは、これらの戦術の背後にある自治体の「採用戦略」（＝各戦術を根拠づける一貫したロジック）はどのようなものだろうか。

前述したように、大谷（2019a, 2019b）は「受験者負担軽減型」採用試験の目的が、2010 年代以降は質的拡大から量的拡大へと変化したことを指摘しているが、当事者である自治体側の発想としては、この両者は不可分な関係にあると考えられていると理解する方が素直であろう。当然ながら個々の自治体によって考え方は異なるし[8]、そもそも各自治体がどの程度まで自覚的かという問題もあるが、ここまでの議論を踏まえて全般的な傾向を捉えるとすれば、高橋（2010）が提示する採用の「募集モデル（マーケティング・モデル）」への接近として把握することができるのではないかというのが筆者の見立てである。

この「募集モデル」は、日本の民間企業における伝統的な採用のあり方を説明するモデルである。論者によって、「大規模候補者群仮説」（服部 2016：65-68）や「母集団形成型」（中村 2020:70）など呼称は様々だが、ここでのポイントは、採用のプロセスを「募集」と「選抜」の局面とに分けて考えることである。採用の「募集モデル」は、その名の通り、このうち前者の「募集」の局面を重視する採用のあり方を指す。そのロジックを端的に説明すれば、募集段階で可能な限り大量の応募者を集めることで、組織として是非とも採用したい「優秀」な層の絶対数を確保し、後の選抜プロセスの中でそれを選り分けていくことで組織が求める人材を確保しよう／できるという戦略である。

こうした考え方は、確かに一定の合理性を有している（高橋 2010：118）。次頁の図表 3 に示されているように、選抜テストの得点（筆記試験だけではなく面接試験等も含む）が正規分布に従うと仮定した場合、応募者数が多いケース（実線部）と少ないケース（破線部）を比較すると、前者の方が成績上位層も下位層も相対的に多く含まれることになる。

その中で、自治体として積極的に採用したいのは、図表中の灰色の領域で示された「極端に優秀」な層に含まれる候補者群であるが、競争率が高く選抜の過程で厳しくふるいに掛けることができれば、大規模な応募者プールの中から「極端に優秀」な上澄みだけをすくうことはそれほど難しくない。反対に、応募者が少ない場合は、そもそも「極端に優秀」な層の絶対数が少ない上、選抜過程での絞り込みにも限界があるため、良い人材を獲得できる可能性は低くなる。その結果、まずはできるだけ多くの受験者を集めることが、自治体にとって合理的ということになる。

なお、実際にはここまで明確な戦略的意図を持って採用活動を行っているケースは珍しく、大抵の自治体では「募集」と「選抜」は双方ともに重要だと考えられているだろう。だが、「受験者負担軽減型」をはじめとする近年の見直しの方向性は、明らかに「募集」の側面への関心の高まりを示している。そうした外形的な変化を重視する場合、近年の全般的な傾向を「募集モデル」への接近として位置づけることも、あながち的外れとは言えないのではないだろうか。

3　今後の採用のあり方をめぐる論点と展望

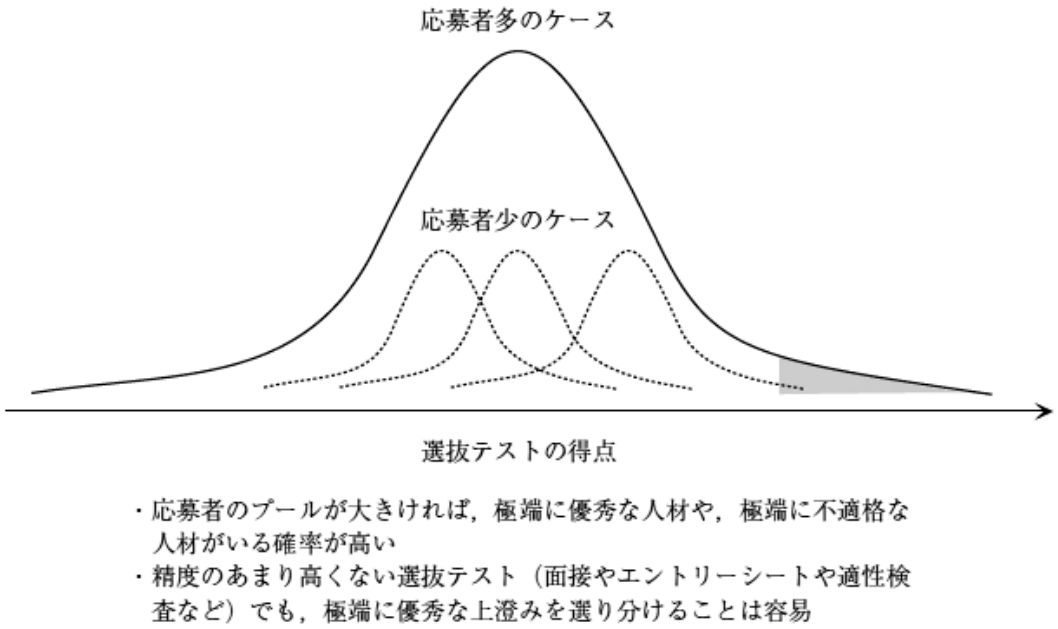
（1）「募集モデル」の限界と課題

しかしながら、こうした「募集モデル」に基づく自治体の採用活動には限界や課題がある。

まず、自治体が多くの受験者数を確保することが今後はより困難になっていくことが予想される。第 1 節の記述からも明らかなように、受験者数やそのトレンドは、市場の景気動向や民間の採用状況などのマクロな構造的要因に強く規定されており、それは

8　採用試験の見直しを行っていない自治体の中には、「受験者数の増加は採用者の質の確保に必ずしもつながらないため、受験者数の確保を目的とする見直しは行っていない」というように、慎重な立場をとっている団体も少なくない（大谷 2019b：11-12）。

図表３　「募集モデル」の考え方



出典：高橋（2010）p. 119

民間志望者層の取り込みがなされ始めた2000年代以降も基本的には変わっていない[9]。そうした中で、今後は採用のメイン・ターゲットである若者世代の人口が大幅に減少していくことを踏まえると、自治体の採用環境は一層厳しくなっていく可能性が高い。今後も景気循環に伴う不況が長期化することで一時的に公務員人気が高まったり、職員数のさらなる削減を意図して採用者数が抑制された結果、競争率が高まったりすることはあり得るが、少なくとも全国的な受験者数の増減を自治体の側でコントロールすることは困難である。

もちろん、個々の自治体レベルでは、創意工夫を凝らすことでより多くの受験者を集めることは可能である。だが、現にそうなりつつあるように、「受験者負担軽減型」にせよ、年齢要件の緩和や日程の変更などにせよ、このような戦術の多くは、他の自治体でも比較的簡単に模倣することができる。そうなると、自治体はその性質上、職務内容や労働条件の面で他自治体との差別化をすることが容易ではないため、募集上の比較優位を示すことはますます難しくなっていく[10]。そのため、大規模な受験者プールの形成を前提とした採用の「募集モデル」は、多くの自治体では持続可能な戦略とは言えない可能性がある。

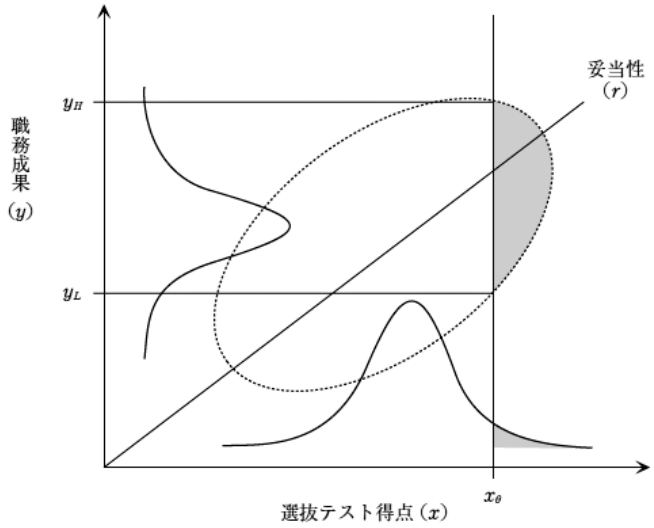
そして、仮に大量の受験者を確保できたとしても、そこで採用された人材が真に「優秀」な人材であるとは限らないという大きな問題がある。さらに、受験のハードルを低くして間口を広くとるということは、選抜の前段階における事前のスクリーニングが機能しにくくなるということを意味している。その結果、「募集モデル」に基づく採用では、採用辞退者の増加[11]や採用後のミスマッチングの発生可能性が高

9　例えば、図表1のデータを用いて、1969～2020年度の競争率と同期間における民間の有効求人倍率とをクロスさせてみると、両者の間には綺麗な反比例の関係が表れる。その相関関係を分析すると、r=-0.81（p<.001）であり、強い負の相関が認められる。

10　その中で比較的に独自性を発揮できる余地が大きいのがPR・広報である。おそらく今後はこの部分で差別化を図るための自治体間競争が進むのではないだろうか。ただ、(潜在的な）受験者にアピールしようとするあまりに魅力的な情報ばかりを伝達することは、採用後のミスマッチングの増加という逆機能を生じさせる可能性がある点には留意しなければならない。

11　直近のデータ（脚注4を参照）によると、2020年度の上級試験（大学卒業程度）の合格者の平均辞退率（1-採用者数／合格者数）は、都道府県24.6%、指定都市17.4%、その他の市区18.0%、町村14.5%となっている。

図表４　「選抜モデル」の考え方



・選抜テストだけで採用を決める１次元モデルではなく，テスト成績と職務成果を同時に考慮する２次元モデル
・選抜テストと職務成果の相関（妥当性）が低いと，テスト成績で上位から採用しても，高い成果を上げる人材を採れない

出典：高橋（2010）p. 123

まるというもう一つの問題も抱えることになる。紙幅の制約上、以下ではこのうち前者の人材の質の問題に焦点を当てて議論を敷衍していこう[12]。

（2）人材の質をどのように担保するか

前述した大谷らの調査では、「受験者負担軽減型」採用試験への見直しは、受験者数の増加という面では一定の効果があったものの、新たに採用された職員の事務処理能力やコミュニケーション能力、仕事への取組み姿勢など人材の質の面では、大半の自治体が「変わらない」や「その他」を選択しており、今のところ明確な変化は認められないという（大谷2019b：15）。その解釈としては、採用試験の見直し後まだ日が浅いため評価が難しいといった事情も考えられるが、最も懸念されるのは、実際に当初見込んでいたほどには良い人材が獲得できていないという可能性である。仮にこの仮説が妥当するとすれば、それはなぜなのか。

この点を説明するために、上の図表4を見てほしい。これは、採用の「募集モデル」に対置される「選抜モデル（人的資源モデル）」の考え方を示したものである。ここでは、図表３と同様の選抜テストの得点分布（x軸）に、採用後の職務成果の分布（y軸）が追加された２次元のモデルとなっている。選抜方法と職務成果との相関の強さを表す妥当性（r）が中程度の場合、選抜テストの得点によって評価される「優秀さ」は、採用後の職務成果とは必ずしも一致せず、実際には点線で描かれた楕円の範囲に広く分布している。

この時、「募集モデル」の考え方に従って選抜テストの得点順にx_θまでの人を採用したとしても、実際の職務成果についてはy_Hからy_Lまでかなり幅広い層の人材が含まれることになる（高橋 2010：123-124）。

そこで「選抜モデル」では、組織が求める人材の資質を評価するために用いられる選抜方法が本当に適切なのかという点を重視し、その改善こそが採用の成否を握ると考える。そして、仮に選抜方法が十分な妥当性を有しているとすれば、大規模な受験者プールを形成できなくとも、良い人材を確保することは可能であると主張する（選抜方法の妥当性と選抜率の補完性）。反対に、選抜方法の妥当性が低いと、

12　後者の問題については、大谷（2020）が参考になる。

試験で優秀な成績を収めた人材を上から順に採用しても、実際に働きだしてみると思うようにパフォーマンスを発揮できない人材が含まれる確率は高くなるのである[13]。

ただし、受験者があまりにも少なく、採用基準を満たす人材がその中にほとんど含まれていないような状況では、いくら選抜方法の精度を高めても意味がない。その意味で、「選抜モデル」においても募集活動を無視してよいというわけではなく、理想としては募集と選抜の双方がしっかりとなされることが望ましい。

だが、自治体が採用活動に割けるリソースには限界があるため、両立することは必ずしも容易ではない[14]。大量の受験者を集めようとマーケティングに力を入れればPR・広報のための費用は増加していくし、実際に多くの受験者が集まれば、会場の確保や調整、受験者への対応、採点や面接などにかかる事務的･時間的コストも大きな負担になる。そうなると、入念な選抜を行う余力は失われてしまい、集まった大量の受験者を前に、「誰を採るか」よりも「誰を落とすか」といった消極的な発想に傾斜しがちになるかもしれない。採用リソースに十分な余裕のある一部の自治体は別として、その他の多くの自治体においては、こうした募集と選抜にかかるリソースの配分をより慎重に検討することが必要であろう。

（3）採用のEBPMに向けて

もっとも、自治体の側が選抜に関して手を抜いているというわけではない。かつての「筆記試験重視」から「人物重視」の採用への転換が図られていく過程で、面接試験の回数や配点比重を増やしたり、集団討論やグループワーク、プレゼンテーションなど新たな手法を導入したりするなど、これまで選抜方法の側面に関しても様々な改革が行われてきた。最近でも､ふじみ野市の「採用直結型インターンシップ」採用のような斬新な試みが各地の自治体でなされている（稲継・大谷 2021：118-129）。

しかし、そうして設計された選抜のための仕組みが､本当に高い妥当性（採用後の職務成果の予測能力）を持つのかという点が十分に検証されてきたとは言い難い。先の大谷らの調査では、採用試験の見直し後の人材の質の変化について「その他」を選択した理由として､「人事評価の統計データがない」や「検証していない」といった回答が寄せられているが（大谷 2019a：149）、こうした自治体は決して例外的というわけではないだろう。自治体の採用試験において、具体的にどの選抜方法をどのように組み合わせることが望ましいのかという問題は、未だほとんど明らかになっていないのである。

この点に関して、民間企業を対象とした採用研究ではこれまで多くの研究が行われてきたが、その結論は必ずしも一貫していない。例えば、高橋（2010）や服部（2016）では、主に2000年代までの海外で行われたメタ分析の結果に基づき、面接よりもインターンシップのようなワーク・サンプルの方が妥当性は高いと評価されているが、最近の研究では、ワーク・サンプルの妥当性は面接よりも低いと報告されている（Schmidt et al. 2016）。また面接についても、従来は面接官がその時々の状況に応じて自由に質問するよりも、あらかじめ質問内容を決めておく構造化された面接の方が妥当性は高いと考えられてきたが、上記の研究では両者の妥当性は同程度であるという結果が得られている[15]。このように先行研究の知見には依然としてばらつきがある上に、いずれも海外の、かつ民間企業を対象とした研究であり、それを日本の自治体という文脈に直接当てはめることはで

13　以上の議論には、厳密には「ベースレート」と呼ばれる、採用後に十分な職務成果を発揮できる人材の率を示すもう一つの変数が含まれている。例えば、特段の知識やスキルを要しない単純労働は一般にベースレートが高いため、誰を採用してもそれほど違いは生じない。反対に、高度な専門性を要する仕事はベースレートが低くなるため、適任者を慎重に見極めなければ十分なパフォーマンスを発揮できなくなる（高橋 2010：125）。自治体の場合、これは特に技術職や専門職の採用を考える上で重要な論点になる。

14　また､「受験者負担軽減型」の採用試験では、“受験者数を増やすために負担の大きい専門試験を廃止する”といったように、見方によっては選抜方法が募集のための手段として位置づけられている。この場合、そもそも募集と選抜とは相互に独立の関係にはなく、少なくとも試験科目の選択に関しては募集が選抜に優位している。

15　ただし、選抜方法の有効性を評価する際の基準としては、妥当性のほかにも、評価の「信頼性」（例：異なる評価者間で評価結果が一貫しているか）や「当事者（受験者と評価者）の納得感」も重要である（服部 2016：140-147）。このうち信頼性については、評価者の恣意性を排除できる構造化された面接の方が優れているとされる。

きない。

したがって重要なことは、自治体が、時には研究者等とも協力しつつ、既存の採用の仕組みとそこから得られた成果との関係を分析・検証し、その評価に基づいて改善を続けていくことであり、その大前提として、採用の各過程や成果に関するデータの収集と蓄積が継続的になされていくことが不可欠である。受験者数や競争率などは数字として見えやすいため、募集の側面に関してはこうしたEBPM的な発想が根付きやすいが、他方で採用した人材の質などに関するデータを意識的に収集している自治体は、そう多くないのではないだろうか。しかし、採用の目的は大量の受験者を集めることではなく、その後の選抜の過程までを通じて質の高い人材を獲得することであり、中長期的にはそれが組織全体の変革にどうつながっていくかということである。毎年の受験者数の増減に一喜一憂しているような状況は、あまり生産的とは言えないだろう。

むすびにかえて

今後、日本が本格的な縮小社会に突入していく過程で、様々な公共的課題がますます複雑化・深刻化し、また新たに発生していくことが予想される。自治体はこれらの課題に正面から向き合っていかなければならず、そこで働く職員にはこれまで以上に高い水準の熱意と能力が要求されるようになるだろう。自治体が組織として有為な人材を確保することの重要性は、いくら強調してもしすぎることはない。

もっとも、人材の確保という意味では、本稿で論じてきた採用はあくまでその一部分ないしは一要素であり、採用後の人材育成の仕組みや諸々の人事制度と有機的に連動していかなければならないことは当然である。ただ、これまでの自治体の人材確保をめぐる議論は、「人材採用」よりも「人材育成」の方にあまりに偏重してきたようにも思われる。

本稿は、今日の自治体の職員採用のあり方に対する問題提起であると同時に、そうした議論状況の克服に向けた一つの試みでもある。

主な参考文献

Schmidt, F. L., Oh, I. & Shaffer, J.（2016）. *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings.* Research Paper. Philadelphia: Fox School of Business, pp. 1-74.

稲継裕昭（2004）「自治体における職員採用試験の変遷とこれから―人物重視へのシフト」『人事試験研究』193号、pp. 2-15。

稲継裕昭（2009）『現場直言！自治体の人材育成』学陽書房。

稲継裕昭・大谷基道（2021）『職員減少時代の自治体人事戦略』ぎょうせい。

大谷基道（2019a）「ポスト分権時代改革時代における自治体の職員採用」大谷基道・河合晃一編『現代日本の公務員人事―政治・行政改革は人事システムをどう変えたか』第一法規、pp. 137-155。

大谷基道（2019b）「地方自治体における職員採用試験の見直しとその効果―都道府県・市区町村アンケート調査の結果から―」『獨協法学』108号、pp. 1-23。

大谷基道（2020）「採用試験の見直しとRJPによるマッチング」『自治大からの情報発信』2020年12月号（https://www.soumu.go.jp/main_content/000796687.pdf）最終確認日：2022年7月21日。

鹿児島重治（1991）「地方公共団体における人材の確保」『都市問題』82巻9号、pp. 3-14。

京都市人事委員会事務局（2021）「京都で輝く『最京メンバー』の採用に向けて」『地方公務員月報』697号、pp. i-iii。

高橋潔（2010）「就職・採用活動におけるマーケティング・モデルからの脱却」『国民経済雑誌』202巻1号、pp. 114-128。

中村天江（2020）『採用のストラテジー』慶應義塾大学出版会。

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

服部泰宏（2016）『採用学』新潮選書。

原田悠希（2022）「地方公務員の職員採用方法の多様化について」『地方公務員月報』703号、pp. 27-43。

都城市総務部職員課（2022）「『明るく元気で素直かつ人間力あふれる職員』の採用に向けた取り組み」『地方公務員月報』703号、pp. i-iii。