

## 「職員の採用と育成手法に関する調査報告書」について

株式会社グローバルダイナミクス代表取締役社長 山中俊之

### 1. 本稿の意義・目的

平成26年3月に公益財団法人東京市町村自治調査会が策定した「職員の採用と育成手法に関する調査報告書」が完成した。

地方分権化が進み住民のニーズが多様化する自治体にとって、優秀な人材の採用と育成は政策の推進と実現のために根幹となる重要なテーマである。東京都内のみならず全国の関係自治体におかれては、調査研究成果を市町村の事務事業に活かしていくことを望みたい。

以下では、調査研究過程で助言を行った見地から、約100頁に及ぶ報告書に関して読者の理解を助け、事務事業への活用のヒントを示すこととしたい。

### 2. 職員の採用と育成に関する現状

#### (1) 職員の採用と育成の一般的な状況

採用・育成ともに、時代の変化を受けて、全国自治体で新たな取り組みが始まっているというのが率直な印象である。

元公務員である筆者が自治体改革に関与するようになった15年前には、択一・筆記・面接以外の手法での採用は多くなかったが、今日では多くの自治体が優秀な職員を採用するためにアイデアを絞っていることがわかる。民間企業を含めて、採用については工夫を凝らす事例が増えている中、自治体のこのような取り組みは素晴らしいと考える。

#### (2) 自治体職員を取り巻く現状と課題

次に個別論として「3. 多摩島しょ地域の自治体職員を取り巻く現状と課題」におけるアンケート結果から、民間の専門家としての筆者のコメントをお示ししたい。

##### ① 地方公務員を目指す理由 (図表3-1)

公務員受験生における公務員を目指す理由で

は、「地域や社会への貢献ができる」「身分が安定している」「生活とのバランスが確保できる」が上位に入っている。アンケートでは約25%の職員が「身分の安定」を選んでいる。しかし、今後は財政状況の悪化により公務員の処遇も安定しない可能性が高いこと、時代の激変に対応するため前例踏襲ではない施策をうっていかないと自治体は成り立たないことなどを考えると、安定を求める受験生が多いことに違和感を覚える。安定ではなく前向きにチャレンジする志望者を採用するような仕組みを考えるべきである。

図表3-1 地方公務員を目指す(目指した)理由(MA) ※第1位のみ

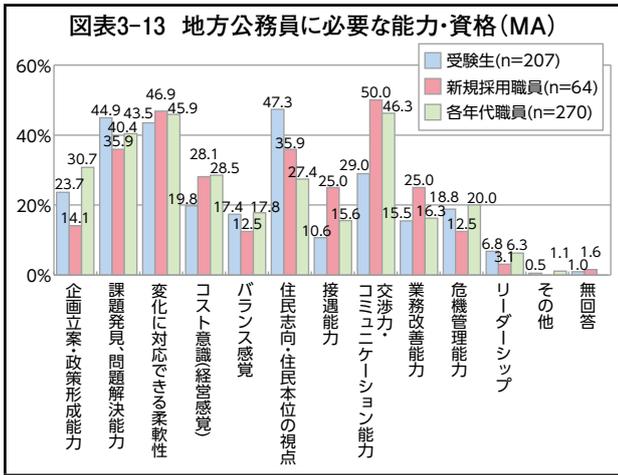
受験生 全体 (n=207)	新規採用職員 全体 (n=64)	各年代職員 全体 (n=270)
社会や地域に貢献したいから 31.9%	生活とのバランスが確保できそうだから 31.3%	社会や地域に貢献したいから 32.2%
身分が安定しているから 25.6%	社会や地域に貢献したいから 29.7%	生活とのバランスが確保できそうだから 22.6%
生活とのバランスが確保できそうだから 18.4%	身分が安定しているから 14.1%	身分が安定しているから 20.7%

※MA：複数回答、SA：単一回答。以下、同様とする。

##### ② 地方公務員に必要な能力・資質 (図表3-13)

地方公務員に必要な能力・資質としては、「交渉力・コミュニケーション能力」「住民志向・住民本位の視点」「変化に対応できる柔軟性」「課題発見、問題解決能力」が上位に挙がっており、この点は今後の自治体のあり方や時代の変化を踏まえると納得できるものである。

もっとも、「交渉力・コミュニケーション能力」「住民志向・住民本位の視点」「変化に対応できる柔軟性」「課題発見、問題解決能力」等の能力を高めるためには、住民や民間事業者の実態を十分に把握することが必要である。筆者の経験では、役所内で抽象的に「住民の視点」「民間の視点」といった会話がなされることも多いように感じる。国際経済の動きや景気動向、経営ビジネスの実態などについて自己研さんや研修を通じて十分に理解することが前提となる。



③採用における課題 (図表3-26)

採用面接においては、「ストレス耐性を見極めが困難」を3分の2が挙げており、他の課題と比して大変に高い割合になっている。この点は、採用後にメンタル面で問題が発生する事例が多いことと関係していると考えられる。

自治体の採用試験合格者の中には、学生時代をいわゆる優等生として過ごしてきた人も多いと推測される。このような優等生が役所に入って「上司や住民から厳しく言われる」「予想以上に仕事での成果を出すことが困難」「異動でまったく知らない分野の仕事させられる」といった理由でメンタル不調になりやすい可能性がある。メンタル不調になる理由には、採用後の職務や人間関係、家庭などプライベートな事情など様々な側面があり、採用面接時に確定的に評価・判断することは困難である。もっとも、行動事実を中心に質問をしていく面接方式において、以下のような質問をすることによりストレス耐性を見極めることが可能である。

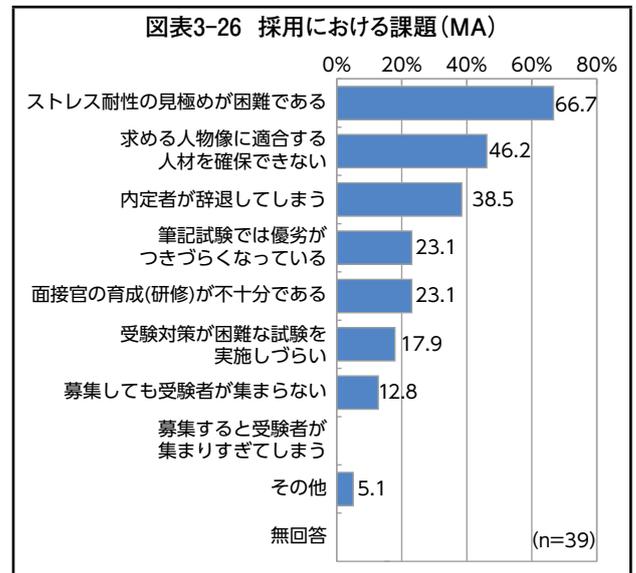
第一に、学生時代の挫折経験やその克服について質問することである。一般的な学生の場合、受験や部活動の失敗程度のことであることが多いと思われるが、挫折についてどのように対応したかについて具体的な行動を十分に聴取することによって、ストレス耐性の一面は判断できらるであろう。

第二に、受験生の発言に対してあえて厳しめに反論したり、否定することで相手の反応を見ることである。「我々の自治体では、そのよう

な甘い考えでは通用しない」「あなたの意見には反対である」などの言葉をあえて面接において試みて、相手の反応を見るのである。

このような発言は、いわゆる「圧迫面接」であるとして、自治体の中には敬遠する向きもあるようである。しかし、受験生のストレス耐性を判断するためには一定の節度の中で必要であると考えられるべきである。

第三に、定評のある適性検査を実施することである。どの適性検査が一番適切であるかについては、確定的なことは分からない。SPIやEQなど様々な検査の中から試行錯誤により予算面を含め各自治体に合致したものを選択することが必要である。



④やりがいを感じる理由・感じない理由 (図表3-28、29)

「やりがいを感じる理由」と「やりがいを感じない理由」においては、「達成感」「仕事を通じて成長を実感」「職場の人間関係」等は共通しており、これらの点がやりがいに大きな影響を与えると考えられる。このための施策としては、以下の点が考えられる。

第一に、「達成感」「成長の実感」のためには職員の適材適所を意識した配置を行うことである。拙書「公務員人事の研究」でも触れたが、時代の変化が大きく住民ニーズが深化・多様化している時代の公務員は「何でも屋」では務まらない。十分に各人のキャリア形成を意識して