

採用試験の見直しと RJP によるマッチング

獨協大学法学部総合政策学科教授 大谷 基道

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立てていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

1. はじめに

ここ数年、自治体の職員採用パンフレットに「公務員試験対策は不要」という謳い文句を目にすることが多くなった。2018年に筆者が一般社団法人地方行財政調査会と共同で実施した全都道府県・市区町村アンケート調査の結果によると、教養試験や専門試験を廃止し、SPI など民間の適性試験を活用する自治体が急増傾向にある（大谷 2019a ; 2019b）。

なぜいま採用試験が大きく見直されているのか。その結果、採用される人材にどのような変化が生じているのか。本稿ではこれらの点を明らかにした上で、今後の採用試験のあり方について考察していくこととしたい。

2. 職員採用試験の見直しの動向

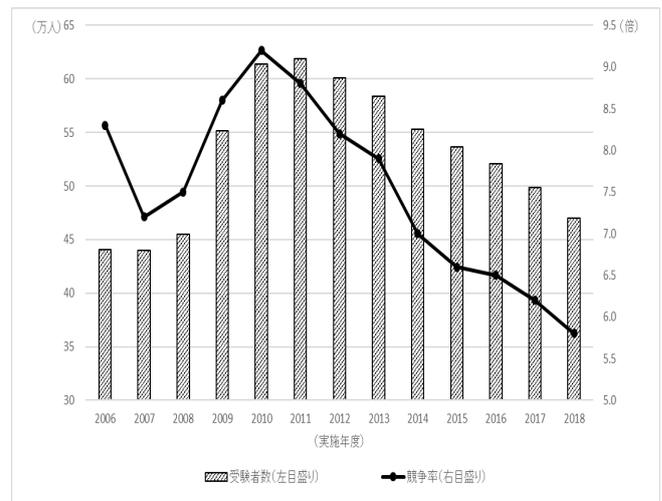
かつて自治体の採用試験は、成績主義（地方公務員法第 15 条）を強く意識し、教養試験や専門試験の成績を重視する「学力重視型」であった。それが 1980～90 年代になると、行政需要の多様化・複雑化に対応すべく多様な人物を確保しようと、面接試験などを重視する「人物重視型」にシフトしていった（稲継 2000）。

2000 年代に入ると、地方分権改革に伴い、自治体職員に課題発見・解決能力、コミュニケーション能力などが求められるようになった。しかし、このような能力を有する人材を確保するには、従来の公務員志望者層からの選抜だけでは限界があり、民間企業志望者をはじめ様々な人材の中から選抜する必要がある。そこで、

準備の負担が大きい教養試験や専門試験を廃止し、プレゼンテーションやグループワークなど民間企業に近い選抜方法を導入することで、従来の公務員志望者以外の層を取り込み、受験者の多様性を確保しようとするタイプの採用試験が登場するようになった。筆者はこれを「受験者負担軽減型」と呼んでいる（大谷 2019a）。

その後、2010 年代になると、民間企業の積極的な採用活動の影響を受け、自治体の採用試験の受験者数は減少が続き、競争率も低下の一途を辿るようになっていく（図表 1）。

図表 1 自治体の採用試験の受験者数および競争率の推移（総務省調べ）



出所：総務省「平成 30 年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査」のデータをもとに筆者作成

前出のアンケート調査によると、2017 年度における事務（一般行政）の平均競争率は都道府県 6.9 倍、政令指定都市 9.1 倍、その他の市区 10.2 倍、町村 6.8 倍にとどまっており、近年のピークであった 2010 年度から大幅に下落していた。また、平均辞退率も都道府県 20.9%、政令指定都市 16.4%、その他の市区 10.9%、町村 9.9%と、大きく上昇していた（図表 2）。

図表2 2010年度及び2017年度実施「事務（一般行政）」採用試験の結果

(単位:人)

団体区分	実施年度	実施団体数	応募者数 (A)	受験者数 (B)	最終 合格者数 (C)	辞退者数 (D)	実採用者数 (E)	平均競争率 (各団体ごとのB /Cの平均)	平均辞退率 (各団体ごとの D/Cの平均)
都道府県 (n=47)	2010年度	47	49,823	34,095	2,903	526	2,234	14.1 倍	16.6%
	2017年度	47	40,764	29,823	4,650	1,114	3,129	6.9 倍	20.9%
	増減	0	▲ 9,059	▲ 4,272	1,747	588	895	▲ 7.2 倍	4.3%
政令指定都市 (n=20)	2010年度	20	27,911	20,898	1,928	218	1,370	12.6 倍	13.8%
	2017年度	20	24,154	17,993	2,194	298	1,572	9.1 倍	16.4%
	増減	0	▲ 3,757	▲ 2,905	266	80	202	▲ 3.5 倍	2.6%
その他の市区 (n=642)	2010年度	618	154,707	121,192	9,602	741	7,787	14.5 倍	7.4%
	2017年度	636	124,987	100,724	11,468	1,094	9,042	10.2 倍	10.9%
	増減	18	▲ 29,720	▲ 20,468	1,866	353	1,255	▲ 4.3 倍	3.5%
町村 (n=602)	2010年度	520	20,011	16,733	1,820	80	1,719	10.1 倍	4.2%
	2017年度	555	16,975	13,952	2,248	219	2,004	6.8 倍	9.9%
	増減	35	▲ 3,036	▲ 2,781	428	139	285	▲ 3.3 倍	5.7%

注) 非公表、資料保存なし、不明などとしている団体の数字は含まれていない。平均競争率、平均辞退率については、それらの団体を除いて算出した。

出所: 大谷 (2019b)。

これらの数字からは、少ない受験者と低い競争率の中、やっと合格を出しても辞退が多発するという、採用現場の厳しい状況がうかがえる。

このような状況を背景に、就活生が民間企業に流れることを防止するため、教養試験や専門試験の廃止、SPI など主に民間向けの適性試験の導入といった見直しを行い、従来型の公務員試験対策が不要であることを大々的にアピールする自治体が現れるようになった。つまり、多様性の確保を目的に導入された受験者負担軽減型の採用試験が、受験者数の増加を目的とするものに変容していったのである。

3. 見直しによる採用人材の変化

受験者負担軽減型の採用試験は、優秀な人材を採用するため、より多くの受験者数を確保しようとするものである。その背景には、「受験者数が増えれば、優秀な人材も同じように増えるはず」との思い込みがある。

しかし、単に負担を軽減して受験者数を増やしても、そこに自治体が求める人物が多く含まれるとは限らない。それどころか、公務員試験対策が不要になったことで受験のハードルが下がり、「公務員は勤務条件も悪くないし、受ければラッキーだから取りあえず受けてみるか」といった招かれざる人物を呼び込むリスクが高まりかねない。

現に一部の自治体からは、「受験者数は増えた

ものの、新人の質が落ちた」、「法律もろくに読めない新人が入ってきて困った」、「ほどほどには働くが、公務に対する熱意があまり感じられない」といったぼやきも聞こえてきている。これはある意味当然の帰結であろう。

教養試験や専門試験を課さないということは、それらを通じて測るべき基礎的な教養や専門分野の知識を求めているということである。また、受験者を増やすために受験負担を軽減するということは、裏を返せば負担が重ければ自治体職員にはなろうと思わない、公務への熱意が今ひとつとも言えるような人物でも構わないという意味にも取れる。

専門試験を課さない傾向は、土木職などの技術系職員の採用試験でも顕著である。この傾向が技術系の学生を抱える大学教員に「自治体は技術系公務員に対して、基礎的な技術力をもはや要求していないのではないかと解釈させ、技術力のある学生は民間企業に、そうでない学生は自治体に送り出すといった行動に走らせる可能性があるという (規矩 2020)。

採用試験の手法は、どのような人物を求めかによって異なる。つまり、採用試験の手法を変えるということは、「求める人物像」を変えるというメッセージなのである。

しかし、近年の受験者負担軽減型の採用試験は、そこまで深く考えられたものではなく、安易に受験者数を増やそうとしただけのものが多

い。そのため、その意図とは裏腹に、自治体が求める人物像とは異なる人物を誘い込むような採用試験になってしまっているのである。

4. リアリスティック・ジョブ・プレビュー（RJP）のマッチング効果

求める人物像と異なる人物が多く応募してくるとすれば、それをいかにして選別するかが大きな課題となる。

民間企業を対象とする研究によれば、的確なマッチングの手立てを講じることなく、単に母集団たる応募者を増やせば優秀な人材も増えるというのは神話に過ぎず、かえって選抜のコストが嵩むだけとされる（服部 2016）。まさにこのような状態が自治体の採用試験でも繰り返されているのである。

ところで、採用のミスマッチはどのようにして起こるのか。自治体は応募者の選考のため、応募者は自治体を含む就職先の選択のため、それぞれ互いの正確な情報を必要としているにもかかわらず、両者とも自らを売り込もう、良く思ってもらおうという意図が働き、自分にとって良い情報だけを提供する傾向があり、それがミスマッチを引き起こすとされる（堀田 2007、Peter, Lawler and Hackman 1975）。

これを踏まえれば、自治体と応募者のマッチングが的確になされるためには、双方が良い情報もそうでない情報も積極的に開示し合い、いわゆる情報の非対称性を解消することが求められる。自治体は業務内容や労働環境などを、応募者は自身の能力や公務に対する考え方などを包み隠さず明らかにし、互いに十分な情報のもとでの的確な判断ができるようにする必要がある。

職場や仕事の実態について、良い面も悪い面も含めてリアリズムに徹した情報提供を行うことを「リアリスティック・ジョブ・プレビュー（RJP）」という（堀田 2007）。これは元々、採用時点における雇用者と応募者のミスマッチから生じる離職を減少させるためのものである

が、応募者が十分な情報を持つことで、「希望する自治体に自身が適合するかどうか」を自己スクリーニングすることを可能にするものでもある（Wanous1973）。

自治体の中には都合の悪い情報を提供すると印象が悪くなるのではないかと危惧するところもあるだろう。しかし、正直に情報を開示することで誠実な印象を与えるという効果もある。これがひいては当該自治体に対する愛着や帰属意識を高めることにもつながる。また、過剰な期待を持たせないことで入職後の失望・幻滅感を和らげる効果も期待できることから、前述のとおり、職場への定着を促進し、早期離職を防止することにもつながる（堀田 2007、Wanous1992）。

5. RJPとインターンシップ

前出のアンケート調査によれば、採用時のミスマッチを防ぐため、パンフレットの作成、説明会の開催といった昔ながらの手法に加え、インターンシップを実施する自治体が近年目立つようになってきている（大谷 2019a ; 2019b）。

インターンシップは、一定期間、自治体で実際に仕事をするものであることから、自治体職場の実態を理解してもらうには最適の手法であると言える。先行研究においても、インターンシップをRJPの有力な手法として挙げるものが少なくない（リクルートワークス研究所 2001、堀田 2007 など）。インターンの受入れは余計な手間がかかるとして、受入れに難色を示す職場も少なくないが、応募者による自己スクリーニングを促進し、選抜の精度を上げるためには、積極的に受け入れるのが望ましい。

自治体のインターンシップは、職場のみならず、その地域を理解してもらう機会にもなる。当該自治体の出身者・在住者以外の者の誘引には、その地域の魅力を理解してもらうことも重要である。例えば、福知山市では市外出身者をインターンシップで受け入れる際に、市内の空

き家を宿舎として斡旋し、地域の現状を見てもらう機会を創出している。就職先としての福知山市の現状をよく理解してもらい、「ここで働きたい」と思える出会いや経験をしてもらうことで、市外出身の学生が同市に愛着を持ち、採用にまで至ったこともあるという（大谷 2020）。

なお、今年度は新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、インターンシップを中止している自治体も存在する。その場合、既に一部の自治体で実施されているような、Zoom などのツールを利用したオンラインでのインターンシップの実施も検討に値するのではないだろうか。

ところで、仮に自治体が正直に全ての情報を提供したとしても、応募者も同じように全ての情報を正直に提供するとは考えにくい。落とされるリスクを考えれば、自身の良い面しか見せないのは当然であろう。もしそうであるなら、応募者の本質を見抜くには、面接試験における面接官の役割が非常に重要となる。

前出のアンケート調査でも、「公務員試験対策を行っている学生が多く、面接で受験者の将来の希望や本音を聞くことが難しくなった」、「試験対策が進んでおり、面接試験での優劣をつけるのが難しくなっている」など、面接時の見極めに関する課題が多く寄せられていた（大谷 2019b）。

面接官の「見抜く力」は経験によって養われる。しかし、自治体が面接官に十分な訓練を施しているとは言い難い。筆記試験の比重を低くし、面接を重視する傾向にある現在では、面接官の育成・研修を十分に行うことが、これまで以上に重要になる。

6. おわりに

2000年代までの採用試験の見直しは、求める人物像の変化に合わせて行われてきたが、2010年代に入り、とにかく受験者数を増やそうとする流れの中で、安易に受験者の負担を軽減するための見直しが進んだ。その結果、求める人物

像とは異なる人物が多く受験するようになり、そのスクリーニングが課題となった。

スクリーニングに関する当面の解決策として、本稿ではインターンシップの実施や面接官の能力向上を取り上げたが、そもそも問題なのは求める人物像と試験方法との乖離である。今後、採用試験を見直すにあたっては、スクリーニングが課題にならないよう、求める人物像に合致する手法を用いることがまずは求められよう。

参考文献

- 稲継裕昭 (2000) 『人事・給与と地方自治』 東洋経済新報社。
- 大谷基道 (2019a) 「ポスト分権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、135-155 頁。
- 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、406-428 頁。
- 大谷基道 (2020) 「技術職・専門職の採用難をどう打開するか」 『都市問題』 111 巻 12 号 (掲載予定)。
- 規矩大義 (2020) 「土木・建築の人材の確保と育成 (送り出し側・受け入れ側の視点)」 日本都市センター編 『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』 日本都市センター、47-65 頁。
- 服部泰宏 (2016) 『採用学』 新潮社。
- 堀田聡子 (2007) 「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方—RJP (Realistic Job Preview) を手がかりにして」 『日本労働研究雑誌』 567 号。
- リクルートワークス研究所 (2001) 「日本に RJP という採用理論が浸透する日」 『Works』 48 号、26-37 頁。
- Porter, L. W., Lawler, E. E., III, & Hackman,

J. R. (1975) *Behavior in Organizations*.
New York: McGraw-Hill.

Wanous, J. P. (1973) "Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival." *Journal of Applied Psychology*, 58, 327-332.

Wanous, J. P. (1992) *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers (2nd.ed.)*. Reading, MA: Addison-Wesley.

著者略歴

獨協大学法学部総合政策学科教授
大谷 基道 (おおたに もとみち)

専門は、行政学、地方自治論。

早稲田大学大学院政治学研究科博士後期課程研究指導修士退学、同大学院で博士（政治学）を取得。茨城県職員、(公財)日本都市センター主任研究員、名古屋商科大学教授などを経て、2016年から現職。

茨城県庁（19年間）や公的シンクタンクでの経験を活かし、現場の実態を踏まえた地方自治体の人事・組織、行政改革、国と地方の関係等の研究を行っている。

著書に『東京事務所の政治学—都道府県からみた中央地方関係』（単著、勁草書房、2019/10）、『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』（共編著、第一法規、2019/1）等。国・自治体の委員も多数務める。