

市政

令和6年3月号

特集

都市自治体の 人材確保・職員の育成

人口減少の進展に伴い、社会的に労働力不足が一段と進むことが予測される中、各自治体では採用試験の見直しや働き方改革、待遇改善などを進め、資質・能力が高い職員の確保に努めているほか、人材育成にも積極的に取り組んでいます。

特集では、学識者から、自治体の採用難とその対応策としての採用試験の見直しに関する状況、新卒採用を補うための各種方策などについてご寄稿いただきました。また、職員の育成と市役所組織の強化に向けた取り組み、採用試験の見直しと働きやすい職場のPRを柱にした採用戦略、「日本一前向きな市役所」を理念とする人事制度改革など、職員の確保・育成を効果的に進め、組織力の強化につなげた都市自治体の取り組み内容を紹介します。

寄稿 1

自治体の人材確保を巡る諸課題について

獨協大学法学部教授 大谷基道

寄稿 2

次代につなげる基盤づくり —若手職員の育成と組織の強化—

釧路市長 蝦名大也

寄稿 3

超売り手市場における ふじみ野市流採用戦略

ふじみ野市長 高畑 博

寄稿 4

四條畷市の人事制度改革について

四條畷市長 東 修平



自治体の人材確保を巡る諸課題について

獨協大学法学部教授

おおたにもとみち
大谷基道



近年、自治体の採用試験の受験者数および競争率は、新型コロナ禍で一時的に景気が後退した令和2～3年度を除き、長期低落傾向にある⁽¹⁾。これは民間企業の採用意欲が堅調で、新卒者が民間に流れているためと言われており、各自治体は民間企業を相手に人材獲得競争を展開せざるを得ない状況にある。そのため、いわゆる従来型の公務員試験ではなく、民間と同じような選抜方法を用いる自治体が急増している。

本稿では、自治体の採用難とその対応策としての採用試験の見直しの現状を概観し、その課題について論じるとともに、新卒採用を補うための諸施策についても論じていく。

採用試験の見直しの歴史と現状

かつて公務員試験と言えば、教養試験や専門試験といった筆記試験の成績を重視する「学力重視型」が一般的であった。1980年代に入ると、行政需要の多様化・複雑化

に対応するため、多様な人材を確保することが求められるようになった。そこで、筆記試験は残しつつ、面接試験の重視や集団討論の導入などの見直しを行い、いわゆる「人物重視型」の採用試験にシフトする自治体が多く見られるようになっていった(稲継2000)。

1990年代に入ると、地方分権改革の進展に伴い、課題発見・問題解決力、コミュニケーション力などを有する人材が求められるようになった。そこで、採用枠の一部について、準備の負担が大きな筆記試験を廃止し、民間企業により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自治体が見られるようになった。このような「受験者負担軽減型」の採用試験はその後も拡大し、2000年代になると、特定の分野で業績を残した人物を採用しようとする「自己アピール採用」を実施する自治体も見られるよ

うになった(大谷2019)。

2010年代に入ると、冒頭で述べた通り、採用試験の受験者数が減少の一途をたどるようになり、「必要な採用者数を確保できなくなった」「採用者数はどうか確保できてもその質を確保できなくなった」、というような課題を多くの自治体が抱えるようになった。特に、土木職などの技術系職種は、平均競争率が2～3倍程度にまで下落してきており、技術職の代わりに事務職を配置するなどの苦しい対応を余儀なくされるケースも珍しくなくなっている(大谷2020)。

このような状況を背景に、各自治体は受験者数の増加を図るため、採用試験の見直しを進めて受験のハードルを下げ、これまでに採用試験を受験しなかった(できなかった)層を取り込もうとするようになった。いわば、質的拡大が目的であった「受験者負担軽減型」採用試験の量的拡大目的への転換である。主な見直しとしては、①選抜手法の

見直し（従来型の教養試験・専門試験を廃止し、SPIや面接などを中心とする民間型の選抜手法に移行）、②年齢制限の緩和・撤廃、③試験日程の前倒し、④試験時間・場所の柔軟化（試験会場の管外設置、夜間／オンライン／録画面接の導入）などが挙げられる⁽²⁾。また同時に、自治体の仕事の魅力をPRするため、⑤採用広報の充実、⑥インターンシップの実施なども行われている⁽³⁾。

「求める知識・能力」と「選抜方法」とのミスマッチ

近年、「今年の新人は法律も読めなくて困ってるんですよ……」といった声が自治体職員からしばしば聞こえてくる。これは「求める知識・能力」と「選抜方法」が対応していないことが原因である。専門試験を廃止するということは、入り口の段階では専門的な知識・能力（前出の例で言えば法律の知識）は不問にしたということであり、採用者の中に法律の素人が含まれていても当然である。

本来、求める知識・能力に合わせて選抜方法を決定すべきであるが、現状はとにかく受験のハードルを下げることにフォーカスしている。「必要な人物」と「実際に採用された人物」との間に乖離が生じてしまっている。自治体の業務は多種多様であり、部署によって職員に求められる能力も異なる。例えば、日常的に法律を参照する業務

に従事させるのであれば、法律知識を問う専門試験を課すべきであるし、コミュニケーション能力が必要な業務に従事させるのであれば、集団討論や面接などを課すべきである。つまり、自治体が必要とする人物像は必ずしも一つではなく、人物像ごとに複数の採用枠を設け、それぞれ異なる選抜手法を用いるのが理想である。

しかし、特に事務職の場合は、数年ごとに異動を重ねてさまざまな業務に従事するジェネラリスト型の異動パターンが一般的であるため、採用時に特定の知識・能力を問うことはあまり意味がない。また、採用枠を細かく分けてさまざまな選抜手法を用いるのは特に小規模自治体にとって負担が大きい。そのため、全ての採用者を民間型の選抜手法のみで選抜するように移行するのやむを得ないが、業務上必要な知識があるにもかかわらず採用時にそれを問わないのであれば、採用後にその知識を習得する機会を用意すべきである。このように、採用の手法を見直すのであれば、採用後の育成の在り方も併せて見直すべきであることに留意が必要である（稲継・大谷2021）。

A Iの活用による人物選考

また、自治体職員からは「最近の新人はモチベーションが低い、メンタルが弱い」といった声も少なからず上がっている。これに

は感情をあまり表に出さないとか、叱られ慣れていないといった世代的特徴や世代間の価値観の違いの面もあるかもしれないが、受験のハードルを下げたことで、勤務条件のみに目を奪われて安易に受験して合格した者、公務物の特質をよく理解しないまま入ってきてしまった者が増加しているといった側面があることも関係していそうである。

そのような者の採用を防ぐためには、良い面も悪い面も含めてリアリズムに徹した情報を応募者に提供することで、「志望自治体に自身が適合するかどうか」、十分な自己スクリーニングをするよう仕向けることが大事である（大谷2023）。また、適性検査や面接試験において受験者の本質を見抜くことも非常に重要である。近年は、AIを活用した選考を導入する自治体も見られるようになった。例えば、塩尻市では、申込時に提出してもらった自己PR動画をAIで解析するAI適性検査を導入した⁽⁴⁾。また、君津市や村上市では、対話型AI面接サービスを導入した⁽⁵⁾。これにより評価のばらつきを改善するとともに、人の目では見抜ききれない性格や行動の特徴を見抜くことができるようになることが期待されている。

人材確保を巡るその他諸施策

―人材の困い込みから共同活用へ―

困難な状況にある新卒採用を補うため、中

途採用が注目されている。令和4年度は市区町村1722団体^⑥のうち935団体が中途採用試験を実施し、9174人が採用された。近年増加傾向にあるとはいえ、同年の新卒合格者が8万4804人であるのに比べるとまだ少ないが^⑦、神戸市が一般行政職の新卒と社会人経験者の採用人数を半々にすると表明したり、釧路市や那須塩原市が育児や介護などのため退職した職員を再度採用する制度を創設したりするなど、中途採用に注力する自治体は着実に増えてきている(大谷2023)。

また、小規模自治体が単独で採用試験を実施しても受験者が増やすことが難しく、手間もコストもかかることから、共同で採用試験を実施する自治体も出てきている。奈良県と県内市町村が共同で土木職の採用試験を実施している例が有名である(大谷2020)。

令和5年12月、総務省は自治体の人材確保・育成や環境整備を戦略的に進めるための新たな指針として、「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定した。この中には、専門人材の共同活用もうたわれている。自治体単独での確保が難しくなっている以上、広域での確保策を検討することが有効であり、都道府県が確保した人材を市区町村職員として派遣することや、都道府県の主導による共同採用方式の活用などについても

検討することとされた。併せて、市区町村自身も近隣自治体と共同で必要な専門人材や知見の確保に取り組むことも検討すべきとされた。

若年層を中心に労働人口が減少し続けている中、自治体が人材難を解消することは容易ではない。そもそも人材の総数に限りがあるのだから、官民間あるいは自治体間で限られた人材を奪い合うのではなく、うまく共同で活用することを模索する方が日本全体のためではないだろうか。今後は自治体単独での囲い込みから複数自治体による共同活用への転換について、より真剣に考える必要があるだろう。

1) 総務省の「地方公務員の職員採用試験の実施方法に関する調査」(各年度版)によれば、近年のピークである平成23年度の受験者数は約62万人であったのに対し、令和4年度の受験者数は約44万人にまで減少している。

2) 総務省「地方公務員の職員採用試験の実施方法に関する調査」(令和2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)。

3) 就活生を対象とするアンケート調査(マイナビ「2024年卒大学生公務員イメージ調査」)において、「公務員を就職先の選択肢として考えたがやめた」と回答した者に対し、その理由を尋ねたところ、1位「十分な試験対策ができないと思ったから」、2位「他の業界や仕事などに興味を持ったから」、3位「試験の難易度や倍率が高く、受

からないと思ったから」という結果であった。これを踏まえると、試験内容の見直しや採用広報の充実は理に適った対応と言えるであろう。

4) PR Times (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000052.000072283.html>)、インタビューメーカーホームページ (<https://interview-maker.jp/case/shioji/>)。

5) A-ポータルメディア Aismley (https://aismley.co.jp/ai_news/kimitsu-city-ai-chain/)、PR Times (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000062.000011421.html>)。

6) 1721市町村+特別区人事委員会1。
7) 総務省「令和4年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」。

〈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
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(2019)「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
大谷基道(2020)「土木・建築職の採用と育成」、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
大谷基道(2023)「地方自治体における採用活動の現状と課題―採用試験の見直しを中心に」、独立行政法人労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』第759号

次代につなげる基盤づくり ―若手職員の育成と組織の強化―

くしろ
釧路市長（北海道）

えびなひろや
蝦名大也



はじめに

釧路市は、北海道の東部、太平洋岸に位置し、「阿寒摩周」「釧路湿原」の二つの国立公園や特別天然記念物「タンチョウ」や「阿寒湖のマリモ」など世界的にも貴重で魅力あふれる自然に恵まれている。また、夏でも最高気温が20℃前後と涼しく、避暑を目的とした長期滞在にも適している。（北海道が取りまとめる『北海道体験移住「ちょっと暮らし」12年連続全道第1位』）

産業構造については、国内有数の水揚げ量（令和5年全国第1位）を誇る水産業、豊富な森林資源を有する林業、背後圏の酪農、畜産などの農業といった第1次産業や、大規模な食品・製薬工場や製紙工場、全国唯一の石炭の坑内掘稼行炭鉱などの第2次産業を中心に発展し、さまざまなサービスを提供する第3次産業が結びついている。

このほか、事業者の売り上げアップを目的として、官民連携による取り組みを進めている。

平成30年に「釧路市ビジネスサポートセンター k-k Biz（ケーブズ）」を開設し、企業を持つ強みを引き出し伸ばす伴走型支援を行っている。また、令和5年からは、地域課題を解決するスタートアップの起業を促進するため、株式会社 k-Hack（ケーハック）を設立し、スタートアップ人材の継続的な輩出に向けたプログラミング技術の習得など、人材育成の場を提供する取り組みを進めている。

人材育成と組織強化の必要性

地方自治体は、少子高齢化の進行、市民の価値観の多様化、ワーク・ライフ・バランスの推進、大規模災害への対策などの社会状況の変化とともに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機として、デジタルトランスフォーメーションの実現に向けた取り組みが求められている。

一方で、生産年齢人口の減少などにより、全国的に公務員が不足しているといわれる状況において、効率的で効果的な行政運営を図

り、長期的な視野で堅実な財政運営を推進しながら、これらの多様化・複雑化する行政課題に対応していくためには、市役所そのものを強化しなければならない。そのためには、職員の育成と組織の強化を並行して進めることで、市役所を進化させていきたいと考えており、新年度から始める取り組みも含めてご紹介するものである。

人材育成基本方針の改訂による若手職員の育成

これまでも業務に必要な研修は行ってきたが、人材育成を進めるためには、よりシステマチックに取り組まなければいけないと考え、令和5年2月、人材育成基本方針を改訂した。本方針においては、採用から15年間で育成強化期間と位置付け、5年1サイクルで、「知る」「伸ばす」「固める」ことを意識して進めていくものである。

採用後5年間については、「知る」ことに取り組みものである。自治体の業務が多岐にわ



若手政策形成研修の様子

たり、複数の部署が連携しなければならぬ状況にある一方で、そもそも職員が市政全般に対する知識が不足していると感じていた。職員としての能力を総合的に高め、その後のキャリアを形成するための期間と位置付け、早い段階で複数の職場を経験させるほか、他の職場の情報などに触れる機会を設けることを目的とした三つの取り組みを紹介する。

「リクルートチャレンジ採用前インターンシップ」

採用試験に合格した後から採用までの数カ月間、会計年度任用職員として複数の部署で勤務するものである。具体的には、福祉・税・産業などの異なる行政分野、窓口・事業・管理などの業務分野に複合的に従事することで、市役所のさまざまな部署、業務内容を知る機会を設けている。また、実際に業務を

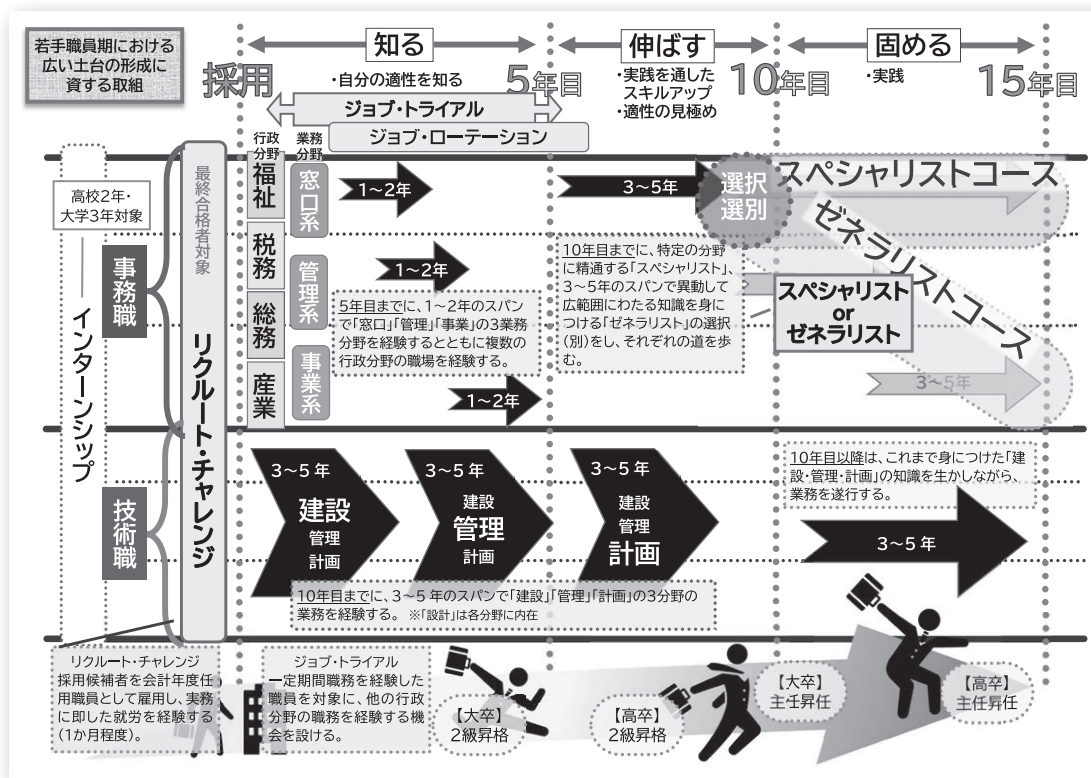
行うことで、採用後の配属先決定の検討材料にするとともに、職員自身が得意、不得意を把握する機会に活用している。

「ジョブトライアル(庁内インターンシップ)」

採用後2～5年目の職員を対象に、1週間程度、興味のある部署で勤務するものである。これは、職員自身が他の部署の業務を知る機会にすることはもちろん、採用後に自らの将来像をイメージし、職業キャリアをデザインすることにも役立てるものである。

「ジョブローテーション」

若手職員期において、異なる行政分野、業務分野をバランスよく経験するものである。市役所にあるさまざまな行政分野、業務分野の経験を積み、各分野の基本的な仕事を習得することで、職員としての総合的な業務遂行能力を高めるものである。本市においては、これまで3～5年を目安に異動していたものを、このジョブローテーションにより、5年間で3カ所を経験する



ことを目標としている。6～10年目については、「伸ばす」ことを意識し、実践を通してスキルアップする期間である。専門性が高く、特定の知識や相当の経験が必要な業務については、より長い期間在

職させることや、同一分野の中で人事異動を行うことで専門性の高い職員の育成を図るなど、弾力的な運用を進めるものである。これにより、「知る」期間に経験した複数の業務経験と併せて、職員としての土台を形成するものである。

11～15年目については、将来どのような分野で、どのような職責を担っていきたいのかなど、職員としての将来像を「固める」時期と定めている。この将来像を具体化するために必要な能力は何か、どのような部署を経験すればよいかなど、自らの職業キャリアをデザインするための情報収集や学習など、キャリア形成を実践していくものである。このように、職員としてのキャリアを自ら考え、行動していくことで、成長が加速していくものと考えている。

係制の導入による責任の明確化

組織体制については、その時々の行政課題に対応していくものであり、本市においては、行政改革が始まった昭和50年代、市役所内の組織機構は係制であった。この頃は、人口の増加により行政需要が拡大し、対応に当たる部署の新設が行われたことにより、組織が細分化され、市民が一度に要件を済ませられないなどの課題が生じていた。

この課題を解決するため、組織の動態化や

機動性の向上を目指し、大課大係制を進め、担当制が導入された。担当制は、当初の目的はもとより、複数の係に共通する庶務・経理業務の集約化といったスケールメリットを生み出した。

平成に入ると、集中改革プランの推進などにより、財政健全化や業務の合理化・効率化が求められる、事業の民間委託や指定管理者制度の活用など、職員数の削減に取り組んだ。

職員数が減る中で、多様化・複雑化する行政課題に対応するため、担当内に複数の課長補佐職を配置したことで、指揮命令や指導などの系統が輻輳したことで、所属員をマネジメントする課長の負担が増加したこと、そもそも職員数が減ったことで、組織のチェック体制が希薄になったことなどの課題が明らかになった。極端な事例としては、事業の全体（詳細）を理解している職員が担当者以外にいないことがあった。

そこで、令和6年度から、これまで効率的な行政運営に寄与してきた大課大係制を維持したまま、係制を導入し、係の業務を総括する1人の総括係長を配置することにした。

これにより、課長に加え総括係長が係内の全ての業務を把握し、指揮命令系統や責任所在を明確化する。また、マネジメントのさらなる円滑化を図ることにより、管理監督を高度化するものである。人材育成基本方針の改

訂による各取り組みと相まって、組織を強化するものである。

今後の展望

本市における人材育成と組織体制の見直しについて紹介した。このほか、新年度からは、研修の充実を進めるほか、タレントマネジメントシステムを導入し、効率的な人材育成を図っていく。研修については、研修エントリー制度や資格取得経費助成制度の新設、eラーニングを活用した自主的な学びの機会の確保を進めていく。これまで階層別研修など、義務的に受講する意識が強かったものを、自主的に学べる機会を提供し、職員個々の能力、キャリアを意識しながら、自ら学んでもらいたいと考えている。

タレントマネジメントシステムについては、職員の能力などの情報を一元化し、見える化することで、限られた人材を効果的に配置することが可能となる。また、キャリアデザイン可視化やエンゲージメントの向上にも効果があり、職員の満足度が上がるものと期待している。

これらの取り組みにより、若手職員一人一人が市役所と向き合い、20年後、30年後の主力として活躍し、強い市役所となるよう、より一層人材育成の取り組みを充実させていきたいと考えている。

超売り手市場における ふじみ野市流採用戦略

ふじみ野市長(埼玉県)

高畑 博
たかはた ひろし



ふじみ野市は、東京都心から30km圏内の埼玉県南西部に位置し、武蔵野台地北部のほぼ平坦な地にある。東部には国道254号バイパス、西部には関越自動車道、ほぼ中央には国道254号が、それぞれ市を南北に貫き、北部には一級河川「新河岸川」が流れている。市の玄関口である東武東上線「上福岡駅」は1日約4万8000人が利用している。武蔵野の面影を残す緑豊かな自然と交通・生活の利便性を兼ね備えた市である。

古くは江戸時代に、川越街道の六宿場の一つである「大井宿」が栄え、新河岸川には、福岡河岸に3軒の回漕問屋が開設され、川越と江戸とを結ぶ舟運の拠点としてにぎわった。その後、農村地帯として発展した後、昭和30年代以降は住宅開発や企業進出が続き、急速に都市化が進展した。現在においても開発などが伸張しており、人口の転入超過が続いている。

また、本市は平成の大合併により平成17年に誕生し、令和7年10月に誕生20周年を迎える。

現在、周年記念事業の開催に向けて、準備を進めているところである。

取り組みのきっかけ

本市の職員数は、合併の効果を上げるべく適正化に努めたことにより、合併時の815人から現在は659人となっている。その過程において、地方自治体には、老朽化したインフラなどの更新や医療・介護などの増大する社会保障対応、地球沸騰化による異常気象への対応など、これまで以上に高度な対応が求められるっており、さらに、行政のデジタル化や職員の働き方改革への対応、市民ニーズの複雑化などにより職員の負担が増大していることから、計画的な職員採用を進めてきたところである。

今後においても、生産年齢人口の減少に伴う働き手不足が社会問題となり、民間企業、国や他の地方自治体との採用競争・人材獲得競争が激化する中、社会の活力維持と行政サービスの充実を図るためには、時代のニ

ズを的確に把握し、年齢や性別にとらわれない。ことなく優秀な人材を確保し続けねばならない。さらに、個々の能力を十分に発揮できる働きやすい職場環境を整え、育成していくことが極めて重要であると認識している。

こうした中、これまでに本市が進めてきた主な取り組みを紹介する。

主な取り組み

①採用試験の見直し

本市の採用試験は、これまで1次試験で教養試験・専門試験、作文試験、2次試験で個別面接、3次試験で集団面接および個別面接を実施し、人物重視で採用を行ってきた。しかし、受験者数が減少傾向にあることを踏まえ、受験者ファーストの視点に立ち、平成30年度から大きく採用試験を見直した。

その一つが、「試験日前倒し型全員面接試験」の導入である。

これまでの1次試験は9月の統一試験日に行ってきたが、8月上旬に全員面接を実施

し、従来の筆記試験は2次試験とした。受験者は初めに面接試験を受けることで本市の魅力や雰囲気を感じられミスマッチを防ぐことにつながり、さらに統一試験日前に1次試験の合格が分かるため、仮に不合格となっても他自治体の採用試験に臨むことができ、いわば「併願」が可能となるメリットがある。市としても受験者全員を面接することが、人物重視の採用をより一層進めることができる。本市にマッチする人材を選考して2次試験につなげることができ、双方にとってウィンウィンな取り組みであると考えている。

また、令和2年度には、「筆記試験の自由選択」を導入した。

これまで、民間企業などでの職務経験を本市で生かしてもらうため、新卒採用枠とは別に公務員試験対策不要の「社会人基礎試験」を導入し、さらに、民間企業の採用で使われることの多い「SPI3」を導入するなど、1人でも多くの方に受験してもらうべく取り組んできたところであるが、その対象は一般事務職に限定していた。

そこで、一般事務職以外においても、さらに受験しやすくするため、どの職種であっても、筆記試験を複数の種類から自由に選べるものとした。これにより、「公務員試験対策をしている方」「専門分野で勝負したい方」「公務員試験対策の時間がない方」「民間企業との併願の方」など、それぞれの特性に応じ、得

意な分野で試験ができるようにするとともに、受験者を全方位に広げることができたものと捉えている。

令和4年度には、多忙な受験者に配慮し、「いつでもどこでも！」を合言葉に、「ナイト面接（いつでも）」を導入し、前年度から実施している「ウェブ面接（どこでも）」との併用による面接試験を実施した。これは、新型コロナウイルス感染症の影響が残る中、受験時の不安を解消するとともに、受験者の利便性向上に加え、遠方の受験者に対しても受験機会の確保を図ったものである。さらに、仕事や学業に忙しい受験者に配慮し、日中はもとより、夜間の午後6時から9時までを含む全ての時間帯において、従来の対面面接に加えてウェブ面接を可能とした。この年、応募者349人に対して約100人がウェブ面接を利用し、導入後に入庁した職員の中には、青森県、山形県、静岡県など遠方の者もいる。

②働きやすい職場のPR

平成27年度から、「キックオフセミナー」と題して本市独自の職員採用説明会を開催している。内容は、筆記試験や面接試験、作文試験の状況や福利厚生、先輩職員とのフリートーク、庁舎見学などである。冒頭には私が登壇し、市長就任以来、毎年欠かさず行っている「タウンミーティング」の形式で本市のまちづくりについて直接語りかけている。「市民のために共に汗をかくてくれる方にはぜひ受

験してほしい」と伝えており、アンケートからも本市のまちづくりやその熱意が伝わったと好評である。ふじみ野市役所の雰囲気を感じてもらい、働きやすい職場であることを少しでもイメージしてもらえよう工夫しながら実施している。

次に、埼玉県内全市町村が参加する職員採用イベントの積極的な活用である。若手職員の柔軟で斬新な発想を積極的に取り入れ、目を引くようなスタイル・デザインのブース設定やパンフレット作成につなげ、他自治体の先駆的な存在になっている。これらを通して、柔軟な組織風土や職員自ら仕事を実行している姿を伝えることによって、働きやすい



県内市町村職員採用イベントの本市ブース

職場のPRにもつながるものと期待している。

また、埼玉県が実施している「多様な働き方実践企業認定制度」で、認定基準の最高ランク「プラチナ」に認定されていることを活用させていただき、「働きやすい職場」であることを分かりやすくPRしている。

受験者には、特に、ワークライフバランスを推進し、男女が共にイキイキと働ける職場環境を積極的に目指している組織として高く評価されていることを伝えている。

③人材育成

本市では、まちの将来像である「人がつながる豊かで住み続けたいまち ふじみ野」の実現を目指して、効率的でメリハリがあり、市民に開かれた行政経営を、全庁を挙げて実践している。また、人材育成基本方針において、「行動力」をキーワードに、高いコスト意識を持ち、何事にも迅速・積極的に行動する職員の育成に取り組んでいるところである。

また、私の考えを直接伝えることで仕事に対する意識の高揚を図る「市長と新入職員とのあったかティーミーティング」を実施している。この取り組みにより、普段市長と話す機会が少ない新入職員と、リラックスした雰囲気の中で語り合うことで、思いを共有し連帯感を育むことができていると考えている。私自身、新たな考えや気付きが得られる

機会でもあり、毎年楽しみにしている大切な時間である。

さらに、埼玉県と県内全市町村で構成している「彩の国さいたまづくり広域連合」が主催する研修へも積極的に派遣し、自治体の枠を超えて共に学んでいる。県や他自治体の職員との学びの機会を通じて、視野の拡大や人



ティーミーティングで新入職員と語り合う

的ネットワークの構築に大きく寄与するものと感じている。

その他、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）や全国市町村国際文化研修所（国際文化アカデミー）、日本経営協会など研修専門機関にも積極的に職員を派遣している。

今後の展望

近年、職員採用を取り巻く環境は、「超」が付くほど「売り手市場」が続いており、今後もさらに厳しさが増していくだろう。

この状況を打破すべく新たな取り組みを工夫しながら実践してきたところである。しかしながら、専門職の確保や辞退者の増加には大変苦慮している。今後は周知方法を一層工夫するとともに、試験内容をさらなる柔軟な発想で検討する必要がある。

一方、最近では過去に経験したことのない大規模災害や感染症対策など、突発的に発生する業務が増加していることから、何事にも積極的かつスピード感を持った行動ができる職員を継続的に育成していかなければならない。私の座右の銘は、「至誠」である。リーダー自ら汗をかき、常に危機感と向上心を持つことで、人も組織も成長し続けることができる」と信じている。

優秀な職員の確保と人材育成は、今後も挑み続けなければならない永遠のテーマである。

四條畷市の人事制度改革について

四條畷市長(大阪府)

東 修平



はじめに

四條畷市は、大阪府の東北部に位置しており、人口約5・5万人、面積約19㎢で、地域の約3分の2が北生駒山地で占められている。コンパクトで緑豊かなまちである。大阪市内からのアクセスにも恵まれており、まちと自然、人と人がほどこい距離で自分らしく伸び伸びと暮らせるまち、「市全体」が「自然体」でいられる環境であることから、「しぜんたい、しぜんたい。」をブランドメッセージとしてまちの魅力を発信している。

本市の職員数は、令和5年4月1日現在で337人であり、市の中でも比較的小さな組織である。ここでは、市長に就任して以来一貫して進めてきた、「日本一前向きな市役所」を理念とする人事制度改革をご紹介します。

職員の働き方改革について

市長就任直後の市議会での所信表明において、「今の市役所の組織を変えなければなら

ない」と宣言した。それは、職員に対し、働き方を一から見直すことで、これまで当たり前と考えていたことを見直してほしいとの思いがあったからだ。以降、組織の長としてこれらの思いを発信し続けることが重要だと考えており、毎年の市政運営方針や再任時の所信表明においても、常に「働き方改革」を市政における重要施策として位置付けている。

働き方改革の具体的な取り組みとして着手したのは、市民、事業者や関係団体などを対象とした「働き方改革セミナー」の開催である。基本自治体の中では比較的早い段階で働き方改革に取り組むことを決めたため、何よりもまず市民などの理解が必要と考えたからだ。参加した方々からは、「働き方改革の重要性が理解できた」などの反響があった。

次に実施したのは、指導者養成研修とモデル課による実践である。指導者養成研修については、中間管理職である課長級および課長代理級を対象とし、計15回に及ぶ研修を実施した。内容については、働き方改革の基礎理

解から始まり、タイムマネジメントやマニュアル作りなど幅広い内容となるように設定した。モデル課については、四つの異なるタイプの部署を選出し、コンサルタントの助言・指導の下、各課のメンバーで話し合いながら、現在のチームに必要な取り組みを決めて半年間実施した。いわば、指導者養成研修は横糸、モデル課による実践は縦糸に当たり、中間管理職から他の役割へ、モデル課から他の部署へ、培ったマインドが展開していくことを見込んだものである。

なお、モデル課として実践した子ども政策課の取り組みは、令和元年12月に開催された(一社)at Will Work主催の「Work Story Award 2019」において、行政・自治体での初の受賞となり、その際に課長として取り組みをリードした職員が現在、人事課長として全庁における働き方改革のけん引役を担っている。

エンゲージメントの可視化による組織改善

こうした取り組みを経て、より働きやすい

職場を目指して今後も働き方改革を推進していくこととした一方、働き方改革において職員全体で共有できる効果指標をどうするかという点が課題となった。本市では当初から、働き方改革の指標として残業時間数や休暇取得率などは採用しなかった。なぜなら、それらの指標はあくまで働き方改革の結果であり、目先の数値目標のみにこだわり過ぎると、サービス残業や仕事の持ち帰り、不本意な休暇取得などが発生し、働き方改革の本質を見誤る可能性があったからだ。

そこでわれわれが着目したのが、民間企業などで導入が進んでいる「エンゲージメントの可視化」である。エンゲージメントとは、組織（市役所）に対する職員の共感度合いを示す。具体には、職員に対して定期的なアンケート調査を行うことで、個々の職員が市役所組織についてどのような感情を持っているか、どの程度の愛着を持っているか、職場や上司についてどのように考えているかなどを数値化した指標である。それらが可視化されることで、働き方改革の取り組みによる効果の検証が可能となると考えた。また、調査結果により、組織の強みや弱みの分析も可能となっており、弱みとして出てきた課題に対し、その改善策に取り組んでいくことでPDCAサイクルを回し、継続的に組織改善を図ることができる。

エンゲージメント調査を導入してから約5年が経過する中、その成果は確実に現れてい

る。継続的な組織改善を行うためには、まず上位役職者から意識改革を行う必要があるとの観点に立ち、最上位の役職である理事・部長級職員を対象としたさまざまな取り組みを集中的に行った。実際、当役職のエンゲージメントは顕著に右肩上がりとなり、今では最上位水準に達している。こうした結果を受け、現在は中間層にも取り組みを拡大しており、次長級や課長級においても上昇の傾向が見え始めた。最終的には一般職員にまで取り組みを波及させ、市役所全体のエンゲージメントを向上させていきたいと考えている。

採用試験改革について

組織を活性化させるためには、職員採用も重要である。「採用は最も投資効果が高い人事施策」といわれることもあり、採用後に確実に活躍する人材を採用することができれば、マネジメントの労力を最小限に抑えつつ成果を出すことができるからだ。

しかしながら本市では一時期、職員採用試験の倍率が、事務職では平成27年度で3.4倍、28年度で4.7倍と1桁が続き、求める人材を確保することが困難な状態となっていた。

そこで取り組んだのが「応募エリアの拡大」と「応募対象者の拡大」である。これらは、単純に応募者を増加させようと考えた場合、近隣からではなく日本全国から気軽に受験できる環境をつくること、また、応募要件の緩和など受験できる対象者を拡大することができ

ば応募者が増えるはず、という発想に基づく。

まず応募エリアの拡大については、遠方に居住していても、高額の交通費や時間を費やすことなく気軽に受験できるよう、当時の人事課長の発案により、全国自治体初としてWEB面接を導入した。これが予想以上の反響で、仕事でなかなか時間が確保できない方、育児中子どもを預けられない方や、近畿圏の地元を出た後、将来は近畿圏内に転職し地元に戻りたいと考えている方などに支持を得て多くの応募を頂いた。中には海外赴任中で海外から受験される方などいても、WEB面接がなければ受験していなかったという声も少なくない。

次に、応募対象者の拡大については、組織の多様性を向上させることも含め、年齢要件を緩和し、積極的に中途採用を行った。中途採用を行うに当たっては、転職先として公務員を選択肢としていない人へも積極的にアプローチを行うため、民間人材サービス会社と連携し、転職サイトへの掲載を試みたところ、こちらも多くの方々からの応募をいただいたところである。特に本市では、教養・専門試験など公務員試験対策が必要な筆記試験をすでに廃止していたことも大きな要因であった。

このような取り組みを行った結果、現在は、事務職において倍率100倍前後を安定的にキープできるようになっており、また、積極的な中途採用により、民間企業等職務経験者の割合が事務職全体の25%を超え、組織

の多様性も大きく進んだと感じている。

また、さらなる受験者の利便性向上と、応募者増加に伴う採用事務の効率化のため、ビデオ面接を導入した。これは、あらかじめ録画した面接官の質問動画を見て、受験者はそれに答える形で自身の発言を録画し提出するツールである。こうしたツールの導入も、人事課の発案によるものであり、受験者にとっては場所だけでなく時間にとらわれずに受験でき、また、選考する側にとっても、場所や時間にとらわれず、テレワークでも対応可能なものであることから、さらなる応募者の獲得のみならず、職員の働き方改革にも寄与することとなった。

人事戦略基本方針について

前述のように、本市では、働き方改革やエンゲージメントによる組織改善、採用試験改革などさまざまな人事制度改革を実施してきたところであるが、その時々直に直面する課題に応じて個別に取り組みを推進してきた側面があったのも事実である。よって、それぞれの考え方や取り組みを一本の方針としてまとめるべく、令和5年4月に人材育成基本方針の全面改定を行い、人事領域全般にわたる理念や方向性を示すものとして「人事戦略基本方針」（以下「基本方針」という。）と名を変えて策定した。

この基本方針は、「日本一前向きな市役所」を組織運営理念として掲げ、「挑戦」「共感」「連携」という三つのキーワードを人事ポリシーとし、これらに基づいた人事施策を展開していくこととしている。また、職員の能力を後から身に付きやすいものか否か（後天的獲得難易度）によって分類した「人材要件フレーム」を活用し人事戦略を推進していく点も大きな特徴である。

例えば、後から身に付きにくい「ポテンシャル」（潜在的基礎能力）や「スタンス」（仕事に対する姿勢など）については採用段階で重視し、後から身に付きやすい「ポータブルスキル」（対人力や対課題力）や「テクニカルスキル」（職務遂行に必要な専門的知識）については採用後の育成において重視するものとして整理している。前述のように、本市ではすでに筆記試験を廃止したところであるが、筆記試験とは人材要件フレームという「テクニカルスキル」を測るものであるため、この基本方針により改めて考え方の整理がされた。

また、これまでは、人材育成をはじめ人事に関する目標管理は困難であるとの考えから、具体的な目標管理は行っていなかったが、この基本方針では目標管理にエンゲージメントを使用することとしており、全ての人事関連施策がつながって最終的にその結果がエンゲージメントとして表れるものと整理している。

今後も定期的に職員のエンゲージメントを把握しつつ、ファクトベースで人事戦略を推進することにより、職員がやりがいを持って働き続けられる環境を整え、市民サービスの向上を図りたいと考えている。

むすびに

「日本一前向きな市役所」を掲げ、人事制度改革を進めて約7年となる。一般的に人事に関する改革の成果は可視化しにくいものであるが、この間、さまざまな分野で職員の発案による新しい取り組みが生まれていることをはじめ、行財政改革による財政の好転、人口の（社会増の達成など、市全体でも着実な成果が現れており、市民にとってもその成果が感じられつつある。今後、さらに市民にその実感を強めてもらうべく、令和5年度からの5年間で「未来への投資期間」と位置付け、成長分野に集中的かつ大胆な投資を進めている。その中では、職員を含む「人づくり」に対する投資も積極的に行っていく。なぜなら、市役所の仕事の多くを占めるのが人的サービスであり、職員一人一人の能力や生産性をはじめ職員同士の連携などが向上すれば組織力も向上し、それがそのまま市民サービスの向上に直結することとなるからだ。本市はそれを念頭に置き、エンゲージメントを指標として今後も「日本一前向きな市役所」の実現を目指していく。