

令和 6 年 5 月 27 日現在

機関番号：17102

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2020～2023

課題番号：20K22074

研究課題名（和文）自治体の人材採用をめぐる政策過程：「採用戦略」に着目して

研究課題名（英文）The study of recruitment strategies in Japanese local governments

研究代表者

田井 浩人 (Tai, Hiroto)

九州大学・法学研究院・専門研究員

研究者番号：30878236

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 900,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の主な成果は、次の3点である。第1に、近年各地の自治体で取り組まれている採用制度改革（専門試験の廃止、民間試験の導入、試験日程の変更、広報手段の多様化など）が、職員採用試験の競争率の上昇に寄与していることを定量的に明らかにした。第2に、受験者数の確保・競争率の向上を主眼とした以上のような改革の背後に、日本の民間大企業における伝統的な採用戦略と類似したロジックが存在していることを指摘し、その問題点や限界を理論的に分析した。第3に、「採用される側」の視点として、自治体志望者と民間企業志望者との比較を行い、自治体志望者の特徴や自治体への入職意欲を規定する要因を明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、経営学における採用研究の枠組みを援用することで、自治体の職員採用における近年の変化と実態をとらえる視点を提示し、さらに自治体志望者（公務志望者）に着目し、民間企業志望者との比較から、その特徴や差異を明らかにすることで、日本の自治体組織を対象とした採用研究の空隙を補完した点にある。そして本研究の社会的意義として、受験者数の確保を主眼とした採用制度改革が全国的に進みつつある現状に対して、本研究はそうした戦略が孕む問題性や限界を指摘することで、警鐘を鳴らしている。

研究成果の概要（英文）：The main findings of this study are as follows:

First, it revealed that the abolition of specialized exams, the introduction of private sector exams, changes in exam schedules, and the diversification of publicity methods have contributed to the increase in competition rates for recruitment exams in Japanese local governments. Second, it pointed out that the logic behind these reforms, aimed at improving competition rates, is similar to the traditional recruitment strategies of large private companies in Japan, and it highlighted the issues and limitations of this approach. Finally, it compared candidates aspiring to work in local governments with those aiming for private companies, identifying the characteristics of candidates aspiring to work in local governments and the factors that influence their desire to seek employment in these entities.

研究分野：行政学

キーワード：採用 採用戦略 公務志望者 地方自治 人事行政 人的資源管理

1. 研究開始当初の背景

本研究の背景には、当初、大きく分けて次の2点があった。

第1に、わが国の行政研究において、職員の採用に関する研究が一種の空白地帯となっていたことである。組織の人的資源管理に関して、既存研究では自治体の昇任管理や給与システム、内部での人材育成のあり方などについて豊富な研究の蓄積が存在する。これに対して、職員採用に関しては、少数の研究を除いて、職員採用試験の動向などが時事的に論じられる程度にとどまってきた。だが、主に民間企業組織を対象とする経営学の領域では、採用研究が旺盛に取り組みられていることからわかるように、採用の段階で質の高い人材を確保することは、組織のパフォーマンスや行政の質をも左右する極めて重要な課題である。

第2に、現実の自治体の職員採用のあり方は、2010年代以降、次第に変化しつつあるが、そうした変化の内実を先行研究は十分にとらえきれていない。戦後の自治体の職員採用に関しては、「採用事務はあっても採用戦略は存在していない」(＝「退職によって生じた欠員を補充する」という発想に終始している)ことが指摘されてきたが、2000年代にはいると、伝統的な「筆記試験偏重型」から「人物重視型」の採用へのシフトが見られるようになる。そして2010年代以降は、全国的な受験者数の減少や競争率の低下を背景に、より多くの受験者を確保することを主眼とした試験制度の改革が各地の自治体で試みられるようになっていく。従来の筆記試験や専門試験を廃止したり、民間試験を導入したりすることで受験のハードルを下げるなどの方策がその典型である。先行研究では、全国調査を通じてこうした「受験者負担軽減型」の採用試験への転換と普及の実態を明らかにしているが、採用の変化は試験制度の改革にとどまらないこと、個々の自治体において上記のような改革がなぜ・どのように取り組まれたのかといった政策過程に関する知識が不足している点で限界がある。

今日の自治体の職員採用の実態をより正確に理解するためには、試験内容以外にも、たとえば受験の年齢制限の緩和・撤廃や試験日程の変更や広報の充実などにも着目し、それらを総体としての「採用戦略」としてとらえ、その実態を明らかにするとともに、個々の自治体において採用戦略がどのように形成され、いかなる政策過程を経て制度化されたのかといった点を明らかにすることが必要である。

2. 研究の目的

以上の背景を踏まえて、当初の研究目的は、自治体の採用政策を、「試験方式」「広報・募集の仕方」「選考スケジュールの設定」など複数の要素から構成される「戦略」としてとらえ直し、その形成過程を分析することを通じて、自治体の採用戦略の実態と多様性を明らかにすることであった。しかし、(1)この間の新型コロナウイルスの感染拡大の影響によって、予定していた自治体へのヒアリング調査等が困難な時期が長らく続いたこと、(2)コロナ禍のなかで自治体の採用改革が急速に進展し、議論の前提が変容したことなどを受けて、以下のように研究の目的を再設定することとした。

すなわち、第1に、近年の自治体の採用政策の実態と変化を把握したうえで、そこに内在する戦略＝ロジックを理論的に分析することである。第2に、近年の自治体の採用戦略の意義や課題を析出するために、「採用される側」(＝自治体志望者)の視点に立ち、民間企業志望者との比較を通じて、自治体志望者の特徴や自治体への入職行動を規定する要因を明らかにすることである。

なお、このうち2点目は、研究の当初段階では設定していなかった論点である。これは、コロナ禍における調査研究上の制約もさることながら、その間に多くの自治体で採用に関する制度改革が急ピッチで進み、その方向性についても“より多くの受験者を取り込む”という形で一定の収斂傾向が見られることから、自治体ごとの採用戦略の多様性をとらえるよりも、むしろそうした全国的な動向を前提としたうえで、その課題や限界を明らかにすることが、学術的にも、また実践的にもより有意義な知見の導出につながると判断されたためである。

3. 研究の方法

本研究を遂行するために、研究期間全体を通じて、次の3つの作業を実施した。

- (1) 文献調査と既存データの二次分析：日本の自治体の職員採用に関するこれまでの動向と近年の実態を把握するために、先行研究の整理、及び近年の改革動向に関する既存の定量的なデータの収集と分析を実施した。
- (2) 自治体の採用戦略に関する理論的検討：主として経営学における採用研究の理論・知見を援用することで、近年の自治体の採用戦略の特徴とその課題を分析した。
- (3) 国内の大学生を対象とした質問紙調査：自治体志望者の特徴や入職行動の規定要因を探索的に明らかにするために、国内の大学生を対象とした質問紙調査をウェブ上で実施した。

4. 研究成果

現段階における本研究の成果は、大別して次の3点である。

第1に、本研究は、受験者数の確保を主たる目的として行われた自治体の採用制度の改革が、実際に当該自治体における職員採用試験の競争率の上昇につながりうることを明らかにした。自治体が行き届く採用制度の改革には、試験内容の変更(専門試験の廃止や民間試験の導入など)以外にも、受験資格の拡張や多様化、試験日程の変更や短縮化、複数化、PR・広報手段の多様化や内容面での工夫など、さまざまなメニューが含まれる。本研究では、2019年に福岡県内の自治体を対象に実施された質問紙調査の個票データを利用して、こうした諸々の工夫が採用試験の競争率に及ぼす影響を分析した。その結果、「試験日程を統一試験日からずらす」「SPI試験を導入したり試験を民間委託する」「広報媒体数を増やす」といった手法は、採用試験の競争率の上昇に実際に寄与していることを示した(ただし、「試験日程をずらす」ことは内定辞退率の増加にもつながりうる)。ここでの分析は福岡県内の自治体を対象としており、またサンプルサイズも小さいことから、得られた結果をただちに一般化することはできない。しかし、管見の限りでは、採用制度の改革がもたらすインパクトを定量的に示した証拠は本研究が初出であり、一定の意義を有しているといえる。

第2に、上記のような自治体の職員採用に関する近年の改革に関して、その背後にある自治体の側の戦略を、“採用の「募集モデル」への接近”として把握することができることを主張し、その合理性や限界を理論的に明らかにした。これは、募集の段階で可能な限り大量の応募者を集めることで、組織としては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び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・発想であり、元々は日本の民間大企業における伝統的な採用のあり方を説明するためのモデルである。そこで本研究では、日本の経営学における採用研究の知見を援用することで、「募集モデル」には一定の合理性があるものの、質の高い人材の確保には必ずしも直結せず、副作用もあること(例:内定辞退者の増加や採用後のミスマッチングの発生可能性の上昇)を論じ、さらに今日の自治体を取り巻く採用の環境や自治体組織の特性(例:業務内容や労働条件の面で比較優位を示すことが困難)を踏まえると、こうした戦略の持続可能性は乏しい可能性があることなどを指摘した。

第3に、大学生を対象とした質問紙調査の分析を通じて、自治体志望者の性格特性や進路選択に関する意識の特徴を明らかにした。そこでは、例えば「自治体(あるいはより広く公務員)志望者は安定志向である」といった世間的なステレオタイプとは裏腹に、自治体志望者と民間企業志望者のアントレプレナーシップ(例:革新性やリスク許容度、物事に対する積極性)の水準は同程度であることなど、興味深い結果が得られている。さらに、海外の研究では、公共部門への入職を規定する要因として、個人の公共的なモチベーション(例:公共の利益に対する関心や規範意識など)が重要であることが指摘されてきたが、本研究の分析結果はそうした先行研究の主張を支持しなかった。これらの発見については、現在さらに詳細な分析を行っており、2024年度中に学会発表及び雑誌論文の形で公表することを予定している。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 田井 浩人	4. 巻 48
2. 論文標題 自治体新人職員の組織適応課題と対処方策 自治体における組織社会化の一側面	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 自治総研	6. 最初と最後の頁 70～97
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.34559/jichisoken.48.527_70	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 田井 浩人	4. 巻 38
2. 論文標題 自治体における職員採用のあり方に関する一考察ー採用の「募集モデル」に対する批判的検討ー	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 都市とガバナンス	6. 最初と最後の頁 92～100
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 田井 浩人	4. 巻 27
2. 論文標題 マネジメントの観点から考える自治体職員のモチベーション Public Service Motivation研究からの示唆	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 自治大からの情報発信	6. 最初と最後の頁 1～4
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 田井 浩人	4. 巻 198
2. 論文標題 これからの職員採用に求められる考え方	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 ネットワーク	6. 最初と最後の頁 6～7
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計6件（うち招待講演 3件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 田井 浩人
2. 発表標題 自治体ゲーミフィケーションの現状・展望・課題
3. 学会等名 自治体学会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 田井 浩人
2. 発表標題 若手職員の意識と働き方をめぐる現状・課題・組合の向き合い方
3. 学会等名 福岡県職員労働組合自治研集会（招待講演）
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 田井 浩人
2. 発表標題 Public Service Motivationの実証研究 自治体行政組織への組織行動論アプローチ
3. 学会等名 日本政治学会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 田井 浩人
2. 発表標題 行政学におけるPublic Service Motivation 研究の展開 その両面性に着目して
3. 学会等名 日本行政学会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 田井 浩人
2. 発表標題 新人職員に向き合う 採用から定着まで
3. 学会等名 三重県地方自治研究集会（招待講演）
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 田井 浩人
2. 発表標題 データと研究知見から考える自治体の「若手職員問題」
3. 学会等名 北信地区地方自治研究集会（招待講演）
4. 発表年 2023年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関