

人材確保のための採用試験のあり方

～広報活動と面接試験の観点から～

大阪府総務部市町村課 西田 秀行

はじめに

民間企業の業績回復に伴う採用増、公務員の不祥事によるイメージの低下等、公務員の採用を取り巻く環境は厳しくなっている。人事担当者からは、受験者数の減少、受験者の質の低下に頭を悩ませているという話が聞かれる。実際、ある市では採用試験（注1）を実施したものの、合格点に達する受験者がおらず、必要な人数を確保できなかつたため、再度、採用試験を実施するという状況に直面している。

筆者はこのような状況に対し、市町村が有効な手立てを講じることができているのかという問題意識の下、採用試験、その中でも受験者の募集のための広報活動及び面接試験のあり方について検討を行った。

論文の構成は次のとおりである。Ⅰで人材確保の重要性及び本稿のねらいを示し、Ⅱでは現状の府内市町村の採用試験の状況を見る。これを踏まえ、Ⅲで1つ目の提言として、採用試験の広報活動の現状把握、課題整理を行ったうえで、具体的な課題解決策を論じる。Ⅳでは2つ目の提言として、現状の面接試験の課題を整理し、コンピテンシーの考え方による面接手法が有用であることを、具体的な事例も提示したうえで論じる。

Ⅰ. 人材確保の重要性と課題

1. 人材確保の意義

分権型社会システムへの転換が進んでいる今日、住民に身近な市町村は、以前にも増して自らの責任において判断し、より良いサービスを提供することが求められるようになり、組織としての質を高めることが重要となっている。

そのため、組織の構成員である職員一人ひとりの質を高めることが必要になり、各市町村は人材育成のための様々な取組に力を入れているところである。

しかし、採用後の人材育成だけでは必ずしも十分ではない。現在、自ら課題を発見する能力、その課題を解決できる能力、政策を立案する能力等、職員に求められる能力は多様化・複雑化しており、採用時から優秀な人材を確保し、その上で育成していくことが必要となっている。

近年、職員の大量退職時代を迎え、新規採用職員にも即戦力として能力を発揮することが求められている。また、行政のスリム化が進み、職員の採用が抑制されている今日、職員一人ひとりが担うべき職務のウェイトは増し、優秀な人材を確保できなければ、行政運営の上で大きな痛手となる。優秀な人材の確保という問題を、より重要な行政課題として捉えるべき時代を迎えているといえる。

当然、優秀な人材の人数は限られる訳であるから、今後は、民間企業とも競争し、積極的に優秀な人材を確保するための施策を講じる必要性が増していくと考えられる。

2. 人材確保の課題と本稿のねらい

市町村における人材確保の主たる手段は採用試験であることから、優秀な人材の確保という課題を考えるうえで採用試験は重要な位置を占めている。

この採用試験には、いかにして優秀な人材に受験してもらおうかという「募集」と、いかにして優秀な人材を選ぶかという「試験」の大きく2つの観点がある。

まず「募集」とは、受験者を広く集めることである。そもそも優秀な人材が受験しなければ、その人

材を採用することもできないことから、募集の手段である広報活動が重要となる。しかし、府内市町村の採用にかかる広報活動の現状を見ると、あまり積極的な姿勢が見られず、的確で効果的な広報活動を展開しているようには感じられない。そこで、府内市町村の広報活動の課題を検証することで、優秀な人材を呼び込むためのよりの確で効果的な広報活動について提言したい。

一方、「試験」については、いつ試験を実施するかという「実施時期」、年齢要件や資格要件をどうするかという「受験資格」、どのような試験で能力評価を行うかという「選考手段」等様々な課題が考えられるが、本稿では、的確で効果的な広報活動により集めた優秀な人材を、多くの受験者の中から、いかに的確に選ぶかという観点から、「選考手段」について検討する。

受験者の選考にあたっては、受験者に求める能力が多様化し、筆記試験の結果を重視したいいわゆる知識重視の傾向から、面接試験での評価を重視したいいわゆる人物重視にシフトしている。面接試験においては、将来、実際の職務に就いた際に発揮される能力を、評価の際にいかに見極めるかが課題となっており、各市町村とも試行錯誤しているところである。

そこで、その課題対応の一方策として、過去の行動事実に焦点を当てることで受験者の能力を的確かつ客観的に評価しようという「コンピテンシーの考え方による面接手法」に注目する。この手法は、民間企業や国家公務員Ⅰ種試験でも新たな面接試験の手法として導入されており、従来の面接手法に比べ、評価の的確性、客観性に優れているといわれ、市町村においても導入する意義があると考えられる。こうした考えの下、本稿ではコンピテンシーの考え方による面接手法について、その有用性を示し、市町村への導入が可能となるよう具体的な方法を紹介する。

II. 府内市町村の採用試験の現状

平成19年度に、一般行政事務職（一般行政職のうち、技術職を除いた、いわゆる事務系職種のこと。以下同じ。）の採用試験を実施した府内31団体（注

2）の現状を概観する。

まず、大きな特徴は、府内のほぼすべての団体が9月第3週の日曜日に統一して第1次試験を実施している（町村では、年度により別途実施している場合もある。）ことである。同一日に試験を実施することで、府内市町村間での併願を防ぎ、採用辞退者を減らすねらいがあると考えられる。

試験の募集案内は7月末から8月中に公表・配布され、この時期に採用人数等、具体的な試験内容も公表され、実質的な採用試験に関する手続が始まる。受験の申込みは、8月末から9月第1週までの間に行われ、第1次試験は択一式で一般教養、一般的知識を問う内容の試験を実施し、第2次試験で面接や小論文を課し合否を決定している団体が多い。平成19年度では7団体が第1次試験で上記択一式試験の他に専門試験を追加したり、面接や小論文を実施しており、また、12団体が第3次試験（主に面接）まで実施している。

合格者の発表は、12月上旬になされる場合が多い。なお、平成19年度の一般行政事務職の募集人数は合計で約350人であった。

III. 採用試験における広報活動

1. 採用のための広報の意義

採用にかかる広報活動の意義は、いかに優秀な人材に受験してもらうかにある。その前提として、まずは少しでも多くの人に採用に関する情報を的確に伝えることが求められる。

例えば、近年、若者の離職率の上昇や精神的な病にかかり病気休職するケースが増加しているが、これは受験者が抱く仕事のイメージと、実際に入庁してから就く仕事との間にミスマッチが生じていることが一因であるということ人事担当者から聞く。公務員の仕事は住民に直接サービスを行う窓口部門や事業部門、政策等を立案する企画部門や組織の内部管理を主な仕事とする総務部門等仕事は多岐にわたる。そして、一般行政事務職として採用された場合、一般的には数年毎に異動し、様々な種類の仕事に就くことになる。こうした情報を知らなければ、

受験者は入庁後の仕事について正確なイメージを抱くことができない。その結果、入庁後に「こんなはずではなかった」ということになり、モチベーションの低下や、最悪の場合、退職してしまうということすらありうる。

こうしたことを防ぐためにも、的確な広報活動が求められるのである。

しかし、それだけでは十分ではない。そもそも受験してもらわなければ優秀な人材を採用できないことから、少しでも多くの優秀な人材を集めるために広く周知することはもちろんのこと、就職先を検討している者にも働きかけ、さらには受験先として選択してもらうことも広報活動の重要な目的となる。

例えば、公務員として働くことを希望している者の中には、国・都道府県・通勤可能な範囲の市町村の中から受験する団体を選択することが考えられるが、広報活動が十分ではなかったために他団体を選択してしまう者がいることも考えられる。また、民間企業と公務員のどちらにも魅力を感じている者においては、民間企業を選択してしまうということも考えられるのである。

2. 府内市町村の採用試験広報の現状

では、実際の採用試験広報はどの様になっているのか、今年度採用試験を実施した府内31団体（注2）の状況を見てみる（注3）。

主な広報手段は、受験に関する募集案内の作成と配布、ホームページ（以下、「HP」という。）での周知活動、各団体が発行している広報誌への掲載という3種類に大別できる。その他、採用に係るパンフレットを作成している団体が1団体ある。通常、各年度の広報活動の開始時期は、募集案内の配布が始まる8月である。

（1）募集案内の作成及び配布

募集案内とは、「採用人数」、「受験資格」、「試験の日時、場所、方法」、「受験手続」等が記載されているもので、「職員採用試験案内」や「職員採用試験要綱」、「職員募集要項」等と呼ばれている。通常、その募集案内と願書がセットになっており、募集案内に基づいて受験者は受験申込みを行う。名称は各団

体で違いがあるものの、内容は定型的でほぼ同じである。

募集案内は、市町村役場、出張所、図書館等公共機関で配布される他、近隣の大学や過去の受験者の出身校及び公務員予備校等でも入手できる。また、ほとんどの市町村で郵送やHPからのダウンロードにより入手することも可能となっている。

（2）HPにおける広報活動

本稿を執筆している段階でHP上に採用試験の情報を掲載している団体は、調査対象とした31団体中23団体で、残り8団体は採用に関するページを検索することができなかった。

23団体のうち、トップページから直接採用関係のページにリンクが貼られている団体は8団体に止まり、残りの15団体はリンクをたどっていく必要があったり検索バーによる検索が必要であり、該当ページに辿り着くまでに相当の時間を要した。掲載内容は、募集案内と同内容であることがほとんどで、HPでしか得られない情報というものがほとんどなく、せいぜい過去の試験結果を数年分掲載している程度である。

特徴的な取組としては、採用試験に関するQ&Aを掲載している団体が3団体、「先輩職員の声」と題したコーナーを開設し、職員を写真入りで紹介し、職務内容や職場環境、受験者へのメッセージ等その職員自らの言葉で綴った文章を掲載している団体が7団体あった。

（3）広報誌における広報活動

一般に全世帯に配布される広報誌では、紙面の都合もあってか、各団体とも募集案内の内容をさらに絞り込み、採用職種や採用人数、試験日等、最低限の情報が記載されるにとどまっている。

3. 採用試験広報における課題

調査対象とした31団体の広報活動は、大半が募集案内、HP及び広報誌に限られており、しかもその内容は乏しく、淡々と文字が並んでいるだけで視覚に訴えるような工夫はほとんど見られなかった。また、民間企業や都道府県が行っている説明会の開催等はなく、総じて、優秀な人材を求めているという

採用する側の積極的な姿勢が伝わってこない印象を受ける。そして、情報を発信する側の一方的な広報活動という感があり、受験者や就職先を検討している者という情報の受け手をさほど意識していないように思える。

HPについては、採用にかかるHPの場所が判りづらい団体があるとともに、採用の時期しかHPを開設していない団体もある。

また、広報活動の開始時期についても大手民間企業は前年の11月頃であり（〔引用・参考文献〕⑯）、人事委員会を置く都道府県・政令市等においても前年の12月頃であることを考えると（〔引用・参考文献〕⑮）、8月に開始するのは遅いといえる。

4. 課題が生じる背景

各市町村の人事担当者からのヒアリング等を踏まれば、上記の課題が生じる背景として、以下のようことが推測できる。

- ・人事院の平成18年度年次報告書にもあるように、公務員の志望者数は民間企業の採用動向に左右されるため、対策を講じたところで、あまり効果が期待できないと採用担当者が考えているのではないか。
- ・人事委員会を置いていない市町村では、採用事務は人事管理等の業務の一部と位置付けられているので、担当者が採用事務に多くの時間を割くことができない。特に、人事異動の時期に採用事務を行うことは困難であり、その結果、人事異動の事務が落ち着く5月ぐらいから来年度の採用事務を行うこととなり、時間的な余裕がないため、前例を踏襲する結果となってしまうのではないか。
- ・採用担当者自身は何らかの対策の必要性を認識してはいるが、財政上の問題から経費を費やすことができないため、アイデアがあったとしても、それを実現できないのではないか。
- ・現状、特に一般行政事務職の職員採用では、受験者数が募集人数を割るという事態は発生しておらず、計画通りの人数は確保できている状況ではあるから、採用担当者ひいては組織として人材確保に対してさほどの危機感を持っていないのではないか。

5. 課題解決のための具体的提言

各市町村とも厳しい財政状況であり、かつ集中改革プランによる職員数の見直しを行っている最中であることから、職員の配置増を容易には望めないことは事実であろう。

そこで、本稿では、こうした制約の中でも十分に実施可能な対応策を提言する。

(1) 基本的スタンス

採用試験の広報活動は、必要な情報を広く周知するだけでなく、さらには、受験先として選択してもらえよう、的確で効果的に展開しなければならない。

そのためには、広報活動が情報を発信する側の一方的な情報提供とにならない様、情報の受け手を意識することが重要である。人事院の調査によれば、情報の受け手である学生は「自己のスキルアップにつながるか」、「自己の専門能力や技能が活かせるか」、「就職先から必要とされているか」、「就職して数年後の自分を具体的にイメージできるか」ということを意識して就職先を選択しており（〔引用・参考文献〕⑬）、そのようなニーズに対応する情報を提供することで、よりの確で効果的な広報活動が可能となる。

また、どの様な広報手段をとるにしても、採用に対する積極的な姿勢を示すことが必要であり、少なくとも「どの様な人材を求めているのか」ということを明らかにし、周知することが必要である。

さらに、民間企業においては仕事とのミスマッチによる離職を減少させるため、その企業にとってのネガティブな情報も含めて誠実に受験者に伝えるという試みがなされている。これはRJP（Realistic Job Preview）理論と呼ばれ、実際、仕事への定着促進等の効果が確認されている（〔引用・参考文献〕⑱）。今後、広報活動を行う際には公務の魅力の発信だけでなく、ネガティブな情報の発信も必要であると考える。

(2) 具体的提言

①HPの充実

（社）経済同友会が2006年に所属企業を対象に実施した調査によると、インターネットを利用して採用活動を行った民間企業は9割を超えている

表1 採用関係HPの主な内容とその内容を掲載している団体の割合

	経営（まちづくり）理念	求める人材像	人事制度（研修制度等を含む）	仕事内容	人事担当者のメッセージ	職員（社員）のメッセージ	募集案内	過去の試験結果	Q&A
府内市町村	4%	22%	4%	4%	4%	30%	87%	74%	13%
民間企業	90%	60%	70%	70%	60%	75%	75%	15%	85%

府内市町村：採用関係のHPを設けている23団体の状況。

民間企業：民間企業に就職希望の大学3年生を対象として、日本経済新聞社が2006年10月から07年1月にかけて行った就職希望企業調査における、上位20社のHPについて筆者が分析した結果。

〔引用・参考文献〕⑪（注4）。この調査結果からも分かる通り、受験者又は就職先を検討している者にとって、インターネットを利用した情報収集や就職活動は必須の方法であり、HPによる広報活動は以前にも増して重要な手段といえる。

HPについては、他の媒体と比べ情報量の制約も少なくコストも抑えられることを考えると、広報活動に最も適した媒体であり、効果も期待できると考えられる。

ア. 民間企業のHPとの比較

近年、大手民間企業においては景気回復等により各社が採用人数を増やしている（〔引用・参考文献〕⑰）ことから、人材獲得競争は激しさを増していると言われている。そのため、より多くの人材を獲得するために、HPにおいても様々な工夫がなされている。そこで、就職先として人気の高い民間企業のHPの内容を分析し、府内市町村のHPと比較してみることにした。

まず、府内市町村の採用関係のHPの内容と、民間企業の採用関係のHPの内容を比較したものが表1である。（今回調査対象とした民間企業では受験希望者専用のHPを別途開設しており、そこではより詳細な情報が提供されている。）

民間企業ではトップページに採用関係の掲載ページへのリンクが貼られており、容易に知りたい情報を得られる。一方、府内市町村のHPではわずか8団体に止まり、圧倒的に民間企業の方が受験者を意識したものとなっている。

次に、府内市町村で「仕事内容」を掲載している団体が1団体という結果になっている。確かに、各課のページ等を作成し、仕事内容を掲

載している団体もあるが、受験者を対象とした内容ではなく、かつ採用関係のページに情報が集約されていない。一方、民間企業では採用関係のページに、どのような仕事があるのか、社員がどのように働いているのかといったことが詳しく示されている。その他、民間企業では、勤務条件や福利厚生に関する事、入社後の研修制度等、受験者に関する事項が体系立てて掲載されている。また、民間企業のほうが写真を多用しており、レイアウトも含め見やすく、工夫がなされている。

総じて、府内市町村のHPでは、受験のための手続や過去の試験結果等、受験することを既に決めている者への情報提供に重点を置いているといえる。一方、民間企業では、「経営理念」や「求める人材像」、「人事担当者のメッセージ」等、どのような人材をどのような思いで求めているのかを積極的にアピールし、就職先を検討している者に対しても有用な情報を提供しているといえる。

イ. 充実点

現状把握及び民間企業のHPとの比較から、次のように充実させる必要があると考える。

まず、掲載場所をわかりやすくする工夫が必要である。少なくともトップページに採用関係のページへのリンクを貼る必要があるといえる。また、写真を使用したりレイアウトを工夫する等、HPの特性を最大限活かすことを考慮すべきである。

次に、採用関係のページに受験者にとって有用な仕事内容の情報を集約することも重要であ

る。さらには、「研修等の人事制度」、「求められる能力」、「先輩職員のメッセージ（職場での具体的な仕事内容等が職員の立場から語られているもので、入社後の自分をイメージできる内容となっているもの）」といった受験者が求める内容を掲載することも必要である。民間企業との違いやより高い効果を求めるならば、「先輩職員のメッセージ」を体系立て、若手職員だけでなく、就職後5年10年経過した職員や、係長職や課長職の職員等、幅広く掲載することである。なお、受験者が求める内容は時代とともに変わると考えられるので、アンケート調査等により受験者からのフィードバックを行い、常に改善を図ることが必要である。

HPは、高度な技術を用いるものでない限り、職員自ら作成できるものであり、特別な費用は発生しない。よりレベルの高いものを作ろうとする場合でも、例えば、庁内で有志を募り助力を得るといった方法も考えられる。HPは重要な広報手段であり、早期に充実させることが望ましい。

②募集案内の改善

募集案内が重要な広報手段となっている現状から、上記HPの改善点で提示した内容を少しでも多く掲載することが望ましい。

また、「どのような人材を求めているのか」、「どのような仕事があるのか」等、募集時期以外でも情報提供可能な内容を掲載したパンフレットを作成し、就職先を検討している者への対応も考えるべきであろう。

③府内市町村共同の説明会の開催

大手民間企業を対象とした（社）日本経済団体連合会の調査（注5）では、説明会の開催は効果的であったという結果が示されている。

説明会の大きな利点として、次のことが考えられる。まず、参加者にとっては、実際に公務員として働いている人物と接することができることである。また、説明側にとっては、公務員という職に関心のある人物に接し、受験者や就職先を検討している者のニーズの把握が可能であること、採

用側としての積極的な姿勢をアピールすることが可能なこと等である。

また、前述のRJP理論によれば、ミスマッチの解消には①企業にとってネガティブな情報の提供により、企業の誠実な姿勢と配慮を示すこと、②仕事内容についての十分な情報の提供、③現役社員との率直なかかわり、が重要であるとされる（〔引用・参考文献〕⑱）。説明会では短時間ではあるが仕事内容の十分な情報提供を職員自らが生の声で伝えることが可能であり、体験談を交えたり質疑応答の時間を設け、参加者の疑問に直接答えることも可能である。さらに、ネガティブな情報も直接伝えられるので、参加者が受験し採用された後のミスマッチも低減できるという効果も望まれる。

例えば、府内市町村共催という形式を取れば、経費も抑えられ、複数回の開催も可能であろう。また、大学・民間企業等が主催する就職説明会に府内市町村が共同して参加するという方法も考えられる。一定の経費はかかるだろうが実施する価値は十分にあると思われる。

④募集情報の早期周知

広報活動の早期実施のためにも、また、受験者のためにも採用についての意思決定は早めに行う必要があるのではないかと。仮に募集人数が具体的に決まっていなくても、採用試験の実施の有無は遅くとも国家公務員試験や都道府県、政令市の試験が行われる6月までには決定し周知すべきであろう。

IV. コンピテンシー評価型面接

Ⅲでは、いかにして優秀な人材に受験してもらうかという「募集」の観点から広報活動を取り上げた。しかし、いくらの確で効果的な広報活動を行い、優秀な人材が受験したとしても、多くの受験者の中からそうした人材を選び確保できなければ、行政運営の質を高めることもできない。「選考手段」というプロセスも極めて重要である。以下、受験者の中からいかにして優秀な人材を選ぶかという「選考手段」

について述べたい。

1. 採用試験における面接試験の意義

今日、地方分権の推進により、職員には知識だけでなく、その知識を活かし、いかに適切な政策を立案するか、そして、その政策をいかに実行していくかということが従来以上に求められるようになり、行動力やコミュニケーション能力等、様々な能力がより必要とされるようになった。

採用試験においてもこうした能力を有しているか否かを評価する必要性が生じ、面接試験がより重視されるようになってきている。このため、面接試験は、筆記試験では評価することのできない能力を受験者が保有しているか否か、を適切に評価できるものでなくてはならない。

2. 面接試験の現状と課題

(1) 面接試験の現状

府内市町村の募集案内によると、現在実施されている面接試験は、個人面接、集団面接、集団討論の3種類に大別できる。府内市町村についての調査は見当たらないが、上記3種類の面接試験を行っている都道府県・政令市等の調査によれば、これらの面接試験においては「筆記試験では評価しにくい人柄、意欲、対人関係能力等の人物的側面」、「集団の中で行動特性」、「社会適応性」等が評価の対象となっている（〔引用・参考文献〕⑮）。

(2) 面接試験の課題

一方で、現状の面接試験について次のような課題が指摘されている。

① 評価の的確性

得点化するための明確な採点基準等を作成することが難しいといった、面接で得られた情報からいかに的確な評価をするかという点（〔引用・参考文献〕⑮）。

② 就職後の職務遂行能力との関連性

現状では、受験者の人柄、性向、保有資質等の内的な潜在能力、保有能力を基準として評価しており、実際の職務を遂行する際に、面接試験時に評価した能力が適正に発揮されるかどうかという、

職務遂行能力との関連性が希薄であるという点（〔引用・参考文献〕⑭）。

③ 面接者の主観の影響

人事担当者からは、評価結果が面接者の主観に左右されることがあり、評価の客観性の確保が難しいという意見が聞かれた。これは、面接試験は人が人を評価するという性質上、筆記試験のように単純に○か×で測れない側面があり、判断・評価が主観的なものに陥り易い傾向があるからである。このため、面接試験では評価の客観性をいかに確保するかという点が課題になっているといえる。

3. コンピテンシー評価型面接とは

2. で述べた課題に対し、今日、新たな手法としてコンピテンシーの考え方による面接手法が注目されている。

上場企業を中心に主要企業を対象にした調査によれば、コンピテンシーの考え方による面接手法を用いている民間企業は24.2%であり、検討中の民間企業を含めると50%を超え（〔引用・参考文献〕⑯）、また、都道府県・政令市等においては、65団体中28団体が何らかの方法でコンピテンシーの考え方を採用して面接を行っている（〔引用・参考文献〕⑮）（注6）。

(1) コンピテンシーとは

コンピテンシーという言葉の定義は定まっておらず、論者や用いられる状況によって多種多様である。代表的なものとして、アメリカ合衆国の人事管理庁では「仕事上の役割や機能をうまくこなすために個人に必要とされる、測定可能な知識、技術、能力、行動及びその他の特性パターン」と定義されており、また、単純に「行動に表れる能力」と訳されることもある。

ここではコンピテンシーのことを人物試験技法研究会の定義に基づき、「個人の行動に表れる能力、特性」、「結果や行動と結びつく能力、特性」と定義する（〔引用・参考文献〕⑭）。具体的なコンピテンシーとしては「積極性」、「社会性」等がある（注7）。

(2) コンピテンシーを活用した面接の考え方

知識、経験、成果イメージ、思考力、動機等をいくらか持ち合わせていたとしても、それらを発揮し、実際の行動に結びつけなければ、成果を生み出すことはできない。

その人が将来成果を生み出すであろう可能性を、内に秘められた潜在的なものから評価するのではなく、過去の現実の場面において表れた行動から評価する方が、評価の的確性を高めることに結びつく。

例えば、面接の場面において「こういう場合にはどうしますか」という質問をした際に、「積極的に取り組みます」という発言をした受験者がいたとする。しかし、このような仮定の質問に対して、受験者は当然面接者の意向を汲んだ回答を述べるのが想定され、職務に就いてから、この受験者が似たような状況に立った際に積極的に取り組むかどうかは定かではない。

この考え方に基づいて行う面接のことを、ここでは「コンピテンシー評価型面接」と呼ぶ。

(3) コンピテンシー評価型面接とは

コンピテンシー評価型面接は、採用後実際に仕事をしていく中で「成果につながる行動を起こすことができる人物であるかどうか」という点について、将来の実際の行動に繋がると考えられる過去の行動の有無を確認することに焦点を当てる。

そして、確認した過去の行動事実から「積極性」や「社会性」等の優劣を評価する。その際の基準は、求めるコンピテンシーごとに、優劣を評価するための具体的な行動事例が提示されており、評価者はこ

の評価基準に受験者が答えた過去の行動事実をあてはめ、評価を行うのである。

※コンピテンシー評価型面接の具体的な進行情形は、IV.4.(3).②で示している。加えて、実際の面接事例を別表に掲げたので、具体的なイメージを抱きにくいと思われる場合には、まずこれらをご覧ください。そうすることで、コンピテンシー評価型面接についてより理解が深まるものと考えている。

(4) コンピテンシー評価型面接の有用性

以上のことから、コンピテンシー評価型面接は、受験者の過去の行動事実を基に、職務を実際に行う際に発揮されるであろう能力を評価するので、受験者の人物評価の的確性を確保することができる。また、過去の行動事実を確認することが面接の主眼であるため、面接者の個人的な好み、価値判断、主観が入りにくいといえる。

コンピテンシー評価型面接では、求める能力を受験者が有しているか否かをよりの確で客観的に評価でき、従来からの面接が課題としてきたことをかなりの程度解決できる手法として優れているといえる。

なお、評価の的確性や客観性をより高めるためには、次のような課題もある。

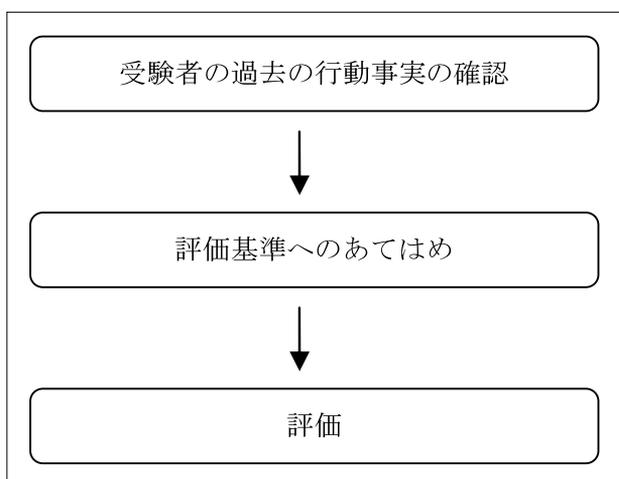
- ・面接の手法にルール（流れ）があるため、そのルールに則った面接となるよう、面接者は面接手法について習熟しておくことが必要となる。
- ・過去の数種の体験を掘り下げて質問することになるため、面接時間を長く取ることが望ましく、一人当たり最低30分程度は必要といわれている。

4. 具体的実施方法

(1) 評価基準の作成

コンピテンシー評価型面接は、まず、面接時に評価する基準を作成するところから始まる。一般的には、面接時に評価するコンピテンシーを決め、それらを「…する」という行動特性を表す言葉で定義づける（コンピテンシー・ディクショナリー（注8）の作成）が、新規採用職員の場合、個別具体的な職に必要なコンピテンシーを評価するのではなく、「積極性」、「社会性」、「コミュニケーション能力」といった一般的なコンピテンシーを評価することになると考えられるため、他団体の事例の活用、国で行っ

図1 コンピテンシー評価型面接



ている評価方法の活用、その他、市販文献を活用し評価基準を作成することも十分可能であると考えられる（注9）。

（2）面接の事前準備

①受験者への告知

受験者に事前にコンピテンシー評価型面接を実施することを知らせる。予告なく面接を実施すると、受験者が過去の行動事実を思い出せず、評価するための行動事実を聞き出せない可能性があるからである。また、少ない行動事実から評価するより、多くの行動事実から評価するほうが評価の的確性を高めることができるからである。

②履歴書・面接カードの活用

履歴書・面接カードに学生時代に取り組んだこと等、過去の行動事実を記入させる。これを面接時の資料とすることで、面接者は質問の展開を事前に検討しておくことができ、面接をスムーズに行うことが可能となる。

③面接者の教育

より多くの行動事実を聞き出すために面接のやり方（流れ）を習得することが重要となることから、マニュアルの作成・配布や模擬面接の実施等、面接者に対する事前教育を行う。

（3）面接

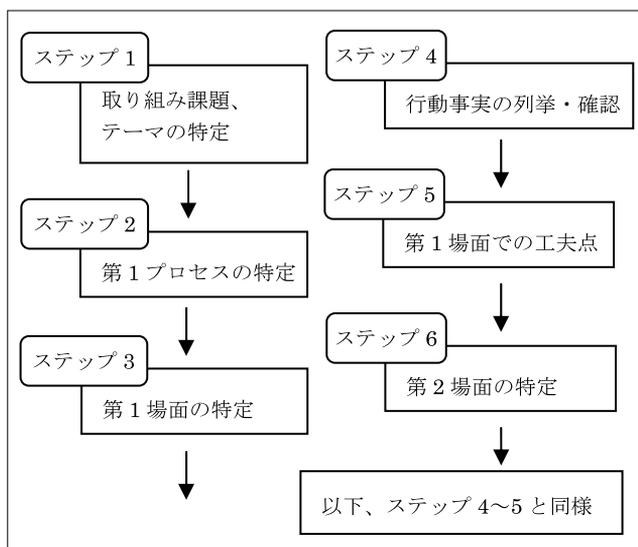
①基本的な考え方

面接は評価をする場ではなく、受験者の行動事実を数多く聞き出す場であるから、5W1Hを意識して行動事実を確認する。例えば、「いつ」、「どのような場面で」、「何（誰）に対して」、「どんな意図で」、「どのように行動したか」、「どんな工夫を加えて行動したか」といったことを質問し、行動事実を確認するための場面を特定していき、そこでどのような行動をとったかを確認する。

②面接の流れと具体的な質問例（〔引用・参考文献〕⑧）

面接の流れと具体的な質問例は、次のとおりである。図2に示すとおり、具体的な行動事実をより多く、そして効率的に聞き出すために、各ステップに分割し、面接を行っていく。

図2 コンピテンシー評価型面接の流れ



出典：川上真史・齊藤亮三（2004年）『できる人、採れていますか?』弘文堂P 71

（ステップ1）

受験者が特に力を入れて取り組んだ事項を特定し、面接全体の大枠となるテーマを絞る。

（質問例）「学生時代、あなたが特に力を入れて取り組んだことには、どのようなものがありますか。」

（ステップ2）

まず最初に行ったことを質問し、行動事実を確認する。

（質問例）「そのテーマに取り組むにあたって最初にあなたがしたのは、どんなことでしたか。」

（ステップ3）

この時点では、まだ行動事実が抽象的なので、場面をさらに特定し、具体的な行動事実を聞き出せるよう誘導する。

（質問例）「いつ、どこで、だれと、どんなことからはじめましたか。」

（ステップ4）

そして、ステップ3で聞き出した場面でどのような行動を取ったのか、時系列を意識し、行動事実の確認を行う。

（質問例）「まず何をしましたか。」「次に何をしましたか。」「他に何をしましたか。」

(ステップ5)

苦労した経験や工夫を加えた場面には様々なコンピテンシーが表れることが多いので、行動事実の確認を行うには有効な質問であり、また、第1場面での締めめの質問として次の場面にスムーズに移行できる効果もある。

(質問例)「その場面で、一番大変だったことはどんなことでしたか。」「その課題を解決するにあたり、何か独自の工夫を加えたこと、自分なりのやり方を見つけたいようなことはありますか。」

(ステップ6)

ステップ5までで第1場面での行動事実の確認が終れば、第2場面に話題を移す。さらに第3、第4場面と時間の許す限り行動事実の確認を行う。場合により、ステップ1の取組課題、テーマの特定に戻る。

(4) 評価

面接が終了した後、面接で確認した行動事実を評価基準にあてはめ、受験者が有するコンピテンシーの水準を客観的に評価する。聞き出した行動事実の記録に基づいて評価するため、全ての面接が終了した後、さらには面接者以外の人であっても評価は可能である。

5. 市町村への導入

先にも述べたとおり、コンピテンシー評価型面接は求める能力を受験者が有しているか否かを、従来の面接に比べ、よりの確に客観的に評価できる手法である。採用人数が限られ、よりの確な評価が強く求められる中であって、導入するメリットは大きいと考える。

コンピテンシー評価型面接の課題として挙げた「一人当たりの面接時間の増大」、「面接者の習熟」についても、市町村で導入するにあたっては十分克服できるものとする。市町村においては国、都道府県と比べて受験者数も少ないため、面接にかかる時間を十分に確保でき、同時に面接者側の人数も絞れることから、面接者への教育も容易になると考えられるからである。

コンピテンシー評価型面接としては本稿で述べた方法が一番効果的であるが、面接時に確認するコンピテンシーをあらかじめ限定(例えば、「社会性」のみを確認する。)することにより、どうしても十分な時間を確保できない場合や、特定のコンピテンシーのみ確認したい場合でも活用することは可能である。

おわりに

人材は「人財」と表現されることもあるように、財産であり資源である。人材の如何で行政運営の質は大きく異なる。より良質なサービスを提供するためには、優秀な人材を確保し、より優秀な人材へと育成していくことが求められる。

本稿では、採用試験、その中でも広報活動と面接試験に着目し、優秀な人材を確保するための具体的な手法として、HPの充実、説明会の開催等を提示し、また、コンピテンシーの考え方による面接手法が有用であることを述べた。本稿で述べた広報活動や選考方法の工夫は優秀な人材を確保する上で非常に重要な要素であり、各団体における積極的な取組が期待される。

なお、これらはいくまでも人材確保の必要条件であり十分条件ではないことも事実である。優秀な人材を獲得するためには、より本質的には、学生等に働きたいと思わせるような魅力的な団体となることが何よりも重要である。

〔コンピテンシー評価型面接の具体的な進行例及び評価〕（筆者作成）

★進行例

面接者：（事前に受験者が記入した履歴書や面接カードを参考に）「あなたは学生時代にサークル活動やアルバイト、ボランティア活動等積極的に色々なことに取り組んでおられますね。その中で、アルバイトに一番力を入れて取り組んだとの事ですが、具体的にどのようなアルバイトをしましたか。」（ステップ1。取り組み課題、テーマの特定。）

受験者：「家庭教師やガソリンスタンドでのアルバイト、警備員の仕事をしました。」

面接者：「その中でも、最も力を入れて取り組み、成果が出たと思うことは何ですか。」

受験者：「家庭教師のアルバイトです。中学3年生を主に担当していたのですが、生徒が志望する高校に合格させることができたのが一番の成果です。」

面接者：「では、その生徒を志望する高校に合格させるために一番最初にしたことは何ですか。」（ステップ2。第1プロセスの特定。）

受験者：「保護者が生徒よりも熱心で、家庭教師を依頼されることがよくあり、生徒自身にやる気や合格したいんだという意欲がないことが多いのです。このため、生徒自身にやる気を持ってもらうように意識改革に取り組みました。」

面接者：「生徒さんの意識改革のために、まずどんなことからはじめましたか。」（ステップ3。第1場面の特定。）

受験者：「わたしは複数の生徒を担当していましたので、中には、初めから意欲を持って、受験勉強に取り組んだ生徒もいました。なぜこのような違いが出てしまうのか、生徒の本音を聞きだすことができれば何かわかるのではないかと考え、そのために、まずは勉強を教えることよりも、生徒と打ち解けることに努めました。」

面接者：「具体的には、どんなことをしましたか。」（ステップ4。行動事実の列挙・確認。）

受験者：「テニス部に所属していた生徒とは、一緒にテニスをしたり、釣りが趣味だという生徒とは釣りに行ったりしました〔行動事実1〕。」

面接者：「それで具体的な成果はありましたか。」

受験者：「はい、ありました。少し時間はかかりましたが、徐々に打ち解けることができ、本音を話してくれるようになりました。その中で、初めから意欲的に受験勉強に取り組んでいた生徒は、この高校に入学し、そこのサッカー部に入部したいといった具体的なイメージを持っていました。しかし、あまり意欲のない生徒は、志望する高校はあるのですが、模試の成績や偏差値のみで高校を選択しており、その高校でどんな生活を送るのか、また、どんなことに取り組みたいのかといった、具体的なイメージを持っていませんでした。」

面接者：「では、具体的なイメージを持ってもらうために、どのような工夫をしましたか。」（ステップ5。第1場面での工夫点。）

受験者：「生徒が志望している高校に通学している者と実際に交流を持つことができれば具体的なイメージを抱くことができるのではと考え、家庭教師の事務局に対し、過去の生徒の中で、私が受け持っている生徒の志望高に通学している人を紹介してもらい、実際に話をする機会を設けてもらうことを提案しました〔行動事実2〕。」

面接者：「どのように提案したのですか。」

受験者：「初めは、事務局の方も懐疑的だったのですが、同じ事務局に所属している複数の家庭教師に趣旨を説明しこの提案に賛同してもらえたこと、また、生徒や保護者にも話をし、実際に話を聞いてみたいという要望を吸い上げることができ、その結果を持って、実施することの有効性を事務局に説明しました〔行動事実3〕。」

面接者：「その提案は受け入れられましたか。また、結果どうになりましたか。」

受験者：「はい。事務局のほうもそこまでの要望があるならば、受験生のためでもあると考え、先輩を紹介していただきました。また志望する高校を訪問することにより、クラブ活動の様子を実際に見学したり、学校行事の内容等を職員や先輩から話を直接聞いた結果、具体的なイメージを持つこと

ができ、その高校に合格したいとやる気を出し、受験勉強に取り組む姿勢が見られました。」
 面接者：「生徒が意欲をもって受験勉強に取り組む始めてから、特に苦労した点は何ですか。」（ステップ6。
 第2場面の特定。）

★評価（人物試験技法研究会の報告書による（注7））

上記行動事実により評価できる範囲で評価を行う。実際には、この行動事実だけをもって、人物の評価を下すことは難しいため、他の場面を特定してさらに行動事実を集めることとなる。

第1場面で確認できた行動は〔行動事実1～3〕の3点である。今回はこの行動の中から、特に「社会性」について（評価するコンピテンシーは「社会性」以外にも「積極性」、「信頼感」、「経験学習能力」、「自己統制」、「コミュニケーション能力」がある）、受験者の行動事実を評価基準にあてはめ、実際に評価を行うこととする。

「社会性」に関する評価基準は次のとおりである。

社会性 [他者理解・関係構築力]		
○相手の考えや感情に理解を示しているか		
評 定 段 階		評定につながる行動の例
優	考えや感情の背景や根底にある複雑な課題を理解する。	言葉の裏にある事情を的確に理解する。深い共感を示すことができる。
普通	相手が伝えようとする考えや感情を理解する。	相手の話を聴こうとし、相手の気持ちを受け止める。
劣	表面的な言葉にとらわれて相手の感情や考えを理解できない。	自分からは相手の話を聴こうとしない。相手を攻撃し相手の心を閉じさせてしまう。
○異なる価値観にも理解を示しているか		
評 定 段 階		評定につながる行動の例
優	異なる価値観を積極的に受け止め、組織・社会の中で新たな関係を築く。	外国の歴史や文化にも理解を示し、異なる価値観を持つ人々とも対話、共生ができる。
普通	異なる価値観の理解に努め、他者への思いやりを示す。	外国の歴史や文化を学び、知ろうとする。
劣	自分の価値観にこだわり、異なる価値観の受け入れに消極的。	偏見を持っている。他者理解に欠ける。
○組織や集団のメンバーと信頼関係が築けるか		
評 定 段 階		評定につながる行動の例
優	メンバーのやる気や協力を促すように行動する。	課題解決を通して他者と信頼関係を築くことに積極的に取り組む。組織内の対立を解消し相互理解を深めようとする。
普通	メンバーからの信頼を受けることを意識して行動する。	組織の規範・インフォーマルなルールを守る。
劣	メンバーとの信頼関係を自ら築こうとしない。	組織の規範を軽視。すぐに他者を非難し、人間関係でのトラブルを起こす。
○組織の目的達成と活性化に貢献しているか		
評 定 段 階		評定につながる行動の例
優	目的達成と活性化に向けて働きかけている。	メンバーの更なる成長への働きかけ。組織を高いレベルに上げるための働きかけ。組織の構築。
普通	活動に協力的に参画し、自分の役割をこなす。	自分の持分の仕事をこなす。自分の成長と組織の向上を結び付けて考える。
劣	活動に消極的である。	自ら申し出て組織での役割を果たすことはない。組織の将来や在り方に無関心。

出典：人物試験技法研究会（2005年）『人物試験におけるコンピテンシーと「構造化」の導入』

〔行動事実1〕の評価

相手の本音を聞き出すために、相手の立場に立って相手との関係を構築しようとしている。その結果、本音を聞き出すことにも成功している。これは、「異なる価値観にも理解を示しているか」という評価基準の内、「異なる価値観を積極的に受け止め、組織・社会の中で新たな関係を築く。」という評価に該当するといえる。

〔行動事実2〕の評価

家庭教師の目的とは生徒を志望する学校に合格させることであり、そのためには、生徒が意欲を持って受験勉強することが必要となるが、受験者はそのための具体的な提案を事務局に対して行っている。これは、「組織の目的達成と活性化に貢献しているか」という評価基準の内、「目的達成と活性化に向けて働きかけている。」という評価に該当するといえる。

〔行動事実3〕の評価

事務局を説得するために、同僚や保護者を説得し、協力が得られるように働きかけている。これは、「組織や集団のメンバーと信頼関係が築けるか」という評価基準の内、「メンバーのやる気や協力を促すように行動する。」という評価に該当するといえる。

〔最終評価〕

「相手の考えや感情に理解を示しているか」に該当する行動事実は確認できなかったが、残り3点の評価基準については確認できた。

以上より、社会性については、高いコンピテンシーをもっていると言え、「優」の評価を与えることができる。

(評価にあたり、4点のすべての評価基準に該当する行動事実を求めるのか、またその内1点でも該当する行動事実があれば、その行動事実から評価するのかは、導入する市町村において判断することとなる。)

注 釈

注1 人事委員会を置かない市町村においては、職員の採用は競争試験または選考により行うものとされているが、本稿でいう採用試験とは競争試験のことを指す。

注2 大阪市と堺市は他の府内市町村と違い、職員の採用試験を人事委員会が実施しているため対象外とした。また、直接大学等に出向き、個別に募集する等している「技術職」のみの採用試験を実施している団体も対象外とし、府内43団体中、31団体の現状を調べた。

注3 府内市町村が作成しているHP、募集案内、広報誌からの情報収集及び人事担当者へのヒアリングによりとりまとめた。

注4 (社)経済同友会が2006年4月に発表した『「2006年度・新卒者採用に関するアンケート調査」結果』によると、大学等の新卒者の全てをインターネットエントリーの応募者から採用した民間企業の割合は62.7%であり、新卒者の一部で行った民間企業の割合は28.6%

である。

注5 (社)日本経済団体連合会が2007年2月2日に発表した『2006年度・新卒者採用に関するアンケート調査結果』によると、説明会・選考会を複数回開催した民間企業は約90%にのぼり、その内の9割の民間企業がその効果を評価している。

注6 コンピテンシー評価型面接を実施している28団体中、従来の面接の代わりに行っている団体は3団体、従来の面接に加えて行っている団体が6団体、従来の面接の中で同時に行っている団体が16団体、その他が3団体となっている。

注7 人物試験技法研究会の報告書では、国家公務員I種受験者に求められるコンピテンシーとして「積極性」、「社会性」、「信頼感」、「経験学習能力」、「自己統制」、「コミュニケーション能力」の6点を掲げている。詳しくは人事院のHPを参照。

<http://www.jinji.go.jp/saiyo/dankairei.pdf>

注8 コンピテンシー・ディクショナリーとは、あらゆる一般的なコンピテンシーを「…する」という行動特性を表す形で定義づけ、尺度化し、一覧表にまとめたものこと（〔引用・参考文献〕③）。

注9 評価基準を独自に作成する方法を参考までに記載すると以下のような手順となる。

①求めるコンピテンシーの確定

これについては、各団体とも、求めるコンピテンシーは人材育成基本方針等により、ある程度定義されているので、比較的簡単ではないかと考えられる。

②行動事実の収集

実績を上げている人物へのインタビューを実施したり、職員を対象としたアンケート調査等で行うのが通例である。

③収集した行動事実の整理とコンピテンシー・ディクショナリーの作成

面接者の主観を排除し、客観的な評価を行うために作成するもので、具体的には、確定したコンピテンシーの優劣を評価するための基準（「優」・「普通」・「劣」等）を定め、その基準に収集した行動事実をあてはめる。

引用・参考文献

- ①稲継裕昭（2004年）「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―」『人物試験研究』193号 p 2 - p 15
- ②稲継裕昭（2006年）『自治体の人事システム改革』ぎょうせい
- ③岩脇千裕（2007年）「大学新卒者採用における面接評価の構造」『日本労働研究雑誌』567号 p 49 - p 59
- ④（財）大阪府市町村振興協会 おおさか市町村職員研修研究センター（2002年）『分権時代の人材育成研究会中間報告～人材確保・人事評価の一考察～』
- ⑤（財）大阪府市町村振興協会 おおさか市町村職員研修研究センター（2003年）『分権時代の人材育成研究会最終報告～地方自治新時代の人材育成～』

- ⑥大阪府内各市町村職員採用募集案内（2007年）
- ⑦奥林康司編著（2003年）『入門 人的資源管理』中央経済社
- ⑧川上真史・齊藤亮三（2004年）『できる人、採れていますか？』弘文堂
- ⑨川上真史・齊藤亮三（2006年）『コンピテンシー面接マニュアル』弘文堂
- ⑩キャリアパートナーズ（2006年）『2007年卒採用企業採用動向調査』
- ⑪（社）経済同友会（2006年）『「企業の採用と教育に関するアンケート調査」結果』
- ⑫自治省（1997年）「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」
- ⑬人事院（2006年）『平成18年度 年次報告書』
- ⑭人物試験技法研究会（2005年）『人物試験におけるコンピテンシーと「構造化」の導入』
- ⑮全国人事委員会連合会任用部会報告（2007年）『平成18年度・19年度報告書』
- ⑯（社）日本経済団体連合会（2006年）『2005年度・新卒者採用に関するアンケート調査結果』
- ⑰（社）日本経済団体連合会（2007年）『2006年度・新卒者採用に関するアンケート調査結果』
- ⑱堀田聡子（2007年）「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方」『日本労働研究雑誌』567号 p 60 - p 75
- ⑲渡辺光明（2006年）「I種人物試験におけるコンピテンシーの考え方と面接方法の構造化の導入」『地方公務員月報』平成18年7月号 p 35 - p 49