

マッセOSAKA(おおさか市町村職員研修研究センター) 発

大阪府内市町村の採用戦略はこう変わる

特別研究会「人材確保を考える(採用戦略)」の研究成果とその活用

財団法人大阪府内市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター副所長兼研究課長

上浦 善信 さん



戦略面で民間との差を感じていました

研究会発足の背景

マッセOSAKAは、大阪府内市町村職員を対象とした研修や政策研究を目的として設立されました。自治体向けシンクタンク機能を充実させるべく、政策研究には特に力を入れているのが特徴で、今回の特別研究「人材確保を考える(採用戦略)」も、このような取り組みの1つです。

組織をいかに効率的・効果的に運用するか、組織の目的をいかに達成するかというのは、その営みを支える「人」の力量にかかっています。多くの企業では、生産性の向上のために組織の生き残りをかけてより優秀な人材を採用し、社員一人ひとりのレベルアップを図る努力をしています。特に社会の変化が激しい今、組織が求める人材をいかに確保し育成するかということが、これまで以上に問われる時代となっており、自治体もその例外ではありません。

そのような中、多くの市町村では人材育成にはかなり力をいれてきているものの、人材育成の入り口にあたる「人材の確保」の部分の戦略面では、一般的な企業と比べて差があるように感じていました。数千万円の費用を要す

る工事や物品の購入については相当議論を重ね、慎重に購入方法や購入先などを決定しますが、生涯賃金2億円とも3億円ともいわれる人材の確保については、それほど慎重さや戦略をもっていない市町村が多いのではないかと。必要人数については検討を重ねるけれども、どのような人材を採用し、今後どう活用してゆくか、どう育てていくかといった議論が少ないのではないかと思ったのです。一方で、採用試験を受験する側は公務員予備校などでそのノウハウを学んでくる。果たして、現在の採用活動でうまく求める人材を選考できているのだろうか、と懸念していました。

そんなとき、府内市町村の採用担当者から「せっかく採用した職員が思うように活躍してくれない」「質のよい人材が応募してこない」「集まった応募者からどのように選考すればよいのか悩んでいる」などの声が聞こえてきたり、退職者補充を数年凍結していた市町村からは、面接の実施方法についての相談を受けることも多くなりました。

これらのニーズを受け、マッセOSAKAでは採用選考マニュアルを作成するとともに、採用戦略に関する提言を行うための研究会を立ち上げました。研究会発足にあたり外部コンサルタントとの連携などを検討していくなかで、既にあるノウハウを加工・再構

築するのではなく、1からオリジナルの自治体採用戦略を指導いただけという点で、NOMA 総研専属講師の川村稔先生に指導・助言をお願いしました。

職員がすぐに活用できるものを

研究活動の内容とその成果

研究会では、公募した府内市町村の採用担当の人事課職員と研究課スタッフが研究員となり、川村稔先生とともに議論を進めていきました。まずは府内自治体の採用試験における問題点を共有し、先進都市への視察やゲストスピーカーをお招きしての意見交換など実施しました。最終的に、採用戦略に関する「7つの提言」「市町村職員をめざす人のためのガイドブック」「採用面接マニュアル」「職員採用のウェブサイトモデル」などを掲載した報告書を作成いたしました(p25参照)。

今回の成果としては、応募者のキャリアや職種に応じた選考方法を示し、適応性を判定しやすく解説しているところに長があります。これは、川村先生に実際に自治体で働いている異なる職種の職員数人からヒアリングしたうえで職務分析をしていただき、新規卒業見込みの者と社会人経験者の評価観点の違い、また事務職、技術職、専門職など職務による評価観点などについて整理いただいたもので、自治

※マッセOSAKA 平成7年に大阪府内市町村の職員を対象とした研修・研究事業のためにオープンした「おおさか市町村職員研修研究センター」の愛称で、make up sensibility「感性を育てる」の頭文字からつくった造語ですが、大阪弁の「頑張りまっせ」「勉強しまっせ」のマッセと覚えていただいています。

体ならではの評定票を作成することができました。

いずれの資料も自治体採用において職員がすぐ活用できるもので、例えば、「市町村職員をめざす人のためのガイドブック」は、当センターのホームページに掲載し、各市の職員採用のウェブサイトから受験生がアクセスできるようにいたします。「採用面接マニュアル」は、採用担当者のパイプとして、また庁内で指名する面接官向け説明会のテキストとしてもそのまま活用できるように工夫しています。

研究成果を活用した「採用面接マニュアル」と「eラーニング」

研究から実践へ——採用担当者のための講座テキスト「採用面接マニュアル」

報告書は大阪府内の41の市町村に配布いたしますが、研究成果を効果的に活用してもらうため、報告書をテキストにした採用担当者のためのミニ講座を開催したいと考えています。講師には、川村先生をはじめ研究員にも登場いただき、提言内容やマニュアルの活用法について解説いただきたいと思います。

これをきっかけに、是非とも自治体の採用担当者には、公務員予備校との「いちごっこ」に終止符を打つくらいの選考テクニックを身につけていただけることを期待しています。また、採用試験におけるノウハウを組織内に蓄積し、長期的な採用戦略として継承して欲しいと思っています。

面接官のためのeラーニング

採用面接は人事担当者だけのものではありません。中堅のグループリー

ダーや若手職員にも選考に関わってもらうことが、とても重要だと考えています。例えばグループリーダーには、実務で役立つ感性をもっているか、伸びしろのある人材かどうか、市民サービス向上に役立つか、他の職員にいい影響を与えるか、などを評価していただきたい。また受験生と世代の近い若手職員には、ストレス耐性はどうか、一緒に働きたいと思えるかどうか、などの視点で見てください。こういった意識を持って多くの職員が選考に関わることにより、組織にとってよりふさわしい人材を選考できるのではないかと思います。

そこで、研究会の継続した取り組みとして、初めて面接官となる人を対象としたeラーニングのコンテンツを作成したいと考えています。内容としては、基本修了時間を30分程度に設定し、面接を実践している場面や面接終了後、面接官同士がミーティングしているところなどをアニメと音声を入れ、面接官の責務や役割をより理解しやすいコンテンツに仕上げたいと思っています。

各市町村の採用担当者にはこれらのツールを十分に活用していただきたいと思います。採用面接マニュアルを使用した説明会とeラーニングとのブレンドにより面接官としての不安を払拭し、求められる役割を認識して、組織にとって優秀な人材を選考するようになっていただければ、私どもとしても嬉しい限りです。

今後の自治体に期待される採用戦略

自治体を取り巻く環境は時代とともに変化しています。2000年の地方分

権一括法、三位一体改革から本格的にスタートした地方分権も途半ばではありますが、最近では地方分権から一歩前進した道州制についても活発に議論されるようになりました。そのような中で、今後の自治体には、自らの責任においてそれぞれの地域に応じた柔軟な行政サービスを提供することが求められてきます。地域の多様な人々と一緒にまちづくりをすすめていくうえで、職員に求められる能力も「住民とともに課題を発見する力」「ファシリテート力」「チームで働く力」「柔軟な発想」「ストレスをコントロールする力」など、より複雑高度化しています。職員一人ひとりが様々なことにチャレンジし創意工夫して、他にない新たな行政サービスを提案することができる時代です。こうした新たな人材を採用し育成していくためにも、自治体のシンクタンクとしての役割を当センターが担うことができればと思っています。

プロ野球で言えば、より良い新人を採り、トレードで補強し、そして監督・コーチは現有戦力を計画的に指導し、選手もまた必死に練習しています。自治体もより良い人材を採用し、育成していく必要がありますし、職員自身もまた夢をもって自己を磨いていく必要があると思います。

そういった採用から育成までのトータルな仕組みづくりは、組織の重要な仕事です。今回の研究成果を活用いただき、市町村においても、採用で始まって研修・OJT・計画的なジョブローテーション・人事評価・昇任昇格など人事制度全体を再構築し、組織の活性化を図ってほしいと思っています。

(取材:広報室)