

平成20・21年度 特別研究

# 「人材確保を考える（採用戦略）研究会」

## 報告書

平成21年（2009年）8月

財団法人 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

# 刊行にあたって

「質の良い人材が応募してこない」、「受験者数が少ない」、「集まった受験者からどのように採用者を決めたらよいのか」、「面接官に指名されたけど自分にとまるだろうか」、「内定者の多くが辞退してしまった」、「せっかく採用した職員が思ったように活躍してくれない」など、市町村の採用担当者と話をしていると、採用に関する悩みは尽きません。

マッセOSAKAでは、こうした悩みを解決していくため、求める人材要件を満たす人が多く含まれる受験者確保の方法、求める人材かどうかを見極めるための選考方法などについて研究する、特別研究「人材確保を考える（採用戦略）」を平成20年5月に立ち上げました。

研究会発足当初は、景気の回復から市町村職員の受験者が減っていたため、「いかに人材を集めるか」という点を中心に議論をしていましたが、昨秋からの景気の悪化により、安定志向で市町村を受験する人が増加することも考えられ、研究会後半は、「集まった人材をいかに選考するか」ということに議論が移行していきました。

こうして、約1年間の議論を通じ、下記のとおり提言をまとめました。

## 採用戦略7つの提言

- 提言1 求める職員像を明確にすべし（第2章）
- 提言2 受験者向け採用試験説明会を開催すべし（第3章）
- 提言3 ウェブサイトを充実すべし（第3章）
- 提言4 試験時期を早期化すべし（第3章）
- 提言5 キャリアや職種に応じた選考方法（試験方法）を選択すべし（第4章）
- 提言6 面接官のスキルアップを図るべし（第4章）
- 提言7 内定後の辞退を防ぎ採用時には戦力に（第5章）

本書では、求める人材を確保するための方法を、より具体的な方法で示しています。受験者向けの説明会やウェブサイトでのPR方法、面接における注意点、質問例など、府内市町村の採用担当部局にとって役立つ内容がたくさん掲載されていますので、今後の採用戦略の参考にさせていただけると幸いです。

最後になりましたが、指導いただきました川村稔先生、ご講演いただいたみなさま、視察やアンケートにご協力いただいたみなさまに厚くお礼申し上げます。

平成21年8月

財団法人 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  
所 長 齊 藤 慎



## 目次

第1章 自治体における採用のあり方	1
基調講義（平成20年5月26日）	
「自治体における採用のあり方」	
川村 稔氏 人材確保を考える（採用戦略）指導助言者	
（株式会社日本経営協会総合研究所 専属講師）	
第2章 求める職員像を明確にすることの重要性	21
1. 効果的なPR活動を可能にする	23
2. 採用選考への活用	23
3. 雇用のミスマッチを防止	24
第3章 母集団の形成 ～より多くの質のよい受験者を確保するために～	25
1. 説明会等の開催	27
(1) 説明会の意義	27
(2) 説明会の種類	27
(3) 市が主催する説明会の事例	28
(4) 効果的な説明会のプログラム例	28
2. ウェブサイト等によるPR	30
(1) ウェブサイトのありかたについて	30
(2) ウェブサイトで発信する情報の方向性について	30
(3) ウェブサイトで発信する情報の具体的内容について	31
(4) 情報を適切に志望者に届けるために	32
3. 試験の実施時期の早期化	35
(1) 学生の就職活動の動向	35
(2) 府内各市における採用試験の現状と課題	35
(3) 優秀な人材確保に向けた府内各市の動向	35
(4) 実施時期の前倒しに伴う課題	36
市町村職員をめざす人のためのガイドブック	
～自治体の仕事と私たち～	
「Aくんの生活とAくんが住む市役所の仕事」	40
Aくんのとある1日	40
結婚・出産・子育て	43
人生のさまざまなシーンで…	45
「市町村の仕事いろいろ」	47
「先輩職員が語る市町村職員のやりがい」	50

第4章 選考 ～市町村をPRすることで集まった受験者の選考方法～ ..... 57

- 1. 受験者のキャリアや職種に応じた評価観点 ..... **提言5** 59
  - (1) 新規卒業見込み者の評価観点 ..... 59
  - (2) 社会人経験者の評価観点 ..... 59
  - (3) 技術職・専門職の評価観点 ..... 60

2. 採用選考手法とそれぞれの狙い（目的） ..... 61

----- 自治体で実施している主な手法 -----

- (1) 筆記試験など ..... 62
  - ① 一般教養試験 ..... 62
  - ② 専門試験 ..... 63
  - ③ 小論文・作文試験 ..... 64
  - ④ 適性検査 ..... 66
  - ⑤ エントリーシート選考（書類選考・面接時活用） ..... 68
- (2) 面接試験 ..... 75
  - ⑥ 個人面接 ..... 75
  - ⑦ 集団面接 ..... 78
  - ⑧ 集団討議面接 ..... 80
  - ⑨ プレゼンテーション面接 ..... 83
- (3) その他 ..... 84
  - ⑩ 身体検査（健康診断） ..... 84

- ※ 参考 採用選考手法の選び方 ..... 85
  - 一般的な試験手法パターン ..... 86

3. 面接試験の信頼性（精度）を高めるために ..... **提言6** 87

- (1) 面接官の外部委託 ..... 87
- (2) 職場リーダー・若手職員による面接（人事課職員以外の面接） ..... 87
- (3) 面接評定票で求める職員像を明確に ..... 87
- (4) 面接官のスキルアップが重要 ..... 88
- ※ 参考 コンピテンシー面接 ..... 89

----- 市町村採用面接マニュアル -----

- 1. 最近の就職環境と公務員試験対策 ..... 94
- 2. 面接の目的と面接官の役割 ..... 95
  - ※求める人材の検討ワークシート ..... 96
- 3. 受験者のキャリアや職種に応じた評価観点 ..... 97
- 4. 面接官の好ましい態度 ..... 98
- 5. 評価の際に起こりうる誤差や偏り ..... 99
- 6. エントリーシートの読み方 ..... 100
- 7. 面接の進め方 ..... 105

(1) 個人面接	105
① 個人面接の流れ	107
② 面接の展開事例とポイント（新卒者・社会人・保健師）	108
③ 職種による着眼点（事務職・保健師・土木職・消防職）と個人面接評定票モデル	115
(2) 集団面接	121
① 集団面接の流れ	123
※ 集団面接評定票モデル	124
(3) 集団討議面接	125
① 集団討議面接の流れ	127
② 集団討議面接のテーマ例	127
※ 集団討議面接評定票モデル	128
(4) プレゼンテーション面接	129
① プレゼンテーション面接の流れ	131
※ プレゼンテーション面接評定票モデル	132
8. ストレス耐性についての確認方法	133
9. 不適切な質問例	135

## 第5章 内定から採用まで ～辞退を防ぎ、採用時から活躍してもらうために～ ..... **提言7** 139

1. 内定後の辞退を防ぐためには	141
(1) 自治体職員と内定者のコミュニケーションを深める	141
(2) 内定者同士のコミュニケーションを深める	141
(3) その他	142
2. 採用時から活躍してもらうためには	142
(1) 入庁後の働く自分の明確なイメージを持たせるには	142
(2) 新規採用職員研修	142
・ 『新規採用職員研修プログラム』(例)	143

## 第6章 アンケート結果より ..... 147

1. 求める職員像について	149
2. 募集段階について	149
3. 選考試験について	150
4. 合否発表及び採用試験の情報公開について	151
5. 採用辞退者対策及び合格から採用まで	151
6. インターンシップについて	152
・ 「人材の確保」に関するアンケート	153

参 考 資 料 .....	171
■ 講 演 録	
就職戦線の動向と自治体における採用戦略（平成21年4月24日） .....	173
夏 目 孝 吉 氏（株式会社文化放送キャリアパートナーズ就職情報研究所長）	
民間企業の採用戦略（平成21年5月20日） .....	195
池 田 銀 行 .....	195
久保田 洋 氏（株式会社池田銀行常務執行役員）	
神戸ポートピアホテル .....	205
福 寿 寛 有 氏（株式会社神戸ポートピアホテル人事総務部長）	
■ 視 察 報 告	
横 浜 市 .....	215
川 崎 市 .....	219
茅 ヶ 崎 市 .....	223
市 川 市 .....	227
東京都特別区 .....	232
東京都江戸川区 .....	236
草 加 市 .....	238
吉 川 市 .....	241
■ 受験者向けウェブサイトモデル	
受験者向けウェブサイトモデル .....	247
ウェブサイト作成マニュアル .....	267
■ 研究活動を終えて .....	303
■ 研究活動記録 .....	304
■ 研究員名簿 .....	305



# 資料編



研究活動を終えて

研究活動記録

研究員名簿

## 研究活動を終えて

平成20年5月からマッセOSAKA（おおさか市町村職員研修研究センター）の特別研究『人材確保を考える（採用戦略）』の指導助言者として、大阪府下にある市役所職員10名と共に1年間にわたり研究活動を行ってきました。

研究会の発足当時は、景気が安定していた上に、民間企業や各自治体も団塊世代の大量退職などもあり、新規卒業見込み者の採用意欲は旺盛でした。しかし、ご承知のように秋以降の景気後退から、採用環境が激変しました。それは、新人研修の場面でも「内定取り消しが身近であった」「今年が就職活動だと思いと怖かった」「これから将来、就職した自社は大丈夫なのでしょうか」など、不安な声を受講者から聞かれたことから痛感しました。

民間企業の採用意欲が停滞してくると、必然的に公務員人気が沸騰してきました。大学側でも公務員就職試験対策に躍起になってきますし、公務員対策講座だけでなく、民間企業への就職試験対策講座開催が花盛りになってきました。このような状況下で、本研究活動も、「人材を集める」視点から「人材を選考する」視点に移行してきました。公務員の場合、人材の選考には特に「公平性」「納得性」「競争試験」など様々な側面が要求されてきます。これらを満たす選考試験としては、筆記試験、面接試験などに大別できますが、まずその定義付けを行いました。

しかし、定義を検討する中で、原点に戻る必要がありました。それは、「人材要件」の再定義です。採用や人材育成の原点は各社各様であり、自治体でも同様です。各自治体の人口や産業、政策によりこれらは変わります。そこで、指標となるモデル要件を設計するために、各職種を熟知されている方々を対象にヒアリング（職務分析）を行いました。そこで、この部署ではどのような仕事を行い、何が起きているのか、課題は何か、どのように解決するのかなど、職務内容を中心に伺い、過去の様々な出来事から人材像を固めていきました。このヒアリングを通して分かったことは、民間企業と自治体においては根幹的な共通部分や異なる部分があることでした。このようなことから、企業や自治体で使用される評定票も各々の特性に合わせて異なったものでなければ、結果的に採用のミスマッチにつながるといえます。

しかし実際には、民間と自治体で似通った評定票が使われていることが多いと思います。民間企業と自治体では、採用のあり方が異なります。民間企業の同じ業界でも1社ごとに異なりますし、自治体においても、各市町村単位で人材像は異なり、また職種によっても異なります。共通の事項と職種で異なる要件を明確に定義することが採用戦略を考える基本であると、今回の研究活動を通じて再認識いたしました。一般的に早期退職は新人側の問題とされるケースが多いようですが、実は、採用側の採用のあり方にも問題があるのではないかと確信いたしました。

本報告書は、学生側にとっては市町村の仕事について理解を促進できる部分もありますし、採用側にとっては、採用そのものを再定義する根幹となるものと確信いたします。最後になりますが、このような機会をいただいたマッセOSAKAの上浦様、大澤様と研究活動を支えていただいた10市役所の方々に心よりお礼申し上げます。本報告書が日本の公務員（市町村職員）採用に一石を投じる報告書になること祈念してやみません。

NOMA総研 採用面接支援専属講師：川村 稔

## 研究活動記録

研 究 日		研 究 内 容
1	平成20年 5月26日（月）	基調講義 川村 稔 氏 「自治体における採用のあり方」 ・オリエンテーション ・各研究員所属団体の「職員採用試験」実施状況
2	6月10日（火）	・優秀な人材とは ・優秀な人材を集めるためのPR方法
3	7月15日（火）	・先進自治体の説明会・ウェブサイトの内容を調査・発表
4	8月19日（火）	・市役所の仕事のやりがい ・求める人材を確保するための選考方法 ・アンケート内容の検討
5	9月26日（金）	・面接官のスキルアップ ・内定者フォローの問題 ・視察報告
6	10月28日（火）	・アンケート結果の検証 ・視察報告
7	11月26日（水）	・報告書内容の検討
8	平成21年 1月20日（火）	・報告書内容の検討
9	4月24日（金）	公開講座 夏目 孝吉 氏 (株式会社文化放送キャリアパートナーズ就職情報研究所長) 「就職戦線の動向と自治体における採用戦略」
10	5月20日（水）	公開講座 株式会社 池田銀行 常務執行役員 久保田 洋 氏 株式会社 神戸ポートピアホテル 人事総務部長 福寿 寛有 氏 「民間企業における採用戦略」
11	7月22日（水）	・報告書内容の検討

## 研究員名簿

所属団体	所属部署	名前
豊中市	総務部人材育成室人事課	具志堅 興 紀
池田市	市長公室人事課	井 上 孝 一
高槻市	総務部人事室人事課	白 石 岳 志
枚方市	総務部人事課	水 嶋 優 子
守口市	総務部人事課	宮 木 勝 博
門真市	総務部人事課	阪 本 敏 夫
東大阪市	行政管理部人材育成室人事課	門 野 洋 平
八尾市	総務部人事課	吉 位 計 太
河内長野市	企画総務部企画経営室人事課	新 井 聡
岸和田市	市長公室人事課	残 実

(所属部署は、平成21年3月31日現在)

## ■指導助言者

株式会社日本経営協会総合研究所 専属講師 川村 稔 氏

## ■事務局

おおさか市町村職員研修研究センター（マッセOSAKA）研究課

副所長兼課長 上浦 善信

主 幹 大澤 亮太



平成20・21年度

**特別研究「人材確保を考える（採用戦略）」報告書**

---

平成21年（2009年）8月発行

発行 財団法人 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（愛称 マッセOSAKA）

〒540-0008

大阪市中央区大手前3-1-43 大阪府新別館南館6階

TEL 06-6920-4565 FAX 06-6920-4561

<http://www.masse.or.jp>

---