

地方上級試験を振り返る～実務教育出版『受験ジャーナル』のデータから

2025年9月16日 成蹊大学法学部 西村美香

1. はじめに

1) 近年の公務員試験の変化

- ・申込者数・受験者数・倍率の著しい低下
 - ・公務員試験の易化：従来型の教養・専門試験から民間型の基礎能力検査(適性検査)へ
- 関係者間で危機感大

2) 近年の動向を受けた再検討

①大谷基道

- ・「地方自治体における職員採用試験の見直しとその効果－都道府県・市区町村アンケート調査の結果から」『獨協法学』108号(2019)pp.406-428
- ・「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(2019)pp.137-155
- ・「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」『日本労働研究雑誌』No.759 (October 2023) pp.61-70

②田井浩人

「自治体における職員採用のあり方に関する一考察－採用の「募集モデル」に対する批判的検討－」『都市とガバナンス』vol.38(2022) pp.94-102

③原田悠希

「地方公務員の職員採用方法の多様化について」『地方公務員月報』703号(2022) pp.27-43

④稲継裕昭

日本記者クラブ 地方自治のいま(5)「地方自治の担い手不足：若者の公務員離れ～3つのWHYと見えない解決の糸口」 2026年2月26日

3) 転換期において過去を振り返る必要性

- 丁寧な再検討のために過去データの整理
- 何がみえるのか or 何も見えないのか
- 当たり前のことの再確認にも意味があるのでは

4) データについて

- ・総務省→情報の所在不明
- ・実務教育出版『受験ジャーナル』1975年刊行 1995(H7)～2024(R6)の試験実施結果はExcelで
メリット：多くの受験生が接していた情報→受験行動に影響を与えた可能性
故佐藤竺先生とのご縁（今回の報告は故佐藤先生の追悼論文）
デメリット：数値の正確さに限界(昔は自治省からあとで数値の修正連絡があった)
統計の取り方が一貫しているわけではない

- ・膨大な情報→地方上級試験のうち一般事務・行政の試験区分に絞る込む
地方上級は都道府県と政令指定都市および特別区の大卒者向け採用試験
経年変化をみるため、政令指定都市は札幌市・仙台市・横浜市・川崎市・名古屋市・京都市・大阪市・広島市・北九州市・福岡市の 10 団体に限定。今回の対象となる団体数は 58 団体

2. 地方上級試験倍率の変遷（「表1 地方上級試験(一般事務・行政系)の採用倍率の推移」参照）

1) 概況

- ①1980(S55)年頃から徐々に倍率が低下。1990(H2)年頃に底をうって 2000 年代は徐々に倍率が上昇。
2005(H17)年頃から再び倍率が下降し、2020 年以降は大幅に倍率が低下し現在に至る。
cf 倍率のピークは 1978(S53)

- ②個別年度毎にみると団体毎の倍率の差も大きい。

以下、『受験ジャーナル』の記事を参考に年度間の状況も踏まえて検討

2) 倍率に影響を与える要因

- ①民間の採用動向：全体の傾向にゆるやかに影響

- ・好景気で採用増なら上級試験の受験者数が減り倍率は低下
1980(S55)年以降の倍率低下は景気回復と民間企業の採用枠拡大による
1986(S61)年や 1987(S62)年は円高不況で各企業の採用が厳しくなり、民間の先行き不安から上級試験の倍率が上昇
- ・民間の会社訪問解禁日などのスケジュールが早まる or 官民併願が難しい日程になると、公務員試験受験者減になる可能性←必ずしも影響するとは限らないが(S62)
- ・昭和 50 年代半ば以降の U・I・J ターンの人気→地元企業の採用枠縮小で地方公務員人気アップ

- ②退職者補充の慣行：団体ごとの判断により倍率に差

- ・採用者数は退職者数に左右される(直接的影響)。
←1985(S60)年の定年制導入時は採用減になると心配されたが、各団体が勧奨退職年齢を段階的に引き上げるなどしたため採用にあまり影響しなかった
- ・昭和から平成にかけての時期、都道府県の職員構成が 30 代半ばと 50 代半ばをピークとするひょうたん
→戦後大量採用者の退職で採用増加の見通し(S62 の採用者数増)
ただし、退職者数のうちどれだけ採用で補充するかは団体ごとに異なる判断

- ③行政改革：②の退職者補充原則をゆがめる要因。倍率にどう影響するかは複雑。

- ・定員削減や定員抑制による採用者数の絞り込みは倍率を上げることになるが、採用試験の実施自体を左右することもある
- ・昭和 60 年代から平成初期にかけて、戦後大量採用者の退職時期に入ったが、第二臨調の影響もあり、国家公務員の第 6 次定員削減計画に準じた削減措置が検討され、組織の見直しや民間委託の活用などによって、退職者数>採用者数となる団体も。

- ・行政改革機運が盛り上がる中、高給与・高退職金批判、共済年金制度の行き詰まり予想など世論が厳しくなると、親方日の丸の安定性に陰り→公務員人気さが下がり倍率も下がる可能性
- ・少数精鋭で能率アップが求められる→採用抑制なら倍率アップ

④地方の活性化：間接的影響

- ・地方上級試験においては、「地方の時代」「地方分権」などによってU・J・Iターン就職が増加→倍率を上げる要因に

⑤1次試験実施日：統一試験日か独自日程かで倍率に影響！？

- ・地方上級の第1次試験は統一試験日にほとんどの団体が実施→別日にすると併願可能となり倍率アップ
1986(S61)年、東京都と特別区が民間企業の会社訪問解禁日繰り上げに対応するため、1週間早く1次試験を実施すると、受験者数増で倍率も過去5年間の2倍に(7倍→14.9倍)。埼玉県、神奈川県でも東京都との併願者によって倍率が上昇(東京都のPRが奏功との意見も)
- ・現在まで統一試験日が続いているが、早期実施などで倍率アップを狙う動きも。

⇒①は民間の影響、③は公共部門全般からの影響。②④⑤は団体の個別事情で倍率が動く可能性。

3. 1次筆記試験の実施日の変化

1) 教養・専門筆記試験の統一試験日

- ・地方上級試験は1985年頃には統一試験日に筆記試験を実施するようになっていた
- ・統一試験日は国家公務員試験の後
→1985年は7月の第3日曜日、1995年以降は6月の第4日曜日、2021年以降は6月第3日曜日

表2 統一試験日の日程

	統一試験日	統一試験日外の実施団体
1985(S60)年	7月21日	なし
1990(H2)年	7月15日	東京都・特別区(7月8日)
1995(H7)年	6月25日	東京都・特別区(6月18日)
2000(H12)年	6月25日	東京都・特別区(6月18日) 沖縄県(11月19日)
2005(H17)年	6月26日	東京都・特別区(5月15日)
2010(H22)年	6月27日	東京都・特別区(5月9日)
2015(H27)年	6月28日	北海道(5月17日) 東京都・特別区・大阪府・大阪市(6月7日)
2020(R2)年	6月28日	北海道・大阪府(5月17日) 東京都・特別区(5月3日)
2025(R7)年	6月15日	北海道(5月11日) 東京都・特別区・名古屋市(4月20日) 大阪府(4月2～17日)大阪市(6月15日)

- ・統一試験日はあまり動いていない

- 最終合格発表日は10月下旬から12月だった1970年代後半に比べると、1995年以降8月～9月に
- ・東京都と特別区、北海道は昔から統一試験日と違う日に実施する傾向
- S52年度の1次試験の統一試験日は7月24日だが北海道(8/10)・東京都と特別区(7/10)・大阪府(8/17)
- S54の統一試験日は7月22日だったが東京都は10月14日に実施
- 1986(S61)年に7月第2週に繰り上げて以降、ずっと別日での試験実施

2) 統一試験日に実施する理由

- ①同一問題を使うから→独自問題になると別日も可能
 - ・日本人事試験研究センター(1975年設立)による試験問題提供
 - ←団体ごとに採用試験を作成するコストがかからない
 - 多様な試験区分・採用試験の実施は煩雑すぎる
 - ・独自試験になると別日程に
 - ex.北海道
 - ・SPI3など民間型基礎能力検査を利用する自治体は統一試験日とは異なる日程も可能
 - 試験の見直しにより実施日は大きく変化する可能性有り
 - 現時点では統一試験日にとどまる団体も有り R6年度試験での和歌山県(SCOA)・大阪市(SPI3)

②自治体間競争を抑制

- ・申込者数は増加しにくいデメリットがあるが、他団体との併願を抑制し合格者を確実に採用できる
 - ←従来から民間や国との併願者には逃げられる可能性はあった

4. 受験年齢の引上げ

1) 受験資格としての年齢上限は全体として引上げ傾向

表3 受験年齢上限を30歳以上にしている団体数の経年変化 ※受験年度の年齢

	1995(H7)	2000(H12)	2005(H17)	2010(H22)	2015(H27)	2020(R2)	2025(R7)
30歳	5	5	8	8	8	10	10
31歳	1	1				1	2
32歳				3	3	1	1
33歳							
34歳	1	1		3	4	4	3
35歳			2	7	11	11	10
36歳				1	1	1	1
37歳							
38歳							
39歳				1	1	1	2
40歳							

- ・30歳以上の上限を設定していた団体は、1995(H7)年には58団体中7団体
 - 2010年頃から大きく増加
 - 2025(R7)年には58団体中29団体に

- ・上限年齢も 1995(H7)年には 34 歳が最高だったが、2010(H22)年には 39 歳まで上昇。しかし地方上級の対象団体で 40 歳以上にした団体はなし。
- ・一度引き上げるとずっと高い年齢を条件とするのではなく、年齢を引き下げる団体もあり。
- ・39 歳 山形県 2010 年から 岐阜県 2025 年から
36 歳 徳島県 2010 年から
35 歳 2025 年で宮城県・山梨県・福島県・富山県・和歌山県・鳥取県・熊本県・長野県・沖縄県・仙台市の 10 団体。長野県は 2015 年と 2020 年は 35 歳だったが 2025 年は 29 歳に

2) 引上げの理由

- ・多様な人材の確保
→引き上げても新卒者が主な採用対象になっていることに変わりなし
留年で公務員試験に再チャレンジ、U I J ターンや第二新卒の受け皿にはなってきたのでは
- ・受験勉強が大変
→受験年齢引き上げによる多様性の確保はさほど効果がないのでは
むしろ民間経験者採用や民間型基礎能力試験採用のほうが受験生の多様化に効果があるのでは

⇒受験年齢制限の緩和は年齢による差別の撤廃や新卒偏重の見直しという意義はあるが、公務員試験のハードルが高いため、多様な人材確保に直接的な効果は薄いのではないか

5. 民間経験者等の採用拡大

1) 民間経験者向け試験は増加傾向

- ・実務教育出版からした入手した 1995(H7)年度からのデータで、地方上級相当の民間企業経験者採用試験は既に実施されている。
- ・民間経験者採用の試験区分や実施は年々増えている。1995(H7)年は今回の対象団体のうち大卒・行政(行政の中で特別枠としているものを含む)として民間経験者採用を実施していたのは表 4 に掲載の 5 団体。2000(H12)年には 13 団体、2005(H17)は 21 団体、2010(H22)年には 32 団体、2015(H27)年には 41 団体、それ以降は高卒や経験不問など地方上級レベル(大卒向け)かどうか見極めにくい募集が増えているため数えるのが難しいが、かなり多くの団体で一般行政の中途採用が実施されている。
- ・多様な人材の確保や、団塊の世代退職後の職員年齢構成のゆがみを是正するために利用されている。
- ・民間経験者が公務員に転職する場合、受験資格の上限年齢までなら通常の試験と民間経験者採用試験の 2 つの選択肢がある
→専門試験が課されず教養・論文・面接が多く、筆記試験のウェイトが少ない民間経験者試験は、転職者にとっては現実的な選択肢。

2) 通常試験とは倍率が異なる

- ・民間経験者試験は通常試験よりかなり倍率が高い傾向
→公務員への転職を強く希望する場合は通常試験の受験も勧められている。
- ・倍率の高い団体をピックアップすると表 4 の通り。

表4 民間経験者(上級相当：一般事務・行政)の倍率が高い上位5団体 数字は倍率 ()は募集人数

	1995(H7)	2000(H12)	2005(H17)	2010(H22)	2015(H27)	2020(R2)	2024(R6)
1位	東京都53.8(30名)	兵庫県195.8(3名)	鹿児島県162.0(2名)	川崎市103.3(5名)	北九州市80.5(4名)	福岡市52.2(6名)	山口県65.5(3名)
2位	兵庫県32.7(7名)	東京都129.9(1名)	神戸市123.7(若干名)	佐賀県85.3(6名)	福岡市66.9(10名)	青森県41.5(2名)	佐賀県40.0(1名)
3位	秋田県31.2(3名)	埼玉県112.3(3名)	福岡市111.0(3名程度)	京都市80.2(10名)	札幌市65.8(15名)	川崎市38.8(20名)	福岡市37.5
4位	島根県24.0(5名)	沖縄県68.4(若干名)	広島市107.0(若干名)	鹿児島県70.5(1名)	埼玉県53.5(5名)	熊本県26.0(5名)	大分県24.1(8名)
5位	滋賀県16.8(10名)	島根県67.0(1名)	埼玉県105.5(4名)	静岡県70.0(3名)	川崎市50.7(5名)	鳥取県24.0(1名)	横浜市17.0(45名)

- ・民間経験者等の採用は、始まった当初、倍率が極めて高かった。その後、倍率がやや下がり、2015(H27)年度頃から倍率は10倍以内の団体が増えてきた。
- ・募集人数が少ないと倍率は高くなる傾向。他方、募集人員の大きい団体の倍率はさほど高くない。
ex. 特別区 2024(R6)年度大卒レベルの1級職・事務(一般事務)の募集人数は291名、倍率3.0
2級職(主任)・事務(一般事務)の募集人数は128名、倍率4.4
- ・特定の経験や専門性を求める試験では倍率が低く、一般行政あるいは高卒・職務経験不問など、条件が厳しくない募集で倍率が高い傾向。
→最近では漠然と「一般行政」枠で募集するより、欲しい専門性を明確にして募集する団体が増え、試験採用区分は従来と比べて細分化され増加している。
ex. 情報・デジタル・知財・法務・国際など分野を限定した募集や、行政実務経験(他団体や国家公務員総合職など)を条件とする採用試験は3倍以下。
大卒・職務経験3～5年などの条件を緩めて高卒可、職務経験不問で募集すると倍率が高い。

3) 氷河期世代向け試験との違い

- ・2020(R2)年度試験から総務省の通知などによって氷河期世代向け試験区分を設ける団体が増えた。
← 総務省自治行政局公務員部公務員課長 総行公第112号 令和2年7月17日
「地方公共団体における就職氷河期世代支援に係る中途採用の推進について」
- ・民間経験者試験とは別枠として実施
- ・年齢要件以外は高卒などで、条件は厳しくない
- ・宮城県一般事務 91.1(5名)、秋田県 48.5(2名)、栃木県 69.4(3名)、埼玉県 157.5(5名)など高倍率

6. 筆記試験の変化

1) タイプ別特徴

①全国型

- ・地方上級試験の標準的タイプで、このタイプの団体が一番多い
- ・他のタイプも全国型と共通の問題がかなりの割合を占める
- ・教養は120～150分 出題数50問 全問解答必須が多い
- ・専門は120分 出題数40問 全問解答必須
- ・これに独自問題や科目を加えたり、のぞいたり、選択解答制をとる団体も有り

②関東型

- ・試験時間が120～150分 出題50問中20～25問が必須解答、残りが選択解答で40問解答

- ・専門は試験時間 120 分、出題数 50 問中 40 問解答

③中部・北陸型

- ・教養試験は 150 分、出題数 50 問で前問解答必須

- ・専門は試験時間 120 分、出題数 50 問中 40 問選択解答

④法律・経済専門タイプ

- ・一般行政系の試験区分・専門選択分野等で「法律」「経済」の区分がある団体の専門試験が該当。

- ・40 問中 35 問がそれぞれの専門分野から、残り 5 問をもう一方の分野から出題

⑤その他

- ・①～④に該当せず、⑥のように独自の出題でもない。

- ・全国型との共通問題も多い。

⑥独自タイプ

- ・東京都 I 類 B と特別区は出題校正および出題内容ともに独自のものに

⇒「受験ジャーナル」以外でも①～③、⑥の分類は概ね共通

以下では①～③、⑥(東京都・特別区)について検討

2) 教養択一試験 (「表 5 試験タイプ別 教養試験内容の変化」参照)

- ・自然科学から社会科学まで高校レベルの内容が幅広く出題されている

←国立出身者に有利との意見も

- ・文章理解(英語含む)や判断推理で出題数の半分近く

- ・1991(H2)年・1999(H11)年・2023(R5)年を通して大きな変化はなし

- ・「政治・経済」が「法律」「政治」「経済」に細分化

- ・東京都と特別区は時事・社会事情を最近追加。他方「空間把握」は出題がなくなる。

3) 専門択一試験 (「表 6 試験タイプ別 専門試験内容の変化」参照)

- ・法律・政治・経済の 3 分野から出題 法律の比重が一番高く、ついで経済、政治

- ・法律の中では憲法・行政法・民法が多い。商法は最近出題されなくなっている。

- ・経済科目は経済原論がどの試験タイプでも多く、ついで財政学の出題が多い。経済史や経済学史の出題はなくなってきている。

- ・社会学は中部・北陸型や東京都、特別区で出題されている。

- ・国際関係は 1991(H2)年には出題がなかったが、出題されるようになった

- ・経営学は中部・北陸型では以前出題されていたが出題がされなくなり、全国型・関東型・特別区で出題されるようになってきている。

- ・試験内容はあまり大きく変化していない。ただし、東京都は専門択一試験の実施を廃止した。

4) 専門記述試験の廃止 (「表 7 専門記述試験の実施団体」参照)

- ・全ての団体で専門記述試験を実施していたわけではない。

→専門記述試験をやめて専門科目は択一試験のみに移行。専門記述に代わり論文試験などが実施された。

- ・東京都は専門択一試験を廃止したが、専門記述試験を現在まで続けている。

5) 専門択一試験なしの試験区分の増加（「表8 専門択一試験なしの試験区分を持つ団体」参照）

- ・2000年代に入ってから専門択一試験なしの試験区分を設ける団体が増加（とりわけ2015年以降の増加が目立つ）
- ・大阪府や大阪市を除き、専門択一試験なしの試験区分はチャレンジ枠や早期枠で、行政Bや行政IIといった区分で人数を限定して採用されている。
⇒標準的な地方上級試験は教養も専門も択一試験が実施されている。
- ・専門択一試験をやめて教養択一試験だけ実施する団体、教養択一試験も廃止あるいは民間型基礎能力検査などに変更する団体がある
→後者が増加。民間型基礎能力検査の利用によって、教養・専門両方の択一を廃止する試験区分を設ける自治体が増えている。

6) 民間型基礎能力検査を採用する団体の増加

①導入状況（「表9 民間型基礎能力検査を採用した団体」参照）

- ・2015(H27)年度に大阪府がSPI3を導入。
- ・2020(R2)年度以降は実施団体が急激に増加。2024(R6)年度には34団体だがその後も増加傾向。
- ・多くはSPI3だが、SCOAも使われている。宮崎県は2025(R7)年度からC-GABplusを利用し始めた。
- ・大阪府は大卒のメインの採用試験である行政(22-25)で、1次試験の小論文を廃止してSPI3を導入し、1次試験はSPI3とエントリーシートになった。
→その他の団体は早期枠やアピール枠として、従来の試験区分とは別の試験区分を新たに設けて導入している。
- ・経験者採用試験においても2018(H30)年度以降徐々に広まっている。
- ・民間型基礎能力検査を実施する目的は、従来型の試験勉強の負担を軽減し、公務員という職業に興味のある層を幅広く取り込むこと。
→SPI3等の民間型基礎能力検査は教養・専門の択一試験に代えて利用され、論文や面接と合わせて合否を決める団体が増えている。
- ・民間型基礎能力検査利用型の試験では通常試験区分より倍率が高くなる傾向があるが、全ての団体で倍率が高くなるではない。
ex. 茨城県 10.3倍(通常試験 3.0倍) 栃木県 12.4倍(通常試験 3.1倍) 東京都 1.7倍(通常試験 1.5倍)

②民間型基礎能力検査の内容

- ・試験内容が完全に明らかになっているわけではないが、中高校生レベルの能力検査
- ・大学受験レベルの自然科学・社会科学の知識は不要、大学の法律・経済・政治の専門知識も不要
→民間型基礎能力検査への変更は大卒レベルの能力を審査しないことを意味する
テストセンターでの実施とはいえ不正は従来型公務員試験より起こりやすい(ex. 解答の流布)

・SPI3の内容は以下の通り

<言語>

出題分野	問題形式
二語の関係	出題された2つの語句と同じ二語関係にあたるものを選ぶ問題
語句の意味	問題文の意味と合致する語句を選択肢から選ぶ問題
語句の用法	問題文の下線部で示された意味と合致する語句を選択肢から選ぶ問題
文章整序	バラバラな文章を並べ替えて1つの文章を成立させる問題
空欄補序	文章中の空欄に入る適切な語句を選ぶ問題

<非言語>

出題分野	問題形式
推論	与えられた情報から正しい順番や内訳を導き出す問題
場合の数	与えられた条件に何通りの組み合わせがあるのかを導き出す問題
割合	問題文から割合や比率を出す問題
確率	問題文から確率を求める問題
金額計算	原価・定価・売値などから代金の精算や割引を計算する問題
分担計算	与えられた情報から一人当たりの仕事量や支払い金額を求める問題
速度算	速度、距離、時間それぞれの与えられた情報から他の情報を計算する問題
集合	複数の集合に関する情報から該当する答えを導く問題
表の読み取り	様々なデータが示された表を読み取り、それについての問いに答える問題
特殊計算	与えられた情報から立式し、求められているものを正しく解答する問題

(出典：SPI対策問題集WEBサイト <https://spi.careermin.jp/articles/spi3#SPI3-2> 2025年9月4日参照)

③民間型基礎能力検査の導入による面接試験の重要性アップ(配点も増)

⇒面接試験が適性に行われているのか、面接官のスキルが問われている

7. おわりに：一連のデータからの考察

1) 依然として採用試験制度としては画一的で変化も限定的

- ・変化はまだ一部
 - 人材確保に窮しているが採用試験制度の変化は限定的：日程や試験問題は未だ画一的
 - 長期的な採用難に対して抜本改革をしているわけではない
- ・別試験（民間型試験と面接）を例外的な試験区分として実施している
 - しかし、受験者数増のために従来型の筆記試験免除の採用が広がっていることの衝撃は大きい
 - 「これで大丈夫なのか」の核心部分：一般行政における専門性は何か
- ・従来型の試験区分の受験者数は減り、倍率も低下し続けている
 - 「倍率の高さ≠人材の質」とは言い切れないが（マッチングを厳密にすれば倍率は下がるが人材の質が低下するとはいえない）、「公務員離れ」は深刻
 - 今はどんな抜本改革が良いのかを再考するべき転換期

2) 地方上級試験の見直しは何を意味するか

①従来型筆記試験の免除→幹部候補生の採用時ではなく採用後に見つけることに

- ・地方上級試験は、自治体における管理職候補生を採用するためのもの。「自治」の担い手の中核。
- ・地方公務員法第20条とはややズレ

地方公務員法はポジション・システム的な欠員補充を暗黙の前提

⇔実際にはキャリア・システムとしての新卒一括採用

採用時の職制段階における職務遂行能力や適性ではなく長期的に発揮されるであろう潜在能力も審査

- ・管理職候補生に求めていたもの
 - (i)優れたジェネラリストの素養としての幅広い知見・自治体全体を俯瞰できる能力
 - ←教養試験（高校・大学教養レベル）>専門試験（大学レベル）
 - (ii)多様な職務を短期間にこなせる適応力（幅広い知識と人間関係構築力）2015
 - ←教養・専門試験と論述・面接試験
 - (iii)政策立案能力
 - ←専門試験(法律・政治・経済の知識)

⇔従来の筆記試験をSPI3などに変えるというのは、ジェネラリストとしての管理職候補生になりうるかを採用段階で判断することを半ばあきらめるということ

cf. 民間企業はSPI3などに過度に依存せず、履歴書や面接などで自社に相応しいと考える人材を採用し、社内での働きぶりの評価によって管理職を選抜

⇒採用後に教養・専門の筆記試験で課していたような内容を研修やOJTで身につけさせ、人事評価を通して管理職としての適性をチェックする←従来型筆記試験で行われていたスクリーニングを採用後に
ただし、民間企業同様、優秀な人材を最初に採用し、やめないように引き留め続ける努力が重要

②免除が拡大すれば従来型筆記試験に備えた勉強の意義が不明瞭に

- ・現時点では筆記試験合格者が主流だが、人物重視の試験が行われる早期卒や経験者採用、任期付任用が増加すれば、従来型試験の受験勉強に意義が見出しにくくなる。

→低いハードルの採用区分が増えるほど、高いハードルの採用区分での受験者は減るのでは？

・従来型筆記試験の意義

→幅広い知見を習得するだけでなく、公務員になりたいという強い熱意、多くの知識を習得する勉強で得られる時間管理術、目標達成のために頑張りぬく忍耐力など

→公務員として働き続けるために必要な素養

→採用後に高い人事評価でペイする可能性大だが、採用時にはなにもご褒美（メリット）がない、それでよいのか

3) 民間企業と労働市場で競争できるか

①現行の地方公務員制度は競争力を低下させる可能性大

(i)採用における平等性・公開性

- ・地方公務員の採用試験においては、公開競争試験による情実任用防止の意義も大きい
- ・かつて女性にとって平等性は魅力だった→民間が良くなると魅力減
- ・一部大学との提携・インターンシップからの採用は、採用試験の公開平等(第18条の2)に抵触！？
公務員育成を目的とした奨学金制度や大学院も不可能？ ex.シンガポールの奨学金制度 フランスのENA（マクロンが2021年に廃止 2022国立公務学院（INSP）開校）

(ii)「均衡の原則」や「権衡」による勤務条件

- ・給与や諸手当は民間の製造業レベル→金融系はもとより外資系には完敗 自治体間でも大差ない
→都市部以外の自治体では民間企業に対して優位にたてるが、都会志向の人材を確保できない
- ・天下り規制による魅力減少は国ほどではない
- ・かつては男女平等な勤務条件や、民間より制度化が進んでいた育児・介護関連の制度が女性に魅力
→民間の変化で魅力減
- ・一般行政の場合、「専門性」が不明瞭で、労働市場での希少性を客観的に評価しづらい
→幹部候補生になるような人材を好待遇で採用することへの理解を得るのは困難

⇒「民間準拠」「国公準拠」は国民の納得性や理解を得るための基準

しかし、これはインプット（人件費）として納得を得られることを重視し、国民の求める行政サービスの提供者に対する勤務条件の妥当性という視点は希薄

②現行の定員管理による採用人数の縛りも阻害要因になりうる

・定員管理の参考指標は各団体の相場

→職務に必要な人数を厳密に算定した理想水準ではない

→「相場観」による定員管理では、退職者補充の慣行（行革時には不補充）から抜け出せない

・働き方改革の推進や長期的・計画的な人材確保のためには、既存の定員管理の考え方を見直すべきでは？

③公務員としての「やりがい」をどうアピールするか

・かつては「やりがい」>民間企業の好待遇

→公務員バッシングや政治主導で「やりがい」のアピール力減

・地方上級試験採用者は多様な職務を経験できるのが魅力

- 自分の成長を重視する層へのアピール力は小さくないはず cf ブランディング
- ・社会のため、自分の住んでいる地域のために貢献したいと考える人材は一定数いる
 - その中から、自治の担い手としてふさわしい人材をどうやって公務に取り込むか
 - 「地方公務員」という職業について、国や自治体との関係、政治との関係も含めて、「理想像」を再確認するべきではないか。多様な人材が、多様な任用形態で地方公務員として働く時代には共通の地方公務員像が必要ではないだろうか。

④外国籍人材の採用

- ・少子高齢化の進行により民間企業は優秀な外国人採用に積極的
 - ⇔国籍条項をどうするか(地方公務員法に明確な禁止規定はない)
- ・地方上級試験対象者に外国籍を認めるか否か
 - 自治体における「公権力の行使」へのチェック機能を強化すれば、管理職でも国籍を問わなくてよいのではないか

4) 自治体間の競争の是非

- ① 人事委員会は独自試験を準備できるのか
 - 一部の人事委員会にしかできない？
 - できない人事委員会が多ければ民間型基礎能力検査利用は今後も増える一方
- ②勤務条件が均衡・権衡→自治体間の違いをどう出すか
 - 均衡・権衡が緩くなると弱肉強食になる→全国で一定のサービス水準を維持できるか？
- ③自治体間あるいは自治体と国を渡り歩く公務員がいてもよいのでは？

5) ジェネラリスト中心の人事管理の見直し

- ①民間企業が新卒採用をやめない限り、地方公務員においても新卒一括採用はやめられない
 - 新卒の優秀な人材を確保するためには、採用試験の見直しだけでなく、現行地方公務員制度全体を見据えた改革が必須
 - ・勤務条件の改善（均衡・権衡を最低水準としてそれ以上を自由に）
 - ・公務員としてキャリアの明確化（公務員になったらどんな風にキャリアを積んでいけるのか）
 - ・公務員として修得できる専門性の明確化（公務員としての職務で習得できるスキルは何か）
 - 人材の流動性が高まって選ばれる可能性
- ②旧来のジェネラリスト中心人事管理は長期的には続かない
 - ・終身雇用のゆらぎ→長期的な人材育成は若者にウケない・中途採用者にもデメリット
 - ・人事評価の活用による年功序列人事の弱体
 - ・変化の時代にマッチしないOJT
 - ・高度な専門性を求められる職務の増加（ジェネラリストに準じた処遇から脱却したスペシャリスト人事管理が必要に→ジェネラリストとスペシャリスト双方を有効活用する人事管理へ）

⇒今後どうすればよいのか。難問に直面している。

⇒短期ステップの積み重ねで管理職を育てるしかないのでは！？

～各部署の管理職に必要な能力や経験を明確化し、管理職になるために何が必要か、本人も人事関係者もわかるように

⇒メンバーシップ型の採用者もジョブ型キャリアを積み重ねて管理職に！？