

講演抄録

地方公務員の採用を考える

千葉商科大学国際教養学部 准教授 常見 陽平

■「若者の公務員離れ」の対策は十分か？

時代は「採用氷河期」です。人口が、中でも若者が減少する時代に突入しています。人手・人材の獲得が困難な時代がやってきました。「人手不足倒産」という言葉を聞いたことがある人も多いことでしょう。人手・人材を獲得し、定着させることができない企業に未来はありません。

中でも地方の企業は人手・人材の獲得に苦勞しています。というのも、進学、就職などに合わせて、人口が流出していくからです。高いレベルの教育・研究が行われていると期待されている国公立大学、中でも旧帝大があるエリアでもそうです。私は北海道札幌市出身です。地元には北海道大学があります。やや余談ですが、『ゴールデンカムイ』という作品がヒットして、同大学の注目度は上がったそうです。私が10代の頃も、『動物のお医者さん』という漫画がヒットし、北大獣医学部の注目度が上がりました。その北海道大学ですが、私が10代の頃は道外からの進学者が50%程度という大学でした。当時も地元以外の方が多い大学でしたが、現在は実に65%に達しています。しかし、学生たちは札幌には必ずしも残ってくれません。北海道大学の学生を求めて、東京など都市部の大手企業が採用活動を行っています。北大生は外資系企業、総合商社など人気企業、難関とされる企業に内定していきます。一方、北大生が心から「行きたい」と思えるような道内企業は、いまや必ずしも多くありません。

ここからが本題なのですが、そして、カチンと

くる方がいることは承知であえて言いますが、北大生にとって、地方公務員はいまや必ずしも人気の職業ではないのです。地元の進学校を出て、北大に進み、北海道庁や札幌市役所に勤務するのは、以前はエリートコースとされていました。いまや、道庁も市役所も内定辞退率の悪化などに苦しんでいます。国家公務員も含め、公務員は今や、人気の職業ではありません。「若者の公務員離れ」を皆さんも認識しているかと思います。

以前は「安定している」とされ、「地元に貢献できる」とされてきた地方公務員ですが、その前提は大きく揺らいでいますし、今後に変化することでしょう。そもそも、「地方消滅」という言葉が話題となるように、地方の先行きは不透明です。となると、地方公務員という仕事も安定している仕事かどうか。なんとも言えません。

もっとも、矛盾するようですが、「地方消滅」が叫ばれる中では、言うまでもなく地域の人口が減っていくわけです。そうすると、その地域における行政サービスをどのように維持するのかという問いと直面するわけです。人口が減るということは、公務員を志望する人も当然、減るわけです。自治体の人口も、公務員の担い手も減っていく中で、地域で行政サービスが今まで通り、動くのか？この問題は既に起こっています。

この人口減少、少子化、高齢化により社会のあり方が変わるという現象は既に起こっています。たとえば、物流においては翌日配達というサービスが見直されつつあります。送料も上がりましたね。やや余談ですが、最近では「送料無料」とい



常見 陽平 (つねみ ようへい)

千葉商科大学国際教養学部准教授、働き方評論家
北海道札幌市出身。

一橋大学商学部卒業、同大学大学院社会学研究科修士課程修了（社会学修士）。

リクルート、バンダイ、ベンチャー企業、フリーランスを経て2015年に千葉商科大学専任講師、2020年に准教授就任。

労働社会学を専攻し、学校と職業の接続や労働問題に関する執筆や講演を精力的に行う。

平成29年参議院国民生活・経済調査会、平成30年参議院経済産業委員会参考人を務め、厚生労働省や総務省の検討会委員も歴任。政策提言にも積極的に関わる。

著書は『50代上等!』『僕たちはガンダムのジムである』『「就活」と日本社会』『なぜ、残業はなくなるのか』など多数。

う表現をやめようというムーブメントも起こっています。実際には、送料がかかっているわけですし、誰かが負担しているわけです。人手不足の中、物流に関わる人へのリスペクトが足りない表現ですね。

私自身、総務省の「社会の変革に対応した地方公務員制度のあり方に関する検討会」の構成員として、これからの地方公務員のあり方について日々議論しています。議事録は毎回、公開されていますので、ぜひご覧頂きたいのですが、その場では、DXの推進、地域を越えた公務員のシェア、公務員の副業・兼業の推進などが議論されています。従来の公務員のあり方にとらわれない模索が必要な時代となっています。

そんな中、民間企業では、採用活動の変化が劇的に起こっています。それに比べると、地方公務員の採用は、正直、「若者の公務員離れ」「地方消滅」などと叫ばれている割に、生ぬるいと思うのです。いきなり、きついことを言っていますが。

本日は、環境の変化、民間企業の取り組みなどをお伝えしつつ、地方公務員の採用のあるべき姿について提言したいと思います。辛口の話も多いかと思いますが、どうぞお付き合いください。

■時代は「採用氷河期」

新卒採用の市場が売り手市場化し、「採用氷河期」とも言える状態が到来しています。人材獲得の争奪戦が行われる中、就職活動は早期化しています。売り手市場化は中途採用においても広がっております。日本企業の採用活動は新卒一括採用

を偏重しているとの批判は根強く存在していました。日本企業が新卒一括採用を辞めずに、むしろ強固に維持している点は顕著です。しかし、新卒一括採用を象徴するような、大量の社員募集を行っていた大手金融機関において、新卒採用の数を中途採用の数が上回るという現象がここ数年、続いています。

平成の約30年において、若年層の雇用、特に学校から職業への移動は大きな論点でした。新規学卒者の求人倍率が悪化した93年から04年にかけて教育機関を卒業した若者は「就職氷河期世代」と呼ばれました。「就職氷河期」の初出は1992年の『就職ジャーナル』で、1994年には「新語・流行語大賞」の部門賞を受賞しました。

ただ、その後の方が状況は悪化し、2000年卒の大卒者においては、新卒の求人倍率は0.99倍となり、初めて、そしてこのデータを計測している期間においてたった一度の1.0倍以下となりました。「学校基本調査」においては、2000年代前半には就職も進学もしない新規学卒者が20%程度いるという時代がありました。

その後、求人倍率、就職率ともに改善が見られましたが、2008年9月のリーマンショックにより、これらの指標は悪化しました。2016年卒以降は空前の売り手市場となり、求人倍率は1.7倍前後で推移しました。

注目すべき点は2020年春からの新型コロナウイルスショックの影響は、求人倍率、就職率という指標においては、かつての就職氷河期やリーマンショックほど悪化しなかったことです。新型コ

コロナウイルスショックが直撃した2021年卒、2022年卒の求人倍率は1.5倍前後でした。就職氷河期再来、リーマンショック以来の下落などセンセーショナルに報じられましたが、実際はダメージが少なかったのです。

新型コロナウイルスショックが明け、新卒採用市場はまた空前の売り手市場となっています。求人倍率は1.7倍台が続いており、2010年代半ばの売り手市場なみの水準となっています。

人材の争奪戦、採用難、さらには賃上げのムーブメントから、新卒初任給を上げる動きも目立っています。私の古巣、バンダイは数年前に新卒初任給を20万円から29万円まで、約3割上げました。実際は、賞与の制度の改革とセットではあったのですが、とはいえ、インパクトがありました。最近では、新卒初任給が30万円超えという企業も増えました。大胆な新卒初任給アップは大手企業、成長企業中心ではありますが、人材の争奪戦が加熱していることの証左と言えます。

新卒初任給アップは、新卒層の人材獲得だけではありません。実は、中途採用のためでもあります。新卒初任給は公に、対外的に、客観的に告知できる数字です。「平均年収」は各社の平均年齢、人事制度などを踏まえて考えなくてはならないのです。

なお、就活時期の早期化も顕著です。約10年間で、就職活動の時期は第二次安倍政権となったあとの2013年に政府からの要請があり、繰り下げが行われ、2016年卒より採用広報活動は大学3年の3月スタート、選考活動は8月スタート（翌年度から6月スタート）となりました。その後、形骸化が進み、ついには経団連も採用活動に関する「指針」を策定する立場を降りました。就職活動の時期に関しては政府が経済団体に要請するようになりました。実際は形骸化が顕著で、リクルート就職みらい研究所の「就職プロセス調査」によると、大学3年生の3月時点での内定保有率は2025年卒においては40.3%となっており、前年度の30.3%を10.0ポイント上回り、過去最高を更新しました。地方公務員の試験、採用活動のずっと前に、就活は

終了していきます。

「働き方改革」や、新型コロナウイルスショックで広がったテレワークの流れなどもあり、働く環境の変化も顕著です。これも、人材獲得の際にアピールポイントになるものです。たとえば、勤務地の希望を確約する、居住地を自由化し本社に出勤するための交通費を支給する、テレワーク前提で働くことができる企業などが現れました。転勤は希望者のみという企業もあります。

希望を確約するのは、勤務地だけではなくありません。配属を確約する採用コースも現れています。配属が希望通りにならないことを揶揄した「配属ガチャ」という言葉があります。これを避けたいのが学生の心情なのです。

関連するのが、若年層の離職です。若者の早期離職はときに、「打たれ弱い若者」などの若者像や、ブラック企業問題と結びつけられもしました。ただ、一般的に求人環境が好転すると、求職者はよりよい環境を求めるはずです。政府としても経済団体としても雇用の流動化を進める姿勢が顕著です。新卒の学生たちも、就職先を「最初の1社」として位置づけ「石の上にも半年」という姿勢で働いている人もいます。

昨今の若年層の離職について、退職はしないものの、決められたことしかしない、定時までしか働かないなど、消極的な姿勢をみせる「静かな退職」などの言葉が話題となっています。退職時に「退職代行サービス」を使う動きもよくニュースになります。また、早期に財産を形成し、リタイアするFIREなどもそうです。総じて、若者を苦しめる、きつい職場と、やりがいのない、ゆるい職場がそれぞれ嫌われています。

人材の争奪戦となっているがゆえに、採用活動におけるハラスメント「オワハラ（就活終われハラスメント）」も問題となっています。内定承諾を迫る、他社の内定辞退を強要するなどのハラスメントです。昨今、問題となっているのは自由応募の求人であるにも関わらず、内定後に推薦状を求めるケースです。中には学長や学部長の推薦状を求める企業もあります。企業によっては、教授が

サインするだけでOKという推薦状の雛形をつくっていることもあります。これ、推薦状の意味ありますか？

内定辞退防止に関しては、オヤカク、オヤオリという言葉もあります。オヤカクは新卒採用の合格者に対して、その保護者が入社に同意しているかどうかを確認する「親の意思確認」を意味します。内定者の保護者に対して、会社説明会などオリエンテーションを行うのが「オヤオリ」です。

就職氷河期や、リーマンショック後などのように、就職できずに若者が露頭に迷う時代から抜け出すことができたのは大きいですが、一方で、採用氷河期が到来しています。また、中途採用市場も活況であるがゆえに、早期離職も懸念されます。必ずしも長く、一生懸命に働く価値観がもはや普通ではないということも認識しておきたいです。

さて、地方公務員の採用を考える上で、このようなことを認識していますでしょうか？時代は確実に変化しているのです。

■時代の変化を捉える

そもそも現代はどのような時代でしょうか。まず、百年に一度の変化が毎年起こる時代です。激動の時代です。一方、希望も多数あります。多様な選択肢、可能性がある時代です。いつでも、どこでも、誰とでも働く時代です。誰もが働き続け、学び続ける時代です。この変化の時代では、一つの会社、一つの仕事で一生が終わることはなかなか無い時代になってきました。

進学、就職、結婚、出産、育児、介護など、ライフイベントのあり方が変わり続ける時代でもあります。労働者は、生活者でもあります。これらは働くことと関係があります。

一方で、安全、安心が前提ではない時代です。新型コロナウイルスショックを予想できた人はなかなかいないと思います。

価値観の多様化が進む時代。多様化の前に、失われた30年などと呼ばれた時代からの「変化」とも言えます。構造的な人手・人材不足の時代がやってきたこともあります。働くということの優

先順位が、必ずしも高い時代ではありません。さらに、あくまでお金のために働くという若者も増えています。働き方改革の流れから、副業解禁の流れもあります。本業は食べていくための仕事と割り切り、自己実現は副業や趣味という流れもあります。

テクノロジーは目覚ましい進化を続け、スマホだけでなく、あらゆるものがネットに接続し、ありとあらゆるところで社会が密接につながっています。そして、経済や環境は国境を越えてつながり、グローバルに影響し合っています。一方でローカルな文化的や多様性の価値をどう捉えどう守るかも論点です。

サステナビリティが問われる時代でもあります。テクノロジーの進化や地球環境の悪化はとどまることを知りません。今この地球に住む私たちは「持続可能性」を考えないと本当にこの地球が持続しない可能性も叫ばれているのです。

Z世代と呼ばれる若者たちは、人権、環境について関心が高い人たちです。これらは彼ら彼女たちが生きる、働く上で大事にする点です。よく、「仕事」か「プライベート」かという「or」の問いかけがありますが、Z世代が大事にするのは「and」です。仕事の「新しいチャレンジ」と「プライベート重視」が共存、両立するのです。公私ともに「色々やりたい」のも特徴で、そのため早期に転職したり、副業で何かを始めるのです。「かたい」と「やわらかい」ことの両立が特徴です。待遇だけでなく、働く環境にもこだわります。

Z世代はSNS、スマホネイティブです。憧れの人はマスメディアには載らないSNSで発見した人で、就職・転職の機会は友人・先輩、YouTube、SNS、エージェント、スカウトなど、従来の求人広告とは別のルートです。

コスパ、タイパ重視も特徴です。ただし、必要なものにはお金と時間を注ぎ込むのです。「推し活」ブームなどは、この補助線をひくとよく理解できると思います。

そんなZ世代の若者にとって、日本企業は人気がありません。「GAFA予備校」「JTC」という言

業をご存知ですか？GAFAとは、Google、Appleなどの外資系テック企業、プラットフォームのことを指します。JTCとはジャパニーズ・トラディショナル・カンパニーの略です。日本の大企業のことを、このような言葉で揶揄する若者がいます。働きがいしろ、報酬にしろ、形成できる人脈にしろ、日本企業に魅力を感じていない層が一定数いるということに気づくべきです。

ここまでの話を聞いてどう思いましたか。時代の変化に地方公務員のあり方、働き方は対応しているのでしょうか。何度でも立ち止まって考えたいです。

■地方公務員の採用改革

民間企業の動きから、地方公務員の採用において学ぶべき点は何でしょうか。

そもそも、黙っていても応募がくるという考えを捨てましょう。「選んでやる」という姿勢ではいけません。「狩り」に出かけるのです。姿勢が「選んでやる」というまるで裁判であるかのような採用になっていませんか。民間企業の採用活動はまったく異なります。面接官もまた見られていることを意識しています。面接官をみて「この人と働きたいと思うかどうか」というのは若者の企業選びの重要なポイントとなっているのです。そのため、面接官もトレーニングを繰り返します。このような当たり前のことができていないのです。

地方公務員に関して言えば、進学、就職で若者がその自治体から流出していく中、人材を確保するのは構造的に困難だということを認識したいです。もちろん、故郷に住み、働くことができることに魅力を感じるかもしれません。ただ、その故郷自体が衰退、消滅の危機にある中で、若者に地元に戻ってきて、働いてもらおうと考えるのは虫のいい話ではないですか。民間企業で賃上げが進み、新卒初任給が25万円以上という企業が増える中で、公務員は待遇においても魅力は薄くなっています。若者が嫌う職場は、「きつい職場」と「ぬるい職場」です。残念ながら、地方公務員は両方のイメージをまともにしています。

そんな中、どのように採用改革を行えばいいのでしょうか。まずは、民間企業が取り組んでいることで、取り入れられることを取り入れてみましょう。現状の公務員に馴染まない改革の中にはあります。ただ、まずはできることから取り入れるべきではないでしょうか。情報を積極的に開示する、インターンシップや説明会を積極的に実施し仕事の中身を理解してもらう、現場の公務員に積極的に発信してもらい身近に感じてもらうことなど、できることはいくつもあります。

選考の対象もより広く、門を開くべきです。公務員という仕事をより回転率的にするという発想も必要です。民間企業の知見を取り入れる意味でも、採用対象を広げる意味でも、前述したカムバック採用のような取り組みに注力するべきではないでしょうか。一度、外の世界を見た人を積極的に採用することによって、組織も自治体も活性化します。

ロールモデルの提示も必要です。もちろん、地方公務員にも、様々な仕事があり、様々な人がいます。これを網羅的に紹介することは困難ですが、とはいえ、様々な人が働いていて様々な仕事があることは伝えるべきです。

私は北海道札幌市出身で、母校関係者は北海道庁、札幌市役所で働く人が多いです。彼ら彼女たちの話を聞いていると仕事は実に多様です。異動を繰り返していると、まるで大手広告代理店や、大手旅行代理店や、さらには学校法人に勤務しているかのような状態になります。実際、ある先輩はサッカーチーム関連の仕事をしたあと、市立大学に勤務という人がいました。政令指定都市、中でも7大都市と言われる自治体ならではの話ではあります。ただ、これぞ、地方公務員の仕事の醍醐味とも言えます。

なお、公務員の仕事の現実を伝えることも大切です。民間企業の採用活動ではリアリスティック・ジョブ・プレビュー（RJP）という手法が活用されています。これは、ミスマッチを解消するために、仕事の厳しい現実を伝えるというものです。私は以前、エンターテインメント企業で採用

担当者をしていました。キラキラしたイメージとは裏腹に、泥臭い世界です。夢、感動を届ける、そんな仕事であることは間違いないのですが、少子化が進み、子どもの数が減り、おもちゃ売り場も減り、さらには保護者の収入の格差も広がる中、キャラクター玩具を売るというのは、簡単なことではありません。それこそ、問屋さんに在庫を引き受けていただく交渉をするというのもまた現実なのです。また、企画担当になったとしても、キャラクター玩具という特性上、キャラクターの権利を持っている作家や出版社などと、地道な交渉をしなくてはなりません。働き方改革が進んでいるものの、イベントの前などは、残業が続くこともしょっちゅうです。このような現実を伝えることで、好きだから、憧れの存在だからという気持ちだけで安易に応募することを防ぐのです。応募は減るかもしれませんが、ミスマッチ解消につながります。定着率はアップします。

これは地方公務員にとっては、大事な取り組みなのではないかと思うのです。私の教え子たちにも、地方公務員を目指す人はこれまでもおり、何人も合格者が出ました。ただ、大学受験で失敗し、なんとか難易度の高い試験に合格してやろうという、リベンジ組も多数いました。その気持ち、姿勢を否定するつもりはまったくありません。ただ、各自治体のことや、公務員の仕事の中身を知らない人も多数なのではないかと感じました。仕事の醍醐味も辛い部分も伝えなくてはなりません。

そして、採用のその前に、職場を働きやすい場に、魅力的な場に変えるべきです。あなたという人がずっと続けているからには、魅力はあるはずです。ただ、その魅力は伝わっていますでしょうか。あるいは、その魅力は、若い人にとっても魅力的でしょうか？このあたりを考えたいところです。そう、私も大学教員をしていて日々直面するのですが、自分が共感する生き方をしている人が今の若者にはまるで響かなかったりするのです。たとえば、大企業で活躍するビジネスパーソンをゲストスピーカーにつれてきても、「私には無理」と

拒絶されることもあります。私からみると、しなやかに自分らしく働いているように見える人を連れてきたこともあるのですが、彼ら彼女たちには「バリバリ、ガツガツ働いている」「合理的すぎる」と拒絶されたこともありました。これもまた現実です。

もちろん、職場はそうそう変わりません。さらに「盛って」伝えるのは意味がありません。ただ、若者に支持される職場なのか、仕事なのかという点については自問自答しなくてはなりません。

立ち止まって、職場、仕事の魅力抽出をしてみましょう。自治体や、その役所ならではの魅力、まかされる仕事の魅力、組織風土、待遇など、事実を棚卸ししてみましょう。そして、強い部分を探し、弱い部分をどう補うかを考えましょう。

さらに、求める人物像は「こういう人、いるいる！」と思えるレベルで、キャラクター化し、描いてみましょう。そして、この人にはどのようなポイントが魅力として響くのかを考えてみましょう。そう、採用はじゃんけんのようなものなのです。誰に、何が響くのか。競合に上回っているものは何か。考えるのです。

若者の公務員離れが進んでいると叫ばれている割には、民間企業ではごく当たり前となっている取り組みが行われていないのが、現実ではないでしょうか。若者の公務員離れではなく、公務員の採用活動の若者離れが進んでいたのではないのでしょうか。採用活動も同じです。まず、民間企業の取り組み事例を参考に、これをそのまま取り入れるのではなく、視点、発想を活かした改革を行いたいのです。

採用活動は戦略・戦術・戦闘、すべてが大切です。ただ、日本の組織は何かに取り組む際に戦術の話ばかりをして、戦略と戦闘がおろそかになります。採れるまで、戦い抜きましょう。

皆さんの仕事は日本にとって、地域にとって大切です。一緒に働く仲間を増やすために、頑張りましょう。