

若者の公務員離れを防ぐために

獨協大学 法学部 教授 大谷 基道

近年、地方公務員の人気は長期低落傾向にある。都市自治体も人材の確保に苦勞しており、受験者数を増やして、より良い人材を採用できるように、さまざまな工夫を凝らしているが、自治体の採用試験の受験者数は伸び悩んだままである。

採用活動を進めるにあたっては、人材マネジメントの考え方にに基づき、各自治体がそれぞれの組織理念に沿って「求める人物像」を明確に定め、それに合致するような人物を採用できるように広報活動や選考活動を展開し、内定以降もそのフォローを怠らないことが求められる。

1 はじめに

2010年代以降、地方部の町村のみならず、都市自治体も厳しい採用難に見舞われている。民間企業の新卒採用意欲が旺盛なこともあって、特に新卒者の公務員離れが顕著になっており、募集定員を満たせない自治体も珍しくなくなっている。

本稿では、まず地方公務員人気の現状を概観した上で、これまで各自治体がどのような対応策をとってきたのかを示す。次に、受験者数の増加を図る上で留意すべき点について、採用活動の3つのフェー

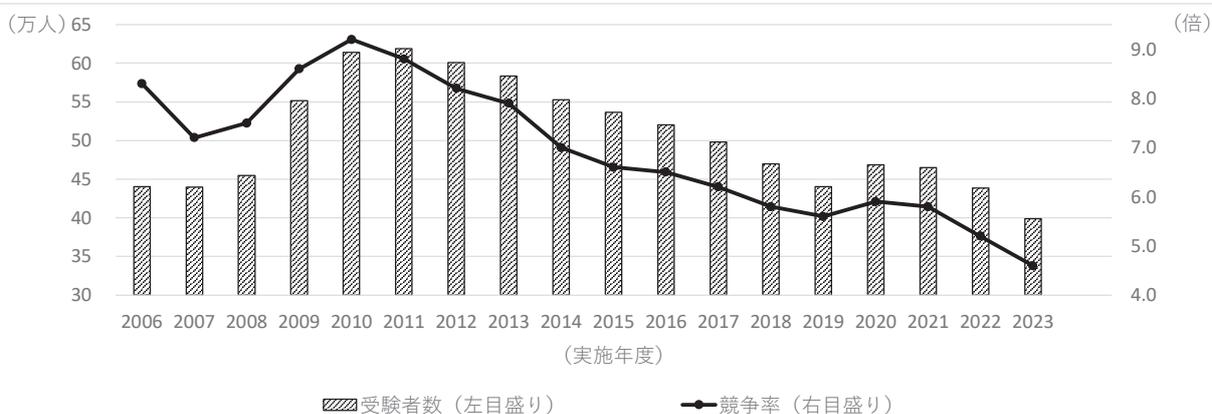
ズに分けて論じていく。「広報活動」については具体的な事例を踏まえつつ、また、「採用選考活動」については先行研究の知見を踏まえつつ、そのあるべき姿を考察する。最後に、「内定以降」の留意点に若干触れた上で、議論を総括する。

2 凋落する地方公務員人気とこれまでの対応策

(1) 右肩下がりの受験者数と競争率

近年、自治体の採用試験の受験者数及び平均競争率は下がり続けている（図1）。リーマンショック

図1 自治体の採用試験の受験者数および競争率の推移



出所：総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」（各年度版）のデータをもとに筆者作成。

後の不況下にあった2011年度は受験者数が60万人を超え、平均競争率も9倍近くであったのが、2023年度には受験者は39.9万人にまで減少し、平均競争率も4.6倍まで低下した。そのため、多くの自治体では、必要な採用者数を確保できなくなった。あるいは、採用者数はどうにか確保できてもその質を確保できなくなった。特に、土木職などの技術系職種は、2017年度の時点でも平均競争率が2～3倍程度にまで下落してきており（大谷2019）、現在はより深刻な状況になっていると推測される。このような傾向は、以前から人集めに苦労していた地方部の町村だけでなく、ライバルの多い大都市近郊の自治体でも顕著であり、全国的に応募者の増加を図ることが喫緊の課題となっている。

(2) 自治体の対応

このような採用難に対し、自治体もさまざまな対応を行っている（表1）。これらの対応は4つに大別することができる。

1つめは受験資格の緩和である。これは年齢要件

の引き上げや撤廃を行うことで、受験可能な年齢層を拡大しようとするものである。また、最近是一部の職種で国籍要件を撤廃し、外国人を採用する自治体も増えてきている¹。

2つめは試験の日程や会場の見直しである。これは、試験日を休日に設定したり、会場を大都市部に設けたりすることで、物理的に受験しやすくしようとするものである。また、民間企業に対抗して試験日程を前倒ししたり、他自治体と重ならないように試験日を設定したりして受験者を増やそうとする試みも含まれる。

3つめは試験の内容そのものの見直しである。これは、自治体職員になりたい希望はあっても、採用試験の勉強が大変なため最終的に受験を諦めてしまう人たちを取り込もうとするものである。その代表例は、教養試験や専門試験を廃止し、代わりにSPIやSCOAなど多くの民間企業で利用されている適性試験を課すパターンである。公務員試験の勉強を不要にし、また、民間企業との併願を容易にすることで、受験者数の増加を図ろうとするものである。

表1 自治体における採用試験の見直し（2016～2020年度）

	都道府県			合計
	都道府県	指定都市	市区町村	
①受験資格の緩和 (年齢上限の引き上げ・撤廃等)	24 (51.1%)	14 (70.0%)	689 (40.0%)	727 (40.6%)
②試験日程の変更 (試験日程の前倒し・短縮、実施日の変更等)	21 (44.7%)	8 (40.0%)	405 (23.5%)	434 (24.3%)
③試験実施日を休日に設定 (就労中の受験者への配慮等)	5 (10.6%)	4 (20.0%)	513 (29.8%)	522 (29.2%)
④試験会場の管外設置 (テストセンターの活用を含む)	13 (27.7%)	3 (15.0%)	228 (13.2%)	244 (13.6%)
⑤教養試験・専門試験・論文試験等の 試験対策が必要な科目の廃止	19 (40.4%)	11 (55.0%)	318 (18.5%)	348 (19.5%)
⑥SPI等の適性検査の導入	9 (19.1%)	9 (45.0%)	427 (24.8%)	445 (24.9%)
⑦口述試験、グループワーク等の人物試験 の配点比率の増加	6 (12.8%)	3 (15.0%)	261 (15.2%)	270 (15.1%)
⑧WEB面接の導入	4 (8.5%)	1 (5.0%)	84 (4.9%)	89 (5.0%)
⑨録画面接の導入	0 (0.0%)	0 (0.0%)	23 (1.3%)	23 (1.3%)
⑩その他の既存試験の見直し	18 (38.3%)	7 (35.0%)	102 (5.9%)	127 (7.1%)

○その他の既存試験の見直しの内容(主なもの)

- ・集団討論の導入・廃止
- ・グループワークの導入
- ・試験回数の増加
- ・出題分野の選択制の導入
- ・エントリーシート・書類選考の導入
- ・出題分野・出題数の削減
- ・論文試験・記述式試験の廃止
- ・面接回数の増加・削減
- ・合格基準の見直し
- ・実地試験の導入
- ・プレゼンテーション試験の導入

出所：令和3年12月24日付け総行公第152号総務省公務員課長通知「地方公務員の職員採用方法の多様化について」

1 都市自治体のデータは管見の限り見当たらなかったが、都道府県では2024年度までに11府県が事務職と技術職の職員を国籍条件なしで採用しているという（時事通信社iJAMP2025年2月10日付「事務系職種に外国人採用へ＝茨城県」）。なお、決裁権を有する課長級以上の管理職や公権力を行使する職に外国籍の職員を就けることは想定されていない。

4つめは試験の実施方法の見直しである。例えば、面接を課すこと自体は変わらないが、デジタル技術の活用によりその実施方法を見直し、ビデオ通話ツールを用いたオンライン面接や、予め用意された質問への回答を録画して提出する録画面接などを導入することが該当する。このような見直しにより時間や場所の制約を取り払うことで、遠方在住の人や就労中の人を受験しやすくなる。

このような取組みにもかかわらず、前述のとおり、自治体の採用試験の受験者数は伸び悩んだままである。もちろん、これらの見直しは短期的には効果を発揮しており、受験者数が急増した自治体も少なくない。しかし、その後を追って多くの自治体が同様の取組みを始めて差別化が図れなくなってしまい、数年後には元に戻ってしまうことが多い。

また、他自治体と試験日をずらす取組みについては、他自治体との併願が可能になるため確かに受験者数は増加するものの、新たな受験者の掘り起こしにはつながっておらず、自治体間のゼロサムゲームを激化させただけとも言える。併願により受験者数が増えても、結局、合格者は重複することが多く、辞退者の増にもつながってしまっており、最近はかつてのように他自治体と同じ日程に戻す自治体も出てきている。

(3) 採用選考活動以外のフェーズへの着目

政府の「2026年度卒業・修了予定者の就職・採用活動日程に関する考え方²⁾」によれば、採用活動のフェーズは「広報活動」、「採用選考活動」、「内定以降」の3つに区分される。

2 (2) で取り上げたのは「採用選考活動」に関する取組みである。採用選考活動を見直し、少しでも受験しやすくすることも大切であるが、採用に係る「広報活動」を見直してより多くの人に受験しようと思わせることや、「内定以降」の取組みを見直して内定者をつなぎ止め、辞退者を減らすことも、優秀な人材の確保には不可欠である。

次節以降では、この3つのフェーズに沿って自治

体の採用活動を再考していくこととしたい。

3 広報活動の見直し

(1) 採用広報（募集広報）の重要性

広報活動のターゲットが曖昧のまま採用広報を展開すれば、引き寄せられてくる受験者たちが当該自治体の「求める人物像」に合致しないケースが多々生じてしまう。そのような受験者を相手にいくら選考活動を工夫しても、そもそも求める人物ではないのであるから、最終的に求める人物像に合致する人物を採用することは困難になる。

つまり、求める人物像に合致する人物を採用するためには、採用広報のターゲットを明確に定めた上で、そのターゲットにいかにか刺さる広報を展開するかが、出発点として極めて重要であり、それを間違えるとその先の選考活動をいくら頑張っても効果が薄くなってしまふのである。

(2) 「求める人物像」の明確化

2023年12月、総務省は「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定し、各自治体に同基本方針の策定（改正）を促した³⁾。

この新たな人材育成・確保基本方針には、「人材マネジメント」の考え方が取り入れられている。人材マネジメントとは、組織理念の実現に向けて、組織目標を達成するために、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施することとされる⁴⁾。

この考え方に基づけば、ヒト、モノ、カネ、情報などと言われるように、人材はあくまで運営資源の1つである。したがって、これまでのように人事政策だけを単体で考えるのではなく、自治体運営の全体方針がまずあって、それを達成するにはどのような人材をどのように確保・育成・活用するか、となるはずである。つまり、最初に「どのような自治体を目指すのか」（＝組織理念）があり、次いで「そのためにはどのような人材が必要なのか」（＝求め

2 就職・採用活動日程に関する関係省庁連絡会議決定（令和6年12月5日）。

3 令和5年12月22日付け総行給第71号・総行公第130号・総行情第111号総務省大臣官房地域力創造審議官・自治行政局公務員部長通知「人材育成基本方針策定指針の改正について」。

4 総務省「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会報告書（概要版）」（2022年3月）。

る人物像)、さらに「そのような人材を確保・育成・活用するにはどうすべきか」というようにしていかなければならない。

このように、組織理念を踏まえて「求める人物像」を定める必要があるが、これまで多くの自治体の求める人物像は組織理念を踏まえておらず、踏まえていたとしてもどの自治体でも当てはまるような具体性に乏しい人物像であった。求める人物像が具体的にでなければ、例えば面接試験の評価基準を詳細に定めることもできず、面接官の主観に委ねる部分が大きくなってしまふなど、適正で効果的な採用が覚束なくなってしまう。既に多くの自治体が人材育成・確保基本方針を新たに策定しているが、求める人物像の明確化・具体化が十分とは思えない自治体も見受けられる。このような自治体については、早急な改善が必要である。

(3) 「求める人物像」の周知

2 (2) に記したように多くの自治体では受験者数を増やすため、既に多くの対応策を実施している。しかし、単に受験しやすくするだけでは、求める人物像に合致しない人物も集まってきてしまい、選考の手間が掛かるだけでなく、求める人物像に合致しない人物が選考の網をくぐり抜けて採用されてしまうリスクを抱えることになってしまう。

そのような事態を避けるには、自治体と受験者(志望者)のマッチングが重要になる。つまり、双方の真の姿を知ることで、自治体は求めている相手を採用することを回避でき、受験者(志望者)は望まない職場に採用されることを回避できるのである。

マッチングの精度を高めるには、互いを知る機会を増やすことが重要である。それにはまず自治体の求める人物像の周知が欠かせない⁵。例えば、奈良県生駒市では、どんな人に職員になって働いてほしいかを市の職員採用ウェブサイト上に明示した上で⁶、役所の感覚からすれば過激とも思えるようなポスターを作成して周知し(図2)、大きな反響を呼んだ。

このように、いかにして公務員志望者に刺さるポスターやパンフレットにするかの工夫も重要である。大阪府寝屋川市では、2024年度に実施した採用試験について、「尖ってる人、欲しい。」のキャッチコピーを用いて募集広報を展開した(図3)。この役所らしからぬキャッチコピーやデザインは、若

図2 生駒市の職員採用ポスター



出所：生駒市職員採用ウェブサイト

図3 寝屋川市の職員採用ポスター



出所：2024年5月21日付けYAHOOニュース「【寝屋川市】『尖ってる人、欲しい。』令和6年度職員採用試験を実施！筆記試験一切なし！」

5 このほか、インターンシップの活用などもミスマッチ防止の代表的な手法として挙げられる。これについては、稲継・大谷(2021)、大谷(2023)などを参照されたい。
6 生駒市職員採用ウェブサイト「市役所からのメッセージ」<https://www.city.ikoma.lg.jp/saiyo/0000033497.html> (2025年2月14日閲覧)。

手・中堅職員が議論して作成したものであるという⁷。

寝屋川市の事例を若手・中堅職員が手がけたことからわかるように、いかに受験者に近い感覚で作成するかも重要である。

滋賀県長浜市は、ヘビーメタル調のオリジナル楽曲に乗せて市の魅力、職員の仕事内容、そして求める人物像を紹介する採用PR動画⁸を制作したことで知られている。予算も動画制作の経験もなかった人事課は、若手職員の斬新なアイデアに期待し、動画制作プロジェクトへの参加を呼びかけたところ、多士済々のメンバーが集まり、このインパクト抜群の動画が出来上がった。この動画では、職員が人気漫画『ジョジョの奇妙な冒険』で登場人物たちが取る決めポーズ、いわゆる「ジョジョ立ち」をしていることでも話題となった。この動画はテレビや雑誌等で何度も紹介され、採用試験の受験者数もV字回復を達成した（大谷 2025a）。

4 採用選考活動の見直し

(1) 採用選考活動の見直しの必要性とその実効性

就活生を対象に実施されたマイナビ「2025年卒大学生公務員イメージ調査⁹」によれば、公務員を志望しつつも、採用試験が難しく準備が大変であること、スケジュール的に民間企業の就職活動との両立が困難であることなどの理由で受験をやめた者が相当数に上っていた。これを踏まえれば、採用試験のあり方を見直して受験者の負担を軽減するのは、対応策として不可欠と言えるであろう（大谷 2025b）。

2 (2) にも記したとおり、試験内容そのものの見直しが各自治体で進められている。しかし、果たしてそれらの取組みは成果を挙げているのだろうか。筆者の研究によれば、何らかの採用試験の見直しを行った都市自治体の半数以上が受験者数の増加をもたらしたと回答していたが、採用された者の質がどう変わったかについてはほとんどの都市自治体が把握しかねていた（大谷 2019）。

(2) 選抜手法の適切な選択

実は、自治体の現場では、「今度の新人は法律も読めなくて困っている」といった意見がしばしば見受けられる。このような意見が出るのは、「求める人物像」に合わせた採用手法をとっていないからである。本来、法律の知識が必要なのであれば、そのような者を選抜できるような試験にしなければならない。しかし、試験の負担を軽減して受験者数の増加を図ることを優先したため、本来は最優先されるべき必要な知識・能力のスクリーニングが疎かになっているものと考えられる（大谷 2024）。

表2は、政令指定都市を除く772市について、大卒程度事務系の代表的な区分の試験で従来型の教養試験や専門試験をどの程度実施しているか、逆に言えば従来型の採用試験がどの程度残っているかを示したものである。これを見ると、特に専門試験については、都道府県ごとにかなりの偏りが生じている。これはおそらく、必要な知識・能力に応じて採用試験の内容を決めているのではなく、競争相手となる近隣自治体が採用試験を見直すと受験者を奪われてしまうため、近隣自治体を見直し動向を睨みながら見直しを行っているためではないかと考えられる。

自治体には、コミュニケーション力が必要な職場もあれば、法律の知識が必要な職場もある。さまざまな知識・能力を有する人材が必要なのであれば、本来は採用試験もそれに合わせて複数の種類を用意すべきであろう。

しかし、特に規模の小さな自治体にとっては複数の採用試験を実施することは大きな負担になる。また、ほとんどの自治体は、さまざまな部署でさまざまな職務を経験するジェネラリスト型の人事異動パターンをとっているため、採用時に特定の知識・能力で選抜することに実際はあまり意味がないかもしれない。

今後は異動のパターンや研修内容など育成のあり方も含めて見直していく必要があるだろう。

7 2024年5月21日付けYAHOOニュース「【寝屋川市】『尖ってる人、欲しい。』令和6年度職員採用試験を実施！筆記試験一切なし！」
<https://news.yahoo.co.jp/expert/articles/59a1c8ac23c8fc35d6cc3422fef0d0f1b562cd81>（2025年2月14日閲覧）。

8 長浜市公式MV『We Want Onesー長浜市役所で働こう』（職員採用PRソング）<https://www.youtube.com/watch?v=Ujj4juVHRzI>（2025年2月14日閲覧）。

9 https://career-research.mynavi.jp/research/20240216_70593/（2025年2月14日閲覧）。

表2 政令指定都市を除く772市の2023年度大卒程度事務系採用試験における教養試験及び専門試験の実施状況

都道府県名	左の都道府県内に存在する市の数	教養試験を実施している市		専門試験を実施している市	
		実数	割合	実数	割合
北海道	34	13	38.2%	0	0.0%
青森県	10	6	60.0%	5	50.0%
岩手県	14	7	50.0%	0	0.0%
宮城県	13	9	69.2%	5	38.5%
秋田県	13	6	46.2%	1	7.7%
山形県	13	8	61.5%	6	46.2%
福島県	13	10	76.9%	7	53.8%
茨城県	32	12	37.5%	1	3.1%
栃木県	14	10	71.4%	0	0.0%
群馬県	12	10	83.3%	0	0.0%
埼玉県	39	20	51.3%	1	2.6%
千葉県	36	28	77.8%	15	41.7%
東京都	26	6	23.1%	1	3.8%
神奈川県	16	4	25.0%	0	0.0%
新潟県	19	13	68.4%	4	21.1%
富山県	10	7	70.0%	4	40.0%
石川県	11	10	90.9%	1	9.1%
福井県	9	6	66.7%	1	11.1%
山梨県	13	8	61.5%	4	30.8%
長野県	19	12	63.2%	9	47.4%
岐阜県	21	11	52.4%	2	9.5%
静岡県	21	6	28.6%	0	0.0%
愛知県	37	17	45.9%	0	0.0%
三重県	14	7	50.0%	0	0.0%
滋賀県	13	3	23.1%	0	0.0%
京都府	14	4	28.6%	0	0.0%
大阪府	31	4	12.9%	0	0.0%
兵庫県	28	11	39.3%	4	14.3%
奈良県	12	0	0.0%	0	0.0%
和歌山県	9	4	44.4%	2	22.2%
鳥取県	4	2	50.0%	0	0.0%
島根県	8	8	100.0%	0	0.0%
岡山県	14	10	71.4%	1	7.1%
広島県	13	7	53.8%	2	15.4%
山口県	13	11	84.6%	9	69.2%
徳島県	8	3	37.5%	3	37.5%
香川県	8	7	87.5%	6	75.0%
愛媛県	11	10	90.9%	7	63.6%
高知県	11	5	45.5%	0	0.0%
福岡県	27	11	40.7%	2	7.4%
佐賀県	10	6	60.0%	0	0.0%
長崎県	13	10	76.9%	8	61.5%
熊本県	13	7	53.8%	3	23.1%
大分県	14	1	7.1%	1	7.1%
宮崎県	9	4	44.4%	0	0.0%
鹿児島県	19	10	52.6%	1	5.3%
沖縄県	11	11	100.0%	9	81.8%
合計	772	395	51.2%	125	16.2%

注) 大卒程度事務系の代表的な区分の試験(区分を設けていない市については大卒(見込)者が受験可能な試験)について記載。

同区分においてSPIをはじめとする民間型の試験との選択制をとっている市は除く。

出所:『受験ジャーナル 6年度試験対応 Vol.6』49-67頁のデータをもとに筆者作成。

(3) 採用試験の効果的な実施

採用試験の見直しにより、エントリーシートの提出を義務づけたり、面接の比重を高めたりする自治体が増えている。

エントリーシート様式の作成にあたっては、他自治体や民間企業等のエントリーシートを参考している自治体が大半であると思われるが、果たしてそれは本当に「求める人物像」に合致する人を見抜ける設計になっているだろうか。

また、面接についても同様である。面接官は、「求める人物像」を踏まえた上で、どのような質問をすれば何を見抜くことができるかを考えて質問しているだろうか。面接官の経験と勘に頼っている自治体はないだろうか。

民間企業を対象とする先行研究によれば、エントリーシートは、面接対象者を事前に絞り込むために用いられることが多い。そのため、エントリーシートに記された文章から受験者の面接の成績が予測できなければ、その機能を果たしたとは言えない。現在のエントリーシートの有効性を測るには、過去の受験者のエントリーシートに記された文章データと面接データを照らし合わせ、エントリーシートの評価から面接の評価がある程度予測できているのかを検証する必要がある。なお、この先行研究において提案している方法を用いれば、83～100%の高い精度でエントリーシートから面接の成績を予測できるという（鈴木 2022、pp.31-42、81-120）。

面接についても同様である。民間企業を対象とする先行研究によれば、面接の選抜妥当性を高めるには、①一般知的能力に着眼した構造化面接を行うこと、②明確な選抜基準を設け、求める人物像に則った一貫した評価がなされること、③（面接でどのような評価だと採用後にどのような行動を取ることが見込まれるかを予測するのが面接の機能であるため、将来のあるべき姿である）職員に求められる行動評価の基準が適切に設定されていること、④面接官の面接能力の向上、などが求められるという（鈴木 2024、pp.49-53、117-151）。

5 内定以降のつなぎ止め

求める人物像を明確にしてターゲットに刺さる「広報活動」を展開し、求める人物像に合致した人

物を選抜するのに適した手法を用いて「採用選考活動」を展開して、望みどおりの人物に合格・内定を出したとしても、その後に辞退されたのでは何にもならない。採用時のマッチングがうまくなされていれば辞退の可能性も低くなるはずではあるが、それでもいわゆる「内定以降」のつなぎ止めを行うことは極めて重要である。

これまで自治体は、内定者に接触するのは配置先の希望を聞く時ぐらいであって、それ以外は採用日の4月1日までほったらかしであることが多かった。内定者の中には、民間企業の内定者と自身とを比べて、本当に採用されるのか不安に思う者も珍しくなかった。

しかし、最近は内定者のつなぎ止めに注力する自治体が増えてきている。例えば、宮崎県都市では、デジタル面接プラットフォームを導入し、面接試験のほか、内定者をつなぎ止めるためのオンライン面談にも活用している。また、面談終了後は、面談で質問されたことを共有するため「よくある質問集」を作成して配信したり、職場の勤務風景や先輩職員から新規採用職員へのアドバイス等を動画にして配信したり、市の紹介動画を配信したりしている。このようなことを定期的に行い、内定者と頻繁にコミュニケーションをとることで、辞退の防止や不安の解消に役立っている（大谷 2025c）。

6 おわりに

本稿においては、「広報活動」、「採用選考活動」、「内定以降」の3つのフェーズに分けて自治体の採用活動を検討してきた。

広報活動においては、組織理念を踏まえて「求める人物像」を明確に定め、それを周知することが何よりも重要であった。また、その周知にあたり、公務員志望者の心に刺さる広報を展開するには、目線の近い若手職員の意見を反映させることが効果的であった。

採用選考活動においては、受験者数を増加させるには採用試験の内容を見直し、受験者の負担を軽減することが求められていた。しかし、本来は必要な知識・能力に応じて採用試験の内容を決めるべきであり、その対応が難しいのであれば、人材マネジメントの考え方を踏まえ、異動や育成のあり方も含め

て見直していく必要があることを指摘した。また、採用試験はより効果的に実施すべきであり、そのためには何に留意すべきかについて、先行研究を踏まえて考察した。

内定以降においては、これまで疎かにされてきた内定者のつなぎ止めが重要になっている。そもそもマッチングがうまくいっていれば、心変わり起きる可能性も下がるはずではあるが、それでも不安に襲われないように、何らかの対応は必要であり、デジタル技術を活用してそのような取組みに注力している自治体が出てきていることを示した。

これら3つのフェーズを通して重要なのは、自治体がどの方向を向いて採用活動を行うかということである。言い換えれば、人材マネジメントの考え方にに基づき、自治体の組織理念に沿って「求める人物像」を明確に定め、それに合致するような人物を確保できるように採用活動を展開することが重要なのであって、もし各フェーズで見ている目標が違っていたら、それぞれのフェーズを経て出てきた成果＝内定者の質にバラツキが生じてしまうのである。これが徹底されている自治体は実はまださほど多くはない。

現在、各自治体において、人材マネジメントの考え方に基づく新たな人材育成・確保基本方針の策定がほぼ完了しつつある。今後は、同方針を踏まえた具体的な取組みを適切に実施することが期待される。

参考文献

- 稲継裕昭・大谷基道（2021）『職員減少時代の自治体人事戦略』ぎょうせい。
- 大谷基道（2019）「地方自治体における職員採用試験の見直しとその効果」『獨協法学』第108号、pp.406-428。
- 大谷基道（2023）「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』第759号、pp.61-70。
- 大谷基道（2024）「自治体の人材確保を巡る諸課題について」『市政』第860号、pp.32-34。
- 大谷基道（2025a）「今月のホープ108 長浜市未来創造部未来こども若者局未来こども若者課副参事兼係長 小川智史さん」『自治実務セミ

ナー』2025年3月号、65頁。

大谷基道（2025b）「優秀な人材を確保・育成するために－職員減少時代の採用と育成」『国際文化研修』第126号、pp.18-23。

大谷基道（2025c）「デジタル技術を活用した人材の確保」地方自治研究機構編『デジタルを活用したレジリエントな組織体制に関する調査研究報告書』。

鈴木智之（2022）『就職選抜論－人材を選ぶ・採る科学の最前線』中央経済社。

鈴木智之（2024）『採用面接論－無意味論を超えて』東京大学出版会。