

第3分科会

公務職場を魅力あるものにするために

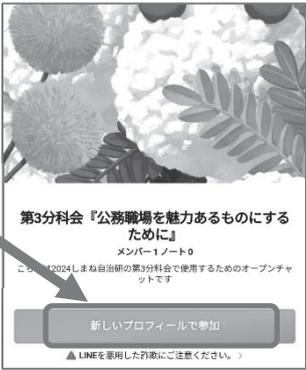
目 次

概 要	200
LINE (ライン) オープンチャットアクセス方法	201
基調提起	
「いま、公務職場でなにが起きているのか?～自治体の若手職員の現状と課題～」 北海学園大学法学部 講師 田井 浩人	202
「リアルトーク」質問票	208
講 演	
「公務職場を魅力あるものにするために」 九州大学大学院法学研究院 教授 嶋田 暁文	211

第3分科会 「公務職場を魅力あるものにするために」

こんな人に来てほしい！	<ul style="list-style-type: none"> ・公務職場を魅力あるものになりたいと考えている方 ・公務職場の「やりがい」や「働きがい」について関心のある方
テ — マ	近年、公務職場の採用応募者が減少していることに加え、若年層を中心に中途退職が増えていることから、「公務職場を魅力あるものにするため」の人材育成・職場のあり方・働きがいについて考える
分科会で取り上げる課題 (キーワード・ポイント)	<ul style="list-style-type: none"> ・中途退職者の増加等に関する現状把握・働きがい（ワーク・エンゲージメント）の向上 ・公務職場で働く職員に独特な働きがいのあり方「パブリック・サービス・モチベーション」（PSM）の紹介
この分科会の特徴	調査研究報告等から公務職場の実態を明らかにする。また退職希望者が「職場での働きがい・目標・キャリア展望等を見失っているのでは」という仮説から、職員の働きがいの向上や具体的な公務職場の見直し、組合・自治研のあり方改革につなげていく。
タイムスケジュール・ 企 画 内 容	<p><午前> 検証「私たちの職場のリアル」 9：00～9：40 本分科会のねらい・基調提起 「いま、公務職場でなにが起きているのか？」 ～自治体の若手職員の現状と課題～ 提起 田井 浩人さん 9：40～10：40 リアルトーク（退職経験者による） パネラー 長野・川阪 竜也さん／ 島根・丹羽野 真也さん／ 福井・吉村 清香さん 司 会 石川・直江 優介さん 10：50～11：20 要請レポート報告「若年層の人材確保のために」 津川 章典さん（三重県本部） 11：20～12：00 アイスブレイク&グループ討議1 「あなたの職場では？」 （12：00～13：00 昼食休憩） <午後> 会場参加型トークセッション 「公務職場のモチベーションを考える」 13：00～13：30 自治体職員の働き方に関するアンケート調査報告～働きがい・PSMとは何か？ 報告 田井 浩人さん／解説 嶋田 暁文さん 13：30～14：30 パネルディスカッション パネラー 三重・宮脇 拓也さん／ (株) BeOne・丹羽野 真也さん 助 言 嶋田 暁文さん／田井 浩人さん 司 会 静岡・大木 恭さん 14：40～15：40 総括講演 「公務職場を魅力あるものにするために」 講演 嶋田 暁文さん 15：40～16：00 グループ討議2「職場で、地元で、あなたは何 に組みたい？」</p>
助 言 者 要 請 レ ポ ー ト ・ 報 告	<p><助言者> 九州大学大学院法学研究院教授 嶋田 暁文さん 北海学園大学法学部講師 田井 浩人さん <要請レポート・座談会参加> 津川 章典さん（三重県本部） 吉村 清香さん（福井県本部）</p>

第3分科会『公務職場を魅力あるものにするために』 LINE（オープンチャット）アクセス方法

<p>①右図のQRコードを読み取る</p> <p>右のQRコードをスマホのカメラで読み取ってください。</p> 	<p>QRコード『第3分科会用』</p> 
<p>②新しいプロフィールで参加</p> <p>[新しいプロフィールで参加]をタッチしてください。</p> 	<p>③ニックネームを入力する</p> <p>匿名で名前を登録できますので、「参加者」と入力し、右上の『参加』をタッチしてください。</p> <p>名前入力後「参加」タッチ</p> 

上記①～③までを、分科会開始までに済ませてください。④⑤は分科会中に活用します。

<p>④投票に回答する（回答方法）</p> <p>①「投票する」をタッチ ②当てはまる回答にチェック ③「投票」をタッチ</p> 	<p>⑤コメントや質問を入力する</p> <p>随時質問を受け付けますので、メールを打つ要領でご入力ください。</p> <p>質問・コメント入力後送信</p> 
--	---

※アプリ「LINE」がインストールされていない等、オープンチャットに参加できない場合は、分科会開始までに事務局にご連絡ください。

※コメント・意見の投稿は、県本部名を最初に入力の上、コメントしてください。

※参加者全員が確認できますので、不適切な発言、スタンプの連投等はお控えください。

2024年10月5日（土）
第40回地方自治研究全国集会（しまね自治研）
第3分科会＜公務職場を魅力あるものにするために＞

いま、公務職場でなにが起きているのか？

～自治体の若手職員の現状と課題～



北海学園大学法学部 講師

田井 浩人 (htai@hgu.jp)

はじめに

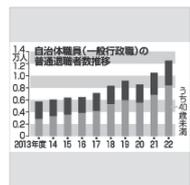
2

いま、公務職場でなにが起きているのか？

- 30代以下の若い職員の離職が相次いでいる、、、
- 若手職員のメンタル不調が増えている、、、
- 職員採用試験の競争率が低下している、、、

自治体退職者10年で2倍 目立つ若手、待遇不満も

4/20(土) 21:00 配信 997



安定した収入で人気だ
い。総務省集計によると
職のうち、2022年度に3
万2501人。13年度は57
た。待遇への不満や業務
る。30代までの若手が全
ス低下や組織弱体化が懸

全自治体対象、公務員のメンタル調査 休職者増で総務省

新型コロナウイルス
2021年8月10日 1:30 (会員限定記事)

保存

総務省は地方自治体のメンタルヘルス対策の実態を把握する調査に着手した。全自治体を対象に休職している職員の状況や対応策を収集する。地方公務員の休職者が増加傾向で、多くは精神疾患が原因だとみている。調査結果を分析して2021年度中に方策をまとめる。

自治体の職員採用試験、倍率最低 22年度、働き方に不満も

1/7(日) 15:47 配信 151



全国の自治体が2022年度に実施した職員採用試験の競争率は5.2倍で過去最低となった。就職氷河期世代が新卒だった00年前後は10倍を超えており、約20年間で半減した。少子化に加え、待遇や旧態依然の働き方などへの不満から受験者数が減ったのが主な要因。災害や福祉の業務量が膨らみ、合格者数を増やしたことも影響した。総務省が7日までに発表した。

公務職場を魅力あるものにするために

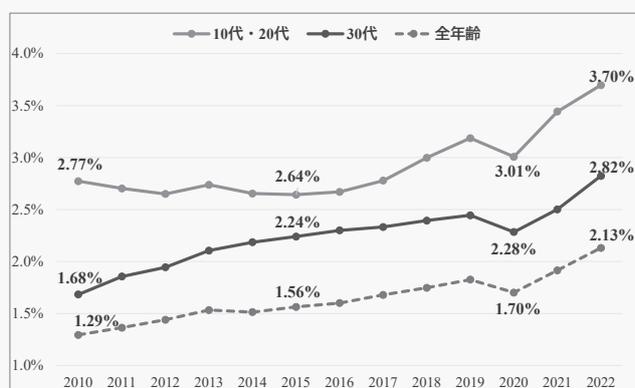


まずは今日の公務職場において、
若手職員が置かれている現状と課題を、
客観的なデータから把握することで、
認識（と危機感）を皆で共有すること！

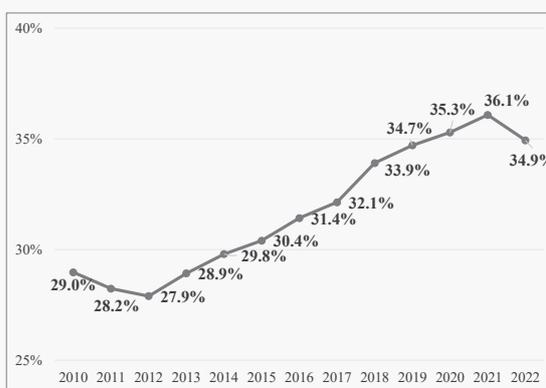
現状と課題①:若手職員の離職の増加

若手職員の離職率の推移

「10代・20代」及び「30代」職員の離職率の推移

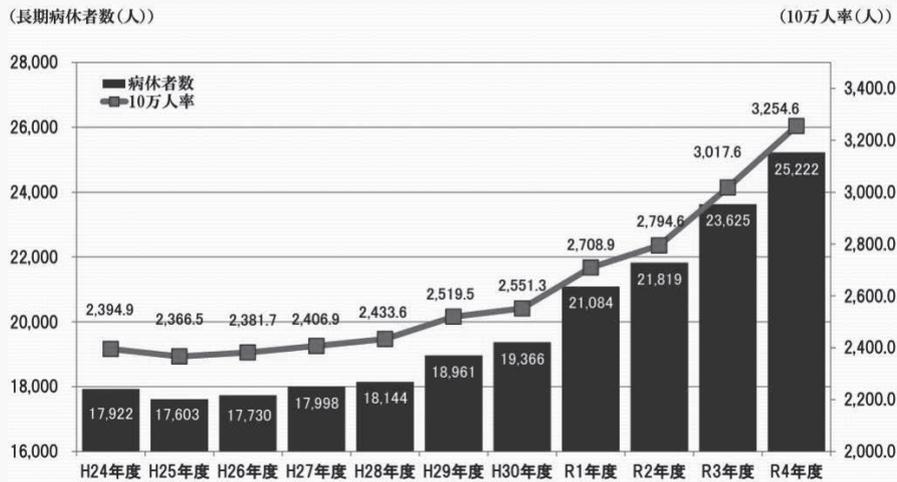


全離職者数に占める「10代・20代」職員の割合



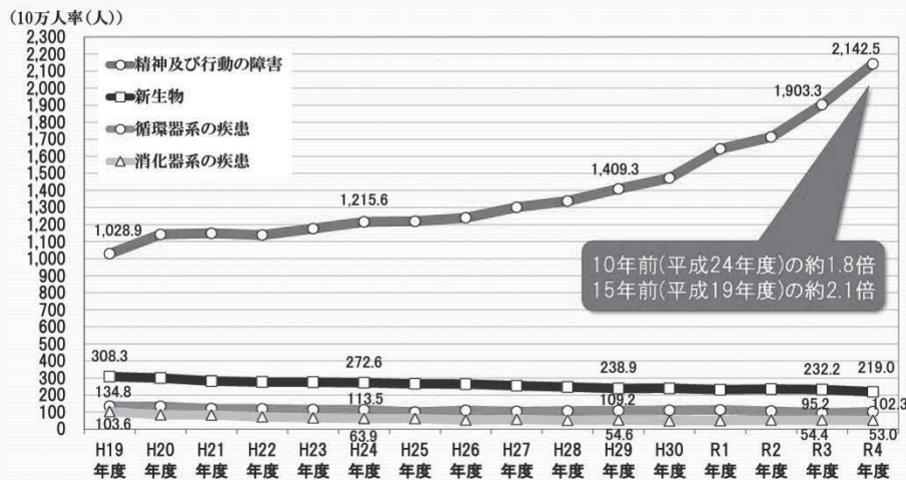
*1 離職率は、各年度の「普通退職」（「自己都合」及び勤続6ヶ月未満での退職）による一般職員の離職者数/4月1日時点の一般職員数（一部事務組合を除く）より推計。
*2 「一般職員」とは、「教育公務員」「警察官」「臨時職員」「特定地方独立行政法人職員」及び「特定地方独立行政法人臨時職員」に該当する職員以外の常勤の職員を指す。
(出典) 総務省「地方公務員給与の実態：地方公務員給与実態調査結果」（各年度）より田井作成。

長期病休者数(10万人率)の推移



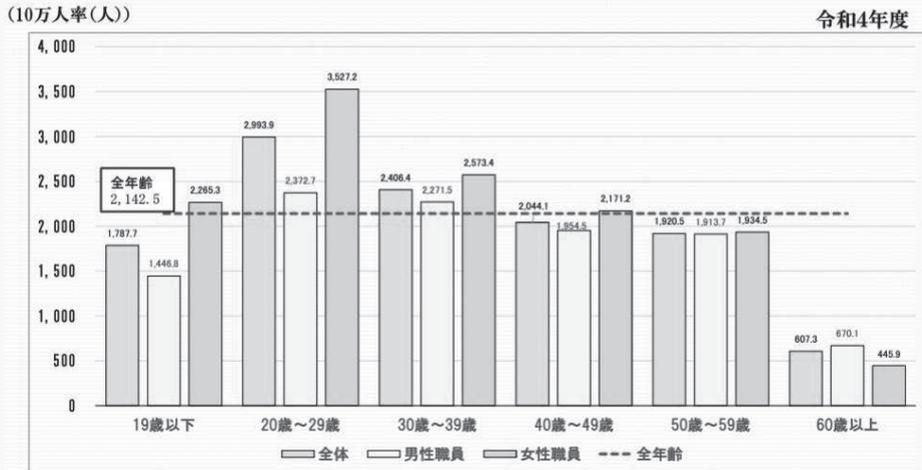
(出典) (一財) 地方公務員安全衛生推進協会 (2023) 「地方公務員健康状況等の現況の概要 (令和4年度の状況)」 3頁。

主な疾病分類別長期病休者率(10万人率)の推移



(出典) (一財) 地方公務員安全衛生推進協会 (2023) 「地方公務員健康状況等の現況の概要 (令和4年度の状況)」 4頁。

男女別・年齢区分別 「精神及び行動の障害」による長期病休者率(10万人率)



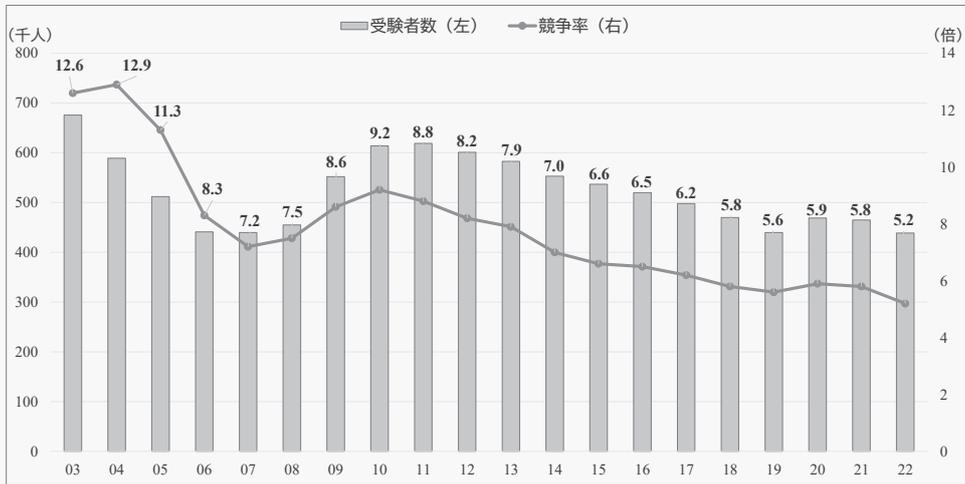
(出典) (一財) 地方公務員安全衛生推進協会 (2023) 「地方公務員健康状況等の現況の概要 (令和4年度の状況)」 6頁。

年代別の休務者数・割合の推計値 (2020年度)

	首長部局 職員数(推計)	休務者数	割合
10代・20代	185,244	4,697	<u>2.54%</u>
30代	215,957	5,301	<u>2.45%</u>
40代	286,983	5,940	2.07%
50代	252,430	5,257	2.08%
60代	20,156	402	1.99%
その他	-	79	-
全体	959,811	21,676	<u>2.26%</u>

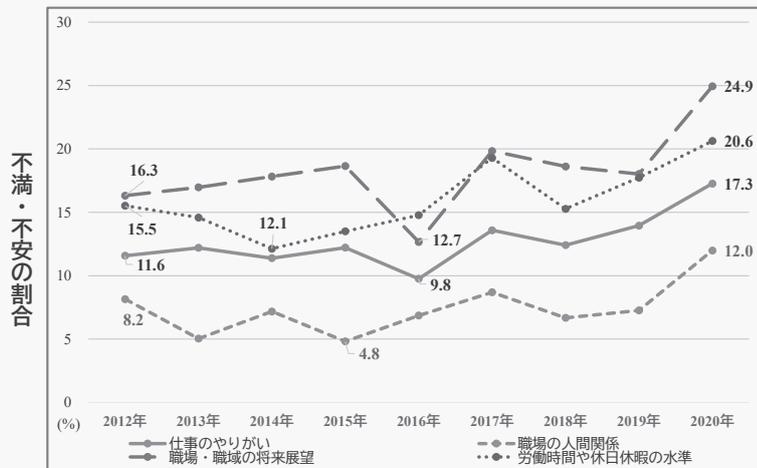
(出典) 総務省 (2021) 「令和2年度地方公務員のメンタルヘルス対策に係るアンケート調査結果」及び上林陽治 (2023) 「人手不足時代の公務員人事管理 第7回 若く職位低い職員の『心の不調』休職が多発」『日経グローバル』470号より田井作成。

職員採用試験(大卒程度)の受験者数・競争率の推移



*競争率は全国の自治体の大卒程度試験における各年度の受験者数/最終合格者数より推計。
 (出典) 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)より田井作成。

新人職員(入庁3年目以内)の仕事や職場に対する不満・不安の推移



不満・不安の内容	3年間移動平均	
	2012~2014	2018~2020
仕事のやりがい	11.7%	→ 14.5%
職場の人間関係	6.8%	→ 8.7%
職場・職域の将来展望	17.0%	→ 20.5%
労働時間や休日休暇の水準	14.1%	→ 17.9%

(出典) 公務公共サービス労働組合協議会「公務・公共部門労働者の生活実態に関する調査」(2012~2020年、自治労回収分)より田井作成。

- 30代以下の若手職員の離職率は増加傾向にあり、特にコロナ禍を境に急増。20代以下の離職者は全体の約3割を占めるように。
- メンタル不調者の数は過去15年間で2倍以上に増加し過去最多。30代以下の若い職員（特に女性）がその内の多くを占めている。
- 職員採用試験の競争率は長期的に低下傾向にある。2022年度の競争率は5.2倍となり、バブル期（1991年：4.8倍）と同程度に。
- 入庁3年目以内の新人職員の組織・職場に対する不満（不安）も上昇傾向にある。

➡ なぜ、こうした事態が生じているのか？

- それぞれの問題には、おそらく固有の背景・原因が存在。
例）・民間労働市場の流動化や「売り手市場」傾向
・仕事や働き方、キャリアに対する意識・価値観の変化
- しかし、加えて全ての問題に共通し、かつ、個人の問題や世代論には還元しきれない事態＝公務職場の劣化・魅力低下を示唆。



- その劣化に歯止めをかけ、公務職場を魅力あるものにするためにはどうすればよいのか？ <本分科会の問い>

第3分科会:公務職場を魅力あるものにするために「リアルトーク」質問票

パネラー名 川阪 竜也 (現在の所属 長野県本部労働運動局)

質問項目	回答
公務員時代の所属・経歴等について	<p>地元の南木曾町役場に就職しトータル9年間、公務員として様々な部署にて業務に従事しておりました。</p> <p>税務課で4年(国保税1年、住民税・収納担当3年)、長野県企画振興部市町村課に出向し地方創生担当を1年、町に戻り危機管理担当1年、→上下水道課に異動し上水道の現場担当1年、上下水道事業の経営担当に2年従事しました。</p>
公務職場を退職された理由について	<p>○多くの職員が内向きで責任を負わず新しいことに挑戦しない姿勢</p> <p>○トラブルが生じて上司は知らん顔</p> <p>○基本的に前例踏襲で、間違っただけに気づいても当時の担当者に責任を擦り付ける</p> <p>○毎月100時間を超える過酷な残業をしても「今までの担当者は全員経験してきたから」と周りは知らん顔</p> <p>○その顛末として、責任感を持って仕事をする職員や、自ら進んで業務改善に取り組み仕事をする職員は皆辞めていく</p> <p> いったい何のために仕事をしているかと疑問に感じる事が多く、役場を退職する3年前から「このまま組織のいいように使われながら仕事をこなす管理職になったとしても、町を飛び出し外の世界を見ることなく定年を迎え一生を終えていく。そんな人生で良いのか。」と考えるようになり、退職を決意しました。</p>
現在の仕事内容・職場について(あるいは退職前と比べての感想)	<p>自治労長野県本部で書記として勤務し3年目となります。現在は消防協・町村評・女性部等各評議会事務局のほか、公共民間評オルグ担当として組織拡大の仕事をしております。</p> <p>前向きに仕事に取り組む人と出会う確率は前職と比べて格段に上がりました。しかし、それでも我が職場を見れば前例踏襲、なんとなく事務的に仕事をしている感は否めません。</p> <p>一つの組織で淡々と仕事に取り組んでいるだけでは、その組織では良くても世の中の流れから取り残されてしまう。前例踏襲は伝統を受け継ぐ、先人たちのやり方を次の世代につなぐ等良い面もありますが、“今までそのようにやってきたから”と言われ今の時代に合わないものも引き継ぐ。その結果、今の現場のリアルな声を反映できない活動が組合員のニーズと乖離し、組合員にとって労働組合の必要性が薄れてきてしまうと感じます。</p>

第3分科会:公務職場を魅力あるものにするために「リアルトーク」質問票

パネラー名 丹羽野真也 (現在の所属 (株)BeOne)

質問項目	回 答
公務員時代の所属・経歴等について	<p>2010年4月 松江市役所入庁 建設部土木課配属</p> <p>2016年4月 産業経済部農林基盤整備課配属</p> <p>2016年10月 松江市職員ユニオン 執行委員</p> <p>2019年4月 都市整備部都市政策課配属</p> <p>2019年10月 松江市職員ユニオン 書記次長(専従)</p> <p>2021年10月 松江市職員ユニオン本庁支部 書記長(専従)</p> <p>2022年9月 国家資格キャリアコンサルタント取得</p> <p>2022年10月 松江市職員ユニオン 書記長(専従)</p> <p>2023年10月 産業経済部農林基盤整備課配属</p> <p>2024年3月 松江市役所退職</p>
公務職場を退職された理由について	<p>新型コロナウイルスの発生、緊急事態宣言下で労働組合専従職員になりました。</p> <p>当時、心身不調に陥る組合員は急増し、病休者の数は過去最悪の数字となる異常事態。</p> <p>労働組合の存在意義を考えさせられた瞬間であったと同時に、これまでと同じ取組だけでは救えない人たちがいると感じました。</p> <p>このことをきっかけに、国家資格キャリアコンサルタントを取得し、労働組合の立場として、組合員が自分らしく輝くためのキャリア支援を始めました。</p> <p>しかし、自分の立場で市役所の仕事を抱えながら、支援を続けていくには限界があります。</p> <p>労働者、使用者双方の目線を知っている自分にしかできないキャリア支援をしていきたいと考え、退職、起業という決断に至りました。</p>
現在の仕事内容・職場について(あるいは退職前と比べての感想)	<p>2024年5月に株式会社 BeOne (ビーワン) を立ち上げました。「働く人が自分らしく輝くを支援する」を理念に事業展開しています。</p> <p>特に、組合役員時代に作成した「公務員版人生ゲーム」を基に、全国の自治労県本部、単組の学習会でキャリア形成についてお話しさせていただいています。</p> <p>組合員の皆さん、日々の業務に追われ、自分自身を見つめなおす時間を取ることが難しい状況です。しかし少なくとも節目ごとにはその時間の確保が必要です。</p> <p>変化の激しい時代において、組合員とその家族の幸せを支援するために、組合員一人ひとりのキャリアも支援することが必要な時代が来ているように思います。</p> <p>弊社のゲームや研修を受講した皆さんが笑顔になり、自分自身を見つめなおすきっかけになったと言ってもらえるのが大きなやりがいです。</p>

第3分科会:公務職場を魅力あるものにするために「リアルトーク」質問票

パネラー名 吉村 清香 (現在の所属 大野市職労)

質問項目	回答
<p>公務員時代の所属・経歴等について</p>	<p>①滋賀県多賀町役場（新卒～3年間） ②福井県越前市役所（7年） ③㈱ユニフォームネクスト（1年） ④福井県大野市役所（2年目） ①②④土木職として、道路や公園の工事の設計、現場監理、除雪事業などの維持管理、新設整備業務に携わる。 ②越前市役所では、1年間、旅行会社に出向し、企画や商品開発などに携わる。出向後、市役所に戻り、2年間観光関連の部署に配属され、観光コンテンツの営業やふるさと納税事業を担当。その後、新幹線開業に伴い新設される駅の周辺整備事業の担当部署に異動となり、道の駅や広場、道路の計画、設計、現場監理、関係機関との調整などに携わる。</p>
<p>公務職場を退職された理由について</p>	<p>越前市を退職する直前の2年程、新幹線関連で新設されるハード事業に関わっていたことから多額の事業費に対して、今後の維持管理費なども踏まえ、事業費分の価値があるのか？この費用を教育や福祉に回した方がより意味のある使い道ではないか？と考えるようになった。更に新幹線が福井に開業することに対して肯定的に捉えることができない周囲の声や自分の考えから仕事の意味があるのか考えるようになってしまった。 年次が上がり、上の立場になるほど、誰のために行っているのか、目的が何なのか納得の出来ない大きな仕事に関わる機会が増えるのか…とモヤモヤしていた時期に知人がやりがいを感じながら楽しそうに仕事に携わる様子をSNSで見る機会があった。勤務先の会社を調べるうちにベンチャー企業だからこそ社内教育に力を入れ、社長が仕事に対する考え方をくまなく社員に伝えていることやお客様目線での行動に重きを持っている事が伝わり、この組織で働きたいと思い、転職するに至った。</p>
<p>現在の仕事内容・職場について（あるいは退職前と比べての感想）</p>	<p>越前市を退職する直前と現職の大野市での担当業務は、どちらも土木職としてインフラの整備や維持管理という点では同じだが、仕事の捉え方や考え方が大きく変わった。これは越前市を退職後に勤務したベンチャー企業で行政と全く異なる価値観や仕事の進め方に触れ、いい意味で行政職員が社会に与える影響の大きさに気が付くことができたからだと思う。 同様の仕事でも住民の方にとって自分は何ができるか？仕事仲間にやりがいを持ってもらうようにはどうすればよいか？深く考えるようになった。また、退職前は学ぼうとする意識が弱かったが、今は自分が学んだことが多方面で活かせることに気が付き、ユニフォームネクスト退職後には土木系の国家資格を取得するなど学ぶことに対して積極的な考えを持つようになった。</p>

目次

- 1 はじめに～「自己都合退職」の三つのパターン～
- 2 なぜやめるのか？～「自己成長・自己実現」志向層の場合～
- 3 自治体に求められる二つの方向性と、制約条件としての「国・自治体関係」の見直し
- 4 職員個人に求められること
- 5 自治研活動の有用性
- 6 おわりに

2

第3分科会 公務職場を魅力あるものにするために

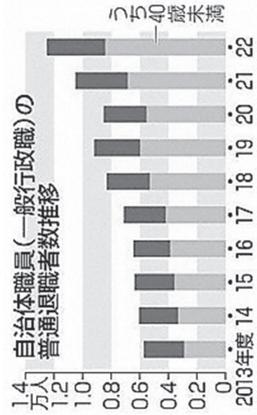
嶋田暁文 (Akifumi Shimada)
(九州大学大学院法学研究院 教授)

1 はじめに～「自己都合退職」の三つのパターン

1-1 自己都合退職の増加

自己都合で地方公務員を辞める者が増えている。

↓
2013年度に5727人であった自主退職者数（一般行政職）は、2022年度には1万2501人にまで増加している（約2.2倍）。
→40歳未満の「若手」がその大半（3分の2）を占めている！



(出典:毎日新聞2024年4月20日)

3

1 はじめに～「自己都合退職」の三つのパターン

1-2 地方公務員志望者の減少

自治体への就職希望者数自体も減ってきている。

↓
2022年度の地方公務員の採用試験の倍率は5.2倍で、過去30年間で最低。

「採用辞退」も少なくなき、「採用予定数割れ」が生じている自治体は決して珍しくない。

↓なぜか？

→売り手市場で民間企業への就職が容易になっているから。

↓しかし、果たしてそれだけだろうか？

→公務員が自らのやりがいにつながるような働き方を実践できていないこと（それゆえ、自治体として公務の魅力を実践できていないこと）も大きな原因なのでは？

4

1 はじめに～「自己都合退職」の三つのパターン

1-3 自主退職者の3類型（理念型）

- ①「クリエイティブ」層
→自らが活躍できる場を求めて自治体を辞め、コンサルティングや、まちづくりのお手伝いを民間の立場で外部から行うというパターン。
- ②「条件向上」志向層
→「条件向上」を目指して、小規模自治体からより規模の大きな自治体に、市町村から都道府県に、自治体から民間に、再就職するパターン。
- ③「自己成長・自己実現」志向層
→自分自身の「自己成長」や「自己実現」を重視し、それが難しいと判断して、離職するパターン。

5

1 はじめに～「自己都合退職」の三つのパターン

1-4 タイプごとの退職動機の違い

「人手不足」で（民間・行政問わず）転職が容易な状況にあることが、自主退職が増えている共通した背景である。しかしながら、退職動機において3類型では異なっている。

「クリエイティブ」層
＝自己実現できる機会＋より高い処遇

「条件向上」志向層
＝より高い処遇

「自己成長・自己実現」志向層
＝成長機会＋自己実現できる機会（＋より高い処遇）

以下では「自己成長・自己実現」志向層に焦点を絞って議論する。（ただし、補論では「クリエイティブ」層についても言及する。） 6

目次

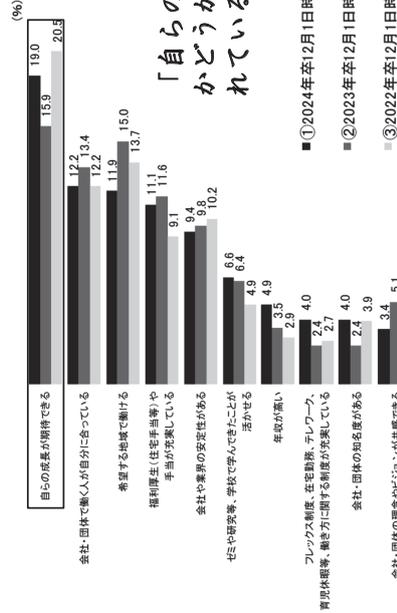
- 1 はじめに～「自己都合退職」の三つのパターン～
- 2 なぜやめるのか？～「自己成長・自己実現」志向層の場合～
- 3 自治体に求められる二つの方向性と、制約条件としての「国・自治体関係」の見直し
- 4 職員個人に求められること
- 5 自治研活動の有用性
- 6 おわりに

7

2 なぜやめるのか？ ～「自己成長・自己実現」志向層の場合～

2-1 イマドキの学生（若者）の志向

就職先を決定する際に最も決め手となった項目
大学生・民間企業への就職志望者（単一回答）※大学院生除く



「自らの成長が期待できるかどうか」がとてども重視されている！

■①2024年卒12月1日時点
■②2023年卒12月1日時点
■③2022年卒12月1日時点

（出典：リクルート就職未来研究所「就職プロセス調査」（2024年卒）（2023年12月1日時点 内定状況）6頁） 8

2 なぜやめるのか？ ～「自己成長・自己実現」志向層の場合～

2-2 自治体は成長を期待できる職場なのか？

<入庁前>

民間企業の場合、(かなり業界にもよるが)内定後、入社するまでの間に、簿記や英語などを学ぶことを行ったり、入社までの間にモチベーションを高めるための「同期等の集まり」を催したりするなど、フォローアップが充実している場合が少なくない。

これに対し、ほとんどの自治体においては、内定後、入庁までの間に、簿記や英語などを学ぶことを行ったり、入社までの間にモチベーションを高めるための「同期等の集まり」を催したりするなど、フォローアップが充実している場合が少なくない。

その結果、せっかく内定を得て気持ちが盛り上がっているのに、それを成長につなげることができず、自治体にとっても大きな損失となってしまう。さらに、「民間の人たちと比べて自分たちは成長できないのではないか」という学生たちの不安を惹起している。

9

2 なぜやめるのか？ ～「自己成長・自己実現」志向層の場合～

2-2 自治体は成長を期待できる職場なのか？

ほとんどの自治体は、入庁前、入庁後、いずれも「成長できるとは思えないような状況を作り出してしまっている。

↓
もっと「人材育成」を重視しないと、自治体は選ばれなくなってしまう。

↓
2023年12月22日に、総務省から「人材育成・確保基本方針策定指針」が示された。

→今後、各自治体は、早晚、人材育成基本方針の改定(=人材育成・確保基本方針へのバージョンアップ)に取り組むことになる。

↓
各自治体は、この改定プロセスを活かして「人材育成」重視への転換を図るべき！(転換して、具体的に何をすべきかは後述)

11

2 なぜやめるのか？ ～「自己成長・自己実現」志向層の場合～

2-2 自治体は成長を期待できる職場なのか？

<入庁後>

① 日々、与えられた仕事にこなし、余剰余力を精一杯で、改善すべき点に気づいていても、それに取り組む余裕がない。

② 住民からの「ありがとう」の言葉を聞けるどころか、クレームが多く、その対応だけで一日の大半が終わってしまうこともある。

③ 新人なのに、即戦力として期待される一方、新人だから周りの先輩たちがいろいろ教えてくれるかと思っていたが、先輩たちも多忙なので、最低限のことは教えてくれるものの、伴走する形で教えてくれるような雰囲気ではない。

④ 研修機会も多くはなく、新たなスキルを身に着けたり、広い視野で物事を考えられるようにならなったりするとは思えない。

⑤ 「小さな成功体験」させてもらったこともない。

→ 「成長を実感できない」職場になっているのでは？

10

2 なぜやめるのか？ ～「自己成長・自己実現」志向層の場合～

2-3 「自己実現」への対応はできているのか？

<公務就職を目指す人材の二つのタイプ>

「公」起点タイプ

=個人として何かやりたいことがあるというよりは、人や地域のために役立つ仕事をしたいという考えを持ち、「Must」(～しなければならぬ)を重んじるタイプ。他者からの感謝や責任を果たすことに喜びを感じる。

「私」起点タイプ

=個人としての「Will」(～したい)や「Can」(～できる)を起点に行動し、自己実現を重視するタイプ。

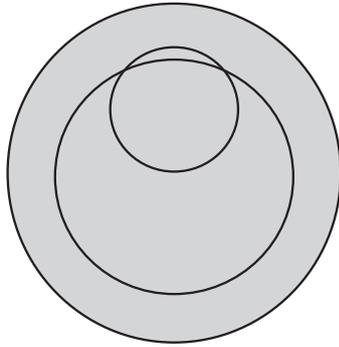
*実際には両方の志向を併せ持つのが通常であり、あくまでこれは理念的なタイプ分けにとどまる。

12

2 なぜやめるのか？
～「自己成長・自己実現」志向層の場合～

2-3 「自己実現」への対応はできているのか？

<「公」起点タイプの場合>



赤=したいこと
青=できること
黒=やらなければならないこと

↓

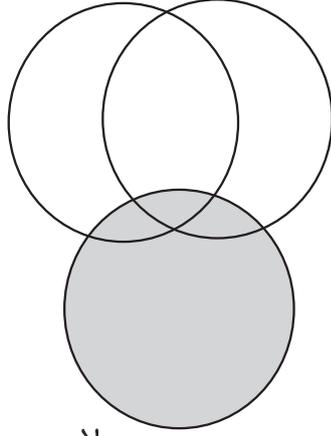
「公」起点タイプが多ければ、
そもそも「やらなければならない
こと」をやるのは当然なので、
問題は生じない。

13

2 なぜやめるのか？
～「自己成長・自己実現」志向層の場合～

2-3 「自己実現」への対応はできているのか？

<「私」起点タイプの場合>



赤=したいこと
青=できること
黒=やらなければならないこと

↓

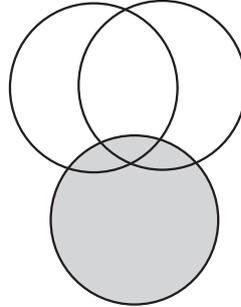
黒と赤、黒と青の重なりを
どれだけ大きくできるとかが
より重要に。

14

2 なぜやめるのか？
～「自己成長・自己実現」志向層の場合～

2-3 「自己実現」への対応はできているのか？

<自治体組織の実情（問題点）>



赤=したいこと
青=できること
黒=やらなければならないこと

自治体は黒領域のみを重視しがち。

「黒と赤」、「黒と青」の重なりは、必ずしも大きくない。

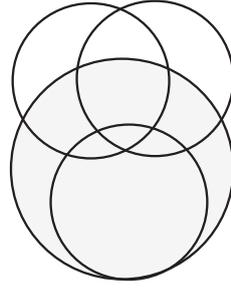
そのため、「したいこと」や「できること」を重視する人々の
ニーズに応えられていないというのが、自治体組織の実情では？

15

2 なぜやめるのか？
～「自己成長・自己実現」志向層の場合～

2-3 「自己実現」への対応はできているのか？

<「すべきこと」は拡大しているのに…>



赤=したいこと
青=できること
黒=やらなければならないこと
茶=すべきこと

しかし、他方で「すべきこと」の領域は着実に増えている。

↓

「したいこと」「できること」を認める（やらせる）ことで地域が
よくなるのに、できていない。（その意味で「したいこと」「でき
ること」を重視する若者が増えていることは悪いことではない）
→ 実にもったいない！

16

2 なぜやめるのか？ ～「自己成長・自己実現」志向層の場合～

<2-4 補論：辞めていく「クリエイティブ」層>

かつて、「クリエイティブ」層の職員たちは、「やらなければならぬ」ことを人一倍がんばりつつ、周りに自分の働きを認めさせることで、どうにか、組織の中で「したいこと」「できること」をやってきた。

↓
しかし、これは結構大変であり、誰もができることではない。

↓
他方で、最近では、行政以外の主体であっても、地域づくりに貢献できる部分が大きくなっており、また、行政の外側でやった方が手っ取り早いという面が強くなってきている。
(給料も、民間の方が高いことが多い。)

↓
だから、優秀でやる気のある職員が辞めていってしまふ。

17

目次

- 1 はじめに～「自己都合退職」の三つのパターン～
- 2 なぜやめるのか？～「自己成長・自己実現」志向層の場合～
- 3 自治体に求められる二つの方向性と、制約条件としての「国・自治体関係」の見直し
- 4 職員個人に求められること
- 5 自治研活動の有用性
- 6 おわりに

18

3 自治体に求められる二つの方向性と、 制約条件としての「国・自治体関係」の見直し

3-1 自治体に求められる二つの方向性

こうしただ中、「自己成長」を実感できず、「自己実現」も十分にできないことで、「やりがい」を感じられず、自治体職員をやめていく「若者」が後を絶たない。

- ↓
- ① 「自己成長」を期待でき（＝第1の方向）、
かつ、
 - ② 「自己実現」を図れるよう（＝第2の方向）、

自治体のあり方を変革する必要がある！

19

3 自治体に求められる二つの方向性と、 制約条件としての「国・自治体関係」の見直し

3-2 「自己成長」を期待できる自治体となるために必要なこと

「自己成長」を期待できるには少なくとも以下のこと求められる。

- ① 入庁前の成長機会の創出
*ただし、義務化は難しい…。また、前提として「求められる人材」に必要なスキル等を明確化し、メニューを考える必要あり。
- ② 研修内容・機会の充実
- ③ 「個人の成長」重視の人事異動
→ これまでの経験、スキル、希望する仕事内容、なりたいたい将来の姿などをきめ細かくヒアリングし、意見交換を重ねて人事異動を決定し、異動の意図・理由を本人にきちんと説明する。
＝ 「チーム戦力維持」のみを考えた人事異動のあり方からの脱却。

④ 「小さな成功体験」を経験させる組織マネジメント

20

<p>3 自治体に求められる二つの方向性と、制約条件としての「国・自治体関係」の見直し</p> <p>3-3 「自己実現」できる自治体となるためには、たとえば、以下のことが求められる。</p> <p>① ビジョン・ミッション・バリュー (VMV) を人材育成・確保基 本方針で定め、それを人事制度に落とし込み、首長が常にPRする。 → 「VMVに沿ってさえいれば、個々の職員が裁量と高い自由度を 持って行動してもよい」という組織のお墨付きを得られる！</p> <p>② 「やらなければならないことだけやっていければいい」という発想 からの脱却 → 「すべきこと」に積極的に取り組む組織風土の醸成。</p> <p>③ 副業の承認、フレックスタイム、時差出勤などの導入 → 副業承認は、神戸市、生駒市などが取り組んでいる。</p> <p>④ 上司による日常的マネジメントのあり方の見直し → 「自由」に泳がせてくれる上司」が求められる。</p> <p style="text-align: right;">21</p>

<p>3 自治体に求められる二つの方向性と、制約条件としての「国・自治体関係」の見直し</p> <p>3-4 制約条件としての「国・自治体関係」の見直し</p> <p>こまめで述べてきたことを実現しようにも、自治体現場の多忙さが大きなネックとなる。</p> <p>↓</p> <p>(A) 法制定・法改正を通じた、新たな業務の「無尽蔵な創出」 (B) 不十分な地方財政措置→人員不足</p> <p>↓</p> <p>(イ) 「やらなければならないこと」の縮小 (事務返上の可能化) (ロ) 税源移譲・交付税増額など</p> <p>↓</p> <p>地方分権の必要性！</p> <p>しかし、現状では、実現は非常に難しいというのが現実。</p> <p style="text-align: right;">22</p>
--

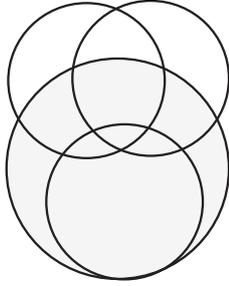
<p style="text-align: center;">目次</p> <p>1 はじめに～「自己都合退職」の三つのパターン～</p> <p>2 なぜやめるのか？～「自己成長・自己実現」志向層の場合～</p> <p>3 自治体に求められる二つの方向性と、制約条件としての「国・自治体関係」の見直し</p> <p>4 職員個人に求められること</p> <p>5 自治研活動の有用性</p> <p>6 おわりに</p> <p style="text-align: right;">23</p>
--

<p>4 職員個人に求められること</p> <p>4-1 職員個人に求められること</p> <p>“「成長」実感を持たず、「自己実現」もできず、「やりがい」を持たない” というのは、確かに、自治体のあり方 (ひいては「国・自治体」関係のあり方) によるところが大きいですが、職員個人にも原因の一端があるように思われる。</p> <p>↓</p> <p>たとえば、</p> <p>① 「したいこと」「できること」を固定的にとらえているのではないか？</p> <p>② 「仕事」を狭くとらえているのではないか？</p> <p>③ 個人の「したいこと」「できること」を、自治体として「すべきこと」に昇華する努力・実践が不十分なのではないか？</p> <p>④ 仕事のメリハリがつけられていないから、余計に余力がなくなっているのではないか？</p> <p style="text-align: right;">24</p>

4 職員個人に求められること

4-2 「したいこと」「できること」を固定的にとらえない

「したいこと」や「できること」が拡大したり、変化したりすれば、「すべきこと」や「やらなければならないこと」と重なる可能性も高くなる。

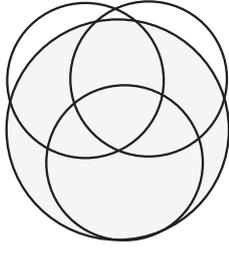


25

4 職員個人に求められること

4-2 「したいこと」「できること」を固定的にとらえない

「したいこと」や「できること」が拡大したり、変化したりすれば、「すべきこと」や「やらなければならないこと」と重なる可能性も高くなる。



↓
させてもとらえる可能性が高まる！

↓

そのためには、

- ①自己鍛錬を通じて「できること」を拡大するとともに、
- ②「計画された偶発性」理論に基づき、「したいこと」を柔軟に拡大・変化させることが有効！

26

4 職員個人に求められること

4-2 「したいこと」「できること」を固定的にとらえない

＜「計画された偶発性理論」とは？＞

2019年5月4日に90歳で亡くなったクラレンス博士（スタンフォード大学名誉教授）の「計画された偶発性理論」(Planned Happenstance Theory) は、偶然の出来事が発生する確率を意図的に高めることを目指す理論。

「計画外の出来事は、避けられないだけでなく、好ましいことである」という発想から出発する。

→
背景には、何らかのキャリアを得ている人の多くが、初めからその仕事をしなかったという形でも、さまざまな偶発的な出来事によって影響を受けることがある。すなわち、「その人のキャリア決定しているのは、偶発性に大きく規定されており、そのことは決して悪いことではない」というのが、「計画された偶発性理論」の前提になっている。

27

4 職員個人に求められること

4-2 「したいこと」「できること」を固定的にとらえない

＜偶発性を生み出し、生かすための五つのスキル＞

- ①好奇心 (Curiosity) : 新しい学習機会の探求
- ②粘り強さ: 挫折にもかかわらず努力すること
- ③柔軟性 (Flexibility) : 姿勢と環境を変えること
- ④楽観性 (Optimism) : 新しい機会を実現可能、達成可能なもののみなすこと
- ⑤勇気 (Risk Taking) : 不確実な結果に直面しても行動を起こすこと

28

4 職員個人に求められること

4-2 「したいこと」「できること」を固定的にとらえない

要するに、新しいことに好奇心を持ち、結果を気にせず、楽観的に考えて、新しい機会を生かし、まずはチャレンジしてみること。

そして、失敗してもあきらめないこと。ただし、同じことの繰り返しをするのではなく、心をオープンにして、発想や行動を柔軟に変化させながら取り組むこと。

→ こうしたことを実践することで偶発性が生み出され、それが新たな可能性につながっていくというのが「計画された偶発性理論」！

→ この理論に基づき行動することで「したいこと」はどんどん広がっていくのでは？

29

4 職員個人に求められること

4-3 自分の「仕事」を狭くとらえない

「やりがい」を感じられず、「成長」実感を得られないというのは、目の前の仕事を自分の「仕事」として狭くとらえることによって生じているケースも少なくないのではないかと？

← 真鶴町・ト部直也氏からの学び>

①人材育成講座を開催。

②この人たちが組んだら面白いチームになるかもと目星をつける。

③講座終了後に実際にチームを組んでもらい、仕事を調達。

④「こんなことをやってみたい」という思いに寄り浴い、国や民間の補助金情報を提供したり、人を紹介してネットワークを広げてもらったりする。

→ 常に「その次」を考え、寄り添い、バックアップをする。
→ 講座を開催しておしまいではない。

30

4 職員個人に求められること

4-2 「したいこと」「できること」を固定的にとらえない

要するに、新しいことに好奇心を持ち、結果を気にせず、楽観的に考えて、新しい機会を生かし、まずはチャレンジしてみること。

そして、失敗してもあきらめないこと。ただし、同じことの繰り返しをするのではなく、心をオープンにして、発想や行動を柔軟に変化させながら取り組むこと。

→ こうしたことを実践することで偶発性が生み出され、それが新たな可能性につながっていくというのが「計画された偶発性理論」！

→ この理論に基づき行動することで「したいこと」はどんどん広がっていくのでは？

29

4 職員個人に求められること

4-3 自分の「仕事」を狭くとらえない

旅人が街を歩いていると、レンガを積んでいる職人がいた。旅人は聞いた。「何をしているんですか？」

すると、その職人は答えた。「見りゃわかるだろう？レンガを積んでいるんだよ！」

しばらく歩くと、再び、レンガを積んでいる別の職人に出会った。旅人は聞いた。「何をしているんですか？」

その職人は答えた。「家をつくっているんだよ」

旅人が歩いていると、またまた別の職人がレンガを積んでいた。

旅人は聞いた。「何をしているんですか？」

その職人は答えた。「まちをつくっているんだよ」

→ 日々の忙しさの中で、「レンガ」を積むことが自分の「仕事」であるかのようには、無意識に思ってしまうのではないだろうか？

31

4 職員個人に求められること

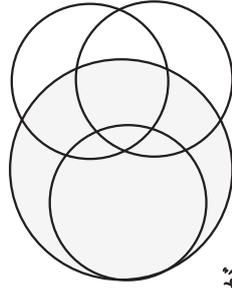
4-4 「したいこと」「できること」を自他として「すべきこと」に昇華する

赤=したいこと

青=できること

黒=やらなければならないこと

茶=すべきこと



自分の「したいこと」「できること」が自他として「すべきこと」の領域と重なっていることを、組織内でできたらんと説得できれば、自己実現につながる。

→ そのためには、個別政策分野あるいは地域づくり全般を深掘りし、周りを納得させる必要がある。

→ 職員自身の学び・力量アップの必要性

32

4 職員個人に求められること

4-5 仕事のメリハリがつけて、余力を創り出す

「したいこと」「できること」をやらせてもらえらるとしても、余力がなければできない。

→現状の中であってもどうすれば余力を創り出せるかを考えるべき。

<問い>

ある日、急ぎの重大案件を抱えた某部長は、部下のA君とB君に下命することにした。その案件は、期限は明日の朝までで、合格ラインは80点であるとする。

A君は、頭脳優秀な職員で、要領よく夕方5時までに仕上げて、さきとアフター5を楽しみに帰った。出来ばえは85点であった。

B君は、頭脳はあまり優秀ではないが、まじめで努力家で、徹夜して仕上げた。出来ばえは90点であった。
さて、上司としてどちらにいい評価をつけるべきであるうか。その理由も挙げよ。

33

4 職員個人に求められること

4-5 仕事のメリハリがつけて、余力を創り出す

<解題>

収獲適減(=同じ時間をかけて得られる効用が徐々に少なくなっていく現象)を意識すべし!

→ その上で、100点満点でなければならぬ仕事と、そうでない仕事を、意識的に仕分けすべき。

→ 常に100点満点ばかり狙うべきでない。

<参考>

×: 「この資料は必要ないでしょうか?」などという聞き方
○: 「必要な資料はこれとこれだけでいいですね?」とこちら側の判断を確認するよきな聞き方。

34

4 職員個人に求められること

4-5 仕事のメリハリがつけて、余力を創り出す

「したいこと」「できること」をやらせてもらえらるとしても、余力がなければできない。

→現状の中であってもどうすれば余力を創り出せるかを考えるべき。

<問い>

ある日、急ぎの重大案件を抱えた某部長は、部下のA君とB君に下命することにした。その案件は、期限は明日の朝までで、合格ラインは80点であるとする。

A君は、頭脳優秀な職員で、要領よく夕方5時までに仕上げて、さきとアフター5を楽しみに帰った。出来ばえは85点であった。

B君は、頭脳はあまり優秀ではないが、まじめで努力家で、徹夜して仕上げた。出来ばえは90点であった。
さて、上司としてどちらにいい評価をつけるべきであるうか。その理由も挙げよ。

33

目次

- 1 はじめに～「自己都合退職」の三つのパターン～
- 2 なぜやめるのか?～「自己成長・自己実現」志向層の場合～
- 3 自治体に求められる二つの方向性と、制約条件としての「国・自治体関係」の見直し
- 4 職員個人に求められること
- 5 自治研活動の有用性
- 6 おわりに

35

5 自治研活動の有用性

5-1 セーフティネットとしての自治研活動

「成長」を実感できない、「自己実現」できない自治体においては、個人の努力・工夫だけではどうしても限界がある。

→ こうした場合において、自治研活動は、少なくとも以下の三つの意味で「セーフティネット」として機能し得る。

- ①自治体当局に任せていては変わらない場合に、提言し、変革をうながすことのできるという意味での「セーフティネット」
- ②学び・成長の機会獲得のための「セーフティネット」
- ③一緒に取り組んでくれる仲間と若干の資金を得て「したいこと」を本務外で簡単にやれるという意味での「セーフティネット」

36

5 自治研活動の有用性

5-2 改革案の作成・提言を通じて変革をうながす

「成長実感」を持ってない、「自己実現」ができない状況において、自治体当局に任せているは変わらない場合には、(今日のこの場がそうであるように)研究者等の話を聞いたり、それをもとに自分たちでさらに深掘りして学習し、改革案を作成・提言してみると良い。

→ こうした活動を自由に行うことができるのが、自治研活動の良さ。

→ 仮に、提言が功を奏さなかった場合であっても、「一緒に学び、自分たちの職場のあり方をともに語り、改革案を作成・提言する」というプロセス自体が、「成長」や「自己実現」につながることもある。

37

5 自治研活動の有用性

5-3 学び・成長の機会の獲得

自治体現場はかつてないほど多忙化し、余裕がなくなっているため、「見守る」「励ます」「教える」「育てる」といった上司や先輩が果たしてきた役割が果たされなくなっている。

→ 財政難もあり、研修の機会の減少や内容的な限定化も著しい。

→ 職場で学び・成長の機会が十分に得られないなら、その機会を代替的に提供するのには、労働組合しかない！

⇒ それぞれが、自治研という場。

→ 学びたい内容を自分たちで企画し、研修をしてしまえばよい。

38

5 自治研活動の有用性

5-4 「したいこと」を本務外で実現する

本務では、「したいこと」をやらせてもらえない、あるいは、そもそも「したいこと」と所属部署の業務がかけ離れているなどして、できないことも少なくない。

→ そうした場合に、自治研の場を活用すれば、一緒にやれる仲間を見つけて、若干の資金を得て、実行に移すことができる。

→ たとえば、地域の面白い人にインタビューして冊子にまとめたい、といったことも、自治研の場を活用すれば、簡単にできる。

→ 自治研活動とは、一人ひとりの組合員の「したいこと」「できること」を起点に、社会的に意味のあること(=誰かにとって必要なこと、誰かを幸せにしたり、地域を良くしたりすること等)を実践することにはほかならない。

39

目次

- 1 はじめに～「自己都合退職」の三つのパターン～
- 2 なぜやめるのか?～「自己成長・自己実現」志向層の場合～
- 3 自治体に求められる二つの方向性と、制約条件としての「国・自治体関係」の見直し
- 4 職員個人に求められること
- 5 自治研活動の有用性
- 6 おわりに

40

6 おわりに

<まとめ>

- ①現在、ほとんどの自治体は、「成長」を期待できる職場、「自己実現」をできる職場とは言い難い状況にある。
- ②しかし、「だから離職すればよい」ではなく、「成長」を期待できる職場、「自己実現」をできる職場へと変革していく必要がある。
- ③また、職員個人の努力・工夫次第で、「成長」や「自己実現」は可能であり、「やりがい」を得ることも相当程度可能。
- ④ただ、制約条件としての「国・自治体関係」による構造的な問題は残るし、自治体の変革も容易ではない。その場合、個人の努力・工夫だけでは限界がある。
- ⑤しかし、そうした場合に、「セーフティネット」として機能しうるのが自治研活動である。たとえば、自治研の場を活用し、本務外で「したいこと」「できること」を実践してしまえばよい。

41

6 おわりに

<最後のメッセージ>

自治体職員の仕事は、(いろいろと現場の大変さはあるけれど)本来、やりがい満ちている仕事。

特に、「これまで通り」では立ち行かない時代の自治体職員は、縦割り思考を乗り越え、分野横断的に学び、民間の面白い人たちや研究者たちと幅広いネットワークを持ちながら、「地域づくり」を実践する声に耳を傾け、利害を調整しながら、「地域づくり」を得ない。

→ つまり、自治体職員の仕事は「成長」と「自己実現」につながらやすい。

→ いろいろな制約はありませんが、前向きに現状を変革し、「成長」と「自己実現」を獲得していただくさい！
応援しています！

42

