

【要請レポート】

離職者数の増加や応募者の減少など、人材確保が課題となっていることから、若年層職員にスポットを当て、三重県内における状況を調査のうえ、どのようにすれば自治体職員として働いている人が離職せず、今後も自治体職員として働き続けられるのか、また、今後就職する人がどのようにすれば自治体職員を選択してくれるのか、自治労三重県本部においてワーキンググループを設置し、研究することとした。

若年層の人材確保のために

三重県本部／自治研究推進委員会・事務局長 津川 章典（三重県職員労働組合）

1. はじめに

離職者数の増加や応募者の減少など、人材確保が課題となっていることから、若年層（30歳以下）の自治体職員（会計年度任用職員を除く）にスポットを当て、県内における状況を調査のうえ、どのようにすれば自治体職員として働いている人が離職せず、今後も自治体職員として働き続けられるのか、また、今後就職する人がどのようにすれば自治体職員を選択してくれるのか、自治労三重県本部においてワーキンググループを設置し、研究することとした。

2. 調査内容

（1）調査方法

調査の実施にあたり、「応募者の増加と離職を防ぐ」という視点で調査を実施し、高校生及び大学生と教職員、県内自治体の若年層職員（以下、「現職者」という。）・離職者・人事当局に対し、アンケート等を実施した。

高校・大学として、三重大学のほか、土木学科を持つ県立高校のうち、地域等を考慮のうえ、四日市中央工業高等学校（以下、「四中工」という。）、相可高等学校（以下、「相可」という。）に在籍する就職活動前の学生、進路担当教職員にアンケート等を実施した。自治体については、県内18自治体の現職者、人事当局へアンケートを実施した。また、可能な範囲で離職者へのアンケートを実施した。

（2）調査結果

① 高校生向けアンケート

「就職希望先」について、「公務員」が46.0%、「民間」が23.7%、「決めていない」が30.2%となったが、学校の特徴（※相可の卒業生は公務員が多く、公務員への就職を前提に入学している生徒が多い）による回答差が大きい。

「公務員を希望する理由」では、「給料や職場環境が良いと思うから」と回答した人が64.1%と最も多いが、「公務員を希望するきっかけ」では、「家族が公務員をすすめた」と回答した人が46.9%と最も多い結果となった。学校の特徴による回答差はあるものの、両校の進路担当者からも、就職先の選択における家族の影響力はかなり大きいとのことであった。

「就職イメージ（転職の意向）」を聞く設問では、「ひとつの会社でずっと働き続けるつもりで就職したい（少々環境が悪くても頑張りたい）」が41.0%と最も多いものの、次いで「転職はしたくないが、環境が悪ければ早めに転職したい（30.9%）」、「転職も考えながら就職したい（12.2%）」

の順であり、転職を視野に入れて就職するイメージを持つ生徒の方が多いことがわかる。

「公務員イメージ」では、「給料や職場環境が良さそう」と回答した人が43%で、次いで「残業が多く大変な仕事(36.0%)」、「仕事のやりがいがありそう(28.1%)」の順であり、業務面においては、マイナスイメージの方が強い結果となった。

「どうすれば公務員希望者が増えるか」では、「公務員の仕事を身近に感じるようにすること」が30.9%、次いで「職場環境や仕事のイメージをもっとよくすること(25.9%)」、「毎年、採用募集があること(25.2%)」、「給料を民間以上にすること(24.5%)」という順であった。

また、民間への就職が多い四中工の進路担当者からは、OBがいない就職先(自治体)は親しみがなく、職場環境等の情報も入手しにくいため、生徒の不安が大きく、積極的な説明会やインターンシップの実施、安定的な採用募集を行うことが公務員志望者の増加に繋がるのではないかと意見もあった。

その他、生徒にとっては、公務員試験に不合格となった場合、民間の就職活動に間に合わないことへの不安が大きいため、民間に合わせた試験日程及び早期の合否発表を行うことが最も重要度が高く、併せて、民間と併願しやすいようにSPI試験の導入等、試験内容を工夫することが効果的であるとの意見もあった。また、生徒の学習環境として、公務員試験は民間より専門的な試験となるため、特別に試験対策をとる必要があるが、指導できる教員が不足しているとの意見もあった。

② 大学生向けアンケート

「就職先の希望」として、「公務員」は17.5%、「民間」は56.7%、「決めていない」が25.8%となった。公務員希望者の82.4%が地方公務員を希望という結果となった。一方で、民間希望者が公務員を希望しない理由としては、仕事に魅力がないなど、仕事面に関する理由が多く、その他、給料面や試験方法の違いからの併願の難しさを理由とするものであった。

「公務員を希望する理由」については、賃金面よりも仕事内容への魅力や地元志向の強さがみられた。また、「希望するきっかけ」としては、賃金等よりも、公務員を身近に感じる事が、希望するきっかけに繋がっていることがわかる。

●公務員を希望する理由

1位	仕事内容に魅力を感じるから(地域のために働きたいから)	83.3%
2位	地元で仕事をしたいから	61.1%
3位	倒産することがないから(民間よりも安定しているから)	50.0%
4位	給料や職場環境が良いと思うから	38.9%
5位	説明会など、実際に公務員で働いている人の話を聞いたから	22.2%
	周囲(家族・学校・知人など)のすすめ、評判が良いから	

●公務員を希望するきっかけ

1位	地元での就職を考えた結果	55.6%
2位	自分のやりたい仕事・地元のためになる仕事を考えた結果	50.0%
3位	家族や知り合いに公務員がいること	38.9%
4位	家族や先生、友人が公務員をおすすめしたこと	22.2%
	職場体験をしたこと(働く様子を見たり、話を聞いたこと)	
	働き続けられる会社(安定した会社)を探した結果	

●公務員を希望しない理由

1位	仕事に魅力が無いから(やりたい仕事がない)	34.1%
2位	仕事内容が大変そうだから	18.7%
	大学で学んだ内容を活かさせられないと思うから	
	特に理由は無い(最初から公務員は考えていない)	
3位	仕事内容がよくわからないから	16.5%
	試験方法が違うので対策が難しいから(併願できない)	
4位	給料が低そうだから(職場環境が悪そうだから)	13.2%
参考	試験日程が少ないから(併願できない)	5.5%

「就職イメージ（転職の意向）」を聞く設問では、「転職はしたくないが、環境が悪ければ早めに転職したい」が最も多く38.5%、次いで「転職も考えながら就職したい（31.2%）」、「ひとつの会社でずっと働き続けるつもりで就職したい（少々環境が悪くても頑張りたい）（25.7%）」の順であり、転職を視野に入れて就職するイメージを持つ学生の方が多いことがわかる。

「公務員イメージ」では、「給料や職場環境が良さそう」と回答した人が45%で、次いで「住民相手の仕事が多そう（30.3%）」、「残業や大変な仕事が多そう（26.6%）」、「残業がほとんどなさそう／楽な仕事が多そう（21.1%）」、「仕事のやりがいが無さそう（20.2%）」の順であり、仕事内容については、プラスとマイナスイメージが混在している一方で、「給料や職場環境が悪そう」としたのが8.3%であり、賃金・労働条件面については良いイメージを持っていることが窺える。

「公務員を希望するにあたり不安なこと」については、「試験への不安（試験対策が民間より難しいと感じるなど）」、「競争率が高そうなこと（合格率が低そうなこと）」の2点が最も多く55.6%、次いで、「試験日程が少なく、他との併願が難しいこと（44.4%）」と、試験内容や日程が民間と異なることが公務員への就職のハードルを上げていることが窺える。

「地方公務員になりたい人を増やすには何が必要か」については、「地方公務員の魅力をアピールすること」が最も多く35.8%となった。一方で、民間希望の学生は、公務員希望者と比較して、「給料や職場環境」を重視していることが顕著であり、魅力のアピールに加え、給料等の改善が応募者数の増加に繋がることが考えられる。

また大学のキャリア支援チームの職員からのヒアリングでは、民間企業のような、合同説明会後に行う個々の学生に対する説明等、「個々の学生への、1回限りではない積極的なアプローチを行うこと」や、民間に合わせた試験日程は、試験対策の準備期間が短くなることへの負担感が大きいことから、日程を合わせるよりも、「各種公務員試験の日程が被らないようにすること」や、通常の募集時期に加え、9～10月にも募集するなど、「企業への就職が決まっていない学生等も見据えた日程とすること」、採用試験にSPIを導入するなど、「公務員独自の試験内容を見直すこと」が応募者の増加に繋がるのではないかと意見があった。アンケート結果とも共通する内容であり、これらの取り組みには一定効果があると考えられる。

●地方公務員になりたい人を増やすためには何が必要か

公務員希望者（18人）			民間希望者（91人）		
1位	地方公務員の魅力をアピールすること	44.4%	1位	地方公務員の魅力をアピールすること	34.1%
2位	試験日程を増やすこと（年に複数回の実施）	38.9%	2位	給料や職場環境を良くすること	29.7%
	学校（高校・大学等）で、公務員の説明会を実施すること		3位	仕事の具体的な内容や研修制度について周知すること	28.6%
3位	どこの自治体でどのような募集をしているか分かりやすくすること（一覧でわかるようにすること）	33.3%	4位	どこの自治体でどのような募集をしているか分かりやすくすること（一覧でわかるようにすること）	19.8%
4位	新規採用者の募集を毎年実施すること	27.8%	地方公務員のイメージを良くすること		
	試験内容を変えること（独自試験を無くすこと、民間に合わせてSPIを導入するなど）		5位	試験内容を変えること（独自試験を無くすこと、民間に合わせてSPIを導入するなど）	13.2%
5位	各自治体の採用HPや案内資料の内容を分かりやすくすること	22.2%	試験日程を増やすこと（年に複数回の実施）		

●その他、自由意見欄より一部抜粋（意見趣旨の要約等のため一部修正あり）

- ・公務員になるには勉強しなければいけないことがたくさんある上に内定が決まるのが遅いのでリスクを感じる。「公務員になりたい」という強い希望を持っている一部の学生以外は公務員試験を受けることはないだろうと思われる。
- ・サイトを見ても情報が全く載っていなかったり、見つけにくかったりするのでインターネット関連にもっと力

を入れてほしい。公務員をしている方のリアルな声が聞きたいです。

- ・公務員をめざす際に、民間を併願して進めなければならぬ（公務員に絞る人は除く）ことの負担が大きいのではないかと思います。
- ・募集状況や仕事、魅力などは公務員になりたければ自主的に調べると思います。公務員になろうか迷っている人が結局公務員を選ばないことは、試験勉強が必要なことはありますが、内定時期が民間よりかなり遅いため、もし自治体に合格できなかった場合、就職浪人となってしまうことへの恐れからだと思えます。
- ・公務員を志望しない理由の選択肢に「副業制限」がなくて目を疑いました。私が公務員を志望しない一番の理由ですし、同じように考えている同世代は多いと思えます。現代において副業できないのはかなりのリスクです。

③ 現職者向けアンケート

現職者が「入庁前」に感じていたことについては下表のとおりとなった。自治体職場を選択した理由が、具体的な職務内容や賃金の比較よりも、安定した職業や地元で就職といった、漠然とした理由で選択されていることがわかる。また、賃金・労働条件に対するイメージとしては、賃金は民間より低い、その他の労働条件等については、概ね良いイメージを持っていたことが推察できる。また、業務に関するイメージについては、「残業がほとんどない」とイメージしていた職員の方が多くなった。

公務員の就職活動にあたり、不満・不安であったことについては、賃金のほか、試験の実施時期への不満・不安が大きかったことがわかる。なお、一般行政職以外の職種で回答を絞ると、上位5位までの割合はほぼ変わらないものの、「採用有無等が毎年同じではないこと」については、17.3%と割合が増えており、職種によって傾向が若干異なることがわかる。

●今の自治体職場を選択した理由

1位	公務員が良かったから（他の官公庁を含む）	58.9%
2位	安定した職業が良かったから	47.0%
3位	地元で就職したかったから	45.9%
4位	自治体職員として地域貢献したかったから	21.1%
5位	賃金・その他の労働条件が良かったから	14.8%
6位	周囲の評判や家族のすすめを受けた・家族が公務員だから	13.6%

●公務員の就職活動にあたり、不満・不安であったこと

1位	賃金について民間より待遇が悪いこと	35.5%
2位	試験の実施時期が限られていたこと（民間と併願しにくいこと）	26.0%
3位	特になし	25.9%
4位	採用有無等が毎年同じではないこと（就職活動の計画が立てにくい）	11.6%
5位	試験の内容が民間と異なること（民間と併願しにくいこと）	10.5%
参考	休暇等・労働条件について民間より待遇が悪いこと	5.0%

●入庁前にイメージしていた自治体職場や業務について

1位	全体的に賃金労働条件・職場環境が良い	46.2%
2位	入庁したら定年まで働き続ける人が多い	41.9%
3位	残業がほとんどない	35.4%
4位	住民相手の仕事が多い	32.3%
5位	やりがいを持って仕事ができる	21.2%
参考	残業が多く、定時で帰れることは少ない	10.3%
参考	全体的に賃金労働条件・職場環境は良くない	6.3%
参考	転職・離職する人が多い	2.0%

現職者が「入庁後」に感じたことについて、入庁前とのギャップが「ある」と答えた職員（70.1%）のうち、離職の検討等、イメージが悪化した職員は71.7%であった。マイナス面でのギャップが多く、プラス面については、「予想以上に職場環境が良い」とする回答が最も多い結果となった。また、

ギャップを感じた内容と不安・不満に感じている内容との共通項目が多く、入庁後に感じたギャップが、そのまま職場における悩み、不安・不満につながっている可能性がある。

●ギャップを感じたこと（入庁前の予想よりも〇〇だった）

1位	残業が多い・仕事内容が大変	61.4%
2位	賃金面での待遇が低い	46.3%
3位	職場環境が悪い（福利厚生・休暇取得・人間関係）	30.5%
4位	自分1人で仕事しなければならない	26.9%
5位	転職・離職者が多い	23.4%
6位	仕事のやりがいがない	22.3%
参考	職場環境が良い（福利厚生・休暇取得・人間関係）	16.1%

●ギャップの度合い

1位	離職を考えるほどではないが、イメージは悪化した	28.7%
2位	これからの状況次第で、離職も視野に入れるほどのギャップと感じた	28.3%
3位	ギャップは感じたが、特に影響はない	25.5%
4位	離職を考えるほどのギャップだと感じた	14.4%
5位	良い方向のギャップなので、イメージは良くなった	2.8%

●悩み困っていることや、不安・不満に感じていること

1位	賃金面での待遇の低さ	52.9%
2位	人員不足等による業務過多や長時間労働	52.2%
3位	業務のこと（やりがい・困難さ・業務適性等）	25.3%
4位	執務環境や設備等のハード面における職場環境の悪さ	23.4%
5位	組織・人事異動のこと（異動が無い・希望が通らない等）	18.6%
6位	結婚・出産育児・介護等、家庭生活と仕事の両立に関すること	18.5%
7位	自身の将来のキャリアプランに関すること	17.8%

「離職」について、離職を考えたことがあると答えた職員が50.0%に及んでおり、離職を考えた理由としては、前述のギャップ、不安・不満と共通する項目が多いことがわかる。一方で、元々離職するつもりで就職した職員は僅かであり、ほとんどの職員が、離職ありきではなく、入庁後に生じた事由により、離職を考えたことがわかる。

離職後は民間企業等へ転職すると回答した職員が最も多く、離職後の選択にあたっては、現在の賃金労働条件が良くないことを念頭に、転職先を検討する職員が多いことがわかる。

●離職を考えた主な理由

1位	賃金面での待遇が低い	50.0%
2位	業務過多や長時間労働が解消されない	34.7%
3位	業務に関する悩みのため（やりがい・困難さ・業務適性等）	25.1%
4位	職員との人間関係の悩みのため（各種ハラスメント含む）	15.6%
5位	結婚・出産育児・介護等、家庭生活と仕事の両立のため	11.9%
参考	自身のキャリアプランに関する悩み・キャリアアップのため	11.0%
参考	元々離職するつもりで就職①（自身のキャリアプラン）	1.4%
参考	元々離職するつもりで就職②（結婚・出産等を機に）	1.2%

●離職したらどうするか

1位	民間企業等へ転職する（自営・起業等を含む）	38.7%
2位	わからない	20.1%
3位	他の自治体へ転職する	16.6%
4位	とにかく離職する（現在の職場以外であれば公務員・民間問わない）	13.7%
5位	他の公務職場へ転職する（国家公務員・警察・教員等）	5.4%

●（離職したらどうするか）その選択肢を選んだ理由

1位	現在の賃金労働条件が良くないため	36.9%
2位	特に理由はない（離職等を考えたことがないため）	20.8%
3位	現在の仕事に魅力を感じられないため（キャリアアップのため）	16.7%
4位	現在の職場環境・人間関係が良くないため	14.6%
5位	結婚・出産育児・介護等、家庭生活と仕事の両立のため	12.7%

応募者数の増加・採用者数の確保については、賃金・労働条件等の民間との待遇差を無くすこと、職務内容の周知のほか、採用・試験に関する内容に回答が集中した。一方、離職防止については、賃金や職場環境等の改善、長時間労働の是正に次いで、配属先への配慮・適性の考慮が続いた。また、ケアとしての面談実施や若年層職員同士の交流、組合のサポートを求めている回答が一定あることから、自身の抱える悩みを共有・相談できる機会を欲していることも推察できる。

●自治体職員の応募者数の確保のために必要なこと

1位	賃金・労働条件等、民間との待遇差が無いようにすること	40.4%
2位	賃金や職務内容等を、わかりやすく、丁寧に周知すること	33.9%
3位	毎年募集など、安定的に採用募集を行うこと	30.0%
4位	試験の実施時期を増やすこと	28.6%
5位	年齢や地域要件等、受験資格を緩和すること	23.5%
6位	自治体（地方公務員）のイメージアップを図ること	21.2%
自由記述	<ul style="list-style-type: none"> ・2次試験日程を早期に知らせること（1次試験合格後に、2次の試験日がわかるため、前職のシフト調整が大変だった） ・職員が志望者にオススメしたくなるような職場環境にすること 等 	

●離職を防ぐために必要なこと

1位	賃金や職場環境等の改善、長時間労働の是正、ハラスメントの防止	59.7%
2位	配属先について、本人の希望や適性等を考慮すること	50.9%
3位	入庁前に、入庁後の職務等の正確な情報提供を行うこと	29.5%
4位	若年層職員へのケアとしての面談を行うこと（入庁前と入庁後のイメージのギャップ、職務・人間関係・職場環境等の聞き取り）	28.6%
5位	若年層職員同士の交流の機会を確保すること（若年層向け研修の充実・福利厚生事業の充実など）	28.0%
6位	管理職等と人事当局等が連携し、新規採用職員等の状況を共有・ケアする仕組みをつくること	21.5%
7位	人材育成制度を充実すること（若年層職員向けの研修、指導係の設置、指導担当職員向けの研修、キャリアパスの例示など）	21.0%
8位	組合によるサポート・相談体制があること	13.6%
自由記述	<ul style="list-style-type: none"> ・副業を可能にすること ・自身の成果や能力に対する正当な評価や、やりがい、役割、成長を実感できる環境づくり。チームが一つの方向を向いて成果を生み出している連帯感をつくること 等 	

●その他、自由意見欄より一部抜粋（意見趣旨の要約等のため一部修正あり）

<ul style="list-style-type: none"> ・若手職員は、管理職が想像している以上に組織に不満を持っている。 ・管理職が業務の責任と待遇が見合っておらず、管理職になりたいと思わない。 ・民間企業を経験せずに公務員になったものは、民間企業での苦労を知らない。転職者の意見を聞く場があれば、離職率は減りそうな気がする。 ・上司に言われたから残業手当を付けられない、休暇を十分に取れないなどの話を聞くことがあります。制度はよくなっているのに、働いている私たちや上司がその制度に順応しきれていません。 ・民間企業から公務員への転職を考えている人は少なくないと感じている。仕事をしながらでも採用試験に挑戦しやすい機会づくりが、一層進むと良いと思う。また、公務員試験の勉強はハードルが高いにもかかわらず、民間と比べて賃金が見劣りするのでは受験者が減っても仕方ないのでは。 ・新規採用者だけでなく、時代に合わせて地方自治体に転職しやすいような仕組み、制度、環境を整えるべきと思う。 ・人員不足により年々業務量が増加していることで、若年層への負担が大きくなっているが、その業務に見合っ 	
--	--

た賃金が支給されているとは到底思えない。また、主査の後任が主事等、主査と同一業務を行っているのに、賃金が違うのはおかしいと思う。現在の賃金では自分ひとりが最低限の生活を営むのに精一杯で、結婚・出産・子育て等考えられない。

- ・民間企業では副業を認めている所が多くなっている。働きたい気持ちとやる気があり、時間もあるにもかかわらず、副業が出来ない為生活が良くならない。
- ・採用側が採用したい人材の人物像を明確に提示し、それに合った人材に対して勤務条件や業務内容を正確に伝えることが重要と感じる。
- ・今年度で退職し、民間企業へ転職します。次の理由から離職を決断しました。業務に関する専門的なスキルを身に付けても評価されず、適正や希望が考慮されない異動があったこと。組織として人材を育成する意識の薄さ、厳格な年功序列でなかなか上がらない役職・給料といったことから、自治体職員としてキャリアアップするビジョンが見えなかったこと。オファーを受けた企業の給与が、現職を大幅に上回る高待遇であったこと。
- ・説明会を民間と合同でやったり、インターンシップの情報を就活アプリに記載すると元々興味ない人の目にもつきやすいと思います。
- ・首長や部長クラスから、イメージアップや仕事のやりがいをSNS等で発信するような指示がありますが、全く効果が無いと考えます。今、就職しようとしている人達等に対して「良い職場」と思ってもらえるためには、業務削減や職場環境の改善を積極的に行っているかどうかを、首長や部長クラスが発信する必要があると思います。
- ・保育士の賃金底上げを実施してほしい。保育士が足りないため、定時に帰れずサービス残業しているのに、なぜ保育士の採用数が減っているのか理解できない。
- ・組合がきちんと組合員の意見を吸い上げ、職場環境改善に対し積極的に活動をしていくべきではないだろうか。

④ 離職者向けアンケート

当時自治体に入庁した理由については、「安定した職業・企業（民間含む）が良かったから」と回答した人が55.6%と最も多く、次いで「公務員（他の官公庁を含む）が良かったから」と回答した人が44.4%という結果であり、現職者の傾向と変わらない結果であった。

離職に至った理由については、「業務に関する理由のため（やりがいが無い・困難な業務・業務が適性に合っていないと感じる等）」と回答した人が55.6%と最も多く、次いで「賃金面」、「人間関係」、「キャリアプランに関する不安やキャリアアップのため」と回答した人がそれぞれ44.4%という結果であった。これらの項目は、現職者の不安・不満等と重なる一方で、キャリア形成に関する不安等に関しては、現職者より高い割合となっており、自身のキャリア形成に関する不安等が、離職を現実的に検討するにあたって影響を及ぼしている可能性がある。

離職後について、離職したことを前向きに捉えており、その理由として、「若い間に多様な経験を積めたことで、今後のキャリアの可能性が広がっている」、「達成感がある」等の意見があり、離職理由に挙がっていた仕事のやりがいやキャリアアップの不安等が改善したことがわかる。このことから、離職理由で挙げられていた事柄について、改善・解決していくことの重要性が窺える。

離職を防ぐために必要なことについては、「若年層職員の配属先について、本人の希望や適性等を考慮すること」、「賃金・労働条件および職場環境の改善、人員配置の見直しや長時間労働の是正、ハラスメントの防止などに取り組むこと」という回答がそれぞれ44.4%で最も多く、次いで「人材育成制度を充実すること（若年層職員向けの研修、指導係の設置、指導担当職員向けの研修、キャリアパスの例示など）」と回答した人がそれぞれ33.3%であった。

● その他、自由意見欄より一部抜粋（一部字数調整等による修正あり）

- ・組織に閉塞感が漂っており、無駄で人の役に立たない事務作業をさせられている感覚がある。
- ・現職の方が楽しく仕事をしていない姿が印象的だった。
- ・昔より転職は当たり前となった昨今、何かあって転職できる程度の能力を自分で養っておきたい、若い内に色々経験しておきたいと考える人が増えたと思う。
- ・離職を防ぐのではなく転職を推奨し、中途採用を拡充。それでも職員が残りたいと思える職場が魅力的な環境かもしれない。

- ・公務員に就職しても、給料から奨学金・家賃・光熱費・車代・携帯代などを引くと手元に1万・2万しか残らない中で食費などを賄っていたため精神的にもつらかったです。ちゃんと就職したはずなのに生活できないというギャップがありました。実家暮らしでないと、公務員の基本給（残業なしの場合）での生活は厳しいのが現状の中、配属される課によって金銭面での生活バランスが変わってしまうことも離職のきっかけになりました。
- ・リボルビングドア制度の導入（官公庁と民間企業との間で人材が流動的に行き来する仕組み）

⑤ 自治体当局向けアンケート

各自治体における離職者防止や応募者増加のための取り組みとして、実際に実施している内容は下表のとおりであった。

自治体における取り組みについて、回答選択肢が若干異なるものの、現職者の回答と比較すると、離職防止については、重視する項目は共通するものの、賃金や職場環境面の改善など、重要度合いの認識に若干のずれが生じていることがわかる。また、共通項目が多いものの、離職者が減らない状況や現職者の不満が大きいことから、人事当局が取り組む内容が現職者のニーズや離職防止に繋がっているか見直す必要があることも考えられる。

また、応募者増加についても同様、重視する項目は共通するものの、特に、賃金・労働条件の改善や、賃金や職務内容等をわかりやすく丁寧に周知することについては、現職者と人事当局の意識に差が生じており、高校生・大学生の回答結果を考慮しても、人事当局の取り組み内容が応募者の増加に繋がっているか見直す必要があるといえる。

●離職防止のための取り組み（何が必要か）

自治体の状況		現職者の回答	
1位	配属先について、本人の希望や適性等を考慮すること	55.6%	1位 賃金や職場環境等の改善、長時間労働の是正、ハラスメントの防止 59.7%
	ケアとしての面談を行うこと（入庁前と入庁後のイメージのギャップ、職務・人間関係・職場環境等の聞き取り）		2位 配属先について、本人の希望や適性等を考慮すること 50.9%
2位	離職時に離職理由を可能な限り聞き取ること	44.4%	3位 入庁前に、入庁後の職務等の正確な情報提供を行うこと 29.5%
3位	賃金や職場環境等の改善、長時間労働の是正、ハラスメントの防止	38.9%	4位 ケアとしての面談を行うこと（入庁前と入庁後のイメージのギャップ、職務・人間関係・職場環境等の聞き取り） 28.6%
4位	配属先の所属長等と人事当局等が連携し、新規採用職員等の状況を共有する仕組みをつくること	33.3%	5位 若年層職員同士の交流の機会を確保すること（若年層向け研修の充実・福利厚生事業の充実など） 28.0%
5位	人材育成制度を充実すること（若年層職員向けの研修、指導係の設置、指導担当職員向けの研修、キャリアパスの例示など）	27.8%	

●新規採用や応募者を増やすための取り組み（何が必要か）

自治体の状況		現職者の回答	
1位	試験の実施時期を増やすこと（年に複数回の実施）	66.7%	1位 賃金・労働条件等、民間との待遇差が無いようにすること 40.4%
2位	年齢や地域要件等、受験資格を緩和すること	61.1%	2位 賃金や職務内容等を、わかりやすく、丁寧に周知すること 33.9%
3位	毎年募集を実施するなど、安定的に新規採用募集を行うこと	44.4%	3位 毎年募集など、安定的に採用募集を行うこと 30.0%
4位	試験の内容を民間志望者に配慮したものとすること	38.9%	4位 試験の実施時期を増やすこと 28.6%
5位	各種案内やPRにあたり、ホームページや案内冊子等の充実、Twitter・Instagram・YouTubeなどソーシャルメディアを活用すること	33.3%	5位 年齢や地域要件等、受験資格を緩和すること 23.5%

3. まとめ

(1) 応募者を増やすための取り組みについて

人事当局と現職者が重視する取り組みは一定共通する部分があるものの、賃金・労働条件の改善や、職務内容等をわかりやすく丁寧に周知することについては、現職者と人事当局の意識に差が生じており、高校生・大学生の回答結果を考慮しても、人事当局の取り組み内容が応募者の増加に繋がっているか見直す必要があるといえる。

応募者数の増加のためには、賃金面の改善のほか、毎年安定的な採用を行うとともに、応募者だけでなく、就職活動を行う学生全体に向け、公務員の業務内容や魅力について、積極的な説明会等の機会を通じて、具体的にわかりやすく伝える取り組みが必要であることがわかった。

一方で、試験日程を民間に合わせることは、高校生においては、アンケートや進路担当者へのヒアリングから、一定効果があると考えられるが、大学生においては、試験対策への負担が増大することから、早期化よりも各種公務員試験の日程が被らないようにすることや、採用試験にSPIを導入するなど、公務員独自の試験内容を見直すことが応募者の増加に繋がると考えられる。

例えば、桑名市が試験時期の前倒しに取り組んでおり、2022年4月採用募集においては全職種で募集人数以上の応募があった。また、三重県の実施するピンポイントリクルート活動では、職員が出身大学の教授等に直接連絡を取って訪問し、興味を持つ学生にリクルートを行うなどしているが、特定の職種や学校に限ることなく、幅広く実施し、より積極的に取り組むことで、応募者を増やすことにつながるのではないかと考える。

(2) 離職を防ぐために必要な取り組みについて

離職者が離職に至る理由と現職者が抱える悩みや不安・不満は共通点が多く、離職防止のためには、それらへの対策を誠実に検討し、改善を図る必要がある。

人事当局と現職者が重視する取り組みは一定共通する部分があるものの、賃金改善や長時間労働の是正等、職場環境等の改善だけでなく、仕事のやりがい・キャリア形成など、業務に関する悩みが離職に繋がっていることも窺えることから、人事当局が取り組む内容が現職者のニーズや離職防止に繋がっているか見直す必要性があると考えられる。

賃金・労働条件など職場環境の改善、業務に応じた適切な人員配置、職員のサポート体制の整備のほか、職員の希望に応じた配属先や適任者の配置、職員のキャリア形成を踏まえた人材育成などに取り組むことが離職防止に繋がると考えられる。

(3) 今後の取り組みについて

本稿においては、限られた時間の中で各アンケート結果を分析検討してきたが、提案した取り組みについて、既に実施している自治体もあり、実施有無や取り組み度合いなど、対応のバラつきが自治体間で生じている。また、現職・離職者や学生についても、職種や学校ごとに内容のバラつきが生じている。

今後の研究にあたっては、地域性・自治体規模・所属・職種・学部・年齢・性別等による傾向の違いなども分析すると、より実態に近い現状が見えてくるのではないかと考える。また調査を重ねていくにあたっては、学生であれば、就職活動期か否かなどの調査時期、分析しやすい設問（選択肢）の設定、回答率を高める工夫等についても留意する必要がある。

応募者の増加・離職の防止にむけた取り組みとしては、アンケート結果を踏まえた提案内容に取り組むことが必要であるとしたものの、前述の課題も踏まえ、現職者においては職種・年齢・配属希望等、学生においては学校・学部・志望先等、各取り組みにおけるアプローチ先の状況に留意したうえで、職種ごとの年齢構成や人員配置、地域性等の自治体ごとの状況、課題に応じて取り組む必要があると考える。

ワーキンググループの提案

課題	ワーキンググループの考え
応募者の確保	<p>①公務員を志望してもらおう「きっかけ」づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>職員が仕事へのやりがいを持ち、働きたいと思うことのできる職場環境の構築</u> →職員の家族や知人等に向け、職員の働き方を通じた公務員の魅力を発信 ・<u>地域や学校等との連携を深め、地域住民との交流や出前講座等を積極的に実施</u> →公務員の仕事を身近に感じ、親しみを持ってもらう ・<u>高校や大学等の学校において、公務員志望者に対象を絞らない説明会等の実施</u> →積極的に公務員の魅力を発信し、公務員の仕事に親しみや魅力を感じてもらおう ・<u>インターンシップ等の職場体験、職場見学の積極的な受け入れ</u> →仕事を体験、職員の働く様子を見学してもらおうことで、公務員の仕事を身近に感じ、親しみや魅力を感じてもらおう
	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>インターネット等の各種ツールを用いた公務員の魅力発信</u> →首長や職員、議員が一体となって様々な魅力を発信、住民の目にとまりやすくする <p>②公務員の採用試験に「応募してもらおう」ための取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>近隣自治体や民間と変わらない賃金労働条件、職場環境を作ること</u> →民間希望者も受験したいと思える賃金労働条件、職場環境とする ・<u>説明会やインターンシップの参加者、学校等への継続したアプローチ活動</u> →1回限りの関係ではなく、継続した関係を作ることによって実際の応募に繋げる ・<u>わかりやすく、ていねいな説明会等を様々な形で実施</u> →入庁後のギャップを減らし、具体的なイメージを持ってもらうとともに、複数箇所・日程での開催、参加しやすい形式をとることで多くの人が参加できるようにする ・<u>毎年の募集など、定期的な募集の実施と試験日程の速やかな公表</u> →学生や働く社会人が、就職（転職）活動にあたって計画を立てやすいようにする ・<u>試験や合否発表の早期実施、試験の複数回実施など、採用スケジュールの柔軟化</u> →民間との併願者が受験しやすい日程とする ・<u>年齢や地域要件等の受験資格の緩和、試験内容の見直し</u> →門戸を広げ、民間との併願者が受験しやすい試験内容とする <p>③公務員を「選んでもらおう」ための取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>入庁後の働き方について、キャリア形成に関するロールモデルの作成等の実施</u> →研修内容、配属先や異動の在り方など、入庁後の働き方を提示できるようにすることで、自身のキャリア形成に関してより具体的なイメージと安心感を与える ・<u>合格者向けの説明会等の速やかな実施</u> →より具体的な賃金労働条件や職務内容を速やかに伝え、職員との交流の機会を作ることで、入庁後のイメージを具体化し、モチベーションを高めることで内定辞退を防ぐ
	<p>①職員の業務等をフォローする取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>メンター制度やOJT（トレーナー制度、トレーナー向け研修等）等の導入・整備</u> →職員が相談しやすい環境を整備し、職場での「相談者がいない」等の孤立を防ぐ ・<u>不安や悩み、戸惑いを相談、解消する機会としての面談等を実施</u> →若年層職員、特に新規採用者や初めて異動を経験する職員等については、実施時期や内容、面談者等の形式にとらわれず、状況に応じて柔軟に実施し、職員に異変が生じていないか職場として察知し、フォローする機会をつくる また、一定経験を重ねた若年層職員についても、上司や後輩との関係や業務における負担感等、これから職場において中心となる途上にある職員を、職場としてフォローする機会をつくる ・<u>経験年数や年齢、役職に応じた研修の長期継続的な実施</u> →同世代の職員による集合研修の場を長期継続的に設けることで、同世代の職員ならではの悩みを相談共有する場としての役割も持たせ、職員の孤立感を防ぐとともに組織としての一体感に繋げる <p>②仕事のやりがいやキャリア形成を支援する取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>職員自身がキャリアを考える機会としての研修や面談、必要な資格の取得支援等を実施</u>

課題	ワーキンググループの考え
若年層職員の離職防止	<p>→研修や面談等の機会を通じて、ロールモデル等を示すなど、職員自身がキャリアを考える機会を設けるとともに、業務に必要な資格取得にあたっての支援等を実施し、職員の仕事のやりがい等のモチベーション向上に繋げる</p>
	<p>・<u>職員の希望や適性を考慮した配属、職の公募制や複線型人事の導入、職場体験等の設定</u></p>
	<p>→複線型人事制度や希望する職場の短期職場体験等、様々な取り組みを実施することで、職員自身が、希望職場の職務や適性等のキャリアを改めて考える機会を創出し、仕事のやりがい等のモチベーション向上に繋げる</p>
	<p>・<u>民間企業や官公庁等の他団体との積極的な人事交流等の実施</u></p>
	<p>→自治体職員として在職しながらも、他団体の職務や働き方を体験できるようにすることで、幅広い視点を養い、職員のキャリア形成に繋げることで、仕事のやりがい等のモチベーション向上に繋げる 副業の解禁については、地域貢献や職員の幅広い視点を養い、職員のキャリア形成の視点で解禁する</p>
	<p>・<u>学校や地域団体等、地域との積極的な交流の実施</u></p>
	<p>→特に現場勤務が少ない若年層職員など、地域との交流を通じて、地域の魅力や課題を知り、自治体職員として仕事を見つめなおす機会とするとともに、仕事のやりがい等のモチベーション向上に繋げる</p>
	<p>・<u>庁内研修や高校や大学等への出前講座、学校等へのリクルート活動など、職員自身が説明役となる機会の設定</u></p>
	<p>→職員自身が講師となって説明する機会を作ることで、講師となる職員自身の業務理解度の向上や、庁内において教えあう雰囲気づくりに繋げるとともに、外部への出前講座や説明会等を通じて、公務員の仕事の魅力発信、職員自身の仕事のやりがい等のモチベーション向上に繋げる</p>
	<p>・<u>業務評価に関する仕組みの導入</u></p>
	<p>→職員の業務について、職場内において、上司以外の同僚を含め相互にフィードバックできる仕組みを作ることで、仕事のやりがいやモチベーション向上に繋げる 管理職の登用にあたってはマネジメント能力を考慮し、管理職のマネジメント能力の向上に取り組むことで、若年層職員のモチベーション向上に繋げる</p>
	<p>③職員の働き方や生活を守る取り組み</p>
<p>・<u>賃金労働条件の改善</u></p>	
<p>→副業せずとも生活できる賃金水準とするなど、賃金労働条件を改善し、業務へのモチベーション維持を図ることで離職を防ぐ</p>	
<p>・<u>長時間労働の是正、職場環境等の改善</u></p>	
<p>→各種ハラスメントへの相談窓口及び対応方法を整備するとともに、十分な人員の確保、業務に応じた人員配置を行うことで長時間労働を是正し、働きやすい職場をつくることで、心身の負担過多による離職を防ぐ</p>	
<p>・<u>仕事と家庭の両立支援、ワークライフバランスの実現</u></p>	
<p>→各種休暇制度等を利用しやすい環境づくりを通じて、仕事と家庭の両立、ワークライフバランスを実現することで、家庭生活への不安等による離職を防ぐ</p>	
<p>・<u>職員の意見を反映する仕組みづくり</u></p>	
<p>→各種取り組みに対する職員の意見等を、面談等の様々な機会を通じて収集し、職員組合と協議するなど、労使が一体となって改善し、職員のモチベーション向上に繋げることで離職を防ぐ</p>	