

## 【レポート】

近年、私たちの公務職場では、若年層を中心に早期退職が増えており、加えて職員採用志望者の減少も進んでいる。福井県地方自治研究センターでは、自治労福井県本部と連携し、実際の職場の声を拾いながら、「公務職場を魅力あるものにするために」私たちに何ができるのかを議論し、これからの人材育成・職場のあり方・働きがいについて集中的に取り組んだ。

# 公務職場を夢あるものにするために

— 私たちの職場のリアルを見つめて —

福井県本部／福井県地方自治研究センター・シン・パブリック研究会

## 1. 若年層の「早期退職・内定辞退者」の増加問題

### (1) 『組合あり方 (Rebranding the union) 検討事業』

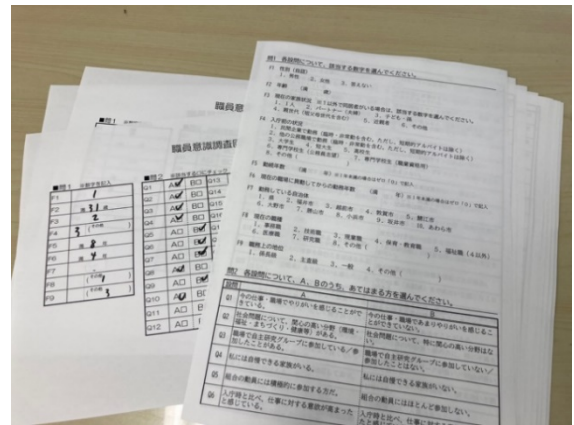
自治労の労働組合では、多くの組織で役員のみならず不足や組合活動に無関心な青年層の増加、あるいは組合活動のマンネリ化・消極化という悩みを抱えています。こうした課題に真摯に向き合うため、福井県地方自治研究センターでは、自治労福井県本部の『組合あり方 (Rebranding the union) 検討事業』に参画し、ともに活動を行うこととしました。

2022年1月にその最初の取り組みとして、本センターの理事で労働環境問題を研究されている福井県立大学教授・吉村臨兵先生の助言をいただきながら、35歳以下の職員を対象とした意識調査を実施しました。同調査にあたっては、職場・仕事・家庭・趣味等、幅広い分野で今の公務労働者の意識を探るべく、

「仕事でストレス・プレッシャーを感じることが多い。／あまりない。」「職場の仲間と、個人的に飲み会・食事などに行くことがある。／ほとんどない。」「仕事内容や働きやすさが、私には重要。／賃金・手当等が、私には重要。」などの設問に心理テスト形式で答えてもらう方式としました。

結果、1,380件の回答が寄せられ、吉村先生による分析結果を『自治研ふくい』第77号誌上で広く公開しました。本調査では、人員不足で忙しく働きながら、仕事以外にやりたいことを持ち、家族との暮らしを非常に大事にしている、組合の動員にはあまり積極的ではない、という福井の若い組合員像が浮かび上がってきました。

この調査研究については大きな反響があり、自治労中央本部の『月刊自治研』2023年1月号の特集記事「若き自治体職員とともに」内にも転載されました。



さらに同じ特集記事内で行われた座談会「今どきの若手職員に組合はどう向き合うか」では、本センターの副理事長で自治労福井県本部の執行委員長でもある大嶋智さんがコーディネーターを務め、若手組合員を取り巻く環境・意識の変化に組合組織としてどう向き合っていくかについて、同調査の結果を踏まえ議論がなされました。

またリブランディング事業では、各単組の若手職員を集めた「検討委員会」＝通称「ありけん」プロジェクトも開催され、自治研の活動者を紹介すること等を通じ、自治研的視点から協力を行いました（本「検討委員会」の活動報告については、『自治研ふくい』第75号の表紙グラビアで紹介したほか、『月刊自治研』2023年3月号に掲載されました）。

## （２） 「私たちの職場のリアル」～シン・パブリック研究会

この間、これらの活動に参加された若手の組合員と意見交換する中で、このような声がセンター役員の耳に入ってきました。

「各自治体からの職員が集まる《40歳時研修》に行った時に、メンバーのフリートークの時間があって、その際に『うちの職場で若手が多く辞めているんですよね……』という話をしたら、『うちもなんです！』という声がいろんな市町からありまして……。これはすべての公務職場で共通の問題なのかなと思い始めました」

詳しく話をお聞きすると、公務員試験における“採用内定辞退者”も増加傾向にあるとのこと。この問題提起に対して、県自治研センターでは、急遽、実際に働いている地方公務員たちから、生の声を聴き取る座談会『若年層の“早期退職・内定辞退者”の増加／その危機感を地方公務員自身が考える』を、2022年秋に開催しました。参加者は福井県内の自治体職員8人（元職を含む）。

そこでは、「官民で、さらに各公務職場間でも人の取り合いになっている現状はあります」「公務員として働く環境が『古い体質』というか、システムが進化していない」「組織的に暗いイメージや後ろ向きなイメージはあり、楽しく仕事をしている人を若い人が見ていない」などのリアルな職場の現状が語られました（緊急座談会の概要は、『自治研ふくい』第75号の特集記事「私たちの職場のリアル」として掲載）。

さらに『月刊自治研』2023年1月号の特集記事の企画に協力し、福井県若狭町出身の若新雄純さん（慶應義塾大学特任准教授ほか）を回答者に、「自治体職員が働き続けるために～若新雄純のお悩み相談室」が掲載されました。

さらに、2023年1月にはその記事連動企画として、上記緊急座談会の参加メンバーが中心となり、オンラインセミナー「若新雄純と考えるイマドキ仕事観」を、自治労中央本部・丹南市民自治研究センターと共催することとなりました（セミナーの報告は、『自治研ふくい』第77号、『月刊自治研』2023年3月号に掲載）。

こうした一連の活動を経て、福井県自治研センター内に上記の企画に携わっていた若手組合員の皆さんを中心に新プロジェクト「シン・パブリック研究会」を立ち上げることになりました。プロジェクトには、本センターの会員でもある自治総研研究員・立教大学特任教授の上林陽治さんも助言者および研究員として参加していただき、上林さんのネットワークも活かしながら、順次情報発信・情報共有を進めています。

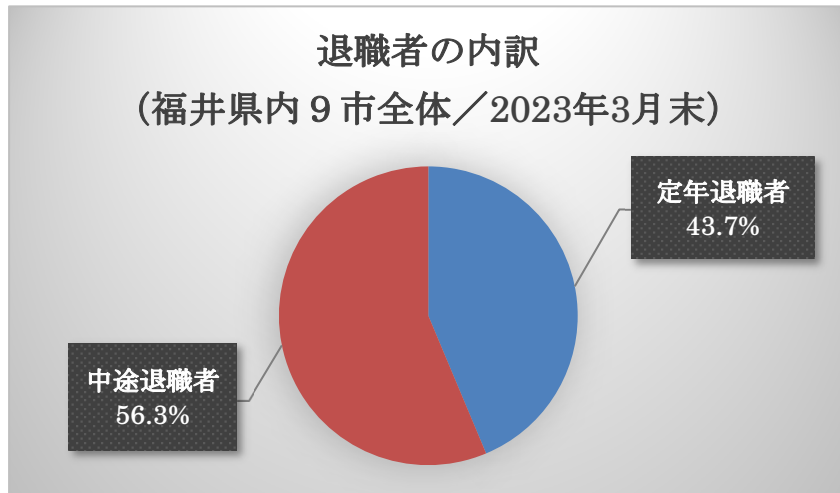


## 2. プロジェクト活動の概要

### (1) 早期退職の実態

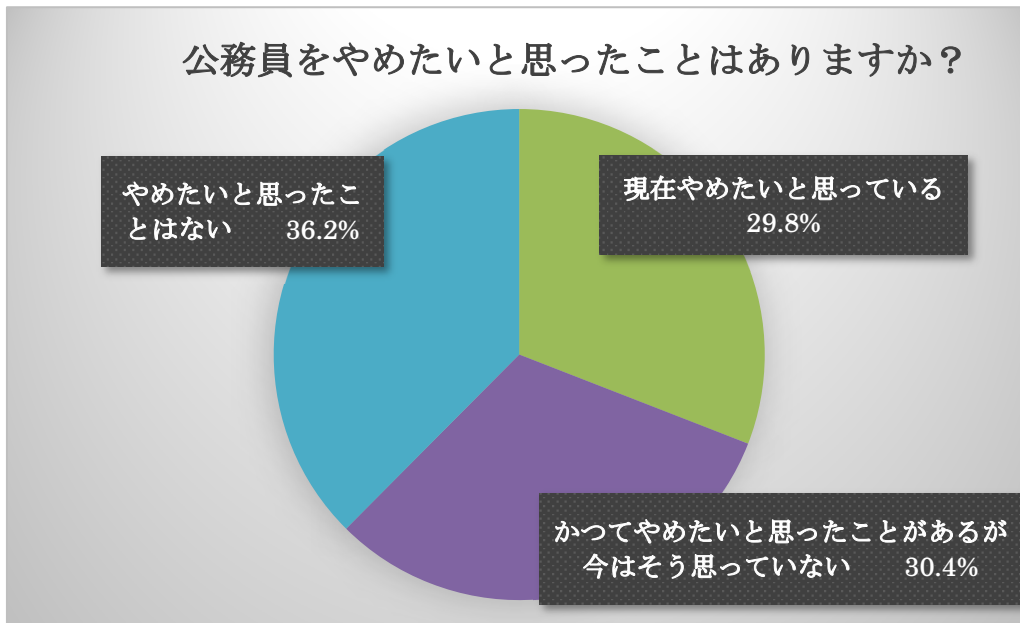
2023年度に入り、基礎的なデータ集めのため、自治労福井県本部と共同で福井県内の9市を対象に、中途退職者に関する各職員労働組合ヒアリングを実施しました（本調査は、2024年も退職者の年齢・わかる範囲での退職事由を含めた調査を実施済み）。

その結果は、2023年4月時点の全退職229人中、129人が中途退職者にあたることがわかりました。率にして56.3%、半数を優に超えた人数になっています。



これを見ても、「公務員は定年まで勤めあげる」というかつてよく言われていたような言説が、今では当てはまらないと言えるでしょう。

また、2022年8月に県自治研センターが実施した「第4回職場実態アンケート」において、今回初めて「公務員をやめたいと思ったことはありますか？」との設問を追加で設けていました。今回、約3,400人の回答を集計したところ、以下の結果が得られました。



実に6割の職員が「やめたいと思ったことがある」「かつてやめたいと思ったことはあるが今はそう思っていない」と感じているという実態からは、いわゆる「退職予備軍」は、私たちの想像以上に職場

内に潜んでいることがわかります。

また、この「やめたい」「やめたいと思ったことがある」と答えた方にその理由を尋ねたところ、頻出語である「仕事」「業務」という単語に加え、「忙しい」「……すぎる」というキーワードと一緒に使われていました。

さらに、具体的なアンケート回答からは、

- ① 「上の世代の働き方を見て、将来に希望がもてない」
  - ② 「保守的すぎる。コストパフォーマンスとたたかれないことを両立させるために仕事をしていて、結果的にその場しのぎになっている」
  - ③ 「若手職員の意見を求められるが、結局は採用されない。市として力を入れたい方向性が見えず、どこを向いて仕事をしてよいかわからない」
  - ④ 「出る杭を積極的に打とうとする。努力を求めるわりに管理職らが何もインプットしていない」
  - ⑤ 「専門職としての知識を生かせない。専門職を必要としている割には軽視されているように思う」
- など、職員のやる気や自発性をあえて否定するようないわゆる「お役所体質」に対し、切実な意見・声が数多く寄せられました。

「人員不足」「業務多過」「仕事と家庭の両立」といった長年積み残されてきた課題に加え、「将来展望が見えない」といった閉塞感が、早期退職の原因として挙げられます。

## (2) 『リアル公務員トーク』の開催

さらに公務員の早期離職に至る理由の一つに、「入庁前に感じていた期待と、現実の職場環境との間のギャップ」というものが挙げられます。

この課題へのプロトタイプ企画として行われたのが、シン・パブリック研究会の第1弾イベント『リアル公務員トーク/ホントの公務員を今、知ろう』です。以下は、研究会のプロジェクト・リーダーである福井市職員労働組合・西澤公太さんのレポートです（『自治研ふくい』第78号から転載）。

### ① 「リアル公務員トーク」で公務員志望者と交流！

「2023年6月18日に『リアル公務員トーク』というイベントを開催しました（主催：福井県地方自治研究センター、共催：自治労福井県本部）。

このイベントの目的は主に2つ。1つは、公務員としての働きがいや苦勞を踏まえた上で、今後の時代に自分が目指したい公務員像を参加者一人ひとりがイメージするきっかけをつくること。もう1つは、これから自治体職員として働くことを希望する学生が、公務員のリアルな現状を学ぶことで、就職後のミスマッチを事前に阻止することでした。

当日は、公務員側として、福井県内の様々な自治体から職員有志が参加してくれました。参加者は、高校生から民間企業にお勤めの方まで、幅広いバックグラウンドをもった方が参加してくれました。中には、なんのイベントかわからないが、友達に誘われてきたという高校生の子もいらっしゃいました。このような背景もあり、始まってみると、様々な意見や質問が飛び交い、参加者側にとっても、公務員側にとっても、気づきの多い場所になりました。簡単に当日の内容を振り返ります。

まずは公務員側から、『仕事のやりがい』『仕事でしんどかったこと』『福利厚生を含めた待遇』『副業』『自分の人生にとっての幸せとは』など、様々なテーマでお話がありました。この業界では『異動』という職業内容が変わる一大イベントがあり、そこから得られる経験は十人十色。嬉しい・くやしい・



やるせない・怒りなどなど、様々な感情を積み重ねながら、それぞれの人生を歩んでいます。参加者の方にとって、たくさんの経験を持つ公務員が、キャリアを考える上で、少しでも手助けになったのなら、とても嬉しいです。

次に、LINEのオープンチャット機能なども使いながら、参加者からの質問に答えるような形で最後まで終始和やかに会場全体で活発に意見交換させていただきました。終わった後も個人個人で、公務員と参加者が意見交換する様子がそこかしこで見られ、活発な意見交換を行う意義を改めて感じました。

今、振り返って考えてみると、公務員になった動機と今の現状、そして将来を語る機会は、まだまだ少ない気がします。この課題を打破する一歩として、このような機会を作れたことは、公務員側にとっても、とてもメリットあることだと感じています。

我々は何気なく生活していると、どうしても惰性で動いたり、何も考えないほうが楽だと言いついて、自分の内なる声に耳を塞ぐときもあるかもしれません。しかし、後から振り返ったときに『自分の思うように生きておけばよかった』と後悔するのはつらいですね。

今回、この取り組みを通して、公務員こそ、初心に振り返り続けることを意識したほうがよいと強く感じました。そして、このような取り組みを継続して行っていったら、公務員側にとっても自分自身のキャリアを見直す場所を作り続けたいと企んでいます。」

### 3. 組合と連携した活動

#### (1) 自治体職員のモチベーションを軸としたアンケート調査

公務員の早期離職問題においては、職員が日々の仕事で感じている「やりがい」「働きがい」、いわゆる「モチベーション」をいかに保てるかが大きな関わりがあると考えています。

こうした観点から、県自治研センターでは、2024年7月～8月にかけて、福岡県地方自治研究所から共同研究の依頼があった「自治体職員の働き方に関する意識調査」に参画し、自治体職員のモチベーション（動機付け）を軸としたアンケート調査を実施しました（長崎県地方自治研究センターも調査に参加）。

先行する福岡県の調査からは、「自治体職員のモチベーションは、単に理念として追求されるべきというだけではなく、行政の能率性や有効性の向上を求めるならば、真面目に向き合っていく必要がある」「現在の自治体の労働環境や人事システムは、モチベーションの高い職員集団を育成することには必ずしも成功しているとは言えない」「自治体職員のモチベーションを向上させる手法は、人事評価制度の活用に限定されておらず、むしろ職務設計のあり方や上司や首長の姿勢のほうが、職員のモチベーションを大きく左右している」というような興味深い検証結果が得られています（九州大学法学府博士後期課程・田井浩人さん「自治体職員の働き方に関する意識調査」報告書から引用）。

同じく共同研究に参加を検討している長崎県・島根県等とも合わせて、より広範なデータを得ることで、誰も取り残さない「魅力ある公務職場づくり」の基礎データの構築に寄与するものと考えています。

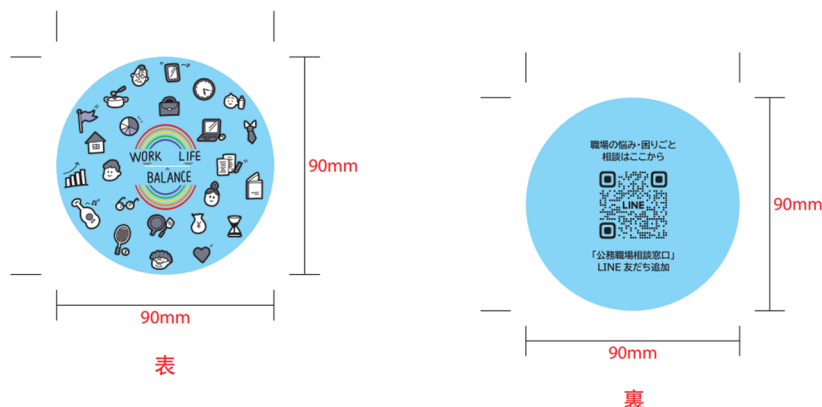
#### (2) 気軽に相談できる場を

長い公務員生活の間には、当然ながら自分が置かれる職場環境は変化していきます。職場の異動によって様々な部署で働くことになり、結婚・出産・子育て・介護……家庭の事情も移り変わっていきます。その中で、いつも同じモチベーションを保ちながら働くこと自体、なかなかできるものではないでしょう。どんな人にも、時にはスランプに陥ったり、「ここから逃げ出したい」と思った経験は一度ならずあるはずで。

そういった場合に、誰かに話をする・話を聞いてもらうことができれば、随分と気分は変わるものです。そこで、2024年5月20日には、自治労福井県本部として、福井県公務公共サービス労働組合協議会（教組、国公総連等が参加）と共同で、公務員向けのSNS（LINE）を活用した「組合員のための

悩み相談窓口」を開設しました。対象の全組合員にオリジナルコースターを配布。裏面に記載されたQRコードからアクセスできる相談窓口から、匿名で気軽に職場の悩み等を受け付ける仕組みです。相談内容によっては、LINEでのやり取りから電話相談や面談相談につなぎ、最終的には問題の解決につながることもめざした制度となっています。

開設から2か月たった2024年7月時点ですでに50件近いアクセスがあり、取り組みの必要性を実感しているところです。



また、上記「相談窓口」とは別に労働組合関係の組織に直接連絡することに敷居の高さを感じる方には、オンライン交流や「バーチャル空間」でのアバターを使っての交流などにも取り組みを広げられないか、現在プロジェクト・メンバーで検討を重ねています。

### (3) 自治体・理事者側および協力議員との情報共有

この「早期退職・内定辞退者」の増加問題については、我々労働組合だけでなく、自治体の首長や人事当局に第一義的な責任が生じていることは言うまでもありません。

自治労福井県本部は、2023年度の秋闘の活動の中で、各自治体の首長や県の人事委員会に対し要請行動を行っています。その中で、上に見てきたような調査活動の結果をわかりやすくまとめ、現状への危機感と自治体側での対応強化を要請しています。



さらに、各自治体における協力議員団に対しても情報提供を強化し、各組合などと連携した活動を依頼することとしており、2023年9月の鯖江市議会においては、県本部の協力議員である西野有香さんから当センターのアンケート調査結果等を基に、早期退職者の人数の推移や理事者側の抜本的対策等につき質疑を行いました。

#### (4) 北信地連自治研集会で「職員の早期退職問題」を議論

2023年度の取り組みの総決算としては、10月19日に長野市で開催された自治労北信地区連絡協議会主催の第15回地方自治研究北信地区集会において、「職員の早期退職問題」をテーマにした分科会を福井県本部が担当し、上記シン・パブリック研究会メンバーの企画運営により、これまでの取り組みを報告するとともに、地連の仲間と議論を深めました。

まず、実際に公務職場からの離職経験を持つ3人の方（大野市職労・吉村清香さん、自治労長野県本部・川阪竜也さん、自治労福井県本部・池内幸四朗さん）をお招きし、「リアル・トーク」と題したトークセッションを行いました。このセッションでは、「将来に展望を持たず、このまま自治体職場で働き続けるには不安だった」「公務員は『やらされていた』『使い捨てられていた』感が強いが、民間では裁量が与えられていて、自分自身の力でやりたいことができる点にやりがいを感じている」「民間の前職では、《人を育てる》ことに注力していた。上司が下を褒める文化や仕事を教える文化が根づいていた。今の公務職場では『ありがとう』の言葉を聞く場面が少ないのかも知れない」等の貴重な体験談が聞かれました。

分科会後半では、日本都市センターの田井浩人さんを講師に、「データと研究知見から考える自治体の『若手職員問題』」と題した講演を行っていただきました。田井さんの報告では、全国における離職者の状況や自治体採用試験での競争率の推移、メンタル不調者による休務者数等、具体的な調査結果が示されました。さらにこの問題を考えるために、「ワーク・エンゲージメント」「パブリック・サービス・モチベーション」という2つの心理学的概念が有効との見解が紹介されました。

#### 4. おわりに～夢と希望が持てる公務職場を築くために

今回、この若年層の「早期退職・内定辞退者」の増加問題について取り組んでみて、この課題には「これが処方箋だ」と言えるような決定的な対策はまだ見出されていないということを感じています。

現状では、

- ① 入庁前の公務員志望者向けの事業  
>>例：「リアル公務員トーク」、「フライングミーティング（※）」
- ② 概ね入庁3年目までの若手職員向け  
>>例：「若手職員対象のアンケート調査」「他部署間における情報交換の場の提供」
- ③ 実際に退職を考えている人向け  
>>例：「オンライン・SNSを活用した気軽な相談窓口の開設」
- ④ 退職された人向け  
>>例：「アンケート調査の依頼」「カムバック採用」

など、公務員生活における各ステージで、丁寧に事業・対策を組み立てていくことをめざし、取り組みの経験値を高めています。

また、「仕事」自体の捉え方についても、これまで行われてきた勤務労働条件のみからだけでなく、

- ① 職場環境＝ディーセントワーク
- ② 家庭環境＝ワークライフ・バランス
- ③ 人材育成＝キャリア・マネジメント

などさまざまな観点から、専門家等も交え多面的な取り組みにつなげていけるようにする必要があるでしょう。

しまね自治研では、自治労福井県本部を含む北信地連・東海地連のグループで、上記北信地連での議論を引き継ぐ形で、分科会を開催する予定です。ここでも全国の仲間からレポートや活動報告で新たな取り組み事例が多数報告されると期待しています。

これらの活動を通じ、全体として「ウェル・ビーイング」の追求として組合員一人ひとりの公私における幸福度・満足度を高め、まさに夢と希望が持てる公務職場を築くための組合活動・自治研活動をめ

ざしていきたいと考えています。

※ 入庁前の新規採用者を集めて、若手組合員とともに市内の観光地巡り・謎解き・お食事等交流事業を実施し、入庁時の職員の不安軽減や職場内でのコミュニティ増進に努めた。>>福井県本部／敦賀市職員労働組合提出のレポート「フライングミーティング（事前交流会）で新採職員の入庁前の不安を解消！」を参照