

近年、自分の勤めている北斗市役所でも離職率が少しずつ増えていき、人材確保が課題となっている。離職にと並行してメンタル不調による休暇も増えてきている。今後の担い手不足が危ぶまれることから原因を考え将来性に繋げるために、全国の傾向や離職率防止に向けた取り組みについて、どのようにすれば離職を防止することができるのか、また、メンタル不調との関連性も考え研究することとした。

地方公務員職場の現状と今後について

— 働きやすい職場と人材確保 —

北海道本部／道南地方本部・北斗市職労 荒木 望月

1. はじめに

ここ数年で自分の勤めている北斗市役所でも定年前の普通退職者（自己都合退職者）やメンタルヘルス不調が原因での休暇を取る人が体感ではあるが増加傾向にある。

人数不足により起こりえることとして、窓口業務の遅延等による「住民サービスの質の低下」、災害対応の遅れ等による「地域の安全性の低下」、人数不足による「1人あたりの業務の増加」が考えられる。最終的には、離職や不調等→人手不足による業務増やクレームの増加→さらなる離職や不当等の増加→ブラックなイメージによる新採用の確保が難しくなると負の連鎖が生まれることとなる。

2. 実態確認

離職やメンタルヘルス不調について実際に増加傾向にあるか確認してみる。

離職について、総務省による「地方公務員の退職状況等調査」の普通退職者の一般行政職に絞り令和6年度と約10年前の平成27年度での比較を行って見たところ平成27年度の退職者は市区、町村合わせて約4,000人程度が退職しており、令和6年度の数値を見ると約13,000人が退職している状況であり、約3倍以上の数値となっている。

参照 総務省「地方公務員の退職状況等調査」より

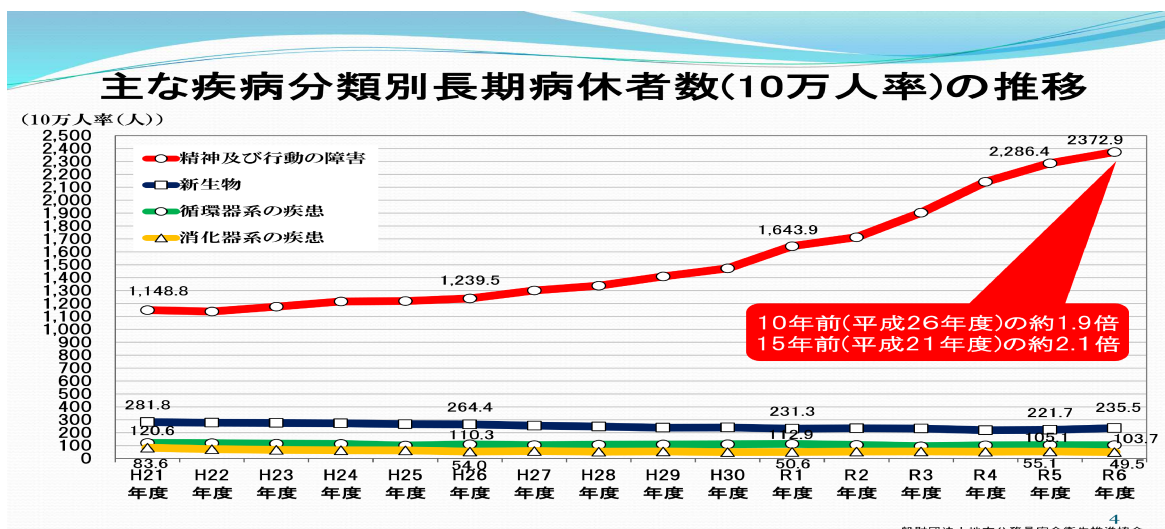
令和6年度	合計	25歳未満	25～29歳	30～34歳	35～39歳
都道府県	6,481	362	936	778	539
指定都市	2,324	121	376	281	263
市・特別区	10,352	626	1,706	1,608	1,315
町村	3,110	291	556	480	363
一部事務組合等	285	11	25	19	35
合計	22,552	1,411	3,599	3,166	2,515
		6.3%	16.0%	14.0%	11.2%

平成27年度	合計	25歳未満	25～29歳	30～34歳	35～39歳
都道府県	1,472	180	336	208	141
指定都市	651	47	165	100	68

市・特別区	3,020	227	711	421	317
町村	1,106	105	260	127	103
一部事務組合等	125	10	18	11	25
合計	6,374	569	1,490	867	654
		8.9%	23.4%	13.6%	10.3%

メンタルヘルス不調についての数値については、長期病休者数については、「精神及び行動の障害」により長期に休んでいる職員が10年前から1.9倍の数値となっている。

参照 一般財団法人 地方公務員安全衛生推進協会 「地方公務員の健康状況等の現況等の概要」より



3. 北斗市を取り巻く現状について

私が北斗市に入庁した際に、かなりブラックなイメージを周りから聞かされており、実際に総務省が公開している『R7.4.1時点の市区町村別人口1万人当たり職員数一覧(単純値)』においても、類似団体の中でも普通会計部門でワースト一位である。入庁時にも人が少ないとの話はちらほら聞いていたが、直近のデータでも一位との現状であった。

実際に北斗市の生の声として、2026年1月ごろに北斗市青年部にてアンケート調査を行ったところ30人から回答があり、そちらの内容を確認したところ『北斗市職員として働き始めてから転職(退職)を考えたことがありますか。』という質問に対して、7割に上る21名の職員が「はい」と回答している。退職を検討した理由としては、『サービス超勤』や『人員不足』の他、『人間関係』や『人事異動』に関する不満が特に多くあげられた。「将来が考えられなくなったから」、「心身ともに健康に定年まで働ける未来が見えなかったため」や「組織としてあまりいいと思えてないから」といった、マイナスな意見が散見された。

4. 原因の分析について

(1) 業務量増加と人員不足の慢性化

人工減少はあれど行政需要については、減少することではなく、むしろ高齢化対応や少子化対策などの分野においては業務が増加している。一方で、財政制約により人員増が困難であり、一人当たりの業務量が増大している。また、業務上に余裕もなくミス等も出てきて更なる苦情や中での人間関係にも影響が出てくるものと思われる。

(2) ハラスメントや対人関係のストレス

パワーハラスメントや過度な指導、または住民からの強いクレーム対応などが精神的負担となる。特に若手職員

はこうした環境に適応できず離職に至るケースがあると思われる。部署にもよるが、かなり日常的に理不尽なクレームや過度な要求をされることはある。行政サービスと言えどすぐに対応できるものでもなく、1個のクレームが長引き長期的に精神面での負担が出てくる。

（３） 地方公務員のリアルな窓口事情

公務員という仕事の性質上、対応については条例や法、要綱に則ったものとなる。内容や窓口では異なるものの住民は多種多様な悩みを抱えて窓口に来庁されるが、実際には法や条例に当てはまらないケースもある。そうした対応を各役場窓口にて若手職員が受けたときの対応が難しい。ただ、他の受け手もなく支援先もないため「どこに相談したらいいんだ？」と言われ社会的に表に出ないような相談を受け、対応を求められる。公務員という「全体の奉仕者」という立場上、公平性の毀損、法令逸脱の可能性や訴訟リスク等も考えられる。上司等に相談をしても中々はっきりとした答えも貰えず、若手職員や窓口対応職員が困るケースもかなり散見される。

（４） 公務員の勤めてからのギャップ

近年だと、若手職員（20代）の早期退職のイメージがついているが、前段のデータを見る限り30代の職員による退職も増加傾向ある。公務員＝安定というイメージで公務員を選んだ方もいると思われるが、10年近く勤めていると職場の現状がなんとなく把握できてくる。そうすると「どこの部署行っても・・・」と考え始めてしまう。ちなみに私自身何度か思ったことはある。また、民間の給与がどんどん上がってきて、情勢的にも物価高騰もあり生活にもそこまで若手は余裕もなく、民間企業への転職を視野に入れていくと思われる。

（５） やりがいの感じづらさ

多分ほとんどの方が仕事することにおいて、やりがいがないよりはある方が良くと思う。ただ、公務員という仕事というのはやりがいを感じづらい部分も多いと思われる。

行政という立場上できて当たり前、ミスをする住民からの信頼度の低下に繋がり、相手によってはかなり叩かれる結果となる。反対に常にミスがなかったら褒められるかと言えばそういったことはあまりない。成長や達成感を感じられることが少ない気がする。基本的には守りの業務であり、公平性等の観点から前例踏襲をする傾向が強い。民間の営業等のように成績で評価されることもない。

また、部署異動というものもあり、自分の仕事のスキルや知識が身についたところに異動も少なくはない。場合によっては、「数年で異動するし・・・」といった人間もいてもおかしくない。そうなってくると成長意欲への低下にも繋がる危険性がある。仕事するうえで成長を感じるという部分においては、かなりやりがいに直結してくるためこうなってくると離職への危険性が出てくる。

５． 対策について

（１） 開庁時間の短縮化

北斗市では「開庁時間＝勤務時間」となっている。各自治体で、開庁時間を短縮する動きが出てきている。時間帯別の来庁者数やオンライン申請の利用件数等を分析して開庁時間の短縮を図る取組むのが良いと考える。

実際に窓口が空く時間より準備等もあり、部署によっては30分前に出勤する必要がある。パソコンやシステムの起動、書類整理等開庁時間前にやることはたくさんある。職員が時間外に無償で準備等をするのは「働き方改革」に逆行しており、早急に見直されるべき構造的課題だと感じる。

「休日開庁」という声も散見されるかもしれないが、市役所の窓口は税、福祉、建築など多岐にわたり、全て休日開庁するのは人的・財政的に非効率。心身ともに健全な環境で働ける仕組みが不可欠。

「なぜ、今短縮するのか？」という声もあるが、マイナポータルの整備や各主窓口でのオンライン申請等の増加により窓口に行かなくてもできるサービスというのは増えてきている。公務員の残業費についても、市民の税金から成り立っているため、こちらの削減に努めるためには、来庁者数の精査を行い、時間外の削減に繋げていくことが今後必要になってくると考える。

「開庁時間＝勤務時間」となっているが、実際には片付け等やギリギリに来た窓口対応も含めると自然と勤務時間の増加につながってしまうと考えられる。住民サービスの低下につながるものと思われるかもしれないが、結果的には残業時間の削減により、職員への業務の負担軽減にも繋がり最終的には住民サービスの質の向上に繋がるものと思われる。

（２） ハラスメント対策の具体化

ハラスメントには、パワハラ、セクハラ、カスハラ等様々なものがあるが、ハラスメントによって、退職や病休職のケースは存在すると考えている。

こちらの対策については、ハラスメントの明確化にあるかと考える。受け手の感覚に任せているのが現状だと考える。「これはパワハラではないかもしれない・・・」と実際に本人が苦しくなっているのにも関わらず、我慢して限界を迎えてしまうケースが想定される。現行のハラスメント対策における最大の課題は、「判断基準の曖昧さ」と「相談に至るまでの心理的障壁の高さ」にあると言える。特に公務員組織においては、上下関係や人事異動の影響、閉鎖的な職場環境などにより、被害を受けている職員が声を上げづらい構造が存在している。その結果、「明確にハラスメントと断定できない」「自分の受け止め方の問題ではないか」といった自己抑制が働き、問題が潜在化する傾向が強い。

さらに、ハラスメントの判断を「受け手の感じ方」に過度に委ねている現状は、二つのリスクを内包している。一つは、被害者が過小評価してしまうケースであり、もう一つは、加害側が「指導の一環である」と認識し続けてしまうケースである。この認識のズレが放置されることで、結果として職員のメンタルヘルス不調や長期病休、さらには離職へとつながる深刻な事態を招く。

したがって、今後求められる対策は、「個人の感覚」に依存しない客観的かつ具体的な判断基準の整備である。具体的には、ハラスメントに該当する言動の類型化や、業務指導との明確な線引きを示すことが重要である。各自治体においても、ハラスメント対策の取り組みを行う事例も増えてきている。首長の名のもとハラスメントは許されないものであるというはっきりとしたメッセージやハラスメントについての線引きの明確化があることによって、職員がハラスメントかどうかの判断をはっきりとした基準を持って、業務を行うことができるものと考えられる。

（３） 地方公務員職場のやりがいについて改めて考える

公務員試験の面接時において、多くの受験者は明確な志望理由や「やりたいこと」を持ち、公務員として地域に貢献したいという意欲を抱いていたと考えられる。しかし、実際に業務に従事する中で、日々の業務に追われることにより、当初抱いていたやりがいや使命感が薄れてしまう現状がある。こうした中で、やりがいの実感には大きく「貢献実感」と「成長実感」の二つの要素が重要であると考えられる。

まず「貢献実感」とは、自身の仕事が住民や地域の役に立っていると実感できることである。例えば、筆者が高齢者向けのイベントを実施した際、アンケートを通じて多くの感謝の言葉を受け取った経験がある。準備段階では多くの苦労があったものの、「やってよかった」と感じることはできたのは、まさに自らの業務が誰かの役に立っていると実感できたためである。しかしながら、日常業務においては住民から直接感謝の声が届く機会は必ずしも多くなく、自身の貢献が見えにくい状況にある。そのため、住民からの意見や感謝の声を組織として収集し、職員へフィードバックする仕組みを構築することが重要である。自らの仕事が社会にどのような影響を与えているかを可視化することで、職員一人ひとりのやりがいやモチベーションの向上につながると考えられる。

一方、「成長実感」とは、業務を通じて自身の能力が向上していると感じられることである。公務員の業務は、大規模な事業や多額の予算を伴うものも多く、責任の重い仕事に携わる機会がある。こうした経験は本来、自己の成長を実感できる重要な機会であるが、業務の全体像が見えにくい場合や、振り返りの機会が不足している場合には、その実感を得にくい。したがって、業務の目的や役割を明確にするとともに、上司との面談や振り返りを通じて、自身の成長を言語化・共有する機会を設けることが求められる。

以上のように、「貢献実感」と「成長実感」をいかに職員が感じられる環境を整備するかが、やりがいの創出において極めて重要である。これらを意図的に可視化し、支援する仕組みづくりが、職員の意欲向上と組織力の強化に資するものと考えられる。

（４） 地方公務員が選ばれやすい職場になるために

公務員は一昔前のように、待っていれば人が集まる職業ではなくなってきている。採用にも力を入れていき、新たな職員の確保をしていき、職場の人材不足へのテコ入れは必須である。

マイナビ2027年卒大学生公務員のイメージ調査より公務員の「仕事についての情報」に関して民間企業と比べてどう感じるか聞いたところ、「情報量が少ない」の回答が72.2%となった。さらに情報量が少ないと回答した人に限定して、どのような情報が少ないと思うかを聞くと、最も回答が多かったのは「詳しい仕事内容についての情報」で、71.9%（前年比2.3pt減）となった。仕事を志望する上で、どんな仕事をするかわからないというのは、実際に公務員を志望しない理由に大きく影響があると考えられる。逆にどんな仕事をしているかわかれば、地方公務員を志望する人も増えていくことも考えられる。また、どんな人材を求めているかもわかってくると思われる。そこで各自治体の求めている人材とのマッチングもできてくる。従来の自治体のホームページでの掲載等も一つの手段ではあるが、若い世代を対象にするのであれば、SNS等の活用がわかりやすいと考える。札幌市で行われている

InstagramやYouTubeの活用が行われている。こちらでは、各職員の仕事の流れややりがい等が動画にて掲載されている。働いている本人の口から実際の業務ややりがいを聞けるというのは、かなりイメージがしやすいと思われる。時間とコストはかなりかかるが、長い目で見たときにSNSの活用は将来的にもかなり効果があると出てくると思われる。若い世代に、ホームページにて、文字等を読んでもらうよりはショート動画等の活用はかなり導入もしやすく志望理由へのマッチングもしやすくなると考える。さらに、事前に十分な情報提供がなされることで、採用後のギャップによる若手職員の早期離職の抑制にも寄与すると考えられる。

また、大学生にフォーカスを当てた時に、公務員試験の現状の形態が、上級職（大卒）は北斗市については令和8年度採用の筆記試験が6月末に行われ、二次試験については8月となっており、合格がわかるのが9月頃となっている。マイナビ2027年卒大学生公務員のイメージ調査よりも「民間企業」の就職と「公務員」試験を併願する予定ですかと聞いたところ、「はい」と回答した方が、78.9%となっている。理由は「公務員の結果通知が遅いため」、「公務員試験に落ちた場合の保険として」等様々ではある。公務員試験の結果が出る前に、志望度の高い民間企業から内々定をもらった場合、あなたはもうどうすると思いますか。と聞いたところ「民間企業には内々定承諾を待ってもらい、公務員試験の結果が出たあとどうするか考える」と答えた方が、65.6%となっている。実際にも合格が出て採用が決まった方も、辞退者が出ていることもニュース等で取り扱われている。公務員と民間企業の待遇等を比較したときに、民間企業を選ぶ方も出てくる。現状の公務員試験の構造により、民間企業への流出が一定数は確実にあると考える。自治体側の負担はあるが、公務員採用試験のスケジュールを早めるや複数回の試験の実施や受験者の負担軽減のためのオンライン試験の導入等も今後視野に入れていく必要がある。

以上のように、地方公務員の人材確保においては、情報発信の強化と採用制度の見直しを一体的に進めることが不可欠である。

6. 終わりに

本レポートでは、地方公務員を取り巻く現状として、離職者の増加やメンタルヘルス不調の拡大、人員不足による業務負担の増加といった課題を明らかにした。これらは単独の問題ではなく、「人手不足による業務過多」「職場環境の悪化」「さらなる離職」という負の連鎖を生み出しており、結果として住民サービスの質の低下や組織力の弱体化につながる深刻な問題である。

また、原因としては、慢性的な人員不足や業務量の増加に加え、ハラスメントや対人関係のストレス、制度と現場の狭間での対応の難しさ、さらには採用前後のギャップややりがいの実感の乏しさなど、複合的な要因が存在していることが確認された。特に、「貢献実感」と「成長実感」が得られにくい環境は、職員の意欲低下や離職意向の増加に直結する重要な課題である。

これらに対する対策として、開庁時間の見直しによる業務負担の軽減、ハラスメントの明確化と相談しやすい体制整備、やりがいの可視化、さらにはSNS等を活用した情報発信や採用制度の見直しなど、多角的な取組が必要である。いずれの施策も、単発的な対応ではなく、組織全体として継続的に取り組むことが求められる。

これらの課題解決においては、組合運動の果たす役割が極めて重要である。現場の声を集約し、労働条件や職場環境の改善を当局へ働きかけることは、個々の職員だけでは実現が難しい課題に対して力を発揮する。特に、長時間労働の是正やハラスメント防止、適正な人員配置の確保といった課題については、組合による継続的な交渉と提言が不可欠である。また、組合活動を通じて職員同士の連帯感が醸成されることは、孤立の防止やメンタルヘルスの向上にも寄与するものであり、働きやすい職場づくりの基盤となる。

今後、地方公務員が「選ばれる職場」となるためには、働きやすさとやりがいの両立を実現する職場環境の整備が不可欠である。職員一人ひとりが安心して働き、自らの仕事に誇りと成長を感じられる環境を構築することが、結果として住民サービスの向上と持続可能な行政運営につながるものである。