

内定辞退率6割超—北海道庁の話題が全国に衝撃を与えた2017年から約10年。今や全国で少子高齢化の進展による人手不足が職員採用に深刻な影響を与えており、さらに自己都合退職者も年々増加している状況。個々の職員への負担増は離職をさらに誘発する負のスパイラル。職員に少しでもやりがいを持って長く働き続けてもらうためにはどのような取り組みが必要か、単組での実践を通じ、新しい研修制度を提言する。

職員のモチベーションを引き出す新たな研修制度 —— 単組における新たな運動を通じた実証 ——

北海道本部／自治労北海道本部・全北海道庁労働組合 小林 涼太郎

1. すれ違う職員ニーズと人事施策

(1) 職員は多様な経験と自身のスキルアップを求めている

私の職場である北海道庁では、2024年度、自己都合退職者が440人にのぼり、定年・勸奨等の退職と合わせると1年間で779人が職場を去った一方、同年度の採用は602人であり、職員数は差し引き▲177人となった。コロナ禍以降、自己都合退職者は200人台で推移していたが、2023年度から倍増し400人台で推移している。2024年には地元紙北海道新聞に＜北海道庁のリアル＞という企画で職場実態が連載され、退職者にインタビューした記事が載ることもあり退職に拍車をかけた可能性がある。新聞記事では総じて思い描いていた道職員像と現実のギャップで離職を決意したとまとめられており、「地域や住民のためになりたいと志望して入庁したが、実際は現場から遠く、知事や道議会ばかりを気にして働く管理職を見て離職を決意した。」という本人談が紹介されている。

道人事課が2024年4月～5月にかけて実施した職員アンケート調査（対象：全職員1.2万人、回答数4,898人）では、①今のあなたに必要な研修という設問で最も多い回答が「自分のモチベーションアップのための研修」、②自身の成長のために最も重視するものとして「様々な業務の経験」、③若手職員の人材育成に有効だと思う取組として「様々な業務の経験」、④若手職員の離職防止に有効だと思う取組として「キャリア申告制度（自ら担いたい業務を申告し、部署間のニーズが合致すれば異動することができるもの）の推進」、⑤職員のチャレンジ意識を醸成するために特に有効だと思う取組として「未経験の行政分野にチャレンジできる行政分野選択型庁内公募」という結果であった。

このことから、自らの考えや意思を持つ道職員には、様々な経験や知識を求めているというニーズがある一方で、実務や環境が応えられていないのではないかという仮説を考えた。

(2) 職員ニーズと人材育成制度が相反しているという仮説

私は2010年に上京し、りそな銀行に就職。6年間、銀行員として働いたのち、道庁の民間経験者枠で2016年に入庁しUターンしたが、りそな銀行と道庁では人材育成の考え方が全く異なることに直面した。りそな銀行（当時）では、多くの職種・職場を経験する「ゼネラリスト」と特定の職・分野を極める「プロフェッショナル」の2タイプの育成方針があり、どちらも高いポストが望め、希望によりタイプを変更する道も用意され、モチベーションを高く維持しながらキャリアを積めるものとなっていた。特に先進的な人材育成制度として、職員が希望する「プロフェッショナル」の道を極めつつも、次の昇格ポジションに必要な経験を積ませてもらえる異動が挟まれることである。専門性を高めつつ、広い視野が求められるポジションの前には他分野の経験を育成目的で命ぜられ、多くの職員は先を見据えた異動に高いモチベーションで挑戦していた。

道職員も同様に、様々な部署を跨いで異動する「広域」職員と、特定の部署でキャリアを重ねるいわゆる「部の背番号付き」職員がいるが、30代前半までの働きぶりで特定の部の背番号が付いた後は

基本的に部内で昇格の道が用意され、背番号が付いた部から出る選択肢は基本的には無い。「キャリア申告制度」や「行政分野選択型庁内公募」があるが、他部に異動することは、実質的に積み重ねてきた評価を白紙に戻し、再度キャリアを積み重ねる必要があると覚悟するものだ（当然と言えば当然だが、大きく縦割り組織ゆえに転職並みに白紙になる印象）。道としては特定の部署でプロフェッショナルになってキャリアを積み重ねてもらうことが人材育成方針の基本なのだ。

様々な業務経験を積みたいという職員のニーズと道の人材育成制度には根本的なミスマッチングが起こっていると言えるのではないだろうか。りそな銀行のようにプロフェッショナルを育てつつ、銀行員として必要な幅広い視野を養うために様々な経験も積ませてもらえる仕組みではなく、一度、背番号が付いたあとは特定分野以外ほとんど経験する機会が無いという道庁の仕組みが、広域で広範な業務を持つ北海道庁を志した職員の理想や期待に対応できず、モチベーションの低下に繋がっている可能性がある。このことから、道職員に職員として必要な幅広い知識・経験や、新しい考え方・視点に触れる機会を設けることで道職員としてのモチベーションが維持されるのではないかと考え、労働組合でその機会を設け、実証・考察してみることとした。

2. 単組での新たな挑戦

（1） 自由度の高い労働組合こその実証

私は2024年4月より労働組合の専従になったのだが、そもそも道職員を志したのは、少子高齢化が47都道府県で最も早く進んでいる我がふるさと北海道を立ち直らせることができるのは広域自治体である北海道庁しかないと考えていたからだ。そして、その鍵となる職員の人材育成は非常に重要だと思っていた。私は労働組合として、制度改革を待つだけでなく、自ら実践してモデルケースを示し道庁の人材育成制度へ提案することが、組織強化と若手の離職防止の双方に資すると考えた。

全道庁は全国的な傾向と同様に年々組織率が落ちており組織強化が急務であったが、これは道当局が抱える職員の採用・離職課題と通ずるものがあり、このことから「組織強化運動としての組合員の人材育成」と銘打って、かねてから問題視していた道職員のモチベーションを引き出し、少しでも長く働き続けることに繋がる多様な知識・経験に繋がる機会を設ける取り組みを考察することに挑戦することとした。

（2） 新たな運動の構築の苦労

前職のりそな銀行では人材育成に特に力を入れており、私自身の社会人としての倫理観や責任感、モチベーションを維持する技術はすべて銀行時代に教わったもので、今でも感謝している。これは、幅広い視野を養い職員の成長需要に対応できる豊富で開かれた研修メニューと社内全体で部下・後輩を育てたいという共通の意識がベースにあったものと考えている。特に「開かれた」が重要で、道庁の場合も豊富な研修が用意されているものの、参加できるタイミングは人事課次第で、職場も人手不足から研修に大手を振って送り出す雰囲気はほとんど無いことが対称的である。加えて、道庁は、講師陣のほとんどが研修事業の委託先業者の社員であり、予算の制約には理解するものの、第一線で活躍する様々な有名企業から講師を呼び、実体験に基づくリアルな研修を行っていた銀行とは明らかに質の差があった。こうしたことから、現場経験豊富な講師陣による研修を企画し、組合員が自身の経験・成長需要を満たし成長を実感できる学習会を定期的を開催することで、組合員の参加率や意欲の変化等を観測し、分析することとした。

新しい取り組みの実施にむけては一筋縄ではいかなかった。執行委員会で新しい学習会を提起すると、執行委員や役員経験者の一部からは「労働運動に関係ないことを学んでも意味がない。」「最終的に運動の成果にどう結びつくのか。」「新しいことをやる前に基本的な運動の質を高め、組織強化をはかるべきだ。」といった声があり、走り出しから暗礁に乗り上げそうになったが、若手執行委員から「今まで運動を変えなかった結果がこの組織率だ。」、幅広い知見を持つベテランの副執行委員長（のちの本企画の塾長）から「まずは組合員が集まる企画を打つことが大切。」といった支持する声もあり、最終的に既存の組織強化費内でやり繰りすることを条件に実施することが決定した。

支持をしてくれた執行委員は皆、組合にも道庁にも新しい風が必要だという同じ課題意識を持っており、こうした執行委員や青年有志を集め「組合員スキルアップ事業推進委員会」を立ち上げ、具体

的な取り組みを検討することとした。

(3) 組合員スキルアップ事業「さっぽろきらり塾」の誕生

新しい取り組みをはじめるにあたり組合員への浸透をはかるため、まずは学習会に統一のブランド名を設けた方が良いという意見が出た。最終的に、当時の書記長からの提案で「さっぽろきらり塾」というブランドに決定。「きらり」とは、当時の書記長が「きらり」と光る組合員になってほしいという願いと、道庁の研究機関である北海道立中央農業試験場が開発した小麦の品種「はるきらり」を掛けて命名したものである。

学習会の内容は、必ずしも現在の職務に結び付かなくとも、道職員として、社会人として習得することが望まれるようなスキルを得られるものと、取り組み期間は既存予算で試行する2024年度と、本格的な予算化で取り組む2025年度の2カ年度とし、講師陣は普段から講師業をしている方ではなく、現在進行形で現場で活躍している方を新聞やインターネット、執行部や組織内議員の人脈等を駆使して探し、講演を依頼した。

講師選定にあたっては、「組合員スキルアップ事業推進委員会」の各メンバーの人脈や、任務分担による営業活動によりバラエティ溢れる講師陣を揃えた。執行委員の先輩、後輩、所属職場で事業を委託したことがある業者、組織内議員の支持者等、多くの賛同の輪が広がって実現したことは、感謝の気持ちと新しい運動への皆の意欲に嬉しい気持ちになった。



<実際に企画した「さっぽろきらり塾」の学習会内容>

年度	回数 (参加者数)	養う能力	講師
		学習会のタイトル	
2024年度	第1回 48人	交流相手を世界に広げる語学力 北海道 500 万人英会話プロジェクト①	札幌大学英語教育研究センター長
	第2回 47人	多様性を政策に反映できる幅広い視野 性的マイノリティへの理解を深める	NPO 法人北海道レインボーリソースセンター L-Port 代表
	第3回 49人	本道の魅力を伝える情報発信力 広告コピーに学ぶ人を動かす文章術	(株)アド・ビューロー岩泉クリエイティブディレクター
2025年度	第1回 45人	交流相手を世界に広げる語学力※ 北海道 500 万人英会話プロジェクト②	札幌大学英語教育研究センター長
	第2回 43人	前例に捉われない新たなことへの挑戦心 後悔しない人生のため全部やり切る	(株)挑戦舎代表取締役
	第3回 81人	改めて道職員として働く事をゼロから考える 道庁って何だろう？今の道庁に思うこと	第13・14代北海道知事 ((故)堀 達也 様)
	第4回 65人	最新技術 AI の理解とこれからの人の価値 今こそ最新の AI に追いつくとき	Lyapunov Inc. CTO (道内出身者)
	最終回 43人	自身のモチベーションを維持・制御する力 脳の仕組みを知れば自分を制御できる！	(株)レメディオス代表取締役社長

※英会話学習会は、組合員から再度の開催希望が非常に多かったため2度開催した。

各回とも40人を超え、最大81人を記録する参加者が集まり、1回あたりの参加者人数は、毎年開催している家族レク「ジャガイモ掘り」に次ぐ規模となり、「学習会」として年間複数回開催する取り組みとしては近年まれにみる動員数となる運動となった。動員数という結果が積み重なることで、執行委員会や役員経験者の反応は好転していき、2025年度の予算化には異論が出なかったほか、実際に学習会に参加して本取り組みの意義を感じ、理解が広がっていった。参加機会を広げるためオンライン配信をしたところ全道から組合員の参加があり、口コミが広がり、最終的には退職者会や自治労加盟

の他単組からの参加も見られ、全世代に受け入れられる新たな運動を構築できたものとする。

3. 参加者に対する事後アンケートの結果から見えてきたもの

(1) 職員ニーズに応える機会を設けることでモチベーションに好影響

全8回、延べ392人が参加、事後アンケートは230件（回収率58.7%）。このアンケート結果を分析し、組合員のモチベーションに対する反応を見ていく。

参加の感想として3段階（良かった、ふつう、満足しなかった）で回答してもらったが、全230件のうち、「良かった」が222件（96.5%）、「ふつう」8件（3.5%）、「満足しなかった」0件（0.0%）と、組合の運動としては動員“数”だけでなく、満足度としても成功したと評価できるものとなった。特に驚いたのが自由記載欄の記入者数である。毎度、約90分の講演を終えた後に駆け足で依頼した事後アンケートであったが、感想の補足として設けた自由記載欄に記入があったものが193件（83.9%）と8割以上の参加者が感想だけでなく“伝えたい何か”を持たせることができたのはとても大きい。同企画に2回以上参加した組合員は67人でリピーターの平均参加回数は3.67回と高いリピート率となった。また、同年度に他の運動・取り組みに参加していない組合員の新規動員数は130人となった。このことから、これだけ新しい知識や経験を渴望していたのだろう。

しかし、ここで分析したいのは組織強化運動としての成否ではなく、参加組合員の道職員としてのモチベーションへの影響である。そこで、自由記載欄に出てくる言葉を集約し評価・分析してみたい。自由記載に出てくる様々なコメントをワード毎に拾い上げ、同種の言葉をカテゴライズしてみた。その結果が次のとおりである。

	カテゴリ	件数	集約した言葉の例
1	学び欲に寄与	58 件	学んだ、勉強になった、知識を得た、理解できた 等
2	実務実践宣言	32 件	活用する、活かす、実践する、使う、試す 等
3	意欲向上に寄与	28 件	前向き、やる気、刺激受けた、元気、頑張りたい 等
4	新発見、再認識	22 件	気づき、再認識、発見になった、見方が変わった 等
5	挑戦宣言	11 件	挑戦、やってみる、チャレンジ、行動してみる 等

学習会の感想の9割超が「良かった」という回答からも前向きな言葉がほとんどであるが、最も多く集約したのは、「勉強になった」「ためになった」「道職員として必要な知識を得る良い機会になった」といった【①学び欲に寄与した感想】で、これは仮説として立てた、「自らの考えや意思を持つ道職員には、様々な経験や知識を求めているというニーズ」の存在が確認できたと考え、次点として、「業務に活用したい」「仕事に活かそうと思った」「仕事の中で試していきたい」といった【②職務や実生活で実践したいという感想】、「モチベーションがとても上がった」「とても前向きな気持ちになり、元気になった」「やる気が出た」「ポジティブに生きたい」といった【③意欲向上に寄与した感想】が並んだことは、学習会で得た知識・経験を継続させること、いわゆる道職員としてのモチベーション維持に寄与したことを表していると考えられる。続いて、「意識が変わった」「見方が変わった」「再認識できた」といった【④新たな発見や再認識に関する感想】、「失敗を恐れず挑戦したい」「自分をアップデートしなければ」「再びトライしてみる」といった【⑤新たな挑戦や行動に関する感想】も道職員本人の行動変容を表しており、人としてのモチベーションに繋がったと評価する。

また、アンケートの最後に本取り組みに対する意見欄を設けたが、この中には、「自力でこうした学びを得る機会が無いので有難い」「課の研修では希望しても案内が来ない」「旅費がかかると地方から研修に参加しにくいがこれなら気兼ねなく参加できる」といった感想は、冒頭で仮説設定した道庁の人事制度が、職員ニーズに合致していないのではないかという点に直結するもので、同種の感想は11件を数えた。

(2) 今後求められる地方自治体職員の人材育成制度

今回の新しい運動による実証を通じ、道職員が持つ新しい知識や経験に対する高いニーズの存在、これらに対応する機会を設けることで実務・実生活に対するモチベーションの維持・向上に寄与することが確認できた。人材育成は地方の未来をつくる人を育てる要の施策であることから、道庁の人材育成制度には、民間の視点も取り入れつつ、職員ニーズに合わせた幅広い学ぶ機会が求められる。

また、同じ課題を持つ道内市町村に目をむけると、現在の地方交付税制度における基準財政需要額の算定を踏まえれば、小規模自治体が単独で多様な人材育成メニューを職員に提供することは困難。そこで、広域自治体の北海道庁としては、地方を支える人材育成という共通課題に対応するため、こうした自治体と合同で研修を開催するなど、人材育成を本道全体の課題として捉え、広域連携で取り組みを進めていくことが今後求められる地方自治体職員の人材育成と考える。

しかし、道庁の現場では、新しい取り組みを行うにも都度、知事までレクチャーを行う必要があったり、こうした組織風土から既存の取り組みしか認めない管理職が増えてしまっていたりする等、冒頭で紹介した北海道新聞の記事のとおりの実態が存在する。これでは北海道を良くしたい、北海道のために新しい知識や経験を得たいという若手職員の意欲には応えられない。だからこそ、対等で対極の立場にある労働組合が先頭に立ち、自治研活動を通じた新たな政策の提言が求められている。

(参考)

■北海道庁内定辞退率6割超に関する記事

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZ025012600T21C17A2EA4000/?msockid=297c2a1e4cf96c35278a3c844ddb6d9e>
<https://mainichi.jp/articles/20171229/k00/00e/040/162000c>

■北海道新聞連載＜北海道庁のリアル＞

<https://www.hokkaido-np.co.jp/article/1024773/>

■北海道庁職員の退職者数

[北海道の人事行政の運営等の状況](#)

■北海道庁人事課実施のアンケート

https://www.pref.hokkaido.lg.jp/fs/1/0/9/5/3/8/1/7/_/13_%E8%B3%87%E6%96%993%20%E8%81%B7%E5%93%A1%E3%82%A2%E3%83%B3%E3%82%B1%E3%83%BC%E3%83%88%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6.pdf

(参考) さっぽろきらり塾 各ラインナップ

2024第1回、2025第1回

北海道500万人
英会話プロジェクト



英会話を
通じて、
道職員の誇り
感じて！

今井康人教授
札幌大学
英語教育研究センター長

2024第2回

中谷衣里代表理事
NPO法人L-Port



性の多様性
正しく知って 広い視野を

性的マイノリティを
理解する
ための学習会



2024第3回

人を動かす
文庫 術



広告の価値認識
が低く、
人が逃げる
本道課題

三上智広さん
(株)アド・ビューロー
企画部次長

2025第2回

永関博紀さん
(株)挑戦舎代表取締役



SORAON
主催者
自転車ギネス
記録保持者

後悔しない人生に！
後悔した全部やりきる



人生とどんな向き合い方
後悔はと斬りこむは無い

2025第3回

北海道庁って
何だろ？



道職員よ
内向きで
縮こまるな！

堀達也さん

第13/14代
北海道知事



2025第4回

米澤 健さん
Lyapunov Inc. CTO



技術が急激に進化した今だから
人それぞれが心ができる！

のくき
時代の
追い
AIに
意識
今と



2025第5回

知
を
み
組
仕
の
脳
れ
ト



内定100%の
就活塾講師が教える
やる気の
出し方！

中山 琢磨さん

(株)レメディオス
代表取締役

