

自治体職場では若手からベテランまで多様な世代が働く一方、仕事の教え方や覚え方、コミュニケーションの違いが課題となっている。本研究は、こうした世代間ギャップの背景を教育課程の変化から考察し、経験や前例を重視する世代と、目的や対話を重視する世代の違いを踏まえ、知識の見える化、人材育成の見直し、デジタルを活用した情報共有を進める必要性について提言する。

教育課程の変化から考える世代間ギャップと自治体職場の課題

—— 現在の職員と将来自治体職場に入る世代を見据えて ——

北海道本部／自治労滝川市職員労働組合・書記長 大田原 実咲

1. はじめに□

自治体職場では、若手職員、中堅職員、ベテラン職員、定年延長後の職員など、異なる年代の職員がともに働いている。幅広い世代がそれぞれの知識や経験を持ち寄ることは、自治体組織にとって大きな強みである。

一方、職員間では、仕事の教え方や覚え方、コミュニケーションの方法、業務に対する考え方などをめぐって、世代による違いが見られている。

例えば、中堅職員やベテラン職員からは、「若手職員が指示を待っている」「自分で考えて行動しない」「指示したことしかできない」といった声が聞かれることがある。これに対して若手職員からは、「業務の目的や判断基準が説明されない」「理由を説明せず、根性論で指導されても対応できない」といった意見が聞かれる。

こうした状況は、個人の性格や意欲だけに原因があるとは限らない。それぞれの世代が受けてきた学校教育、成長した時代の社会情勢、情報通信技術の発達などが、仕事に対する考え方や学び方に影響を与えている可能性がある。

文部科学省が定める学習指導要領は、全国の学校における教育課程の基準であり、おおむね10年ごとに改訂されている。教育課程の変化を確認することは、それぞれの世代がどのような学び方を経験し、どのような力を求められてきたのかを理解するための一つの視点となる。

本稿では、教育課程の変化を一つの視点として、自治体職場における世代間ギャップの背景を整理する。その上で、現在働いている職員の人材育成や情報共有の課題を考察するとともに、現在の小学生世代が将来自治体職場に入ることを見据え、今後求められる職場づくりについて検討していく。

2. 研究の目的と方法□□□□□

(1) 研究の目的□□□□□

本研究の目的は、次の3点である。

第一に、それぞれの世代が受けてきた教育課程や学習方法の違いを整理することである。

第二に、教育や学習経験の違いが、自治体職場における仕事の指導方法、コミュニケーション、仕事観などと、どのように関係しているかを考察することである。

第三に、現在の小学生世代が将来自治体職場に入ることを見据え、世代の違いを組織の強みに変えるための具体的な取り組みを提案することである。

(2) 研究の方法□□□□□

本研究では、文部科学省が公表している学習指導要領などを参考に、教育課程の変化と各世代の学習経験を整理した。

また、日常業務における職員同士の相談、雑談、意見交換などの中で聞かれた意見をもとに、自治体職場で見ら

れる世代間ギャップや人材育成上の課題を整理した。

ただし、学校教育だけによって各世代の考え方や行動が一律に決まるわけではない。仕事観や行動には、家庭環境、地域性、職歴、個人の経験、性格など、さまざまな要因が影響する。

このことから、本研究では教育課程を、世代間ギャップのすべてを説明するものではなく、その背景を考えるための一つの視点として取り扱うものとする。

3. 教育課程の変化と各世代の学習経験□□□□□

（１） 知識、規律、集団行動を重視した世代□□□□□

現在の40代後半から50代を中心とするベテラン層が学校教育を受けた時期には、昭和43年から45年改訂、昭和52年から53年改訂、平成元年改訂の学習指導要領が実施されていた。

この時期の学校教育では、基礎的な知識や技能の習得に加え、集団生活における規律や協調性が比較的重視されていた。授業では、教師の説明を聞き、示された内容を身につける学習が中心であり、学校行事や部活動などを通じて、ルールを守ることや、周囲と協調して行動することも求められていた。

こうした学習経験を持つ職員の中には、上司や先輩の指導を受けながら仕事を覚えることや、組織の秩序、役割分担、一体性を重視する人が多いと考えられる。

また、仕事は実践や経験を通じて身につけるものだという意識を持ちやすく、後輩に対しても、「まずやってみる」「先輩の仕事を見て覚える」といった方法を求める場合がある。

（２） 主体性や課題解決力を重視した世代□□□□□

現在の30代から40代前半を中心とする中堅層が学校教育を受けた時期には、平成元年改訂、平成10年から11年改訂、平成20年から21年改訂の学習指導要領が実施されていた。

特に平成10年から11年改訂では、「生きる力」が掲げられ、学習内容の精選や総合的な学習の時間の導入を通じて、自ら課題を見つけ、考え、判断する力が重視された。平成20年から21年改訂では、基礎的な知識や技能の習得に加え、それらを活用して課題を解決する力を育てる方向が強められた。

こうした学習経験を持つ職員は、一方的な指示だけではなく、仕事の目的や理由を理解した上で、自ら考えて行動することを重視する傾向がある。

また、意見交換や協働を通じて課題を解決することや、仕事の意義、納得感を求める場合もある。

一方、自治体職場では、中堅職員が上司と若手職員の間に立ち、従来型の業務を維持しながら、若手職員に丁寧な説明を行う役割を担うことが多いことから、中堅層には世代間の調整役として負担が集中しやすい傾向にある。

（３） 主体性、対話、協働を重視した世代□□□□□

現在の20代から10代後半を中心とする若手層が学校教育を受けた時期には、平成20年から21年改訂と、平成29年から31年改訂の学習指導要領が実施されていた。

この時期の教育では、知識や技能を身につけるだけでなく、それらを活用して考え、判断し、表現する力が重視された。さらに、対話、グループ学習、探究活動、ICTの活用などを通じて、主体的に学ぶことや、多様な意見を踏まえて課題を解決することが求められてきた。

こうした学習経験を持つ若手職員は、仕事の目的、背景、進め方について説明を受け、自分の意見を伝えながら、納得して取り組むことを重視する傾向がある。

また、デジタル機器を活用した効率的な情報共有や、役職や年齢にかかわらず意見を出し合える職場環境を求める場合がある。

そのため、「まずやってみる」「前例どおりに進めればよい」といった指導だけでは、仕事の意味や判断基準を理解できず、不安や不満につながる可能性がある。

（４） 現在の小学生世代□□□□□

現在の小学生は、平成29年改訂の学習指導要領のもとで学んでいる。この教育課程では、知識や技能の習得に加え、自ら考え、判断し、表現する力や、学びに向かう姿勢が重視されている。

また、1人1台端末を活用し、一人ひとりの理解度や関心に応じて学ぶ「個別最適化学び」と、他者と意見を共有しながら課題を解決する「協働的な学び」が進められている。

こうした教育を受けた世代は、将来の職場においても、必要な情報を自ら検索し、自分に合った方法を選択しな

がら、周囲と協力して課題を解決することを重視する可能性がある。

一方、日常的にデジタル機器を使用していることと、情報を正しく判断できることは同じではないことから、自治体職員には、情報の信頼性を見極める力、住民の事情や感情を理解する力、法令や制度に基づいて公平に判断する力、そして自らの判断に責任を持つ姿勢が必要となってくるであろう。

そのため、将来の自治体職場では、若い世代が持つデジタル活用能力や協働的な問題解決能力と、現在の職員が蓄積してきた知識、経験、対人対応能力を組み合わせることが重要になることが考えられる。

4. 日常のやりとりから見える職場の課題□□□□□

日常業務、職員同士の相談、雑談、意見交換などでは、世代ごとに次のような意見が聞かれる。

ベテラン層からは、「細かく説明されなくても、まずやってみれば分かる」「仕事は先輩のやり方を見ながら覚えるものだ」「仕事は待たずに自ら取りに行くものだ」といった声がある。

中堅層からは、「上からはもっと後輩に仕事をやらせるべきと言われ、下からは丁寧かつ詳細な説明を求められる」「結局、自分たちが間に入って調整している」「若手にも分かるように説明しながら、業務も進めなければならない」といった声がある。

若手層からは、「何のための仕事なのか、最初に説明してほしい」「前例があるというだけでなく、その理由を知りたい」「分からないことを聞きやすい雰囲気にしてほしい」といった声がある。

管理職層からは、「厳しく言えば萎縮させる可能性があり、任せきりでは育たない」「世代に応じた関わり方に課題を感じる」といった声がある。

これらは正式な聞き取り調査に基づくものではなく、職場全体の傾向を示すものではない。しかしながら、世代間ギャップの背景には、単なる価値観の違いだけではなく、日頃の説明不足や対話不足があることを示している。

「説明したつもりでも伝わっていない」「相手が何を求めているのか分からない」という状態を改善するためには、指導する側と指導を受ける側の双方が、相手の考え方や学び方を理解する必要がある。

5. 事例ごとに見る世代間のギャップと課題□□□□□

（１） 指示の受け止め方□□□□□

ベテラン層は、まず指示を受けて行動し、その過程で仕事の内容や意味を理解していく傾向がある。

一方、若手層は、仕事の目的、背景、判断基準を理解した上で取り組みたいと考える傾向がある。

この違いにより、ベテラン層からは若手職員が「指示待ち」に見え、若手層からはベテラン職員の指示が「説明不足」に見える場合がある。

（２） 仕事の覚え方□□□□□

ベテラン層は、先輩の仕事を見て覚え、経験や失敗を通じて技術を身につけることを重視しやすい。

一方、若手層は、業務の手順、役割、判断基準などを明確に示され、助言やフィードバックを受けながら成長することを求めやすい。

「見て覚える」という方法には、経験を通じて理解を深められる利点がある。しかし、判断の理由や注意点が言語化されなければ、知識や技能が個人の中にとどまり、組織的な継承が難しくなる場合がある。

（３） コミュニケーションの方法□□□□□

ベテラン層は、対面、電話、口頭での相談や調整を重視する傾向がある。

一方、若手層は、メール、チャット、共有システムなどを活用し、情報を記録しながら効率的にやり取りすることを好みやすい。

口頭でのコミュニケーションは、その場で相手の反応を確認できるという利点がある。一方、デジタルによる情報共有には、内容を記録し、複数の職員が同じ情報を確認できるという利点がある。

重要なのは、どちらか一方に統一することではなく、業務の内容や緊急性に応じて適切な方法を選択することである。

（４） 意思決定や業務改善に対する考え方□□□□□

ベテラン層は、前例、過去の経緯、関係部署との調整を重視する傾向がある。

一方、若手層は、現在の課題に対する合理性や効率性を重視し、必要に応じて手順を見直すことを求めやすい。

自治体業務において、前例や経過を確認することは、公平性や一貫性を保つ上で重要である。しかしながら、前例だけを理由に業務を継続すれば、非効率な手続きが残り続ける可能性もある。前例を尊重しながら、その理由や現在の妥当性を検証する姿勢が必要である。

（５） 組織、評価、異動に対する考え方□□□□□

ベテラン層は、組織の秩序、一体性、役割分担を重視し、評価や異動を組織全体の判断として受け止める傾向がある。

一方、若手層は、自分の意見が尊重されることや、納得感を持って仕事に取り組めることを重視する。また、評価や異動が、自らの成長やキャリアにどのようなつながるのかについて、説明を求める場合がある。

組織の決定に従うことは必要であるが、決定の理由を丁寧に説明することは、職員の納得感や意欲を高める上で重要である。

6. 今後求められる自治体職場づくり□□□□□

（１） 相互理解と対話を基盤とした職場づくり□□□□□

職員は、それぞれ異なる時代の教育や社会環境の中で、仕事に対する考え方や学び方を身につけてきた。

こうした違いを、単なる世代間の対立として捉えるのではなく、それぞれの考え方が形成された背景を理解することが重要である。日常的な声かけ、面談、職場内での意見交換などを通じて、仕事の目的、判断基準、困りごとを共有し、質問や提案をしやすい職場環境を整える必要がある。

若手職員には仕事の目的や背景を説明する一方、若手職員自身にも、分からないことを整理して質問し、自ら考えようとする姿勢が求められる。

対話は、指導する側だけに求められるものではなく、職員双方の責任として進める必要がある。

（２） 経験や知識を組織の財産として共有する□□□□□

ベテラン職員が蓄積してきた知識や経験は、行政運営を支える重要な財産である。しかし、その知識が個人の経験や感覚だけにとどまれば、異動や退職によって失われる。

そのため、業務の手順だけでなく、判断した理由、過去の経過、制度の趣旨、住民対応における留意点などを言語化し、組織全体で共有することが求められる。

マニュアルや引継書を作成する際にも、単なる操作方法だけでなく、「なぜこの確認が必要なのか」「どのような場合に例外が生じるのか」といった判断に関する情報を残す必要がある。

（３） 人材育成方法を見直す□□□□□

人材育成においては、「見て覚える」「経験から学ぶ」という方法だけに頼るのではなく、事前説明、実践、振り返り、フィードバックを組み合わせることが重要である。

仕事を任せる前に目的や注意点を説明し、実践後には、できた点と改善すべき点を具体的に伝える。このサイクルを繰り返すことで、若手職員は安心して挑戦でき、指導する側も成長状況を確認しやすくなる。

また、中堅職員だけに指導や調整の負担を集中させず、管理職やベテラン職員を含めた組織的かつ計画的に人材育成を担う体制が必要である。

（４） デジタル活用と公務の基本を両立させる□□□□□

若手職員や将来入庁する世代のデジタル活用力は、自治体業務を改善する上で大きな力となる。紙や口頭、個人の記憶に依存した業務を見直し、必要な情報や知識を検索、共有できる環境を整えることで、業務の効率化や引継ぎの改善が期待できる。

一方、自治体業務には、法令遵守、公平性、公正性、個人情報保護、記録の保存、住民への説明責任が求められる。デジタル化や柔軟な発想を進める場合でも、公務員として守るべき原則を確実に継承しなければならない。

新しい技術や発想を生かしながら、行政としての責任を果たす仕組みを整えることが必要である。

（５） 職員間の理解を住民サービスの向上につなげる□□□□□

情報の受け止め方やコミュニケーションの方法は、職員の世代によって異なるだけでなく、行政サービスを利用

する住民によっても異なる。また、高齢者、子育て世代、若者、外国人、障害のある人など、住民が置かれている状況によって、必要とする説明や支援は異なる。

職場内で世代や立場の違いを理解し、相手に応じた説明や対話を実践することは、多様な住民の立場を理解する力にもつながる。

ベテラン職員の住民対応経験、若手職員の新しい感覚、中堅職員の調整力、デジタル技術を組み合わせることで、対面、電話、紙、オンラインなど、住民が利用しやすい複数のサービス提供方法を整えることができる。

世代間の違いを理解する取り組みは、職員の働きやすさだけを目的とするものではない。職員同士が知識や経験を共有し、互いの違いを尊重できる職場をつくることが、行政の対応力を高め、住民サービスの向上につながる。

7. 将来世代を迎えるために□□□□□

現在の小学生は、1人1台端末を活用し、自ら情報を集め、考え、他者と協力して学ぶ教育を受けている。将来自治体職場に入る頃には、仕事の目的や判断基準が明確で、自ら考えて行動できる環境を求めることが考えられる。

また、紙や口頭に依存した業務や、理由が説明されない慣例に疑問を持つ可能性がある。

そのため、自治体職場では、業務の手順や判断基準が見える化し、必要な知識や情報を検索・共有できる仕組みを整える必要がある。マニュアルや引継書には、作業方法だけでなく、判断の理由や過去の経過、住民対応上の留意点なども残すことが重要である。

また、年齢や職位にかかわらず意見や改善案を出しやすく、対話を通じて課題を解決できる職場風土が求められる。一方で、公務には、法令遵守、公平性、個人情報保護、記録保存、住民への説明責任が不可欠である。デジタル活用や主体性を生かしながら、公務員として守るべき原則を確実に継承しなければならない。

現在の小学生が将来どのような仕事観を持つかは、教育課程だけで決まるものではないことは前提としてありつつも、業務の見える化や知識共有、対話しやすい職場づくりは、将来世代を迎える準備であると同時に、現在働く職員の負担軽減や人材育成にもつながっていく。

8. おわりに□□□□□

本研究では、教育課程の変化を一つの視点として、自治体職場における世代間ギャップの背景と今後の課題を考察した。

ベテラン層は、規律や組織の一体性、経験を通じた仕事の習得を重視する傾向がある。一方、若手層は、仕事の目的や判断基準について説明を受け、対話を通じて納得しながら取り組むことを重視する傾向がある。こうした違いによって、ベテラン職員には若手職員が「指示待ち」に見え、若手職員にはベテラン職員の指導が「説明不足」に見える場合がある。しかし、どちらか一方を問題とするだけでは、世代間ギャップの改善にはつながらない。

今後は、ベテラン職員が持つ知識、経験、住民対応力と、若手職員が持つ新しい視点、主体性、デジタル活用力を組み合わせることが重要である。そのためには、経験や判断基準を言語化して共有し、仕事の目的を丁寧に説明するとともに、実践と振り返りを組み合わせた人材育成を行う必要がある。

また、中堅職員だけに世代間調整の負担を集中させず、管理職、ベテラン職員、若手職員を含む職場全体で人材育成と情報共有に取り組むことが求められる。

教育課程は世代間ギャップのすべてを説明するものではないが、互いの考え方や学び方を理解する手掛かりとなる。

世代の違いを対立の原因ではなく、組織改善の機会として捉え、それぞれの世代の強みを生かし、知識や経験を共有できる職場をつくることが、安定した行政運営と住民サービスの向上につながる。