

本稿は、若年層離職や中堅層への負荷集中により、自治体職員が仕事の意味や将来像を見失いやすい状況を出発点に、自治研活動を未来志向の共感ネットワークとして捉え直す。自治研活動の歴史と自治労長野県本部の実践を踏まえ、一人の違和感を仲間との対話へ開き、小さな自治研、住民との対話、単組・県本部・中央本部をつなぐ自治研サイクルを提言する。

未来を語り直す自治研活動へ

——仕事の意味の揺らぎと共感のネットワークとしての自治労運動——

長野県本部／書記労働組合 川阪 竜也

1. はじめに

(1) 問題の所在——働き続ける見通しの揺らぎ

地方自治体の職場は、住民生活に最も近いところで公共サービスを支える現場である。しかし近年、人員不足、業務量の増加、行政需要の複雑化、若年層職員¹の離職などが重なり、職員が自らの仕事の意味や将来像を見通しにくくなっている。若年層の離職は、本人のキャリア選択にとどまらず、業務の引継ぎ、若手育成、知識継承、職場の持続可能性にも影響を及ぼす。その負担は、日常業務の中心を担いながら、若手支援や職場内調整も担う中堅層²に集中しやすい。

こうした状況のもとで問われているのは、単に「なぜ若手が辞めるのか」ではない。職場に残る職員が、自らの仕事をどのように意味づけ、将来を見通しながら働いているのかである。仕事の意味や地域の未来とのつながりが見えにくくなれば、労働組合活動もまた、仕事や公共サービスと結びついた活動ではなく、役員負担や動員として受け止められやすくなる。

(2) 本稿の目的——自治研活動を未来志向の場として捉え直す

本稿は、自治体職場における仕事の意味の揺らぎと、組合活動への距離感という問題を踏まえ、自治労の自治研活動を、未来志向の共感のネットワークとして捉え直すことを目的とする。

自治研は、職場の課題を住民生活や地方自治の課題と結びつけてきた運動である。また自治研活動は、一人の組合員が抱く違和感や問題意識を、職場の仲間との対話に開き、単組、県本部、住民との協働へと広げていく場となりうる。本稿では、この視点から、自治研活動を単なる研究発表や政策提言の場としてではなく、職員が仕事の意味を回復³し、組合活動を地域の未来と結び直す共感のネットワークとして位置づける。

2. 公務職場における仕事の意味の揺らぎ

近年、地方公務員の普通退職⁴は、人材確保・定着の両面から人事管理上の重要課題として認識されている。総務省の調査(2022)では、「若手職員の離職率が上昇傾向にある」という設問に対し、

¹ 本稿では、30歳未満の職員を指す。

² 本稿では、30歳以上46歳未満の主に主任～主査クラスの職員を指す。

³ 本稿における「仕事の意味の回復」とは、日々の担当業務が、住民生活、公共サービス、地域社会の将来とどのようにつながっているのかを、職場の仲間や住民との対話を通じて捉え直し、言語化する過程を指す。

⁴ 総務省(2024)によれば、定年退職、勸奨退職、早期退職募集制度による退職、分限免職、懲戒免職、失職及び

「そう思う」「少しそう思う」と回答した団体が合計 62%にのぼっており、若手の離職増加が広く課題として受け止められていることが分かる。

実際の退職状況を見ると、若年層のみならず中堅層の離職も看過できない。総務省「地方公務員の退職状況等調査」（2024）によれば、一般行政職の普通退職者数は 22,552 人であり、そのうち 25 歳未満が 1,411 人、25 歳以上 30 歳未満が 3,599 人、30 歳以上 35 歳未満が 3,166 人、35 歳以上 40 歳未満が 2,515 人である。すなわち、40 歳未満の普通退職者は合計 10,691 人となり、一般行政職の普通退職者全体の 47.4%を占めている。人数ベースでは依然として若年層の退職が多いものの、表 1 に示すように、普通退職者全体に占める年齢階層別の構成比を見ると、近年は若年層に比べて中堅層の比重が上昇している⁵。このことは、地方公務員の退職問題が若年層に限定された現象ではなく、中堅層にも問題が及んでいる可能性を示している⁶。

表 1 過去 5 年分の地方公務員の退職状況
(出典：総務省「地方公務員の退職状況等調査」をもとに筆者作成)

(人)								
	25歳未満	25歳以上 30歳未満	30歳以上 35歳未満	35歳以上 40歳未満	40歳以上 42歳未満	42歳以上 44歳未満	44歳以上 46歳未満	46歳以上 60歳未満
2020	902	2,067	1,630	943	289	269	257	1,919
2021	1,130	2,507	1,889	1,326	337	335	303	2,355
2022	1,261	2,983	2,440	1,733	463	439	357	2,539
2023	1,392	3,471	2,776	2,104	534	545	436	2,964
2024	1,411	3,599	3,166	2,515	700	572	493	3,204

(%)								
	25歳未満	25歳以上 30歳未満	30歳以上 35歳未満	35歳以上 40歳未満	40歳以上 42歳未満	42歳以上 44歳未満	44歳以上 46歳未満	46歳以上 60歳未満
2020	10.9%	25.0%	19.7%	11.4%	3.5%	3.3%	3.1%	23.2%
2021	11.1%	24.6%	18.6%	13.0%	3.3%	3.3%	3.0%	23.1%
2022	10.3%	24.4%	20.0%	14.2%	3.8%	3.6%	2.9%	20.8%
2023	9.8%	24.4%	19.5%	14.8%	3.8%	3.6%	3.1%	20.8%
2024	9.0%	23.0%	20.2%	16.1%	4.5%	3.7%	3.1%	20.5%

若年層の離職による影響は、職場に残る中堅層に集中しやすい。人事院（2015）では、若年層の人数減少により、係長に昇任しても部下のいない「一人係長」が増加していること、また、これまで係員が担ってきた外部との調整業務等を中堅層がカバーせざるを得ず、業務負担が増していることを指摘している。さらに、中堅層が多忙となることで、後輩の育成、指導、支援といった経験を職場で積む機会が減少していることへの懸念も示されている。これは国家公務員を対象とした指摘であるが、人員不足、業務の複雑化、若手育成の困難さという点では、地方自治体職場にも通じる課題である。

この課題を考えるうえで、自治労長野県本部女性部「年次有給休暇・生理休暇取得状況調査」⁷（図 1）もあわせて見ていきたい。図 1 を見ると、2023 年から 2025 年のいずれの年においても、30 代の「定年まで働きたい」と回答した割合が、他年代と比べて相対的に低く表れている。もちろん、この結果をもって、30 代女性職員が直ちに離職を望んでいると断定することはできず、地方公務員全体へ一般化は慎重である必要がある。しかし、30 代は若手から中堅へと役割が変化し、業務の中心を担いながら、後輩支援、住民対応、庁内調整、家庭責任やライフイベントにも向き合う時期である。この

死亡退職のいずれの事由にも該当しないで離職することをいう。例えば、自己都合による退職、在職期間の通算を伴う退職等のほか、いわゆる論旨免職による離職などがある。

⁵ 60歳以上については、定年延長制度の影響により、近年の退職者数が制度的要因で大きく変動している可能性があるため、本分析では主たる比較対象から除外した。

⁶ ここで示しているのは退職者全体に占める構成比の変化であり、各年齢層の在職者数を母数とした退職率そのものを示すものではない。

⁷ 対象は正規の一般行政職員・女性。年度別有効回答数は、2023年が2,310件、2024年が2,950件、2025年が3,410件。集計方法はQRコードによるWEB回答をベースに、紙面での回答を希望する単組にあっては調査票を送付し回答をいただいた。

結果は、少なくとも 30 代を中心とする中堅層において、長期的に働き続ける見通しが揺らぎやすい可能性を示している。

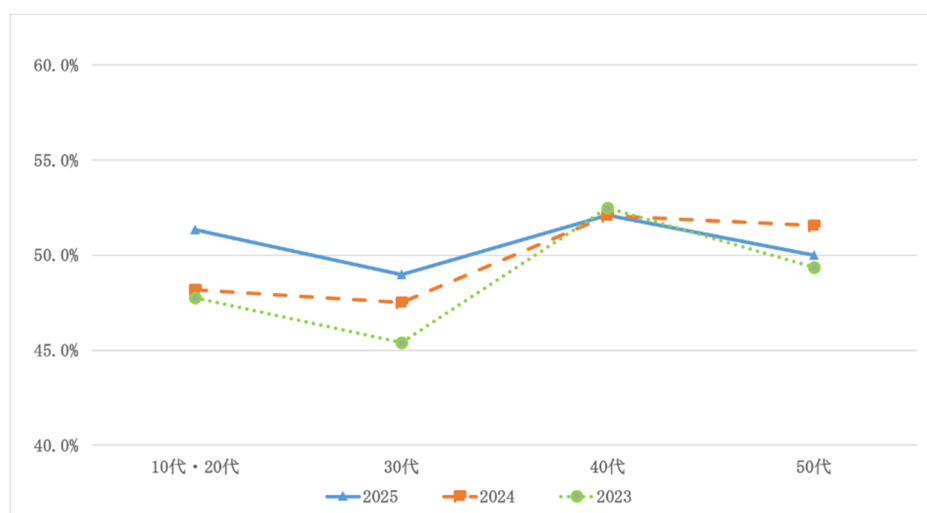


図1 定年まで働きたいと答えた人の割合

(自治労長野県本部女性部「年次有給休暇・生理休暇取得状況調査」〔内部資料〕をもとに筆者作成)

上林陽治(2017)は、公共部門の非正規化・市場化や定員削減のもとで、正規公務員が与えられた自分の職務に閉じこもり、他者への関心さえ失いつつあると指摘する。この指摘は、自治体職員が目への業務処理に追われ、自らの仕事を住民生活や地域の未来との関係で捉えにくくなる状況を考えるうえで重要である。

この仕事の見えにくさは、労働組合活動への距離感とも関係しうる。労働組合は、賃金、労働時間、休暇、職場環境、人員配置など、職員が安心して働き続けるための条件を守る役割を担っている。これらは、職員個人の生活を守るだけでなく、安定した公共サービスを住民に提供するための基盤でもある。しかし、組合活動が日々の仕事の意味や地域社会の将来像と結びつくものとして見えなければ、組合は「役員負担」や「動員」として受け止められやすくなる。組合への無関心を、単に若い世代の意識の問題として片づけることはできない。むしろ、組合活動が職員の仕事や地域の未来とどのようにつながっているのかを、組合自身が示せているのかが問われている。

3. 自治労運動と自治研活動の歴史的意義

自治労運動を考えるうえで重要なのは、自治体職員が労働者であると同時に、住民生活を支える公共サービスの担い手でもあるという点である。賃金・労働条件の改善は、職員個人の生活を守るために不可欠である。しかし、それは同時に、安定した公共サービスを住民に提供し続けるための基盤でもある。人員不足や長時間労働が続けば、職員の健康や働き続ける見通しが損なわれるだけでなく、住民に必要なサービスの質や継続性にも影響が及ぶ。したがって、自治労運動においては、労働条件改善と公共サービスの維持・向上を対立的に捉えるのではなく、両者を結びつけて考える視点が求められる。

この両者を結びつける運動として展開されてきたのが、自治研活動である。自治労(2026)は、公共サービスに携わる労働組合として、自治研活動を運動の大きな柱に位置づけ、1957年から取り組んできた。山梨県甲府市で開催された第1回地方自治研究全国集会は、「自治体は住民の要求にどう応えているか」を基調テーマとした。そこには、人員不足や労働強化を職員だけの問題として取り上げ

るのではなく、職場の中から地方自治をめぐる問題を明らかにし、自治体を住民のものにしていこうとする意識があった。

この出発点が示しているように、自治研活動は、労働条件改善から離れた活動ではない。むしろ、職員の働き方を、住民生活や地方自治のあり方と結びつけて捉え直す活動であった。人員不足や労働強化は、職員の負担の問題であると同時に、住民に必要な公共サービスをどう維持するのかという問題でもある。反対に、住民生活の課題を考えることは、その仕事を担う職員の専門性、経験、労働条件をどう守るのかという問題と結びつく。自治研活動は、この両者を同じテーブルにのせる場として意義を持ってきた。

現在の自治体職場では、若年層離職や中堅層への負荷集中を背景に、職員が自らの仕事の意味や将来像を見失いやすくなっている。この状況に対し、自治研活動の歴史は重要な手がかりを与える。自治研活動は、もともと職場の課題を住民生活や地方自治の課題として捉え直す運動であった。そうであれば、今日の自治研活動もまた、単なる研究発表や学習活動にとどまらず、職員が自らの仕事を地域の未来との関係で語り直す場として、現代的に捉え直される必要がある。

4. 自治労長野県本部における未来志向型対話の試行

第3章で見たように、自治研活動は、もともと職場課題を住民生活や地方自治の課題と結びつける運動として展開されてきた。では、現在の自治体職場において、職員が自らの仕事を地域の未来との関係で捉え直すためには、どのような対話が必要なのか。この問いを考える手がかりとして、以下では、自治労長野県本部における未来志向型ワークショップの実践事例を示す。2026年1月に開催された長野県本部現業職員評議会・公営企業部会春闘討論集会では、「考えよう現業職員の暮らしと未来」をテーマに、15年後の職場像から現在の組合活動を考えるワークショップを実施した。概要は表2のとおりである。

表2 春闘討論集会における未来志向型ワークショップの概要

項目	内容
実施主体	自治労長野県本部現業職員評議会
目的	15年後の職場像をイメージし、労働組合として今後何をすべきか可視化する
参加者	給食調理・学校用務・道路維持などの現業職員、30人、5グループ
実施内容	過去の活動を振り返り、バックキャスティングを用いた未来の働き方を構想、今からの一歩を検討する
得られた成果	未来像から現在の組合活動をとらえ直すことで、職場改善や学びの共有に向けた行動意欲が生まれた

同ワークショップでは、給食調理、学校用務、道路維持などに携わる現業職員が、これまでの労働組合活動を振り返ったうえで、バックキャスティング⁸の手法⁹を用いて、15年後の職場像を想定し、そ

⁸ Robinson (1990) によれば、バックキャスティングとは、起こりそうな未来を予測するのではなく、望ましい未来の到達点を先に設定し、その未来が物理的・技術的・社会経済的に実現可能か、またそこへ到達するためにどのような手段が必要かを、未来から現在へ逆向きに検討する方法と定義している。

⁹ 朝日新聞 (2023) によれば、バックキャスティングの特徴として、①普段では気付かない選択肢を発見できる、②二項対立の構図でも乗り越えるシナリオを描ける、③多様なパートナーシップが展開でき、大きな変革を生み出せる、の3点を挙げている。

こから現在の組合活動や職場改善のあり方を考えた¹⁰。現業職場では、人員不足、技術継承、仕事の見えにくさなどの課題が重なっている。だからこそ、目の前の要求や防戦だけでなく、「将来どのような職場を残したいのか」という視点から現在を捉え直すことが重要であった。

ワークショップ後には、参加者を対象にアンケートを実施し、25人から回答を得た。主な結果¹¹は表3のとおりである。

表3 未来志向型ワークショップ参加者アンケートの主な結果

設問・選択肢	人数	割合
活動成果をふりかえり、次につなげる必要性を感じた	24	96.0%
現業職場や評議会活動を発展させられる希望を持てた	19	76.0%
小さな職場改善を試してみたい	15	60.0%
現業職場の現状を整理し、課題を話し合ってみたい	12	48.0%
評議会や単組で学びを報告してみたい	10	40.0%
職場の仲間と「ありたい未来」について話してみたい	8	32.0%

表3を見ると、活動成果をふりかえり、次につなげる必要性については96.0%が肯定的に回答し、現業職場や評議会活動を発展させられる希望についても76.0%が肯定的に回答している。また、今後1年程度で「まずはやってみたい」としては、「小さな職場改善を試してみる」が60.0%、「現業職場の現状を整理し、課題を話し合ってみる」が48.0%、「評議会や単組の場で学びを報告してみる」が40.0%であった。

この実践で注目すべき点は、未来志向型対話が、職員に仕事と組合活動の意味を考え直す契機を与えたことである。参加者は、将来の職場像から現在を見つめることで、現業職員の必要性を当局や住民に伝えること、成功事例を単組や評議会でも共有すること、これまで活動に積極的でなかった組合員にも関心を持ってもらうこと、住民との意見交換の機会を持つことなどを課題として挙げた。これは、将来の職場像から現在の活動を捉え直すことによって、職場改善や学びの共有に向けた行動意欲が生まれうることを示している。

もちろん、この実践は限られた時間と参加者による試行であり、未来志向型対話の効果を一般的に証明するものではない。しかし、職員が自分たちの仕事と組合活動の未来を自分たちの言葉で語ることによって、仕事の意味や組合活動の役割を捉え直す可能性を示している。すなわち、未来志向とは抽象的な理念ではなく、職場の仲間が将来の職場像を語り、そこから現在の課題や行動を考える対話として具体化できるものである。次章では、この実践から得られた示唆を踏まえ、なぜ自治研活動に未来志向が必要なのかを論じる。

5. なぜ自治研活動に未来志向が必要なのか

前章の実践は、限られた試行ではあるが、未来の職場像から現在の仕事や組合活動を捉え直すこと

¹⁰ ワークショップの概要及び参加者アンケートは、付属資料『2026年度自治労長野県本部現業評議会・公営企業部会春闘討論集会「ロジックモデルとインパクト・マネジメント・サイクルを用いた現業職員の暮らしと未来を考えるワークショップ報告」』を参照されたい。

¹¹ n=25。「活動成果をふりかえり、次につなげる必要性を感じた」および「現業職場や評議会活動を発展させられる希望を持てた」は、「そう思う」「どちらかというと思う」の合計。下4項目は複数選択式であるため、割合の合計は100%を超える。

が、職員に新たな気づきや行動意欲をもたらしうることを示している。では、なぜこのような未来志向が自治研活動に必要なのか。本章では、自治体職場における前例踏襲や短期処理の問題を踏まえ、未来志向を、現在の仕事と地域の将来を結び直す姿勢として位置づける。

（１）前例踏襲と短期処理で失われる未来

自治研活動は、もともと職場の課題を住民生活や地方自治の課題と結びつけ、よりよい公共サービスと地域社会のあり方を考える運動であった。しかし、現在の自治体職場では、職場や地域の将来像を考える対話の余白が失われやすい。日々の業務は、制度改正への対応、住民からの要望や苦情、災害や感染症への備え、期限のある事務処理、庁内調整などによって絶えず圧迫されている。こうした仕事はいずれも必要なものであり、住民生活を支えるうえで欠かせない。しかし、目の前の業務を滞りなく処理することが優先されるほど、職員は「いまをどう乗り切るか」に意識を集中せざるをえなくなる。その結果、「どのような職場をつくりたいのか」「どのような公共サービスを将来に残したいのか」「自分たちの仕事は地域の未来にどうつながるのか」といった問いは薄まりやすい。

自治体組織における前例踏襲¹²は、必ずしも否定されるべきものではない。行政には公平性、継続性、説明責任が求められるため、過去の判断や手続きを尊重することには一定の合理性がある。しかし、前例踏襲が強くなりすぎると、職員は過去の正解をなぞることに意識を向け、将来の変化に応じて仕事の意味を問い直す機会を失いやすい。人口減少、少子高齢化、地域コミュニティの変化、公共サービスの担い手不足が進むなかで、従来と同じやり方だけでは対応できない課題は増えている。にもかかわらず、職場の中で未来を語る場がなければ、課題は個々の職員の不安や違和感として蓄積されていく。

（２）未来志向とは何か——未来から現在の仕事を捉え直す姿勢

本稿でいう未来志向とは、単に将来を予測することではない。望ましい職場や地域社会の将来像を起点に、現在の仕事や組合活動の意味を捉え直す視点を指す。たとえば、人員不足を単なる欠員補充の問題としてではなく、将来にわたり公共サービスを維持するための職場体制の問題として考えること。若手離職を個人の適応の問題としてではなく、若手が働き続けたいと思える職場をどうつくるかという問題として考える。組合活動への距離感を組合員の意識の問題としてだけでなく、組合活動が仕事や地域の未来と結びつく場になっているかという問題として考える。

この視点に立つならば、目の前の課題は、単に処理すべき問題ではなく、これからの職場と地域をどのようにつくるのかという問いとして捉え直される。したがって、この視点を自治研活動に取り入れることは、現在の労働条件改善を後回しにすることではない。むしろ、働き続けられる職場づくりと、持続可能な公共サービスを結びつけて考えるための方法である。

（３）「未来を創る、仲間とともに」と自治研活動

自治労（2025）は第99回定期大会において、「未来を創る、仲間とともに」を大会スローガンに掲げた。自治労はこのスローガンについて、自治労運動の基盤であり力の源泉は「職場の声」であり、単組の活性化を通じて持続可能な組織として自治労を強化し、未来を創るためには仲間とのつながりが重要である、という問題意識を示している。

このスローガンは、筆者の問題意識とも深く重なる。「未来を創る」とは、職場の一人ひとりが、自らの仕事や働き方、公共サービスのあり方を問い直し、仲間とともにこれからの職場と地域社会を考えるとところから始まる。自治労運動の力の源泉が「職場の声」にあるのだとすれば、その声を集

¹² 松尾孝一（2017）によれば、公務労働においては、創造性などを発揮して利益を上げることよりも、定型的業務を法令に基づいていかに正確にこなすかがまずは重要になる。しかし、その結果、公務労働がフレキシビリティを欠きたいわゆる「お役所仕事」に流れることにもつながると指摘している。

め、語り合い、地域の未来へとつなげる場が必要である。その場として、自治研活動を未来志向の場として捉え直す意義がある。

自治研活動は、職場の声を単なる要求項目として集約するだけではなく、その背景にある仕事の意味、住民生活との関係、地域社会の将来像を掘り下げることができる。たとえば、人員不足の訴えは、職員の負担軽減の要求であると同時に、住民に必要なサービスを将来にわたって維持するための問いでもある。若手育成の困難さは、職場内の教育体制の問題であると同時に、公共サービスを次世代へ引き継ぐための課題でもある。組合活動への無関心は、参加意識の問題であると同時に、組合活動が仕事や地域の未来とどう結びついているのかを問い直す契機でもある。

このように考えるなら、自治研活動に未来志向を持ち込むことは、自治労運動に外部から新しい理念を付け加えることではない。むしろ、自治研活動が本来持っていた、職場と住民生活、労働条件と公共サービス、現在の課題と将来の地域社会を結びつける力を、今日の公務職場の状況に即して現代的に捉え直すことである。

次章では、この未来志向の自治研活動を具体化する方向性として、まず「一人の違和感を共感のネットワークへ広げる」という提言の視角を確認する。そのうえで、職場で仕事の意味を語る小さな自治研、住民との対話へ開く自治研活動、単組・県本部・中央本部をつなぐ自治研サイクルの三点を提言する。

6. 提言——“一人の違和感”から未来を語り直す自治研活動へ

（１）提言の視角——“一人の違和感”から共感のネットワークへ

前章までに見てきたように、自治体職場では、若年層離職、人員不足、中堅層への負荷集中などを背景に、職員が自らの仕事の意味や将来像を見通しにくくなっている。また、組合活動が日々の仕事や地域の未来と結びつくものとして見えなければ、組合は役員負担や動員として受け止められやすくなる。したがって、自治研活動を未来志向の場として捉え直すためには、単に大きな方針や制度を掲げるだけでは不十分である。職場で働く一人ひとりの違和感や問題意識を、仲間との対話に開き、共感のネットワークとして広げていく仕組みが必要である。

斉藤徹（2021）は、組織を変える契機を、大きな制度改革や上位方針だけに求めるのではなく、一人の行動を起点に、信頼や共感を通じて影響の輪が広がっていく過程として捉えている。この視点は、自治研活動を考えるうえでも重要である。自治研活動は、最初から完成された政策提言を用意する場である必要はない¹³。むしろ、日々の仕事の中で感じる「このままでよいのか」「この仕事の意味が見えにくい」「組合活動が負担としてしか伝わっていない」といった問いを、隣の仲間との対話に開くことから始めることができる。

“一人の違和感”が仲間との対話に開かれるとき、それは個人の不満ではなく、職場の課題として見えてくる。さらに、その課題を住民生活や地域の未来との関係で考えることができれば、自治研活動は、職場の声を地域の課題へと結びつける共感のネットワークとなる。この視点から、本稿では、未来志向の自治研活動を具体化するために、以下の三点を提言する。

（２）職場で仕事の意味を語る小さな自治研をつくる

第一に、職場や単組において、短時間でもよいから仕事の意味を語る「小さな自治研」をつくることを提言する。これは、完成された調査研究や政策提言を前提とするものではない。職員一人ひとりが日々の仕事の中で感じている違和感や不安を言葉にし、それを仲間と共有する場である。

¹³ 出水薫（2024）は、自治研活動の核心を「やりがいを主体的に作る活動」に置くべきだと論じる。また、誰も正解を知らないからこそ、自治研を通じて語り合い、試行錯誤し、模索する必要があると述べている。

たとえば、「この仕事は誰の暮らしを支えているのか」「若手が働き続けたいと思える職場とは何か」「10年後も残したい公共サービスは何か」といった問いから始めることができる。重要なのは、最初から正解を出すことではない。個人の悩みや違和感を職場の課題として共有し、その背景にある働き方、公共サービス、住民生活との関係を考えることである。

このような小さな自治研は、忙しい職場に新たな負担を加えるものではない。むしろ、忙しさの中で見えにくくなった仕事の意味を、仲間との対話を通じて捉え直す場である。そこで生まれた気づきや実践を、単組ニュース、職場会議、自治研集会などで共有することにより、共感の輪は少しずつ広がっていく。

（３）住民との対話へ開く自治研活動

第二に、自治研活動を、組合内部の対話にとどめず、住民との対話へ開くことを提言する。自治体職員の仕事は住民生活と密接に結びついているが、その多くは住民から見えにくい。給食が安全に提供されること、道路が維持されること、窓口が開かれていること、福祉サービスが継続することは、日常の中では当たり前のものとして受け止められやすい。しかし、その当たり前は、現場で働く職員の経験、判断、責任感によって支えられている。

だからこそ、自治研活動では、職員同士の対話を住民との対話へ広げることが重要である。「どのような公共サービスを将来に残したいのか」「そのためにどのような職場体制が必要か」を、職員と住民がともに考えることは、自治研活動の今日的な役割である。職員が働き続けられる職場をつくることは、住民にとって持続可能な公共サービスを守ることでもある。労働条件改善と公共サービス向上を対立させず、同じ未来の課題として語ることに、自治研活動の意義がある。

（４）単組・県本部・中央本部をつなぐ自治研サイクル

第三に、未来志向の自治研活動を継続的な運動にするため、単組、県本部、中央本部をつなぐ自治研サイクルを構築することを提言する。

単組段階では、職場ごとの小さな自治研を積み重ねることが重要である。職場の中で仕事の意味や将来像を語る対話を行い、そこで出された違和感や課題を記録する。職員が何に困り、何を大切に、どのような職場や公共サービスを望んでいるかを言語化することが、自治研活動の出発点である。

県本部段階では、各単組や職種別組織の実践を持ち寄り、共有する場を設ける。複数の単組や職種が集まれば、人員不足、若手育成、仕事の見えにくさ、技術継承、住民との関係など、共通する課題が見えてくる。県本部は、それらをつなぎ、共通課題として整理し、学び合いを生み出す役割を担うことができる。

中央本部段階では、各県本部の自治研活動の成果を全国的に共有し、運動方針や政策提言へとつなげていく。全国の自治体職場が抱える課題には共通性がある一方で、地域ごとの実践には多様性がある。各地の小さな自治研の実践を共有し、相互に学び合うことで、自治研活動は一過性の発表にとどまらず、自治労運動全体を未来志向へと変えていく力になりうる。

（５）おわりに——“一人の違和感”から未来を変える

このサイクルにおいて重要なのは、上から下へ方針を浸透させることだけではない。むしろ、職場の一人の違和感から始まった小さな対話を、単組が受け止め、県本部がつなぎ、中央本部が全国的な運動へと高めていくことである。その過程で、自治研活動は、職場の声を集める場であると同時に、共感のネットワークを広げる場となる。

自治労が「未来を創る、仲間とともに」と掲げるのであれば、その未来は、職場の外から与えられるものではない。職場で働く一人ひとりが、自らの仕事に問いを持ち、仲間と語り合い、住民との対話へ開き、単組・県本部・中央本部を通じて共有していく中で形づくられるものである。

“一人の違和感”は、小さな声にすぎないかもしれない。しかし、その声が仲間が届き、共感を生み、職場の小さな実践となり、住民との対話へと広がるとき、自治研活動は組織を変える力を持つ。自治研活動を通じて共感のネットワークをつなぐこと。そこに、自治労が職場を、組織を、そして地域の未来を変えていく可能性がある。

<参考文献>

1. 総務省, 2022, 『地方公務員行政に関する自治体アンケートの結果について（第4回ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会資料 1）』, (2026年6月11日取得, https://www.soumu.go.jp/main_content/000790977.pdf) .
2. 総務省, 2020, 『地方公務員の退職状況等調査』 .
3. ———, 2021, 『地方公務員の退職状況等調査』 .
4. ———, 2022, 『地方公務員の退職状況等調査』 .
5. ———, 2023, 『地方公務員の退職状況等調査』 .
6. ———, 2024, 『地方公務員の退職状況等調査』 .
7. 人事院, 2015, 『平成27年度年次報告書』 .
8. 上林陽治, 2017, 「公務労働の公共性, 専門性・専門職性に関する試論——第132回社会政策学会共通論題『変わる公共部門の労働』 討論者コメント」 『社会政策』, 8(3): 79-88, (2026年6月29日取得, https://www.jstage.jst.go.jp/article/spls/8/3/8_79/_pdf/-char/ja) .
9. 全日本自治団体労働組合, 2026, 「自治研とは」全日本自治団体労働組合ホームページ, (2026年6月29日取得, <https://www.jichiro.gr.jp/jichiken/about/>) .
10. Robinson, John B., 1990, “Futures under Glass: A Recipe for People Who Hate to Predict,” *Futures*, 22(8): 820-842. (Retrieved June 19, 2026, [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(90\)90018-D](https://doi.org/10.1016/0016-3287(90)90018-D))
11. 朝日新聞, 2026, 「バックキャスティングとは メリットや注意点、フレームワークを解説」朝日新聞SDGs ACTION! ホームページ, (2026年6月29日取得, <https://www.asahi.com/sdgs/article/14961761>) .
12. 松尾孝一, 2017, 「公務改革と公務労働の変化」 『社会政策』, 8(3): 14-30, (2026年6月29日取得, https://www.jstage.jst.go.jp/article/spls/8/3/8_14/_pdf/-char/ja) .
13. 全日本自治団体労働組合, 2025, 「木村ひとみ副委員長インタビュー: 『未来を創る、仲間とともに』 ~2026-2027年度運動方針(案) ポイント」全日本自治団体労働組合ホームページ, (2026年6月29日取得, https://www.jichiro.gr.jp/all/newspaper/2026-2027_Jichiro-policy/) .
14. 斉藤徹, 2021, 『だから僕たちは、組織を変えていける』クロスメディア・パブリッシング.
15. 出水薫, 2024, 「自治研は、なぜ組合活動なのか?」 『地方自治ふくおか通巻82号』, 9-17.

(添付資料)

2026年度自治労長野県本部現業評議会・公営企業部会春闘討論集会
「ロジックモデルとインパクト・マネジメント・サイクルを用いた
現業職員の暮らしと未来を考えるワークショップ報告」

自治労長野県本部労働運動局 川阪 竜也



レポート内容

- 1 集会名：自治労長野県本部 現業職員評議会・公営企業部会 春闘討論集会
- 2 日時：2026年1月31日（土）14：30～16：30
- 3 ワークショップで使用したフレーム：
ロジックモデル、インパクト・マネジメント・サイクル（IMC）、パストデザイン、バックキャストイング
- 4 ワークショップのタイトル：「考えよう現業職員の暮らしと未来」

労働組合の集会において、ロジックモデルとIMCを活用したワークショップを実施したので、その内容と得られた示唆を報告します。



ワークショップの内容

- パストデザインとバックキャスティングの手法を用いて、自分たちの職場の15年後を具体的に想像し、それを守るためにこれから労働組合として何をすべきかを可視化する。
- ロジックモデルとIMCを用いて、今後の展開を具体的にかつ広がり意識して可視化する。
- 労組の活動は労働環境改善のほか公共サービスの向上にも資する。公共サービスの向上を、IMCが目指す「社会課題の解決」と捉えることで、PDCAサイクルよりも、仲間を増やしながら活動を広げるイメージを可視化しやすい。
- 現業職場の未来像を描くため、これからどのように労組が活動していくかIMCを意識して検討してみる。

【現業職員を取り巻く環境】

- ・ 人員削減・業務量増加・高齢化・技術継承の課題
- ・ 地域インフラとしての役割（給食調理・学校用務・道路維持など）が見えにくい不可欠

【組合として感じている課題】

- ・ 「目先の要求・防戦」に追われがち
- ・ 中長期のビジョンや、次世代への継承をどう描くか

そこで、15年後を見すえた未来像と、そこから逆算した「今からの一歩」を考える場が必要だと考えた。

01 ワークショップの目的

- パストデザイン（Past Design）とバックキャスティング（Backcasting）の手法を用いて、自分たちの職場の15年後を具体的に想像し、それを守るためにこれから何をすべきかを可視化する。
- インパクト・マネジメント・サイクルを用いて、現業評議会としての今後の展開を可視化する。

【獲得目標】

- これまでの仕事や評議会（組合）活動の経験から学んだことを言語化できる
- これまでの現業職員や評議会の変遷を知ることができる
- 現業職員のこれからの姿を想定できる
- 評議会としてどう活動していけばよいか道筋が立てられる
- 持続可能な活動の形を考えることができる



参加者・実施内容

【参加者】

- ・ 県内各地の給食調理・学校用務・道路維持などの現業・公営企業職員
- ・ 参加者数：30人（グループ数：5グループ）
- ・ 勤続年数構成
 - 5年未満：12%
 - 5年以上10年未満：8%
 - 10年以上20年未満：10%
 - 20年以上：64%

【実施概要】

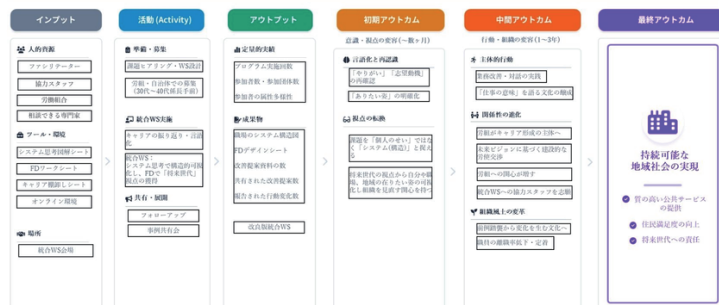
- ・ 時間：120分
- ①目的説明
- ②アイスブレイク
- ③パストデザインの実施
- ④PDCAサイクルの説明
- ⑤ロジックモデル、IMCの説明
- ⑥バックカスティングの説明
- ⑦ワークショップ：ロジックモデルとIMCを参考に、バックカスティングの考え方をを用いて現業職員の未来の働き方を構想する。
- ⑧グループ発表
- ⑨まとめ



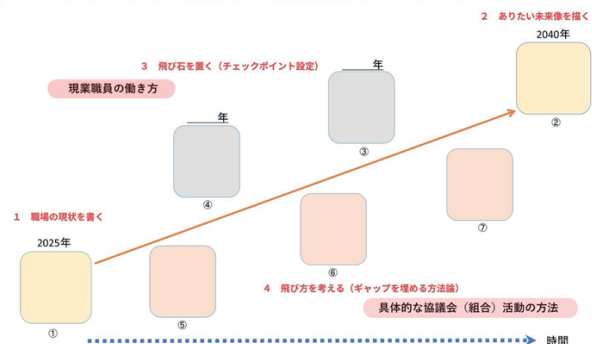
使用したフレーム（主なもの）

06 ロジックモデル（例）

ロジックモデル：システム思考とフューチャー・デザイン(FD)を活用したワークショップ（統合WS）による持続可能な地域社会の実現



07 ワーク② 未来の働き方、組合活動をかんがえよう

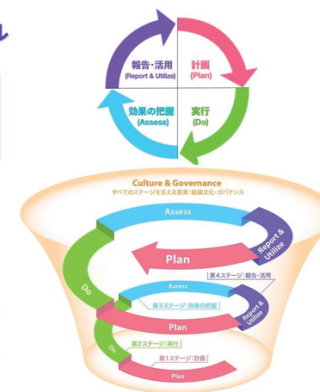


06 インパクト・マネジメント・サイクル

『インパクト・マネジメント・サイクル』とは？
 PDCAのような平面的なサイクルとしてではなく、社会的テーマに取り組むための立体的な、発展型のサイクル（スパイラル）
 ↓
 貧困課題や環境問題など、主に貨幣価値では測れない社会問題の解決に用いられる。仲間を増やしながらサイクルを回していく。

インパクト・マネジメント・サイクルの回し方

- ### 1. Plan (計画)
- 事業や取り組みの目的・目標を設定し、それを実現するための戦略と計画を策定します。
目的・目標を実現するための戦略を策定し、あわせてその妥当性を検証します。
- ### 2. Do (実行)
- 事業や取り組みを実施します。事業は計画どおり実施されるが、事業によっては結果（アウトプット）は出ているかを確認します。
- ### 3. ASSES (評価・把握)
- 事業や取り組みの実施状況と関連連通して収集したアウトプット指標やアウトカム（持続的な効果）指標に関するデータを分析・検証します。
- ### 4. Report & Utilize (報告と活用)
- 分析結果を提示・報告し、意思決定へ活用することで、事業や取り組みの改善や関係者とのコミュニケーションを図ります。データの分析結果に基づき、より価値を生み出すために、事業や取り組み内容の改善や変更の必要があるかの意思決定を行います。



©SIMI

07 ワーク② 未来の働き方、組合活動をかんがえよう

- ① 職場の現状を書く
- ② 2040年の願う未来像を描く
- ③・④ポイント（飛び石）から設定（現状や方法論はいったん忘れる）
- ※ポイントは未来時点から逆算して設定する（例：「残業が必要ないほど職員が増える」）
- ※ポイントは方法論前提で考えない。方法論に縛られない。
- ⑤～⑦ポイント設定後に、各ポイント間のギャップを埋める方法論（協議会（組合）で解決していく方法を検討する
- ※方法論の内容は現時点で実現性が乏しくてもOK
- ※考える際に「当たり前」「常識では」「普通は」をできるだけ使用しない
- ※知恵を絞る

インパクト・マネジメント・サイクルのように
取り組みが広がっていくことを意識して作ってみましょう！

30 MIN

グループ発表

【現在の現業職員の課題】

- ・ 現場の人員不足

【2040年の現業職員の姿】

- ・ 現業評議会の県内組織率100%
- ・ 現業職員を今より300人増やす

【2035年の現業職員の姿】

- ・ 年次有給休暇取得率100%

【2030年の現業職員の姿】

- ・ 採用人数が増え、今よりも働きやすい職場になる

【IMCに基づく目指すべき労働組合の活動】

- ・ 単組、協議会でこれまでにない学習会をして新しい視点を見つける
- ・ これまで活動に積極的でなかった組合員に注目してもらう
- ・ 現場の声をAI等でみえる化し、現業職員の必要性を当局に訴える
- ・ 成功事例を他の単組や評議会で共有する
- ・ 他単組や評議会の活動を活性化する
- ・ 現業職員の必要性をもっと知ってもらうべく住民との意見交換の機会を持つ
- ・ 身近な現業職員に触れることで、現業職員に興味を持つ人が増え現業志望者が増える
- ・ 職員が増えることで、仕事や組合活動、地域活動にもより積極的にかかわることができる



考察と今後の展開

【学び・成果】

- ロジックモデルとIMCを用いることで、現業運動の目的と課題を整理できた。
- バックキャストイングにより、2040年の「ありたい姿」から今やるべき一歩を考える土台ができた。
- 参加者アンケートから「小さな職場改善」「学びの共有・実践」など、これから行動に移すとの感想が多数出た。

【今後の展開】

- 各単組・職場で、今回の内容を応用したミニワークショップを実施する。
- 学習会で出た「飛び石」「アクション」を、評議会として整理し、次年度以降の活動方針に反映する。
- IMCに基づく「やってみる→測る→ふりかえる→次に活かす」簡単な仕組みづくり
例：毎年の学習会で“今年は何が進んだか、どれだけ仲間を増やせたか”をチェックする など

【ワークショップを実施しての感触】

ロジックモデル、アウトカム、IMCなどのカタカナ用語を苦手とする職員も多く、用語の説明に時間をとられた結果、これらがなぜ重要か、これからどう活かしていくかを十分に説明しきれなかったという反省がある。

しかし、職員数が減少の一途をたどる現業職場にとって、仲間づくりや活動の展開を可視化しながら検討することは、現実性の乏しさからこれまであまり行われてこなかった。そうした中でIMCを意識することで、活動の「維持」にとどまらず、どうやって単組の枠を超えて仲間を増やし、公共サービスの向上につなげていくかをある程度可視化できた。今回のワークショップを通じて、ロジックモデルやIMCは、貨幣価値では測りにくい労働組合の活動を検討する際にも有効な枠組みであると考えることができた。

明日からの一歩（アクションの提案）

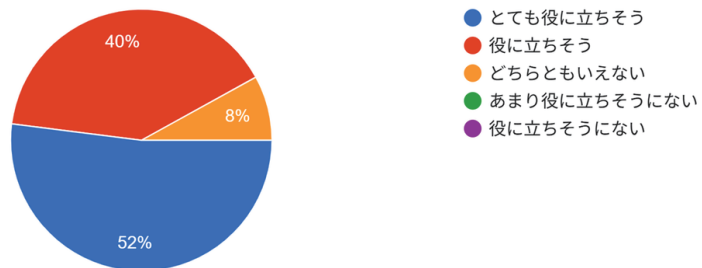
- 今日描いた2040年の「ありたい姿」スケッチを、まずは自分の職場の仲間と共有してみる
- グループで出た「飛び石」「ギャップを埋めるアイデア」を評議会・単組で試してみる
- インパクト・マネジメント・サイクルにならない
⇒小さくやってみる（Do）
⇒やってみてどうだったかを測る・ふりかえる（Assess）
⇒結果を単組や県本部で共有し、次の一歩につなげる（Report & Utilize）

今日の対話を、自分の職場・単組の仲間と共有し、次の一歩につなげていきましょう！

事後アンケート結果①

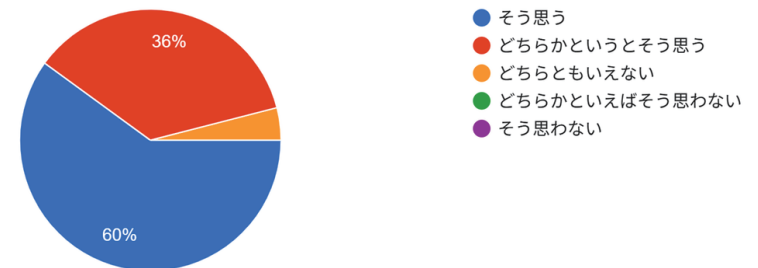
今日の内容は、ご自身の仕事や組合活動にどの程度役立ちそうだと感じましたか。

25 件の回答



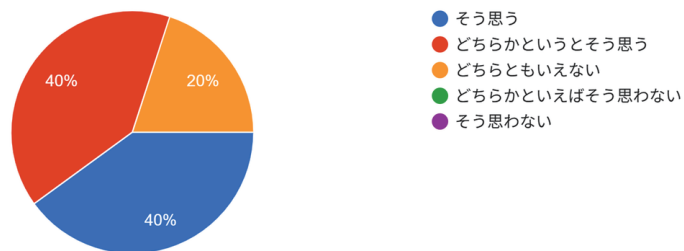
「やりっぱなし」ではなく、活動の成果をふりか...なげていくことの必要性を改めて感じましたか。

25 件の回答



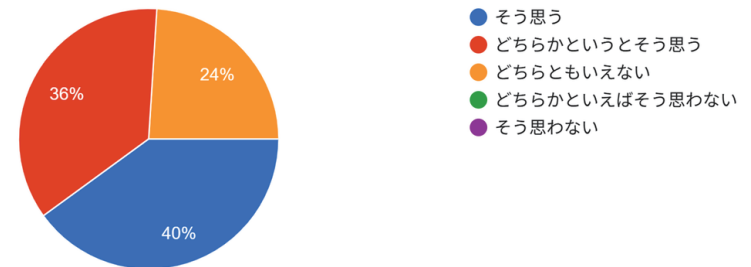
インパクト・マネジメント・サイクルについて、
目的を決める→やってみる→測る→ふりかえる→...という流れのイメージできるようになりましたか。

25 件の回答



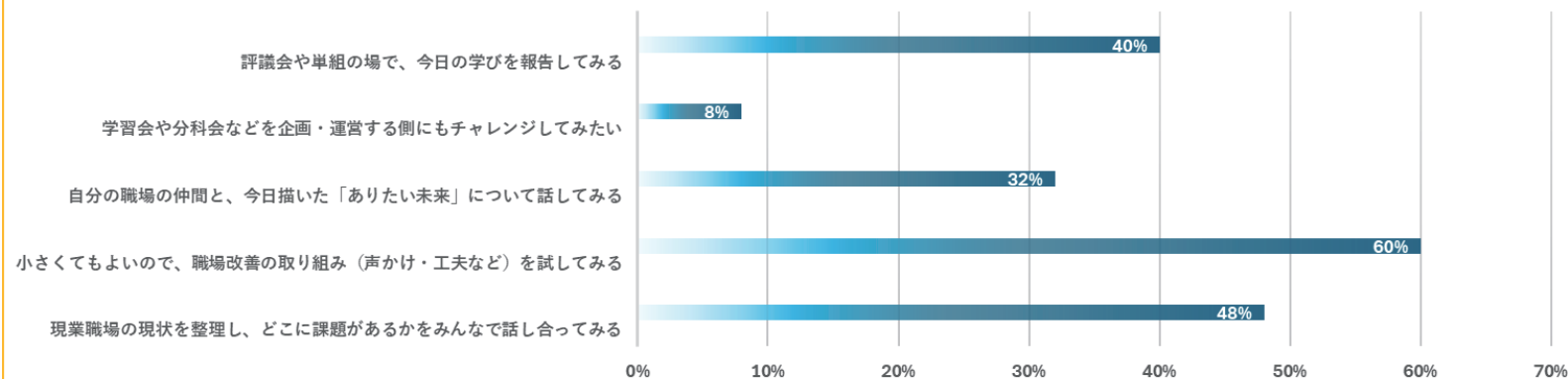
今日学んだ考え方を使えば、現業職場や評議会の活...けるかもしれない”という希望を持てましたか。

25 件の回答



事後アンケート結果②

今後1年くらいをイメージして、あなた自身が「まずはやってみたい」と思うことを教えてください。（複数選択可）



【ワークショップの感想（抜粋）】

- ・前例踏襲の取り組みでは運動の発展はなかなか見込めないかもしれませんが、自分たちで未来像を考えることでそこまでの道のりを考える良いきっかけになったと思います。
- ・いざ書き出すとなると難しくペンが進まず。他の班の発表を見てなるほどな…と思いました。なかなか具体的に書き出すのが難しかったのですが、他の皆さんと問題点を共有できたと思います。
- ・未来像を描くことで、何が必要か洗い出せた。
- ・単組の勉強会に今日議題を使いたいと思いました。ありがとうございました
- ・バックカastingワークシートを埋めることができませんでした。組合活動の難しさを改めて感じました。
- ・現状を見ているだけではなく将来的にどうしたいのか、それにはどうしたら良いのか？過去と未来の見比べとこれからの活動の仕方などを考える機会になりました。
- ・楽しく組合学習ができれば、働き方や団結ができる。