

自治体の若手職員の離職意思を抑制する職場の要因 ー人間関係・仕事の相互依存性・心理的安全性ー

北海学園大学 法学部政治学科 講師 田井 浩人

近年、多くの自治体で若手職員の離職の増加が深刻な問題となっている。人材の流出を防ぎ、定着を促すリテンションマネジメントの重要性が高まっている一方で、この問題に関する既存の調査や研究は乏しく、離職の抑制につながる要因は十分に解明されていない。そこで本稿では、現役の若手職員を対象とした調査データ（n=878）を用いて、彼・彼女らの離職意思に影響を与える要因を検討する。職場の人間関係、仕事の相互依存性、心理的安全性の3点に着目して分析を行った結果、直属上司との垂直的交換関係と心理的安全性が、若手職員の離職意思を抑制するうえで重要な要因であることを明らかにした。

1 深刻化する若手職員の離職問題

本稿の目的は、自治体の若手職員¹を対象として、彼・彼女らの離職意思に影響を及ぼす職場の要因について実証的に分析することである。

周知のとおり、近年、多くの自治体で若手職員を中心とした離職者の増加が深刻な問題となっている。総務省が2022年に公表した全国の自治体への調査（n=1,011）によると、「若手職員の離職率が上昇傾向にある」という設問に対して、全体の62%が「そう思う」「少しそう思う」と回答しており、人事管理上の重要な課題となっていることがわかる（総務省，2022）。

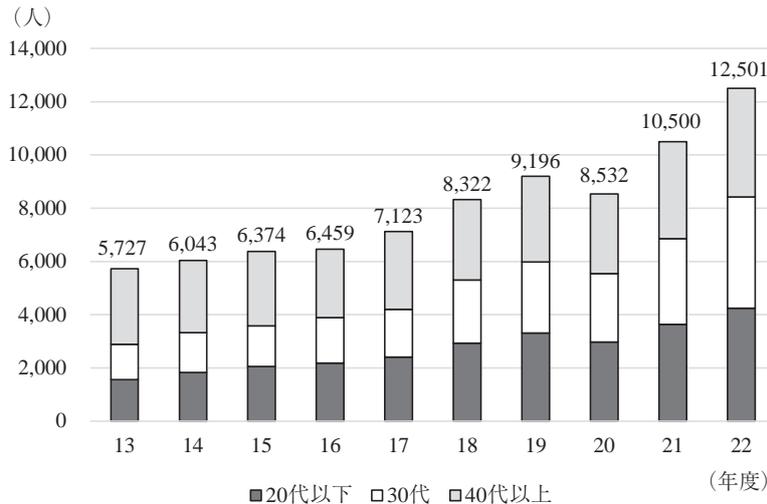
実際の離職者数の推移については、総務省が毎年度実施している「地方公務員の退職状況等調査」から確認することが可能である。直近で公表されている2022年度の状況をみると、全国の一般行政職の職員のうち、定年退職や懲戒免職、国や他自治体への出向などを除く普通退職者（主に自己都合による退職者）の人数は合計で1万2,501人であった。年代別にみると、20代以下の職員が4,244人（全体の37.2%）、30代が4,173人（同36.6%）であり、30

代以下の離職者が全体の7割以上を占める結果となっている。さらに、この数字を2013年度の時点と比較すると、普通退職者の人数は、全体で2.2倍（5,727人→12,501人）、20代以下では2.7倍（1,564人→4,244人）、30代では3.1倍（1,327人→4,173人）と、過去10年間の間で著しく増加している（図1）。

とはいえ、民間企業との比較でいえば、自治体の離職率は相対的には依然として低い水準にある。特に「七五三現象」といわれるように、民間では新規卒者のうち、中卒者で7割、高卒者で5割、大卒者で3割の人々が、就職後3年以内に早期離職してしまうことが長らく課題として指摘されてきた。自治体に関する同様のデータは存在していないものの、単年度の離職者数を当該年度の在職者数で除算して離職率を推計すると、20代以下の職員の年間離職率は2022年度時点で約3.7%であり、単純にそれを3倍（3年度分）にしても10%程度である（田井，2024）。入職後3年以内に限定すれば、実際にはこの数値よりも少し高くなるかもしれないが、それでも自治体における早期離職率は民間の半分程度にとどまるだろう。

1 若手の定義や範囲は論者によってさまざまであるが、本稿では年齢が30代までの職員を「若手職員」として扱うこととする。

図1 一般行政職の離職（普通退職）者数の推移



出所) 総務省「地方公務員の退職状況等調査」(各年度)から筆者作成。

他方、近年の動向に着目する場合、自治体の方が事態はより深刻であるとも考えられる。というのは、実は民間の場合、最近になって特に若手の離職が増えているというわけではないからである。新人の早期離職率については、ここ数年は民間でも微増傾向にあるものの²、厚生労働省が実施している「雇用動向調査」の年次推移によると、30代以下の若手労働者の年間離職率は、2014年度から2023年度の10年間ではほとんど横ばいの状態が続いている³。それとは対照的に、自治体の若手職員の離職率は、先に述べたように増加の一途をたどっている。入庁して間もない新人だけではなく、20代後半や30代の職員の離職者も大幅に増えているのが近年の自治体の特徴である。

従来、自治体では採用した職員が定年まで勤め上げることを前提として組織運営がなされてきた。しかし、ここまで述べたように、今日では状況は急速に変化しつつある。今後は自治体においても、人材の流出を防ぎ定着を促すための取り組み、すなわちリテンションマネジメントの視点が重要になってくるだろう⁴。

2 なぜ離職してしまうのか

若手職員の離職を喰い止めるためには、彼・彼女らがなぜ離職してしまうのか、その原因分析が必要である。

この点、このところよく指摘されるのは、労働市場の変化や離職・転職に関する価値観の変化などである。日本社会全体の構造的な人手不足を背景として売り手市場化が進み、転職市場も活発化するのと同時に、若年層を中心に一つの組織に長く勤めるという考え方自体が薄れてきている。今日の若者にとって、いまの職場は自らの人生やキャリアにとって必ずしも重要な存在ではなく、無理にしがみつくようなものではなくつつある(堀, 2024)。さらに自治体の場合には、転職をする際に、自治体から民間企業という従来の主流のキャリアパスに加えて、中途採用の拡大に伴う自治体間の転職というもう一つのルートが開拓されたことも、近年の離職者の増加を後押しする要因となっている。

ただし、こうしたマクロの要因は、離職者の増加という近年の変化を理解するうえでは重要であるが、そもそも「なぜ若手職員が離職するのか」とい

2 民間の早期離職に関しては、学歴や業種、企業規模等による違いが見られる。古屋(2025)によると、短大および大卒者では、この20年ほどの間で、離職率の高いサービス業への就職割合が増加しており、このことが早期離職率の押し上げ要因となっている。一方、高卒者に関しては、離職率の低い製造業や大企業への就職が増加し、早期離職率を押し下げている要因となっているという。

3 e-Stat(政府の統計窓口)「雇用動向調査」年次別推移<4-3 性、年齢階級別離職率(https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?stat_infid=000040078065) 2025年1月16日閲覧。

4 それと同時に、こうした近年の変化が不可逆の潮流であるとすれば、今後はある程度の離職が生じることを前提とした体制整備も必要になってくるだろう。

う問いに対して、その直接の理由を説明しているわけではない。既存の調査では、「離職した」または「離職を考える」主な理由として、家族の転居や介護、出産・育児などの理由を除くと、大きく分けて、①「自分に合った仕事をしたい」といった業務内容に関する要因、②人間関係を含む職場環境に関する要因、③給与や労働時間、休日・休暇といった労働条件に関する要因の三つが挙げられている（厚生労働省，2024；佐藤，2018；労働政策研究・研修機構，2020）。これらは民間企業の正社員を対象とした調査であるが、ここで挙げられているのはいずれも労働者にとって一般的な要因であり、自治体職員に関してもそう大きく異なるということはないだろう。

もっとも、現実には離職の理由や事情は人によって千差万別である。また大抵のケースでは、なにか一つの理由だけが原因というよりは、複数の理由が絡み合って最終的に離職という決断に至ることが通常であろう。しかし、組織として有効な対策を打つためには、まずは離職の原因となりうる諸要因を解きほぐして整理したうえで、その中からより重要なポイントを見極めることが求められる。

そこで本稿では、上記のなかでも②の職場の要因に焦点を当てて検討を行う。その理由は、業務内容や労働条件の側面と比べて、現場レベルのマネジメントの実践によって改善できる余地が相対的に大きいと考えられるからである。また、業務内容や労働条件に関しては、同規模の自治体であればある程度似通っている部分も多いだろう。それにもかかわらず、仮にそうした自治体の間で離職率の高低に差が生じているとすれば、それは職場環境の違いによる影響が大きいのではないかと推測される。

だが残念なことに、民間労働者の離職と職場環境との関係について論じた先行研究はそれなりに存在するものの、自治体職員のそれについて論じた研究は管見の限りほとんど見当たらない⁵。そのため、

次節からは筆者らが実施した調査データの分析を通じて、若手職員の離職意思に影響を及ぼす要因を解明してみたい。

3 離職意思に影響を及ぼす職場の要因

離職との関連が想定される職場の要因にはさまざまなものが考えられるが、ここでは民間企業を対象とした先行研究の知見から次の3点に着目した。

一つめは、職場の人間関係である。人間関係の悪化が離職の引き金となるという指摘はこれまで数多くなされてきた。前節で言及した近年の調査でも、職場の人間関係は、離職をした／考えている理由として上位に位置づけられている。職場では日々のコミュニケーションを通じて、メンバー間で情報や知識、期待、援助、支持などの資源が相互にやり取りされる。こうした職場の人間関係は、学術的には「交換関係」と呼ばれ、そのなかでも部下である個人とその上司との関係を垂直的交換関係、同僚との関係を水平的交換関係という。先行研究では、上司や同僚との間に良質な交換関係が築かれていることが、個人の主体的なキャリア形成への取組みを促すとともに、離職意思の低下につながるということが指摘されている（尾野，2019；堀内・岡田，2016）。

二つめは、職場における仕事の相互依存性である。これは、職場におけるメンバー間の仕事相互に関連し合う程度を意味する概念である（Kiggundu, 1981）。相互依存性の高い職場では、一人の力で仕事を成功させることは難しく、他のメンバーとの密な協力や調整が必要になる。このような職場の風景は、行政研究の領域では「大部屋主義」と呼ばれ、日本の行政組織の伝統的な特徴であると考えられてきた⁶（大森，2006）。一見すると窮屈で煩わしいような印象も受けるが、職場での助け合いやコミュニケーションを促し、チームとしての一体感を醸成する面もある。事実、先行研究では、仕事

5 自治体職員の離職や継続就業について実証的に論じた研究として、砂原（2024）や中畠（2013）などがある。また、海外では公務員の自発的離職（voluntary turnover）に関して一定の研究の蓄積があるが、その多くは公共部門の管理職を対象としており、本稿のような若手職員の離職について論じた研究は極めて少ない（Cregård et al., 2017）。

6 厳密には、本稿における仕事の相互依存性と大部屋主義は、その定義や捉え方において異なる面もある。大部屋主義は、公式の所掌事務が局、課、係などの単位組織に与えられること、その内容が概括列挙的であること、職員は単位組織に所属し、空間的にも一つの同じ部屋で執務することといった客観的な基準によって把握される組織形態である（大森，2006）。他方、心理学をベースとする組織行動論の領域で議論されてきた仕事の相互依存性は、仕事の相互依存度合いに関する個人の主観的な認識を指している（鈴木，2013）。

の相互依存性はメンバーの組織への愛着を高めたり、職場における支援や勤勉、創意工夫といった行動を促したりすることが明らかにされている（鈴木，2013；正木・村本，2018）。

最後は、職場の心理的安全性である。心理的安全性とは「チームのなかで対人関係におけるリスクをとっても安全であるというメンバー間で共有された信念」（Edmondson, 1999: 350）であり、一言でいえば「みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化」のことである⁷（エドモンドソン，2021：14-15）。2012年にGoogleが効果的なチームの特徴の解明を目的として実施した調査（プロジェクト・アリストテレス）において、心理的安全性が高いチームほど高い業績を挙げ、メンバーの離職率も低くなることを突き止めたことで、近年高い注目を集めている⁸。職場の心理的安全性が低いと、「見当外れの発言や周囲が気に入らない意見を出してしまうと怒られたり呆れられたりするのではないかと」という不安が全体に漂い、誰ももが率直な意見を述べるのが難しくなってしまう。反対に、心理的安全性の高い職場では、人々がリスクを恐れずに自身の考えを素直に表明できるため、職場のコミュニケーションは活発化し、早期の問題発見やイノベーションにもつながりやすい。さらに、心理的安全性は個人の高いワークエンゲージメントや良好なメンタルヘルス、離職意思の低下とも関連していることが、これまでの研究によって明らかにされている（エドモンドソン，2021）。

ここまでの議論から、職場の良好な人間関係、仕事の相互依存性、心理的安全性は、いずれも若手職員の離職意思を低下させる形で作用することが想定される。以下で、実際にデータの分析を通じてこの仮説を検証してみよう。

4 使用するデータ

この節では、本稿の分析で使用するデータについて説明する。ただ、どうしても細かな記述が多くな

るので、関心がない場合は読み飛ばしていただいても構わない。

さて、分析用のデータは、自治労福井県本部と長崎県本部の全面的な協力のもと、2024年7月から8月にかけてオンラインフォーム上で実施した質問紙調査から収集されたものである。調査の対象は、福井県及び長崎県内の自治体（県・市町）で勤務する職員（組合員）である。ここでは、年齢が30代以下の職員（952人）のうち、性別について「その他・答えたくない」を選択した回答者（74人）を除外してデータセットを構築した（n=878）。

回答者の内訳について、性別は男性が462人（52.6%）、女性が416人（47.4%）であり、職種は事務職が499人（56.8%）、技術職（土木・建築・機械・電気等）が128人（14.6%）、専門職（保育・福祉・保健・医療等）が235人（26.8%）、技能労務職（現業職）が7人（0.8%）、その他が9人（1.0%）である。平均年齢は30.4歳、平均勤続年数は6.2年であった。

次に、本稿の分析で用いる主要な変数は以下のとおりである。①離職意思は「私はこの役所にずっと勤めていたい」などの3項目から操作化した（山本，2009）。②職場の人間関係は垂直的交換関係（直属上司との関係）と水平的交換関係（同僚との関係）を区別した。前者の垂直的交換関係は「直属の上司は、私の能力や持ち味を十分的確に把握してくれていた」などの7項目、後者の水平的交換関係は「私が仕事で困難な状況にぶつかったときは、同僚（同じ職場の先輩、同期、後輩）は相談にのってくれたり、アドバイスをしてくれたりした」などの7項目から測定した（堀内・岡田，2016）。③仕事の相互依存性は、「私の職場では、職場の成果に関する責任を共同で負っている」などの3項目からなる目標の相互依存性と、「仕事をすすめていくうえで、職場のメンバーにたえず相談しなければならない」などの3項目からなる仕事の相互依存性の二つを設定した（鈴木，2013）。④心理的安全性は「この職場の中では、思いきったことをしても大丈夫だ」

7 先に述べた職場の人間関係はある個人とその上司や同僚とのマン・ツー・マンの関係であるのに対して、心理的安全性は職場全体の文化や雰囲気の意味している（そのため、心理的安全性は個人間の信頼とも異なる）。また、心理的安全性には交換関係における周囲からの援助や支持といった要素は含まれていない。このように、一定の関連はあるものの両者は次元の異なる概念である。

8 Google re: Work 『効果的なチームとは何か』を知る』（<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness#introduction>）2025年1月9日閲覧。

などの5項目から操作化した⁹ (丸山・藤, 2019; Edmondson, 1999)。なお、「職場」は所属する「課」または「室」の単位を想定して回答するように指示している。

さらに、職場の要因以外の影響を統制するために、個人属性として性別 (基準:男性)、学歴 (基準:大卒・院卒)、民間経験の有無 (基準:経験有)、勤続年数 (満年数)、職種 (基準:事務職)、勤務地 (基準:本庁)、課室をまたぐ異動の回数を、また職務特性として仕事の負担感、自律性、定型性、住民との接触機会¹⁰を分析に加えた。

以上の変数の記述統計量を表1に示している。個

人属性を除いたすべての項目は5段階のリッカートスケールで設計されており、尺度得点には各項目の合計値を用いている。また、分析にはHAD (ver. 18.006; 清水, 2016) を使用した。

5 分析結果

離職意思を従属変数として、ロバスト標準誤差を用いた重回帰分析を実施した¹¹。分析にあたっては、性別によって異なる変数間の関係が現れる可能性を考えて、回答者全体のデータを用いた分析 (n=878) に加えて、男性のみの分析 (n=462) と女性のみの分析 (n=416) をあわせて実施した。その結果をま

表1 記述統計量

変数名	平均値	標準偏差	最小値	最大値	a係数	ω係数	
離職意思	10.45	3.39	3.00	15.00	.827	.831	
個人属性	男性	0.53	0.50	0.00	1.00		
	大卒・院卒	0.74	0.44	0.00	1.00		
	民間経験有	0.24	0.42	0.00	1.00		
	勤続年数	6.15	4.84	0.00	21.00		
	事務職	0.57	0.50	0.00	1.00		
	本庁勤務	0.65	0.48	0.00	1.00		
	異動回数	1.50	1.66	0.00	8.00		
職務特性	仕事の負担感	11.89	2.73	3.00	15.00	.763	.805
	仕事の自律性	6.31	2.12	2.00	10.00	.740	.756
	仕事の定型性	6.93	2.40	3.00	14.00	.611	.626
	住民接触機会	6.95	2.29	2.00	10.00	.705	.714
人間関係	垂直的交換関係	25.33	6.18	7.00	35.00	.927	.928
	水平的交換関係	27.29	5.34	7.00	35.00	.923	.924
相互依存性	目標の相互依存性	10.21	2.52	3.00	15.00	.675	.687
	仕事の相互依存性	9.77	2.41	3.00	15.00	.573	.583
	心理的安全性	17.22	3.66	5.00	25.00	.696	.698

注: n= 878

出所) 筆者作成。

- 9 調査では6項目について尋ねたが、因子分析 (最尤法、プロマックス回転) の結果、「この職場のメンバーと働いているとき、ほかの人には真似できない私のスキルや能力は評価され、役立てられている」の項目が排除された。
- 10 仕事の負担感 (3項目) 及び仕事の自律性 (2項目) は、厚生労働省が開発した職業性ストレス簡易調査票 (https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzensei12/dl/stress-check_j.pdf; 2025年1月8日閲覧) の項目を利用した。次に、仕事の定型性 (3項目) は有吉ほか (2019) を参照した。最後に、住民との接触機会 (2項目) は「仕事のなかで地域の住民や団体と直接やりとりすることが多い」など独自に項目を作成した。なお、一見すると仕事の自律性と相互依存性は相反するようにも思われるが、自律性とは自分で仕事のやり方やスケジュールを決められる程度といった意味であり、仕事の相互依存性 (仕事の成否が他のメンバーに依存している度合い) とは独立した概念である (鈴木, 2013)。
- 11 分析方法に関して、分析で用いる変数には、個人属性のような個人レベルの変数と、仕事の相互依存性や心理的安全性のような職場レベルの変数の両方が含まれている (職務特性や人間関係はやや微妙であり、基本的には個人レベルの変数であるが、職場単位で一定の類似性がある場合もある)。こうした階層性を持つデータを扱う場合、本来はマルチレベル分析 (階層的線形分析) と呼ばれる手法を用いることが好ましいとされる。しかし、調査では匿名性を担保するために回答者の所属する課室名を尋ねていない。職場ではなく組織を単位とすることも考えられるが、データには回答数が5以下とごく少数の自治体が複数含まれるため、本稿では重回帰分析によることとした。

とめたものが次の表2である¹²。

視認性を考慮して、表中では有意確率が5%未満の係数のみを表示し、有意な関係が確認できなかったものについては「*n. s.*」と表記している。また、この表の読み方として、係数が負の値をとる場合、当該変数は離職意思と負の関係にあり、反対に正の値をとる場合は離職意思と正の関係にあることを意味している。

まず、得られた結果について客観的に記述しておく。統制変数として投入した個人属性と職務特性に関しては、全体のモデルにおいて、男性、大卒・院卒、民間経験有、仕事の定型性は離職意思との間に有意な負の関係が、本庁勤務であることは有意な正の関係が認められた。そして職場の要因に関しては、

垂直的交換関係と心理的安全性が離職意思に対して有意な負の関係を有していたが、それ以外の水平的交換関係、目標の相互依存性、仕事の相互依存性の効果は有意ではなかった。また、職員の性別によっても違いがみられ、男性の場合は心理的安全性のみが職場要因としては有意であり、女性の場合は全体の分析結果と同様に、垂直的交換関係と心理的安全性の二つが有意であった¹³。

以上の結果をまとめると、次のように解釈することができる。第1に、個人属性に関しては、全般的に女性よりも男性の方が、高卒者や専門学校・短大卒者よりも大卒・院卒者の方が、過去に民間企業で勤務した経験を有する職員の方が離職意思は低い。反対に、本庁勤務の職員の方が支所等で勤務する職

表2 重回帰分析の推定結果

従属変数 = 離職意思		全体	男性	女性
独立変数		β	β	β
個人属性	男性	-.085 *	-	-
	大卒・院卒	-.068 *	-.095 *	<i>n. s.</i>
	民間経験有	-.120 ***	-.140 **	<i>n. s.</i>
	勤続年数	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>
	事務職	<i>n. s.</i>	-.087 *	<i>n. s.</i>
	本庁勤務	.078 *	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>
	異動回数	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>
職務特性	仕事の負担感	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>
	仕事の自律性	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>
	仕事の定型性	-.110 **	<i>n. s.</i>	-.163 *
	住民接触機会	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>
人間関係	垂直的交換関係	-.141 ***	<i>n. s.</i>	-.221 ***
	水平的交換関係	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>
相互依存性	目標の相互依存性	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>
	仕事の相互依存性	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>	<i>n. s.</i>
心理的安全性		-.163 ***	-.194 ***	-.152 *
<i>Adjusted R²</i>		.177	.192	.157

注1：*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

注2：係数は標準化してある。

出所) 筆者作成。

12 VIF (variance inflation factor) は各モデルを通じて1.065から3.250までの範囲であり、多重共線性は発生していないと判断した。さらに独立変数間の交互作用を検討したところ、全体のモデルにおいて垂直的交換関係と水平的交換関係の交互作用項の効果が1%水準で有意であったが、交互作用項を分析に投入したことによる分散説明率の増加 (ΔR^2) は有意ではなかった。

13 性別に関しては、専門職(保育・福祉・保健・医療等)で女性の割合が高い(男性31人に対して女性204人)。そこで職種について事務職ではなく専門職のダミー変数を投入した分析を別途実施したが、その効果は有意ではなく、各モデルの分析結果もほとんど変化しなかった。

員よりも離職意思は高い。第2に、職務特性に関しては、定型的な業務に従事している職員ほど離職意思は低い。第3に、こうした個人属性や職務特性による影響を統制しても（条件を揃えても）なお、職場における直属上司との垂直的交換関係が良好であるほど、そして心理的安全性が高いほど、若手職員の離職意思は低くなる傾向がある。

6 考察と結論

当初の仮説は、職場の人間関係、仕事の相互依存性、心理的安全性の三つの要因が、若手職員の離職意思を抑制するというものであった。

しかし、分析の結果、仕事の相互依存性と離職意思との間に有意な関係は認められなかった。仕事の相互依存性は職場での協力やコミュニケーションを生む土台ではあっても、それ自体が直接的に離職の抑制につながるというわけではないようである。同様に、職場の人間関係のうち、同僚との水平的交換関係も離職意思と有意な関係にはなかった。両者の相関関係も $r=-0.17$ ($p<0.01$) と有意ではあるが弱い水準にとどまっている。同僚との関係が重要でないというわけではないと思われるが、先行研究では、垂直的交換関係は離職意思と直接関連するのに対して、水平的交換関係はキャリアに関する焦燥感の低下を通じて間接的に離職意思の低下に寄与することが指摘されている（尾野，2019）。今回の分析では両者の直接の関係を検討したため、そうした経路が見落とされた可能性はある。

他方、若手職員の離職意思の抑制につながるものが示唆されたのは、垂直的交換関係と心理的安全性である。特に後者の心理的安全性については、男女別の分析においてもその効果は一貫して有意であった。職場で上司とよい関係を築くことができ、率直に自身の意見を表明できるような環境¹⁴にある職員ほど、仕事を辞めようとは考えにくくなるということである。これは感覚的にも腑に落ちる結果であろう。

しかし、そうしたいわば当たり前のことが、マネ

ジメントにおいて適切に実践されているかは別である。最近では「上司ガチャ」という言葉がよく聞かれるが、運悪く「はずれ」¹⁵を引いた優秀な職員が不本意に離職してしまうことは、組織にとっても大きな損失である。それでは、自身が所属する自治体は、上司となる人物の選抜やコーチングなどの訓練に、どの程度本気で取り組んでいるだろうか。同様に、率直に発言することへの不安も、自治体の職場ではごくありふれたものである——「的外れな発言をして馬鹿にされるのが嫌だ」「ミスを報告して上司から叱られるのが怖い」「問題を指摘すると周囲から煙たがられるかもしれない」「下手に進言して自分の負担が増えてしまったらどうしよう」などなど。いまの職場にはこうした雰囲気はないだろうか。あるとしたら、なにか対策は打たれているだろうか。

紙幅の関係で詳細な言及はできないが、心理的安全性を高めるためには、首長をはじめとした各階層のリーダーの役割が決定的に重要であるといわれている（エドモンドソン，2021）。当然そこには若手職員の直属上司（主には係長級）も含まれるため、その責任は二重の意味で重大である。組織の側には、上司となる職員に対する入念な訓練を施すとともに、彼・彼女らがリーダーシップを発揮できる環境を整備することが求められるだろう。とはいえ、こうした職場の人間関係や雰囲気といった要素は、人々の個性や感情とも密接に関わる問題であり、そのマネジメントは決して容易ではない。だが、たとえ一朝一夕に現状を変えていくことは難しいとしても、一歩ずつ地道に改善を続けていく努力が不可欠であろう。

（謝辞）調査の設計と実施にあたり、自治労福井県本部の橋本和久様、長崎県本部の本田恵美子様から多大なるご尽力を賜りました。また、大変ご多忙のなか、多くの組合員の皆様に調査へのご協力をいただきました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。なお、本研究は JSPS 科研費 JP21K01296、

14 念の為に補足しておくが、心理的安全性の高い職場とは「和気藹々とした職場」や「ゆるい職場」と同義ではない。むしろ、職場の人々が互いに友好的であるがゆえに反対意見が出せないような状況を考えると、時として両者は相反する。繰り返しになるが、心理的安全性とは率直な意見を出し合える雰囲気のことであり、その内容次第では職場内に（建設的な）対立や緊張が生じることもあり得る。

15 もちろん、部下の側に問題があったり、単に相性が悪かったりする場合もあるので、一概に上司の資質の問題だとは言いきれない。

JP22K13334, JP22H00805 の助成を受けたものです。

参考文献

- Cregård, A., Corin, L., & Skagert, K. (2017). Voluntary turnover among public sector managers: A review. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(2): 89-114.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 350-383.
- Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review*, 6(3): 499-508.
- 有吉美恵・池田浩・縄田健悟・山口裕幸 (2019) 「定型業務がワークモチベーションを抑制する心理プロセス：職務意義の媒介効果」『実験社会心理学研究』 58 (1) : 53-61。
- エドモンドソン, エイミー (2021) 『恐れのない組織－「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』(野津智子訳) 英治出版。
- 大森彌 (2006) 『官のシステム』東京大学出版会。
- 尾野裕美 (2019) 「若年就業者のキャリア焦燥感と垂直的・水平的交換関係－転職活動との関係を中心に」『キャリアデザイン研究』 15 : 113-120。
- 厚生労働省 (2024) 「令和5年若年者雇用実態調査の概況」(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/4-21c-jyakunenkyouyou-r05.html>) 2025年1月9日閲覧。
- 佐藤裕子 (2018) 「若手・中堅社員515名の転職意向と実態～転職に踏みきった理由・踏みとどまった理由」『RMS Message』 52 : 23-30。
- 清水裕士 (2016) 「フリーの統計分析ソフトHAD：機能の紹介と統計学習・教育，研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』 1 : 59-73。
- 鈴木竜太 (2013) 『関わり合う職場のマネジメント』有斐閣。
- 砂原啓毅 (2024) 「自治体若手職員の離職を抑えるには－組織コミットメントからのアプローチ－」『自治体大学からの情報発信』 34 : 1-4。
- 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)」(https://www.soumu.go.jp/main_content/000790977.pdf) 2025年1月9日閲覧。
- 田井浩人 (2024) 「自治体組織におけるモチベーション・マネジメント－公務への意欲を支え、育ていくために」『月刊自治研』 781 : 34-41。
- 中嶋剛 (2013) 「女性公務員の継続就業意思の決定要因」『経済教育』 32 : 74-80。
- 古屋星斗 (2025) 「なぜ大学卒の“3年以内離職率”は高まっているのか」(<https://www.works-i.com/column/hataraku-ronten/detail035.html>) 2025年2月1日閲覧。
- 堀内泰利・岡田昌毅 (2016) 「キャリア自律を促進する要因の実証的研究」『産業・組織心理学研究』 29 (2) : 73-86。
- 堀有喜衣(2024)「若者は仕事に何を求めているのか」『月刊自治研』 781 : 18-27。
- 正木郁太郎・村本由紀子(2018)「性別ダイバーシティの高い職場における職務特性の心理的影響－仕事の相互依存性と役割の曖昧性に着目して－」『経営行動科学』 30 (3) : 133-149。
- 丸山淳市・藤桂 (2022) 「職場ユーモアが創造性の発揮に及ぼす影響－心理的安全性の役割に着目して」『産業・組織心理学研究』 35 (3) : 381-392。
- 山本寛 (2009) 『人材定着のマネジメント－経営組織のリテンション研究』中央経済社。
- 労働政策研究・研修機構 (2020) 「若年者の離職状況と離職後のキャリア形成Ⅱ(第2回若年者の能力開発と職場への定着に関する調査)(JILPT資料シリーズNo. 221)」(<https://www.jil.go.jp/institute/siryu/2020/documents/221.pdf>) 2025年1月9日閲覧。