

インタビュー
公務員の担い手不足問題について
2023.11.24

オランダ ライデン大学行政学部 Assistant Professor 鈴木紘平

自己紹介

- オランダライデン大学行政学部助教授。日本で民間シンクタンク等に勤務。米国インディアナ大学オニール公共環境政策大学院公共政策学博士号取得。スウェーデンヨーテボリ大学政府の質研究所勤務
- 比較官僚制、公務員の価値観・職務態度の比較研究、市町村合併 (Suzuki & Sakuwa 2017)、地方自治体における女性参画効果 (Suzuki & Avellaneda 2018) 等について研究。論文は*Public Administration Review*, *Governance*, *Journal of European Public Policy*, *Public Management Review*等の主要学術誌に掲載。
- *Public Administration Review*, *Local Government Studies*等の学術誌で編集委員。南アジア行政ネットワーク名誉会員。
- 日本の地方自治体歳出削減と住民ボランティアに関する論文は最優秀論文賞を受賞(Asia Pacific Journal of Public Administration Best Article Prize 2017)。
- 公務員の離職意向と公務員の人事制度に関する論文はアメリカ中西部政治学会で官僚政治、行政学、公共政策分野での最優秀論文賞(Kenneth J. Meier Award 2024)受賞
- 日本の行政、政策実務者や一般向けに国際的な査読誌の最新の実証研究結果の情報発信



















ライデン大学について

- オランダ最古の大学
- 1575年創立。2025年に450周年記念
- LERU (League of European Research Universities)23大学の1つ
- 2023 Global Ranking of Academic Subjects (Public Administration) 2位
- 国際的な査読誌での掲載等を中心とした大学の研究力に基づくランキング
- Web of ScienceとInCites (Clarivate社)の引用数等から作成
- 1-100位：米国 (46)、英国(12)、オランダ (8)、デンマーク(5)、スイス(5)、ドイツ(3)、韓国(3)、シンガポール(1)等

2023 Global Ranking of Academic Subjects 2023

ShanghaiRanking began to publish world university ranking by academic subjects in 2009. By introducing improved methodology, the Global Ranking of Academic Subjects (GRAS) was first published in 2017. The 2023 GRAS contains rankings of universities in 55 subjects

[Read More](#)

World Rank	Institution	Country/Region	Total Score	Q1
1	 Aarhus University		299.7	100.0
2	 Leiden University		260.7	93.2
3	 Utrecht University		249.2	90.6
4	 Erasmus University Rotterdam		237.8	81.3
5	 The Ohio State University - Columbus		222.1	67.3
6	 Florida State University		219.8	62.9
7	 Rutgers University - Newark		213.8	63.7
8	 Indiana University Bloomington		210.5	68.7
9	 American University		206.7	65.2

実証研究紹介

- 国際的な査読付き学術誌（英語）での出版
- 米、デンマーク、英、オランダ、香港、シンガポール、韓国等の大学が中心
- 日本のマスコミや論壇では殆ど触れられない（一部の経済学研究を除く）
- 蓄積されている定量、定性データを用いた公共政策、政治・行政研究
- 個別の事例研究ではなく、一般的な傾向や解を求める
- 例）公務員の離職要因、市町村合併の効果、人口減少、女性議員・公務員の「効果」

<https://note.com/koheisuzuki2020/m/m08d97fb454b6>

実証研究紹介6：行政と住民との協働

● 公開中 · 2020年7月5日 10:14



実証研究紹介16：なぜ公務員は辞めるのか？

● 公開中 · 2022年6月3日 16:59



Special Issue Call: Government capacity, quality, and governance outcomes in the Asia Pacific region

● 公開中 · 2020年6月14日 20:35

実証研究紹介15：NPM（新公共経営）は行政サービスの質を向上させたのか？

● 公開中 · 2021年10月3日 12:31



実証研究紹介5：官僚制度と政治（2）

● 公開中 · 2020年6月11日 08:56



実証研究紹介14：英語と英語以外での理論・実証研究の蓄積を繋ぐ

● 公開中 · 2021年5月29日 11:44



実証研究紹介4：官僚制度と政治（1）-専門知識と行政における政治の影響力

● 公開中 · 2020年6月6日 09:00



実証研究紹介13：先行研究の見つけ方、学術誌の選び方について

● 公開中 · 2021年5月23日 17:29



最近の官僚、公務員制度の実証研究、比較研究についての資料

● 公開中 · 2021年5月13日 16:18



実証研究紹介3：公共部門のイノベーション

● 公開中 · 2020年5月30日 15:32



出版した論文の紹介（一部和訳）

● 公開中 · 2021年3月23日 09:20



実証研究紹介2：市町村合併(2)

● 公開中 · 2020年5月27日 07:33



実証研究紹介11：官僚制度と政治（3）代表的官僚制の考え、公務員の属性と政策効果、組織パフォーマンスの関係

● 公開中 · 2020年11月29日 09:56



実証研究紹介1：市町村合併(1)

● 公開中 · 2020年5月24日 09:04

実証研究紹介10：ジェンダー効果

● 公開中 · 2020年11月21日 16:40



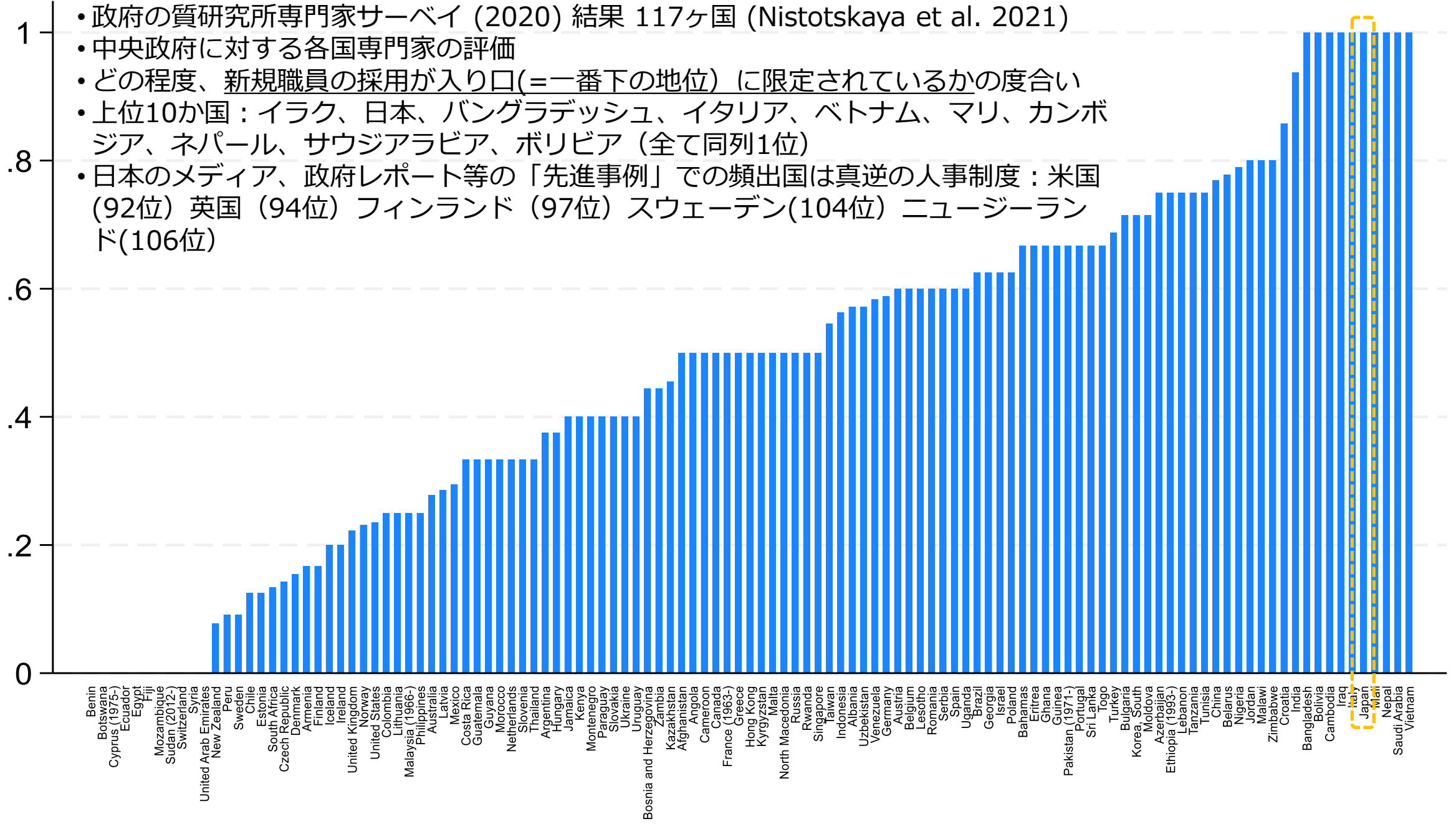
公務員の担い 手不足問題

- 日本の公務員制度の特徴を理解
- 在職する職員の離職を防ぐ
- 公共の利益に貢献したい気持ちを尊重、後押しする
- 開放型人事制度の要素を徐々に取り入れ
- 公務員の働き方改革
- ジェンダーバランス

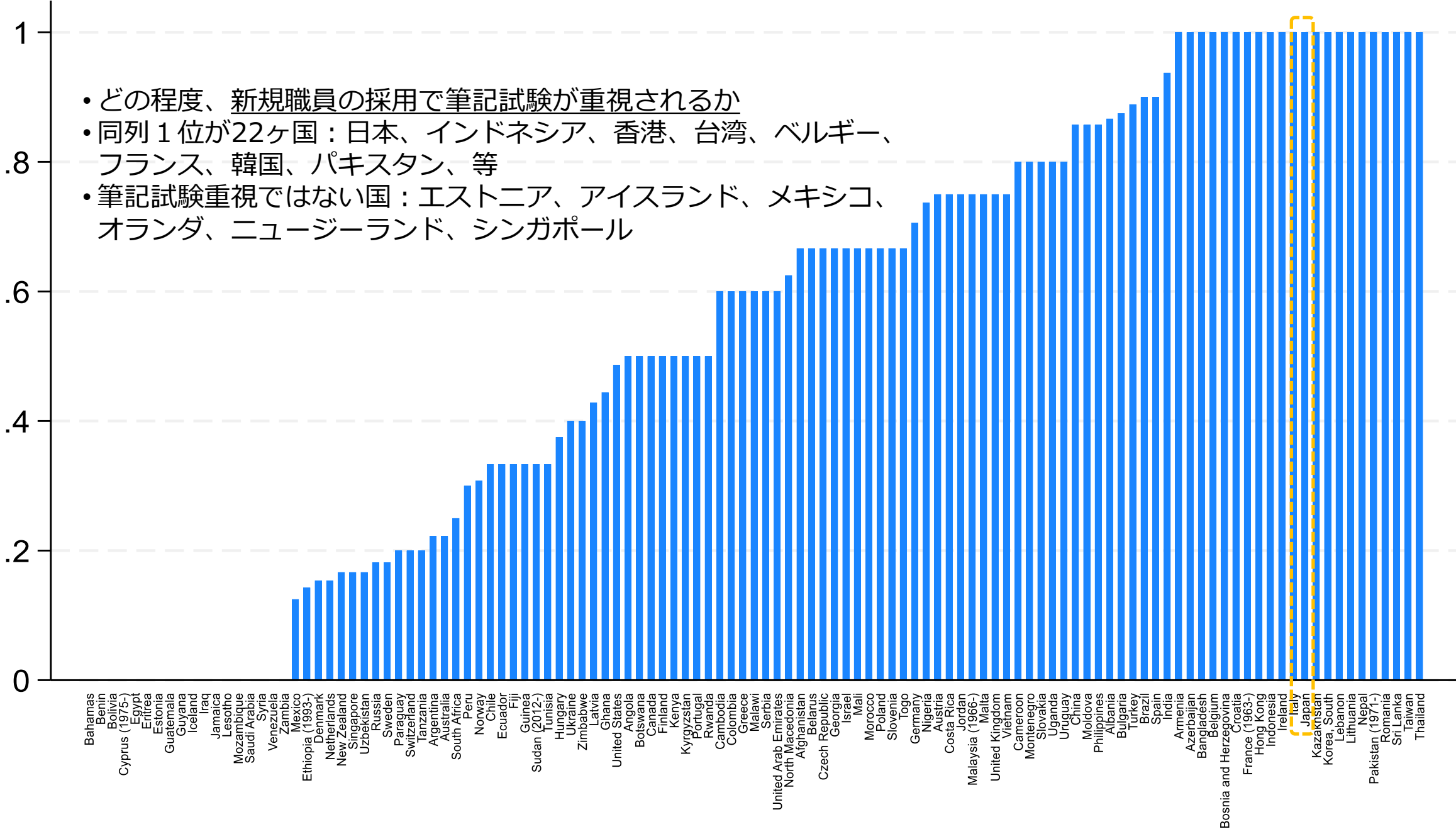
公務員人事制度の比較基準

- 閉鎖型人事/開放型人事
 - 閉鎖型=キャリアシステム、メンバーシップ型人事
 - 新卒採用中心
 - 官民の人材の流動性が低い
 - 終身雇用
 - 中途採用は例外
 - 開放型-position-based system、ジョブ型(?)
 - 官民の人材の流動性が高い
 - 職種別採用
 - 中途採用は例外ではない
 - 日本は世界でもトップレベルの閉鎖型人事制度
-

採用の閉鎖型度合

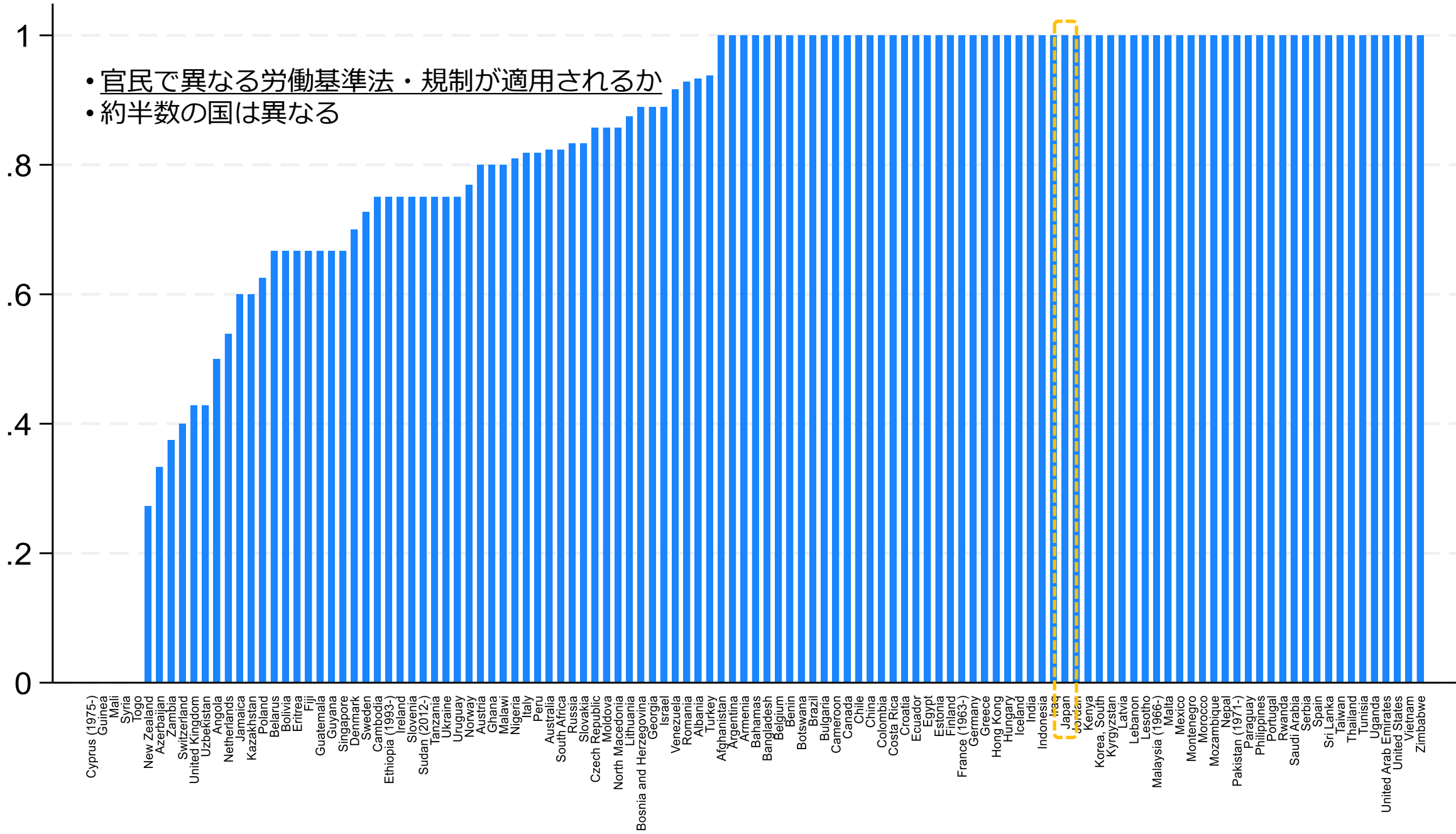


採用手段が試験中心

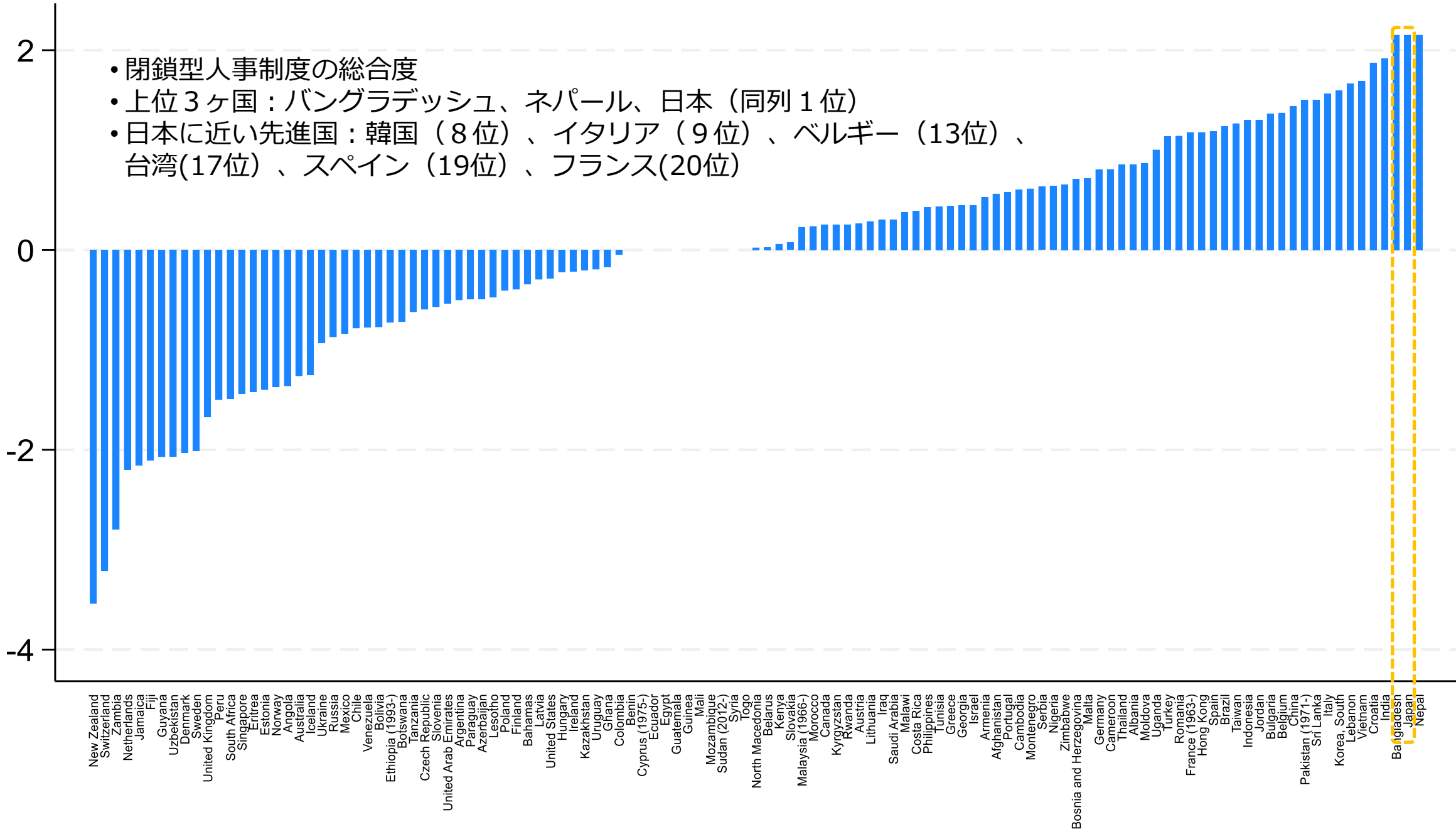


- どの程度、新規職員の採用で筆記試験が重視されるか
- 同列1位が22ヶ国：日本、インドネシア、香港、台湾、ベルギー、フランス、韓国、パキスタン、等
- 筆記試験重視ではない国：エストニア、アイスランド、メキシコ、オランダ、ニュージーランド、シンガポール

官民で異なる労働法・規制が適用



閉鎖型人事制度の総合度合



公務員の担い 手不足の解消 に向けて

- 主に地方公務員を念頭に
- 少子高齢化、人口減少社会
- 人材供給量の減少：新卒学生の減少、公務員バッシング、職業としての魅力度低下、公務員志望者の減少、民間との競争激化
- 既に働いている公務員の減少：離職増加
- 閉鎖型人事制度を維持したうえでの担い手不足は不可能では
- 方向性
 - ①既に働いている職員の離職を出来る限り減らす
 - ②新卒採用で魅力的な人材の確保
 - ③中途採用の拡充
 - ④日本に近い閉鎖型制度の人事制度から学ぶ
 - ⑤徐々に開放型人事制度の要素を導入？

離職を防ぐために：離職研究とは

- 行政学、公共経営における公務員・官僚の離職研究
 - アメリカ連邦、州政府、自治体公務員対象とする研究が多い
 - しかし、近年研究対象国の広がり
 - 韓国(Kim and Hong 2019; Campbell and Im 2016)、スウェーデン(Dahlström and Holmgren 2017)、ベルギー(Wynen et al. 2019)、中国(Bao and Zhong 2021)
 - 研究関心
 - 離職と組織パフォーマンスの関係
 - 離職、離職意向と関連する要因（個人、組織、環境レベル）
 - 実証研究結果から学べること
-

離職を防ぐために： 実証研究結果から学べること

- Hur & Abner (2023)の59の実証研究論文のメタ分析論文
- 離職を防ぐために職場の管理職が行うべきこと
- 職員が仕事で求めることと担当する職務を一致させる努力
 - 職場満足度、職務関与、組織への感情的なコミットメントの高さ→低い離職意向
 - 自分が仕事に求めるものと職場での仕事が適合→低い離職意向
 - 日本のジェネラリスト育成の仕組み：個人の意向をどう尊重していくか
- 仕事上での燃え尽きを防ぎ、役割の明確化
 - 仕事上の指示の一貫性のなさ、矛盾、与えられた職務の曖昧さ→高い離職意向
- 意思決定への関与、公正な取り扱い
 - 組織の意思決定への関与、人事上の公正な扱い
 - 職場での義務、評価システム、報酬に関する意思決定への関与→離職防止に繋がる
- パブリック・サービス・モチベーション(PSM)
 - PSMが高い職員→低い離職意向
 - 職務での心理的な負担やストレスの減少→低い離職意向

パブリック・サービス・モチベーション

- PSM=公共のために役立ちたいと思う動機
 - 国際的な査読付き学術誌での実証研究の蓄積
 - 公務員志望者や公務員は公共利益への貢献意欲が高い
- PSMを損なわず助長する職場風土、仕組みが離職防止に役立つのでは
 - 政策形成に携わる機会・意欲と離職意図の低さとの相関関係 (Bertelli & Lewis, 2012; Doherty et al., 2019a, 2019b)
 - 政策に影響を与えられるという意識→離職意向は低い
 - 賃金そのものが民間企業の従業員ほど離職意向に繋がる主要因ではない (Sowa 2022)
 - 地域社会、コミュニティーに貢献したいという公務員の気持ちを活かす

政治介入と 公務員の離職意向

- 行政への政治介入、政治家の影響力の増加
 - 世界的な傾向
 - 日本では政治任用は限定的。しかし、政治家への「忖度」、人事面での影響力増加
- 実証研究結果
 - 実証研究結果
 - 行政への過度な政治介入→公務員、行政組織に負の影響
 - 米国連邦政府の研究：政治の影響力が強いと認識→離職意向が高い (Richardson 2019)
 - システムティックレビュー結果
 - 公務員の資格任用（メリットシステム）=有力者の推薦やコネ等での情実任用ではなく、一定の資格、能力で公務員を採用
 - 資格任用の仕組みは離職意向の低さ、汚職の少なさ、組織パフォーマンスの高さ等良い結果との相関関係が高い (Oliveira et al. 2023)
- 公務員が公務に専念でき、過度な政治介入から守る必要性

日本、スウェーデン、スペイン 自治体職員国際比較調査

- 研究の背景と目的

- 国際的な査読付き学術誌での議論や関連する実務で公共組織を対象とする多くの実証研究の積み重ね
- 公務員個人の意識や価値観、働き方、職場環境等を対象とした研究は少ない
- 国際比較可能な形でのデータ収集は限られている
- 日本、スウェーデン、スペインの自治体職員を対象に同じ内容の調査を実施し、各国地方公務員の意識、価値観、働き方等の特徴を把握することが目的

- 対象

- 日本：全815市区、スウェーデン：全290市、スペイン：151市（人口15,000人以上）
- 管理職以上の職員対象

まとめ

- 日本の公務員制度の特徴を理解した上での報道、改革
- 公務員の離職を防ぐ組織的な努力
- PSMの高い人材を採用し活かせる職場環境
- 閉鎖型公務員制度の国での人事プラクティスの研究が役に立つのでは
- 蓄積された実証研究結果から学べることが多い

文献

- Bertelli, A. M., & Lewis, D. E. (2012). Policy influence, agency-specific expertise, and exit in the federal service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(2), 223-245.
- Doherty, K. M., Lewis, D. E., & Limbocker, S. (2019). Presidential control and turnover in regulatory personnel. *Administration & Society*, 51(10), 1606-1630.
- Doherty, K. M., Lewis, D. E., & Limbocker, S. (2019). Executive control and turnover in the senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(2), 159-174.
- Hur, H., & Abner, G. (2023). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*.
- Nistotskaya, M., Dahlberg, S., Dahlström, C., Sundström, A., Axelsson, S., Dalli, C. M., & Pachon, N. A. (2021). *The Quality of Government Expert Survey 2020 (Wave III): Report*. QoG Working Paper Series, 2, 1-59. doi:10.18157/qoges2020
- Oliveira, E., Abner, G., Lee, S., Suzuki, K., Hur, H., & Perry, J. L. (2023). What does the evidence tell us about merit principles and government performance? *Public Administration*.
- Sowa, J. (2021). Voluntary turnover in public organisations. In B. Steijn & E. Knies (Eds.), *Research Handbook on HRM in the Public Sector* (pp. 145-157). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Suzuki, K., & Avellaneda, C. N. (2018). Women and risk-taking behaviour in local public finance. *Public Management Review*, 20(12), 1741-1767.
- Suzuki, K., & Sakuwa, K. (2016). Impact of municipal mergers on local population growth: an assessment of the merger of Japanese municipalities. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 38(4), 223-238.
- Suzuki, K. (2017). Government expenditure cuts and voluntary activities of citizens: the experience of Japanese municipalities. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 39(4), 258-275.
- Suzuki, K., & Hur, H. Politicization, bureaucratic closedness in personnel policy, and turnover intention. *Governance*, n/a(n/a). doi:<https://doi.org/10.1111/gove.12821>