

内定辞退率63%のブラック自治体に見る、マザコン公務員

久繁哲之介
地域再生プランナー

公務員が「過疎地居住は嫌、移住も嫌」だから、地方は衰退

内定辞退率63%の問題を本連載ノウハウで解決

今年度の最後に、本連載で解説したノウハウのうち、問題分析に最適な10のノウハウを厳選し、ケーススタディーを通して定着させよう。

2017年末、北海道庁（以下、道庁）が公表した「大卒採用の内定辞退率が63%と高い問題と、この解決策（政策）」の異常さが話題を集めた。

毎日新聞が2017年12月29日に配信した記事「北海道職員 内定辞退6割超 知事も衝撃」を以下に部分要約する（傍線は筆者）。ノウハウを活用して、原因と解決策を考えてみよう。

「大卒者の内定辞退率は2013年度から2016年度で、19%↓37%↓59%↓63%と上昇し続ける。2016年度の内定辞退者の就職先は多い順に、国（国立大学等を含む）40%弱、札幌市30%弱、他の市町村自治体30%弱、民間企業4%。高橋はるみ知事は2017年12月28日の記者会見で、「（この数字は）衝撃的だ。意志と能力に優れた人材を採る努力をしたい」と対策を急ぐ考

えを示した。道人事課によると、その対策（政策）は「まず保護者の理解を得よう」と昨年からは、保護者向けのガイダンスを実施。さらに今年は、

内定者全員に知事メッセージを送ったが、歯止めがかかっていないという。

ノウハウで最初に使うのは「①縦割主義の狭い目線でなく、顧客の広い目線から」「②問題は分けて、広い目線の順に考える」である。

縦割主義の狭い目線では、この問題は内定辞退者の就職先から「道庁という就職先が、国や札幌市の、滑り止め」としか見えない。

だが、ノウハウを活用すると、連載15回（2017年8月24日号）の公務員の「国↓県↓市町村」転職が多い理由が問題と分かる。

この問題は「1…道庁だけ」でなく以下2と3に広げて、広い順（3↓2↓1）に考える。

- 1…道庁に固有の問題
- 2…国と市町村の中間組織（県庁）全体の問題
- 3…公務員（役所）に共通する悪しき問題

公務員には、マザコンが多い事実を政策で露呈

3…公務員に共通する悪しき問題は、第三のノウハウ「③間違った前提から導く政策は必ず間違」政策の失敗原因は、政策そのものではなく、政策を導く前提にある」を使う。

記事が、対策（政策）を繰り出しても「歯止めがかかっていない」と指摘するように、結論は一見「役所の政策立案能力の欠如」に見える。

しかし実は、この愚策を導く「公務員にはマザコンが多い」という前提こそ最も問題である。

内定辞退を減らす政策として「保護者向けのガイダンス」を導く前提は、公務員志願者は「ママがここ（道庁）に就職しなさいと言えば、ママの指示に従う（以下、これ）」である。

これを世間は「マザコン」と言う。これを政策に導いた公務員こそ、マザコンと言える。

「公務員には、マザコンが多い。その問題は」という話を多く見聞するが、例を挙げる。

天下りマザコンの行動から、マザコンをひもひく

某大企業N社で私が意識改革の研修講師を務めた時、人事担当役員から次の話を聞いた。

「久繁さんは著書『競わない地方創生』人口急減の真実」で、公務員の意識の低さとその解決策としての「意識改革」の必要性を主張されていますが、同感します。弊社も、仕方なく天下りを受け入れますが、天下りのセクレタリー（秘書）からクレームが相次ぎ、天下りの秘書は「能力ではなく、母親的な人」をアサイン（担当）することで弊社は問題を解決しました。真の解決策は、天下りの撲滅ですけどね。問題の一例ですが、ある天下りが秘書に「頭が痛いんだ」と言う。秘書は他の役員の仕事もあり多忙なので「本日のご予定は無いので、帰宅して休まれては如何ですか」と、適切な対応を取ると、天下りは不機嫌そうに「備品の風邪薬はないの？」と言う。秘書いわく「役所では、個人用の薬を備品（経費≠税金）で賄うことも異常ですが「頭が痛い」と言えば、薬が出てきて当然と思う「マザコンさ」に呆れました。私の職務は、マザコンの子守り、ではなく、秘書です。職務通りの仕事をアサインしてください」

マザコンの定義：ママ・上司に指示待ち・依存者

道人事課とN社の官民を比較する事例考察から本稿は、マザコンを次のように広義に定義する。

マザコンとは、ママ（上司や秘書）に「指示待

ち、依存」する大人になれない人、である。つまり、指示待ち・依存する対象が、ママにとどまらず、上司や秘書など「お世話をしてくれる人すべて」に拡大する（甘える）という意味である。

要は「お世話してもらって当然」という甘えた意識が強く、大人になっても甘えた意識のまま。これが「マザコンの本質（狭義の定義）」だから第四のノウハウ「④意識改革こそ公務員のあらゆる問題の根本的な解決策」を使う。

第四のノウハウを具体化しよう。指示待ちの特性は、ママや上司の指示に必ず従う「従順さ、管理しやすさ」と、指示されないと何もできない「創造力の欠如」の二つに分けて、二つが表裏一体であると意識することが重要。

従順さ・管理のしやすさは、役所など軍隊的な組織では、便利（長所）である。しかし、業績が良い民間組織では「従順な人は、管理しやすいので便利だが、能力が低い」短所と判断される。創造力の欠如は、官民とも短所である。では、どうすれば、創造力は高まるのか？

創造力を高める育て方は、面倒くさい

二つは表裏一体なので、解決策は第五のノウハウ「⑤大きな指針は出すが、指示は出さない。自分で考えるという、育て方」をすること。

この育て方は、育てる側のママ・上司には「管理しにくい」ので、面倒くさい。

逆に、育てられる側の子ども・公務員志望者は、

この「管理しにくい」育て方を望む。

これが第六のノウハウ「⑥成功する政策は実践が面倒くさい。強者（大企業）は効率主義で面倒な事はできない。弱者（役所など小企業、地方）が成功したければ、面倒くさい事を実践」である。

にもかかわらず、道人事課の「ママがここ（道庁）に就職しなさい」と言えば、ママの指示に従うことを期待するガイダンス政策は、逆効果に伝わる。つまり、道庁は「従順さ・管理のしやすさを要求する軍隊的な組織」と伝わる。

結果、この愚策を始めた2015年の内定辞退率は前年の37%から59%へ悪化した。

このように、情報発信で相手に伝わるのは「表面的に美辞麗句を並べた政策」ではなく「政策を導く前提・意識」である。

これが第七のノウハウ「⑦意識↓政策↓情報発信」が連携すると、成果は出る」である。

自分は「地方は嫌、移住も嫌」だから、地方は衰退

以上で問題3「公務員（役所）に共通する悪しき問題」の原因分析を終え、問題2「国と市町村の中間組織（県庁）全体の問題」に進む。

内定辞退者の就職先に着眼すると、二つの問題を導くことができる。

第一に、民間（企業）は4%にすぎない点から「採用方法が民間と併願しにくい」「採用後の評価・働き方が民間より劣る」問題がある。

第二に、内定辞退者の96%が国や市町村とは

「道庁（県庁）は公務員受験の滑り止め」という事実であり「採用後の評価・働き方が国・市町村より劣る」問題が浮かび上がる。

上記の問題のうち、誰でも分かるので記事でも指摘された「①住む場所、②転勤（移住）の有無」を考察しよう。以下、%は記事に掲載された就職先の割合を示し、その数値が高い順に記す。

1. 国（40%弱）：東京に住める。移住は数回あるが国内外の大都市が多い。
2. 札幌市（30%弱）：札幌に住める。移住は無い。
3. 他の市町村自治体（30%弱）は、都市規模はさまざまだが、移住は無い。

一方、道庁は札幌に住める者・期間が多い。しかし、移住は数回あり、行き先は地方（過疎地）。以上より、公務員（志望者）の多くに「地方（過疎地）勤務は嫌」「移住（転勤）も嫌」という

異常な特性（以下、この特性）が見られる。この特性は、民間であれば、普通である。しかし「地方創生」や「移住推進」を重要な政策として実施する義務がある自治体では、異常である。なぜなら「自分は嫌、自分は実践できない策」を

「他人には強要している」から。
自分は嫌だから実践できないことを、他人には強要する政策は、成功するわけがない。なぜなら、その政策は他人（市民）も実践したくないから。

当事者意識に基づき政策だけが成功する

しかし、不思議なことに役所は「自分は嫌だから実践できない策」を「市民には強要する」政策が多い。その政策は、ことごとく失敗している。

例えば、自分は商店街で消費しないのに、商店街再生政策を立案。自分は郊外に住んでマイカー通勤なのに、コンパクトシティを立案。ノーマイカー政策を立案して、市民には公共交通通勤を強いるのに、自分はマイカー通勤を続ける。

以上より導く第八のノウハウは非常に重要である。すなわち「**⑧自分は嫌だから実践できないことを、他人（市民）には強要する政策は、成功するわけがない。当事者意識（市民感覚に基づきくりアリティ）に沿った政策だけが成功する**」である。

これは第六のノウハウ「**⑥成功する政策は実践が面倒くさい**」の具体化と言える。

国⇄県⇄市町村で、公務員の評価・適性は違う

評価を考察するが、役所の内外で分けて考える。内は役所での人事評価。外は市民や世間からの評価である。大きな仕事をした等の自己満足（自分の内での評価）を本稿は対象外とする。まず、外からの評価を考察する。

1. 国は、市民からの距離が遠い（市民への関心が薄い）ので、評価を世間に求める。例えば、在職中なら、公費で海外留学に行けたり、経営学修士（MBA）等を取ってきたりする。在職後は、天下りで大学教授や大企業役員のポストを取得できる。こうした評価・ポストを欲する人にとって、

国は最適な就職先と言える。

2. 市町村は、市民からの距離が近く、市民協働の機会も多い。市民から批判されることもあるが、いい仕事をすれば、市民は評価・感謝してくれる。また、地域再生や特産品開発に成功すれば「××町は、スゴイ」等と、世間からも評価される。こうした世間評価や市民協働に喜びを感じる人にとって、市町村は素晴らしい就職先である。

一方、道庁（県庁）は、市民との距離も遠いし、世間（大学、大企業）との距離も遠く、どちらの評価も得にくい。しかも、国と市町村の間で調整を行う「中間管理職」的な仕事が多いので、ストレスが溜まる。だから、国や市町村より、就職先として人気が低い、と思われる。

だから、県庁職員は評価を、役所の内でのみ求める市民目線でない、世間知らずな「典型的な公務員（The公務員）」になりやすい。

市民目線でない、世間知らずな「The公務員」

The公務員が県庁職員に多い理由は連載第15回「公務員の「国⇄県⇄市町村」転勤が多い理由」という副題で考察した。

この副題は、同じ公務員でも「国、県、市町村」職員では、働き方・評価のされ方が違う事。結果、就職したが「国⇄県⇄市町村」間での転勤が頻発する実情を示す。この考察は私が広島県と福島県の研修所で、県庁職員と市町村職員の双方を指導した経験から導いている。研修内容は先述

一家言

ダミー
ダミー

ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー

○

ダミー

した第八のノウハウ「**◎当事者意識（市民感覚に基づくりアリティ）に沿った**」「自分が住む地域を活性化する計画を考えて発表」するもの。
以下、広島県での研修評価の要約である。

市町職員16人中4人は、素晴らしい政策を立案した。成功要因は普段から、市民に近い立ち位置に身を置くが故に「市民感覚に基づくりアリティある政策」を立案できた。

一方、市民から遠い立ち位置にいる、県庁職員は6人全員が「市民感覚なりアリティが欠如する」つまらない前例の猿真似にすぎない発表だった。だが、評価基準を変えれば、長所もある。プレゼン資料は綺麗。話す中身は無いが、話し方も綺麗事が多用されて綺麗に見える。そう、県庁職員は、上司向けの資料作りやプレゼン等、中間管理職としての仕事は得意。だが、現場は知らず上だけを見ているから、地域活性化のアイデアを出す等、創造的な仕事は、からきしダメ。
今は（役所なら）、中間管理職的な働き方でも通用する。つまり、中間管理「職務」と調整「職務」が役所なら評価される。しかし、民間では「中間管理」「職務」、調整「職務」は大幅に削減され、フラットな組織へ改革している。役所も同じ改革が求められる。

顧客は、ネットを介して情報を共有・協働

最後に、1「道庁に固有の問題」を分析する。

まず、第九のノウハウ「**◎問題の論点が難しい場合、異分野だが本質は同じ問題に置き換えて考える**」を使う。内定辞退率の悪化、という問題は「顧客離れ」と置き換える。

顧客離れの原因分析は、第十のノウハウ「**◎提供者側Ⅱ役所の綺麗事は信用されない**」 vs 「顧客側Ⅱ当事者の本音のみ信用される」を使う。

当事者の本音は、インターネット（特に、SNSなど交流系サイト）で集める。理由は、顧

客の本音のうち、良い情報は、アンケート調査でも拾えるし、顧客がネットで発信した情報を発見した提供者やマスコミも情報発信する。しかし、悪い情報は「顧客だけがネット（口コミ）で情報を共有・協働」するから。

提供者は「顧客がネットを介して情報を共有・協働（以下、これ）」して繋がる力に注目すべき。

これは、人の生涯を決める就転職で最も活用され、就転職すべきでない「ブラック企業、ブラック自治体」の実態が明らかになる。

これに交流サイトが力を発揮する。就転職した者の関心事に、現役の職員と離職者が本音を書き込むサイトが、企業・役所ごとに開設される。

道庁は、ネット上で話題の「ブラック自治体」

道庁は、ネット上で「ブラック自治体（働きたくない職場）」として話題である。

道庁のブラック自治体ぶりは「平成29年4月採用北海道職員になろう（以下、サイト）」という交流サイトを見ると分かる。

サイトでは、現役職員と離職者が本音で、道庁の実態を公開する。ここで指摘されるブラックさを改善せず、ママ向けのガイダンスで綺麗事を言っても、信用されるわけがない。要は「**⑩提供者側Ⅱ役所の綺麗事は信用されない**」 vs **顧客側Ⅱ当事者の本音のみ信用される**」。

サイトの書き込みを私的に要約すると、道庁は「A…人間関係が陰湿で軍隊的だから、働きにく

い」「B…結果、心を病む者も少なくない」である。

AとBの因果関係に、問題2と3および後述する学力重視の採用方法が起因する。

採用者の多くは「学力だけは優秀」だが、国と市町村の採用試験に落ちたので、プライドとコンプレックス（マザコンや劣等感）が異常に強い。

マザコンは、評価される（褒めてもらう）ことを異常に渴望し、批判されることを極度に嫌う。

要は「承認欲求が強過ぎる、批判・ストレスへの耐性が弱過ぎる」ので、批判されたり、褒めてもらえなかつたりすると、すぐ心を病む。

しかも仕事は、採用されなかつた「国と市町村」の調整職務ばかりで、心は更に荒む。

心が荒んでいるので、人を育てる気になれないし、部下など立場の弱い者をいじめてしまう（威張り過ぎてしまう）が、本人にその自覚は無い。

これは「パワハラ」という法令違反である。上司に必ず従う「従順さ、管理しやすさ」が正当化される軍隊的な職場ほど、威張って当然という空気なので、パワハラは蔓延する。

働き方改革↓生産性革命↓人手不足改革

以上の問題分析より、解決策の要旨を提示する。国の重要政策の三つ「働き方改革↓生産性革命↓人手不足改革」の連携+1で解決できる。

1. ブラック自治体の改革。つまり「働きやすい職場を創る、働き方改革」。

2. 事の本質は「国⇄県⇄市町村のムダな調整」

にあるので「生産性改革」。

3. 中間管理「職務」と調整「職務」という生産性が最も低い仕事は無くして、その職務者は現場へ配置する「人手不足を解消する改革」。

採用を学力重視から人間力重視へ改革

+1とは、採用改革である。採用改革は以下の通り。役所の大卒採用は、国・県・市町村とも、次の同じ方法である。1次試験の学力テストだけで受験者の多くを足切り。2次以降で面接。要は「学力重視の採用」である。採用の方法・基準が同じなら当然、国・県・市町村で「内定者は重複」する。

弱者（顧客から人気が低い中小企業・役所）が、優秀な人材を確保する即効的な解決策は「**優秀な人の基準を、学力重視から人間力重視へ変える（以下、この方法）**」しかない。

事実、道庁と同じ立場にある「大企業の滑り止めに利用される中小企業」や、堺市はこの方法を採用する。堺市の採用改革は連載第20回（2017年10月5日号）で詳解したが、要旨は次の通り。

現状の採用方法は「意識（意欲）は高いが、学力は低い人が多く落ちる」学力偏重な事実を問題視し、採用方法を次の二つへ改革する。

1. 1次の足切りラインを下げる（多くの受験生を面接で見る）

2. 民間企業と同じ採用方法の別枠を設ける（民間に流出する優秀な人材を採用する）