

自治体職場における キャリア自律と 人材定着

一時間的展望から考える、
これまでの経験をこれからのキャリアにつなぐー

四日市大学総合政策学部 特任准教授 小西 琴 絵

近年、公務員人気の低迷から自治体職場において深刻な人材不足が課題となっています。若手層のみならず40～50代の中堅・ベテラン層においても早期退職が止まらない現状であり、急な人事異動や管理職への登用で、自分らしい働き方ができず、離職に至るケースも少なくありません。自治体が安定的な住民サービスを持続していくためには、職員一人ひとりが長期的なキャリアビジョンを描けるよう、人材育成や職場環境の整備を進めることが不可欠になっています。

本号では、四日市大学総合政策学部特任准教授 小西琴絵氏より、自治体職場におけるキャリア自律について、時間的展望との観点からご寄稿いただきました。



発行所
三重県地方自治研究センター
三重県津市栄町2丁目361番地
(一助)三重県地方自治労働文化センター内
TEL059-227-3298
FAX059-227-3116
E-mail: info@mie-jichiken.jp
https://www.mie-jichiken.jp/

1. 人材定着は「人数」だけでなく 「見通し」の問題である

自治体職場ではいま、若手・中堅職員の普通退職が増加しており、人材の確保と定着が重要な課題となっている。田井（2025）が総務省の「地方公務員の退職状況等調査」をもとに整理したところ、一般行政職の普通退職者は、2013年度の5,727人から2022年度の12,501人へと、10年間で2.2倍になった。30歳未満では1,564人から4,244人へ2.7倍、30歳代では1,327人から4,173人へ3.1倍に増えている。職員が定年まで勤めることを暗黙の前提としてきた自治体の組織運営は、転換点を迎えていると考えられる。

人材の流出は、単に職員数が一人減るといって問題ではない。住民との間に築かれた関係、制度運用を通じて培われた経験知、庁内外の調整経路、過去の政策判断の背景など、文

書だけでは十分に引き継がない組織の蓄積も失われる。残った職員の負担が増え、育成に使える時間が減り、それがさらなる離職につながるという循環も起こり得る。人材定着は、安定的な住民サービスを維持するための組織課題である。

若手・中堅職員の離職は、組織にとって大きな影響をもたらす。その背景を考える際には、本人の価値観だけでなく、日々の職場経験やマネジメントにも目を向ける必要がある。田井（2025）が福井県・長崎県内の自治体で働く30代以下の職員878人を分析した結果では、個人属性や職務特性を考慮しても、直属上司との関係が良好であるほど、また職場の心理的安全性¹⁾が高いほど、離職意思が低いという関連が示されている。働き続けるかどうかは、個人の志向だけでなく、日々の職場経験とマネジメントに関わるのである。

三重県内にも「見通し」に関する切実な声がある。三重県（2024）が「三重県人材マネジメント戦略」の検討時に行った職員アンケートでは、勤務を続けるうえで最も不安を感じることとして「退職までのキャリアビジョンが描けない」が挙げられ、その理由には、描き方自体が分からないという声が多かったという。この課題を受け、三重県は2026年度に県職員のキャリアに関する不安を把握し、効果的なキャリア形成支援策を検討するための調査に着手している（三重県、2026）。また、三重県地方自治研究センター（2025）が県内自治体職員3,049人から回答を得た「やりがい」に関する調査では、自由記述に「異動によって知識や経験がリセットされる」「やりがいを感ずるのも失うのも上司次第」といった趣旨の声が紹介されている。

2. キャリア自律と人材定着は 矛盾するのか

ここから見えるのは、人材定着が処遇や労働時間だけの問題ではなく、「自分の経験がこの先にどう生きるのか」「ここで働き続ける自分を想像できるか」というキャリアの問題でもあるかということである。本稿では、自治体職員のキャリア自律と人材定着を対立させず、筆者が研究の中心に据えてきた「時間的展望」から両者をつなぐ方策を考えたい。

キャリア自律とは、変化する環境の中で、自らの価値観や自己理解を基盤として主体的に行動し、継続的にキャリア形成に取り組むことを指す。堀内・岡田（2009）は、キャリア自律を、自己認識や価値観、主体的にキャリアを形成しようとする意識を基盤に、環境変化に適応しながら行動し、継続的にキャリア開発に取り組むこととして整理している。本稿ではこの定義を踏まえ、自治体職員のキャリア自律を、自分の経験から得た力や大切にしたい価値を捉え、過去の経験とこれからの可能性との関係から現在の仕事を位置づけ、周囲と対話しながら次の行動を選ぶことと考える。これは、自分の希望どおりに異動先や役職を決めることを意味するものではない。

「職員のキャリア自律を促すと、転職する力を身につけて辞めてしまふのではないか」という懸念が聞かれることがある。確かに、キャリアを考えた結果として転職を選ぶ人はいる。しかし、職員を組織にたぎ留めることと、本人が自分のキャリアを考えないようには同じではない。将来が見えないまま働き続けている、活力ある定着にはなにくい。

自治体では、人員配置の公平性、定数、限られたポスト、欠員対応、

幅広い行政経験の付与など、本人の希望以外の要素が異動を左右する。したがって、異動先や職務を自分で選べることをキャリア自律の中心に置くと、職員に実現困難な自己責任を負わせかねない。キャリア自律において重要なのは、選択の自由度だけではない。選べる範囲と選ばない範囲を理解したうえで、与えられた経験を自分のキャリアの中に位置づけ、周囲との対話を通じて次の可能性を広げていくことである。

入江(2024)は、自治体の人材マネジメントにおいて、職員の自主性・自律性と、能力形成や組織目標への道筋の可視化を重要な論点としている。キャリアパス、ロールモデル、メンター、相談体制、庁内公募などを整えるだけでなく、職員が自らの能力・適性と組織内の仕事について情報を持てることが必要であるという。また、実現する異動や役職だけでなく、その過程で本人が選択と納得を得られるかも重要だと指摘する。

この考え方に立てば、キャリア自律は組織からの離脱を促す施策ではなく、職員と組織の関係を結び直す機会になる。人材定着も、退職者をゼロにすることではない。退職という選択を封じるのではなく、職員が情報と支援を得て、「ここで働き続けることが自分の未来につながる」と判断できる状態をつくることである。キャリア自律と人材定着をつなぐ鍵は、本人の努力だけでなく、経験を未来へつなげられる職場環境にある。

3. 自治体の異動は経験を広げるが、つなぐを保証しない

自治体職員のキャリアは、昇進という「タテ」の異動だけでなく、部門を越えた「ヨコ」の異動によって形成される。中嶋・新川(2007)は、自治体における人事異動の主な

目的として、組織の活性化、組織運営の効率化、人材育成を挙げ、一つの部署への平均配属期間が4年強と短く、部を越えた異動が広く行われていることを示している。石井(2010)も、多くの自治体では3～5年程度の周期で、職能を越えた異動が行われてきたと指摘する。このような広範な異動は、自治体職員のキャリア形成を特徴づける仕組みの一つである。

広範な異動には、幅広い行政分野への理解や、新しい業務への適応力を育てるという利点がある。複数部門での経験は、管理職に求められる総合的な判断力を養う機会にもなり得る(中嶋・新川、2007・石井、2010)。一方、異動の幅が広く、その周期が短い場合には、一つの分野への習熟や専門性の蓄積が難しくなることも指摘されている(石井、2010)。三重県内の自治体職員を対象とした調査でも、自由記述に「異動によって、それまでの知識や経験がリセットされる」といった趣旨の声が見られた(三重県地方自治研究センター、2025)。異動によって経験の量が増えても、それまでの経験と新しい仕事とのつながりを見いだせなければ、本人には「一からやり直している」という感覚が残りがねない。

したがって、広範な異動と専門性の形成を、単純な二者択一として捉えるべきではない。石井(2010)は、若年期に複数の部署を経験することは自治体業務の基礎を学ぶ利点がある一方、一定の経験を積んだ後には、本人の希望や適性を踏まえ、専門性を伸ばす配置が必要であると論じている。全員を同じ周期で異動させるのではなく、経験の幅を広げる時期、専門性を深める時期、管理や後進育成へと役割を移す時期を区別する必要があるだろう。ま

た、職員自身が、これまでの経験を今後どのような役割に生かせるのかを見通せることも重要である。

この点は、管理職登用への不安とも関わる。浅野(2016)は、30代前半から40代半ばの中期キャリアを、専門領域の選択・開発、組織からの期待への対処、今後のキャリアの設計などが課題となる時期と整理している。後期キャリアでは、深めた専門性の発揮や管理業務の増大への対処、後進のメンターとなることなどが課題となる。実際の職員生活では、こうしたキャリア上の課題に、育児、介護、健康などの生活上の課題が重なることもある。

三重県の職員アンケートでは、管理職になることを前向きに考えている主査級・課長補佐級職員は34.5%であり、否定的な理由として、業務量の多さや責任に見合わない処遇などが挙げられている(三重県、2024)。また、自治体職員に限定した調査ではないが、労働政策研究・研修機構(2025)の正社員調査では、女性は男性よりも、仕事と家事・育児との両立の難しさ、部下を管理・指導する自信のなさ、同性管理職の不在などを、管理職を望まない理由として挙げる割合が高かった。

女性管理職比率の数値目標は、組の進捗を可視化するうえで重要である。ただし、その達成には、登用の時点で本人の意思を確認するだけでなく、若手・中堅期から管理職の役割を具体的に知り、その一部を段階的に経験できる機会を設けることが必要である。小規模なプロジェクトの進行、後輩への助言、会議の運営、他部署との調整などは、そのための経験となる。同時に、専門性を深める、現場を支える、後進を育てる、庁外とのネットワークを築くなど、管理職以外の貢献経路も見える

ようにする必要がある。昇進だけを唯一の未来として示せば、管理職を望まない職員は、組織のなかで自分の将来を描きにくくなる。

4. 時間的展望とキャリア形成 ―過去・現在・未来をつなぐ―

キャリア自律とは、これまでの経験を振り返り、望む将来との関係から現在の仕事を捉え、次の行動を選ぶことである。そこには、過去の経験をどのように捉え、それを未来にどうつなげるかという時間の視点が含まれている。この関係を考える手がかりとなるのが「時間的展望」である。

時間的展望とは、個人が過去・現在・未来をどのように捉え、その認識が現在の意思決定や行動にどう関わるかを捉える概念である(都筑・白井、2007)。Lewin(1969)は、時間的展望を、ある時点において個人が抱いている心理的な過去と未来に関する見方の総体として定義した。つまり、時計や暦による物理的な時間ではなく、過去の経験や現在の状況、将来の見通しにどのような意味や感情を与えているかという、主観的な時間の捉え方である。

その後NimbaroとBoyd(1969)は、時間的展望を五つの側面から捉えた。過去を温かく肯定的に捉える「過去肯定」、後悔や嫌な記憶を伴って捉える「過去否定」、現在の楽しさや刺激を重視する「現在快楽」、自分の力では状況を変えにくいと捉える「現在運命」、将来の目標や結果を考えて現在の行動を調整する「未来」である。日本では、下島・佐藤・越智(2012)が日本版尺度の因子構造を検討している。時間的展望は、単に「将来を考えているか」を問うものではなく、過去・現在・未来のそれぞれをどのように捉え、評価しているかという個人差を

『誰もが自分らしく働ける職場』に関する研究

本号では、『誰もが自分らしく働ける職場』に関する研究の一環として実施した【職場実態アンケート】について報告します。

自治体職員の働く現状と課題を把握することを目的としたもので、各自治体職員の皆さん3,608人から回答をいただきました。今後、詳細な集計・分析を進めた上で研究報告書として取りまとめる予定ですので、そちらもご覧いただければと思います。

以下に、アンケート結果を抜粋して報告します。

【アンケート結果抜粋】

1. 勤務している自治体名等について

勤務している自治体名等(必須)

市町別	回答数
市	3,125 人
町	483 人
合 計	3,608 人

性別

性 別	回答数
男 性	1,942 人
女 性	1,552 人
その他	6 人
答えたくない	82 人
無回答	26 人
合 計	3,608 人

年代(必須)

年 代	回答数
10・20 代	637 人
30 代	888 人
40 代	950 人
50 代	944 人
60 代	189 人
合 計	3,608 人

職階(必須)

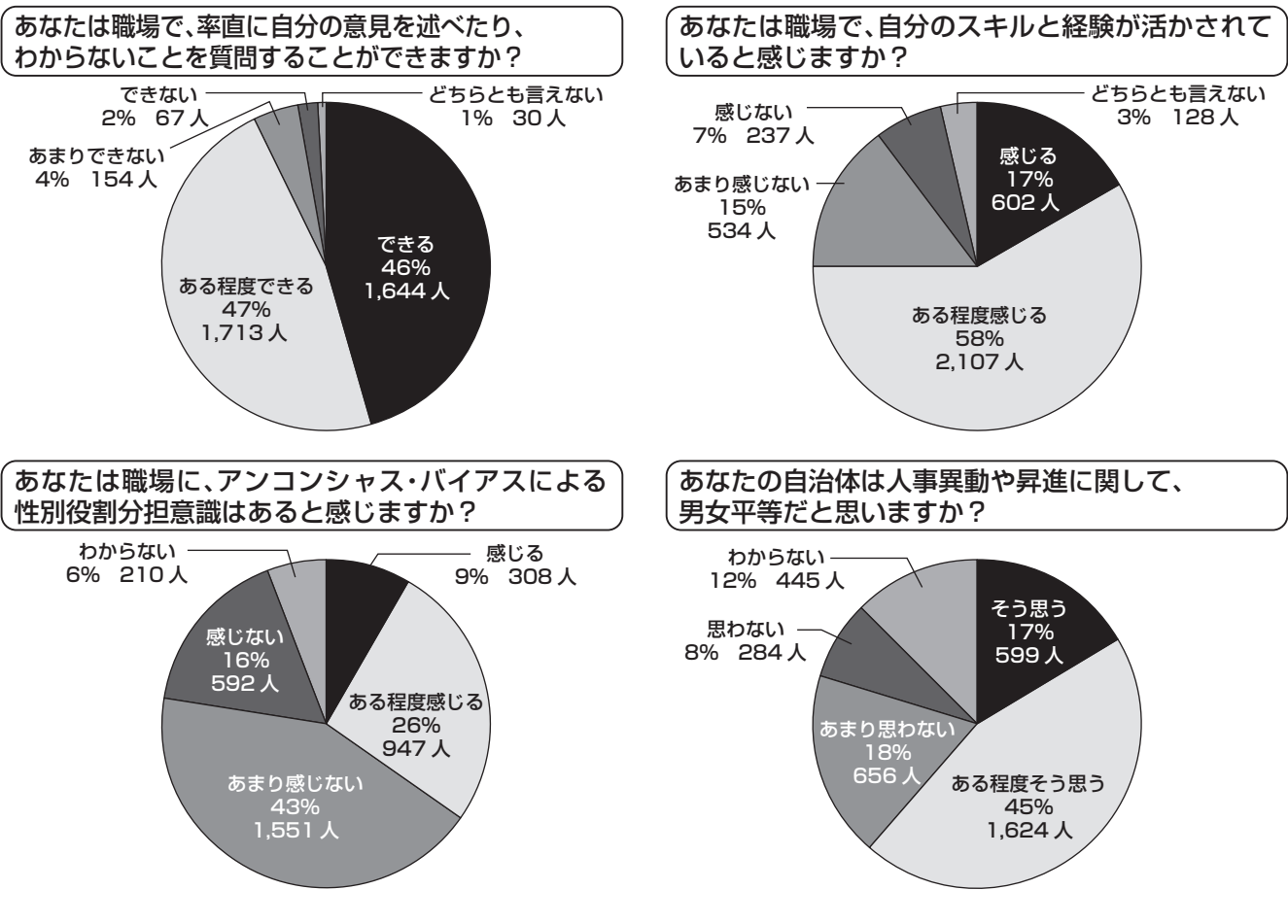
職 種	回答数
係員級	2,182 人
係長級	680 人
課長補佐級	369 人
課長級以上	377 人
合 計	3,608 人

職種(必須)

職 種	回答数
事務職	1,766 人
技術職	323 人
保健師	102 人
看護師(医療機関以外勤務)	30 人
保育士	407 人
幼稚園教諭	66 人

職 種	回答数
保育教諭	154 人
技能・労務職	294 人
消防士	289 人
医療職	105 人
その他	72 人
合 計	3,608 人

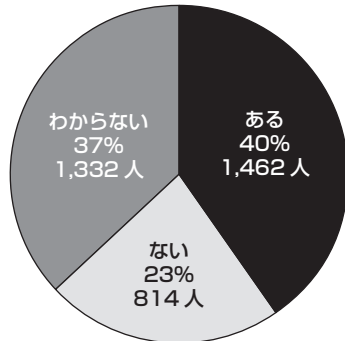
2. あなたの職場環境について



3. あなたの職場のキャリア形成に関する支援について

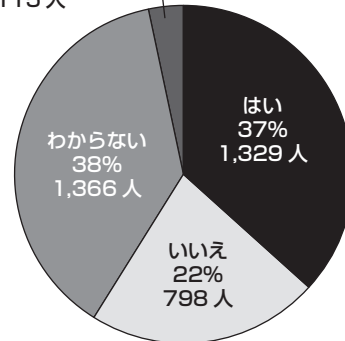
あなたの自治体のキャリア形成に関する支援(研修)についてお伺いします。

C. あなたの職場で、キャリア形成に関する上司の支援はありますか？



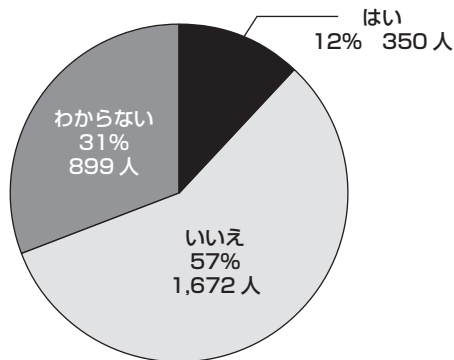
あなたは定年まで働きたいと思いますか？

すでに定年を迎えている
3% 115人

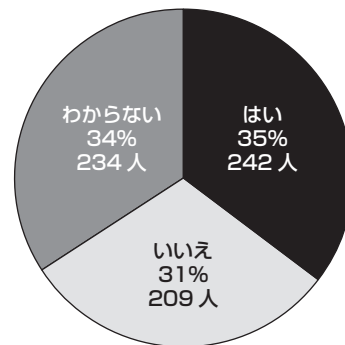


管理職への登用について

A. 現在、管理職以外の方
あなたは管理職になりたいと思いますか？



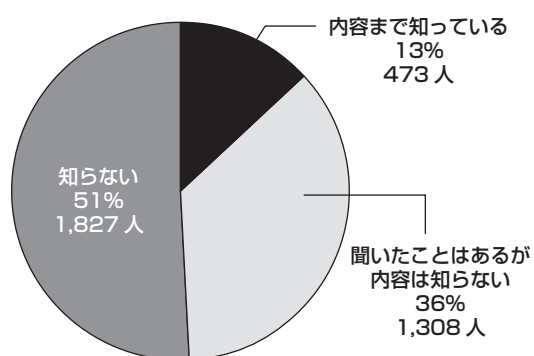
B. 現在、管理職の方または管理職の経験がある方
あなたは管理職になって良かったと思いますか？



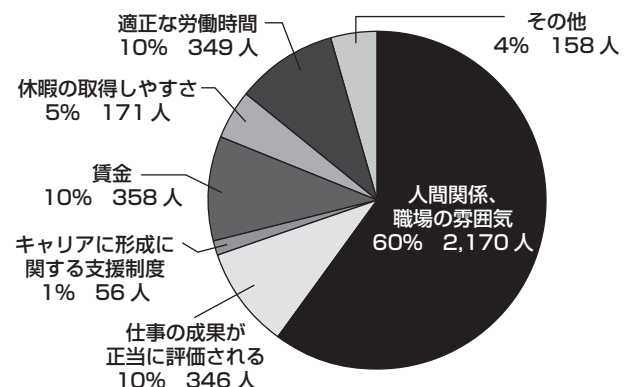
※無回答あり

4. その他

あなたは自治体が策定している「特定事業主行動計画」を知っていますか？



あなたが考える『誰もが自分らしく働ける職場』にするためには、何が必要だと思いますか？



その他、アンケート内の自由記述欄にも数多くの、貴重なご意見をお寄せいただきました。それらのご意見は、今後の研究に反映させていきたいと思ひます。

『誰もが自分らしく働ける職場』にするためには何が必要かを検証し、人材確保ならびに、持続可能な組織運営につながる方策を見出していかねばと思ひます。

最後になりましたが、本アンケート調査にご協力いただきました各自治体職員の皆さまに、心から感謝申し上げます。

捉える枠組みである。

これら五つの側面は、人をいづれか一つに分類する類型ではなく、一人のなかに程度の差を伴って併存する。また、それぞれを一律に望ましい、あるいは望ましくないという評価することもできない。将来の目標や結果を意識することは計画的な行動につながり得るが、将来像を固定的に捉えれば、予想外の配属を「本来のキャリアから外れた経験」と受け止めることもある。一方、過去への不満や後悔が、現状を変えようとする行動を促す場合もある。したがって、時間的展望がどのように働くかは、本人が置かれた状況や、選択する行動との関係から捉える必要がある。

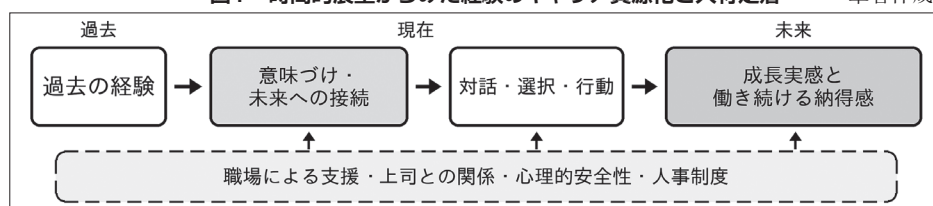
以上のように、時間的展望の観点から見れば、キャリア自律は、将来の目標を明確にすることだけではない。過去の経験を振り返り、それを将来の可能性と関連づけながら、現在の行動を選ぶ過程として捉えることができる。

こうしたキャリア自律の過程を考えるうえで重要なのは、「経験から何かを学ぶこと」と「学んだことを将来のキャリアに生かすこと」を区別して捉えることである。例えば、仕事上の失敗を振り返り、「自分の強みと弱みが分かった」と理解することは、経験の「意味づけ」である。一方、そこで得た自己理解を今後の仕事の選択や能力開発と結びつけて捉えることを、本稿では「未来への接続」と呼ぶ。未来への接続とは、単に将来を楽観的に考えることではなく、過去の経験から得たものを、これからの自分のキャリアに位置づけることである。

自治体の仕事を例にすれば、住民対応がうまくいかなかったとき、「自分は説明が下手だ」と結論づけるだけでは、その経験から何を学び、今後どう生かすかは見えにくい。し

図1 時間的展望からみた経験のキャリア資源化と人材定着

筆者作成



かし、どこで行き違ったのかを振り返り、「相手の前提を確かめてから制度を説明する必要がある」と学び、それを次の相談業務や後輩指導に用いることができる。経験の意味づけと未来への接続が生まれる。また、希望していなかった異動で部門間の調整力を身につけ、それを将来に関わりたい地域課題や役割と結びつけることができる。その異動経験も本人のキャリアのなかに位置づけ直すことができる。

本稿では、このように、経験から得たものが意味づけられ、未来へ接続され、その後、その後のキャリア形成に生かされる一連の過程を「経験のキャリア資源化」と捉える。

(図1)組織が仕事、異動、研修、挑戦といった経験機会を提供し、それが供しても同じように成長につながるわけではなく、経験を「与える」ことに加えて、本人がそこから得たものを将来に「生かす」ところまで支援する必要がある。ただし、これは、つらい経験を無理に美化したり、不合理な配置を本人の受け止め方の問題に置き換えない。否定的な感情も含めて

5. 時間的展望から考える自治体職員のキャリア支援

キャリア自律を支援する際には、将来目標の明確さや行動の積極性に目が向きやすい。しかし、時間的展望と実際のキャリア行動との関係は、それほど単純ではない。小西(2025)では、国内の大学3年生を対象に、時間的展望の五つの側面と就職活動初期の行動との関係进行分析した。

分析の結果、過去を否定的に捉える傾向は、説明会への参加や応募書類の提出など、複数の行動と正の関連を示した。一方、未来志向は、一部の行動と負の関連を示した。この結果は、過去を否定的に捉えることが望ましく、未来志向が望ましくないことを意味するものではない。過去への不満や後悔が現状を変えるための動機となる場合もあれば、将来像が明確であるために、必要な情報や応募先を絞って行動している場合も考えられる。

この研究は横断調査であり、大学生を対象としているため、その結果を自治体職員のキャリア形成に直接当てはめることはできない。しかし、同じ時間的展望であっても、それが行動を一律に促したり、抑えたりするわけではないことを示している。キャリア自律を、将来目標の明確さや行動の多さだけで判断するのはなく、その行動が本人の過去の経験や望む未来のなかで、どのような意味を持つのかを捉えることが重要である。

この視点を自治体職場のキャリア支援に生かすために、必ずしも大がかりな制度から始める必要はない。まず職員本人には、自分の経験を定

期的に振り返ることを勧めたい。所属部署や役職だけでなく、困難だった仕事、住民から受け取った言葉、失敗、助けられた人、身についた力などを書き出す。そのうえで、これまでの経験から持ち運べる力は何か、今後どのような地域課題に関わりたいか、次に試したいことは何かを考える。遠い将来の役職を一つに決める必要はない。未来を修正可能な見通しとして持ち、現在できる行動を選ぶ方が、予期しない異動や役割の変化にも対応しやすい。

上司には、人事評価とは区別したキャリア対話が求められる。「将来どうなりたいか」と尋ねるだけでは、答えられない職員もいる。まず、「これまでの仕事で印象に残っていること」「以前の部署での経験が今の仕事に役立つ場面」「今後増やしたい経験」などを尋ねる。そこから見えてくる強みや価値をもとに言葉にし、現在の職場で試せる仕事や役割を考える。上司の役割は正解を与えないことではなく、職員が経験のつながりを見いだし、小さな行動を試せる機会をつくることである。

こうした対話には、心理的安全性が欠かせない。希望する部署、昇任などの話したことで不利益を受けると感じるなら、本音を語ることは難しい。田井(2025)の分析でも、直属上司との良好な関係や職場の心理的安全性が、若手職員の離職意思の低さと関連していた。上司個人の傾聴やフィードバック、経験機会の与え方を学べる仕組みを設けるとともに、上司自身の負担や相談経路にも配慮する必要がある。

人事部門には、異動、研修、評価を別々に運用するのではなく、経験を未来へつなぐ一連の過程として設計することが求められる。異動前に

表1 キャリア自律と人材定着を支える三者の実践

筆者作成

主体	経験の整理	対話・見通し	現在の行動
職員本人	経験を記録し、持ち運べる力を言語化	関わりたい課題と経験を結びつける	次の小さな行動を選ぶ
上司	経験間のつながりをともに探す	安心して希望・迷いを話せる場をつくる	試せる仕事・人との接点を渡す
人事部門	異動前後の振り返りを制度化	選べる範囲と複数の貢献経路を可視化	研修・配置・評価を連動させる

ジェクト、他自治体・民間企業・大学等での越境学習、メンター制度、段階的な管理役割の経験、専門性を生かす複線的なキャリア経路などを組み合わせることも考えられる。ただし、選択肢を設けても、制度の内容や応募後の扱いが不透明であれば、職員は手を挙げにくい。何を選べるのか、希望がかなわない場合にはどのような説明が行われるのかまで含めて、制度を可視化する必要がある。また、若手職員だけでなく、役割の転換と生活上の課題が重なりやすい中堅・ベテラン職員にも、キャリアについて対話し、学び直す機会

は、本人がこれまで得た力と、次の部署で期待される役割を確認する。異動後は、以前の部署での経験がどこで生きたか、新たに得たかを振り返る。職員も、部署名だけでなく、担当した課題、発揮した能力、関わった地域や外部機関などを記録できれば、これまでの経験を生かす配置を考えるための材料になる。(表1)

さらに、庁内公募、部門横断型のプロジェクト、自治体職員のカリヤには、個人の時間と地域の時間が重なっている。一つの部署で得た住民への理解が、別の部署での政策形成に生かされることもある。ある職員が失敗から得た知恵が後輩に引き継がれ、将来の住民サービスを支えることもある。異動によって生じる経験の「点」を、本人と組織がともに「線」にすることができれば、その経験は本人のカリヤだけでなく、自治体組織のなかにも蓄積される。キャリア自律とは、すべてを自分で決めることではない。予期しない異動や役割の変化も含めて経験を意味づけ、望む未来との関係から現在の可能性を見だし、周囲と対話しながら次の行動を選ぶことである。そ

を用意することが重要である。

6. 経験をこれからのキャリアにつなぐ職場へ

キャリア支援だけでなくすべての離職を防げるわけではない。過重労働、処遇、ハラスメント、家庭事情、健康上の問題などには、それぞれに合った対策が必要である。つらい経験に前向きな意味を見いだすよう職員に求めたり、組織の問題を本人の受け止め方の問題に置き換えたりしてはならない。また、十分に考えたいうえで、転職や組織外でのキャリアを選ぶことも、キャリア自律の一つの形である。

それでも、現在の仕事がいままで経験や今後の自分とどのようにつながるのかを考えられること、異動や登用に付いて情報を得て対話できること、複数の貢献の仕方が見えることは重要である。人材定着についても、在籍年数だけでなく、成長を実感できているか、経験を今後に生かせるかという観点から捉える必要がある。

して組織には、その過程を職員だけに委ねず、経験を未来につなぐための情報、対話、機会を提供することが求められる。職員一人ひとりの過去・現在・未来をつなぐ支援が、本人の納得できるキャリアと、自治体の持続的な人材定着を結ぶのである。

注1 質問や意見、失敗などを、不安なく周囲に伝えられる状態を指す (Edmondson, 1999)。

参考文献・資料

- Lewin, K. (1951) Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers (D. Cartwright, Ed.). Harper & Brothers.
- Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999) "Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric," Journal of Personality and Social Psychology, 77 (6), 1271-1288.
- 浅野良一 (2016) 「自治体におけるこれからの人材育成—人材育成型人事管理・職場マネジメント・職員研修—」『アカデミア』118, 30-35.
- 石井淳平 (2010) 「自治体職員のキャリア形成と専門性」第33回地方自治研究全国集会 (愛知自治研集会) 報告論文。 https://www.jichiro.gr.jp/jichiro_kako/report/rep_aich33/01/0115_ron/index.htm (最終閲覧日: 2026年6月10日)
- 入江容子 (2024) 「これからの自治体における人材マネジメントをめぐる諸論点」『都市とガバナンス』41, 52-59.
- 小西琴絵 (2025) 「大学生の時間的展望と就職活動の積極性ととの関係」『日本労働学会第55回全国大会研究報告論集』
- 下島裕美・佐藤浩一・越智啓太 (2012) 「日本版 Zimbardo Time Perspective Inventory (ZTPI) の因子構造の検討」『パーソナリティ研究』21 (1), 74-83.
- 田井浩人 (2025) 「自治体の若手職員の離職意思を抑制する職場の要因—人間関係・仕事の相互依存性・心理的安全性—」『都市とガバナンス』43, 52-59.
- 都筑学・白井利明編 (2007) 『時間的展望研究ガイドブック』ナカニシヤ出版。
- 中嶋学・新川達郎 (2007) 「地方自治体におけるキャリア形成—「ヨコ」のキャリアに焦点をあてて—」『同志社政策科学研究』9 (1), 51-60.
- 堀内泰利・岡田昌毅 (2009) 「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」『産業・組織心理学研究』23 (1), 15-28.
- 三重県 (2024) 「三重県人財マネジメント戦略」 <https://www.prefmie.lg.jp/common/content/00145033.pdf> (最終閲覧日: 2026年6月10日)
- 三重県 (2026) 「県職員のキャリア形成支援調査業務委託に係る企画提案コンペを実施」 <https://www.prefmie.lg.jp/NYUSATSU/m0007500015.htm> (最終閲覧日: 2026年6月10日)
- 三重県地方自治研究センター (2025) 「やりがいに関する自治体職員アンケートの結果について」『地方自治みえ』395, 14. <https://mie-jichiro.jp/wp/wp-content/uploads/2025/05/6d74e3189289-53399364697efda52a6.pdf> (最終閲覧日: 2026年6月10日)
- 労働政策研究・研修機構 (2025) 『働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた労働の質の向上に向けた人材戦略に関する調査 (企業調査・労働者調査)』JLPT 調査シリーズ No.261. <https://www.jil.go.jp/institute/research/2025/documents/0261.pdf> (最終閲覧日: 2026年6月10日)
- Edmondson, A. C. (1999) "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," Administrative Science Quarterly, 44 (2), 350-383.

プロフィール

四日市大学総合政策学部
特任准教授

小西 琴絵



四日市大学総合政策学部特任准教授。修士(経営学)。人的資源管理論、キャリア論を専門とし、組織・キャリア場面における個人の時間認識に着目して研究を行う。現在は、時間的展望と仕事に関する態度・意思決定・行動との関係、過去経験の意味づけと未来への接続、自律的なキャリア形成の仕組みについて、大学生および社会人を対象とした調査研究を進めている。