

明日をひらく地域活性化のための情報誌

地域づくり

本編

2020
6

ISSN 1340-8917

地域で進む魅力ある働き方

本誌は、宝くじの社会貢献広報事業として助成を受け作成されたものです



1 巻頭エッセー／熊本地震からの復旧復興と自主自立のまちづくり

大西一史（熊本市長）

特集

地域で進む魅力ある働き方

- | | | | |
|----|---------|-----------------------|----------------------------------|
| 2 | 基調論文 | 働き方改革と生活改革の好循環を | 佐藤博樹（ <small>（支那大経済学）</small> |
| 6 | 宮城県仙台市 | 進化する働き方が、事業と地域の魅力を高める | 西村聡美 |
| 8 | 栃木県宇都宮市 | 農業界を変えた小さな梨園 | 佐川友彦 |
| 10 | 熊本県宇城市 | R P Aを活用した業務改革 | 宇城市総務部市長政策室行政経営係 |
| 12 | 副基調論文 | 働き方改革が今後注意すべき点 | 高見具広（ <small>（労働政策研究・研修）</small> |

【特集編では基調論文、全11事例を全て掲載～特集編のみに掲載される事例は以下の通り】

- | | | |
|------------|-----------------------|--------------|
| ●青森県・十和田湖畔 | 2拠点の生活から見えてくるもの | 小林徹平 |
| ●神奈川県横浜市 | 先生のHappyが子どもの笑顔に | 熊切 隆 |
| ●神奈川県真鶴町 | 港町から生み出す新しい働き方とコミュニティ | ト部直也 |
| ●大阪府柏原市 | 子育て世代の多様な働き方を支援 | 吉田定弘 |
| ●兵庫県神戸市 | 職員の多様な働き方を後押し | 神戸市行財政局組織制度課 |
| ●鳥取県 | 「働きやすい鳥取県づくり」を目指して | 河野小夜子 |
| ●愛媛県松山市 | 官民連携して働き方改革をやってみた | 松村克彦 |
| ●長崎県 | 教職員・学生の多様性とやる気を活かす | 吉田ゆり |

レギュラーレポート

- | | |
|--|--|
| 16 2019 年度 国内調査報告
神奈川県秦野市、富山県富山市
適正な行財政運営の実現 | 24 地域づくりは人づくり
市民を単なるお客様とせず、
共に汗をかくまちづくり
小紫雅史（奈良県生駒市長） |
| 18 2019 年度 国内調査報告
東京都大田区、新潟県燕三条地域
モノづくり企業と地域との連携 | 26 広報室だより
39 団体から新たな職員 |
| 20 “がんばる地域” 応援事業 岩手県住田町
持続可能な森林を次世代に
鈴木佑介 | 27 書籍紹介 |
| 22 海外調査報告 オランダ
世界最先端の「スマート農業」 | 28 首長の思い
大輪の花火のような活力あふれるまちに
老松博行（秋田県大仙市長） |
| 23 海外調査報告 フランス・エビアン市
「水」を活用したまちづくり | |

グラビア

表3 手前みそですが… 【千葉県市原市】



色とりどりのアジサイを眺めながら散策

問い合わせ先
開園期間中＝みちのくあじさい園
(0191-236-2349)
それ以外＝(一社) 一関市観光協会
(0191-236-2350)
(写真提供＝一関市観光物産課)

岩手県の内陸南部に位置する一関市は、名勝・日本百景の「猿蓑溪」と名勝・天然記念物の「厳美溪」の二大渓谷や、紅葉の景色が「神のじゅうたん」とも評される栗駒山といった観光名所がある、自然に恵まれた市です。市内各地でのイベントも盛んで、三大フェスティバルをはじめとした数多くのイベントを開催しております。

「みちのくあじさい園」では、6月下旬から約1カ月間、杉山の路地が色鮮やかな「あじさい」の花に彩られます。東京ドーム3個分以上の広大な杉山内に400種4万株のあじさいが植栽されており、早咲きの山あじさいから遅咲きの西洋あじさいまで、日を追って色・形を変える、まさに「変幻の花あじさい」の魅力を満喫いただけます。

他にも、しゃくなげ（4月下旬～5月下旬）やカルミア（6月上旬～中旬）など、時期によって様々な花を楽しむことができます。

詳しくは、市公式観光サイト「いち旅」をご覧ください。皆様のお越しをお待ちしております。

みちのくあじさい園 表紙

熊本地震からの復旧復興と 自主自立のまちづくり

熊本市長 ● 大西 一史



新型コロナウイルスの感染拡大は、市民の生命や健康を脅かし、雇用や市民生活への不安を増大させています。加えて、感染の収束が見通せない中で、消費が急激に冷え込み、飲食業や宿泊業、小売業をはじめ、あらゆる産業、業種に深刻な影響を与えています。全国の市町村におかれましても、地域の実情に応じた対策を講じ、感染拡大の防止に最大限努めておられることと存じます。新型コロナウイルスが一刻も早く収束し、皆様の生活と地域経済が元の状態に戻ることを切に願うばかりです。

さて、熊本に甚大な被害をもたらしました「平成28年熊本地震」から4年が経過致しました。この4年間、本市で策定した「熊本市震災復興計画」に基づき、震災からの復旧復興に向けて全力で取り組んだ結果、被災者の住まい再建やインフラ等の復旧はおおむね順調に進んでいるところです。

とりわけ、市内の仮設住宅等への入居者数は、令和2年3月末時点で383世帯となり、最大時の1万2000世帯から96・8%が恒久的な住まいに移行されています。また、文化施設等の一部を除き、道路や橋梁、河川等のインフラの復旧工事はすべて完了しており、さらには、新市民病院の開院や熊本城ホールの開業など、熊本の将来を見据えた取り組みも並行して進めてまいりました。

この熊本地震で痛感したことは、市職員の大部分も被災している中、行政だけの支援による「公助」には限界があるということです。それと同時に、避難所運営において住民同士の自主的な協力が生まれるなど、多くの市民が主体となり、地域の中でつながり、互いに支え助け合う「自助」および「共助」の重要性を再認識させられました。

私は、平成26年の市長選挙の時から、「地域主義」という理念を掲げ、市民と地域による自主自立のまちづくりをめざしてきましたが、実際に困難の中で協力し合う

市民の皆様の姿を見て、今まで観念の中から抜け切れなかった「地域主義」を具体的な形で教えられました。

この地域主義を実現するため、平成29年度から市内17カ所の出張所や公民館などを「まちづくりセンター」として再編し、まちづくり支援専任の地域担当職員を配置しています。本市では、この地域担当職員が、積極的に市民の中に飛び込んで、地域の課題や市民の意見・要望などを的確に把握し、市民とともに解決を図りながら、地域の特性をいかした「自主自立のまちづくり」を進めております。

そして、震災から5年目を迎える令和2年度は、被災者の方々がひとりも取り残されることがなく、一日も早く元の生活を取り戻していただけるよう、被災者の生活再建等の支援に最優先で取り組むとともに、熊本城の復旧や地域経済の活性化など、引き続き震災からの復旧復興に取り組んでまいります。

また、本市は昨年度「SDGs未来都市」に選定されました。今年度は、「誰一人取り残されない」というSDGsの理念を踏まえ、社会情勢の変化や新たな時代潮流に対応した施策を展開し、本市のめざすまちの姿である「上質な生活都市」の実現に向けて再始動する重要な年であると考えております。

具体的な施策として、誰もが分かりやすく利便性の高い交通体系の構築や小中学校の教育ICT環境の整備、さらには人生100年時代を見据えた健康寿命の延伸に向けた健康ポイント事業の本格運用などに積極的に取り組めます。

本市としましては、これらの取り組みとあわせて、新型コロナウイルス感染症の収束に向けた取り組みを全力で進め、市民の皆様が安心して暮らすことができ、ずっと住み続けたいと思えるまち、そして、誰もが住んでみたくなる、訪れたいなるまち「上質な生活都市」の実現に総力を挙げて取り組んでまいります。（4月28日時点）

働き方改革と生活改革の好循環を

— 重要な管理職の役割 —



中央大学ビジネススクール教授

● 佐藤 博樹

働き方改革の目的

働き方改革に関する社会的な関心が高まり、企業による働き方改革の取り組みも急速に進展しつつある。しかし、企業における働き方改革の現状をみると、残業など長時間労働の解消の取り組みが多いことがわかる（狭義の働き方改革）。働き方改革には、長時間労働の解消も含まれるが、長時間労働の解消のみがその目的ではない。もちろん、健康を害するような長時間労働や法違反は、即刻、解消すべきなのとは言ってもない。働き方改革において大事な取り組みは、社員一人一人が高い時間意識を持った働き方へ転換することにある（広義の働き方改革）。この点では、残業のない職場でも働き方改革が必要なのである。もちろん、長時間労働の解消には、時間をかけた働き方に依存するビジネスモデルや取引先との関係、さ

らには要員の量・配置など企業としての経営戦略や人事戦略の見直しも必要になる。

働き方改革で解消すべき課題は、仕事が終わらなければ残業すればよいと考える「安易な残業依存体質」である。安易な残業依存体質が根強い結果、時間を大事に活用する意識が弱く、労働生産性が低くなるという課題が生じている。いい仕事をしていてもその仕事に投入する時間に無駄があったり、過剰品質が生じたりすることによる。

安易な残業依存体質が根強い背景には、必要とときにはいつでも残業ができる社員、つまり仕事中心の「ワーク・ワーク社員」が基幹的な人材層を構成していた時代にでき上がった働き方が、継続していることがある。現状の働き方を前提とすると、ワーク・ワーク社員以外の人材つまり「ワーク・ライフ社員」などの人材活用が阻害され、そうした人材が意欲的に仕事に取り組みないという課題が生じている。

筆者プロフィール

佐藤 博樹氏
(さとう・ひろき)

中央大学大学院戦略経営研究科教授

東京都生まれ。一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。雇用職業総合研究所（現労働政策研究・研修機構）研究員、法政大学経営学部教授、東京大学社会科学研究所教授などを経て現職。東京大学名誉教授。著書として、「職場のワーク・ライフ・バランス」（共著）、「ダイバーシティ経営と人材活用」（共編著）など。兼職として、内閣府・男女共同参画会議議員、経産省・新ダイバーシティ経営企業100選運営委員会委員長など。

ワーク・ライフ社員とは、仕事も大事だが、仕事以外にも大事なことや取り組みなくてはならないことがある者である。例えば、仕事と子育てや介護の両立といった課題のある社員などを挙げることができる。企業が、ワーク・ワーク社員以外のワーク・ライフ社員も受け入れ、そうした人材が保有する能力を活用するためには、従来の働き方の改革が不可欠なのである。つまり、働き方改革は、多様な人材が企業経営に貢献できる、いわゆるダイバーシティ経営を実現するための土台整備なのである。

広義の働き方改革の進め方

広義の働き方改革を進めるためには、社員一人一人が、時間意識の高い働き方に転換することや、管理職の職場マネジメントの改革が必要となる。社員一人一人が時間意識の高い働き方に転換すること、管理職の職場マネジメントの改革は、相互に関係する。時間意識の高い働き方とは、管理職だけでなく社員一人一人が「時間」を有限な経営資源と捉えて仕事に取り組むこと、つまり高い「時間意識」を持つことである。

「時間制約」のないワーク・ワーク社員が多い時代にでき上がった仕事管理・時間管理は、安易なものとなりがちであった。仕事が終わらないときは残業で対処すればよいとする安易な残業依存体質が存在した。その結果、無駄な業務の削減、仕事の優先付け、過剰品質の解消などを考慮せずに、「仕事総量」を所与としてすべての業務が完了するまで労働サービスを投入し続けるような働き

きが行われてきた。時間を「有限」な経営資源と考える意識を欠いたことで、時間を効率的に活用する考えが弱かったのである。

時間制約のあるワーク・ライフ社員を前提とした仕事管理・時間管理とするためには、時間総量を所与とし、その時間で最大の付加価値を生み出すことが求められる。時間を「有限」な経営資源と捉え、その時間を効率的に利用する高い時間意識を職場成員の間に定着させるのである。

働き方改革では、情報共有と仕事の「見える化」への取り組みも必要となる。時間制約のない社員が多数を占める時代とは異なり、時間制約のある社員が主となると、職場の全員が同じ場所や同じ時間帯で仕事ができなくなることによる。こうした結果、職場成員間での情報共有や仕事の「見える化」が不可欠となる。

重要な管理職の役割

働き方改革の成否は、職場の管理職のマネジメントにかかっている。管理職が、時間制約を前提とした仕事管理・時間管理を行うためには、まず管理職自身が時間制約を自覚することが必要となる。しかし現在の管理職には、これまで時間制約を意識せずに仕事をしてきた者が多いという課題がある。「仕事中心の価値観」を持っているだけでなく、そうした価値観を望ましいと考えている管理職が少なくないことによる。

こうした仕事中心の価値観を変え、管理職自身が自分のワーク・ライフ・バランス(WLB)を大事にすることが、働き方改革の出発点となる。

管理職自身が、WLBを実現できる職場作りを、自分自身の課題として理解する方法の一つとして、仕事と介護の両立を考えることが有効になる。これまで時間制約を感じることなく仕事中心の生活をしてきた管理職も、今後は仕事と親の介護の両立の課題に直面し、自分自身にも時間制約が生じる可能性が高いことによる。つまり働き方改革は、管理職自身のWLB実現にとっても不可欠な取り組みなのである¹⁾。

※1 詳しくは佐藤博樹・矢島洋子「新訂・介護離職から社員を守る…ワークライフバランスの新課題」労働調査会、2018を参照されたい。

企業による支援も必要

管理職が働き方改革を担えるように、企業として支援することも重要である。しかし、管理職の現状の働き方をみると、長時間労働などで働き方改革に時間を割けない状況にあることがわかる。この点を管理職に関する調査でみてみよう。企業活力研究所の人材研究会による大卒以上の営業職(販売職を除く)の管理職に対する調査²⁾によると、以下の点が明らかにされている。

管理職は、コンプライアンス対応や付加価値の高い仕事求められるなど、担うべき業務が増加し労働時間が長くなっている。週の実労働時間は、49時間以下が39・7%で、50時間台が36・6%、60時間以上が23・7%にもなる。こうした長時間労働の背景には、管理職が担うべき業務の増加だけでなく、部下が担当するのと同じ仕事、いわゆる「プレイング業務」の増加がある。

管理職が、仕事時間全体の中でプレイング業務に割いている時間の割合をみると、20%以下は33・3%にすぎず、50%以上が25・5%、21・50%が41・3%にもなる。プレイング業務が多くなる理由では、業務量が多いこととメンバーの力量不足が2大理由となる。メンバーの力量不足が上位に指摘されているのは、管理職が、部下育成に時間を割けないことが背景にあるともいえる。

調査では、管理職として担うべき業務を12項目（例えば「部下の将来のキャリアを見据えて指導・育成する」など）挙げ、それぞれの取り組み状況を4段階で尋ねている。その4段階の回答に関して「取り組んでいる」（2点）、「まあ取り組んでいる」（1点）、「あまり取り組んでいる」（1点）、「取り組んでいない」（1点）とし、12の選択肢の合計得点（+24点から-24点）を算出し、合計得点の分布を踏まえて、おおよそ8項目が2点を上回る程度の17点以上を「管理職の役割を担えている者」とした。その結果によると、「管理職の役割を担えている者」は全体の32・0%と3分の1でしかない。

管理職の役割を担えている者（合計得点17点以上）と管理職の役割を担えていない者（合計得点16点以下）を比較すると、以下の点が明らかに違った。

第一に、週の実労働時間が長くなるとプレイング業務が増えることになり、プレイング業務が増えると管理職としての役割を果たしている者が減少し、他方で果たしていない者が増加する。

第二に、プレイング業務の割合が多い管理職では、管理職として担うべき役割ができていない状

況が確認できる。つまり、管理職が働き方改革を担うためには、管理職の働き方を見直し、管理職としての役割が担えるようにする必要があることがわかる。そのためには企業の支援が必要となるが、その支援が十分でない。管理職自身が、管理職としての役割を遂行するために会社に求めていることのなかで、企業が実際に行っている支援は極めて少ない現実がある。

※2 企業活力研究所・人材研究会（2017）『働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究報告書』。筆者は研究会に委員長として参加した。

生活改革の必要性

企業が、働き方改革を進める際の課題は、社員の側にもある。それは社員のすべてが、働き方改革の必要性を感じていないことによる。具体的には、社員の中には仕事だけでなく仕事以外にも大事なことや取り組む必要があるワーク・ライフ社員だけでなく、ワーク・ワーク社員がかなりの比重を占めることによる。

仕事以外に大事なことや取り組むことがないワーク・ワーク社員は、現状の長時間労働の働き方に課題を感じていないことが多い。そのため、企業による働き方改革の取り組みで、長時間労働が解消されたにもかかわらず、社員の仕事満足度が低下した事例も散見される。

働き方改革に取り組んだ企業で、社員の仕事満足度が低下した理由は、①残業削減で収入が減少したこと②「好きな仕事や、やりたい仕事」に取り組むことができる時間が削減されたと社員が感

じていること——などにある。

「好きな仕事や、やりたい仕事」への取り組み時間が削減されたことに不満を感じる課題を解決するためには、働き方改革で創出された時間が、「自分の人生を豊かにするために使うことができる時間」なのだと、社員が受け止めることができるかどうかが鍵となる。つまり、「豊かな人生」は、仕事の充実だけでなく、仕事以外の生活の充実の両者によるものと、社員が理解できるかによる。

もちろん、仕事が好きなのは悪いことではない。しかし、仕事が好きだけでなく、仕事のみの生活をしている社員が、実は企業にとって課題をもたらす時代なのである。この点に関しては、社員自身の自覚も必要になる。

第一に、ワークワーク社員は、前述したように働く時間に制約がないため、時間資源を効率的に活用しようとする意識が低くなりがちで、時間生産性や付加価値生産性の向上に注力しない場合が多くなる。

第二に、これからの社員に求められる職業能力では、今の仕事に必要な職業能力だけでなく、予測できない将来の変化にも対応できる「チャレンジ力」や新しいことに常に関心を持つ「知的好奇心」³、さらには学び続ける「学習習慣」の三つからなる「変化対応行動」にあることによる（図1参照）。変化対応行動のある社員は、社内でも多様な人材と交流しているだけでなく、社外でも多様な人材との交流機会を持ったり、様々な活動に参加したり、さらには自己啓発に継続的に取り組んだりしていることが明らかにされている³。つまりワーク・ライフ社員は、変化対応行動が取れている可能性が

「望ましい社員像」の転換を

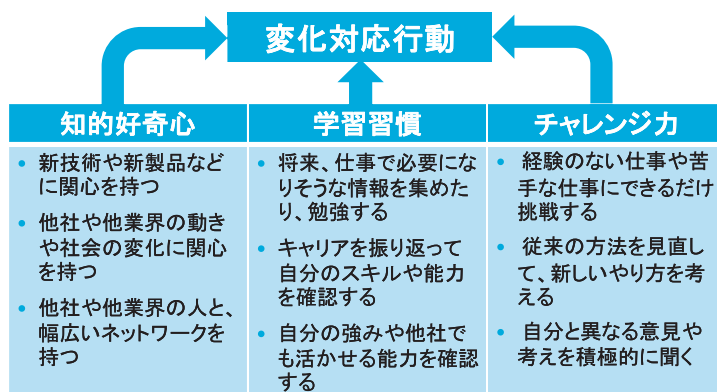
企業として社員の生活改革を支援し、生活改革と働き方改革の好循環を実現する方法として、ここでは二つの取り組みを紹介しよう。

第一は、仕事以外に取り組みたいことがあるにもかかわらず、上司から表だって反対されなくて

高くなる。ワーク・ワーク社員として仕事だけの生活が続けると、変化対応行動が低くなり、最悪の場合はそれができなくなるリスクが高い。

※3 詳しくは佐藤博樹・松浦民恵「『変化対応行動』と仕事・仕事以外の自己管理―ライフキャリアのマネジメント―」日本キャリアデザイン学会『キャリアデザイン研究』Vol.15、2019年9月を参照されたい。

図1 「変化対応行動」の構成要素と各構成要素の行動の例示



(注) 佐藤博樹・松浦民恵「『変化対応行動』と仕事・仕事以外の自己管理―ライフキャリアのマネジメント―」日本キャリアデザイン学会『キャリアデザイン研究』Vol.15、2019年9月による。

も、人事考課にマイナスの影響があるのではないかと危惧し、その希望を上司に伝えていない社員が、その希望を上司や職場の同僚に表明しやすくすることである。例えば、社会人大学院に入学し、MBAを取得したいと考えている社員などがその例となる。現在の管理職の多くは、仕事上のスキルをOJTで獲得してきたため、MBA取得の希望を、上司は理解してくれないと部下が考えていることなどが背景にある。こうした状況を変えていく一つの方法は、社員が自己啓発に取り組むことを、企業としてプラスに評価していることを管理職や社員に伝えることである。

例えば、会社主催で昼休みにビジネススクールの説明会を開くことなどが挙げられる。会社が、ビジネススクールなどで自己啓発に取り組む社員を支援したり、評価したりすることを社内に情報発信することで、管理職は部下の自己啓発の取り組みに反対しにくくなり、社員がそうした希望を上司に伝えやすくなる。自己啓発に取り組む社員が社内に増えると、自己啓発に関心を持つたり、自己啓発に取り組んだりする社員が増えることにつながる。同様に、社会貢献活動に取り組む団体に関して社内で紹介する場を設けることも有益となる。

第二は、企業として望ましいとする社員像を再定義することである。今の仕事ができるだけでなく、仕事以外にも大事なことがある社員が、将来も継続的に会社に貢献できる社員だと、「望ましい社員像」を転換することである。仕事と仕事以外の生活をマネジメントし、自分のキャリアや生活をデザインできる社員が望ましい社員だとする

メッセージを発信するためには、社内報などでもそうした社員像に該当する社員を取り上げることでも有効である。

最後に、ワーク・ライフ社員を増やしていくためには、残業削減だけでなく、メリハリのある働き方の実現を通じて、社員が「平日のゆとり」を確保できるようにすることが大事である。月45時間程度の残業時間を月二十数時間に半減することは望ましいといえる。しかし、毎日1時間の残業でなく、残業ゼロの日を確保すること、つまり平日のゆとりの実現が重要なのである。仕事以外の生活の充実のためには、毎日1時間の残業でなく、残業ゼロの日と残業2時間の日の組合せの方が望ましい。平日のゆとりがないと、平日に仕事以外の様々な活動に取り組むことができない。例えば、平日に小学生の子どもと夕食を共にするためには残業ゼロの日が必要となる(図2参照)。

図2 「毎日1時間の残業」は適正か？

9時から19時まで勤務(所定内8時間+残業1時間)
+
往復2時間の通勤時間
=6時半に起床し8時前に家を出て、20時過ぎに帰宅し食事など
(24時に就寝し、睡眠時間6時間半)
=平日の在宅時間のほとんどは、睡眠・食事など必需時間に

「平日のゆとり」がない生活

平日のゆとりがないと、週末もゆとりを持ってない

⇒残業削減のみでなく、平日のゆとりの実現が課題

定時退社週2日以上実現へ

残業を行う場合はまとめて(メリハリワーク)

(注) 筆者作成。

進化する働き方が、

事業と地域の魅力を高める

―印刷業から地域プロモーション業へ―



株式会社ユーメディア総務部人材開発チーム

● 西村 聡美

仙台市青葉区錦町公園。秋晴れの空の下に真っ白な巨大テントが浮かび上がります。2019年9月12日、仙台的秋の風物詩となった「杜の都のビールまつり 仙台オクトーバーフェスト」の設営は無事完了。14回目を迎えるビール祭りの初日、開場前からオープニングを心待ちにしたご夫婦や女性グループ、会社員の皆さん、学生たちが列をつくっています。

「秋晴れの中、ドイツ楽団の音楽を楽しみながら、掛け声に合わせて初対面の人たちともカンパイ。このノリと雰囲気病みつきです！」

このうれしい言葉とともに開幕です。仙台オクトーバーフェストは、国際交流に加えて地産地消もコンセプトに据え、10万人規模の集客を誇る地域に愛されるイベントへと成長を遂げました。

仙台でも最大級となるイベントを主催する私たちユーメディアは、「今野平版印刷」として創業し、1992年の社名変更を経て今年で60周年を迎え

ました。もともとは売り上げの100%を印刷物が占めていましたが、IT産業の台頭と印刷市場の縮小を背景にメディアミックスを掲げ、経営の多角化を押し進めました。併せて、これまでの受託事業で培ったイベント運営などのノウハウを生かし、主催・発信する事業としてメディアプロモーション事業を立ち上げています。

◆◆◆
新たな事業形態における人材戦略

私たちは、メディアプロモーション事業を「お客様とともにある、地域活性化の仕掛けとなる主体的な事業」と定義しています。お客様の期待に応えることで培ってきた企画力・提案力と前向きに挑戦する風土が新たな事業の立ち上げを後押ししてきましたが、さらに専門性や挑戦意欲の高い人材の獲得・育成が急務となりました。多様なバックグラウンドや専門性を持つ人材が活躍できる

土壌をつくるべく、ダイバーシティ戦略の中でもまずは女性と若者に焦点を当てた働き方改革を進めていきました。

ユーメディアの働き方改革は育児との両立支援の制度拡充からスタートし、その後は社員がリーダーとなり各部門からメンバーを募った「新しい働き方委員会」が中核を担います。定時退社日を周囲に宣言する「イクメンバッチ」や「リフレッシュ・アニバーサリー休暇」などの施策を展開し、残業時間の減少や有休消化率の向上を実現しました。各種メディアへの掲載や働き方に関する表彰の受賞などにもつながり、優秀な人材が集まってきました。

◆◆◆
働き方改革からワークイノベーションへ

一定の成果を上げた働き方改革は、さらに一段ステージを上げ、「ワークイノベーション委員会」へと進化します。過去最大の生産性を指標に掲げ、オフィスリニューアルやリモートワークなどを引き続き社員参画型で推進しています。その他、この組織から生まれた「BLEND^ダ」では、女性の視点でマーケティングリサーチやブランディングを行い、お客様の課題に直接貢献しています。地域での注目度は高く、お客様からも「ユーメディアさん、次は何やるの!？」と期待を寄せる声をいただいています。

私たちのワークイノベーションのゴールは、生産性の向上や付加価値の高い仕事により、これまで以上にお客様のお役に立ち、地域全体を盛り上げていくことです。そのため、私たちの働き方の



【ひな壇スペース】「ワークイノベーション委員会」主導でリニューアルしたオフィス。より成果を上げられる空間を社員自身が考え抜きました



【ミーティングスペース】コミュニケーションの活性化と生産性の向上を目指し各スペースを設計。目的に合わせてエリアを選択することができます



多様なメンバーで構成される女性クリエイティブ集団 BLENDA では、お客様の課題解決をお手伝い。BLENDA はラテン語で「まばゆいほど光輝く」の意

私たちの今後の大きなチャレンジです。1社で掲げるにはあまりに大きなビジョンではありますが、この地域には高い志と熱い想いを持った方々がたくさんいます。

2011年の東日本大震災後、私たちは「おもいを、カタチに。みんなを、ゲンキに。私たちのすべては、その実現のために。」というネクストビジョンを掲げ、地域に寄り添いながら復興の道とともに歩んでまいりました。どんなビジョンも事業も、支えているのはそこにいる「人」です。この地域で一人でも多くの人が生き生き働き、暮らすために。私たちの果たすべき役割は何なのかを常に自問し、挑戦し続けます。

ビジョンに賛同してくれる仲間を、社内外に増やしていく発信・取り組みを強化しています。

◆◆◆ チャレンジし続ける人事施策

人材ビジョンの一つ、「挑戦し続けるDNA」を掲げながら、仙台オクトーバーフェストの姉妹イベント「バル仙台」や、東北の227市町村の魅力を発信するカフェレストラン「Route227's Cafe」など、新しい事業に挑戦し続ける社員が増えており、彼・彼女らを支える人事施策もまた、挑戦を続ける必要があります。これに加え、地域においては首都圏への人口流出という喫緊の課題がある中で、企業単体ではなく官学や企業間の連

携を深め、エリアとしての魅力を向上させる活動の必要性が高まっています。

地元企業3社で主催した、幅広い企業の魅力や仕事を体験してもらう「JIMOTOコラボインターン」はその取り組みの一つです。2019（20年にユーメディアと飲食業、エコロジー業を主体とする地元企業の3社で企画・運営した実践型のインターンシップには、約30人の地元大学生が参加し、自分たちで企画したイベントを実行しながら「働くこと」に向き合いました。

他にもユーメディア社長と地元企業の社長との対談を「JIMOTO社長対談」としてコーポレートサイトで発信するなど、地域を巻き込んだ施策に挑戦しています。

◆◆◆ 事業が人を育て、人が事業を育てる

若い方から「この地域では挑戦したい仕事がない」という話をよく聞く一方、「本当は地元や愛着のある地域に貢献したい」という声も聞きます。ユーメディアでは、やりたい仕事は自分たちで生み出し育てていくという発想を大切に、それを支える仕組みやマインドを強化することを重視しています。若いうちから大きな裁量権を持つてチャレンジし、お客様や地域の皆さまに磨かれながら新たな事業を生み出していく。そして、その事業がまた挑戦する人材を呼び込み、育てていく。この循環を地域全体に広げていくことが、

農業界を変えた小さな梨園

— 3年半に取り組んだ500の経営改善 —



阿部梨園 マネジャー

・ 佐川 友彦

経営改善の必要に迫られたわけ

阿部梨園は宇都宮市にある個人経営の農園です。「幸水」「豊水」といった全国的にポピュラーな品種や栃木県名産の「にっこり」をはじめ、希少品種も含めて8品種を生産・販売しています。個人のお客様の贈答利用が多く、この数年は直売率99%以上の実績です。代表の阿部英生は家族経営の3代目で、26歳のときに両親から事業承継を受けました。代替わり以来10年ほどの間に、先進地の栽培技術を取り入れ生産体系を更新しつつ、百貨店や郵便局などのギフト取引を開拓するなど、経営の幅を広げてきました。

私は従業員として阿部梨園のマネジャーを務めています。生産現場には立ち入らず、農家が苦手としてきたバックオフィスや販売促進、組織開発など生産以外を担当してきました。各種メディアで取り上げてもらう機会が増え、業界では「畑に出ない農家の右腕」として知られています。東京

大学で農学を学んだことから、農業への接点がありました。同大学院卒業後、外資系化学メーカーで太陽光発電パネルの研究開発に従事。ローカルビジネスに関わりたといと、退職して栃木県に出戻った20代の最終盤に、インターンを募集していた阿部梨園と出会いました。2014年のことです。

当時の阿部梨園は、主力として期待していたスタッフに辞められてしまう事態が続き、それまで追い求めてきた技術や売り上げだけでなく、経営と向き合う必要性を深刻に感じていました。そこで、手始めに園外から新しい風を取り込もうと、知人のNPO法人を介して若者のインターンを募集したのです。その募集を知った私はインターン生として応募し、4カ月のあいだ阿部梨園を手伝うことになりました。

初めて関わった農業の現場は改善点の山でした。資材や道具の置き場、店舗の陳列や表記：あらゆる作業の手順に「こうしたら良くなるのに！」があふれていました。私はこれを成長ポテンシャルと捉え、インターンのテーマを「小さな業務改

善、経営改善を100件実施する」と設定しました。日々の業務や経営のあり方を見直して小さく改善することで、従業員が働きやすい環境や、お客様が梨を買いやすい販売体制を構築するねらいです。

事業計画や決算書、各種データを用いて経営の全体像から課題を抽出できればよかったです。が、当てになるような数字がありませんでした。そこで、日々の業務を見直しながらボトムアップで状況を改善するキャンペーンとしたわけです。

果樹農家として一つの到達点に

手始めに事務所や作業場の掃除、書類や在庫の整理から着手しました。汗を流して現場スタッフと掃除に励む中で、実はスタッフそれぞれも業務に対する要望や改善アイデアを抱えていることがうかがい知れました。経営改善に対する必要を伝えて打ち解け合ううちに、アイデアを少しずつ教えてもらえるようになりました。

初めは私が100件提案して100件実現することを考えていましたが、途中からは現場のスタッフからも意見を募り、それを実現していくことで改善活動が加速されました。少し前まで人が辞めてしまうことを課題としていた農園が、スタッフ一同一致団結して「より良い農園になるためにどうしたらいいか」「もっと良い梨を作るために何ができるか」を議論するようになったのです。小集団での改善活動は生産性向上ばかりでなく、組織開発にも大変有効だという光明を見いだしました。

インターン期間が終了した後、私はフルタイムの従業員として正式に雇用され、引き続き阿部梨園で経営改善の指揮を取り続けました。会計や労務の見直し、社内制度の整備、生産管理システム、販路拡大やブランディングなど、3年半のあいだに500件の改善を実施し、あらゆる面で底上げを図りました。特に作業記録の分析による生産性向上は効果的で、昨対比で40%ほどアップした工程もありました。

販売データを基にした販売促進も実を結び、念願の目標であった直売のみでの完売を達成するほどお客様も増えました。いつしか優秀な若手従業員がリーダーとして現場を担うようになり、小規模果樹農家の経営としては一つの到達点に達したと手応えを感じています。

経営改善ノウハウを無料公開

2017年末からは、阿部梨園での経営改善ノウハウを事例も交えて無料公開するプロジェクトを始めました。同じような課題を抱えている農業者仲間の一助になればとの思いで、「阿部梨園の知恵袋」(<https://tipsabe-nashien.com>)というウェブサイトに改善事例を300件掲載しています。サイト制作費をクラウドファンディングで募ったところ、330人から450万円もの支援が寄せられ、業界で話題になり広く知られるようになりました。

暗黙知をオープンにすることで、競争ではなく共に発展を目指すというコンセプトは全国の農業者から支持され、多くの方にご利用いただいでいます。

ます。旧来型産業のアップデートは農業に限らず急務であり、様々な業界からも反響が寄せられました。この「知恵袋プロジェクト」を通して農業者の全国ネットワークが形成され、盛り上がりを見せていることは、ソーシャルアクションの好事例ではないかと思っています。本プロジェクトを通して顕在化された農業者の課題を解決するため、私はファームサイド株式会社というコンサルティング企



梨のオリジナル商品

業を立ち上げました。講演やセミナーで共感者の和を広げつつ、農業者やサプライチェーンに携わる企業の支援を行っています。農業の改善ポテンシャルはまだそのほとんどが未採掘であり、大きな成長可能性があります。予算不足、人材不足、マーケットでの苦戦、八方塞がりにも見える状況でも、継続的な小さな改善活動は窮地を脱する有効な手段です。私たちの拙い事例が地域の皆様の参考になれば幸いです。



「阿部梨園の知恵袋」のウェブサイト画面

RPAを活用した業務改革

―職員の業務時間を再配分―

宇城市総務部市長政策室行政経営係

課題はマンパワー不足

熊本県宇城市は、平成17年1月に5町が合併して誕生しました。合併当初の人口は約6万4000人でしたが、現在では約5万9000人にまで減っており、市の職員数も同様に合併当初と比較すると約170人減少しています。

一方、社会情勢の変化に伴い、地方創生に向けた権限移譲などで業務が増加。さらには、平成28年に発生した熊本地震の復旧・復興業務も加わり、慢性的なマンパワー不足が生じています（図1参照）。

このような負のスパイラルから脱却し、住民サービスの質を低下させることなく行政経営を行っていくためには、定型業務やルーティン業務から付加価値の高い政策的業務への職員の配置転換などが必要と考え、業務改革の手法を検討しました。

業務改革の手法は実に様々で、職員に負担感を与えない方策を中心に検討していたところ、ひときわ目を引いたキーワードがありました。それはRPA（Robotic Process Automation）です。R

PAとは、簡単に言えば、人がパソコン上で行うキーボードやマウスの操作を自動化する技術です。既に民間企業での導入実績もあり、今後の社会情勢の変化に合致する技術だと確信し、早速、自部署で検討を始めました。

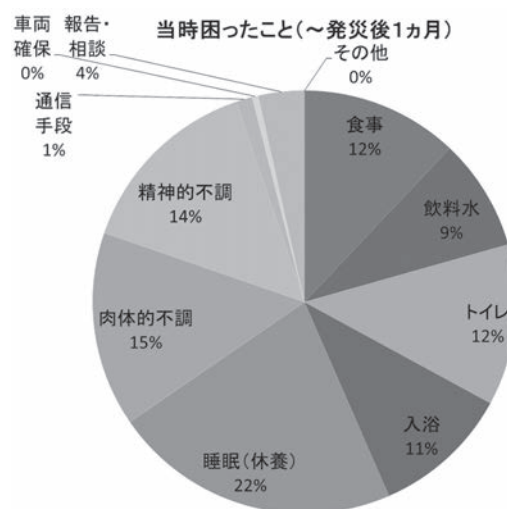
RPAの実証実験

まずRPA導入の可否を判断するため、業務の棚卸作業を実施しました。作業の工程は、①窓口業務や内部管理業務に携わる担当者が、業務内容や作業工程、作業時間などを記載した棚卸表を作成する②提出された棚卸表に基づいて民間事業者と連携してヒアリングを実施する③作業工程ごとにRPAの導入可否について仕分けをする―といった流れです。

一番不安だったのは、「自治体のどのような業務に適用できるのか」「実際どのような動きをするのか」といった未知の部分があったことです。

そこで、RPAの概念を理解することに重きを置いて、身近な業務に導入することで、そこから見える課題やその他業務への適用可能性などを検

図1



熊本地震に関する市職員アンケートより筆者作成

討する方が近道と判断。自部署で実施していた「ふるさと納税業務」への実証実験を始めることとしました。

本市のふるさと納税業務は、インターネット接続系（以下「インターネット」という）とLGWAN（総合行政ネットワーク）接続系（以下「LGWAN」という）の2台のパソコンで運用しています。インターネットは民間事業者が運営するふるさと納税管理サイトを利用するために、LGWANは寄付情報を一元管理するために利用し、2台のパソコンではインターネットエクスプローラー（IE）やエクセル（Excel）などを使用しています。

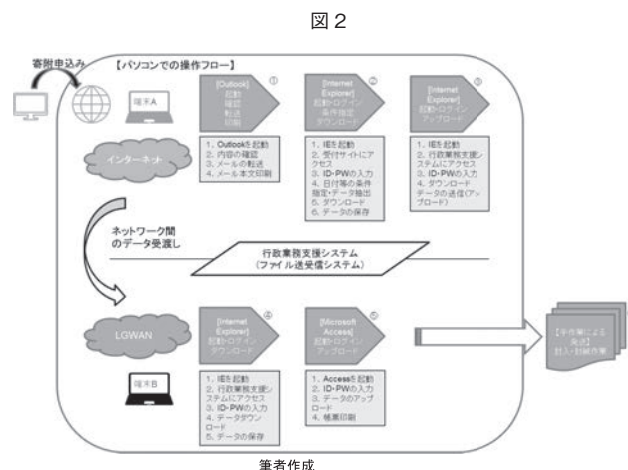
主な業務フローは、インターネットで①寄付の受け付け完了メールを特定の支払い方法の場合のみ会計課へ転送し、メール本文を印刷②複数の管理サイトにアクセスし、受け付けデータを取得③受け付けデータをLGWAN側へ送信、LGWAN

人の作業時間をゼロに

Nでは④受け付けデータのダウンロード⑤受け付けデータの取り込みといった流れになります（図2参照）。

分割されたネットワーク間で行うデータ送受信は、「行政業務支援システム」（ファイルを送受信するシステム）を利用しています。

これらの異なるネットワークに接続されている2台のパソコンを駆使して、IEの起動、IDやパスワードの入力、メールの転送・印刷、データの保存・アップロード・ダウンロードなどを行うキーボードやマウスの操作を、RPAによって自動化する実証実験を実施しました。



筆者作成

用可能な領域に導入することによって、人がパソコン上で行っていた作業時間をゼロにすることができました。これにより浮いた時間を利用してその他の業務を処理することができたため、目標としていた業務時間の再配分を達成できました。

次に、ふるさと納税以外の業務への適用を考え
た場合、棚卸作業によって得られた各工程の作業
時間と取扱件数のデータを参考にすると、本市で
はRPAを適用できる時間が窓口関連事務だけで
約2万2654時間あり、人数に換算すると約12
人分の作業を自動化できる可能性があることが分
かりました(図3参照)。ただ、これは理論値で、
各部署の多岐にわたる業務の作業時間を単純に集
計した数値であるため、一度に職員を約12人削減
できると考えるのはナンセンスです。さらに業務
内容を精査し、効率的かつ段階的にRPAの導入
を検討していく必要があります。

また、本市ではＲＰＡの導入によって、地方創生や熊本地震の復興業務、その他の付加価値の高い業務などに人材を配置転換したり業務時間を再配分したりすることが優先的な課題でした。働き方を考える上でも、まずは定型業務、ルーティン業務から付加価値の高い政策的業務などへ人材の配置転換を行っていく必要があります。そこで業務改善が進めば、おのずと人件費の削減につながることも期待できます。

適用範囲を拡大へ

し、業務範囲の選定と業務棚卸作業を行い、業務

图 3

業務番号	業務大分類	担当課	業務中分類	1件当たりRPA化できる回数(2)	年間取込件数	年間RPA化可能回数
1(1)	予防接種関係の各種届書・申請書の受付及び予防券等の交付	健康づくり推進課	予防接種発行(契約関係業務)(新規・復活)	4	500	2,320
2(1)	精神保健及び精神障害者福祉に関する法律に基づく精神障害者保健給付金の交付(市町村)(市町村へRPA実施)	社会福祉課	新規・継続変更	6	41	282
5	口蓋腭裂救済費の配付	児童福祉課				
9(1)	輸入(船舶)省への輸入入荷申告書の提出(市町村)					
31(1)	労働関係の各種届書・申請書の受付					
34(1)	児童手当の各種届書・申請書の受付					
41	住民異動届					
58	スポーツ施設の使用・管理					
71(1)	地方税法に基づく納税証明					
79	窓口の案内					
88	国庫送金業務					
90	農地転用許可業務					
92(7)	呉服保管業務					
99	問い合わせの登録					
102(1)	妊娠届の受付及び母子健康手帳の発行					
103	浄化槽設置確認補助金事業					
109(1)	市営住宅関係の各種届書・申請書の受付					
112	農林水産施設関係の各種届書・申請書の受付	農政課	農林関係施設(契約関係)証明		134	274
113	税関の徴収(徴収票取付け)	収納課ほか	税関の徴収(徴収票取付け)納付相談	5	5000	25,000

合計 1,423.32回

RPAの適用可能性があるもの

業務改革モデルプロジェクト報告書より筆者作成

は、まずは小さく限定的に始め、徐々に拡大していくことをお勧めします。特に身近な業務への適用は、特徴や課題などを把握しやすいため、その後の業務範囲の拡大が円滑に進むことが期待できます。

平成30年度は7業務、令和元年度はさらに7業務に対してRPAを導入しており、今後も徐々にRPAの適用範囲を拡大していく予定です。また、RPAに限らずAIなどの最先端技術を積極的に取り入れ、「Society5.0」の社会実現に向けたあらゆるBPR（業務改革）を推進していきたいと考えています。

働き方改革が今後注意すべき点

「今日的な「働きすぎ」をいかに防ぐか」

労働政策研究・研修機構 副主任研究員 ● 高見 具広

「働き方改革関連法」が2018年に成立し、大企業では2019年4月から、中小企業では2020年4月より適用されています。働き方改革関連法は様々な中身を含みますが、大きな柱は時間外労働の上限規制でしょう。月45時間、年360時間という、時間外労働の上限が法的に定められました。繁忙期など、臨時的な特別な事情がある場合でも、年720時間、単月100時間未満(休日労働を含む)、複数月平均80時間以内(休日労働含む)を限度に設定することが求められます。そして、違反企業には罰則が課せられることになりました。

法規制の変化や社会的機運の情勢を受け、企業においても、時間管理の厳格化や、強制消灯など、残業削減に向けた取り組みが広がっています。

働き方改革は、様々な社会的背景から要請されてきました。何よりもまず過重労働対策の必要性が挙げられます。過労死・過労自殺はいまだ収まらず、過労死防止法の成立など、社会として長時間労働を是正する方向がより強くなってきまし

た。次に、ダイバーシティ経営の必要性です。全国的な少子高齢化、人口減少が一層進む中で、産業・企業によっては人材確保が難しくなっています。時間的制約のある人を含む多様な人材が能力を発揮できる環境を整えることが、改めて求められています。もうひとつは、ホワイトカラー労働の生産性向上です。グローバル競争が激化する中で、国際的に見て低いと言われるホワイトカラー労働の生産性向上も課題です。生産性を大きく向上させ得るイノベーションへの期待も高まっています。こうした背景を受けて、法政策の変化のみならず、企業現場において、働き方の見直しの様々な実践が見られるところです。

こうした、目指すべき社会の方向性自体には、大きな異論はないでしょう。ただ、働き方改革の実践次第では、その目的を達せられないばかりか、働く者にとって望ましくない事態も招き得るのではないかと危惧されます。どういうことでしょうか。本稿では、働き方改革を今後進めていく上での注意点を、「働きすぎ」に関わる今日的な特徴

をみながら考えていきます。

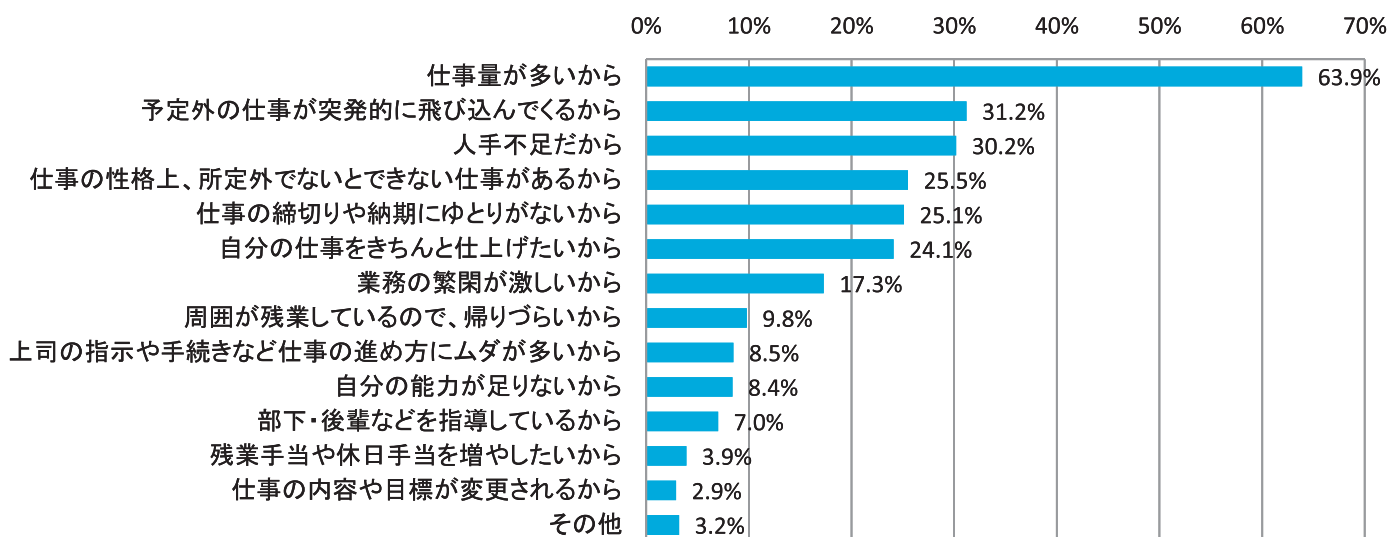
長時間残業―解消されていない課題

働き方改革では、何よりも、長すぎる労働時間の是正が目指されています。直近の統計をみると、30代男性就業者の13・7%、40代男性就業者の14・4%が週60時間働いているなど、長時間労働はいまだ多く残っています(総務省「2018年労働力調査」)。日本で長時間労働が存在した背景には、これまで法規制の弱さや雇用慣行が指摘されてきました。法規制については、従来の労働基準法には、時間外労働に関して法的な上限がなかったことが指摘されています。雇用慣行については、日本の企業社会が、私生活よりも会社や仕事を優先させる規範を形作ってきたと言われ、進んで残業をする人が評価される企業文化と相まって、「付き合い残業」「サービス残業」などの慣行を生んできました。

また、残業は、仕事の種類による違いも大いにあります。例えば、前記調査で業種別に週労働時間が60時間以上の雇用者割合をみると、「運輸業、郵便業」で17・0%、「教育、学習支援業」で11・0%、「建設業」で10・2%あるなど、業種による相違が大きくあります。業界の慣行、業界固有の雇用の仕組みなどが、長時間労働の背景にあることをうかがわせます。

長時間労働には、様々なマイナス面があると言われてきました。なかでも重大な影響を及ぼすのは健康面でしょう。「過労死」をはじめとして、脳・心臓疾患や精神障害による労災の申請・認定件数

図1 残業する理由（複数回答）（非管理職者） N=2515



出典：労働政策研究・研修機構（2011）をもとに作成

は、依然多くあることが、問題の深刻さを如実に示しています。

育児や介護との両立をはじめとしたワーク・ライフ・バランスを阻害することも指摘されます。諸外国と比べて日本の男性の家事・育児参加が進まない背景にも、長時間残業が関係するでしょう。さらに、長時間労働を前提とした職場環境は、経済分野における女性活躍の阻害要因でもあると言えます。

「働きすぎ」に関する今日的課題

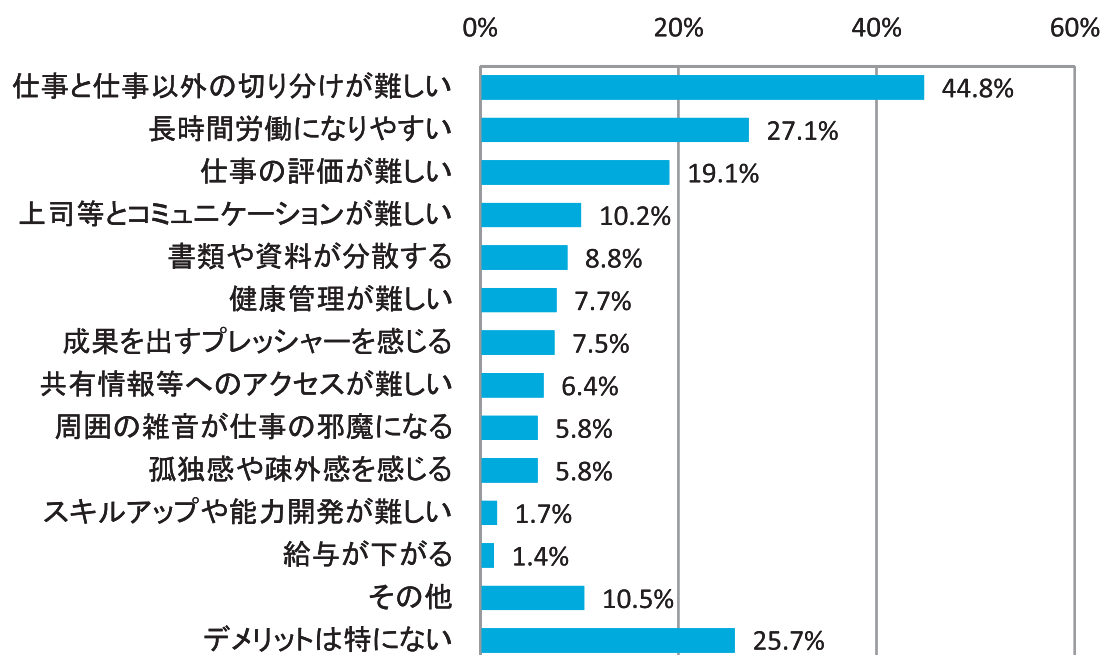
このように、長時間労働は、健康やワーク・ライフ・バランスをはじめ、様々な面に悪影響をもたらす要因となります。なので、日本社会が働き方を見直すこと自体は必要なことでしょう。ただ、注意したいのは、残業削減の数字だけ追い求めればいいわけではないということです。それは、ダイバーシティや生産性向上といった目的を達するために不十分というだけでなく、「働きすぎ」を防ぐのにも十分とは言えないからです。というのは、今日では、「働きすぎ」は、必ずしも残業の長さのみで測られるものではなくなっているからです。以下で詳しく考えていきましょう。

そもそも、残業する理由とは何だったのでしょうか。少し前の調査ですが、図1をみてください。非管理職者においては「仕事量が多いから」が突出した残業理由となっています。この調査結果をふまえるならば、残業削減のために、単に時間管理を厳しくして「残業禁止」と言うだけでは不十分なのは明らかです。問題は仕事量にあるからです。では、仮に仕事量が変わらないままで、会社が「残業禁止」と言うようになるでしょうか。

まずは労働密度に跳ね返ってくるでしょう。労働密度とは、平たく言えば、労働時間内の忙しさの程度のことです。労働密度が上がるということは、就業時間中の業務スピードが上がり、より急ぎ立てられるように忙しくなるということです。この状況は、会社側の視点からは「生産性が上がった」と言えるかもしれませんが、しかし、働く側から見れば、喜ばしいばかりではないでしょう。もちろん残業が少なくなるならば、帰宅できる時間は早まるかもしれませんが、その分、仕事時間中のプレッシャーやストレスが増すわけです。これをどう考えるかが問われます。この点、労働時間規制の厳しい欧州諸国においては、業務のスピード上昇、タイトなスケジュールなどが、2000年前後から問題視されてきました。背景には、情報通信機器の利用拡大、すなわちIT化があり、それが労働強度の上昇を生んでいます。日本では、これまで仕事量が多い場合は長時間の残業になりました。しかし、残業規制・管理が厳しくなる中、こなすべき業務量が仮に変わらないとするならば、就業時間中のプレッシャーやストレスの増加として表れる可能性があるのです。

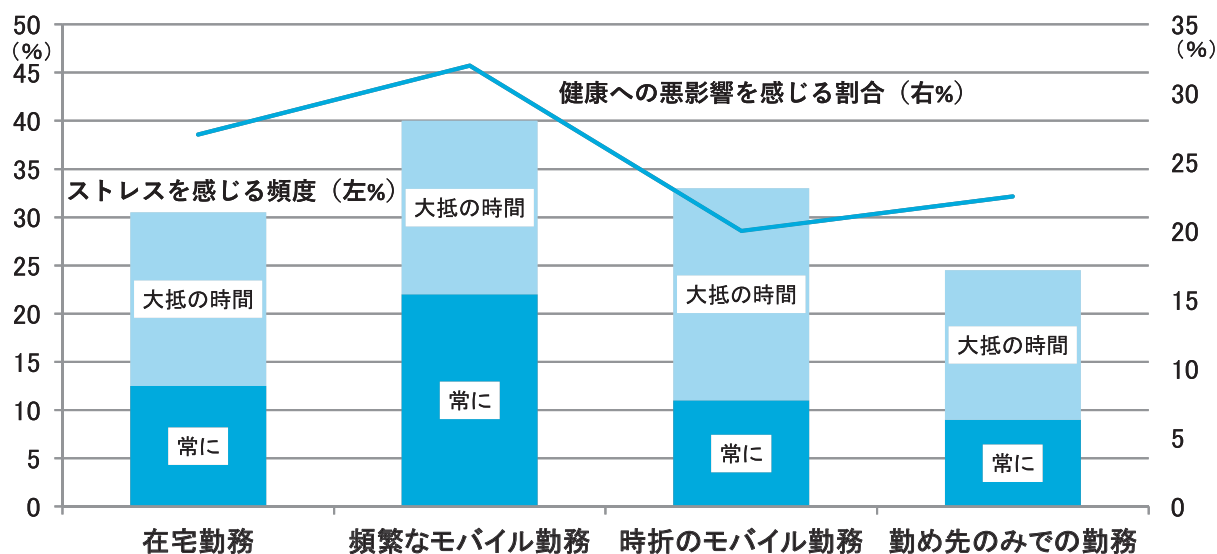
もうひとつの懸念は、仕事が勤務先の外に「あふれ出す」ことです。これも情報通信機器の利用拡大と大きく関係します。現在では、ノートPCを使って自宅などで仕事をしたり、スマートフォン

図2 柔軟な働き方のデメリットとして感じていること（複数回答）
（情報通信機器を活用して勤務先以外で仕事をしている者） N=362



出典：Takami（2018）

図3 情報通信機器を用いた柔軟な働き方と健康への影響：欧州諸国の調査から



出典：Eurofound and the International Labour Office (2017), Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publication office of the European Union, Luxembourg and the International Labour Office, Geneva, pp.38-39 をもとに作成。（※頻繁なモバイル勤務とは、IT機器を活用し、週に複数回、勤務先以外の2カ所以上の場所で仕事をしている状態を言う。）

ンを使って夜間や休日でも仕事関係の連絡・調整をしたりすることが、広がってきました。かといって、そうした「労働」が全て、テレワーク制度のような会社の労働時間管理の範囲にあるわけではありません。JILPTが2014年に行った調査を分析したTakami（2018）では、週に1日以上、勤務先以外の場所で情報通信機器を使って仕事をしているケースを「柔軟な働き方」と呼んだ上で、その働き方のメリット・デメリットを考えてみました。まず、そうした働き方をする人の大半は、会社の制度を使ってではなく、自己判断で行っていました。仕事の内容は、業務上の連絡・調整や文書の作成、資料や情報の収集が主なものです。結果、メリットとしては、「生産性が向上する」などが聞かれましたが、デメリットも少なからずうかがえました（図2）。一番多く挙げられたのは「仕事と仕事以外の

切り分けが難しい」です。とりわけ自宅で仕事をする場合、そういう側面はどうしても避けられないでしょう。

もちろん、仕事時間と生活時間を明確に切り分けないスタイルを好む人もいます。しかし、次の図3を見ると、リスクもあるように思います。この図は、EUにおける調査結果です。勤め先以外で仕事をしない人に比べて、勤め先以外で情報通信機器を使って仕事をする人、とりわけ、週に複数回、2ヶ所以上の場所で仕事をしている人（この報告書では「頻繁なモバイル勤務」という）では、ストレスを感じる頻度が高く、健康に悪影響を感じる割合も高くなります。報告書は、その背景として、モバイル勤務といっても、実質は、勤務先で終わらなかった仕事を行っているという状況が関係するのではと推測しています。つまりは、一種の「持ち帰り残業」です。日本でもEUでも状況は変わらないのかもしれませんが、こうなると、柔軟な働き方は、自己判断で好きな場所で働ける、などと言って済ませられるものではありません。健康を害しうる「働きすぎ」の側面があると言えるでしょう。

「働きすぎ」を防ぐには

以上、「働きすぎ」の今日的なあり方を見ることで、働き方改革を進めていく方策は、そう安易に考えていいものではないと示したつもりです。「残業禁止」という掛け声や残業禁止措置だけで改革が進んだと思うほうが、従来よりも状況を悪くさせる危険性さえあります。というのは、これ

まで残業時間の長さとして見えていた「働きすぎ」が、これからは注意しないと見えにくくなるからです。では、どうしたらよいのでしょうか。

まず、残業を減らそうというならば、その分仕事量をどう調整するかを考える必要があります。会社として仕事量の総量を減らすことは、経営に関わるので、まったく容易なことではないかもしれません。現場の労働実態をみて、従業員の健康と生活をどう守るか、経営側の意思・判断が問われるでしょう。同時に、現場の管理職も、部下の業務の状況を細やかに把握し、適切な業務割り振り、分担の見直しなどに対応する必要があります。例えば、現在行っている管理職者へのインタビュー調査からは、次のような管理職の実践が聞かれます。

- ・3週間先まで個々の抱えている仕事のスケジュールを書かせ、進捗が遅れている場合、部署内・部署間で調整する。
- ・日頃から声をかけて、疲れているようなら「この日に休んだほうがいいのでは」などのコントロールをしている。

このように、現場の管理職は、業務管理・部下管理に工夫をこらしているのです。残業の数字だけをチェックするのでは管理職の務めは終わらないのです。

合わせて、管理職はとりわけ、部下管理の際に、仕事時間に関わるオン・オフの意識も強くもつ必要があります。「つながらない権利」という、労働者が勤務時間外や休日に仕事上のメールなどへ

の対応を拒否できる権利が脚光を浴びたことも記憶に新しいでしょう。フランスではこれに関わる法律が2017年に施行され、他の国でも続く動きがあります。携帯電話などを通じて部下にいつでも連絡できるといっても、「いつでも連絡していい」わけではありません。勤務時間以外、夜間や休日には部下への連絡をなるべく控えるなど、会社や上司としての態度が問われています。

最後に、これらに加え、働く者自身の意識や行動も大事になってきます。仕事と仕事以外があいまいになって健康や生活に悪影響が及ぶのを防ぐのは、自分自身でもあります。自宅等で仕事をすることがあっても、意識的に仕事の時間を区切る、オフの時間（家族と過ごす、リラックスをするなどの時間）を大切にしよう心がけるなど、意外にも難しいことかもしれませんが、必要なことでしょう。

文献

- 労働政策研究・研修機構（2011）『仕事特性・個人特性と労働時間』労働政策研究報告書 No.128.
- 労働政策研究・研修機構（2016）『労働時間管理と効率的な働き方に関する調査』結果および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」結果』JILPT調査シリーズ No.148.
- Takami, Tomohiro (2018), Are long working hours in Japan becoming invisible?: Examining the effects of ICT-based "spatial flexibility" on workloads', Japan Labor Issues Vol.2, No.8.

適正な行財政運営の実現 —新たな公共施設マネジメント—

総務省によると、公共施設等総合管理計画を策定している地方自治体は平成31年3月末時点で99.8%に上っている。自治体には、厳しい財政状況を背景に簡素で効率的な行財政システムの構築とともに、公共サービスの質の維持・向上が求められている。

自治体を取り巻く厳しい財政状況は、住民にも深刻に受け止められており、持続的な行財政のあり方に対する関心が高まるとともに、適正な行財政運営の実現に向けた改革・改善への期待・要望も強まっている。

こうした状況を踏まえ、新たな公共施設マネジメントに取り組む先進自治体に出向き、課題解決に向けた具体策を探った。

秦野、富山両市で調査

調査したのは、神奈川県秦野市と富山県富山市。秦野市は、市独自の視点で現状分析と課題抽出を行った上で「公共施設再整備計画」を策定しており、多くの自治体から視察を受け入れている先進自治体だ。富山市は、市町村合併に伴う公共施設の利用状況の変化に加え、平均寿命と健康寿命の乖離^{かいり}という課題を抱える中で、民間企業の協力を得て市総合体育館のリノベーションを実施した。

本調査では、それぞれの課題解決に対する考察を通じて、自治体の現状に合わせた公共施設の適正配置のあり方について検討した。

行政と住民が危機感共有

秦野市が作成した「公共施設白書」では、市独自の視点で現状分析と課題抽出を行い、政策効果を数字を基に示している。入手した情報を分かりやすくまとめて住民に説明し、行政にとって都合の悪い情報も包み隠さず議論を進めたことで、行政と住民とが危機感を共有することができた。

学校などの教育施設、高齢者・障害者向けの福祉施設、保育所等の子育て支援施設、住民自治活動を進め

るコミュニティ施設などは、住民生活に密接に関わる。このため、今後の施設整備や維持管理のあり方については、住民や地域社会の意思・意向を広く反映させることが重要であり、その前提として危機感を共有する意義は大きい。

コンビニ、郵便局の誘致

秦野市役所の敷地内にはコンビニが outlet している。図書館の図書返却受け付けや、住民票等の受け取りサービスなども24時間365日対応しており、施設からの地代収入は庁舎の維持補修に充当される。

また、保健福祉センターには郵便局を誘致。ここでは、1件当たり200円の住民票発行業務が同168円のコストで行われている。郵便局からの賃料は、公共施設整備基金へ積み立てられ、築20年が経過した保健福祉センターの修繕費に充当される予定だ。

小規模地域施設の移譲と開放

市は、地域の実情に合わせた自由度の高い施設運営を実現するため、児童館や老人いこいの家などの小規模施設の無償譲渡を進めている。



保険福祉センター内にある郵便局（秦野市）

例えば、事業用定期借地契約に基づき、保育園の跡地を社会福祉法人に貸し付け、「公設公営」で運営していた知的障害者施設の事業をその社会福祉法人に移譲。事業の移譲を受けた社会福祉法人は、保育園跡地に新しい建物を建設し、「民設民営」の知的障害者施設として運営を開始した。民設民営となったことにより、送迎バスの運行が始まるなど利用者のサービス向上につながった。

民間企業のノウハウ活用

富山市では、市が直面する課題に対して、民間企業のノウハウを活用することにより解決を図った。市総



庁舎敷地内出店のコンビニ（秦野市）



富山市総合体育館に隣接する富岩運河環水公園



Toyama Town Trekking Site（富山市総合体育館内）

合体育館のリノベーションでは、総務省の「公共施設オープンリノベーション」で優秀作品に採択され、公共施設の「デッドスペース」を再生することに成功した。新しい事例のため、効果については検証中だが、市が掲げる課題解決に向けて着実に前進している。

地域経済循環のモデルに

リノベーションでは、「住民の健康行動と地域経済の好循環モデル」の構築を目的とし、事実上の「デッドスペース」となっていた情報サロ

ンを、ウォーキングとランニングを通じた健康増進・体力づくりの交流拠点として再整備した。

コンセプトを「閉じた体育館から、外につながる体育館へ」とし、体育館から環水公園やまちなかへ人の流れができるよう新たに公園側に入入り口を設けた。ヘルスケア関連企業などと連携して市民の健康行動を促すほか、市内回遊の促進機能を持たせることで、まちと市民の交流を活性化し、地域経済の循環を強化することを目指している。

課題認識し、情報共有を

公共施設の再編・利活用は、秦野市のように住民と危機感を共有し、合意を得た上で進めていく手法や、富山市のように行政主導として進めながら、民間企業のノウハウを活用して新たな解決方法を探るなど、その方法は様々だ。いずれにせよ、まずは公共施設に関する課題を認識し、解決方法について議論することが重要だ。

また、両市とも公共施設に対する職員の意識付けがきちんとなされており、自ら財源を生み出す工夫を凝らしたり、国の補助金を有効活用したりするなど、職員一人一人が意識

的に行政運営に携わる重要性を認識している。

住民が安心して暮らせるまちをつくることは、基礎自治体の最も大切な仕事だ。大切な行政サービスを続けていくためには、子や孫の世代に負担を先送りせずに、まず住民と情報を共有し、自らの力でできることから始めることが求められる。

地域活性化センター

企画グループ

篠原潤（アドバイザー兼務）

同

進藤加奈恵

地域づくり情報課

酒谷 和希

モノづくり企業と地域との連携

— 「オープンファクトリー」で工場を一般公開 —

日本には、町工場が集積した「モノづくりのまち」が多く存在する。近年、これらのまちでは地域活性化の手法として「オープンファクトリー」の開催が増加している。これは、地域内の複数の企業が一斉に工場を開放し、普段立ち入ることのできないモノづくりの現場を一般に公開する取り組みで、来場者にモノづくり産業への興味や関心を持ってもらうのがねらいだ。

東京都大田区と新潟県・燕三条地域に赴き、モノづくり企業がオープンファクトリーを通じて地域と関わることでもたらされる効果を調査した。

公民学連携による 「まちづくり」

大田区にある一般社団法人大田観光協会は、観光振興にはどのような資源が活用できるか、大学の協力を得て検討してきた。その結果、東京23区内で最多の工場数を誇る金属加工を中心とした産業こそが大田区の活用すべき資源である、という結論に至った。

これを受け、モノづくり産業をどのように観光やまちづくりに活用していくかを検討・研究してきた中で、オープンファクトリーがその候補に挙がり、地元の工業組合の協力を得て2012年から「おおたオープンファクトリー」を開催してきた。

このイベントでは、工場の一斉開放を基本に、まち全体で大田区ならではのモノづくりに触れることができる各種コンテンツを用意し、提供している。工場としては、数少ないユーザーと触れ合える機会であり、誇りや自信が生まれるだけでなく、地域貢献を通じて地域住民と良好な関係を築くことができる。ときには、新たな販路を開拓できたり、同業者・デザイナーらとの交流が新たな価値の発見や創造に結び付いたりすることもある。

一方、地域住民にとっても、近隣にある工場の様子が分かり安心感を得ることができるとともに、地域の誇りが醸成されることでモノづくりファンの増加にもつながっている。近年では担い手獲得の手段としても期待されており、実際に来場者が工場に就職する例も出ている。また、当日のイベント運営をはじめ、工場訪問を含む事前学習や担当工場との打ち合わせを行うボランティア団体が結成されるなど、関わる人々の広がりも見られる。

こうした取り組みが評価され、「産業観光まちづくり大賞」の金賞や「ジャパン・ツーリズム・アワード」の地域部門賞を受賞するなど、もはや一地域のイベントを超えて、大田区全体の価値や魅力を発信する絶好の機会となっている。

「公×民×学の力」によって地域内に新たな連携を生み出し、地域の魅力を磨き上げるイベントを実現したこと、さらには、それをきっかけに地域との協働や産業の次世代継承までを見据えた取り組みとして考えることは、他地域の参考になると考える。

国内最大級の オープンファクトリー

燕三条地域では、江戸時代に農家の副業として和釘製造が奨励されたことでモノづくりの歴史が始まっ



「燕三条_工場の祭典」ロゴマーク (3つのKOUBA)



「おおたオープンファクトリー」ロゴマーク

た。三条市では利器工匠具や包丁などが、燕市ではヤスリ・煙管・鉋起銅器・金属洋食器などがそれぞれ代表的な特産品だ。

両市は2013年から、地域の工場を一齐に開放する「燕三条 工場の祭典」を始めた。開催に至るまでには、次のような経緯があった。

三条市には、「越後三条鍛冶まつり」と「経営力向上人材育成塾」という行政が関わる二つの事業があり、その中でモノづくりの現場を見たいという声や、他地域のオープンファクトリーのようなことができるのではないかという声が上がっていた。一方の燕市では、ある企業の社長が各工場に声を掛け、少人数のバスツアー形式の工場見学会を既に開催していたが、準備に時間を要する半面、その先の広がりがないことに悩んでいた。そのような状況を打破するため、両市は三条市で行っていた二つの事業を活用し、新たにオープンファクトリーを共同で開催することとした。

この取り組みでは、製品を生み出す「K O U B A（工場）」、農業



職人の技術や人柄を読み取り、まちの“ヒーロー”としてキャラクター化させた「Sカード」の作成・配布（太田区）



「燕三条 工場の祭典」オフィシャルツアーの様子



「燕三条 工場の祭典」オフィシャルツアーの様子

A（耕場）、地元の産品に触れ、購入できる「K O U B A（購場）」という3種のK O U B Aとして工場を開放し、モノづくりの現場を見学・体験できる。これらは、参加工場が自ら企画し、無理のない範囲で実施している。

この期間中は、「燕三条は、工場で、人を繋げる」というコンセプトのもと、各工場をピンクのストライプで飾り、参加する職人らの意識を一つにするだけでなく、工場を外に開くというイベントイメージの統一化も図っている。

これにより、来場者もいち早く工場の魅力や製品の価値に気付くこと

ができ、参加工場にとっては顧客の獲得だけでなく、人材の育成や後継者の確保、地域住民の理解促進につながるなど多くのメリットが生まれ、イベントの継続に寄与している。

燕三条での取り組みは、観光資源が多くない地域でも、今あるものを活用して活性化につなげることができるという好事例になると考える。

モノづくりの魅力を再認識

オープンファクトリーの開催は、地域内外からの誘客という観光面の意義だけでなく、地域住民の企業に対する理解促進や次世代の人材育成、地域内の雇用確保など、モノづ

くり企業に数々のメリットを生み出している。また、企業・団体や行政、地域住民などがそれぞれの立場からイベントに参画することで、異業種・世代間交流の場が生まれ、地域のつながりが強まるほか、新たな連携が始まるきっかけにもなっている。そして、イベントを通じてモノづくり産業の価値や魅力を再認識でき、それが地域全体の誇りとなって魅力あるまちづくりにもつながっていく。

地域活性化センター

人口・地域経済研究室 金子竜也
移住・交流推進課 平野玲妃
企画グループ 堀井玲紀

持続可能な森林を次世代に

―住民参加の林地残材運搬システムを目指して―



岩手県住田町林政課 主事 ● 鈴木 佑介

森林・林業日本一のまちづくり

住田町は岩手県の東南部に位置する人口5315人（令和2年3月末時点）の町で、高齢化率は40%を超えています。総面積33484haのうち9割を森林が占め、その豊富な森林資源を活用し、「川上から川下までの林業振興」に向けて、「森林認証による豊かな森づくり」「森林環境学習」「木質バイオマスによる森林エネルギーの循環」の三つの施策を中心に森林・林業日本一のまちづくりを進めています。

林地残材の活用

本町は平成13年度、全国で初めて木質ペレットボイラーを児童福祉施設に導入しました。これを皮切りに、

木材加工工場内で生じる端材を原料としたペレットやチップの生産体制を構築し、町役場など公共施設への木質バイオマスボイラーの導入や、一般家庭へのまき・ペレットストーブ設置に対する支援に取り組むなど、木質バイオマスの利用と需要拡大を推進してきました。

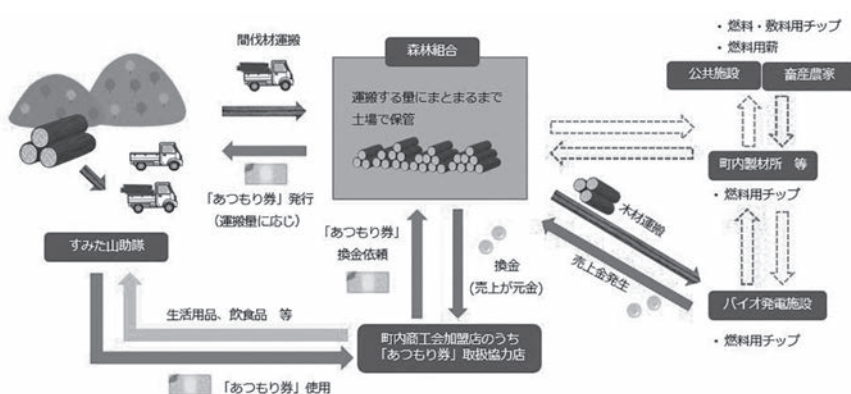
一方で、皆伐時に残される「タンコロ」や初回間伐で残される細木など林地に放置される未利用材、いわゆる「林地残材」については、作業効率やコストの問題から活用が進んでいませんでした。また、近年多発する豪雨災害の被害を甚大化させないために森林内をきれいにするとう点においても、林地残材の活用は喫緊の課題と捉えられていました。そこで平成30年度より、林地残材の活用を実現させるための取り組み

として、地域住民が主体となり地域の森林環境を保全する仕組みづくりを行うこととしました。

住民主体の仕組みに

検討にあたって何より重要視したのが、「行政主導にならない仕組みにする」という点です。これまでの経験から、行政主導だと頼まれた仕事のようにとられ、どこか「人ごと」で短期的な事業になりがちという反省がありました。

そこで、平成30年に林地残材活用の先進地である山形県白鷹町の「木の駅プロジェクト」を視察しました。木の駅プロジェクトは、高知県でNP0「土佐の森救援隊」が始めた林地残材収集システムです。軽トラックで林地残材を山から運び出すことで、「山をきれいに、町を元気に、



林地残材運搬システム運用イメージ

そして自分にはご褒美として晩酌代を」というコンセプトのもと、森林整備の推進と地域経済の活性化を同時に実現する取り組みで、西日本を中心に活動の輪が広がっています。このコンセプトを本町でも実現することで「住民主体」が達成できるのではないかと考え、木の駅プロジェクトのノウハウを活かした仕組みを目指すこととしました。

地域通貨を小らがデザイン

これらの方向性を検討した上で、本町が令和元年度に「がんばる地域」応援事業として実施した内容は、主に次の3点です。

- ・地元森林組合等との検討会の開催
- ・地域の経済活性化に向けた地域内通貨の作成
- ・携帯型トラックスケールの整備



実証試験（計測）



実証試験（搬出）

今回の取り組みにおけるプラットフォームづくりの議論は町が主導しましたが、その方向性としてはあくまで住民主体とすることを念頭に置きました。地域の森林を自分たちの手できれいにする活動として継続できるよう、今後の事業運営の中心的役割を担う地元の森林組合と、町内で活動している自伐型林業者を巻き込み、それぞれの役割や運用ルール

の検討を行いました。また、県内で既に未利用間伐材などの収集システムに取り組んでいる団体を視察し、運営の仕組みなどを学ばせてもらいました。加えて、後述する「トラックスケール」を活用し、実際に林内から土場までの林地残材搬出実証試験を行うことができました。

次に地域内通貨の作成ですが、木た収益を地域に還元する流れにした

た「あつもり券」です。豊富な森林、清流・気仙川、町花「アツモリソウ」という町の自然を素直に表しており、自然の「然」と一日一善の「善」を掛けた「ZEN」が単位となっています。審査に協力いただいた方々からは「そのどちらも今回の目的に非常に近い内容である」と評価する声が多く寄せられました。本町にマッチした、ほのぼのとした良いデザインの地域内通貨を作成することができたと思います。

三つ目のトラックスケールの整備では、これにより林地残材運搬システムの参加者から持ち込まれた木材の重量が簡単に計測でき、運搬量に応じた地域内通貨の発行ができるようになりました。

地域活性化への期待も

今回の地域内通貨を身近に感じてもらうため、デザインや名称を町内の児童生徒から募集し、寄せられたデザインを基に通貨を作成することとしました。

その結果、採用されたのは小学5年生（当時）の男の子がデザインした「地域活性化への期待も」

世界最先端の「スマート農業」

— 農業大国オランダに学ぶ —

近年、日本では農業人口の減少や高齢化といった問題への対策として「スマート農業」が注目されている。スマート農業とは、ロボット技術やICT（情報通信技術）などの先端技術を活用した新しい農業の手法だ。オランダは、スマート農業の先進国として知られており、世界で稼げる農業を実現している。そこで、オランダが導入しているスマート農業について調査した。

オランダの施設園芸農業

オランダでは、ガラスハウスでの施設園芸が中心であり、1980年代前半に、コンピュータによる統合環境制御システムが開発・導入された。同システムは、作物の生育を最大化させるため、光、二酸化炭素（CO₂）、湿度、温度、養水分などの環境要因を統合的に判断してハウス内の各種機器を制御し、最適な環境を整備できる。

オランダのスマート農業は、経験や勘といった属人的な技術をシステム化することで、技術の伝承と拡散、新規就農者への適用を容易にした。

オランダでも、かつては家族経営による小規模農家が多く、腰に負担のかかる手作業でトマトなどを収穫していた。農業は、日本と同じよう



オランダ・TWで栽培されたトマト



オランダ・ロックウールを用いたトマト栽培



オランダ・コンピュータによる環境制御

に「キツイ・汚い・危険」の3K職場と認識されていたのだ。しかし、最先端の技術を活用した栽培手法が主流となって効率性と安全性が向上したことから、農業に対するイメージは改善した。

ガラスハウス見学に7千人

「Tomato World」は2008年、トマト農家の6人が立ち上げた企業（Greenco）と、オランダで最も大きな青果物流通の企業（The Greenery）の2社によって設立された。ガラスハウスを利用したトマト栽培の見学施設で、施設園芸を世界に広めることをコンセプトに、多くの関係企業がスポンサーとなっている。オランダ農業について学ぶための施設でもあり、各国の農業大臣をはじめ生産農家、農業関連企業、小売業者、学生などに約7000人が見学に来ている。

た地球規模の課題（気候変動、水不足、人口増加、食料不足、廃棄物問題、エネルギー問題など）に対して、オランダの施設園芸がどのように貢献しているのかを理解することができる。

世界で稼げる農業に

オランダ農業は、収益性の高いトマト、パプリカ、キュウリの3品種に特化した「少品種大量生産型」にシフトした。この選択と集中によって生産効率は飛躍的に向上。その結果、トマトの単位面積当たり収穫量は日本の4〜5倍という成果を生み出した。

ガラスハウスによる大規模な栽培では、IT化と環境制御システムの導入によって温度や湿度、CO₂濃度をコンピュータで管理しており、品質面でも高い評価を得ている。

さらに、オランダ政府は農業の競争力強化を目指して保護政策をやめたため、小規模農家は統廃合され、大規模な農業法人による農業経営が主流となった。農業従事者に企業家精神を芽生えさせることで、世界で稼げる農業を実現させたのだ。

元地域活性化センター
副参事 ● 一之瀬 勇次

「水」を活用したまちづくり

— 保養地でも人気のエビアン市 —

フランスのエビアン＝レ＝パン（以下「エビアン市」）は同国東部に位置し、世界的に有名なナチュラルミネラルウォーター「エビアン」の取水地として知られている。エビアンが世界中で好まれる理由の一つがその栄養成分にあり、カルシウムとマグネシウムが理想的なバランスで含まれているため、「健康上有益な水」といわれている。また、エビアン市では、水を飲用だけでなくスパなどにも利用しており、高級保養地としても人気を博している。

地域資源の「水」をまちづくりに活用しているエビアン市を訪れ、その取り組みについて調査した。

エビアン市の取り組み

① 水資源を感じられるまち

市内には、エビアンの源泉である「カシャの泉」をはじめとした水くみ場が約50カ所あり、水資源が身近に感じられるまちづくりが行われている。また、市内には無料で利用できる「フェニキュラー（THE F U



THE FUNICULAR RAILWAY



カシャの泉

N I C U L A R R A I L W A Y）」と呼ばれる全長約800メートルのケーブルカーがあり、主要な観光スポットである「カシャの泉」などにもアクセスできるため、観光客や市民の足として利用されている。

② 市と民間企業の相互発展

市と民間企業の関係性にも特徴が見られる。その代表的な例がエビアンの製造会社である「ダノン（D a n o n e S . A .）」との連携だ。ダノンでは、エビアンの製造・販売に加え、カジノやスパ、ホテル、レストランなどのリゾート施設を運営しているが、スパは必ずしも収益率の高い事業ではないという。それでもこの事業を継続する理由としては、▽スパを目的とした観光客が訪れることで、ダノンが運営しているホテルやレストランなどの利用者が増え、企業全体の収益が上がること▽観光客が増えて市の知名度が上がれば、エビアンの販売数も増加することにあるという。

観光客が増えれば市内のサービス業者の利益も向上するなど経済効果が見込めることから、市にとっても非常に有益である。そこで、市は観光客のためのインフラ整備を進め、インフラが整備されればダノンの施設利用者も増え、利益の向上が期待できる。

このように、行政と民間企業が相互の取り組みを通してエビアン市のネ

ームバリューを高め合うことで、共に利潤が生まれる好循環ができている。

③ 水資源の保護

エビアン市では、早い段階から化学薬品の使用を禁止するなど、水資源の保全に向けた取り組みを推進しており、家庭菜園においても有機栽培が行われている。また、牛の糞やごみなどを集めて天然ガスや天然の肥料を生成する工場を2016年に建設。クリーンなエネルギーを生み出すだけでなく、有機栽培の支援にもつながり、自然環境に優しいまちづくりの推進に寄与している。

こうした地道な取り組みを継続することで、200年もの間、水質の成分構成が変わらないよう自然環境を守ってきた。

まとめ

今回の調査を通じて、エビアン市では長年にわたって引き継いできた水資源をこれからも保全していくため、「自然環境との持続可能な共生」を目指した取り組みを特に重視していると感じた。こうした考え方は日本においても重要であり、地域資源を利用するだけでなく、これからの時代のために保全していく取り組みも並行して実施していく必要があると考える。

元地域活性化センター

副参事 ● 左右田 慎也

市民を単なるお客様とせず、 共に汗をかくまちづくり

◎小紫 雅史氏プロフィール

1974年生まれ、兵庫県出身。1997年一橋大学法学部を卒業し、環境庁（現環境省）入庁。ハイブリッド自動車の税制優遇、環境自主協定制度の創設などに尽力。2003年シラキウス大学院行政経営学部修了。2011年全国公募により生駒市副市長に、2015年同市長にそれぞれ就任。現在2期目。

奈良県生駒市長
小紫 雅史 氏

「地域づくりは人づくり」では、編集室が人材育成をテーマに全国の様々な方取材し、熱い思いや取り組みについてご紹介していきます。今回は、奈良県生駒市の小紫雅史市長にお話を伺いました。

ベッドタウンとして発展、人口3倍に

―生駒市の概要と取り組みを教えてください。

生駒市は奈良県の北西端に位置する人口約12万人の市で、周囲は約60^キ、面積は53・15平方^キで大阪府と京都府に接しています。西に標高642^メの生駒山を主峰とする生駒山地が、東に矢田丘陵と西の京丘陵があり、自然環境の良さや交通の利便性からベッドタウンとして発展し、人口は市制施行時から約3倍になりました。

2021年に市制施行50周年を迎えるにあたり、これからの50年はベッドタウンを卒業し、令和時代の新しい住宅都市のモデルを目指していくことになりました。そこで、「市民とともに汗をかきながら進めていく自治体3・0のまちづくり」「ワーク・ライフ・コミュニティの融合」「12万人総親和のまちづくり」「稼ぐまちづくり」「最先端技術と自然・伝統・歴史がつながるまちづくり」という五つをキーワードにまちづくりを進めています。

なかでも「ワーク・ライフ・コミュニティの融合」の考え方を大切に、人生100年時代を見据え、これまでの仕事か家庭かという二者択一のような働き方ではなく、テレワークで在宅勤務をしながら地域のボランティアに参加してみたり、

空き家を地域の人が集まるコワーキングスペースとして活用したりと、いろいろな働き方や暮らし方、地域との関わり方を多様化していくまちの実現を目指します。

ワークシヨップは1セット3回以上

―自治体3・0のまちづくりについて教えてください。

生駒市では、市民を単なるお客様にしないという大切なキーワードにしています。それだけでなく高齢者や障がい者、認知症患者、子供であつても単に「助けてあげる」存在にせず、市民として出来ることがあつたらやってもらい、市民と職員が共に汗をかく―。これが生駒市のまちづくりのスタンスです。

生駒市の「100の複合型コミュニティづくり」は、市民・事業者と生駒市が協力して運営する移動・生活支援の取り組みです。例えば、移動支援を必要としている高齢者に対して、生駒市では公共バスやデマンドタクシーといった移動手段を提供するだけではなく、高齢者の歩いてける距離に最低限の機能をつくることを考えました。例えば、近くの農家が野菜を販売しに来たり、移動スパーやキッチンカーが週1回やって来たりするようなコミュニティを、住民と共に整備します。

その他にも、要介護認定を受けている高齢者に対して重度化の進行を遅らせる従来の支援だけでなく、筋トレマシンや脳トレ体操などを活用して元気になってもらうための生活支援を行っています。また、元気になった高齢者の皆さんにはボラ

ンティアに参加してもらい、市民として共に汗をかいてもらっています。

さらに、高齢者の皆さんがコミュニティに持ち寄ってくださったもの（子供が読んでいたマンガや本、使い切れない食料・食器など）を子供たちがフリーマーケットで販売するなど、子供たちにもまちづくりに参加してもらいます。

生駒市では、ワークショップを必ず1セット3回以上で開催しています。その際、市民の要望を聞くだけではなく、どうすればそれが解決できるのかも市民に話してもらいます。そして、それが行政にしかできないことなのか、市民にもできる



取材の様子

ことなのかを分けて、市民にもできることは市民に汗をかいてやってもらいます。このようにまちづくりにコミットしたことがあるという市民を増やすことで、郷土愛を育み、ただのお客様ではなくまちづくりに貢献する人材の育成や住み続けたいまちづくりにつなげています。

行政も市民にだけ汗をかかせるのではなく、行政にしかできないことを素早く、的確に行っています。また、生駒市では内外への情報発信に力を入れています。どんなにいい取り組みをしているも、それを発信しなければ誰も知らないし、利用しません。行政が頑張って汗をかいていることを



小紫市長と取材班

きちんと発信することで、市民もまちのために共に汗をかいてくれています。

「プロ人材」を公募

— 職員の採用活動について教えてください。

これからの自治体には、言われたことをきちんとやる優秀な人材だけでなく、自分で問題を見つけて解決策を考えて、周りの人を巻き込んで道を切りひらく人材が必要です。広報誌やホームページで募集をかけるだけではそういった人材は集まりません。そこで、すでに実績を残している民間のトップや現役の国家・地方公務員といった外部人材を雇用する新たな採用プロジェクト「プロ人材」の公募をスタートさせました。外部のトップ人材が生駒市に来てもらうために、彼らが働きやすい多様な働き方を考えて副業・テレワークOKで7職種を公募をしたところ、千人以上の応募がありました。

自治体を取り巻く環境の変化により、行政に対するニーズも多様化・複雑化・専門化しています。生駒市は地域、市民のニーズに行政だけで対応するのではなく、市民や外部の力も活用してみんなで汗をかきながら協創のまちづくりを進めていきます。

「みんなの課題はみんなで解決する」。行政と市民が共に汗をかきながらまちづくりに取り組む生駒市に注目していきたいと思っています。

（聞き手〓副参事・岡田敬依子、同・柏木俊哉、元副参事・熊谷公汰）

39団体から新たな職員

―地域づくりプランナー目指す―

地域活性化センターには、毎年、全国の地方公共団体から地域づくりの手法を学ぶために職員が派遣されます。彼らは2年間、仕事をしながらアクティブ・ラーニング（自ら能動的に学ぶ）に取り組みます。

令和2年4月1日、地域活性化センターに地方公共団体から39人の職員が着任しました。

当センターでは、「地域づくりは、人づくりから」を基本として、地方創生を担う人材を育成するとともに、相互の情報交換やネットワーク構築のための場を提供しています。また、人材と地域を横

に、相互の情報

ながら2年間の研修を受けます。研修内容は、当センターの研修会受講に加え、自治大学校や政策研究大学院大学など他団体の研修への参加、また自ら設定するテーマに沿った国内外の調査研究、企業・団体・NPOなどへのインターンと多岐にわたっています。

地域づくり人材養成塾の詳しい内容は、当センターのホームページ（<https://www.jcird.jp/seminar/training/cat5024/>）をご覧ください。



情報・広報グループ、編集室のニューフェイス
前列右から飯野直美、阿部華子 後列右から鈴木瑛二、赤松 亨、丸山大貴
(全て副参事)

人材と地域を横に、相互の情報交換やネットワーク構築のための場を提供しています。また、人材と地域を横

【令和2年度着任職員の地方公共団体】
北海道北斗市、同芽室町、青森県弘前市、同深浦町、同藤崎町、同田子町、秋田県由利本荘市、山形県長井市、置賜広域行政事務組合、茨城県古河市、埼玉県、同加須市、千葉県君津市、富山県氷見市、石川県、福井県、福井市、山梨県、同富士吉田市、同北杜市、長野県上田市、同大町市、愛知県大府市、京都府井手町、兵庫県、奈良県生駒市、兵庫県姫路市、島根県、鳥取県、同米子市、岡山県、高知県、高知市、福岡県、同上毛町、熊本県菊池市、宮崎県、鹿児島市、鹿児島県錦江町



4月1日に地方公共団体、民間企業から着任した職員

まちづくり再考

現場から学ぶ地域自立への道しるべ



岡崎昌之 著／自治体学会編集協力
ぎょうせい（2020年1月10日発行）
定価：2000円＋税

「なぜ大学教員になったのですか」という質問を時折受ける。評者にとって、地域づくりの現場に関わる先生方のスタンスに大きな影響を受けてきた。お会いした先生方は皆、いくつもの顔を持っていた。現場の動きを分析、整理し、助言する研究者としての顔。今動いている現場の息吹を、次世代に伝えていく教育者としての顔。そして、地域を良くするために、政策に還元していく政策立案者としての顔。こうしたいくつもの顔を持てる仕事は、大学教員の他にないことに気づいてしまい、今日の自分がある。今回ご紹介する書籍の著者、岡崎昌之先生も評者の人生に刺激を与えてくださった大事なおひとりである。

本書は、岡崎先生による「まちづくり実践論」の集中講義を再録したものである。講義自体には、自治体学会の企画として、地方自治に関する研究報告や議論の蓄積を形のある財産として残し、次世代に引き継ぐ目的が掲げられている。岡崎先生ご自身も、「この“まちづくり”に関わる原点とでもいえる試みを振り返り、現在につながることが、国土や生活空間を持続的に、魅力あるものとする一助になるのではなかろうか」と、講義に寄せる想いを語られている。

岡崎先生はかねてより、まちづくり人材の世代間のバトンリレーを強く意識されていた。今日の若者層の地方、農山漁村への関心の高まり、いわゆる田園回帰の現象にも着目し、評者をはじめ農山漁村に関わりを深める団塊ジュニア世代に対しても、本書でも「ひとつの波頭」という表現でエールを送っていただいている。

逆に、バトンを受け継ぐ役割を期待された我々にとって、岡崎先生が本書で語られている（財）日本地域開発センター時代の数々のエピソードは、現場におけるまちづくりの胎動を感じさせるものばかりであり、当時の空気感を改めて共有できる意義は大きい。

その一端を示すならば、四十数年前に組織された「地域社会研究会」が、今日では著名な各分野の研究者が幅広く集い議論を交わす場であったこと。それが北海道池田町や大分県湯布院町、島根県隠岐での「まちづくりシンポジウム」や「沖縄シマおこし研究交流会議」を通じて、住民や役場職員と膝を交えてまちづくりのあり方を考え、研究者と現場との新しい関係性を築く熱気を伴ったアクションリサーチの場であったこと。

さらには、今日用いられる「村おこし」「まちおこし」といった言葉の原点が、沖縄や奄美で古くから自分たちの住む集落のことを指す「シマ」をみんなの力を合わせて良くしようと励む「シマおこし」にあり、先の研究交流会議の出席者が本土に持ち帰り広めたものだということ。

このような機会が、愛媛県内子町や沖縄県読谷村など各地のまちづくりの動きとも共鳴し、1970年代からの、いわゆる「地方の時代」の大きな下地となったことが再認識できよう。

過疎地域のみならず、人口減少社会を前提としたまちづくりに向けて、発想の転換が求められる今日、名だたるまちづくりの現場も、時代の変化とともにリーダーの世代交代に直面し、過渡期を迎えている。このような中で、我々団塊ジュニアをはじめ次の世代が、どのようにバトンを受け継ぎ、新たなアクションリサーチの場を生み出していくのか、本書に託された使命としてしっかり受け止めたい。

まちづくりに関わる仕事人たちが、その時代にふさわしい価値をどのようにつくり上げ、また立場を超えて共有してきたか、その想いや空気感がストレートに描かれている本書は、まちづくり人材が世代を超えて共有すべき必読の書と言えよう。

図司直也（法政大学教授）



秋田県大仙市長 老松 博行

大輪の花火のような 活力あふれるまちに

大仙市は、秋田県内陸南部に位置し、秋田新幹線や秋田自動車道などの高速交通体系が整備された県内交通の要衝であり、四季折々に美しい表情を見せる自然豊かな田園都市であります。

また、日本最高峰の花火競技大会「大曲の花火」の開催地として知られる「花火のまち」であります。毎年70万人以上もの皆様にご観覧いただいております。伝統と格式、質の高さなどから高い評価をいただいております。さらに、国指定重要無形文化財「刈和野の大綱引き」などの伝統行事や国指定史跡「払田柵跡」国指定名勝「旧池田氏庭園」、県内唯一の国宝「線刻千手観音等鏡像」などの貴重な史跡や文化財のほか、優れた農産物、味わい豊かな地酒、特色ある温泉など多くの地域資源に恵まれております。

本市では、この豊かな地域資源を活かして地域を元気にしようとする様々な地方創生策に取り組んでおります。特に力を入れているのが、最大の地域資源である「大曲の花火」を核とした産業振興策「花火産業構想」です。これまでも、小型花火玉製造に特化した花火生産拠点の整備をはじめ、「国際花火シンポジウム」の開催や、「大曲の花火」を夏だけでなく、特色を持たせながら春秋冬にも開催する「四季の花火構想」を展開しております。

また、平成30年には、構想の目玉となる花火伝統文化継承資料館「はなび・アム」を開館いたしました。貴重な歴史資料のほか、精細な花火映像を映写できる4K4面シアターも備えており、文化の継承、観光、教育など多方面で活用できる施設となっております。今後も、資料収集を継続しながら、多くの方々に繰り返し訪れていただける「生きている資料館」として、展示内容の充実を図ってまいります。

こうした取り組みを前に進め、さらなる地方創生の深化へとつなげていくため、昨年度から花火産業構想第Ⅱ

期をスタートさせました。第Ⅱ期構想では、国際花火競技大会の開催や国際花火観光都市との交流など海外へも視野を広げるほか、プライベート花火や模擬花火玉作り体験など通年型の観光商品を開発し、さらなる本市の魅力発信や関係人口の創出に努めてまいります。

また、これに続く二つ目の活性化構想として、本市の基幹産業である農業をテーマに、農産物や農産加工品、地酒、発酵食品など本市が誇る地域資源を最大限に活かして「農業と食に関する活性化基本構想」を策定いたしました。これにより、豊かな風土が育む「強い農業」の持続的発展と「美食産地大仙」ブランドを確立・発信し、本市全体の活力をもたらす裾野の広い産業の振興と地域の活性化を図ってまいりたいと思います。

さらに、結婚・出産・子育て支援の充実や地元企業の振興・企業誘致の強化のほか、デジタルガバメントの推進や持続可能な開発目標（SDGs）を意識したまちづくりなど、新たな取り組みも進めることとしております。日本全体が人口減少局面を迎え、自治体にはこれまでに以上に地域活力の源泉となる産業の育成・振興、都市としての個性や魅力づくりが求められます。

本市といたしましても、こうした喫緊の課題をしっかりと受け止め、先人から託された貴重な遺産や自然の恵みを次世代へ継承しながら、持続可能な魅力あるまちづくり、誰もが安心して暮らせるまちの創造に取り組んできております。今後も市民の皆さまが大仙市に誇りと愛着を持ち、大仙市に「生まれて良かった」「住み続けて良かった」「訪れて良かった」と実感していただけるよう、そして、本市のみならず、秋田県、東北、日本全体に元氣をお届けする大輪の花火のような活力あふれるまちになれるよう、さまざまな取り組みにチャレンジしてまいります。

手前みそ
ですが…

千葉県

市原市

256

市原市は、千葉県のほぼ中央に位置し、県内では最も広い市域を有し、エリアによって様々な表情を見せるのが特徴です。市の北部は国内有数のコンビナート群、南部は水と緑豊かな美しい里山が広がっており、日本一ゴルフ場の多い「ゴルフの街」としても有名です。

さらに、国指定史跡の上総国分寺跡と国分尼寺跡をはじめ、約2500カ所もの遺跡や貝塚といった悠久の歴史を物語るスポットがたくさんあります。

中でも今一番の目玉が「チバニアン」。市の南部にある田淵の地磁気逆転地層が、国際境界模式地（GSSP）として国際学会に認定され、これにより、約77万4000～12万9000年前の地質年代がチバニアンと命名されました。地球46億年を117に区分した地質年代の名称に日本の地名が採用されたのは、史上初の快挙です。

ぜひ、色彩豊かな都市「いちはら」の様々な表情をお楽しみください。



悠久の歴史薫る
いちはら

■人気のローカル線小湊鉄道
沿線には、懐かしい里山の風景など自然豊かなエリアがたくさんある。写真は、「房総里山トロッコ」



■地磁気逆転地層「チバニアン」
約77万年前に起きた地磁気逆転現象の痕跡を良く残し、国際境界模式地（GSSP）として世界に認められた地層



■上総いちはら国府祭り
上総国の国府は現在の市原市内にあったとされており、毎年秋に「上総いちはら国府祭り」を開催している



■養老渓谷 提供：（一社）市原市観光協会
ハイキングコースとして遊歩道が整備されており、雄大な自然を間近で楽しめる。また、養老渓谷は、「房総の奥座敷」とも言われており、本州でもっとも遅くまで紅葉が見られる



■西願寺阿弥陀堂
県内でも数少ない中世室町時代に建立された仏堂で、軒下の組物は禅宗様の影響を受けており、優美な茅葺屋根とともに、見応えがある



■史跡上総国分尼寺跡展示館
奈良時代の工法で復元された国分尼寺の中門と回廊。展示館には、出土品や復元模型を展示している



■世界に誇る工場群
全国で第4位の製造品出荷額等を誇り、その中枢を担う石油コンビナート

地域づくり6月号

2020年6月1日発行 編集・発行＝一般財団法人地域活性化センター

東京都中央区日本橋2-3-4 日本橋ブラザビル13階 電話03-5202-6131(代)

<https://www.jcrd.jp/> 印刷・製本／株式会社太平印刷社

法律で許可された場合以外に本誌からの無断転載を禁止します

落丁・乱丁はお取り替えます。編集室（03-5202-6139）E-mail：hensyuu6139@jcrd.jp まで、ご連絡下さい。



地域活性化
センターからの
メールマガジン
登録はこちら

宝くじは、 みなさまの豊かな暮らしに 役立っています。



宝くじは、図書館や動物園、学校や公園の整備をはじめ、
少子高齢化対策や災害に強い街づくりまで、さまざまなかたちで、
みなさまの豊かな暮らしに役立っています。

一般財団法人 日本宝くじ協会は、宝くじに関する調査研究や
公益法人等が行う社会に貢献する事業への助成を行っています。



地域で進む 魅力ある働き方

地域づくり 特集編

目次

表2 グラビア

- | | |
|---|--|
| <p>2~5 基調論文／佐藤博樹
働き方改革と生活改革の好循環を</p> <p>6~7 青森県・十和田湖畔／小林徹平
2拠点の生活から見えてくるもの</p> <p>8~9 宮城県仙台市／西村聡美
進化する働き方が、事業と地域の魅力を高める</p> <p>10~11 栃木県宇都宮市／佐川友彦
農業界を変えた小さな梨園</p> <p>12~13 神奈川県横浜市／熊切 隆
先生のHappyが子どもの笑顔に</p> <p>14~15 神奈川県真鶴町／卜部直也
港町から生み出す新しい働き方とコミュニティ</p> <p>16~17 大阪府柏原市／吉田定弘
子育て世代の多様な働き方を支援</p> <p>18~19 兵庫県神戸市／神戸市行財政局組織制度課
職員の多様な働き方を後押し</p> | <p>20~21 鳥取県／河野小夜子
「働きやすい鳥取県づくり」を目指して</p> <p>22~23 愛媛県松山市／松村克彦
官民連携して働き方改革をやってみた</p> <p>24~25 長崎県／吉田ゆり
教職員・学生の多様性とやる気を活かす</p> <p>26~27 熊本県宇城市／宇城市総務部市長政策室行政経営係
RPAを活用した業務改革</p> <p>28~31 副基調論文／高見具広
働き方改革が今後注意すべき点</p> <p>32 広報室だより
39団体から新たな職員</p> <p>表3 都道府県漫遊／石川県</p> |
|---|--|

2020年6月1日発行 編集・発行＝一般財団法人地域活性化センター ©2019 jcrd.jp

東京都中央区日本橋 2-3-4 日本橋プラザビル 13 階 電話 03-5202-6131 (代) <https://www.jcrd.jp/> 印刷・製本／株式会社太平印刷社

本誌は、宝くじの社会貢献広報事業として助成を受け作成されたものです



地域で進む魅力ある働き方



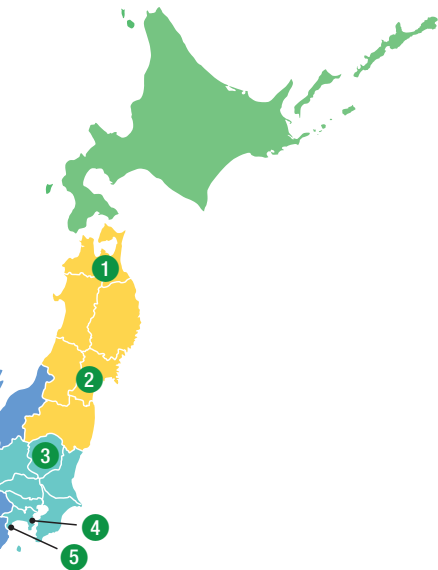
② 宮城県仙台市 (p8-9)

2019年で14回目を迎えた仙台オクトーバーフェスト。
地域活性化を目的として社員一丸となって取り組んでいる



① 青森県・十和田湖畔 (p6-7)

yamajuのサービス
リラクスケアを貸し出し、穏やかな時間を過ごしてもらう



③ 栃木県宇都宮市 (p10-11)

梨園従業員らの集合写真



⑤ 神奈川県真鶴町 (p14-15)

新しい働き方の拠点「月光堂ビル」。シェアエコから2人の女性
起業と拠点運営者が誕生



④ 神奈川県横浜市 (p12-13)

教職員の働き方改革フォーラム（第1回、平成29年10月開催）。
意見を「横浜市立学校 教職員の働き方改革プラン」策定に



⑦ 兵庫県神戸市 (p18-19)
メリケンパーク内に設置されているモニュメント「BE KOBE」



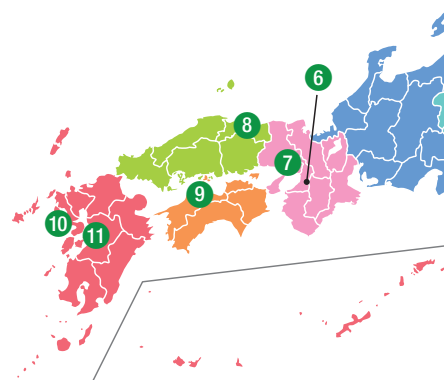
⑥ 大阪府柏原市 (p16-17)
ママ応援フェア開催風景



⑨ 愛媛県松山市 (p22-23)
2018年5月開催の第1回まつやま働き方改革
シンポジウム



⑧ 鳥取県 (p20-21)
とっとり働き方改革支援センター開所式



⑪ 熊本県宇城市 (p26-27)
RPA活用の業務改革に取り組む宇城市役所



⑩ 長崎県 (p24-25)
夏休み学童保育『おもやいキッズ』での工学実験

働き方改革と生活改革の好循環を

— 重要な管理職の役割 —



中央大学ビジネススクール教授

● 佐藤 博樹

働き方改革の目的

働き方改革に関する社会的な関心が高まり、企業による働き方改革の取り組みも急速に進展しつつある。しかし、企業における働き方改革の現状をみると、残業など長時間労働の解消の取り組みが多いことがわかる（狭義の働き方改革）。働き方改革には、長時間労働の解消も含まれるが、長時間労働の解消のみがその目的ではない。もちろん、健康を害するような長時間労働や法違反は、即刻、解消すべきなのは言うまでもない。働き方改革において大事な取り組みは、社員一人一人が高い時間意識を持った働き方へ転換することにある（広義の働き方改革）。この点では、残業のない職場でも働き方改革が必要なのである。もちろん、長時間労働の解消には、時間をかけた働き方に依存するビジネスモデルや取引先との関係、さ

らには要員の量・配置など企業としての経営戦略や人事戦略の見直しも必要になる。

働き方改革で解消すべき課題は、仕事が終わらなければ残業すればよいと考える「安易な残業依存体質」である。安易な残業依存体質が根強い結果、時間を大事に活用する意識が弱く、労働生産性が低くなるという課題が生じている。いい仕事をしていてもその仕事に投入する時間に無駄があったり、過剰品質が生じたりすることによる。

安易な残業依存体質が根強い背景には、必要なきにはいつでも残業ができる社員、つまり仕事中心の「ワーク・ワーク社員」が基幹的な人材層を構成していた時代にできた働き方が、存続していることがある。現状の働き方を前提とすると、ワーク・ワーク社員以外の人材つまり「ワーク・ライフ社員」などの人材活用が阻害され、そうした人材が意欲的に仕事に取り組めないという課題が生じている。

筆者プロフィール

佐藤 博樹氏
(さとう・ひろき)

中央大学大学院戦略経営研究科教授

東京都生まれ。一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。雇用職業総合研究所（現労働政策研究・研修機構）研究員、法政大学経営学部教授、東京大学社会科学研究所教授などを経て現職。東京大学名誉教授。著書として、「職場のワーク・ライフ・バランス」（共著）、「ダイバーシティ経営と人材活用」（共編著）など。兼職として、内閣府・男女共同参画会議議員、経産省・新ダイバーシティ経営企業100選運営委員会委員長など。

ワーク・ライフ社員とは、仕事も大事だが、仕事以外にも大事なことや取り組みなくてはならないことがある者である。例えば、仕事と子育てや介護の両立といった課題のある社員などを挙げることができる。企業が、ワーク・ワーク社員以外のワーク・ライフ社員も受け入れ、そうした人材が保有する能力を活用するためには、従来の働き方の改革が不可欠なのである。つまり、働き方改革は、多様な人材が企業経営に貢献できる、いわゆるダイバーシティ経営を実現するための土台整備なのである。

広義の働き方改革の進め方

広義の働き方改革を進めるためには、社員一人一人が、時間意識の高い働き方に転換することや、管理職の職場マネジメントの改革が必要となる。社員一人一人が時間意識の高い働き方に転換すること、管理職の職場マネジメントの改革は、相互に関係する。時間意識の高い働き方とは、管理職だけでなく社員一人一人が「時間」を有限な経営資源と捉えて仕事に取り組むこと、つまり高い「時間意識」を持つことである。

「時間制約」のないワーク・ワーク社員が多い時代にでき上がった仕事管理・時間管理は、安易なものとなりがちであった。仕事が終わらないときは残業で対処すればよいとする安易な残業依存体質が存在した。その結果、無駄な業務の削減、仕事の優先付け、過剰品質の解消などを考慮せずに、「仕事総量」を所与としてすべての業務が完了するまで労働サービスを投入し続けるような働き

きが行われてきた。時間を「有限」な経営資源と考える意識を欠いたことで、時間を効率的に活用する考えが弱かったのである。

時間制約のあるワーク・ライフ社員を前提とした仕事管理・時間管理とするためには、時間総量を所与とし、その時間で最大の付加価値を生み出すことが求められる。時間を「有限」な経営資源と捉え、その時間を効率的に利用する高い時間意識を職場成員の間に定着させるのである。

働き方改革では、情報共有と仕事の「見える化」への取り組みも必要となる。時間制約のない社員が多数を占める時代とは異なり、時間制約のある社員が主となると、職場の全員が同じ場所や同じ時間帯で仕事ができなくなることに由来する。こうした結果、職場成員間での情報共有や仕事の「見える化」が不可欠となる。

重要な管理職の役割

働き方改革の成否は、職場の管理職のマネジメントにかかっている。管理職が、時間制約を前提とした仕事管理・時間管理を行うためには、まず管理職自身が時間制約を自覚することが必要となる。しかし現在の管理職には、これまで時間制約を意識せずに仕事をしてきた者が多いという課題がある。「仕事中心の価値観」を持っているだけでなく、そうした価値観を望ましいと考えている管理職が少なくないことによる。

こうした仕事中心の価値観を変え、管理職自身が自分のワーク・ライフ・バランス(WLB)を大事にすることが、働き方改革の出発点となる。

管理職自身が、WLBを実現できる職場作りを、自分自身の課題として理解する方法の一つとして、仕事と介護の両立を考えることが有効になる。これまで時間制約を感じることなく仕事中心の生活をしてきた管理職も、今後は仕事と親の介護の両立の課題に直面し、自分自身にも時間制約が生じる可能性が高いことによる。つまり働き方改革は、管理職自身のWLB実現にとっても不可欠な取り組みなのである¹⁾。

※1 詳しくは佐藤博樹・矢島洋子『新訂・介護離職から社員を守る…ワークライフバランスの新課題』労働調査会、2018を参照されたい。

企業による支援も必要

管理職が働き方改革を担えるように、企業として支援することも重要である。しかし、管理職の現状の働き方をみると、長時間労働などで働き方改革に時間を割けない状況にあることがわかる。この点を管理職に関する調査でみてみよう。企業活力研究所の人材研究会による大卒以上の営業職（販売職を除く）の管理職に対する調査²⁾によると、以下の点が明らかにされている。

管理職は、コンプライアンス対応や付加価値の高い仕事求められるなど、担うべき業務が増加し労働時間が長くなっている。週の実労働時間は、49時間以下が39・7%で、50時間台が36・6%、60時間以上が23・7%にもなる。こうした長時間労働の背景には、管理職が担うべき業務の増加だけでなく、部下が担当するのと同じ仕事、いわゆる「プレイング業務」の増加がある。

管理職が、仕事時間全体の中でプレイング業務に割いている時間の割合をみると、20%以下は33・3%にすぎず、50%以上が25・5%、21・50%が41・3%にもなる。プレイング業務が多くなる理由では、業務量が多いこととメンバーの力量不足が2大理由となる。メンバーの力量不足が上位に指摘されているのは、管理職が、部下育成に時間を割けないことが背景にあるともいえる。

調査では、管理職として担うべき業務を12項目（例えば「部下の将来のキャリアを見据えて指導・育成する」など）挙げ、それぞれの取り組み状況を4段階で尋ねている。その4段階の回答に関して「取り組んでいる」（2点）、「まあ取り組んでいる」（1点）、「あまり取り組んでいる」（1点）、「取り組んでいない」（1点）とし、12の選択肢の合計得点（+24点から-24点）を算出し、合計得点の分布を踏まえて、おおよそ8項目が2点を上回る程度の17点以上を「管理職の役割を担えている者」とした。その結果によると、「管理職の役割を担えている者」は全体の32・0%と3分の1でしかない。

管理職の役割を担えている者（合計得点17点以上）と管理職の役割を担えていない者（合計得点16点以下）を比較すると、以下の点が明らかになった。

第一に、週の実労働時間が長くなるとプレイング業務が増えることになり、プレイング業務が増えると管理職としての役割を果たしている者が減少し、他方で果たしていない者が増加する。

第二に、プレイング業務の割合が多い管理職では、管理職として担うべき役割ができていない状

況が確認できる。つまり、管理職が働き方改革を担うためには、管理職の働き方を見直し、管理職としての役割が担えるようにする必要があることがわかる。そのためには企業の支援が必要となるが、その支援が十分でない。管理職自身が、管理職としての役割を遂行するために会社に求めていることのなかで、企業が実際に行っている支援は極めて少ない現実がある。

※2 企業活力研究所・人材研究会（2017）『働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究報告書』。筆者は研究会に委員長として参加した。

生活改革の必要性

企業が、働き方改革を進める際の課題は、社員の側にもある。それは社員のすべてが、働き方改革の必要性を感じていないことによる。具体的には、社員の中には仕事だけでなく仕事以外にも大事なことや取り組む必要があるワーク・ライフ社員だけでなく、ワーク・ワーク社員がかなりの比重を占めることによる。

仕事以外に大事なことや取り組むことがないワーク・ワーク社員は、現状の長時間労働の働き方に課題を感じていないことが多い。そのため、企業による働き方改革の取り組みで、長時間労働が解消されたにもかかわらず、社員の仕事満足度が低下した事例も散見される。

働き方改革に取り組んだ企業で、社員の仕事満足度が低下した理由は、①残業削減で収入が減少したこと②「好きな仕事や、やりたい仕事」に取り組むことができる時間が削減されたと社員が感

じていること―などにある。

「好きな仕事や、やりたい仕事」への取り組み時間が削減されたことに不満を感じる課題を解決するためには、働き方改革で創出された時間が、「自分の人生を豊かにするために使うことができる時間」なのだと、社員が受け止めることができるかどうかが鍵となる。つまり、「豊かな人生」は、仕事の充実だけでなく、仕事以外の生活の充実の両者によるものと、社員が理解できるかによる。

もちろん、仕事が好きなことは悪いことではない。しかし、仕事が好きなだけでなく、仕事のみの生活をしている社員が、実は企業にとって課題をもたらず時代なのである。この点に関しては、社員自身の自覚も必要になる。

第一に、ワークワーク社員は、前述したように働く時間に制約がないため、時間資源を効率的に活用しようとする意識が低くなりがちで、時間生産性や付加価値生産性の向上に注力しない場合が多くなる。

第二に、これからの社員に求められる職業能力では、今の仕事に必要な職業能力だけでなく、予測できない将来の変化にも対応できる「チャレンジ力」や新しいことに常に関心を持つ「知的好奇心」³、さらには学び続ける「学習習慣」の三つからなる「変化対応行動」にあることによる（図1参照）。変化対応行動のある社員は、社内でも多様な人材と交流しているだけでなく、社外でも多様な人材との交流機会を持ったり、様々な活動に参加したり、さらには自己啓発に継続的に取り組んだりしていることが明らかにされている³。つまりワーク・ライフ社員は、変化対応行動が取れている可能性が

「望ましい社員像」の転換を

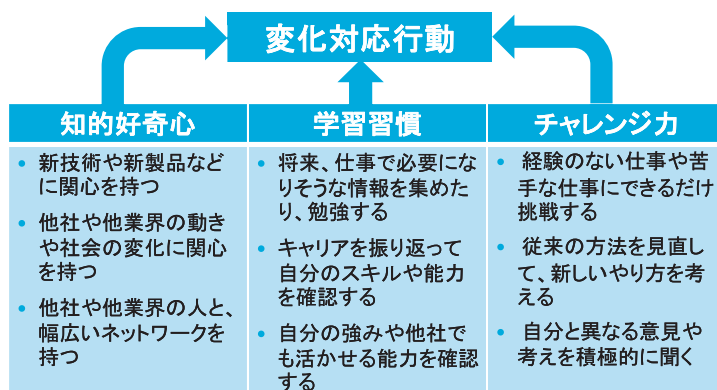
企業として社員の生活改革を支援し、生活改革と働き方改革の好循環を実現する方法として、ここでは二つの取り組みを紹介しよう。

第一は、仕事以外に取り組みたいことがあるにもかかわらず、上司から表だって反対されなくて

高くなる。ワーク・ワーク社員として仕事だけの生活が続けると、変化対応行動が低くなり、最悪の場合はそれができなくなるリスクが高い。

※3 詳しくは佐藤博樹・松浦民恵「『変化対応行動』と仕事・仕事以外の自己管理—ライフキャリアのマネジメント—」日本キャリアデザイン学会『キャリアデザイン研究』Vol.15、2019年9月を参照されたい。

図1 「変化対応行動」の構成要素と各構成要素の行動の例示



(注) 佐藤博樹・松浦民恵「『変化対応行動』と仕事・仕事以外の自己管理—ライフキャリアのマネジメント—」日本キャリアデザイン学会『キャリアデザイン研究』Vol.15、2019年9月による。

も、人事考課にマイナスの影響があるのではないかと危惧し、その希望を上司に伝えていない社員が、その希望を上司や職場の同僚に表明しやすくすることである。例えば、社会人大学院に入学し、MBAを取得したいと考えている社員などがその例となる。現在の管理職の多くは、仕事上のスキルをOJTで獲得してきたため、MBA取得の希望を、上司は理解してくれないと部下が考えていることなどが背景にある。こうした状況を変えていく一つの方法は、社員が自己啓発に取り組むことを、企業としてプラスに評価していることを管理職や社員に伝えることである。

例えば、会社主催で昼休みにビジネススクールの説明会を開くことなどが挙げられる。会社が、ビジネススクールなどで自己啓発に取り組む社員を支援したり、評価したりすることを社内に情報発信することで、管理職は部下の自己啓発の取り組みに反対しにくくなり、社員がそうした希望を上司に伝えやすくなる。自己啓発に取り組む社員が社内に増えると、自己啓発に関心を持つたり、自己啓発に取り組んだりする社員が増えることにつながる。同様に、社会貢献活動に取り組む団体に関して社内で紹介する場を設けることも有益となる。

第二は、企業として望ましいとする社員像を再定義することである。今の仕事ができるだけでなく、仕事以外にも大事なことがある社員が、将来も継続的に会社に貢献できる社員だと、「望ましい社員像」を転換することである。仕事と仕事以外の生活をマネジメントし、自分のキャリアや生活をデザインできる社員が望ましい社員だとする

メッセージを発信するためには、社内報などでもそうした社員像に該当する社員を取り上げることでも有効である。

最後に、ワーク・ライフ社員を増やしていくためには、残業削減だけでなく、メリハリのある働き方の実現を通じて、社員が「平日のゆとり」を確保できるようにすることが大事である。月45時間程度の残業時間を月二十数時間に半減することは望ましいといえる。しかし、毎日1時間の残業でなく、残業ゼロの日を確保すること、つまり平日のゆとりの実現が重要なのである。仕事以外の生活の充実のためには、毎日1時間の残業でなく、残業ゼロの日と残業2時間の日の組合せの方が望ましい。平日のゆとりがないと、平日に仕事以外の様々な活動に取り組むことができない。例えば、平日に小学生の子どもと夕食を共にするためには残業ゼロの日が必要となる(図2参照)。

図2 「毎日1時間の残業」は適正か？

9時から19時まで勤務(所定内8時間+残業1時間)
+
往復2時間の通勤時間
=6時半に起床し8時前に家を出て、20時過ぎに帰宅し食事など
(24時に就寝し、睡眠時間6時間半)
=平日の在宅時間のほとんどは、睡眠・食事など必需時間に

「平日のゆとり」がない生活

平日のゆとりがないと、週末もゆとりを持ってない

⇒残業削減のみでなく、平日のゆとりの実現が課題

定時退社週2日以上実現へ

残業を行う場合はまとめて(メリハリワーク)

(注) 筆者作成。

2拠点の生活から見えてくるもの ―十和田湖畔と仙台に暮らす―



風景屋 E L T A S 代表

・小林 徹平

千変万化の景色を持つ青森県の十和田湖畔と、広瀬川流域に河岸段丘が広がる杜の都・仙台市にそれぞれ住所を持つて生活しています。十和田湖畔では「Yama j u」という店を運営しています。2階は長期滞在型ゲストハウス。1階はカフェ（不定期営業）で、平日はシェアオフィスとなっています。

本業は、「風景屋」という屋号を掲げ、「素敵な風景を見つけること、つくること、育てること、しくみづくること」を理念に、地域の本質的な価値を次世代につないでいく活動をしています。お店をやりながら企画・計画・設計をするという働き方です。4月20日現在、十和田湖畔はまだ雪解けしていませんが、それが始まれば、自分たちの生活に必要な分の収穫ができる畑を始めようと思っています。

◆◆◆ 地域を見る視点

私の社会人生活は、東日本大震災の復興計画の

立案をする現場から始まりました。そこで関わった高台移転計画では、埋蔵文化財の調査をしなればならない移転先が数カ所存在しました。文化財の調査が必要になると、移転スケジュールが後ろ倒しになる可能性もあり複雑な心境でしたが、それと同時に「人は昔から環境の良いところに住むんだなあ」という素朴な感想も持ちました。数百年以上前、リアス式海岸の日当たりが良い場所に居を構えて、食べ物を採りに海や山に入る人々がいたのです。ロマンを感じました。

それ以降、様々な地域を見て歩くときには、「数百年後に人が選べる環境があるのか」と問いを立てるようにしています。ある意味、「数百年後も選ばれる環境を残せるのか」というのが、各地域でこれから解いていかなければならない課題だと思っています。

◆◆◆ 暮らしに対する指標

仙台は交通利便性と都市の快適性を、十和田湖

畔（以下、「湖畔」）は住環境の快適性を求めて拠点としています。湖畔で暮らし始めると、例えば湖畔の空気がいかにきれいかということに気がつきます。東京の都心部から仙台に帰ると、「空気がきれいだな」と思います。湖畔では「空気がおいしいな」と感じます。そして、こういう状態が当たり前になると、ある場所では「空気が吸えたものではない」というふうになっていきます。2拠点で生活することにより、自分の中に様々な指標が芽生えてくるように思います。

ちなみに、仙台の家はコンビニまで徒歩で数分ですが、湖畔では車で40分くらいかかります。どちらも長所と短所があるのは当たり前です。湖畔に拠点が出来てから1年。四季を通じた景色の変化を感じ取りながら、まだ見えていない指標を探してみたいと思っています。

◆◆◆ 多様な人と出会う

2拠点生活が始まるまでは特定の仕事に従事していたため、出会う人の属性が偏っていました。一方、湖畔で店を始めてからは、お茶を飲みに来てくださる方や宿泊されるお客さんと話をする機会が増えるなど、その属性は多種多様になってきています。異なる業種の職を通じて世の中には様々な人がいることを感じています。

ちなみに、Yama j uは長期滞在型ですが、文筆家やアーティスト、地域コーディネーター、自然が大好きな家族など様々な人が泊まりに来てくれます。皆さん滞在期間が長いため、その人の暮らしぶりや考え方に触れる機会も多くなってい



牡鹿半島 大原浜・給分浜
写真中程右端が高台移転地



十和田湖と森
地域の持つ資源であり、見本となる森が周囲に広がっている。



yamaju 1F 内観
オフィス兼カフェ空間、カフェカウンター

その代替となる拠点を環境の異なる場所に置いておく。それが、私にとっては今のところ仙台と湖畔であるということかもしれません。

引き続きお世話になっている人や地域の暮らしが少しでも豊かになるような種をまき、未来につづく素敵な風景づくりをしています。

より良い湖畔に向けて

ます。情報があふれ、かつ社会が複雑化しているからこそ、こうした人と直接会うことで生まれる新しいつながりと、もたらしていただける一次情報をうれしく感じています。

湖畔が直面している課題は、他の地域と変わらないのではないかと思います。それは、①人口減少に伴う地域内外需の低下②空き家・廃屋や空き地、駐車場の増加③魅力的な職場の減少による若年・青年層の減少—などです。一介の店舗経営者ではありますが、そもそも地域に住むことになった契機が景観の相談だったこともあり、十和田湖

の課題に対して行政や様々な団体とともに向かい合っています。環境整備として、公共主体で廃屋撤去や参道整備の計画が進んでいます。

また、公民連携で空き地を森に還すことを始めようとしています。「数百年後に人が選べる環境があるのか」という問いに対して、湖畔なりの一つの答えは、使わない場所をもともと存在していたであろう自然に戻していくことだと思っています。湖畔の風景は世界に誇る名勝でありながら、高度経済成長期に開発行為が進み、周囲に現存する豊かな自然の中に過密と言えるほど建物が増えています。加えて、その3割以上は廃屋になっているのが現状です。

今後は、空き地や廃屋を森に還していくことで、

「湖畔の森の店舗群」を生み出せるのではないかと考えています。各店舗から見える景色は、あるがままの湖や森というイメージです。空き店舗に關しては、今まで外部に情報が公開されていなかったため、まずはそれを公開する準備を進めています。それを通じて、今までにない外部人材が地域に入ってくることを期待しています。ここでは書き切れませんが、一つ一つ地道な活動をしていく予定です。湖畔の森の店舗群の計画は、その周囲に広がるブナを主体とした自然林と十和田湖の価値を高める行為だと考えています。

蛇足ながら、複数拠点の暮らしは災害への対応策になると思っています。どんなことが起こってもおかしくない地球環境になっているからこそ、

進化する働き方が、 事業と地域の魅力を高める ―印刷業から地域プロモーション業へ―



株式会社ユーメディア総務部人材開発チーム

・西村 聡美

仙台市青葉区錦町公園。秋晴れの空の下に真っ白な巨大テントが浮かび上がります。2019年9月12日、仙台の秋の風物詩となった「杜の都のビールまつり 仙台オクトーバーフェスト」の設営は無事完了。14回目を迎えるビール祭りの初日、開場前からオープニングを心待ちにしたご夫婦や女性グループ、会社員の皆さん、学生たちが列をつくっています。

「秋晴れの中、ドイツ楽団の音楽を楽しみながら、掛け声に合わせて初対面の人たちともカンパイ。このノリと雰囲気病みつきです！」

このうれしい言葉とともに開幕です。仙台オクトーバーフェストは、国際交流に加えて地産地消もコンセプトに据え、10万人規模の集客を誇る地域に愛されるイベントへと成長を遂げました。

仙台でも最大級となるイベントを主催する私たちユーメディアは、「今野平版印刷」として創業し、1992年の社名変更を経て今年で60周年を迎え

ました。もともとは売り上げの100%を印刷物が占めていましたが、IT産業の台頭と印刷市場の縮小を背景にメディアミックスを掲げ、経営の多角化を押し進めました。併せて、これまでの受託事業で培ったイベント運営などのノウハウを生かし、主催・発信する事業としてメディアプロモーション事業を立ち上げています。

◆◆◆ 新たな事業形態における人材戦略

私たちは、メディアプロモーション事業を「お客様とともにある、地域活性化の仕掛けとなる主体的な事業」と定義しています。お客様の期待に応えることで培ってきた企画力・提案力と前向きに挑戦する風土が新たな事業の立ち上げを後押ししてきましたが、さらに専門性や挑戦意欲の高い人材の獲得・育成が急務となりました。多様なバックグラウンドや専門性を持つ人材が活躍できる

土壌をつくるべく、ダイバーシティ戦略の中でもまずは女性と若者に焦点を当てた働き方改革を進めていきました。

ユーメディアの働き方改革は育児との両立支援の制度拡充からスタートし、その後は社員がリーダーとなり各部門からメンバーを募った「新しい働き方委員会」が中核を担います。定時退社日を周囲に宣言する「イクメンバッチ」や「リフレッシユ・アニバーサリー休暇」などの施策を展開し、残業時間の減少や有休消化率の向上を実現しました。各種メディアへの掲載や働き方に関する表彰の受賞などにもつながり、優秀な人材が集まってきました。

◆◆◆ 働き方改革からワークイノベーションへ

一定の成果を上げた働き方改革は、さらに一段ステージを上げ、「ワークイノベーション委員会」へと進化します。過去最大の生産性を指標に掲げ、オフィスリニューアルやリモートワークなどを引き続き社員参画型で推進しています。その他、この組織から生まれた「BLEND^ダ」では、女性の視点でマーケティングリサーチやブランディングを行い、お客様の課題に直接貢献しています。地域での注目度は高く、お客様からも「ユーメディアさん、次は何やるの!？」と期待を寄せる声をいただいています。

私たちのワークイノベーションのゴールは、生産性の向上や付加価値の高い仕事により、これまで以上にお客様のお役に立ち、地域全体を盛り上げていくことです。そのため、私たちの働き方の



【ひな壇スペース】「ワークイノベーション委員会」主導でリニューアルしたオフィス。より成果を上げられる空間を社員自身が考え抜きました



【ミーティングスペース】コミュニケーションの活性化と生産性の向上を目指し各スペースを設計。目的に合わせてエリアを選択することができます



多様なメンバーで構成される女性クリエイティブ集団 BLEND A では、お客様の課題解決をお手伝い。BLEND A はラテン語で「まばゆいほど光輝く」の意

2011年の東日本大震災後、私たちは「おもいを、カタチに。みんなを、ゲンキに。私たちのすべては、その実現のために。」というネクストビジョンを掲げ、地域に寄り添いながら復興の道をともに歩んでまいりました。どんなビジョンも事業も、支えているのはそこにいる「人」です。この地域で一人でも多くの人が生き生き働き、暮らすために。私たちの果たすべき役割は何なのかを常に自問し、挑戦し続けます。

私たちの今後の大きなチャレンジです。1社で掲げるにはあまりに大きなビジョンではありますが、この地域には高い志と熱い想いを持った方々がたくさんいます。

ビジョンに賛同してくれる仲間を、社内外に増やしていく発信・取り組みを強化しています。

◆ ◆ ◆

チャレンジし続ける人事施策

人材ビジョンの一つ、「挑戦し続けるDNA」を掲げながら、仙台オクトーパーフエストの姉妹イベント「バル仙台」や、東北の227市町村の魅力を発信するカフェレストラン「Route227's Cafe」など、新しい事業に挑戦し続ける社員が増えており、彼・彼女らを支える人事施策もまた、挑戦を続ける必要があります。これに加え、地域においては首都圏への人口流出という喫緊の課題がある中で、企業単体ではなく官学や企業間の連

携を深め、エリアとしての魅力を向上させる活動の必要性が高まっています。

地元企業3社で主催した、幅広い企業の魅力や仕事を体験してもらう「JIMOTOコラボインターン」はその取り組みの一つです。2019、20年にユーメディアと飲食業、エコロジー業を主体とする地元企業の3社で企画・運営した実践型のインターンシップには、約30人の地元大学生が参加し、自分たちで企画したイベントを実行しながら「働くこと」に向き合いました。

他にもユーメディア社長と地元企業の社長との対談を「JIMOTO社長対談」としてコーポレートサイトで発信するなど、地域を巻き込んだ施策に挑戦しています。

◆ ◆ ◆

事業が人を育て、人が事業を育てる

若い方から「この地域では挑戦したい仕事がない」という話をよく聞く一方、「本当は地元や愛着のある地域に貢献したい」という声も聞きます。ユーメディアでは、やりたい仕事は自分たちで生み出し育てていくという発想を大切に、それを支える仕組みやマインドを強化することを重視しています。若いうちから大きな裁量権を持つてチャレンジし、お客様や地域の皆さまに磨かれながら新たな事業を生み出していく。そして、その事業がまた挑戦する人材を呼び込み、育てていく。この循環を地域全体に広げていくことが、私たちの今後の大きなチャレンジです。

農業界を変えた小さな梨園

— 3年半に取り組んだ500の経営改善 —



阿部梨園 マネジャー

佐川 友彦

経営改善の必要に迫られたわけ

阿部梨園は宇都宮市にある個人経営の農園です。「幸水」「豊水」といった全国的にポピュラーな品種や栃木県名産の「にっこり」をはじめ、希少品種も含めて8品種を生産・販売しています。個人のお客様の贈答利用が多く、この数年は直売率99%以上の実績です。代表の阿部英生は家族経営の3代目で、26歳のときに両親から事業承継を受けました。代替わり以来10年ほどの間に、先進地の栽培技術を取り入れ生産体系を更新しつつ、百貨店や郵便局などのギフト取引を開拓するなど、経営の幅を広げてきました。

私は従業員として阿部梨園のマネジャーを務めています。生産現場には立ち入らず、農家が苦手としてきたバックオフィスや販売促進、組織開発など生産以外を担当してきました。各種メディアで取り上げてもらう機会が増え、業界では「畑に出ない農家の右腕」として知られています。東京

大学で農学を学んだことから、農業への接点がありました。同大学院卒業後、外資系化学メーカーで太陽光発電パネルの研究開発に従事。ローカルビジネスに関わりたいたと、退職して栃木県に出身した20代の最終盤に、インターンを募集していた阿部梨園と出会いました。2014年のことです。

当時の阿部梨園は、主力として期待していたスタッフに辞められてしまう事態が続き、それまで追い求めてきた技術や売り上げだけでなく、経営と向き合う必要性を深刻に感じていました。そこで、手始めに園外から新しい風を取り込もうと、知人のNPO法人を介して若者のインターンを募集したのです。その募集を知った私はインターン生として応募し、4カ月のあいだ阿部梨園を手伝うことになりました。

初めて関わった農業の現場は改善点の山でした。資材や道具の置き場、店舗の陳列や表記：あらゆる作業の手順に「こうしたら良くなるのに！」があふれていました。私はこれを成長ポテンシャルと捉え、インターンのテーマを「小さな業務改

善、経営改善を100件実施する」と設定しました。日々の業務や経営のあり方を見直して小さく改善することで、従業員が働きやすい環境や、お客様が梨を買いやすい販売体制を構築するねらいです。

事業計画や決算書、各種データを用いて経営の全体像から課題を抽出できればよかったです。が、当てになるような数字がありませんでした。そこで、日々の業務を見直しながらボトムアップで状況を改善するキャンペーンとしたわけです。

果樹農家として一つの到達点に

手始めに事務所や作業場の掃除、書類や在庫の整理から着手しました。汗を流して現場スタッフと掃除に励む中で、実はスタッフそれぞれも業務に対する要望や改善アイデアを抱えていることがうかがい知れました。経営改善に対する必要を伝えて打ち解け合ううちに、アイデアを少しずつ教えてもらえるようになりました。

初めは私が100件提案して100件実現することを考えていましたが、途中からは現場のスタッフからも意見を募り、それを実現していくことで改善活動が加速されました。少し前まで人が辞めてしまうことを課題としていた農園が、スタッフ一同一致団結して「より良い農園になるためにどうしたらいいか」「もっと良い梨を作るために何ができるか」を議論するようになったのです。小集団での改善活動は生産性向上ばかりでなく、組織開発にも大変有効だという光明を見いだしました。

インターン期間が終了した後、私はフルタイムの従業員として正式に雇用され、引き続き阿部梨園で経営改善の指揮を取り続けました。会計や労務の見直し、社内制度の整備、生産管理システム、販路拡大やブランディングなど、3年半のあいだに500件の改善を実施し、あらゆる面で底上げを図りました。特に作業記録の分析による生産性向上は効果的で、昨対比で40%ほどアップした工程もありました。

販売データを基にした販売促進も実を結び、念願の目標であった直売のみでの完売を達成するほどお客様も増えました。いつしか優秀な若手従業員がリーダーとして現場を担うようになり、小規模果樹農家の経営としては一つの到達点に達したと手応えを感じています。

経営改善ノウハウを無料公開

2017年末からは、阿部梨園での経営改善ノウハウを事例も交えて無料公開するプロジェクトを始めました。同じような課題を抱えている農業者仲間の一助になればとの思いで、「阿部梨園の知恵袋」(<https://tipsabe-nashien.com>)というウェブサイトに改善事例を300件掲載しています。サイト制作費をクラウドファンディングで募ったところ、330人から450万円もの支援が寄せられ、業界で話題になり広く知られるようになりました。

暗黙知をオープンにすることで、競争ではなく共に発展を目指すというコンセプトは全国の農業者から支持され、多くの方にご利用いただいでいます。

ます。旧来型産業のアップデートは農業に限らず急務であり、様々な業界からも反響が寄せられました。この「知恵袋プロジェクト」を通して農業者の全国ネットワークが形成され、盛り上がりを見せていることは、ソーシャルアクションの好事例ではないかと思っています。本プロジェクトを通して顕在化された農業者の課題を解決するため、私はフームサイド株式会社というコンサルティング企



梨のオリジナル商品

業を立ち上げました。講演やセミナーで共感者の和を広げつつ、農業者やサプライチェーンに携わる企業の支援を行っています。農業の改善ポテンシャルはまだそのほとんどが未採掘であり、大きな成長可能性があります。予算不足、人材不足、マーケットでの苦戦、八方塞がりにも思える状況でも、継続的な小さな改善活動は窮地を脱する有効な手段です。私たちの拙い事例が地域の皆様の参考になれば幸いです。



「阿部梨園の知恵袋」のウェブサイト画面

先生のHappyが子どもの笑顔に —横浜市立学校の「働き方改革プラン」—



横浜市教育委員会事務局
総務部教育政策推進課 主任指導主事

● 熊切 隆

近年の学校教育に対するニーズの変化や課題の多様化・複雑化の中で、学校が果たす役割は大きくなり続けており、それは教職員の長時間労働という形で表れています。横浜市は、平成25年度の「横浜市立学校教職員の業務実態に関する調査」を契機に、業務改善支援や専門スタッフなど人員配置の充実、教職員の負担軽減ハンドブックの発行など、前例にとらわれずに教職員の負担軽減を進めてきましたが、長時間労働の抜本的な改善には至っていませんでした。

そこで平成30年3月、さらなる推進に向けた取り組みと働き方に関する風土醸成のため、時間外勤務などの達成目標を明確にし、平成30年度からの5年間を見据えて四つの戦略と40の取り組みを示した「教職員の働き方改革プラン」を、他の自治体に先駆けて策定しました。

プラン策定にあたっては、教職員へのヒアリングに加え、市内各区の校長会議、市PTA連絡協議会、プラン策定のための働き方ワークショップなど学校関係者と様々な機会を捉えて意見交換を

重ね、また、有識者からの助言も踏まえ、事務局内の横断的なプロジェクトチームで議論しながら作業を進めました。

◆ プランに込めた覚悟と願い

教職員はもちろん、保護者や地域の方々にもご理解・ご協力をいただいて働き方改革を確実に進めるためにも、プランの冒頭「はじめに」にその覚悟を記載しました。教職員向けの研修や視察対応、他自治体への研修講師などで横浜市の働き方改革を説明をするとき、「はじめに」に書かれたプランの理念は必ず伝えることにしています。その一部を紹介します。

【社会の写し鏡】

学校の先生や職員は、子どもにとって身近な「大人」です。子どもは日々先生の姿を通して社会や未来を見ています。子どもにとって社会の写し鏡となる先生が、誇りや情熱、やりがいとともに、心

身健康でいきいきとした姿で、子どもと向き合うことが、子どもの豊かな学びや成長につながります。

【授業準備に集中できる時間を】

今、新しい時代を見据えた新しい教育課程に変わっていく大きな節目の時に来ています。変化の激しい未来社会を生きていく上で真に必要な資質・能力を子どもに育成していくためには、これまで以上に、教職員自身が幅広い経験・研鑽を積み、授業準備等に集中できる時間を確保する必要があります。

【前例・伝統に臆することなく】

このように大きな節目の今、学校の勤務環境、教職員の働き方、そして、学校が果たすべき役割を今一度見つめ直し、今までの「前例・伝統」を未来志向で臆することなく問い直し、ここでさらにもう一段、学校の勤務環境を改善し、働き方改革を進め、学校を魅力的で安定的かつ持続可能な環境に変えていかなければなりません。

プランの構成としては、「はじめに」を根幹に、保護者らにも学校現場についてご理解いただくため、一日の流れや時間割の変化など教員の実態ができるだけ伝わりやすいように作成しました。また、働き方改革を進める理由については、「看過できない教職員の業務実態」「多様化・複雑化する学校現場」「必要性高まる教職員の学びの時間」「育児や介護等を抱える教職員の増加」の四つの視点で記載しました。

次に、取り組み姿勢と達成目標を掲げ（図参照）、その具体的な行動として四つの戦略と40の取り組み

みを示しました。その一部を紹介します。

戦略1 学校の業務改善支援

- ICT等を活用した業務改善支援
- 働きやすい物的環境の整備
- 家庭と仕事の両立支援

戦略2 学校業務の適正化、精査・精選

- 学校業務の適正化
- 学校業務の精査・精選

戦略3 チーム体制の構築と人員配置の工夫・充実

- 教職員配置の工夫、チーム体制の構築
- 学校をサポートする専門スタッフ等の配置

戦略4 教職員の人材育成・意識改革

- 勤務実態の把握、マネジメントの推進
- 意識啓発・研修

横浜市では平成30年3月からいち早くICCカー

2 取組姿勢・達成目標

（取組姿勢）

“先生のHappyが子どもの笑顔をつくる”

誇りや情熱、やりがいとともに、
心身健康でいいきとした姿で、子どもと向き合うことが、
子どもの豊かな学びや成長につながります

（達成目標）

※定時～2022(平成34)年度までの約5か年を本プランの実施期間とします。
目標値については2018(平成30)年度から、以下の目標達成を目指していきます。

指標	2017(平成29)年度	2018(平成30)年度～
(1) 時間外勤務月80時間超の教職員の割合※1	—	0%
(2) 19時までに退勤する教職員の割合※2	—	70%以上
(3) 健康リスク・負担感指数※3	109	100未満
(4) 年休取得日数	—	全員10日以上

※1 時間外勤務は、20時から翌朝5時までの時間（出勤時間から退勤時間までの時間）※2 19時までの退勤は、18時の時間外勤務時間15分以内であり、3時までは退勤時間以内の時間内勤務（18時退勤を指す、21時退勤を指す）※3 「仕事量の負担」と「仕事のコントロール」をアセスメントした数値（年度平均100として数値が高いほどストレス度が高い）

達成目標の考え方

(1) 時間外勤務の削減へ
○教職員の勤務実態を客観的に把握することで、学校と教育委員会事務局は「勤務時間」を最適化した働き方を進めます。
○長時間勤務による健康障害やメンタルヘルス不調を防ぐため、時間外勤務月80時間超の教職員は2018年度から19時までに退勤する教職員の割合70%以上を目指します。

(2) 負担「感」の軽減へ（健康リスク・負担感指数を全国平均未満へ）
○長時間勤務の削減だけでなく、質的な部分である負担「感」の軽減も図り、教職員が心身ともに健康な状態で教育活動に専念できる環境を確保していきます。

(3) 全員年休10日以上での取得を
○計画的な年休取得を促すことで、ワーク・ライフ・バランスを推進します。特に学校閉庁期間等を活用し、休日は等の休暇や夏季休暇、年休などが取得しやすい環境を整えます。
○業務の平準化の観点から、10日以上での取得は、「平均」ではなく、「全員」が目標とします。

「月80時間超と言われてもね、毎日の仕事の中でばいばいとこないよね…」
「時計が一両回り日が続くと…」⇒月80時間の時間外勤務に近づいてしまっています。

教職員の働き方改革プラン

ドによる出退勤管理を導入し、年間を通した勤務時間の把握や、異なる年の同時期と比較ができるようになりました。

小・中・特別支援学校において、「時間外勤務月80時間超の教職員の割合」は、令和元年度の4月から2月までの平均値が12・6%と、平成30年度の同時期と比べて2割程度減少しました。また、「19時までに退勤する教職員の割合」は、令和元年度の4月から2月までの平均値が70・8%と、平成30年度の同時期と比べて緩やかな改善傾向となっていますが、依然として厳しい実態が続いています。

業務量の適切な管理

令和元年12月、「公立の義務教育諸学校の教職員の給与等に関する特別措置法の一部を改正する法律」（いわゆる改正給特法）が成立し、公立学校の教師の健康及び福祉の確保を図ることにより学校教育の水準の維持向上に資するため、文部科学大臣が教員の業務量の適切な管理等に関する指針を策定することとされました。

この指針では、教員の時間外在校等時間が、原則として月45時間・年360時間以内となるよう、教育委員会が教員の業務量の適切な管理を行うこととし、その旨を教育委員会規則で定めることなどが示されています。これらを受けて横浜市は、指針の施行日である令和2年4月1日に合わせて、教育

委員会規則を制定しました。今後は、文部科学大臣の指針を受けて、原則として月45時間を上限として業務量を管理することなどが全国的な標準となっていくと考えられ、プランの指標の見直しや、取り組み内容の拡充などについても検討していきます。

働きがいのある、働きやすい、魅力ある環境に

学校での教育活動に、教育的効果がないものはありません。目の前の子どもたちのために、全力で取り組まれている先生方がとても多いと感じていますが、ご自身の健康やライフワークにもっと目を向けてほしいと思います。今の生活で改善できるところはないか、いま一度立ち止まって考えていただきたい。中には「今の仕事のままで問題ない」と考える先生方もいらっしゃいますが、自分のことだけでなく、組織全体として「今の状況は働きやすい環境なのか」「できない人、ついていけない人はいないか」と、チーム学校の視点から働き方について対話を積み重ねていただきたいと思います。

なぜ教職員の働き方改革を進めるのかという「最上位の目的」を意識し、優先順位を考えながら、持続可能で真に必要な教育活動を展開していくための環境を整備することが急務です。取り組み姿勢の「先生のHappyが子どもの笑顔をつくる」を合言葉に、学校が教職員にとって働きがいのある、働きやすい魅力ある環境となるよう、学校と教育委員会事務局が両輪となって覚悟を持ってこれからも取り組んでいきます。

港町から生み出す

新しい働き方とコミュニティ

―共助・自走を目指すワークシェアリングなど―



神奈川県真鶴町まちづくり課計画管理係長
(前政策課戦略推進係長)

・ 卜部 直也

「働くママの背中を見せたい」

真鶴町のセミナーで発せられた参加者からの一言です。新しい働き方を考える第一歩となりました。

「自分が家族と生き生きと暮らせる働き方を探したい」「自宅だけでできるだけでなく、仕事を通して出会いもありそう」。参加者らの言葉一つ一つから、生き方や暮らしに新しい形を見いだしたいという気持ちが伝わってきました。町民の皆さんが探している「新しい働き方」の開拓。試行錯誤の中で、取り組みを重ねています。

平成29年に神奈川県初の過疎地域に指定された真鶴町は、人口7161人（令和2年4月1日現在）の小さな港町です。特に若年女性（20～39歳）の減少が特徴で、この人口変化率は国（36・21%減）を大幅に上回る70・41%減となっています（真

鶴町人口ビジョン）。この状況を脱却するには、女性が地元で活躍できる環境や安定した生活が可能な雇用、若い世代の結婚・子育てに対する対策などが求められています。

「2本の柱」による政策連動

対策の柱となるのが、サテライトオフィスの誘致とシェアリングエコノミーの推進です。

「サテライトオフィス」

真鶴町では平成29年度よりサテライトオフィスの誘致に着手しています。地場産業の振興や雇用の開拓、空き家の活用、高齢化・防災に寄与するサービスの開発など、地域の課題をビジネスで解決する可能性を有する事業です。

「地域との共生」を掲げ、▽数を追わない▽補助金誘致に走らない▽地元とのつながりや展開を

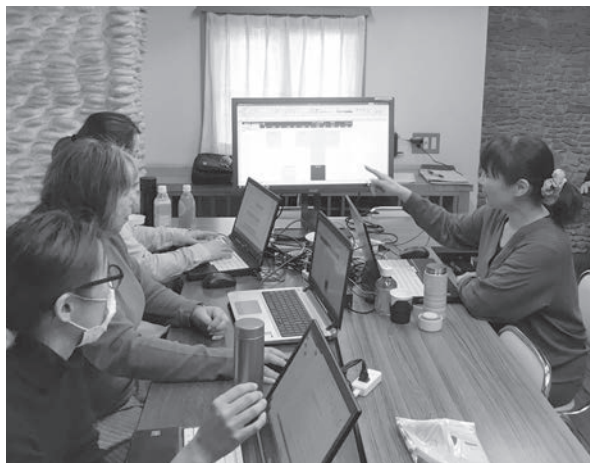
側面支援していくことを重視し、観光協会や商工会、町内事業者が参画する公民連携組織により協働推進しています。

ウェブマーケティングやIoTシステム開発、地域間交流支援など異なる分野の6企業・団体が真鶴町にオフィスを開設しています。その中で2社が子育て中の主婦ら8人を雇用・業務委託し、スマートフォンやパソコンによる在宅または短時間勤務という新しい働き方を提供しています。子供を託児所に預けられない母親でも仕事ができる環境が生まれました。

「シェアリングエコノミー」

そして、それに連動する形で着手したのがシェアリングエコノミーです。子育て世代など1日2～3時間しか働けない人たちがチームで仕事を共同受注するワークシェアリングなど、個々の時間やスキルを共有することで仕事を開拓する事業です。

平成30年度から令和2年度において、①セミナーなどの普及啓発から新しい働き方を希望する人材を発掘し、②そこから体験ワークに参加した方々がコミュニティを形成する、という流れで実施しました。平成30年度はワークシェアリング体験に7人（男性1人、女性6人）、令和元年度は在宅ワーク体験に11人（男性1人、女性10人）がそれぞれ参加しました。また、③アンケート調査として、平成30年度に町民1000人、令和元年度に首都圏の企業400社に対し、「真鶴町で求められている仕事」のニーズや課題などを聞いて検証しました。



H30 年度ワークショップ体験



令和1年度 在宅ワーク体験の研修



サテライトオフィスで仕事をする子育てママ

新しい働き方が与えてくれるのは、仕事だけにとどまりません。保育園に子供を送った直後に仕事に入れるような「職住近接の暮らし」は、家族や自分のための時間も与えてくれます。自分らしい暮らし方をもっと大事にできる新しい働き方と共助コミュニティの形成を、小さな港町から引き続き模索していきます。

◆◆◆
【実行から生まれる次の対策と派生効果】
新しい働き方の開拓には課題が山積しており、一度に全てを解決できる対策を求めると「実行」に入れません。例えば、「託児ができない人は参加できない」という課題に対しては、家で子守り

取り組みのポイント

サテライトオフィスの誘致から新しい職場や雇用が生まれ、シェアリングエコノミーによる人材発掘がさらなるサテライトオフィスの誘引と雇用につながるなど、二つの政策の相乗効果が生まれています。サテライト企業と地元事業者が連携して空き店舗と空き家を改修し、新しい働き方の拠点も整備しました。一つの政策だけで取り組みを熟していくことは難しく、政策の連動から少しずつ道が切り開かれています。

をしながら仕事ができる「在宅ワーク」のスキルを習得する事業を実施しました。このように、出来る形で「実行」すれば、次に解決すべき課題が抽出できます。
また、セミナーの参加者が新しい働き方を知り自ら事業者として一步を踏み出すこと、ワークシェアリングが、けがや病気からの社会復帰を目指す人にとっても有用であること、人や社会とのつながりが仕事の対価として大きな価値になることなども、まずは事業を「実行」することで出会った発見や派生効果でした。

【共助コミュニティの形成と自走】

取り組みで重視しているのは、仕事の開拓だけでなく、新しい働き方を望む「人材」の発掘・育成と「集う拠点」の整備、持続可能な自走主体となる「共助コミュニティ」の形成です。

特に在宅ワークについては、「自分一人ではわからない」「ルーズになってしまふ」といった孤独によるつまづきや、「仕事ができる環境をつくる」難しさを確認できました。その支えとして、町民がいつでも集まれる場をハード（施設）とソフト（コミュニティ）の両面で形成することを目指しました。
その一つとして民間物件による拠点が形成されたことはとても大きく、その拠点からコミュニティを皆で一緒に育てていきます。

「あすを考えられる」環境づくり

「2時間でも仕事があることで社会とつながり、育児と家事を含めたあす1日をどう過ごすかを考えるようになった」。育児で1日が終わる母親が、体験ワーク後に語っていた言葉がとても印象的でした。

子育て世代の多様な働き方を支援 — ママの雇用増へ企業などと連携 —



柏原市市民部産業振興課
長補佐兼商工労働係長

・ 吉田 定弘

柏原市の概要

大阪府の中央東部、奈良県との境にある柏原市。市の3分の2が山で、一級河川の大和川が市域を二分しています。緑豊かな山々と美しい川の流れ、そして山麓に広がるのは柏原市特産のぶどう畑。多彩な自然環境にありながら、山麓から少し歩くと市街地が広がり、都心へのアクセスも良好な、都会に近い田舎という雰囲気があったりとあてはまります。

市域南部には中小企業団地が広がり、多様な企業が立ち並ぶほか、オリンピックで海外選手も愛用する柔道着メーカーや日本で唯一の綿実搾油メーカー、特産のぶどうを活用したワイナリーなど、創業100年を超える老舗企業も数多く存在します。

そして、日本の誇る自転車フレームビルダーがいくつか存在し、大和川沿いに連なるサイクリングロードや、「葡萄坂」と呼ばれるサイクリスト

に人気のヒルクライムがあるなど、近年は「自転車の聖地」としても注目を集めています。

ママスクエアとの連携

このような状況の中、現在注力しているのが「女性就業率のアップ」です。本市では「『親世代』から『子ども世代』、『孫世代』へとつなぐ、三世代がよりそうまちづくり」を総合戦略の基本方針に掲げており、2018年3月には稼働率が低く、遊休化している公共施設の一部を民間企業に貸し出し、子育て中の母親（以下、「ママ」）の労働拠点をづくりに着手しました。

この拠点を運営するのが、ママが子連れで通えるオフィス環境を整備している株式会社ママスクエアです。同社とは2018年7月に「子育て世代が活躍できる環境づくりの推進」に関する連携協定を締結。ママの雇用を実数として増やしなが、女性の柔軟な働き方を地域の企業に提案し広げていくことを目指しています。

連携初年度は、普段ゆつくりとカフェやアクティビティを楽しめないママをターゲットに、飲食店やレンタルスペースにお子さんを預かる「出張キッズスペース」を設ける取り組みを展開。ママがリフレッシュできる空間づくりを通して、同社がクレド（企業の活動指針）に掲げる「ママの笑顔で溢れる社会」を創り出し、同時に働くことに対するママの不安や課題について調査することになりました。

また、昨今の少子高齢化に伴い人手不足に悩む市内中小企業をターゲットに、ママを雇用することの意義を啓発するセミナーを開催するなど、双方への啓発活動を行ってきました。しかし、いずれの事業も大きな集客にはつながらず、どのようにすればママや企業が集まり、なおかつ多様な働き方を啓発できるか苦慮しているところでした。

近畿財務局との連携

そのような折に、近畿財務局発の地方創生推進メンバー「ちほめん」との出会いがありました。ちほめんは、近隣市でイベント集客やシティプロモーションなどに尽力されており、このメンバーと連携して子育て中の母親をターゲットにした大きな集客イベントを検討することになりました。早速ちほめんからイベント企画案を持ち込んでもらい、それをベースに本市職員とママスクエア担当者、ちほめんメンバーがアイデアを出し合いました。

その結果、おひるねアートやハンドマッサージなどの体験ブースと、復職やダブルワーク、フリ



ママスクエアのオフィス



ちほめんとワークショップ風景

ーランスなど多様な働き方の啓発ブースをワンフロアに集約し、出張キッズスペースも併設したイベント「かしわらママ応援フェア」を2018年10月に開催しました。会場設営はちほめんメンバーの協力を得ながら手作業で行い、気軽に参加できるブースと働き方啓発ブースが共存する会場づくりに努めた結果、100人を超える母子が来場されました。

2年目の取り組み

ママスクエアとの連携では、2年目の取り組みとして1年目に実施した事業の内容を見直し、出張キッズスペースに合わせたイベントのテーマを、「カフェやアクティビティを楽しむ」から「働く際に役立つ自分磨き」とし、「カラー診断」や「骨

格診断」の講座、パソコンのスキルアップ講座などを実施し、働くことへの準備ができるようになりました。

また、ちほめんと連携で実施していたママ応援フェアにも、ママを雇用し就業環境の整備に努める企業を紹介するブースを追加。より働くことを意識してもらえるよう、「かしわらママ応援フェアプラス」として2019年11月に実施しました。

今後の展望

こうした2年間の取り組みと合わせて、ママスクエア本体の事業でもママの雇用数が開設当初の12人から2020年3月末には23人へと着実に増加。これからは地域の企業に対して、一部の業務（特に事務系の定型業務など）をママスクエアに委託することによって、企業の業務軽減とママの雇用増加が図れるよう、受託可能な業務の提案を進めていきたいと考えています。

また、出張キッズスペースについても、ママスクエアの事業としてパッケージ化してもらい、企業の研修や地域のイベント・講習会などで活用することによって、ママの活動の場をさらに増やしていくことができると考えています。

職員の多様な働き方を後押し

―地域貢献応援制度で市民サービス向上へ―

神戸市行財政局組織制度課

神戸市の働き方改革

神戸市は「働き方改革」を積極的に推進しており、その目的の一つとして市民に対して質の高いサービスを効率的に提供することを掲げている。組織としても、職員一人ひとりにおいても、後ろ向きの姿勢ではなく、前を向いて常に開放的なマインドを持って仕事に取り組むことが重要だ。働き方改革を確実に進めていくことにより、これらを実現していきたいと考えている。

働き方改革に関連する取り組みとして、育児や介護に携わる職員が働きやすい環境を整えるのはもちろんのこと、そうではない職員についても、自己啓発活動などと仕事との両立がしやすくなるよう、在宅勤務やフレックスタイムなどの制度を整備し、多様で柔軟な働き方の実現を目指している。前述の取り組みの他、多様な働き方を後押しする制度の一つとして「地域貢献応援制度」がある。

地域の課題と制度設計の背景

家族や地域社会のありようが変化する中で、さまざまな課題が噴出している。ひきこもりや独居に象徴されるような孤独への対応、こどもの居場所づくり、学習支援や食育などの子育てへの対応、見守りや健康寿命の延伸などの高齢者・障害者への対応など、地域社会は多様で複雑な課題への対応に迫られている。

これらの課題解決に向け、行政としても全力で対応にあたっているが、地域団体（自治会、民生委員など）、NPO法人等の活動が大きな支えとなっているのも事実である。一方、民間事業者として社会的課題の解決に取り組む「ソーシャルビジネス」の必要性が唱えられて久しいが、昨今の社会情勢において、今後さらなる発展が期待されている分野だと考えている。

そのような背景を踏まえると、自治体職員においても、職務を遂行する職員としての顔だけでなく、一人の市民としてこうした社会的活動に参加していくことは、地域にとって大きな力となる。

職員の地域参加を広げていく上で課題となるのが、地方公務員法上の営利企業等への従事制限だ。任命権者の許可を受けなければ、営利企業を営ん

だり、一定の地位に就いたり、報酬を得て事務事業に従事したりしてはならないという制限は、それ自体合理的なものである。しかし、その許可要件や市役所としての活動に対する考え方が職員に十分に伝わっていないければ、自治体職員が仕事以外の業務や活動をしてはいけないというふうに受け取られ、地域活動に参画する上での暗黙の制約となりがねない。

そこで神戸市は、職員が社会通念上妥当な範囲で報酬を受け取り、地域団体やNPO法人等が運営する事業に従事したり、ソーシャルビジネスを起業したりすることを想定した「地域貢献応援制度」を創設した。営利企業への従事等の制限に関する許可の類型を明確に示すことで、職員の地域活動への参画を応援していきたいという期待が込められている。

制度概要と実績

当制度は、営利企業従事制限の許可について柔軟に運用することを目指したものであり、①報酬等を得て行う、公益性の高い継続的な地域貢献活動であること②社会的課題の解決を目的とし、地域の発展・活性化に寄与する活動であること―の両方を満たすものを対象活動としている。

その他の要件として、①勤務時間外、休日および休日における活動であり、職務の遂行に支障がなく、かつその発生のおそれもないこと②報酬等は地域貢献活動として許容できる範囲であること③当該年度および過去5年以内に当該団体との契約、補助、指導・処分を行う職に就いていない



須磨海岸における障害者支援活動



空き家を活用した地域コミュニティの活性化事業

こと④地域の発展・活性化に寄与する活動であること⑤営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと―が審査の対象となっている。

平成29年4月に運用開始して以降、これまで述べ24人の職員が制度を活用し、須磨海岸における障害者支援、手話通訳の普及による聴覚障害者支

援、空き家・空き地を活用した地域コミュニティの場の整備などの活動を行っている（令和2年3月末時点）。

制度導入時は、対象職員を在職3年以上の職員に、活動場所も神戸市内に限るとしていたが、若手職員や他都市に居住している職員からの要望を受け、対象職員を在職6カ月以上の職員に拡充し、

活動場所の制限も廃止した（平成30年12月改正）。

市職員が地域活動に携わる意義

地域で課題を解決するための人材が不足しているのはもちろんのこと、地域の人たちからは「役所とのやり取りに非常に苦慮している」「各方面に提出が必要な申請書類の作成・報告書の作成などを担える人材がない」という声が多く聞こえてくるのも事実だ。自治体職員が地域活動に携わることで、これまでの仕事で培ってきたノウハウ、書類の作成や各方面との調整機能など、公務員が長けているスキルを活かして、地域に参画することにより、地域での活動がより充実していくことを期待している。

また、職員がこのような地域での活動に携わることは、職員の経験の幅を広げ、自治体職員としての仕事への取り組みが豊かなものになると考えている。神戸市では、約3～5年ごとに部署異動があり、必ずしも全職員が市民サービスの提供に直接携わる部署に長く在籍できるとは限らない。本制度を活用すれば、例えば内部管理業務に従事する職員であっても、地域に出て活動を行うことが可能となり、職員のモチベーションの維持・向上に資すると考えている。地域活動を通して得られた経験・知識は、職員として真の市民ニーズに適合した施策の企画立案につながり、市民サービスの質を向上するものと期待・評価している。

「働きやすい鳥取県づくり」を目指して

——とっとり働き方改革支援センターの2年間——



鳥取県商工労働部雇用人材局
とっとり働き方改革支援センター 課長補佐

・河野 小夜子

鳥取県では、「産業・雇用・移住施策」と一体となった求人・求職支援を行う「県立ハローワークの設置・運営」（平成30年度）▽県内企業の新商品・サービス開発、生産性向上などの取り組みを支援する「鳥取県版経営革新」（平成24～令和元年度）▽「観光」「食」「健康」分野のサービスイノベーションにより良質な雇用の場を創出するため、経営力強化と正規雇用拡大を目指す企業を支援する「地域活性化雇用創造プロジェクト」（平成29～令和元年度／令和2年度からは対象分野を拡充）——など、人材確保や雇用環境整備、生産性向上に対する個別の支援策を進めてきました。

また、国の「働き方改革実行計画」が策定された平成29年には、「働き方改革支援相談窓口」を県社会保険労務士会内に設置し、県内企業への支援も開始しています。

こうした取り組みを進めるうちに、行政を含む関係機関の間では、さらに一体的な支援体制を構築する機運が高まってきたことから平成30年4

月、県商工労働部内に「とっとり働き方改革支援センター」（以下「センター」という）を設置しました。

働き方改革から

「働きやすい鳥取県づくり」へ

センターの設置に際し、働き方改革の意味や県が目指す姿を整理しました。

働き方改革は、働き方改革関連法に結び付けられがちですが、その内容は「働きやすい職場づくり」と「生産性向上」を両輪とした取り組みであり、すなわち「企業経営」活動そのものに他なりません。つまり、働き方改革を通じて、企業理念・ビジョンに基づき、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を組み合わせて収益を上げ、地域で持続する経営を実現する企業を増やすことが重要なのです。

こうした考えの下、センターでは働き方改革を広義に捉え、単なる法規制への対応にとどまらず、企業の根本的な経営強化につなげるための普及啓

発や支援を行い、改革を進めた結果として、人材の確保・定着、多様な人材の活躍が実現されることを目指しています。

センターの活動を進めていくうちに、「働き方改革」という言葉は新たな規制が課される否定的なイメージで捉えられる傾向がうかがえたため、関連事業やセミナーではこの言葉を前面に出さないことにしてきました。鳥取県では、平成31年3月に県と経営者協会、連合鳥取と「長時間労働是正に向けた共同宣言」を行い、この中で「健康とワーク・ライフ・バランスを確保しながら健やかに働ける職場環境となるよう『働きやすい鳥取県』の実現を目指す」との文言を盛り込みました。そこで、事業やセミナーを行う際にも働き方改革を「働きやすい（鳥取県）」という表現に置き換えています。

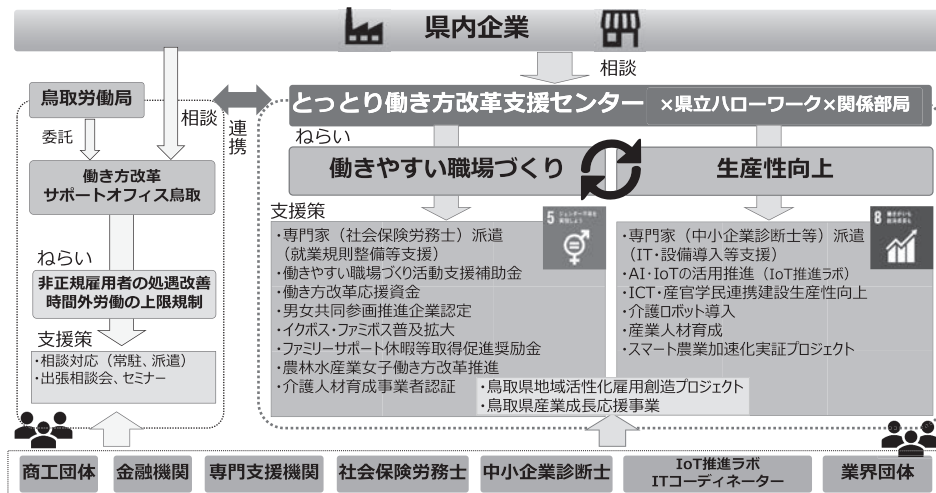
主な支援策と県内企業の実践例

センターでは主に、企業からの相談に応じて専門家の派遣や研修・セミナーの開催を行い、これらを通じて実践事例や関連施策の普及啓発を図っています。これに伴い、センター所管以外の支援策（認定制度、補助、融資など）も活用しながら、具体的な取り組みを進めている企業が増えています。

専門家の派遣では、「働き方改革関連法への対応に向けた助言」「男女ともに働きやすい職場づくりに向けた就業規則への改正」などの案件に社会保険労務士が対応し、平成30年度は69件、令和元年度はこれより2割増えて82件を支援しました。

県内企業への「働き方改革」促進のための一体的支援

- H30年4月に「とっとり働き方改革支援センター」を設置し、関係機関との一体的な支援体制を構築。
- 「働き方改革」＝「働きやすい職場づくり」＋「生産性向上」＝「経営活動」そのもの
- ⇒「働き方改革」を通じて、企業理念・ビジョンに基づき、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を組み合わせ、収益を上げ、地域で永続する経営を実現する企業を増やす。
- 「働き方改革」への対応状況や取組内容は個々の企業で異なるため、普及啓発、商工団体との連携・専門家派遣・補助等による個社支援をはじめとする各種事業により支援を行う。



センター概念図



企業の先進的な取り組みを紹介する事例発表会

また、令和元年度の研修・セミナーでは、企業・組織内で使える具体的な知識・ノウハウを少人数で学ぶ「課題解決セミナー」（6～7月）▽県内外企業の先進的な取り組みを紹介する「事例発表会」（11月／3月は新型コロナウイルスの影響により中止）▽令和2年4月から中小企業に適用される「時間外労働の上限規制」への具体的な対応方法を伝える「時間外労働上限規制」実務対応確認講座」（2月）——などを実施しました。

他の支援策としては、「鳥取県男女共同参画推進企業認定制度」（平成15年度～）、「鳥取県産業成長応援事業」（令和元年度～）、「働き方改革応援資金」（平成30年度～）、「鳥取県働きやすい職場づくり活動支援補助金」（令和2年度～）などがあります。

こうした支援策を活用した県内企業の事例は次の通りです。

・テレワークシステムを導入し、社外（出張先な

ど）でも通信販売の注文確認、書類作成などの業務ができるよう環境整備をした結果、時間外労働の約50%削減につながった（卸小売業）

・女性社員に長く働いてもらうため、法律の規定を上回る育児・介護休業に関する支援制度を盛り込んだ就業規則へ改正した（卸小売業）

・勤務間インターバル、テレワークの導入に対応した就業規則へ改正した（建設業）

多様な働き方の実践に向けて

新型コロナウイルスの発生により、私達の社会を取り巻く環境は一変しました。4月16日には緊急事態宣言の対象区域が全国に拡大され、経済活動にさらに影響が出るが見込まれます。そうした中、しばらくは「働き方改革どころではない」という企業も多いことでしょう。

多くの人が初めて経験するかつてない厳しい状況にありますが、そんな今だからこそ「地域で持続する経営」が問われています。テレワークや短時間勤務導入、社員への教育訓練などを通じて、一人ひとりの働き方、自社が存在する意味・価値まで見つめ直すこと、すなわち、広義の働き方改革を考え実践することができれば、新型コロナウイルス収束後のこれらと違う社会に柔軟に対応できる企業となるはずです。

そのための支援を、センターを含む県商工労働部はこれまで以上に進めていく所存です。

官民連携して働き方改革をやってみた —松山市・サイボウズが協定結び都市づくり—



サイボウズ株式会社 社長室
クラウドソーシャルデザイナー
まつやま働き方改革推進会議発起人

・松村 克彦

松山がなくなる日

これは「第一期松山市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の啓発パンフレットのフレーズ (<http://www.matsuyama-life.com/about>)。四国最大にして50万人都市の危機感がダイレクトに伝わってくる。

この危機感もあり、松山市は2017年10月に先進的な働き方でも有名なサイボウズ株式会社と「働き方改革先進都市まつやま」の実現に向けて連携協定を締結し、働きやすく住みやすい都市づくりにチャレンジしている (<https://www.city.matsuyama.ehime.jp/kurashi/hatarakikata/hatarakikata.html>)。

協定締結時のこだわりは、
・働き方改革は官民双方の問題、かつ民は行政の働き方を見ていることから、行政も事業者としてかわる官民連携の仕組みであること
・自分事として取り組み続ける必要があることか

ら、参加者は有償で活動に参加すること（単なる補助金配布事業としない）

こういった取り組みは双方とも未経験であることから、協定締結時点では以下の点のみ合意し、動きながら企画運営を進めることにした。

・まつやま働き方改革推進会議（以下、推進会議）が企画運営

・「働き方改革先進都市まつやま」を目指す

・協定期間は2021年3月末までの3年半

・働き方改革の方向性

①多様な働き方の促進

②IT機器の導入等を通じた業務効率化

③働きたい・働き続けたい職場環境の整備

推進会議には、市役所、サイボウズに加え、女性活躍支援などを行うNPO法人ワークライフ・コラボと松山商工会議所が参加。また、情報共有・議論と行動スピードを速めるため、ペーパーレスを徹底し、集まらなくても情報共有できるサイボウズ社のキントーンを活用した。

松山市は大企業が少なく社員10人程度の中小零

細3次産業が大宗を占めているため、以下のコンセプトとした。

・愛媛県（特に松山市）のサービス業経営者に「働き方改革で業務改善や人手不足対策ができそう」
・愛媛県（特に松山市）の30〜40代の会社員に「まつやまワークワク部に入りたい」

松山市周辺自治体の企業からも参加要望が相次いだため、対象は愛媛県とした。

主な活動は以下の通り（詳しくは<https://matsuyamawork.com/>）。

（1）周知啓発活動…シンポジウム、セミナー、ラジオ、TV、SNS

（2）モデル企業づくり…モデルとなるまつやま働き方改革認定企業を指定

（3）コミュニティ活動…働き方改革に関心ある人が参加、情報共有、行動変容

理想と現実のはざままで

各活動の狙いと学びを述べる。

（1）周知啓発活動

毎年5月にまつやま働き方改革シンポジウムを開催（2020年のシンポは新型コロナウイルス感染症拡大の影響で21年1月に延期）。

狙いは、働き方改革が生産性向上と人手不足解消を両立できるものと理解してもらうこと。まだまだ「働き方改革」を「残業規制」とネガティブに捉える経営者も多いため、シンポジウムでは毎回、松山市長とサイボウズ社長に発信してもらっている。

商工会議所が推進会議に加わることで、企業経



2019年4月まつやまワークワク部
(第1回働き方改革アイデアソン)



まつやま働き方改革認定企業「石田クリーニング」への
コンサル風景



まつやま働き方改革認定企業「ラポール」への
認定証授与(2019年5月)

営者の集客が見込まれた。またテレビ番組(特別番組)により、愛媛県下に広く伝えることができた。

(2) モデル企業づくり

狙いは、働き方改革(生産性向上と人手不足対策)を進めている松山市の企業を見て、働き方改革を身近なものとしてもらうこと。半年間のコンサルでサイボウズの働き方改革ノウハウを学び実践することにより、以下のゴールを目指した。

- ・推進会議が勧める働き方改革の本質を理解していること
- ・風通しのよい風土とそれを維持するITツールを活用していること
- ・問題を発見し、解決していく手法を会社全体で習得していること
- ・経営者が、今後も働き方改革を継続していくことを宣言していること

*サイボウズの働き方:<https://cybozu.co.jp/company/work-style/>

無事ゴールに到達したら、「まつやま働き方改革認定企業」として認定証を授与。これまでに▽

石田クリーニング(株)▽(有)ラポール(洋菓子店)▽NPO法人家族支援フォーラム(障がい者支援事業)―の3団体を認定している。

認定企業に共通しているのは、トップが自ら変わることでできたということ。単に「やります」と宣言してもらいだけでなく、実態として働き方改革を進めてもらうことで、各認定企業からも働き方改革の効果について発信してくれている。

(3) コミュニティ活動

経営層、従業員関係なく、働き方改革に関心がある人のコミュニティ「まつやまワークワク部」では、自ら働き方改革を学び行動していくことを狙っている。2019年度は自ら行動を起こしてみることチャレンジした(まつやま版働き方改革ガイドブック<https://matsuyamawork.com/project-news/914>よりダウンロード可)。

コミュニティ活動で難しかったのは、参加しコミュニティ内で情報交換してもらうこと。所属組織外の人とながたり、自分の意見を発信することに、まだまだ抵抗がある人が多いようだ。

連絡共有ツールに、前述のキントーン、FBグループ、メルマガと複数を使い、ようやく2年がかりでコミュニティ運営のヒントを得たように思う。

◆◆◆ 新型コロナ後の社会を見据えて

連携協定の最終年2020年度では、テレワークを軸にペーパーレスとITによる業務の見える化、公明正大と多様性受容の風土づくりなどテーマに活動を進めたい。サイボウズの働き方改革も10年かけてまだ道半ば。連携協定後も、松山市、各企業・団体が連携して働き方改革を進め、チームワークあふれる社会を創っていくことを願っている。

新たな感染症、少子高齢化、自然災害など激動の時代を迎える中、社会、会社、個人の働き方がどれだけ環境変化に応じて柔軟でいられるかが鍵となる。官民連携の取り組みは「社会」の、働き方改革は「会社」と「個人の働き方」の柔軟性を増すことができるので、日本中で自らが幸せに生きるために積極的に取り組んでほしい。

まずは、「今までのやり方が最善」という思い込み(風土)を変えるところから始めてはいいかだろう。詳しく知りたいという方はご連絡をいただきたい(連絡先:katsuhiko_matsumura@cybozu.co.jp)。

―ダイバーシティ研究環境の実現に向けて―



い歴史を持ちグローバルな研究を展開し続ける医学部、豊富な海洋資源の研究に取り組む水産学部、オランダ文化を中心に研究する多文化社会学部の他、歯・薬・教育・経済・工・環境科学の各学部、さらに今年度新設された情報データ科学部の計10学部7研究科に、9000人を超える学生・院生が在籍し、3000人の教職員が働いています。

女性研究者のサポート

その一環として、女性研究者を増やし、女性教授の活躍を支えるのも大きなテーマです。特に理系の女性研究者、農工系・医歯薬学系の研究者を増やすことは国の重点目標でもあります。長崎大

女性研究者支援の決意を伝えるポスター

そのため、学長から認定証が授与される女性リーダー育成プログラム「長崎大学未来に羽ばたく女性研究者賞」による顕彰のほか、海外派遣制度、英語論文支援など、様々な女性研究者の支援に取り組んでいます。また、長崎大学は理系学部が多く、素敵な研究者「リケジョ」がたくさんいます。女性活躍推進のロールモデルを発信していければと思います。

ライフイベントサポートの充実（ライフベント中の研究者への支援）に向けて、出産、育児、介護などで研究時間の確保が困難な研究者に對



学童保育での音楽イベント



長崎大学ワークスタイルイノベーション



長崎大学 LGBT 等性的マイノリティに関する
対応ガイドライン

中心にワークショップ
や講座形式で構成
する包括的なプロ
ラムになる予定です。
教職員と学生の多
様性とやる気を活
かす大学づくり、そ
してその成果を地域
に発信していきたい
と願っています。

し、▽研究継続をサポートするテクニカルスタッ
フの派遣▽キャリアを中断した研究者の復帰の際
にはリスタートアップ研究費の助成▽在宅支援制
度（人事課主導）のバックアップを行っており、
学内に定着しつつあります。

また、育児支援として、夏季休暇中に教職員の
子どもたち（小学生）のための学童保育である「お
もやいキッズ」を実施してきました。夏休みは子
どもたちにたくさん経験をしてほしいと思う親
の気持ちにこたえるべく、美術館や消防署の見学な
ど地域を知るイベントや、大学の豊富な教育資源
を最大限に活かして、教授陣らの工学実験、音楽
体験、美術ワークショップなどを行っており、と
ても好評です。

未就学児についても、平成29年度に開設した「文
教おもやい保育園（企業主導型保育園）」で、教

職員の子どもを対象とした保育を行っています。
さらに、本センターが高い評価を得ているのが、
仕事と介護の両立の促進です。「介護コンシエ
ルジュ」を配置して個別対応を行う他、介護に対
する理解を深めるために、介護離職の防止に向けた
イベント・セミナー、ケアラーサポーターの育成
やケアラーズの交流が盛んに行われています。

◆◆◆ 長崎大学 W S I

近年注目される働き方改革として、喫緊の課題
になる前から「長崎大学ワークスタイルイノベ
ーション（W S I）」と称した、外部コンサルタン
トを導入した独自のプログラムを行ってきました。
今年度はこれまで取り組みが難しいとされて
きた医療分野の大学病院と、教育分野の附属中学
校で W S I に取り組
んでいます。「業務
のアクセスメント↓
業務の見える化↓
情報の共有」をチー

ムレベルで取り組み、超過勤務の見直しやマニ
ユアル化による業務改善、研究時間の確保などの効
果を上げています。

◆◆◆ ダイバーシティ学習プログラム

いま私たちが最も力を入れているのが、「ダイ
バーシティ学習プログラム」の開発です。

これまでも育児、介護、L G B T（性的マイノ
リティ）、障がいなどをテーマに理解・啓発を行
うフォーラムやセミナー、市民講座などを行って
きました。特に L G B T については今年度、大学
としてのガイドラインも作成し、取り組みが進み
つつあります。

しかし、どうしても単発的になってしまい、ダ
イバーシティとしての学びのつながりが見えにく
く、アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）に
切り込むことは難しいという課題がありました。
そこで、海外の先進的な取り組みなどを取り入れ
た長崎大学独自のダイバーシティ学習プログラム
開発に着手しています。E-learning を

RPAを活用した業務改革

―職員の業務時間を再配分―

宇城市総務部市長政策室行政経営係

課題はマンパワー不足

熊本県宇城市は、平成17年1月に5町が合併して誕生しました。合併当初の人口は約6万4000人でしたが、現在では約5万9000人にまで減っており、市の職員数も同様に合併当初と比較すると約170人減少しています。

一方、社会情勢の変化に伴い、地方創生に向けた権限移譲などで業務が増加。さらには、平成28年に発生した熊本地震の復旧・復興業務も加わり、慢性的なマンパワー不足が生じています（図1参照）。

このような負のスパイラルから脱却し、住民サービスの質を低下させることなく行政経営を行っていくためには、定型業務やルーティン業務から付加価値の高い政策的業務への職員の配置転換などが必要と考え、業務改革の手法を検討しました。

業務改革の手法は実に様々で、職員に負担感を与えない方策を中心に検討していたところ、ひときわ目を引いたキーワードがありました。それはRPA（Robotic Process Automation）です。R

PAとは、簡単に言えば、人がパソコン上で行うキーボードやマウスの操作を自動化する技術です。既に民間企業での導入実績もあり、今後の社会情勢の変化に合致する技術だと確信し、早速、自部署で検討を始めました。

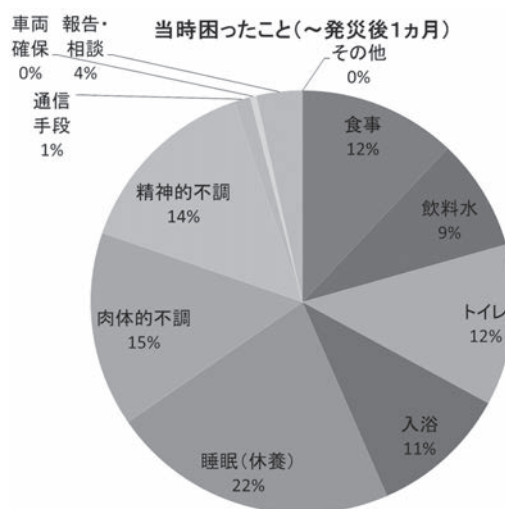
RPAの実証実験

まずRPA導入の可否を判断するため、業務の棚卸作業を実施しました。作業の工程は、①窓口業務や内部管理業務に携わる担当者が、業務内容や作業工程、作業時間などを記載した棚卸表を作成する②提出された棚卸表に基づいて民間事業者と連携してヒアリングを実施する③作業工程ごとにRPAの導入可否について仕分けをする―といった流れです。

一番不安だったのは、「自治体のどのような業務に適用できるのか」「実際どのような動きをするのか」といった未知の部分があったことです。

そこで、RPAの概念を理解することに重きを置いて、身近な業務に導入することで、そこから見える課題やその他業務への適用可能性などを検

図1



熊本地震に関する市職員アンケートより筆者作成

討する方が近道と判断。自部署で実施していた「ふるさと納税業務」への実証実験を始めることとしました。

本市のふるさと納税業務は、インターネット接続系（以下「インターネット」という）とLGWAN（総合行政ネットワーク）接続系（以下「LGWAN」という）の2台のパソコンで運用しています。インターネットは民間事業者が運営するふるさと納税管理サイトを利用するために、LGWANは寄付情報を一元管理するために利用し、2台のパソコンではインターネットエクスプローラー（IE）やエクセル（Excel）などを使用しています。

主な業務フローは、インターネットで①寄付の受け付け完了メールを特定の支払い方法の場合のみ会計課へ転送し、メール本文を印刷②複数の管理サイトにアクセスし、受け付けデータを取得③受け付けデータをLGWAN側へ送信、LGWAN

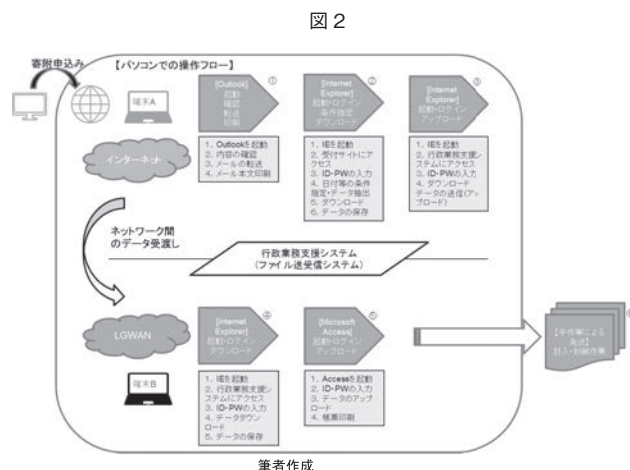
Nでは④受け付けデータのダウンロード⑤受け付けデータの取り込みといった流れになります(図2参照)。

分割されたネットワーク間で行うデータ送受信は、「行政業務支援システム」(ファイルを送受信するシステム)を利用しています。

これらの異なるネットワークに接続されている2台のパソコンを駆使して、IEの起動、IDやパスワードの入力、メールの転送・印刷、データの保存・アップロード・ダウンロードなどを行うキーボードやマウスの操作を、RPAによって自動化する実証実験を実施しました。

人の作業時間をゼロに

ふるさと納税業務への実験の結果、RPAを適



筆者作成

用可能な領域に導入することによって、人がパソコン上で行っていた作業時間をゼロにすることができました。これにより浮いた時間を利用してその他の業務を処理することができたため、目標としていた業務時間の再配分を達成できました。

次に、ふるさと納税以外の業務への適用を考えた場合、棚卸作業によって得られた各工程の作業時間と取扱件数のデータを参考にすると、本市ではRPAを適用できる時間が窓口関連事務だけで約2万2654時間あり、人数に換算すると約12人分の作業を自動化できる可能性があることが分かりました(図3参照)。ただ、これは理論値で、各部署の多岐にわたる業務の作業時間を単純に集計した数値であるため、一度に職員を約12人削減できると考えるのはナンセンスです。さらに業務内容を精査し、効率的かつ段階的にRPAの導入を検討していく必要があります。

また、本市ではRPAの導入によって、地方創生や熊本地震の復興業務、その他の付加価値の高い業務などに人材を配置転換したり業務時間を再配分したりすることが優先的な課題でした。働き方を考える上でも、まずは定型業務、ルーティン業務から付加価値の高い政策的業務などへ人材の配置転換を行っていく必要があります。そこで業務改善が進めば、おのずと人件費の削減につながることも期待できます。

適用範囲を拡大へ

RPAの導入にあたっては、導入目的を明確にし、業務範囲の選定と業務棚卸作業を行い、業務

を可視化することが必要です。業務範囲については、まずは小さく限定的に始め、徐々に拡大していくことをお勧めします。特に身近な業務への適用は、特徴や課題などを把握しやすいため、その後の業務範囲の拡大が円滑に進むことが期待できます。

平成30年度は7業務、令和元年度はさらに7業務に対してRPAを導入しており、今後も徐々にRPAの適用範囲を拡大していく予定です。また、RPAに限らずAIなどの最先端技術を積極的に取り入れ、「Society5.0」の社会実現に向けたさらなるBPR(業務改革)を推進していきたいと考えています。

図3

業務番号	業務大分類	担当課	業務中分類	1件当たりRPA化できる時間(分)	年間取扱件数	年間RPA化可能時間
1(1)	予防接種関係の各種届出書・申請書の受付及び予防接種等の交付	健康づくり推進課	予防接種発行(予防接種関係) (新規・紛失)	4	580	2,320
2(1)	健康保険及び各種障害者福祉に関する法律に基づく各種障害者保険給付手続の交付 (市町村から国・県へ)	社会福祉課	新規・等級変更	6	47	282
5	口蓋裂手術後の各種検査・治療					
9(1)	統一(産前) 産後の記入(教育委員会から市町村に)					
34(1)	児童手当の各種届出書・申請書					
41	住民票関係					
68	スポーツ施設の利用・受付					
71(1)	地方税法に基づく納税証明					
79	窓口の案内					
86	児童福祉施設利用					
90	農地転用許可業務					
92(7)	実務推進業務					
99	問い合わせ					
102(1)	結婚届の受付及び母子健康					
103	市町村間の各種届出書					
109(1)	市町村間の各種届出書					
112	農林水産関係の各種届出書・申請書の受付					
113	税等の徴収(徴収関係)					
合計						

業務改革モデルプロジェクト報告書より筆者作成

働き方改革が今後注意すべき点

—今日的な「働きすぎ」をいかに防ぐか—

労働政策研究・研修機構 副主任研究員 ● 高見 具広

「働き方改革関連法」が2018年に成立し、大企業では2019年4月から、中小企業では2020年4月より適用されています。働き方改革関連法は様々な中身を含みますが、大きな柱は時間外労働の上限規制でしょう。月45時間、年360時間という、時間外労働の上限が法的に定められました。繁忙期など、臨時的な特別な事情がある場合でも、年720時間、単月100時間未満(休日労働を含む)、複数月平均80時間以内(休日労働含む)を限度に設定することが求められます。そして、違反企業には罰則が課せられることになりました。

法規制の変化や社会的機運の情勢を受け、企業においても、時間管理の厳格化や、強制消灯など、残業削減に向けた取り組みが広がっています。

働き方改革は、様々な社会的背景から要請されてきました。何よりもまず過重労働対策の必要性が挙げられます。過労死・過労自殺はいまだ収まらず、過労死防止法の成立など、社会として長時間労働を是正する方向がより強くなってきました。

た。次に、ダイバーシティ経営の必要性です。全国的な少子高齢化、人口減少が一層進む中で、産業・企業によっては人材確保が難しくなっています。時間的制約のある人を含む多様な人材が能力を発揮できる環境を整えることが、改めて求められています。もうひとつは、ホワイトカラー労働の生産性向上です。グローバル競争が激化する中で、国際的に見て低いと言われるホワイトカラー労働の生産性向上も課題です。生産性を大きく向上させ得るイノベーションへの期待も高まっています。こうした背景を受けて、法政策の変化のみならず、企業現場において、働き方の見直しの様々な実践が見られるところです。

こうした、目指すべき社会の方向性自体には、大きな異論はないでしょう。ただ、働き方改革の実践次第では、その目的を達せられないばかりか、働く者にとって望ましくない事態も招き得るのではないかと危惧されます。どういうことでしょうか。本稿では、働き方改革を今後進めていく上での注意点を、「働きすぎ」に関わる今日的な特徴

をみながら考えていきます。

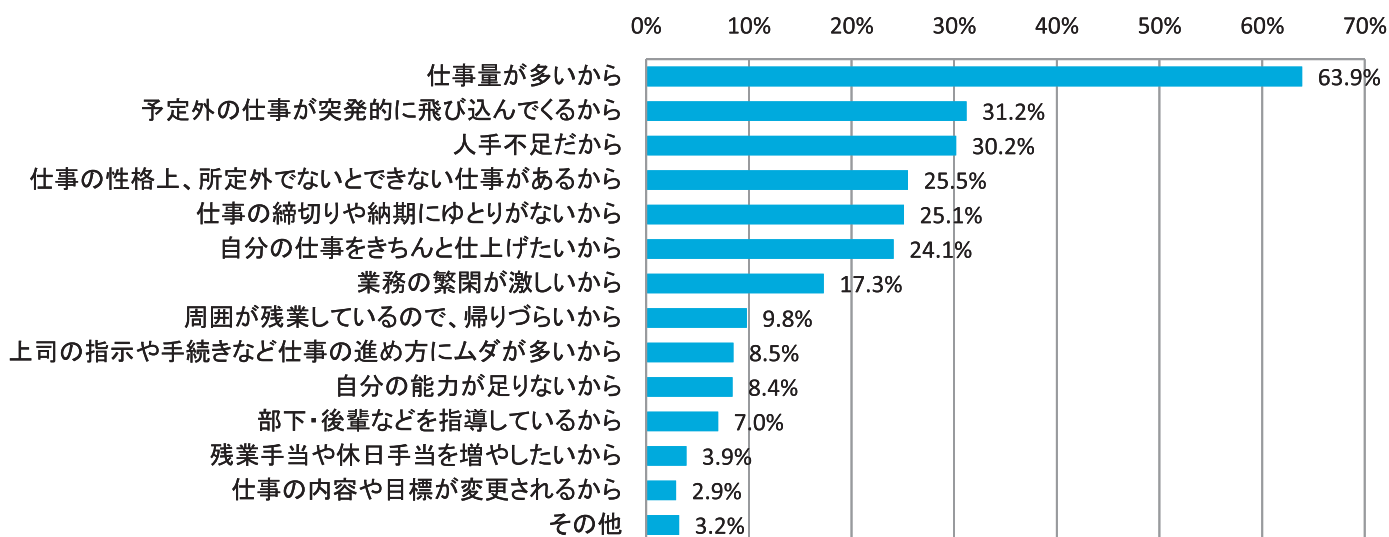
長時間残業—解消されていない課題

働き方改革では、何よりも、長すぎる労働時間の是正が目指されています。直近の統計をみると、30代男性就業者の13・7%、40代男性就業者の14・4%が週60時間働いているなど、長時間労働はいまだ多く残っています(総務省「2018年労働力調査」)。日本で長時間労働が存在した背景には、これまで法規制の弱さや雇用慣行が指摘されてきました。法規制については、従来の労働基準法には、時間外労働に関して法的な上限がなかったことが指摘されています。雇用慣行については、日本の企業社会が、私生活よりも会社や仕事を優先させる規範を形作ってきたと言われ、進んで残業をする人が評価される企業文化と相まって、「付き合い残業」「サービス残業」などの慣行を生んできました。

また、残業は、仕事の種類による違いも大いにあります。例えば、前記調査で業種別に週労働時間が60時間以上の雇用者割合をみると、「運輸業、郵便業」で17・0%、「教育、学習支援業」で11・0%、「建設業」で10・2%あるなど、業種による相違が大きくあります。業界の慣行、業界固有の雇用の仕組みなどが、長時間労働の背景にあることをうかがわせます。

長時間労働には、様々なマイナス面があると言われてきました。なかでも重大な影響を及ぼすのは健康面でしょう。「過労死」をはじめとして、脳・心臓疾患や精神障害による労災の申請・認定件数

図1 残業する理由（複数回答）（非管理職者） N=2515



出典：労働政策研究・研修機構（2011）をもとに作成

は、依然多くあることが、問題の深刻さを如実に示しています。

育児や介護との両立をはじめとしたワーク・ライフ・バランスを阻害することも指摘されます。諸外国と比べて日本の男性の家事・育児参加が進まない背景にも、長時間残業が関係するでしょう。さらに、長時間労働を前提とした職場環境は、経済分野における女性活躍の阻害要因とも言えます。

「働きすぎ」に関する今日的課題

このように、長時間労働は、健康やワーク・ライフ・バランスをはじめ、様々な面に悪影響をもたらす要因となります。なので、日本社会が働き方を見直すこと自体は必要なことでしょう。ただ、注意したいのは、残業削減の数字だけ追い求めればいいわけではないということです。それは、ダイバーシティや生産性向上といった目的を達するために不十分というだけでなく、「働きすぎ」を防ぐのにも十分とは言えないからです。というのは、今日では、「働きすぎ」は、必ずしも残業の長さのみで測られるものではなくなっているからです。以下で詳しく考えていきましょう。

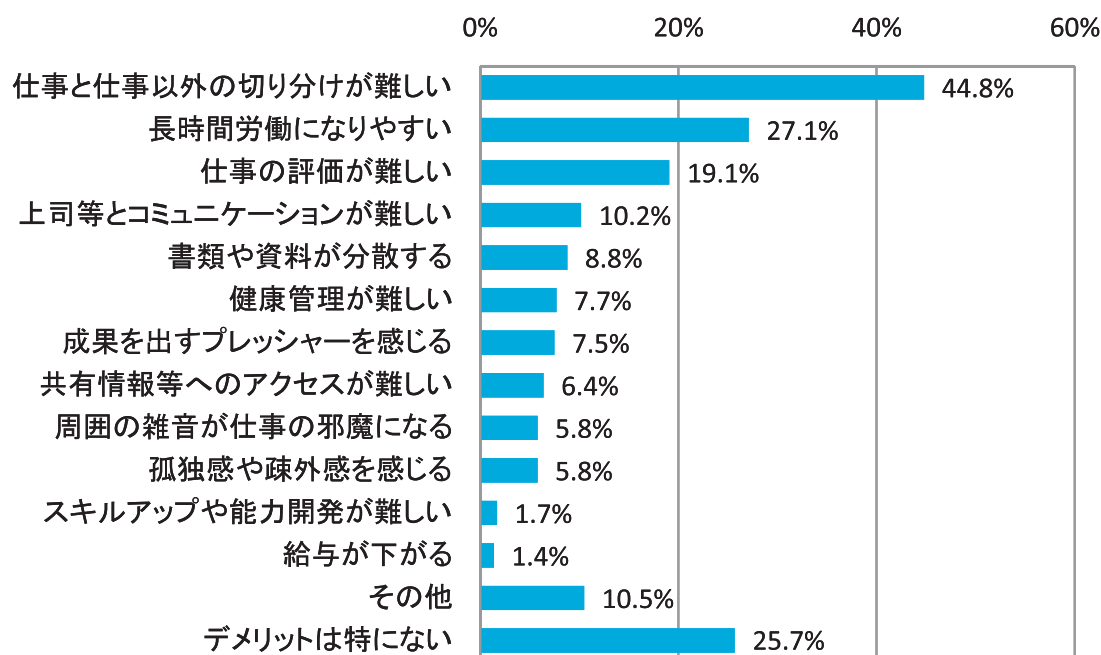
そもそも、残業する理由とは何だったのでしょうか。少し前の調査ですが、図1をみてください。非管理職者においては「仕事量が多いから」が突出した残業理由となっています。この調査結果をふまえるならば、残業削減のために、単に時間管理を厳しくして「残業禁止」と言うだけでは不十分なのは明らかです。問題は仕事量にあるからです。では、仮に仕事量が変わらないままで、会社が「残業禁止」と言うかどうか。

まずは労働密度に跳ね返ってくるでしょう。労働密度とは、平たく言えば、労働時間内の忙しさの程度のことです。労働密度が上がることとは、就業時間中の業務スピードが上がり、より急ぎ立てられるように忙しくなるということです。

この状況は、会社側の視点からは「生産性が上がった」と言えるかもしれませんが、しかし、働く側から見れば、喜ばしいばかりではないでしょう。もちろん残業が少なくなるならば、帰宅できる時間は早まるかもしれませんが、その分、仕事時間中のプレッシャーやストレスが増すわけです。これをどう考えるかが問われます。この点、労働時間規制の厳しい欧州諸国においては、業務のスピード上昇、タイトなスケジュールなどが、2000年前後から問題視されてきました。背景には、情報通信機器の利用拡大、すなわちIT化があり、それが労働強度の上昇を生んでいます。日本では、これまで仕事量が多い場合は長時間の残業になりました。しかし、残業規制・管理が厳しくなる中、こなすべき業務量が仮に変わらないとするならば、就業時間中のプレッシャーやストレスの増加として表れる可能性があるのです。

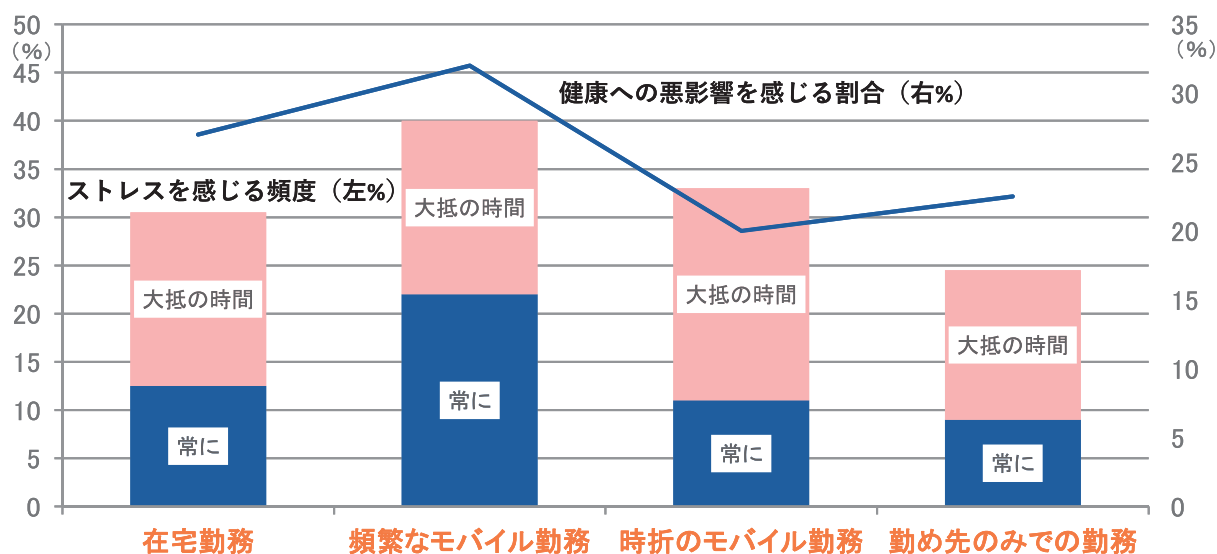
もうひとつの懸念は、仕事が勤務先の外に「あふれ出す」ことです。これも情報通信機器の利用拡大と大きく関係します。現在では、ノートPCを使って自宅などで仕事をしたり、スマートフォン

図2 柔軟な働き方のデメリットとして感じていること（複数回答）
（情報通信機器を活用して勤務先以外で仕事をしている者） N=362



出典：Takami（2018）

図3 情報通信機器を用いた柔軟な働き方と健康への影響：欧州諸国の調査から



出典：Eurofound and the International Labour Office (2017), Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publication office of the European Union, Luxembourg and the International Labour Office, Geneva, pp.38-39 をもとに作成。（※頻繁なモバイル勤務とは、IT機器を活用し、週に複数回、勤務先以外の2カ所以上の場所で仕事をしている状態を言う。）

ンを使って夜間や休日でも仕事関係の連絡・調整をしたりすることが、広がってきました。かといって、そうした「労働」が全て、テレワーク制度のような会社の労働時間管理の範囲にあるわけではありません。JILPTが2014年に行った調査を分析したTakami（2018）では、週に1日以上、勤務先以外の場所で情報通信機器を使って仕事をしているケースを「柔軟な働き方」と呼んだ上で、その働き方のメリット・デメリットを考えてみました。まず、そうした働き方をする人の大半は、会社の制度を使ってではなく、自己判断で行っていました。仕事の内容は、業務上の連絡・調整や文書の作成、資料や情報の収集が主なものです。結果、メリットとしては、「生産性が向上する」などが聞かれましたが、デメリットも少なからずうかがえました（図2）。一番多く挙げられたのは「仕事と仕事以外の

切り分けが難しい」です。とりわけ自宅で仕事をする場合、そういう側面はどうしても避けられないでしょう。

もちろん、仕事時間と生活時間を明確に切り分けないスタイルを好む人もいます。しかし、次の図3を見ると、リスクもあるように思います。この図は、EUにおける調査結果です。勤め先以外で仕事をしない人に比べて、勤め先以外で情報通信機器を使って仕事をする人、とりわけ、週に複数回、2ヶ所以上の場所で仕事をしている人（この報告書では「頻繁なモバイル勤務」という）では、ストレスを感じる頻度が高く、健康に悪影響を感じる割合も高くなります。報告書は、その背景として、モバイル勤務といっても、実質は、勤務先で終わらなかった仕事を行っているという状況が関係するのではと推測しています。つまりは、一種の「持ち帰り残業」です。日本でもEUでも状況は変わらないのかもしれませんが、こうなると、柔軟な働き方は、自己判断で好きな場所で働ける、などと言って済ませられるものではありません。健康を害しうる「働きすぎ」の側面があると言えるでしょう。

「働きすぎ」を防ぐには

以上、「働きすぎ」の今日的なあり方を見ることで、働き方改革を進めていく方策は、そう安易に考えていいものではないと示したつもりです。「残業禁止」という掛け声や残業禁止措置だけで改革が進んだと思うほうが、従来よりも状況を悪くさせる危険性さえあります。というのは、これ

まで残業時間の長さとして見えていた「働きすぎ」が、これからは注意しないと見えにくくなるからです。では、どうしたらよいのでしょうか。

まず、残業を減らそうというならば、その分仕事量をどう調整するかを考える必要があります。会社として仕事量の総量を減らすことは、経営に関わるので、まったく容易なことではないかもしれません。現場の労働実態をみて、従業員の健康と生活をどう守るか、経営側の意思・判断が問われるでしょう。同時に、現場の管理職も、部下の業務の状況を細やかに把握し、適切な業務割り振り、分担の見直しなどに対応する必要があります。例えば、現在行っている管理職者へのインタビュー調査からは、次のような管理職の実践が聞かれます。

- ・3週間先まで個々の抱えている仕事のスケジュールを書かせ、進捗が遅れている場合、部署内・部署間で調整する。
- ・日頃から声かけをして、疲れているようなら「この日に休んだほうがいいのでは」などのコントロールをしている。

このように、現場の管理職は、業務管理・部下管理に工夫をこらしているのです。残業の数字だけをチェックするのでは管理職の務めは終わらないのです。

合わせて、管理職はとりわけ、部下管理の際に、仕事時間に関わるオン・オフの意識も強くもつ必要があります。「つながらない権利」という、労働者が勤務時間外や休日に仕事上のメールなどへ

の対応を拒否できる権利が脚光を浴びたことも記憶に新しいでしょう。フランスではこれに関わる法律が2017年に施行され、他の国でも続く動きがあります。携帯電話などを通じて部下にいつでも連絡できるといっても、「いつでも連絡していい」わけではありません。勤務時間以外、夜間や休日には部下への連絡をなるべく控えるなど、会社や上司としての態度が問われています。

最後に、これらに加え、働く者自身の意識や行動も大事になってきます。仕事と仕事以外があいまいになって健康や生活に悪影響が及ぶのを防ぐのは、自分自身でもあります。自宅等で仕事をすることがあっても、意識的に仕事の時間を区切る、オフの時間（家族と過ごす、リラックスをするなどの時間）を大切にしよう心がけるなど、意外にも難しいことかもしれませんが、必要なことでしょう。

文献

- 労働政策研究・研修機構（2011）『仕事特性・個人特性と労働時間』労働政策研究報告書 No.128.
- 労働政策研究・研修機構（2016）『労働時間管理と効率的な働き方に関する調査』結果および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」結果』JILPT調査シリーズNo.148.
- Takami, Tomohiro (2018), Are long working hours in Japan becoming invisible?: Examining the effects of ICT-based "spatial flexibility" on workloads', Japan Labor Issues Vol.2, No.8.

39団体から新たな職員

―地域づくりプランナー目指す―

地域活性化センターには、毎年、全国の地方公共団体から地域づくりの手法を学ぶために職員が派遣されます。彼らは2年間、仕事をしながらアクティブ・ラーニング（自ら能動的に学ぶ）に取り組みます。

令和2年4月1日、地域活性化センターに地方公共団体から39人の職員が着任しました。

当センターでは、「地域づくりは、人づくりから」を基本として、地方創生を担う人材を育成するとともに、相互の情報

交換やネット

ワーク構築のた

めの場を提供し

ています。また、

人材と地域を横

につなぎイノ

ベーションを起

こす取り組みも

行っています。

その事業の一

環である研修制

度「地域づくり

人材養成塾」で

は、全国に通用

する地域づくり

プランナーを養

成するため、地

方公共団体から

派遣された職員

が業務に携わり

ながら2年間の研修を受けます。研修内容は、当センターの研修会受講に加え、自治大学校や政策研究大学院大学など他団体の研修への参加、また自ら設定するテーマに沿った国内外の調査研究、企業・団体・NPOなどへのインターンと多岐にわたっています。

地域づくり人材養成塾の詳しい内容は、当センターのホームページ（<https://www.jcird.jp/seminar/training/cat5024/>）をご覧ください。

【令和2年度着任職員の地方公共団体】
北海道北斗市、同芽室町、青森県弘前市、同深浦町、同藤崎町、同田子町、秋田県由利本荘市、山形県長井市、置賜広域行政事務組合、茨城県古河市、埼玉県、同加須市、千葉県君津市、富山県氷見市、石川県、福井県、福井市、山梨県、同富士吉田市、同北杜市、長野県上田市、同大町市、愛知県大府市、京都府井手町、兵庫県、奈良県生駒市、兵庫県姫路市、島根県、鳥取県、同米子市、岡山県、高知県、高知市、福岡県、同上毛町、熊本県菊池市、宮崎県、鹿児島市、鹿児島県錦江町



4月1日に地方公共団体、民間企業から着任した職員

宝くじは、 みなさまの豊かな暮らしに 役立っています。



宝くじは、図書館や動物園、学校や公園の整備をはじめ、
少子高齢化対策や災害に強い街づくりまで、さまざまなかたちで、
みなさまの豊かな暮らしに役立っています。

一般財団法人 日本宝くじ協会は、宝くじに関する調査研究や
公益法人等が行う社会に貢献する事業への助成を行っています。