地域づくり

2026
9

ISSN1340-8917

明日を開く、地域活性化のための情報誌

特集　新しい時代の自治体職員の働き方

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

地域づくり　2026-9

CONTENTS

1 巻頭エッセー／人口減少県の「次の章」　鈴木健太（秋田県知事）

特集 新しい時代の自治体職員の働き方

複雑化する地域課題に対応するには自治体職員が柔軟に能力を発揮できる働き方が欠かせない。行政サービスの向上を目指し、職員の新たな働き方と組織の機能強化を両立させる取り組みを紹介する。

2 基調論文 新しい時代の自治体職員の働き方　嶋田暁文（九州大学大学院法学研究院教授）
6 山形県　県職員が山形の農業を支える力に　佐藤千尋
8 一般財団法人地域活性化センター　働き方の経験も、人材育成に　大津優衣
10 新潟県佐渡市　公務員が地域で働く時代へ　佐渡市総務課
12 石川県金沢市　現場主導でDX推進　神田　現
14 岐阜県岐阜市　若手職員の視点・発想活かした政策立案　岐阜市企画部総合政策課
16 大阪府四條畷市　エンゲージメントの可視化と組織活性化　川崎有紀
18 長崎県佐世保市　「自分が変える」で組織活性化　末田理恵
20 熊本県山鹿市　フレックスタイム導入で働き方改革　高木俊太郎
22 副基調論文① 地方公務員の兼業をめぐる近年の動向　安藤　陽（総務省自治行政局公務員部公務員課課長補佐）
26 副基調論文② 国家公務員の働き方改革の取り組みについて　平野光友（総務省行政管理局副管理官（独立行政法人評価総括担当）／前・内閣官房内閣人事局参事官補佐（働き方改革推進・業務見直し担当））

レギュラーリポート

30 “がんばる地域”応援事業　徳島県美波町　住み続けられるまちを目指して　浜　大吾郎
32 移住・定住・交流推進事業　静岡県川根本町　移住働き掛け、クリエイターに照準　中村隼人
34 全国過疎問題シンポジウム2026 in ふくい
35 令和8年度 日本橋イベントスペース貸出案内
36 首長の思い　行政と市民が取り合う、「誰一人取り残さない」共生のまちづくり　臂　泰雄（群馬県伊勢崎市）

グラビア　手前みそですが…　【東京都中野区】

オンライン情報　地域活性化センターの最新情報はコチラ!!

地域づくりデジタル版
デジタル版誌面がオンラインで閲覧できます。

研修の開催情報
地域づくりを担う人材の育成や交流のための各種セミナー・研修などを開催しています。

助成金に関する情報
まちづくりなどへの各種助成金の交付、人材育成や人口・地域経済分析の支援などを実施しています。

表紙　江里山の棚田と彼岸花

（佐賀県小城市）

佐賀県小城市の山あいに広がる「江里山（えりやま）の棚田」。標高約250メートルの斜面に約600枚の棚田が幾重にも連なり、四季折々の風景を楽しむことができます。こちらの棚田は、「日本の棚田百選」（平成11年農林水産省認定）、「全国農村景観百選」（平成3年農林水産省認定）、「22世紀に残す佐賀県遺産」（平成20年佐賀県認定）、「つなぐ棚田遺産～ふるさとの誇りを未来へ～」（令和4年農林水産省認定）に選定されています。

例年、9月下旬頃になると真っ赤な彼岸花が棚田のあぜ道や周辺一帯を鮮やかに彩り、多くの観光客や写真愛好家を魅了します。この時期ならではの黄金色の稲穂と彼岸花の絶妙なコントラストをご堪能いただけます。

毎年この時期には、江里山地区の地域住民が中心となって「江里山彼岸花まつり」を開催しています。彼岸花の絶景を眺めながらステージイベントや農産物の物販もお楽しみいただけますので、ぜひお越しください。

問い合わせ先＝小城市商工観光課
電話0952（37）6129
（写真提供＝小城市）

空に向かって伸びる彼岸花

ESSAY

巻頭エッセー

人口減少県の「次の章」

秋田県知事 ● 鈴木　健太

7月に発生した令和8年熊本地震にてお亡くなりになられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、被災された皆さまに謹んでお見舞いを申し上げます。一日も早い復興を心より願うものでございます。

秋田県知事に就任して1年余りが経過しました。全国最速で進む人口減少や少子化という喫緊の課題に直面する中、私は「これまでの取りこぼしをしっかりと取り戻す」という決意の下、県政のかじ取りを担ってきました。長年、秋田県は人口減少率をはじめとする多くの指標で全国下位に沈んでいますが、行政のオペレーションを改善し、秋田本来の強みを活かすことで、必ずこの難局を乗り越えられると確信しています。今回は、次世代に選ばれる秋田をつくるための、三つの重点的な取り組みを紹介します。

一つ目は、行政施策への「マーケティング視点」の導入です。これまで県庁では、さまざまな事業を行っていてもターゲットが不明確で、十分な成果に結びついていないケースが多々ありました。そこでマーケティング戦略室を発足させ、アドバイザーの招聘や職員のマインドチェンジに取り組みました。例えば婚活イベントでは、参加する女性の声を直接聞き、イベントを大規模化するとともに必要な人に情報が届くような戦略的なSNS発信を行った結果、女性の参加枠が満員になるなど確かな成果につながっています。また、移住・定着促進においても、就活情報サイト「KocchAke!（こっちゃけ）」の高校生への周知を徹底し、登録者数を大幅に伸ばしたほか、ターゲット層のニーズ調査を基にした移住ブーストキャンペーンにより新規移住登録者数を順調に増やしています。以上は、あくまで中間成果ではありますが、マーケティング視点の導入による施策の精度の向上などデータと顧客目線に基づく施策を推進しています。

二つ目は、DXによる働き方と組織風土の改革です。行政の生産性を高め、柔軟な働き方を実現するため、全庁にGoogle Workspaceを導入しました。これにより、ペーパーレス化やチャットを中心としたコミュニケーション、ファイルの共同編集や円滑な共有、ウェブ会議を活用したハイブリッドな打ち合わせが定着し、テレワーク利用率も増加するなど業務環境が大きく改善しました。さらに、各部署に若手を中心とした「エバンジェリスト（推進役）」を配置し、職員同士で教え合う体制を構築しました。また、職員自らが業務変革のアイデアを発表する「DXアワード」を開催したことで、「これまでの当たり前を見直す」視点が生まれつつあります。若手が先輩に教え、意見を言い合える風通しの良い組織文化が育ちつつあり、単なるツール導入にとどまらない、意識と組織風土の改革が進んでいます。

三つ目は、2040年を見据えた総合計画の策定です。人口減少による沈滞ムードを払拭するため、「新時代に咲き誇る秋田」という明るいビジョンを、親しみやすいイラストで表現しました。誰もが自分らしく、のびのびと笑顔でいられる「寛容と挑戦」の社会を目指しています。秋田には、「子どもの幸福感」「持ち家比率」「睡眠時間」が全国1位、「犯罪発生率の低さ」や「通勤・通学時間の短さ」、全国学力・学習状況調査が全国上位といった良い指標が数多くあります。都会のタワーマンションでの暮らしとは異なる、庭付きの一戸建てで家族とゆっくり過ごせる「プライスレスな幸せ」がここにはあります。この恵まれた住環境や教育を最大の武器とし、ゆっくり暮らしたいと願う人々にしっかりと響く発信を行うとともに、豊かな自然を活かした再エネ・リサイクル産業などの次世代産業の育成、そして農林業の所得向上と全国1位の数を誇る国指定重要無形民俗文化財などの伝統文化の持続可能な形でのマネタイズなどを進め、「次世代に選ばれる田舎」を実現してまいります。

固定観念や閉塞感といった壁を乗り越え、すべての県民が自分らしく笑顔でいられる秋田を創っていく。これからも、秋田に暮らす皆さまとともに、豊かな未来を切り拓くための挑戦を続けてまいります。

新しい時代の自治体職員の働き方

九州大学大学院法学研究院教授 ● 嶋田 暁文

◆◆◆「働き方」の二つの理解

「自治体職員の働き方」といった場合、大きく分けて、二つの理解の仕方がある。

一つは、「勤務の形態・あり方」という意味での「働き方」である。主にワーク・ライフ・バランスの観点からの「負担軽減化」（残業時間削減、育休取得・子連れ出勤等）、「柔軟化」（フレックスタイム制、テレワーク等）、職場の内外における新たなアイデアの創出、連携を通じた課題解決型の働き方を志向する観点からの「活性化」（フリーアドレス制、副業等）などがその具体例となる。こうした「働き方」への理解を前提にした場合、議論の焦点は、組織全体としての「働き方改革」に置かれることになる。

もう一つは、「住民や地域に何がもたらされるのか」という「帰結」に着目して「働き方」を捉える理解の仕方である。「住民を幸せにし、地域をよくする働き方」というのがその例となる。こうした「働き方」の理解を前提とした場合、議論の焦点は職員個人としての「働き方」に置かれ、それをどう変えていくべきかが論じられるとともに、それを促す組織上の方策についても言及されることになる。

本特集に収録された各論考をみると、前者の「勤務の形態・あり方」に力点を置いているものが多いように思われる。これに対し、本稿では、後者の「帰結」に着目した捉え方に基づく「働き方」を論じる。それによって他の論考との内容的重複を少なくすることができるし、全体としてよりバランスのとれた特集になると思われるからである（なお、前者の「働き方」が後者の「働き方」につながるという形で両者が連動しうる点については留意しておく必要がある）。

「新しい時代」の自治体職員は、①恒常的なマンパワー不足が続く一方で、②人口減少や少子高齢化などの時代状況の変化に伴い、対応すべき行政課題と業務量が増大し、かつ複雑化するという、相反する二つの圧力に直面している。そうした中で、住民の期待に応え、住民・地域にとって真に意味のある成果につなげていくにはどうすればよいのか。以下、順に述べていきたい。

◆◆◆業務負担の軽減に意識的に取り組む

上記の二つの圧力の下、職員たちは日々の仕事

筆者プロフィール

嶋田 暁文 氏（しまだ・あきふみ）

1973年島根県安来市生まれ。中央大学大学院法学研究科単位取得退学。政治学博士。九州大学助教授等を経て、2018年４月より九州大学大学院法学研究院教授。専門は行政学、地方自治論。農水省「新しい農村政策の在り方に関する検討会」委員、福津市「共働推進会議」会長、大野城市「公共サービス改革委員会」委員長等を歴任し、現場との関わりも多い。主な著書に『ポストモダンの行政学―複雑性・多様性とガバナンス』（有斐閣・2024年）、『みんなが幸せになるための公務員の働き方』（学芸出版社・2014年）等。

をこなすだけで精いっぱいで、立ち止まって考える余裕すらなく、仕事を通じたやりがいも感じにくくなってしまっているように思われる。メンタルを病んで戦線離脱する職員や退職者も増えており、その穴を埋めるために一人当たり業務量がさらに増加するといった具合に「負のスパイラル」に陥る傾向もある。このままでは自治体行政は立ち行かなくなってしまう。そこで、まずは、業務負担の軽減を図る必要がある。

DXの推進（AI、RPAなどの活用）、開庁時間の短縮（2025年10月段階で全国の60を超える市区町村で実施済）なども有効な方策だが、ここでは、主として「職員たち自身が意識すれば取り組める方策」について、紙幅の都合から5点に限定して論じたい。

第1に、「これって本当にやる意味あるの？」と疑問を抱かざるを得ない業務や、形式だけの余計な手続き等の見直しである。実際、そうした業務・手続きの存在とその問題性を認識している職員は決して少なくない。しかし、多忙であるし、今までのやり方を変えようとすると、その方が時間がかかってしまうため、「とりあえず今回は」と流してしまいがちなのである。

だが、見直しをしないと、そうした業務・手続きがどんどん増え、そのために多くの時間を割かざるを得なくなる。それによって余力が一層なくなってしまうのでますます見直しが困難になる、という「負のスパイラル」に陥ることになる。もはや見直しは待ったなしである。

そこで求められるのが「バックキャスト思考」である。これは、まずは、あるべき姿・理想を定め、その上で、「それを実現するために、今、何をすべきか」を考えるという思考法にほかならない。誰もが受験の際にはこの思考で取り組んだはずである。「数学の点数が足りないから、この1週間は数学の勉強に注力しよう」といった具合に。

ところが、普段仕事をする中ではこの思考がすっぽりと欠落してしまいがちなのである。「『目の前のことだけ』を考えていると、『とりあえず今回は』で全部が流れてしまい、何も変えることはできない」ことを肝に銘じる必要がある。

第2に、業務遂行の主体や方法の見直しである。これについては、業務（たとえば保育所等の入所者管理事務）を処理手順単位（個別タスク）に細分化した上で、タスクごとの難易度や作業時間、職種別の従事割合などを可視化し、担い手の見直し、委託、ICTの活用ができないかどうか等を評価する、福岡県大野城市の「事業実施プロセスチェック」の仕組みが参考になろう。難易度が高くないにもかかわらず、時間がかかっているようなタスクは、会計年度任用職員に委ねたり、委託したり、AIを活用したりすることで代替していくべきである。

第3に、仕事をする中で常に100点満点ばかりを狙わないことである。小学生時代を思い起こしてほしいのだが、70点を80点に上げるのはさほど大変ではない。しかし、80点を90点に上げるのはかなり大変だ。まして90点を100点に上げるために必要な努力量たるや尋常ではない。

改善提案書

通番	部署	担当	事務事業名	事務手続名	事務手続概要
1	子育て支援課	保育所・幼稚園担当	保育所等入所者管理事務	保育所等入所調整事務（月次）	保育所入所者の決定を行うための入所調整事務（毎月）

現行業務時間			改善後業務時間												
			担い手最適化			外部委託					ICT活用				
			担い手最適化後		増減時間		外部委託後			増減時間		ICT活用後		増減時間	
正規	会職	合計	正規	会職	正規	会職	正規	会職	委託先	正規	会職	正規	会職	正規	会職
2,093	500	2,592	1,225	1,367	-868	868	2,093	500	0	0	0	1,959	342	-134	-158

No.	実施プロセス	難易度	担い手	外部	ICT
1	入所申請の相談	D			
2	入所申請の受付	D			○
3	書類の審査（申請を受理していいかの最終判断）	C	○		
4	エクセル（入所調整用）への入力	D	○		○
5	入力内容のダブルチェック（初旬チェック含む）	C			○
6	入所保留者の変更内容反映	A			
7	保育所へ入所希望者データを送付	A			
8	保育所への入所枠の確認	A			
9	入所内定決裁	A			
10	入所候補者の保育所への確認	A			
11	入所保留通知の発送（入所できなかった者全員）	E	○		
12	入所者へ入所決定連絡（電話）	D	○		
13	保護者が入所を断った場合、再調整	A			
14	入所者をシステム入力	D	○		
15	入所決定通知の発送	D	○		
16					
17					
18					

〔改善提案〕

	具体的な改善施策（案）：施策概要	対象プロセス	期待削減時間（h）	分類	工程表（案）：短期 R7(2025)年度	短期 R8(2026)年度	3年後以降
Ⅰ	入所申請のオンライン化により業務量を削減。 提出書類について、 ○保育所入所申請書、申立書⇒ Web入力 ○就労証明書⇒ 画像データやPDFによるアップロード	2	申請件数の半数がオンライン化による業務量50%減の場合 ⇒ 正規25.5h、会職76.5h 減少	ICT活用	オンライン化の検討 予算化	規則・要領等の改定 申請システム整備	オンライン化による業務開始
Ⅱ	入所申請のオンライン化により、入所申請書と申立書が電子データ化され、それをExcelにインポートすることで、Excelへの入力業務量を削減。また、入力内容のダブルチェックも一部、業務量も削減。	4,5	Excel入力40%減、ダブルチェック30%減の場合 ⇒ 正規108.0h、会職81.0h 減少	ICT活用	オンライン化による業務内容の見直し	オンライン化による業務開始	
Ⅲ	「入所保留通知の発送（入所できなかった者全員）」と「入所者へ入所決定連絡（電話）」は、現状全て正規職員が実施しているが、低難易度なので、会計年度任用職員主体で実施することで、正規職員の業務量を削減。	11,12	11は95%会職、12は75%会職に移行 ⇒ 正規293.6h減少、会職293.6h増加	担い手最適化	役割分担の検討	新しい役割分担による業務実施 逐次、見直し	
Ⅳ	当初から育児休業等の延長申請を目的に入所保留通知書の取得を希望する保護者に対して、保育所入所申請書に同希望欄を追加の上、その旨を意思表示してもらう。これにより、入所判定に係る調整指数を減点し順位を下げ、「入所保留者の変更内容反映」など入所調整に関する業務量を削減。	1,2,6	6を中心に業務量の削減を期待（具体的な効果・影響は今後要精査）	方法見直し	調査、検討	試行 試行結果の検証、検討	本格実施

全体的な改善提案

・保育所入所申請のオンライン化により、申請から電子データとすることで、その後の入力作業等の省力化を図る。また、申請のオンライン化は、市民サービスの向上にも寄与する。スマートフォンやパソコンの利用に慣れている申請者の世代を考慮すると、窓口で相談しながら申請書作成等を行う市民を除くとオンラインによる申請割合は段階的に100%に近づけることが可能と考えるが、導入当初は50%を想定する。
・既に会計年度任用職員の活用は進められているが、各業務プロセスの難易度から、さらなる活用が可能。
・育児休業等の延長申請のために当初から入所保留通知書の取得を希望する保護者が一定割合で存在することを前提に、他自治体の先行事例を研究の上、申請様式の見直しや同希望者の申請の取扱い方法の検討などを通じて、業務の効率化を検討・実施する。

図表 「事業実施プロセスチェック」シートの例

もちろん自治体においては100点満点でなければならない仕事が少なくない。対住民関係の仕事は基本的にそうであろう。しかし、上司のための資料作りなど、内部向けの仕事については必ずしもそうではない。100点満点ばかり目指していては、時間がいくらあっても足りなくなるのは自明である。だからこそ、80点で済ませるべき仕事を意識的に選び取ることが必要なのである。

第4に、普段の会議のあり方を見直すことである。①そもそも会議で議論する課題が必ずしも明確になっていない②基本的な方向性が定まっていない③その日の到達の目標（何をどこまで決めるのか）およびそのためのタイムスケジュールが定まっていない④議論の進め方が分かっていない⑤出てきた議論を整理しまとめていくための手法に欠けている⑥「結論に基づき、いつまでに誰がどのような行動を取るのかといった点をはっきりさせる」という意識が低いため、結論がぼんやりとしたものになってしまう（そのため、次回の会議でもまた最初から同じような議論を繰り返すことになってしまう）―といった会議のあり方が可処分時間を逼迫（ひっぱく）させる一因だからである。

第5に、「早めの対応が結局長い目で見れば得」ということを認識し、実践することである。その意義がよく分かるのが「越前市わかちあいプロジェクト」の事例である。これは社会福祉協議会、JA、郵便局、赤十字奉仕団と越前市が連携し、経済的理由などにより生活を送るのが苦しい人の早期発見と支援ニーズを把握するために、5キロのお米を3カ月間無償で郵送する画期的なプロジェクトである。しかし、実は当初、「ただでさえ忙しいのに、たくさん手が挙がったら、さらに多忙になって困る」という反対の声が庁内にあったという。これに対し、提案者は「早期発見すれば、その分、対応は楽です。これがもっと深刻な状態になってからの相談となったら、かかる手間が何倍にもなりますよ」と説得して、実現にこぎつけたのであった。まさにその通りである。「多忙だから」と先延ばししてしまうと、将来、余計に手間がかかってしまう。「多忙だから」こそ、「先手必勝」の発想で仕事を組み立てていく必要があるのである。

◆◆◆ 真に意味のある成果につなげていく

業務負担の軽減を通じて余力を創り出すことと並行して求められるのが、住民・地域にとって真に意味のある成果につながるような仕事をしていくことである。そのためにはさまざまなことが求められるが、紙幅の都合から3点に限定して論じたい。

第1に、「与えられた仕事をこなす」姿勢からの脱却である。この点を考える上で有益なのが、元・墨田区役所職員の村瀬誠氏のエピソードである。1970年代当時、銭湯事業者が塩素消毒をし過ぎるという問題があった。村瀬氏の先輩たちは各銭湯を回りながら、基準を守ってくれるよう行政指導をしていた。しかし、指導した直後には基準を順守してくれるものの、数カ月後に再度訪れ検査すると、また違反しているという状況であった。先輩たちは「全く順法意識に欠けている」などと文句を言いながら行政指導を繰り返していた。

しかし、行政指導をすること自体が目的となるのはおかしい。みんなが気持ちよく健康にお風呂に入れる状態を作り出すことこそがこの仕事の目的のはずだ。そこで、村瀬氏は銭湯事業者に対して「なぜ守らないんですか」と聞いてみた。すると「自分たちだって違反しようと思って違反しているわけではない。これで生活しているので、万が一レジオネラ菌が発生したりして営業停止になったりしたら大変だから、つい『念のため』と思って塩素消毒を強めにしてしまうのだ」ということであった。そこで、彼はスライドを作成し、「こういう手順で、こういうところに気をつけてやっていけば、適切な分量で絶対にレジオネラ菌なんか発生しませんから」と説明した。その結果、事業者たちは基準を順守するようになり、職員にとっても、行政指導して回るという仕事自体が不要となり、そこに充てていた時間を他の業務に充てられるようになったのである。

先輩たちのように「是正すべし」と行政指導を繰り返すだけでも、外形上、「仕事」をしているように見える。しかし、それは「与えられた仕事をこなす」ことをしているだけであり、住民・地域にとって真に意味のある成果につながっていないという意味では、仕事になっていない。

村瀬氏の仕事の仕方から学ぶべきは、①仕事の目的を問い直すことで、「あるべき姿」（目標）を描きつつ、②それと現実とのギャップ（＝問題）を明らかにした上で、③その原因を探り、問題解決をするという思考である。

第2に、「できない理由」ではなく「できる方法」

を見いだすようにすることである。例えば「みんなが行きたくなるような観光マップを作ろう」という提案に対し、「紹介する場所が恣意的になり、不公平になる」という「公平論」が出て立ち消えになってしまうことや、「子どもの遊び場が減っている。里山を整備して子どもの遊び場にしてはどうか」という意見が出た際に、「もしも子どもがけがをしたらどうするのか。おまえが責任を取れるのか」といった具合に「もしも論」で立ち消えになってしまうといったことが、自治体組織ではよくある。「公平論」や「もしも論」を考えること自体はとても大事である。しかし、それらを盾に「できない理由」に終始してしまうのは好ましくない。確かに、職員だけで紹介する場所を決めてしまえば「不公平だ」という批判は避け難い。しかし、前者の問題を例にとれば、住民や専門家を交えた委員会を作ったり、住民アンケートをしたりして、そこでの総意に基づいて優先順位を付ければ問題は生じないであろう。あるいは、NPOに声掛けして、制作してもらい、自治体は補助金を出したり、出来上がったものをあちこちに置いてあげたりするといったふうに「協働で乗り越える」という方法もあるはずである。「できる方法」はいろいろとあるのである。

「○○したいけど難しい」として「できない理由」に終始する職員は住民にとって不要である。「難しいけど○○したい」という思いで「できる方法」を懸命に模索する職員こそが求められている。

第3に、「一発」で終わらず、必ずその先にある目的の実現につなげていくことである。この点で参考になるのが、神奈川県真鶴町の卜部直也氏の取り組みである。彼はある時、新しい働き方の開拓を目指して、人材育成講座を開催した。その際、彼はまず、「この人とこの人が組んだら面白いチームになるだろうな」という目星を付けた。そして、講座終了後に実際にチームを組んでもらい、行政の仕事を一部切り出してそれを任せることで参加者の仕事の調達（＝「事業の出口」の手配）をした。さらに、参加者の「こんなことをやってみたい」という思いに寄り添って、国や民間の補助金等の情報を提供して、申請書作成の手伝いをしたり、いろいろな人を紹介してネットワークを広げてもらったりしたのである。このように、自治体職員には、「一発で終わる」ことなく、「その次」を考え、寄り添い、バックアップをすることで、意味ある成果につなげていくという姿勢が求められる。

◆◆◆ 人材育成とエンゲージメント向上

意味ある成果につながるような働き方に広げるためには、自治体組織は、①人材育成②組織エンゲージメント向上―の双方に積極的に取り組むことが求められる。

第1に、人材育成を通じて能力・スキルの向上、広い視野や新たな視点・価値観やネットワークの獲得などを後押しする必要がある。特に、地域活性化センターの全国地域リーダー養成塾や全国町村会の地域農政未来塾をはじめとする外部研修に行かせるなどの「越境学習」を経験させることが有効である（副業の推進もその一環としての意義を有する）。

言うまでもないが、「多忙だから人材育成に取り組めない」というのではお話にならない。組織に余裕がないなら、職員定数を増やしてでも余裕をつくり出して人材育成に取り組む必要がある。今、自治体に求められるのは、その覚悟である。全国の自治体で、「人材育成基本条例」（地域をより良くしていくための自治体職員の「学び、成長する権利」を明記することを中核とし、職員が生き生きと働きながら成長できる職場環境を整備することを目的とする条例）の制定および「人材育成（自治体）宣言」を行い、それに基づいて本気で取り組んでいただければと願っている。

第2に、組織エンゲージメントの向上を図ることである。それが高いモチベーションにつながる。「この仕事には意味がある。自分は必要とされている。意見を言っても大丈夫であり、自分の努力や成長が組織の成果につながっている」という実感を持ってもらうことが肝要である。そのためには、①組織目的と日常業務を結び付ける②上司の傾聴、承認、支援能力を向上させる③裁量、提案、意思決定への参加の機会を増やす④挑戦、キャリアデザイン、能力開発を支援する⑤人事評価、人事異動、人事配置、業務配分等を納得度の高いものにしていく⑥心理的安全性（安心して自らの意見や疑問を発言したり、行動したりできる職場環境）の確保に努める⑦業務過多、不合理なルール、無駄な会議、使いにくいシステムなどの改善を図る⑧組織内のつながりや連携を促す―などがそのための具体的方策となる。

人材育成と組織エンゲージメントの向上に向けた自治体関係者の積極的な取り組みを期待したい。

県職員が山形の農業を支える力に

―「チェリサポ＋」で働き手不足解消―

山形県農林水産部農業経営・所得向上推進課
働き手確保対策担当主事
● 佐藤　千尋

◆◆◆ さくらんぼ収穫者が足りない

山形県では、豊かな自然条件などを活かし、米や果樹を始め、野菜、花き、畜産など多彩で良質な農産物が生産されています。一方、近年では、農業従事者の高齢化や農業経営の大規模化に伴い、農繁期における働き手不足が顕在化しています。このため県、市町村、関係団体を構成員とする「山形県農業働き手確保対策協議会」を中心として、「やまがた農業ぷちワーク」と銘打って、1日農業バイトアプリの活用を促進するなど、様々な取り組みを行っています。

特に、県を代表する農産物であるさくらんぼは、収穫時期に集中して多くの働き手が必要となることから、その対応が大きな課題です。このため、令和4年度から、さくらんぼの収穫作業等に限定して、県職員が副業として協力しやすくする「やまがたチェリサポ職員制度」（以下「チェリサポ」）を導入しました。

「チェリサポ」は、さくらんぼの収穫盛期である6月を含めて、摘果や葉摘みなど多くの働き手を必要とする作業にも従事できるよう、5月から7月までの約3カ月間を対象期間としています。この期間中、県職員は、簡易な手続きで、さくらんぼの収穫作業等に副業として従事することができます。副業先は1日農業バイトアプリを使用して探すことができるほか、知人等がさくらんぼ農家である場合にはアプリを介さずに副業に従事することも可能です。

導入に当たっては、公務員の副業が原則禁止されている中で、県民の皆さまからの理解が得られるようにすることが課題の一つでした。また、適正性を確保しつつ、できるだけ申請者の負担の少ない申請方法とすることや、副業によって職員の心身に著しい疲労が生じることのないようにすることなど、検討を要する課題は山積していました。

こうした状況下で、他の自治体の先行事例を参考にしつつ、関係部署も含めて県庁内で何度も協議を重ねることで、課題を一つずつ解消していきました。例えば、さくらんぼ農家等への補助金交付事務を担当するなど、利害関係が生じるおそれのある職員は、対象外となっています。また、労働時間を1日8時間かつ1カ月30時間以内（平日1日3時間以内）に限定しており、報酬も時給1500円以下であると定めています。

「チェリサポ＋」のチラシ

1日農業バイトのチラシ

◆◆◆ 「交流拡大」「気分転換できた」

「チェリサポ」の運用を開始して以降、「チェリサポ」を利用した職員を対象にアンケートを実施しています。「チェリサポ」を利用した動機で最

も多かったのは、「農家の働き手不足の助けになりたい」でした。また、従事の結果、「農業の現状について考える機会になった」、「普段接点のない方と交流ができた」、「気分転換、気持ちのリフレッシュができた」との回答も多いです。

農家の助けになりたいという思いから「チェリサポ」を利用し、農業の働き手不足を肌で感じ、その経験を自身のキャリアに役立てると同時に、普段の職場とは異なる環境で仕事をすることで気持ちのリフレッシュにつなげていることが分かりました。

一方で、制度の改善を求める意見も上がってきました。特に、「対象となる農産物の追加、農作業以外の社会貢献活動への対象拡大」や、「従事可能時間・日数の拡大、上限の撤廃」を求める職員が多いという状況でした。このような声を踏まえながら、制度開始後3年が経過した令和7年度から、制度の拡充に向けた準備を始めました。

◆◆◆ 農家は「他の農作業でも」

まず、県内農家を対象とするアンケートを実施しました。その結果、「作業に従事できる対象品目を拡大した方が良い」という意見が多く、また、「さくらんぼ作業と他の農作業が重なるため働き手が不足する」といった回答も複数寄せられました。これらのほかに、1日農業バイトアプリの求人数やマッチング成立数を見ても、さくらんぼに限らず、農作業全般で働き手が不足していること、また、本県は、さくらんぼ以外にも、西洋なし、すいか、米、バラ等の全国有数の産地であり、農業全般で流通・販売、加工、観光等の関連産業の裾野が広く、経済波及効果が大きいことも、制度拡充への追い風となりました。

◆◆◆ 「チェリサポ＋」誕生！

以上のような背景を踏まえて、関係部署も含めて県庁内で改めて協議を行い、令和8年度から「やまがたチェリサポ職員制度＋（プラス）」（以下「チェリサポ＋」）に拡充することにしました。「チェリサポ＋」は、県職員が5月初旬から10月下旬頃までの期間、農作業全般に副業として従事しやすくする制度です。従来の「チェリサポ」から拡充した点は、対象作業が「さくらんぼ作業のみ」から「農作業全般」になった点と、対象期間が「約3か月」から「約半年間」と、約2倍に広がった点です。

◆◆◆ 制度利用増へさらなる環境整備

「チェリサポ＋」に拡充してから、制度を初めて使う職員が増加し、利用者は若手から管理職まで幅広い範囲に及んでいます。「他の農作業にも従事できるようになってうれしい」と声を掛けてくれる職員もいます。一方で、「さくらんぼ作業以外にも従事可能なことを知らなかった」と驚かれることもあります。周知を強化しているつもりでも、実際はうまく情報が届いていないと気付かされ、発信方法を工夫する必要性を感じています。また、他の自治体では、職員の柔軟な働き方を推進するために勤務条件を緩和している例もあります。本県においても、職員の声を大切にして、制度を利用しやすい環境づくりのための検討を続けていかなければならないと考えています。より多くの職員に活用してもらうことで、県内自治体や企業への副業制度の波及を促進し、県全体として農業の働き手不足の解消につなげていきます。

「チェリサポ＋」を利用して、
さくらんぼを収穫する県職員

「チェリサポ＋」で、ぶどうのジベレリン処理作業をする県職員

特集

新しい時代の自治体職員の働き方 2

働き方の経験も、人材育成に
―フリーアドレスと電子決裁の実践―

一般財団法人地域活性化センター主事 ● 大津 優衣

◆◆◆ 地域づくりプランナーを育てる実践場

一般財団法人地域活性化センターでは、「地域づくりは人づくりから」という基本理念の下、「情報提供、調査・研究」「ひとづくり、研修と交流」「まちづくりへの助成・支援」の三つを柱として、地域活性化に関するさまざまな事業に取り組んでいる。

とくに人材育成には力を入れ、「地方創生実践塾」や「地方創生セミナー」などの研修・セミナーを広く提供するほか、全国の地方公共団体や民間企業から職員の派遣を受け入れ、実務研修生としての人材育成を行っている。研修生は2年間の派遣期間中、当センターの職員として実務に携わりながら、地域活性化に関する知識、企画力、調査・分析力、情報発信力を身に付けるとともに、全国の自治体職員との交流を通じて人的ネットワークを広げている。

人材育成の場である当センターにとって、将来の「地域づくりプランナー」である研修生がさまざまな考え方に触れ、所属や派遣元の枠を超えて学び合える職場環境を整えることは重要である。

◆◆◆ 場所にとらわれない自由な働き方

研修生が得るものは、地域づくりに関する業務を通じた学びだけではない。働き方そのものも、重要な学びの一つである。研修生は派遣期間を終えると、それぞれの派遣元に戻り、再び現場の業務に当たる。そのため、当センターで多様な働き方を実際に経験することは、センター内の業務を効率化するだけでなく、派遣元における職場環境や働き方の改善について考える機会にもなっている。

こうした考えの下、当センターでは、まずフリーアドレスの導入に取り組んだ。自席に縛られない働き方によって職員同士のコミュニケーションを活発にし、日常の会話から偶発的なアイデアが生まれることを期待したためである。また、会話や相談がしやすいコミュニケーションエリアや、一人で集中できる仕切り付きのブースなど、目的に応じて席を選べる環境をつくり、これが職員のリフレッシュ効果にもつながった。

職員は、PC端末など業務に使用するものをすべて個人のロッカーに保管している。出勤時に必要な荷物を取り出して業務を開始し、退勤時には ロッカーにしまうことで、退勤時の机に資料や機器を何も残さない運用としている。個人の荷物を机に残さない仕組みを徹底したことで、座席の固定化を防ぎ、フリーアドレスの定着につながった。

フリーアドレスの職場

◆◆◆ 紙に縛られない業務

当センターの職員は、セミナーの開催や調査取材などにより、出張する機会が多い。職員数がおよそ90名であるのに対して、年間の出張件数は800件を超える。コロナ禍以降はリモートワークも導入し、出張先や自宅など、働く場所を柔軟に選べる体制も整えてきた。

しかし、リモートワークや出張により職員が事務所を不在にすると、個人のロッカーや管理職の席に決裁書類や資料がたまり、決裁の停滞や書類管理上の課題が生じることもあった。働く場所を選べるようになっても、紙文書や押印、決裁書類の回覧が残っていれば、結局は出勤して対応する方が早いと感じてしまう。リモートワークや出張を終えて出勤した際に、たまった決裁書類を確認することが負担に感じる場面もあった。

また、当センターでは、研修生が2年間の任期で入れ替わり、毎年約30名が新たに着任する。そのため、過去の決裁書類や関連文書は、後任者へ業務を引き継ぐうえで重要な資料となる。しかし、紙の資料を探すことに時間と手間を要していた。こうした作業を減らし、研修生が勉強会などに参加して学びを深める時間を確保することも、業務改善に取り組むうえで重要な視点であった。

これらの課題を解消し、フリーアドレスの効果をさらに高めるため、当センターでは電子決裁の導入に取り組んだ。導入後は、起案・経費精算のほか、センター内の各種申請を一つのシステムで行えるように整備した。起案から回議、決裁までの一連の流れをシステム上で完結できるため、紙の決裁板を物理的に回す必要がない。担当者と決裁者が同じ場所にいなくても、決裁状況を確認しながら承認手続きを進めることが可能になった。

また、過去の決裁文書や関連資料を電子上で確認できるようになったことで、紙の文書を探す時間の削減にもつながっている。出張やリモートワークで執務室を離れていても、必要な情報を確認し、判断できる環境が整ったことは、場所にとらわれない働き方を進めるうえで大きな効果があった。

電子決裁導入の結果、導入からおよそ1年でコピー機での総印刷枚数が導入前と比べて4割減少した。打ち合せ資料についても、紙ではなくデータで共有することが当たり前になり、職員の意識や業務の進め方にも変化が生まれている。事務方が呼び掛けなくても、職員自らが意識的にペーパーレス化を進めるようになった。

管理職の席に大量に積まれた決裁板

決裁板が個人ロッカーからはみ出ることも

◆◆◆ DXの経験を派遣元へ還元する

電子決裁の導入後には、派遣元に戻った研修生から、「派遣元で電子決裁システムを導入することになったため相談に乗ってほしい」といった連絡が寄せられることもある。「帰任後は、打ち合わせ資料をデータ共有するところから始めた」という声も増えた。研修生が帰任後に職場のDXや業務改善を進める役割を担っていることを知ると、当センターでの経験が職場での実践につながっていることを実感し、うれしく思う。

現在、当センターでは、新たなDXの取り組みとして、生成AIの活用にも力を入れている。職員一人ひとりに一つのアカウントを付与し、文書作成、情報整理、企画立案など、日々の業務におけるAI活用を推進している。

研修生には、当センターで働きやすい環境や新しい業務の進め方を体験し、その効果や課題を自ら考えてもらいたい。そして、派遣元に戻った後、それぞれの職場の実情に応じて、より良い職場環境づくりや業務改善に活かしてほしいと考えている。

当センターは、全国の地方公共団体等にとって学びを深める場であると同時に、新しい働き方を実践し、その経験を各地域に還元していく場でもある。今後も、地域づくりを担う人材の育成と、自治体職員の新しい働き方を支える職場環境づくりに取り組んでいきたい。

公務員が地域で働く時代へ

―課題解決型副業制度を導入―

● 佐渡市総務課

日本の〝少し先の未来〟がある島

この取り組みを語るには、まず佐渡という地域の特性を知っていただく必要があります。

佐渡市は平成16年、1市7町2村の合併によって誕生した自治体です。面積は約855平方キロメートル。東京23区のおよそ1・4倍という広大な面積を持つ、日本有数の離島でもあります。

豊かな自然、長い歴史、農林水産業や観光業など、多様な地域資源に恵まれていることも大きな特徴です。令和6年には「佐渡島（さど）の金山」が世界文化遺産に登録され、国内外から大きな注目を集めました。

一方で、市の人口は約4万6千人。市誕生時のおよそ7万人から減少が続き、高齢化率は4割を超えています。広大な地域を支える担い手不足は深刻で、地域産業やコミュニティー、さらには行政運営そのものにも大きな影響を及ぼしています。

佐渡は、日本がこれから迎える課題を一足先に経験している地域とも言えます。人口減少、超高齢化、人手不足――。佐渡で起きていることは、決して〝地方だけの特殊な課題〟ではありません。

だからこそ、佐渡での取り組みは、同じような課題を抱える地域にとって一つの参考になるかもしれません。地域の実情に応じて試行錯誤を重ねる中で得られた経験や知見は、他の自治体にとっても考える材料になる可能性があります。

〝地域に飛び込む実践型研修〟

「職員が人手不足解消の力に」

「公務員が副業をする」と聞いて、意外に感じる方もいるかもしれません。公務員には、職務に専念し、公平・中立な立場で職務を遂行することが求められています。そのため、「本業に支障はないのか」「利益相反は大丈夫なのか」と疑問を持つのは、ごく自然なことです。

一方で、地方自治体を取り巻く環境は大きく変化しています。人口減少や少子高齢化による担い手不足、地域産業の縮小、デジタル化への対応…。地域課題は年々複雑化し、行政だけで解決することが難しい時代になっています。

こうした中、この取り組みのきっかけとなったのが、市長の「農業などの人手不足に対して市の職員が力になれないか」という問い掛けでした。

全国ではすでに、農業支援や地域活動、民間企業との連携など、自治体職員が地域で活躍する取り組みが少しずつ始まっていました。佐渡市でも、地域の人手不足という現実に向き合う中で、「職員が市役所の外で実践的な経験を積むことはできないか」「地域と関わることで、行政にも新しい視点を持ち帰れるのではないか」という議論が始まりました。

もっとも、公務員の兼業そのものが全く認められていなかったわけではありません。消防団活動や家業の継承など、一部の活動は以前から許可されていました。

そこで目指したのは、単なる〝副業解禁〟ではありません。地域課題の解決と、職員自身の学び、その両方につながる「佐渡らしい副業制度」の構築です。

行政職員が地域の現場に入り、多様な人たちと関わりながら働く経験は、結果として職員自身の成長につながります。地域の実情をより深く理解し、住民目線で考える力を養うことにもつながるからです。

佐渡市では令和6年度から、副業可能な分野として、①農林水産業②高齢者支援など地域課題の解決につながる活動③部活動指導員―の3分野を対象としました。

一般的に副業というと、副収入を得るための仕組みというイメージがあります。しかし、この制度の目的はそれだけではありません。

目的は、地域の人手不足の解消と職員の人材育成です。実際、制度開始初年度の利用は2件（2名）にとどまりました。公務員の副業という新しい働き方に対し、職員の間にも慎重な空気や戸惑いがあったのかもしれません。しかし、翌年度には17件と大きく伸びました。少しずつではありますが、「地域に関わりながら学ぶ」という制度の趣旨が、職員の間にも浸透し始めています。

実際に副業を体験した、ふるさと納税の業務を担当する職員は、佐渡の特産品である「おけさ柿」に関わる副業に従事しました。これまでは返礼品として商品を紹介する立場でしたが、実際に生産現場に入り、作業を体験し、生産者と会話を重ねる中で、見え方が大きく変わったといいます。

「単に〝佐渡の名産です〟と紹介するのではなく、どんな人が、どんな思いで、どんな工程を経て作っているのかを、自分の言葉で伝えられるようになりました。返礼品をPRする際の説明にも説得力が増したと感じています」

生産現場を知った経験は、単なる知識ではなく、地域の価値を自分の言葉で伝える力へと変わっていきました。制度は、単に労働力を補うだけでなく、〝伝える力〟や〝共感する力〟を育む仕組みにもなっています。これは、副業というよりも、まさに〝地域に飛び込む実践型研修〟です。

相川金銀山の露頭掘り跡「道遊の割戸」

世界遺産「佐渡島（さど）の金山」のロゴ

名産「おけさ柿」の収穫

◆◆◆ 慎重な制度設計が支える挑戦

もちろん、公務員の副業には慎重な制度設計が必要です。佐渡市では、公務がある日は1日3時間以内、週8時間以内、月30時間以内とし、本業への支障が出ないよう配慮しています。所属長への申請に加え、勤務状況を踏まえた総務部門の審査を経て許可を受ける仕組みとし、終了後には報告書の提出も義務付けています。

また、利益相反への配慮から、農林水産業や地域課題解決活動については係長級以上の職員を対象外としています。自由な副業解禁ではなく、公務員制度との整合性を丁寧に図った制度設計です。

◆◆◆ 学びと経験を行政に還元

制度は令和6年度からスタートし、利用件数は徐々に増えています。とはいえ、職員約1000人に対し、利用者はまだ20人程度にとどまっており、まだ緒に就いたばかりと言えます。

今後は、制度の周知や対象分野の拡充を進めながら、より参加しやすい環境を整えていく必要があります。同時に、副業を単なる収入確保の手段としてではなく、「地域で経験を積み、その学びを行政に還元する仕組み」として丁寧に育てていくことが重要だと考えています。

現場主導でDX推進
―「自ら変革する組織」に転換―

金沢市都市政策局デジタル政策課デジタル推進係長 ● 神田 現

◆◆◆ デジタル行政推進リーダーを育成

金沢市では、2019年度に「金沢市ICT活用推進計画」を策定し、これまで様々なデジタル施策を進めてきました。その中でも最も特徴的なものは「デジタル行政推進リーダー」の育成です。

DX推進の鍵を握るのは、システムやサービスの導入そのものよりも、DXを推進する「人」であると考えました。現場の課題を深く理解している職員が、自らデジタル技術を活用して変革を主導することこそが、これからの自治体運営に不可欠であるという結論にたどり着きました。

そこで21年度から、「デジタル行政推進リーダー」の育成を開始しました。これは、毎年若手職員約20名を庁内から募集し、約半年間集中的に研修を行います。研修では、現場の課題を深く掘り下げ、利用者目線で解決策を考える「サービスデザイン思考」の習得に主眼を置くとともに、ローコードツールやRPA、データ分析など技術的な研修も併せて実施。25年度末時点で約100名を育成しました。

育成したデジタル行政推進リーダーは、当初から各部署で大きな成果を挙げてきました。24年1月に発生した能登半島地震では、災害発生から対応開始まで時間が非常に限られる中、自らローコードツールを活用して「避難者台帳管理アプリ」や「支援物資管理アプリ」などを開発・運用し、迅速な災害対応に大きく貢献しました。

そのほかにも、従来紙で実施していた廃棄物処理業者への立ち入り検査を、タブレット端末を利用して効率化する「廃棄物処理業者立ち入り検査アプリ」や、公用車の貸し出し手続きから管理まで実施可能な「公用車管理アプリ」等を独自に開発し、実際に業務に活用して効率化するなど、デジタル行政推進リーダーの自発的な取り組みによる業務改善も進んでいます。

また、24年度からは「庁内DXプロジェクト」を開始しました。これは、全庁から募集した業務課題と、解決に取り組んでみたいデジタル行政推進リーダーとをマッチングし、解決に向けて活動する事業で、これまでに実行委員会の予算や文書を管理するアプリや、施設利用受付アプリ、事務効率化のためのAIチャットボットなどの開発に取り組みました。

このように、育成したデジタル行政推進リーダーたちがそれぞれの部署でデジタル技術を活用した課題解決に取り組み、現場主導のDXが進んでいます。

25年度は「DXアドバイザー」の任命を開始しました。これは、デジタル行政推進リーダーに対して専門的な指導や助言を行うことを役割としており、高度な技術知識を持つ職員が対象となっています。意欲ある職員を庁内から公募し、2年間で計13名を任命しました。デジタル行政推進リーダーなどからの様々な相談等に対応しており、さらなるDXの推進体制が整いつつあります。

◆◆◆ 先端技術を積極的に導入

先進技術についても積極的に取り入れ、定型業務の効率化を図ってきており、AI-OCRとRPAの活用により、25年度は全庁で約1万4000時間の効率化を実現しました。

生成AIについても23年度から試行導入を開始し、24年度からは希望する職員全員が利用できるよう、全庁導入しました。併せて、生成AI利用のガイドラインを策定するとともに、職員による独自研修も実施し、安全かつ効果的な利用を可能とする環境を整備しています。

また、独自AIの作成にも取り組んでおり、金

沢市独自の文書・財務関係のよくある質問集データを生成ＡＩに学習させることで、職員からの質問に回答する独自ＡＩを作成し全庁に公開したほか、消防局においても、指導基準や相談記録等を生成ＡＩに学習させることにより、若手職員でもベテランのノウハウを活用できる環境の整備に取り組んでいます。

25年度に実施した職員アンケートの結果によると、生成ＡＩについてはアイデア出しや文章の作成・要約、Ｅｘｃｅｌの関数やマクロの作成に活用しているとの回答が多く、利用した職員の９割近くが業務効率化を実感していました。

デジタル行政推進リーダー育成研修

ペーパーレスを組織文化に

「ペーパーレス原則への転換」も方針として打ち出し、大型ディスプレイを会議室等に設置し、ペーパーレス会議を推進しました。また、電子決裁についても課長専決など簡易なものから段階的に推進し、現在では市長決裁や財務起案など、ほぼ全ての起案が電子的に完結できるものとなっています。決裁時間の短縮や保管場所の削減、起案紛失リスクが低下するなど、多くのメリットをもたらしています。

支援物資管理アプリの活用

廃棄物処理業者立ち入り検査アプリの活用

フリーアドレスの導入も結果的にペーパーレスにつながりました。固定の事務机をなくしたことで引き出しがなくなり、不要な紙の処分と必要な書類の電子化が進みました。フリーアドレス導入後の職員アンケートの結果では、半数以上の職員が「快適である」「職員間のコミュニケーションが活性化した」「生産性向上につながっている」と回答しており、職員の満足度も高くなっています。

これらの取り組みを組み合わせ、その恩恵を最大限享受することで、庁内全体に「ペーパーレスが当たり前」の文化が育ってきたと感じています。

「アクションプラン２・０」を策定

金沢市では、26年１月に「金沢市ＤＸアクションプラン２・０」を策定し、「デジタルの社会実装」を目指してさらなるＤＸの推進に取り組んでいますが、そのベースとなるものはこれまでと変わらず「人材育成」であると考えています。

デジタルスキルと行政実務知識を兼ね備えた人材によるボトムアップ型のＤＸをさらに加速させ、市民サービスの一層の向上と職員の働き方改革の両立を図っていきたいと考えています。

若手職員の視点・発想活かした政策立案

―若手が活躍する組織風土の醸成・定着へ―

● 岐阜市企画部総合政策課

5 岐阜県岐阜市

◆◆◆ 産学官共同でプロジェクト

岐阜市では、重点的に取り組むべき分野について、若手職員の新たな視点や柔軟な発想を活かし、意見やアイデアを自ら出し合うことを狙いとして、平成30年度に100人ワークショップを開催しました。さらに議論を深め、より具体的な施策や事業の立案へとつなげていくため、部局を横断した若手職員によるプロジェクトチームが動き出しました。

令和元年度には、若手職員が活躍する組織風土を庁内へ広げていくことを目的に、各部局で若手職員プロジェクトチーム（以下、若手ＰＴ）を実施し、令和２年度には民間企業の参画を得て、行政にはない新たな視点や発想を取り入れた共同プロジェクトへと発展しています。さらに、令和３年度からは岐阜大学も加わり、大学生の市民目線による意見や発想を取り入れながら、産学官共同プロジェクトとして政策立案に取り組んでいます。

◆◆◆ テーマ選定から事業化までを実践

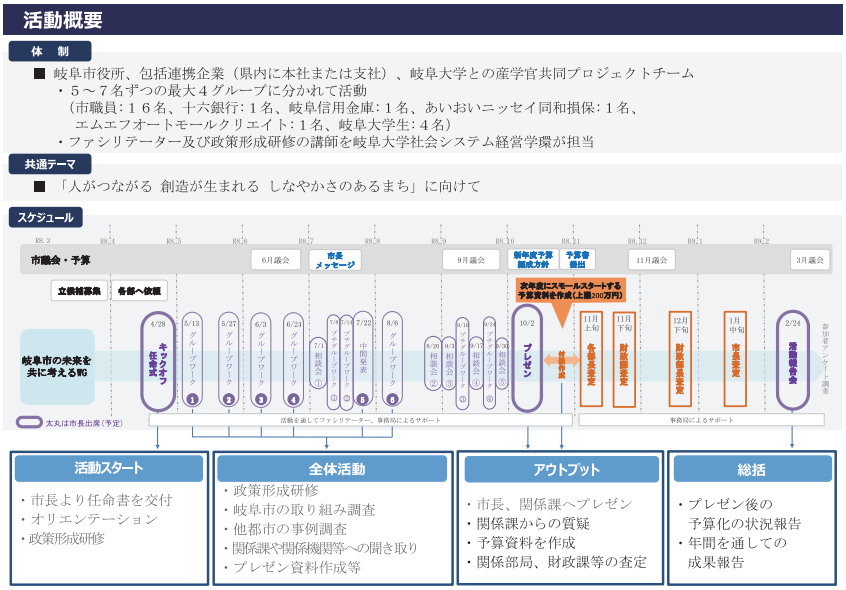
若手ＰＴの活動は、岐阜市が取り組むべき事業を提案するため、グループワークや岐阜大学教授等との相談会を重ね、その内容について市長や関係部局へプレゼンテーションを行います。その後、事業化に向けて予算資料を作成し、査定を受けるところまで取り組み、１年間の成果報告をもって活動を締めくくります。（スケジュールは図の「活動概要」参照）

メンバーは35歳以下の職員を対象に立候補を募り、民間企業と大学生がそれぞれ加わった４チームに分かれて活動します。政策立案の経験がない人でも安心して参加できるよう、岐阜大学教授を講師とした「事業立案の基本的な考え方」や「デザイン思考」等を学ぶ研修を実施しています。

グループワークでは、取り組むテーマをあらかじめ提示するのではなく、グループで課題を探すところから始め、岐阜市の現状と理想状態を特定した上でテーマを選定します。続いて、関係部局へのヒアリングや他都市の事例調査等を踏まえ、取り組むべき事業の提案に向けて検討を進めていきます。

また、ＥＢＰＭ（Evidence Based Policy Making）を重視しており、直感や経験則といった不確かなものに頼るのではなく、客観的データや科学的根拠に基づいて現状を正しく把握し、的確に課題を抽出した上で政策立案に取り組んでいます。

事業立案に当たっては、次年度よりスモールス



タートできるよう、各グループにつき3年間、毎年度２００万円を上限として予算を確保しています。政策立案だけにとどまらず、事業化を見据えて取り組めることから、参加者のモチベーション向上につながっています。また、単年度に限らず、中長期的なロードマップを描きながら政策立案を進めることができる点も、本活動の特徴の一つです。

加えて、事業の予算に関する資料作成に当たっては、財政課による相談会を実施するなど、事業化を支えるための全庁的なサポート体制を整えています。

市長や関係部局に対するプレゼンテーションでは、その場でフィードバックが行われ、提案内容のブラッシュアップにつながるとともに、これまで九つの提案が事業化されています。プレゼンテーションの見学者は年々増加しており、本活動への関心が高まっています。

今後の課題としては、事業化された場合であっても、提案した若手職員が継続的に関わることの難しさが挙げられます。他都市の事例などを参考にしながら、事業化後も継続的に関われる仕組みについて検討を重ねていきたいと考えています。

グループワークの様子

若手PTによるプレゼンテーション

◆◆◆ 参加者は高い満足度

1年間の活動後に行った参加者へのアンケートでは、「政策立案から事業化までのプロセスを学べる実践的なプロジェクトであり、他では経験できない貴重な時間を過ごせた」、「素晴らしいメンバーと出会うことができた」、「所属課の業務では得られない知識と経験を身に付けることができた」などの意見があり、全ての参加者が「参加してよかった」と回答しました。

若手ＰＴに参加して、自身が向上したと感じる点については、「ターゲットを特定し、現状を整理することから課題を見つけ出す重要性を学べた」、「エビデンスに基づいた事業立案のために様々な角度から調査分析する力が付いた」といった意見があったほか、「関係部局の職員や外部団体の人との関係を構築することができた」など人とのつながりに関する意見や、「相手の意見や背景を理解して調整する必要性を学んだ」といった調整力の向上につながったことを評価する声もありました。

また、「所属部署を含む関係部局が非常に協力的だった」、「若手ＰＴを実施していることが組織としての前向きな姿勢を示している」、「活動を経験した職員が増えていくことで、提案を受ける側に経験者が増え、若手職員も立案しやすい雰囲気が年を経るごとに醸成されている」などの意見があり、本活動を通じて80％以上の参加者が、若手職員が活躍しやすい組織風土の醸成を実感していることが明らかになりました。

◆◆◆ 働きがいある職場へ

人口減少や少子高齢化の進行に加え、市民ニーズや社会課題は一層多様化、複雑化しています。こうした状況に的確かつ柔軟に対応していくためには、職員の政策立案能力等の向上がこれまで以上に重要となります。また、若手職員の新たな意見や発想を積極的に取り入れることは、組織の活性化を促すとともに、働きがいのある職場づくりにつながると考えています。そのためにも、民間企業や大学と連携しながら本活動を続けていくことで、意見やアイデアを出しやすく、失敗を恐れずに新たな取り組みへ挑戦できる組織風土の醸成、定着を目指していきます。

エンゲージメントの可視化と組織活性化
―「日本一前向きな市役所」を目指して―

四條畷市総務部人事課長 ● 川崎 有紀

◆◆◆ 働き方改革の効果を「数値」で捉える

四條畷市では、「日本一前向きな市役所」を掲げ、働き方改革に取り組んでいます。この一環として、平成30年度からエンゲージメントの可視化による組織活性化をスタートしました。エンゲージメントとは、組織（市役所）に対する職員の共感度合いをいい、これを可視化することで組織改善に係るＰＤＣＡサイクルを回し、誰もが働きやすい職場の実現を目指しています。

この指標に着目した背景には、働き方改革が陥りがちな「手段の目的化」への危機感があります。残業時間の削減や休暇取得率の向上といった定量目標は、あくまで組織改善の結果にすぎません。目先の数値目標のみを追い掛けることで、職員が本来あるべき「市民サービスの質的向上」という本質を見失うリスクを避ける必要がありました。

組織に対する信頼や愛着を客観的なデータとして把握し、ＰＤＣＡサイクルを回すことが、真の意味での働きやすい職場を構築し、ひいては「日本一前向きな市役所」の実現に直結すると考えています。

◆◆◆ 職員意識調査を年３回実施

本市では、エンゲージメントの可視化に当たり、株式会社リンクアンドモチベーションのモチベーションクラウドを使用し、エンゲージメントサーベイ（職員意識調査）を年３回実施しています。人事異動後の状況を把握するため５月、取り組みの進捗を確認するため下半期に入る10月、年度の効果検証を行うため翌年２月に、フルタイムで勤務する職員を対象にアンケート調査を行っています。

調査結果はデータベースを基に偏差値（エンゲージメントスコア）として表示され、組織領域、直属上司、職場状況（所属している課の状況）の三つの領域の状況が示され、さらに全体を通した強みと弱みが抽出されます。これらの結果について、組織全体だけではなく部・課単位、役職別、職種別、年次別などさまざまな属性で分析を行い、具体的な改善行動につなげています。

◆◆◆ 階層別にアプローチ

エンゲージメントサーベイの結果をもとに、まず取り組んだのが、上位層の意識改革です。副市長主導の下、「運営者会議」を設置し、市政横断的な議論を定例化することで、部長級のコミュニケーション密度を大幅に高めました。併せて、会議内容の浸透を図るため、次長・課長級との連携を強化し、次長級には会議への参加機会も付与しました。結果、部長級のスコアは高水準となり、次長・課長級にも波及効果が見られました。

エンゲージメントが低迷していた中堅層へは、階層別にアプローチしました。課長代理級には、全庁的に管理職会議を毎月開催し、情報共有と意見集約の場を設けるとともに、主任級には市長との直接対話の場をつくるなど、コミュニケーションの質と量を高める施策に取り組みました。

◆◆◆ 「感覚」からファクトベースに変化

こうしたアプローチの成果は、組織風土とマネジメントの両面で現れています。

第一に、管理職の意識変容です。サーベイ結果が部下から所属長への「多面評価」のように機能するため、以前よりも部下の状態を気遣い、フォローアップを強化する姿勢が浸透しました。管理

職自らが部下のエンゲージメントスコアを直視することで、マネジメントの質の向上が促されています。

第二に、理事・部長級の視座の広がりです。エンゲージメントの高まりとともに、部を越えた連携が活性化しました。人事配置や組織全体の重要事項に対し、各部局の壁を越えて「市全体の最適解」を俯瞰（ふかん）的に議論できる環境が整いました。

そして最も大きな変化は、組織課題を「ファクトベース」で議論できるようになった点です。従来、マネジメントや組織上の課題解決は、所属長の感覚や感情に左右されがちでした。しかし現在は、客観的なサーベイ数値を基盤として議論を行っています。スコアという共通言語があることで、「感情的な衝突」を避け、「具体的な弱みをどう改善するか」という建設的な対話が可能となり、納得感の高い改善プロセスが確立されました。

エンゲージメントサーベイの概要

- 年3回　WEBシステムで調査に回答
- 常勤職員対象　回答率90％程度
  （休職中職員、任期付短時間職員、会計年度任用職員などは対象外）
- 全132問　回答所要時間15～20分

年間スケジュール

5月		10月		2月	3月
1回目	結果報告会 アクションプラン策定	2回目	結果報告会	3回目	
	改善アクションの実践 →				

階層別アプローチの一例

階層	取組み
理事・部長級	市政全般について部を超えた議論をする「運営者会議」を立ち上げ、定期開催。
次長・課長級	理事・部長級との1on1面談を通じ、全庁的な方向性や期待する役割等を伝達。
課長代理級	毎月、課長代理級を含む部内管理職会議を開催することとし、組織の理念や戦略目標を共有。
主任級	市長とのグループ座談会を実施し、経営陣への信頼、仕事のやりがいを醸成。
主査級	直属の部長級との1on1面談を通じ、感情報酬を与える。

本市の取組みは、エンゲージメントを可視化することで、感覚的・属人的であった組織運営を科学的・合理的な改善サイクルへと転換させた点に最大の意義があると考えます。

◆◆◆「職員の相互理解」が核心

エンゲージメントサーベイ導入から約7年が経過し、結果が組織の現状を反映しているとの認識が浸透しました。

導入当時、組織全体のスコアはデータベースの平均を下回っていましたが、令和6年度からは平均以上を維持し、直近の調査では過去最高の結果となりました。しかしながら、属性別の分析では、長らくスコアに改善傾向が見られない所属の存在や、組織の未来を担う主任級職員のスコア低迷など、いくつかの課題が散見されます。今後もエンゲージメントサーベイで明らかになった課題に的確にアプローチしながら、組織全体の底上げを図っていきます。

組織の活性化には、職員の現状を適時把握し、時代の変化に応じた運営を続けることが欠かせません。その核心は、コミュニケーションの質と量を高め、互いの理解を深めることにあります。市役所業務の根幹は「人」によるサービスであり、個々の能力向上や組織の連携力強化は、そのまま市民サービスの質に直結します。本市は今後もエンゲージメントを重要な経営指標と位置づけ、職員一人ひとりが能力を発揮できる職場環境を整備することで、「日本一前向きな市役所」の実現を目指してまい進します。

「自分が変える」で組織活性化
―業務改善運動「させぼ自変」の挑戦―

佐世保市行政経営改革部行政マネジメント課 ● 末田 理恵

◆◆◆ 人口減少時代の「人」の力

少子高齢化と人口減少の波は、多くの地方自治体に深刻な影響を及ぼしつつある。行政ニーズが多様化・複雑化する一方で、限られた人的資源・財源の中でいかに持続可能な行政運営を維持し、市民サービスの質を向上させるかが喫緊の課題となっている。

佐世保市においても、将来にわたって質の高い公共サービスを提供し続けるためには、従来の延長線上ではない、抜本的な「働き方」と「意識」の変革が必要不可欠となっている。特に、将来の市政を担う若手職員が、既存の慣習に縛られず、自らのアイデアを形にできる環境を整えることは、組織の活性化における重要事項である。

こうした背景から、本市では令和元年度（２０１９年度）より「自分が変えるプロジェクト☆させぼ自変」と銘打った全庁的な業務改善運動を展開しており、今年度で８回目を迎える。市長も「若者の積極的な発動」を掲げ、若手職員が主役となり、柔軟な発想で市政を推進することを市政運営の柱として強く後押ししている。

本稿では、この「させぼ自変」の歩みと、そこから見えてきた自治体職員の新しい働き方の可能性について紹介したい。

◆◆◆ トップの発意と若手の参画

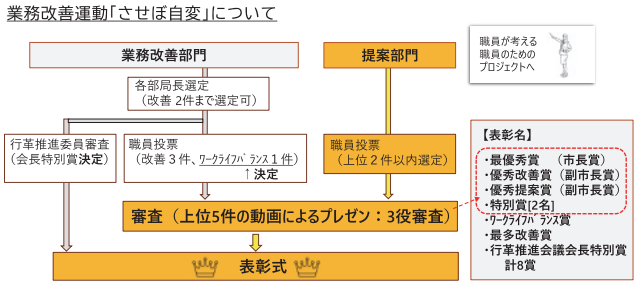
「させぼ自変」は、令和元年度に開始された。その根底には、職員一人ひとりが「自ら考え、行動し、変える」という自発的な姿勢を育むことで、組織全体に改善の風土を浸透させたいという強い狙いがある。導入に当たり、市長は若手職員の柔軟な発想を重視し、彼らが主役となって積極的に活動できる環境を整えることを事業推進の重要な視点とした。

これは、改善活動を単なるコスト削減や効率化の手段としてではなく、職員が「自分のアイデアで職場や市をより良くできる」という手応えを得るための、実践的な活躍の場として定義したものである。このトップの姿勢が、職員に安心感と挑戦の機会を与え、プロジェクトを加速させる原動力となった。

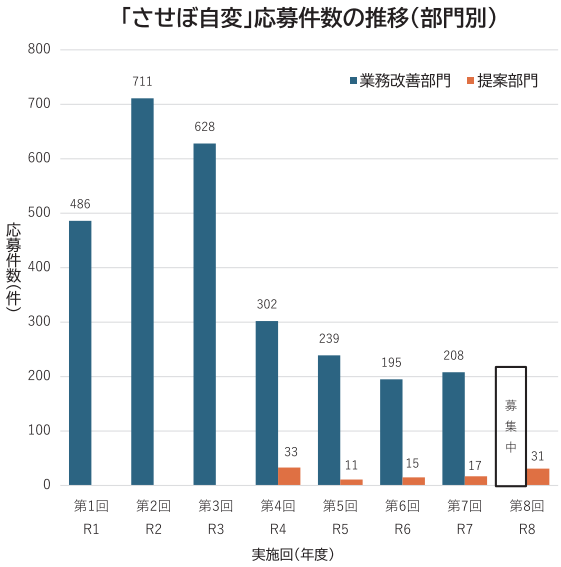
◆◆◆ 二つの柱によるボトムアップの推進

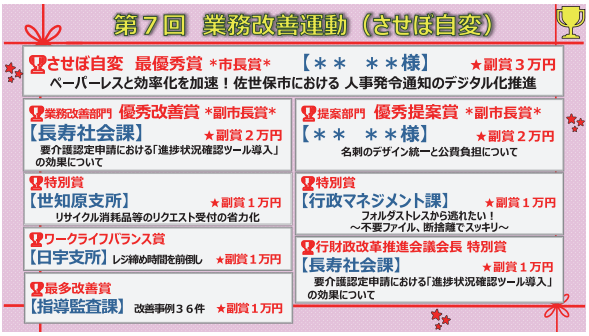
本プロジェクトは、大きく分けて「業務改善部門」と「提案部門」の２本柱で構成されている。

まず「業務改善部門」は、各職場や個人で実際に行われた改善事例を募集するものだ。会議資料の削減といった身近な工夫から、デジタルツールを活用した抜本的な見直しまで、大小を問わず評価の対象としている。開始以来、第７回までの累計応募件数は２７６９件に達しており、改善に取り組む姿勢が定着してきた。



次に、第４回から導入された「提案部門」は、「全庁的な事務改革」や「働き方の改善」につながるアイデアを職員個人やグループから募集する制度である。提案された案件は、実現性の可否を踏まえた幹部職員による審査、職員投票を経て、表彰された提案については担当部署において可能な限り実施に努めている。





（個人名は＊＊で表記）

表彰式

◆◆◆ DXからワーク・ライフ・バランスまで

これまでの活動を通じて、具体的な成功事例が次々と生まれている。第７回の「提案部門」で最優秀賞に輝いたのは、「人事発令通知のデジタル化推進」である。これは従来、紙で手交されていた辞令書をネットワーク通知へ移行。これにより、辞令の印刷・確認・仕分け削減による事務負担と経費の削減を同時に実現した。

また、「業務改善部門」で優秀改善賞を受賞した保健福祉部の「要介護認定申請の進捗状況確認ツール」は、進捗をホームページ上で可視化した事例である。この結果、市民やケアマネジャーからの問い合わせへの対応時間が削減され、職員が本来のコア業務に注力できる環境が整った。このほか、議会事務局の「Ｔｅａｍｓを活用した各委員会の全庁的な音声配信」や、環境部の「通年ノーネクタイ・タートルネック勤務推奨」など、ＩＣＴの活用から組織文化の醸成、ワーク・ライフ・バランスの向上まで、改善の範囲は多岐にわたる。これらの多くが、現場の第一線で働く職員の発信から実現している点が本プロジェクトの特徴である。

これらの実績は、本市が組織目標（ＫＰＩ）として掲げる「組織的な改革改善意識の醸成」の達成にも直接的に貢献しており、数値的な効率化にとどまらない意識改革へとつながっている。

◆◆◆ 評価と共感が継続性の力ギ

この業務改善運動の継続性を支えているのが、審査・表彰プロセスである。応募された事例は、幹部職員による審査だけでなく、全職員による投票が行われる。これにより、他部署の優れた取り組みを「知る」機会が生まれ、良い事例が横展開される相乗効果が生まれている。さらに、市の付属機関である行財政改革推進会議委員による審査や、市長・副市長による最終審査を経て表彰案件が決定される。受賞者をたたえる表彰式は、提案や業務改善に携わった職員の熱意や努力を全庁に共有する場となっており、組織全体のモチベーション維持に寄与している。

◆◆◆ 「前例踏襲」打破の積み重ねを

「させぼ自変」は大きな成果を挙げているが、課題も残されている。回を重ねるごとに、提案のある部署または個人に偏りが見られ、今後は、全部署・全職員が「自分事」として取り組めるよう活動の平準化を図ることが望ましいと考える。

本市ではこの業務改善運動を一過性の施策とは捉えていない。目指すべきは、職員が日常的に「もっと良くできないか」と問い直し、前例踏襲の慣習を自然に打破していく「標準的な組織文化」への昇華である。こうした積み重ねが、最終的には市民サービスの最大化という自治体本来の使命達成に直結すると確信している。

佐世保市の挑戦は道半ばであるが、「自分が変える」と意識をもった職員が広がることで、主体的な改善が生まれる風通しの良い職場環境を整え、組織や人材の力を最大限に発揮させることで、時代の変化に対応した行政運営を推進していきたい。

フレックスタイム導入で働き方改革

―「持続可能な組織」への始めの一歩―

山鹿市総務課課長補佐 ● 高木 俊太郎

◆◆◆ 変革を余儀なくされる現実

「すべての自治体が、決められた時間に、決められた場所で働く」

これまで当たり前とされてきた公務員の働き方が大きく変わり始めています。フレックスタイム制度やテレワーク、フリーアドレス、さらには窓口受付時間の短縮など、一昔前では考えられなかった施策が、いまや全国の自治体で行われるようになりました。

山鹿市においても、フリーアドレスの導入や本年10月から試行を開始する窓口受付時間の短縮など、まさに働き方や職場環境を大きく変革する途上にあります。こうした数々の取り組みにおいて、その「初めの一歩」となったのが、今回紹介するフレックスタイム制度の導入でした。

なぜ、全国の自治体は働き方の変革を急ぐのでしょうか。

その根底にあるのは、将来的な行政運営そのものが立ち行かなくなるのではないかという強い危機感です。少子化により労働市場が完全に売り手市場となり、公務員という職の看板だけでは優秀な人材を確保し続けるのは難しくなりました。かといって、民間企業と同様に給与を引き上げることは現実的ではありません。

「限られた予算と人材の中で、どうやって行政サービスを守っていくのか」。その問いに対する答えが、働き方や職場環境の見直しでした。「この組織なら、家庭を犠牲にすることなく、長く働き続けられる」。そう感じられる環境をつくらなければ、自治体としての機能は早晩、維持できなくなってしまう。そんな切迫した現実があります。

◆◆◆ 離職防止と住民サービス還元

本市の人口は、令和8年3月末現在で約4万7千人。20年前と比較して約1万人減少しています。また、職員数についても730人から422人と、約4割の減少となっています。このような状況下で、さらなる職員数の減少や業務量の増加は、住民サービスの維持にとって死活問題です。

これまでは、「8時30分から17時15分まで全員で働く」という画一的な働き方が当然でしたが、今の時代、それでは育児や介護といったライフイベントと仕事を両立させるのは至難の業です。実際に仕事を続けたいのに、家庭の事情で退職を余儀なくされた職員を何人も見てきました。

そこで導入したのがフレックスタイム制度です。週38時間45分という勤務時間の総量は変えることなく、個人の事情に合わせて時間を柔軟に変更できるようにしました。職員が仕事と家庭を両立できる安心感を持つことで、結果として離職を防ぎ、より質の高い住民サービスへと還元されるという循環を目指しています。

◆◆◆ 三つの勤務パターン

本市のフレックスタイム制度は、令和6年9月に試行を開始し、検証と改善を重ね、令和8年1月より正式に本格実施へと移行しました。

本制度の基本設計は、「1週間の勤務時間が38時間45分であること」「業務遂行に支障がないこと」を大前提としています。特に所属長との調整・承認を経ることを必須条件としました。

その上で、三つのパターンを準備しました。

①出勤時間の変更（早出・遅出）が8種類のシフトから選択可能になること。

（例）7時～15時45分、9時～17時45分、11時～19時45分など

②1日の勤務時間の変更（長・短）が22種類のシ

フトから選択可能になること。

（例）8時30分～15時15分（6時間勤務）、9時30分～20時（9時間30分勤務）、7時～18時30分（10時間30分勤務）

③週休日を追加し、週休3日が可能になること。

①、②の組み合わせにより可能。

これらの3パターンを利用することにより、個々の事情に応じた柔軟な時間配分が可能となりました。

◆◆◆「理由不問」への転換

試行期間には、23の所属で延べ57名が制度を活用しました。職員の制度利用状況の中で特筆すべきは、選択されたシフトの実態です。「9時30分～18時15分」や「7時30分～16時15分」といった、定時から大きく離れない範囲での微調整が大半を占めています。これは制度が特別な措置ではなく、日々の業務と生活の波を調整する「日常的なツール」として機能している現れといえます。

また、当初は理由の申告を求めていましたが、本格実施に当たってはこれを撤廃しました。誰もが自らの判断で働く時間を調整できる環境こそが本来あるべき働き方だと考えたからです。

◆◆◆「魅力ある職場」へ

本制度を運用する中で強く感じたのは、職員の切実な声です。

「このフレックスタイム制度がなければ、育児や介護と仕事を両立できず、辞めていたと思う」

この言葉は、本制度が組織にとっていかに不可欠なセーフティーネットであるかを物語っています。

一方で、窓口業務の多い部署ではシフト調整が難しいなど、公平性の維持という課題も浮き彫りになりました。今後はデジタルツールの活用などにより、特定の部署に負担が偏らない仕組みづくりが必要です。

ここまでフレックスタイム制度について紹介してきましたが、忘れてはならないのは、「この組織なら長く働き続けられる」という安心感は制度だけで醸成されるものではないという点です。職員が心からそう感じるためには、制度の整備に加え、「魅力ある職場」であること、仕事を通じてやりがいや達成感を得られる環境であることが重要です。

最後に、本市の創生アドバイザーやデジタル化推進アドバイザーを務められている中島賢一さん（福岡大学商学部教授）からの言葉を紹介したいと思います。

「市の職員がイキイキと働くことは、結果的に市の活力や税収アップに大きく貢献する。だからこそ、職員にとって最高に働きやすい環境をつくるべきだ」

まさにその通りだと思います。制度を足掛かりとして、仕事の楽しさや達成感を共有できる組織づくりと、最も働きやすい職場づくりを進めることが、山鹿市の未来につながると信じ、私たちはこれからも「持続可能な自治体」としての歩みを続けてまいります。

≪早出シフト≫

◎ 7:00～15:45
◎ 7:30～16:15
◎ 8:00～16:45

≪遅出シフト≫

◆ 9:00～17:45　◆10:30～19:15
◆ 9:30～18:15　◆11:00～19:45
◆10:00～18:45

※すべて7時間45分勤務です。

※休憩は時間帯を所属で決定して1時間取得してください。

①出勤時間の変更（早出・遅出）

≪勤務時間が短いシフト≫

※休憩は時間帯を所属で決定して1時間取得してください。（6時間00分勤務のみ45分）

【6時間00分勤務】

□ 8:30～15:15　□ 9:00～15:45　□ 9:30～16:15

≪勤務時間が長いシフト≫

【9時間30分勤務】	【9時間45分勤務】	【10時間00分勤務】	【10時間30分勤務】
□ 7:00～17:30	□ 7:00～17:45	□ 7:00～18:00	□ 7:00～18:30
□ 7:30～18:00	□ 7:30～18:15	□ 7:30～18:30	□ 7:30～19:00
□ 8:00～18:30	□ 8:00～18:45	□ 8:00～19:00	□ 8:00～19:30
□ 8:30～19:00	□ 8:30～19:15	□ 8:30～19:30	□ 8:30～20:00
□ 9:00～19:30	□ 9:00～19:45		
□ 9:30～20:00			

②1日の勤務時間の変更（長・短）

⇒ （1）と（2）を組み合わせることで、週休3日にできます。

（例1）

	勤務時間	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
月	8:30～17:15						7時間45分								
火	追加週休日														
水	7:00～18:00						10時間00分								
木	7:00～18:30						10時間30分								
金	8:30～20:00						10時間30分								
合計	38時間45分														

（例2）

	勤務時間	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
月	8:30～19:00						9時間30分								
火	7:00～17:45						9時間45分								
水	8:30～19:15						9時間45分								
木	8:30～19:15						9時間45分								
金	追加週休日														
合計	38時間45分														

③週休日を追加し、週休3日が可能になること

地方公務員の兼業をめぐる近年の動向

―兼業の弾力化に向けた許可基準の設定と運用―

総務省自治行政局公務員部公務員課課長補佐 ● 安藤 陽

◆◆◆はじめに

昨今、人口減少や少子高齢化の進展、デジタル化の加速や働き方に対する価値観の多様化など、地方公共団体をはじめとする社会を取り巻く環境は大きく変化しています。また、地方公務員についても、職員採用試験の受験者数や競争率が減少傾向にあるなど、人材確保が喫緊の課題とされている中、職員一人ひとりの自律的なキャリア形成や自己実現のニーズの高まりなどを背景として、兼業・副業に対する関心が高まっています。

地方公務員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、職務の遂行に当たっては全力を挙げてこれに専念しなければならないことから、地方公務員法第38条第1項において、営利企業への従事等については一定の制限が設けられています。

もっとも、地方公務員の兼業が一律に禁止されているわけではありません。地方公務員制度創設時から、地方公共団体の実情や人的資源の有効活用の観点を踏まえ、全体の奉仕者としての性格に反せず、職務の公正かつ円滑な執行を害するおそれがない場合には、任命権者の判断により兼業を認めることができる「許可制」が取られています。

近年では、兼業・副業を通じて地域活動などに参画し、そこで得られた知識、経験、そして人的ネットワークを職務に還元することへの期待も高まっています。また、兼業・副業をしやすい職場環境を整備することは、多様な人材の確保や職員の成長を支える観点からも重要な課題となっています。

こうした状況を勘案し、総務省では「社会の変革に対応した地方公務員制度の在り方に関する検討会」を開催し、その検討会の下に設置した「地方公務員の働き方に関する分科会」における議論や地方公共団体の取り組み状況等を踏まえ、令和7年6月、地方公務員の兼業に関する留意事項等を通知したところです。

本稿では、地方公務員の兼業制度の基本的な考え方を確認した上で、近年の社会情勢の変化や最近の制度運用の動向、地方公共団体に期待される取り組み等について紹介します。

◆◆◆民間企業・国家公務員における兼業の動き

政府が平成29年に決定した「働き方改革実行計画」において、副業や兼業は新たな技術の開発、オープンイノベーションや起業の手段、そして第二の人生の準備として有効であるとされ、平成30年1月には厚生労働省が「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を策定・公表しています。

こうした中、国家公務員についても、公益的活動を通じて公務以外の時間を社会貢献や自己実現に資するよう有効に活用することは有意義とされ、人事院は令和6年の「公務員人事管理に関する報告」において、職員アンケートによる兼業に関する意識の把握や、民間企業へのヒアリングによる兼業・副業の実態の把握等を行いながら、兼業制度の見直しについて具体的な検討を進めていくこととしました。その後実施した職員アンケートでは、今後兼業を行いたいと考える職員が3割を超えていること、民間企業等へのヒアリングでは、兼業を認めることで採用や離職防止に好影響を与える事例があることがそれぞれ確認されました。

このことから、令和7年12月、自営兼業制度の見直しを行い、従来の不動産等賃貸や太陽光電気販売等に関して承認が必要となる規模に係る基準

を見直したことに加え、ハンドメイド品の販売やスポーツ・芸術教室などの「職員の有する知識・技能をいかした事業」や、地域振興イベントの主催や高齢者対象の買い物代行などの「社会貢献に資する事業」についても基準を満たせば承認可能とし、令和8年4月から施行されました。この見直しにより、職務専念義務、職務の公正な執行及び国民の公務への信頼の確保を前提としつつ、職員の自己実現や社会貢献につながる兼業を認める方向が明確に示されました。

このように、近年の動向は、社会全体において副業・兼業の普及が図られる中、公務員の兼業を一律に抑制する考え方から、職務の公正性や公務への信頼を確保しつつ、職員の成長、自己実現、地域・社会への貢献を促進する方向に制度運用を見直していく流れにあるといえます。

◆◆◆ 地方公務員における兼業許可の状況

先述の動向に加えて、多様で柔軟な働き方への需要の高まりや人口減少に伴う地域の担い手不足が進行する状況を踏まえ、総務省では地方公務員の兼業を促進するため、令和2年1月に、地方公共団体に対して、兼業促進の好事例について情報提供するほか、兼業について次のとおり助言してきたところです。

・兼業許可の公平性を確保する観点から、詳細かつ具体的な許可基準を設定すること。

・兼業許可の透明性や予測可能性を確保し、社会貢献活動等の兼業を希望する職員が許可申請を躊躇（ちゅうちょ）なく行えるよう、許可基準を公表すること。

・兼業許可に一定の有効期間を設定した上で、兼業先の業務内容の報告を受けるなど、実態把握等を定期的に行うこと。

また、総務省が令和6年度に実施した地方公共団体の兼業に関する調査によれば、令和元年度に実施した調査結果と比較して、許可基準を設定している団体は、449団体増の1152団体で全体の64%、許可基準を庁内外に周知している団体は、390団体増の1008団体で全体の56%と、一定の取り組みが進められてきています。

営利企業への従事等に係る任命権者の許可等に関する実態調査（R6.4.1時点）

（単位：件）

	社会貢献活動の許可件数 ※1							
	類型Ⅰ		類型Ⅱ		類型Ⅲ		小計	
	H30	R5	H30	R5	H30	R5	H30	R5
都道府県	36	56	1	6	1,318	1,259	1,355	1,321
政令指定都市	19	16	2	0	530	763	551	779
市区町村	355	386	86	72	9,159	10,940	9,600	11,398
合計	410	458	89	78	11,007	12,962	11,506	13,498

※1 兼業許可の類型
（地方公務員法第38条）
類型Ⅰ：営利企業を営むことを目的とする会社その他の団体の役員等を兼ねる
類型Ⅱ：自ら営利企業を営む
類型Ⅲ：報酬を得て事業又は事務に従事

	その他の活動の許可件数								許可件数合計	
	類型Ⅰ		類型Ⅱ		類型Ⅲ		小計			
	H30	R5	H30	R5	H30	R5	H30	R5	H30	R5
都道府県	471	322	402	207	4,955	3,540	5,828	4,069	7,183	5,390
政令指定都市	113	111	97	70	1,132	1,238	1,342	1,419	1,893	2,198
市区町村	1,342	1,320	1,659	1,745	19,992	19,536	22,993	22,601	32,593	33,999
合計	1,926	1,753	2,158	2,022	26,079	24,314	30,163	28,089	41,669	41,587

	許可基準を設定している団体		基準の内容				基準の周知状況			
			H31.4.1時点		R6.4.1時点		H31.4.1時点		R6.4.1時点	
	H31.4.1時点	R6.4.1時点	国基準	独自基準	国基準	独自基準	庁内外	人事当局内	庁内外	人事当局内
都道府県	40	43	26	14	28	15	38	2	42	1
政令指定都市	17	17	14	3	13	4	16	1	16	1
市区町村	646	1,092	553	93	941	151	564	82	950	142
合計	703	1,152	593	110	982	170	618	85	1,008	144

	許可の有効期間			再度許可手続 ※2	
	1年以下	2年以下	2年超	有り	無し
都道府県	14	2	27	22	21
政令指定都市	3	1	13	4	13
市区町村	387	68	637	234	858
合計	404	71	677	260	892

※2 許可の有効期間内であっても人事異動が生じた場合、再度許可手続を行っているか否か

一方、一部の地方公共団体からは、「許可基準が曖昧であるため、必要以上に兼業を制限している団体もある」や「優良事例を示すことで判断に困っている団体の一助となる」といった声が寄せられていたことなどから、令和6年9月から「地方公務員の働き方に関する分科会」において、近年の兼業を取り巻く環境の変化、地方公共団体等からの意見なども踏まえ、有識者により地方公務員の兼業のあり方について検討が進められ、報告書が取りまとめられました。

◆◆◆ 兼業許可に関する基準の明確化等

前述の報告書の内容等を踏まえ、総務省は令和7年6月、「営利企業への従事等に係る任命権者の許可等に関する留意事項について（通知）」を各地方公共団体に技術的助言として通知しました。この助言通知では、令和2年1月の助言通知に加え、許可基準を設定する際の留意事項として、次の5項目を明示しました。

（1）営利企業の従業員との兼業も可能であること

（2）兼業先との相反する利害関係を確認する必要があること

（3）報酬額が社会通念上相当と認められる範囲であること

（4）兼業先の勤務時間数を確認する必要があること

（5）職員個人のスキルや地域の実情を踏まえた自営兼業も可能であること

（1）について、国家公務員の場合は、職務専念義務、職務の公正な執行及び公務の信用の確保の観点から、営利企業と特別な利害関係がなく、かつ職務の遂行に支障がないと認められて許可された場合を除き、営利企業の従業員との兼業（有報酬）が原則認められていない一方で、地方公務員においては、地方公共団体の実情及び人的資源の有効活用の点から、次に掲げる三つの基本的原則を満たす場合においては、各任命権者の判断において、営利企業の従業員との兼業を認めることが可能であることを明示しました。

① 職務遂行上、能率の低下を来すおそれがないこと（公務能率の確保）

② 相反する利害関係を生じるおそれがなく、かつ、その他職務の公正を妨げるおそれがないこと（職務の公正の確保）

③ 職員及び職務の品位を損ねるおそれがないこと（職員の品位の保持）

全体の奉仕者としての性質上、職員が兼業を行う際にはこれら三つの基本的原則を満たしていることを確認する必要があります。

（2）について、基本的原則にもあるように、任命権者が職員から申請を受けて兼業を許可する際には、職務の公正性を確保する必要があります。具体的には、兼業する職員の職務と兼業先の団体、事業または事務との間に相反する利害関係がないこと、そして生じるおそれがないことを確認することが必要であること

兼業許可基準を設定する際のポイント

○ **全体の奉仕者**としての性質上、職員が兼業を行う際には、
① 職務遂行上、能率の低下を来すおそれがないこと（**公務能率の確保**）、
② 相反する利害関係を生じるおそれがなく、
かつ、その他職務の公正を妨げるおそれがないこと（**職務の公正の確保**）、
③ 職員及び職務の品位を損ねるおそれがないこと（**職員の品位の保持**）、
の**3点の基本的な原則**を満たすことを確認する必要がある。

○ **各地方公共団体は**、本来営利企業等への兼業が認められていた地方公務員制度の原点に立ち返りつつ、**職員のニーズや社会情勢の変化も踏まえた内容の許可基準を**法の趣旨の範囲内で**創意工夫のうえ、設定**することが求められている。

許可基準を設定・運用するに当たってのポイント

○ **公務能率の確保の観点**
- 兼業時間数の上限を設定し、範囲内であることを**確認**
- 勤務状況にも目を配り、心身に疲労が生じていないか、集中力の欠如がみられないか等、職員の状況を**把握**

○ **職務の公正の確保・職員の品位の保持の観点**
- 兼業する職員の職務と兼業先の団体、事業又は事務との間に相反する利害関係がないこと（又は生じるおそれがないこと）を**確認**
- 報酬額が社会通念上相当と認められる範囲であることを**確認**

※ 上記のほか以下の点に留意のうえ、運用することが必要
・兼業は、あくまでも職員の自発的な活動であり、職員の意に反した動員的な運用とならないこと
・兼業の内容を個別に勘案のうえ、３点の基本的な原則が確保されるかを確認すること

3点の基本的な原則を満たす場合においては、これまで中心となっている社会貢献活動に従事する兼業だけでなく、今回明確化した営利企業の従業員との兼業（例：民間事業者におけるスポーツインストラクターなど）**や、職員個人のスキルや地域の実情を踏まえた自営兼業**（例：書道教室の経営など）**をはじめとした兼業を行うことが可能。**

を明示しました。

（3）について、兼業することによって得られる報酬額は、兼業先や兼業する事業または事務の内容や性質によって、相当と考えられる額が異なるため、例えば、同種の事例における報酬額を参考とするなど、社会通念上相当と認められる程度であるかどうかといった観点や、地方公務員としての地位を利用した不適正な報酬額となっていないかといった観点などから、個別に判断する必要があることを明示しました。

（4）について、基本的原則の「公務能率の確保」の観点から、兼業の許可をする際に、あらかじめ兼業先の勤務時間数の上限を定めることが重要であることを明示しました。職員から申請があった際には、上限の範囲内であるか確認するとともに、兼業を行った後に実績報告等の提出を求めることで、兼業の内容や兼業に従事した時間数を確認すること、そして時間外勤務も含めた公務の勤務状況にも目配りするなど、兼業する職員の状況を丁寧に把握することが重要です。

（5）について、職員が自営兼業を行うことは、報酬を得て事業または事務に従事する場合と同様に、基本的原則を満たすことを任命権者が確認し、全体の奉仕者としての性質を維持できる場合には、職員個人のスキルや地域の実情を踏まえた自営兼業を認めることも可能であることを明示しました。

またこの他に、許可基準の公表においては、住民等に対する透明性や予測可能性を確保する観点から、庁外に対しても許可基準を公表することが求められることや、許可基準の運用においては、職員の自発性や職員の健康の確保、兼業しやすい職場づくりや住民への説明責任を果たすよう取り組む必要があることなどを追加で明示しました。

◆◆◆ 地方公共団体における職員の兼業促進事例

既に独自の制度を設けて職員の兼業を促進している事例もあります。営利企業との兼業を認める基準として、副次的に広く不特定多数の利益の増進に寄与している営利企業の活動や、従事者数の不足など民間の就業を阻害しない場合において認める事例のほか、地元の地域活性化や社会課題の解決に寄与する活動に対する兼業を促進する制度などが運用されています。また、兼業に従事する時間や日数、時間帯などについて許可する上限を設けるなど職員の健康管理に努めていることに加え、兼業を希望する職員の職務と兼業先候補との間で倫理規則に抵触する利害関係がないか個別確認する事例も確認されています。さらには、兼業しやすい環境の整備として、ガイドラインやFAQを作成して庁内に周知するほか、フレックスタイム制度やテレワークを導入するなど、兼業促進を通じて職員の働き方改革に努めている事例もあります。

ただし、前述の令和6年度に実施した地方公共団体の兼業に関する調査によれば、兼業の許可基準を設定している1152団体のうち、およそ85%の団体が国家公務員の許可基準に準拠しているのが現状です。

そのため、令和7年6月に通知を発出して以降、兼業の許可基準を新たに整備または見直す団体も多くあるところかと思いますが、今後、許可基準の設定及び運用を行うに当たっては、社会情勢の変化も踏まえたアップデートをしていただきたいと考えております。

◆◆◆ おわりに

地方公務員の兼業については、希望する職員が兼業できるよう環境を整備することが各地方公共団体に求められています。また、こうした環境整備は、公務を支える有為な人材に選ばれ、働き続けてもらう職場づくりに資するものであり、さらには、職員が兼業を通じて、地域を知り、人と交わり、そこで得た学びを、職務遂行や行政サービスの向上に活かすことにより、地域住民の信頼を高め、効率的な公務運営の確保にもつながるものと考えております。

一方、兼業はあくまで職員の自発性によるものであり、全体の奉仕者として住民の信頼を確保できるよう透明性の確保を図る必要があるほか、兼業をしようとする職員の健康確保や職場環境のあり方をチェックするなど、すべての職員においてワーク・ライフ・バランスの実現が図られるように検討することも肝要です。

このため、各地方公共団体におかれては、地方公務員法制定時の考え方に立ち返り、職員や社会情勢の変化も踏まえた内容の許可基準について、法の趣旨の範囲内で創意工夫して設定・運用するとともに、兼業する職員が住民の信頼を受けて地域の実情に即した活動ができるよう、取り組みが進められることを期待しております。

国家公務員の働き方改革の取り組みについて

―「職員一人一人が人として大切にされ、公務に誇りを持ってモチベーション高く働ける職場」の実現に向けて―

総務省行政管理局副管理官（独立行政法人評価総括担当）
前・内閣官房内閣人事局参事官補佐（働き方改革推進・業務見直し担当）
● 平野　光友

◆◆◆ はじめに

生産年齢人口の減少や社会経済情勢の変化等により、公務を取り巻く環境は大きく様変わりしている。このような状況下で、行政に求められる役割は一層複雑高度化・多様化しており、質の高い政策や行政サービスを安定的に提供し続けるためには、多様な知識や経験等を有する国家公務員一人一人が意欲や能力を最大限発揮できる環境を整備することが不可欠である。

こうした問題意識も踏まえつつ、政府としては、「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」（平成26年10月17日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定。以下「取組指針」という）及び取組指針に基づき各府省等が定める「女性職員活躍と職員のワークライフバランス推進のための取組計画」（以下「取組計画」という）等の下、総合的かつ計画的に女性活躍や働き方改革の取り組みを推進してきた。

取組指針は、平成26年の策定以降、社会環境の変化や取り組みの進展等を踏まえた累次の見直しを経て、令和8年3月には、これまでの「働きやすさ」の確保という観点に加え、職員の「働きがい」の向上や、多様な職員が活躍できる職場づくりをより重視する観点から改正を行っている。

本稿では、国家公務員を巡る現状と課題をデータに基づき概観した上で、令和8年3月に改正した取組指針の内容を説明するとともに、内閣人事局が実施している働き方改革の推進に係る主な取り組みを紹介する。

◆◆◆ 国家公務員を巡る現状と課題

国家公務員を巡る現状と課題について、人事院及び内閣人事局のデータに基づき、採用、離職、キャリア形成及び超過勤務の観点からそれぞれ概観する。

（1）採用

国家公務員採用試験申込者数は、総合職・一般職の試験制度となった平成24年度と令和7年度を比較すると、総合職で29％程度、一般職（大卒程度）で36％程度減少している(1)。総合職は令和8年度春において前年比で増加し(2)、一般職についても令和7年度から2年連続前年比で増加したものの(3)、なお人材の獲得は厳しい状況にあると言える。一方で、総合職試験申込者に占める女性割合は、平成24年度の30・6％が令和7年度には43・8％へ上昇し(4)、令和8年4月1日付けの総合職試験からの採用者に占める女性割合は過去最高の38・2％になるなど(5)、女性職員の増加が顕著である。

また、一般職の国家公務員の採用者に占める中途採用職員の割合は近年おおむね2割程度で推移しており(6)、公務組織における中途採用職員の存在感は増している。

（2）離職

総合職採用職員のうち採用後10年未満で退職した者は、平成25年度から平成29年度までは60人台から90人台までの間で推移していたものの、令和6年度には174人に増加している(7)。

また、内閣人事局が実施した職員アンケートの結果からは、「数年以内の離職意向」を有すると回答した職員について、望まない転勤や仕事以外の活動とのバランス確保の困難さなどの外的要因に加え、能力・スキルの蓄積実感や異なる仕事への興味などの内的要因も主要な要因となっている

ことが明らかになっており（【図表1】）(8)(9)、双方に対応した総合的な取り組みが欠かせない。

（3）キャリア形成

内閣人事局が実施した職員アンケートの結果によれば、自らのキャリア（価値観、働きがい、能力、職務経歴等）の在り方を意識し行動することの必要性を回答者全体の約8割が認識している。特に30歳未満が高い傾向にあり、若年層を中心にキャリアに対する意識の高まりが見られる(8)。さらに、キャリア形成支援の具体的な取り組みとして、「内示や異動の際の趣旨説明」や「中長期的なキャリア視点での人事担当者による対話や人事配置などの支援」等に対するニーズが高いことが示されており(9)、職員自らのキャリア自律とともに、人事当局や上司からの的確なキャリア形成支援が求められている。また、先述した勤務継続意向に係る回答結果からは、能力・スキルの蓄積や成長実感を重視する傾向、すなわち、早い段階から成長できる環境を重視する傾向にあることが示唆される。

数年以内の離職意向を有する職員（３年程度のうちに辞めたい＋１年以内に辞めたい＋すでに辞める準備中）の上位要因

※ いずれも非管理職のみ・複数回答可。また、各階層について、最上位を色字。

令和６年度 国家公務員の働き方改革職員アンケート結果

要因	数年以内の離職意向がある職員				
	全体	30歳未満	30代	40代	50歳以上
回答者数（n=）	(5,105)	(1,623)	(1,369)	(1,006)	(1,107)
自分にとって違う仕事が合っている・してみたいと思うから	49.9	59.7	50.5	46.8	37.8
能力・スキルを蓄積できている実感がないから	45.8	49.5	55.1	41.7	32.4
仕事自体に興味が持てないから	39.9	42.6	40.9	36.3	37.9
仕事以外の活動とのバランスがとれないから	38.2	38.3	46.3	38.1	28.2
成長できている実感がない（困難な課題・業務にチャレンジできていない）から	35.8	39.0	44.9	32.0	23.5
収入が低い（生活への不安）から	33.8	45.0	38.9	25.0	18.8
所属組織のミッションに共感できないから	32.1	28.4	36.3	35.7	28.9
自分の心身の健康面での不安があるから	31.8	31.1	29.2	28.2	39.2
職場の人間関係での不安があるから	28.2	30.6	29.4	26.9	24.4
育児や介護との両立が困難だから	28.0	26.1	36.2	27.3	21.3
転勤が多く単身赴任を余儀なくされることが多いから	27.7	32.3	31.7	25.4	17.9

上位５要因

① 自分にとって違う仕事が合っている・してみたいと思う	49.9%
② 能力・スキルを蓄積できている実感がない	45.8%
③ 仕事自体に興味が持てない	39.9%
④ 仕事以外の活動とのバランスがとれない	38.2%
⑤ 成長できている実感がない（困難な課題・業務にチャレンジできていない）	35.8%

令和７年度 国家公務員の働き方改革職員アンケート結果

要因	数年以内の離職意向がある職員				
	全体	20代以下	30代	40代	50代以上
回答者数（n=）	(5,674)	(1,580)	(1,563)	(1,290)	(1,241)
望まない転勤があるから	43.0	42.0	49.4	42.9	36.3
自身の心身の健康面での不安があるから	36.3	34.6	33.1	36.6	42.3
仕事以外の活動とのバランスがとれないから	35.6	37.9	41.5	33.7	27.2
収入が低いから	34.2	40.2	42.4	31.0	19.4
能力・スキルを蓄積できている実感がないから	37.3	38.6	46.4	36.4	25.1
育児や介護との両立が困難だから	27.3	26.6	33.3	27.8	20.2
意義や必要性が感じられない仕事が多いから	38.7	35.0	47.3	41.4	29.9
職場の人間関係での不安があるから	28.3	28.4	29.2	29.5	25.9
このまま公務を継続すると、将来、自分が望むように転職できる可能性がなくなると思うから	35.3	41.5	42.8	33.0	20.5
組織文化や雰囲気が自分に合わないから	33.6	33.7	38.6	35.0	25.8
公務の中でやりたいポストや仕事があるものの、就ける見込みが乏しいから	22.9	22.0	25.2	24.7	19.2
公務の中でやりたいポストや仕事がないから	25.5	26.3	28.2	26.3	20.2
所属組織のミッションに共感できないから	25.1	21.2	27.2	27.8	24.4

上位５要因

① 望まない転勤がある	43.0%
② 意義や必要性が感じられない仕事が多い	38.7%
③ 能力・スキルを蓄積できている実感がない	37.3%
④ 自身の心身の健康面での不安がある	36.3%
⑤ 仕事以外の活動とのバランスがとれない	35.6%

【図表１】令和６年度及び令和７年度国家公務員の働き方改革職員アンケート結果（勤務継続意向）

（4）超過勤務

国家公務員の平均年間超過勤務時間数は、近年おおむね横ばい（令和４年：２１９時間、令和５年：２３０時間、令和６年：２１９時間）で推移している(10)。

また、「１月１００時間未満」、「２～６月平均80時間以下」、「年７２０時間以下」及び「月45時間超は年６回まで」の四つの超過勤務の上限(11)のうち、いずれかの上限を超えた職員の割合は、直近の令和６年度の状況を見ると、他律部署（他律的業務の比重が高い部署）全体で15・５％となっている(12)。令和５年度と比較してやや減少しているが、なお一定の割合で発生しており、引き続き超過勤務の縮減に取り組むことが求められる。

◆◆◆ 国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針の改正

先述した現状と課題を踏まえ、令和８年３月に取組指針の改正を行い、令和８年度から令和12年度までの５カ年の取組方針を示した。今回の改正では、公務組織として最も重要な要素である「人材＝職員」に着目し、５年後に向けて、「職員一人一人が人として大切にされ、公務に誇りを持ってモチベーション高く働ける職場」へ転換していく方針を掲げた。すなわち、

(ア)自らのキャリアの在り方を意識した上で、キャリア形成や評価に対して納得感を抱きながら、自己成長を実感できる職場（「働きがい」を実感できる職場）

(イ)心身ともに健康で、働く時間と場所を選択しながら、生産性高く持続的に働ける職場（「働きやすさ」が確保された職場）

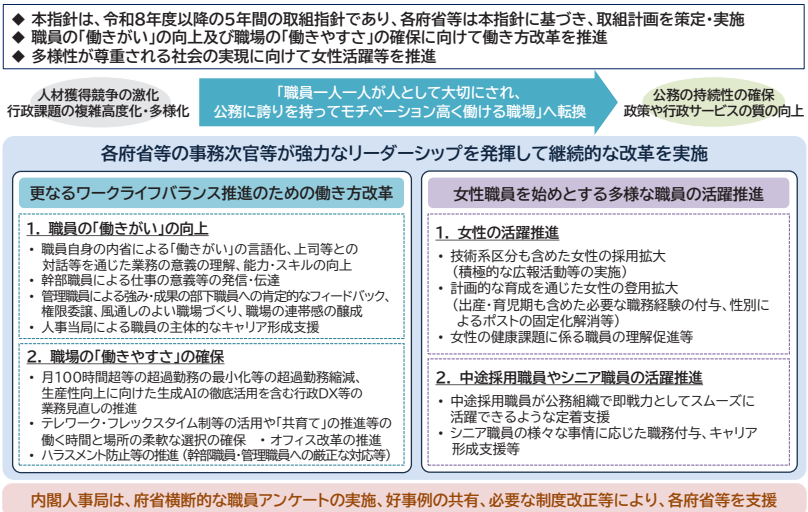
(ウ)多様な価値観を持つ職員が個性や経験等をいかして活躍できる職場（多様な職員が生き生きと活躍できる職場）

を公務組織の基盤として実現していくものであり、各府省等の事務次官等が強力なリーダーシップを発揮して継続的な改革に取り組んでいくことを求めている。

取り組みの方向性としては、「更なるワークライフバランス推進のための働き方改革」と「女性職員を始めとする多様な職員の活躍推進」を大きな二つの柱としており、このうち「働き方改革」については、これまでの「働きやすさ」の確保に加え、新たに職員の「働きがい」の向上を一つの軸として位置付けている。（【図表２】）

（1）職員の「働きがい」の向上

職員一人一人が「働きがい」を持って働くことは、職員のパフォーマンスの向上、ひいては組織



【図表２】国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針（令和８年３月19日一部改正）の概要

成果の最大化に寄与するものである。職員の「働きがい」を高めるためには、職員自身が自らの価値観等を踏まえて仕事上で「やりたいこと」と、所属組織のミッションとして「実現すべきこと」や担当業務における「やるべきこと」を問い直し、双方の共通点等を見いだしつつ、職務を遂行「できる」ようになることが必要であり、これらの三つ（「やりたいこと」「やるべきこと」「できること」）の重なりの範囲を増やすことが重要である。

「働きがい」の向上のためには、職員自身による「働きがい」を感じられることや自分のありたい姿を言語化する取り組みに加え、幹部職員・管理職員による職員へのポジティブなフィードバックの実施、職務付与や権限委譲など、職員が自己成長や組織・社会への貢献を実感できるような職場の実現に向けた組織的な取り組みが求められる。

また、人事当局には、これまでの経験や職歴等を元に職員が自らの価値観や成長の過程等を振り返り自己理解を深めるための機会の提供、異動する職員に対する異動の趣旨や理由等の説明の実施などを通じて、職員一人一人の主体的なキャリア形成に向けた意識醸成や中長期的なキャリア形成支援を行うことが期待される。

（2）職場の「働きやすさ」の確保

職員が「働きがい」を実感していたとしても、「働きやすさ」が確保されていない職場は、職員の能力発揮や持続的な勤務を阻害する要因になると考えられる。このため、特に心身の健康へ悪影響を及ぼし得る1カ月100時間未満や2～6カ月の平均が80時間以下といった超過勤務時間の上限を超える超過勤務の最小化や、生成ＡＩの徹底活用を含む行政ＤＸ等の業務見直しの推進などに取り組むとともに、あらゆる職員が仕事と生活を両立できるよう、テレワーク・フレックスタイム制等の活用（これらを活用しやすい組織文化の醸成を含む）による柔軟な働き方を推進することとしている。

また、共働き世帯が増加する中、男女ともに子育てをする「共育て」社会の実現に当たっては、例えば、職員の意向や状況のきめ細やかな把握等を通じて、男女ともに両立支援制度を活用することができるように支援していくことが求められる。

さらに、職員の生活環境に大きな変化を生じさせる「転勤」への十分な配慮や、オフィス改革を推進するとともに、ハラスメントについては、職員の尊厳や人格を傷つける許されない行為であり、職員の能力発揮を損なうものであることから、各府省等において必要な措置を着実に講ずることとしている。

（3）多様な職員の活躍推進

女性職員の活躍は、多様性が尊重される社会の実現に不可欠であると同時に、政策や行政サービスの質の向上、ひいてはわが国の持続的な発展の確保にも資するものと考えられることから、第6次男女共同参画基本計画（令和８年３月13日閣議決定）に定める政府全体の目標等を踏まえ、女性職員の採用・登用に積極的に取り組んでいくこととしている。このため、国家公務員の魅力を発信する積極的な広報活動を戦略的に実施していくとともに、キャリアパス事例や経験談の共有などのほか、育児休業後のキャリア形成に向け、キャリアコンサルタント等の一定の専門的知見を有する職員等による相談体制の構築などの取り組みを通じた女性職員のキャリア形成支援・計画的育成や、性別によるポストの固定化の解消等にも積極的に取り組んでいくことが求められる。

また、今後増加が見込まれる中途採用職員及びシニア職員については、それぞれの知見や経験等を最大限いかして活躍できるような職場づくりが必要である。具体的な取り組みとして、中途採用

職員については、業務内容等に係る研修の充実やメンターの配置等、シニア職員については、個々の職員の様々な事情に配慮しつつ、既存の運用にとらわれない職務付与等を通じて、活躍支援を行うことが期待される。

◆◆◆ 内閣人事局の取り組みの紹介――ワークスタイル変革取組アワード

内閣人事局では、各府省等の取組計画に基づく取組状況のフォローアップや、職員アンケートの実施を通じて、働き方改革の実態把握や優良事例の横展開等に積極的に取り組んでいる。ここでは特に「ワークスタイル変革取組アワード」について紹介する。

「ワークスタイル変革取組アワード」は、公務における職員・職場のワークスタイル（働き方）をより良くし、仕事の質を高め、職員が生き生きと働くことにつながるような取り組みを各府省等から募集し、職員投票を実施するものであり、人事院と共催で実施している。

直近の令和8年では、①業務スリム化・向上部門②デジタルツール活用部門③魅力的な職場づくり部門④人材開発部門の4部門で取り組みを募集したところ、各府省等から過去最多の251件の応募があり、96００人を超える職員から投票が行われた。職員投票を経て最優秀賞を受賞した8件の取り組みは、【図表3】のとおりであり、

・出張・会議運営等に関する庶務業務を庁舎内に常駐する事業者に委託できるようにすることで、政策立案等の真に必要な業務にリソースを集中できる環境を整備（金融庁）

・庶務業務に関する問合せ（FAQ）をポータルサイトに一元的に掲載することで、問合せやメンテナンスに係る手間を削減（総務省）

など[13]、いずれも職員の熱意や創意工夫が表れた実践的な取り組みが選ばれている。これらも参考にしつつ、現場の実情に応じた業務改善が一層進められることが期待される。

◆◆◆ おわりに

優秀な人材を確保し、働き続けてもらうことができなければ、公務の持続性の確保が困難となり、政策や行政サービスの質の低下につながりかねない。引き続き、取組指針等を踏まえ、「働きがい」を持って働ける「働きやすい」職場環境の整備を推進していく。本稿が地方公共団体の参考になれば幸いである。

最優秀賞 受賞取組

	本省の部	地方の部
業務スリム化・向上部門	政策立案に集中するための庶務業務の外部委託（金融庁）	一元的なFAQ構築による職員負担の軽減（総務省）
デジタルツール活用部門	AI爆速ハイクオリティWeb生成（国土交通省）	生成AI「Copilot Chat」活用の取組について（国土交通省）
魅力的な職場づくり部門	職員のウェルビーイングを高める先進的なオフィス改革 ～行くのが億劫な職場から、働きたくなるオフィスへ～（文部科学省）	オフィスBGMの導入 ～リラックスできる職場環境を目指して～（国土交通省）
人材開発部門	「キャリア月間」での三位一体のキャリア形成支援（経済産業省）	未来志向のジョブローテーション（財務省）

授賞式の模様

- 令和8年5月25日に、松本国家公務員制度担当大臣及び川本人事院総裁出席の下、授賞式を開催
- 受賞者から取組に関するプレゼンテーションを実施し、大臣及び総裁から講評

（集合写真）

（松本国家公務員制度担当大臣及び川本人事院総裁による講評の様子）

【図表3】「ワークスタイル変革取組アワード2026」最優秀賞受賞取組一覧

【注釈】

(1) 令和7年度年次報告書（令和8年6月人事院）73頁（図1－1）を参照して算出。
https://www.jinji.go.jp/content/000010709.pdf

(2) 2026年度国家公務員採用総合職試験（春）の申込状況等について（令和8年3月人事院）
https://www.jinji.go.jp/kouho_houdo/kisya/2603/2026sougoumousikomi.html

(3) 2026年度国家公務員採用一般職試験（大卒程度試験）及び専門職試験（大卒程度試験）の申込状況について（令和8年5月人事院）
https://www.jinji.go.jp/kouho_houdo/kisya/2605/ippan_daisotu_senmon2026_moushikomi_00003.html

(4) 令和7年度年次報告書（令和8年6月人事院）79頁（図1－2）参照。

(5) 女性国家公務員の採用状況のフォローアップ（令和8年6月内閣人事局）
https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/20260605_siryou.pdf

(6) 国の機関等における一般職の国家公務員の中途採用比率の公表について（令和7年11月内閣人事局）
https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/20251114_chutosaiyo_hiritsu.pdf

(7) 総合職採用試験職員の退職状況について（令和7年12月人事院）表1参照。
https://www.jinji.go.jp/content/000013518.pdf

(8) 令和6年度国家公務員の働き方改革職員アンケート結果（令和7年6月内閣人事局）
https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/20250624_siryou.pdf

(9) 令和7年度国家公務員の働き方改革職員アンケート結果（令和8年6月内閣人事局）
https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/20260616_siryou1.pdf

(10) 国家公務員の超過勤務の実態（令和6年）（令和7年8月人事院）
https://www.jinji.go.jp/content/000006221.pdf

(11) 国家公務員の超過勤務については、人事院規則により、超過勤務を命ずることができる上限が設定されているものの、大規模災害への対処等の重要な業務であって特に緊急に処理することを要する業務に従事する職員に対しては、上限を超えて超過勤務を命ずることができる。

(12) 上限を超えて超過勤務を命ぜられた職員の状況に関する調査（令和6年度）（令和8年1月人事院）
https://www.jinji.go.jp/content/000017466.pdf

(13) ワークスタイル変革取組アワード2026について（内閣人事局ホームページ）
https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji_w7.html

地方創生に向けて〝がんばる地域〟応援事業（徳島県美波町）

住み続けられるまちを目指して

―「防災×地方創生」事業を推進―

美波町西の地防災きずな会　事務局　●　浜　大吾郎

「震災前過疎」で若者流出

徳島県の南東部に位置する美波町は、人口５６５３人（令和７年４月１日現在）の小さな町です。現在、美波町は急激な人口減少と高齢化に直面しており、平成18年の合併時と比べると人口は36・１％減少、高齢化率は49・６％に達しています。

さらに、南海トラフ巨大地震の被害想定では、震度７の激震と最大11・９ｍの大津波（由岐漁港口）に襲われ、死者は１０００人に達すると予測されています。この危機感から、若者世代等が就職、結婚、子どもの就学等を機に内陸部へ移転する「震災前過疎」が起きており、人口減少と高齢化に一層拍車を掛けているのが現状です。

「まちづくりのシーズ」

このような逆境に対し、美波町西の地防災きずな会（以下、「本会」という）は全国に先駆けて事前復興まちづくりに着手し、市町の圏域を越えて山側地区の自主防災組織との連携協定も締結しました。これらの活動を通じ、住民の不安を払拭し、地域に住み続けられる方策を検討・提唱してきましたが、なおも地域の衰退を止められないのが現状です。そのため、既存の防災活動に加え、地域を活性化させる新たな方策や、地域外から人を呼び込む「交流人口の拡大」が急務となっています。

そこで本会は、防災を「まちづくりのシーズ（種）」として捉え、防災訓練や防災対策を通じて交流人口の拡大を図る防災ツーリズムを実施するとともに、ふるさとの魅力を再発見するプログラムや、炊き出しメニューの商品化に向けた試作を展開しました。これらの取り組みを通じてＳＤＧｓ目標11が掲げる「住み続けられるまちづくりを」の実現へつなげることを目的としました。

独自の避難訓練

本会では、毎年４月に「避難まつり」という地域独自の訓練を実施しています。今回は南海トラフ地震の「半割れ」を想定し、夜間の津波避難訓練を行いました。さらにスフィア基準に基づく避難所の開設や、電気自動車・厚手ポリエチレン袋を活用した炊き出し訓練を実施したほか、徳島県キッチンカー協会とも連携しました。これにより、住民に対して臨時情報への対応方法を周知するとともに、防災力の向上を図ることができました。

また、美波町が毎年11月に実施している津波避難訓練では、地域独自の取り組みとして、災害時要配慮者にあらかじめ車いすを貸し出し、車いす避難の有効性を検証しました。その結果、その有効性が確認された一方で、要配慮者を支援する担い手の確保が難しいという課題が浮き彫りとなりました。

昨年12月には、地元の児童を対象に１泊２日の防災キャンプを実施しました。訓練を通じて児童たちが防災スキルを習得し、協力することの大切さを学びました。

防災ツーリズムとマップ制作

防災を単なる備えにとどめず、「まちづくりのシーズ」として捉え、新たな試みとして防災ツーリズムを展開しました。県内外から様々な団体にお越しいただき、本会が企画したプログラムを体験していただくことで、参加者の防災意識向上を図るとともに、関係人口の創出にもつなげることができました。さらに、その成果を基に、地域の災害碑や防災資源、防災まちづくりの計画等を一体

防災ツーリズムマップ

的にまとめた防災ツーリズムマップを制作し、今後の持続的な活動に向けた基盤を整えることができました。

地域との絆づくりも

来る南海トラフ地震から住民の命と暮らしを守り、住み続けられるまちづくりを進めるため、能登半島地震の教訓に学び備える事前復興講演を対象とした「防災&サイエンス教室」では、親子で地域の魅力を再発見しながら災害への備えを学びました。「自然体験教室」では、ふるさとの自然や里海・里川の魅力に触れ、地域愛を醸成しました。また、徳島市内のこども食堂との交流イベントも企画し、防災学習や美波町の水産業に関する学びを通じて、関係会を開催しました。

夏休みには次世代育成の取り組みとして、地域子ども会やスポーツクラブと連携したイベントを展開しました。子育て世帯人口のさらなる拡大を図りました。

食や地域福祉に関する実践的な試みも進めました。「炊き出し訓練メニューの商品化（試行）」では、本会の女性部が運営する防災カフェや地域のこども食堂と連携し、訓練等で提供しているメニューを真空パック・冷凍保存の保存食として試作し、商品化を検討しました。

年末の「防災サンタきずな訪問」では、地域で暮らす独居高齢者宅を訪問し、防災カフェ特製ケーキと非常食用のおにぎりを届けました。災害時要配慮者の状況把握と高齢者自身の備えを促すとともに、地域の温かい絆づくりを進めることができました。

持続的な活性化へ

今回の事業を通じて、町内外の様々な団体と連携し、防災活動にとどまらず、地域の持続的な活性化に向けた多様な活動を展開することができました。本事業で得られた知見やノウハウを活かし、私たちはすでに次の一歩を踏み出しています。今年4月に開催した「避難まつり」では、誰もが安心・快適に過ごすことができる避難所づくりを目指し、実践的な避難所運営訓練を実施しました。

一方で、今回の活動だけで「住み続けられるまち」が完成したわけではありません。今回の事業で見えてきた新たな課題にも真摯に向き合い、今後も地域住民や行政、専門機関等と連携しながら、さらなる防災・減災対策と地域活性化に全力を尽くしていきます。

避難まつり
（スフィア基準に基づく避難所開設訓練）

防災サンタきずな訪問

移住・定住・交流推進支援事業

（静岡県川根本町）

移住働き掛け、クリエイターに照準

―外部視点で町の魅力再発見―

川根本町経営戦略課 ● 中村 隼人

南アルプスの麓にある町

川根本町は、静岡県中部に位置し、町有面積の約9割を山林が占め、町全体が南アルプスユネスコエコパークに指定されるなど、雄大な自然に囲まれている小さな町です。

町では茶業が盛んで、銘茶「川根茶」の産地として知られており、令和7年に開催された第79回全国茶品評会では、普通煎茶4キロの部において通算17回目の産地賞と農林水産大臣賞を受賞しました。また、大井川鐵道のSLや日本唯一のアプト式鉄道、エメラルドグリーンの湖面に架かる「夢のつり橋」など、多くの観光資源を有しています。

しかし、その恵まれた観光資源の裏側で、町は深刻な人口減少と少子高齢化という課題に直面しています。直近5年間で人口は14・3％減少し、7年国勢調査時点の人口は5318人。若年層の転出理由の一つには「町内における娯楽要素の不足」が挙げられ、移住・定住の促進は町の存続に関わる喫緊の課題となっています。

この状況を打破するため、町は7年度、日本最大級のハンドメイドマーケットプレイスを運営する株式会社クリーマと連携し、「川根本町×Creema 移住・定住・交流推進プロジェクト」を始動させました。クリエイターという特定の層にターゲットを絞り、移住への心理的・物理的ハードルを解消するのが狙いです。

移住の壁、職で越える

地方移住を検討する際、懸念事項の一つとなるのが「職（仕事）」の確保です。どれほど環境が魅力的であっても、生活の糧を得る手段がなければ定住には至りません。

そこで、すでに自らの技術で作品を制作し、ECサイト等を通じて販売基盤を持つ「クリエイター（クラフト作家など）」に着目しました。彼らはインターネット環境と作業スペース、発送手段さえあれば、場所を選ばずに活動できる「移住適性の高い層」です。

「非日常」を提供

本プロジェクトでは7年10月に「第1回 山との暮らし、みどりのクラフトマルシェ」とともに、希望したクリエイター向けに「かわねぐらし体験」と称した移住体験ツアーを実施しました。

マルシェでは、旧本川根中学校の遊休校舎を活用し、Creemaで出品しているクリエイター16組と地元事業者や高校生8組が出店。当日はあいにくの雨となりましたが、町内外から232名が来場しました。

教室を出店・ワークショップブースとして活用し、アクセサリー、木工品、手作りジャムなど、クリエイターのこだわりが詰まった作品が並び、町民が作家から直接作品の説明を聞きながら買い物を楽しむ光景が見られました。これは、娯楽の少ない地域において、クリエイターの感性に触れる「日常の中の非日常」を提供した画期的な試みとなりました。

マルシェの前日と翌日には、出店クリエイターを対象とした1泊2日の移住体験ツアーを実施しました。参加者は、空き家バンク登録物件を見学したほか、集落散策など、観光だけでは見えない「生活の現場」を体験。宿泊先では農家民宿の女将や地元生産者との交流会を通じて、地域コミュニティーの温かさや特産の川根茶、ゆず、木材といった素材が

持つ「ものづくり」の可能性を肌で感じていただきました。

認知拡大が課題

アンケートの結果、参加したクリエイター6名のうち3名が、川根本町への移住に対する関心が「高くなった」と回答。「お茶がおいしく、生産者の話を直接聞けたことが大きな収穫」「町の産物を活かしたものづくりの可能性を感じた」との声が寄せられ、クリエイターの視点から見た町の資源再発見につながりました。出店者の大半が町を初めて訪れた人たちで、Creemaの強力な発信力を通じて、全国の潜在的な移住希望者層へ町の魅力をダイレクトに届けられたことは大きな成果です。

一方で課題も明確になりました。ツアー参加者からは「魅力は伝わったが、いきなりの移住はまだハードルが高い」という意見も。地方における「住まい探し」や「賃貸物件の不足」は、心理的なハードル以上に物理的な障壁となります。

かわねぐらし体験ツアー・おすすめポイントの紹介

かわねぐらし体験ツアー・宿泊先オーナーと記念撮影

関係人口の拡大・深化へ

今回の事業を経て、川根本町は次年度以降の戦略を「直接的な移住促進」から、まずは「関係人口の拡大」へとシフトさせる方針を固めました。

いきなりの移住を促すのではなく、まずはクリエイターに「川根本町のファン」になってもらい、二拠点生活や定期的なワークショップ開催、地元素材を活用した新商品の開発など、多角的な関わりを深化させていくことが重要です。今回構築したクリエイターとのネットワークを維持し、彼らの創造力と町の資源を掛け合わせることで、既存商品のブラッシュアップや新たなビジネスモデルの創出を目指します。

マルシェイベントについても、町民の娯楽・交流の場として定着させるため、出店者数の増加や周知期間の確保など、運営面の改善を図りながら継続実施していく予定です。

「自然と人びとが幸せに暮らす」地域をつくるためには、外部の新しい視点を取り入れつつ、地域住民が自らの町の価値を再認識するプロセスが欠かせません。

川根本町とCreemaの連携は単なるイベント事業ではなく、関わった人たちを川根本町のファンとして関係人口を創出し、町の魅力を再発見することで町民の「シビックプライド」を醸成させる取り組みです。今後も関係人口の創出、移住定住の推進を進めるとともに地域資源を活かした新たな産業の開発につなげながら、自発的な「まちづくり」を進めていきたいと考えています。

みどりのクラフトマルシェ・作品説明の様子

みどりのクラフトマルシェ・ワークショップ

全国過疎問題シンポジウム2026inふくい

令和8年10月29日(木)～30日(金)

地域で見つける幸せな暮らし　～人が活躍・地域に活気・暮らしに活力～

開催概要

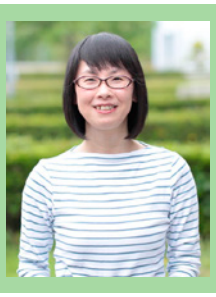
１０月２９日（木）

全 体 会【福井市（フェニックス・プラザ）】　１３:００～１７:００

1 開会式

2 過疎地域持続的発展優良事例表彰式

3 基調講演



講師　田中（たなか）　輝美（てるみ）　氏　島根県立大学　地域政策学部　准教授

島根県浜田市出身・在住。大阪大学文学部卒業後、山陰中央新報社に入社、報道記者として、政治、医療、教育、地域づくりなど幅広い分野を担当。

2013年新聞協会賞受賞。2014年、同社を退社、「ローカルジャーナリスト」という新しい肩書をつくって独立。2018年総務省ふるさとづくり大賞奨励賞。大阪大学大学院人間科学研究科で関係人口を研究して博士を取得。2021年に島根県立大学地域政策学部着任。

新しいかたちの年刊誌『みんなでつくる中国山地』を仲間と創刊し毎年発行。2023年、地元の浜田市美又地区にある築87年の旧農協を改修し、宿泊とイベントが可能な「美又共存同栄ハウス」を運営。

4 パネルディスカッション

コーディネーター　高野　翔　氏（福井県立大学　地域政策学部　准教授）

パネリスト　髙橋　要　氏（合同会社ノカテ　代表）
吉田　真子　氏（吉田酒造株式会社 杜氏）
澤﨑　美加子　氏（農事組合法人　農村資源開発共同体　理事・総括マネージャー）
林　俊伍　氏（株式会社こみんぐる　取締役）

交 流 会【福井市　（ホテルフジタ福井）】　１８:００～１９:３０

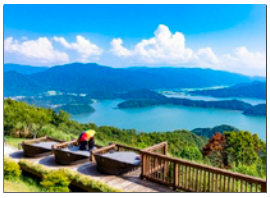
１０月３０日（金）

分 科 会　8:00～17:15（予定）※福井駅まで送迎

4会場から1会場を選んで現地視察（大野市・若狭町の会場では優良事例発表も実施）

分科会	現地視察先(※)
第1分科会	大野市 ― 道の駅「九頭竜」―
第2分科会	若狭町 ―レインボーライン山頂公園―
第3分科会	池田町 ―あそびハウス　こどもと森―
第4分科会	南越前町 ― 今庄宿 ―

※各分科会の現地視察先は、上記のほか複数箇所視察予定



1 2
3 4

主 催

総務省、全国過疎問題シンポジウム実行委員会（福井県、一般社団法人全国過疎地域連盟、全国過疎地域連盟福井県支部）

連絡先

全国過疎問題シンポジウム実行委員会事務局（福井県総務部市町協働課内）
〒910-8580　福井県福井市大手3丁目17-1　　TEL　0776-20-0262

地元の特産品や観光情報を都心でPRしてみませんか?

― 令和８年度　日本橋イベントスペース貸出案内 ―

日本橋イベントスペースとは

一般財団法人地域活性化センターでは、各地域の産品や観光ＰＲ等を目的としたイベントを実施するためのイベントスペースを地方公共団体等の皆様へ提供しています。

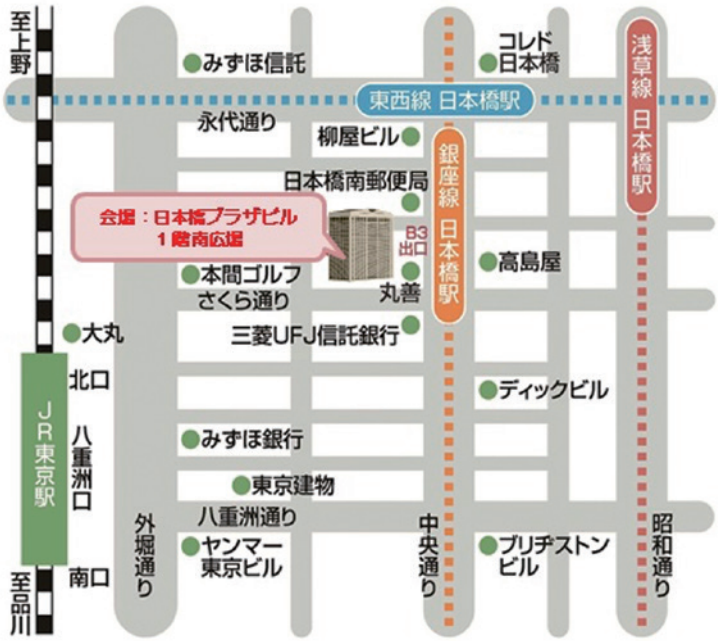
会場

東京都中央区日本橋 2-3-4
日本橋プラザビル１階　南広場

令和８年度のお申込み期間

随時募集中です。お申込みの詳細は、当センターホームページにてご確認ください。

地域活性化センター　イベントスペース　検索



●東京駅八重洲北口より徒歩４分
●地下鉄銀座線日本橋駅Ｂ３出口より徒歩２分

出展のポイント

・過去３年の平均売上 15 万円／１日間。１日で 28 万円を売り上げた団体様も！
・お持ち帰りしやすいもの（野菜やフルーツ、個包装のお菓子など）がおすすめです。

令和８年度利用料金（消費税込み）

今年から料金プランがリニューアル！
ご予算や準備のご都合に合わせて、最適なプランをお選びいただけます。

設営方法	出展料 （１日あたりの単価）	追加テント貸出料 （テント１張／１日あたりの単価）
設営業者と共同施行	120,000円	10,000円
出展団体による自主施行	20,000円	10,000円

※出展料には会場使用料及びテント２張が含まれます。
※テントは販売用５張、試飲・試食用１張の最大６張まで設置可能（持込み不可）
〈無料貸出備品〉テーブル（長机）・パイプ椅子・のぼり用ポール・ポスターパネル・電気ドラム等

【問い合わせ】　地域創生・情報広報グループ　TEL：03-5202-6137　MAIL：event_space@jcrd.jp

首長の思い
column

行政と市民が手を取り合う、「誰一人取り残さない」共生のまちづくり

群馬県伊勢崎市　臂　泰雄

伊勢崎市は群馬県の南東部、関東平野の北西部にあり、県主要都市の中央に位置しています。北部には一部丘陵地がありますが、大部分が平地で、地盤が強固であり、台風や地震などの自然災害が比較的少ない安心・安全な都市です。

ＪＲ両毛線と東武伊勢崎線が結節する鉄道交通の要衝であり、市域を横断する北関東自動車道を介して関越自動車道や東北自動車道と接続しているほか、市内を縦横に主要幹線道路が通っており、東京をはじめとする県内外各地へアクセス性が高く、自動車交通の利便性にも恵まれています。

こうした地の利を生かして、米・麦、施設園芸を中心とした農業が行われるとともに、製造業が盛んで、製造品出荷額等は1兆円を超えており、北関東5位、県内2位となっています。

かつては伝統織物「伊勢崎銘仙」で知られ、繊維産業等の軽工業が産業の中心でしたが、日本の産業構造の変化に伴い、繊維産業を支えた優れた製造技術を基盤として、機械器具製造業をはじめとする製造業へと柔軟に産業構造を転換し、飛躍的な発展を遂げてきました。

世界遺産「富岡製糸場と絹産業遺産群」の構成資産の一つであり、良質な蚕種（蚕の卵）生産による養蚕技術を確立した「田島弥平旧宅」をはじめ、家族で気軽に楽しめる華蔵寺公園遊園地や伊勢崎オートレース場など、複数の観光資源を有しているにぎわいのまちでもあります。

本市は令和7年8月5日、国内で過去最高の気温となる41・8度を観測し、「日本一暑いまち」となりました。このような特有の暑さから市民の皆さまを守るために、行政としてさまざまな暑さ対策を推進し、「日本一暑さに強いまち」を目指しています。このための取り組みとして、行政の施策と市民に役立つ情報をまとめた「暑さ対策ハンドブック」を市のホームページ上で公開しています。

また、民間企業等が持つ暑さ対策のアイデアやノウハウと行政とが連携する官民共創のプロジェクト「Ｃｏｏｌｄｏｗｎ（クール・ダウン）いせさき」を開始し、暑さを楽しみに変える激辛イベントの開催や、熱中症対策として公共施設への遮熱コーティングのテスト施工など、官民が一体となって暑さに強いまちづくりを推進しています。

一方で、住みやすい地勢的環境や産業構造が相まって、人口21万人の本市には1万６０００人以上の外国籍の方々が暮らしています。60を超える国や地域にルーツを持つ人々が暮らしていることが本市の特徴であり、国籍や言語、文化的背景等の異なる市民が互いの違いを認め合い、共に安心して暮らすことができる多文化共生社会のまちづくりを進めています。このことから、令和6年度には内閣府からＳＤＧｓ未来都市及び自治体ＳＤＧｓモデル事業に選定されました。

多文化共生に向けた具体的な取り組みとして、令和7年11月には、外国籍住民と地域住民が交流し、互いの文化を尊重しながら生活できる環境づくりに向けた拠点として多文化共生センターを開設するとともに、令和8年5月には、多言語通訳サービスを活用したコールセンターを新たに運用し、円滑な行政サービスの提供と相互理解の促進に取り組んでいます。

令和7年4月に策定した第3次伊勢崎市総合計画では、将来ビジョンに「えがお咲く未来へ　持続可能な共生都市　いせさき」を掲げています。これには、本市に暮らす誰もが幸せの笑顔を咲かせ、幸福で満たされているまちを目指すという思いが込められています。

この将来ビジョンの実現に向け、当事者の声を聞き、良質な情報を提供し、あらゆる世代、すべての地域、多様な立場の皆さまと共に、誰一人取り残さない、未来へ咲き誇る伊勢崎市を創生してまいります。

手前みそですが…

東京都

中野区 331

個性と文化が育つ街　中野区

中野区は都心にありながら、商店街や個人経営の店が多い街です。便利な立地と親しみやすい雰囲気から、芸人やアーティストをはじめとする若者が集い、数々の才能を育んできました。さまざまな価値観を受け入れる多様性にも富み、文化や流行の「発祥の地」としても知られています。その代表例がつけ麺で、区内には多くの人気店があります。近年は中野ブロードウェイを目当てに多くの外国人が訪れるほか、外国人が営む飲食店も100店以上あり、世界の料理を楽しめる国際色豊かなエリアへと発展しています。

また、江戸時代には徳川綱吉が設けた「犬屋敷」が置かれた歴史ある土地で、その跡地は現在「中野四季の都市」として整備され、盆踊りやグルメイベントを開催する交流拠点となっています。さらに中野通りには、約300本の桜が並び、春にはライトアップを楽しむ多くの人でにぎわいます。

歴史や文化、新しい魅力が溶け合い、多様な個性を温かく迎え入れる中野には、訪れるたびに新たな発見があります。

■つけ麺マップ
中野区観光協会が 2023 年に発行した「つけ麺マップ」は区内全域を網羅。中野「大勝軒」の賄いからつけ麺が誕生したといわれている

■サブカルチャー
「サブカルの聖地」と名高い中野ブロードウェイには、まんだらけやポップアーティスト、村上隆さんが率いる「カイカイキキ」がプロデュースする店も

■中野区エスニックマップ
中野区内で楽しめる世界各国の料理や文化を紹介した「中野エスニックマップ」。外国人・日本人を問わず、多様なルーツを持つ店を取材し発行された

■中野駅前大盆踊り大会
ボン・ジョビの歌で踊ることで有名な「中野駅前大盆踊り大会」はボン・ジョビ本人からコメントも届くなど SNS で話題に

■犬屋敷の歴史
生類憐れみ（しょうるいあわ）の令で知られる「犬屋敷」の跡地にある区役所そばには、犬の銅像が設置されている

■中野通りの桜
中野駅北口から新井薬師を抜けて新青梅街道まで桜並木が続く。新井のさくら祭りと連動して、近年は桜のライトアップも実施

■グルメフェスの数々
四季の森公園と、隣接する中野セントラルパークでは様々なイベントが開催される。春の四川フェスや秋の羊フェスタは特に人気のグルメイベント

地域づくり９月号

2026 年 9 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

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・乱丁はお取り替えします。編集担当（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

地域づくり9月号（通巻447号）特集 新しい時代の自治体職員の働き方 令和8年9月1日 一般財団法人 地域活性化センター発行

宝くじは、みんなの暮らしに役立っています。

移動採血車

ピクニックテーブル

宝くじドリームジャンボ絵本

宝くじ桜

消防団防災学習・災害活動車両

一輪車

パブリックアート

フラワープランター

検診車

宝くじは、少子高齢化対策、災害対策、公園整備、教育及び社会福祉施設の建設改修などに使われています。

あなたに夢を。街に元気を。 クーちゃん 宝くじ

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。

一般財団法人 日本宝くじ協会
https://jla-takarakuji.or.jp/