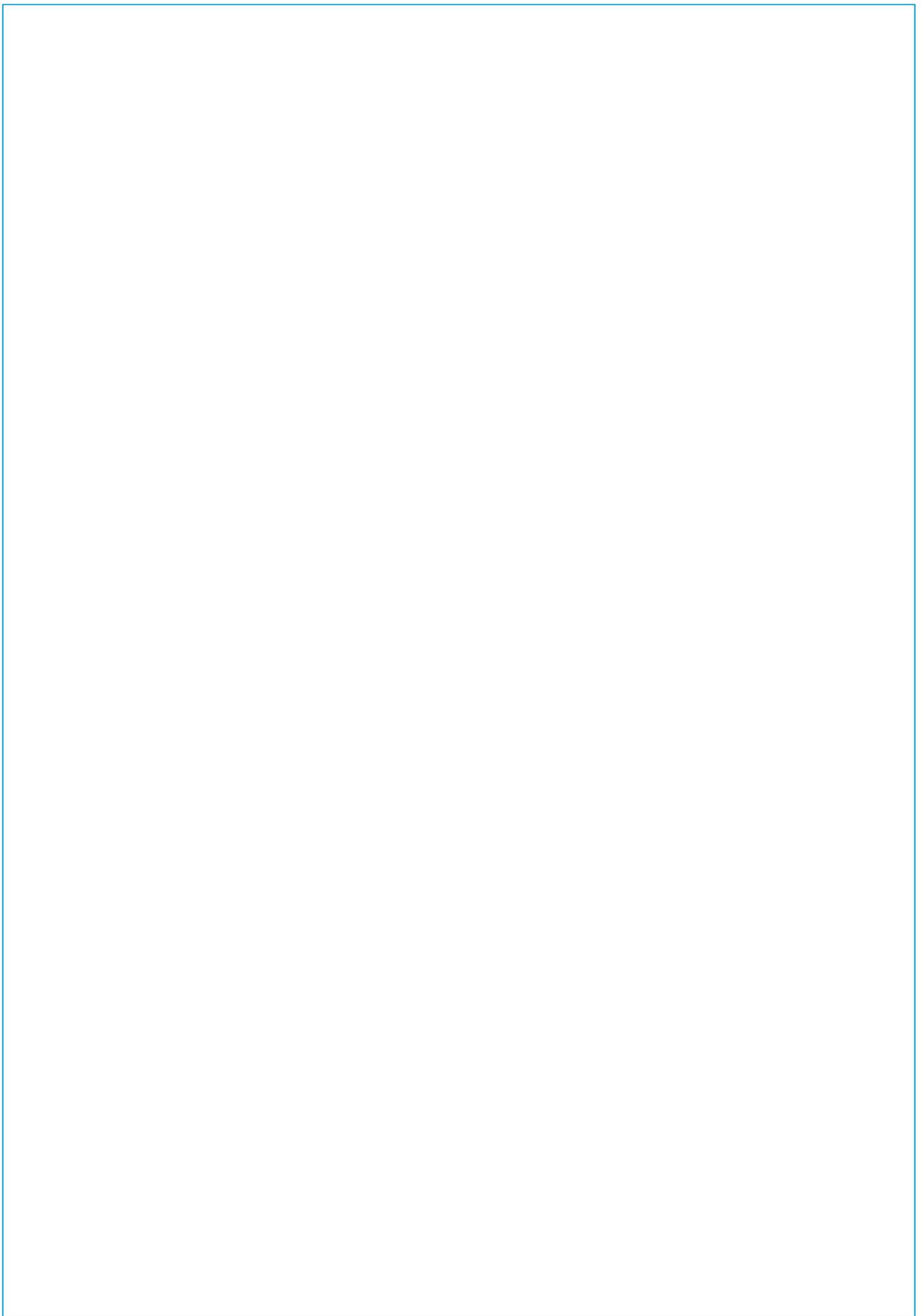


「働きやすいまち」を実現するための 働き方改革に関する調査研究

～中野市の特性を生かしたワークスタイルの提案～

2018年（平成30年）3月

中野市政策研究所



目次

はじめに～調査の背景と目的～

第1章 人生100年時代の働き方「信州中野モデル」

1	人生100年時代とは	1
1.1	長野県の平均寿命	
1.2	人生100年時代構想会議	
1.3	100年時代の人生戦略	
1.4	中野市における人生100年時代の働き方	
2	中野市の産業構造と特徴	4
3	「農ある暮らし」に関する考察	7
3.1	「天領」としての中野と明治維新	
3.2	農業経営の発展	
3.3	戦中・戦後の農業	
3.4	農業経営の多様化と兼業化の流れ	
3.5	土地改良事業と農業の機械化	
3.6	農業協同組合の発展	
3.7	農業の「働き方改革」	
3.8	農業での女性活躍	
3.9	農業に関する懇談会・ワークショップ	
3.10	「農ある暮らし」のワークスタイル	
3.11	「農ある暮らし」がもたらすもの	
4	副業・複業・福業に関する考察	14
4.1	国による副業・兼業の促進	
4.2	民間企業における副業の状況	
4.3	公務員の副業促進	
4.4	副業の課題と意義	
4.5	副業の発展的モデル	
5	「信州中野モデル」構築への提案	15
5.1	「農ある暮らし」がめざすもの	
5.2	「農ある暮らし」プラットフォーム	
5.3	「信州中野モデル」の働き方	

第2章 「働き方改革」に関する調査研究

1	信州中野モデルを実現するために	17
2	「働き方改革実行計画」とは	17
3	働き方改革の取組	19
3.1	県内企業の労働力の現状と働き方改革の取組	
3.2	県外企業の働き方改革の取組	
3.3	国、地方自治体の働き方改革の取組	
4	市役所の働き方の現状把握	23
4.1	市職員アンケート調査の結果と考察	
4.2	時間外勤務状況及び年休取得状況調査の結果と考察	
4.3	若手職員ワークショップの結果と考察	
4.4	理事者・管理職・監督職インタビュー調査の結果と考察	
5	働き方の現状から見える課題・要因分析	30
6	課題解決のための施策提案	34
6.1	「メンター制度」～対話型コミュニケーション醸成による人材育成	
6.2	「サテライトオフィス」～柔軟な働き方による事務効率化と意識改革	
6.3	「一週間連続休暇」～非日常体験でリフレッシュと創造的発想の獲得	
6.4	人生100年時代の職員像～地域の新しい働き方を進める「人財」へ	

第3章 付録ー参考資料ー

1	人生100年時代の働き方「信州中野モデル」	36
1.1	J Aインタビュー調査	
1.2	「農ある暮らし」を考えるワークショップ	
2	「働き方改革」に関する調査研究	45
2.1	市職員アンケート調査	
2.2	若手職員ワークショップ	
2.3	理事者・管理職インタビュー調査	
2.4	国、地方自治体の働き方改革の取組事例調査・文献調査	

文献一覧

おわりに

はじめに

～調査の背景と目的～

2017年（平成29年）3月、政府は日本経済再生に向けて「働き方改革実行計画」を決定した。働き方改革の基本的な考え方は、働く人の視点に立った労働制度の抜本的改革により働く人がより良い将来の展望を持つことをめざし、非正規雇用の処遇改善、労働生産性の向上、長時間労働の是正など9つの分野で具体的な方向性が示された。

一方、首都圏への人口流出と少子高齢化による人口減少に直面する地方では、「地方創生」を旗印に地域の活力維持と人口減少の抑制に取り組んでいる最中である。本市においても、2015年（平成27年）12月に「中野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、住みよさで選ばれるまちをめざして「交流・連携・協働」による地域づくりを推進している。

住みよさで選ばれるためには、暮らしと密接に関係する「働きやすさ」が重要になると考え、中野市における「働きやすさ」とは何かを研究し、働く人一人ひとりの働き方改革に資するだけでなく、「働きやすいまち」を実現するための地域の特性を生かした、中野市だからこそできるワークスタイルを提案し、「信州中野モデル」の働き方を創出したい。

第1章 人生100年時代の働き方「信州中野モデル」

人口減少社会を背景とした地方創生は、出生数が死亡数を上回る人口の自然増が見込まれない中、いかにして転出者を抑え、他の自治体からの転入者を増やすかをめざす自治体間競争の様相を呈している。財政規模が大きい自治体に有利な金銭的なメリットを住民サービスに掲げているだけでは、小規模自治体の将来の展望は悲観的にならざるを得ない。

しかし、自治体の希望のある未来を創造することは、自治体職員の責務である。私たちの住むまちの良さとは何か、このまちの地域特性を生かしたライフスタイルとは何かを探求することが、私たちに課されたテーマであると思いついた。それが、人生100年時代の働き方「信州中野モデル」である。

1 人生100年時代とは

1.1 長野県の平均寿命

2017年（平成29年）12月に厚生労働者が発表した「平成27年都道府県別生命表」によると、長野県民の平均寿命は、男性81.75年（全国2位）、女性87.675年（全国1位）となっている。一方、1965年（昭和40年）の長野県民の平均寿命は、男性68.45年、女性72.81年であり、50年間で男性13.3年、女性14.865年も平均寿命が延びている。国立社

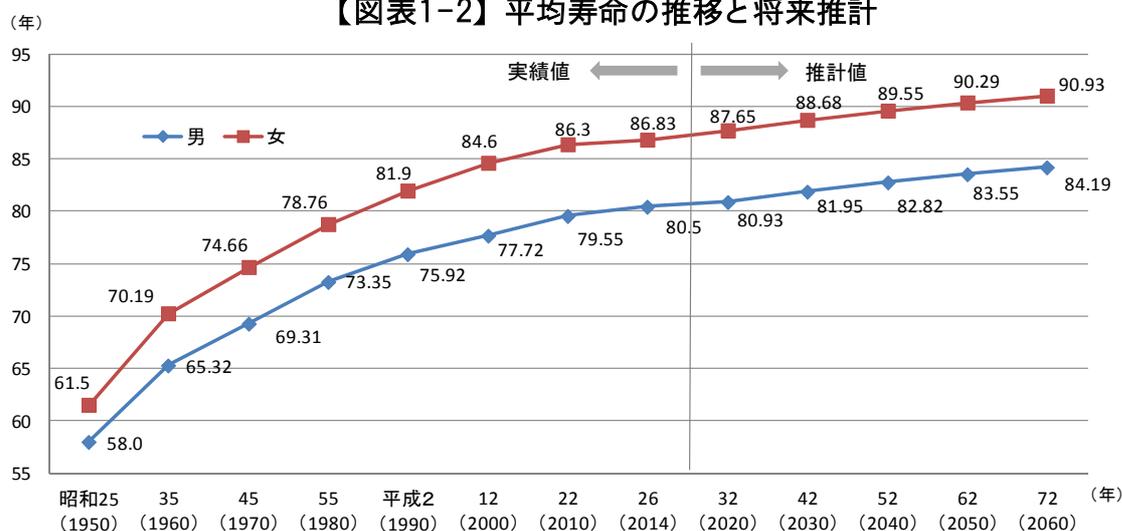
会保障・人口問題研究所の推計結果においても日本の平均寿命は2060年には男性84.19年、女性90.93年となり、女性は90年を超えると見込まれている。

【図表1-1】長野県の平均寿命と全国順位の推移 (単位:年)

	1965年 昭和40年	1975年 昭和50年	1985年 昭和60年	1995年 平成7年	2005年 平成17年	2015年 平成27年
男性	68.45	72.40	75.91	78.80	79.84	81.75
	全国9位	4位	2位	1位	1位	2位
女性	72.81	77.00	81.13	83.89	86.48	87.675
	全国26位	16位	9位	4位	5位	1位

(資料:長野県)

【図表1-2】平均寿命の推移と将来推計

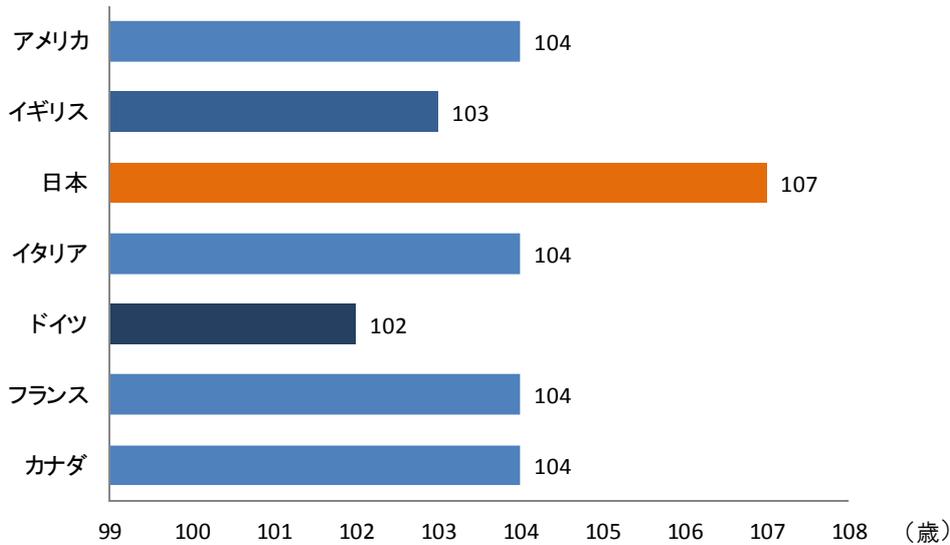


資料:1950年及び2014年は厚生労働省「簡易生命表」、1960年から2010年までは厚生労働省「完全生命表」、2020年以降は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果
(注)1970年以前は沖縄県を除く値である。0歳の平均余命が「平均寿命」である。

1.2 人生100年時代構想会議

日本政府は、2017年(平成29年)9月に「人生100年時代構想会議」を開催し、今後見込まれる超長寿社会における新たな経済・社会システムを実現するための基本構想を2018年(平成30年)前半に打ち出すこととしている。この会議の主要なテーマとして超長寿社会の新しいロールモデルを構築する取組を始めるとしており、人々がどのように活力を持って時代を生き抜いていくかを最大のテーマとしている。海外の研究では、2007年(平成19年)に生まれた日本の子どもの50%が107歳まで到達することが期待されている。

【図表1-3】2007年に生まれた子どもの50%が到達すると期待される年齢



(資料：人生100年時代構想会議)

1.3 100年時代の人生戦略

このように平均寿命が延びると、100歳を超えて生きることを前提に人生設計をする必要が生じてくる。これまでの若年期は教育、壮年期に仕事、老齢期に引退といったライフスタイルでは経済的にも精神的にも十分な対応ができなくなる可能性が大きい。これは単純に80歳代まで働く必要があるという問題だけでなく、いかに充実した生活を送ることが可能であるかが本質的な問題であろう。この点について、『LIFE SHIFT』の著者であるリンダ・グラットンが、これまで当たり前とされてきた教育、仕事、引退の人生の「3ステージ」から脱却し、「マルチステージ」の人生を送ることを提言している。これは、皆が同じ時期に同じことをする、つまり「一斉行進」することをやめ、旅行や留学などを通して自分の適性や、やりたいことを見つける「エクスプローラー（探検者）」、自由で柔軟な働き方を求める「インディペンデント・プロデューサー（独立生産者）」、新たなスキルを継続的に獲得し様々な仕事や活動に並行的に関わる「ポートフォリオ・ワーカー」といった生き方を示している。それが意味することは、一人ひとりが自由な選択と自由な意思で自らの人生をデザインすることにほかならない。その目的は、人生100年時代において、あらゆる人が学び、働き、家族、友人、自治体、政府などのあり方を変化させながら幸福を追求することであろう。

【図表1-4】人生の新しいステージ

エクスプローラー	興奮、好奇心、冒険、探査、不安といった要素。身軽に敏捷に動き続ける。人的ネットワークの多様性が増し、あらゆる自己像の多様性を生み出す。
インディペンデント・プロデューサー	自分の職を生み出す人。専門知識を身につけ、学習し、生産活動に携わる。ものごとを生み出し、それを通して障害を克服できる行動思考の人。
ポートフォリオ・ワーカー	異なる種類の活動を同時に行う。金銭的資産、人生の可能性の探索、活力と刺激、学習、社会貢献などいくつもの動機に突き動かされて生きる。

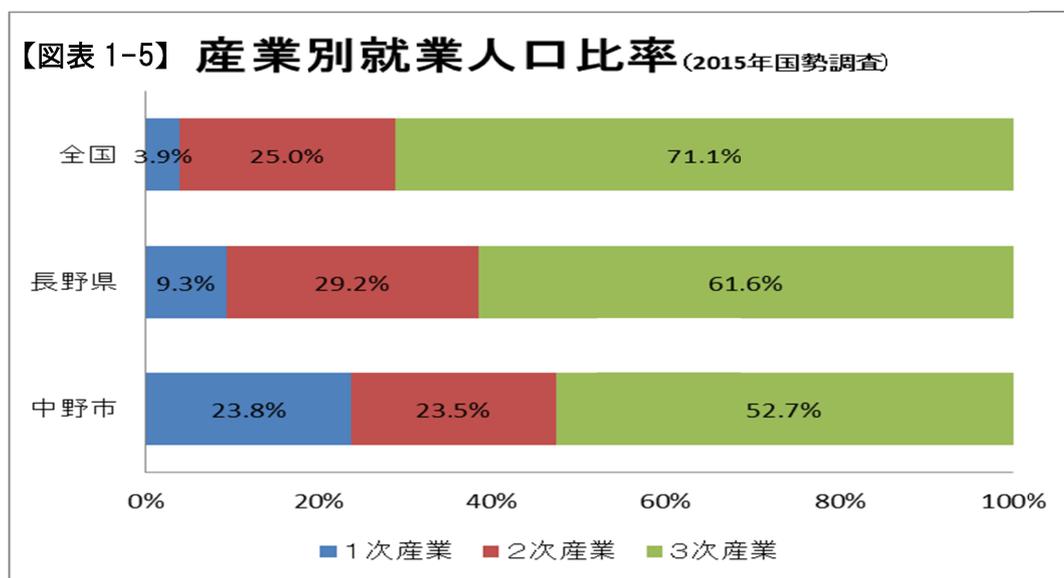
(資料：『LIFE SHIFT 100年時代の人生戦略』)

1.4 中野市における人生 100 年時代の働き方

多くの人がこれまでの「一斉行進」をやめるとすれば、社会も新しいライフスタイルを受容するだけの柔軟性を持たなければならない。一方でどのようなライフスタイルを送るのかを示すロールモデルも求められるに相違ない。これらの観点から考えると、人生のどの段階でも自由に選択し、柔軟に働くことができるワークスタイルはどのようなものがあるだろうか。幸い私たちの住んでいる地域は、豊かな自然と職住近接といった恵まれた住環境にある。地域を見渡すと果樹、きのこ、米、野菜といった多種多様な農産物を生産するインフラが十分に整備されている（ただし、担い手不足による遊休荒廃農地は存在する）。農業に従事することは、古の時代から人間の生活の一部であり、生きる糧を生み出す生業であった。人生 100 年時代の今こそ、あらゆる人が好きな時に、柔軟に農業に従事でき、そのことを通して多様な人的ネットワークを獲得し、充実した生活を送ろうとするライフスタイル、いわゆる「農ある暮らし」が一つのロールモデルとして注目できるのではないだろうか。中野市においてどのようなワークスタイルを思い描けるかを掘り下げて論じてみたい。

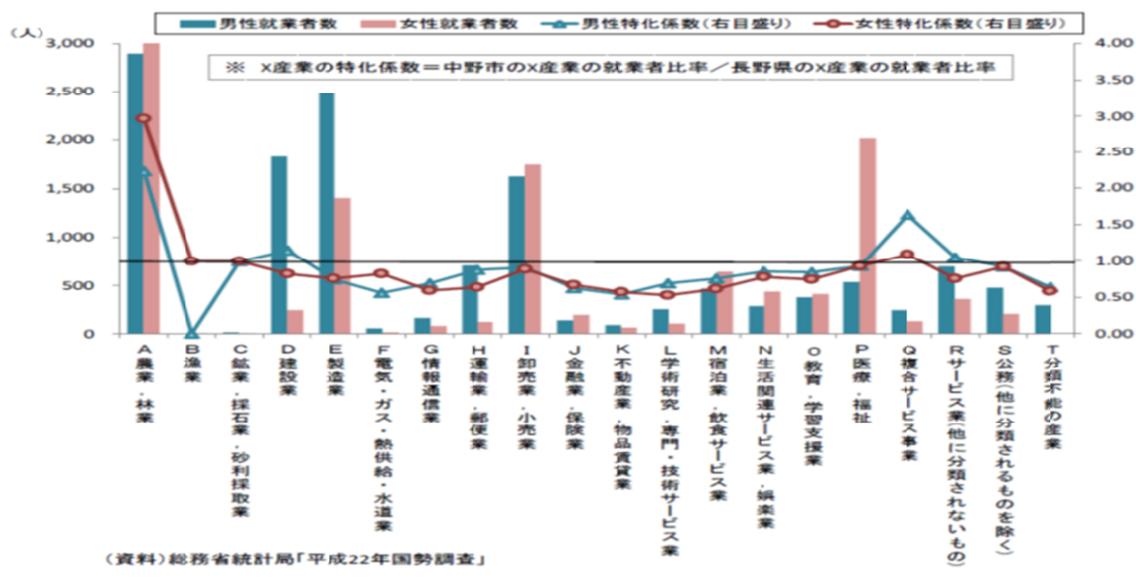
2 中野市の産業構造と特徴

りんご・もも・ぶどうを中心とした果樹やえのきたけ・ぶなしめじ・エリンギなど菌茸類など全国でもトップクラスの品質と生産量を誇る中野市の産業構造は、第 1 次産業 23.8%と長野県 9.3%の約 2.6 倍、全国 3.9%の約 6 倍となっている。



また、産業の特化係数（注 1）を長野県と比較すると、男女とも農業・林業の就業者数の多さから、農業・林業が最も大きい値となっており、このことから中野市は農業が基幹産業であるといえる。

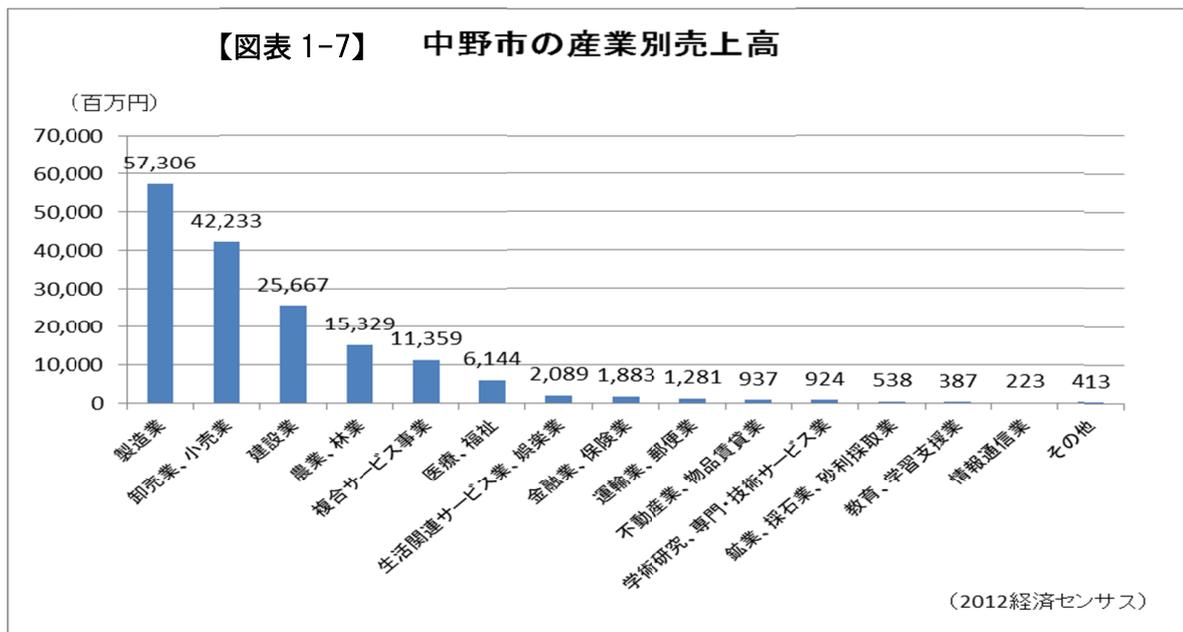
【図表 1-6】 産業の特化係数(長野県との比較)



注 1) 特化係数 中野市のある産業の業種の構成比が長野県と比べてどれだけ乖離しているかをみる指標。就業者の比率で算出。1.0 を上回る業種は特化しているといえる。

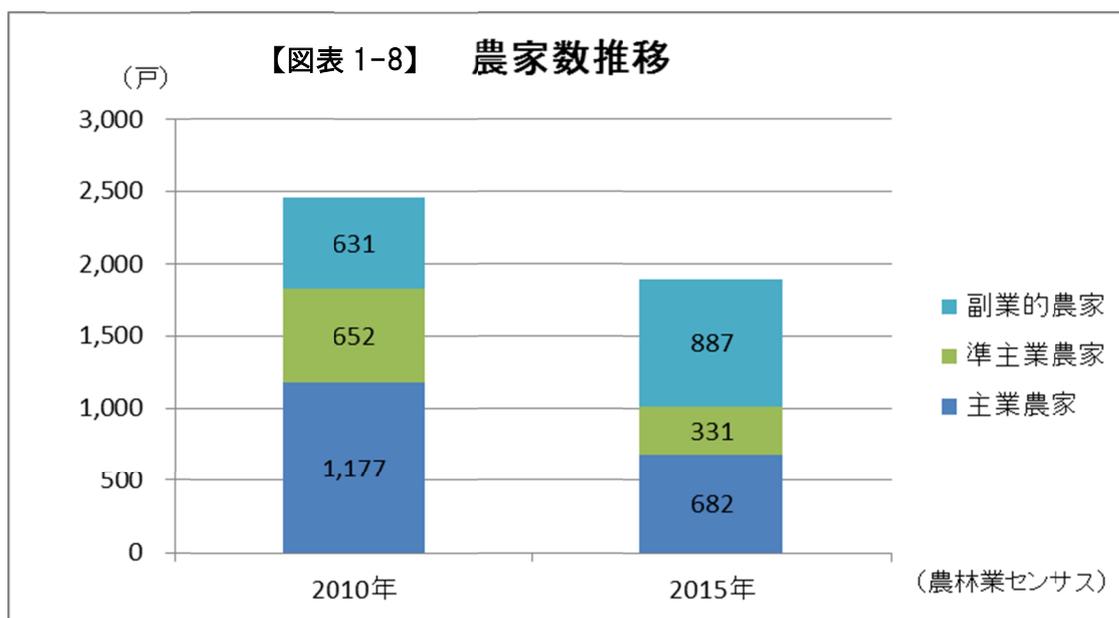
中野市の産業別の売上高を見ると、中野市の売上高総額 173,834 百万円のうち、製造業が 57,306 百万円、次いで卸売業・小売業が 42,233 百万円、建設業の 25,667 百万円と続き、農林業は 15,329 百万円となっている。

【図表 1-7】 中野市の産業別売上高



中野市の農家数は、2015 農林業センサスでは、総農家数 1,900 のうち主業農家数は 682 で 35.9%、準主業農家数は 331 で 17.4%、副業的農家数は 887 で 46.7%となっており、主業農家の割合は長野県の 18.9%、全国の 22.1%を大きく上回っている。

しかし、2000 年（平成 12 年）と比較すると農家数全体では△560 戸（△22.8%）、うち主業農家数△495 戸（△42.1%）、準主業農家数△321 戸（△49.2%）と減少している。一方、副業的農家数は+256 戸（+40.5%）と増加しており、さらに、遊休荒廃農地は市の調査によると 569 ヘクタールに増加している。これは市の面積の約 5%に相当し、農業を基幹産業とする本市においても、後継者問題は非常に大きな課題であるといえる。



3 「農ある暮らし」に関する考察

中野市は、先述したとおり第1次産業の就業者割合が約23%を占めるほど、農業就業者が極めて多い地域である（全国の第1次産業の就業者割合は4%程度である）。このことは、本市が農業に適した地形、地質、気候、風土、伝統を有している証左であろう。「農ある暮らし」を考察するにあたって、中野市の沿革をたどりながら、この地域の変遷を踏まえ、歴史的、社会的、経済的に農業がどのような位置づけであったのかを改めて振り返りたい。このことは、中野市の農業が持つ現代的な魅力と将来の展望を描くためにも、不可欠かつ効果的な作業であろう。時間軸を捉え、多面的、根本的に考察することが有益な指針をもたらすと考える。このような手法から人生100年時代のロールモデルとして「農ある暮らし」のワークスタイルを導き出したい。

【図表 1-9】 長野県内第1次産業就業者の割合上位5市（単位：%）

	市名	第1次産業	第2次産業	第3次産業
1	中野市	23.8	23.5	52.8
2	飯山市	18.4	22.8	58.8
3	東御市	12.0	32.7	55.3
4	須坂市	11.9	29.3	58.8
5	小諸市	9.5	29.6	60.9
	(参考)			
	長野県	9.3	29.2	61.6

（資料：国勢調査 2015）

3.1 「天領」としての中野と明治維新

現在の中野市の中野地域は、江戸時代の多くの期間を徳川幕府の直轄地（天領）として、特に中野村は政治、経済、文化、交通の中心地であった。中野代官所の管轄は、中野村から江戸時代後期には中野地域全域に広がっている。農業は、江戸時代初期に検地が行われ、新田村が成立するなど新田開発も盛んに行われた。中野地域の村高を見ると、慶長年間（1600年頃）から天保年間（1830年頃）までに多いところで5倍もの増加を示している。用水源の状況により違いがあり、村高が最も増加した地域は、千曲川沿いの低湿地や扇状地の扇端だった（延徳、平野、高丘、長丘地区の村々）。このように幕藩体制の支配の中、この地域の村々は、用水事情の整備のもと、米づくりを中心とした村に編成されていった。

延徳沖は、千曲川の氾濫により長い間水害が頻発していた。浸水量が12尺（約3.6m）以上の回数は、明治年間だけでも28回に達している。夜間瀬川は、1881年（明治14年）から1892年（明治25年）までの12年間だけでも11回の洪水が起こっている。毎年のように起きる水害を防ぐことは、被害住民にとって悲願であった。1872年（明治5年）に完

成した千曲川の瀬直し（付け替え工事）や1930年（昭和5年）に竣工した千曲川大改修工事、夜間瀬川の度重なる水防工事などを多くの地元負担と困難を乗り越え成し遂げた。

幕府や諸藩は、財政を豊かにするため、百姓からできるだけ多くの年貢を徴収することが必要であった。幕府の度重なる増徴政策への百姓の対抗策として、江戸初期には逃散・代表越訴型、中期には強訴・暴動型、末期から明治初年には打ちこわし・世直し一揆と言われたものによっていった。信濃国は、幕末維新时期に世直し一揆が多発した地域であった。1870年（明治3年）に勃発した中野騒動は、維新政権への不満が爆発し、県庁の焼き討ちや県官の殺害などこの時期の一連の一揆の中で最も激化したものになった。背景として、貧農の豪農と幕府・維新政権の二重の収奪によるすべての困窮を打開することになった。この騒動が要因になり、中野県庁は移転され長野県が成立することになる。

3.2 農業経営の発展

大正期の農業の中心は、養蚕と稲作であり、これらを複合した経営が多かった。当時は地主・小作制で小作農家は25～30%を占めていた。また、地域に適した特殊産業として麦酒（ビール）の原料であるホップが導入されたが、ホップは純収益がほとんどなく、人気がなかった。水害地に適した作物として杞柳（きりゅう）栽培が広がり、特産品の干し柿は長野県でも屈指の産地として評価が高かった。特に農業の振興については、産業組合の普及が推進され、当時は信用組合よりも購買組合が重要とされた。

昭和恐慌により養蚕農家が大きな影響を受け、養蚕収入の激減により、桑園の半分が荒廃していった。桑園の代わりに米麦などの食糧作物、りんご、野菜などの特用作物が栽培され、産業転換が図られた。農家は、食糧自給による生活の確保が不況対策になり、米麦の生産に力を入れた。食糧の増産は、反収増加を図ることが必要であるため、肥培管理や栽培技術の工夫により、生産量が増大した。

昭和恐慌は、養蚕を衰退させ、りんご栽培を大きく発展させる契機となった。高社山麓が果樹栽培の適地であり、生産者も熱心であったことから、長野県の集団指導地に指定され、栽培面積は順調に増加した。また、副業による現金収入の増加を図るため、家畜の飼育が奨励された。多量の肥料を造成し、農耕に利用でき、高度な収益を上げるためにも、牛、馬などの大家畜が盛んになった。豚や山羊、鶏などの中小家畜は、恐慌後の副業として増加していった。

3.3 戦中・戦後の農業

日中戦争が始まると、農業政策は食糧の増産と軍需農産物の増産が主眼となり、農作物は作付統制令によって厳しく統制された。農林大臣が指定する農作物以外の農作物を新たに作付することができなくなった。戦争が長期化すると、食糧増産のため開墾が実施され、1944年（昭和19年）からは、小学校の運動場、山の中や河川敷、道路の両側なども開墾し、大豆・さつまいもなどを栽培した。

戦後の農地改革により小作地が解放され自作農となった。当時、りんごはりんご成金と言われ収益が上がり魅力的な作物であったため、自作地になるとりんごに転換するところ

が多かった。各自治体でも新しい作物の技術指導を行い、新技術と省力化が普及され、各種研修会、研究会が盛んに開催された。また、衣食住の改善として、お勝手、風呂場、便所が改善され、文化的な生活が取り入れられ、明るく、心に余裕のある農村に変わってきた。1948年（昭和23）年に農業協同組合が設立されたが、経営不振に陥る単協も多く、市の財政的支援を受けながら、農業振興を図る本来の使命をもつ大型農協をめざして合併の研究が進められた。

3.4 農業経営の多様化と兼業化の流れ

中野市は、長野県内や全国的に見ても農業の先進地である。中野市の農業は、昭和20年代では水稻を中心に、養蚕、ホップ、りんごが基幹部門であった。昭和30年代は、りんごを中心に、もも、ぶどうが導入され果樹農業が急速に進展した。昭和40年代になると、りんご価格の低落や米の生産調整により、えのきたけの栽培が飛躍的に伸びた。農業粗生産額は、1970年（昭和45年）にはえのきたけが1位になり、1975年（昭和50年）以降は半分近くを占めるようになった。またアスパラガスが主要産地化になるなど、中野市の農業は、常に新しい商品作物を導入する機運が強かった。特に果樹の多角経営を志向し、困難とされてきた巨峰の栽培技術を確立して、中野市を全国的な農業先進地としていった。豊田地域においても米の生産調整によりりんごを中心とした果樹栽培への転作が進み、冬季副業としてのえのきたけ栽培が普及していった。

昭和30年代以降、経済の高度成長のもと、中野市の農業は、農業の離農化や兼業化の流れが起きた。その動きは、近隣市町村に比べ緩慢であったが、そのことは中野市における工業化が遅れていたこともある一方、農業で生計を維持している主業農家が多いことに理由がある。特に果樹生産が盛んな平岡地区やえのきたけ生産が盛んな延徳、平野、高丘地区は、主業農家が多く生産性の高い農業を営む農家が多い。しかし、りんご生産の低迷や米の生産調整政策の反映として兼業化の流れは進行し、農家間の階層分化が進むことになった。近年では、農業経営の多様化と相まって、農業従事者の減少、高齢化、遊休荒廃農地の増加などが課題となっている。

3.5 土地改良事業と農業の機械化

中野市の農地は、延徳沖などの水田地域では湿田が多い反面、夜間瀬川扇状地や高丘丘陵地、高社山麓では、干ばつを受けやすく畑地かんがいが必要としていた。また、農作業の効率化を図るための農道の新設や改修は、運搬・耕うん機の伸長とともに急務であった。そのため、地域ごとに土地改良区を設立し、用排水・区画整理・畑地かんがいの大規模事業を実施し、農道整備と大型機械の導入に相まって、農業の生産性を飛躍的に発展させる役割を果たした。豊田地域では、基幹道路の整備を主に、南永江・毛野川の両地区で土地改良事業を実施し、圃場整備による機械の導入が図られた。

中野市における農業用機械の普及動向を見ると、昭和20年代の動力脱穀機から始まり耕うん機、トラクター、動力噴霧機、昭和30年代から農用トラック、スピードスプレー、昭和40年代から田植機が導入されてきた。特に耕うん機によって、労働軽減と時間短縮が

可能になり、「日曜百姓」と呼ばれる第二種兼業化を促す契機ともなった。また、耕うん機は、傾斜地の多い中野市では運搬車としての役割も大きく、用水から遠い畑地でも果樹園化を進めるなど大きな役割を果たした。

3.6 農業協同組合の発展

旧町村単位で存続していた農協は、農家の所得拡大や事業資金の融資、近代的な経営の指導体制を確立し、農協の規模拡大を図ることから、1964年（昭和39年）に中野市農協の合併が実現した。果樹やえのきたけなど農産部門別に生産部会が組織され、共撰所や冷凍貯蔵庫、ライスセンター、大型農業機械を保有し、その共同利用を進めた。農協は信用事業も活発であり、中野市ではぶどうハウスなど施設園芸が盛んであるが、資金の調達は農協によるところが大きい。また、農協は、指導、生活、購買、共済などの事業を行っており、その組織力は極めて高く、地域経済に大きな影響を持っている。

豊田地域では、1982年（昭和57年）に豊井農協と永田農協が合併し、豊田村農協が発足し、1998年（平成10年）には一市四村の5つの農協が合併し、北信州みゆき農業が発足した。さらに2016年（平成26年）に北信地方の5つの農協が合併し、ながの農協として現在に至っている。

中野市農協ぶどう部会は、全国に先駆け「シャインマスカット」を導入し、ぶどう販売が低迷していた産地の再建と農家の所得拡大が評価され、2017年（平成29年）2月に日本農業賞の「大賞」を受賞した。日本農業賞は、JA全中と日本放送協会が主催し、意欲的に経営や技術の改善に取り組み、地域社会の発展に貢献している個人・団体を毎年表彰している。ぶどう部会は31年前の1985年（昭和60年）にも「巨峰」への取組が評価され大賞を受賞しており、今回で2度目の受賞となった。世代を越えて表彰されたことは、中野市農業の底力を全国に響かせる歴史的快挙と言える。

3.7 農業の「働き方改革」

政府は、2017年（平成29年）12月に「農業の働き方改革検討会」を開催し、人口減少社会を迎え、他産業との人材獲得競争が激化する中、農業の現場が自ら必要とする人材を確保するため魅力ある職場環境を整備することをめざしている。要点として、農業経営者の意識を変えることがある。まずは、経営上の課題を解決・改善するために自らの働き方を見つめ直し、かなえたい夢を考え、経営理念をつくり、数値目標を設定する。次に、「やりがいがある」と実感できる職場環境づくりとして、給与体系の明確化や労働時間短縮、休暇を取得しやすい環境をつくる。そして、人材育成として、経営と生産を分け、生産は経営者以外の人材に任せ、経営者は自らの経営の発展だけでなく地域にも貢献する。このような農業の「働き方改革」への理解と共感を広め、経営者の意識改革につながる具体的な取組を進めることとしている。

農業の「働き方改革」を推進するため、ICTやロボット技術等を活用する効率化・省力化した「スマート農業」が必要とされている。パソコンやスマホ操作を中心とした栽培管理や栽培技術の見える化とロボット技術の活用により、無人機械化、労働負担軽減、作

業者の能力向上につなげようとするものである。中野市で盛んな果樹農業を例にすると、労力が必要な収穫作業の負担軽減を図るため、人工知能を活用した樹種間で共通して利用可能な収穫ロボットの開発が進められている。これが実現すれば、収穫に係る労働時間を50%削減できるとされている。

3.8 農業での女性活躍

農業・農村において女性が減少している理由として、高卒時の女性人口の流出と男性に比べ人口還流・流入が少ない点と高齢化の進展により医療・福祉の労働力需要の高まりが挙げられている。この課題解決として、都市での就業経験のある女性にとって魅力ある農業の働く場をいかに作り出すかという点と出産・育児やキャリア形成を志向する女性にとって農業が一つの選択肢になり得ることを積極的に発信することが必要とされている。農業で女性が活躍するためには、清潔で快適な職場環境、短時間勤務など柔軟な就労体系、休暇が取りやすく残業なしなど女性に配慮した職場環境づくりが必要不可欠であり、ここでも経営者の意識変革が求められている。

中野市農村女性夢プランでは、女性も農業技術や経営を学び、農業経営に参画するため、家族経営協定を締結することを推進している。家族経営協定とは、家族みんなで話し合って、経営方針や役割分担、報酬などを決めることである。また、女性のアイデアを生かした特産品づくり、女性農業者がいきいきと活動できる場づくり、育児や介護も家族みんなで協力することで女性の社会進出が進む地域づくりをめざしている。

豊田地域では、女性の活動拠点として農産物加工施設を建設し、加工施設組合がおやきやアップルパイなどを製造するなど豊田地域ならではの味を研究し、次世代に伝えている。

3.9 農業に関する懇談会・ワークショップ

中野市では、2017年（平成29年）11月に市内10地区ごとに農政懇談会を開催し、農業経営体（地域の中心となる農業者）と行政による地域農業の課題等についての話し合いを行った。そこで出された意見・要望は大きく次に要約できる。

- ①高齢化による荒廃農地拡大への対策について
- ②後継者不足と新規就農者への対策について
- ③果樹農業における農地集約の困難について
- ④農業機械の高額化と農地（畑かん）の維持負担について
- ⑤行政の経済的支援について

このように、農業者の高齢化による人手不足と経済的理由から農地の維持の困難さといった大きな課題が見えてくる。中野市特有の果樹農業の農地集約化の困難さもある。これらの課題解決につながるような「農ある暮らし」のワークスタイルを検討する必要があると言える。

また、中野市政策研究所では、「農ある暮らし」とはどのようなものかを考え、魅力ある中野市の農業について話し合うため、農協職員、県職員、地域おこし協力隊、市職員が集まり、異業種交流ワークショップを開催した。参加者それぞれが感じている中野市の農業

の強みとして、シャインマスカットに代表される付加価値の高い農産物により稼げること、稼げる農家には若い農業後継者がいること、専業として農業をすることにやりがいがあることが挙げられている。一方、農業への新規参入の壁として、農業用機械などの初期投資が高額であることや経営者として働くことのリスクを嫌う傾向があることが挙げられている。いずれも、「稼げること」に農業の魅力があるとの意見が多かったが、都市からの移住者の方は、自然豊かな地域で農業ができるだけでぜいたくな環境に見えるとの感想が聞かれた。このことにより、都市住民と農村地域をつなぐプラットフォームのような仕組みが必要ではないかと考える。そこに地域住民も参加し、様々な支えの中で農業に従事する人が増える、そんな青写真が描けるのではないか。

「農ある暮らし」を考えるワークショップに先立ち、市農協の幹部職員にインタビューする機会を持つことができた。この方は、技術員としてのキャリアがありながら総務部門で組織を束ねている人物である。農協の役割を聞くと、「組合員が稼げるようになること」という強い信念を感じた。農協は、幅広く事業を展開しており、部門によって仕事は様々であり、働き方もそれぞれの部門で異なる。特に興味深かったことは、共撰所の職員は、繁忙期の夏場はほとんど休みが取れないが、閑散期の冬場は週休3～4日の勤務になっているという。特別な働き方はしていないと言われるが、業務によって柔軟な働き方を実践していることがわかった。

3.10 「農ある暮らし」のワークスタイル

3.10.1 「稼げる農業」＝「農ある暮らし①」

私たちの思い描く「農ある暮らし」は、あらゆる人が気軽に農業に従事できるライフスタイルであると仮説を立てていた。しかし、ワークショップやインタビューを通じて、農業は「稼ぐこと」が魅力につながり、働く人を引き付けることがわかった。したがって、「農ある暮らし」の一つの柱として「稼げる農業」を掲げたい。これは、主業農家として専業化、法人化により生産規模を拡大し所得拡大につなげることで、「稼げる農業」を体現し、魅力ある職場をアピールし、持続可能な農業経営を実現することができるであろう。これはすでに実践している農業者も存在するし、経営者の意識改革などの農業の働き方改革を進めることも求められるであろう。ここで課題となるのは、先ほどから指摘されている通年又は農繁期における人手不足をどのように解決するのかということにある。

3.10.2 「サポートする農業」＝「農ある暮らし②」

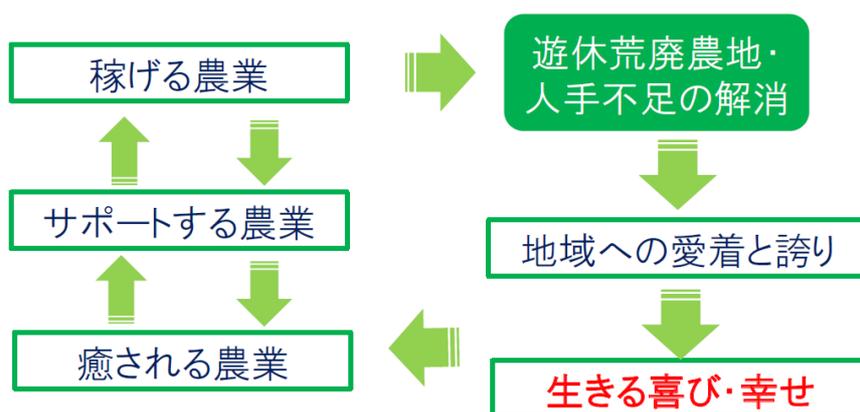
このような主業農家の懸案である人手不足をあらゆる人がサポートすることが、2つめの「農ある暮らし」のイメージである。あらゆる人とは、企業社員や公務員、主婦や学生、旅行者だっていい、余暇を利用してもいいし、体力づくりやレジャーとしてのアクティビティでもいいと思う。それには、農業体験を希望する人を受け入れるプラットフォームが必要である。一つの考え方として、NPO法人を立ち上げ（又は現にある団体が）プラットフォームを運営することが、市民協働の観点からも望ましい。場所として行政が整備する市民農園を活用する方法、指導体制として県や農協の技術員を活用する方法、資金調達

として市内金融機関を活用する方法など地域のステークホルダーが協力・連携して事業に取り組むことが必要であろう。

3.10.3 「癒される農業」＝「農ある暮らし③」

これは、経営度外視のあくまでも趣味の世界での農業への関わり方もあっていいであろう。猫の額ほどの家庭菜園や道端のスペースを活用した花壇、日常的に土にふれることに喜びを感じる生き方である。それは、「稼ぐこと」ではなく「生きる喜び」を重視したライフスタイルといってもよい。そこに一つのエッセンスを加えるとすると、まちの風景、景観をつくる役割を持たせ、空間を演出するデザインを生み出せないかと考える。例えば、家庭菜園共通のロゴマークを掲示することや「農ある暮らし」の実践している認証制度を導入してアピールする方法などが考えられる。このことは、農業ファンを増やすことや地域への愛着を深める端緒としても効果が期待できるのではないか。

【図表 1-10】「農ある暮らし」のイメージ



(資料：中野市政策研究所)

3.11 「農ある暮らし」がもたらすもの

地域住民や都市住民が農業に魅力を感じ、従事する人が増えることによって期待できることは、農業の人手不足の解決ももちろんあるが、やはり突き詰めれば遊休荒廃農地の解消に尽きるであろう。農地の保全は、食糧生産機能の維持の点から極めて重要な政策課題である。農家の高齢化が進んでもこれを補う農業をサポートする体系が構築できれば、積極的な荒廃農地の活用につなげることも可能であろう。それには、新技術の導入と言うよりは、若者を中心とした農村回帰の志向をより一層加速することで成し遂げるのではないか。それには繰り返しになるが、農業の魅力の掘り起こしと広く情報発信することに力を注がなければならない。農業の先進地域を築き上げた先人の苦勞に心をしのばせ、地域への愛着と誇りを今こそ市内外へ波紋を起こすことが求められているのではないか。

4 副業・複業・福業に関する考察

人生 100 年時代を迎え、これまでの働き方を見直し、充実した生活、人生を送るためにライフステージに応じた働き方を自らデザインすることの必要性を論じてきた。また、中野市の地域特性を生かしたワークスタイルを考えたときに、歴史的、社会的、経済的に中野市の生業としてあり続けている農業にスポットをあて、「農ある暮らし」がどのようなものであるかを考察してきた。「農ある暮らし」は農業が本業であってもいいし、副業的な働き方であってもいい。本節では、「副業」について、日本における現状を確認しながら、どのような副業的働き方があるか、また副収入を得ることが目的である「副業」が、複数の職業に従事し相乗効果をもたらす「複業」、さらに様々な活動に同時に従事することによって人生をより豊かにし幸福をもたらす「福業」となるような働き方に発展できるかを考察したい。

4.1 国による副業・兼業の促進

厚生労働省は、政府の「働き方改革実行計画」を踏まえ、2018 年（平成 30 年）1 月に「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を作成した。従来、副業・兼業について法的な規制はなかったが、厚生労働省が示していたモデル就業規則において「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」とする規定があった。今回のガイドライン作成に伴い、モデル就業規則を改正し当該規定を削除し、「勤務時間外において、他の会社等の業務に従事できる」とする副業・兼業の規定を新設した。

4.2 民間企業における副業の状況

このような政府の動きと相まって、民間企業においても大企業を中心に副業解禁・容認を実施又は検討している事例が見られる。これらの企業では、働き方改革の一環として業務の効率化と副業で得た経験、能力、人脈を本業で生かすことを期待しているようである。民間の調査※では、就業規則で兼業・副業を禁止している企業は約 77%にのぼり、その理由として「長時間労働・過重労働を助長する」が約 56%、「情報漏えいのリスク」が約 24%となっている。また、「将来的に兼業・副業の容認を検討したい」としている企業は約 4%にとどまっている。（※兼業・副業に対する企業の意識調査 ㈱リクルートキャリア 2017 年（平成 29 年）2 月）

4.3 公務員の副業促進

一方、公務員については、国家公務員法や地方公務員法により任命権者等の許可なく兼業・副業をすることが禁止されている。一部の自治体では、公益性の高い活動に対し職員が副業に就きやすくなるよう独自の基準を定め、積極的に地域活動へ参加することを促進している。奈良県生駒市は、職員が職務外で報酬を得てNPO活動や子どもへのスポーツ指導などの地域活動に励むことにより、市民との参画や協働によるまちづくりが一層活発になることをめざしている。

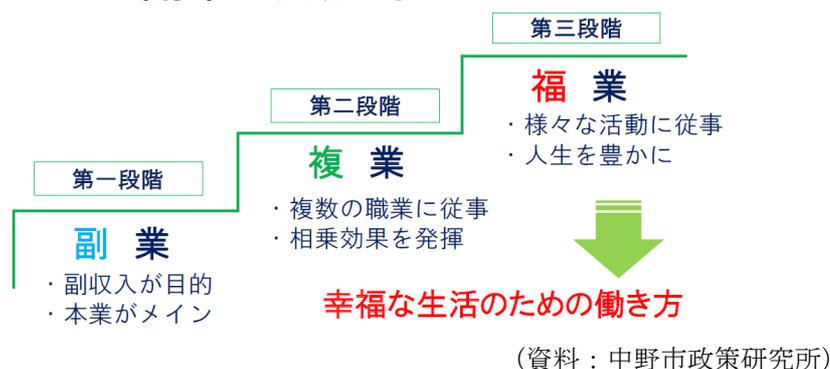
4.4 副業の課題と意義

このように日本における副業・兼業の促進は、国や地方自治体、民間企業において始まっているが、その動きは一部の企業、自治体にとどまっているのが現状である。その要因は、一つの職場で働き続けるという労働慣行や雇用主の経営上の労務管理の必要性といった理由、社会保険、労務災害等の適用など法整備の課題等が挙げられるであろう。しかし、顧客や住民、社会ニーズが変化する中、これらに対応できる能力のある社員、職員の育成は急務であり、副業・兼業の促進は長時間労働の是正と合わせて「充実した生活・人生」を送るための有効な手段となり得ると言えよう。

4.5 副業の発展的モデル

私たちが副業を通して「充実した生活・人生」を送るためには、次の発展的なモデルがあると考えた。第一段階では、「副業」は副収入を得ることが主目的であり、あくまで本業が主体であり経済的理由を動機として従事する働き方である。第二段階になると、「複業」は複数の職業に従事し、それぞれが相乗的に効果を発揮し、高い成果を生み出す働き方である。そして、第三段階では、収入よりも働くことを通して心の満足度を高めることを重視し、それを感じることができる様々な活動に従事することで生活・人生を豊かにする働き方である。副業の働き方は、ライフステージに応じて自由に選択できることが望ましい。そのために働く側、雇用する側の双方が、従来の労働慣習や労働環境を柔軟に変えていくことが必要である。より幸福な働き方である「福業」に近づけることにより、働くことへの満足度が高くなり、企業、自治体の人財としての成長につながるのではないかと。

【図表 1-11】 副業の発展的モデル



5 「信州中野モデル」構築への提案

中野市における人生100年時代の働き方として「農ある暮らし」のワークスタイルを幸福な「福業」スタイルとして論じてきた。中野市の地域特性を生かした「農ある暮らし」を実現するためには、あらゆる人があらゆるライフステージにおいて農業に関わるプラットフォームを構築することが必要である。本節では、「農ある暮らし」のプラットフォームがどのようなものが構想できるか検討したい。

5.1 「農ある暮らし」がめざすもの

「農ある暮らし」は、あらゆる人があらゆるライフステージにおいて農業に関われるライフスタイルである。あらゆる人には、自営業者、企業社員、公務員、主婦、学生、旅行者など中野市内に住む人だけでなく、近隣市町村の住民や国内、海外からの来訪者も含めてよい。あらゆるライフステージには、年少期、若年期、壮年期、老年期といったすべての年代において農業に関わることが可能になることが「農ある暮らし」を進めるうえで必要である。これらの人が好きな時に好きな場所で気軽に農業に関われるような環境を整備するために、それを受け入れる基盤としてのプラットフォームにはどのような形が考えられるだろうか。

5.2 「農ある暮らし」プラットフォーム

プラットフォーム構築には、主体的に事業を実施する事業体を設立することとこれを継続的、安定的に実施するために官民協力して支援することが必要である。事業者は、農業団体や行政が主体となって実施するケースが考えられるが、「農ある暮らし」は住民などあらゆる人が主体となるため、NPOなどが中心となって取り組むことが重要である。それを農業団体、金融機関、行政などが人材、設備、資金面で支援していく体制が、協働の地域づくりを進めるうえで必要であろう。事業者は、農業体験や企業連携、情報発信などを実施し、「農ある暮らし」を希望する人を積極的に受け入れ、「稼げる農業」「サポートする農業」「癒される農業」を有機的に推進していく。

5.3 「信州中野モデル」の働き方

このようにあらゆる人があらゆるライフステージにおいて農業に関われるワークスタイルを「信州中野モデル」として提案したい。「農ある暮らし」プラットフォームはまだイメージの段階ではあるが、中野市にはそれを実現するだけの自然、歴史、文化的なポテンシャルが高く、「稼げる農業」で若い後継者が育ち、田園回帰を希望する若年者が多いなど「農ある暮らし」に魅力を感じる若い世代も増えてきている。私たちが住む中野市が、これからの時代を自然も人も豊かで、健康で、交流を生む地域になることをこの「信州中野モデル」により実現することを切に願う。

【図表 1-12】「農ある暮らし」の福業スタイル



(資料：中野市政策研究所)

第2章 「働き方改革」に関する調査研究

1 信州中野モデルを実現するために

第1章では、農業を基幹産業とする中野市で、「中野市らしさ」を維持していくため、自分のライフスタイル・考え方にあった農業との関わり方をしていくことを提案した。

政府は、2017年（平成29年）3月に策定した働き方改革実行計画の中で、柔軟な働き方がしやすい環境整備を進めるとし、副業・兼業を認め、普及促進を図ることを盛り込んでいる。

第1章で提案した「信州中野モデル」を実現するためには、本業の傍ら農業に携わるための“働き方改革”の取組が必要となる。

本章では、「信州中野モデル」を実現するため、まず市役所から実践しようと考え、国の動向、国や地方自治体、企業での取組事例の調査研究を行い、市役所にあった働き方改革を提案する。

2 「働き方改革実行計画」とは

少子高齢化、生産年齢人口の減少という日本社会の構造的問題による従業員の人材不足と1億総活躍社会実現のため、政府は2017年（平成29年）3月に「働き方改革実行計画」を策定し、日本経済再生に向けて最大のチャレンジは働き方改革であるとの考えのもと、働く人の視点に立った労働制度の抜本的改革を行い、働く人一人ひとりがより良い展望を持ち得る社会の実現をめざし、政府と労働界と産業界が一体となって取り組むこととしている。

【図表 2-1】

1. 働く人の視点に立った働き方改革の意義（基本的考え方）

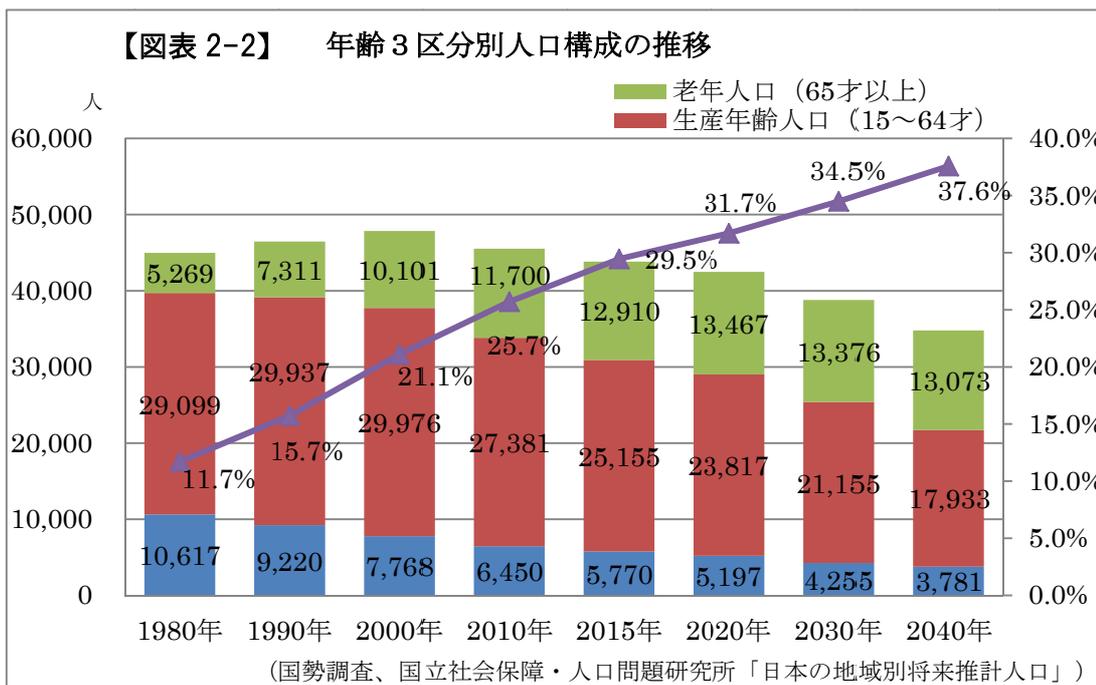
- 日本経済再生に向けて、最大のチャレンジは働き方改革。働く人の視点に立って、労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土も含めて変えようとするもの。働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにする。
- 働き方改革こそが、労働生産性を改善するための最良の手段。生産性向上の成果を働く人に分配することで、賃金の上昇、需要の拡大を通じた成長を図る「成長と分配の好循環」が構築される。社会問題であるとともに経済問題。
- 雇用情勢が好転している今こそ、政労使が3本の矢となって一体となって取り組んでいくことが必要。これにより、人々が人生を豊かに生きていく、中間層が厚みを増し、消費を押し上げ、より多くの方が心豊かな家庭を持てるようになる。

経済社会の現状	日本の労働制度と働き方にある課題
<p>・4年間のアベノミクスは、大きな成果を生み出した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ [名目GDP]47兆円増加、9%成長 ✓ [賃上げ]A+スラップが4年連続で実現しつつある ✓ [有効求人倍率]25年ぶりの高水準、史上初めて47全ての都道府県で1倍超。 ✓ [正規雇用]26か月連続で前年を上回る勢い。 ✓ [相対的貧困率]足元で減少、子供の相対的貧困率は初めて減少に転じた。 <p>・他方、個人消費や設備投資といった民需は、持ち直しつつあるものの、足踏みがみられる。</p> <p>・経済成長の陰路の根本は、人口問題という構造的な問題に加え、イノベーションの欠如による生産性向上の低迷、革新的技術への投資不足。</p> <p>・日本経済の再生を実現するためには、投資やイノベーションの促進を通じた付加価値生産性の向上と、労働参加率の向上を図ることが必要。</p> <p>・一億総活躍の明るい未来を切り拓くことができれば、少子高齢化に伴う様々な課題も克服可能。</p>	<p>正規、非正規の不合理な処遇の差 = 正当な処遇がなされていないという気持ちを「非正規」労働者に起こさせ、頑張ろうという意欲をなくす。</p> <p>世の中から「非正規」という言葉を一掃していく → 正規と非正規の理由なき格差を埋めていけば、自分の能力を評価されている納得感が醸成。納得感は労働者が働くモチベーションを誘引するインセンティブとして重要、それによって労働生産性が向上していく。</p> <p>長時間労働 = 健康の確保だけでなく、仕事と家庭生活との両立を困難にし、少子化の原因や、女性のキャリア形成を阻む原因、男性の家庭参加を阻む原因。</p> <p>長時間労働を自慢するかのよう風潮が蔓延・常態化している現状を変えていく → 長時間労働を是正すれば、ワーク・ライフ・バランスが改善し、女性や高齢者も仕事に就きやすくなり、労働参加率の向上に結びつく。経営者は、どのように働いてもらうかに関心を高め、単位時間（マンアワー）当たりの労働生産性向上につながる。</p> <p>単線型の日本のキャリアパス = ライフステージに合った仕事の仕方を選択しにくい。</p> <p>単線型の日本のキャリアパスを変えていく → 転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行を確立すれば、自分に合った働き方を選択して自らキャリアを設計可能に。付加価値の高い産業への転職・再就職を通じて国全体の生産性の向上にも寄与。</p>

（出典 内閣府「働き方改革実行計画（概要）」）

中野市の将来人口推計

中野市の人口は、2000年（平成12年）の47,845人をピークに人口減少に転じ、2040年は35,000人弱まで減少し、高齢化率は1980年（昭和55年）の11.7%から2040年には37.6%まで上昇すると推計されている。



長野県内では、介護をしながら働く人の数は63,800人にのぼり、およそ20人に1人の割合にのぼっている（2012年（平成24年）就業構造基本調査）。今後高齢化がさらに進むにつれ、その割合が高まっていくことは想像に難くない。中野市においても同様に、生産年齢人口の減少と要介護者の増加などによる労働力の減少が今後顕著になってくると見込まれるため、高齢者の就業促進や、介護離職、子育て離職をなくすための柔軟な働き方による労働力の確保と労働生産性の向上は、取り組むべき課題である。

3 働き方改革の取組

3.1 県内企業の労働力の現状と働き方改革の取組

3.1.1 県内企業の労働力の現状

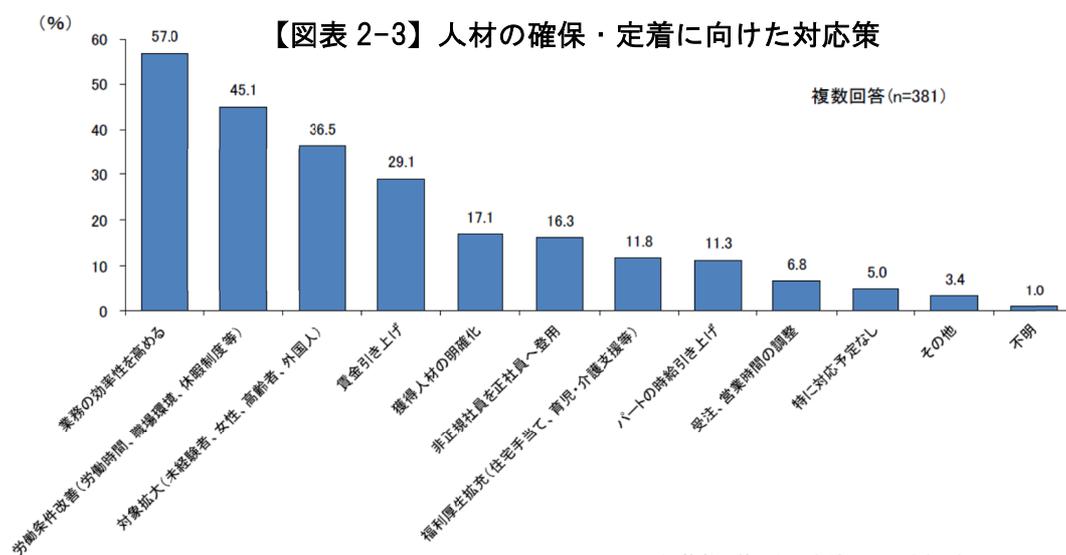
次に、県内企業での労働力の現状について把握してみたい。一般財団法人長野経済研究所が行った「長野県内企業の人手不足の現状と影響に関する調査」結果によると、

- ・従業員が不足していると回答した企業…48.3%
- ・人材を確保できていないと回答した企業…48.5%
- ・人手不足により事業に影響が出ていると回答した企業…36.2%

となっており、すでに企業では人材の不足感が強くなってきていることがうかがえる。

また、人材の今後（3年程度後）の充足見通しについては、約6割の企業で人材不足が継続するとの見通しを持っている。

人材の確保・定着に向けた対応策については、「業務の効率性を高める」が57.0%と最も多く、次いで「(労働時間、職場環境など)労働条件改善」が45.1%、「(未経験者、女性、高齢者、外国人)対象拡大」が36.5%、「賃金引き上げ」が29.1%となっており、企業は、業務の効率化を進め、働きやすい職場環境に改善することなどが必要であるととらえている。



(注)複数回答のため合計は100%とならない

(一般財団法人長野経済研究所「長野県内企業の人手不足の現状と影響に関する調査」)

3.1.2 県内企業の「働き方改革」の取組事例

県内企業で「働き方改革」に取り組んでいる先進事例を学ぶため、2017年（平成29年）8月29日に行われた、一般財団法人長野経済研究所が主催する「働き方改革」を考えるシンポジウムに参加し、取組事例と経営者の「働き方改革」に対する思いを聞くことができた。

【図表 2-4】 県内企業の働き方改革の取組状況

業種	経営者の思い	取組事例
靴専門チェーン	一人ひとりが最大限の能力を發揮できる環境を作るため、トップダウンだけでなく従業員からの知恵や意識改革が必要	有給休暇の取得促進に伴うITの活用。非正規から正社員への登用制度導入。
メンズシャツメーカー	多品種少量生産にはベテラン社員が不可欠。長く働ける環境づくりが必要	能力のある人にしかるべきポジションを与える。社内ではお互いを「さん」づけで呼ぶ
金属プレス製品加工メーカー	「社員は家族」社員が楽しく幸せに働ける会社づくり	スキルアップのための学習時間を労働時間とする制度（月10時間まで）

（資料：「働き方改革を考えるシンポジウム」長野経済研究所）

課題としては、導入した制度を定着させることが課題と認識しており、休暇取得率を上げるために、誰がどうカバーするかバックアップ体制に頭を悩ませているとのことであった。また、中小企業が大手に負けずにイノベーションを起こしていくために人材育成の重要性を強く説いていた。どの経営者にも共通していることは、従業員が意欲をもって、働きやすい職場にすることは、企業として成長していくための重要なカギであるとの認識を持っていた。

3.2 県外企業の働き方改革の取組

県外企業の働き方改革の取組状況及び事例を学ぶため、2017年（平成29年）10月25日に行われた、横浜市が主催し、川崎市と地域ダイバーシティ in 横浜が協力した働き方改革セミナーに参加した。

① 県外企業の働き方改革の取組状況

運営側によると、参加団体（約177団体）への事前アンケートの結果より、参加団体における働き方改革の進捗状況は以下のとおりとのことであった。

- ・かなり進んでいる・・・約20%
- ・やる気はあるが進んでいない・・・約75%
- ・やる気もなく進んでいない・・・約5%

加えて、社内意識の面で働き方改革が進まない理由（複数回答可）は、

- 1位 生産性に対する社員の意識の低さ…約60%
- 2位 長時間勤務を評価する風土…約25%
- 3位 トップのコミットメントがない、現場に伝わっていない…約25%

とのことであり、「生産性に対する社員の意識の低さ」が大きな障壁となっていた。

② 県外企業の働き方改革の取組事例

働き方改革セミナーの第一部では、モデレーターをNPO法人の代表が務め、業種や規模が様々な企業の経営者、管理職、人事担当者8名をパネリストとして取組事例等を紹介した。

第二部では、インターネット関連のサービスと製品に特化した多国籍テクノロジー企業が推進する、テクノロジーを活用した働き方の事例等を紹介した。

以下にその事例を示す。

- ・「やめる・減らす・変える」をスローガンに業務改善

「なくてもいい」はやめる。叱るときは理由と改善案をつけて5分以内で行う。

- ・「ガンバルタイム」で業務に集中し、生産性向上

1日1回1時間使える、電話対応や接客をしなくていい時間を制度化。

- ・「朝メール・夜メール」で職場環境改善とサポート（マネジメント）を行い、生産性の向上にもつなげる

スケジュール遂行状況、時間差異以外でのトピックス、具体的な次のアクションを記入する。結果的に自分自身が働きやすくなり、人事評価にもつながる。

- ・「8分の1活動」で会議を効率化

会議の回数を2分の1、時間を2分の1、人数を2分の1にする。そのために、会議では必ず結論を出す、資料を事前に読ませる、ファシリテーション技術を活用する、いるだけの人間を呼ばない。

- ・「会議効率化トライアル」により、時間短縮、質の向上、会議以外の業務も生産性向上

会議にかかる総コストを算出して全員が把握する。共有ドライブなどITツールを活用して会議に関連するタスクは会議時間内に行なう。

- ・「在宅勤務トライアル」により、業務に集中でき生産性が向上、通勤による心身的、時間的負担も軽減

テレビ会議システム等のITツールの活用、在宅勤務のルールの明確化など工夫を重ねることで不安や障壁をクリア。

- ・「退社時間計画トライアル」により、業務時間・残業時間の削減、生産性向上、早く帰りやすい雰囲気醸成、家族との時間や自己啓発のための時間を確保

退社時間を計画してスケジューラーに入力・共有する。個人の予定に配慮した業務依頼を行い、上司は部下の予定を確認してサポートする。

また、モデレーターから「働き方改革は福利厚生ではなく経営戦略であるという考え方で、リスクを恐れずに取り組むべきである。」、「働き方改革は、職位等を問わず組織全員が同じ方

向を向いて、全員で取り組むべきである。」「成長機会や職場でのコミュニケーションの時間など働き方改革で失われるものもあるが、得られた時間的、精神的余裕等により別のインプットが得られるため、仕事力は高まる。」とコメントがあった。

3.3 国、地方自治体の働き方改革の取組

国、地方自治体の働き方改革の取組事例調査、文献調査を行い、データベースを作成した。(第3章付録を参照) その中でも特に多い取組事例について言及する。

【図表 2-5】 国・地方自治体の働き方改革取組状況

取組内容	取組団体
時差出勤制度、フレックスタイム制、セレクトタイム制、朝型・遅型勤務等の導入	静岡県、甲府市、弘前市等
「働き方改革」推進チーム・本部・専門課等の設置	長野県、川崎市、神戸市等
「働き方改革」推進案・プラン・プログラム等の策定	川崎市、神戸市、堺市等
無線 LAN、タブレット端末等の ICT の活用による、ペーパーレス化、サテライトオフィス、在宅勤務等の導入	中央省庁、佐賀県、栃木市等
職員提案制度のリニューアル、業務改善発表会・表彰制度等の導入	茨城県、鳥取県、長野市等
規定時刻での完全退庁、規定時刻以降の残業禁止等	笠間市、熊本市、豊島区

(資料：中野市政策研究所)

調査の結果、時差出勤制度、フレックスタイム制、セレクトタイム制、朝型・遅型勤務等の時間的裁量を与える制度を導入した団体が非常に多いことが分かった。次いで「働き方改革」推進チーム等の設置、「働き方改革」推進案等の策定をする団体が多く、働き方改革への足がかりにする意図があると考えられる。

その他、中央省庁等をはじめとして ICT を積極的に導入、活用している団体や、職員提案制度のリニューアル、業務改善の発表会・表彰制度等の導入により職員の意識改革を促しつつ業務改善を行う団体、時間外勤務時間の削減に向けて規定時刻での完全退庁、規定時刻以降の残業禁止等の労働時間に制約を設ける団体も多いことが分かった。

取組団体は多くはないものの、「10 月異動」、「公共的副業の促進」など、各団体の特徴に合わせた、活かした取組も多く見られた。

ここで中野市について考えてみると、中野市ではプレスリリース等はしていないものの、「NO！残業 DAY」、「YouQ！フライデー」、午後 6 時半自動消灯、無線 LAN、タブレット端末導入などはすでに行われており、新庁舎への移転を機会として自然と働き方改革の取組がなされていると考えられる。

4 市役所の働き方の現状把握

4.1 市職員アンケート調査の結果と考察

① 趣旨

市職員の働き方の現状と意識について把握するため、庁内イントラネット（Web21 グループウェア）が閲覧可能な職員を対象としてアンケート調査を実施した。

② 方法

2017年（平成29年）10月13日（金）から10月23日（月）までの間、Web調査（ながの電子申請）により実施した。ただし、アンケート用紙による回答も可とした。

③ 結果

対象者数(人)	回答数(人)	回答率(%)
577	131	22.7

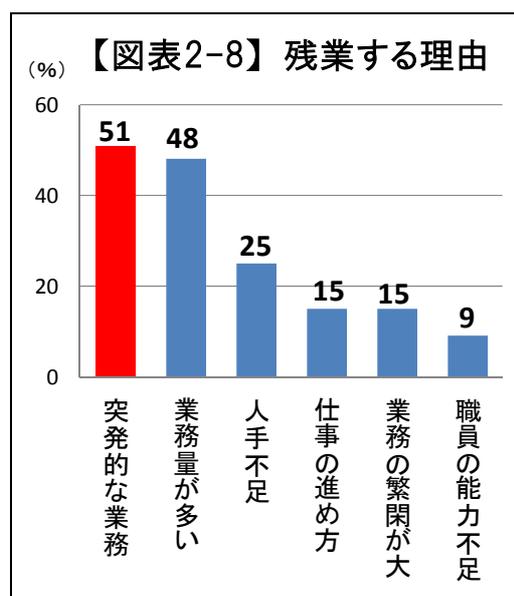
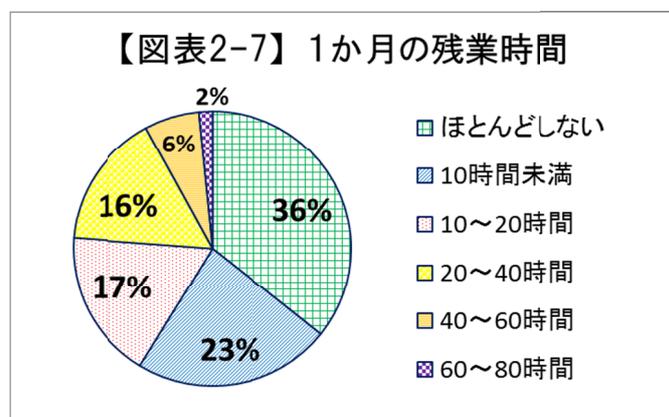
アンケート結果の主な内容については、以下に記すこととするが、詳細は第3章付録を参照していただきたい。

(1) 時間外勤務時間について

平均的な1か月の時間外勤務（残業）は、「ほとんどしない」の割合が最も高く、36%を占めている。

時間外勤務をする主な理由を聞いたところ、「突発的な業務があるから」が51%と最も多く、次いで「業務量が多いから」が48%、「人手不足だから」が25%と続いている。

時間外勤務をなくしたいと思うかを聞いたところ、「そう思う」「ややそう思う」が合わせて96%になり、ほとんどの職員が時間外勤務をなくしたいと思っていることがわかった。

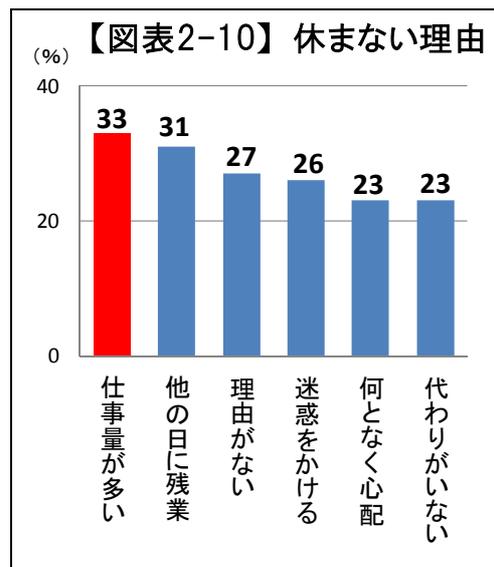
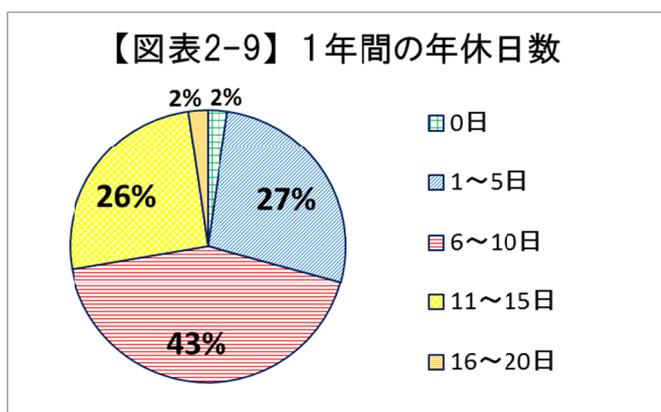


(2) 年休取得日数について

過去1年間の年休（年次有給休暇）の取得日数は、「6～10日」が最も多く、43%を占めている。

年休を取得しない（できない、しづらい）主な理由を聞いたところ、「仕事量が多く余裕がないから」が33%と最も多く、次いで「他の日に残業することになるから」が31%、「理由がないと取りづらいから」が27%と続いている。

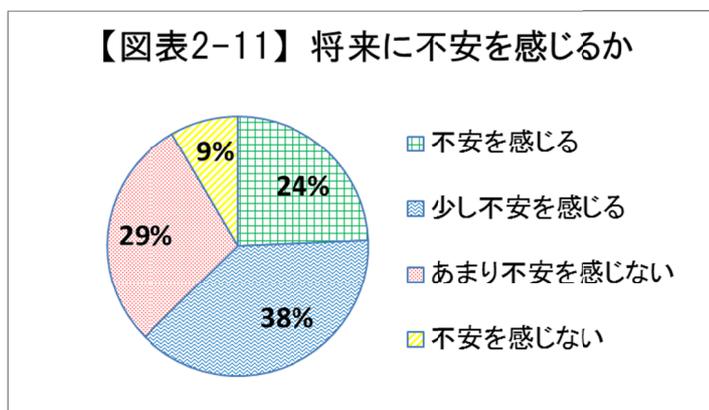
希望する年休取得日数を聞いたところ、「もっと取りたい」が53%、「今のままで満足している」が47%とほぼ拮抗している。



(3) ワークライフバランスについて

現在、仕事と生活の両立ができているかを聞いたところ、「そう思う」「ややそう思う」を合わせると、全体では77%になっている。

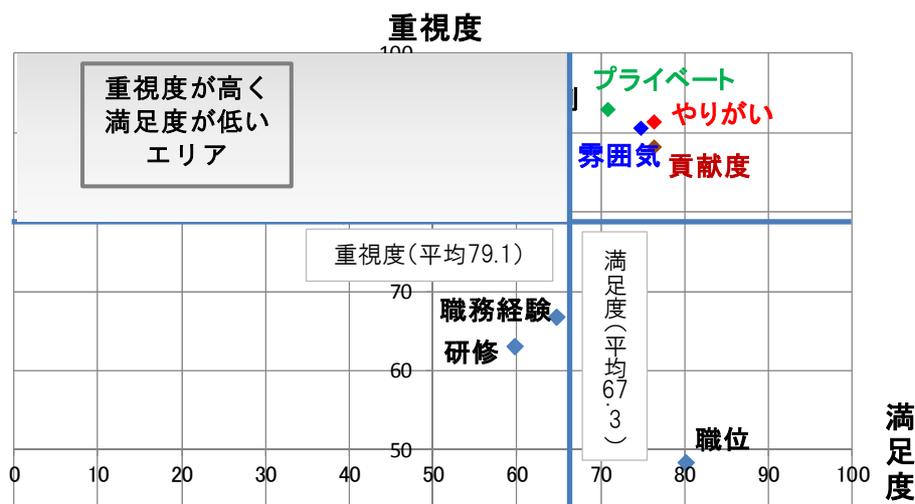
将来的に、仕事と生活の両立に不安を感じることを聞いたところ、「感じる」「少し感じる」を合わせると、全体では62%になっている。



(4) 仕事に対する満足度と重視度について

中野市役所における、仕事に対する9つの項目の満足度と重視度について、「給与」「職場のフォロー体制」を重視している職員が多いが、満足していない現状があり、「スキルアップのための研修」「人事異動による多様な職務経験」が満足度、重視度ともに低いことから、研修や人事制度のあり方を見直す必要があることがわかった。

【図表 2-12】 満足度と重視度の分布図



(5) アンケート結果に対する考察について

これらの結果から、時間外勤務の縮減と年休取得の促進を図るとともに、業務の効率化やライフステージに合わせた働き方を進めるとともに、職場のフォロー体制の確立や給与待遇の改善によって職員の満足度を高め、将来への不安も解消できるような施策を講じる必要があることがわかった。

また、時間外勤務の理由や年休が取れない理由を「業務量の多さ」や「人手不足」など外部的要因を挙げる職員が多く、「業務の効率化」や「スキルアップ」など内部的要因を挙げる職員が少ないことから、組織に「他責文化」が広がっていることが懸念される。このため、職員が「自責文化」に向かうような新たな研修や人事制度を導入し、自ら働き方を変える意識の変革を促進することが求められている。

4.2 時間外勤務状況及び年休取得状況調査の結果と考察

① 趣旨

中野市役所における、具体的な数値に基づく勤怠状況を把握するため、各課の時間外勤務状況及び年休取得状況調査を行った。

② 方法

庶務課へ個人情報に留意のもと情報提供を依頼し、直近1年間（2016年（平成28年）

12月～2017年（平成29年）11月）における各課の時間外勤務状況及び年休取得状況の集計データの分析、考察を行った。

③ 結果

(1) 時間外勤務状況について

調査期間における、全庁での時間外勤務時間の平均は、正職員一人あたり約55時間／年であり、一月あたりでは約4.6時間であった。一月あたりの全国平均は15時間程度（厚生労働省 毎月勤労統計調査）であるため、その3分の1程度である。また、職員アンケートの結果より、一月あたりの時間外勤務時間が、0～10時間と回答した割合は約55%、0～20時間では約75%であり、両結果には概ね相違がないと考えられる。

正職員一人あたりの年間時間外勤務時間を見てみると、課ごとに大きな差異があることが判明した。特に多い課は年間で約130～180時間（全庁平均は約55時間）であり、庶務課＜道路河川課＜危機管理課＜健康づくり課＜文化スポーツ振興課の順に多い。また、職員アンケートの結果より、一月あたりの時間外勤務時間が、40～80時間と回答した割合は約8%であった。このことから、一部の課、職員に負担が集中している可能性があるということが判明した。

庶務課、道路河川課、危機管理課、文化スポーツ振興課に着目すると、一年を通して時間外勤務時間の多い月が多い。また、職員アンケートの結果より、回答者の約50%が時間外勤務をする理由に「業務量が多い」と回答していた。このことから、上記の課では人員不足や業務効率が悪いといったことが考えられ、人員配置の見直しや労働環境及び業務の改善、職員のスキルアップ等の必要があると考えられる。

課ごとに、各月の時間外勤務時間を見てみると、一年の中でも特定の月に時間外勤務が集中している課があり、特に道路河川課、健康づくり課、税務課が顕著である。このような原因としては、季節的な業務がある（除雪、申告相談、イベント等）、突発的な業務がある（災害対応等）といったことが考えられる。また、職員アンケートの結果より、回答者の約50%が時間外勤務をする理由に「突発的な業務がある」と回答していた。このことから、上記の課では応援態勢を整えるといった労働環境及び業務の改善の必要があると考えられる。

(2) 年休取得状況について

調査期間における、全庁での年休取得日数の平均は、正職員一人あたり9.2日／年であり、年間支給日数を20日として、取得率は約46%であった。日本の有給休暇取得率は約49%（厚生労働省 平成29年就労条件総合調査の概況）であり、全庁としては概ね平均的な取得率である。また、職員アンケートの結果より、過去一年間の年休取得日数が6～10日と回答した割合は約43%、6～15日では約70%であり、両結果に概ね相違ないことが確認された。他方で、年休を「もっと取りたい」と回答した割合は約53%であり、さらなる年休取得への需要は高いと考えられる。

正職員一人あたりの年間年休取得日数を見てみると、部署ごとに大きな差異があるこ

とが判明した。特に少ない部署は年間で約1～6日（取得率30%以下）であり、庶務課＞会計課＞文化スポーツ振興課＞博物館＞危機管理課＞図書館＞高野辰之記念館の順に少ない。また、職員アンケートの結果より、過去一年間の年休取得日数が0～5日と回答した割合は約30%であった。このことから、一部の部署、職員は年休を取得しづらい環境におかれている可能性があるということが判明した。

会計課、博物館、危機管理課、図書館、高野辰之記念館に着目すると、いずれも所属人数や正職員数の少ない部署である。また、職員アンケートの結果より、年休を取得しない（できない、しづらい）理由について、「仕事量が多く余裕がない」及び「他の日に残業することになる」と回答した割合はそれぞれ約30%、「代わり的人がいらない」と回答した割合は約20%であった。加えて、職場の雰囲気及び意識に関わる内容の「理由がないと取りづらい」及び「職場に迷惑をかける」と回答した割合はそれぞれ約25%であった。このことから、上記の部署では人員不足やフォロー体制が悪い、休暇が取りづらい雰囲気であるといったことが考えられ、より現実的な兼務にするなどの業務改善や労働環境改善、意識改革等の必要があると考えられる。

中でも庶務課、危機管理課、文化スポーツ振興課については、年休取得率が低いうえに、時間外勤務時間も多いため。このことから、特に上記の課、職員に負担が集中している可能性が高く、メンタルヘルスの観点からも何らかの改善策を優先的に講じた方が良いと考えられる。

4.3 若手職員ワークショップの結果と考察

① 趣旨

中野市役所における、若手職員から見た働き方の現状及び意識を把握するため、また、働き方について考える機会を提供することで、互いに新しい気づきを得るとともに今後の活動への足掛かりとするため、若手職員を対象に「働きやすい職場をつくるワールドカフェ」を行った。

② 方法

若手職員を対象に掲示板広告及び声掛けにより参加希望者を募集した。若手職員13名及び研究所関係者5名の計18名により、15分×4ラウンドのワールドカフェを行い、参加者に随時気になった内容を模造紙へ記入してもらった。また、最後に個人の振り返りを行い、一番心に残った言葉やフレーズをそれぞれの用紙に書き出してもらった。

③ 結果

ワールドカフェの詳細は、第3章付録を参照のこと。

(1) 若手職員から見た市役所の働き方の現状

以下に得られた結果を示す。

- ・課ごとに業務量、残業量、人力的余裕に大きな差異がある。

- ・課ごとに働きやすさに大きな差異がある（仕事のしやすさ、休暇の取りやすさ、やりがい、職場の雰囲気、人間関係、協力・フォロー体制、上司・先輩の姿勢や意識）。
- ・人事異動が多く、早い（1～2年）ことで、現場は疲弊し、業務も改善するまでに至れない。一方で、長すぎても中だるみし、職員のキャリア形成につながらない。
- ・窓口など汎用性の高い業務の共有化ができていない。
- ・重要なポジションまで年功序列というのはよくない。
- ・専門知識がないのに、根拠なしに否定されることがある。
- ・無駄が多い。

以上のような結果が得られ、職員アンケート並びに時間外勤務状況及び年休取得状況調査の結果を支持するものであった。

(2) 若手職員の働き方に対する意識

若手職員は上司に、働きやすい職場環境を作ること、対話の姿勢があること、直属の先輩を設置して互いに高め合うこと、適切な引継ぎと業務分担及び人事評価、適切な時期及び適材適所な人事異動、適切な教育研修システムを期待していることが判明した。また、働くうえで人間関係はとても大切であるとする若手職員が非常に多いということが分かった。

一方で、若手職員は周囲にこうして欲しいという意見が多く、働きやすい職場づくりは自らも行うべきものだという意識が少ないことが判明した。ただ、改善しようにもその時間がないという意見もあった。

4.4 理事者・管理職・監督職インタビュー調査の結果と考察

① 趣旨

中野市役所における、企業でいうところの経営者側（理事者・管理職・人事担当者）から見た市役所の働き方の現状及び意識を把握するため、インタビュー調査を行った。

② 方法

中野市役所における経営者側の中でも、理事者として市長、副市長、教育長、部長級として総務部長、女性管理職かつ教育委員会代表として学校教育課長、監督職かつ人事担当者として職員係長を調査対象にインタビューを行った。

③ 結果

インタビューの詳細は、第3章付録を参照のこと。

(1) ワークライフバランスについて

多くの方が、概ねワークライフバランスとは文字通り「ワーク」と「ライフ」のバランスだという共通認識を持っている。また、「ライフ」について、ただ単に仕事以外の時

間というだけでなく、余暇・余裕を持つことにより精神的健康も保つことができ、「ワーク」もうまくいくと考え、できるだけ休暇を取ってほしいと考えている方がほとんどである。市役所の働き方の現状について、比較的本庁は仕事に追われている傾向がみられ、長時間勤務の存在も認識しているとのことであった。

(2) 職員の仕事ぶりや働き方について

以下に得られた結果を示す。

- ・働きアリの法則の通りになっている現状がある。
- ・横の連携ができていない。
- ・身だしなみなど市民の代表という意識が欠けている人や、あいさつなど姿勢に問題のある人もいると感じる。
- ・便利になったことで、時間と労力を注ぐ場所を間違えていたり、頭の整理も上手くはなくなってきている。
- ・個人個人の能力や働き方、一つひとつの業務の良し悪しは、直属の担当にならないとわからない。
- ・その人それぞれの給料に見合った仕事をすべきだが、この意識がない。
- ・業務量や人員配置について要望するばかりで、自ら業務改善や意識改革をする姿勢が見られず、毎年同じ仕事しかしていない。

以上のような結果が得られ、職員自ら業務改善及び職場環境改善、意識改革をしていくという意識の欠如を問題視していた。

(3) 職員に求める、働き方、仕事の進め方、意識

以下に得られた結果を示す。

- ・それぞれの現場で、職員自ら業務改善及び職場環境改善、意識改革をし、新しい働き方をそれぞれの現場において考えてほしい。
- ・職務遂行能力を上げることで時間的、精神的余裕をもち、好循環につなげてほしい。
- ・時間外勤務を計算に入れた働き方はやめ、目標と終了時間を決めて仕事をしてほしい。
(スマートに働いてほしい。)
- ・メンタルヘルスを保ち、いい仕事をするためにも、休むときはきちんと休んで、家族と過ごす等の時間を大切にしてほしい。
- ・コミュニケーションと報連相により互いに協力して、メンタルヘルスを保ち、効率的に仕事をしてほしい。
- ・中堅以上の職員は、若手と比べてそれなりの給料なのだから、業務改善や企画立案など給料に見合った仕事をすべき。

【市長からのメッセージ】

市役所として、新しい働き方をそれぞれの現場において考えてみてほしい。それは現場でしかわからないから。いち早く役所が挑戦することで、地域も変わるかもしれない。地域の賛同を得ながら、役所が地域の先進事例となるように行動すべき。全国、官民関わらず事例が出てきているので、賛同は得られると思う。他でどんどん先進事例が出てきている。一番遅いのは、これからの時代は恥である。

以上のような結果が得られ、それぞれの現場で職員自ら業務改善及び職場環境改善、意識改革を行うことを期待していた。給料に見合った仕事をすべきといった声が多く、現状の業務を捌くだけでなく、職務遂行能力の向上や業務改善など、もう一步踏み込んだ活躍を期待していた。また、長時間勤務は減らし、休暇は積極的に取得することでメンタルヘルスを保ち、仕事に精を出してほしいと考える方が多かった。

5 働き方の現状から見える課題・要因分析

4.1～4.4の結果から見える課題及び要因分析を以下に示す。

課題①

正職員一人あたりの年間時間外勤務時間に課ごとで大きな差異があること、職員アンケートでサービス残業等を含む一月あたりの時間外勤務時間が40～80時間と回答した割合が約8%であること、若手職員ワークショップでいくつかの課は特に残業が多いという意見が散見されたことから、「一部の課、職員に業務負担が集中している」可能性がある。

短期的な視点では、心身両面の理由から療休・休職・退職者が増加する、忙殺されて業務改善に着手できない、業務にミスが生じるといった問題が考えられる。長期的な視点では、超高齢化社会の到来とともに、職員数は減少、働き方に制約のある職員は増加、市民ニーズはより複雑化する見込みである。それにより、一部の課、職員へ業務負担がさらに集中する、働き方に制約のある職員は退職せざるを得なくなる、市民ニーズに答えられなくなるといったことが考えられる。

要因分析①

最初に、真に必要な「業務の量」と「業務の質」に対して、「適当な人材（人員構成）」が「適当な人数」配置されていれば、「一部の課、職員に業務負担が集中している」という事態は起こり得ない、ということを念頭に置いておきたい。

まず、原因として「人員の配置状況が最適でない」ことが考えられる。なぜならば、今現在の業務に対して人員の配置状況が最適であれば、年間時間外勤務時間に課ごとでここまで大きな差異は生じないはずだからである。また、時間外勤務状況調査を行うにあたり庶務課に集計データの提供要請を行ったが、課ごとの年間時間外勤務状況を把握しておらず、人員配置において考慮すべき勤怠状況の管理が不十分であったことも、上記の見解を

支持する。(今後は、時間外勤務状況の把握をはじめとして適切な勤怠管理を行い、人員配置の参考資料として活用することを期待する。)

ただし、これはあくまで課ごとで業務負担の平準化ができていない原因であり、「時間外勤務が存在する」「業務量が多い」「人手不足」といった根本的な課題の原因ではない。なぜならば、複雑化していく今現在の業務を、年々減少する職員で分担すれば、業務量や時間外勤務が増加するのは必然だからである。

ではなぜ「人員の配置状況が最適でない」のか。その原因としては、各課で真に必要な「業務の量」と「業務の質」が精査されていないこと、そして正確な情報が理事者・管理職・人事担当者(以下「経営者側」という)へ正しく伝達・把握されていないことが考えられる。というのも、「人員配置」とは人材の持つパフォーマンスやポテンシャル、業務適性、経験などの人材特性を十分に考慮した上で、キャリア形成や人材育成など将来的な視点を踏まえて行う、戦略的人事異動を指す人材マネジメント用語であるが、これを現場の正確な業務の量と質の情報なしに最適に行うのは困難だからである。また、4.3~4.4の結果より、職員は自ら業務改善や職場環境改善を行う意識が少なく上司に委ねていること、経営者側はそれぞれの現場で職員自ら業務改善や職場環境改善を行うことを期待していたことも、上記の見解を支持する。

課題②

課ごとの各月の時間外勤務状況調査結果から、「一部の課において、特定の期間に業務負担が集中している」可能性がある。

短期的、長期的な視点では、課題①と同様の問題が発生すると考えられる。

要因分析②

この原因としては、「突発的な業務」や「季節的な業務」があるといったことが考えられる。「突発的な業務」については、職員アンケートで残業をする理由に「突発的な業務がある」と回答した割合が51%であることから推察される。また、実際に8月の災害発生時と10月の衆議院議員選挙時に関係部署の時間外勤務時間が多くなっていることも、この見解を支持する。

「季節的な業務」については、除雪、申告相談、各種イベント等がある月に関係部署の時間外勤務時間が多くなっていることから推察される。また、「突発的な業務」とは異なり、職員アンケートで「業務の繁閑が大きい」と回答した割合が15%(7人に1人)であることも、一部の課において特定の期間に業務負担が集中している、ということを表していると考えられる。

課題③

正職員一人あたりの年間年休取得日数に部署ごとで大きな差異があること、職員アンケートで過去一年間の年休取得日数が0~5日と回答した割合が約30%であること、若手職員ワークショップで休暇が取りやすい部署と取りづらい部署があるという意見が散見されたことから、「一部の部署、職員は、年休を取得しづらい環境におかれている」可能性がある。

る。

短期的、長期的な視点では、課題①と同様の問題が発生すると考えられる。

要因分析③

この原因の一つとしては、ある部署において職員の頭数が少ない、フォロー体制が悪い、もしくは休暇が取りづらい雰囲気である、ということが考えられる。これは年休取得日数の少ない部署の大半は所属人数や正職員数の少ない部署であること、職員アンケートで「職場のフォロー体制に満足していない」と回答した割合が37%であること、また、年休を取得しない（できない、しづらい）理由について、「仕事量が多く余裕がない」及び「他の日に残業することになる」と回答した割合はそれぞれ約30%、「代わりの人がいない」と回答した割合は約20%、職場の雰囲気及び意識に関わる内容の「理由がないと取りづらい」及び「職場に迷惑をかける」と回答した割合はそれぞれ約25%であったことから推察される。

一方、ある程度の頭数があるにもかかわらず年休取得日数の少ない部署については、「業務量が多い」「人員不足」（もしくは業務改善ができていない、フォロー体制が悪い）が原因だと考えられる。なぜならば、前述の部署は時間外勤務時間も多傾向にあり、単純に業務負担が集中していると推察されるからである。また、職員アンケートで「仕事と生活の両立ができていない・ややできていない」と回答した割合が23%であることも、上記の見解を支持する。

課題④

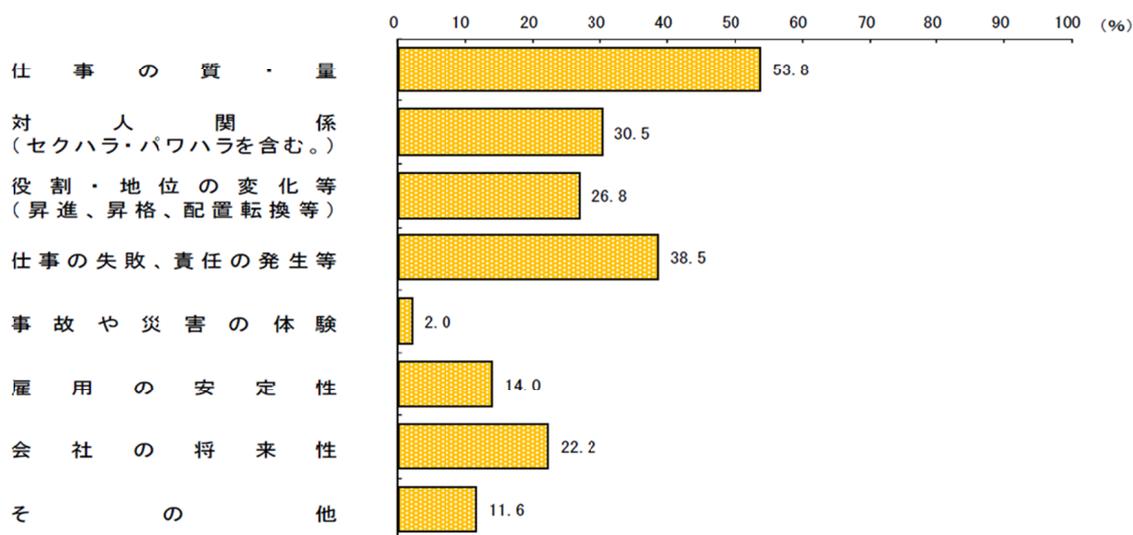
職員アンケートで「現在、仕事と生活の両立ができていない・ややできていない」と回答した割合が23%であること、若手職員ワークショップで一部の部署では肉体的かつ精神的な負担が大きいという意見があったこと、事実としてメンタルヘルスの不調を原因として業務に支障をきたす、休職する等の職員がいることから、「メンタルヘルスに不調をきたすリスクが存在する」。

長期的な視点では、超高齢化社会の到来とともに、職員数は減少、働き方に制約のある職員は増加、市民ニーズはより複雑化する見込みである。それにより、職員がメンタルヘルスに不調をきたすリスクが増大し、心身両面の理由から療休・休職・退職者が増加し、市民ニーズに応えられなくなるといったことが考えられる。

要因分析④

この原因としては、厚生労働省の2016年（平成28年）労働安全衛生調査（実態調査）の結果から、第一に「仕事の質・量」、第二に「仕事の失敗、責任の発生等」、第三に「対人関係（セクハラ・パワハラを含む）」であると考えられる。また、「一部の課、職員に業務負担が集中している」可能性があること、失敗や責任を深く追及される職業柄であること、若手職員ワークショップで「働くうえで人間関係は重要である」と考える職員が非常に多かったことも、この見解を支持する。

【図表 2-13】 強いストレスとなっていると感じている事柄(主なもの3つ以内) (平成 28 年)
(強いストレスとなっていると感じる事柄がある労働者=100%)



(厚生労働省 2016 年 (平成 28 年) 労働安全衛生調査(実態調査))

課題⑤

若手職員ワークショップの結果より、職員は上司に働きやすい職場環境を作ること、適切な業務分担、人事評価、教育研修を行うこと、適切な時期及び適材適所な人事異動を行うことを期待している。理事者・管理職・監督職インタビュー調査の結果より、経営者側は、それぞれの現場で職員自ら業務改善及び職場環境改善、意識改革を行い、職務遂行能力の向上を期待している。以上のことから、「業務、人材、職場について、職員が経営者側に求めるものと、経営者側が職員に求めるものにギャップがあり、ちぐはぐであり、他人任せである。」という課題がある。

短期的な視点では、互いに納得が得られずモチベーションが低下する、それに伴い自主性や生産性が低下する、労使間や上司部下間の関係が悪化するといった問題が考えられる。

長期的な視点では、効果的な働き方に関する取組ができず、良い業務、人材、職場づくりに支障をきたすといったことが考えられる。

要因分析⑤

この原因としては、教育研修や職場環境改善等については、経営者側は職員のニーズを捉えきれていない、職員は受け身になりがちで経営者側にニーズや意思表示が足りないということが考えられる。

人事異動や職場環境改善等については、経営者側の意図や思いが現場の末端まで伝わっていないということが考えられ、これがすれ違いの要因になっていると推察される。

業務及び職場環境改善については、職員が自らも行うべきものだという意識が少ないということが考えられる。

6 課題解決のための施策提案

これまで論じてきた市役所の働き方について、職員のモチベーションを維持し、生産性を向上させるために、どのような課題解決策があるかを検討したい。検討にあたっては、国や他の自治体の先進事例を参考にしながら、市役所の働き方を変え新しいことにチャレンジする職員が育つことを狙って、数ある施策の中から3つの施策を抽出し提案したい。

6.1 「メンター制度」～対話型コミュニケーション醸成による人材育成

市役所の働き方の現状から見える課題の中で、上司部下間のコミュニケーションギャップとも呼べる意識のズレ、ちぐはぐな関係性が浮かび上がってきた。これを解決するための施策として、「メンター制度」の導入を提案したい。メンターと言うのは、助言者と言う意味である。具体的に言うと、先輩職員が後輩に対し、公私を隔てず対話による指導や助言を行う制度である。例えば、入庁2～3年の若手職員を入庁10年前後の中堅職員がサポートすることにより、悩み事を相談するなどメンタルヘルスの改善につながり、職員双方のスキルアップ等の人材育成を図られることが期待される。この対話型の人材育成が普及することによって、職員間の意思疎通が図られ、相互の学び、気づき、共感により、目的意識を共有した人材、組織づくりにつながるのではないかと。

6.2 「サテライトオフィス」～柔軟な働き方による事務効率化と意識改革

次の課題として挙げられるのが、人口減少に伴う職員数の減少や市民ニーズに複雑化が見込まれる中、柔軟な働き方を可能にすることにより、事務の効率化を図る必要がある。これらを解決する手段として、「サテライトオフィス」の設置を提案したい。「サテライトオフィス」とは、自宅が近いところで勤務するなど時間や場所を有効に使う働き方である「テレワーク」の一形態である。例えば、本庁職員が支所で働けるようにすることで、限られた時間で業務を完了させるなど職員の意識改革につながることを期待できる。この柔軟な働き方は、あくまでも選択制であり、出張時の隙間時間を使って勤務する場合やある業務に集中して勤務したいとき、都合により自宅に近い職場で勤務したいときなどに利用できるものであることが望ましい。

6.3 「一週間連続休暇」～非日常体験でリフレッシュと創造的発想の獲得

最後に、事務の効率化と併せて職員が自ら業務改善や職場環境改善を行う意識を持つことが必要になってくる。しかし、業務に忙殺され休暇も取れず、時間外勤務も多い職員がいる中、メンタルヘルスに不調をきたすリスクが増大することが懸念される。このような状況を解決するために、「一週間連続休暇」の取得を提案したい。狙いとしては、もちろん十分なリフレッシュをすることがあるが、特に旅行や自己啓発などの非日常体験をすることにより、日常では生み出しにくい創造的な発想力を獲得する効果が期待される。「一週間連続休暇」は原則職員全員の取得をめざし、年度当初に計画をたて、組織ぐるみで取り組

むことが望ましい。人口減少社会といった時代の変化や市民ニーズの多様化に対応するためにも、自ら新しいことにチャレンジする職員の資質を開発するためにも有効な施策であると考えられる。

6.4 人生 100 年時代の職員像～地域の新しい働き方を進める「人財」へ

これまで提案した施策はあくまでも新しい働き方を進め、より柔軟で活性化した人材、組織をつくるための手段である。人材育成には、「多様性」、「自己啓発」、「能力開発」の3つの視点が重要である。市職員は、さらに「公益的副業」に取り組むことが必要ではないかと考える。「公益的副業」は、先述した奈良県生駒市でも推進されており、中野市においても「農ある暮らし」や地域活動、ボランティア活動に積極的に参加することにより、市民ニーズに応え、成果を上げる職員の成長へとつながるのではないかと考える。今後、超長寿社会を迎えマルチステージな生き方が必要になり、「農ある暮らし」を実践する職員が、地域づくりに貢献し、地域への愛着を持ちながら、地域の新しい働き方を進める「人財」となることを人生 100 年時代の職員像として思い描いている。

【図表 2-14】 人生 100 年時代の職員像

「農ある暮らし」で地域づくりへの貢献と地域愛の醸成

人材育成の基本的視点



(資料：中野市政策研究所)

第3章 付録—参考資料—

1 人生100年時代の働き方「信州中野モデル」

1.1 JAインタビュー調査

1.1.1 農協の事業について

部門は全部で6つあり、内容は多岐にわたる。具体的には金融、共済事業、購買事業、指導事業、販売事業、利用事業の6部門である。職員数は、正規非正規合わせて320人ほどである。事業が多岐にわたるために労務管理は非常に難しい。季節の繁閑でシフトにメリハリをつけている。例えば、果物は夏場にシフト詰めて、冬場は緩くなる。キノコは冬に忙しくなっていく。このように季節ごとに、作物ごとに繁閑が異なるため、職場ごとに全く異なる働き方になる。

営業推進（組合員農家に共済を勧める仕事など）は、農家が夜しか家にいないため、勤務時間が遅くなる傾向がある。管理系は、土日が休みになる。販売は、土日が忙しくなる。

このように、中野市農協では携わる仕事ごとに働き方は大きく異なる。

1.1.2 仕事をしてきて印象に残っているエピソード

先輩職員や農家と築いてきた関係のなかで印象に残っていることがある。

専門の学校を出てきても、現場では役に立たないことが多い。いかに先輩や農家の技術を盗んで自分のものにし、農家に還元していくかを考えて仕事をしてきた。

「農家と農協で一緒になって生産振興を図る」ことが一番大事であると考えている。生産振興とは、ある品種をプロジェクトを使って一気に生産量を増やしていくというものである。最近の例では、シャインマスカットがある。こういった成功例が印象に残っている。

成功例があると若い技術員は、「もう一回！」とモチベーションを上げることができる。そういった意味でも成功体験は必要である。

1.1.3 失敗例で印象に残っていること

長沢白鳳という桃を生産振興したが失敗だった。収穫期の見定めが難しく、扱い辛い品種であり農家から厳しい声が上がった。中野市で桃の生産量が減っていた時期であったため生産振興を図ったが失敗であった。生産振興を成功させるためには組合員を巻き込んでやるということが大事であると痛感した。

1.1.4 職場で心がけていること

苦しい時ほど明るい顔で言動する。上司が暗い顔していると職場が暗くなるため意識的に明るく振る舞うように心がけている。

特に、若い職員にはよく声をかける。若い職員が働きやすい職場を心掛けている。いかに辞めないでいてもらうかというところに気を遣っている。

農協は一度技術員になっただけでずっと技術員という職場である。仕事が好きな人間にとってはこんないい職場はない。もし嫌いな仕事についても仕事を好きになるように心がけるしかない。この気持ちがあるかないかで「辞めるか辞めないか」が変わってくると思う。

1.1.5 農協の課題について

平成 28 年 4 月 1 日から新農協法が施行され、中央会監査から会計監査人監査になる。それに対応できる内部統制、経営計画と事業活動が課題である。

更に、改正農協法施行から 5 年間、正准の実態が自己改革の実施状況等調査を行ったうえ、准組合員規制が検討される。今中野市農協は 8,000 名強の組合員がいるが、半分が准組合員である。信用・共済は大きな影響を受けるかもしれない。俗に言われる金融共済農協は影響が大きいだらう。

1.1.6 農業経営について

後継者不足である。遊休荒廃地が増えている。シャインマスカットは景気よく見えるが、従事しているぶどう部会員は 500 人しかいない。中野市の全農家 3,000 軒あるうちの 500 軒と多くはない。きのこはさらに少ない 200 軒である。共に後継者不足である。

一軒農家の大型化しか解決策はないと考える。20~30 町歩の大型化、法人化は理想的であるが、果樹ではそのような大型化はできない。理想は 3~5 町歩の果樹でお年寄りに従業員で入ってもらおうというものである。

1.1.7 新規就農について

ぶどう農家では比較的あり、30 歳代で仕事を辞めて I ターン U ターンというケースが多い。多くてもせいぜい年間 10 人ほどである。学卒で就農するというケースはほとんど見られない。

きのこ農家は、後継者がいれば規模を大きくするケースが多いが、後継者がいなければ廃業する場合もある。

儲かる品目に後継者が入ってくる。「ぶどう、きのこをやるために就農する」といった様に、就農する人は農業で儲けるために就農する。中野市は、そのような若者がまだいるから農業が産業として成立しているが、10~20 年先の見通しは明るくない。

1.1.8 職員に大事にしてほしいこと

「組合員のために働く」「どうしたら組合員を支援できるのか」を考えてもらえればいい。そのために現場に出て、Face to face で話してほしい。課題は現場にあり、サービスも現場にある。農協はすべての事業で「組合員の所得向上」が使命である。

1.1.9 人材育成の研修について

OJT による人材育成が主になる。先輩や組合員、生産者から話を聞いた方が使える知識、技術が身につく。いい先輩がいる職場はいい職員が育つ。

また、「役職が人を作る」ということがある。実際にやってみないと適性の有無は、わから

ない部分がある。

1.1.10 組合員からの要望について

組合員からアンケートをとって、要望の内容は概ね「作物の単価を上げること。資材の価格を下げる。技術員の質を上げること。」の3つである。特に有能な技術員への要望は多い。組合員と信頼を築く方法は、多くの利益を組合員にもたらしことである。専門性の高い人間や引き出しの多い人間も信頼を築きやすい。

1.1.11 農協の働き方改革について

業務は多岐に渡るため、職員は、自分の業務に合わせた労働形態で働いている。作物の出荷に合わせた季節的な変形労働があったり、時差出勤している職場があったり、一週間単位で変形労働しているところがあったり、職場にあった制度を採用していかざるを得ない。

月2回のノー残業デーを実施している。それに合わせて、ノーアルコールデーも実施中である。設定日には、館内放送を流したり、会議を設定しないようにしたり意識している。

産休、育休に対する理解を深めていきたい。育休後の短縮勤務などは人材の確保に繋がることなので、職員の認識を深め、力を入れて取り組みたいと思っている。働きやすい職場が大前提であり、長時間労働を削減することが求められていると認識している。

1.1.12 繁忙期の人手不足への対応について

農家ではまず、親戚などの縁者であり、それで足りなければシルバー人材センターに依頼する。それでも足りなければ、人材派遣センターという順番になる。繁忙期はどこの農家も人手を必要としている。そのほかには“ゆい”というものがあり、ぶどうなどで山ノ内町との標高差を利用して“ゆい”のグループが活動することがある。

農家の現場も農協の現場も人材不足である。農協で働く人間は、農家の出身のほうが適している場合がある。農家の苦勞を生活環境の中で体験し理解していて、農家の悩みを共有しやすいという強みがある。

1.2 「農ある暮らし」を考えるワークショップ

件名	農ある暮らしを考えるワークショップ
日時	2018年（平成30年）1月18日（木）18:00～19:30
会場	中野市中央公民館3階 講堂
出席者	J A中野市職員8人（男6人、女2人） 長野県職員2人（男1人、女1人） 地域おこし協力隊員1人（女1人） 市職員7人（男5人、女2人） 研究所5人（柴本課長、有賀補佐、小林、望月、木村） 計23人

○農業に関係する団体職員等を対象に「農ある暮らしを考えるワークショップ」を開催し、中野市の農業の魅力や未来について対話による意見交換を行った。



「農ある暮らし」をテーマに異業種ワークショップ

○効果と改善事項

- ・農業に関係する職場に勤務しているＪＡ職員、県職員、市職員が集まり、「農ある暮らし」をテーマに、中野市の農業について考え、対話を通して交流する機会を設けることができた。
- ・「いろんな職種の話が聞けてよかった」「農作物は我が家のコミュニケーションツール」「働きながら農業に従事出来たら退職後に向けて勉強になる」など農業に対して好意的で前向きな意見を聞くことができた。
- ・「仕事との両立が難しい」「農業も課題がある」「他にやりたいことがある」など容易に農業に従事するためには障壁があることがわかった。

○各テーブルで出た主な意見

【農業のプラスイメージ（メリット）】

- ・自分に裁量がある。
- ・中野は自然の中で風を感じる。
- ・果樹は高いから頑張れば夢がある。
- ・収穫の喜び。
- ・農業人口が多い。
- ・楽しい。楽しそうに見える。都会の人から見るとぜいたく。
- ・安定生産（えのき）は強み。夏季の天候不良で野菜価格が高騰しているがえのきは安定している。
- ・野菜、果物は作ったり、もらったりするので、買わない。

- ・研修で未来の楽しみが大きい。
- ・みかんを除けば何でもある。
- ・職住近接を望む若い人からの要望が多い。
- ・中野市の農家が元気。ほどよい田舎。農業景観。何でも作れる環境。大変だけどやりがいがある。品目（品質）がしっかりしている。兼業の場合、気分転換になる。
- ・赤い果物と白い雪のコントラストが魅力⇒移住。女性を引き込む（主婦、広報）⇒農業⇒料理⇒…。
- ・マスニ農園の婚活イベントは楽しい。
- ・干し柿、ぶどう、さくらんぼ、やりがいある職場。
- ・きのこは冷凍保存ができおいしい。
- ・魅力は、品質の高いりんご、プロフェッショナル、シャクヤク、ブドウおいしい、シャイン、きのこも。人の食を支え、自然を大事にしている。
- ・新規就農者は色んな経験ができる。
- ・楽しさ。やりがい。コミュニケーション。仕事への取り組む姿勢。
- ・農業でもうけるのは難しくない。
- ・自分でできる農業は楽しい。
- ・楽しむ農業ともうける農業がある。
- ・県外ではりんごはありがたがられる。
- ・スイーツ作ったり楽しめる。
- ・基幹産業で農業人口約2割はすごい。
- ・きのこは沸騰させちゃいけない。70℃で20分。
- ・中野市の農業は強みがはっきりしている。
- ・きのこおいしい。自然とふれあうのがいい。うまい果物。
- ・チョウゲンボウは畑でエサとる。
- ・若い人はやる人が多い。中野市の農業は稼げるので、夢がある。
- ・夏収穫して1月末まで冷蔵保存可。この技術がすごい。
- ・特に果樹畑に活気を感じる。
- ・平岡は若人が多い。同年代が多ければやりやすい。もうかる品目が多い。選定する。仲間づくり。
- ・多種多様な人材。退職後の農業の準備。軽い気持ちで始められる。

【農業のマイナスイメージ（デメリット）】

- ・兼業（土日農業）はきつい。
- ・身近すぎると農（都会）のありがたみ、良さに気付けない。
- ・ぶどうは大変。新規就農者をいかに増やすか。農機具の価格が高い。
- ・悪いイメージ。もうからない。休みない。⇒イメージアップを
- ・中途半端だと赤字になりかねない。
- ・農ある暮らしは楽しいけれど、専業は大変だと思う。



【農業を取り巻く課題】

- ・遊休荒廃地が増えている。4割がそう。
- ・素人が農業やっても稼げない。支援してくれるようになればいい。
- ・若い人が少ない地区はどうする？
- ・家で農業は少しだけ。(他は)手が回らないので貸している。
- ・兼業農家の方が大変だ。専業だと裁量がある。
- ・自分でやるのは初期投資がある。やるなら人の家でやる。
- ・ホームセンターに対し危機感がある。若い人はそっちに行くだろう。JAより詳しい商品説明など、JAも見直さないといけないところもある。
- ・高級農機具が登場してきている。そういうニーズもある。
- ・きのこの冬場の人数確保に派遣を使っている。
- ・季節労働。ぶどう8～11月がピーク。アルバイトを雇う。来る前は剪定。終わったら次へ行くって形で回っていく。

【農業活性化のために必要なこと】

- ・新規就農者が増えることが大事。
- ・新しく農業を始める人にはモデルケースがないと始めづらい。
- ・年寄りに会っていると果樹園などを野菜畑にしているケースが多い。野菜なら適度な運動になり管理も楽。
- ・地域のつながりが強い。寺でりんごをやっているが、檀家がやり方を教えてくれる。
- ・農業が身近。親、知人から教わったり、老後すぐ始められたり。敷居を低くし、小規模でもできるようにしたらよい。
- ・農機具が高い。みんなでシェアするシステムもある。みんなの圃場をやる。
- ・若い人に魅力発信。
- ・もうからないというイメージを払拭できれば。

- ・ローソンファームなど企業と手を組む。
- ・人手不足は、機械に頼るより外国の方。機械は採算が合うのか。
- ・もうかる農業「赤いりんご」。しっかりと品目を残していく。
- ・山のアクティビティも魅力なので、見せる！
- ・移住のためのイメージアップ。情報発信。
- ・人手不足には外国人労働力を。若人には農業の魅力を情報発信。
- ・格好いい姿を見せる。もうかる農業。現代化 IT。
- ・行ける時だけ行ける。
- ・みかんの木が日常。りんごは非日常。
- ・窓口は女性。キーパーソン。
- ・杉浦さんのおばあちゃんの引力がすごい。
- ・発想として女性を引き込む。広報誌。
- ・都市住民を中野市へ
- ・干し柿の新ブランド
- ・農業資材の供給
- ・婚活×農業体験
- ・もうかる農業を PR できれば若い人がくる！魅せる農業。恵まれた環境に気付く。自信を持とう。
- ・家庭菜園でもいいからやってみようと言掛け。
- ・お金は少しマイナスでも気持ちはプラスになるからいい。
- ・臨機応変。チームワークが大事。
- ・自然の豊かさは農業あってのこと。+稼げる農業
- ・魅せる農業。
- ・人の管理、継続させることがポイント。

○最後に個人の振り返りを行い、ワークショップで一番心に残った言葉、フレーズを参加者それぞれが A 4 用紙 1 枚に書き出した。

<本日のワークショップで印象に残った言葉、フレーズをお書きください>

- 農業は、苦勞の先に喜びがある。
- 農業は、体を動かし楽しんで続けることができる。
- 専業農家より兼業農家の方が大変である。
- 高齢者には、野菜などの作物の方が合っている。
- 農業は、楽しいし、未来がある。
- 農業は、人それぞれに合ったやり方でできる。
- 作り手も、買い手も楽しめるのが農業の良さ。
- 農業は、中野市の大事な産業である。
- もうける農業と楽しむ農業の両方がある。

- 農業で儲けるのは難しくない。
- 難しいのは、人の管理と事業を継続させること。
- どう新規就農者を呼び込むかが課題。
- 作物が育つというのは、本能的に喜ばしいことだと思う。
- 耕作放棄地が560haもある。
- 中野市から一歩外に出て中野市を見ると、また違った感覚や見方がある。
- 農業は中途半端にはできないのでは。
- 中野市の魅力を知って、自信を持って人に伝える。
- 「農」は身近すぎるとありがたみより大変さが見えてくる。
- 農業の魅力は、非日常だからこそ。
- 兼業では、中途半端になりかねない。
- 地域が古くから大切にしているものを守り抜くことで、人が集まるのではないか。一過性のイベントではダメ。
- きのこのおいしい食べ方は参考になった。
- 中野市の農業がすごいことがわかって、市民としてうれしかった。
- 若い人が農業に関わると勢いが出てくる。
- 果樹栽培は魅力があるので、伝える必要性がある。
- 稼げる農業など都会の人から見ると中野市はぜいたく。
- チョウゲンボウが普通に飛んでいる。
- 自家栽培の野菜は無料なので、収入は都市より少なくとも実質豊かに生きることができる。
(おすそわけ経済)
- 農業は、大変なことばかりではなく、楽しいこともあることがわかった。
- ローソンファームなど企業と提携して行うのも一つの手である。
- 儲かれば農業をやる。
- 働きながら農業をしているが、とても楽しくやっている。
- 果物は色や形がきれい。
- 儲かる品目の勉強会やネットワークが必要。
- 半農半X
- 中野市は、農業の研究に熱心な人がたくさんいる。

<アンケート結果> (回答者 22 人)

問1 ワークショップに参加してどうでしたか？

- 1 大変良かった … 15人 2 まあまあ良かった … 7人 3 どちらでもない … 0人
4 あまり良くなかった … 0人 5 良くなかった … 0人

問2 現在、農業をしていますか？

- 1 兼業農家 … 1人 2 家族が食べる程度の米や野菜などを作っている … 9人
3 農業はしていない … 12人

問3 今後、農業をしてみたい(続けたい)と思いませんか？

- 1 そう思う … **5人** 2 ややそう思う … **12人** 3 どちらでもない … **4人**
4 ややそう思わない… **1人** 5 そう思わない… **0人**

問4 問3でそう思った理由をお書きください。

【1 そう思う理由】

- 農業は楽しい。土づくりから食べるまでの成果が確認できるのがやりがい。
- りんごや梨、お米は食べ物であると同時に、我が家にとってはコミュニケーションツールの一つ。楽しみが広がっていくことがうれしい。
- 中野に住んで農業に関わって暮らしたいから。
- 退職しても稼ぎが欲しい。
- 中野市は儲かる品目が多い。

【2 ややそう思う理由】

- 自分で作ったものを食べる喜びはあると思う。
- 土地を荒らさない程度に続けます。
- 楽しそう。
- もうけたい、食べたい、面白そう。
- 農作物を育てる喜びを味わいたいから。
- 大変そうだが興味はある。
- やりがいがありそう。
- 実家の農業の方が儲かっている。
- 果樹栽培に魅力を感じたから。
- お金になる。
- 自分の家に畑があるので、セカンドライフの仕事として。

【3 どちらでもない理由】

- 兼業できないから。
- 課題もあると感じたため。
- 働いている中でなかなか難しいですが、小さな規模でできたらいいなと思いました。
- 現状仕事との両立が難しい。リタイヤ後については農業も選択肢の一つとしてありかもしれない。

【4 ややそう思わない理由】

- 他にやりたいことがある。

問5 その他ご意見、ご要望があればお書きください。

- 副職OKにして、働きながら農業に従事できたら退職後に向けて勉強にもなるし、中野市の農業活性化にもなると思いました。
- 楽しかったです。またやりましょう。
- いい時間を過ごせた。
- 何回か開催していこう。いろんな職種の人の話が聞けてよかった。
- 意図を持ったファシリテートが必要。
- 全員での話し合いの場もいただきたい。

2 「働き方改革」に関する調査研究

2.1 市職員アンケート調査

I アンケート調査の概要

1 調査目的

「働きやすいまち」実現のための働き方改革に関する調査研究をテーマに、働く人一人ひとりが働きやすい職場に向けた施策を研究するとともに、地域特性を生かした中野市だからできるワークスタイル（信州中野モデル）を提案するため、市職員の働き方の現状と意識について把握することを目的として、アンケート調査を実施した。

2 調査対象

全職員（臨時・嘱託職員を含む。ただし、グループウェアWeb21を閲覧可能な職員）

3 調査方法

Web調査による。（「ながの電子申請」の庁内アンケート機能により実施）
ただし、紙媒体による回答も可とした。

4 調査期間

2017年（平成29年）10月13日（金）～10月23日（月）

5 回答結果

対象者数(人)	回答数(人)	回答率(%)
577	131	22.7

回答率が22.7%と低調になった理由として、インターネット接続系の分離によるアンケート回答フォームへのアクセスに手間がかかること、衆議院議員総選挙や会計検査対応事務が重なったことなどが挙げられる。また、紙ベースでなく不慣れなWeb調査であったこ

とやアンケート項目が多岐にわたったことから業務多忙な職員から敬遠されたことも考えられ、今後のアンケート実施の際の課題を見出すことができた。

6 集計上の留意点

- ・割合(%)は、小数点第1位を四捨五入して整数で表記した。このため、合計が100%にならない場合がある。
- ・複数回答方式(マルチ回答)の設問では、割合は回答者総数に対する回答数の割合を示している。したがって、回答率の合計は100%「にはならない。同様に、回答数の合計は回答者総数とは一致しない。

II アンケート調査の結果

1 勤務時間と休暇取得について

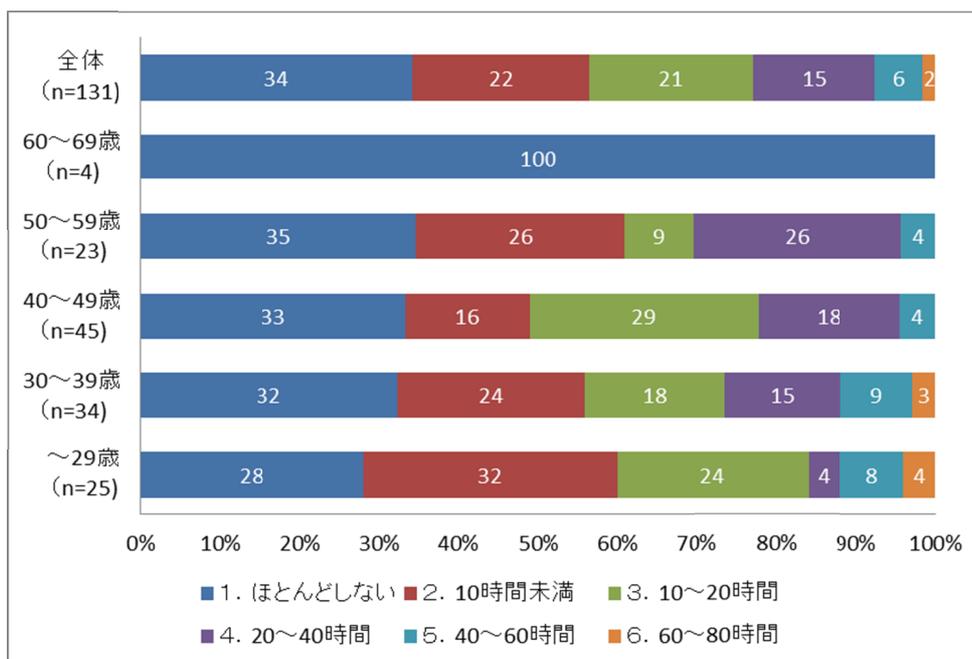
(1) あなたの平均的な1か月の時間外勤務時間はどのくらいですか。

全体では「ほとんどしない」の割合が最も高く、34%を占めている。

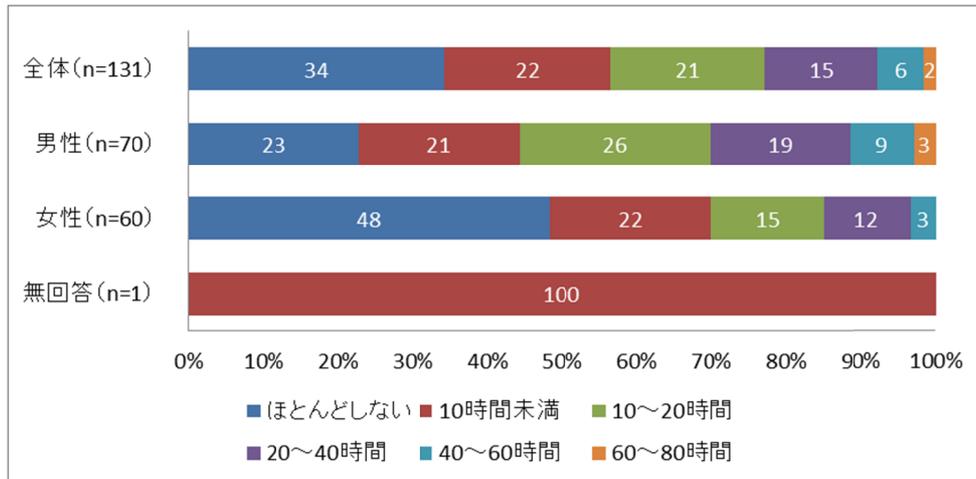
また、年代が上がるほど、時間外勤務をほとんどしない人の割合は高くなり、40時間を越える時間外勤務については、20～30歳代の若い職員に比較的多い傾向がある。

男性は女性よりも時間外勤務をしている割合が高く、一般職は、管理職よりも時間外勤務をしている割合が高い。

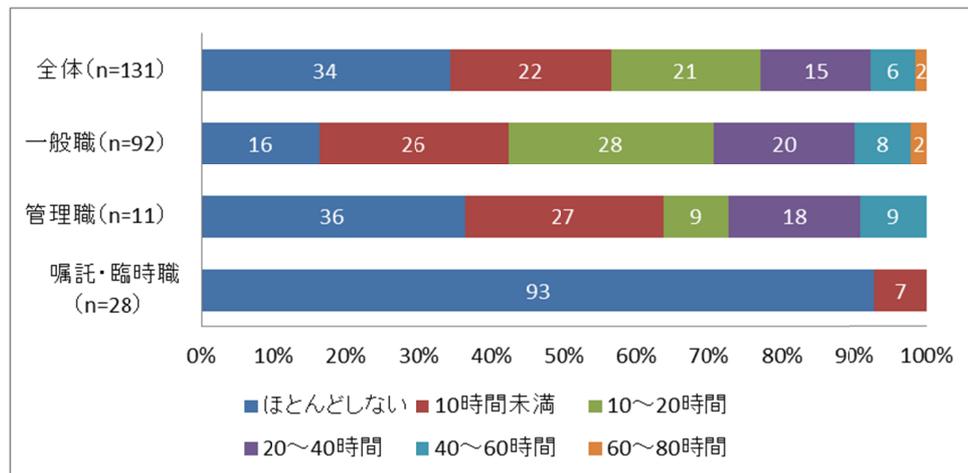
【図表1】1か月あたりの時間外勤務時間(年代別)



【図表2】 1か月あたりの時間外勤務時間（性別）



【図表3】 1か月あたりの時間外勤務時間（職位別）



(2) 時間外勤務（残業）をする主な理由は何ですか。（3つまで）

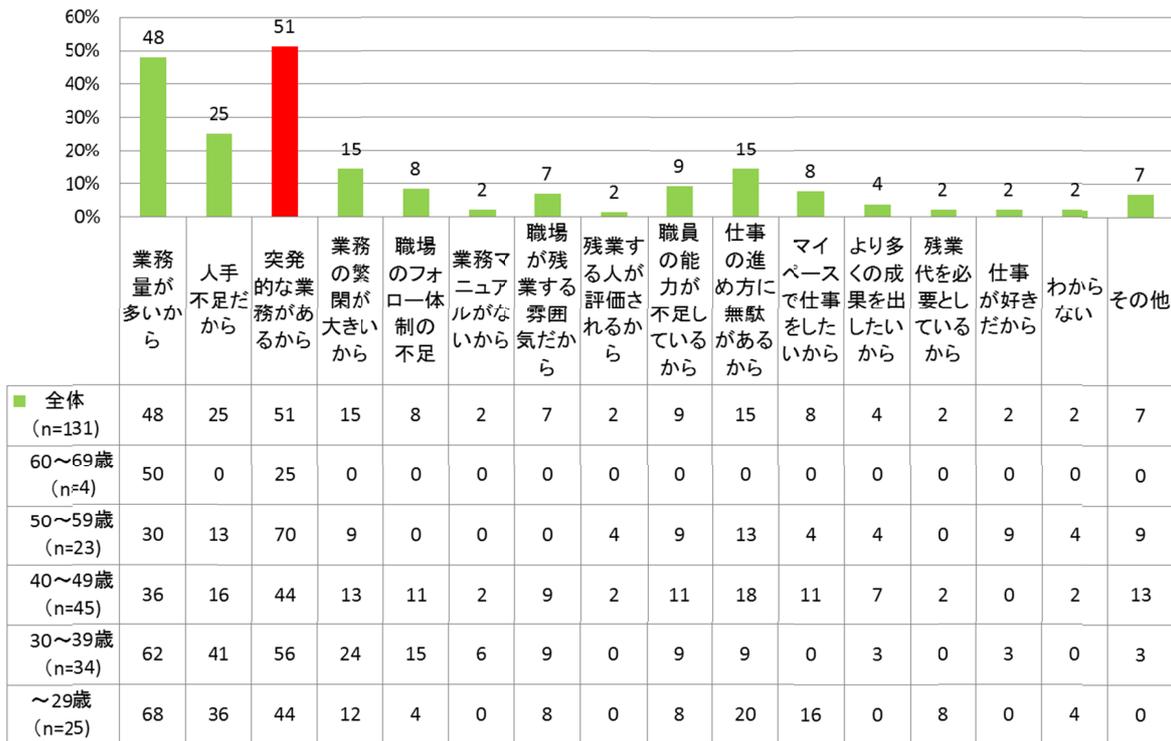
※自分のことや周りを観察して感じることを選んでください。

全体では「突発的な業務があるから」が51%と最も多く、次いで「業務量が多いから」が48%、「人手不足だから」が25%と続いている。20～30歳代は「業務量が多いから」が最も多く、40～50歳代は「突発的な業務があるから」が最も多い。

また、男性は「突発的な業務があるから」が最も多く、女性は「業務量が多いから」が最も多い。一般職は「業務量が多いから」が最も多く、管理職は「突発的な業務があるから」が最も多い。

【図表4】時間外勤務をする主な理由（年代別）

（単位：％）



その他の記述内容

- 臨時職員のため、残業したことがありません。（女性／40～49歳／臨時・嘱託職）
- 土、日、祝日のイベント開催事業が多いため。（男性／50～59歳／管理職）
- 議会答弁（男性／50～59歳／管理職）
- 時間外勤務をしていない。（女性／40～49歳／臨時・嘱託職）
- 来客が多いから、通常業務の仕事の消化が難しい。（男性／40～49歳／一般職）
- 仕事内容により会議、訪問などが時間外になってしまう。（女性／30～39歳／一般職）
- 市民との会議（女性／40～49歳／一般職）
- 人手は十分だが人材は不足している。（男性／40～49歳／一般職）
- その業務をやるべき人がやらずに、部下に仕事を振るから。（男性／40～49歳／一般職）

【図表5】時間外勤務をする主な理由（性別）

（単位：％）

	業務量が多いから	人手不足だから	突発的な業務があるから	業務の繁閑が大きいから	職場のフォロ一体制の不足	業務マニュアルがないから	職場が残業する雰囲気だから	残業する人が評価されるから	職員の能力が不足しているから	仕事の進め方に無駄があるから	マイペースで仕事をしたいから	より多くの成果を出したいから	残業代を必要としているから	仕事が好きだから	わからない	その他
全体 (n=131)	48	25	51	15	8	2	7	2	9	15	8	4	2	2	2	7
男性 (n=70)	46	29	56	16	7	0	6	3	10	13	6	6	1	3	1	7
女性 (n=60)	50	22	45	13	10	5	8	0	7	17	10	2	3	2	3	7
無回答 (n=1)	100	0	100	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0

【図表6】 時間外勤務をする主な理由（職位別）

（単位：％）

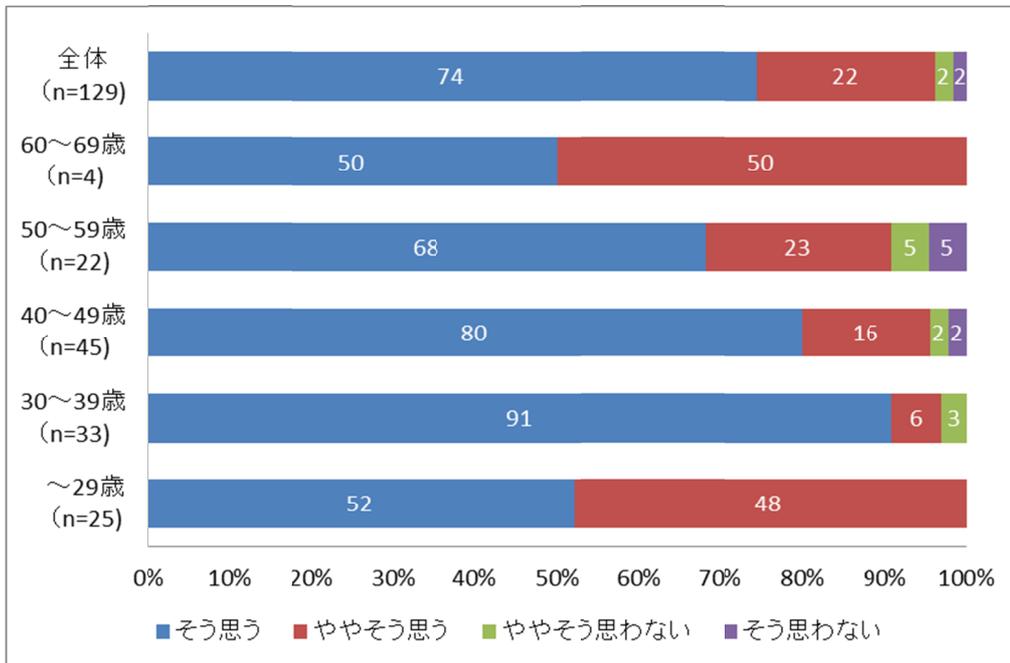
	業務量が多いから	人手不足だから	突発的な業務があるから	業務の繁閑が大きいから	職場のフォロ体制の不足	業務マニュアルがないから	職場が残業する雰囲気だから	残業する人が評価されるから	職員の能力が不足しているから	仕事の進め方が無駄があるから	マイペースで仕事をしたいから	より多くの成果を出したいから	残業代を必要としているから	仕事が好きだから	わからない	その他
全体 (n=131)	48	25	51	15	8	2	7	2	9	15	8	4	2	2	2	7
一般職 (n=92)	59	33	52	16	8	2	8	1	12	15	9	4	2	2	1	5
管理職 (n=11)	18	9	64	9	0	0	0	0	0	9	9	0	0	0	0	18
嘱託・臨時職 (n=28)	25	7	43	11	14	4	7	4	4	14	4	4	4	4	7	7

(3) 時間外勤務（残業）をできるだけなくしたいと思いますか。

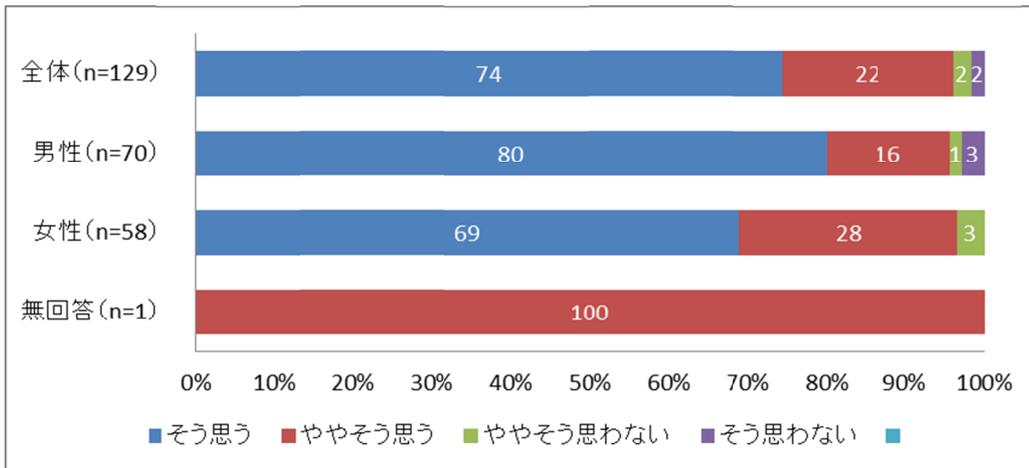
全体では「そう思う」「ややそう思う」が合わせて 96%になり、ほとんどの職員が時間外勤務をなくしたいと思っていることがわかった。

また、年代が下がるほど、時間外勤務をなくしたい旨の人の割合は高くなり、20歳代は100%が「残業をなくしたい」と思っている。

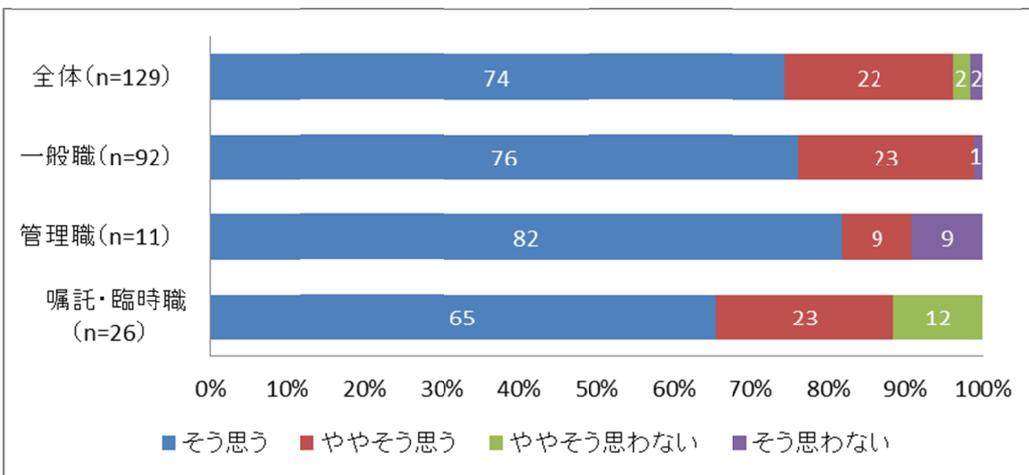
【図表7】 残業をなくしたいと思うか（年代別）



【図表8】残業をなくしたいと思うか（性別）



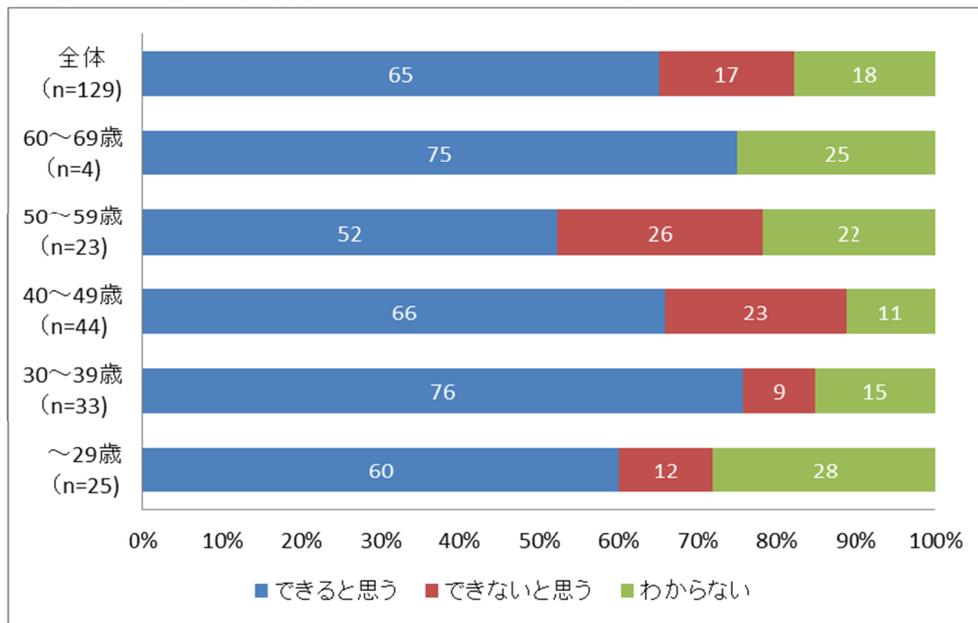
【図表9】残業をなくしたいと思うか（職位別）



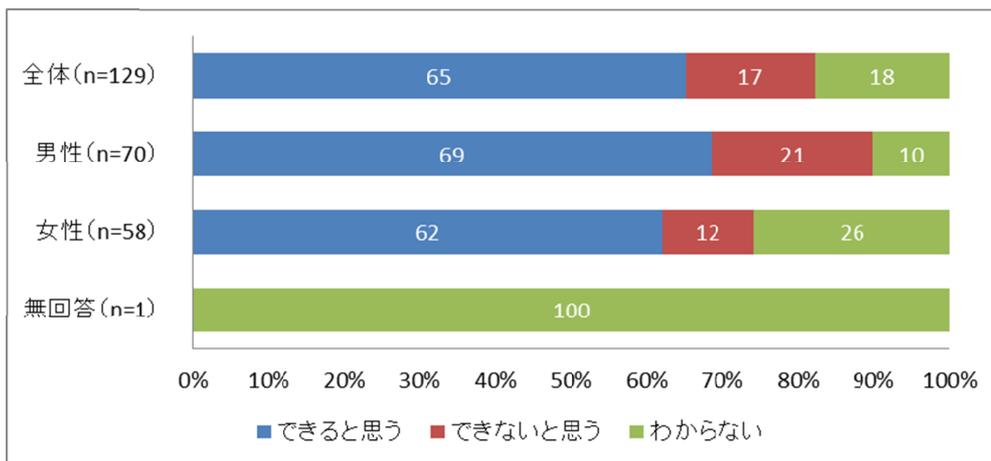
(4) 業務の効率化など生産性を向上することにより、残業時間の削減などができると思いますか。

全体では「できると思う」が65%、「できないと思う」が17%、「わからない」が18%となっている。30歳代は「できると思う」が76%と年代別で最も高い割合となっており、50歳代は「できると思う」が52%と最も低い割合となっている。

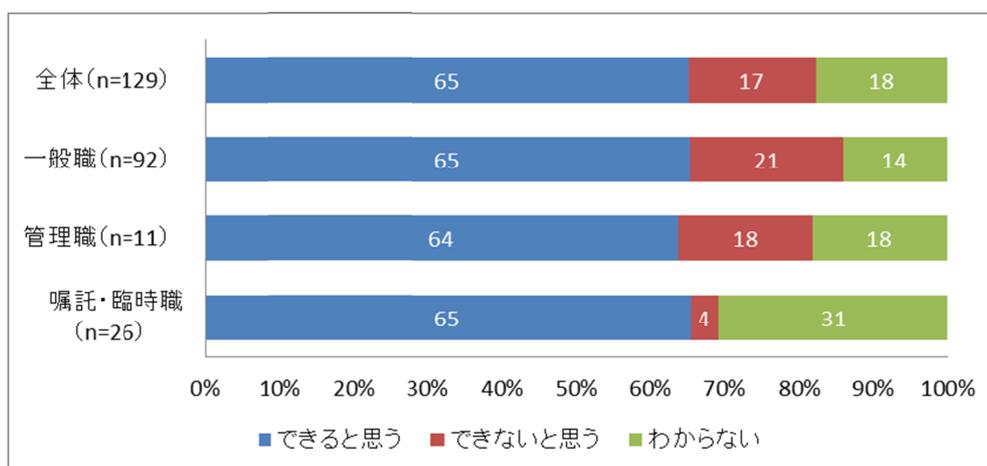
【図表 10】 残業時間を減らせると思うか（年代別）



【図表 11】 残業時間を減らせると思うか（性別）



【図表 12】 残業時間を減らせると思うか（職位別）

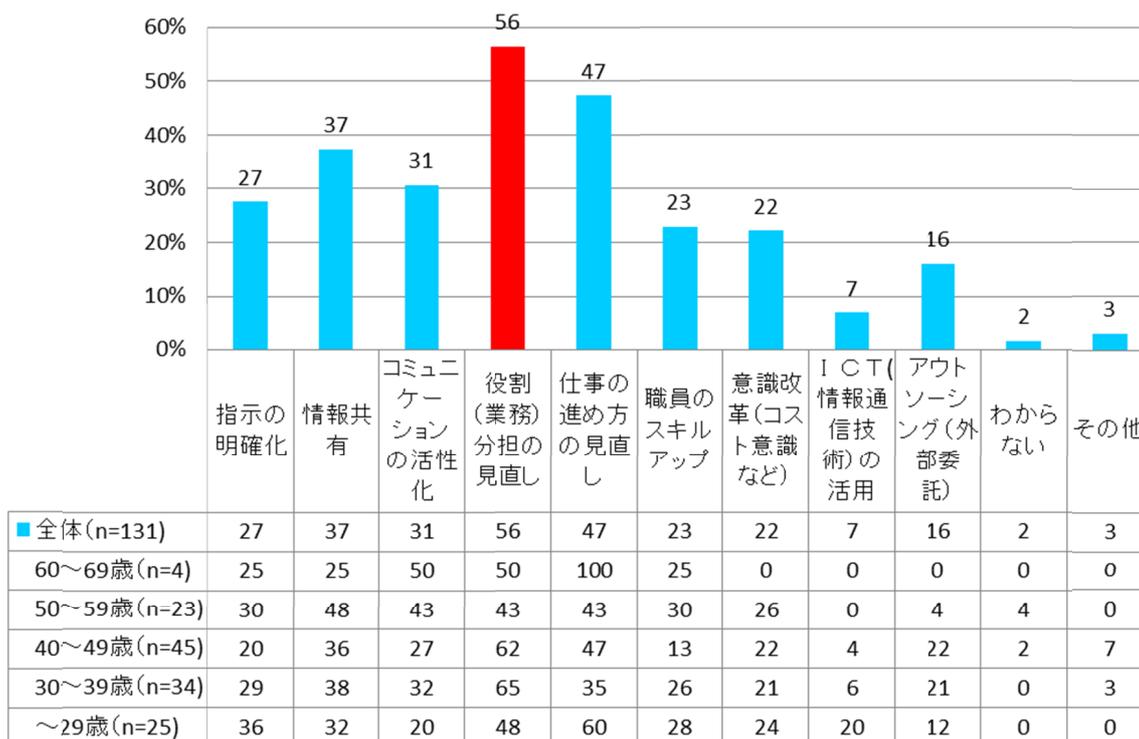


(5) 生産性向上のため、どのような取組が必要だと思いますか。(3つまで)

全体では「役割（業務）分担の見直し」が56%と最も多く、次いで「仕事の進め方の見直し」が47%、「情報共有」が37%と続いている。50歳代や管理職では「情報共有」が50%程度を占め、他の世代に比較して高い割合となっている。

【図表 13】業務の効率化のために必要な取組（年代別）

(単位：%)



その他の記述内容

- 課長から係長経由で担当者へ指示をするのは効率が悪い。課長から係長と担当者へ同時に話をするべき。(男性/40～49歳/一般職)
- 職員の増員(男性/40～49歳/一般職)
- 人手を増やすこと、専門分野の方の採用(女性/40～49歳/嘱託・臨時職)
- 意識改革の例として、課や職掌に拘泥せず効率的に事務処理する意識づくり(男性/30～39歳/一般職)

【図表 14】業務の効率化のために必要な取組（性別）

（単位：％）

	指示の 明確化	情報共 有	コミュニ ケーションの活 性化	役割 (業務) 分担の 見直し	仕事の 進め方 の見直 し	職員の スキル アップ	意識改 革(コス ト意識 など)	I C T (情 報通 信技 術)の 活用	アウト ソーシ ング(外 部委託)	わか らな い	その他
全体(n=131)	27	37	31	56	47	23	22	7	16	2	3
男性(n=70)	26	37	26	54	50	24	24	7	19	3	4
女性(n=60)	30	38	37	60	43	20	20	7	13	0	2
無回答(n=1)	0	0	0	0	100	100	0	0	0	0	0

【図表 15】業務の効率化のために必要な取組（職位別）

（単位：％）

	指示の 明確化	情報共 有	コミュニ ケーションの活 性化	役割 (業務) 分担の 見直し	仕事の 進め方 の見直 し	職員の スキル アップ	意識改 革(コス ト意識 など)	I C T (情 報通 信技 術)の 活用	アウト ソーシ ング (外部 委託)	わか らな い	その他
全体(n=131)	27	37	31	56	47	23	22	7	16	2	3
一般職(n=92)	28	35	28	58	50	23	22	10	18	1	3
管理職(n=11)	27	55	27	55	45	27	36	0	18	0	0
嘱託・臨時職(n=28)	25	39	39	54	39	21	18	0	7	4	4

(6) 残業削減又は業務の効率化のための自由なアイデアをお聞かせください。

○きちんとした文書整理を心掛け、翌年度も同様に行う業務については、スムーズに行えるようにする。（男性／～29歳／一般職）

○前任者との勤務時間、仕事の制度の比較、それに応じた報酬制度の改革
適材適所、残業が多い部署に期間的に人的補助
県庁同様のインターバル勤務の導入（男性／30～39歳／一般職）

○業務に対する職員の数が少ない。効率化はそれを解決した後の話だと思う。
（男性／30～39歳／一般職）

○単純な年功序列によって仕事を割り振るだけではなく、介護や育児等でプライベートが忙しい職員に対しては比較的業務量が少ないところに回すべきだと思います。もしくは在宅勤務。市役所の仕事は担当でしかわからない仕事が多い（専門性が高い）ので、作業のお手伝いをして助けるというよりは担当業務自体で割り振るほうが効果的だと思う。
（女性／～29歳／一般職）

○仕事に対する意識、コミュニケーション能力、職務遂行能力の低い職員が職場からいなくなること。仕事に対する意識や職務遂行能力が低い職員がいると、仕事に対する意識や職務遂行能力が標準（もしくはそれ以上）の職員の足を引っ張るので、本来効率的に遂行できる業務に支障を来し、それに伴う残業が増えるように感じます。市役所の仕事は、チームでこ

なすものがほとんどだと考えるので、チームワークを乱すような職員はいなくなるべきだと思います。(女性/～29歳/一般職)

○理事者や管理職の意識改革が無ければ、効率化や生産性の向上といった働き方改革は進まないと思う。(男性/30～39歳/一般職)

○交渉事など「人」を相手にするセクションの効率化は無理。

デスクワークのセクションは長時間非効率労働が美化され、評価につながらないような雰囲気作りが大切。(男性/50～59歳/一般職)

○前例踏襲するのではなく、無駄なことをスパッとやめる。また、「あったほうがいいが、なくてもいいもの」なども、課内等で協議し、やめられるものはやめていく。

(男性/30～39歳/一般職)

○民間企業等で導入されつつあるAIの活用を積極的にすべきだと思う。

例えば、集計や抽出といった単純作業ながらも時間を要すことに加え人為的ミスが生じやすい業務に。(男性/30～39歳/一般職)

○一日の初めに達成するものを決める！(男性/～29歳/一般職)

○昔からの慣例のような事業を減らしたい。(女性/30～39歳/一般職)

○定時になったら帰るのが当たり前で、仕事をしている方がよくないという雰囲気にする必要があると思う。(男性/40～49歳/一般職)

○職場の雰囲気改善(女性/40～49歳/一般職)

○職員の意識(男性/50～59歳/一般職)

○業務分担の見直しは必須(女性/40～49歳/一般職)

○役割分担の明確化(男性/40～49歳/一般職)

○部署や職員による仕事の質・量が異なるように思う。全体の仕事を慣例で進めるのではなく、スクラップアンドビルドをして、必要な仕事、重要な仕事には人員を増員することで、残業が削減できるのではないかと。(男性/30～39歳/一般職)

○各課等でもっている事務局を精査し、市で事務局をやる必要のない会についてはやめる。

(男性/30～39歳/一般職)

○個人の適性把握と適性に合った職場配置の徹底

年功序列、仲良し人事による任用の廃止(男性/40～49歳/一般職)

○午後8時30分になったら強制的にパソコンをシャットダウンさせる。

(男性/40～49歳/管理職)

○PCでの出退勤管理と時間外勤務命令(男性/～29歳/一般職)

○国庫補助金等の交付申請書の簡略化

補助金制度の簡素化(男性/40～49歳/一般職)

○無駄話や打ち合わせ、会議を徹底的にしない。(男性/30～39歳/一般職)

○係が違えば書類も回ってこないもので、すぐ前にいても何をしているのかわからない。

情報共有をして、助け合える環境にしないといけないと思う。

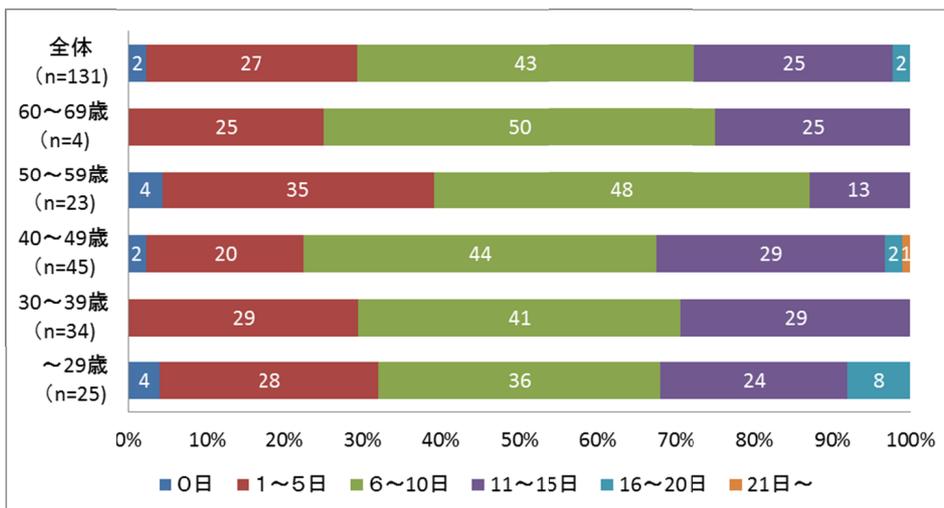
残業をしていることが仕事のできる人だと勘違いしている人がいる。時間をかけたからいいというものではないと思う。(女性/40～49歳/一般職)

- 会議資料、会議録を作り込み過ぎかな、と思います。(男性/40~49 歳/一般職)
- ①前任者のやり方を工夫もせずそのまま実行する前例踏襲的業務遂行はやめる。
 - ②同じ業務量を分担された複数の職員の作業速度を常に係長がチェックする。
 - ③係長は②のペース配分を均等にするよう仕事を采配する。
 - ④例えば、1 か月間で 200 という仕事量をこなさなければならない場合、1 か月間の出勤日数が 20 日であれば、1 日あたり 10 をこなしていけるよう、担当者も係長も常に短期的、長期的なプランを立てることを意識する。
 - ⑤チームワークを大切にするため、日頃からコミュニケーションを密にする。
係員がお互いのスキル、仕事量を把握し、業務を共有し合うようにする。
 - ⑥紙媒体に手書きでメモをするなど原始的な作業をする時間があれば、できるだけ PC で処理するよう心がける。エクセル、ワードなどのさらなるスキルアップを常に心がける。
(男性/30~39 歳/一般職)
- 会議の見直し (例)・開催回数や開催時間の削減(報告だけの会議はしない)
 - ・タブレット端末によるペーパーレス会議
 - 一業務二人担当(例)・一人の担当が不在でも業務の停滞が防げる
 - ・メンター制度を導入し、職員の相談相手に
(男性/40~49 歳/一般職)
- 毎年度やる仕事・業務が決まっていて、ただただ同じ事をしていると思うことが多い。
無駄や必要のないことを省いていこうと意識することが必要だと思う。
会議等も本当に必要な会議を検討するなど。(女性/40~49 歳/嘱託・臨時職)
- 17 時 45 分になったら強制的に消灯する(電通みたいに)(女性/~29 歳/一般職)
- 産休、育休、その他長期休みの人がいる場合のフォロー人員の確保
(女性/30~39 歳/一般職)
- 庁内の定期的な提出物の内容の効率化、削減(女性/40~49 歳/一般職)
- 個人のみ業務を削減し、チームで行う業務を見直し、効率化を図る。
(男性/30~39 歳/一般職)
- 新庁舎に移った時のことを考えると広く使用するときには必ず保健センターへの移動が必要となり、時間ロスがあるので現状のままでもいいように感じます。
(女性/40~49 歳/嘱託・臨時職)
- 本当に必要な内容か見直す
文章化する仕事が多いので見直す(女性/40~49 歳/一般職)
- 一人一台パソコンを与えてほしい(クラスに 1 台)。又は、パソコンを使わない方式にする。
不要な書類が多い(女性/40~49 歳/一般職)
- 人手を増やす(女性/30~39 歳/一般職)

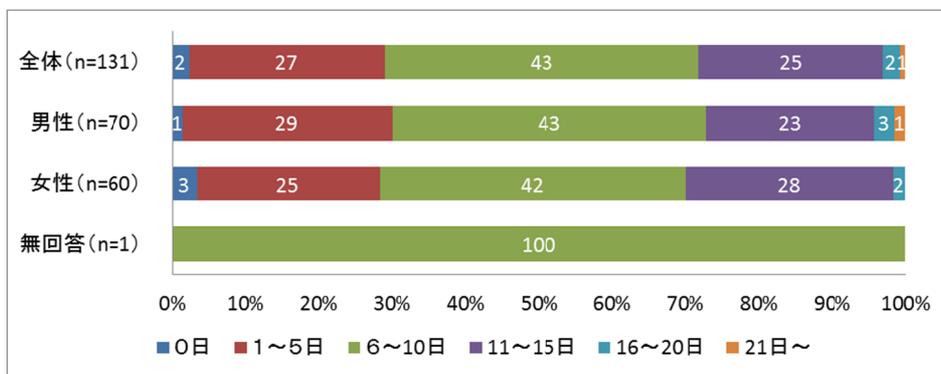
(7) あなたの過去1年間の年次有給休暇（年休）取得日数はどのくらいですか。

全体では「6～10日」が最も多く、43%を占めている。「11日以上」年休を取得している年代は、管理職の年代と重なる50歳代が13%と最も少なくなっている。年休をまったく取得しない職員がわずかではあるが、一定数存在していることがわかった。

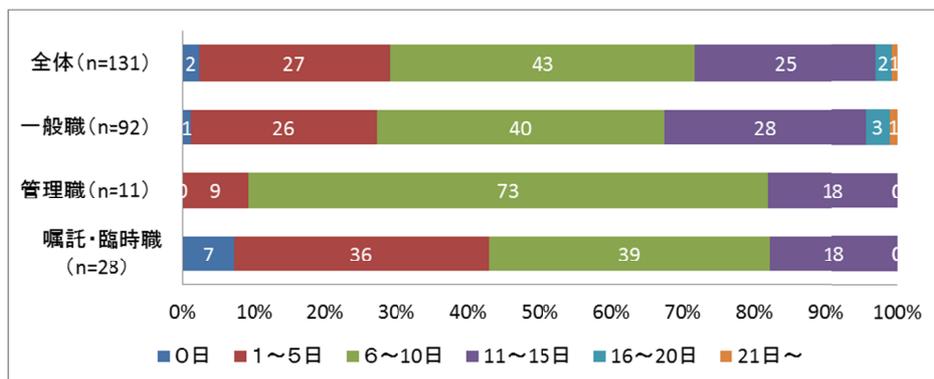
【図表 16】 1年間の年休取得日数（年代別）



【図表 17】 1年間の年休取得日数（性別）



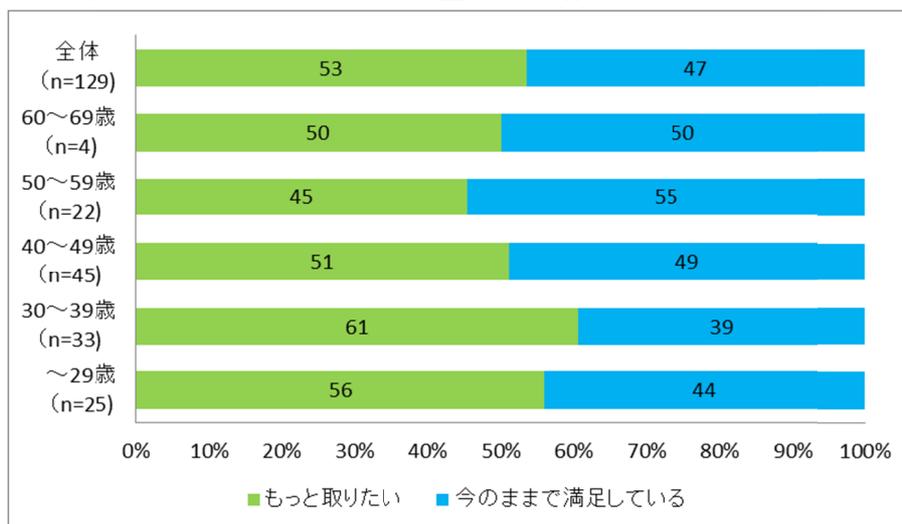
【図表 18】 1年間の年休取得日数（職位別）



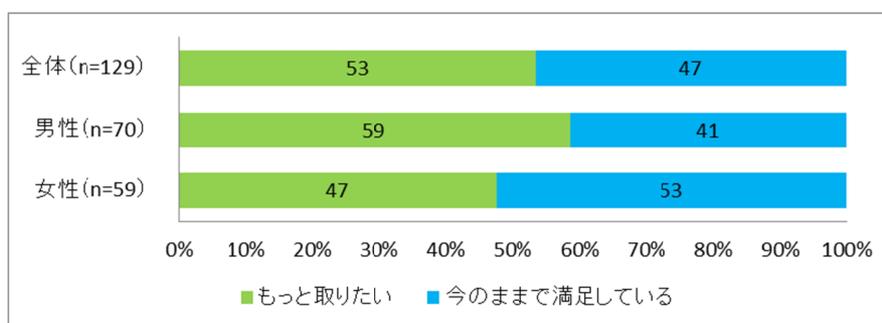
(8) あなたの年休取得日数の希望を教えてください。

全体では「もっと取りたい」が53%、「今のままで満足している」が47%とほぼ拮抗している。20～30歳代の若い世代ほど年休を「もっと取りたい」と希望している職員が多い傾向がある。女性は「もっと取りたい」が47%と、男性と比較して低く、一般職は「もっと取りたい」が60%と、他職と比較して高い割合となっている。

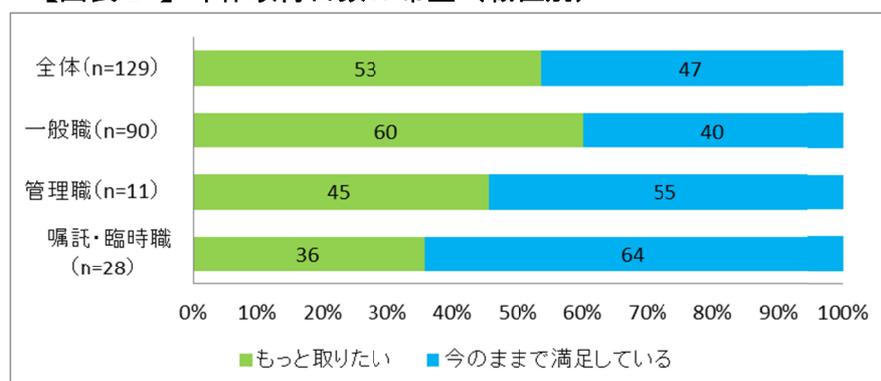
【図表 19】年休取得日数の希望（年代別）



【図表 20】年休取得日数の希望（性別）



【図表 21】年休取得日数の希望（職位別）



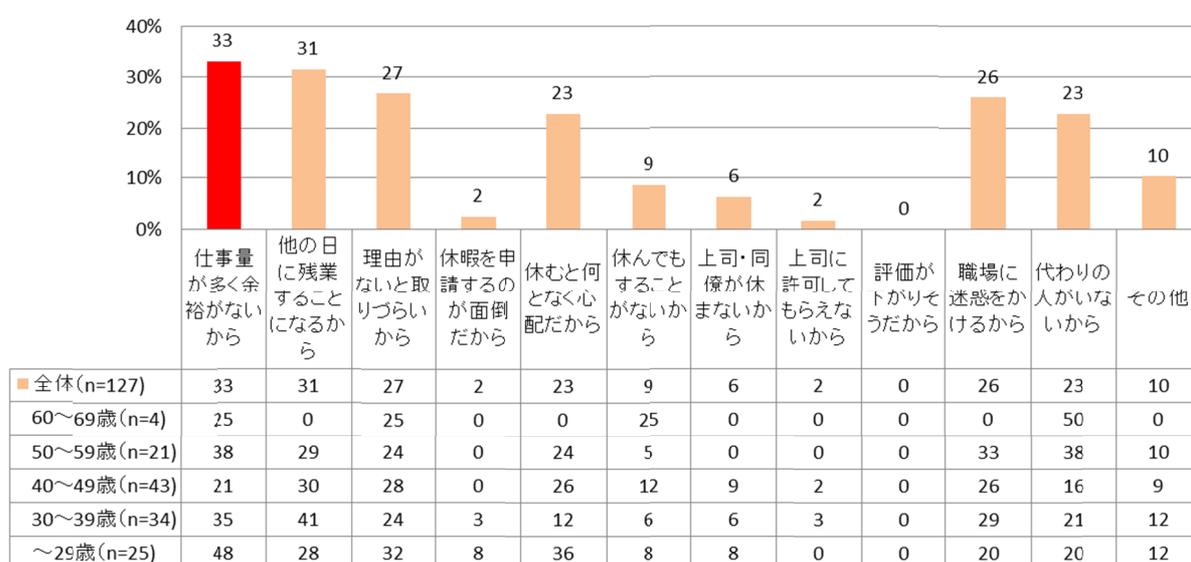
(9) 年休を取得しない（できない、しづらい）主な理由は何ですか。（3つまで）

全体では「仕事量が多く余裕がないから」が33%と最も多く、次いで「他の日に残業することになるから」が31%、「理由がないと取りづらから」が27%と続いている。20歳代は「仕事量が多く余裕がないから」が48%と、他の世代と比較して高い割合となっている。

また、一般職は「他の日に残業することになるから」が43%と最も高くなっており、仕事量の多さが年休取得を阻害していることを示している。

【図表 22】年休を取得しない主な理由（年代別）

（単位：%）



その他の記述内容

- 直前まで突発的な仕事が入ることがあるため、休暇の予定を組みづらい。
（男性／40～49歳／一般職）
- 期日までに間に合わせなければならない仕事がある場合には、年休を取得できません。
（女性／～29歳／一般職）
- 子どもがいつ体調を崩すか分からないため。（女性／30～39歳／一般職）
- 満足している。（男性／50～59歳／一般職）
- 臨時職員のため調整休で十分であるため。（女性／40～49歳／嘱託・臨時職）
- 頂いている範囲内で、有効に使わせて頂いています。（女性／50～59歳／嘱託・臨時職）
- シフトのため。（女性／30～39歳／嘱託・臨時職）
- 特に取りづらさとは感じていない。（女性／40～49歳／嘱託・臨時職）
- 年休取得する代わりに、その分仕事に集中するので取りづらさはない。
（男性／30～39歳／一般職）
- 代休消化を優先（男性／40～49歳／一般職）

- 休日勤務で、代休消化優先（男性／50～59 歳／一般職）
- 雰囲気（女性／～29 歳／一般職）
- 休んでも市民の目が気になる。休むと書類が多くなっている。休んでいるのに誰に回してもよい回覧物の書類を置いていく職員がいるのは理解ができない。（男性／40～49 歳／一般職）
- 代休を優先的に消化するため、その分年休が消化できない。（男性／30～39 歳／一般職）
- 取ることを強制されている（義務付けられている）訳ではないから。
（女性／～29 歳／一般職）
- いつ時間が空くかわからない。（女性／40～49 歳／嘱託・臨時職）

【図表 23】年休を取得しない主な理由（性別）

（単位：％）

	仕事量が多く余裕がないから	他の日に残業することになるから	理由がないと取りづらいから	休暇を申請するのが面倒だから	休むと何となく心配だから	休んでもすることがないから	上司・同僚が休まないから	上司に許可してもらえないから	評価が下がりそうだから	職場に迷惑をかけるから	代わりの人がいないから	その他
全体 (n=127)	33	31	27	2	23	9	6	2	0	26	23	13
男性 (n=67)	37	42	22	0	19	15	6	3	0	19	24	10
女性 (n=59)	27	19	32	5	27	2	7	0	0	32	22	15
無回答 (n=1)	100	100	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0

【図表 24】年休を取得しない主な理由（職位別）

（単位：％）

	仕事量が多く余裕がないから	他の日に残業することになるから	理由がないと取りづらいから	休暇を申請するのが面倒だから	休むと何となく心配だから	休んでもすることがないから	上司・同僚が休まないから	上司に許可してもらえないから	評価が下がりそうだから	職場に迷惑をかけるから	代わりの人がいないから	その他
全体 (n=127)	33	31	27	2	23	9	6	2	0	26	23	13
一般職 (n=91)	38	43	23	2	21	9	9	2	0	23	24	12
管理職 (n=10)	20	10	30	0	20	20	0	0	0	40	30	0
嘱託・臨時職 (n=26)	19	0	38	4	31	4	0	0	0	31	15	19

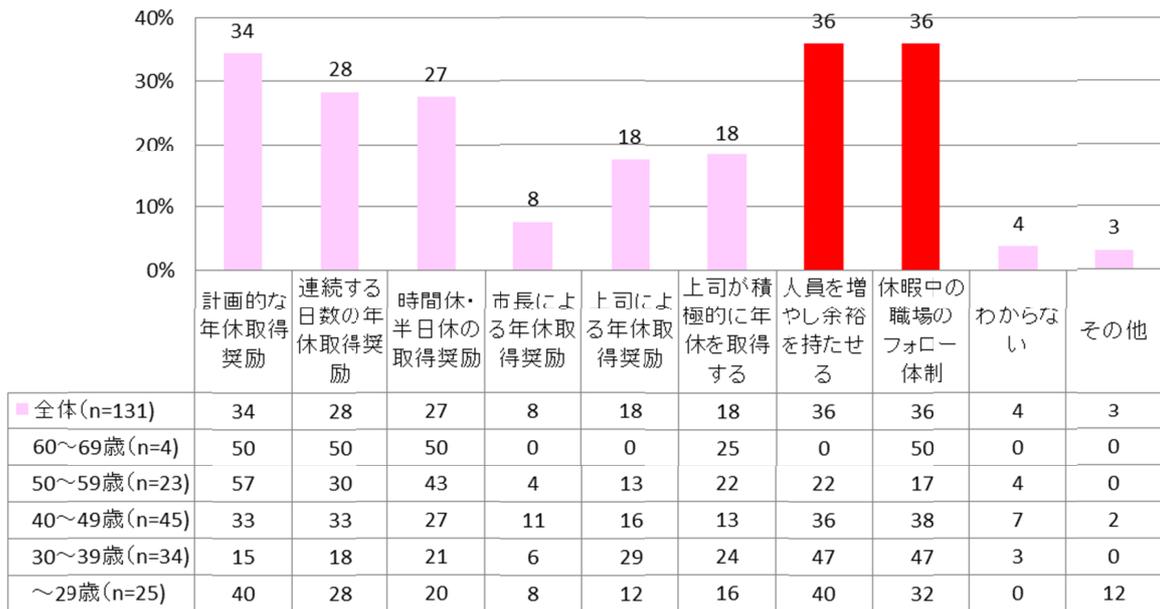
(10) 年休取得促進のため、どのような取組が必要だと思いますか。（3つまで）

全体では「人員を増やし余裕を持たせる」「休暇中の職場のフォロー体制」が 36%と最も高く、次いで「計画的な年休取得奨励」が 34%、「連続する日数の年休取得奨励」が 28%と続いている。

また、「計画的な年休取得奨励」は一般職では 29%であるのに対し、管理職では 64%と大きな開きがあることがわかった。

【図表 25】 年休取得の促進のために必要な取組（年代別）

（単位：％）



その他の記述内容

- 特定の係員しか対応できない体制をつくらない。（男性／～29 歳／一般職）
- 人材育成（男性／40～49 歳／一般職）
- 銀行では1週間休みを取るようにと強制されていると聞きました。このような取組があるとうれしいです。（女性／～29 歳／一般職）
- 人員増や休暇中の職場のフォロー体制も大切だとは思いますが、日ごろの業務量や業務遂行の効率化など、抜本的な働き方の改善を図らなければならないと感じます。（女性／～29 歳／一般職）

【図表 26】 年休取得の促進のために必要な取組（性別）

（単位：％）

	計画的な 年休取 得奨励	連続する 日数の 年休取 得奨励	時間休・ 半日休 の取得 奨励	市長によ る年休取 得奨励	上司によ る年休取 得奨励	上司が積 極的に年 休を取 得する	人員を増 やし余裕 を持たせ る	休暇中 の職場 のフォ ロー体 制	わから ない	その他
全体(n=131)	34	28	27	8	18	18	36	36	4	3
男性(n=70)	33	27	30	14	23	29	39	29	3	3
女性(n=60)	37	30	23	0	12	7	33	45	5	3
無回答(n=1)	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0

【図表 27】 年休取得の促進のために必要な取組（職位別）

（単位：％）

	計画的な 年休取得 奨励	連続する 日数の年 休取得奨 励	時間休・ 半日休の 取得奨励	市長によ る年休取 得奨励	上司によ る年休取 得奨励	上司が積 極的に年 休を取得 する	人員を増 やし余裕 を持たせ る	休暇中の 職場の フォロー 体制	わからな い	その他
全体 (n=131)	34	28	27	8	18	18	36	36	4	3
一般職 (n=92)	29	27	23	11	20	22	43	38	2	4
管理職 (n=11)	64	55	55	0	18	18	18	9	0	0
嘱託・臨時職 (n=28)	39	21	32	0	11	7	18	39	11	0

(11) 年休取得促進のための自由なアイデアをお聞かせください。

- 上司（各課等の長）が各職員に年休を強制させる。（男性／～29 歳／一般職）
- 年休強制取得、それに応じた課ごとのペナルティー付加（男性／30～39 歳／一般職）
- 休むことが悪いこと・恐縮してしまうこと、というイメージを払拭できたらいいと思います。
（女性／～29 歳／一般職）
- 促進のためのアイデアは思いつきませんが、抜本的な働き方の見直しがない限り、いくら年休を奨励する通知などをもらっても、年休取得の促進にはつながらないと感じます。
年休を取るように声掛けされても、働き方が改善されなければ、年休を取得した分、土日や残業でカバーしなければならない職員が多いと思います。（女性／～29 歳／一般職）
- まあ無理だと思いますが、低取得の課員、係員のいる上司の評価が下がるとか。
そのくらいのことが必要だと思う。（男性／30～39 歳／一般職）
- 何日か休暇をとる日を上司が決める。（男性／～29 歳／一般職）
- 基本的に仕事は、その担当者が処理するのが一番であるため、ほかの職員がフォローできるのは限界がある。担当が休みでも次の日に対応することでもよいという雰囲気、市民や業者に伝わればよいと思う。（男性／40～49 歳／一般職）
- 地域貢献休暇（区、PTA、スポーツ指導、ボランティア）を主眼に置いた YouQ フライデーの全曜日化（男性／50～59 歳／一般職）
- 職員の増員（男性／40～49 歳／一般職）
- 休養を業務として申し付ける。（男性／30～39 歳／一般職）
- ワークシェアリングの推進（男性／40～49 歳／一般職）
- 「休まない人」の氏名を公開する。強制的に休ませる。周りが協力するようになればいい。
（男性／～29 歳／一般職）
- 上司が年休取得奨励研修を受けて部下に休暇を取らせやすくする。それが上司の職務と責任。
（男性／30～39 歳／一般職）
- 特別休暇を増やす。市の日、県民の日とか（女性／40～49 歳／一般職）
- 1 週間のリフレッシュ休暇の導入（男性／40～49 歳／一般職）
- 半日、1 日以上休みづらい場合は、とにかく時間を刻んで時間休を積極的に取得する。
（男性／30～39 歳／一般職）

- アニバーサリー休暇（例）結婚記念日、誕生日など記念日に休暇を取得
家族慰安休暇（例）子どもの行事や家族の団らんのため休暇を取得
（男性／40～49 歳／一般職）
- 1 か月ごと年休の取得計画をつくる。（男性／～29 歳／一般職）
- 「職場の周りに迷惑をかける」という理由が休みづらい理由だと思います。一人で抱えている仕事が多いとそうなるので、仕事の共有、バックアップ体制を整えるのが一番だと思います。民間企業では、連続休暇を取得する体制、バックアップ体制がもってできています。
（女性／40～49 歳／嘱託・臨時職）
- 課内で調整し、休暇取得推進期間を設ける。（女性／40～49 歳／一般職）
- 個人のみ対応できる業務の削減（男性／30～39 歳／一般職）
- 夏に1 週間ずつ交代で夏季休暇をとる（夏でなくても1 年間の中で1 週間連続休暇をとれるとか）。20 日間しか翌年に繰り越せないで、20 日間は休もうキャンペーン
（女性／40～49 歳／一般職）
- 年休をとらない人への罰則をつくる。（女性／40～49 歳／一般職）

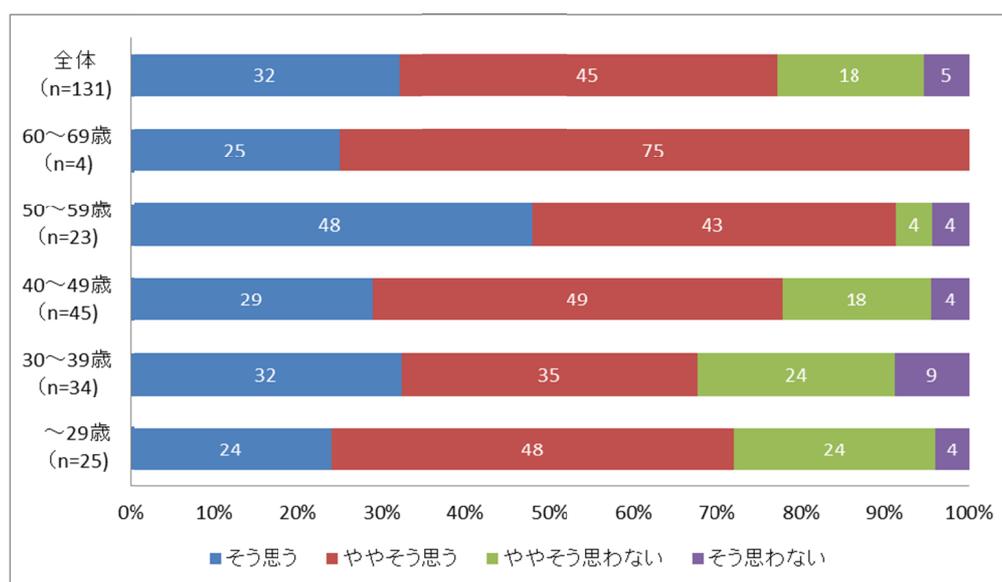
2 ワークライフバランスについて

(1) あなたは仕事と生活の両立ができていますか。

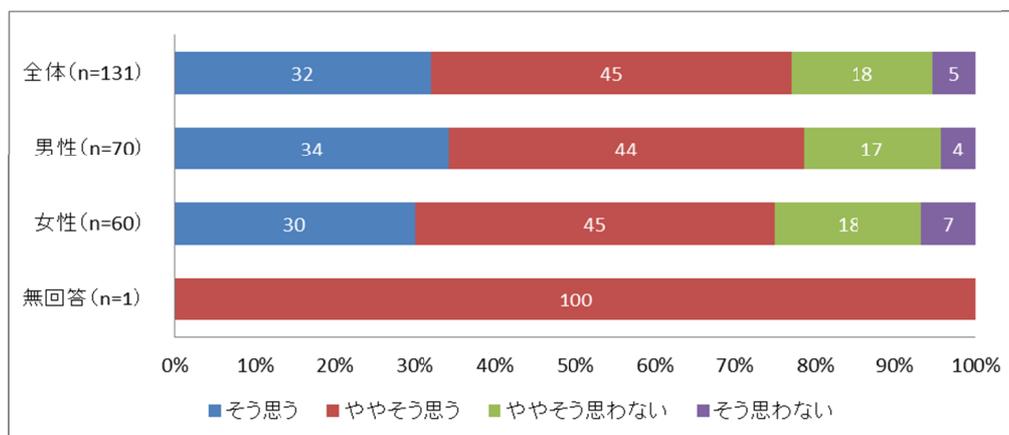
「そう思う」「ややそう思う」を合わせると、全体では77%になっているが、年代別では子育て世代が多いと見られる30歳代が67%と最も低くなっている。

また、一般職では「そう思う」「ややそう思う」と回答している職員が70%であるのに対し、管理職では91%と高い割合を示している。

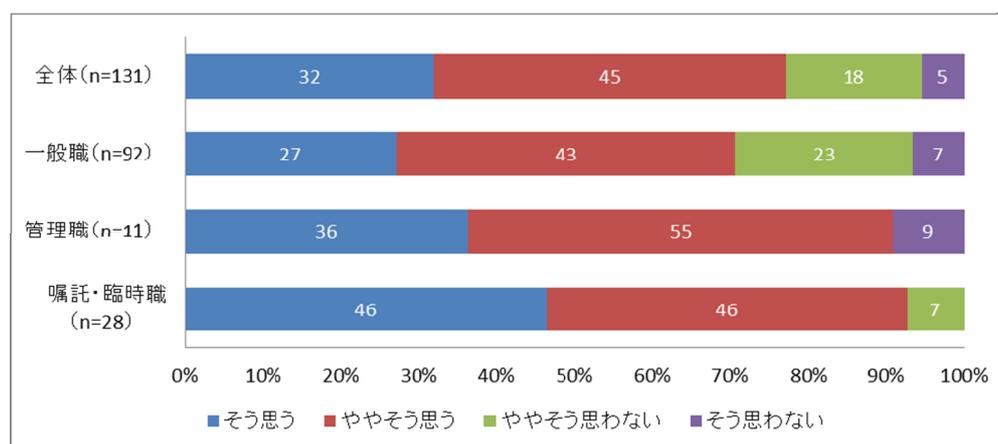
【図表 28】 現在、仕事と生活の両立ができていますか（年代別）



【図表 29】 現在、仕事と生活の両立ができているか（性別）



【図表 30】 現在、仕事と生活の両立ができているか（職位別）



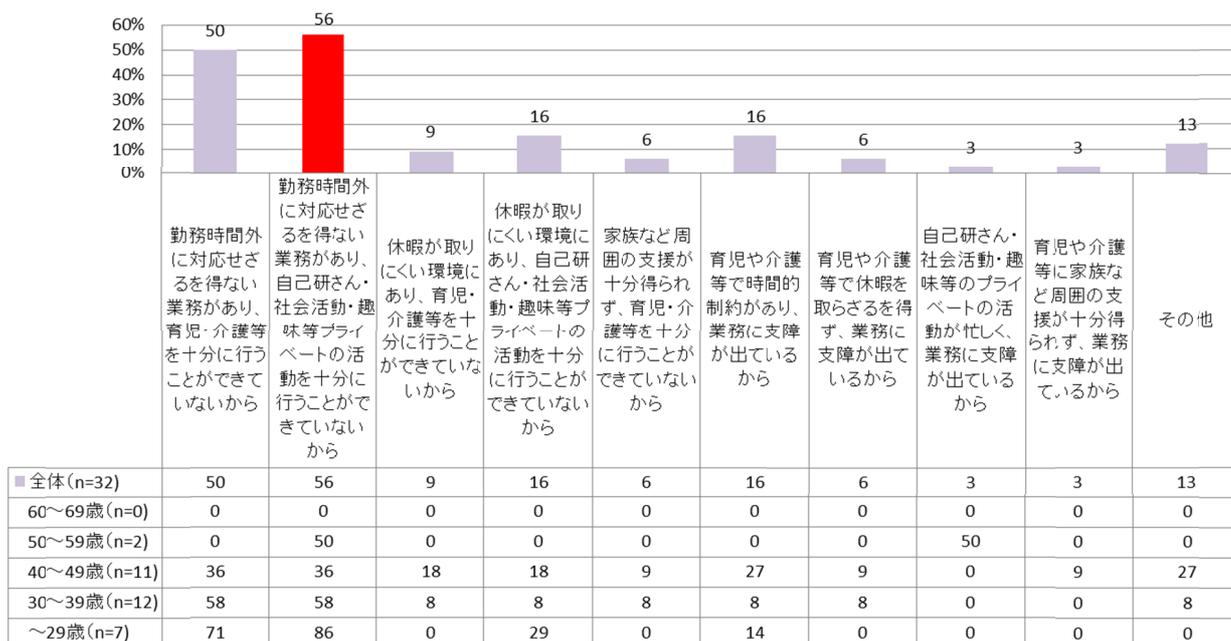
(2) 両立ができていると思わない理由は何ですか。（3つまで）

全体では「勤務時間に対応せざるを得ない業務があり、自己研さん・社会活動・趣味等のプライベートの活動を十分に行うことができていないから」が56%と最も高く、次いで「勤務時間外に対応せざるを得ない業務があり、育児・介護等を十分に行うことができていないから」が50%と続いている。

また、20歳代では「勤務時間に対応せざるを得ない業務があり、自己研さん・社会活動・趣味等のプライベートの活動を十分に行うことができていないから」が71%、「勤務時間外に対応せざるを得ない業務があり、育児・介護等を十分に行うことができていないから」が86%と、他の世代と比較して高い割合となっている。

【図表 31】 両立ができていると思わない理由（年代別）

（単位：%）



その他の記述内容

- 精神面や健康面に不安を感じる。（女性／40～49 歳／一般職）
- 時間内に仕事を収めるために、勤務時間内ではめいっばいに仕事をフルにするため、家に帰ると疲れが取れない。（女性／40～49 歳／嘱託・臨時職）
- 疲れ（女性／30～39 歳／一般職）
- 持ち帰りの業務があり、基本的な生活（睡眠）が不足している。（女性／40～49 歳／一般職）

【図表 32】 両立ができていると思わない理由（性別）

（単位：%）

	勤務時間外に対応せざるを得ない業務があり、育児・介護等を十分に行うことができないから	勤務時間外に対応せざるを得ない業務があり、自己研さん・社会活動・趣味等プライベートの活動を十分に行うことができないから	休暇が取りにくい環境にあり、育児・介護等を十分に行うことができないから	休暇が取りにくい環境にあり、自己研さん・社会活動・趣味等プライベートの活動を十分に行うことができないから	家族など周囲の支援が十分得られず、育児・介護等を十分に行うことができないから	育児や介護等で時間的制約があり、業務に支障が出ているから	育児や介護等で休暇を取らざるを得ず、業務に支障が出ているから	自己研さん・社会活動・趣味等のプライベートの活動が忙しく、業務に支障が出ているから	育児や介護等に家族など周囲の支援が十分得られず、業務に支障が出ているから	その他
全体 (n=32)	50	56	9	16	6	16	6	3	3	13
男性 (n=15)	60	67	0	13	7	20	7	7	0	0
女性 (n=17)	41	47	18	18	6	12	6	0	6	24

【図表 33】 両立ができていると思わない理由（職位別）

（単位：％）

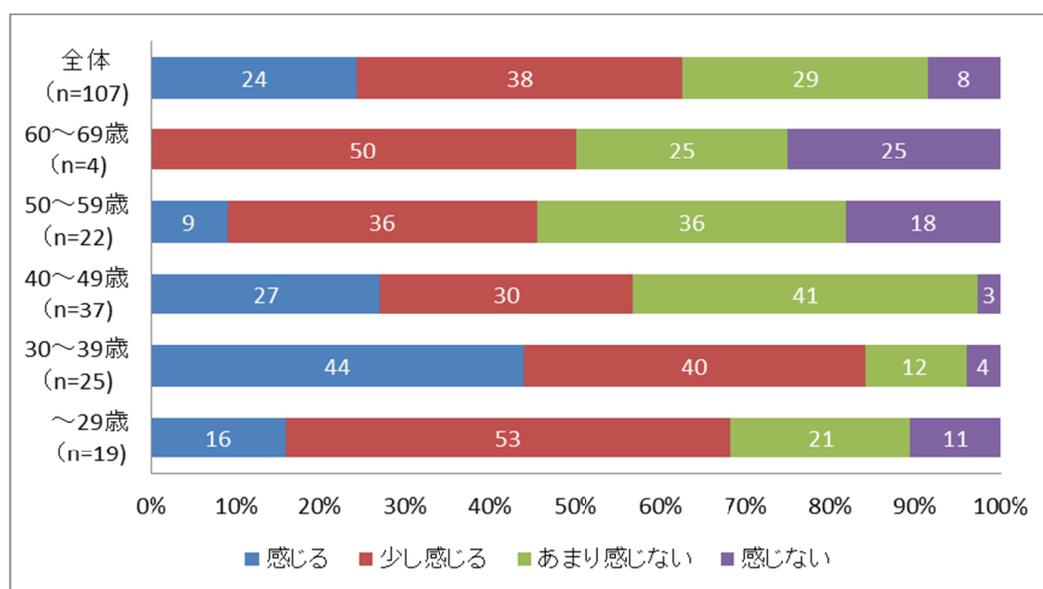
	勤務時間外に対応せざるを得ない業務があり、育児・介護等を十分に行うことができないから	勤務時間外に対応せざるを得ない業務があり、自己研さん・社会活動・趣味等プライベートの活動を十分に行うことができないから	休暇が取りにくい環境にあり、育児・介護等を十分に行うことができないから	休暇が取りにくい環境にあり、自己研さん・社会活動・趣味等プライベートの活動を十分に行うことができないから	家族など周囲の支援が十分得られず、育児・介護等を十分に行うことができないから	育児や介護等で時間的制約があり、業務に支障が出ているから	育児や介護等で休暇を取らざるを得ず、業務に支障が出ているから	自己研さん・社会活動・趣味等のプライベートの活動が忙しく、業務に支障が出ているから	育児や介護等に家族など周囲の支援が十分得られず、業務に支障が出ているから	その他
全体 (n=32)	50	56	9	16	6	16	6	3	3	13
一般職 (n=28)	54	57	7	14	7	18	7	4	4	11
管理職 (n=1)	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0
嘱託・臨時職 (n=3)	33	33	33	33	0	0	0	0	0	33

(3) 将来的に、あなたは仕事と生活の両立に不安を感じることがありますか。

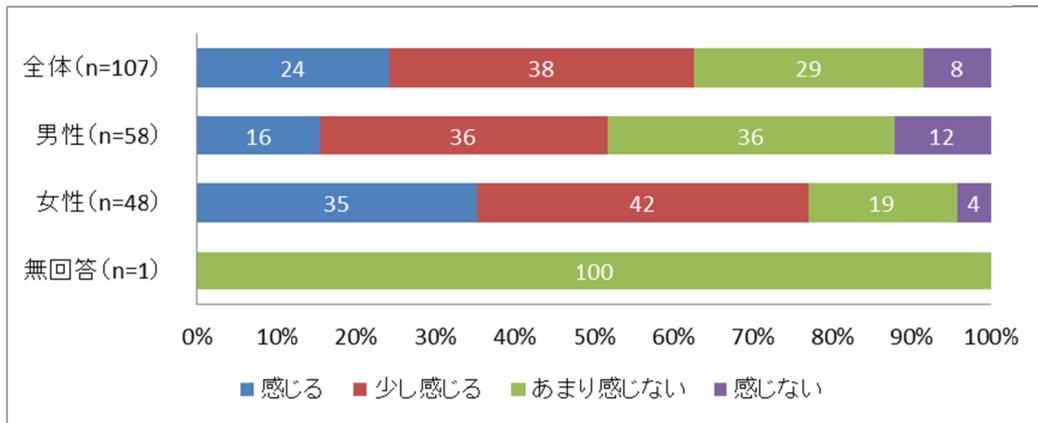
全体では「感じる」「少し感じる」を合わせると 62%になっているが、年代別では子育て世代が多いと見られる 30 歳代が 84%と最も高くなっている。

また、女性は「感じる」「少し感じる」を合わせると 77%と、男性の 52%と比較して高い割合となっている。

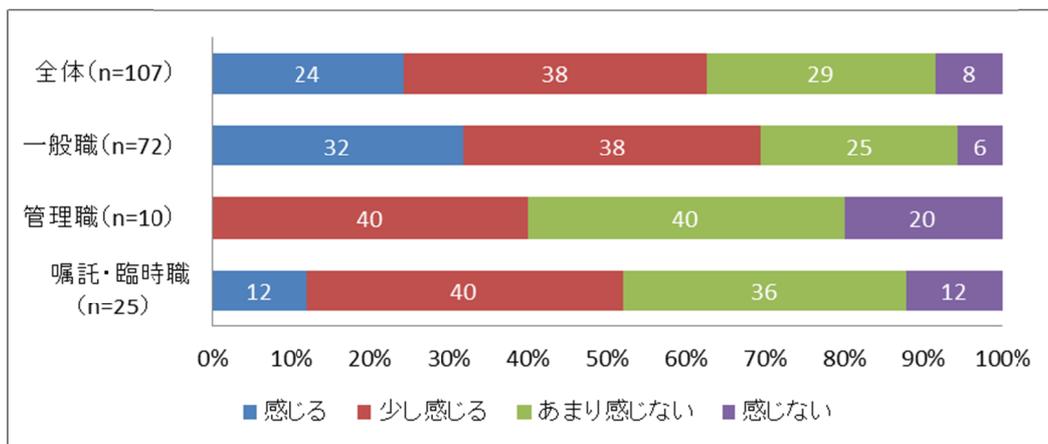
【図表 34】 将来的に、仕事と生活に不安を感じるか（年代別）



【図表 35】 将来的に、仕事と生活に不安を感じるか（性別）



【図表 36】 将来的に、仕事と生活に不安を感じるか（職位別）



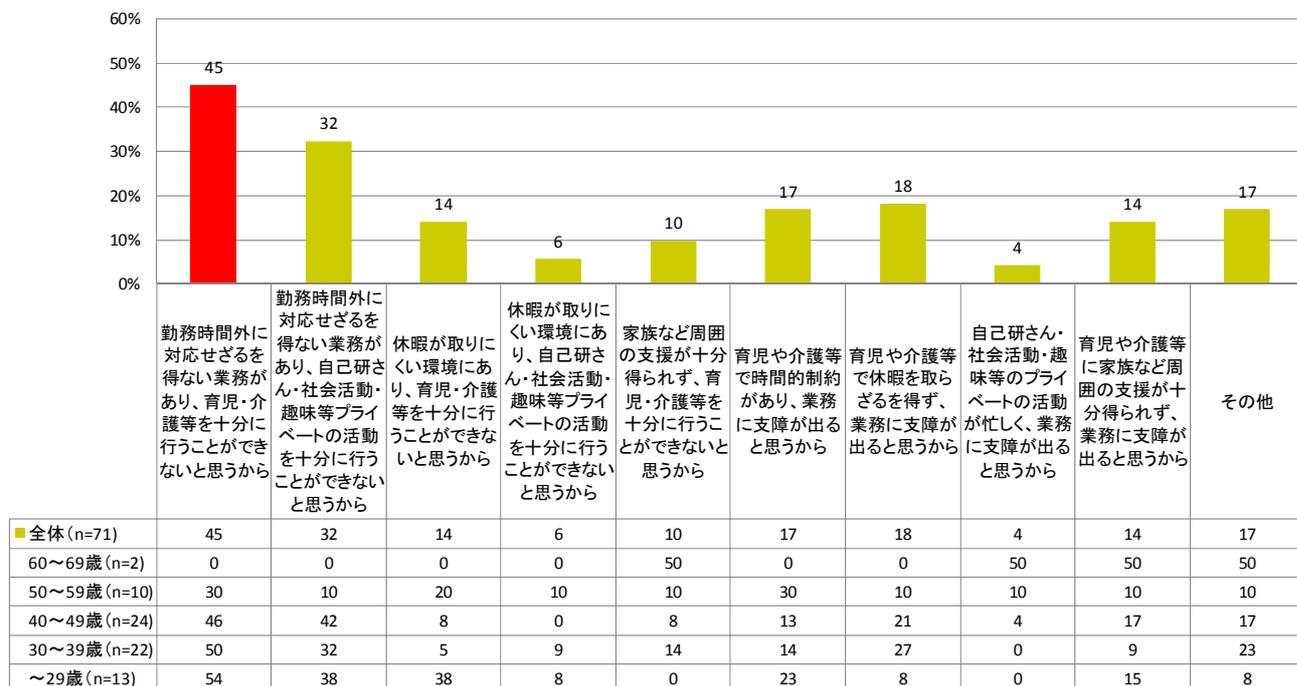
(4) 不安を感じる主な理由を次から選んでください。(3つまで)

全体では「勤務時間外に対応せざるを得ない業務があり、育児・介護等を十分に行うことができないと思うから」が45%と最も高く、次いで「勤務時間に対応せざるを得ない業務があり、自己研さん・社会活動・趣味等のプライベートの活動を十分に行うことができないと思うから」が32%と続いている。

また、女性は「育児や介護等で時間的制約があり、業務に支障が出ると思うから」「育児や介護等で休暇を取らざるを得ず、業務に支障が出ると思うから」がそれぞれ23%と、男性より10ポイント以上高い割合となっている。

【図表 37】 不安を感じる主な理由（年代別）

（単位：％）



その他の記述内容

- 健康面（女性／40～49 歳／一般職）
- 将来何が起こるか分からないため。（女性／30～39 歳／嘱託・臨時職）
- 臨時職員であるため、将来を見通しにくいので。（女性／30～39 歳／嘱託・臨時職）
- 体がおいつかない。（女性／50～59 歳／管理職）
- 地域自治会の役員の職務が多くなってきた。（女性／60～69 歳／嘱託・臨時職）
- 現在協力をお願いできている家族が、いつまでも元気で協力を得られるかはわからないから（子の看護のための祖父母の協力等）。むしろ、その家族の介護等が必要になってくとも考えられる。（女性／30～39 歳／一般職）
- 家族に何か起きた時、自分は両立できるのだろうかと思っているため。（趣旨とは逸れますが…。なんとかなる見込みという人の対策を見習いたい。）（男性／30～39 歳／一般職）
- 異動によって勤務時間が激変するため。（男性／30～39 歳／一般職）
- 常にスキルアップが必要のため、個人的な研修や勉強が多い。
（女性／40～49 歳／嘱託・臨時職）
- 休日勤務がある部署に異動したときに、区の役員になった場合は両立ができないと思う。
（男性／40～49 歳／一般職）
- 睡眠不足による健康悪化（女性／40～49 歳／一般職）

【図表 38】 不安を感じる主な理由（性別）

（単位：％）

	勤務時間外に 対応せざるを得ない業務があり、育児・介護等を十分に 行うことができないと思うから	勤務時間外に 対応せざるを得ない業務があり、自己研 さん・社会活動・趣味等プライ ベートの活動を十分に 行うことができないと思うから	休暇が取りに くい環境にあり、育児・介護 等を十分に 行うことができないと思うから	休暇が取りに くい環境にあり、自己研 さん・社会活動・趣味等プライ ベートの活動を十分に 行うことができないと思うから	家族など周囲 の支援が十分 得られず、育 児・介護等を 十分に 行うことができない と思うから	育児や介護等 で時間的制約 があり、業務 に支障が 出ると 思うから	育児や介護等 で休暇を取ら ざるを得ず、業 務に支障が 出ると 思うから	自己研さん・社 会活動・趣味 等のプライ ベートの活動 が忙しく、業務 に支障が 出ると 思うから	育児や介護等 に家族など周 圍の支援が十 分得られず、 業務に支障が 出ると 思うから	その他
全体 (n=71)	45	32	14	6	10	17	18	4	14	17
男性 (n=31)	55	48	10	6	10	10	13	6	10	10
女性 (n=40)	38	20	18	5	10	23	23	3	18	23

【図表 39】 不安を感じる主な理由（職位別）

（単位：％）

	勤務時間外に 対応せざるを得ない業務があり、育児・介護等を十分に 行うことができないと思うから	勤務時間外に 対応せざるを得ない業務があり、自己研 さん・社会活動・趣味等プライ ベートの活動を十分に 行うことができないと思うから	休暇が取りに くい環境にあり、育児・介護 等を十分に 行うことができないと思うから	休暇が取りに くい環境にあり、自己研 さん・社会活動・趣味等プライ ベートの活動を十分に 行うことができないと思うから	家族など周囲 の支援が十分 得られず、育 児・介護等を 十分に 行うことができない と思うから	育児や介護等 で時間的制約 があり、業務 に支障が 出ると 思うから	育児や介護等 で休暇を取ら ざるを得ず、業 務に支障が 出ると 思うから	自己研さん・社 会活動・趣味 等のプライ ベートの活動 が忙しく、業務 に支障が 出ると 思うから	育児や介護等 に家族など周 圍の支援が十 分得られず、 業務に支障が 出ると 思うから	その他
全体 (n=71)	45	32	14	6	10	17	18	4	14	17
一般職 (n=55)	56	38	18	5	11	16	20	4	9	11
管理職 (n=3)	33	0	0	0	0	33	33	0	33	33
嘱託・臨時職 (n=13)	0	15	0	8	8	15	8	8	31	38

(5) ワークライフバランス（仕事と生活の調和）を推進するために、どのような取組が必要だと思いますか。（3つまで）

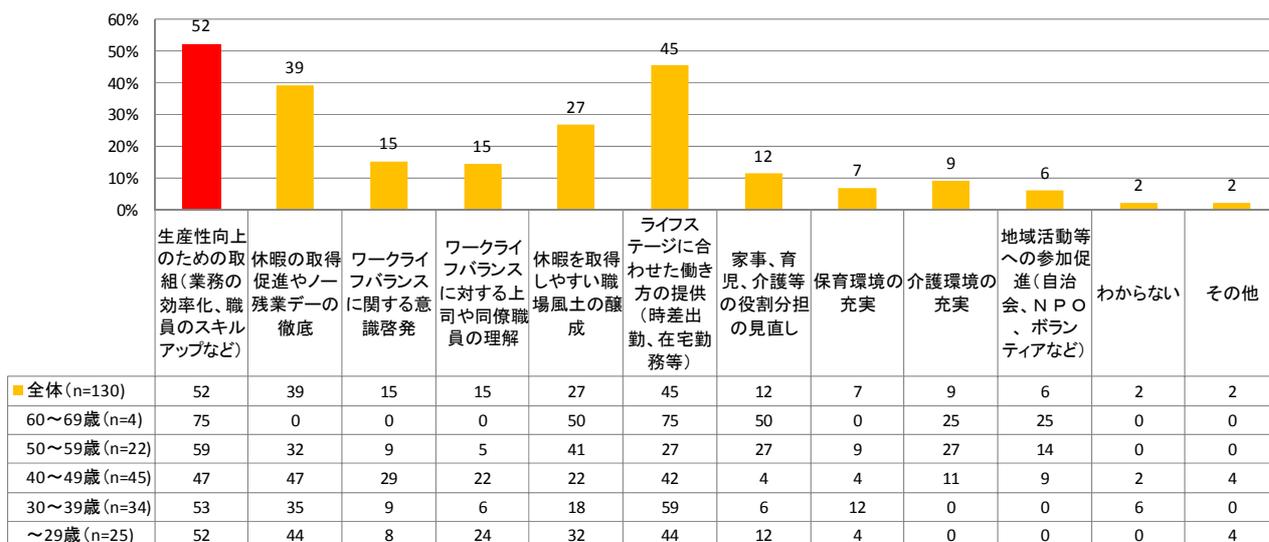
全体では「生産性向上のための取組」が23%と最も多く、次いで「ライフスタイルに合わせた働き方の提供」が20%、「休暇の取得促進やノー残業デーの徹底」が17%と続いている。

「家事、育児、介護等の役割分担の見直し」では男性が9%、女性が13%と若干の違いは見られるが、どの項目でも性別による大きな差異は見られなかった。

また、「介護環境の充実」では管理職が45%であるのに対し、一般職が4%と低い割合となっている。

【図表 40】ワークライフバランスの推進のために必要な取組(年代別)

(単位: %)



その他の記述内容

○休日に市が主催するイベントが多過ぎ。イベントをやめる勇気が必要。

(男性/40～49歳/一般職)

○生産性向上による発生した時間に、新たな業務を追加しない。ICTの導入等で生産性の向上は飛躍的であったが、その分人員削減を行えば、結果は変わらない。

(男性/40～49歳/一般職)

【図表 41】ワークライフバランスの推進のために必要な取組(性別)

(単位: %)

	生産性向上のための取組(業務の効率化、職員のスキルアップなど)	休暇の取得促進やノー残業デーの徹底	ワークライフバランスに関する意識啓発	ワークライフバランスに対する上司や同僚職員の理解	休暇を取得しやすい職場風土の醸成	ライフステージに合わせた働き方の提供(時差出勤、在宅勤務等)	家事、育児、介護等の役割分担の見直し	保育環境の充実	介護環境の充実	地域活動等への参加促進(自治会、NPO、ボランティアなど)	わからない	その他
全体(n=130)	52	37	15	15	27	45	12	7	9	6	2	2
男性(n=69)	55	42	16	13	26	41	9	6	9	9	3	4
女性(n=60)	48	30	13	17	28	52	13	8	10	3	2	0
無回答(n=1)	100	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0

【図表 42】ワークライフバランスの推進のために必要な取組(職位別)

(単位: %)

	生産性向上のための取組(業務の効率化、職員のスキルアップなど)	休暇の取得促進やノー残業デーの徹底	ワークライフバランスに関する意識啓発	ワークライフバランスに対する上司や同僚職員の理解	休暇を取得しやすい職場風土の醸成	ライフステージに合わせた働き方の提供(時差出勤、在宅勤務等)	家事、育児、介護等の役割分担の見直し	保育環境の充実	介護環境の充実	地域活動等への参加促進(自治会、NPO、ボランティアなど)	わからない	その他
全体(n=130)	52	39	15	15	27	45	12	7	9	6	2	2
一般職(n=91)	57	47	18	14	24	51	8	5	4	4	2	3
管理職(n=11)	64	36	0	9	27	27	18	18	45	18	0	0
嘱託・臨時職(n=28)	32	14	14	18	36	36	21	7	11	7	4	0

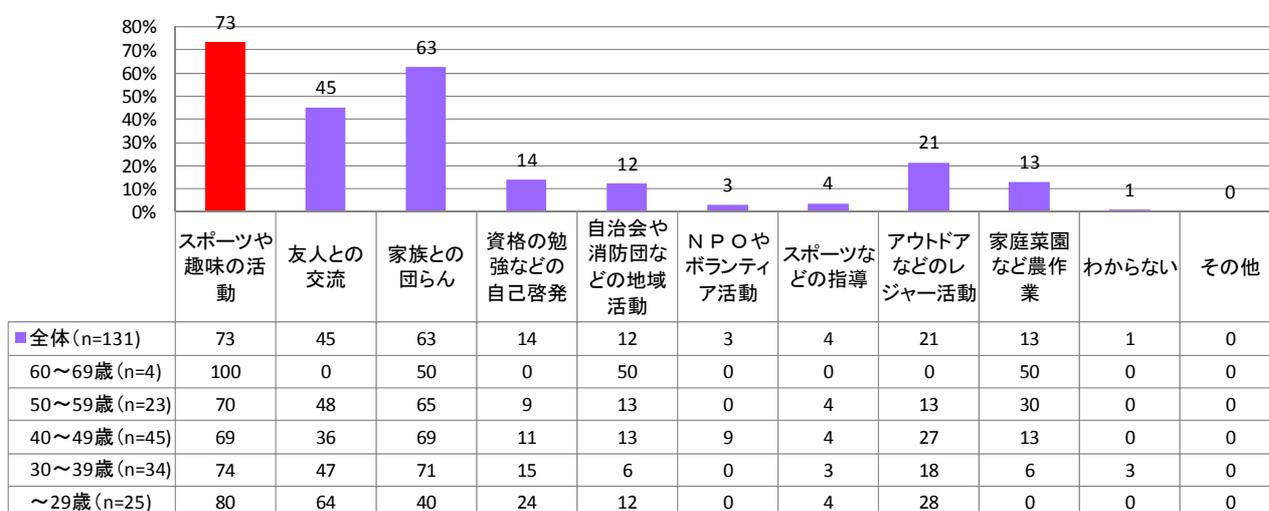
(6) 生活の充実のために、取り組んでいること又は取り組んでみたいことを次から選んでください。(3つまで)

全体では「スポーツや趣味の活動」が73%と最も多く、次いで「家族との団らん」が63%、「友人との交流」が45%と続いている。

また、「家庭菜園など農作業」は20歳代で0%、30歳代で6%、40歳代で13%、50歳代で30%、60歳代で50%と、年代が上がるほど高くなる傾向がある。

一方、「資格の勉強などの自己啓発」は20歳代で24%、30歳代で15%、40歳代で11%、50歳代で9%、60歳代で0%と、年代が上がるほど低くなる傾向がある。

【図表 43】生活の充実のために取り組んでいる(みたい)取組(年代別) (単位:%)



【図表 44】生活の充実のために取り組んでいる(みたい)取組(性別) (単位:%)

	スポーツや趣味の活動	友人との交流	家族との団らん	資格の勉強などの自己啓発	自治会や消防団などの地域活動	NPOやボランティア活動	スポーツなどの指導	アウトドアなどのレジャー活動	家庭菜園など農作業	わからない	その他
全体(n=131)	73	45	63	14	12	3	4	21	13	1	0
男性(n=70)	76	26	61	7	21	3	7	26	19	0	0
女性(n=60)	72	67	63	22	2	3	0	17	5	2	0
無回答(n=1)	0	100	100	0	0	0	0	0	100	0	0

【図表 45】生活の充実のために取り組んでいる(みたい)取組(職位別) (単位:%)

	スポーツや趣味の活動	友人との交流	家族との団らん	資格の勉強などの自己啓発	自治会や消防団などの地域活動	NPOやボランティア活動	スポーツなどの指導	アウトドアなどのレジャー活動	家庭菜園など農作業	わからない	その他
全体(n=131)	73	45	63	14	12	3	4	21	13	1	0
一般職(n=92)	68	41	66	13	14	2	5	25	13	1	0
管理職(n=11)	82	45	64	9	9	9	0	9	18	0	0
嘱託・臨時職(n=28)	86	57	50	18	7	4	0	14	11	0	0

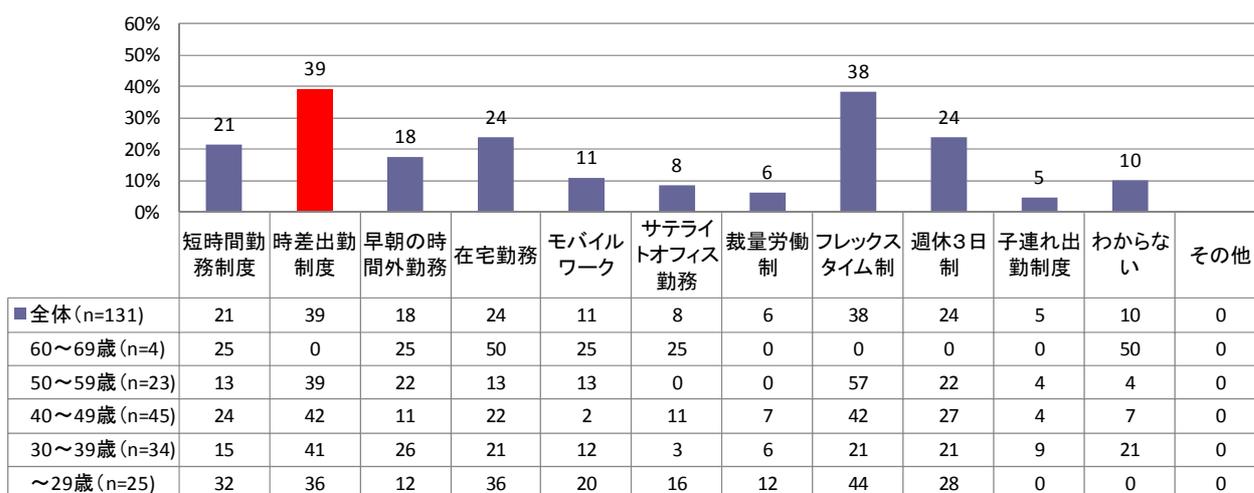
(7) どのような勤務形態があれば良いと思いますか。(3つまで)

全体では「時差出勤制度」が39%と最も高く、次いで「フレックスタイム制」が38%、「在宅勤務」「週休3日制」がそれぞれ24%と続いている。

また、「短時間勤務制度」では男性が13%であるのに対し、女性は32%と20ポイント近くの差がある。

【図表 46】 希望する勤務形態（年代別）

(単位：%)



【図表 47】 希望する勤務形態（性別）

(単位：%)

	短時間勤務制度	時差出勤制度	早朝の時間外勤務	在宅勤務	モバイルワーク	サテライトオフィス勤務	裁量労働制	フレックスタイム制	週休3日制	子連れ出勤制度	わからない	その他
全体(n=131)	21	38	18	24	11	8	6	37	24	4	10	0
男性(n=70)	13	40	20	23	16	6	3	36	27	3	11	0
女性(n=60)	32	37	15	25	5	12	10	40	20	5	8	0
無回答(n=1)	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0

【図表 48】 希望する勤務形態（職位別）

(単位：%)

	短時間勤務制度	時差出勤制度	早朝の時間外勤務	在宅勤務	モバイルワーク	サテライトオフィス勤務	裁量労働制	フレックスタイム制	週休3日制	子連れ出勤制度	わからない	その他
全体(n=131)	21	39	18	24	11	8	6	38	24	5	10	0
一般職(n=92)	24	46	21	24	13	9	7	35	27	4	7	0
管理職(n=11)	9	45	18	18	9	0	0	55	27	0	9	0
嘱託・臨時職(n=28)	18	14	7	25	4	11	7	43	11	7	21	0

*時差出勤制度は、1日の勤務時間は変えず、始業時刻・終業時刻をずらして勤務する制度です。

*在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務は、テレワーク（ICTを活用した場所や時間にとらわれない働き方）の一種です。

*裁量労働制は、裁量性のある業務で、実労働時間でなく成果に対し報酬を支払う仕組みです。

*フレックスタイム制は、労働者が各自の始業時刻と終業時刻を原則として自由に決められる制度です。

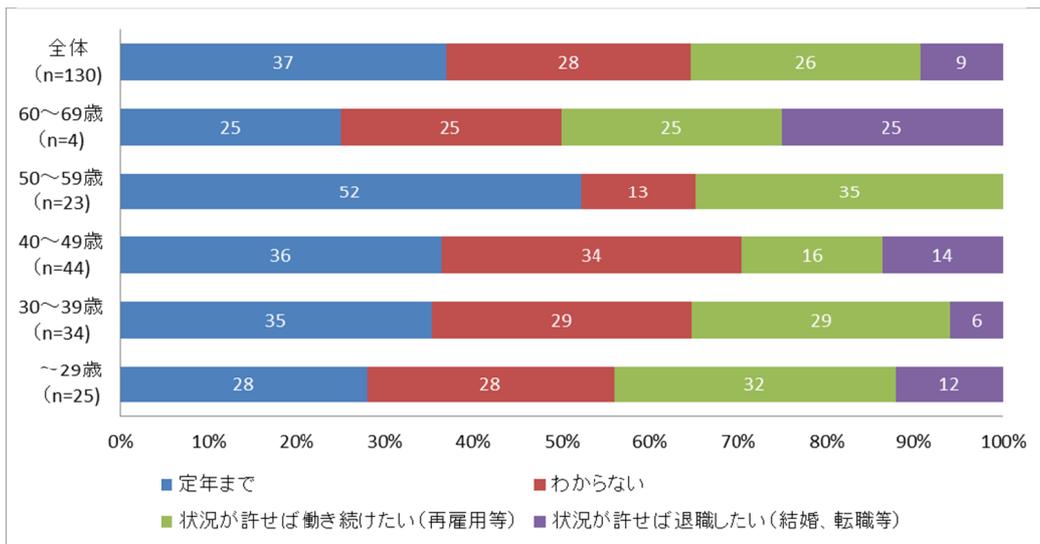
(8) 職員としていつまで働きたいと思いますか。

全体では「定年まで」が37%と最も高く、次いで「わからない」が28%、「状況が許せば働きたい（再雇用等）」が26%と続いている。

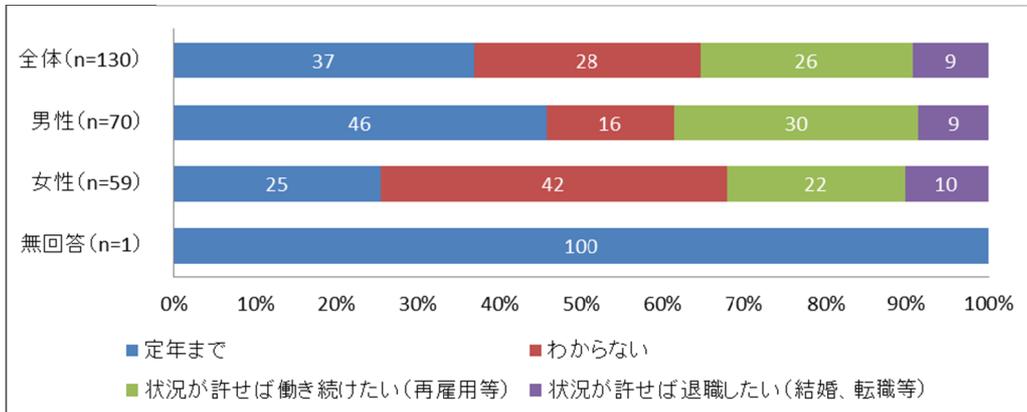
年代別では、60歳代を除くと年代が上がるほど「定年まで」の割合が高くなる傾向がある。

また、女性は「定年まで」が25%と、男性の46%と比較して低い割合となっている。

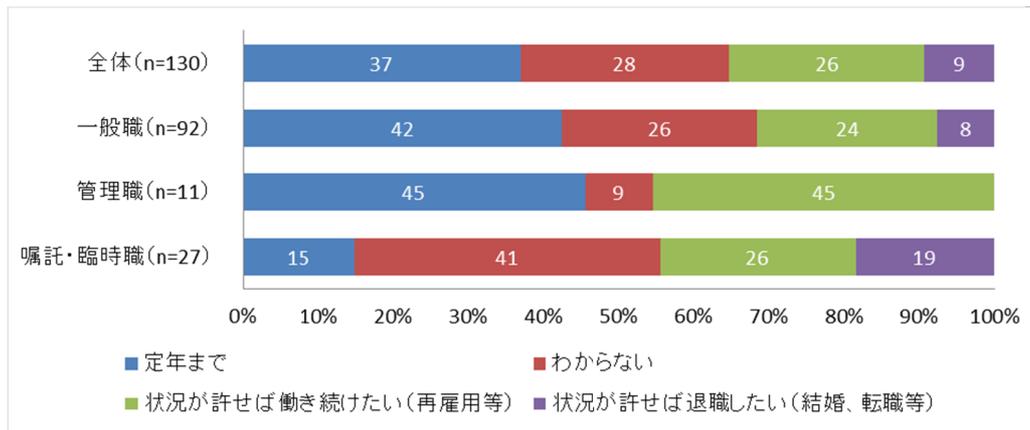
【図表 49】 希望する退職時期（年代別）



【図表 50】 希望する退職時期（性別）



【図表 51】 希望する退職時期（職位別）



(9) ワークライフバランスについて自由なご意見をお聞かせください。

- 職場の仲間に参加し楽しめる企画を行う。(登山体験、ラフティング、ボルダリング等)
理由：趣味等があまりなく、リフレッシュする方法などがなかなかない方もいると思うので、きっかけ作りとして企画しワークバランスをとってもらおう。(男性／～29 歳／一般職)
- 「男は仕事、女は家事育児」という考えを持った上司が 1 人でもいる限り 100%変わらない。研修はその場限りの真似事、上司が育児をしなければその風土も醸成されない、「家事育児をしない男性が恥ずかしい」という考えをなんとか浸透させられないものかと考えます。(男性／30～39 歳／一般職)
- ぜひ推進してほしい。応援しています。(女性／～29 歳／一般職)
- ワークライフバランスは、あくまで個人の裁量で決まるものだと考えるので、職場での啓発よりも、個人がじっくりワークライフバランスについて考えることができるような状況を作ることが大切だと思います。個人がちょうどいいと感じるバランスを尊重できる職場環境があると良いです。(女性／～29 歳／一般職)
- i JUMP等でテレワークを試験的に導入する県があるとの情報を得ておりますが、市の職員の多くは窓口があり正直難しいのでは？と思っています。不公平も生みやすいかと。あそこはできるけど、うちは絶対無理等。
フレックスタイム制を導入してもらえれば自由度が増し非常に有り難い。
ただし、私は以前にフレックスタイム制を導入している民間企業に勤めていました。あそこ
の社員は平気で遅刻すると周囲に思われているなんて話も聞きました。市の職員となれば
周囲の目はより厳しいはずですので、常態化しない程度で。(男性／30～39 歳／一般職)
- 早朝の時間外勤務があればよいと思う。
夕方にとらら仕事をしているより、ずっとよいと思う。(男性／40～49 歳／一般職)
- 職員の意識。休み取らないのがカッコいいと思う意識の変換(男性／50～59 歳／一般職)
- 職場もプライベートも良好な人間関係が大事なのかなと思います(男性／40～49 歳／一般職)
- 残業をできるだけなくし、自分のため、家族のため、地域のために時間を使いたい。生活の
充実が仕事の充実につながる好循環によって生きがいをもった人生を送ることができる。

仕事以外の活躍する場があると、相乗効果を生み、能力、人間性の成長にもつながると思う。

(男性/40~49 歳/一般職)

○仕事をしている男性に多いと思いますが、仕事に比重を大きくしている方は、退職後に家庭での居場所がなく、仕事以外のことに時間をどう費やしていいのかわからない、という状況の方をみうけます。

仕事をしている時、今だからこそプライベートタイムも家庭も充実させ、心身共に健康で過ごすことが大切であることに気づく職場の環境をつくることが重要だと思います。

(女性/40~49 歳/嘱託・臨時職)

○勤務時間的な問題より、業務分担等の根本的な見直しが必要(男性/30~39 歳/一般職)

○子育て中の年代は子どもと時間が合わせられる方がよいので、子の年代によって勤務形態が選べ、休日出勤がないといい。(女性/40~49 歳/一般職)

○春休みももうける。(女性/40~49 歳/一般職)

○仕事量が多すぎて、時々、何のために生きているのかわからなくなるときがある。プライベートを犠牲にすることが多々ある。(女性/40~49 歳/一般職)

3 仕事に対する満足度と重視度について

(1) あなたは、現在の仕事についてどのように感じていますか。

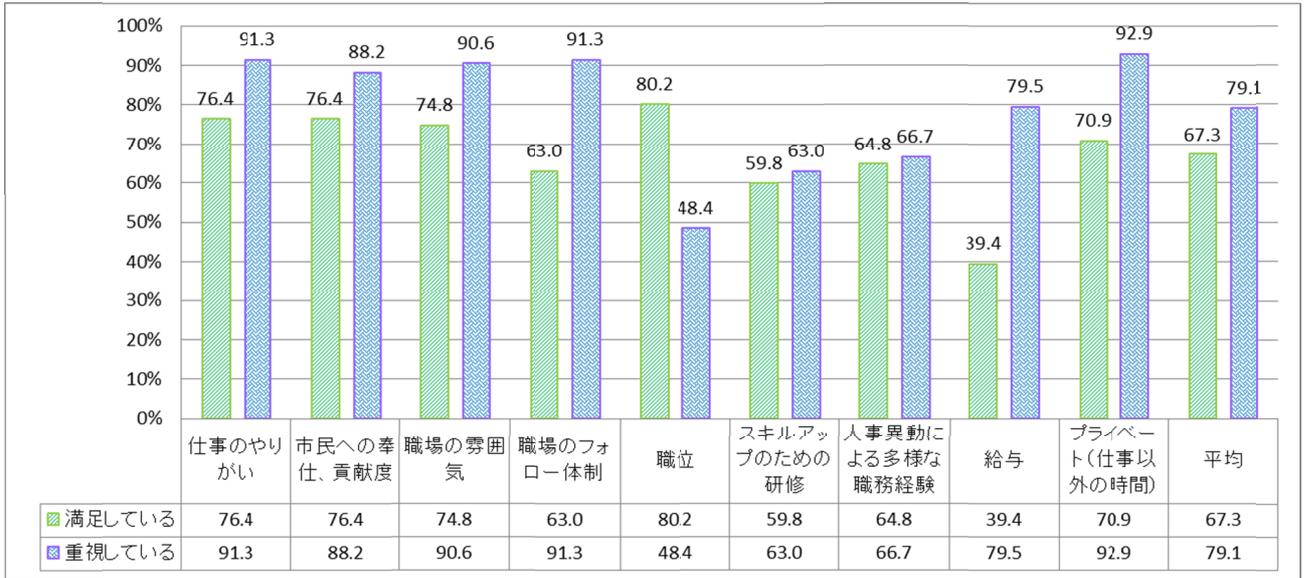
中野市役所における、仕事に対する9つの項目の満足度と重視度について、回答してもらった。満足度が高かった上位3項目は、「職位」が80%、「市民への奉仕、貢献度」「仕事へのやりがい」がそれぞれ76%となっている。重視度が高かった上位3項目は、「プライベート(仕事以外の時間)」が93%、「仕事へのやりがい」「職場のフォロー体制」がそれぞれ91%となっている。

一方、満足度が低かった下位3項目は、「給与」が39%、「スキルアップのための研修」が60%、「職場のフォロー体制」が63%となっている。重視度が低かった下位3項目は、「職位」が48%、「スキルアップのための研修」が63%、「人事異動による多様な職務経験」が67%となっている。

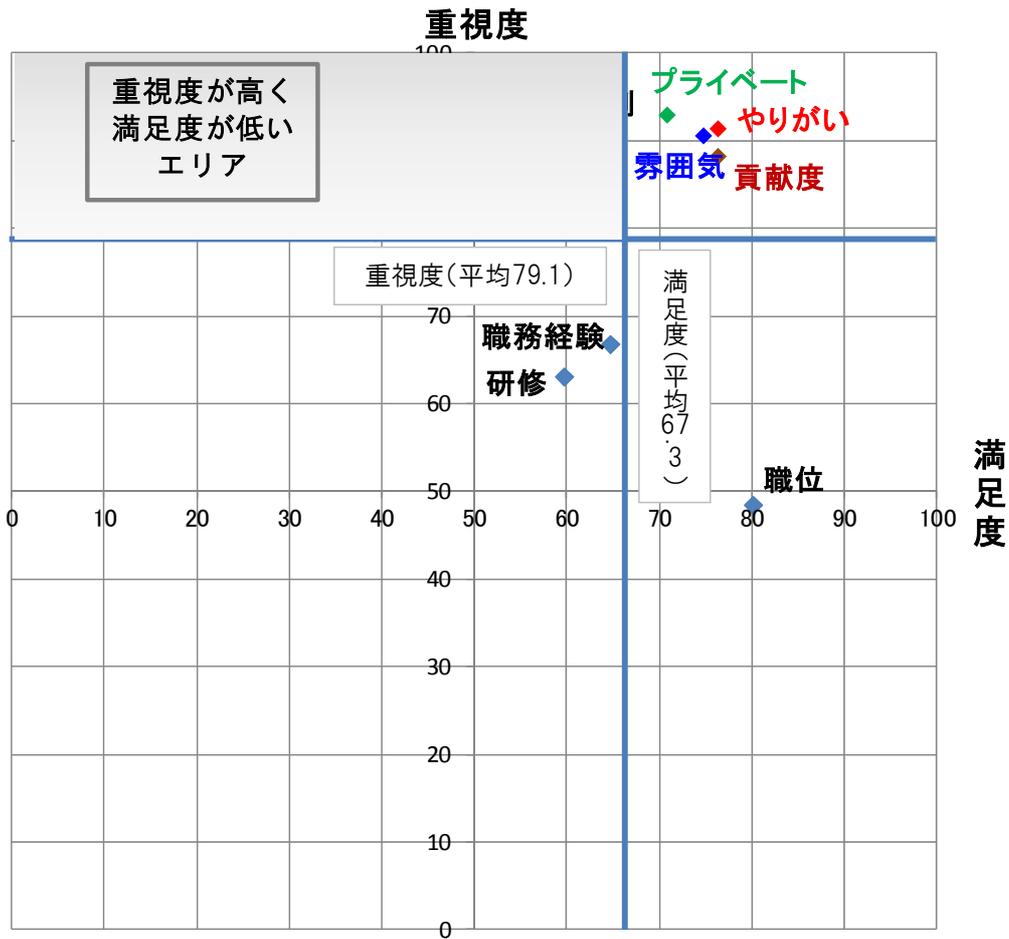
このことから、「給与」「職場のフォロー体制」を重視している職員が多いが、満足していない現状が浮かび上がってきた。また、「スキルアップのための研修」「人事異動による多様な職務経験」が満足度、重視度ともに低いことから、研修や人事制度のあり方を見直す必要があることがわかった。

【図表 52】 仕事に対する満足度と重視度（全体）

（単位：％）



【図表 53】 仕事に対する満足度と重視度の分布図



(2) 「働きやすい職場」について自由なご意見をお聞かせください。

○課全体のミーティングを望みます。(女性/60~69歳/嘱託・臨時職)

○「ほうれんそう」のしやすい職場の雰囲気づくりが大切かと思います。

(男性/~29歳/一般職)

○・勤務時間管理の徹底。トヨタの残業代のようにやるのが時代に則しているというか、それを当たり前にしていく時代だと思う。

・仕事の処理能力の低い人が低いなりの評価を受ける人事評価制度にしないと納得がいかない。能力が低くても年数を重ねれば評価されていく仕組みの改革が、職場の良好な人間関係の構築につながり、市民サービスの質が向上する。職員のやる気にもつながり、仕事の効率上がる。匿名で部下からの評価も取り入れるのはどうか。ただ一つ言えるのはそれがわかっていてもできない、やろうとしない文化はさすがに古い。(男性/30~39歳/一般職)

○職務内容も大切だとは思いますが、職場の人間関係によって仕事や職員自身に支障をきたすケースがよく聞かれます。仕事の効率なども大切にすべきですが、人間関係を良好に保つことが働きやすい職場を築く第一歩だと思います。(女性/~29歳/一般職)

○日本のホワイトカラーの労働生産性は他の先進国と比較して低いと評価されている。この一因に酒の力を借りなければ満足なコミュニケーションが取れない人がまだ数多く存在するからではないか。酒が仕事か、仕事が酒か…こんな昭和時代の幻影がまだ色濃く残っている。職務効率を著しく阻害している元凶の一つではないか。深酒、二日酔い、酒気帯び運転…良いことは一つもない。酒をむやみに神格化することなく、酔うための道具として割り切ることも大切では。アル中の街中野市などと揶揄されることのないようにお願いしたい。

(男性/50~59歳/一般職)

○定時後に職員が当たり前の様に帰宅できる職場が働きやすい職場だという見方をしています。

もちろん、人間関係がうまく言っていることが前提にはなるが。(男性/30~39歳/一般職)

○子どもの体調不良での急な休みでも休みやすい職場(女性/30~39歳/一般職)

○ノー残業デーは、そのときに仕事がある場合や、仕事たまっている場合は、プレッシャーになってしまうと思うので、あまり賛成できない。仕事を納得いくまでやりたい人もいると思うので。また、ノー残業デーの残業した人の報告は、きちんと報告されていないので意味がない。(残業しているのに庶務課へ報告されていない。)日常だらだらと仕事をしているのに、時間外を出して、さらに途中で子どもの迎えに行く職員がいるがどうかしていると思う。

(男性/40~49歳/一般職)

○努力します。(男性/50~59歳/一般職)

○人として、モラルの勉強を全体的に行った方が良いと思います。

(女性/50~59歳/嘱託・臨時職)

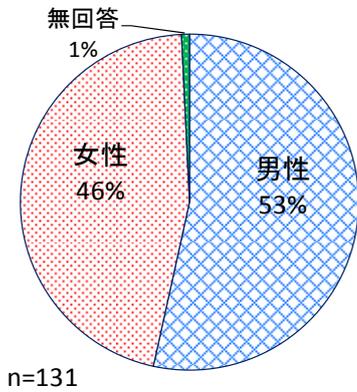
○心の病で休み始める人の多さが気になります。結果その人たちが復帰してもまた休まれないようにするため無理をさせない業務を、とのことで普通に働く職員が彼らをカバーとなり仕事量が増えている現状(環境)をどうかしてほしいです。(女性/40~49歳/一般職)

○上司のマネジメント力が必要な気がします。(男性/30~39歳/一般職)

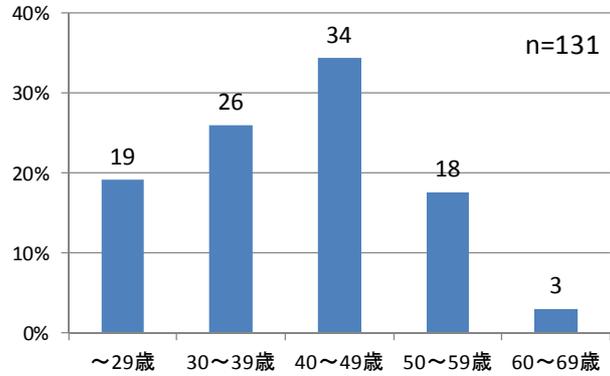
- 業務上の手戻りやロスが少ない職場が働きやすい職場だと思います。
(男性/40~49歳/一般職)
- 各自の意識レベルがまちまちの中で、仕事を進めていくことの難しさを実感している。
職場の人間関係で困難な仕事でもある程度のものはこなせて行けると思う。
(男性/40~49歳/一般職)
- 何でも相談出来る環境づくりが大切。大変な仕事があっても、頑張ろうと思えるように変えていかなければいけないと思う。最近入ってきた人たちの中で、目も合わせない、あいさつを返さない人がいる。そういうところから変えていかないといけないと思う。
(女性/40~49歳/一般職)
- 明るい職場がいいですね (男性/40~49歳/一般職)
- 誰もが生きがいや思いやりをもって、ほんとうの笑顔で働ける職場にしていきたい。あいさつ、声掛け、提案など自分から率先して実践することで、職場の良い潤滑油になればいいと思う。「働きやすい職場」は、お互いの信頼関係が不可欠だと思う。信頼を得るために、常に自分を磨くこと、前向きに行動することが大切だと考えている。(男性/40~49歳/一般職)
- ・仕事の負担がひとりだけにかかっていない職場
 - ・自分の意見が言える風通しのいい職場
 - ・有休を取りやすい職場 (女性/40~49歳/嘱託・臨時職)
- お互いの仕事を理解し合う。連携。コミュニケーションのとれる職場
(女性/50~59歳/嘱託・臨時職)
- 窓口対応について、臨時・嘱託職員が主に対応しているが、何かあったとき(市民の方が怒鳴ったり、大声を出した時)正職員と一緒に窓口に出ることはなく、フォローしない。昼休みについて、昼休み当番制になってなく、いつも窓口対応をしている嘱託職員が出ることになってしまっている。平等性に欠けている気がする。(女性/40~49歳/嘱託・臨時職)
- 子育て、介護の時は両立が大変な時期があるので、その時期は短時間労働にするかフレックスにする。(女性/40~49歳/一般職)
- 通勤について2キロ未満も駐車場の利用ができるようにして欲しい。(現在知り合いの家に駐車している)もし無理なら、わずかな金額でも出してほしい。領収書をもっていくと1/3ぐらい出してほしい。(女性/40~49歳/嘱託・臨時職)
- ・理想はあっても、心と体がついていかないことがある。せめて、一週間連続で休める(交代で)とうれしい。
 - ・給料と仕事量、内容が見合っているとうれしい。
 - ・東京都の区公立保育所保育士の友人は、休みもとれているし、給料もそれなりに良くなっている。代替も時給が高いと言っていた。(20年前から今もずっと)
 (女性/40~49歳/一般職)

Ⅲ 回答者属性

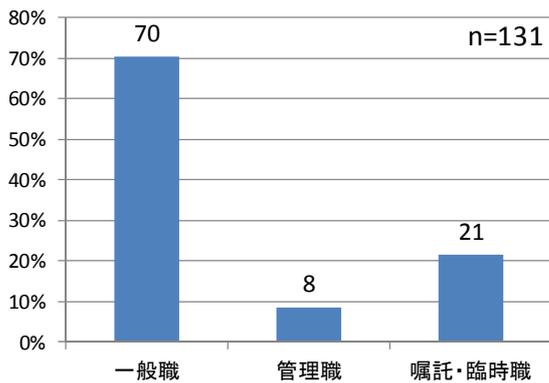
(1) 性別



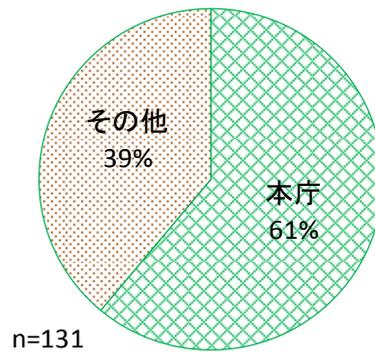
(2) 年齢



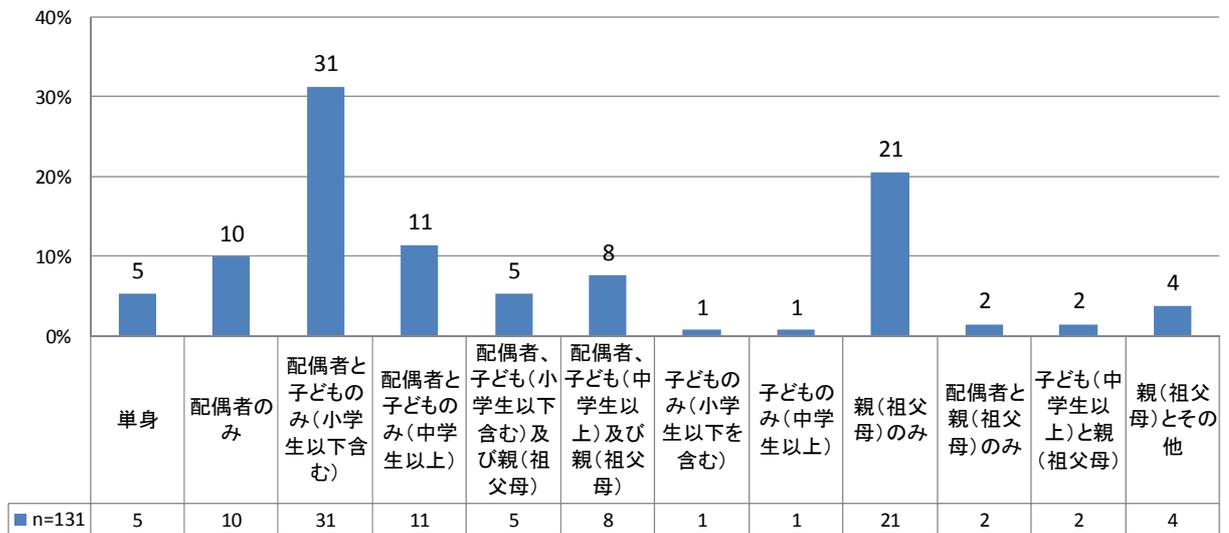
(3) 役職



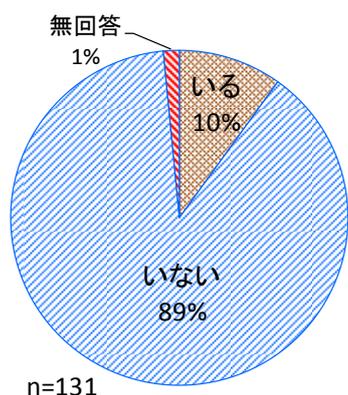
(4) 勤務先



(5) 家族構成（複数回答）



(6) 要介護者



2.2 若手職員ワークショップ

件名	働きやすい職場をつくるワールドカフェ
日時	2017年（平成29年）10月26日（木）18:00～19:40
会場	中野市役所3階 31号会議室
出席者	市職員13人（男10人、女3人） 研究所5人（柴本課長、有賀補佐、小林、望月、木村） 計18人

○市職員の働き方の現状把握をするため、「働きやすい職場をつくるワールドカフェ」を開催し、自分の職場や仕事について対話による意見交換を行った。



アイスブレイクで他己紹介にチャレンジ！

○効果と改善事項

- ・ 普段顔を合わせるが少ない職員同士が、普段あまり語ることが少ない「働きやすい職場」をテーマに、深く、まじめに雑談、対話をする機会を設けることができた。
- ・ 「新しい気づきを得た」「同じ考えの人がいて安心した」「話し合ったことを職場に反映したい」など好意的で、前向きな意見を聞くことができた。
- ・ 「業後に開催することの是非」「参加者をもっと増やす」「プレゼンをもっと工夫する」などの改善点が見られた。
- ・ 概ね好評であったことから、成果を検証しながら次回開催を検討したい。

○各テーブルで出た主な意見

【人間関係に関すること】

- ・ 人間関係が大切。
- ・ 仕事は人間関係。上司だけでなく先輩が面倒を見てくれるとありがたい。
- ・ 人間関係が良ければできない仕事はない。
- ・ 信頼しあえる気持ちがあれば、人数以上のことができるかもしれない。
- ・ 市役所の職場は（異動が多く）、相手（先輩、後輩）への思い入れが薄い。
- ・ 何年も働いている人に注意できない。
- ・ 「こうしたい」と思っても言えない。雑談で終わってしまう。



「働き方」について自由に意見交換しました

【職場の雰囲気に関すること】

- ・ 職場の雰囲気が良い部署（目線を下げて理解・対話する姿勢がある上司）
- ・ 職場の雰囲気が最悪な部署（俺の言うことを聞けという上司）
- ・ 上司が早く（帰れる）職場環境作り
- ・ （働き方を）正していく、上昇志向にしていく雰囲気がない。
- ・ ○○課は残業がいっぱい。
- ・ ○○課は上司が率先して帰宅する。休暇も取りやすい。仕事もしやすい。

- ・〇〇課はイベントが楽しみながらできる。
- ・〇〇課は人間関係がOK。先輩の姿勢が参考になる。

【上司に関すること】

- ・偉くなる人がチームを引っ張っていく。
- ・理事者はすごい！素晴らしい人間性が市民に伝わっていないのが残念。
- ・上司とうまくいかない。上司に理解してもらいたい。
- ・上司が専門分野を分かっていないのに、否定されると困る。
- ・上司で職場の雰囲気は決まる。
- ・上司が帰ると帰りやすい。早く帰るベクトルは、上司の考え次第
- ・上司もみんなも早く帰った方がいい。
- ・(悩みについて) 上司が共感してくれると救われる。
- ・事務分掌を上司が上手く振り分けられないのでは。
- ・他課の人でも気にしてくれるかは課長によって違う。
- ・部下を誰が面倒を見るかはつきりすれば良くなることもある。
- ・職責があいまい。



普段顔を合わせることが少ないメンバーでも熱く語ります

【新人・若手職員に関すること】

- ・新入職員は今風なのかおとなしめ。勢いが必要。
- ・(仕事が) できる人と新人が組んで仕事の方が新人の成長には良い。
- ・新人に対しては玄人をつけるもの。役所は前任者に聞くしかない。
- ・私生活のつきあい、社会人としてのルールを教える機会もない。
- ・危機管理として、遠出するなら上司に言うのも必要では。
- ・若い人はプライベートに立ち入ってほしくない。
- ・若い人に責任のある職位、仕事を。立場が人を育てる。
- ・後輩ができると「人に聞けばいいや」でいられなくなる。

【勤務時間に関すること】

- ・退庁後、〇時間空けて登庁は良いと思う。
- ・勤務時間だけでは計れない。意識の違い、密度の違い。
- ・休まないと体をこわしてしまう。本末転倒だ。
- ・定時出社、定時退社。
- ・答弁書の待機が労働時間。



会場内はリラックスした雰囲気になりました

【人事・評価に関すること】

- ・連続で新人が入ってくるのはしんどい。
- ・3年続けて同じポストの人が変わっている。
- ・せめて3年続けないと仕事が成長していかない。
- ・課長まで年功序列じゃ駄目。
- ・勢いが付く前に異動してしまう。異動先で分からないけどプロ扱いされる。
- ・技師の仕事をやらされても（仕事が）上手く回らない。
- ・専門性が必要な職場。適材適所を考えると勉強してきた人の方が良い。
- ・（同じ職場で）長くてもだれてしまう。
- ・働きたい人を選ぶドラフト制があればいい。
- ・人数が増えると成果が求められる。
- ・人事評価が適正にされること（年功序列、同一労働同一賃金、成果主義）
- ・同一労働同一賃金は、若い人やパートにはうれしい。
- ・同一労働同一賃金は、将来自分が偉くなったときに不安。

【仕事のやりがいに関すること】

- ・今の職場に全くやりがいが持てない。（自分は何をやっているんだろう…）

- ・最初の職場は、市民に喜んでもらえてやりがいがあった。
- ・地域からの感謝や目に見える成果がないとやりがいを感じないのでは。
- ・一人だけで頑張っている状態だとそれだけでイライラしてくる。
- ・「やりがい」という言葉には反対。やりがいは労働時間の搾取。
- ・市役所の職場は（民間に比べて）、天国のようなところ。



笑顔で対話する若手職員の皆さん

【業務改善に関すること】

- ・ Web 掲示板は重要度や期限付きなどで分類してはどうか。
- ・ (Web は) 回覧板の方が見ると思う。
- ・ 総合計画をプレゼンしてもらって職員が学習する。
- ・ 業務、窓口マニュアルなどシステム化で誰でもできる業務内容に。
- ・ 働きやすい職場≒良好な引継ぎ。
- ・ メール振り分けを当番制にすることで、係の仕事が見えてくる。
- ・ 係の中ではみんなが最低限の窓口対応ができるようにすべき。
- ・ 市役所の O J T、引継ぎ、研修システムは適正か。
- ・ (働きやすい職場について) 真剣に考える機会があまりない。
- ・ 現場に行くこと。実態が分からないと真剣な話ができない。
- ・ 働きアリの法則。

○最後に個人の振り返りを行い、ワールドカフェで一番心に残った言葉、フレーズを参加者それぞれが A 4 用紙 1 枚に書き出した。

<本日のワールドカフェで印象に残った言葉、フレーズをお書きください>

- 同一労働同一賃金
- 管理職の職責のあり方

- 市としての方向性の共有
- 結局“人”が大切（人間関係）
- ドラフト人事制度
- 人間関係⇒人間性で決まる
- 職場プレゼン（隣の人、部署の仕事が分からない。分かった方が良い）
- 総合計画（市のビジョン）をもっと一人ひとりが念頭に置いて働くべき
（研修などを受け、学習する）
- ポジションパワー
- 今日来て良かった
- 年休の理由
- 適材適所
- 適正な人事評価
- 上司の人柄、考え方、あり方
- 意欲がある人が伸びる職場
- 旧態依然
- 仕事を育てる
一つのポストで毎年人員が入れ替わっていたら、そのポストについた人はよく分からないうちに異動していくし、仕事も育っていかない。良くなっていかない。
- あいさつが大事、ありがとう、おはようございます
- 大変な仕事をしている人には声を掛ける⇒職場の良い雰囲気づくり
- 70%の人はWLバランスがとれているが、70%の人が将来のWLバランスに不安を抱えている。
- どれだけ遅くまで仕事をして、「ご苦労様」「ありがとう」の言葉がない。
- 人間関係が大事。その関係を次の職場まで持っていけば良くなる。
- ペアを組む（新人教育係）。若い者同士ではダメ。
- 良い職場＝人間関係！（良好であること）
- 良いチームとなっている課がある。（例：道路河川課）
- 人間関係が良ければ、だいたいうまくいく。
- 人間関係、上司・先輩、気持ち、理解してくれる人・環境
- 役所は天国のような所だと思った。
- 民間は働く時間が長い。
- 「やりがい」という名の労働力の搾取

<アンケート結果>（回答者 16 人）

問1 ワールドカフェに参加してどうでしたか？

- 1 大変良かった … 9人 2 まあまあ良かった … 6人 3 どちらでもない … 0人
4 あまり良くなかった … 0人 5 良くなかった … 0人 無回答 … 1人

問2 ワールドカフェに次も参加したいと思われましたか？

- 1 そう思う … 4人 2 ややそう思う … 8人 3 どちらでもない… 2人
4 ややそう思わない… 0人 5 そう思わない… 1人 無回答 … 1人

問3 問2でそう思った理由をお書きください。

【1 そう思う理由】

- いろいろな意見や考え方がある中で、自分の考えが理解された部分があった。
- 先輩、後輩関係なく話せるため。
- 仕事で一緒になったことがない、または少ない時間しか接していない人と意見を交わすことができた。機会を用意してもらえたから。
- 普段顔を合わせない人と深く、まじめに職場について話し合えた。

【2 ややそう思う理由】

- 普段感じていることを好き勝手に言わせてもらって、他の職場の方と共感することも多々あり。
- より良い職場にしたいという思いをみんなが持っていることを共感できてうれしかった。
- いろいろな課のいろいろな状況や意見を聞いて良かった。
- 新しい気づきがある。同じ意見を持つ人がいる。
- いろいろな人の思いを聞いたり、自分の気持ちを話すことで、連携も生まれると思う。
- 自分と同じ考えを持っている人がいることが分かって安心したから。本音で話せたから。
- いろいろな考え方を知ることができて面白かったため。
- 思ったより楽しく過ごせました。「やや」は自分をさらけ出すのは恥ずかしいなという部分です。

【3 どちらでもない理由】

- 都合がつけば。
- 自由に意見を言え、学ぶべき点や共感する点が多く、明日につながる。効果がまだ見えていないので「3」です。

【5 そう思わない理由】

- 次回は別の方が参加し、次の次のワールドカフェで参加したいため。

問4 その他ご意見、ご要望があればお書きください。

- 自分と同じ考えを持っている人がいることが分かって安心したから。本音で話せたから。
- アンケート結果のプレゼンは、質問時間がほしかった。また、もう少し解析ができると思います。
- 全職員強制参加
- 業後ではなく、業中での開催をお願いします。
- アンケートの分析をもっと工夫した方がいい。ストーリーが見えてくるようなものの方が頭

- に入ってきてやすい。意味のない図は入れない。
- 楽しかったです。
 - もっと沢山の人が参加してもらえばいいと思う。話し合ったことを活かして、職場に反映できればと思う。
 - ぜひ次につなげてもらいたい。
 - また次回も参加させてください。
 - もう1回やりたい。多く集まってほしい。



2.3 理事者・管理職インタビュー調査

ここではインタビュー調査結果の詳細を記載することとするが、各項目は研究員が要点をまとめたものであり、議事録的に内容全てを一言一句変わらずに記載するものではない。

(1) あなたの考えるワークライフバランスとはどのようなものか。

ワークライフバランスについてどのように感じているか。

【市長】

一人の人間でいえば、人間らしいワークとライフの時間配分・バランスが取れていること。中野市を見渡すと、バランスはとれているように感じる。農家が多いので、日が昇ったら仕事して、日が沈んだら帰るなど、自然ととれているのでは。

【副市長】

(市職員アンケート調査結果を受けて) 現在、仕事と生活の両立ができている職員が多いのはいいことである。

ワークライフバランスで最も気になるのは心の病。家族と過ごすなどきちんと休む時は休んで、リフレッシュして仕事に取り組んでほしい。

【教育長】

仕事と家庭と遊び心のバランス。バランスがとれ、余裕も持てると、協調性や上手いコミュニケーションがとれると思う。

【総務部長】

制度的にはどんどん改善されてきている。育児休暇、育児休業、男性の育児休暇など、社

会的な仕組みはどんどん変わってきている。

客観的に見て、あの人はすごいという人はいるし、あの働き方はダメという人もいる。ワークライフバランスか、ライフワークバランスか、どっちが先になるかで意識や感覚も違ってくる。年代ごとに一番大事な時間の過ごし方が変わるように、仕事と生活のバランスは変わっていいと思う。

(2) あなたの考える中野市らしい働き方とはどのようなものか。

【市長】

農業が多いのを肌で感じている。副業が認められればいいのだろうが、現実的には難しいと思われるので、例えば裁量労働制を導入して、農業もできるようにすればいいのではないだろうか。

働きたい人が働きたいときに働けるように工夫をしていくのが、これからの時代だと思う。労働の質も変わってくるのでは。

【総務部長】

市職員とすれば、自分が住んでいるところを良く知って、そこに感謝しながら、生活していくために地域の仕事をすること。地域活動など横のつながりを大事にして、色々な情報や刺激を受けながらやるのが、仕事をしていくためにも必要だと思う。

地域全体で見た場合は、自然相手の農業が主体なので、季節的なピークをどう分散するのか、そこにどう関わっていくか大事だと思う。中野でどうやって働きたいかは、皆さんの気持ちを聞いてみないとわからない。今現在働いている人の目線、働きたいと思っている人の目線など、それぞれで考える必要がある。

(3) 職員にどのように働いてほしいか。(職員に求める、働き方、仕事の進め方、意識)

【市長】

まずはみんなが有給休暇を消化する、できるようにすべき。

(トップメッセージとして)

市役所として、新しい働き方をそれぞれの現場において考えてみてほしい。それは現場でしかわからないから。いち早く役所が挑戦することで、地域も変わるかもしれない。地域の賛同を得ながら、役所が地域の先進事例となるように行動すべき。全国、官民関わらず事例が出てきているので、賛同は得られると思う。他でどんどん先進事例が出てきている。一番遅いのは、これからの時代は恥である。

【副市長】

仕事の原因の心の病について、上司が気を遣ってほしい。気軽に仲間と話をし、コミュニケーションとって自分で抱え込まないでほしい。困ったとき、不調なときほど自分から早く話し、上司に伝える。人間関係が良好であれば、相当な仕事ができると思う。また、休むためにはどうしたらいいか考え、きちんと休んでリフレッシュして、仕事に取り組んでほしい。家族ときちんと過ごすことも大切。何のために働いているのか考え、目標をはっきりさせて仕事をしてほしい。また、終了時間を決めて仕事をしてほしい。時間外を計算に入れるよう

な働き方は改めるべき。

【教育長】

長い勤務時間は、健康のために良くない。心も気持ちも健康にして子どもたちの前で明るく教壇に立ってくださいと言っている。割り切ってきちんと早く帰る。先生だってやらなければやらないで済んでしまうと思う。

会議の回数を減らすことは県からも言われている。余計な資料、余計な説明、そういう無駄を省く。短時間のうちに提案者はポイントのみ説明して、即議論をしてもらう。中学はとにかく部活の申し合わせ(土日の部活はどちらかの日でしかも半日だけと市の申し合わせで決まっている)を守ってもらえればいいと思う。

【総務部長】

職員が能力を上げてくれることが一番大事だと思う。知識・技能を身につけること、コミュニケーションをとる・協力を仰ぐこと、報連相の徹底をしてほしい。そうすれば仕事は効率的に進み、職員も職務遂行能力・精度が向上する。そうして時間的余裕ができて、気持ち的に余裕を持って仕事ができ、さらなる効率化やスキルアップにつながる。

時間と労力を注ぐ場所を間違えていたり、頭の整理も上手くはなくなってきており、仕事のやり方も変えないといけないのではないかと。どんな方向性で、どんなことをやるか、どんな成果品にするか、どう市民と対応するか、そこに力を入れて欲しいという思いがある。同じ人数で同じ仕事してはダメで、やらない仕事をつくっていかないといけない。特化して磨く仕事、最低限やる仕事というふうに仕事の取舍選択から始まるのではないかと。思う。

本業も大事だが、逸脱しない程度に遊び心も必要。自分の仕事だけでなく、周りのやっていること、お客さんが話ししていることを聞いたりして意識していないと自分の視野も広がらない。人はこういう風を感じるのだと意識を持っていると変わるのではないかと。



2017年11月市長インタビュー

2.4 国、地方自治体の働き方改革の取組事例調査・文献調査

2.4 ①地方自治体の働き方改革の取組事例調査・文献調査(データベースの一部)

都道府県	市町村	取組内容	文献・URL等	備考
北海道	札幌市	働き方改革企業支援	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20180125326330&m=20180126	JAMPシートへ
	浦幌町	時差出勤を導入へ	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201406250209607rel1	JAMPシートへ
青森県	弘前市	時差出勤制度を導入	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201404179919287rel1	JAMPシートへ
		時差出勤区分		
岩手県				
宮城県				
秋田県				
山形県				
福島県	白河市	時差出勤、公務以外にも拡大	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201612191857327rel1	JAMPシートへ
茨城県		朝型勤務・遅出見直し	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201706242608077rel1	JAMPシートへ
		時差出勤の適年化検討	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201710270117397rel1	JAMPシートへ
		業務改善・新表彰制度	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201705132352287rel1	JAMPシートへ
	空間市	朝型勤務3年目、4か月間に拡大	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/2017052724071167rel1	JAMPシートへ
		執行部と議会在タレント端末導入	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/2017083027405177rel1	JAMPシートへ
		時差勤務女性拡大	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201710072898567rel1	JAMPシートへ
		完全退庁・時間外手当抑制	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201710262875587rel1	JAMPシートへ
		午後8時退庁、7割が実践	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20171101299772&m=201711102	JAMPシートへ
		イベント20件見直し		
	小山市	フレキシブル勤務導入	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20180305340457&m=20180306	JAMPシートへ
	栃木市	コスト削減で電子ペーパー導入	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20171107301473&m=20171108	JAMPシートへ
群馬県				
埼玉県				
千葉県	流山市	作業効率向上で昇降デスク	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20170808267603&m=20170809	JAMPシートへ
東京都	東京都	小池知事兼都幹部陣が宣言	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20171107301484	JAMPシートへ
	豊島区	午後7時以降の残業、原則禁止に 無線LAN、コミュニケーション、97レシート端末 セキュリティ、会議室予約システム導入 ↓7月のP62～66	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/2017012131956487rel1	JAMPシートへ
	調布市	市長の退庁促進メッセージ放送 来夏、小中全校で連続9日完全休業 公益通報者市長ホットライン	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201711293089117rel1	JAMPシートへ
神奈川県	鎌倉市		http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20170808267604&m=20170809	JAMPシートへ
	川崎市	川崎市イクボス宣言 働き方・仕事の進め方改革推進本部設置 働き方・仕事の進め方改革推進プログラム	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201701051902287rel1	JAMPシートへ
		働き方改革文庫・資料(神奈川県 川崎市 情報通信技術の進歩を踏まえた行政の業務効率向上と働き方の多様化.pdf)		構成員が課長以上
		働き方改革文庫・資料(神奈川県 川崎市 働き方・仕事の進め方改革推進本部設置要綱.pdf)		
		働き方改革文庫・資料(神奈川県 川崎市 働き方・仕事の進め方改革推進プログラムの策定.pdf)		
		働き方改革文庫・資料(神奈川県 川崎市 働き方・仕事の進め方改革推進プログラム.pdf)		
		働き方改革文庫・資料(神奈川県 川崎市 働き方・仕事の進め方改革 今後のスケジュール.pdf)		
		ICTIによる業務効率化・働き方多様化 午後6時半退庁を継続	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20171125307530&m=20171127	JAMPシートへ
新潟県		職員の退庁時刻可視化	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20170727262948&m=20170728	JAMPシートへ
富山県		児童参加休暇を8日間に拡充	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201610300651827rel1	JAMPシートへ
石川県	金沢市	時差出勤導入を検討	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20171220316292&m=20171221	JAMPシートへ
	白山市	全小中にながみカード	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20171206311378&m=20171207	JAMPシートへ
福井県		出勤時間を2パターンに	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20170807267181&m=20170808	JAMPシートへ
		朝型勤務、8時始業が好評	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20171109302139&m=20171110	JAMPシートへ
	福井市	働き方改革企業向けセミナー	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20180124325951&m=20180125	JAMPシートへ
山梨県		小学生時職員に子育て時間	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20180307341160&m=20180308	JAMPシートへ
	甲府市	1セレクトタイム制導入	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20170814269566&m=20170815	JAMPシートへ
長野県	長野県	働き方改革プロジェクトチーム発足	信州自治2017.Vol.70No10	H28政策研究で提案→推進本部と公募の検討チーム
		教員の働き方改革基本方針	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20171125307531&m=20171127	JAMPシートへ
		2週間連続休暇目指す	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/2018013322252&m=20180115	JAMPシートへ
		定型業務の自動化検討へ	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20180106320472&m=20180109	JAMPシートへ
	長野市	職員提案の件から180件に	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201405270081047rel1	JAMPシートへ
岐阜県	岐阜県	事務削減・S1の改善策	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20170726282547rel1	JAMPシートへ
	岐阜市	夏期の朝型勤務推進	http://www.fujixerox.co.jp/solution/smartworkhacks/article/20.html	
静岡県		時差勤務、全庁に対象拡大	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20180109321068&m=20180110	JAMPシートへ
		サテライト旅行に手戻す	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201711133034507rel1	JAMPシートへ
	掛川市	時差勤務とテレワークで実証実験	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201709302873127rel1	JAMPシートへ
愛知県	名古屋市長	女性登用へ後長昇任進考を柔軟化	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20160410910177rel1	JAMPシートへ
	豊橋市	時差出勤「マイスタイル勤務」導入	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201603150805237rel1	JAMPシートへ
	常滑市	行政と市民は「共創」で	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201703282191307rel1	JAMPシートへ
三重県		朝・夕型勤務、利用低調	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201611241769217rel1	JAMPシートへ
		イクス伝道師を養成	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20180307341161&m=20180308	JAMPシートへ
	松阪市	税務担当にフレックスタイム	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201405290091707rel1	JAMPシートへ
滋賀県		朝型勤務、1か月延長	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201707182595717rel1	JAMPシートへ
		県職員の夏季のワークライフバランス推進の取り組みについて		
	大津市	時間外勤務指示を禁止	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201702102019937rel1	JAMPシートへ
		働き方改革で10月異動	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/2017107301468&m=201711108	JAMPシートへ
		会議録効率化、適正評価など提言	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20171121306295&m=20171122	JAMPシートへ
		大津市職員の働き方改革アクションプラン提案書		
		大津市職員の働き方改革アクションプラン～職員からの提案～		
	米原市	時差出勤制度を導入へ	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201512260548402rel1	JAMPシートへ
京都府		働き方改革へ変化職場の業務フロー明示	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20170913280443&m=20170914	JAMPシートへ
		働き方改革で2割削減	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201710072898557rel1	JAMPシートへ
		業務フロー明示の職場拡大	◎業務フロー明示の職場拡大へ働き方改革、2部署で先行―京都府	
	福知山市	育児代替任期付き職員採用	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20180124325961&m=20180125	JAMPシートへ
大阪府		定時の出退勤時間を部分進力化	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201702182034607rel1	JAMPシートへ
	堺市	女性活躍推進プランを策定	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201604200945417rel1	JAMPシートへ
		職員の女性活躍推進プラン概要		
		職員の女性活躍推進プラン		
		働き方改革プランで時間外勤務削減	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/201705252399167rel1	JAMPシートへ
		堺市職員「働き方改革」プラン「SWITCH」の策定について		
		朝型勤務、3か月に拡大	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/2017032539847rel1	JAMPシートへ
		朝方勤務(ゆう活)と「早の休憩時間延長」の実施について		
	寝屋川市	PC強制終了で長時間労働是正	http://www.jamp.iii.asp.ljwan.jp/apps/c/kiii/view/20171202310147&m=20171204	JAMPシートへ

2.4 ①地方自治体の働き方改革の取組事例調査・文献調査（データベースの一部）[続き]

都道府県	市町村	取組内容	文献・URL等	備考
兵庫県	多可町 神戸市	仕事進め方改善、別枠要求に働き方改革案、若手職員が作成	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20171125307534&m=20171127	JAMPシートへ
		働き方改革推進、チーム結成、具体的手法策定	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20171118305336?rel1	JAMPシートへ
		フレックスタイム制	http://www.city.kobe.lg.jp/information/press/2017/06/20170629040501.html 働き方改革文庫・資料Y兵庫県 神戸市 神戸市働き方改革概要.pdf 働き方改革文庫・資料Y兵庫県 神戸市 働き方改革具体的手法一覽表.pdf	
		高齢者部分休業制度の導入 オフィス内レイアウトの刷新 多様な働き方推進事業 (クラウドワーカー育成事業)	www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20171019294246&m=20171020 働き方改革文庫・資料Y兵庫県 神戸市 フレックスタイム導入.png http://www.city.kobe.lg.jp/information/press/2017/10/20171028110101.html http://www.city.kobe.lg.jp/information/press/2017/10/20171026110101.html https://crowdworks.jp/lp/kobe-hatarakikata https://prv.kyodonews.jp/opr/release/20170714372/	本格導入は政令市初 対象は育児または介護をする全職員
奈良県	生駒市	PT設置し残業削減	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20171106301145&m=201711107	JAMPシートへ
		職員の公的副業促進	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20170807267188&m=20170808	JAMPシートへ
和歌山県				
鳥取県		コアタイムを短縮	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20151222053486?rel1	JAMPシートへ
		庁内カイゼン発表会を実施	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20161220186356?rel1	JAMPシートへ
		行政手続きコスト、目標は3割カット	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20170902276311?rel1 競争入札参加資格者名簿更新事務のカイゼン 音楽学資金と事務のカイゼン 行政手続コスト削減計算書の取りまとめ結果(対象外事務を除く)	
島根県	松江市	ワークライフバランス推進プラン策定	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20160407089746?rel1	JAMPシートへ
岡山県		立ち会費ベースで新発想を 職員の気付き、全庁共有	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20170814269570&m=20170815 http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20160713125693?rel1	JAMPシートへ JAMPシートへ
広島県				
山口県	宇部市 周南市	出先機関でテレワーク試行	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20170722261062?rel1	JAMPシートへ
		教員負担減へ支援システム検討	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20180123325533&m=20180124	JAMPシートへ
		育児・介護で時差出勤制度	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20140710027630?rel1	JAMPシートへ
		残業時間減15%超を達成	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20171202310149&m=20171204	JAMPシートへ
徳島県				
香川県				
愛媛県	松山市	人事分析など38項目提案		JAMPシートへ
		有給休暇取得率の向上 働き方改革でサイボウズと連携	http://www.fuixerox.co.jp/solution/smartworkhacks/article/20.html http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20171107301471&m=20171108	JAMPシートへ
高知県		「他の職員に迷惑」の声も 選型勤務も試行	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20161214184082?rel1 http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20170626251442?rel1	JAMPシートへ JAMPシートへ
		1日3回から1日で利用増 選型勤務、管理職に需要	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20170722261073?rel1 http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20171216314301&m=20171218	JAMPシートへ JAMPシートへ
		時差勤務、県は実施予定	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20160607112133?rel1	JAMPシートへ
		自治体別の在宅勤務テレワーク導入 サテライトオフィス、モバイル導入	↓ファイルのP51～61 働き方改革文庫・資料Y神奈川県 川崎市 情報通信技術の進歩を踏まえた行政の業務効率向上と働き方の多様化.pdf	
長崎県				
熊本県	熊本市	市職員の残業削減へ	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20170216203855?rel1	JAMPシートへ
		働き方改革専門課新設	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20170403221804?rel1	JAMPシートへ
		残業制限が効果発揮	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20170808267600&m=20170809	JAMPシートへ
		教職員の長時間勤務改善へ	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20171108301801&m=20171109	JAMPシートへ
		整理整頓競争「クレンジング大作戦」 「机上無一物化」が1位	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20171121306298?rel1 http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20180113322558&m=20180115	JAMPシートへ JAMPシートへ
		先入観払拭、働き方改革を 職員提案が273件に急増	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20170905277243?rel1 http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20180127327117&m=20180129	JAMPシートへ JAMPシートへ
		不当要求対応マニュアル作成へ 夜間休日人件費が2割減	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/2018010321353?rel1 http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20180106320475?rel1	JAMPシートへ JAMPシートへ
		繁忙期の時差勤務拡充	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20180115322743&m=20180116	JAMPシートへ
		部長が午後6時退行放送 本庁内にサテライトオフィス	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20171116304617?rel1 http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20170919282700?rel1	JAMPシートへ JAMPシートへ
		延岡市	週2日、朝型勤務試行 週2回の時差勤務試行	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20170815269911?rel1 http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20171024296806?rel1
鹿児島県				
沖縄県		イクホスプラスワン休暇の推進	http://www.fuixerox.co.jp/solution/smartworkhacks/article/20.html	

2.4 ②国の働き方改革の取組事例調査・文献調査（データベースの一部）

官公庁等	取組内容	文献・URL等	備考
政府	国策として働き方改革推進	働き方改革文庫・資料Y政府 働き方改革実行計画 本文.pdf	
	働き方改革実現会議発足 実行計画の策定	働き方改革文庫・資料Y政府 働き方改革実行計画 概要.pdf 働き方改革文庫・資料Y政府 働き方改革実行計画 工程表.pdf 働き方改革文庫・資料Y政府 働き方改革実行計画 参考資料.pdf 働き方改革文庫・資料Y政府 参考記事 働き方改革実現会議9項目.pdf	
経済産業省	テレワーク・デイ毎月定例化へ テレワークに官場の壁	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20170808267594&m=201710 http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20171104300630&m=201711	JAMPシートへ JAMPシートへ
文部科学省	働き方改革「現場は無風」	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=2017111302932&m=201711	JAMPシートへ
内閣人事局	年次休暇取得 希望職員応援を	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20170218204546?rel1	JAMPシートへ
内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局	「地域における働き方改革の促進に向けて」 企業・地方公共団体における好事例集	働き方改革文庫・資料Y内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 企業・地方公共団体における好事例集.pdf	
中央省庁	霞が関のICT働き方改革	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20171031299365?rel1	JAMPシートへ
農林水産省	文書作成、ワードに統一 働き方改革で無線LANなど	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20180113322318?rel1 http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view?kiiid=20180122325101&m=201801	JAMPシートへ JAMPシートへ
総務省	時間外勤務、年間158時間	http://www.jamp.iii.asp.lgwan.jp/apps/c/kiii/view/20170329219754?rel1	JAMPシートへ
	オフィス改革、バーレス化、 テレワーク推進	↓ファイルのP44～50 働き方改革文庫・資料Y神奈川県 川崎市 情報通信技術の進歩を踏まえた行政の業務効率向上と働き方の多様化.pdf	新庁舎移転に合わせて実行できることもある

文献一覧

豊田村史編纂委員会（2005年）『豊田村史（現代編）』豊田村。
中野市誌編纂委員会（1981年）『中野市誌 歴史編（前編・後編）』中野市。
中野市政50年史編さん委員会（2004年）『中野市政五〇年史』中野市
長野経済研究所（2017年）『経済月報（2017.10）』長野経済研究所
リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット（2016年）
『L I F E S H I F T 100年時代の人生戦略』池村千秋訳、東洋経済新報社。

おわりに

中野市は、唱歌「故郷」を作詞した国文学者高野辰之先生の出身地です。歌詞にある「うさぎ追いしかの山、小鮎釣りしかの川」は高野先生が故郷を想うたったもので、その日本の原風景が今なお残るこの地を後世に引き継ぎ、緑豊かな農村を維持していくことが、「中野市らしさ」とであると私たちは考え、研究テーマとしました。

2012年度（平成24年度）の食料・農業・農村白書（農林水産省）では、市民農園や家庭菜園などの農作業をしている人は、生きがいや喜びを感じる割合が、農作業をしていない人を上回り、健康への効果についても、「ある」と感じている人の割合が約9割と、農作業をすることを通して精神の安定や健康の維持・増進に効果を発揮することが期待されています。

私たちの生活の身近にある農業に、それぞれのライフスタイルにあった関わり方を選択し、草を刈り、土地を耕し、作物を育て収穫し、安心な作物を食することは、贅沢で豊かな暮らしであるといえます。

本研究活動にあたりましては、ワークショップにご参加いただいたJA中野市様、長野県北信地域振興局の職員の皆様、インタビューに快くご協力いただいたJA中野市海谷総務部長様をはじめとし多くの皆様のご協力によりこの報告書をまとめることができましたことを深く感謝申し上げます。

2018年（平成30年）3月

「働きやすいまち」を実現するための働き方改革に関する調査研究班メンバー

有賀 裕介（政策情報課）

小林 来世展（環境課）

望月 勝也（都市計画課）

木村 一馬（上下水道課）

