

令和4年度

**働き方を「選択」できる
仕組みづくりを考える研究会
成果報告書**

2023年3月

公益財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター

刊行にあたって

2019年4月に、「働き方改革関連法」が施行されました。その大きな目標は“多様な働き方を選択することができる社会の実現”とされています。一方で、国際的な比較をすると日本の労働生産力が低いことが問題視されてきました。個人がいわゆるワークライフバランスを重視した働き方を実現するためには、単位時間当たりの生産性の向上も不可欠です。

民間企業の目的は利潤最大化です。一方、公共部門活動の目標は住民の満足度の向上ですが、利潤のような明確な成果指標がありません。そのため、公共部門の働き方改革は何を目指し、それをどのように進めていくかは各自治体にとって重要なテーマになります。

本年度の「働き方を『選択』できる仕組みづくりを考える研究会」では、大阪府内市町村へのアンケートを実施し、公務員の働き方の選択に資する制度の導入とその活用に向けた取組みを提言しています。また、全国に先駆けて公務員の働き方改革に取り組んできた近隣の都市の事例についてヒアリング等を実施して学びました。

アンケート調査を通じて自治体職員の働き方に関する意識を可視化することに成功していますが、さらにその意識の背景にある要因分析が必要という課題も明確になりました。その考察を進めることで、今後の公共部門における働き方改革を実効性のあるものにできると思います。研究会メンバーだけではなく、広く問題意識を共有してもらえれば、今回の研究の成果も一層高められるものと期待しています。

2022年にもコロナ禍の影響はありましたが、その中で、当研究会は10名の研究員が参加し、9回の研究会と成果報告会を対面で実施することができました。本報告書が自治体における新たな議論の輪や活動の広がりにつながるきっかけになるとともに、自治体運営と職員の意識向上の一助になれば幸いです。

終わりにになりましたが、ご多忙にもかかわらず、貴重なご講義をいただきました講師の方々、視察やヒアリングにご対応いただいた各団体の皆様に改めて御礼申し上げますとともに、本研究会の指導助言者として、自治体における数々の問題提起、論点整理を明示され、研究会を率いてくださいました砂原庸介先生に心より厚く御礼を申し上げます。

2023年3月

公益財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
所長 林 宏 昭



目 次



指導助言者より

| | |
|---|-----------|
| 序章 はじめに | 3 |
| 1. 本研究の背景 | 3 |
| 2. 本研究の目的 | 4 |
| 3. 仮 説 | 5 |
| 第1章 先行研究と研究方法 | 9 |
| 1. 先行研究 | 9 |
| (1) 公務員を含めた働き方に関する研究 | 9 |
| (2) 公務員のモチベーションに関する研究 | 11 |
| (3) リーダーシップに関する研究 | 12 |
| 2. 研究対象 | 13 |
| (1) 対象自治体 | 13 |
| (2) サーベイの概要 | 13 |
| 3. 研究方法 | 13 |
| (1) 事前学習 | 13 |
| (2) サーベイ調査 | 14 |
| (3) 先進事例の視察 | 15 |
| 第2章 先進事例の研究 | 19 |
| 1. 民間経験リーダーへの先進事例インタビュー | 19 |
| (1) 講演内容について | 19 |
| (2) 学校現場での働き方改革メニューについて | 20 |
| (3) 区役所の働き方改革メニューについて | 21 |
| (4) 民間経験リーダーへのインタビューで得られたもの | 21 |
| 2. 先進地方公共団体への先進事例インタビュー | 21 |
| (1) 奈良県生駒市 | 22 |
| (2) 大阪府寝屋川市 | 24 |
| (3) 兵庫県神戸市 | 26 |
| (4) 働き方改革を推進している地方自治体のインタビューで得られたもの | 28 |

| | |
|---|-----------|
| 第3章 アンケート調査 | 33 |
| 1 回答者の属性について | 33 |
| 2 ワーク・ライフ・バランス（WLB）について | 35 |
| 3 満足度について | 35 |
| 4 職場の雰囲気について | 36 |
| 5 副業・転職について | 37 |
| 6 まとめ | 39 |
| (1) 働き方を「選択」できている職員は少ない | 39 |
| (2) 職場環境には満足している点もある | 39 |
| (3) 収入が重要なポイントとなっている | 40 |
| 第4章 考 察 | 43 |
| 1. 満足度 | 43 |
| (1) 前 提 | 43 |
| (2) 働き方と理想の働き方 | 46 |
| (3) 満足と不満足 | 61 |
| (4) 長時間労働の削減方法 | 75 |
| (5) 転職希望と退職希望 | 79 |
| 2. WLB | 83 |
| (1) 理想のWLBについて | 84 |
| (2) 職員はWLBをとれているといえるか、WLBをとれている人はどういう人か | 85 |
| (3) 地方自治体職員のWLBと意欲の関係性について | 90 |
| (4) WLBをとるためにはどうすればよいか | 97 |
| 3. 世 代 | 98 |
| (1) 子育て世代 | 98 |
| (2) 公務員を20年以上務めた世代 | 114 |
| (3) 世代に関する考察のまとめ | 117 |
| 4. PSM | 118 |
| (1) はじめに | 118 |
| (2) 測定と分析 | 118 |
| (3) ディスカッション | 120 |
| 5. 実験—どんな上司のもとで働きたいですか？ | 120 |
| (1) はじめに | 120 |
| (2) 仮説と方法 | 121 |
| (3) 分析結果 | 122 |

| | |
|---------------------------------|------------|
| 第5章 結論と含意 | 127 |
| 1. 結 論 | 127 |
| 2. 学術的貢献 | 128 |
| 3. 実践的貢献 | 129 |
| (1) 先進事例総括 | 129 |
| (2) 先進自治体と働き方を選択できていない自治体とのギャップ | 132 |
| (3) 実践的貢献について | 132 |
| 4. 研究の限界と今後の展望 | 132 |
| (1) 研究の限界 | 132 |
| (2) 今後の展望 | 133 |
| コラム（所感にかえて） | 135 |
| 付 録 | 147 |
| 1. 第1回研究会 基調講演資料 | 149 |
| 「働き方改革」とは何か？／サーベイという手法 | |
| 神戸大学大学院法学研究科 教授 砂原 庸介 氏 | |
| 2. 第3回研究会 ゲストスピーカー講演録 | 155 |
| 「民間人材から見た学校・行政の働き方改革」 | |
| 大阪市港区長／港区担当教育次長 山口 照美 氏 | |
| 3. アンケート集計結果 | 187 |
| 参考資料 | 217 |
| 1. 研究活動記録 | 219 |
| 2. 研究員名簿 | 220 |

指導助言者より

中央省庁での働き方が、「ブラック霞が関」として社会の注目を引く一方で、地方公務員の働き方についても大きな転機を迎えつつあります。長く続く行政改革の波の中で、採用の多かった世代が退職してもその補充は十分ではなく、他方で業務は複雑化し、市民からの行政サービスの要求は高くなることがあっても低くなることはありません。新たに採用される若い世代は、仕事の充実だけでなく家庭生活との両立に追われていて、社会の側も男性・女性問わずに家庭や地域において責任を果たすことを求めています。公務員が公共に奉仕する崇高な仕事であるとしても、ただ一生懸命に仕事をするだけでは不十分と見なされるようになってきているようです。

令和4年度のマッセOSAKA「働き方を『選択』できる仕組みづくりを考える研究会」は、このように地方自治体、広く言えば日本における公務労働のあり方が変化を迫られている中で実施されたものです。研究会では、自治体職員が働き方を「選択」するにはどのような仕組みづくりを行えばよいか、既存の制度が使われなくなるのはなぜか、また使われるためにはどうすればよいかをテーマに1年間調査研究を行いました。その調査研究は、働き方をドラスティックに変えるような理想のしくみを追い求めるようなものではなく、現状を調査して、自治体職員が感じている問題点を洗い出す地道なものが中心となりました。

その際に用いた方法は、大阪府の市町村職員に対するサーベイ調査です。サーベイに当たっては、特定の制度や事象についての意見を聞くことよりも、実際に働いている職員の満足度や仕事への動機づけ、職場環境への評価などの意識を測定することに主眼が置かれました。公務員・民間企業従業員を対象として行われてきた先行研究のサーベイ調査を参考にしながら、他の調査とも比較できることを意識して質問を作りました。その結果、自治体固有の問題を相対化しながら職場のどのような要因が重要になるかを議論し、研究員の間で共有できたように思います。そして、研究員のみなさんの多大なる努力で用意されたサーベイを実際に行うことができたのは、大阪府の市町村職員のみなさんが回答にご協力くださったからです。お忙しい中ご協力いただいたことに、心からお礼を申し上げます。

研究の初期段階で、大阪市港区長の山口照美氏からご講演をいただいたことは、私たちの考えを整理するのに大きな意味がありました。職員の主体的な働き方というだけではなく、管理職の観点から見た働かせる方法・働いてもらう方法を考えることは、今回の研究のひとつのポイントになっています。また、最終段階では、生駒市・神戸市・寝屋川市といった働き方改革の先進自治体にヒアリングの機会をお願いし、これまでの取組みについて教えて頂きました。さらに、研究会の最後に設けられた発表会では、前四條畷市副市長で有理舎主宰の林・小野有理氏が基調講演を行い、さらに研究員も含めたパネルディスカッションにご参加下さりました。山口氏、林・小野氏をはじめとして、貴重な機会を頂いたみなさまに、改めて感謝を申し上げたいと思います。

研究員のみなさんの1年間の成果たるこの報告書が、多くの人に読まれ、地方公務員のみなさんの働き方を考える一助となることを祈ります。

神戸大学大学院 法学研究科
教授 砂原庸介

序章 はじめに

| | |
|-----------------|---|
| 1. 本研究の背景 | 3 |
| 2. 本研究の目的 | 4 |
| 3. 仮 説 | 5 |



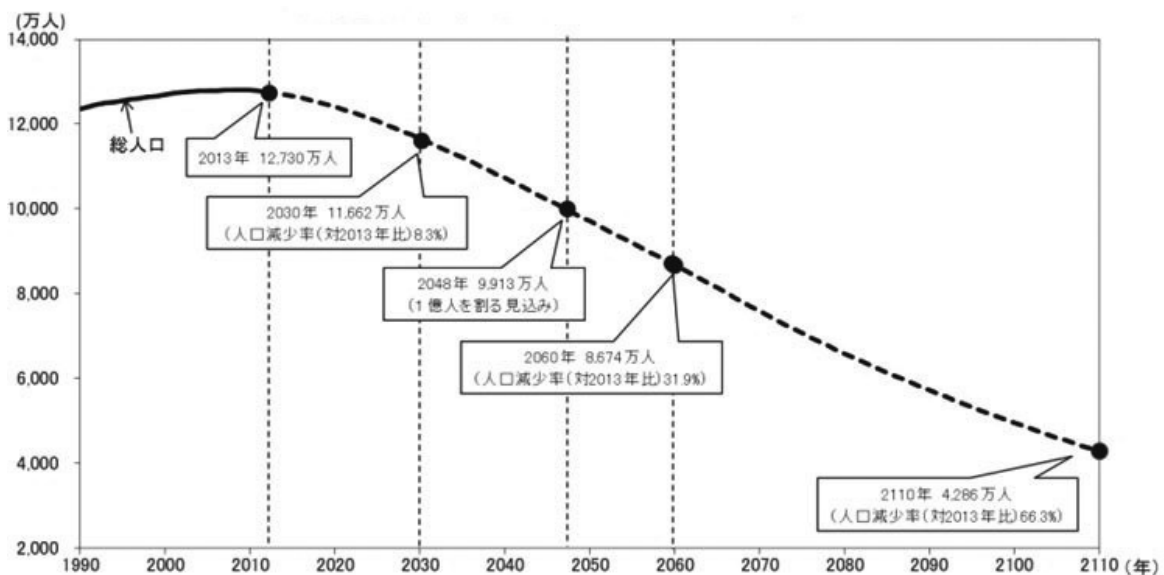
序章 はじめに

1. 本研究の背景

公務員の働き方改革は国が主導し、1990年代から継続して実施されてきた。特にこの20年あまり、働き方改革は急速に進められてきた。働き方改革を推進する最大の要因は、生産年齢人口の急激な減少に起因する「労働力不足」である。

日本では、1974年に出生率が人口置換水準である2.07を下回り2.05となった。その後も出生率の低下は続いた。生まれる子どもの数が減り続け、全人口の年齢構成に大きな変化を生じた。図表0-1によれば、0～14歳の年少人口の割合は徐々に減少し、65歳以上の高齢者層割合が増加してきた。その結果、1990年代半ばには、15～65歳の生産年齢人口が減少に転じ、2008年からは総人口が減少するに至った。

図表0-1 日本の将来人口推計



(備考)

- 1990年から2013年までの実績は、総務省「国勢調査報告」「人口推計年報」、厚生労働省「人口動態統計」をもとに作成。
- 社人研中位推計は、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）」をもとに作成。合計特殊出生率は、2014年まで概ね1.39で推移し、その後、2024年までに1.33に低下し、その後概ね1.35で推移。

(出典：内閣府「選択する未来 - 人口推計から見えてくる未来像 -」)

1990年代に出生率が1.5を下回るなどの厳しい少子化により、生産年齢人口減少は加速した。2013年には前年比116.5万人減少し、32年ぶりに8,000万人を下回った。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）推計によると、生産年齢人口は2013年から2020年までには約50万人、更に2030年までは約100万人も減ると推計されている。また、2040年以降は高齢者人口も減少に転じ、年少人口は1,000万人を割るとも推計されている。今後、中長期的に生産年齢人口を増加しつつ、いかに生産性と出生率を向上させるのか、そのためにはどのような政策や施策が必要なのかは持続可能な日本社会を構築する上での最優先課題である。

次に働き方改革の制度の変遷をみる。2001年に閣議決定された公務員制度改革大綱は、民間企



業並みにコストと効率性を重視し、これに伴う人員の削減を推し進めるものだった。これ以降、任期付職員法（2002年）、指定管理者制度（2003年）、集中改革プラン（2005年）、人事評価制度導入（2014年）、会計年度任用制度（2017年）など矢継ぎ早に改革は推し進められてきた。それらが意味するのは公務員の「働かせ方＝人事労務管理の変更」である。そして、これからの生産年齢人口減少に対応した働き方改革として打ち出されたのが、自治体戦略2040構想、スマート自治体である（黒田, 2020）。

政府は「働き方改革」を推進するための法改正を行った。2019年4月に施行された「働き方改革関連法」であるが、新たに法律ができたわけではなく、労働基準法など元々あった労働関係の法律が改正されたものである。改正の大きな方針は以下の3点である。

1. 長時間労働を減らし、休暇を取れるようにすること
2. 多様な働き方を促進すること
3. 雇用形態による、待遇の格差を改善すること

1では「時間外労働、休日出勤」の上限が明確に決められた。2では「とにかくたくさん働けば成果がでる」とは考えず、一定の条件を満たした労働者に対しては労働時間、時間外賃金などの規定を適用しないとする「高度プロフェッショナル制度」が導入された。労働時間の自由化、労働時間の大幅な短縮など、労働者にとってもメリットの大きい制度である。この「高度プロフェッショナル制度」とともに改正が加えられたのが「フレックスタイム制度」である。フレックスタイム制度とは、「コアタイム」とされた時間以外はいつ働いてもいい制度である。元々は「最低何時間働くか」を1か月単位で定め自由に働けたが、月の前半の労働時間が短すぎた場合、その月の後半は定めた時間に達するまで多くの時間を働かなければならないという状態になる者が出てきたことが問題となった。改正では、その清算期間が3か月になり、今月は時短で働く、来月は長く働くなど、労働時間の自由度が増した¹。

こうした背景において、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要となっている。「働き方改革」は、この課題解決のため、働く者の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く者一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しているのである。

2. 本研究の目的

昨今、民間企業のみならず、地方自治体においても働き方改革が進められている。厚生労働省では「『働き方改革』は、働く人々が個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で『選択』できるようにするための改革」と定義する。しかし、地方自治体職員は働き方を自分で「選択」できているだろうか。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、地方自治体においてもテレワークやフレックスタイム制などの多様で柔軟な働き方の導入が検討され、実装する契機となったが、制度を整備しても利用されづらい状況が散見される。

¹ 参考：厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署「高度プロフェッショナル制度 わかりやすい解説」



本研究では、大阪府内市町村へのアンケート調査を通し、なぜ制度導入が進まないのか、また制度導入に至っても利用が促進されないのはなぜかを調査・分析する。そのうえで、得られた知見から多様で柔軟な働き方を自分で「選択」できるようにするために必要な制度・仕組みづくりについて検討し提言する。地方自治体職員が働き方を自分で「選択」できることにより、その先にある住民サービスの向上に資することを目的とする。

本研究は5章構成とする。序章で研究の背景、目的を説明し、仮説を設定する。第1章では先行研究と研究方法を説明し、第2章では先行事例研究として先進自治体へのインタビュー結果を報告する。第3章では、現状把握のために行った大阪府内自治体へのアンケート結果を報告するとともに、第4章にてアンケート結果によるサーベイをクロス集計により「満足度」、「ワーク・ライフ・バランス（以下、「WLB」）」、「世代」の視点で考察を行う。第5章では結論と含意として、学術的貢献と実践的貢献、研究の限界と今後の展望について述べる。

3. 仮説

本研究のリサーチ・クエスチョンは働き方の選択に関して、なぜ制度導入が進まないのか、制度導入に至っても利用が促進されないのはなぜかとする。これを踏まえれば仮説は、「制度導入が進めば地方自治体職員の働き方は改善される」となる。制度導入を阻害するものに関して調査・分析することで仮説を立証していく。研究のゴール（目的・目標）は多様で柔軟な働き方を自分で選択できるようにするために必要な制度・仕組みの提案とする。

コロナ禍で多くの地方自治体職員が在宅勤務等を体験した。業務内容によっては、出勤して職場に居なくても十分な成果を上げることができると感じた職員は多い。では、なぜ制度が定着しないのか。自治体の働き方改革が進まない理由は2つあると考えられる。第1に、目的と手段のすり替えである。制度をつくり導入した目的と、その目的を達成するための手段が異なる。現在のテレワークやフレックスタイム制度は、コロナ対策のために密を避け、コロナ禍でも持続可能な行政サービスを提供するために導入された。つまり、職員の働き方改革が目的の制度では無い。コロナ対策が緩和されると従来の働き方に戻ってしまう。目的と手段が異なる制度であるため、働き方改革は収束する。第2に、自治体の幹部職員がテレワークの導入に対して消極的であり、それには複数の理由があるのではと考えられる。一つは、テレワークを導入することによって、職員のモチベーションや生産性が低下する可能性があるという懸念があるからかもしれない。また、テレワークに必要な技術やインフラ、セキュリティ対策などに問題があり、費用的にも負担が大きい可能性があることも理由の一つと考えられる。さらに、テレワークをすることによって、職員同士のコミュニケーションや協調作業が損なわれることがあるという懸念もあるのではないか。これらは、地方自治体の幹部職員がテレワーク導入に消極的な理由として考えられるものである。これらについては、情報共有型組織である地方自治体の働き方が、機能特化型組織へと移行していく転換期にある現状に要因があるとも考えられる。

これらを検証し、結論を導き出すよう研究を試みることにする。



【参考文献】

黒田兼一（2020）『働き方改革と自治体職員 人事評価、ワーク・ライフ・バランス、非正規職員、AI・ロボテクス』、自治体研究社


内閣府「選択する未来 -人口推計から見えてくる未来像-」

<<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/sentaku/index.html>>令和5年2月7日



第1章 先行研究と研究方法

| | |
|---------------|----|
| 1. 先行研究 | 9 |
| 2. 研究对象 | 13 |
| 3. 研究方法 | 13 |





第1章 先行研究と研究方法

本章では、公務員全般の「働き方」に関する先行研究を概観し、働き方の選択に関する国内の動向と、公務員の働き方の特性について明らかにしたうえで、本研究の意義について整理する。

本研究のリサーチ・クエスチョンは働き方の選択に関して、制度導入に至っても利用が促進されないのはなぜかとした。この要因を探るために、幹部職員の考え方や組織の在り方について先行研究を概観する。自治体が長らくコアタイムとチームで業務を行う情報共有型組織であり、今後は機能特化型組織へと組織の在り方の転換期にあるからではないかと考えられる。これについて曾我（2022）は、情報共有型組織と機能特化型組織に関して、現状と問題点を詳細に示している。情報共有型組織の特徴は、既存のアウトプットに少しずつ改善を加え、その質を高めていくような課題に強みを持つ。例えば、全庁で横断的な執行体制を構築し、ICTやAIなどの先端技術を活用してデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進する、仕事に対する職員満足度（ES）を高めるために、職員の能力開発や働き方改革を行い、自主性や創造性を重視する、地域住民や企業との協働や連携を強化し、地域課題の解決や地方創生に取り組むなどである。これに対して機能特化型組織は、既存のアウトプットにとらわれることなく、革新を引き起こすという点で優れている（同、p.216）。これはジョブ型雇用ともいわれる。例えば、今まで重視されてきた「学歴や年齢」よりも実際の仕事内容に合わせた組織形態である。仕事に人を合わせていく「仕事基準」の組織といえる。そして、この違いが災害時に顕著に表れ、情報共有型組織が日本、機能特化型組織が米国として例を挙げている。また、新型コロナウイルス感染症では対応の長期化に伴い、平常時から最小人員で回している日本においては、災害時に限界を超えた過重労働に頼ることになる（同、p.217）。このように日本の情報共有型組織の問題点を説明する。阪神淡路大震災や東日本大震災などで多くの自治体職員が疲弊してしまったことは痛ましい事実として記憶に新しい。情報共有型組織である日本の自治体に関して、押し付け合い、先送り、進まぬデジタル化（同、p.219）、組織や人間関係への影響（同、pp.220-221）、失われる持続可能性（同、pp.221-222）に関して、本研究会では多くの意見が出された。自治体組織の実態とその理由、コロナ禍で進んだテレワークがなぜ元の対面へ戻ってしまうのか、DXも紙とデータの併用で手間が増えている、といったことがなぜ起こるのかという意見があった。先行研究では官僚の人事制度、20年以上働いてからの人事評価（昇進、出世など）、ガバナンスや新しい公共など、行政学に係る多くの知見が示されている。

次に、大阪府内の自治体職員の「働き方を『選択』できる仕組みづくり」への意識について、アンケート調査を実施する。アンケート結果からサーベイ調査及び分析をおこなう。これを補足するため、先進事例調査も実施する。これらにより「働き方を『選択』できる仕組みづくり」に必要なデータを取得し考察する。

1. 先行研究

(1) 公務員を含めた働き方に関する研究

国の働き方に関する法改正を含む動きや社会での受け止め方を含め概観する。

前田（2014）は、日本の公務員の数は、労働力人口あたりでは諸外国に比べて屈指の少なさであると指摘する。日本では人事院勧告により、政府が公務員の賃金をコントロールできず、戦後の1960年代という早い段階から公務員数で人件費の増加を制御してきた。諸外国では、経



済発展に伴って公務員数を増加させ、福祉国家へと変遷する過程で行財政改革により公務員数を抑制していった。英国のニューパブリックマネジメント（NPM）はその典型である。このような諸外国が辿った過程を日本は経ず、公務員数を人事院という第三者機関を設置することで抑えてきた。

国から、令和5年1月に公務員の働き方に関して、人事院規則改正の運用通知が発出²された。主に職員の勤務時間、休日及び休暇、職員の育児休業等についてである。これらは令和5年4月1日から施行される。

人事院では、新型コロナウイルス感染症への対応を契機として、官民を問わずテレワークによる働き方が広がってきている。このことを踏まえ、テレワーク等の柔軟な働き方に対応した一般職国家公務員の勤務時間制度等の在り方を検討するため、学識経験者によって構成する研究会「テレワーク等の柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等の在り方に関する研究会」³が開催されている。主な検討事項は、フレックスタイム制と休憩時間の柔軟化・テレワーク中のみなし勤務や裁量勤務制の適用・現行の勤務時間制度の見直しの方向性・テレワークを行う職員の作業環境の整備や健康状態の把握等の在り方・勤務間インターバル確保の方策・その他テレワークの推進に資する制度運用面の改善等である。峰滝（2020）はテレワーク時間が週10時間超30時間以下のケースで、幸福度と労働生産性を上昇させる効果を持つこと、また勤務日程を選択ができるという仕事の柔軟性は幸福度、生活満足度、仕事と家庭の両立ストレス緩和のすべてにプラスの寄与をしているという実証研究をおこなっている。

次に総務省では、少子高齢化・生産年齢人口の減少、ライフコース・価値観の多様化、大規模災害・感染症リスクの増大、デジタル社会の進展など、2040年頃にかけて生じることが見込まれる社会状況等の変化と地方公共団体における対応を踏まえた地方公務員制度とその運用のあり方について、中長期的な視点で検討する「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」⁴が開催されている。これらの研究会により国としては、公務員の働き方をコアタイムからフレックスタイムへ移行し、柔軟な働き方を選択できることにより持続可能な行政サービスの提供を目指していると考えられる。

公務員の働き方については、国や地方自治体を問わず、様々な研究がなされている。職員の勤務時間に関して、職場風土に問題があるとする研究がある。武石（2011, p.29）は、日本における恒常的かつ広範な長時間労働に象徴される働き方の現状が、WLBの阻害要因になっているとしている。特に、成果がでるまで仕事をするという時間を意識しない働き方が広くみられており、育児や介護などの理由で仕事時間に制約がある状況に対応しにくい。したがって仕事と生活の調和を図ることができないというワーク・ライフ・コンフリクトの状態につながっているとしている。10年以上前の研究だが、現在においてもワーク・ライフ・コンフリクトは解消されていない。それゆえに、人事院、総務省における検討会の設置や人事院の規則改正の

² 総務省「人事院規則15-14（職員の勤務時間、休日及び休暇）の一部改正等について（令和5年4月1日施行のフレックスタイム制及び休憩時間制度の柔軟化関係）」（https://www.soumu.go.jp/main_content/000857322.pdf）令和5年1月31日

³ 人事院「テレワーク等の柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等の在り方に関する研究会」（<https://www.jinji.go.jp/kenkyukai/kinmujikan-kenkyukai/kinmujikan-kenkyukai.html>）令和5年2月5日

⁴ 総務省「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」（https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/post-corona_chihokou/index.html）令和5年2月5日



通知には、日本における社会課題への取組みを必要とする背景がある。

では、休日や休暇、子育て世代の育児休暇等に関する制度はどうか。制度に問題があるのではなく導入と周知、管理職のマネジメントに問題があると考えられている。武石（同, p.19）は、WLBを実現するためには、様々な支援制度・施策が導入されることが重要と考えられがちであり、これらの導入がWLBに積極的な企業ととらえる格好の指標とみなされることが多いとしている。制度・施策の導入状況は外部からも可視化されやすいために、企業間の取組みの比較をする際にわかりやすいという側面もある。しかし、実際に制度が効果的に運用され個人の仕事と生活の調和を図ることができる施策として機能するためには、職場のマネジメントが重要になる。制度はあるが利用しにくいという労働者の声を聞くことは多いとも述べている。これに関連して、朝日新聞の記事では、

“ニッセイ基礎研究所が20年に実施した「暮らしに関する調査」では、職場環境について「結局、長時間働ける人が評価されやすい」との項目に、「あてはまる」「ややあてはまる」と答えた人は、全体では33.9%。これに対し、若者（20～34歳の未婚者）は38.1%と全体を4.2ポイント上回った。全体と若者の差は「残業の必要がなくても、就業時間の直後は帰りにくい」でも3.2ポイント若者が高かった。

調査を分析した上席研究員の久我尚子さん（46）は当時のレポートで「若者は『働き方改革』の理想と現実のギャップをやや強く感じている」「制度の整備は進むものの、実態は追いついていない面も」と見出しを付けたが、最近ではコロナ禍を経て変化を感じているという。

「テレワークに大きくかじを切らざるを得なくなり、ギャップはだいぶ薄まっている」。テレワークが浸透している企業ほど、評価体系も「長く働いたか」から「どんな成果を上げたか」に変わってきているという。

男性の育休取得率もコロナ禍で上がった。「仕事を柔軟にできる環境が広がり、家で過ごす時間も増えた。家族の大切さを改めて認識し、理想と現実の隔たりが少し改善されている」と、若者にとって状況は前向きに進んでいる、との見方を示してくれた。⁵

と、述べられている。労働人口の減少に伴い、長時間労働が潜在的な労働力の社会進出を阻む要因になっており、国としても法改正で対応しようとしているが、実情はあまり進んでいない。しかしながら、コロナ禍を機に、テレワークをはじめ、フレックスタイム制の導入などが社会的に進んだという実感はある。

（2）公務員のモチベーションに関する研究

泉澤（2014）は公務員のモチベーションに関する研究としてパブリック・サービス・モチベーション（PSM）をあげている。PSMとは公務従事者の利他的な傾向を特徴とし、いわば社会のために役立ちたいという思いがモチベーションの源泉となるということである。Boschken（1994）Buchanan（1975）は私企業組織に比べて公共組織の管理職は仕事に

⁵ 朝日新聞デジタル「第11回働き方改革の担い手側に聞いてみた 若手の「違和感」届いていますか？」連載、朝日新聞デジタルより
(<https://digital.asahi.com/articles/ASQ614WFFQ5RULFA01N.html>) 令和5年2月5日



対する貢献意欲が低いことを発見し、その原因を役所の煩雑な事務手続きであるレッドテープ（過度に形式上の手続きを尊重すること。官僚主義。お役所仕事。）にあると結論づけた。Rainey and Steinbauer（1999）Rainey（1982）はこれに対し、公私組織の管理職のインセンティブ選好に、公共サービスに関わる意義を表す項目を含めた調査を行い、公共組織の管理職には報酬等の個人的利益よりも、意義ある公共サービスに関わるといった利他的な目的を重視する傾向があることを指摘した。これらの研究において、公共組織の管理職のインセンティブに関しては結論付けられているものの、組織内で下位の職員に及ぼす心理的影響やマネジメントの意識に関しては明らかになっていない。本研究会において、幹部及び管理職の意識改革が課題であるとの共通見解を得ている。

また、一般行政職員のモチベーションに関する研究としては、地方自治体と私企業組織（製造業・非製造業）の課長・係長を対象とした調査で、公私組織比較により職務態度や傾向の違いを分析した結果、自治体の課長・係長には、波風を立てず、問題を表面化させまいとする規範が根強いことをつきとめた。その理由を政治的配慮が求められるという自治体特有の環境から説明している。同じ調査に基づいた別の分析では、自治体の係長（事業部門）の職務満足が最も低いことが指摘されつつも、その中であって「社会的な意義や世間からの尊敬」という職場や仕事に対する誇りが職務満足につながっているとある。

（3）リーダーシップに関する研究

地方自治体の首長が先頭に立ち、政治主導のリーダーシップにより改革を断行する事例が見られる。本研究会においても、首長からのトップダウンによる指示があれば働き方の選択が進むのではないかという見解もある。果たして、トップダウンによる政治主導の改革は本当に有効なのだろうか。

首長のリーダーシップと心理的安全性の担保が自治体職員に及ぼす影響に関する研究は、組織の成果や効率性、従業員のモチベーションや健康、そして組織全体の生産性に影響を与える可能性がある、非常に重要なテーマである。一般的に、心理的安全性は、職員が自分の意見やアイデアを自由に表明し、失敗や問題を報告することができる環境を指す。このような環境があることで、職員は自信を持って働き、創造的な解決策を提供することができ、結果として組織の成長や改善に貢献することができると考えられる。

一方、首長のリーダーシップは、組織の方向性やビジョンを設定し、職員を率いることで、組織の成長や成功に重要な役割を果たすと考えられる。良いリーダーシップは、職員のモチベーションや生産性を向上させ、組織の成果を高めると考えられる。

小野（2011）は、リーダーシップ論における相互作用アプローチからの知見として、交流型リーダーシップについて述べている。リーダーとフォロワーの交換関係に注目し、フォロワーからの信頼蓄積という観点からはリーダーシップを発揮する基礎に信頼関係の構築が不可欠であるということ指摘する。これは、リーダーシップの発揮はリーダーからの一方的な影響力の行使では成立せず、フォロワーとの相互作用により成立するというフォロワーの重要性を強調した理論である、と述べている。つまり、首長の一方的なアプローチだけでは、組織の変革は困難であり、それを受け止める職員や組織との信頼関係が不可欠であるということを示している。果たして、優れたリーダーシップを発揮する首長によって職員の働き方を変革する可能



性はあるのか、またはフォロワーである職員の自発的なモチベーションアップによって働き方を変革できるのかを明確に示した公務員に関する研究はみられない。

2. 研究対象

自治体職員は働き方を「選択」できていないのではないか。働き方を「選択」する仕組みがあっても使われていないのではないか。それは何故か、といった問いに基づき、立ち上げられた研究会だが、原因を探るにあたり、実情を把握する必要があった。また、先進事例とアンケート結果から得られた現状との乖離^{かいり}が、先進事例にキャッチアップする提案や提言に成り得ると考えられるため、先進事例についても研究対象とする。

(1) 対象自治体

対象自治体は、大阪府内の43市町村。

政令指定都市を含む43市町村の研修担当課へアンケート周知の依頼をした。

なお、政令指定都市については回答数が極端に少なかったため（4票）、集計結果から除外している。

(2) サーベイの概要

サーベイ名：「働き方を「選択」できる仕組みづくり」に関するアンケート

調査対象：大阪府内43市町村⁶職員（正規職員）

調査期間：令和4年11月14日～同年12月9日

調査方法：Web方式

回答数：833

3. 研究方法

本研究会では、大阪府内自治体職員へのアンケート調査に基づき、多様で柔軟な働き方を自分で「選択」できるために必要な制度・仕組みづくりについて検討し、働き方に関する制度が職員に及ぼす影響についても明らかにする。

(1) 事前学習

本研究会の指導助言者である、神戸大学大学院法学研究科・砂原庸介教授による「『働き方改革』とは何か？」・「サーベイという手法」の2つ基調講演により導入となる事前学習を行う。次に、アンケート調査に先立ち民間企業と大阪市区長の経験を持つ大阪市港区長・港区担当教育次長の山口照美氏をゲストスピーカーとして招き、民間人材から見た学校・行政の働き方改革に関して講演いただく。

働き方改革の課題や取り組むうえで必要なマインド、働き方改革を実践していく上での課題や研究に資するアンケート調査を行うためのアプローチやポイントを学ぶことで、研究会内で

⁶ 大阪府内43市町村に協力を依頼した。うち26の市町村からは協力いただけるとの回答をいただき、5市町村からは都合により協力できないとの回答があった。なお、残りの12の市町村については回答がなく、協力の可否について不明である。



のコンセンサスをはかる。

(2) サーベイ調査

サーベイ調査とは、組織の全体像や実態の把握のために広く行う調査のことである。サーベイを実施することによって組織の課題が明確になる。大阪府内自治体職員を対象に「働き方を『選択』できる仕組みづくり」への意識を探る重要なメインデータとして、サーベイ調査・分析を実施する。多くの自治体職員を対象にすることで全体像の把握が期待でき、得られた回答から大阪府内自治体職員が望む組織の理想像と現実とのギャップや、見えにくい組織の課題、全体像を可視化することが期待できる。

得られた結果をクロス集計により分析し、大阪府内自治体職員が働き方全般に対して、どのような意識を持っているのかを把握する。

サーベイ調査の手続きについては、以下の通りとする。

- アンケート調査票は、神戸大学大学院法学研究科における「人を直接の対象とする研究倫理審査規程」に則って作成し、神戸大学大学院法学研究科研究倫理審査委員会の承認を受けた上で実施する。[受付番号：040011承認]
- 依頼文書を大阪府内43市町村（政令指定都市の大阪市、堺市を含む）の人事部門に送付し依頼する。送付は令和4年11月14日、締切は令和4年12月9日とする。
- 調査に必要なデータはWebアンケートにより収集する。

サーベイ調査は、可能な限りリサーチ・クエスチョンにおける原因と結果の因果関係を明らかにすることに留意する。つまり、制度上や個人のライフスタイルの在り方に引き寄せた働き方を選択できれば、自治体職員のパフォーマンス、モチベーションに良い変化を引き起こす、といった因果関係を仮説から導き出すことを目指す。場合によっては、相関関係の導出で行き詰まることも想定されるが、因果関係を示し明らかにすることを目標とする。

アンケート調査の主な設問を図表1-1に示す。

図表1-1 アンケート設問

| |
|---|
| 属性・意見（一部） |
| <ul style="list-style-type: none"> • 性別、年齢、学歴、配偶者、世帯人数、職種、所属部門、職位、自治体規模、公務員経験年数などのパーソナルデータや属性データ • 働く時間やそれに対する意識、現在の働き方、希望する働き方、残業時間、残業する理由 • 理想とする仕事と家庭（プライベート含む）のバランス • 長時間労働の削減について、終業後にすぐに帰宅する職員への考え • 職場や業務、仕事への満足、職場の雰囲気・特徴・人間関係 • 評価制度、官僚主義の度合い • 働く理由、仕事に対する評価・意欲 • 副業や、転職・退職について |
| 心理測定尺度（参考） |
| <ul style="list-style-type: none"> • 強く同意する、同意する、どちらでもない、あまり同意しない、全く同意しない • とてもあてはまる、あてはまる、どちらでもない、あまりあてはまらない、まったくあてはまらない |
| 自由回答 |



(3) 先進事例の視察

先進的な取り組みを行っている地方自治体（以下、「先進自治体」という。）へのインタビュー調査を実施する。先進自治体へのインタビューは、サーベイ調査の分析だけでは得られない仮説立証の補完、研究の方向性の確認ができることに意義がある。場合によっては、先進自治体の取り組み自体を研究することで、再現性が導かれ、課題解決へとつながる可能性も期待できる。

インタビューの視察先を図表1-2に示す。これらの視察先の選定は、全国に先駆けて完全フレックスタイム制を導入している、副業規定を設けている、首長のリーダーシップが発揮されている、自治体規模別に政令市、中核市、一般市の事例を取り上げる、といった条件に合致する自治体とした。

図表1-2 視察先として選定した先進自治体

| 自治体名 | 自治体規模 | 特 徴 |
|------|--------|---|
| 神戸市 | 政令指定都市 | 働き方改革ロードマップ策定や地域貢献応援制度（副業規定）や働き方改革など報道でも多く取り上げられるような先進的な取り組みを進めている。 |
| 寝屋川市 | 中核市 | 全国初となる完全フレックスタイム制度と昇任資格取得制度（ねやがわ版管理職養成課程）、そして再チャレンジ制度などの先進的な取り組みを進めている。 |
| 生駒市 | 一般市 | 報道でも多く取り上げられるような先進的な取り組みを進めており、組織として職員の採用や意欲向上に取り組んでいる。 |

【参考文献】

- 泉澤佐江子（2014）“Public Service Motivation研究の展開：先行研究サーベイ,” 早稲田政治公法研究, 第107号
- 小野善生（2011）“リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開”, 関西大学商学論集56巻3号pp.41-53, 2011
- 自治体職員の働き方改革研究会（2017）『「職員が主役の働き方改革！～多様な働き方を実演するために～」平成29年度「自治体職員の働き方改革研究会」報告書, 公益財団法人 大阪府市町村振興協会 おおさか市町村職員研究センター（マッセOSAKA）
- 自治体戦略2040構想研究会（2018）『自治体戦略2040構想研究会第二次報告』総務省
 <https://www.soumu.go.jp/main_content/000562117.pdf>令和5年1月31日
 総務省「1 地方公共団体の総職員数の推移」
 <https://www.soumu.go.jp/main_content/000857322.pdf>令和5年1月31日
- 曾我健悟（2022）, 『行政学』有斐閣アルマ
- 武石恵美子（2011）“働く人ワーク・ライフ・バランスを実現するための企業・職場の課題” 独立行政法人経済産業研究所, RIETI Discussion Paper Series 11-J-029
- 前田健太郎（2014）『市民を雇わない国家』, 東京大学出版会
- 松林哲也（2021）『政治学と因果推論 比較から見える政治と社会』岩波書店
- 峰滝和典（2020）“テレワークの効果に関する実証研究” 商経学叢／近畿大学商経学会編 第67巻



第2号

Boschken, H. 1994. Organizational Performance and Multiple Constituencies. *Public Administration Review* 54 (3) : pp.308-312


Buchanan, B. 1975. Red Tape and the Service Ethic : Some Unexpected Differences Between Public and Private Managers. *Administration and Society* 4 (6) : pp.423-444

Rainey, H. G. 1982. Reward Preference among Public and Private Managers : In Search of the Service Ethic. *The American Review of Public Administration* 16 (4) : pp. 288-302

Rainey, H. G. and Steinbauer, P. 1999. Galloping Elephants : Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 9 (1) : pp.1-32



第2章 先進事例の研究

- 1. 民間経験リーダーへの先進事例インタビュー 19
 - 2. 先進地方公共団体への先進事例インタビュー 21
- 



第2章 先進事例の研究

第1章で設定した仮説に対し、まずはサーベイ項目反映・事後分析参考のために、民間経験での勤務経験を持つリーダーにインタビューを行った。また、サーベイ結果分析と並行して研究の参考及び仮説の実証の参考とするため、フレックスタイムや一定基準での兼業・兼職許可、民間人材確保を視野に入れた採用試験など働き方改革（≒人材確保や育成、流出防止への対策）を推進している近隣地方自治体3市（政令指定都市・中核市・一般市）にインタビューを行った。

1. 民間経験リーダーへの先進事例インタビュー

サーベイ実施にあたり、民間人材から学校・行政を見た経験を聞き、働き方を「選択」できる仕組みづくりの参考にするために、「民間人材から見た学校・行政の働き方改革」をテーマとして大阪市港区長／港区担当教育次長の山口照美氏をゲストスピーカーに迎え、講演いただいた。内容及び得られたものは以下の通りである。詳細については付録の講演録に記載している。

(1) 講演内容について

| | |
|--|--|
| 日時・場所 | 令和4年8月3日(水) 14:05~16:00 マッセOSAKA |
| 講演者 | 大阪市港区長／港区担当教育次長 山口 照美氏 |
| テーマ | 民間人材から見た学校・行政の働き方改革 |
| めあて | 民間人から学校・行政を見た経験を聞き、働き方を「選択」できる仕組みづくりの参考にする |
| 内 容 | |
| <ul style="list-style-type: none"> • 冒頭に バックカastingで考える「働き方改革」として、山口区長の仕事への姿勢や「経済格差・愛情格差・手間格差」を「教育格差」にしないという仕事人生のキャッチフレーズから結果「家庭環境によって子どもの可能性が閉じられることのない社会をつくる」の実現についての話があった。 • 進学塾講師としてキャリアをスタート 大学性時代に家庭の事情から進学塾講師として正社員から最年少、最短で管理職へ昇進されていく。塾講師として教える事の専門性を身につけられ、プロとして対価をもらうためにそれを磨き続けられた。しかし「熱血」の名の下に犠牲を強いてしまう感情労働のキリのなさを感じられる。また授業を行いながら管理者でもあるプレイングマネージャーの功罪について述べられた。 • 生きるための仕事と一生続けたい仕事 塾講師を退職された山口氏は起業され、自営業としてのキャリアをスタートされる。そこで得たのは仕事をする場所も時間も相手も選べる圧倒的な自由度であった。生きるための仕事としての広告代行やイベント企画、研修講師と一生続けたい仕事としてのキャリア研修講師や教育ジャーナリスト、学習支援ボランティアを経験する。また「経済格差が教育格差になる理不尽」を解決するための活動をされていたのだが、元塾講師の本音としては、「経済格差を教育格差にしない」ためには公教育で子ども達に力をつけるしかないと感じる。 | |



・公教育での働き方改革

民間人校長として小学校に赴任され、自分が小学生の頃から何も変わっていない事に衝撃を受ける。スクラップ無きビルドの連続で、教職員が社会と保護者に押し付けられる役割が拡大していたことに、教頭と協力し、後方支援と広報支援で教師の時間を「子ども」と「授業」に振り向けさせて、教職員を働きやすくする取組みを行う。また「チーム学校」への過渡期だった事もあり、管理職の意識を変えなければ外部人材は使いこなせない事を痛感される。それは今までの発想ではなく前例を捨て外部の力を借り、「次世代の学校」を実現するというものであった。

・感じた組織の縦割りの壁

小学校校長から学力向上企画首席指導主事として教育委員会へ赴任し、マネジメントを学ぶ機会のないままの管理職や年功序列や前例主義のはびこる仕事の在り方に直面、予算獲得業務と市会対応を通して交渉能力の必要性を痛感。また様々な件で教育委員会の組織の「縦割りの壁」に阻まれることになる。この時期に解決できなかった事として、「経済格差」と「教育格差」を挙げられる。その解決には「福祉×教育×地域経済」が必要であると感じる。区長公募があることを知り、退職覚悟で応募を決断し採用される。

・福祉×教育×地域経済の実現へ

公募区長として生野区で取り組んだのは、セーフティネットとしての役割として防災・福祉・コロナ対応。コロナ禍でテレワーク推進については劇的に進歩したものの、「使いにくい」空気が残ってしまった。イベントや広報など、民間の得意な仕事は、公民連携で業務を削減した。また生野区政三本柱（空き家対策、教育・子育て環境の充実、多文化共生）とシティプロモーション（まちのイメージを変える）の取組みを実行する。公募区長／区担当教育次長として生野区5年、今年度より港区へ赴任。現在に至る。

・最後に

民間人が学校現場・行政に入って思ったこととして、「仕事の本質を問い直す機会が少ない」、「IT環境&スキルの向上で効率化はまだできる」、「チーム学校・チーム役所をマネジメントできる人が少ない」と問題提起があった。

(2) 学校現場での働き方改革メニューについて

| 実 施 内 容 | 効 果 |
|----------------------|----------------------------|
| 早期に全教室にモニターを設置 | デジタル教科書等の活用による紙の減 |
| 夜に会議がある職員のズレ勤務を可能に | 勤務時間を変更し、労働時間の減 |
| 宿泊行事の写真販売をネット化 | 事務（特に現金を扱うもの）の減 |
| イベント同時開催の廃止 | 業務の山を平準化することによる時間の減 |
| 企業や外部人材による出前講座の充実 | 児童生徒の教育機会の拡大・教員の負担軽減 |
| 通知表や週案の電子化 | 電子媒体での情報保持が可能で紙・時間の減 |
| SSS（スクールサポートスタッフ）の配置 | 教員でなくてもできる業務の切り離しによる教員負担軽減 |



| 実施内容 | 効果 |
|---|--------------------------------------|
| 教頭補助（新任教頭向け）やSC（スクールカウンセラー）・SSW（スクールソーシャルワーカー）など専門人材の配置 | 業務が集中し、長時間労働が常態化している学校管理職（特に教頭）の負担軽減 |
| メール配信 | 配付プリント（紙）・配付にかかる時間の減 |
| Teamsによる研修やオンライン保護者懇談 | 移動にかかる時間の減 |

（3）区役所の働き方改革メニューについて

| 実施内容 | 効果（目標） |
|-----------------------|--------------------|
| グループウェアやWEB会議の活用 | 会議コストを8分の1に |
| 子育て支援部門にLINEの使えるスマホ配置 | わかりやすい情報発信による問合せの減 |
| パソコンのメモリ増設 | 処理待ち時間の減 |
| グループウェアを活用した職員間情報共有 | 紙やメールに比べ処理時間の減 |
| 他区や他自治体の制作物を共有 | 制作物作成にかかる時間の減 |
| チラシ等作製業務を外部人材に一元化 | 制作物作成にかかる時間の減 |
| 時間差勤務の推奨 | 残業（労働時間）の減 |
| 定時退庁・休日連続取得の推進 | 残業（労働時間）の減、リフレッシュ |
| Teamsによる研修やオンライン会議の推進 | 移動にかかる時間の減 |

（4）民間経験リーダーへのインタビューで得られたもの

民間経験リーダーへのインタビューで得られたものとして、まずは、リーダーが自身の考え・イメージをしっかりと持ち、それをきちんと周囲に伝えること。

次に、DX化によりペーパーレス・勤務時間の減の実施をすること。

最後にリーダーの考えや変化への受容ができる組織風土が必要と考える。

2. 先進地方公共団体への先進事例インタビュー

サーベイ分析と並行し、近隣自治体のうち、働き方改革を推進している地方自治体にインタビューを行い、「機能特化型組織への移行を進めるべき」という、仮説の実証に向けた取組みとした。内容及び得られたものは以下の通りである。



(1) 奈良県生駒市

| 視 察 記 録 | | | |
|---|------------------------------------|--------|-----|
| 視 察 者 | 八尾市 黒田、守口市 池田、 田尻町 高田、神戸大学 砂原先生 | 開 催 回 | 生駒市 |
| 日 時 | 令和5年1月25日(水) 9:00~10:00 | | |
| 場 所 | オンライン (Zoom) | | |
| 役 割 | 記録者 | 八尾市 黒田 | |
| 内 容 | | | |
| <p>【当日の流れ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事前に生駒市市長公室人事課係長 稲葉氏に質問書を送付。 ・司会進行は黒田が担当。 ・オンライン (Zoom) のため、録画にて記録。 ・質問は4点設定し、Q1、4は黒田、Q2は池田、Q3は高田が担当。 ・視察者から質問し、稲葉氏が順次回答。 ・事前に要した質疑応答の後、疑問点などを再度確認し終了。 <p>【ヒアリング内容】</p> <p>Q1. 注目されるような取組みの契機となった時期やきっかけについて。</p> <p>市長がトップダウンによる指示を出し、その意向を職員の皆さんが制度に落とし込み取り組まれてきたと推察される。改革は市長直轄のプロジェクトチームなどを設置され取り組まれたのか。横の連携について秘訣や留意していることは。</p> <p>A1. 小紫市長は、平成23年に全国公募を経て副市長に、平成27年に市長に就任し10年以上が経過しているが継続していろいろと改革に取り組んできた。採用について、平成24年度の採用試験より試行的にリクルートマネジメントソリューションズ社が提供しているSPI3試験のサービスを先進的に導入。その意図は、公務員志望者だけではなく、民間企業志望者にも受け易いようにというもの。最初は平成24年度に実施した司書枠の試験で試行的に導入し、本格的な導入は平成25年度の試験。試験の募集開始時期をできる限り民間の就職活動時期に合わせるため、予算などを考慮し、最速の4月1日とした。SPI導入と、4月1日の募集開始、合わせて面接試験を人物重視とし、平成24年度までの筆記試験1回、面接2回の3次構成から、面接の回数を増やし4次構成に。SPIの1次試験後の2次面接は係長、補佐級が、3次は課長、部長級が、4次は市長や副市長などが行い、何回も面接を重ね人物重視の採用に変更。採用PRにも力を入れ、ユニークなポスターを作成。採用PRがYahoo! で取り上げられシティプロモーション効果があり、平成27年度に実施した試験では、8人の募集枠に約1,000人の受験申込があり従来の公務員試験と比べ、圧倒的に受験者が増え効果があった。採用試験の面接回数を増やしたことで、それまでは人事部局の職員などが面接官に当たっていたが、全庁的に面接官を依頼。採用ポスターに関して、広報部門とシティプロモーションの観点も取り入れ連携。現在、来年度の採用ポスターを広報部門と連携して製作中。</p> <p>プロジェクトチームの設置はなかった。小紫市長の副市長時代から市長としての第1期のころに、組織間で横の連携により進めてきた。最近プロジェクトチームを設置する動きが出てきた。</p> | | | |



組織風土的など全般について、市長は、生駒市役所だけではこれからのまちづくりはできない。いろんな市民だったり事業者だったりと協力し合いながら協創していくものと常日頃からメッセージを発信している。まず市役所の中で協力できなければ、外部の組織などとは協力できない。そのマインドを10年近く言い続け、やっていることが当たり前になっているというのが職員の中にベースとしてあると考えている。「採用をSPIに変更して、優秀な人材を確保できていますか？」ということをよく聞かれる。優秀の定義が何かにもよるが、採用された職員は面接を3回もくぐり抜けており、コミュニケーション能力は高い人を採用している。コミュニケーション能力の高い職員を採用し出して10年以上が経過し、その効果で職員間のコミュニケーションが図りやすく、横の連携が取りやすくなっている。

Q 2. 人材育成基本方針V・M・Vの策定について

生駒市ではV・M・V（ビジョン・ミッション・バリュー）、「1 生駒市が実現を目指すまちの姿（ビジョン）」「2 ビジョン実現のための生駒市役所の使命（ミッション）」「3 生駒市役所・職員が大事にする価値観（バリュー）」を必要な人材の要件と組織風土の在り方について明確に記した人材育成基本方針を策定されている。この中で印象的な言葉に職員の「心理的安全性」の担保についての記述がみられ、その意識が組織・職員で共有され良い循環を生んでいるのではないかと考える。人材育成基本方針の策定について留意されたこと、実際の職員の皆さんの反応や実情などはどのような感じか。

- A 2. 生駒市人材育成基本方針は、民間で勤務経験があり、人事に関する知識に長けた会計年度任用職員を2名採用し、その2名の助言からV（ビジョン）・M（ミッション）・V（バリュー）の考え方を同方針に取り入れた。人材育成基本方針の作成に当たり、職員の意見を聞くボトムアップの手法を採用するよりも、人事課がリーダーシップを発揮する方法で作成した。

Q 3. 若手職員の働き方に関する姿勢について

小紫市長が「始動力＝リーダーシップ」の育成として仕事だけにとどまらず、地域でやりたいことを「自分プロジェクト」として主体的に行うことで、若くても経験を積むことができる、と若い職員のモチベーション向上につながる発言をされている。若い職員の働き方に関する姿勢などは、以前と比べて大きく変化してきているのか。例えば、若い職員が活躍することに組織によっては年配の職員から抵抗があったとか、部局長からの反対があったことなどはなかったのか。

- A 3. 「自分プロジェクト」は、現在は施策としておこなっているものではない。過去に個人が自分の名札に明記して各自でおこなっていたことはあった。企画に関する事務と庶務を行う部門とが分かれているわけではないので、企画者も庶務を行わなければならないが、若手職員で庶務をやりたいがらない人にはマネジメントが必要になる。やりたいことが全てできるわけでもないし、やりたくないこともやらなければならないので、そのあたりで気持ちの整理がついていない人も中にはいる。

若手職員から自発的に提案などを行う職員もいるが、管理職側にもそれを受け入れる風土がもともとあったので、受け入れやすくするための研修を行ったわけではない。

Q 4. 地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事（副業）の促進について

実際に本制度を活用する職員の動向、職員の意識や職務へのモチベーションへの好影響、またこの制度があるから生駒市職員に応募したといったこえは多いのか。



A 4. 副業の解禁について。制度導入の経緯は地方公務員法で任命権者が許可すれば、事務従事できるという規定に対して、地域貢献を行うような活動にてお金をもらう場合に関しては積極的に許可する基準を作った。それが副業解禁の実態。根底にあるのは、市長の言葉にある様々な主体と共創していくということで、連携していく中で職員もいろんな地域貢献活動をプライベートでも取り組もうという、市長のメッセージが色濃く反映されている。収入面からの解禁をしているわけではない。平成28年頃から報酬が受取れないことが地域貢献活動を行う妨げになってはいけないので、副業をどんどん推進していくよう検討していた。平成29年4月に神戸市さんが先に運用をされて、それに続くように同年の夏から生駒市も基準を定めたという経緯。当初、在職要件は丸3年以上とか、生駒市内の活動に限るとしていたが、徐々に緩和し、現在は在職1年以上と市外の活動でも可としている。徐々に緩和しており、更なる緩和に向けて見直しを考えているところ。

実際の効果について、当初は5人ぐらいに対して許可を出した。毎年更新制とし、辞める人、新規の人など、入れ替わりがあるが例年15件前後の申請があり許可している。職員数では、これまで35人に対して許可を下ろした。正規職員が800人ぐらいなので、4%程度。この許可がなくても、社団法人を立ち上げて活動している職員もいて、非営利団体の活動かつ無報酬であれば許可を取っていない。許可を出している35名以外にもいろんな活動している職員がいる。何よりも先行者利益、プロモーション効果が大きく、多くの視察や問い合わせを受けており、いろんなところで取り上げられることで、生駒市の実際を知ってもらうきっかけにはなっている。採用の方への影響として、受験者の増加に繋がっている。実際に生駒市が副業の制度を整えたということで、他の地方自治体から転職してきている職員もいる。モチベーションへの影響は、数字上でアンケートをとっているわけではないが、職員から聞こえてくるのは、許可により副業ができることや、本業だけではないところで活躍できるということで良い影響があると感じている。

(2) 大阪府寝屋川市

| 視 察 記 録 | | | |
|---|------------------------------------|-------|------|
| 視 察 者 | 八尾市 黒田、東大阪市 平田、 田尻町 高田、富田林市 岩橋 | 開 催 回 | 寝屋川市 |
| 日 時 | 令和5年1月27日(金) 10:00~11:10 | | |
| 場 所 | 寝屋川市役所 (大阪府寝屋川市本町1番1号 市役所東館3階 人事室) | | |
| 役 割 | 記録者 | | |
| 内 容 | | | |
| <p>【当日の流れ】</p> <ul style="list-style-type: none"> 10時00分より、上記視察場所にてインタビュー開始。寝屋川市人事室長幸西氏及び人事室係長下村氏が対応。11時10分インタビュー終了。 | | | |



【ヒアリング内容】

- Q 1 - 01. 「寝屋川市働き方改革推進プラン」において、完全フレックスタイム制度や希望残業制度、再チャレンジ制度がある。これらの制度導入に至るきっかけは、どのようなものがあったのか。具体的にはどのような背景や課題があり、どのような議論がなされ、どの部署が担当され進められたのか。
- A 1 - 01. もともと寝屋川市には10万時間超の時間外勤務が問題となっていて、その縮減が課題としてあり、様々な取組みを行っていた。そんな中、2019年4月に「働き方改革関連法」が施行され、社会情勢と寝屋川市の課題がマッチした。また、2019年5月には「市職員の働き方改革」を公約に掲げた現市長が 당선されたこともあり、改革が加速した。
- Q 1 - 02. 職員採用方法の筆記試験をなくしたことで変化はあったか？
- A 1 - 02. 募集への応募が増加した。課題として、話すというコミュニケーション能力が高い職員が増えた一方、入庁数年の間に財務、法務などの実務能力向上のための研修にターゲットを絞って実施することを意識している。
- Q 1 - 03. 完全フレックスタイム制導入で留意したことは？
- A 1 - 03. 勤務管理を適正運用できるようにシステム改修を3回実施。導入時には説明会を入念に行った。職員の中には自由に自分自身が勤務時間を決められると思っている人もいた。制度を導入して3年になるが、今も何回も説明を行い続けている。人事室側が、周知して職員への浸透をはかっている。公平性公正性というところが当然に人事制度の前提。
報道でPRしてもらい、市民への周知効果もあった。市民の立場からすれば市民サービスの維持を前提とした働き方改革でなければならないと思っている。
- Q 1 - 04. 1日の勤務時間を0時間にすることは可能か。有給休暇とのすみ分けは？
- A 1 - 04. 勤務時間を割振らない日を設定することは可能であり、これを「フレックス週休日」としている。
これは、コアタイムを設定していないことから可能である。
- Q 2 - 01. 完全フレックスタイム制度、昇任資格取得制度や再チャレンジ制度の導入後について、職員の反応は？
- A 2 - 01. 採用試験の受験者数が1,000人を超えるなど、効果は出ていると思うが、制度導入だけが一因ではない。制度導入以外にも採用試験方法を変更（筆記試験をなくし、動画面接、ディベートなど）なども受験者数増加につながっていると考えている。
また、フレックス制度の利用率は88%と高くなっているが、窓口業務、給食業務、ごみ収集業務等を担当している職員は利用しにくく、部署間で差が生じている。それに加え、フレックスタイム制度の利用により、市民サービスに支障をきたしてはいけないので、上司の部下に対する時間管理は必須条件である。再チャレンジ制度については現在2名が利用され復職している。再チャレンジ制度の条件を満たす方には毎年通知文を出している。
- Q 2 - 02. 市長、副市長の関与、職員の中の風土がマッチしなければ改革は進まないと考える。しかしながら政治的関与がそれほどでもないようにも見えるが？



A 2 -02. 現市長就任前から時差勤務など、長時間労働是正の取組みを実施していた。人事制度については不断に見直していくものだと考えている。何が公正なのかを確認しながら不断に見直していくということを前提にやってきた。完全フレックスタイム制導入は、導入検討開始から条例改正まで約2か月で行った。

Q 2 -03. 制度導入前後の管理職からの反応はどうだったか。

A 2 -03. 管理職からは不安の声があった。管理職の管理が大変になり、誰がいつ出勤しているのかしっかり管理しておかないと分からなくなる。その対応として、職員勤務管理システムを導入して管理を強化している。

この制度は、所属によってはフレックスの活用については、窓口業務などは取りにくいなど差が生じる。また、給食調理の方やごみ収集に携わっている職員は、時間が決まっているからこそ取得率が下がってしまう現実があり、課題と考えている。

(3) 兵庫県神戸市

| 視 察 記 録 | | | |
|---|---|-------|-----|
| 視 察 者 | 豊中市 入江、八尾市 福森、和泉市 着本、 和泉市 田中、神戸大学 砂原先生 | 開 催 回 | 神戸市 |
| 日 時 | 令和5年1月27日(金) 13:30~14:45 | | |
| 場 所 | 神戸市役所 (神戸市中央区加納町6丁目5番1号 1号館13階 神戸市行財政局業務改革課) | | |
| 内 容 | | | |
| <p>【当日の流れ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事前に神戸市行財政局業務改革課 平野氏に質問書を送付。 ・司会進行は入江が担当。 ・着本がボイスレコーダーにて記録。その他は各自メモ対応。 ・質問は5点設定し、Q1は着本、Q2、5は入江、Q3は田中、Q4は福森が担当。 ・視察者から質問し、業務改革専門官兼働き方改革推進プロジェクトリーダー有坂氏と業務改革課長の山本氏が順次回答。 ・事前に要した質疑応答の後、疑問点などを再度確認し終了。 <p>【ヒアリング内容】</p> <p>Q1. 働き方改革ロードマップ1.0を策定するに至った経緯について</p> <p>働き方改革ロードマップ1.0を策定する前段階で、2016年に職員満足度調査職員アンケートを実施されている。職員向けの意識調査を実施することは珍しいと思うが、その契機になった出来事、例えば市長からのトップダウンによる指示などがあったのか。トピックなど差し支えない程度で教示願う。</p> <p>A1. 偶々似たような時期に、実施したため、親和性が高かったが、そもそも働き方改革ロードマップと職員満足度調査アンケートに関係性はない。アンケートは2020年を目標にした行革のアクションプランの中で明言していたものであり、首長からのトップダウンというわけではない。</p> | | | |



ロードマップについては、行革のアクションプランの中に入っていなかったが、職員定数削減が進む中、業務量増加で職員の負担が大きくなってきたことから、働き方改革の必要性が高まり、2018年度に業務改革課と区役所課を作ることになった。前年の2017年6月ごろに人事や労務管理・システム部門を含めた働き方改革推進チームを作り、土台固めを行った。例えば、職員目線では、「やめる、へらす、かえる」の視点から業務効率化に取り組むこととし、市民目線では、「市民の利便性向上や手続の簡素化」をめざして取り組むこととした。3年後、5年後あるいは10年後の「あるべき市民サービスや職員の働き方」を実現するための工程表を今まで作っていなかったため、それがロードマップ1.0を策定することとなった経緯である。

Q 2. プロジェクトチームについて

ユニークな取組みとして働き方改革を推進する「業務改革専門官」を募集され、権限を付与して専門家が率いるプロジェクトチームを庁内横断的に募集し、制度設計と組織への落とし込みを行っておられる。その過程での苦労話、ロードマップ策定で留意したことなどご教示願う。例えば、組織によっては抵抗があったとか、部局長からの反対があったことなど。

また予算や人員・DX局との役割分担や現場へのコントロールはどのようにされているのか。

Q 3. 働き方改革ロードマップ1.0について

2018年度に策定した3か年の働き方改革（業務改革）ロードマップ1.0では、「まず効率的な業務環境を整備し、職員が働きやすい職場を実現する。それによって市民サービスの質を向上させる」という考えのもとで目標を設定されている。働きやすい職場にしていくうえで最初に取り組んだことは何か。

A 2. A 3. 有坂専門官（任期付職員）は、金融機関で顧客対応の事務センターやコールセンター等の管理運営経験もあったことから、広聴専門役（任期付職員）として公募採用された。神戸市役所ではコールセンターのさらなる活用による職員の電話対応業務の負担軽減や、区役所や事業所など市内各組織を回り、市民の声に基づく様々な業務改革提案の活動などをしていたことから、業務改革専門官として登用されることとなった。

当時、市職員の働く環境、インフラ整備や制度は、民間企業と比較して10年以上遅れている状況と認識し、それらを解決し働きやすい職場環境を実現する具体的施策をロードマップに盛り込んだ。ただし、一方的な行革部門からの声掛けではなく、現場職員・職場から上がってくる声をくみ上げ、具現化することも必要であることから、職員団体・職員組合にも導入メリットを説明し、進む方向性を共有することにも注力した。テレワーク・グループウェア・軽量PC導入など全庁的なインフラ整備を進める一方、事務事業の改革に必要な改革マインドや意識変革のために、課長級への複数回の特別研修や庁内広報の充実など、多面的な取組みに留意して進めた。

必要に応じてテーマ毎に部署横断的なプロジェクトチームを立ち上げ、リーダーを中心としたプロジェクトマネジメントによる進捗管理の体制を構築していった。予算はプロジェクトチームにつけず各担当課の予算として要求した。

Q 4. 働き方改革ロードマップの導入による変化について

導入により、職員意識や風土の変化は肌感覚としてみえたか。また、ver2.0が策定され実施中ということで、ver3.0も視野に入れている。ver1.0の当初目標は達成されたものと推察するが、その効果測定はどのようにされたのか。



A 4. 目標設定については、数値で現れるものを「主要指標」として設定し、毎年度目標達成度などで効果測定を行っている。職員も数値を意識して活動しており、目標は概ね順当に達成されている。

当初は数値化できる業務に限られていたが、2021年度に行革2025年度目標を策定した際のロードマップ2.0では対象業務を拡大した。開示については、従来市内イントラだけであったが、昨年8月からはホームページで公表も始めた。

職員意識や風土の変化は肌感覚として感じられるが、2019年度には神戸市クレド（神戸市職員の志）を作成し、全職員に名刺サイズのカードを配布する等により、浸透を図っている。クレドとともに働き方改革の浸透度については、2021年度から全職員向けのアンケート調査を年1回実施することで、数値化することにも取り組んでいる。職員には着実に浸透し、前向きにとらえている様子だ。

Q 5. 地域貢献応援制度に関して

専門的なスキルや知識を持つ「副業人材」の公募や、地域貢献応援制度を活用したいいわゆる副業を推進しておられる。実際に本制度を活用することで職員の意識や職務へのモチベーションへの好影響はあるのか。

A 5. 例えばホームページのチェックなど民間に委託すべきものを職員にやってもらっている。各自のモチベーションについては、把握していない。任命権者として兼業・兼職を柔軟にすべきとの思いがある。

【担当者所感】

インタビューで訪問した際、業務改革課は入口で内線電話にて担当者の呼び出しを行うタイプであった。これは職員が窓口対応をしないでよい体制をとっており、業務にかかる時間の確保を重視される組織であることが伺われた。

また、フリーアドレス・13インチPC・Wi-Fiを採用しており、職員はPCのみで会議などに参加できるようであった。

さらに、インタビューの際に通された会議室では、モニターとHDMIケーブルが常設され、いつでも職員のPCを持ち込んでの説明や会議ができる環境となっており、紙媒体で運用している地方自治体が神戸市に追いつくには環境整備に年単位時間を要すると感じた。

(4) 働き方改革を推進している地方自治体のインタビューで得られたもの

働き方改革を推進・実施している近隣地方自治体にインタビューを実施し、得られた共通事項や特徴を記載する。

まずは、どの組織においても、少なからず組織内で改革にかかる抵抗はあり、職員団体や改革を受け入れる組織に、改革にかかる説明を尽くし、組織内だけでなく、一部を住民にも発信をしている。

次に、首長の考え方や姿勢が、兼業・兼職制度や採用計画方針等にかかる任命権者の判断として、住民のニーズに対応しやすい柔軟なものであり、かつ改革に取り組む管理部門職員に対しての心理的安全性を担保している。

特に、リーダー自身が直接動くわけではないが、改革にあたって動く部門がリーダーの意図を理解したうえでリーダーが該当部門の動きに明示・黙示の支持を与えていることが、改革に



取り組む職員の職務に向かう姿勢を前向きにさせ、さらに改革を受け入れる各職場がそれを受け入れる組織風土になりつつあると考える。

さらに、改革を受け入れやすくするためなのか、民間経験者やコミュニケーション能力を重視した職員採用をしており、採用した職員に合わせた人材育成を実施し、組織力の向上や住民サービスへの反映を目指している。

最後に、「制度導入が進めば地方自治体職員の働き方は改善される」という仮説は、事例数が限られるとはいえ、先進事例インタビューより実証されていると考える。

第3章 アンケート調査

| | |
|----------------------------------|----|
| 1. 回答者の属性について | 33 |
| 2. ワーク・ライフ・バランス (WLB) について | 35 |
| 3. 満足度について | 35 |
| 4. 職場の雰囲気について | 36 |
| 5. 副業・転職について | 37 |
| 6. まとめ | 39 |



第3章 アンケート調査

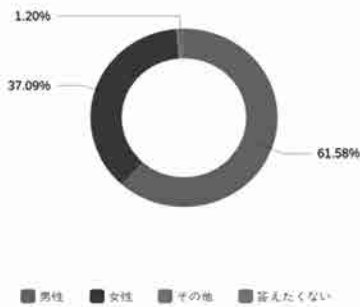
地方自治体職員は働き方を「選択」できていないのではないかと。働き方を「選択」する仕組みがあっても使われていないのではないかと。それは何故か、といった問いに基づき、立ち上げられた研究会だが、原因を探るにあたり実情を把握する必要があった。そのため、大阪府内の自治体職員を対象にアンケート調査を実施した。調査の概要については、前章に記載している通りである。

本章では、主な回答について抜粋にて紹介する。すべての設問及び集計結果については、付録を参照いただきたい。

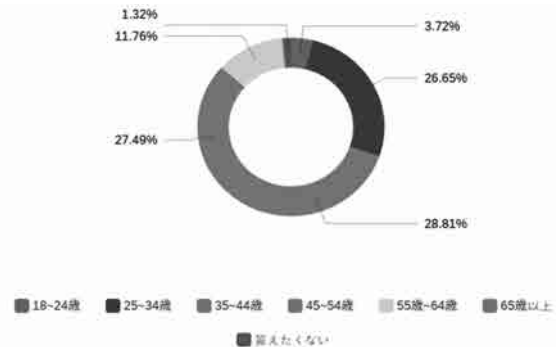
1. 回答者の属性について

まずは回答者の属性について整理していきたい。

図表3-1 あなたの性別をお答えください

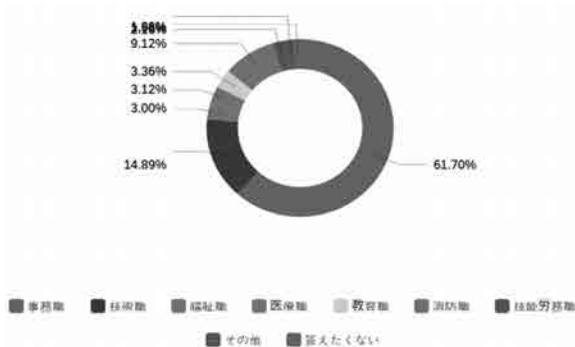


図表3-2 あなたの年齢をお答えください。

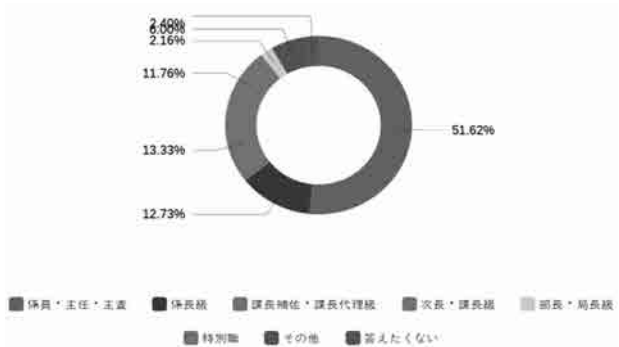


回答者の男女比は、男性 61.58%、女性 37.09%、その他・答えたくない 1.32%であった（図表3-1）。また、年齢別で見ると、35～45歳が一番多く28.81%、次いで45～54歳 27.49%、25～34歳 26.65%と続いている（図表3-2）。

図表3-3 あなたの現在の職種をお答えください。



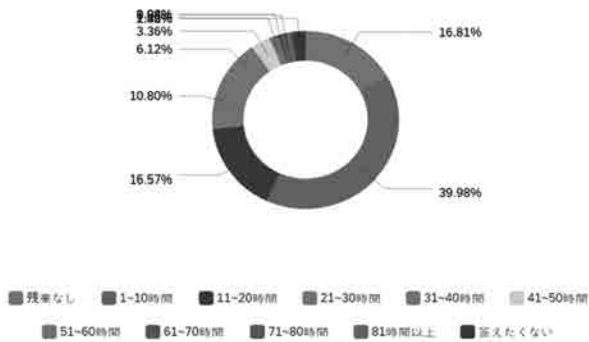
図表3-4 あなたの現在の職位についてお答えください。



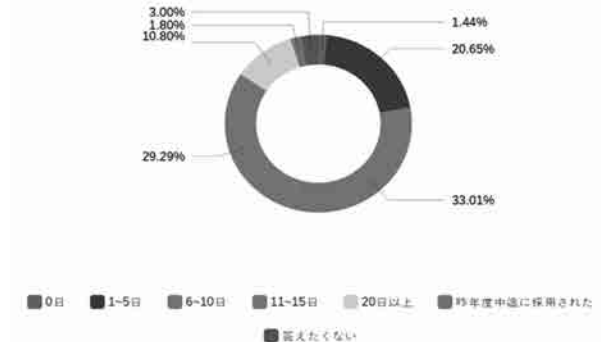
また、職種の割合は、事務職が61.70%、技術職が14.89%、消防職が9.12%となり（図表3-3）、職位については係員・主任・主査級が51.62%、課長補佐・課長代理級が13.33%、係長級が12.73%となった（図表3-4）



図表3-5 平均的な1ヶ月の残業時間を教えてください。



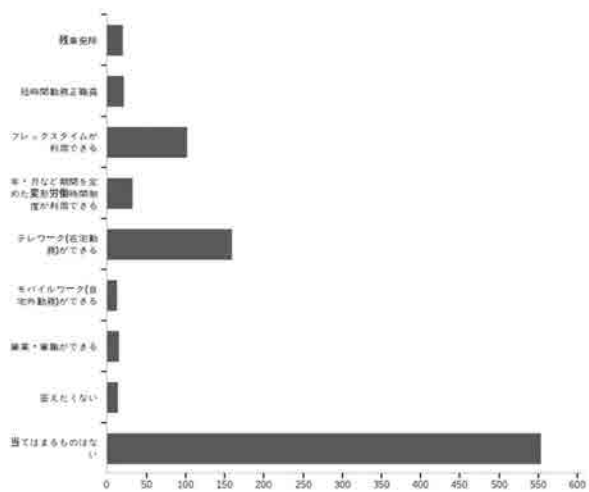
図表3-6 昨年度の年次有給休暇取得日数について教えてください。



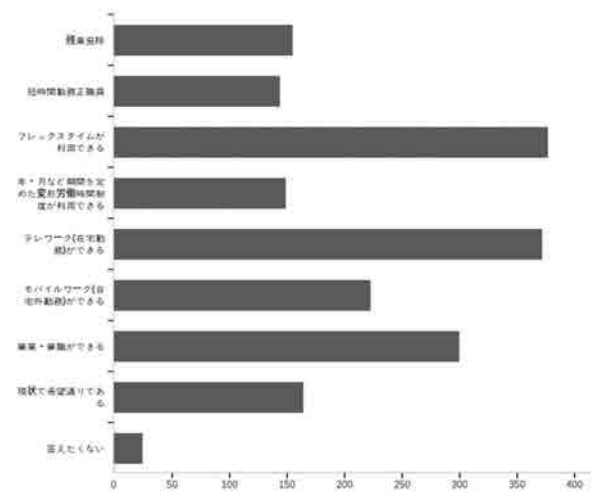
回答者の一か月の平均残業時間は1～10時間が最も多く39.98%で、次いで残業なし16.81%、11～20時間 16.57%と続く（図表3-5）。これは研究員で予測していたより短く、意外な結果となった。一方で残業時間が長い職員は多忙であり、当該調査に回答する余裕がなかったという見方もある。昨年度の年次有給休暇取得日数は、6～10日が一番多く33.01%、次いで11～15日で29.29%と多くの職員が5日以上取得している様子が見える（図表3-6）。

現在の働き方、希望する働き方についても複数回答にて回答を求めた（図3-7、3-8）。

図表3-7 あなたの現在の働き方について教えてください。（複数回答可）



図表3-8 あなたの希望する働き方について教えてください。（複数回答可）



現在の働き方については、圧倒的に当てはまるものはないといった回答が多く、59.31%を占めた。多くの職員は現在の職場では働き方を「選択」できていないようだ。少数ではあるが働き方を選択する者は「テレワーク（在宅勤務）ができる」や「フレックスタイムの利用」を多く選択していることが分かった。これらは希望する働き方としても多く選ばれている。「兼業・兼職ができる」が15.71%と次点となっていることも注視したい。

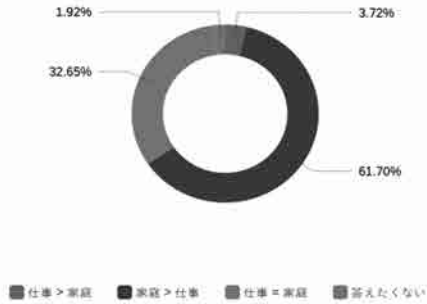
（副業への設問については後述する。）



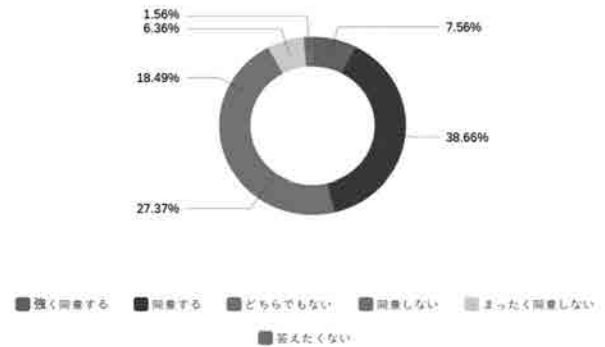
2. ワーク・ライフ・バランス (WLB) について

働き方改革では、WLBという概念が一つのキーワードとなっている。そのため、次のような質問を行った(図表3-9、3-10)。

図表3-9 あなたが理想とする仕事と家庭(プライベート含む)のバランスをお答えください



図表3-10 私は「ワーク・ライフ・バランス」をとることができる



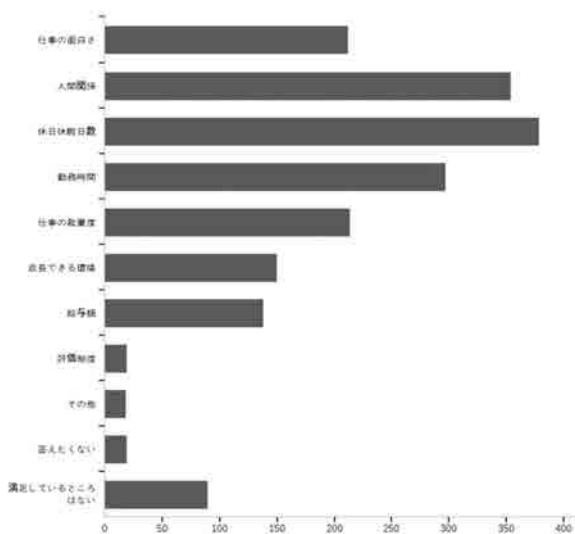
ほとんどの職員が、「家庭 \geq 仕事」と考えていることがわかる(家庭>仕事 61.70%、仕事=家庭 32.65%)。

「ワーク・ライフ・バランス」をとることができるかと回答している職員も半数近くに上る(強く同意する 7.56%、同意する 38.66%)。但し、概ね良好とは言えず、まったく同意しないと答える職員も一定数(6.36%)いることも留意したい。

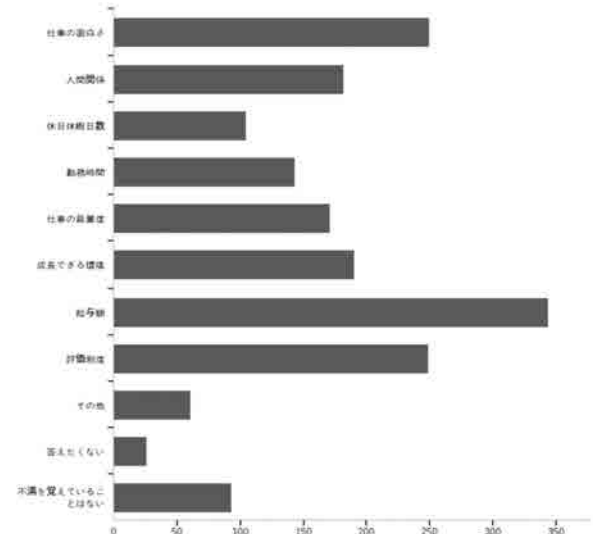
3. 満足度について

現在の仕事に関して満足していること/不満を覚えていることをそれぞれ複数回答可として回答してもらった(図表3-11、3-12)。

図表3-11 現在の仕事に関して満足していることをお答えください。(複数回答可)



図表3-12 現在の仕事に関して不満を覚えていることをお答えください。(複数回答可)



満足していることは、上位から①休日休暇日数 ②人間関係 ③勤務時間となった。一方、不満を覚えていることは、上位から①給与額 ②仕事の面白さ ③評価制度となった。満足しているこ



とについては①休日休暇日数と ②人間関係が拮抗しているが、不満を覚えていることについては①給与額が圧倒的であった。

4. 職場の雰囲気について

「あなたの職場の雰囲気にどの程度あてはまりますか」という問いで、以下の内容について回答を求めた。回答について、男女別に集計したところ以下のとおりとなった（図表3-13、3-14）。

図表3-13 あなたの職場の雰囲気にどの程度あてはまりますか（男性）

| # | 質 問 | 強くそう 思う | そう思う | どちら でもない | そう 思わない | 全くそう 思わない | 自分の職場 にはあては まらない | 答えたく ない | 合 計 |
|---|--------------------------------------|------------|-------|-------------|------------|--------------|------------------------|------------|--------|
| 1 | 定時に帰りやすい雰 囲気である | 16.57 | 43.86 | 18.91 | 12.87 | 5.85 | 1.17 | 0.78 | 100.00 |
| | | 85 | 225 | 97 | 66 | 30 | 6 | 4 | 513 |
| 2 | 有給休暇を取得しや すい雰囲気である | 15.59 | 51.85 | 17.74 | 8.77 | 5.07 | 0.19 | 0.78 | 100.00 |
| | | 80 | 266 | 91 | 45 | 26 | 1 | 4 | 513 |
| 3 | 育児・介護等にかか る休暇が取得しやす い雰囲気である | 13.45 | 47.37 | 19.49 | 12.09 | 5.46 | 1.17 | 0.97 | 100.00 |
| | | 69 | 243 | 100 | 62 | 28 | 6 | 5 | 513 |
| 4 | テレワークが実施し やすい雰囲気である | 2.14 | 9.94 | 13.26 | 22.03 | 33.72 | 17.93 | 0.97 | 100.00 |
| | | 11 | 51 | 68 | 113 | 173 | 92 | 5 | 513 |
| 5 | 時差出勤が実施しや すい雰囲気である | 7.21 | 28.46 | 19.10 | 18.71 | 16.76 | 9.16 | 0.58 | 100.00 |
| | | 37 | 146 | 98 | 96 | 86 | 47 | 3 | 513 |
| 6 | ルールに則った兼職・ 兼業がしやすい雰 囲気である | 1.95 | 7.99 | 14.62 | 17.93 | 28.65 | 28.07 | 0.78 | 100.00 |
| | | 10 | 41 | 75 | 92 | 147 | 144 | 4 | 513 |
| 7 | 長時間労働削減のため の制度・仕組みが十分 に活用されている | 2.34 | 13.45 | 30.21 | 29.82 | 19.10 | 4.09 | 0.97 | 100.00 |
| | | 12 | 69 | 155 | 153 | 98 | 21 | 5 | 513 |
| 8 | 積極的に働き方の仕 組みづくりに取り組 んでいる | 3.12 | 15.20 | 31.38 | 29.43 | 17.54 | 2.34 | 0.97 | 100.00 |
| | | 16 | 78 | 161 | 151 | 90 | 12 | 5 | 513 |



図表3-14 あなたの職場の雰囲気についての程度あてはまりますか（女性）

| # | 質 問 | 強くそう 思う | そう思う | どちら でもない | そう 思わない | 全くそう 思わない | 自分の職場 にはあては まらない | 答えたく ない | 合 計 |
|---|--------------------------------------|------------|-------|-------------|------------|--------------|------------------------|------------|--------|
| 1 | 定時に帰りやすい雰 囲気である | 18.77 | 38.83 | 20.39 | 12.94 | 8.09 | 0.65 | 0.32 | 100.00 |
| | | 58 | 120 | 63 | 40 | 25 | 2 | 1 | 309 |
| 2 | 有給休暇を取得しや すい雰囲気である | 18.45 | 43.37 | 18.45 | 13.27 | 6.47 | | | 100.00 |
| | | 57 | 134 | 57 | 41 | 20 | | | 309 |
| 3 | 育児・介護等にかか る休暇が取得しやす い雰囲気である | 13.27 | 49.51 | 17.48 | 11.97 | 6.15 | 0.65 | 0.97 | 100.00 |
| | | 41 | 153 | 54 | 37 | 19 | 2 | 3 | 309 |
| 4 | テレワークが実施し やすい雰囲気である | 1.29 | 6.47 | 7.44 | 19.42 | 46.28 | 18.77 | 0.32 | 100.00 |
| | | 4 | 20 | 23 | 60 | 143 | 58 | 1 | 309 |
| 5 | 時差出勤が実施しや すい雰囲気である | 6.80 | 23.62 | 14.89 | 20.71 | 24.27 | 8.74 | 0.97 | 100.00 |
| | | 21 | 73 | 46 | 64 | 75 | 27 | 3 | 309 |
| 6 | ルールに則った兼職・ 兼業がしやすい雰 囲気である | 1.29 | 9.71 | 14.24 | 13.27 | 33.01 | 26.86 | 1.62 | 100.00 |
| | | 4 | 30 | 44 | 41 | 102 | 83 | 5 | 309 |
| 7 | 長時間労働削減のため の制度・仕組みが十分 に活用されている | 2.91 | 11.65 | 22.98 | 33.66 | 24.92 | 3.56 | 0.32 | 100.00 |
| | | 9 | 36 | 71 | 104 | 77 | 11 | 1 | 309 |
| 8 | 積極的に働き方の仕 組みづくりに取り組 んでいる | 2.27 | 11.33 | 28.80 | 30.10 | 23.95 | 2.59 | 0.97 | 100.00 |
| | | 7 | 35 | 89 | 93 | 74 | 8 | 3 | 309 |

定時での退庁や有給休暇、育児・介護休暇の取得については、男女ともに同意の程度が高く、職場の機運醸成ができていると考えられる（問1～3）。

時差出勤については、男性では「そう思う」が28.29%で一番割合が高いが、女性では「全くそう思わない」が24.10%で一番割合が高くなった。そのほかの選択肢を合わせてみた際も女性の方が同意の程度は低くなっている。（5）。

テレワークと兼業については男女ともに同意の程度が非常に低い。また、「自分の職場にあてはまらない」と回答する割合も高く、制度が浸透していない様子が推測される（4、6）。

働き方改善の仕組みの活用・制度作りについては、「どちらでもない」「そう思わない」の割合が高く、あまり積極的な姿勢は見られなかった（7、8）。

5. 副業・転職について

副業（兼業）や退職、転職の意向について、「以下の内容はあなたの考えにどれくらいあてはまりますか」という問いにて、以下のとおり回答を求めた。



図表3-15 以下の内容はあなたの考えにどれくらいあてはまりますか

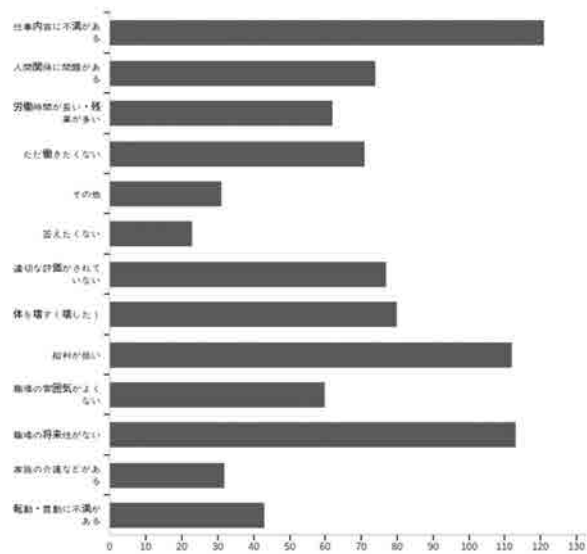
| # | 質 問 | 強く 同意する | 同意する | あまり 同意しない | まったく 同意しない | 答えたく ない | 合 計 |
|---|------------------------------|------------|-------|--------------|---------------|------------|--------|
| 1 | 自分には明確なキャリアプランがある | 2.88 | 17.05 | 52.82 | 22.45 | 4.80 | 100.00 |
| | | 24 | 142 | 440 | 187 | 10 | 833 |
| 2 | いい機会があるのならば、 すぐにでも退職したい | 16.93 | 24.01 | 33.85 | 21.49 | 3.72 | 100.00 |
| | | 141 | 200 | 282 | 179 | 31 | 833 |
| 3 | いい機会があるのならば、 すぐにでも転職したい | 13.57 | 27.01 | 33.85 | 22.09 | 3.48 | 100.00 |
| | | 113 | 225 | 282 | 184 | 29 | 833 |
| 4 | 環境が許せば、副業や兼業 をしてみたい | 27.61 | 42.5 | 17.17 | 10.56 | 2.16 | 100.00 |
| | | 230 | 354 | 143 | 88 | 18 | 833 |
| 5 | 副業は仕事への意欲や経験 を上げる上で必要なことだ | 16.57 | 39.5 | 30.73 | 9.24 | 3.96 | 100.00 |
| | | 138 | 329 | 256 | 77 | 33 | 833 |

退職・転職ともに「同意しない」「まったく同意しない」の方が優位となった。ただし、両者ともに6割には及ばず、退職や転職を考える職員も多くいることに言及したい（問2、3）。

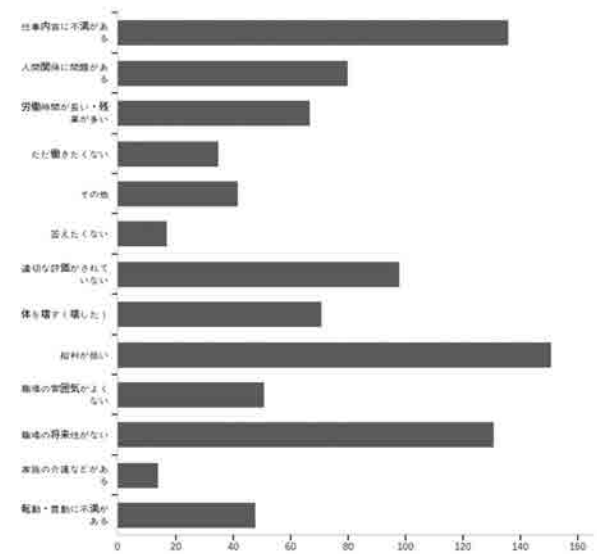
また副業（兼業）に興味のある職員は多く「強く同意する」「同意する」が7割を占めた（4）。

退職・転職ともに「強く同意する」「同意する」と答えた回答者には退職・転職したい理由、「同意しない」「まったく同意しない」と答えた回答者には退職・転職しない／しなかった理由を聞いた（図表3-16～図表3-19）。

図表3-16 あなたが退職したい理由をお答えください。（複数回答可）



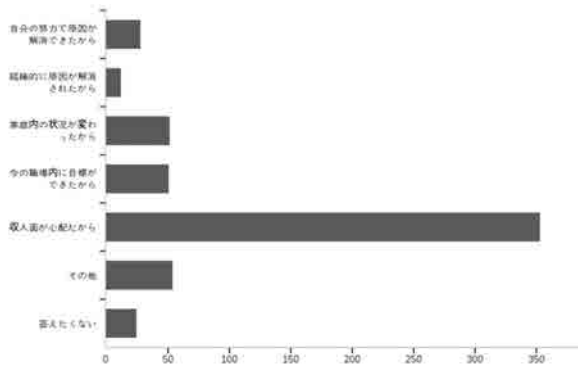
図表3-17 あなたが転職したい理由をお答えください。（複数回答可）



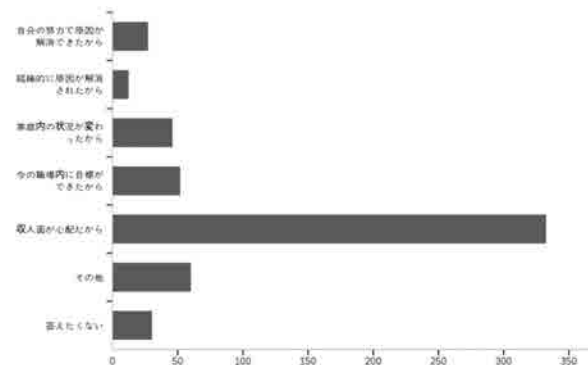
退職・転職ともに希望する理由は、仕事内容への不満、給料への不満、職場の将来性のなさの3つが上位となった。転職を希望する者の方が給与への不満が強いことが特徴的である。



図表3-18 あなたが退職したいと考える理由をお答えください。(複数回答可)



図表3-19 あなたが転職したいと考える理由をお答えください。(複数回答可)



一方で、退職・転職をしない理由も収入面の不安が圧倒的に多い結果となった。ここでは図表としては示さないが、働く理由に関する問いに対しても「収入を得て家族を支えるため」「収入を得て自立するため」と回答する割合が高く、収入を重視する傾向がみられる。

6. まとめ

1～5において、抜粋ではあるが調査結果について確認してきた。全体をとおしていくつかの傾向が見えてきたので、以下に記載する。

(1) 働き方を「選択」できている職員は少ない

現在の働き方、希望する働き方の問いから、働き方を「選択」できている職員は少数派であることがわかった。一方で、今回の調査では所属団体を明らかにする形を取らなかったため、回答者の所属団体における制度の有無は不明である⁷。ゆえに「選択」しているのか、できているのかという点については今回の調査から断言することはできない。しかし、希望の働き方の回答より、多くの職員は従来の働き方とは異なる多様な働き方を希望していることが読み取れる。この結果を見る限り、働き方を「選択」できていないと捉えるのが妥当なのかもしれない。

(2) 職場環境には満足している点もある

満足度の問いより、職員の多くが休日休暇日数、人間関係、勤務時間に満足していることがわかった。昨年度の有給休暇の消化日数にかかる問いでは、5～10日消化したものが約3割、11～15日消化したものが約3割と実際に休日休暇日数を確保できている様子が読み取れる。さらに、残業時間の月平均についても0～10時間と回答する職員が半数以上おり、勤務時間についても過度に超過していない現状がうかがえる。これらの結果は研究員が事前に考えていたものとは異なる結果となり、思っている以上に現状に満足している職員が多い印象を受けた。

一方で、「機会があれば退職・転職したい」という問いに同意する職員がそれぞれ4割近く

⁷ 仮に制度の有無を確認する問いを立てたととしても、制度が十分周知されていない場合、制度があっても「ない」と回答されることが考えられ、匿名性の高いアンケートではこの点を明らかにすることは難しいと考える。



いることも見過ごすことはできない。「長時間労働削減のための制度・仕組みが十分に活用されている」、「積極的に働き方の仕組みづくりに取り組んでいる」の2つの問いへの同意の程度が低いことから、改善すべき点も多くあるといえるだろう。

(3) 収入が重要なポイントとなっている

不満足度の問いでは、多くの職員が給与に不満を持っていることが分かった。また、退職・転職を希望する理由としても給与への不満は多くあげられていた。しかし、退職・転職しない理由で最も選ばれていたのも「収入に対する不安」となっており、安定した収入を失うことに不安もあるようだ。これまでの研究では、公務員は給与などの外的報酬よりやりがいや公益への貢献などの内的報酬を重視するといわれてきたが、今回の調査の結果を見る限り、収入は重要なキーであると言わざるをえない。

第4章 考 察

| | |
|---------------------------------|-----|
| 1. 満足度 | 43 |
| 2. WLB | 83 |
| 3. 世 代 | 98 |
| 4. PSM | 118 |
| 5. 実験 - どんな上司のもとで働きたいですか? | 120 |



第4章 考察

1. 満足度

サーベイ項目より、満足度にかかる分析を実施するために、働き方「Status」、理想の働き方「Status_ideal」、満足しているところ「Satisfaction」、不満のあるところ「Dissatisfaction」、長時間労働の削減方法「reduction」、退職したい理由「pro_leave」、転職したい理由「pro_change」を中心に分析し、それぞれ考察する。

(1) 前提

各項目の分析をするにあたり、今回のサーベイに回答した層を個人属性として年齢「age」、配偶者の有無・勤務形態（図表4-1-1・図表4-1-2）を分析したところ、全体で配偶者が勤務している層が57.15%であり、特に34歳以下の層では配偶者なしの層が多く、35歳から54歳の層で配偶者がいる層ではフルタイム勤務が最も多く、勤務なしの層が最も少なかった。これは、平成9年度に所謂専業主婦世帯と共働き世帯の数が逆転・拡大（図表4-1-3）し、現在は、共働き世帯が専業主婦世帯の2倍以上となっており、地方自治体職員にも共働き世帯の増加が影響していると考えられる。

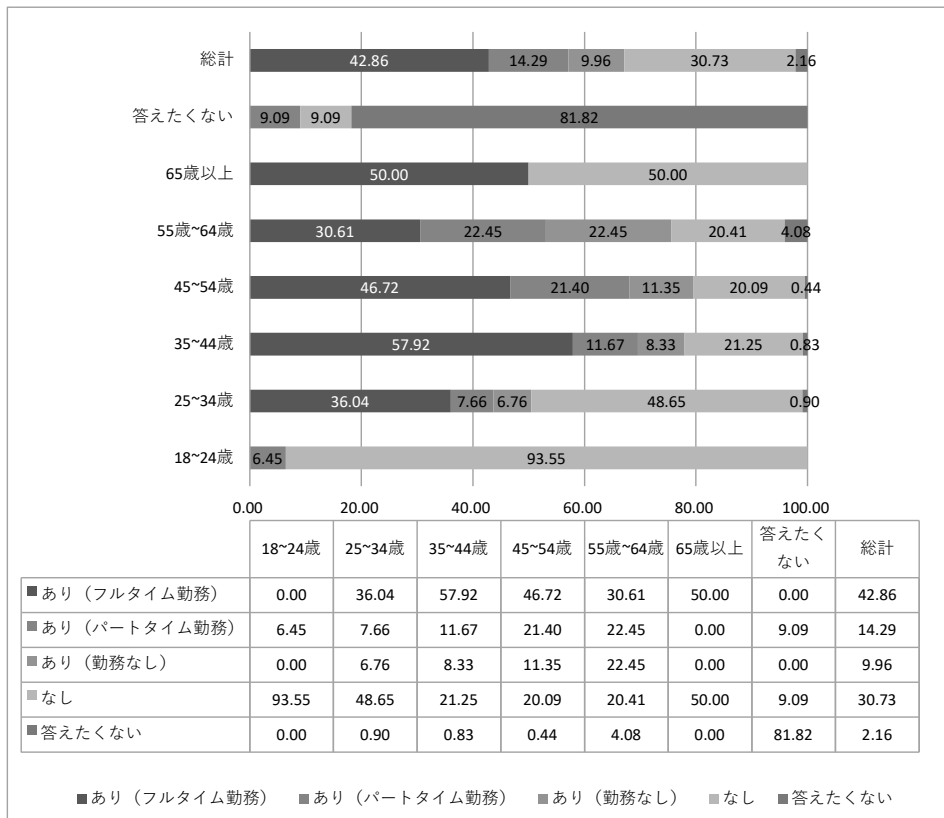
また、職位「position」と職種「Occupation」別（図表4-1-4、図表4-1-5）に集計したところ、職位別では係員等が最も多く、係長級と次長級・課長級が次に多かった。職種別では事務職が最も多く、次いで技術職、消防職の順で多かった。

図表4-1-1 年齢と配偶者の数

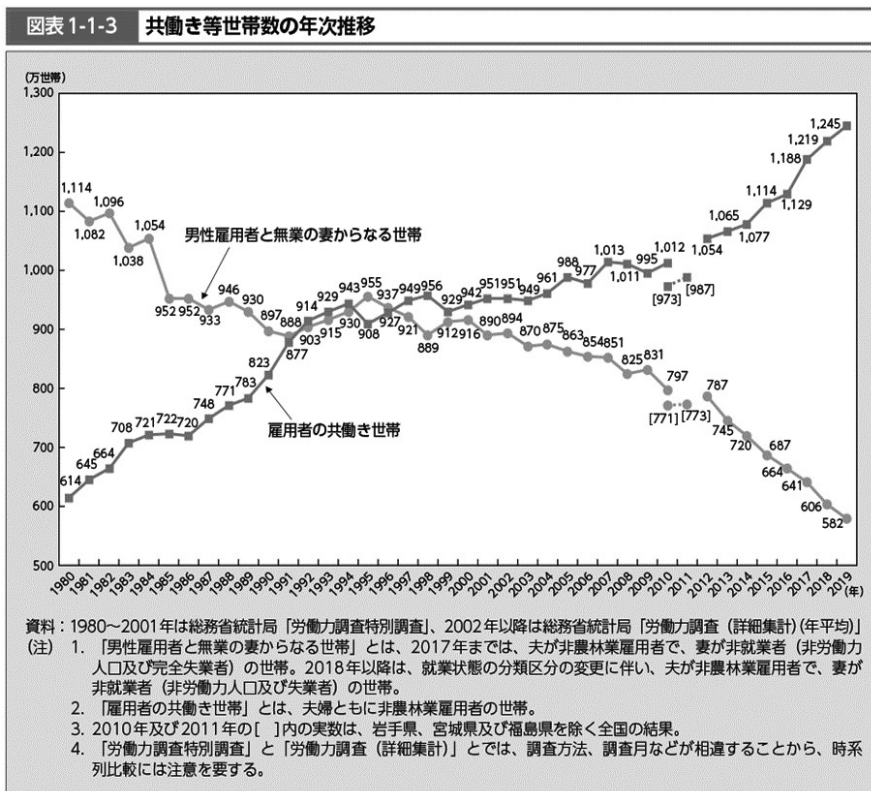
| 配偶者 年齢 | あり(フルタイム勤務) | あり(パートタイム勤務) | あり (勤務なし) | なし | 答えたくない | 総計 |
|-----------|-------------|--------------|--------------|-----|--------|-----|
| 18～24歳 | | 2 | | 29 | | 31 |
| 25～34歳 | 80 | 17 | 15 | 108 | 2 | 222 |
| 35～44歳 | 139 | 28 | 20 | 51 | 2 | 240 |
| 45～54歳 | 107 | 49 | 26 | 46 | 1 | 229 |
| 55～64歳 | 30 | 22 | 22 | 20 | 4 | 98 |
| 65歳以上 | 1 | | | 1 | | 2 |
| 答えたくない | | 1 | | 1 | 9 | 11 |
| 総計 | 357 | 119 | 83 | 256 | 18 | 833 |



図表4-1-2 年齢と配偶者の分布 (%)



図表4-1-3 令和2年厚生労働白書（共働き等世帯数の年次推移）



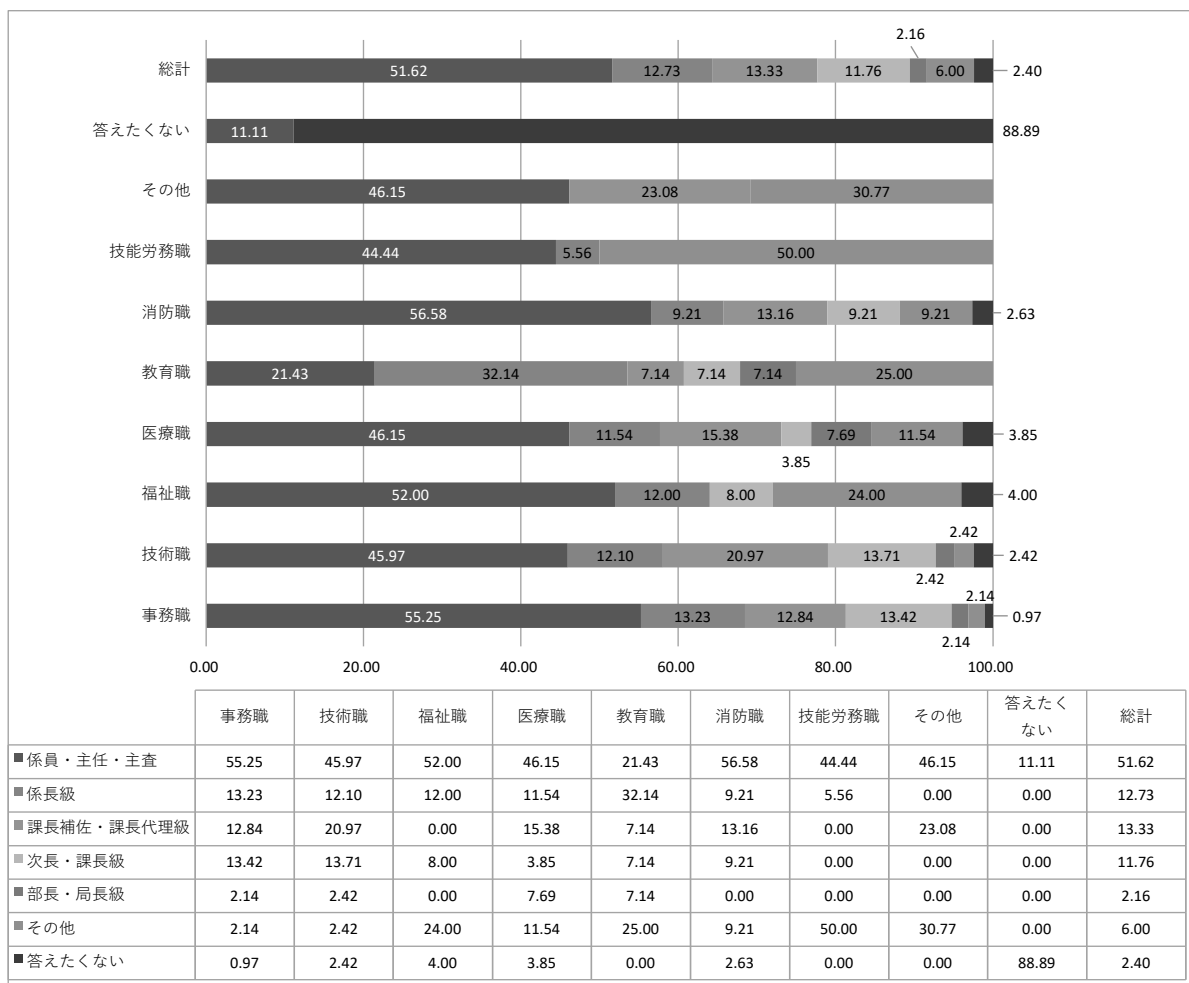
(出典) 厚生労働省『令和2年度版厚生労働白書 共働き世帯の推移』<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/kousei/19/backdata/02-01-01-03.html> (令和5年2月21日閲覧)



図表4-1-4 職種職位の数

| 職種 | 職位 | 係員・主任・主査 | 係長級 | 課長補佐・課長代理級 | 次長・課長級 | 部長・局長級 | その他 | 答えたくない | 総計 |
|--------|----|----------|-----|------------|--------|--------|-----|--------|-----|
| 事務職 | | 284 | 68 | 66 | 69 | 11 | 11 | 5 | 514 |
| 技術職 | | 57 | 15 | 26 | 17 | 3 | 3 | 3 | 124 |
| 福祉職 | | 13 | 3 | | 2 | | 6 | 1 | 25 |
| 医療職 | | 12 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 26 |
| 教育職 | | 6 | 9 | 2 | 2 | 2 | 7 | | 28 |
| 消防職 | | 43 | 7 | 10 | 7 | | 7 | 2 | 76 |
| 技能労務職 | | 8 | 1 | | | | 9 | | 18 |
| その他 | | 6 | | 3 | | | 4 | | 13 |
| 答えたくない | | 1 | | | | | | 8 | 9 |
| 総計 | | 430 | 106 | 111 | 98 | 18 | 50 | 20 | 833 |

図表4-1-5 職種職位の分布 (%)





(2) 働き方と理想の働き方

働き方「Status」及び理想の働き方「Status_ideal」の結果及び理想と現実の乖離であるニーズであると考えられるその差分について、「職種別」「所属部門別」「職位別」「年齢別」「自治体規模別」に分析した。

① 職種別分析

図表4-1-6から図表4-1-11までで、職種別の働き方について分析したところ、特にテレワークが事務職・技術職で高く、デスクワーク業務との親和性が高いことが伺える。

また、母数が全部で26件（女性24件・男性2件）と少ないものの、他職種と比較して医療職における残業免除（25～34歳1件、45～54歳2件で全員女性）及び短時間勤務正職員（25歳～34歳2件、45歳～54歳1件ですべて女性）が多く、育児や職員またはその家族の体調・介護などへの対応が考えられる。

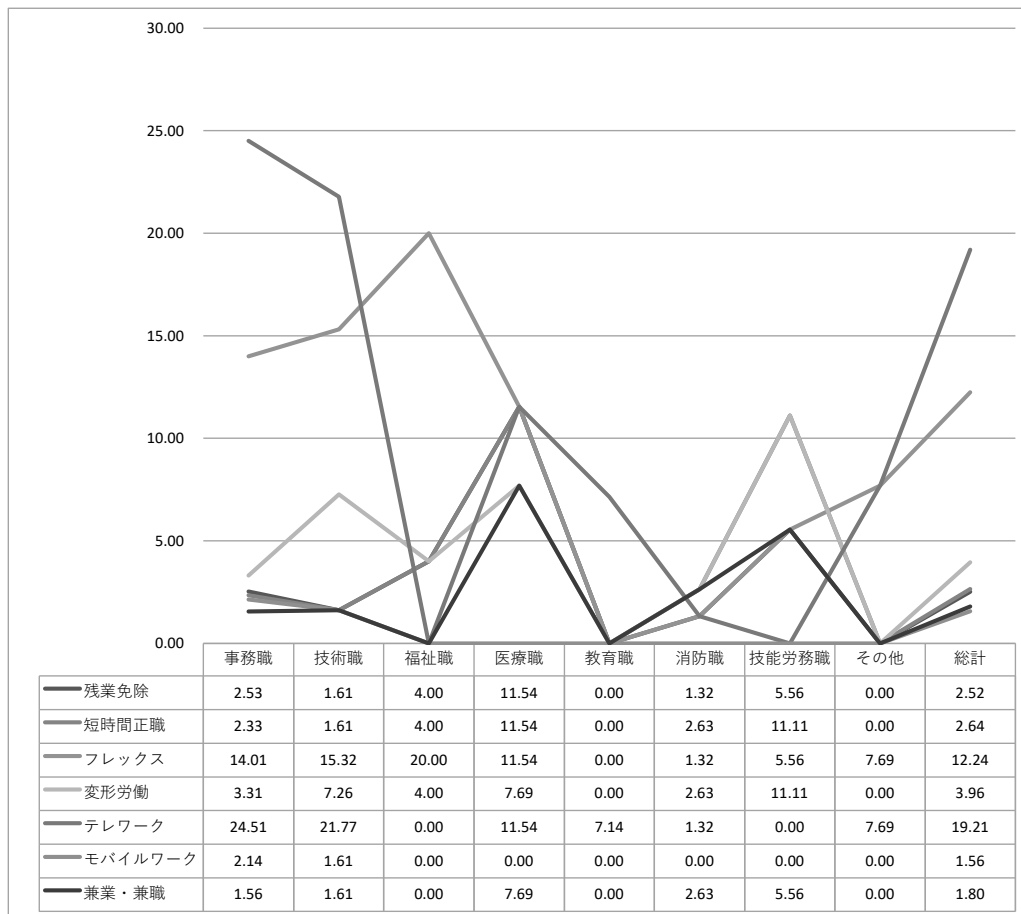
ニーズでは、兼業・兼職、フレックスタイム、テレワーク、モバイルワークの順で高く、特に医療職でのフレックスタイム（女性12件各年齢層に分布、男性1件35～44歳）、テレワーク（女性11件各年齢層に分布、男性1件35～44歳）でニーズが高いことが伺え、兼業・兼職については事務職（18～24歳55.00%、25～34歳49.01%、35～44歳35.80%、45～54歳30.00%）、技術職（18～24歳100.00%、25～34歳46.43%、35～44歳42.86%、45～54歳20.45%）では若年層でのニーズが高く、消防職（18～24歳33.33%、25～34歳38.46%、35～44歳44.44%、45～54歳33.33%）では全般的にニーズが高かった。

図表4-1-6 職種別働き方の数

| 働き方 職種 | 残業免除 | 短時間勤務 正職員（以下「短時間 正職」） | フレックス タイムが利用 できる （以下「フレ ックス」） | 年・月など 期間を定め た変形労働 時間制度が 利用できる （以下「変 形労働」） | テレワーク （在宅勤 務）ができ る（以下「テ レワーク」） | モバイル ワーク（自 宅外勤務） ができる （以下「モ バイルワー ク」） | 兼業・兼職 ができる （以下「兼 業・兼職」） | 当てはまる ものはない （以下「該 当なし」） | 答えたく ない | 総 計 |
|-----------|------|-----------------------------|---|---|--|---|----------------------------------|----------------------------------|------------|--------|
| 事務職 | 13 | 12 | 72 | 17 | 126 | 11 | 8 | 327 | 1 | 514 |
| 技術職 | 2 | 2 | 19 | 9 | 27 | 2 | 2 | 74 | 2 | 124 |
| 福祉職 | 1 | 1 | 5 | 1 | | | | 17 | 2 | 25 |
| 医療職 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | | 2 | 15 | 1 | 26 |
| 教育職 | | | | | 2 | | | 26 | | 28 |
| 消防職 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | | 2 | 67 | 1 | 76 |
| 技能労務職 | 1 | 2 | 1 | 2 | | | 1 | 13 | 1 | 18 |
| その他 | | | 1 | | 1 | | | 12 | | 13 |
| 答えたくない | | | | | | | | 3 | 6 | 9 |
| 総計 | 21 | 22 | 102 | 33 | 160 | 13 | 15 | 554 | 14 | 833 |



図表4-1-7 職種別働き方の分布 (%)



図表4-1-8 職種別理想の働き方の数

| 職種 \ 働き方 | 残業免除 | 短時間正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイルワーク | 兼業・兼職 | 希望どおり | 答えたくない | 総計 |
|----------|------|-------|-------|------|-------|---------|-------|-------|--------|-----|
| 事務職 | 112 | 102 | 265 | 113 | 277 | 166 | 199 | 77 | 5 | 514 |
| 技術職 | 15 | 16 | 58 | 16 | 54 | 34 | 44 | 31 | 2 | 124 |
| 福祉職 | 3 | 6 | 8 | 6 | 5 | 5 | 6 | 8 | 1 | 25 |
| 医療職 | 8 | 8 | 15 | 6 | 11 | 8 | 9 | 2 | 1 | 26 |
| 教育職 | 7 | 3 | 8 | 2 | 8 | 5 | 4 | 7 | 4 | 28 |
| 消防職 | 5 | 2 | 15 | 2 | 10 | 3 | 26 | 32 | 5 | 76 |
| 技能労務職 | | | 4 | 2 | 1 | | 5 | 7 | | 18 |
| その他 | 4 | 5 | 4 | | 3 | 1 | 6 | 1 | 1 | 13 |
| 答えたくない | 1 | 2 | | 2 | 3 | 1 | 1 | | 6 | 9 |
| 総計 | 155 | 144 | 377 | 149 | 372 | 223 | 300 | 165 | 25 | 833 |



図表4-1-9 職種別理想の働き方の分布 (%)

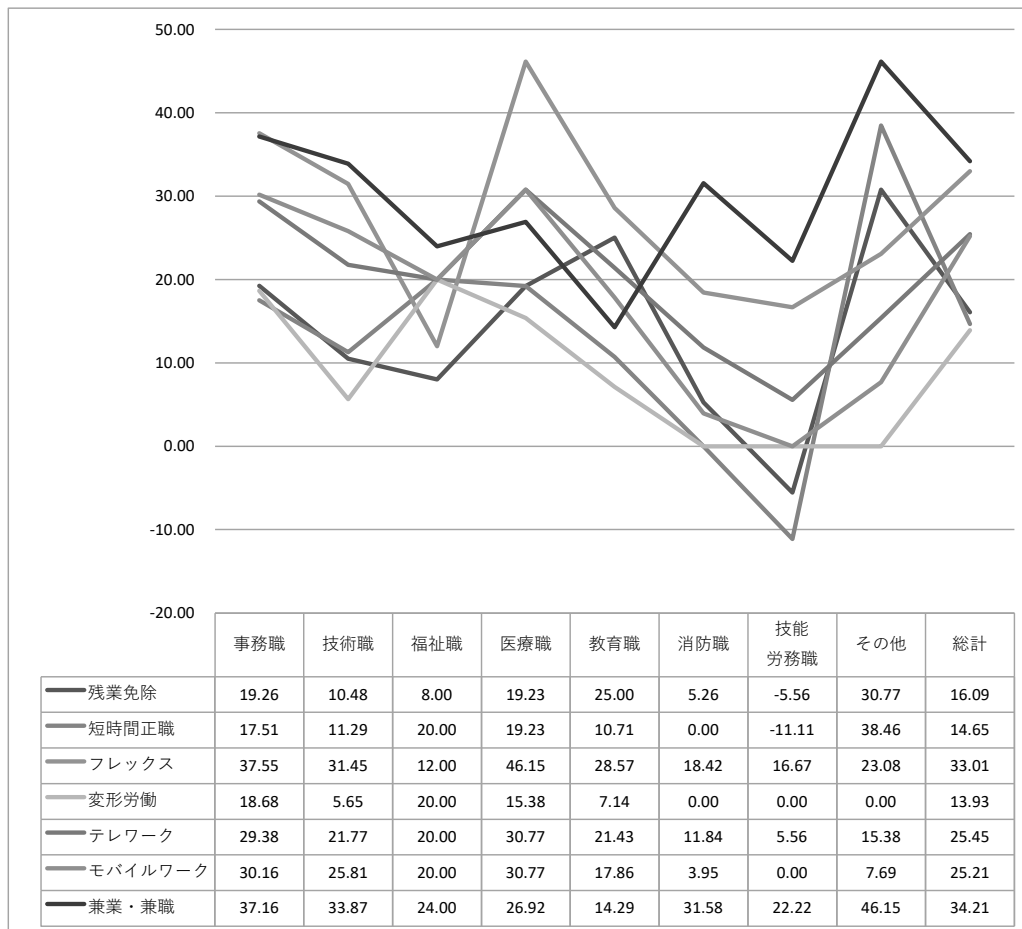
| 働き方 職種 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 希望 どおり | 答えたく ない |
|-----------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------------|-----------|-----------|------------|
| 事務職 | 21.79 | 19.84 | 51.56 | 21.98 | 53.89 | 32.30 | 38.72 | 14.98 | 0.97 |
| 技術職 | 12.10 | 12.90 | 46.77 | 12.90 | 43.55 | 27.42 | 35.48 | 25.00 | 1.61 |
| 福祉職 | 12.00 | 24.00 | 32.00 | 24.00 | 20.00 | 20.00 | 24.00 | 32.00 | 4.00 |
| 医療職 | 30.77 | 30.77 | 57.69 | 23.08 | 42.31 | 30.77 | 34.62 | 7.69 | 3.85 |
| 教育職 | 25.00 | 10.71 | 28.57 | 7.14 | 28.57 | 17.86 | 14.29 | 25.00 | 14.29 |
| 消防職 | 6.58 | 2.63 | 19.74 | 2.63 | 13.16 | 3.95 | 34.21 | 42.11 | 6.58 |
| 技能労務職 | 0.00 | 0.00 | 22.22 | 11.11 | 5.56 | 0.00 | 27.78 | 38.89 | 0.00 |
| その他 | 30.77 | 38.46 | 30.77 | 0.00 | 23.08 | 7.69 | 46.15 | 7.69 | 7.69 |
| 答えたくない | 11.11 | 22.22 | 0.00 | 22.22 | 33.33 | 11.11 | 11.11 | 0.00 | 66.67 |
| 総計 | 18.61 | 17.29 | 45.26 | 17.89 | 44.66 | 26.77 | 36.01 | 19.81 | 3.00 |

図表4-1-10 職種別の働き方の理想と現実との乖離数

| 働き方 職種 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 答えたく ない | 総計 |
|-----------|------|-----------|-------|------|-------|-------------|-----------|------------|-----|
| 事務職 | 99 | 90 | 193 | 96 | 151 | 155 | 191 | 4 | 514 |
| 技術職 | 13 | 14 | 39 | 7 | 27 | 32 | 42 | 0 | 124 |
| 福祉職 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 6 | -1 | 25 |
| 医療職 | 5 | 5 | 12 | 4 | 8 | 8 | 7 | 0 | 26 |
| 教育職 | 7 | 3 | 8 | 2 | 6 | 5 | 4 | 4 | 28 |
| 消防職 | 4 | 0 | 14 | 0 | 9 | 3 | 24 | 4 | 76 |
| 技能労務職 | -1 | -2 | 3 | 0 | 1 | 0 | 4 | -1 | 18 |
| その他 | 4 | 5 | 3 | 0 | 2 | 1 | 6 | 1 | 13 |
| 答えたくない | 1 | 2 | 0 | 2 | 3 | 1 | 1 | 0 | 9 |
| 総計 | 134 | 122 | 275 | 116 | 212 | 210 | 285 | 11 | 833 |



図表4-1-11 職種別の働き方の理想と現実との乖離分布 (%)



② 所属部門別分析

図表4-1-12から図表4-1-17まで、所属部門別の働き方について分析したところ、特にテレワークでは総務・企画（45.11%）が最も高く、次いで建築（22.86%）、土木・道路（22.45%）となっており、ここでもデスクワーク業務との親和性が高いことが伺える半面、窓口業務や対人サービス、現場対応が必要な部門においては割合が低くなっていることが伺える。

ここでも母数が全部で22件（女性12件・男性10件）と少ないものの、特に住登・国保でテレワークだけでなくフレックスタイム等も低くなっており、近年の地方自治体における窓口の委託化、受付の長時間化による職員のシフト勤務化が影響し、取得しにくい実態が表れていると考えられる。

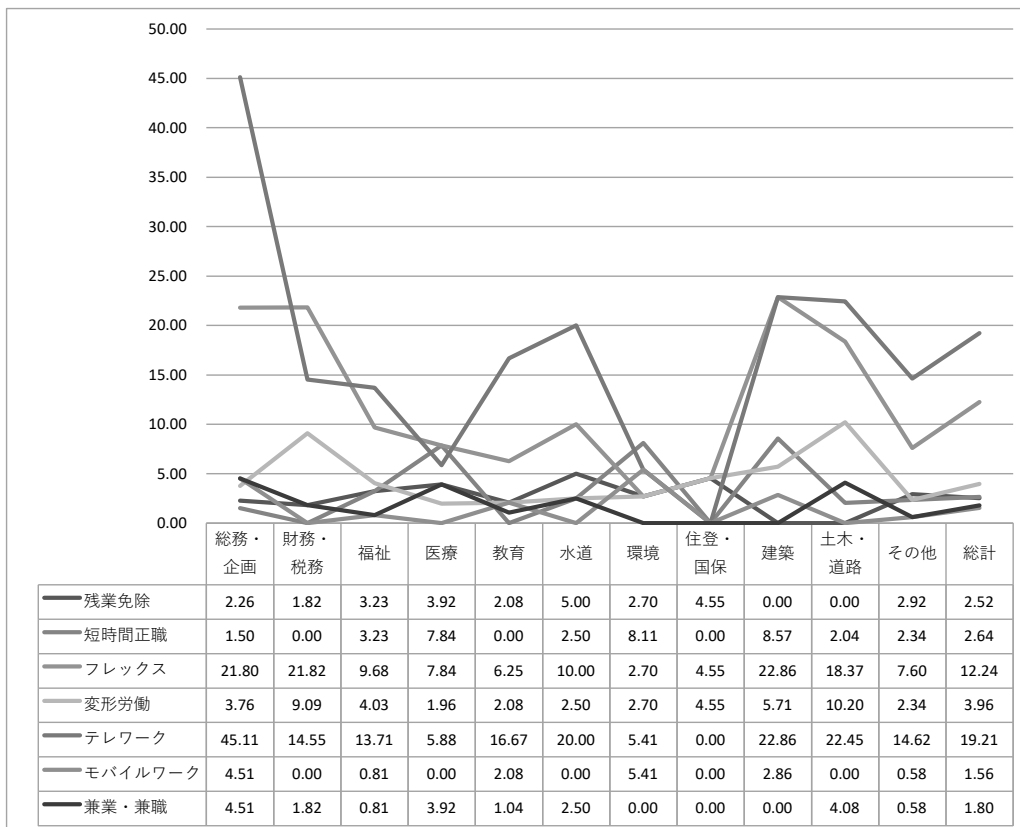
ニーズでは、特に住登・国保でテレワーク（25～34歳85.71%、35～44歳37.50%、45～54歳83.33%）・変形労働時間制度（25～34歳42.86%、35～44歳75.00%、45～54歳33.33%）・フレックスタイム（25～34歳42.86%、35～44歳62.50%、45～54歳33.33%）の順に高く、シフト勤務など従来の勤務形態に収まらない部門への早急な対策が望ましいと考えられる。



図表4-1-12 所属部門別働き方の数

| 働き方 部門 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 該当なし | 答えたく ない | 総計 |
|-----------|------|-----------|-------|------|-------|-------------|-----------|------|------------|-----|
| 総務・企画 | 3 | 2 | 29 | 5 | 60 | 6 | 6 | 60 | 2 | 133 |
| 財務・税務 | 1 | | 12 | 5 | 8 | | 1 | 36 | | 55 |
| 福祉 | 4 | 4 | 12 | 5 | 17 | 1 | 1 | 89 | 2 | 124 |
| 医療 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | | 2 | 38 | 1 | 51 |
| 教育 | 2 | | 6 | 2 | 16 | 2 | 1 | 72 | 1 | 96 |
| 水道 | 2 | 1 | 4 | 1 | 8 | | 1 | 28 | | 40 |
| 環境 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | | 28 | | 37 |
| 住登・国保 | 1 | | 1 | 1 | | | | 19 | | 22 |
| 建築 | | 3 | 8 | 2 | 8 | 1 | | 17 | 1 | 35 |
| 土木・道路 | | 1 | 9 | 5 | 11 | | 2 | 29 | 1 | 49 |
| その他 | 5 | 4 | 13 | 4 | 25 | 1 | 1 | 128 | 1 | 171 |
| 答えたくない | | | 3 | 1 | 2 | | | 10 | 5 | 20 |
| 総計 | 21 | 22 | 102 | 33 | 160 | 13 | 15 | 554 | 14 | 833 |

図表4-1-13 所属部門別働き方の分布 (%)





図表4-1-14 所属部門別理想の働き方の数

| 働き方 部門 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 希望 どおり | 答えたく ない | 総計 |
|-----------|------|-----------|-------|------|-------|-------------|-----------|-----------|------------|-----|
| 総務・企画 | 23 | 18 | 73 | 16 | 84 | 55 | 56 | 20 | | 133 |
| 財務・税務 | 11 | 10 | 29 | 12 | 25 | 15 | 19 | 9 | | 55 |
| 福祉 | 25 | 28 | 61 | 33 | 65 | 29 | 45 | 19 | 1 | 124 |
| 医療 | 16 | 12 | 22 | 10 | 16 | 15 | 17 | 12 | 2 | 51 |
| 教育 | 21 | 18 | 39 | 15 | 30 | 19 | 23 | 22 | 7 | 96 |
| 水道 | 5 | 2 | 19 | 7 | 18 | 11 | 11 | 9 | 1 | 40 |
| 環境 | 7 | 6 | 20 | 7 | 16 | 12 | 19 | 6 | | 37 |
| 住登・国保 | 9 | 8 | 10 | 11 | 14 | 4 | 5 | | | 22 |
| 建築 | 4 | 8 | 13 | 2 | 14 | 12 | 10 | 13 | | 35 |
| 土木・道路 | 7 | 5 | 21 | 11 | 20 | 14 | 18 | 10 | 1 | 49 |
| その他 | 25 | 26 | 64 | 21 | 61 | 31 | 72 | 43 | 6 | 171 |
| 答えたくない | 2 | 3 | 6 | 4 | 9 | 6 | 5 | 2 | 7 | 20 |
| 総計 | 155 | 144 | 377 | 149 | 372 | 223 | 300 | 165 | 25 | 833 |

図表4-1-15 所属部門別理想の働き方の分布 (%)

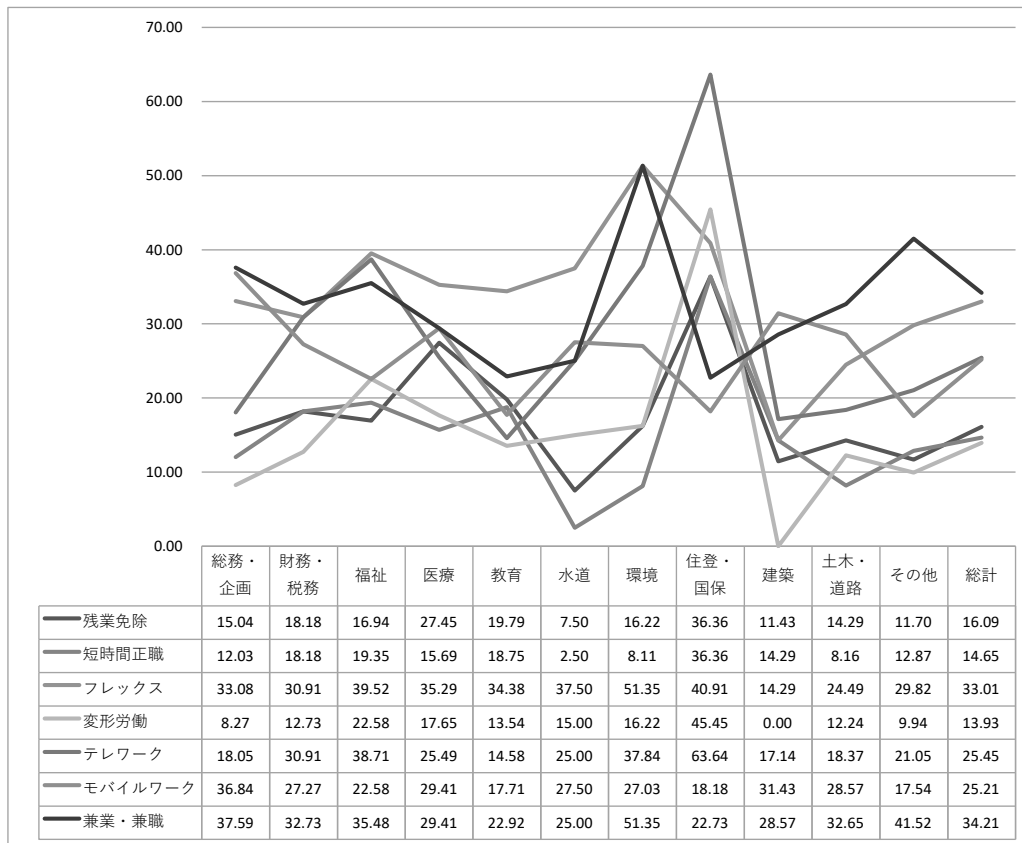
| 働き方 職種 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 希望 どおり | 答えたく ない |
|-----------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------------|-----------|-----------|------------|
| 総務・企画 | 17.29 | 13.53 | 54.89 | 12.03 | 63.16 | 41.35 | 42.11 | 15.04 | 0.00 |
| 財務・税務 | 20.00 | 18.18 | 52.73 | 21.82 | 45.45 | 27.27 | 34.55 | 16.36 | 0.00 |
| 福祉 | 20.16 | 22.58 | 49.19 | 26.61 | 52.42 | 23.39 | 36.29 | 15.32 | 0.81 |
| 医療 | 31.37 | 23.53 | 43.14 | 19.61 | 31.37 | 29.41 | 33.33 | 23.53 | 3.92 |
| 教育 | 21.88 | 18.75 | 40.63 | 15.63 | 31.25 | 19.79 | 23.96 | 22.92 | 7.29 |
| 水道 | 12.50 | 5.00 | 47.50 | 17.50 | 45.00 | 27.50 | 27.50 | 22.50 | 2.50 |
| 環境 | 18.92 | 16.22 | 54.05 | 18.92 | 43.24 | 32.43 | 51.35 | 16.22 | 0.00 |
| 住登・国保 | 40.91 | 36.36 | 45.45 | 50.00 | 63.64 | 18.18 | 22.73 | 0.00 | 0.00 |
| 建築 | 11.43 | 22.86 | 37.14 | 5.71 | 40.00 | 34.29 | 28.57 | 37.14 | 0.00 |
| 土木・道路 | 14.29 | 10.20 | 42.86 | 22.45 | 40.82 | 28.57 | 36.73 | 20.41 | 2.04 |
| その他 | 14.62 | 15.20 | 37.43 | 12.28 | 35.67 | 18.13 | 42.11 | 25.15 | 3.51 |
| 答えたくない | 10.00 | 15.00 | 30.00 | 20.00 | 45.00 | 30.00 | 25.00 | 10.00 | 35.00 |
| 総計 | 18.61 | 17.29 | 45.26 | 17.89 | 44.66 | 26.77 | 36.01 | 19.81 | 3.00 |



図表4-1-16 所属部門別の働き方の理想と現実との乖離の数

| 働き方 部門 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 答えたく ない | 総計 |
|-----------|------|-----------|-------|------|-------|-------------|-----------|------------|-----|
| 総務・企画 | 20 | 16 | 44 | 11 | 24 | 49 | 50 | -2 | 133 |
| 財務・税務 | 10 | 10 | 17 | 7 | 17 | 15 | 18 | 0 | 55 |
| 福祉 | 21 | 24 | 49 | 28 | 48 | 28 | 44 | -1 | 124 |
| 医療 | 14 | 8 | 18 | 9 | 13 | 15 | 15 | 1 | 51 |
| 教育 | 19 | 18 | 33 | 13 | 14 | 17 | 22 | 6 | 96 |
| 水道 | 3 | 1 | 15 | 6 | 10 | 11 | 10 | 1 | 40 |
| 環境 | 6 | 3 | 19 | 6 | 14 | 10 | 19 | 0 | 37 |
| 住登・国保 | 8 | 8 | 9 | 10 | 14 | 4 | 5 | 0 | 22 |
| 建築 | 4 | 5 | 5 | 0 | 6 | 11 | 10 | -1 | 35 |
| 土木・道路 | 7 | 4 | 12 | 6 | 9 | 14 | 16 | 0 | 49 |
| その他 | 20 | 22 | 51 | 17 | 36 | 30 | 71 | 5 | 171 |
| 答えたくない | 2 | 3 | 3 | 3 | 7 | 6 | 5 | 2 | 20 |
| 総計 | 134 | 122 | 275 | 116 | 212 | 210 | 285 | 11 | 833 |

図表4-1-17 所属部門別の働き方の理想と現実との乖離分布 (%)





③ 職位別分析

図表4-1-18から図表4-1-23までで職位別の働き方について分析した。

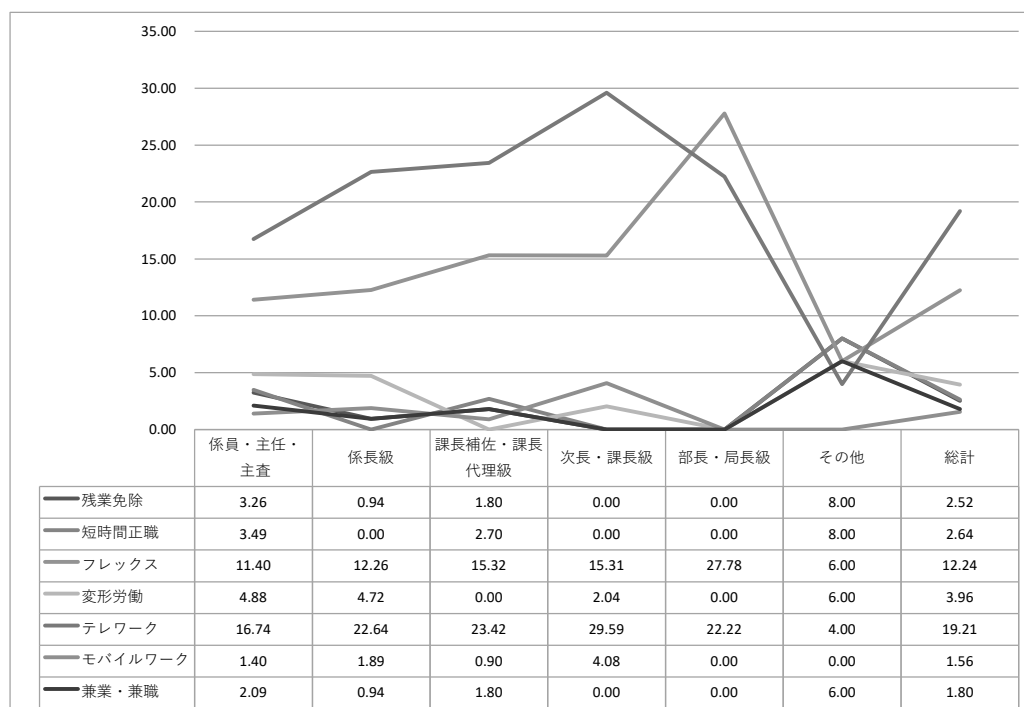
地方自治体ごとに勤務条件が異なることもあり、職位別に特徴的な差異が見受けられず、ここではニーズによる分析のみとする。

ニーズでは、特に部長・局長級ではフレックスタイム・変形労働時間制度・テレワークでニーズが少なく、次長・課長級でもテレワークでニーズが低いことが見て取れる。これより勤務実態が理想の働き方に近く、デスクワークであるため、テレワークも実施ができていることが伺える。半面、課長補佐・課長代理級以下の職位とは15ポイント以上の差があり、職位により働きやすさの差が異なることが表れていると考えられる。

図表4-1-18 職位別働き方の数

| 働き方 職位 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 該当なし | 答えたく ない | 総計 |
|------------|------|-----------|-------|------|-------|-------------|-----------|------|------------|-----|
| 係員・主任・主査 | 14 | 15 | 49 | 21 | 72 | 6 | 9 | 299 | 3 | 430 |
| 係長級 | 1 | | 13 | 5 | 24 | 2 | 1 | 70 | 1 | 106 |
| 課長補佐・課長代理級 | 2 | 3 | 17 | | 26 | 1 | 2 | 69 | 1 | 111 |
| 次長・課長級 | | | 15 | 2 | 29 | 4 | | 60 | | 98 |
| 部長・局長級 | | | 5 | | 4 | | | 12 | | 18 |
| その他 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | | 3 | 34 | 3 | 50 |
| 答えたくない | | | | 2 | 3 | | | 10 | 6 | 20 |
| 総計 | 21 | 22 | 102 | 33 | 160 | 13 | 15 | 554 | 14 | 833 |

図表4-1-19 職位別働き方の分布 (%)





図表４－１－２０ 職位別理想の働き方の数

| 働き方 職位 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 該当なし | 答えたく ない | 総計 |
|------------|------|-----------|-------|------|-------|-------------|-----------|------|------------|-----|
| 係員・主任・主査 | 88 | 73 | 207 | 91 | 219 | 127 | 188 | 73 | 6 | 430 |
| 係長級 | 24 | 15 | 48 | 16 | 49 | 28 | 26 | 21 | 2 | 106 |
| 課長補佐・課長代理級 | 17 | 19 | 57 | 17 | 50 | 31 | 36 | 23 | 1 | 111 |
| 次長・課長級 | 13 | 15 | 44 | 15 | 35 | 24 | 28 | 25 | 4 | 98 |
| 部長・局長級 | 2 | 3 | 6 | 1 | 5 | 4 | 5 | 6 | | 18 |
| その他 | 9 | 14 | 12 | 4 | 9 | 5 | 14 | 15 | 4 | 50 |
| 答えたくない | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 8 | 20 |
| 総計 | 155 | 144 | 377 | 149 | 372 | 223 | 300 | 165 | 25 | 833 |

図表４－１－２１ 職位別理想の働き方の分布（％）

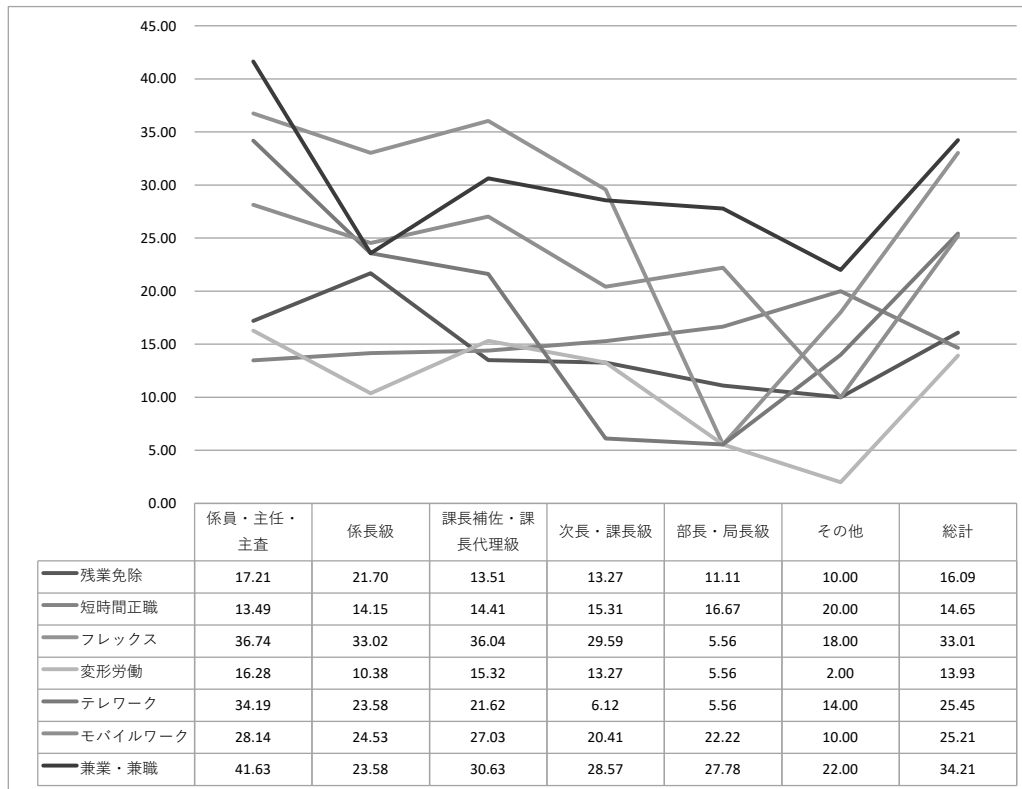
| 働き方 職位 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 希 どおり | 答えたく ない |
|------------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------------|-----------|----------|------------|
| 係員・主任・主査 | 20.47 | 16.98 | 48.14 | 21.16 | 50.93 | 29.53 | 43.72 | 16.98 | 1.40 |
| 係長級 | 22.64 | 14.15 | 45.28 | 15.09 | 46.23 | 26.42 | 24.53 | 19.81 | 1.89 |
| 課長補佐・課長代理級 | 15.32 | 17.12 | 51.35 | 15.32 | 45.05 | 27.93 | 32.43 | 20.72 | 0.90 |
| 次長・課長級 | 13.27 | 15.31 | 44.90 | 15.31 | 35.71 | 24.49 | 28.57 | 25.51 | 4.08 |
| 部長・局長級 | 11.11 | 16.67 | 33.33 | 5.56 | 27.78 | 22.22 | 27.78 | 33.33 | 0.00 |
| その他 | 18.00 | 28.00 | 24.00 | 8.00 | 18.00 | 10.00 | 28.00 | 30.00 | 8.00 |
| 答えたくない | 10.00 | 25.00 | 15.00 | 25.00 | 25.00 | 20.00 | 15.00 | 10.00 | 40.00 |
| 総計 | 18.61 | 17.29 | 45.26 | 17.89 | 44.66 | 26.77 | 36.01 | 19.81 | 3.00 |

図表４－１－２２ 職位別の働き方の理想と現実との乖離の数

| 働き方 職位 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 答えたく ない | 総計 |
|------------|------|-----------|-------|------|-------|-------------|-----------|------------|-----|
| 係員・主任・主査 | 74 | 58 | 158 | 70 | 147 | 121 | 179 | 3 | 430 |
| 係長級 | 23 | 15 | 35 | 11 | 25 | 26 | 25 | 1 | 106 |
| 課長補佐・課長代理級 | 15 | 16 | 40 | 17 | 24 | 30 | 34 | 0 | 111 |
| 次長・課長級 | 13 | 15 | 29 | 13 | 6 | 20 | 28 | 4 | 98 |
| 部長・局長級 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 0 | 18 |
| その他 | 5 | 10 | 9 | 1 | 7 | 5 | 11 | 1 | 50 |
| 答えたくない | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 20 |
| 総計 | 134 | 122 | 275 | 116 | 212 | 210 | 285 | 11 | 833 |



図表4-1-23 職位別の働き方の理想と現実との乖離の分布 (%)



④ 年齢別分析

図表4-1-24から図表4-1-29までで、年齢別の働き方について分析したところ、特にテレワーク（18～24歳9.68%、25～34歳15.32%、35～44歳27.08%、45～54歳18.37%）で年齢ごとに違いが顕著であり、子育て世代ほどテレワークが実施していることが伺える。

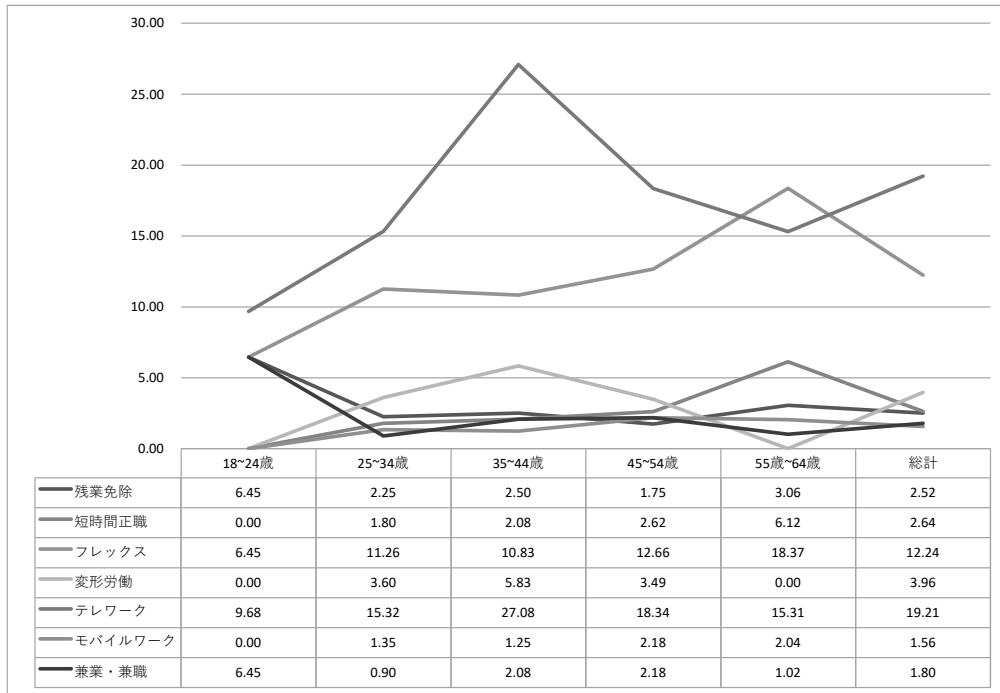
ニーズでは、職位別と同様にテレワークでは若年層のほうが高い傾向がみられた。

図表4-1-24 年齢別働き方の数

| 働き方 年齢 | 残業免除 | 短時間正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイルワーク | 兼業・兼職 | 該当なし | 答えたくない | 総計 |
|-----------|------|-------|-------|------|-------|---------|-------|------|--------|-----|
| 18～24歳 | 2 | | 2 | | 3 | | 2 | 23 | 1 | 31 |
| 25～34歳 | 5 | 4 | 25 | 8 | 34 | 3 | 2 | 164 | 1 | 222 |
| 35～44歳 | 6 | 5 | 26 | 14 | 65 | 3 | 5 | 144 | 4 | 240 |
| 45～54歳 | 4 | 6 | 29 | 8 | 42 | 5 | 5 | 152 | 3 | 229 |
| 55～64歳 | 3 | 6 | 18 | | 15 | 2 | 1 | 65 | 2 | 98 |
| 65歳以上 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | 2 |
| 答えたくない | | | 1 | 2 | 1 | | | 6 | 3 | 11 |
| 総計 | 21 | 22 | 102 | 33 | 160 | 13 | 15 | 554 | 14 | 833 |



図表4-1-25 年齢別働き方の分布 (%)



図表4-1-26 年齢別理想の働き方の数

| 働き方 年齢 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 希望 どおり | 答えたく ない | 総計 |
|-----------|------|-----------|-------|------|-------|-------------|-----------|-----------|------------|-----|
| 18~24歳 | 4 | 1 | 10 | 5 | 13 | 8 | 17 | 10 | 1 | 31 |
| 25~34歳 | 46 | 37 | 109 | 47 | 124 | 75 | 103 | 36 | 6 | 222 |
| 35~44歳 | 54 | 36 | 116 | 48 | 131 | 79 | 93 | 36 | 5 | 240 |
| 45~54歳 | 34 | 50 | 99 | 36 | 79 | 49 | 62 | 52 | 4 | 229 |
| 55~64歳 | 14 | 15 | 40 | 9 | 22 | 9 | 22 | 30 | 4 | 98 |
| 65歳以上 | 1 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | 2 |
| 答えたくない | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 5 | 11 |
| 総計 | 155 | 144 | 377 | 149 | 372 | 223 | 300 | 165 | 25 | 833 |

図表4-1-27 年齢別理想の働き方の分布 (%)

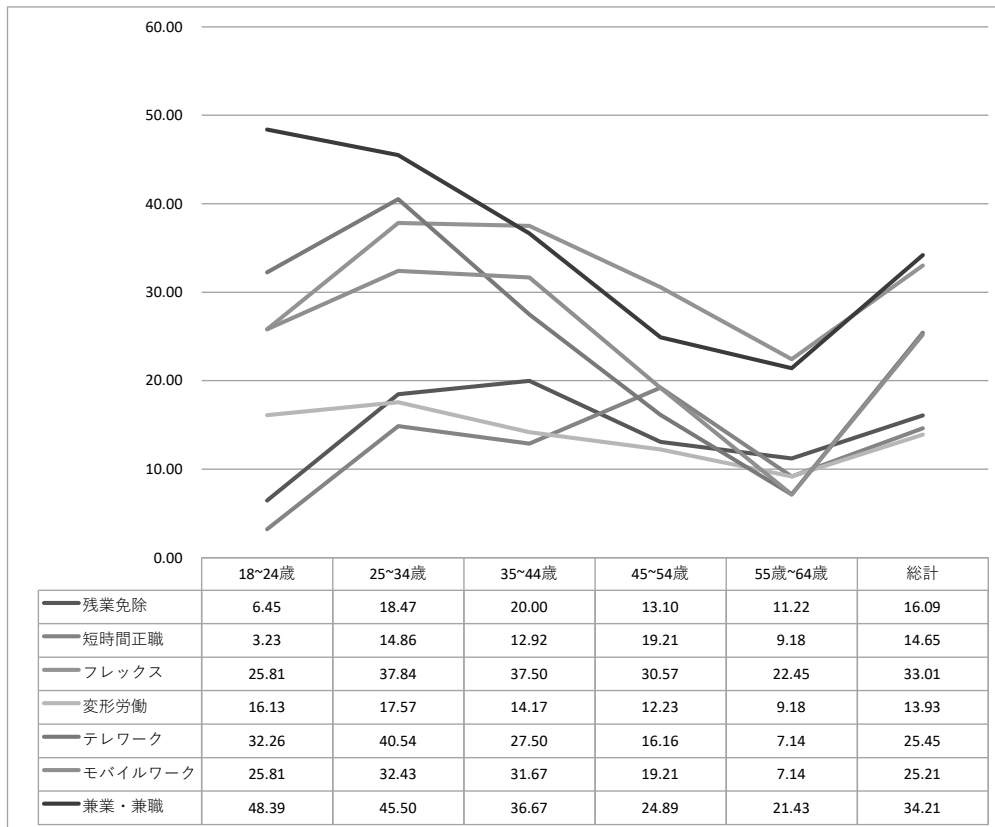
| 働き方 年齢 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 希望 どおり | 答えたく ない |
|-----------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------------|-----------|-----------|------------|
| 18~24歳 | 12.90 | 3.23 | 32.26 | 16.13 | 41.94 | 25.81 | 54.84 | 32.26 | 3.23 |
| 25~34歳 | 20.72 | 16.67 | 49.10 | 21.17 | 55.86 | 33.78 | 46.40 | 16.22 | 2.70 |
| 35~44歳 | 22.50 | 15.00 | 48.33 | 20.00 | 54.58 | 32.92 | 38.75 | 15.00 | 2.08 |
| 45~54歳 | 14.85 | 21.83 | 43.23 | 15.72 | 34.50 | 21.40 | 27.07 | 22.71 | 1.75 |
| 55~64歳 | 14.29 | 15.31 | 40.82 | 9.18 | 22.45 | 9.18 | 22.45 | 30.61 | 4.08 |
| 65歳以上 | 50.00 | 100.00 | 50.00 | 50.00 | 0.00 | 50.00 | 50.00 | 0.00 | 0.00 |
| 答えたくない | 18.18 | 27.27 | 18.18 | 27.27 | 27.27 | 18.18 | 18.18 | 9.09 | 45.45 |
| 総計 | 18.61 | 17.29 | 45.26 | 17.89 | 44.66 | 26.77 | 36.01 | 19.81 | 3.00 |



図表4-1-28 年齢別働き方の理想と現実との乖離の数

| 働き方 年齢 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 答えたく ない | 総計 |
|-----------|------|-----------|-------|------|-------|-------------|-----------|------------|-----|
| 18～24歳 | 2 | 1 | 8 | 5 | 10 | 8 | 15 | 0 | 31 |
| 25～34歳 | 41 | 33 | 84 | 39 | 90 | 72 | 101 | 5 | 222 |
| 35～44歳 | 48 | 31 | 90 | 34 | 66 | 76 | 88 | 1 | 240 |
| 45～54歳 | 30 | 44 | 70 | 28 | 37 | 44 | 57 | 1 | 229 |
| 55～64歳 | 11 | 9 | 22 | 9 | 7 | 7 | 21 | 2 | 98 |
| 65歳以上 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| 答えたくない | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 |
| 総計 | 134 | 122 | 275 | 116 | 212 | 210 | 285 | 11 | 833 |

図表4-1-29 年齢別働き方の理想と現実との乖離の分布 (%)



⑤ 自治体規模別分析

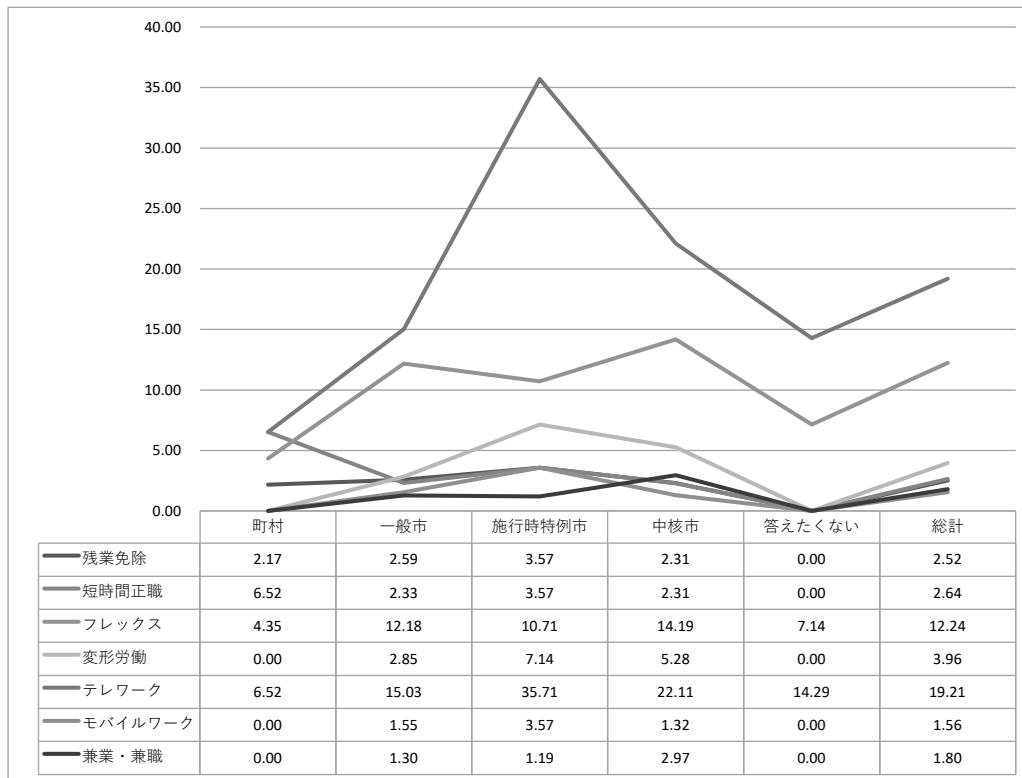
図表4-1-30から図表4-1-33までで、自治体規模別の働き方について分析したところ、特にテレワーク（町村6.52%、一般市15.03%、施行時特例市35.71%、中核市22.11%）で自治体規模が大きくなるごとに実施率が上がる傾向となっており、ICT環境整備の差や人間関係が影響していると考えられる。



図表4-1-30 自治体規模別働き方の数

| 働き方 規模 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 該当なし | 答えたく ない | 総計 |
|-----------|------|-----------|-------|------|-------|-------------|-----------|------|------------|-----|
| 町村 | 1 | 3 | 2 | | 3 | | | 38 | | 46 |
| 一般市 | 10 | 9 | 47 | 11 | 58 | 6 | 5 | 276 | 5 | 386 |
| 施行時特例市 | 3 | 3 | 9 | 6 | 30 | 3 | 1 | 44 | 2 | 84 |
| 中核市 | 7 | 7 | 43 | 16 | 67 | 4 | 9 | 189 | 2 | 303 |
| 答えたくない | | | 1 | | 2 | | | 7 | 5 | 14 |
| 総計 | 21 | 22 | 102 | 33 | 160 | 13 | 15 | 554 | 14 | 833 |

図表4-1-31 自治体規模別働き方の分布 (%)



図表4-1-32 自治体規模別理想の働き方の数

| 働き方 規模 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 希望 どおり | 答えたく ない | 総計 |
|-----------|------|-----------|-------|------|-------|-------------|-----------|-----------|------------|-----|
| 町村 | 13 | 13 | 23 | 11 | 26 | 15 | 15 | 6 | | 46 |
| 一般市 | 75 | 63 | 160 | 63 | 157 | 75 | 123 | 83 | 13 | 386 |
| 施行時特例市 | 21 | 11 | 45 | 10 | 38 | 27 | 33 | 17 | 2 | 84 |
| 中核市 | 45 | 55 | 147 | 64 | 146 | 104 | 124 | 57 | 3 | 303 |
| 答えたくない | 1 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 5 | 2 | 7 | 14 |
| 総計 | 155 | 144 | 377 | 149 | 372 | 223 | 300 | 165 | 25 | 833 |



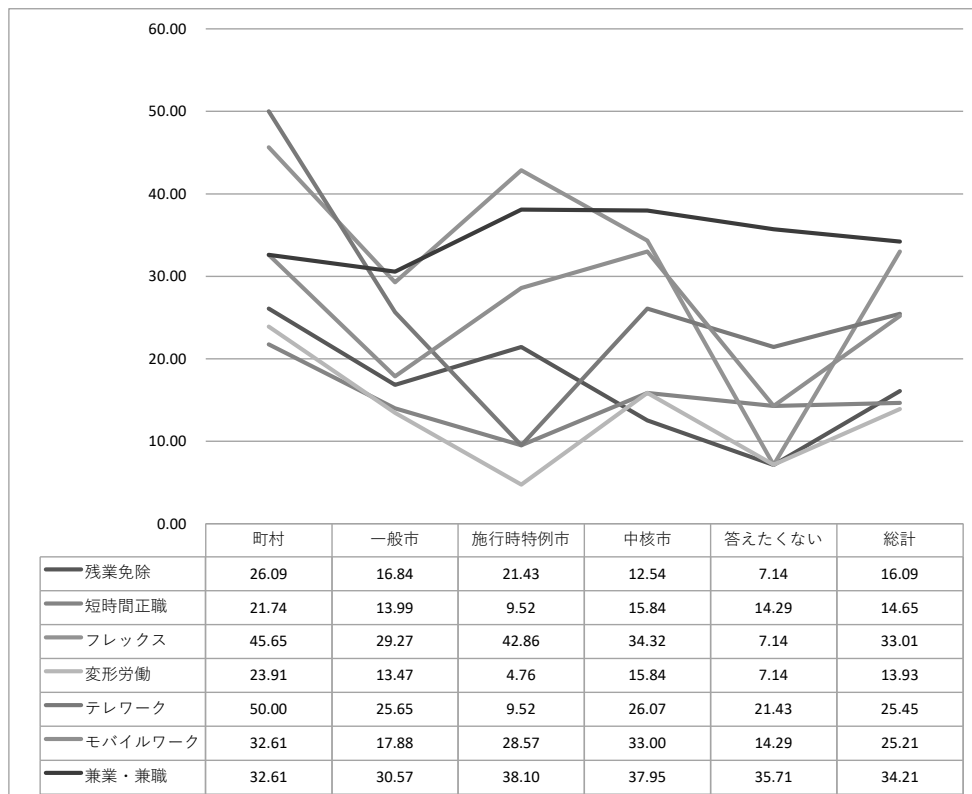
図表4-1-33 自治体規模別理想の働き方の分布 (%)

| 働き方 規模 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 希望 どおり | 答えたく ない |
|-----------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------------|-----------|-----------|------------|
| 町村 | 28.26 | 28.26 | 50.00 | 23.91 | 56.52 | 32.61 | 32.61 | 13.04 | 0.00 |
| 一般市 | 19.43 | 16.32 | 41.45 | 16.32 | 40.67 | 19.43 | 31.87 | 21.50 | 3.37 |
| 施行時特例市 | 25.00 | 13.10 | 53.57 | 11.90 | 45.24 | 32.14 | 39.29 | 20.24 | 2.38 |
| 中核市 | 14.85 | 18.15 | 48.51 | 21.12 | 48.18 | 34.32 | 40.92 | 18.81 | 0.99 |
| 答えたくない | 7.14 | 14.29 | 14.29 | 7.14 | 35.71 | 14.29 | 35.71 | 14.29 | 50.00 |
| 総計 | 18.61 | 17.29 | 45.26 | 17.89 | 44.66 | 26.77 | 36.01 | 19.81 | 3.00 |

図表4-1-34 自治体規模別働き方の理想と現実との乖離の数

| 働き方 規模 | 残業免除 | 短時間 正職 | フレックス | 変形労働 | テレワーク | モバイル ワーク | 兼業・ 兼職 | 答えたく ない | 総計 |
|-----------|------|-----------|-------|------|-------|-------------|-----------|------------|-----|
| 町村 | 12 | 10 | 21 | 11 | 23 | 15 | 15 | 0 | 46 |
| 一般市 | 65 | 54 | 113 | 52 | 99 | 69 | 118 | 8 | 386 |
| 施行時特例市 | 18 | 8 | 36 | 4 | 8 | 24 | 32 | 0 | 84 |
| 中核市 | 38 | 48 | 104 | 48 | 79 | 100 | 115 | 1 | 303 |
| 答えたくない | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 5 | 2 | 14 |
| 総計 | 134 | 122 | 275 | 116 | 212 | 210 | 285 | 11 | 833 |

図表4-1-35 自治体規模別自治体規模別働き方の理想と現実との乖離の数 (%)





⑥ 働き方と理想の働き方の分析から見えてきたもの

一例として、テレワークに絞っての内容になるが、図表4-1-36・図表4-1-37にて職場の人間関係（relation）で最も標準偏差が高かった「職場では誰も、自分の仕事を意図的におとしめるような行動を取らない」（relation5）と現在のテレワークの実施の有無とを分析してみたところ、人間関係が良い（職場での心理的安全性が高い）とテレワークが実施しやすいことが伺える。

また、図表4-1-38 令和3年版厚生労働白書（テレワークの実施状況（業種別、雇用形態別）（出典元は令和2年度の内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」）より、コロナ禍の影響かつ国家公務員・都道府県等テレワーク環境が整備され、顧客対応が少ない団体を含めても公務員での実施率が40%を超えている。

一方今回の調査では、19.25%であり、この状況をどう考えるべきか。もちろん調査対象や、時期等の違いもあろう。

しかしながら、少子高齢化・行政改革・DX化の流れの中で、我々地方自治体職員は、より公務能率を求められることになる未来が見えている。時代に合わせた住民ニーズをとらえ、効果的・効率的に業務を行うことができる人材が求められるが、その人材を確保するためには地方自治体側も賃金や福利厚生といったこれまでの対策だけでなく、職員が安心して働くことができる環境を用意する必要があると考える。

図表4-1-36 テレワーク実施と人間関係の数

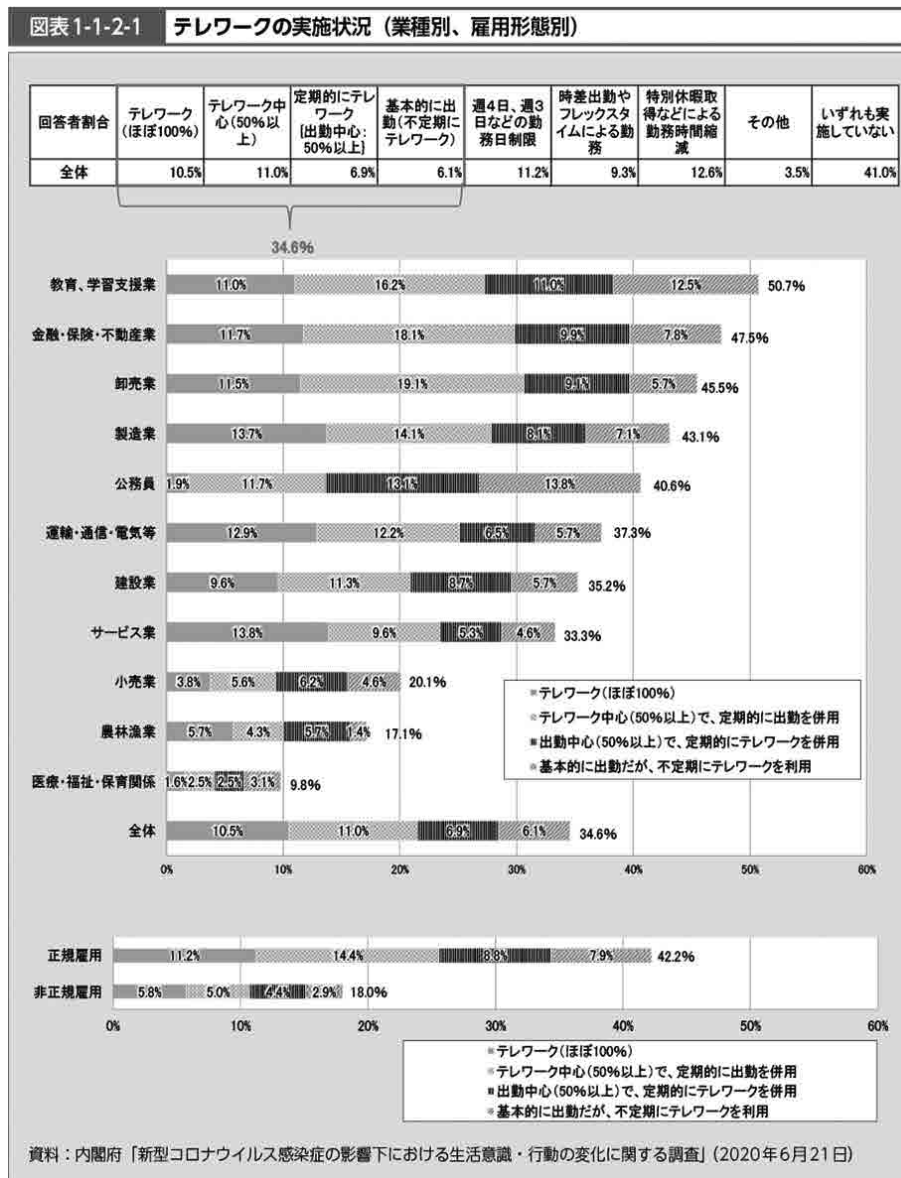
| 人間関係5 \ テレワーク | できない | できる | 総計 |
|---------------|------|-----|-----|
| とてもあてはまる | 139 | 39 | 178 |
| あてはまる | 306 | 89 | 395 |
| どちらでもない | 121 | 21 | 142 |
| あまりあてはまらない | 58 | 10 | 68 |
| 全くあてはまらない | 36 | 1 | 37 |
| 答えたくない | 13 | | 13 |
| 総計 | 673 | 160 | 833 |

図表4-1-37 テレワーク実施と人間関係の分布

| 人間関係5 \ テレワーク | できない | できる |
|---------------|--------|-------|
| とてもあてはまる | 78.09 | 21.91 |
| あてはまる | 77.47 | 22.53 |
| どちらでもない | 85.21 | 14.79 |
| あまりあてはまらない | 85.29 | 14.71 |
| 全くあてはまらない | 97.30 | 2.70 |
| 答えたくない | 100.00 | 0.00 |
| 総計 | 80.79 | 19.21 |



図表4-1-38 令和3年版厚生労働白書（テレワークの実施状況（業種別、雇用形態別））



（出典）厚生労働省『令和3年版厚生労働白書 テレワークの実施状況（業種別、雇用形態別）』
<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/kousei/20/backdata/1-1-2-1.html>（令和5年2月21日閲覧）

（3）満足と不満足

① 年齢別満足度分析【図表4-1-39～図表4-1-42】

年齢別にみると、ほぼすべての年齢層で「休日休暇日数」、次に「人間関係」に対して満足している。

18歳から24歳では「成長できる環境」に満足している。

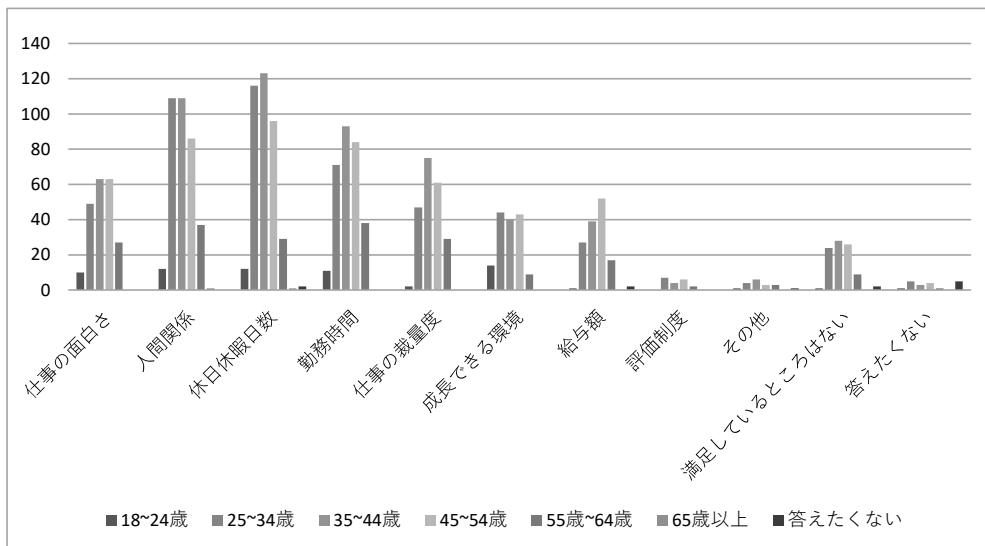
55歳から64歳では「勤務時間」に満足している。



図表4-1-39 年齢別満足度の数（人）

| | 仕事の面白さ | 人間関係 | 休日休暇日数 | 勤務時間 | 仕事の裁量度 | 成長できる環境 | 給与額 | 評価制度 | その他 | 満足しているところはない | 答えたくない |
|--------|--------|------|--------|------|--------|---------|-----|------|-----|--------------|--------|
| 18～24歳 | 10 | 12 | 12 | 11 | 2 | 14 | 1 | | 1 | 1 | 1 |
| 25～34歳 | 49 | 109 | 116 | 71 | 47 | 44 | 27 | 7 | 4 | 24 | 5 |
| 35～44歳 | 63 | 109 | 123 | 93 | 75 | 40 | 39 | 4 | 6 | 28 | 3 |
| 45～54歳 | 63 | 86 | 96 | 84 | 61 | 43 | 52 | 6 | 3 | 26 | 4 |
| 55～64歳 | 27 | 37 | 29 | 38 | 29 | 9 | 17 | 2 | 3 | 9 | 1 |
| 65歳以上 | | 1 | 1 | | | | | | | | |
| 答えたくない | | | 2 | | | | 2 | | 1 | 2 | 5 |

図表4-1-40 年齢別満足度の数（人）

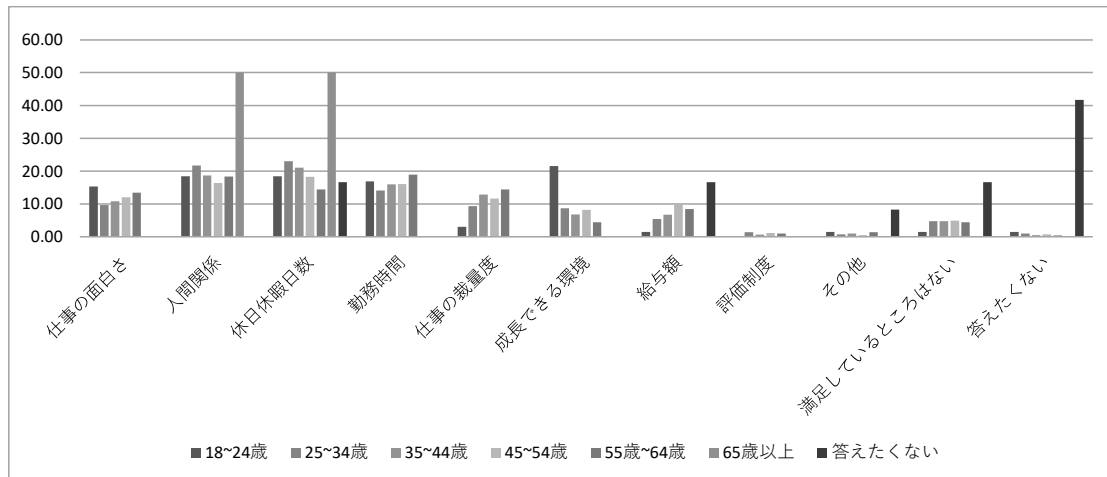


図表4-1-41 年齢別満足度の分布（%）

| | 仕事の面白さ | 人間関係 | 休日休暇日数 | 勤務時間 | 仕事の裁量度 | 成長できる環境 | 給与額 | 評価制度 | その他 | 満足しているところはない | 答えたくない |
|--------|--------|-------|--------|-------|--------|---------|-------|------|------|--------------|--------|
| 18～24歳 | 15.38 | 18.46 | 18.46 | 16.92 | 3.08 | 21.54 | 1.54 | 0.00 | 1.54 | 1.54 | 1.54 |
| 25～34歳 | 9.74 | 21.67 | 23.06 | 14.12 | 9.34 | 8.75 | 5.37 | 1.39 | 0.80 | 4.77 | 0.99 |
| 35～44歳 | 10.81 | 18.70 | 21.10 | 15.95 | 12.86 | 6.86 | 6.69 | 0.69 | 1.03 | 4.80 | 0.51 |
| 45～54歳 | 12.02 | 16.41 | 18.32 | 16.03 | 11.64 | 8.21 | 9.92 | 1.15 | 0.57 | 4.96 | 0.76 |
| 55～64歳 | 13.43 | 18.41 | 14.43 | 18.91 | 14.43 | 4.48 | 8.46 | 1.00 | 1.49 | 4.48 | 0.50 |
| 65歳以上 | 0.00 | 50.00 | 50.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 答えたくない | 0.00 | 0.00 | 16.67 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 16.67 | 0.00 | 8.33 | 16.67 | 41.67 |



図表4-1-42 年齢別満足度の分布 (%)



② 職種別満足度分析【図表4-1-43～図表4-1-46】

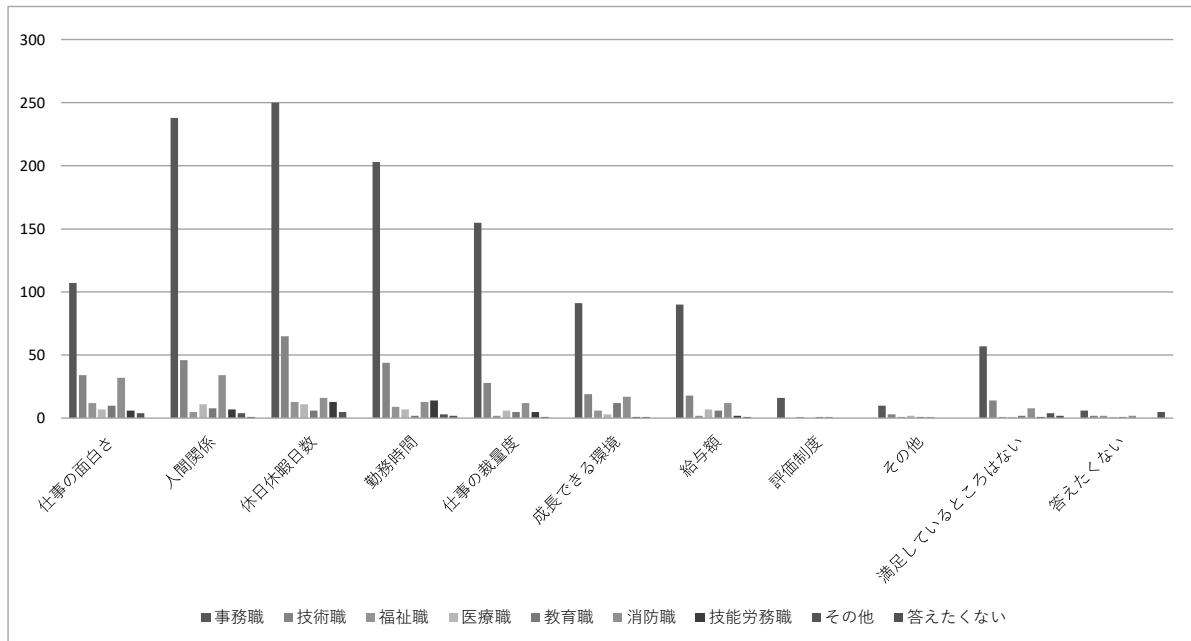
職種別にみると、教育職・消防職を除き「休日休暇日数」に満足している。
 教育職、消防職、福祉職は「仕事の面白さ」に満足している。
 医療職、技術職、事務職、消防職は、「人間関係」に満足している。
 教育職は「成長できる環境」に満足している。

図表4-1-43 職種別満足度の数(人)

| | 仕事の面白さ | 人間関係 | 休日休暇日数 | 勤務時間 | 仕事の裁量度 | 成長できる環境 | 給与額 | 評価制度 | その他 | 満足しているところはない | 答えたくない |
|--------|--------|------|--------|------|--------|---------|-----|------|-----|--------------|--------|
| 事務職 | 107 | 238 | 250 | 203 | 155 | 91 | 90 | 16 | 10 | 57 | 6 |
| 技術職 | 34 | 46 | 65 | 44 | 28 | 19 | 18 | | 3 | 14 | 2 |
| 福祉職 | 12 | 5 | 13 | 9 | 2 | 6 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 医療職 | 7 | 11 | 11 | 7 | 6 | 3 | 7 | | 2 | 1 | 1 |
| 教育職 | 10 | 8 | 6 | 2 | 5 | 12 | 6 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 消防職 | 32 | 34 | 16 | 13 | 12 | 17 | 12 | 1 | 1 | 8 | 2 |
| 技能労務職 | 6 | 7 | 13 | 14 | 5 | 1 | 2 | | | 1 | |
| その他 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | | | 4 | |
| 答えたくない | | 1 | | 2 | | | | | | 2 | 5 |



図表4-1-44 職種別満足度の数（人）

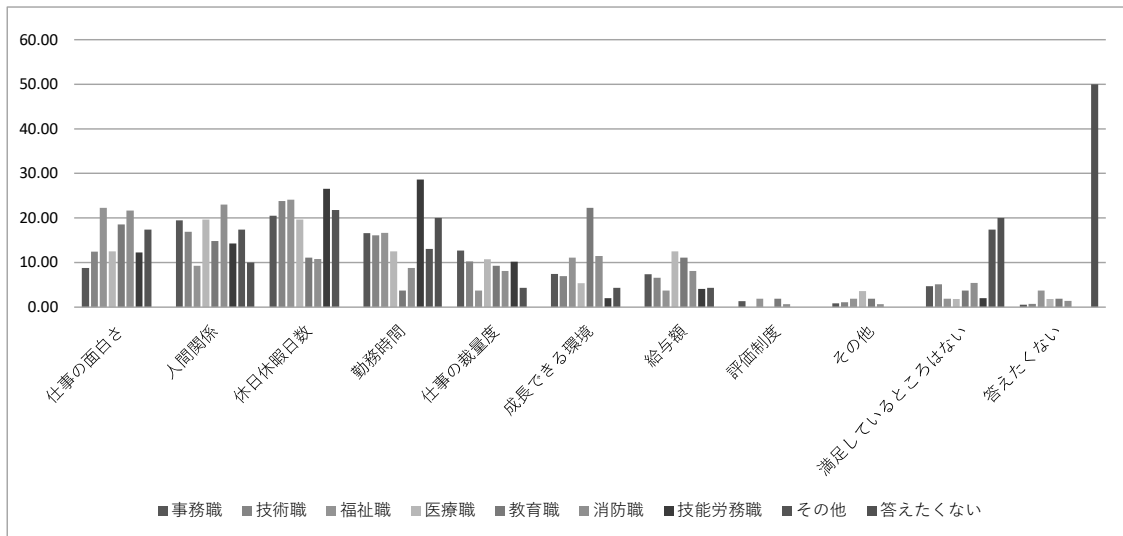


図表4-1-45 職種別満足度の分布（%）

| | 仕事の面白さ | 人間関係 | 休日休暇日数 | 勤務時間 | 仕事の裁量度 | 成長できる環境 | 給与額 | 評価制度 | その他 | 満足しているところはない | 答えたくない |
|--------|--------|-------|--------|-------|--------|---------|-------|------|------|--------------|--------|
| 事務職 | 8.75 | 19.46 | 20.44 | 16.60 | 12.67 | 7.44 | 7.36 | 1.31 | 0.82 | 4.66 | 0.49 |
| 技術職 | 12.45 | 16.85 | 23.81 | 16.12 | 10.26 | 6.96 | 6.59 | 0.00 | 1.10 | 5.13 | 0.73 |
| 福祉職 | 22.22 | 9.26 | 24.07 | 16.67 | 3.70 | 11.11 | 3.70 | 1.85 | 1.85 | 1.85 | 3.70 |
| 医療職 | 12.50 | 19.64 | 19.64 | 12.50 | 10.71 | 5.36 | 12.50 | 0.00 | 3.57 | 1.79 | 1.79 |
| 教育職 | 18.52 | 14.81 | 11.11 | 3.70 | 9.26 | 22.22 | 11.11 | 1.85 | 1.85 | 3.70 | 1.85 |
| 消防職 | 21.62 | 22.97 | 10.81 | 8.78 | 8.11 | 11.49 | 8.11 | 0.68 | 0.68 | 5.41 | 1.35 |
| 技能労務職 | 12.24 | 14.29 | 26.53 | 28.57 | 10.20 | 2.04 | 4.08 | 0.00 | 0.00 | 2.04 | 0.00 |
| その他 | 17.39 | 17.39 | 21.74 | 13.04 | 4.35 | 4.35 | 4.35 | 0.00 | 0.00 | 17.39 | 0.00 |
| 答えたくない | 0.00 | 10.00 | 0.00 | 20.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 20.00 | 50.00 |



図表4-1-46 職種別満足度の分布 (%)



③ 職位別満足度分析【図表4-1-47～図表4-1-50】

職位別にみると、「その他」、「答えたくない」を除き、全ての職位で「人間関係」に満足している。

部長・局長級以外では「休日休暇日数」に満足している。

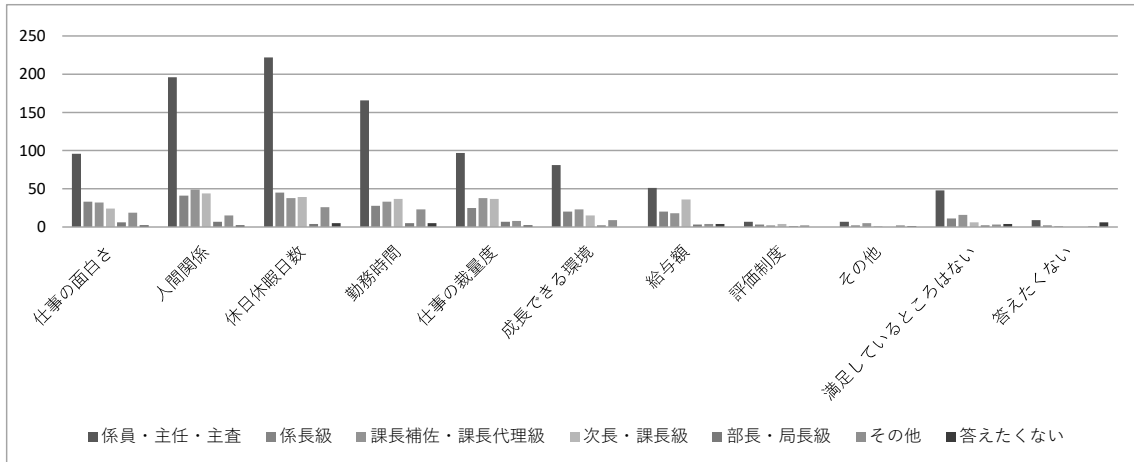
部長・局長級及び課長補佐・課長代理級は「仕事の裁量度」に満足している。

図表4-1-47 職位別満足度の数 (人)

| | 仕事の面白さ | 人間関係 | 休日休暇日数 | 勤務時間 | 仕事の裁量度 | 成長できる環境 | 給与額 | 評価制度 | その他 | 満足しているところはない | 答えたくない |
|------------|--------|------|--------|------|--------|---------|-----|------|-----|--------------|--------|
| 係員・主任・主査 | 96 | 196 | 222 | 166 | 97 | 81 | 51 | 7 | 7 | 48 | 9 |
| 係長級 | 33 | 41 | 45 | 28 | 25 | 20 | 20 | 3 | 2 | 11 | 2 |
| 課長補佐・課長代理級 | 32 | 49 | 38 | 33 | 38 | 23 | 18 | 2 | 5 | 16 | 1 |
| 次長・課長級 | 24 | 44 | 39 | 37 | 37 | 15 | 36 | 4 | 1 | 6 | |
| 部長・局長級 | 6 | 7 | 4 | 5 | 7 | 2 | 3 | 1 | | 2 | |
| その他 | 19 | 15 | 26 | 23 | 8 | 9 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 答えたくない | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 | | 4 | | 1 | 4 | 6 |



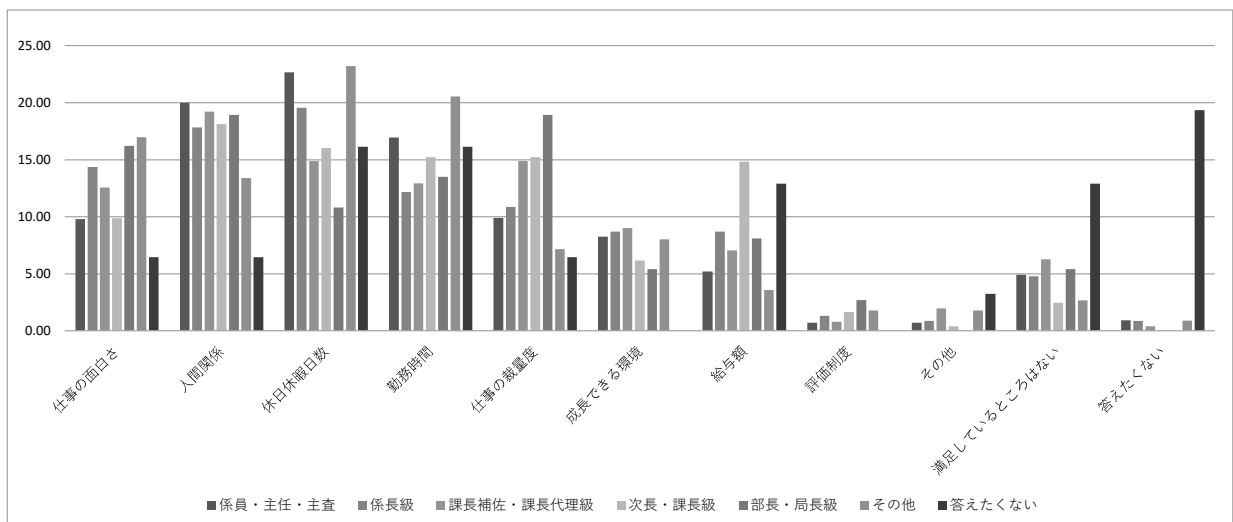
図表4-1-48 職位別満足度の数（人）



図表4-1-49 職位別満足度の分布（%）

| | 仕事の面白さ | 人間関係 | 休日休暇日数 | 勤務時間 | 仕事の裁量度 | 成長できる環境 | 給与額 | 評価制度 | その他 | 満足しているところはない | 答えたくない |
|------------|--------|-------|--------|-------|--------|---------|-------|------|------|--------------|--------|
| 係員・主任・主査 | 9.80 | 20.00 | 22.65 | 16.94 | 9.90 | 8.27 | 5.20 | 0.71 | 0.71 | 4.90 | 0.92 |
| 係長級 | 14.35 | 17.83 | 19.57 | 12.17 | 10.87 | 8.70 | 8.70 | 1.30 | 0.87 | 4.78 | 0.87 |
| 課長補佐・課長代理級 | 12.55 | 19.22 | 14.90 | 12.94 | 14.90 | 9.02 | 7.06 | 0.78 | 1.96 | 6.27 | 0.39 |
| 次長・課長級 | 9.88 | 18.11 | 16.05 | 15.23 | 15.23 | 6.17 | 14.81 | 1.65 | 0.41 | 2.47 | 0.00 |
| 部長・局長級 | 16.22 | 18.92 | 10.81 | 13.51 | 18.92 | 5.41 | 8.11 | 2.70 | 0.00 | 5.41 | 0.00 |
| その他 | 16.96 | 13.39 | 23.21 | 20.54 | 7.14 | 8.04 | 3.57 | 1.79 | 1.79 | 2.68 | 0.89 |
| 答えたくない | 6.45 | 6.45 | 16.13 | 16.13 | 6.45 | 0.00 | 12.90 | 0.00 | 3.23 | 12.90 | 19.35 |

図表4-1-50 職位別満足度の分布（%）





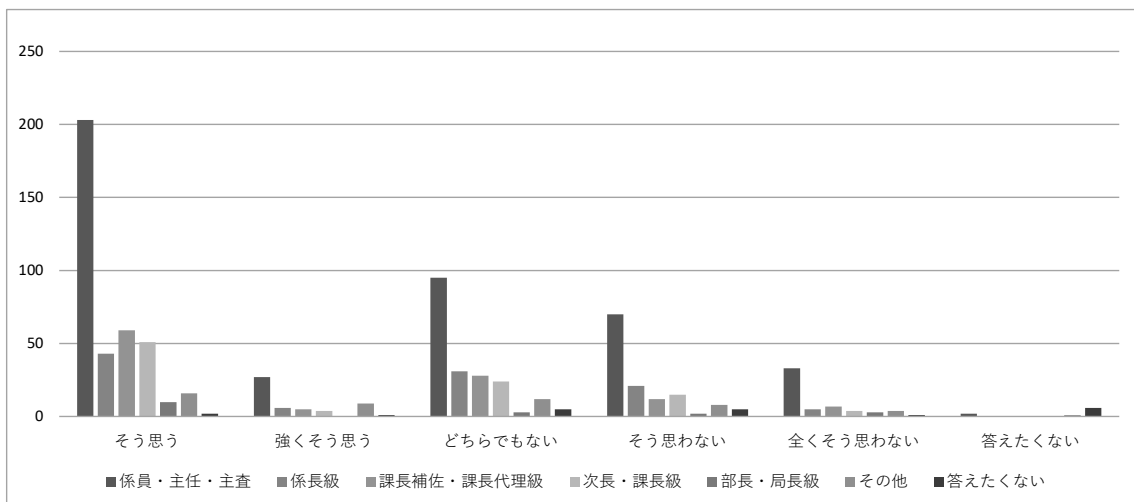
④ 満足度考察

年齢別、職種別、職位別にみると「休日休暇日数」と「人間関係」に満足していることがみとれる。若い年齢層であっても「人間関係」に満足できていることから、良好な職場環境であると推測される。職種別にみると、教育職に限っては「成長できる環境」が最も多かった。サーベイ職種別不満足度【図表4-1-63～図表4-1-66】では「勤務時間」、「仕事の裁量度」の不満が高い教育職ではあるが、それでも成長できる環境に満足されているようだ。また、教育職、消防職、福祉職では「仕事の面白さ」に満足している。これらの職種に共通することは、子ども、高齢者、困っている人（助けを必要としている人）など、主に社会福祉に携わっている職種と思われる。職位別にみると、課長補佐・課長代理級、部長・局長級では「仕事の裁量度」に満足が多い。サーベイ（autonomy）では【図表4-1-51～図表4-1-54】「与えられた業務を自分自身でコントロールできる」及び【図表4-1-55～図表4-1-58】「与えられた業務の優先順位を自分自身で決められることができる」の質問に対して「そう思う」、「強くそう思う」の回答率が高い。しかしながら、他の職位においてもこれらの回答率が高いことから、仕事の裁量度があるのは課長補佐・課長代理級、部長・局長級に限ってではないことが伺える。

図表4-1-51 職位別業務コントロール度の数（人）

| | そう思う | 強くそう思う | どちらでもない | そう思わない | 全くそう思わない | 答えたくない |
|------------|------|--------|---------|--------|----------|--------|
| 係員・主任・主査 | 203 | 27 | 95 | 70 | 33 | 2 |
| 係長級 | 43 | 6 | 31 | 21 | 5 | |
| 課長補佐・課長代理級 | 59 | 5 | 28 | 12 | 7 | |
| 次長・課長級 | 51 | 4 | 24 | 15 | 4 | |
| 部長・局長級 | 10 | | 3 | 2 | 3 | |
| その他 | 16 | 9 | 12 | 8 | 4 | 1 |
| 答えたくない | 2 | 1 | 5 | 5 | 1 | 6 |

図表4-1-52 職位別業務コントロール度の数（人）

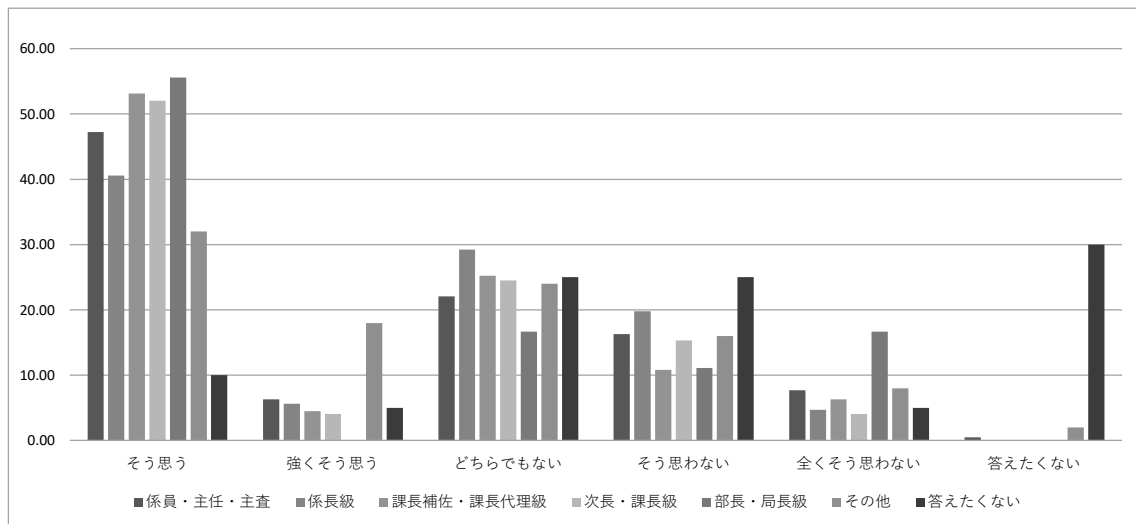




図表4-1-53 職位別業務コントロール度の分布 (%)

| | そう思う | 強くそう思う | どちらでもない | そう思わない | 全くそう思わない | 答えたくない |
|------------|-------|--------|---------|--------|----------|--------|
| 係員・主任・主査 | 47.21 | 6.28 | 22.09 | 16.28 | 7.67 | 0.47 |
| 係長級 | 40.57 | 5.66 | 29.25 | 19.81 | 4.72 | 0.00 |
| 課長補佐・課長代理級 | 53.15 | 4.50 | 25.23 | 10.81 | 6.31 | 0.00 |
| 次長・課長級 | 52.04 | 4.08 | 24.49 | 15.31 | 4.08 | 0.00 |
| 部長・局長級 | 55.56 | 0.00 | 16.67 | 11.11 | 16.67 | 0.00 |
| その他 | 32.00 | 18.00 | 24.00 | 16.00 | 8.00 | 2.00 |
| 答えたくない | 10.00 | 5.00 | 25.00 | 25.00 | 5.00 | 30.00 |

図表4-1-54 職位別業務コントロール度の分布 (%)

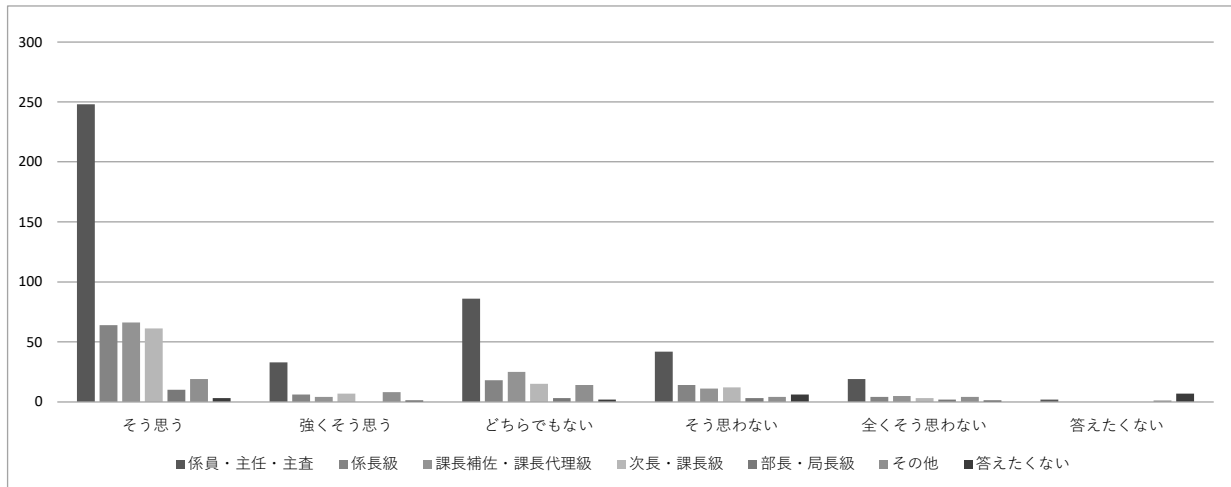


図表4-1-55 職位別業務優先順位コントロール度の数 (数)

| | そう思う | 強くそう思う | どちらでもない | そう思わない | 全くそう思わない | 答えたくない |
|------------|------|--------|---------|--------|----------|--------|
| 係員・主任・主査 | 248 | 33 | 86 | 42 | 19 | 2 |
| 係長級 | 64 | 6 | 18 | 14 | 4 | |
| 課長補佐・課長代理級 | 66 | 4 | 25 | 11 | 5 | |
| 次長・課長級 | 61 | 7 | 15 | 12 | 3 | |
| 部長・局長級 | 10 | | 3 | 3 | 2 | |
| その他 | 19 | 8 | 14 | 4 | 4 | 1 |
| 答えたくない | 3 | 1 | 2 | 6 | 1 | 7 |



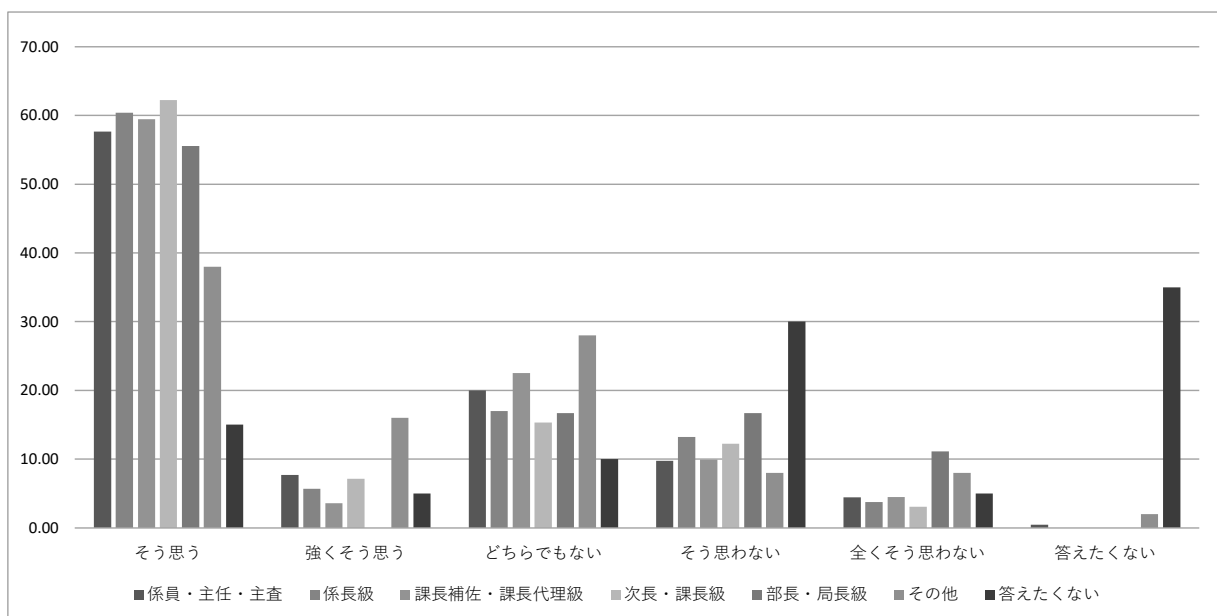
図表4-1-56 職位別業務優先順位コントロール度の数（数）



図表4-1-57 職位別業務優先順位コントロール度の分布（%）

| | そう思う | 強くそう思う | どちらでもない | そう思わない | 全くそう思わない | 答えたくない |
|------------|-------|--------|---------|--------|----------|--------|
| 係員・主任・主査 | 57.67 | 7.67 | 20.00 | 9.77 | 4.42 | 0.47 |
| 係長級 | 60.38 | 5.66 | 16.98 | 13.21 | 3.77 | 0.00 |
| 課長補佐・課長代理級 | 59.46 | 3.60 | 22.52 | 9.91 | 4.50 | 0.00 |
| 次長・課長級 | 62.24 | 7.14 | 15.31 | 12.24 | 3.06 | 0.00 |
| 部長・局長級 | 55.56 | 0.00 | 16.67 | 16.67 | 11.11 | 0.00 |
| その他 | 38.00 | 16.00 | 28.00 | 8.00 | 8.00 | 2.00 |
| 答えたくない | 15.00 | 5.00 | 10.00 | 30.00 | 5.00 | 35.00 |

図表4-1-58 職位別業務優先順位コントロール度の分布（%）





⑤ 年齢別不満足度分析【図表4-1-59～図表4-1-62】

年齢別にみると、どの年代でも「給料額」に不満を感じている。

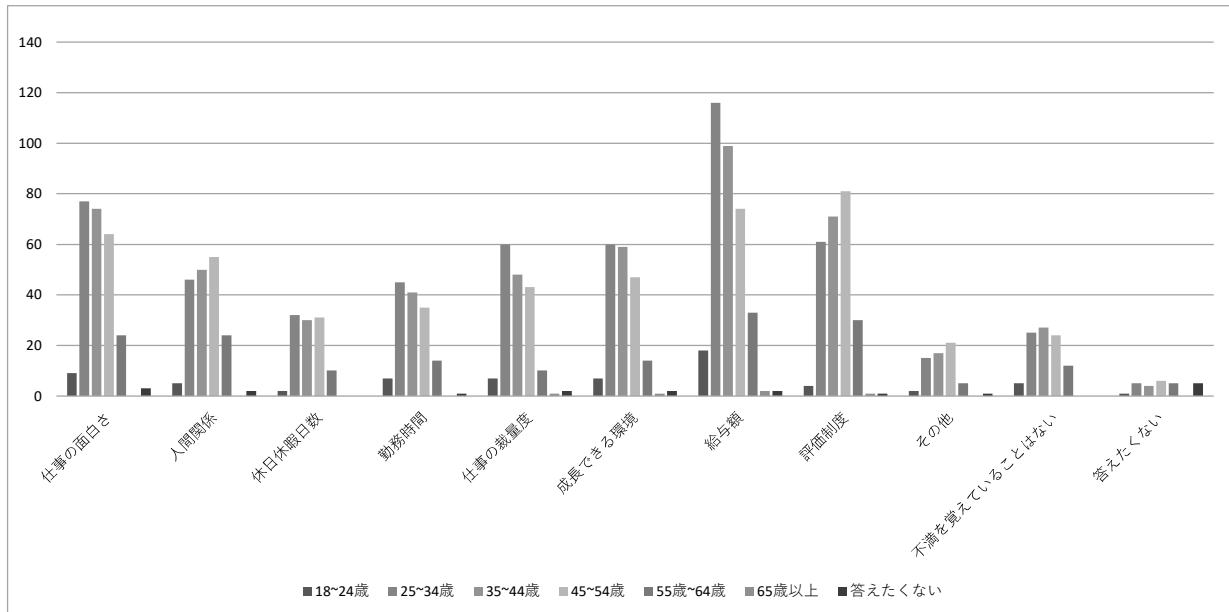
44歳以下では「仕事の面白さ」に不満を感じている。

45歳から64歳では「評価制度」に不満を感じている。

図表4-1-59 年齢別不満足度の数（人）

| | 仕事の面白さ | 人間関係 | 休日休暇数 | 勤務時間 | 仕事の裁量度 | 成長できる環境 | 給与額 | 評価制度 | その他 | 不満を感じていない | 答えたくない |
|--------|--------|------|-------|------|--------|---------|-----|------|-----|-----------|--------|
| 18～24歳 | 9 | 5 | 2 | 7 | 7 | 7 | 18 | 4 | 2 | 5 | 1 |
| 25～34歳 | 77 | 46 | 32 | 45 | 60 | 60 | 116 | 61 | 15 | 25 | 5 |
| 35～44歳 | 74 | 50 | 30 | 41 | 48 | 59 | 99 | 71 | 17 | 27 | 4 |
| 45～54歳 | 64 | 55 | 31 | 35 | 43 | 47 | 74 | 81 | 21 | 24 | 6 |
| 55～64歳 | 24 | 24 | 10 | 14 | 10 | 14 | 33 | 30 | 5 | 12 | 5 |
| 65歳以上 | | | | | 1 | 1 | 2 | 1 | | | |
| 答えたくない | 3 | 2 | | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | | 5 |

図表4-1-60 年齢別不満足度の数（人）

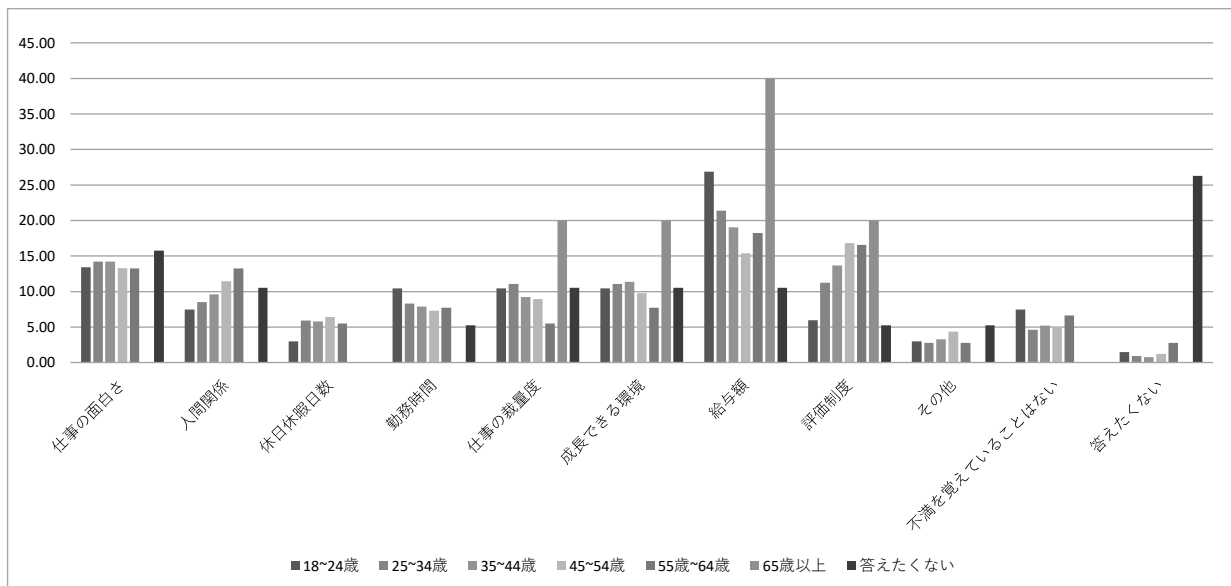




図表4-1-61 年齢別不満足度の分布 (%)

| | 仕事の面白さ | 人間関係 | 休日休暇日数 | 勤務時間 | 仕事の裁量度 | 成長できる環境 | 給与額 | 評価制度 | その他 | 不満を覚えていることはない | 答えたくない |
|--------|--------|-------|--------|-------|--------|---------|-------|-------|------|---------------|--------|
| 18～24歳 | 13.43 | 7.46 | 2.99 | 10.45 | 10.45 | 10.45 | 26.87 | 5.97 | 2.99 | 7.46 | 1.49 |
| 25～34歳 | 14.21 | 8.49 | 5.90 | 8.30 | 11.07 | 11.07 | 21.40 | 11.25 | 2.77 | 4.61 | 0.92 |
| 35～44歳 | 14.23 | 9.62 | 5.77 | 7.88 | 9.23 | 11.35 | 19.04 | 13.65 | 3.27 | 5.19 | 0.77 |
| 45～54歳 | 13.31 | 11.43 | 6.44 | 7.28 | 8.94 | 9.77 | 15.38 | 16.84 | 4.37 | 4.99 | 1.25 |
| 55～64歳 | 13.26 | 13.26 | 5.52 | 7.73 | 5.52 | 7.73 | 18.23 | 16.57 | 2.76 | 6.63 | 2.76 |
| 65歳以上 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 20.00 | 20.00 | 40.00 | 20.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 答えたくない | 15.79 | 10.53 | 0.00 | 5.26 | 10.53 | 10.53 | 10.53 | 5.26 | 5.26 | 0.00 | 26.32 |

図表4-1-62 年齢別不満足度の分布 (%)



⑥ 職種別不満足度分析【図表4-1-63～図表4-1-66】

教育職を除き「給与額」に不満を感じている。

教育職では「勤務時間」「仕事の裁量度」に不満を感じている。

技能労務職では「人間関係」に不満を感じている。

事務職では「仕事の面白さ」に不満を感じている。

医療職、技術職、技能労務職、消防職では「評価制度」に不満を感じている。

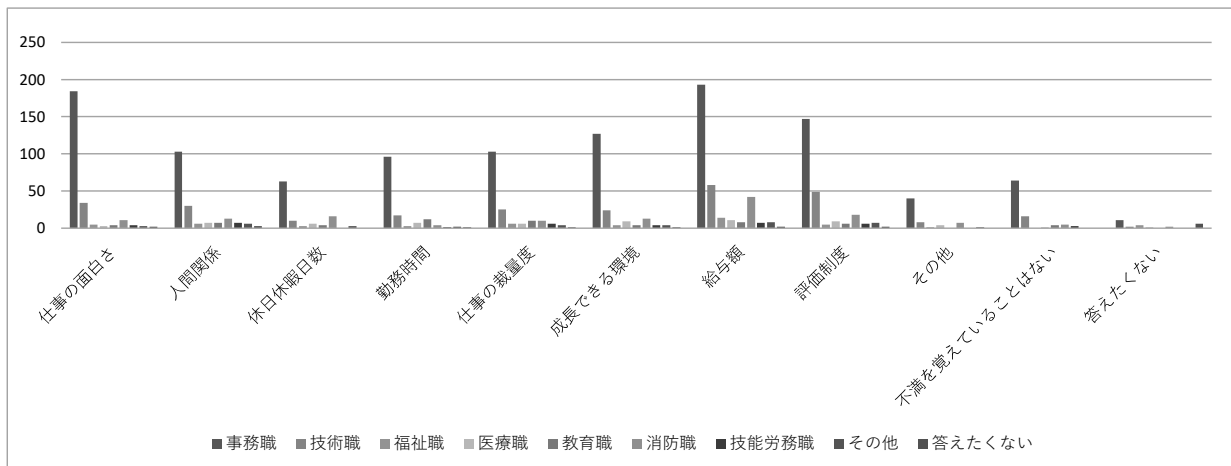
福祉職では「人間関係」「仕事の裁量度」に不満を感じている。



図表4-1-63 職種別不満足度の数（人）

| | 仕事の面白さ | 人間関係 | 休日休暇日数 | 勤務時間 | 仕事の裁量度 | 成長できる環境 | 給与額 | 評価制度 | その他 | 不満を覚えていることはない | 答えたくない |
|--------|--------|------|--------|------|--------|---------|-----|------|-----|---------------|--------|
| 事務職 | 184 | 103 | 63 | 96 | 103 | 127 | 193 | 147 | 40 | 64 | 11 |
| 技術職 | 34 | 30 | 10 | 17 | 25 | 24 | 58 | 49 | 8 | 16 | 2 |
| 福祉職 | 5 | 6 | 3 | 3 | 6 | 4 | 14 | 5 | 1 | | 4 |
| 医療職 | 3 | 7 | 6 | 7 | 6 | 9 | 11 | 9 | 4 | 1 | 1 |
| 教育職 | 4 | 7 | 4 | 12 | 10 | 4 | 8 | 6 | | 4 | |
| 消防職 | 11 | 13 | 16 | 4 | 10 | 13 | 42 | 18 | 7 | 5 | 2 |
| 技能労務職 | 4 | 7 | | 1 | 6 | 4 | 7 | 6 | | 3 | |
| その他 | 3 | 6 | 3 | 2 | 4 | 4 | 8 | 7 | 1 | | |
| 答えたくない | 2 | 3 | | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | | | 6 |

図表4-1-64 職種別不満足度の数（人）

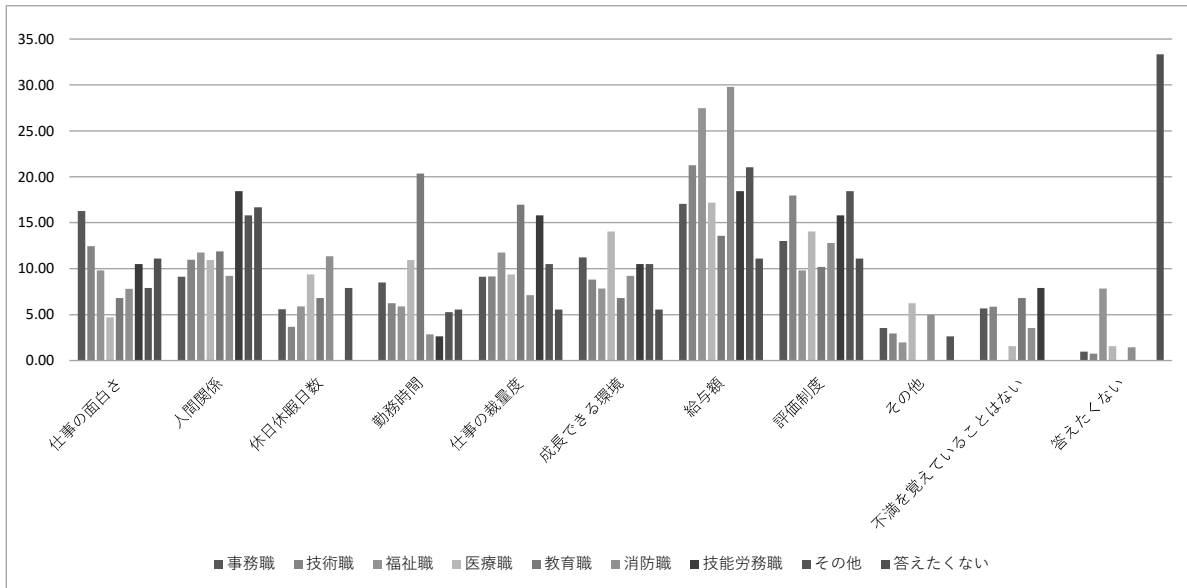


図表4-1-65 職種別不満足度の分布（%）

| | 仕事の面白さ | 人間関係 | 休日休暇日数 | 勤務時間 | 仕事の裁量度 | 成長できる環境 | 給与額 | 評価制度 | その他 | 不満を覚えていることはない | 答えたくない |
|--------|--------|-------|--------|-------|--------|---------|-------|-------|------|---------------|--------|
| 事務職 | 16.27 | 9.11 | 5.57 | 8.49 | 9.11 | 11.23 | 17.06 | 13.00 | 3.54 | 5.66 | 0.97 |
| 技術職 | 12.45 | 10.99 | 3.66 | 6.23 | 9.16 | 8.79 | 21.25 | 17.95 | 2.93 | 5.86 | 0.73 |
| 福祉職 | 9.80 | 11.76 | 5.88 | 5.88 | 11.76 | 7.84 | 27.45 | 9.80 | 1.96 | 0.00 | 7.84 |
| 医療職 | 4.69 | 10.94 | 9.38 | 10.94 | 9.38 | 14.06 | 17.19 | 14.06 | 6.25 | 1.56 | 1.56 |
| 教育職 | 6.78 | 11.86 | 6.78 | 20.34 | 16.95 | 6.78 | 13.56 | 10.17 | 0.00 | 6.78 | 0.00 |
| 消防職 | 7.80 | 9.22 | 11.35 | 2.84 | 7.09 | 9.22 | 29.79 | 12.77 | 4.96 | 3.55 | 1.42 |
| 技能労務職 | 10.53 | 18.42 | 0.00 | 2.63 | 15.79 | 10.53 | 18.42 | 15.79 | 0.00 | 7.89 | 0.00 |
| その他 | 7.89 | 15.79 | 7.89 | 5.26 | 10.53 | 10.53 | 21.05 | 18.42 | 2.63 | 0.00 | 0.00 |
| 答えたくない | 11.11 | 16.67 | 0.00 | 5.56 | 5.56 | 5.56 | 11.11 | 11.11 | 0.00 | 0.00 | 33.33 |



図表4-1-66 職種別不満足度の分布 (%)



⑦ 職位別不満足度分析【図表4-1-67～図表4-1-70】

課長補佐・課長代理級、係員・主任級、では「給与額」に不満を感じている。

係員・主任・主査級、係長級、次長・課長級では「仕事の面白さ」に不満を感じている。

課長補佐・課長代理級、係長級、次長・課長級では「評価制度」に不満を感じている。

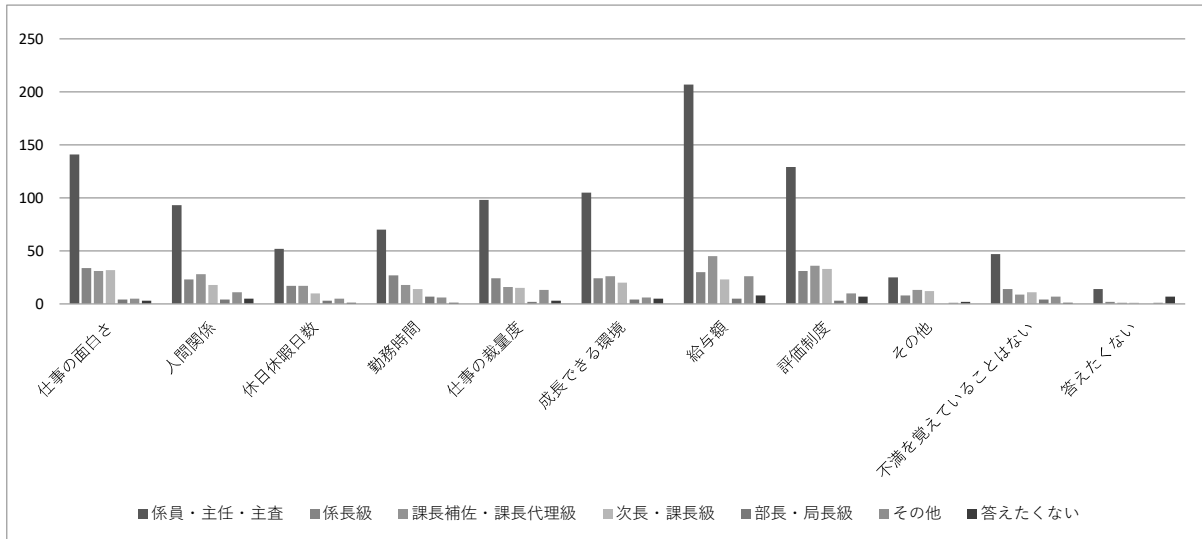
部長・局長級では「勤務時間」に不満を感じている。

図表4-1-67 職位別不満足度の数(人)

| | 仕事の面白さ | 人間関係 | 休日休暇日数 | 勤務時間 | 仕事の裁量度 | 成長できる環境 | 給与額 | 評価制度 | その他 | 不満を覚えていることはない | 答えたくない |
|------------|--------|------|--------|------|--------|---------|-----|------|-----|---------------|--------|
| 係員・主任・主査 | 141 | 93 | 52 | 70 | 98 | 105 | 207 | 129 | 25 | 47 | 14 |
| 係長級 | 34 | 23 | 17 | 27 | 24 | 24 | 30 | 31 | 8 | 14 | 2 |
| 課長補佐・課長代理級 | 31 | 28 | 17 | 18 | 16 | 26 | 45 | 36 | 13 | 9 | 1 |
| 次長・課長級 | 32 | 18 | 10 | 14 | 15 | 20 | 23 | 33 | 12 | 11 | 1 |
| 部長・局長級 | 4 | 4 | 3 | 7 | 2 | 4 | 5 | 3 | | 4 | |
| その他 | 5 | 11 | 5 | 6 | 13 | 6 | 26 | 10 | 1 | 7 | 1 |
| 答えたくない | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 5 | 8 | 7 | 2 | 1 | 7 |



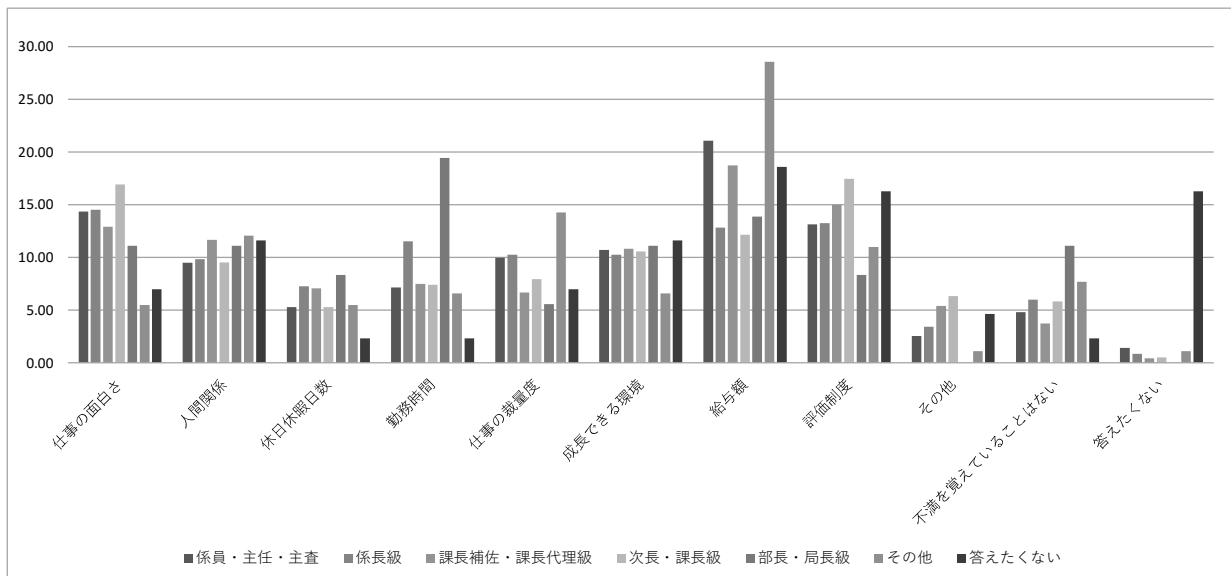
図表4-1-68 職位別不満足度の数（人）



図表4-1-69 職位別不満足度の分布（%）

| | 仕事の面白さ | 人間関係 | 休日休暇日数 | 勤務時間 | 仕事の裁量度 | 成長できる環境 | 給与額 | 評価制度 | その他 | 不満を覚えていることはない | 答えたくない |
|------------|--------|-------|--------|-------|--------|---------|-------|-------|------|---------------|--------|
| 係員・主任・主査 | 14.37 | 9.48 | 5.30 | 7.14 | 9.99 | 10.70 | 21.10 | 13.15 | 2.55 | 4.79 | 1.43 |
| 係長級 | 14.53 | 9.83 | 7.26 | 11.54 | 10.26 | 10.26 | 12.82 | 13.25 | 3.42 | 5.98 | 0.85 |
| 課長補佐・課長代理級 | 12.92 | 11.67 | 7.08 | 7.50 | 6.67 | 10.83 | 18.75 | 15.00 | 5.42 | 3.75 | 0.42 |
| 次長・課長級 | 16.93 | 9.52 | 5.29 | 7.41 | 7.94 | 10.58 | 12.17 | 17.46 | 6.35 | 5.82 | 0.53 |
| 部長・局長級 | 11.11 | 11.11 | 8.33 | 19.44 | 5.56 | 11.11 | 13.89 | 8.33 | 0.00 | 11.11 | 0.00 |
| その他 | 5.49 | 12.09 | 5.49 | 6.59 | 14.29 | 6.59 | 28.57 | 10.99 | 1.10 | 7.69 | 1.10 |
| 答えたくない | 6.98 | 11.63 | 2.33 | 2.33 | 6.98 | 11.63 | 18.60 | 16.28 | 4.65 | 2.33 | 16.28 |

図表4-1-70 職位別不満足度の分布（%）





⑧ 不満足度考察

年齢別、職種別、職位別にみても「給与額」に対しては不満が多い。個別にみても、年齢別では44歳以下に「仕事の面白さ」、45歳以上では「評価制度」に対して不満がある。44歳以下にみられる「仕事の面白さ」について、今城志保氏、正木郁太郎氏によれば、社会的意義を仕事に期待する人が多いため、仕事の社会的意義を明らかにすることが効果的である（「仕事の面白さは何によって決まるのか？」日本心理学会第83回大会）と研究発表されている。また、「評価制度」について、野村旭氏の研究報告で「正当な評価を得られることが仕事満足度にとりわけ強く影響するということであり、この結果は雇用形態に関係なく認めることができる。また、正当な評価は男女・雇用形態関係なく生活満足度にも正に有意な関係があり、適切な人事評価制度構築の重要性が示唆される結果となった。」（Works Discussion Paper Series No21「働き方が仕事満足度・生活満足度に与える影響」2018年・リクルートワークス研究所）とある。このことから、適切な人事評価制度を導入することが職員の仕事満足度向上につながるものがうかがえる。また、職種別でみると、職種ごとに不満の種類が異なっていることがみてとれるため、個別に対応策を講じる必要があろう。最後に、職位別にみると、係員・主任・主査、係長級、次長・課長級に「仕事の面白さ」、係長級、課長補佐・課長代理級、次長・課長級では「評価制度」に対して不満がある。年齢別及び職位別では「仕事の面白さ」、「評価制度」に対する不満が共通している。

（4）長時間労働の削減方法

① 趣 旨

長時間労働削減の目的としては、長時間労働に伴い発生する超過勤務により支出される給与額が減少するという財政的効果と、超過勤務による地方自治体職員の身体的・精神的負担の軽減という2つの側面がある。これらを達成するためには、どのような方法があるかを以下で述べる。

② 時間外勤務の状況

全国における地方自治体職員の令和3年度における職員1人当たりの時間外勤務時間は、年間148.2時間で、令和2年度と比べて15.4時間増加している。また、月45時間を超える職員の割合は全体で5.6%、うち、月100時間以上の職員の割合も全体で0.5%となっており、前年度に比べて増加している。

③ 働き方改革関連法の施行

労働基準法第36条第4項において、残業時間を1か月あたり45時間、年間360時間と規定した。同法第37条第1項において、残業時間が1か月あたり60時間を超えた場合は、その超えた労働時間について通常の労働時間の賃金の50%以上の額を支払うこととされている。これにより、事業主に労働者の長時間労働を防ぐための動機付けが働くことを期待している。

また、国家公務員においては、この上限時間を超えて勤務させた場合には、その要因を分析することとしている。一方、地方自治体においては、令和4年4月1日時点で時間外勤務の上限規制制度を導入している団体のうち4.2%が要因の整理分析等の規定を整備していない状況



にある。

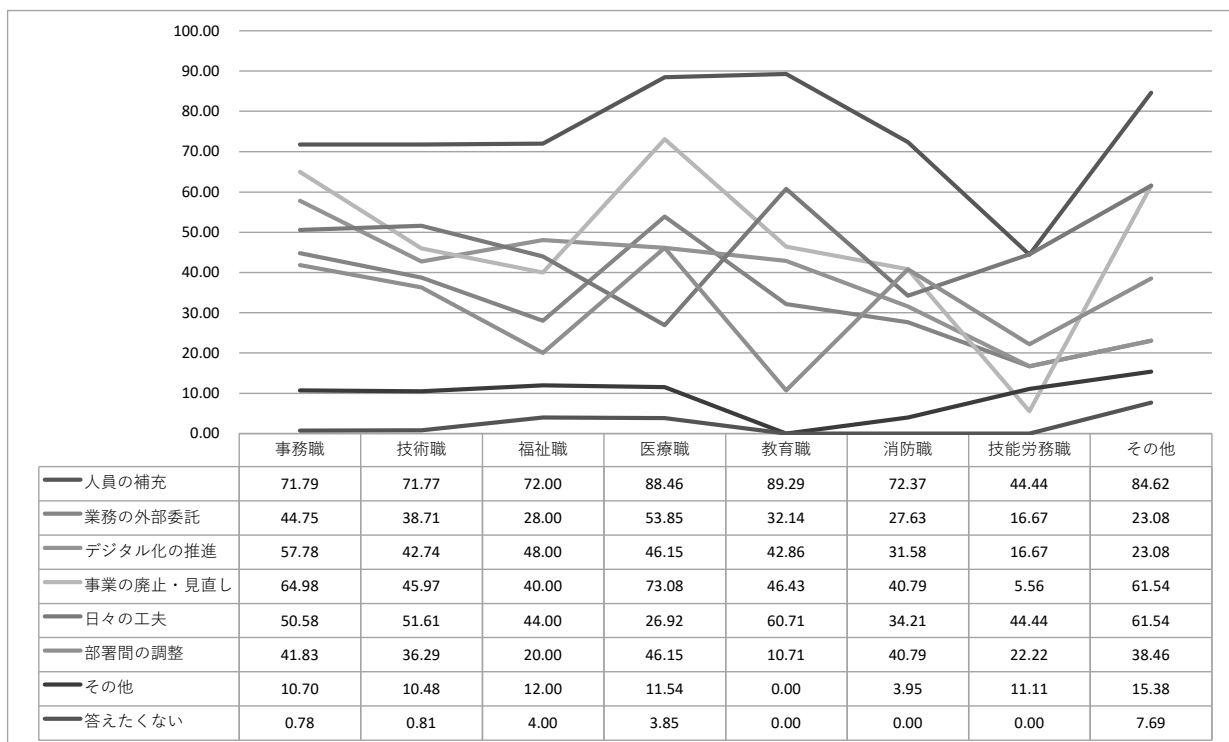
④ 職種別分析

図表4-1-71及び図表4-1-72で、職種別の時間外勤務削減手法について分析したところ、人員補充、デジタル化の推進、事務事業の廃止となっており、特に技能労務職・消防職におけるデジタル化の推進、事業の廃止・見直しへの意識と事務職のそのの違いが顕著である。

図表4-1-71 職種別時間外勤務削減手法の数

| 職種 | 削減手法 | 人員の補充 | 業務の外部委託 | デジタル化の推進 | 事業の廃止・見直し | 日々の工夫 | 部署間の調整 | その他 | 答えたくない | 総計 |
|--------|------|-------|---------|----------|-----------|-------|--------|-----|--------|-----|
| 事務職 | | 369 | 230 | 297 | 334 | 260 | 215 | 55 | 4 | 514 |
| 技術職 | | 89 | 48 | 53 | 57 | 64 | 45 | 13 | 1 | 124 |
| 福祉職 | | 18 | 7 | 12 | 10 | 11 | 5 | 3 | 1 | 25 |
| 医療職 | | 23 | 14 | 12 | 19 | 7 | 12 | 3 | 1 | 26 |
| 教育職 | | 25 | 9 | 12 | 13 | 17 | 3 | | | 28 |
| 消防職 | | 55 | 21 | 24 | 31 | 26 | 31 | 3 | | 76 |
| 技能労務職 | | 8 | 3 | 3 | 1 | 8 | 4 | 2 | | 18 |
| その他 | | 11 | 3 | 3 | 8 | 8 | 5 | 2 | 1 | 13 |
| 答えたくない | | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | | 5 | 9 |
| 総計 | | 601 | 336 | 418 | 476 | 402 | 321 | 81 | 13 | 833 |

図表4-1-72 職種別時間外勤務削減手法の分布 (%)





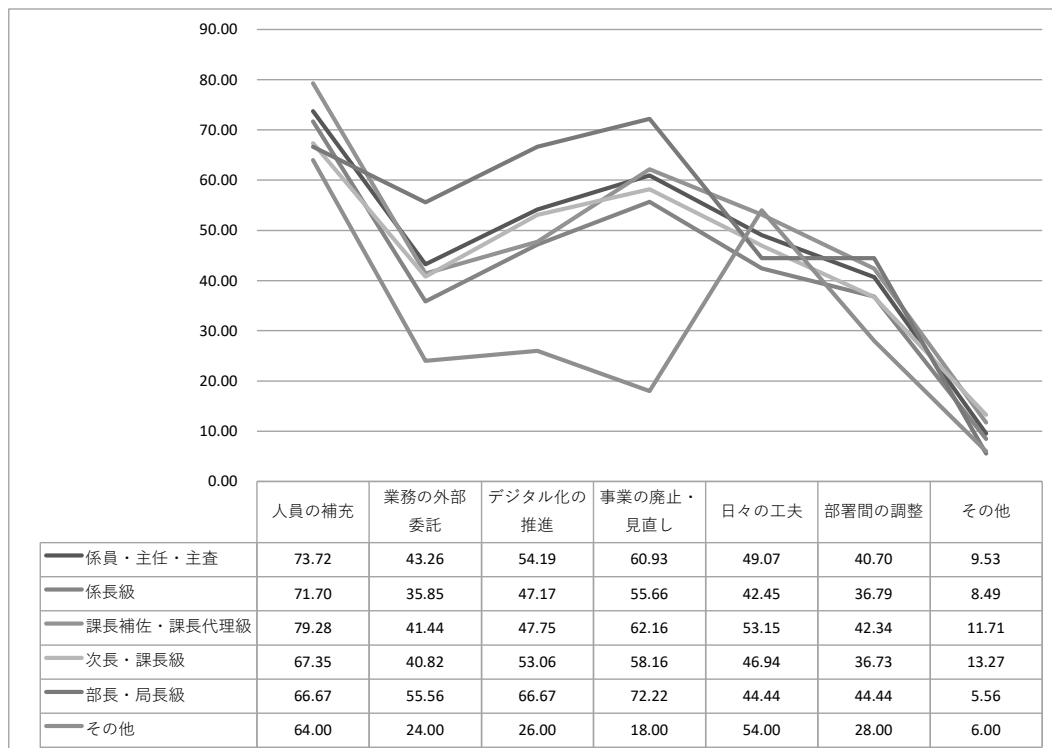
⑤ 職位別分析

図表4-1-73及び図表4-1-74で職位別の時間外勤務削減手法について分析したところ、職位が高いほど「人員補充」には否定的で「デジタル化の推進」と「事務事業の見直し」には肯定的であることが伺える。

図表4-1-73 職位別時間外勤務削減手法の数

| 削減手法 職種 | 人員の 補充 | 業務の 外部委託 | デジタル化 の推進 | 事業の廃止・ 見直し | 日々の 工夫 | 部署間の 調整 | その他 | 答えたく ない | 総計 |
|------------|-----------|-------------|--------------|---------------|-----------|------------|-----|------------|-----|
| 係員・主任・主査 | 317 | 186 | 233 | 262 | 211 | 175 | 41 | 5 | 430 |
| 係長級 | 76 | 38 | 50 | 59 | 45 | 39 | 9 | 1 | 106 |
| 課長補佐・課長代理級 | 88 | 46 | 53 | 69 | 59 | 47 | 13 | | 111 |
| 次長・課長級 | 66 | 40 | 52 | 57 | 46 | 36 | 13 | | 98 |
| 部長・局長級 | 12 | 10 | 12 | 13 | 8 | 8 | 1 | | 18 |
| その他 | 32 | 12 | 13 | 9 | 27 | 14 | 3 | 2 | 50 |
| 答えたくない | 10 | 4 | 5 | 7 | 6 | 2 | 1 | 5 | 20 |
| 総計 | 601 | 336 | 418 | 476 | 402 | 321 | 81 | 13 | 833 |

図表4-1-74 職位別時間外勤務削減手法の分布 (%)



⑥ 年齢別分析

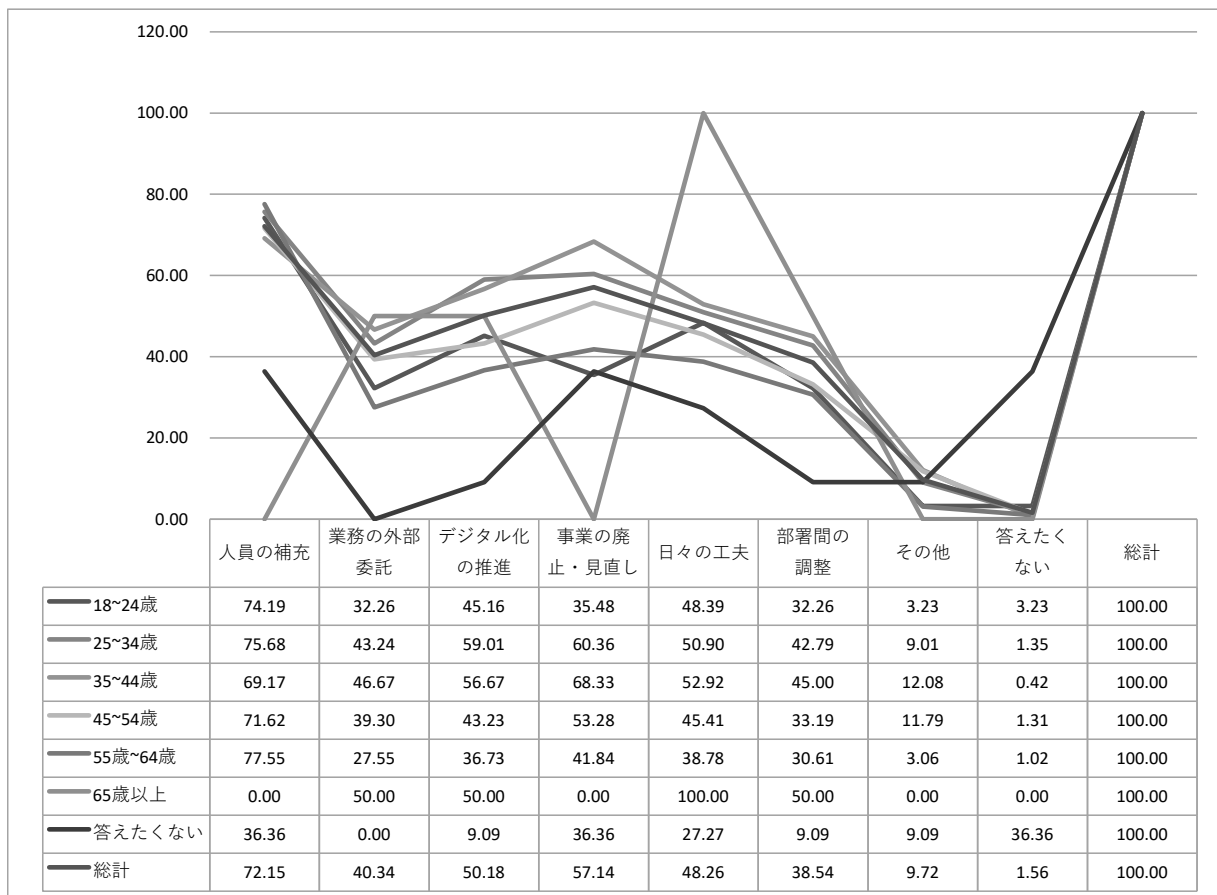
図表4-1-75及び図表4-1-76で、年齢別の時間外勤務削減手法について分析したところ、35～44歳において、「人員への補充」が低く、「デジタル化の推進」・「事業の廃止・見直し」が高く特に改革への意識が高いことが伺われた。



図表4-1-75 年齢別時間外勤務削減手法の数

| 年齢 | 削減手法 | 人員の補充 | 業務の外部委託 | デジタル化の推進 | 事業の廃止・見直し | 日々の工夫 | 部署間の調整 | その他 | 答えたくない | 総計 |
|--------|------|-------|---------|----------|-----------|-------|--------|-----|--------|-----|
| 18～24歳 | | 23 | 10 | 14 | 11 | 15 | 10 | 1 | 1 | 31 |
| 25～34歳 | | 168 | 96 | 131 | 134 | 113 | 95 | 20 | 3 | 222 |
| 35～44歳 | | 166 | 112 | 136 | 164 | 127 | 108 | 29 | 1 | 240 |
| 45～54歳 | | 164 | 90 | 99 | 122 | 104 | 76 | 27 | 3 | 229 |
| 55～64歳 | | 76 | 27 | 36 | 41 | 38 | 30 | 3 | 1 | 98 |
| 65歳以上 | | | 1 | 1 | | 2 | 1 | | | 2 |
| 答えたくない | | 4 | | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 11 |
| 総計 | | 601 | 336 | 418 | 476 | 402 | 321 | 81 | 13 | 833 |

図表4-1-76 年齢別時間外勤務削減手法の分布 (%)



⑦ 長時間労働削減への考察

長時間労働を削減するためには、職員の意識と仕組みの2つが上手く作用する必要がある。近年では、DXの推進により、電子申請ができる地方自治体が増え、それに伴うシステム改修やデータをクラウド化する自治体も増加している。これは、地方自治体と住民という対外的な関係のみではなく、職員間の迅速な意思疎通にも寄与している。



一方で、住民サービスの質を低下させることが無いよう、週休日や時間外などに窓口開設時間を延長する等の取組みも進む。これも、全て職員が担うのではなく、定型的な業務は民間に委託し、難しい事案のみ職員で対応するなど、職員ですべき事務と民間に任せることが出来る事務を整理できるよう、タスクの明確化を進めている。

⑧ 長時間労働削減の取組み例

・パソコン一斉シャットダウンシステム

大阪府は、令和3年度当初予算で、パソコン一斉シャットダウンシステム構築事業費として44,308千円を計上した⁸。これにより、午後6時30分には原則全てのパソコンがシャットダウンされ、強制的に長時間労働を抑制している。この他にも長時間労働を抑制するシステムを活用している自治体もあり、これにより、職員の効率的な業務遂行の意識付け、管理職職員のマネジメントの意識付けを図っている。

・DXの推進

自治体におけるDXの取組みが推進している。その中でも、府内23自治体では、「LoGoチャット」を導入し、情報連携・業務効率化を推進している。LoGoチャットは、大阪府が設立・運営する「大阪市町村スマートシティ推進連絡会議（GovTech大阪）」が共同調達し、大阪府と府内22自治体が導入する自治体の総合行政ネットワーク（LGWAN）とインターネットで伝える国内初の行政専用ビジネスチャットである。導入により、職員同士のメッセージや画像、ファイルの送受信のほか、日程調整やアンケートを取ることもでき、電話やメール、紙よりもコミュニケーションが効率化することができる。

職員は、個人のスマートフォンを含め、自治体が認証した端末で連絡を取ることが可能で、トラブルが生じた際にも現場から職員の帰庁を待つことなく写真を共有することができる等、迅速な対応が可能になっている。

(5) 転職希望と退職希望

① 現 状

人事院が令和4年5月25日に公表した「総合職試験採用職員の退職状況に関する調査の結果について」によると、総合職採用試験職員の令和2年度の退職者数は、平成25年度のそれと比べると43.4%増加している。図表4-1-77より在職年数別に見ると、採用後1年未満の退職者数は横ばいである一方、3年未満、5年未満及び10年未満の退職者数は増加傾向にあることがわかる。また、図表4-1-78より若年層の退職率は平成25年度採用者のそれと比べて増加傾向であり、5年未満退職率は、平成25年度採用者が5.1%から平成28年度採用者が10.0%と4.9ポイント上昇しており、3年未満退職率は、平成25年度採用者が2.4%から平成30年度採用者が4.4%と2.0ポイント上昇している。

若年層の退職率が高いことは、地方自治体においても同様のことがいえる。

総務省の「令和2年度地方公務員の給与実態調査」から令和2年度中に退職した職員

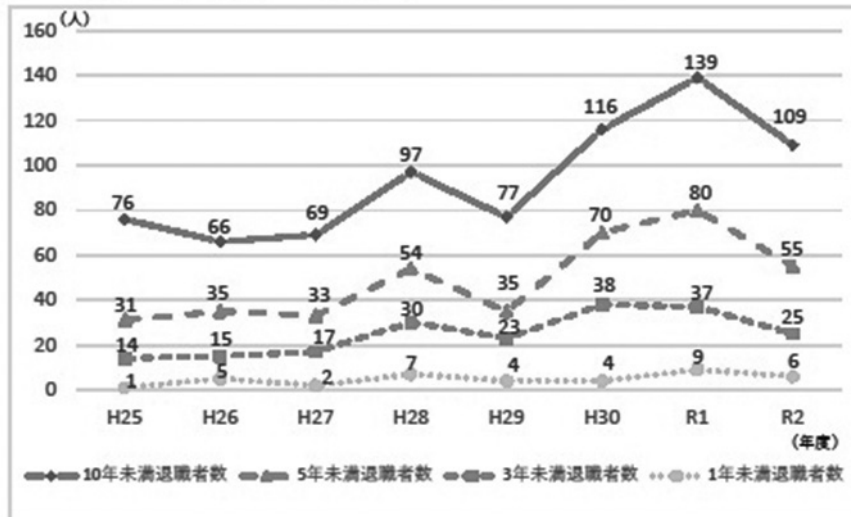
⁸ 大阪府予算編成過程資料
<https://www.pref.osaka.lg.jp/yosan/bizlist/index.php?year=2022&acc=1&bizcd=20200126>



188,440人のうち34歳以下の若年層の職員が51,949人であり、全体の27.6%を占めているという結果が出ている。

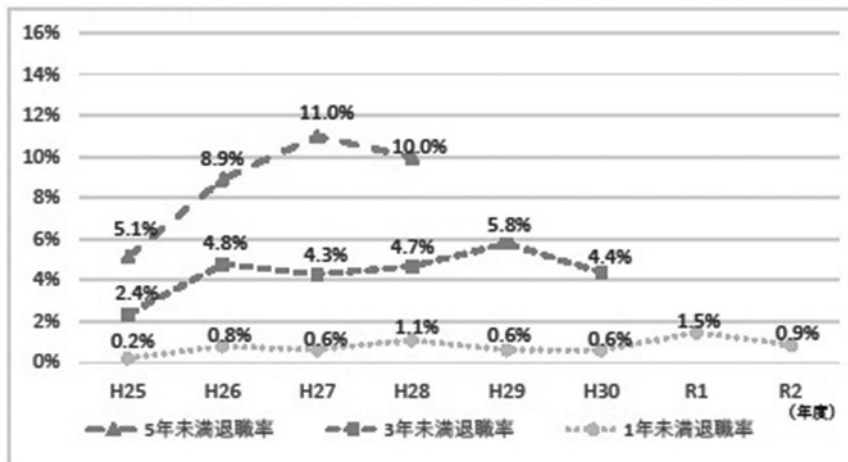
一般的に公務員は離職率が低いとされているが、地方自治体職員がなぜ定年退職の前に自己都合で退職したり、転職を考えたりするのかをサーベイの回答から分析したい。

図表4-1-77 総合職採用試験職員退職者数の推移



(出典) 人事院『総合職試験採用職員の退職状況に関する調査の結果について』
<https://www.jinji.go.jp/kisya/2205/taisyokuzyoukyou2022.html> (令和5年2月21日閲覧)

図表4-1-78 総合職採用試験職員退職率の推移



※ 退職率とは、各年度の採用者総数における令和3年3月31日までの退職者数の割合をいう。

(出典) 人事院『総合職試験採用職員の退職状況に関する調査の結果について』
<https://www.jinji.go.jp/kisya/2205/taisyokuzyoukyou2022.html> (令和5年2月21日閲覧)



図表4-1-79 退職についての考え (%)

| いい機会があるのならば、 すぐにでも退職したい | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 | 65歳以上 | 答えたくない | 総計 |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 強く同意する | 9.68 | 22.07 | 18.33 | 16.16 | 7.14 | 0.00 | 9.09 | 16.93 |
| 同意する | 9.68 | 19.37 | 23.75 | 28.38 | 30.61 | 0.00 | 18.18 | 24.01 |
| まったく同意しない | 41.94 | 21.62 | 22.08 | 16.59 | 24.49 | 0.00 | 27.27 | 21.49 |
| あまり同意しない | 29.03 | 32.88 | 32.92 | 37.55 | 32.65 | 100.00 | 9.09 | 33.85 |
| 答えたくない | 9.68 | 4.05 | 2.92 | 1.31 | 5.10 | 0.00 | 36.36 | 3.72 |
| 総計 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |

図表4-1-80 転職についての考え (%)

| いい機会があるのであれば、 すぐにでも転職したい | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 | 65歳以上 | 答えたくない | 総計 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 強く同意する | 12.90 | 20.27 | 15.00 | 10.48 | 3.06 | 0.00 | 9.09 | 13.57 |
| 同意する | 16.13 | 27.03 | 31.67 | 24.45 | 25.51 | 50.00 | 18.18 | 27.01 |
| まったく同意しない | 38.71 | 17.12 | 19.17 | 26.20 | 26.53 | 0.00 | 18.18 | 22.09 |
| あまり同意しない | 25.81 | 32.43 | 32.50 | 36.68 | 37.76 | 50.00 | 18.18 | 33.85 |
| 答えたくない | 6.45 | 3.15 | 1.67 | 2.18 | 7.14 | 0.00 | 36.36 | 3.48 |
| 総計 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |

図表4-1-81 退職したい理由（複数回答可） (%)

| | |
|---------------|--------|
| 仕事内容に不満がある | 13.46 |
| 職場の将来性がない | 12.57 |
| 給料が低い | 12.46 |
| 体を壊す（壊した） | 8.90 |
| 適切な評価がされていない | 8.57 |
| 人間関係に問題がある | 8.23 |
| ただ働きたくない | 7.90 |
| 労働時間が長い・残業が多い | 6.90 |
| 職場の雰囲気がよくない | 6.67 |
| 転勤・異動に不満がある | 4.78 |
| 家族の介護などがある | 3.56 |
| その他 | 3.45 |
| 答えたくない | 2.56 |
| 総計 | 100.00 |



図表4-1-82 退職したいと考える理由（複数回答可）（%）

| | |
|------------------|--------|
| 収入面が心配だから | 61.39 |
| その他 | 9.39 |
| 家庭内の状況が変わったから | 9.04 |
| 今の職場内に目標ができたから | 8.87 |
| 自分の努力で原因が解消できたから | 4.87 |
| 答えたくない | 4.35 |
| 組織的に原因が解消されたから | 2.09 |
| 合 計 | 100.00 |

図表4-1-83 転職したい理由（%）

| | |
|---------------|--------|
| 給料が低い | 16.05 |
| 仕事内容に不満がある | 14.45 |
| 職場の将来性がない | 13.92 |
| 適切な評価がされていない | 10.41 |
| 人間関係に問題がある | 8.50 |
| 体を壊す（壊した） | 7.55 |
| 労働時間が長い・残業が多い | 7.12 |
| 職場の雰囲気がよくない | 5.42 |
| 転勤・異動に不満がある | 5.10 |
| その他 | 4.46 |
| ただ働きたくない | 3.72 |
| 答えたくない | 1.81 |
| 家族の介護などがある | 1.49 |
| 総 計 | 100.00 |

図表4-1-84 転職したいと考える理由（複数回答可）（%）

| | |
|------------------|--------|
| 収入面が心配だから | 59.46 |
| その他 | 10.71 |
| 今の職場内に目標ができたから | 9.29 |
| 家庭内の状況が変わったから | 8.21 |
| 答えたくない | 5.36 |
| 自分の努力で原因が解消できたから | 4.82 |
| 組織的に原因が解消されたから | 2.14 |
| 合 計 | 100.00 |



② 考察

図表4-1-79によると、「良い機会があるのならばすぐにでも退職したい。」の回答は、「同意する」及び「強く同意する」は約41%と約半数が選択している。また、図表4-1-80によると、「良い機会があるのならばすぐにでも転職したい。」の回答は、「同意する」及び「強く同意する」は約41%が選択している。これらの数字から、半数近い人が退職や転職をしたいと考えていることがわかった。半数以上は、「まったく同意しない」または「同意しない」を選択しているものの、その差はそれほど大きくない。

図表4-1-81によると、退職したい理由として1番多いのが「仕事内容に不満がある」、次に「職場の将来性がない」、その次に「給料が低い」という結果になっている。図表4-1-82によると、退職したいと考える理由として1番多いのが「収入面が心配だから」、次に「その他」、その次が「家庭内の状況が変わったから」という結果になっている。図表4-1-83によると、転職したい理由として1番多いのが「給料が低い」、次に「仕事内容に不満がある」、その次が「職場の将来性がない」という結果になっている。図表4-1-84によると、転職したいと考える理由として1番多いのが「収入面が心配だから」、次に「その他」、その次が「今の職場内に目標ができたから」という結果になっている。

退職したい理由及び転職したい理由としてどちらともの上位3位に入っているのが「仕事内容に不満がある」と「職場の将来性がない」である。そして退職及び転職したいと考える理由としてどちらともで1位となっているのが「収入面が心配だから」である。これらから、仕事内容に不満があるものの、金銭面を理由に退職や転職をしないで、今の職場で働き続けていることがわかった。地方自治体としては、職員がやりがいを感じることができる職場環境を整えたり、「働き方」を選択できる仕組みをつくり職場の魅力をあげたりすることにより、職員に選ばれる自治体になる必要があると考える。

2. WLB⁹

ここでは、WLBについて考察していく。

今回のサーベイではWLBについて、次の設問を用意した。

- あなたが理想とする仕事と家庭（プライベート含む）のバランスをお答えください（WLB）
- 私は「ワーク・ライフ・バランス」をとることができている（motive_2）
- 仕事とプライベートのバランスがとれること（intrinsic_3）

上記の設問の単純集計結果については、第3章や付録をご覧ください。全体としては、家庭を重視する割合が高い結果となり、仕事とプライベートのバランスがとれることをとても重視しつつ、約半数の職員はWLBをとれていると回答していた。

では、年齢や職位、職種別にみた場合、どのような結果となるか。それぞれの設問について、分析を行った。

⁹ 平成19年12月に官民トップ会議により策定された「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」では「誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持つ健康で豊かな生活ができるよう、今こそ、社会全体で仕事と生活の双方の調和の実現を希求していかなければならない」と述べられており、WLBとは仕事と生活どちらかを優先するのではなく、バランスよく双方を充実させていくという考え方である。



(1) 理想のWLBについて

ここでは、「あなたが理想とする仕事と家庭（プライベート含む）のバランスをお答えください」という設問について、回答者の属性などとクロス分析を行い、職員はWLBをどう考えているか、検討する。

① WLBの考え方 × 年齢

図表4-2-1 年齢別WLBの考え方

| 行ラベル | 家庭>仕事 | 仕事=家庭 | 仕事>家庭 | 答えたくない | 総計 |
|--------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 18～24歳 | 67.74 | 29.03 | 3.23 | | 100.00 |
| 25～34歳 | 73.87 | 20.72 | 4.50 | 0.90 | 100.00 |
| 35～44歳 | 61.25 | 36.25 | 1.25 | 1.25 | 100.00 |
| 45～54歳 | 56.33 | 35.81 | 5.68 | 2.18 | 100.00 |
| 55～64歳 | 48.98 | 45.92 | 4.08 | 1.02 | 100.00 |
| 65歳以上 | 50.00 | 50.00 | | | 100.00 |
| 答えたくない | 36.36 | 18.18 | | 45.45 | 100.00 |
| 総計 | 61.70 | 32.65 | 3.72 | 1.92 | 100.00 |

18～54歳についてはいずれも「家庭>仕事」と考えているものが多かった。一方で、55歳～については「仕事=家庭」と考える割合が高くなった。また、35～44歳において「仕事>家庭」と考える割合がとても低いことも特徴的である。これら2点は子育てが関連していると考えられる。

② WLBの考え方 × 職位

図表4-2-2 職位別WLBの考え方

| 行ラベル | 家庭>仕事 | 仕事=家庭 | 仕事>家庭 | 答えたくない | 総計 |
|------------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 係員・主任・主査 | 69.77 | 26.28 | 2.79 | 1.16 | 100.00 |
| 係長級 | 55.66 | 37.74 | 6.60 | | 100.00 |
| 課長補佐・課長代理級 | 52.25 | 44.14 | 1.80 | 1.80 | 100.00 |
| 次長・課長級 | 58.16 | 36.73 | 4.08 | 1.02 | 100.00 |
| 部長・局長級 | 33.33 | 61.11 | 5.56 | | 100.00 |
| その他 | 52.00 | 36.00 | 10.00 | 2.00 | 100.00 |
| 答えたくない | 40.00 | 25.00 | | 35.00 | 100.00 |
| 総計 | 61.70 | 32.65 | 3.72 | 1.92 | 100.00 |

係員・主任・主査において「家庭>仕事」の割合が非常に高くなっている。一方で部長・局長級では「仕事=家庭」の割合が高いのが特徴的である。多くの地方自治体が年功序列であることを考えると、年齢別と大きな相違はないように思われる一方で、係長級に「仕事>家庭」



と答える者の割合が最も高くなっているのは興味深い結果である。

③ WLBの考え方 × 職種

図表4-2-3 職種別WLBの考え方

| 行ラベル | 家庭>仕事 | 仕事=家庭 | 仕事>家庭 | 答えたくない | 総計 |
|--------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 事務職 | 65.56 | 30.54 | 2.92 | 0.97 | 100.00 |
| 技術職 | 65.32 | 30.65 | 4.03 | | 100.00 |
| 消防職 | 52.63 | 39.47 | 5.26 | 2.63 | 100.00 |
| 教育職 | 39.29 | 50.00 | 10.71 | | 100.00 |
| 医療職 | 53.85 | 42.31 | | 3.85 | 100.00 |
| 福祉職 | 52.00 | 40.00 | | 8.00 | 100.00 |
| 技能労務職 | 44.44 | 38.89 | 16.67 | | 100.00 |
| その他 | 46.15 | 38.46 | 7.69 | 7.69 | 100.00 |
| 答えたくない | 44.44 | | | 55.56 | 100.00 |
| 総計 | 61.70 | 32.65 | 3.72 | 1.92 | 100.00 |

職種別ではやや偏りが出ており、教育職において仕事を優先する傾向があることがうかがえる。また技能労務職においても「仕事>家庭」と答える割合が高いことも特徴的である。

④ まとめ

①～③において年齢、職位、職種とクロスして分析を行ったが、年齢、職位ともに上がるにつれ、「家庭>仕事」から「家庭=仕事」の値が増え、家庭メインから徐々に仕事の割合が増えていく様子が分かった。職位が上がり役割が増えること、子育てがひと段落するなど家庭にかかる時間が少なくなることなどが影響していると考えられる。

また、特定の職種において、WLBの捉え方に偏りがあることが分かった。これは制度の浸透を進める場合において、参考になると思われる。

(2) 職員はWLBをとれているといえるか、WLBをとれている人はどういう人か

(1) では、職員のWLBの考え方についてクロス分析を行った。では、職員はWLBをとれているのか。ここでは「私は『ワーク・ライフ・バランス』をとることができている」という問いへの回答をクロス分析し、実際に自身の考えるWLBをとれているのか、WLBをとれているのはどういった職員かを明らかにしていきたい。



① 理想のWLBをとれているか

図表4-2-4 WLB×motive_2 (%)

| 行ラベル | 強く同意する | 同意する | どちらでもない | 同意しない | 全く同意しない | 答えたくない | 総計 |
|--------|--------|-------|---------|-------|---------|--------|--------|
| 家庭>仕事 | 8.17 | 38.52 | 26.85 | 19.26 | 6.23 | 0.97 | 100.00 |
| 仕事=家庭 | 6.62 | 40.07 | 29.04 | 17.65 | 5.88 | 0.74 | 100.00 |
| 仕事>家庭 | 9.68 | 32.26 | 25.81 | 16.13 | 16.13 | | 100.00 |
| 答えたくない | | 31.25 | 18.75 | 12.50 | | 37.50 | 100.00 |
| 総計 | 7.56 | 38.66 | 27.37 | 18.49 | 6.36 | 1.56 | 100.00 |

図表4-2-4は理想のWLBと実際にWLBがとれているかについて、掛け合わせたものである。全体を通して、約半数の職員が、WLBが取れていると回答している。これらはWLBの考え方に関わらず、同意の程度に大きな差は見られない。一方で、理想のWLBを「仕事>家庭」と回答したものについては、「まったく同意しない」の割合が16.13%と非常に高く、WLBをとれていないものが多いことがわかる。多くの職員が「家庭>仕事」を理想のWLBと考え、それに沿った職場風土の醸成、制度設計が進められることで、一部の職員が置いていかれているということかもしれない。

② WLBをとれている職員はどういう職員か

図表4-2-5 age×motive_2 (%)

| 行ラベル | 強く同意する | 同意する | どちらでもない | 同意しない | 全く同意しない | 答えたくない | 総計 |
|--------|--------|-------|---------|-------|---------|--------|--------|
| 18~24歳 | 12.90 | 45.16 | 25.81 | 16.13 | | | 100.00 |
| 25~34歳 | 15.32 | 39.19 | 18.02 | 18.92 | 7.66 | 0.90 | 100.00 |
| 35~44歳 | 6.67 | 42.08 | 26.67 | 16.25 | 7.08 | 1.25 | 100.00 |
| 45~54歳 | 3.06 | 34.50 | 32.31 | 21.83 | 6.99 | 1.31 | 100.00 |
| 55~64歳 | 1.02 | 40.82 | 39.80 | 14.29 | 3.06 | 1.02 | 100.00 |
| 65歳以上 | | 50.00 | | 50.00 | | | 100.00 |
| 答えたくない | 9.09 | | 27.27 | 27.27 | | 36.36 | 100.00 |
| 総計 | 7.56 | 38.66 | 27.37 | 18.49 | 6.36 | 1.56 | 100.00 |

年齢別でみると、若いほど同意の程度は高いという結果になった。一方で、「まったく同意しない」の割合は「25~34歳」「35~44歳」において高くなっている。後述する役職と関係があると考えられる。



図表4-2-6 sex×motive_2 (%)

| 行ラベル | 強く同意する | 同意する | どちらでもない | 同意しない | 全く同意しない | 答えたくない | 総計 |
|--------|--------|--------|---------|-------|---------|--------|--------|
| 男性 | 6.82 | 40.94 | 29.43 | 16.18 | 5.26 | 1.36 | 100.00 |
| 女性 | 8.41 | 34.95 | 24.27 | 22.98 | 8.41 | 0.97 | 100.00 |
| その他 | | 100.00 | | | | | 100.00 |
| 答えたくない | 20.00 | 30.00 | 20.00 | | | 30.00 | 100.00 |
| 総計 | 7.56 | 38.66 | 27.37 | 18.49 | 6.36 | 1.56 | 100.00 |

性別とクロス分析をしたところ、大きな差は見られなかったものの、女性の方が同意しない程度が高かった。性別役割分担が影響しているのではないかと推察する。

図表4-2-7 Q7×motive_2 (%)

| 行ラベル | 強く同意する | 同意する | どちらでもない | 同意しない | 全く同意しない | 答えたくない | 総計 |
|--------------|--------|-------|---------|-------|---------|--------|--------|
| あり(フルタイム勤務) | 6.16 | 42.30 | 25.49 | 18.77 | 6.44 | 0.84 | 100.00 |
| あり(パートタイム勤務) | 4.20 | 42.02 | 26.89 | 21.85 | 4.20 | 0.84 | 100.00 |
| あり(勤務なし) | 12.05 | 34.94 | 30.12 | 18.07 | 3.61 | 1.20 | 100.00 |
| なし | 9.38 | 35.55 | 28.91 | 16.80 | 8.20 | 1.17 | 100.00 |
| 答えたくない | 11.11 | 5.56 | 33.33 | 16.67 | 5.56 | 27.78 | 100.00 |
| 総計 | 7.56 | 38.66 | 27.37 | 18.49 | 6.36 | 1.56 | 100.00 |

配偶者の有無や属性が与える影響についてクロス分析を行った。勤務をしていない配偶者がいる回答者について、WLBをとれていることへの同意の程度が強いという結果になった。勤務をしていない配偶者がいることで家事への負担が少ないことが関係していると考えられる。

図表4-2-8 Occupation×motive_2 (%)

| | 強く同意する | 同意する | どちらでもない | 同意しない | 全く同意しない | 答えたくない | 総計 |
|--------|--------|-------|---------|-------|---------|--------|--------|
| 事務職 | 8.37 | 40.08 | 25.68 | 18.87 | 6.61 | 0.39 | 100.00 |
| 技術職 | 8.06 | 43.55 | 25.81 | 17.74 | 4.03 | 0.81 | 100.00 |
| 消防職 | 2.63 | 40.79 | 39.47 | 11.84 | 2.63 | 2.63 | 100.00 |
| 教育職 | 3.57 | 14.29 | 28.57 | 25.00 | 28.57 | | 100.00 |
| 医療職 | 11.54 | 19.23 | 42.31 | 19.23 | 7.69 | | 100.00 |
| 福祉職 | 4.00 | 36.00 | 28.00 | 32.00 | | | 100.00 |
| 技能労務職 | 11.11 | 50.00 | 22.22 | 5.56 | 5.56 | 5.56 | 100.00 |
| その他 | | 30.77 | 23.08 | 30.77 | 7.69 | 7.69 | 100.00 |
| 答えたくない | 11.11 | | 11.11 | 11.11 | | 66.67 | 100.00 |
| 総計 | 7.56 | 38.66 | 27.37 | 18.49 | 6.36 | 1.56 | 100.00 |



(1) の分析の際も偏りが見られた教育職において、また偏りが見られる結果となった。理想のWLBとして「仕事>家庭」が支持されていたことを踏まえると、仕事が優先できていないと解釈できるが、昨今の教育職の過重労働の問題について踏まえると、一概にそうとは言い切れず、過重労働により仕事と家庭のバランスがとれていないことがうかがえる。

また、福祉職についても偏りが見られた。こちらは「家庭 \geq 仕事」と回答したものがほとんどだったことから、家庭を優先したくてもできていないということがうかがえる。

図表4-2-9 Position×motive_2 (%)

| 行ラベル | 強く同意する | 同意する | どちらでもない | 同意しない | 全く同意しない | 答えたくない | 総計 |
|------------|--------|-------|---------|-------|---------|--------|--------|
| 係員・主任・主査 | 10.23 | 40.23 | 27.91 | 16.51 | 4.42 | 0.70 | 100.00 |
| 係長級 | 3.77 | 31.13 | 26.42 | 22.64 | 14.15 | 1.89 | 100.00 |
| 課長補佐・課長代理級 | 2.70 | 40.54 | 28.83 | 22.52 | 5.41 | | 100.00 |
| 次長・課長級 | 3.06 | 41.84 | 27.55 | 20.41 | 7.14 | | 100.00 |
| 部長・局長級 | | 27.78 | 55.56 | 11.11 | 5.56 | | 100.00 |
| その他 | 14.00 | 46.00 | 12.00 | 16.00 | 8.00 | 4.00 | 100.00 |
| 答えたくない | 10.00 | 10.00 | 25.00 | 20.00 | 5.00 | 30.00 | 100.00 |
| 総計 | 7.56 | 38.66 | 27.37 | 18.49 | 6.36 | 1.56 | 100.00 |

職位でクロス分析すると係長級について同意しない程度が強い結果となった。30代にて係長になるものが多いと考えると、年齢別において25～44歳での同意しない程度が強かったことにもつながる結果である。

③ 満足度とWLBの関係

図表4-2-10 満足度×motive_2 (%)

| 行ラベル | 強く同意する | 同意する | どちらでもない | 同意しない | 全く同意しない | 答えたくない | 総計 |
|--------------|--------|-------|---------|-------|---------|--------|--------|
| 仕事の面白さ | 8.49 | 46.70 | 24.06 | 13.68 | 6.60 | 0.47 | 100.00 |
| 人間関係 | 10.73 | 46.61 | 21.75 | 15.54 | 5.08 | 0.28 | 100.00 |
| 休日休暇日数 | 12.93 | 51.72 | 22.96 | 10.03 | 2.11 | 0.26 | 100.00 |
| 勤務時間 | 14.81 | 52.86 | 24.92 | 6.06 | 0.34 | 1.01 | 100.00 |
| 仕事の裁量度 | 9.81 | 52.34 | 21.03 | 14.02 | 2.80 | | 100.00 |
| 成長できる環境 | 10.00 | 44.67 | 22.67 | 15.33 | 7.33 | | 100.00 |
| 給与額 | 7.25 | 42.03 | 26.81 | 14.49 | 8.70 | 0.72 | 100.00 |
| 評価制度 | 15.79 | 42.11 | 31.58 | | 10.53 | | 100.00 |
| その他 | | 44.44 | 27.78 | 16.67 | 11.11 | | 100.00 |
| 満足しているところはない | 2.22 | 8.89 | 36.67 | 32.22 | 16.67 | 3.33 | 100.00 |
| 答えたくない | | 26.32 | 10.53 | 26.32 | 5.26 | 31.58 | 100.00 |



図表4-2-11 不満足度×motive_2 (%)

| 行ラベル | 強く同意する | 同意する | どちらでもない | 同意しない | 全く同意しない | 答えたくない | 総計 |
|---------------|--------|-------|---------|-------|---------|--------|--------|
| 仕事の面白さ | 9.20 | 36.00 | 27.20 | 19.20 | 8.00 | 0.40 | 100.00 |
| 人間関係 | 4.95 | 30.22 | 32.97 | 19.23 | 12.09 | 0.55 | 100.00 |
| 休日休暇日数 | 0.95 | 20.00 | 26.67 | 31.43 | 20.00 | 0.95 | 100.00 |
| 勤務時間 | 2.10 | 12.59 | 27.27 | 37.06 | 19.58 | 1.40 | 100.00 |
| 仕事の裁量度 | 8.19 | 25.15 | 28.07 | 24.56 | 13.45 | 0.58 | 100.00 |
| 成長できる環境 | 10.53 | 28.95 | 28.42 | 21.58 | 10.00 | 0.53 | 100.00 |
| 給与額 | 9.59 | 36.05 | 27.03 | 19.48 | 6.98 | 0.87 | 100.00 |
| 評価制度 | 9.24 | 33.73 | 26.10 | 21.69 | 9.24 | | 100.00 |
| その他 | 9.84 | 29.51 | 26.23 | 18.03 | 16.39 | | 100.00 |
| 不満を覚えていることはない | 11.83 | 61.29 | 19.35 | 6.45 | | 1.08 | 100.00 |
| 答えたくない | | 19.23 | 34.62 | 15.38 | | 30.77 | 100.00 |

では、何を基準にWLBをとれていると感じているのだろうか。満足度と不満足度からWLBを考える。上記の表より「休日休暇日数」、「勤務時間」への満足度、不満足度がWLBをとれているかどうか強く影響を及ぼしていることがわかる。それぞれ家庭へあてる時間へ直結することであることから、関係性があるのは明らかである。また、「満足していることはない」、「不満を覚えていることはない」と答えた回答者よりWLBをとれていることと満足度に関係性があることがわかる。ただし、満足／不満足だからWLBがとれている／とれていないという関係なのか、WLBがとれている／とれていないから満足／不満足であるという関係なのかは、今回のサーベイからは導くことができなかった。

④ まとめ

図表4-2-4では実際に職員はWLBをとれていると感じているのかについて、WLBの考え方別に表した。半数近くの職員が「とれている」と感じているようであった。

図表4-2-5～図表4-2-9において、どのような職員がWLBをとれているか傾向を探った。大きな傾向としては、若手で職位の低い職員はWLBをとれているといえる。反して、25～44歳で係長級の職員はWLBがとりづらいという結果になった。家庭、仕事ともに役割が大きくなり両立を求められるなかで、理想のWLBをとることに困難を感じていると推測される。

また、図表4-2-10、図表4-2-11では満足度、不満足度をもとに「WLBをとれている」と感じるポイントを考察した。家庭を重視する者が多い中で休日休暇日数や勤務時間がポイントになる可能性が高い。また、満足度自体とWLBをとれていると感じることに相関があることも分かった。今回のサーベイでは因果関係まで明らかにできなかったが、様々な制度の改善が職員満足度の向上やWLBをとれていると感じることに寄与するのは確かだろう。

**(3) 地方自治体職員のWLBと意欲の関係性について**

本項では「地方自治体職員のWLB（WLB）」と「入庁時と現在の仕事に対しての意欲（Difference）」についての関係を分析していきたい。理想とする仕事と家庭（プライベートを含む）のバランスと入庁時を基準とした現在の意欲との関係性について分析する。

① WLBとdifferenceのサーベ이의結果**図表4-2-12 理想とする仕事と家庭（プライベートを含む）バランスは：WLB（%）**

| 家庭>仕事 | 仕事=家庭 | 仕事>家庭 | 答えたくない | 総計 |
|-------|-------|-------|--------|--------|
| 61.70 | 32.65 | 3.72 | 1.92 | 100.00 |

「家庭>仕事」を理想とする回答が6割を超え、「仕事=家庭」は3割、「仕事>家庭」にいたっては1割にも満たなかった。世代などによって項目別に違いはあると思われるが、家庭やプライベートの充実を求める傾向が高いようだ。また「家庭あつての仕事」という考え方もあるのかもしれない。

図表4-2-13 入庁時と、現在の仕事に対しての意欲の違いについて：difference（%）

| 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない | 総計 |
|--------|-------|--------|--------|--------|
| 36.13 | 42.62 | 18.73 | 2.52 | 100.00 |

「下がっている」と「変わらない」がそれぞれ4割前後、上がっているが2割程度の結果になった。これも勤続年数やキャリアによって違いはあるが、意欲の向上、低下をおさえ半数近くが変わらないと答えた。入庁時の意欲が基準になってしまうが、半分近くは入庁時から現在に至るまで意欲が変わることなく仕事をしている。

② WLB×Differenceのクロス集計による分析

理想のWLBと入庁時と現在の仕事への意欲についてのクロス集計を行う。さらにその結果から項目別に分析を行い、両者の関係性について考察していく。

図表4-2-14 WLB×difference（%）

| | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない | 総計 |
|--------|--------|-------|--------|--------|--------|
| 家庭>仕事 | 25.45 | 26.17 | 9.12 | 0.96 | 61.70 |
| 仕事=家庭 | 9.48 | 14.77 | 7.92 | 0.48 | 32.65 |
| 仕事>家庭 | 1.08 | 1.32 | 1.32 | 0.00 | 3.72 |
| 答えたくない | 0.12 | 0.36 | 0.36 | 1.08 | 1.92 |
| 総計 | 36.13 | 42.62 | 18.73 | 2.52 | 100.00 |

WLB×Differenceのクロス集計の結果、「家庭>仕事」を理想とする回答者において「下がっている」と「変わらない」がそれぞれ約26%と大きな割合を占めた。特徴的なのは「家庭>仕事」の「下がっている」である。同項目の「上がっている」や「仕事=家庭」における「下がっている」との差も大きくなっている。ここで考えられるのは、仕事が原因で意欲が下



がっているか、家庭が原因で下がっているかである。また「家庭>仕事」を選んだ回答者で、「下がっている」と「変わらない」が同じ割合となった。しかしながら両者の回答の中身に何か違いがあるはずである。意欲の違いからくる原因を探るべく、様々な項目でクロス集計を行い、同項目の両者を比較し分析していきたい。

③ 項目別のクロス集計と分析

「家庭>仕事」の層で「性別」、「年齢」、「配偶者」、「職位」、「職種」でクロス集計を行い、分析してみる。

図表4-2-15 性別：sex (%)

| | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない | 総計 |
|--------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 家庭>仕事 | 25.45 | 26.17 | 9.12 | 0.96 | 61.70 |
| 男性 | 15.61 | 15.25 | 6.12 | 0.84 | 37.82 |
| 女性 | 9.72 | 10.68 | 3.00 | 0.00 | 23.41 |
| その他 | 0.00 | 0.12 | 0.00 | 0.00 | 0.12 |
| 答えたくない | 0.12 | 0.12 | 0.00 | 0.12 | 0.36 |

両者ともに男性が約15%、女性約10%で全体の回答率から見て偏りが無い。

図表4-2-16 年齢：age (%)

| | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない | 総計 |
|--------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 家庭>仕事 | 25.45 | 26.17 | 9.12 | 0.96 | 61.70 |
| 18~24歳 | 0.60 | 1.20 | 0.72 | 0.00 | 2.52 |
| 25~34歳 | 7.92 | 8.52 | 2.88 | 0.36 | 19.69 |
| 35~44歳 | 7.68 | 7.68 | 2.04 | 0.24 | 17.65 |
| 45~54歳 | 6.60 | 6.12 | 2.40 | 0.36 | 15.49 |
| 55~64歳 | 2.28 | 2.64 | 0.84 | 0.00 | 5.76 |
| 65歳以上 | 0.00 | 0.00 | 0.12 | 0.00 | 0.12 |
| 答えたくない | 0.36 | 0.00 | 0.12 | 0.00 | 0.48 |

両者ともに25~34歳約8%、35~44歳約8%、45~54歳約6%と偏りが無い。

図表4-2-17 配偶者：Q7 (%)

| | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない | 総計 |
|--------------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 家庭>仕事 | 25.45 | 26.17 | 9.12 | 0.96 | 61.70 |
| あり(フルタイム勤務) | 11.40 | 12.73 | 3.96 | 0.60 | 28.69 |
| あり(パートタイム勤務) | 3.12 | 2.88 | 1.68 | 0.12 | 7.80 |
| あり(勤務なし) | 2.76 | 2.64 | 1.08 | 0.24 | 6.72 |
| なし | 7.44 | 7.56 | 2.40 | 0.00 | 17.41 |
| 答えたくない | 0.72 | 0.36 | 0.00 | 0.00 | 1.08 |



配偶者で両者の間で大きな差はなく、全体の回答率から見て偏りが無い。

図表4-2-18 職位 (position) (%)

| | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない | 総計 |
|------------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 家庭>仕事 | 25.45 | 26.17 | 9.12 | 0.96 | 61.70 |
| 係員・主任・主査 | 15.85 | 15.37 | 4.44 | 0.36 | 36.01 |
| 係長級 | 3.12 | 2.76 | 0.84 | 0.36 | 7.08 |
| 課長補佐・課長代理級 | 2.88 | 2.40 | 1.68 | 0.00 | 6.96 |
| 次長・課長級 | 2.64 | 3.00 | 1.08 | 0.12 | 6.84 |
| 部長・局長級 | 0.12 | 0.12 | 0.48 | 0.00 | 0.72 |
| その他 | 0.60 | 2.04 | 0.48 | 0.00 | 3.12 |
| 答えたくない | 0.24 | 0.48 | 0.12 | 0.12 | 0.96 |

図表4-2-19 職種 (Occupation) (%)

| | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない | 総計 |
|--------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 家庭>仕事 | 25.45 | 26.17 | 9.12 | 0.96 | 61.70 |
| 事務職 | 17.29 | 17.89 | 4.68 | 0.60 | 40.46 |
| 消防職 | 1.56 | 1.92 | 1.32 | 0.00 | 4.80 |
| 技術職 | 3.24 | 4.08 | 2.04 | 0.36 | 9.72 |
| 教育職 | 0.60 | 0.48 | 0.24 | 0.00 | 1.32 |
| 医療職 | 1.08 | 0.60 | 0.00 | 0.00 | 1.68 |
| 福祉職 | 0.48 | 0.36 | 0.72 | 0.00 | 1.56 |
| 技能労務職 | 0.48 | 0.48 | 0.00 | 0.00 | 0.96 |
| その他 | 0.36 | 0.24 | 0.12 | 0.00 | 0.72 |
| 答えたくない | 0.36 | 0.12 | 0.00 | 0.00 | 0.48 |

職種、職位においては、全体の回答率から見ても偏りもなく、両者に大きな差もない。

「性別」、「年齢」、「配偶者」、「職位」、「職種」でクロス集計を行ったが、「家庭>仕事」の「下がっている」においては、全体の回答率から見て各項目で大きな変化は見られなかった。また同項目の「変わらない」との違いも大きな差はなかった。

④ モチベーションの項目 (motive) を交えてのクロス集計と分析

外面的な項目では特筆すべきデータを得る事ができなかった。ということは意欲の低下をもたらすのは内面的な項目ではないだろうか。ここではモチベーションに関する項目 (motive_1~6) を交えて集計し、分析を行う。



図表4-2-20 今の職場で働くのが好きだ：motive_1 (%)

| | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない | 総計 |
|-----------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 家庭>仕事 | 25.45 | 26.17 | 9.12 | 0.96 | 61.70 |
| 強く同意する | 0.84 | 1.68 | 2.04 | 0.00 | 4.56 |
| 同意する | 4.32 | 10.44 | 3.60 | 0.12 | 18.49 |
| どちらでもない | 9.48 | 11.04 | 2.88 | 0.60 | 24.01 |
| 同意しない | 6.72 | 2.04 | 0.36 | 0.12 | 9.24 |
| まったく同意しない | 3.84 | 0.60 | 0.12 | 0.00 | 4.56 |
| 答えたくない | 0.24 | 0.36 | 0.12 | 0.12 | 0.84 |

今の職場で働くことについては両者で大きな差がみられる。「強く同意する+同意する」の値を見たときに「下がっている」では5.16%、「変わらない」では12.12%となり倍以上も差がついた。同様に「同意しない+まったく同意しない」では10.56%と2.64%となり、4倍もの差がついた。今の職場での気持ちが意欲の低下につながっていると考えられる。

図表4-2-21 私は「WLB」をとることができる：motive_2 (%)

| | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない | 総計 |
|-----------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 家庭>仕事 | 25.45 | 26.17 | 9.12 | 0.96 | 61.70 |
| 強く同意する | 2.04 | 1.80 | 1.08 | 0.12 | 5.04 |
| 同意する | 7.08 | 12.12 | 4.20 | 0.36 | 23.77 |
| どちらでもない | 6.60 | 7.68 | 2.04 | 0.24 | 16.57 |
| 同意しない | 6.72 | 3.84 | 1.32 | 0.00 | 11.88 |
| まったく同意しない | 2.64 | 0.60 | 0.48 | 0.12 | 3.84 |
| 答えたくない | 0.36 | 0.12 | 0.00 | 0.12 | 0.60 |

「下がっている」はWLBがとれていないことがわかる。「強く同意する+同意する」では、「下がっている」「変わらない」でそれぞれ9.12%と13.92%となり、「同意しない+まったく同意しない」で9.36%と4.44%となった。「下がっている」では「とれている、とれていない」については均衡した結果になった。

図表4-2-22 一緒に働いている人を信頼している：motive_3 (%)

| | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない | 総計 |
|-----------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 家庭>仕事 | 25.45 | 26.17 | 9.12 | 0.96 | 61.70 |
| 強く同意する | 1.44 | 2.04 | 1.44 | 0.00 | 4.92 |
| 同意する | 11.88 | 16.69 | 5.64 | 0.72 | 34.93 |
| どちらでもない | 7.44 | 5.52 | 1.56 | 0.12 | 14.65 |
| 同意しない | 2.64 | 1.68 | 0.24 | 0.00 | 4.56 |
| まったく同意しない | 1.92 | 0.00 | 0.24 | 0.00 | 2.16 |
| 答えたくない | 0.12 | 0.24 | 0.00 | 0.12 | 0.48 |



「下がっている」と回答したものは職場の人間関係に信頼をおけていない傾向がうかがえる。「どちらでもない」の割合も高い。しかし約半数は信頼した人間関係の中で仕事を行っている。

図表4-2-23 自分が所属する組織を信頼している：motive_4 (%)

| | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない | 総計 |
|-----------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 家庭>仕事 | 25.45 | 26.17 | 9.12 | 0.96 | 61.70 |
| 強く同意する | 0.72 | 1.20 | 0.84 | 0.12 | 2.88 |
| 同意する | 6.12 | 11.16 | 4.44 | 0.48 | 22.21 |
| どちらでもない | 7.80 | 9.12 | 2.28 | 0.12 | 19.33 |
| 同意しない | 6.12 | 3.60 | 0.84 | 0.12 | 10.68 |
| まったく同意しない | 4.56 | 0.60 | 0.60 | 0.00 | 5.76 |
| 答えたくない | 0.12 | 0.48 | 0.12 | 0.12 | 0.84 |

この項目からは「下がっている」が高い割合で所属に対して信頼をおいていないことがわかる。「同意しない+まったく同意しない」で10.68%となった。「変わらない」と比べると倍以上の差となる。逆に「変わらない」の「強く同意する+同意する」は12.36%と「下がっている」との差は倍近くなった。

図表4-2-24 できることなら管理職に昇進したいと思う(思っていた)：motive_5 (%)

| | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない | 総計 |
|-----------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 家庭>仕事 | 25.45 | 26.17 | 9.12 | 0.96 | 61.70 |
| 強く同意する | 0.72 | 0.60 | 0.72 | 0.00 | 2.04 |
| 同意する | 4.32 | 4.68 | 2.28 | 0.00 | 11.28 |
| どちらでもない | 4.68 | 8.40 | 3.36 | 0.48 | 16.93 |
| 同意しない | 5.16 | 6.12 | 1.80 | 0.24 | 13.33 |
| まったく同意しない | 10.08 | 6.00 | 0.96 | 0.12 | 17.17 |
| 答えたくない | 0.48 | 0.36 | 0.00 | 0.12 | 0.96 |

「強く同意する+同意する」は両者で5.04%と5.28%と均衡した結果になった。「どちらでもない」では8.40%と「変わらない」の割合が高く、「同意しない+まったく同意しない」では「下がっている」で15.24%と高くなった。

図表4-2-25 概して、私は自分の仕事が好きではない：motive_6 (%)

| | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない | 総計 |
|-----------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 家庭>仕事 | 25.45 | 26.17 | 9.12 | 0.96 | 61.70 |
| 強く同意する | 3.96 | 0.72 | 0.12 | 0.00 | 4.80 |
| 同意する | 8.16 | 2.40 | 0.60 | 0.12 | 11.28 |
| どちらでもない | 7.80 | 12.12 | 2.76 | 0.72 | 23.41 |
| 同意しない | 4.32 | 9.12 | 3.96 | 0.00 | 17.41 |
| まったく同意しない | 0.96 | 1.56 | 1.68 | 0.00 | 4.20 |
| 答えたくない | 0.24 | 0.24 | 0.00 | 0.12 | 0.60 |



「強く同意する+同意する」ではっきりと差がでた。「下がっている」は、12.12%で「変わらない」は、3.12%で4倍近くの差があった。「同意しない+まったく同意しない」では、「下がっている」は5.28%で「変わらない」とは倍近くの差となった。

モチベーションの項目を交えてクロス分析を行ってきたが、入庁時と現在の意欲が「変わらない」と「下がっている」の差の背景にあるものは、職場に対してのモチベーションの低下があると思われる。それが原因なのか管理職への昇進にも消極的だ。それからWLBがとれていないことが意欲の低下につながっているとみられる。この中には子育て、介護などにより仕事へ注力をできないことも含まれると思われる。

⑤ 満足度 (Satisfaction) と不満足度 (Dissatisfaction) について

「家庭>仕事」の層についての満足度と不満足度を各項目でクロス集計を行い、両者の比較を分析する。

図表4-2-26 【家庭>仕事】満足度 (Satisfaction) (各項目総計100%)

| 満足度 | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない |
|-------------|--------|-------|--------|--------|
| 仕事の面白さ | 20.20 | 43.43 | 35.35 | 1.01 |
| 人間関係 | 30.05 | 46.31 | 22.66 | 0.99 |
| 休日休暇日数 | 36.08 | 47.84 | 14.51 | 1.57 |
| 勤務時間 | 34.03 | 49.21 | 15.18 | 1.57 |
| 仕事の裁量度 | 34.75 | 44.07 | 19.49 | 1.69 |
| 成長できる環境 | 24.69 | 43.21 | 32.10 | 0.00 |
| 給与額 | 32.43 | 50.00 | 14.86 | 2.70 |
| 評価制度 | 22.22 | 44.44 | 33.33 | 0.00 |
| 満足していることはない | 75.36 | 21.74 | 1.45 | 1.45 |
| その他 | 30.00 | 60.00 | 10.00 | 0.00 |
| 答えたくない | 11.11 | 44.44 | 33.33 | 11.11 |

「下がっている」が全ての項目においても満足度が低く、特に「仕事の面白さ」についての満足度は約20%程度でやりがいの低さを露呈している。「変わらない」はどの項目でも約40~50%が満足していると答えている。



図表4-2-27 [家庭>仕事] 不満足度 (Dissatisfaction) (各項目総計100%)

| 不満足度 | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない |
|---------------|--------|-------|--------|--------|
| 仕事の面白さ | 61.62 | 29.73 | 7.57 | 1.08 |
| 人間関係 | 58.78 | 33.59 | 7.63 | 0.00 |
| 休日休暇日数 | 58.82 | 25.00 | 14.71 | 1.47 |
| 勤務時間 | 60.19 | 29.13 | 9.71 | 0.97 |
| 仕事の裁量度 | 59.32 | 30.51 | 7.63 | 2.54 |
| 成長できる環境 | 64.71 | 26.05 | 8.40 | 0.84 |
| 給与額 | 49.77 | 35.62 | 14.16 | 0.46 |
| 評価制度 | 58.86 | 28.48 | 10.76 | 1.90 |
| 不満を覚えていることはない | 12.24 | 69.39 | 16.33 | 2.04 |
| その他 | 45.24 | 40.48 | 14.29 | 0.00 |
| 答えたくない | 16.67 | 50.00 | 25.00 | 8.33 |

「下がっている」の値は高く、ほぼ全ての項目で約60%が不満足と答えている。ここでは「成長できる環境」が最も高い値となった。「変わらない」は不満足度がどの項目でも約30%で、「不満を覚えていることはない」と約70%が答えた。

満足度と不満足度の項目を交えてクロス分析を行ってきたが、入庁時と現在の意欲が「変わらない」と「下がっている」でそれぞれの値の差が倍近くあった。「下がっている」の意欲の低下は仕事を取り巻く環境の中にも原因があった。

⑥ 退職と転職の意識について (career_2.3)

「家庭>仕事」の層についての退職、転職についてクロス集計と分析を行う。

図表4-2-28 いい機会があるのならば、すぐにでも退職したい：career_2 (%)

| | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない | 総計 |
|-----------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 家庭>仕事 | 25.45 | 26.17 | 9.12 | 0.96 | 61.70 |
| 強く同意する | 8.28 | 3.60 | 0.84 | 0.12 | 12.85 |
| 同意する | 8.40 | 5.28 | 1.56 | 0.36 | 15.61 |
| あまり同意しない | 6.24 | 10.80 | 2.76 | 0.24 | 20.05 |
| まったく同意しない | 1.68 | 5.88 | 3.84 | 0.12 | 11.52 |
| 答えたくない | 0.84 | 0.60 | 0.12 | 0.12 | 1.68 |



図表4-2-29 いい機会があるのならば、すぐにでも転職したい：career_3 (%)

| | 下がっている | 変わらない | 上がっている | 答えたくない | 総計 |
|-----------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 家庭>仕事 | 25.45 | 26.17 | 9.12 | 0.96 | 61.70 |
| 強く同意する | 6.72 | 2.16 | 0.72 | 0.12 | 9.72 |
| 同意する | 9.00 | 6.12 | 2.28 | 0.48 | 17.89 |
| あまり同意しない | 6.24 | 11.52 | 2.28 | 0.12 | 20.17 |
| まったく同意しない | 3.12 | 5.64 | 3.48 | 0.12 | 12.36 |
| 答えたくない | 0.36 | 0.72 | 0.36 | 0.12 | 1.56 |

また図表4-2-28、4-2-29より「下がっている」からは、機会があれば転職や退職を希望する割合も多くみられる。現在の職場や仕事内容に原因があり、環境を変えたいと思っている層が少なからずいるということである。

⑦ WLBとdifferenceのまとめ

WLBと意欲の関係性について分析したところ、理想とするWLBの中で、仕事にやりがいを持ち、組織と職員同士の信頼関係を構築し、自分らしい働き方を求めている可能性が考えられる。多様化する時代になった今、昔にあった「人生＝仕事」は鳴りを潜め、求めているのは「人生＝自分らしい生きかた」なのかもしれない。行政の仕事の本質を見直し、働き方や職場の改善によって「下がっている」の層への意欲向上を期待したいと思う。

(4) WLBをとるためにはどうすればよいか

(1)～(3)でWLBをとれているか、とれている職員の傾向、WLBとモチベーションの関係を考察してきた。では、WLBをとれているという職員を増やしていくためにはどうすればよいのだろうか。

(1)では全体として家庭（プライベート）を重視する傾向があることが分かった。(2)では、WLBをとれている職員も多くいるが、仕事と家庭両方で役割が大きくなっていく25～44歳、係長級の職員は特にWLBをとりづらいということが分かった。(3)ではWLBの低下を招く仕事環境の悪化はモチベーションの低下までも招くことが明らかになった。

以上のことを踏まえると、次の3つが有効ではないだろうか。

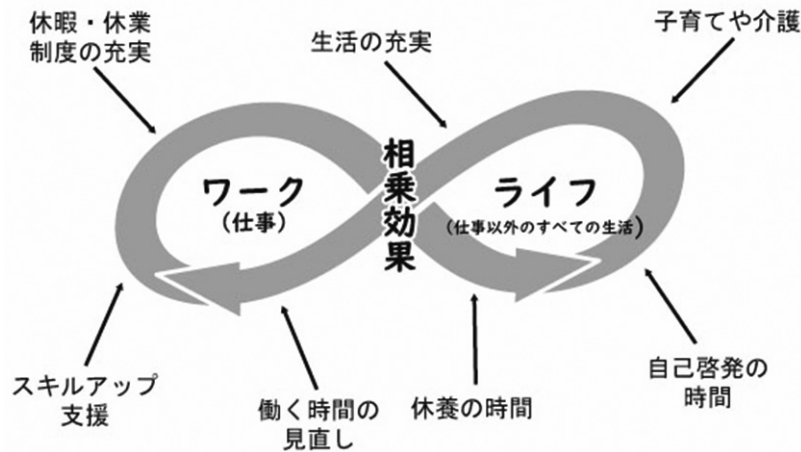
- ① 個々のプライベートに寄り添った柔軟な勤務体制の拡充
- ② 子育て世代へのアプローチ
- ③ やりがいのある仕事と良い職場風土の醸成

ただし、WLBの捉え方は人それぞれである。多数派に支持される制度設計はもちろん重要だが、それを全体に押し付けるのではなく、丁寧に制度の説明を行ったうえで「選択」する自由を与えることが大切だと考える。



理想のWLBをとることができれば、意欲の向上につながると考えられる。東京都杉並区では令和2年に「ワーク・ライフ・バランス推進ハンドブック」¹⁰を作成し、配布している。そこから両者の関係性を以下の図から見ていきたいと思う。

図表4-2-30 WLB相乗効果の図



※「ワーク・ライフ・バランス推進ハンドブック」を基に筆者作成。

《杉並区ホームページより》

ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）とは、働く人の「仕事」と家庭・育児・介護、地域活動やボランティア活動、趣味や学習などあらゆる個人活動を含む「仕事以外の生活」との調和が取れ、その両方が充実している状態をいいます。仕事と生活の望ましいバランスは個人によって違い、また、子育て、親の介護を行う時期など、人生のライフステージによっても大きく変わってきます。「ワーク」と「ライフ」は、相反するものではなく、また、どちらかをより重視するものでもありません。良いライフが良いワークを引き出し、良いワークがあってこそ良いライフが得られるといった、相乗効果をもたらすものです。「ワーク」と「ライフ」を充実させることで、個人も事業主も幸せになる。これが、ワーク・ライフ・バランスの本質です。

11

組織も個人もWLBの本質を知り、それにむけて取り組んでいくことは重要な課題である。ワークとライフの相乗効果をもたらすことにより、意欲の向上につながるのではないか。

3. 世代

(1) 子育て世代

「子育て世代」を25歳～54歳の年齢帯と設定する。世代間の考え方の相違は仕事、社会生活における様々な場面で体现できる。働き方の選択に関しても世代間で当然のように相違はある。

¹⁰ 杉並区「ワーク・ライフ・バランス推進ハンドブック」https://www.city.suginami.tokyo.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/061/880/01wlb_handbook.pdf 令和5年2月28日閲覧

¹¹ 杉並区「ワーク・ライフ・バランスの推進に関する取組み」<https://www.city.suginami.tokyo.jp/guide/kusei/jinken/1061880.html> 令和5年2月28日閲覧



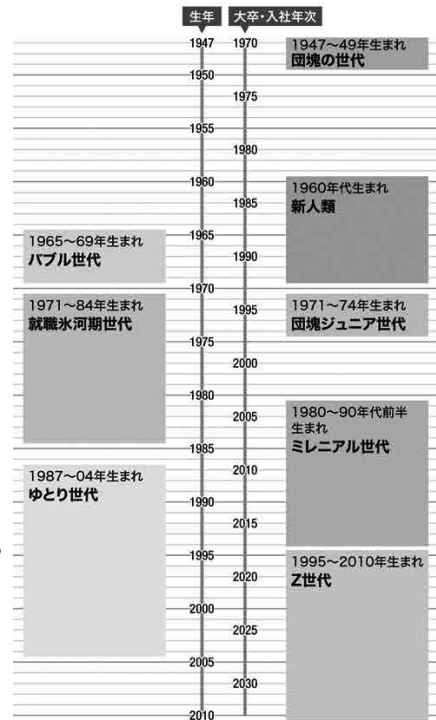
子育て世代は図表4-3-1¹²で見ると、年齢の高い世代からバブル世代、団塊ジュニア世代、就職氷河期世代、ミレニアル世代、ゆとり世代へと続く。社会通念上、あるまとまった世代は似通った価値観を持つといわれる。バブル世代である現在55歳以上の世代の考え方の根底にあるものは何か。この世代は日本がバブル景気に沸いた時代に企業の大量採用期に社会人になっている。当時の風潮として、好景気の時代に給料の低い公務員になる者に対しては冷やかな空気があった。長時間労働に疑問を持たず、接待の常套手段である会食、ゴルフ、麻雀など、勤務時間外も仕事の付き合いで縛られても当然として受け入れてきた世代である。対して、子育て世代で若年にあたるゆとり世代は、深夜まで働いて残業代を稼ぐよりもWLBを重視する傾向にあり、上司や先輩職員からの会食の誘いは遠慮なく断る。バブル世代の価値観である物欲からは解放されている世代である。両者において、人生観や価値観、労働への向き合い方には大きな相違があると推察される。

管理職や幹部職員が多いバブル世代もあと数年で役職定年を迎える。その胸中にあるのは、定年までつつがなく勤め上げることであろう。そして、目の前の課題に対してこう考える。「いつか誰かが何とかしてくれる、これからは若い人たちの時代だから若い人たちが考えればいい」という自分たちにはもう関係ないという責任放棄と楽観的な思考ではないだろうか。そう考えながらも、自説は曲げず、自らがその地位にしがみつき、若い世代に権能を委ねることはしてこなかった。そのことが就職氷河期世代を生み、学术界ではポストクを生み出し、現在の状況に至った可能性も否定できない。

現状を知るうえで、次の資料を確認する。現在、日本は名目GDPで世界3位だが、2050年には図表4-3-2に示すように5位以下に転落することが予想されている。子どもが減り、人口が増えない国に投資する者はいない。今後、ブラジルやインドなどの発展途上にあり若い人材が潤沢に出てくる国が隆盛していくと予測される。

図表4-3-1 世代の分布

あなたは何世代？ 戦後の世代名一覧



※各世代の年の区切りについては諸説ある。

nippon.com

<https://www.nippon.com/ja/japan-data/h00535/> 2023.2.21閲覧

¹² あなたは何世代？戦後の世代名一覧

<https://www.nippon.com/ja/japan-data/h00535/> 令和5年2月21日閲覧



図表4-3-2 変わる世界の勢力図（名目GDP）

| | 1990 | 1995 | 2000 | 2010 | 2015 | 2020 | 2050(予想) |
|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|----------|
| 日本 | 3,133 | 5,449 | 4,887 | 4,755 | 5,700 | 5,049 | 6,779 |
| 米国 | 5,963 | 7,639 | 10,252 | 13,037 | 14,992 | 20,933 | 34,102 |
| イギリス | 1,191 | 1,336 | 1,651 | 2,528 | 2,455 | 2,711 | 5,369 |
| ドイツ | 1,598 | 2,588 | 1,948 | 2,848 | 3,402 | 3,803 | 6,138 |
| フランス | 1,272 | 1,602 | 1,366 | 2,198 | 2,647 | 2,599 | 4,705 |
| イタリア | 1,171 | 1,171 | 1,145 | 1,854 | 2,129 | 1,885 | 3,115 |
| 中国 | 399 | 737 | 1,215 | 2,309 | 6,066 | 14,723 | 58,499 |
| インド | 327 | 367 | 476 | 834 | 1,708 | 2,709 | 44,128 |
| インドネシア | 138 | 244 | 179 | 311 | 755 | 1,060 | 10,502 |
| ブラジル | 455 | 787 | 655 | 2,207 | 1,800 | 1,434 | 7,540 |
| メキシコ | 290 | 360 | 708 | 877 | 1,058 | 1,076 | 6,863 |
| ロシア | — | 336 | 278 | 818 | 1,633 | 1,474 | 7,131 |

IME : Global Note

日本は少子高齢化が引き起こす超高齢化社会に突入し社会保障費が増大、少子化による経済成長の鈍化と次世代への負担増の社会になってしまった。バブル世代が持つ、自分たちに都合の良い甘い楽観的な思考は通用しない。現役世代（＝主に子育て世代）を社会全体で支える仕組みや、働き方を選択できる柔軟な仕組みにより、現実子どもを育て、社会を支えている子育て世代を支援する仕組みを早急に構築しなければならない。これは、責任ある大人として制度を構築できる立場にある者として、楽観的な逃げ切りを夢想するのではなく、残り少ない現役時代を子育て世代の視座にたって課題解決に傾倒するべきだ。今の50歳代の定年後に悠々自適な生活などは保障されるはずもないのである。

ゆとり世代はこれからの30年、斜陽な国「日本」において、隆盛していくこれらの国や地域とグローバルな土俵で、超高齢化社会と負債を背負いながらの不利な競争を強いられるのである。その意味で、優秀な人材を社会のセーフティネットである地方自治体の現場に投入し、市場である地域社会を活性化して社会課題を解決していける選ばれる職種にしていく道筋をつけることに、本研究の意義は存在する。

働き方を選択できない状況に、バブル世代の考え方が社会状況に適合しておらず、子育て世代の直面する現実と働き方について、意識レベルで大きなギャップがあると仮定する。それらを顕在化させるために、以下にクロス集計に採用する3つの値の理論式を設定する。

（理論式）

世代間のギャップ＝表頭〔年代〕×表側〔職位〕×表側〔意識を表す値〕

以下に、意識を表す値を列記する。

1-1. 働き方を自由に選択できることに関心がある〔reform_1〕



- 1-2. 働きやすい職場づくりに積極的に取り組みたい [reform_2]
- 1-3. 一緒に働いている人を信頼している [motive_3]
- 1-4. 自分が所属する組織を信頼している [motive_4]
- 1-5. 環境が許せば副業や兼業をしてみたい [career_4]
- 1-6. 私は「ワーク・ライフ・バランス」をとることができる [motive_2]
- 1-7. 私は自分の仕事に満足している [evaluation_4]

サーベイ調査結果からは、多くの地方自治体職員は給与への不満を除き、職員としての待遇や仕事に満足している傾向がみられた。そして、多くの職員が夫婦共働きであり妊娠、出産、育児、介護などのライフステージに合わせた働き方を望んでいる。これらから、「柔軟な働き方を選択できていない」状況と考えられる。

複雑化する社会状況にあつて、地方自治体が情報共有型組織から機能特化型組織へ移行し、働き方を選択できる職種、職場になれば、それは魅力的であり、選ばれる職種になりえると考ええる。

① クロス集計

1-1. 働き方を自由に選択できることに関心がある [reform_1]

研究会のテーマに基づき、まず「働き方を自由に選択できることに関心がある」を選択する。職位と同意を縦軸に、年代を横軸にクロス集計を試みた。結果を図表4-3-3に示す。子育て世代の回答傾向と職位の関係について「強く同意する・同意する」を選択し分析した。

全年代でポイントが高く、子育て世代では74.01~81.82%と高い結果が得られた。職位別では、子育て世代の25~34歳の「係員・主任・主査」で75.91%と最も多く、同職位の35~44歳で49.16%である。乳用児や就学前児童、小学生がいて子育てに手がかかると考えられるこの世代の関心が高いことがうかがえる。係長級以上になると関心が低くなり、最も高い職位は次長・課長級と課長補佐・課長代理級の45~54歳で20.70%。また、「全く同意しない・同意しない」はほとんどの職位、年代でみられない。これらにより、働き方を自由に選択できることへの関心は子育て世代では高いといえるが、職位があがると関心は下がる。団塊の世代では、全体で61.22%と高い値を示し、職位では次長・課長級で18.37%と世代の中では最も高い値を示した。これは、組織人として次長・課長という職位が課員の労働意欲を上げることに組織マネジメントの立場から関心があることが推察される。



図表4-3-3 クロス集計「働き方を自由に選択できることに関心がある」

| 行ラベル | 子育て世代 | | | | age×position×reform_1 | | | 総計 |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|--------|--------|--------|
| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 | 65歳以上 | 答えたくない | |
| 係員・主任・主査 | | | | | | | | |
| 強く同意する | 29.03 | 35.00 | 20.17 | 3.52 | 4.08 | | | 17.65 |
| 同意する | 32.26 | 40.91 | 28.99 | 9.25 | 12.24 | | 18.18 | 24.67 |
| どちらでもない | 19.35 | 12.27 | 5.88 | 2.64 | 8.16 | | | 7.38 |
| あまり同意しない | 3.23 | 3.18 | 1.26 | | | | | 1.33 |
| 全く同意しない | | 0.91 | | | | | | 0.24 |
| 答えたくない | | | 0.42 | 0.44 | | | | 0.24 |
| 係長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | 1.36 | 6.72 | 3.08 | | | | 3.14 |
| 同意する | | 1.82 | 8.40 | 9.25 | 4.08 | | | 5.93 |
| どちらでもない | | 0.45 | 4.20 | 3.52 | 3.06 | | 9.09 | 2.78 |
| あまり同意しない | | 0.45 | | 0.44 | | | | 0.24 |
| 全く同意しない | | | 0.84 | | | | | 0.24 |
| 答えたくない | | | 0.42 | 0.44 | | | | 0.24 |
| 課長補佐・課長代理級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 5.04 | 7.49 | | | | 3.51 |
| 同意する | | | 7.56 | 13.22 | 6.12 | | | 6.53 |
| どちらでもない | | | 2.10 | 4.41 | 4.08 | | | 2.30 |
| あまり同意しない | | | 1.26 | 1.76 | | | | 0.85 |
| 全く同意しない | | | | 0.88 | | | | 0.24 |
| 次長・課長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 1.26 | 4.85 | 6.12 | | | 2.42 |
| 同意する | | | 0.42 | 15.86 | 12.24 | | | 5.93 |
| どちらでもない | | | | 4.85 | 9.18 | | | 2.42 |
| あまり同意しない | | | | 2.64 | 2.04 | | | 0.97 |
| 答えたくない | | | | | 1.02 | | | 0.12 |
| 部長・局長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | | 0.44 | 1.02 | | | 0.24 |
| 同意する | | | | 0.88 | 7.14 | | | 1.09 |
| どちらでもない | | | | 0.44 | 4.08 | | | 0.60 |
| あまり同意しない | | | | | 2.04 | | | 0.24 |
| その他 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | 0.91 | 1.26 | 1.76 | | | | 1.09 |
| 同意する | 9.68 | 1.36 | 0.84 | 3.08 | 7.14 | 100.00 | | 2.90 |
| どちらでもない | 6.45 | 0.91 | 0.84 | 1.32 | 4.08 | | | 1.57 |
| あまり同意しない | | | | 0.88 | | | | 0.24 |
| 答えたくない | | | | 0.88 | | | | 0.24 |
| 答えたくない | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 0.42 | 1.32 | | | 9.09 | 0.60 |
| 同意する | | 0.45 | 0.42 | | 1.02 | | | 0.36 |
| どちらでもない | | | 0.84 | 0.44 | | | 27.27 | 0.73 |
| 全く同意しない | | | | | | | 9.09 | 0.12 |
| 答えたくない | | | 0.42 | | 1.02 | | 27.27 | 0.60 |
| 総計 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |



| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 強く同意・同意 | 70.97 | 81.82 | 81.51 | 74.01 | 61.22 |
| 係員・主任・主査 | 61.29 | 75.91 | 49.16 | 12.78 | 16.33 |
| 係長級 | | 3.18 | 15.13 | 12.33 | 4.08 |
| 課長補佐・課長代理級 | | | 12.61 | 20.70 | 6.12 |
| 次長・課長級 | | | 1.68 | 20.70 | 18.37 |
| 部長・局長級 | | | | 1.32 | 8.16 |
| その他 | 9.68 | 2.27 | 2.10 | 4.85 | 7.14 |
| 答えたくない | | 0.45 | 0.84 | 1.32 | 1.02 |

1-2. 働きやすい職場づくりに積極的に取組みたい〔reform_2〕

次に「働きやすい職場づくりに積極的に取組みたい」に関する意識について、クロス集計を試みた。結果を図表4-3-4に示す。

「強く同意する・同意する」は全年代で極めてポイントが高く、子育て世代では83.19～86.82%と高い結果が得られた。職位別では、子育て世代の25～34歳の「係員・主任・主査」で80.00%と最も高く、同職位の35～44歳で46.64%である。1-1と同様の傾向がみられた。係長級以上になると関心が低くなり、最も高い職位は次長・課長級と課長補佐・課長代理級の45～54歳で27.31%。また、「全く同意しない・同意しない」はほとんどの職位、年代でみられない。これらにより、働きやすい職場づくりに積極的に取り組むことへの関心は子育て世代では極めて高いといえる。団塊の世代では、全体で84.69%と高いポイントを示し、職位では次長・課長級で27.55%と世代の中では最も高いポイントを示した。これも1-1と同様の傾向がみられた。これは、次長・課長という職位が課員の労働意欲を上げることに組織マネジメントの立場から関心があること推察される。

図表4-3-4 クロス集計「働きやすい職場づくりに積極的に取組みたい」

| 行ラベル | 子育て世代 | | | | | age×position×reform_2 (%) | | 総計 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------------|--------|-------|
| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 | 65歳以上 | 答えたくない | |
| 係員・主任・主査 | | | | | | | | |
| 強く同意する | 32.26 | 33.64 | 14.29 | 3.08 | 5.10 | | | 15.72 |
| 同意する | 38.71 | 46.36 | 32.35 | 8.81 | 14.29 | | 18.18 | 27.45 |
| どちらでもない | 12.90 | 10.00 | 8.82 | 2.64 | 4.08 | | | 6.89 |
| あまり同意しない | | 1.36 | 0.84 | 0.88 | 1.02 | | | 0.97 |
| 全く同意しない | | 0.45 | | | | | | 0.12 |
| 答えたくない | | 0.45 | 0.42 | 0.44 | | | | 0.36 |
| 係長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | 2.27 | 6.30 | 4.41 | 2.04 | | | 3.87 |
| 同意する | | 0.91 | 10.08 | 8.81 | 5.10 | | 9.09 | 6.29 |
| どちらでもない | | 0.91 | 3.78 | 3.08 | | | | 2.18 |
| 答えたくない | | | 0.42 | 0.44 | | | | 0.24 |
| 課長補佐・課長代理級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 7.14 | 9.69 | | | | 4.72 |
| 同意する | | | 7.14 | 11.89 | 7.14 | | | 6.17 |
| どちらでもない | | | 1.26 | 6.17 | 3.06 | | | 2.42 |
| あまり同意しない | | | 0.42 | | | | | 0.12 |



| 行ラベル | 子育て世代 | | | | age × position × reform_2 | | | 総 計 |
|----------|--------|--------|--------|--------|---------------------------|--------|--------|--------|
| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 | 65歳以上 | 答えたくない | |
| 次長・課長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 0.84 | 7.49 | 8.16 | | | 3.26 |
| 同意する | | | 0.84 | 19.82 | 19.39 | | | 7.98 |
| どちらでもない | | | | 0.88 | 3.06 | | | 0.60 |
| 部長・局長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | | 0.88 | 5.10 | | | 0.85 |
| 同意する | | | | 0.88 | 8.16 | | | 1.21 |
| あまり同意しない | | | | | 1.02 | | | 0.12 |
| その他 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | 0.91 | 1.26 | 1.76 | 1.02 | | | 1.21 |
| 同意する | 16.13 | 2.27 | 1.26 | 4.41 | 8.16 | 100.00 | | 3.99 |
| どちらでもない | | | 0.42 | 0.88 | 2.04 | | | 0.60 |
| 全く同意しない | | | | 0.44 | | | | 0.12 |
| 答えたくない | | | | 0.44 | | | | 0.12 |
| 答えたくない | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 0.84 | | | | | 0.24 |
| 同意する | | 0.45 | 0.84 | 1.32 | 1.02 | | 27.27 | 1.21 |
| どちらでもない | | | | 0.44 | | | 9.09 | 0.24 |
| 全く同意しない | | | | | | | 9.09 | 0.12 |
| 答えたくない | | | 0.42 | | 1.02 | | 27.27 | 0.60 |
| 総 計 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |

| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 強く同意・同意 | 87.10 | 86.82 | 83.19 | 83.26 | 84.69 |
| 係員・主任・主査 | 70.97 | 80.00 | 46.64 | 11.89 | 19.39 |
| 係長級 | | 3.18 | 16.39 | 13.22 | 7.14 |
| 課長補佐・課長代理級 | | | 14.29 | 21.59 | 7.14 |
| 次長・課長級 | | | 1.68 | 27.31 | 27.55 |
| 部長・局長級 | | | | 1.76 | 13.27 |
| その他 | 16.13 | 3.18 | 2.52 | 6.17 | 9.18 |
| 答えたくない | | 0.45 | 1.68 | 1.32 | 1.02 |

1-3. 一緒に働いている人を信頼している〔motive_3〕

次に「一緒に働いている人を信頼している」に関する意識について、クロス集計を試みた。結果を図表4-3-5に示す。

「強く同意する・同意する」は全年代でポイントが高く、子育て世代では65.20～72.27%と比較的高い結果が得られた。職位別では、子育て世代の25～34歳の「係員・主任・主査」で61.36%と最も高く、同職位の35～44歳で39.08%である。これまでと同様の傾向がみられた。係長級以上になると関心が低くなり、最も高い職位は次長・課長級の45～54歳で21.15%。また、「全く同意しない・同意しない」はほとんどの職位、年代でみられない。これらにより、一緒に働いている人を信頼している傾向は子育て世代では高いといえる。団塊の世代では、全体で70.41%と子育て世代と同等の高い値を示し、職位では次長・課長級で25.51%と世代の中では最も高い値を示した。これもこれまでの分析と同様の傾向がみられた。



図表4-3-5 クロス集計「一緒に働いている人を信頼している」

| 行ラベル | 子育て世代 | | | | age × position × motive_3 | | | 総計 |
|------------|--------|--------|--------|--------|---------------------------|--------|--------|--------|
| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 | 65歳以上 | 答えたくない | |
| 係員・主任・主査 | | | | | | | | |
| 強く同意する | 12.90 | 12.27 | 4.20 | 0.88 | 1.02 | | | 5.32 |
| 同意する | 41.94 | 49.09 | 34.87 | 7.49 | 14.29 | | 18.18 | 28.66 |
| どちらでもない | 22.58 | 17.73 | 14.29 | 3.96 | 7.14 | | | 11.61 |
| 同意しない | 6.45 | 8.18 | 1.68 | 2.64 | | | | 3.63 |
| まったく同意しない | | 4.09 | 1.26 | 0.88 | 1.02 | | | 1.81 |
| 答えたくない | | 0.91 | 0.42 | | 1.02 | | | 0.48 |
| 係長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | 0.45 | 1.26 | | 1.02 | | | 0.60 |
| 同意する | | 1.82 | 14.71 | 9.25 | 6.12 | | 9.09 | 8.10 |
| どちらでもない | | 1.82 | 2.10 | 4.85 | | | | 2.42 |
| 同意しない | | | 2.10 | 1.32 | | | | 0.97 |
| まったく同意しない | | | | 0.88 | | | | 0.24 |
| 答えたくない | | | 0.42 | 0.44 | | | | 0.24 |
| 課長補佐・課長代理級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 2.10 | 5.73 | | | | 2.18 |
| 同意する | | | 10.50 | 14.54 | 4.08 | | | 7.50 |
| どちらでもない | | | 2.10 | 6.17 | 5.10 | | | 2.90 |
| 同意しない | | | 0.42 | 0.88 | 1.02 | | | 0.48 |
| まったく同意しない | | | 0.84 | 0.44 | | | | 0.36 |
| 次長・課長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | | 2.64 | | | | 0.73 |
| 同意する | | | 1.68 | 18.50 | 25.51 | | | 8.59 |
| どちらでもない | | | | 5.73 | 4.08 | | | 2.06 |
| 同意しない | | | | 0.88 | 1.02 | | | 0.36 |
| まったく同意しない | | | | 0.44 | | | | 0.12 |
| 部長・局長級 | | | | | | | | |
| 同意する | | | | 0.88 | 11.22 | | | 1.57 |
| どちらでもない | | | | 0.44 | 3.06 | | | 0.48 |
| 同意しない | | | | 0.44 | | | | 0.12 |
| その他 | | | | | | | | |
| 強く同意する | 9.68 | | | 1.76 | | 50.00 | | 0.97 |
| 同意する | 3.23 | 1.82 | 1.26 | 2.64 | 6.12 | | | 2.42 |
| どちらでもない | 3.23 | 0.91 | 1.26 | 1.76 | 5.10 | 50.00 | | 1.93 |
| 同意しない | | 0.45 | | 0.44 | | | | 0.24 |
| まったく同意しない | | | 0.42 | 0.44 | | | | 0.24 |
| 答えたくない | | | | 0.88 | | | | 0.24 |
| 答えたくない | | | | | | | | |
| 同意する | | 0.45 | 0.84 | 0.88 | 1.02 | | 9.09 | 0.85 |
| どちらでもない | | | 0.84 | 0.44 | 1.02 | | 9.09 | 0.60 |
| 同意しない | | | | | | | 9.09 | 0.12 |
| まったく同意しない | | | | 0.44 | | | 9.09 | 0.24 |
| 答えたくない | | | 0.42 | | | | 36.36 | 0.60 |
| 総計 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |



| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 強く同意・同意 | 54.84 | 65.91 | 72.27 | 65.20 | 70.41 |
| 係員・主任・主査 | 54.84 | 61.36 | 39.08 | 8.37 | 15.31 |
| 係長級 | | 2.27 | 15.97 | 9.25 | 7.14 |
| 課長補佐・課長代理級 | | | 12.61 | 20.26 | 4.08 |
| 次長・課長級 | | | 1.68 | 21.15 | 25.51 |
| 部長・局長級 | | | | 0.88 | 11.22 |
| その他 | | 1.82 | 1.26 | 4.41 | 6.12 |
| 答えたくない | | 0.45 | 1.68 | 0.88 | 1.02 |

1-4. 自分が所属する組織を信頼している〔motive_4〕

次に「自分が所属する組織を信頼している」に関する意識について、クロス集計を試みた。結果を図表4-3-6に示す。

「強く同意する・同意する」は全年代でポイントは概ね50%を下回る。子育て世代では40.91～48.46%と団塊の世代の57.14%より低い。職位別では、18～24歳の「係員・主任・主査」で41.94%と最も高い。

年代別に結果をみる。35～44歳では職位が上がるにつれて、23.11→8.82→7.56→1.26→0%と段階的に下がっていく。45～54歳では6.17→7.49→13.66→15.42%と上がっていき、部長・局長級になると0.88%に下がる。バブル世代の55～64歳では、35～44歳同様12.24→4.08→3.06と課長補佐・課長代理級まで下がるが、次長・課長級では21.43%に上がり、部長・局長級では10.20%に下がる。

全体的に職位が上がるにつれて元から低かった信頼度は下がっていく傾向にある。特に35～44歳は職位が上がるごとに信頼度は下がる傾向にあった。この年代は、1978～1987年生まれで、就職氷河期時代に社会に出た年代である。その特徴は、「ロストジェネレーション」とも呼ばれ、バブル経済崩壊後の長期景気後退局面へ突入した時代背景があり、企業が求人をつめたために正規社員として就職できず、契約や派遣などの非正規社員が増加した。正社員として就職できた人も、入社早々から業績悪化、経費削減、リストラの波にもまれたために、危機意識が強い特徴がある。どの年代も組織への信頼度は低い傾向にある。

図表4-3-6 クロス集計「自分が所属する組織を信頼している」

| 行ラベル | 子育て世代 | | | | | age × position × motive_4 | | 総計 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------------|------------|-------|
| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 | 65歳以上 | 答えたくない (%) | |
| 係員・主任・主査 | | | | | | | | |
| 強く同意する | 9.68 | 7.27 | 2.10 | | | | | 2.90 |
| 同意する | 32.26 | 30.00 | 21.01 | 6.17 | 12.24 | | 9.09 | 18.50 |
| どちらでもない | 19.35 | 27.73 | 19.75 | 5.29 | 6.12 | | 9.09 | 16.08 |
| 同意しない | 12.90 | 18.64 | 9.66 | 2.64 | 3.06 | | | 9.31 |
| まったく同意しない | 3.23 | 6.82 | 3.78 | 1.76 | 2.04 | | | 3.75 |
| 答えたくない | 6.45 | 1.82 | 0.42 | | 1.02 | | | 0.97 |
| 係長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 0.84 | | | | | 0.24 |
| 同意する | | 2.27 | 7.98 | 7.49 | 4.08 | | 9.09 | 5.56 |
| どちらでもない | | 1.36 | 6.30 | 3.52 | 2.04 | | | 3.39 |



| 行ラベル | 子育て世代 | | | | age × position × motive_4 | | | 総計 |
|------------|--------|--------|--------|--------|---------------------------|--------|--------|--------|
| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 | 65歳以上 | 答えたくない | |
| 同意しない | | 0.45 | 2.52 | 3.08 | 1.02 | | | 1.81 |
| まったく同意しない | | | 2.52 | 2.20 | | | | 1.33 |
| 答えたくない | | | 0.42 | 0.44 | | | | 0.24 |
| 課長補佐・課長代理級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 0.84 | 3.52 | | | | 1.21 |
| 同意する | | | 6.72 | 10.13 | 3.06 | | | 5.08 |
| どちらでもない | | | 4.62 | 7.93 | 5.10 | | | 4.11 |
| 同意しない | | | 1.68 | 3.52 | 1.02 | | | 1.57 |
| まったく同意しない | | | 2.10 | 2.64 | 1.02 | | | 1.45 |
| 次長・課長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 0.42 | 1.76 | 1.02 | | | 0.73 |
| 同意する | | | 0.84 | 13.66 | 20.41 | | | 6.41 |
| どちらでもない | | | 0.42 | 8.37 | 7.14 | | | 3.26 |
| 同意しない | | | | 3.08 | 1.02 | | | 0.97 |
| まったく同意しない | | | | 1.32 | 1.02 | | | 0.48 |
| 部長・局長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | | 0.44 | | | | 0.12 |
| 同意する | | | | 0.44 | 10.20 | | | 1.33 |
| どちらでもない | | | | 0.44 | 4.08 | | | 0.60 |
| 同意しない | | | | 0.44 | | | | 0.12 |
| その他 | | | | | | | | |
| 強く同意する | 6.45 | | 0.42 | 0.88 | | | | 0.60 |
| 同意する | 6.45 | 0.91 | 0.42 | 3.08 | 5.10 | 50.00 | | 2.18 |
| どちらでもない | 3.23 | 1.36 | 1.26 | 2.64 | 6.12 | 50.00 | | 2.42 |
| 同意しない | | 0.91 | 0.42 | | | | | 0.36 |
| まったく同意しない | | | 0.42 | 0.88 | | | | 0.36 |
| 答えたくない | | | | 0.44 | | | | 0.12 |
| 答えたくない | | | | | | | | |
| 強く同意する | | 0.45 | | | | | | 0.12 |
| 同意する | | | 0.42 | 0.88 | 1.02 | | 9.09 | 0.60 |
| どちらでもない | | | 0.42 | 0.44 | 1.02 | | | 0.36 |
| 同意しない | | | 0.42 | | | | 18.18 | 0.36 |
| まったく同意しない | | | 0.42 | 0.44 | | | 9.09 | 0.36 |
| 答えたくない | | | 0.42 | | | | 36.36 | 0.60 |
| 総計 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |

| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 強く同意・同意 | 54.84 | 40.91 | 42.02 | 48.46 | 57.14 |
| 係員・主任・主査 | 41.94 | 37.27 | 23.11 | 6.17 | 12.24 |
| 係長級 | | 2.27 | 8.82 | 7.49 | 4.08 |
| 課長補佐・課長代理級 | | | 7.56 | 13.66 | 3.06 |
| 次長・課長級 | | | 1.26 | 15.42 | 21.43 |
| 部長・局長級 | | | | 0.88 | 10.20 |
| その他 | 12.90 | 0.91 | 0.84 | 3.96 | 5.10 |
| 答えたくない | | 0.45 | 0.42 | 0.88 | 1.02 |



1-5. 環境が許せば副業や兼業をしてみたい〔career_4〕

次に「環境が許せば副業や兼業をしてみたい」に関する意識について、クロス集計を試みた。結果を図表4-3-7に示す。

「強く同意する・同意する」は全年代でポイントが高く、子育て世代では64.32～80.00%と比較的高い結果が得られた。職位別では、子育て世代の25～34歳の「係員・主任・主査」で74.55%と最も高く、同職位の35～44歳で41.18%である。この2つの年代は、係長級以上になると関心が極端に低くなり、最も高い職位は課長補佐・課長代理級の45～54歳で19.82%。また、「全く同意しない・同意しない」はほとんどの職位、年代でみられない。

収入への不満が高い25～34歳では、副業や兼業を「ダブルワーク」としてとらえ、副収入として関心を持っている可能性が考えられる。また、バブル世代では、「係員・主任・主査」の11.22%と「次長・課長級」の15.31%に注目した。いずれもセカンドキャリアとして興味があると推察される。バブル世代では全般的に1%代であり回答にばらつきが全般にわたっており、世代の同質性は他の世代と比べてみることができなかった。

全般的に、副業には同意も不同意も含めて関心が低いといえる。バブル世代のみ公務員の副業に関して、実態と実際を知れば関心の度合いも変化してくるものと考えられる。

図表4-3-7 クロス集計「環境が許せば副業や兼業をしてみたい」

| 行ラベル | 子育て世代 | | | | position×age×career_4 | | | 総計 |
|------------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|-------|--------|-------|
| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 | 65歳以上 | 答えたくない | |
| 係員・主任・主査 | | | | | | | | |
| 強く同意する | 45.16 | 39.55 | 18.07 | 3.52 | 3.06 | | | 18.74 |
| 同意する | 19.35 | 35.00 | 23.11 | 7.49 | 11.22 | | 18.18 | 20.31 |
| あまり同意しない | 3.23 | 10.00 | 10.08 | 3.96 | 6.12 | | | 7.50 |
| まったく同意しない | 16.13 | 6.36 | 5.04 | 0.88 | 3.06 | | | 4.35 |
| 答えたくない | | 1.36 | 0.42 | | 1.02 | | | 0.60 |
| 係長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | 0.91 | 3.78 | 2.20 | 1.02 | | | 2.06 |
| 同意する | | 2.27 | 11.34 | 7.49 | 1.02 | | 9.09 | 6.17 |
| あまり同意しない | | | 2.94 | 3.08 | 3.06 | | | 2.06 |
| まったく同意しない | | | 2.52 | 3.08 | 1.02 | | | 1.69 |
| 答えたくない | | 0.91 | | 0.88 | 1.02 | | | 0.60 |
| 課長補佐・課長代理級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 3.78 | 5.73 | | | | 2.66 |
| 同意する | | | 7.14 | 14.10 | 3.06 | | | 6.29 |
| あまり同意しない | | | 3.36 | 4.41 | 4.08 | | | 2.66 |
| まったく同意しない | | | 1.68 | 3.08 | 3.06 | | | 1.69 |
| 答えたくない | | | | 0.44 | | | | 0.12 |
| 次長・課長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 0.84 | 3.96 | 4.08 | | | 1.81 |
| 同意する | | | 0.84 | 12.33 | 15.31 | | | 5.44 |
| あまり同意しない | | | | 6.61 | 6.12 | | | 2.54 |
| まったく同意しない | | | | 5.29 | 5.10 | | | 2.06 |
| 部長・局長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | | 0.44 | 1.02 | | | 0.24 |



| 行ラベル | 子育て世代 | | | | position×age×career_4 | | | 総計 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|--------|--------|--------|
| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 | 65歳以上 | 答えたくない | |
| 同意する | | | | 0.44 | 6.12 | | | 0.85 |
| あまり同意しない | | | | 0.88 | 4.08 | | | 0.73 |
| まったく同意しない | | | | | 3.06 | | | 0.36 |
| その他 | | | | | | | | |
| 強く同意する | 6.45 | 0.45 | 0.84 | 1.76 | 2.04 | | | 1.33 |
| 同意する | | 1.36 | 0.84 | 3.52 | 8.16 | 100.00 | | 2.78 |
| あまり同意しない | 3.23 | 1.36 | 1.26 | 1.76 | | | | 1.33 |
| まったく同意しない | 3.23 | | | 0.44 | 1.02 | | | 0.36 |
| 答えたくない | 3.23 | | | 0.44 | | | | 0.24 |
| 答えたくない | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 1.26 | 0.44 | | | 9.09 | 0.60 |
| 同意する | | 0.45 | 0.42 | 0.88 | 2.04 | | | 0.73 |
| あまり同意しない | | | | 0.44 | | | 27.27 | 0.48 |
| 答えたくない | | | 0.42 | | | | 36.36 | 0.60 |
| 総計 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |

| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 強く同意・同意 | 64.52 | 80.00 | 72.27 | 64.32 | 58.16 |
| 係員・主任・主査 | 64.52 | 74.55 | 41.18 | 11.01 | 14.29 |
| 係長級 | | 3.18 | 15.13 | 9.69 | 2.04 |
| 課長補佐・課長代理級 | | | 10.92 | 19.82 | 3.06 |
| 次長・課長級 | | | 1.68 | 16.30 | 19.39 |
| 部長・局長級 | | | | 0.88 | 7.14 |
| その他 | | 1.82 | 1.68 | 5.29 | 10.20 |
| 答えたくない | | 0.45 | 1.68 | 1.32 | 2.04 |

1-6. 私は「ワーク・ライフ・バランス」をとることができる〔motive_2〕

ここでは、第4章における「WLB」に関して、世代間の相違、特にバブル世代に注目して比較する。「私は『ワーク・ライフ・バランス』をとることができる」に関する意識について、クロス集計を試みた。結果を図表4-3-8に示す。

「強く同意する・同意する」は18～44歳でポイントが高く30.25～51.38%であるが、子育て世代の一部45～54歳では4.41%と低い。職位別では、子育て世代の25～34歳の「係員・主任・主査」で51.36%と最も高く、同職位の35～44歳で30.25%である。この2つの年代は、係長級以上になると関心が極端に低くなる。また、「全く同意しない・同意しない」はほとんどの職位、年代でみられない。

全般的にみると、30.25～58.06%であり、WLBを明らかにとることができるとは言いがたい。バブル世代で、50.00%であり、職位でみると次長・課長級が15.31%、部長・局長級が13.27%とバブル世代の中では高い。職位が低いと値も低いが、職位が高くなると値も高い。これは一つ下の年代である45～54歳の団塊ジュニア世代と同様の傾向がみられる。清瀬（2015）によれば、仕事を通じた成長実感の要因は「出世志向」や「専門性発揮」などで両世代に共通するが、仕事・職場満足の要因は、バブル世代が「管理職であること」「出世志向」などであるのに対し、団塊ジュニア世代は「チャレンジ志向」「自身の専門性を活か



せる仕事に就く」ことであるという点が示されたとある。18～44歳の年代は職位が上がるにつれて値は下がる傾向にあるが、45～54歳の団塊ジュニア世代と55～64歳のバブル世代では逆に上がる傾向がある。明らかに年代による考え方の違いがみられた。

図表4-3-8 クロス集計「私は『ワーク・ライフ・バランス』をとることができる」

| 行ラベル | 子育て世代 | | | | position×age×motive_2 | | | 総計 |
|------------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|-------|--------|-------|
| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 | 65歳以上 | 答えたくない | |
| 係員・主任・主査 | | | | | | | | |
| 強く同意する | 9.68 | 14.09 | 3.78 | 0.44 | | | | 5.32 |
| 同意する | 38.71 | 37.27 | 26.47 | 3.96 | 5.10 | | | 20.68 |
| どちらでもない | 25.81 | 16.82 | 17.23 | 7.49 | 15.31 | | 9.09 | 14.39 |
| 同意しない | 9.68 | 17.27 | 6.72 | 3.52 | 4.08 | | 9.09 | 8.46 |
| まったく同意しない | | 5.91 | 2.10 | 0.44 | | | | 2.30 |
| 答えたくない | | 0.91 | 0.42 | | | | | 0.36 |
| 係長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | 0.45 | 1.26 | | | | | 0.48 |
| 同意する | | 0.91 | 6.72 | 4.85 | 3.06 | | | 3.87 |
| どちらでもない | | 0.91 | 4.62 | 5.29 | 3.06 | | | 3.39 |
| 同意しない | | 0.91 | 4.20 | 4.41 | 1.02 | | 9.09 | 2.90 |
| まったく同意しない | | 0.91 | 3.36 | 1.76 | | | | 1.69 |
| 答えたくない | | | 0.42 | 0.44 | | | | 0.24 |
| 課長補佐・課長代理級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 0.42 | 0.88 | | | | 0.36 |
| 同意する | | | 7.98 | 9.25 | 5.10 | | | 5.44 |
| どちらでもない | | | 2.94 | 10.57 | 1.02 | | | 3.87 |
| 同意しない | | | 3.36 | 5.73 | 4.08 | | | 3.02 |
| まったく同意しない | | | 1.26 | 1.32 | | | | 0.73 |
| 次長・課長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 0.42 | 0.44 | 1.02 | | | 0.36 |
| 同意する | | | | 11.89 | 14.29 | | | 4.96 |
| どちらでもない | | | 1.26 | 6.17 | 10.20 | | | 3.26 |
| 同意しない | | | | 7.49 | 3.06 | | | 2.42 |
| まったく同意しない | | | | 2.20 | 2.04 | | | 0.85 |
| 部長・局長級 | | | | | | | | |
| 同意する | | | | | 5.10 | | | 0.60 |
| どちらでもない | | | | 0.88 | 8.16 | | | 1.21 |
| 同意しない | | | | 0.44 | 1.02 | | | 0.24 |
| まったく同意しない | | | | 0.44 | | | | 0.12 |
| その他 | | | | | | | | |
| 強く同意する | 3.23 | 0.45 | 0.84 | 1.32 | | | | 0.85 |
| 同意する | 6.45 | 0.91 | | 4.41 | 8.16 | 50.00 | | 2.78 |
| どちらでもない | | 0.45 | 0.42 | 0.88 | 2.04 | | | 0.73 |
| 同意しない | 6.45 | 0.45 | 1.26 | | 1.02 | 50.00 | | 0.97 |
| まったく同意しない | | 0.91 | 0.42 | 0.44 | | | | 0.48 |
| 答えたくない | | | | 0.88 | | | | 0.24 |
| 答えたくない | | | | | | | | |
| 強く同意する | | 0.45 | | | | | 9.09 | 0.24 |



| 行ラベル | 子育て世代 | | | | position×age×motive_2 | | | 総計 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|--------|--------|--------|
| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 | 65歳以上 | 答えたくない | |
| 同意する | | | 0.84 | | | | | 0.24 |
| どちらでもない | | | | 1.32 | | | 18.18 | 0.60 |
| 同意しない | | | 0.84 | 0.44 | | | 9.09 | 0.48 |
| まったく同意しない | | | | | 1.02 | | | 0.12 |
| 答えたくない | | | 0.42 | | 1.02 | | 36.36 | 0.73 |
| 総計 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |

| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 強く同意・同意 | 58.06 | 54.55 | 48.74 | 38.33 | 50.00 |
| 係員・主任・主査 | 48.39 | 51.36 | 30.25 | 4.41 | 5.10 |
| 係長級 | | 1.36 | 7.98 | 4.85 | 3.06 |
| 課長補佐・課長代理級 | | | 8.40 | 10.13 | 5.10 |
| 次長・課長級 | | | 0.42 | 12.33 | 15.31 |
| 部長・局長級 | | | | 0.88 | 13.27 |
| その他 | 9.68 | 1.36 | 0.84 | 5.73 | 8.16 |
| 答えたくない | | 0.45 | 0.84 | | |

1-7. 私は自分の仕事に満足している〔evaluation_4〕

最後に、第4章における「満足度」に関連して、世代間の相違、特にバブル世代に注目して比較する。「私は自分の仕事に満足している」に関する意識について、クロス集計を試みた。結果を図表4-3-9に示す。

「強く同意する・同意する」はバブル世代の46.94%が最も高く子育て世代では、34.55～46.22%である。職位別では、子育て世代の25～34歳の「係員・主任・主査」で32.73%が最も高く、同職位の35～44歳で23.53%である。全世代では係長級になると値は1桁台に下がるが、34～44歳の年代は職位が上がるにつれて値は下がる。45～54歳の団塊ジュニア世代と55～64歳のバブル世代は職位が上がるにつれて値も上がる傾向にある。この2つの世代については1-6で分析したWLBと同様の傾向がみられる。清瀬（2015）の研究の再現性がここでもみられた。明らかに年代による考え方の違いがみられた。

図表4-3-9 私は自分の仕事に満足している

| 行ラベル | 子育て世代 | | | | position×age×status_evaluation_4 | | | 総計 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|----------------------------------|-------|--------|-------|
| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 | 65歳以上 | 答えたくない | |
| 係員・主任・主査 | | | | | | | | |
| 強く同意する | 9.68 | 5.00 | 2.10 | 0.44 | 1.02 | | | 2.54 |
| 同意する | 12.90 | 27.73 | 21.43 | 4.41 | 9.18 | | 9.09 | 16.44 |
| どちらでもない | 45.16 | 27.27 | 19.75 | 7.05 | 9.18 | | | 17.65 |
| 同意しない | 9.68 | 18.64 | 10.08 | 1.76 | 2.04 | | 9.09 | 9.07 |
| まったく同意しない | 6.45 | 13.18 | 2.94 | 1.76 | 2.04 | | | 5.32 |
| 答えたくない | | 0.45 | 0.42 | 0.44 | 1.02 | | | 0.48 |
| 係長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 1.26 | | | | | 0.36 |
| 同意する | | 0.91 | 8.40 | 4.85 | 3.06 | | | 4.35 |



| 行ラベル | 子育て世代 | | | | | position×age×status_evaluation_4 (%) | | |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------------------------|--------|--------|
| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 | 65歳以上 | 答えたくない | 総計 |
| どちらでもない | | 2.27 | 6.72 | 5.73 | 3.06 | | 9.09 | 4.59 |
| 同意しない | | 0.45 | 2.94 | 2.64 | 1.02 | | | 1.81 |
| まったく同意しない | | 0.45 | 0.84 | 2.64 | | | | 1.09 |
| 答えたくない | | | 0.42 | 0.88 | | | | 0.36 |
| 課長補佐・課長代理級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 1.26 | 1.76 | | | | 0.85 |
| 同意する | | | 7.56 | 9.69 | 2.04 | | | 5.08 |
| どちらでもない | | | 2.94 | 11.45 | 5.10 | | | 4.59 |
| 同意しない | | | 2.52 | 2.20 | 2.04 | | | 1.57 |
| まったく同意しない | | | 1.68 | 2.64 | 1.02 | | | 1.33 |
| 次長・課長級 | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | 0.42 | 0.88 | 1.02 | | | 0.48 |
| 同意する | | | 1.26 | 9.25 | 16.33 | | | 4.84 |
| どちらでもない | | | | 11.45 | 10.20 | | | 4.35 |
| 同意しない | | | | 4.41 | | | | 1.21 |
| まったく同意しない | | | | 2.20 | 2.04 | | | 0.85 |
| 答えたくない | | | | | 1.02 | | | 0.12 |
| 部長・局長級 | | | | | | | | |
| 同意する | | | | 0.88 | 7.14 | | | 1.09 |
| どちらでもない | | | | 0.44 | 7.14 | | | 0.97 |
| まったく同意しない | | | | 0.44 | | | | 0.12 |
| その他 | | | | | | | | |
| 強く同意する | 6.45 | 0.45 | 0.42 | 2.64 | 1.02 | | | 1.33 |
| 同意する | 6.45 | 0.45 | 0.84 | 3.52 | 6.12 | 100.00 | | 2.54 |
| どちらでもない | 3.23 | 1.36 | 0.84 | 0.44 | 4.08 | | | 1.33 |
| 同意しない | | 0.91 | 0.42 | 0.44 | | | | 0.48 |
| まったく同意しない | | | 0.42 | 0.44 | | | | 0.24 |
| 答えたくない | | | | 0.44 | | | | 0.12 |
| 答えたくない | | | | | | | | |
| 強く同意する | | | | | | | 9.09 | 0.12 |
| 同意する | | | 1.26 | 0.44 | | | 18.18 | 0.73 |
| どちらでもない | | 0.45 | 0.42 | 0.88 | | | 9.09 | 0.60 |
| 同意しない | | | | 0.44 | 1.02 | | 9.09 | 0.36 |
| 答えたくない | | | 0.42 | | 1.02 | | 27.27 | 0.60 |
| 総計 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |

| | 18～24歳 | 25～34歳 | 35～44歳 | 45～54歳 | 55～64歳 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 強く同意・同意 | 35.48 | 34.55 | 46.22 | 38.77 | 46.94 |
| 係員・主任・主査 | 22.58 | 32.73 | 23.53 | 4.85 | 10.20 |
| 係長級 | | 0.91 | 9.66 | 4.85 | 3.06 |
| 課長補佐・課長代理級 | | | 8.82 | 11.45 | 2.04 |
| 次長・課長級 | | | 1.68 | 10.13 | 17.35 |
| 部長・局長級 | | | | 0.88 | 7.14 |
| その他 | 12.90 | 0.91 | 1.26 | 6.17 | 7.14 |
| 答えたくない | | | 1.26 | 0.44 | |



② クロス集計を踏まえた考察

働き方を選択できない状況に、子育て世代（25～54歳）とバブル世代（55歳以上）の間で、意識レベルで大きなギャップがあると仮定した。そして、それらを顕在化させるために、1-1～1-7のクロス集計により分析を行った。

〔再掲〕

1. クロス集計における

- 1-1. 働き方を自由に選択できることに関心がある〔reform_1〕
- 1-2. 働きやすい職場づくりに積極的に取り組みたい〔reform_2〕
- 1-3. 一緒に働いている人を信頼している〔motive_3〕
- 1-4. 自分が所属する組織を信頼している〔motive_4〕
- 1-5. 環境が許せば副業や兼業をしてみたい〔career_4〕
- 1-6. 私は「ワーク・ライフ・バランス」をとることができる〔motive_2〕
- 1-7. 私は自分の仕事に満足している〔evaluation_4〕

(i) 世代間のギャップよりも職位によるギャップが顕在化

1-1、1-2ならびに1-3の各集計では、子育て世代の働き方や働く職場に関して、関心が高く働きやすい職場づくりに積極的に取り組みたいと考える職員が多いことがわかった。否定的な意見として「全く同意しない」は年代を「答えたくない」の回答で9.09%が最大であり、他の回答枠でも1%を下回っている。この分析では、子育て世代とバブル世代の意識レベルでのギャップはみられなかったが、世代間のギャップよりも職位が係長級以上になるにつれて、意識を測る関心・積極性・信頼が下がるという意識レベルのギャップが鮮明になった。

(ii) バブル世代は組織への信頼が高い

1-4の集計では、組織への信頼について分析を行った。子育て世代は48%程度で組織への信頼は低いが、バブル世代ではこれに比して10ポイントほど高い。子育て世代は職場の身近な人への信頼を寄せているが、組織への信頼は寄せていない。バブル世代は、人へも組織へも信頼を寄せていることがわかった。

(iii) 子育て世代には副業や兼業はダブルワークの収入源、バブル世代ではセカンドキャリアの入口

1-5の集計では、副業への関心について分析を行った。収入への不満が高い25～34歳は副業と兼業を「ダブルワーク」としてとらえ副収入の手段と捉えた可能性がある。また、バブル世代は副業や兼業をセカンドキャリアへの入口として高い関心を寄せたと考えられる。

(iv) ゆとり世代～就職氷河期世代と団塊ジュニア世代～バブル世代ではWLBと満足度において職位との関係も含め逆の傾向を示す傾向にある

クロス集計1-6 WLBに関して、18～44歳の年代は職位が上がるにつれて値は下がる傾



向にあるが、45～54歳の団塊ジュニア世代と55～64歳のバブル世代では上がる傾向にある。1-7満足度に関しても同様の傾向がみられる。1-6、1-7の集計において、子育て世代における、一般職から係長級が多くを占めるゆとり世代～就職氷河期世代と管理職から幹部職員を占める団塊ジュニア世代～バブル世代では、明らかな世代間の考え方の相違がみられた。幹部職員が多いバブル世代は、仕事を通じた成長実感の要因は「出世志向」や「専門性発揮」などで団塊ジュニア世代と共通するが、仕事・職場満足の要因は、バブル世代が「管理職であること」「出世志向」などであり、これはWLBでも同じ傾向がみられる。

データは提示しないが、フレックスタイムを利用しているのは、子育て世代が最も多く、係員・主任・主査が半数以上であるが、係長以上は低い。係長以上の年代は、職位に伴う責任の付加により組織マネジメントが優先される傾向があり、フレックスタイムを利用できる機会が、ある程度制限されてしまっていると推察される。職位の差に、働き方を選択できる仕組みづくりの鍵があるとすれば、情報共有型組織から機能特化型組織への転換により、職位によるバイアスが軽減され、働き方を選択しやすくなると推察される。また、世代間の考え方の相違を測ったところ、社会通念上認識されている、世代の特徴がデータにも現れていることが可視化された。

(2) 公務員を20年以上務めた世代

公務員という働き方を長年（20年以上）続けられた職員^{*}の方は、「仕事」に対してどのように感じているのか非常に興味がある。経験も含め、次のようなことが予想される。

- 尊敬する上司がいた頃は、その人がいたから愉しかったし、一生懸命働いた。
- 役職もつき上下に挟まれ、自分の目指す仕事は中々できず、顔色を伺う「仕事」となり情熱は冷め、モチベーションのコントロールが困難。
- 自分のポジションが全て見えてくる年代となり、10年程度ある残りの公務員人生を愉しく働けるイメージができない。さらに定年延長も控えている。

こんな状態から、良いパフォーマンスを発揮するのは困難と考え、残り10年程度の職員の状況を洗い出して、何か残りの公務員生活を華やかにできる起爆剤になるものがないのか探っていくこととした。

※対象者：45～54歳限定・対象者数：229人

① クロス集計

(i) 現状把握

現状把握については、対象者の「残業時間」、「休暇取得」、「理想とする働き方」について確認した。結果を図表4-3-10に示す。

残業時間については、年齢的に管理者の職員もいることから残業無しの対象者が約20%を占めた。自分と比較してもだいたい同じような傾向が出ている。

休暇取得については、6日以上の取得が約70%超を占めている。中間管理職のため、部下



のフォローに入ったりすることや、子どもがいる職員でも、子どもを理由とした休暇取得することが減り、5日以下の方が約25%と一定いると想定できる。

残り10年程度の職員は、理想とする働き方をどう考えているのかは本当に興味がある。新型コロナウイルスも影響があるとは思いますが、結果は、「現状が希望通り」に比べ、フレックスタイムの利用やテレワーク、兼業・兼職と今の働き方に変化を求めている職員が約80%いることが分かった。

図表4-3-10 現状把握（45～54歳対象：残業・休暇・希望する働き方）

| 残 業 | | 休 暇 | | 希望する働き方 [*] | |
|---------|---------|-------------|---------|---------------------------|----|
| 1～10時間 | 33.62% | 0日 | 0.44% | 残業免除 | 34 |
| 11～20時間 | 17.90% | 1～5日 | 25.33% | 短時間勤務正職員 | 50 |
| 21～30時間 | 12.66% | 11～15日 | 28.38% | フレックスタイムが利用できる | 99 |
| 31～40時間 | 6.55% | 20日以上 | 9.61% | 年・月など期間を定めた変形労働時間制度が利用できる | 36 |
| 41～50時間 | 3.93% | 6～10日 | 35.37% | テレワーク（在宅勤務）ができる | 79 |
| 51～60時間 | 2.62% | 昨年度中途に採用された | 0.44% | モバイルワーク（自宅外勤務）ができる | 49 |
| 61～70時間 | 0.44% | 答えたくない | 0.44% | 兼業・兼職ができる | 62 |
| 71～80時間 | 0.87% | 総 計 | 100.00% | 現状で希望通りである | 52 |
| 81時間以上 | 0.44% | | | 答えたくない | 4 |
| 残業なし | 18.34% | | | | |
| 答えたくない | 2.62% | | | ※複数回答可 | |
| 総 計 | 100.00% | | | | |

（ii）仕事の満足度・不満足度

対象職員が思っている「仕事の満足度と不満足度」の上位の項目は次のとおりである。

- 満足度 ①休日休暇日数 ②人間関係 ③勤務時間
- 不満足度 ①評価制度 ②給与額 ③仕事の面白さ

対象職員の満足度について、休日休暇日数及び勤務時間は、管理職の者もいることから、融通が利きやすく上位に来るのは妥当と考える。しかし、意外に上位だったのが「人間関係」である。この年代になると、上司からも部下からも突き上げられ、厳しい日々を過ごすことになっていると勝手に想像していた。

一方、不満足度として、給与が上位に来ているが、メディア等で「公務員の給与が高い」と発信されることが多いが、その内容とは違い、どの職業と比較してなのか、同じ職員の仕事の成果と比較してなのかが未知であるのだが「安い」と感じながら仕事をしていると考えられる。個人差はあるが対価としてどの程度の給与額なら満足するのかに興味がある。

給与よりも気になったところは、「仕事の面白さ」である。この年代になると真新しい仕



事、事業等に従事することがなく、マンネリ化しているのではないかと考える。個人的な肌感覚ではあるが、新しいことに取り組むことを積極的に受け入れない上司が多いように思うことから、挑戦する熱意が冷め「仕事の面白さ」を失っていると考え。

(iii) 公務員以外の働き方

不満足度の上位である「評価制度」、「給与額」、「仕事の面白さ」については、今の公務員の働き方を満足させることは難しい。この状態の中でこの年代の職員は「公務員以外の働き方」について、どう考えているのか整理してみた。結果を図表4-3-11、図表4-3-12に示す。

「公務員以外の働き方」の項目を次のとおりとした。

- ①あなたの考えに一番近いものは
- ②退職したい理由
- ③退職したいと考えない理由
- ④転職したい理由
- ⑤転職したいと考えない理由
- ⑥副業をしたい理由

※①：同意する・しない、②～⑥：上位の理由

図表4-3-11 対象職員の考え (①)

| あなたの考えに一番近いものは。 | | 同意する | 同意しない |
|-----------------|-----------------------------|------|-------|
| ア | 自分には明確なキャリアプランがある。 | 約14% | 約82% |
| イ | 良い機会があるのならばすぐにでも退職したい。 | 約45% | 約54% |
| ウ | 良い機会があるのならばすぐにでも転職したい。 | 約35% | 約47% |
| エ | 環境が許せば、副業や兼業をしてみたい。 | 約64% | 約39% |
| オ | 副業は、仕事への意欲や経験を上げるうえに必要なことだ。 | 約47% | 約51% |

図表4-3-12 対象職員の考え (②～⑥)

| | | 1 | 2 | 3 |
|---|--------------|------------|----------------|-------------------|
| ② | 退職したい理由 | 仕事内容に不満がある | 体を壊す(壊した) | 職場の将来性がない |
| ③ | 退職したいと考えない理由 | 収入面が心配だから | 家庭内の状況が変わったから | 今の職場内に目標が出来たから |
| ④ | 転職したい理由 | 職場の将来性がない | 給料が低い | 仕事内容に不満がある |
| ⑤ | 転職しないと考えない理由 | 収入面が心配だから | 今の職場内に目標が出来たから | 自分の努力で原因が解消できたから。 |
| ⑥ | 副業をしたい理由 | お金 | スキルアップ | 好奇心 |

対象職員は、明確なキャリアプランには興味がないものの、転職、退職、副業等には約4割以上の職員が希望していることが分かった。

退職・転職を考える理由に「仕事内容に不満がある」・「職場の将来性がない」が上位に



来ており、不満足の原因と似ており、真新しい仕事もなくマンネリ化していることが想定している。

退職・転職を考えない理由に、「収入面が心配だから」が上位に来ており、これは、魅力を感じていない仕事を住宅ローンや養育費のために仕方なく従事しているのではないかと推測される。将来的に副業等が認められ、別の収入源が確保できて、年収が増えることになれば、転職・退職の流れが増加する恐れがある。

② クロス集計を踏まえて

今回は、退職まで残り10年程度の職員を対象としたが、職階を考慮していないため、若干精緻さをかく結果であるが、仕事の向き合い方を調査し、どのような感覚を持っているのかを知ることができた。

この年代は、人間関係にはあまり不満はないものの、仕事そのものに満足しておらず、ワクワクした気持ちやキラキラした希望をもって取り組むのではなく「お金」のために仕事をしていると考えられる。

キャリアを積んだこの年代は、自由な発想を求めており、新しい形を創造できるような組織があると力を発揮してくれるのではないかと考えられる。

副業は、新たなコミュニティも図れ、何か可能性があるが、これだけを先行すると、転職・退職を推進する形に懸念がある。ゆえに公務員としての業務をもっと盛り上げ、業務自身に魅力を生み出し、愉しさが出たとすれば、もっと安心して、公務員という働き方ができるのではないかと推察できる。

(3) 世代に関する考察のまとめ

子育て世代を25歳～54歳の年齢帯とし、55～64歳をバブル世代、45～54歳を団塊ジュニア世代、35～44歳を就職氷河期世代、18～34歳をゆとり世代と設定した。また、20年以上務めた45～54歳の年代のデータを抽出し分析を試みた。分析は理論式における意識の値を変えて行った。

意識改革が必要だと考えられる幹部職員が多いバブル世代を軸に検証した。世代間のギャップよりも職位が係長級以上に上がるにつれて、意識を測る関心・積極性・信頼が下がるという意識レベルのギャップが読み取れた。次に子育て世代は組織への信頼は低く、バブル世代ではこれに比して10ポイントほど高かった。これは大変興味深い結果である。子育て世代にとっての組織とは幹部職員や管理職のことだと推察され、これらの職員への信頼が低いとも読みとれる。

副業については、子育て世代では収入に不満があるという全体の傾向から、ダブルワークの収入源として関心があるとみられ、バブル世代ではセカンドキャリアの入口として関心があると考えられる。

WLBと満足度においては、職位との関係も含めゆとり世代～就職氷河期世代と団塊ジュニア世代～バブル世代では逆の傾向を示す。仕事・職場満足の要因は、バブル世代が「管理職であること」「出世志向」などであり、ゴールである管理職や幹部職員になることがすべてなのである。団塊ジュニア世代はバブル世代と似た傾向を示すが、団塊ジュニア世代は「チャレンジ志向」「自身の専門性を活かせる仕事に就く」ことであるという点が明らかになった。



4. PSM

(1) はじめに

地方自治体職員にとって望ましい働き方とは何だろうか。じつは、この点について真正面から取り組んだ研究は民間企業の従業員のそれと比べて少ない。その結果、定量的な証拠と合理的な手法を用いて制度や政策を企画する、いわゆる証拠に基づいた政策立案（EBPM, Evidence Based Policy Making）の実現がなされているとは言い難い状況にある。2008年より行われた公務員制度改革では「能力・実績に基づく人事管理」の導入を目指すことが明言され、2016年から施行された改正地方公務員法によりその範囲は地方自治体職員にまで拡大された。また、地方自治体により職員の働き方は様々で、多様な人事管理の運用がされていることがわかっている（大谷ほか, 2019；林, 2020）。だからこそそれらを定量的に把握し、政策につなげることが重要である。「働き方改革」や「制度改革」という言葉のみが先行し、職員の気持ちやアウトプットが置き去りになっては意味がない。

この点を考えるにあたって、近年の行政学において重要な位置を占めるようになっているPSM（Public Service Motivation）の議論を援用する。第一章で述べられたように、PSMとは「社会の利益に貢献したい」という気持ちに動機付けられる、公務員に特有の「公共心」のことを指す。近年の研究では、PSMは公務員の職務満足度や組織コミットメントに正の影響を及ぼし、職務ストレスを低減する（Naff & Crum, 1999；水野, 2020；林ほか, 2021）など実務的な効果を持つことがわかっている。つまり、ある「働き方」がPSMに正の効果を及ぼすことが発見できれば、公務員にとって望ましい働き方をPSMの観点から提示できることになる。このPSMを利用し、働き方や人材マネジメント手法との関連性を実証的に明らかにする。「働き方を選択する」ことから一步踏み込み、「どのような働き方が望ましいか」について実証することが本節の目的となる。

(2) 測定と分析

PSMの測定については、Perry（1997）の24項目を参考に筆者が9項目を抽出したものをを用いる。この24項目はPerry（1996）で開発された測定尺度を自己で再解釈・集約したものであり、多くのPSM研究がPSMを測定する際に依拠しているものである。用いた9項目は図表4-4-1に示した。各測定項目は1（全くそう思わない）から5（強くそう思う）までの5段階のリッカート尺度である。なお、これら9項目のクロンバックアルファ値は0.77であり、PSMを測定する調査項目として回答に一定の整合性が取れていると考えられることから、その和を変数PSMとする。

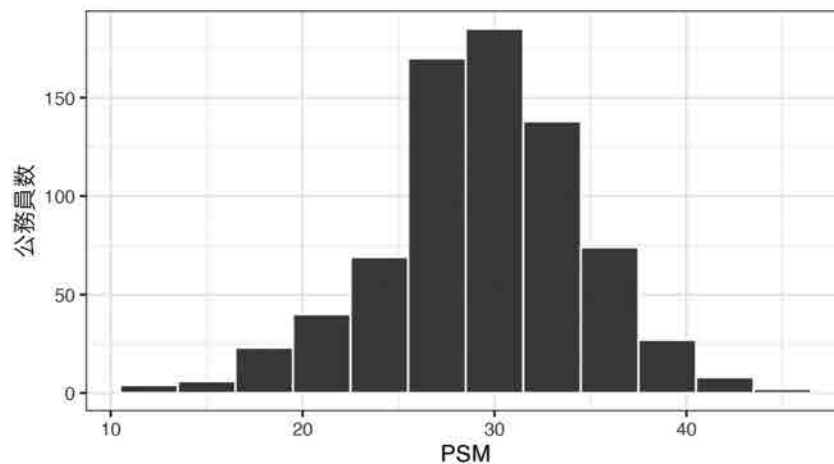


図表4-4-1 PSMの測定項目

PSM（以下の文章に対する同意の程度をお答えくださいー）

有意義な社会貢献をすることは私にとって重要だ
 社会の中で起こっているできごとについてあまり関心がない（逆転項目）
 困っている人を見ると感情が突き動かされる
 恵まれない人々を見ても何も思わない（逆転項目）
 たとえ自分が損をしてでも、公務員であれば社会のために奔走するべきだ
 社会に貢献することは自分の成功よりも大事なことだ
 市民の役に立てればたとえお金がもらえなくても、良い気分になれる
 公共政策の多くは重要であり、なくてはならないものである
 公共政策の策定に関わることに興味がある

図表4-4-2 PSMの分布



人材マネジメント手法の測定については、Giauque et al. (2015) を参考にした上で、個人の動機付けを刺激するマネジメント手法8項目を提示し、それぞれに対する重視の度合いを尋ねた（図表4-4-3）。各測定項目は1（全く重視しない）から5（強く重視する）までの5段階のリッカート尺度である。

図表4-4-3 人材マネジメントの測定項目

人材マネジメント（以下の文章をどの程度重視しますかー）

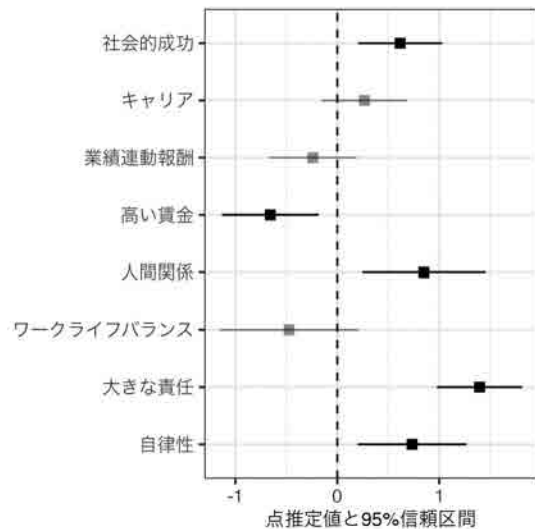
自律的に自分の判断で仕事を進められること（自律性）
 大きな責任のある仕事が任されること（責任）
 仕事とプライベートのバランスがとれること（WLB）
 職場の人間関係がよいこと（人間関係）
 高い賃金が得られること（高い賃金）
 業績と連動した報酬が得られること（業績連動報酬）
 良いキャリアの展望が示されること（キャリア）
 社会的な成功が得られること（社会的成功）

PSMを結果変数に、人材マネジメントの手法を説明変数に置いて回帰分析を行った結果が図表4-4-4である。回帰係数と95%信頼区間をわかりやすくプロットした図であり、信頼



区間が0（点線）を跨ぐ変数は統計的に有意な効果を有さない。その他、性別・年齢・職位での統制を行っているが、それぞれ統計的に有意な効果を有していなかったため図では省略している。まず、「社会的な成功が得られること」「良いキャリアの展望が示されること」「職場の人間関係が良いこと」「自律的に自分の判断で仕事を進められること」を重視している職員はPSMが高いことがわかる。次に、「高い賃金が得られること」を重視している職員はPSMが低いことがわかった。

図表4-4-4



(3) ディスカッション

分析結果からは人材マネジメントのあり方はPSMにとって重要な意味を有しており、いわゆる内発的動機付けはPSMに正の影響を与えることが分かった。職員のPSMを向上させるためには、自律的な仕事の進み方を設定し、社会にとって影響力のある仕事だと認識させ、さらに将来の明確なキャリアを示すといった「自己実現」の可能性を認識させる刺激を与えればよいことになる。このことが、ひいては職員と組織のパフォーマンス向上に繋がる可能性がある。

一方で高い賃金に動機付けられる公務員はPSMが低いという結果は、業績連動報酬の導入を目指す公務員制度改革に警鐘を鳴らすものにもなった。つまり、報酬（や罰）など外部からの刺激を通じて公務員に仕事にあたらせることで、公務員のモチベーションが向上するだろうという公務員制度改革の前提となる考え方は、少なくともPSMの観点からは否定された。ただし、この結果をそのまま解釈するのはやや危ういかもしれない。あるいはこの研究結果は、日本の公務員は給与面での不満を強力な公共心でカバーして仕事を行なっているという指摘（北村ほか 2020）を裏付けるものである可能性がある。この場合、PSMの議論そのものが「やりがい搾取」の助長になりかねず（田井, 2022）、今後さらなる検討が必要になるだろう。

5. 実験 —どんな上司のもとで働きたいですか？

(1) はじめに

今後、公務員の働き方を変えていくことを考えたとき、重要な要素のひとつとして挙げられるのは、管理職による責任ある組織マネジメントである。前節で扱ったパブリック・サービス・モチベーション（PSM）が重要で、個々の公務員が特有の「公共心」をもって一生懸命業務にあたっていくことができたとしても、管理職がそれに依存して、部下の公務員が自分の生活や家族を顧みずに長時間の労働に従事することで組織として与えられた業務を実現するのは望ましくない。組織で責任をもって仕事を行っていく中で、管理職が部下の業務内容や労働時間だけでなく、モチベーションについても配慮しながら、組織としての成果をあげることが求められるのである。

とはいえ、現状でその責任を管理職のみに押し付けるのは妥当ではないかもしれない。部下のほうも、住民のため、あるいは組織のために、家族を顧みずに働くべきであるという観念を



強く（場合によっては過度に）有していて、管理職が部下の働き方を変えようとしてもそのような意思が共有されない、という可能性もあるからだ。管理職が部下の業務内容を管理して、場合によっては仕事を切り上げさせて先に帰宅させる、というような指示を出したとしても、部下の側がそれをたとえば好ましくない評価の結果であると受け止めてしまったりすると、働き方を変えようとしてもうまくいかない可能性が高くなる。

このときにポイントになるのは、組織において、定型的なルールや成果がどのように評価されているかということである。管理職が業務内容や労働時間を管理しようとするときに、組織を一定のルールに基づいて運営しようとすることや、部下が得た成果を適切に評価することが重要となる。他方で、日本の公務組織では、ルールよりも組織の目的を重視する傾向が強いことがこれまで指摘されてきた（たとえば村松 1994）。目の前の人を助けるために、公務員が規則で定められた労働時間をはるかに超えて業務を行うことはある種の美德とされがちだし、そのような目的を重視する感覚は、災害時などにおける献身的な業務につながっているところもあると考えられる。また、公務に限らず日本の組織では、成果による評価が十分でないことがしばしば指摘される。2000年代に、いわゆる「成果主義」の導入が広く試みられたが、必ずしもそれ以前の組織文化を変更することに成功したわけではない（たとえば高橋 2004）。依然として、業務の結果としての成果よりも、業務の過程における努力を評価する部分が少なくないと考えられる。

（2）仮説と方法

一般の公務員がどのような組織管理を妥当なものだと考えているかを確かめるために、ここでは「コンジョイント実験」という方法を用いる。この方法は、従来経営学のマーケティング分野などでしばしば用いられてきた方法で、いくつかの要因を組み合わせた仮想的な商品を消費者に評価させ、どのような要因が消費者の選択に影響があるかを検討する方法である。ここでは、サーベイの対象となった公務員に対して、仮想的な2つの職場環境、具体的には管理者の特徴を提示して、どちらが望ましいかの判断を求めるものとなっている。仮想的な上司の特徴として含まれる要因として、年齢、性別、学歴、部下の業務の評価、部下の待遇、業務の経験、目的とルールの優先順位の7つを設定し、それぞれ図表4-5-1のような2つの水準を設定している。回答者に対しては、それぞれの要因において2つの水準のいずれかが無作為に表示され、どちらの上司の方が望ましいかを回答する。なお、この質問は3回繰り返される。

図表4-5-1

| | |
|---------------|---------------------------|
| “目的とルールの優先順位” | “ルールを優先”、“目的を優先” |
| “部下の業務の評価” | “努力をより評価”、“成果をより評価” |
| “部下の待遇” | “公平さを重視”、“能力を重視” |
| “業務の経験” | “同じ業務一筋”、“他の民間企業で管理職経験あり” |
| “学歴” | “大学学部卒”、“MBA（経営学修士）” |
| “年齢” | “あなたより年上”、“あなたより年下” |
| “性別” | “男性”、“女性” |



設定した7つの要因のうち、特に関心を持つのは「目的とルールの優先順位」「部下の業務の評価」「部下の待遇」である。機能的な組織であることを強調するのであれば、組織におけるルールを優先し、部下の成果を重視し、能力に応じた待遇を与えるような組み合わせが想定される。それに対して、機能よりも公務員がいかに熱心に働くかということを重視するのであれば、目的を優先し、努力を重視し、公平に処遇することが求められやすいだろう。このような3つの要因に加えて、上司がこれまで同じ業務一筋で仕事をしてきた人か管理の仕事に専門性を持つ人か、学部卒か管理を専門的に学んだMBA保有者か、回答者より年上か年下か、そして男性か女性かという条件についても要因に含む。これらも同様に2つの水準を無作為に提示し回答を求めることによって、たとえば管理職が女性より男性であることと、目的よりルールを優先する人であることが考慮される程度の違いについても検討することができる。

各要因と水準の効果についての推定方法は、提示されたタイプの上司を選んだか、選んでないかの2値ではあり、選んだ場合には1、選ばなかった場合には0を取る結果変数を設定したうえで、通常最小二乗法（OLS）を用いる。無作為に水準を割り当てたことで、OLSによって得られた係数を平均的な因果効果（Average Marginal Component Effect）として解釈することができる（Hainmueller et al. 2017；宋・善教 2016）。分析に当たっては、マッセOSAKAで実施したサーベイに加えて、比較のためにオンライン調査で民間企業の就業者にも全く同様の実験を実施した。調査は、2023年1月13日に、株式会社楽天インサイトを通じて、楽天インサイトが把握している大阪府在住者のモニターに対して調査の依頼を行い、そのうち現在就業している回答者1,357名を対象として実施した。実験部分の無回答者を除いた最終的なサンプルサイズは、公務員が2,430（810名）、民間就業者が4,068（1,356名）となっている。

（3）分析結果

分析結果は次の図であらわされている。この図からわかることは、特に公務員について、ルールよりも目的を優先する重視が好まれていることである。民間の回答者と比較して、その割合は有意に大きく、公務員ではルール優先から目的優先に変わるとその上司が選択される可能性が10%以上高まることになる。日本においては、男性・年長の人々が管理職を担う傾向が強く、それに当てはまらない人（女性・若手）が管理職を担うことには抵抗があると予想され、実際に女性と比べて男性、年下と比べて年上が上司として選ばれやすい傾向はあるが、公務員の回答においてはそれらよりも目的優先の上司の方が好まれている。

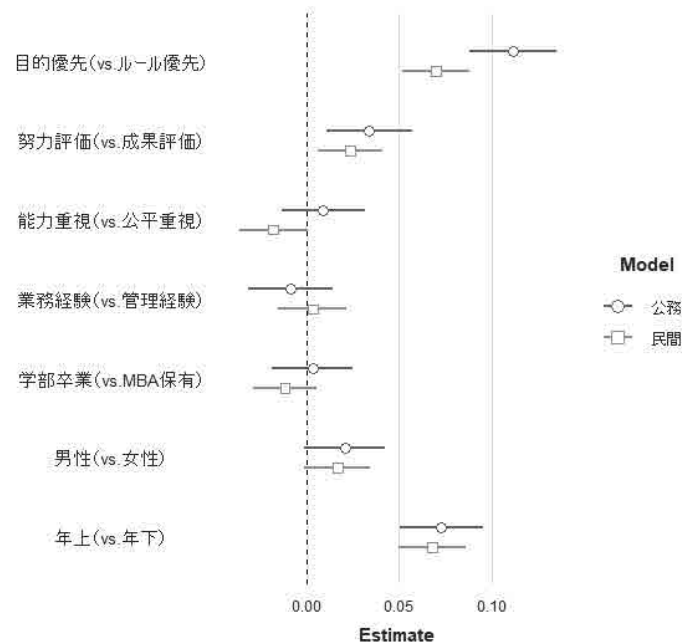
そのほかの要因を見ると、ルールに比べて目的を優先する上司ほどではないが、公務・民間のいずれにおいても、成果よりも努力を評価する上司の方が優位に好まれる傾向にある。しかし、能力を重視するか公平を重視するかという要因については、有意な結果は見られなかった。また、上司の専門性を示す業務経験や学位についても特に顕著な効果は見られない。

このような結果は、マネジメントを担う管理職の能力の有無だけでなく、マネジメントの対象となる部下の側にも、時として過重な労働を是とするような組織文化が共有されていることが示唆される。ルールを優先して決められた時間だけ働いて一定の成果を出す、ということは、安定した働き方を実現するための一つのやり方であると考えられるが、公務員自身が目的を優先しつつ努力を評価して欲しいと考えている傾向を持っている。そのような傾向が過重な労働であっても、それを黙示的に容認している可能性があることは指摘されるべきだと考えられる。



他方で、PSMについて扱った前節でも、外形的な動機付けよりも内発的な動機付けが重要となっていることが示唆されているように、ルールや成果ではなく目的や努力によって公務員が働く傾向を持つことは、災害のような困難な状況下で政府がレジリアンスを持つ原動力になっている可能性もある。仮に地方自治体の組織文化が変化の足かせになるとしても、サービスを受ける住民にとって望ましいと考えられる可能性を持つ部分の変更を行うとすれば、そのためには慎重な検討が必要になるだろう。

図表4-5-2



【参考文献】

- 大内孝夫, 『音大崩壊 音楽教育を救うたった2つのアプローチ』, ヤマハミュージックエンタテイメントホールディングス, 2022.5, pp.179-180
- 大谷基道, 稲継裕昭, 竹内直人 (2019) 「アンケート調査結果から見た地方自治体の人事行政運営の実態：能力・実績に基づく人事管理、再任用、給与決定に関する国の関与」『獨協法学』108巻, pp.229-264.
- 北村亘, 曾我謙悟, 伊藤正次, 青木栄一, 柳至, 本田哲也 (2020) “2019年官僚意識調査基礎集計”『阪大法学』69巻6号, pp.380-406.
- 清瀬一善 (2015) “「バブル世代」は、本当に特殊な就業意識を持つのか”株式会社 リクルート リクルートワークス研究所研究紀要 Works Review 10 (6), pp.1-12.
- 宋財法・善教将大 (2016) “コンジョイント実験の方法論的検討”『法と政治』67 (2) : 611-52
- 田井浩人 (2022) “マネジメントの観点から考える自治体職員のモチベーション～Public Service Motivation研究からの示唆”『自治大学校からの情報発信』vol.27, pp.1-4.
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義』日経BP
- 内閣府「『仕事と生活の調和』推進サイト ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて」
 <<https://www.cao.go.jp/wlb/index.html>>令和5年2月28日
- nippon.com「あなたは何世代？戦後の世代名一覧」<https://www.nippon.com/ja/japan-data/>



h00535/ 令和5年2月21日

林嶺那 (2020) 『学歴・試験・平等 自治体人事行政の3モデル』 東京大学出版会

林嶺那, 深谷健, 箕輪允智, 中嶋茂雄, 梶原静香 (2021) “公共サービス動機づけ (Public Service Motivation) と職務満足度等との関連性に関する実証研究: 最小二乗回帰と分位点回帰による特別区職員データの分析” 『年報行政研究』 56巻, pp.165-188.

水野和佳奈 (2020) “公務員のPSM (Public Service Motivation) と職務満足の分析” 『地域創生』 39巻, pp.29-44.

村松岐夫 (1994) 『日本の行政－活動型官僚の変貌』 中公新書

Hainmueller, Jens, Daniel J. Hopkins, and Teppei Yamamoto, 2017, “Causal Inference in Conjoint Analysis: Understanding Multidimensional Choices via Stated Preference Experiments,” *Political Analysis*, 22 (1): 1-30. Giauque, D. and Anderfuhren-Biget, S. and Varone, F., (2015), “HRM practices sustaining PSM: When values congruency matters,” *International Journal of Public Sector Performance Management*, (2), pp.202-220.

Naff, K. C., and Crum, J., (1999), “Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?” *Review of Public Personnel Administration*, (19:4), pp.5-16.

Perry, J. L., (1996), “Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, (6:1), pp.5-22.

Perry, J. L., (1997), “The Antecedents of Public Service Motivation,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, (7:2), pp.181-197.

第5章 結論と含意

| | |
|----------------------|-----|
| 1. 結 論 | 127 |
| 2. 学術的貢献 | 128 |
| 3. 実践的貢献 | 129 |
| 4. 研究の限界と今後の展望 | 132 |



第5章 結論と含意

1. 結論

本研究は、地方自治体職員が働き方を選択できていない現状に対し、リサーチ・クエスチョンを「制度導入に至っても利用が促進されないのはなぜか」とした。「制度導入が進めば地方自治体職員の働き方は改善される」と仮説を設定し、研究目的を「地方自治体職員が働き方を自分で「選択」できることにより、その先にある住民サービスの向上に資する」ことを目的とした研究である。

序章では、研究の背景に生産年齢人口の急激な減少に起因する労働力不足と、これを解消するために国がどのように働き方改革の法改正を含む制度設計を行ってきたかを整理した。自治体組織の働き方自体が情報共有化組織を念頭に置いたものでありながら、国の改革自体が機能特化型組織への転換期であることも確認した。

第1章では先行研究として、公務員を含めた働き方に関する研究では、国の検討会で何が議論されているかを列挙し、テレワークが幸福度と労働生産性を向上させること、WLBがとれておらずワーク・ライフ・コンフリクトに陥っている現状とを確認した。次に公務員のモチベーションに関するPSMの研究をあげ、公務員の特性に関する傾向を整理し、研究会として幹部職員と管理職の意識改革の必要性を確認した。また、自治体の首長による政治主導の改革が最も効果的である、という研究会の見解に対し、首長の一方的なアプローチだけでは組織変革は困難であり、受け止める職員や組織との信頼関係が不可欠であることを確認した。国の検討会からもわかるように、人材マネジメントの課題は、人口減少と労働力不足に力点を置いて述べられている。情報共有型組織の維持が前提であり、不足する労働力を子育て中で家庭に入らざる得ない女性に、社会の労働市場への復帰を促す文脈で語られている。本質的な地方自治体職員の課題は、コロナ禍のようなパンデミックや自然災害発生時などに柔軟に対応できる機能特化型組織への転換であり、公務をいかに持続可能なものへと導き、行政レベルを維持していけるかなのである。情報共有型組織の維持、つまり人員の増員を前提とする制度設計では、NPMの帰結である外発的動機付け、すなわち市場化へ向けた費用対効果や効率化だけでは地方自治体職員のプライドとモチベーションを誘発する内発的動機付けにはつながらないのである。

第2章では先進事例調査として、働き方を選択できている先進自治体の視察の結果を整理した。全国に先駆けて完全フレックスタイム制を導入、副業規定を設けている、首長のリーダーシップが発揮されている、自治体規模別に政令市、中核市、一般市の事例を取り上げるという選定条件により、兵庫県神戸市、大阪府寝屋川市、奈良県生駒市を抽出し視察を実施した。職員のマインド、組織風土、制度の詳細を確認するとともに、働き方改革が進まない現状との差異に着目した。これについては、次節「実践的貢献」にて詳説する。

第3章では、サーベイ調査の結果について整理した。結果として、次の3点を確認した。第1に働き方を「選択」できている職員は少ないと見られ、制度の有無の未確認、周知がなされていない可能性が推察された。第2に職場環境には満足している点も把握できたが、一方で転職を考えている職員が少なからずいることも把握できた。第3に収入が重要なポイントとなっていることも明らかになった。

第4章では、サーベイの結果からクロス集計により満足度、WLB、世代からアプローチし、



分析と考察を行った。満足度では年齢別、職種別、職位別で「休日休暇日数」と「人間関係」に満足しているが、仕事内容に不満がありつつも、金銭面を理由に退職や転職をせず働き続けていることを確認した。職員がやりがいを感じることができる職場環境を整え、「働き方」を選択できる仕組みをつくり、職場の魅力をあげ、職員に選ばれる自治体になる必要性を示唆した。WLBでは、全体として家庭やプライベートを重視する傾向があることが分かった。WLBがとれている職員は多くいるものの、仕事と家庭の両方で役割が大きくなっていく子育て世代の25～44歳、係長級の職員は特にWLBがとりづらいということが分かった。また、WLBの低下を招く仕事環境の悪化は、モチベーションの低下までも招くことが明らかになった。個々のプライベートに寄り添った柔軟な勤務体制の拡充、子育て世代へのアプローチ、やりがいのある仕事と良い職場風土の醸成が有効であると考えられる。ただし、WLBの捉え方は多種多様であることを前提にすれば、多数派に支持される制度設計は重要だが、丁寧に制度の説明を行ったうえで「選択」する自由を付与することも大切であり、理想のWLBをとることができれば、意欲の向上につながると思われる。世代では、意識改革が必要だと考えられる幹部職員が多いバブル世代を軸に検証した。世代間のギャップよりも職位が係長級以上に上がるにつれて、意識を測る関心・積極性・組織への信頼が下がるという意識レベルの差異が読み取れた。子育て世代は組織への信頼は低く、バブル世代ではこれに反して信頼度は高かった。子育て世代にとって幹部職員や管理職は組織を暗喩するものであり、これらの職員への信頼も低いとも考えられる。副業については、子育て世代ではダブルワークの収入源として関心があり、バブル世代ではセカンドキャリアの入口として関心があると考えられる。WLBと満足度の意識の部分を加味した分析では、職位との関係も含め、ゆとり世代～就職氷河期世代と団塊ジュニア世代～バブル世代では逆の傾向を示すことがわかった。仕事・職場満足の要因は、バブル世代が「管理職であること」「出世志向」などであり、ゴールである管理職や幹部職員になることを志向していることが確認できた。つまり、現状の働き方を選択できない状況をつくり出しているのが、バブル世代の気質に要因が潜んでいると考えられ、子育て世代と価値観も考え方も異なることが制度を導入しても進まない要因である可能性が推察される。

ここまで、序章から第4章までを概観してきた。仮説である「制度導入が進めば地方自治体職員の働き方は改善される」に対する結論を述べる。優れた首長の手腕により制度導入が進むものではなく、フォロワーである職員の受け入れる意識の部分も大きく影響することが先進自治体の取組みから明らかになった。また、自治体職員は働き方改革に興味を持ち、テレワークやフレックスタイムなどの働き方を選択できることを子育て世代を中心に望んでおり、それを阻害する要因は職場風土と幹部職員、管理職との埋めがたい意識の差異によるところが大きいことも明らかになった。先進自治体の取組みが職員に好影響を与え、選ばれる自治体になっていることを鑑みれば、自治体職員が働き方を自分で「選択」できる制度導入により、住民サービスの向上に資する目的は達せられる可能性が高いと結論づける。

2. 学術的貢献

人事院が令和5年4月1日より導入する人事院規則改正の運用通知は、フレックスタイム導入などのコアタイムによらない勤務時間選択、休日及び休暇、育児休業等についてである。これらに関する国内の自治体職員向けに実施したサーベイ調査は他に類を見ない。



本研究では、サーベイ調査及び先進事例視察により地方自治体職員の仕事や家庭に対し、どのような考えや公共心をもち公務に従事するのかを顕在化させた。サーベイの結果をクロス集計し、世代間の考え方の相違やWLBへの取組みなど、自治体職員が自らの働き方に向き合い、現状をどのように考えているのかを明らかにした。自治体の人材マネジメントの現場では、学術的な研究に対して正面から向き合ってはこなかった。それゆえ本研究のように自治体職員自ら大規模なサーベイを実施し、学術的な分析を行った研究はこれまでに例をみない。サーベイによって測りたいことを分析し、これまで明らかにされなかった自治体職員の意識を顕在化させたことは、行政学上の今後の研究に多大なる貢献をすると考えられる。

泉澤（2014）¹³は、日本では一般行政職員のモチベーションに関する研究が不足しており、一般行政職員を広く対象とした、自治体職員の全般的なモチベーション研究は行政学にとって未開拓地である、と述べている。本研究では大阪府という人口集中地域におけるアンケートを実施した。これにより得られたデータは現段階の日本国内においては貴重である。よって、次の2点に貢献できる可能性がある。第1に、人的資源及び財政的制約を抱える地方自治体の質的及び量的パフォーマンスの向上に結びつく人的資源管理施策への発展可能性。第2に、地域・住民の福祉を測る視点と効率性を測る視点をめぐる議論の折衷点の発見に結びつく可能性である。それはPSMが明らかにしようとする、公務従事者の多面的なモチベーションが、そのまま公共サービスの提供現場にて地方自治体が直面する複雑なトレードオフ（一徳一失）に重なるからである。本研究の学術的貢献は、日本の公務従事者の現状をサーベイにより整理し、自治体の現場へフィードバックすることにより、学術的知見を提供し課題解決に資する可能性が期待されることである。

3. 実践的貢献

(1) 先進事例総括

ここでは先進的な取組みをしている生駒市、寝屋川市、神戸市について事例をまとめる。具体的な先進事例を示す前に、先進的な取組みをしている自治体の共通点として見えてきたものを示す。採用試験方法の改革により、コミュニケーション能力が高い人材の採用が増加している。また、目標設定や変革する制度の内容について、職員へ向け繰り返し丁寧に説明することにより、制度の形骸化を防ぎ、職員に利用してもらおうよう努めている。上司と部下のような上下関係、係と係、課と課のような横の関係において、「任せる！」と言っても何かと干渉しがちであるが、信頼して本当に任せられている。そして、新しい取組みにチャレンジすることを当然に受け入れ、組織全体で推進する「組織風土」を意図的に作り上げられたとも考えられる。

¹³ 泉澤佐江子（2014）“Public Service Motivation研究の展開：先行研究サーベイ” 早稲田政治公法研究 第107号



① 生駒市

| 取組み主体 | 人 事 課 |
|-------------|--|
| 取 組 み 内 容 | <ul style="list-style-type: none"> ① 採用試験改革 ② 組織風土をつくる ③ 地域応援貢献活動（副業を認める） |
| 取組みポイント | <ul style="list-style-type: none"> ① 採用試験に、民間企業志望者にも受け入れられやすいよう、SPI試験を導入。面接試験を2回から3回に増やした。具体的には、2次面接には係長・補佐級、3次面接には課長・部長級、4次面接には理事・市長が実施し、人物重視の採用とした。 ② 自治体職員だけではこれからのまちづくりはできないことを念頭に、市民や民間事業者との創造・共創していくことを常日頃より言い続ける。 ③ 少子高齢化時代にあって、持続可能なまちづくりを進めていくためには、市民と行政が協働しながら地域課題を解決していくことが必要である。公務員という職業柄、市職員が地域貢献活動を行ううえで、報酬を受け取れないことが妨げとなっはいけないので、地域貢献活動を行う場合に関しては、積極的に許可する基準を作成した。 |
| 期待される効果と注意点 | <ul style="list-style-type: none"> ① SPI試験の導入により、民間企業志望者にも受け入れられ易くなった。また、面接試験を増やすことによってコミュニケーション能力の高い人が採用できる。注意点として、そのような職員は自分がやりたい仕事（例えばイベントの企画）には高い能力（プレゼンテーション能力など）を発揮するが、起案作成などの事務処理などはやりたがらない側面もあるため、事務処理等の研修を繰り返し実施する。 ② 市役所の中でも協力していく（横のつながり）ことが当たり前の風土を作り出す。注意点として、組織風土はすぐには醸成できないため、常日頃から言い続けることが大切である。 ③ 地域貢献活動に参加しやすくなり、許可による副業ができることで、本業のモチベーションに繋がる。採用にも少なからず影響し、受験者増加の一助となっている。注意点として、許可制で副業ができるようになったからと言っても、ほとんどの職員は無関心である。現在（令和5年1月）では正規職員のうち約3%の人が申請している。 |

② 寝屋川市

| 取組み主体 | 人 事 室 |
|-----------|--|
| 取 組 み 内 容 | <ul style="list-style-type: none"> ① フレックスタイム制度 ② 昇任資格取得制度 ③ 再チャレンジ制度 ④ 採用試験改革 |
| 取組みポイント | <ul style="list-style-type: none"> ① 職員の勤務時間を8時00分から20時00分までの間で、日々の出勤・退勤時刻や勤務時間を自ら設定できる制度（コアタイムなし）。設定（清算）期間を1か月の総勤務時間で管理しているため、例えば、ある日に10時間勤務をしたならば、翌日は5時間30分の勤務をすることで業務の平準化を行い、超過勤務がある程度抑えられる。 |



| 取組み主体 | 人 事 室 |
|-------------|---|
| 取組みポイント | <ul style="list-style-type: none"> ② キャリアパス（昇任昇格ルート）の明確化を図り、職員自身がどんな役割を担い、そのためにはどのような能力を身に着けるべきか考え、行動できるようにする。また、課長・係長試験の透明化や、実務のスペシャリストを監督職に任用する新たな監督職制度の設定、持続可能な管理職員の育成を目的とする。 ③ 様々な事情（育児、介護、治療、就学、民間企業等での勤務、起業など）で寝屋川市を退職した職員に対し、市が定めた条件を満たせば復職できる制度。 ④ 採用試験は、筆記試験を廃止。 |
| 期待される効果と注意点 | <ul style="list-style-type: none"> ① 職員が自分のライフスタイルや業務に合わせた働き方を選択し、効率的に働くことができるとともに、多様な人材を確保する。注意点として、フレックスタイム制度導入に際し、市民サービスが低下しないよう配慮し、管理職や一般職員に対して入念な説明が必要。上司の部下に対する時間管理が必須となる。 ② 昇任資格取得制度は、これからの管理職に求められる「寝屋川水準」の政策立案に必要な「論理的思考力」並びに行政の枠にとどまらない「発想力」を有する職員の育成を目指す。ただし、ねやがわ版管理職養成課程は通常勤務をしながら全14講座（90分／1講座）を受講し、レポート作成などにより単位認定を受ける必要がある。 ③ 復職した職員には、現場での即戦力として期待できる。令和元年に制度導入し、現時点（令和5年1月）で復職した職員は2名である。 ④ 面接試験を重視することにより、コミュニケーション能力の高い職員採用が増加した。コミュニケーション能力が高い職員が増加した一方で、入庁後数年の間に実務、財務、法務などの研修を専門的に実施するようにしている。 |

③ 神戸市

| 取組み主体 | プロジェクトチーム |
|-------------|---|
| 取組み内容 | <ul style="list-style-type: none"> ① 働き方改革部門の創設（人事労務管理システム部門含む） ② 数値での目標設定 ③ 神戸市クレド（企業理念・行動指針）作成 ④ 地域貢献応援制度導入 |
| 取組みポイント | <ul style="list-style-type: none"> ① 働き方改革推進チームが主体となり、今まで『何となく』やっていた無駄だと思われる業務の改善や廃止。また、3年後、5年後、10年後の「あるべき市民サービス像」や「職員の労働像」という工程表（ロードマップ）の作成。 ② ロードマップの目標設定は数値で測れるものとし、ホームページ等で公表する。 ③ 職員からアンケートを経て、職員誰もが共感できる神戸市クレドを作成し全職員に配布。 ④ 地域団体やNPO等が実施する公益性の高い地域貢献活動において、高齢化等により発生している担い手不足を補う。 |
| 期待される効果と注意点 | <ul style="list-style-type: none"> ① 職員の業務負担軽減を目的とし、現場職員から聞き取りをして制度導入に繋げる。例えば新聞切り抜き業務の廃止、職員のテレワーク、グループウェアを利用した会議の日時や場所の予約、軽量PCの導入などがある。注意点として、事務事業を変更するにあたり職員からの抵抗が予想される。管理職に対する複数回の研修や庁内広報の充実などが欠かせない。 ② 数値目標を立てることによって、職員も数値を意識するようになる。注意点として、数値で測れないものは目標設定できない。 |



| 取組み主体 | プロジェクトチーム |
|-------------|--|
| 期待される効果と注意点 | <p>③ 職員全員に共通する目標を設定することにより、自分の行動を意識するようになる。注意点として、一部の職員ではなく全員の意識調査をする必要がある。</p> <p>④ 市職員が知識・経験等を生かし、地域における課題解決に積極的に取り組むことを後押しする。</p> |

(2) 先進自治体と働き方を選択できていない自治体とのギャップ

2020年以降、各自治体が制度を作った目的とその目的を達成するための手段は何だったのか。多くの自治体が導入したテレワークやフレックスタイム制度は、新型コロナウイルス感染症対策のために密を避け、コロナ禍でも持続可能な行政サービスを提供するために導入された制度である。つまり、職員の働き方改革が目的の制度導入では無かった。ゆえにコロナ対策が緩和されると従来の働き方（コロナ禍以前の働き方）に戻ってしまった。いくら子育て世代がテレワークやフレックスタイム制度により、育児や親の介護のために制度を活用し、社会のため、収入のために働こうとしても目的と手段が異なるため働き方改革は収束する。先進自治体は、コロナ対策以前から働き方改革の目的を「市民サービス向上のため」としたのだ。そのため的手段としてサービスの担い手になる職員を公的資産と捉え、確保し大切にするための手段として働き方を選択できる制度を導入した。この目的と手段の設定の違いが先進自治体とそうではない自治体のギャップである。

(3) 実践的貢献について

先進自治体では、「新しい制度をいち早く取り入れる」、「法制度改正に対して前向きに取り組む」、「市役所内において部課をまたいだ横のつながりが取れている」といった組織風土がベースにあり、新たな取組みについては「職員に対して繰り返し説明する」、「管理職の意識改革にも積極的に取り組む」などが見受けられた。またその背景には、改革に取り組む職員を応援する（心理的安全性を担保する）首長の姿があることもわかった。ベースとなる組織風土を築くために、先進自治体では変革マインドを10年間、醸成し続けた。これは容易なことではない。しかし、容易にできることは容易に元に戻るものであり、他の自治体が取組むには同じようにチャレンジし続けるしかないであろう。

本研究の実践的貢献とは、先進的な取組みを視察により明らかにし、サーベイ調査にて大阪府内自治体職員の現状を調査し、潜在化していた働き方に対する考え方を分析し可視化したことである。そして今後、本研究が自治体が働き方改革に取り組む際の指針になり得ると考えられることである。

4. 研究の限界と今後の展望

本研究では、大阪府内の基礎自治体職員からサーベイの回答を得て、その結果を報告書の形でまとめることができた。今後、以下の点を補完することにより、報告内容に更なる厚みが出ることが期待できる。



(1) 研究の限界

① 回答者数の増加

今回のサーベイでは、多数の地方自治体職員から回答を得ることが出来たが、全ての職員から回答を得られたわけではない。投げかけた調査に対して回答をするということは、回答者は、現在の働き方に何らかの意見を有している職員である可能性が高い。一方で、回答をしなかった職員がどのような意見を有しているのかということも、気がかりな点である。サーベイで表出しなかったサイレントマジョリティの意思が、実は基礎自治体を動かす、あるいは動かさない、大きな要因となっているのかも知れない。

サーベイの質問作成に当たり、研究員は質問項目の作成に腐心した。いかに回答を得やすい内容とするか、通知に趣旨を分かりやすく記載し、質問文も意図が伝わるよう丁寧に作成するよう心掛けた。

回答者数を増加させることは、サーベイの質を確保することにもつながる。結果から生み出される取組みをより良いものとするよう、回答者数を増やす取組みが課題である。

② 経年変化の観察

報告書の作成にあたり、先進的な取組みを行う3つの基礎自治体にその内容をヒアリングした。これらの自治体の取組みは、先進的なだけでなく、公務遂行を担う職員の能力向上を図る上で非常に効果的なものである。

生駒市と神戸市は、職員の表層的な「能力」のみでなく、職員が公務に就く上での「マインドセット」にも重きを置いていた。なぜこの仕事をするのか、遂行するにあたっての意識をどこに置くのかというマインドは、出力した仕事の良し悪しにもかかわる。公務の相手先である市民に対する姿勢づくりに組織を挙げて取り組んでいた。

3つの自治体に共通する内容として、地方自治への関わり方を職員の選択結果によっては更に深められるということがある。副業としての地域活動の基準を設け、職員が活用することは、公務以外の時間に地方自治に関わる時間を増やすことにつながる。副業につながりかねないとして避けていた地域活動の門戸が開かれたのではないだろうか。

また、寝屋川市の柔軟な働き方を許容するフレックスタイム制の導入や、キャリアパスを自ら考える取組みは、業務の流れを把握し厚みを持たせる時期に重点的に勤務することで迅速な市民サービスの提供につなげることや、管理職としてより大きな決定権を持つことができる。これらは、自らの地方自治との関りを、自ら選択し、決定することに繋がる。

これらの先進的・効果的な取組みは、どのように職員に作用し、どのような変更を経て存続し、又は廃止されるのか、その結果、職員にはどのような作用を及ぼすのか、経年変化を見ることが出来るような取組みも効果的であるとともな課題である。

(2) 今後の展望

本研究によって、自治体職員のWLB、仕事への満足度、世代間の相違をサーベイにより明らかにしたことは、学術的にも実践的にも意義のあることだと考えられる。しかしながら、本研究でのサーベイにより複数の相関関係を示し、職員の思考の傾向は測れたものの、当初設定した原因と結果を比較検証により因果関係を示すことはできたとはいえない。また、先進自治



体における質的データをインタビュー形式で取得したものの、得られた質的データから詳細な分析を実施できていない。分析方法についてもクロス集計以外の分析方法を試みることで、量的データ、質的データの双方から得られる予期しない有意な結果が得られる可能性も考えられる。また、サーベイに関しても原因と結果に関する仮説検証や効果検証が十分に行えるデータが得られたとは言いがたく、回答に答えたくないという選択肢を選ぶ回答者が多かったことから、回答者への心理的安全性を十分に確保できたとは言えない。先進自治体の担当者が同様に語る市民サービスの向上に地方自治体職員として着目し、如何にすれば意図的にそれが図れるかについて、その視点を加味した研究には何が必要かを検討し、本研究の質を向上させていくことを今後の展望とする。

謝 辞

本研究報告書を作成するにあたり、研究の初期段階にてご講演いただきました、大阪市港区長 山口 照美 様、インタビューにご協力いただきました、奈良県生駒市 稲葉 淳一 様、大阪府寝屋川市 幸西 大輔 様、兵庫県神戸市 有坂 公孝 様、山本 章生 様、報告会にて基調講演いただきました有理舎の林・小野 有理 様、そしてサーベイ調査にご協力いただきました大阪府内市町村職員の皆様に深く感謝いたします。

コラム（所感にかえて）

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 学校現場における働き方の改革の一事案について | 137 |
| 改めて考える「自治体職員としての働き方」 | 138 |
| 私が働き方改革に関心を持った原体験 | 139 |
| 公務員のイメージと働き方 | 140 |
| “目的”と“手段”のすり替え | 141 |
| シン・コウムイン | 142 |
| 「働き方を『選択』できる 仕組みづくりを考える研究会」に参加して | 143 |
| 働き方改革 | 144 |
| 地方自治体職員の仕事への満足度について | 145 |



学校現場における働き方の改革の一事案について

豊中市 教育委員会事務局 学校運営改革プロジェクト・チーム 入江基宏

平成27年（2019年）4月に働き方改革関連法が施行され、その中の大きな柱として「長時間労働の是正」「雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」が掲げられている。

筆者自身、公立病院の人事労務管理担当として、道半ばではあったものの「長時間労働の是正」に6年間携わり、その後令和3年度より教職員の働き方改革を実施する部門にて、主に「長時間労働の是正」に携わっている。

ここでは、中学校部活動の地域移行等の担当として学校現場から来た指導主事（令和2年度には小学校の教員出身、令和3年度からは中学校教員出身）と机を並べ、彼らから、小学校低学年の担任になるとなかなかお手洗いにいくことができず、中学校の場合はすべての時間授業を受け持っているわけではないが、部活動の顧問をしているため時間の拘束が長くなりがちなどと学校現場での実態を教えてもらっている。

学校現場を知らない筆者は彼らから学校現場の実情を学びながら、学校現場に有用と考えられるシステム導入など微力ながら「長時間労働の是正」にかかる業務にあたっている。

令和2年度に押印の省略や学校・保護者等間における連絡手段をデジタル化すべきという通知が文部科学省から出ていることもあり、教育委員会事務局の偉い方から対応を指示されたことのひとつが、学校の欠席連絡を電子化するシステムの導入であった。

これは、学校の欠席連絡を「小学校では近所のこどもに連絡帳を預けて学校にもっていってもらおう」、「中学校では朝の8時30分までに電話をする」というルールとなっており、保護者はコロナ禍のなか近所のこどもの家に連絡帳を預けに行かなければならず、学校は電話等連絡があれば職員室から各教室にメモをもって走る必要があるなど、保護者・教職員双方にとって現行の運用・ルールが負担になっているためである。

筆者自身、一保護者として、このご時世、近所のご家庭に連絡帳を預けにくかったので、学校まで連絡帳を何度か持参したこともあり、一般的に他の保護者からしてもこの件の解決へのニーズは高いと感じていた。

また、コロナ禍の影響により、学校でこどもの体温・体調等を把握するために、「健康観察カード」を毎日記入してもらい、チェック、場合により転記・データ入力をする必要があった。

そこで、現行の運用を変えるべくほぼ1年かけて、システム・事業者・先行事例等の情報収集、システム導入・個人情報面での関連部門との調整、学校現場での運用方法の検討・意見収集、予算要求、システム選定・契約を行い、学校現場で保護者との連絡ができるクラウドシステムを導入し、活用機能の拡大を図ってきた。

結果、保護者はスマホアプリで欠席連絡と体温報告をすることができ、併せて教育委員会や学校からの連絡を電子媒体で受け取ることができるようになった。また学校現場では、朝の欠席連絡等の電話が激減したことや、欠席状況・体温状況を職員室の端末だけでなく教室にて教員専用のタブレット端末から確認できることで職員室から各教室への連絡が不要になったこと、教育委員会からの一部配付物を電子化したことによる配付作業が減ったことなどに加え、小さな副次的効果として教室でタブレット端末にて該当システムのこどもの氏名を出席番号順に並べて紙の名簿代わりにするなどの効果があった。これらは微々たるものではあるが、保護者ニーズへの対応、学校における働き方改革に貢献できたと考えている。

引き続きより良い学校現場ひいては子ども達のために取り組みたい。



改めて考える「自治体職員としての働き方」

守口市 総務部 人事課 池田 裕一郎

地方公務員として採用され、その職務を定年まで全うすると、40年以上、人によっては50年近く働きます。その間に、結婚や育児、介護などのひとりの人としての様々なライフイベントに向き合いながら、地方公務員としても成長を続ける必要があります。ライフイベントにより止まることなく成長を続けていくためには、職員が切れ目なく成長を続けられる仕組みが必要です。今でも、テレワークや時差出勤、育児休業など、様々な制度がありますが、これらの制度が効果的に活用されているのかを、本研究会では、府内の自治体職員から得たデータを活用して分析しました。市町村職員の現場では、どの制度がどのように受け止められているのか、働く上で職員は何を重要視しているのか、職員の働く意欲は満たされているのかを、クロス分析の結果、導き出されたデータから紐解きました。

私たちは、データを通して見えてきた自治体職員が抱える課題をすくい上げ、働き方や、ひいては自治体職員として働くということそのものを見つめ直しました。自治の現場で働くことが人生の多くを占める私たちにとって、どのように働くかは、どのように生きるかにつながります。市民に幸せに暮らしてもらうために私たちが幸せを感じながら働くことができるような仕組みを、砂原先生にご指導を頂きながら研究員間で真剣に議論を重ねました。その際には、先進的に取組みをされている自治体にヒアリングをする等、現状のすくい上げのみでなく、前進への足掛かりとなるような記載を施しています。制度の生みの苦しみ、育ての苦しみを経験され、今まさに、そのさなかで工夫を重ねられているご担当者の方のお話をお聞きできることは、非常に貴重な経験でした。

現在、全国の市町村において、働き方改革に全く着手していないという自治体は無いのではないのでしょうか。ただ、どのように進めるべきか、進んだ先の理想像はどのようなものか、をしっかりと共有できている自治体は少ないことでしょうか。研究会への参加を通して、働き方改革のゴール地点やそのための課題をおぼろげながら考えることが出来たと思います。私自身、このように働き方や、地方公務員としてのあるべき姿を真剣に考える環境に身を置くことができ、とても有意義な日々を送ることが出来ました。1年間にわたりご指導をいただきました砂原先生、マッセOSAKAの皆さま、そして研究員の皆さま、大変お世話になりました。ありがとうございました。



私が働き方改革に関心を持った原体験

富田林市 消防本部 警防第2課 金剛分署 岩橋正文

私は約24年前、20歳で消防本部に入りました。当初の私は社会人として、また、公務員としての自覚も薄く、今の新人職員にも劣るものと思います。私一人では何一つ満足にこなすことができず、仕事だけでなく人間関係にもつまずいてばかりで、自分自身に対して落胆する日々が続きました。

そんな私にも転機が訪れました。入庁して4年目の人事異動で、事務的なことを処理する部署へ異動となりました。人数が少なく、係員である私と課長との距離（関係）が非常に近く、仕事を任せられる機会が増え、課長と2人で行動することも多くありました。そんな環境の中で、私は自分の知識や経験など、自分自身に足りないものに気付くことができました。比較的若い年齢であったため失うものもなく、本から学べるものは本から学び、わからないことは同僚や先輩、時には上司に教えを乞うことができ、仕事を楽しめるようになりました。

この時の私と課長の関係を要約すると「私がわからないことをわからないといえる、私の提案を受け入れ実行させてくれる、ミスをしてしても決して非難せず（ほかの部署から非難されれば擁護してくれる）、一緒に解決策を考えてくれる」、私にとってそんな上司でした。

私のプライベートに関しても寛容で、当時妊娠中だった私の妻から電話が入り、妻の体調が悪いと知ると、多忙ではありましたが、課長の方から「早退していいよ」と言ってくれました。

当時の私はこのような職場環境を表現する言葉を知りませんでした。今思い返せば「心理的安全性が高い職場環境」であったと思います。

このような心理的安全性の高い職場環境を意図的に作り出すことができたならば、当時の私のように、自分の仕事に必要な知識、情報、経験について自分には何が不足しているかを気づくことができ、自ら必要なことを学び始めるのではないかと私は考えます。

今では男性にとっても女性にとっても、職場は一日の3分の1以上の時間を費やす生活の一部です。

この先、LGBTQなどの多様性、職員一人一人が抱える介護や育児などの課題が様々なタイミングで、あるいは同時に起こる予測しにくい時代です。その様なライフイベントに合わせて調整できる制度設計が求められています。そんな時代だからこそ、退職しなくても働き方を選択することで安心して働き続けられる、公務員という職場を目指すことを提案したいと思います。



公務員のイメージと働き方

東大阪市上下水道局 平田 純一

公務員のイメージは、ほとんどの方が単純にいいイメージを持っているように思うが、現在では「安定・休暇多・給料高」≠「体調不良・病欠・転職」といった、一般的に想像されているイメージとは少し異なる状態ではないだろうか。

このような公務員のイメージの不一致は「人間関係」が全てを引き起こしていると仮定していた。しかし、アンケート結果では、「人間関係」が原因ではなかった。例えば、転職したい理由では「給料低・仕事内容に不満・将来性がない」が上位であり、退職したい理由も同様である。人間関係が理由というのは、固定観念そのもので、自分自身が他人との関係を意識しすぎていることに気付かされた。確かに、仕事内容や将来性については、これだけ公務員人生を歩むと自然と感じるようになる。ただ、給料については、特に誰かと比較することもなく、自分の生活水準は公務員の給料でしか設定していないので、安いのかどうかも判断が出来ない。自分の考え方とのギャップに気付けたことは収穫である。

「働き方」で気になっていたワードとしては、「テレワーク・フレックスタイム・副業」である。この中では、「副業」に興味があったが、実際お伺いさせていただいた寝屋川市の「フレックスタイム制」には大変衝撃を受けた。1ヶ月の総勤務時間、勤務する時間帯を設定しており、コアタイムがなく、自由に自分のスタイルを構築できるというフレックスタイム制を導入されている。また、この「フレックスタイム制」を構築するにあたり、課題であった時間外労働の縮減に取り組み、さらに現市長の公約に「公務員の自由で多様な働き方」を上げられていたこともあり、導入指示から条例改正まで2ヶ月という短期間で行ったと聞いた。市長の思いが強かったこと、それをくみ取った職員の方々の関係性も素晴らしいと感じた。

現在、東大阪市に出向させていただいたこのタイミングで、この研究会に出逢えたことに感謝している。公務員という職業について平成5年4月から約30年が経過しようとしている。入庁当初は「働き方」はあまり気にせず目の前の業務をこなしていたが、新型コロナウイルス感染症をきっかけにいろんな働き方を経験することができた。テレワークや時差出勤、さらにはWEB会議と今までの常識をぶち壊されたと思っている。

この研究会では、進めていく中で通常業務では出逢うことのないような情報をいただいた。イメージや働き方について、固定観念にとらわれず、新しいことに挑戦していく姿勢を持ち続けることで、自分が想う魅力ある「公務員の働き方」に辿り着けるための一歩を踏み出した。



“目的”と“手段”のすり替え

八尾市人権ふれあい部 黒田 哲夫

海老で鯛を釣るような少子化対策では効果はない。鯛（若い世代）は情報の海を賢く泳ぎ危ない海老には食いつかない。出生率を向上させ、持続可能な社会を構築し続ける“目的”のために、子どもを産みたくなるような補助金制度“手段”を国は考えている。いうまでもなく、これは“目的と手段のすり替え”である。補助金を出すことが目的となっているのである。政治家や官僚の“飴と鞭”的な思惑が見え隠れするバラマキである。では、実効性ある少子化対策とはどういったものか。ある総合商社の取組みが実に素晴らしい。社内託児所設置や残業は20時をリミットにし、早朝勤務を推奨し朝型への転換が“手段”である。この制度により10年で社内出生率が1.97になり、深夜残業もほぼ0に。そして制度の“目的”は深夜残業の廃止と安心して働ける職場の構築による企業の持続可能性の向上なのである。背景には、日本の生産年齢人口減少がある。働き方改革に取り組むことで社員を大切に、豊かな暮らしや次世代を産み育むことを会社として応援するというメッセージを発信し、社員が見事に応えたのだ。

本研究会で視察した先進自治体は、働き方改革の目的として住民サービス向上を大前提にしている。そのための手段としてサービスの担い手となる職員を公的資産と捉え、まず確保し、大切にするために働き方を選択できる制度を導入した。コロナ禍を機に制度導入のみを目的とした自治体とのギャップはそこにある。目的と手段のすり替えと前提の設定ミス。似て非なるものなのである。

数年前、私は事情により時差出勤を日常的に活用し、育児休暇を2回取得することで妻と子どもたちを支えた。そのような働き方を選択したとき、職場でかけられた言葉が今も心に突き刺さっている。“その人にとっての幸せは、どこかの誰かの不幸で成り立っている”。人員が少なくなる分、誰かが相応の負担を受け入れなければならない。そこに気兼ねが生まれ、制度が利用されづらくなる。“働き方を選択してもいいけど、家族より組織を選んで欲しかった”。人としてのスタンスが異なることに寂しさを覚えたが自らの選択を悔やんだことはない。この2つの言葉。組織に迷惑をかけるなら辞職すべきかと悩んだ。こんなやり取りが、日本のあらゆるところで起きていると思うと悲しくなる。これが子育て世代のリアルである。最近の若い公務員の離職や転職の原因の一つに窮状にある働き手への無理解があるのかもしれない。

本研究会の社会的貢献とは、先進的な取組みの“秘訣”を明らかにし、サーベイで自治体職員の実情とニーズを確認できたことである。これらは自治体が働き方改革に取り組むとき、目的と手段のすり替えが発生せず、優れた点をコンパイル（置き換え）する際の指針になり得る。そして、取り組む自治体が増える毎に子育て世代の心理的安全性が担保され、家族の笑顔が増え、住民サービスも向上していく。本研究会の成果が、日々子育てに臨み続ける仲間の一助になれば望外の喜びである。

私は大学院に籍をおき学会にも所属しながら実務者研究者として地域活性の研究に挑戦し続けている。育児休暇時の経験を契機に、自分の周りの悲しい現実を学問の持つ力で変革し、子育てに向き合う世代や子どもたちを応援し笑顔にすると決意した。それが私の矜持である。自分が生きて勉強してきた時間がどなたかの役に立てるとしたら幸甚である。公務員にはまだまだやれることがたくさんあるのだ。“目的”は地域活性、“手段”は学術的知見の現場実装である。結論は一つではない。私の中で本研究は続いていくのである。



シン・コウムイン

八尾市 都市整備部土木管理事務所 主任技能員 福 森 宣 道

今回、働き方を「選択」できる仕組みづくりを考える研究会に参加させていただき、私の中で3つのキーワードを挙げたいと思う。1つ目は、「入庁時と現在の意欲について」、2つ目が、「明確なキャリアプランがあるか」、3つ目は、「ワーク・ライフ・バランス」である。研究会に参加させていただく中で大変興味深い記事に触れることになった。「新（シン）・公務員、爆誕」、これは寝屋川市の令和4年度職員採用試験のキャッチコピーである。シン・?????とは、「シン・エヴァンゲリオン」や「シン・ウルトラマン」などから引用されたものであろう。「シン」の意味とは、これという正解はなく、「新」、「真」、「神」など映画を観た人に、様々な意味を感じてもらいたいという意図があるようだ。

寝屋川市の話に戻るが、2つの大きなトピックがあり、1つ目は、「人物重視の採用試験！筆記試験は一切なし！」とあり、全ての人に自身をPRできるチャンスが設けられている。2つ目は、全国初コアタイムなし！完全フレックスタイム制度（※寝屋川市版のフレックスタイム制）を実施！ということである。「公務員の新しい働き方を実現」、「職員の約9割が利用」という触れ込みだ。「子育て中の人も、子どもに合わせて、一緒に過ごす時間が増やせる！」、「資格取得を目指す人も、試験直前には、早く帰って勉強に打ち込める！」、「仕事も趣味も頑張る人も、繁忙期に働いた分、ほかの日には思い切り趣味を楽しめる！」とあるようにワーク・ライフ・バランスがとりやすい制度となっている。

また職員のキャリアデザインを支援する制度として、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科と連携して、経営学、マーケティングなど、MBAコースに基づく修学課程を1～2年間受講する昇任制度があり、「ライフプランに合わせてキャリアを選択できる！」、「公務員では珍しい！自身のキャリアパスをイメージしながら働ける!!」と説明している。そして極めつけの触れ込みは、「寝屋川市には再チャレンジ制度あります!!」ということだ。資格を取得するため、起業するため、行政で培った経験を民間企業でいかすため等の理由で、寝屋川市役所を退職した職員を対象に復職のための採用試験を実施している。

つまり寝屋川市の採用試験案内は、私が研究会において挙げた3つのキーワードと合致したのである。働きやすい制度設計のもとで期待感を抱いて入庁することができ、キャリアプランを描きながら働くこともできる。そうしてワーク・ライフ・バランスをとることで、仕事とプライベートの相乗効果を生み、充実した人生を送る。何もかもが思い通りにはいかないと思うが、働く者にとっては大いに魅力を感じる。それぐらいのインパクトがあった。

最後に私にとって「シン・コウムイン」とは何なのか。今回の研究会で大阪市港区長の山口照美氏の講演を拝聴する機会があり、最後に質問の時間が設けられた。私は山口氏に「もし職員を採用されるなら、どういう人材が行政に必要ですか？」と質問をした。山口区長は、「いち生活者の気持ちを忘れることなく、市民の方を向いて仕事のできるあたりまえの市民感覚を持った人」と答えられた。またそこは原点であり、行政の特徴でもあると答えられた。働き方の視点で捉えると我々は労働者であり、より良い労働環境を求めるが、「市民がより良く生活する」ことを行政に携わる者として忘れてはならないと思う。まさに市役所は文字通り、「市」民の「役」に立つ「所」だからだ。そういう意味で私にとって「シン・コウムイン」とは、「心」・コウムインということになるだろう。



「働き方を『選択』できる仕組みづくりを考える研究会」に参加して

和泉市 総務部 総務管財室財産担当 着本 充代

我々公務員は、『全体の奉仕者として、公正に公務を遂行し、効率的に公共サービスを提供する』ことを使命に日々自身の任務と向き合い鋭意努力している。

激変する社会情勢とともに働き方においても変革し続けることが望まれ、もはや『古きを訪ねて新しきを知る⇒温故知新』は時代にそぐわなくなったのだろうか。とにかくDX推進とともに目新しい市民サービスの発信が自治体間競争をより加速化させている。

この研究会では、大阪市港区長山口氏の講演、先進自治体へのインタビュー、府内の自治体職員アンケート調査（サーベイ）などを行い、分析、議論を深め、それぞれの立場から一定の結論を打ち出した。アンケート調査結果から働き盛りである世代の職員は、給料には少々不満があるが、時間の使い方についてそれほど不自由さは感じていないことが分かり、意外であった。このことから回答者の多くは心理的安全性が高い組織にあるのではないかと思われた。しかしながら、私は多くの未回答者に興味を湧いた。回答が得られなかったのは、時間的或いは心理的に余裕が無かったのか、アンケート（構成）に興味を湧かなかったのか、組織自体への期待喪失なのか。アンケートから『苦情・クレーム』的な意見を聞き出し、どうしたいのか、どうなってほしいのか等の共通点を見出すことを期待していたが、改善を求める意見もなかった。先進自治体の働き方改革においてもロードマップによるゴールの見える化によって、組織体制、環境整備、職員意識改革等盛り込んで課題発見と解消の取り組みを繰り返して根気強く続けている。

和泉市もDX推進に注力している。庁内はもちろん教育現場でもタブレットが貸与され、チャット、回覧レポートなどの情報伝達ツールを使いこなし、会議の日程調整や開催も効率的、かつ快適に行われて、働く環境が変わり、勤務時間の使い方に変容してきた。時間外勤務においても、環境整備と職員意識の高揚によって、ノー残業の職場風土が醸成されている。

つい最近、宇都宮市がフレックスタイム制（コアタイム無し）を試験的に導入したらしい。トータルの就労時間を変えずに、週3日勤務が可能になる。平日を自己研鑽や育児などに充てることができるようになり、ワーク・ライフ・バランスの実現に近づこうとするもの。仕事にメリハリがつき、職員の資質向上を高め、多様化する市民ニーズにも寄り添ったサービスの提供に繋がると期待される。

定年退職が65歳まで延長されるが、最後まで働き続けるには現行の制度では補えきれないことがある。有能な人材が親の介護・健康状態などで、定年前に退職せざるを得ない状況になっている。

『仕事を続けること＝働き続ける環境整備』が前提になってくる。例えばこの研究会でもテーマになったが、『フレックスタイム・副業・復職』の3F導入についても、魅力ある人材活用ではないか。大手民間企業では在職中にキャリア形成、キャリア開発を促す制度を導入し、働き手の人材育成と人材確保に努めている。自治体でも現行制度の間口を広げ、こういった新たな制度導入も積極的に検討してはどうかと思う。職員に一層やりがい生まれ、一人一人の人生が豊かになることで、組織の成果も上がるのではないかと思う。

最後になりますが、研究会で出会った自治体の皆様ありがとうございました。



働き方改革

和泉市消防本部消防署警防第一課 田中 数也

消防職員にとって「働き方改革」とはどんなものかと疑問に思い研究会に参加させていただきました。砂原教授や他市の研究員の方々と研究の中で府内職員に対してサーベイを行い、率直にサーベイだけの結果だけを見ると、給与を除き、ある程度現状で満足している職員が多くいることを感じました。

近年、多様なワークスタイルの実現に向けて、働き方改革が推進され、まず出勤が基本だった働き方は、職場以外の場所でも柔軟に働けるワークスタイルへと変化しつつあります。市役所では、テレワークや、ICTを活用して庁舎から離れた場所で勤務する働き方、在宅勤務、モバイルワークなどを導入していますが、消防業務（和泉市）は大きく分けて日勤業務（8時45分～17時15分）隔日勤務（8時45分～翌前9時00分）となっており、日勤業務ではコロナ禍もありフレックスタイム制を導入している時期もありましたが、隔日勤務では柔軟な働き方を自分で「選択」できるようにするための改革は程遠いというか消防業務での選択は難しく感じます。

消防職員として、現場活動（火災・救急・救助）に出場する隔日勤務者は、いったいどのような働き方を選択していけばいいのか？出来るのか？現状維持でいいのか？を考え前進していかなければならないと考えます。そんな中、現在非常時以外の日勤勤務者は現場活動に行くことは少なく、主に現場活動は隔日勤務者が緊急車両にて出場し活動を行っており、介護や出産・育児をしなければなくなると隔日勤務が出来なくなり日勤勤務（事務）へ異動しなければならないのが現状ですが、現在全国的に増えつつあるのが日勤の時間帯で活動する日勤救急隊です。隊を増隊し日勤者でも現場活動に従事することができ、また職員の定年延長や高齢化に伴い夜間勤務の身体への負担を減らす意味でも日勤救急隊を全国的に増設する動きがみられます。これによりコロナ禍における救急件数の増加に伴う現場到着の遅れが解消され、何よりも傷病者宅への救急隊到着時間の短縮にもなります。それが消防業務における働き方改革の第一歩となっているのかも分かりません。今後、消防においてもICTやデジタルトランスフォーメーションにより前例にとらわれることなく積極的にスマート化を進め、市民第一に安心安全で暮らせる街づくりを防災の面からも推進していかなければならないと思います。

私たち消防の職業は、特にプロ意識を持ち不断の反省を行いプロとし満足することなく日々訓練等に励んでいる中、あえてきつく言うと、この度のサーベイに表れているように現状の働き方に満足している職員が多いうちは、市町村の「働き方改革」の前進はあまり見込めないと率直に感じました。

今後、「働き方改革」を進めるにあたり、民間が先導していくのではなく、官民一体となり共同又は率先して私たちが型にこだわることなく改革を進め多種多様なワークスタイルを実現していくことが必要です。そのためにも研究会のメンバーが改革の核となり、2025年に開催される大阪万博にて全国的にも働きやすい、働く全ての方が笑顔あふれる活気に満ちた大阪を実現していかなければと強く感じました。



地方自治体職員の仕事への満足度について

田尻町総務部秘書課 高田 唯衣

働き方を「選択」できる仕組みづくりを考える研究会では、大阪府内の自治体職員に対してアンケート調査を実施し、大阪府内の自治体職員の働き方に関する意識などについて分析した。それに加えて、アンケートからだけでは得られない先進事例研究のため、先進的な取り組みを行っている地方自治体へインタビューも実施した。インタビューを実施した地方自治体は、生駒市、寝屋川市そして神戸市で、そのうち私は生駒市と寝屋川市を担当し、その中で感じたことを記載する。

生駒市、寝屋川市ともに先進的な取り組みをおこなっていることをメディアなどで取り上げられたことやいわゆる「公務員試験」的な筆記試験をやめたことなどにより、職員採用試験への申込数が増加した。倍率が高い中で採用試験を突破し採用された職員は、コミュニケーション能力が高い方が多い傾向にあるため、横の連携を上手に行うことができ、事業をスムーズに進めることができたり、風通しの良い職場の雰囲気をつくることができたりするようである。

しかし一方で、地方自治体職員として必要な事務処理能力が高くない職員もおり、事務を進める上で必要となる財務や法規についての研修の回数を増やすなど、新人研修に力を入れている。また、やりたいと思う仕事には高い能力を発揮する一方で、それ以外の仕事についてはフォローやマネジメントが必要になる場面もあるということがわかった。地方自治体で働く間は人事異動がつきもので、やりたい仕事ができる課にばかり配属されるわけではないので、やりたい仕事ができる課以外の課に配属されることも受け入れてもらうことが必要となる。

研究会で実施したアンケートの結果から、「仕事内容に不満がある」が退職したい理由では1位、転職したい理由では2位となっている。一方で、退職したいと考える理由及び転職したいと考える理由ではともに、1位は「収入面が心配だから」となっている。つまり、仕事内容に不満があるものの、金銭的な理由により退職や転職をせずに現在の職場で働いているということがわかった。

地方自治体も働き方を「選択」できる仕組みをつくるなどして、職場環境の整備を行い、地方自治体職員が収入のためだけに仕事をするのではなく、やりがいをもって仕事に取り組めるような環境へと整えて、職場としての魅力を高める必要があると考える。

付 録

1. 第1回研究会 基調講演資料153
2. 第3回研究会 ゲストスピーカー講演録159
3. アンケート集計結果191

1. 第1回研究会 基調講演資料

「働き方改革」とは何か？

神戸大学
砂原庸介

「働き方改革」の要請

情報共有型組織から機能特化型組織へ

・様々な資源の配分と組織の特徴 (cf. 曾我謙吾, 『行政学「新版」』(有斐閣, 2022年))

| 特徴 | 機能特化 | 情報共有 |
|-------|-----------------|---------------|
| 情報 | 組織上部で利用 | 組織下部に蓄積・共有 |
| 権限 | 個々の組織・個人に明確 | 個々の組織・個人には不明確 |
| 組織の形態 | 頻繁に変更 | 固定的 |
| 財源 | 組織下部に裁量 | 組織上部で管理 |
| 人事権 | 組織上部による業務の再割り当て | 組織下部での調整・協力 |

- ・情報共有型組織としての日本の組織
 - ・組織が固定的である一方で個々の責任・権限が不明確、業務の重複や新規事業には現場が対応
 - ・情報は組織下部に蓄積、組織上部が現場に影響を与えるのは困難
 - ・組織上部による影響力行使の手段として財源と人事権

3

「働き方改革」の要請

「働き方」の問題

- ・人口減少・働き手の不足
- ・生産性が低い/望まない(サービス) 残業
- ・女性やマイノリティへの抑圧
- ・デジタル化への対応ができない etc.

ではなぜ働いているのか？

転職したらいいのでは？

- ・「いいところ」の働き口が少ない
- ・そこで働くしかない
- ・スキルが必要→十分なスキルがない
- ・なぜさぼらないの？
 - ・働くことへの義務感/自己犠牲
 - ・相互監視、昇進・昇給の希望
 - ・すでにさぼってる

2

「働き方改革」の要請

情報共有型組織の利点と欠点

- ・利点：柔軟で現場からのフィードバックが可能
 - ・業務の重複や新規事業への対応：組織を組み替えることなく柔軟に対応、「共通」の設定など
 - ・稟議制と大問題主義：現場を知っている担当者が提案、組織の中で情報を共有して人のやりくり
 - ・共通の目的の追求：お互い様/助け合い、合議の積み重ねによる相互理解
- ・欠点：固定的な組織・変化への対応が困難
 - ・現場が強い：外部環境の変化を受けた組織再編が困難、組織特殊なスキルに偏重
 - ・責任が不明確：誰が(どの組織が)最終的な責任を持つのかよくわからぬ
 - ・組織として固定的：組織が変わりにくい→組織下部が財源・人事権を持たず柔軟な運用ができない

「働き方改革」の背景としての資源不足

- ・労働力・金銭が足りない
 - ・「助け合いでカバー」は本能的ではない：サービス残業の温床、できる職員に業務が集中
 - ・組織下部でスポット的に労働力を揃うこともできない→長く雇用される男性・正社員中心
 - ・情報が足りない
 - ・OJT中心の組織下部、従来のスキルが新しいスキルに更新されない
 - ・組織上部が新たなスキルを下部に割り当てることもできない→デジタル化の遅れ

4





公務：特に強い硬直性

- ウェーバーにおける公務員の位置づけ
 - 終身雇用、上位者による任命、非公選、内部での昇進
 - 社会におけるエリートとしての立場→次第にそのような位置づけは弱まる
 - 管理者は基本的に政治の指示に従う／行政内部でのリーダーシップの欠如
- 典型的な公務員モデル
- 能力・経験による一元的な採用（部局による分散的な採用は分裂をもたらす）
 - 独立・非政治的な機関による採用
 - 給与によってランク付けされた地位、一番下のランクから段階的な昇進
 - 「異分子strangers」の昇進からの排除（女性・マイノリティ）
 - 恣意的な解職に対する法的な保護
 - 特別な退職金・年金制度

5

公務：特に強い硬直性

- 典型的な公務員モデルの利点
- システムの安定性の確保：中立性・匿名性を前提に技術的な側面に特化
 - システムへの忠誠心の確保：年功序列と段階的な昇進、退職後の保障
- 人的資源管理から見た問題点
- 急速な外部環境の変化に対応できない：必要なタスクに求められる能力が足りない
 - 年功序列：表面的には公平なシステム
 - 業績評価の欠如：結果として似たような人々が昇進
 - 結果として…
 - 1) 我慢強い特性を持つ人には良いが能力の高い人には「罰」
 - 2) 特に女性にとって差別的に機能する

6

公務：特に強い硬直性

- 公務員制度の改革
- より柔軟な契約：必要な人を雇う、より短期の契約
 - 高位の職員として大臣の政治任用
 - 報酬とインセンティブ構造の変更：業績に基づいた支払い
 - 年功序列の廃止・女性やマイノリティへのアフターマティアクション
 - 1960年代後半からこのような改革（1968英フルトン・リポート、1978米公務改革法）

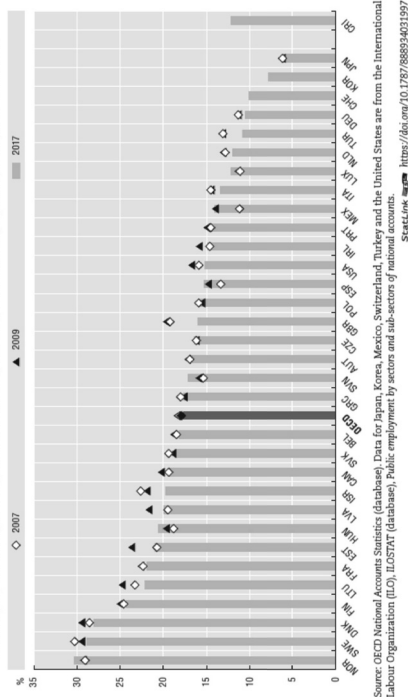
「普通の仕事」への変化？

- 当初：公務労働者・労働組合による抵抗
- 民間セクターにおける柔軟な契約の一般化→抵抗を維持するのが困難に
- 元のウェーバーの発想：少数の公務員による政治への差別的なアドバイスが重要
- 福祉国家化の進展とともにサニタイズ供給が重要に／民間との違いが薄まる
- 教育程度の高い人・競争的な人にとって魅力的な職業へ
- 女性の公務労働者の増加／女性労働をけん引する部門としての公的セクター（OECD諸国における唯一の例外としての日本）



7

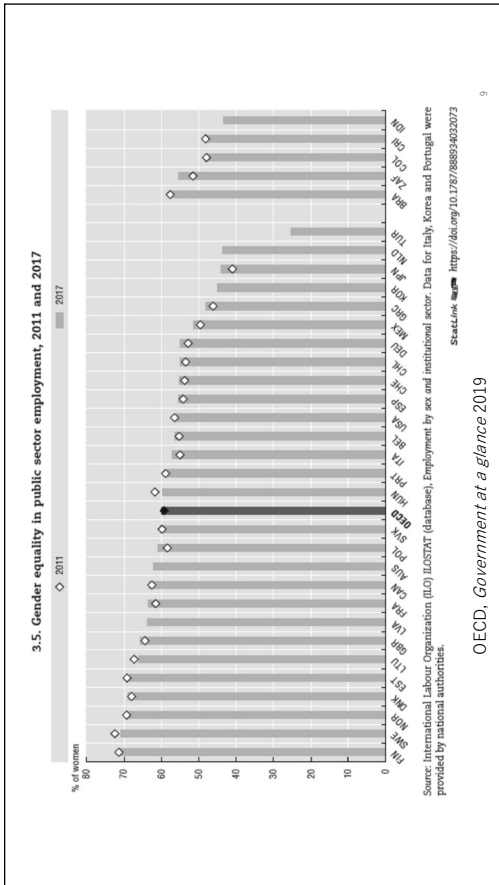
3.1. Employment in general government as a percentage of total employment, 2007, 2009 and 2017



Source: OECD National Accounts Statistics (database). Data for Japan, Korea, Mexico, Switzerland, Turkey and the United States are from the International Labour Organization (ILO), ILOSTAT (database). Public employment by sector and sub-sectors of national accounts.

OECD, Government at a glance 2019

8



OECD, Government at a glance 2019

9

公務：特に強い硬直性

生じた変化

- ・生涯公務で働くのではなく、民間セクターと公的セクターを移動
- ・硬直性の打破：よりチャレンジングな仕事としての公務労働
- ・公務労働におけるより高いスキルへの要請

民間セクターと公的セクターの違い

- ・公的セクター：政治リーダーへのアドバイス+リーダーが決めたことの実施
- ・サービス供給については民間セクターと大きな違いがない
- ・政治にかかわる部分について、政治リーダーが柔軟な政治任用を求めたい

公的セクターにおいてあらわれた5つの特徴

- ・資源の制限の中でより戦略的に
- ・バスターナリズムから業績主義・合理主義へ
- ・より柔軟で弱い標準化へ
- ・二重化：集団的な交渉で給与が決まる多くの一般職と個人的な契約を結ぶ少数のマネージャー
- ・雇用者としての政府も伝統モデルから離れていく

- ・元の硬直的なモデルに戻る可能性はない？ / 移行期は多くの公務員にとって困難が大きい

10

公務の働き方を変える

働き方改革のゴール

- ・情報共有型組織の維持：資源を大量に投入すれば不可能でない（＝不可能？）
- ・機能特化型組織への変化
 - ・上位者がスキルを管理し組織編制を実施→上位者の教育の問題、下位者は組織変更を受け入れられる？
 - ・個人の権限・責任の明確化→割り振られた仕事を責任をもって実施、個人が評価にさらされる
 - ・組織の分権化：管理職の責任強化、定期的な昇進・異動はなくなる（減る）

考えられる問題点：モチベーションの維持

- ・情報共有型組織の利点：下位から上位への昇進というモチベーション
- ・機能特化型組織の違い：上位者に必要なのは管理職としてのスキル
 - ・このスキルは必ずしも組織で培われない→昇進できるとは限らない
 - ・「業務をわかってない」人が管理に当たる可能性も少なくない→さらなるモチベーション低下？

11

サーベイという手法

神戸大学
砂原備介

12



サーベイ：何を聞くか？

- 属性・意図（への態度）
- 何歳ですが、結婚していますか、子どもはいますか、持家ですか、職種は何ですか etc.
- 何時間残業していますか？
- あなたは次の意見に賛成ですか？ 反対←→賛成
- 心理測定尺度
- この物の差し：人が共通に有している個人差があるもの
- 満足度やモチベーション：まず定義が必要
- 自由回答
- 回答に自由に記述してもらう
- 眺めることはできるが分析は難しい

13

サーベイ：何を聞くか？

- 「聞きたいこと」ではなく、「何を測るか」
- 例) 菊川市市民アンケート
<https://www.city.kikugawa.shizuoka.jp/kikakuseisaku/documents/reiwa3shiminanketo.pdf>
- 子育てしやすいまちだと思いますか？安心して子どもを育てられるまちだと思いますか？
- このあたりは理解可能：まちにおける子育て満足度を測定
- 分布もある程度バラけている／しかし同じような質問については同じような分布
- 茶の生産が盛んなまちだと思いますか？
- 聞きたいことはわかる
- 何を測定している？
- それでもいいところもある
- 何年も同じ質問を使っている→比較可能
- ただ毎年やっていて、毎年の結果にほとんど変動がない
- 明確に変化があるものもある（芸術文化・買い物）が、理由はよくわからない

14

サーベイ：何を聞くか？

- やらない方がよい質問
- ダブルバーレル：1つの質問の中で複数のことを尋ねる
- 誘導質問：実質的に回答を誘導しようとする質問
- 回答者がわからない質問：専門用語の多用など
- 回答の基準が曖昧／選択肢に漏れやダブりがある（→できるだけ定量的に）
- 基本的にはプロのやり方を見習う
- 決まった質問の仕方はそれを踏襲する（例：メンタルヘルス）
- ビッグファイブ：<https://commutest.com/bigfive/>
- 内閣府の世論調査を参考に質問文を考える
<https://survey.go.jp/online/eoip/index-all.html>
- 自分で質問を考えるのは最後／なるべく少なめに／何を測るか意識する

15

サーベイでわかること

- 比率→全体の中での割合
- 内閣支持率／結婚している人／子どもを持つ人の割合
- 母集団として何を想定するか
- 心理尺度の程度の違い
- モチベーションの高い人と低い人
- 満足度の高い人と低い人
- 違いを説明する
- なぜあの人はモチベーションが高いのか？なぜ残業時間が長いのか？
- これらは「結果変数」、何かしらの「原因」を考える
- 独立変数と結果変数の関係によって記述

16



サーベイでわかること

原因と結果？

- 因果関係は何となくわかるが因果関係は難しい
- 回答へのバイアス（社会的望ましきバイアスなど）
- 独立変数間の相関、（測定できなきない）交絡因子の存在

実験手法による測定

- 処置（＝独立変数）を無作為に割り当てる
→オンラインの調査フォームを利用する
- 独立変数の結果変数に対する平均因果効果を推定可能
- 回答上のバイアスの推定も可能（リスト実験）



17

実験の例

Q1. (1U) お住まいの市区町村で、[Field/F-1-1-1]が、住民の銀行口座と取入などに關する情報を[Field/F-1-1-2]収集し、必要な額を分析したうえで、[Field/F-1-1-3]に対して、[Field/F-1-1-4]現金給付を行うことを提案しています。あなたは、この提案に賛成されますか

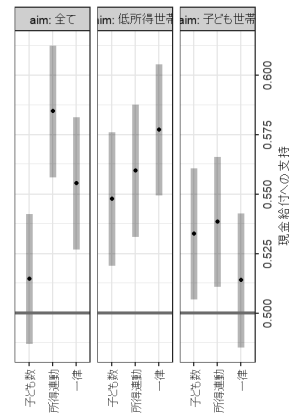
- \$(e:/Field/F-1-1-1) ("市区町村長、議会","福祉担当部署")のいずれか
- \$(e:/Field/F-1-1-2) ("インターネットを通じて申請によって","郵送での申請によって","国や自治体がすでに保有する税務情報を利用して")のいずれか
- \$(e:/Field/F-1-1-3) ("全ての世帯","所得の少ない世帯","子どものいる世帯")のいずれか
- \$(e:/Field/F-1-1-4) ("一律の","所得に応じた","子どもの数に応じた")のいずれかがランダムに表示されて、回答者は賛成か反対かを選択する

18

実験の例

現金給付の手法への支持

- 子どもにも向けた給付への否定が強い
- 低所得世帯への給付は支持
- よくあるパターンは特定のパッケージについての賛否
→実験だとパターンごとの差が見える



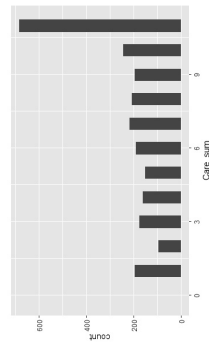
19

実験の例

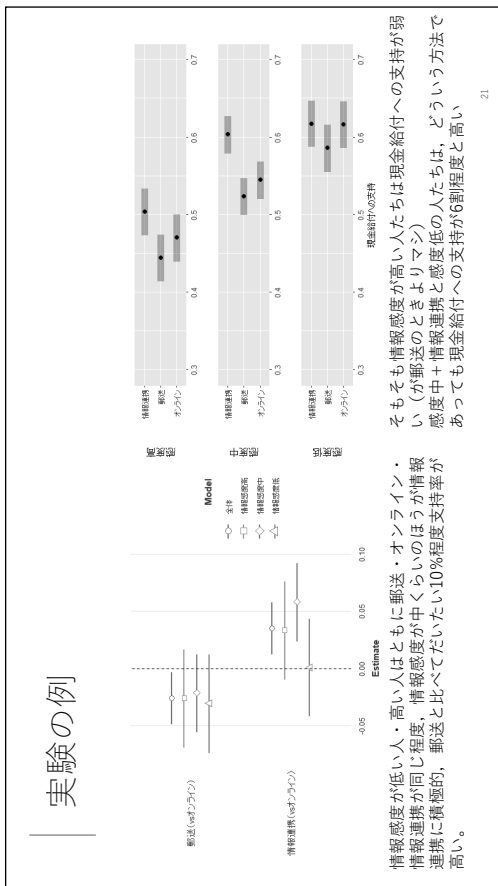
異なるグループへの効果

- 情報連携への支持
- 個人情報保護への敏感さで支持は違うか
- 知られたくない個人情報への数で測定
 - 個人情報の重要性：次の質問に対して、「氏名と結びつけられて他人に知られたくない情報」として他の項目を選ぶか？
 - 実ほかなり多くの人が銀行口座番号・収入記録・資産記録を選択している
- 分布は右の通り。そこで11個＝高、6~10個＝中、5個以下＝低として分析

Care_jiho. 人に知られたくない個人情報はあると思いますが、あなたが、この中で自分の氏名と結びつけられて他人に知られたくない情報がありましたら、いくつでもあげてください。



20





働き方を「選択」できる仕組みづくりを考える研究会（第3回）

日時 2022年8月3日(水) 午後2時から午後5時まで

場所 マッセOSAKA 第1研修室

ゲストスピーカー講演

演題「民間人材から見た学校・行政の働き方改革」

演者 山口 照美 氏（大阪市港区長／港区担当教育次長）

1. バックキャストिंगで考える「働き方改革」

皆さん、こんにちは。港区長の山口と申します。よろしくお願ひいたします。小学校では「めあて」ということで、この授業の目標を最初に共有します。転職で民間から行政に入って来られる方も多いですが、学校現場に行った人はあまり多くないのではと思います。複線型キャリアと言うのですけれども、仕事は2種類あるとあっていて、その人の人生そのものを支える、その人個人にひも付いているキャリアデザインの面と、一般的に機能するための、社会が回っていくための仕事という面があると思います。社会の変化に合わせて、今までなら新入社員を育てて、それなりのステップを踏めば何とか回っていた会社が、回らなくなってきて外部人材の登用など、人が流動的になっていく、働き方が多様化するということが、今、いろいろな大きな組織が直面している課題ではないかと思っているので、その参考になればと思います。

私は、気が付いたら区長になっていました。それはそこに課題があるからというのもあるし、目指すものが割と明確だったので、最短距離を行こうとして今に至ります。「バックキャストिंग」という考え方があります。山崎亮さんの『町の幸福論』という本が、小6の国語の教科書に入ってきた年がありました。当時校長だったのですけれども、要は課題を解決していく「フォアキャストिंग」というやり方をしていると、とにかく目先の課題解決だけで、全然前に進まず、それをこなしているだけになってしまう。この組織の目標はここだと決めて、何が足りないかというところから逆算して考えると、ゴールに早く到達できるという考え方なのです。理想の働き方と現状そうっていないところのギャップをどう埋めていくかという考え方でやっていった方がいいのではないかと思います。

まちづくりも同じです。生野区長のときに未来志向のまちづくりという話を散々しました。高齢化で子どもがどんどん減って、学校再編をたくさんやりましたが、子どもは増えてほしいでしょう。その未来でいいですか？と言うと、大体の人が「そうですよね」となったときに、そこを目指しましょう。そこで何が足りないかという、生野の場合は住居が足りなかったもので、「空き家対策に力を入れるから、近所の人にも声をかけてくださいね」というようなことが、割と明確に言えるのです。

「バックキャストिंग」という考え方で進めるわけですが、めざす未来は性別のこと、年齢的なこと、立場的なこと、また家の事情なども全部含めて、あと個性もそうですけれども、多様な人材が、効率的かつモチベーション高く働いて結果を出せる職場です。いろいろな組織で長年マネジメントをやってきて、仲良しクラブでは駄目だと思っています。税金で給料を払っているので、基本的には求められている結果を出さなければ駄目です。そのために最適化するのがマネージャーや組織的なリーダーの仕事だと思います。「一人ひとりが公私ともに充実し、やりが



いを持ってチームで働ける職場」ということで、一人にしないということも結構大事ではないかと思っています。めざす未来として、現職場で足りていないとか、自分は満たされているのだけれど、多分足りていないよねという人に対して、どうしていこうというのがこの研究会の目的の一つではないかと思いますので、いったんそこを共有させてもらってからお話ししたいと思います。

日本人は自分のことをあまり言いません。「能ある鷹は爪を隠す」は大好きですけども、言わなければ駄目だと私は思っています。私が民間人校長をやっていたときに、たまたま10か国ぐらいルーツのある子たちがいました。やはり中国の子はアピールをすごくしっかりします。「俺これできるよ」「英語ペラペラだよ」と言ったりするので、最初日本の子は、「自分でそんなことを言うの」と思っていたのですが、彼は努力してそのスキルを持っていて、それを使えると言っているだけで、それは言わなければ分かりません。みんなが自分の得意なところを言えるようになったという良い影響があったので、今から取りあえずいろいろ言います。

私は何のために仕事をしているかと言うと、スタートは塾の講師ですけども、「経済格差」を「教育格差」にしないということです。生まれたときや小学校1年生の子どもはピカピカです。気が付くと環境の差で、自分の思い描く人生が生きられなかったり、搾取されたりするところを、最初は「経済格差」だと思っていましたが、案外経済だけではないと、いろいろな仕事をして、特に行政に関わる中で分かりました。お金があっても手間を掛けなければ、愛情が足りなければ、やはりモチベーションは上がらなくて、勉強というステージから降りていく子たちがゴロゴロいますから、まだ全然解決できていないのですが20年以上やっています。

家庭環境によって子どもの可能性が閉じられることのない社会をつくるというのが究極の目標で、一生の間に終わるとはおこがましくて思いませんけれども、それこそ今の公教育の制度を作った人たちの努力とバトンがずっと渡されてきて、今持っていて、また次に渡していくのですが、1歩でも2歩でも3歩でも前に進めてから、仕事人生を終えるというのが目標になっています。こういう目標を持っている人がレアだということも、自分でよく分かっています。NPOのリーダーには、もっとすごい人がたくさんいます。恥ずかしいからかもしれませんが、こういう青臭いことをいまだに言う人はあまりいないらしくて珍しがられますが根拠はあるのです。私にこれがこだわる理由がありますので、話をしていければと思っています。

2. ステージ①塾講師→正社員→管理職

塾講師からキャリアをスタートしています。経済的に非常に不安定な家庭だったからです。大学の2年生のときに父親が会社をつぶしたので、仕方なく生活費は全部自分で稼がなければいけなくなり、学費を稼ぐために塾講師になりました。やってみたら面白かったので、そのまま正社員になりました。負けず嫌いなので、最年少・最短で管理職になると言って、25歳のときに管理職になりました。こういうスキル系の塾の講師とか、教えるとか、資格が要るようなものは、まず専門性を身に付けて、それを磨き続けるというのがステップだと思います。そこにはまれば、そこでずっと行ける人もいます。ただ、先生というのは本当に感情労働ですり減ります。塾は保護者も熱心なので、きりがいいのです。当時は若くて、「この子を合格させてやりたい」と思い、一緒に働いていた学生講師にはきつかったと思いますが、「熱血」の名の下に犠牲を強いてしまいました。これの成功体験を持っている人たちがずっと管理職でいるとしんどいです。



自分の上司にいとんどいというも今はよく分かりますが、当時は分かっていませんでした。

プレイングマネジャー、授業を持ちながら管理者でもあるということには、功罪どちらもあるのです。若くしてマネージャーになると、学生も年が近いし、目線が同じなので、そういう意味では相談されやすく、OJTがしやすいです。自分も授業に出ているから、どうすれば生徒の気持ちがあつめるかとか、お母さんはこういう風に声を掛けた方がいいと言えるのですけれども、とにかく自分のレベルを部下に求めてしまいます。私は管理職をやりながら、これだけの授業ができていたところをやはり求めてしまい、過労になりがちです。プレイングマネジャーは早くつぶれるというのがこの業界の常です。

毎年中学受験の日に、例えば、学校の門の前に立って子どもを送り出します。ほかの塾では「常在戦場」というすごいほりを立てているのですが、うちは弱小塾でした。どの塾にも子育てしている年齢の女性の先生がいませんでした。名物のような女性の先生が1人だけ、他の塾にいて、その人に毎年会うなと思っていました。社内を見ると、社員は300人ぐらいいましたが、家庭を持っている女性の上司・先輩はいませんでした。それはそうです。夏休みには朝9時から夜9時まで授業をやっていたので、子育てする暇はありません。そもそも相性が悪いです。30代ぐらいになるとみんななくなります。塾業界は、戦略的に人材を育てて回していくという働き方改革をするのはかなり厳しい業界だろうというのは、いたから分かります。キャリアデザインが描けないというところもあり、6年やったときにちょっとした出会いもあり起業しました。

塾の校長時代にやった改革は、働き方改革と言うほどでもないのですけれども、とにかく営業電話を掛けるのは嫌だと思っていました。効率が悪いです。ガシャンと切られるのでメンタルもやられます。塾の先生は授業があるので、晩ご飯の準備の忙しいときか、夜9時にしか掛けられずとても効率が悪かったのです。でも会社からは何本掛けろ、何本取れ、面接につなげろという目標が来るので、ナンセンスだなとずっとと思っていました。

Twitterで「組織には賢いギャルが必要」というのを見かけました。要は空気を読まずに、「何これ？ 意味分かんない。何でこれやってんの？」ということを手平で言う。「マジあり得ないんだけど」と言う賢いギャルが組織に1人必要ということで、私はずっとそれであり続けました。電話の効率が悪いと、1人が何本掛けて、時給がどれだけかかったかを計算して人事部に持っていったので、会社の人事部からは嫌がられていました。

Windows 98が出たぐらいのころなので、当時はメールなどは全然使えなかったし、スマホも持っていなかったし、携帯電話すら持っていなかった時代なのでパンフレットを作りました。とにかく質の高い、読む気にさせる、読んだら分かる、すぐ電話したくなるものを、郵送とポストで届けました。いい営業ツールは優秀な営業マンに匹敵するという考え方をずっと持っていました。作るのは確かに手間が掛かりますが、1回作れば、それをまいただけ成果がありましたから、電話を100本掛けるよりずっと効率が良かったです。私は長岡校の校長でしたが、これをよそにも展開してやっていました。得意な人を見つける、伝える力がある人を育てていかなければいけないという永遠の課題ですけれども、今はツールが違うだけです。SNSだったり、動画だったり、伝える力のあるツールがあるとだいぶ省力化できます。24時間365日代わりに訴えてくれるので、それは働き方改革につながると思います。

退職の理由は、会社が大きくなる時に、体質が合わなくなったというか、少し青かったのでしょうね。経済格差を教育格差にしないというのがどこかにありました。それなのに「客単価を



上げろ」と言われるのです。怪しげなテストや怪しげなリスニング教材が年度の途中に突如増えて、「100%取らせろ。オプション100%」と言われるのです。たまらないなと思いました。この子にこのリスニングの教材は絶対に要らないだろうとか、こういうテストをやっても絶対に変わらないというのを売りつけさせられるのに耐えられなかったことが大きいものでした。

マネジメントの力と専門職の力の両方を備えている人はあまり多くないのです。校長は営業リーダーでもあるわけですがけれども、メーカーで営業トップだった人とか、保険の人とか、宝石売りとかが校長になるのです。授業を持たない、持てても少ししか持たない。ひたすらいろいろな営業をやって、数字だけをバンバン上げていく。その中で授業の質がどんどん落ちていく。つまり合格実績が下がっていきます。これでは先生をやっている意味がないと感じ辞めたいと思いました。

当時27歳ぐらいでしたが、女性のキャリアモデルが不在でした。組織の中で人を戦略的に育てていたり、こういう構成が理想的とそれぞれの組織が思っているのであれば、やはりモデルは絶対に必要です。そのモデルが元気よく働いていることが大事です。無理やりさせても駄目です。一度、本人は嫌だと言っているのに女性管理職に推したらあまりうまくいきませんでした。やはり本人も楽しくやりがいを持って働けるような形でのモデルが絶対に必要だと思っています。多様性の確保のためにモデルが必要なだけでなく、無理やりではいけないと思っています。

当時、ライター塾に通っていて、そこで夫に出会い、映画好きという共通項があって、映画でビジネスをやるうぜというノリと勢いで起業したというのが退職の理由です。辞めたのですけれども、普通の会社にも入りました。株式上場直前ということで、ベンチャーに毛が生えたぐらいの印象の会社でした。制度が整っていないで、組合がありませんでした。あまりにも労働環境が悪かったので、当時、自分で組合を作ろうとしていました。労働環境が悪いときに、この業界はブラックだからとか、体育会系だからと諦めずに、「これは変でしょう」というスタンスと、発言を止めない周りの空気が大事です。それをできるだけ人事のトップに言える仕組みが必要だと思っています。働き方改革をやるときに、当事者の声を聞かない、それも面倒くさい当事者に聞かないところはありますか。集めて会議したがるけれども、女性活躍の〇〇会議という割と都合のいい人を集めるではないですか。それはずるいなと思います。絶対にうるさ型を入れた方がいいです。そこがこの業界とこの組織のしんどいところだと思っています。自分が管理職として満点だったとは思っていません。このときは若かったし、マネジメントを学ぶ機会がなかったので、自力で本を読んだりしていましたがけれども、やはり働き方改革と一緒にうまくできた感じはしません。

3. ステージ②自営業

人生の中で起業するという選択肢を取る方は少ないと思いますが、このときは28歳ぐらいで若かったのでノリと勢いです。当時はカラオケボックスがどんどん閉鎖されていた時期でした。映画が好きなだけけれども、当時、家のテレビはとても小さくてビデオしかありませんでした。

『ムラン・ルージュ』という映画が好きなのですけれども、ミュージカル系の派手な映画は、絶対に大画面の大音量で見た方がいいし、今やっている『トップガン マーヴェリック』も、家のテレビで見たらもったいないです。まだやっているのぜひ行ってください。大画面・大音量で気持ち良くなるように、ハリウッドがお金をかけまくって作ったものを、小さな画面で見ても



みませんという気に、映画好きとしては当時よくなっていて、せめて80インチ以上のスクリーンと5.1サラウンドシステムが気軽に借りられればいいのになと。日本の住宅事情だと、それを家に持っている人はそれほど多くないので、カラオケボックスの空き部屋をどんどんリノベーションするという仕事をやっていました。何とかビジネスモデル特区を取りたかったのですけれども、1個課題がありまして、こちらが映画を流すのはアウトなのです。上映権に触れるので恐ろしく高い金額の権利を買わなければできません。

そこで観点を変えて部屋貸しビジネスにしました。カラオケボックスから売り上げの一部をもらったり、器材の販売マージン、工事のマージンで、1部屋作ると20万円少し入るようなビジネスモデルでどんどん増やしていきました。3年ぐらい頑張ると、メディアにもすごく取り上げられました。

その当時はカラオケボックスにはきれいな部屋はありませんでしたので、リノベーションして、集客をもう1回取り戻したりしていましたが、結局なぜ駄目になったかと言うと、大企業に持っていかれたからです。全く同じ名前でもやりだした会社があり、さすがにそれは文句を言いました。20年近く前、私たちがどうしても乗り越えられなかったことで、今は普通になっているけれども、映画を配信して、それを選べて、しかも早送りや巻き戻しもできる、今のNetflixやAmazon primeのようなものを、当時技術力と財力を持っていた別の会社が作り、シネマ〇〇というのできて、それを見に行ったときに、旦那と二人で「やめようか。もう勝てないな」と言ったのです。自営業の怖さというのは、社会情勢と不確定な要素が多いことです。例えば、コロナで飲食店はかなり厳しいと思います。インバウンドを当てにしてホテルをオープンしたところは非常に苦しんでいます。そこで転換するフットワークの軽さや、見切りの速さが起業家には必要です。私はこの時点で見切って、次のビジネスに行きました。

そしてプレスリリースの代行というのをトータルで10年ぐらいやりました。例えば、「新商品を作りました。マスコミに取り上げられるようにお願いします」というのを受ける役をしていました。

昔はすごく大きい会社が、とても高いお金でマスコミへの売り込みをしていました。今もやっています。例えば、タレントの記者発表に合わせてうまく商品を抱き合わせるとか、いろいろなことをやっているのですが、私たちはすごくシンプルに、中小企業、零細企業、店舗、個人のお金をたくさん出せない人たちに、効果的なプレスリリースを書いて、そのプレスリリースをマスコミに発信します。そこまでを5万円で代わりにやりますよと。テレビに取り上げられたら1件当たり2万円、最高10万円までください。たくさん取り上げられると15万円はもらえます。最初の5万円で少しの利益と実費は出ます。ネット上に当時全くなかった成功報酬型のプレスリリース代行というのを始めました。ネットに載せた日から依頼が来たので、ちょうど過渡期だったのです。ホームページを持っている会社がまだ多くなかった2003年で、ブログがスタートしたぐらいだったと思います。

ホームページ・ビルダーだか何だか忘れましたが、一生懸命自分でサイトを作って始めました。このときにありとあらゆる業界からのリリースを受けました。自治体からも受けました。このころいろいろな企業や業界に詳しくなったわけです。

もう一つ、それだけではご飯が食べられないこともないので、効率よく営業するために本を書きました。例えば、企画のネタ、いかにマスコミに取り上げられるかとか、面白い商



品を作るかという企画力の向上のようなことと、あとキャッチコピーの本も出しています。元塾講師で基本的には研修や講演は得意な方だったので、私にギャラを払って、向こうが30~40人集めてくれるわけです。例えば、加賀商工会議所や舞鶴とか、やたら北陸が多かったのですけれども、そこで講演していろいろなことを教えていました。そこでやってほしいという方が何人かいて、お客さんになったという感じです。当時は講演依頼が年間80本ぐらいあって、それに伴ってたくさんのリリースの依頼がありました。

やはり自営業はいいです。圧倒的に自由度が高いです。今は区長をやっていて、年収は表に出ています。確かに安定しているかもしれませんが、1時間当たりの単価にしたら当時にかないません。圧倒的に自由で、仕事をする場所も時間も相手も選べます。嫌な会社とは二度とお付き合いしなくてよかったし、嫌な人とはチームを組まなくてよかったのです。

ただし、経済的な安定とパートナーです。とにかく簡単に売上が変わります。友達にも起業家が多くて、当時、「関西20代起業家の会」というのが大阪にありました。その中の一番の出世頭のある社長は20代のときから知っていますが、彼も業態を変えながら、でも外さないのです。ある日、人を駄目にするソファの輸入権を取ったからということで、そんなの当たるのかなと思いましたが、やはりすごく戦略的に当てていきました。当時、何人も起業家でしたが、法律が変わって駄目になったり、社会情勢が変わって駄目になったりというのがたくさんありました。3年生き残るのが大変というのが起業家の世界です。

私はずるいのですけれども、人をたくさん雇うという選択肢を取りませんでした。『フリーエージェント社会の到来』という2001年の本ですが、アメリカでは3人に1人が自分のスキルで、自分で看板を背負って、例えば、ライターができますとか、プログラミングができますというのを、自分でネットで発信する。それによって企業が適材適所でその人たちをピックアップして仕事をする。フリーエージェント同士が交流してつながって、ビッグプロジェクトをやっていく時代になるという、当時は「予言の書」といわれていたのですけれども、2015年ぐらいにもう1回新装版が出ています。まさに「予言の書」だったと思います。今、副業でいろいろなことをやっている人たちを見ると、まさにそのとおりです。

私はどちらかと言うと人を雇うのは怖いので、他の企業や専門職と組んで、プロジェクト単位で仕事をしていました。こういうのをマイクロ起業と言うのですけれども、自宅を事務所にしていました。ネットでやりとりすればほほばれないので、当時、Zoomがあればもっと良かったなと思うのですけれども、こういうやり方で仕事をしていました。副業で自分のスキルを生かして、夜の時間、休みの時間、本業に差し支えない程度に、絶対にやっておいて損はないと思います。自治体でも副業がオーケーなところは幾つかあります。区長にもう一回通ったのであれですが、落ちたらどこか副業で片足掛けながらまたライターに戻ろうかなとか、塾の先生をやろうかなぐらいに思っていました。スキルがあるのと、それが本番できちんと対価になるという経験は、しておいて損はないし、人生100年時代で、個人的には80歳ぐらいまで働いてもおかしくない時代なので、セカンドキャリアの意味でも、少しでも早く何かを始めておくといいのではないかと思います。それが皆さんに提供できる提案です。

自営業時代に講演会やキャリア教育の講師をやっていたときに、「右手に飯の種、左手にライフワーク」という話をよくしていました。夫は若いときにロックギタリストになりたかったらしく、今でもギターを弾いているのですけれども、デビューする気配は全然ない56歳です。ライフ



ワークは分かるけれども、家庭を背負ったり、責任を背負っていく中で、やはり飯の種は必要です。ライフワークはライフワークで放さずに握っていればいいのだけれども、飯の種は必要だから、どちらかと言うと生きるための仕事、苦にならない仕事を見つけていこうという話を子どもたちによくします。「YouTuberには今日からでもなれるよ。なったらいい」、なれるけれどそれで飯が食えるかどうかは、二の次、三の次です。「それ1本でいく人生もあるけれども、二つ三つ持っていていいのだよ」と言っています。

ライフワーク、一生続けたい仕事は私にとっては教育です。何かの形で一生関わり続けようと思っています。先ほども言ったとおり、経済格差が教育格差になる理不尽を解決するために、できることをやり続けようと思っています。右手と左手で握っているものが奇跡的に合致したのです。

自営業で中小企業の支援をやりながら思っていたことは、経済が良くなると経済格差は緩和できないということです。2～3年前の2回目の子どもの貧困調査では、相対的貧困率が少し改善しました。インバウンドが切れるコロナ前で、雇用が一気に回復していた時期でした。雇用が回復すると経済格差が緩和されるので、各地域の中小企業や、地元の経済がしっかり回るようになります。また、中小企業は基本地元にいるので、地域で活躍する大人が増えると、地元で働くのもありだなとか、お祭りなどの地域活動に関わっていて、地元の友達と仲良くしている大人を見ていると、その輪の中に自然と若者が入っていくところがあって、地域で働く人への憧れが生まれます。

経済問題と教育問題はつながっていると思っていたので、自分の仕事は、当時は右手と左手で別々のものを握っているように見えてつながっていると言いつつしながらやっていたのですが、これが本当に完璧につながったのは奇跡としか思っていません。塾の先生をずっとやっていて、経済格差を教育格差にしないと言うけれど、塾に来られる子はラッキーなのです。親に意識がある、経済力がある、だから来られるのです。来た子は100%、塾の教師として志望校に通すように頑張ります。塾の先生をやっていると、たまに12時ぐらいまで教えていることがあるのですが、12時ぐらいに玄関に現れる金髪の子がいるわけです。「あいつおる？」みたいな感じで。同じ中3で片や塾にいて、遅くまで私が勉強を教えています。多分、成績は同じぐらいで、一緒に行動をとともにしていた仲間だと思いますが、その子に「高校どうするの、大丈夫なの」と話し掛けると、「俺は働く」と言うわけです。こういう子たちに出会って、早め早めに何か対策するには公教育に行くしかないのですが、大学のときに父親が会社をつぶしたせいで、バイトに明け暮れて教員免許を取り損ねていたので、公教育の現場に行くことはないだろうと思いながら、やれることをそのときの持ち場でやっていました。

息子が4か月のときにFacebookを見ていたら、「誰が受けるのだろうね」というコメントとともに、民間人校長募集のページが貼ってありました。当時39歳で、自分は教員免許を持っていないし無理だろうと思ってクリックしたら、35歳以上、組織でのマネジメント経験が3年以上、教員免許不要と書いてありました。教育格差の問題についてはずっとブログなどで延々とネチネチ書いていて、いろいろな出版社に企画書を持って行ってはけられたりしていたので、論文もあるという感じでした。写真を撮って締め切り翌日に出しました。

4か月の赤ちゃんを抱えてできた理由は、ラッキーなことに「ゆる夫（おっと）」と呼んでくれるうちの夫が、基本的に男女の役割にこだわらない人だったからです。「4か月の子を抱えて校



長になって大丈夫？」とは言わないのです。結婚したときから私が稼ぎ頭、大黒柱であり、今もそうですけれども世帯主で、そこに対しての彼のこだわりのなさです。彼に「将来の夢は」と聞いたら、「嫁にフェラーリを買ってもらおうこと」と言っていました。「えっ自分で買わないのか」と。今から努力して買わないんだ、私に買ってもらおうのを待っているのだと思って、ちょっと焦りました。彼は本当にゆるいです。当然育児も手慣れたものです。「怖い無理」と言って、24時間乳児の育児ができる男の人は少ないです。とにかく産むまでが私の仕事です。一人目のとき母乳はそれほど出なかったし、ミルクなので24時間いけるでしょうと、稼ぎに行かなければいけないので、割とすぐに出張に行ったりしていました。

今でもないと言えましょうになりますが、良妻賢母プレッシャーというか、娘の成績が悪くなって呼び出されたりすると、母親が責められているような気持ちになったり、私が働き過ぎているからかとなるので、抜け切れてはいませんが、とにかく夫が「いったんあんたの好きなようにすれば」と。校長が終わった後に「区長を受けるわ」と言っても、別にびっくりしなくて、俺のフェラーリの夢に近づいているぐらいにしか思っていないかもしれません。彼の実家は米屋で、米屋の手伝いをずっとしていたのですけれども、ある日米屋がつぶれました。その時点で長男として駄目駄目だと思うのですけれども、米屋がつぶれた後どうするのかと思ったら急に私のところに来て、「専業主夫にしてください」と言ったので、「絶対に駄目だ」と言いました。子どもがいるのに、私が先に死んだらどうするのか。高卒で何のスキルもないので、取りあえず介護だけはこれからなくなる仕事だから、とにかくヘルパーの資格を取ってもらって、今もパートで介護士の仕事をしています。基本的にリスクマネジメントしているわけです。仮に私が死んでも、彼には稼ぐ力があるし、給料は安いけれど引く手あまたの業界です。家の近くにも仕事はたくさんあるから、何とか子育てと両立できるだろうという読みでそうしています。やはり家族は船です。こぎ手が交代できる方が強いです。高校生の講演などでは、男女問わず稼ぎ力と家事力を付けろという話をします。若い人はだいたいそういう感覚になっていると思います。

変人扱いされていましたし、今も変人扱いされていますけれども、もっと皆も意識が変わらないといけません。今の管理職層は60歳前後です。人事考課をやっていて、とても頑張っている子どもの面倒を見ている係長級の40代の、子どもに熱が出たら帰ってやりくりしながら成果を出している人と、これは嫌みと思われるかもしれませんが、家に専業主婦がいて、自分は飲みに行って、靴をピカピカに磨いてもらっている人を同じように評価しなければいけないのはきついなと思うときがあります。仕事だけで評価しなければいけないのは分かっているけれども、何だかなと思ったりします。

制度が変わらない理由の一つは、意思決定者に男性が多いからです。行政は特にそうだと思います。最近の制度変更で女性の意思決定者はまれにいるのだけれども、力業で乗り切ってきたか、夫の実家のサポートがすごく厚かった人が多いです。私には中3の娘と小4の息子がいて、先ほどもペット用のカメラで「ちゃんと勉強しているか？」と声を掛けました。みんなそうなのですが、喉元過ぎれば熱さを忘れます。保育園に入るのに苦労した、今も苦労しているという、保育園問題を最近経験している人が制度設計しているポジションにいません。子育てと仕事の両立がどれだけ大変かを生で分かっている人間が発信し続けたり、制度に文句を言っていかなければいけないと思っているので、遅く産んだ分、そこは私の役目ではないかと思ってやっています。



4. ステージ③民間人校長（小学校）

ラッキーかどうかは分かりませんが、家で家事や育児をしてくれる人がいるので、私は挑戦することができました。橋下市長が民間人を校長にと言って、すごい倍率でしたけれども11人採用しました。11人中残ったのは3人でした。不祥事や経歴詐称、セクハラがたくさんあって、公募区長と合わせてクズ呼ばわりされています。今でもネット上に残っていますので、言うのは非常に嫌なのですから、1期生でした。

民間人から学校に行き、40年変わっていない、学校はそのままなのだという衝撃がありました。スクラップなきビルドの連続です。スクラップしていないくせに、社会と保護者に押し付けられる役割の拡大。止めどなく増えている〇〇教育。キャリア教育ぐらまでは分かるのですけれども、食育だの何だのかんだの、ありとあらゆる教育がどんどん上乘せられて、プログラミングだ英語だというところのしんどさです。

それに対して私はどういう役割をしたかという、後で話しますけれども、後方支援と広報支援とずっと言っていました。いわゆる「ヒト・モノ・カネ」のバックヤードの支援と、学校はこんなにしんどいとか、こんなに頑張っているのだから助けてよという広報の支援の両方を、私の指針として3年間しました。

「チーム学校」は今、普通になりましたけれども、ちょうど過渡期でしたが、いまだに過渡期です。「チーム学校」を使いこなせない校長と、使いこなせる校長との格差がすごいことになっています。特に1人1台が入ってから余計です。管理職の意識を変えないと、外部人材を使いこなせないということを痛感した3年間でした。

とても小規模な学校にいました。まちなかの小学校で全学年1学年1クラスです。一番少ないクラスは12人でした。男子4人で残りが女子とか、衝撃的なぐらい少なかったです。教職員は17人しかいませんでしたが、これがプラスに働きました。当時、11人が配属された学校の先に、50人教員がいるところはすごくしんどがっていました。当時、報道も本当にひどかったので、通った女性は私1人で「女橋下が学校をつぶしに来る」とまで教職員と地域に言われてすごくしんどかったです。ただ、17人しかいない小さいチームだったので理解が早かったです。50人いれば50人に好かれたり、納得してもらうにはすごく時間がかかったと思います。

そして伝統校だったので、私がいる間に創立140周年をやりましたけれども、地域の思いが非常に強い学校でした。一方で、ミナミのそばなので転出入がすごく激しくて、近くのワンルームマンションに母子で入ってきて、そして出ていく。また、中国からの転入生が立て続けに来たことがあって、日本語が分からない子が普通に入ってくる学校でした。だから、子どもたちも転入生慣れしていて、「今度の子は日本人？」と聞くのです。日本人以外のことの方が多かったです。10か国にルーツを持つ児童がいました。これは日本の将来の少子化、子どもの貧困問題、多国籍という教育課題が凝縮された小規模校だったと思っています。「しんどい学校に行かせてほしい」と面接でずっと言い続けていましたので、この学校に配属されました。

私が見た、学校はとしんどいという事例をお話しますと、卒業式をするときに床にシートを敷くのは超面倒くさいです。少ない人数でやるわけですから。50人の教員がいる学校も、17人しかいない学校も、式典は同じレベル感でやらなければいけないわけです。これがまたしんどいです。

そして運動会です。人数が少なかったもので、やたら教職員の出る競技が多いのです。そうで



なければもたないのです。大規模校だと、例えば、5年生の駆けっこだけで、よーいドン、パン、よーいドン、パンとどんどんやっていると思うのですけれども、うちは1人ひとりマイクパフォーマンスがあるのです。1クラスしかないので、「5年〇組の〇〇です。今から川柳を詠みます」といきなり川柳を詠み出したりとか、「今年は頑張るぞ。あいつに絶対に勝つんだ」というようなことを言ったりして、とにかく体力勝負です。

他には出し物をしました。子どもたちが、将来こうなりたいという、二十歳になったときの自分を演じました。教員は、自分たちはどういう6年生だったかを当時に戻ってしゃべりました。刑事になりたかったとか、やはり先生になりたかったとか、何も考えていなかったとか、いろいろ言ったのですけれども、私もすっかりランドセルを背負って発表しました。YouTuber校長で有名な糸井先生が3年間教頭で、この人がサブだったおかげで私はすごく救われました。「民間人が来て、一回り年下で、しかも教員免許を持っていない、教頭経験もない、担任経験もない私が上司ですみません」と言ったら、「いやいや、僕は宝くじに当たったと思っています。こんな面白い経験ができることはめったにないから、すごくラッキーだと思っています。子どもにまみれてください。職員室は僕がお守りします」と言ってくれたおかげで、いい仕事のできたのではないかと考えています。サブは大事です。

金管バンドクラブがあって、人数が少なくて音がしょぼいので大人も入るようにしました。これも働き方改革で、実は土曜日に4人の教員だけがずっと担当させられていて、その代休を夏休みなどに取っていたのですけれども、それは代休ではないという話になってやめて平日のみにする、その代わりに平日の回数を増やす。4人ではなくて全員でやる。「大人も全員何かの楽器を始めてください」と言って、私も言い出しっぺなのでトランペットをやって、最後はすごく楽しくなりました。

職員作業というものがあって、突然呼び出されるのです。「今から畑仕事をするので学習園に来てください」ということで、学校の先生はこんなことまでやるのかと、これこそ外部の人をお願いできないのかなと思いつつやっていました。

外から見て、学校はとても頑張っている、それで疲れているとすごく感じました。平成28年6月に、「学校現場における業務適正化について」という国の方針が出て、とにかく「次世代の学校」になるのだ、今までの発想では駄目なのだとおっしゃって、実際に私もそうだなと思いつつながら、その方向性でやってきたところです。

工藤勇一先生は元々内部〔教員〕の人で改革に取り組んだ一番有名な人です。基本的に学校は何のためにあるのか。何のために私たちは教育をやっているのか。彼は本の中で「学校というのは、人が『社会の中でより良く生きていけるようにする』ことが目的だが、校則を守らせることが目的になってしまっているのではないか」とか、宿題をやらせることではなくて、身に付けばいい、学ぶ力が付けばいいというところで、いろいろなものを変えていったのです。

私なりに学校は何だろうと、当たり前を疑って、チームで改善を繰り返してきました。やはり環境は大事です。汚い職場はそれだけでモチベーションが下がります。「図書館に子どもが行かない」と言われて行ってみたら、「そりゃ行くかい」というような図書館でした。小規模校なので手が回りません。17人しかいないから、校務分掌で割当が一人の人にもものすごく重なるのです。国語主任でかつ保健主事か何かで、さらに何かの役をやっている状態で、図書館の担当はきちんとできません。ただ私が3年目のときに、大阪市は図書館補助員を入れました。2～3校に1人



ですけれども、週1回ぐらい回ってくれるようになってから、図書館が劇的に変わりました。大阪市は外部人材をちょこちょこ入れてくれています。

ただ、当時はなかったので、取りあえずPTAと地域の人に、「〇月〇日に来てください」とビラを配って、みんなで片付けました。PTAのおばさまに「私の娘が通っていたころの担任の先生のものが置きっぱなしよ」とすごく怒られました。ほとんど手が付いていなくて、ほこりまみれで、皆さんに怒られながらやったのを覚えています。片付いた機会にバーコード管理に変えることもしました。

キャリア教育は教員がやっては駄目です。教員の仕事しか知らないからです。外の人に来てもらう、それも地域の方に来てもらって、かっこいい大人の姿を見てもらうことをしました。

外国の子が多くて、日本語が話せない子がいます。そこで日本語をかなりしゃべれて、外国の子の母国語も話す留学生に、週1回、インターンシップで来てもらっていました。当初、他の予算を上手く活用して呼ぼうと思って、同じ区の中にあったエール学園にお願いに行きました。中国の子を宿泊行事に連れていくのが怖かったのです。うちの教頭先生は、中国語、韓国語、英語、スペイン語、日本語とたまたま5か国語をしゃべれる人で、普段は教頭がしゃべってくれていたのだけれど、連れていけないので、向こうでけがをされたらとか、楽しんでいること、学んでいることの意図が分からなければ、参加していても絶対に楽しくないだろうと思って、何とか通訳を連れていけないかというところからエール学園に相談に行ったら、「インターンシップという制度があって、週1回、企業などに送っているの、送り先を学校にします」と言ってくれて、それでお金なしで連れていけました。

留学生の中国人はプールに入ったことがありませんでしたので、琵琶湖に入れたときに一騒動になりました。「水着を持っていません」から始まって「水が怖い」と言っていたけれど、最後は楽しそうに子どもたちと一緒に入ってくれました。この仕組みも学校の負担をだいぶ軽減しました。日本語が通じないので、電子辞書か何かで翻訳して、誰かが1人付かなければいけないところを、留学生がいてくれるだけで非常にスムーズに話ができるし、当然、子どもの教育効果も上がるし、周りの日本人の子としゃべるのもつないでくれたので、すごく効果が高かったです。三方良しでした。

留学生は、日本の子どもは1年生でも給食を運んで配膳していることに衝撃を受けていました。ある日「あんな小さい子が運んでいます」と言って飛んできました。一人っ子政策があるからかもしれないのですけれども、「普通ですよ。この子たちは自分たちで配膳するから見ててください」ということで、自分たちでよそっているのを見て衝撃を受けていました。留学生にとっても日本人と働く上で、根っこを作っている学校文化を知ったというのは結構大きかったと思います。

外国の保護者が多かったので、学校文書を全部「やさしい日本語」に変えました。学校の文書も、行政の文書も、本題に入るまでに本当に時間がかかり過ぎだと思います。保育所の書類だけはもう少し何とかならないかと思います。学校に来ている子どもたちは案外日本語を覚えていくのですけれども、保護者が全然読めないという事態があります。今、機械翻訳がかなり優秀になってきて、Google glassか何かで写せばシンプルでやさしい日本語なら意味が分かるので、思い切って学校文書を全部変えました。1年かかりました。全市で共有しているのですけれども、本当に良かったです。



うちの学校はしんどい子どもばかりでした。半分ぐらいが生活保護または就学援助を受けていました。ひとり親が多いし、外国の保護者が多い。教務主任が3年生なら読めるぐらいのレベルで作っていました。悲しいけれど、自分で読んでものを用意するようになって、忘れ物が減り、土曜授業の休みが減り、問い合わせの電話が減りました。忙しいときでもすぐに分かるので、保護者からも喜ばれました。

例えば、「梅雨の候、保護者の皆さまにおかれましては、本校の教育活動にご理解・ご協力を賜りありがとうございます」みたいなものがなくなったので、非常に良かったです。ちなみに、三重県の高田高校から放送部の取材が来ました。番組を作りたいということで、「やさしい日本語」についてのインタビューに答えました。それがNHKの放送コンクールの全国大会で準優勝して、9月に放送されることになりました。私はとにかくこれが広まってくれたらうれしいので、良かったなと思っています。

あいさつ文をなくし、「お忙しい折とは存じますが、ご来校いただきますようお願いいたします」は「学校に来てください」にしました。学校の地位が下がったなと思います。小学生や中学生のときはあまり分かっていなかったけれども、あのころの先生たちは、保護者に対してももっと偉そうだった気がするのです。いつの間にこんなことになったのかというぐらいです。行政に行けば行政に行ったで、お客さまと呼ぶのにだいぶ慣れたけれども、「そうなの？」と思うときもあります。常連のクレーマーがいます。港区役所は広聴というクレームを聞く部署の声が聞こえる場所に区長室があって、「区長呼んでこい！」と聞こえてくるのです。「どうせ区長なんてのんきに座って何もせんと茶飲んでるぐらいやろ、出てこい！」と言われて、仕事してるわ、出ていきたいと思いつつ聞いているのですけれども、その1時間、2時間は、税金を使って働いてもらっている公務員の人たちの大事な時間です。それもお客さまと呼んで、こんなにへりくだらなければいけないのかとはかなり思っています。「学校に来てください」で、伝わればいいでしょう。下校時刻というのも案外分からないのだそうです。独特の言い方ですよ。昔、山の上のお寺に学校があった時代の話から下校となっているのですけれども、こういったところもやさしい日本語に変えました。

そして補習授業、学習支援です。学校の授業に付いていけない子たちをどうするかという問題で、大体教員が遅くまで残って、子どもを残して面倒見たりしていたのですけれども、これを外部化するという作業をしました。Learning for AllというNPOがあったのですけれども、子ども会に声を掛けて、子ども会が保険料を出して、地域は会館をただで貸して、要は学校以外の場所に勉強しに行きます。将来、塾に行くときに抵抗感がないように、そういう場所を作って1対2で個別指導するという無料塾をやりました。このときから6年ぐらいたっているのですけれども、このときに拾ってもらった子が、本当にきちんと進学しています。何人かの人生を確実に変えているので、効果はとて高かったと思っています。これも学校の教員がやれば限界があるわけです。本来、放課後は次の日の授業の準備をしたり、校務分掌もある中だったので、先生たちはノートタッチでいいけれども、たまにはのぞいてやってとか、この子が授業で分かっていないところをこちらの先生に教えてあげるとすごく効果が上がるということを聞いてくれたので、非常に効果が高かったのではないかと考えています。

学校現場や専門職集団のところにいたときに、彼らの本来の力を発揮させることにマネージャーは全力を尽くすべきだと思っています。事務職員や管理作業員、給食もみんなそうなの



ですけれども、とにかく「子ども」と「授業」に教師の時間を振り向けることが私たちの目的です。そのために人・もの・金、取れるものや外部の力を引っ張ってくるというのはいくらでもやります。

広報支援ということで、資料の一つにある「校長室だより」というのを学期に1回、保護者向けに出していました。学校のホームページとブログはほぼ毎日のようにやっていました。基本通信物は読まないです。十数ページある学校運営方針は絶対に読まない自信があったので、それをコンパクトにまとめました。これでも読んでくれないと思います。極力やさしい日本語で、この学校の目的、どういうことをしようと思っているか、協力してほしいこと、ホームページを見てね、校長ブログを見てねと。校長ブログは保護者に結構見てもらっていました。1年生の担任がある日遅くまで帰らなかったのが、教室をのぞいたらミシンを一生懸命かけていました。何をしているのかなと思ったら「学芸会の衣装を作っています」と。少し障がいのある子もいて、芝居自体はうまくないのですが、でもかわいらしいし、見ていると一生懸命やっているから、「衣装でもう少し後押ししたいと思って」と言って縫っていたのでそれを写メに撮りました。本人は絶対にしませんよ。先生は保護者にそういうことを絶対に言わないだろうけれども、私が「遅くまでやってくれています。かわいい衣装を楽しみにしててくださいね」と書いたら、本番の後のアンケートがとても良かったのです。「先生が頑張っていて素敵な衣装を作ってくれてうれしかったです」と。でも、それを先生に作らせること自体も、次の年にはきちんと議論しました。

先生たちは、頑張っていると言わないのです。行政の人にも本当に言いません。港区に来て最初にやった仕事の一つは7月に選挙がありましたが、期日前投票の場所についてでした。期日前投票の場所を区役所の庁舎内に一つ設けるのは普通ですが、8万人程度の規模の区でなぜかもう1か所持っていました。しかも役所から離れたベイタワーです。最初は期日前を8日間やりました。しんどかったです。次に4日間やりました。やはりしんどいですと相談があって、「分かった。なんとかするわ」と言って、期日前投票所を減らす交渉をしました。場所が使えない理由とか、いろいろ積み上げて、書類を作って行ったらなくなったのです。実際に期日前が始まって、この暑いときによくやっていたなど。「離れた場所に行ったり来たりしていました」と言うので、「嫌なことは嫌と言わなあかんよ」と。地域の連長さんという町会長の親玉みたいな人たちが11人います。その人たちが「近くにあったのになくなった」と文句を言うわけです。それを言われる前にこちらが先手を打って、着任の挨拶とほぼ同時ぐらいに、「コロナで保健所に人がどんどん抜かれて、保健師はずっと休んでいないし、とてもしんどいのです」と。生野区は職員が300人ぐらいいましたが、こちらは半分の150人ぐらいです。人口規模で言うと向こうは13万人で、こちらが8万人なので、半減することはなかろうと思うのだけれども、少し少ないと思います。「少ない割にみんなすごく頑張っているいろいろな事業をやっているから、とにかくしんどいのです」と最初に言いました。そうしたら文句も言わずに、取りあえず期日前は皆さん区役所に来ていただきました。やはり言わなければ駄目です。広報の支援は大事です。

ただ、同じ組織内で、言い方はあると思いますが、ただのうるさい人、文句言いみたいに言われるとそれも違うので、出すべき成果はきちんとこれで出しますとか、期日前投票所をもう1か所増やさなくても、今の投票所で前回は超えてみせます、それだけ周知徹底します、投票率が下がらないように頑張りますというような、できる範囲で施策をいろいろ打っていく。それとセツ



トで言うと、大体は認めてもらえます。この辺はやはりマネージャーの腕です。

また、前にできたから次もできるという派がいると良くないです。凝り固まるとそれが前例主義となります。自分たちは昔苦労して、こういうこともできていたのに、何でできないのかとなります。意思決定者が積んできたキャリアはとても大事だと思います。今、飲み会は減っていますが、意思決定者の成功体験は絶対に聞いておいた方がいいです。この人はそれが成功体験か、だからこういう指示をするのだというのを早く読んで対策を考えるとうまくいくのではないかと思います。

バックヤードの支援や広報支援をやっていても、言わない方がかっこいいと思っている特に年配の管理職がいますが、言った方がいいです。「交渉して期日前投票所を消してきたから」と、組合の人と一緒にいる衛生委員会でもきちんとするようにしています。「皆さんが働きやすくなるために、こちらもベストを尽くしている。保健所にどこかの部署から人を出さなければいけなくなったときには協力をお願いします」と、お互いに対話しなければ落としどころが見つからないというのは、どこの世界でも一緒ではないかと思います。

これは学校現場独特かもしれませんが、教師は個性的です。子どものころの記憶に残っている先生はみんな変わっていたでしょう。個性的でいいのです。個性が個性のまま許される一人親方職場なのが、実は小学校の担任だったりします。こちらはその個性を生かしつつ、全体的な目標を達成したいわけです。私が校長になった年の最後に産休に入って、育休を取って、次の年は1年いなくて、「次の子を妊娠しているけれど、4か月だけ現場に戻りたい」と言ってきた教師がいました。そのまま休んでいてくれたら、今来ているベテランの産休講師、育休講師がそのまま引っ張れるのに帰ってくるのかと。担任も持たせられないし、わがまままだという空気もある中で、これは何かしろということだろうという意味を考えるのです。彼女は妊婦ですから、これから出産に向かいます。命を大切にするとか、特に性教育の部分を小学校のうちにしっかり身に付けておかなければいけません。貧困だとか若年妊娠・出産が連鎖する環境にいる子たちだったので、この年は1年、命の教育をやりました。彼女に言ったのは「あなたは教材です。健康に働き続け、健康にもう1回産休に入って、子どもを産んで赤ちゃんを連れてくる場所までがあなたの仕事です。だからそういう授業をやってください」ということでした。おなかを触らせたり、最初の子の出産のビデオを使ったり、本当にいろいろなことをやってくれました。そうすると、子どもたちが「俺らの子」と思ってくれるのです。生まれてきたときは、本当に「俺らの子が生まれた」みたいに、一番小さい弟が生まれたみたいな感じで大歓迎しました。今つらい環境にいる子たちがたくさんいました。下の子の面倒を見なければいけないから学校を休む子もいましたが、赤ちゃんが無事に生まれてくることはすごいことで、ここにいるのはすごくラッキーだということとか、命は大事にしなければいけないとか、赤ちゃんはこんなに弱いものなのだということが、少しは入ったかなという感じがします。これは苦渋の決断でしたが、選ぶ以上は生かし切るというところで、周りの教員もその方向性にはすごく納得してくれて、「貴重な授業を見ることができました」と言ってもらえました。

学校の働き方改革で最優先なのは、大人が楽しんで働いていなければ、子どもたちの働くイメージが全然良くならないということです。悲しいかなこの学校で、5年生の子に「将来何になりたい？」と聞いたら「生保（生活保護）があるし」と言ったのです。小5の男の子ですよ。3世代目に入っていました。おばあちゃんも生保、お母さんも生保で、どうしようかと思いました。



誰かのために役に立つとか、誰かを喜ばせることは楽しい、うれしいことだと。小さい子の面倒を見るのが得意だったので、1年生や2年生にすごく慕われていて、その子たちのけんかを取めるのがうまいから、その都度褒めていました。ある日「どうすれば先生になれるの?」と聞かれたので良かったと思って、今、彼は頑張っていて勉強しています。「担任の先生に聞いて」と言って、仲のいい先生に話をしてもらったりしています。目の前にいる大人に憧れないと、大人になってくれないなと思っています。

教育現場で行った働き方改革について、小ネタを幾つか紹介します。

まず、行ってすぐに全教室にモニターを設置しました。今は普通にあります。大阪市は途中で施策になって、各教室にプロジェクターとスクリーン、もしくは大型のモニターのどちらかを選べという司令が来て入れました。うちは頑張っていて予算を取って入れたのにと思いましたけれども、これによって授業の準備で模造紙を使って図を作ることがなくなりました。単学級なので1組で作ったものを2組が使うことはできません。全部自前で、一人で作らなければいけないから、これをさっさとやめさせようと思ってモニターを設置して、デジタル教科書や動画を使えるようにしました。

これは面白かったですけれども、教務主任がバリバリの組合の人でした。以前は、教頭候補が教務主任になることが多かったので、夜にPTAの会議があれば、当たり前のように時間外に出ていました。「これはおかしいと思います」と言われて、「うん、おかしいね」と私も思って、ズレ勤にしよう。担任を持っているわけではないので、10時に来て9時から8時までの会議に出る。最初は学校管理規則にはばまれました。運動会の日朝6時に来るのはオーケーなのに、後にはずらすことは規則の中になかったのです。わーわー言って規則を変えさせました。規則が変わって、「最初に使うのは誰ですか。あなたでしょう」と言って、教務主任が朝マックでおなかいっぱいになって10時ぐらいに来たことを覚えています。これは良くないのですけれども、ズレ勤の日でも、朝一で人が足りないと思ったら来てくれます。そういうところは学校の先生だと思います。制度を触らないとできないこともあります。制度があるから無理ではないのです。制度を変えるのも、管理職の大事な役割だと思っています。いつもそこは結構粘ります。

小さいことですが、大きい学校だと宿泊行事にカメラマンが付いてきて、壁に写真を貼って、親が見に行き番号を書くというのはとても手間です。小さい学校でカメラマンは付いてこなかったんで、教職員同士で撮って、全部ネットに上げました。「はいチーズ」というサイトがあったのですけれども、保護者にはURL、QRコードを印刷したものを配って、少し薄く字が入っているけれど全部見られるので、お金がない人はスクショしてもいい。買える人は1枚100円払えばきちんと紙焼きが届きます。これは劇的に良かったのですが、市教委のIT担当と揉めました。学校のパソコンからできないと言われたので、私個人のパソコンからやりました。

学校行事で伝統的に決まっていることを変えたくないのです。音楽発表会と作品展をなぜか同時にやっていました。どちらも大変です。運動会が終わった後の1か月で準備するのですけれども、音楽発表会だけでも大変なのに、図工が全然間に合わないやつが最後は校長室にあふれて、ほぼほぼ私が作ったやつというのが展示されるに至って、1年目でこれはやめようということになりました。作品展は2月ぐらいかな。最後の懇談のときに合わせました。1年間どうせ図工で作るだろうから、その作品の中のベスト2点ぐらいを、小規模校で空きスペースがあるからそこに置いておいて、それを最後の懇談のときに合わせて飾り付けて、1年間の成長を見てもらえば



いい。それで終わりということでは変えました。

出前授業の充実とか、プログラミングもいわゆるIT系の会社から来てもらいました。中でやるのは無理です。

大阪市はシステムをだいぶ変えていきました。私が行った年は、みんなが通知表の所見にコメントをかりかりボールペンで書いていました。初めて見ましたが、間違えた字を電動の消しゴムで削るのです。「手で書いているんだ、大変だね」と言ったのが、2年目からシステムが入って電子化されて、所見のコメントも打てるようになりました。面白いのは、打てるようになったらアホみたいに長くなりました。週案というのは毎週こういうことをやりますという授業計画と、こういうことがありましたという報告も全部電子化されました。学校で書ききれなかったら家で書くこともできるようになっています。

一番喜ばれたのは、私が出てからの制度ですが、スクールサポートスタッフです。要は何でも屋です。プリントを人数分印刷して仕分けして置いておく。職員室の共有スペースを片付ける。誰の担当でもないところの浮き球を拾ってくれる人材は、今までいるようではいませんでした。ということでスクールサポートスタッフは非常に有効です。

新任教頭の補助、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカーといった専門人材が学校に配置されるようになりました。これを担任の課題とマッチングしてうまく使える校長の技が必要です。プロジェクト型の仕事に全く慣れていない管理職の人は結構苦しんでいます。

メール配信でプリントを削減したり、Teamsによる研修やオンラインの保護者懇談が今は可能になってだいぶ進みました。コロナは最悪ですが、コロナ様々です。区担当教育次長なので学校回りをするのですが、マスクなしの学校生活を知らない3年生はかわいそうだなと思うのですよ。ミナミではいい大人がマスクを外して盛り上がり上げてコロナを増やしてくれているけれど、子どもたちはきちんと黙食して、マスクをしていてけなげです。あれを見ていたらつらいなと思うのですけれども、少ない良いことは、働き方改革的な部分が進んだことだと思っています。

あと1枚、教職員向けの「チーム敷津★校長通信」というのをに入れておきました。これは何かと言うと、上司は何を考えているのかというところで、職員会議の時間の短縮化のために作るようになって、毎月出し続けました。区長になってからも毎月必ず全職員にメールを出しています。ノルマにしています。これは会議の省力化とか、後で振り返って読むためにです。私の前に教頭先生がしゃべるのですが、話の長い人で、職員から「5時になりましたけれども続けますか」と言われるので、私は最初からこれを用意するようになりました。そういう小ネタです。研修の要素も込めて、毎月こういう通信物を作りました。

5. ステージ④教育委員会（学力向上企画首席指導主事）

正直言うと、教育委員会はかなりしんどかったです。うつになりかかりました。百何十人規模の教育委員会に民間人が1人行きました。議員対応がうまいだけで、ある程度の年齢で管理職になっている人が多くて、マネジメントを知らない人もいます。新しい課題に対応できません。嫌だなと思ったのは、「どうせ女性枠でしょう」と言われたことです。今ならあり得ないですけども、当時は私に対してそういうことを言う人がいました。「どれだけできるの」みたいな。上司に「自分は現場に3年いただけだろう」と言われたりして、マジでうつになりかけました。上司は大事です。当時、打ち合わせや面談に入るたびに録音していました。それぐらいやばい状態に



なっていたので、かなりしんどかったです。

この組織の闇はどこから来るのか。割と行政から教育委員会に入ってきた人はそうでもないのだけれども、学校現場から入ってきた人たちは先輩・後輩の関係がかなり強く、小学校も中学校も教育の研究会があるのですけれども、なぜか体育会系の人が出世しやすいという年功序列的なものもあって、そこではないかと思いました。派閥系をまだ登用しているような組織に未来はないです。優秀な人材には絶対に逃げられます。

私が嫌だったことの一つに、教育委員会で上司と歩くときは、必ず後を歩かなければいけないということがありました。私は課長級だったので後です。でもエレベーターのボタンは課長級が押さなければいけないのです。それはどういう技ですかと。私は校長もやって、40歳にもなって何でこんなことをしているのだらうと悲しくなったことを覚えています。管理職にマネジメントを教える機会がないというのはすごい課題だと思っています。

ただ、教育委員会に行っても良かったなと思っているのは、やはり現場では見えなかった予算を獲得するという業務の大切さです。苦勞して取って、財政をこなして、政策機関をこなして、奪い合ってやっと取って作った施策を現場にけなされるときの絶望感。ここを1年経験してから「使えない」というのを言わなくなりました。「こんな制度を作ったのは誰だ」とか「使えない」というのは気を付けるようにしています。ここにいたおかげで通訳としては優秀になりました。議員の先生はしっちゃかめっちゃかなことを言うではないですか。議員さんがいろいろ言うのをなだめすかし、現場の事情も伝え、先生が100要求しているのを、何とか80ぐらいにとどめて、やっと持ってきて現場に下ろしてまた怒られるみたいな。市会対応ばかりは経験しないと分からないので、ここで必要なのはやはり交渉能力です。人嫌いの人にマネジメントはしんどいだろうなと思いました。行政の市会対応は独特だなと感じました。

私は区長になってから、市会に100回立ちました。全部学校再編絡みです。最初の2～3回目ぐらいは、学校再編に反対する会派の人にぼこぼこにやられるわけです。市会は基本台本があります。その調整が肝です。議員がこういう質問をします。理事者が答えます。言ったらお座敷ですよね。基本的には台本のあるやりとりなのですけれども、ある先生は台本を絶対に作らせてくれませんでした。何を投げるか分からない。言いたいこと、要望を最後に言って終わるのです。そこにうそが入っていても、今、全然違うことを言ったと思って私が「委員長」と手を挙げて「今の話はうそです」とは言えないのです。逆質問ができなくて、市会が終わるたびに悔しくて悔しくて、外でだいぶ泣きました。本当につらかったです。皆さん悪慣れしていますが、議員のパワハラ問題は絶対に取り上げた方がいいです。パワハラ禁止の条例を作っている自治体もあります。働きにくさの一つだと思っています。国会の方でも官僚がどんどん離れていくことに対して、この問題が取り上げられるようになりました。今は言いづらくても、言える立場になったらめっちゃ言ってやろうと思っています(笑)。

教育委員会にいたとき、ちょうど学習指導要領が大変革して、作る過程を見ることができました。プログラミングと理科の実験教室を担当していたのですけれども、それ以外に仕事はほぼなかったもので、文科の資料ばかりずっと見ていました。国は人口動態とかいろいろなものを見ながら、これからの教育はこうしなければといういろいろなプロセスを経て、大変革の学習指導要領だと思います。こういう視野が自治体の施策を作る人間には必要です。自分の仕事に意味がないように思えるときほど、自分は国に関わっていると、自治体の未来を握っている、その一部を



やっているのだというのを、もっと言語化して周りも言ってあげないといけないとは思いました。

ということで、教育委員会は1年で終わりました。とにかく縦割りの壁がありました。企画をがんがん出しても、「それは子ども青少年局だから」「それはうちではないから」と散々言われてはばまれました。また小学校だけで290校あるので、やりたいことがなかなか届きません。1個やろうと思うと予算も莫大にるので、やはりはねられることが多いです。これなら絶対に校長の方が面白いと思いました。私が校長のときにできなかった経済格差と教育格差の解決にはやはり福祉です。子育て支援と親を支援しなければ仕方ありません。そして最初の方に言った地域経済です。これが絶対に必要なので、退職届と一緒に区長公募に応募しました。

6. ステージ⑤公募区長／区担当教育次長（生野区5年、港区4か月）

採用されましたので、13万人弱の生野区長になりました。また面白いのは区担当教育次長として、区内の教育環境の整備も担当しました。セーフティネットということで、私は海辺のまちだけは行きたくなかったのです。区長試験を受けたときに、どこの区というのは分からず、七つの区が空いていました。七つの区のうちどこかにはまる。気持ち的には浪速区に行きたかったのです。浪速区で校長をやっていたし、地縁もあるし、子どもたちに何かをしたいという思いがありました。当時の吉村市長に一人ひとり呼ばれて「学校再編があり、教育に強いと思いますので生野区でお願いします」と言われたときには倒れそうになりました。まずこのまちを知らなかったのもあります。うっすらは知っていたけれども、それほど知らなかったのでとても勉強しました。

生野はそれほど津波というのはなかったのですけれども、台風21号や地震もあったので、行政の役割はセーフティネットなのだということを痛感する日々でした。区長になってから気が休まることは1日もなく、もう1回受けるときもだいぶ躊躇しました。

それからコロナ対応です。去年の夏は二つの会場を行ったり来たりしながら、ワクチンを必死で打っていました。まさか自分が、注射器がどうかこうかなるとは思っていませんでしたので、セーフティネットだなどと思っています。

テレワーク推進はしたのですが、4月からの数字を見ると、登録者は増えているけれども、利用率が激減しています。どこの自治体もそうかもしれません。これは上が言い続けなければ駄目です。隙あらばまたリアルで会議を増やそうとしてくるので、「いやいや、Teamsでいいから」と言い続けています。若い人がどんどん言わなければいけないです。公民連携は得意分野ですので、それで業務をだいぶ削減してきたところです。

区長としては、少子高齢化、多文化共生が最先端です。生野に行くといまだに「昭和か」と言いたくなるような長屋がたくさんあるのですけれども、課題最先端エリアだからこそやりがいがあります。

区民向けにはバックキャストで「多世代、多文化の人が楽しく住める生野区が理想です。子育て世代が選んでくれるまちが理想です。でも全然そうではありません」と伝え、ではそれを最短で埋める仕事をしようということで、いろいろやってきたところです。

『『居場所』と『持ち場』のあるまちへ』というキャッチコピーを付けました。プロのイラストレーターさんの絵の権利を買って、区のポスターに使っていました。生野っばいです。おしゃ



れ過ぎず、肩の力を抜いて、多世代が暮らすまちにしたかったのです。

生野区政3本柱を早々に決めました。こういうものを示すのがリーダーの仕事です。職員も自分たちの仕事は一体何のためになっているのかを早くつかんだ方がいいと思っていたので、これをずっと言い続けていました。安全・安心は大前提です。だから防災担当は分かっているよね、衛生担当は分かっているよねというところ。「居場所」と「持ち場」というのは、市民協働課という地域の活動を支える人たちや、地域福祉を支える人たちによく言っていました。当然、住む家がなければ人は来ないので空き家対策をやる。学校再編していい学校を作る。生野区は教育の質が低いとずっと思われていますし、実際に学力テストの成績も悪い。でもここを変えますという話をしました。あと日本人だけでまかなえるほど日本の人口動態は甘くありません。ベトナムの人がどんどん入っていて2,500人を越えたのかな、多文化共生の最先端にしますと。

あとはとにかく生野区のまちのイメージが悪すぎて、区民アンケートの「生野区を魅力的なまちだと思いますか」に「いいえ」という回答が半数で、自虐的過ぎるということで、まちのイメージを変えるというシティプロモーションです。この図を5年間使い続けました。同じことを言い続けるのはやはり大事です。

簡単に言うと戦争で焼けなくて、大きな土地がないのでマンションが建ちません。「天王寺なら3LDKのマンションが5,000万円以上で売れます。生野区と付いた瞬間に3,000万円にしかありません。どちらに建てると思いませんか」とディベロッパーに言われて、「すみません」と言って帰ったことがあります。営業もきちんとしたのです。仕方ないこれは戸建てだということで、戸建てで子育てキャンペーンをずっと張っていました。

高層マンションは正解なのか。今、高層マンションが建つ港区に住んでいるので何とも言えないのですけれども、やり過ぎると、ごそっと入ってきて、ごそっと出ていくのであまり良くありません。『近居』という東大の先生が書いた本があります。その先生が言うには、住み替えながらそのまちから離れずに住んでいる状態が、人口動態が一番安定するというので、近居で複数の住居、単身の若者も住みやすい、子育て世代が住める家もある、高齢者が一人で暮らせる家もあるというようなところを目指そうということでやってきました。

広報誌に毎月、リノベーションの事例を載せました。長屋は簡単に建て替えられません。5軒長屋に1軒でも住んでいたら建て替えられないので、リノベーションしておしゃれに住んでいる人を紹介したり、スペースマーケットとakippaという会社と協定を結んで、とにかく空きスペースの見える化と活用の推進ということで、少しお金になるから家をつぶさないかというような働き掛けを今もしています。

5年間苦しみ続けたのですけれども、学校再編で12小2中を4小1中にする仕事をしました。反対と陳情が出て、地域のおじいさま方と大げんかを繰り広げて、市会でもぼこぼこにやられました。全部終わったときに「よくやったな。やらなくてもよかったのに。行政の普通の人ならやらなかった」と言われて、とても腹が立ちました。〇〇小学校があったのですけれども、〇〇小ショックという年があって、入学生が7人しかいなかったのです。その子たちが1年生に入ってきたときさすがにみんな焦りました。これはやばい、再編しなければいけないと少し議論になったけれども、結局反対している人におもねっていたり、前の区長の悪口になります。定年間近だから事を荒立てたくなかった人たちが先送りにした結果、彼らは男子3人女子3人の6人で卒業したのです。私は会議でものすごく怒りました。「再編で浮いたお金で、新しい学校でいい



教育をすと言っているのに、『俺らの学校をつぶしやがって』と言って責めたり怒ったりするけれど、やらなかった人、先送りした人に責任はないのか。この子たちの人生は1回きりなのに、それをどんどん先送りしていいのか」という話をだいぶしました。結果的に全部はやりきれなかったのですけれども、4小を1小にしたり、3小を1小にするなどしたので、あと少しだけ残っているところを次の担当者と区長に引き継いで出てきました。いい学校を作ったという自負はあります。それで周りの戸建てがどんどん売れています。

Cybozu（サイボウズ）と事業連携協定をして、こども地域包括ケアシステムを立ち上げました。虐待のモグラたたきのような仕事ばかりやっていて、予防の部分が弱かったので、関わる人たちを全部クラウドでつなぎました。Cybozu（サイボウズ）が5年間ただで貸してくれることになったので、今年3年目ですけれども、虐待防止に使うのならということをやっています。

育っていく過程で、地域やいろいろな関係者のネットワークの中で、一人も取りこぼさないということを目指してやってきたところです。

大阪市の土地はできる限り、すぐ売れ、高く売れというのが市の基本方針なのですけれども、生野区は住宅密集ということもあって、学校跡地は残して、その代わり教育委員会から区に所管替えだと言われて跡地活用をやっています。これも前例なき仕事、前例なきプロジェクトですごく大変でした。この冬ぐらいにグランドオープンしますけれども、御幸森小学校は校庭でバーベキューできるようなすごい場所になりますので、ぜひ楽しみにしておいてください。

あと多文化共生で、「やさしい日本語」の普及啓発です。生野区発のマークは大阪市も採用してくれたので、これに関してはずっと続けています。

あとは広報誌を変えました。これが効果が一番高かったです。ぐちゃぐちゃとしたものから、だいぶシンプルにして読みやすくなり、伝わりやすくなりました。

民間人に任せた方がいいことは民間人に任せるということで、「シティプロモーションオープン会議」というのをやって、区内の民間企業や団体などをたくさん集めて、勝手にどんどんイベントをやってちょうだい、つなぎ役はやります、許可は出しますという感じでやってきたところです。これでだいぶ行政の仕事はなくなったので、私の夢は区民祭りを24区からなくすことです。だんだん口が悪くなってきた（笑）。

生野区転任者研修というのを毎年やっています。今までどおりの行政職員では解決できない課題があるのですけれども、大前提を忘れないでねという話をよくします。

「わたしは、ダニエル・ブレイク」という映画を絶対に見てほしいのです。生活困窮のどの制度にも微妙に引っ掛からない男性が出てきます。この男性が窓口で断られるシーンがあって、祈るような思いです。頼むから少しましな対応をしてあげてというような、画面の中に入りたいぐらい本当にドキドキします。いろいろな人が毎日来るので、やはりまひしてしまいます。数は多いし、書類だけで見ている人もいる。自分の身内が、もし自分がそうになったらどうなのかという意味でこの映画を結構お勧めしています。

子育て支援で、20代の若年妊娠のギャルとしゃべっていたときに言われました。「『何かあったら言ってね』と子育て支援の人は言うけれど、何かって何？『困ったこととか』って言われるのだけれど、困っているかどうか分からない」。要は言語化できないのです。教育も受けていないし、人を信用していない。約束を守れないというよりは、そういう習慣を小さいころから身に付けてもらっていないし、起きられなかったりもするのです。薬をやっている子もいて、薬物



がなく、睡眠薬などを使っている子も多いのです。「こうなる前に何とかできなかったの？」と取り調べのようになる。そうすると、もう二度と頼ろうとは思わない。セーフティネットなのに、なぜ嫌われているのかというような状況になるので、この話も転任者研修では必ずします。私たちがセーフティネットなので、その部署を任された以上は、それは覚えておいてくれと。周りの部署はその人たちが働きやすくする。全ての事業が区役所内でうまく回っている、トラブルなく回っていることが、しんどい人たちに手を伸ばす余裕を作るわけだから、当たり前のことを当たり前前にできるというのはすごいことだという話を、特に住民情報の人たちにはします。

参考図書などを紹介するのですけれども、とにかく福祉に関しては最先端で、私たちが手を放したら終わりです。

あとは今の変化をバージョンアップし続けるということで、去年の4月ぐらいに、とにかく報告の会議は要らない、区长レクは要らない、チャットを使えと。みんなメールが好きですよ。チャットはあまり使いませんが、チャットを使ってと。ツールと情報発信さえうまくやれば問い合わせが減るとするのは、学校文書をやったときに分かったので、こういったことも働き方改革につながりますという話をします。

「いくのっ子ステイホームBOX」という、ステイホームでしんどい子の家に行けなくなったときに、私は区内の企業からいろいろなものを頂いて箱を作って、地域団体や民生さんに届けてもらうというプロジェクトをやりました。「できない理由よりやる工夫」ということもずっと言っていました。

あとワクチンです。区も集団接種会場を二つ、大阪市も国も大規模接種の会場を置いたのですが、地域の会館を回って打っていいですかという団体が出てきたので、それを保健所とつないだりしました。地域の町会長たちの集まりですから、自分の町内で「打ったか？」と聞いて、それこそ椅子を押して会館に集めて、いわゆる大名行列方式で、座らせたまま打っていくというやり方でやりました。これはすごかったです。集団接種会場のみんなのモチベーションを上げるために、私が自腹で買ってビブスを寄付しました。今思えばお祭りのようです。あのとき行政はすごいなと思いました。選挙のときも毎回思いますが、行政はパワーを持っています。支える力をすごく持っています。国が決めて、市がすごく短時間でワクチン接種の仕組みを作りました。人の命に関わるのが一気に走るだけのチーム力があるので、そういう意味では行政の方をすごく尊敬しています。

最後に働き方改革の話さくとして終わりたいと思います。区役所でいつも言っているのは、会議コスト8分の1です。これは受け売りです。何かの本で読んだのですけれども、回数と時間2分の1×出席者・人数2分の1×資料2分の1、それで会議コスト8分の1を目指しましょうということです。これが大きいです。子育て支援室にLINEが使えるスマホを入れました。17～18歳の若いお母さん、ヤングケアラーという15～16歳の子が電話してくるわけがありません。「掛けてつながらないのです」と言って訪問しているけれども、LINEを使えばいいのです。LINEを登録するよ、土日とか時間外は返事しないよ、みんなで見るよ、個人情報の扱いはこうだよという同意書を書いてもらって、30人ぐらい登録していますけれども、全然捕まらなかった人がぱっと返事してくれたり、赤ちゃんの写真を送ってくれたりします。これはとても効果があるので、どんどん広げるべきだと思っています。もしノウハウを知りたいければ生野区役所につながりますし、私に聞いてもらってもいいです。



あとデジタル環境です。パソコンに投資しない意味が分かりません。2年に1回ぐらい自前のパソコンを買い換えるのですけれども、デジタル環境が悪過ぎです。「買い換えたい」と言ったら「駄目だ」と言われて、「せめてメモリの増設はいいですか」と言ったら「いい」と言われたので、メモリだけでも増設しています。あとはもう少しチャットを使おうと。

あと自前主義が好きです。大阪市もすぐ自分たちで一から作ろうとします。外にいいものがあるので、お願いしてクレジットを入れれば使わせてもらえるから使わせてもらおうと言っています。実際にそれでだいぶ省力化しました。あとチラシやポスターを、各部署がポップ代を使って下手な絵を作っているぐらいなら、外部人材にまとめて作ってもらった方がコストもずっと安いし、すてきなものもできるという話です。

BYOD (Bring Your Own Device) ということでは、スマホで業務命令も全部見られるし、返信もできます。Teamsにも出られます。電車に乗り間違えて区長会議に遅れたことがあって、タクシーの中から区長会議に出たことがあります。とても便利です。テレワークシステムで在宅勤務を推進しています。あと夜の会議があるときはズレ勤をどんどん使っています。どこでもやっていることだと思うのですけれども、あとは使いこなすかどうかです。

制度は使わないとなくなると、私はすごく強く言っています。確かに生活支援のケースワーカーや窓口の人がテレワークできないのは分かっています。でも、その人たちに遠慮して使わなければなくなってしまう。その人たちもまた部署が替わるかもしれません。そのときみんなが使えるようにするために、今使える人が使って成果を出す。エビデンスを持つということをすごく言っています。これは区長会でも24分の1ではなく24人全部がそう言えるように働き掛けるようにしています。

7. 〈問題提起〉民間人が学校現場・行政に入って思ったこと

民間人が学校現場・行政に入って思ったことは、仕事の本質を問い直す機会が少ないということでした。区民祭りは何のためにやっているのか。住民のコミュニティーの醸成と言うのだけれども、全然コミュニケーションしていません。女性部は女性部でお茶を出したりしているけれども、外から来た子連れの人と全然しゃべっていないし、会長たちがお茶を売り付けられているだけとか、言いたいことはたくさんあります。「なぜこの仕事が行政の仕事なのか」と私はよく言うのですけれども、最後に残るのは福祉と防災と住民情報だけぐらいで、今手放せるものは手放す。優先順位を下げる。コロナでやれないのならやめてしまえということです。サマーレビューというのがあって各部署が予算を持ってくるのですが、去年は特にコロナでできていない事業なのに、平気で翌年の予算を取りに来ようとしてきました。「今年やっていないし、やらなくても全然いい。代わりに何かやるの?」と言ったら「何も。取りあえずコロナなので」「ということは、必要ないことなのになぜ予算を取りに来るのか考えて。そもそもその事業は何のためにやらなければいけないのか」「医師会の〇〇が」ということがあるのです。食育展や健康展は医師会がどうのこうのとか、薬剤師会がどうのこうのとか、しがらみはあるだろうけれども、今がやめる最大のチャンスで、ここでやめなかったらあと何十年も先送りになるという話をよくします。

何のために取り組むのか、どうせやるのなら最小労力かつ最速で効率よく目的を達成する、そのためのやり方はどうなのかと。頑張って実績を積み上げてここのポジションに座っている人を押しつけて座っている民間人ですから、これをしつこく言うのが私の仕事だと思っています。で



も普通に民間人として民間の企業に勤めていても多分同じことをしていると思います。

国がせっせとマイナンバーカードの申請の向上と言っています。区役所にも下りてきています。言われたからやるのではありません。例えば、若者が親とけんかして家を出ても、身分証明を持っていないから家を借りられない子がたくさんいます。マイナンバーカードはそういう子たちを救うので、とにかく「若い子には作れるうちに作っておくといい」と言っています。将来は窓口の混雑を減らし、私たちの仕事を劇的に楽にしてくれる。特別定額給付金ときはとても困りましたが、ああいうことがすごくスムーズにできるようになるという話をしています。

IT環境とスキルの向上で効率化はまだできます。行政は腹をくくって、ネット環境とシステム、端末にお金を使った方がいいとずっと訴えていますし、皆さんにもぜひ意識を持ってほしいと思います。使えない管理職に「使えない」と言わせては駄目です。今は60代以上でもスマートフォンを使う時代ですので、管理職ほど使いこなせるようにトレーニングしなければいけないだろうと思っています。

ルールにはばまれるというのはよくあります。テレワークを自宅以外でしたかったのですが「それは駄目だ」と言われました。スペースマーケットなどでいろいろなところを借りられるし、そちらの方がはかどります。家にいれば子どもを叱りながら、どうしても洗濯機を回したくなるので、その辺りのルールを変えていく。ワクチン接種のときにWEB予約方法の動画を作って、チャットに投稿しました。動画はiPhoneでナレーションを入れてすぐに作れるのですけれども、それを知らないで、動画を作るというだけでみんな構えてしまうのです。ITスキルはかなり人を救いますので、まだまだできると思っています。

管理職チーム、学校チーム、役所をマネジメントするために必要なのは、縦割りをどう壊すかということだと思っています。「部分最適」ではなく「全体最適」を達成する。要は「これはうちの仕事ではないので」と押し付けたり逃げたりする管理職は、悪いけれど評価しないということで、これは年度頭に必ず言います。私の評価指標の中に、「部分最適」より「全体最適」でいろいろ取り組んだり工夫したり協力してくれた管理職は評価しますということは先に言います。

ロート製薬の社員に生野区内の学校で出前授業をしてもらっています。会社はどういう組織かという話をしていて、世の中を「健康」で良くしたいのだということで、「俺もやりたい」「俺もやりたい」といろいろな能力を持った人たちが集まって、みんなで同じ理想をかなえていく。社会をより良くすることに役に立つチームが会社なのだと言い方をしていました。ロートはヘルプ出し会議、助けてと言う会議を毎週やっていて「この仕事の締め切りがやばいです」とか「家の事情で」というのを絶対に言っていない場を作っているということで、これも面白いなと思いました。民間のマネジメントの工夫を役所にもどんどん取り入れて、やはり管理職研修をかなりやっていかないと変わらないのではないかと考えているところです。

今日の「めあて」として、何か役に立つことがあればいいなと思っています。行政の話に寄ったところでいくと、施策づくりや業務の精選とか優先順位付けで役に立つことがあればいいなと思っています。

ふざけた話ですけども、私はもう1回生野区長をやるために受けたので、もう1回港区長をやりたいがっていた筋原さんを口説きに行って、二人で同じ区に残れるように策を練って一緒に受けたのですが「同じ区になることはない」と怒られました。多分スイッチかなと思ったら本当にスイッチになりました。前例がないので、ふざけた広報誌の表紙を作ってみました(笑)。お互



いに区政アドバイザーをしておりますので結構楽しいです。トップが代わったからといって何か劇的に変わることがないように、お互いに情報交換しながら進めているところです。

私が港区に付けたキャッチコピーは、万博に向けて「未来と世界にひらくまち」ということで、区内の海遊館、ベイタワー、空庭温泉、JR、メトロなど、関係者全部に来てもらって、同じテーブルに乗せて、万博までどうやって盛り上げるかみんなで考える場をつくるだけで、あとは勝手に自走していきます。私は「チームみなと」をマネジメントする大きなマネージャーでもあると思っています。24分の1なので、大阪市の働き方改革が、また他の自治体の働き方改革にもつながるように頑張ろうと思っているところですということで、私の話は終わりです。ありがとうございました。

質疑応答

(岩橋) 山口区長どうもありがとうございました。非常に引き込まれるお話で、聞き入ってしまいました。残り時間は少ないですが、ご質問のある方、挙手をお願いします。

(山口) 事前に頂いた質問を盛り込むようには努めたのですが、抜けている部分を言っただけであれば。どなたからか相対評価の質問をしていただいていたけれども。

(岩橋) そうしたら私の方から質問させていただいていいでしょうか。バックキャストの目指す未来の中で、「一人ひとりが公私ともに充実し、やりがいを持ってチームで働ける職場」ということで、元々あるチームに頑張ってもらうのか、目標を立てて、これを達成したい人に集まってもらってチームを作るのか、チームの構成の仕方がすごく課題ではないかと思っています。それがうまくいかないと、進むスピードやまとまりがうまくいかないのではないかと感じていました。山口区長はどのようなチームづくりを心掛けているというのは難しいかもしれませんが、どのようにチームを作ろうと思われているのかお伺いしたいです。

(山口) 遊戯王カードというのはあまり世代ではないかもしれないのですが、〇〇に強いという個性があるキャラクターが配られますね。選べないので自分であてがえるうちでしかしょうがないではないですか。見極める、その課題に応じた最高のチームを組む。「戦闘に行け」とか「今回は控えておいて」とか、そういう能力が必要だと思います。私はどこの組織に行ってもマネジメントできると思っています。根っこが教師だからだと思います。早く癖を見抜いて、特性を見抜いて、いいところを伸ばして、苦手をカバーしてということ、若いころから仕事にしていたので、基本的にどのような人にも可能性があるという前提があります。

校長時代に発達障がいや特別支援をかなり勉強しました。人それぞれの特性やモチベーションが上がるポイントがあって、そこがうまくはまればとても力を発揮します。一番いいのはこれをやるからこういう人に集まってほしいと呼び掛けて、理想の人が来てくれればいいがです、思いだけ熱い人も面倒くさいというのを、この数年感じています。「もっと他の職員に仕事への愛があれば。私ならもっとできるのに」と言った人に任せても思うように進まないこともある。愛だけではできません。その辺を見極めて、駆け引きでもないけれど、チームがうまくいい方向に行くようにする。



ただ、ぶれたら駄目だと思います。チームの中の人たちは、基本的に心理的安全性が保たれている。きつめの言い方をしたときに、きつい言い方をしたよねと周りが黙ってしまうのではなく、「今のきつくない？」と言える。悪いコミュニケーションの癖が付く前に、早め早めに良いコミュニケーションにどんどん転化するように気を付けていたら、どういうチームでも前に進みます。それを根っこに持っています。行政には細かい人がいます。ザ・規則のような人です。3年間の最後のサブがそうだったのですけれども、彼の細かいところを生かして「私ここは苦手だから任すわ」と言ったらすごく伸びました。見極めてぜひ。あまり参考にならないかもしれませんが。

(岩橋) ありがとうございます。他にご質問は。黒田さん、どうぞ。

(黒田) 本日はありがとうございました。八尾市の黒田です。聞いていてすごく面白いなと思いました。行政では決まったことをやるのが得意な人が多くて、前例踏襲で変えられません。だから、働き方改革と誰かが言い出しても多分変えられないし、国が言っても変わらないし、官僚の人と話をしても、「自治体はどこのスイッチを押せば動き出すのか」と平気で言うのです。「どこのスイッチを押されても無理だ」という都道府県庁の課長もいます。今日のお話で思ったのは、やめるスイッチ、スクラップしていくということで、先ほどから区長は「何でこんなのやっているの？」とおっしゃっていて、多分そこに行政は気付いていないのです。気付いていないし、「何でこんなこと言われなあかんねん」というのがあるのです。そこを進めるためには、やはり実績があるとか、これをこうしたらこう良くなったよということを見せていかなければいけないのではないかと。その積み重ねが恐らく変えていくスイッチになる、そこが働き方改革を進めていくスイッチになると思ったのですが、そういう感じでしょうか。

(山口) 早く何かで成功体験を積んでみるとか、やはり前例があるととても強いですよ。「よその自治体でやっています」にどれだけ弱いかな(笑)。私は、電話1本で解決することをしないとと思っています。思い込みというか、だからとにかく「調べて、動いて」と言っています。区民の要望や、議員の要望も含めて動かなければいけないときがあります。いつもこうしているけれど、本当にできないのか、突き詰めて調べた上でなければ返せない。説明責任がある。だからとことん調べたら、案外できましたというような話が出てきます。だからそこを惜しまない。もしそこでうまく行って、できるのだとなれば、それがまた自信につながるので、次からの行動が変わると思っています。

(黒田) 手段と目的のすり替えが起きていると思います。先ほど区民祭りとおっしゃっていました。大阪市の地活協、八尾市だとまち協なのですけれども、コロナの間に止まっていた事業を、年中行事だからということで復活させようとしています。僕は毎回「やめてくれ」と言っています。「目的は何だったのですか」と聞くとみんな詰まります。地域の方は「前からやっていたから」と。「そういうので子どもたちは喜んでいないし、やめて誰も困っていませんでした。申し訳ないけれど、困るのは携わっていた皆さんのノウハウが失われていくことで、ノウハウを文章化していないし、テキスト化していないから失われているのではないですか」と。3年やらなかった



らみんな忘れてしまっている。ということはやる必要はない。

(山口) そうですね。

(黒田) だから、目的と手段がすり替わっていて、「祭りを考え直すいい機会になったからやめたらいいのではないですか」と説得しながら進めています。恐らく行政でも同じことが起きていると思います。

(山口) 山ほどあります。

(黒田) 山ほどありますよね。申し訳ないですけども、特に教育委員会は伏魔殿と思っています。子どものためということで、幾らでもお金を要求してくる。いいことも悪いこともあって、先生方は本当にかわいそうだなと思います。学校に電話回線は1~2個しかないのに電話でしか連絡が取れないとか、連絡帳でもやっているのですけれども。制度は使わないとなくなるということで、いい制度はいいのですが、駄目な制度を変えなければいけない場合、先ほどと同じ話になるのですけれども、やはり気付けないのです。特に50代の管理職は本当に固まってしまっている。そこをどうするか。

(山口) やはりギャルです。空気を読めない賢いギャル。

(黒田) そういう人を放り込む。

(山口) 放り込めたらいいですね。それか自分になるか。そういう人材を良しとしなければいけないと思います。絶対にいると思います。言っていることは確かにそうだなと思えたときに。私は新採の面接官もやるのですけれども、みんなピチピチで「住民のために」という感じですが、2年ぐらいでどよんとするのはなぜかと思います。「それはうちの仕事ではない」と言い出すのは誰のせいかと思うのです。やはり最初に付くチームの上司は結構大事だと思います。彼らの「この方が住民のためになると思います。これは無駄だと思います」というのをいったん受け止める。だからマネジメント研修が必要で改革しないと少ししんどいですね。

(黒田) マネジメントできていないと言われている管理職は悲惨だなとずっと思っています。駄目なことが見極められていない。先ほどの人事評価の中で全体最適をきちんと目指さないことには評価しないというのはまさにそのとおりで、部分最適を目指すから「やめておくれ。これはうちじゃないから」と必ず言うのです。俯瞰したときに、これは自分たちが絶対にやらなければいけないからという全体最適を目指すのであれば多分やると思います。その連携を促す方法とか、全体最適の視点を持たすためには、研修か何かになってくるかもしれませんが。

(山口) コンスタントに情報発信するようにしています。例えば、マイナンバーカードの普及啓発でも、最初は住民情報の仕事だろうという空気でした。でも地域の祭りに出ているのは市民協働



で、子育て世代が集まるようなイベントをやっているのは子育て支援室です。「チラシを頂戴」と何で言わないのかと。わざわざ彼らに出勤させることはありません。祭りに行っている自分たちが配ってあげれば一番効率がいい。何かのときに助けてもらえるのだからというのを、何かをきっかけにやらせてみなければ駄目だと思います。そこはパワーバランスを使っているというか。私は今日が誕生日で49歳になったのですけれども、早いうちからこの年齢で管理職になって思っているのは、普通この年齢で入れば係長級かそれ以下ぐらいでスタートしていたと思いますが、だったらここまでできていません。やはり指示したら聞いてもらえる立場なので従順だなと。学校はそうではありませんでした。校長が何を言おうと、教職員がはねれば終わりというところがあるので、そういう意味で行政はやりやすいです。ということはやはりトップの頭を変えていかなければ駄目だと思うので、本当に必要なのはリーダー研修なのかもしれません。「家に帰ってきちんと子どもを見てあげて」と他の区長に言われますから。腹立つ（笑）。

(黒田) 去年大学院に行っていました。筋原区長に特別講義で来ていただきました。今ある制度の中で、いろいろなことができるというのをやってきた人なので、すごく参考になったし、そのやり方でやっていくべきではないかと思っています。今日は非常に勉強になりました。ありがとうございました。

(山口) 小さいことから、できることはたくさんあります。メモリを増設するだけでも快適度がだいぶ違います。ありがとうございます。時間が押してしまってすみません。大丈夫ですか。

(岩橋) 区長、ありがとうございます。質問のある方。

(福森) 八尾市の福森です。民間で評価される人材、そして行政の中で評価される人材がいると思うのですけれども、両方でその軸は変わらないのかということと、僕が勤務している八尾市には目指す職員像というのがありまして、それは「信頼される職員」です。僕は20年目なのですがけれども、何をもって信頼されたか。職員がそのことをどれだけ意識しているか分からないのですが、もし山口区長が採用されるとして、こういう人材が行政に必要なだというのが何かあれば教えていただきたいと思います。

(山口) ポジションにもよると思います。生野区役所の人にこの人が来てくれて良かったなと思ったのは、民間の感覚も持っているというか、当たり前ですが生活者として、エンドユーザーとして自分の頭がすぐに切り替えられる人です。よその区役所や市役所に行って腹が立つときはないですか。そのシンプルな感覚を持っているかどうかです。それを自分の仕事に生かせるかどうかです。特に行政で一生活者の気持ちを忘れてしまう働き方をしている人は要りません。そこは原点だと思います。これは行政だけの特徴だと思います。

よく職員に言うのですが、世の中を変えようと思ったらまず政治家になる。発信力を持つ。いわゆるいろいろな情報発信をする中で影響力を持つというのも、一つ世の中を変える方法です。起業家になる。iPhoneが世界を変えたように、いわゆるビジネスで世界を変えることができます。時間はかかりますが、教育も社会を変えることができると信じています。もう一つは



行政職員です。政治家に何を言わせるか、政治家が言ったことをいかに実際に使えるものにするかは、私たちに掛っているので、そういう意味でこれほどやりがいのある仕事はないという話をします。信頼というのは、軸は分からないけれど、「市民のために」というところを向いている人、当たり前前の市民感覚を持ち続けて仕事ができる人がやはり欲しいですね。

行政は面白いですね。政治家にこう言ってもらおうと、こういうように予算が付くのだとか。

(入江) 豊中市の入江と申します。教育委員会の伏魔殿なのですけれども、すみません。自分自身につながる話があったというか、塾の話で言うと、小学校6年生の子が受験に向けて動いているような状況です。区長がおっしゃっていた働き方改革ということで、私は学校の教職員の働き方改革に関わる業務をしています。おっしゃっていたことの取り組みが終わっていたり、取り組んでいる最中であったり、写真のことはまさにこれからアナウンスして行って、できるよということをしていこうかなというところなんです。私は前職でこども未来部という部で保育所を担当していて、母子福祉の関係と、最初は生活保護のケースワーカーをしていたのですけれども、その中で学校との連携、チーム学校、その辺に関わるところで苦労したとか、よく頑張ったとか、何かアドバイスを頂ければお願いしたいと思います。

(山口) 校長としてベストを尽くしたと思っています。人数が少なかったので、いまだに卒業生の何人かの保護者代わりとして、「専門学校の面接に来て」とか「奨学金のことが分からないから来て」と言われて行っています。これは個人的なものであって、システムのものではないので、自分としては評価されたいと思っています。

評価されるとしたら、区長になってから子どもの貧困対策の小委員会の委員長をやらせてもらって、こどもサポートネットという仕組みを作りました。それはスクールソーシャルワーカーよりももう少し安いというとあれなのですけれども、家庭児童相談員ぐらいの人が学校に行って、学校で予防的に、要対協とはまた違うしんどい子を見つけてきて、保護者にも許可を取ってアプローチしていくというつなぎ役のような人材がいます。でも、これを入れるに当たって、学校の校長などの理解の薄さというか、全部丸投げしようとしたり、学校も頑張っよというところの温度差はすごく感じています。

悪口を言うならば、日本は学校再編が遅れていると思います。先を見通して学校を再編して管理職を減らしておかなければ駄目です。大阪市は地域の顔色をうかがい過ぎて、学校再編を全然していないので、再任用の校長が山ほどいて、1人1台パソコンに対応できていないトップが少なからずいます。

働き方のシステムの話でいくと、小学校は6対4で女性教員の方が多いです。しかし、女性校長は2割しかいません。これが何を表しているかという、担任を持たないから教務主任をやらせて、教務主任が長くなって、教頭不足なので誰でも教頭になれる時代になっています。教頭を何年かやって、かわいそうだからそろそろ校長試験を受けると周りが応援して校長試験を受けて校長になります。最悪ですね。外から来たので、最初はそれにびっくりしました。4割の人材から管理職になっているのはおかしいです。それは質の問題です。さっさと再編して管理職を減らさないと、学校の質が担保できません。ここを区長会の部会などでぶちまけるのですけれどもあまり聞いてもらえません。教頭の時期と子育てが重なるからしんどいのです。女性管理職を増や



すには、教育委員会の指導主任やセンターの研究のどちらかに全部送りこんだらいいのです。そうするとデスクワーク主体になるから融通が利いて、子育てとの相性は悪くありません。そのときに国の方針や施策の立て方、予算の取り方、学校の支援の仕方を勉強した上で、子どもが落ち着いたら教頭になって、校長になってもらえば、女性校長はもっと増えると思います。やはり半々ぐらいにしなければしんどいと思います。それは女性だから言えると思いました。苦労したのは分からず屋との戦いです（笑）。

(岩橋) それでは最後に高田さん。

(高田) 今日はありがとうございました。田尻町の高田と申します。田尻町役場は事務職だけで言うと100人ぐらいしかいない小さい規模の自治体で、そこでしか働いたことがありません。規模が小さいというのものもあるかもしれないし、体制が古いというのものもあるかもしれませんが、女性の管理職が全然なくて、部長級に1人、課長級は全員男性という状況です。その環境でしか働いたことはないのですが、女性の管理職が少ないことのメリット・デメリット、女性の管理職が多いことのメリット・デメリットをお伺いできればと思います。

(山口) 仮にデメリットがあるとしたら、全員が子育て世代だったりすると、何かが重なったときに困ります。ステイホームのときにどれほど困ったか。そういうのはあるでしょうね。でも、むしろメリットの方がやはり大きいと思います。一般の企業でもそうです。消費者の半分は女性なので、その視点が抜けたものを作って売ってもうまくいくわけがありません。女性の方が長生きなので、これから高齢者施策をやっていかなければいけないとか、防災に関しても、女性視点の防災といわれるようになっていっている中で、女性管理職は多ければ多いほどいい、半々であるべきだと思っています。

男性社会というより、中が古い人が上にいると女の子扱いするでしょう。あれも気分悪いと思います。酔っぱらって私のことをこの小娘と言った上役がいました。もうおばさんなのにとまって（笑）。気付かない偏見を皆さん持っていますよね。持っていることを揺さぶって気付いてもらうために、私は性格の悪いギャルをずっとやっている感じです。ワークライフバランスとか、そこら辺もあると思います。これからどんどん人数が減っていき、担い手不足になります。特に地方は切実だと思います。働いてくれる人材がいなくなってしまう。だから女性の力を使いましょうと失礼なことを国が言っているのですが、本来使えるようなタイミングで自分たちが邪魔をしてきました。制度や保育所が足りないとか、やはり増えるべきだと思っています。基本メリットだらけです。頑張ってください。

(岩橋) 山口区長、ありがとうございました。砂原先生も何かお話があれば。

(砂原) 二つお聞きしたいことがあります。一つは管理職の重要性は本当におっしゃるとおりだと思ってお聞きしましたが、一般論として日本の行政の管理職は、管理しろといわれていて、山口さんがおっしゃったように、管理のスキルが十分でないというところもあり、管理するツールとか、権限とか人事権や財源があまりないのです。スキルがない人に権限、人事権を持た



せるのは大丈夫かという気もしますけれども、その辺りをどういうふうを考えるかお聞きしたいと思います。

(山口) 大阪市は少しましです。シティ・マネージャーという別の顔もありまして、局に多少ものを言って、予算配分を変えたりする力は若干あります。ただ、ほとんどの管理職が人事権を持っていないというか、私が民間人材として職員に「ごめんね」と言うのが、引っ張ってくるだけの人脈を持っていないのです。そういう意味で、人事で苦勞しています。逆に言うと人事に強いが故に管理職として力を発揮している人もいないわけではなくて、だから、制度として一応FAがあります。庁内公募もあって、そこでうまくはまったときは非常に効果が高いのだけれども、まだその制度が使いこなせない人も多い。答えになっているか分からないのですが、権限のない中で権限を広げる訴えもしながら、できる範囲のことはやっていかなければいけないのではないかと思います。公民連携に強いと、中からではなく外の力を引っ張ってくるので、職員はびっくりするけれども、とても効果的というか、自分たちが汗をかかなくてもこんなに情報が伝わったとか、この企業に助けてもらったということで、行政はこれから公民連携をうまく使いこなす力もどんどん付けていった方がいいのではないかと思います。

(砂原) ありがとうございます。庁内公募がステップとしてはキーワードだと思いながら聞いていました。2点目ですが、民間の方を連れてくるのは難しく、お金の問題もあるので、先ほどインターンのお話もありましたが、どうしてもこういう形になる傾向が強いです。

校長をされているときは、学校教育という機能に特化したマネジメントをされていて、今は区長ですから一つの機能ではなくて、いろいろマネジメントされることがあると思います。その違いについて教えていただければと思います。

(山口) 縦割りのことを悪く言いましたけれども、学校現場は一丸となって子どもたちのためということで非常に分かりやすいです。行政の場合は、1個の国ぐらい仕事があるとよく言うのですが、違う部署がそれぞれの専門性を持って、無事に区政を回しているのを進捗管理するときに社会課題とか、コロナもそうなのですが、急に変わったときにプロジェクトを組んで、浮き球に柔軟に対応するチームを組んでばっと対応しなければいけません。従来型の縦割りで機能が回っていたときのマネジメントは楽だったと思います。それぞれ専門性のある課長さんが付いたりするので、長くその部署にいた人が付いていた時期とかは楽だと思えるのですが、そうではなくなったこの数年間、外国の人が増えてきたり、社会がどんどん変わっていて、IT化されていく中でのプロジェクト型というようなところのマネジメントができる人材はあまり多くないので、本当はプロジェクト単位で民間人材を呼べるといいと思います。縦割りに乗っかりつつも、横串を指したプロジェクトを組んで、成果を出して解散というような仕事の仕方が、今の行政には必要ではないかと思っています。そこが足りていないのでしんどいのではないかと考えています。

(砂原) ありがとうございます。無理にイエスカノーというわけではないのですが、ご経験があると思うのですが、学校の場合は「専門家でなければいけない」とよく言われると思います。



教員の経験が必要だとか。確かに機能で分けているところは専門性が必要だと思うのですが、専門性が必要とされる教育と、マネジメントという意味では、共通点と相違点のどちらが多いと思われますか。同じようなマネジメントスキルで採用できるものなのか、それともそこは違うのか。

(山口) 人格者でなければならないとか、人権的な感覚を持っているとか、どちらも絶対的だと思っています。行政に長くいると、びっくりするようなことを言う人がいます。学校現場でそういう一面がちらっとでも、一言でも見えようものなら、教職員の信頼をいっぺんに失うわけです。そこが大きな違いではないかと思います。共通点も多いです。学校には給食調理員もいれば、管理作業員もいて、違う仕事をしている専門職がいます。例えば、養護教員とか。チームで仕事をしていることには変わりありません。そこと規模感は違うけれど行政に似ているところもあります。学校との究極の違いは、目の前にお手本とならねばならない大人として求められるものが大きくて、そこがない人間は全く尊敬されないとか、部下が全く言うことを聞いてくれない現象が起きるところかもしれません。でも、私は行政の人もセーフティネットとして持っているべきだと思っているので、よきリーダーであり、尊敬される人であってほしいと思っています。

(砂原) どうもありがとうございました。勉強になりました。

(岩橋) 山口区長、長い時間どうもありがとうございました。延長してしまいました。

(山口) 私がしゃべり過ぎたせいです。どうもありがとうございました。

休憩

(射場) 働き方改革で、個人的には組織の問題、個人の問題というのがあると思うのですが、組織の問題の中の管理職ということで、マネジメントが大事だと。マネジメントができていない管理職を選ぶ方が悪いのか、できていない方が悪いのか。できていない者を登用したのなら管理職を育てるのか、どちらがいいのかというか。元々マネジメントできる人を管理職にするという人事部局は少ないのではないかと思います。

(山口) 少ないです。

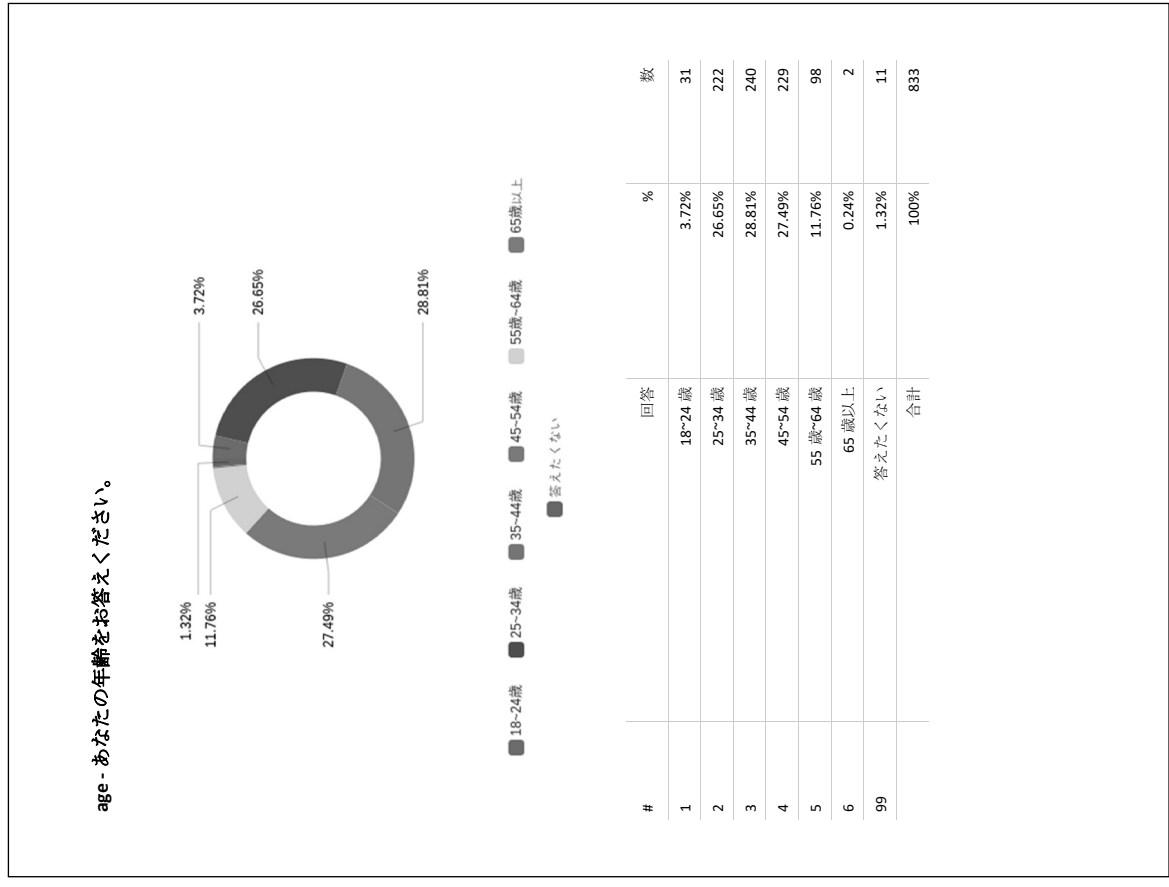
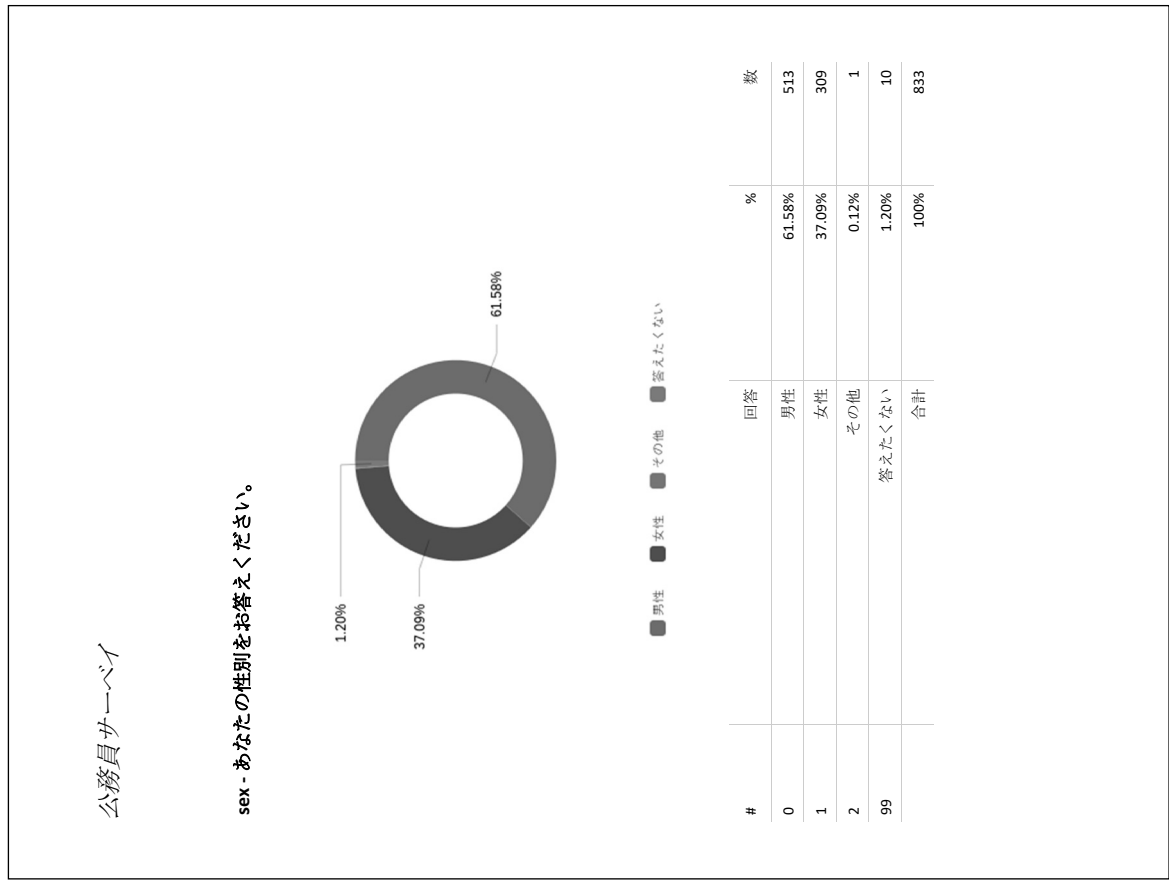
(射場) できている人は全体のほんの数%しかいないのではないかと、個人的な感覚としてはあります。そこは難しいというか、疑問というか。

(山口) この人は何年目だからと年数でなるシステムがあります。係長が途中で抜けてしまったので上げたいなと思ったら、「この人は6年8か月で、7年になっていないから駄目だ」と。意味が分かりません。だから制度なのです。仕組みのところ。若くても管理職スキルを持っている人もいます。例えば、部活動の吹奏楽などでトップをやっていた人や生徒会をやっていた人は、



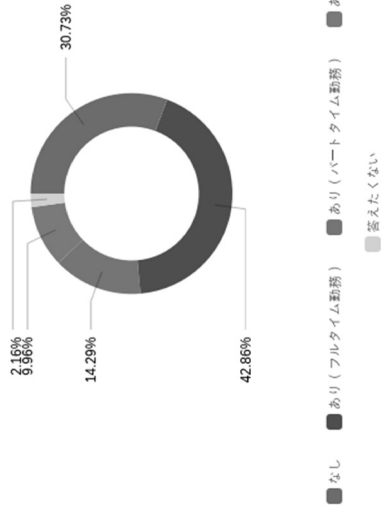
基本既にマネジメントを経験しているのです。複数のスキルを持った人間を束ねて同じ目標に連れていく。進捗管理。大会がここでというのができている人もいますので、若いからできないわけではありません。実はマネジメントはとても面白いです。そこを若いうちに研修して、なりたかったらなれるよと。私は、最初の会社でそこがラッキーだったのです。ブラックだから、すぐに放り出すからかもしれないけれど、なりたかったら3年でなれると言われました。早く自分の城が欲しい、自分のチームが欲しいと思って頑張りました。制度を変えていきつつ、なってしまう人をどう揺さぶるかは、上に立つ人のやることでしょう。課長会は、基本研修の場と思っています。「マネジメントを勉強していませんよね」とはっきり言います。課題管理表のようなツールを作って渡しています。私に「あれどうなった？」と聞かれたら終わりということ（笑）。育てつつ。今の制度はほぼほぼ良くないです。ここで何年やったらなれるというようになすごろくみたいな（笑）。口が悪くてすみません。ありがとうございました。

3. アンケート集計結果



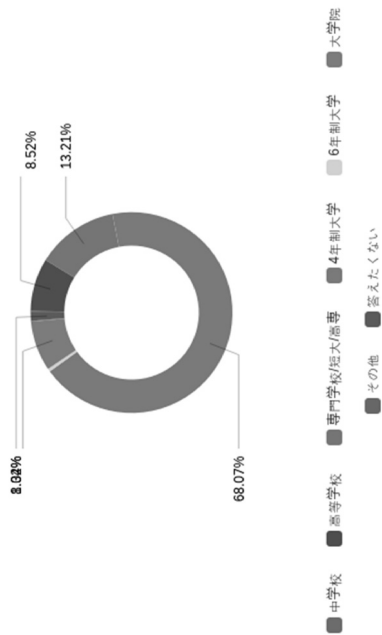


Q7 - あなたの配偶者についてお答えください。



| # | 回答 | % | 数 |
|----|--------------|--------|-----|
| 1 | なし | 30.73% | 256 |
| 2 | あり(フルタイム勤務) | 42.86% | 357 |
| 3 | あり(パートタイム勤務) | 14.29% | 119 |
| 4 | あり(勤務なし) | 9.96% | 83 |
| 99 | 答えたくない | 2.16% | 18 |
| | 合計 | 100% | 833 |

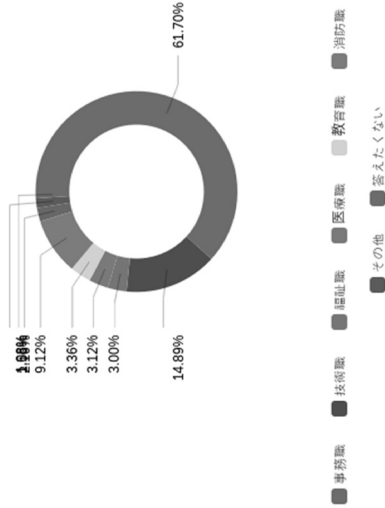
edu - あなたの最終卒業校をお知らせください。



| # | 回答 | % | 数 |
|----|------------|--------|-----|
| 1 | 中学校 | 0.24% | 2 |
| 2 | 高等学校 | 8.52% | 71 |
| 3 | 専門学校/短大/高専 | 13.21% | 110 |
| 4 | 4年制大学 | 68.07% | 567 |
| 5 | 6年制大学 | 0.48% | 4 |
| 6 | 大学院 | 8.04% | 67 |
| 8 | その他 | 0.12% | 1 |
| 99 | 答えたくない | 1.32% | 11 |
| | 合計 | 100% | 833 |

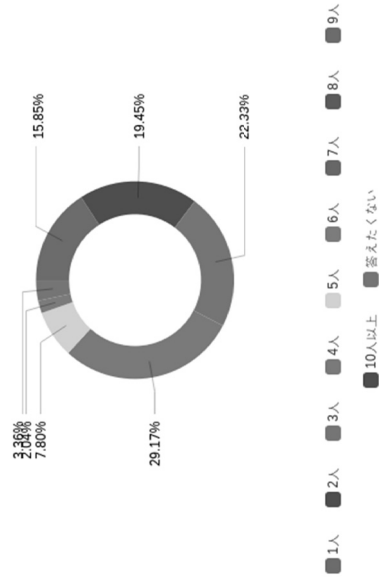
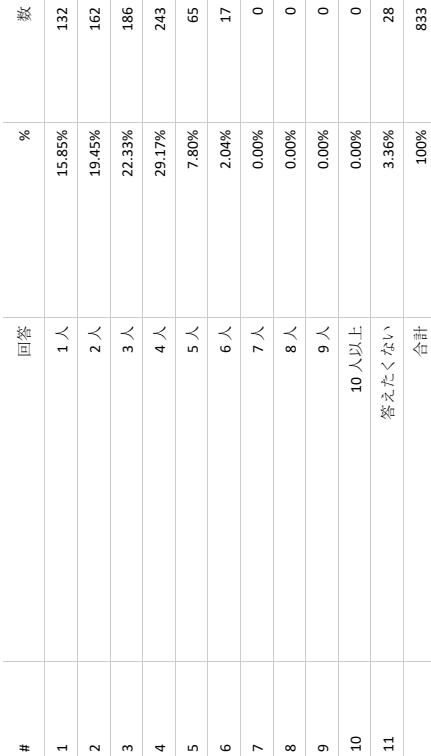


Occupation - あなたの現在の職種をお答えください。



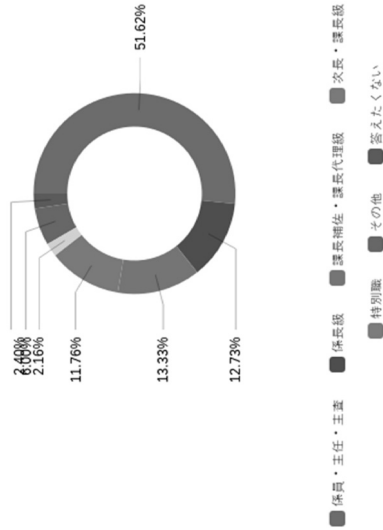
| # | 回答 | % | 数 |
|----|--------|--------|-----|
| 1 | 事務職 | 61.70% | 514 |
| 2 | 技術職 | 14.89% | 124 |
| 3 | 福祉職 | 3.00% | 25 |
| 4 | 医療職 | 3.12% | 26 |
| 5 | 教育職 | 3.36% | 28 |
| 6 | 消防職 | 9.12% | 76 |
| 7 | 技能労働職 | 2.16% | 18 |
| 8 | その他 | 1.56% | 13 |
| 99 | 答えたくない | 1.08% | 9 |
| | 合計 | 100% | 833 |

Q46 - あなたを含めてあなたの世帯には何人の方がいますか。大人と子どもの両方を含めてお答えください。また、「答えたくない」の選択肢は最後にあります。



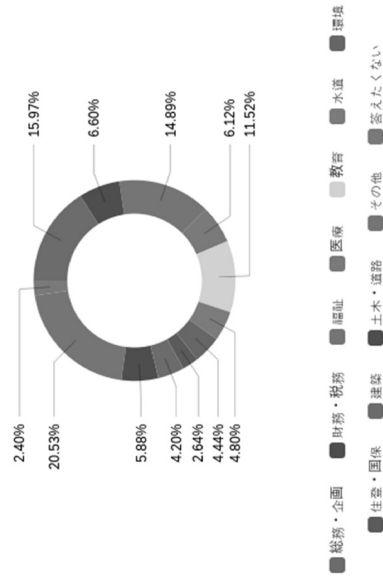


position - あなたの現在の職位についてお答えください。



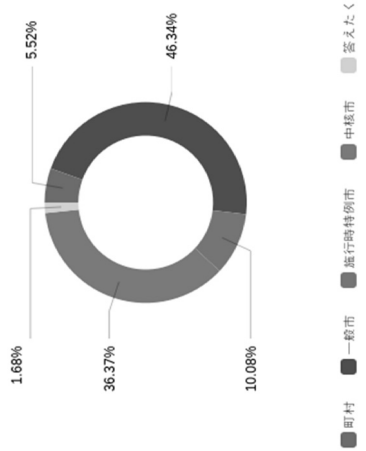
| # | 回答 | 回数 | % |
|----|------------|-----|--------|
| 1 | 役員・主任・主査 | 430 | 51.62% |
| 2 | 係長級 | 106 | 12.73% |
| 3 | 課長補佐・課長代理級 | 111 | 13.33% |
| 4 | 次長・課長級 | 98 | 11.76% |
| 5 | 部長・局長級 | 18 | 2.16% |
| 6 | 特別職 | 0 | 0.00% |
| 9 | その他 | 50 | 6.00% |
| 99 | 答えたくない | 20 | 2.40% |
| | 合計 | 833 | 100% |

Affiliation - あなたの現在の所属部門についてお知らせください。



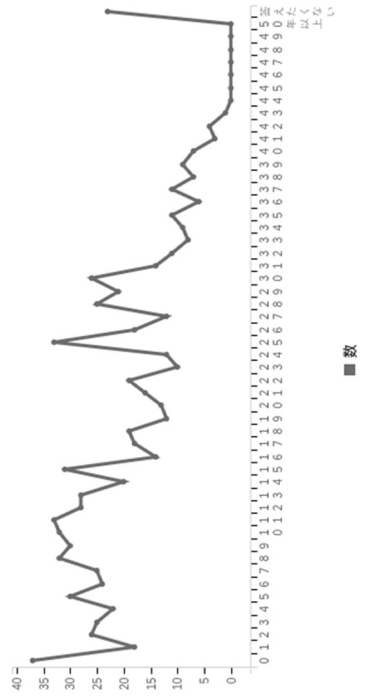
| # | 回答 | 回数 | % |
|----|--------|-----|--------|
| 1 | 総務・企画 | 133 | 15.97% |
| 2 | 財務・税務 | 55 | 6.60% |
| 3 | 福祉 | 124 | 14.89% |
| 4 | 医療 | 51 | 6.12% |
| 5 | 教育 | 96 | 11.52% |
| 6 | 水道 | 40 | 4.80% |
| 7 | 環境 | 37 | 4.44% |
| 8 | 住登・国保 | 22 | 2.64% |
| 9 | 建築 | 35 | 4.20% |
| 10 | 土木・道路 | 49 | 5.88% |
| 11 | その他 | 171 | 20.53% |
| 99 | 答えたくない | 20 | 2.40% |
| | 合計 | 833 | 100% |

mun - あなたがお勤めになっている自治体の規模についてお知らせください。



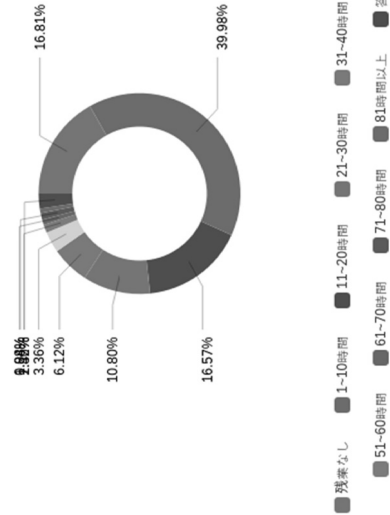
| # | 回答 | % | 数 |
|---|--------|--------|-----|
| 1 | 町村 | 5.52% | 46 |
| 2 | 一般市 | 46.34% | 386 |
| 3 | 施行時特別市 | 10.08% | 84 |
| 4 | 中核市 | 36.37% | 303 |
| 5 | 答えたくない | 1.68% | 14 |
| | 合計 | 100% | 833 |

w_years - あなたの公務員経験年数についてお答えください(令和4年4月1日現在)。1年未満の場合は0とご回答ください。また、「答えたくない」の選択肢は最後にあります。



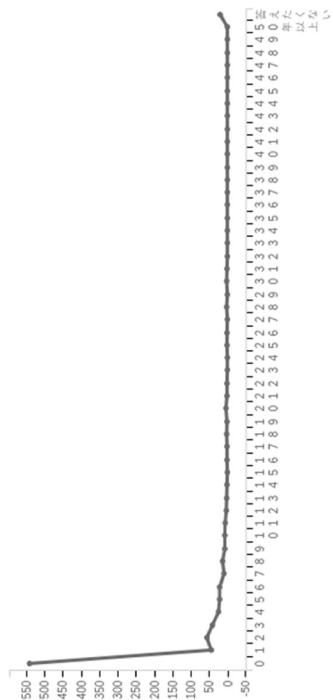


OT_ave - 平均的な1ヶ月の残業時間を教えてください。



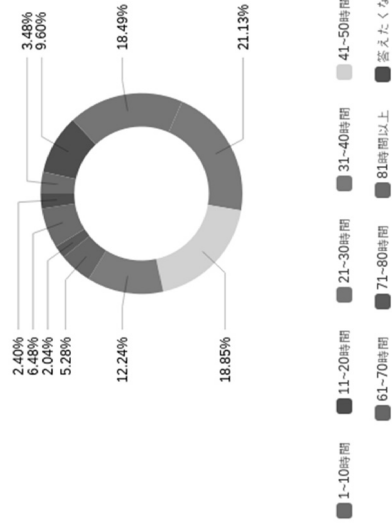
| # | 回答 | 回数 | % | 数 |
|-----|----------|----|--------|-----|
| 1 | 1~10 時間 | | 39.98% | 333 |
| 2 | 11~20 時間 | | 16.57% | 138 |
| 3 | 21~30 時間 | | 10.80% | 90 |
| 4 | 31~40 時間 | | 6.12% | 51 |
| 5 | 41~50 時間 | | 3.36% | 28 |
| 6 | 51~60 時間 | | 1.32% | 11 |
| 7 | 61~70 時間 | | 0.84% | 7 |
| 8 | 71~80 時間 | | 1.08% | 9 |
| 9 | 81 時間以上 | | 0.72% | 6 |
| 99 | 答えたくない | | 2.40% | 20 |
| 100 | 残業なし | | 16.81% | 140 |
| | 合計 | | 100% | 833 |

ps_years - あなたの民間企業での勤務経験についてお答えください。1年未満の場合は0とご回答ください。また、「答えたくない」の選択肢は最後にあります。



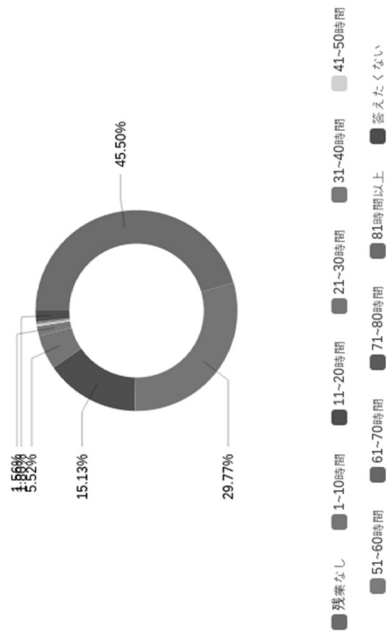


OT_toomuch - 多すぎると感じる1ヶ月の残業時間を教えてください。



| # | 回答 | % | 数 |
|----|---------|--------|-----|
| 1 | 1~10時間 | 3.48% | 29 |
| 2 | 11~20時間 | 9.60% | 80 |
| 3 | 21~30時間 | 18.49% | 154 |
| 4 | 31~40時間 | 21.13% | 176 |
| 5 | 41~50時間 | 18.85% | 157 |
| 6 | 51~60時間 | 12.24% | 102 |
| 7 | 61~70時間 | 5.28% | 44 |
| 8 | 71~80時間 | 2.04% | 17 |
| 9 | 81時間以上 | 6.48% | 54 |
| 99 | 答えたくない | 2.40% | 20 |
| | 合計 | 100% | 833 |

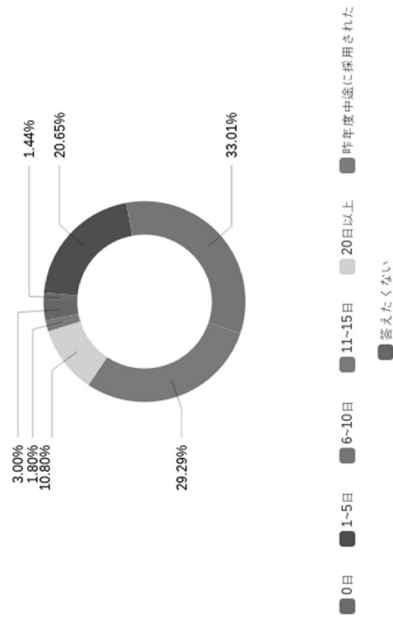
OT_ideal - 理想的な1ヶ月の残業時間を教えてください。



| # | 回答 | % | 数 |
|-----|---------|--------|-----|
| 1 | 残業なし | 45.50% | 379 |
| 2 | 11~20時間 | 15.13% | 126 |
| 3 | 21~30時間 | 5.52% | 46 |
| 4 | 31~40時間 | 1.56% | 13 |
| 5 | 41~50時間 | 0.36% | 3 |
| 6 | 51~60時間 | 0.24% | 2 |
| 7 | 61~70時間 | 0.00% | 0 |
| 8 | 71~80時間 | 0.00% | 0 |
| 9 | 81時間以上 | 0.12% | 1 |
| 99 | 答えたくない | 1.80% | 15 |
| 100 | 1~10時間 | 29.77% | 248 |
| | 合計 | 100% | 833 |

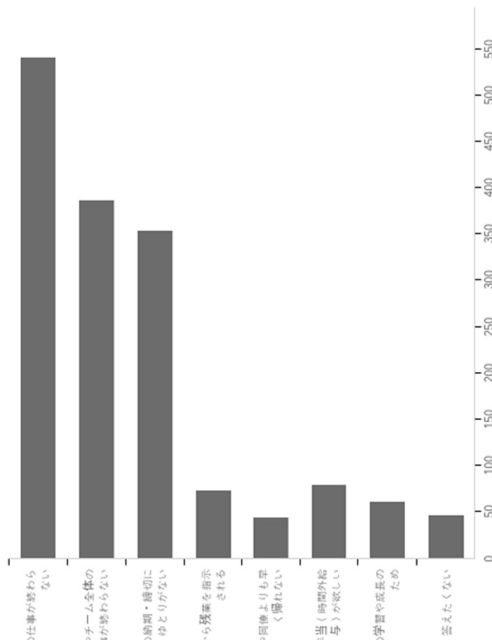


pv_days - 昨年度の年次有給休暇取得日数について教えてください。



| # | 回答 | % | 数 |
|----|-------------|--------|-----|
| 1 | 0日 | 1.44% | 12 |
| 2 | 1~5日 | 20.65% | 172 |
| 3 | 6~10日 | 33.01% | 275 |
| 4 | 11~15日 | 29.29% | 244 |
| 5 | 20日以上 | 10.80% | 90 |
| 6 | 昨年途中途に採用された | 1.80% | 15 |
| 99 | 答えたくない | 3.00% | 25 |
| | 合計 | 100% | 833 |

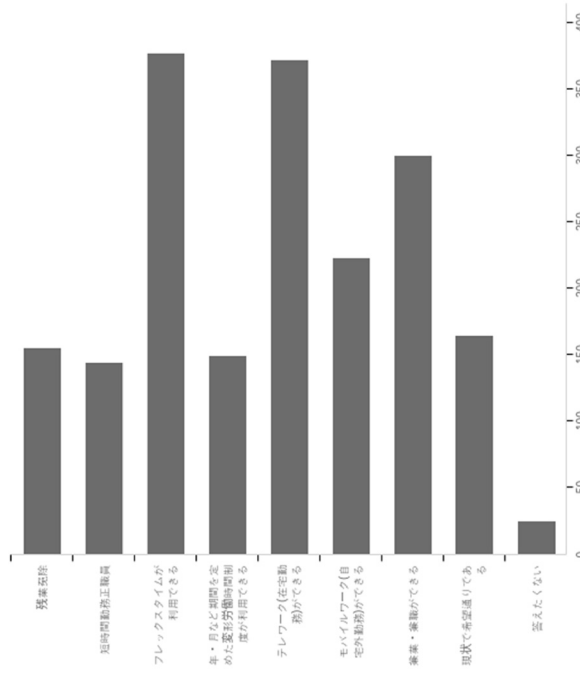
OTreason - あなたが残業する理由として当てはまるものをお答えください。(複数回答可)



| # | 回答 | % | 数 |
|----|-------------------|--------|------|
| 1 | 自分の仕事が終わらない | 34.09% | 541 |
| 2 | 組織やチーム全体の仕事が終わらない | 24.39% | 387 |
| 3 | 仕事の急期・適切にゆとりがない | 22.31% | 354 |
| 4 | 上司から残業を指示される | 4.66% | 74 |
| 5 | 上司や同僚よりも早く帰れない | 2.77% | 44 |
| 6 | 残業手当(時間外給与)が欲しい | 4.98% | 79 |
| 7 | 自分の学習や成長のため | 3.84% | 61 |
| 99 | 答えたくない | 2.96% | 47 |
| | 合計 | 100% | 1587 |

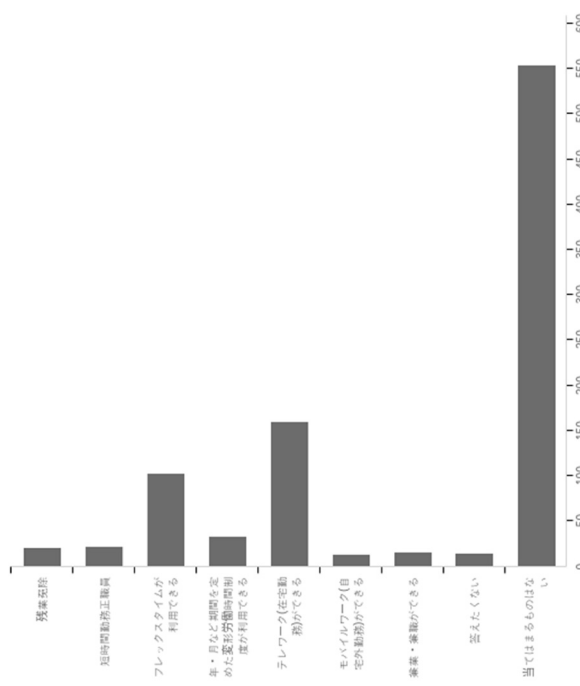


Status_ideal - あなたの希望する働き方について教えてください。(複数回答可)



| # | 回答 | 数 | % |
|----|---------------------------|------|--------|
| 1 | 残業免除 | 155 | 8.12% |
| 2 | 短時間勤務正職員 | 144 | 7.54% |
| 3 | フレックスタイムが利用できる | 377 | 19.74% |
| 4 | 年・月など期間を定めた変形労働時間制度が利用できる | 149 | 7.80% |
| 5 | テレワーク(在宅勤務)ができる | 372 | 19.48% |
| 6 | モバイルワーク(自宅外勤務)ができる | 223 | 11.68% |
| 7 | 兼業・兼職ができる | 300 | 15.71% |
| 8 | 現状で希望通りである | 165 | 8.64% |
| 99 | 答えたくない | 25 | 1.31% |
| | 合計 | 1910 | 100% |

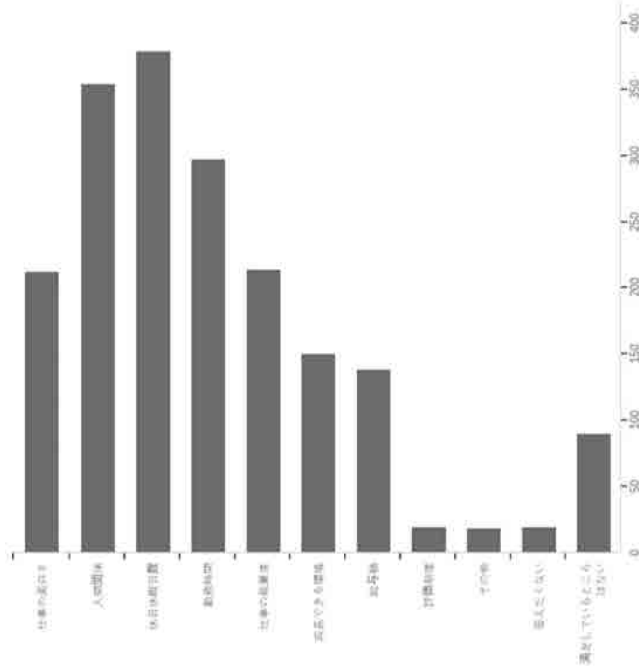
Status - あなたの現在の働き方について教えてください。(複数回答可)



| # | 回答 | 数 | % |
|-----|---------------------------|-----|--------|
| 1 | 残業免除 | 21 | 2.25% |
| 2 | 短時間勤務正職員 | 22 | 2.36% |
| 3 | フレックスタイムが利用できる | 102 | 10.92% |
| 4 | 年・月など期間を定めた変形労働時間制度が利用できる | 33 | 3.53% |
| 5 | テレワーク(在宅勤務)ができる | 160 | 17.13% |
| 6 | モバイルワーク(自宅外勤務)ができる | 13 | 1.39% |
| 7 | 兼業・兼職ができる | 15 | 1.61% |
| 99 | 答えたくない | 554 | 59.31% |
| 100 | 当てはまるものはない | 934 | 100% |
| | 合計 | 934 | 100% |

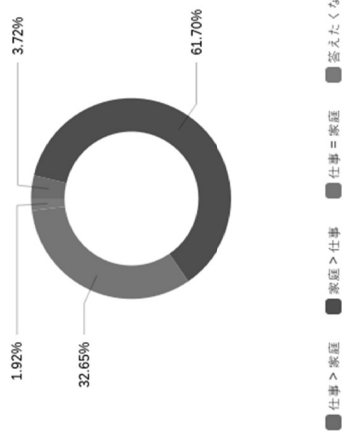


Satisfaction - 現在の仕事に関して満足していることをお答えください。(複数回答可)



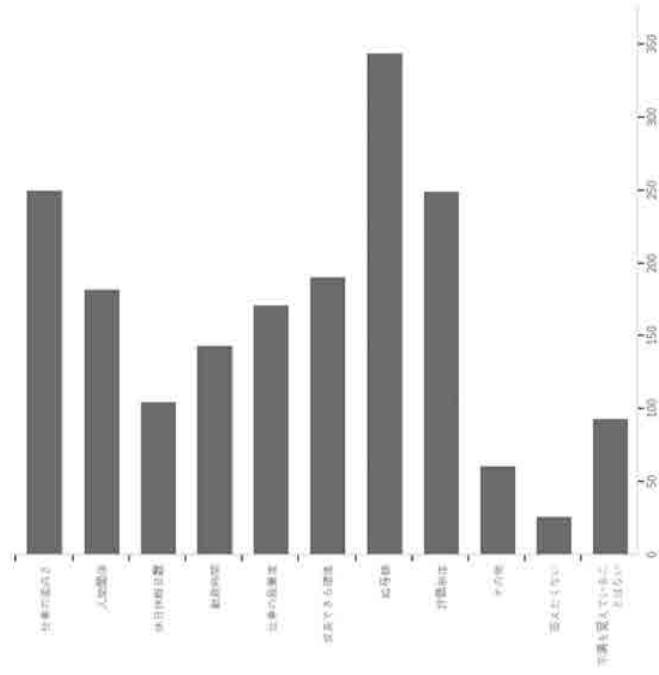
| # | 回答 | 数 | % |
|---|--------|-----|--------|
| 1 | 仕事の面白さ | 212 | 11.22% |
| 2 | 人間関係 | 354 | 18.73% |
| 3 | 休日休暇日数 | 379 | 20.05% |
| 4 | 勤務時間 | 297 | 15.71% |
| 5 | 仕事の裁量度 | 214 | 11.32% |

WLB - あなたが理想とする仕事と家庭(プライベート含む)のバランスをお答えください



| # | 回答 | 数 | % |
|----|---------|-----|--------|
| 1 | 仕事 > 家庭 | 31 | 3.72% |
| 2 | 家庭 > 仕事 | 514 | 61.70% |
| 3 | 仕事 = 家庭 | 272 | 32.65% |
| 99 | 答えたくない | 16 | 1.92% |
| | 合計 | 833 | 100% |

Dissatisfaction - 現在の仕事に関して不満を覚えていることをお答えください。(複数回答可)

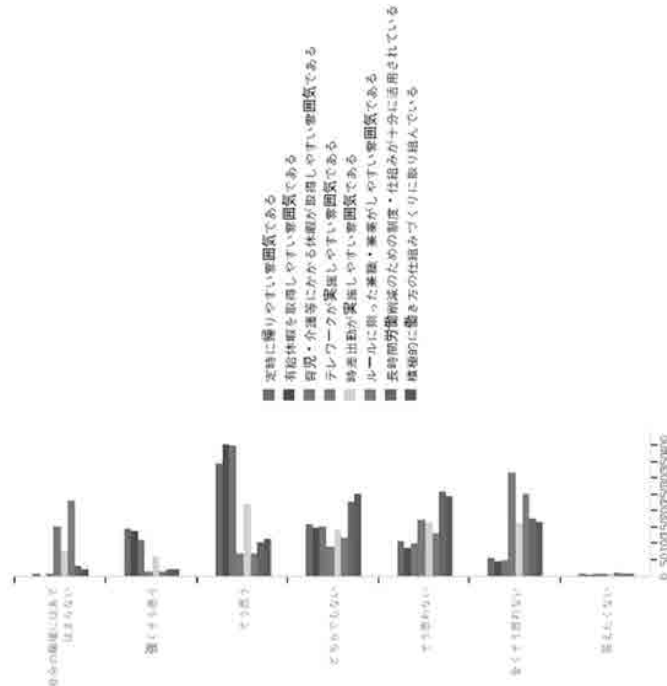


| # | 回答 | 割合 (%) | 数 |
|---|--------|--------|-----|
| 1 | 仕事の面白さ | 13.78% | 250 |
| 2 | 人間関係 | 10.03% | 182 |
| 3 | 休日休暇日数 | 5.79% | 105 |
| 4 | 勤務時間 | 7.88% | 143 |
| 5 | 仕事の負担度 | 9.43% | 171 |

| | | | |
|-----|--------------|-------|------|
| 6 | 成長できる環境 | 7.94% | 150 |
| 7 | 給与額 | 7.30% | 138 |
| 8 | 評価制度 | 1.01% | 19 |
| 9 | その他 | 0.95% | 18 |
| 99 | 答えたくない | 1.01% | 19 |
| 100 | 満足しているところはない | 4.76% | 90 |
| | 合計 | 100% | 1880 |



option - 以下の内容は、あなたの職場の雰囲気などの程度あてはまりますか。もつともあてはまる選択肢をそれぞれ一つずつお選びください。

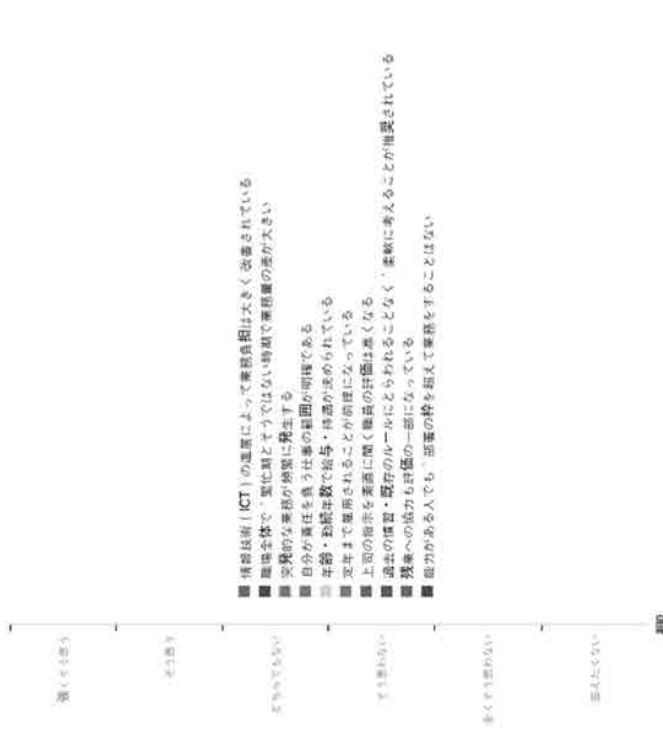


| # | 質問 | 自分の職場にあてはまる | 自分への評価 | 強く思う | そう思う | どちらでもない | そう思わない | 全く思わない | 答えたくない | 合計 |
|---|---------------------------|-------------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|----|
| 1 | 定時に帰りやすい雰囲気である | 1.20% | 10 | 17.41% | 41.66% | 34.7 | 10.21% | 6.72% | 0.84% | 7 |
| 2 | 有給休暇を取得しやすい雰囲気である | 0.36% | 3 | 16.69% | 48.38% | 40.3 | 17.77% | 5.52% | 0.72% | 6 |
| 3 | 育児・介護等にかかる負担が軽減しやすい雰囲気である | 1.20% | 10 | 13.45% | 47.90% | 39.9 | 18.49% | 5.88% | 1.08% | 9 |

| 成長できる環境 | 割合 | 人数 |
|---------------|--------|------|
| 給与額 | 18.96% | 344 |
| 評価制度 | 13.73% | 249 |
| その他 | 3.36% | 61 |
| 答えたくない | 1.43% | 26 |
| 不満を覚えていることはない | 5.13% | 93 |
| 合計 | 100% | 1814 |



environment - 以下の内容は、あなたの職場の特徴にどの程度あてはまりますか。も
っともあてはまる選択肢をそれぞれ一つずつお選びください。

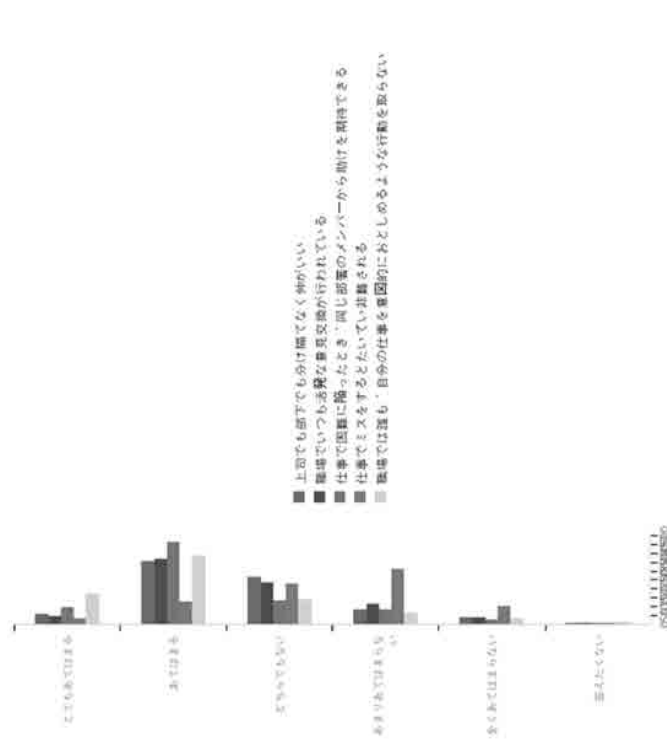


| # | 質問 | 強く思う | そう思う | どちらでもありません | そう思わない | 全く思わない | 合計 | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|-------|------|------------|--------|--------|-----|-------|-----|-------|-----|------|----|-----|
| 1 | 情報技術 (ICT) の進歩によって業務負担は大きく改善されている | 1.6% | 14 | 20.5% | 172 | 25.9% | 216 | 31.5% | 271 | 18.1% | 151 | 1.0% | 9 | 833 |
| 2 | 職務全体で、繁忙期とそうでない時期で業務量の差が大きい | 16.5% | 138 | 20.5% | 309 | 26.7% | 216 | 31.5% | 127 | 15.2% | 26 | 1.2% | 10 | 833 |
| 3 | 業務内容が単調で、変化期とそうでない時期で業務量の差が大きい | 19.0% | 159 | 23.2% | 302 | 23.5% | 196 | 11.7% | 98 | 1.0% | 9 | 1.0% | 9 | 833 |
| 4 | 業務内容が単調で、変化期とそうでない時期で業務量の差が大きい | 2.6% | 22 | 35.1% | 293 | 33.6% | 280 | 21.0% | 175 | 6.2% | 52 | 1.3% | 11 | 833 |

| 項目 | 強く思う | そう思う | どちらでもありません | そう思わない | 全く思わない | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------|------|------------|--------|--------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|------|----|-----|
| 4 デレワークが定通しや辛い雰囲気である | 18.3% | 153 | 1.8% | 15 | 8.5% | 71 | 11.0% | 92 | 21.0% | 175 | 38.3% | 319 | 0.9% | 8 | 833 |
| 5 時差出勤が延滞しや辛い雰囲気である | 9.1% | 76 | 7.0% | 59 | 26.5% | 221 | 17.2% | 144 | 19.4% | 162 | 19.5% | 163 | 0.9% | 8 | 833 |
| 6 ルームに即った兼職・副業がしや辛い雰囲気である | 27.7% | 231 | 1.8% | 15 | 8.6% | 72 | 14.4% | 120 | 15.9% | 133 | 30.1% | 251 | 1.3% | 11 | 833 |
| 7 長時間労働削減のための制度・仕組みが十分に活用されている | 4.0% | 34 | 2.5% | 21 | 12.0% | 105 | 27.3% | 228 | 31.1% | 260 | 21.3% | 178 | 0.8% | 7 | 833 |
| 8 積極的に働き方の仕組みづくりに取り組んでいる | 2.6% | 22 | 2.7% | 23 | 13.0% | 114 | 30.2% | 252 | 29.6% | 247 | 19.9% | 166 | 1.0% | 9 | 833 |



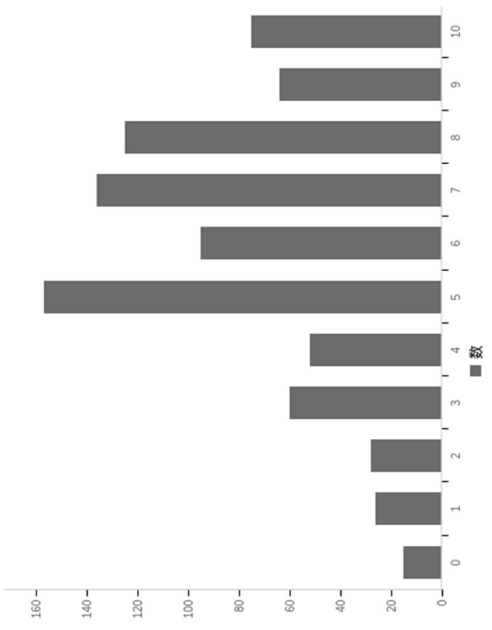
relation-あなたは職場の人間関係をどのように感じていますか。もっとも近い選択肢をそれぞれ一つずつお選びください。



| # | 質問 | とてもあてはまる | あてはまる | どちらでもない | あまりあてはまらない | 全くあてはまらない | 答えたくない | 合計 |
|---|---------------------------------|----------|-------|---------|------------|-----------|--------|-------|
| 1 | 上司でも部下でも分け隔てなく仲がいい | 7.44% | 62 | 35.53% | 271 | 10.20% | 85 | 504% |
| 2 | 職場でいつも活発な意見交換が行われている | 5.40% | 45 | 28.81% | 240 | 14.05% | 117 | 51.6% |
| 3 | 仕事で困難に陥ったとき、同じ部署のメンバーから助けを期待できる | 11.52% | 96 | 16.33% | 136 | 10.68% | 89 | 360% |

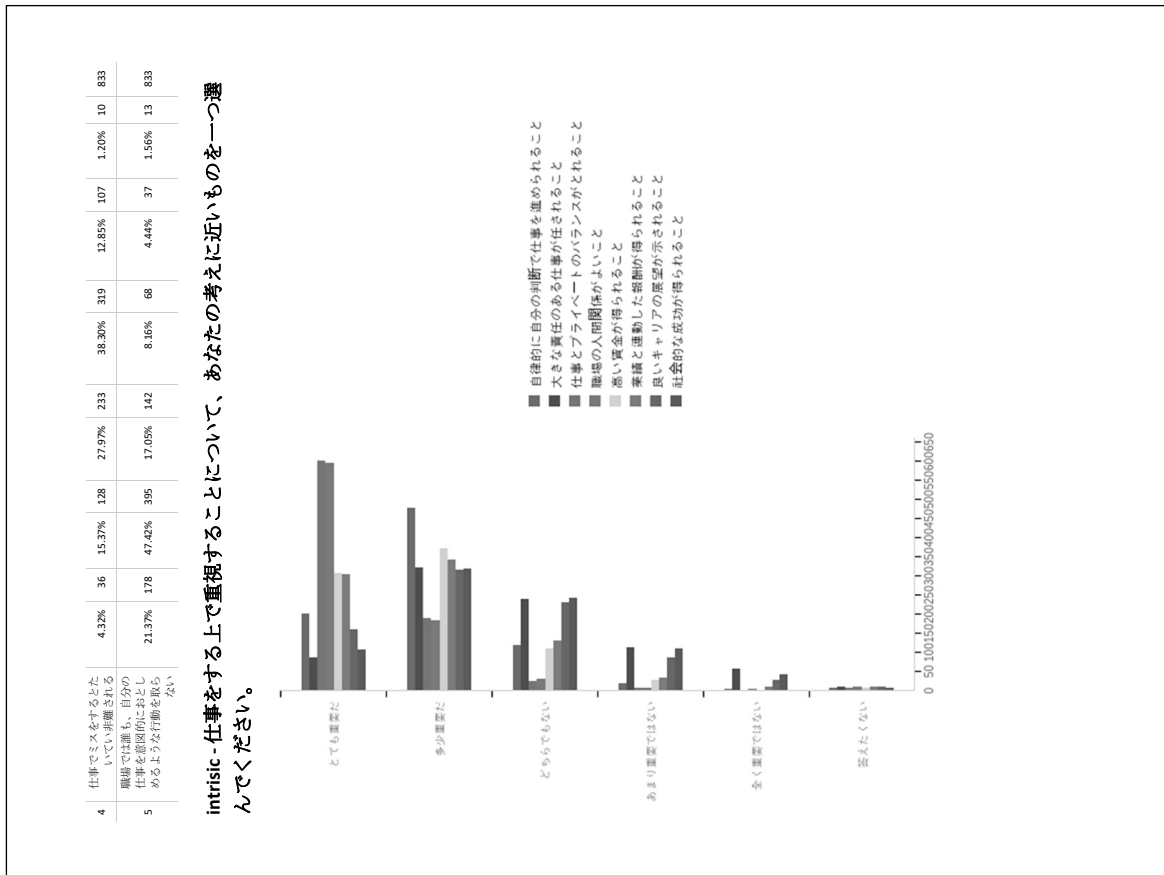
| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|-------|----|-----|
| 5 | 年齢・勤続年数で給与・待遇が決められている | 27.49% | 229 | 51.50% | 429 | 14.29% | 119 | 4.56% | 38 | 1.08% | 9 | 833 | | |
| 6 | 定年まで雇用されることか前提となっている | 29.05% | 242 | 53.66% | 447 | 11.28% | 94 | 3.12% | 26 | 1.56% | 13 | 833 | | |
| 7 | 上司の指示を前向きに聞くことと責任を押し付けられることとの間で悩んでいる | 10.92% | 91 | 39.98% | 333 | 36.25% | 302 | 9.96% | 83 | 1.32% | 11 | 833 | | |
| 8 | 過去の業績による評価が、今後の待遇に大きく影響することや、業績が落ちると給与が下げられることが懸念されている | 2.88% | 24 | 24.01% | 200 | 31.21% | 260 | 27.37% | 228 | 13.21% | 110 | 1.32% | 11 | 833 |
| 9 | 残業への協力も部署の一部にだけ必要とされている | 2.88% | 24 | 18.97% | 158 | 35.41% | 295 | 28.45% | 237 | 12.61% | 105 | 1.68% | 14 | 833 |
| 10 | 能力がある人でも、部署の枠を超えて業務をすることがない | 16.21% | 135 | 38.42% | 320 | 26.89% | 224 | 13.93% | 116 | 3.00% | 25 | 1.56% | 13 | 833 |

RT-組織のパフォーマンスに悪い影響を与える細かい規則や手続きを「官僚主義」と呼ぶとして、あなたの職場の「官僚主義」の度合いはどの程度でしょうか。0は「官僚主義」がない、10は「官僚主義」の度合いが最も高いとして、0から10の間であなたの組織を評価してください



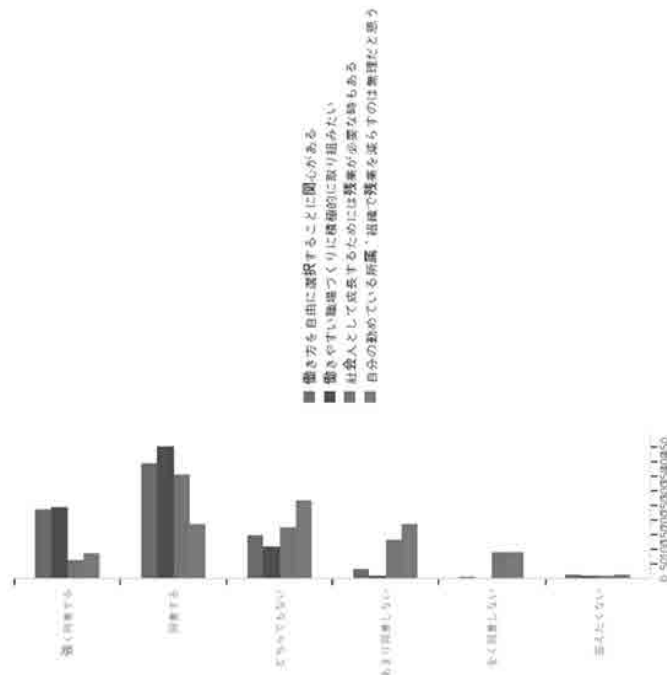


| # | 質問 | とても重 要だ | 多少重 要だ | どちらで もない | あまり重要 ではない | 全く重要 ではない | 答えた くない | 合 計 |
|---|------------------------------|------------|-----------|-------------|---------------|--------------|------------|--------|
| 1 | 自律的に自分の判 断で仕事を進めら れること | 24.13% | 57.50% | 14.41% | 2.40% | 0.60% | 5 | 833 |
| 2 | 大きな責任のある 仕事に任されること | 10.44% | 38.78% | 28.81% | 13.69% | 6.96% | 58 | 833 |
| 3 | 仕事とプライベート のバランスがと れること | 72.51% | 22.93% | 2.88% | 0.72% | 0.00% | 0 | 833 |
| 4 | 職場の人間関係が よいこと | 71.91% | 22.09% | 3.60% | 0.84% | 0.48% | 4 | 833 |
| 5 | 高い賃金が得られ ること | 37.09% | 44.78% | 13.45% | 3.48% | 0.24% | 2 | 833 |
| 6 | 業績と運動した報 酬が得られること | 36.85% | 41.18% | 15.61% | 3.96% | 1.32% | 11 | 833 |
| 7 | 良いキャリアの展 望が示されること | 19.33% | 38.06% | 27.85% | 10.32% | 3.24% | 27 | 833 |
| 8 | 社会的な成功が得 られること | 13.09% | 38.30% | 29.41% | 13.21% | 5.04% | 42 | 833 |



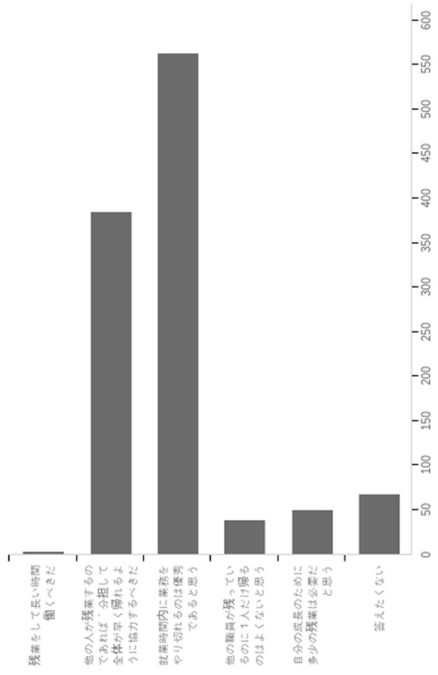


reform - あなたの働き方への意識についてお伺いします。あなたは次の意見についてどの程度同意されますか。



| # | 質問 | 強くない | 強くない | 強くない | 強くない | 強くない | 強くない | 強くない | 強くない | 強くない |
|---|---------------------------|------|--------|------|--------|--------|------|--------|------|-------|
| 1 | 働き方を自由に選択することに関心がある | 397 | 47.65% | 148 | 17.77% | 3.84% | 32 | 0.84% | 7 | 1.44% |
| 2 | 働きやすい職場づくりは積極的に取り組みたい | 453 | 54.38% | 109 | 13.09% | 1.20% | 10 | 0.36% | 3 | 1.32% |
| 3 | 社会人として成長するためには残業が必要なものもある | 359 | 43.10% | 177 | 21.25% | 15.97% | 133 | 11.04% | 92 | 1.20% |
| 4 | 組織で残っている人材は無難だと思おう | 187 | 22.45% | 269 | 32.29% | 21.57% | 188 | 10.89% | 90 | 1.68% |
| | 合計 | 833 | | 833 | | 833 | | 833 | | 833 |

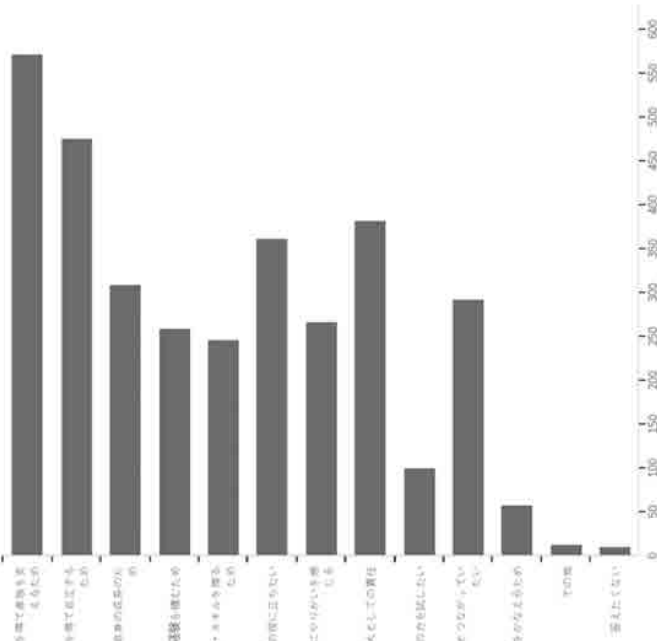
others - 終業後、すぐに帰宅する職員に対してどう思いますか。(複数回答可)



| # | 回答 | 回数 | % |
|----|--------------------------------------|------|--------|
| 1 | 残業をして長い時間働くべきだ | 3 | 0.27% |
| 2 | 他の人が残業するのであれば、分担して全体が早く帰れるように協力するべきだ | 385 | 34.75% |
| 3 | 就業時間内に業務をやり切れるのは優秀であると思う | 563 | 50.81% |
| 4 | 他の職員が残っているのに1人だけ帰るのはよくないと思う | 39 | 3.52% |
| 5 | 自分の成長のために多少の残業は必要だと思う | 50 | 4.51% |
| 99 | 答えたくない | 68 | 6.14% |
| | 合計 | 1108 | 100% |



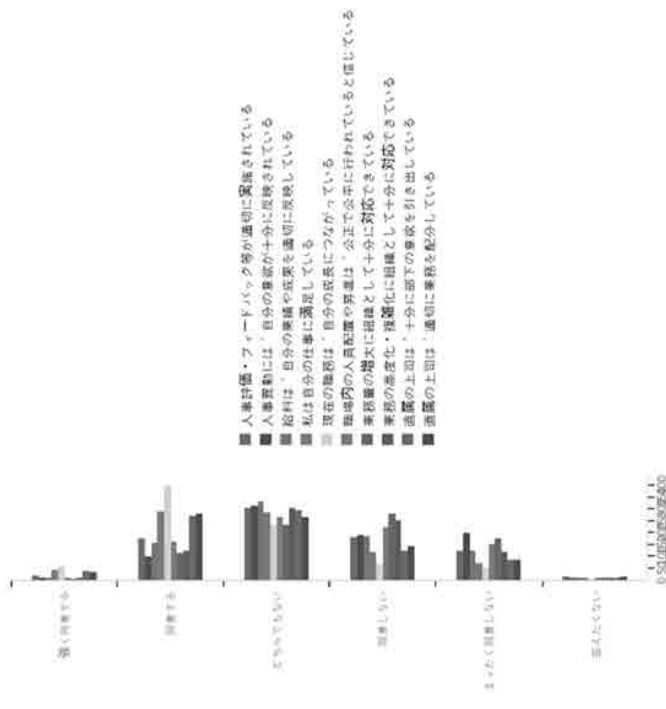
WEreason - あなたの働く理由として、当てはまると考えられるものを全てお答えください。(複数回答可)



| # | 回答 | % | 数 |
|---|---------------|--------|-----|
| 1 | 収入を得て家族を支えるため | 17.12% | 572 |
| 2 | 収入を得て自立するため | 14.24% | 476 |
| 3 | 自分自身の成長のため | 9.25% | 309 |
| 4 | 人生経験を積むため | 7.75% | 259 |



evaluation - 以下の内容は、あなたの考えにどれくらいあてはまりますか。もっとも近い選択肢を一つずつお選びください。



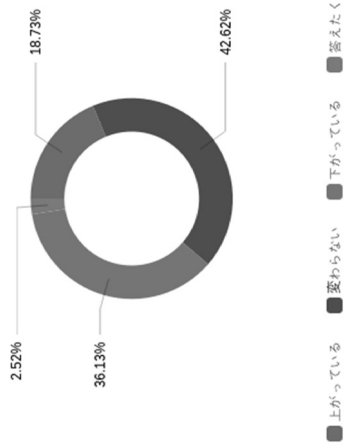
- 人事評価・フィードバック等が適切に実施されている
- 人事異動には、自分の意欲が十分に反映されている
- 給料は、自分の業績や成果を適切に反映している
- 私は自分の仕事に満足している
- 現在の職務は、自分の成長につながっている
- 職場内の人員配置や昇進は、公平に行われていると信じている
- 業務量の増大に組織として十分に対応できている
- 業務の高度化・複雑化に組織として十分に対応できている
- 直属の上司は、十分に部下の業務を引き出している
- 直属の上司は、適切に業務を配分している

| # | 質問 | 強く同意する | 同意する | どちらでもない | 同意しない | まったく同意しない | 答えたくない | 合計 | | | | | |
|---|--------------------------|--------|--------|---------|--------|-----------|--------|-----|--------|-----|-------|----|-----|
| 1 | 人事評価・フィードバック等が適切に実施されている | 2.52% | 21.23% | 17.7% | 36.97% | 30.8% | 22.09% | 184 | 15.37% | 128 | 1.86% | 15 | 833 |
| 2 | 人事異動には、自分の意欲が十分に反映されている | 1.44% | 12.24% | 10.2% | 37.96% | 31.6% | 22.81% | 190 | 24.13% | 201 | 1.44% | 12 | 833 |
| 3 | 給料は、自分の業績や成果を適切に反映している | 1.20% | 19.21% | 16.0% | 40.22% | 33.5% | 22.45% | 187 | 15.25% | 127 | 1.68% | 14 | 833 |
| 4 | 私は自分の仕事に満足している | 5.64% | 34.81% | 29.0% | 34.21% | 28.5% | 14.65% | 122 | 9.00% | 75 | 1.86% | 14 | 833 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|------------------------------|-------|----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|-------|----|-----|
| 5 | 現在の職務は、自分の成長につながっている | 7.88% | 59 | 48.14% | 401 | 28.45% | 237 | 8.52% | 71 | 6.72% | 56 | 1.08% | 9 | 833 |
| 6 | 職場内の人員配置や昇進は、公平に行われていると信じている | 1.68% | 14 | 19.57% | 163 | 31.93% | 266 | 26.89% | 224 | 18.25% | 152 | 1.68% | 14 | 833 |
| 7 | 業務量の増大に組織として十分に対応できている | 0.96% | 8 | 14.17% | 118 | 28.21% | 235 | 33.85% | 282 | 21.49% | 179 | 1.32% | 11 | 833 |
| 8 | 業務の高度化・複雑化に組織として十分に対応できている | 1.44% | 12 | 15.13% | 126 | 36.97% | 308 | 30.49% | 254 | 14.65% | 122 | 1.32% | 11 | 833 |
| 9 | 直属の上司は、十分に部下の業務を引き出している | 4.80% | 40 | 32.53% | 271 | 35.77% | 298 | 14.89% | 124 | 10.56% | 88 | 1.44% | 12 | 833 |
| 10 | 直属の上司は、適切に業務を配分している | 4.32% | 36 | 33.97% | 283 | 32.05% | 267 | 17.17% | 143 | 10.68% | 89 | 1.86% | 15 | 833 |

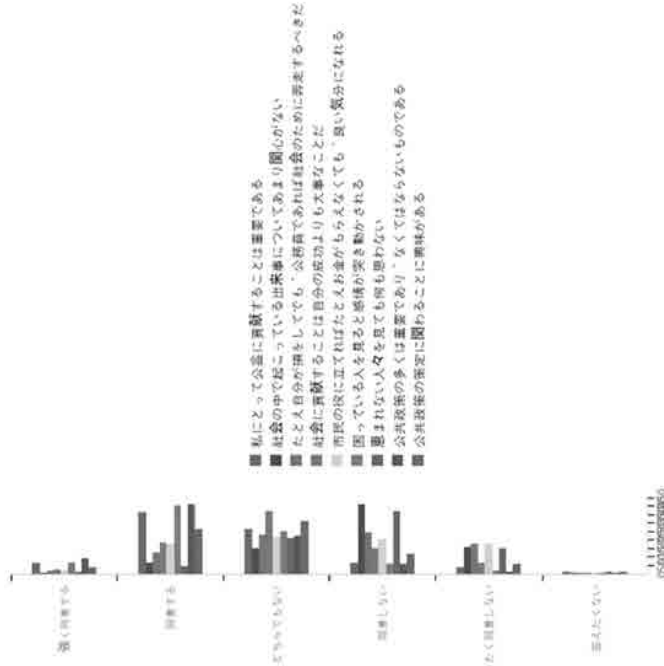


difference - 入庁時と、現在の仕事に対するの意欲の違いについて教えてください。



| # | 回答 | % | 数 |
|----|--------|--------|-----|
| 1 | 上がっている | 18.73% | 156 |
| 2 | 変わらない | 42.62% | 355 |
| 3 | 下がっている | 36.13% | 301 |
| 99 | 答えたくない | 2.52% | 21 |
| | 合計 | 100% | 833 |

PSM - 以下の文章ではあなた自身についてお聞きします。もっともあてはまる選択肢をそれぞれ一つずつお選びください。

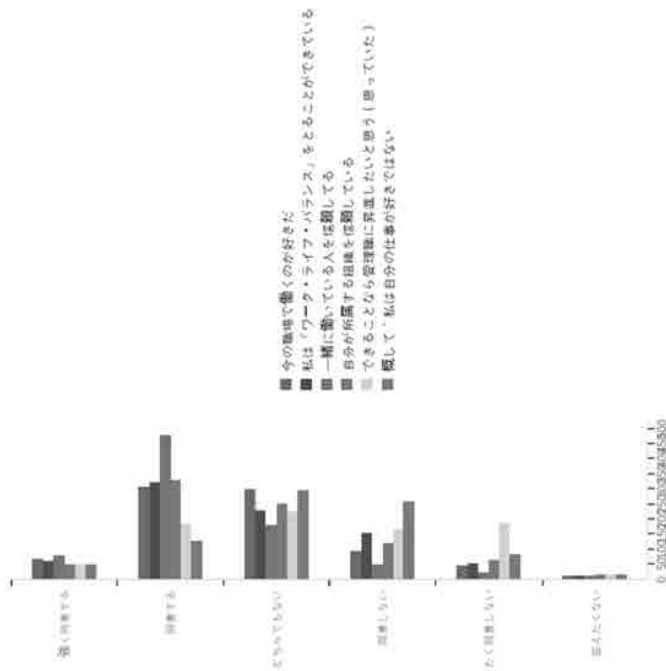


- 私にとって公益に貢献することは重要である
- 会社の中で起きている出来事についてあまり関心がない
- たとえ自分が損をしても、公務員であれば社会のために奔走すべきだ
- 会社に貢献することは自分の成功よりも大事なことです
- 市民の役に立てばたとえお金がもらえなくても、強い責任が持たれる
- 困っている人々を助ける気持ちで働き続けたい
- 会社改革の多くは重要であり、なくてはならないものである
- 公共政策の策定に関与することに興味がある

| # | 質問 | 強く同意する | 同意する | どちらでもない | まったく同意しない | 答えたくない | 合計 |
|---|---------------------------------|--------|--------|---------|-----------|--------|-----|
| 1 | 私にとって公益に貢献することは重要である | 8.76% | 44.46% | 31.93% | 4.80% | 40 | 833 |
| 2 | 会社の中で起きている出来事についてあまり関心がない | 1.56% | 8.52% | 19.09% | 19.69% | 164 | 833 |
| 3 | たとえ自分が損をしても、公務員であれば社会のために奔走すべきだ | 2.64% | 15.85% | 28.45% | 21.97% | 183 | 833 |



motive - 以下の文章ではあなた自身についてお聞きします。もっともあてはまる選
択肢をそれぞれ一つずつお選びください。

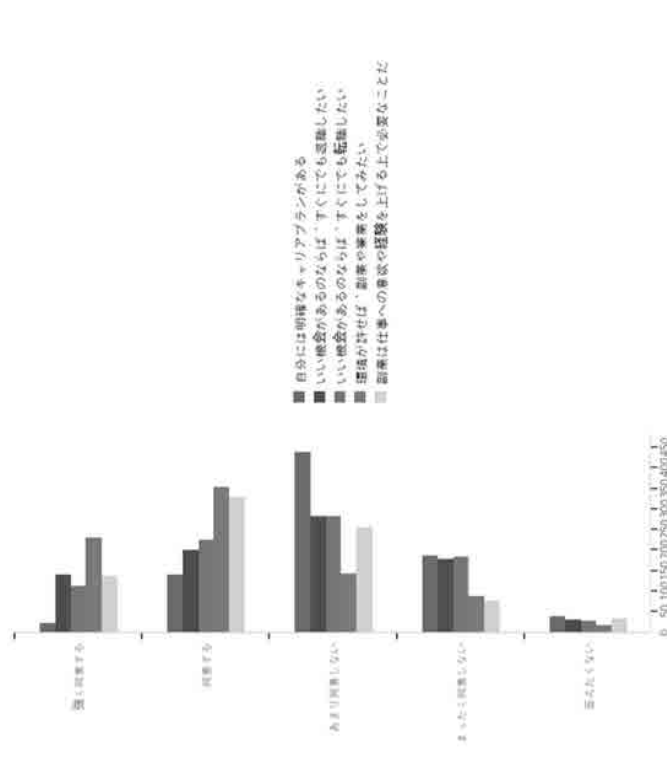


| # | 質問 | 強く同意する | 同意する | どちらでもない | 同意しない | まったく同意しない | 合計 |
|---|-----------------------------|--------|--------|---------|--------|-----------|-----|
| 1 | 今の職場で働くのが好きだ | 8.28% | 36.97% | 35.89% | 11.52% | 9.6% | 833 |
| 2 | 私は「ワーク・ライフ・バランス」をとることができている | 7.56% | 38.66% | 27.37% | 18.49% | 15.4% | 833 |
| 3 | 一緒に働いている人を信頼している | 9.84% | 57.50% | 21.85% | 6.24% | 5.2% | 833 |
| 4 | 自分が所属する組織を信頼している | 5.88% | 39.62% | 30.13% | 14.65% | 7.80% | 833 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------------------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|-----|-------|----|-----|
| 4 | 社会に貢献することは自分 の成功よりも大事なことだ と思う | 3.48% | 22.81% | 19.0% | 45.38% | 37.8% | 18.73% | 15.6% | 8.04% | 67 | 1.96% | 13 | 833 |
| 5 | お命がもたらす価値は、自 己の成功よりも大きい | 2.88% | 21.85% | 18.2% | 26.89% | 22.4% | 25.33% | 21.1% | 21.61% | 180 | 1.44% | 12 | 833 |
| 6 | 困っている人を見ると感情 が揺さぶられる | 8.16% | 49.46% | 41.2% | 30.73% | 25.6% | 7.32% | 2.76% | 2.76% | 23 | 1.96% | 13 | 833 |
| 7 | 恵まれない人々を目でも何 か助けたい | 2.16% | 6.00% | 5.0% | 25.93% | 21.6% | 45.38% | 18.37% | 18.37% | 153 | 2.16% | 18 | 833 |
| 8 | 公共政策の多くは悪意であ り、なくしてはならないもの である | 11.64% | 49.58% | 41.3% | 27.61% | 23.0% | 7.44% | 2.16% | 2.16% | 18 | 1.96% | 13 | 833 |
| 9 | 公共政策の策定に関わるこ とに興味がある | 4.80% | 32.65% | 27.2% | 37.82% | 31.5% | 15.01% | 7.92% | 7.92% | 66 | 1.80% | 15 | 833 |



career - 以下の内容はあなたの考えにどれくらいあてはまりますか。もっとも近い選択肢をそれぞれ一つずつお選びください。

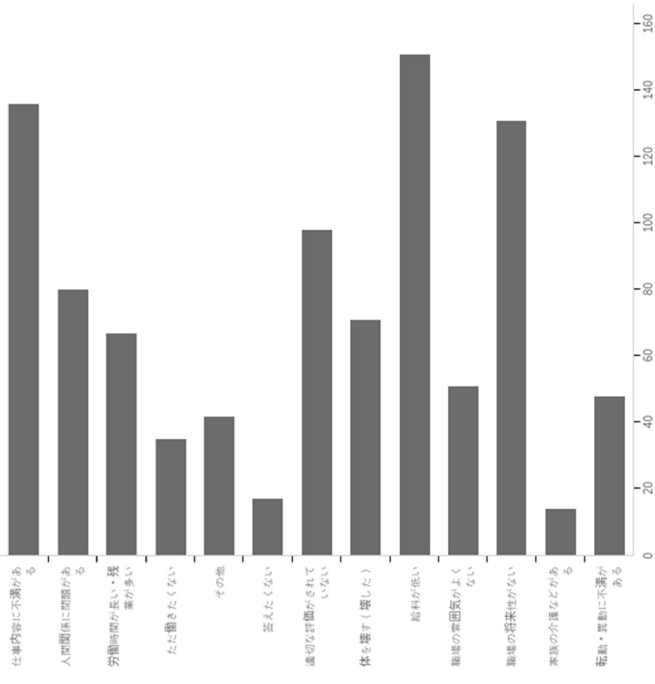


| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------------|-------|----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|-------|----|-----|
| 5 | できることから管理職に昇進したいと思う(思っていた) | 6.00% | 50 | 22.21% | 185 | 27.01% | 225 | 20.05% | 167 | 22.57% | 188 | 2.16% | 18 | 833 |
| 6 | 備して、私は自分の仕事が好きではない | 6.00% | 50 | 15.37% | 128 | 35.53% | 296 | 31.33% | 261 | 9.96% | 83 | 1.80% | 15 | 833 |



| | | | |
|-----|--------------|-----|--------|
| 99 | 答えたくない | 17 | 1.81% |
| 100 | 適切な評価が与えていない | 98 | 10.41% |
| 101 | 体を壊す（壊した） | 71 | 7.55% |
| 102 | 給料が低い | 151 | 16.05% |
| 103 | 職場の雰囲気がよくない | 51 | 5.42% |
| 104 | 職場の将来性がない | 131 | 13.92% |
| 105 | 家族の介護などがある | 14 | 1.49% |
| 106 | 転勤・異動に不満がある | 48 | 5.10% |
| | 合計 | 941 | 100% |

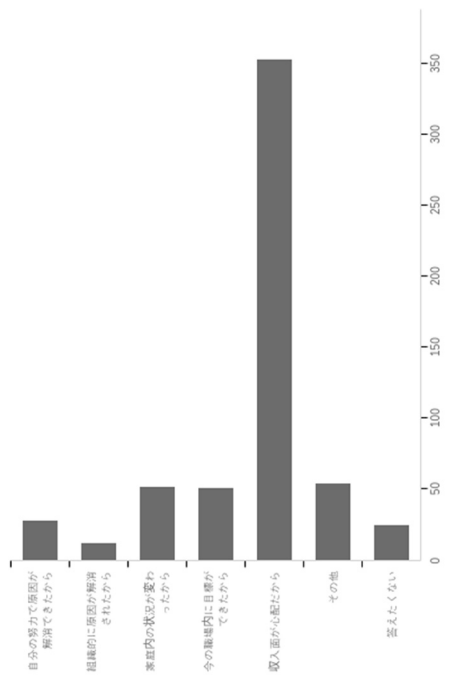
pro_change_あなたが転職したい理由をお答えください。(複数回答可)



| # | 回答 | 回数 | % |
|---|---------------|-----|--------|
| 2 | 仕事内容に不満がある | 136 | 14.45% |
| 3 | 人間関係の問題がある | 80 | 8.50% |
| 4 | 労働時間が長い・残業が多い | 67 | 7.12% |
| 5 | ただ働きたくない | 35 | 3.72% |
| 6 | その他 | 42 | 4.46% |

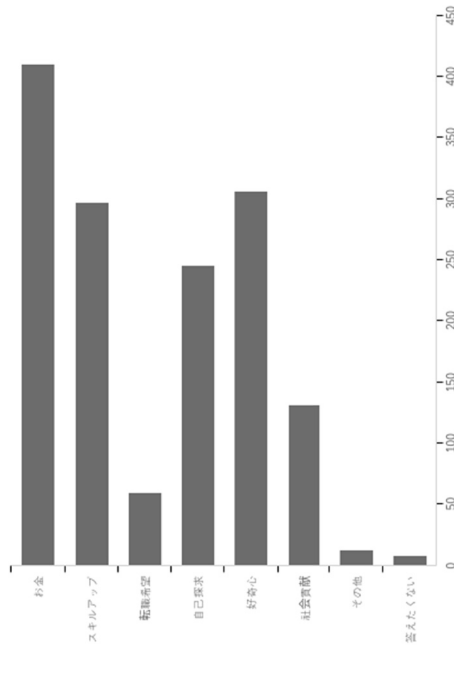


con_leave - あなたが退職したいと考える理由をお答えください。(複数回答可)



| # | 回答 | 数 | % |
|----|------------------|-----|--------|
| 2 | 自分の努力で原因が解消できたから | 28 | 4.87% |
| 3 | 組織的に原因が解消されたから | 12 | 2.09% |
| 4 | 家庭内の状況が変わったから | 52 | 9.04% |
| 5 | 今の職場内に目標ができてきたから | 51 | 8.87% |
| 6 | 収入面が心配だから | 353 | 61.39% |
| 7 | その他 | 54 | 9.39% |
| 99 | 答えたくない | 25 | 4.35% |
| | 合計 | 575 | 100% |

sub - あなたが副業/兼業をしたい理由をお答えください。(複数回答可)



| # | 回答 | 数 | % |
|----|--------|------|--------|
| 1 | お金 | 410 | 27.93% |
| 2 | スキルアップ | 297 | 20.23% |
| 3 | 転職希望 | 59 | 4.02% |
| 4 | 自己探求 | 245 | 16.69% |
| 5 | 好奇心 | 306 | 20.84% |
| 6 | 社会貢献 | 131 | 8.92% |
| 9 | その他 | 12 | 0.82% |
| 99 | 答えたくない | 8 | 0.54% |
| | 合計 | 1468 | 100% |



reduction_7_TEXT - その他

その他-テキスト

職員の能力向上

業務の明確化

予算を伴わないからといって事業整理無しに新企画を行わない。

職員の意識改革

上司を筆頭に、残業しない機運の醸成

古い価値観にとらわれない

仕事ができる、勤務時間を減らすは対局にあります。仕事ができる人（頭数ではない。）の増員、職場や市民の方からできない仕事はできないという事を受け入れてもらう。

人員ごとの業務量平準化

全員の意識改革

年配の係長未満職員の指導や意識改革

意識改革

任命権者、管理職を含めた個々の能力及び責任感不足

職員の質の向上

所属部署の決定権者による業務簡素化の風土醸成

業務改善

徹底した無駄の排除、決めたことに対する方針転換をしない、等

増えすぎた管理職の階格

上司の意識改革

トップマネジメント、廃止の決定をトップが決断する

部長等からの資料作成や無理難題

既存の人事異動の仕組みは若干の増減しか生まれない。根本的には超勤時間を踏まえ、改めて業務量を客観的に把握したうえで、部署間の必要人員調整をやり直す必要がある。

役割意識の向上

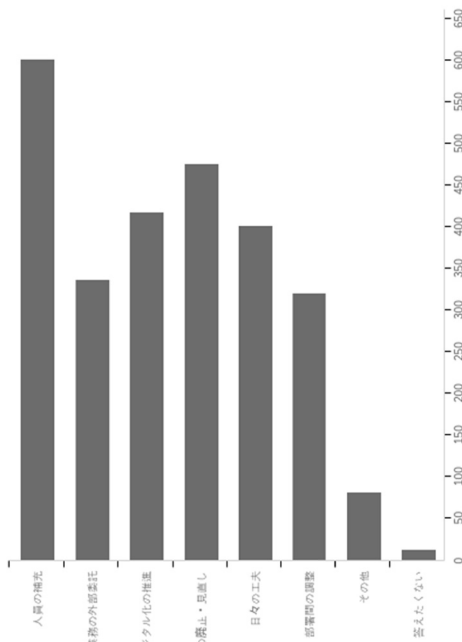
行政の業務に対してミス許さない風潮があり過ぎるため、必要以上に確認や理論武装が求められており、その状況の改善

組織全体の早く帰ろうという意識、組織のPC(特にExcel)スキル向上

能力とやる気のある人を採用する・中高年齢がデジタル化に対応できない問題を解決、意味のないワークチャック業務を廃止する

業務内容の明確な管轄化

reduction - 長時間労働を削減するために、どのようなことが必要だと考えますか？
(複数回答可)



| # | 回答 | % | 数 |
|---|-----------|--------|------|
| 1 | 人員の補充 | 22.70% | 601 |
| 2 | 業務の外部委託 | 12.69% | 336 |
| 3 | デジタル化の推進 | 15.79% | 418 |
| 4 | 事業の廃止・見直し | 17.98% | 476 |
| 5 | 日々の工夫 | 15.18% | 402 |
| 6 | 部署間の調整 | 12.12% | 321 |
| 7 | その他 | 3.06% | 81 |
| 8 | 答えたくない | 0.49% | 13 |
| | 合計 | 100% | 2648 |



| | |
|---|--|
| 業務の見える化・マニュアル化 | |
| 人の意識改革 | |
| 仕事のできない人材を減らすようにする | |
| 業務水準の明確化と平準化、それに見合った人員配置。 | |
| 時間内は集中して仕事をする ダラダラしない | |
| 事務懈怠職員の処分 | |
| 残業がないほうがメリットになる給与や賞与体系 | |
| 正規職員を減らしすぎ | |
| 一部の人の個人の能力不足・仕事のやり方に問題があると感じています。組織的な業務の管理体制の構築が必要だと考えます。 | |
| 管理監督者（一般的に管理職）が業務量を把握して工数管理と労務管理をすること。 | |
| 管理者による係業務のスケジューリング管理、適切な業務分担、係員各々の意識改革（長時間残業は仕方ないものと思っており、どうすれば削減できるかを考えていない） | |
| 何か目に見える成果を残すことが評価につながる上司の評価方法の変更 | |
| 職場の風土の醸成 | |
| 職員の意識改革 | |
| 職務に応じた業務ができる人材確保 | |
| 適切な人員の育成計画（部署それぞれ最低必要な年数や指導する立場になるための必要年数の検討）、本人の適性、特性、経験を考慮した人事異動 | |
| 役所内の照会業務などの無駄な業務の廃止。 | |
| 能力の低い職員の解雇、電話文化の廃止 | |
| 給与に影響のない週休3日制の導入 | |
| 業務を怠る職員の意識改善もしくは人員移動 | |
| 管理職の意識改革 | |

| | |
|---|--|
| 適切な車両配置 | |
| 管理職員のマネジメント力の向上 | |
| フレックスな人事異動 | |
| 残業がありすぎであるという考え方 | |
| 残業を削減したいとは考えていない。仕事に見合った報酬と満足感があれば働くことは楽しい | |
| 上司の仕事の適切な管理 | |
| 長時間労働を是とする職員の意識の改革 | |
| 配置人数が固定的（過去の所属人数に固定されている） | |
| 余計な仕事を増やさずしない。部下にも必要な時には残業を命じる。差別をしない。職場の居心地の悪い環境を作らない。お互いに敬語で話し、上司は部下に対してひどい言葉遣いをしない。※業務の外部委託は、内容にもよる。自主的に土日出勤をしない。時差出勤をやめる、見直す。 | |
| 残業した方が稼げるから削減しなくていい | |
| 対面を求める上司の意識改革 | |
| 異動対象に職年数の延長 | |
| 適材適所への配置 | |
| 所属内の応援・協力態勢 | |
| コロナ対応業務の整理 | |
| 組織の意識改革 | |
| 業務を均等に配分する | |
| 働かない職員を働かせる | |
| 適材適所の人事配置。 | |
| 個々人の意識改革 | |
| 人材の育成 | |
| 「お役所業務」の意識改革 | |
| 仕事をしない職員を削減する。 | |
| 仕事しない人がいて、その人が他の人に仕事を振ることで他の人が残業している。上司が言っても改善しない。 | |
| 働かない人材を雇いすぎている。 | |
| 社会における「常識」の見直し | |
| 進めるのが困難な仕事について相談できる体制 | |
| 職員の質の向上 | |
| マニュアル作成による効率化、他の人にもできる作業内容分担 | |



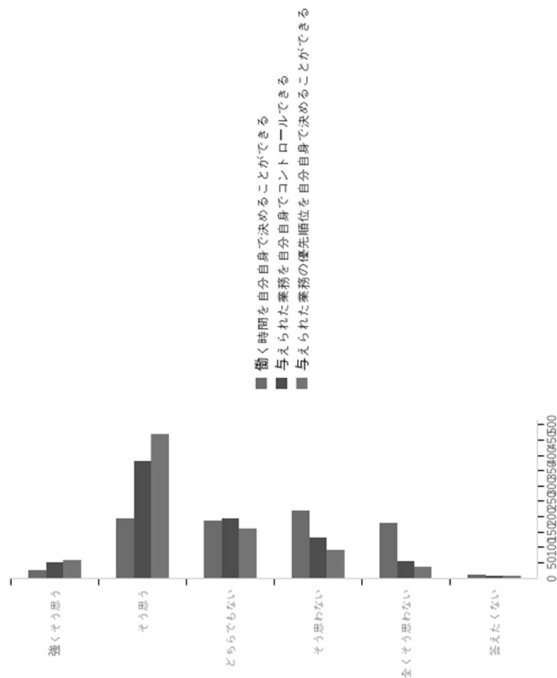
method - 評価制度について、上司・同僚・部下から評価を受ける、いわゆる360度評価を望みますか？



■ 360度評価を望む ■ 上司からの評価を望む ■ 同僚からの評価を望む ■ 部下からの評価を望む
■ 望むが望まない ■ 上司・同僚からの評価を望む ■ 上司・部下からの評価を望む ■ 同僚・部下からの評価を望む
■ 望まないが望む ■ 360度評価を望まない

| # | 回答 | % | 数 |
|---|---------------|--------|-----|
| 1 | 360度評価を望む | 49.58% | 412 |
| 2 | 上司からの評価を望む | 10.23% | 85 |
| 3 | 同僚からの評価を望む | 1.32% | 11 |
| 4 | 部下からの評価を望む | 1.32% | 11 |
| 5 | 上司・同僚からの評価を望む | 4.81% | 40 |
| 6 | 上司・部下からの評価を望む | 6.38% | 53 |
| 7 | 同僚・部下からの評価を望む | 1.68% | 14 |
| 8 | 360度評価を望まない | 24.67% | 205 |
| | 合計 | 100% | 831 |

autonomy - 以下の内容は、あなたの業務にどの程度あてはまりますか。もっともあてはまる選択肢をそれぞれ一つずつお選びください。

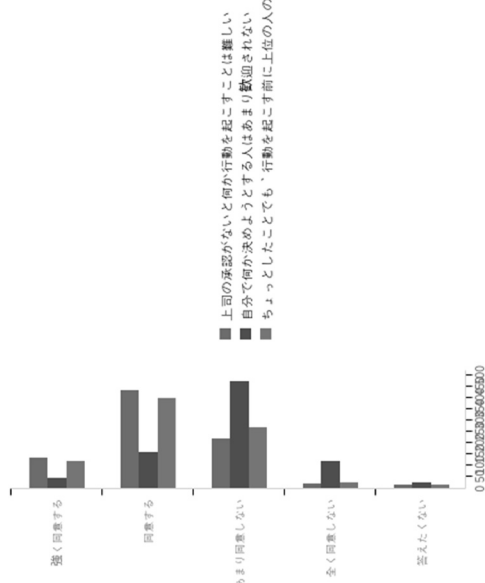


■ 働く時間を自分で決めることができる
■ 与えられた業務を自分自身でコントロールできる
■ 与えられた業務の優先順位を自分自身で決めることができる

| # | 質問 | 強く思う | 思う | そう思う | どちらでもない | そう思わない | 全く思わない | 答えたくない | 合計 |
|---|---------------------------|-------|----|--------|---------|--------|--------|--------|-----|
| 1 | 働く時間を自分で決めることができる | 3.48% | 29 | 23.41% | 195 | 26.77% | 223 | 1.88% | 833 |
| 2 | 与えられた業務を自分自身でコントロールできる | 6.26% | 52 | 46.10% | 384 | 15.97% | 133 | 1.08% | 833 |
| 3 | 与えられた業務の優先順位を自分で決めることができる | 7.08% | 59 | 56.54% | 471 | 11.04% | 92 | 1.20% | 833 |

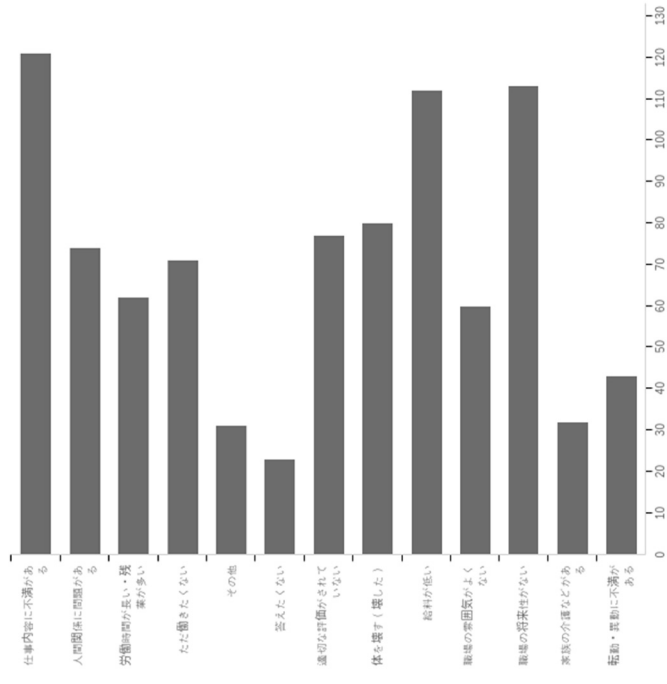


Redtape - あなたは職場についての以下の意見に同意しますか？ もっともあてはまる選択肢をそれぞれ一つずつお選びください。



| # | 質問 | 全く同意しない | あまり同意しない | 同意する | あまり同意する | 全く同意する | 合計 |
|---|--------------------------------|---------|----------|------|---------|--------|-----|
| 1 | 上司の承認がないと何か行動を起こすことは難しい | 23 | 276 | 222 | 436 | 137 | 833 |
| 2 | 自分で何か決めようとする人はあまり歓迎されない | 28 | 121 | 475 | 162 | 47 | 833 |
| 3 | ちよっとしたことでも、行動を起こす前に上位の人の承認が必要だ | 15 | 27 | 270 | 400 | 121 | 833 |

pro_leave - あなたが退職したい理由をお答えください。(複数回答可)



| # | 回答 | 数 | % |
|---|---------------|-----|--------|
| 2 | 仕事内容に不満がある | 121 | 13.46% |
| 3 | 人間関係の問題がある | 74 | 8.23% |
| 4 | 労働時間が長い・残業が多い | 62 | 6.90% |
| 5 | ただ働きたくない | 71 | 7.90% |
| 6 | その他 | 31 | 3.45% |



| | | | |
|-----|--------------|--------|-----|
| 99 | 答えたくない | 2.56% | 23 |
| 100 | 適切な評価がされていない | 8.57% | 77 |
| 101 | 体を壊す（続した） | 8.90% | 80 |
| 102 | 給料が低い | 12.46% | 112 |
| 103 | 職場の雰囲気がよくない | 6.67% | 60 |
| 104 | 職場の将来性がない | 12.57% | 113 |
| 105 | 家族の介護などがある | 3.56% | 32 |
| 106 | 転勤・異動に不満がある | 4.78% | 43 |
| | 合計 | 100% | 899 |

pro_leave_6_TEXT - その他

その他-テキスト

管理能力も評価能力もない管理職に評価されるシステムに腹が立つ 360°評価や降格制度をつくってほしい

他にしたいことがある。

生涯生活できる程度の貯蓄があれば、趣味に費やしたい

他に興味がある

仕事のほかにやりたいことがあればほしい。

死にたい

家族優先の勤務体制

搾取されるのはごめん

やりたい仕事がある

同じ環境に飽きる

通勤が違い

公務員としてのプライドが保てなくなっている（パフォーマーマンス政治、高齢住民への対応など）

生まれ持った障子を抱えており、それにより生きづらさを抱え、周囲の十分な理解や適切な支援がなければ、外では働きづらから。外で働くことは厳しい、無理と強く思っているから。

働き方を変えるために必要があれば

他にやりたいことがある

体を壊しそう

他にしたい仕事がある

Uターンを希望

首長のバロハラがひどい。

将来性がない。専門性のある仕事ができる組織と思えない。

自分の時間をもちたい。

職務を通じて自分の成長が見込めない

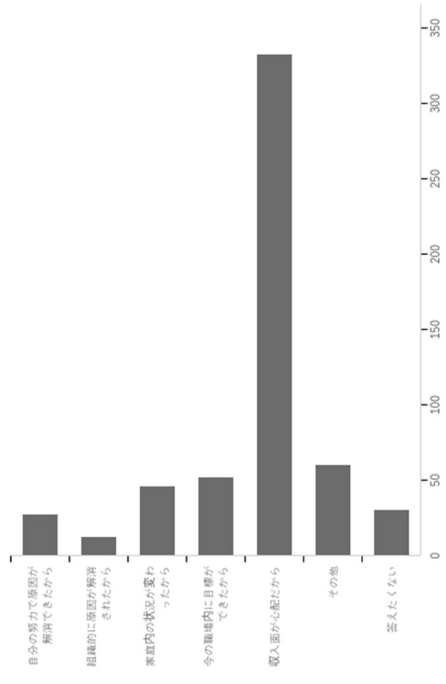
子どもとの時間を確保するため

規則や規律に縛られたくない

自分の思いや強みを仕事に反映できない



con_change - あなたが転職したいと考えない理由をお答えください。(複数回答可)



| # | 回答 | 数 | % |
|----|------------------|-----|--------|
| 2 | 自分の努めて原因が解消できたから | 27 | 4.82% |
| 3 | 組織的に原因が解消されたから | 12 | 2.14% |
| 4 | 家庭内の状況が変わったから | 46 | 8.21% |
| 5 | 今の職場内に目標ができたから | 52 | 9.29% |
| 6 | 収入面が心配だから | 333 | 59.46% |
| 7 | その他 | 60 | 10.71% |
| 99 | 答えたくない | 30 | 5.36% |
| | 合計 | 560 | 100% |

con_change_7_TEXT - その他

- その他-テキスト
- 障害者の転職は難しいから
- 働くのであれば、現在の職場でいいから
- 職場の立地、安定性を考えると現状では転職の必要性は感じていない、しかし、給与面や副業禁止などの制度設計に改善があれば現在よりも仕事へ意欲的になれるのではないかと感じている。
- 今の業務がとても面白いから
- 仕事には興味がない
- 生涯この仕事でやり抜くときめたからです。
- 勤務場所や福利厚生が良いから
- 辞めたら次に正規雇用が得られるとは思えない
- 生き残るためには働いて収入を得ざるを得ず、ある程度満足しているため、状況が良くなる確約がない限りは退職を考えることはない。
- 転職したい理由がないから
- 転職する理由がないから
- 特になし
- 転職先での仕事に不安があるから
- 状態は変わらないから
- 新たな環境が怖いから
- 転職する理由がないから
- 今の仕事に満足しているから
- 転職したいという思いはある
- 人間関係
- 今の業務が楽しく勉強になるから
- 長年勤めており、助け合える人もいるため
- 今の職務に興味関心・意欲・待遇ともに満足しているから
- 転職する理由がない
- 棄して稼げるのが公務員、必死に働く公務員は馬鹿
- 今の職場で頑張りたいから
- 転職する体力がない。
- あてはまるものがない



| |
|------------------------------------|
| 今、退職しても、再就職できる場所がないと思うから。 |
| 同上 |
| 家族の負担を考えると今の職場が一番負担が少ないから |
| 環境に満足しているから |
| 同じ質問が重複している |
| 今の仕事を続けながら、プライベートを充実させたいから |
| 現在の業務は好きだから |
| 新入社員のため |
| 障害者であり、いろいろな制限があるため |
| 自分で希望して就いた職業だから |
| 体罰面で |
| 転職したいと考えたことがない |
| 仕事のペースと子育ての時間があっている |
| 年齢的に転職困難であるから |
| 転職したてだから |
| 家族との生活を守るために今の収入と労働時間を維持する必要があるから。 |
| 同上 |
| 今の役割でやるべきこと、できることがあると思うから |
| 公務員で安定しているから |
| 現状に退職するほどの不満を感じていないため |
| 現状で満足 |
| 転職してまで他に就きたい職がない。 |



参 考 资 料





1. 研究活動記録

| 研究会 | 月 日 | 内 容 |
|-----------------|------------------------|--|
| 第1回 | 6月7日(火) | ① オリエンテーション及び研究員自己紹介 ② 指導助言者による基調講演 ③ 研究の進め方について協議 |
| 第2回 | 6月21日(火) | ① 研究員所属団体の課題整理 ② 研究の進め方について協議 |
| 臨時回 | 7月26日(火) (※オンライン開催) | ① ゲストスピーカーへの質問整理 ② 研究内容の検討・討議 |
| 第3回 | 8月3日(水) | ① ゲストスピーカー講演「民間人材から見た学校・行政の働き方改革」 大阪市港区長／港区担当教育次長 山口 照美 氏 ② 研究内容の検討・討議 |
| 第4回 | 8月30日(火) | ① 研究内容の検討・討議 |
| 第5回 | 10月3日(月) | ① 研究内容の検討・討議 |
| 第6回 | 12月8日(木) | ① 研究内容の検討・討議 ② 報告書内容の検討 |
| 第7回 | 12月26日(月) | ① 研究内容の検討・討議 |
| 視 察 (インタビュー) | 1月25日(水) | 奈良県生駒市 市長公室人事課へインタビュー調査 (※オンライン開催) |
| | 1月27日(金) | 大阪府寝屋川市人事室へインタビュー調査 兵庫県神戸市 行財政局業務改革課へインタビュー調査 |
| 第8回 | 2月7日(火) | ① 視察（インタビュー）の報告・意見交換 ② 成果報告書の調整 ③ 成果報告会の調整 |
| 臨時回 | 2月22日(水) (※オンライン開催) | ① 報告書内容の検討 ② 成果報告会の検討 |
| 成果報告会 | 3月7日(火) | ① 基調講演 ② 研究員成果報告 ③ パネルディスカッション |



2. 研究員名簿

研 究 員

| 市町村名等 | 所 属 | 氏 名 |
|---------|--------------------------|---------|
| 豊 中 市 | 教育委員会事務局学校運営改革プロジェクト・チーム | 入 江 基 宏 |
| 守 口 市 | 総務部人事課 | 池 田 裕一郎 |
| 富 田 林 市 | 消防本部警防第2課金剛分署 | 岩 橋 正 文 |
| 東 大 阪 市 | 上下水道局水道総務部水道経営室企画課 | 平 田 純 一 |
| 八 尾 市 | 人権ふれあい部山本出張所 | 黒 田 哲 夫 |
| 八 尾 市 | 都市整備部土木管理事務所 | 福 森 宣 道 |
| 和 泉 市 | 総務部総務管財室財産担当 | 着 本 充 代 |
| 和 泉 市 | 消防本部消防署警防第一課 | 田 中 数 也 |
| 田 尻 町 | 総務部秘書課 | 高 田 唯 衣 |
| 神戸大学大学院 | 神戸大学大学院 法学研究科 博士前期課程 | 佐々木 勇 弥 |

指 導 助 言 者

| | |
|------------------|---------|
| 神戸大学大学院 法学研究科 教授 | 砂 原 庸 介 |
|------------------|---------|

事 務 局

| | |
|-----------------------------|---------|
| おおさか市町村職員研修研究センター（マッセOSAKA） | 北 口 あゆみ |
| | 射 場 祐 輔 |

全体集合写真（令和4年10月3日撮影）



サマージャンボ・ハロウィンジャンボ宝くじの購入は
大阪府内で！



大阪の宝くじイメージキャラクター「たこ焼きクーちゃん」です。

「サマージャンボ宝くじ」及び「ハロウィンジャンボ宝くじ」の収益金は、販売実績等に応じて、各都道府県市町村振興協会に配分されます。

本協会では、配分された収益金を府内市町村に交付しており、各市町村において公共事業等をはじめ、少子・高齢化対策、地域情報化対策などの事業に活用されています。

大阪府内での宝くじの購入にご協力をお願いいたします。

令和4年度
働き方を「選択」できる仕組みづくりを考える研究会
成果報告書

令和5年3月

発行／公益財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
(マッセOSAKA)

〒540-0008

大阪府中央区大手前3-1-43

大阪府新別館南館6階

T E L 06-6920-4565

F A X 06-6920-4561

E-mail center-tr@masse.or.jp

協会HP <http://www.masse.or.jp/>



おおさか市町村職員研修研究センター

マツセ  OSAKA