

2 班

研修テーマ

①『先進国の福祉施策』

(子育て支援・高齢者福祉・小規模自治体における福祉政策)

②『MaaS 先進地の状況と今後の可能性について』

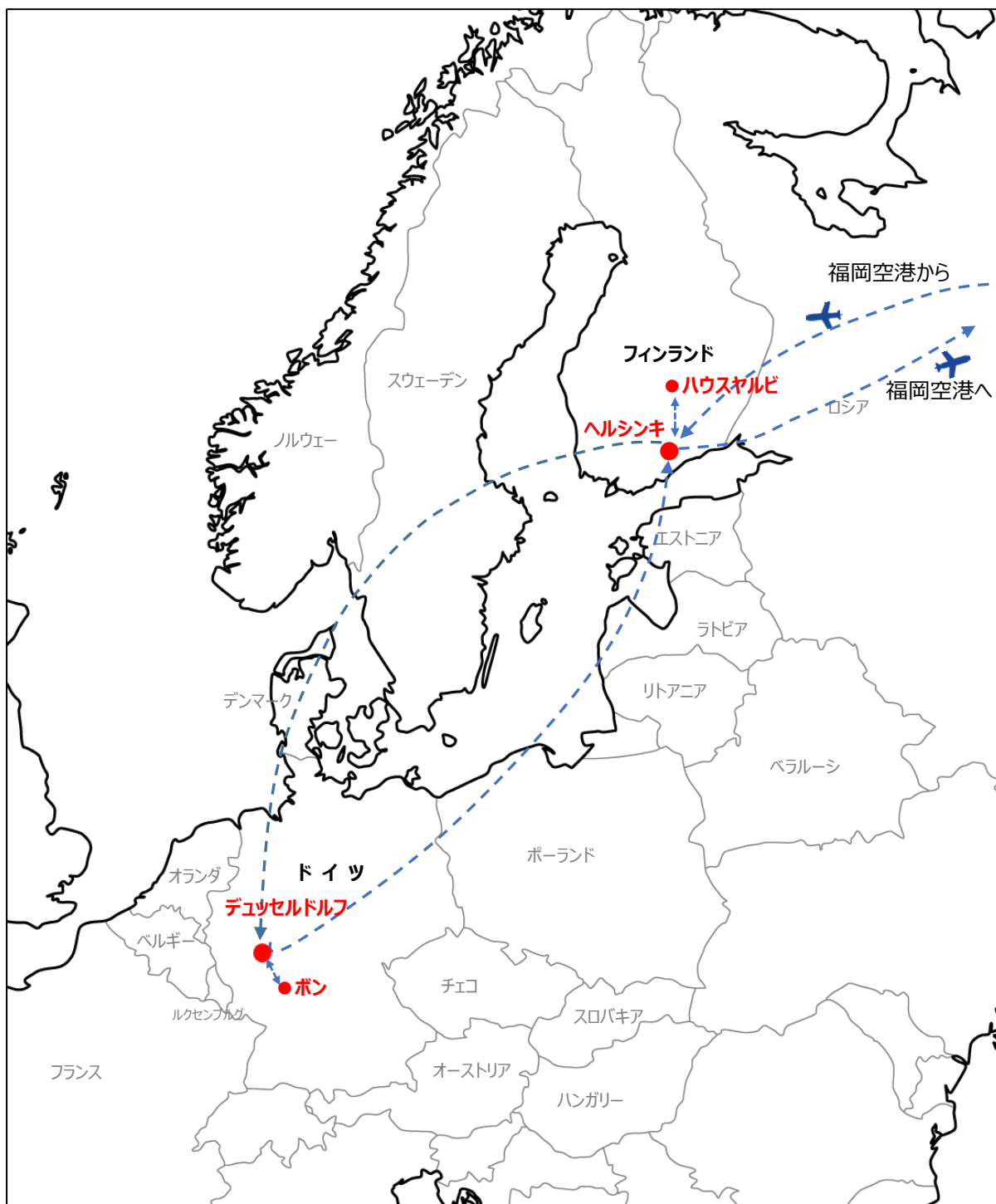
③『働き方改革・ワークライフバランス』

団体名	氏 名
宮崎市	島中 翼
都城市	久保田 康平
延岡市	山内 敏信
新富町	菅原 円
門川町	塩崎 辰哉
日之影町	古江 美樹

行程表（ヨーロッパ班）

	月/日 (曜日)	国	発着地・都市	交通機関	行動内容	宿泊
1	10月13日 (日)	日本	宮 崎 宮崎空港 福岡空港 ヘルシンキ空港	航空機 航空機 航空機 専用車	空港に集合 国内線で福岡へ 福岡から国際線でフィンランドへ 到着後、市内のホテルへ	ヘルシンキ 3泊
2	10月14日 (月)	フィンランド	ハウスヤルビ町	専用車	【研修】ハウスヤルビ ネウボラ 【研修】ハウスヤルビ 高齢者施設	
3	10月15日 (火)		ヘルシンキ市 ケラヴァ市	専用車	【研修】ロイフプオリ 高齢者施設 【研修】ケラヴァ市 ネウボラ	
4	10月16日 (水)	ドイツ	ヘルシンキ市 ヘルシンキ空港 デュッセルドルフ空港	専用車 航空機 専用車	【研修】ITSフィンランド 国際線でドイツへ 到着後、ケルンのホテルへ	ケルン 3泊
5	10月17日 (木)		デュッセルドルフ	専用車	【研修】デュッセルドルフ市役所 【研修】ジェトロ デュッセルドルフ事務所	
6	10月18日 (金)		ボ ン デュッセルドルフ	専用車	【研修】ドイチェ ヴェレ 【研修】JACリクルートメント	
7	10月19日 (土)	フィンランド	ケルン デュッセルドルフ空港 ヘルシンキ空港	専用車 航空機 航空機	国際線でフィンランドへ 国際線で福岡へ	機中泊
8	10月20日 (日)	日本	福岡空港 宮崎空港	航空機	福岡から国内線で宮崎へ 空港にて解散	

行程図【ヨーロッパ班】



● 視察先及び宿泊地

訪問先の国と都市の概要

国 名	フィンランド共和国	ドイツ連邦共和国
首 都	ヘルシンキ	ベルリン
人 口	551 万人（113 位）	8,362 万人（17 位）
国土面積	33.8 万km ² （64 位）	35.7 万km ² （62 位）
公用語	フィンランド語・スウェーデン語	ドイツ語
通 貨	ユーロ	ユーロ
GDP	2,753 億ドル（44 位）	3,951.3 億ドル（4 位）
一人当たり GDP	49,845 ドル（15 位）	47,803 ドル（18 位）
高齢化率	21.61%（5 位）	21.66%（4 位）
合計特殊出生率	1.57 人（168 位）	1.57 人（168 位）

（）内は世界順位

都市名	ハウスヤルビ	ヘルシンキ	デュッセルドルフ
面 積	398.78 km ²	158.4 km ²	217.21 km ²
人 口	8,822 人	631,700 人	619,300 人
位 置	ヘルシンキの北約 70 km	フィンランド南部バルト海の東部	ドイツ西部のライン川河畔
州・県	南スミオ州 カンタ＝ハメ県 リヒマキ郡	ウーシーマー県の県庁所在地	ノルトライン＝ヴェストファーレン州の州都
都市の特徴	農業と製造業が主な産業で町の中心地であるオイッティに町役場、診療所、高齢者施設、ネウボラが設置されている。北海道奈井江町と友好都市調印を締結しており交流を続けている。	周辺都市のエスポーとヴァンターを含めると圏域人口は 120 万人に達する。市内は花崗岩による広い街路や公園などが美しい街並みを形成している。電子、機械、繊維、製陶などの工業が主要産業。	ドイツ 8 番目の人口を有する都市、金融やファッション、世界的な見本市の中心都市となっている。国際的な企業が本拠地を置き、日本企業の進出も盛んで市内には 5 千人以上の日本人が居住している。

出典：外務省ホームページ「国・地域基礎データ」

ウィキペディア

奈井江町ホームページ

研修テーマ①

『先進国の福祉施策』

(子育て支援・高齢者福祉・小規模自治体における福祉政策)

研修日・国	令和元年 10 月 14 日、15 日 【フィンランド】
研修先 説明者	(ハウスヤルビ) ハウスヤルビ町ネウボラ サンナ・ヘッドマン 氏
	(ハウスヤルビ) ハウスヤルビ町高齢者施設 テルヒ・トイカ 氏、マイジュ・ハクニ 氏
	(ヘルシンキ) ロイフヴォリ多目的センター マリッタ・ハードス 氏、カタリーナ 氏
	(ケラヴァ) ケラヴァ市ネウボラ 保健師、社会福祉士

【研修目的】

フィンランドは日本における「子育て包括支援センター」のモデルとされたネウボラや、福祉政策において目標としている「地域包括ケア社会」の実現に向けた取組が早くから実践されるなど、福祉先進国として注目されてきた国である。

こうした取組がスタートして一定の期間が経過した現在、フィンランドの子育て支援と高齢者福祉の現状はどのように変化しているのか、また、日本と同じく都市部と過疎地域の人口偏在が著しいという課題を抱える中で、課題解決のためにどのような施策が展開されているのかを確認する。こうしたフィンランドの取組を参考に、日本及び宮崎県の各自治体における福祉政策に有効な取組を見出すため「子育て支援」「高齢者福祉」「小規模自治体の福祉政策」の3つのテーマを設定した。視察先は、フィンランドの中山間地域にあたるハウスヤルビ町と都市部に位置するヘルシンキ市及びケラヴァ市でネウボラと高齢者施設とし、延岡市・新富町・日之影町の3名が主担当として実施した。

【福祉政策研修テーマにおける着目点について】

(1) 子育て支援

日本では昨今、痛ましい児童虐待事件が後を絶たず、平成30年3月には東京都目黒区の5歳女児、平成31年1月には千葉県野田市の10歳女児が虐待で尊い命を落とした。これらを受け、令和元年6月には改正児童虐待防止法・児童福祉法が可決・成立。親権者による体罰禁止や児童相談所の機能強化などが盛り込まれ、一部を除き令和2年4月から施行予定である。

一方、現場では児童虐待に関する相談対応件数が全国で133,778件(平成29年度)、宮崎県で1,379件(平成30年度)と過去最高を記録した。相談内容も複雑かつ、重度化したものが多く、より高い専門性をもって対応することが望

まれるが、豊富な経験を積んだ人材が不足しており、体制の不十分さが大きな課題である。対人かつ家族の問題に第三者が介入する仕事であることから、相手といかに信頼関係を作るかが重要である。そのため、1件あたりに費やす時間が長くなる傾向がある。自宅訪問においても、一度で完了することはまずなく、不在・居留守も日常茶飯事。何度も足を運び、対面・対話することで生まれる信頼や成果もある一方、現在の状況ではこれらを維持・継続するための十分な体制が整っているとは言い難い。

幼い命を守るために私たちは今何をすべきなのか。妊娠期から子育て期までの切れ目ない支援を提供する「子育て世代包括支援センター」、また、ソーシャルワークを中心とした機能を担う「市町村子ども家庭総合支援拠点」の設置が自治体の努力義務とされている。

宮崎県内では「子育て世代包括支援センター」は12市町村が、「市町村子ども家庭総合支援拠点」は3市町村が設置しており（平成31年4月1日現在）、支援体制構築が進んでいる。新富町でも、妊娠・出産・子育ての「切れ目ない子育て支援」を提供する支援拠点の設置を進めている。

「切れ目ない子育て支援」の先進地であるフィンランドにおいて、福祉・保健・教育の総合的かつ継続的な支援サービスの実際を学び、安心して産み育てられる環境づくりに役立てたい。また、専門職がすべての妊産婦の状況を継続的に把握し、必要な支援を行う「ネウボラ」を視察し、「ネウボラ」を手本とした制度を導入する場合の課題を考察する。制度の看板を掲げるだけでなく、永続的な制度として位置付けるために必要な要素や、支援者のあり方を学ぶ。

<児童虐待に関する相談対応件数>

	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度
宮崎県	540	715	631	1,136	1,379
全国	88,931	103,286	122,575	133,778	未公表

出典：宮崎県ホームページ「平成30年度児童相談所における児童虐待相談への対応状況」

（2）高齢者福祉

日本では超高齢化社会の到来を迎え、だれもが住み慣れた地域で自分らしく最後まで生活できる「地域包括ケア社会」の実現に向けて在宅医療、介護体制の充実や高齢者がアクティビティを通して交流を図るための「通いの場」の整備など、さまざまな取組が進められてきた。

しかしながら、現状では目標とする「地域包括ケア社会」の実現に近づいていないとはいいがたい状況にある。

こうした中、日本がモデルとして久しいフィンランドの現状がどう変化して

いるのか、また、現場で介護に携わるスタッフはどのような想いをもち、実際にサービスの提供を受けている高齢者は自分らしく日々の生活を送ることができているのか、などの点を確認し、日本における「地域包括ケア社会」実現のヒントとなる取組を見出すため、フィンランドの首都ヘルシンキ市と過疎地域といえるハウスヤルビ町で高齢者向けサービスの提供体制などを学ぶ。

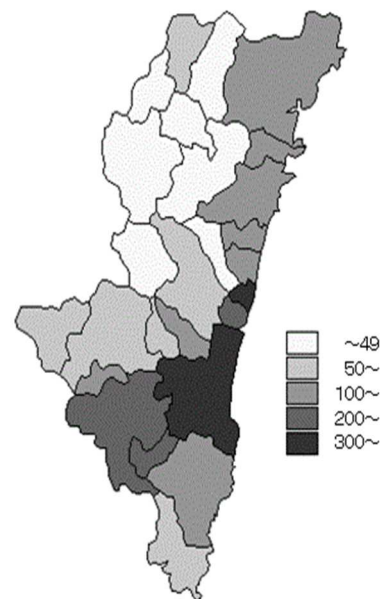
（３）小規模自治体における福祉政策

フィンランドにおいては首都ヘルシンキとその周辺都市に約 120 万人が居住し、国の全人口の 22%を占めている。フィンランドの市町村数は 1940 年代には 600 以上存在したが、市町村合併を繰り返し 2005 年には 432、2017 年には 311 にまで減少している。市町村人口の最高は首都ヘルシンキ市で約 63 万人、最低では約 100 人、人口 4,000 人未満の市町村が約 6 割と規模の小さい自治体が多い。

また、首都ヘルシンキ市をはじめとする南部にある都市に人口が集中し、経済活動の集積が進みつつあり、フィンランド北部、東部の市町村における過疎化が加速しつつある。このように都市部への集中が著しい状況にある。

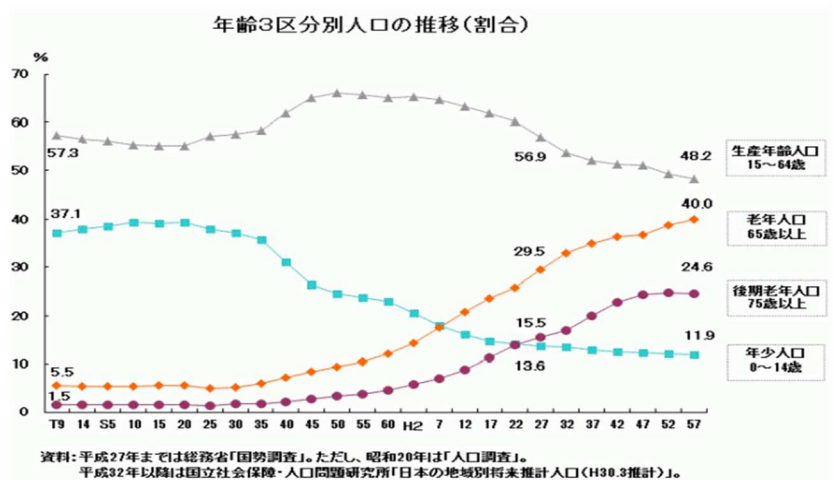
宮崎県においても県庁所在地の宮崎市の人口は約 40 万人に対して、過疎地域の一例では、西臼杵郡の日之影町は人口 4,079 人、高齢化率 43.9%、年間出生数 16 人（2018 年度）と少子高齢化が進んでおり、生活環境も大きく異なっている。高齢化の進展による影響もあり日之影町は県内で一人当たりの医療費・介護保険料が上位であり、医療・介護費用が自治体・住民への大きな負担となっており今後さらに増大する可能性がある。厳しい財政の中で、どのように福祉サービス

宮崎県の
市町村別の人口密度(H27. 10. 1現在)
総面積1km²当たり



資料：総務省統計局「国勢調査」

出典：宮崎県ホームページ
「みやざき人口早わかり」



出典：宮崎県ホームページ「みやざき人口早わかり」

の維持を図るのか、いかに都市部との格差を縮めるのかが課題となっている。
福祉先進国であり日本の政策にも影響を与えているフィンランドの小規模自治体における福祉施策から、どのように効率的・効果的に事業を実施するかを学ぶ。

【フィンランドの地方自治】

フィンランドの地方自治は、基本的に国と市町村の二層構造となっている。国の役割としては、市町村の運営や財政について監視するとともに地方自治を保証することとなっている。

市町村が果たさなければならない役割としては、教育サービス、社会福祉・保健サービス、インフラの維持管理の3点が法律によって定められている。社会福祉・

保健サービスは、高齢者福祉、障がい者福祉、子育て、医療などが該当する。しかし、都市部に人口が集中することに加え、高齢化が進んでいる（高齢化率21.23%：2017年）ことから、1自治体で必要とされる行政サービスを担うのは難しいという実情がある。こうした地方自治体が抱える課題を解消する仕組みとして存在するのが、自治体連合である。自治体連合は、任意で組まれる例もあれば、義務として組まなければならない例もある。保健サービスや職業訓練については任意に組織され、医療サービスや障がい者ケアについては連合を組むことが義務化されている。



（ヘルシンキ大聖堂）



（ヘルシンキ中央図書館）

歳出予算は全自治体合計 460 億ユーロ（5兆5,200億円）（2015年）で、歳出予算の主な内訳は48%が社会福祉と保健ケアに、28%が教育に、19%がその他の運営費、投資となっている。首都のある南部の財政豊かな自治体と、北部・東部の人口が少なく、高齢化率の高い自治体で、一定程度の等しい行政サービスを展開するために財政調整を行っている。

【フィンランドの子育て支援】

（1）子育て支援「ネウボラ」の概要

ネウボラとは、フィンランド語で「アドバイスの場所」を意味する。妊娠期から就学前の子どもをもつ家族を対象にした、地域の健診・相談支援の拠点。

子どもの健やかな成長・発達の支援のほか、母親・父親・兄弟など家族全体の健康をサポートする。設置義務は地方自治体で利用は無料である。

ネウボラは 1920 年代から始まり、1944 年には全国の自治体に設置が義務づけられた。当時フィンランドは貧しく、乳児死亡、妊産婦死亡など、出産にかかる指標は世界でも悪い国の一つであった。その改善のためのさまざまな母子保健施策の一つが、ネウボラである。2000 年代には法整備がなされ、フィンランド国内で統一したサービスが提供されるようになった。ただし、実施の詳細は、法律を順守する範囲内で、地域の実情に合わせ、自治体の裁量に任されている。



(ハウスヤルピ町ネウボラ)

目的は早期支援・予防的支援。問題が大きくなってからでは本人、家族の生涯に負担がかかってくるだけでなく、自治体、国としても経費が増える。早期に投資することが「効率が良い」という考え方である。

ネウボラの利用は義務ではないが、フィンランドでの利用率は 99.6% (2016 年) と高い。利用しない人は、代わりに個人のクリニックを利用するが、自身が医療従事者などの場合が多い。自治体は、すべての対象者に対して、支援の必要があるか否かを確認することが法律で義務づけられている。

ネウボラの対象は就学前までで、それ以降は青少年担当部署に引き継ぐ。

スタッフは保健師、助産師のほか必要に応じて医師や心理士、社会福祉士、栄養士、保育士などとチームを組む。できるだけ同じ保健師が、産前から定期的に対話を重ね、子どもや家庭との信頼関係を構築し、的確な支援のために必要に応じて専門職間・他機関（医療、福祉、学校など）のコーディネート役となる。ネウボラの保健師は、あらゆる所得・経済階層の子どものいる家庭にとって身近な存在であり、多様な家庭に対応できるよう専門の教育を受けた専門職である。ネウボラ保健師の育成は、学生の段階で母子保健に進むことを希望し、その専門の学習を受けてから採用となる。異動という概念はなく、現場では採用されたら即戦力となる。



(ケラヴァ市ネウボラ)

(2) ハウスヤルビ町・ケラヴァ市の子育て支援

	ハウスヤルビ町	ケラヴァ市
人 口	約 8,000 人	約 38,000 人
行政面積	約 400 km ²	約 31 km ²
年間出生数	16 人 年々減少傾向	約 300 人 横ばい
自治体の特徴	首都ヘルシンキ市から北へ 85 km に位置、車で約 1 時間	首都ヘルシンキ市から北へ 25 km に位置、市内は直線距離で約 8 km、ヘルシンキ市のベッドタウン
ネウボラ数	1 ヶ所（広域） リヒマキ市、ロッピー町の広域内で 6 ヶ所	1 ヶ所（単独）
ネウボラ施設	高齢者施設と同じ建物内にある。児童福祉部署のある役場庁舎は別棟にあり。	都市計画や歯科医院など、さまざまな機関が配置されている建物の 2 階、3 階には児童福祉の部署がある。
スタッフ体制	保健師 1（専任） ※社会福祉士は同施設内	保健師 12 社会福祉士 4 カウンセラー 1 避妊担当 1 ※すべて専任
スタッフ間連携	必要時には同じ自治体内でほかの専門職と連携	初回から保健師・社会福祉士で対応
サービス内容 （面談の機会）	妊娠時 10 回 1 歳 2 回	乳児期 10 回 2 歳～就学前まで 1 回/年
医療機関との連携	データベース上で連携、必要時には紙ベースで情報共有	

【ハウスヤルビ町のネウボラの概要】

3 市町広域でネウボラを運営しているが、ハウスヤルビ町では 1 箇所のみ。広域連携している市町は、2013 年に合併協議が行われ断念されたりヒマキ市（人口約 2 万 8 千人）とロッピー町（人口約 8 千人）。広域ネウボラの保健師は 16 名であるが、ハウスヤルビ町ネウボラ担当保健



（ネウボラ検査室）

師は専任で1名のみの配置となっている。1名体制ではあるが、担当している人数はそれほど多くなく負担にはなっていない。長期間の休みを取るときは、広域内のネウボラ保健師が協力してカバーしていく。月1回は広域保健師全体のミーティングを実施している。ハウスヤルビ町は出生数が減少しているため、今後ネウボラがなくなる可能性もある。ネウボラが入っている施設は高齢者施設・医



(ネウボラ検査室)

療機関も併設されており、町役場も近い距離にある。そのため、保健師のみでは対応が困難なケースについては、近隣施設の社会福祉士や看護師に相談し、必要時には一緒に対応をする。訪問は基本的に新生児訪問のみで、ほかは来所となる。父親の来所が仕事の都合上困難な場合もあり、テレビ電話を利用するなど柔軟に対応している。

医療機関との連携もデータベースで繋がっており、より専門性が必要な場合は広域連携している隣の市にある医療機関へ紹介を行う。

相談内容としては近年、離婚やアルコール問題など、保護者自身の内容が増えてきている。ネウボラ保健師としても関連の研修は受けるものの、あくまでネウボラは相談窓口であり、必要時には他の専門職へと繋ぎ対応する。



(ネウボラ入り口)

【ケラヴァ市のネウボラの概要】

ケラヴァ市ネウボラは単独で1か所であるが、市の面積が小規模であるためアクセス面の問題はない。ネウボラフロアには、マタニティネウボラ・赤ちゃんネウボラ・ファミリーネウボラ・診察室・小児精神科スペースがある。

妊娠・出産・就学前(6歳まで)は4名体制で対応している。担当はスタッフの担当人数をみて振り分け、出産後も変わらず同じ保健師が担当する。第2子以降の出産では第1子と同じ担当者が受け持ち、家族を支援できる体制を取っている。



(ネウボラキッズスペース)

利用者を1人で担当はするが、問題が大きい場合や支援で迷うことは、ミーティングで解決し、スタッフが休みを取りやすい環境にも配慮している。

ネウボラの利用率はほぼ100%。アプローチを積極的に行うことにより信頼関係を構築していき、ネウボラが利用者の手助けになることを理解してもらえるように努めている。



(ネウボラ入り口)

利用していない人への対応は、利用していないという情報が入れば、接触し対応する。

ネウボラの利用方法は、初回来所時にHPにある質問書に記入して持参してもらう。ネウボラでは、週1～2回ドクターの往診を実施しており医療との連携も充実している。赤ちゃんネウボラとファミリーネウボラの連携は妊娠30週くらいに、保健師と社会福祉士が一緒に面談する。

問題やリスクがあれば、追加で社会福祉士が家庭訪問を行っている。赤ちゃんが生まれてからも日常生活や精神的フォローをするため家庭訪問を行っている。社会福祉士（ファミリーネウボラ）の対応件数は1人当たり年間約200件。一時保護は年間約10件である。一時保護は保護者に原因があることは自覚しているため、拒否されることはない。

出産後は生まれて1週間で保健師が訪問する。家庭環境（アルコール問題など）や子育て（虐待を含む）など問題があれば社会福祉士が訪問する。就園後の幼保園訪問はカウンセラーが対応している。

相談内容としてはハウスヤルビ町同様に保護者自身のことが増えており、孤独感を感じている人が多い。そのため利用者同士のピアグループの活動も行っている。テーマを決めて希望者が参加する仕組みで、双子、若年などのメンバーで週1回集まって活動している。

【フィンランドの高齢者福祉】

（1） 高齢者福祉の位置付けとサービスの提供体制

フィンランドの高齢者に対する福祉施策は、憲法と社会福祉全般を規定する社会福祉法に基づき、各自治体においても育児や子育てのための福祉、障がい者のための福祉など社会福祉全般に関する枠組みを定めた法律の中の一要素として位置付けられている。高齢者福祉の目標は、高齢者ができる限り自立して暮らしていける社会とサービスの構築と、より質の高いサービスを提供することで、豊かな高齢期の生活が送れるようにすることが目指されている。フィンランドでは「子どもには親の介護をする義務はない」という考え方が一般的で、その義務は国や自治体にあるという概念であり、実質的には住民に身近な市町村が担っている。国は法律を制定し、年金や給付などの所得保障を行うことが

中心で、実際のサービスは各地方自治体が提供している。そのため、各自治体で各種在宅サービスや、高齢者住宅、入居型の介護施設などを整備し提供することが社会福祉法で定められている。ただし、法律は大枠のみで、具体的なサービス提供の方法は各自治体の裁量に任されている。

各自治体は自前でサービスを提供することもできるし、サービスを買う（委託する）こともできる。小規模自治体では、周辺のいくつかの自治体と自治体連合を作り、共同でサービスの運営・提供を行う場合もある。以前は施設サービスが中心であったが、1990年代から在宅サービスへと転換してきている。その背景には、施設サービスでは収入に関わらず全収入の85%が負担金額となるため、在宅で生活した方が有利だと考える人が増えたこと。また、少子高齢化の進展と経済成長の低迷があり、施設サービスではその大部分を自治体が負担することになるため、在宅サービスを拡大することで実質的に各自治体の財政負担の軽減に繋がるという事情もある。

実際のサービス利用にあたっては希望者が申請を行い、提供が必要と判断された場合は、施設の状況によって一定期間を要する場合はあるものの、3ヶ月以内にサービスを提供しなければならないことが法律で定められている。

（2）視察先、ハウスヤルビ町とヘルシンキ市の高齢者福祉について

① ハウスヤルビ町の高齢者福祉

ハウスヤルビ町の高齢者福祉サービスは、入居施設、デイサービス、在宅サービスがあり、基本的には日本の高齢者向けサービスと同様の内容となっている。すべてのサービス提供施設は同一の施設内にあり、デイサービス、入居施設ともに1か所のみである。

デイサービスの送迎は福祉タクシーを利用し朝食、新聞や読書、身体活動、ランチ、休憩といった流れでプログラムが組まれている。入浴サービスはなく、サウナのサービスがあるのはさすがフィンランドというところである。プログラムの内容は週ごとにテーマを決めて実施されており1年前からITを使ったりハビリを取り入れ、大型テレビ画面をスマートフォンのように操作してゲーム感覚でリハビリが行われている。利用者8名に対し、スタッフは2名。室内は自宅のリビングのような雰囲気、スタッフの目が行き届く広さとなっている。運動をするときは、別の場所に移動して行う。



（デイサービス タッチパネル）



(入居施設の共同スペース)

入居施設は定員 52 人であり、すべて個室。個室の広さは法律で規定されている。ユニット式となっており、フロアにはテレビやソファを設置した共同スペースがある。家族との面会も自由に行われている。認知症対応の閉鎖施設もある。入居施設の職員は日中 8 人体制、夜間は 2 人体制。日によっては対応に迫られる場合もある。入居施設では日中の特別なプログラムはない。人員配置についてはボ

ランティア（有償）制度があり、市からの要請で研修を受講してもらい、必要に応じて派遣する体制が作られている。施設入所の待機期間は平均 5～6 週間ほど。施設入居に抵抗がある人向けに、個人の自宅での預かり事業もある。

なるべく在宅期間を伸ばすため在宅サービスとして、ヘルパー事業、配食サービス、買い物支援、緊急通報システムがある。配食サービスでは介護施設の食事や学校給食センターを活用し、配達には郵便サービスとの契約もある。

また、町内では約 30 人が自宅で家族を介護しているが、この人たちに対して補助金の交付や家庭訪問、介護相談や研修などを実施している。

人材確保については、施設におけるパートタイム労働の介護職員の確保が難しくなっている。

②ヘルシンキ市の高齢者福祉

ヘルシンキ市の東部に位置する大規模な高齢者施設「ロイフヴォリ多目的サービスセンター」のサービスは、入居施設（グループホーム）、デイサービス・リハビリ、サービスセンターの 3 種類となっている。

入居施設は建物の 2 階から 4 階で合計 147 室、すべてが広々とした個室で入居者一人一人がお気に入りのアンティーク調の椅子、カラフルなベッドカバーやカーテンなどを自由に設置している。また、アットホームな雰囲気を出すためにスタッフは私服勤務となっており、私服の購入費用まで支給されている。唯一、制服での勤務となっている清掃スタッフも私服勤務への変更が検討されるほど「家にいる」雰囲気を出すことにこだわっている。



(入居施設の居室)

スタッフと入居者は、明るい食堂で一緒に食事をし、ティータイムを楽しむなど、まるで家族と過ごすような対応が取られている。

デイサービス・リハビリは1日16人利用で週に延100人程が利用している。記憶力の訓練や体を動かすリハビリなどのプログラムが組まれており、日中の時間を施設で過ごし、その日のうちに自宅に帰宅する。通所するためのタクシー代も市が負担している。

また、ショートステイにも対応しており、介護者が休みを取る場合に利用されることが多い。フィンランドでは介護している家族に「休日を与える」ことが法律で定められており、介護するために休みを取る日本の「介護休暇」とは意味合いが異なっている。

このように、高齢者を社会全体で支える仕組みが出来上がっており、在宅ケアに関する日本の認識と大きな違いがある。

サービスセンターは登録した退職者などが自由に利用できる施設で「スマートフォンの使い方」「語学の教室」「音楽の講座」「年金手続きの案内」など、さまざまなカルチャー講座が開催されており、月に約2,000人が利用している。サービスセンターは各分野の専門家の協力で運営されており、高齢者が地域住民も含めさまざまな人と交流を深める意味でも重要な機能を果たしている。



(トレーニングルーム)

音楽講座の参加者の中には仲間でバンドを組み、オリジナル曲のレコーディングを行ったグループまででている。

こうしたサービスの利用料は入居費や食費など基準額が定められているがさまざまな補助制度があり利用者の負担軽減が図られている。

仮に介護費用の負担が大きくなった場合は、補助制度により最低限の354ユーロ（日本円で約43,000円）は本人が自由に使えるお金として残すことをヘルシンキ市が規定している。

このような費用負担についても「利用者本位」の考え方が定着している。



(ロックフェスティバルポスター)

③ハウスヤルビ町・ヘルシンキ市の高齢者サービスにおける共通点

- ・デイサービスの利用回数は自治体の社会福祉士の判断で決定する。
- ・入居施設については、在宅サービスでは対応が難しくなった場合に社会福

- 社士の判断で入居が決まる。原則として長期間入居待ちとなる待機はない。
- ・人材確保にはそれほど困っていない。介護については、移民が担っている部分が多い。(ただし、移民も都市部へと移る傾向がありハウスヤルビ町ではパートの介護職については探すのが難しくなっている。)

④ ハウスヤルビ町・ヘルシンキ市の高齢者サービスにおける相違点

	ハウスヤルビ町 (小規模自治体)	ヘルシンキ市 (大規模自治体)
デイサービス	利用上限は週 4 回まで 利用人数は 1 日 8 名 スタッフはセラピスト 2 名	利用上限は週 5 回まで 利用人数は 1 日 16 名 スタッフはセラピストのほか、文化指導員など多職種
ヘルパー事業	平日昼間のみ対応	平日は夜間も対応
緊急通報システム	緊急時には、住民から連絡があれば施設職員が夜間でも対応する。	ICT を活用しビデオ通信で見守りや服薬管理を行う取組を試験的に導入している。
入居施設	入居定員：52 人 入居者が参加できるデイサービスのよう活動はない。	入居定員：147 人 デイサービスの活動のほか、音楽セラピーやカルチャースクールにも参加できる。

【福祉政策研修テーマごとのまとめ】

(1) 「切れ目ない子育て支援」の実現に向けて

フィンランドの母子保健システムは、優れたシステムを有しており、国際的にも高い評価を受けている。フィンランドの子育て支援とは、妊娠から子どもの小学校入学まで、担当の保健師が子育てに関するあらゆる相談にワンストップで応じる継続支援と父親を含めた家族全体の支援である。この支援があるからこそ、家族の問題にいち早く気付くことができる。その結果フィンランドでは、深刻な児童虐待の発生は極めて少ない。近年の虐待死亡率はほぼゼロである。

日本とフィンランドの「切れ目」の根本的な違いは、フィンランドには人事異動がないことと言える。そのため妊娠の届け出から切れ目なく同じ保健師が担当することができる。日本では、保健事業やその他の事業と繋げる関係機関の連携を「切れ目ない支援」としており、保健師に気軽に相談できる関係を継続的に構築することが難しい状況にある。職員の採用もフィンランドでは「保健師」として募集するのではなく、「ネウボラの保健師」として募集する。高等

専門学校でネウボラ保健師になるための教育により、専門性が保たれているため新卒での採用でも即戦力になる。今回の研修でフィンランドと日本の「切れ目」の違いに気付けたことは大きな収穫だった。

フィンランドにはなくて日本にある「切れ目」をどう埋めるのか。現在の日本行政のジョブローテーションの仕組みを今すぐ見直すことは難しい。ジョブローテーション

にもメリットはあるからだ。①経験値を分散させることができる。②多様な部署を経験することでジェネラリストになれること。③新たな環境に行くことでモチベーションを保てること。このメリットは現在の組織運営を円滑にするための要素である。

しかし、フィンランドの考え方は「専門じゃない部署に行って何ができるのか？2～3年で異動したら何もやりたいことができない」というスタンスである。専門性を極めて、利用者の支援を追求することができれば、利用者の満足度も高いのは明確である。だとすれば、「利用者の最善の利益」を考えると、長期的な人材育成、経営理念を踏まえた人事異動のあり方の見直しや、専門性を細分化した職員の採用は、「利用者に不利益な切れ目」をなくすためにこれから必要となってくるのではないだろうか。



(ハウスヤルビ町ネウボラ看板)



(ハウスヤルビ町子育て関係職員)

子どもの成長は日々であり、一日一日が大切な成長の過程である。「不利益な切れ目」によって、子どものリスクを見過ごすことや、だれも手を差し伸べない状況があってはならない。現状で「切れ目」を物理的に埋めることが難しいのであれば、担当者が変わっても「顔の見える信頼関係」を切れ目なく引き継ぐことが必須である。担当者間の綿密な引き継ぎや、旧担当者から

の利用者への説明などを機能として位置付け、安心して子育てできる環境に「切れ目」ができないように支援したい。担当者が変わることで支援と処遇の質が変わることも絶対に避けなければならない。

新富町では令和2年4月に、ネウボラをモデルとした「子育て世代包括支援センター」と、子ども家庭相談にソーシャルワーク支援を行う「子ども家庭総合支援拠点」の開設を予定している。物理的な場所の設置ではなく、機能の設置と考えている。利用者が立ち寄りやすく、相談が気軽にできる身近な相談体制を整えること。子育ては、家庭や地域での日々の暮らしの中で行われるもの

であり、あらゆる「切れ目」で分断されるものではない。「切れ目ない」とは、継続性・整合性・一貫性という意味での「ひとつながり」と人と人とが互いの顔が見える関係で繋がっていくこと。「すべての子どもたちが笑顔であふれるように」の信念をもって、切れ目ない繋がりを構築していきたい。

（２）高齢者福祉「地域包括ケア社会」の実現を目指して



（高齢者施設共有スペース）

ヘルシンキ市のロイフヴォリ多目的サービスセンターは明確な基本理念のもと「利用者中心」の考え方を大前提とした運営が行われている。

スタッフが私服勤務であることや、一人一人の部屋が個性的に演出され、スタッフと利用者が一緒に食事を楽しむなど、まさに家族と過ごしているようなアットホームな雰囲気、施設とは思えない空間が作りだされていた。

充実したカルチャー講座があるサービスセンターは日本でいう「通いの場」と同様の取組みであるが、さらに趣味性が高く、実用的な多種多様な講座も用意されており利用者が自ら進んで参加していた。

また、過疎地域といえるハウスヤルビ町の高齢者施設においても、自治体規模の差によってサービスの提供体制は多少異なるものの施設基準などは同一で余裕のあるスペースが確保されていた。

こうした充実したサービスが提供できる背景は、圧倒的に高い税負担のもとで、手厚い人員体制と予算措置がなされているため可能となっていると考えられるが、日本においても参考になる点もあった。

特にボランティアを容易に取り入れるところと有償ボランティア制度の活用については、多くの専門家の協力を必要とするカルチャー講座や施設内の充実した人員体制の構築に有効であると感じられた。無償ではなく「有償」とすることで、退職者などが進んで参加するだけでなく、ボランティア本人の生きがい作りや介護予防、経済的な支えに繋がっていると考えられる。

日本においても、介護保険法の改正で多様な主体が参画しサービス提供を行う総合事業が推進されるなど、福祉分野における



（高齢者施設の一角にはミシンも）



（有償ボランティアの男性）

ボランティア活動が拡がりを見せている。しかし、こうした枠組みにとらわれず退職者などに「有償ボランティア」として活躍してもらう取組を関係法令の整備と併せてさらに拡大し高齢者の趣味の講座や介護支援などのスタッフとして活躍してもらう。そうすることで、利用者一人一人に寄り添った対応が可能になり、不足する介護現場スタッフの支援にも繋がると考えられる。

延岡市においては「健康長寿のまちづくり」を目指して地域組織や企業、団体などが連携してさまざまな取組を進めており、宮崎県でも「健康寿命日本一」を目標とした健康づくり事業が進められている。

人生 100 年時代を迎え、高齢者の位置付けも変わりつつあることから、健康寿命の延伸や介護予防などの視点から「元気な高齢者」の方々の知識や経験を活かせる有効な施策を企画立案し、実行に移していく必要がある。

（３）都市部と小規模自治体の福祉サービス

フィンランドは幸福度ランキング 1 位（国際連合「世界幸福度ランキング 2019」）であり、福祉先進国といわれている。

フィンランドの国民はどこに住んでいても同一のサービスを受けられる環境にあるのではないかと想定し、そのためにはどのような工夫を行っているのかをテーマに視察に臨んだ。



（ネウボラ共有スペース）

今回の視察先は、人口 4,000 人未満の自治体が多い中、約 8,000 人と人口も比較的多く、なおかつ中心地からもアクセスが比較的良好な自治体であった。小規模自治体の中でもある程度恵まれた環境にあるため、サービスに差はないのではないかと考えていた。

しかし、実際にハウスヤルビ町とケラヴァ市・ヘルシンキ市を比較すると、サービス内容には専門職の関与の頻度やサービス内容にも差があった。もっと人口が少なく、中心地からのアクセスの悪い北部・東部ではさらにサービスに差がでていることが予想される。フィンランドでも日本と同様に、一極集中が進んでおり、ハウスヤルビ町でも介護職が都市部へと移ってしまうことが課題として挙げられていた。

ただし日本と比較すると、母子保健サービスや高齢者サービスの種類自体はそれほど大きな地域格差はないように感じた。

それではなぜ、フィンランドは福祉先進国といわれるのか。日本の母子保健・高齢者福祉サービスは内容が法律に細かく定められており、自治体の自由度が少ない。国は、少子高齢化への対策としてさまざまな政策を展開し、好事例の横展開を実施し、見える化として事業を実施している市町村を公表し、インセ

ンティブをつけ評価を行っている。小規模自治体では、限られた職員・職種、医療機関・民間事業所も豊富でない中で、さまざまな事業を展開していくのに一人の職員・職種が担う事業が増加している。

一方で、フィンランドでは各自治体の取組の自由度が高く、1自治体での実施が困難な場合は自治体連合を活用するなど柔軟性が高い。また、ジョブローテーションがなく、業務の範囲が明確であるため、それぞれの職員の専門性が高く、職員間や住民の信頼も高いように感じる。日本も介護保険サービスについては総合事業を導入し、地域包括ケアシステムが完成するように事業を展開しており、そのためには、部署横断的な取組が必要である。



(遠隔で高齢者とコミュニケーション)

また、住民自身が町の課題が何で、自分達で何が解決できるのかということ、一緒に考え共有していくことが不可欠となる。

今後、日之影町は人口減少が進み、サービスも町単独では困難になってくることが予想される。事業の広域化を導入するにも、住民の理解が必要である。そのためには、まずは全職員が課題を共有し、それぞれの専門性を理解し、各職場での取組を全員が共有することから始まるのではないかと思う。そこで、専門性の高い職場のジョブローテーションのあり方など、働き方を職員自身で提案していく必要がある。

専門性を最大限に、効率的に発揮できる環境整備が今後不可欠であると考えられる。

【全体のまとめ ～ワンチーム～】

世界の最先端といわれるフィンランドの福祉…研修で見た福祉の世界は、ゆったりと時間が流れる空間で、利用者は一人一人の個性を尊重され、それまでの生き方や人生観を変えることもない。支援者自身も自分を大切に思い、専門性に誇りをもち、働き方をフレキシブルに選択できる。「世界一幸福な国」といわれる所以をまざまざと見せつけられた。日本もフィンランドと



(施設中庭に置かれた入居者が描いたベンチ)

同じく「だれもが安心して暮らせるための福祉」を目指し、「平等性」「利用者中心」の理念も共通している。だがフィンランドでは、私たちの日々の福祉行

政の実際とは全くかけ離れた福祉が展開されていた。

行政の中で最も過酷といわれるのが福祉部局。窓口でさまざまな相談や手続きを行い、机上での申請書類確認や支援記録作成、週末も支援対象者が心配で夜も眠れないなど、息も気も抜けない毎日が続く。通年で残業も多く、窓口でのトラブルも多い。一般に福祉部局は、高齢の方、障がいのある方や、ひとり親世帯、生活相談、子育て相談など、何らかの支援を必要とする方と直接向き合う部署である。住民の方々と向き合うため、目線を合わせて、対等の関係を築いていく。それに加えて福祉部門は国の制度改正がたびたび行われ、通常業務に改正業務を上乗せしてこなしていかなければならない。日本の福祉行政を支えているのは職員の、“困っている住民を支援する”という自負と使命感ではないだろうか。フィンランドの福祉は、「専門性」「効率性」にたけており、スマートな支援が実現できている。日本の福祉は、「人」に支えられている。堅実に歯を食いしばりながら働く姿が良いという美德が、現在の福祉を作ってきたといっても過言ではない。しかし、職員個人の力や善意に頼っている、「地域包括ケアシステム」「切れ目ない支援」の永続的な実現はできない。一人一人が個々に頑張るのではなく、「福祉のワンチーム」としてチーム全体でどのようにチーム力を上げていくかが課題ではないか。

福祉はチーム。切れ目ない繋がり、包括的な寄り添い支援。

ラグビーワールドカップ 2019 で、自国開催のラグビー日本代表は目標のベスト 8 入りを果たし、日本国民に多くの感動を呼んだ。国籍や身体的特徴が異なっても、1つのチームとしてまとまり、お互いを尊重しあう関係性の素晴らしさがあった。プレーする選手たちはグローバルだし、ポジションも多様性に満ちていたが「ワンチーム」の物語を深く味わうことができた。

日本の福祉にも「多様性」がキーワードになると感じる。「地域包括ケアシステム」「切れ目ない支援」の構築には、チームで対応することが必須だ。しかし、機関・部署・職種が違えば異文化である。“多職種連携”とはいうが実際は役割も異なり、お互いの意見や考え方の相違でコミュニケーションが難しいと感ずることがある。ラグビー日本代表のように、お互いの文化が違っても、1つのチームとして、リスペクトしあえる関係が築ければ多様性は受け入れられるように変わっていくはずだ。そのためには、ビジョンの明確化・理念の共有・必然的にコミュニケーションを増やす工夫が必要である。そしてワンチームの基盤作りの手段を、以下の3つであるとする。



(2班ヨーロッパ班のロゴ)

（１）人材の育成

国が目指す包括的な福祉システムは、専門職だけでできるものではない。住民、事務職、すべての関わる人が、課題の解決に向けて、横断的な取組をしなければならない。しかし、日本の人事異動の仕組みでは、さまざまな「切れ目」が生じてしまう。長期的な経営を見据えた人事異動を覚悟しなければ人材が育たない。福祉部門の業務に対して人員の配置を適正に行うことでワンチームの持続性を保つ。

（２）相談支援管理システムの共有

高齢者や子どもを、ワンチームで見守っていくために、行政・地域包括支援センター・保育園・教育機関など、支援対象者が関わる機関にケース情報を共有できる IT システムを導入する。少子高齢化、また家族形態の変化などにともない、福祉のニーズは多様化・複雑化しており、福祉のどの分野においても担当者一人が抱えるケースの数は膨大である。均一で建設的な情報共有と意見交換のツールを導入することで、複雑な福祉事務作業効率化に繋がる。社会変化や地域の独自性に対応するシステムでタイムリーに連携するワンチームの機能を作る。

（３）笑顔で働く

フィンランドの福祉を皆が手本とするのはなぜなのか。福祉施策や制度が優れているのはもちろんであるが、福祉の担い手の笑顔が素晴らしかった。ネウボラの保健師や高齢者施設の専門職、有償ボランティアの方もいきいきと楽しそうに働いていた。仕事の専門性に誇りをもち、自分のライフスタイルに仕事を合わせられる環境が笑顔の要因だろう。



（ロイフヴォリ多目的センターで働く女性）

支援者が笑顔でなければ、相手を笑顔にすることはできない。しかしキラキラと輝いて働かなければならない義務はない。つらいときには助けを求める。わからないときは聞く。できないときは無理だという。支援者が自分自身を大切にすること。同部署、他部署、他機関でお互いの支援をねぎらい、声をかけあえる関係づくりで福祉のワンチームをシームレスに繋ぐ。

これからも福祉の世界はタフな世界であり続けるだろう。それだからこそ、自治体が公助として最後まで取り組まなければならない分野なのである。

限られた人材と資源の中で「できること」のアイデアを出し合い、関係機関がお互いの限界を理解する。そして明確なビジョンを打ち立て、理念を共有し、組織として全体の機能向上を図る。ここ宮崎から「福祉のワンチーム」を行政として構成することを最終目標として、これからもめげることなく日々の業務に取り組んでいきたい。



（ロイフヴォリ多目的センターにて）

研修テーマ②

『MaaS (Mobility as a Service) 先進地の状況と今後の可能性について』

研修日・国	令和元年 10 月 16 日【フィンランド】・17 日【ドイツ】
研修先 説明者	(ヘルシンキ) ITS フィンランド/ラウラ・エイロ 氏 (デュッセルドルフ) JETRO デュッセルドルフ事務所 木場 亮 氏

【研修目的】

宮崎市青島地域では、主に 70 歳以上のマイカー運転が困難になった住民を対象として、新たな地域交通の仕組み作りに取り組んでいる。当該地域は、都市部と異なり、そもそも選択できる交通手段が少ないため、公共交通などを補完する新たな移動手段の確立を進めているところである。

当該地域は、人口減少や自動車社会の進展により、既に都市としての機能（買い物・病院など）が他地区に集約され、個人の生活圏が拡大しているため、新たな交通手段確立後は、広域の公共交通への接続が不可欠である。しかし、現在は、各交通事業者が、路線情報の提供、予約、決済を独自に行っているため、複数の交通手段を組み合わせる必要がある場合には、手続きが煩雑となり、利便性が低い。

今後、高齢化の進行などにより自動車運転のできない住民が増加することが予想される中、移動弱者にとっても、安心して居住できる「移動の自由」が確保された地域として持続させるために、より利便性の高い、ユーザー目線の交通を確立することが求められる。

今回の視察では、MaaS（マース）の導入により、マイカー利用から公共交通などへの交通手段の移行が始まっているフィンランドとドイツで、導入後の状況などを調査した。



（青島地域での新たな移動の仕組み作り）

【MaaS (Mobility as a Service) とは】

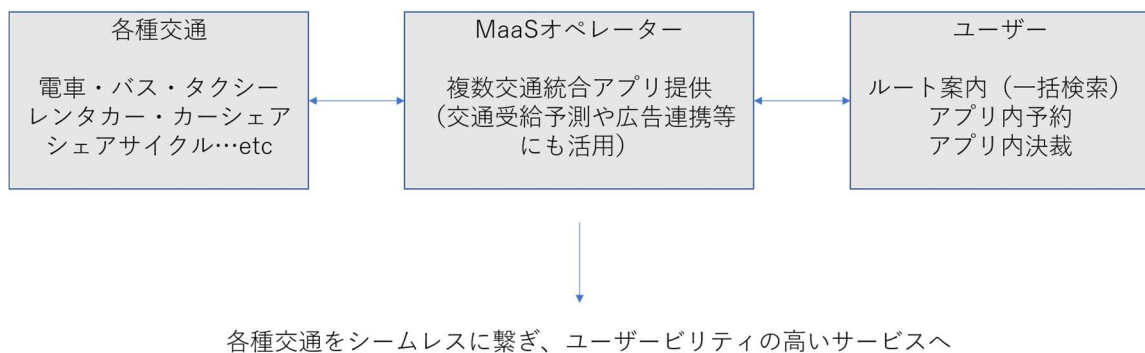
ICT 技術を活用してマイカー以外の交通（公共交通やカーシェア、ライドシェア、シェアサイクル※など）を統合し、そのすべての交通手段による移動を 1 つのサービスとして、切れ目なく繋ぐことで、マイカーと同等かそれ以上の魅力を提供し、持続可能な社会を構築していこうという新たな移動の概念。

MaaS の概念が具現化したものとしては、MaaS オペレーター（システム提供事業者）による検索、予約、決済などの機能を統合したスマートフォンアプリの

提供や、移動+α（不動産、広告など）を組み合わせたサービスの展開などがある。2014年にITS ヨーロッパ会議で発表された、ヘルシンキ交通システムについて書かれたソンジャ・ヘイッキラ氏の論文（MaaS論文）をきっかけに、日本を含む世界中で、その取組が拡大している。

（※…カーシェア：自動車のシェアリングサービス、ライドシェア：乗合マッティングサービス、シェアサイクル：自転車のシェアリングサービス）

【ITS Finland の概要】



ITS とは、Intelligent Transport Systems（高度道路交通システム）の略で、フィンランドの交通デジタル化のプラットフォームを担う非営利団体。メンバーには、政府の交通関連機関や、ヘルシンキ市、4つの大学、タクシー協会などに加え、民間企業が参加しており、加盟団体は110団体程となっている。デジタル化を推進するうえで、問題となる規制などの障壁を取り払う

活動をしているほか、国や国際的なプログラムの計画を立てるなどの活動を行っている。



（ITS フィンランドでの研修の様子）

【フィンランド】

（1）MaaS 導入の背景

ヘルシンキでは、鉄道、地下鉄、トラム（路面電車）、フェリー、バスなどの公共交通が整備されているが、利便性は高くなく、1980年代を境に公共交通の利用者よりもマイカー利用者の方が多くなっており、マイカー依存が進むにつ

れ、慢性的な渋滞や駐車場不足、環境問題などが深刻な社会課題となっていた。

このような状況を受け、フィンランド政府は、2009年に環境負荷の少ない持続可能な社会を作るためには、マイカー依存を止め、効率的で使いやすい、万人に開かれた交通システムを実現することが必要という認識を示し、それに向けての具体的な政策を行うことを約束した。

それ以降、交通・通信省内の組織再編を行うなど、あらゆる交通手段を組み合わせた交通システムを構想し、実践できる体制が構築された。

2014年 MaaS のコンセプトが発表されて以降は、政府主導で MaaS の実現に必要な法整備による規制緩和やオープンデータ化などが積極的に行われ展開を促進している。



(ヘルシンキ路上駐車の様子)

(2) MaaS の導入状況

フィンランドでは、政府主導で MaaS の取組が進められ、2016年に首都ヘルシンキで MaaS Global (マース グローバル) 社が、交通サービスの統合アプリ「Whim (ウィム)」をリリースした。現在は、ヘルシンキ市内のすべての公共交通(鉄道、路面電車、バス)に加え、カーシェア、レンタカー、タクシーが一つのアプリで、ルート検索、予約、決済を可能としている。また、運賃は、3つの料金体系となっており、都度払いのほか、定額制の料金も設けている。

料金プラン	金額	内容
スタンダード	都度払い	
ウィム・アーバン	49 ユーロ/月 (5,880 円)	市内公共交通乗り放題 タクシー (5キロ以内) =10 ユーロ レンタカー (1日) =49 ユーロ
ウィム・アンリミテッド	499 ユーロ/月 (59,880 円)	市内公共交通乗り放題 レンタカー、タクシー (5キロ以内)、シェアサイクル乗り放題

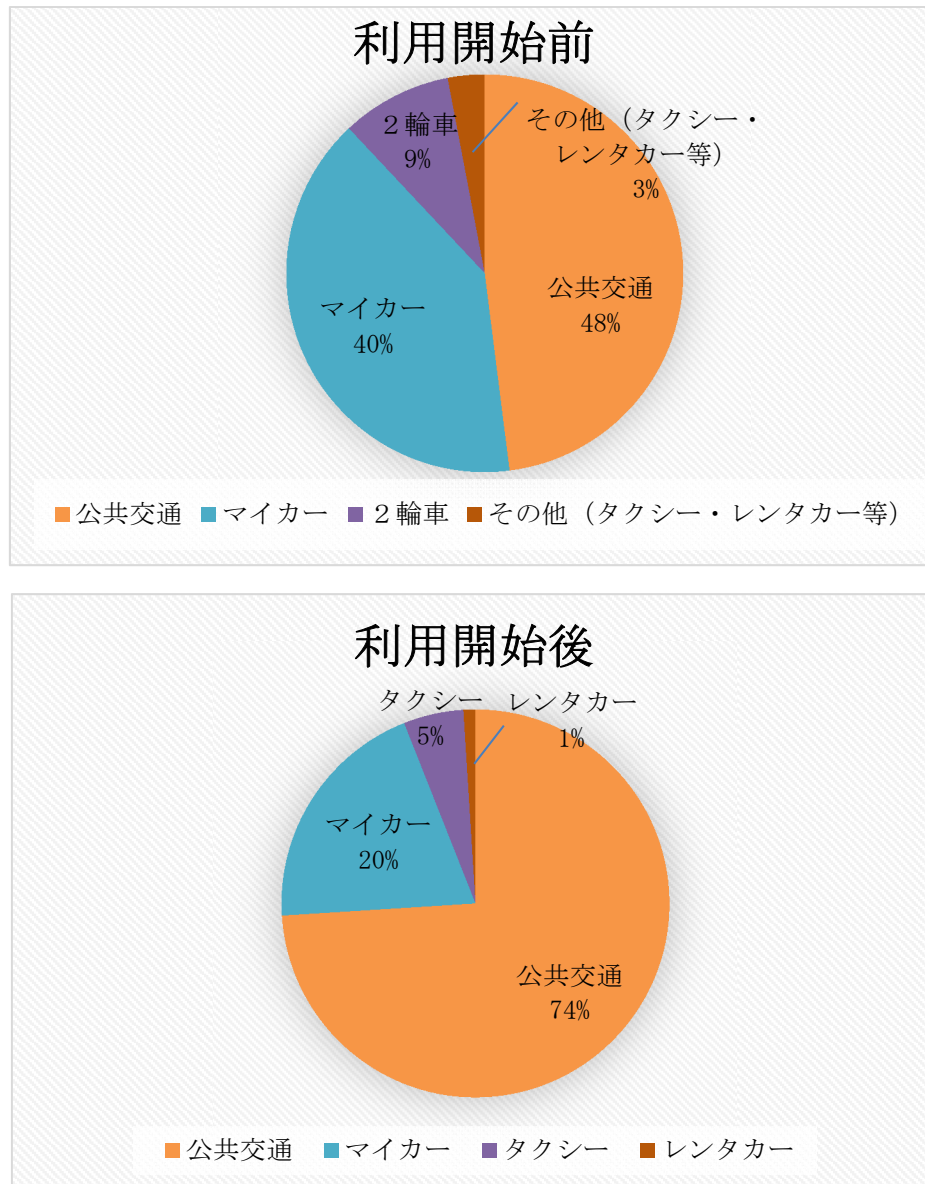
※ () 内金額は、1 ユーロ=120 円で計算したもの。

また、現在の利用状況は、登録者数が9万人程度(ヘルシンキ人口:約63万人)である。

（３）MaaS 利用者の行動の変化

マースグローバル社が公開したデータによると、公共交通（48%→74%）、マイカー（40%→20%）、タクシー（3%以下→5%）と変化している。

※アプリ利用者の変化



（４）事業者の変化

現在は、まだ試験的導入が行われている程度で、利用者増による事業者の投資意欲増加などの変化はない。ただし、30 年以上の交渉の末、タクシーの自由化（許可ハードルの引き下げ、料金の自由化）が行われ、MaaS の導入に参画していることから、国全体で基盤作りが進んでいる。

（５）乗換の状況

MaaSの社会実験が行われているヘルシンキは、コンパクトな街の作りになっており、現地で MaaS アプリ Whim を起動してみると徒歩＋公共交通またはタクシーという提案がほとんどで公共交通を乗り継ぐ提案はあまりでなかった。今後、展開が進み広域での利用が可能になれば、より複数の提案がされるものと思われる。



（フィンランドのタクシー）

（６）高齢者の利用状況

現時点では、MaaS アプリ Whim では電話を使用したサポートは展開されておらず、今後の課題となっている。高齢者に対しては、高度な IT 操作（スマートフォンなど）は難しいと考えており、やはり電話でのサポート体制構築は今後必須と考えているとのこと。ミッケリ地区で展開する実験では、自治体から補助を受ける高齢者のタクシーに一般の人が相乗りし、安価に移動する仕組みも導入されている。また、ラウラ・エイロ氏の意見としては、高齢者向けのスマートフォン講座などを実施し、スマートフォン利用のハードルを下げる方法も考えられるとのことであった。

（７）地方部での展開

MaaS のコンセプトとして、あらゆる国民に移動の自由を提供する「平等性」の実現を掲げており、最終的には達成したいという意識はあるものの、現時点では地方展開はできていない。やはり、財源的な問題が大きく、今後検討が必要という状況である。

（８）その他

ITS フィンランドで、特に印象的だったのは、都市計画上の理由や CO2 削減に加え、あらゆる国民の「平等性」の確保（車が運転できない人にも自由な移動を提供する）というビジョンが、ITS 加盟時点で共有され、落とし込まれている点であった。また、トライ＆エラーでまずはやってみるという姿勢が導入を促進している印象も受けた。

【ドイツ】

（１）MaaS 導入の背景

自動車業界で最も早く MaaS 事業に着手したのは、ドイツのダイムラー社である。ダイムラー社の自動車販売数（全世界）は、327 万 4,000 台/年（2017 年）とトヨタ社やフォルクスワーゲン社と比較すると小さい。ドイツにおいても、日本同様若者のクルマ離れの兆候が出始めており、ダイムラー社は、2007 年に、新しいビジ



（フリーフロート型カーシェアリング）

ネスの領域を開拓する部署を立ち上げ、乗り捨て型（フリーフロート型）のカーシェアリング事業「Car2Go」を開始した。その後、2017 年にカーシェアと公共交通の組み合わせ、ドア to ドアの利便性と公共交通の定時性を組み合わせようと「moovel（ムーベル）」のサービスを開始し、現在は運輸連合 VBB（バス・トラム・鉄道・地下鉄などが加盟）と連携している。また、2014 年にはタクシーの予約型配車サービス「MyTaxi（マイタクシー）」を買収している。

（２）MaaS の導入状況

産学官の取組が盛んなドイツでは、自治体と事業者及び大学など研究機関が連携し、自治体ごとに合意形成されたところから実験的に導入されるケースが多い。いずれにしろ、まだ実験段階という印象で国民に広く普及している状況ではない。国の意向としても、タクシー業界の保護意識が強いため、国としての動きというよりは、自治体ごとの判断のもと取組が実施されているという状況である。

また、移民の受け入れに積極的な国であるため、移民の多くが従事しているタクシー事業の保護は、なかなか崩れないという背景もある。

（３）MaaS 利用者の行動の変化

現在、MaaS 利用者の行動変化については、実験段階で具体的なデータは手に入らなかった。

（４）事業者の変化

実験段階であるため、公共交通事業者の投資意欲などに変化はないが、ドイツでは、国の基幹産業である自動車業界が、「若者のクルマ離れ」や「環境保護意識」から新たなマーケットを開拓するという側面において MaaS への積極的な参入を続けている。

交通インフラにおいては、カーシェアが一般的となっており、乗り捨て型の

カーシェアが浸透しつつあること、また、電動キックボード、電動スクーターのシェアリングも始まっていることから、MaaS の基盤（複数交通モードの確立）が出来上がっている。特に電動キックボードは、日本と違い自転車扱いとなっており乗り捨ても可能であることから、急激な広がりをみせている。また、シェアサイクルの利用については、ごく一般的となっている。また、ライドシェア（乗用車の相乗りマッチングサービス）に関しては、日本と違い、かなり前から文化として基盤があり、もともと掲示板などで情報交換が行われていたものが、インターネットサービスに移行したという感覚をもっているようであった。

（５）乗換の状況

実証実験段階で、データは得られなかった。

（６）高齢者の利用状況

現時点では、電話での予約受付は対応していない。

（７）地方部での展開

現時点では地方展開はできていない。やはり、財源的な問題が大きく、今後検討が必要という状況。

【まとめ】

今回の研修テーマは、日本でもさまざまな形で試験導入が進められている MaaS について、動向を調査することで、次世代に繋がる持続可能な青島地域の新しい地域の交通を考えるというものであった。

MaaS アプリの導入状況としては、フィンランド、ドイツともにまだ実験段階であったが、既に通信・交通・技術のインフラは整いつつあり、関係者との合意形成も進んでいる。

また、コンセプトと時代の変化（シェアリングの浸透や環境保全意識）がマッチしており、今後、急速にスタンダード化していくと感じた。

現時点では、MaaS に対する期待は、「都市部の交通の効率化」というイメージが強いが、地方部では、「高齢者の免許返納による移動困難者の発生」や「過疎化（孤立化）」という都市部とは違った理由から、期待が高まっており、近い将来、地方部への波及可能性は高いと感じた。

今後 MaaS が浸透するとすれば、地方部では都市部と状況が異なるため、その利益を十分に享受するためには、「利用者」「事業者」「行政」が、交通サービスの充実と事業者保護の両立、関係者の連携の観点から、以下のことを進めておく必要があると感じた。

利用者	<u>「多様な交通手段を組み合わせる移動需要を満たす文化」「シェアリング文化」の醸成</u> 宮崎市などの日本の地方部においては、現時点で交通手段の選択肢が少ないこともあり、都市部と比べ、電車やバスの乗り継ぎや、複数交通から移動ニーズに合わせて必要な交通手段を選択するというような文化はあまりない。 青島地域での実証実験期間中、シェアリングの中でも複数交通の組み合わせを「煩雑」と感じるケースが多くみられた。また、シェアリングサービスの普及もまだまだ少なく、特に高齢者層は、そうしたサービスすら認知されていないケースが多い。 今後、マイカーからの移行を考える際には、こうした利用者の感覚（文化）を変えていく必要がある。
事業者	<u>「多交通事業者との共生」「都市・地域交通の全体効率化」による各交通事業者の事業効率向上と収益向上</u> MaaS は、一見、その表層サービスである検索・予約・決裁の統合アプリと同義と認識されがちであるが、その本質は、社会全体の仕組みと連動して捉える必要がある。 アプリの導入は、複数交通を切れ目なく繋ぐ手段ではあるが、それは、通信インフラ、交通インフラ、法律を含めた社会環境の整備が整ったうえで初めて本領を発揮する。つまり、それらが一体的に整備されないうちに、アプリだけの導入が先行しても、マイカーからの移行は起こらない可能性が高い。 特に意識すべきは、MaaS アプリ導入が、即、新規客の獲得（売上向上）に繋がるわけではないということである。 このため、既存事業者が MaaS アプリ導入を検討する際には、その狙いを明確にしておく必要がある。 既存システムの代替手段（運用コスト削減）、MaaS アプリ利用者（おそらくは都市部からの来訪者）への利便性向上などに一定の効果はあると考えられるが、過度な新規客獲得への期待はできない。 このため、MaaS の導入により、マイカー利用者の移行を狙うのであれば、各交通事業者が連携し、より効率的な移動が可能となるような枠組みを整えるなど、多角的に施策を実施することが必要である。

行政	「多様な交通事業者が参入しやすく受容できる環境」の構築 交通事業は、公共性の高さから、さまざまな法規制が設けられているほか、目的地までの移動という単位で見た際には、複数の事業者が関わってくることとなる。 今後、交通事業における、適正な競争環境や実施環境を整えるには、単一事業者の力だけでは難しい。 行政が中立の立場で、リードしながら環境整備を進めていくことが求められる。
----	--

上記に加え、関係者との関係構築のためにも全員が共感できるビジョンが必要だが、日本の場合「平等性」や「環境意識」の意識がフィンランドやドイツに比べ、それほど高くないため、それに変わるキーワードを見つけることも重要と感じた。（「地元貢献」や「高齢者の生活環境改善」など）

また、今回フィンランドで実際にプロジェクトを進めている担当者の話を聞くことができたことで、以下の点に気付くことができ、今後の事業構築の際に意識したいと思った。

- ①さまざまな利害関係者を巻き込むためには、各事業者の利益以外に、関係者全員が共感できる明確なビジョンを共有すること。
- ②テクノロジーありきではなく、テクノロジーや効率化は目的達成のためであるという意識を常にもつこと。（ICT 関連技術や新たな技術などの導入は、課題解決の手段であって目的ではない。）
- ③シェアリングなどにより今後さらに新しい交通手段が次々に増えていく中で、導入に際しては、地域特性を踏まえることが重要であること。



（電動キックボードのシェアリング）

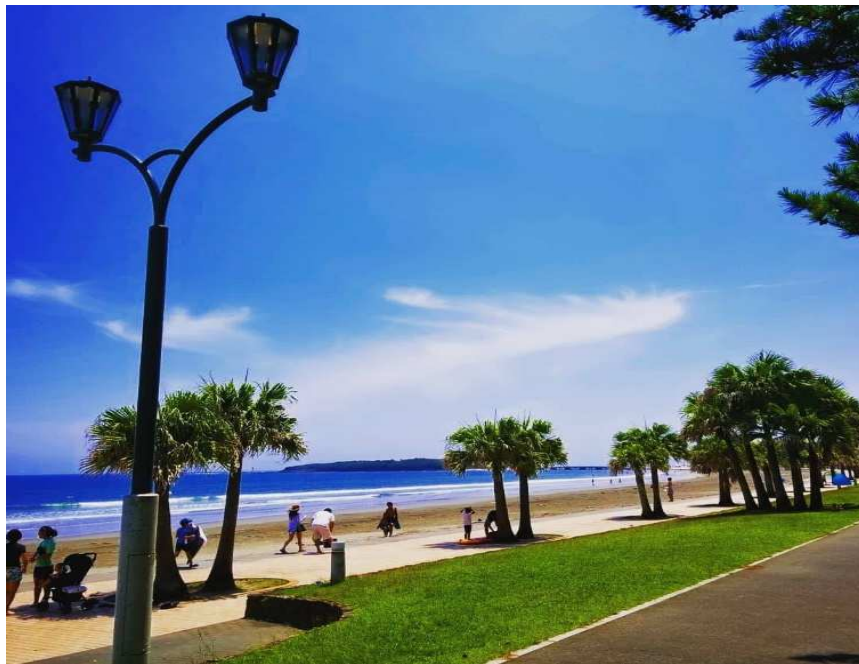


（ヘルシンキの様子）

今回の視察の成果として、来年度中を目標に、以下の項目について実現したい。

- (1) 現在、取り組んでいる交通事業の有償実験開始(2020. 1～予定)に向け、
ビジョンの明確化と関係者との共有
- (2) 既存交通事業者との連携事業の実施(実験的な併用利用促進事業など)
- (3) 青島の地域特性である「域外からの来訪者の多さ」を踏まえた、新しい
乗り物を活用したモデルの構築

今回の視察では、福祉分野、働き方改革の分野を含め、課題の根底が共通していて想像以上に気付きや発見も多く、また、外国の考え方や価値観の多様性を知ることができ、大変有意義に感じた。今後、この研修で得た経験を活かし、より質の高い行政運営に繋がればと思う。



(宮崎市 青島遠景)

研修テーマ③

『働き方改革・ワークライフバランス』

研修日・国	令和元年 10 月 17 日・18 日【ドイツ】
研修先 説明者	(デュッセルドルフ) デュッセルドルフ市役所 ステファン・ファーバー氏 ジェシカ・ブライコフ氏
	(デュッセルドルフ) JETRO デュッセルドルフ事務所 木場 亮 氏
	(ボン) ドイチェヴェレ アンドレアス・ギーファー氏
	(デュッセルドルフ) JAC リクルートメントジャーマニー 草間 明子 氏

【研修目的】

本研修テーマは、働き方改革・ワークライフバランスである。

働き方改革関連法（働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律）が成立し、2019 年 4 月から順次施行されている。

本県においても、少子高齢化による労働生産人口の減少が進み、労働力不足による長時間労働や、生産額の減少など、各種産業を取り巻く環境は大変厳しいものがある。また、併せて、事業拡大を進める企業においては、優秀な人材不足が大きな課題となっている。下表のとおり、5 年連続で求職者が減る一方、求人数は増えているという乖離状態であり、今後もこの状態が続くと予想される、そうした新たな人材の確保が困難ななか、限られた財産（人、お金など）の効率的な運用により生産性を維持または向上させなければならない。

(3) 雇用・労働 新規求職申込件数が減少する一方で新規求人数は増加した。有効求人倍率が上昇し、人手不足感が強い状況が続いている。

指標名	単位	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年
有効求人倍率 (原数値)	倍	0.93	1.03	1.22	1.40	1.50
	※年平均	0.16	0.10	0.19	0.18	0.10
新規求職申込件数	件	70,831	66,552	63,453	60,854	58,042
		△ 6.1	△ 6.0	△ 4.7	△ 4.1	△ 4.6
新規求人数	人	99,592	102,272	112,443	122,279	123,251
		11.2	2.7	9.9	8.7	0.8
実質賃金指数 (きまって支給する給与)	(H27=100) ※年平均	100.9	100.0	99.3	99.9	99.2
		△ 0.1	△ 0.9	△ 0.7	0.6	△ 0.7
総実労働 時間指数	(H27=100) ※年平均	99.0	100.0	98.3	96.8	96.1
		0.5	1.1	△ 1.8	△ 1.5	△ 0.7
所定外労働 時間指数	(H27=100) ※年平均	98.4	100.0	94.3	96.3	83.7
		5.1	1.6	△ 5.7	2.1	△ 13.0
常用雇用指数	(H27=100) ※年平均	102.5	100.0	98.8	99.3	104.4
		0.5	△ 2.4	△ 1.2	0.5	5.1

※下段：有効求人倍率は前期差（ポイント）、それ以外は対前年増減率（％）

出典：宮崎県経済の動き（平成30年）



公益財団法人 日本生産性本部



公益財団法人 日本生産性本部

出典：公益財団法人日本生産性本部ホームページ

上のグラフは、日本の労働生産性の国際比較である。（公益財団法人日本生産性本部が OECD（経済協力開発機構）データなどをもとに分析・検証したもの）日本の時間当たり労働生産性は 47.5 ドルで、OECD 加盟 36 カ国中 20 位。1 人当たり労働生産性は、84,027 ドル。OECD 加盟 36 カ国中 21 位と、特に欧米諸国と比較すると生産性が低いことがわかる。

働き方改革を考えるうえでは生産性の向上、効率化が重要なテーマの一つになると考えている。

加えて、働き方や余暇の過ごし方を含めた生活のあり方を見直し、充実感を覚えながら、仕事の責任を果たす一方で、子育てや介護、家族、地域活動、自己啓発の時間をもてる豊かな生活も必要である。

そのため、日系企業が多く進出しているドイツのデュッセルドルフ市において、市役所や現地法人、日系企業の日本からの出向職員と意見交換を行いながら、先進事例を学び、地域の実情に応じた働き方改革・ワークライフバランスの推進を図ることを目的とする。

【デュッセルドルフ市役所における働き方改革の取組】

デュッセルドルフ市は、ノ르트ライン＝ヴェストファーレン州の州都であり、市外から約 30 万人が通勤している。その多くは、自家用車の通勤であり、これにより、慢性的な渋滞が発生するとともに、通勤時間が 1 時間以上もかかるなど、時間を効率的に使えていないことが課題となっている。そこで、デュッセルドルフ市役所では、これらの課題を解決するために次のような取組を行っている。



(デュッセルドルフ市役所)

取 組	内 容・条 件
Telearbeit (テレアル バイト) ※在宅勤務	・ 上司と面談のうえ、許可された場合に可能となる。 ・ 職場と同じデスクを市が自宅に設置 (職場と同じ環境を整備する。) ・ 職場と同じく質の高いアウトプットが条件。 ・ 週 2 ～ 3 日の在宅勤務が多い。
オフィス空間 の有効活用	・ 職員 3 人に対して 2 つのデスクを設置する。 市役所職員の 30% がパートタイムと在宅勤務であることから可能となる。
モバイル ワーク	・ オフィスや自宅だけでなく、外出先でも業務に従事できる仕組み

表 1：フレキシブルワークの取組

- これらの取組の具体的なメリットは、
- ・ 働き方に「柔軟性」を与えることで、効率が良くなる、仕事の質が向上する。
 - ・ 働く人にとっても、フレキシブルに働くことで、やる気の向上に繋がる。
 - ・ 環境問題の解決に繋がる。
 - ・ コンピューターほか、IT 技術の発展などの、仕事の流れの変化に対応できる。



(デュッセルドルフ市役所オフィス)

1つの取組が複数の課題を解決するといった効果があり、また、オフィス空間の有効活用は、環境整備にかかる財政負担の軽減にも繋がる大変魅力的な取組である。

モバイルワークなどは、上司と部下が物理的に離れて仕事をするようになるが、そうした中でも、個人的なコミュニケーションやチームのミーティングなどは大きな柱として変わることはない。その他、こうした新しい取組は、若い世代が仕事をしやすい環境整備でもある。

次世代においては、「結果がよければ、仕事をする場所、時間は関係ない」といった考え方に変えていかなければならないとの説明もあった。

また、そうした環境において、上司の適性、役割については以下のとおりとなっている。

上司に求められるスキル	
過 去	豊富な知識を有することが求められていた。
現 在	チームが実績を出せるためのマネジメント能力をもつことに重きを置く。

表2：上司に求められるスキル

ドイツの上司に求められるものは、雰囲気の良い職場環境づくりやコミュニケーションを重要視することである。

【JETRO デュッセルドルフ事務所】

「ドイツの働き方について、体系と日本が学ぶところ」というテーマでJETRO デュッセルドルフ事務所次長の木場亮氏にドイツ情勢について伺った。

労働市場	・日本と同様に人手不足に陥っている。
雇 用	・雇用契約について個々と契約をする。 ・日本と同じく非正規雇用が少なくなってきている。
教 育	・大学の授業料は無料で、大学卒業者が就職するのは30歳くらいが一般的。
仕事の方法	・「仕事はここまで」が明確(job description＝仕事の職務内容や責任、労働条件などが記された公式の書類、職務記述書などと訳される) ・ハウレンソウ(報告・連絡・相談)がなく、情報共有はしない。 ・自分の仕事の権限が決められており、その範囲内で自分の裁量で仕事を行う(パフォーマンス重視)

表3：ドイツの労働・雇用情勢

失業率は5%程度で人手不足が問題であり、ドイツへ進出する日系企業の悩みも人材確保が多い。大学の授業料は無料で、大学在学中からワーキングホリデー、アルバイト、インターンシップをし、キャリアを積み「大学在学中に何を経験してきたか」が、就職時においてその人の価値とみられる。日本人はかゆいところに手が届く教育を受けているが、ドイツ人は「人は人」という考え方である。



(JETRO デュッセルドルフ)

また、個人の仕事の範囲や権限が決まっており「仕事はここまで」が明確。ハウレンソウがなく情報共有はしない。自分の仕事の権限内なら自分の裁量で仕事を行うため、日系企業（日本人）は不安に感じる。その他に、家族で過ごすことを重視し、日本のように職場の飲み会は少なくランチミーティングが多い。時間外労働については厳格で、日本でいう労働基準監督署の役割をする省庁が厳しく監督している。全員が「仕事はここまで」というわけではなく、一定層は、仕事をバリバリこなし、残業はもちろん、土日も働く。

(1) ドイツの雇用制度一覧

ドイツの労働関係法については、憲法の下、労働法という一つの体系だった法律はなく、労働契約については民法が根拠法となるが、その他案件に応じ以下のとおり労働時間法、母性保護法など多くの関連法規が存在する。以下の表は、労働時間、残業、休暇、働き方改革ごとにドイツとの比較表である。

	ドイツ	日本
労働時間	・ 8 時間/日 実際には大半の労働契約がそれよりも短い労働時間を規程 ・ 平均年間総実労働時間： 1,363 時間（2016）	・ 8 時間/日、週 40 時間 （労働基準法） ・ 平均年間総実労働時間： 1,713 時間（2016）
残業	・ 超過勤務を含め 1 日 10 時間。	・ 月 45 時間、年 360 時間を原則 ・ 月 60 時間超の残業、割増賃金率 引上げ（※1）
	・ 労働時間の終了と開始の間に、 11 時間以上の休息時間を取得し なければならない。	・ 勤務間インターバル制度の導入 （※1）

休暇	・年次有給休暇は年間 20 日（週 6 の場合 24 日） 連続取得、使い切りの原則あり。 ・平均付与日数：30 日 ・病気休暇（有給とは別）	・年 5 日間の年次有給休暇の取得を企業に義務付け（※ 1） ・平均付与日数：18.2 日
	・産前産後休業（前 6 ・後 8 週間の就労禁止）	・産前産後休業（前 6 ・後 8 週間の就労禁止） ・産前休業は、双子の場合は 14 週間前から取得できる。
その他	・必要に応じて社内での研修・OJT が中心	・専門資格、これまでの経験
	・仕事ぶりの印象は「スペシャリスト」「堅実」	・仕事ぶりの印象は「ジェネラリスト」「フレキシブル」

（※ 1）働き方改革関連法に関するもの。2019 年 4 月より施行。 表 4：ドイツの雇用制度

ドイツは国の定めで 30 日の病欠が取得できる。軽い咳などで休む人もいるため、日系企業は文化の違いを感じるという。

【ドイチェヴェレ】

ドイチェヴェレは、ラジオ、テレビ、インターネットを使ってサービスを提供する、ドイツ連邦共和国国営の国際放送事業体である。

働き方を考えるうえでの教育及び日本とドイツの教育制度について」というテーマでアンドレアス・ギーファー氏、人事教育担当の方に話を伺った。

ギーファー氏は、より限られた時間内でパフォーマンスを上げる指導や、新規事業に伴うチーム編成をするという業務を担当している。

ドイチェヴェレは好待遇の会社で、休暇面はもちろん、専用ジムやサークル活動への補助金、社内食堂もある。それは社員の健康面への配慮はもちろん、パフォーマンスを上げるためという視点も含む。新規事業などの提案については、上層部に 3 分間プレゼンを行い、そこで、認められたら若い層でも関係なく、新しい事業にトライできるという制度がある。



（ドイチェヴェレ建物）



（3分間プレゼンについて説明）

項 目	手 段
会議方法	・ 立ってミーティングを行う。 ・ 1-2-4 システム ・ 3 分間で自分の意見を発表。
風通しの良い環境づくり	・ 会議終了後、全員がその会議の良かった点、悪かった点、改善点を発表。

表 5：効率的な手段

効率的な手法の一つとして紹介があった「1-2-4 システム」のトーナメント方式は、まず 1 人考え、次に 2 人で話し合い、さらにその後 4 人で議論するという方法である。全員の意見や重要な意見の抽出だけでなく、結果がでるのが早いといったメリットがあるとの説明があった。（図 1 参照）

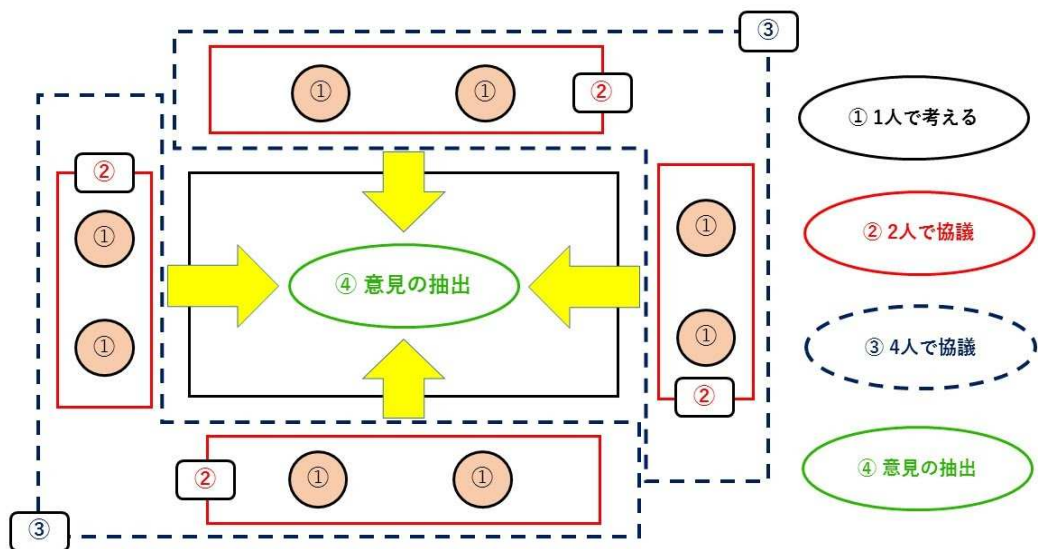


図 1：1-2-4 システムによるトーナメント方式

さらに、上司部下といった関係ではあるが、お互いに意見を言いやすくする環境づくりが大事と考えられており、そのためのマネジメント能力（リーダーシップ）の研修も今後計画している。

また、ドイツでは 10 歳で進路を決定しなければならない教育制度であり、早い段階から将来を見据えた教育を行っている。研修目的でも触れたように、ドイツの

ドイツの教育制度

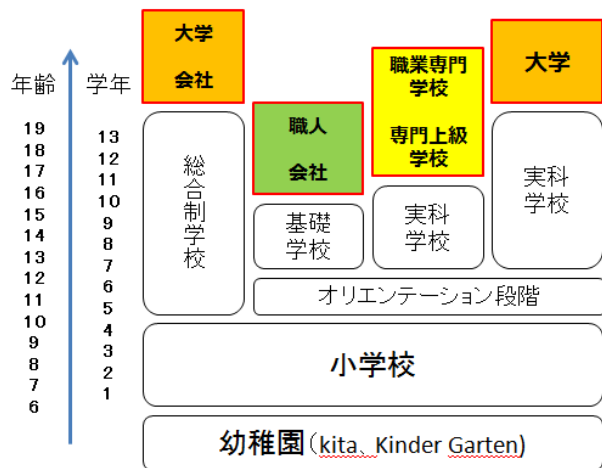


図 2：ドイツの教育制度

労働生産額は日本を上回っている。また、OECD（経済協力開発機構）によると、2017年ドイツの1人あたりの労働時間は1,363時間/年、日本は1,713時間/年であり、ドイツの方が効率的に働いていることとなる。このことから、マイスターが多く、質の良い商品を生産しかつ生産性の高いドイツの働き方には、子育てや若年期から将来を見据えた教育制度が深く関わっていると考え、それについても意見交換を行った。

項 目	内 容
補 助	・旅行代や文房具代の購入補助 ・子ども手当 1～2人：200 ユーロ/月（24,000 円）、3人目以降：236 ユーロ/月（28,320 円） 国庫補助で最大 26 歳まで支給
マイスター育成	・商工会議所によるマイスター（職人）キャンペーンの実施
保育・教育	・Kita(キタ：保育施設)生後6ヶ月～小学校入学まで ・8年生(中学2年生)の時に、3つの違う分野の職業体験を行う。 ・10年生時に転校できる教育制度（再度の適性判断）

表6：子育て支援、保育・教育制度

※（ ）内金額は、1 ユーロ＝120 円で計算したもの。

まず、ドイツでは子育て世帯に対して手厚い支援が実施されている。その他、マイスターについては、現在減少傾向にあるため、商工会議所による小学生向けのキャンペーンが行われている現状があった。

なお、教育制度については、若年期に進路を決定しなければならないことから、自立性・自主性を育てる取組があるものと考えていたが、子どもの進路は家庭環境が大きく影響しているようである。



（ドイチェヴェレのロビー）

【JAC リクルートメントジャーマニー】

(主に日系企業に人材紹介を行う会社)

「ドイツにおけるフレキシブルワークの取組や日本とドイツの働き方に対する文化(考え方)の違いについて」、日本の民間企業で12年間働き 2000 年からドイツで勤務する草間明子氏に話を伺った。



(JAC リクルートメントジャーマニー)

標準化	・洗濯機・食洗機・オーブンは1つのサイズしかない。 ・ERP システム（基幹情報系システム）SAP の普及率の高さ。	
根本的な 日本との 違い	ドイツ	日 本
	人の目を気にしない（宗教観から神様が見ていると考える）	人の目を気にする（同調圧力が強い）
	多様な人が多様な形で就労できる仕組みを昔から作ってきた（高齢者や主婦、移民・難民の受け入れ）	日本は 2019 年 4 月から働き方改革関連法が順次適用される
	買い手と売り手が対等（サービスの質は低い）	お客様は神様（サービスの質が高い）
	スペシャリストしかいない	ジェネラリストが多い
	個々の能力は不平等なものというのが前提	個々の能力は平等であるものと仮定

表7：草間氏によるドイツと日本の違い

ドイツは、物価が比較的安く教育費は無料で社会保障が整っているため、頑張って収入を上げず現状維持でも満足な生活ができると考えている人が多い。世間体を気にしないドイツに比べ日本は同調圧力社会のため、休暇やフレキシブルな働き方が進まないのではないかな。

今後は、同調圧力から脱し、子育てのための時短勤務をする人がいれば、一方で経験を積むために常にフルタイムで勤務するなど、1人1人のニーズにあった、多様な働き方ができる体制づくりが必要である。



(JAC リクルートメントジャーマニー)

【まとめ】

（１）効率性

働き方改革の先進国であるドイツでは、「効率性」が重要視されている。労働環境においては、行政機関、企業ともに、Tearbeit（テレアルバイト：在宅勤務）やフレックスタイム制などの柔軟な働き方が一般化されている。また更なる効率化を図るため、外出先などでも業務に従事できるモバイルワークの検討も行われている。

こうした取組は、長時間にわたる通勤や環境問題などの課題解決から考えられたものであるが、結果的に、仕事の質の向上にも繋がっている。

（２）空間・仕組み

1-2-4システムによる会議や職員3人に対してデスクは2つ配置といった、時間だけでなく空間の有効活用も考えられており、あらゆる面で効率化が図られていると感じた。

特に、1-2-4システムによる会議は、全員の意見や重要意見の抽出が容易にできるとともに、短時間で成果がでる大変魅力的な取組であり、自治体、企業において、すぐにでも取り組むことができるものである。



（快適なデュッセルドルフ市役所オフィス）

（３）スペシャリスト・ゼネラリスト

ドイツには「ジェネラリストはいない」、「買い手と売り手が対等」など、日本と比較すると文化の違いが多くある。人事異動がなく、ほとんどの人がスペシャリストとして業務担当をし、オフィスで使用する基幹システムの規格も1つしかないなど、徹底した効率化・標準化が図られている。

日本では、ジェネラリストが多く、1人が多岐にわたる業務を担当している。また、自治体、企業ともに、人件費の高騰や人材確保が困難な中、多様なニーズに応えるため、さまざまな事業展開や開発が求められている。

そうした状況の中、一人一人の生産性向上を目指しながら、働き方改革を進めていくには、現在の業務内容や労働環境を再度見直し、徹底した効率化を図っていく必要があると考える。

（４）多様性

ドイツの働き方において、効率性のほかにもう一つのキーワードとなるのは「多様性」である。

子育て世代や介護をしなければならない人など、働く人の生活環境はさまざまであるが、そのライフスタイルを崩すことなく、在宅勤務やフレックスタイ

ム制度、時短勤務などを活用することで、仕事にやる気を感じるとともに仕事の質の向上に繋がるなど、成果を上げている。

日本においても、子育てや介護などの理由により、休暇取得をし、もしくは、仕事に就くことができない人が多くいると思う。現在、企業の多くで人手不足が大きな課題となっていることから、そうした人たちが働くことのできる、多様性のある環境づくりが今後求められると考える。

ドイツのやり方をそっくりそのまま日本に取り入れることは、文化の違いなどから容易ではない。しかし、視察先において見聞きした中で宮崎でも取り入れていく価値があるものはたくさんあったため、以下の提案をしたい。

【宮崎県内自治体への提案】

(1) 全国の事例による提案

働きやすい環境、フレキシブルなどドイツで得られたテーマを提案として落とし込みたい。まずは働き方改革先進自治体を調査すると以下のような結果であった。なお、調査方法はインターネットによるもので、それぞれの自治体のホームページなどに掲載されてある記事や資料などから引用している。

① 全職員（または大規模）にモバイルタブレット配布・導入

導入自治体	導入時期等	主な効果や期待
渋谷区	平成 31 年 1 月～	※ 1 参照
豊橋市	平成 29 年度～	・ ペーパーレス化による印刷用紙が年間 30% 減少 ・ 時間外勤務が約 21% 減少
神奈川県	平成 29 年 7 月 時点 2,220 台 導入	・ グループウェアで庁内の資料を参照することによる、現場での解決力向上。 ・ 外出先職員との写真や動画による情報共有を実現。結果、現場での対応力向上。 ・ 窓口業務において、翻訳機能を活用することによりさまざまな言語に対応可能となりサービスが向上。 ・ 会議資料や説明資料などを電子化することにより、ペーパーレス化。 ・ 政策立案時の資料準備における、労働力及び作業時間の削減。

表 8：モバイルタブレット配布自治体

② オフィス改革

フリーアドレス・フリースペースとは

フリーアドレスとは、職員一人ひとりに固定した席を割り当てず、仕事の状況に応じて空いている席やオープンスペースを自由に使用し、柔軟かつ効率的に業務を進めるワークスタイルのこと。

導入自治体	導入時期	主な効果や期待
大阪府	平成 30 年 4 月	・ 職階を超えた交流が常に自然と生まれるなどによる「働きやすさ」「業務スピード」が向上 ・ 机周辺に資料が散乱されなくなり職場内が常に片付いた状態になった
渋谷区	平成 31 年 1 月	※ 1 参照
豊橋市	平成 29 年度～	・ ペーパーレス化による印刷用紙が年間 30%減少 ・ 時間外勤務が約 21%減少

表 9：フリーアドレス導入自治体

※ 1

渋谷区の例

新庁舎開庁（平成 31 年 1 月）を機に IT 刷新を実施。

- ・ 職員一人一人にモバイルタブレットを配布して地方公共団体としては珍しいフリーデスク、フリーアドレスを実現している。
- ・ BYOD（従業員が自分の PC などを使って業務を行うこと）も認めている。
- ・ IT 技術を活用した会議を実施し、理解にくいちがいが生じないように議事録は全て記録される。



（デュッセルドルフ市役所オフィス）

タブレットの導入（全庁舎内無線 LAN の導入含む）、オフィス改革は是非とも取り入れを検討していただきたい。スマートフォンやクラウドなど、普段の生活でも活用する機会が増えている。今後、これらを使いこなすデジタルネイティブな世代が、社会の多数派になることは必至であり、デジタルを駆使した社会に自治体も対応しなくてはならない。実際に活用する職員も「まだ必要でない」と考え

ている人も多くいるようだが、導入自治体によると効果もでているようであり、行財政改革による限られたヒトで効率的で最大限の効果を上げられる仕組みは必要であると考える。

（２）行政が取り組む働き方改革の今後の方針案

働き方改革の一環として「残業時間の削減」などの目標を設定している自治体も少なくないと思われる。しかし、ただやみくもに数値目標の設定と成果だけで働き方改革というには程遠い。ドイツとフィンランドを視察して感じたところに通じるが、働き方改革を進めるにあたって重要なことは「まずはやってみる」そして、「トライ＆エラー」を繰り返して改善していくことを積み重ねることである。

そこで、「働き方改革実証実験プロジェクトチームを組織する」というものを提案したい。効率性を図る働き方改革は現在のやり方を変更することであり、それは大変エネルギーのいることである。働き方改革の特効薬はないという前提で実験的に始動する。

実際に働き方改革を率先して取り入れられている大阪府四條畷市のホームページ内で東修平市長の平成 31 年度市制運営方針で働き方改革について以下のとおり述べられている。

＜働き方改革＞複雑・多様化する市民ニーズにさらに応えていくためには、私たち市役所職員が、市民皆さま一人ひとりの声に、前向きに、迅速に向き合える体制づくりが何より大切です。平成 29 年度からはじめた働き方改革のリーダー研修やモデル課での取り組みは、30 年度において少しずつ定着が図られ、課内での連携、生産性の向上に寄与している部署ができています。さらに、30 年度は、全庁公募から集まった有志職員による働き方改革プロジェクトチームが始動し、31 年度においては、プロジェクトチームによる全庁的な課題の抽出とともに、これまで取り組んできたモデル課などでの取り組みを他の部署に横展開するなど、その解決に向けて全力で進んでまいります。また、職員一人ひとりがやりがいを感じ、創意工夫によって新たな課題に前向きに向き合えるよう、ICT 機器の活用などによる更なる業務効率化を視野に、庁内の環境整備も行なってまいります。

出展：四條畷市公式ホームページ

このように、働き方改革の定着と理解には時間を要することがわかる。さまざまなチャレンジができるような体制づくりが不可欠で、それを住民や上層部に理解してもらう必要がある。組織したプロジェクトチームに取りかかってもらいたい事項について、今回の研修で学んだことなどから具体的な取組を提案したい。

①	年次有給休暇の年間計画
②	スペシャリスト制の導入
③	時間への意識（無駄などの排除）
④	ランチミーティングの導入

① 年次有給休暇の年間計画

働き方改革関連法が順次施行されており、年5日間の年次有給休暇を取得しなければならないが、職員1人1人のライフスタイルにあった休暇が取得できるよう、年度当初に部署内で話し合いを行い、休暇取得の年間計画を立てる。

現状	休暇の直前に申請 6月に7～9月に取得する夏季休暇の取得計画を立てる
↓	
新たな取組	4月に課内もしくは、係内で話し合いを行い、年次有給休暇の年間計画を立てる。 ※子育て世帯（子どもの行事）優先

② スペシャリスト制の導入

『先進国の福祉施策』のテーマの際にも取り上げたが、日本の人事異動はどうしても担当が変わることでの「切れ目」を感じる。ジェネラリスト制にもメリットがあるが、スペシャリスト制の選択ができるような環境を整えることが今後必要であると考えます。

現状	・初めての部門に異動した際、個人の能力の発揮に不安を感じる。 ・担当が変わったことによる住民の戸惑い
----	---

デュッセルドルフ市役所では役職あるポジションについて「公募」を実施していた。今回考える「スペシャリスト制」は本人の意思を尊重し、選択できる仕組みであり、経験や知識の切れ目がデメリットであると感じたため提案するものである。「フリーエージェント」「部内公募」など積極的に実施し、希望者と上司、人事部門と議論をしていく。

③ 時間への意識

「時間」に注目し無駄を排除できないかを考えたい。なお、新たに予算を投資する必要もなく、「試みる」を意識して提案したい。

	意識すること	現 状
会議の時間	会議時間の徹底 (原則 1 時間)	・ だらだらと会議している
	参加する必要があるか 再度検証	・ 同じ部署の人が何人も参加している
	会議そのものの排除	・ 会議する必要がある？ ・ 報告程度の会議であれば資料で
	協議会の発展的解散	・ 同じエリア・目的が重複している協議会が多い ・ 社会構造が変化しており、現状では スリム化すべき協議会がある
調整の時間	SNS、簡素なスケジュール 管理ツールの活用 (※ 1)	・ 会議日程の場所、参加者のスケジュール ーリング調整に多大な手間
	部署内のスケジュール共有	・ 会議など参加者の調整に苦慮
移動の時間	インターネット電話や テレビ会議の導入	・ 会議場所までの移動時間が公用車で ○分かかる
	サテライトスペースの開設	・ 自席でないと報告書が作成できない
対応の時間	「集中タイム」制度の導 入(※ 2)	・ 資料作成に取り掛かった矢先に、先 方より電話がかかってくる
資料作成の 時間	複数人で共有・共同編集 できるクラウドサービス の活用(※ 3)	・ 出張、訪問、会議後に担当が報告 書・議事録などを作成 ・ 役割分担をした箇所を担当が集約し て、資料を作成する ・ 資料を作成し、印刷する時間が多大

(※ 1) 無料で活用できる既存のツールを活用することで、省力化が図れる。

(※ 2) 部署内で 30 分程度時間を定め、集中したい際に意思表示する。電話や接客は他の担当が行う。フラッグを立てるなど、周りから見て分かりやすい意思表示方法が必要。

(※ 3) PC やタブレット、スマートフォンが必要となるが、複数人で同時に共同編集できるクラウドサービスを活用。参加者全員が共有できると、会議ででた意見をその場で入力し、オンラインで確認することができる。実際に、本資料作成時に活用したが、距離的ストレスがかなり軽減できた。

④ランチミーティングの実践

余暇を家族と一緒に過ごすドイツを見習い、年に1回程度、職場の夜の交流会をランチミーティングに切り替える。望まれない飲み会があるのも実情としてある。ランチミーティングが可能な会議室、弁当の手配や近くの飲食店と連携して行うのも良い。



(デュッセルドルフ市役所)

プロジェクトチームは、これらのチャレンジの効果を数値化し、内外問わず情報発信・報告する必要があることとする。

この働き方改革を推進するうえで重要になってくるのは、「議論」であると感じる。トップダウンになると、やらされている感がどうしてもでてしまう。

プロジェクトチームのメンバーの意識、組織としての意識が働き方改革を導入する必要性があると感じなければ始まらない。ミッションとしては重要項目とするも、さまざまなチャレンジができ、失敗（エラー）を「良し」とする環境、風通しが良くさまざまな方が意見を出せる環境にすることが大事である。

そのためにも、スモールスタートとして私たちの提案するプロジェクトチームを発足し、試験的に行うことが良いと考える。

『おわりに』

「妊娠-出産-子育て支援」「高齢者福祉」「MaaS」「働き方改革」というテーマで、フィンランドとドイツでパブリック・プライベートそれぞれの人たちから有益な事例や意見を聞くことができ、実りの大きい研修となった。

フィンランドとドイツでは以下のキーワードが印象に残った。



ビジョンの共有	対等平等
効率性	フレキシブル
専門性理解	トライ&エラー
視野を広く	環境意識

インターネットや参考書などで見る先進地には、すごいアイデアがあるというよりも、もっと核心的な違いがあることを考えさせられた。日本の常識であることが世界では非常識だった。この国際感覚の違いを踏まえたうえで、海外研修によって学び得たことを、宮崎県で活かす必要があると感じている。

今後、人口減少などによる社会構造の変化や多様化、デジタル化など未来が見えにくい世の中になってきている。私たち公務員も、人件費の抑制などによるスリム化が図られ、限られたヒト・モノ・カネで行政の質的向上を目指さなくてはならない。



不確実な世の中だからこそ、私たち公務員もスピード感をもち「トライ&エラー」で次々と挑戦していく、何を目的に仕事をしているのかビジョンを確認・共有しながら物事を進めていく必要があると感じている。高いモチベーションを保つため、ワークライフバランスを実現などの働き方改革を押し進め、「フレキシブル」な働き方

や「効率性」を高める課題解決をしていかななくてはならないと切に感じる。

こういった精神・視点がフィンランドとドイツを見聞した成果であり、この研修に参加して良かったと思っている。

価値ある機会をくださった宮崎県市町村振興協会の皆様はじめ、研修講師、旅行会社、各自治体関係者の皆様すべてに感謝申し上げます。