

## 派遣者名簿

区分	氏名	団体名	所属	職名	
1班	班長	高村 凧	日向市	総合政策課	主事
	副班長	岩佐 達也	都城市	商工政策課	副主幹
	班員	渡辺 裕美	宮崎市	デジタル支援課	主任主事
		兼森 友紀子	延岡市	土木課	総括主任
		白川 将寛	川南町	産業推進課	主査
		秋本 佳子	五ヶ瀬町	町民課	係長
2班	班長	藤岡 拓麻	宮崎市	農業委員会事務局	主任主事
	副班長	松岡 哲寛	椎葉村	農林振興課	主査
	班員	森山 翔太	都城市	総合政策課	主任主事
		柳田 将宏	延岡市	水道課	総括主任
		黒木 菜々香	西米良村	村民課	主任主事
		藤善 知子	諸塚村	総務政策課	主査

事務局	1班	井戸 礼子	公益財団法人 宮崎県市町村振興協会 宮崎県市町村職員研修センター (派遣元:日向市)	課長補佐
	2班	崎村 真子	公益財団法人 宮崎県市町村振興協会 宮崎県市町村職員研修センター (派遣元:串間市)	主任主事

No.	研修テーマ	研修先	訪問国
1	自治体職員のウェルビーイング <sup>1</sup> (ワークライフバランス)	フッディング市役所	スウェーデン
2	教員のウェルビーイング (ワークライフバランス)	ラウッタサーリ共同学校	フィンランド
3	スウェーデンの学校教育	テービー市 公立学校 ヴァラトルスコラン	スウェーデン
4	フィンランドの教育制度	フィンランド教育庁	フィンランド
5	スウェーデンの自治体におけるDX施策	ナッカ市役所	スウェーデン
6	フィンランドの自治体におけるDX施策	ヘルシンキ市役所	フィンランド
7	持続可能な農業経営と若い農業従事者に対する公的支援	ヒッピランデ農場	フィンランド

<sup>1</sup> ウェルビーイング (well-being) とは、身体的・精神的・社会的に良好な状態にあることを指し、職員が健康で安心して働き、働きがいや充実感を持って能力を発揮できる状態を含む概念。

訪問国の情報(スウェーデン、フィンランド)※1

国名	スウェーデン王国	フィンランド共和国	【参考】日本
首都	ストックホルム	ヘルシンキ	東京
人口	約 1,055 万人	約 556 万人	1億 2,375 万人
国土面積	約 45 万km <sup>2</sup> (日本の約 1.2 倍)	約 34 万km <sup>2</sup> (日本の約 0.9 倍)	約 38 万km <sup>2</sup>
公用語	スウェーデン語	フィンランド語 スウェーデン語	日本語
通貨	スウェーデン・クローナ (1クローナ=約 17 円)	ユーロ (1ユーロ=約 182 円)	日本円
GDP	5,933 億米ドル	3,005 億米ドル	4.23 兆米ドル
平均年収	約 849 万円	約 868 万円	約 460 万円
租税負担率※2	約 41%	約 42%	約 34%
高齢化率	約 20.5%	約 25%	約 29%
合計特殊出生率	約 1.4	約 1.3	約 1.2
幸福度ランキング <sup>6</sup>	4位	1位	55 位
学力※3	高い	高い	非常に高い
農業の経済規模	GDP の約 1.1%	GDP の約 2.7%	GDP の約 0.8%
デジタル政策導入度	中位～上位	上位	下位～中位

※1 出典:外務省、文部科学省、総務省、厚生労働省、国税庁、国際連合、OECD

※2 GDP に占める税収の割合

※3 2022 年の OECD 国際学習到達度調査結果による

## 研修テーマ「自治体職員のウェルビーイング（ワークライフバランス）」

研修日	令和7年10月21日(火) 10時00分～11時30分
研修先	フッディング市役所
説明者	マリアレイヴェン氏、シシリア氏、トール氏

### 【宮崎県における市町村職員のメンタルヘルスに関する現状と課題】

宮崎県がまとめた「令和6年度（2024年度）市町村公務員制度の概況」によると、県内市町村において心身の故障を理由とする分限処分<sup>2</sup>（休職）者数は長期的な増加傾向にあり、令和5年度（2023年度）には469人と過去最多水準で推移している。これは平成19年度（2007年度）と比較して3倍以上の規模であり、全職員数の約4.3%が、心身の故障により職務に従事できない状態にあることを示している。このデータが示す休職率の増加は、組織上の定数は満たしていても、実際に業務を担える「実働可能な職員数」が年々減少していることを意味する。欠員分の業務負荷が残された職員に集中することで、さらなる過重労働とメンタルヘルス不調を招くという負の連鎖が、現場の疲弊を加速させていると考えられる。



心身の故障による休職者数の推移

また、県内市町村の総職員数はピーク時（昭和56年（1981年））から約2割減少しており、こうした「実働職員数の減少」に対し、これまでのように採用を増やして対応することは、人口減少が加速する現在、極めて難しくなっている。「職員は増やせないが、休職者は増加している」という危機的な状況下で行政サービスを維持するためには、既存職員の心身の健康を保持し、休職を防ぐことが組織存続のために極めて重要である。

さらに、休職に至る前の「予防」や「早期発見」のプロセスにおいて、制度は導入されているものの、実効性に課題が見られる。同概況の調査結果では、ストレスチェックで「高ストレス」と判定された職員のうち、医師による面接指導につながっているのは僅か5.2%にすぎず、不調の予兆がある職員を早期にケアできていない実態が浮き彫りになっている。これらの現状は、「職員の心身の健康」が単なる個人の健康管理の問題にとどまらず、組織全体で取り組むべき構造的な課題であることを示している。「人員が減少し、メンタルヘルスリスクも増大する」という局面において、行政サービスを維持し続けるためには、従来の対症療法的な取組から、「職員の心身の健康を守ること」を「コスト」ではなく「投資」と捉え直す抜本的な改善が求められる。

### 【研修の目的】

「限られた人員で、いかに健康に、かつ生産的に働き続けるか」という課題に対し、解決の糸口を探るため、本研修ではウェルビーイング先進国であるスウェーデン及びフィンランドを視察した。

<sup>2</sup> 分限処分とは、公務能率の確保等の観点から、当該職員を官職あるいは職務から排除すること。降任、免職、休職の3種類がある。

両国は、国際連合の「世界幸福度報告書 (World Happiness Report)<sup>3</sup>」において、フィンランドが世界1位、スウェーデンも常に上位(トップ 10 以内)にランクインしており、世界で最も幸福度が高い地域として知られる。これらの国は、高い社会保障と個人の幸福を追求しながら、同時に高い労働生産性を維持している点が特徴である。

今回視察したフッディングゲ市は、「2030 年までにスウェーデンで**最も良い雇用主になる**」という極めて明確かつ野心的な政治目標を掲げている。本研修においては、少子高齢化や労働力不足といった、日本の自治体も直面している共通課題に対し、同市がいかにして職員のウェルビーイングを向上させ、組織全体の生産性と住民サービスの質を担保しているか、その戦略的な取組を明らかにすることを目的とした。特に「休職率増加」と「人口減少」という「2つの減少要因」に直面する宮崎県内の各自治体において、これら北欧流の働き方をどのように適用し、持続可能な組織へと転換できるか、その具体的な方策を探求することを主眼とした。

## 【研修先の概要】

### 1. フッディングゲ市役所

スウェーデンの首都ストックホルム近郊に位置するフッディングゲ市は、都市化と住宅開発が加速する大規模な通勤圏の自治体である。人口は約 11.4 万人で、平均年齢は 38.7 歳と若い。また、総人口の約 31%が海外出生者であり、極めて多様性に富んだ住民構成を有している。同市の行政運営における最大の特徴は、職員を「住民に最高品質の福祉サービスを提供するための主要な経営資源」と明確に位置づけている点にある。市



フッディングゲ市役所正面入口

職員数は約 6,800 人を擁するが、職員の平均年齢は 47 歳であり、特に 55 歳以上の職員の割合が 27%に達していることから、将来的な大量退職を見据えた人材確保が急務となっている。

組織構成としては、職員の 76%を女性が占め、全体の 87%が正規雇用、また 81%がフルタイム勤務である。業務の 50%が介護・福祉・教育といった対人サービスであり、これら現場職員の健康と労働意欲を維持することが市政運営の根幹を成している。こうした背景から、市の中核目標として「魅力的な雇用主」の実現を掲げ、組織の持続可能性を追求している。この戦略の根底には、「安全で、平等で、長期的に持続可能なフッディングゲ」という基本理念が存在する。これは社会的・経済的・生態学的な持続可能性を統合した目標であり、国際連合のSDGs<sup>4</sup>とも密接に連動している。具体的には、目標3「全ての人に健康と福祉を」及び目標8「働きがいも経済成長も」を指針とし、職員の採用から退職に至るまでの全プロセスにおいて、心身の健康と働きがいの向上を推進し、健康保持を単なる福利厚生ではなく、高品質な行政サービス維持のための「戦略的な投資」と捉える同市の姿勢は、自治体経営における先進的なモデルケースと言える。

<sup>3</sup> 世界幸福度報告書とは、国際連合の調査機関「持続可能な開発ソリューション・ネットワーク (SDSN)」が毎年発行する世界各国の幸福度に関する報告のこと。150 以上の国・地域について、それぞれの数値化したランキングを発表している。

<sup>4</sup> SDGsとは、Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)の略称。2015 年9月の国連サミットで、加盟国の全会一致で採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」に記載されている 2030 年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標。

## 2. フッディング市の戦略的取組:「魅力的な雇用主」モデル

フッディング市は、「魅力的な雇用主」を実現するために、以下の4つの柱を軸とした行政組織戦略を展開している。これらの戦略は、単なる福利厚生ではなく、高品質なサービスを維持するためのインフラとして機能している。

- ① 良いリーダーシップ  
相互の信頼と変革型リーダーシップの促進
- ② 安全性・安心感  
労働環境規定の遵守とウェルビーイングの確保
- ③ 提供している雇用  
雇用条件、福利厚生、能力開発機会
- ④ 管理的なインフラ  
業務を容易にするAI及び物理的インフラ



「魅力的な雇用主」モデル  
(出典) フッディング市提供資料

## 3. 主要な先進施策

フッディング市は、職員の高いエンゲージメント(79%)と低い離職率(8.3%)を維持しており、その成功を支える施策は以下のとおりである。

### (1) ワークライフバランスと多様な働き方の保障

スウェーデンの労働環境法に基づき、職員には毎年5月から8月の間に「4週間連続で休暇を取得する権利」が法的に保証されている。これは単なる制度としてではなく、「職員の健康は法律や規則よりも優先されるべきである」という組織文化の核として運用されている。特筆すべきはこの長期休暇を支える社会的基盤であり、夏季は社会全体の活動が緩やかになるという認識が住民と共有されているため、サービス速度の一時的な低下も許容される文化が醸成されている。

一方で、高齢者福祉等の継続性が不可欠なサービス部門においては、パートタイム職員を計画的に配置する体制を整えている。個人の努力や現場の無理に頼るのではなく、組織的に代替要員を確保することで、行政サービスの質を維持しながら職員の休息権を確実に担保している。

このように、「休むこと」がシステムとして組み込まれている点が、持続可能な組織運営の鍵となっている。また、育児支援も手厚く、最長 480 日の育児休業が保証されるほか、子どもが8歳になるまで短時間勤務が可能である。

さらに、コロナ禍を経てテレワークも定着しており、オフィスワークの場合は勤務時間の 50% までテレワークが認められている。これにより子育て世帯のワークライフバランスは大きく向上したが、一方で介護や教育現場など物理的な出勤が必須な職種とのバランスや公平性の確保が、新たな課題となっている。

## (2) 物理的・社会的労働環境の徹底管理

労働環境法に基づいた雇用主の義務として、騒音、照明、温度、清掃状況、さらには車椅子での通行の容易さに至るまで、70項目以上のチェックリストを用い、身体的・精神的負担の未然防止を遂行している。こうした環境整備は、高品質な行政サービスを維持するための「戦略的な投資」と明確に位置づけられている。

また、職員の健康を「生産性向上のための投資」と捉え、週に1時間、勤務時間内に給与を得ながら運動を行う「ヘルスアワー」を制度化している。利用しない場合でも、健康増進手当として、ジムの会費等の費用補助を受けることが可能である。

さらに、35歳から60歳の女性職員に疾病休暇が多いというデータに着目し、更年期に関する知識向上や職場での配慮を促進するプロジェクトを展開するなど、エビデンスに基づいたきめ細やかな健康管理を実践している。

## (3) 対話を重視する「スウェーデンモデル」と強固な信頼関係

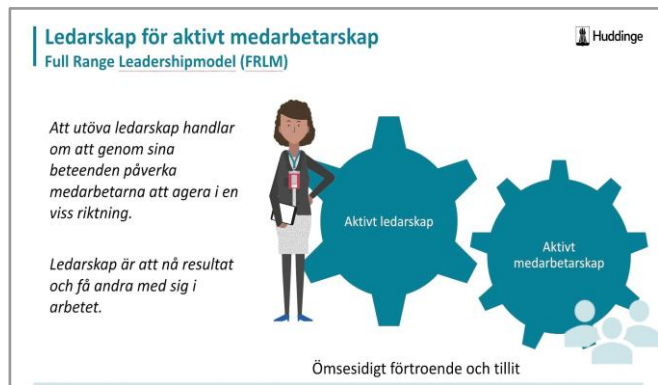
フッディング市の労働条件の根底には、政府が直接介入せず、労働組合と雇用主団体の交渉によって給与や条件が決定される「スウェーデンモデル」が存在する。労使は対等なパートナーとして「労働協約」を締結し、契約期間中は平和義務によってストライキが禁止されるため、両者の信頼関係は非常に強固である。このような制度的な背景のもと、スウェーデンの多くの企業や自治体では、対立よりも合意形成を重視し、「対話」を通じて課題解決を図る文化が広く共有されている。フッディング市においても、この相互信頼に基づく対話重視の姿勢が、柔軟な働き方や組織変革を支える強固な土壌となっている。

## (4) フルレンジ・リーダーシップモデルによる行動変容

エビデンスに基づいた「フルレンジ・リーダーシップモデル」を導入し、管理職の行動変容を促している。背景には2019年の労働環境法改正があり、雇用主は職員に対して業務の目的、手段、及び優先順位を明確に示すことが法的義務となった。

具体的には、時間が不足している際に「どの業務を後回しにしてよいか」という優先順位まで上司が明示すること

で、不明確な目標設定による心理的ストレスや燃え尽き（バーンアウト）を劇的に軽減している。この「目標の明確化」と「自由度の高い裁量」の組み合わせが、職員の高いエンゲージメントと低い離職率を維持する主要な要因となっている。管理職の任務は、単なる進捗管理ではなく、組織としての目標と優先順位を共有し、職員が能力を最大限発揮できるようサポートすることに主眼が置かれている。



フルレンジ・リーダーシップモデル  
(出典)フッディング市提供資料

## (5) 労働環境の継続的改善 (ARUBA サイクル)

独自の労働環境管理モデル「ARUBA (魅力的な雇用主)」を運用している。これは、「Attract (惹きつける)」「Recruit (採用)」「Uphold (維持)」「Build (育成)」「Adieu (退職)」の頭文字からとった言葉で、採用前から退職後に至るまでの職員のライフサイクル全体を通じ、組織がいかに関与し、魅力的な職場であり続けるかを定義したものである。

毎月、各職場で開催される「労働環境会議」では、自分たちの働く環境や業務の進め方について、階級に関わらず自由に意見を述べるのが推奨されている。ここで出された現場の課題や改善案は、組織の意思決定プロセスに正式に組み込まれ、部長級まで確実に吸い上げられる。これにより、現場の課題が迅速に改善されるため、職員は「自分たちの声で組織が変わる」という実感を持つことができる。

このボトムアップ型の改善プロセスと、トップダウンの政治目標である「2030 年までに最も良い雇用主になる」というビジョンが融合することで、持続可能な行政組織の運営が実現されている。

### 【考察】

#### 1. 文化的な成功要因と宮崎県内自治体 (日本) との比較

フッディングゲ市の成功は、制度だけでなくスウェーデン社会全体の特性に強く依存しており、宮崎県内自治体との比較において、以下の構造的なギャップが見られる。

比較項目	フッディングゲ市役所 (スウェーデン)	宮崎県内自治体 (日本)
職員の定義	<b>主要な経営資源</b> 高品質な行政サービスを維持・改善し続けるための「投資対象」と定義。	<b>貴重な行政資源</b> 限られた予算内で効率的に機能させるべき「管理対象」としての側面が強い。
管理職の責務	<b>心理的安全性の確保</b> 目標の明確化や優先順位の提示により、職員をストレスから守ることが法的な職務。	<b>業務完遂の責任者</b> 限られた人員で、前例踏襲や突発業務を含む「全業務の完遂」を最優先する傾向がある。
健康管理の捉え方	<b>未然防止への戦略的投資</b> 不調が出る前に物理的環境や休息を整えることを「必要経費」と捉える。	<b>事後対応と自己責任</b> 不調が顕在化してから対応する「事後処理」が中心で、予防は個人に委ねられがち。
対話の役割	<b>組織の安全網</b> フィーカ <sup>5</sup> 等は孤立を防ぎ、早期の不調を察知するための「合理的な仕組み」。	<b>業務外の交流</b> 多忙さの中で対話が形式化・後回しになり、心理的な孤立が顕在化しやすい。

<sup>5</sup>フィーカ (Fika) とは、スウェーデンにおいて慣習化されている、コーヒーおよび菓子類を伴う社交的休憩制度のこと。職場環境においては通常、1 回約 15~30 分程度を目安に 1 日 1~2 回実施されることが多い。フィーカの本質は飲食そのものではなく、構成員間の体面的コミュニケーションを制度的に保証する点にある。部署や職位を超えた非公式的対話を定期的に発生させることで、日常的な相互理解と信頼関係の醸成を促進する。

## 2. 精神的負荷を生む構造的要因の分析

宮崎県内自治体職員の休職原因には、以下の構造的なギャップが存在する。

### (1) 「業務の曖昧さ」と「裁量の欠如」によるストレス

本県では、一般行政職が全業種の約6割を占め、広範かつイレギュラーな業務に対応している。職員は「自己判断でどこまでやるべきか」という曖昧な境界線の中で膨大な心理的エネルギーを消耗しており、これがストレスの主要因となっていると考えられる。

### (2) 「職場のつながり」をコストとして捉える文化

本県では、職員数が昭和 56 年比で約2割削減されるなど業務密度が増す中で、職員交流が「業務の妨げ」や「無駄」と見なされ、職員の孤立が進んでいる。これが困りごとを一人で抱え込ませる職場文化を生み出している。

### (3) 「逆ピラミッド型組織」による中堅・ベテランへの重圧

48～51 歳の層がボリュームゾーンである本県では、現場の意思決定と実務がこの層に過度に集中している。55 歳超の昇給抑制など処遇面の停滞感がある中で、増大する業務量と責任のバランスが崩れ、バーンアウトを引き起こしやすい構造にある。

### (4) 「健康=自己管理」という伝統的倫理観の限界

「心身の不調は個人の責任」とする文化が根強く、組織としての予防的投資が乏しい。そのため、フッディング市のようなデータに基づく予防措置がなく、不調が顕在化してから対応する「事後処理」に終始している。

## 3. 宮崎県内自治体への提言

フッディング市の「魅力的な雇用主」の哲学を導入し、休職率低下に直結する以下の4つの戦略的アクションを提言する。

### (1) 「身体的・精神的健康」を経営資源と捉えた環境整備

フッディング市では、職員の健康保持を高品質な行政サービス維持のための「戦略的投資」と定義し、科学的根拠に基づいて、騒音や照明、さらには個々の職員の身体に合った机や椅子の標準化、勤務時間内のヘルスアワーを雇用主の義務として遂行している。

本県においても、宮崎市のように DX<sup>6</sup>の推進と併せてフリーアドレス等を導入する自治体が始めているが、依然として多くの職場では、長時間のデスクワークに適さない旧来型の事務机や調整機能の少ない椅子が使い続けられるなど、身体的不調がメンタルヘルス悪化の引き金となっている。北欧のようなヘルスアワーの即時導入が難しい場合でも、こうした「デスク周りの備品やオフィス家具等の段階的・選択的な改善」を、単なる福利厚生ではなく「病欠によ

---

<sup>6</sup> DXとは、企業が外部エコシステム（顧客、市場）の劇的な変化に対応しつつ、内部エコシステム（組織、文化、従業員）の変革を牽引しながら、第3のプラットフォーム（クラウド、モビリティ、ビッグデータ/アナリティクス、ソーシャル技術）を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネスモデルを通して、ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで価値を創出し、競争上の優位性を確立すること。

る損失を防ぐための経営戦略」として位置づけるべきである。物理的ストレスを排除し、働きやすさの基礎体力を底上げする投資を実施することで、若手・中堅層の帰属意識向上と不調の未然防止を両立できる。

## (2) 「業務の優先順位」と「責任範囲」の明確化による負担軽減

フッディング市では「不明確な目標設定こそが不健康の源」という認識のもと、管理職が職員に対して業務の目的、手段、及び優先順位を具体的に指示することを法的に義務化している。

本県においても、事務事業評価等を通じた効率化を重視する傾向があるが、現場レベルでは慣例や多様な要請により、個々の職員が業務の境界線を見失い、エネルギーを消耗している側面が否定できない。特に責任感の強い職員ほど、全業務の完遂を一人で抱え込み、心身の不調に至る懸念がある。

職員の過度な疲弊を防ぐためには、管理職が「注力すべき業務」と「縮小・廃止すべき業務」を明確に選別するマネジメントを徹底し、管理職のミッションに「部下のウェルビーイング確保」を明確に位置づけるべきである。他自治体の先行事例を参考に、目標明確化のためのツール活用や優先順位付けの指針を制度化することで、職員が自身の役割に集中できる環境を整え、過度な心理的消耗の解消を図る必要がある。

## (3) 「心理的安全性」を確保するための組織的な対話支援

フッディング市では、スウェーデンモデルに基づく「対話」を最重視し、職員同士の交流（フィードバック等）により心理的安全性を確保し、離職を防ぐための「必要経費」として公費で支援するなど、孤立を防ぐ安全網として機能させている。

本県においても、メンター制度等の取組はあるが、業務の繁忙や支援の在り方によっては、交流が形式化し、十分な効果を発揮できていない現状も見受けられる。

若手職員の孤立や離職を防ぐためには、職場内でのコミュニケーション活性化を戦略的に支援し、部署を越えたチームビルディングを促す仕組みが必要である。単なる会合の推奨ではなく、勤務時間内での定期的な対話機会の確保や、庁内のコミュニティ形成を公的に後押しし、日常的な「緩やかなつながり」を意図的に創出することが望ましい。本県特有の「温かいつながり」を生かし、不調の兆しを早期に察知してフォローし合える強靱な組織へと転換するための、実効性のある対話基盤の構築が急務である。

## (4) 「ライフステージの変化」に即した離職・休職防止戦略の構築

フッディング市では、更年期障害への組織的配慮や柔軟な勤務形態の確保など、職員の人生のステージに合わせた細やかな支援を「有能な職員を失わないための離職防止戦略」として展開している。

本県においても、育児・介護等の制度拡充は進んでいるが、特にベテラン職員が直面する心身の変化と職責の重圧が重なる時期への対応は、依然として個人の努力に委ねられている側面がある。

幅広い世代の職員の定着と活躍を両立させるため、ライフステージ特有の不調期を組織で支えるガイドラインの策定や、より柔軟な勤務形態の拡充が必要である。健康課題を「組織全

体のマネジメント課題」として共有し、組織の中核を担う職員がライフサイクルの変化に左右されず、その豊富な経験を最大限に発揮し続けられる環境を整備すべきである。データやエビデンスに基づいたきめ細やかな健康管理を実装することで、環境変化に伴う離職や休職の連鎖を未然に防ぐことが可能となる。



説明を受ける様子



提供いただいたフィーカ



議場での集合写真

今回の視察を通して再確認できたのは、「行政サービスの質は、それを提供する職員のウェルビーイングに依存する」という極めてシンプルな事実である。フッディングゲ市が掲げる「魅力的な雇用主」という目標は、単なる職員への優遇策ではない。人口減少と多様化する住民ニーズという困難な局面を乗り切るための、極めて合理的な「生存戦略」であった。

一方で、本県自治体の現状を見ると、「休職率増加」と「人口減少」という「2つの減少要因」により、現場はかつてない疲弊の中にある。こうした構造的な課題に対し、個人の努力や精神論だけで対応することには限界がある。今後は、本報告書で提言した「健康をコストではなく投資と捉える視点」や「管理職による業務優先順位の明示」といった北欧の知見を、各自治体の実情に合わせて段階的に実装していく必要がある。椅子一脚の改善、あるいは15分の対話（フィーカ）の導入といった小さな変化の積み重ねが、職員の心理的安全性を高め、結果として住民に提供するサービスの質を持続可能なものにする。

「職員が健康で、誇りを持って働き続けられる組織」への転換は、人口減少社会における本県自治体の持続可能性を支える重要な基盤である。今回の視察で得られた知見を本県自治体職員に還元し、具体的な改善につなげていきたい。

## 研修テーマ2 「教員のウェルビーイング（ワークライフバランス）」

研修日	令和7年10月23日(木) 10時00分～12時00分
研修先	ラウッタサーリ共同学校
説明者	トライネン氏

### 【宮崎県における教員の働き方に関する現状と課題】

宮崎県教育委員会は「学校における働き方改革推進プラン(第2期)」において、教員のウェルビーイング向上と長時間労働の是正を基本方針に掲げ、取組を強化している。しかし、令和5年度(2023年度)の実態調査によれば、時間外在校等時間が月45時間以下の教員の割合は、小学校で約75%、中学校で約58%、高等学校で約72%にとどまっている。

特に中学校においては、部活動指導の影響もあり、国の指針である上限時間(月45時間、年360時間)を超過する教員が依然として4割を超えている現状がある。長時間労働の常態化は、教員の心身の健康を損なうリスクを高めるだけでなく、授業準備や教材研究といった本来注力すべき「子どもと向き合う時間」の質の低下を招くおそれがある。

したがって、単なる業務削減にとどまらず、限られた時間の中で教育の質を最大化するための「業務の効率化」と、教員自身が精神的に満たされて働くことができる「ウェルビーイングの確保」を両立させる新たな学校経営モデルの構築が、本県の喫緊の課題である。

### 【研修の目的】

#### (1) 「信頼」と「自律」に基づく業務効率化のメカニズムの解明

フィンランドの教員は勤務時間が短く、授業準備や評価に集中できる環境にある。ラウッタサーリ共同学校において、ICTの活用や会議の削減、共同担任制などが具体的にどう運用され、業務の効率化と高い教育水準が両立されているか、そのマネジメント手法を学ぶ。

#### (2) 教員のウェルビーイングを支える環境の検証

同校は「ウェルビーイング」を学校運営の中核に据えている。心理的安全性が確保された職員室の空間デザインや、教員間の協働を促す職務分掌の在り方など、持続可能な働き方を支える学校文化と物理的環境がどのように構築されているのかを学ぶ。

#### (3) 生徒の自律的学習がもたらす教員負担軽減の分析

教員が一方向的に「教える」授業から、生徒が「自ら学ぶ」スタイルへの転換は、教員の指導負担にどのような変化をもたらすのか、また、同校の自由度の高い学習環境や主体性を重視したカリキュラムが、結果として教員の長時間労働是正にどのように寄与しているかを分析する。

#### (4) 検証する仮説と具体的提言

本県の課題である「長時間労働の是正」と「教育の質の向上」はトレードオフでなく「**教員のウェルビーイングの向上こそが、子どもたちの学びの質を高める**」という仮説を検証する。

その上で、フィンランドの事例を単に模倣するのではなく、本県の地域性や学校規模に適応

可能な「仕組み」や「意識改革(マインドセット)」の要素を抽出し、県内の学校現場における働き方改革の加速に向けた具体的提言につなげることを目指す。

## 【研修先の概要】

### 1. ラウッタサーリ共同学校

「ラウッタサーリ(Lauttasaari)」は地名で、フィンランド語で「ラウッタ(Lautta)」がフェリー、「サーリ(Saari)」が島を意味する。ヘルシンキ近郊にある海に囲まれた自然豊かな島で、国内でも家族世帯に人気の高い「幸福の島」と呼ばれるエリアに位置する。

1945年、ラウッタサーリに住んでいた保護者たちの手によって、子どもたちのための学校を作りたいという目的で創立され、財団が所有する私立校である。1967年に現在の校舎に移転した。

教員数は79名で、その他のスタッフが11名。生徒数は883名で、前期中等教育(基礎教育)が26クラス(556名)、後期中等教育(高校)が10クラス(327名(うち、国際ビジネス研究プログラム専攻101名))である。

スポーツのための屋内外施設を完備。敷地内に屋内プールを備え、夕方以降は地域の住民に施設を開放している(水泳、サウナ、ヨガ、バスケットボール、バレーボールなど)。学校施設を地域資源として活用することで、学校と地域が密接に結びついているだけでなく、生涯を通じた健康維持の意識向上につながっている。



学校外観



カラフルで多種多様な教室



ビュッフェ形式の無償の給食



校内のサウナ付きプール

### 2. フィンランド教育における基本的な考え方と具体的な取組

生徒一人ひとりの学習の権利と平等を保障し、過度な競争やプレッシャーを与えない環境を作することを重視している。

#### (1) 過度な競争の排除

義務教育期間において、統一された学力テストや受験制度は存在せず、生徒は競争ではなく、自己の成長に焦点を当てて学ぶことができる。制服や校則もほとんどなく、生徒は自分らしくいられる環境が尊重される。

## (2) フラットな関係性

教員は一方的な指導者ではなく、生徒の成長を支援する「ガイド」としての役割を重視する。教員と生徒は気さくに会話を交わすフラットな関係性を築き、生徒は教員や学校運営に対して意見を述べる機会が保証される。

## (3) プロセス重視の評価

成績評価や結果よりも、学習への積極的な参加や成長のプロセスが重要視されることで、生徒は失敗を恐れずに多様な学習方法を試すことができる。また、生徒が安心して学び、心身ともに健康でいられるよう、学校全体で包括的なサポート体制が構築されている。

## (4) 専門家によるケア

学校には、心理士、スクールカウンセラー、看護師といった専門家で構成される生徒ケア部門が配置され、学習困難や精神的な問題を抱える生徒は、必要な支援をすぐに受けることができる。

## (5) 居場所とリフレッシュ

生徒が自由にリラックスできるコミュニティスペースなどが提供され、授業外の時間も心地よく過ごせる環境が整備されている。

## (6) ユニバーサルデザイン

学習環境はユニバーサルデザインの視点が取り入れられ、特別な配慮が必要な生徒も含め、誰もが学びやすい場が提供されている。

## 3. 教員の持続可能な働き方を支える仕組み

フィンランドでは、仕事（ワーク）と私生活（ライフ）の境界線が明確に引かれ、そのバランス（ワークライフバランス）が極めて重視されている。一般的に、公的な機関や多くの企業では所定労働時間外の労働がよしとされず、効率を重視し、勤務時間内に最大の成果を出すことが求められる。よって、多くの人が定時である 16 時頃には帰宅し、家族との時間、趣味、サウナなどのリフレッシュを優先する。これは、仕事に費やす時間とプライベートを分け、プライベートを充実させることが、結果的に仕事のパフォーマンス向上につながるという考えに基づいている。

特に、教育現場において、上記2のようなフィンランド教育の高い質を支えているのは、教員のウェルビーイングが十分に担保されていることが要因として挙げられる。生徒へのよりよい教育のためには、教員自身が心も身体も健康であることが不可欠という考え方が、社会全体に当たり前のこととして浸透している。その価値観のもと、教員の心身の健康は、一人ひとりのセルフケアにとどまらず、職場全体で支援する仕組みとして根付いている。

### (1) 職務の分担と専門スタッフによる負担軽減

教員一人あたりの負担を軽減し、本来の職務である教育活動に専念できるようにするため、職務の分担が徹底されている。これは、個人の負担や責任を肥大化させることなく、チーム全体で学校運営の責任を負うという考えに基づいている。

比較項目	ラウッタサーリ共同学校(フィンランド)	宮崎県(日本)
業務分担	ICT機器専門の担当者を配置し、教員の負担を軽減。校内美化や修繕専門の担当者も配置され、教員が校内環境の整備を行うことはない。	教員が担当教科の指導に加え、多岐に渡る付随業務が一人に集中する傾向がある。
追加業務に対する給与	教員が所定の教育・指導業務に加え、実験用機材のメンテナンスや調理実習用の買い出し等授業準備のほか、交換留学生担当、国際渉外部門担当などの特別なタスクを担う場合、その全てに対価として給与が支払われる。	部活動指導や委員会活動など、対価のない長時間労働が多い。

## (2) 教員のコミュニケーションとリフレッシュ

教員同士のコミュニケーション向上のため、学校にはイベント企画担当のチームが組織されている。月に一度、ボウリング、キャンプ、サウナなどのリフレッシュイベントが積極的に企画され、費用は全て学校側が負担する。2025年の夏には、夏休みを自然の中で過ごすための別荘(サマーハウス)にある公共サウナでピザを食べるイベントが開催され、約30人の参加があった。

## (3) 効率的な労働時間管理

教員の時間外労働はほぼなく、授業はおおむね16時に終了し、授業の要旨や課題を記録するために15~30分程度残るのみとなっている。この働き方を実現するための取組の一助として、以下が挙げられる。

### [効率的な会議]

- ・教員の全体ミーティングは、毎週水曜日の16時からオンライン会議で15分間のみ。
- ・科目教員のミーティングは週のスケジュール内に組み込まれているが、議題がなければ出席しなくてもよい。

### [教員・家庭・生徒をつなぐデジタルプラットフォームによる業務効率化]

- ・欠席連絡、授業記録、宿題の提示、成績評価、個別指導計画などの情報がデジタルで一元管理される。
- ・保護者がアプリを通じて生徒の状況を把握できるため、教員への個別相談や電話連絡が大幅に削減される。
- ・紙の配布物作成や連絡帳の確認などが不要となり、教員は本質的な教育活動に時間を使うことができる。

### [意思決定への参加]

- ・学校には、保護者及び生徒も参加する運営委員会が設けられ、教員の専門性を尊重し、教育方針や学校環境の改善について対等に意見を出し合い、権限を分担する場となっている。日本のPTAがボランティアや学校活動の「支援」に重きを置くのに対し、フィンランドでは意思決定プロセスへの「参画」を通じ、現場の教員の職務のコントロール感と透明性の高い運営を保証することで、教員のウェルビーイングを高めている。

#### (4) 生徒と教員の支援体制の強化

教員が抱える生徒対応の負担を軽減するため、専門的なスタッフを配置している。

[生徒ケア部門]

- ・保健担当の職員や学校福祉士、スクールカウンセラーなどで構成され、副校長(2名のうち1名)が学習困難を抱える生徒やその他の問題に対処する役割を担う。

[コミュニティ指導員]

- ・教員ではないが、青少年指導員のような役割の指導員が派遣され、授業や休み時間などに生徒とコミュニケーションを取り、生徒にとって話しやすい大人としての役割を担う。これにより、教員が生徒の生活上の問題全てを一人で抱え込む状況を防ぐ。

#### 【考察】

##### 1. 「教員による全方位的な抱え込み」からの脱却と分業の徹底

宮崎県の学校現場において、教員の時間外労働が減少しない最大の要因は、授業以外の「付随業務」の多さにある。一方、ラウツサリ共同学校では、「教員は指導の専門家」という徹底した線引きのもと、人的・物理的支援体制が構築されていた。

具体的には、ICT機器の管理、校内美化、修繕等の業務が専門スタッフに委任されているだけでなく、「コミュニティ指導員」という非教員スタッフが生徒の生活面や休み時間のコミュニケーションを担っている。これは、本県におけるスクールサポートスタッフや部活動指導員等の配置拡充の方向性が正しいことを裏付けるものであるが、重要なのは単なる「手伝い」ではなく、「責任の分担」まで踏み込んでいる点である。

本県においても、「チーム」の理念を一步進め、教員が担うべき業務と他職種(事務職員、専門スタッフ、地域人材)が担うべき業務を明確に切り分け、教員が「子どもの指導とケア」という本質的業務に集中できる環境を再構築する必要がある。

##### 2. ICTと合理的マネジメントによる「時間の質」の転換

同校の会議が「週1回・オンライン・15分」で完結している事実は、本県の学校運営に大きな衝撃を与えるものである。「議題がなければ開催しない」「情報はデジタルで共有し、会議は意思決定のみ」という合理的な運用は、本県でもすぐに取り入れることが可能な視点である。

また、保護者との連絡手段がデジタルプラットフォームに一元化され、電話対応や紙の連絡帳が削減されている点は、本県の課題である「保護者対応による業務の中断」や「事務処理時間の圧迫」を解決する具体的なモデルケースとなる。

ICT導入を「授業での活用」にとどめず、「校務のDX」による業務時間の圧縮と、それによって生まれた時間を教員の余白や子どもとの対話に充てるといった好循環を生み出すことが急務である。

##### 3. ウェルビーイングを「個人の心がけ」から「組織の戦略」へ

同校では「教員のウェルビーイングが生徒の教育の質を保証する」という共通認識のもと、組織的な支援が行われている点が特徴的である。

特筆すべきは、学校予算によるリフレッシュイベントの実施や、勤務時間内での成果を最優先し、定時退勤を「善」とする文化である。これらは単なる福利厚生ではなく、教員の心理的安全性を高め、組織へのエンゲージメント(貢献意欲)を向上させるための「経営戦略」として機能している。

本県においても、働き方改革を単なる「労働時間の削減」という数字の管理に終わらせず、教員が互いに労い、リフレッシュすることを肯定する「組織風土の醸成」へと昇華させる必要がある。教員が疲弊している、子どもたちにウェルビーイングを教えることはできないという原点に立ち返るべきである。

#### 4. 地域・保護者との「共創」による負担軽減と信頼構築

同校が「幸福の島」のコミュニティ資源として機能し、プールなどの施設開放を通じて地域住民の健康維持に貢献している点は、学校と地域の新しい関係性を示唆している。また、運営委員会を通じて保護者が意思決定に「参画」することで、学校運営の透明性が確保され、結果として教員への信頼と負担軽減につながっている。

本県における部活動の地域移行やコミュニティ・スクールの推進においても、学校側が「地域に願う」という一方的な姿勢ではなく、学校を地域のハブ（拠点）として開放し、地域全体で子どもを育てる当事者意識を醸成することが、結果として教員の負担を減らし、持続可能な教育環境を守ることに繋がると考えられる。

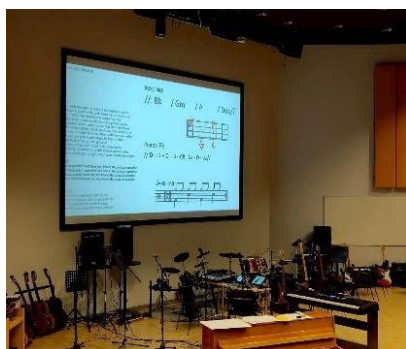
#### 5. 結び：根本的な問い直しの必要性

フィンランドと本県では、制度や文化の違いがあり、全ての取組をそのまま導入することはできない。しかし、同校で実践されている「信頼に基づく自律」「合理的な分業」「ウェルビーイングの優先」という本質的な価値観は普遍的なものである。

本県の教育現場が抱える閉塞感を打破するためには、既存の業務を少しずつ減らす対症療法的な改善にとどまらず、「学校は何のためにあるのか」「教員は何をすべきプロフェッショナルなのか」という根本的な問い直しが求められている。本視察で得た知見を、本県の子どもたちと教員の未来のために、具体的な施策として還元していきたい。



学校のエントランスホール



楽器が豊富な音楽室



デザイン豊富な調理実習の食器



学校説明の様子

### 研修テーマ3 「スウェーデンの学校教育」

研修日	令和7年10月22日(水) 10時00分～12時00分
研修先	テービー市 公立学校 ヴアラトルスコーラン
説明者	校長 マグナス・ヨハンソン氏、教頭 スザンナ・ネレル氏

#### 【宮崎県の学校教育における課題】

「令和5年度(2023年度)全国学力・学習状況調査」の結果によると、宮崎県内の児童生徒の平均正答数は、実施された全ての教科において全国平均をやや下回る状況にある。学力の底上げは、本県における喫緊の教育課題である。一方で、「宮崎県『教育の情報化』推進プラン(令和6年(2024年))」が示すとおり、GIGAスクール構想<sup>7</sup>の進展によって、県内の各学校では端末や高速大容量ネットワークなどのハードウェア整備が着実に完了し、ICT環境は以前と比較して大幅な改善を遂げている。しかし、この整備された「環境」が必ずしも「学力向上」という成果に直結していない点が現在の大きな課題である。単なる機器の導入にとどまらず、ICTをいかに効果的に教育活動へ組み込み、子どもたちの深い学びと学力向上につなげるかという「活用モデルの構築」が、現場の教員及び教育行政に強く求められている。

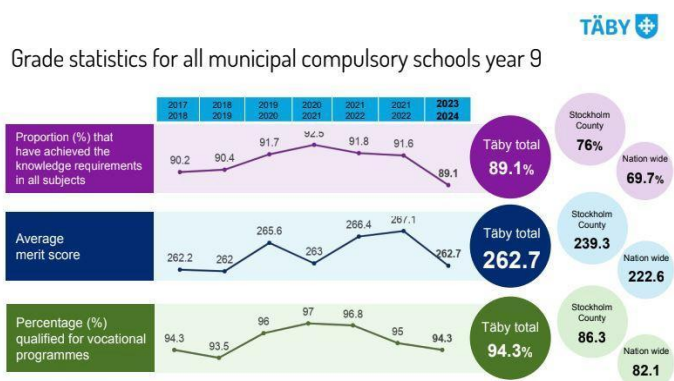
#### 【研修の目的】

今回の視察先であるヴァラトルスコーランは、スウェーデンの中でも教育水準が高い地区にあり、児童生徒の学力が高い学校である。そのため、ヴァラトルスコーランにおける教育方針や学習プログラムの状況、ICT教育の取組を学び、また実際に学校の様子を視察することで、本県が目指す「知識の習得に偏らない、思考力・判断力・表現力等の育成」及び「主体的に学習に取り組む態度の養育」の実現やICTを単なる機器導入に留めず、課題解決に向けた「資質・能力を育むための有効なツール」としての活用を推進し、「新たな学び」を深化・具体化させるための知見を得ることを目的とする。

#### 【研修先の概要】

##### 1. テービー市

スウェーデンのストックホルム郊外に位置し、人口は2025年6月現在78,118人、平均年齢は41.5歳、平均年収が448,186スウェーデンクローナ(日本円で約774万円)である。住みよいまちとして人気があり、教育水準が高い地域である。



ヴァラトルスコーラン9年生の成績統計(全国比較)  
(出典)ヴァラトルスコーラン提供資料

<sup>7</sup> GIGAスクール構想とは、1人1台端末や高速大容量の通信ネットワーク等の学校ICT環境を整備・活用することによって、教育の質を向上させ、全ての子どもたちの可能性を引き出す「個別最適な学び」と「協働的な学び」を実現することを目的とした構想のこと。(引用:文部科学省ホームページ)

## 2. ヴァラトルスコーラン初等学校の概要

0年生(6歳)から9年生(15歳)までが所属しており、児童生徒数は合計で380名。職員数は50名で、その半数を教員が占める。特別支援教員は2名、臨床心理士、スクールナース、カウンセラーはそれぞれ1名ずつ在籍している。

各クラス28~32名で構成され、教員は担当学年ごとにチームを形成している。教員が参加する会議は、教育の質を向上させることを目的として週に2回行っている。

## 3. 学校の方針

ヴァラトルスコーランは「今と未来に向けた知識とスキルを提供する」ことを教育理念としている。

### (1) 健康と運動の推進

- ・児童生徒自身の精神的・身体的健康を重視し、日々の運動や自然との触れ合いを実施している。
- ・脳に酸素を送り集中力を高めることを目的に、授業中に2~3分程度ダンスを行う等、椅子に座っているだけでなく、身体を動かすようにしている。
- ・自然を重視しており、森の中での授業を実施している。

### (2) 自己肯定感の向上

- ・児童生徒がよい行動を行ったときに褒めることを意識している。
- ・研究結果などをもとに、児童生徒のモチベーションを高める効果的な教育行動を採用している。

### (3) 起業家精神の育成

- ・学校が位置するテービー市は経営者が多い地域であり、その特色を生かして起業家精神を伝えている。



9年生の授業風景

## 4. 特色ある教育内容と取組

### (1) 多様な科目の習得

- ・スウェーデン語、英語、数学、自然科学、音楽、美術、家庭科、木工など、幅広い知識を習得できる。
- ・性別に関係なく多様な活動に参加可能でインクルーシブな教育方針をとっている。また、特別支援が必要な児童生徒にも対応している。

### (2) 健康チームの存在

- ・特別支援教員、スクールナース、臨床心理士、カウンセラー、管理職が連携して児童生徒の健康や学びのサポートを行っている。
- ・初期スクリーニングで特別な支援が必要な児童生徒を把握し、きめ細やかな対応を行うとともに、学習障害や精神的課題を抱える児童生徒に対して予防的対応などの個別最適化支援を実施している。

### (3) 全ての授業において起業家精神を学習内容に取り入れる

- ・自分の人生を自分で決断できるようにするため、創造性を高めること、自己判断ができるようにすることを大切にしている。

## 5. 学習の構造の明確化

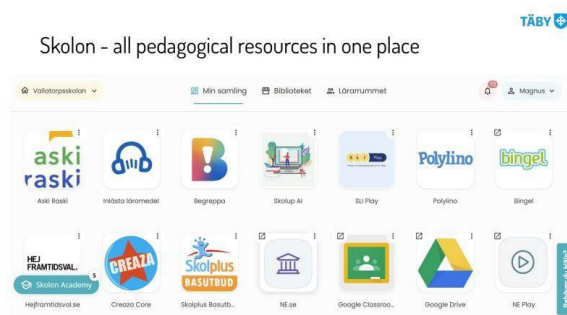
- ・授業の冒頭に内容や目的を明示し、終了時に成果を明確化する授業設計を導入し、学習事項の定着を図っている。
- ・障がいのある児童生徒に配慮した教材やシステムを採用し、参加しやすい環境づくりを重視している。

## 6. 高い教育水準を実現するための重視項目

- ・専門的な教育と個別対応を両立し、児童生徒一人ひとりに対して最適なサポートを提供している。
- ・児童生徒との関係構築を重視し、良好な人間関係から得られる信頼関係を土台とした学習環境における教育を実施している。
- ・運動、健康、自然を織り込んだ学びを推進し、心身ともに健やかな学校生活を提供することで児童生徒の授業への集中力を促進している。

## 7. デジタルコンテンツやAIの利用

- ・全ての教育リソースを1か所にまとめたSKOLON(スコーロン)を活用している。どの教材を使うかは教員が決められるが、どの段階からどのソフトを使用するかは学校が定めている。
- ・数年前から、紙教材とデジタル教材を両方使う形に戻しており、教員がその選択を行っている。
- ・個々の生徒の習熟度に合わせてAIでテストの問題を作成し、理解度を高めている。



SKOLONのソフト一覧  
(出典)ヴァラトルスコラン提供資料

## 8. 課題

### (1) デジタル化の弊害と現在の状況

2000年代初め頃、人気を得るために目的もなくiPadを配布していた私立の学校もあった。近年は端末依存が深刻化し、家で本を読まなくなり読解力が下がっている。そのため、学校において紙の本を読ませている。また、教員が紙の教科書かデジタル教科書を選べるようにしている。手書きの方が覚えやすいという点、また、紙の教科書で読む方が、理解が進みやすいという点が明らかになってきている。



4年生の授業風景

## (2) デジタルネイティブ世代に対する教育

児童生徒がAIの正しい使い方やITリテラシー、情報セキュリティについて学ぶ必要がある。見たもの全てが真実ではないという考えを持ち、SNS等に触れる必要がある。

### 【提言】

以上のことから、宮崎県の教育現場に対し、次のとおり提言を行う。

### 1. 自己肯定感を高める教育

自己肯定感を育む取組として、校長が「児童生徒が良いことをやっている時にサポートすることの大切さ」を伝えてくださった。具体的には、授業中に席に座らない児童生徒に対して、「座りなさい」と3回注意するよりも、座っている時に「ちゃんと座っているね!」と1回褒める方が、効果が大きいということであった。規律や集団生活を重要視するよりも、児童生徒一人ひとりの自己肯定感を高めている。これこそがスウェーデンの教育の原点であると感じた。テービー市がスウェーデンの全市町村で調査される住民満足度調査や若者満足度調査においても No.1に輝いている原点は「自己肯定感を高める教育」にあると感じた。

野球で例えるならば、何度も空振り三振を注意されるよりも1本打ったホームランを褒められる方が選手は嬉しく感じ、次のホームランを打つための努力をする。児童生徒の努力や過程を肯定的に評価する指導法を学校全体で徹底することを提言したい。

結果に対する「えらい」ではなく、努力やプロセスに対する「ちゃんとやったね」という肯定的な声かけを行うことで、児童生徒が自分自身に満足し、自己肯定感が高まる効果が大きいと考えられる。

### 2. 心身の健康を育む運動と休息の習慣化

ヴァラトルスコランでは児童生徒が休み時間に卓球をするスペースがあったり、教員が児童生徒に対して授業中にダンスをさせたり、ミッションカードを渡して児童生徒を身体的に動かす等、物理的に脳に酸素を送り、脳を活性化させ学習への集中力を高める取組を実施していた。これは児童生徒の学習へのモチベーションを維持し、学習能力を高める指導法として効果的であると考えられる。宮崎県の学校施設内においても、児童生徒がリラックスでき、気軽に運動できるスペースを確保することで運動と休息を促し、授業中に身体を動かすことによる脳への好影響についても研修等を通じて全教員が理解することは、学力向上に向けて有効な手段であると考えられる。



休憩時間に卓球を楽しむ様子

### 3. 教員への信頼とICTやAIの有効活用

ヴァラトルスコランでは、過去にiPadを配布するデジタル化を推進した結果、読解力の低下が課題となった経験がある。この経験を踏まえ、デジタル教材と紙の教科書を両方使って学習し、学習内容に応じて最適な教材を選択するバランスが重視されている。宮崎県の教育現場でもデジタルとアナログの「二刀流」が実践されている現代において、いつ、どの教材を選択するのか、その裁量権については教員を「信頼し、委ねる」ことで教員の心理的安全性が確保され、教材研究及び

授業の質の向上につながると思う。

また、SKOLONのように、全ての教育リソースを1つの場所にまとめたプラットフォームを活用し、教員が教材選びや校務分掌にかかる時間を削減したり、児童生徒個々の習熟度に合わせてAIでテスト問題を作成したりするなど、デジタル技術を校務DXや個別最適化された学びの支援に活用する。そうすることで全人類に共通する「時間」という資源を最大限に有効活用した学びの質の向上が期待できる。

### 【考察】

起業家が多いテービー市。その理由としては、初等学校の段階から、起業するために必要なこと（創造性、自己判断、開発など）を各授業に取り入れていることが大きいと考えられる。スウェーデンの子どもたちは、「自己肯定感を高める授業→自信が身に付く→自分がやりたいことでの進路創造→起業」というパターンが多い傾向にあると思う。

一方、日本では、「自己肯定感が低い→自分に自信が無い→今の自分ができる範囲での進路選択→既存の会社に就職」という構造がパターン化しているように思う。スウェーデンの教育においては、自己肯定感を高める教育が自己実現の基礎となり、自分がやりたいことを職業にする感覚が鍛えられていると感じた。

また、スウェーデンでは脱デジタル化が進んでいると聞いていたが、学習ソフトを多く使い、紙の教科書もデジタル教材も両方使って学習をしていた。重要なことは、いつ紙を使い、いつデジタルを使うかのバランスであり、その選択の裁量権を全て教員に委ねていた。国として「教員は教育のプロ」という信頼があり、それは教員の心理的安全性につながり、先述した児童生徒の自己肯定感だけでなく、「教員の自己肯定感」までも高めているのではないかと考察する。

スウェーデンには「フィーカ」という交流の文化があり、視察先にはカフェスペースがあった。仕事の話はせず、教員同士のコミュニケーションの場やリラックスするための文化である。教員の働きやすさが質の高い教育の提供につながっていると感じた。日本では教員が忙しく、ストレスを抱えたことが原因とも考えられる児童生徒への体罰や精神疾患での休職が増加している。学校は「子どもも教員も主役」という意識で主役全員がリラックスして過ごせるよう、日本にも「フィーカ」文化が根付いてほしい。宮崎県内の学校も「教員も子どもも幸せに過ごしている学校」であってほしいと切に願う。



校舎の前での集合写真



休憩時間に提供いただいたフィーカの様子

## 研修テーマ4 「フィンランドの教育制度」

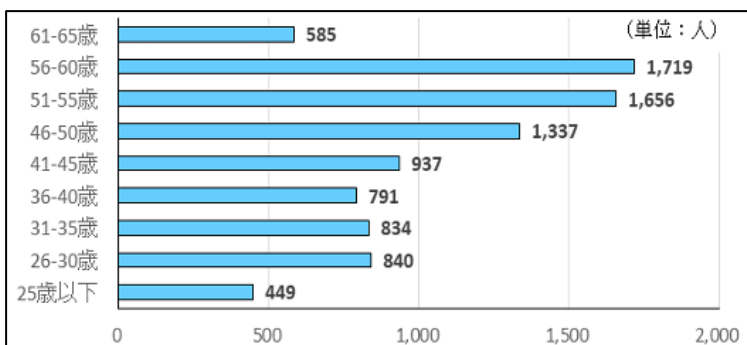
研修日	令和7年10月23日(木) 14時00分～16時00分
研修先	フィンランド教育庁
説明者	国際問題担当 イダ・イネモン氏、上級顧問 パイヴィ・レツパネン氏

### 【宮崎県の教育の課題】

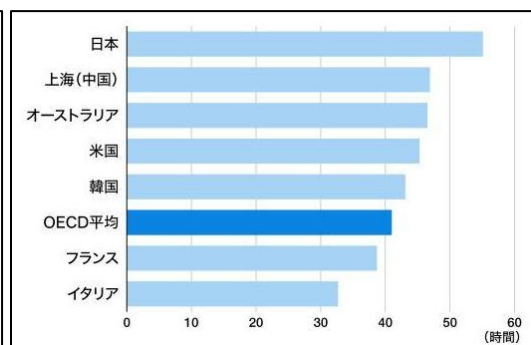
現在の宮崎県の教育は、教員の世代交代による急激な若年化と人材不足、そして業務の多忙化という構造的な転換点にあると考える。今後の学校づくりにおいては、教員の長時間労働を是正しウェルビーイングを確保する「働き方改革」を進めながら、同時に若手の指導力を高め、多様化する子どもたちのニーズに応える「教育の質の維持」をいかに実現するかが最大の焦点である。

### 1. 教員確保と指導力の課題

令和5年(2023年)宮崎県教育振興基本計画から見ると、平成28年(2016年)あたりから大量退職・大量採用の状況が続いており、小学校については特にその傾向が顕著であること、若手や中堅教員がベテラン教員から学ぶ機会の減少が指摘されている。そのため、組織上の定数を満たしていても、ベテラン教員の減少により指導の質は低下し、教育体制の維持が難しくなるという実質的な人員・指導力不足という課題も内包している。



教職員の年齢構成(宮崎県公立学校全種)  
(出典)「宮崎県の教育(令和4年(2022年)版)」



主な国・地域の1週間当たりの仕事時間  
(中学常勤職員)  
(出典)OECD2024年「国際教員指導環境調査」

### 2. 多様なニーズへの対応

宮崎県では高齢化、人口減少が一層加速し、地域活力の低下が懸念されるとともに、いじめ、不登校、ヤングケアラーなど、子どもの現状の多様化・複雑化が進み、共働き家庭やひとり親家庭の増加、地域のつながりの希薄化など家庭を取り巻く環境も変化している。誰一人取り残すことのない、多様性と包摂性のある、持続可能な社会を維持、発展する必要がある。

### 3. 教育現場における多忙化とウェルビーイングの確保

2のように、子どもたちを取り巻く環境の多様化・複雑化が進み、教員が担う業務の幅の拡大を受け、令和元年(2019年)4月より「学校における働き方改革」の取組が始まった。

さらに令和5年(2023年)7月には「第2期 学校における働き方改革推進プラン」が見直され、取組が強化されている。本プランのポイントは、組織の存続に関わる喫緊の課題である「長時間労働の解消」を実現し、教員の心身の健康「ウェルビーイング」を確保することにある。

## 【研修の目的】

日本では 2019 年にGIGAスクール構想が開始され、新学習指導要領では「知識及び技能」「思考力・判断力・表現力等」「学びに向かう力・人間性等」を3つの柱に掲げ、それらの資質・能力を総合的に高めることが目指されている。

今回の視察先であるフィンランド教育庁が担っている教育、訓練、幼児教育、生涯学習の発展、国際化の促進、かつ国全体で十分な教育の公平性の確保や、より教育の質を高める未来志向のICT教育を学ぶことで、各自治体が進める教育に寄与することを目的とする。

## 【研修先の概要】

### 1. フィンランド教育庁

フィンランドは、教育文化省とフィンランド教育庁から成る二層構造の国家行政体制を採用しており、フィンランド教育庁は国の教育政策を具体的に開発・実施する役割を担っている。

教育庁の職員数は約 450 名で、教育評価センター、大学入学資格試験委員会、学習雇用サービスセンターで構成されており、ナショナルコアカリキュラムの起草をはじめ、高等教育機関との連携による国際化や交換留学制度の推進、学位の認定や翻訳者の試験認定など、教育制度全般に関わる幅広い業務を所管している。

さらに、教育に対する社会的ニーズや将来的に求められるスキルの分析を行うとともに、地方教育提供者である自治体との協力体制の構築にも力を入れている。

また、フィンランドでは教育の質の保証が極めて重視されているが、その基盤となっているのは、教員の高い専門性と自治体である。専門的知識を備えた教員への信頼が厚いため、外部評価や査察は最小限に抑えられており、画一的な管理ではなく、現場の判断や実践を尊重するアプローチが採られている点が大きな特徴である。

#### Finnish education is characterized by...

Joy of learning and importance of student wellbeing	Flexible system with no dead ends, lifelong learning	Critical thinking, creativity, and innovation play an important role	Consensus in education policies and governance
Low hierarchies, local autonomy, culture of mutual trust	Low instruction time in international comparison	World-class media education and literacy	Education is free for all – including free school meals
Long-term commitment to equality	Highly trained and respected teachers	No ranking of schools, students or teachers	Less is more

フィンランドナショナルコアカリキュラム  
(出典)フィンランド教育庁説明資料より

### 2. フィンランド教育庁の教育方針

国の教育政策の実施を担う官庁として以下のような点を方針に掲げている。

#### (1) 教育の平等性の実現

全ての子どもが無償で質の高い教育を受ける権利を持ち、地域ごとの特色を反映したカリキュラムやニーズに基づき、教育体系や交付金を柔軟に設計することが可能である。

#### (2) 学習の喜びとウェルビーイングの重視

子どもの心身の健康を第一に考え、授業時間を短くし宿題は最小限にすることで自己学習や家族との時間を大切にしている。試験よりも学習の喜びや気づきを強調するなど、学びの機会は成人にも広く提供されている。

#### (3) 自主性を尊重する教員制度

教員は修士号を取得した専門家が務めており、国としての査察や評価を行わず信頼と自治に基づいた教育を実施している。

#### (4) 競争より共同学習の推進

競争ではなく協力を重視し、学力や成績によるランク付けを行わない仕組みが導入されている。また、共同学習とウェルビーイングを重要視し、子どもの評価は日常の教育活動を通じて実施している。

### 3. 具体的な取組

#### (1) コアカリキュラムの策定と横断的教育

フィンランドのカリキュラム設計では、全ての科目に横断的なテーマ（ICTリテラシー、AIリテラシー、批判的思考など）を含め、科目ごとに関連領域をつなげる教育を行っている。

例えば、歴史の授業ではメディアの役割について学び、情報分析能力を育成している。また、カリキュラムは地方自治体が地域独自の特色を反映できる柔軟な設計が可能である。

#### (2) デジタル教育の推進

フィンランドは教育におけるデジタル化を重視し、以下を柱としている。

[幼児教育からのデジタルリテラシー]

- ・幼児から段階的にデジタル機器の安全な使用や情報管理を学習する仕組みを導入し、学年が進むにつれて批判的思考を養い、15歳までにデータ保護や危機対応能力を習得できるようにしている。

[ICTスキルの統合]

- ・ICTは独立した科目ではなく、全科目に含まれる形で学習を進める。全ての児童生徒がデジタルツールを活用して情報発信、参加、創造を行えるスキルを培うことを目指している。

[AI教育とリテラシー]

- ・AIリテラシーをカリキュラムに組み込み、AIのロジックや倫理性、プライバシー保護への理解を深める教育を進めている。

#### (3) 試験を最小化した学びの促進

学力評価は日々の授業を通じて行われ、標準化された全国規模の試験を行わず、唯一実施されるのは大学入学のための高校卒業資格試験のみであり、これにより学習のプレッシャーを低減し自主的な学びの意欲を伸ばす工夫がされている。

#### (4) 職業教育と進路の柔軟性

フィンランドでは最終進路を固定せず、大学進学か職業教育の選択肢を提供している。また、就職した後でも、教育機関に戻り、再出発することを奨励する環境を整備している。

#### (5) 官民学連携の促進と国際化

国際的な学生モビリティプログラムを支援し、教育機関間の連携を推進している。さらにデジタル教育の研究開発では官民学の協調を強化し、イノベーションを促進している。

## 4. ICT教育の取組

フィンランドはICT教育に力を入れており、以下の施策が特徴的である。

### (1) デジタルリテラシーの義務化

- ・幼児教育からICTが全科目に横断的な形で組み込まれている。
- ・メディアリテラシー、批判的思考、AIリテラシーが重視されており、デジタル社会での課題解決能力向上を目指している。例えば、低学年では安全なツールの使用を学び、15歳までに自分のデータを守るスキルを習得する。さらに、児童生徒の幸福を最優先にした施策として、宿題や試験の負担を軽減し、休憩を取り入れた授業設計や個別指導が行われている点は、効率性や競争以上に「学びそのものの喜び」を大切にしていることが伝わった。

ICT教育とデジタル化への取組についても、デジタルスキルを幼少期から育むシステムや、全ての科目にICTを統合させる教育は、未来を見据えた持続可能な取組であると感じた。特にデジタル教材とアナログ教材が併用されている点は、学びのバランスが取れていると感じた。さらに、学びの中で自己表現や創造性を促進するプログラムの存在は、個々の才能を開花させるための大切な土台であり、学校生活の豊かさを支える大きな役割を担っている。生徒会による課外イベントがコミュニティ形成に寄与している点にも将来を担う生徒たちへの期待が窺える。

フィンランドの教育では「人」を中心に据えているということ、教育とは単に知識を教える場ではなく、一人ひとりの幸福や成長を支える土台であり、この理念が地域社会全体に広がっていること、教育を通じてウェルビーイングと持続可能性が実現されることで、個人・学校・地域が一体となった幸福で活力ある未来社会の構築が可能になるのではと感じた。

### (2) コアカリキュラムの策定

- ・ICTは特定の科目ではなく、各教科で横断的に教育内容に組み込まれている。例えば、歴史の授業でメディアがどのように利用されているかについて教えるなど、科目ごとの実際の内容に即してICTを適用している。

### (3) デジタルスキルの向上

- ・教員の研修及びICT機器の調達は自治体に委ねられており、必要なスキル習得を現場で進めている。
- ・AIを含むデジタルスキルの重要性が増しており、児童生徒たちがデジタルコンテンツを自ら創出できるよう教育されている。
- ・批判的な情報分析力やデジタル環境での社会参加能力の向上が目標である。

### (4) デジタルツールと実践例

- ・運動の奨励、読解力向上、プレゼンテーションの助けとなるツールとしてデジタル機器を活用している。
- ・音声書籍やポッドキャスト制作など、創造的活動を通じてスキルを深める。
- ・法的規制のもと、SNSの使用ガイドラインも提供され、13歳以上を対象とした安全な活用方法の教育を行っている。

## 5. デジタル化ビジョン

フィンランド教育庁は、「持続可能な教育のデジタル化開発者」として世界トップを目指しており、特に以下を掲げている。

- ・平等な学習機会の提供
- ・官民学共同でデジタル化を推進
- ・AIリテラシーやプライバシー保護などの領域にも対応する教育指針の整備
- ・ICTの教育的活用と全世代でのデジタルスキル成長を支援

フィンランド教育庁は、研究調査に基づいた教育施策を策定し、国レベルの評価機関を通じて学習達成度を調査し改善に役立てているが、個人のランキングやプレッシャーを伴う評価は行っていない。また、教員の質が教育の成果を左右するとの考えから、継続的な研修や自己評価を重視している。

未来志向のICT教育により教育の質を高め、「学習の喜び」や「心身の健康」を全体の柱とする教育方針を実現している。

### 【課題】

今後の課題として、いくつかの重要な点が指摘されている。具体的には、支援ニーズの高まりへの対応、読解力の維持・向上、児童生徒と教員双方の幸福度の確保、高度教育への進学促進、そして人口の高齢化への対応が挙げられる。加えて、教育の価値に対する社会全体の信頼をいかに維持・強化していくかも、大きな課題となっている。

こうした状況を踏まえ、フィンランドでは「デジタルコンパス」の目標の一つとしてデジタル教養を位置付けている。一人ひとりが社会に主体的に参加するためには、単にデジタルスキルを身に付けるだけでなく、政府や公共部門への信頼を基盤とした、信頼性の高いデジタル社会へとつなげていくことが重要であると考えられている。



説明を受ける様子



フィンランド教育庁での集合写真

## 【考察】

教育は個人の成長を促進するだけではなく、社会全体の持続可能な発展に直結する重要な要素だという印象を強く受けた。特にフィンランドの取組では、教育の平等性、ICT教育の利用、ウェルビーイングの重視が柱となり、一人ひとりの幸福を支える仕組みが融合していた。

まず、教育の平等性については、無償で質の高い教育が提供されている点が印象的で、これにより、全ての子どもに公平な学びの機会が担保され、地域ごとの特色に応じた柔軟なカリキュラムが設計される仕組みは、持続可能な教育の典型であると感じた。また、学校運営への児童生徒・保護者の参画を通じて、教育が「単なるサービス提供」ではなく、地域社会に根付いた文化の一部として機能している点も印象的であった。

次に、ウェルビーイングに配慮した教育制度が充実している点も強く印象に残った。教員の働き方における 16 時までの勤務時間制限や、教員間の交流イベントは、教員が心身の健康を保ちながら教育に集中できる環境を作り上げていた。

さらに、児童生徒の幸福を最優先にした施策として、宿題や試験の負担を軽減し、休憩を取り入れた授業設計や個別指導が行われている点は、効率性や競争以上に「学びそのものの喜び」を大切にしていることが伝わった。

ICT教育とデジタル化への取組についても、デジタルスキルを幼少期から育むシステムや、全ての科目にICTを統合させる教育は、未来を見据えた持続可能な取組であると感じた。特にデジタル教材とアナログ教材が併用されている点は、学びのバランスが取れていると感じた。さらに、学びの中で自己表現や創造性を促進するプログラムの存在は、個々の才能を開花させるための大切な土台であり、学校生活の豊かさを支える大きな役割を担っている。生徒会による課外イベントがコミュニティ形成に寄与している点にも将来を担う生徒たちへの期待が窺える。

フィンランドの教育では「人」を中心に据えているということ、教育とは単に知識を教える場ではなく、一人ひとりの幸福や成長を支える土台であり、この理念が地域社会全体に広がっていること、教育を通じてウェルビーイングと持続可能性が実現されることで、個人・学校・地域が一体となった幸福で活力ある未来社会の構築が可能になるのではと感じた。

## 研修テーマ5 「スウェーデンの自治体におけるDX施策」

研修日	令和7年10月21日(火)14時00分~16時00分
研修先	ナッカ市役所
説明者	ブリタ・ロスブラード氏(デジタル化推進部長) オーセ・リネルバック氏(社会・高齢者福祉担当 副部長) ヘレーネ・マルクソン氏(社会・高齢者福祉分野IT推進リーダー) マリー・ロートキルヒ氏(デジタル戦略担当)

### 【研修の目的】

日本で行政サービスのデジタル化が加速している中で、その推進に必要な視点や住民の利便性向上を実現するために、スウェーデンでトップレベルのデジタル化が進んでいるナッカ市でDXの具体的な取組や住民サービスのデジタル化、組織内業務の効率化を学び、各自治体でのDX推進やサービス改善につなげる。

### 【基本情報】

#### 1. ナッカ市について

ナッカ市はストックホルム近郊に位置しており、総面積は128.8 km<sup>2</sup>、市の面積の50%が緑地で構成されている。

人口は113,000人(2025年時点)で、2040年には160,000人まで増加すると予想されていたが、少子化で出生率が下がっており、124,000人に下方修正された。市は基礎自治体として教育、育児、高齢者介護などを担っており5,500人の職員が勤務している。失業率は5.6%であり、市の収入は80億クローナ(日本円で約1,346億円)に上る。ナッカ市は、この財源を用いて行政サービスを提供し、「自治体として最高であること」を目指す中で、デジタル化を進めている。

#### 2. スウェーデンのデジタルインフラ

スウェーデンでは市民生活や行政サービスにおいてデジタル技術が広く浸透しており、特にE-legitimation<sup>8</sup>は95%の国民が保有している。この認証手段として、主に「Bank ID」や「Mobilt BankID」、「Freja eID+」などが一般的に利用されており、これらは行政のログインポータルやE-サービスの利用に不可欠となっている。

また、インターネットは16歳から64歳のすべての人が毎日利用している。これは日常的にデジタルサービスを利用できる環境にあることを意味し、自治体が提供するオンライン申請サービス等をあらゆる年代の人が活用することが期待できるものである。



個人ID「Bank ID」

<sup>8</sup> E-legitimation とは、デジタルによる本人確認のこと。

医療・ヘルスケア分野でも自治体の 80%が電子署名を利用しており、行政手続きの迅速化と効率化が国全体で進んでいることを裏付けている。

AIの導入に関しても国民の積極的な利用が見込まれており、2025 年までに国民の 40%が生成AIを利用すると予測されている。この予測はナッカ市が職員向けに生成AI支援ツールを提供したり、全職員向けの「人工知能入門」コースを開講したりしていることを背景に、社会的に新たな技術の導入を積極的に受け入れ、活用していく体制が整っていることが示されている。

こうしたデジタルインフラが有効に機能する背景には、適切な法整備とスウェーデン特有の組織文化がある。GDPR(データ保護規則)やAI法、Web アクセシビリティ法、サイバーセキュリティ法などの法が規定され、これらを順守することでインフラの信頼性を担保し、行政における「信頼ベースのリーダーシップ」や「非階層的な組織文化」が、新しい技術の導入やデータの共有を円滑にしている。

これらのことから、スウェーデンは高いデジタル成熟度を持ち、デジタル的な信頼性が広く受け入れられている社会であることが分かる。

### 3. ナッカ市のデジタル化戦略

スウェーデンの全自治体で共通して抱える課題に、新たな法律の施行や福祉犯罪への対応などで事務作業が複雑化・増大している点が挙げられる。こうした問題に直面しつつも、スウェーデンの自立性と信頼を重んじる文化を武器に各自治体がデジタル技術による解決を目指している。

その中でナッカ市は、納税者の資金に対して最大限の価値を提供するという包括的な目標を掲げており、デジタル化戦略はこの目標を達成するための手段として 2019 年に市議会で採択された。

戦略では「住民への最高のサービスの提供」と「より効率的な作業方法の確立」を目的に以下の5つの戦略的方針を打ち出し、デジタル化を推進している。

#### (1) 顧客のニーズが私たちのミッションを導く

常に市民の視点に立ち、必要とされるサービスを優先する。

#### (2) 情報を中心に据える

データを戦略的資産として活用し、最適な意思決定を行う。

#### (3) 共通のプラットフォームから始める

部門ごとで違うシステムを作るのではなく、市全体で共通の基盤を利用する。

#### (4) 好奇心、創造性、イノベーションをもって未来に挑む

新しい技術や手法を積極的に取り入れる文化を形成する。

#### (5) 情報セキュリティとITセキュリティによる信頼

安全なデジタル環境を構築し、市民からの信頼を維持する。

#### NACKAS STYRMODELL



ナッカ市の制御モデル (出典) ナッカ市説明資料

## 4. ナッカ市のDX施策の具体例

### (1) AIの活用

ナッカ市は、事務作業の効率と市民との対話の質を向上させるために、多様なAIツールを導入している。

社会福祉サービスにおけるAIとして、電話システムと連携して通話内容の自動転写と要約（SAM ツール）を行い、業務システムに文書化している。これにより、福祉担当者は事務負担が軽減され、住民と向き合う時間が増えるとともに、担当者の主観のない平等な基準で作成された記録が可能となる。

インフラ管理では廃棄物収集車に搭載したカメラ映像をAIアルゴリズムで分析し、道路の損傷を特定してメンテナンスを最適化している。

### (2) RPA（ロボットによる自動化）

65歳以上が利用できる在宅介護サービス（安否確認アラーム、食事配給、清掃、洗濯、買い物）の申請処理をロボットが代行し、決定通知等を行う。これにより、手続期間は平均3.5日からわずか1日に短縮され、申請1件あたり20分間の作業時間が削減できている。削減できた時間



デジタルサービスの一覧（出典）ナッカ市説明資料

の価値は、福祉担当160人が在籍していることから年2~3人の年収分に相当する。

これにより、職員はオンライン手続きが苦手な高齢者への電話対応やより支援が必要な方に時間を割くことができる。

### (3) 福祉技術

高齢者や障がい者が自宅で安全に暮らせるよう、最新技術を導入している。サービス利用者の全世帯にスマートロックを導入し、物理的な鍵の管理に伴う紛失リスクや福祉犯罪の防止を行ったり、サービス利用者宅にカメラを設置し夜間見守りを行ったりしている。

### (4) その他

就学前の子どもへの学校入学申請や経済援助の申請などが電子サービスとして提供されており、いつでも自宅から申請できるシステムが構築されている。

職員教育では、AIを全職員が活用できるようにするため生成AI「Copilot」を導入し、職員の業務効率向上を促進している。また、このAIを適切に使いこなすための研修プログラムも用意されている。

## 【考察】

ナッカ市は「自治体として最高であること」を明確な理念とし、住民視点に立脚したデジタル化を強かに推進していることが確認できた。以下では、日本の自治体におけるDX推進との比較を通じて、次の観点から考察する。

### (1) DXを目的ではなく「価値創出の手段」として位置づけ

ナッカ市では、デジタル化戦略が納税者への価値最大化という包括的目的の下に置かれている。AI導入やRPA化などの技術要素が目的化するのではなく、住民サービスの質の向上や業務の効率化、職員の付加価値業務への時間創出に明確に結び付けられている。この姿勢は、日本の自治体が「導入実績づくり」に偏りがちなDXとは対照的であり、成果・価値から逆算した設計の重要性を示している。

### (2) デジタル前提社会がDXを後押し

スウェーデンでは、デジタルによる本人確認の普及率が極めて高く、電子署名やオンライン申請が生活に溶け込んでいる。加えて、国民のデジタルリテラシーが全世代で高い。これにより、本人確認の高度化、手続きのオンライン完結、AI活用に対する心理的障壁の低さが担保されている。日本におけるマイナンバーカード普及の課題やリテラシー格差を考えると、制度整備・基盤整備・市民理解の同時推進が不可欠であることが明らかである。

### (3) 戦略を支える組織文化・人材育成

ナッカ市の戦略方針には「好奇心・創造性・イノベーション」が含まれており、失敗を許容し新技術を試行する文化が明記されている。さらに、全職員向けのAI研修や生成AI支援ツールの提供、実務に直結した活用推進を通じて、専門部署だけではない全庁的なDXの取組が推進されている。これは、日本の自治体で見られる「一部職員のみがDX推進を担う構図」との大きな違いであり、人材育成と文化醸成の重要性が示唆される。

### (4) 具体的成果と住民価値への還元

RPAによる申請処理の自動化やAI要約ツールの活用により、処理時間の短縮、作業時間の削減、記録の客観性向上など、明確な成果が生まれている。特に、削減時間を「人と向き合う時間」に再配分する発想は、単なる効率化にとどまらない福祉の質の向上に結び付いている。また、スマートロックや夜間見守りカメラなどの福祉技術は、高齢者の自立支援と安全確保を両立しており、日本の地域包括ケアの高度化において参考となるものである。

日本でもDXの取組は進みつつあるが、自治体におけるDX推進には、いくつかの構造的課題が存在している。特に行政職員と住民との間におけるデジタル化に対する意識の差、個人のデジタル知識不足、また、それに伴う教育機会の不足が大きな要因となっている。さらに予算の確保が難しく、短期的な成果が求められやすい行政文化が長期的なDX投資を阻害している点も指摘できる。これらの要素が重なることでデジタル技術の導入が単なる業務の置き換えに留まり、抜本的な業務改革や効率化に結び付きにくい現状が見られる。

一方でスウェーデンの行政DXは、日本と対照的な特徴を持っている。約 30 年前から国レベルでデジタル化を進めており、住民と行政双方にデジタル社会に対する高い理解と受容性が熟成されている。また、行政のDX推進に必要な予算は税制によって安定的に確保され、国全体として長期的なデジタル社会基盤の構築方針が明確化されている。そのため、デジタル化が単なる業務改善や効率化ではなく、国民生活の基盤整備として体系的に進められている点が特徴である。

この比較から、日本の自治体DXが進まない理由として、技術そのものの不足ではなく、制度設計、財源確保、教育、意識形成など社会基盤に関わる要素が未整備であることが浮き彫りとなる。今後、日本がDXをより効果的に推進するためには、単発的な技術導入ではなく、社会制度・人材育成・意識改革を含む総合的な取組が必要だと感じた。



集合写真とナッカ市庁舎

## 研修テーマ6 「フィンランドの自治体におけるDX施策」

研修日	令和7年10月24日(金) 9時30分～11時30分
研修先	ヘルシンキ市役所
説明者	ニーナ・スールサルミ氏(プロジェクトマネージャー) トマス・レフティネン氏(データ責任者) ミッラ・ヘリン氏(人材開発コンサルタント) アンネ・ラフティネン氏(人材開発コンサルタント) アイノ・ヒュッポラ氏(人材開発コンサルタント) アンナ・ライサネン氏(人材開発コンサルタント)

### 【研修の目的】

日本の地方自治体では、人口減少・少子高齢化や、行財政運営の逼迫、人材不足・職員の過重負担や地域インフラの維持等、様々な課題に直面しており、効率化を図るためにデジタル化に取り組んでいるものの、縦割りの組織や紙文化、不十分なデータ連携、高齢者のデジタルデバインド等、様々な要因に阻まれ、全体的に遅々として進まない状況にある。

他方、フィンランドでは住民 ID による、API 連携<sup>9</sup>が前提の全国統一の強力なデジタル基盤が存在し、高齢者にもデジタル利用が浸透しており、行政手続きのデジタル完結率は世界トップクラスとなっている。

本研修ではヘルシンキ市のDX施策を視察し、その特徴を学ぶことで、基礎自治体におけるデジタル化推進と行政サービス改善に資する知見を得ることを目的としている。

### 【研修の内容】

#### 1. フィンランドのDXについて

フィンランドのDXは、国全体で統一したデジタル基盤と、利用者中心の設計を軸に進められている点が特徴である。

まず、全国共通のデジタル ID「suomi.fi」を起点に、行政サービス、医療、教育、民間サービスまで安全にアクセスできる仕組みを構築している。データは「一度提出すれば再提出不要」という原則のもとで連携され、住民の利便性と行政の効率化を同時に実現している。

また、ヘルシンキ市をはじめ各自治体では、ユーザー参加型のサービス設計やオープンデータの活用、AIを用いた業務最適化が進み、透明性と信頼性の高い行政運営が行われている。こうした取組は、人口規模の小さな自治体でも応用可能となっている。



フィンランド国旗は、雪と冬の白さ・清らかさを表す白地に、湖と空の青さを表す青の北欧(スカンディナヴィア)十字で成り立っている。

<sup>9</sup> API (Application Programming Interface) 連携とは、異なるシステム間で人の操作を介さずにデータを自動連携する仕組み。フィンランドでは国がデータ連携基盤を整備しており、住民基本情報などを自治体や関係機関がリアルタイムで共有している。例えば、出生情報は、人口登録から社会保障機関や自治体サービスへ自動連携され、市民は複数の申請を行う必要がない仕組みとなっている。

## 2. ヘルシンキ市について

ヘルシンキ市は、1550年にスウェーデン王の命令によりヴァンターヨキ川の河口に設立された。当初は小さな漁村だったが、1640年代に現在のヘルシンキ半島へ移転し、1812年にロシア皇帝によってフィンランドの首都に指定されてから発展し、1917年からは独立したフィンランドの首都として機能している。総面積は719 km<sup>2</sup>で島が327存在する。

人口は約67万人で増加傾向にあるが、将来的な少子高齢化が予想されている。38,595人の職員を擁し、150万人以上が居住するフィンランド最大の経済圏の中心地となっている。

デジタル化と市民参加型行政が非常に進んでいる都市として知られ、データを活用した都市政策やAI導入等を積極的に推進している。福祉・教育・環境政策にも重点を置き、カーボンニュートラルや公共交通の充実等、持続可能な都市づくりが進められている。自然とテクノロジーが共存し、市民の生活の質を重視した都市運営が特徴的である。



街中の至る所でヘルシンキ市のロゴマークが確認できた。このマークは市の紋章を簡略化したもの。

## 3. ヘルシンキ市のDX化の組織体制について

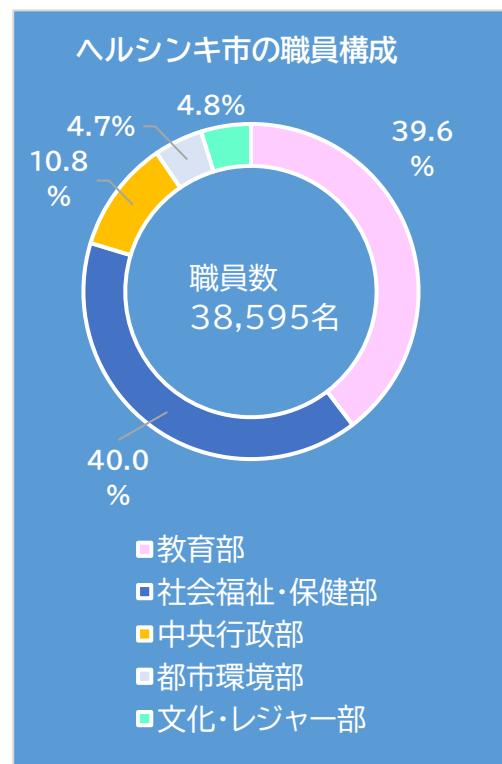
ヘルシンキ市の組織は、教育部、社会福祉・保健部、中央行政部、都市環境部、文化・レジャー部の5つの部門で成り立っており、それぞれにデジタル化を推進するユニットがある。

ヘルシンキ市のDX推進は、市が設立した外郭団体であるDigiHelsinkiとForum Virium Helsinkiとの三者で役割を分担しながら連携する点に特徴がある。

DigiHelsinkiは市職員によって構成され、行政サービスのデジタル化や基幹システム整備、人中心設計に基づくサービス改善を担当する。

一方、Forum Viriumは企業・大学・市民と連携し、都市課題の実証実験を担うイノベーション組織である。

市はこれらの成果を政策や運営に反映し、都市全体のDXを推進している。三者の明確な役割分担と協働により、ヘルシンキ市は効率的で市民に寄り添うデジタル行政を実現している。



(出典) ヘルシンキ市説明資料

## 4. ヘルシンキ市の都市戦略とデータ戦略について

ヘルシンキ市の都市戦略とデータ戦略では、デジタル化を不可欠な構成要素として、市民中心の効率的な都市運営を打ち出している。

①都市戦略：2021年から2025年にかけて「成長の場」、2025年から2029年にかけて「誇れるヘルシンキ」を目標としている。AIは、現代都市の機能とサービスに不可分な要素であり、

サービスとプロセスの開発にその可能性を適用し、倫理的実践を開発・実施するパイオニアとなる  
ことが戦略に含まれている。

②データ戦略：2025年までにヘルシンキ市が生成するデータが最も実用的で最も使用される  
都市データとなることを目標としている。この戦略は、以下の4つの変革と利益をもたらすことを目  
指している。

1. データ駆動型の意味決定
2. 市の運営とリソースの最適化
3. データ共有によるビジネスと外部リソース  
の活用
4. データを活用し、住民のサービスニーズに  
プロアクティブに対応する都市の創造

市は、データとAIの利用を導くために、透明性、  
説明可能性、公正性、公平性を持ち、常に人を中  
心に据えるという倫理原則を策定している。



視察の様子

## 5. ヘルシンキ市のDX施策の具体例

### (1) 地下鉄へのAI活用

ヘルシンキ市では、地下鉄の保守作業においてAIを活用し、地下鉄の故障信号処理の効率  
化を実現している。

地下鉄の列車には、ドア、照明、ブレーキなどに、故障を知らせる機器が数百単位で搭載され  
ている。以前はこれらの機器が手作業で管理されており、その確認等に労力を要していたが、AI  
を導入した結果、メンテナンスの必要性が90%削減された。これにより、故障がより迅速に認  
識・処理されることで、精度の向上と安全性の改善につながっている。

### (2) プレスクール入所手続き

フィンランドでは、小学校教育が始まる前の1年間「プレスクール」への通学が義務付けられて  
いるが、その入所手続きについて、保護者への通知と承諾をテキストメッセージ1通で行えるよ  
うにしている。

以前は、紙文書とオンラインフォームを使用し、2か月かかっていたプロセスが、このSMSサー  
ビスにより、わずか1分で処理できるようになった。

このサービスは2021年1月から市全域で導入され、以下の結果が得られた。

- ・送信数：5,591世帯
- ・応答率：93% (5,201世帯)
- ・承諾率：89% (4,645世帯)



案内メッセージ  
(承諾する・しないをA・Bで選択する)  
(出典) ヘルシンキ市説明資料

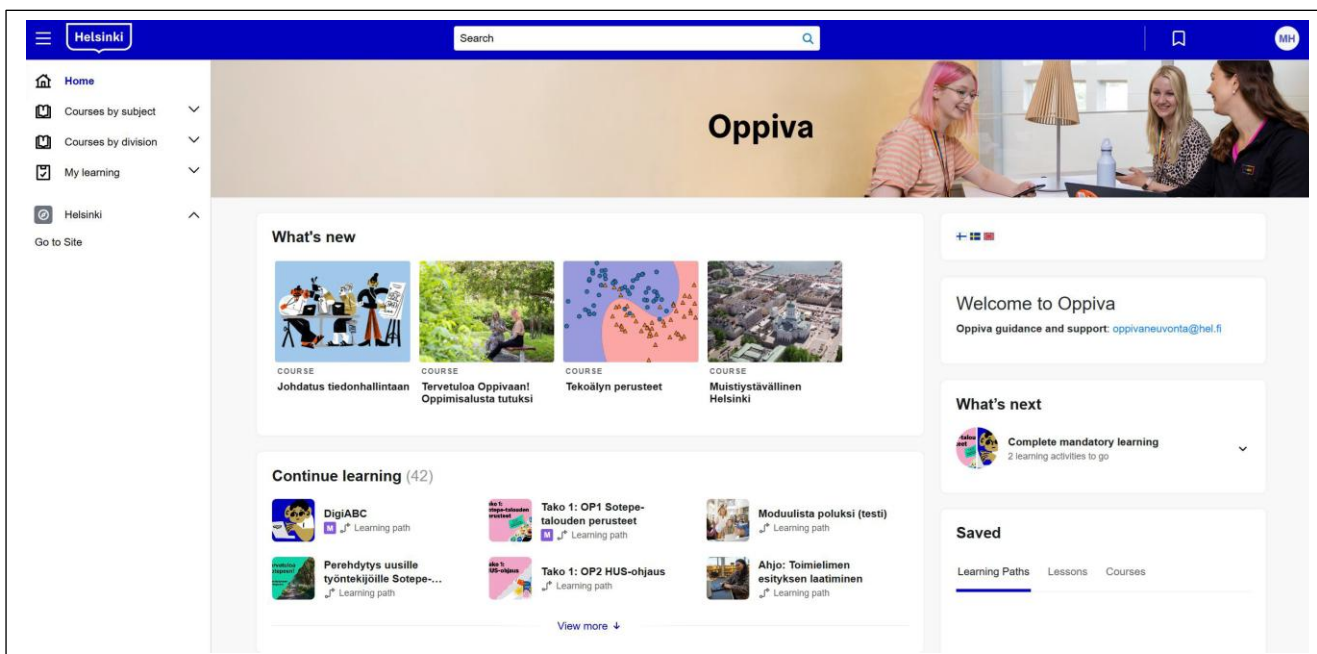
### (3) 職員用学習管理システム「Oppiva」

Oppiva は、ヘルシンキ市職員向けのデジタル学習を目的として導入された学習管理システムである。オンライン学習プラットフォーム上に構築されており、2021年に稼働を開始した。市職員のみがアクセス可能であり、通常の職員アカウントでログインできる。タブレットやモバイルを含む様々なデバイスでの利用が可能である。

利用者は急速に増加しており、2024年時点のログインユーザー数は15,000人であったが、年内には25,000人以上になる見込みである。

Oppivaでは、オンボーディング<sup>10</sup>、ウェルビーイング、監督業務、行政・財務など、多様なテーマのオンラインコースを提供している。必須コースは少ないものの、利用者は基本的なデータセキュリティと保護に関するDigiABCコースを修了することが義務付けられている。

職員は、自身の専門分野に関するコースを内蔵のコンテンツ作成ツールを用いて作成することも可能である。例えば、利用者が法務の主要原則に関するオンラインコースを作成した例がある。また、市のAI戦略の一環として、3,000人を超える職員がAIコースに参加している。



「Oppiva」のトップページ画面

#### 【考察】

ヘルシンキ市役所のDXに関する視察を通じて、日本の自治体が抱える課題と対比しながら多くの示唆を得ることができた。

まず注目すべきは、学習管理システム「Oppiva」の位置付けである。職員研修のためのオンラインプラットフォームとして提供されているが、利用はあくまで任意であり、強制していないにもかかわらず、約7割の職員が自発的に利用しているという点は特筆に値する。これは、職員一人ひとりが自らの能力開発を組織課題ではなく「自分ごと」として捉えていること、さらには学習の成果が業務や組織運営にきちんと反映される仕組みがあることの表れであると考えられる。単にツールを導

<sup>10</sup> オンボーディングとは、新任職員等が組織や業務を理解し、円滑に業務に従事できるよう、組織が計画的にサポートする一連のプロセスのこと。

入するだけでなく、学びを価値ある行為として支える組織文化とマネジメントが存在している点は、日本の自治体においても重視すべき視点である。

次に、住民の行政に対する高い信頼と、それに支えられたデータ連携の円滑さである。フィンランドでは、個人番号を基盤としたデジタルIDやデータ連携が社会全体に浸透しており、行政側は一度取得した情報を再度住民に求めないという原則のもとで業務を進めている。これは、個人情報を含むデータが適切に扱われるという前提への信頼があって初めて成り立つ仕組みであり、その結果として行政サービスの効率化と住民の利便性の向上が同時に実現している。日本では、個人情報保護への懸念や行政への不信感から、データ連携や制度設計が慎重になりがちであるが、ヘルシンキの事例は、透明性の高い説明と住民参加を通じて信頼を積み上げることでこそ、真に効果的なDXが可能になることを示している。

さらに、残業がほとんどない労働環境でありながら、DXのみならず、農業、教育、福祉など多様な分野で先進的な取組が展開され、成果を上げている点も印象的であった。限られた勤務時間の中で成果を生み出すために、業務プロセスの徹底した見直しや、IT・デジタルツールの積極的活用が進められている。ここでは、長時間労働による「量」でのカバーではなく、仕事の「質」と優先順位付けを重視する文化が根付いていると言える。日本の自治体では、慢性的な人員不足や増加する事務量に対し、職員の長時間労働に依存して対応せざるを得ない場面も少なくないが、ヘルシンキ市の例は、DXを単なる効率化の手段ではなく、「働き方を変えるための構造改革」として位置付ける必要性を示している。

最後に、比較的高い税率であるにもかかわらず、ウェルビーイング指数が世界トップレベルであり、住民の満足度と行政への信頼が高いという点は、財政負担と幸福度の関係を考える上で非常に興味深い。住民は高い税負担の代わりに、教育、医療、福祉、デジタル行政サービスなど、人生の様々な局面で高品質な公共サービスを享受しており、それが生活の安心感と将来への見通しの良さに結びついている。その結果、行政への信頼がさらに高まり、データ連携や制度改革にも協力が得やすくなるという好循環が形成されているのである。

以上のように、ヘルシンキ市のDXは、単に最新技術を導入した事例というだけでなく、職員の自律的な学び、住民と行政の信頼関係、働き方の改革、税とサービスのバランスといった要素が相互に結びつきながら、都市全体のウェルビーイング向上に貢献している点に本質がある。日本の自治体がDXを進めるにあたっては、システムやツールの導入だけにとどまらず、信頼の構築や組織文化の変革を含めた組織的なアプローチが重要であることを認識させられた視察であった。



ヘルシンキ市職員と記念撮影



ヘルシンキ市庁舎

## 研修テーマ7 「持続可能な農業経営と若い農業従事者に対する公的支援」

研修日	令和7年 10 月 24 日 (金) 12 時 30 分～17 時 00 分
研修先	ヒッピランデ農場
説明者	ニクラス・マイシ氏 (農業・農村地域政策の学士) イェンニ・ハック氏 (社会福祉学士) ヨハンナ氏 (従業員) カタリーナ・フルステンボルグ氏 (ビーガンシェフ)

### 【研修の目的】

日本では、高齢化が進み農家の担い手が減少している。また、狭い耕地面積の中で化学肥料や農薬の使用を推進し、より多くの生産量を確保してきたため、その影響も懸念されている。

そこで、フィンランドの持続可能な農業と、農業従事者に対する公的支援を学び、日本の農業経営や制度に導入できる要素を模索する。

### 【基本情報】

#### 1. フィンランドの農業について

フィンランドは北欧の寒冷地に位置するため、農作物の生産性は中央ヨーロッパの半分程度と低めだが、国民共通の課題として農村人口維持や食料自給を重視し、手厚い保護が行われてきた。フィンランド国内には、約 41,000 農場が存在し、その約 85%が家族経営である。農場の平均規模は約 55ha と、日本の農業経営と比較すると大規模であり、AIを活用した効率的な生産が行われている。

#### 2. 施設概要

ヒッピランデ農場は、農場を拠点にウェルビーイングと自然体験を提供する部門と、農場で穀物等を生産する2つの部門で経営されている。農業を単なる生産活動にとどめず、人の心身の健康や地域とのつながりを生み出す場としている点に特徴がある。



ニクラス氏

イェンニ氏

## (1) 体験型農場部門

創業者であるイェンニ氏は、約 10 年間にわたり保育士として勤務し、子どもや家族と日常的に関わる中で、人の心身の状態や人間関係が生活環境によって大きく左右されることを実感していた。一方で、保育士として従事する中で、心身の負担が大きくなり、いわゆる燃え尽き症候群の状態を経験したことを契機に、従来の働き方を見直すようになった。その後、家族が所有する農場という環境に改めて向き合う中で、動物や自然に囲まれた空間が、人に落ち着きや安心感をもたらす場となり得ることに着目し、農場を活用した体験型農場を立ち上げた。動物の世話やふれあい体験をすることで、身体的、精神的、社会的に良好で満たされた持続的な状態を得ることを目的としている。体験メニューには、下記の3つがある。



餌やり体験の様子

- ① 馬と触れ合うことで精神的な治療を行える体験
- ② 動物(ウサギ、鶏や羊)の餌やりができる体験
- ③ アルパカと一緒に散歩できる体験

また、個人向けの体験だけでなく、保育園児の誕生日会や、企業のウェルビーイング向上を目的としたイベント等も行っている。体験活動は主に屋外で行われるが、冬季には屋内施設を活用し、マッサージやワークショップ等を実施している。

## (2) 穀物生産部門

農場の経営者ニクラス氏は、6代目の所有者で、父から移譲された農場の経営を行っている。昔は広大な農地を利用した酪農を行っており、畜舎が数多くあった。当時のフィンランドでは、酪農の大規模化や設備投資の高度化が進み、中小規模の家族経営においては、牛舎や搾乳設備の更新に多額の投資が必要となる状況にあった。こうした背景を踏まえ、酪農については父の代で廃業しており、ニクラス氏は、穀物の生産や馬の干し草事業へ転換した。経営規模は、畑が 200ha、山林が 100ha である。

畑では、小麦、ライ麦、エンドウ豆、オーツ麦、キャラウェイ、干し草、藁を生産している。3年間馬の干し草を生産した後、1年間冬にライ麦の生産、その後2~3年キャラウェイの生産、その後、1年間小麦又はライ麦の生産、その後1年間のオーツ麦、カバー作物の生産を行い、輪作体系を導入している。輪作体系を行うことで、作物の連作障害が発生しないように工夫している。

また、以下のようにAIの活用により農業の効率化を図っている。

- ① 気象観測所を活用し、降雨量、植物、病害、害虫情報をリアルタイムで把握。
- ② コンバインに収穫量マッピング装置を搭載。衛星画像を使用した作物養分吸収の監視や N テスター(窒素測定)による肥量の最適化を実施。



利用されている大型農業機械

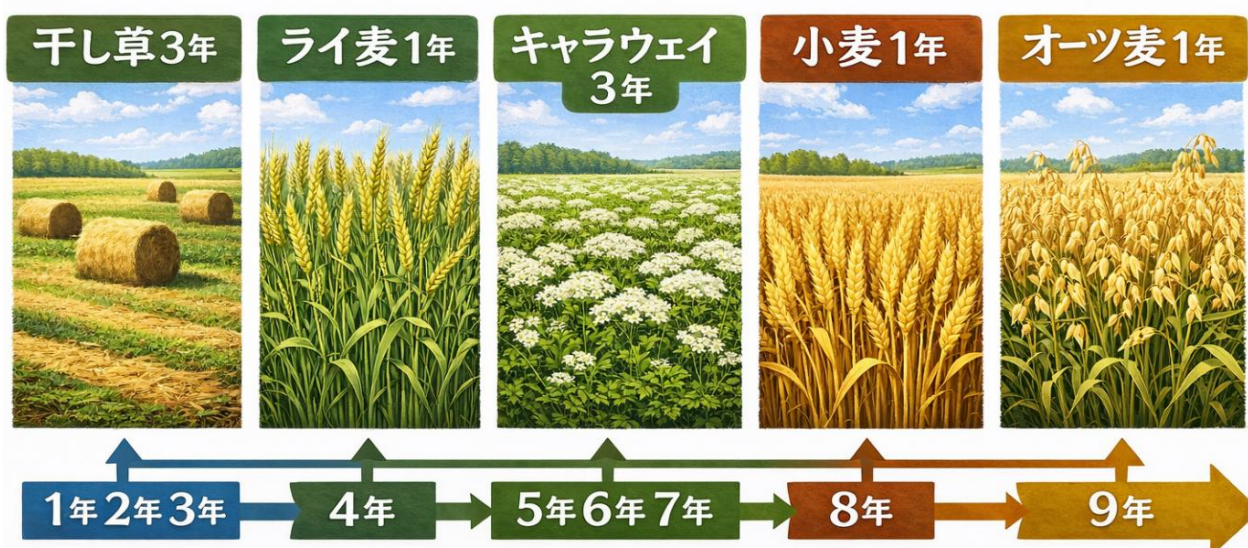
将来的には、播種機・散布機<sup>11</sup>の施肥マップ・種子マップの作成を目指している。

山林では、冬季暖房用の薪や木質チップを生産している。1年間を通して、所有する農地及び山林を効率的に利用することで農業経営を安定させている。

### 3. 持続可能な農業経営について

フィンランドの農業では、環境負荷の低減、効率化に努めている。環境への配慮については、国をあげて取り組んでいる。

「干し草(3年)→ライ麦(1年)→キャラウェイ(3年)→小麦(1年)→オーツ麦(1年)」といった長期的なサイクルを組むことで、土壌の栄養バランスが保たれ、長期にわたる土壌の健康を維持でき、土壌の栄養枯渇や連作障害を防いでいる。加えて、病害虫の発生を抑制し農薬の使用を減少させることができるため、環境への負担を軽減している。さらに、複数の作物を栽培することで、価格変動や気象条件、不作といった不確実性に左右されにくい経営体制を構築し、収益面でのリスクを分散している。結果的に、持続可能でかつ環境に配慮した農業経営となっている。



輪作体系を示した図

(出典) ChatGPT (OpenAI) により作成したイメージ図

### 4. フィンランド農業の課題

国内には、約 41,000 農場があるが、毎年約 900 農場が廃業している。農家の高齢化率も上昇しており、若手農家への負担が増えるおそれがある。

また、若者の農業離れも問題となっている。要因としては、膨大な労働量に対して、適切な報酬が得られない点が挙げられる。農業単体で高い収益を上げることは容易ではなく、補助金に依存せざるを得ない経営構造となっている。

さらに、自然条件の厳しさもフィンランド農業の大きな制約要因である。生育期間が短く、気象条件の変動による収量への影響を受けやすいことから、安定した生産を行うためには、輪作や品種選定、データを活用した精密な栽培管理が不可欠となっている。

<sup>11</sup> 播種機・散布機とは、種まき機のこと。

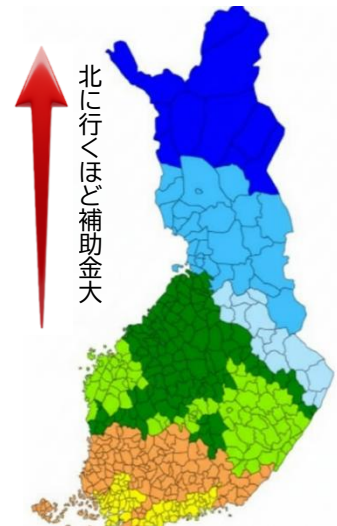
加えて、農業機械や施設の更新に多額の投資が必要である点も、経営上の大きな負担となっている。トラクターや乾燥施設などの農業機械は高額であり、更新時には多額の資金が必要となるため、若手農家にとっては新規参入や経営継続の障壁となっている。こういった点は、日本国内の農業や山間地域が抱える問題と近いものがあると感じた。

## 5. 若い農業従事者に対する公的支援

フィンランドでは、農業を始める若手農家に対して優遇措置がある。例えば、40歳未満で農場を購入する場合（特に高齢者が若い世代に農場を売却した場合）は、国から大きな税制優遇措置を受けることができる。さらに、EUの制度に基づく「若年農業従事者」として認定を受けることで、一定期間、追加的な補助金や経営支援を受けることができる。この仕組みにより、就農初期の不安定な時期における経営リスクが軽減されている。

フィンランドでは、農家の総収入の約45%が補助金によって賄われている。また、補助金額は地理的条件によって異なり、栽培条件が厳しいフィンランド北部では、より高い補助金が支給されている。

また、フィンランドでは、農業者・森林所有者中央連合（MTK）が存在し、その中でも35歳未満の若手農家は、お互いに支え合い、イベント等を行っている。このような活動を行うことで若手農家の確保につなげている。



補助金分布図  
(出典)ヒッピランデ農場  
説明資料

### 【考察】

今回視察したヒッピランデ農場は、伝統的な農業が抱える現代の課題に対し、独自の工夫で適応しようとする「新しい農業の形」を示していた。特に印象的だったのは、体験型農場の創業者が農場を単なる職場ではなく、「創造性、癒やし、そして人とのつながり」を生むための「生き方」そのものであると捉えている点である。「すべての命を大切にする」という思いを土台に、夏は農場での活動、農作業が減る冬は屋内施設を活用したマッサージやワークショップ等を行うなど、季節に合わせて柔軟に運営している姿には、農場を経営する確固たる信念を感じた。この視察を通じ、農業支援といえば「生産性の向上」や「収益確保」ばかりに目を向けがちであったが、「従事者の心の健康」や「生きがい」という視点がいかに持続可能性にとって重要か、深く考えさせられた。また、穀物生産部門でも生産体系の確立や、先進技術を活用することで、持続可能で効率的な経営が行われ、農業経営として安定していることが確認された。

視点を広げると、日本でも大きな課題となっている「高齢化」「担い手不足」「環境への配慮」は、フィンランドでも同様である。しかし、現地では、国や市町村が手厚い支援を行うことで、農家の数を維持し、若手の負担を減らそうと努力している様子が見えた。特に若手就農者への起業支援や、就農初期の経営リスクを軽減する補助金の仕組みは、単なる金銭的援助を超え、不作や市場変動、経営判断による悪影響が生じた場合においても、農業経営を継続できるという安心感を与え、挑戦を後押しする仕組みとして機能している。少子化が進む日本において、次の担い手を確保するためには、こうした「安心して農業に取り組める仕組み」の構築や、農家が孤立しないためのコミュニティづくりといった施策への展開が必要だと考える。

また、農業を福祉や教育と掛け合わせる「グリーンケア」の取組は、宮崎県でも大いに参考になるモデルである。農業を単なる食料生産の場にとどめず、地域の高齢者の生きがいづくりや、子どもたちの情操教育の場として活用することで、農村に新たな人の流れと価値を生み出すことができると考える。今回学んだAIを活用した農業による省力化の工夫や、高付加価値な市場への挑戦といった戦略的な視点も、担い手不足に悩む現場への具体的な提案になり得る。

もちろんフィンランドの制度をそのまま持ち込むことはできないが、地域に農家があり続けることは、その土地や山林を守り、国の国土を守ることにもつながる。

以上を踏まえ、持続可能な農業に向けて行政と農業従事者が取り組むべきこととして、下記の4点が挙げられる。

第1に、心の支援とウェルビーイングの視点である。生産性向上や所得確保に加え、農業従事者の心身の健康や生きがいを支える取組を制度面から後押しする。

第2に、コミュニティの再構築である。農業従事者が孤立することなく、地域内外の関係者とながらながら経営を継続できるよう、行政が経営面のみならず心理的側面にも配慮した支援を行う。

第3に、複合的な経営モデルの推進である。農業と福祉、教育、再生可能エネルギー等を組み合わせることで、地域資源を生かした新たな価値創出を図り、農業の役割を拡張していくことが求められる。

第4に、AI等のデジタル技術の活用である。

AIやデータを活用した農業の省力化を進めることで、労働負担の軽減や作業効率の向上が期待され、担い手不足の緩和につながる。あわせて、経験や勘に依存してきた作業の可視化・標準化を進めることで、新規就農者や若手農業者でも取り組みやすい環境を整備することができる。

気候等、日本とは異なる条件下ではあったが、今回の視察により得られた先進的な知見と、生産性向上だけでなく心身の健康も支えていくという意識を現場に還元していくことこそが、地域の農業の未来を明るくする鍵になると確信している。



ヒッピランデ農場での集合写真

## 〇おわりに

今回の海外派遣研修では、スウェーデンとフィンランドの施設を訪問し、「ウェルビーイング」「教育」「DX」「農林業」の4つのテーマについて、実践事例を学んだ。

まず、「ウェルビーイング」については、スウェーデンのフッディングゲ市と、フィンランドのラウッタサーリ共同学校を視察した。フッディングゲ市では、労働環境の向上に力を入れており、職員の心身の健康を様々な形でサポートする体制が印象的であった。ラウッタサーリ共同学校でも生徒と教師それぞれが快適に従事できるような環境づくりがなされており、学力向上と幸福感の両立につながっていることを実感した。

「教育」では、スウェーデンの公立学校ヴァラトルスコーランとフィンランド教育庁を訪問した。ヴァラトルスコーランでは、探求型学習と教科横断的なカリキュラムが自然に組み込まれており、児童生徒の主体性を引き出す教育実践が行われていた。フィンランド教育庁では、国としての教育理念や制度設計について説明を受け、現場の裁量を尊重しつつ、信頼に基づく教育行政が機能している点が日本との大きな違いであると感じた。

「DX」については、スウェーデンのナッカ市とフィンランドのヘルシンキ市を訪れた。両市ともデジタル技術を目的ではなく手段として捉え、生成AIを積極的に活用し、住民サービスの質向上や行政の効率化に活用している点が共通していた。特に、部局横断で個人データを活用し、住民視点でサービスを再設計する姿勢は、今後の自治体DXを進める上で大いに参考となった。

「農林業」では、ヒッピランデ農場を視察した。環境負荷を抑えつつ、行政の支援を得ながら、福祉や観光とも連携した持続可能な農業経営が行われており、農業が地域社会と結びつくことで、農業従事者の誇りややりがいが高まり、それが経営の安定や地域活性化につながっている点が印象的であった。

本研修を通じて、各分野に共通していたのは「人を中心に据えた政策・実践」である。幸福度を高める取組が各分野の成果を生み、その成果がさらに幸福度を押し上げるという好循環が、社会全体で機能しているように感じた。今後は、この視点を念頭に置きつつ、所属自治体の施策に取り組み、目先の成果だけでなく、住民や職員のウェルビーイング向上を図ることで、持続可能な地域づくりを実現していきたい。

最後に、本研修の実施にあたり、温かく迎えていただいた視察先の皆様、研修を企画・運営していただいた宮崎県市町村振興協会や名鉄観光サービスの皆様、通訳の皆様、そして、事務局との調整を含め、快く送り出していただいた所属自治体の皆様に深く感謝の意を表す。



## 海外派遣研修を終えて

日向市 高村 風

私が本研修への参加を希望した理由は、日向市が抱える男女共同参画の課題に対し、世界幸福度ランキング及びジェンダーギャップ指数で常に上位を占める北欧の先進的な知見を直接学び、現状を打破する手がかりを得たいと考えたからである。市が進める男女共同参画プランの裏側で、今なお根強い「固定的な性別役割分担意識」という壁をいかに乗り越えるべきか。

訪問先の中で特に印象的な取組を行っていたのは、スウェーデンのフッディング市である。職員を「戦略的投資対象」と捉え、健康課題を組織の責任として仕組み化していた。こうした個人のライフステージに寄り添う支援があるからこそ、性別を問わずキャリア形成への意欲が自然と醸成されている点に深い感銘を受けた。女性が当たり前リーダーを志せる環境は、こうした「人を大切にする仕組み」の積み重ねの結果であると確信した。

今後は、研修で得た知見を当市の男女共同参画や女性の活躍推進につなげるべく、一人ひとりが大切にされるまち日向市を目指して、日々の業務に誠実に取り組んでいきたい。

最後に、研修の機会を提供いただいた職場の皆様、事務局の皆様、そして共に研鑽を積んだ1班の仲間の皆様に深く感謝申し上げます。今回の学びやご縁を一生の糧とし、当市のさらなる発展に貢献していきたい。



大切な仲間ができました

## 海外派遣研修に参加して得た学びと仲間

都城市 岩佐 達也

私が本研修への参加を希望した理由は、幸福度の高いスウェーデンとフィンランドの両国において、同じ行政の仕事をしている方々が、ウェルビーイング（ワークライフバランス）の意識を持ちながら、どのように職務と向き合い取り組んでいるのかを学び、所属自治体の今後に生かしていけたら、と考えたからだ。

フッディング市役所は「魅力的な雇用主」になるため、リーダーと職員との「対話」を重視していた。「fika（フィーカ）」という交流文化に代表されるように、デジタル先進国でありながら「人を信じ、任せ、対話する」というアナログ的な組織文化を大切にしている点が、非常に印象的であった。

日々の職務に追われ、同僚との交流が疎かになりがちであるが、今回の研修で学んだことを生かし、周囲とより良いチームワークを醸成し、今後担う様々な業務にあらゆる面で生かしていきたい。

正直なところ、社会人になった後、研修で出会う方とこんなにも深く交流することができるとは、夢にも思っていなかった。今回の視察研修に送り出してくれた家族、職場の皆様、そしてきめ細かな対応をしてくださった事務局の皆様、最後に、素晴らしい団員の皆様との出会いに、心から感謝申し上げます。



今回のご縁に、深く感謝

## デジタル先進国が目指す「人間中心」の社会

宮崎市 渡辺 裕美

スウェーデン・フィンランドともにデジタル先進国でありながら、その根底は人間中心というアナログな哲学に基づいていた。

ナッカ市役所では、業務の効率化のためにAI等の最新技術を迅速に取り入れながらも、地域の高齢者との会話を重ねてサービス設計に生かしていた。こうした取組により、デジタルが苦手な方に寄り添った対応ができ、制度やサービスが洗練され、住民からの厚い信頼につながっている。

また、サービスを利用する人だけでなく、サービスを提供する人への配慮も根付いている。仕事の合間の休息や対話、健康管理が業務の一環であることに驚いたが、むしろそれこそが人間中心の職場の本来のあり方だと感じた。

本研修を通じて得られた数多くの学びを今後の業務に生かしていきたい。特に、行政サービスを利用する市民の様々な声に広く耳を傾けるとともに、サービスを提供する側である職場の同僚への心身の健康への配慮を欠かさず、お互いに声かけできる職場環境づくりを意識したい。

最後に、今回の研修の貴重な機会をいただいたことに心から感謝申し上げます。



フツディング市役所(スウェーデン)にて

## 海外派遣研修を終えて

延岡市 兼森 友紀子

今回の海外派遣研修で「DX」「教育」「ウェルビーイング」「農業」の4つをテーマに、フィンランドとスウェーデンの2か国を訪問した。本研修を通し、自己肯定感を育むことや休むことの大切さ、またフィーカの有効性について学んだ。スウェーデンの公立学校では、生徒がよい行動を行ったときに褒め自己肯定感を育むことを重要視していることを伺った。フィンランド教育庁では、生徒たちの学ぶ喜びを重要視していることや休息（“レスアンドモア”少し時間を置いた方が覚えがいい）を重視していることを伺った。延岡市と同じ規模のフツディング市役所は、職員を資産と捉え、きめ細かな施策を策定しており感銘を受けた。また、各視察先で講義の合間にお茶とお菓子を片手に雑談するフィーカを体験した。心がほぐれより深く講義の内容を理解することができた。官民相互において担い手の確保が課題となっている土木業界においても今回学んだことを取り入れ、安心安全なまちづくりを推進していきたいと強く感じた。最後に、今回の視察研修の機会を与えてくれた職場の皆様、事務局の皆様、また素晴らしい研修生の皆様との出会いに心から感謝申し上げます。



フツディング市役所の皆さんとの集合写真

## 海外派遣研修を終えて

川南町 白川 将寛

「パキンッ。」

初日のヘルシンキ空港での朝食。パンをかじったら前歯が折れた。最悪なスタートだと落ち込みそうになったその時、班のメンバーは皆、私の歯もげ顔を見て笑った。一気に気持ちが明るくなった。この人たちと一緒にの班で良かったと初日から思えた。

そこからの研修はどの視察先に行っても楽しかった。移動バス内や食事、宿泊先も全て。旅のワクワク感もあるだろうが、それ以上に『このメンバーだからこそ』生まれる空気感が好きだった。

事前研修最初の自己紹介で「最近、人生の迷子になっているから新しい環境を求めてこの研修に応募した。」と話したが、優しいメンバーや旅先で出逢う通訳や外国人はみんな個性豊かな素敵な人たちだったので、迷子になっても歩みを止めないことが大事だなあと感じた。

教育も働き方も AI 最先端をいく国で、愛のあるメンバーたちと過ごした 8 日間。改めて人がもつ愛の良さに気づいた。このような経験ができる研修の魅力を川南町の若手たちに伝えていくのが私の使命だ。快く送り出してくれた家族、上司、同僚に心から感謝申し上げます。キートス!!



初日のヘルシンキ空港での朝食に

## 仲間とともに ～スウェーデン・フィンランドの旅～

五ヶ瀬町 秋本 佳子

海外派遣研修ではあるが、敢えて「旅」ということばを使わせていただこう。この旅のきっかけは、海外派遣研修のテーマにウェルビーイングがあったことだ。私が以前から疑問に思っていた誰かにしわ寄せがいく日本の働き方改革と何が違うのかを知りたいと思った。事前研修を経て、いざ出発。視察先々で雇用する側が健康的な職場環境の提供をすることや、リーダーシップの役割とその重要性が明確に示されていた。何より印象的だったのが雇用側と労働者の信頼関係を大切にされていたことだ。あらゆる立場からもフォローが入り一人にしない体制が整っていた。自分のペースで価値のある社会であることに深い感銘を受けた。

また、スウェーデンではフィーカというコーヒータイムがある。(フィンランドでもコーヒータイム有。)フィーカは、相手を理解することにつながっていた。これが「ウェルビーイング」の根幹であると思う。今回の旅で得たものを五ヶ瀬町の施策や業務において、町民に寄り添い信頼のある持続可能な行政運営に意識しながら生かしていきたい。

最後に、この旅の実施にあたりご尽力いただいた事務局、旅行会社の皆様、現地で対応してくださった皆様、参加の機会を与えてくださった職場の皆様、そして、この旅をともにした素晴らしい仲間との出会いに心から感謝申し上げます。



ラウッタサーリ高等学校説明の様子

## スウェーデンとフィンランドを訪ねて

宮崎市 藤岡 拓麻

今回の海外派遣研修で「DX」「農林業」「教育」「ウェルビーイング」をテーマにスウェーデンとフィンランドの2カ国を訪問した。DX や農林業に関する先進的な施策や取組を学ぶことができたと同時に、担当テーマではない教育やウェルビーイングに関する視察先にも伺えたことで、それぞれの分野が独立した施策ではなく、複合的に絡み合っていると感じ、相乗効果を生んでいる点に最も感銘を受けた。

ナッカ市の職員の業務を支援する「SAM」、「Copilot」やヘルシンキ市の学習管理システム「Oppiva」など、AI・RPA 活用に共通するのは、デジタルを単なる効率化ではなく、「人を本来の価値ある仕事に戻すための手段」として捉え、事務負担を軽減し、住民と向き合う時間や職員の自己研鑽の時間を創出しており、市民からの強い信頼や職員の働きやすさなど、好循環を創出していると感じた。自身の業務において、データ一元化やペーパーレス化における効率化を模索している中で、DX 戦略における大事な倫理観や向き合い方を学ぶことができた。



最後に今回の視察研修の機会を与えてくれた職場の皆様、事務局の皆様、また、素晴らしいメンバーの皆様の出会いに、心から感謝申し上げます。

自主研修でストックホルムの街を歩く様子

## スウェーデンとフィンランドを訪ねて

椎葉村 松岡 哲寛

今回の海外派遣研修では、人生初となる北欧への渡航となった。今回の研修で2班では、「DX」「農林業」をテーマに、2カ国を訪問した。

スウェーデンでは、ナッカ市でDXについて学んだ。椎葉村ではデジタル化が進んでおらずナッカ市のDXを先進的に感じた。また、デジタル化された行政業務を職員や市民が十分に理解し使いこなしていることに驚いた。DXの推進については、今後椎葉村でも検討が必要となると感じた。

フィンランドでは、農場で農業形態や農業施策について学んだ。大規模で生産される穀物や香辛料は効率的に栽培されていた。農家に対する支援も手厚く補助金が充実している点で日本との差を感じた。日本でも就農者育成や国土保全を目的とした補助制度はあるが、農家数は減少傾向にある。日本では、近年異常気象が常態化している中で生産者の確保・農地の維持が叫ばれている。フィンランドの持続可能な農業形態や農業施策を椎葉村の農業の参考にしたい。

全ての研修先で丁寧な対応をいただき感謝している。

最後に今回の研修を共にした仲間には、様々な面で教えられ、助けられた。県内市町村職員の能力に驚き自身の勉強不足に気づかされた。明るく優しい仲間に関わり研修を経験できたことを心から感謝している。



日本に帰国した時の様子

## 北欧を視察して感じたこと

都城市 森山 翔太

フィンランドとスウェーデンでは、視察先はもちろんのこと、空港のスタッフやレストランなど各店舗の店員、さらには街を歩き交う人々に至るまで、誰もが明るく親切であり、両国におけるウェルビーイングの高さを強く感じさせられた。

本研修では、DX、ウェルビーイング、教育、農業の4つのテーマを基に視察を行ったが、自ら考えることを重視する教育がチャレンジ精神を育み、強制や過度な誘導に頼ることなく各分野の成長を実現していることが、高いモチベーションと効率的な働き方につながり、結果としてウェルビーイングの向上に結びついているのだと理解した。今後、日本が継続的に成長していくためには、「知識詰め込み型」から「自己決定型の学び」へと教育を転換していくことが不可欠であると感じた。

自主研修においては、行程の策定や公共交通機関の利用など、すべてを班員のみで行う必要があり、戸惑う場面も少なくなかったが、班員同士が協力して対応することで、計画どおりに視察を実施することができた。今回の研修で得られた知識と経験を糧に、今後の実務においても、本研修同様に組織の垣根を越えて他自治体と連携し、課題解決に取り組んでいきたい。



ヘルシンキ元老院広場にて

## 海外派遣研修を終えて

延岡市 柳田 将宏

今回の研修では、「DX」「教育」「農林業」「ウェルビーイング(働き方改革)」の4つをテーマに、フィンランドとスウェーデンの2か国を訪問した。研修テーマは専門外の分野であったため当初は不安もあったが、結果として今後の糧となる貴重な経験となった。

スウェーデンでは、フツディング市において職員の健康支援や最大6週間の有給休暇、テレワークの積極的導入など、「魅力的な雇用主」を目指す施策が印象的であった。多忙な日本の現状と比較すると、働きやすさを重視する姿勢は非常に魅力的であり、また、職員一人ひとりに与えられる裁量の大きさは、日本との大きな違いであると感じた。ナッカ市では、行政のデジタル化とAI活用が進み、高齢者福祉サービスの自動判断や記録作成支援によって職員の負担軽減と業務品質向上が図られていた。

フィンランドは社会保障が充実しており、無償教育制度によって経済的背景に関係なく全ての子どもに平等な機会を提供しようとする国の強い意志が感じられた。農業分野では、寒冷地特性を考慮した補助金制度があり、国土全体での居住と食料生産維持への明確な意図がうかがえた。

各都市で温かい歓迎を受け、他市町村の職員との交流も大きな財産となった。今後はこの経験を業務に生かし、周囲にも共有していきたい。最後に、研修を支えてくれた事務局とメンバーに心から感謝する。



ストックホルム市庁舎中庭にて

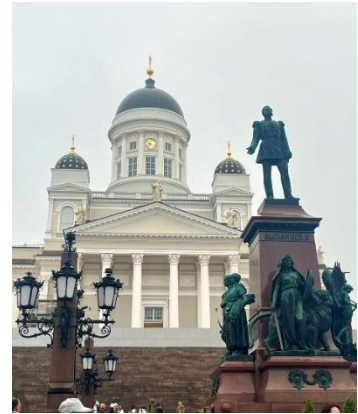
## 海外派遣研修を経験して

西米良村 黒木 菜々香

今回のスウェーデン、フィンランドへの海外派遣研修では、北欧社会の価値観や仕組みに多くの学びを得た。特に印象的だったのは、現地の人々が自らの能力を高めることに積極的であり、同時にワークライフバランスを大切にしている点である。働くことと暮らすことの調和が自然に成り立っており、日本との文化的な違いを強く感じた。また、教育や農業を含む社会全体にデジタルが浸透しており、行政サービスも国民の利便性を高めるよう工夫されていた。

一方、北欧にも高齢化や移民問題など日本と共通する課題があることを知り、海外を必要以上に特別視する必要はないと感じた。税金の用途が明確で行政への信頼が高い点は、日本が見習うべき部分だと考える。税担当として正確な賦課徴収はもちろん、村民に還元できる事業が遂行できるよう、今回の経験を今後の業務や地域づくりに生かしていきたい。

今回の研修は、職員としてだけでなく私個人の価値観にも影響があるほど学びの多いものであった。研修に参加させていただき、職場や事務局の皆様にご挨拶申し上げます。



自主研修で訪れたヘルシンキ大聖堂

## 海外派遣研修を終えて

諸塚村 藤善 知子

初めての海外が、今回の研修となった。研修テーマは、「ウェルビーイング」「教育」「DX」「農林業」で、スウェーデンとフィンランドを訪問し、私たち2班は、DXと農林業がテーマであった。

DXについて、ナッカ市（スウェーデン）とヘルシンキ市（フィンランド）を訪問した。

ナッカ市はスウェーデンでもトップレベルのデジタル戦略化をもち、市民生活や行政サービスにデジタル化が浸透し、日常的にサービスが利用できる環境にある。オンライン申請の普及により、窓口に来る人は少なく、本人確認で使用する個人IDは95%が保有している。しかし、高齢者の保有率は30%と低く、安心してオンラインを使用できる研修等を実施しており、こうしたデジタル格差への対応は、日本の地方自治体、当村においても同じような課題があるのではないかと感じた。

また、今回は1班のテーマについても一緒に訪問し、全てのテーマを学ぶことができた。DXが進むことにより働き方改革につながるというように、今回のテーマの全てが連携していると感じた。当村においてもDX等への取り組みを進め、少しでも働き方改革につなげていくため今回学んだことを生かしていきたい。

最後に、このような貴重な機会を与えていただいた職場の皆様、市町村振興協会の事務局の方々、素晴らしい団員の皆さまとのお縁に心から感謝申し上げます。



日本国旗で歓迎を受けたナッカ市