

# オフィス改革による公務員の職場における 意識・行動の変化に関する検討 －愛媛県西予市を事例として－

戸 梶 亜 紀 彦

労働人口の継続的減少による長時間労働や残業などの悪しき慣習を改善し、人々が適切な労働時間で働き、適度に休暇を消化することで労働者の意識やモチベーションが高まり、業務効率の向上につながり、ひいては企業の成長・発展につながるとして、日本政府は働き方改革を打ち出している。このような発想は、企業だけにあてはまるものではなく、自治体においても人口の減少や高齢化の進展から財源確保が難しくなっており、働き方改革が求められると考えられる。特に、平成の大合併で町村から市に昇格した人口規模の小さい広域地方自治体は厳しい状況にある。しかしながら、お役所体質といわれるように、多くの地方自治体では事なかれ主義や前例踏襲主義などにより革新的な試みは容易に出現していない。こうした中で、筆者は愛媛県西予市の市役所本庁で行われているオフィス改革に参与する機会を得た。ここでのオフィス改革は、単にオフィスのレイアウトの変更という環境の変化だけでなく、ワークショップによる意識改革も含まれており、まさに働き方改革であった。そこで本研究では、西予市でのオフィス改革の前後における職員の意識や行動の変化について検討することを目的とした。働き方に関連する可能性のある要因はさまざまであるが、本研究では、性格傾向を反映した作業嗜好性、業務特性、労働価値観、仕事のやりがいに着目して検討を行った。その結果、オフィス改革の前後で職員の仕事への意識の量的変化はみられなかったものの質的变化が示され、仕事への意識が高まる傾向がうかがわれた。本研究は、実験室的な研究とは異なって現場での実験的研究であり、諸要因を統制することができない中で行われたため、明確な結論を示すにはさらにこのような研究の蓄積が求められる。

keywords：オフィス改革、公務員、事例研究、仕事のやりがい、効果測定

## 目 次

1. はじめに
2. 西予市の概況とオフィス改革参与の経緯
3. オフィス改革の方向性
4. 研究目的
5. 研究方法
6. 結果および考察
7. まとめと今後の課題

### 1. はじめに

日本政府は労働人口が継続的に減少している中で、長時間労働や残業などの悪しき慣習が日本経済の足を引っ張っており、生産性の低下を招いていると考え、働き方改革を打ち出している（働き方改革実現会議, 2017）。これは、人々が適切な労働時間で働き、適度に休暇を消化していけば仕事に対する個々人の意識やモチベーションが高まると想定されるため、業務効率の向上といったプラ

スの効果が期待でき、そのことが企業の成長・発展につながるという発想である。このような発想は主に企業を対象にした考え方であるが、自治体であっても人口の減少傾向と高齢化の進展から財源が減少し続けているため、従来どおりの運営の仕方では立ち行かなくなる可能性が高く、同様の課題を内包していると考えられる。特に、平成の大合併で町村から市となった人口規模の小さい広域地方自治体は厳しい状況にあり（伊藤, 2014; 総務省, 2017）、その中でも過疎化の著しい地方の市は苦戦しているのが現状である。

このような中で、それぞれの市も工夫を凝らしながら生き残りをかけてはいる。しかしながら、多くの市職員は縦割り体制下におかれているため、他部署の業務内容でわからないことがあるのはもちろんのこと、同じ部署ですら他の人の担当している業務の詳細がわからないということがおこったり、処理する権限がなかったりということ

があるため、業務や作業の仕方が固定化されたり、滞ったりしやすい状況にある。また、企業とは異なって法律と制度を理由に積極的に新しいことを試みることを避け、責任をとることを回避したいが故に失敗を恐れ、どこか他の自治体が行った新しい試みに追従するといった前例踏襲主義がはびこっているとされる（宮入, 2013; 澤田, 2009）。このような制度と風土からすれば、地方自治体から革新的な新しい試みは容易には出現しないであろう。しかし、平成の大合併が行われた背景には、交付金を十分に準備できないために地方分権化を推進しようとする国側の意図があることから、従来の国の監督指示の基で動いていた体制から今後は地方の自己決定と自己責任を促すものへと移行しつつあることを示していると考えられるであろう。

こうした中で筆者は、愛媛県西予市で行われているオフィス改革に参加する機会を得た。この改革は、総務省から当市に出向した大平利幸氏（当時の企画財務部長）を中心に始められたものである。大平氏の希望もあって、学術研究として扱うことが可能となった。

## 2. 西予市の概況とオフィス改革参与の経緯

愛媛県西予市は、平成16年4月1日に明浜町、宇和町、野村町、城川町、三瓶町の五町が合併して誕生した。市の範囲は、標高0mのリアス式海岸のある沿岸部から、標高1,400mの四国カルストのある山間部まで広がり、産業の中心は農林漁業である。合併当時の人口は47,034人であったが、平成27年には40,548人と人口減少率は13.8%であり、高齢化率も39.6%となっている（西予市, 2015）。これらの状況から、西予市は典型的な過疎と高齢化の問題を抱える市であることがうかがえる。このような状況下では、将来的に安定した税収は見込めず、職員数の削減も避けられなくなるため、現状の市民に対する行政サービスがさらに低下してしまうことが予想される。こうした危機的状況下に市が晒されている情報は市職員にも伝わっていたはずであるが、全体としては他の行政が行っているような類似の取り組みを取り入れ

る程度で新しい試みをせずに日常業務をこなしていたと考えられる。

そのような中で、平成26年に総務省からの出向で大平氏が西予市の企画財務部長として着任し、現状への危機感から企画財務部のおかれている市役所の4階で職員の意識改革から始めて徐々に業務改革に着手していった。その後、オフィス環境の変革と働き方改革、および職員の意識改革に関して大平氏から支援の要請があり、平成28年に京都工芸繊維大学大学院工芸科学研究科デザイン・建築学系の仲隆介教授、リノベーションを専門とする株式会社オープンAの馬場正尊氏、および筆者との共同で西予市のオフィス改革に協力することとなった。

## 3. オフィス改革の方向性

西予市において行われているオフィス改革で大平氏が進めてきたことは、職員の能力向上や行政サービスの質の向上および効率化を目指し、企画財務部（財政課、総合政策課、まちづくり推進課、総務課の4課から構成）を中心とした働き方改革であった。具体的には、オフィスのレイアウトの変更による職員間のコミュニケーション活性化、慢性的な会議室不足を改善するための打ち合わせスペース（ホワイトボードと大型モニター配置）設置、書類を減らして作業スペースを確保し、電子決済による効率化のためのペーパーレス化の推進などであった。また、固定席が書類の山を築く主要な原因となっていると考え、フリーアドレス制を試行中であった。われわれがオフィス改革に加わるにあたり、事前の打ち合わせを繰り返した結果、基本的にはこれらの方向性を発展的に引き継ぐ形で進めていくことになり、新しいオフィスのデザインと設計を仲研究室と馬場氏が担当し、職員の意識改革のためのワークショップを仲教授と筆者が担当した。

## 4. 研究目的

オフィス改革の進め方に関する話し合いから、オフィスのデザインを単にレイアウトの変更にと

どまらず、国内外の企業で実施されている先進的な事例なども参考にしつつより機能的かつ役所のオフィスとしてはドラスティックに変更を行うことになったため、新しいオフィスのできる前後に職員を対象とした調査を実施し、効果測定を行うこととなった。その中で、これらの改革に伴った企画財務部に所属する市職員の意識と行動の変化について調査を行った。

当市でのオフィス改革とおした働き方改革の試みは現在も継続中であるが、こうした改革を進めて行く中で、従来とは異なった意識を持つようになって仕事への取り組み方を変えていく者と、ワークショップの実施やオフィス環境の変化があるにもかかわらず、なかなか働き方を変えようと思わない者がいると考えられる。このような違いは個人の性格傾向を反映した作業嗜好性によるのか、業務特性によるのか、仕事に対する価値観によるのかなどさまざまな要因が可能性として考えられる。そこで本研究では、これらの要因を踏まえつつオフィス環境の変化とワークショップによる意識改革を一体と捉えてオフィス改革とし、その前後を比較して当該市職員の中で何がどう変化するのか、あるいはしないのかについて検討を行うこととした。

なお、本事例は現場での効果を高めることを優先事項として行われたオフィス改革であるため、研究計画としては厳密さを欠くところがあることは否めない。しかしながら、実際の事例において得られたデータは貴重であるため、そこから読み取ることのできる知見を報告することとする。

## 5. 研究方法

**調査時期** オフィス改革前の調査は、2016年5月25日～6月2日に実施された。また、オフィス改革後の調査は、2017年2月23日～3月3日に実施された。いずれも、市職員の業務の都合などを考慮した上で期間が設定された。なお、新しいオフィスは2016年11月末にできあがった。

**調査対象者** オフィス改革前では、西予市役所本庁の4階で仕事をしている企画財務部所属の市職

員45名のうち30名がwebアンケート(SurveyMonkey使用)に参加した。また、オフィス改革後では、同フロアの職員のうち40名が同形式のアンケートに参加した。このうち、オフィス改革の前後両方の調査に参加した者は26名(平均年齢と標準偏差は $41.6 \pm 7.8$ 歳)であったため、人数は少ないがこの26名分のデータについて検討を行うこととした。

**調査内容** 心理的側面だけでなく環境行動に関する質問も行う必要があったことから回答者の負荷を考慮した結果、仕事をする目的を尋ねるための労働価値観測定尺度の短縮版(江口・戸梶, 2009)、職場内の人間関係、業務特性、性格傾向を反映した作業嗜好性(仕事は決められたとおりに行うことを好む－仕事は試行錯誤しながら行うことを好む、協力して仕事をするを好む－単独で仕事をするを好む、など)、仕事のやりがいなどについて項目を設けて調査を実施した。これら以外に、オフィス環境に関する質問、働き方の特徴に関する質問、および属性について回答を依頼した。なお、後半部分に関しては仲研究室の担当であったため、本論文では前半部分についてのみの報告を行う。

**調査手続き** まず、オフィス改革の窓口となっている市職員の方々と相談した結果、上述したオフィス改革を行う前のタイミングの一週間ほどの期間、および2016年度内での効果測定の必要性から上述した年度末の一週間ほどの期間を設定し、web調査を行えるよう準備をした。調査項目に関しては、市職員の方々とも質問の分量などを相談しつつ、主に心理面を筆者が担当し、環境面を仲研究室が担当して作成した。調査項目が決まった後、仲研究室でSurveyMonkeyを利用して画面の設計を行い、項目内容や全体の動作などを確認した上で設定した各日程でオフィス改革の前後におけるweb調査を実施した。

**ワークショップの概要** 職員へのワークショップは、オフィス改革前後に渡ってそれぞれ複数回実施された。参加者は勤務の都合で変わるため、同

じ内容を複数回行うこともあった。実施内容は、地方自治体存続に関する危機意識の醸成、オフィス改革の先進事例とその効果の紹介、課を越えたチームワークづくり、課ごとの課題とその解決方法の模索および課を越えた共有、望ましい働き方・新しい働き方の模索、新しいオフィスの活用法、新旧オフィスの相違と長所および短所、新しいオフィスでの働き方などについて、仲教授と筆者がファシリテーターを務めながら進めた。また、勤務の都合や当人の希望などによって参加回数が異なってしまうため、行ったワークショップの結果を参加者以外の職員にもフィードバックできるように配慮した。

## 6. 結果および考察

オフィスの変化について 当初は、いわゆる一般的な事務所のよう、課ごとに机が「島」状に整然と並べられた配置のオフィスであった。それが大平氏を中心とした改革によってFig.1のように変化した。その主要なコンセプトは、課を越えたコミュニケーションの促進であった。キャビネットを片側（窓側）に集約してしまい、広がったオフィスで机の並びを放射状に配置し、打ち合わせスペースをフロアの中に設けて人の集散を楽にしたものであった。その後、オフィス改革を進め

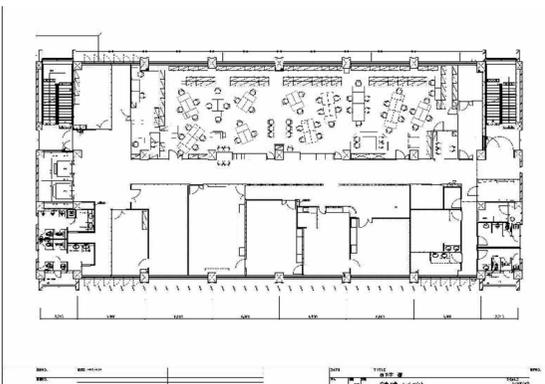


Fig.1 オフィス改革前のレイアウト(上部のみ)

ていく中で馬場氏の経験・実践と仲研究室による行動観察の結果を踏まえたアイデア出しの結果、Fig.2のようなレイアウトになった。図の上部が

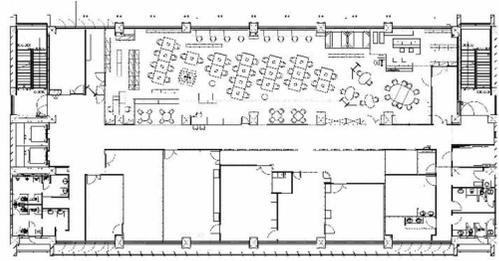


Fig.2 オフィス改革後のレイアウト(上部のみ)

窓側、下部が廊下側となっている。窓側の細長いスペースは個人作業を集中して行うスペースであり、その下に配置された机群はどこに着席して作業を行ってもよく、他課の人とのコミュニケーションも行いやすくなっている。その下の廊下側は、市民・業者などの対応や他のフロアの職員との打ち合わせに利用できるスペースである。丸テーブルと散在している机のところは主に打ち合わせに使用するスペースであり、他に聞かれたくないような内容の場合には図の上部にある周囲の囲まれたスペースを利用するようになっている。そして、右上の部分はカフェのような作りになっており、コーヒーやお茶を飲みながら休憩やちょっとした相談などができるスペースとなっている。

このように、一般的なお役所のオフィスとはまったく異なった環境で4階の職員は仕事をするようになり、当初は戸惑っていたようであるが、徐々にいろいろなスペースを活用するようになっていった。しかしながら、積極的に新しいスペースを活用する者もいれば、固定席でなくても同じ席に座りがちな者もいた。そこで、職員の内面について検討を行った。

労働価値観および仕事のやりがいについて 労働価値観とは、「個々人が職業生活の目的として重要であると考ええる要因」と定義されている(江口・戸梶, 2009)。労働価値観測定尺度の短縮版には「達成感」「同僚への貢献」「社会的評価」「社会への貢献」「所属組織への貢献」「経済的報酬」「自己の成長」の7つの下位尺度(1:まったく重要で

ない～6：非常に重要である、の6件法で各3項目の計21項目があるが、調査を行った2時点(オフィス環境の変化の前後)におけるそれぞれの平均値と標準偏差をTab.1に示す。尺度間にはバラツキはあるものの価値観という頑健なものであることから、t検定を行った結果、オフィス改革の前後で各価値観の量的な違いのみられたものはなかった。

Tab.1 労働価値観における各下位尺度得点の平均値と標準偏差

労働価値観の下位尺度	平均値	標準偏差
達成感 (前)	12.00	3.359
達成感 (後)	12.19	3.200
同僚への貢献 (前)	11.54	2.832
同僚への貢献 (後)	11.58	2.517
社会的評価 (前)	9.19	3.394
社会的評価 (後)	9.15	2.796
社会への貢献 (前)	13.58	2.139
社会への貢献 (後)	13.23	2.582
所属組織への貢献 (前)	11.50	2.832
所属組織への貢献 (後)	11.92	2.622
経済的報酬 (前)	13.58	2.403
経済的報酬 (後)	14.12	2.372
自己の成長 (前)	13.00	3.370
自己の成長 (後)	13.12	2.321

n=26

次に、労働価値観の各下位尺度と仕事のやりがいの相関係数を算出した。その結果をTab.2とTab.3に示す。Tab.2より、オフィス改革前では、労働価値観の下位尺度のうち、「達成感」「同僚への貢献」「社会的評価」「所属組織への貢献」などにおいて仕事のやりがいの間に正の有意な相関関係が認められた。一方、オフィス改革後(Tab.3参照)では、「達成感」「同僚への貢献」「所属組織への貢献」「自己の成長」において仕事のやりがいの間に正の有意な相関関係が認められた。オフィス改革の前後における明確な違いとしては、オフィス改革前に認められた「社会的評価」と仕事のやりがいの正の相関関係が有意ではなくなったこと、およびオフィス改革後では「自己

Tab.2 労働価値観の下位尺度とやりがいの相関係数(改革前)

		やりがい (前)
達成感 (前)	r	.519
	p	.007
同僚への貢献 (前)	r	.494
	p	.010
社会的評価 (前)	r	.420
	p	.033
社会への貢献 (前)	r	-.020
	p	.921
所属組織への貢献 (前)	r	.415
	p	.035
経済的報酬 (前)	r	-.334
	p	.096
自己の成長 (前)	r	.247
	p	.223

n=26

の成長」と仕事のやりがいの間に正の相関関係が認められるようになったことであった。さらに、オフィス改革前には無相関であったが、オフィス改革後には「社会への貢献」と仕事のやりがいの間に正の有意に近い相関関係が認められた。こ

Tab.3 労働価値観の下位尺度とやりがいの相関係数(改革後)

		やりがい (後)
達成感 (後)	r	.398
	p	.044
同僚への貢献 (後)	r	.478
	p	.014
社会的評価 (後)	r	-.051
	p	.806
社会への貢献 (後)	r	.383
	p	.053
所属組織への貢献 (後)	r	.458
	p	.018
経済的報酬 (後)	r	-.060
	p	.772
自己の成長 (後)	r	.487
	p	.012

n=26

れらの結果を解釈するため、仕事のやりがいについてもオフィス改革の前後で変化が認められたか

どうかについてt検定を行った。その結果、オフィス改革前（1～4の4件法で平均値と標準偏差は $3.04 \pm 0.528$ ）とオフィス改革後（同じ基準で平均値と標準偏差は $3.00 \pm 0.566$ ）では有意差はなく、量的な変化は認められなかった。このことも踏まえて考えると、先の結果は労働価値観と仕事のやりがいの関係性に変化が生じたと解釈できる。労働価値観における「社会的評価」とは、他者から注目や尊敬されたいという願望にかかわる価値観である。大都市圏に比べて地方で辺境になるほど、給与が民間企業において低くなり、公務員との関係が逆転する傾向がある。このような観点から考えると、オフィス改革前には世間的に一目置かれることを仕事のやりがいとする傾向であったのが、職員の意識の変化によってそのような願望と仕事のやりがいの関連性がなくなったと推察される。また、オフィス改革前には仕事のやりがいは結びついていなかった労働価値観の「自己の成長」がオフィス改革後には関連するように変化したことが示されたが、これは人間としての成長や自己の能力開発にかかわる価値観であることから、職員の仕事に対する意識の高まりを示す結果だと解釈できるであろう。さらに「社会への貢献」は文字どおり社会や人々のために働くことへの価値観であることから、公務員としての本来あるべき意識が高まったと考えられる。

また、課ごとの労働価値観および仕事のやりがいに関して、時期（オフィス改革前・後）×課（財政課、総合政策課、まちづくり推進課、総務課）の二要因分散分析を人数が少ないため参考情報として実施したが、いずれも有意差は認められなかった。さらに、人数の少なさを補って傾向をみるため、これらの要因を分割してオフィス改革前とオフィス改革後に分けて課による一要因分散分析を実施したところ、オフィス改革前における「同僚への貢献」の得点において有意差が認められ（ $F(3,22)=3.795, p<.05$ ）、多重比較（Tukey法）の結果からまちづくり推進課が総務課よりも有意に高いことが示された。しかしながら、オフィス改革後には有意差は認められなかった。このことから、オフィス改革によって総務課の職員の「同僚への貢献」への意識が他課と同程度になったと考えら

れる（ただし、オフィス改革の前後を比較したt検定では有意差はなかった）。

一方、業務特性と仕事のやりがいについて相関分析をしたところ、成果のわかりやすい業務とオフィス改革前の仕事のやりがいの間には有意な正の相関関係が認められたが（ $r=.536, p<.01$ ）、オフィス改革後では相関関係が認められなくなっていた（ $r=.166, n.s.$ ）。この結果からも、職員の意識の変化がうかがわれる。すなわち、一般的に仕事においては成果のわかりやすい業務の方が達成感を感じやすいためモチベーションを高めるとされており、オフィス改革前はそれと同じ状態であったと考えられる。ところが、オフィス改革後では、成果のわかりやすさは仕事のやりがいは関連性がなくなっていたため、成果のわかりやすさがモチベーションの要件ではなくなったと考えられる。

**性格傾向を反映した作業嗜好性および人間関係と仕事のやりがいの関連性** 個人の性格傾向を反映した作業嗜好性と仕事のやりがいに関して相関分析を行った。しかし、特に関連性は認められなかった。また、職場における職務遂行上での人間関係と仕事のやりがいについても相関分析を行ったが、こちらもすべてにおいて有意な関係性は認められなかった。

性格傾向を反映した作業嗜好性や職場での人間関係は、既に形成されているものであるためオフィス改革によって簡単には大きく変化するものではないであろう。そのため、これらの変数と仕事のやりがいの関連性は認められなかったと考えられる。ただし、今後の展開によっては、新しいオフィス環境において課を越えたつながりが強まっていく可能性もある。そのため、人間関係の広がりやつながりの強さなどについても今後は調査していく必要があるだろう。

次に、性格傾向を反映した作業嗜好性の平均値と標準偏差を Tab.4 に示す。6件法で尋ねたため、3.5が中間点となり、それよりも小さければ左寄り傾向、大きければ右寄り傾向となる。平均値を見る限りにおいて、全体的にはオフィス改革の前後で大きな変化は認められなかったと考えられる。そこで課によっても作業嗜好性に関して違い

Tab.4 性格傾向を反映した作業嗜好性に関する記述統計量

		平均値	SD
いろいろな人とコミュニケーションをとることを好む — 特定の人とコミュニケーションをとることを好む	前	3.58	1.172
	後	3.38	1.299
仕事は決められたおりに行うことを好む — 仕事は試行錯誤しながら行うことを好む	前	3.58	1.270
	後	3.77	1.531
仕事は要領よくこなすことを好む — 仕事は着実に失敗しないことを好む	前	2.77	1.092
	後	2.73	1.251
周囲と意見が違っても我が道を行く — 自分と意見が違っても周囲に合わせる	前	3.92	1.796
	後	3.46	1.811
仕事は時間がかかっても堅実にこなす — 仕事は多少雑になっても素早くこなす	前	3.81	1.021
	後	3.77	1.107
協力して仕事をすることを好む — 単独で仕事をすることを好む	前	3.38	1.061
	後	3.35	1.093
時間がかかっても慣れたやり方を選ぶ — 時間短縮できるなら新しいやり方を選ぶ	前	4.50	1.906
	後	4.27	1.041
情報機器を使いこなして仕事を — 情報機器を使わずに仕事を	前	2.81	1.132
	後	2.58	1.759
雑談をしながら仕事をすることを好む — 周囲を気にせずに仕事をすることを好む	前	3.23	1.142
	後	3.23	1.107
仕事で不自由を感じてもそのまま進める — 仕事で不自由を感じたら他のやり方を試す	前	4.04	1.824
	後	3.88	1.774
仕事で失敗しなくてもすぐに気持ちを切り替える — 仕事で失敗すると引きずってしまう	前	3.27	1.282
	後	3.38	1.267
仕事で困ったら周囲に相談して対処する — 仕事で困っても自分で考えて対処する	前	2.73	1.827
	後	2.88	1.952

変項目1～7変項目8までの6件法(中間点は3.5)

n=26

や変化がなかったのかについて、時期（オフィス改革前・後）×課（財政課、総合政策課、まちづくり推進課、総務課）の二要因分散分析を人数が少ないため参考情報として実施したが、いずれも有意差は認められなかった。さらに、人数の少なさを補って傾向をみるため、これらの要因を分割してオフィス改革前とオフィス改革後に分けて課による一要因分散分析を実施したが、いくつか有意傾向はみられたが有意差は認められなかった。これらの結果から、作業嗜好性や人間関係といった事項への影響については、本調査を実施した時点では認められなかったと考えられる。

## 7. まとめと今後の課題

本研究は、愛媛県西予市の市役所本庁の4階において行われているオフィス改革を事例として取り上げ、オフィスのレイアウトの変化とワークショップによる意識改革とを合わせた働き方改革の効果について検討を行った。結果として、仕事に対するやりがいにおいて構造的な変化が表れ、働き方への意識が高まる傾向がうかがわれた。実際に職場環境は元の状態には戻れぬほど大きく変化したため、それに合わせた働き方が今後に向けてさらに展開していくことが期待される。今回の調査ではオフィスのレイアウトの変化から数ヶ月しか経過していなかったこともあったためか、量的な効果が反映されるほどの変化は認められなかったが、他の自治体からの視察数が増加するなど、市民以外の他者の目にも触れる機会が増えて

いることから、職員の意識の高まりはさらに進むと考えられる。

さまざまな要因が同時並行して変化し、またワークショップ自体も方向性は決まっていたが予め詳細を決めていたのではなく、職員の反応や変化に対応して内容を考えていった面もあるため、効果測定に関しては効果があったとしても何がその要因となったのかを厳密に抽出することは難しい。さらに、市役所の全職員ではなく4階という一フロアでの改革であり、改革の前後のデータが揃った人数も少なかったことから、詳細に考察するには多くの制約ができてしまった。しかしながら、こうしたアプローチによる知見を蓄積していくことで、オフィス改革から働き方改革へと進めていくノウハウが徐々にではあるが見えてくるようになっていけると考えられる。働き方改革を学術的に解き明かしていくとすれば、このような試みをさらに続けていくことが必要になるであろう。いずれにしても、このような試みは学際的なアプローチが必要となると考えられることから、関連諸領域での連携を強めていくためにも、議論を活発にするために言葉や概念の共有化が必要になると考えられる。今後もこのような事例研究が多数出てくることを期待する。

### 引用文献：

- 江口圭一・戸梶亜紀彦(2009) 労働価値観測定尺度(短縮版)の開発 実験社会心理学研究, 49, 84-92.
- 働き方改革実現会議(2017) 働き方改革実行計画  
(URL:<http://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/01.pdf>)
- 伊藤敏安(2014) 合併市町村における職員数の変化とその要因の検証 地域経済研究(広島大学地域経済システム研究センター紀要), 25, 31-45.
- 宮入(茨城)小夜子(2013) 地方自治体の行政組織の特性と組織風土改革 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要, 14, 115-126.
- 澤田道夫(2009) 地方政府における行政組織の意思決定をめぐる基礎理論的研究－自治効率の観点から見た来べき協治社会の展望－ 熊本県立大学大学院アドミニストレーション学科博士論文
- 西予市(2015) 西予市人口ビジョン

(URL:<https://www.city.seiyo.ehime.jp/docs/>

2015120100026/files/jinkou.pdf)

総務省 (2017) 平成27年度地方公共団体の主要財政指標一  
覧 (全市町村の主要財政指標)

(URL:[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000456282.xls](http://www.soumu.go.jp/main_content/000456282.xls))

謝辞:本研究を進めるにあたり、前西予市長の三好幹二氏、  
現西予市長の管家一夫氏、西予市企画財務部を中心とした  
市職員の方々をはじめ、多くの方の協力を得て行うことが  
できました。特に、研究発表を奨励していただいた現総務  
省内閣官房情報通信技術(IT)総合戦略室参事官補佐の大平  
利幸氏と本プロジェクトにお誘いをいただいた京都工芸織  
維大学大学院工芸科学研究科デザイン・建築学系の仲隆介  
教授、一緒に仕事をさせていただいた株式会社オープンA  
代表の馬場正尊氏に感謝を致します。