

# 組織エンゲージメントの可視化と 組織活性化について



令和6年1月12日(金)

大阪府四條畷市  
総務部人事課

しじょうなわてし

## 大阪府四條畷市の概要

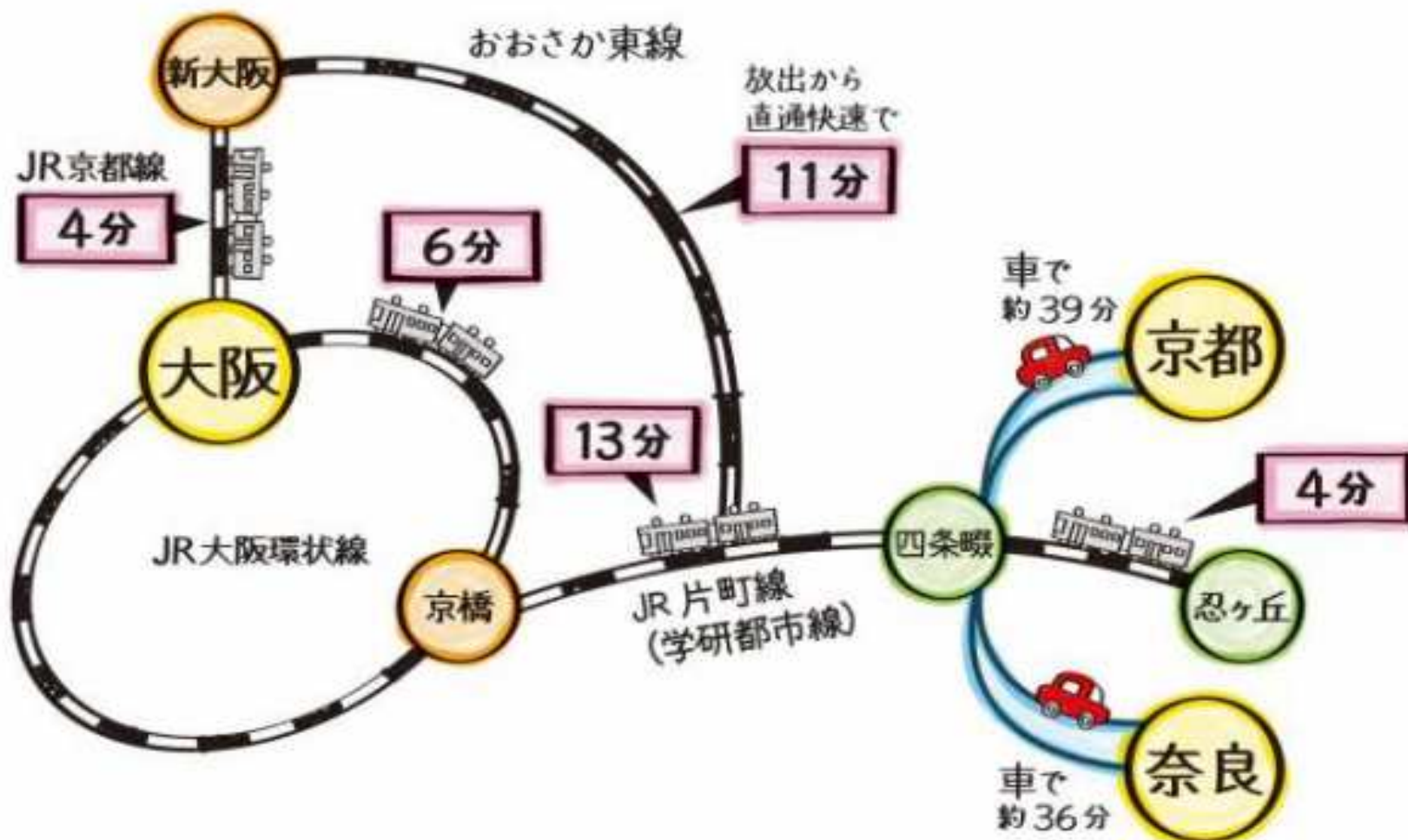


位置(市役所) 東経135度38分北緯34度44分  
広がり 東西 約7.3キロメートル 南北 約5.4キロメートル  
面積 18.69平方キロメートル  
人口 54,654人(令和5年3月末時点)  
職員数 337人(令和5年4月1日時点)



大阪府の東北部に位置し、市域の面積18.69平方キロメートルの約3分の2が北生駒山地でしめられている緑豊かなまちです。市の歴史は遙か旧石器時代にまでさかのぼります。縄文・弥生時代を経て平安時代に入ると市内を南北に走る東高野街道に沿う交通の要衝地となりました。南北朝の頃には南朝方の楠 正行(まさつら)と北朝方の高師直・師泰がこの付近で激戦を交え、のちに「四條畷の合戦」と呼ばれました。

大阪市内まで20分圏内！各主要都市へもアクセス良好





# 市全体、 自然体、 四條畷。



まちと自然、人と人のほどよい距離。私も子どもものびのびと。

「市全体」が「自然体」で暮らせるまち。



しぜんたい 四條畷 

エンゲージメントに着目したきっかけは  
「働き方改革」

## 経緯と背景

### 『日本一前向きな市役所』を目指して

- ▶ **東 修平 市長** 平成29年 1月就任 当時28歳  
外務省、野村総研インドを経て現職、当時現役全国最年少市長
- ▶ **林 有理 (前) 副市長** 平成29年10月就任 当時37歳 (※R3.9.30退任)  
リクルートにてsuumo編集長を経て現職、全国公募1,700件の応募から採用



## 四條畷市の働き方改革

---

四條畷市では、働き方の見直しによって、**職員一人ひとりの生産性を高めることにより、市民サービスの向上を図るため働き方改革の推進を行っています。**

四條畷市では

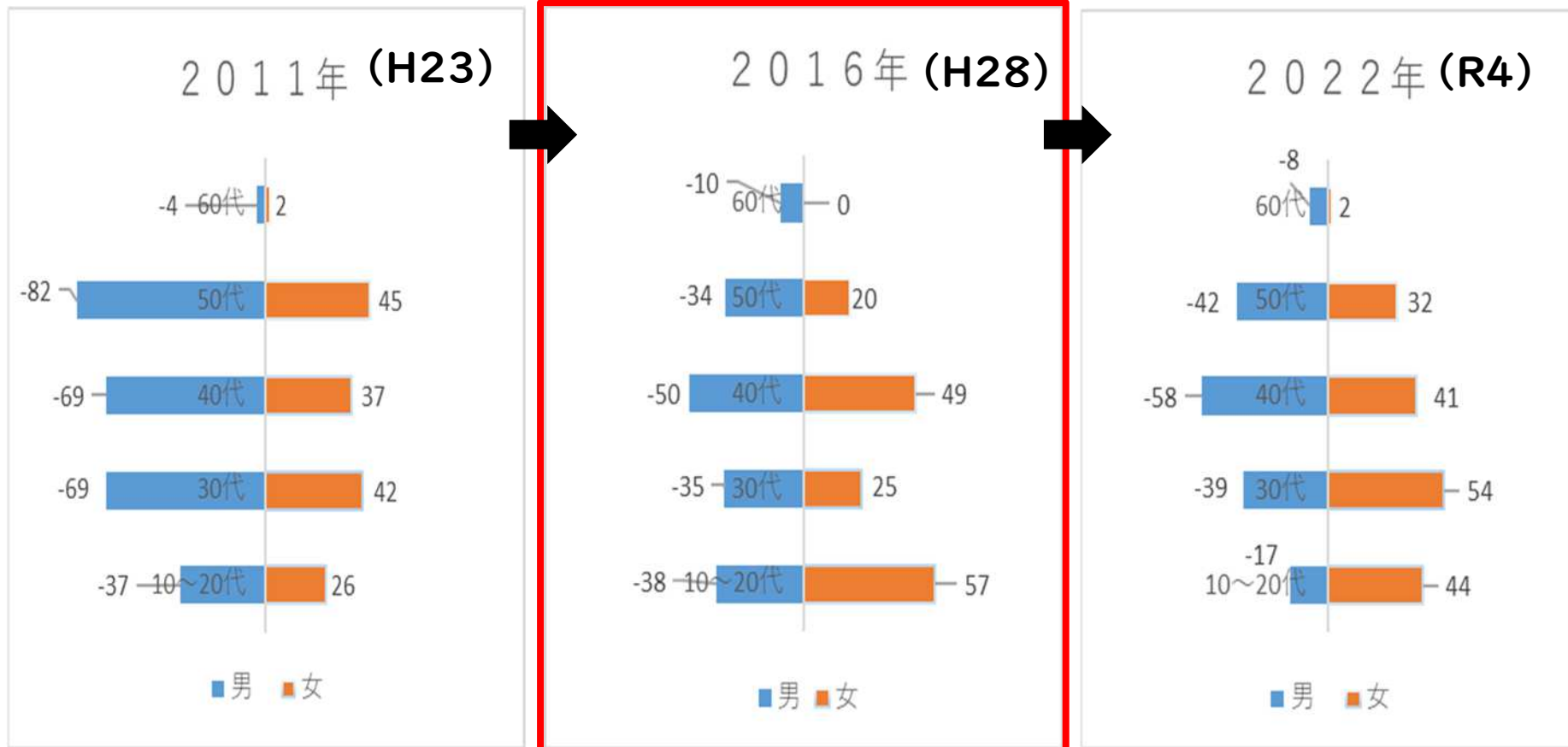
『日本一前向きな市役所』

をめざしています。

## 職員の構造変化（若年化・女性比率の高まり）

### 本市職員 年代別の男女内訳

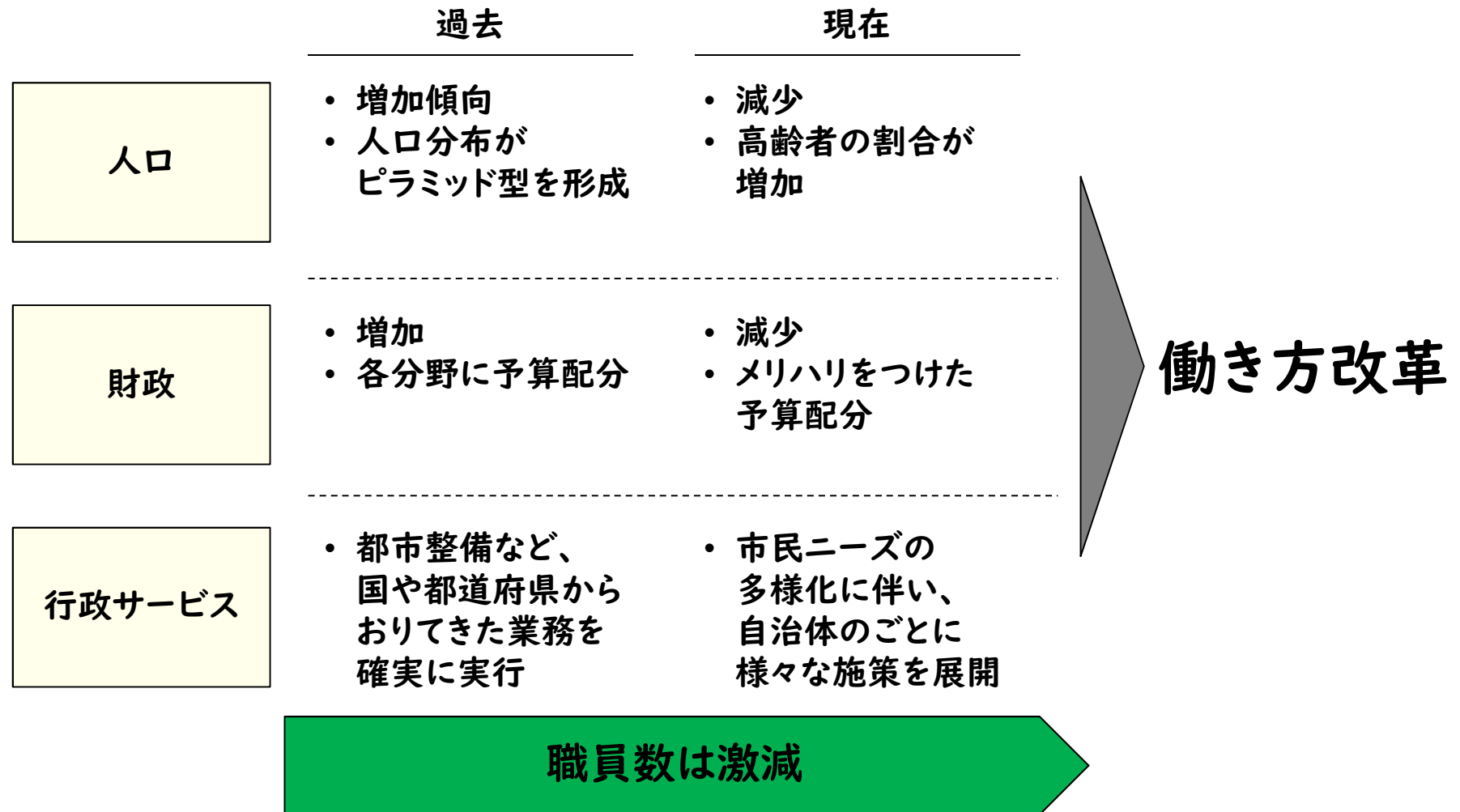
多様な働き方を  
認めるフェーズへ





## 四條畷市のめざす方向性

人口や財政等の変化に伴い、基礎自治体の働き方を変える必要がある



# トップの意志

## 労働時間革命 自治体宣言

私たちは、わが国社会に山積する課題「少子化・介護離職・過労死・女性の離職・労働力不足・労働生産性の低さ」を解決し、豊かで明るい未来社会につなげるために、「労働時間革命 自治体宣言」として下記2点の推進を宣言します。

1. 長時間労働の是正は、個人に健康で充実した時間をもたらします。また、育児期に夫婦が協力して子育てする環境を整え、少子化解決にも好影響をもたらします。以上の認識のもと、自治体や地域企業において長時間に及ぶ残業が発生している職場の改善を進めます。
2. 日々の労働において、適正な休息を取ることのできるインターバルを挟むことで、健康被害を防ぎ、仕事の生産性をあげることができます。このインターバルにより、日本は持続可能な経済成長社会を作ることができます。以上の認識のもと、自治体や地域企業における勤務間インターバル規制を推奨します。



「労働時間革命 自治体宣言」のとりまとめにあたっては、プラチナ構想ネットワーク(会長 小宮山宏氏 (㈱三菱総合研究所理事長、第28代東京大学総長))等の協力を戴きました。

株式会社ワーク・ライフバランスHPより

平成29年1月  
 平成29年2月  
 平成29年  
 平成30年  
 平成31年  
 令和2年  
 令和3年  
 令和4年  
 令和5年

労働時間革命自治体宣言  
 所信表明  
 市政運営方針  
 市政運営方針  
 市政運営方針  
 市政運営方針  
 所信表明・市政運営方針  
 市政運営方針  
 市政運営方針

東市長就任直後に労働時間革命自治体宣言を行い、以降、所信表明や毎年の市政運営方針において働き方改革を「重要施策」として位置づけています。

## 具体的な取組

### ①働き方改革セミナーを実施（H29.10.12）



市職員の働き方改革について、市民、団体や事業所・企業等の方にも理解していただくため、セミナーを開催

- ①(株)WLB代表取締役の小室淑恵さんの講演
- ②小室淑恵さんと東市長の対談

### ②指導者養成研修の実施（H29.10月～）



マネジメント能力の強化のために管理職を対象とした研修を実施。課長級及び課長代理級を対象に公募を行い、約40人の職員が参加。

6ヶ月の間に15回の研修を実施

### ③モデル課による実践（H29.10月～）



タイプの異なる4つの課を選出し、半年間のコンサルタント指導のもと、働き方改革に向けて各課が検討・実践を行った。

- ①窓口部門②事業部門③管理部門④イベント・団体事務部門

②及び③の実践後、取組内容を幹部職員に共有

## 「Work Story Award 2019※」 ゲスト審査員特別賞 受賞

※「働き方を選択できる社会づくり」の実現を目指す(一社)at Will Work主催。  
働く“ストーリー”を集める5年限定アワード。(2019年は3年目)

行政・自治体では、初！



受賞ストーリー



虎の門ヒルズでの授賞式

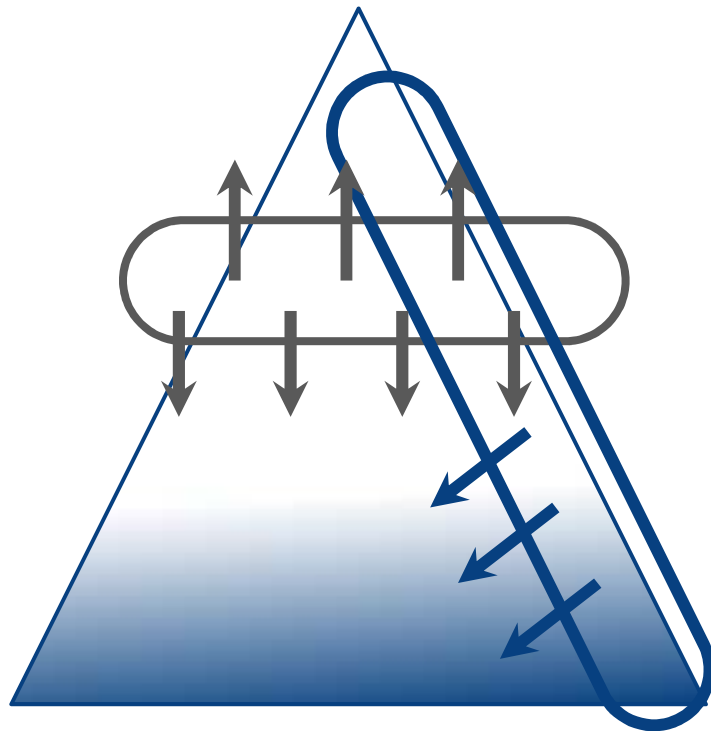


市役所内の繁忙部署が、本気で向き合い見いだした  
「わたしたちのベストな働き方」

## 働き方改革今後

### 課題は全庁展開

- ・指導者養成研修からの他の役職への波及（縦の展開）
- ・モデル課からの他の部署への波及（横の展開）



⇒しかしながら、働き方改革の成果を図る指標（ものさし）がない

働き方改革 ≠ 残業時間の削減

**成果はどう測るのか!?**

※本市では、残業の減少や休暇の取得率などを指標としていないため

## 組織改善クラウドの導入 平成30年度～

- ▶ 職員意識調査を行い、職員のエンゲージメント（組織に対する職員の共感度合）を定量化することで組織改善に活用しています。

※(株)リンクアンドモチベーションの

「モチベーションクラウド」を活用

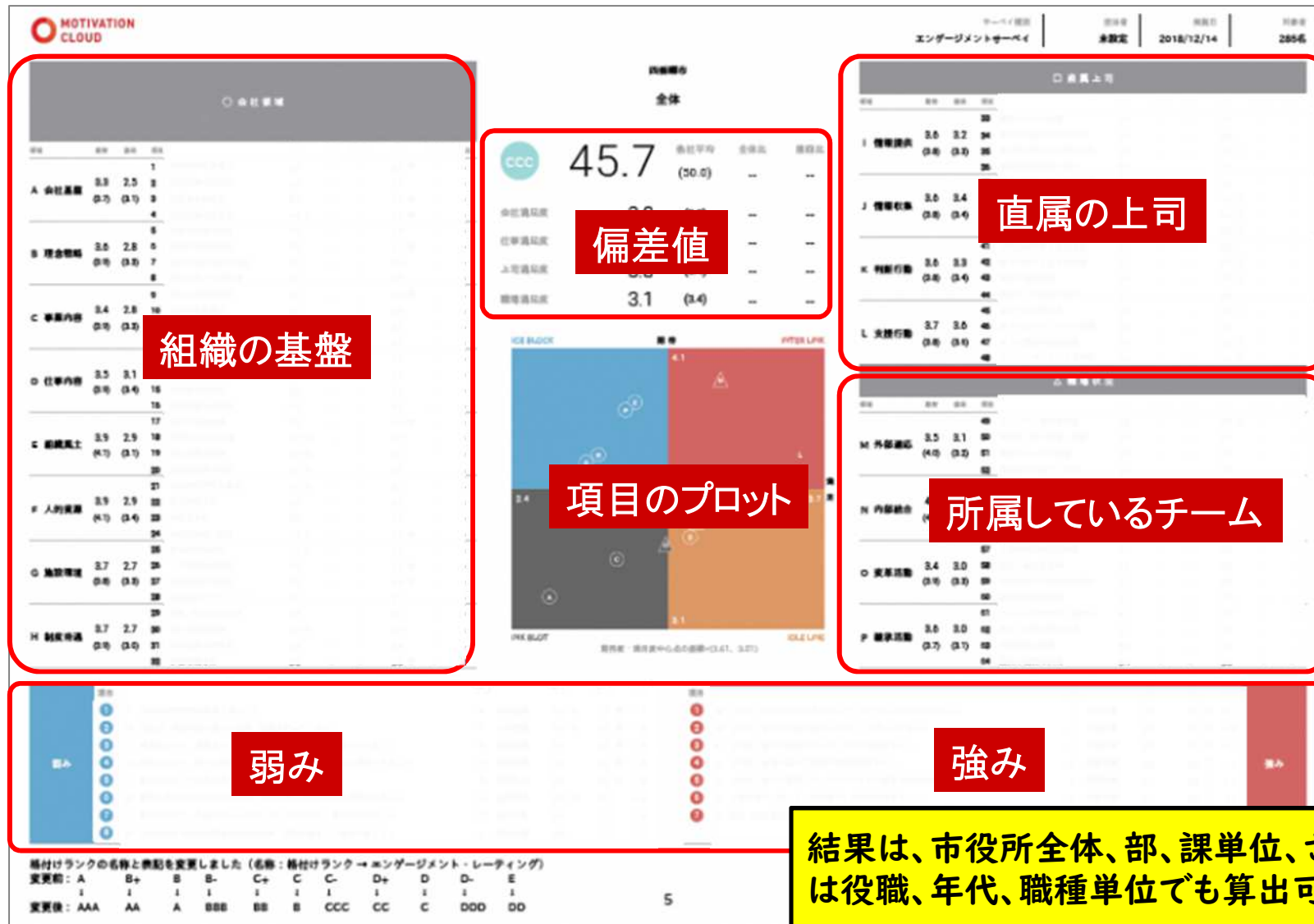
※ 年3回、132問(15～20分/回)



### <着目したポイント>

- ・約10,060社以上のデータベースから自組織のポジションを把握。
- ・各組織の強み・弱み等の傾向を、部署別や役職、年次など、横断的に分析可能。

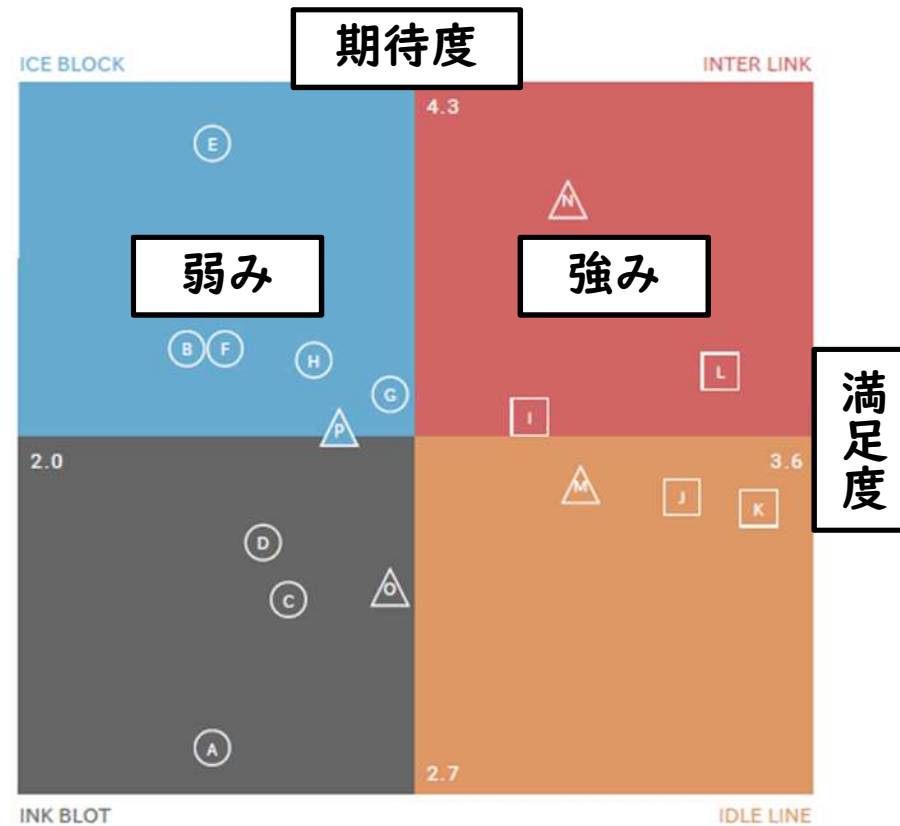
# 組織改善クラウドの導入 平成30年度～



結果は、市役所全体、部、課単位、さらには役職、年代、職種単位でも算出可能

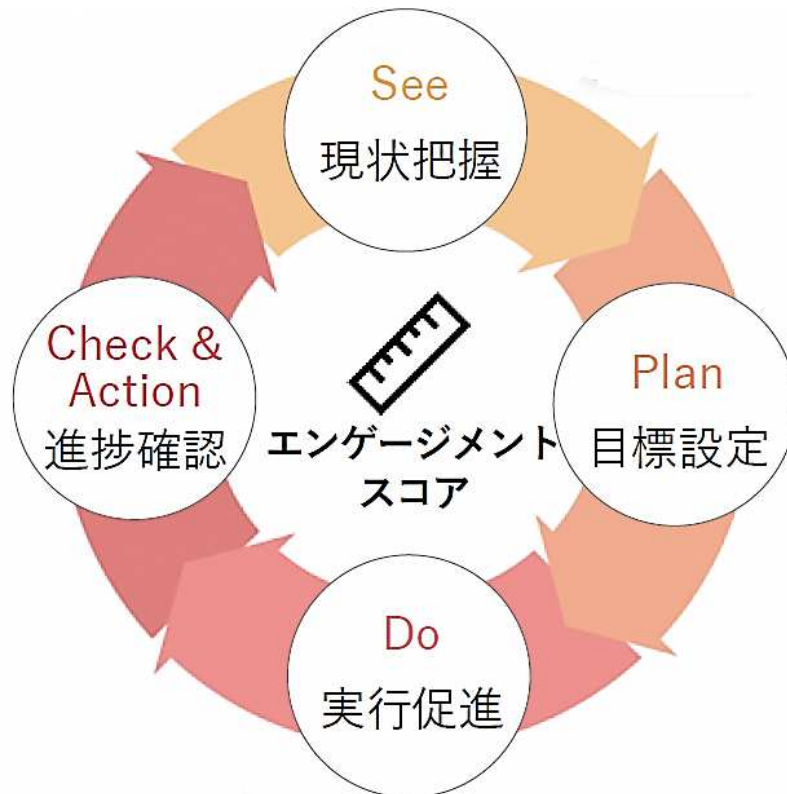
# 組織改革クラウドの導入 平成30年度～

## 項目のプロット





## 組織改善の事例



① サーベイ実施

② 結果から分析した課題に対し打ち手を検討し実施  
(簡単にできそうなことについてアクションプランを作成するなど)

③ 取組みの効果を検証

## 導入のメリット

### ① ファクトベースでの打ち手の立案

マネジメント・メンバーの双方で、  
実際の数値や傾向を基に、より具体的な議論が可能に。  
(従来は感覚的・感情的な議論になりがちだった)

### ② 組織改善のパートナー

調査・調査結果の提出だけでなく、多数の企業への支援実績  
から、改善手法や分析方法について助言が得られる。

さらに、採用、育成、風土、制度について、組織改善を一気通  
貫したサポートも可能。

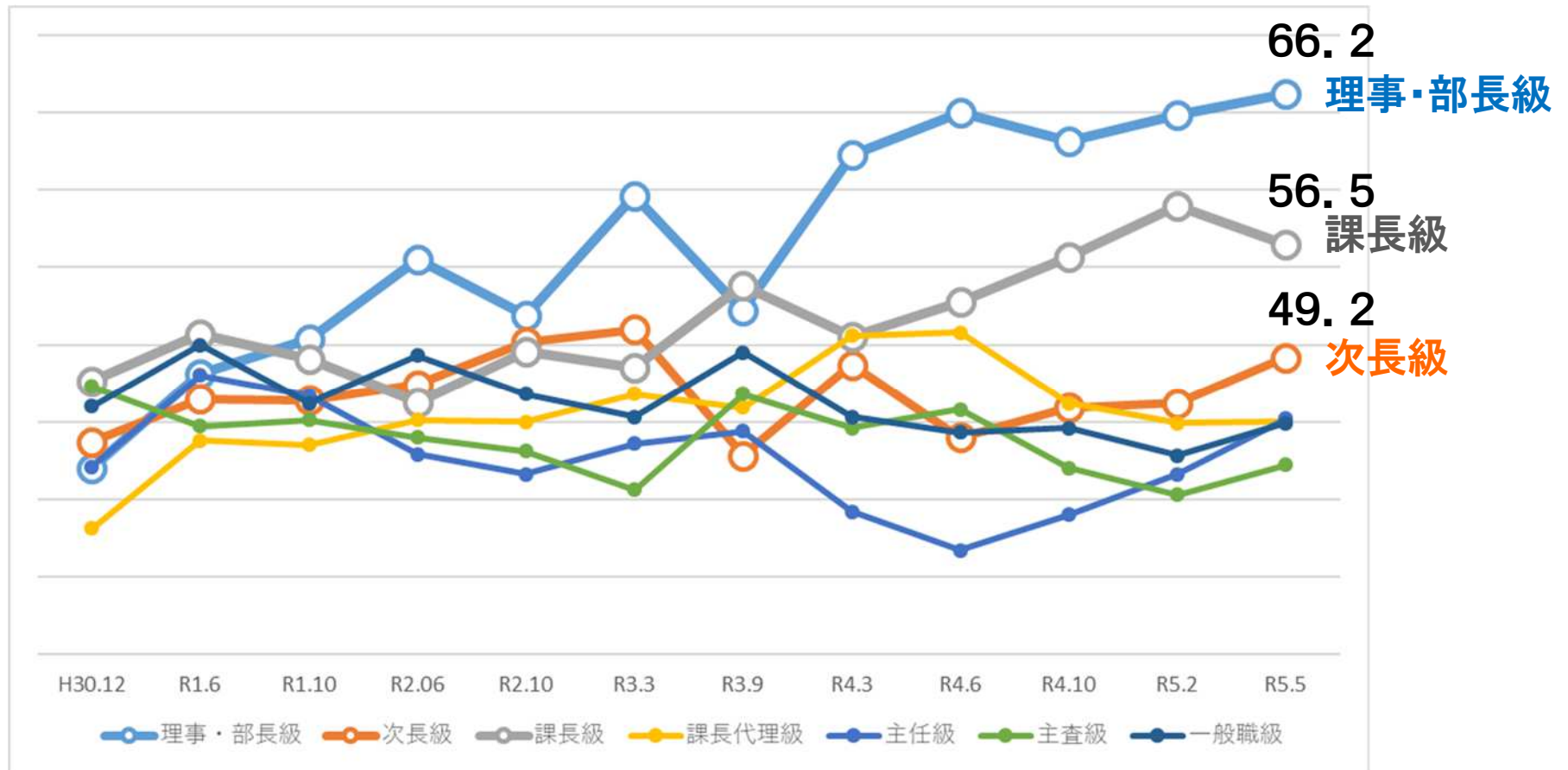
(本市では、人事戦略基本方針の策定のアドバイザーにも)

今後は、組織内で形骸化しないよう、  
本システムの一層の定着とPDCAサイクルの安定化を図ることが、課題

## 組織改善の成果①

上位役職者からエンゲージメント向上の取組を行った結果、  
 理事・部長級及び課長級のエンゲージメントが上昇

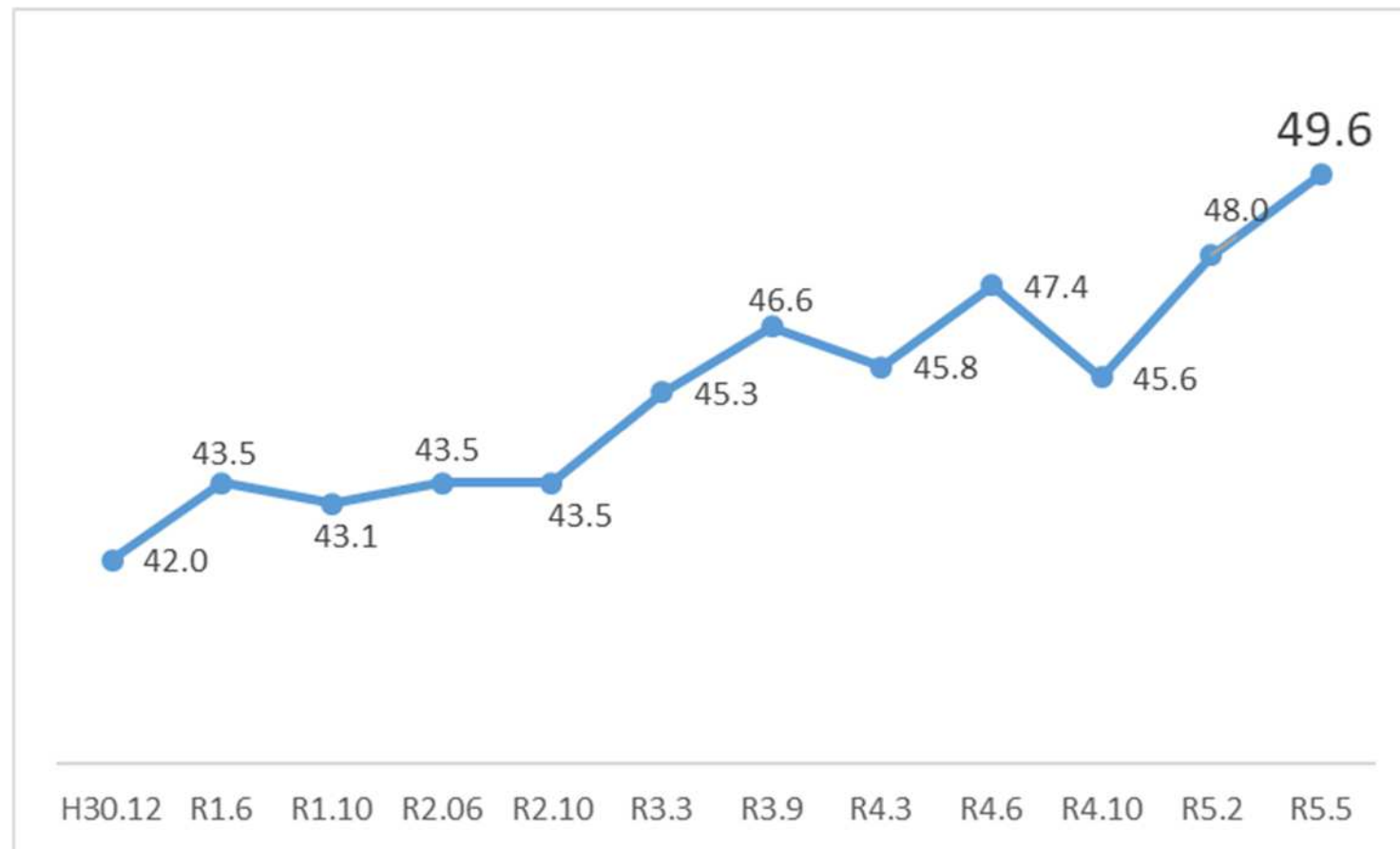
役職ごとのエンゲージメントスコアの推移



## 組織改善の成果②

# 事務職のエンゲージメントが上昇

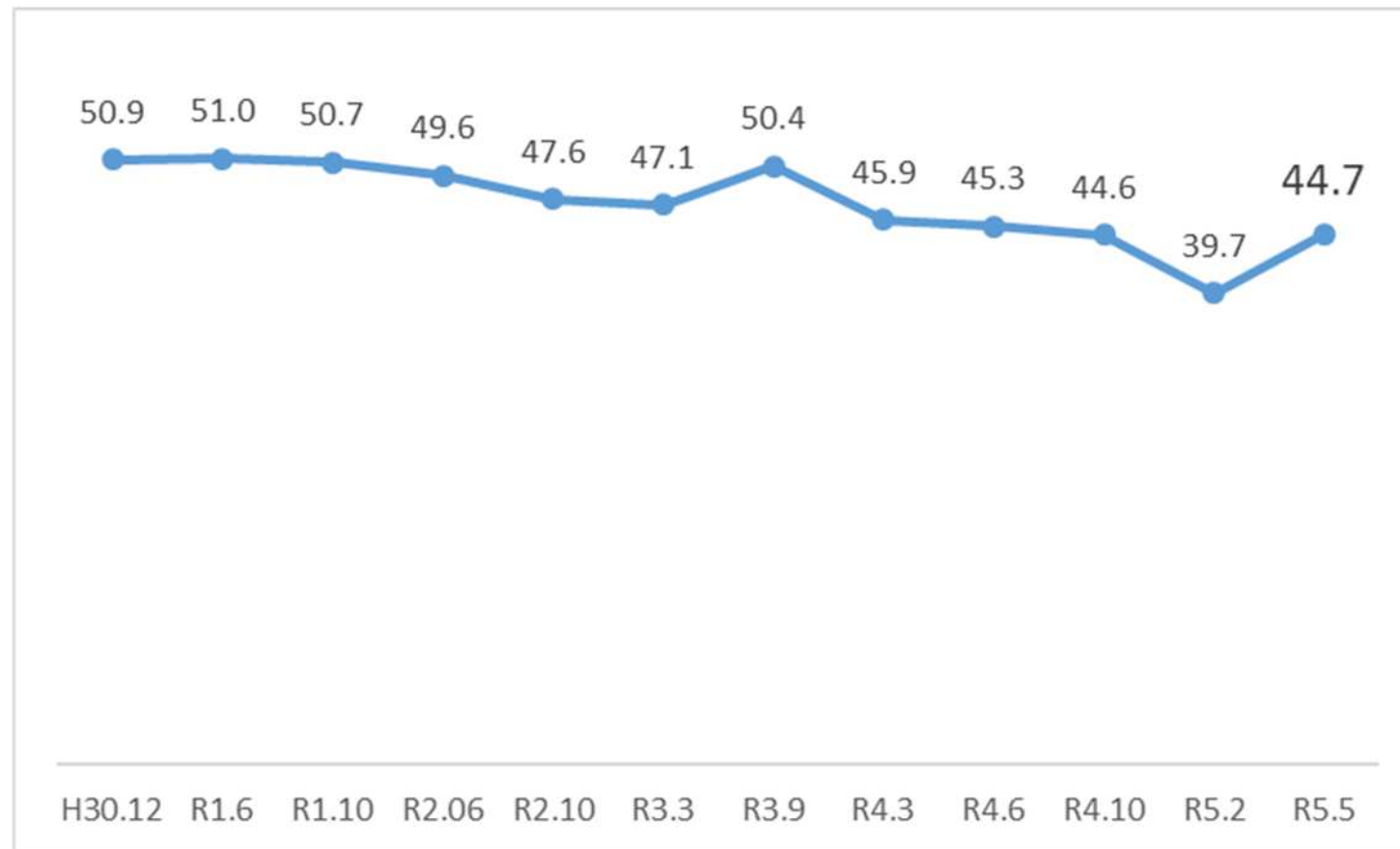
事務職のエンゲージメントスコアの推移



## 組織改善の課題

# 専門職のエンゲージメントが課題

専門職のエンゲージメントスコアの推移



## 今後の課題

① 課長代理級以下の職員のエンゲージメントをどのようにして高めていくのか

② 専門職※のエンゲージメントをどのように高めていくのか

⇒特に専門職は採用困難な職種も多いため、  
離職を避ける意味でも対策は急務である

③ ①及び②により市全体のエンゲージメントを向上

※専門職・・・土木、建築、社会福祉士、保育士・保育教諭、保健師、  
手話通訳士など

# 人材確保の取組

## これまでの採用試験と応募者数

### 事務職(大卒程度)

	募集人数	応募者数	倍率
H27	8人	27人	3.4倍
H28	6人	28人	4.7倍

### 試験内容

1次試験	2次試験	3次試験
教養試験 小論文	集団面接 適性試験	個人面接

応募者数が少なく優秀な人材を確保することが難しい状況



# 具体的な取組～2つの拡大～

## 1 応募エリアの拡大



### WEB面接、ビデオ面接の導入

遠方にお住まいの方、育児中、介護中、在職中の方も受験しやすくなりました

## 2 応募対象者の拡大

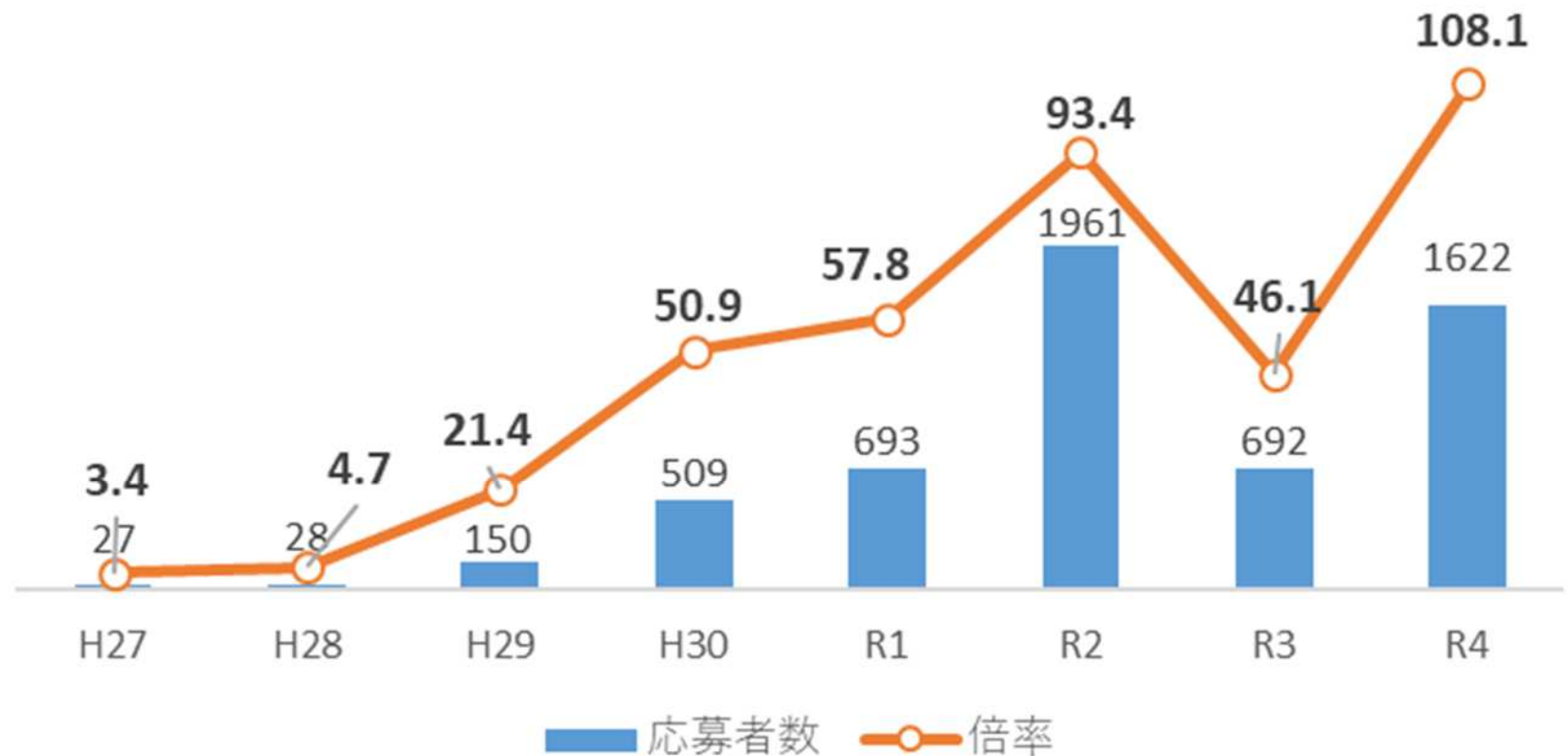


- ①積極的な中途採用の実施
- ②公務員を志望していない人など多様な人材への積極的なアプローチの実施

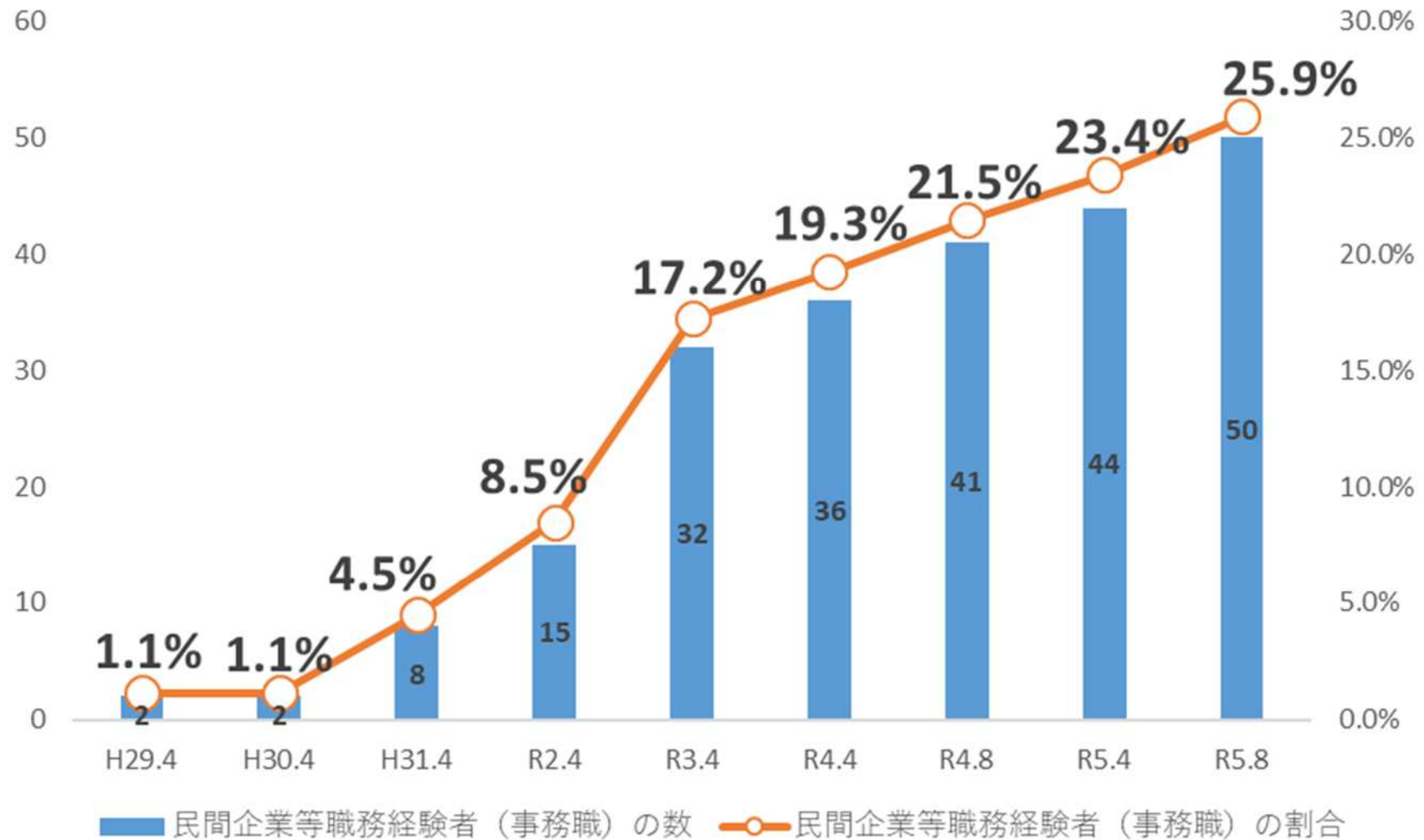
※エン・ジャパン株式会社と共同で「採用プロジェクト」実施（公民連携事業）

## 大卒・民間出身者を中心に、応募者数が急増

事務職応募者数と倍率の推移



## 民間企業等職務経験者の割合が事務職全体の2割を超えました



# 離職防止の取組

## 【背景】

中途採用を積極的に行ったが、現場では新卒の受入れしか経験がなかったことから、多くの離職者が発生

## 【取組】

### ①定期的な面談の実施

副市長及び人事課長により  
採用後2週間及び半年に面談

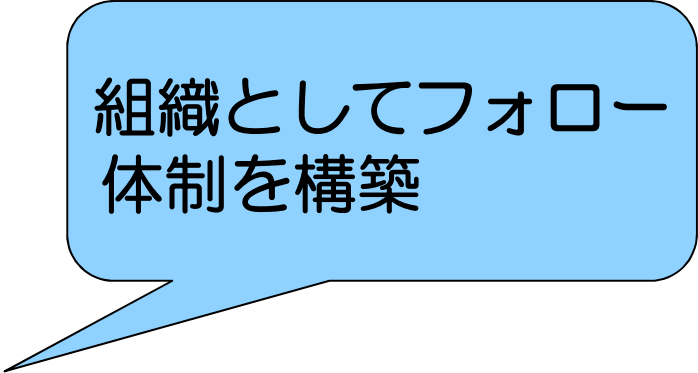
### ②定着支援システムの導入

月1回のアンケートにより職場  
への定着状況を確認

### ③メンター制度の導入

所属部署ではない年齢の近い職員を指定

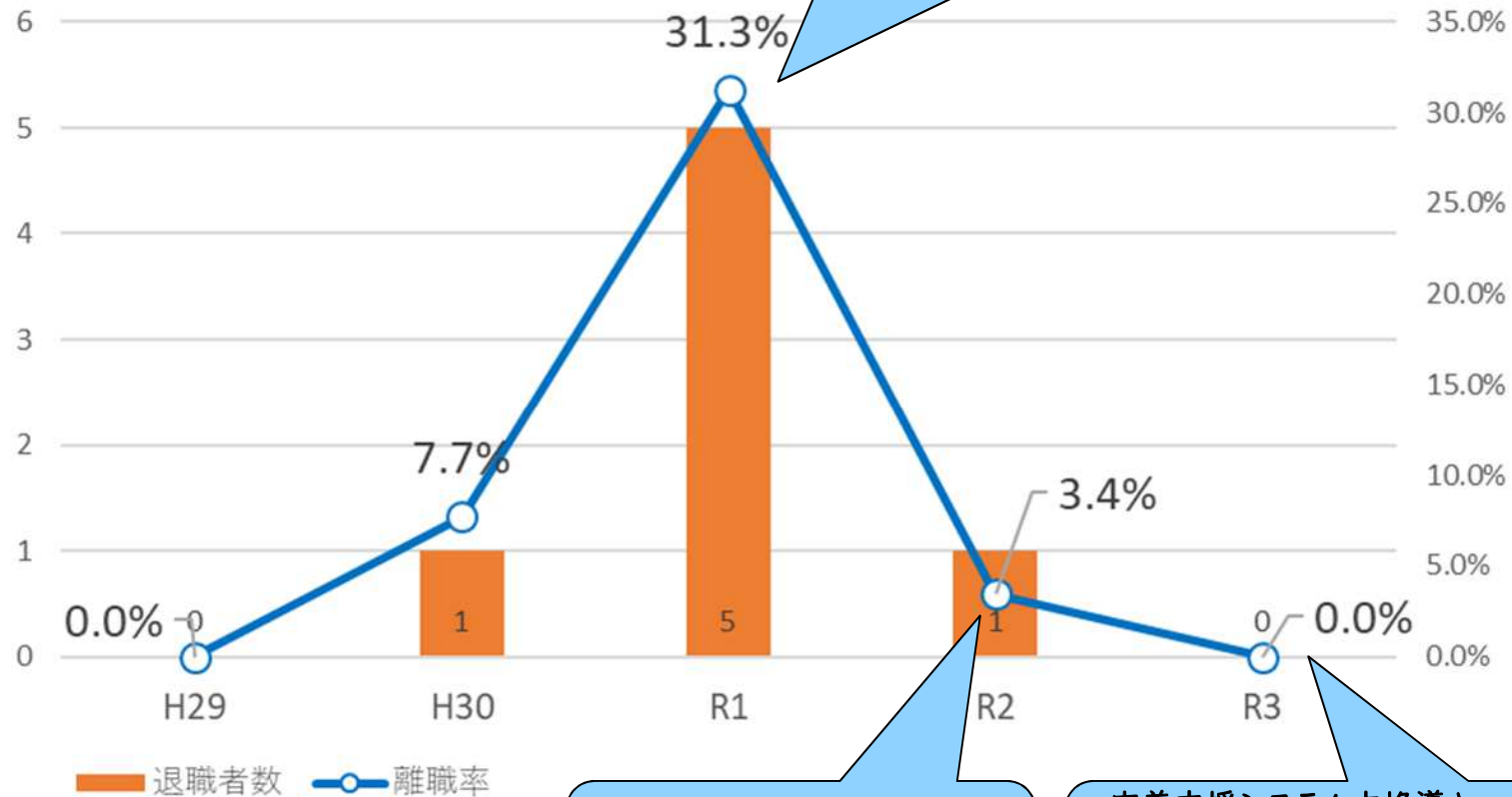
### ④新採研修でギャップあるあるの紹介



組織としてフォロー  
体制を構築

## 様々な取組により採用後1年以内の離職率が改善

令和元年度から本格的に中途採用を実施。



・定着支援システム一部導入  
・副市長及び人事課長による  
面談の実施

・定着支援システム本格導入  
・メンター制度導入  
・副市長及び人事課長による  
面談の実施

# 今後の四條畷市の 人事戦略について

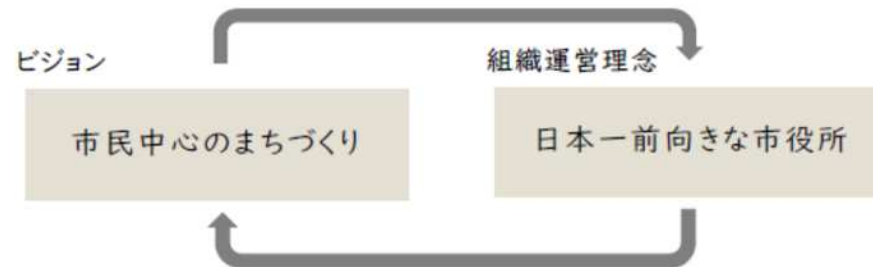
～バラバラに対応してきた取組や  
考え方を一本の方針に～

# 令和5年に人事戦略基本方針を策定



平成9年自治省通知に基づく「人材育成基本方針」を「人事戦略基本方針」として全面改定

## ①ビジョン・組織運営理念



## ②人事ポリシー

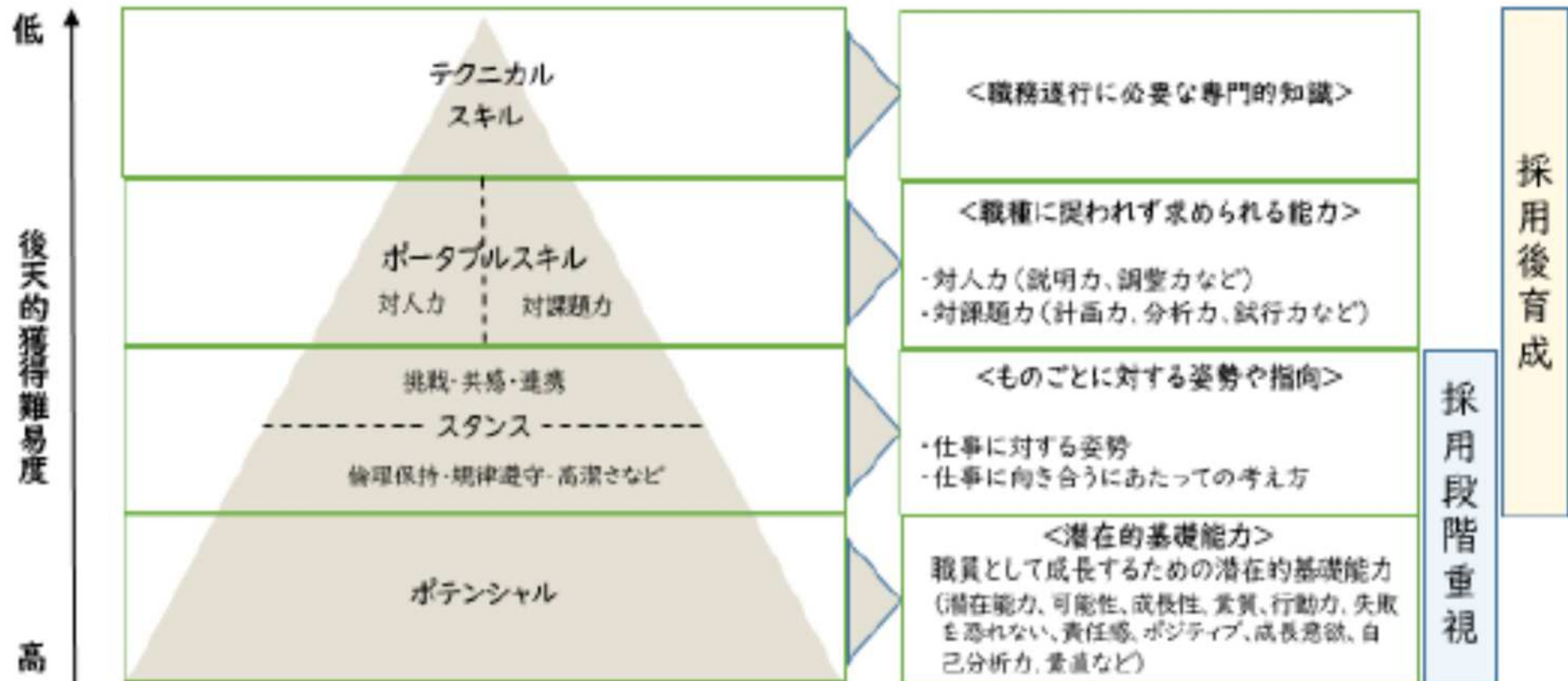
倫理・規律を土台		
	めざす組織像	求める職員像
挑 戦	前に向かって挑戦する	やってみようを大切にする職員、 やってみたいを応援する職員
共 感	市民に寄り添い考える	しっかり聴く職員、 相手の立場で考える職員
連 携	多様な力を合わせて解決する	役割を全うする職員、 仲間と協調する職員



# 人事戦略基本方針の特徴

## 人材要件フレームの策定と活用

【人材要件フレーム】



人材要件フレームを基に標準職務遂行能力を設定

# 職員採用

四條畷市の職員採用は、メンバーシップ型を基本としつつ、ジョブ型の良いところを取り入れた採用を行う

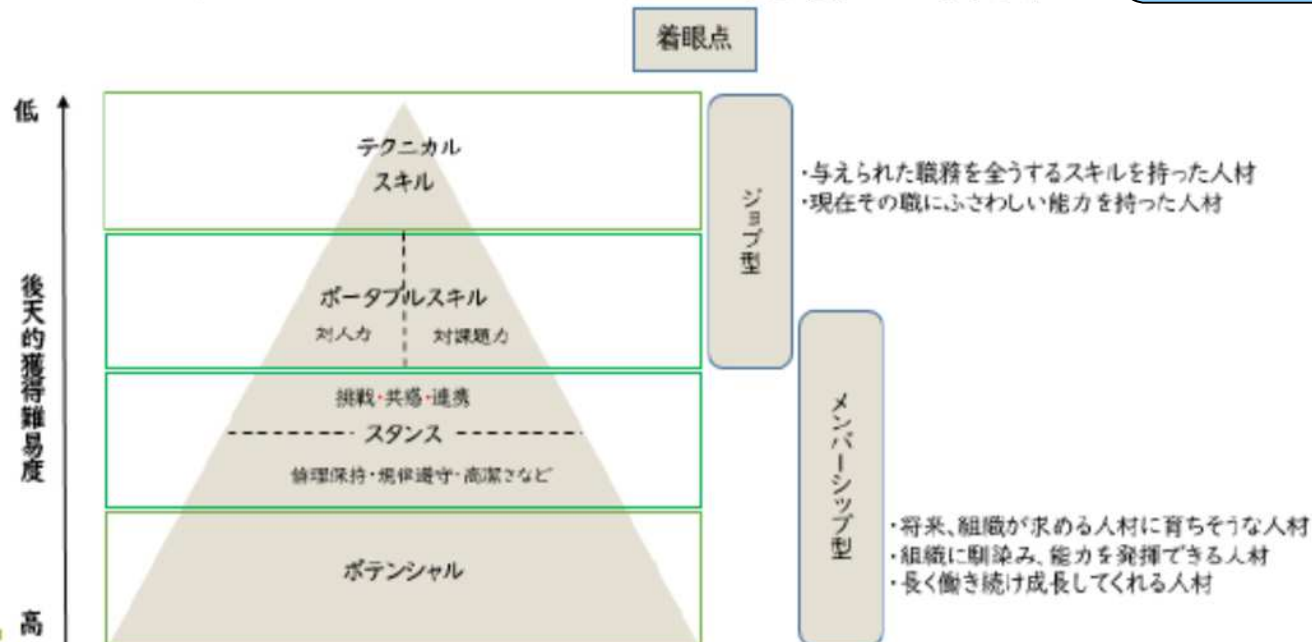
## ① 正規職員※の採用<メンバーシップ型採用を基本>

～スタンスとポテンシャルを重視した採用～

## ② 任期付職員の採用<ジョブ型採用を基本>

～テクニカルスキルとポータブルスキルを重視した採用～

ICT、ファシリティマネジメント、公聴、シティプロモーション、入札制度改革など専門的なスキルを必要とする職種の採用



※正規職員とは、任期の定めのない常勤職員をいう。

# 職員採用（採用試験の採点項目）

## ■正規職員（事務職）

求められる能力	採点項目
テクニカルスキル	
ポータブルスキル	対人力 対課題力
スタンス	高潔さ 挑戦 共感 連携
ポテンシャル	自己分析力 成長意欲 成長性 ストレス耐性

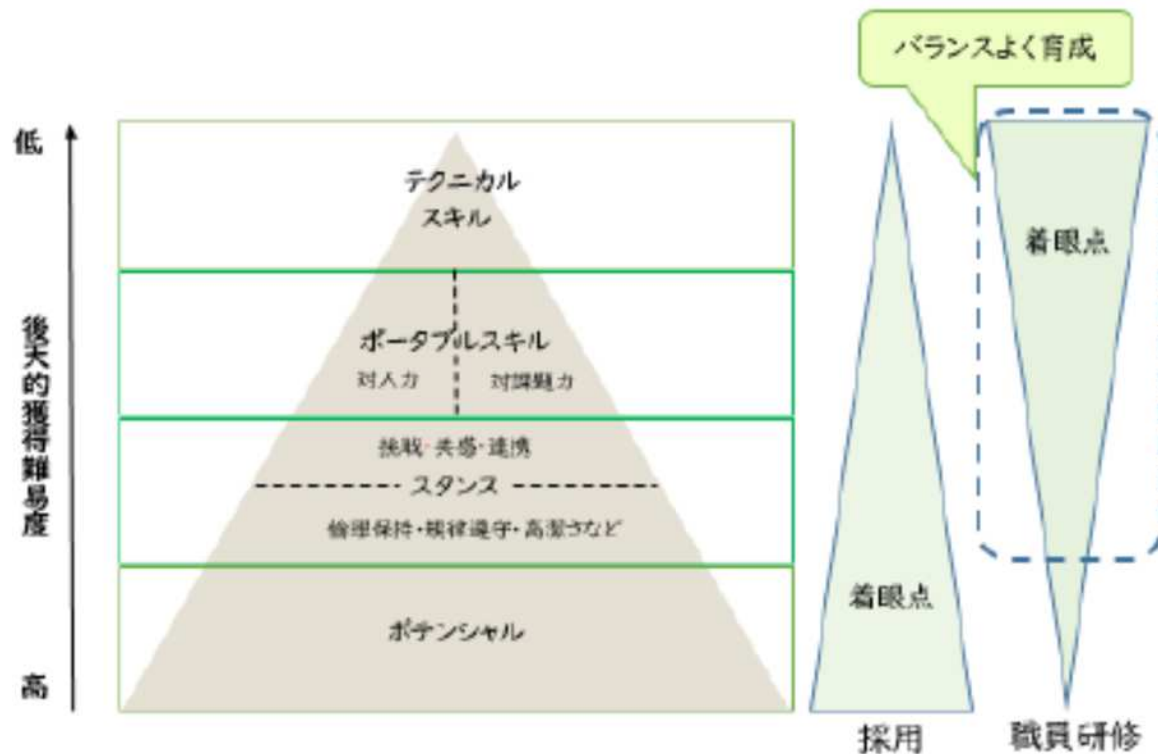
## ■正規職員（専門職）

求められる能力	採点項目
テクニカルスキル	専門職としての活躍期待度
ポータブルスキル	対人力 対課題力
スタンス	高潔さ 挑戦 共感 連携
ポテンシャル	自己分析力 成長意欲 成長性 ストレス耐性

## ■任期付職員（専門職）

求められる能力	採点項目
テクニカルスキル	専門職としての活躍期待度
ポータブルスキル	対人力 対課題力
スタンス	高潔さ 挑戦 共感 連携
ポテンシャル	

# 職員研修



採用はポテンシャルとスタンス重視で行うため、育成は、スタンス、ポータブルスキル、テクニカルスキルに着眼し、バランスよく育成していく

- 職員研修計画の策定
- OJT、Off-JT、自己啓発
- 役割、立場の変わる時機（入庁時、主任級・課長級昇任時）を狙った研修実施

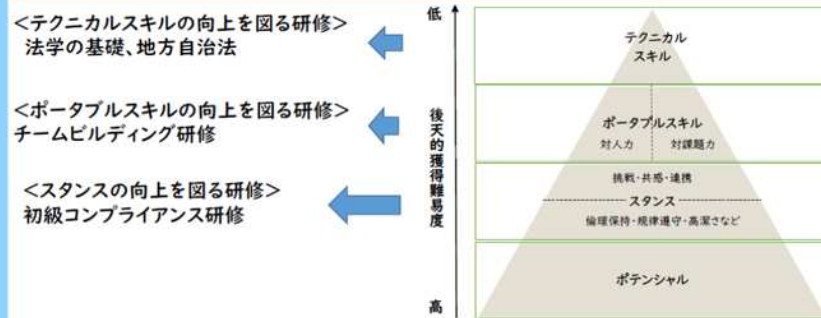
# 令和5年度の職員研修

研修予算（委託料）：**70**万円（R4）⇒**200**万円（R5）

## 新規採用職員研修 （自治体職員としての基礎力向上研修）

### 【内容】

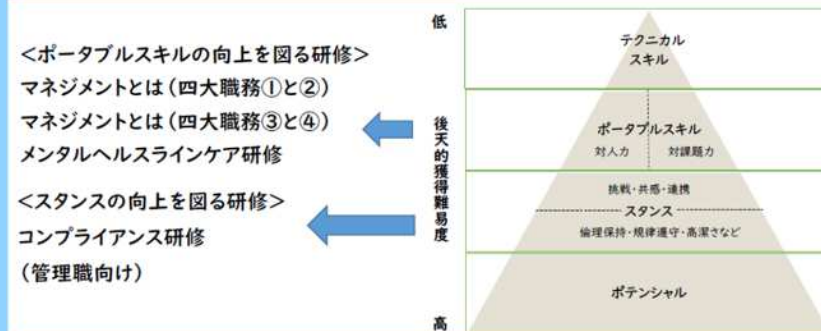
- ①チームビルディング研修
- ②法学の基礎
- ③地方自治法
- ④初級コンプライアンス研修



## 管理職（次長・課長級）研修 （マネジメント能力向上研修）

### 【内容】

- ①マネジメントとは1
- ②マネジメントとは2
- ③コンプライアンス研修
- ④メンタルヘルスラインケア研修



# 人事配置

人事配置における「全体最適」と「職員個人の希望」、この相反するものをどのように調和させるかが課題となります。



- **キャリアプランの共有**  
所属長が1on1により部下のキャリアプランを聴く機会をつくる
- **職員個人の希望を尊重する制度の活用**  
自己申告制度、希望降任制度、庁内公募制度など
- **定期的なジョブローテーションの実施**  
(ジョブローテーションに適応する組織へ)

# キャリアプランの共有及び自己申告

令和5年度に以下の制度を創設及び改正し、職員のキャリアに関する考えを多方面から聴く機会を創設

## キャリア面談制度の創設

### 【目的】

職員の持つキャリアプランを所属長が把握し、その職員に合ったキャリア形成の支援を行う

### 【対象】

課長代理級までの職員

### 【実施方法】

所属長と1対1により職員が記載した「キャリアプランシート」を基に実施

### 【実施時期】

概ね年に2回

## 職員自己申告制度の改正

### 【改正内容】

- ①状況に応じて変化する職員の働き方に対する希望やキャリアプランを適時に把握するよう実施周期を3年から1年に短縮
- ②キャリア面談制度とのすみわけを明記
- ③自己申告書の様式を改正
  - ・現所属に関するネガティブな申告ではなく、上げた成果や身につけた能力を中心に記載
  - ・異動希望先で未来を見据えた身につけたい能力を記載
  - ・異動希望先でどのようなことに貢献ができるかを記載

## 日本一前向きな市役所へ

人事戦略基本方針に基づく施策の推進

職員のエンゲージメントの向上

職員の能力、生産性及び連携力の向上

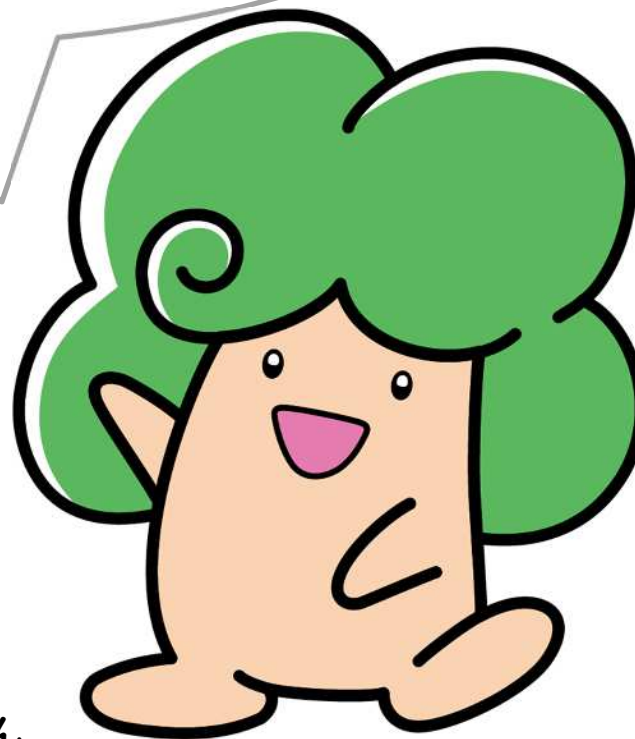
市役所の組織力の向上

市民サービスの向上

日本一前向きな市役所へ



ご清聴ありがとうございます  
ございました



四條畷市イメージキャラクター くっすん