事例No.	2512
公表年度	R5
団体の属性	都道府県
団体名	大阪府四條畷市

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・組織改革

事例種類	人材確保・育成

事例内容・タイトル

エンゲージメントの可視化と
組織活性化について

出典

地方公務員月報2023年11月号

大阪府

エンゲージメントの可視化と組織活性化について

四條畷市総務部人事課

1　はじめに

四條畷市は、大阪府の東北部に位置しており、人口約五万五〇〇〇人、面積約一八・六九平方キロメートルで、市域の約三分の二が北生駒山地で占められている緑豊かなまちです。本市は、大阪市内からのアクセスにも恵まれながら、暮らしの中にどこか懐かしい自然が息づくまちであり、都会と自然のほどよいバランスが自慢です。まちと自然、人と人とがほどよい距離で自分らしくのびのびと暮らせるまち、「市全体」が「自然体」でいられる環境であることから、「しぜんたい、しぜんたい。」をブランドメッセージとしてまちの魅力を発信しています。

本市の職員数は、令和五年四月一日現在で三三七人であり、市のなかでも比較的小さな組織であるといえます。このような組織で、働き方改革の一環として、平成三〇年度からエンゲージメントの可視化による組織活性化に取り組んでいます。ここでいうエンゲージメントとは、組織（市役所）に対する職員の共感度合をいい、そのエンゲージメントを可視化することで組織改善に係るＰＤＣＡサイクルを回し、誰もが働きやすい職場の実現をめざしています。

2　エンゲージメントに着目したきっかけは「働き方改革のモノサシ」

本市がエンゲージメントに着目した背景は職員の「働き方改革」にあります。本市では、平成二九年一月に「日本一前向きな市役所」を掲げ当時全国最年少市長として東修平市長が就任し、その「日本一前向きな市役所」を実現するために職員の働き方改革に取り組む方針とし「労働時間革

命自治体宣言」を行いました。

具体的な取組としては、まず市民、事業者、市議会議員、市職員や関係団体等を対象とした「働き方改革セミナー」を開催しました。基礎自治体のなかでは比較的早い段階で働き方改革に取り組むこととしたことから、まずは市民等の理解が必要と考えたためです。参加した方々からは、「働き方改革の重要性が理解できた」など、大きな反響がありました。

次に実施したのは、指導者養成研修とモデル課による実践です。指導者養成研修については、中間管理職である課長級及び課長代理級を対象とし、計一五回に及ぶ研修を実施しました。内容については、働き方改革の基礎理解から始まり、タイムマネジメント、マニュアル作りや業務の適正な割振り方法など幅広い内容となっています。モデル課については、窓口部門、事業部門、管理部門及びイベント・団体事務部門の四つの異なるタイプの部署を選出し、コンサルタントの助言・指導のもと各課のメンバーで話し合いながら、現在のチームに必要な取組を決めて半年間実施しました。中間管理職とモデル課の二種類で実施したのは、長期的には他の役職への縦の展開、他の部署への横の展開を見込んでおり、そこで培ったマインドがじわじわと広がっていくことを期待しています。

この取組が評価され、令和元年一二月に開催された一般社団法人 at Will Work 主催の Work Story Award2019 において行政・自治体での初の受賞となりました。

このような取組を経て、より働きやすい職場をめざして今後も働き方改革を推進していくこととしましたが、働き方改革の効果を図るモノサシ（指標）がないことが課題となりました。本市では、当初から働き方改革のモノサシとして残業時間数や休暇取得率等は指標としないこととしていました。なぜなら、それらを指標とすることで数値目標のみにこだわりすぎてしまい、サービス残業や仕事の持ち帰り、不本意な休暇取得などが発生するおそれがあり、働き方改革の本質を見誤る可能

性があったからです。そこで着目したのが民間企業等で導入が進んでいる「エンゲージメントの可視化」です。エンゲージメント調査を行い可視化することにより、個々の職員が市役所組織についてどのような感情を持っているか、どの程度の愛着を持っているか、職場や上司についてどのように考えているかなどが全体的に数値化でき、働き方改革の取組による効果の検証ができると考え導入に至りました。また、エンゲージメントが向上すれば、職員の生産性が向上し、さらには市民サービスの向上も見込むことができ、本市がめざす「日本一前向きな市役所」の実現に近づくことができると考えました。

3　エンゲージメントサーベイの概要

本市では、エンゲージメントの可視化にあたり、㈱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使用しています。着目したポイントは、約一万社以上のデータベースから自組織のポジションを把握することができること、また、組織全体の結果だけでなく、部・課単位、役職別、職種別、年次別でも算出可能で、それぞれの強み・弱み等の傾向も分析できることです。

本市ではエンゲージメントサーベイ（職員意識調査）を年三回実施しており、人事異動後の状況を把握するため五月、取組の進捗を確認するため下半期に入る一〇月、年度の効果検証を行うため二月に実施しています。フルタイムで勤務する全ての職員（会計年度任用職員を除く）を対象とし、全一三二問のアンケート形式で二〇分程度の調査を実施しています。

調査結果は約一万社以上のデータベースを基に偏差値（以下「エンゲージメントスコア」という。）として表示され、会社領域（組織の基盤）、直属上司、職場状況（所属している課の状況）の三つの領域の状況が示され、さらに全体を通した強みと弱みが抽出されます。（図1参照）



図1　エンゲージメントサーベイ結果の例

4　エンゲージメントによる組織改善の取組

本市における組織改善の取組としては、まず、組織改善には時間がかかるということを前提として、最初は全職員に自身の所属する組織の現状を知ってもらうことを重視しました。そのために職員に対して説明会を行い、エンゲージメントサーベイの趣旨をはじめ、市全体でどのような強み弱みがあるのか、所属する部ではどうか、課ではどうかということを認識してもらうよう努めました。次に、各課で表示された弱みを解消するためにどうしたらいいかを考えてもらい、改善アクションとして各課で実施してもらうこととしました。当然、それらの取組については課ごとに温度差があり、ほとんどアクションを実施されないところもありましたが、やらされ感を持ちながら実施されることは避けたかったことから、厳格な進捗管理などは行わず、あくまで職員の気づきを促すことを重視し進めました。

同時並行で取り組んだのが、理事・部長級職員のエンゲージメント向上です。組織改善は上位役

職者から行うことが基本とのことから、最上位の役職である理事・部長級職員を対象とした様々な取組を行いました。具体的には、副市長がリーダーシップを発揮し、三役と部長級職員で構成する「運営者会議」というものを立ち上げ、週に一回（現在は月に二回）会議を開催し、市政に関する様々な議論を行いました。運営者会議では、自身の部に関することだけではなく、市政全般にわたり横断的に議論する場とし、現在も部長マニフェストの進捗確認や市の重要事項等を議題として議論を進めているところです。また、近年では災害が多く発生した年があったり、コロナ禍で感染症対策等を議論するにあたり新型コロナウイルス感染症対策本部会議が頻繁に開催されたりと、運営者会議だけでなく、三役と理事・部長級職員が一堂に会して議論する場が多くあり、コミュニケーションの質と量が格段に上昇することとなりました。

また、運営者会議等で議論された内容をしっかりと組織全体に伝えるため、まずは理事・部長級職員から直近下位の役職である次長級や課長級職員にしっかりとコミュニケーションを取って伝えていくということを意識的に実施しました。

5　エンゲージメントによる組織改善の成果

これらの取組を続けていくことにより、役職別のエンゲージメントスコアを見ると、理事・部長級職員のエンゲージメントスコアは右肩上がりとなっており、それに引っ張られる形で次長級と課長級も上昇傾向が見られるようになりました。（図2参照）

また、職種別に見ると、組織の多数を占める事務職のエンゲージメントスコアはここ約5年間で上昇傾向を示しています。（図3参照）

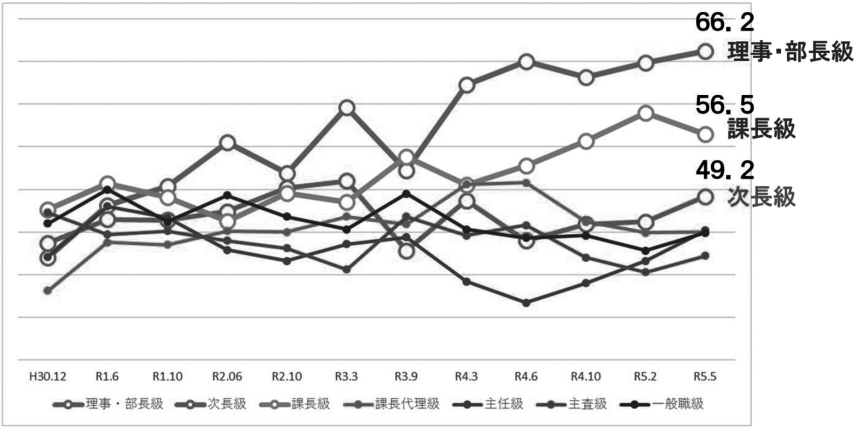


図2　役職ごとのエンゲージメントスコアの推移

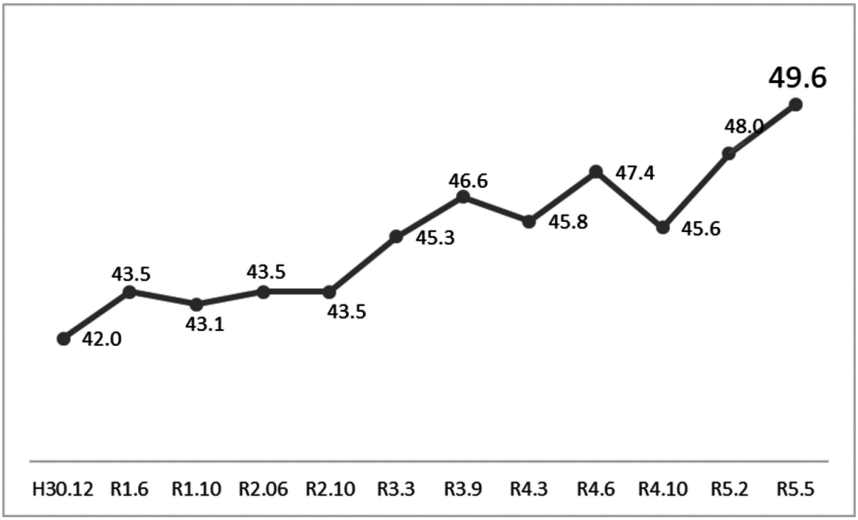


図3　事務職のエンゲージメントスコアの推移

エンゲージメントが向上したことによる具体的な変化については、まずは管理職の職員が部下のことをより気にするようになったということです。エンゲージメントサーベイの結果は部単位や課単位でも算出されるため、ある意味、部下から所属長に対する多面評価的な役割を果たしており、部下のフォローが十分できていないなどマネジメントが不十分な所属においては、エンゲージメントスコアが低下したり、直属上司領域が弱みとして明確に表示されたりすることがあるからです。

また、理事・部長級職員についてはエンゲージメントスコアが六〇を超えていることから、以前と比べて部を越えた議論をすることが多くなり、また、人事配置等に関しても全体を俯瞰した議論がしやすくなったと感じています。

エンゲージメントの可視化を行ったことによる効果はこれだけではなく、組織課題をファクトベースで議論できることが非常に大きいと考えています。例えば、うまくいっていない部署があり、所属長とどのように改善していこうかという議論をする場合に、従来のように指標となるものがなければ感覚的で感情的な議論になりがちでしたが、現在ではサーベイ結果を基に議論を行っており、まずはエンゲージメントスコアの数値を受け止めてもらった上で弱みとして出ている部分をどう改善していくかという議論を行うことができています。

6　今後の課題

今後の課題としては、市全体のエンゲージメントスコアは、その時々で昇降を繰り返している状態であり、まだまだ上昇傾向とは言い切れない状態であるため、さまざまな観点から分析を行うことで打ち手を立案し、エンゲージメントの向上をめざしていきたいと考えています。

まず、役職別に見ると、前述したように理事・部長級、次長級、課長級までは現時点で上昇傾向にありますが、その下位の役職である課長代理級以下のエンゲージメントスコアはまだまだ改善傾向とは言えないことから、次は課長代理級から

徐々に取組を進め、市全体のエンゲージメントスコアを上昇させていきたいと思います。

また、職種別に見ると、事務職では上昇傾向が見られたものの、事務職以外の職種（社会福祉士、保育士・保育教諭、土木、建築及び保健師等）はまだまだ改善傾向が見られていません。特にこれらの職種は採用も困難であることから、離職を防止する観点も含めて、今後もエンゲージメントを上昇させ、やりがいをもって働き続けられる環境をつくっていきたいと思います。

7　今後の方向性

本市では、働き方改革やエンゲージメントによる組織改善のほか、採用試験改革や職員の定着支援などさまざまな人事制度改革を実施してきたところですが、その時々の課題に応じて個別的・場当たり的に対応してきたというのが現状です。よって、それらの取組や考え方を一本の方針としてまとめるべく、令和五年四月に人材育成基本方針の全面改定を行い、人事領域全般にわたる理念や方向性を示すものとして「人事戦略基本方針」（以下「基本方針」という。）と名を変えて策定いたしました。この基本方針は、「日本一前向きな市役所」を組織運営理念として掲げ、「挑戦」「共感」「連携」という三つのキーワードを人事ポリシーとし、これに基づいた人事施策を展開していくこととしています。また、この基本方針の大きな特徴としては、職員の能力を後から身に付きやすいものか否か（後天的獲得難易度）によって分類した「人材要件フレーム」（図4参照）を活用し人事戦略を推進していくこととしています。例えば、後から身に付きにくい「ポテンシャル」（潜在的基礎能力）や「スタンス」（仕事に対する姿勢など）については採用段階で重視し、後から身に付きやすい「ポータブルスキル」（対人力や対課題力）や「テクニカルスキル」（職務遂行に必要な専門的知識）については採用後の育成において重視するものとして整理しています。

また、これまでは、人材育成をはじめ人事に関する目標管理は困難であるとの考え方から、具体

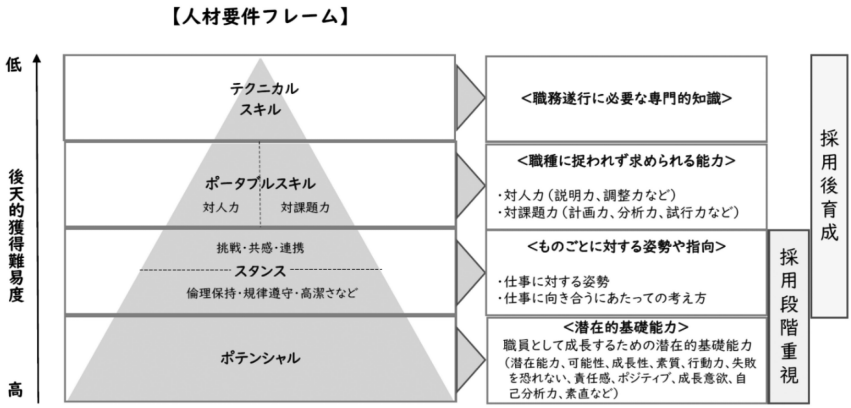


図4　人材要件フレーム

的な目標管理は行っておりませんでしたが、この基本方針では目標管理にエンゲージメントを使用することとしており、全ての人事関連施策が繋がって最終的にその結果がエンゲージメントとして表れるものと整理しています。

今後も定期的に職員のエンゲージメントを把握しつつ、ファクトベースで人事戦略を推進することにより、職員がやりがいを持って働き続けられる環境を整え、市民サービスの向上を図りたいと考えております。

8　むすびに

エンゲージメントサーベイを実施して約五年が経過するなか、毎回のサーベイ結果は概ね組織の状況を正しく反映していると感じる職員も多くなってきており、職員が普段の話題にエンゲージメントという言葉を出す機会も増えてきました。

組織の活性化や働きやすい職場とするためには、職員の現状をしっかり把握し、時代に相応しい組織運営を行うことが肝要であり、そのために

も職員同士のコミュニケーションの質と量を向上させて理解を深め合っていくことが重要だと考えます。

市役所の仕事の多くを占めるのが人的サービスであることから、職員一人ひとりの能力や生産性をはじめ職員同士の連携力等が向上すれば組織力も向上し、それがそのまま市民サービスの向上に直結することとなります。本市はそれを念頭に置き、エンゲージメントを指標として今後も「日本一前向きな市役所」の実現をめざします。

○四條畷市ホームページ「四條畷市人事戦略基本方針」
https://www.city.shijonawate.lg.jp/soshiki/7/51014.html