

四條畷市のエンゲージメントを高める取組～組織エンゲージメントの可視化と組織の活性化～

大阪府四條畷市総務部 人事課長
溝口 直幸



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5万4,000人、面積約18.69平方キロメートルで、市域の約3分の2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、暮らしのなか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6年4月1日現在で355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30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29年1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15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2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12月に開催された一般社団法人at Will Work主催のWork Story Award 2019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。これまでの取組から、実感が持てるほどの改革が進むには長期的な視野に立つ必要があり、一定の指標を基に検証を繰り返す必要があったからです。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、それらの指標はあくまで働き方改革の結果であり、目先の数値目標にこだわり過ぎると、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し、働き方改革の本質を見誤るおそれがあったからです。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、(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使用しています。着目したポイントは、約1万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3回実施しており、人事異動後の状況を把握するため5月、取組の進捗を確認するため下半期に入る10月、年度の効果検証を行うため2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132問のアンケート形式で20分程度の調査を実施しています。

調査結果は約1万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。

4 エンゲージメントによる組織改善の取組と成果（理事・部長級～課長級）

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確認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。

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。継続的な組織改善を行うためには、まず上位役職者から意識改革を行う必要があるとの観点に立ち、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、特別職と理事・部長級職員で構成する「運営者会議」という会議体を立ち上げ、週に1回（現在は月に2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、自身の部に関するだけでなく、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、近年では災害や感染症対策において、部長級以上の職員が一堂に会して全庁的な議論を行う場が多くあったこともあり、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ことを意識的に実施しました。特に次長級職員に対しては、次期部長級を見据えることも踏まえ、年に数回は運営者会議に出席する場を設けることと

しました。

このような取組により、理事・部長級職員のエンゲージメントは顕著に右肩上がりとなり、今では高水準を維持しています。また、それに続く形で次長級及び課長級職員についても上昇の兆しが見え始めています。

5 エンゲージメントによる組織改善の取組と成果（課長代理級～主任級）

次に課題であったのが課長代理級と主任級（係長級）です。この2階層はエンゲージメントが非常に低く算出されており、なかでも市が掲げる目標への納得感、経営陣への信頼ややりがいなどが非常に低い状態であることが判明しました。さらに年代別で見ると、比較的昇任の早い30代の職員が課題感を大きく抱えていることがわかり、対策は急務となりました。

このことから、課長代理級については、今まで各部で任意に開催されていた部内管理職会議を全庁で課長代理級参画のもと毎月継続的に実施することとし、市の方針や運営者会議での決定事項等を部長からしっかり伝えるとともに、課長代理級を含めてしっかりと職員の意見を吸い上げていくこととしました。これを1年以上続けたところ、課長代理級のエンゲージメントの向上が見え始めてきました。また、主任級については、なかでも経営陣への信頼に課題があったため、市長と直接意見交換する場を設けることとし、現在効果検証を行っているところです。

6 エンゲージメント向上による組織の変化について

これまでの取組により、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が高水準であることから、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るようになりました。

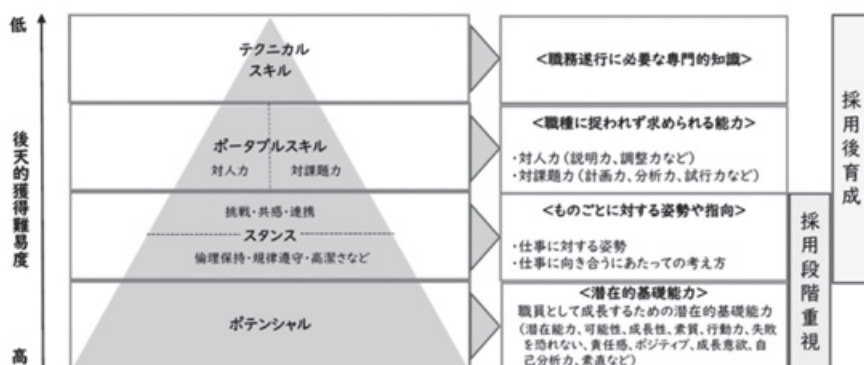
7 今後の課題

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上昇傾向であるものの、まだまだ全職員が実感を持てるほどのものではないため、今後様々な観点から分析を行うことで打ち手を立案し、さらなる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。前述したように課長代理級までは一定の上昇傾向が見られていますが、それよりも下位の役職のエンゲージメントスコアはまだまだ明確な変化が見られていないため、次はそこ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っています。

8 今後の人事戦略の方針について

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様々な人事制度改革を実施してきたところですが、その時々直面する課題に応じて個別に取組を推進してきた側面があったのも事実です。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5年4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

人材要件フレーム



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」(上図参照)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、具体的な目標管理は行っていませんでしたが、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。

現在、この基本方針に基づき、研修予算を約3倍に増額してメニューを充実させるとともに、キャリア面談制度の創設など、新たな施策にも着手しているところです。

9 むすびに

エンゲージメントサーベイを実施して約6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。また、これまでのエン

ゲージメントの推移は上昇・下降を繰り返す状態でしたが、サーベイ結果に基づく取組を継続的に実施することで、現在はようやく上昇傾向が見え始めています。

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と把握し、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、それがそのまま比例して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。

著者略歴

溝口 直幸 (みぞぐち・なおゆき)

2004年四條畷市役所入庁。地域振興、社会教育、大阪府への出向、地域福祉、生活保護、税務などを歴任。2017年に子ども政策課長に就任し、働き方改革のモデル課として様々な取組を実践した結果、複数の新規事業に取り組んだにもかかわらず課全体の残業時間を前年度比15.5%減少させることに成功。その成果が評価され(一社) at Will Work主催のWork Story Award 2019においてゲスト審査員特別賞を受賞。2019年から人事課長に就任し、市全体の働き方改革や組織改善に取り組んでいる。