



掛川市働き方改革2.0

～現状と今後の取組～

令和6年5月1日

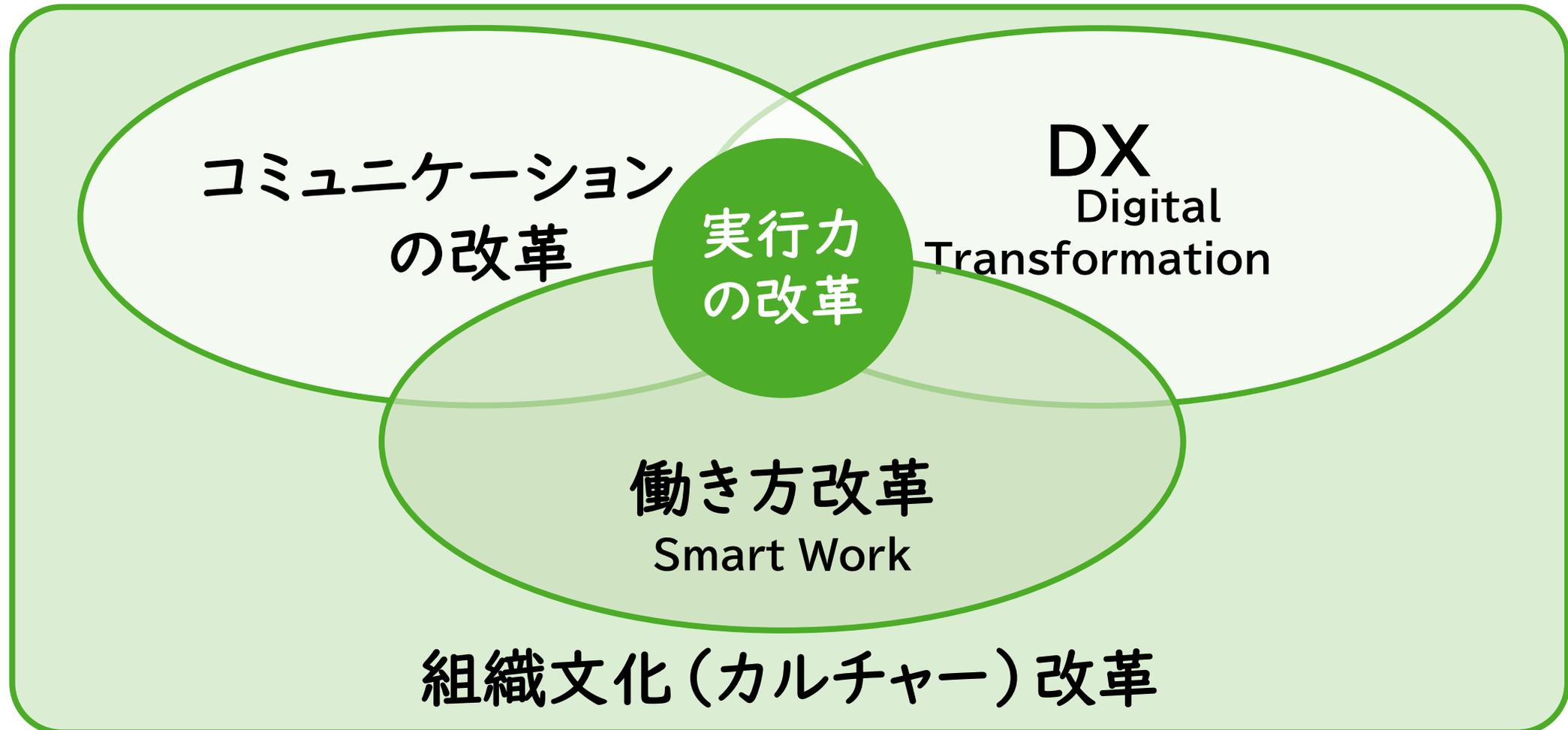
総務部人事課



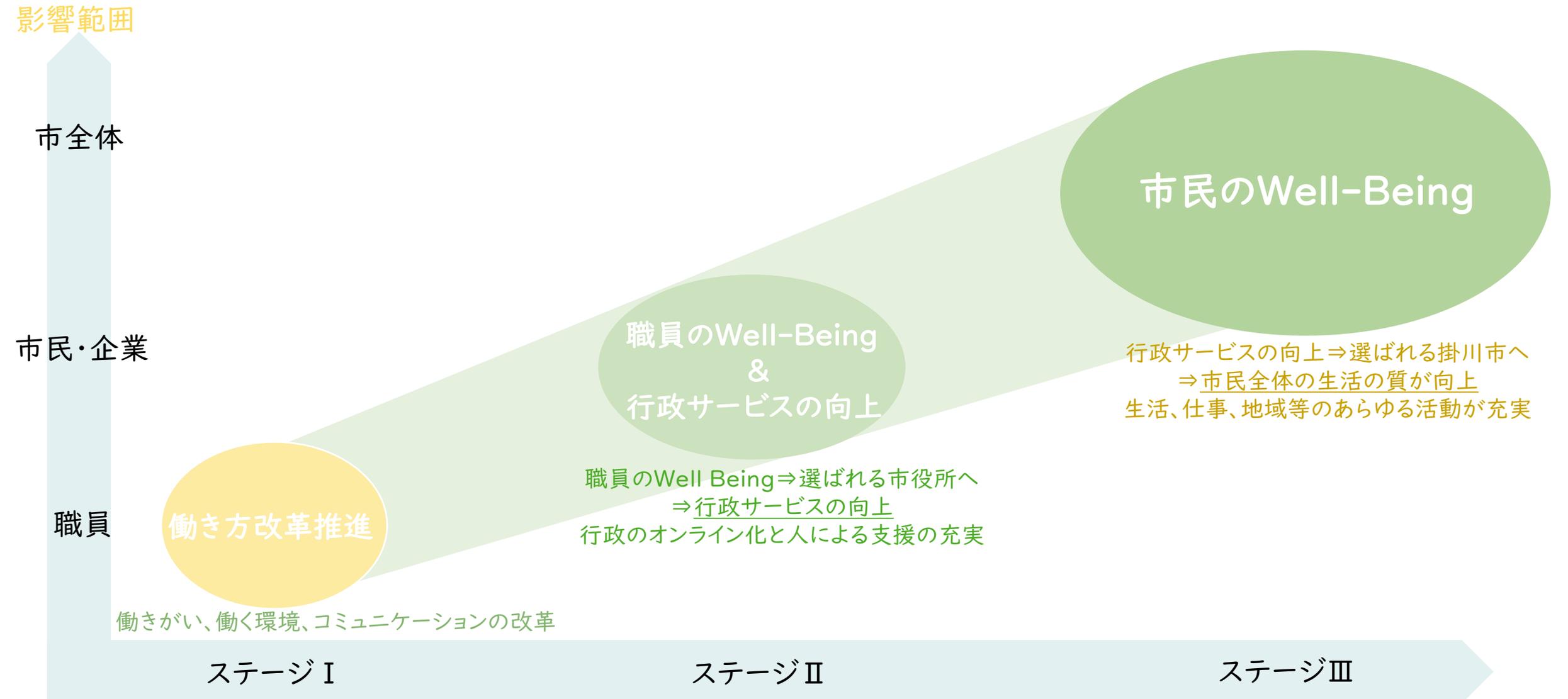
全庁改革プロジェクト ～実行力の改革～



職員が最高のパフォーマンスを発揮するための改革



働き方改革2.0により実現したい掛川市の姿





職員のエンゲージメントを高め、選ばれる市役所になるための取組

働きがい



やる気やチャレンジに応える

仕事での成果による達成感や自分の成長による自己実現などを、職員一人ひとりが実感できる状態を目指す

働く環境



ワークライフバランスを実現する

多様な人材が働ける、柔軟な働き方を実現している状態を目指す

コミュニケーション



Well-beingを支える

全方位・双方向のコミュニケーションが活性化し、全ての職員にとって心理的安全性の高い組織を目指す

※Well-beingとは、社会的、肉体的、精神的にも良い状態。誰もが心身ともに安全に安心して自分らしく働ける組織



1. なぜエンゲージメントに注目するのか

日本の人口推移(今後100年間で明治時代の水準に)



掛川市も人口減少の局面→**仕組みから改革**する必要

○日本の総人口は、2004年をピークに、今後100年間で100年前(明治時代後半)の水準に戻っていく可能性。この変化は千年単位でみても類を見ない、極めて急激な減少。



(出典)総務省「国勢調査報告」、同「人口推計年報」、同「平成12年及び17年国勢調査結果による補間推計人口」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18年12月推計)」、国土庁「日本列島における人口分布の長期時系列分析」(1974年)をもとに、国土交通省国土計画局作成

4

掛川市の人口の推移

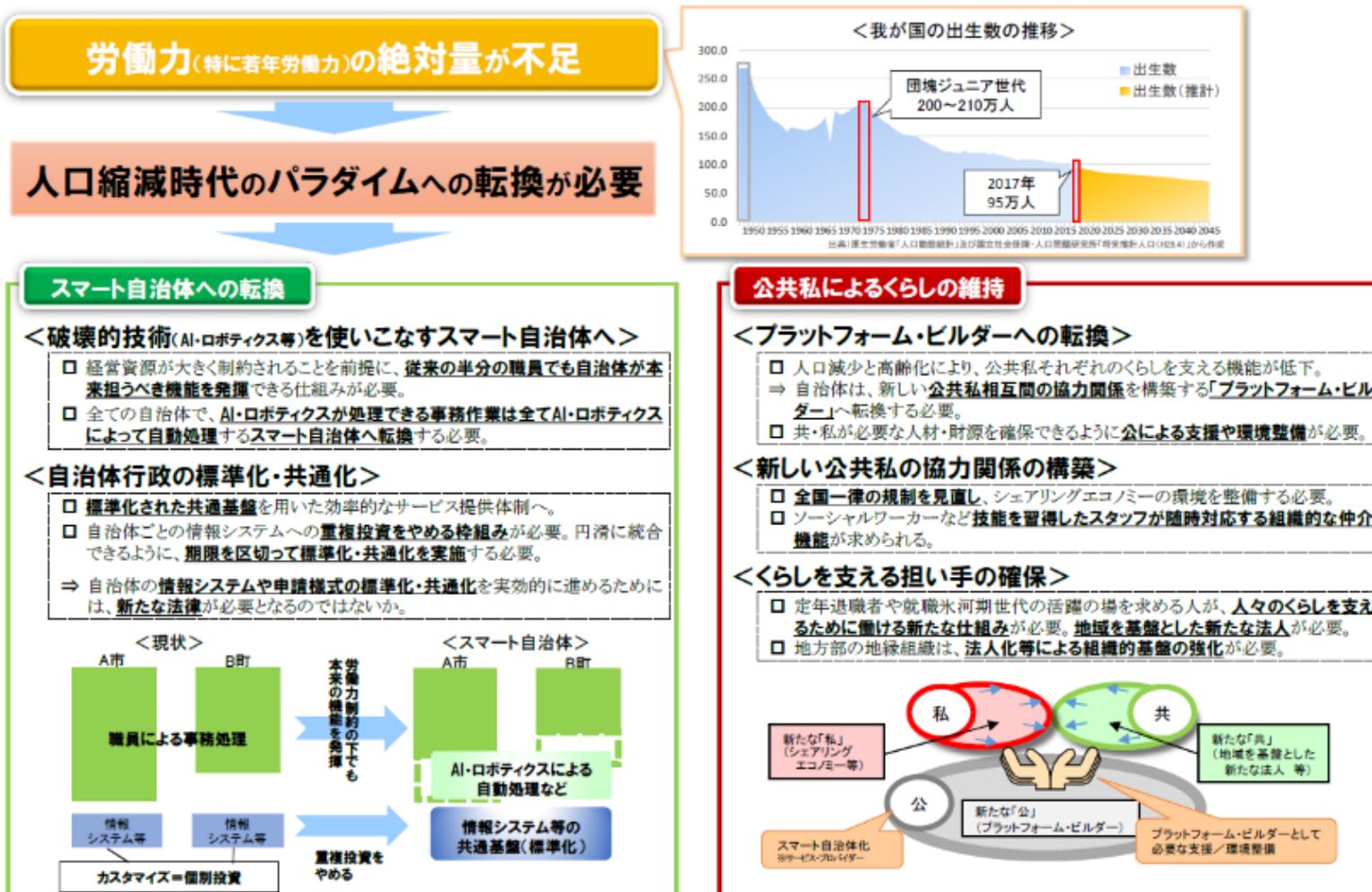


出典: 1970~2015年は国勢調査。2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成30年(2018年)推計):出生中位・死亡中位推計」

スマート自治体への転換(社会の要請⇒変化の必要性)



従来の半分の職員でも自治体機能を維持する仕組みづくりが必須



働き方改革に取り組む理由



人口減少時代においても市民サービスを安定的に提供するために

◇職員数が減っても対応できる仕組みが必要 (生産性を向上)

- やり方・ツールを変えることで効率化
- 複雑なPC作業を自動化
- 自動応答などを用い、対人業務を削減
- 属人的業務の解消

仕事の
絶対量を減らす
ことを前提に

◇人口減少時代にも安定継続的な人材確保を可能にする

- 多様な人材が働ける
- 柔軟な働き方を可能に
- 働きやすい職場により人材確保と離職防止 **(選ばれる職場へ)**
- 働く人がWell-being※な組織へ

職員の
絶対数が減る
ことを前提に

※ 社会的、肉体的、精神的にも良い状態。「幸福度」ということもある。

well-beingな状態は、人の創造性を3倍、生産性を1.3倍、高める効果がある。

働き方改革1.0(H29~)の取り組み



人口減少時代においても市民サービスを安定的に提供するために

職員が減少しても、 対応できる仕組みが必要

やり方・ツールを変えて効率化

施設等利用費償還払い業務にAI-OCR活用

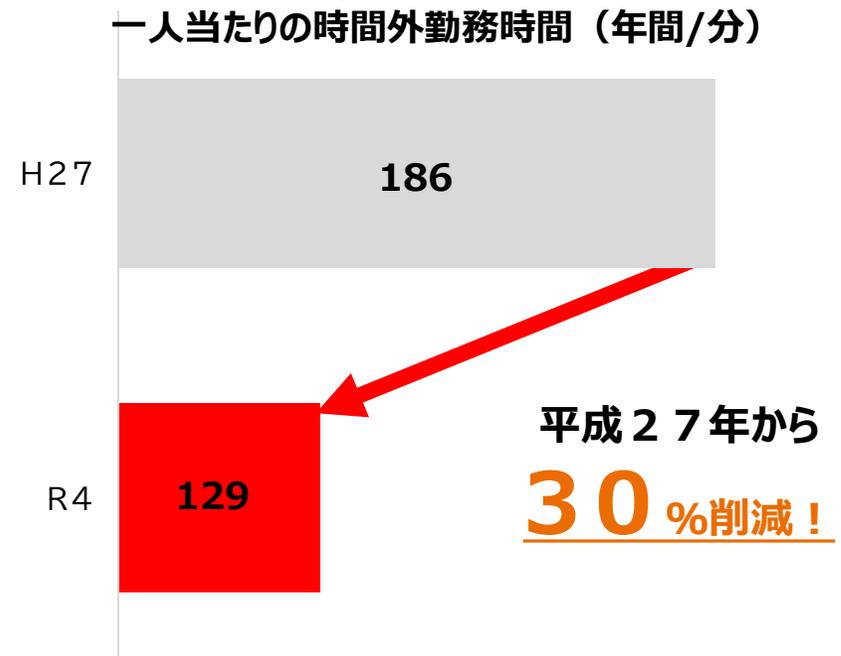
作業時間**90%**削減

協働保育園等保育料助成案内業務にエクセル活用

作業時間**95%**削減

市HPにAIチャットボット導入

対人業務を削減 アクセス2,053件/月

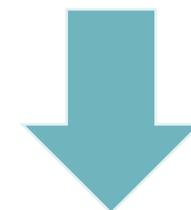


掛川市職員の時間外勤務時間の状況



年度	総時間外(h)	職員数(人)	対象職員(人)	1人当平均総時間数(h)	1人当平均月時間数(h)
H26	112,967	778	613	184	15.3
H27	111,736	768	600	186	15.5
H28	102,890	761	587	175	14.6
H29	103,674	764	595	174	14.5
H30	93,289	764	588	158	13.2
R1	90,611	773	623	145	12.1
R2	75,535	769	624	121	10.1
R3	85,432	777	642	133	11.1
R4	83,014	772	643	129	10.8

平成26年度から令和4年度までに
全体の総時間外数が



約27%
(29,953時間)削減

※ 時間外勤務時間実績より

エンゲージメントに注目するのはなぜ？



◇掛川市役所がWell-beingな組織となることで、働く人に選ばれる職場にしていくため、エンゲージメントの高い組織を目指す

■エンゲージメントの3要素

①理解度	組織の理念・ビジョンの理解
②共感度	理念・ビジョンへの共感、組織や仲間に対する帰属意識や誇り・愛着
③行動意欲	理念・ビジョンに貢献するために進んでやろうとする意欲

■エンゲージメントを決定する8つの領域

動機づけ因子・意欲的に働けるかどうかを左右する要素

①組織文化 ②社会的認知度 ③仕事へのやりがい ④成長

衛生因子・安心して仕事へ取り組めるかを左右する要素

⑤人間関係 ⑥環境 ⑦評価 ⑧報酬

■エンゲージメントを高めることのメリット

掛川市のメリット	職員のメリット
①離職率が低下する	①モチベーション高く働ける
②職員の生産性が向上する	②他の職員との共通の目的や目標に向かって取り組める
③チームの連携が深まる	③心身の健康が良好な状態を保ちやすい
④事業活動や組織活動に取り組む職員が増える	④安心して仕事で様々なチャレンジが行える
⑤施策のKPIが向上する	⑤仕事へのやりがいや成長を実感しやすい
⑥積極的な働きによって市民満足度が向上する	⑥市民満足度が向上する



掛川市職員の一人ひとりが自分の仕事に誇りと情熱を持ち、

市の今と未来に貢献していると実感しながら、
市民の幸せのためにチャレンジしている状態

上記を掛川市職員版のエンゲージメントと定義しました。

エンゲージメントは、「婚約」「約束」といった意味の英単語で、ビジネス上では「組織への信頼」や「自発的に貢献したい」という意欲の意味として使われています。

掛川市役所は、エンゲージメントの高さを組織運営の「土台（根幹）」に位置づけています。

なぜなら、エンゲージメントの高い状態においては職員の自律的な行動が期待できるため、よりよい行政サービスの提供（＝市民の幸せ）につながるからです。

今後、1年に1回、エンゲージメントサーベイを実施します。これにより、掛川市役所のエンゲージメントの状態を可視化し、職員のエンゲージメント向上のための具体策を講じていきます。



エンゲージメントの高い職員の具体的な行動

PRIDE (誇り)

- (1) 掛川市職員であることに誇りを持ち、市民や地域のために誠実に仕事に取り組んでいる
- (2) 一緒に働く仲間のことを誇りに思い、互いを尊重し目標の達成のため協力している

PASSION (情熱)

- (3) より高い成果や大きな目標の達成に向けた行動を選択し、やり抜いている
- (4) 組織の使命に共感し、貢献意欲に溢れ自発的に行動している

CHALLENGE (挑戦)

- (5) 社会変化に柔軟に対応し、市民の幸せのために新たな知識やスキルの獲得に挑んでいる
- (6) 経験や年齢に関係なく、失敗を恐れず市民や地域の未来を創るため挑戦する人を後押ししている



2. エンゲージメントサーベイの分析結果

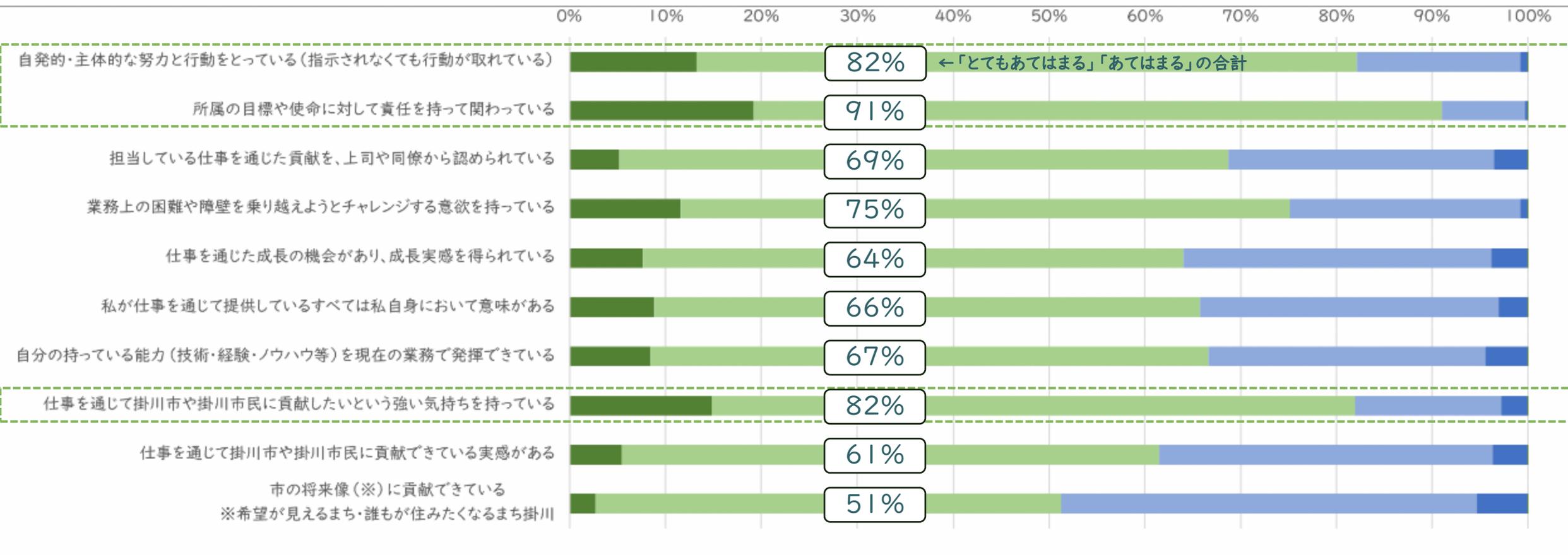


2(1). 集計の概要

設問1～10の回答



目標や使命に対して責任を持って関わり、高い貢献意欲を持ち
自発的・主体的な努力と行動を取っている。

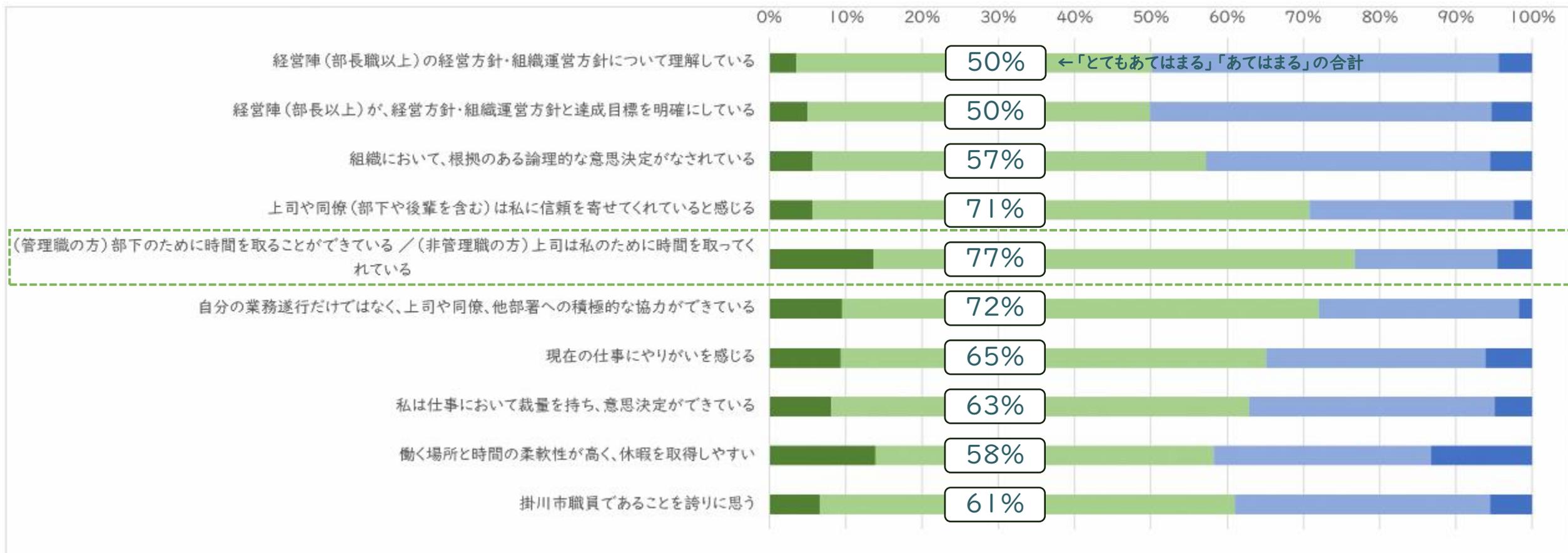


■ とてもあてはまる
 ■ あてはまる
 ■ あまりあてはまらない
 ■ 全くあてはまらない

設問11～20の回答



上司は部下のために時間を取ることができている。
 部下は上司が自分のために時間を取ってくれている実感を持つ。

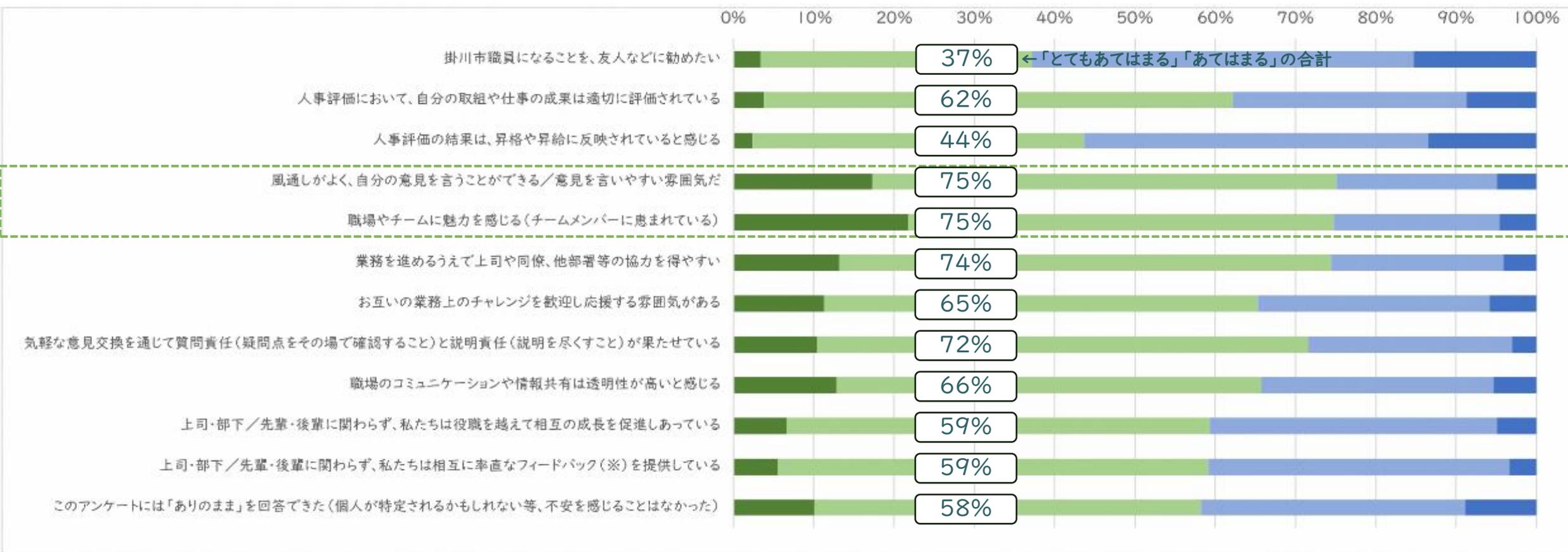


■ とてもあてはまる
 ■ あてはまる
 ■ あまりあてはまらない
 ■ 全くあてはまらない

設問21～33の回答



風通しが良く、自分の意見を言いやすい雰囲気であり
チームメンバーに恵まれているとの実感を持つ。



■ とてもあてはまる
 ■ あてはまる
 ■ あまりあてはまらない
 ■ 全くあてはまらない



3. 働き方改革2.0 ～今後の取組内容と目標設定～



職員のエンゲージメントを高め、選ばれる市役所になるための取組

働きがい



やる気やチャレンジに応える

仕事での成果による達成感や自分の成長による自己実現などを、職員一人ひとりが実感できる状態を目指す

働く環境



ワークライフバランスを実現する

多様な人材が働ける、柔軟な働き方を実現している状態を目指す

コミュニケーション



Well-beingを支える

全方位・双方向のコミュニケーションが活性化し、全ての職員にとって心理的安全性の高い組織を目指す

※Well-beingとは、社会的、肉体的、精神的にも良い状態。誰もが心身ともに安全に安心して自分らしく働ける組織

働き方改革の3つの柱 ～ 取り組むべき具体策 ～



働きがい



やる気やチャレンジに応える

目指す姿	仕事での成果による達成感や自分の成長による自己実現などを、職員一人ひとりが実感できる状態を目指す
具体策	R6に働きがいを感じる職員の割合を70%以上にする 人事評価制度を活用し、組織のミッションと個々の目標との紐づけを行い、適正な評価を実践する

働く環境



ワークライフバランスを実現

目指す姿	多様な人材が働ける、柔軟な働き方を実現している状態を目指す
具体策	R6に課内の係数×1事業を削減し時間外勤務を47,000時間を削減 業務スクラップと改革を推進する。まずは「やめる(外に出す、デジタル化、抱え込まない、平準化する…)」を徹底する

コミュニケーション



Well-beingを支える

目指す姿	全方位・双方向のコミュニケーションが活性化し、全ての職員にとって心理的安全性の高い組織を目指す
具体策	R6に情報共有の透明性や論理的な意思決定のスコアを70%以上にする 職員の価値観の把握や信頼関係を構築するため、上司と部下による1on1ミーティングを月1回以上実施する

働きがいと経営・運営方針に関する分析



経営・運営方針を明確に示し理解されるほど
仕事にやりがいを感じられる職員を増やせる。

経営陣（部長職以上）の経営方針・組織運営方針について理解している

現在の仕事にやりがいを感じる	とてもあてはまる	あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	「あてはまる」以上
とてもあてはまる	16%	66%	18%	0%	82%
あてはまる	3%	53%	41%	3%	56%
あまりあてはまらない	2%	34%	60%	5%	35%
あてはまらない	0%	18%	63%	20%	18%

経営陣（部長以上）が、経営方針・組織運営方針と達成目標を明確にしている

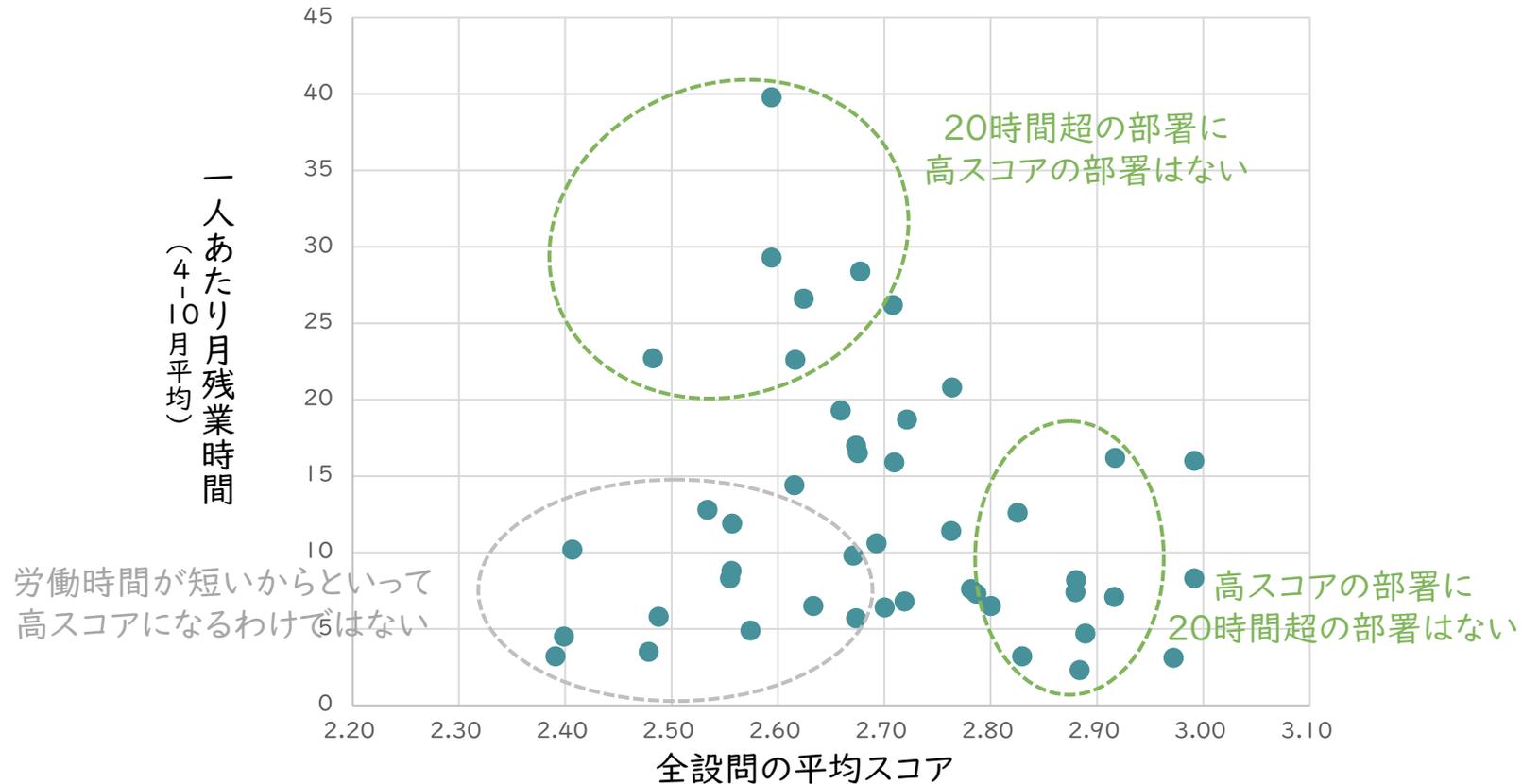
現在の仕事にやりがいを感じる	とてもあてはまる	あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	「あてはまる」以上
とてもあてはまる	20%	56%	25%	0%	75%
あてはまる	4%	50%	41%	5%	54%
あまりあてはまらない	4%	35%	56%	5%	39%
あてはまらない	0%	23%	55%	23%	23%

働く環境に関する分析



働く場所と時間の柔軟性を高めることよりも先に短い労働時間を達成するための業務スクラップ・改善・改革がエンゲージメント向上に寄与する。

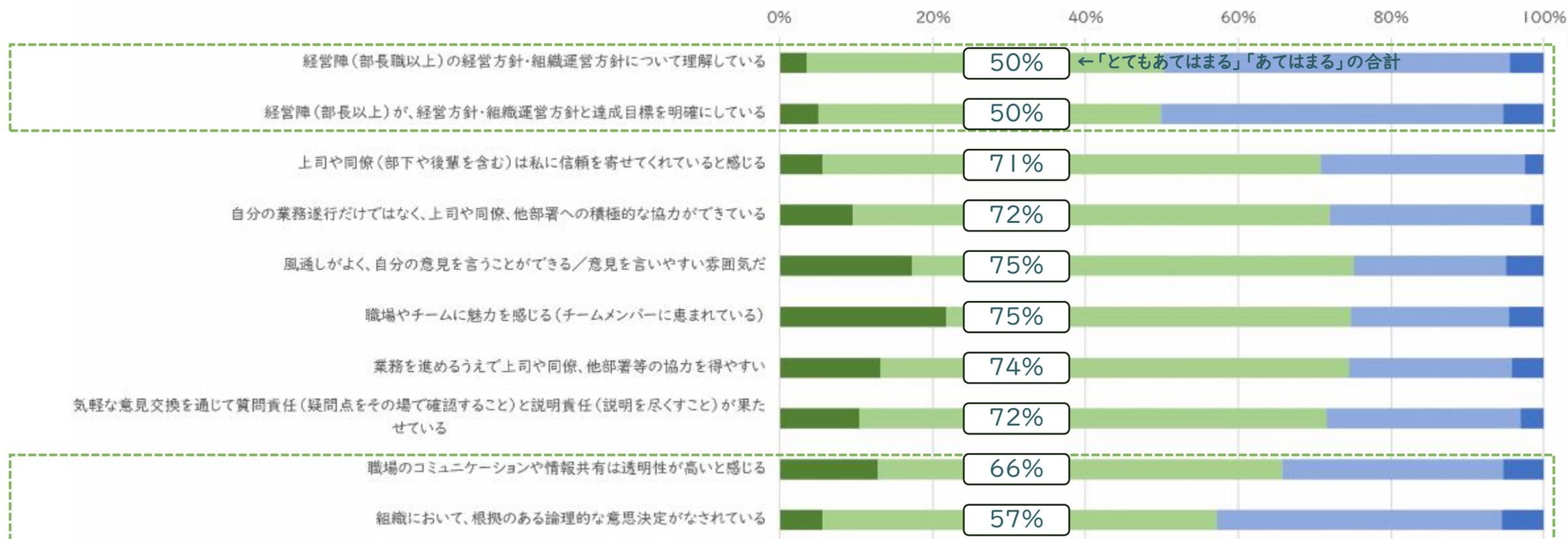
エンゲージメントスコア(全体平均)と残業時間量の相関関係(部署別)



コミュニケーションに関する分析



相互連携はしやすい環境にあるが、経営方針の浸透と、透明性や根拠のある論理的な意思決定について課題がある。



育児支援制度



家庭や育児、仕事を両立するため、職場環境から制度まで充実
令和5年度は、男性の育児休業取得率78%

制度	内容	期間
育児休業	子を養育するための休業	子が3歳に達する日まで
育児短時間勤務	子を養育するため勤務形態を選択できる制度	子が小学校就学の始期に達する日まで
部分休業	子を養育するため1日2時間以内まで勤務しないことができる制度	子が小学校就学の始期に達する日まで



人事評価制度

職務に対する能力や実績を成績評価し、処遇へ反映

全国でも珍しいエントリー制度

様々な課が出す「求人票」に対し、職員は自分の挑戦したい業務に「応募」できる→ 適材適所の配置

働き方改革

- ・時差出勤
- ・テレワーク／サテライトオフィス
- ・ノー残業デー（毎週水曜日）

多様な働き方の推進／
ワークライフバランスの向上

→ **長時間勤務の是正**

研修体制



成果（業務への活用）

市民への良質な
サービスの提供

〈研修の一例〉

- ・新規採用職員研修
- ・接遇研修
- ・OJT研修
- ・メンタルヘルス研修
- ・ハラスメント防止研修
- ・評価制度研修
- ・西部四市合同研修
- ・救命講習
- ・通信教育 ・eラーニング 等

必須のものから、
自由に受講できる
研修メニューも充実

助成制度もあり！

チューター制度

新規採用職員に対して特定のチューター（先輩職員）を指名し、新規採用職員が質問や相談をしやすい環境を整え、職場環境面とメンタル面の両方から支えます



【未来に向けてチャレンジできるまち】

人と環境が持続するまち 2024

日本初本格木造復元



SINCE 1994

開門 30 周年

掛川城天守閣