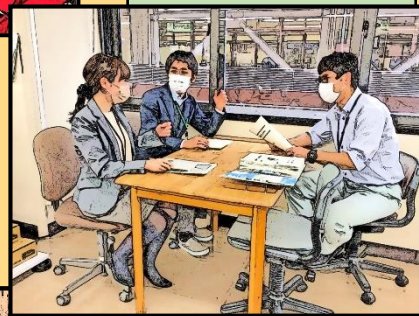


職員満足度向上に向けた 提言書



職員満足度

向上プロジェクトチーム

目次

はじめに	1
1 職員満足度調査	2
(1) 職員満足度	2
(2) 職員満足度調査の結果	2
2 職員満足度向上に向けた取組	4
(1) これまでの取組	4
(2) プロジェクトチーム設置	4
3 プロジェクトチーム取組	5
(1) メンバー	5
(2) 検討体制	5
(3) プロジェクトチーム・ワーキングチーム会合	6
(4) 幹部職員との意見交換会	6
(5) 先進自治体への現地視察	6
4 安城市における現状と課題	7
5 プロジェクトチームコンセプト	9
6 職員満足度向上に向けた提言	10
(1) 業務改革	11
(2) 人材育成	16
(3) 労働環境	22
(4) 子育て環境	37
おわりに	47

付 録

はじめに

安城市は来年5月に市制施行70周年を迎えようとしています。この70年の歴史の中で、先人の方々の努力により、安城市の組織風土・職員の業務意識・業務の取り組み方など、安城市独自の組織文化が形作られてきました。この組織文化は現在の職員にも脈々と受け継がれており、安城市職員活躍の基盤となっています。

一方で、我々を取り巻く社会経済情勢は急速に変化しており、それに伴い職員の価値観も大きく変化してきています。例えば、働き方改革推進の動きが全国的に高まっており、ワーク・ライフ・バランスを重視する職員が増え、残業を前提とした長時間勤務が受け入れられにくくなっています。また、今年6月の育児・介護休業法の改正に基づき、男女ともに仕事と育児を両立できる環境整備が求められており、育児休業取得を前向きに検討する職員も増えてきています。さらに、市民のニーズが多様化・複雑化する中で、市が対応すべき業務は増加してきており、多忙さゆえに疲弊感を感じている職員も多くいると思われれます。

こうした変化がある中、従前の手法や価値観を前提とした仕事の進め方・職場環境では、各職員が希望する働き方には対応しきれず、それ故、多くの職員は職場に対して「働きにくさ」を大なり小なり感じているのではないのでしょうか。職員が働きにくいと感じている環境では、仕事に対するモチベーションは上がらず、市民に対する行政サービスの質にも影響が出てくるものと考えます。

昨今、職員の幸福度を重視して企業経営にあたる「幸福経営（ウェルビーイング経営）」が注目されるようになってきていますが、仕事で高いパフォーマンスを発揮するために働きやすい職場環境を構築し、職員の満足度を上げていくことは非常に重要な視点です。

そこで、本提言書では、職員満足度を向上することを目的として「こうなればもっと働きやすくなる」「こうすれば仕事の負担を減らせる」といった視点から、安城市の働き方、職場環境をより良くしていくための解決策・アイデアをとりまとめました。こうした解決策・アイデアの実現により、誰もが働きやすいと感じる職場の実現に向けた第一歩になればと考えています。

本提言書が、安城市の働き方や職場環境を見直すきっかけとなり、安城市全職員にとって働きやすいと実感・満足できる職場になれば幸いです。

1 職員満足度調査

(1) 職員満足度

職員の仕事に対する満足度は、仕事のパフォーマンスにも大きく影響を与えることから、安城市第6次行政改革大綱(H29.4策定)では「職員満足度の向上」に向けた実行プランを設定し、平成29年度から取組を進めています。

このプランでは、3年に1度、職員満足度調査を実施することとしており、昨年度(R2)は、会計年度任用職員を除く全職員を対象に調査を実施しました。

プランNo	プラン名				担当課
2-(1)-4	職員満足度の向上				経営情報課
プラン内容	職員が意欲を持って業務に取り組めるよう、職員満足度調査の結果を踏まえ、職員のモチベーションの向上に資する取組を検討する。				
年度別計画	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
	職員満足度調査	モチベーション向上のための取組			職員満足度調査

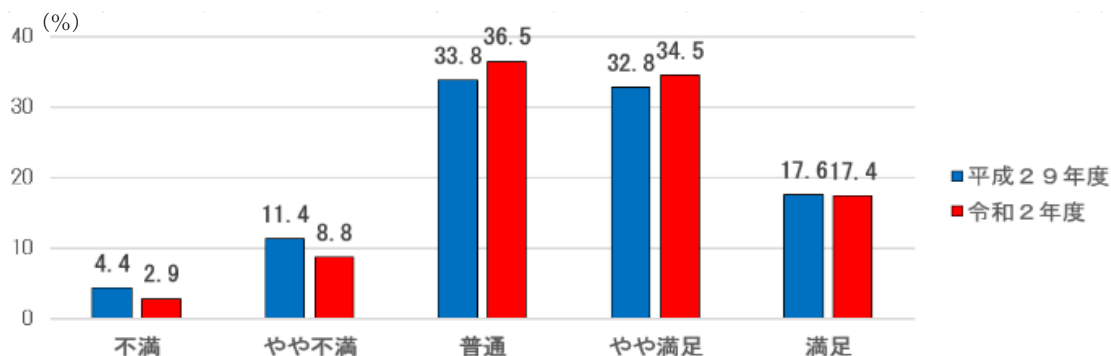
(出典：第6次安城市行政改革大綱)

(2) 職員満足度調査の結果

昨年度実施した職員満足度調査(回答率:74.6%)において、総合満足度に関する設問(「あなたは総合的に考えて、現在の仕事・職場・組織にどの程度満足していますか」)に対する回答を集計したところ、51.9%の回答者が満足層(「満足」・「やや満足」と回答した割合の計)、11.7%の回答者が不満層(「不満」・「やや不満」と回答した割合の計)に位置することが明らかとなりました。

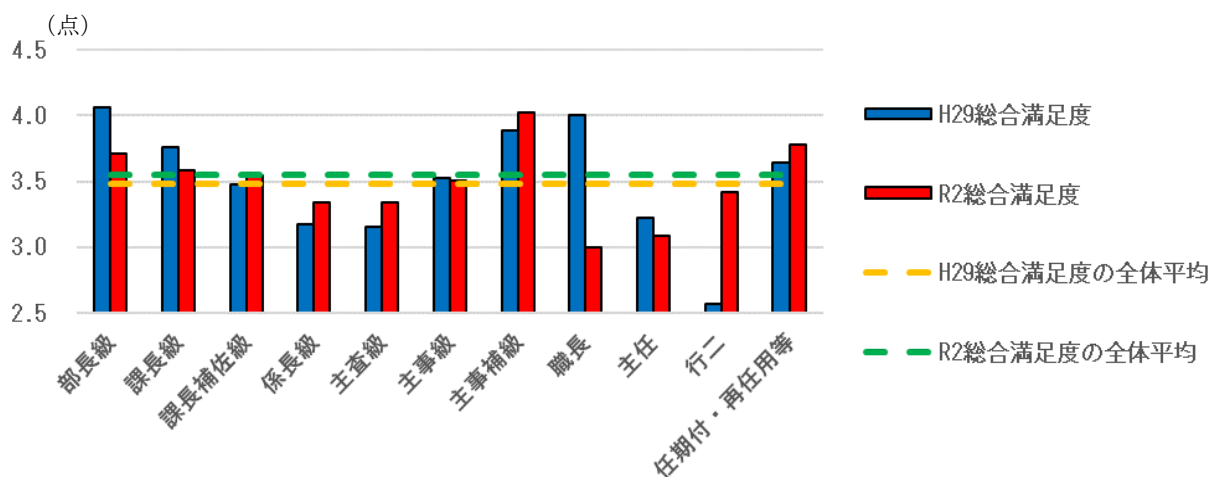
平成29年度に実施した前回調査と比較すると、満足層は増加・不満層は減少しており、職員満足度の改善は見られましたものの、1割以上の職員が依然として不満を感じているという結果となりました。

<設問「総合的に考えて、現在の仕事・職場・組織にどの程度満足していますか」>



また、総合満足度を補職別に分析すると、前回調査と比較して、係長級以下の若い職員に改善が見られます。一方で、係長級・主査級職員の総合満足度がその他の補職職員と比較して低いという傾向は前回調査から変わっておらず、組織のプレイヤーとして重要な役割を担う係長・主査級職員に負担がかかっている実態がうかがえます。

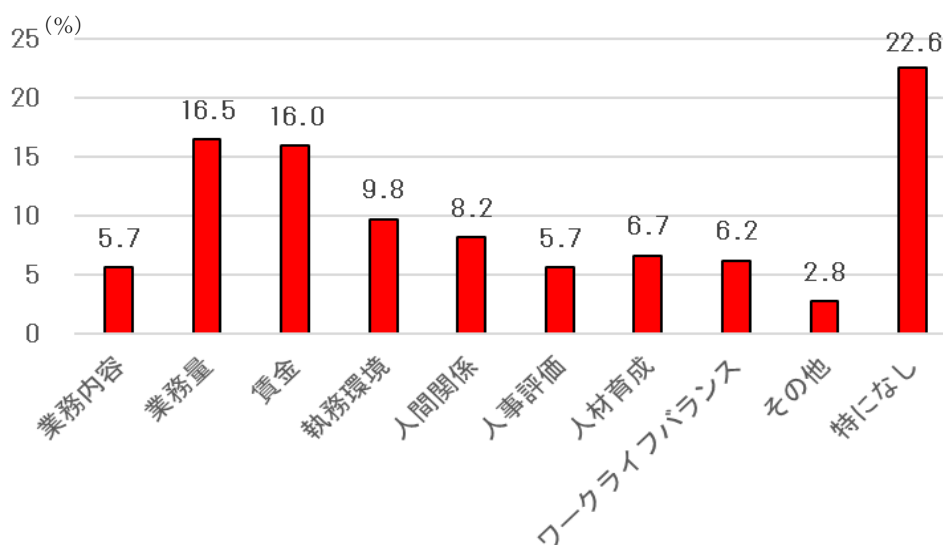
<総合満足度（補職別）> ※「不満1点」から「満足5点」として加重平均し算出



さらに、「安城市役所職員として働く中で最も不満に感じている事項」を聴取したところ、「特になし」と回答する職員が最も多かったものの、8割近くの職員がいずれかの項目を選択しており、満足層に該当している職員であっても、何かしらの不満を感じている実態がうかがえます。

また、不満を感じる項目として最も多かったものが「業務量」であり、多くの職員が日頃の業務の中で業務負担を感じている実態がうかがえます。

<設問「安城市役所職員として働く中で、最も不満に感じていることは何ですか」>



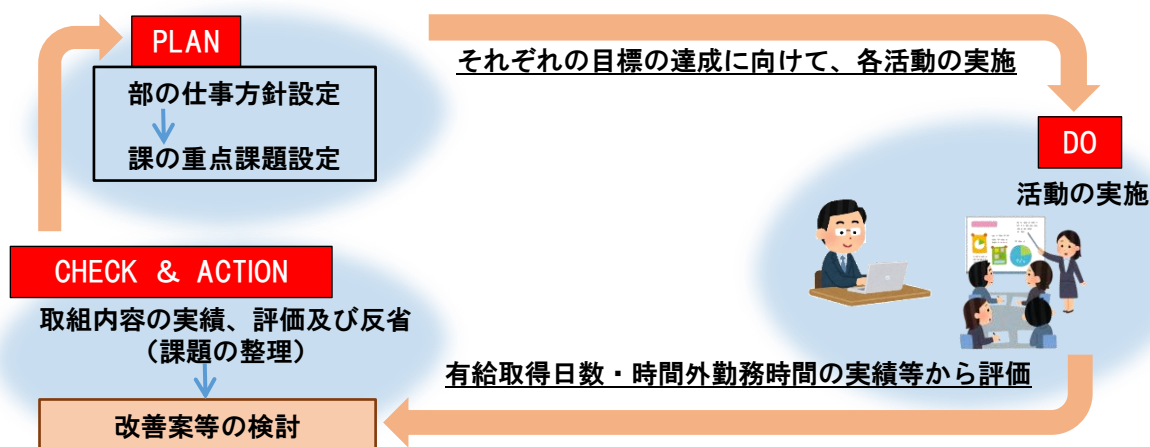
2 職員満足度向上に向けた取組

(1) これまでの取組

職員満足度向上に向けては、これまでも各課の重点課題設定シートに職員満足度調査によって明らかとなった課題の解決に向けた目標（休暇取得促進やコミュニケーションの円滑化等）を設定したり、職場環境の改善に向けた管理職のマネジメント力向上を目的とした階層別研修の充実を図ったりするなど、様々な取組を進めてまいりました。

こうした取組により、職員の年次有給休暇取得日数の増加や時間外勤務時間数の減少などの一定の成果を上げることができたものの、昨年度実施した職員満足度調査では職員満足度の抜本的な改善には至りませんでした。

<課の重点課題設定シートの活用（イメージ図）>



(2) プロジェクトチーム設置

職員満足度のさらなる向上に向けては、業務改善や働きやすい職場環境づくり等にこれまで以上に取り組み、職員が不満を感じている事項を少しでも多く解消していく必要があります。

しかし、現状の取組だけでは職場全体を巻き込んだ抜本的な改善は難しく、また職員の声を適切に反映した改善策の検討も困難です。

そこで、職員満足度のさらなる向上に向けて、安城市役所の働き方・職場環境を抜本的に変えていくため、組織や既存の概念にとらわれることなく、自由な発想で改善策を検討するための組織横断的なプロジェクトチーム（「職員満足度向上プロジェクトチーム」）を設置することとしました。

3 プロジェクトチーム取組

(1) メンバー

プロジェクトチームの設置に伴い、メンバーを庁内公募したところ 15 名の職員から応募があり、この 15 名の職員を構成員として今年 1 月にプロジェクトチームを発足しました。

<メンバー一覧>

(組織順)

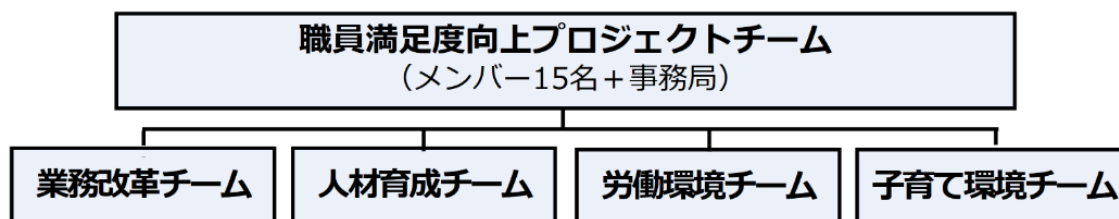
所属	職級	氏名
経営情報課デジタル推進係	主事	菊川 泰典
行政課庶務係	主査	岩瀬 秀和
行政課法規係	主査	尾本 吉弘
市民税課軽自動車税係	主査	近藤 佑美
市民課届出係	主査	服部 由佳理
子育て支援課児童給付係	主査	小林 美智子
子育て支援課児童クラブ係	主事	松下 祥己
保育課入園係	主査	稲垣 創一
健康推進課健康推進係	専門主査	阿部 拓朗
商工課商業観光係	主査	小山 史子
環境都市推進課環境衛生係	主事	鈴木 正洋
建築課市営住宅係	専門主査	杉浦 雅之
都市計画課拠点整備係	専門主査	前田 晃佑
南明治整備課事業管理係	主査	中川 亜由美
水道工務課給水係	主査	尾崎 亮寛

事務局：経営情報課業務改革係（太田・中川）

(2) 検討体制

効率的・効果的に検討を進めるため、プロジェクトチームのもとに、課題が大きいと思われるテーマごとにワーキングチームを設置しました。具体的には、15 人のメンバーを「業務改革チーム」「人材育成チーム」「労働環境チーム」「子育て環境チーム」の 4 つのチームに振り分けて検討を進めました。

<検討体制>



(3) プロジェクトチーム・ワーキングチーム会合

検討を進めるにあたって、プロジェクトチーム全体での意見交換・意思統一が必要な場合には適宜、全体会合を開催しチーム全体で議論を行いました。

また、個別のテーマについては、各ワーキングチームで定期的に会合を開催し、課題の整理や解決策の検討を進めました。必要に応じてLoGoチャットで情報交換を行うなど、オンラインを活用した検討も行いました。

<プロジェクトチーム全体会合の実施状況>

回数	日時	主な議題
第1回	令和3年1月28日(木)	プロジェクトチームキックオフ
第2回	令和3年3月9日(火)	今後の進め方
第3回	令和3年4月13日(火)	ワーキングチームの設置
第4回	令和3年6月23日(水)	各ワーキングチームの中間報告
第5回	令和3年10月19日(火)	提言書(たたき台)の検討
第6回	令和3年11月29日(月)	提言書の検討

(4) 幹部職員との意見交換会

職場環境の改善に向けて、より実効性のある取組を進めていくためには、幹部職員からの理解・支援が必要不可欠です。そこで、幹部職員とプロジェクトチームのメンバー間で安城市における働き方や職場環境の課題等について共有し、お互いの考え方や立場を理解することを目的として「幹部職員と若手職員(プロジェクトチームメンバー)との意見交換会」を開催しました。

<幹部職員との意見交換会開催概要>

回数	日時	会場	テーマ
第1回	令和3年7月20日(火)	第10会議室	子育て環境 人材育成
第2回	令和3年7月29日(木)	災害対策本部室	労働環境 業務改革

(5) 先進自治体への現地視察

効果的な取組を検討していくうえでの参考とするため、先進的な取組を実施している県内2つの自治体(犬山市・刈谷市)に対して現地視察を実施しました。

<現地視察実績>

日時	視察先	ヒアリング内容
令和3年8月17日(火)	犬山市	職員による企画提案事業
令和3年9月28日(火)	刈谷市	メンター制度、イクボス研修 等

4 安城市の現状と課題

本プロジェクトチームでは、職員満足度調査の結果やメンバー自身の経験、周りの職員からの声等に基づき、職員満足度を向上するうえで課題が大きいと思われる「業務改革」「人材育成」「労働環境」「子育て環境」の4つのテーマについて検討を進め、それぞれのテーマの主な課題を以下のとおり整理しました。

業務改革

- ・ 職員満足度調査からも業務量が職員の最大の課題となっている。
- ・ 安城市は、人口1人あたりの職員数が他市の類似団体と比較して少ない
※ため、職員1人あたりの業務負担が多い状況と言える。
(※総務省統計 (R2.4.1時点) : 類似団体19団体中18番目、平均値より15%少ない)
- ・ 業務負担を減らすために実施されてきた業務改善・改革は、導入時の説明や事後のフォローが少なく、掲示板による通知のみで全庁一斉に実施を求められるものが多いため、部署により取組姿勢に温度差が生じたり、全庁一斉に実施するがゆえに不具合が生じても修正が効きにくい仕組みであった。そして、最終的に効果を上げないまま対応済み・解決済みとなっているものも多くある。
- ・ 新たな行政課題に対応するために新たな業務が生まれる一方で、「既存の取組をやめる」ための仕組み・ルールが欠如している。
- ・ 業務の非効率性に悩まされながらも、効率化のための具体的な方法について知る機会が少ない。

人材育成

- ・ 人事評価のフィードバックについて、十分な話し合いやフォローがされていない。
- ・ OJTは主に業務の指導に注力しており、キャリア形成の視点を得られる機会となっていない。
- ・ 将来を見据えてのスキル取得の場の推進が弱い。
- ・ 長期勤続になるにつれて、同じ環境にいて考え方が凝り固まり、新しいアイデアを生みづらくなる。
- ・ 多様な働き方を望む声があるが、業務以外の活動をする際、副業に該当するか否かが明文化されておらず、許可基準が分からない。

労働環境

- ・ 業務量に応じた柔軟な人事配置ができていない。
- ・ 上司のマネジメントが十分に機能していないため、職員の業務負担のバランスが悪い。
- ・ コミュニケーションを促す仕組みが乏しく、個人次第になっている。
- ・ 「暑い、狭い、暗い、汚い」職場環境であり、働きやすいとは言い難い環境である。
- ・ 若い人が果敢にチャレンジできる組織風土が整備されておらず、トライ&エラーできる環境になっていない。
- ・ 仕事と生活を両立しにくい状況がある
- ・ フォローが必要な職員（残業過多、病休、育児中など）への支援が乏しい。

子育て環境

- ・ 仕事と育児の両立のための制度は整っているが、各制度のつながりがわかりにくく使いづらい。
- ・ 自分自身のライフプラン・キャリアプランが見えていないため、仕事と育児のバランスに対するジレンマが生じやすい。
- ・ 育児休業及びその前後の職員が同じ状況の職員とつながる機会が少ないため、ライフプラン・キャリアプランに沿った情報が十分に得られず、相談する機会も不足している。
- ・ それぞれが思い描くキャリアプランにあったモデルケース（先輩職員）を知る機会が少ない。
- ・ 育休中の職員に必要な情報がタイムリーに提供されていない。
- ・ 制度の理解が不十分であったり、周りからの理解が不足している等の理由から、男性が育児休業を取得しづらい。

5 プロジェクトチームコンセプト

課題解決に向けた検討を進めていくにあたっては、テーマごとに以下の視点が必要となります。

主な視点

業務改革

職員の業務負担軽減のため、どのような業務改善策が有効なのか。どうすれば職場内で業務改善に対する機運が高まるのか。

人材育成

職員の能力向上のため、どうすれば職員から納得の得られる人事評価となるのか。職員が望むキャリア形成をどのように支援していくのか。

労働環境

風通しのよい職場とするため、どうすれば良好な人間関係が構築できるのか。どのような執務環境が職員にとって働きやすいのか。

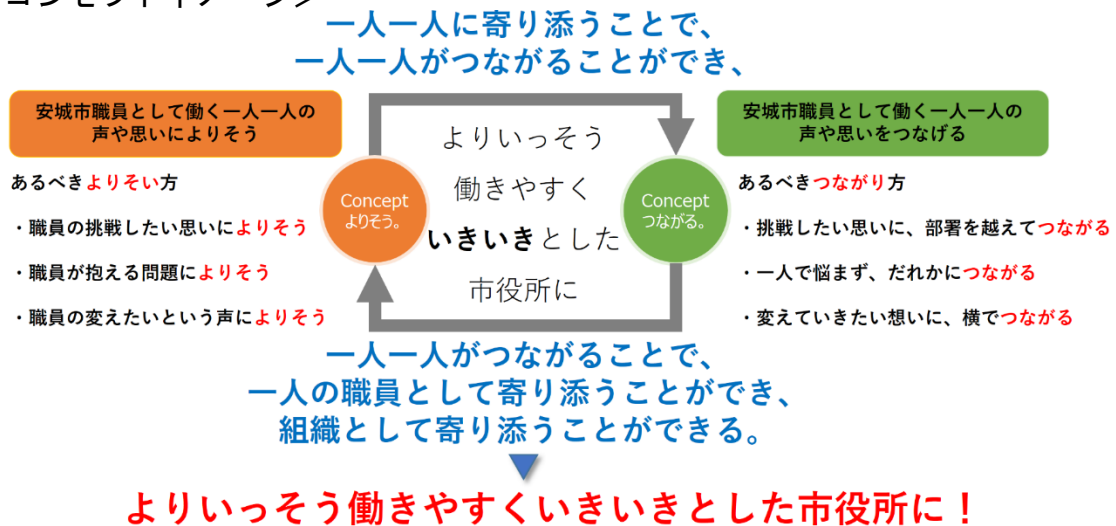
子育て環境

仕事と育児の両立のため、周りの職員からの支援・配慮をどのように求めていくのか。子育てを担う職員が求める支援制度をどのように構築するのか。

いずれのテーマにおいても、「職員同士がお互いの立場や考えを尊重し、理解し合うことが重要である点」、「職員の目線に立った改善策の検討が必要である点」は共通であると言えます。

そこで、本プロジェクトチームは、安城市役所で働く一人一人の声や思いに耳を傾け、職員同士で支え合い、よりいっそう働きやすくいきいきとした市役所にすることを目標として、「**よりいっそう&つながる**」をコンセプトに設定し、このコンセプトをもとに解決策・アイデアを検討していくこととしました。

<コンセプトイメージ>



6 職員満足度向上に向けた提言

「よりそう&つながる」のコンセプトのもとに、安城市職員の職員満足度を向上させるための具体的な提言内容をテーマごとに以下のとおりまとめました。

提言項目一覧

業務改革

- ①バックオフィス業務へのBPRの実施
- ②バックオフィス業務の業務改善に向けた取組の推進
- ③テレワーク推進手法の確立
- ④共有フォルダの整理
- ⑤ライフハック（仕事術）の発信・共有

人材育成

- ①研修ステップアップ参加制度の導入
- ②キャリア形成支援のためのメンター制度の導入
- ③サバティカル休暇制度の導入
- ④副業許可基準を明確化
- ⑤定期面談の拡充

労働環境

- ①冷暖房稼働時間の拡張
- ②時間外勤務が多い職員へのプッシュ型メールの送信
- ③メンタルヘルスリーダーの設置
- ④T-1グランプリ「アイデア部門」の設置
- ⑤職場復帰者（病休・育休）を対象としたならし期間の導入
- ⑥民間の知見を活かした市役所働き方改革の実施
- ⑦市役所の戦略的人事機能の強化
- ⑧市役所の業務改革機能の強化
- ⑨人事評価に事業スクラップに関する評価項目を導入
- ⑩上司・部下が相互に評価し合える仕組み（360°評価）の導入
- ⑪人事異動の柔軟化
- ⑫管理職の役割分担の明確化

子育て環境

- ①働くパパママ支援プログラムの策定
- ②男性の育児休業取得促進に向けた支援策の拡充
- ③仕事と育児の両立に関する情報提供の拡充
- ④プレママから始める面談シートの導入
- ⑤仕事と育児の両立支援のためのメンター制度の導入
- ⑥働くパパママ支援プログラム（上司版）の策定
- ⑦イクボス研修の実施

（※具体的な提言内容は次ページ以降をご確認ください。）

(1) 業務改革

①バックオフィス業務へのBPR※の実施

提案内容

- 市民サービスの背景で行っている業務（バックオフィス業務）を中心に業務プロセスを俯瞰的・客観的に把握するため、一部の分野・部署を対象にして、業務の棚卸を行い、業務プロセスの「見える化」をしたうえで、業務を抜本的に見直し再構築する。その際、他自治体の同様業務と比較することで業務の最適化を行う。

【BPRの流れ】

- ①業務の棚卸 ⇒ ②業務プロセスの見える化 ⇒
③根拠となる例規の見直しや他自治体との業務比較 ⇒
④業務プロセスの再構築 ⇒ ⑤業務の最適化
- 分析内容に応じて業務の廃止・統合、業務の集約化や標準化、マニュアル作成、RPAなどデジタルツールの活用などにつなげる。
- まずは業務改善への熱量が高い部署・他部署への展開がしやすい汎用性の高い業務で小さく始め、成功事例を示した後に全庁展開する。

提案に至った背景（現状の問題点）

- とりわけ市民サービスの向上が追及され、バックオフィス業務の改善は後回しにされがちである。
- 市民ニーズに応じたサービスの多様化により業務内容が複雑多岐に分化し、業務プロセスを俯瞰的かつ客観的に把握するのが困難になりつつある。
- 窓口や電話での対応が多い部署では市民対応に忙殺され、本来取り組むべき大きな課題の解決やまとまった打合せの時間が取れていない。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 整理・分析した業務を効率化することで業務量の削減につながる。
- 業務フローを作成しておくことは、現在進行中の地方公共団体の情報システムの標準化への準備にもなる。
- 業務プロセスを可視化することにより上司や係員は部下・同僚の業務を容易に把握することができるようになるため、業務量・内容に応じた職員の業務配分等の調整をしやすくなる。

※BPR (Business Process Re-engineering) :

既存の業務の構造を抜本的に見直し、業務プロセスを最適化する観点から再構築すること

②バックオフィス業務の業務改善に向けた取組の推進

提案内容

- バックオフィスの業務プロセス改善を、現場に「よりそって」支援するチームを設置し、改善手法を構築する。

【支援チーム】

(チーム構成)

支援するチームには、ICT、法規の検討ができる職員に加え、支援対象となる部署を経験した業務の実態をよく知るOB職員を加える。

(改善手法)

各業務プロセスの目的を実現するために、現状の手法が適切か、より効率的に実現するツールはないか、そもそもそのプロセス自体が必要なのか等について支援対象となる部署と支援チームが協働で検討する。

- 新しいツールであるRPAの導入を効率的に推進するため、RPAソフトウェアの増設及び担当職員の増員を行うとともに、現場職員（基本的にDX推進リーダー）に対するRPA基礎理解のため、オンライン講座の受講（UiPathアカデミー概論）を推進する。

提案に至った背景（現状の問題点）

- 現場の負担を強いることなく業務改善を進めるためには、他の部署による支援が必要である。
- 業務改善を実施する際に最も大切なのが「業務の把握」であるが、実際に現場で執務したものでないと分からないことがある。
- 現状ではRPAライセンスが1台きりであり、担当職員のライセンスに紐づくため、柔軟な対応が難しく、今後の利用拡大には足かせになる。
- 現場職員のRPAに対する理解が進んでいない。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 特定の部署を集中的に業務改善することで高い効果を得ることができ、成功モデルを創ることができる。
- 分析した業務を効率化することで業務量の削減につながる。また、将来的な基幹系システムの標準化を見据えた業務フローの作成につながる。
- RPA化以外の部分でも、現場では気づかない、またはこれまでやりたくてもできなかったICT改善があれば、包括的に業務改善を実施できる。
- DX推進リーダーがRPAの基礎知識を学ぶことで、全体のICTスキル（意識）向上を図ることができ、全庁的な業務改善の意識向上につなげることができる。

③テレワーク推進手法の確立

提案内容

- テレワークにより、事務作業を集中的に隔離された環境で実施できる。これが作業効率の大幅な向上につながるという認識を持ち、部署内で各人の業務をテレワーク可・不可の分類をし、係長（またはDX推進リーダー等も含む）を中心にテレワーク実施計画（係単位実施計画）を策定する。現在与えられている環境及びツールにおいて実証的に実施することとし、テレワーク中は、LoGo チャットをコミュニケーションツールとして使用し、係のグループは必ず作成することとする。
- 上記内容を全所属に周知させるための研修を実施する。DX推進リーダー向けにまず研修を実施し、その後各課でDX推進リーダーから6部研修の形で実施する。
- テレワークの実証的な実施の中で、係単位実施計画の検証・修正を行うとともに、予算措置が必要なもの等の検証・要求を行う。

※テレワークが一定程度進展した場合には、サテライトオフィス実施の検討につなげていく。

提案に至った背景（現状の問題点）

- テレワークは業務効率の向上に寄与する取組であるが、活用できていない。
- テレワークの活用状況が部署によって大きな差がある。
- テレワークに有用なLoGoチャットが活用されていない。
- 事務作業は、窓口業務で中断されることで作業量自体も膨らむ。窓口対応により事務ができなかった分が時間外勤務に回ることも多いため、事務作業を集中的にできる時間を確保する必要がある。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- テレワークの価値（業務効率改善、働き方改革）の認識につながる。
- 事務作業時間の集中確保により、業務効率の改善につながる。
- LoGoチャットの有効活用につながる。
- 現状のツールでスモールスタートを実施し、検証しながら修正していくことでより良い方法を継続的に模索可能となる。

④共有フォルダの整理

提案内容

- 平成28年8月23日付で企画部長から各課・施設長あてに通知した「ファイルサーバー（Zドライブ）内のフォルダ構成の再整理について（お知らせ）」をベースに、共有フォルダのルールを定め、全庁的に運用する。

【共有フォルダの運用ルール（一例）】

- ・ 階層を4段階に分け、『第1階層を課Z』、『第2階層を文書分類の第3分類（事業名）』、『第3階層を文書分類の第4分類またはファイル基準』、『第4階層を年度等』とする。第1～3階層はフォルダのみとする。
- ・ 時限的な事業はフォルダ名に廃棄年度を明記（例：●●（R○廃棄））。
- ・ 保存年限は「常用」「長期」を使用せず、期限を超過したデータは廃棄。
- ・ 写真は共有する必要があるものを厳選し、目的に応じてサイズを縮小。
- ・ ファイル名に一定のルールを設ける（例：同じファイルの修正版はアンダーバーの後に西暦で更新日を入力等…「企画書_210915」）。
- ・ フォルダの新規作成・変更は「係長級以上+DX推進リーダー」にのみ権限を付与。

提案に至った背景（現状の問題点）

- フォルダやファイルの作成、保存について、明確なルールがなく担当者の考えや慣例に基づき作成、保存されている。
- フォルダ内には、不要なファイルや作成された目的が分からないファイルが混在している。
- 部署ごとに作成・整理のルールが異なるため、異動直後などファイルの検索や保存に時間を要している。
- ファイルの廃棄やLフォルダに移管する基準が不明確なため、ファイルが削除されずフォルダ全体の容量を圧迫している。
- フォルダの階層が深くなりがちである。
- ファイル名のルールもないため、任意で付けたファイル名では検索が困難なケースがある。
- Lフォルダが有効活用されていない。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- ファイルの保存先や内容がすぐに分かるようになり、検索速度が上がる。
- 検索に要する無駄な時間が大幅に削減されるとともに、検索のストレスからも解放される。

⑤ライフハック（仕事術）の発信・共有

提案内容

- 職員誰もが日常的に行う身近な業務について、令和 3 年度 T-1 グランプリテーマ部門（「安城市職員版ライフハック（仕事術）の共有で業務を効率化！」）を通して応募のあった改善や効率化につながるアイデア・テクニックのすべてを掲示板等に掲載し、職員が抱える課題に応じた解決策を検索できるようにする。

提案に至った背景（現状の問題点）

- 日頃実践している仕事におけるノウハウは一部の職員（組織）だけのものになりがちで、職員間でテクニック・知識に大きな差が生じている。
- テクニック・知識が不足している職員は日々の業務を非効率的に行うこととなり、ストレスや負担が蓄積している。
- 時短や業務改善に役立つテクニック・知識の共有を行う機会がない。
- T-1 グランプリでは業務改善につながるアイデアの種が数多く提出されるものの、審査を通過した提案以外はその具体的な内容を職員が知ることができなかったため、その活用が限定的となっている。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- テクニック・知識を共有することで、職員一人一人の業務効率化を図ることができ、業務時間の短縮につながる。
- 職員の業務改善に対する興味や意欲の向上を期待することができる。
- 職員一人一人が自分の職場で業務改善を行い、その成果やノウハウを掲示板等で共有することで、他の職場の職員の業務改善に役立つという好循環が生まれる。
- 一つ一つは小さなことでも、積み重なることにより、職員の負担を大きく減らすことが期待できる。

(2) 人材育成

①研修ステップアップ参加制度の導入

提案内容

- 自身の能力を把握し、それに合った研修を受講できるように研修参加をフレキシブルにする。
- 所属長の推薦や自己申請によるフレキシブルな研修参加ができるようにする。

※特定の役職、年齢を対象とした研修や特定の業種に求められる研修は本提案の対象からは除く。

提案に至った背景（現状の問題点）

- 近年の新規採用職員には、大学新卒者に加え、他自治体職員経験者や民間企業経験者などの転職組が含まれるが、7市町で行う前中後期の新規採用職員研修においても、特に差もなく新卒者と同じタイミングで受講している。
- 転職組については、その基礎的な知識や考え方の植え付けが済めば、すぐにでも過去のキャリアを活かした活躍をしてもらう必要がある。
- 過去の職歴で受けたであろう研修または実施で学んでいることを、再度研修することは本人にとって時間のロスであり、組織的に考えても研修コストのロスである。
- 新卒者と同じプログラムの研修を受けると言われれば、転職組としては、「新卒者と同じように仕事をすればよい」というメッセージに捉えられかねない。
- 長期の育児休業取得者は、同期よりも研修受講タイミングが遅くなる。早急な最前線への復職のスキームがない。
- 高卒、短大卒者は、職務経験が長くても、学歴で研修のタイミングに差が生じる。成長志向の高い職員が日の目を見る制度ではない。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 全職員（大学新卒者、短大卒者、高卒者、民間企業経験者）の自発性を促がせる。
- 上司からの評価としても使える。
- 他社での経験を仕事に早くから活かされる。
- 社会人経験者としての自覚をもって、業務に取り組める。
- 育児休業取得者や高卒、短大卒者においても、早く同期に追いつくきっかけになる。

②キャリア形成支援のためのメンター制度の導入

提案内容

- 入庁者のキャリア形成の支援と、ロールモデルとなる職員との部署を越えた出会いを目的とするメンター制度を導入する。
- メンターは、ボランティアではなく業務として位置づけ、体制を構築する上で通常業務とのバランスをできる限り考慮する。

【メンター制度の運用】

- ・ 入庁者をメンティーとする。
- ・ 入庁者が配属された部署から異動し、2か所目か3か所目の異動先にいる10年目近辺の職員をメンターとする。
- ・ メンターとメンティーは2か月に1回、面談をする。

提案に至った背景（現状の問題点）

- 既存のOJTでは、今の業務の指導に注力することとなり、キャリア形成の視点を獲得する機会とはなっていない。
- 一つの部署に視点がとられることで、視野の広いキャリア形成ができず、メンタルトラブルを抱える職員がいる。
- 今までは、飲み会が職員間のコミュニケーションを深める重要な役割を担っていたが、飲み会に対する職員の価値観が変わってきていたり、様々な事情を抱える職員がいたりするため、部署を越えた新たなコミュニケーション手段が必要となっている。
- やりたかった仕事と、現在従事している仕事、そこから派生してやってみなくなった仕事、これらのバランスが取れたキャリア形成プランを持つことが、長く仕事を続けるためには必要であると思われるが、そのケアをする手法がない。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- キャリア形成の支援となる。
- 職員同士のコミュニケーションの場を作ることで、部署ごとの価値観に捕らわれず、多角的視野を獲得することができる。
- 新たなコミュニケーション発掘手段となる。
- 職員間の相互監視ができ、トラブルを抱えている職員のピックアップができる。
- 職員の自発性を促がせる。
- メンターとして、後輩への理解を深め、面談のスキルを身に付けることで、メンター自身の成長にもつながる。

③サバティカル休暇制度の導入

提案内容

- 理由を問わない長期休暇制度としてサバティカル休暇（特別休暇）を導入する。

【サバティカル休暇の概要】

- ・対象者：勤続10年以上の職員
- ・休暇期間：1か月～最長1年
- ・給料：無給
- ・取得回数：1人1回まで

提案に至った背景（現状の問題点）

- 長期勤続になるにつれ、安城市役所という組織に慣れてしまい、自分の視野が狭くなってしまう可能性がある。
- 高卒の職員は、高校を卒業してすぐに社会に出ることになり、多くの大卒者が経験するであろうアルバイトや長い休みでの自己啓発・自由な時間を経験せずに働いている。
- 令和2年度に実施した職員満足度アンケートによると、係長・主査級の総合満足度の水準が低い。気持ちが下がっていると、能力を十分に発揮できない。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 心身のリフレッシュができる。
- 一度リセットして気持ちを立て直した方が、良いパフォーマンスにつながる。
- 長期的な事柄にチャレンジする機会が生まれ、職場では得られない経験をすることで、視野を広げるとともに人間的な成長を期待できる。
- 普通に働いているだけでは出会えない人や知識に触れ、経験を積み、職場に復帰した際に向上した能力を発揮して新しいアイデアを生むことで、組織の活性化につながる。
- 退職することでしか得ることができなかったことを、休暇を利用して得ることができるため、貴重な人財を失うことを防ぐ。
- 他自治体に先駆けて導入することで、市のPRにつながる。

④副業許可基準の明確化

提案内容

- 外部での経験を日ごろの公務に活かす目的や職員スキルを地域貢献に活かす目的で、職員の副業規程を作成し、副業許可基準を明確化する。

【副業規程で定めるべき内容】

- ・ 副業の対象となる職業（例：公益性が高い活動、地域貢献活動等）
- ・ 報酬の額
- ・ 副業の申請から報告までの流れ（例：申請→許可→活動→報告）

提案に至った背景（現状の問題点）

- 令和2年1月10日付けで総務省は、「多様で柔軟な働き方への需要の高まりや人口減少に伴う人材の希少化等を背景として、民間労働政策において兼業や副業が促進されており、地方公務員も地域社会のコーディネーター等として、公務以外でも活躍することが期待されているようになってきている」として、公務員の副業に関する許可基準の設定について各自治体あてに通知を发出している。
- 安城市においても、NPOを立ち上げる職員や講演会のゲストスピーカーに招待される職員が出てきているが、当該職員は、その都度、人事課と協議のうえ実施している実情がある。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 職員の自発性を促がせる。
- 異業種の人との交流や業務外で主体的な活動をすることにより、外部とのつながりができ、市の事業に活かすことができる。
- 地域と行政の連携が密となり、民間の新たな活動を生み、市民サービスを向上することが期待できる。

⑤定期面談の拡充

提案内容

- 職場において、仕事や評価についてコミュニケーションを取る機会を十分に設けられる仕組みづくりを進める。
- 面談内で職務に関するアドバイスを実施する際には、経験談の共有や日頃の取組に対しての激励、悩みや問題などを把握し適切なフォローを行うこととし、その内容は、人事評価マニュアル及び人材育成基本方針の内容を踏まえたものとする。

【係長と係員の定期面談の実施】

実務的な業務遂行的観点により係員へのフォローや人材育成を目的とした面談を、以下のスケジュールで行う。

- ① 4月 職務や評価についてのコミュニケーションの徹底、今後一年の職務に対しての係員の疑問点や不安などへの対応
- ② 9月頃 職務等の状況確認、業務遂行におけるアドバイス等のフォロー
- ③ 1月頃 評価のフィードバックと今後の目標の提示

※ 係長は、面談にかかわらず係会や打ち合わせの充実等、日々の業務に係る情報共有の推進を図る。

【課長と係員の定期面談の実施】

課のマネジメント的観点により職員へのフォローや労働環境の整備を目的とした面談を、以下のスケジュールで行う。

- ① 4月 課の目標方針の提示、求められる職務や評価についてのコミュニケーションの徹底
- ② 9月頃 職務等の状況確認、職務や職場環境に対する係員の不安や問題点の把握とフォロー
- ③ 1月頃 評価のフィードバックと今後の目標の提示、今後に向けた係員の不安や問題点の把握とフォロー

※ 課長は、行政経営システム（ISO）に掲げる課の方針を係員に提示するとともに、方針に即したマネジメントと調整、係員へのフォローを行う。

提案に至った背景（現状の問題点）

- 上司と、職務や評価について話し合う「機会」が不十分である。また、日々の業務の情報共有や進捗管理など、業務のマネジメントや係内のコミュニケーションが十分に図られていないケースがある。
- 課長による期首面談は、形式的な内容（問題行動の有無や借金の有無等）の質問にとどまっているため、より充実したコミュニケーションが必要である。
- 業務を行う上で他者から見た自分の強み・弱みに関するフィードバックを受ける機会が少なく、職員の能力開発の機会が個人の資質に依存している。
- 人事評価の結果は特別手当や昇級等で判断することができるが、上司からのフィードバックについては、人によって伝え方に差があるのが現実である。特に、若手職員（主事・主事補級）は目標チャレンジ制度がないことから、コミュニケーションを取る機会がより乏しく、求められている目標を意識しづらい環境となっている。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 年度当初の職務の認識と目標設定から期末のフィードバックまでを体系的に取り組むことにより、職員の意識的な業務遂行が期待できる。また、上司によるフォローが十分にできれば、職員のモチベーション向上に寄与できる。
- 職員の能力開発の機会を創出することで、よりよい住民サービスを提供できる有能な人材を多く確保できる。また、上司の経験や他者から見た自分の強み・弱みに気づく機会を創出できる。
- コミュニケーションの充実により、業務進捗管理や係員間の仕事の状況把握ができる。それにより、業務分担の見直しなど業務遂行に向けたマネジメントがしやすくなる。
- 全庁的に明確な規定や運用基準が示されれば、効果の均質化が図られる。
- 面談を定期的実施することにより、業務上だけでなく、部下の心身の状況も把握するきっかけを作ることができる。

(3) 労働環境

①冷暖房稼働時間の拡張

提案内容

- 現在、午前 8 時 30 分から午後 5 時 15 分までとなっている冷暖房の稼働時間を時差出勤職員の増加等、多様な働き方を支援することや職員の健康管理の観点から、稼働時間を前後 1 時間程度拡張する。

【冷暖房稼働時間】

現 状：午前 8 時 30 分から午後 5 時 15 分まで
見直し後：午前 7 時 30 分から午後 6 時 30 分まで

提案に至った背景（現状の問題点）

- 時差出勤等、多様な働き方を支援するための仕組みが整備されつつある中で、冷暖房に関しては旧来のままである。様々な事情で出退勤を早めたり遅くしたりしている職員が増える中で旧来のままの稼働時間では平等性に欠ける。
- 過去に数件、職務時間中に熱中症の症状を訴えた職員がいることを考えると、事業主として労働安全衛生法を遵守できているとは言えない状況である。
- 地球温暖化等の気候変動の影響により、夏は高温、冬は低温の度合いが高まっている。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 多様な働き方の支援のための環境整備が進む。
- 労働環境の快適さ向上が実現でき、それにより職員の生産性向上が期待できる。
- 職員の職場環境に対するストレス軽減に寄与する。
- 開庁直後に来庁された市民に対しても、快適な環境で対応できるようになり、市民にとってもメリットがある。

②時間外勤務が多い職員へのプッシュ型メールの送信

提案内容

- 1 か月間の時間外勤務が一定時間（月間 45 時間等）を超過した職員を対象に、状況確認やこころの相談室への相談がしやすくなるような、職員に「よりそった」メールを送信し、異常の早期検知を行う。

【メール送信の運用方法】

人事課にて対象職員を抽出し、経営情報課と連携。RPA等を活用することにより、職員の手間をかけずに対象職員に対してメールを送信する。

提案に至った背景（現状の問題点）

- 労働時間が過労死ラインにある職員に対しては、人事課から状況確認等のフォローがあるが、現状の水準では労働者の健康管理の予防保全としては不十分である。
- これまでは対象者の抽出や不特定多数の職員に一斉にメールを送信しようとすると手間がかかり、実現性に欠けていたが、勤退管理のシステム化やIT技術の普及によって職員の手間をあまりかけずに対象者へのフォロー（メール送信）が可能である。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 過重労働者が抱える孤独感の緩和につながる。
- 精神疾患等で休職に陥る職員の予防保全が期待できる。
- システム化によって労働環境が向上する身近なモデルケースとして例示できる。
- 雇用者側の責務をより高いレベルで達成できる。

③メンタルヘルスリーダーの設置

提案内容

- 職員のメンタルヘルスにきめ細やかに対応できるようにするため、各課に「メンタルヘルスリーダー」を設置する。

【メンタルヘルスリーダーの役割】

- ・ 組織内でのゲートキーパーの役割を果たす。
 - ・ 年度中に1度（9月頃）、係員と面談を行う（相談相手は選択可能）。
- メンタルヘルスリーダーに選任された職員は、メンタルヘルスに関する教育受講や資格取得に係る費用を市に負担してもらえる等、知識を蓄えるための支援を受けられることとする。

提案に至った背景（現状の問題点）

- こころの相談室だけでは相談する心理的ハードルが高く、職員のメンタルヘルスに対する予防保全としては不十分である。
- 組織的にメンタルヘルスに関する理解を深める必要がある（セルフケアやラインケア等）。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 職員のメンタルヘルスに対する組織的なフォロー体制が構築できる。
- メンタルヘルスについて知見のある職員が増加する。
- 雇用者側の責務をより高いレベルで達成できる。
- 自治体としては比較的先進的な取組事例であり、職員を大切にするイメージは今後の採用活動において有利になることが期待できる。

④ T-1 グランプリ「アイデア部門」の設置

提案内容

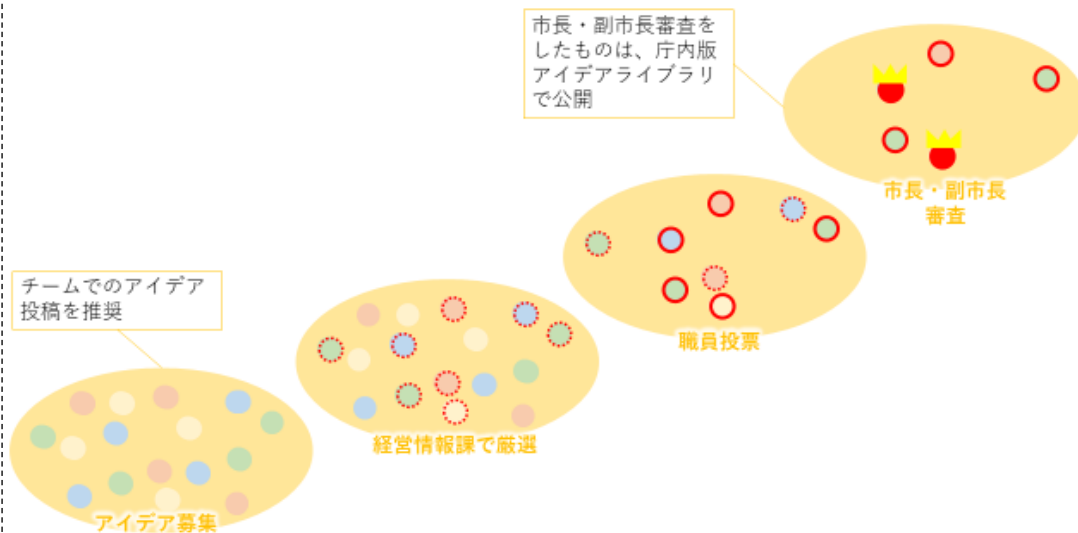
- T-1 グランプリにおいて、アイデアを持つ職員がアイデアベースの提案でも正当に評価されるよう、実施部門とは別に「アイデア部門」を新たに創設する。

【アイデア部門の運用方法】

(募集から審査までのプロセス)

- ① 応募のあった提案を経営情報課が精査・厳選
- ② 職員投票を実施し、職員から理解の得られる提案を精査・厳選
- ③ 市長・副市長が最終審査を行い、実現させるものを入賞とする。

T1 アイデア部門 募集から審査までのプロセス

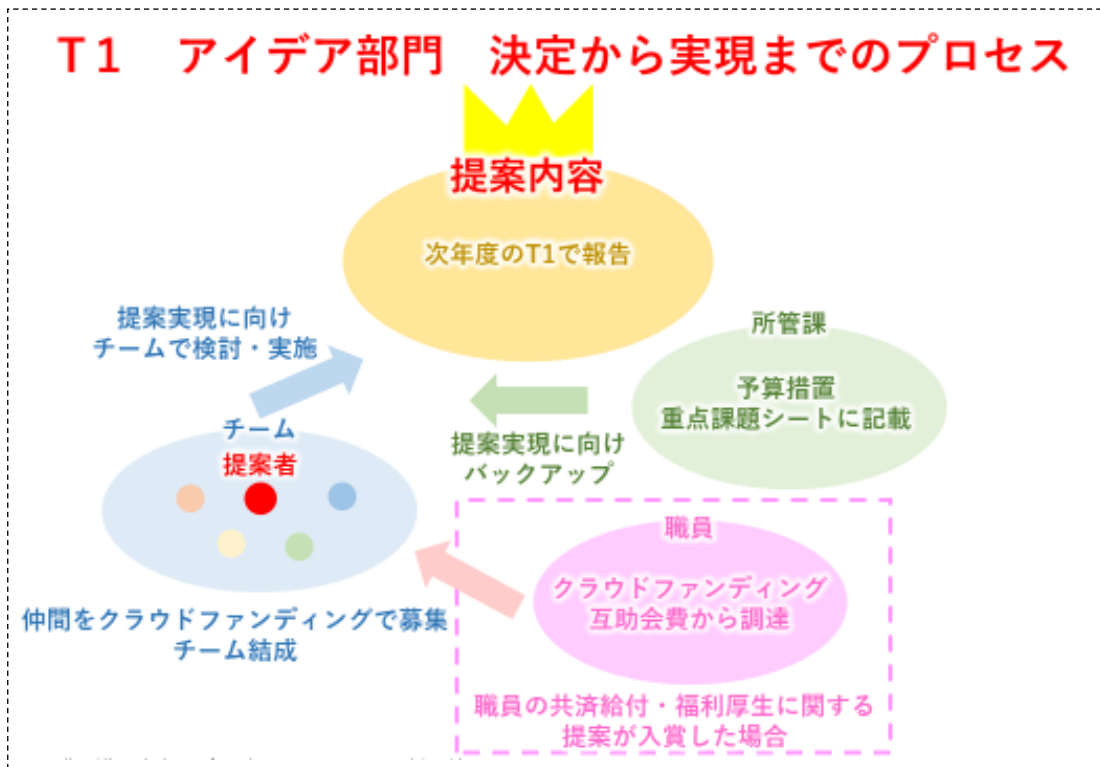


(決定から実現までのプロセス)

- ④ 入賞したものは、アイデアを出した職員が、その実践に挑むことができるよう、提案者がクラウドファンディングのようにメンバーを募り、チームで実現させる。
- ⑤ 提案の進捗状況は、1年後のT-1 グランプリの中で報告する。

〔予算措置について〕

- (ア) 入賞した提案について予算措置が必要な場合は、資金調達型クラウドファンディングを行い、職員から賛同を募り互助会費を予算にあてる。
- ※ (ア) が軌道に乗った場合、より職員の意見が反映できる (イ) に移行
- (イ) アイデアに賛同する職員が、アイデアの実践に (金銭で) フォローできるように、職員共同の資金調達の仕組み (GOJO-FUND) を創設する。具体的には、職員投票をクラウドファンディングと兼用させ、1票〇円として賛同する票数によって互助会から予算を出す運用とする。



- アイデア部門に入賞したものは実現プロセスも含めて公表する。また、アイデア部門の市長・副市長審査にあがった内容については、仕事の工夫でヒントがほしい職員がアイデアを見つけたり試したりしやすくなるよう、「庁内版アイデアライブラリ」として庁内公開する。

提案に至った背景（現状の問題点）

- T-1グランプリは現状、実施したことが評価される仕組みであり、アイデアは評価されない。
- いい提案が埋もれている可能性がある。
- アイデアベースで上位に挙げた提案も実現していない。
- アイデアベースの提案に対して、賛同している人がどれくらいいるかわからない。
- 職員からアイデアへの賛同があっても、実現を後押しする仕組みがない。
- アイデアを実現するには予算が必要だが、予算措置がない。
- 提案しても実現したことのみが評価されるため、アイデアを出す意欲が失われ、モチベーションの低下につながっている。
- 提案した人が、自分が提案した内容に関わることができない。思いがあつて提案したのに他人任せになり、自分で実現できないため、提案内容を担当する所管課を含めモチベーションの低下につながっている。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- アイデアの価値を認める環境が生まれることで、自由なアイデアが出しやすい職場環境になり、トライしようという風土が生まれる。トライしても報われない状況が減る。
- アイデアを自分で形にする経験ができる。トライする機会ができる。
- アイデアを出した人は、アイデアに賛同してくれる人が見えることでモチベーションにつながる。また、予算が付くことで事業の実現が可能になる。
- トライする経験をもった職員がゆくゆく上司となることで、よりトライする風土が生まれ、アイデアをつぶすのではなく、活かす組織になっていく。
- チームで困難な課題に取り組むことで、小さいながらもマネジメントの経験が可能となる。そうすることで、若手のうちからマネジメント力を育成することができる。
- アイデアに賛同する人が、自分の意志で投資し、実現したいことを後押しできる。自分では取り組めない人も、予算の面で貢献できる。
- 職員採用の面から考えると、若いうちからチャレンジできるボトムアップの仕組みや自由なアイデアが評価される点などを、ホームページ等でアピールすることでよりよい人材の確保にもつながる。



⑤職場復帰者（病休・育休）を対象としたならし期間の導入

提案内容

- 職場復帰を控える職員が、復帰に向けた仕事の準備を行い、不安を少しでも解消するため、事務の一部を引き受けて仕事に慣れる制度を設ける。

提案に至った背景（現状の問題点）

- ならし保育はあるのに、仕事のならし期間はない。
- 下準備やならし期間なく、職場に復帰するため、復帰への不安が大きい。
- 育児休業からの復帰は1年以上の長期休業後が多く、子育て中と復帰後のギャップを強く感じ、それが復帰後の壁となっている。（例えば、子育てをしていた時間の流れと仕事の時間の流れは全く異なることを実感したり、なかなか文章が頭に入ってこなかったりすることを復帰後経験する。）
- 療養休暇から復帰する場合、フルタイム復帰となっている。仕事や職場環境に慣れるために、数時間ずつから復帰したい場合は、有給休暇制度を使う必要があり、復帰後に、段階的に業務に取り組める仕組みがない。
- 職場も受け入れ態勢が整っていない。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 復帰予定者の復帰に対する不安を和らげることができる。
- 人間関係も少しずつでき、スムーズに復帰できる。
- 復帰する本人としては、どういった状況で復帰するのか周囲にわかってもらえることで、サポートを受けやすくなる。
- 職場は、受け入れ態勢を整えることができる。
- 職員採用の際、アピールになる。

⑥民間の知見を活かした市役所働き方改革の実施

提案内容

- 働き方改革やオフィスデザインに関して専門的な知見を有する民間企業と連携協定を結び、働きやすい職場環境の創出を目指す。
- 特にフリーアドレスに関しては、安城市で導入してから5年が経過するが、効果や課題の検証が十分に行われていないため、民間企業と連携して効果検証を行い、その結果を踏まえ最適な執務環境の創出につなげる。

提案に至った背景（現状の問題点）

- 「暑い、狭い、暗い、汚い」職場環境であり、働きやすいとは言い難い環境である。
- フリーアドレスは導入されたが、その後、フリーアドレス化は進んでいない。一方で、全国的にはフリーアドレスの導入事例が出てきている。
- 第6次行政改革大綱では、持続可能で安定的な行政運営のために「市民と行政の相互理解の促進」を重点目標に定め、市民・NPO・民間企業などと相互理解と協働によるまちづくりを目指している。
- 備品更新にあたっては、同品を選定する傾向となり、市役所全体として働きやすく生まれ変わる機会を失っている。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 組織にとって最適な働き方・オフィスデザインを見出すきっかけを創出できる。
- フリーアドレス化が働き方にどのような影響をもたらしたのかを検証する機会ができる。
- 民間サービスと行政サービスをバランスさせ、「良質な行政サービスを民間サービスの活用によって提供できるしくみ」をつくる。
- 連携協定により、民間企業の宣伝効果をもたらすことができる。

⑦市役所の戦略的人事機能の強化

提案内容

- 変化・多様化する「仕事」や「家庭・プライベート」に対する価値観に対応する柔軟な働き方・ライフスタイルを選択できる労働環境を実現するため、人事課職員の増員（増係）により、人事機能の強化を図る。

提案に至った背景（現状の問題点）

- 人事課の仕事量が多い（時間外勤務時間が多い）。
- 国の集中改革プランによる市役所職員の職員数減少に伴い、職員の時間外勤務時間が増大している。
- 旧来の業務に加え、コロナ対応（在宅勤務制度設計、休暇制度、人事異動など）や、多様な対応業務（男性育休取得促進、ハラスメント対応、病気休暇職員支援など）が増大している中にもかかわらず、人事課の具体的な体制強化策はない。
- 現行通りの体制では、業務の質的低下は不可避である。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 人事課職員が、職員一人ひとりによりそうことが可能となる。
- 職員の心身の健康状態把握やケアを現状より充実させることができる。
- 事故、非行やハラスメントなど服務監察する役割を強化することができる。
- 様々な分野で担い手が不足する中、必要な人材を確保することが困難になると予想されるため、人材育成に対して注力することが必要となる。その中で、人材を「マネジメント」する視点に立ち、組織にとって重要な「人財」として職員を育成し、限られた「人財」を最大限に活用することによって、組織力の向上を図ることが可能となる。

⑧市役所の業務改革機能の強化

提案内容

- 安城市役所の業務改善、働き方改革、働きやすい職場環境づくりを強力に推進するため、また、職員満足度向上プロジェクトチームで作成された提言やT-1グランプリに集まった優れた提案を実現するため、経営情報課業務改革係（もしくは相当する新課・新係）を増員し、業務改革の体制強化を図る。

提案に至った背景（現状の問題点）

- 効率的でスマートな働き方をしたいができていない。
- 安城市役所の働き方には快適な執務空間の創出や良好な人間関係構築に向けた方策など、改善すべき点が多くある。
- 業務改善のアイデアを持っているが、今の職場では提案しづらい。
- 行政経営・事務改善・働き方・職場環境などを抜本的に変えていくために、組織や既存の概念にとらわれることなく、自由な発想で改善策を検討できるセクションがない。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 目指すべき姿と現状とのギャップ解消に向けて、取り組むべき事項を整理し、より良い市役所になるよう新しい試みにも果敢にチャレンジしていくことができる。
- 職員満足度向上プロジェクトチームで作成された提言書を「つくってただけ」のものとせず、アクションする体制を担保できる。
- T-1グランプリに集まった優れたアイデアを放置せず、研究できる体制を担保できる。

⑨人事評価に事業スクラップに関する評価項目を導入

提案内容

- 人事評価制度の評価項目に、事業のスクラップ（廃止、統合など）に関する評価項目を導入する。

提案に至った背景（現状の問題点）

- 事業を増やすことを良しとする風潮がある。
- 業務が多様化・増大する一方、業務をスリム化する動きが乏しい。
- 人事評価報告書では、量を増やす評価項目はあるものの、量を減らす評価項目はない。
- 適正な業務量管理や管理に関する視点が評価されていない。
- 業務過多になりがちな部署が、業務の優先順位を明示できていない。
- 人間関係によるところで業務の取捨選択が行われ、業務遂行に混乱を生じさせている。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 管理職が、好き嫌いではない意味のある事業廃止などで適正な業務量管理を意識できる。
- 職員の意欲、能力が最大限発揮され、社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに対し適正、迅速な対応が期待できる。
- ワーク・ライフ・バランス及び働き方改革を推進し、職員一人ひとりの置かれている生活環境に応じて柔軟に働くことができる職場環境とするため、時間外勤務の縮減や各種休暇制度等の取得促進が期待できる。

⑩上司・部下が相互に評価し合える仕組み（360° 評価）の導入

提案内容

- 上司も部下も相互に評価し合えるよう、現行の人事評価を見直す。
- 取組は、以下のとおり2段階で実施する。
 - 1 段階目：「職員相互のコミュニケーション力向上のための360° 評価の意識づけ」
 - 2 段階目：「上司のマネジメント向上のための人事評価制度への反映」

【職員相互のコミュニケーション力向上のための360° 評価の意識付け】

- ・ チェックシート及び無作為アンケートの実施を行う。点数による定量評価でなく、チェックシートに基づく対話による定性評価に重点を置く。
- ・ 「自分以外から見た、自分の仕事の仕方、周りの関わり方に対する評価」を意識することとし、双方向評価の意識づけに注力することとする。
- ・ 無作為アンケート等の実施方法は、心身の負担とならないように配慮することとし、人事課やAIなどによる第三の立場にて行われることも考えられる。（ロゴチャット上のやり取りを自動評価や、人事課が発出するメンタルヘルスチェックアンケートの一部に、部下→上司の評価ができるよう拡充する 等）

【上司のマネジメント向上策における人事評価制度への反映】

- ・ 点数による定量評価と対話による定性評価に重きを置き、相互の評価を人事評価に適切に反映させる。
- ・ 評価の方向性を増やす（①上司→部下、②部下→上司、③職員→組織、④組織→職員）こととし、立場で評価項目を変える。

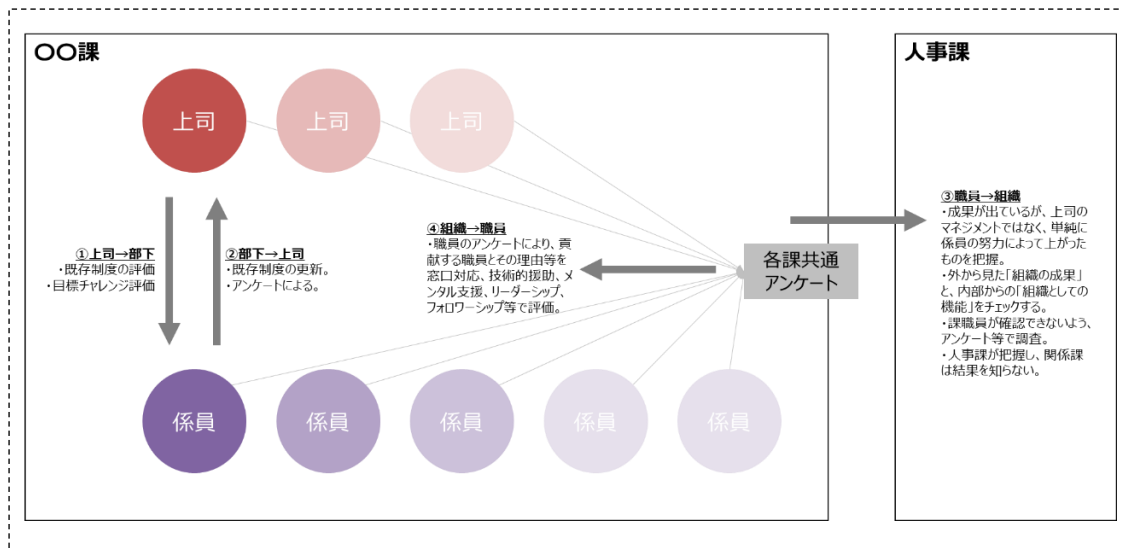
《①上司→部下》既存制度の評価（目標チャレンジ評価など）を活用。

《②部下→上司》既存制度を更新し、アンケートの実施により対応。

《③職員→組織》管理職のマネジメントではなく、係員の努力による成果を把握。外から見た「組織の成果」と、内部からの「組織としての機能」をチェックすることとし、課職員が確認できないよう、自由記述のアンケート等による調査を行う。人事課は結果を把握するが、関係課には結果を知らせないこととする。

《④組織→職員》雑務対応や窓口対応等により組織に献身的に貢献する職員を、アンケートの実施により窓口対応、技術的援助、メンタル支援、リーダーシップ、フォロワーシップ等の観点から評価。

※個人は能力、組織は貢献



提案に至った背景（現状の問題点）

- 現行の人事評価では、上司のマネジメント能力が適切に評価されているとは言えず、それゆえに以下の状況が生じている。
 - ・業務が一人に集中し、その人に負担がかかりすぎている
 - ・時間外勤務縮減の指示はあるが、具体的方策の提示がない。
 - ・庶務的な仕事が軽視されがち。
 - ・私情に基づく指示・評価を行う職員がいる。
- 既存の人事評価は上司から部下への一方的な評価であり、管理職も自身が「適正な業務管理」能力が発揮できているか、部下から評価を受けるべき。
- 「外から見た組織の成果」と「業務の適正管理など組織としての管理機能」は一致しない可能性があるため、既存の人事評価（個々の評価）だけでなく、人事課において「組織の実情」を評価できるしくみが必要である。
- 個人の取組・能力への評価はあるが、組織の中での雑務や窓口対応などの業務への評価ができていない。こうした業務は部署によって相当に負荷がかかるところもあり、この対応を積極的に実施する貢献への評価がなく、本来はもっと評価されるべきである。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 部下と上司が、相互に課題を共有し合うことで、お互いの立場によりそうことができる。
- 組織への貢献、組織からの評価を加えることで、職員個人でなく組織としてつながりあうことができる。
- 個人の能力だけでなく、職責への評価、組織の中での貢献に対する評価などができるようになり、あらゆる角度からの評価が可能となる。

①人事異動の柔軟化

提案内容

- 行政サービスの質的な維持と引継ぎによる事務負荷軽減を目的として、異動内示から発令までの期間確保と異動内示日の分散を行う。

【運用方法】

（異動内示から発令までの期間確保）

異動の内示日と発令日の引継ぎ期間を3か月程度とする。

（異動内示日の分散）

内示日を3月議会終了後に限定せず、部ごと・課ごとに繁忙期・閑散期等の業務量バランスを考慮した時期に、都度内示できるようにする。

提案に至った背景（現状の問題点）

- 安城市役所は同規模自治体と比較して、（管理職・一般職ともに）職員数が少ない。
- 業務内容は単純であっても、業務量が過多となるケースが多いと思われ、業務に慣れるための期間やサポートが必要である。
- 知識・ノウハウを伝える仕組みが組織内で育っていないため、人事異動に伴う引継ぎに限らず、新規採用職員や育休復帰者などへの引継ぎについても職員に負担がかかっている。
- 現状の異動内示から発令までの短い期間（1週間程度）では、引継ぎ資料を作成する時間が十分に取れないことから、限られた時間での引継ぎ作業が十分に行われず、行政サービスの質的な維持が難しくなっている。
- 係員が極端に少ない係では、引継ぎのための資料を作成する機会も取れず、短い期間では引継ぎが完了できない。

提案を実施することで得られるメリット意義

- ゆとりをもって引継ぎ資料を作成することができ、より業務の課題などを共有することができる。
- ゆとりをもって引継ぎを行うことができ、ライフスタイルに合わせた引継ぎ事務が可能となる。
- 発令日までに異動先業務への勉強を行う機会が得られ、発令日以降も行政サービスの維持が図られる。



⑫管理職の役割分担の明確化

提案内容

- 社会活動や社会価値の多様化による業務範囲の拡大／深化に伴い、業務過多となる管理職が、より明快に業務量／内容を管理・把握できるよう、それぞれの職責を明確化する。
- 責任の所在が不明確な「課長・主幹制度」から「課長・担当課長制度」に移行し、セクショナリズムに傾倒しないよう配慮しつつ、課長と担当課長間できちんと分業できる仕組みを設ける。

【職責の明確化基準】

業務	管理職	課長	担当課長	
①課全体の方針管理、		◎	△	◎：全部所管 ○：一部所管 △：補助
②課全体の業務進行管理		◎	△	
③業務実施における外部調整		◎	△	
④係単位の方針管理・進捗把握		○	○	

提案に至った背景（現状の問題点）

- 社会活動や社会価値の多様化による業務範囲の拡大／深化に伴い、管理職は業務過多となっている。また、安城市役所は同規模自治体と比較して、管理職の職員数が少ない。それにより、管理職は本来持つ業務の管理能力や各担当者のライフスタイルを含めた人間関係のマネジメント能力を十分に発揮できていないため、以下の状況が生じている（以下は一例）。
 - ・業務が一人に集中し、その人に負担がかかりすぎている。
 - ・時間外勤務縮減の指示はあるが、具体的方策の提示がない。
 - ・庶務的な仕事が軽視されがち。
 - ・分散勤務、在宅ワーク含め通常のフルタイム勤務以外の働き方の選択が一定しない。
 - ・部下の業務効率化や新規事業化に向けた動きに消極的な態度を取る。
 - ・多忙により専門的知識が習得できず、技術的な決断ができない場合がある。
 - ・業務過多により調整記憶があいまいとなり、打合せの都度前提を説明しなければならない。
 - ・部長級を含め、職責への理解にばらつきがある。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 上司のマネジメント向上が期待できる。
- 管理職の役割が限定されることで、余裕が生まれ、部下によりそうことができる。
- 管理職の業務過多により、業務上の大きな方針が感覚的に突然変わることがあるため、業務の分担はこうした対策につながる。
- 一つ一つの管理職業務に集中・専念できる。

(4) 子育て環境

①働くパパママ支援プログラムの策定

提案内容

- より当事者目線に立った仕事と育児の両立支援体制として、働くパパママ支援プログラム（以下「本プログラム」という。）を策定する。
- 本プログラムは、産休前から復帰までの継続した支援プログラムで、「育休復帰プログラム」「男性の育児休暇取得促進」「情報提供・情報交換」「上司の協力」を総合的に推進するための体制とする。
- 本プログラムでは、様々な両立支援制度について紹介するだけでなく、現在行っている支援や今回提案する解決策（面談シート・メンター制度等）※をステージごとに分けた一連のプログラムとしてつなげることで、いつ、誰から、どのように支援が受けられるのかをステージごとに分かりやすく示す。

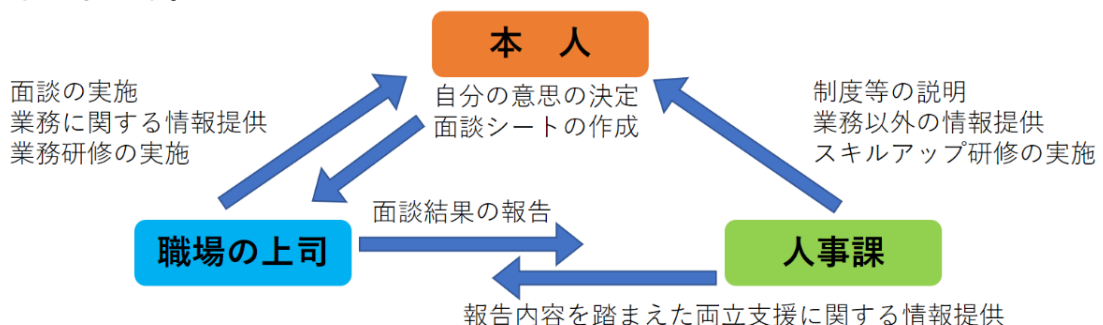
※各解決策の詳細は 39 ページ以降参照

提案に至った背景（現状の問題点）

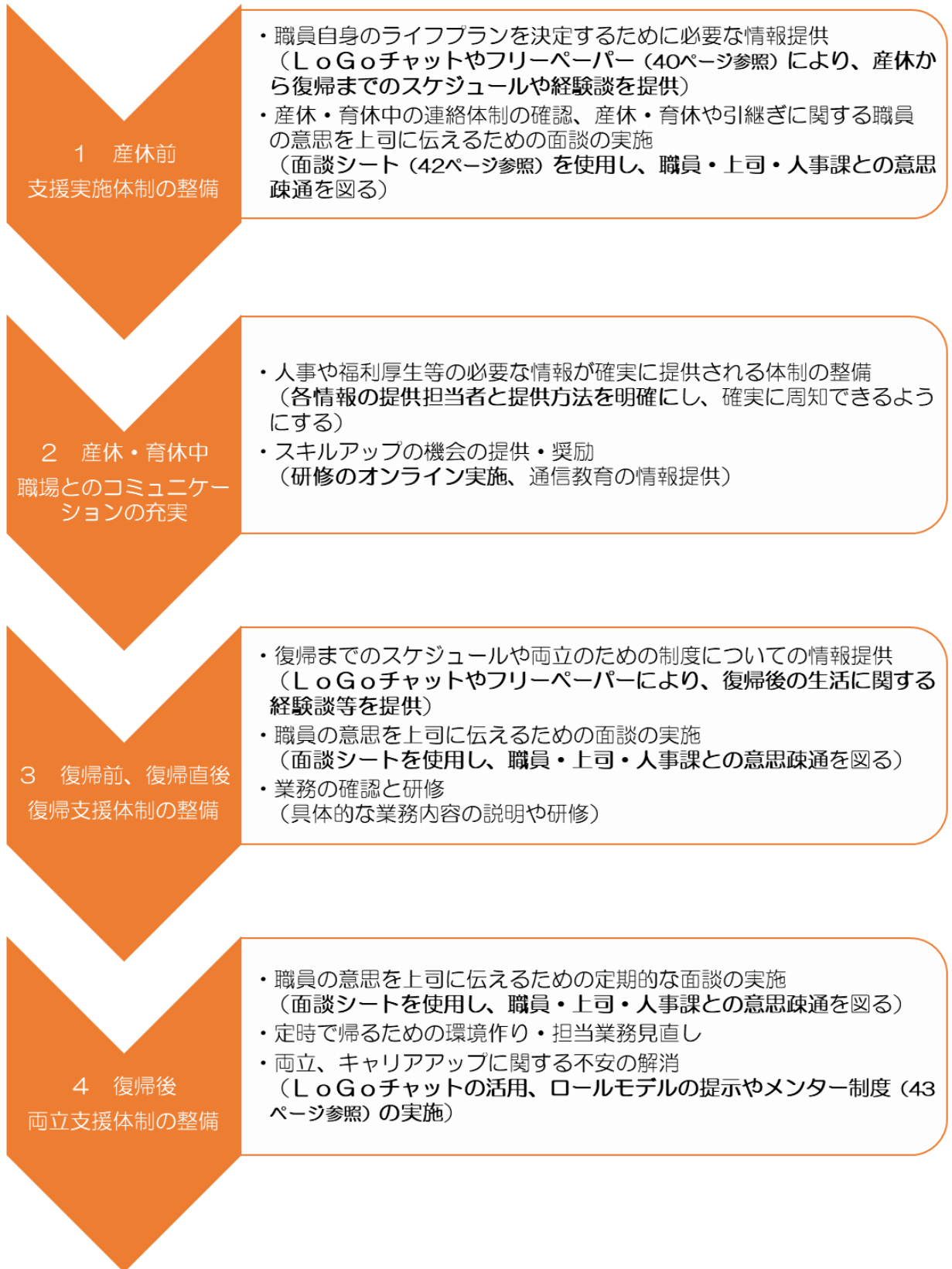
- 現在様々な支援を行っているが、支援の全体像が示されていないため、いつ、どのような支援が受けられるか分かりにくい状況である。
- 情報提供や復帰後の支援を行う体制（だれが何をやるか）が明確化されていないため、必要な情報が提供されない場合や、復帰後に子育て支援制度が利用できない場合がある。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 当事者、上司、人事課が行うことが明確化し、より円滑な支援体制を構築できる。
- ステージごとにどのような支援を行うか、当事者がどのような支援を希望しているかが明確化するため、上司はマネジメントがしやすくなる。
- 本プログラムをホームページ等で広く周知することで、「子育て環境が充実している職場」であることをアピールできるため、よりよい人材の確保にもつながる。



<働くパパママ支援プログラムの概要（職員版）>



②男性の育児休業取得促進に向けた支援策の拡充

提案内容

- 育児休業等の取得を希望する男性職員が、職場の理解を得て、スムーズに取得できるよう以下のとおり支援策を拡充する。

【取組内容】

- ①育児休業等を取得するメリット・デメリット等の情報提供
 - ・ 内部事務システムで提供している情報に加え、具体的な取得例やその後の両立についてまとめた情報誌（このあと何が起こるかマップ（※付録参照）、フリーペーパー）を提供し、育児休業等の取得に関する周知を行う。
 - ・ パパ座談会を開催し、先輩パパとの交流の場を設ける。
- ②育児休業等を取得しやすい組織風土の醸成
 - ・ 上司のイクボス宣言により、部下のワーク・ライフ・バランス向上に向けた取組推進を上司が表明する。
- ③配偶者が出産予定の男性職員に対し、職場の上司による面談を実施
 - ・ 育児休業取得3か月前までを目途に、取得希望の有無、取得時期や期間、引継方法について、面談シートに沿って面談を実施する。
- ④育休中、復帰後の支援の充実
 - ・ 働くパパママ支援プログラムに沿った情報提供や面談、メンター制度の実施等により、スムーズな復帰とその後の両立を支援する。

提案に至った背景（現状の問題点）

- 男性職員が取得できる育児に関する制度（配偶者の出産補助休暇、子の養育休暇など）はあるが、女性より選択肢が多く、混乱する可能性がある。
- 実際に諸制度を活用した男性職員が少ないことで、身近に経験者がおらず、情報を入手する機会が少ない状況である。
- 育児休業取得に伴う影響が不明瞭であり、取得した場合のイメージがつかめないため、収入面や昇進面での不安から取得に消極的になる職員もいる。
- 「育休は女性」というイメージを持つ職員も多く、取得に対し漠然とした不安を持っている男性職員もいる。
- 配偶者が出産するタイミングが繁忙期と重なると、担当業務が調整できず、希望の時期に育児休業を取得することを断念する男性職員もいる。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 具体的な情報提供等を行うことで、男性が育児休業を取得しやすい環境を整備できる。

③仕事と育児の両立に関する情報提供の拡充

提案内容

＜子育てフリーペーパーの作成＞

- 子育て世代及びこれから制度を活用する可能性のある 20～30 代をメインターゲットとして、仕事と育児の両立のための制度や職員の事例紹介等を掲載した「子育てフリーペーパー」を作成し、広く職員に周知する。
- フリーペーパーの作成・編集は、本取組に興味がある職員で構成する任意グループのもとで行う。

【フリーペーパーの掲載内容】

- ・ 育児のための休暇・休業制度等の紹介
- ・ モデルケース紹介
- ・ 育児に役立つ情報紹介

＜LoGo チャットを活用した子育て世代への情報提供・つながりづくり＞

- 育休取得希望者、育休中の職員、子育て中の職員をターゲットとして、休暇・休業を取るとどうなるかや、休暇・休業中の仕事に関する情報提供、子育てや両立に関する情報共有を行うためのトークルーム（以下「子育てトークルーム」という。）を LoGo チャット内に設置する。
- 子育てトークルームの運用・管理は、本取組に興味がある職員で構成する任意グループのもとで行う。
- 子育てトークルームの周知チラシを人事課から産休・育休予定者に配布してもらい、該当職員が子育てトークルームに参加するか意思を確認する。参加を希望する場合は、子育てトークルームを所管する任意グループへ伝え、子育てトークルームへ招待する。また、まどかにも子育てトークルームの情報を掲載し、周知を図る。

【作成するトークルーム】

- ・ 育児休業取得者（希望者）グループ
- ・ パパグループ

提案に至った背景（現状の問題点）

- 制度をよく知らない人も多く、利用した場合の経済的な不安や、仕事、家事・育児の不安が大きい状況である。仕事の体験談や事例を知る機会が乏しく、制度の利用を諦めるケースもある。
- 子育てと仕事を両立させるためのキャリアパスや成功例、女性リーダーのロールモデルが十分に示されていない。
- 「育休は女性」というイメージを持つ職員も多く、男性の育児休業取得に

ついて理解が得にくい職場もある。

- 育児休業中の職員に対して、休業期間中の通知等の送付などを所属課から行うこととなっているが、手元に届くまでタイムラグがあり、育児休業を取得した職員への支援（情報提供）が不十分である。一方で、所属課にとっても業務多忙な中で随時送付などを行うことは厳しい状況となっている。
- 休業中に人事異動した場合、所属課との関係性が希薄になり、さらに職場の情報を入手しにくくなる。
- 育児休暇・休業中の職員や復職者など育児中の職員とつながる機会が少ない。
- 新型コロナウイルス感染症の影響で、外出しにくい環境にあり、育児中の職員の孤立、ストレスを一層抱えやすい状況にある。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 育児休業、部分休業制度、子の看護休暇等、様々な制度を分かりやすく紹介することで、制度の認知度の向上と、利用しやすい雰囲気醸成と環境を整備できる。
- 復職に役立つ情報を事前に提供することで、復帰後の仕事と子育てにおける両立のイメージを持ちやすくなる。
- 気兼ねなく相談できる環境が整うことで、職場や人事課にわざわざ聞くような内容でもないが、復帰の際に気になる小さな不安を事前に解消でき、復帰がよりスムーズになる。
- 育児経験者の体験談等を紹介することで、各種制度を取得したらどうなるかリアルにイメージできる。これにより、制度を利用する心理的ハードルを下げ、男性の育児休業取得を促進できる。
- 掲示板に掲載されている内容も含めて、育児休暇・休業取得者への情報提供がスムーズに行え、例え情報が来ていなかった場合も主管課へ問い合わせることが可能となる。
- 職員同士のコミュニケーションが生まれ、気軽に相談しやすくなり、子育てや両立の不安を和らげることができる。

④プレパママから始める面談シートの導入

提案内容

- プレパママ・パママに対し面談を行う際に、特有の問題について効果的に話し合えるようにするための面談シートを導入する。
- 面談シートは、職員の妊娠が分かったとき又は職員の配偶者の妊娠が分かったとき、産休前、産休・育休中、復帰前、復帰後のタイミングで活用する。

【面談シート運用の流れ】

- ①取得前
取得時期、期間、引継ぎの確認について職員の意思や状況を面談シートに記録し、面談シートは人事課とも共有する。
 - ②復帰前、復帰直後
 - ①で使用した面談シートを見直し、職員の意思や状況を再確認する。
 - ③復帰後
 - ②で確認した面談シートを見直し、職員の状況や希望を再確認する。
- 面談シートには、「育児のための休暇・休業制度」、「モデルケース」、「育児に役立つ情報」などの幅広い情報を掲載する。
 - 面談シートは部署異動した場合にも引き継ぐこととする。

提案に至った背景（現状の問題点）

- 上司によって育児職員に対する対応にばらつきがあるため、どの職場でも同じ対応が取れる体制整備が必要である。
- 上司との面談の結果を記録する仕組みがないため、その場限りの面談になってしまう可能性がある。職員の子育てに関する情報（取得時期・期間・仕事とのバランス）を人事課も含め共有できる仕組みが必要である。
- 上司が子育て支援に積極的であっても、本人の希望が自分の中で整理されておらず、効果的な支援に結び付きにくい場合もあるので、上司との面談の前に、自分の希望を整理するためのツールが必要である。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 当事者がどのような支援を希望しているかが明確化するため、上司はマネジメントがしやすくなる。
- 面談シートの内容や情報を共有することで、人事課は人事異動や研修計画等を円滑に行えるようになる。
- 部署異動した場合にも面談シートを引き継ぐことで、異動により上司からの理解が得られなくなる等の不安を解消することができる。

⑤仕事と育児の両立支援のためのメンター制度の導入

提案内容

- 子育てを行う職員の継続就労や登用を進めるため、個人の様々な課題にきめ細やかなサポートやアドバイスを受けられるよう、メンター制度を導入する。
- メンターは、ボランティアではなく業務として位置づけ、体制を構築する上で通常業務とのバランスをできる限り考慮する。

【メンター制度の運用】

- ・ 育児休業復職職員をメンティーとする。
- ・ 以下の条件を満たす職員をメンターとする。
 - 復職して数年程度のパパ・ママ
 - メンティーと他部署
 - 能力や実績に長けており、職員の育成に前向きな者
 - メンティーの原則3～5歳年上で、趣味などの共通事項がある者
- ・ 人事課がメンターとメンティーのペアリングを実施する。
- ・ メンティーは翌年度以降にメンターとなることで、継続的な運用を図る。

提案に至った背景（現状の問題点）

- 育児休業復職職員は仕事と育児のバランスに対するジレンマを抱えるが、育児中の職員とつながる機会がなく、モデルケースが身近にいないため、自分自身のライフプランやキャリアパスを描きにくい状況である。
- 子育て支援制度の使い方の実例がない、成功例やキャリアパスが示されていない。
- 長期の育児休業や人事異動により、職場や業務内容、家庭の悩みが発生しやすいが、相談できる場が少ない。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 育児休業を利用した職員を孤立させず、円滑な職場復帰を支援できる。
- 少し先輩の育児中の職員とつながる機会を設けることで、自分自身のライフプランやキャリアパスを描くことができ、仕事と育児のバランスに対するジレンマを緩和できる。
- 仕事や育児について気軽に相談できる場を設けることで、悩みを軽減し、生き生きと働けるよう支援できる。
- メンターとして、後輩への理解を深め、面談のスキルを身に付けることで、メンター自身の成長にもつながる。
- 他部署とのつながりを持つことができる。

⑥働くパパママ支援プログラム(上司版)の策定

提案内容

- 働くパパママ支援の上司側からの支援方法を示したプログラムとして、働くパパママ支援プログラム(上司版) (以下「本プログラム(上司版)」という。)を策定する。
- 本プログラム(上司版)では、現在行っている支援や今回提案する解決策(面談シート等)を、ステージごとに分けた一連のプログラムとしてつなげることで、その時々に必要な支援方法を上司が把握できるようにし、よりの確な支援につなげる。

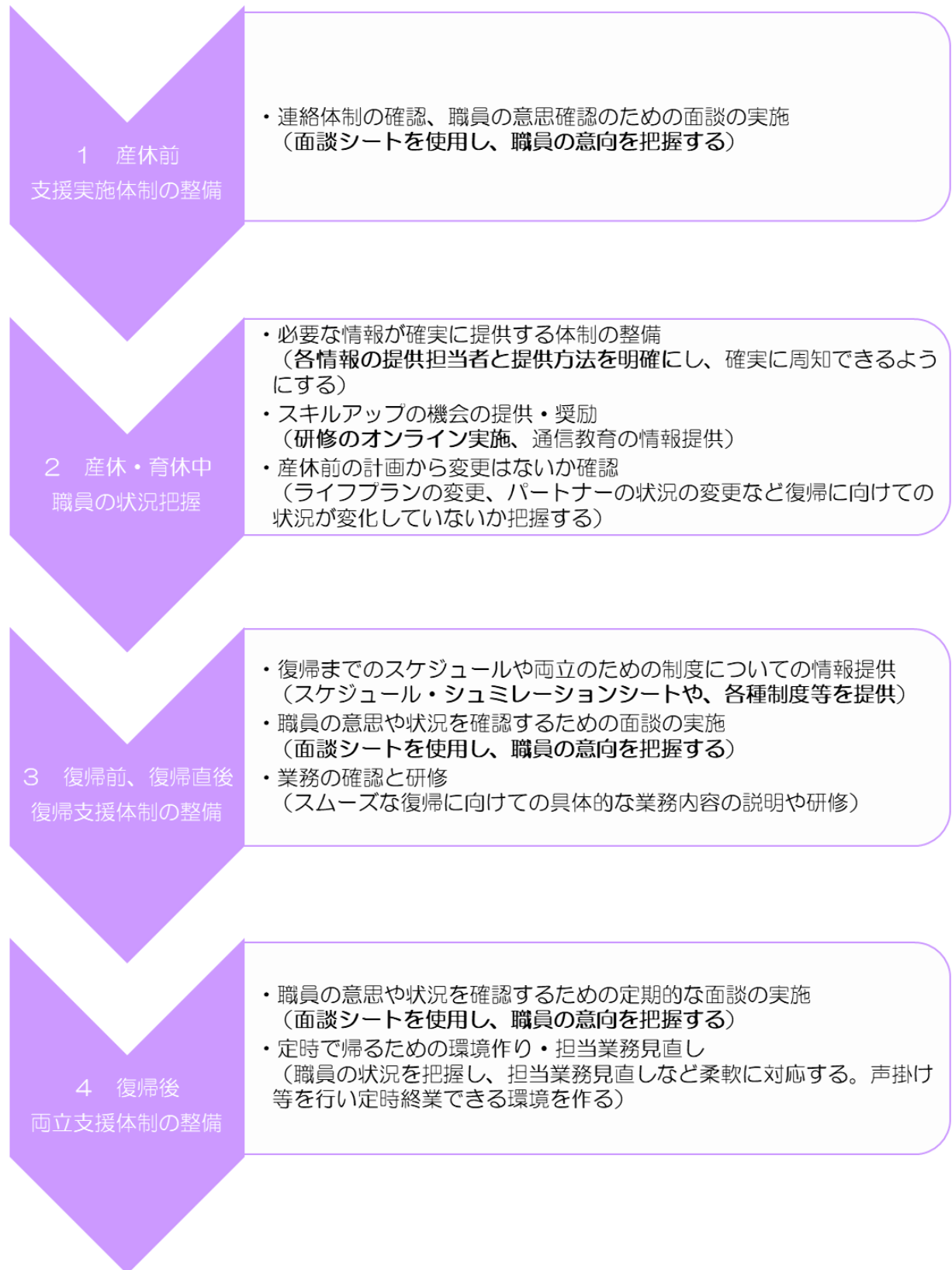
提案に至った背景(現状の問題点)

- 部分休業取得中の職員への仕事の割り振りなど、家庭と仕事を両立する職員に対するマネジメントに苦慮している上司も多くいるものと推察する。
- 家庭と仕事の両立や共働き夫婦など、価値観や状況も大きく変化しているため、当事者として子育てをしていた時とは価値観や組織としての考え方にも差異が生じており、家庭と仕事の両立をイメージすることが難しい上司もいる。
- 特に長期で育児休業を取得してから復帰した場合、すぐには他の職員と同様の質で働くことが難しい場合も多いため、上司からの支援が求められる。
- 家庭と仕事を両立したい職員が何に悩み、何が障壁となっているのか上司が知る機会が少ない。
- 家庭と仕事の両立といっても、個々で状況が異なり、求める両立方法も異なるため、部下の状況を正確に把握する必要がある。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 当事者、上司、人事課が行うことが明確化し、より円滑な支援体制を構築できる。
- ステージごとにどのような支援を行うか、当事者がどのような支援を希望しているかが明確化するため、上司はマネジメントがしやすくなる。
- 本プログラム(上司版)に沿って職員の家庭と仕事の両立支援を行うことで、職員の状況把握も継続的に行えるようになる。

＜働くパパママ支援プログラムの概要（上司版）＞



⑦イクボス研修の実施

提案内容

- イクボス育成のため、仕事と育児（家庭）の両立に対する意識改革や育児休業・部分休業取得中の職員がいる中でも円滑な組織運営を行えるマネジメント手法を学べる研修を係長級以上の職員を対象に実施する。
- 意識改革や育休制度への理解を深めるだけでなく、実務も含めた研修内容とすることで、育児に関係する各種制度を利用しやすい環境を整える。

【研修内容】

- ・ 育児等を取り巻く状況の変化と今後の家庭と仕事の在り方
- ・ 面談シートを用いた部下の個々の状況や働き方に対する希望の把握方法とサポート
- ・ 係員全体に無理のない仕事の割り振り方法

- イクボス研修を受講した職員は、イクボス宣言をすることとする。

提案に至った背景（現状の問題点）

- 男性育休促進など、育児における考え方や制度は大きく変化している一方で、上司が自身の過去の経験（職場での状況）を引きずっていたり、育児は女性が行うというイメージを持っているケースでは、理解を示してもらえない状況がある。
- 上司の中には、育休取得職員に対してどのように対応すれば良いかわからない職員もいる。
- 部分休業取得中であっても慢性的に時間外勤務をしている職員も多い。
- 組織として、部分休業取得職員の時間外勤務を減らす意識が低く、効果的な対策がなされていない。
- 面談も少なく、また面談時の定められた様式等もないため、上司によって個人の状況の把握や業務分担などの対応に差がある。
- 育休復帰直後でも 1 人前を求められるため、育休復帰者は精神的にも肉体的にも負担を感じる人が多い。
- 年代による考え方の違いや制度の変化を知る機会が少ない。

提案を実施することで得られるメリット・意義

- 上司からの声掛けや組織体制の見直しを積極的かつ前向きに行ってもらうことで、男女問わず育児休業や部分休業を取得しやすい環境を整える。
- 環境が整うことで、職員が無理なく家庭との両立が可能になる。
- 上司の理解があり、家庭と仕事の両立が行える環境が整うと安城市役所の PRポイントにもなり、良い人材の確保につながる。

おわりに

提言書はいかがでしたでしょうか。我々が示した解決策・アイデアの中には、「これはできそうだな」と思えるものから「これはちょっと実現するのは難しいんじゃないの」と思えるものまでいろいろあったかと思います。

我々としては、職場環境を改善し職員満足度を向上させていくためには、現行のやり方を前提とするのではなく、少しでも改善が見込めるなら、トライ＆エラーの精神で新しい試みにも果敢にチャレンジしていくことが重要であるとの思いから、この提言書を取りまとめました。少しでも多くの解決策・アイデアを実現につなげていきたいと考えています。

この提言書のとりまとめをもって、本プロジェクトチームの取組としては一旦区切りとなりますが、職場環境の改善にゴールはありません。今回、プロジェクトチームの取組に参加しなかった職員の皆様方も本取組の趣旨を御理解いただき、安城市がよりよい職場となるよう職場環境の改善にこれまで以上に取り組んでいただけると幸いです。我々、プロジェクトチームのメンバーも引き続き努力をしてまいります。

全職員が「安城市役所で働いていてよかった」と思える職場となるよう、ワンチームで取り組んでいきましょう。

職員満足度向上に向けた提言書

令和3年12月

〈事務局〉

安城市企画部経営情報課業務改革係

安城市桜町18番23号

電話 0566-71-2205

FAX 0566-76-1112

e-mail keiei@city.anjo.lg.jp