

令和5年度 自主研究事業 最終報告書

職員が安心して働きやすい環境づくり

グループ構成員氏名（所属 派遣元）

管 理 者：市川 善一 （アクティブラーニング室長）

リーダー：能登川 亜美（企画・人材育成 G 北海道北斗市より派遣）

メンバー：青木 俊介 （企画・人材育成 G 島根県大田市より派遣）

新井 あす美（地域創生・情報広報 G 長野県小海町より派遣）

山岸 美貴 （地域創生・情報広報 G 島根県雲南市より派遣）

吉澤 利能 （編集室 熊本県菊池市より派遣）

竹村 晃祐 （企画・人材育成 G 富山県南砺市より派遣）

濱村 彬生 （地域創生・情報広報 G 宮崎県延岡市より派遣）

目 次

1. はじめに	1
2. 仮説および調査の主軸に関連する先行研究	2
3. 調査地の選定理由	5
4. 調査事例	
(1) 内閣人事局	7
(2) 長野県塩尻市	9
(3) 広島県広島市	12
(4) 兵庫県	15
(5) 奈良県三宅町	19
(6) 大阪府四条畷市	22
(7) 大阪府四条畷市 元副市長	26
5. まとめと提言	28
補論：競争試験の応募倍率に関する統計的な有意性の有無について	33
参考文献リスト・注釈	36

1 はじめに

人事院の調査によると、勤務年数が 10 年未満である国家公務員総合職試験採用職員の退職者数が平成 30 年から 3 年連続で 100 人を超えている¹。

このような状況を踏まえ、近年では、公務分野においても職場の質改善が必要と考えられている。

その中で、新型コロナウイルス感染症の流行を契機として、官民ともに働く環境には大きな変化がみられる。

主要なものとして、ハード面と関連してより自由度の高い働き方につながる ABW (アクティビティ・ベースド・ワーキング) やリモートワークなどの仕組み、柔軟なオフィスレイアウトの導入などがある。

また、システム面および業務プロセス面においても、DX の推進や生成 AI の活用による変化がみられる。あわせて、新型コロナウイルス感染症による情勢変化も含めて「VUCA」と呼ばれる不確実性が高まる時代にあって、上述の公務分野での早期離職を防止するため、より多様なキャリアパスの考え方や、安心して働き続けることができる環境の確保が求められている。

また、総務省の「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会²」では、職員の誰もが意欲・能力を発揮できる働き方の実現が求められており、働き手のライフプランと価値観の多様化への対応や地方公共団体の使命への高い貢献意欲を持ち、やりがいをもって働き続けることのできる環境を整備する必要があると述べている。

そこで今回の研究では、公務分野での早期離職防止、生産性向上がいかに図られるかを踏まえた、「職員が安心して働きやすい環境づくり」の提案を目的とする。劣悪な職場、非効率で過重な業務プロセス、将来の不確実性への不安、悪化する行財政環境、職場内での孤立や心理的圧迫などは、いずれも労務環境に悪影響を与え、結果として職員の疲弊や離脱を招いている。

このように職員の疲弊、離脱を避け、組織の生産性とエンゲージメント³を高め、超長期のコミットが可能な、「働きやすい環境」には、どのような取組が効果を挙げやすいのかを明らかにすることで、「職員が安心して働きやすい環境づくり」に資する提案を行う。

特に本研究では、効果的な労務環境改善の要点に「心理的安全性の確保」があるものと仮説を立てる。上述した悪影響を与える環境はいずれも心理的安全性を損なうが、取り組むプロセスが超長期で不確実なハードワークであっても、適切なチームと環境であれば、安心かつ効率的、継続的な取組が可能と考えられる。

このため、心理的安全性の確保にはどのような取組が考えられるかを本研究の主軸として各種調査を実施する。

2. 仮説および調査の主軸に関連する先行研究

組織の生産性とエンゲージメント向上につながる「職員が安心して働きやすい環境づくり」には、特に心理的安全性が重要であるとする仮説について、以下に三つの先行研究を紹介する。

(1) 心理的安全性についての研究

心理的安全性の概念を提唱したエイミーC. エドモンドソンの著書⁴では、心理的安全性を測定するポイントとして表 1 の要素を挙げている。これらの要素が、心理的安全性を形作る定義といえる。

表 1 心理的安全性のポイント（著書より。引用にあたり字句修正）

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ チームでは、ミスをしていても責められることはない。・ チームのメンバーは、問題点や難しい課題を提起することができる。・ チームでは、人と違うことを受け入れることもある。・ チームに対してリスクのある行動をしていても安全である。・ チームの他のメンバーに助けを求めやすい。・ チームのメンバーは、自分の仕事を意図的におとしめるような行動をしない。・ チームのメンバーと仕事をする時、自分のスキルや才能が評価され、活かされている。 |
|---|

心理的安全性が確保されるとアイデアや知識の共有、失敗を恐れないチャレンジが容易にできるといった多様な効果がある。また、「心理的安全性を得ている従業員は、エンゲージしている従業員である」とする。ある調査結果では、心理的安全性がエンゲージメント、メンタルヘルス、離職率に関連していることを示している。

エンゲージメントは、後の調査事例でも利用ケースがあるが、「仕事への情熱と組織へのコミットメントの程度」と定義され、仕事への意欲と離職可能性を図るうえで有効な指標とみなされており、民間部門では、測定方法が広く確立している。こうしたことから、心理的安全性の確保は、組織としてのパフォーマンス向上とあわせて、離職防止とともに個々の仕事への意欲向上にもつながるといえる。

一方、エドモンドソンは心理的安全性に対する誤解にも言及しており、礼儀正しさは心理的安全性と同義ではなく、目標レベルを引き下げたぬるま湯環境とも異なるとしている。

心理的安全性が保たれた環境とは、あくまでチーム内の関係悪化を恐れる必要なくミスや改善などについて率直に話し合い、助け合えることである。

この環境が高いパフォーマンスを保証するわけではないが、より高い目標を掲げる

際には、チームメンバーのお互いのミスをフォローし、学びや改善をスムーズにする重要な要素となる。致命的な失敗を早期に回避し、新たな価値を産み出す可能性を高めるということである。

こうした効能から、心理的安全性は、チームの高い意欲や明確な目標があって、初めてその真価を発揮するものともいえる。こうした点は、働きやすい職場づくりのうえで十分考慮する必要がある。

(2) Google LLC の「効果的なチーム」に関する研究⁵

地方公共団体の業務は、ほとんどが個人ではなく、課・室・係を基礎としたチームで行うが、効果的なチームについて、Google では平成 29 年に「従業員は単独で働くよりもチームで働いた方が高い成果を挙げることができる」という前提のもと、どのようなチームがより高い成果を挙げることができるか、という観点での研究成果を発表している。

この研究では、より高い成果を挙げるチームが必要とする要素としては、「誰がチームのメンバーであるか」よりも「チームがどのように協力しているか」がチームの効果により大きな影響を与えると結論づけている。その中で、チームの効果に影響を与える因子として重要な順に「心理的安全性」「相互信頼」「適切な業務プロセス」「仕事の意義」「与える社会的影響」の大きさの 5 項目を挙げており、このうち心理的安全性を「圧倒的に重要」としている。

「心理的安全性の高いチームのメンバーは、Google からの離職率が低く、他のチームメンバーが発案した多様なアイデアをうまく利用することができ、収益性が高く、「効果的に働く」とマネージャーから評価される機会が 2 倍多い、という特徴」があるということである。この研究結果は、エドモンドソンの研究を補強するとともに、組織的な成果を挙げるにあたっては、互いに安心して働ける環境が重要であり、適切な業務推進の仕組みが影響を及ぼすことを指摘している。

(3) 株式会社パーソル総合研究所と慶應義塾大学前野研究室共同研究プロジェクト⁶

この研究は、個々のメンバーの意識が組織に与える影響を実証したものである。

組織を取り巻く環境には、はたらく人を幸せ/不幸せにする因子がそれぞれある⁷ (表 2 参照) とし、その実証研究報告⁸において、「はたらくことを通じた幸せは、パフォーマンスやメンタルヘルスを高める」「はたらく幸せ/不幸せは、部署/チーム内において波及効果がある」「はたらく幸せ実感は、ワーク・エンゲイジメントや組織コミットメントを高める先行要因である」と結論づけている。

すなわち、構成員の満足度は組織のパフォーマンスに影響し、個々の高い満足度が組織的に高いモチベーションとチームワークを生み出し、より効率的な組織を作るこ

とにつながるとする報告である。

はたらく幸せ実感は、個人および組織パフォーマンスを高め、業績にも「正」の影響を与えたとしている。はたらく幸せ実感が高いほど転職意向は低下し、何歳まで働きたいかという働き続けたい年齢のギャップも埋まる傾向となった。

また、重回帰分析による組織制度から受ける個人の幸せへの影響として「組織目標の落とし込み (+.272***)¹」「ワークライフバランスの良さ (+.122***)」「育成の手厚さ (+.112***)」があり、一方不幸せへの影響として、先に挙げた各項および「年功序列 (-.073***)」は不幸せを減らす効果がある一方、「異動・転勤の多さ (+.153***)」「新卒偏重 (+.078***)」は不幸せを助長するとした。

これらの分析から、職員の満足度を高めることは、エンゲージメントを高めるとともに組織パフォーマンスにも好ましい影響を与えるといえる。

また、満足度向上（幸せ因子の増強と不幸せ因子の抑制）には、必ずしも経済的報酬や福利厚生だけが大きな要因を占めているのではなく、組織内での業務の円滑性、協調関係、評価、成長に関する要素、そしてそれらを支える心理的安全性の有無にかかわる要因が多く含まれるといえる。

表 2 幸せ/不幸せの因子（プロジェクト資料より引用、要約）

はたらく人の幸せ因子	はたらく人の不幸せ因子
自己成長（新たな学び）	自己抑圧（自分なんて）
リフレッシュ（ほっとひと息）	理不尽（ハラスメント）
チームワーク（ともに歩む）	不快空間（環境イヤイヤ）
役割認識（自分ゴト）	オーバーワーク（ヘトヘト）
他者承認（見てもらえてる）	協働不全（職場バラバラ）
他者貢献（誰かのため）	疎外感（ひとりぼっち）
自己裁量（マイペース）	評価不満（報われない）

(4) 各研究を総合した知見

これらの先行研究の結果を踏まえると、組織での高い成果の達成という意味では、いかによい効果を生むチームを作れるかが重要であり、チームの効果には「スーパーマン」ではなくチーム内の関係性がより影響するといえる。

Google の研究によればチームの効果や関係性には、心理的安全性が強く影響し、パーソルの研究では、はたらく人の幸せが影響を与えているとしている。

¹ 数値は偏回帰係数（影響度合い。1.0 または-1.0 に近づくほど影響が大きい）。
***は 0.1%水準で有意であることを示す。

この点で、二つの研究結果は相互に関連するとみなすことができる。Google の研究では心理的安全性を「チームメンバーがリスクを取ることを安全だと感じ、お互いに対して弱い部分もさらけ出すことができる」環境と表現しているが、これはパーソルの挙げるはたらく人の幸せ因子の「チームワーク」「他者承認」「自己裁量」に関連し、また不幸せ因子の「自己抑圧」「理不尽」「協働不全」「疎外感」の影響を受けない環境と考えられるためである。

以上から「安心できる」(心理的安全性が保たれている) ことと「働きやすい」(成果を出しやすい) 環境は相互に関連するといえ、本研究では「安心して働きやすい職場環境」をいかに作るかに特に着目し、個別事例の調査を進めた。

3. 調査地の選定理由

本調査では、複数の官公庁における離職防止や生産性向上に寄与しうる先進事例を調査し、「職員が安心して働きやすい環境づくり」に関する共通項について考察する。

このため、「働きやすい環境」についてハードとソフトの両面捉え、より多くの視点で調査・分析できるよう、異なるアプローチの事例を多面的に調査した。

事例調査先の選定にあたっては、ハード面においては、「ABW」や「フリーアドレス」、「リモートワーク」等を、ソフト面においては、「働き方改革」や「人事評価制度」、「キャリアデザイン」、「コミュニケーション」等をキーワードとし、先進的な取組を実施していることを重視した。

以上より、表 3 のとおり 6 つの調査先を選定し、聞き取り調査を行った。

表 3 調査先および選定理由一覧

調査先官公庁	選定理由
内閣人事局	・内閣人事局は、「効率的に働ける職場環境の整備」を推進する立場として、率先してオフィス改革を実施し、利点や課題等を研究した上で、各府省等へ展開し、「オフィス改革」を後押ししている。 ・オフィス改革の一環で、オフィス改装や文書削減を実施するほか、全国各府省に勤務する国家公務員の約 3 割をランダムサンプリングし、働き方改革職員アンケートを実施。アンケート結果を踏まえて全管理職員にマネジメント研修を実施している。
長野県塩尻市	・職員として何をすべきなのかを自ら考え、前例にとらわれずチャレンジしていくといった目指すべき職員像を掲げる。組織としても課題に応じて柔軟かつ横断的につながる「チーム型の組織」となることを目指し「ONE-TEAM しおじり」を掲げる。

	・「働き方改革実践プラン」として「ワーク」「ライフ」「コミュニティ」の好循環を目指すほか、全職員の納得度が高まりモチベーションや能力の向上につながるような「新人事評価制度」を設計。その制度と連動して昇任・昇給制度の見直しを行うため「人材マネジメント戦略」も策定している。
広島県広島市	・各職場と研修部門、人事部門が連携した人材育成システムを推進し、すべての職員がその意欲や能力を高め、職務を遂行していくことができるように人材育成基本方針を改定。 ・職員のキャリアデザイン支援として「職場体験」を実施したり、専門性を高めるか幅広い知識・視野を得るかといった職業キャリアコースの選択を導入したりしている。また、女性職員のキャリア形成の支援や、総合的なハラスメント対策も実施している。
兵庫県	・組織のパフォーマンスを最大化し、県民本意で質の高い行政サービスを実現することを目指して、「新しい働き方推進プラン」を策定。 ・テレワークやデジタル化といった新しい働き方に合った県庁舎のあり方を検討するため、フリーアドレスやペーパーレス、ストックレスに対応した「新しい働き方モデルオフィス」での業務を実施。また、良好なチームワークを維持しながら生産性の高い業務を遂行するためのコミュニケーションポリシーも制定している。
奈良県三宅町	・多様化する地域課題を行政の力だけでは解決することが難しくなっていることから、行政と民間、住民の協働によるまちづくりを推進。 ・協働によるまちづくりを推進するにあたり、町の目指す姿や職員の行動規範を示す手段として、ビジョン・ミッション・バリューを定め、バリューに基づいた人事評価制度を実施している。
大阪府四条畷市 (前四条畷副市長 林有理氏へのヒアリングを含む)	・「日本一前向きな市役所」を目指して自律的組織への移行、働き方改革を推進している。組織のエンゲージメントスコアを測るクラウドシステムを導入し、アンケートを実施のうえ分析している。 ・市役所における働き方改革の必要性を広めるセミナーや指導者養成研修を実施したほか、タイプの異なる 4 つの課を選出し、働き方改革を実施検討させた。 ・市の部長 13 名と市長、副市長、教育長を一括りにした経営ボードを作り、市の経営を考えていくことを宣言。経営ボードでは「運営者会議」を開催し、1 年間の主要施策を進捗管理している。

4. 調査事例

(1) 内閣人事局

① 調査地の概要

内閣人事局は、中央人事行政機関である内閣総理大臣を補佐する機関として、各府省等の人事に関する部局の長で構成される人事管理官会議、人事管理運営協議会等の主催を行っている。

また、国家公務員の人事管理に関する戦略的中枢機能を担う組織として、関連する制度の企画立案、方針決定、運用を一体的に担っており、具体的には「国家公務員の人事行政」、「国の行政組織」、「幹部職員人事の一元管理」の 3 つの分野に関する取組を強力に推進している。

② 経緯

国においては、「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組方針」（平成 26 年 10 月 17 日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定。以下「指針」という。）等に基づき、「業務効率化・デジタル化の推進」、「マネジメント改革」などの働き方改革を進めている。また、指針においては、「効率的に働ける職場環境の整備」として、「各府省等は、業務の特性等に応じて効率的に業務遂行できるようオフィス環境の整備（例えばフリーアドレスの導入等）を行う。」とされており、フリーアドレス化、ペーパーレス化を含むいわゆる「オフィス改革」は、国家公務員の働き方改革を進める重要な取組の一つとして位置づけられている。

内閣人事局は、政府全体でのこれらの働き方改革の取組を促進するため、手法等を研究し、各府省等へ提供する等の支援を行っている。

③ 取組内容

内閣人事局の取組として、以下 3 つの取組を紹介する。

a. 内閣人事局のオフィス改革

職場環境を改善し、職員一人ひとりの生産性を高め、働きがい向上させることを目的とし、令和 3 年度に内閣人事局全体のオフィス改革に関する計画（マスタープラン）を作成し、一部先行的にオフィス改革を行い、令和 4 年度には全面改装を実施した。

改革にあたっては、内閣人事局オフィス改革チームを立ち上げ、取組を進めた。オフィス改革では、環境の整備だけでなく、それをどう運用・活用するかが重要であるところ、運用ルールを検討し、設定した。

また、当初はオフィス改革への不安・懸念もあったが、議論の中で出た様々な懸念を解消するためにオフィス改革に関するマナーの情報発信やワークショップ等を行い、

職員の理解を得ることができた。

その結果、会議室が取れずストレスを感じている人の割合が大幅に減少したほか、コミュニケーションのあり方の変化や業務フローの見直しなど、課題の解消につながっている。

b. 働き方改革職員アンケート

内閣人事局では、全国各府省に勤務する国家公務員の約 3 割をランダムサンプリングし、働き方改革職員アンケートを実施している。人数規模は令和 4 年度で約 6 万人の職員アンケートとなっている。

アンケートは、働き方改革に関する内容となっており、令和 4 年度調査の公表結果からは、働き方改革に関する職員の実感や業務見直しの実施状況等に関する実情を知ることができる。

c. マネジメント改革

令和 3 年度の働き方改革職員アンケートの結果でも、若手職員のやりがい・自己成長感の不足や長時間労働が課題として挙げられている。そのため、管理職一人ひとりが、業務や人材マネジメントに関する能力の向上が必要となっているため、新任の全管理職員にマネジメント研修を実施している。

また、良質なコミュニケーションの実践に重点を絞った「国家公務員のためのマネジメントテキスト」を作成し、管理職のマネジメント能力向上に資するような具体的なスキルやツールについて、事例を用いて紹介している。

④今後の課題、展望

③a. 内閣人事局のオフィス改革について、内閣人事局のオフィス全面の改装を実施し、実施後のアンケート結果ではポジティブな意見が多かったが、「他担当の電話をとってしまう」「どこに誰がいるかわからない」といったネガティブな意見もあった。今後はネガティブな意見に対する改善に努めるほか、過去書類の電子化を含めたペーパーレス化の更なる推進等を課題としている。

また、オフィス改革装を実施したことで、局内の別担当の職員とも触れあえる機会が増加することから、各担当を超えたコミュニケーションの一層の活性化を図る活動を継続して行っていく必要がある。

オフィス改革の中で実施した職員コミュニケーションの手法とそのために準備した様々な素材は、各府省が改革を行う際の好事例として各府省へ共有・発信しており、今後も普及・横展開を図ることとしている。

(2) 長野県塩尻市

①調査地の概要

塩尻市は、人口 66,088 人（令和 6 年 1 月 1 日現在）の都市であり、面積は約 290.18 km²で松本盆地の南端、長野県のほぼ中央に位置している。

地形は扇状地形で、中央アルプスの山並みを背景に田園風景が広がっており、太平洋と日本海への分水嶺となる「塩尻峠」と「善知鳥峠」「鳥居峠」がある清浄な水と緑に囲まれた歴史ある都市である。冷涼な内陸性気候を生かした、ブドウやレタス等の栽培が盛んで、ワインの銘醸地としても知られている。

②経緯

塩尻市では、人口減少や経常収支比率が上昇傾向にある課題のほか、職員の若返りが進んでおり、行政改革をしていかないと地方公共団体として成り立たないという問題意識があり、平成 30 年に塩尻市行政改革基本方針を策定した。

行政改革に取り組むにあたり職員からは、業務が忙しい、増えているという声が多くあったが、実際にどれだけの仕事量があり、どういったプロセスで業務を行っているのかが不明だったため、まずは業務を可視化していく取組を行った。

また、ワークライフバランスや副業・テレワーク・フレックスの推進、人事評価制度の見直しなど、組織と職場環境に関する課題が見つかり、行政改革を進めていくには人事体系や環境の改革もあわせて行う必要があると考え、令和 3 年に塩尻市人財育成・活用基本方針を策定した。

③取組内容

塩尻市人財育成・活用基本方針では、職員として何をすべきなのかを自ら考え、前例にとらわれずチャレンジしていく「自ら感じて 自ら動き 未来を創る職員」という目指す職員像を掲げ、組織としても課題に応じて柔軟かつ横断的につながる「チーム型の組織」となることを目指し「ONE-TEAM しおじり」を掲げている。

また、職層別に求められる役割を明確にすることで、それらを達成するために必要なことを個別計画に落とし込んで、実践している。

a. 「働き方改革実践プラン」

職員が心身ともに健康で楽しく生き生き働ける環境を実現するためには、働き方改革が重要であることを上段に据えている。

働き方改革では、仕事の生産性向上により産まれた余暇時間を、家庭生活や地域活動に還元し、更に地域活動等で得た見識やスキルを仕事に活かすという「ワーク」「ライフ」「コミュニティ」の好循環を目指して実施している。

新型コロナウイルス感染症の流行を機とした、非常事態での行政サービス継続の必要性が、働き方改革とともに体制を整えるきっかけにもなった。

働き方改革における重点改革事項として、①働きやすい環境（オフィス環境）の整備 ②テレワーク、フレックス勤務等の推進 ③副業（複業）制度の検討、推進の 3 つを実施している。

フリーアドレスと電子決裁システムを導入し、自宅でも仕事ができる環境を整備したことにより、すでに 7 割程度の職員がテレワークを経験している。テレワークやフレックス勤務についても市のルールを定めているが、運用は所属長のマネジメントに委ねている部分もあり、部署ごとに柔軟な運用ができるよう明記している。

副業についても、基準を明記することで職員が取り組みやすくなっており、地域農家の手伝いや資格を活かした副業が行えるようになっている。

b. 「新人事評価制度」

「みんなから頑張りを認められた職員が報われる制度へ」をコンセプトとして、全職員の納得度が高まり、モチベーションや能力の向上につながるよう、制度の透明性を高めた人事評価制度を設計、運用している。

能力評価においては、評価結果を昇給の対象としており、組織内分布率については職位群に応じて算定することで、マネジメント層から若手職員まで平等な評価環境で全職員のモチベーション向上につながっている。

また、部署間でのバラつきを調整するために、各部長で構成する「^{あまから}甘辛調整会議」を設置し、評価調整を行い、多くの職員が評価の合意形成に関わることで、公平性を確保している。

業績評価においては、組織目標達成のために個人目標を位置づけることにより、組織の一体感や業務のやりがい生まれ、組織目標が効果的に浸透しているほか、評価者と定期的な面談を行いながら業務に取り組むことで困難な課題にもチャレンジできる職場づくりを行っている。

また、業績評価の評価結果が勤勉手当に反映されており、能力評価と同じように部内分布率を職位群に応じて算定し、平等性を保っている。

人事評価制度に関する庁内アンケートでは、定期面談は「適当である」と回答した職員が 7 割以上、「もっとやるべき」と回答した職員が 2 割以上いることから、コミュニケーションに対する必要性や人材育成への「対話」の必要性を訴える意見が多く見られる。

この制度では、そのような意見を踏まえ、普段からの対話が重要であると位置づけている。そして、日ごろからのコミュニケーションによって組織内の信頼関係をしっかり築くことで、人事評価によって揺るがない人間関係の構築につながるとしている。

c. 「人材マネジメント戦略」

この戦略は、bの「新人事評価制度」と連動して昇任・昇給制度の見直しを行うものである。

昇任・昇給制度に関して、透明性が低く基準がわからないという課題から、基準の明確化を行った。各職層の給与モデルを可視化することで、仕事と生活のバランスを踏まえてキャリアを考える機会を提供している。

また、新卒や中途採用、職種等、昇任・昇給・配置をより柔軟な制度にすることで、職員の公平感につなげている。

他にも複数のキャリアコースを選択できる「複線型人事制度」を導入している。これまでのキャリアでさらに深めた専門的知見を活用し、行政課題の解決に向けてチャレンジし続ける職員を「スペシャリスト」と定義して、職員のキャリア形成につなげている。

さらに、管理職の魅力向上にも目を向けており、今回の制度改革によりマネジメントの重要性と責任が増すことから、管理職手当を見直し県内トップクラスの水準に設定している。

④今後の課題、展望

塩尻市の取組では、業務内容や評価方法を職員に対して可視化することで、職員が働きやすくモチベーションを保つことができることを重要視している。

内部改革を進めるためには、オフィス改革やシステムの導入など金銭的な問題が伴ってくる。そのような面も含め内部改革に対する市民や議会の理解を得ながら進めることが重要であるため、改革の位置づけ等を目に見えるようにしている。

改革も始まったばかりである。人事評価についても「360度評価」を取り入れるなど改善すべき部分はあるため、細かい改善については、組織や職員一人ひとりの声を丁寧に拾いながら定着を図り、より働きやすい職場環境の整備に取り組んでいく。



(3) 広島県広島市

①調査地の概要

広島市は、人口 1,184,268 人（令和 6 年 1 月 1 日現在）の都市であり、中国山地を背に、南は瀬戸内海に面する。気候は温暖で降水量が少なく、いわゆる「瀬戸内気候区」に属している。

政治・経済などの都市機能の集積が著しく、行政、金融、卸売、サービス業等の第 3 次産業の比率が特に高くなっている。第 2 次産業では、自動車を中心とした輸送用機械部門の集積が高く、市の基幹産業の一つとなっている。第 1 次産業では、広島かきは 400 年の歴史を持ち、市を代表する名産品の一つである。

②経緯

広島市では、職員一人ひとりがより高いレベルの能力を身につけ、質の高い市民サービスを提供することを目的として平成 18 年 6 月にキャリアデベロップメントを柱とする広島市人材育成基本方針を策定し、人事システムや職員研修等に関する取組を進めてきた。

ここ数年で政令指定都市に移行した昭和 55 年前後に採用した多くのベテラン職員が一斉に退職しており、行政サービスを維持していくためには若手職員の育成が必須となっている。また、近年の新規採用職員の 4 割以上を女性が占めており、女性職員が活躍できる環境づくりも求められている。

さらに、経営資源が限られたものであることから、マネジメントの視点をもって、政策の効果・効率をできる限り高め、市民サービスの水準を最大限に高めていくことが強く求められている。

そのような状況を背景として、市では、「人材（財）が最大の経営資源である」、そして「人材（財）としての職員は様々なノウハウを身に付けることを目指すべきである」との認識の下、各職場と研修部門、人事部門が連携して人材育成システムを推進している。なお、すべての職員がその意欲や能力を高め、職務を遂行していくことができるように人材育成基本方針を平成 30 年には改定し、全庁的に取組を進めている。

③取組内容

広島市では、前述の人材育成基本方針に基づく取組を進めるために取組の基本的方向性として、「1. 職員の自発的職業キャリア形成の促進」、「2. 求められる能力の習得に向けた職員研修の充実」、「3. 意欲を高め能力を十分に発揮できる良好な職場環境づくりの推進」の 3 点を掲げている。その中でも心理的安全性の確保につながるような具体的取組を 4 点紹介する。

a. 職場体験の実施

「1. 職員の自発的職業キャリア形成の促進」におけるキャリアデザイン支援の具体的な取組として職場体験を実施している。

目的は、職員が自らの将来像を掲げ、職業キャリアをデザインできるようすることであり、実施に際して、まずは職場体験を受け入れる部署の募集を行う。

次に人事課を通じて全庁に案内を行い、次年度の意向調査が実施される前の期間（8 月から 10 月頃）で受入先の都合に合わせて数日間実施される。

体験内容は、窓口業務等の実践向きのものが中心であり、兼務命令が発令されるわけではないので、気軽に希望の職場の雰囲気を知ることができる契機となっている。

利用者の多くは 20 代から 30 代の若手職員が中心であるが、中には育児休業を取得していた女性職員が円滑に職場に復帰できるように慣らし期間として業務を体験した事例もある。

また、受入先の部署においては、受入の業務負担はあるものの意欲のある職員の姿を知ることができ、希望者と受入先の双方にメリットのある取組となっている。

b. 職業キャリアコースの選択

広島市では、「1. 職員の自発的職業キャリア形成の促進」のためにキャリアコースの設定とスペシャリストの養成にも取り組んでいる。

具体的には、課税・収納、福祉、情報処理等の高い専門性が求められる分野について、その能力が十分に発揮できるように特定分野の業務および周辺業務に従事できるように人事異動を行うスペシャリスト養成コースを設けている。

また一方では、組織の管理運営を適切に行うための幅広い知識・視野が持てるように複数の行政分野の間で異動するゼネラリストコースも選択できるようになっている。

毎年、意向調査実施時にスペシャリストとゼネラリストの職業キャリアコースの選択が可能であり、係長級から管理職に相当する 35 歳以上 55 歳未満の職員が対象となっている。一度いずれかの職業キャリアコースを選択すると基本的に 5 年間はコース内の人事異動となるため、職業キャリアコースを選択しないこともでき、選択後の変更も可能となっている。

なお、スペシャリスト養成コースについては、業務に高い専門性が求められることから、特定の知識や相当の経験が蓄積されるように特定の部署に長期間在職できるような弾力的な人事異動サイクルの運用がなされている。

職業キャリアコースを選択したのは職員全体の 5%程度とのことだが、選択した人の 8 割が希望の部署に配属となっており、職員が自身の得意分野に気づく契機となる等の効果が挙げられている。

c. 女性職員のキャリア形成の支援

広島市では、新規採用職員の 4 割以上を女性が占めている現状から、女性のキャリア形成の支援にも注力している。

具体的な取組として育児と仕事の両立を図る女性職員のキャリアパスの可視化や、女性職員がキャリア形成を図る上での悩みなどを共有し、その軽減を図ることができるように先輩女性職員との交流の場づくりを行っている。

交流会の運営は人事課が担っており、部長級の女性職員に対応を打診して年に一度、女性職員を数グループに分けて数日間開催している。参加者は階級が 3 級以上で管理職への登用が近づいてきた職員を対象にしており、今後のキャリア形成の意識づけの機会になっている。

d. 総合的なハラスメント対策の実施

広島市では、「広島市ハラスメント対策基本方針」に基づき、セクシャル・ハラスメントやパワー・ハラスメント、妊娠、出産、育児または介護等に関するハラスメントについて、具体的事例を用いた研修を実施するなど意識啓発に取り組んでいる。

また、人事課のサービス管理担当者以外の相談窓口として各局・区等において課長級以上の職員の中から男女の相談員を選任するなど相談体制の充実を図っている。

相談があった場合には、迅速かつ的確な対応により被害者の支援に努めるとともに、被害者の意向を確認した上で調査等を実施し、ハラスメントが認められた際は、加害者に対する懲戒処分等の厳正な措置を実施することとしている。

こうした取組を徹底することによって総合的にハラスメントを防止することに寄与している。

④今後の課題、展望

広島市では、前述の取組内容以外にも、職員の自発的職業キャリア形成の促進のために職場情報の提供や職員の意欲と主体性を高めるために公募型人事制度の実施といった様々な施策が整備されている。

人事課によると、各取組を推進しているものの実際に利用する職員が際立って増えたという反響は現時点では確認されていない。

しかしながら、定量的な変化はなかったとしても、利用した職員の意識の変化や気づきにつながるといった定性的な変化は少しずつ表れている。

職員が自らの課題に気づき必要な場面で適した施策を自ら選択できるということは、心理的安全性の確保にもつながり、今後のキャリア形成や職務遂行能力の向上、働きやすい職場環境づくりにも寄与していくものと考えられる。

(4) 兵庫県

①調査地の概要

兵庫県は、人口 5,364,074 人（令和 6 年 1 月 1 日現在）で、南北に長い県域を持ち、面積は 8,401.02 km²と近畿地方の府県で最大である。北は日本海、南は瀬戸内海を介して太平洋へと続いている。

ほぼ中央を日本標準時子午線（東経 135 度）が南北に通過し、明石市にはこれにちなむ明石市立天文科学館がある。県中央部には中国山地が東西に横たわり、交通の難所にもなっている。南部の瀬戸内海沿岸は阪神工業地帯や播磨臨海工業地帯といった日本有数の重化学工業の集積地となっており、近畿圏最多の工場立地数となっている。

一方で、中部から北部にかけては農林水産業が主な産業であり、過疎地や豪雪地帯も抱えるなど、大都市から農山村、離島まで、さまざまな地域で構成されていることから、日本の縮図と言われることがある。

②経緯

兵庫県では、組織のパフォーマンスを最大化し、県民本意で質の高い行政サービスを実現することを目指して、令和 5 年 2 月に「新しい働き方推進プラン」を策定した。

これまでに例のない人口減少と少子高齢化、デジタル技術の急速な進展等、変化が激しく複雑な時代にあり、その中で今後も質の高い行政サービスを提供し続けるためには、前例踏襲ではない新たな発想による県政推進が必要である。

また、人員・財源が限られる中、依然として長時間勤務が発生し、また、申請・届出等の行政手続やバックオフィス業務のデジタル化の遅れといった課題があることから、県の働き方の抜本的な見直しを進めている。

③取組内容

目指す姿は、県の組織パフォーマンスの最大化による県民本位で質の高い行政サービスの実現である。そのため、次の 5 つの施策に取り組むこととした。

a. 柔軟で多様な働き方の推進、b. 休暇・休業制度の活用促進、c. 超過勤務の縮減、d. ICT を活用した業務改善の推進、e. 職員の意識改革・職場風土の醸成

（いずれも詳細は後述のとおり）

5 つの施策の好循環により、職員のモチベーションの向上や行政手続等の利便性向上の実現を目指している。加えて、地域活動等を通じた幅広い経験と多角的な視野を持った職員の育成や、優秀な人材の確保にもつながり、行政サービスの向上が期待できる。

新しい働き方推進プランは、各部局に対する意見募集、若手職員提言チームの設置、全職員を対象としたアンケートの実施など、多様な手段により職員の声を丁寧に聞き

ながら策定した。

新しい働き方の推進にあたっては、今後の県政を担う若手職員の意見を取組に反映させることが重要であると捉え、幹部職員で構成される「新しい働き方推進委員会」に「若手職員提言部会」を新設し、若手目線での取組検証と対策の提言を行っている。

新しい働き方推進委員会を核とした全庁一丸の PDCA サイクルの下、幹部職員をはじめとした全職員が「我が事」として考え、自発的・主体的な取組を推進している。

a. 柔軟で多様な働き方の推進

職員 PC のモバイル化や一定のセキュリティを備えた公共施設等での勤務を認めるスポットオフィス制度の新設等によりテレワークの更なる活用を進めるほか、フレックスタイム制の柔軟化、勤務時の服装の柔軟化等により、柔軟で多様な働き方を進めている。

また兵庫県は、令和 5 年 6 月からテレワークやペーパーレスといった新しい働き方を進めるための実証施設「新しい働き方モデルオフィス」の運用を始めている。

モデルオフィスは神戸市中央区の生田庁舎 5 階に設置している。各部が 1 ヶ月交代で、4 割の出勤率を目指した大胆なテレワークやフリーアドレスの導入、ペーパーレスの徹底等を行い、生産性の向上と働きがいの向上が実現できるかのトライアルを実施している。

モデルオフィスの実施結果を評価・検討し、今後の県庁舎のあり方の検討につなげていく。

b. 休暇・休業制度の活用促進

男女ともに活躍できる職場づくりとともに、職員一人ひとりの健康増進、ワークライフバランスの向上、モチベーションの向上の実現を目指し、休暇・休業制度の活用を促進している。

年次休暇の取得促進のため、取得日数 5 日以上の方の割合を 100%にするという目標を設定し、課・班単位で年間業務予定等についてディスカッションを行い、個人ごとの年次休暇取得計画を策定している。

また、妊娠・出産・育児等と仕事の両立支援も行っている。男性職員の育休取得については、「令和 7 年までに 30%取得」を目標値として令和 3 年 4 月に設定していたが、既に令和 4 年度で 60%を超える取得率となっており、育児休暇が取りやすい環境整備が進んでいるといえる。

その他、休暇・休業制度を活用しやすい環境とするため、特定職員に依存しない業務体制となるよう（業務が属人的にならないよう）、業務内容の見える化（マニュアル整備）を推進している。

c. 超過勤務の縮減

適切な労働時間の管理や業務の縮減・効率化により、長時間勤務の是正を図り、生み出した時間をプライベートの充実や新規施策の立案など創造的な業務に活用することを目指し、超過勤務の縮減を進めている。

毎年度、超過勤務の縮減目標を設定するとともに、「新しい働き方推進委員会」において、四半期毎に進捗状況の共有を行い、進行管理を実施している。

また、業務の繁忙期に集中する超過勤務を縮減するため、他部署からの応援派遣等の柔軟な業務執行体制の整備を進めるとともに、応援実績を総務・人事担当部局においても把握し、評価や人事管理に適切に反映することとしている。

令和 5 年度は、予算要求や人事異動作業など、全庁に影響を与える業務分野については特に注力し、業務縮減につながる業務効率化の見直しを行っている。

d. ICT を活用した業務改善の推進

新しい働き方の推進や県民サービス向上を目指し、ICT を活用した業務改革を推進している。テレワークに対応するため、ペーパーレス・ストックレスを推進しており、全庁での電子決裁率を令和 5 年度は 80%、令和 6 年度以降は 100% を目標としている。その他、会議、打合せについてはペーパーレスを原則とし、モニターを使用した打合せを基本とする、紙資料を極力保管せずデータ管理を原則とするなど、印刷しない、コピーしない、保管しないことを徹底している。

さらに、行政手続の簡略化のため、書面規制・対面規制の見直しや手続きのオンライン化を進め、県民サービスの向上を図るほか、ノーコードツール（kintone 等）・chatbot・RPA 等を積極的に活用し、定型業務の効率化の推進を図っている。

e. 職員の意識改革・職場風土の醸成

職員一人ひとりが新しい働き方に共感し、互いのライフスタイルを尊重し合いながら、全庁一丸により新しい働き方の実現できる組織風土の醸成を目指している。

知事・副知事・部長等、幹部自らが率先して新しい働き方を実践・発信するとともに、各部局の具体的な行動指針を宣言しているほか、職員満足度調査を年 1 回実施することで、新しい働き方の浸透具合の確認や今後の課題を発見し、改善や新しい取組提案につなげている。

f. コミュニケーションポリシーの制定

テレワーク中心の働き方では、職員同士の意思疎通が取りづらくなる、チーム全体の業務の状況が把握しにくくなる、疎外感を感じてしまうなどの課題が発生することが懸念される。

「新しい働き方」が進む中でも、良好なチームワークを維持しながら生産性の高い業務遂行を実現するため、職員間のコミュニケーションの指針となる「HYOGO コミュニケーションポリシー」を令和 5 年 6 月に策定した。

基本姿勢として、「アクティブ（自ら能動的に情報を発信・取得すること。軽度な相談やカジュアルな会話（世間話等）も大切にし、意図的にコミュニケーションの機会を確保する）」、「オープン（皆が状況を把握できるよう、常に必要な情報をオープンに共有）」、「クリア（5W1H を明確に伝える、相手にとって分かりやすく簡潔に伝える）」の 3 つを設定し、これらを基に、7 つの取組を設けている。

例えば、コミュニケーションの一元化である。これまでは、メールや電話が基本であったが、様々な媒体でコミュニケーションを取ってしまうとどこに情報があるか分からなくなったり、職員の働いている状況で連絡の取り方が変わったりすることから、職員間の連絡は Teams を使用することを基本としている。モデルオフィスにも内線電話を設置していない。

また、対面で会うことが減るとコミュニケーションが取りにくくなり孤独感が生まれてしまう可能性があることから、ポリシーでは 1 日 1 回はグループミーティングを行うことを推奨している。そこでは、業務の進捗確認だけでなく雑談も行い、対面で行っていたようなコミュニケーションがテレワーク環境下でも引き続き行えるように取り組んでいる。

④今後の課題、展望

県は、耐震不足の県庁舎 1 号館と 2 号館を令和 8 年度から解体すると発表している。解体後はフルスペックの新庁舎を建てる前提では考えておらず、新しい働き方の進展を踏まえた本庁舎の在り方を検討していくこととしている。

このような状況からも、新しい働き方の職員への浸透は喫緊の課題であると捉えている。特に既存の制度で業務をしてきた職員にとっては新しい仕事のスタイルを取り入れることに抵抗感がある。デジタルへの苦手意識を払拭するため、全職員必須の ICT 研修を導入するなど、職員の意識改革を促進する施策を展開していく。

県庁舎の再編を、働き方を大きく変えていく絶好のタイミングであると捉え、制度の普及を推進していく。

地方公共団体の業務のほとんどを自由な場所で実施できるよう、どこからでも情報にアクセスでき、どこからでも問い合わせに対応できるようにシフトしていくことができた際には、場所にとらわれない働き方の地方公共団体におけるモデルケースとなるため、引き続き注目していきたい。



(5) 奈良県三宅町

①調査地の概要

三宅町は、人口 6,502 人（令和 6 年 1 月 1 日現在）の町で、奈良盆地のほぼ中央に位置し、面積は 4.07 km²と奈良県内で最小、全国でも 2 番目に小さな町である。

町には近鉄橿原線と近鉄田原線の 2 路線が通っており、平成 27 年には京奈和自動車道三宅 I.C. が開通したことから、近隣の県および町村からのアクセスが良い。

三宅町は、既存の公共施設の機能を集約した「三宅町交流まちづくりセンターMiiMo」を令和 3 年度に開館した。財政運営の効率化や、子育て支援のほか住民活動・にぎわいの場を創出すること等を目的にしている。

運営にあたっては、行政だけでなく住民参加型の運営体制を組織し、官民連携による三宅町のまちづくりの拠点として機能させることを目指している。

②経緯

三宅町では人口が、令和 46 (2064) 年には 2,521 人まで減少すると予測されており、多様化する地域課題を、行政の力だけで解決することが難しくなっていることから、行政と民間、住民の協働によるまちづくりを推進している。そして、それを推進するにあたり、町の目指す姿や職員の行動規範を示す手段として、「ビジョン・ミッション・バリュー」を定めた（表 4 参照）。

表 4 三宅町および職員のビジョン・ミッション・バリュー

<u>VISION (三宅町が目指す将来像)</u> 自分らしくハッピーに！スモール（住もうる）タウン
<u>MISSION (三宅町役場が果たす使命)</u> 皆さんの夢を叶えるための「伴走者」であり「共創者」として、共に成長を続けます。
<u>VALUE (ミッションとビジョンを実現するためにとるべき思考や行動の指針)</u> 三宅町役場は、次の 3 つを大切にします。 対話 ・ 挑戦 ・ 失敗

役場内の執務環境については、森田浩司町長（平成 28 年から現職）と職員が意見交換したところ、自身と他人の仕事量の差に不公平感を持つ職員や評価に納得できない職員がおり、職員のモチベーションが低下してしまう状況にあることが分かった。

特に若い職員からの声が多く、離職者も出ていた。

職員が働きたいと思う職場環境を整え、離職者の抑制、地方公共団体の将来的な人材確保につなげることが三宅町のビジョンを達成することにつながると考え、人事評価制度と心理的安全性が担保された環境づくりに取り組むこととした。

③取組内容

a. 人事評価制度

令和 3 年度から開始した新たな人事評価制度では、職員の行動基準をバリュー（対話・挑戦・失敗）に基づいて設定している。行動基準では、「対話」：住民や職員と対話ができているか、「挑戦」：失敗を恐れずにチャレンジしたか、「失敗」：失敗してもしっかりと経験に変えているかなど、バリューに基づいた行動について示している。

人事評価で不満が出やすい点は、被評価者の評価が評価者の気分次第で決まっているのではと感じてしまうところにあると考えられる。一方で、評価者が部下との関係が悪くなることを恐れ、全員を「基準達成」と寛大に評価してしまうこともある。

このような評価や認識のズレを防ぐため、行動基準に照らし合わせて振り返ることで、より納得感が得られ、次年度に活かすことのできる人事評価制度となるよう取り組んでいる。また、評価者の評価能力が向上し、新しい人事評価制度が浸透するよう、副町長と評価者の間で人事評価についての意見交換を重ねている。

b. 心理的安全性の確保

三宅町役場における心理的安全性の確保とは、職員が働きたいと思える職場づくりを行うことである。

例えば、職員が「挑戦してみよう、変えてみよう」という気持ちになれる職場、苦しい時に周囲に相談できる職場が理想である。職員の中には、地域課題をなんとかしたいと考えているが、失敗した時の周囲の反応、上司の評価を気にして、行動に移せていない者もいる。

町のビジョンを達成するには、職員が最大限のパフォーマンスを発揮することが必要であるため、心理的安全性の確保は重要な課題である。心理的安全性を高めるために、バリュー（職員の行動指針）として「挑戦・失敗」を示すことに加え、職員が新たに提案した事業について「対話」を通じて管理職がサポートする姿勢を示すことを大切にしている。

その結果、採用試験の選考方法の変更や、職員が自己判断（決裁不要）情報発信できる公式 note への記事掲載など、職員提案によるアイデアが実現した。

このように、失敗した時も管理職がサポートしてくれる体制があることで、職員が地域課題に挑戦することができイノベーションが生まれていると森田町長は胸を張る。また、休暇制度についても、森田町長が自ら育児休暇を取得するなど、職員が休暇を取りやすい雰囲気をつくった

④今後の課題、展望

人事評価制度においては実施 3 年目を迎え、職員の意識は徐々に変化してきている。しかし、全体に浸透させるには継続した取組が必要である。

また、今後若手からの昇給・昇格を実現するには根拠のある評価が必要になってくるが、職員の行動基準が曖昧であることが課題である。そのため、行動基準の具体的な事例を作成するワークショップ等を行うことや管理職にマネジメント業務の研修を行うなど、職員からの様々な提案を取り入れながら取組を継続していく。

(6) 大阪府四条畷市

①調査地の概要

四条畷市は、人口 54,006 人(令和 6 年 1 月 1 日現在)、府の東北部に位置し、面積 18.69 km²で、面積の約 3 分の 2 が北生駒山地で占められている。自然が豊かで歴史的遺産が多く残る一方、大阪市から約 15km の近郊に位置しており、ベッドタウンとしての役割も持つ。

②経緯

四条畷市は、現市長の東修平氏が平成 28 年 1 月に当時の最年少である 28 歳で市長に就任すると、公約として「日本一前向きな市役所」を目指した。まず副市長を全国公募し、約 1,700 件の応募から、林有理氏が就任した。

また、市役所内の働き方を見直し、職員一人ひとりが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、働き方改革を推進することとした。

東氏は市長就任直後の平成 29 年 1 月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る。

住民に向けた市役所における働き方改革の必要性を広めるセミナーや指導者養成研修を実施するほか、タイプの異なる 4 つの課(①窓口部門：子ども政策課、②事業部門：建設課、③管理部門：企画調整課、④イベント・団体事務部門：地域教育課)を選出し、半年間のコンサルの指導のもと、働き方改革に各課が取り組んだ。その結果、子ども政策課の取組が「Work Story Award2019」においてゲスト審査員特別賞を受賞するなど実績を挙げた。

③取組内容

市の働き方改革の取組として、以下の 3 つを紹介する。

a. 組織改善クラウドの導入

市では平成 30 年度から、職員意識調査を行い、職員のエンゲージメントを定量化することで組織改善に活用している。

調査には株式会社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」を活用し、年 3 回(1 回 20 分程度)、132 問のアンケート調査を行っている。

「モチベーションクラウド」は、民間企業約 10,060 社のデータベースがあり、自組織のエンゲージメントに関するポジションがどこにあるか把握できること、そして、各組織の強み・弱みの傾向を部署や役職、年次など横断的に分析することが可能なことが特徴である。

調査によって、職員の組織や職場に対する期待度と満足度に基づく自組織の相対的な強み、弱みがマッピングされるとともに、継続的な蓄積によって、施策の改善効果

など傾向を把握することが可能となる。

職員の組織に対する期待度や満足度が数値化されることとあわせて、リンクアンドモチベーションによる分析や対策のコンサルティングによって、以前は感覚的・感情的な議論になる傾向があった人事運営が、より具体的なファクトベースでの議論できるようになったという。

四條畷市では幹部の意識改革を優先して行ったため、幹部に対する施策が先行して行われてきた。平成 30 年度以降定点的にデータ把握を行った結果として、理事・部長級でおよそ 20 ポイント程度、課長級でおよそ 10 ポイント程度のエンゲージメントの向上がみられたとのことである。また、付随して事務職におけるエンゲージメントも 7.8 ポイント向上している。

数値は部署ごとに出すことが可能なため、数値の低い部署は管理職が具体的な根拠を持って部下の指導ができることから、その弱みが改善されている。

一方、後から実施した非管理職および技術職において数値が横ばいを続けていることが今後の取組の課題であるが、エンゲージメントスコアの調査は、このように課題を可視化できることが組織改善の有力な手段であるといえる。

b. 部署内改革の事例：子ども政策課における取組

ヒアリングした溝口直幸人事課長（当時子ども政策課長）によると、当時の子ども政策課は庁内有数の繁忙部署であり、働き方改革に注力する余裕が無かったのが実情である。そのため子ども政策課としては、窓口部門として取組を進める課に選定されたことに当初は反対する立場であった。

しかしながら最終的には、「これだけ忙しい部署でも改革ができるからこそ、全庁で導入できるモデルにもなる」という上層部の説得もあり、最終的には「無理なことや負担なことはしない」「まずは他人のためではなく自分のためだと思って考える」「そのうえでチームのためにできることがあれば考える」という取決めを課内で行い、課内合意の下に取組を開始した。

当初実施したのは「カエル会議」という業務削減・効率化の手法で、2 週間に一度、業務終了後の 17 時 15 分から 18 時 00 分までの 45 分間で働き方に関する課題を抽出し、目標に向けて意見を出し合う会議方式とした。

互いの意見を尊重し、出た意見は批判しないルールを徹底するとともに、意見は事前に作成しておくことで、他の意見に流されず自分の意見が言いやすくなり、様々な観点からの意見が多く出た。また、出た意見をグルーピングすることにより、課の全体的な考え方を可視化し、課題の要因分析と解決策の検討を行うことができた。

しかしながら、当初の会議では意見の視点が「属人化」「職員が少ない」「有休が取れない」「残業が多い」「業務量が多い」などといった、現状への不満を吐露することの繰

り返しに終始した。そのため、小さなことでもできることを話し合い、部署の長所を可視化しながら改善点を探すことを目指し、「情報共有」「相互の協力」「意見の出し合い」「遠慮しないこと」を主眼として情報共有のための「朝夕メール」と、自身の業務に集中する「集中タイム」を設けることとした。

朝夕メールは、毎朝自分の予定を課員にメールで共有し、業務終了時に実績をメールで共有する手法であるが、他の職員の仕事内容を把握することにはつながったものの、毎日約 20 件のメール確認が課員の負担にもなっていた。

集中タイムは、事務に集中したいときに「集中タイム」と書かれた立札を机上に置くことで、電話も窓口も出ずに事務に集中できる仕組みであるが、課員同士で気を使い、利用がなかなか進まなかった。

カエル会議、朝夕メール、集中タイムの 3 つの取組すべてがうまくいかず、課員のモチベーションは下がった。しかし、カエル会議については継続的に実施し、働き方に関する課題と目的を再確認するとともに取組について再検証を進めた。

朝夕メールは、メール送信ではなく、自分のために入力して共有フォルダで管理することとし、業務内容を見たい人にだけ声掛けすることとした。

また、朝礼で一人ひとりが前日の業務結果と本日の業務予定を報告した。

「忙しさ管理表」を作成し課員の 1 日の忙しさを朝礼時に発信した。忙しさに応じて集中タイムの利用を勧奨した。

こうした工夫と改善の結果、取組を始めて半年が過ぎた頃には、カエル会議にて自由に意見を出せる職場に変化し、気を遣わずに様々な意見が出るようになった。課員からは「自身の仕事の忙しさを共有できることで、安心感が生まれた」「他の人への意識が高まり思いやれるようになった」「時間を意識するようになった」といった意見が出るなど、改革の成果が見え始めた。

そこで、働き方改革の効果と難易度について検証すると、効果は高く・難易度は低いと考えられていることが分かり、カエル会議を重ねることで、わずかな工夫で課題が改善できるという認識に変わっていった。

当時、新規事業など約 10 個の業務が増えたにもかかわらず、残業時間が前年度比 15.5%減少した。また、コミュニケーションの質と量が向上したことにより上司の指示に対して課員が自律的に役割を分担し動くようになったほか、新たな取組や課題に向けて行動、連携するなど、課員のモチベーション向上もみられた。

溝口氏は、働き方改革で最も重要なのはコミュニケーションの量と質であり、何が課題で何が必要か当事者同士でよく話し合うことが大切である。あわせて、どの状況でも活用できる特効薬はなく、時間はかかるがその組織に合った改善を重ねつつ、地道に継続していくことが大切であるとした。

c. 人材確保対策

近年市では新規採用職員の応募者数が少なく、優秀な人材を確保することが難しい状況である。その対策として、法律問題など公務員試験独自の教養試験項目を SPI または論文のみに集約する形での筆記試験の簡易化、web 面接やビデオ面接の導入を行った。

これらの試験簡略の意図としては、応募のハードルを下げることで広く応募者増を図ることとともに、公務員に相応しい感覚を持つか否かのいわゆる「ポテンシャル」を重視し、知識など事後の育成での習得が可能な要素の優先度を下げた点にある。

こうした試験手法の改革に伴い、応募者倍率は改革開始前の平成 29 年度時点で 21.4 倍だったものが、平成 30 年度以降には約 50～100 倍の間で推移している。

また、積極的に中途採用を実施し、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を行い、応募対象者の拡大を図ったことで、民間企業等職務経験者の割合は令和 5 年度で事務職全体の 2 割を超えている。

中途採用を積極的に行った当初は、フォロー体制がうまくできておらず、多くの離職者が発生していたが、組織としてのフォロー体制を構築することに力を入れ、①副市長および人事課長による採用後の面談実施 ②月 1 回のアンケートによる職場への定着状況の確認 ③所属部署ではない年齢の近い職員をメンターとして指定 ④民間企業と地方公共団体のギャップあるあるの紹介などを行った。その結果、令和元年度当初に離職率 31.3%であったのに対し、令和 3 年度には離職率が 0%と改善された。

四條畷市の庁舎は、昭和 39 年の建築でありハード的には行政庁舎一般にみられる昭和の職場環境を残した様相といえる。一方で本項のように高い採用応募率と人材定着率を誇っている点は、ソフト面における職員に対するエンゲージメント創出のあり方として注目すべきである。

④今後の課題、展望

庁内で効果があった働き方改革について、どのように他の役職や他部署に展開することができるかが課題である。

エンゲージメントに関しては、課長代理級以下の職員および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、そして市全体のエンゲージメントの向上についても課題が残る。また、モデル課における働き方改革の取組についても他部署へ波及していきたいが、市では働き方改革の成果を見る指標を残業時間の削減や休暇の取得率としていないため成果を図る指標がない。

そういった課題を解決するために、令和 5 年度の職員研修予算(委託料)については、令和 4 年度の 70 万円から 200 万円に増額し、新規職員や管理職などの研修を行う。

また、人事配置に関しては、相反する「全体最適」と「個人の希望」の調和をさせる

ことが課題となっているため、キャリア面談制度を創設して職員のキャリア形成の支援を行う。そして、挙げた成果・身につけた能力の記載や異動希望については、異動先で未来を見据えて身につけたい能力やどのようなことで貢献できるかを記載する自己申告制度へと改正する。

これらの施策を推進することで、職員のエンゲージメントが向上するほか、職員の能力や生産性、連携力の向上、市役所の組織力の向上、そして市民へのサービス向上が図られ、最終ゴールである日本一前向きな市役所を目指す。

(7) 四條畷市前副市長 林有理氏

① 林氏の経歴

林氏は、四條畷市の副市長公募にあたり、全国約 1,700 件から選出され、平成 29 年 10 月 1 日に四條畷副市長として就任し、令和 3 年 9 月 30 日に 4 年間の任期を満了し退任した。

② 四條畷市での取組

林氏は就任以来、東市長が掲げる「日本一前向きな市役所」の実現に向け組織の変革を行った。前の四條畷市の項で挙げた各種取組のほか、以下の点について説明された。

a. 経営ボードと運営者会議の実施

市役所の部長 13 名と市長、副市長、教育長を一括りにした「経営ボード」（企業の取締役会に準ずるもの）を作り、市の経営を考えていくことを宣言した。

経営ボードで行われる「運営者会議」では、1 年間の主要施策を進捗管理する。週に一度各部長に 30 分間、施策の進捗管理について一問一答を行い、進捗状況を全体で把握、共有した。

これは林氏が所属していたリクルート社で「ヨミ会」という名で行われていた営業管理会議に準ずるものである。具体的には、担当が部署および個人の毎週の営業成績を報告した上で、年度および現在の目標値の差分を比較し、目標達成するための行動方針と具体的手法を共有し、それに対して管理者が実現可能性等のレビューを行う形で行われていた会議を、市の幹部会議に導入したものである。

各施策の持ち時間はおおむね 1 分程度となるので、施策の目標とともに具体的なメルクマールを把握し、対応方針も含めて端的に説明できることが求められる。

結果として、部長自身が所管部署の重要施策の内容と目標を十分理解するとともに、平常時から所管部署とのコミュニケーションとマネジメントを密にし、必要に応じて遅れや変更の対応、目標からのズレの修正をサポートする環境が作られることとなるのが、ねらいである。

半年ほど経つと、運営者会議の形態を各部長が自ら議論し合い、2 週間に 1 時間の開催となり部長のみで行うようになった。また、月に 1 度は進捗管理に加えて市全体の課題についてフリートークする時間にもなっており、市政運営の原動力となっている。

b. 心理的安全性の確保

林氏は、組織内で何かミスが発生した際に、それは個人に問題があるのではなく、組織に問題があると考えているとした。

また、職員が挑戦することに関しては否定をせず、まず職員の話聞くことを心がけるのが大切で、そういった心がけは、課長たちにも伝わり、各課長も部下の挑戦を応援する組織になっていくとした。

四條畷市では、財政上の課題から東市長就任前まで永らく予算縮減に取り組んでいたことから投資的経費による新規事業実施の経験をほとんど持たず、そのために新たな取組への意欲が乏しい職員が大半を占める状況だったという。

その中で、新たなチャレンジに取り組む風土を作るには、とにかく相互の信頼関係を作り、民間意識も踏まえた新たな市政のマインドについて十分理解を得ることが大切である。また、市政を担う当事者意識とともに課題意識を引き出し、チャレンジを促し、失敗をフォローする環境づくりが不可欠であったとのことである。

あわせて、先に挙げた「モチベーションクラウド」の導入により、職員のエンゲージメントのスコアが明確となり、これまでの感覚的な議論から、根拠を持った建設的な議論ができたこと、また改善の状況が可視化されたことにより組織としての改革へのモチベーションが高まったことも、重要な点とした。

また、医師の診断が出る職員に対し、再チャレンジが可能な降格制度を作り、休まなければいけない状況から回復した時にまた戻れるチャンスがあると期待できることは職員からポジティブな反応を得ることができたとした。

5. まとめと提言

(1) 各事例の共通点

今回調査した事例において、働きやすい職場環境づくりという点で複数に共通した視点は、下記のとおりである。

①業務プロセスの透明性向上

複数の事例で業務の透明性に関する課題意識が挙げられた。塩尻市や三宅町の事例からは、職員間での業務量の偏りや、業務内容のブラックボックス化により相互フォローや業務量の算定が困難であることの課題意識がみられ、可視化が進んだ。また、兵庫県や四條畷市においても、同種の課題を踏まえた業務可視化の取組が進められた。

②ワークライフバランスの考慮

多くの事例で生活と仕事のバランスを考慮し、ストレスとメンタルヘルスの改善を図ることの必要性が指摘された。また、塩尻市の希望降任や係長代理制度、広島市のキャリア形成支援のような、職員個人に対してはライフサイクルやモチベーションに合わせ、組織に対しては特定の職階に過剰な負担がかからないよう、多様なキャリアトラックの形成や研修等による育成支援が行われているのもこの一環といえる。

③コミュニケーションの重要性

多くの事例で効果的なコミュニケーションの必要性が強調されている。職員間の対話や意見交換、フィードバックの促進などが重要とする指摘された。

④チャレンジを評価し失敗を許容できる組織文化の醸成

塩尻市や四條畷市の事例では、望ましい職員像としてチャレンジ精神が評価されている。また、組織としてはチャレンジのための失敗を許容することの必要性が挙げられている。

⑤職員の成長に資する透明性の高い人事評価制度への改革

多くの事例において職員のモチベーションを高め、今後の成長に活かせる透明性の高い人事評価制度への改革の必要性が挙げられている。

優秀な働きをした職員への適切な評価が必要なほか、評価者との関係性や職務内容による評価の偏りがなく、公平な評価の仕組みが重要視されている。

これらの視点は、各事例において共通して職員のエンゲージメント向上、チームワークの強化、組織の生産性向上という目的意識から挙げられている。

(2) 研究を踏まえた各事例の評価

各事例からは業務の透明性、ワークライフバランスの重視、効果的なコミュニケーション、チャレンジの推奨風土、公平な人事評価が重要であることが共通して意識されているが、これらは本研究で挙げた二つの先行研究(Google およびパーソル研究所)結果からいえる望ましい組織のあり方とも一致していると考えられる。

兵庫県で挙げられるコミュニケーションポリシーづくりやツールの効率化、四條畷市における職員のエンゲージメント向上のためのコミュニケーションの質的向上、三宅町における心理的安全性のための業務の平準化や人事評価制度の透明化、塩尻市における働き方改革や人材マネジメント戦略など、それぞれの事例は働きやすい環境づくりにプラスに寄与するものと考えられる。

(3) 安心して働きやすい環境づくりへの提言

地方公共団体が地域のための成果を挙げられる組織となるためには、組織としてより高い効果を発揮できるチームをつくる必要がある。

そのためには職員個人が幸せで、安心して働ける環境であることが大切ということが、先行研究および各事例の視点から示された。

それらを踏まえ、安心して働きやすい環境づくりに向けて、以下のとおり提言する。

①業務の透明性と目標設定

個人が幸せであっても、チームとしての良好な関係性があっても、目指すべきゴールが不明確であれば、パフォーマンスは発揮できない(その不明確さが個人やチームのモチベーションも低下させる)。

そこで、業務の透明化やチャレンジを促す環境づくりを進めることを提案する。

このことについては複数事例で言及されているが、業務の透明化を基としての明確な目標設定と評価、特に成長を促すレベルの目標設定は、一見職員への負担をかけるようにも見えるが、自身の組織内での立ち位置と期待への理解を深め、自身のパフォーマンスへの納得感を高めることから、働きやすい職場づくりを考えるうえでは必須の要素といえるだろう。

②マネジメントとキャリア支援の観点

四條畷市の事例のように、決定権のある管理職層の意識改革は、組織全体の風土改革のうえで重視すべき点である。

パーソル研究所の研究事例でも見受けられるように、職員のパフォーマンス向上において、管理職のマネジメントを通じて自身の役割認識および他者承認が実感できる

ことは、プラス効果となる。塩尻市や広島市の事例のように、上司と部下のコミュニケーション機会の創出やキャリアトラックの多様性の担保、キャリア支援の実施といった、職員自身が将来の姿を自身の希望に重ねやすくなる環境、その希望に向かって自己成長できているという実感の有無は、職員の働きやすさに大きく影響するだろう。

管理職というマネジメント層においては、評価者としての見識を向上させるよう努めるとともに、部下層との積極的なコミュニケーションとキャリア支援を通じて、職員の自律性と自己決定感を高めるよう努めるべきである。それが、組織としてのパフォーマンス向上にもつながる。

③ハード整備の目的意識

内閣人事局や兵庫県のようにオフィス改革に取り組む例があるが、ハード整備にあたっては、以下のような点に十分な考慮が必要である。

事務的な業務フローを簡略化し場所にとらわれない働き方を実現させることや、(組織の内外を問わず) コミュニケートを促進しやすい場づくり自体は本研究の論旨から有益でありえる。しかし、ややもすればハード先行としたためにテレワークやフリーアドレス、コミュニケーション促進が可能な空間自体は整備したものの利用者がほとんど無い状態にもなりえる。

それを避けるためには、こうした設備の導入によってどのように働きやすさを向上させるのか目的意識を持って熟慮すべきである。

兵庫県を始めとした今回の調査事例同様、組織決定のあり方や関係者の意識、業務フローの改革を並行または先行した方がよいケースは多いだろう。

④地域住民の理解促進

新たな取組を導入するうえで、地域住民の理解を得ることが重要である。特に、税金を職場環境の改善に投ずることとなれば、当然ながら地域の厳しい目に晒されることが避けられない。

しかしながら、それがゆえに地方公共団体の庁舎への投資が後回しとなり、劣悪な環境が続いていることが職員確保にあたっての問題の一つとなってきたことも、また事実である。

⑤取組効果の客観的評価

地域の理解を得ていくうえでは、取組を講じたうえで、その効果を客観的に評価することが、最も重要となる。

この測定として、先に挙げた Google ではチームの心理的安全性を図るアンケートの仕組みを講じており、公表もされている。また、四條畷市で実施されているエンゲー

ジメント調査は、官民で共通した基準で図られている事例として参考となるだろう。

実際に四條畷市では、取組を開始した平成 30 年度と令和 4 年度末時点を比較したところ、特に取組の主対象となった理事・部長級は 10 ポイント以上、課長級は 5 ポイント以上、それぞれエンゲージメントの向上が見られたとのことである。また、事務職全体で見た際にも、7 ポイント以上の向上が見られている。

上位職階および事務職の取組を優先したため、次長級以下および専門職のエンゲージメントについては平成 30 年度以降横ばいが続いている。しかし、言い換えると注力した部分について取組効果が上がっていることが、統計的に明示されたともいえるだろう。また、中途採用者の退職率の改善がみられることも、エンゲージメントをフォローする指標として分かりやすいものである。

働きやすい職場づくりには、このようにエンゲージメントの水準について自組織の現状と経過を測り、取組の状況と比較することが重要である。また、幾つかの事例でみられる業務の透明化や人事評価制度における評価基準の明確化を通じて、組織の生産性についても現状と経過の把握に努めることで、地域の理解を得られるとともに、主観的にも、客観的にも「安心して働きやすい」（成果を挙げやすい）職場づくりにつながるものと考えられる。

⑥結びに

これらの取組の方針全体に通底する土台として「心理的安全性」を、職場をとりまく地域全体でいかに確保できるかが、非常に重要である。

組織内での率直な話し合いは元より、地域とそのような関係を結ぶことができるかも、働きやすい職場の根底を支える要素として重要である。地方部ほど地域で出し合う知恵が重要であることは昨今強く言われるところである。塩尻市や四條畷市の人材育成方針では、目指すべき職員像に地域と協力できる職員像を挙げており、多くの地方公共団体でも同様の視点を持っているが、住民は「来庁者、お客様」であるだけでなく、共に地域を支え築いていく存在でもある。

これまで論証したように「チームでより高い成果」を上げるためには心理的安全性の確保された率直な話し合いができる環境が重要であり、そして地方公共団体の目指す成果は「地域をよりよくすること」である。

そして地域住民もまたチームの一員である以上、地方公共団体の組織内のみならず、地域住民全体と平素から率直な話し合いができる環境をいかに築いていけるかが、本当に安心して働きやすい職場づくりを目指すうえで、最も重要となる。

広島市が「人材（財）が最大の経営資源である」と掲げるとおり、人的資源はこれからの人口減少時代に特に重視すべき点である。職員をコストとみなすだけでなく、職員が価値を産み出すためにはどのようなあり方が望ましいのか、職員に限らず多様な

人材を活かすあり方を地域全体で考え、「人は活かすもの」という意識を浸透させることが、働きやすい職場の最も深い土台になり、その地域風土自体がよりよい地域活性化にもつながるのではないかということを指摘し、結びとしたい。

補論：競争試験の応募倍率に関する統計的な有意性の有無について

本研究にあたって、個別の事例を調査するに先立ち、地方公共団体の職員採用試験応募倍率に関する統計的に有意な影響についての調査を行った。

これは、応募倍率の高い団体に何らかの統計的要素の影響があるとしたときに、上位を占める団体（いわゆる人気のある団体、ひいては少なくとも外部から見た働くうえでの魅力を持つ団体）に共通する特長を把握できる可能性を検討し、相関関係の有無を考察することを目的としたものである。

結論として、職員採用試験応募倍率に対しては、給与水準（ラスパイレス指数）や時間外勤務時間数・休職率といった面では、統計的に有意性としては限定的な影響しかみられなかった。

こうしたことから、少なくとも外部から見た応募要因については統計的に測ることが困難と考えられ、本研究においては統計的な精査ではなく、特徴的な取組を行っている個別事例を中心に調査を展開することとしたが、参考として統計調査の内容を下記に紹介する。

(1) 統計調査の方法

統計調査にあたっては、政府統計の総合窓口（e-Stat）に掲載されている、直近の統計資料のいくつか⁹を用いて、競争試験の応募倍率への影響を推察した。

手法には重回帰分析を用い、競争試験の応募倍率を目的変数とし、以下の項目を説明変数として採用した。応募率に対比させるため、説明変数には原則として割合を採用した。

また、調査対象の範囲は、政令市および特別区を除く全国の市町村とし、職員採用が無いなど分析上の欠損値がある団体を除く、1,612 団体をサンプルとした。

競争試験応募女性比率	数値が大きいほど、女性からの人気が高いものと推定
ラスパイレス指数	指数が大きいほど、給与収入が比較的高く、経済的に好条件と推定
退職・採用者比率	年間の退職者と採用者のバランス。数値が大きいほど、退職者補充できていないと推定
人口あたり職員数	既存職員への負荷の度合い。数値が大きいほど負荷が小さいと推定
年次有給休暇消化率	
年次有給休暇取得日数が年 5 日に満たない職員割合	既存職員への負荷の度合い。数値が大きいほど負荷が大きいと推定

時間外勤務月 100 時間超職員割合	
時間外勤務時間数年間平均	
休職職員の割合	

(2) 分析結果の概要

決定係数 (R^2) は. 114、F 値は 22. 830、P 値は. 000 以下と、統計的に有意ではあるが決定係数としては低く¹⁰、今回採用した説明変数の影響が限定的であると示唆される。

回帰係数の結果から、統計的に有意であったのは、人口あたり職員数（回帰係数-202. 271）、ラスパイレス指数（同 0. 205）、競争試験応募女性比率（同-7. 360）、年次有給休暇消化率（13. 499）である。

標準化係数の結果から、最も影響が大きいのは人口あたり職員数（標準化係数-. 205）であり、人口あたり職員数が多いほど応募倍率が下がることを示しているが、この解釈としては、人口比の職員数が大きいと募集人数も多い傾向になりやすいので応募倍率が下がる、あるいは都市部は人口比職員数が少ない傾向にあるため、応募が都市部に偏る傾向を示している可能性がある。

また、次いで影響力を持つ競争試験応募女性比率（同-. 178）については、全体の競争率が低いほど女性の応募割合が高くなる傾向にあることを示しているが、この傾向の解釈については判断の材料に乏しい。

一方、年次有給休暇消化率を除く時間外勤務や休職などの労務関係指標では、有意な相関関係がみられなかった。

(3) 解釈

今回挙げた要素は、統計的に取得可能な労務環境を分析対象としたものであるが、一部統計的に有意な点はみられたものの、職員採用試験の応募倍率の増加に対しては限定的な影響しか持たないことが確認された。

重要な指標となりうる若年層の退職率（厚労省が調査する新規学卒就職者の離職状況に準ずるもの）など、統計的に公開されていない情報もあるため総合的な判断は困難であるが、少なくとも職員採用試験への応募の要因としては今回取り上げた労務関係指標とは別の大きな要素があるといえ、個々の地方公共団体における広報力やキャリアパスに関する支援、働き方改革の導入など、統計的に図ることが難しい要素が影響している可能性が考えられる。

表 5 分析の結果

回帰係数 (目的変数 = 競争試験応募倍率)

変数名	係数	標準誤差	95%下限	95%上限	t 値	df	p 値	
切片	7.300	0.173	6.960	7.640	42.110	1602	.000	
競争試験応募女性比率	-7.360	0.985	-9.292	-5.427	-7.469	1602	.000	**
ラスパイレス指数	0.205	0.072	0.063	0.346	2.843	1602	.005	**
退職・採用者比率	-0.295	0.223	-0.731	0.142	-1.325	1602	.185	
人口あたり職員数	-202.271	26.765	-254.769	-149.773	-7.557	1602	.000	**
時間外勤務月 100 時間超職員割合	-3.089	45.178	-91.703	85.525	-0.068	1602	.945	
時間外勤務時間数年間平均	0.005	0.004	-0.004	0.014	1.134	1602	.257	
年次有給休暇消化率	13.499	3.366	6.897	20.100	4.011	1602	.000	**
年次有給休暇取得日数が年 5 日に満たない職員割合	1.088	1.649	-2.147	4.323	0.660	1602	.510	
休職職員の割合	1.177	9.850	-18.143	20.496	0.119	1602	.905	

標準化係数 (目的変数 = 競争試験応募倍率)

変数名	競争試験応募倍率	95%下限	95%上限	VIF
競争試験応募女性比率	-.178 **	-0.224	-0.131	1.023
ラスパイレス指数	.075 **	0.023	0.127	1.265
退職・採用者比率	-.032	-0.078	0.015	1.023
人口あたり職員数	-.205 **	-0.258	-0.152	1.328
時間外勤務月 100 時間超職員割合	-.002	-0.061	0.057	1.629
時間外勤務時間数年間平均	.035	-0.026	0.096	1.727
年次有給休暇消化率	.121 **	0.062	0.180	1.636
年次有給休暇取得日数が年 5 日に満たない職員割合	.020	-0.039	0.079	1.624
休職職員の割合	.003	-0.045	0.051	1.088
R ²	.114 **			

** p < .01, * p < .05, + p < .10

参考文献リスト・注釈

¹ 総合職試験採用職員の退職状況に関する調査の結果について（令和 4 年 5 月）

<https://www.jinji.go.jp/kisya/2205/taisyokuzyoukyou2022.html>

² ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/post-corona_chihokou/index.html

³ ウィリアム・カーンが提唱した概念で、ビジネス分野では後述の概念と区分して

「従業員エンゲージメント」とも称する。実務分野の用語と化しており、定義は使用者によってゆれがあるが、基本的には組織や仕事に対する愛着心、自発的な行動意欲がある状態といえる。より学術的な定義の一つとして「ワーク・エンゲージメント（エンゲイジメント）」というウィルマー・B・シャウフェリなどが提唱した概念がある。これは、その人が「仕事に誇りややりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）の三点が揃った状態を指す。カーンは、エンゲージメントを促進する重要な要素として心理的安全性（ただしカーンの述べる「Safety」はエドモンドソンの唱える定義の一部に留まる）に言及している。

⁴ Amy C. Edmondson 『The Fearless Organization』（令和元（2018）年）

⁵ Google re:Work 『「効果的なチームとは何か」を知る』

<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness#foster-psychological-safety>

⁶ パーソル総合研究所・慶應義塾大学前野隆司研究室『これからの幸せなはたらき方を探求する はたらく人の幸福学プロジェクト』<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being/>

⁷ 『はたらく人の幸せに関する調査』（令和 3（2020）年）https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being/img/Well-Being_AtWork_ver1.pdf

⁸ 『はたらく人の幸せに関する実証研究 結果報告書』（令和 4（2021）年）
https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being/img/Well-Being_empirical_research.pdf

⁹ 令和 4 年地方公務員給与実態調査結果（補充調査 2022）、令和 3 年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査（2022）、令和 3 年度における地方公務員の分限処分者数、懲戒処分者数および刑事処分者数に関する調（2022）のデータを採用。

¹⁰ 一般に、 $R^2 \geq .500$ 以上であれば説明力が高いとされることが多い。