

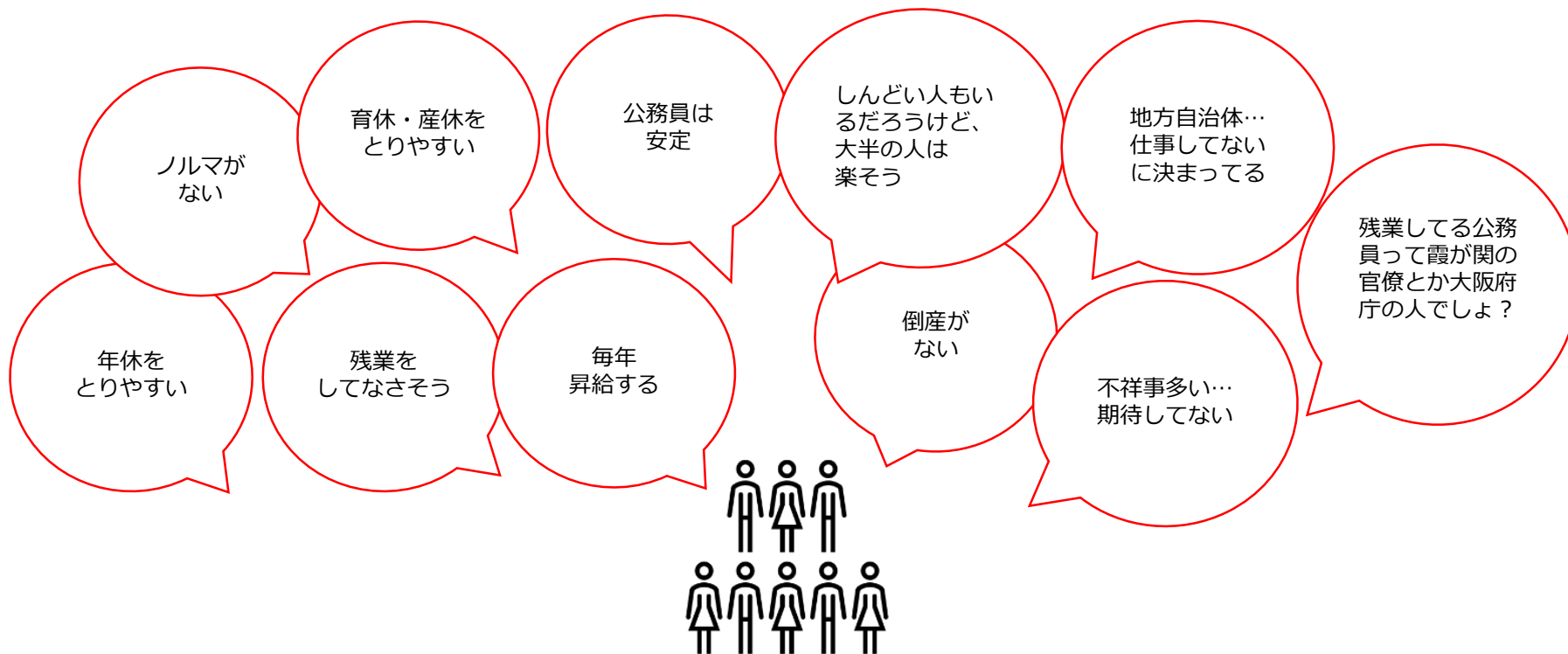
泉南市の未来に向けた 働き方改革・働きがい改革の 第一歩（提言）



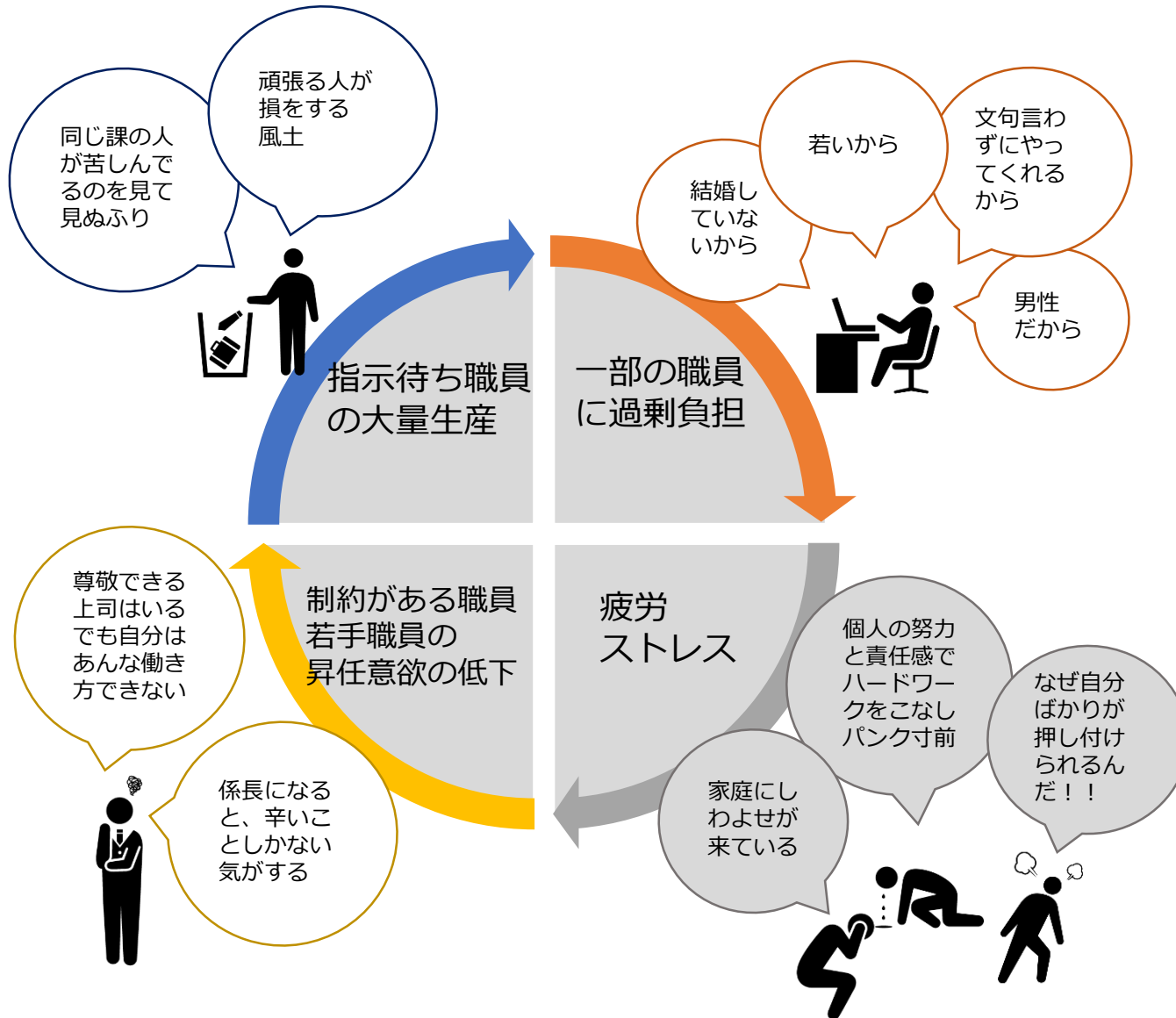
- 令和3年12月
- 泉南市 働き方改革・女性活躍推進プロジェクトチーム

泉南市役所についてどんなイメージがありますか？

2



そんな泉南市役所で、働き方改革??



個人の努力

- ・ 気力と根性で乗り越える (もはや精神論)
- ・ 仕事のために制約がない人生を選択 (結婚しない・子どもを持たない)
- ・ 実家の両親に頼る
- ・ 家事や育児をお金で解決 (子どもやパートナーとの時間を犠牲に)

個人の努力には限界がある

負のループから
抜けださなければならない

だから組織を変える

それが **働き方改革**
働きがい改革

個人の努力に依存した
組織は限界がある

だから**組織**を変える

それが
働き方改革
働きがい改革



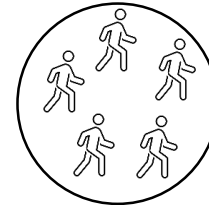
Bad!



残業が美德



ライフ or ワーク
どちらかを犠牲にする



制約がない人だけで
意思決定をする



good!



業務改善

効率を上げて
全員が時間内に
業務終了



活躍支援

ライフ and ワーク
どちらも大切にする



意識改革

ダイバーシティ経営
で多様な人材を意思
決定の場に

数字で見る泉南市役所 その1

市制施行

51
周年

組織機構



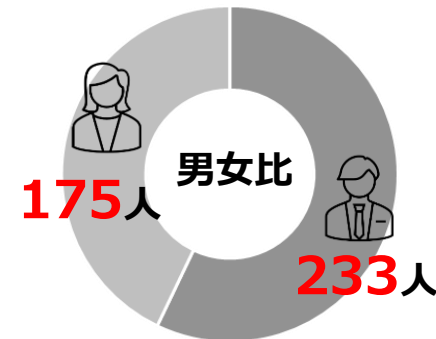
9 部
33 課
58 係

部に順ずるものを含む

職員数 (令和3年4月1日時点)



男女比 (正規職員数)



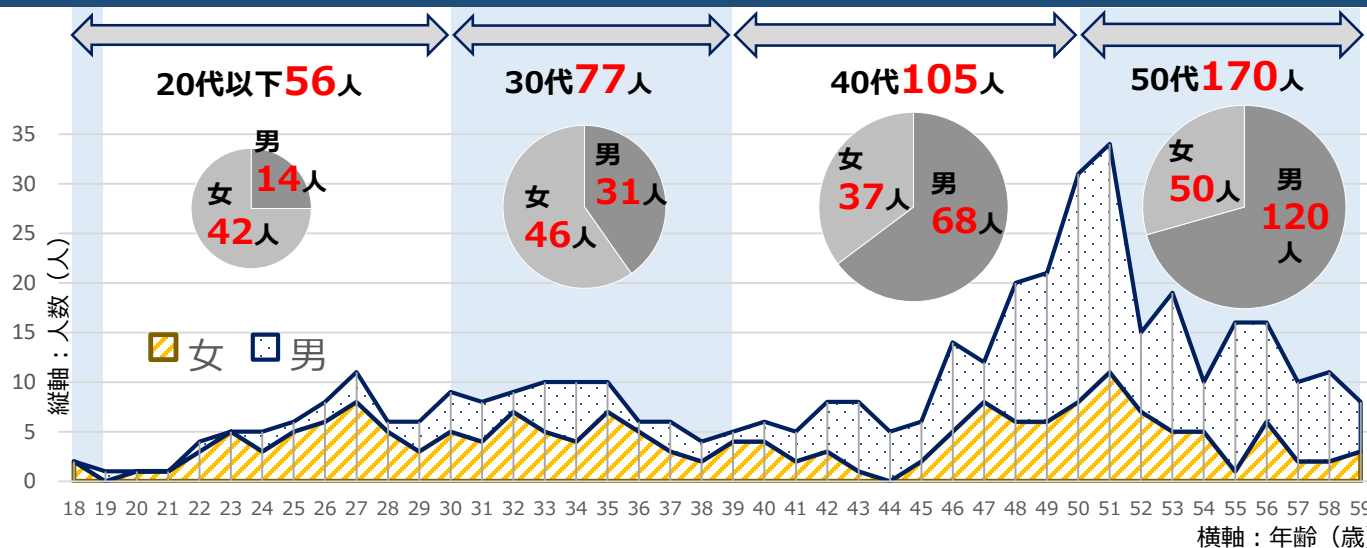
平均年齢 (正規職員数)



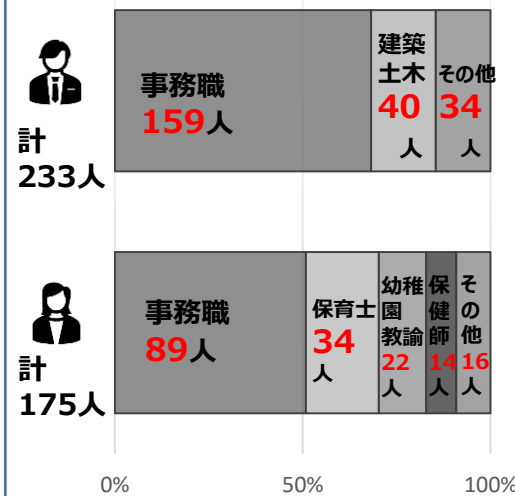
令和18年度までに退職する職員数

▲190人

年齢層別職員数 (正規職員数)



職種構成 (正規職員)



職階別正規職員数（男女別）

男性職員 233人

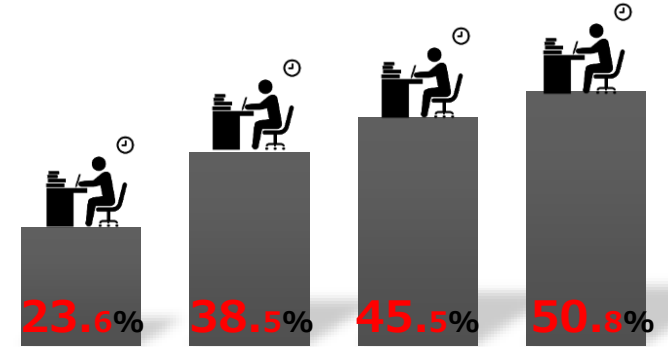
女性職員 175人

部長級	11人
次長級	15人
課長級	30人
課長代理級	35人
係長級	34人
主任	86人
係員	22人

部長級	0人
次長級	1人
課長級	8人
課長代理級	14人
係長級	22人
主任	67人
係員	63人

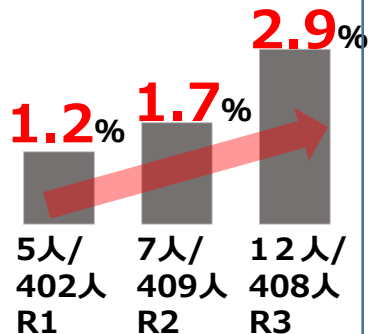
時間外労働時間

45時間/月以上時間外労働をしている人の職階別割合



主任級以下 係長級 課長代理級 課長級以上
 ※データは出退勤システムの退庁時間実績（令和3年5月～11月）を理論上の時間外労働とみなし算出

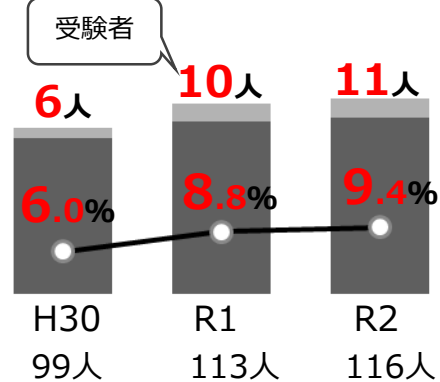
メンタルダウン



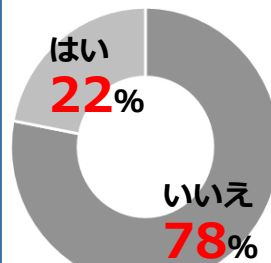
※1か月以上メンタルダウンにより休職した職員数

※メンタルダウン (P26に用語解説あり)

係長試験受験率

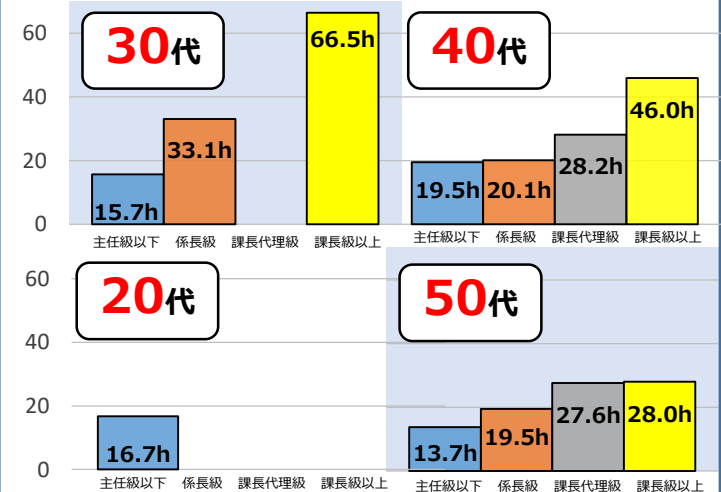


主任級以下に聞いた昇任意欲



Q.あなたは係長級昇任選考の受験を考えていますか？

年代別・職階別の時間外労働時間



問題 1

大量退職期の
技術・知識の
継承に懸念がある



問題 2

昇任に対して
ネガティブな
イメージがある



問題 3

部長級の女性職員が
いない



原因は
なんだろう？

組織には
どんな
悪影響がある？

どうすれば
解決できる？

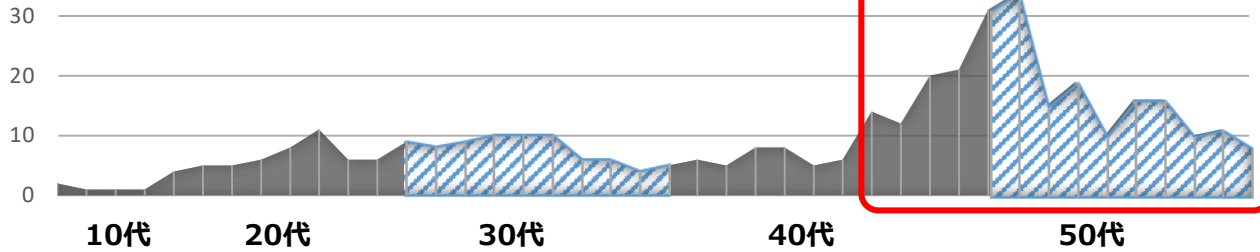


問題 ① 大量退職期の技術・知識の継承に懸念

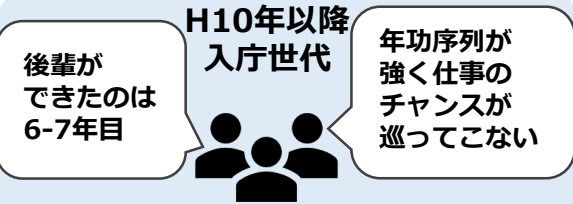
現状

年齢層別職員数
横軸：年齢（歳）
縦軸：人数（人）

40代後半～50代がボリュームゾーンで、年齢構成がいびつ



組織への悪影響



経験不足

【重要な業務・マネジメント（後輩指導）】

大量退職期

職員数は同人数保障されていない



技術・知識の継承に懸念

原因

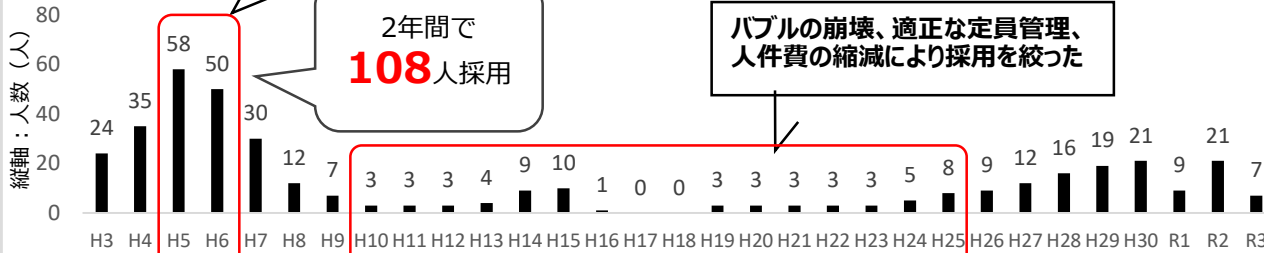
採用人数の推移

関西国際空港開港に合わせ、H5～6年に職員を大量に採用

15年間で 53人採用

2年間で 108人採用

バブルの崩壊、適正な定員管理、人件費の縮減により採用を絞った



解決策



異動の見直し
部内応援制度



フラットな
組織体制

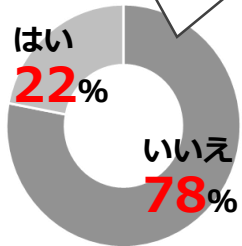


定型的な
業務の外注

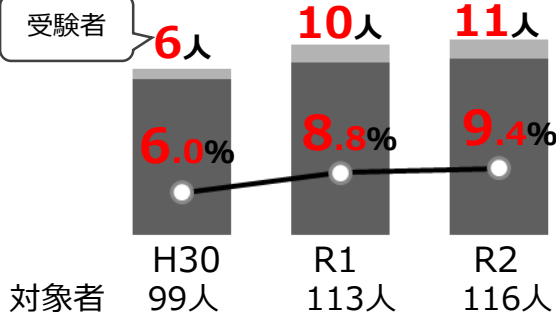
人数、年次、役職に頼らない
総合的に人材を活用する組織へ

現状

Q.係長級昇任選考の受験を考えているか？



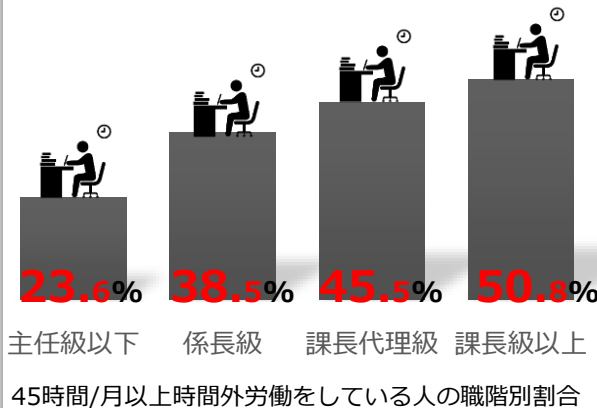
係長級昇任選考受験率



原因

Q.係長昇任選考の受験者数はどのような取組で増加すると思うか

- 1位 時間外勤務や休日出勤など業務量や業務負担が軽減されること
- 2位 仕事に対するやりがいや達成感、充実感が示されること
- 3位 子育てや介護など家庭での負担が軽減されること



組織への悪影響



課長級以上
プレイングマネージャー

業務量が多く
管理職である自分が
マネジメントに
専念できない
R3管理職マネジメント
研修グループワークより

マネジメントを学ぶ機会の喪失
業務量や責任に関し不安・疲労・ストレス

年功序列的な給与制度が
若手職員のモチベーションダウンへ

頑張る人が損をする雰囲気醸成

将来、必要となる管理職の人数を
確保できない可能性

解決策



頑張った人が報われる
報酬制度



フラットな組織体制
職階に応じた
責任と権限の明確化



フレックス
勤務の導入



係長試験の
見直し

昇任意欲の向上により
常にリーダーが現れる
サステイナブルな組織へ

現状

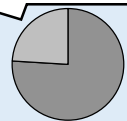
部長級の女性職員

0人/11人

正規職員数に占める課長級以上の割合

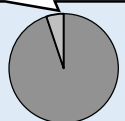
 **24.0%**

56人/233人



 **5.1%**

9人/175人



課長代理級以下の職階別職員数

課長代理 (計49人) 男**35**人 女**14**人

係長 (計56人) 男**34**人 女**22**人

主任 (計153人) 男**86**人 女**67**人

係員 (計85人) 男**22**人 女**63**人

原因

「係長試験を受験しない予定の方にお聞きします。理由はなんですか？」

- 1位 自分や家族との時間を大切にしたい
(両立できるか不安である)
- 2位 現在の職位が自分にはあっている
- 3位 係長級以上の業務量や、業務負担が大きい

ワークライフバランスを維持するために
昇任をあきらめる

育休、産休、時短をとることが
仕事上の経験不足と負い目に感じてしまう

昇任のタイミングを逃す

組織への悪影響

総合調整会議



男性部長
9人
女性部長
0人

意思決定の場に女性が不在
(特別職を除く)

女性の意見が反映されにくく
多様な意見が出ない

組織にも市民にも不利益

解決策



係長試験の
見直し



男性ばかり
女性ばかり
の職場廃止



男性育休
取得100%



フレックス
勤務の導入

様々な属性に
関わらず
誰もが活躍できる
組織へ

だからこの8つの解決策を提言します



業務改善

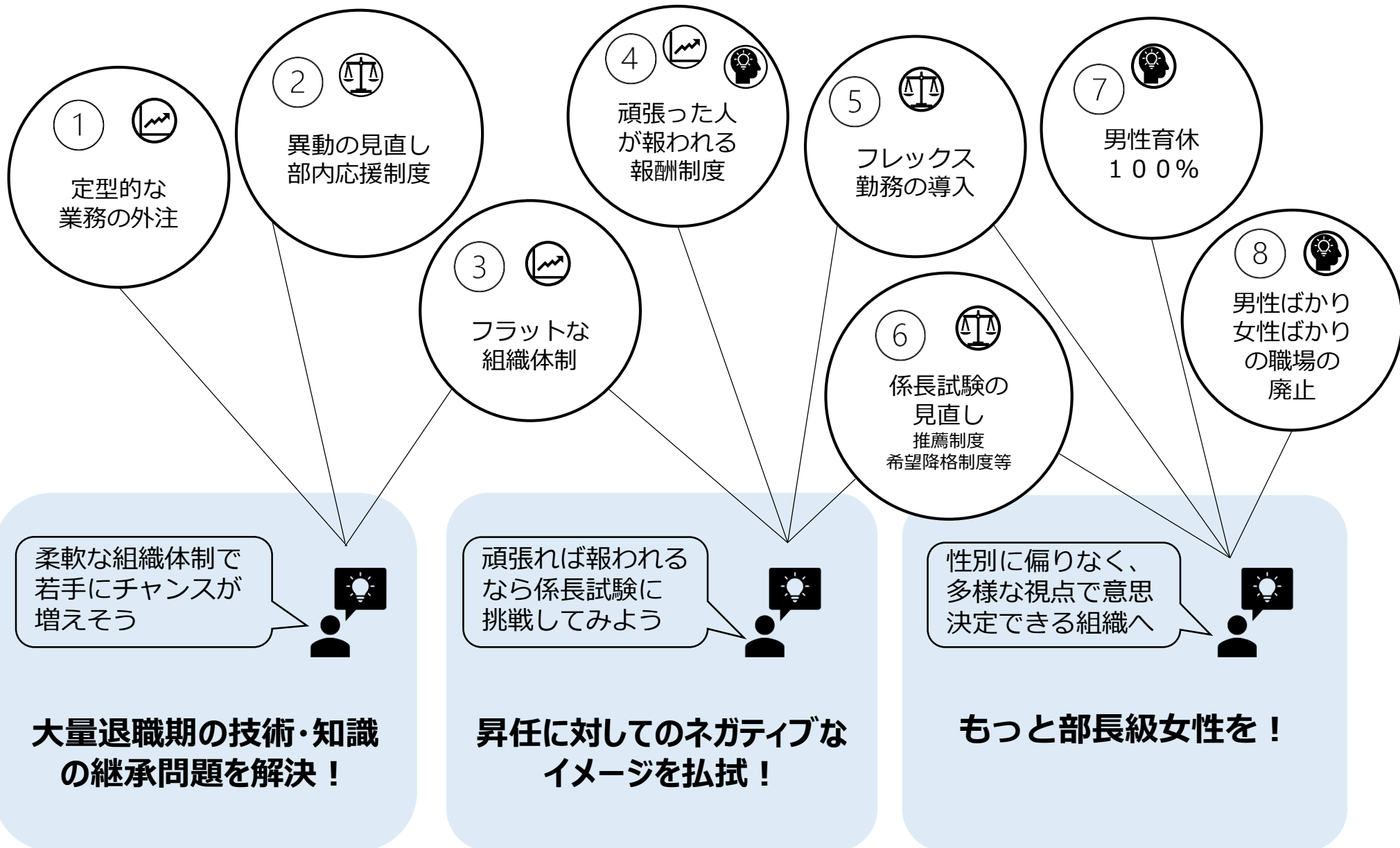


活躍支援



意識改革

11




大切なのは、**個人の努力**にのみ頼るのではなく、
属性に関わらず **誰もが潜在能力を発揮できる組織** を目指すことです


魅力ある組織になること
により優秀な人材の
確保




常にリーダーが現れる
サステイナブルな組織



時間制約がある職員も
含めて全職員が能力を
最大限発揮




過去



働く時間に比例して成果が
出るキャッチアップ型

現在




先行きが不透明で将来の
予想が困難なVUCAの時代

未来

未来は
誰にも分らない…
けれど

泉南市で暮らす人々にとっても
働く私たちにとっても
明るい未来を目指して



職員の総力を最大化し、困難に立ち向かえる泉南市へ

おわり

次ページからのおまけも
読んでね♪





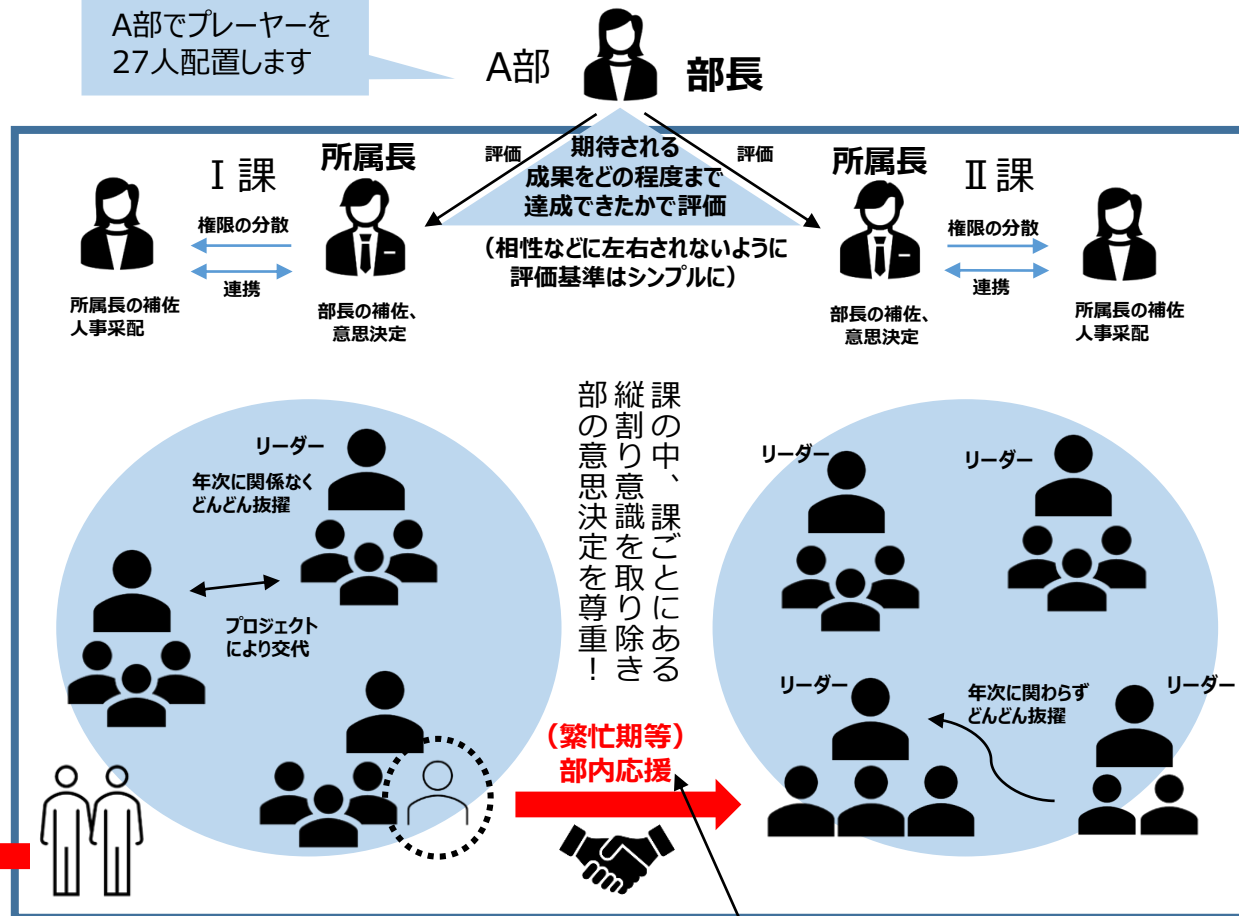
おまけページ目次

スライド番号	項目
15	解決策①②③ 定型的な業務の外注 フラットな組織体制 異動の見直し・部内応援制度
16	解決策④頑張った人が報われる報酬制度
17	解決策⑤フレックス勤務の導入
18	解決策⑥係長試験の見直し
19 20	解決策⑦男性育休100%
21 22	解決策⑧男性ばかり女性ばかりの職場の廃止 コラム
23 24 25	泉南市のあゆみと世の中の流れ 資料 正規職員数と任期付職員数の推移 年齢別職員数 退職者数の推移
26 27	用語の解説、制度説明 参考文献・出典等
28	プロジェクトチームの経過
29	手段からのアプローチを経て
30	施策マトリクス
31	チームメンバーとしてのこれから
32	泉南市働き方改革・女性活躍推進プロジェクトチームメンバー

フラットな組織体制のねらい

- ①硬直的な組織体制を見直し早期に様々な仕事を経験させること
- ②管理職の権限を分散させること
- ③マネジメント改革

A部でプレーヤーを27人配置します



課の縦割り意識を取り除き、課ごとにある意思決定を尊重!

(繁忙期等) 部内応援



フラットな組織体制



異動の見直し 部内応援制度



定型的な業務の外注

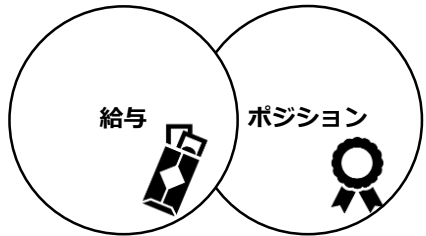


定型的な業務は外注

泉南市事務分掌規則に定められている「市長は…所属の如何にかかわらず、期間を定め、職員に事務の応援を命ずることがある」をもっと活用!



組織が求める頑張りの方向性を示すことが大前提
頑張った≠時間をかけた



評価軸はシンプルに！
 例えば、
 成果（アウトプット）や
 仲間のために貢献したか
 どうかで測る

職員として

- どのような仕事に興味があるか口に出す
- 日ごろから小さな業務マネジメントに挑戦する（タスク、スケジュール管理）
- 与えられる仕事ではなく、仕事の意味付けを常に考える
- 事業の提案、業務改善を実行する

組織として

- キャリアパス面談の実施
職員がやりたいこと、かなえないことを丁寧にヒアリング
- 人事評価を多面評価に、勤勉手当に反映
- 年次に関わらず、成果をあげた人に早く責任と権限を付与
- 年功序列を廃し、能力と職責に応じた給与体系へのシフト
- 管理職手当の見直し（カットしない）

「人事評価結果の給与反映について」

地方公務員法の一部改正（平成26年5月公布、平成28年4月施行）により「能力及び実績に基づく人事管理の徹底」が規定され、「**能力本位の任用制度の確立**」「**人事評価制度の導入**」「**分限理由の明確化**」が求められることになりました。

「給与制度について、あなたはどうかあるべきだと思いますか」

- 1位 職責（責任の軽重）を重視**
 （そう思う28.3% やや思う58.0%）
- 2位 年齢や勤続年数より能力を重視**
 （そう思う19.8% やや思う59.0%）
- 3位 業績（成果）を重視**
 （そう思う19.7% やや思う53.5%）

「人事評価結果の勤勉手当や昇給、昇格制度への活用について、あなたはごどう思いますか。」

- 1位 勤勉手当の増加**
 （そう思う28.0% やや思う37.5%）
- 2位 係長級・課長級などの昇格への反映**
 （そう思う21.9% やや思う42.3%）
- 3位 勤勉・昇給・昇格へ反映させてほしくない**
 （そう思わない20.3% あまりそう思わない43.9%）

解決策⑤ フレックス勤務の導入



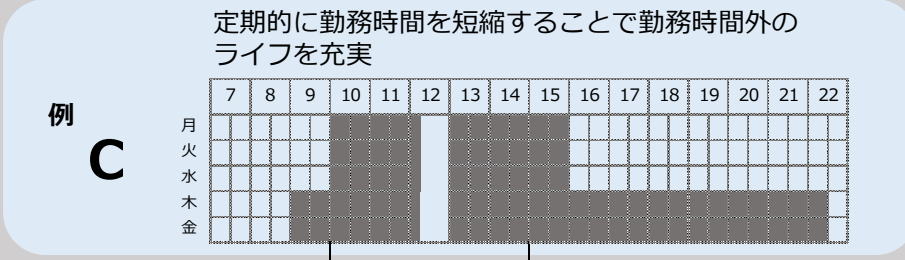
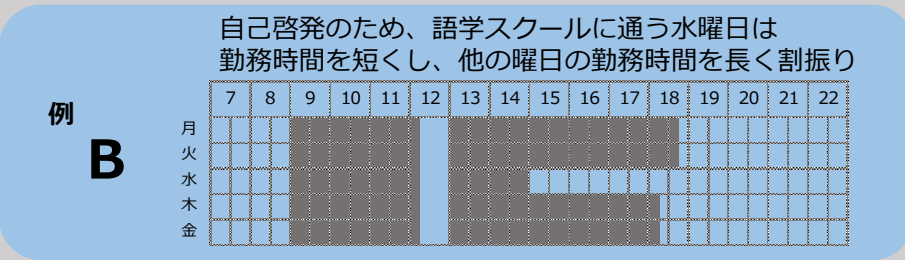
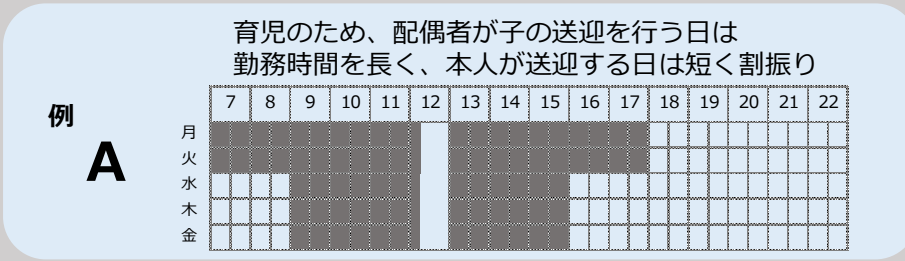
STEP1
時差勤務から
スタート

- ① 8:00 ~ 16:30
- ② 9:00 ~ 17:30
- ③ 10:00 ~ 18:30



STEP2
フレックス勤務
の導入

多様な働き方で
誰もが活躍できる組織へ



フレックス勤務のイメージ (他団体の例)

	一般職員	障がいのある職員、負傷又は疾病のため療養する必要がある職員
単位時間 (総勤務時間)	1 週間 (38時間45分) 2 週間 (77時間30分) 3 週間 (116時間15分) 4 週間 (155時間) から選択可	
コアタイム	10:00~15:00	
フレキシブルタイム	7:00~22:00	
勤務時間	最短勤務時間: 4時間15分 (休憩45分を除く) 最長勤務時間: 12時間 (休憩1時間を除く)	
申告単位	15分	
休憩時間	昼休憩 12:15~13:00 (45分・全員) 1日の勤務時間が8時間を超える職員は別途15分	
週休日	土曜日、日曜日	土曜日、日曜日に加え1日を設定できる
標準勤務時間	9:00~17:30	



係長試験の 見直し

推薦制度を導入する

- 上司だけでなく、後輩・同僚からの推薦制度を導入し、「この人の元で働きたい」という意見を取り入れる
- 試験を受けるか迷っている人が受験を決断する後押しをする

希望降格制度を導入する

- 現在も希望降格制度はあるが、課長級以上の職階からの適用となるため、課長代理級以下の降格制度も設ける
- 課長級に昇任する際に、昇任の意向を確認する機会を設ける

昇任後の配属先や 待遇へ配慮を

- 係長となった年の異動は見送る、または、過去に経験のある部署への配置とし、新しいポジションと新しい業務の双方を担う等心理負担が大きい状況を避ける
- 新任係長へのサポート（研修・座談会の開催）を行う
- 係長級より年上部下の方が給料が高い等の不公平感をなくす

受験のハードルを下げる

- 筆記試験を先に受け、結果を数年持ち越せる
- 早期選抜受験（ライフイベントが重なる前に受験しておく）を導入する
- 事前研修は自宅でオンライン受講可能にする
- 試験日は休日に実施する

係長試験を廃止する

- 正規職員数約400人という組織では、試験をしなくとも、個々の能力や人柄は周知のことであり、試験という形ではなく、選ばれた者が昇任する制度に変更する
- 40歳以降は、筆記試験を免除する



男性育休
取得100%

STEP1

メッセージを
発信

泉南市は男性育休や女性活躍を本気で推進!

配偶者の妊娠・出産
予定はすぐ報告!

STEP2

管理職を部署
の育休推進
責任者に任命

イクボス研修で
意識改革

人事評価に反映

「男性部下に子どもが生まれた
際、育休取得させたか、何日取
得させたか」等

STEP3

現場の不安を
払拭する

人事課が情報提供

男性育休の取得人数取得期間の実績
を集計し、欠員時にどのように対応した
か、研修等で職員同士の情報共有の
場を設定

家庭や職場における
性別役割分業意識

無意識の偏見
パタハラ

人材不足時の
代替要員確保問題

時間制約がある職員（介護や治療等）
も働ける、助け合いのある職場へ

育休を取得した男性は育児中の
女性の理解が深まるはず

人が減っても生産性を落とさない働き方へ

→仕事の棚卸

→属人化した業務はなくす

女性の挑戦意識を育てる。女性職員に
対し、「育児中だから負荷の大きい仕事
は無理」といった過剰な配慮をせず、早い段
階から適切な仕事の仕分けが可能となる



R2年4~6月に子どもが生まれた男性の
国家公務員のうち、ほぼ全員にあたる
99%が育児休暇・休業を取得。
平均取得日数は50日で、取得者の
88.8%が政府が目標とする「1カ月」
以上。

(調査対象は一般職の国家公務員と防衛省
の特別職の2929人)

私たちの思い込み、習慣、組織風土を見直す!

※イクボス、パタハラ (P26に用語解説あり)



男性育休
取得100%

コラム 教えてパパ職員

20

出産予定日の2か月前に課長に育休を長期間とりたいと打診。育休取得1か月前に係の職員に伝える（もっと早く伝えるべきだったと反省）

自分だけでは育休について十分な情報収集ができなかったことから、人事担当の協力が非常に重要

当時の課長が、自身の経験（育休をとらなかったことでいまだに妻からいろいろ言われる）から育休に理解のある方で日頃より、1年ほど育休をとることを勧められていた

産前から産後7か月くらいまで一緒に子育てをすることができ、**育児の大変さが身にしみてわかった**。特に、産後3か月くらいまでは、妻と共に不眠不休の日が続いた。何より、**産後は妻のフォローが大切だ**ということが分かった。



【文部科学省で実際に育休を取得した男性職員の声】

【文部科学省の事例】

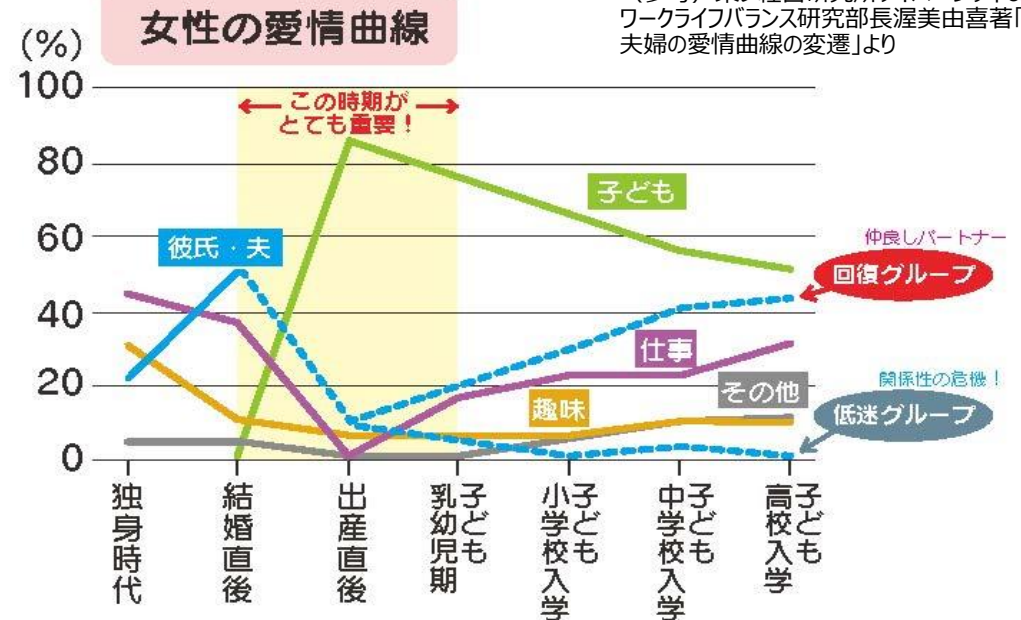
・本人または妻の妊娠が分かった際には、すぐに所属長に報告するとともに、報告を受けた所属長は、出産予定日や産休・育休の取得計画を作成し人事課に報告しなければならない

・所属長は、適切に産休・育休を取得させたかどうかが人事評価に反映される

女性の愛情曲線

産後の女性は育児の不安やストレス、睡眠不足で心も体も不安定です。そんな時にパートナーからのサポートがないと、出産が一種のトラウマになるだけでなく、パートナーへの愛情も低下します！育児を「手伝う」レベルではなく「参画」することが、夫婦の絆にも、親子の絆にも大事なんです！

（参考）東レ経営研究所ダイバーシティ&ワークライフバランス研究部長渥美由喜著「夫婦の愛情曲線の変遷」より



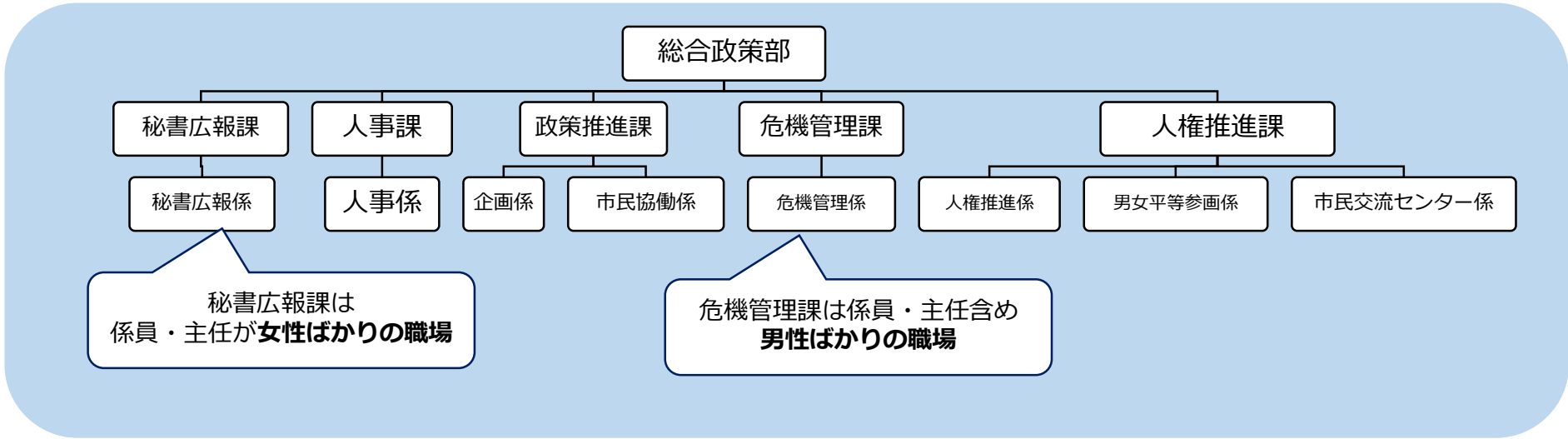
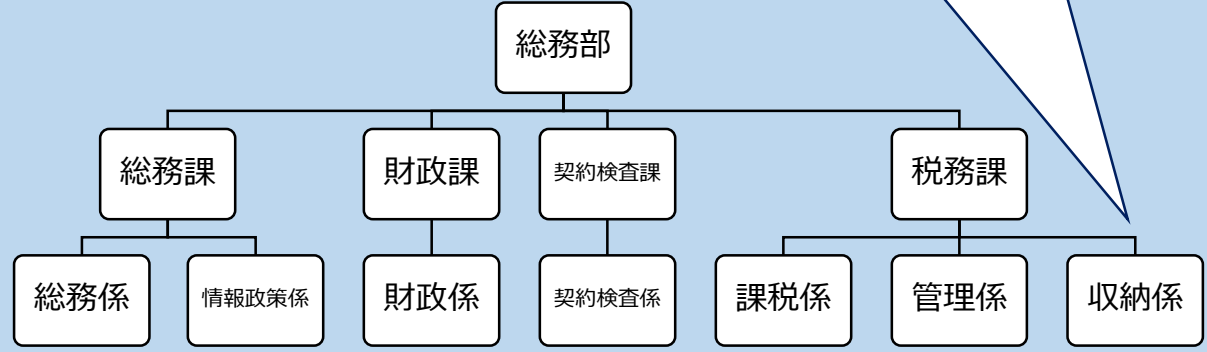
解決策⑧ 男性ばかり女性ばかりの職場の廃止

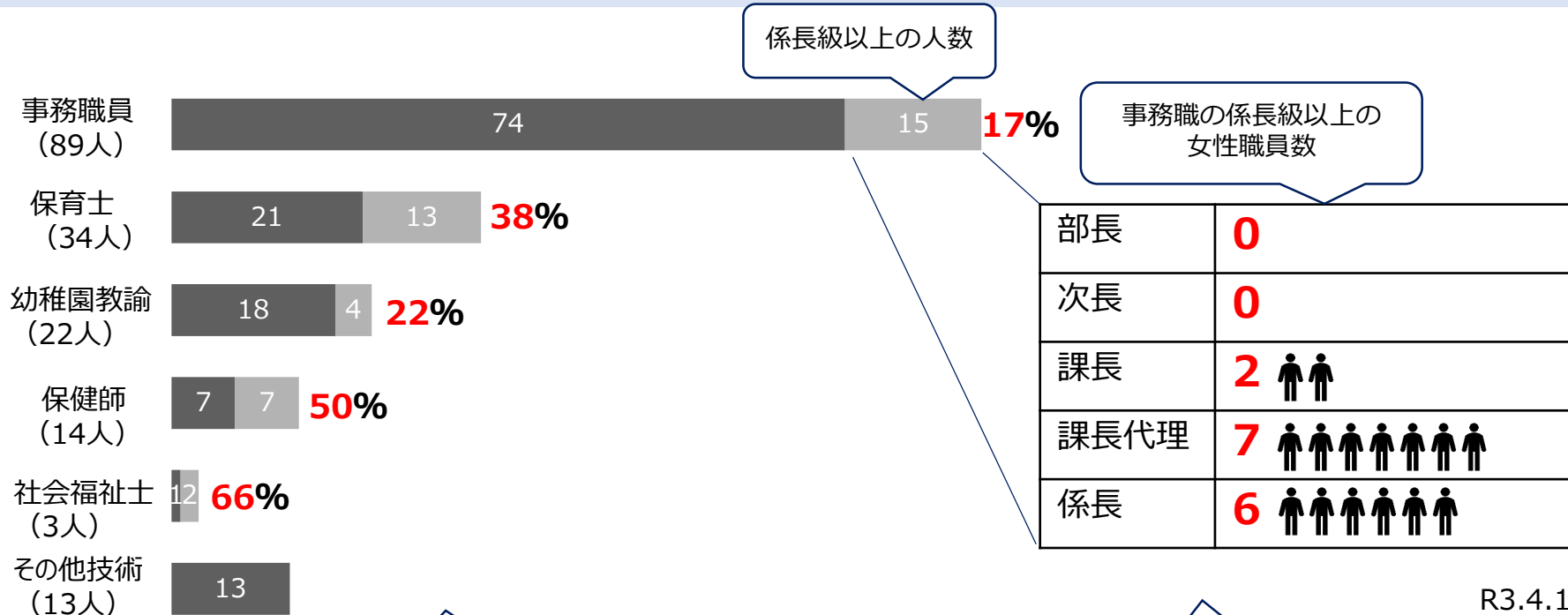


例えば総務部係長級以上の正職員
15人は**全員男性**

税務課収納係は係員・主任含め
男性ばかりの職場

職種に関係なく
係長級以上の女性職員
45人中38人が福祉・教
育部局に配属されている
(R3.4.1現在)





本市の保健師は全員女性。女性率100%職種は誰かがやらねばというマインドで常にリーダーが現れる状況に？

技術系職種は専門性が高いため、キャリアビジョンが描きやすい？

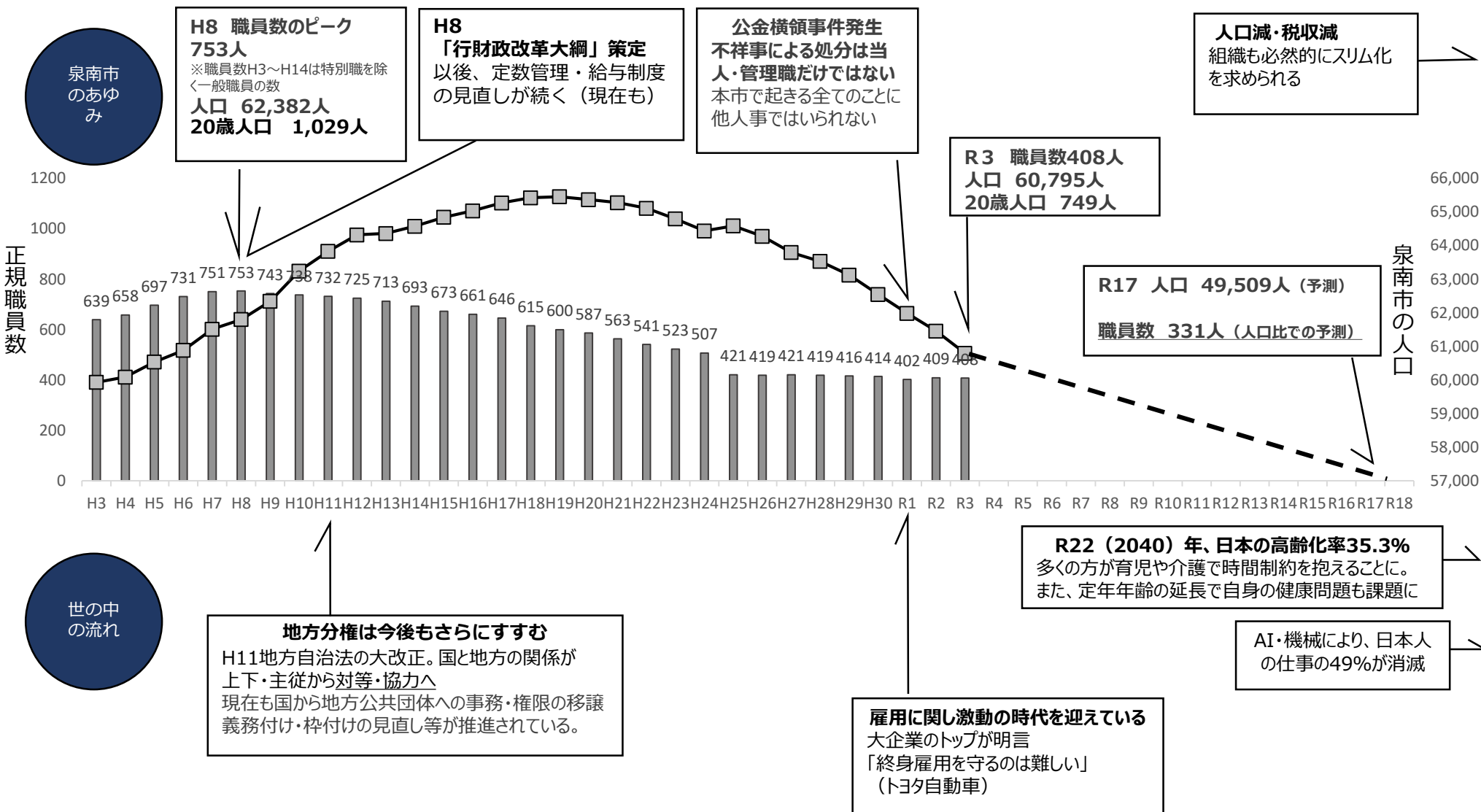
事務職は配属される可能性がある部署が多すぎることでキャリアビジョンが描きにくい？

女性はパートナーが家庭を犠牲にすることで、ワークライフバランスを手に入れてきた？

泉南市のあゆみと世の中の流れ

線グラフ…泉南市の人口

棒グラフ…正規職員数



泉南市のあゆみ

H8 職員数のピーク 753人
 ※職員数H3～H14は特別職を除く一般職員の数
人口 62,382人
20歳人口 1,029人

H8 「行財政改革大綱」策定
 以後、定数管理・給与制度の見直しが続く（現在も）

公金横領事件発生
 不祥事による処分は当人・管理職だけではない
 本市で起きる全てのことに他人事ではられない

人口減・税収減
 組織も必然的にスリム化を求められる

R3 職員数408人
人口 60,795人
20歳人口 749人

R17 人口 49,509人 (予測)
職員数 331人 (人口比での予測)

世の中の流れ

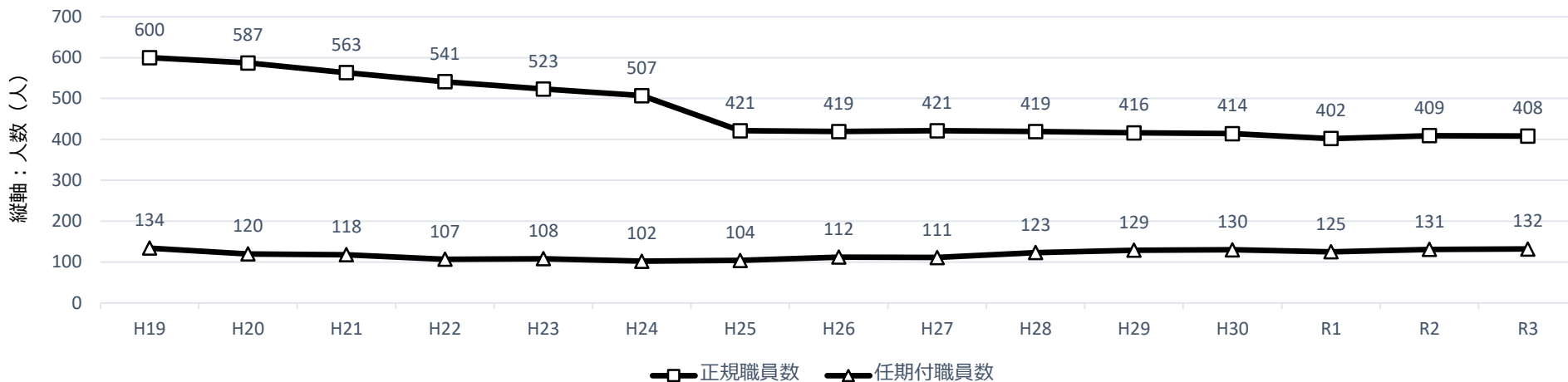
地方分権は今後もさらにすすむ
 H11地方自治法の大改正。国と地方の関係が上下・主従から対等・協力へ
 現在も国から地方公共団体への事務・権限の移譲義務付け・枠付けの見直し等が推進されている。

雇用に関し激動の時代を迎えている
 大企業のトップが明言「終身雇用を守るのは難しい」
 (トヨタ自動車)

R22 (2040) 年、日本の高齢化率35.3%
 多くの方が育児や介護で時間制約を抱えることに。また、定年年齢の延長で自身の健康問題も課題に

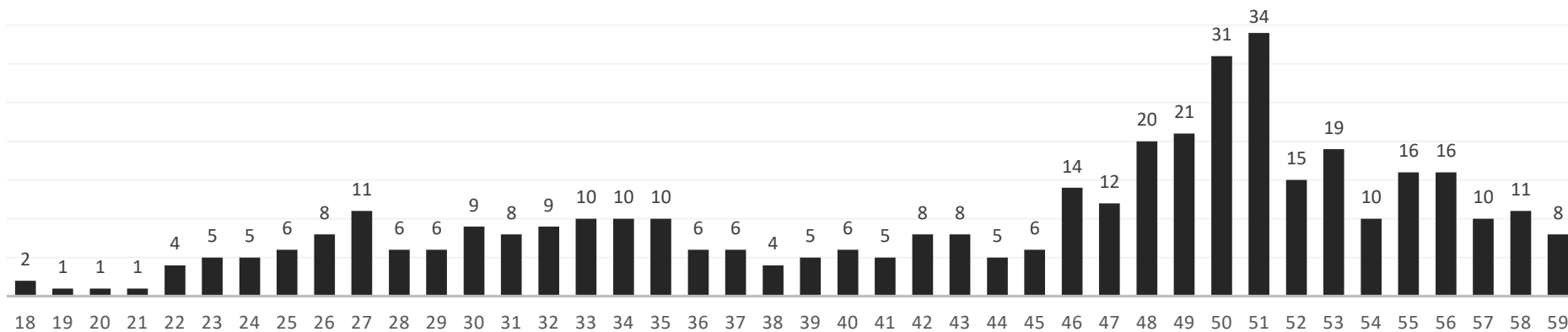
AI・機械により、日本人の仕事の49%が消滅

正規職員数と任期付職員数の推移

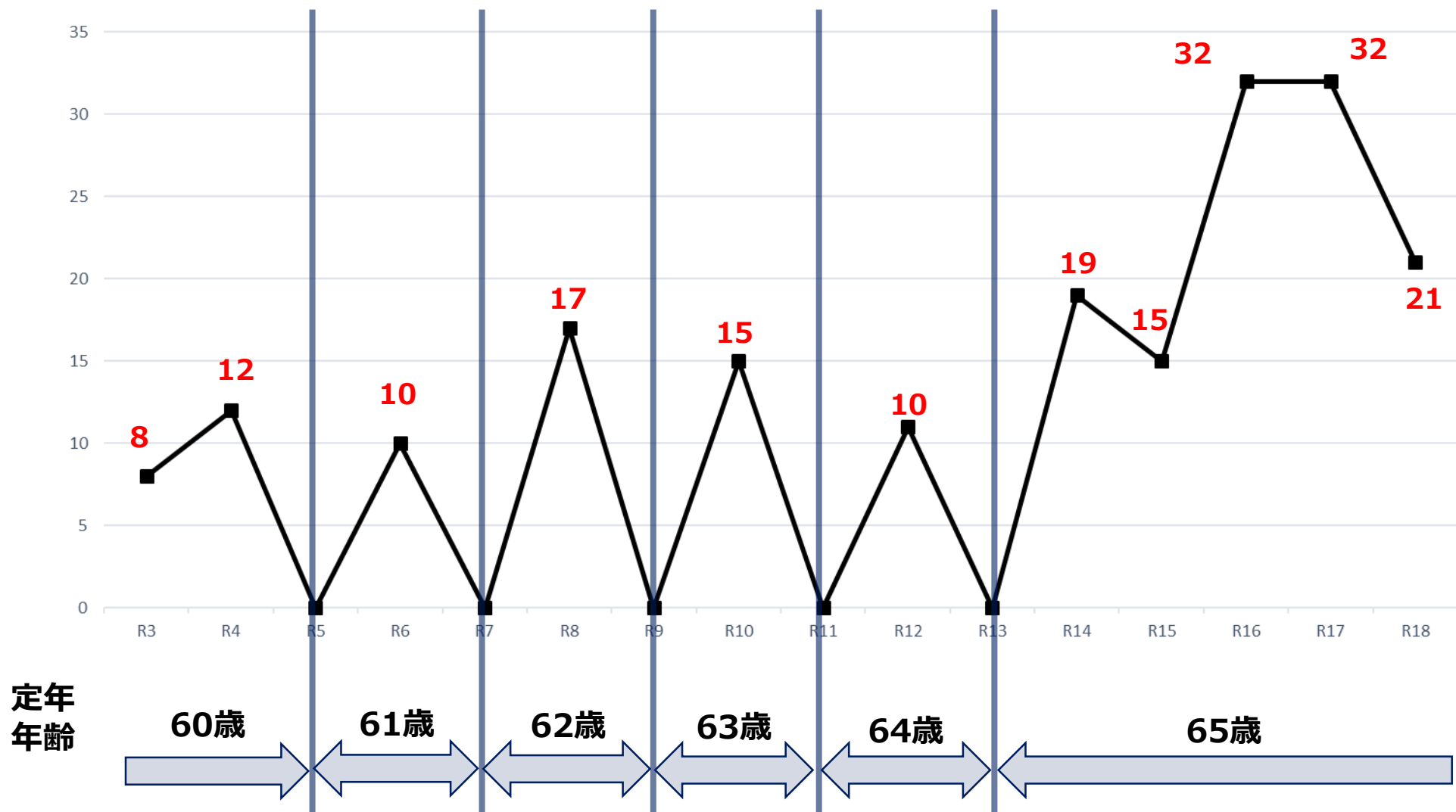


年齢別正規職員数

(縦軸：人数(人) 横軸：年齢(歳))



資料 退職者数の推移（R3年度からR18年度 計190人）



パタハラ

パタニティとは、Paternity（父性）の意味
男性社員の育児休業制度等の利用に関して、上司・同僚からのいやがらせを指す

具体的には、「男なのに育休とるの」
「出世に響くよ」
「他の職員にしわ寄せがいく」等の発言

- 正当な理由もなく仕事を取り上げる
- 連絡網から外される、懇親会に誘わない
- 他部署の同僚からの嫌がらせや無視

メンタルダウン

メンタルヘルスとは心の健康が低調な状態のこと。
ストレスなどによって引き起こされる精神疾患により、日常生活が送れない状態のこと

イクボス

「育児」と「ボス」を組み合わせた造語。部下のキャリアやワーク・ライフ・バランスを応援しながら、組織としての成果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむ上司（管理職や経営者、女性も含む）ボスの性別や年代、階級は問わない

SDGs

持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標のこと。17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない」ことを誓っている。SDGsは発展途上国のみならず、先進国自身が取り組む普遍的なものであり、日本も積極的に取り組んでいる

ダイバーシティ経営

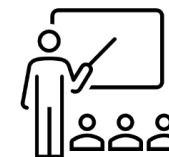
「多様な人材*を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」のこと。組織内の個々の人材がその特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、新しい商品やサービスなどの開発につながるような経営のこと

*多様な人材：性別、年齢、国籍、障がいの有無などだけでなく、キャリアや働き方などの多様性も含む

VUCA

Volatility（変動性）・Uncertainty（不確実性）・Complexity（複雑性）・Ambiguity（曖昧性）の頭文字をつなぎ合わせた言葉。これら四つの要因により、現在の社会経済環境が極めて予測困難な状況に直面しているという時代認識を表す

泉南市の昇任について



主任級4年目で係長試験の受験資格を得る（大学卒業後すぐ入庁した場合）

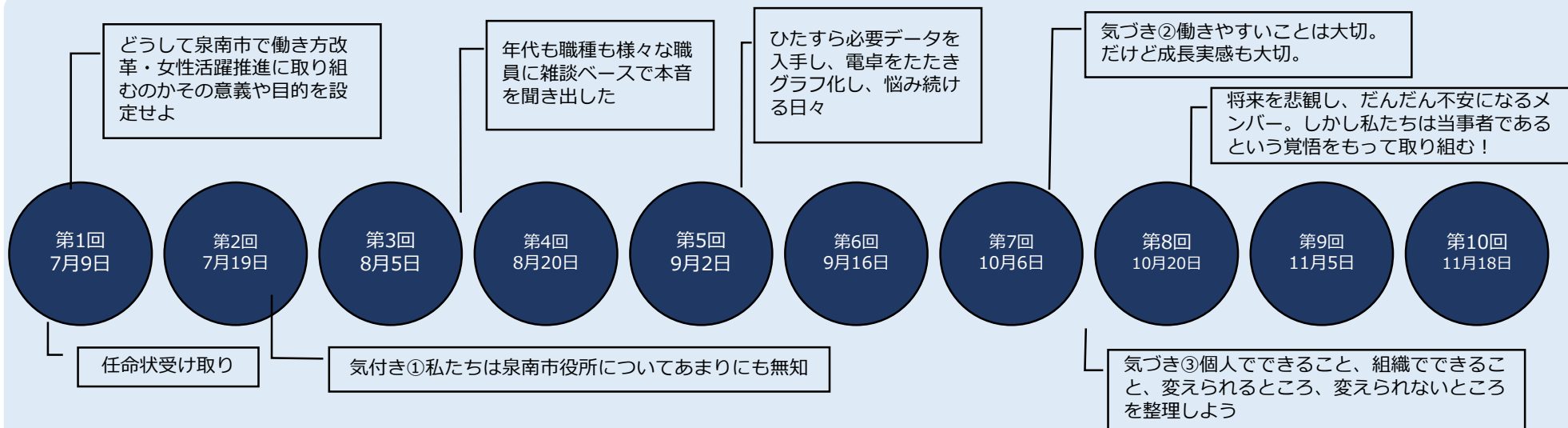
【参考】

- 大卒10年目（32歳）
- 短大12年目
- 高卒14年目

係長試験の後には試験がなく、係長になった職員が課長代理級、課長級、次長級、部長級の候補となる

係長試験が事実上の幹部登用の選抜試験

<p>泉南市定員管理計画（R3～R4度）</p>	<p>職員の働き方や人事制度に関するアンケート（平成30年2月28日実施）</p>
<p>泉南市における女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画（2021年）</p>	<p>管理職マネジメント研修（令和3年8月実施）管理職の悩みより</p>
<p>霞が関の働き方改革を加速するための懇談会提言（平成28年6月）</p>	<p>パパとママが描く未来手帳 生活と仕事の調和をめざして（東京都、東京ウィメンズプラザ）より https://www.twp.metro.tokyo.lg.jp/Portals/0/jigyou/wb/curve.html</p>
<p>男女共同参画白書（令和2年度版）</p>	<p>長崎県庁 新庁舎のコンセプトについて～理想の働き方を実現するオフィスをめざして～</p>
<p>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」（2018年）</p>	<p>男性育休義務化の基礎知識男性育休の教科書（2021年、日経BP）</p>
<p>生産性が高い「残業ゼロ職場」のつくり方（2016年、日本実業出版社）</p>	<p>不安な個人、立ちすくむ国家（2017年、文藝春秋）</p>



ひとごと 他人事だった私たち

将来の職員数なんて人事課の仕事では？

テレワークって言われてもうちデスクトップPCやし.. PCは総務課が担当でしょ？

私たちは考えた

一部の人の負担が偏ってる！

女性管理職ってそんな少ないかな？

職員って何人？

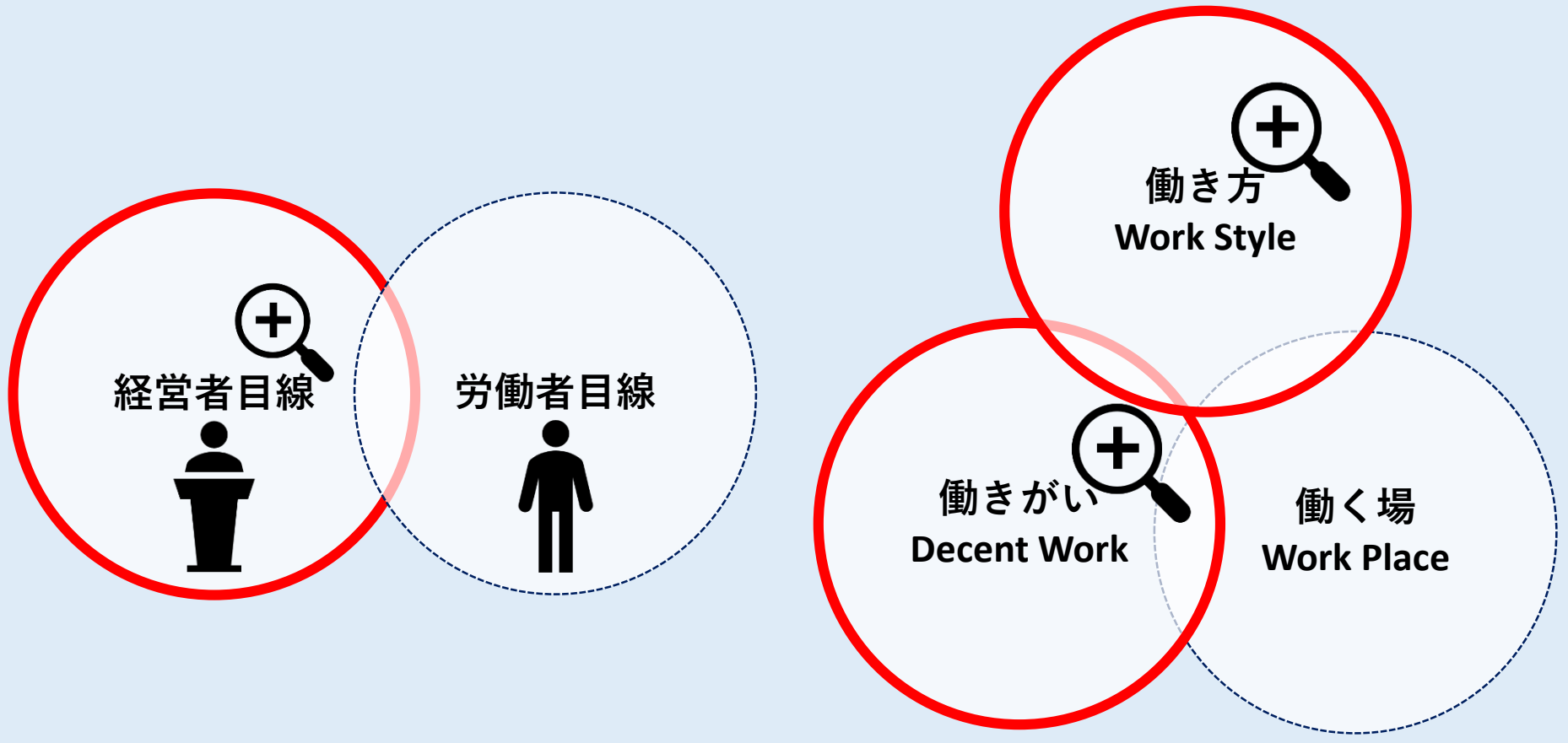
目的...確かにこのままじゃダメなことは確かだ

ひとごと 他人事ではなく自分事

5か月間泉南市役所について考え続けました

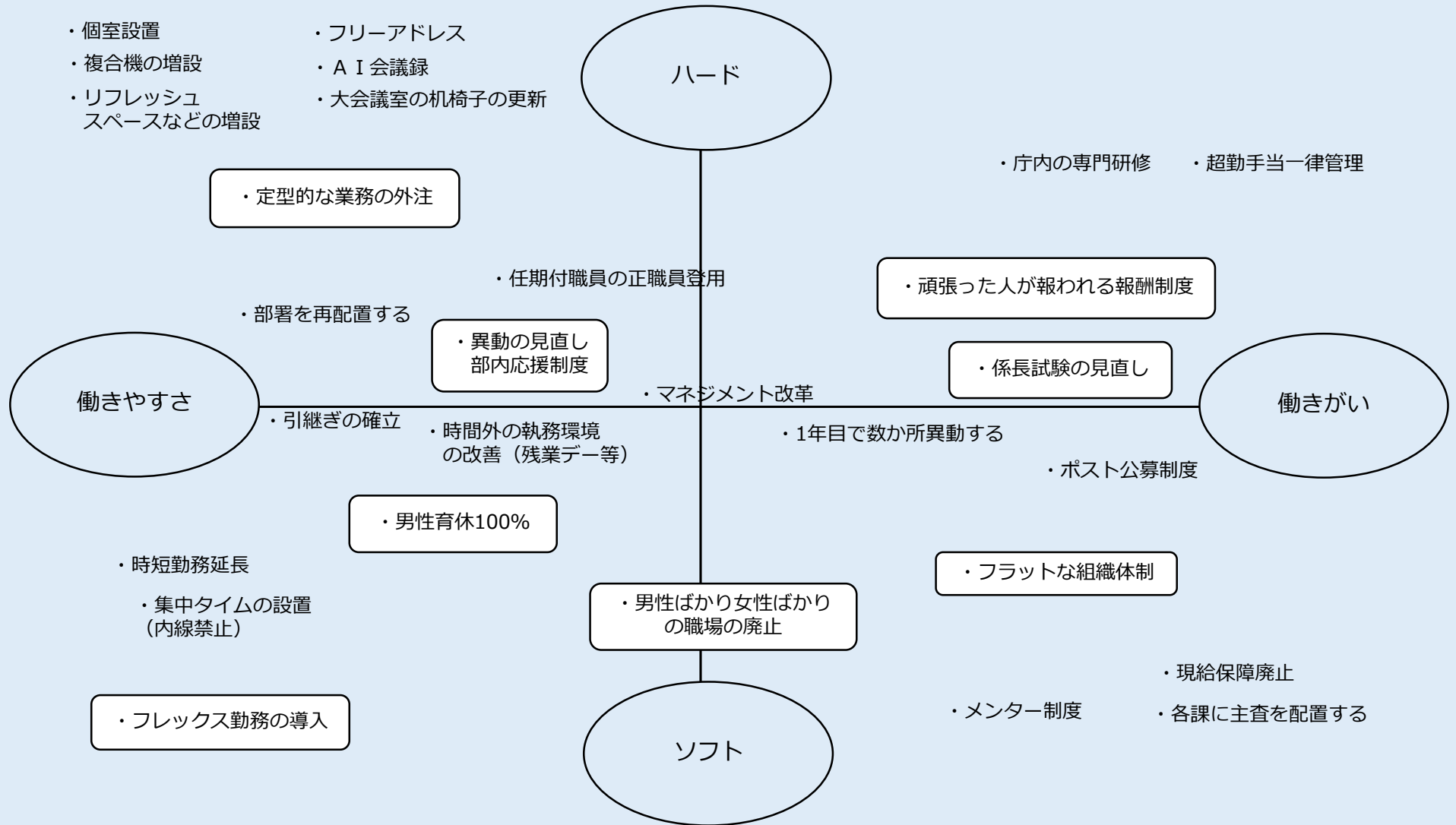
性別も年齢も境遇もさまざまな7人で考えました

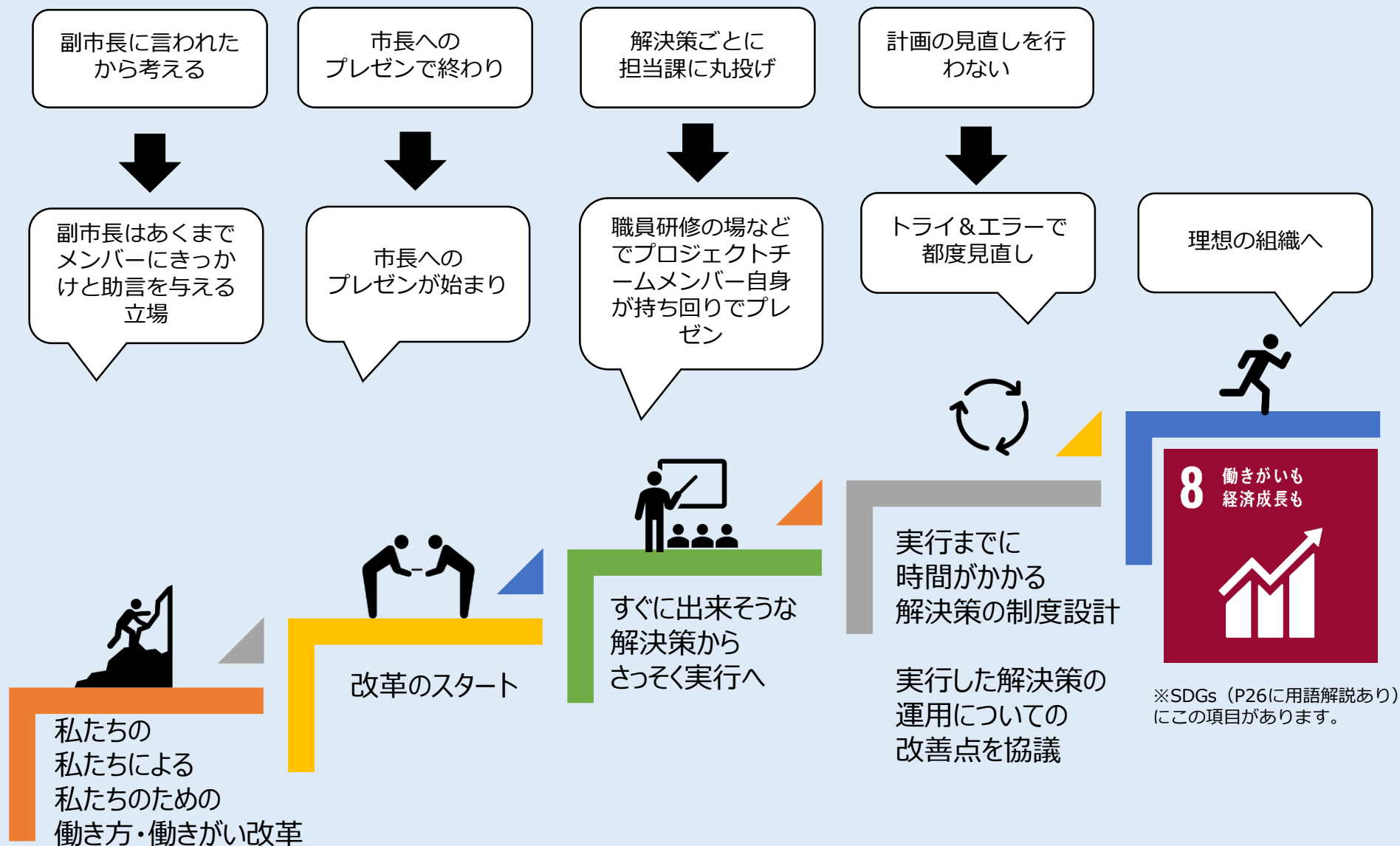
市役所の実情はイメージとはかけはなれたものです



- 時間制約があっても成果を出せる職場に転換するためには、まず安心して働ける環境づくりをする「**働き方改革**」が必要
- しかし、労働時間の短縮や休暇取得に注力しすぎると、逆に一部の職員の働く意欲を削ぐことに繋がりがねない

→だから、経営者目線で労働意欲を向上させるため、「**働き方改革・働きがい改革**」の両輪で考えました。







明石麻里

リーダー
総合政策部
人事課



中堂庄太

総合政策部
政策推進課



山中理恵

行革・財産活用室



羽場隆弘

市民生活環境部
産業観光課



西川 勝

都市整備部
住宅公園課



関 侑里

都市整備部
審査指導課



藤 伸太郎

副リーダー
教育部
生涯学習課



幡中 力

アドバイザー
副市長