

# 2023年度第2回町田市行政経営監理委員会

職員の働きがいを高め、持続可能な行政経営を目指す

～ 成長し続けることができる職場 ～

町田市 政策経営部 経営改革室

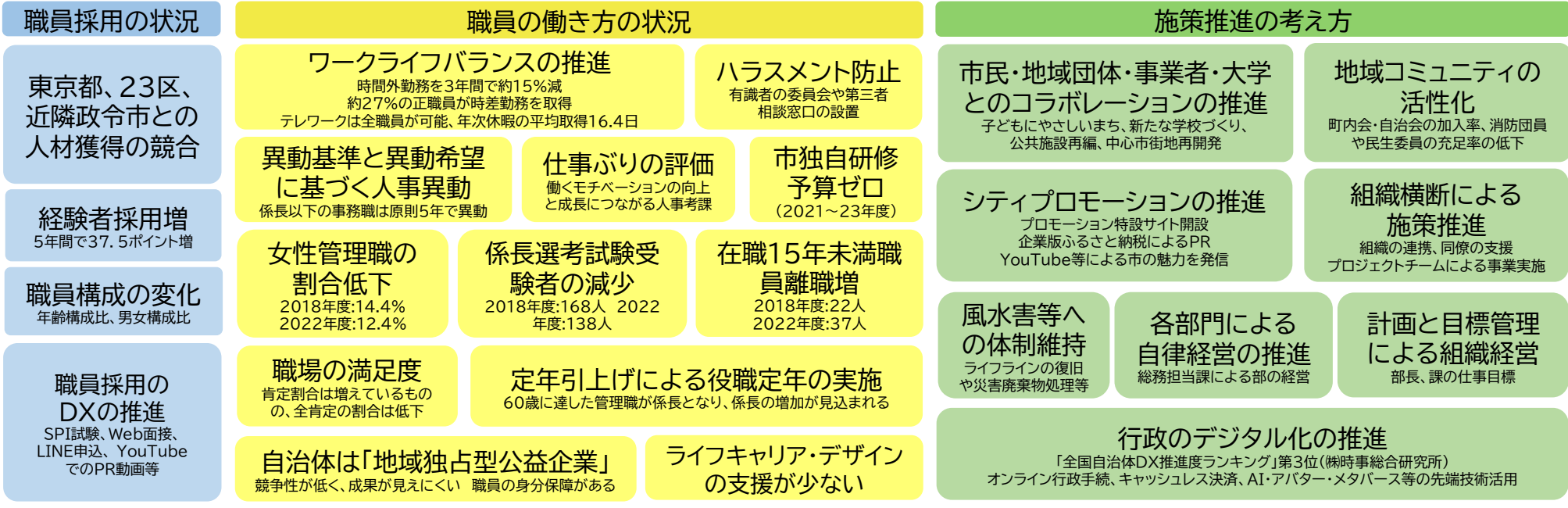


# 1 職員の働きがいを高めるための現状と課題

## (1)近年の社会情勢



## (2)市の現状～職員の状況と施策推進の考え方



## (3)課題～市の現状を踏まえて抽出した方向性



## (4)テーマ



## 2 課題の詳細

### 課題

#### 多様な人材確保

仕事の魅力(社会課題への貢献)・職員の働きぶり・職場の働きやすさを知ってもらう

民間志望者が受験しやすくする

職員の大量退職時期を見据える

技能・労務業務のスキルやノウハウの継承と災害時対応能力の保持

#### 安心して働く環境整備

ライフイベントに応じた働き方の選択肢を充実させる

新入職員が様々な悩み事を相談しやすい仕組みをつくる

安心して意見を言えるなど、上司が部下の心理的安全性を確保する

#### 職業人生の充実

定年までの多様な働き方(異動・昇任・ライフプラン)の見える化

ライフキャリアを考える機会をつくる

多様な人材が活躍できる職場にする

得意分野を伸ばし、仕事に活かす

#### 能力開発

市役所の共通言語となる「まちだマネジメントスキーム」を身に付ける

新規施策の企画から実行と、既存事業の見直しができる職員を増やす

自発的な学びと仕事の両立ができる職場にする

他組織、他業種、他部門との交流により、視野を広げる

#### 昇任意欲の向上

管理職の仕事のイメージを持てるようにする

ライフイベントに合わせた希望降格や再昇格といった選択肢を設ける

若手職員がチームや担当業務をリードする機会を増やす

ライン課長の負担を軽減する

### テーマ・論点

#### 第1回テーマ： 職場として選ばれるまちだ

論点1 人材獲得競争の中で意欲ある人材を獲得していくためには

論点2 若手にとって魅力的な職場とは

#### 第2回テーマ： 成長し続けることができる職場

論点1 職員の成長と成長を支える職場とは

論点2 昇任したくなる職場とは

人材育成や女性活躍推進の計画、制度や仕組みの見直し、研修やプロモーション活動の充実等

### 3 第1回委員会における議論のサマリー

## 第1回テーマ： 職場として選ばれるまちだ

**論点1** 人材獲得競争の中で意欲ある人材を獲得していくためには

#### 町田市を知ってもらう

積極的なインターンシップの実施

職員の普段の仕事ぶりや、多様なキャリアパスの発信

職員が大学に出向くことによる、学生との交流機会の拡大

民間企業や他自治体との積極的な人事交流(配属、研修、交流会)の実施

#### 多様な人材に訴求する

SPI試験の継続実施と評価

職員の法令理解や実務をサポートする研修の実施

文系に偏らない人材採用と、多様な人材を受け入れる組織風土づくり

資格取得や留学・大学院での学びを奨励し、個人がキャリアを積む機会を拡大

**論点2** 若手にとって魅力的な職場とは

#### 責任の伴う魅力ある仕事に、早い段階から携わる

企画・総務・経營業務への若手職員の積極的な起用

現状の管理職年齢別構成比を踏まえ、若手職員に管理職を目指してもらうためのアプローチの検討

営業、経理、総務等の「ジョブ」を規定した人員配置の導入検討

プロジェクト制・任期制による昇任制度の導入検討

#### 多様なキャリアパスを提示し、職員へ積極的に投資する

「まちだマネジメントスキーム」の職能化と研修体系化による職員のスキル底上げ

民間企業や他自治体との積極的な人事交流(配属、研修、交流会)の実施

若手職員をサポートするメンター制度の導入検討

資格取得や留学・大学院での学びを奨励し、個人がキャリアを積む機会を拡大

## 4 中堅職員グループインタビュー ～1. 能力開発について～

### 【調査概要】

目的:実務経験を通じた職員の本音を踏まえて、町田市職員としての魅力や、職員として成長していく上での課題を把握する。

対象者:主任3年目及び係長職1～2年目の30代職員12名。男女別・役職別で実施。職種は、一般事務。

実施日:2023年11月24日、28日、30日、各グループ90～120分。

### 【設問と主な発言】

#### 1(1)仕事の経験で、自分が一番成長できたと思うことは。



- 新規事業や引継ぎがない事業に携わり、正解が分からない中、自分で考えてチャレンジしたこと。【係長・主任職】
- 異動の度に、その部署の専門領域を学習して資格取得するなど、自己啓発に取り組んだこと。【係長・主任職】
- 経験する場数が多いことが成長につながると思う。ただ、業務過多により体調を崩すこともあったため、周囲のフォローが大切だと思う。【主任職】
- 主任職のときから、人員やスケジュール等のマネジメントに携わっていたこと。【係長】

#### 1(2)仕事で自分が成長するために必要なことは。



- 上司や同僚の適切なフォローがあると、安心して挑戦できる。【係長・主任職】
- 学び直したい時に、学費補助や部分休業などのサポートがあったらよい。【主任職】
- 経験を振り返るための時間的・精神的余裕が必要である。【主任職】
- プロジェクトチームへの参加で担当業務以外にも関わったり、仕事以外にも興味関心を持つこと。【係長・主任職】
- 向上意欲や、他人事で考えないことが成長の大前提。そのうえで、目指したい姿や目標を設定して働くことが大切。【主任職】

#### 1(3)どのような研修が必要と思うか。



- 経営企画・業務改革、予算・契約事務・法務、ハラスメントの防止など、市役所のどの部署でも活かせる実践的な研修が必要。【係長・主任職】
- 一般事務が専門色の強い業務に携わる場合は、専門分野に関する実務を学べる研修が必要と思う。【主任職】
- 管理職の経験談を聞く機会や、他部署の職員と意見交換ができる場を設けたほうがよい。【係長職】
- 自分の人生のなかでの仕事の位置づけ、目標の持ち方、キャリアプランを考える研修があるとよい。【主任職】

#### 1(4)定年までの働き方・キャリアをどう考えているか。



- 定年まで働くイメージは湧いていないが、ライフステージが変わるたびに考えは変わるので、学び直しや副業の経験等により、視野を広げられるとよい。【係長・主任職】
- 周りにロールモデルになる職員がおらず、キャリアの積み上げ方がイメージしにくい。【主任職】
- 5年刻みの異動では、キャリアアップという考えを持ちにくい。専門コースを選択して特定分野で専門性を高められれば、復帰の負担が減るのではないかと。【係長・主任職】
- 市役所が取り組まざるを得ない社会課題が増大しており、定年まで働いていけるか不安に感じる。【主任職女性】



## 4 中堅職員グループインタビュー ～2. 昇任について～

### 【調査概要】

目的:実務経験を通じた職員の本音を踏まえて、町田市職員としての魅力や、職員として成長していく上での課題を把握する。

対象者:主任3年目及び係長職1～2年目の30代職員12名。男女別・役職別で実施。職種は、一般事務。

実施日:2023年11月24日、28日、30日、各グループ90～120分。

### 【設問と主な発言】

#### 2(1)影響を受けた職員はいたか。どのような影響を受けたか。



- 話を遮らず最後まで聞いてくれ、気軽に相談ができ、意見を尊重してくれる上司。【係長・主任職】
- 周囲が動きやすいようにサポートしてくれる職員で、職場の雰囲気良くできる職員。【係長・主任職】
- 市民からの要望があったときに「断るのではなく、どうやったらできるのかを考えることが大事」というアドバイスをしてくれた職員。【主任職】
- ハラスメントをせず、「自分がされていやなことは、人にはしていけない」ということを理解して行動できる職員。【主任職】

#### 2(2)管理職になってもよいと思うか。



- 係長に昇任して視野が広がったため、管理職も前向きに考えている。尊敬する課長がいたことで、管理職を目指したいと思っている。【係長職】
- 管理職はやりがいの高い仕事だと思うが、業務範囲が広すぎるのではないかと。現場で仕事したいという気持ちもあり、まだ管理職のイメージがつかない。【係長職】
- 自分の経験した課であれば管理職のイメージが持てる一方で、昇任試験の合格率が低いを見て受験意欲は下がっている。【主任職】
- 人事考課で、評価が高い職員の異動希望を優先させる等のインセンティブがあると、昇任に前向きになれると思う。【主任職】

#### 2(3)女性の係長・管理職の割合が低い理由は。



- 育児・家事が女性に偏り、ステップアップの機会を逃していると思う。【係長・主任職】
- 出産・育児と昇任試験のタイミングを考えてしまう。子どもがいないタイミングだからこそ、係長試験を受験しようと思った。柔軟に降格・再昇格ができるのが良い。【係長職女性・主任職女性】
- 男性職員は、一定の年齢になると昇任していく風土があると感じる。実際に、管理職は男性が多く、そこに飛び込んでいく勇気が必要。【主任職女性】
- 能力の高い女性が昇任できるように、管理職が積極的に声掛けをすることが必要。現状の声掛けは、男女で差があると感じる。【主任職】

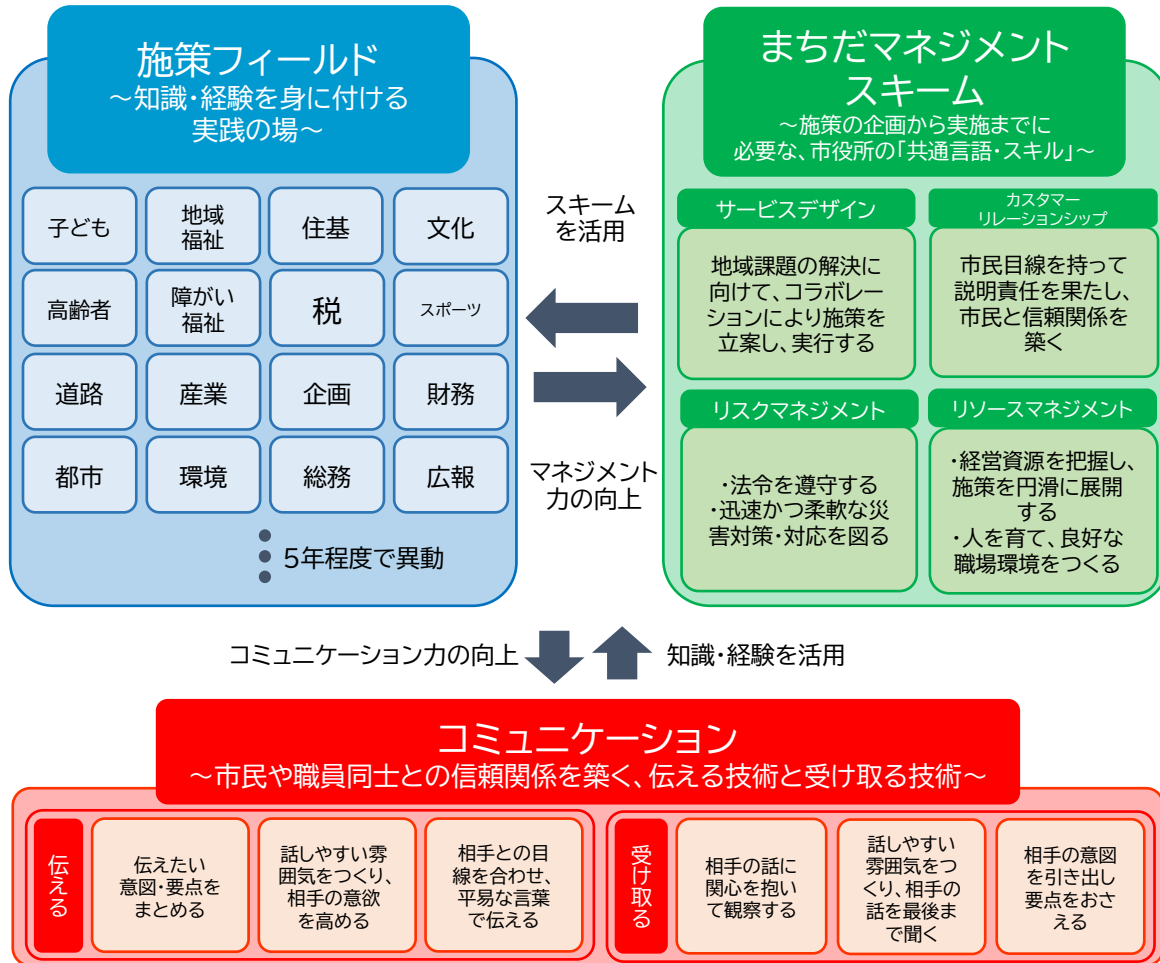
#### 2(4)「まちだマネジメントスキーム」の領域を意識しているか。



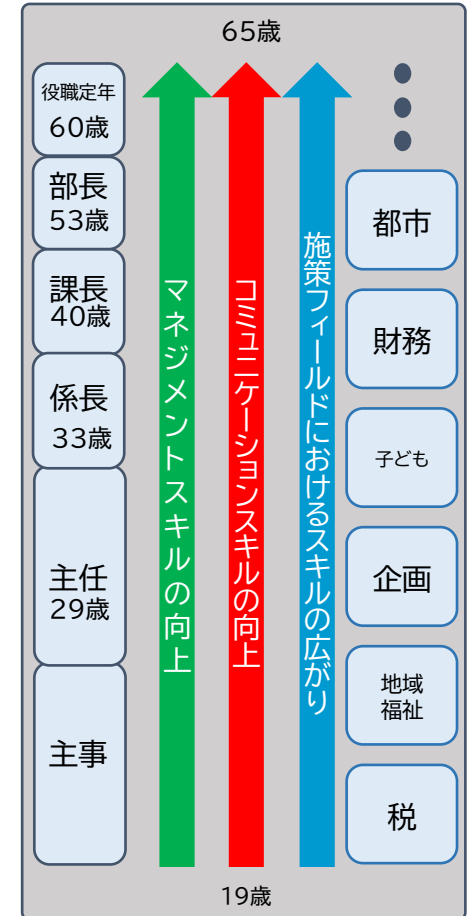
- 「カスタマー・リレーションシップ」以下の3つは、仕事をしていれば意識できると思うが、「サービスデザイン」の「経営企画・改革」は意識づけが必要だと思う。【主任職】
- 共通言語として「まちだマネジメントスキーム」のような領域が明示されることは、異動や昇任を考えるうえでもよいこと。自分に足りない領域を把握し、研修に関連付けて能力を補完できるとよい。【係長・主任職】
- 部分的には領域を意識して仕事をしているが、担当する事業の制度理解や、市民に的確な説明を行うためには、特に「法務」を学ぶ機会は大切だと思う。【主任職】

# 5 市役所業務のベースとなるスキルモデルとキャリア形成モデル

## <市役所業務のベースとなるスキル>



## <キャリア形成モデル>



※記載の各年齢は最年少の場合を想定  
※部長・課長・係長は、ライン職とスタッフ職を設置

市民サービスの向上と市役所の生産性向上を図り、市民から信頼されることで、職員の成長や働きがいにつなげていく

## 6 まちだマネジメント・スキームとは

### 仕事を回すためのマネジメントスキームの「見える化」

施策の企画から実施までに必要な、  
市役所の「共通言語・スキル」

主事・主任からの実践が、  
マネジメント力を向上させる

各部総務担当における、  
部内統括と部門間調整の円滑化

