
2023年第1回

町田市行政経営監理委員会報告書

町田市では、行政経営改革を着実に推進していくことを目的とし、外部の有識者である専門委員や市長・副市長等で構成する町田市行政経営監理委員会を設けています。

2023年度第1回の町田市行政経営監理委員会のテーマは、「職員の働きがいを高め、持続可能な行政経営を目指す～職場として選ばれるまちだ～」とし、意欲ある人材を獲得していくための提言や、若手にとって魅力的な職場とするための提言をいただきました。



2023年12月 町田市役所 政策経営部 経営改革室

目次

1 委員会開催概要.....	- 3 -
2 専門委員紹介	- 4 -
3 石阪市長挨拶	- 5 -
4 本編資料の事務局説明.....	- 6 -
1 テーマ設定の背景.....	- 6 -
2 若手職員へのインタビュー調査まとめ.....	- 10 -
3 職員の働きがい高め、持続可能な行政経営を目指すためのアプローチ.....	- 12 -
4 仕事を回すためのマネジメントスキームの「見える化」.....	- 13 -
5 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」.....	- 14 -
1 佐藤委員.....	- 14 -
2 山本委員.....	- 16 -
3 岡本委員.....	- 17 -
4 榎本副市長	- 18 -
5 石阪市長.....	- 19 -
6 論点2「若手にとって魅力的な職場とは」.....	- 20 -
1 佐藤委員.....	- 20 -
2 山本委員.....	- 22 -
3 岡本委員.....	- 23 -
4 赤塚副市長	- 24 -
5 石阪市長.....	- 25 -
7 まとめ.....	- 26 -
1 佐藤委員.....	- 26 -
2 山本委員.....	- 26 -
3 岡本委員.....	- 27 -
4 石阪市長.....	- 27 -

1 委員会開催概要

1 日 時:2023年10月23日(月)10時～11時30分

2 会 場:町田市庁舎3階会議室

3 テーマ:「職員の働きがいを高め、持続可能な行政経営を目指す～職場として選ばれるまちだ～」

4 構成員:委員 岡本正耿委員、佐藤主光委員、山本清委員

石阪丈一市長、榎本悦次副市長、赤塚慎一副市長

幹事 神蔵重徳政策経営部長(欠席)、高橋晃経営改革室長

浦田博之総務部長、井上誠財務部長

5 事務局:政策経営部経営改革室

6 傍聴者:111名

2023年度町田市行政経営監視委員会 p1

2023年度第1回町田市行政経営監視委員会

職員の働きがいを高め、持続可能な行政経営を目指す

～職場として選ばれるまちだ～

町田市 政策経営部 経営改革室 

2 専門委員紹介

岡本 正耿(おかもと まさあき) 専門委員

株式会社マーケティングプロモーションセンター(MPC)代表取締役、早稲田大学大学院客員教授、(社)日本能率協会マネジメントスクール専任講師、日本経営品質賞制度検討委員会アドバイザー、経営品質協議会事業委員会副委員長、KAE山城経営研究所経営道フォーラム・コーディネータ、JMAマネジメントスクール専任講師、等



主著は『行政経営改革入門』(共著)(生産性出版、2006年)、『新版経営品質入門』(生産性出版、2007年)、『マーケティング実務入門』(生産性出版、2009年)、『顧客価値経営ガイドライン』(生産性出版、2022年)他

山本 清(やまもと きよし) 専門委員

東京大学名誉教授、青山公会計公監査研究機構 主任研究員、財務省政策評価懇談会メンバー、総務省の政策評価に関する有識者会議構成員、国土交通省政策評価会委員、国際公会計学会会長、日本地方自治研究学会理事、等



主著は『「政府会計」改革のビジョンと戦略』(共編著、中央経済社、2005年)、『アカウンタビリティを考える』(NTT出版、2013年)、『地方公営企業の経営・財務戦略』(共編著、中央経済社、2021年)、『これからの政策と経営』(公人の友社、2022年)他

佐藤 主光(さとう もとひろ) 専門委員

一橋大学国際・公共政策研究部教授、一橋大学経済学研究科 教授・研究科長、国土交通省政策評価レビュー委員、政府税制調査会委員、財務省財政制度等審議会委員、内閣府経済財政諮問会議特別セッション委員、内閣官房行政官房行政改革推進会議歳出改革ワーキンググループ委員、内閣府規制改革推進会議委員、等



主著は『地方財政論入門』(新世社、2008年)、『地方税改革の経済学』(日本経済新聞出版社、2011年)、『ポストコロナの政策構想』(日本経済新聞出版社、2021年)他

3 石阪市長挨拶

本日はお忙しい中、お集まりいただきましてありがとうございます。

また、岡本先生、佐藤先生、ならびに、山本先生には、日頃より、専門委員として町田市にお力添えをいただいておりますことを、心より感謝申し上げます。

さて、2023年度第1回の町田市行政経営監理委員会のテーマは、「職員の働きがいを高め、持続可能な行政経営を目指す～職場として選ばれるまちだ～」でございます。実は、この行政経営監理委員会で、人事、人材育成について真正面から取り上げるのは、はじめてとなります。それだけ、なかなか扱いの難しい、答えの定まらないテーマでもあると感じております。そういう意味では、本質的な改革テーマと言ったほうがいいのかもかもしれません。本質的な改革テーマであるがゆえに、取り上げるのは非常に難しく、ずっと先送りしてきた、というのが本音なのかもしれません。

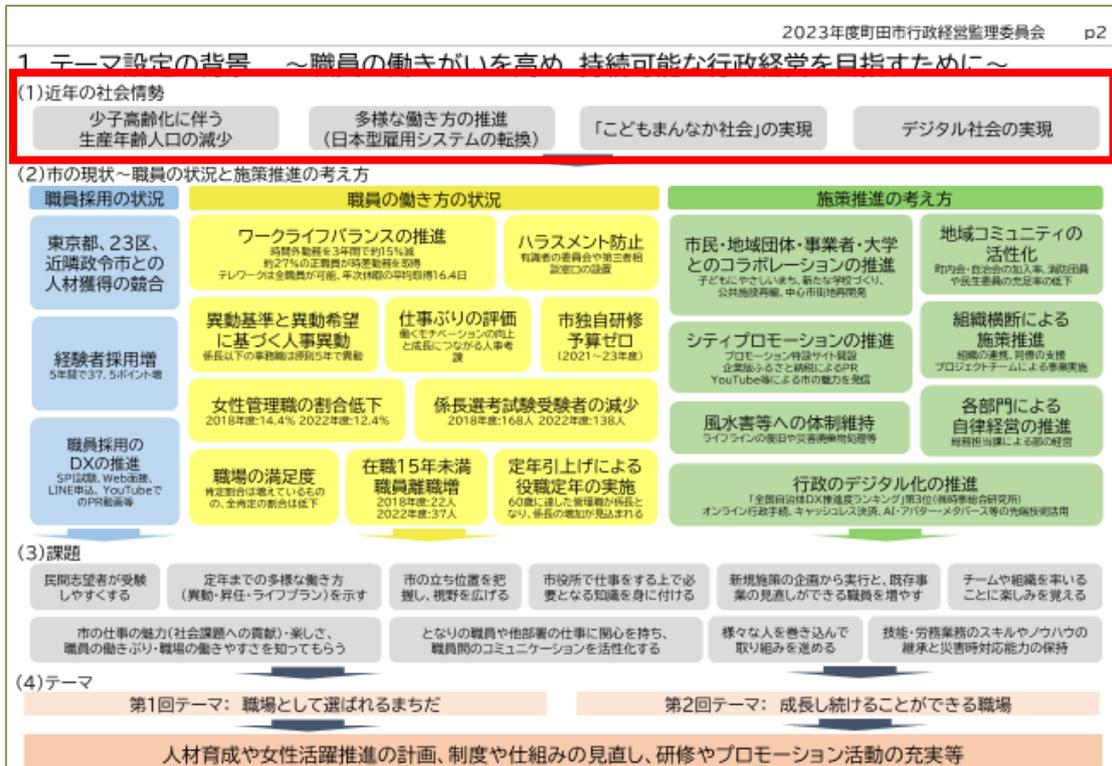
働き方に関する考え方は、コロナ禍を経て、大きく変化しました。テレワークやリモート会議があたり前になったこともそうですが、それよりも、「働くこと」に対する根本的な価値観、もっといえば、生きていくうえで大切にしたい価値観そのものが変化したのではないかと考えております。そのため今回、人手不足の状況下での職員採用のあり方や、職員の働きがい、あるいは、生きがいを高め、市民サービスに還元していく働き方等について議論していただくことといたしました。

ぜひとも、先生方からの忌憚のないご意見をいただき、今後の方向性につなげていければと考えております。

短い時間ではありますが、本日はどうぞよろしくお願いいたします。

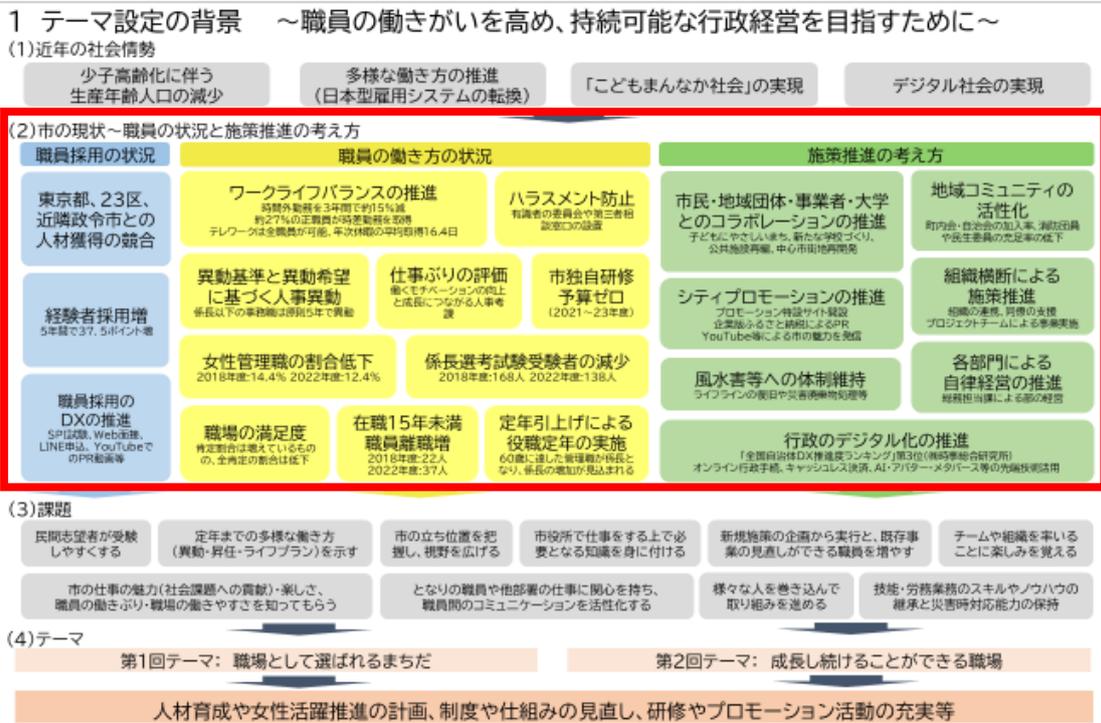
4 本編資料の事務局説明

1 テーマ設定の背景



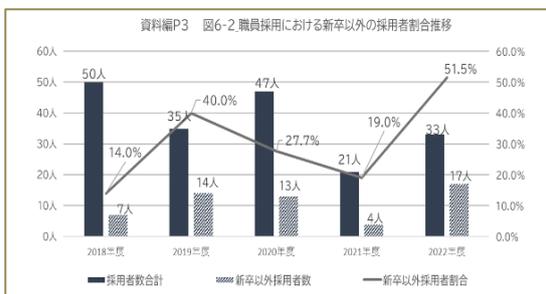
(1)近年の社会情勢

近年の社会情勢として挙げている4つのうち、少子高齢化によって働き手が減少していることや、終身雇用や年功序列といった日本型雇用システムの転換期を迎えていることが、今回のテーマに特にかかわる内容です。



(2)市の現状

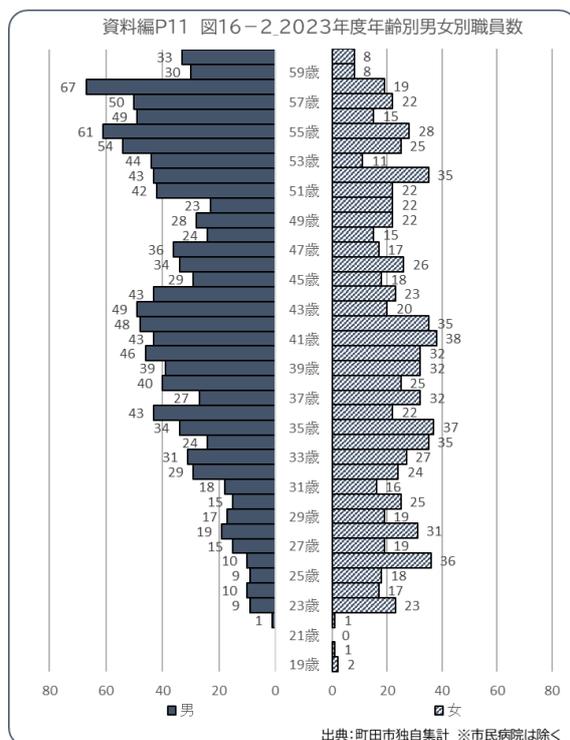
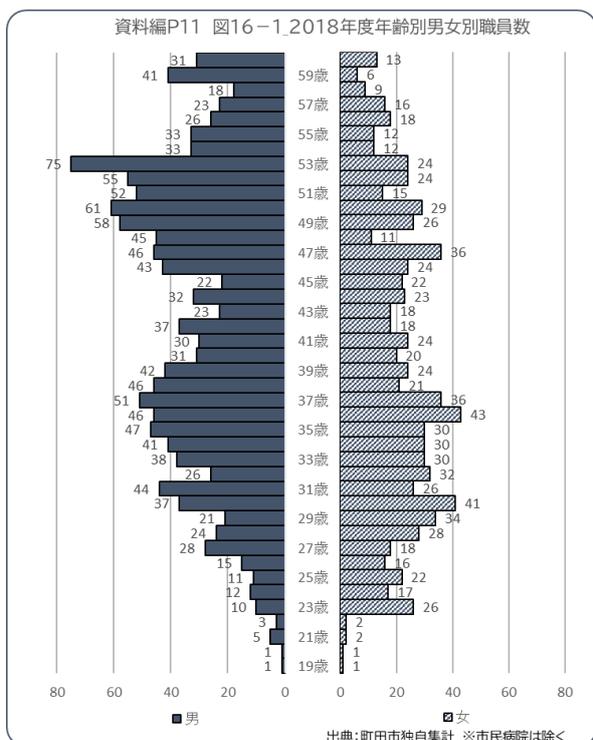
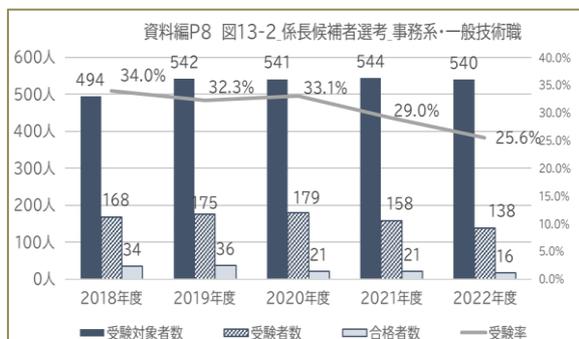
市の現状を、「職員採用の状況」「職員の働き方の状況」「施策推進の考え方の状況」の三つの側面から整理しました。働き手が減少している状況は、町田市における職員採用だけでなく、東京都や国でも同様です。そのため、都や23区、近隣政令市と人材獲得の競合が発生しています。一方で、社会人経験者の採用割合は増加しています(図6-2)。また、市では、採用試験にメタバースの紹介動画や、SPI試験などのデジタル技術を活用しており、受験者数は増加しています(図6-1)。

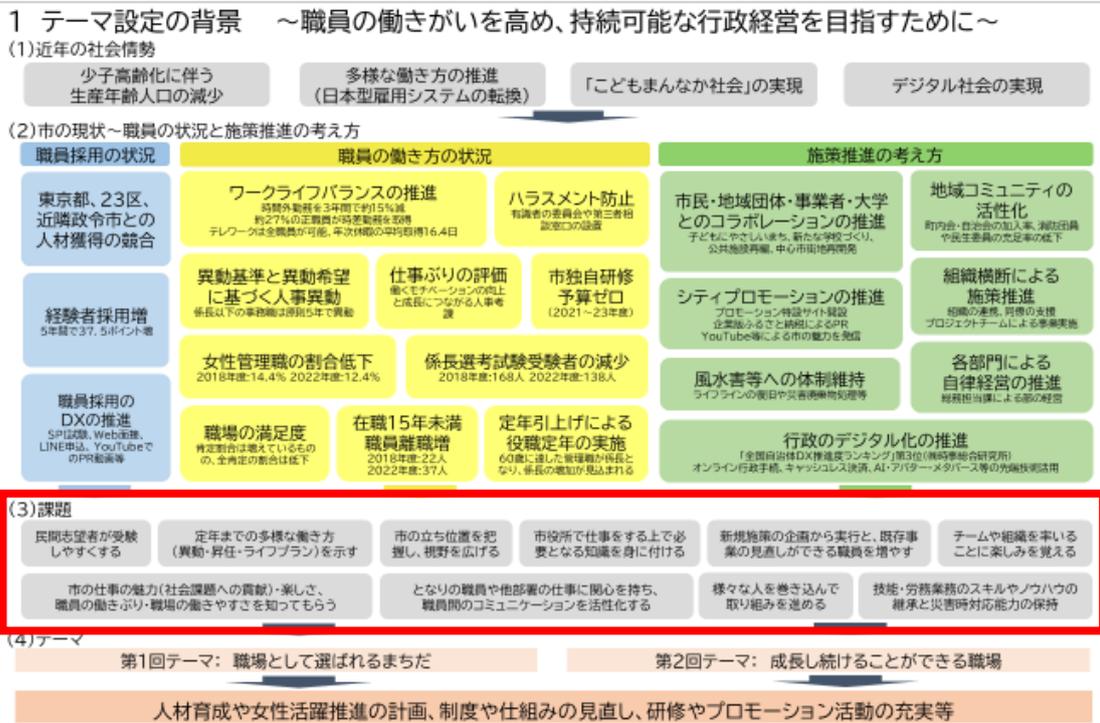


職員の働き方では、ワークライフバランスの推進により、時間外勤務時間が減少しています。その一方で、職員の成長のために必要な研修については、市の独自研修の予算がありません。

係長試験の受験者数や、女性管理職の割合は減少傾向にあります(図13-2、図14-1)。2018年度と2023年度の職員の構成を比較すると、特に35歳以下の若年層において、女性職員の割合が増加している状況です(図16-1、16-2)。職員の昇任について検討するうえで、今後検討すべき組織運営上の課題の一つといえます。また、在職15年未満の職員の離職は増加傾向となっています。

施策推進の考え方では、多様な主体とのコラボレーションを行い、組織横断などによって、課題の解決に取り組むこととしています。これらの市の現状をもとに、課題を導きました。





(3)課題

必要な人材を獲得していくためには、公務員志望者だけでなく、民間志望者も受験しやすい環境を整えることが必要です。そのためには、市の仕事の魅力や、多様な働き方があることをPRすることが必要です。

また、市民サービスを向上していくためには、職員の視野を広げ、コミュニケーションを活性化し、どの職場でも通用する基礎知識を身に付けることが必要です。

そして、職員が働きがいを実感できるためにも、早い段階で事業の企画から実行まで携わり、チームや組織を率いる経験を積むことが必要です。

このように、課題が多岐にわたることから、今年度は、本テーマを2回に分けて検討します。

本日の第1回は「職場として選ばれるまちだ」、2月に開催する第2回は「成長し続けることができる職場」とし、これらの検討内容を踏まえ、今後の人事制度の見直し等につなげていきます。

2 若手職員へのインタビュー調査まとめ

2023年度町田市行政経営監視委員会 p4

2 若手職員へのインタビュー調査まとめ①～就職活動・志望動機等について～

【調査概要】

目的：実務経験を通じた若手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：入庁2年目～5年目職員12名。男女別、新卒・転職別の各3名4グループを対象に実施。職種は、一般事務10名、技術職2名。
実施日：2023年8月2日、3日、各グループ90～100分。

【設問と主な発言】

【1】就職先の重要視ポイント	【2】町田市を選んだ理由
 <ul style="list-style-type: none">● プライベートの時間を十分につくれること。【新卒】● 全国的な転勤がなく、家庭との両立ができ、長く働き続けられること。【両方】● 将来的な安定や、ワークライフバランスを重視。【両方】	 <ul style="list-style-type: none">● SPI試験で受験しやすかったため。【両方】● 時差勤務があり、働きやすかった。【転職】● 資格保有により、専門試験が免除されるため。【転職】● 市のスケールに魅力を感じた。【新卒】● 市庁舎がきれいで、駅からのアクセスがよい。【両方】● 地元・学生時代を過ごしたため。【両方】● 親類・縁者が住んでいる。【両方】
【3】就活でほしかった情報	【4】役職採用について
 <ul style="list-style-type: none">● 目玉事業だけではなく、職員の普段の仕事ぶりを知りたかった。【両方】● 入庁してからの、働き方や異動・昇任などのキャリアパスが把握できるとよかった。【新卒】	 <ul style="list-style-type: none">● 区役所の係長職からの転職の人が職場にいて、優秀な主事として働く姿を見ると、役職の引継ぎはあった方がよいと思う。【両方】● 知らないことが多かったため、役職採用ではなく主事からのスタートでよかった。【転職】

市の現状と課題について、実際に若手職員がどのように感じて働いているのか、インタビューしました。

1の「就職先の重要視ポイント」では、ワークライフバランスを重視する声が多く出ました。

2の「町田市を選んだ理由」では、受験のしやすさ、働きやすさ、市のスケールといった理由が聞かれました。

3の「就活でほしかった情報」では、職員の普段の仕事ぶりや、キャリアプランが知りたかったという声が聞かれました。

4の「役職採用について」では、役職が引き継げると良いという意見と、主事からのスタートで良かったという意見に分かれました。

2 若手職員へのインタビュー調査まとめ②～ギャップ・キャリア・職場等について～

【調査概要】

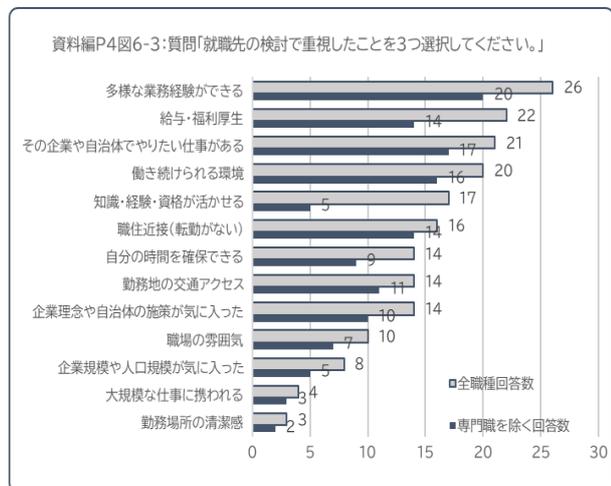
目的：実務経験を通じた若手職員の本音を踏まえて、町田市職員としての魅力や職員として成長していく上での課題を把握する。
 対象者：入庁2年目～5年目職員12名。男女別、新卒・転職別の各3名4グループを対象に実施。職種は、一般事務10名、技術職2名。
 実施日：2023年8月2日、3日、各グループ90～100分。

【設問と主な発言】

設問	主な発言
【5】入庁前後に感じるギャップ	<ul style="list-style-type: none"> オール町田で仕事ができると思っていたが、実際には縦割りの風土がある。【転職】 市役所は堅いイメージがあったが、和気あいあいと仕事ができている。【両方】 残業が多く、多岐にわたるので、想定と異なりいやになってしまう人もいられるかもしれない。【転職】
【6】職場について思うことは。	<ul style="list-style-type: none"> 1ヶ所目の部署で部総務に携わったため、市役所で働く基礎が身に付いてよかった。【新卒】 システム操作研修よりも、例規やルールを学ぶ研修がほしい。【転職】
【7】今後のキャリアについて	<ul style="list-style-type: none"> 係長まではイメージできるが、管理職はイメージできない。【両方】 異動すると、新しい職場で係長としてうまくマネジメントできるのか、という不安がある。【転職】 身近に女性管理職がいたり、ロールモデルが分かると考えやすい。【転職】 女性管理職を増やすには、男性の働き方や考え方を変えていく必要がある。【転職】
【8】仕事と自身の成長について	<ul style="list-style-type: none"> 市役所は初めてのことに携わる機会が多く、総合的に人間力を高められるチャンスがある。【転職】 仕事を通じた成長と、家庭との再立による人としての成長ができる環境だと思う。【転職】 年齢を重ねても主事・主任であることに否定的でないことが、働きやすい環境ともいえる。【新卒】

5の「入庁前後に感じるギャップ」では、縦割りの風土があるという声と、和気あいあいと仕事ができているという声が聞かれました。

また、意外と残業が多く、仕事内容が多岐に渡るという話も出てきました。その一方で、内定者向けの調査では、就職先の検討において重視する項目として「多様な業務経験ができる」ことが上位に入っています。(図 6-3)



6の「職場について思うことは」では、部の総務の仕事は、市役所で働く基礎が身に付いてよかった、実務に関する例規や組織のルールを学ぶ研修があると良いといった声がありました。

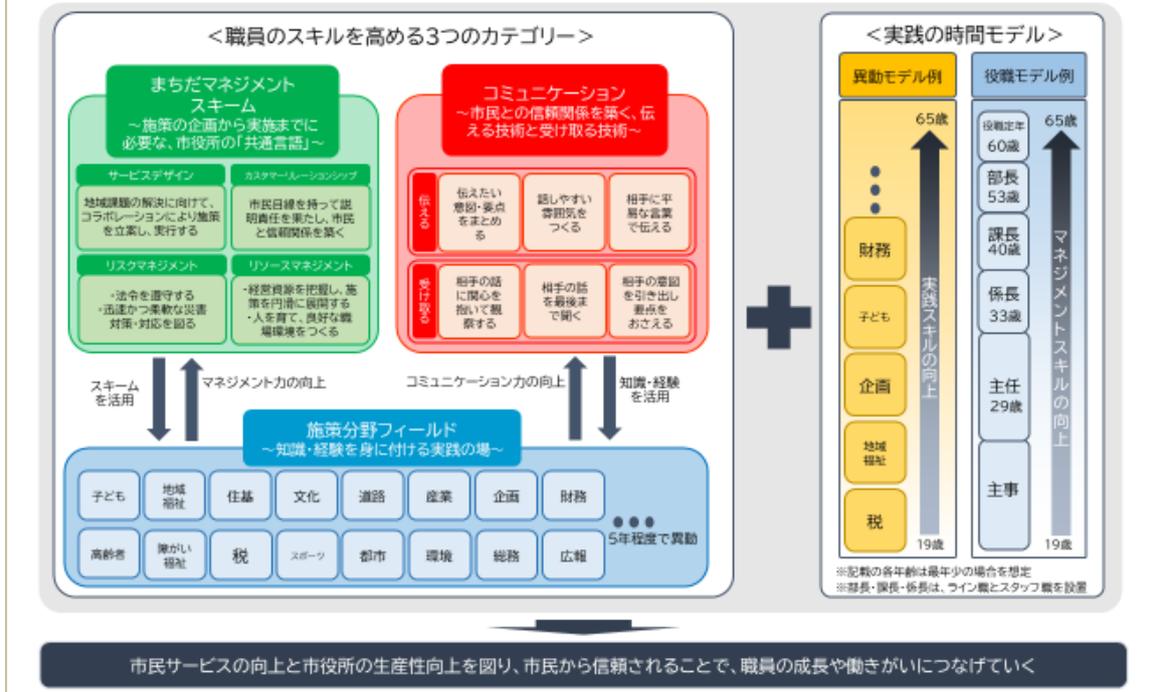
7の「今後のキャリアについて」では、管理職は負担感があって自分になるイメージができない、女性職員からは、身近にロールモデルになる職員がいると考えやすいという声が上がりました。

8の「仕事と自身の成長について」では、市役所の仕事は、人としての成長ができるといった前向きな声が上がりました。また、年齢を重ねても昇進しないことに周囲が否定的でないことが働きやすい環境だ、という声もありました。

これらを踏まえ、職員の働きがい高め、持続可能な行政経営を目指すためのアプローチを示します。

3 職員の働きがいを高め、持続可能な行政経営を目指すためのアプローチ

3 職員の働きがいを高め、持続可能な行政経営を目指すためのアプローチ



より良い仕事をしていくためのアプローチを「職員のスキルを高める3つのカテゴリー」として見える化しました。

「まちだマネジメントスキーム」は、市役所の「共通言語」となるものです。施策を企画から実施まで進めていくためには、様々なマネジメント業務を実践することが必要です。そうした業務に、入庁後の早い段階から主体的に携わり、基礎的な実務能力を向上させていきます。

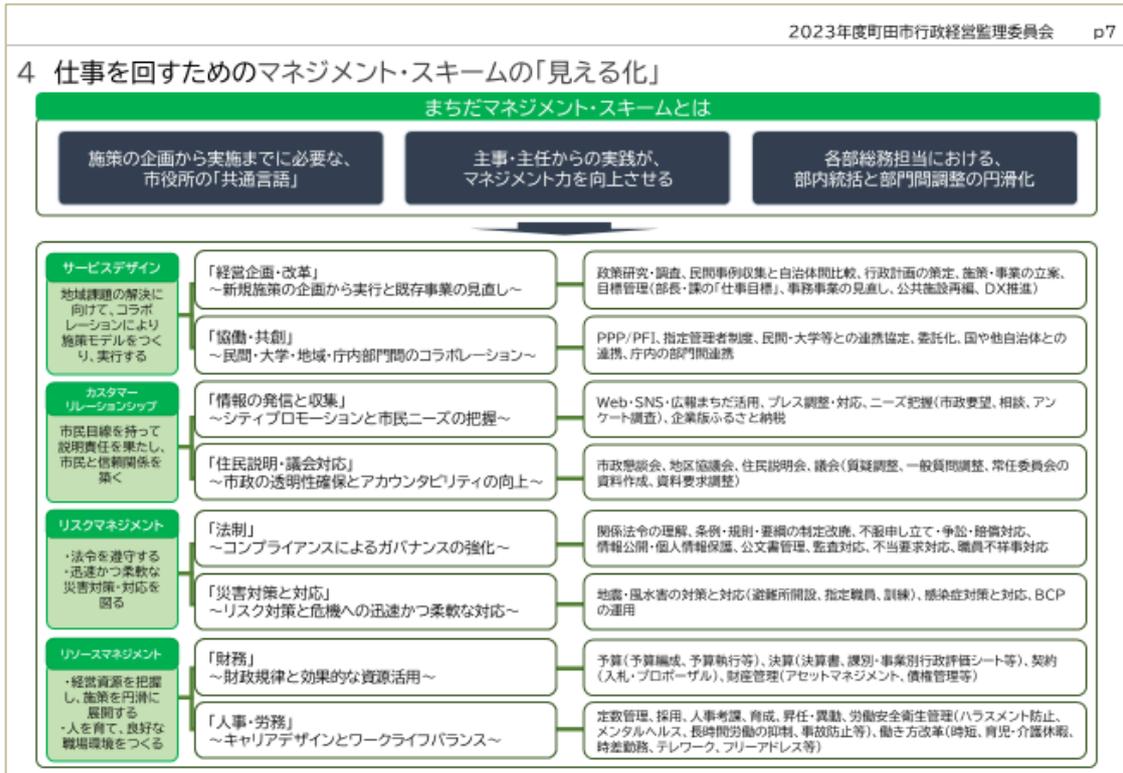
「コミュニケーション」は、市民との信頼関係を築くためには、伝えたい内容を適切に伝え、傾聴の姿勢を持って相手の言葉を受け取ることが求められます。

「施策分野フィールド」は、「まちだマネジメントスキーム」と「コミュニケーション」の知識・経験を身に付ける実践の場となります。

これらの習得プロセスを図解したのが、「実践の時間モデル」で、経験とともに実践スキルを向上させるモデルと、昇任とともにマネジメントスキルを向上させるモデルを示しています。

これらのアプローチによって、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きます。

4 仕事を回すためのマネジメントスキームの「見える化」



ここでは、「まちだマネジメントスキーム」の内容を示します。

主事・主任からの実践が、職員のマネジメント力を向上させ、各部総務を中心とした組織経営の円滑化につながります。そのため、マネジメントに必要な項目を、「サービスデザイン」から「リソースマネジメント」までの分類のもとで、「経営企画、改革」から「人事、労務」までの8つに体系化しました。

本日はこれらの現状と課題を踏まえ、2つの論点で議論をしていきます。

- 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」

5 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」

1 佐藤委員

発言のポイント

○積極的にインターンシップを行うことで、町田市を早い段階で知ってもらうことが大事。民間企業との人事交流も実施していただきたい。民間の業務ノウハウを学べるだけでなく、企業に町田市の魅力を伝えるきっかけにもなる。

○職員の普段の仕事ぶりやキャリアパスを見せていくことが就活生に訴求する。また、自治体でも、職員の留学や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することも大切である。



～自治体におけるインターンシップの実施について～

インターンシップに力を入れている地方自治体は少ないが、民間企業や霞ヶ関省庁のように、積極的にインターンシップを行うことで、町田市を早い段階で知ってもらうことにつながる。同様に、大学時代を町田市で過ごした経験がある学生をターゲットとすることも考えられる。

～他自治体職員等のリクルートについて～

町田市在住で省庁や東京都等に務めている方も多くいると思う。そのような方々の中でも、行政職員としてのキャリアを続けたいと考えている人にとっては、転職等のタイミングで町田市を選ぶ可能性がある。町田市を知っていて、行政マンとしてのスキルが高い人材にアプローチすることも人材獲得の一つの方策である。

～民間企業との人事交流について～

行政同士の人事交流は現在も行われているが、民間企業との人事交流も検討していただきたい。市職員が、民間企業の仕事の仕方や業務ノウハウを学べるだけでなく、民間企業の社員にも、町田市役所の魅力を伝えるきっかけになり得る。

例えば、町田市では企業会計を導入しているので、会計・税理士事務所等との人事交流も考えられる。民間企業にも、町田市を知ってもらうことが大切である。

～キャリアパスの提示について～

若手職員へのインタビューでも回答があったとおり、就職活動をする若者は、職員の普段の仕事ぶりやキャリアパスを把握したいということだと思う。また、今の仕事がどうかというよりも、今後の自分のキャリアがどうなるかを意識していることが多い。そうしたニーズに応えるためにも、職員の声やキャリアパスを示していくことが必要である。

あわせて、昇任だけではなく、今後どんなプロジェクトに携わるかも提示するとよい。

～資格取得やスキルアップの機会の創出について～

実は、転職しやすい職場環境のほうが、良い人材が就職してくる傾向にあると言える。

自治体では、個人の資格取得を支援する環境が整備されていない。例えば、留学や大学院で学位をとることを奨励し、個人がキャリアを積む機会を拡大することも必要である。

資格取得などによって担当業務に還元できるだけでなく、職員個人のキャリアを考えた際にメリットがあると考えられる。

2 山本委員

発言のポイント

- SPI 試験を先駆けて導入したことは評価する。今後は、従来方式で採用した職員との違いについて、追跡・検証することが必要。
- 仕事とプライベートも含め、様々な状況で職員の成長機会を十分に設けることが人材獲得や離職防止につながる。
- 一般事務職と技術・専門職の区分の他に、例えば、理工系人材等に特化した採用により、人材の多様性を高めていただきたい。



～SPI 試験の検証について～

町田市が SPI 試験を他市町村に先駆けて実施したことは評価できる。今後は、従来方式によって採用した職員と、SPI 試験によって採用した職員にどのような違いがあるかなど、10 年単位で追跡・検証することが必要である。

～職場における成長機会の提供について～

若年層の採用や離職に関する危機感は、全国の自治体でも同様である。新規の応募者数を増やすことも大切ではあるが、既に働いている職員のモチベーションが下がらないように、やりがいを持ち続ける・高める努力が、人事管理として重要と言える。

プライベートと仕事が両立されている職場や、研修や資格取得の機会が提供されていて、成長実感がある職場を整えることが、仕事の「やりがい」につながると言われている。「やりがい」があり、モチベーションが高い職場は離職率が低くなることは、国際的な傾向である。

そのため、新規採用や離職防止にあたっては、仕事だけではなく、プライベートも含めて様々な状況において、職員の自己成長のための機会を十分に設けることが大切である。

～多様な人材の確保について～

現在の市町村における職員採用の体系は、一般事務職と、建築・土木・保育士等の技術・専門職の区分が一般的であり、理工系人材等に特化した採用や給与体系等の整備はされていない。町田市単独での検討は難しいかもしれないが、例えば、こうした人材確保により、人材の多様性を高めていただきたい。

3 岡本委員

発言のポイント

○「町田市」と聞いて何を連想するか、町田が持つブランドの価値を認識することが大切。地方では農産物を PR しているところも多々ある。そういった都市ブランドの醸成と PR を継続的に行っていくことで、就職志望者の頭の中に、数ある自治体の中で「町田市」が最初に思い浮かぶ状況をつくっていくことが大切である。



～町田のブランドの醸成について

就職志望者に対して、どのように町田市を認知してもらうかが重要である。マーケティング用語に、Awareness(認知度・知名度)、Memory(記憶)、Trial Use(時々使ってもらう)、Usage(日常的に利用)、Loyal Use(愛用)の頭文字をとって「AMTUL」という、消費者の購買決定プロセスを説明するモデルがある。

このモデルに学生の就職活動をあてはめると、東京の市区町村の中で、就職先の候補として、最初あるいは2番手くらいまでに町田市が学生に想起される、ということが Awareness として必要な考え方である。また、Loyal Use の視点から言えば、何かの縁があって町田市をよく知っている、あるいは現在住んでいる、といった条件も、就職先の候補としては大切な要因と言える。

また、「町田市」と聞いて何を連想するか、町田が持つブランドの価値を認識することも大切である。地方では農産物を PR しているところも多々あるが、そういった都市ブランドの醸成と PR を継続的に行っていくことで、就職志望者の頭の中に「町田市」が最初に思い浮かぶ状況をつくっていくことが大切である。

4 榎本副市長

発言のポイント

○SPI試験導入を踏まえ、法令理解や実務等を研修等でサポートしていくことが大切である。

○技能労務職員を、技能・労務系業務のマネジメントを担う、新たな一般事務職に変更し、働き方の多様化につなげていく。PRしていくので、意欲の高い人材が、より多く受験してくれることを期待したい。



～SPI 試験の導入について～

市の職員採用試験では、2019年度から、より多くの方が受験しやすいように、民間企業の採用試験で標準となっているSPI試験を導入した。その結果、受験者数は、導入前に比べて、倍以上となっている状況である。

自治体の事務執行のベースとなる民法や地方自治法等の法令理解については、入庁後の研修等により、しっかりとサポートしていくことが大切であると認識している。特に、本日の資料にある「まちだマネジメントスキーム」に沿った研修を行うなどにより、経験年数や職層に応じて、どこかの部署に配属されても役立つ知識を身に付けられることが大切であると考えている。

～技能労務系業務の今後の在り方について～

市では、ごみ収集、給食調理、学校用務等の技能労務職員については、2006年度以降、新規採用を行わず、委託化や会計年度任用職員による従事を進めてきた。この結果、技能労務職員数は大きく減少するとともに、高齢化も進み、「業務のスキルやノウハウの喪失」や「災害時対応能力の低下」といった課題が見えてきた。

実例では、2019年の長野市や、2022年の山形県川西町における集中豪雨被害の際には、町田市は、速やかに技能労務職員を被災地に派遣し、災害廃棄物の運搬や、集積所の管理運営などにより、復旧・復興に貢献してきたことが挙げられる。

これらの実例からもわかるとおり、市民生活を守るためには、将来に渡って安定的に技能・労務系業務を継続していくことが必要不可欠である。そのため市では、技能労務職員を、主に、技能・労務系業務のマネジメントを担う、新たな一般事務職に変更していく。あわせて、現在の一般事務の職員が、技能・労務系業務のマネジメントを担う、新たな一般事務職に職種変更することも可能となり、働き方の多様化につながるものと考えている。

これらの取り組みについてプロモーションすることで、意欲の高い多様な人材が、より多く受験してくれることを期待したい。

5 石阪市長

発言のポイント

○町田市職員の仕事は、町田の都市ブランドを高めることと、経営の革新性にある。

○そうした仕事に、入庁して早くから関わることができるのは、他の地方自治体にはない町田市役所で働く魅力といえる。



～職員の仕事は、町田のブランドを高めることと、経営の革新性にある～

先日、2024年度町田市職員採用内定者の説明会があり、内定者に対して講話を行った。講話では、町田市にはJリーグやフットサルのホームタウンチームがあることや、個性的な商店が連なっていること等を話しながら、こうしたまちの魅力をマネジメントしていくのが市役所であり、皆さんはそこに就職し、町田のブランドを高めていく役割を担う、という話をさせていただいた。

また、経営面では、民間企業と同じ感覚で仕事をするのが大切であるということをお伝えした。特に市では、地方自治体の中で、企業会計を全国に先駆けて導入したことや、弁護士を東日本で初めて職員として採用するなど、先駆的な取り組みを進めており、これらの多様な経営革新も、町田市が全国的に認知されるブランド要素の一つであるといえる。

つまり、町田市職員の仕事は、町田のブランドを高めることと、経営の革新性にあるということである。そうした仕事に入庁して早くから関わることができるのは、他の地方自治体にはない町田市役所で働く魅力といえるのではないか。

6 論点2「若手にとって魅力的な職場とは」

1 佐藤委員

発言のポイント

○今の若い人は、下積みから次のステップに進むような「丁稚奉公」をする世代ではない。企画・経営といった責任の伴う魅力ある仕事に早い段階から携わってもらうことが必要。

○管理職を確保していくために、役職をプロジェクトベースで付与したり、任期制を導入することも検討していくべき。

○今後は、どこの組織に所属しているかではなく、何の仕事をしているかが大切。民間企業のように営業、経理、総務等の「ジョブ」を規定して人を配置することが、職員の働きやすさにもつながるのではないか。



～若手の働き方について～

日本社会全体に言えることであるが、依然として組織が昭和的・男性中心的思考の状態といえるが、令和の時代は「たくさん働けばいい」という価値観ではない。

今の若い人は、下積みから次のステップに進むような「丁稚奉公」をする世代ではなく、例えば、まちづくりの企画や新しい経営の企画といった、責任の伴う魅力ある仕事に早い段階から携わってもらうことが必要である。

若くて経験がないからできないだろう、という発想自体が古い考え方であり、若い人の価値観にあわせた働き方に変えていくことが必要といえる。

～管理職の取り扱いについて～

若手世代は出世を望まない傾向がある。そもそも、出世という考え方は、軍隊的な発想であり、働きがいとイコールになるものではない。一方で、管理職を確保しなくては組織経営が成り立たないので、どのように担保していくかを考えなくてはいけない。

そのため、例えば、役職をプロジェクトベースで整備することも有用といえる。これは、福祉やまちづくりなど、各分野のプロジェクトでチームを構成し、その中のリーダーを管理職に選定するというものである。給与については、手当で対応し、プロジェクトが終了したら管理職の役割も終了となる。このように、管理職に付いたら定年までその役割を担うのではなく、任期制を導入することで担い手を確保することも考えられる。

～ジョブ型雇用について～

今後は、どこの組織に所属しているかではなく、何の仕事をしているかが大切となる。就職を控える若手世代には、町田市役所に就職するとどのような仕事ができるのかをプロモーションしていく必要がある。

市役所は福祉、税、保健など、仕事の分野が多岐に渡り、その中で人事異動も行われる。そうした制度の中でも、民間企業のように営業、経理、総務といったようにジョブを規定し、そのジョブ範囲に基づき、人を配置していくことが、職員の働きやすさにもつながるのではないか。こうした仕組みなどにより、一般的な知識しかないということではなく、特定の分野やジョブの専門知識を突き詰めていくことも大切である。

2 山本委員

発言のポイント

○町田市の年齢別の職員構成では、30歳以下は女性職員の割合の方が高く、持続的な組織経営を行っていくうえでも、特に、この世代の女性職員に管理職を目指してもらう必要がある。

○「まちだマネジメントスキーム」に基づき研修を体系化して、市役所全体としてのスキルを底上げする事で市民サービスを向上させていくことが大切。

○行政分野ごとの多様なキャリアモデルを就職志望者や若手職員に示すことが、今後の人材確保や人材育成の観点に必要。



～女性管理職の割合について～

町田市における管理職に占める女性の割合が、東京都の市区町村平均と比べて低いことは、改善していかなければいけないことである。町田市の年齢別の職員構成では、30歳以下は女性職員の割合の方が多く、持続的な組織経営を行っていくうえでも、特に、この世代の女性職員に管理職を目指してもらう必要がある。

女性職員が管理職にならない理由は、家事や育児との両立が困難なためである。解決策の一つになりうるのは、例えば、市役所内の職員同士で結婚し、男女ともに育児や家事に参加しやすい環境をつくることである。男性職員への育児参加を考慮すると、そういうことも工夫のひとつと言える。

いずれにしても、向こう5年から10年において、女性管理職の割合を高めていくということが、人事管理上、特に重要視される観点といえる。

～「まちだマネジメントスキーム」に基づく研修の体系化について～

若手職員のインタビューにおいても意見がでていたが、市役所業務に関する基礎的な知識を体系的に学習できる環境を整備する必要がある。資料にある「まちだマネジメントスキーム」の各項目は、基礎知識として身に付ける目安になる。このスキームに基づく研修の体系化に注力していただきたい。あわせて各項目の知識を詳しく学べるような研修機会も設けていくべきである。

このような取り組みによって、一部のスーパースタッフに仕事を頼るのではなく、市役所全体としてのスキルを底上げし、市民サービスを向上させていくことが大切である。

～多様なキャリアモデルを示すことの重要性～

市役所の仕事は広範囲に及ぶため、個人のスキルの積み上げが難しいと言われるが、そうしたなかでも、専門的なキャリア形成を実現することは可能である。例えば、市役所の税務部門を長く経験すると、税理士資格を取りやすくなることもある。行政分野ごとの多様なキャリアモデルを例示し、それらを就職志望者や若手職員に対して具体的に示すことが、個人の進む方向性のイメージにつながると考える。そのような取り組みが、今後の人材確保や人材育成の観点に必要と言える。

3 岡本委員

発言のポイント

○本質的な調査を実践している民間企業は、就活生から人気が高い。町田市においても、職員が、物事の本質を追求していく姿勢により、自ら調査を実践していただきたい。そうした取り組みの積重ねが、組織の魅力となっていく。

○自分たちの仕事の取り組み方を部門ごとに「ストーリー」として示すと、就活生や転職希望者の幅広い層に魅力として訴求し、多様な人材の確保につながり、結果として、町田市役所が選ばれる組織になっていく。



～本質を追求する調査の実践と組織の魅力～

近年、民間企業のマーケティング・リサーチでは、定量的なアンケート調査よりも、定性的なインタビュー調査や行動観察調査が主流となっている。特に、行動観察調査は、商品を扱うユーザーのなげない行動を、なぜそのように行動したのかについて、調査者が即時にヒアリングするなどにより、ユーザーの潜在的なニーズをつかもうとする調査手法であり、民間企業で重用されている。そして、このような本質的な調査を実践している民間企業が、実は、就職活動をする学生からも人気が高い。町田市においても、職員が、物事の本質を追求していく姿勢によって、自ら調査を実践していただきたい。そうした取り組みの積重ねが、巡り巡って組織の魅力になっていくのである。

～多様な仕事をストーリーとして示していくことの大切さ～

あたりまえではあるが、個人個人のライフスタイルや価値観は多様である。そして実は、その違いに意味があるということである。組織の仕事でも、いろいろな考え方ややり方があってよいという前提に立ち、例えば、自分たちの仕事の取り組み方を部門ごとに「ストーリー」としてバリエーションを示すと、就活生や転職希望者における幅広い層に魅力として訴求し、結果として、多様な人材の確保につながり、町田市役所が選ばれる組織になっていくと思う。

4 赤塚副市長

発言のポイント

○仕事内容や職場の雰囲気等を知ってもらう取り組みを実施していくことが大切である。

○市の発展や市民の福祉向上に向けて、職員の力を十分に発揮できるように、職員へ積極的に投資することが重要である。



～東京都における多様な人材の獲得方策と PR 活動について～

東京都では、教養試験、専門試験、論文試験による従来の「一般方式」に加え、教養試験と都政課題のプレゼンテーションで行われる「新方式」を実施し、多様な人材の獲得に取り組んでおり、民間志望者を取り入れるための方策を導入している。

若い人たちは、ワークライフバランスを実現するための制度や環境が整っている職場、職員の成長をサポートする体制が整っている職場を魅力的と見る傾向があるため、市の魅力や仕事の内容、さらには職場の働きやすさや雰囲気といったことまでをPRしていくことが大切である。

東京都では、仕事内容や職場の雰囲気等を知ってもらうための様々なイベントを開催しており、若手職員が登壇し、座談会形式で疑問や要望に直接答え、積極的にPRしている。こういった取り組みを市でも参考にしていきたい。

～教育研修の充実について～

東京都では、OJT、OFF-JT、自己啓発の3本柱で都政を支えるプロ職員の育成を目指しており、OFF-JTでは、職員の成長段階に基づく実践力向上研修や、職務遂行上必要な知識・技術を習得する専門研修が用意されている。

職員は、学んだことをベースとして、毎日の仕事の中で、何かを学び取り、成長していくが、これらは仕事のやりがいや社会的意義を見出すことにつながる。そのような好循環を生み出すことで、職員の成長を組織力の向上につなげ、更なる市民サービスの向上を図っていく必要がある。

武田信玄の「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり」という名言があるが、市の発展や市民の福祉向上に向けて、市役所職員の力を十分に発揮するためにも、職員への投資を積極的に行っていきたい。

5 石阪市長

発言のポイント

- 「まちだマネジメントスキーム」は、どの部署でも職員に必要な能力を切り出した枠組み。
- このスキームを市役所の「共通言語」として職能化することが、職員の能力を底上げしていく仕組みになるのではないか。



～町田マネジメントスキームを職能化していきたい～

今回資料で示した「まちだマネジメントスキーム」は市役所の「共通言語」であり、「サービスデザイン」「カスタマーリレーション」「リスクマネジメント」「リソースマネジメント」の4つに体系化している。今後はこの体系に基づいて、役職に相応する目標とすべきスキルや能力を段階的に設定し、それに対する資格や職能を「認定」するような制度化をしていくと良いのではないかと。

例えば、「カスタマーリレーション」は、日々の住民対応によって養われる能力ではあり、市民部に異動しようが道路部に異動しようが、市職員として必要な能力と言える。このように、どのような部署でも市職員に必要な能力を切り出して、市役所の「共通言語」として職能化することが、職員の能力を底上げしていく仕組みになる。

7 まとめ

1 佐藤委員

○人手不足の時代なので、現有体制でやれることをやる、という発想が必要である。さらには、ワークライフバランスや、個人のやりがいを尊重していくとなると、ますますできる業務は限られる。市政は住民目線に立つことが大前提であるのは間違いない。しかし、住民目線の市民サービスを提供し続けるためにも、ここで一度、職員目線に立って、どのような職場が彼らにとって望ましいのかについても考えてみる必要がある。



○働き方は、職員が選択できることが大事である。それぞれの職員が担う業務を明確にし、少人数のグループにミッションをきちんと与えること、そして、結果重視のアウトカム志向に切り替えることで、効率的に業務を回すことが必要である。

2 山本委員

○日本の自治体では、組織内の資格取得によってステップアップすることはあまりないため、「まちだマネジメントスキーム」によって、ぜひ先進的な取り組みを進めていただきたい。

○離職・転職については、ある程度までは問題ない。しかし、優秀な人の離脱が一定以上を越えてしまうと組織が成り立たないという認識は持つ必要がある。極端な離職を防いでいくために、メンター制度の導入を検討することも考えられる。



○現場の第一線で業務に携わり、厳しい住民対応を強いられる職員の方々といった、あまり目立たないが重要な仕事をしている人のための表彰制度などもあってよいのではないか。

3 岡本委員

○今後は、研修等の中で物事を「構造」としてとらえる力を培えるように取り組んでいただきたい。物事の「構造」を捉えることは、制度やルールの仕組みをつくっていく力を養うことにつながる。

○コミュニケーションの担い手はリーダーだけでなく、全員である。課題を達成するうえでも、メンバー全員が提案したり、情報提供したりしていく必要がある。いわば、チームスポーツ的に仕事をするのが求められる。



4 石阪市長

○大切なことは、まちの独自性を捉えることで、町田ブランドとして追及していくことと、経営の革新によって、市役所としての独自性を築いていくことである。

