

---

# 2023年度第2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2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～成長し続けることができる職場～」とし、職員の成長と成長を支える職場にしていくための提言や、昇任したくなる職場とするための提言をいただきました。



2024年2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 課題の詳細 .....	- 8 -
3 中堅職員グループインタビュー ～1. 能力開発について～ .....	- 9 -
4 中堅職員グループインタビュー ～2. 昇任について～ .....	- 9 -
5 まちだマネジメント・スキームとは.....	- 11 -
5 論点1「職員の成長と成長を支える職場とは」.....	- 12 -
1 佐藤委員.....	- 12 -
2 山本委員.....	- 13 -
3 坂爪委員.....	- 14 -
4 岡本委員.....	- 16 -
5 石阪市長.....	- 17 -
6 論点2「昇任したくなる職場とは」.....	- 18 -
1 佐藤委員.....	- 18 -
2 山本委員.....	- 19 -
3 坂爪委員.....	- 20 -
4 岡本委員.....	- 22 -
5 石阪市長.....	- 23 -
7 まとめ.....	- 24 -
1 佐藤委員.....	- 24 -
2 山本委員.....	- 24 -
3 坂爪委員.....	- 24 -
4 岡本委員.....	- 25 -
5 石阪市長.....	- 25 -

## 1 委員会開催概要

1 日 時:2024年2月6日(火)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～」

4 構成員:委員 岡本正耿委員、佐藤主光委員、山本清委員、坂爪洋美委員、石阪丈一市長

幹事 榎本悦次副市長、赤塚慎一副市長、神蔵重徳政策経営部長

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:104名

2023年度町田市行政経営監視委員会 p1

### 2023年度第2回町田市行政経営監視委員会

職員の働きがい高め、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



## 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

### 坂爪 洋美(さかづめ ひろみ) 専門委員

法政大学キャリアデザイン学部教授、和光大学現代人間学部心理教育学科教授、グッドキャリアプロジェクト推進委員、キャリアコンサルタント登録制度等に関する検討会委員、東京地方労働審議会委員、職業安定分科会労働力需給制度部会委員、等



主著は『管理職の役割(シリーズダイバーシティ経営)』(共著、中央経済社、2020年)、『多様な人材のマネジメント(シリーズダイバーシティ経営)』(中央経済社、中央経済グループパブリッシング、2022年)他

### 3 石阪市長挨拶

本日はお忙しい中、また、2022年2月11日以来の降雪の中、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、山本先生、そして新しくご就任いただきました坂爪先生、お忙しい中、ご出席いただき、心より感謝申し上げます。

さて、2023年度の共通テーマは、「職員の働きがいを高める」としています。

第1回には、「職場として選ばれるまちだ」について、人材獲得、あるいは市に勤めようという若手にとって魅力的な職場は何か、という議論をさせていただきました。

第2回の本日は、「成長し続けることができる職場」ということで、職員のキャリアや働きがいにフォーカスし、職員の成長を支える、あるいは、成長を支えられる職場とは何か、どんな組織であれば自分が昇任したくなるのか、そういう組織や職場とは何かについて議論いたします。

前回は申し上げましたが、町田市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、今年度が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、チャレンジングなテーマであると感じておりますので、ぜひとも、先生方からの忌憚のないご意見をいただきまして、今後の方向性につなげていければと考えております。

# 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

2023年度町田市行政経営監視委員会 p.2

1 職員の働きがいが高めるための現状と課題

(1)近年の社会情勢

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少    多様な働き方の推進 (日本型雇用システムの転換)    「こどもまんなか社会」の実現    デジタル社会の実現

(2)市の現状～職員の状況と施策推進の考え方

職員採用の状況	職員の働き方の状況	施策推進の考え方
東京都、23区、近隣政令市との人材獲得の競合	ワークライフバランスの推進 時間外勤務を半減で約17%減 約27%の職員が時間外勤務を希望 テレワークは全職員が可能。年次休職の平均取得6.4日	市民・地域団体・事業者・大学とのコラボレーションの推進 子どもでもできるまち、新たな学びづくり、公共施設開館、中心市街地再開発
経験者採用増 5年間で37.7%増	異動基準と異動希望に基づく人事異動 異動希望は100%実現可能	シニアプロモーションの推進 プロモーション講座や小講座 各課においてと併せて、東京YouTube等による市の魅力を発信
職員構成の変化 年齢構成は、男女別構成比	女性管理職の割合低下 2019年度:14.4% 2022年度:12.4%	組織横断による施策推進 組織の連携、関係の構築 プロジェクトチームによる事業実施
職員採用のDXの推進 SP研修、Web研修、LINE等、YouTubeでのPR動画等	係長選考試験受験者の減少 2019年度:163人、2022年度:138人	風水害等への体制維持 防災訓練の推進 防災意識の向上
	在職15年未満職員離職増 2019年度:22人、2022年度:37人	各部門による自律経営の推進 総務部等による部の経営
	職場の満足度 再定年制は導入しているものの、全員の再定年制は導入していない	計画と目標管理による組織経営 部長、課の目標管理
	定年引上げによる役職定年の実施 60歳に達した管理職が専長となり、専長の増加が見られる	行政のデジタル化の推進 「全国自治体DX推進度ランキング」第3位(1)事務局長研究局 オンライン研修等、キャリアパス支援AI・AIワークスペース等の先端技術活用
	自治体は「地域独占型公益企業」 競争性が低く、成長が見えない。職員の身分保障がある	
	ライフキャリア・デザインの支援が少ない	

(3)課題～市の現状を踏まえて抽出した方向性

多様な人材確保    安心して働く環境整備    職業人生の充実    能力開発    昇任意欲の向上

(4)テーマ

第1回テーマ：職場として選ばれるまちだ    第2回テーマ：成長し続けることができる職場

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1 職員の成長と成長を支える職場とは

論点2 若手にとって魅力的な職場とは    論点2 昇任したくなる職場とは

生産年齢人口の減少により人手不足が深刻化しており、民間企業・行政機関に関わらず、一人ひとりが多様な働き方を実現できる職場が求められています。

### (2)市の現状

2023年度町田市行政経営監視委員会 p.2

1 職員の働きがいが高めるための現状と課題

(1)近年の社会情勢

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少    多様な働き方の推進 (日本型雇用システムの転換)    「こどもまんなか社会」の実現    デジタル社会の実現

(2)市の現状～職員の状況と施策推進の考え方

職員採用の状況	職員の働き方の状況	施策推進の考え方
東京都、23区、近隣政令市との人材獲得の競合	ワークライフバランスの推進 時間外勤務を半減で約17%減 約27%の職員が時間外勤務を希望 テレワークは全職員が可能。年次休職の平均取得6.4日	市民・地域団体・事業者・大学とのコラボレーションの推進 子どもでもできるまち、新たな学びづくり、公共施設開館、中心市街地再開発
経験者採用増 5年間で37.7%増	異動基準と異動希望に基づく人事異動 異動希望は100%実現可能	シニアプロモーションの推進 プロモーション講座や小講座 各課においてと併せて、東京YouTube等による市の魅力を発信
職員構成の変化 年齢構成は、男女別構成比	女性管理職の割合低下 2019年度:14.4% 2022年度:12.4%	組織横断による施策推進 組織の連携、関係の構築 プロジェクトチームによる事業実施
職員採用のDXの推進 SP研修、Web研修、LINE等、YouTubeでのPR動画等	係長選考試験受験者の減少 2019年度:163人、2022年度:138人	風水害等への体制維持 防災訓練の推進 防災意識の向上
	在職15年未満職員離職増 2019年度:22人、2022年度:37人	各部門による自律経営の推進 総務部等による部の経営
	職場の満足度 再定年制は導入しているものの、全員の再定年制は導入していない	計画と目標管理による組織経営 部長、課の目標管理
	定年引上げによる役職定年の実施 60歳に達した管理職が専長となり、専長の増加が見られる	行政のデジタル化の推進 「全国自治体DX推進度ランキング」第3位(1)事務局長研究局 オンライン研修等、キャリアパス支援AI・AIワークスペース等の先端技術活用
	自治体は「地域独占型公益企業」 競争性が低く、成長が見えない。職員の身分保障がある	
	ライフキャリア・デザインの支援が少ない	

(3)課題～市の現状を踏まえて抽出した方向性

多様な人材確保    安心して働く環境整備    職業人生の充実    能力開発    昇任意欲の向上

(4)テーマ

第1回テーマ：職場として選ばれるまちだ    第2回テーマ：成長し続けることができる職場

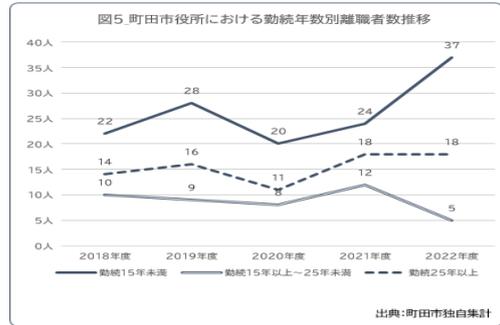
論点1 人材獲得競争の中で意欲ある人材を獲得していくためには    論点1 職員の成長と成長を支える職場とは

論点2 若手にとって魅力的な職場とは    論点2 昇任したくなる職場とは

時差勤務やテレワークを市役所の中でいち早く導入し、時間外は減少し(図10)、育児の取得率が増加するなど(図11)、ワークライフバランスは充実してきたといえます。



一方で、職員の昇任意欲は低下気味で(図13-2)、若手・中堅職員の離職が増えています(図5)。



市役所は民間企業と違い、職業として身分が保証され、昇進しなくても定期的に昇給することに加え、競争性が低く、仕事の成果が見えにくいいため、働きがいやキャリアのイメージを見出しにくいという、地方公務員特有の事情もありそうです。

このような労働環境の中で、自分の長期的なキャリアを考えるきっかけがあまりなく、結果として昇任に対する意欲も下がっているといえます。しかし、定年は65歳に引上がり、市役所で働く期間がこれまでよりも長くなることを踏まえると、職員の働きがいを高めるための検討が急務といえます。

### (3)課題

2023年度町田市行政経営監視委員会 p.2

#### 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

- 少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少
- 多様な働き方の推進(日本型雇用システムの転換)
- 「こどもまんなか社会」の実現
- デジタル社会の実現

(2)市の現状～職員の状況と施策推進の考え方

職員採用の状況	職員の働き方の状況	施策推進の考え方
東京都、23区、近隣政令市との人材獲得の競合	ワークライフバランスの推進 * 帰休外勤務を3年間で約12%減 * 約7割の従業員が労働環境を改善 * テレワークは全職員の可能、年次休期の平均取得6.4日	市民・地域団体・事業者・大学とのコラボレーションの推進 * 子どもにまでいばし、新たな状況 * 公民施設再編、中心市街地再開発
経験者採用増 5年間で37.5ポイント増	異動基準と異動希望に基づく人事異動 * 係長以下の事務職は原則年次異動	シティプロモーションの推進 * プロモーション・特約サイト * 企業風土を積極的に発信 * YouTube等による市の魅力を発信
職員構成の変化 年齢構成比、男女構成比	女性管理職の割合低下 2019年度:14.4%、2022年度:12.4%	組織横断による施策推進 * 組織の連携、関係の構築 * プラットフォームによる事業実施
職員採用のDXの推進 * LINE等、YouTubeの活用	係長選考試験受験者の減少 2019年度:16人、2022年度:13人	計画と目標管理による組織経営 * 関係の構築、関係の構築
	在職15年未満職員職増 2019年度:21人、2022年度:37人	各部門による自律経営の推進 * 組織風土による部の経営
	職場の満足度 * 満足度は高まっているものの、全庁平均の割合は低下	行政のデジタル化の推進 * 全国自治体DX推進コンテスト(第3位) * 労働組合研究 * オンライン行政手帳、キャリアパス支援AI-アドバイザー等の先端技術活用
	定年引上げによる役職定年の実施 * 6割に達した要職が職員に1人、異動の機会が見込める	
	自治体は「地域独占型公益企業」 * 競争性が低く、成果が見にくい。職員の身分保障がある	
	ライフキャリア・デザインの支援が少ない	

(3)課題。市の現状と課題を踏まえた方向性

多様な人材確保	安心して働く環境整備	職業人生の充実	能力開発	昇任意欲の向上
---------	------------	---------	------	---------

(4)テーマ

第1回テーマ: 職場として選ばれるまち	第2回テーマ: 成長し続けることができる職場
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1 職員の成長と成長を支える職場とは
論点2 若手にとって魅力的な職場とは	論点2 昇任したくなる職場とは

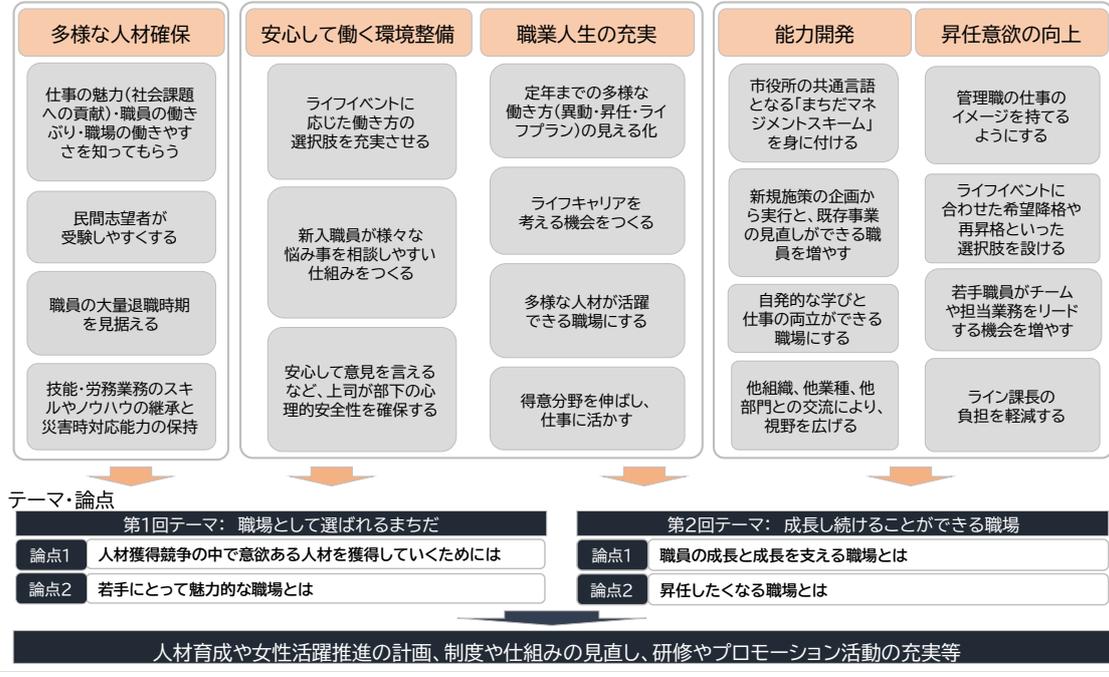
これらの現状から、課題を、「多様な人材確保」「安心して働く環境整備」「職業人生の充実」「能力開発」「昇任意欲の向上」の5つに整理しました。「多様な人材確保」については、第1回委員会で取り上げたため、それ以外の課題の詳細についてみていきます。

## 2 課題の詳細

2023年度町田市行政経営監視委員会 p3

### 2 課題の詳細

課題



「安心して働く環境整備」のためには、ライフイベントに応じた働き方の選択肢を充実させることや、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等により、心理的安全性を確保することが大切です。

「職業人生の充実」のためには、定年までの多様な働き方に見える化し、ライフキャリアを考える機会をつくるのが大切です。

「能力開発」のためには、市役所の共通言語となる「まちだマネジメントスキーム」を身に付けること、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こと、他組織・他業種・他部門との交流により視野を広げること、「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」ことが大切です。

「昇任意欲の向上」のためには、管理職の仕事のイメージを持てるようにすることや、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ことが大切です。

ここで整理した課題に関することは、実際にインタビューした若手・中堅職員からも数多く意見が出ました。

### 3 中堅職員グループインタビュー ～1. 能力開発について～

2023年度町田市行政経営監視委員会 p5

#### 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0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】**

<p><b>1(1)仕事の経験で、自分が一番成長できたと感じることは。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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】</li> <li>● 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】</li> <li>● 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】</li> <li>● 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】</li> </ul>	<p><b>1(2)仕事で自分が成長するために必要なことは。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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】</li> <li>● 学び直したい時は、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】</li> <li>● 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】</li> <li>● 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】</li> <li>● 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】</li> </ul>
<p><b>1(3)どのような研修が必要と思うか。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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、市役所などの部署でも活かせる実践的な研修が必要。【係長・主任職】</li> <li>● 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】</li> <li>● 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】</li> <li>● 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】</li> </ul>	<p><b>1(4)定年までの働き方・キャリアをどう考えているか。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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】</li> <li>● 周りにロールモデルになる職員がおり、キャリアの積み上げ方がイメージしにくい。【主任職】</li> <li>● 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、後編の負担が減るのではないかと。【係長・主任職】</li> <li>● 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を感じる。【主任職女性】</li> </ul>

能力開発に関する質問では、「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。」

「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」といった声が聞かれた一方で、「定年まで働くイメージは持てないが、学び直しなどにより、視野を広げられるとよい」といった声も聞かれました。

### 4 中堅職員グループインタビュー ～2. 昇任について～

2023年度町田市行政経営監視委員会 p6

#### 4 中堅職員グループインタビュー ～2. 昇任について～

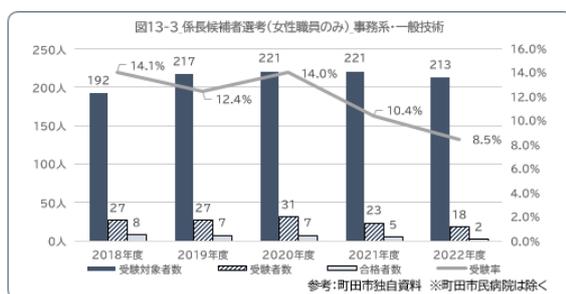
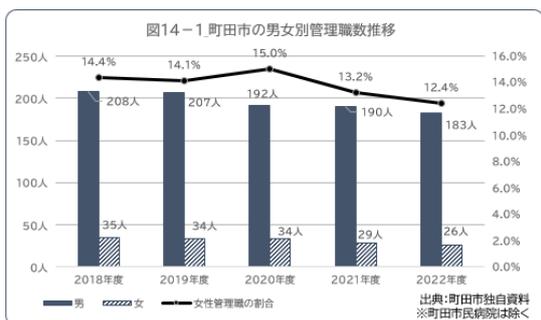
**【調査概要】**  
 目的：実務経験を通じた職員の本音を踏まえて、町田市職員としての魅力や、職員として成長していく上での課題を把握する。  
 対象者：主任3年目及び係長職1～2年目の0代職員12名。男女別・役職別で実施。職種は、一般事務。  
 実施日：2023年11月24日、28日、30日、各グループ90～120分。

**【設問と主な発言】**

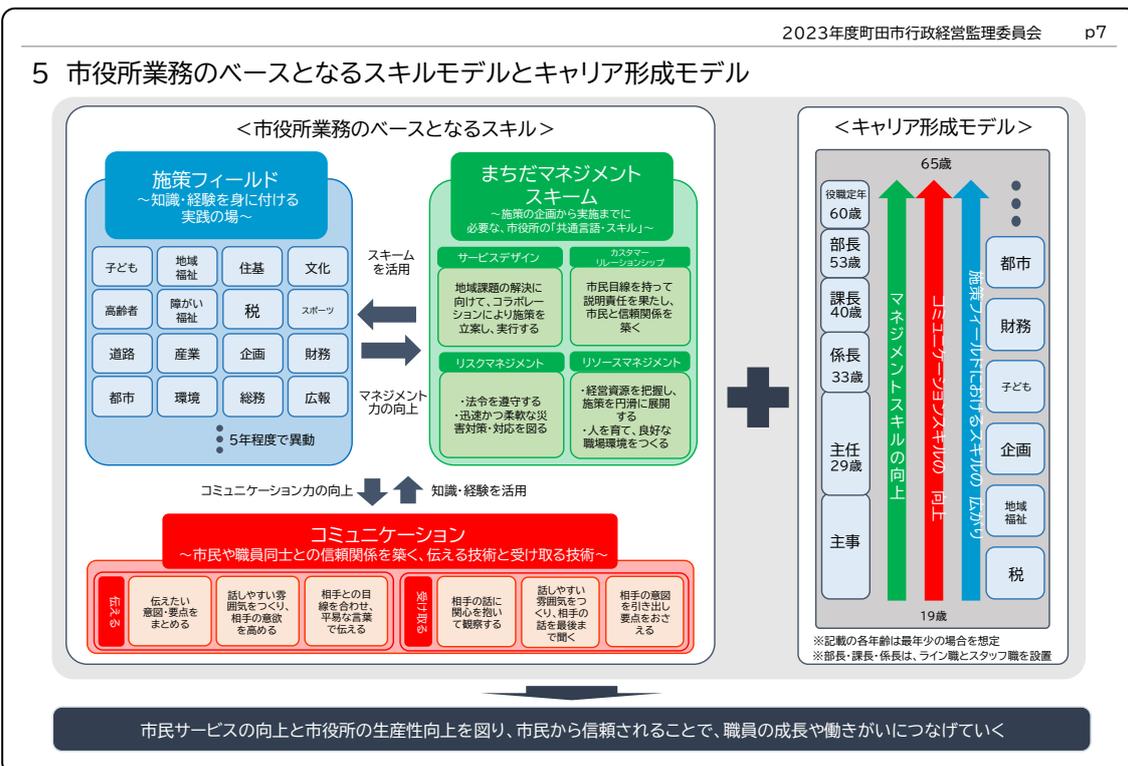
<p><b>2(1)影響を受けた職員はいたか。どのような影響を受けたか。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 話を聴かず最後まで聞いてくれ、気軽に相談ができ、意見を尊重してくれる上司。【係長・主任職】</li> <li>● 周囲が動きやすいようにサポートしてくれる職員で、職場の雰囲気良くできる職員。【係長・主任職】</li> <li>● 市民からの要望があったときに「断るのではなく、どうやったらできるかを考えることが大事」というアドバイスをしてくれた職員。【主任職】</li> <li>● ハラスメントをせず、「自分がされていやなことは、人にはしてはいけない」ということを理解して行動できる職員。【主任職】</li> </ul>	<p><b>2(2)管理職になってもよいと思うか。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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】</li> <li>● 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。【主任職】</li> <li>● 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のを見て受験意欲は下がっている。【主任職】</li> <li>● 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】</li> </ul>
<p><b>2(3)女性の係長・管理職の割合が低い理由は。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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】</li> <li>● 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り、柔軟に降格・再昇格ができると良い。【係長職女性・主任職女性】</li> <li>● 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】</li> <li>● 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】</li> </ul>	<p><b>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。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「カスタマー・レレーションシップ」以下の3つは、仕事をしていけ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】</li> <li>● 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充できるとよい。【係長・主任職】</li> <li>● 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】</li> </ul>

昇進に関する質問では、「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。」「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。」など、管理職は大変そう、といった声が多く聞かれました。また、女性管理職の割合が低下していることについては、「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。」といった声も聞かれました。

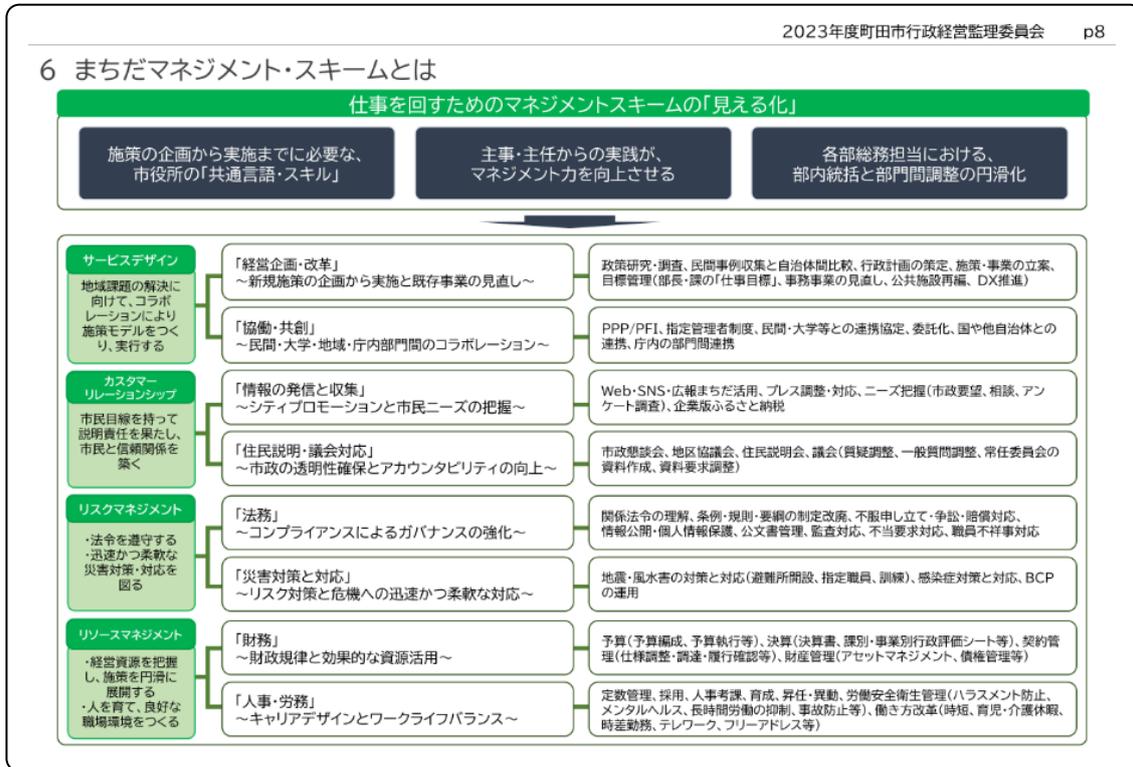
このことは、女性管理職の割合と(図14-1)、その手前の女性係長職の割合も連動する形で低下していることから(図13-3)、子育て世代の女性職員を中心に、昇任する意欲が下がっていると言えます。



また、第1回で示した「まちだマネジメントスキーム」についても聞いてみたところ、「市役所業務に必要な共通言語として明示されることは、異動や昇進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。」といったように、スキームを活用することに肯定的な声が多く上がりました。



## 5 まちだマネジメント・スキームとは



「まちだマネジメントスキーム」は、市役所業務で必要になる3つのベーシックスキルのモデルと、そこに時間軸を加えたキャリアアップモデルです。「まちだマネジメントスキーム」はベーシックスキルの一つとなります。市役所の「共通言語」となる枠組みです。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 「職員の成長と成長を支える職場とは」**

**論点2 「昇進したくなる職場とは」**

## 5 論点1「職員の成長と成長を支える職場とは」

### 1 佐藤委員

#### 発言のポイント

- 今後の雇用流動化を踏まえると、組織に縛られる育成ではなく、部下自身の成長に資する方向に変えていく必要がある。
- 若手には責任のある仕事を割り振り、自発的に企画を考え、利害関係者と調整するなど、一人ひとりが主体的に仕事をする必要がある。
- 50代以降の職員のスキルアップは、退職後の地域での活躍を見据えることが大切である。



#### ～今後の成長の考え方～

上司と部下が考える成長は異なる。上司は、「仕事が分かってくる」という組織目線である。一方で、部下は、何らかのスキル・知識が身につき、仮に会社を辞めてもキャリアアップできるといった、個の成長が中心となる。今後の雇用流動化を踏まえると、組織に縛られる育成ではなく、部下自身の成長に資する方向に変えていく必要がある。

#### ～普段の仕事における若手の活躍～

昭和世代の上司は、下積み期間を経て成長していくべきと考えがちだが、今の若手は「丁稚奉公」をしない。若手の多くは、率先して仕事がしたいと考えている。普段の仕事の中で、任されて自発的に考え、話して調整するなど、企画や責任のある仕事に携わってもらう必要がある。これは、仕事を割り振ることで上司の負担軽減を図れるとともに、一人ひとりが主体的に仕事をすることで、組織のフラット化にもつながる。

#### ～退職後を見据えたシニア職員のスキルアップ～

50代以降の職員のスキルアップは、昇任というより、退職後を見据えることが大切である。例えば、現場仕事に戻って市民との調整業務に携わることで、退職後に地域で活躍するために必要なコミュニケーション能力を向上させることができる。あるいは、キャリア志向の職員であれば、定年前から資格取得の勉強を始めて、退職後の活躍を見据えることも考えられる。

## 2 山本委員

### 発言のポイント

- 新人・若手職員の成長のためには、企画や責任の伴う仕事を積極的に与え、上司がしっかりと責任を取ることが大切である。
- 「まちだマネジメントスキーム」を市民にも示し、主事・主任・係長・課長など、職員が各職層に応じたスキルを身に付けていることを説明することも重要である。
- 新人指導を主任の必須業務にするなど、指導員制度をしっかりと業務に位置付ける必要がある。
- 若手・中堅職員の離職率の増加傾向を踏まえると、メンター制度の導入によって、担当業務以外にも、仕事やプライベートに関する相談ができる環境を整えることが大切である。



### ～若手の成長機会～

職員の成長は、結果的に市役所全体の成長である。まずは、新人・若手職員に企画や責任の伴う仕事を積極的に与え、なるべく当人の成長機会をつくることが大切である。その時に、上司がしっかりと責任を取ること大切である。

### ～「まちだマネジメントスキーム」の活用による、市民の信頼獲得～

資料を見ると、50代の職員は、約3分の2が管理職ではない。この方たちの働く意欲を高め、現場で頑張ってもらう必要がある。そのため、「まちだマネジメントスキーム」を活用し、当人たちに蓄積された経験に加えて、どのような部門・職種においても必要なスキルを高めていくことが大切である。さらには、「まちだマネジメントスキーム」を市民にも示し、主事・主任・係長・課長など、職員が各職層に応じたスキルを身に付けていることを説明することも重要である。こういう取り組みによって、他自治体の模範になるとともに、市民の信頼獲得につなげていただきたい。

### ～指導員制度の業務への位置づけ～

現在の指導員制度は、業務として明確に位置づけられておらず、主事と主任の職務の切り分けも明確ではない。例えば、新人指導を主任の必須業務にするなど、指導員制度をしっかりと業務に位置付ける必要がある。

### ～メンター制度の導入～

若手・中堅職員の離職率が増加傾向であることを踏まえると、メンター制度の導入によって、担当業務以外にも、仕事やプライベートに関する相談ができる環境を整えることが大切である。例えば、新人職員、異動初年度の職員、昇任初年度の職員等へのフォローを行い、職員の成長や昇任への意欲を高めていくことが必要である。あわせて、これらの制度によって若手の成長を導く職員を、人事考課でしっかりと評価することも必要である。

### 3 坂爪委員

#### 発言のポイント

- 個人がキャリアを考える時代であり、組織目標と個人の思いがマッチするかどうか働きがいにつながる。
- 「まちだマネジメントスキーム」を活用して、職層に応じたスキルを「見える化」することが重要である。
- 管理職は、若手が仕事を通して何ができるようになったかを伝えることや、次の仕事に向けた半歩先のアドバイスができることよい。
- 成長の機会は、職場にとどまらない。本業以外の学びやオンライン学習の活用など、仕事だけが能力を伸ばす要素ではないということを理解していただきたい。



#### ～個人がキャリアを考える時代～

「育成」は、今の仕事に必要な能力を高めていくという企業目線で、「成長」は個人目線の言葉である。職業人生においては、個人がキャリアを考える時代であり、組織目標と個人の思いがマッチするかどうか働きがいにつながる。近年、民間企業では「育成」を「キャリア形成支援」に置き換える動きがあり、社員個人がどうなりたいかを含め、人を育てる流れになっている。

#### ～職層に応じたスキルの「見える化」～

若手社員としては、ありたい姿を描き、そこに近づかなくてはいけないという不安や、その姿に近づいているのか、という焦りを感じてしまう。「若手の成長」という言葉の背景には、こうした不安や焦りがあることを理解する必要がある。また、若手の不安を解消するためにも、「まちだマネジメントスキーム」を活用して、職層に応じたスキルを「見える化」することが重要となる。

#### ～若手の成長のカギは管理職～

若手の成長のカギとなるのは、管理職である。若手が仕事を通して何ができるようになったかを伝えることや、次の仕事に向けた半歩先のアドバイスをすることで成長の「見える化」が図れるとよい。管理職が若手の相談に乗りすぎると、時間がとられる等の大変な側面もあるので、少なくとも、若手のキャリアの希望を管理職の頭に入っていると、日々のコミュニケーションが若手により一層伝わる。

#### ～キャリア相談の機会と本業以外の学びの重要性～

若手職員は、職業人生が長いために、選択肢が多く見えて迷うことや焦りがあると思う。そんな時に、社内にキャリアのことを話せる人がいることや考える場があることは、自分の立ち位置が見えて、前向きに仕事に取り組むことにもつながり、個人・組織の双方にとって良い効果が出ると考える。なお、成長の機会は職場にとどまらず、日常生活、地域の役員、副業とい

った本業以外の学びやオンライン学習の活用など、職場や仕事だけが能力を伸ばす要素ではないということを理解していただきたい。

## 4 岡本委員

### 発言のポイント

- ミドル・シニアの職員は、年を重ねると教わるのが下手になるため、どちらかという実習型の教育が必要である。
- 若い方には、将来の不確実性を考慮し、即物的に役立つ「ハードスキル」よりも、どのような組織・状況でも役に立つ調査研究・企画などの「ソフトスキル」を教育していくことが大切である。
- 将来の見通しが立ちにくい中で質の高い仕事をしていくためには、早い段階から、新しいテーマに取り組むことを前提とした教育・指導が必要である。



### ～世代に合った能力開発の必要性～

ミドル・シニア社員向けとして、一般的には「リスキリング」が重要と言われているが、こうした年齢層への教育は工夫が必要である。つまり、年を重ねると教わるのが下手になるため、どちらかという実習型の教育が必要ということである。

一方で、若い方は、「プレ・スキリング」の考え方に立脚した教育が必要である。つまり、将来の不確実性を考慮し、即物的に役立つ「ハードスキル」よりも、どのような組織・状況でも役に立つ「ソフトスキル」を教育していくことが大切ということ。例えば、民間企業の製造現場の仕事は、「ハードスキル」の教育となる。それに対して「ソフトスキル」は、調査研究・企画の仕事が挙げられる。

この領域の仕事は、作業ベースではなく、常に、新しいテーマを考える思考ベースなので、繰り返しが前提の教育・指導が成り立たない。しかし、将来の見通しが立ちにくい中で質の高い仕事をしていくためには、早い段階から、新しいテーマに取り組むことを前提とした教育・指導が必要である。

## 5 石阪市長

### 発言のポイント

- 市役所は「地域独占型の公益企業」なので、民間企業と違って、競争性が働かない。ユーザーの目線で何が最も大切であるかを感じる場面が少ないのが難しいところである。
- 職員としては、特に、係長職になる段階で、市民目線と比較の視点を持って、企画・改革に関するマネジメント能力を磨いてほしい。
- マネジメントだからと言って課長職になってからでは遅く、この段階でしっかりと習得することが大切である。



### ～係長職からマネジメント能力を磨くことの重要性～

企画すること、あるいは、改善することは、不断の取り組みが必要であるが、問題点が常に見えているわけではない。特に、市役所の場合は「地域独占型の公益企業」なので、民間企業と違って、競争性が働かない。また、最終的なユーザーが直接見えないことも多く、ユーザーの目線で何が最も大切であるかを感じる場面が少ないのが難しいところである。

そのため、職員としては、特に、係長職になる段階で、市民目線と比較の視点を持って、企画・改革に関するマネジメント能力を磨いてほしい。係長職は、系のリーダーでありながら現場にも近いため、このマネジメントスキルを磨く絶好のポジションである。マネジメントだからと言って課長職になってからでは遅く、この段階でしっかりと習得することが大切である。

## 6 論点2「昇任したくなる職場とは」

### 1 佐藤委員

#### 発言のポイント

- 昇任のハードルを下げるため、例えば、係長と課長の間に課長を補佐するポジションを設けるなど、こうしたステップをキャリアプランに位置付けていくことが大切である。
- 「上司インターンシップ」により、主任の段階から管理職の仕事のイメージを持ってもらうことが大切である。
- 昇任・降任を、ライフイベントに合わせて柔軟かつポジティブに運用することで、担い手の確保につなげていくことが大切である。



#### ～昇任のハードルを下げることの重要性～

一つには、昇任のハードルを下げるのがポイントである。昇任すると、仕事内容が大きく変わるため、それが昇任意欲の壁になる。例えば、係長と課長の間に、課長を補佐するポジションを設け、求められる責任やマネジメントスキルを少しずつ増やすことで、昇任のハードルを下げると同時に、課長の負担軽減を図ることができる。こうしたステップを、キャリアプランに位置付けていくことが大切である。

#### ～「上司インターンシップ」の実施～

若手職員としては、管理職の仕事である議会説明やメディア対応など、初めての仕事への不安もあると思う。例えば、主任の段階から課長に同行してこれらの仕事に関わるなど、「上司インターンシップ」として管理職を経験することで、早くからイメージを持ってもらうことが大切である。

#### ～柔軟かつポジティブな昇任・降任～

降任は必ずしもネガティブに考える必要はない。子育てによりライフイベントが変化する30代前半で係長職になった場合は、例えば、いったん降任の形をとり、完全復帰した際に元のポストに戻ることも考えられる。こうした再昇任の際は、昇任試験を面接のみに簡素化するなど、昇任・降任をより柔軟かつポジティブに運用することで、担い手の確保につなげていくことが大切である。

## 2 山本委員

### 発言のポイント

- 多様な人材が管理職になっているか、管理職として頑張ってもらいたい潜在的な人材が昇任しているか、今後は、これらの問題についても見落とさないようにしていただきたい。
- 次世代の管理職を育てるために、主任や係長の段階から、日頃の仕事の中で、仕事のリスクと責任に向き合える機会をつくっていくことが大切である。
- 職員が昇任に前向きになるためには、一般事務職の異動領域をある程度限定し、総合職の他に、福祉や都市政策等のキャリアコースを設けることも必要である。



#### ～今後の管理職の供給量に影響する二つの問題～

東京都でも、特に、女性を中心として管理職試験の受験者数が減少しており、基礎自治体でも同じ状況といえる。現時点では、管理職の供給量は満たされていると言えるが、その中身については、二つの問題があると考えている。ひとつは、多様な人材が管理職になっているかということである。多様な背景や考え方をもち集団の方が、より良い政策決定ができると考えられるためである。もうひとつは、本来、管理職として頑張ってもらいたい潜在的な人材が昇任しているかということである。今後は、これらの問題についても見落とさないようにしていただきたい。

#### ～主任・係長の段階から向き合う仕事のリスクと責任～

管理職に一番大切なことは、仕事においてリスクと責任を取れることである。しかし、今の若い職員が管理職になりたくない理由は、まさに、これらを避けたいということだと思っているので、次世代の管理職を育てるためにも、主任や係長の段階から、日頃の仕事の中で、そういうことに向き合える機会をつくっていくことが大切である。

#### ～ライフイベントに合わせた職務選択～

職場の子育て支援を拡充しても、職場満足度は上がるが昇任意欲につながらないという研究結果も出ている。これをクリアするには、むしろ、大卒キャリアの女性に早く昇任してもらい、ある程度の昇任後に、安心して子育てに専念してもらうことも考えられる。ライフイベントに合わせた職務選択により、昇任や降任の時期を本人の希望に沿ったものにしていくことが必要といえる。

#### ～一般事務職の異動領域を限定したキャリアコースの導入～

職員が昇任に前向きになるためには、一般事務職の異動領域をある程度限定し、総合職の他に、福祉や都市政策等のキャリアコースを設けることも必要ではないかと思う。そうすることで、例えば、育児休業等からの復帰時に、これまで培ったスキルや知識を活かせる分野で活躍できるため、特に女性を中心に、昇任へ前向きになってもらえるのではないかと。

### 3 坂爪委員

#### 発言のポイント

- 管理職には、育児や介護等の多様な背景を持つ部下に、個別の配慮をしながら組織マネジメントをしていくことが求められており、業務量が増えている管理職の仕事を見直す時期になっている。
- 管理職の仕事を「やってみたい」「やってもいい」と思えるものにしていき、昇任した先が魅力的であることが必要である。
- 管理職候補の女性職員へ積極的に声をかけて受験を促し、「子育てをしながら働くのは難しい」といったバイアスを変えていく必要がある。
- 子育て中の職員については、ワークライフバランスを重視するあまり、雑務などの周辺業務に専念することがあってはならない。限られた時間の中でも、課の中心的な業務に従事するなど、将来的なキャリアを見据え、仕事のやり方を考えていく必要がある。



#### ～管理職の仕事の見直し～

管理職は、「管理職になってよかったこと」を、自分の言葉で部下に伝える必要がある。仮に、管理職にならなければよかったと思う人が多いのであれば、管理職の仕事自体を変えていく必要がある。

日本の働き方は、依然として、残業ができるフルタイム勤務で、家事は誰かに委ね、転勤も可能な人が活躍しやすい環境である。しかし、そういう働き方では担い手が確保できず、組織が回らなくなってきたり、働き方全体の見直しがもとめられている。その中で、管理職は、育児や介護等の多様な背景を持つ部下に対して、一人ひとり、個別の配慮をしながら組織マネジメントをしていくことが求められている。結果として部下をマネジメントするための業務量が増えていることも含めて、管理職の仕事を見直す時期になっているといえる。

#### ～管理職の仕事を魅力的なものに～

管理職を希望する若手が減少傾向にあるのは、共働き世帯の増加も起因しているのではないかと。夫婦で働くことで世帯収入が倍増し、業務量と収入を天秤にかけたときに、家計的には、敢えて負担の大きい管理職になる必要性はない、と考える人が出てきていると聞いている。やはり、管理職の仕事を「やってみたい」「やってもいい」と思えるものにしていき、昇任した先が魅力的であることが必要である。

#### ～女性職員による昇任試験受験の積極的な促しを～

現在の管理職は男性が多くを占めており、女性としては、その中でやっていけるか不安になる。民間企業で活躍している女性管理職は、昇進に際して「君ならできる」といった上司の後押しがあったということが多い。町田市でも、管理職候補の女性職員へ積極的に声をかけて受験を促し、「子育てをしながら管理職として働くのは難しい」といった、管理職・女性職員双方にあるバイアスを変えていく必要がある。

～ワークライフバランスを踏まえた組織マネジメントのあり方～

子育て中の職員については、ワークライフバランスを重視するあまり、雑務などの周辺業務に専念することがあってはならない。限られた時間の中でも、課の中心的な業務に従事するなど、将来的なキャリアを見据え、仕事のやり方・与え方を考えていく必要がある。町田市では、「部長の仕事目標」によって子育て中の男性が育児・家事を積極的に行えるように、残業させない取り組みを行っている。対象となる男性職員が、係長として課の中心的役割を果たしており、なかなか目標を達成できないと聞いているが、ここであきらめないでほしい。組織の仕事が回るように考えることが、マネジメント層である部長・課長職に求められている。

## 4 岡本委員

### 発言のポイント

- 市役所でも、部門のリーダーが率先して現場に出向いて、他部門との折衝や調整を行うなど、多面的に仕事することで、若手にも良い影響を与えることができる。
- 管理職は、仕事にロマンを持って取り組み、次世代の管理職を育てていただきたい。



### ～次世代に良い影響を与えるリーダーの姿～

若手を育てるマネジャーとはどのような姿か、という点からコメントさせていただく。化粧品や食品等の消費財業界には、「ブランド・マネジャー」というリーダーの下で、ブランドごとに部署が構成され、組織内でも競争しながら仕事をする。同様に、部品や機械設備を法人に販売するビジネス財・生産財業界にも、「プロダクト・マネジャー」というリーダーがいる。これらの組織形態の研究からわかってきたことは、成果を上げるリーダーと、成果を上げないリーダーがいるということである。

成果を上げるリーダーは「ヘビーウェイト・マネジャー」と言われる。このリーダーは、仕事が多面的であり、他部門との折衝や調整の仕事に多く関わり、ひと月に一足の靴がダメになるくらい現場に出向いて仕事をする。「ヘビーウェイト・マネジャー」の部下は、別部門の社員がプロジェクトとして参加していることも多く、上司部下の関係性が固定的ではないため、丁寧なコミュニケーションを重ねることも必要となる。一方で、成果を上げないリーダーは「ライトウェイト・マネジャー」と言われる。このリーダーは、どちらかという会議の出席とか書類仕事が多く、仕事をこなしている振りができるものの、実は雑事が中心である。

「ヘビーウェイト・マネジャー」の働き方は大変であるものの、実は、こちらの部下の方が、仕事の中でわくわくして取り組み、やる気が上がっていくのである。市役所でも、部門のリーダーが現場に出向いて、率先して多面的に仕事することで、若手にも良い影響を与えることができる。管理職が「ライトウェイト・マネジャー」になると、仕事にロマンがなくなり、次の世代の管理職も育たないので、「ヘビーウェイト・マネジャー」のような働き方をしていただきたい。

## 5 石阪市長

### 発言のポイント

- 官僚組織では、仕事に対して批判されない準備に時間をかけてしまう「保険仕事」が生産性を低める傾向がある。そういう仕事の仕方は、みんなの仕事をつまらなくしているということを、我々上司がしっかり自覚する必要がある。
- 「保険仕事」をどれだけ削るかということが、管理職の仕事で一番大事なことである。「自分が責任を取るから、しっかり企画の中身に専念していい。」「心配するな、間違えたことは私が責任を取るから。」と、そういうことを職場でしっかりと言葉にすることが、管理職の仕事の第一歩である。



### ～管理職の仕事で一番大事なこと～

少し異なる観点からコメントさせていただく。仕事の中で、企画案に対して上司が些細なところを指摘し、部下がそれに対応させられて時間をかけてしまうことがある。でも、チャレンジ的な企画であればあるほど、当然に、些細な穴はたくさんあるものであり、それらを指摘して企画自体を潰してしまったら、部下の発想がしぼんでしまう。

ダメなところを上司が一生懸命見つけるというのが、官僚組織の得意なところであり、市役所も同じである。上司が「ここはだめ」「あそこがだめ」と言って、ある意味で「保険をかける」ことをするのである。つまり、仕事をするというよりも、仕事に対して批判されない準備に時間をかける「保険仕事」が生産性を低めるということ。そういう仕事の仕方は、はっきり言ってつまらない。みんなの仕事をつまらなくしているということを、我々上司は、しっかり自覚する必要がある。もっといえば、仕事の生産性を下げるだけではなく、職場の魅力を低め、とりわけ管理職として働くことの魅力もなくなってしまう。つまり、その職場でキャリアを高めて働きたいと思う若手も減ってしまうわけであり、「保険仕事」をどれだけ削るかということが、管理職の仕事で一番大事なことである。「自分が責任を取るから、しっかり企画の中身に専念していい。」「心配するな、間違えたことは私が責任を取るから。」と、そういうことを職場でしっかりと言葉にすることが、管理職の仕事の第一歩ということではないか。

## 7 まとめ

### 1 佐藤委員



上司の仕事の中身を見直していく必要がある。石阪市長のコメントのとおり、「保険をかける」だけの仕事であれば必要はなく、生産的な部分に時間を費やす意識をもつことは大切な考え方である。

町田市は他自治体に先駆けて業務改革を進めているので、市民サービスの向上とともに、職場の魅力を高めるための業務改革という観点もあわせもちながら取り組んでいただきたい。

### 2 山本委員

思い切った提案だが、管理職候補の試験を廃止してもいいのではないかと思う。代わりに、市長・副市長や部長がリスクを取って、将来の管理職としてふさわしい人材を登用し、指導・育成するのである。難しい試験があるから受験者が減少する側面もある。潜在的に能力のある職員を指名して指導・育成することで、管理職に向いている人を発掘できるであろう。



管理職試験の廃止が難しいのであれば、例えば、「まちだマネジメントスキーム」を活用して、マネジメント能力を身に着けていると認められる人材を、試験の特別推薦枠によって登用することで、次世代の管理職を育てていくことができるのではないか。

### 3 坂爪委員



人材育成は、答えが一つに定まらないテーマである点で、結論を導くのが難しいといえるが、もはや避けては通れない課題であり、組織として腹をくくって取り組む必要がある。ぜひ、本日の議論を今後の取り組みにつなげていただきたい。

管理職に頑張っていたいただくことももちろんではあるが、例えば、キャリア相談の外部委託によって、管理職自身が組織からサポートされていることも大切である。また、若手からすると、組織の仕事は管理職の仕事ぶりを通して見えてくる。管理職は、自身の一挙手一投足が、若手に影響を与える存在であることを意識し、そのうえで、個々の職員に伝わる言葉の引き出しを増やしていただきたい。

#### 4 岡本委員

「心理的安全性」という言葉が数年前から流行っているが、もともとは、アメリカの学者であるエイミー・C・エドモンドソンが、医療現場における仕事とパフォーマンスの研究で用いた言葉である。彼女は、難しい手術などの成果を上げているチームと、成果を上げていないチームを比較し、失敗の多いチームの方が、成果を上げているという結果を導いた。つまり、組織の中で失敗がしっかりと報告される、失敗を申告し合えるチームの方が、繰り返しの失敗がなくなり、結果としてチームパフォーマンスが向上するということである。失敗はどうしても言いにくいものであるが、申告すると、かえって職場の雰囲気がよくなる組織の方が、成果を上げるのである。



例えば、サントリーは「失敗研究会」を開催し、実に楽しい雰囲気により、社内で失敗を共有している。成功体験を社内で発表している会社もあるが、こちらは自慢話になってしまう。やっぱり、失敗事例の方が参考になるし、聞いていて耳障りでないものである。

「心理的安全性」は、グーグルが「プロジェクトアリストテレス」という、組織の生産性についての研究チームの報告で、さらにはっきりしてきた。つまり、社員が恥をかかされたり、バカにされたり、無視されたりするチームはうまくいかないということ。人としてやる気がなくなるものである。

そういうことを踏まえると、管理職のリーダーシップももちろん大事であるが、やっぱり仲間が大切ということである。リーダーだけが雰囲気づくりをしても、なかなかうまくいかない。「心理的安全性」というのは、みんなが「いい職場をつくろう」と考えて行動していることが大事であり、そうすると少しずつ変わっていくと思う。

#### 5 石阪市長



私は、町田市役所には、潜在的に成長力のある人が就職していると思っている。しかし、ポテンシャルは自分だけでは引き出せないもの。したがって、上司は若手の潜在的な成長力があることについて、確信することが第一である。そうやって個々が成長していけば、市役所全体が優秀になっていく。ひいては、市民も地域も含めてエクセレントな市になっていくと思う。

地方自治体の仕事は成果が見えにくく、評価が難しいものではあるが、少なくとも周囲からエクセレントと思われる市役所になるには、特に課長・係長が、部下の潜在的な成長力を信用し、その力を引き出してあげる姿勢で仕事をすることが大事であると思う。