

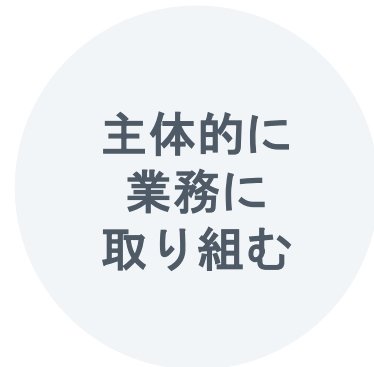
# Z世代職員の視点からの 組織文化の変革に関する提言

---

Z世代課



## Z世代課の目標



Z世代職員の「働きがい」を向上させる

# 組織文化のギャップに関するアンケートについて

## 調査概要

対象者数：78人  
（令和7年4月1日時点で29歳以下の一般常勤職員  
※消防職、医療職、保育職を除く。）

実施期間：令和7年6月30日（月）から  
令和7年7月15日（火）まで

実施方法：L o g o フォーム（匿名回答）

調査内容：「新都市の組織文化だと感じること」  
「働きやすい職場」について記述式で

## 調査結果

回答者数：29人

結果概要：

業務

残業・給与・休暇

職場環境

働きやすい職場

# 職員のワークエンゲージメントに関するアンケートについて

## 調査概要

対象者数：401人  
（一般常勤職員 ※消防職、医療職、保育職を除く。）  
X世代（50歳以上）：121人  
Y世代（30歳から49歳）：203人  
Z世代（29歳以下）：77人

実施期間：令和7年9月16日（火）から  
令和7年9月30日（火）まで

実施方法：L o g o フォーム（匿名回答）

## 調査結果

回答者数：202人  
X世代：59人、Y世代：108人、Z世代：35人

結果概要：

将来イメージ

これからも新城市役所に勤め続けたい

## 新城市役所の課題分析（アンケート結果から）

ワークエンゲージメントアンケート問60「これからも新城市役所で勤め続けたい」の回答と関係が深い課題を選定

自身の将来像を描くことができない職場環境

職員の能力が反映されにくい評価制度

特定の課、職員に業務が集中している職場環境

提言

職員の定着率UPを目指す

# 人事異動方針の見直しに関する提言

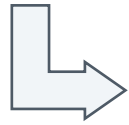
## 調査

- ・人事異動で適性や育成が考慮されている 60位/60項目
- ・キャリアアップへの意欲 59位/60項目
- ・キャリアビジョンを描ける 58位/60項目
- ・人事評価は人材育成に活用されている 56位/60項目



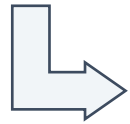
## 課題

- ・キャリア形成の見通しが持てない
- ・人事異動が人材育成に結びついていない



## 提言

- ①人事異動方針の明確化（育成・経験を重視）  
新規採用から10年以内に3部署経験を原則化
- ②キャリア志向に応じた配置  
A：幅広い行政能力を育成する人材 B：専門性を高める人材  
⇒11年目以降のキャリア形成



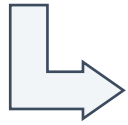
## 効果

- ・キャリア形成の可視化
- ・職員の成長機会の公平化
- ・組織全体の人材育成力向上

# 人事評価制度の見直しに関する提言

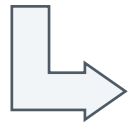
## 調査

- ・人事評価は人材育成に活用されている 56位/60項目 (Y世代:59位 X世代:60位)
- ・人事評価は昇任・昇給に活用されている 54位/60項目 (Y世代:60位 X世代:59位)
- ・仕事に対し、やらない・できない理由を考える風土(特に管理職)への不満
- ・年齢に関係なくできる職員にしわ寄せがいくが給料は他と変わらない



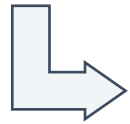
## 課題

- ・人事評価と昇任・昇給の連動が弱い
- ・人事評価制度の形骸化
- ・業務を主体的に担う意識よりも所管の線引きや前例を優先する組織風土



## 提言

- ①管理職評価に部下評価を導入  
上司評価よりも部下評価の高い職員を管理職候補とする仕組み  
※完全な年功序列の廃止は難しくとも一定数飛び越える人事を実現
- ②業務改善の取組を評価項目に追加  
改善提案、業務効率化 等



## 効果

- ・成果を評価する組織文化の形成
- ・職員の業務意欲向上
- ・組織の停滞防止

# 休職者への復職支援と職場サポート体制の整備に関する提言

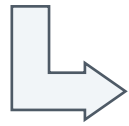
## 調査

- ・欠員等により通常以上の業務量をこなしても、給与等に反映されない
- ・欠員が出た係については、手当等の支給があつてしかるべきではないか（欠員の階級により手当率を変更すべき）
- ・休職者が復帰してもすぐに業務分担できるわけではなく、支える側の職員の負担は変わらない



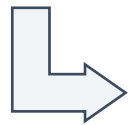
## 課題

- ・欠員発生時の職員負担が大きい
- ・休職者の復帰支援・サポート
- ・支援した職員への処遇がない



## 提言

- ①段階的職場復帰制度の導入  
1～2週目：午前勤務 3～4週目：6時間勤務 5～6週目：通常勤務
- ②サポート職員の評価制度化  
休職者の業務をフォローした職員を人事評価に反映

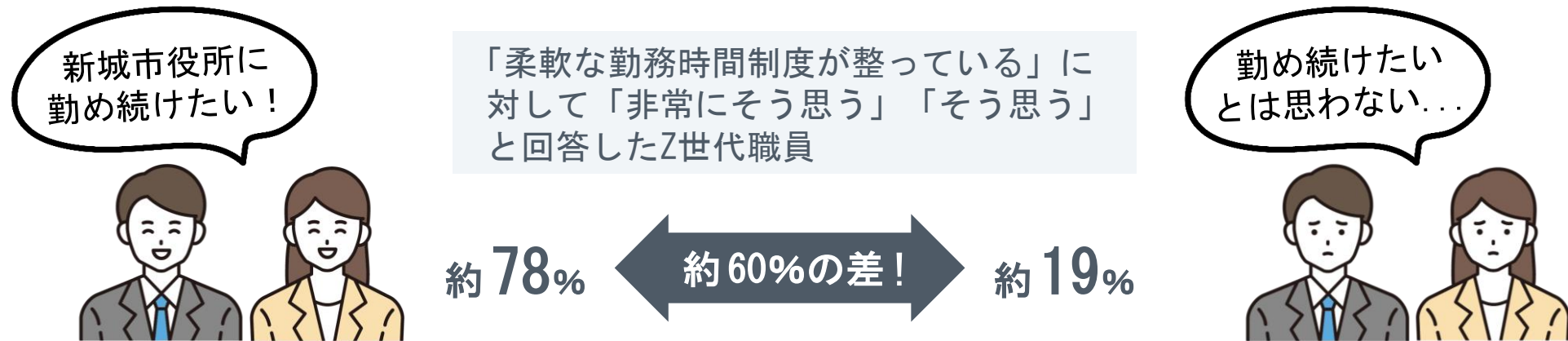


## 効果

- ・復職者の再休職防止
- ・職員負担の公平化
- ・支援した職員への適正評価

# 柔軟な勤務形態に関する提言

- ① 組織文化アンケートにおいて多く寄せられた意見
- ② エンゲージメントアンケートにおける回答結果の分析



➡ < 改善策 > フレックスタイム導入 & 業務応援制度

# 業務応援制度について

## 制度概要

繁忙期や突発的な業務増加に対応するため、他課（他部署）から職員を一時的に派遣し、業務負担の平準化を図る制度

〈導入事例〉

- ・ 敦賀市「業務応援制度」
- ・ 京丹後市「庁内応援制度」

## 発案背景と詳細

【発案背景】

- ① アンケート調査での業務量の偏りに関する意見
- ② 繁忙期における超過勤務時間の増加

【制度内容】

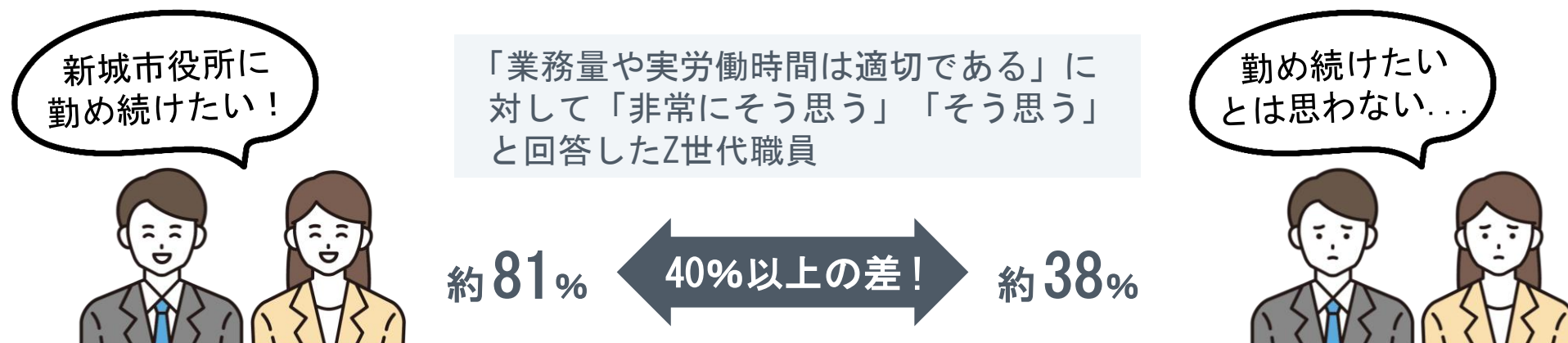
- ・ 主に若手職員を対象とした応募制（登録制）
- ・ 原則、時間外勤務において実施
- ・ 対象業務は定型的かつ一時的な業務とする

## 効果

- ① 業務負担の平準化
- ② 職員一人当たりの超過勤務時間の縮減
- ③ 職員のエンゲージメント向上

# 時間外勤務等の業務管理に関する提言

- ① 組織文化アンケートにおいて最も多かった意見：時間外勤務に関する意見（※別紙のとおり）
- ② エンゲージメントアンケートにおける回答結果の分析



➡ < 改善策 > 定時PC自動シャットダウン & 終礼による業務管理

# 定時PC自動シャットダウンについて

## 制度概要

定時でPCを自動シャットダウンすることで定時退庁を促進する制度

※自動シャットダウン後の時間外業務がある場合は、所属長の許可を得た上でPCを再起動させる。

### 〈導入事例〉

- ・京都市（2021年～）
- ・京都府亀岡市
- ・大阪府寝屋川市 など

## 制度導入における 懸念点と対応策

- ① 未保存データの消失
  - ▶ 猶予時間を設け、メッセージを表示することで防止
- ② 窓口業務への影響
  - ▶ 令和8年10月1日からの開庁時間変更後に導入

## 効果

- ①無駄な残業やサービス残業の防止
- ②若手職員が帰りづらい雰囲気解消

（副次的な効果）

- ・時間外勤務手当の削減

# 終礼による業務管理について

## 制度概要

15時から16時を目途に終礼を行い、業務の進捗状況を共有する。  
当日中に完了する必要がある業務を整理し、課員が協力して業務を行う。

〈導入事例〉

- ・豊橋市

## 制度導入における 懸念点と対応策

【懸念点】  
時短勤務の職員が所属する部署等、全員揃って終礼を実施できない。

【対応策】  
終礼の実施時間は各課の状況に応じて設定する。  
「終礼＝業務を管理するための情報共有の場」であることを共通認識として持つことが重要。

## 効果

- ①特定の職員に業務が偏ることを防ぐ
- ②個人ではなく、課（係）として業務を管理することに繋がる
- ③無駄な残業やサービス残業の防止

（副次的な効果）

- ・時間外勤務手当の削減

“Zがつくる働き方の新城識”  
(常)

---