

千葉市監査委員告示第8号

地方自治法（昭和22年法律第67号）第199条第2項の規定により監査を実施したので、同条第9項の規定により監査の結果に関する報告を別冊のとおり公表します。

平成28年4月28日

千葉市監査委員	清 水 謙 司
同	宮 原 清 貴
同	村 尾 伊佐夫
同	森 茂 樹

平成27年度
監 査 報 告 書
(IV)

行 政 監 査 結 果 報 告

テーマ

「職員研修について」

千葉県監査委員

28 監査報告第2号
平成28年4月28日

千葉市議会議長	向後保雄	
千葉市長	熊谷俊人	
千葉市病院事業管理者	齋藤康	
千葉市教育委員会委員長	中野義澄	様
千葉市選挙管理委員会委員長	山本宏行	
千葉市人事委員会委員長	酒井正利	
千葉市農業委員会会長	野崎好知	

千葉市監査委員	清水謙司
同	宮原清貴
同	村尾伊佐夫
同	森茂樹

地方自治法第199条第2項の規定により監査を実施したので、同条第9項の規定により監査の結果に関する報告を提出します。

第1 監査の種類

地方自治法第199条第2項の規定に基づく行政監査

第2 監査のテーマ及び選定理由

1 監査のテーマ

職員研修について

2 選定理由

人口減少社会、少子超高齢社会の到来、長期にわたる経済の停滞など社会・経済情勢の変化に伴い様々な構造改革や制度改革が進められる中、市民の市政に対する要望や期待も複雑、多様化している。

市においても、更に効率的な行政運営を目指すため、平成18年2月に定員適正化計画を策定し、以降、定員の見直しを推進してきたところであり、複雑、多様化した行政需要に的確に応えていくためには職員一人一人の能力の発揮及び向上がますます求められている。

一方、地方公務員法第39条第1項は、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。」と規定していることから、職員研修は職員の能力開発を行うための重要な手段であると言える。

そこで、市が行っている職員研修のうち事務職及び技術職を対象としたものを主な監査対象として、研修が適切かつ効果的に実施されているかどうかを検証し、もって職員の能力開発に資するものとする。

第3 監査の対象

平成26年度に市職員を対象に実施された研修及び研修実施に関する事務を監査対象とする。ただし、教員を対象に実施された研修を除く。

その結果、監査対象となった研修（以下「監査対象研修」という。）の各局等における所管状況は、次のとおりである。

1 研修所研修

単位 件

研修所研修		
必修研修	選択研修	職場復帰支援研修
22	25	1

2 部門研修等

単位 件

監査対象部局	部門研修	職場研修	自主研修	派遣研修	合計
総務局	9	1 0	6 5	1 6 9	2 5 3
総合政策局	0	5	0	1 8	2 3
財 政 局	3 4	4	0	3 7	7 5
市 民 局	7	1	2	2 4	3 4
保健福祉局	5 6	1 2	0	2 0 5	2 7 3
こども未来局	2 5	2	0	5 5	8 2
環 境 局	7	2 9	0	8 0	1 1 6
経済農政局	0	1 7	0	2 4	4 1
都 市 局	1 5	3 0	0	1 4 1	1 8 6
建 設 局	3 1	1 0 3	0	1 3 0	2 6 4
中央区役所	9	9	0	5 5	7 3
花見川区役所	3	1 8	0	8 2	1 0 3
稲毛区役所	7	1 5	0	4 3	6 5
若葉区役所	3	1 3	0	2 8	4 4
緑区役所	1	6	0	1 3	2 0
美浜区役所	2	1 4	0	2 3	3 9
消 防 局	1 6 4	0	0	4 2	2 0 6
水 道 局	1	9	0	2 9	3 9
病 院 局	1	0	0	4 8	4 9
会 計 室	0	1 5	0	4	1 9
教育委員会事務局	1 9	3 4	0	9 3	1 4 6
選挙管理委員会事務局	1	0	0	4	5
人事委員会事務局	1	0	0	9	1 0
監査委員事務局	0	8	0	1 9	2 7
農業委員会事務局	0	0	0	0	0
議会事務局	5	5	0	1 4	2 4
合 計	4 0 1	3 5 9	6 7	1, 3 8 9	2, 2 1 6

- 注 1 各局等主管課から提出された調査票の数値を転記した。
- 注 2 部門研修は、各局等主管課又は所管課が主催したものを計上した。
- 注 3 職場研修は、講義や報告会等の形式によるものを計上し、日常の執務を通じた助言、指導等によるものは計上していない。
- 注 4 自主研修は、各局等所管課で把握しているものを計上した。
なお、総務局については、上記のほか、人材育成課が助成・支援を行ったものを計上した。
- 注 5 派遣研修は、各局等所管課が研修機関に直接申込みを行い職員を派遣したものを計上した。
なお、総務局については、上記のほか、人材育成課が全庁的に申込みの取りまとめを行い職員を派遣したものを計上した。
- 注 6 千葉市職員研修規程によると各研修の定義は次のとおりである。
- (1) 研修所研修 研修所研修は、人材育成課が行う。
 - (2) 部門研修 部門研修は、局の職員及び区の職員並びに共通する業務に従事する複数の局及び区の職員に対し、業務の遂行に必要な専門的知識及び技能を習得させるため、当該業務を所掌する局及び区が行う。
 - (3) 職場研修 職場研修は、職務の遂行に必要な知識、技能、態度等を習得させるため、主として日常の執務を通じた助言、指導等により、各職場において行う。
 - (4) 自主研修 自主研修は、職務の遂行に必要な知識、技能、態度等を習得するために、職員が自主的に行う。
 - (5) 派遣研修 市長は、必要に応じ国又は他の地方公共団体若しくは他の研修機関に職員を派遣して行う派遣研修を実施するものとする。
- 注 7 「研修所研修」は、平成 27 年 4 月 1 日付千葉市職員研修規程の改正により「集合研修」に名称が変更されている。

第4 監査の期間

平成27年7月13日から平成28年4月26日まで

第5 監査の着眼点

- 1 研修は、計画的かつ効率的に実施されているか。
- 2 研修体制及び研修環境は適切か。
- 3 研修要望は適切に把握されているか。
- 4 業務遂行に必要な研修が適切に実施されているか。
- 5 研修効果の測定は実施されているか。また、測定結果は適切にフィードバックされているか。
- 6 研修は、職員の能力開発に有効なものとなっているか。

第6 監査の方法

1 監査の実施

(1) 全庁調査の実施

本市における研修の実施状況を把握するため、平成26年度に市職員を対象に実施された研修（千葉市職員研修規程に規定する研修）及び研修実施に関する事務について全庁調査を行った。

(2) 実地調査及び関係職員からの聴取

次の事項について、実地調査及び関係職員からの聴取を行った。

ア 職員の研修の計画及び実施を所管する総務局総務部人材育成課の当該事務

イ 抽出により監査対象となった部局の研修の実施状況及び研修実施に関する事務

(3) 関係書類の調査

監査対象部局に対し、必要に応じて研修計画や研修テキスト等の関係書類の提出を求め調査を行った。

2 実地調査対象部局

(1) 対象部局の抽出

実地調査対象部局については、全庁調査（前項（1））により把握した監査対象部局26部局における研修実施状況を基に、事務職・技術職の職種、内部管理部門・事業部門の機能等を考慮し、総務局、財政局、市民局及び建設局の4局を抽出した。

（２）対象研修の抽出

本市の職員研修について定めた千葉市職員研修規程（以下「研修規程」という。）では、研修は「研修所研修」「部門研修」「職場研修」「自主研修」「派遣研修」の５区分に規定されているが、このうち、実施主体を各局（区）とされた「部門研修」及び各職場で行うとされた「職場研修」を主に監査対象研修とし、各局における取組み状況を比較検証した。

（３）研修実施に関する事務の抽出

本市職員研修を所掌する人材育成課の研修実施に関する事務のほか、上記（１）で抽出した４局の研修実施に関する事務を抽出した。

第7 実地調査対象部局の実施状況

1 人材育成課

(1) 研修の実施状況

平成26年度に人材育成課が実施した研修は次のとおりである。

研修修了者数5,678人は、本市職員数7,260人（平成26年4月1日現在）に対し、78.2%となっている。なお、研修修了者数は、延べ数であるが、これは、選択研修が設けられるなど、研修機会が広く提供されていたものである。

また、研修に係る経費の決算額は38,277,717円であった。

区分	研修名	修了者数	区分	研修名	修了者数
研修所研修	新規採用職員研修	148	選択研修	モチベーションマネジメント研修	35
	新規経験者採用職員研修Ⅰ・Ⅱ	25		管理監督職のためのメンタルヘルス研修	41
	新規採用職員福祉施設研修	176		法制研修	86
	新規採用職員フォローアップ研修	144		文書事務研修	126
	採用2年目研修	169		財務会計研修	136
	採用3年目研修	183		初級文書・財務会計事務研修	67
	採用4年目研修(セレクト制)	※		タイムマネジメント研修	125
	メンター研修	138		救命講習会	261
	中堅職員研修一部	127		初級メンタルヘルス研修	59
	中堅職員研修二部(セレクト制)	※		女性活躍推進研修	53
	係長研修	122		職場復帰研修	35
	課長補佐研修一部	100	派遣研修	海外派遣	1
	課長補佐研修二部(セレクト制)	※		自治大学校	2
	課長研修	75		市町村職員中央研修所	46
	部長研修	6		国土交通大学校	4
	局部長研修	59		全国建設研修センター	5
	女性が活躍する組織づくり研修	332		日本下水道事業団	1
	新規採用技能員研修	7		国立保健医療科学院	22
	一般技能員研修	17		千葉県自治研修センター	201
	中堅技能員研修	16		民間企業	3
	再任用等希望職員研修	124		東京都	1
	再任用2年目研修	75		早稲田大学マニフェスト研究所	2
	政策形成基礎研修	28		その他の機関(長期)	2
	ロジカルシンキング研修	63	職場研修	職場研修(デリバリー研修支援)	335
	業務改善研修	88		通信教育講座	16
選択研修	マーケティング研修	64	自主研修	自主研修グループ助成	282
	リスクマネジメント研修	32		大学院等公開講座	40
	リーダーシップ研修	33		eラーニング	6
	判断力・決断力向上研修	64		資格取得支援	31
	接遇ビジネスマナー研修	49		夜間講座	303
	クレーム対応研修	113		夜間ショートセミナー	234
	ハードクレーム対応研修	31		夜間討論会	28
	協働コーディネート力養成研修	53	特別研修	特別研修(モチベーションアップの方法)	292
	ファシリテーション研修	34		総計	5,678
	プレゼンテーション研修	47			
	折衝力強化研修	30			
	コーチング研修	25			

※「採用4年目研修(セレクト制)」「中堅職員研修二部(セレクト制)」「課長補佐研修二部(セレクト制)」の修了者数は、「選択研修」に計上している。

(2) 研修実施に関する事務

研修規程では、人材育成課長の所掌事務について、効果測定の実施など研修を効果的に実施するための事務を定めている。

平成26年度の事務概要は次のとおりである。() 内は研修規程の条番号

ア 職員の研修に関する基本計画の策定（第11条第1項）

平成26年度職員研修計画が策定されていた。

イ 部門研修に対する助言及び協力並びに自主研修及び職場研修に対する助言及び助成（第11条第2項第3号、第4号）

部門研修（研修規程第7条による共通する業務に従事する複数の局及び区の職員に対し行う研修を含む。以下同じ。）及び職場研修については、各局等からの要請により、研修を行う場合の外部講師の紹介などの関係課との調整、研修機材・研修室等の貸出しなどを行っていた。

また、自主研修については、通信教育講座受講料の助成、自主研修グループへの会場借上料の助成等を行っていた。

ウ 受講の停止又は免除（第13条第2項）

受講の停止及び免除された者はいなかった。

エ 研修効果の測定（第14条）

人材育成課職員により、受講中の受講生の観察やアンケート調査を実施したほか、研修の種別により習熟度確認のためのテスト実施、研修生の研修受講後の状況を確認するための「フォローアップシート」などにより効果測定を行っていた。

オ 研修記録の記載及び保管（第15条）

人材育成課が実施する研修の記録については、人事課所管の資格取得に関するものを除き、全て人事オンライン等にて記録・管理していた。

カ 研修推進員との連絡調整（第18条）

研修推進員（研修を効果的に実施するため所管局等に置かれた総括主幹及び市長が指名する者をいう。）を通じて研修所研修の実施周知、派遣研修の募集依頼等を行っていた。

キ 人材育成課長による研修推進員会議の主宰及び招集（第19条）

平成24年度以降、開催していなかった。

2 総務局

(1) 部門研修

総務局に所属する職員のみを対象として開催されたものではなく、全ての研修が全庁職員を対象として開催されていた。

部門研修は、アに示すとおりであり、その一例として「訟務事務に関する研修会」の概要はイに示すとおりである。

ア 部門研修

訟務事務に関する研修会（政策法務課）

災害情報共有システム研修（防災対策課）

電子申請システム操作研修（業務改革推進課）

ビッグデータの活用に向けた「データ分析力向上研修」（業務改革推進課）

情報セキュリティ研修（業務改革推進課）

市民サービス向上運動CHIPS！研修（人材育成課）

「職場のパワーハラスメント防止の手引き」の説明会（人材育成課）

イ 訟務事務に関する研修会（政策法務課）

内 容	行政不服審査法、事故処理、訴訟等に関する事務
計画有無	無し
目 的	行政不服審査法、事故処理、訴訟等に関する事務の習得
対 象	希望する職員
実施形態	直営
講 師	政策法務課訟務班職員
受講者数	45人
実施時期	平成26年10月27日（月）
実施時間	9：00～12：00
実施場所	正庁
効果測定	実施（アンケート）

(2) 職場研修

講義形式で実施した研修は、以下のとおりである。国際交流課においては、各研修を受講した職員が課内で情報共有のための研修を行っていた。このほか、所管局の説明によれば、業務中に管理職等が、報告命令等の機会を捉えて指導する一般的なOJTは、積極的に行っているというものである。

職場研修は、アに示すとおりであり、その一例として「国際交流課内研修」の概要はイに示すとおりである。

ア 職場研修

国際交流課内研修（国際交流課）

秘書課課内研修会（秘書課）

イ 国際交流課内研修（国際交流課）

内 容	・ 災害時の対応（第 1 回） ・ 多文化共生の地域づくり研修（第 2 回） ・ 判断力・決断力向上研修（第 3 回） ・ 災害時における外国人の支援（第 4 回）
計画有無	無し
目 的	事務に有益な情報の共有
対 象	課内職員
実施形態	直営
講 師	各研修受講職員
受講者数	6 人× 4 回
実施時期	平成 2 6 年 8 月 2 8 日（木）、1 0 月 1 6 日（木）、 1 1 月 2 0 日（木）、1 2 月 2 6 日（金）
実施時間	1 4 : 3 0 ~ 1 5 : 0 0
実施場所	課事務室
効果測定	実施（業務の中で観察）

3 財政局

(1) 部門研修

「平成26年度税務職員研修実施計画」及び「平成26年度債権管理対策実施計画」を策定し、計画に基づき実施している。特に税務部の部門研修は、充実しており、研修数の豊富さに加え、研修技法も講義形式にとどまらず、発表会、試験形式等も行っている。また、効果測定の実施例も多く、アンケートによる測定では、成果が出ているとの意見が多く報告されている。

部門研修は、アに示すとおりであり、その一例として「税務部初任者研修」の概要はイに示すとおりである。

ア 部門研修

税務部初任者研修（税制課）

税務部取組事例発表会（税制課）

税務マイスター試験（税制課）

税制改正研修（課税管理課）

家屋評価システム操作研修（課税管理課）

固定資産税課税研修（課税管理課）

法人市民税初級者・中堅職員研修（課税管理課）

軽自動車税初級者・中堅職員研修（課税管理課）

証明事務初級者・中堅職員研修（課税管理課）

債権管理事務研修【第一部】【第二部】（課税管理課） など

イ 税務部初任者研修（税制課）

内 容	税務職員としての心構え、税務行政の全体像、証明発行等
計画有無	有り
目 的	税務職員として必要な基礎的知識の習得
対 象	税務経験年数1年未満の職員
実施形態	直営
講 師	各税部門における担当職員
受講者数	49人
実施時期	平成26年4月10日（木）、11日（金）
実施時間	9：00～12：00
実施場所	美浜区役所・若葉区役所
効果測定	実施（アンケート等）

(2) 職場研修

講義形式での実施例は以下のとおりである。このほか、所管局の説明によれば、業務中、必要に応じて管理職等が指導、情報提供等を行うなど、積極的に取り組んでいるというものである。

職場研修は、アに示すとおりであり、その一例として「起債充当事業について」の概要はイに示すとおりである。

ア 職場研修

起債充当事業について（資金課）

決算事務研修（財政課）

公会計研修（財政課）

予算事務研修（財政課）

イ 起債充当事業について（資金課）

内 容	起債充当事業事務
計画有無	無し
目 的	起債充当事業事務における知識の取得
対 象	地方債担当職員
実施形態	直営
講 師	資金課長等
受講者数	6 人
実施時期	平成 2 6 年 1 0 月 1 7 日（金）
実施時間	1 0 : 0 0 ~ 1 1 : 0 0
実施場所	部会議室
効果測定	実施（業務の中で観察）

4 市民局

(1) 部門研修

市民局に所属する職員のみを対象として開催されたものではなく、全ての研修が全庁職員を対象として開催されていた。

所管局の説明によれば、所管する業務は、各課で細分化されており、局内で統一的に研修を行うべき共通業務がないため、市民局所属職員のみを対象とした研修は、実施していないというものである。

部門研修は、アに示すとおりであり、その一例として「広報マニュアル研修」の概要はイに示すとおりである。

ア 部門研修

広報マニュアル研修（広報課※）

市政情報提供システムの更新に伴う操作(作成者)研修（広報課）

ウェブアクセシビリティ講習（広報課）

男女共同参画推進員研修会（男女共同参画課）

セクシュアルマイノリティ理解のための研修会（男女共同参画課）

※広報課は、平成27年4月組織改正により広聴課と統合され、広報広聴課に組織名が変更されている。

イ 広報マニュアル研修（広報課）

内 容	広報マニュアル改訂に伴う、戦略的広報、広報の基本、各種媒体の活用・制作ポイント等
計画有無	無し
目 的	広報マニュアル改訂に伴う、戦略的広報、広報の基本、各種媒体の活用・制作ポイント等の習得
対 象	広報主任等
実施形態	直営
講 師	広報課長補佐
受講者数	70人
実施時期	平成27年3月27日（金）
実施時間	10：30～12：00
実施場所	正庁
効果測定	未実施

(2) 職場研修

講義形式での実施例は以下のとおりである。このほか、所管局の説明によれば、執務中に管理職等が、助言・指導等を行う一般的なOJTは、適宜実施しているというものである。

市民局における講義等の形式による職場研修は、「財政健全化プラン・財政のしくみについての勉強会」であり、その概要は以下のとおりである。

財政健全化プラン・財政のしくみについての勉強会（市民自治推進課）

内 容	市の財政状況と健全化プラン・財政全般について
計画有無	無し
目 的	市の財政状況の把握と理解の深化
対 象	課内職員
実施形態	直営
講 師	市民自治推進課長
受講者数	12人
実施時期	平成26年12月12日（金）
実施時間	10：00～12：00
実施場所	市民自治推進課内
効果測定	未実施

5 建設局

(1) 部門研修

土木部をはじめ、局の業務の特性から多くの技術職職員が配置されており、このため技術関連の部門研修を研修の中心に据え、技術力の向上を図っている。平成26年度の技術部門研修は、希望制で行っていたが、さらなる技術職員の育成を図るため、平成27年度に「千葉市技術職員人材育成計画」を策定し、課長等所属長の指名による研修生の選定手法の採用、技術職員個人の研修履歴書の作成などを新たに実施し、それぞれの分野でのスペシャリストの養成を目指し、研修の充実を図っている。

部門研修は、アに示すとおりであり、その一例として「建設工事現場における事故防止対策について」の概要はイに示すとおりである。

ア 部門研修

建設工事現場における事故防止対策について（技術管理課）

土木工事現場見学会（技術管理課）

土木工事積算システム操作研修（技術管理課）

電子納品支援ソフト操作研修会（技術管理課）

設計図書の変更及び契約後 VE 方式における説明会（技術管理課）

若手技術職員の検査を通じた工事執行能力向上研修会（技術管理課工事検査室）

建設局新人職員研修（道路計画課）

マンホール開閉訓練・下水道台帳講習（下水道経営課）

安否確認連絡の訓練（下水道経営課）

千葉市下水道設計指針（管渠編）説明会（下水道経営課）

イ 建設工事現場における事故防止対策について（技術管理課）

内 容	建設工事における事故事例の紹介及び安全点検の留意点
計画有無	有り
目 的	建設工事における事故防止に関する知識の習得
対 象	技術職員
実施形態	講師派遣
受講者数	42人
実施時期	平成26年8月1日（金）
実施時間	14：00～16：00
実施場所	議会棟
効果測定	未実施

(2) 職場研修

講義形式での実施例は以下のとおりである。このほか、局内各課で積極的に行っている例があり、一例として中央・美浜土木事務所においては、人材育成課所管のデリバリー研修等も活用し数多く行われていた。

職場研修は、アに示すとおりであり、その一例として「入札事務研修」の概要はイに示すとおりである。

ア 職場研修

入札事務研修（緑土木事務所管理課）

立会橋の管理について（維持管理課）

道路附属物台帳の作成について（維持管理課）

液状化対策において埋設される暗渠管及び鋼矢板の扱いについて（維持管理課）

降雪対応チェーン装着訓練（緑土木事務所管理課）

イ 入札事務研修（緑土木事務所管理課）

内 容	入札事務の基本事項、関係規定等について
計画有無	有り
目 的	入札事務遂行に必要な知識の習得
対 象	入札事務担当職員
実施形態	直営
講 師	緑土木事務所管理課長補佐
受講者数	4 人
実施時期	平成 2 6 年 4 月 2 2 日（火）、7 月 2 3 日（水）
実施時間	1 3 : 0 0 ~ 1 4 : 0 0
実施場所	緑土木事務所会議室
効果測定	実施（業務の中での観察）

第8 監査の結果及び意見

「第5 監査の着眼点」に沿って監査した結果は、以下のとおりである。

1 研修は、計画的かつ効率的に実施されているか。

計画の有無については、以下のとおりであるが、類似の研修が重複して実施されるなどの効率性を問われるような研修の実施は見られなかった。

(1) 計画的かつ効率的に実施されているもの（財政局）【意見】

財政局では、「平成26年度税務職員研修実施計画」及び「平成26年度債権管理対策実施計画」を策定し、これらの計画に基づく研修を確実に行うことにより、研修が計画的かつ効率的に実施されている。

特に税務部において、税務職員の育成に関し、研修メニューも豊富であり、研修内容もきめ細かく設定されているなど、高く評価できるものである。

(2) 研修規程に基づき計画を策定すべきもの（総務局、市民局、建設局）【意見】

研修規程第11条第3項は、「所管局等の長は、部門研修に関する計画を定め、これを実施するとともに、実施結果を人材育成課長に報告するものとする。」としている。

しかしながら、総務局、市民局及び建設局では、部門研修に関する計画を定めず、実施していた。

3局にあっては、部門研修に関する計画を定め、これに基づき計画的に研修を実施されたい。

(3) 研修から得た情報等を有効に活用すべきもの（人材育成課）【意見】

外部機関等での派遣研修は、内部研修では得ることのできない専門的知識や高度な技能を修得する貴重な機会であるが、予算の制限もあり、参加人数は限られている。そのため、受講後、研修生がそこで得た知識等を他職員に伝達・共有等を行えば、有益かつ効率的であるが、一部を除き積極的に行われている事例が見られなかった。

このため、人材育成課にあっては、研修から得た情報の有効活用及び効率性向上のため、受講後に報告等が積極的に実施され、職員間での情報共有が図られるよう啓発に努められたい。

2 研修体制及び研修環境は適切か。

(1) 各局・部への助言、協力等を行うべきもの（人材育成課）【意見】

ア 実施時間に関するもの

財政局では、執務終了後に実施していた研修が部門研修として計画に位置付けられているにもかかわらず、自主的な勉強会であると整理されていた。

所管課においては、部門研修、職場研修及び自主研修の相互の関係が明確に整理されずに運用されている実態が見られた。

イ 実施場所に関するもの

各局等で行う部門研修の実施場所を見ると各執務室、市役所正庁、中央コミュニティセンターなど様々な場所で実施されている。人材育成課でも、部門研修、職場研修や職員の自主研修等のために、研修室の貸出しを実施しているが、一部の研修で使われる程度で、利用件数は、多くない。プロジェクターやDVDデッキなどの機材を有し、研修の実施に適していると思われる職員研修所の利用が少ない理由として、貸出しに関する周知不足が考えられる。

ウ 研修区分の定義に関するもの

建設局では、職員が、知識や能力の向上のため自主研修を行ったにもかかわらず、自主研修とは認識せず、人材育成課が所管（助成）するもののみが自主研修であると認識していた例があった。このような事例の発生理由の一つとして、研修規程における各研修区分の定義や具体的な内容の周知不足が考えられる。

このように、各局では、研修実施に関する事務について知識、情報等の不足のため適切な研修の実施ができていない事例が見られた。人材育成課にあっては、全庁において職員研修が適切に行われるよう様々な角度からの各局等への助言、協力等を行い、研修環境の整備に努められたい。

(2) 研修推進員会議の活用を図るべきもの（人材育成課）【意見】

研修規程第18条第1項は、「研修所研修と部門研修及び職場研修との連携を図り、研修を効果的に実施するため、所管局等に研修推進員を置く。」としている。

また、同規程第19条は、「研修の効果的な実施を図るため、研修推進員会議を置く。」とし、同条第3項は「研修推進員会議は、必要に応じて人材育成課長が招集する。」としている。

同会議の開催は、平成23年度までは年1回、4月に開催されていたが、平成2

4年度以降は開催されていない。これは、同会議が形式的な開催にとどまっていたものを改め、開催必要時のみの開催に改めたというものである。しかしながら、研修実施に関する事務について知識・情報の集積の少ない各局等にあっては、研修推進員が、一堂に会し研修を効果的に実施するために直接協議する場は貴重である。例えば、毎年度策定される職員研修計画の説明及び各局等での部門研修の取組み状況の発表、あるいは研修に関する各局の意見等の直接聴取など研修の効果的な実施のため活用例は少なくないと考えられる。このため、人材育成課にあっては、同会議の意義を再度検討の上、積極的な活用を図られたい。

（３）研修主任の啓発に努めるべきもの（人材育成課）【意見】

研修規程第20条は、「職場研修の円滑な実施を図る等研修に係る連絡及び調整を行うため、課（区役所（保健福祉センターを含む。）、保健所及び事業所の課を含む。）、室（課に置かれる室及び事業所の室を除く。）及び事業所等（第一類及び第二類の事業所（課の置かれている事業所を除く。）並びに児童相談所をいう。）に研修主任を置く。」としている。

研修主任は、課長補佐等が選任されており、主な所掌事務は、所属長による職場研修の補助、職場研修についての助言及び協力、接遇、公務員倫理の確立等職員の日常的な意識啓発を図るための職場研修の実施等であり、所属における研修の実施に関し重要な役割を担うものとなっている。

しかしながら、実地調査及び関係職員からの聴取を行ったところ、課長補佐等において、職場研修についての助言及び協力など所掌事務について正しく認識していない者がいた。

このため、人材育成課にあっては、研修主任が、確実にその職務を履行できるよう周知啓発に努められたい。

３ 研修要望は適切に把握されているか。

（１）研修ニーズの把握が適切に行われているもの（財政局）【意見】

研修を効率的、効果的に実施するためには、研修に対する職員のニーズを把握し、それを踏まえ研修内容の見直し等を行っていくことが重要である。

財政局にあっては、部門研修の課目選定に際し、多くの研修において職員からの要望、提案の聴取等を行い研修に対するニーズの把握に努めており、他部局の参考となるものである。

（２）研修ニーズの把握を適切に行うべきもの（総務局、市民局、建設局）【意見】

総務局、市民局及び建設局における部門研修は、職員からの要望、提案の聴取等を実施せず研修ニーズの把握を行わないまま実施されている研修が多くみられた。

３局にあつては、職員に対するアンケート等により研修ニーズの把握を適切に行われたい。

４ 業務遂行に必要な研修が適切に実施されているか。

業務に直接関係しない内容の研修はなかった。

（１）業務遂行に必要な研修が適切に実施されているもの（財政局、建設局）【意見】

財政局では、税務に関する知識、技能を様々な観点から検討し、それに応じて研修メニューも様々な備えており、内容も税務に関する知識、技能の習得から、税務職員としての心構え、税務行政の全体像での把握、各課の業務情報の共有化、職員のモチベーション向上、実際の申告相談会場での各役割・申告者の流れ・相談方法等についてのシミュレーションと幅広いものとなっている。

また、建設局は若手技術職員の技術力向上を中心に、知識・技術の向上にむけた研修から工事現場での事故防止対策等の安全対策まで幅広く研修が行われるほか、同局に配属された採用１年目及び２年目の事務職及び技術職の職員を対象に、局長をはじめ管理職が講師となり、局の事務事業の説明、現場や関係団体の視察等幅広い内容の研修を行い、新人職員が早期に業務に慣れるよう配慮した局新人職員研修を実施している。業務遂行に必要な研修が適切に実施され、他局等の参考となるものである。

（２）業務遂行に必要な研修が適切に実施されるべきもの（総務局、市民局）【意見】

総務局及び市民局では、局内職員も含めた全職員等を対象とした部門研修を実施しているが、局内のみで研修を行うべきものはないとして、局内職員のみを対象とした部門研修は実施されていない。しかしながら、これら２局に係る過去５年の財務定期監査の結果を見ると支出事務、契約事務等での指摘事項があることなどから、例えば、局内の経理事務に携わる職員を対象とした支出事務等の研修も必要であると考えられる。

職員研修の必要性は、単に知識、技能の習得だけではなく、研修による事務処理上のミス防止など種々考えられる。総務局及び市民局にあつては、職員の能力開発について様々な観点に立った研修実施の検討を進められたい。

5 研修効果の測定は実施されているか。また、測定結果は適切にフィードバックされているか。

研修効果の測定を行っていないかったもの（人材育成課）【意見】

研修の実施は、それ自体が目的ではなく、職員の能力開発のための手段であるため、効果測定を行い、その結果をフィードバックして、研修計画の見直し等に有効に活用することが重要である。

しかしながら、今回の監査を通じて、効果測定を実施していない局等が多くあり、また実施している場合でも、「受講生へのアンケート」や「上司による業務中の観察」など個々の主観に頼るものがほとんどであった。

「第2次千葉市人材育成・活用アクションプラン」では、これまでアンケート、フォローアップシート等により実施してきた研修の効果測定について、新しい手法を用いた効果測定を平成27年度及び平成28年度に検討し、平成29年度に実施するとされているので、人材育成課にあつては、新手法の確立後は、速やかに研修推進員会議等により各所属に対し効果測定の手法について周知されたい。

6 研修は、職員の能力開発に有効なものとなっているか。

(1) 職員の能力開発に有効な研修が行われていると認められるもの（財政局、建設局）
【意見】

これまで述べてきたように財政局及び建設局は、研修について種々のメニュー化、きめ細かい内容の設定を進めており、これらの研修は職員の能力開発に非常に有効と考えられる。

財政局では、研修手法を講義・演習、事例の発表、検定試験、シミュレーション、システムの操作練習、特殊事例の研究などとしてバリエーションを豊富にし、所管業務に直結した能力開発を行っている。

建設局では、ここ数年の団塊の世代の大量退職に伴い、これまで蓄積してきた知識や技術が途絶えてしまうことへの危機感から端を発し、知識・技術の円滑な承継を目的とした研修について局をあげて取り組んでいる。研修内容は、工事遂行能力の向上や特殊工法による施工知識の習得等の技術の承継に限らず、電子納品検査システム、土木工事積算システム等の新しい知識の習得に係るものもあり、また、工事現場における事故防止に関する知識の習得、災害等の緊急時における適切な対応など、安全面に係る研修や行政指導、開発許可制度等に関する研修、道路橋点検技術講習会を受講し橋梁点検能力を取得するなど豊富であり、かつ、事務事業に直ちに役立つ研修が多く設定されている。これらの研修は、建設分野でのスペシャリス

トの育成を目指すものであり、職員の能力開発に有効なものと高く評価できる。

なお、同局では、再任用職員を活用して、平成27年度から「技術職員人材育成プログラム」を策定し、さらに研修内容を充実させている。

財政局及び建設局にあつては、今後も更なる事務能力向上を目指し、人材育成を進められたい。

（２）職員の能力開発に有効な研修を行うべきもの（総務局、市民局）【意見】

総務局及び市民局の部門研修の実施状況及び意見は、上記４項（２）で述べたとおりである。しかしながら、各局内で必ず共通する解決すべき課題は少なくないと考えられる。

総務局及び市民局にあつては、広く事務執行上の課題を抽出するとともに、これらの課題を解決するための能力開発に有効な研修となるよう、研修内容や実施方法について検討・実施されたい。

第9 総括意見

今回の監査において、業務に直接関係のない研修はみられなかったが、研修の重要性に鑑み、有効な研修を効率的に実施されるよう次のとおり意見を述べることとする。

1 部門研修実施状況及びその改善について

(1) 現状

局等が抱える課題に危機感を持ち積極的に部門研修等の研修を充実させる局等がある一方、独自の取組みもなく、研修件数も少ない局等があり、局等により研修への取組み状況に違いがあった。

(2) 意見

人材育成課にあつては、各局等での研修の取組みについて、情報を収集するとともに、他の局等の参考となる事例については、積極的に情報提供を行うなど、研修への取組みが全庁的に保たれるよう庁内の調整に努められたい。

2 職場研修（OJT）実施状況及びその改善について

(1) 現状

講義形式等で行う職場研修を複数回行ったり、人材育成課の所管するデリバリー研修支援を活用するなど職場研修に積極的に取組んでいる課がある一方、あまり研修を行わない課もあり、各課における取組状況に違いがみられた。

(2) 意見

職場研修は、それぞれの職員の執務場所で職務を通じて行われるものであり、個々の職員に適した訓練が行われること、業務を中断することなく必要時に教育できること、人間関係の改善にも役に立つことなど、他の研修では得難いメリットが多いが、職場研修の実施は、所属長の研修に対する理解・意欲によるところが大きい。このため、各所属長にあつては、それらの職場研修のメリットを十分理解し、職員の能力開発に積極的に職場研修を活用されるよう努められたい。

また、人材育成課にあつては、所属長を対象とした階層別研修で職場研修の効果的な進め方を取り上げたり、職場研修を含む部下の指導育成が管理監督者の職務であることを改めて明確にすることなど、研修の重要性についての啓発を進められたい。

加えて、職場研修は、千葉市人材育成・活用基本方針（以下「基本方針」という。）において指摘しているとおり、その定義や具体的な内容が抽象的になりがちであり、組織的・体系的な取組みのレベルまで発展させにくいという側面がある。人材育成

課にあつては基本方針に基づき「千葉市におけるOJT」の定義と具体的な内容を明らかにするとともに、職場研修（OJT）の定着・活性化を進められたい。

3 人材育成課の各局への周知・連携・協力について

（１）現状

今回の監査を通じ、各局等において、研修実施に関する事務についての情報が不足し、人材育成課に対し部門研修、職場研修への連携・協力を要望する声が多くあった。

また、窓口のある課では、部門研修を執務時間内に実施できず、執務終了後に実施していたが、この方法を継続的に行うことは困難となっている。

（２）意見

人材育成課にあつては、全庁的な人材育成・活用施策が有効かつ適切に実施されるよう、研修規程の周知徹底を図るとともに現状を把握し、各所管課の事務の特性等に応じた研修環境を整備し、再度、研修に係る情報の提供、共有を図るなど各局等とのさらなる連携・協力を努められたい。

4 研修効果の測定及びその結果の検討について

（１）現状

各局等で効果測定が実施されていない例が多く見られた。

（２）意見

研修事業についてもP l a n（計画）・D o（実行）・C h e c k（評価）・A c t（改善）のいわゆるP・D・C・Aの観点から、重要であるのは当然であり、研修の管理監督者は、計画を策定後、研修の実施状況を常時チェックし、その結果を評価し、さらに研修計画の見直し等改善につなげ研修の充実を図らなければならない。このため、人材育成課長、所管局等の長、各所属長など研修の管理監督者は、実施した研修については、P・D・C・Aの観点も採り入れ、効果測定を適切に行い、研修及び研修実施に関する事務を実施されたい。

最後に、市民の市への負託に応えていくには、人材育成・活用は最重要の課題であり、中でも職員研修はその中核となる手段である。各執行機関におかれては、このことを再認識するとともに、千葉市人材育成・活用基本方針が確実に実施されるよう努められたい。

【参考資料】

1 研修の実施根拠

本市における職員研修は、「地方公務員法」「千葉市職員研修規程」「千葉市人材育成・活用基本方針」及び「職員研修計画」により実施されている。

(1) 地方公務員法第39条

(研 修)

第39条 職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。

2 前項の研修は、任命権者が行うものとする。

3 地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。

4 人事委員会は、研修に関する計画の立案その他研修の方法について任命権者に勧告することができる。

(2) 千葉市職員研修規程

千葉市職員研修規程（以下「研修規程」という。）は、地方公務員法（昭和25年法律第261号）第39条第1項及び第2項の規定に基づき、職員の勤務能率の発揮及び増進のために行う研修に関し必要な事項を規定している。

(3) 千葉市人材育成・活用基本方針

千葉市人材育成・活用基本方針（以下「基本方針」という。）は、地方公務員法第39条第3項に基づき、平成14年6月に策定された市職員の育成と活用に関する組織的・戦略的な取組みの方向性を示す中長期的な方針であり、平成23年3月に改訂されている。

なお、職員研修については、基本方針「第4章 人材育成・活用のための施策の方向性」の「2 職員研修」において規定されている。

(基本方針第4章抜粋。)

2 職員研修

職員研修は、日常の職務遂行を通じて学ぶ「職場研修（OJT）」、職場外の研修機関等で学ぶ「職場外研修（Off-JT）」、自らの意思で勤務時間外に

学ぶ「自主研修」の3つに大別することができます。

これら3つを職員研修の柱として、それぞれのメリットを効果的に組み合わせ、職員のニーズを的確に捉えた多様な学習の機会を提供することで、個々の職員の能力開発やキャリア形成を支援していくことが必要です。

(1) 職場研修（OJT）

日常の職務遂行を通じた能力開発である職場研修（OJT）は、職務の遂行に必要な知識、技能、態度等の習得に欠かせないものであり、組織を挙げて取り組むべきものです。しかし、一方で、その定義や具体的な内容が抽象的になりがちであり、組織的・体系的な取組みのレベルまで発展させにくいという側面があります。

これまで、各職場が個別に講師を招へいして行う研修や勉強会に対する費用支援などを中心に、OJTの活性化を図ってきました。

【施策の方向性】

○日常の業務遂行を通じた能力開発に重点をおき、「千葉市におけるOJT」の定義と具体的な内容を明らかにするとともに、OJTの定着・活性化を図ります。

○部下の育成指導の担い手である管理監督職に対する意識づけを徹底し、OJTを実践するために必要な能力の習得に対する支援を重点的に行います。

○新規採用職員に対し、基本的な知識や技能の早期習得、職場への早期適応を支援するために、Off-JTと連携しつつ、集中的・計画的なOJTを実施します。

(2) 職場外研修（Off-JT）

人材育成課における集合研修や外部の研修機関への派遣等によって行う職場外研修（Off-JT）は、職務の遂行に必要な能力を体系的に習得するために、重要な役割を果たしています。また、職場とは異なる環境で、他の受講者とともに集中して学ぶことで、新たな気づきや刺激を得る貴重な機会ともなっています。

これまで、能力開発ニーズの変化や受講者の評価を勘案しつつ、多様なプログラムを展開してきました。

【施策の方向性】

○方針改定を反映し、第2章で提示した「人材像」、「役割」、「能力」及び「行動」を踏まえて、プログラムを抜本的に再編します。

○人事施策との連動を強化し、職員のキャリア形成を支援する機能を高めて

いきます。

○個々の研修の効果を的確に評価し、その結果を新たな企画や内容の見直しに活用していきます。

○OJTとの連携による若手職員（採用～3年目）に対する集中的・計画的な育成と、管理監督職のマネジメント能力（組織運営能力・育成指導能力）向上に重点的に取り組みます。

（３）自主研修

職員が勤務時間外に自発的に行う自主研修は、最も基本的な能力開発の方法であり、個々人のニーズに合わせて学習の内容や手段を選択することができることから、特に、応用的・専門的な知識や技能の習得に大きな効果を発揮します。また、ライフスタイルに合わせて、各自のペースで学習することができるというメリットがあります。

【施策の方向性】

○職員の自主研修ニーズを改めて捉え直し、職務に必要な資格の取得など、より幅広いニーズに柔軟に応えることができる支援制度を構築します。

○個々の職員の取組みを組織目標へと方向づけ、自主研修によって習得した能力を仕事やキャリア形成に結びつけていきます。

（４）職員研修計画

研修規程第11条に基づき、総務局長が、市長の承認を得て、職員研修について定める年度計画であり「職員研修実施計画」「研修所研修日程及び科目」「派遣研修」「職場研修」「自主研修」から構成されている。

2 職員研修事業体系

（１）職場外研修

人材育成課における集合研修や外部の研修機関への派遣等によって行う研修。

この職場外研修を職員研修所で行う研修所研修と、局内及び共通する業務を所掌する局が行う部門研修、職員研修所以外へ派遣して行う派遣研修とに区分する。

ア 研修所研修

人材育成課が主体となって実施し、必修研修、選択研修及び職場復帰支援研修に区分して実施する。

(ア) 必修研修

同じ職位、階層に必要とされる共通の研修内容を一定の場所で一時期に行う集合。

研修職位に応じた役割を果たすうえで必要な知識・能力を習得するために、新規採用職員から局長まで段階的に実施する。

(イ) 選択研修

「千葉市人材育成・活用基本方針」の職員に求められる能力に従い、自らの職位に応じて、特に必要性が高まる能力を重点的に習得するために実施する。

(ウ) 職場復帰支援研修

傷病により療養中の職員の、健康回復状況の確認を行いながら、心理的負担を軽減し、職場適応性や職務遂行能力を回復させ、円滑な職場復帰を支援する。

イ 部門研修

局または共通する業務に従事する複数の局等における業務の遂行に必要な専門的知識や技能の習得を目的として、当該局等の職員を対象に行う研修で、当該業務を所掌する局が実施する。

ウ 派遣研修

研修内容が特殊又は専門的であるため、研修専門機関等に職員を派遣する。

(ア) 海外派遣

行政の国際化に対応するため、外国諸都市の先進的行財政制度及びその内容を実地に調査研究することにより、職員の国際感覚の涵養と視野の拡大を図る。

(イ) 自治大学校

地方公務員の資質を向上し、地方行政の民主的かつ能率的な運営を期するため、地方公務員に対する高度の研修を行う機関として総務省が設置した大学校で、主に長期の研修を行っている。

(ウ) 市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)

公益財団法人全国市町村研修財団が設立した全国の市町村職員を対象とした研修機関。本市では、管理職のマネジメント能力の養成と中堅職員の企画・立案能力、実践的な業務遂行能力の向上を図ることを目的に、幅広い分野にわたって派遣する。

(エ) 国土交通大学校

建設、運輸行政の拡充、高度化に対応し得る職員の育成を目的とし、国土交通省の附属機関として設立された研修機関。本市では、新しい時代の都市づくりに携わる人材育成を図ることを目的とし、必要な課程に、継続的に派遣する。

(オ) 全国建設研修センター

建設技術の普及向上を図ることを目的として設立された一般財団法人で、建設技術に関する調査研究及び資料の収集、刊行物発行、研修、講演会、技術検定などを実施する。

研修部門では、国土交通大学校の補完的役割を果たしていることから、本市では、技術革新の高度化に対応し、新しい時代の都市づくりに携わる人材育成を図ることを目的とし、必要な課程に継続的に派遣する。

(カ) 日本下水道事業団

建設技術の高度化、精密化により、下水道事業のより専門的な技術開発に伴う専門研修機関で、本市では、下水道に関する高度な知識と技術を習得するために、継続的に職員を派遣する。

(キ) 国立保健医療科学院

国、地方自治体及び民間団体等において、公衆衛生に関する業務に従事する技術者等に専門的な教育を行うことで、公衆衛生向上を図ることを目的とした、厚生労働省の附属機関。本市からは、公衆衛生、疾病予防、母子保健、老人保健、環境衛生等分野の業務に従事する職員を派遣する。

(ク) 千葉県自治研修センター

県内の市町村が個別もしくは共同で実施する職員研修を補充強化する目的で設立された研修機関。本市では、指導者養成、専門的な能力開発に関する課程などを中心に、計画的に派遣する。

(ケ) 東京財団

様々な市民ニーズに適確に対応するとともに、自ら率先して地域における行政課題を発見し、解決していくことのできる人材の育成を図るため、東京財団週末学校に派遣する。

(コ) 民間企業

経営感覚や顧客満足の視点を醸成し、施策実施のための企画力・調整能力等の向上を図るため、民間企業に派遣する。

(サ) 自治体派遣 政令指定都市

他自治体の業務に従事することで、客観的かつ幅広い視野を身につけるとともに、優れた行政運営手腕を本市の業務改善に活かすため、政令指定都市等との人事交流を実施する。

(シ) 自治体派遣 東京都

東京都庁において行政実務に従事しながら、勤務時間外の自主研修として、首都大学東京ビジネススクール「公共経営の人材育成プログラム」(修士課程)を履修するため、東京都に派遣する。

(ス) その他の機関

その他専門的な機関へ継続的に派遣する(10日以上 of 長期の研修)。

(セ) 異業種合同研究

異業種の社員等との共同研究を通じて、自組織の感覚にとらわれない新たな気づきや刺激を受け、課題解決・企画能力、説明・調整能力などの向上を図る。

(2) 職場研修 (OJT)

日常の職務を通じ、あるいは日常の職務に関連させながら、計画的・組織的に行う個別的指導又は集団的研修をいう。

ア デリバリー研修支援

一般的内容で必要性の高い職場研修メニューを掲示し、講師を派遣することにより、職場研修を支援する。

イ CS (市民満足) 向上支援

調査会社委託により市民への聞き取り調査(出口調査)を年2回実施し、区役所における市民対応の現状と課題を把握し、各所属におけるOJTに活用することで、さらなる市民満足度向上につなげる。

※CS:市民満足度(Citizens Satisfaction)の略

(3) 自主研修

職員の能力開発の基本となるもので、職員が自己の知識や能力の向上を目指して、勤務時間外に自主的・自発的に行う学習である。

人材育成課では組織に自主研修の風土が醸成されるよう努めており、具体的には、通信教育講座・eラーニング・大学院等公開講座などの修了者や職務に関連のある資格を取得した職員に対する助成や、自主研修グループに対する支援、夜間講座の開催を行う。

ア 通信教育講座

イ 大学院等公開講座

ウ eラーニング

千葉市職員通信教育講座等受講支援助成金交付要綱に基づき、職務遂行に必要な知識・技能等の習得・向上を図るため、教育機関が実施する通信教育講座、大

学院等公開講座及びeラーニングを修了した職員に、その費用の一部を助成する制度。職務に関連する内容であれば、人材育成課が指定した講座に限らず、助成する。

エ 自主研修グループ助成

千葉市自主研修グループ助成要綱に基づき、職員が組織的、計画的、継続的に行う自主グループの学習活動に対して助成を行う制度助成の内容は、講師の謝礼、会場借上等の経費に対する助成のほか、図書類の貸出し、講師の紹介等を実施する。

オ 資格取得支援

職員の自主的・自発的な学習意欲を引き出し、個々の職員の職務上の必要性や意欲に応じた能力開発を支援するため、千葉市職員資格取得支援助成金交付要綱に基づき、人材育成課が指定した資格を取得した職員に対し、受験料の全額、講習料の一部を助成する。

カ 夜間講座

勤務時間外における職員の自主的な知識の習得を目的に、継続講座や1回完結型のショートセミナー、所属とタイアップしたテーマの設定による講座、職員同士の自由な討論を行う夜間討論会など、多様な形態の夜間講座を開催する。