

平成 29 年度第 1 回千葉市行政改革推進委員会議事録

1 開催日時 平成 29 年 10 月 4 日（水）13：30～14：33

2 開催場所 千葉市議会棟「第 2 委員会室」

3 出席者

（1）委員

大嶋 良弘 [公認会計士・税理士]（会長）
押元 洋 [(元)東京都総務局長]（副会長）
加瀬 京子 [千葉銀行 事務サービス部 部長]
陶守 奈津子 [NPO法人ちば地域再生リサーチ 市民サポート事業部]
芳賀 宏江 [(元)横浜市西区長]
細田 昌幸 [イオンリテール株式会社 執行役員 経営企画本部長 兼 経営企画部長]

※ 欠席委員

藤原 七重 [千葉商科大学商経学部教授]

（2）事務局

鈴木副市長、大木総務局長、大西総務局次長、山元総務部長、飯田情報経営部長、
中尾人事課長、中島人材育成課長、長峯業務改革推進課長、西野行政改革担当課長

4 議題

- （1）会長・副会長の選任について
- （2）第 4 期千葉市行政改革推進委員会のテーマについて
- （3）今後のスケジュールについて

5 議事の概要

（1）会長・副会長の選任について

千葉市行政改革推進委員会設置条例の第 4 条に基づき、委員の互選により会長及び副会長が選任された。

会長 大嶋 良弘

副会長 押元 洋

（2）第 4 期千葉市行政改革推進委員会のテーマについて

第 4 期千葉市行政改革推進委員会のテーマとして「人材育成のあり方」が選定された。

事務局から、当該テーマに基づく資料説明があり、意見交換が行われた。

（3）今後のスケジュールについて

事務局から、資料に基づく今後のスケジュールの説明が行われた。

6 会議経過

(1) 開会

(西野行政改革担当課長)

本日は大変お忙しい中、御出席いただきありがとうございます。行政改革担当課長の西野と申します。議題に入るまで進行を務めさせていただきます。どうぞよろしくお願いします。

なお、本会議につきましては、千葉市情報公開条例第 25 条に基づき公開といたしますが、傍聴者の方におかれましては、静粛に傍聴していただくほか、既にお配りしている傍聴要領をお守りいただきますようお願いいたします。

始めに資料の確認をさせていただきます。

本会議は、ペーパーレスで行いますので、パソコン内のファイルを確認いたします。次第と資料 1 から 5 のファイルですが、よろしいでしょうか。

なお、資料 3 については、量がありますので、机上に紙にて用意させていただいております。

それでは、第 4 期千葉市行政改革推進委員会委員の方の御紹介をさせていただきます。

【～委員紹介～】

それでは、開催にあたりまして、副市長の鈴木から、御挨拶を申し上げます。

(鈴木副市長)

副市長の鈴木でございます。開会にあたりまして、一言御挨拶申し上げたいと存じます。

皆様におかれましては、委員就任をお引き受けいただき、誠にありがとうございます。この会の始めにあたりまして、私から今の千葉市の状況をお話しさせていただきたいと思っております。

今回、この行政改革推進委員会は第 4 期目になり、熊谷市長が初当選されてから、この会がスタートしました。当選された平成 21 年 10 月、千葉市の財政状況が非常に厳しい中で、「脱・財政危機宣言」を宣言し、特に行財政改革に力を入れていくという姿勢を表明しております。

その中で、職員賃金の独自カット等、行政改革、財政改革に取り組んでまいりまして、この 9 月に、ようやく宣言の解除を発信いたしました。

これは 28 年度の決算において、様々なデータを勘案し、これまでの財政状況に比べ、危機的な状況は脱出できたとのことであり、市長からこの宣言を解除させていただいたところです。

これまで、この行政改革推進委員会につきましては、1 期、2 期では、行政改革のプランや、その進捗状況について御意見を頂いてきたところですが、前期の 3 期から、千葉市の抱える課題について委員の皆様から御提言を頂くスタイルに変更し、高齢期の雇用問題・千葉市の再任用制度のあり方をテーマに、御提言を頂いたという経緯がございます。

今期は、人材を育て、その中で行政運営をしっかりとやり、それが市民の皆さま

にお返しするサービスとなっていくように、人材育成を千葉市の課題として、重点的に、しっかり取り組んでいきたいという思いがあり、4期の委員の皆様をお願いさせていただいたところです。

長くなりましたが、本日は千葉市の現状等も含め、御説明させていただき、今後の審議をお願いしたいと思いますので、よろしくお願い申し上げます。

(西野行政改革担当課長)

続きまして、事務局の職員を紹介させていただきます。

【～事務局紹介～】

(西野行政改革担当課長)

それでは、これから議題に入らせていただきます。

以降、事務局からの御説明につきましては、着席のままでさせていただきますので、よろしくお願いいたします。なお、会長が決まるまでの間は、総務局長が進行役を務めさせていただきます。

(大木総務局長)

総務局長の大木でございます。よろしくお願いします。

本日は、第1回目の会議ですので、はじめに、パソコン画面の資料1、「千葉市行政改革推進委員会設置条例」の第4条に基づきまして、「会長及び副会長の選任」をお願いいたします。条例では、委員の皆様の互選により定めることとなっております。

会長、副会長の選任について、御意見等ございますか。

(陶守委員)

はい、私から提案ですが、前期から委員をお務めの大嶋委員に会長を、また行政改革に大変お詳しい押元委員に副会長をお願いしてはと思いますが、いかがでしょうか。

(大木総務局長)

ありがとうございます。ただいま、陶守委員から会長には大嶋委員を、副会長には押元委員を、との御提案がございましたが、いかがでしょうか。

(異議なし)

御異議は無いようですので、会長は大嶋委員に、副会長は押元委員に決定いたしました。ここで、大嶋委員には、会長席へ御移動をお願いしたいと思います。

ただいま正副会長が決まりましたので、正副会長より御挨拶を頂きたいと思います。はじめに、大嶋会長から御挨拶をお願いします。

(大嶋会長)

はい、御選任頂きました大嶋でございます。人材育成と言うのは非常に幅が広く、しかも避けては通れないことだろうと思っております。皆様の色々な御経験を、縦横無尽にお出しいただきながら、意味のある提言と一緒に作っていきたいと思います。御協力のほど、よろしくお願いします。

(大木総務局長) ありがとうございます。続きまして、押元副会長から御挨拶をお願いします。

(押元委員) 副会長を仰せつかりました押元でございます。大嶋会長の下に、与えられた職責を果たしてまいりたいと思います。どうぞよろしくお願いします。

(大木総務局長) ありがとうございます。それではこれ以降は、大嶋会長に進行をお願いいたします。よろしくお願いします。

(大嶋会長) はい、それでは、次第に基づきまして、議題 2「第 4 期千葉市行政改革推進委員会のテーマについて」に入ります。第 3 期の委員会より、個別のテーマを定め、集約した意見を市長に提言する形式を実施しており、今期についても、テーマの選定が必要となりますが、事前に事務局から提案がありました、「人材育成のあり方」をテーマとしたいと思いますが、いかがでしょうか。

(異議なし)

御異議は無いようですので、今期のテーマは「人材育成のあり方」に決定いたします。それでは、このテーマに関し、事務局で資料を用意しているようですので、今後、皆様と議論を進める前提として、千葉市の現状と課題を中心に、説明をお願いします。

(山元総務部長) それでは、私から説明させていただきます。

まず、パソコン画面の資料 2「さらなる人材の育成及び活用の方策について」をお開きください。この説明に入る前に、千葉市のイメージをお持ちでない方もおられるかと思うので、千葉市のイメージについてお話させていただきます。

お手元の紙資料 3 のうち資料 23 をお開きください。千葉市の行政組織図です。千葉市は、市長の下に 2 人の副市長、その下に局を設置しています。人事、法務などを取り扱っている総務局、その下に総合政策局、財政局、市民局、保健福祉局、こども未来局、環境部門、経済農政局、都市局、建設局と、市長部局には 10 の局があります。

次に、中央区役所、若葉区役所、花見川区役所等、6 つの区役所、さらに次に、消防局、水道局、病院局、会計室、行政委員会、教育委員会、選挙管理委員会、人事委員会、監査委員、農業委員会、議会事務局となっています。全体で局が 15、部が 35、課の数が 220 という組織形態になっております。

続きまして、紙資料 3 のうち資料 24 をお開きください。職員の構成になります。保育士なども含み、行政職一般が、4,534 人、性別では、男性が 56.2%、女性が 43.8%、学歴別では、約 3 分の 2 の 67%が大学卒、右側にいきまして平均年齢が 39.5 歳、約 40 歳。平均の経験年数が 17.3 年になります。

次に、消防職が 958 人、教育職が今年から政令市に県費負担の教職員が異動とな

りましたので、小中学校の先生も含めて 3,824 人。

医療職 1 表、保健所などにいる、医師が 6 人。医療職 2 表は薬剤師や獣医師等で、82 人。医療職 3 は看護師で、全体で 9,407 人。

その下になりますが、技能労務職が 483 人。

企業職として水道局が 19 人。水道局は千葉市の若葉区と緑区の一部を管轄しているのみですので、人数的には少なくなっています。病院局は、青葉病院と海浜病院の 2 つの病院があり、それぞれ記載の人数の職員がおります。全体で 10,912 人の職員がおり、構成としては男性が 54.4%、女性が 45.6%。学歴別では先ほどと同じように、約 3 分の 2 が大学卒。平均年齢も約 40 歳という状況です。

次頁の第 3 表は、職員の給料表別、職務の級別、年齢別人員等を示した表ですが、行政職の左側の一般職を御覧いただきますと、縦軸に年齢が、18 歳から 59 歳まで。横軸が役職で、1、2 級が係、主事。3 級が主任、4 級が係長、主査、5 級が課長補佐、6 級が課長、7 級が部長、8 級が局長となっており、年齢ごとの人数が記載されています。

一番下の平均年齢では、1 級 2 級が若い職員になりますが、3 級の平均年齢が 39.6 歳、4 級係長の年齢が 47.9 歳、課長補佐の年齢が 51.5 歳、課長級の年齢が 54.1 歳、部長の平均年齢が 55.8 歳、8 級の局長級の平均年齢が 56.4 歳、このような年齢構成になっております。

次頁の第 8 表は、再任用職員の給料表別、職務の級別人員等の表です。60 歳の定年後に働いている職員で、左側の表がフルタイムで勤務している職員。右側の表が短時間勤務職員で、週 3 日勤務している職員を整理したものです。

まずフルタイム職員ですが、行政職一般の場合 130 人職員がおり、そのうち 3 の主任級で働いている人が 112 人。4 級の係長、主査級が 10 人。7 級の参事、技監級、部長級で働いている者が 1 人となっています。

一方右側の短時間勤務職員の場合、一般職で 240 人おりますが、全員 3 級の主任職で、ポスト職には就いていません。

両表の下部にある、給料表計は、行政と教育職と医療職の給料表の職員合計で、左側のフルタイムが 210 人、右側の短時間勤務職員が 353 人となっており、短時間勤務の職員が 1.5 倍以上多くなっています。ただし、下の 60 歳のところを見ていただきますと、左側フルタイム勤務が 81 人、右側短時間勤務が 68 人となり、年金が未受給の層は、フルタイムが多く、年金の受給後は、短時間勤務が多い構成になっています。組織と人員については、以上です。

これらのことを踏まえて、今回、人材育成についてお話をさせていただきます。パソコン画面の資料 2「さらなる人材の育成及び活用の方策について」をご覧ください。

まさにこれから人口減少、あるいは少子超高齢化が始まり、税収も右肩上がりに上がっていくことは見込まれないといった中で、一人一人の能力をさらに高めていく、あるいはやり方を改善していく職員をどうやって育てていくかが課題になっていると考えております。

今、千葉市がどのようなことを実施しているかについて、パソコン画面の資料 2-1

の現状をご覧ください。

千葉市では、千葉市人材育成・活用基本方針を平成 23 年 3 月に改定し、この基本方針に基づき、3 年ごとのアクションプランを策定し、平成 28 年 3 月までに 85 の事業を順次実施しています。

現在のアクションプランは、平成 27、28、29 の 3 か年、今年度末までの計画になっており、本来であれば、今年度中に新たなアクションプランを作成する予定でしたが、今回の行政改革推進委員会で、人材育成について取り上げていただけることになりましたので、今のプランを 1 年間延長し、平成 27 年から 30 年とし、その上で、来年度、行政改革推進委員会で御提言を基に、31 年度からの新たなアクションプランを実施したいと考えております。

続きまして、千葉市人材育成・活用基本方針の概要でございます。

お手元の紙資料 3 のうち資料 1 を御覧ください。

こちらが、基本方針の概要になり、千葉市人材育成・活用基本方針とは、職員の育成と活用に関する組織的・戦略的な取り組みの方向性を示す、中長期的な方針です。

この中で、基本的な考え方の、職員の責務、組織の責務として、それぞれ、自主性・自律性の発揮、しくみと環境の整備を掲げており、さらに人材育成・活用のコンセプトとして、人が育ち、人が活きる組織へ、を掲げています。

その下で、求められる人材像、組織像を掲げており、求められる人材像として、「市民との信頼関係・協力関係を築く人材」「リスクを恐れず、改革・改善に取り組む人材」「組織目標の達成に貢献する人材」の 3 点を挙げています。このような人材を育てるために必要な能力として、全体の奉仕者としての倫理、組織運営能力、育成指導能力、判断・決断能力などの七点を、それぞれ掲げています。

この他、求められる行動として、市民満足向上、改革改善、チームワーク、能力開発を定めています。

次に目指すべき組織像として、職員が目指すべき目標が明確な組織や、職員の実績や能力を的確に正しく評価する組織などを掲げております。

これらを達成するために、施策の方向性として、1 つは人事施策として、例えば人事異動、評価、処遇、マネジメント、2 つ目として職員の研修、OJT から始まり、OFF・JT、自主研修なども含めて、3 点目として、組織、千葉市の組織の風土ということで、コミュニケーション、ワークライフバランス、コンプライアンス、それから 4 点目として健康管理、心・体の健康づくり、過重労働対策を進めていこうと、この基本方針の中で掲げております。

それでは、パソコン画面の資料 2 にお戻りいただき、続きまして 3 番の進捗状況でございます。千葉市人材育成・活用基本方針に基づく、具体的な実施状況についてです。

(1) の人事制度整備状況では、1 つ目はジョブローテーション指針として、主任級の 4 年目くらいまでを目安とし、3 年から 4 年ごとにローテーションで人事異動を実施しております。

次にキャリアパスとは、将来目指すべき職員像を描いてもらいたいとのことで作

っているものです。昇格のための立候補、各部署での人材公募の制度等を用意しております。

続いて、職場情報シートの作成ですが、これは各職場において、自分の職場はどのようなことをしているか、どんな使命を帯びているか、資格はどのようなものがあつた方が良いか等について、課ごとにシートにまとめたものです。これを見た職員の適性面や将来のキャリア形成面での支援を目的として作成をしています。

続いて、人事考課の見直しについてですが、お手元の紙資料 3 のうち資料 9 を御覧ください。こちらが千葉市の、主査級、係長級の人事考課表でございます。

先ほどの人材育成活用方針に沿った内容で各項目を設けており、主査に必要な能力や、行動などについて、細かく記載しています。

年度末に各職員は、この人事考課表に基づき自己評価をいたします。例えば主査級ですと、当該評価を課長が考課し、さらに上位の職から考課をするというかたちで、それぞれ必要な能力を提示した上での考課を実施しています。

当該人事考課表にはコメント欄がありますが、考課者がコメントを書き、最終的に 5 段階評価で考課を行い、それを本人には人事考課結果通知表で示すこととしています。例えば主査職の場合は、課長が考課し、さらに部長級の職員が全体との調整をし、そして考課者の課長のコメントを入れて本人に返しています。

続きまして、お手元の紙資料 3 のうち資料 10 をご覧ください。

こちらは査定昇給ということで、現在の勤務成績に応じて、昇給幅が変わるようになっていきます。人事考課の項目をきちんと実施した職員については、適切に評価し、その上で給料に反映させています。勤勉手当につきましても、少し配点の方法が違いますが、同じように評価をした上で、それぞれ特に優秀から、優秀、良好、それ未満と、評価により勤勉手当の割合が変わります。国のルールも参考としつつ、頑張っている職員が報われるよう、実施しています。

続きまして、パソコン画面の資料 2 の 3- (2) の研修の受講者数の推移です。平成 23 年度は 5,614 人だった研修の受講者は、28 年には概ね倍増の 10,988 人となっております。当然予算もそれに併せて増えています。

また職場研修の状況では、OJT の指針、手引書、これは過去に押元委員に御協力いただき、作成したものでありますが、OJT の進み方やスキル等が記載されており、これに基づいて OJT を進めているところです。

次のメンター制度、これは、新採職員にマンツーマンで指導する職員を付けて、若手の職員を指導したり相談を受けたりすることを、1 年間かけて行う制度です。

次のデリバリー研修は、各職場の要望に沿って、職員を派遣し、各職場で研修を行うものです。

次に、自ら実施する自主研修の支援の関係でございます。

通信教育やイーラーニング、例えば簿記や、プレゼンテーション、エクセル操作やパソコン等ありますが、そのような通学講座、資格取得に対して上限を 1 万円として、2 分の 1 の費用助成をしています。

次に、自主研修グループですが、技術部門や救急隊員等がグループを作り、それぞれ研究を行っているものです。また課題研修も、グループを作り実施しているも

のですが、これらのグループに対する支援や助成を行っております。

また、英会話や外国人のおもてなし等の夜間講座も実施しています。

次にパソコン画面の資料 2 の 3- (3)、職場風土の醸成についてです。CHIPS (チップス) とありますが、これは、Chiba city の CH、それから improvement の I、それから Public service の PS の略で、身近な改善運動として、それぞれ職員が行った改善事例をシートに記載し、各局で開催するミーティングの場で発表するものです。

局長から担当者まで、みんなで意見交換をするという形でやっており、情報の共有や、コミュニケーションの活発化を目的として取り組んでいます。

また、在宅勤務制度は、現在育児、介護をしている職員、またインフルエンザ等で急きょ出勤できないような職員に対して、自宅のパソコンを使い、職場にアクセスする方法で仕事ができるような環境を整えるものです。

それから女性職員の交流会。

これは若手の女性職員と一定のポストに就いている女性の職員とが交流し、意見交換や悩みの相談だけでなく、将来のビジョンを作成する等の交流会を実施しています。

4 点目として、心の健康づくりで、平成 28 年度から法定化されたストレスチェックを実施しています。

なお、参考までに申し上げますと、千葉市のストレスの度合いについては、全国平均を 100 としているところ、総合的な評価としては 91 となっており、全国平均よりはやや下となっています。仕事の量やコントロールについては、負荷が高くなっておりますが、同僚や上司の支援などの部分がストレスを下げる方に働いており、全体としては全国平均よりも少しストレスが少ないとの結果が出ています。

このように色々な対策を講じているものの、様々な課題がまだたくさん残っているところです。

次に、パソコン画面の資料 2 の 4 をご覧ください。

はじめに (1)、社会状況の変化に伴う新たな課題への対応です。

1 つ目として多様な職員の活躍、仕事観というものもありますが、子育て、介護、定年後働いている再任用職員、女性職員等、こういった職員が、さらに能力を発揮でき、そのための環境を整えていく必要があります。

それから 2 つ目として、働き方改革について、市民の皆様のニーズが高度化、多様化している中で、限られたマンパワーによって効率的・効果的に行政運営を行うために、職員のそれぞれの働き方を見直して、生産性の向上、業務効率の向上につなげていく必要があります。

それから (2)、職場研修、OJT の推進です。

OJT につきましては、先ほども申し上げたとおり、指針や手引書などは出来ているものの、実際にはなかなか OJT が進まない環境ができていていると思われます。例えば、仕事のシステム化が進んだことにより、従前のやり方が変わってきたり等、或いは職員一人一人の仕事が専門分化してきていて、なかなか仕事を教えづらいということがあります。

教える側にとっても、課の中の雰囲気が家族的なものではなくなっていて、育成しなければならないというような責任感、使命感が少しずつ欠如してきていると思われることもありまして、OJTは本当に大切だと思いますが、なかなかうまく回らなくなっているという背景があります。

それから(3)、自主研修、これは自ら実施する勉強であります。これについては、通信教育、資格取得などの助成を行っていますが、全体的には利用している職員数は非常に少ないため、やはり自主的に学ぶ、そういった組織的風土が醸成されるような意識づけ、啓発が必要だろうと思います。

次に(4)、意見、アイディアが出しやすい職場づくりですが、柔軟に物事を考えたり、意見交換がしやすい風土の醸成を図っていく必要があるだろうと思います。

次に(5)、コミュニケーションの活性化です。先ほど、CHIPS!を紹介しましたが、この他、さわやか挨拶週間ということで、年2回、庁舎の入口に職員が立って、来る職員に挨拶をしたり、各部長と係員を含めた班ごとのミーティング等を、実施しています。それでも、昔に比べるとやはりコミュニケーションが少なくなっているのかなと感じます。例えばお昼休みについても、昔は色々な会話をしていたものですが、今では、職員も疲れているのか、昼休みに睡眠している者もいて、静かになっているようにも感じます。このような中、コミュニケーションを活性化していくことが必要だろうと思います。

それから、市民の皆様とのコミュニケーション。これは、接遇はもちろんですが、そういった研修の他に、さらに市民とのコミュニケーションに基づいた協力関係を築くことが出来る能力の向上を図る必要もあるだろうと思います。

そして、最後の(6)ですが、心の健康づくりということで、現在長期で休んでいる職員の中で、精神疾患による休職者の割合は、概ね7割から8割になっています。特にうつ病が多い状況ですが、メンタルヘルス不調を事前に防止する取り組みを充実すると共に、休職者の円滑な職場復帰を支援することが必要になっています。

このように、多くの課題を出させていただきましたが、全ての職員が働きやすく、また活躍できる、そういった組織を実現するための方策について、今まさに検討が必要になってきている状況であり、委員の皆様にご議論いただき、御提言を頂ければありがたいと思っている次第であります。どうぞよろしくお願い致します。

(大嶋会長) はい、ありがとうございます。ただいまの説明で、皆さんから御意見、御質問を受けたいと思いますが、副会長の押元さんいかがでしょうか。

(押元委員) お話を伺うと、基本的にやるべきことは全てやっているという印象です。他の政令指定都市と比べても全く遜色なく、都道府県と比べても同じだろうと思います。しかし、先ほどから、色々な問題があるとのお話ですから、なぜ実施していると思うとおりの成果に繋がらず、問題が生じているのかを、今後、お伺いしながら考えていくことになると思います。

また、ストレスチェックをしたら、平均よりも下だったとのことですが、そこからは、職場の雰囲気はどちらかというとアットホームで、わりとコミュニケーション

ンが良く、上司が部下の面倒をよくみるというようなことを思い浮かべます。

一方で、なかなか OJT も指導する姿勢にならず、職員のコミュニケーションもなかなか進まない、あるいはメンタルヘルス不調者も増加しているとの話もありました。

ストレスチェックをすると、ストレスはそんなに無いのに、そういった問題が起こっているのは、何か当局側としてのお考えはありますか。

(大嶋会長) 事務局お願いします。

(山元総務部長) 非常に難しいところではありますが、例えば消防局等は、非常にストレスが少ないとの結果が出ています。しかしながら、その中でコミュニケーションが本当に活性化出来ているのかというと、実は違うのではないかと、ということがあります。そういった中で OJT 等でも、指導する側が、遠慮している、どうしても困っているときは協力するが、職員一人一人を伸ばすような環境には至っていないというのが正直なところかなと思います。

(押元委員) これは私が見聞する限りの印象ですが、例えば、千葉県あるいは千葉市ほど都市化が進んでいないような地方では、わりと上司と部下の関係が、上手くいっている、比較的問題が無いことが多いです。私が長らく勤務していた都庁では、今のお話のようなことが、すでに 30 年前くらいから現れていましたが、そういう意味では、言葉は適切ではないかもしれないのですが、都市化がかなり進んでいるのかなと思います。

そこで考えられるのが、やはり上司が部下や後輩の面倒を昔ほど見なくなっていることです。例えば都庁で、なぜそのようなことが起きているかと言えば、若い人に何かを言うと煙たがれる、あるいはうっとうしいと思われるのでは、ということがあり、遠慮してしまうと。私の勤務していた都庁では、若い職員の考えていることがよく分からないから、やめておこうなどということもありましたが、そのような状況は、千葉市にもありますか。

(鈴木副市長) 私も長く勤めてきた中で、若い頃と現在の状況から考えると、そういった意味での心の繋がり、親密度というものは薄くなっていると感じています。簡単に言うと、例えば飲みに行こうと誘うことも、職場の中でしづらい等、どのように仕組みとして出来るかは非常に悩ましい部分ではありますが、そのようなもどかしさは、実際に皆感じている部分があると思います。

(大嶋会長) 今のようなお話を、今後の会議でまた議論していただきたいと思います。
加瀬委員お願いします。

(加瀬委員) 私の感覚では、当行でやっている仕組みは、殆どやっていらっしゃるなと思います。

ただやはり、色々仕組みは作り、研修の受講人数は増えていますが、実際に研修に行きやすい体制が出来ているのか、またイーラーニング等の取り組みもされていると思いますが、それを全員がやっているか、通信講座の受講率がどうなのか、こういったものをみんながやっているか、このような分析はされていらっしゃるでしょうか。

(山元総務部長)

はい、制度自体の枠組みは確かに設けていますが、いまお話があったとおり、通信教育につきましては、昨年度の受講者数はわずか 10 人、通信講座についても 5 人、イーラーニングについても 9 人で、資格取得も 46 人であり、積極的に取り組む姿勢が職員にあまり見られないという現状です。ただ、各職場において、職員が研修を受講できるよう配慮するようにと、積極的に伝えています。

(加瀬委員)

ありがとうございます。

実際に私どもでは、人事考課で各支店や部で、どれだけの人数が通信講座・検定試験の受講したかにより、職場ごとに評価される仕組みがあります。

上司から、検定試験や研修の受講を声掛けすることにより、参加人数が増えたということがありましたので、少し関与されるとまた違ってくるのかなと感じました。

(大嶋会長)

ありがとうございました。では陶守委員、よろしくお願いします。

(陶守委員)

現状の制度や仕組みについては、特に申し上げることは無いと思いますが、市が課題意識を感じているというのは、個人のモチベーションの差に関係があるのかなと思いました。目的意識をもてる、モチベーションアップ出来るなどの工夫は現状されていますか。

(山元総務部長)

はい、将来のビジョンを持ち、そこに進んでいく格好になれば、モチベーションを保てると思いますが、実施している施策として、キャリアパスのようなものはある一方、具体的に自分が将来こういう分野で働くようになる、こういったポストを目指していくといったことは、見えづらい環境になっています。それが、先ほどの通信教育や、イーラーニングの受講者が少ないいうところに繋がっているのかな、と思います。

(陶守委員)

やはり、その辺の工夫やアイデアがあると良いと感じました。

(大嶋委員)

はい、ありがとうございました。では、芳賀委員よろしくお願いします。

(芳賀委員)

はい、資料の御説明ありがとうございました。実際にはもう仕組みを設けている状況で、皆様の中に、そのエネルギーが少し不活性と感じていることがあるとすれば、それは作った仕組みをどう生かすか、使いこなすためのノウハウ等といった、次の段階に行くことではないかなと思います。

例えば人事考課についても、横浜市では、当初トラブルからスタートしました。

職員が人事考課は、考課者と自分たち、受ける側とのコミュニケーション、信頼があって、はじめて成り立つとよく言っていました。今はどうか分かりませんが、やはり管理職が自分たちのことを考えていてくれる、仕事、業務ではなく、私という職員が、これからこんな風に伸びたい、こんなことを考えているんだということを管理職が分かってくれているということ。昔であれば、飲みニュケーションですが、今は取りにくいものですので、フォーマルな人事考課の場に、最低でも 30 分、1 時間は時間を確保しようとのことで実施しておりました。

この中で、受ける側がやる気を促され、それを通して、管理職も一歩上がり、そういう意味での制度のウィンウィン関係の実績を作っていくことが、これからとても重要なのかなと思い、話を聞かせていただいております。

同じことを言うのかもしれませんが、組織のミッションと、一人一人の職員の個人的なビジョンをどう擦り合わせるか、個々の職員が元気だと、そのエネルギーが組織全体に広がっていくと思うので、管理職同士が連携して皆で育てていく、これは一人一人ですること。それと同時に、組織全体で頑張るって、それが千葉市民のために繋がっている、こんな良い仕事は無いという、プライドを上手く作ってあげること、職員が育っていくのではないかと思います。

(大嶋委員) はい、ありがとうございます。では、細田委員、よろしくお願いします。

(細田委員) 皆さんと同じようなお話になるかと思いますが、私は今の仕事の前は、人材育成の責任者をしていたこともあり、この資料を見させていただき、非常に素晴らしく、うちもこの通り書けばいいと思うところがたくさんあります。

よく出来ているプログラムだなということを認識させていただいた上で、今回この人材育成のあり方という中で、本質的な問題点は何でしょうか、というところが、もう少し浮き彫りになるといいと思います。もしかすると、皆さんと職員の認識の差というところや、教える側と教えられる側のギャップというのは何なのか、職員の皆さんの成長意欲、先ほどから話に出ているモチベーションや動機、この辺りが非常に重要なポイントになるのかなと思います。

実は私が人材育成をしているとき、千葉市の職員さんに 1 名、1 年間実習に来ていただきましたが、とても優秀で、学びたいという意識を非常に持っていて、成長力のある方でした。1 年間学べたかどうか分かりませんが、職員の皆さんの成長に対する意欲はとても高いと思います。それに対して、あとは、本当に中身のあるプログラムや、教える人というものが一つの課題になると思います。今後、その辺を一緒に勉強させていただきたいと思います。

(大嶋委員) ありがとうございました。皆さん色々と多方面から切り口が出てきたと思います。私から一つだけ申し上げると、例えば良いか分かりませんが、メニューが多い、あまり儲かっていない居酒屋という印象を受けました。ここの店は何が美味しいのか、あるいは今月は何を売りたいのか、といったものです。千葉市の人材育成とし

て、これはどうしても欲しい、こんな人になってもらいたい、というものと、そうでないものがあるかもしれないのかなと感じています。各委員が色々なところで様々な経験をされていると思いますが、これだけ多くのものを、頭に入れるのは、とても困難です。

それから公認会計士の研修プログラムの場合は、取るべき必須科目と任意科目がある中で、年間 45 単位の修得が必要となっています。千葉市では、職員育成のための研修プログラムに一覧表というものはあるのでしょうか。それが、どのくらいの時間を費やした研修になっているのでしょうか。

それともう一つは、キャリアプランと繋げた時に、必須の研修はこれで、これはプラスアルファのもの等、進むべき道がある程度示さなければ、大学等を卒業して入庁した人にとっては、あれも、これもしなければならぬとなり、もういいやとなってしまう、そのような感じもしています。

現在千葉市では、研修プログラムの一覧表はありますか。

(山元総務部長)

はい、一覧はございます。紙資料 3 のうち資料 12 に研修の全体像が書いてあります。例えば、新規採用職員が受けるべき研修、採用 2 年目で受けるべき研修等が記載されています。

ただ、必修研修とは別に選択研修という様々なテーマに沿った研修がありますので、いつ、誰が、どの研修を受ける必要があるという形にはなっていません。

(大嶋会長)

紙資料 3 のうち資料 12 では研修の内容がわからないのですが、内容は分かるようになっていますか。

(山元総務部長)

個別の研修の内容は、14 ページ以降に記載しております。新採職員の必修研修はご覧のとおりで、その後、新採 2 年目、3 年目、4 年目は毎年研修がありますが、中堅の職員になった後は、この研修を受けるべき、という形にはなっていません。

(大嶋会長)

ありがとうございました。皆さんから一通りお話を伺いましたが、その他にございますか。今回の会議で千葉市の人材育成についての情報を把握し、次回までに色々と整理していただき、会を進めさせて貰いたいと思いますが、よろしいですか。

はい、ありがとうございます。

それでは、議題 3「今後のスケジュール」について、事務局より説明をお願いします。

(西野行政改革担当課長)

パソコン画面の資料 4 を御覧ください。

第 4 期千葉市行政改革推進委員会の今後のスケジュールについてというファイルになります。今後のスケジュールですが、御覧のとおり、来年度秋以降の提言のとりまとめに向けて、このように進めて参りたいと現時点では考えております。

次の開催につきましては、1 月中旬から 2 月初旬を予定しております。詳細につきましては、改めて日程の調整をさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

します。説明は以上でございます。

(大嶋委員)

はい、ありがとうございました。

ただいまの事務局の説明について、何か御質問等ありますか。

忙しい方ばかりなので、事務局では、早めに日程を決めていただくよう、よろしくをお願いします。

今回は、委員の皆様の御経験、あるいは知見の中から、検討テーマの参考となる事例等を、ぜひ御発表・御紹介頂きたいと思います。私から、委員の皆様へ個別にお願いすることもあるかと思いますが、よろしくお願いします。

また、委員の方で、資料等を御用意いただける場合や、千葉市の事例等で、必要な情報がございましたら、その旨を事務局に申し出ていただければと思います。

例えば、公認会計士の場合、40 時間の研修についての一覧表が全てきて、途中で、研修の受講経過も通知されます。単位が不足していた場合、氏名公表になりますので、受講率、達成率 98%です。

次に、議題 4 その他ですが、事務局又は皆さんから何かございますか。

それでは特に無いようですので、本日の委員会はこれで終了したいと思います。

お疲れ様でした、ありがとうございました。