

平成 29 年度第 2 回千葉市行政改革推進委員会議事録

1 開催日時 平成 30 年 2 月 7 日（水）13：30～15：30

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]
藤原 七重 [千葉商科大学商経学部教授]
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]

（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）人材育成について

- ア 各委員事例発表
- イ 職員意識調査結果（速報）について

（2）その他

5 議事の概要

（1）人材育成について

ア 各委員事例発表

各委員から、各委員の知見、経験に基づく人材育成についての事例発表があり、意見交換が行われた。

イ 職員意識調査結果（速報）について

事務局から、資料に基づく職員意識調査結果（速報）の説明があり、意見交換が行われた。

（2）その他

事務局から、千葉市行政改革推進委員会の次回開催日程について説明が行われた。

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 1-1 及び 2-1 から 2-3 のファイルになります。よろしいでしょうか。

なお、資料 1-2 は、机上に紙にて用意させていただいております。

それでは、会議に入ります。以降の進行につきましては、大嶋会長にお願いしたいと存じます。大嶋会長、よろしくお願いします。

(大嶋会長) はい、大嶋です。本日は一日よろしくお願いします。

それでは、次第に基づきまして、議題 1「各委員の事例発表」になります。

各委員の所属先や経験から得た知見等、人材育成の手法について事例発表をいただき、今後の議論のための参考にしたいと思います。事務局から委員の皆様に依頼があったと思いますが、今回、芳賀委員、加瀬委員、細田委員、押元副会長に発表いただきます。

質問等は全ての事例発表が終わってから、お願いしたいと思いますので、よろしくお願いします。それでは、芳賀委員からよろしくお願いします。

(芳賀委員) 資料 1-1 に基づき説明

(大嶋会長) ありがとうございます。次は加瀬委員よろしくお願いします。

(加瀬委員) 資料 1-2 に基づき説明

(大嶋会長) はい、どうもありがとうございました。次は、細田委員にお願いいたします。

(細田委員) はい、イオンリテールの細田です。本日はパワーポイントの資料でお話しさせていただきます。

まずイオンという会社の概略になりますが、我々が人材育成を行う上で、非常に難易度が高いことが、現在、会社数で 296 社、海外 13 개국、グループの従業員が 52 万人いるということです。この 52 万人の価値観や判断基準、行動基準等を合わせていかなければ、同じイオンでありながら、言っていることが違う、行動が違う、対応が違う、ということにつながります。人材育成を行う上で重要なポイントとな

ります。

我々の会社の沿革ですが、1758年に三重県で創業し、1969年にジャスコという会社ができ、私もジャスコという会社で入社しました。当時は「商業を通じて地域社会に奉仕しよう」という社是があり、その社是に基づいて、人材育成を受けてきました。2001年にイオン株式会社に社名変更した後、持株会社制に変わり、現在は、イオンリテールという事業会社になったのですが、イオンになっても、ものの考え方、行動の考え方を全従業員で共有しようとのことで、基本理念と行動規範を制定しました。

我々が人材育成をするときに、テクニク的な教育、知識教育等色々ありますが、必ず、先ほどの、基本理念と、行動規範を片方に置き、この中の言葉を一つずつ繰り返し考えるように努力しています。

例えば、「お客様の期待を感動に高めるため」というのがありますが、それではお客様は何を期待しているのか、感動に高めるとはどういったことなのか。少し、禅問答的なところはありますが、このようなことを通じて、我々は、どのように行動しなければならないのか、ということを考えています。

もちろんルールはありますが、例えば、災害が起こり、ルールどおりには行かないとき、そのような時には、この行動規範に基づいて、一番正しい行動はどう取ればいいのかということを、我々は人材育成を通じて、従業員に伝えていきます。

次に教育制度の変遷としては、先ほどのジャスコから脈々とつながっていて、企業の中でジャスコ大学というものを作り、色々な知識を身につけたり、販売士制度と言いまして、今はありませんが、労働省認定の制度を作ったり等色々な教育制度を実施してきております。

基にあるのは、長期的な人材の育成ということで、例えば、ジャスコ大学では、1969年の当時、海外に一つもお店がない中、インターナショナル社員コースというものを作っていました。まだ、会社の中で海外に出るという話もありませんでした。が、我々の目指す方向としては、将来海外に出ていくんだということで、海外で通用する人材を育成するといった、先を見据えた教育というのも我々の会社の特徴としてあるのかなと思っています。

次に、人事の考え方ですが、我々の会社では大きく二つあり、一つは、国籍、年齢、性別、従業員区分を廃し、能力と成果に貫かれた人事であるということ。もう一つが、成長する人材が長期にわたり、働き続けられる企業環境を創造すること。創業者で現名誉会長相談役の岡田卓也の姉である小嶋千鶴子の人事理念に基づいて教育しています。

続きまして、当社の教育体系ですが、下から上がっていき、だんだん職位が上がっていくというかたちで、その中で、階層別の教育、職位別の教育、キャリア支援、この大きな3つに分かれています。下に義務教育と書かれているのが、新卒入社3年教育になります。この資料自体が、大学の卒業生向けに作った資料なので、新卒と書いてありますが、基本的には、当社に勤務するパートの方も含めて、義務教育というものは、全員が受ける教育という位置付けになります。

右側のイオンビジネススクールは、次に自分が目指す職位に向けた教育として、

例えば「店長コース」等を用意していて、その中で、優秀な評価を得られれば、店長になれる。手を挙げて、自分で目指す職位につくというようなものになります。

国内留学と言いますのは、国内のMBA【 経営学修士(けいえいがくしゅうし)、Master of Business Administration (MBA) 】に毎年 5,6 名程度、派遣している制度になります。セルフスタディガイドについては、通信教育やイーラーニングといったものです。また、これ以外にも、コンプライアンス研修、人権研修、独占禁止法や計量法の法律面の研修等、毎年、全従業員が受講するものが別に用意してあります。以上です。

(大嶋会長) はい、ありがとうございました。最後に、押元副会長よろしく願いいたします。

(押元副会長) はい。パワーポイントだけで恐縮ですが、ご了解いただきたいと思います。

人材育成上の課題と対応する研修事例ということで、今現在、自治体が抱えている人材育成上の課題は、これはどこの県で、あるいはどこの市ではということではないのですが、私が勤務していた都庁の場合ですと、1990 年代に入ってから顕在化をしてきました。今、全国の地方自治体で、同じような状況がはっきり出てきているというように思います。

若手の職員、あるいは中堅の職員に目立つのは、仕事の基礎力の低下です。事務処理、説明をする力、折衝する力、交渉する力、チームワークを達成する力、課題解決の力、そういった、役所の仕事を進めるうえでの基礎的な力、それを備えていない職員が大変に目立ってきています。

これに対する育成策としては、職場研修により、世代継承を着実に推進するということを要として、これに政策課題研修等を組み合わせることが有効であろうと思っています。

私が色々と接点のある、地方自治体の研修担当者も、大体同じような認識を持っていますが、この職場研修を進めるということについては、ほとんどの自治体で、掛け声倒れに終わっていて、なかなかうまく行っていないところがあります。

それから、管理監督者では、部長や課長といった役職に応じたマネジメント、これがきちんとできていない者が目立ち、自分の後継者を育てる取り組みも不足していると感じます。

これに対する対応策としては、リーダーのあり方、マネジメント力の向上などを中心として、意識的かつ計画的に育成していく必要があります。

今までは、どこの自治体でも、管理監督者は成り行きで育ってきているという面が非常に強いです。管理監督者に対する研修は行われていても、ジョブローテーションは、掛け声倒れに終わっていることが多く、マネジメント力も基礎を教えず、なんとなく、先輩のやっていることを見習い、身につけなさい等、あるいは自分で努力しなさい等、ほとんど放置されている状況にあるのではと思っています。

東京都の場合は、ここを、意識的に実施しています。

OJT の問題点としては、各自治体で、OJT の手引きや、OJT の指導員、OJT リーダーを任命して、職場で OJT に取り組んでくださいと推進していますが、実際に

は、OJT リーダーが職場で孤立している事例が非常に多いと思います。これは、OJT リーダーに任命された人、係長クラスが多いのですが、職場で OJT について、同僚に相談をしようとする、それはあなたが OJT リーダーなのであなたがやってくださいと押し付けられる。今度は上司、課長に相談しようとする、あなたが OJT リーダーなのだからあなたに全部任せるよと言って、頼りにならない。

では、そのフォローアップがきちんとなされているかという、人材育成当局、研修育成、研修当局によるフォローアップはなされていない。このように、どこに相談すれば良いか分からないという状況が続き、OJT リーダーは、自暴自棄という少し大げさですが、もういい、もうやらない、という状況に陥っている例が非常に多いです。

三重県では、これに対して、職場でノウハウを共有し、互いに教え合って高め合うことを目指し、「みんなで担う」OJT を実施しており、他の自治体と同様に、それぞれの組織の班長、係長クラス、あるいは、課長補佐クラス等を、OJT リーダーに任命しているのですが、フォローアップに非常に力を入れています。

県として、県の職員研修センターとして、各組織のメンバーの能力向上のための目標の共有化、達成に向けた指導・助言、あるいは職場での勉強会、こういった学び合う環境づくりに力を入れています。

私が注目すべきだと思うのは、「OJT リーダー研修」で、自らの職場の OJT について考えるきっかけとして、庁内の OJT の、良い取り組み、好事例を事例発表形式で、紹介し、さきほど申し上げた、フォローアップが不足しているということを、補っています。

直近の OJT リーダー研修で取り上げられた組織と、そのテーマでは、例えば、県の農業改良普及センターでは、「普及員全員が応援団『チームで取り組む新任普及員の育成』」、県の出納局では、「担当者一人だけ知っているという状態から脱却し、班としての力を向上」それから、県税事務所・自動車税事務所では、「税部門の OJT を他の組織へ水平展開」が発表されています。

発表の詳細については、時間の関係から、ご紹介できませんが、このように、OJT リーダーに対する、フォローアップに力を入れています。

次は、広島県の自治総合研修センターにおける取組で、「中堅職員政策研究」として、県と県内の市と町の中堅職員が共同して政策研究を行っているという事例です。

これは、市と町の中堅職員と県の職員が共同で、グループ単位の課題を設定し、政策提言を作り上げ、この研修の中で、組織の中堅職員として必要な政策形成能力(企画、分析、プレゼンテーション等)を習得させるものです。

また、コミュニケーション能力も高まり、この共同作業を通じて、県と市町あるいは市町相互間の理解が進んでいき、人的なネットワークもできるということになります。

前期が3泊4日、後期が1泊2日で行われ、最初に政策課題研究(討議、発表、講評)を実施し、この中で、企画立案、プレゼンテーションの技法などを学んでいくというものです。受講者は毎年24名、県が8名、市町が16名で、県と市、町の中

堅職員の中で在職が概ね8年くらいの職員を対象に実施され、非常に成果を上げていると 広島県の職員の方が話していました。

最近の政策提言例としては、ワークライフバランスの問題ですとか、少子化、子育ての問題、あるいは地域の魅力をどのように発していったらいいか、それから、役所の若手職員の育成方法等、こういったことがテーマに上がっています。

今の事例は広島県の例ですが、神奈川県の小田原市の例をご参考に申し上げておきたいと思います。小田原市では、近隣の自治体や大手企業、具体的には、J R 東日本、キューピー、ライオンといった企業の若手社員と自治体の職員が、共同で政策提言を行う「異業種交流研修会」を毎年実施しています。

元々はライオンさんの提案で始まったとのことですが、異業種となるため、事務職、技術職やエンジニアの方等の異業種でチームを組み、与えられたテーマで実際にプロジェクトプランをまとめ発表します。発表会には、市長、それぞれの企業の幹部が出席して行われます。先ほどの広島県の例もですが、発表に必ず自治体のトップが立ち会っているというところは、重要かと思います。

次は、「リフレクションラウンドテーブル」という研修です。お聞き及びの方もいらっしゃるかもしれませんが、これはアメリカで開発された研修技法で、これを東京都の立川市で、自らの意思で管理職をめざす女性を増やすということを目的とし、実施しています。

これは自分の経験を振り返り、他人の話を聞き、その経験を自ら疑似体験をする。それにより、新たな視点や見識を獲得するというやり方で、立川市の場合、女性の係長職12名が週1回、75分のセッションで、約半年間続けました。

結果的に、このリフレクションラウンドテーブルは、受講生の行動、発言に非常により変化が起きたということで高く評価されていました。

全体として、「自分を知る」「組織を知る」「視野を広げる」「人を知る」「変革を進める」の五つのモジュールに分割されており、各モジュールは、六つのセッションに分かれています。例えば「自分を知る」というモジュールでは、「自分史を振り返る」、「一皮むけた経験」といったセッションを行います。

各セッションは、まず、一週間の中で、自分の職場で起こった出来事や経験、こういったものをみんなで話し合いをし、その後で、それぞれのセッションのテーマに対して、例えば、自分史や一皮むけた経験についての発表し、グループで共有します。

その時々¹の演習を通じ、それぞれのテーマについてさらに深く理解をする。最後にそのセッションの自分にとっての意味の総括を75分で実施します。なお、これは、民間企業に委託して行っています。

どこの自治体でも、女性職員の管理職や責任あるポストへの登用ということについては、非常に関心が高く、また、重要な課題になっていますので、この発表が行われた昨年の12月の自治大学校でのシンポジウムで非常に大きな反響があり、立川市の研修担当者の方に質問が殺到していました。

4番目は、私が勤務していた東京都の職員研修所で実施している、「将来の都政の中枢を担う幹部を育成する」ことを目的とした連続宿泊研修の「行政経営研修」で

す。これは、将来の都政の中枢を担う基幹人材と目される幹部職員、課長級、あるいは一部部長を、人事当局が 20 名程度指名し、外部有識者や都庁トップ層との意見交換、あるいは研修生同士のグループ討議を通じて、より高い意識、新たな発想を得ようということです。

自分を再認識する、新たな知見を得て都政運営に必要な経営センスを磨く、相互に受容・感化しあう人間関係を構築する、こういったことを目的に構成されています。

将来の都政の中枢を担う基幹人材と目されるというのは、率直に言うと、将来の局長候補です。都政の中枢を担う幹部に必要な大局観や教養、こういったものを身につけている幹部が少なくなっているのではないかという危機意識から始められた研修です。既に受講生の中から局長級の職員が出ています。

これを実施しようという意見が出た時、誤ったエリート意識の植え付けになるのでは、ある意味で特別扱いするのはいかなものかと、危惧する意見もありましたが、現在まで、問題は出ておらず、着実に成果を上げていると思います。

平成 29 年度は 5 月から 7 月まで、延べ 2 泊 5 日で行われており、3 つの目的、「自分を見つめ直す」、「よそに学ぶ」、「将来を展望する」といった科目ごとで、設定されています。表題だけをまとめているのですが、自分を見つめ直す、の科目では、「これからの時代の経営とリーダーシップ」、「ケースメソッド～宇宙船 α 号～」、「リーダーと教養」、「女性の人材活用と働き方改革」、「荒地からの挑戦 ～農と人をつなぐビジネスで社会を変える～」。

よそに学ぶ、の科目では、「環境配慮型のおもてなし」経営とは「BONSAI～日本文化の継承と可能性への挑戦」。それから、将来を展望する、の科目としては、「本物の教養、思考軸をつくれ」、「東京を襲う「人口の波」と対処策」、「21 世紀のリーダーに求められる「七つの知性」、「政治の潮流と自治体行政の今後」、「危機管理の要諦」。講師の方は、大企業のトップの方や最先端の経営の研究をされている学者の方等をお願いしています。

5 番目は、後継者育成ということで、「部長が塾長、課長が塾生」という、福岡市の「部長塾」のご紹介です。これは、新任の課長を塾生とし、部長を塾長として行われる、座学と調査・研究活動を組み合わせた研修です。部長は塾長となりますが、部長には、後継者を育成する意識を植え付ける。一方で、塾生の課長には、マネジメント力の向上、あるいは、視野の拡大等、先輩に学ぶということを含め、これを目的としています。この研修は、まず 5 日と半日の集合研修がありまして、内容はマネジメントを中心とした座学です。

その後、5 ヶ月間にわたって、塾活動に移行します。この塾活動は、自主運営です。当初は福岡市の将来に関するテーマでしたが、現在は、職場運営マネジメントの課題に直結することを選んでいるということです。塾長である部長が、アドバイザーやメンター、こういった役割を担い、調査・研究の方向性を見ながら軌道修正を行いつつ指導をしていきます。最後に発表会があり、これには副市長、あるいは各局長全員が出席して報告会がされるということです。

以上、ご紹介した例は、先ほど冒頭に申しあげた、今の自治体の人材育成の課題に対応する研修として、危機感を抱きながら各自治体で、工夫しながら実施されて

います。いずれもきちんとした成果を上げているということで、ここでご紹介をしたものです。以上です。

(大嶋会長) はい、ありがとうございました。
それでは、各委員の皆様から、ご質問等がございましたら、お願いしたいと思います。いかがでしょうか。それでは、まず、私から質問していいですか。
横浜市の事例で、例えばこの人は、一年間に何時間研修して、どういうことを受講した等の研修履歴は作っていますか。

(芳賀委員) 前回、加瀬委員からお話があったような、きちんとした研修履歴ということで、データ管理まではしていないと思いますが、私も、現場から離れて長いので、現在どうなっているかは分かりませんが、私の在職時には、履歴ということでの管理まではいっていなかったと思います。

(大嶋会長) ありがとうございます。イオンさんではどうですか。

(細田委員) 当社の場合は、自己学習、いわゆる自分で学習しているものは分かりませんが、それ以外の会社で管理しているものについては、人事データ上に全部残しています。いつ、どのような研修を受けたのか、中には、どういう評価だったかというところまで、分かるようになっています。

(大嶋会長) 千葉銀行さんはどうですか。

(加瀬委員) 千葉銀行についても、全部、人事データの方に載ってまして、研修や、検定試験、そういったものが全て分かるようになっています。

(大嶋会長) ありがとうございます。東京都はどうですか。

(押元副会長) 東京都も同じです。研修の受講履歴等は、人事情報の重要項目として、整理しています。

(大嶋会長) 千葉市はどうですか。

(山元総務部長) 千葉市も同様です。

(大嶋会長) ありがとうございます。はい、芳賀委員どうぞ。

(芳賀委員) そういった意味では、横浜市も前から人事情報に、研修についての情報は入っています。

(大嶋会長) はい、分かりました。そうすると、それぞれ、民間企業はほとんど、地方自治体についても研修履歴としては、把握されているという感じがします。

そこで疑問なのですが、例えばイオンさんの中でも職員のランクやスタッフのランク等、色々とランクがありますよね。これは、能力によっては、評価が途中で落ちることもあるのですか。

(細田委員) そのあたりの、ランクの上下はあります。成果を出していないと、ワンランク落とすということもあります。

(大嶋会長) そうすると、研修履歴があり、それに基づいて要求される能力があって、その成果が出るか、出ないかということが、重要になり、評価が落ちるということは、あなたはこういうことをやっているけれど、実績が出ていないということで、落ちる、そんな理解でいいですか。

(細田委員) そうですね。結局のところ、民間企業ですから、数字が重要というところがありますので、やはり成果が表れない場合は、もう一回勉強し直すと。

(大嶋会長) 今の民間企業は大変ですね。民間の場合は、成果や売り上げ等の数字が出てきますが、地方公共団体の場合は、売り上げに相当するものは何かあるのでしょうか。押元副会長どうですか。

(押元副会長) 例えば、税の現場でしたら、徴収率といったものや、家屋、固定資産税の場合ですと、家屋評価等、どれくらいやったか、どれくらいの滞納の整理をしたかがあると思いますが、そういう職場じゃない方が多いです。

どちらかという、毎日の事務をこなすという職場の方が多いため、成績での評価、研修による成績の評価というのは、非常に付けにくい職場が多いと思います。

(大嶋会長) そうすると、研修を受けたことに対するモチベーションの維持が非常に難しいのかなと思いますが、どうでしょうか。

(押元副会長) 非常に重要な指摘だと思います。イオンさんでも、千葉銀行さんでもそうだと思いますが、私も一番の問題として、研修を受けたことによって、どれだけその人の能力が向上したかということを、きちんと把握し、その結果、研修をやっただけ、コストを掛けただけの成果があがったかどうかということを、検証することが重要であると思います。ところが、地方公共団体では、全くと言っていいほど、そういうことがなされていないように思います。それから、その研修の効果が、人事上の、例えば、職務の幅が広がる、職務を拡大する、更に上位の仕事をする等のことに活かされているかという、それもあまり、活かされていないのが実情だろうと思います。

(大嶋会長) ありがとうございます。藤原委員どうですか。

(藤原委員) 企業と自治体の職員は働き方なども異なりますので、研修でも必要なものとそうでないものと、重点を要すものとそうでないものが異なるのかなと考えています。

もちろん企業の先進的な事例は参考になりますし、取り入れられるものは入れた方がいいと思います。研修と人事考課とつなげるというのもひとつの方法ですが、仕事の成果を図ることが難しいところに、無理に制度化してしまった場合、職員のモチベーションにどう影響があるのかも、気になるところです。

また、これまでのお話のなかでは **OJT** と、いわゆる外部研修などいくつかの方法があるようですが、どの方法が現在の自治体や企業の中で、メインになっているのでしょうか。先行研究や文献のなかでは、**OJT** が重視されていた時代と、外部研修が重視をされていた時代、場合によっては、自己研鑽が重視されている時代もあれば、先ほどお話のあった、研修を内製化するというようなプロセスに注目されていた時代とあるわけですが、多分、時代や人々の考え方によって、うまくいく方法は異なると思います。

現状、市町村で働いている方、企業で働いている方の様子を見たときに、どのような研修のあり方で行われているのか、どのような方法が馴染むのかを教えていただければと思っています。

(大嶋会長) 今の質問にどなたかお答えできますか。はい、押元さん。

(押元副会長) 地方公共団体、自治体の場合ですが、外部の色々な研修を盛んにやっていた時代が確かにありまして、例えば、「ロジカルシンキング」ですとか、そういった研修を積極的に実施していた時代ありました。しかし、それは、税収が割と豊かにあった時代の話であって、今はどこの自治体でも、研修担当者は、まず人員が削減され、研修担当の予算が削減されています。ですから、例えば、人口が 5 万くらいの市の場合ですと、研修担当者が一人いない場合があります。一人職員がいると、その人の事務量の半分くらいが研修となり、道府県の単位を全体として、それぞれの自治体が共同で運営している県の自治研修センターであるとか、市町村研修センターであるとか、そういったところが、それぞれの自治体の研修を請け負っているという傾向です。

一方で、千葉市さんもそうですが、大きな政令市、あるいは特に研修に力を入れている自治体の場合は、自前の研修スタッフと研修所を持っています。ただ、外部の講師を呼んで実施する研修を盛んにやるにはお金が足りないのです、どちらかというと **OJT**、先ほどのような事情で、**OJT** の必要性というのは、非常に危機感を持って受けとめられていますので、**OJT** の方にシフトしようとしている。そういう状況だろうと思います。

(大嶋会長) ありがとうございます。今までの話を聞きながら、陶守さんどうですか。

(陶守委員) はい。このお話を伺っていて、大嶋会長のご指摘のとおり、企業と行政とで、やはり目的、目標となるものが異なるのは分かりますが、その研修の内容に、スキルアップの部分として、マネジメント力やリーダー力、コミュニケーション力、資格修得に向かっていく等の部分と、イオンさんの行動規範のお話にあったような基本理念の部分を一貫していきましょう、というような、大きく分けて二つあることが分かり、その下になる理念の部分で、千葉市だと、どういう理念でやっているのかと聞いてみたいと思いました。

例えば、横浜市の例だと、資料 1-1 にあるような、3 つの基本的な考え方があって、その上に研修があるのと同じように、千葉市にも基本の理念があると思うのですが、私の考えとしては、一般的な当たり障りのない理念よりも、千葉市の特徴を表すような、こういう市にしていきたいという、理念があってもいいと思いました。

(大嶋会長) はい、ありがとうございます。他にありますか。

私がもう一つ質問したいのは、芳賀委員が先ほど、冒頭で言っていた、「大事なことは、法令で救えない市民の目線で課題に取り組む」ということ。多分これは、行政に携わっている人にとって一番大事な視点だろうと思います。具体的にはどういうことですか。

(芳賀委員) 私が自治体で働いていた時もそうですが、大体の大きな課題は、現場で見えていることが多いです。問題が起きて、それこそトップから何とかしろということもありますが、現場で改善改良のレベルかもしれませんが、そういう方々を救えるであろうし、また、その中から、制度政策にフィードバックすることもあり得ると、長い公務員生活の中で、何回かそういった場面がありました。

ある意味では、自分自身、また一緒に働いてきた人たちの成長のプロセスみでみると、そこにきちんと向き合った人たちというのは、外部研修以前に、非常に伸びたと思いますし、もちろん本人たち、また職場の環境もありますが、それができる職場の雰囲気、私が勤めていた横浜市では、そういう土壌があったなと思います。

人材育成、またその人材育成以前の仕事のやり方という意味では、非常に役に立ったと思いますし、OJT の一つの具体的なカタチなのかなと思います。

恐らく横浜市ではその部分も続いておりますし、よく横浜方式といって、国の制度政策が変わる前に問題が起きていて、まずはやってみましょう、法律が変わらないのであれば、まずは条例から、というアプローチが横浜市の大きな流れ等にあったことが、職員・組織の育成の上で、非常に大きかったなと思います。

(大嶋会長) ありがとうございます。

別にいくつか疑問があるのですが、研修というのは、営業時間内で行うものでしょうか。それとも、営業時間が終わった後に、残業手当等も無い中でやるものですか。千葉銀行さんどうですか。

(加瀬委員) 就業時間内にやる研修がありますが、やはりそれだけだと補えないものもあります。先ほどお話ししたホリデーカレッジは、土曜日に主に実施し、それは、色々な部が自分たちの課題に向かって、今必要とする研修をするのですが、自分たちで手を挙げて、研修に行きますという、かたちでやっています。それは、自己啓発となりますので、時間外は付きません。月 1 回なり、2 回なり、実施していますが、やはり人が増えてきていて、土日でも学びたいという人が増えていきますので、効果がでているのかなと思います。

また、新しい商品等が出た場合に、一度は研修を実施しますが、それだけでは足りない部分、補えない部分がありますので、携帯電話やタブレットから、映像で、直接土日に見ることができることもあり、それも有効的に活用されています。

研修というよりも、自分でこの業務をやるために、必要なものだという、自己啓発という考え方もどんどん増えていると思います。

(大嶋会長) その点はイオンさんも同じですか。

(細田委員) そうですね。会社で研修という名のつくものは、基本的に、仕事の範囲の中で全部収めるようにしています。我々が入社したころは全部、仕事が空いたら研修をやった話でしたが、今はそのような時代ではないので、そこは割り切っています。

自己成長ということにおいては、やはり小売業は、日々の生活そのものが勉強という面があり、テレビ一つ見ても、そこで何を感じるのか、ただ漫然と見るのと、それを仕事の一環として見るのと、視点によってまったく学びが違い、そういう意味では、自己啓発かなと思います。

(大嶋会長) ありがとうございます。私のことで申し訳ないですが、うちの事務所もスタッフが 30 人くらいいますが、当初、研修というのは、当然自分が成長するためにやるのだから、それは、仕事が終わってからやればいいと、そのようにしていたのですが、それでは、なかなかモチベーションは上がらない。そこで、毎月第一営業日を研修として、外部から講師を呼んだり、所内の人間が講師になったり等、企業として、会計事務所で働いていく上で必要なものは、時間内で全部実施し、それ以上に資格を取りたい場合は、自分で勉強をとのスタンスでやってきた方が伸びたような気がします。その点千葉市はどうですか。

(山元総務部長) はい、役職段階に応じた研修につきましては、当然時間内ということになりますが、それ以外に、夜間等に、例えば、日本国憲法について学等、そういったものは、夜間研修ということで設けており、それについては、通常の勤務時間外ということで、興味のある職員が手を挙げて参加しています。

(大嶋会長) それも記録として残っているのですか。

(山元総務部長) はい、残しております。

(大嶋会長) きっとそこだと思います。研修に出ても得がない。

(芳賀委員) 自己研修についての話題提供ですが、これは既に東京都では、先にやっているものですが、横浜市でも管理職試験がありまして、係長級の職員は手を挙げて、試験を受け、合格したら上がります。

受験者が少なくなったり、特に先ほど押元委員からご紹介いただいた、特に女性が管理職試験を受けないということが長年の課題になっていたりしますが、これは、自己研修の最たる効果がありまして、係長級以上は、基本的に憲法、行政法、地方自治法、地方公務員法、それから組織マネジメントこの5点に関して、基本は全部できていると思います。これは最大の研修だとよく言っています。参考までに。

(大嶋会長) ありがとうございます。本来、公務員であれば、絶対に学ばなければいけない研修というのは、当然のところ、義務的にクリアしていかなければならない。

それ以外に、自分で勉強したいことについては、自己学習し、それは履歴として残っていた方が、分かりやすいし、評価がし易い、評価の仕方もできるのかなという気がしています。

公認会計士は、法律でもって、年間40単位の研修をしなければならず、しかも、自己研修は含めていません。自己研修したとしても、それを協会に届け出て、どういう研修をしたかという、レポートを出して、初めて認定されます。

これが、40時間に足らない場合、最後は、業務停止になります。モチベーションはともかく、この年間40時間の単位の研修は、98%の人間がクリアしています。

例えば、千葉市の場合、研修で、絶対にこの研修だけはクリアしなければいけないという義務的な研修はありますか。

(中島人材育成課長) はい、千葉市の場合、昇格時等に受ける階層別の研修は、必ず全員受けるようにしています。

(大嶋会長) それは採点するのですか。

(中島人材育成課長) 研修の中で、確認のテストのようなものはありますが、特に採点というのは設けていません。

(大嶋会長) 例えば、一人一年間に、何時間研修を受けなければならないとかのルールはありますか。

(中島人材育成課長) 必須で何時間研修を受けなければならないというのはありませんが、なるべく一人一つの研修は受けることを目標とし、実施しています。

(大嶋会長) なるべくということは、受けなくても問題ないと。それが評価には繋がらないの

ですか。

(鈴木副市長) 現在、市長から内部だけではなく、外部の色々な情報に触れる必要があるということで、研修の受講を進めています。その中で、幹部職員の目標申告という制度を千葉市でやっているのですが、各幹部職員が、自分の所属する職員が、どれだけ研修を受講したかという報告を申告の中でするようになっていまして、そこを最終的には市長がチェックします。先ほど中島課長が申し上げたように、年間で、自発的な研修を必ず一つは受けることについてのチェックは実施しています。実際にその通りにしたのかということについては、目標申告の中で確認している状況ですが、それが成績評価までには繋がっていないです。

(大嶋会長) そうすると、部署ごとに、例えばどのような研修を何時間実施したという数字的な記録もすぐ分かるようになっているのですか。

(鈴木副市長) それは、各所管で取っているという状況で、人材育成課でやっている研修以外の自分の部署に関する外部研修等、そういった部分について、各所管で記録としては残っています。

(大嶋会長) そうすると、全体としては分からないのですか。

(鈴木副市長) そうですね。人材育成課で実施している研修を受けるものと、自分で補助金をもらい、研修する制度もありますので、そういう部分については、チェックはできていますが、各所管で自分が選んできてやる研修等の詳細までは、把握できていません。

(大嶋会長) ありがとうございます。千葉銀行さんはどうですか。

(加瀬委員) 当行については、昇給・昇格の時に、必ず検定試験で、それぞれポイントがありまして、何ポイント以上の検定試験で合格していないと、昇格できませんとなっています。

その中でも最低限、銀行員の知識として必要なもの、例えばFP2級（ファイナンシャルプランナー）等、そういったものがないとだめです、との縛りも設けています。

そのため、昇給には、それをやっていかなければいけないということになります。あと、研修については、ホリデーカレッジ等についても、全て人材育成部で管理しています。転勤等で、把握ができないということがないよう、一括管理し、支店長のところに、この人は何ポイントです、次に上がるためには、あと何ポイント必要だから、検定試験に受かるように、チャレンジさせてください。というようなメッセージが必ず送られて来ますので、そこを本人とのすり合わせをしながら、後何ポイント取るためにはこれが必要である等のすり合わせはできていると思います。

(大嶋会長) その点で考えれば、売上等は一切関係ないですね。

(加瀬委員) そうですね。ただ、人事考課もやはり、加味しますので、検定試験だけを取っていてもダメ、両方のバランスが、うまくいって、初めて上がるというようになっています。

(大嶋会長) ありがとうございます。まだ質問がありましたら、後程質問いただくとして、次の議題に行きたいと思います。

議題 2 の職員意識調査結果速報について、事務局より説明をお願いします。

(飯田情報経営部長) 資料 2-1～2-3 のとおり説明。

(大嶋会長) はい、ありがとうございました。今の説明の中で、ご質問あるいはご意見等がありましたら、お願いします。はい、芳賀委員お願いします。

(芳賀委員) 教えていただきたいのですが、今回のアンケートが 2 回目ということでしょうか。間に 6 年空いているのですが、定期的にやるものなのか、少し間が空いているけどやってみよう、という感じで実施したものなのか、そこを教えてください。

(山元総務部長) 職員の意識調査は、今回で 3 回目になります。前回は 22、23 年度と実施し、毎年やるのはどうなのか、との話があり、少し間が空いて、今回の調査ということになりました。

(加瀬委員) 当行においても、このような意識調査は毎年やっています。比較的、管理者が思っていることと、部下の人たちが考えていることにギャップがあり、一度、管理者はどのように考えているかというところと、部下の人たちの意識をすり合せしたことがありました。そうすると、上司は比較的部下に声かけてる、色々面談をしている等の意見がある中で、部下の人から見た場合、まだまだ足りないという意見が出てきました。

そのような調査の実施で、お互いに勘違いしているところや、思い違いをしているところがあるというところを実際に私たちも感じたこともあり、千葉市のアンケートを見ると、類似した結果が出ているという気がしましたので、これも一つの目安となるのかなと、思います。

(藤原委員) 資料 2-1 の 2(3)イで、各職員の意識又は評価が、他の項目に比して、低かった項目で、「将来はより責任あるポジションに就きたい」が低くなっていますが、これは、アンケートの分析の時に、年齢階層や、性別、職位等の回答した人の内訳や属性に關しての分析はするのでしょうか。

たとえば様々なメディアでは管理職になりたがらない女性も多いと伺っていま

す。その一方で、恐らく、市の職員の中で女性の比率が上がってきているのではないのでしょうか。その影響はあるのでしょうか。

(山元総務部長) データ自体は、分析可能するのは可能ですが、本日の段階では、その分析はできていません。

(藤原委員) 例えば、人事異動や配置に自分の能力や適性をもっと考慮してもらいたい、昇任や昇格に実績や能力があまり反映されていないと考えている職員がいるということは、もっと評価してもらいたい、もう少し上のポジションにつきたい、と思っている方も多いのかなと見えます。その一方で、あまり上のポジション、管理職につきたくないという声も多いので、性別だけではなく年齢階層、職位等の内訳が見えるといいと思いました。

(山元総務部長) 次回までに整理し、提供できるようにしたいと思います。

(大嶋会長) どなたかございますか。押元委員お願いします。

(押元副会長) これも、分析を待たなければならない部分もあるかと思いますが、資料 2-1 の 2(5)アで、「部下の育成を十分に行うことができている」と思っている人の割合が 6 割に達しているとのことですが、これは、他の自治体と比べてかなり高い比率だなと思います。

恐らく、他の自治体で同じようなアンケートをとった場合、民間企業でもそうなのではないかと思いますが、十分にできていないと感じる管理・監督者の割合の方が、高くなるのではないかと思います。

これは、人材育成についての危機意識が薄いのか、逆に十分自信を持って部下の育成を実施しているかのどちらかだと思います。今後の分析を待たなければなりませんが、現時点で、これを見たときに、事務局としてどのようにお考えになりましたか。

(山元総務部長) 6 割の人ができているという半面で、その下の資料 2-1 の 2(6)アのマネジメントでは、実は多数の人間が不安を感じているということでもありますので、危機意識が薄いところもあるかもしれませんし、選ぶときに、自己肯定というところで、部下の育成を十分に行うことができているを選んだのかなと思います。

このアンケートと直接リンクするかどうかは別として、先ほど押元委員からお話があったとおり、管理監督職のマネジメント不足という部分については、私共も感じているところです。マネジメントの教育が、行き届いていない部分からも、意識が不足している中で、このような結果になっているのかと思います。

(大嶋会長) その他どうですか。

私どもの仕事の中に、色々な作業で使う、チェックリストがあります。それこそ

非常に些細な、現金の実際残高は確認したか等の当たり前すぎることも書いてあります。

しかし、それを全部チェックし、仕事が終わったという、新人であろうと、ベテランであろうと、やるべきチェックは全部しなければいけない。それによって始めて、業務水準が維持され、それ以降に発生したミスについては、その人の責任は問わない、その場合は、それ以上の人の責任の問題ということで、それにより、業務の品質、仕事の品質というものが出来上がり、それをやればいいということについて、スタッフの目標というものが出てくるし、それをすることによって、スタッフの能力が、上がっていくだろうと思います。そのため、どれだけいい品質のチェックリストができるかということは、人材教育においては、非常に大事な気がしますが、チェックリストの作成というのはどういう状況ですか。

(山元総務部長) チェックリストに該当するかですが、人事考課の中で、求められる能力等、例えば仕事で言うと、正確性や迅速性、業績、自覚、立案能力、そういった項目を設定しまして、それがそれぞれできているかどうかということを自己評価し、更に、上司がそれに対して、評価をするというかたちにはなっています。ただ、これは民間企業における成績のように、数字がすぐに出てくるかというと、そのようにはなっていません。

(大嶋会長) ということではなく、もっと簡単なもので、例えば、土地の評価には、どの資料の確認をしたか、いつの年度であるか等、やるべき作業手順というものがあって、その作業手順を決められたとおりに進め、結論を出すと思います。

例えば、お客様と預金契約をするという時に、身元確認をしたのか、身分証明書を確認したのか等のことがたくさんあり、分かりきっていることではありますが、それをチェックすることにより、自分のやってきた仕事を残していくということが、自分自身の成長や仕事の品質の維持にも重要だろうと思っていますが、千葉市はどの程度のレベルで実施していますか。

(山元総務部長) それぞれの課で、業務のマニュアル的なものは作っていることが多いと思いますが、それを一人一人が、チェックして、記録を残しているかというと、そういう形にはなっていないと思います。

(大嶋会長) 千葉銀行さんではどうですか。お客さんとの契約の時に、一つ一つ全部残ってくるとは思いますか。

(加瀬委員) 残ってきます。やはり、若い人たちもいますし、事務基準というものはありますが、一人一人お客様から預かった時に、これをチェックしました、これをチェックしましたというものは、やはり残って、先ほど会長さんのお話のとおり、それをやることによって、事務レベルが、低下しないということになりますし、チェック表というものはすごく重要なものとして、運用しています。

(大嶋会長) はい。イオンさんもチェックリストっていうのはかなり大事になさっているのではないですか。

(細田委員) 様々な業務でチェックリストによるチェックをしています。

(大嶋会長) 例えば、細菌、病気が発生した等の場合も、どこまできちんと日常業務をこなしていたかによって、責任の程度が違ってくると思います。

(押元副会長) 役所の仕事の大半は様式によって行われていて、その様式に書き込むということがチェックをそこでしているということになると思います。例えば、一定の要件に合う人でないと、許認可を出さないという場合であれば、相手の人がどういう人かを記入する項目があり、それを記入していくことによって、チェックがなされる。

恐らく、市役所での仕事はほとんどそのように行われていて、それがチェックリストの機能となり仕事をしています。

問題は、それ以外の、何かおかしいことが起きた時、本来許認可を出すべきではなかったのに出してしまった等、様式に定めてやった上で、どうするかという判断を誤ったという例が、役所の仕事での間違いが多いと思います。

(山元総務部長) 千葉市も押元副会長のお話いただいたとおりになっています。

(押元副会長) 適正書類であるかどうかということをチェックして、その上で判断するということで、その判断の部分が、恐らく役所の仕事の一番危ない部分だろうと思います。

(大嶋会長) なるほど。それと、資料 2-1 の 2(4)の人材育成のために特に力を入れるべきだと考えることという質問で、「仕事を早く終えて、自己啓発に取り組める雰囲気づくり」とありますが、こういった主旨の回答になりますか。

(山元総務部長) 主旨としては、いわゆるワークライフバランスの観点につながるもので、例えば定時に終わることによって、自分のやりたい勉強に打ち込める等、定時に帰れるような雰囲気作りが、結果として本人の勉強にもつながっていくというものです。

(大嶋会長) そうすると、仕事を定時に終えて、自己啓発に取り組める雰囲気づくりということですか。

(山元総務部長) おっしゃるとおりです。はい。

(大嶋会長) はい。それでは、芳賀委員どうぞ。

(芳賀委員) 感想めいたものですが、全般的に、6 年前のものに比べ、職員と、当局の皆さんと

のすり合わせが、進んできているのかなと思いました。

今回の調査項目で、先ほどのマネジメントの話もそうですが、職員全体の中で、一番評価の高かったものが、「市民に対し、真摯な態応を心がけている」であったことが、素晴らしいなと思いました。

これこそ原点であり、ただ、それが具体的にどのような意味合いで出ているかは、このアンケートの聞くところではないですが、今後フィードバックをする際に、職員の皆さんが、具体的にどんなことであるのかを考えられる、何かの動機付けに使えると良いと思います。

簡単に言うと、評価の高かった項目は、自分の周辺の間人間関係、評価の低かった項目は、いわゆる人事や評価のシステムの問題で、大きな組織の場合は、お互いの片思いみたいなのところもありますが、そのずれがあることをお互いが認識し、職員の皆さんと総務ラインの皆さんとのリレーションのきっかけに使っていただけるといいなと思いました。今後、アンケートを継続して、3年に1回とか、5年に1回とか、それが職員の皆さんと共有されていると良いのかなと思います。

(大嶋会長) このアンケートに関しては、意見が出そろったようです。

次回はこの職員の意識調査について集計が終わり、報告ができるということですので、その際に再度議論を深めていきたいと思います。

また、本日議論した以外でも、職員の意識調査についてご意見、ご質問等がありましたら、その旨を事務局にご提供いただけるとありがたいと思います。

それでは次に、議題(3)「その他」になりますが、事務局からお願いします。

(西野行政改革担当課長) 次回の開催になりますが、前回お配りした資料ですと、5月を予定しておりました。一応5月次回予定ということで調整をさせていただきたいと思いますが、場合によっては7月頃にずらせていただく場合もございますので、その旨のご了知を、よろしくをお願いします。

(大嶋会長) とりあえず、5月を中心にして、スケジュールを組んでいただくということで、5月が難しそうであれば、7月ということをお願いしたいと思います。

本日の委員会はこれで終了します。ありがとうございました。