

平成 30 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 30 年 6 月 1 日（金）10：00～11：20

2 開催場所 千葉市議会棟「第 3 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）

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]

※加瀬委員は欠席

(2) 事務局

中村総務局参与、飯田情報経営部長、大野総務部長

中尾人事課長、中島人材育成課長、長峯業務改革推進課長、古川行政改革担当課長

4 議 題

(1) 平成 29 年度職員意識調査の集計結果について

(2) 千葉市における人材育成のあり方に係る方向性について

(3) その他

5 議事の概要

(1) 平成 29 年度職員意識調査の集計結果について

事務局から、資料に基づく説明があり、意見交換が行われた。

(2) 千葉市における人材育成のあり方に係る方向性について

事務局から、資料に基づく説明があり、意見交換が行われた。

6 会議経過

(1) 開会

(古川行政改革担当課長)

本日は大変お忙しい中、ご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古川と申します。最初の進行を務めさせていただきます。どうぞよろしくお願ひします。

なお、加瀬委員に関しましては本日ご欠席となっておりますので、ご報告申し上げます。

始めに、4 月の人事異動に伴い体制が変わりましたので、事務局職員をご紹介します。

総務部長の大野でございます。

情報経営部長の飯田でございます。

総務局参与の中村でございます。

人事課長の中尾でございます。

人材育成課長の中島でございます。

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。

まず、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と資料2のファイルになります。また、本日提出資料として平成29年度職員意識調査集計結果報告書がございます。よろしいでしょうか。

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思います。大嶋会長、よろしくお願いいたします。

(大嶋会長) はい、大嶋です。今年度もよろしくお願いいたします。

それでは、次第に基づきまして、議題1「平成29年度職員意識調査の集計結果について」です。事務局より説明をお願いします。

(飯田情報経営部長) 資料1のとおり説明。

(大嶋会長) はい、ありがとうございます。ただ今の事務局の説明について、ご意見あるいはご質問等がありましたら、お願いします。

私から一点あるのですが、本日提出資料に記載の、属性別集計の職位別の局長等の満足度は、年齢別のそれとだいたい似ていますね。そうすると、子育て世代、家庭を持つと、そっちの方が忙しくなって、なかなか仕事との関係が上手くいかなくなると。だけど子供が大学生又は独立した位になってくると手を離れるので、また仕事に集中できる。だけど定年近くなったら、そのことを考えなくてはいけなくなると。そんな印象がありますね。

皆さんお気づきになった点がありましたらどうぞ。よろしくお願いいたします。押元委員、どうですか。

(押元委員) はい、今の会長のお話とは離れてしまうのですが、職員意識調査における人事考課に関する問3-40で、人事考課は人材育成に役立っているかどうか、という問いに対する肯定的な回答が42.4%と出ています。これ改めてお伺いしますけれども、人事考課の結果を人材育成に生かすシステムと言いますか、仕組みというのは何かおやりになっていらっしゃるのでしょうか。

(大野総務部長) はい、人事考課も含めまして、年3回面接をやっております。人事考課の結果は、管理職から職員へ説明してございまして、どういった面がその職員にとって弱いのか、どういった点が強いのか、そういった面も含めて面接をしまして、上司と部下で摺合せのようなものを行っています。

(押元委員) 今ご説明があったのは、期首と期中と期末の定例的な面接ですよ。それぞれの面接で人事考課の内容を説明し、職員の納得性を高めていくという趣旨だと思うのですが、例えば、人事考課の結果を職員の OJT に活かすという、そういう仕組みについては、特にお取りになっていらっしゃるのでしょうか。

こういうことをなぜお伺いするかと言うと、段々とですが自治体で増えているのは、期末、期中、期首の面接の中で、職員に対して良かった点、悪かった点、及ばなかった点、それから、結果には結びつかなかったけれどもこういう所は良かったというプロセスなどについて、面接をしたうえで確認し、それを基に管理職なり、指導に当たる者が、OJT 指導シートのようなものを作って、これは A4 版一枚程度で書くのが普通なのですが、管理職又は係長クラスの職員が案を作って、それを面接の中で職員に示して一緒に指導プランを作っていくという仕組みを取る自治体が多くなってきています。これは、自治体の規模とは関係はありません。確か、人事考課制度を始めるときに総務省からの説明にあったと思いますが、人事考課を職員の育成に役立てて欲しいと。人事考課は職員の人材育成のためのツールであるということを強調していたと思うのですが、そのような仕組みを実施する傾向が強まっていますので、念のために申し上げておきたいと思いました。

(大嶋会長) 今のことについて、事務局回答ございますか。

(大野総務部長) ご指摘の点ですが、千葉市の OJT に関して不足の部分があると思いますので、ご意見を参考にさせていただきます。

(大嶋会長) はい、陶守委員、どうですか。

(陶守委員) 本日提出資料の局別集計結果を見ると、これはサンプル数が少ないというのも要因かなとは思ったのですが、病院局で肯定意見が少なく全体的に否定意見が多いですね。例えば、「自分の能力が生かされていると思うかどうか」というと、特殊で専門性を活かしている点がありそうなものにも関わらず、「そう思う」との回答が無かったりと。他と比べて否定的な意見が多いという印象があるのですが、何か推察されるものはありますか。

(大野総務部長) はい、委員が仰っていたように、病院局は特殊な職場と言えますが、人事異動で普通の事務職が病院局に配属されており、特に病院の経営に関する専門的な知識を持って異動していくわけではありませんので、その点で職員が苦勞する部分があるのではないかと思います。

この点が問題ということで、病院局では専門的な知識を持った職員の採用を去年から始めたところです。

(飯田情報経営部長) 調査対象が事務局の職員のみで 18 名の回答にとどまっています。これには、看

護師や医師は含まれておりませんので、あくまでも事務職からの回答の集計ということでございます。

(大嶋会長) では、芳賀委員、どうですか。

(芳賀委員) 資料1の、「3委員会意見」、問3-52に関連した私の意見についてですが、否定的な回答層が約35%で、肯定的な回答が少なめだなと思いましたが、これは私がこのように発言したというものですか。

(飯田情報経営部長) これは、数字から我々が解釈したものです。委員会での芳賀委員のご発言自体は、業務改革を進めていく風土づくりに関するものでございました。
当方にて、問3-52の質問項目が、委員のご発言に関連すると考えたところでございます。結果の数値を受け止め、本市の懸念であると記述したものでございます。

(芳賀委員) 承知いたしました。

(大嶋会長) では、藤原委員、お願いします。

(藤原委員) この委員会のテーマは研修ということでしたが、職員意識調査の結果を参照いたしますと、やはり人事考課のあり方、人員配置、さらには業務量の問題が非常に大きいと思いますので、今後そういった点にも踏み込んで考えて頂ければと思います。
もう一つは、先ほどから話題に出ているように、職員意識調査については、職場や属性によって、満足度や意識に濃淡があるように見えます。これは病院局の回答や女性職員の昇進意欲に対する回答などに顕著です。そうした平均から少し外れている部分に対して、どのようなアプローチを行おうと考えているのか、お聞かせ願えればと思っております。また、先ほど話題に出た病院局についてです。専門知識を持たない一般の職員が異動するとのことですが、仕事的内容的に特殊性のある職場に移る場合は、事前に研修が行われるわけですよね。それはどういう形で行っているのでしょうか、例えば今まで経験してこなかったような業務に就く職員に対する異動後のフォローアップやOJT研修などもなさっているのか、教えて頂ければと思います。

(大野総務部長) はい、新しい職場に異動する場合の研修ですが、特にそういう研修を行ってから異動するのではなくて、人事異動後にOJTでフォローしているのが現状です。それから、満足度とか将来的な希望面で低下傾向にある職員に対する研修ですが、該当する職員を抜き出すことが、なかなか難しいものがありまして、画一的な研修になってしまっています。このような職員に対し、どのようにアプローチをかけるかが、いま課題であると感じております。

元から向上心のある職員は、自ら研修に参加して来ますが、そうではない職員の

場合は、なかなか研修にも参加してくれないということもありますので、このことも、どのようにアプローチしていくかが課題と感じております。

(藤原委員) 個人の職員の問題もありますが、職場や属性単位で見たときに、いささか平均から外れているような部署に対して、どのようなアプローチをとることができるのか、それとも現状だと難しい状況なのかということも伺いたいのですが。

(大野総務部長) はい、組織的にどこに原因があるのかという分析は出来ておりませんので、今後必要かなと思っております。上司に問題があるのか、組織風土に問題があるのか、仕事の内容もあると思いますが、これらの点も分析していかないと、アプローチの仕方も分からないのではないかなと思います。

(大嶋会長) では、細田委員、お願いします。

(細田委員) 我々民間とは違うので、よく分からないというのが正直なところですが。本日提出資料の3ページの表、弊社もこういう調査をすると実は同じ傾向です。我々の会社でも、若年層、いわゆる入社して3年くらいだと、ものすごく意識が高くてやる気にあふれています。

一方で、弊社で言いますところの、店長又は部長クラスもやる気に満ち溢れています。それはやはり権限があり自分の裁量権もあると。一方、その上の層ですと中間管理職的なところがあり、肯定層が低くなるのは同じ傾向だと思います。

局長級は、責任を取らなくてはならないという立場ですので似た傾向はあるなと思います。

もう一つ弊社と違うと思われるのが、上司部下との関係性と言いますか、年数ですよね。弊社では結構異動が早いもので、上司と部下が3年一緒に働くことはあまりございません。そういう年数も、こういうものとの関係性が出てくるのかなと思いました。

人事考課のところは、弊社の場合ですと昇任に直結しますので、そういう意味では業績もはっきり数値で出てくるものが多い。ある意味ドライな評価が出来ますが、その点では、先ほどのお話に上がりましたように人材育成のツールとして使うとすれば、ぼやけてしまう部分もあるのかなと思いました。

(大嶋会長) はい、ありがとうございました。皆さんから感想や質問、意見をいただきました。一つ教えて頂きたいことがあります。最近特に思っていることなのですが、マネジメントとは技術ではないかと思うのです。

つまり年齢が高いからとか、あの人が優勝したからとか、優勝して横綱になったから部屋の運営が出来るかということ、そうではないと。これと同じように、マネジメントは技術が伴わないと出来ない。

千葉市はマネジメントに対しては、どういう教育又は研修を実施されているのでしょうか。

(中島人材育成課長) マネジメントについては、主査（係長）や管理職に昇格した際に、一番当初に研修を行っており、主査級、課長補佐級、課長級、部長級、それぞれで実施しております。それ以外に、希望した職員が受ける研修の中にも、マネジメント系の研修を入れておりまして、希望者全員が受講できるというわけではないのですが、希望者がマネジメントを学べる研修を用意しているところです。

(大嶋会長) 研修した評価はどうなっているのですか。

(中島人材育成課長) 研修後の評価は、実施後にアンケートを貰うのと、2か月後位に研修を受けてどう変化があったかというフォローアップの調査を行っており、自分がどう変わったか、また上司から見てどう変わったかという点を、所属から報告を受けています。概ね、何らかの変化があったという意見を多く貰っています。

(大嶋会長) ありがとうございます。

では続きまして、議題（2）、千葉市の人材育成のあり方に係る方向性について、事務局よりご説明をお願いします。

(大野総務部長) 資料2のとおり説明。(1:12:28)

(大嶋会長) はい、ありがとうございます。いまのご説明に対するご意見あるいはご質問はありますか。この資料が提言のベースになりますので、これにさらに盛り込んだ方が良いと思うような項目がありましたら、自由にそれぞれご発言をお願いしたいと思います。

(細田委員) はい、資料2は職員意識調査の結果があつて、それに対する方向性という形でまとめられていますが、例えば、方向性の部分に在宅勤務に関する記載があるものの、対策例では具体的な話に触れられずに意識の問題に関する記載になっていたりしています。方向性に記載した事項を対策にも併せて記載する方が分かりやすいと思います。やはりソフトとハードであったり、意識や制度みたいなものは一致させた方が分かりやすくなると思います。

(大嶋会長) 藤原委員をお願いします。

(藤原委員) 今後、管理職に期待される役割は非常に大きくなると思います。その一方で管理職になりたくないという傾向が、女性だけでなく非管理職全般にあるということですが、実は私も気持ちはよくわかります。しかし、そういう人間でも、いつかは管理職を担わなければいけない場合があるとも考えています。

千葉市においては管理職に対しての研修は管理職になってから行っているわけですね。しかし、マネジメントや将来管理職を担うことも踏まえた、先を見据えた研

修を、例えば管理職の入口に位置する人から始めることが必要になってくるのではないかと思います。私の実感としては、管理職になりたくないと考える背景には、ロールモデルが無いとか、マネジメントという仕事に対するイメージが持てないとか、業務内容と責任のバランスなどをどう取ればよいのかなど、予想が出来ない部分があるからだと思います。

そういったギャップを埋め、さらには、それに備えた能力開発が出来るような、管理職の入口に位置するような方に対しての研修を行えると良いのではないかと思います。

もう一つ、女性と管理職についてです。これは企業や働き方改革の問題も含めて、様々な分野で課題になっています。例えば頂いた資料によりますと、千葉市では女性職員の交流会なども始めたとあります。女性だけで意見交換する場も大事だと思うのですが、もしかすると男性側にも、女性の管理職が加わる、もしくはそれにもなって働き方が変わるということに対して理解をして頂いた方が良いのではないかと思います。この交流会に参加する女性職員の中には、責任ある仕事に既に就いておられる方もいらっしゃると思います。一方で女性管理職の多くがこれまで男性のみで構成された会議などといった場で仕事をする事になります。いわゆるオール・ボーイズ・ネットワークと言われますが、その中に女性が加わるということに関して、相互理解が必要なのかなと思っています。

雑駁な意見になりましたが、まとめますと、管理職の入口に位置する人間、それから女性管理職、場合によっては女性管理職を迎えるような職場のあり方も含めて考えて頂ければと思います。

(大嶋会長) はい、ありがとうございます。では、芳賀委員お願いします。

(芳賀委員) はい、全体的に案を読ませていただき、今回この委員会は、千葉市における人材育成のあり方に関する議論をするために開かれたのだと思いますので、そのことの意味みたいなものが最初にあると、報告書を読む方には、なぜ委員会を実施したのか、調査が行われたのかを理解して頂けるのではないかと思います。

組織ミッションと個々人のキャリア形成とが一致することが組織面の基本中の基本だと思いますので、やはり市政を動かす上で、職員の皆さんが組織運営のあり方に関して、きちんと沿っていくことが自らのキャリア形成になるのだということが書かれていてもいいかなと思います。

それから、藤原委員が仰っていたように、女性の活躍の問題もあるとは思いますが、働き方改革や、今回この中に書かれていない IT 等、特に SNS が進展する中では、コミュニケーションの手法は業務だけでなく、人間関係にも関係してくるのかなと思います。この人材育成を進めるにあたって、現段階における課題、問題点を取りまとめておくと、後で、有効に活用できるのではないかと思います。

また、最初に職員意識調査の調査票を拝見した時に思ったことですが、今日のお話にもございました、管理職と非管理職の対立関係のような捉え方があるのかなと思います。千葉市では、確か管理職試験は行っていないとのことでしたので、新

規採用から定年までの中で、人事考課等が反映されながら、そのまま一般職員の方、昇格し管理職になる方もいると思います。しかし、最終的に一般職員でも局長でも、これが千葉市役所という一つの組織であり、大きな流れ全体の中に自らを置き、キャリア形成で自分はどちらに行きたいのか、その全体像を掴むということが、人材育成の基本になってくると思います。このため、管理職だけが全て面倒を見るような表現が幾つかありましたので、調査のまとめの際には、そのあたりもご検討頂ければと思います。

(大嶋会長) はい、ありがとうございました。では、陶守委員お願いします。

(陶守委員) 職員意識調査を集計して、課題のようなものも見えてきて、それをまとめられているので、すごく整理されているなという印象は受けたのですが、具体的にどう取り組むべきかみたいところが、ちょっと見えづらいなという印象があります。こういう書面にすると難しい面もあるのかもしれないのですが、優先順位のようなものとか、まず取り組むべきものは何か、実際の改革というものを考えた時に、その辺があるといいのかなとは思いました。

(大嶋会長) はい、ありがとうございました。では、押元委員お願いします。

(押元委員) いま陶守委員が仰っていたように、もうちょっとメリハリをつけて、何を優先するのかということ、はっきりお書きになった方が良いという印象があります。そのなかで、一番強調すべきだと思うのは、これは私の考えですが、先ほど総務部長さんがお話しになったように、やはり **OJT** が一番弱いと思います。悉皆研修で全職員を対象に実施するわけにはいかないもので、やはりどうしても研修は **OJT** が主体にならなければいけないと思うわけです。忙しい中で **OJT** をどう進めていくかということ、具体的に職員の皆さんに分かるような形で示していく必要があると思います。支援体制の仕組み作りですとか、それから指導のノウハウの伝授などですね、どう実施していくのかという問題を、もう少し強調された方が良いのではないかという印象です。

それからもう一つは、会長が仰っていたように、私もマネジメントというのは技術だと思えますね。その技術をどうやって伝えていくのか、これは管理職の方だけではなくて、先ほど藤原委員が仰っていたように、将来管理職になるべき人たち、リーダー候補、そういった人たちも含めてですね、職位の段階に合わせたマネジメントの技術を、しっかり伝えていく必要があるだろうと思います。私からは以上でございます。

(大嶋会長) はい、ありがとうございました。私の印象ではですね、女性が働いていくということに関して、その働く環境なり、あるいは力を引き出していくのかということが、この文章の中にほとんど書かれていないと思います。

女性が昇格したくないというのは、一体何なのだろうかと。そのことに関して組

織として、どう対応していくかという点、このことがすごく必要な感じがしておりますので、千葉市がどう力を入れていくかということがあった方がいいのかな、と思います。

(大嶋会長) 一応皆さんから色々とお話を伺いましたので、市側としてご感想なり、何かございましたらお願いします。

(大野総務部長) 色々ご意見ありがとうございました。先ほど藤原委員からもご指摘いただきましたように、管理職になる前の事前研修というものが、確かに千葉市には無いのです。ですから、漠然とした将来の不安というを感じる職員もいるのかなと感じておりますので、参考にさせて頂きたいと思います。

また、芳賀委員が仰っていたように、確かに資料では管理職、非管理職の目線で分かれてしまっておりますので、この辺は見直したいと思います。何度も申し上げましたけれども、昇格意欲が無くなってきておりますので、どうすればそれを上げていけるのかという点に視点がいつてしまい、管理職、非管理職と分けているような書き方になってしまったのですが、今後提言を作っていくにあたっては、目線は同じ目線で捉えられるように工夫をしていきたいと思います。

それから OJT の部分ですけれども、確かに OJT が一番弱い部分です。実は OJT のマニュアルは作ってあり、私が見ても本当によくできているマニュアルではあるのですが、なかなか職員がそれを見る機会が無く、それを周知できていないということもありますので、その点は再度徹底していきたいと考えております。

また、優先順位については、ご指摘の通りこの資料ではさらっと流してありますので、何に重点を置いてやっていくのかということも、もう少し見えるようにしていきたいと思います。

女性の活躍については別にプランがあるのですが、こちらに含めていくのかどうかは検討したいと思います。女性も男性も昇格意欲が非常に低い状況となっておりますので、それをどうやって引き上げていくのか、自分も必ず管理職になるのだ、という意識を持って欲しいと思います。

委員の皆様から頂きました意見を参考にさせて頂きまして、こちらの方をまとめさせて頂きたいと思います。貴重なご意見ありがとうございました。

(大嶋会長) はい、ありがとうございました。それではですね、議題3「その他」ですが、事務局又は委員の皆様、何かございますか。

(古川行政改革担当課長) 次回の開催ですが、10月を予定しております。来週には皆様に日程調整のご連絡をさせて頂きたいと考えておりますので、よろしくをお願いします。

(大嶋会長) はい、分かりました。すでに都合のつかない日程が分かっていたら、先に事務局にお伝えすると。

(古川行政改革担当課長)

そうですね、委員会終了後に事務局に伝えて頂ければと思います。

(大嶋会長)

はい、それではですね、ここで本日の委員会は終了させていただきたいと思いません。ご協力ありがとうございました。