

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（案）

1 はじめに

平成29年度に実施した職員意識調査（以下、「意識調査」という。）及びこれまでの行政改革推進委員会（以下、「委員会」という。）における意見を踏まえ、今後、人材育成を推進する上での課題を、「千葉市人材育成・活用基本方針」の基本的な考え方に基づき、

- ・自らのキャリア形成を見据えて能力を高め、最大限に発揮して活躍するための自主的・自律的な取組みを行う「職員力の向上」、
 - ・職員の成長を支援し活躍することができるよう、必要なしくみや環境の整備を行う「組織力の向上」、「しくみ・環境の整備」
- の3つの観点から整理していく。

2 職員力の向上

（1）意識調査結果等の整理

ア 研修及び能力開発について

（ア）意識調査の結果

当該項目に関して、「職場は研修に参加したり、自己啓発に取り組みやすい雰囲気である（78.6%）」（問3-31）、「職員研修は仕事に必要な能力の向上に役に立っている（71.3%）」（問3-35）と肯定的に捉える職員が多い一方、「よりよい仕事をするために、能力開発に取り組んでいる（67.6%）」（問3-27）、「学習する機会や人材育成に関する制度は整っている（65.2%）」（問3-29）は肯定層が7割を切っている。

また、自由記述における主な意見として、研修を受講する際に、「抽選になってしまうため、受ける機会がない」こと、また、業務繁忙から「研修に

行くことで仕事がたまってしまう」と感じているという意見が見受けられる。さらに、「研修等の機会は、十分に設定され確保されていると思うが、参加する時間がなかなか確保できない」という意見があつたことから、人材育成のメニュー量に比較し、活用しきれていない状況が見受けられる（問9自由記述での主な意見）。

（イ）委員会における主な意見

- a 就業時間内にやる研修もあるが、それだけでは補えない。ホリデーカレッジは土曜日に実施し、各部が自分たちの必要とする研修を行う。それは自己啓発でやっているが、参加者も増え効果は出ている。（加瀬委員・第2回意見）
- b 会計事務所で働いていくうえで必要なものは時間内の研修で実施し、それ以上資格を取りたい場合は自分で勉強するスタンスで行った方が伸びる気がする。（大嶋会長・第2回意見）
- c マネジメント力やリーダー力、コミュニケーション力、資格習得に向かう部分と行動規範のような基本理念の部分の研修があり、千葉市の特徴を表すような理念を確認する研修があつてもいい。（陶守委員・第2回意見）

イ 職員の能力開発に向けた職場の人間関係について

（ア）意識調査の結果

当該項目に関して、「自分と上司との人間関係は良好である（87.3%）」（問3-11）、「自分と同僚・部下との人間関係は良好である（90.4%）」（問3-12）と肯定的に捉える職員が多い一方、「上司は自身の能力開発や、強み・弱みといった点についてアドバイスをくれる（60.6%）」（問3-33）、「職場では上司との育成のための面接が

定期的に実施されている（68.2%）」（問3-32）は肯定層が7割を切っており、職場内のコミュニケーションは円滑であるが、職員のキャリアを見据えた育成については十分と言いかねる状況である。

（イ）委員会における主な意見

- a 人材育成のプログラムにおいて、提供側と受け手側の認識の差は、職員の成長意識、モチベーションや動機が重要なポイントになる。（細田委員・第1回意見）
- b 制度やしくみではなく、個人のモチベーションの差に関係があるのでないか。目的意識を持てる、モチベーションアップできる工夫を。（陶守委員・第1回意見）

ウ 仕事について

（ア）意識調査の結果

当該項目に関して、「現在の自分の仕事にはやりがいがある（82.1%）」（問3-1）、「現在の自分の仕事の意義・目的は明確である（88.0%）」（問3-2）、「仕事についての自分の適性や強みを理解している（81.4%）」（問3-3）と肯定的に捉える職員が多い一方、「千葉市が職員に求めている資質や能力は明確である（54.9%）」（問3-36）、「今後どのような職務経験を積み、どのような役割を果たしてゆきたいか、イメージを持っている（67.2%）」（問3-37）は肯定層が7割を切っている。

（イ）委員会における主な意見

- a 大きな課題は現場で見える。そこにきちんと向き合える人は、外部研修以前に、成長する。OJTの具体的な形だと思う。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。そのことが職員・組織の育成の上で大きい。（芳賀委員・第2回意見）

b 研修履歴で受講した研修の把握をしているが、研修を受けたことに対するモチベーションの維持が難しい。（大嶋会長・第2回意見）

（2）今後の取組みの方向性

ア 日常のコミュニケーションに加え、部下の能力を引き出すコーチング等のマネジメントスキルを活用したコミュニケーションが必要である。

イ 管理監督職は、長期的な視点から自己啓発を含めた能力開発や人脈形成、多様な経験につながる機会を部下に提供・紹介し、部下の成長段階に合わせた育成を行う必要がある。

ウ 管理監督職は、長期的なキャリア形成の観点から、部下に納得感のある形で職務経験を与え、自発的な成長を促す必要がある。

（3）対策例

ア OJTの支援

イ キャリア形成を支援する取組みの実施

ウ 職員に求められる「役割」「能力」「行動」の理解、獲得に向けた取組みの実施

3 組織力の向上

（1）意識調査結果等の整理

ア マネジメントについて

（ア）意識調査の結果

当該項目に関して、特に多くの職員が、所属の職員（部下）に関するこ

について意識しているように見受けられるが、「マネジメントにあたって不安は感じる」（問6-1）と約7割の管理監督職が答えており、このうち具体的な要因として、「所属職員の人数の多さ、少なさ（16.0%）」（問6-2）、「部下の育成（15.3%）」（問6-2）、「所属業務の困難さ（13.2%）」（問6-2）が主に挙げられている。

なお、マネジメントを行う上で「同じ職位の職員との情報交換の場の提供」、「マネジメント手法に役立つ研修の実施」、「上位の職員からのアドバイス」の必要性が高いと考えられる。

さらに、「各種休暇は満足のいくレベルで取得できている（66.9%）」（問3-46）、「現在の仕事内容は勤務時間に見合うものである（61.6%）」（問3-45）は肯定層が7割を切っていることから、管理監督者は、仕事配分や休暇に関することよりは、業務遂行に力点を置いていると考えられる。

（イ）委員会における主な意見

- a 管理監督職に対する研修は行っていても、マネジメントも基礎を教えず、先輩のやっていることを見習い、身につけなさい等、放置されている状況にあるのではないか。東京都では意識的にOJTを実施している。（押元副会長・第2回意見）
- b 若手職員、中堅職員は仕事の基礎力の低下が目立つ。管理監督職は役職に応じたマネジメントができていない者が目立ち、自分の後継者を育てる取組みも不足している。職場研修で世代継承を着実に推進し、そこに政策課題を考える研修を組み合わせることが有効である。（押元副会長・第2回意見）

イ 組織風土について

(ア) 意識調査の結果

当該項目（問3－11から25まで）は全般的に満足度が高かったものの、自由記述での主な意見として、「業務について職場内の検討会や勉強会が必要」、「全市的な視点から政策を議論する組織風土が必要」などが挙げられていることから、組織間の連携や他部署への貢献を含めた一体感のある職場づくりについて、改善の余地がある。

次に、「千葉市役所の改革・改善を意識して業務に取り組んでいる（64.5%）」（問3－52）、「自分の意見やアイディアが仕事に反映されている（68.8%）」（問3－5）であり、事務改善の意識化を一層進めていかなければならない。

(イ) 委員会における主な意見

- a 上司が部下や後輩の面倒を昔ほど見なくなっている。（押元副会長・第1回意見）
- b 心のつながり、親密度というのは薄くなっていると感じている。（鈴木副市長・第1回意見）

(2) 今後の取組みの方向性

- ア 管理監督職は、仕事の成果をあげることはもちろん、部下を育成すること、働きやすい職場環境をつくっていくことが役割であることを認識し、職員の成長につながる支援、組織づくりを行う必要がある。
- イ 職場全体の働き方を見直し、効率的に業務を行い、成果を上げる事務改善をはじめ、在宅勤務などの柔軟な働き方、加えて時間外勤務の縮減や休暇の取得など、一層のワークライフバランスの意識化を進める必要がある。

(3) 対策例

ア 管理監督職を育成し、マネジメントを支援する取組みの実施

(自覚を促し、必要となる能力を身につけるための取組みの実施)

イ ワークライフバランスを重視する意識改革

ウ 一体感のある職場づくりに向けた取組みの実施

エ 改革・改善の意識化を進める取組みの実施

4 しきみ・環境の整備

(1) 意識調査結果等の整理

ア 意識調査の結果

当該項目に関しては、「千葉市では学習する機会や人材育成に関する制度は整っている（65.2%）」（問3-29）、「学習する機会や人材育成に関する制度等の情報を、必要な時にすぐに手に入れることができる（55.9%）」（問3-30）であり、いずれも満足度が低い傾向にある。

次に、「人事考課は人材育成に役立っている（42.4%）」（問3-40）であり管理職と非管理職で満足度に差が出ている。また、「将来はより責任あるポジションに就きたい（44.1%）」（問3-43）であり、管理監督職と一般職で満足度に差が出ている。

イ 委員会における主な意見

(ア) (人事制度や人材育成の) しきみを設けている状況で、作ったしきみをどう生かすか、使いこなすためのノウハウ等、次の段階にいくことが求められている。 (芳賀委員・第1回意見)

(イ) 人事考課は考課者と非考課者とのコミュニケーションがあって成り立つもの、同様に、組織のミッションと一人ひとりの職員の個人的なビジョンをどうすり合わせるかで職員が育っていく。 (芳賀委員・第1回意見)

(ウ) 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る職員がいることは、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人も多いことの現れだと思う。（藤原委員・第2回意見）

（エ）6年前の意識調査と比べ、職員と当局とのすり合わせが進んできている。評価の高かった項目は、自分周辺の人間関係、低かった項目は人事や評価の項目、そのそれを認識して、職員と総務ラインのリレーション（つながり）のきっかけに使ってほしい。結果をフィードバックする際の動機づけに使ってほしい。（芳賀委員・第2回意見）

（2）今後の取組みの方向性

- ア 人材育成課で実施する集合型の研修を更に充実させるとともに、職務で必要な知識・能力の獲得につながるよう、職場でのOJTや自己啓発への支援の紹介など、研修体系の定着を図る必要がある。
- イ 職員本人のキャリアを考えるしくみや、人材育成につながる制度について、目的の理解につながっていない場合もあるので、運用方法の工夫も含め、丁寧な周知等を行う必要がある。

（3）対策例

- ア 人材育成に係るしくみ・制度等の理解を深める取組みの実施
- イ 研修の充実