

【案】

人材育成のあり方について

— 提言 —

2019年 月
千葉市行政改革推進委員会

目次（調整中）

1 はじめに

わが国は、少子超高齢化、人口減少等により、社会環境の急激な変化に直面している。

このような変化の中、地方公共団体は、限られた経営資源を最大限活用し、様々な課題に対処しつつ、継続的に行政サービスを提供していかなければならない。

そのためには、職員一人ひとりの能力を最大限に引出し、伸ばし、活かすための組織的・戦略的な取組みの必要性が、ますます高まっていると考えられる。

千葉市行政改革推進委員会では、このような課題意識に基づき、2017年度から、職員への意識調査結果や他の公共団体及び民間企業などの事例を研究するとともに、5回にわたる委員会での議論を通じて、今後の千葉市の人材育成のあり方に関する検討を重ね、この提言を取りまとめた。

千葉市におかれては、この提言を参考とし、職員一人ひとりの能力を更に高める人材育成を推進し、困難な社会環境の中においても、市民の信頼と負託に応える市政運営を実現していくことを願うものである。

2019年 1月 日
千葉市行政改革推進委員会
会 長 大嶋 良弘

2 千葉市における人材育成のあり方を検討する必要性

(1) 背景

少子超高齢化による急速な人口減少により、日本における総人口は既に減少局面に入っており、2008年の1億2,808万人をピークに減少し始め、今後も減少すると見込まれている。

千葉市においても、2020年に人口が97万9千人に達したのをピークに減少に転じ、高齢化率が28%を超えることが見込まれる。

このような変化が社会に及ぼす影響は広範多岐にわたるものであり、労働力人口の減少による経済規模の縮小と人材確保の困難化、社会保障制度に関する給付の増加及び税収の減少に伴う財政維持への懸念等の問題を生じさせている。従来からの地方行政の制度は、このような社会環境の変化を前提としたものではなく、これまでと同じ行政運営を続けていくことは、将来的に困難になることが予測される。

しかしながら、千葉市は基礎的な地方公共団体として、住民に身近な行政サービスの多くを担っており、今後も持続可能な形で行政サービスを提供していくことは、住民が安心して地域での生活を送るためには欠かすことができない。

このことから、将来的な社会環境の変化に対処し、様々な課題を解決しつつ、安定的な行政運営を実現していくことが、千葉市に求められているものと考えられる。

(2) 検討する必要性

地方公共団体の役割が重要性を増し、行政ニーズの需要の高まりが見込まれる一方、将来的な労働力人口の減少により、職員数の大幅な増加は今後も見込まれない。

また、これまで市政の第一線で活躍してきた職員が大量に定年退職を迎える時期に入っており、長年にわたり培ってきた知識や経験等を有する職員が現場を退くことは、千葉市の行政運営に大きな影響を与える可能性があることから、人材育成の役割がますます大きくなっていくものと考えられる。

千葉市においては、人材育成・活用基本方針（2002年6月策定）に基づき、人材育成に積極的に取り組んできているが、個々の職員の資質を一層向上させ、その有する能力を最大限引き出していく取組みや、職員の成

長を支える組織的なしくみや環境は、これまで以上に重要な要素となってくる。

千葉市行政改革推進委員会では、このような社会環境を踏まえ、職員意識調査等を通じて現状を把握するとともに、これまで以上に、個々人の能力を最大限発揮できるような取組みについて職員・組織両面から研究し、職員一人ひとりが生き生きと活躍できるような人材育成のあり方について検討を行った。

3 課題

人材育成施策の調査研究及び職員意識調査の結果（参考資料 1 及び 2）を考察し、「千葉市人材育成・活用基本方針」の基本的な考え方に合わせ、「職員力の向上」と「組織力の向上」の2つの方向性に沿って課題を整理した。

（1）職員力の向上

- ・管理監督職のマネジメントを充実させるため、昇任時のみではなく、昇任を控えた職員に対しても、マネジメントに係る研修等を実施する必要がある。
- ・社会環境の変化に柔軟に対応していく改革・改善意識を高めていく必要がある。
- ・職員の不祥事等を防止していくため、倫理観の醸成を一層進める必要がある。
- ・職員の自主的・自発的な能力開発を促進し、資格取得など、自己啓発に取り組む動機づけを明確にする必要がある。

（2）組織力の向上

- ・職員の昇任意欲を向上させるため、柔軟な昇任制度の周知を図り、キャリア形成を支援するしくみを充実する必要がある。
- ・職場の雰囲気、人間関係が良好であることを、日常の職務を通じた能力開発（OJT）につなげていくことができるよう、具体的な取組み内容、方法などを支援する必要がある。
- ・人事考課制度の趣旨、目的やしくみの理解を深める必要がある。
- ・多くの女性職員を含む若手職員の昇任意欲が低いため、ワーク・ライフ・バランスの取組みの周知、充実が必要である。

- ・将来的な労働力人口の減少に伴い、今後は、優れた人材を求めて他の自治体や民間企業との激しい競争になることが見込まれるため、これまで以上に優れた人材の確保が必要になる。

4 提言

当委員会で認識した課題を踏まえ、職員の能力の向上を図るとともに、長期的・計画的に人材を育成する職場環境を築くことができるよう、次のとおり、提言する。

(1) 職員力の向上

ア 管理監督職のマネジメント能力育成

管理監督職のマネジメントに係る研修は、昇任後の研修が中心となっているため、将来、管理職を担うことを見据えた研修の実施や、管理職へのサポート体制を確立する。

<具体策>

- 監督職を対象とした研修に、多角的なマネジメント手法を学ぶ研修を実施する。
- 一般的なマネジメント研修に加え、年上の部下、メンタルヘルス不調の部下など、事例に応じた内容を組み込んだ研修を実施する。
- 同じ職位の職員による情報交換の機会を設ける。

イ 改革・改善意識の醸成

AIやロボティクス等のICT技術を取り入れることで業務の効率化を図る等、技術の進歩や社会環境の変化に柔軟に対応し、限られた経営資源で行政サービスを有効に提供していくための改革・改善意識を高めていく。

<具体策>

- 業務の効率化に向け、民間企業のICT技術に係る研修等も活用し、職員の知識の向上を図ると共に、ICTに係る専門知識等を持った職員の確保に努める。
- 業務改善につなげるため、現状分析能力を高める研修や、業務マニュアル作成を目的とした研修等を実施する。

- 業務改善ミーティング（CHIPS!）の活性化と改善事例の共有化を図る。
- 業務効率化に係る職場内ルールを整理し、毎年内容の見直しと周知の実施を検討する。

参考：2017年度の取組み

C H I P S ! 「CHiba-city Improvement for Public Service」 （身近な業務改善運動）

| | |
|------|---|
| 目的 | 身近な業務改善により事務効率や市民サービスの向上を推進するとともに、改善活動を通じて職場内のコミュニケーションを高め、職員一人ひとりの改善意識の高揚を図る。 |
| 内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・改善行為の実施、改善シートの提出 業務上で気づいた不都合に対して、職員一人ひとりが自身の裁量や工夫で改善を行い、改善内容をシートに記入する。記入後は、事務局を経て、局長等へ提出する。 ・ミーティングの開催 局長等は定例ミーティングを主催し、改善シートを基に改善の共有及び意見交換を行う。 |
| 実施状況 | 40局区等のうち、30局で実施 |

ウ 倫理意識の醸成

服務規律の遵守と、公正公平に職務を遂行していくため、定期的な研修等の実施により意識醸成を強化する。

< 具体策 >

- コンプライアンス等行動規範の研修は、全職位を対象として定期的に実施する。
- 仕事の不安に対して気軽に相談できる体制を強化する。

エ 自主研修支援の充実

職員が自主的に学ぶことは、業務知識の習得にとどまらず、自身のキャリアを考えるきっかけになるとともに、個人、組織の成長につながることから、支援体制を強化する。

<具体策>

- 夜間講座や通信、通学、eラーニングの講座の拡充を図る。
- 研修や業務を通じて習得した知識等の習熟度合の関係が見える取り組みや人事考課との連携について検討する。

(2) 組織力の向上

ア 職員のキャリア形成支援の充実

上位職の責務や業務内容の理解を深める機会を提供する等、昇任に不安を感じるような職員への支援を充実する。

<具体策>

- 監督職を対象とした研修に、多角的なマネジメント手法を学ぶ研修を実施する。(再掲)
- 管理監督職から若手職員までが気軽に交流、相談、意見交換できる機会を設ける。
- 育成面接等を活用し、キャリア形成に関する相談・助言を実施するため、マニュアルを見直す。また、職員の研修履歴管理を簡易にし、面接時に活用する。

イ OJTの定着化・活性化

日常の職務を通じた能力開発(OJT)は、指導、育成の基本となることから、各職場でのOJTを定着化・活性化するための支援を強化する。

<具体策>

- 管理監督職対象のOJT研修を充実する。
- OJT好事例の共有化を図る。
- 内部講師の派遣、養成などOJTを支援する体制を強化する。

ウ 人事考課制度の理解の浸透

人事考課制度は、職員の人材育成を目的として実施していることから、評価に対する信頼性や納得性を高めるため、制度の趣旨・目的やしくみについて、丁寧な説明を実施し、全職員へ理解を深める。

< 具体策 >

- 非管理職の階層別研修に人事考課制度に係る科目を新設する。
- 育成面接等を活用し、キャリア形成に関する相談・助言を実施するため、マニュアルを見直す。また、職員の研修履歴管理を簡易にし、面接時に活用する。（再掲）
- 人材育成・活用基本方針で職員に求める「能力」・「行動」と、人事考課との連携を図り、必要な研修を実施する。

エ ワーク・ライフ・バランスの実現

男性・女性ともに働きやすく、働きがいのある組織の実現をめざし、仕事と家庭生活の両立、経験又は知識不足に伴う職務への不安を解消する支援を実施する。

< 具体策 >

- ロールモデルとなる女性先輩職員による経験談やグループワーク等を行う研修を充実する。
- 在宅勤務制度、サテライトオフィスに関する他団体等の取組事例を調査検証し、制度拡充を検討する。
- 子育て期が落ち着いた職員を対象に、ライフイベントとキャリアプランを関連させて考える研修の実施を検討する。
- 育休中職員向けの情報交換会・交流会の実施を検討する。
- 多様な働き方につながる制度について検討する。

オ 優れた人材の確保

将来的な労働力人口の減少に伴い、優れた人材を確保できるよう、採用の段階から戦略的に取り組む必要がある。

< 具体策 >

- 受験者の能力をよりの確に評価し、多様な人材が確保できるよう、採用試験制度の充実化を図る。
- 職員募集活動の充実や、受験間口の拡大などにより、採用試験受験者の質・量を確保する。

7 付言

組織の経営資源として、「人」はとりわけ重要であり、職員の成長と活躍が、組織力の向上につながるため、「人材育成」は組織運営にとって、欠かせないテーマである。

職員一人ひとりが自身のキャリアを見据え、自主的・自律的に能力を高め活躍すること、OJTの定着、活性化などによる職場の指導、育成能力の強化、そして、組織のミッションと個人のビジョンを摺合せ、皆が共通のミッションに向かって、モチベーション高く、業務に邁進できる風土を醸成することが重要である。

また、労働力人口の減少や技術の進展等、社会環境は著しい変化を続けており、将来を見据えつつ市民の要請に的確に答えていけるような人材を確保、育成していくことも欠かせない。

一方で、今回の職員意識調査の結果から、市政の中枢を担い、将来を担う若手職員を指導育成していく立場にある管理監督職の7割が、マネジメントに不安を抱えている実態は注視すべきである。

このため、千葉市におかれては、管理監督職の能力育成に重点を置いた人材育成に取り組んでいただくとともに、若手職員がマネジメント能力を向上させていくための取組みを特に充実して頂きたい。

また、職員の意識も時代の変化と共に変わり続けていくものであることから、職員意識調査は定期的の実施することとし、職員の実態と課題の把握に努めて頂きたい。

今後、千葉市職員がより一層の能力を発揮していけるような人材育成に取り組むことが、将来の千葉市の発展と、市民サービス向上につながることでと考える次第である。

(参考資料1)

千葉市の人材育成の現状

(1) これまでの取組み

千葉市では、2011年3月に「千葉市人材育成・活用基本方針」を改定し、「人が育ち、人が活きる組織へ」をコンセプトに、中長期的な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している。その基本方針に基づき、アクションプランを策定し、第1次アクションプランで43事業、第2次では47事業を2018年3月までに実施している。

アクションプランでは、「人事施策」、「職員研修」、「組織風土」、「健康管理」の4つの観点に基づいて具体的施策を展開している。今までに取り組んだ主な内容は下記のとおりである。

アクションプランにおける主な取組み内容

| 施策の方向性 | 取組み | 内容 |
|--------|--------------|---|
| 人事施策 | ジョブローテーション指針 | 人事異動に対する納得性の向上と、キャリア形成に対する意識の向上、キャリア形成支援を目的とし、ジョブローテーションに関する基本的な考え方を指針として策定し、職員に公表している。 |
| | キャリアパス | 仕事の経験やスキルを積みながら自らの能力を高めるための手段を系統立て、将来的に目指すべき職員像を具体化・明確化するため、職種ごとに昇任、キャリアパスのモデルを作成し、職員に公表している。 |
| | 女性職員の管理職への登用 | 「千葉市女性職員活躍推進プラン」に基づき、育児を理由に部分休業等を取得している女性職員等についても、能力・意欲がある職員は、積極的に主査職に登用し、管理職を担う人材の育成を図るなど、積極的な登用に努めている。 |
| | 職場情報シート | 自己申告シートの記入、人材公募の検討など、職員が自らのキャリアを考える際の資料として活用できるよう、各所属の仕事の内容、求められる人材、必要とされる資格などの職場情報を一覧にし、職員に公表している。 |
| | 人材公募制度の充実 | 職員が希望する職務に挑戦することによって、適材適所の人事配置を実現し、職員が自らの持つ能力をさまざまな分野で発揮することにより、人材の有効活用及び組織の活性化を行い、市民サービスの向上を図ることを目的とし、「定年前職員向け公募」及び「再任用職員向け公募」により実施している。 |

| | | |
|------|--------------------|--|
| 職員研修 | ○ J T 指針 | ○ J T の定着、活性化や上司と部下のコミュニケーションの活性化を目的とし、千葉市における○ J T の定義、方法、役割分担などを定めた指針を策定し、職員に公表している。また、指針に基づく○ J T 手引書を作成し、活用を促している。 |
| | メンター制度の実施 | 新規採用職員（メンティ）を円滑かつ効果的に育成指導し、千葉市職員としての自覚と職場への早期の適応を促進するとともに、メンターを務める職員の育成指導能力の向上を図ることを目的とし、採用から1年間、メンターが所属長、主査等と連携し、メンティが有する能力、経験等に応じて、育成指導を行っている。 |
| | 民間企業との相互交流の拡大 | 民間企業との相互人事交流を拡大し、交流による成果（知識、経験等）を庁内に波及させる機会を設けるため、2017年度から異業種交流「まくはリンピック」への派遣を実施している。 |
| 組織風土 | 新・仕事ダイエツト | 職員の健康維持、生活の充実等を基盤として、個々の職員の公務におけるポテンシャルの高まりと活性化を図る視点から時間外勤務等縮減対策を見直し、2014年7月から新たな対策に取り組んでいる。 |
| | 在宅勤務制度 | 職員の育児又は介護と業務との両立を支援すること、職員のワーク・ライフ・バランスの向上を図ること、不測の事態が生じた場合においても業務の継続性を確保することを目的とし、職員が通常の勤務場所から離れ、自宅においてリモートアクセス等の情報通信手段を用いて勤務できる制度を取り入れている。 |
| | 子育て支援計画の推進 | 非常勤職員を含む全ての職員が、性別を問わず、仕事でも子育てでも活躍できるよう「第3期千葉市職員の子育て支援計画」を推進し、「管理職のイクボス宣言」や「イクメンミーティング」などを実施している。 |
| 健康管理 | ストレスチェック活用体制の確立 | 労働安全衛生法改正に伴い、義務化されたストレスチェックを実施するとともに、所属長研修を実施し、その分析結果をアウトプットすることで職場環境の改善に努めてもらっている。 |
| | 「なんでも悩み相談」の相談体制の拡充 | 仕事に関する相談を専門に受け付ける相談員やしごとコンシェルジュ（市職員0B）を配置し、仕事の進め方や悩み事を解決するためのアドバイスを行うなどして、職員の仕事のバックアップや精神的負担の軽減を図る。 |

イ 2017 年度研修実績

別紙「2017 年度研修実施状況」参照

(参考資料 2)

職員意識調査結果 (2017 年 12 月実施)

(1) 調査概要について

ア 実施目的

職員の仕事や職場に対する意識等、現在実施している人材育成施策等がどの程度根付いているか把握する。

イ 回答者数

4, 026 名 (回答率: 60.8%)

(2) 調査結果について

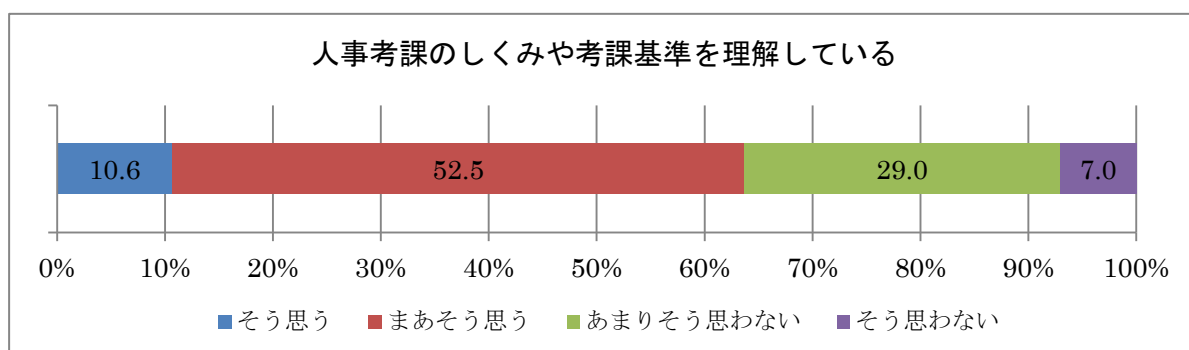
別紙「2017年度職員意識調査の集計結果について」参照

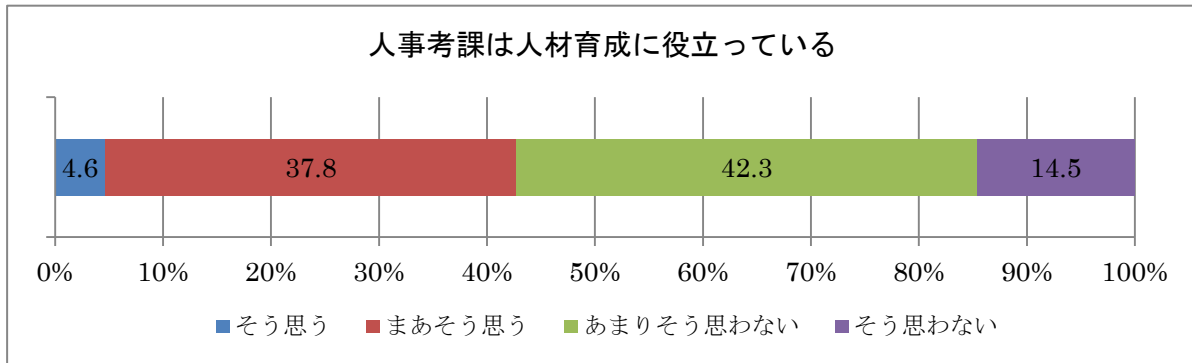
(3) 考察

(人事施策)

・人事施策全般

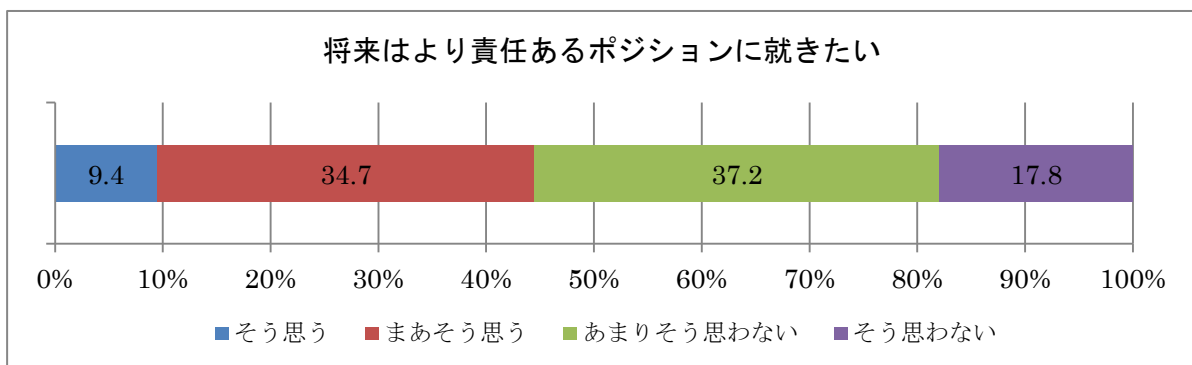
| | |
|----------|---|
| 現状 | <ul style="list-style-type: none">・再任用職員や非常勤職員への人事考課制度の導入。・一般職員へのチャレンジシートの導入。・再任用職員を対象とした人材公募制度の構築。 |
| 職員意識調査結果 | <ul style="list-style-type: none">・「人事考課のしくみや考課基準を理解している (63.2%)」。・「人事考課は人材育成に役立っている (42.4%)」。 |
| 考察 | <ul style="list-style-type: none">・いずれも前回調査 (2011 年) 時点から、肯定層が上昇しており、理解度、認知度が徐々に増してきていると考えられるが、引き続き、研修等により、人事考課制度の趣旨・目的やしくみの説明などが必要であると考えられる。・将来的な労働力人口の減少に伴い、これまで以上に優れた人材の確保が必要になる。 |





・昇任意欲

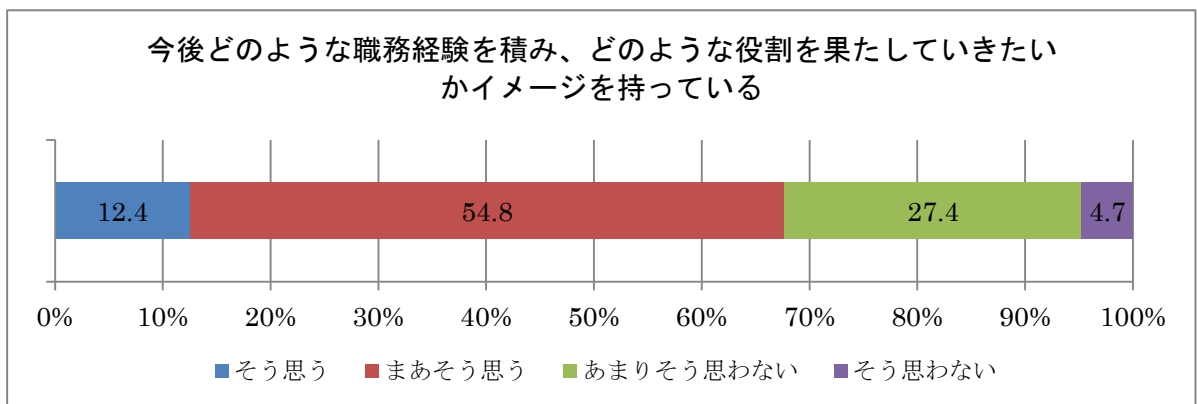
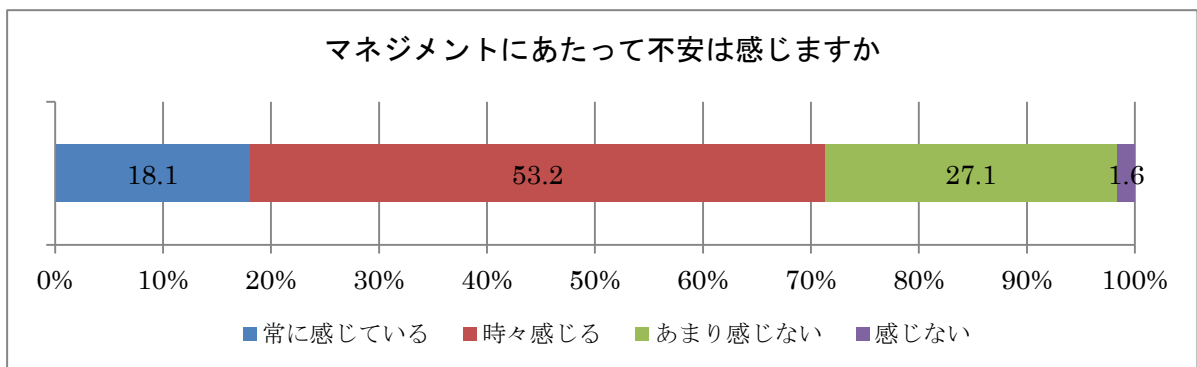
| | |
|----------|--|
| 現状 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 部長、課長など各職位への立候補制度の実施。 ・ 女性活躍推進法に基づく「特定事業主行動計画（女性職員活躍推進プラン）」による各施策の実施。 ・ 部分休業等取得者に対する積極的な主査職の登用など、ライフイベントによる柔軟な昇任制度の構築。 |
| 職員意識調査結果 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 「将来はより責任あるポジションに就きたい（44.1%）」。 ・ 性別で見ると、男性職員の肯定層 54.3%、女性職員の肯定層 25.4%。 ・ 職位別で見ると、主任級のみ肯定層が 37.6%と 40%を割り込んでいるのに対し、その他の職位は 40～50%であった。 |
| 考察 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 女性職員の活躍に関しては、女性管理職の登用が進む一方で、本人の昇任意欲が追いついていない状況であると考えられる。 ・ 特に初めての監督職を目前にした女性主任級職員については、出産・育児などのライフイベントが重なることもあり、昇任意欲が低下する傾向がみられることから、不安解消のため、引き続き、キャリア形成支援や柔軟な昇任制度等の周知が必要であると考えられる。 |



(職員研修)

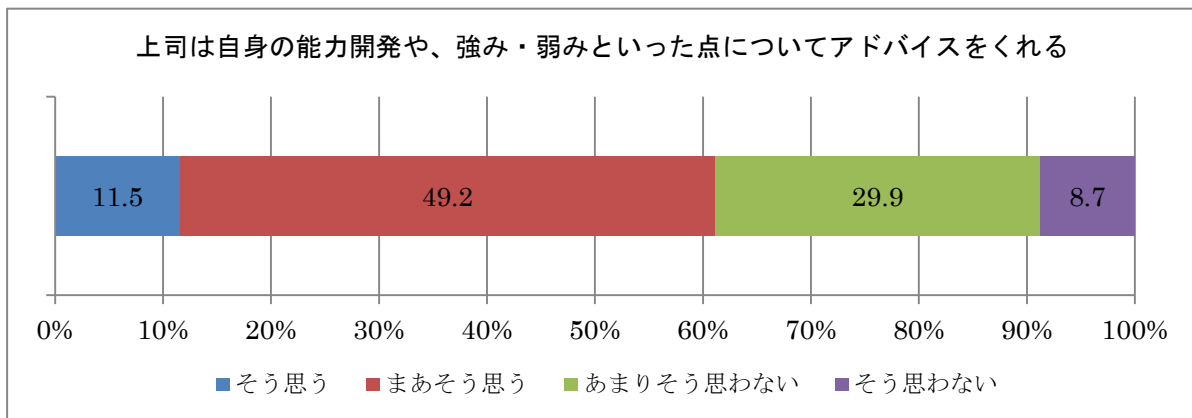
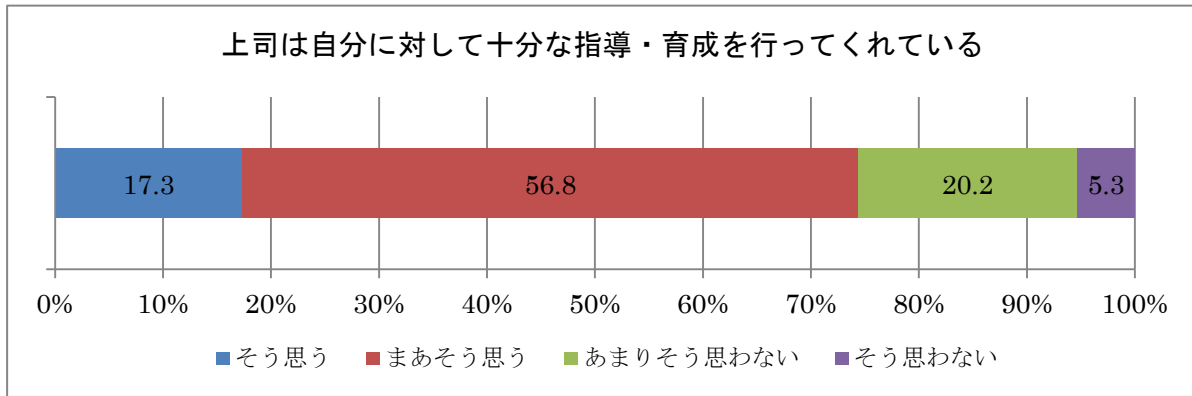
・マネジメント研修

| | |
|----------|---|
| 現状 | ・階層別研修だけでなく、多様な課題において研修を実施するなど充実を図っている。 |
| 職員意識調査結果 | ・「マネジメントに不安がある(71.3%)」。 (上記項目は、意識調査において管理監督職のみ対象) ・「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いきたいか、イメージを持っている(67.2%)」。 |
| 考察 | ・引き続き、マネジメントに係る研修等を充実させるとともに、職位の段階に応じ、先を見据えたマネジメント研修を実施する必要がある。 |



・OJT(日常の職務を通じた能力開発)

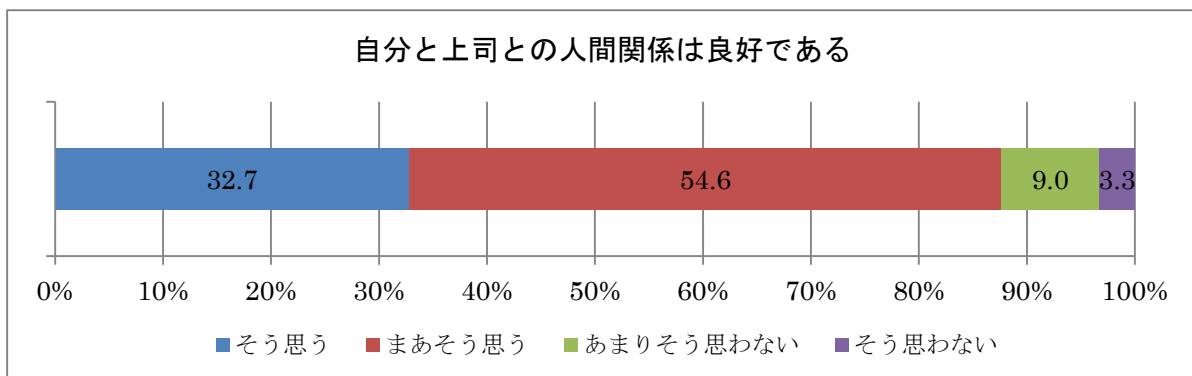
| | |
|----------|--|
| 現状 | ・OJT手引書の活用(階層別研修での使用。研修推進員会議における活用の促進)。 ・職場研修として講師を派遣する「デリバリー研修」に、職場内の部下育成・後輩指導に関するメニューを追加。 |
| 職員意識調査結果 | ・「上司は自分に対して十分な指導・育成を行ってくれている(74.1%)」。 ・「上司は自身の能力開発や、強み・弱みといった点についてアドバイスをくれる(60.6%)」。 |
| 考察 | ・日常のコミュニケーションや指導に加え、部下の能力を引き出すコーチング等のマネジメントスキルを活用したコミュニケーション、更には職員一人ひとりに寄り添った一歩踏み込んだOJTを求めていることが考えられる。 |

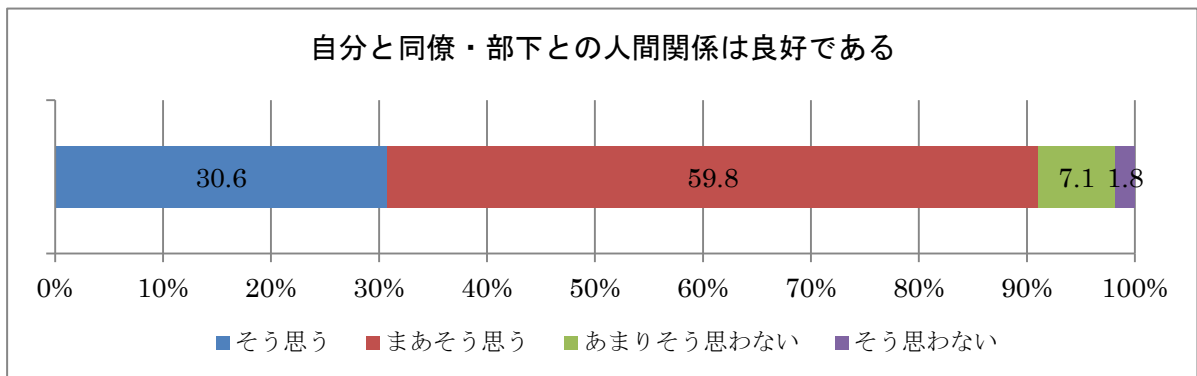


(組織風土)

・ 職員間のコミュニケーション

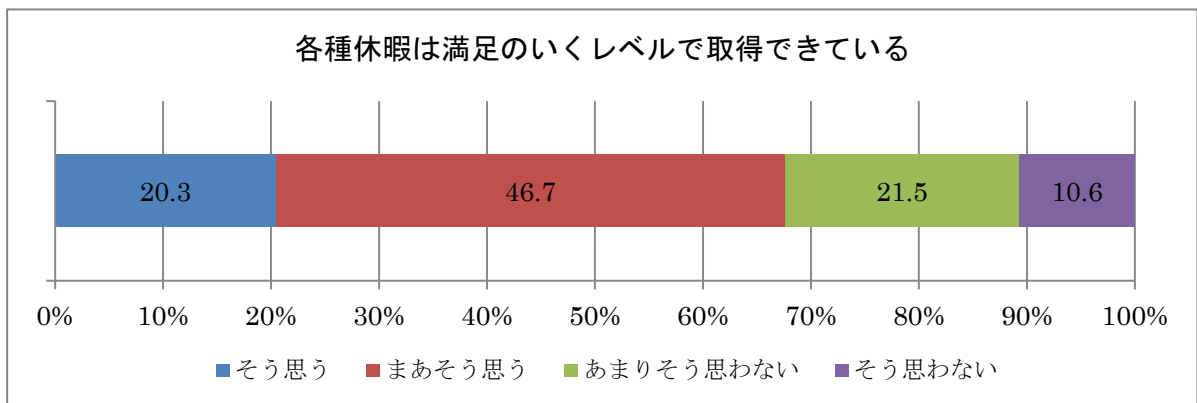
| | |
|----------|---|
| 現状 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 期間を定めた朝の挨拶の強化。 ・ CHIPS！（身近な業務改善運動）の全庁展開。 ・ 局部長とのミーティング。 ・ 市長、副市長等トップメッセージの発信。 ・ 朝礼、終礼の実施。 |
| 職員意識調査結果 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 「自分と上司との関係は良好である（87.3%）」。 ・ 「自分と同僚、部下との人間関係は良好である（90.4%）」。 |
| 考察 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 職場における円滑なコミュニケーションがとれていると感じている職員が多い。 |

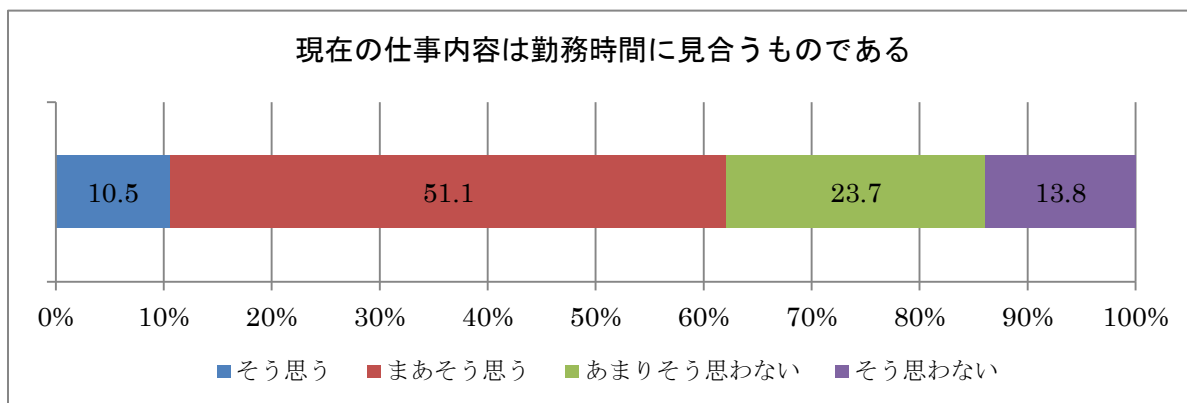




・ワーク・ライフ・バランス

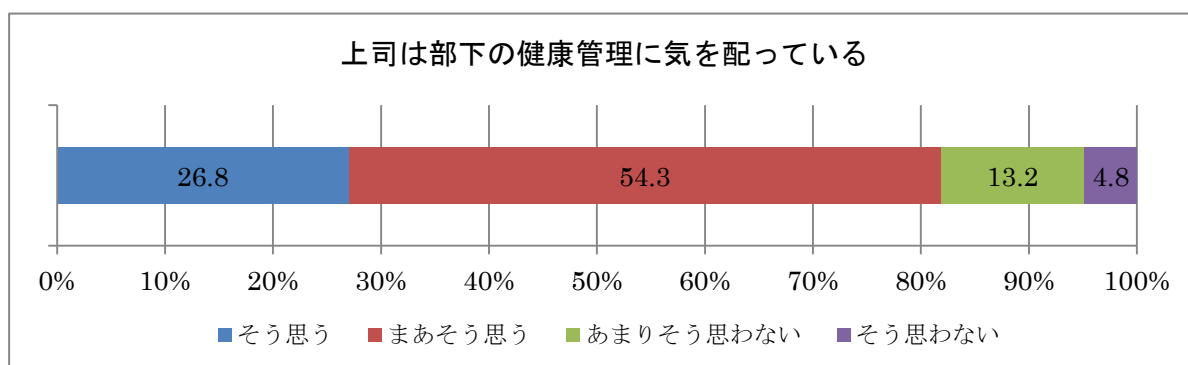
| | |
|----------|--|
| 現状 | <ul style="list-style-type: none"> ・新・仕事ダイエツト（時間外勤務の縮減対策）の実施。 ・在宅勤務の推進。 ・イクボス宣言の実施。 ・男性の育児休業取得促進。 |
| 職員意識調査結果 | <ul style="list-style-type: none"> ・「各種休暇は満足のいくレベルで取得できている（66.9%）」。 ・「現在の仕事内容は勤務時間に見合うものである（61.6%）」 |
| 考察 | <ul style="list-style-type: none"> ・イクボス宣言、男性の育児休業取得促進などの効果が徐々に現れているものの、男女問わず、家庭生活を充実させることで、効率的に業務を行い、成果を上げることにつながることの意識化を進める必要がある。 |





(健康管理)

| | |
|----------|---|
| 現状 | <ul style="list-style-type: none"> ・ ストレスチェックの活用体制の確立。 ・ 階層別研修をはじめとした研修で禁煙や更年期障害対策などの健康教育への取組みの強化。 ・ 仕事に関する相談を受け付けるしごとコンシェルジュ（市職員 0B）や、仕事以外でも家族や身近な人のことでも広く相談を受け付ける相談員の配置。 |
| 職員意識調査結果 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 「上司は部下の健康管理に気を配っている（81.1%）」。 ・ 「千葉市の職員に、仕事以外のことも含めて、遠慮なく相談できる人がいる（66.1%）」。 |
| 考察 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 部下の健康管理については、前回の調査実施（2011年）時よりも上昇しており、成果が一部現れたと考えられる。 ・ 2018年度に設置した「しごとコンシェルジュ」をはじめ、「なんでも悩み相談」のわかりやすい周知など、引き続き実施する必要がある。 |



千葉市の職員に、仕事のことも含めて、遠慮なく相談できる人がいる

