

○委員長（板倉 一幸）

- ・ 開会宣告
- ・ 議題の確認

1 調査事件

(1) 職員の人材育成について

○委員長（板倉 一幸）

- ・ 議題宣告
- ・ 本件は、8月18日開催の委員協議会において、本市の現状等について理事者から説明を受け、現状調査を行うこととしていた。
- ・ 本日は理事者の出席を求め、本市の現状等の説明を受けたいと思うが、よろしいか。（異議なし）
- ・ 理事者の入室を求める。

（総務部 入室）

○委員長（板倉 一幸）

- ・ 資料は、お手元に配付している。説明をお願いします。

○総務部長（池田 幸穂）

- ・ 職員の人材育成について、市の現状を取りまとめ、資料を提出しているが、人事課長より説明申し上げる。

○総務部人事課長（葛西 亘）

- ・ 資料説明：函館市の人材育成（令和7年9月10日付 総務部調製）

○委員長（板倉 一幸）

- ・ 説明はお聞きのとおりだが、各委員から御発言あるか。

○金澤 浩幸委員

- ・ 平成21年6月に函館市人材育成指針を作ったが、今説明いただいたのは、現在の函館市の人材育成の状態である。平成21年から、世の中がすごく変わっており、十数年も前のものを基本にしてもどうしようもないから、新たな指針の作成や改正を行うなど、そのあたりの考えはどうか。

○総務部人事課長（葛西 亘）

- ・ 国でも改定の必要性があるということで策定指針を出しているし、本市としても、現状、特別研修のようなもので時事的なものを補完したり、例えば採用という大綱の中でも、確保が困難化してきているということで試験のやり方を変更したり、方針・育成の考え方自体は今の現行の指針に沿った形で運営をしているが、取組方法は日々変えながら実施している実態である。
- ・ 育成方針の変更は、現在いる職員もこの方針に則って育成していることもあるので、大きな変更ということにはならないと思っているが、見直さなければならない部分もあると考えているので、そういう部分を改良していかなければならないと考えている。

○金澤 浩幸委員

- ・ 平成21年の指針を絶対に守らなければならないとは思っていないので、変えなければならないところ

はどんどん変えて、新たな指針を作るぐらいの気持ちで作ってもらったほうがいいと思う。

○福島 恭二委員

- ・ 指針は大きく変わるものではなく、具体的な取組の中で時勢に合った取組にしていく必要があると思うので、そういう流れは理解できる。
- ・ Z世代と言われる人材が多数になってきている状況の中で、そこにターゲットを絞った研修を具体的にしているのか、お尋ねしたい。
- ・ 例えば専門業務として福祉関係についても言及があったが、私が聞く限りでは、福祉部門には行きたくないというのが結構ある。生活保護の担当員は、生活指導や就労指導をしながら保護からの脱却を図っていくが、実際に携わる職員はまだ入庁してから数年しかたっていない。大半が高齢者を相手に生活指導を行うという事態だが、指導されなければならない若い職員が生活指導するというのはいかがかという話もある。
- ・ 行けばなかなかそこから抜けられず、係は変わるが何年も同じ部署でたらい回しされている。これがかかなり不満になっているという実態もあると思う。そういうことを考えると、時代に合った対応はもちろんのこと、研修も必要だし、専門職と位置づけるのであれば、それに対する手当を支給することで意欲を持たせるということも必要だと思う。そういう発想や考え方はあるか。
- ・ 研修を受けた人は次の人事で生かされているのか。研修を受けたが、それを生かしてもらえないことへの不満もあると聞く。意欲のある人は、研修に参加してより多くの知識を得たと思う。そういう人はできるだけ次の人事に生かすという配慮があつていいと思うが、指針を改正するのであれば、そういうことを明確にしながらやる必要がある。
- ・ 今、若い人が二、三年で辞めている。例えば技術者として入ったが、勉強したことを生かす場所がないため、早く辞めて生かせるところに移るという話を聞く。そういうことも考えた採用や研修をしていかなければならないと思うが、いかがか。

○総務部人事課長（葛西 亘）

- ・ Z世代の関係だが、例えば研修の中で、今の若い方々はタブレットやスマートフォンを使うのが日常化していて、逆にパソコンのキーパンチが苦手というような意見を得ていたので、パソコンスキルのようなメニューをeラーニングに加えたところ、受講する職員が結構いる。
- ・ 考え方の部分でも、今の方々の特徴の一つにネットを介してのコミュニケーションが多いということがあると考えており、そうした意味で面談の強化やグループワークを増やした研修をさせて、コミュニケーションをとる機会を増やす工夫をしている。
- ・ 福祉事務の手当の関係だが、福祉事務の職種をつくる段階で専門資格職の処遇を他都市も比較しながらゼロベースで見直しして、資格取得が困難な職種や大学で履修しないと受験資格すら得られないような資格などの処遇を、手当ではなく給与自体から見直すという作りで再構成したところである。生活保護の関係は、一定の講義内容がある大学を卒業するだけで任用資格が得られるので、一般の大学卒と処遇差をつけるには至らないと判断した。
- ・ 研修結果を人事異動に生かしているのだが、人事異動はいろいろな要素を踏まえながら考えていくものなので、意欲的に研修に立候補しているということ把握した上で、要素の一つとしては入れるが、そこを高く評価して人事異動に生かすというウエートの置き方はできていないと思う。今後、意

欲を高めるという意味で、取り入れ方について考えていかなければならないと思う。

- ・ 技術関係のギャップだが、専門技術職となると、例えば大学では、昔は土木技術や建築技術、機械技術のような我々の職種と同じようなカテゴリーだったのが、今の大学の専攻はそういう形ではなく、いろいろな分野が複合されたような技術の課程というのが多くなってきている。他都市の人事課長と意見交換をするときによく話題になる部分で、なかなか生かし切れない部分があるのが実情で、大きな課題の一つだと受けとめている。
- ・ 解消する手段としては、例えばインターンシップで実際に具体的な仕事のイメージを持ってもらうというのが一つと、都市によっては事前に応募者から質問を受ける機会を作って、実際の技術職の職員が学生や受験者の質問にざっくばらんに答えるというようなものを設けている自治体もあると聞いており、課題の一つとして今後検討していかなければならないと思っている。
- ・ 以上のように人事行政の中でも課題として挙げられる部分が多々あるので、指針などを見直す際には、具体的に指針に載せるかその取組の中で対応していくかは別としても、検討していかなければならない課題だと受けとめている。

○福島 恭二委員

- ・ この種の議論はやったことがないが、人事上の問題からも必要だと思うし、時代の変遷に基づいて、随時見直さなければならぬと思う。
- ・ 提案制度について、設けているが提案してこないという説明があった。提案制度はいつの時代でも文化としてあったと思う。私が議員になった頃は、それぞれ部署の係員が集まり、研究会を行い、議会に提案してもらい取り入れてもらうということも結構あった。今は全くそういう気配はない。指示されなければ動かない状況にあるのかもしれないが、自発的に自分たちの職場で起きている、あるいは時代の流れとして起きている問題を調査研究しながら提案するということがあってもいいと思う。なぜ停滞しているのか、充実させるような方向づけをしたらいいと思う。

○市戸 ゆたか委員

- ・ 生活保護のいろいろな申請や指導も含めて、ある程度福祉の知識があり、市民とコミュニケーションがとれるスペシャリストの人たちが関わってほしいと思っている。十何年前に、資格を取るとその部署にしかいれなくなるから、なかなか資格を取らせられないということを聞いたことがある。今の時代でのスペシャリストの考え方を聞きたい。
- ・ これから調査に行くにあたって、他の自治体にも、時間外と人材育成との関係をどのように考えるのか聞きたいと思っているので、例えば仕事量が多いから時間外が多くなるのか、職員の能力の関係で時間外が多くなるのか、その辺の分析を教えてほしい。

○総務部人事課長（葛西 亘）

- ・ スペシャリストは、福祉分野で多くの資格職が必要であり、その資格職を採用段階から募集して、保健福祉部、子ども未来部、保健所を中心に人事異動をしながら育成していくという考え方である。
- ・ 今までの資格職は、資格に特化した業務に集中させており、その分、人数を増やせない問題もあった。資格職が、事務職の仕事もやることによって、スペシャリストの数を増やす方向で、有事のときにも対応ができやすくする組織的なマネジメント上の考え方がある。育成に関しても、担当の頃から事務職を経験することで、そのような資格を持った方が、マネジメント層になったときに、より安定

した組織が構築できるという考え方から、スペシャリストを作った。

- ・ 時間外勤務の関係は、職員の職層から時間外が増えてるとか、育成段階の職員が多いことによって時間外が増えるという実態は確認していない。例えば市民申請が多いなど、全体的な仕事が見えにくいという事情で、特定の部署では時間外勤務まで及ぶといった事態が原因になっている。仕事を分けるのが難しい分野で時間外が増えていると分析している。
- ・ 時折、体調不良などで仕事が制限される状態や育児支援で時間外勤務ができない職員への配慮の影響で、特定の職員に時間外勤務が偏るといった実態もある。育児休業等を取りやすい環境を整備する意味では、その部分に会計年度任用職員などを補充しながら、時間外勤務を抑制するように取り組んでいるが、正規職員がそういう状態になると、多少時間外勤務に影響が出る。

○荒木 明美委員

- ・ 「求められる職員像」で「夢を持ち、改革に挑戦し、自律する職員」とある。これが達成できたらすばらしい組織だと思うが、この言葉が職員にどれほど共有、浸透しているか。
- ・ 「求められる姿勢・能力」の中でスクラップ能力がある。今、財政が厳しい中で重要な能力だと感じるが、この能力を磨くためにどういうことをしているか。

○総務部人事課長（葛西 亘）

- ・ 職員像に対する職員の認識だが、人材育成指針はホームページで公開しており、常に目につく状態にはなっているが、職員向けに繰り返し周知するなどとはしておらず、職員に聞いてすぐ即答できるという環境には至っていないと考えている。
- ・ スクラップ能力については、スクラップだけをターゲットとした直接的な研修、育成は実施していないが、eラーニングの中にPDCA関係やEBPM関係のものを取り込んでおり、その視点の中から、スクラップや取捨選択という考え方が生まれてくるものだと思っている。

○荒木 明美委員

- ・ eラーニングの中のPDCAやEBPM関係の研修は、何人くらい受講しているのか。

○総務部人事課長（葛西 亘）

- ・ eラーニングは50種類ほどのメニューを出していて、多いものでも20件を超えない件数で実施している。特に上位のものにそうした分野のものが上がっていないので、そういう意味では、数件ほどと認識している。
- ・ ただし、特別研修という形では、EBPMの研修を行っており、広く職員を集う集合形式で行っているので、より多くの職員に研修を実施したという実績はある。

○荒木 明美委員

- ・ 特別研修でEBPMの研修を受けたのは何人か。

○総務部人事課長（葛西 亘）

- ・ 通常、集合研修を行う場合は、少ない研修でも概ね20人から30人の職員を集めて実施する。例えば、同じ特別研修のDX研修だと、多いものでは70人規模で行ったものもある。
- ・ EBPMの研修は、数年前になるので、申し訳ないがはっきりとは答えられない。

○荒木 明美委員

- ・ eラーニングは多いものでも10人から20人でEBPMはそれよりも少ないだろうと、特別研修も、

多いもので六、七十人のものはあるが、今はっきりした数字は分からないと、100人や200人規模ではないということを理解した。

○松宮 健治委員

- ・ 私も学校という組織にいたので、いろいろな職員がいることは承知している。市役所も大きな職員構造になっているので、市民の声を聞いたりすると、ちょっとこの人はという人がいる。「求められる職員像」を見ると最後に「自律する職員」とあるが、そこから外れる人もいて、多分そういう職員の中でいわゆるお荷物になるような人がいる。そういう人への対応が出てきていないが、どのように対応しているか。
- ・ 職員像ではきちんとした人しか出てこないと思うが、若者はとがった人、突出した人でなければ、まちづくりや改革は進まないと思う。そのような人の採用となると基準から外れるだろうが、考えを伺いたい。

○総務部人事課長（葛西 亘）

- ・ 職員の短所への指導や育成に対しての考え方が、例えば人事評価では一対一で面談をするので、職員をマネジメントする課長には、市民など外部の方からの情報が集まり、その中で職員の行動も聞こえてくると思う。そうしたものに関して一対一の面談だからこそ、具体的に指導ができるということは、有効だと思っている。
- ・ 指導ではそういうところがメインになるが、処分については、一般的な懲戒処分までいかないものであっても、指導措置という形で実施している例は多くあるので、そうしたところにピックアップされれば、所属の部長職から、職員に対して指導する機会になる。
- ・ 個性的な方の採用に関してだが、自治体の職員は、幅広い行政分野の中で、様々な業務経験をしてもらう必要がある。特定の分野に特化するスペシャルな方も有効と思うが、人事制度の中にも、デジタルフェローのように任期付でスペシャルな方を採用した例はある。ただ、職員となると、40年のスパンで育成しながら、活躍してもらうことを前提に考えるので、極端に個性の強い方は育成が難しいのが実態である。

○松宮 健治委員

- ・ これは人事課だけの問題ではなく、最後は首長の思いしかないと思うので、首長によって方針が変われば、今後も変わっていくと思うので、参考にさせていただきたい。

○委員長（板倉 一幸）

- ・ 他に発言はないか。（なし）
- ・ 本日は、本市の人材育成の現状について確認をすることができた。総務部においては、忙しい中本委員会の調査に御協力いただき感謝する。
- ・ ここで理事者は御退室願う。

（総務部 退室）

○委員長（板倉 一幸）

- ・ ただいま本市の人材育成の現状について理事者から説明を受けたが、本市では人材育成の礎となる基本方針として、函館市人材育成指針を策定し、職員の能力開発に係る各種取組を行っている。一方で、平成21年に本指針が策定されて以降、改定や検証がされていないことから、策定時以降の社会環

境の変化に対応できていない点などの課題があるのではないかと考えている。

- ・ そこで、正副委員長としては、多様な人材の必要性や働き手の価値観の変化など近年の急速な社会環境の変化への対応、目標設定や効果の検証・見直しなど指針の実効性の2点をポイントとして、さらに取り組むべき方向性などについて調査を進めてはどうかと考えるが、いかがか。(異議なし)
- ・ 本件については、人材育成指針の策定に関わって、先進的に取り組んでいる他都市の事例を参考にさらに調査を行ってはどうかと考えるが、いかがか。(異議なし)
- ・ 他都市の取組事例だが、人口規模や人材育成指針の策定期間などを鑑みて、正副委員長で選定しているので、まずはその説明をしたいと思うが、よろしいか。(異議なし)
- ・ 資料説明：行政調査候補地(令和7年9月10日付 総務常任委員会正副委員長調製)
- ・ 伊勢崎市、品川区の2都市を対象に、行政調査を行ってはどうかと考えるが、いかがか。(異議なし)
- ・ 日程は、11月5日から11月7日までの3日間としたいと思うが、いかがか。(異議なし)
- ・ 行政調査時の調査票は、伊勢崎市と品川区の取組を勘案の上、作成することとし、内容については正副委員長に一任願いたい、いかがか。(異議なし)
- ・ その他本件について、各委員から何か発言あるか。(なし)
- ・ 本件については、委員会の閉会中継続調査事件とすることでよろしいか。(異議なし)
- ・ 閉会中継続調査事件については、調査の趣旨、目的を踏まえた理由をもって議長に申し出たいと思うが、御異議ないか。(異議なし)
- ・ 議題終結宣言

2 その他

○委員長(板倉 一幸)

- ・ その他だが、各委員から何か発言あるか。(なし)
- ・ 散会宣告

午前11時16分散会