令和元年度新宿区外部評価委員会第3部会 第2回会議概要

<開催日>

令和元年7月5日（金）

<場所>

本庁舎6階 第3委員会室

<出席者>

外部評価委員（5名）

山口道昭、岸本幸子、小菅知三、田中健士、横倉泰信

事務局（4名）

金子行政管理課長、池田主査、吉江主査、原田主任

<説明者>

新宿自治創造研究所担当課長、人事課長、人材育成等担当課長

<開会>

【部会長】

皆さん、おはようございます。

ただいまから令和元年度第2回新宿区外部評価委員会第3部会を開催します。

本日は、外部評価の実施に当たり、お手元の次第のとおりヒアリングを実施します。委員の皆様は、外部評価のチェックシートが配られていますので、適宜メモ等の書き込みを行いながら、ヒアリングをしてください。

それでは、ヒアリングを実施します。

本日は、総合政策部、総務部の皆様に出席いただいています。

外部評価委員会は、テーマごとに委員会を三つの部会に分けており、この第3部会のテーマは、「自治、コミュニティ、文化、観光、産業」です。

私は、外部評価委員会第3部会長の山口です。部会の委員は、岸本委員、小菅委員、田中委員、横倉委員です。

個別施策V-2「職員の能力開発、意識開発の推進」について、個別施策及び個別施策を構成する個々の計画事業と経常事業について、2時間程度ヒアリングを行います。はじめの30分程度で、計画事業は、計画事業113「区民の視点に立ち自治の実現に努める職員の育成」、計画事業114「新宿自治創造研究所の運営による政策形成能力の向上」の2事業を、経常事業は2事業を、最後に個別施策を評価や取組内容、取組方針など内部評価シートの内容と、令和元年

度の進捗状況もあわせてご説明いただきます。

その後、残りの時間で各委員から質問を行います。質問が終了しなかった場合などは、追加で文書による質問もさせていただく場合もあります。

それでは、説明をお願いします。

<事業説明>

計画事業113「区民の視点に立ち自治の実現に努める職員の育成」

(説明者：人材育成等担当課長)

計画事業114「新宿自治創造研究所の運営による政策形成能力の向上」

(説明者：新宿自治創造研究所担当課長)

経常事業681「区職員として必要な知識の習得、能力の向上」

(説明者：人材育成等担当課長)

経常事業682「目標管理型人事考課制度の推進」(説明者：人事課長)

個別施策V-2「職員の能力開発、意識改革の推進」(説明者：人材育成等担当課長)

【部会長】

ありがとうございます。

では最初に、計画事業113「区民の視点に立ち自治の実現に努める職員の育成」についての質問をしていきたいと思います。

自己紹介にはなりますが、私は、立正大学に務める前には川崎市役所に勤めていまして、1990年代中盤から4年程、職員研修所にいました。人材育成基本方針の策定や政策課題研究も担当していましたので、それから20年以上経っている現在、どのように変わっているのかということについても、個人的にはお伺いしたいと考えているところです。

委員の皆様の方から、説明を聞いてどのようなことを感じたのかご意見やご質問をいただいて、私からも質問させていただければと思います。

それでは、お願いいたします。

【委員】

いろいろとお聞きしたいことはありますが、まず前提として質問させていただければと思います。私が企業に勤めていたころは、終身雇用制度が基本でしたので、定年まで勤め続けるという形だったのですが、近年は必ずしもそうとは限りません。また、職場の異動も非常に多いと伺います。新宿区の場合は、新規職員はどのくらい勤め続けているのでしょうか。

【人事課長】

職員の異動というお話がありましたので、その部分について説明をさせていただきます。事務の職員を代表例として説明しますが、新規採用されると、ジョブローテーションという形で10年間で3職場を経験するということになっています。その3職場では、窓口中心の職場、事業中心の職場、内部管理中心の職場の3分野を一つずつ経験することとなります。このような異

動の中で、本人の適性や得意分野、苦手分野等を見極めながら、最も能力が発揮できる部署はどこなのか、本人が気づいていない自分の適性はどこにあるのか、あるいは、チャレンジ精神を持ってどのようなことをやりたいのかということを経験します。その後は、おおむね3年から5年程度で異動することになります。

特別区の場合は、昇任選考を受けない限り一般の係員のままという仕組みです。最短では、27歳程度で主任、34歳程度で係長級、その後、管理職を目指す人については、最も早い方で30代後半から管理職になることができます。管理職の割合は5%程度しかありませんので、最終的に管理職になる方はあまり多くありませんが、昇任意欲についても向上させるため、人材育成部門とも協力しながら昇任と人材育成、人材開発をセットで取り組んでいる状況です。

【委員】

ありがとうございました。

定年より前に退職される方や、あるいは、他自治体や民間企業から転職されてくる方はどのくらいいるのでしょうか。

【人事課長】

離職率は非常に低い状況になっており、ほとんどの方が定年退職になるまで勤め上げています。一方で、新宿区の場合は事務系でいますと、約4割の方が何らかの前歴がある方となっています。そのため、新規学卒で入る方が約6割、民間を経験し経験者採用として、あるいは、転職で入る方が約4割という状況です。

【部会長】

ありがとうございます。

区役所の場合は、民間より離職率が低く、一度入ると定年退職まで勤め上げる方がほとんどであると思います。その中で、入区後どのように職務能力をつけていくのかという観点で様々な研修が実施されているかと思います。ほかに質問はありますか。

【委員】

事業開始が平成12年度ということで、開始から20年弱経っています。事業を開始してからこれまでの間で、研修手法の見直しはされているのでしょうか。

相対的に感じることはありますが、研修ということに対して受け身の姿勢となっているような気がします。自分がどれだけの能力を職場で提供することができるのか、そのために様々な資格や能力を自主的に身につけるといった考え方が本来の姿勢ではないでしょうか。

例えば、研修の中にOA研修というものがありますが、そのようなものは研修ではなく自ら勉強するものではないかと思います。専門性のあるもので、研修を受けることの効率性が認められるようなものであれば研修を受ける意味があるとは思いますが、それ以外の基礎能力という部分については、自分で自主的に行うべきものではないかと思います。

そのため、人事評価をする際に、それに見合う努力を自主的に行っているか否かということも評価項目に加えても良いのではないかと思います。自主性ということであれば、何か課題があった際に、それを解決するために何をやったかということが、その人がその仕事

に対して自分の能力を提供したことになるのではないかと思います。そういったものを一つ一つ研修として提供していく必要はないのではないかと思います。

【人材育成等担当課長】

まず、OA研修についてですが、現在、区で使用するパソコンには、ワードとエクセルというソフトが必ず入っており、それが使用できないと業務もできない状況となっています。

若い職員は、学生時代に使用している方も多くいますが、全職員が使用できるわけではないのでメニューとして用意しているところです。この研修に関しては、悉皆研修ではなく、希望制のものとなっています。例えば、パソコンスキルで言えば、エクセルとワードはできます、しかし、業務でアクセスが必要になった場合に、自分でも勉強したいけれども、きっかけとして研修があれば受けてみたいという方もいます。そのような方のために研修として用意しているところですが、必ず全員に受けていただく研修ではありません。

【委員】

個人的にそのような研修は要らないのではないかと思います。必要なスキルは自分で能力をつけていくことが必要ではないでしょうか。

【人材育成等担当課長】

自己啓発という形で、通信教育や通所通学による資質向上講座の受講に対する助成事業も実施しています。それぞれのやり方に合った対応が取れるような形で準備をしているところです。

自己啓発の中では、個人の目標として様々なことを能力開発の目標にします。それに見合う研修を自分で受講することもありますし、研修の中には、公務員として必ず受けなくてはならないものもあります。そのため、職層研修を用意し、対象の職層になった際に一斉に受ける研修も、メニューとして用意しています。

研修の内容や形態については、常に見直しを図っているところではありますが、様々なメニューを用意していく必要があると考えています。また、特別区や第1ブロックで実施している研修については、区では実施しないという形で対応しているところです。

【部会長】

先程、新規学卒の話がありましたが、大卒と高卒では求められる研修も違うのではないかと思います。新規学卒の方の大卒と高卒の割合は分かれますか。

【人事課長】

大卒と高卒の割合ですが、特別区の場合は、採用試験を大卒・高卒といった学歴ではなくⅠ類、Ⅱ類、Ⅲ類という区分で分けています。Ⅲ類は、おおむね高卒程度となっていますが、例えば、短大卒の方や専門学校を出ている方も受験できますので、必ずしも高卒と限定されるわけではありません。Ⅱ類は主に保育士の採用区分で短大卒程度となっていますが、実際は大卒の方が多いです。また、Ⅰ類は、おおむね大卒程度となりますが、特別区の場合、いずれも学歴要件がありませんので、高卒の方が専門学校で学んだ上でⅠ類試験を受けるという実態もあります。そのため、必ずしも大卒、高卒ということにはなりません、学歴別では9割以上の方が大卒となっています。

本年度採用者ではⅢ類採用は10名程度、Ⅱ類・Ⅰ類採用が約100名という状況です。25年ぐらい前までは半々ぐらいだったのですが、現状ではほとんどの方が大卒となっています。

【委員】

本事業の事業名が「区民の視点に立ち自治の実現に努める職員の育成」となっています。新宿区総合計画には「5つの基本政策」が柱としてありますが、区民の視点から見た際に、基本政策Ⅴ「好感度1番の区役所」が本事業に直結する課題ではないかと思えます。

「新宿区人材育成基本方針」には、「様々な力のチェック表」というものがあります。これについては、もちろん活用されているのではないかと思います。区職員がどのような形で区民の視点、区民ニーズを把握しているのかということが少し見えないような気がします。例えば、区民意識調査や区長と話そうしんじゅくトークなどを活用し、区民の生の声を聴いているのだと思いますが、そのような記載が内部評価にもあると良いのではないかと思います。

【人材育成等担当課長】

ご指摘のとおり、区民の視点については様々な視点から捉えようとしています。

多様な研修を実施しており全て必要な業務であると考えていますが、例えば、文章力養成研修においては、様々な職種の職員が集まり、区民ニーズ等の課題について討議を行い、各自で論文を作成するという研修を実施しています。それぞれの職場において、課題や区民ニーズを把握するだけでなく、そのような研修を通して職員間で情報共有するよう取り組んでいます。

また、区民アンケートなどの資料を持ち寄り、個別の事例を検討し区の課題や区民ニーズを把握した上で、どのように政策形成をしていくのかということも研修を通じて学んでいます。職場の事務改善を取り扱う研修では、各職場の事例を持ち寄り、問題を整理するとともに、どのような区民の視点に基づいて対応すれば良かったのかということも検討しています。

さらに、ビジネスマナー研修を新任研修の中で実施しています。マナーや接遇ということについては、礼儀作法だけでなく、相手のニーズに応えることも必要になりますので、そのようなことを新人の頃からしっかりと身につけられるように対応しています。まず接遇を学び、それから政策形成能力を身につけるというような形で、職層ごとに順を追って対応するように研修を実施しているということです。

「新宿区人材育成基本方針」における「様々な力のチェック表」については、基本的には、職員一人ひとりが、その都度、職場で内容をチェックするものとなっています。チェック表を活用することで、自分にどの能力が足りないのかということが分かってきます。その結果を踏まえて、必要な能力を身につけるための研修を受け、ステップアップを図るための手段として活用しています。

【委員】

ありがとうございました。

【部会長】

研修の対象者について質問です。職員研修なので、区職員を研修の対象としていると思いますが、令和2年度より会計年度任用職員制度が開始されます。会計年度任用職員は研修の対象

者となるのでしょうか。

【人材育成等担当課長】

現在の非常勤職員の方は、専門性を有している職員という前提として考えているため、外部研修ではなく、職場の中で必要に応じて研修を受けていただいているということになっていきます。法律の改正などにより知識の向上が必要になった場合には、専門研修等の外部研修にも推薦して受講するということができるようにしています。

会計年度任用職員に変わると、位置付けは一般職員という形になりますが、性質的には専門性も有した職員と認識しています。会計年度任用職員の研修についてどのように対応するかについては、検討しているところではありますが、基本的には現在と同様の方向性で進めていく予定です。しかし、公務員である以上、公務員倫理や根拠法令等について理解していただく必要がありますので、その点も含めて、現在、検討を進めています。

【部会長】

職員の位置付けとしては、常勤職員と非常勤職員で分かれています、職務としては同じような業務に取り組んでいるということもあると思います。

専門分野に関しては良いかと思いますが、一般の公務員として必要な接遇や公務員倫理については、非常勤職員ということで研修の対象から除かれているということが議論になったこともあったかと思いますが、その点についてはどのように考えていますか。

【人材育成等課長】

例えば、接遇研修に関しては、先程申し上げましたように新任研修として実施しています。接遇に限らず、そのような研修を受講した場合、職場に戻った際には、OJTの中で対応するよう取り組んでいます。研修結果を上司に報告するだけではなく、職場内で共有を図りますので、その中で、非常勤職員やほかの職員にも情報共有をしています。今後も、このような形で共有を図っていきたいと考えています。

【委員】

先程、説明の中で、管理職は全体の5%程度であり、昇任意欲の向上を図る必要があるとの話がありました。重要なのは、昇任するかどうかということではなく、自分の仕事に対して意欲を持っているのかということではないかと思います。それを測る指標として、新宿区の職員の中で管理職は十分に足りているのか、また、これから管理職になろうという意欲を持つ方が研修等を通じて育っているのかということについて、どのように考えますか。

【人事課長】

管理職が足りているかどうかという質問についてです。管理職の数は充足できておりますので、足りないという状況は、管理職に関しては発生はしていません。一方で、区の中で深刻な問題としては、係長級が不足しているということです。これは、23区全体での課題にもなっています。管理職よりはむしろ係長級について、人事部門としては、是非、昇任意欲を持っていただきたいと考えています

事業説明の中で、行政系人事制度の見直しの話をしてきましたが、この見直しの考え方の一つと

して、係長級を確保するという部分も含まれています。新宿区の場合は、係長選考という形で成り立っていますが、区によっては、指名をしないと係長になる人がいないという状況も出始めています。そのため、管理職に関しては充足できていますが、係長級については、その確保、昇任意欲の向上というものが課題になっています。

【人材育成等担当課長】

係長級が不足しているということについては、研修部門としても対応策をとっています。

「新宿区 平成30年度研修実施計画」の45ページをご覧ください。

研修の部門では、職員の係長昇任の意欲を向上させ、受験、昇任につなげていくということを目的として「研修履修単位制度」を実施しています。具体的には、必修科目や選択科目を履修していただき、必要な単位を取得することで、係長昇任試験の論文を免除するというものです。このような取組により、実際の昇任にもつながっています。平成28年度から導入し、平成30年度に初めてこの制度による試験選考を実施しましたが、15名が研修履修単位制度を利用して受験しています。計画的に研修を受講して研修履修単位制度を利用したいという職員もいますし、研修履修単位制度を利用しない場合でも、係長になるために必要な研修を把握して受講するという職員もいますので、効果としては上がっていると考えています。

【委員】

女性活躍についての質問です。役職につく女性の割合が、新宿区の場合は平均より少し下で推移していると思います。個人的には、女性だからどうということではなく、男性も女性も全く同じように勉強をして社会人になるのに、どうして違いが出てくるのか疑問に思います。このような点について、どう考えますか。

【人事課長】

まず、現状について説明しますと、管理職に占める女性の割合は、平成31年4月1日現在で22%という状況です。国家公務員は15%程度という状況ですので、国よりは高い割合となっていますが、女性により活躍をしていただきたいという思いはあります。

人事部門としては、性別に限らず、誰もが持っている力を発揮していただくことが本来の目的ですので、昇任意欲の向上という点については、男女問わず推進したいと思っています。また、女性活躍という部分については、法定で新宿区も計画を定めなければならないということになっていますので、目標値を掲げて計画を推進しているところです。

【人材育成等担当課長】

研修に関しては、女性の昇任意欲の醸成を図るため、主任4年目の女性職員に対し女性職員のキャリア育成支援研修を実施しています。この研修は、女性管理職との意見交換を行い、実際にどういうことをやっているか、どのような感想を持ったかということを女性職員に伝えています。また、主任2年目にはスマートワーキング研修を実施し、仕事と生活の調和の推進のために男性職員も含めて働き方改革の必要性を学ぶこととしています。

また、年齢によるものでは、33歳、43歳の職員を対象にキャリアデザイン研修を実施しています。自分のキャリアを描くとともに、逆境や苦難を乗り越える力を高め、自分の強みを点検

します。このような研修を通じて、昇任意欲の向上を図っています。

【人事課長】

女性活躍の研修などを始めた成果かと思いますが、係長級の女性の割合が、現在は49.7%となっています。あと1人係長級の女性が増えると、ちょうど50%という状況にまでなっており、ここ数年で大幅に改善してきています。

【部会長】

ありがとうございます。

次に、計画事業114番「新宿自治創造研究所の運営による政策形成能力の向上」についての質問です。いかがでしょうか。

【委員】

「研究所レポート2018 No.2 公民連携（PPP）の研究（1）」を読ませていただきました。公民連携（PPP）の基礎研究を行政管理課と連携して実施したということで、非常に的確な視点だと思いますが、もう少し研究所の成果を、区民に知らせてほしいと思います。

研究所レポートの中に、公民連携（PPP）は、区として今後推進するということが書かれており、計画事業評価シートの「令和元年度取組方針」欄にも「公民連携（PPP）の推進に向けての仕組みづくりについて、より実践的な研究を行います。」と記載があります。この実践的な研究について、非常に期待しているところですが、計画事業評価シートの中にももう少し具体的な展望を記載していただければと思います。例えば、研究所レポートの「先進自治体の取組」などの水準まで区取組を進めるのでしょうか。この中には世田谷区の事例もありますが、実践的な研究ということですので、できればこれを上回るような研究を今後期待したいと思います。

計画事業評価シートの「実際の取組」欄に、「若年層の区政参加・地域活動への参加」についての記載があります。政策課題研究PTを26回も開催したということは、大変な成果であると思います。この成果について、「総合評価」にももう少し記載があれば良いのではないかと思います。町会・自治会もそうですが、区も、やはり若年層を具体的にどう取り込むかということが重要な課題だと思いますので、その点についても、少し触れていただければと思います。

【新宿自治創造研究所担当課長】

まず、公民連携（PPP）についての質問です。

区民への公表については、研究所レポート作成後、区の施設等で配付をしており、区民の方が手に取れるような形にしています。また、区ホームページでも公開していますので、興味のある方は、区ホームページでも内容をご覧くださいことができます。さらに、研究成果を発表する場として、区民の方にもご参加いただくような形で自治フォーラムを年に1回開催しています。現在は、このような形で区民の方に周知しているところですが、区民の方により新宿自治創造研究所について知っていただくために、工夫を重ねながら努めていきたいと思っています。

また、公民連携（PPP）についての令和元年度の取組については、平成30年度はアカデミックな内容の研究を行いました。やはり実務への反映というところが自治体内シンクタンク

の非常に重要な役割だと考えています。今後、所管課である行政管理課が、実際に公民連携（PPP）の取組を展開していく上で必要なものを考えていく必要があります。事業者や区民が公民連携（PPP）についてどのように考えているのかということや各都市における民間活用の取組事例等を収集し、分析した上で、新宿区としてはこのような取組ができるのではないかとすることを提案していければと考えています。特に、区として民間の提案をどのように受け、どのように区の施策に展開していくのかということころは、やはり大きな課題となっています。行政管理課においても、今一番大きな課題として取り組んでいるところです。どのように提案を受けていくのか、民間を活用してどのように実務につなげていくのかということころを、様々な自治体の事例を研究して、今後、行政管理課において検討する上で、適切な提案をしていきたいと思ひます。

ご指摘いただいた計画事業評価シートの記載については、今後、更に工夫していきたいと思ひます。PPP、PFIと聞いた際に、ハード面のことを思い浮かべることが多いかと思ひますが、今回研究している公民連携（PPP）で重視していることとして、ソフト面として地域運営があります。少子高齢化が進んでいる中で持続可能な地域社会を運営していくためには、ソフトの部分でどのように民間やNPO、住民と協力していくのかという視点が大切だと思ひますので、そのような視点も重視して研究を進めていきたいと考えています。

【行政管理課長】

令和元年度の研究所レポートが年度末に作成されますので、どのような形で公民連携（PPP）に取り組んでいけるのかということについては、研究所レポートや新宿自治創造研究所の提案等も参考にしながら、行政管理課においても考えていきたいと思ひています。

【委員】

ありがとうございます。

【部会長】

平成30年度の研究の成果が研究所レポートとして出ていて、研究所レポートの59ページに「来年度の研究の見通し」が記載されています。「アンケート調査結果の分析」などが書かれていますが、これについて少し説明していただければと思ひます。

また、令和元年度の研究はより実践的なものにするとのことですが、研究者だけで研究を行うのか、あるいは、現場の職員や地域の方とともに研究を行うのか、研究体制についても教えていただければと思ひます。

【新宿自治創造研究所担当課長】

まず、「アンケート調査結果の分析」についてです。区として事業を進めるに当たり、区民の方がどのように考えているのか、民間事業者やNPOなどの団体が公民連携（PPP）についてどのような意識を持っているのかということころを、把握しておく必要があると考えています。そのため、平成30年度の後半に、民間事業者やNPOを対象に、新宿自治創造研究所独自の事業者向けアンケートを実施しました。調査結果については、おおむね、機会があれば取り組んでみたい、取り組む方向性という内容で回答をいただひています。

令和元年度については、区民意識調査を活用して、公民連携（PPP）に関する区民の方の意識についてもアンケートを実施する予定です。

このような事業者の意識、区民の意識も非常に重要であると考えますので、令和元年度のレポートでは、アンケートの結果についても反映させていきたいと考えています。

次に、研究体制についてです。公民連携（PPP）の研究については、職員1名、大学の博士課程を取得した研究員1名の合計2名で主に研究を行っています。

令和元年度は、実践的な研究ということで行政管理課とも連携し、月に1回程度ミーティングを行い、課題認識を共有するとともに行政管理課にも協力いただきながら事例を集めているところです。

【委員】

前区長の時代に、区民会議という仕組みをつくり、区民の意見を広く基本構想や総合計画等に反映させるため区民が主体的に検討する会議を実施しました。地域住民、特に町会にかかわっている人たちのベースである地縁の方たちと区が取組がリンクするために、区民会議の活動は大変に有益だったと思います。もちろん、非常に混乱があったと思いますし、行政の負担も大きかったと思いますが、このような刺激がないと、人のモチベーションはやはり上がらないのではないかと思います。

地縁組織の話をするのであれば、行政の課題と地域の人材を十分にリンクさせ、対応できる環境をつくるのが非常に難しいと感じています。将来的に、そのような住民を把握する、特に地縁の方たちを把握するという点について、研究を行っていく上ではどのように考えているのでしょうか。

【新宿自治創造研究所担当課長】

住民の把握、地縁組織の把握については、町会も非常に高齢化が進んでいる中で、若い方に地域に入ってもらい持続可能な活動をしていく上で、大きな課題になっていると考えています。今回の公民連携の研究や「若年層の区政参加・地域活動への参加」における政策課題研究PTでは、そのようなところまで踏み込めなかったため、現時点では研究ができているところではありません。この点については、直接の所管である地域振興部でも非常に大きな課題というふうに捉えています。地縁組織をどう捉えていくのかということについては、今後、もし研究テーマとして設定した際には、研究、検討を進めていきたいと思っています。

【委員】

研究を行い、最終的にどう区民に還元されるのかということだと思います。きちんと区民のモチベーションにつなげていかないと、研究だけで終わってしまうのではないかと思います。

【新宿自治創造研究所担当課長】

確かに研究だけで終わるのではなく、研究したものをしっかりと実務につなげるということをやっつけていかなくてはいけないと考えています。今回、公民連携（PPP）の研究を行った後には、地域の活動につなげて行くためにはどうしたら良いかということについても、町会を所管する地域振興部としっかり連携をしながら取組を進めていきたいと考えています。また、

町会だけではなく、商店街や民生委員など様々な地域組織がありますので、関係部署に対しては、研究成果をしっかりと伝えた上で、実務につながるように新宿自治創造研究所としてアドバイスしていきたいと思います。

【委員】

ありがとうございます。

もう少し踏み込むと、研究成果を地域の関係者に説明をして理解を得るというよりも、研究を行う過程の中で、地域の方と一緒に研究を進めていくという方向性もあるのではないかと思いますか、どうでしょうか。

【新宿自治創造研究所担当課長】

現時点では、そのような手法で研究は行っていないですが、現在、非常に少ない人数で研究を行っているという現状があります。より良い研究成果を出すために、例えば、区民の方を入れて研究をしたほうが良いということがあれば、ご提案いただいた内容についても、今後、研究の手法として検討していければと考えています。

貴重なご意見、ありがとうございます。

【部会長】

ありがとうございます。

次に、経常事業681「区職員として必要な知識の習得、能力の向上」、経常事業682「目標管理型人事考課制度の推進」についての質問をお願いします。

【委員】

特別区の共同研修において、戸籍、税務、保健、まちづくりなどの専門研修を実施しているとのことですが、最も効果的な研修成果を教えてください。合同研修の受講により、実績がこれだけ上がったというものがあるのでしょうか。

【人材育成等担当課長】

研修というのは中長期に対応しているものですので、どのような成果があったと示すことは難しいところがあります。また、効果検証は、更に難しいと考えています。

特別区の研修、第一ブロックの研修、区の研修、全てを含めて、職層研修、新任研修に関しては非常に力を入れて取り組んでいますし、専門研修等についてもそれぞれの専門性に依じて研修を実施しています。児童相談所が区に移管されることに伴い、そのための研修も手厚く実施するなど、時期に応じて様々対応しているところです。

また、最近ではA Iなど話題の内容の研修も実施しています。例えば、第一ブロックでの研修担当者会の中で、各区の情報を確認し、先進的な取組がある場合には、内容を確認した上で、取組内容を紹介することもしています。特別区や第一ブロックの研修は、情報交換の場にもなっています。職員間の情報交換だけでなく、区としてもそれぞれの研修の良いところを取り込むように努めるとともに、区で実施する研修が特別区や第一ブロックの研修と重複しないよう、新宿区の研修やカリキュラムを見直しているところです。

研修の効果に関しては、長中期的に図っていきたいと考えていますので、今後検証していき

たいと思います。

【委員】

第一ブロックの千代田区、中央区、港区、新宿区の4区における職員の交流はないのでしょうか。

【人事課長】

特別区の区間の交流制度については、制度としてはありますが、現時点で他区と一般職員が交流をするということはあまり多くない状況です。

一方で、管理職については、昇任時に他区へ出向し、3年程度勤務をした後、新宿区へ戻ってくるということはあります。そのような交流は、管理職レベルでは実施しています。

【委員】

「新宿区 平成30年度 研修実施計画」に「資質向上講座等（自己啓発支援）」として「自主研究グループ助成」というものがあります。この中で、他区の職員と共同で課題研究を行うなどはしていないのですか。

【人材育成等担当課長】

「自主研究グループ助成」については、主に区の職員を対象に実施しているものです。部署を超えてグループを作っているところはありますが、他区の職員と合同でという実績はありません。

【部会長】

人事評価は各自治体で実施しなくてはいけないこととなっているので、それぞれ実施していると思いますが、人事評価をどこまで職員の勤務成績に反映させるかについては、各自治体の裁量に任せられている面も多くあると思います。その中で、新宿区の場合は、大きく反映していると感じました。

その点について、ほかの委員の皆さんがどのように思ったのかを、少しお聞かせいただければと思います。

【委員】

経常事業682「目標管理型人事考課制度の推進」の取組内容・実績については、公明性、公正性、透明性を非常に感じます。また、人事評価結果の本人開示を行っている点、全職員が所属長と悉皆で面談を実施している点について高い評価をしたいと思います。是非、継続して実施していただきたいと思います。

【人事課長】

目標管理型人事考課制度において、人事評価が全面的に開示されるということは、逆に言うと、上司にそれだけ説明責任が求められるということになります。その評価が本当に客観性があるのかということも求められますので、評定についての精度を上げるということについては、継続的に取り組んでいるところです。

A、B、C、D、Eの5段階評価では、一般職員の場合は、D、Eはつけなくても良いのですが、実際には、Dが12人、Eが2人と勤務成績が良好とは言えない方については、それに見

合った評価をきちんとつけています。要求されたレベルを過不足なくスケジュールどおりにこなして、C評価であるというのが人事考課制度です。このような点については、新規採用の職員研修の段階から周知をしていますので、新宿区においてはうまく人事評価制度を実施していると評価しています。

【委員】

先程、新規採用職員は10年間で3職場を経験すると説明がありました。その中で、区民との接点が一番多い、区民が見える、職員が見える窓口業務を含めて全員を対象に実施しているということについて、大変素晴らしいことだと思います。このジョブローテーションについては、是非継続していただきたいと思いますし、人事考課制度についても、公平性、透明性を保ちつつ継続していただければと思います。

【部会長】

ほかにいかがでしょうか。

【委員】

会計年度任用職員については、区職員と同様に人事考課制度を実施するのでしょうか。

【人事課長】

会計年度任用職員制度については、現在検討中ではありますが、地方公務員法上の人事評価が必須になりますので、当然実施します。ただし、会計年度任用職員の場合、期末手当はありますが、勤勉手当がありません。また、翌年度の定期昇給もありませんので、そのような観点から考えると人事評価は少し簡易なものになるのではないかと思います。例えば、現状で仕事がきちんと役割どおり果たしているかなどにより、翌年度の任用につながるような視点での評価になるのではないかと考えています。

【部会長】

あとは、よろしいですか。

では、最後に、個別施策V-2「職員の能力開発、意識改革の推進」について、全体と通じて質問がありましたらお願いします。

【委員】

「新宿区人材育成基本方針」は平成20年3月発行ということです。発行から10年経過しており、この10年間で地域の実態や人口動態、区の財政など様々な変化があったと思いますが、「新宿区人材育成基本方針」の内容が実態にそぐわない部分も出てきているのではないかと思います。平成20年に発行し、一部改訂しているとのことですが、抜本的な改訂については考えていないのでしょうか。

また、施策評価シートの「課題」欄に「区民ニーズに的確に対応した区民サービスを提供するためには、職員の意識改革を進め、職員一人ひとりが常に、明確な目標と意欲を持って職務に従事することが重要です。」という記載があります。区の実態、地域の実態を把握することは、職員にとって非常に大事だと思います。そのためには、やはり現場を見るということが一番重要ではないかと思いますが、その点についてはどのように考えますか。

【人材育成等担当課長】

まず、「新宿区人材育成基本方針」についてです。平成30年度5月に人事考課制度の関係で一部改訂を実施していますが、今後についてはもやはり一部改訂を検討しているところです。抜本的な改定についてのご質問でしたが、基本方針としては、「新宿区人材育成基本方針」に記載されている「新宿区 人材育成の全体像」における三つのめざす職員像、基礎力を心柱とした四つの能力により「新宿力」を支えているという考え方です。そのため、基本的な方針は変更せず、それ以外の部分について、必要に応じて改訂しています。

例えば、人事部門と研修部門との連携については、かなり変わってきています。また、会計年度任用職員制度も含め、時代により様々な変化があります。その意味で、内容については、随時ブラッシュアップを図っています。研修の面而言えば、これまでは知識を得るということに重点を置いていましたが、これからは、やはり自分で気づくということが非常に大切になります。この点について、今、研修の中でも力を入れているところですので、そのような内容を盛り込んでいくよう、現在、内容を検討しています。これらについて、全面改訂ではなく、一部改訂で進めていく予定です。

次に、現場を見るということについてです。新任研修において、地域を見て回るフィールドワークを実施しています。入区してすぐに実施する研修ですが、班に分かれて、10特別出張所単位に地域を割り当て、実際に地域を見て回ります。行き先や訪問先のアポイントは、新人職員が全て決めて行きます。フィールドワークの際には、必ず区民の方にインタビューを行ってもらうようにしており、地域を見て歩き、新宿区の歴史も学ぶよう進めています。新人の頃から新宿区に関心を持ってもらい、それを職場でいかしていくよう取り組んでいます。

また、その研修の中では様々な部署との交流があります。事務系の職員と業務系の職員とでは、やはり感じ方が変わってきますので、そのような点も情報交換をし、視点をいくつも持ってもらおうということも狙いとしています。このような形で、地域の把握については、新人のときから進めているところです。

【委員】

素晴らしいと思います。問題はどこにあるのか自ら気づく、そのアンテナをどれだけ磨いていくか、そのために何をしなくてはいけないのか、どのような能力を身につけなければいけないのか、そのようなことを学ぶことが研修の大きな目的だと思います。そのため、気づきを磨くということは、是非行っていただきたいと思います。研修というと何か受け身な印象を感じてしまいますので、自ら気づき、それをどう問題解決にいかしていくかというところをレベルアップしていただけたら非常に良いと思います。

【人材育成等担当課長】

今、ご指摘いただいたとおり、区として、気づきの点に力を入れているところです。もちろん、地方公務員法など知識を得るための研修も必要になりますので、その辺は、両輪で進めていきたいと思っています。

【委員】

コミュニケーション能力もマネジメント能力も、結果として、かかわる力、かかわることができる自分の意思の力だと私は思います。そのようなものを育てていく、モチベーションを上げていくということは、必要だと思います。先程、係長級が不足しているとの説明がありましたが、恐らく、若い方たちは責任を持ちたくないと考えているのではないのでしょうか。

これまでの推移の中で、そのような人材がどんどん減りつつあるというのは分かっており、これから先も続いていくのだろうと思います。このような職場環境について、課題として理解して、区としてどのような対策を立てていくのかということ。「新宿区人材育成基本方針」の中にきちんと盛り込んでいく必要があると思いますが、いかがでしょうか。

【人材育成等担当課長】

「新宿区人材育成基本方針」の一部改定を検討していると説明しましたが、人事部門については、採用から配置まで細かく記載していくことも検討しているところです。また、係長級への昇任についても記載を検討しているところですので、その中で書き込んでいければと思います。

【委員】

やはり、この10年間で社会情勢がかなり変動してきています。それに対して、職員のみなさんの能力は上がっていますが、行政と地域とのかかわりが薄いように思います。新宿区は人口が増えており、それとともに区民ニーズも多様化してきています。職員の皆様の能力向上と同時に、地域との密着度ということも考えていく必要があるのではないかと思います。

【人材育成等担当課長】

研修の中で申し上げますと、例えば、新任研修等や人事異動の研修の際に危機管理課長を講師として、発災時の参集や体制について伝えています。また、そこをきっかけにして、避難訓練等の際に、危機管理課だけではなく、該当する職員が現場に行くようにという周知も行っています。そのようなところで地域との接点を増やしています。

新任研修のときから職員に周知し、徹底していき、実際に行動に移していく、徐々にではありますがそのような取組も進めています。研修においてもそのような地域との接点を持てるよう進めているところです。

【新宿自治創造研究所担当課長】

今後の新宿区の人口動態や経済状況の予測については、5年前、10年前からも変わっていませんし、恐らく今後も変わり続けると考えています。そのようなデータや見通しというのは、区のような政策を立案していく上での基礎的な資料であり、そこを支援していくことが、やはり新宿自治創造研究所の大きな役割だと思っています。平成30年度の研究所レポートとして、「研究所レポート No.1 2015年国勢調査に基づく新宿区地域別将来人口推計・世帯推計」をまとめていますが、今後も随時見直しを行うとともに、このような資料を各部署にしっかりと情報提供をして、職員がこれらを踏まえて政策形成をしていけるよう努めてまいりたいと考えています。

また、補足的な説明にはなりますが、研究をする上でも、やはり現場の意見というのは当然

必要な視点となっています。平成30年度に「若年層の区政参加・地域活動への参加」を研究するに当たり、若者の意識というのをどう捉えていくのかという課題がありました。高齢の方のデータは非常に多いのですが若者に関してはなかなかデータがなかったため、研究を通じて現場にいかせていただきました。特に、早稲田地域では、早稲田大学の学生と早稲田大学の周辺の商店会連合会で協力して、非常に良い取組をしていると伺いましたので、商店会連合会の会議に何回か参加させていただき、区民の方の意見を聞かせていただくということもしました。今後も、研究を進めていく上で、現場の意見はどんどん聞いていかなくてはいけないと考えていますので、このような現場の声を聞く取組については、しっかりと必要に応じて取り組んでいきたいと思えます。

【部会長】

ありがとうございます。

そろそろ時間となりましたので、本日のヒアリングはここまでにしたいと思います。

所管課の皆様、丁寧な対応ありがとうございました。

(所管課退席)

【部会長】

では、本日のふり返り、整理をしたいと思います。

所管課とのヒアリングを受けて、ご意見、ご感想等があればお願いします。

【委員】

個別施策、計画事業、経常事業の内部評価シートについて、実際にこのようなことに取り組んだということはよく分かるのですが、その具体的な成果が見えないような気がしました。

【委員】

私もそう思います。

研修を何回実施して何人参加があったという記載はありますが、その結果、どういう効果があって、新しいこういうことが見つかって、こういう改善があったなど、具体的な内容の記載が少ないと思いました。

【委員】

計画事業113「区民の視点に立ち自治の実現に努める職員の育成」について、最も重要なことは、区民がどのようなことを区に期待しているのかをしっかりと把握することだと思います。そのことがまず前提だと思うのですが、それがあまり見られないように思いました。区民の実態を捉えていないという印象を受けます。

【委員】

行政と区民との連携という部分でのキャッチボールの機会をどう捉えているのかということだと思います。行政は行政の研修を受けて行政のやり方でやるということであれば、新宿自治創造研究所のような研究は必要なくなると思います。行政と区民とでどのように連携をとるか、

研究の成果として具体的にどのような取組として連携を図っていくのかという具体策がないといけないと思います。

研修については、研修を何のために受けたのかなど受講者にレポートを求める機会があるのではないかと思います。そのようなものを公開していくことにも意味があるのではないかと思います。

【委員】

研修を受けたら上司に報告するという制度はあるようですが、研修を受けた結果、それがどのような良い成果に結びついたのかということは、どこにも出てきません。そのため、研修を受けたことがどのような成果に結びついているのかということがよく分からないと思います。

【委員】

研修を受ける当たっては、何のために研修を受けるのかという目的があると思いますので、それを最初に宣言させる必要があると思います。自分のスキルを上げて窓口業務を円滑にするためなど、その人なりの研修を受ける目的があり、それを表明することが、研修の意味やモチベーションの向上につながるのだとすれば、そのためのレポートもあったほうが良いのではないかと思います。

【委員】

人事考課制度の説明の中で、AからEの5段階評価をしており、通常のルーティンワークをスケジュールどおりにこなしていればC評価ということでした。しかし、それは当たり前なことであり、区民としては、もう一歩進めた何かを期待したいと思います。今の話にも出ている、研修を受けるのであれば、能動的に目的意識を持って、という視点や意識があるのであれば、人事考課制度におけるC評価が、通常業務をこなしていれば良いというところには結びつかないような気がします。

行政の課題は山積し、区の職員は少なくなってきています。そのため、常にいろいろなもので自分の感覚を磨き、能力向上を図りながら、問題を解決していくようにいかないといけないと思います。

【部会長】

通常に仕事をしているという状況が、どのような状況を指すのかいろいろ考え方があると思います。つまり、業務を滞りなく進められるよう努力をしている状態が通常としており、それをよくやっていると評価するのかどうかということだと思います。

【委員】

やはり表現の仕方もあると思います。新宿区の職員は、非常にマナーも良く、電話応対も良く、説明力もある方が多くいます。本当に素晴らしいと個人的には感じています。ですので、そのような点も研修の成果として表現できたら良いのではないかと思います。

【委員】

計画事業114「新宿自治創造研究所の運営による政策形成能力の向上」についてはいかがでしょうか。公民連携（PPP）の研究について、非常に素晴らしい取組であると感じますが、

平成30年度は基礎研究にとどまっています。令和元年度は、より実践的な研究を行うとのことでしたが、その内容があまり見えていない気がしました。

【委員】

基本的に、新宿自治創造研究所で行っている研究は、文献研究であると思います。そのため、実際に取り組を進めるのは、それぞれの事業の所管課になるのだと思います。それらの部署と具体的にどう連携をとっていくのかということが、より重要になるのではないのでしょうか。研究においては、民間の研究者を入れて一緒に考えるということをして良いと思います。そして、それを実現する際に、相当に大胆に動かないと成果は生まれないのではないかと感じました。

【部会長】

いろいろとご意見等があるとは思いますが、本日のヒアリングやふり返りの時間を受けて、感じたこと、言い足りなかったことなどを外部評価チェックシートに表現していただければと思います。

では、本日はこれで終了とします。

お疲れさまでした。

<閉会>