

大項目	中項目	小項目	意見概要	番 号 理
組織力の向上について	管理・監督者のマネジメント力の向上について	班長が果たすべき役割の明確化	最小単位の組織である班の組織力を強化する観点から、班長のロールモデル(模範となる存在)を確立する必要がある。	1
		管理職の部下育成能力の向上	組織力を高める上で、管理・監督者による部下育成は重要な視点であり、部下育成能力を適切に評価することが重要である。	2
		業務の効率化について	行政が担うべき領域が拡大され、仕事が増えているのは確かだが、行政文化の中で無駄が生じているところはないのか。労働時間内に業務が上手く回るように、業務の効率化を各課で競わせたかどうか。管理職の帰りが遅いと、一般職員は帰れない。夜遅くなるなら、朝方の早出残業の方がいいのではないのか。	3
			時間外を減らす取組をしているのであれば、目標を出した上で評価しないといけない。	4
			無駄な仕事をどれだけ減らせるかは、課長や担当が本質的に仕事を分かっているかどうかによる。 県庁にはやりすぎの文化があるが、その文化が生じた背景にはそれなりの理由があるので、ある程度試行錯誤しながら、色々気を付けて改善していく必要がある。	5
		組織生産性の向上をもたらす職場風土の醸成	部局長が職場の組織風土に与える影響は大きいことから、管理・監督者の価値基準やリーダーシップスタイルも変えていく必要がある。	6
			リーダーシップを発揮できる変革力を持った人をネットワークして、行く先々で同じように展開できる人をいかに増やせるかという視点が必要である。	7
			部下育成や組織変革にリーダーシップを発揮している職員のネットワークを研修機会を通して構築し、人が育っていく環境を作ることが大切である。	8
	職員のモチベーションの維持・向上について	組織目標の共有	千葉県の公務員として、どうして働くのか、なぜ県庁に入ったのか。最近では職員の意識が変わりつつある。その中で、人材開発のテーマについて十分な議論をしていきたい。	9
			高度成長から低成長、少子高齢化の時代となり、バラ色の目標を掲げにくい状況の中で、職員が具体的な組織目標やキャリアビジョンをどのように描けるか考える必要がある。	10
		多様なネットワークの形成について	県庁では異動が激しい中で、効率的な業務を行うために人的なネットワークが大事にされているが、縦・横・斜めの様々なネットワークがあるとよい。研修等の場を使ってネットワークするということも有効である。	11

大項目	中項目	小項目	意見概要	番 号 整 理
組織力の向上について	職員のモチベーションの維持・向上について	ワークライフバランス	昔に比べて職員像が多様化、年齢も高齢化している。仕事に中心を置かない職員が増えつつあるのも事実。勤務年数が増える中で、子育て、介護等、ワークライフバランスの接点で考える必要もある。	12
			公務員は、職員によって仕事と私生活の価値観のバランスが多様である割には、比較的一律の任用と給与支給をしている。それぞれのライフステージにあったチャレンジを無理なくできる職場にするためにどのようにしたらいいか考えることが重要である。	13
			県庁職員は、色々な形で努力をしていると見受けられるところであり、今後も現行の事務処理水準の維持に向けて、県民に十分仕事をしていると理解される仕事をするのが大切である。ただし、ワークライフバランスにも考慮する必要がある。	14
		人事評価と人事制度	組織を活性化するためには、説得力のある評価により、人事配置を適正に行うことが重要である。	15
			民間では、時代とともに、人事評価の基準が変わるが、役所は、基本的には、法律にのっとりきちんと対応することが大事で、評価基準をあまり変えるべきではない。	16
			年功序列維持の利点にも配慮し、抜擢人事をする場合には、大所高所から慎重に判断すべきである。	17
			人材育成、能力開発を考えるにあたり、人事配置と人事評価はコアなツール。制度をどう磨いていくか、民間企業と比較しながら検討してほしい。	18
			行政の場合は、画一的に、一律の評価をしている傾向があると思われる。実態に即して、能力の差に対して的確に給与に差をつけて評価していくという制度設計が必要である。	19
			係長に資格試験を入れている県では、上司の方が若いという状況も出てきている。指揮命令系統が緩やかな中で、給与格差をつけずに、年齢の上下で仕事を進めてきた組織体制は、もはや限界になっている。	20
			人材育成をするためにどのような評価をすればいいかという議論と、どの程度給与差をつけておくべきかという議論は、分けて議論していくべきである。	21
			人材育成に向けてコンピテンシー（高業績者の行動特性）を給与に反映するのは、やりづらいという意見もある。全体として整合性のとれる制度設計とすることが重要である。	22
			県庁は民間企業に比べ異動までの期間が短い等、民間企業と体質の違いがある。県庁の人事評価は民間とは違った難しさがある。	23
			千葉県の公務員としてどうして働くのか、なぜ県庁に入ったのか、このことをもっと掘り下げて職員の処遇を考える必要がある。大いに議論をして県独自の制度を作るべきである。	24

大項目	中項目	小項目	意見概要	番 号 理
組織力の向上について	職員のモチベーションの維持・向上について	人事評価と人事制度	人事、組織のあり方については、絶対にこれがいいというものはない。組織を活性化するためには、納得性があるかということが大切である。	25
			抜てき人事は、他の職員が納得できるものでないといけない。職員の不満により組織全体の力を低下させていないか、という視点を持つことも大切である。	26
			終身雇用の年功序列という状況は、民間企業では既に崩れている。管理職になりたくない、専門性を伸ばしたいという人も出てきている中で、色々な意味での多様性を認めていくことのできる組織がこれからは活性化した組織となっていくのではないかと。昇進・昇格のイメージなど、従来の価値観を転換することが大事である。	27
			人事のローテーションを短くすることは、プラスとマイナスの両面がある。同一部署に長期に配置されることにより専門性は高まるが、職員の業務意欲の低下や組織の縦割りを助長するといった弊害もある。また、業者との癒着を排除するといった配慮から、近年では自治体職員のジョブローテーションは短くなる傾向にある。今後ますます市町村への権限移譲と民間委託への流れが続いていくことを考えると、単純にジョブローテーションを長くすることは難しいのではないかと。千葉県のサイズを考えた時に、どの程度の専門性を作って、どの程度のジョブローテーションをすればいいのかは、考えていかなければならない課題である。	28
			職位については、整理していく流れの中で、職位・階層をしっかりと位置付けて分かりやすくする方向で進めていくべきである。	29
	女性の活用について		なぜ女性を活用しなければいけないのかというところを、もう少し明確化する必要がある。社会の半分は女性であり、公共サービスを提供する側としても、女性の視点が反映されているかに留意する必要があるということを踏まえて、女性を活かすにはどのような仕組みが必要なのかを検討することが大事だと思う。	30
			ワークライフバランスのあり方について、女性職員や女性管理職に提案をしてもらったらいけないのではないかと。女性が生き生きと働ける環境をどうやったら整えられるのか大きな課題になる。	31
			積極的に女性の意見を聞こうとするのであれば、女性のチームを作るのも有効だろう。国や企業で女性チームによる提言が行われている事例がある。県庁でも、女性の視点で業務改善などの意見を収集したらいいのではないかと。	32
			これまでのやり方をこうあるべきだと思いこむのではなく、何のためにやるのか、本当に必要なことなのか、別のやり方に変えられないのかと常に考えて仕事を進めるべきである。若手職員や女性職員が提言する機会を設ければ、県庁の組織文化も少しずつ変えていけるのではないかと。	33

大項目	中項目	小項目	意見概要	番 号 理
職員の能力開発について	求められる能力の明確化と開発方法について	「目指すべき職員像」の必要性、具体的な取り組み	「人財開発基本方針」を議論するのではなく、基本的な考え方を議論することが重要である。	34
			能力がなぜ必要か、それを高めるためにはどのような教育が必要かという視点から、目指すべき職員像を整理してはどうか。	35
			千葉県研修体系における求める能力を業務に関連づけ、職員の主体的な能力開発を促すといったやり方は難しい。上司と部下の人的なつきあいの中で色々なことを学ぶことも大切である。	36
		職位に応じた職務遂行能力の明確化	求められる管理職像を明確化することで、人が育つ職場環境を作ることが大事である。	37
		効果的な研修のあり方	プレゼンテーションを通じて、情報の処理能力、分析能力などが培われるとともに、発表して批判を受ける、褒められるという機会を各課ごとに行えば、職員の能力は向上する。また、その成果を組織として共有することもできる。	38
			企業と比較して、千葉県の研修のパッケージ自体は遜色ないと思う。グローバルに事業展開し、場合によっては会社を飛び出してスタートアップするという人たちがいる会社の社員と県庁の職員とでは仕事に対する価値観が異なり、人材育成の前提の部分が違う。県庁職員に合ったプログラムやキャリアデザインの仕方を考えるべきである。	39
			グローバルな経営環境にある大企業と県庁では、業務の性質や組織の体質が異なることから、そこでの取組が県庁に当てはまるわけではない。県内の上場企業も調べてみてはどうか。	40
			地方公務員法改正に伴い、能力及び実績に基づく人事管理の徹底が求められる中、人材育成の根本に人事評価を据えて、人事評価を通じた業績評価と能力評価を土台に、能力評価を担うものとして各種研修を考えることが大切である。	41
			異業種の人と協同して一緒に成果を出すようなスタイルの研修をすると、個人にとっては刺激になるケースが多い。外部の研修に参加するような研修のあり方を検討してもいいのではないかな。	42
			会議の運営の仕方にしても、無駄が結構あるのではないかな。会議の持ち方は、OJTで当たり前に習得すべきものと思われるが、研修の項目の一つに入れてもいいくらいである。	43
			選択制のパワーアップ研修について、職員が意欲的・積極的に受講する傾向となっているのか。研修を受ける職員の意識が大事である。	44
		インセンティブの付与について	職員が成長するような研修の場合、将来の昇任・昇格等の一材料にすることや、研修の一部必修化を図るなど、研修にインセンティブ(研修の受講を促す要因)を与えるべきではないかな。	45

大項目	中項目	小項目	意見概要	番 号 整 理
職員の能力開発について	OJTを中心とした人材育成	問題対応能力の向上	現場で起こるマージナルケース(境界的な事例)を自分で考え、自前で対処できる職員になることが大事。	46
			行政のマネジメントが重視される時代となり、県庁職員には、決まり切った仕事だけでなく、今までとは違う局面での新たな対応能力が必要となっている。	47
	キャリアビジョンについて		行政組織は、2～3年ごとに職員が異動するので、受身の仕組みの中では、キャリアデザイン(仕事生活の将来像を描くこと)は行われにくいのではないかと。	48
			年功的な制度が機能していたこともあり、日本人全体としてキャリアチェンジに抵抗感がある。公務員は、特にそうした感覚が強いのではないかと。	49
			県庁職員は2～3年で職場が変わる中で、どのようにモチベーションやキャリア意識を持つことができるのか。前向きにネットワークや知識・経験を蓄えて、ゼネラリスト的に、県庁組織を飛び出してベンチャー企業に参画できるような人材となることもできるのではないかと。	50
	民間との協働について		人的ネットワークを広げることは、職員の能力を高める上で役立つ。積極的に民間との協働に努め、互いに能力を高められるようなオープンな環境を作ることができないかと。	51
			ネットワークを外に作るのは非常に重要なことだが、公務員のコンプライアンスに厳しい視線が注がれる中で、地方公務員法その他の服務規程に照らし、公正な職務執行の確保に留意する必要がある。	52
高齢期職員が活躍できる職場づくりについて	「高齢期職員」について	呼称について	「高齢期職員」という表現は響きが悪い。「ブライتكキャリア」など、自然に受け入れられるような、魅力的な呼び名を考えた方が良い。	54
	モチベーションの向上について	再任用職員のモチベーション	再任用の問題については、かつての部下の下で働くことを気にしているようだが、再任用の方に、1年から2年の制度と、制度を理解してもらえば、問題になることではないのではないかと。	55
			退職管理の手法は企業によって様々であり、県独自のやり方を作ったら良いのではないかと。	56
		経験や専門性の活用	再任用は取り扱いによっては意欲をなくしてしまう。再任用を、どのように取り扱うか、民間の例なども参考に、具体的な内容に即した議論が必要である。	57
			行革で人減らしをしてきた中で、再任用が取り組みやすい仕事は、既にアウトソース等してきている。変えるべき人事組織の部分は変えながら、行革に逆行しない形でどうしたら適切に再任用を活用していけるか、民間の先行事例を調べてみてはどうか。	58

大項目	中項目	小項目	意見概要	番 整 号 理
高齢期職員が活躍できる職場づくりについて	モチベーションの向上について	メンターの設置について	セカンドキャリアの方にもメンター（個別支援を行う者）を置き、メンタリング（メンターと面談）することにより、人事のミスマッチを防ぐなど、スムーズに働ける庁内の支援体制を整えることができるのではないかな。	59
		セカンドキャリアセミナー等について	セカンドキャリアセミナー等で、活躍しているOBや民間企業の話聞くなどの情報提供を受けることにより、その後伸ばすべき能力等をイメージしやすくなるのではないかな。	60
	経験や専門性の活用	能力の棚卸について	県庁職員は、短期間のジョブローテーションを重ねる中で、様々な業務を遂行することのできる能力が養われている。これまで培ってきた能力を棚卸して、セカンドキャリアで活用できるのかを明確にするといいいのではないかな。	61
		人的ネットワークについて	退職後は、現職中にどれだけ多くの人と会って話をして、どれだけ沢山勉強したかという人的なネットワークも大事である。県庁は人材の宝庫である。本人の気持ち次第で、外に行って色々な仕事ができる。	62