

鎌倉市監査委員公表第2号

地方自治法第199条第2項の規定に基づき監査を実施したので、同条第9項の規定により監査結果報告を公表します。

令和6年(2024年)3月19日

鎌倉市監査委員 八木 隆太郎
同 大石 和久

令和5年度行政監査 監査結果報告書

職員研修から見た人財育成について

令和6年3月
鎌倉市監査委員

目次

| | | |
|----|---------------------------|---|
| 第1 | 監査の概要 | 1 |
| 1 | 監査の種類 | |
| 2 | 監査の目的 | |
| 3 | 監査を実施した委員 | |
| 4 | 監査の実施期間 | |
| 第2 | 監査の結果 | 1 |
| 第3 | 監査委員の意見 | 2 |
| 1 | 研修の方針、制度、内容についての理解徹底を！ | |
| 2 | 研修の効果測定について | |
| 3 | 職員のやる気を引き出す研修について | |
| 4 | 「人が育つ」から「人を育てる」研修へ | |
| 第4 | 監査の実施 | 4 |
| 1 | 監査の対象 | |
| 2 | 着眼点 | |
| 3 | 監査の根拠 | |
| 4 | 調査方法 | |
| 第5 | 着眼点別の調査結果 | 5 |
| 1 | 職員育成基本方針の取り組み状況と成果について | |
| 2 | 研修の実績とその効果測定について | |
| 3 | 現在の研修メニューに対する職員の期待と要望について | |

第 1 監査の概要

1 監査の種類

行政監査（職員研修から見た人財育成について）

2 監査の目的

人材を育成し、組織力を向上させるための職員研修は、職員を市役所の「財」、ひいては市民にとっての「財」としてその内実を高めて行く上で欠かすことはできない。多くの職員が市役所の進むべきビジョンを共有し、市民サービスの向上に取り組める組織づくりのためには、人事管理と連携した職員研修の一層の充実が必要であるとの観点に立ち、現状における評価を行い、課題を見出すものである。

3 監査を実施した委員

八木 隆太郎

大石 和久

4 監査の実施期間

令和 5 年（2023 年）10 月 30 日から令和 6 年（2024 年）3 月 12 日まで

第 2 監査の結果

本市の職員研修は、鎌倉市職員育成基本方針とこれに基づく職員育成アクションプログラムにより体系的・計画的に実施されており、概ね良好であると認められた。

一方で、各種研修に関して行った職員アンケート結果では様々な意見も寄せられ、研修の周知や実施の方法、研修や人財育成のあり方などについて工夫すべき点が見受けられた。

これらを総括し、次のとおり意見をまとめる。

第3 監査委員の意見

1 研修の方針、制度、内容についての理解徹底を！

職員アンケートでは、研修に対する数多くの意見が寄せられた。寄せられた意見には賛成、反対それぞれあるが、一定の意見が本市の人財育成の方針や、それに基づく研修制度の目的や内容をしっかり理解した上で出されたものとは言えない点が問題である。まずは研修の方針、制度、内容への理解の徹底を図ることに注力し、その上でそれぞれの意見に耳を傾け、職員が望む研修となるよう、改善に取り組むべきである。

個々の研修プログラムに対する意見として特記すべきものは次のとおりである。

集合研修は、実施が繁忙期と重なることなどにより職場の協力が不可欠であったという声が多かった。対策として、年間研修計画の早期周知を図るとともに、実施方法についても働き方改革への対応や個々の職員の事情を考慮し、選択制やオンライン制度を拡充するなど、柔軟かつ効果的な対応について検討の必要を認める。

また、派遣研修や自主研修グループは、在職年数の少ない1・2級の職員の間で認知度が低い傾向が見られた。研修制度そのものの存在を知らなければ、せっかく制度が用意されていても研修の機会を失うことになってしまう。この点につき改善を求める。

さらに、職場研修については、これを実施できた職場はむしろ少数派である。アンケート結果では、実施を希望する職員の割合は高い一方で、企画・実施する時間が確保できない、準備等職員の負担が大きいとの割合が高かった。実施を促進するにあたっては、組織として全体の進捗管理を適切に行うとともに、各職場の実態に応じた実施方法を柔軟に認めるなど、実施を後押しするための改善が必要であると考えます。

2 研修の効果測定について

各種研修のメニューは、研修実施後のアンケートの結果や職員満足度調査の機会も利用して新たな研修のニーズを把握し、翌年度以降の研修に活かす取組がされていた。しかし、研修の効果測定の本来的あり方は、受講した職員の受講前と受講後での思考や行動への変化や、職務において顕著な実績向上に繋がったかをできるだけ客観的に把握し、研修との関係性を見極め評価することである。これを念頭に、研修の効果測定の指標づくりは知見を参考に研究し、試行的であっても早期の導入を図るべきと考える。

3 職員のやる気を引き出す研修について

意識改革集中研修や職階別研修などの集合研修は、勤務年数や職級により必修研修として用意されているが、こうした受動的な研修に加え、手を挙げれば受講できる、もしくは手を挙げたうえで選考を経て派遣される研修をより一層充実させてはどうか。さらに指名を受けて派遣され経験を積み学んでくるといった、褒賞的研修があっても良い。職員のやる気を引き出すのはむしろこれらの研修であると考ええる。

褒賞的研修の機会を得た職員が、それに先立ってどのような実績をあげたのか、どのように努力をしたのか、また、研修受講後にどのような変化が生じたのかといった点につき具体的なモデルケースとして職員にわかりやすく示すことは、他の職員のキャリアプラン・キャリア形成に役立つとともに、本市に勤めて良かったと思えるようなインセンティブとなるのではないか。

またスペシャリストを目指す職員には、そのニーズに合った研修をコーディネートすることや、職員が受けてみたいと思う研修を積極的に提供することも、職員のモチベーション向上に繋がるのではないか。

さらにアンケート結果では、もう少しコンピュータ操作スキルがあれば大いに職務に活かせるのにと考える職員が相当数いることもわかった。例えば昼休み時間を利用した「誰でも参加できるワード・エクセル教室」などを開催することを考えてみてはどうか。

総じて人財育成のための積極的な取組を導入することは、やがて本市の強みとなるだけでなく、本市職員を目指す者へのメッセージとなり、すでに始まっている自治体職員採用難の時代において、人財確保に寄与すると考える。

4 「人が育つ」から「人を育てる」研修へ

基本方針及びアクションプログラムには、人財育成のための取組として、「人が育つ人事管理」「人が育つ能力開発」「人が育つ職場づくり」という表現が採られている。職員は勝手に育つものであると考えるなら話は別だが、本市の人財育成は、積極的に人を育てるという考えに基づいているので、「人が育つ」の箇所を「人を育てる」に置き換え、そのことを通じて人財育成は組織で行うものとの姿勢を明確にし、職員一人ひとりがまちづくりの大切な担い手であるという誇りを自ら再確認することに繋げてはどうか。

第4 監査の実施

1 監査の対象

全部課、総務部（職員課）等

2 着眼点

- (1) 職員育成基本方針の取り組み状況と成果について
- (2) 研修の実績とその効果測定について
- (3) 現在の研修メニューに対する職員の期待と要望について

3 監査の根拠

地方自治法第199条第2項及び鎌倉市監査基準に準拠した。

4 調査方法

- (1) 書類調査
- (2) アンケート調査
 - ア 調査対象
事務職員及び技術職員 合計 1,042 人（対象人数は、監査等資料から引用）
 - イ 方法
e-kanagawa 電子申請を活用した WEB 方式
 - ウ 調査期間
令和5年（2023年）12月6日～12月28日（計23日間）
 - エ 回答数（回答率）
546人（52.4%）
- (3) 監査委員による聴き取り調査
 - ア 調査日
令和6年（2024年）1月31日
 - イ 出席者
人財育成に係る事務を所管する副市長、総務部長及び次長兼職員課担当課長
- (4) 調査にあたり参考とした資料
 - ア 地方自治法
 - イ 鎌倉市職員研修規程
 - ウ 鎌倉市職員育成基本方針
 - エ 職員育成アクションプログラム
 - オ 職員研修実績

第5 着眼点別の調査結果

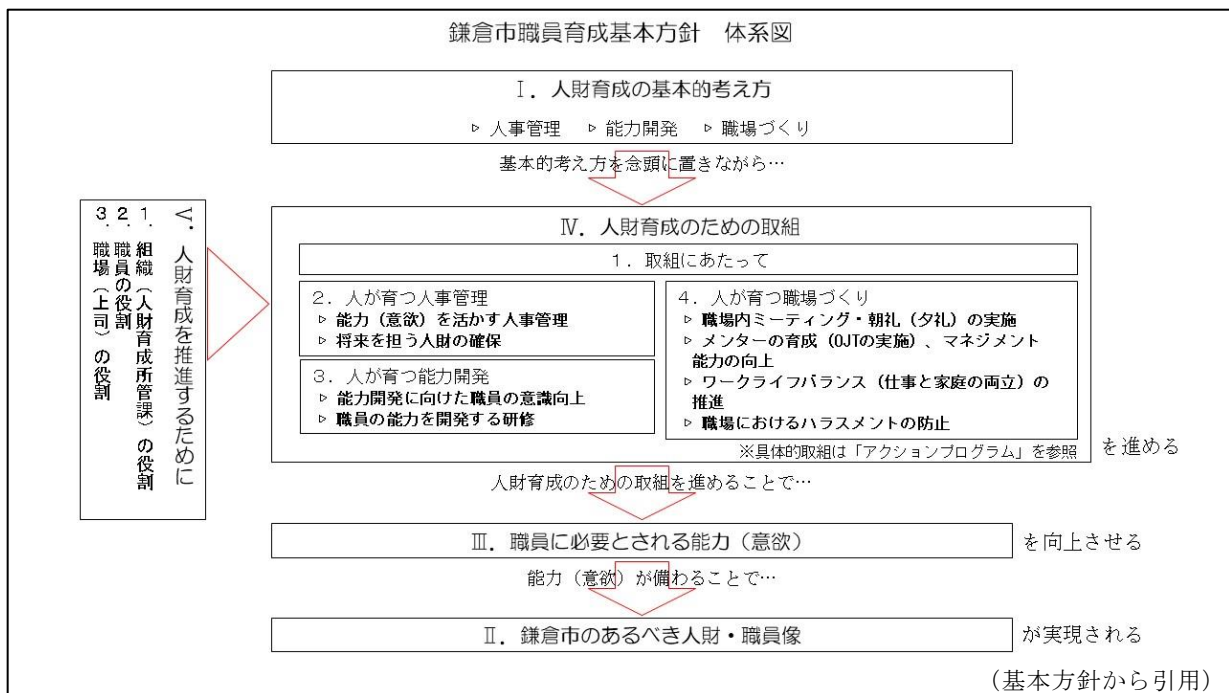
1 職員育成基本方針の取り組み状況と成果について

(1) 職員育成基本方針について

平成16年改正の地方公務員法により、自治体は研修に関する基本方針制定が義務付けされたが、本市ではこれに先立ち、平成12年度に鎌倉市職員育成基本方針（以下「基本方針」という。）を制定し、その後、「社会情勢と市民ニーズに迅速かつ的確に対応できる体制を確立する。」「人財の育成方針を明らかにする。」の制定趣旨を踏襲しつつ、改めて今の時代に求められる職員を育成するため、令和2年度に改訂を行っている。

基本方針では、「人財育成の基本的考え方」「人財育成のための取組」「組織・職員・職場の役割」を明示し、「職員に必要とされる能力（意欲）」を現行の人事評価制度の職階毎の評価要素と連動させており、これらによって目指す「鎌倉市のあるべき人財・職員像」は、次のとおり定めている。

- ・ 市民憲章と鎌倉市総合計画及び各種行政計画を実践する職員
 - ・ 市民に信頼され、市民と協働してまちづくりを進める職員
 - ・ 広い視野と時代の先を読む目を持つ職員
 - ・ 知識・行動力・仲間と連携する力・コミュニケーション能力を合わせ持つ職員
 - ・ 公平性を保ち、かつ、高い公務員倫理を持ち行動する職員
 - ・ 迅速性・効率性などのサービスの質的向上に取り組む職員
- なお、基本方針の体系図としては次のとおり整理されている。



(2) 職員育成アクションプログラムにおける職員研修について

基本方針では、「人財育成のための取組」として、「人が育つ人事管理」「人が育つ能力開発」「人が育つ職場づくり」が掲げられており、それらの具体的取組を明らかにするものとして、職員育成アクションプログラム（以下「アクションプログラム」という。）を毎年度見直し策定している。

本市で行われる職員研修については、アクションプログラムにおいて、基本方針「人が育つ能力開発」の取組の1つである「職員の能力を開発する研修」を具体化するものとして整理され、「研修重点項目」及び「職員研修（集合研修・派遣研修・職場研修・自主研修）」等によって示されている。

ア 研修重点項目について

基本方針を改定した令和2年度以降、アクションプログラムに掲げられている研修重点項目は次のとおりであった。

表 年度別研修重点項目一覧

| 令和2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 | 令和5年度 |
|---|---|---|---|
| | | 人事評価項目と連動した階層別研修の徹底 | 人事評価項目と連動した階層別研修の徹底 |
| 職場における人財育成体制の強化 | 新採用職員に対する育成体制の強化 ・新採用職員研修の見直し ・メンター体制の強化 | 新採用職員に対する育成体制の継続・検証 ・新採用職員研修 ・メンター体制 | 新採用職員に対する育成体制の継続・検証 ・新採用職員研修 ・メンター体制 |
| 普遍的な課題への対応（職員の基本的知識・技能の補完） ・内部講師による講義及び演習 ・接遇 | 普遍的な課題への対応（職員の基本的知識・技能の補完） ・実務基本研修の充実 ・接遇 | 普遍的な課題への対応（職員の基本的知識・技能の補完） ・実務基本研修の充実 ・接遇 | 普遍的な課題への対応（職員の基本的知識・技能の補完） ・実務基本研修の充実 ・接遇 |
| コンプライアンスへの取組 | コンプライアンスへの取組 | コンプライアンスへの取組 | コンプライアンスへの取組 |
| | キャリア形成支援 | キャリア形成支援 | キャリア形成支援 |
| | | | 資格取得奨励金 |
| 政策立案能力の強化・向上 | 政策立案能力の強化・向上 | | |
| 法改正・新たな社会環境への対応 | 法改正・新たな社会環境への対応 | | |

令和3年度には「キャリア形成支援」が研修重点項目に加えられ、市の制度として、ゼネラリストだけでなく複線型人事の様に各分野のスペシャリストになりたいといった意向を汲めるような仕組が必要であるとの考えのもと、令和3年度から若手を対象に、自らのキャリアデザインを考えてもらうための研修が開始されている。

令和4年度には「人事評価項目と連動した階層別研修の徹底」が研修重点項目に加えられ、基本方針で示した「職員に必要とされる能力（意欲）」の習得を図るため、令和4年度から順次、人事評価項目と連動した階層別研修が導入されている。

令和5年度には「資格取得奨励金」が研修重点項目に加えられ、職員のスキルアップを幅広く支援するため、奨励金の対象となる資格の拡充について検討が進められている。

イ 職員研修について

アクションプログラムにおいて、職員研修は次のとおり計画されていた。

表 職員研修の体系図

| 区分 | | 研修の目的 | |
|------|--------------|--|---|
| 集合研修 | 意識改革 集中研修 | 管理監督者等集中研修 | 全職員の意識改革を管理監督職から進めるとともに、市職員としての自覚と意識の高揚を図ります。 |
| | | スキルアップ研修 | 職員一人ひとりが来庁者に対して心地よい接遇を行う力や、クレーム対応能力など、市民対応力のスキルアップを図ります。また、前例に捉われない柔軟な発想を鍛えるなど、モチベーションアップを図ります。 |
| | | コンプライアンス研修 | 市民から信頼される職員を目指し、公務員として必要な意識と心構えを再確認するとともに、コンプライアンス意識の向上を図ります。 |
| | 階層(階層)別研修 | 昇任者研修 | 職(階層)に応じて求められる役割を自覚し、職務の遂行に必要な基礎的知識・能力の習得を目指します。 |
| | | 新規採用職員研修 | 公務員としての基本的スキルや業務を行うための基本的事項など、公務員として守るべき知識の習得を図ります。 |
| | 行政課題等研修 | 業務改善研修 | 「カイゼン」のための様々な思考方法と具体的手法を学ぶとともに、他者や集団における意見の衝突や主張の対立について、双方の合意形成を図り、納得、満足する結果を得るためのスキルの習得を図ります。 |
| | | 行政課題講座 | 本市職員として行政課題全般についての知識を身につけるとともに、行政を総合的に見る目を養います。 中堅職員の行政課題に対する理解促進を図ります。 市民との協働のあり方、必要な要件について、市民とともに学習し、相互の信頼関係と共通認識を深めます。 |
| | | 行政実務講座 | 公務員として適切な事務執行を行うため、法令や知識の習得を図ります。 本市職員として行政実務についての知識を身につけるとともに、行政を総合的に見る目を養います。 安全運転の励行、交通法規の遵守、事故の未然防止の重要性などを再認識します。 |
| | | 健康教育研修 | 個々の職員及び職場における心の健康管理について考えます。 |
| | 派遣研修 | | 派遣研修を実施することで、長期的展望に立ち、専門的技術・能力の育成や視野の拡大を図るほか、主催研修を補完するものとして、実務に必要な知識の習得・向上に努めます。 また、関係機関の協力を得て、各分野についての見聞を広め、調査・研究・交流を通じた視野の拡大を図ります。 |
| 職場研修 | | 市政の効率的な運営と住民サービスの向上のため、課等を単位とした職場研修を実施することで、職員の職務に対する実践能力及び問題解決能力等の向上を図ります。 | |
| 自主研修 | | 職員一人ひとりに対しては、自分のペースで、時間や場所を選ばずに、いつでも学習でき、かつ、ニーズに合わせて新しい知識・技能を習得できる通信教育研修と、大学その他の教育機関等を利用して学習する自己開発研修に対して支援します。 また、職員相互の自己啓発・自己研鑽意欲の向上と、主体的に活用する職員を育成するため、市政に関する事項について学習している自主グループ研修に対して支援します。 | |

(3) 職員研修の実施体制について

基本方針及びアクションプログラム等に基づき、職員研修をはじめ職員の人財育成を推進するにあたっては、人財育成所管課である職員課人財育成担当の役割が大きい。職員課人財育成担当及びそのうち研修を担当する職員の人員は、次のとおり令和2年度以降推移していた。

表 職員課人財育成担当職員数

(単位：人)

| | 令和2年度 | | 令和3年度 | | 令和4年度 | | 令和5年度 | |
|----------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|
| | 人財育成担当 | | 人財育成担当 | | 人財育成担当 | | 人財育成担当 | |
| | | 研修担当 | | 研修担当 | | 研修担当 | | 研修担当 |
| 課長 | 1 | - | 1 | - | 1 | - | 1 | - |
| 課長補佐・係長 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0.5 |
| 担当 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1.5 |
| 任期付短時間 | 1 | 0.5 | 1 | 0.5 | 1 | 0.5 | 1 | 0.5 |
| 会計年度事務補助 | 2 | 0.5 | 2 | 0.5 | 2 | 0.5 | 2 | 0.5 |
| 合計 | 8 | 3 | 8 | 3 | 8 | 3 | 8 | 3 |

課長職を除けば、職員課人財育成担当7名のうち約半数である3名の職員が研修担当に充てられていた。

また、課長職の職員については、過去25年間で13名が入れ替わっており、在職期間が1年間といった短期間で入れ替わるような状況も見られた。

(4) 予算執行について

職員研修事務の予算執行については、次のとおり令和2年度以降推移していた。

表 職員研修事務の予算執行状況

(単位：円・%)

| 年度 | 当初予算額 (A) | 執行額 (B) | (B/A) |
|-------|------------|------------|-------|
| 令和2年度 | 17,727,000 | 1,443,225 | 8.1 |
| 令和3年度 | 18,250,000 | 10,879,828 | 59.6 |
| 令和4年度 | 18,373,000 | 12,418,493 | 67.6 |

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響で事業縮小を余儀なくされ、当初予算額に対する執行額の割合は8.1%と低かった。令和3年度以降は、各種職員研修が実施できるようになり、執行額及び当初予算額に対する執行額の割合は増加した。

また、各年度の節別の予算執行の状況は次のとおりであった。

表 職員研修事務の予算執行状況（節別）

（単位：円・％）

| 事業名・節 | | 令和2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 | 備考 |
|---------------|------|-----------|------------|------------|------------------|
| 060 職員研修事務 | 決算額 | 1,443,225 | 10,879,828 | 12,418,493 | |
| | 前年度比 | ▲91.6 | +663.1 | +14.1 | |
| 08 報償費 | 決算額 | 1,040,000 | 8,296,230 | 8,561,900 | 講師謝礼（集合研修、職場研修等） |
| | 前年度比 | ▲81.9 | +697.7 | +3.2 | |
| 09 旅費 | 決算額 | 147,850 | 273,092 | 620,249 | |
| | 前年度比 | ▲85.6 | +84.7 | +127.1 | |
| 01 費用弁償 | 決算額 | 107,431 | 21,965 | 32,158 | |
| | 前年度比 | +191.2 | ▲79.6 | +46.4 | |
| 03 研修旅費 | 決算額 | 40,419 | 251,127 | 588,091 | |
| | 前年度比 | ▲95.9 | +521.3 | +134.2 | |
| 11 需用費 | 決算額 | 9,295 | 226,510 | 225,851 | |
| | 前年度比 | ▲96.8 | +2336.9 | ▲0.3 | |
| 01 消耗品費 | 決算額 | 9,295 | 226,510 | 225,851 | |
| | 前年度比 | ▲96.8 | +2336.9 | ▲0.3 | |
| 14 使用料及び賃借料 | 決算額 | 12,900 | 4,400 | 0 | |
| | 前年度比 | ▲55.8 | ▲65.9 | 皆減 | |
| 19 負担金補助及び交付金 | 決算額 | 233,180 | 2,079,596 | 3,010,493 | |
| | 前年度比 | ▲97.7 | +864.2 | +44.8 | |
| 01 負担金 | 決算額 | 130,880 | 2,000,096 | 2,920,243 | 派遣研修等負担金 |
| | 前年度比 | ▲98.7 | +1428.2 | +46.0 | |
| 02 補助金 | 決算額 | 102,300 | 79,500 | 90,250 | 自主研修補助金 |
| | 前年度比 | +20.6 | ▲6.3 | +13.5 | |

職員研修事務の主たる経費は、講師謝礼金としての報償費と負担金であった。なお、負担金には、派遣研修負担金のほか、各部が予算要求をし職員課が予算を執行管理する「研修負担金（P15参照）」を含んでいる。

2 研修の実績とその効果測定について

(1) 職員研修の実績について

アクションプログラムで計画した職員研修の実績については、年度毎に職員研修実績として報告書が作成されている。

令和4年度職員研修の実績については、次のとおりであった。

ア 集合研修について

集合研修については、意識改革集中研修、職階（階層）別研修、行政課題等研修が実施された。

集合研修は、必修研修が多く、受講率は概ね高かった。また、必修研修の欠席者に対しては、職階（階層）別研修では原則翌年度（次回開催時）の受講対象者とし、定期的には実施しない研修では研修資料を配布することで代替としフォローしている。

表 集合研修実績

(単位：人・%)

| 区分 | 研修名 | 受講者 | 対象人数 (A) | 受講人数 (B) | 受講率 (B/A) | |
|----------|----------|----------------------|----------------------------------|-------------|--------------|-------|
| 意識改革集中研修 | 管理集中監督者等 | 令和4年度意識レベル成長研修 | 6級昇任者及び前年度未受講者 | 20 | 26 | 130.0 |
| | | 意識レベルフォローアップ研修 | 一般職（原則課長級以上）希望者 | 18 | 11 | 61.1 |
| | | 仕事・子育て両立支援研修 | 令和元年度イクボス研修未受講の管理職及び令和2年度以降6級昇任者 | 41 | 31 | 75.6 |
| | スキルアップ研修 | メンター研修・メンタリングスタート研修 | メンター・メンティー | 56 | 54 | 96.4 |
| | | メンタリングフォローアップ研修 | メンター・メンティー | 54 | 46 | 85.2 |
| | | 公務員2年目能力・意欲向上研修 | 一般職(入庁2年目) | 38 | 35 | 92.1 |
| | | 接遇能力向上研修 | 一般職(入庁3年目) | 47 | 36 | 76.6 |
| | | 不当要求行為等防止研修 | 一般職(入庁後5年及び主事級昇任者(5年目以下)) | 41 | 39 | 95.1 |
| | | キャリアデザイン研修 | 一般職(入庁後5年及び主事級昇任者(5年目以下)) | 28 | 25 | 89.3 |
| | | 女性活躍推進研修 | 一般職(主事級4年目) | 30 | 24 | 80.0 |
| | | 新任現金出納員及び新任現金分任出納員研修 | 新任現金出納員及び新任現金分任出納員 | 88 | 76 | 86.4 |
| | アコンスプ研修イ | アンガーマネジメント研修 | 6・7級職員 | 108 | 94 | 87.0 |
| | | 1on1ミーティング研修 | 6級、7級職員及び保育園長 | 114 | 90 | 78.9 |
| | | ハラスメント防止及びコンプライアンス研修 | 4～6級昇任者 | 68 | 51 | 75.0 |

| | | | | | |
|-------------------|--|--|-----|-----|-------|
| 職階 (階層) 別研修 | 新採用研修 | 令和4年1月1日採用職員、 4月1日採用職員 | 299 | 279 | 93.3 |
| | 新採用職員研修(中間研修) | 令和4年1月1日採用職員、 4月1日採用職員 | 110 | 107 | 97.3 |
| | 新採用職員追研修 | 令和4年1月1日採用職員、 4月1日採用職員 | 137 | 131 | 95.6 |
| | 新採用職員総括研修 | 令和4年1月1日採用職員、 4月1日採用職員 | 54 | 43 | 79.6 |
| | 新規任用会計年度任用職員 研修 | 令和4年度新規任用会計 年度任用職員/ 令和3年度までに実施した 会計年度任用職員研修未 受講の会計年度任用職員 | - | 101 | - |
| | 新規任用会計年度任用職員 研修(保育園勤務者) | 令和4年度新規任用会計 年度任用職員/ 令和3年度までに実施した 会計年度任用職員研修未 受講の会計年度任用職員 | - | 15 | - |
| | 職員マネジメント研修 | 4級昇任職員 | 16 | 16 | 100.0 |
| | 業務・組織マネジメント 研修 | 5級昇任職員 | 16 | 16 | 100.0 |
| | 人事評価オンライン研修 | 4級昇任職員 | 16 | 14 | 87.5 |
| | OJTリーダー育成研修 | 3級昇任職員 | 16 | 12 | 75.0 |
| | 政策形成能力向上研修 | 3級昇任職員 | 15 | 12 | 80.0 |
| | ロジカルシンキング研修 | 2級昇任職員 | 78 | 66 | 84.6 |
| | 精神・発達障害者しごと サポーター養成講座 | 4級職員 | 139 | 132 | 95.0 |
| | 実務基本オンライン研修 (行政実務講座) | 2級昇任職員 | 40 | 38 | 95.0 |
| 行政課題 研修 | 問題解決能力向上研修 | 4級昇任職員 | 16 | 5 | 31.3 |
| | 行政課題研修 | 中堅職員(3級4年目 (一部3級2年目)職員) | 74 | 60 | 81.1 |
| | 市民協働研修 | 6級及び4級昇任職員 | 35 | 21 | 60.0 |
| | 市民協働研修(オンライン) | 2級昇任職員 | 42 | 32 | 76.2 |
| | 安全運転セミナー | 公用車を運転する機会が ある課の所属長が推薦 する職員/ 公用車で事故を起こした 職員 | 37 | 36 | 97.3 |
| | 健康経営セミナー | 係長2年目、3年目職員 | 37 | 30 | 81.1 |
| | 階層別職員メンタルヘルス 研修(eラーニング)/ 所属長ストレスチェック集団 分析活用研修(eラーニング) | 新採用職員、主事2年目 職員、新任係長職員、 新任課長/ 次長級、課長級、課長 代理級職員 | 232 | 172 | 74.1 |
| | 健康づくり講座(41歳職員) | 41歳職員 | 56 | 28 | 50.0 |
| | 健康づくりセミナー (33歳職員) | 33歳職員 | - | 18 | - |
| | 女性健康セミナー | 女性職員 | - | 17 | - |
| | 腰痛予防講座 | 事務職員・技術職員 | - | 198 | - |
| | 職場環境改善個別相談 (所属長向け) | 所属長等 | - | 11 | - |

イ 派遣研修について

派遣研修については、教育機関等派遣研修、公共的団体等派遣研修、国内視察研修が実施された。なお、自治大学校派遣研修、海外派遣研修は実施されなかった。

表 派遣研修実績

| 区分 | 研修名及び内容 | 派遣者所属 | 期間等 |
|--|---|--|--|
| 早稲田大学 マニフェスト 研究所 人材 マネジメント 部会 | 人材マネジメント部会 人材マネジメントの中心となる指導者を養成するとともに、実現可能な政策モデルの構築を目指す。 | 職員課 市民課 鎌倉消防署警備課 | 4月26日(火)～1月27日(金) 研究会年6回(各1、2日間) 研究会・シンポジウム・論文提出 |
| 国土交通 大学校 | 景観・屋外広告物行政 (ハイブリッド研修) | 都市景観課 | 6月21日(火)～7月1日(金) 9日間 |
| | 土地利用計画 (ハイブリッド研修) | 都市計画課 | 9月26日(月)～10月7日(金) 10日間 |
| | 都市再開発 (ハイブリッド研修) | 市街地整備課 | 10月19日(水)～28日(金) 8日間 |
| | まちづくり建築行政 (ハイブリッド研修) | 土地利用政策課 | 10月31日(月)～11月9日(水) 7日間 |
| | 区画整理 (ハイブリッド研修) | 深沢地域整備課 | 1月17日(火)～27日(金) 9日間 |
| 環境調査 研修所 | 環境モニタリング技術研修 (水質コース) (動画配信) | 環境保全課 | 2月27日(月)～3月17日(金) |
| 市町村 アカデミー | 使用料等の債権回収 | 納税課 | 7月4日(月)～8日(金) 5日間 |
| | 市町村税徴収事務① | 納税課 | 9月26日(月)～10月6日(木) 9日間 |
| 神奈川県 市町村研修 センター | 法制執務(基礎) | 市民健康課 総務課 都市整備総務課 大船消防署 | 第1回 11月2日(水)、7日(月) 第2回 11月21日(月)、22日(火) |
| | 用地担当職員 | みどり公園課 資産税課 公的不動産活用課 公的不動産活用課 土地利用政策課 | 11月14日(月)～17日(木) |
| | コーチング | 環境保全課 | 11月18日(金) |
| | 公営企業会計 | 財政課 財政課 監査委員事務局 監査委員事務局 下水道経営課 下水道経営課 下水道経営課 | 第1回 12月6日(火)、7日(水) 第2回 12月13日(火)、14日(水) |
| | 企画力開発 | 教育指導課 下水道経営課 高齢者いきいき課 | 12月19日(月)、20日(火) |
| | 住民対応(接遇) | 市民課 | 2月2日(木)、3日(金) |
| 国内派遣 研修 | 市民等との協働・共創を目的としたコミュニケーションの場(市民対話の場)づくりの専門性を有する職員の育成について | 都市景観課 | 京都市・総合企画局総合政策室市民協働係【11月22日(火)】 逗子市・市民協働部市民協働課市民協働係【2月22日(水)】 Slow Innovation 株式会社【11月22日(火)】 |

また、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた令和2年度前後で、派遣研修の研修メニュー数及び参加者数は次のとおり推移していた。令和4年度は、令和2年度前の派遣者数を大きく下回っている。

表 派遣研修実績（平成29年度～令和4年度）

（単位：人）

| 区分 | 平成29年度 | 平成30年度 | 令和元年度 | 令和2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 |
|---------------------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 国・県・市職員研修派遣 | 2 | 1 | - | - | - | - |
| 自治大学校 | - | 1 | 1 | - | - | - |
| 早稲田大学 マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 | 3 | 2 | 3 | - | 3 | 3 |
| 学校法人東北芸術工科大学 公民連携プロフェッショナル スクール | 2 | 1 | - | - | - | - |
| 株式会社企画塾 マーケティングプランナー 養成特別講座 | 10 | 2 | - | - | - | - |
| 社会福祉法人 全国社会福祉協議会 | - | - | 1 | - | - | - |
| 国土交通大学校 | 5 | 6 | 6 | - | 6 | 5 |
| 環境調査研修所 | 4 | 4 | 2 | - | 3 | 1 |
| 全国建設研修センター | 2 | 1 | - | - | - | - |
| 県土整備局 | 1 | 1 | 6 | - | - | - |
| 神奈川県測量設計業協会 | - | 1 | 1 | - | - | - |
| 国際文化アカデミー (全国市町村国際文化研修所) 国内研修 | 3 | 3 | 3 | - | - | - |
| 国際文化アカデミー (全国市町村国際文化研修所) 海外派遣研修 | 1 | 1 | 1 | - | - | - |
| 市町村アカデミー | 1 | 3 | 2 | - | 4 | 2 |
| 神奈川県 市町村研修センター | 137 | 127 | 100 | - | 35 | 21 |
| 国内派遣研修 | - | 2 | 1 | - | - | 1 |
| 合計 | 171 | 156 | 127 | 0 | 51 | 33 |

ウ 職場研修について

職場研修については、アクションプログラムにおいて、職場毎（原則課単位）に年3回の研修を実施するとされているが、職員課への報告では、令和4年度に3回実施した課はなく、9課による6テーマの実施にとどまった。

また、実施にあたっては、複数課等での合同開催を行うといった工夫が見られた。

表 職場研修実績

（単位：人）

| 名称 | 助成内容等 | 受講者 | 実施内容 |
|---------------|---|-----|---|
| 職場研修の 推進援助 | 各職場で実施する職場研修会を支援し、外部講師謝礼等について1回30,000円を限度に助成。 | 11 | 【企画課・政策創造課】 ・人口動態・人口推計について |
| | | 5 | 【企画課・財政課】 ・予算等について |
| | | 10 | 【議会事務局（議会総務課・議事調査課）】 ・地震、災害情報、防災教育について |
| | | 12 | 【青少年課・納税課】 ・滞納整理の意義と実務について |
| | | 28 | 【総務課・その他】 ・個人情報保護制度の改正と漏えい事故の防止について |
| | | 20 | 【中央図書館他】 ・図書館における職場での人材育成 |

エ 自主研修について

自主研修について、通信教育講座及び自己開発援助は6名の受講があり、自主研修グループは3グループが活動していた。

表 自主研修実績

（単位：人）

| 名称 | 助成内容等 | 受講者参加者 | 実施内容 |
|-------------------|---|---------|--|
| 通信教育講座 | 語学・パソコン・法律・実務・教養・資格取得の分野について設定したコースから受講。受講料の1/2（限度額20,000円）を助成。 | 修了 4 | ・～相手をきちんと理解する～ 傾聴と質問の基本 |
| | | | ・「論語」に学ぶ人徳力 人を導く5つの力 |
| | | | ・アルクオンライン英会話 総合コース24回 |
| | | | ・～接客・応対・ボランティアに！ ～すぐに役立つ！手話入門 |
| 自己開発援助 | 大学、大学院、各種学校等の教育システムを利用して自主的に勉強した職員に対し、対象経費の1/2（限度額20,000円）を助成。 | 2 | ・社会福祉法人全国社会福祉協議会 社会福祉士 通信課程 短期養成コース |
| | | | ・公益社団法人日本栄養士会 2022年度 食物アレルギー基礎研修 |
| 自主研究グループ 育成・援助 | 市政に関する事項を自主的に研究するグループに対し、活動経費の一部（助成金上限20,000円）を助成。 | 12 | ・√1192（るーといいくに） |
| | | 12 | ・フライブルク会 |
| | | 7 | ・鎌倉コミュニティデザイン LAB. |

(2) 研修負担金について

アクションプログラムで計画した職員研修以外には、各部が受講を希望した民間団体主催セミナー等の受講料を職員課が予算措置し執行管理する「研修負担金」があり、令和4年度の執行状況は次のとおりであった。

新型コロナウイルス感染症の影響もあり、当初予定していた研修に参加できなくなったものもあることから、執行率は51.8%にとどまった。

表 研修負担金の執行状況

(単位：円・%)

| 部名 | 配賦額 (A) | 執行額 (B) | 執行率 (B/A) |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| 共生共創部 | 273,000 | 168,200 | 61.6 |
| 総務部・選挙管理委員会 | 727,000 | 415,000 | 57.1 |
| 市民防災部 | 40,300 | 0 | 0.0 |
| こどもみらい部 | 121,400 | 70,000 | 57.7 |
| 健康福祉部 | 24,000 | 21,000 | 87.5 |
| 環境部 | 221,800 | 103,400 | 46.6 |
| まちづくり計画部 | 93,000 | 136,500 | 146.8 |
| 都市景観部 | 599,296 | 192,080 | 32.1 |
| 都市整備部・農業委員会 | 配賦なし | 配賦なし | 配賦なし |
| 教育文化財部・ 歴史まちづくり推進担当 | 配賦なし | 配賦なし | 配賦なし |
| 会計課・議会事務局・ 監査委員事務局・消防本部 | 159,500 | 63,800 | 40.0 |
| 合計 | 2,259,296 | 1,169,980 | 51.8 |

(3) 職員研修の効果測定について

集合研修については、受講者が研修終了後に職員課へ提出するアンケートにより、研修業者の評価、研修内容の効果、受講者本人の意識の変化等の成果が測られていた。また、令和4年度からは研修重点項目に「人事評価項目と連動した階層別研修の徹底」が加えられ、順次人事評価項目と連動した階層別研修が導入されることになり、研修による効果測定が人事評価においても測れるよう取組みが進められていた。

派遣研修（国内視察研修に限る）、職場研修及び自主研修については、受講者等は研修終了後に報告書を職員課へ提出することとされていた。また、派遣研修及び自主研修については、令和4年度の職員満足度調査で職員に対するニーズ調査等が実施されていた。

3 現在の研修メニューに対する職員の期待と要望について

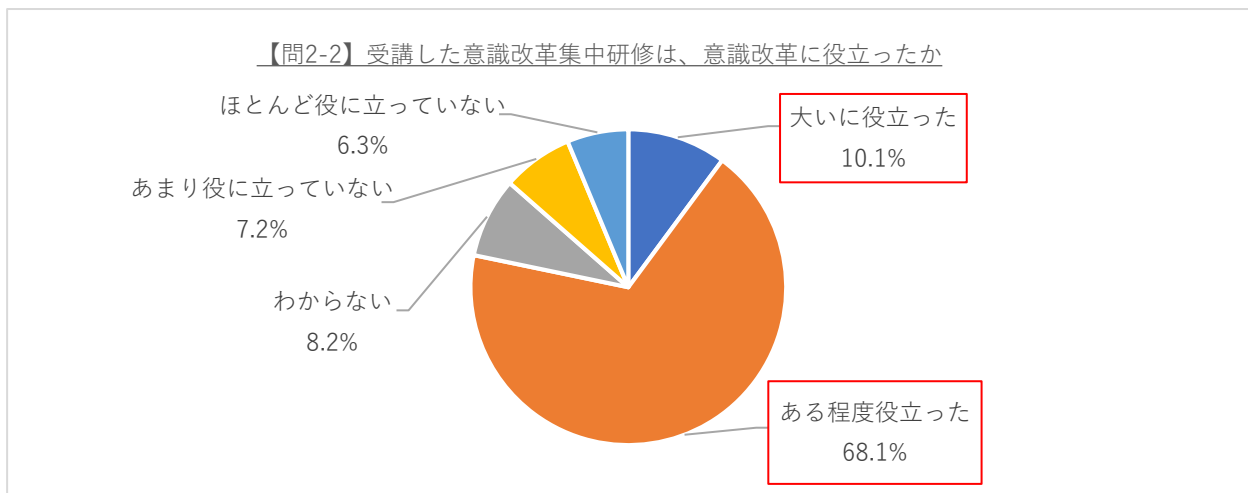
現在の研修メニューに対する職員の期待と要望を調査するため、職員個人に対してアンケート調査を実施した。（回答数：546人、回答率：52.4%）

なお、本報告書ではアンケート調査結果の概要を掲載している。

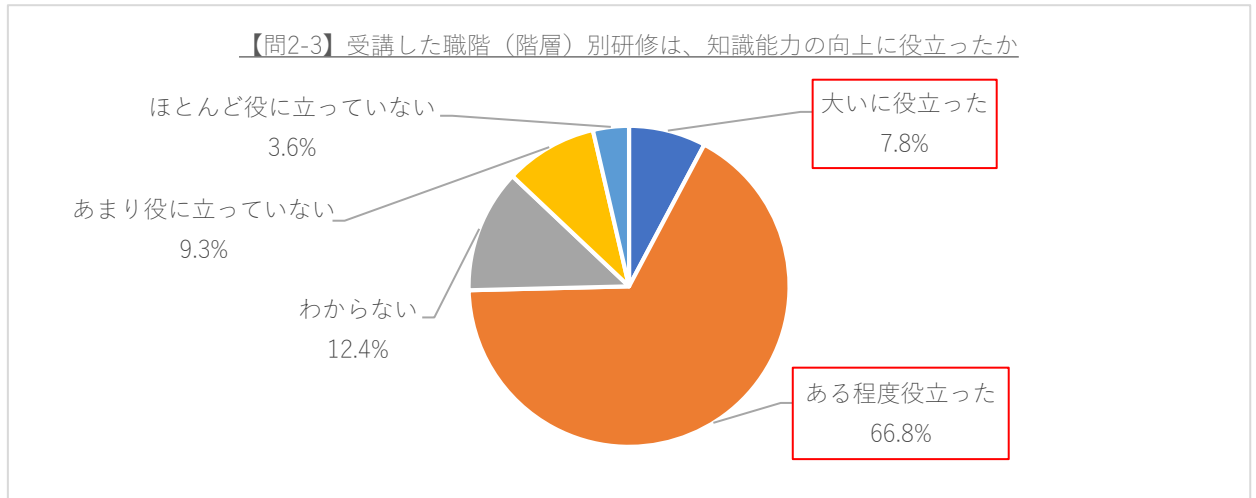
(1) 集合研修について

問2-1で集合研修（意識改革集中研修・職階（階層）別研修・行政課題等研修）の受講の有無を質問したところ、473人（86.6%）の職員がいずれかの研修を受講していた。

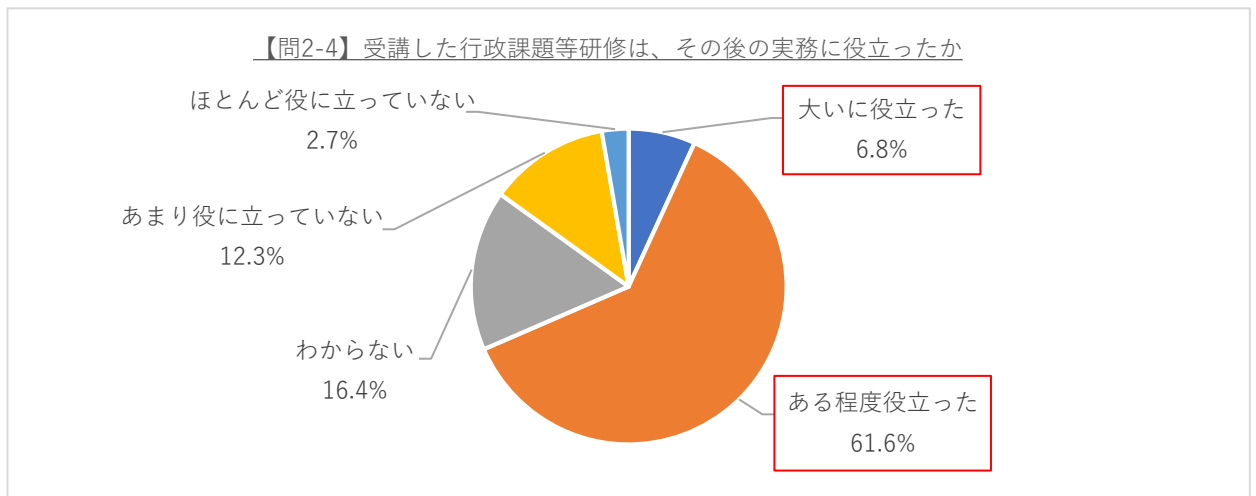
問2-2で、意識改革研修を受講した職員に対し、「研修は意識改革に役立ったか」を質問したところ、「大いに役立った」又は「ある程度役立った」と回答したのは162人（78.2%）であった。



問 2-3 で、職階（階層）別研修を受講した職員に対し、「研修は知識能力の向上に役立ったか」を質問したところ、「大いに役立った」又は「ある程度役立った」と回答したのは 144 人（74.6%）であった。

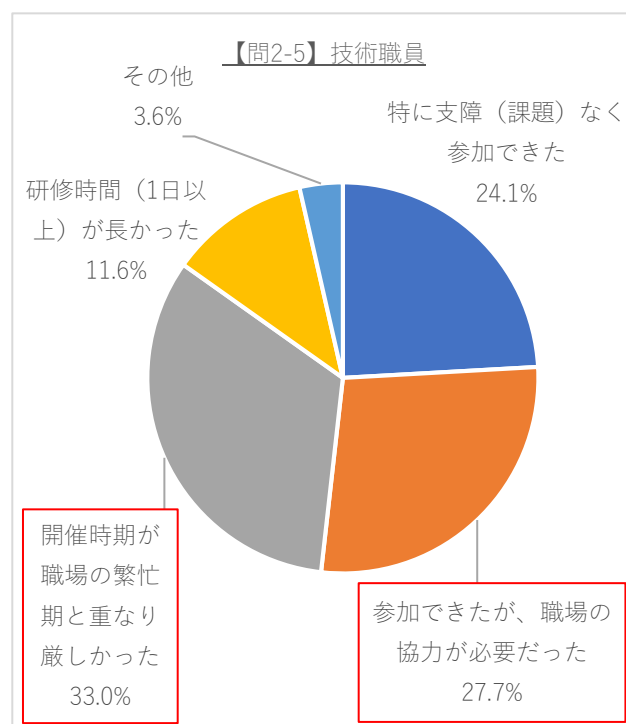
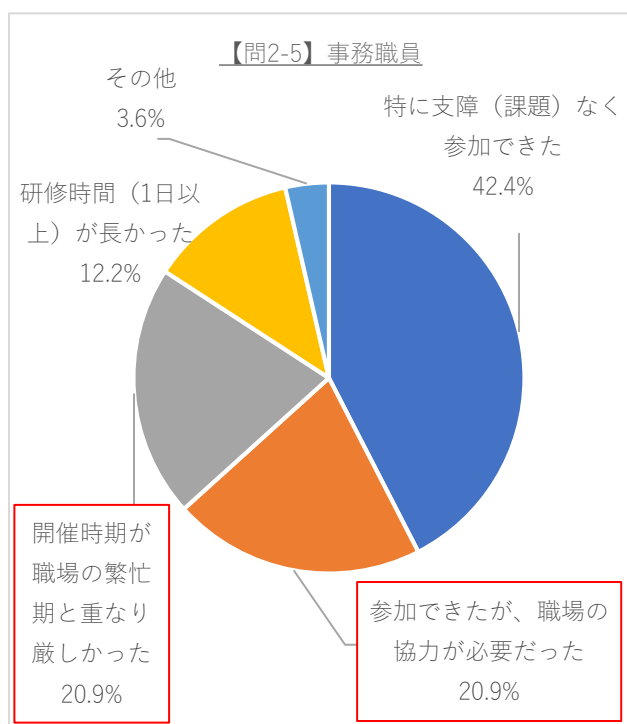
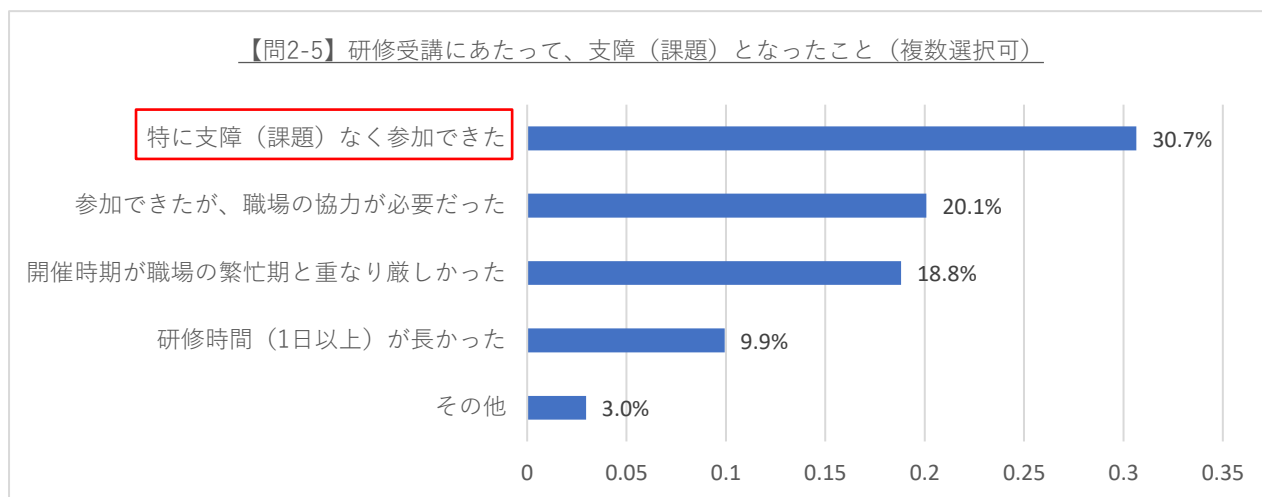


問 2-4 で、行政課題等研修を受講した職員に対し、「研修はその後の実務に役立ったか」を質問したところ、「大いに役立った」又は「ある程度役立った」と回答したのは 50 人（68.4%）であった。

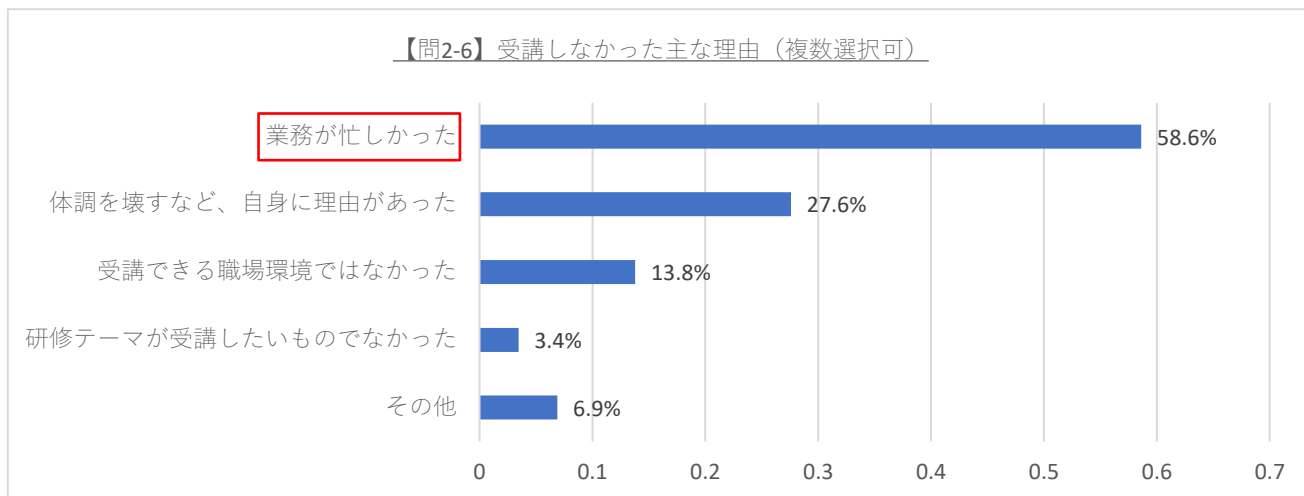


問2-5で、集合研修を受講した職員に対し、「研修受講にあたって、支障（課題）となったこと（複数選択可）」を質問したところ、「特に支障（課題）なく参加できた」を選択したのは145人（30.7%）で、最も多かった。

これに対し、「職場の協力」や「繁忙期との重複」など、受講に支障（課題）があった旨の選択の割合は、事務職員（41.8%）より技術職員（60.7%）の方が多かった。



一方、問 2-6 で、集合研修を受講しなかった職員に対し、「受講しなかった主な理由（複数選択可）」を質問したところ、「業務が忙しかった」を選択したのが 17 人（58.6%）で、最も多かった。



問 2-7 では、「集合研修に対する意見や要望」について、次のようなコメントが寄せられた。（自由記述・抜粋）

- ・それぞれの部署で繁忙期は異なりますので、年に何回か同じ内容で開催されてもいいかと思えます。
- ・希望者が参加可能な研修は多いものの、所属課の人的余裕が無く、積極的に参加できない。
- ・実施期間の設定が長すぎるため、業務へ支障が出ている状態。また、事前課題もあり、研修時間以外でも時間を割き負担になっている。
- ・政策形成は若手職員も対象にしてほしい。また、若手職員が対象となる研修が少ない。
- ・どこの職場の人員に余裕がないので、参加しづらいのではないかと思います。一定期間配信されるオンラインも併用して研修を受けやすくしてほしい。
- ・講師について、外部ではなく、内部職員でやった方が具体的に良いと思う。
- ・職員研修によってどのような職員の育成がなされていくか全体像が見えないため、身になっている実感がなく、コミットしづらい。
- ・昇級、昇任の節目を迎えてから、その職級に求める内容を受講する形となっているが、次のステップに必要な知識、技術は、昇級や特に昇任を控えた階層に向けて展開できるとよいと思えます。
- ・年度の切り替えや議会中などの時期は避けていただきたい。
- ・一年間のスケジュールを年度当初に示すようにしてほしい。
- ・丸一日の研修は、業務が滞ってしまうので、少しでも通常業務をできる時間の設定にしてください。
- ・育児時間や部分休業、スライド勤務を考慮した時間設定としてもらいたい。
- ・出先機関からの移動時間を考慮して開催してほしい。
- ・どのような研修が有効かという組織内の縦断的な議論があっても良いかと思います。
- ・メンター・メンタリングではなく、より実務に近い、OJT制度に変更し、OJTのフォローアップ研修にした方がよい。
- ・外部講師の研修はどの研修でも受講し学べることがある。第一線で活躍された方の話を聞ける機会は本当に貴重。

- ・集合研修として必須のものを絞りこみ、それ以外のテーマは選択制にすることで、自身に必要な研修を e-ラーニング形式で複数受講させてもらいたい。
- ・そもそも職員の育成にあたって、例えば〇年目職員に必要な知識、スキル、意識、係長職に必要な知識、スキル、意識といったものが組織として軸にあって、その習得のための基本研修、そして更なるステップアップやスキルアップのための研修といったように、育成のための研修が体系的に明示されていると、研修の意義がわかりやすいと思います。自分は何の意味があってこの研修に出ているのかわからないということが多かったのです。
- ・職員のレベルアップのためではなく、研修をやるのが目的となっているように感じる
- ・最近ではグループワーク等の「実際にやってみる」かたちの研修が増えていて、それはそれで有用だと思うが、中には大して講義せず（受講者のインプットがなく）、いきなりやらせてみせよう（アウトプットさせよう）とする研修も見られ、講師の怠慢に感じるものもある。
- ・講師によっては、民間企業で研修を行うものをベースにしているのか、公務員の実務と合わない講師がいる。
- ・ロールプレイングを取り入れた研修は、拘束時間が長い割に受講効果を感じない研修が多く、時間の無駄を感じるので、内容の講義・解説のみの時間とロールプレイングの時間を区分し、選択制にしてもらいたい。
- ・集合形式ではなく、動画やオンライン受講で済む研修もあるのではないかと考える。
- ・本市の場合、昇任試験で自治法の知識を問うようなものがないため、自治法の知識が薄い（自分自身も含め）と感じています。実務で使える自治法の考え方について全職員が学べる機会があればよいと思います。
- ・メンターメンティー研修が結局は精神論なので講師をやめてほしい。自分の過去をグラフにして共有するのは本意でないので苦痛だった。相手に興味をもって接することの大切さがわかれば十分で、何日もかける研修ではないと感じた。

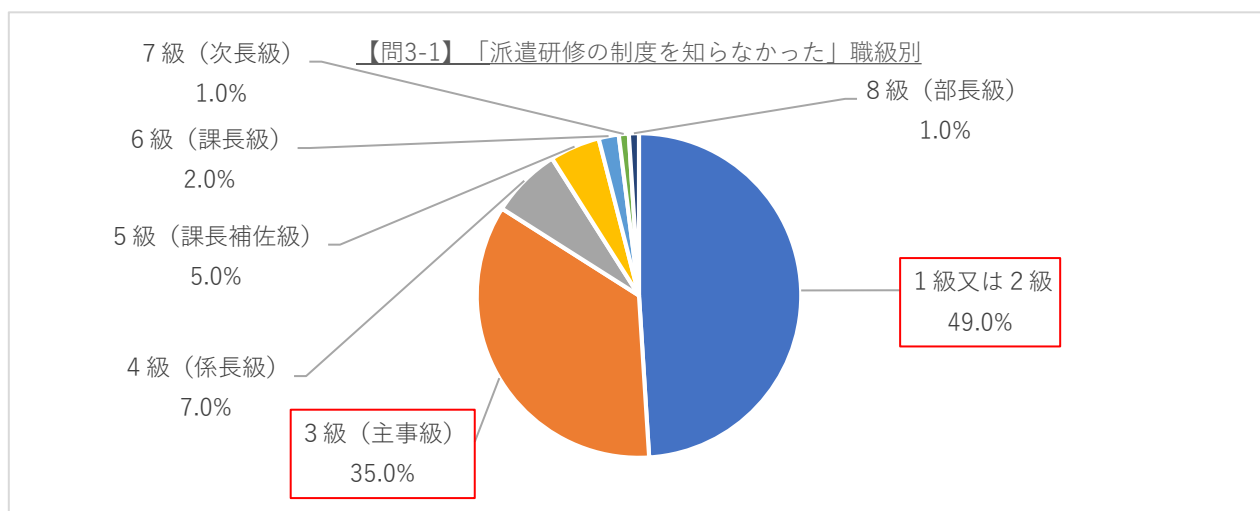
問 2-8 では、「集合研修で取り上げて欲しい研修テーマ」について記述を求めたところ、次のような研修テーマがあった。（自由記述・抜粋）

- ・憲法、地方自治法、市の方針・計画等、経理、契約、議会对応などの実務的な研修、未来予測に基づく将来の市役所の有り方を考える研修（人口減少、労働供給制約社会等）、再任用職員向けなど年代、職種等に合わせた研修
- ・「LGBTQs と SOGI」、「アンコンシャスバイアス」、コーチングスキル、マネジメント、チームワーク、エッセンシャル思考、メンタル管理、時間管理、健康維持、電話対応、メンタルサポート（職場で辛そうな方に寄り添う方法）、AI の活用、エクセルに関する基礎～応用編、データ分析スキル、文書作成能力、健康経営、経営戦略、業務の断捨離 など

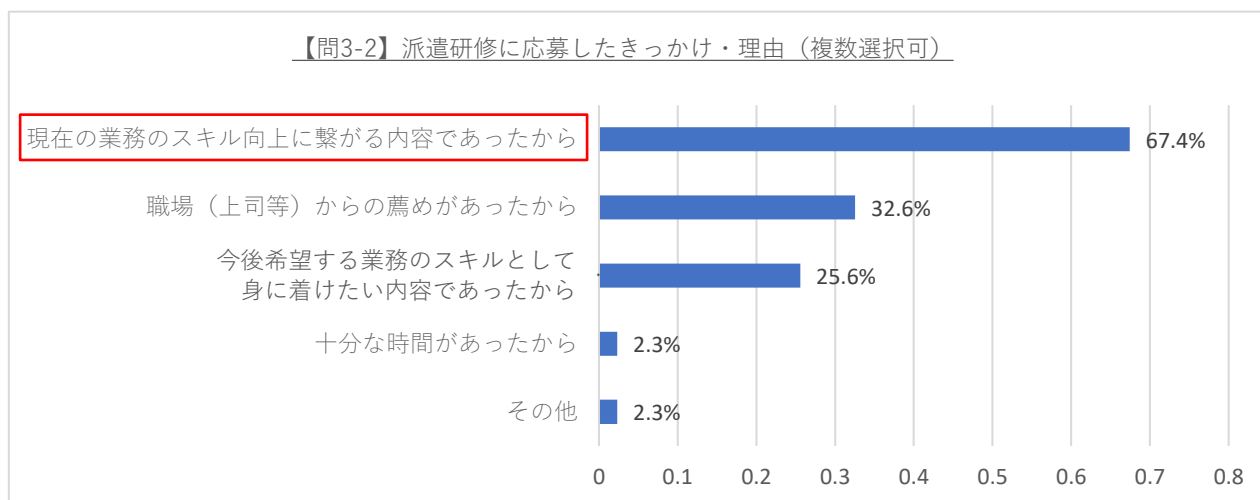
(2) 派遣研修について

問 3-1 で「令和 4 年度に受講した派遣研修（複数選択可）」を質問したところ、「自治大学校・国土交通大学校」「市町村アカデミー」などを選択したのは 43 人（7.9%）で、「派遣研修の制度を知っていたが、受講しなかった」を選択したのは 409 人（74.9%）であった。

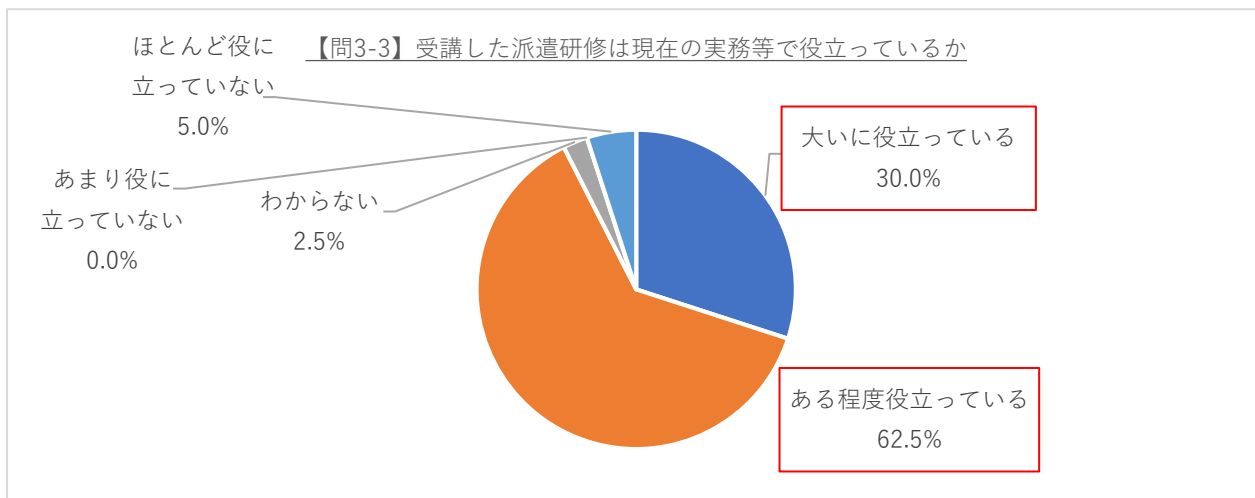
また、「派遣研修の制度を知らなかった」を選択した 100 人（18.3%）のうち「1 級又は 2 級」又は「3 級（主事級）」の職員は合わせて 84 人（84.0%）であったことから、この階層への制度の周知不足が見られた。



問 3-2 で、派遣研修を受講した職員に対し、「派遣研修に応募したきっかけ・理由（複数選択可）」を質問したところ、「現在の業務のスキル向上に繋がる内容であったから」を選択したのが 29 人（67.4%）で、最も多かった。

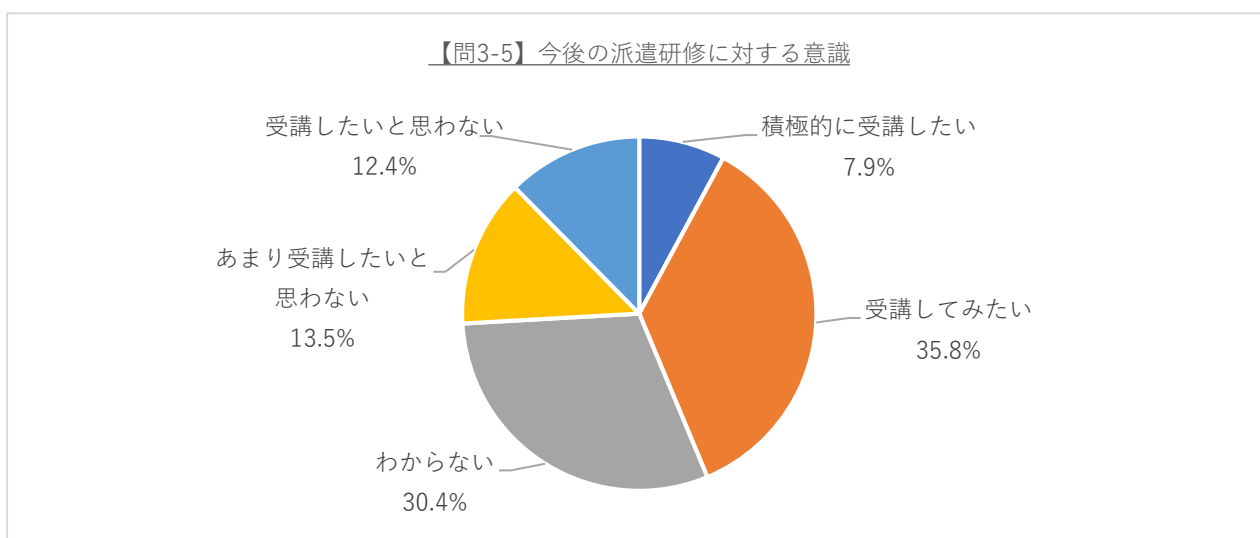


さらに、問3-3で、「受講した派遣研修は現在の実務等で役立っているか」を質問したところ、「大いに役立っている」又は「ある程度役立っている」と回答したのが37人(92.5%)であり、派遣研修の効果・成果が高いことがうかがえた。



一方、問3-4で、派遣研修を知っていたが受講しなかった職員に対し、「派遣研修を受講しなかった理由(複数選択可)」を質問したところ、「派遣研修で受講したい内容がなかったから」を選択したのは212人(45.9%)、「派遣研修を受講する時間がなかったから」を選択したのは191人(41.3%)であった。

問3-5で、「今後の派遣研修に対する意識」を質問したところ、「積極的に受講したい」又は「受講してみたい」と回答したのは233人(43.7%)、「わからない」は162人(30.4%)、「あまり受講したいと思わない」又は「受講したいと思わない」との回答は138人(25.9%)であり、意識に違いがあることが分かった。



問 3-6 では、「派遣研修への期待や要望」について、次のようなコメントが寄せられた。（自由記述・抜粋）

【派遣を希望する研修テーマ】

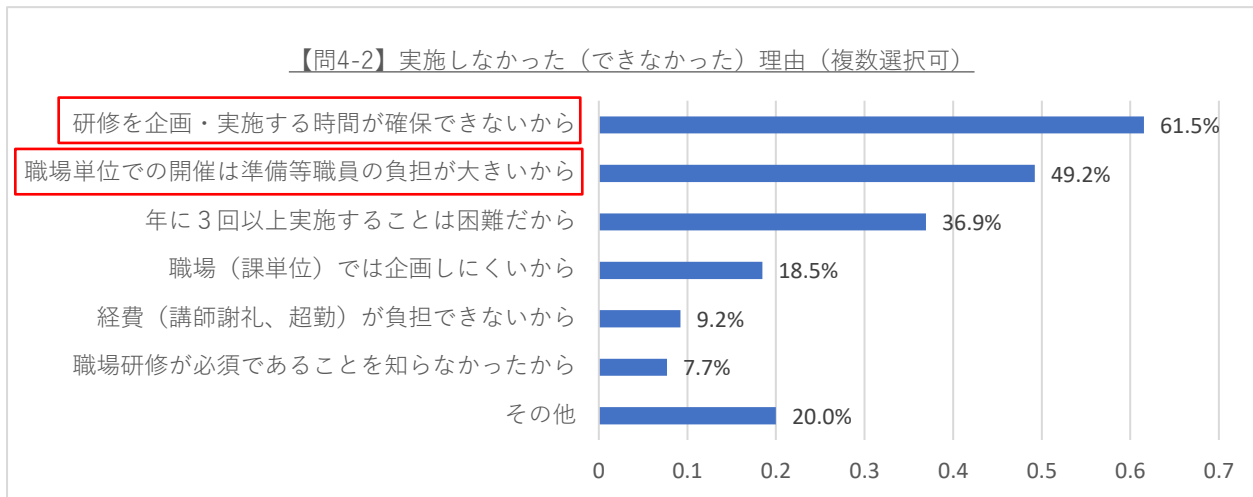
- ・ MS office の実用研修、建築・開発関係の実務、スポーツとまちづくり、財政分析、DX, AI などの先進民間企業、業務に関する専門知識 など
- ・ 国などへの派遣。法令の理解を深める研修を受講したい。
- ・ 海外視察研修の復活
- ・ 「国内視察研修」が自分の部署と直接関連のないテーマを対象としていることから参加がしづらい。職場として視察をしたい今日的なテーマが生じたときに「国内視察研修」の枠組みを利用したい。
- ・ 先進事例の視察など原課の希望によって旅費を援助してもらえるとありがたいです。
- ・ 自治大学校やなど長期にわたる研修も手上げ方式で募集しているが、人材育成を手上げに任せるのではなく、組織として誰をどういう目的でどこに派遣するのかを調整したうえで研修に参加させるべきだと思う。
- ・ 派遣研修でどのような内容を身に着けたのかが伝わっていないと感じる。派遣研修を促進するには、被研修者の体験講話会の実施などにより、具体的にどのような研修でどのようにその経験を活かすのかを伝える機会を設けることで、研修を受けたいという人には参考になり、また、研修を受けたものは説明能力向上の機会を得られるのではないかと考えられる。
- ・ 自ら派遣研修に参加したいと自発的に言えるような職場環境の整備が必要（人的・時間的な余裕が必要）
- ・ 派遣研修を受ける際に、自分の部署に職員を一人派遣してもらいたい。
- ・ 興味・関連のあるテーマでも所属の業務が多忙だと「気持ちはわかるが所属課の業務を優先してほしい（＝研修を受けないで欲しい）」など所属長の許可を得られないケースがある。そもそも人員配置が適切にされていれば（欠員がないとか）ある程度は研修を受ける余裕も出てくると思うので、まずはそこを改善してほしい。
- ・ 派遣研修に限らず、研修＜業務の意識が根強いいため研修に行く時間があるならば業務をこなしたい。こなしてほしいという空気感がある。

(3) 職場研修について

問 4-1 で、部長を除く管理職の職員に対し、「令和 4 年度における職場研修の実施状況」を質問したところ、職員課では年間 3 回以上の実施を定めているにもかかわらず、「3 回以上実施した」と回答したのは 7 人（9.7%）しかおらず、「2 回実施した」が 7 人（9.7%）、「1 回実施した」が 9 人（12.5%）、「実施していない」が 49 人（68.1%）であった。

なお、職員課では令和 4 年度に職場研修を 3 回以上実施した課はないと把握していたことから、実態との乖離があることも分かった。

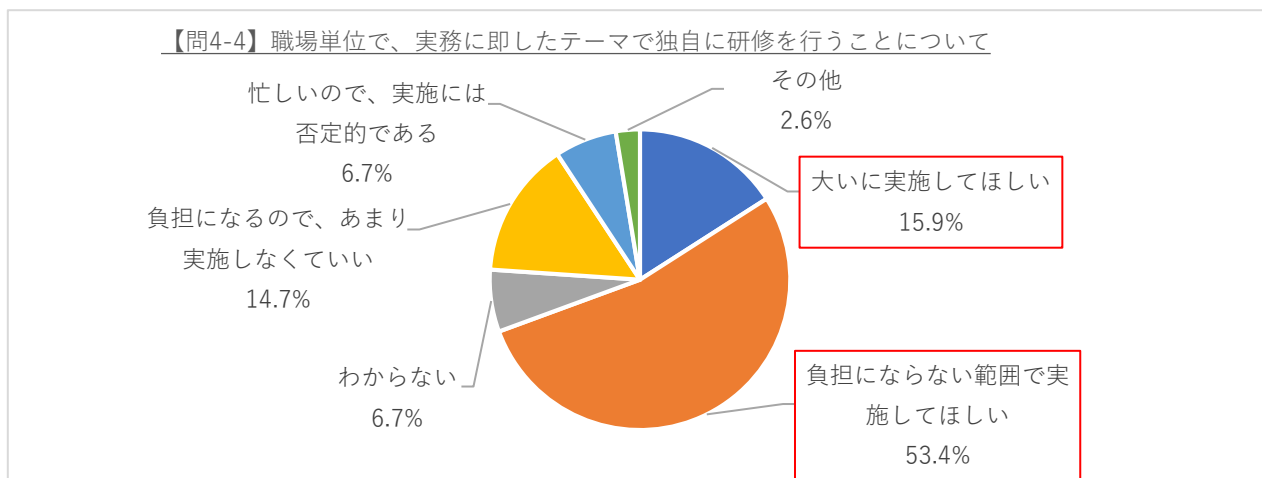
さらに、問 4-2 で「実施しなかった（できなかった）理由（複数選択可）」を質問したところ、「研修を企画・実施する時間が確保できないから」を選択したのが 40 人（61.5%）、「職場単位での開催は準備等職員の負担が大きいから」を選択したのが 32 人（49.2%）であり、業務との関連において課題があることが分かった。



問 4-3 では、「令和 5 年度における職場研修の実施状況」を質問したところ、「3 回以上実施した」と回答したのは 5 人（6.9%）しかなく、「1 回実施した」又は「2 回実施した」と回答したのも 21 人（30.4%）しかなかった。

また、「実施していないが、具体的に実施する予定がある」と回答したのが 5 人（6.9%）、「今のところ、実施の予定はない」と回答したのが 41 人（56.9%）で、令和 5 年度についても低い実施状況であることがわかった。

一方、問 4-4 で、課長補佐以下の職員に対し、「職場単位で、実務に即したテーマで独自に研修を行うこと」について質問したところ、「大いに実施してほしい」又は「負担にならない範囲で実施してほしい」と回答したのが 322 人（69.3%）であり、実施を希望する職員の割合が高いことが分かった。



問 4-5 では、「職場研修で取り上げてほしい研修テーマ」について記述を求めたところ、次のような研修テーマがあった。（自由記述・抜粋）

- ・ 課のビジョン研修、組織体制の意図と役割の定義理解、各事務のルール
- ・ 異動直後に各課で必要とされる基礎知識・技能研修
- ・ 自分の担当業務から一歩踏み出して取り組む姿勢の重要性が分かるような研修
- ・ 業務に必要な知識・技術力を向上を目的とした研修 担当した業務の成果を発表・共有することを目的とした研修
- ・ 職場内のコミュニケーションの高揚をはかる内容
- ・ 個人では中々着手出来ない財務や契約等の手引き等を用いた勉強会的な内容。職員個人の業務に対する資質向上を図れると思う。
- ・ 技術系部署の基礎的知識(積算の基準、開発とは何か、関連する条例等)
- ・ 行政への暴力的発言などへの対処方法
- ・ 市民と直接対応する職場なので、救急救命や認知症サポーター、避難誘導訓練等定期的に行いたい。

問 4-6 では、「職場研修制度に対する意見や要望」について、次のようなコメントが寄せられた。（自由記述・抜粋）

- ・ 課での研修はほとんど実施されておらず、個々で人から聞いたりして学ぶことが多いので理解や基準にばらつきが多い。課全体で業務を標準化して、それに即した教育体制を作ったほうが良い。
- ・ 積極的に実施するよう課等に促すべきだと思う。
- ・ 異動職員に対しては行ったほうがよい。（前任者が行う）
- ・ もっと周知すべき。また、場合によっては外部から講師を呼ぶことで有意義になると思うが謝礼金がネックなので、補助してほしい。既に制度としてあるのであればもっと周知してほしい。

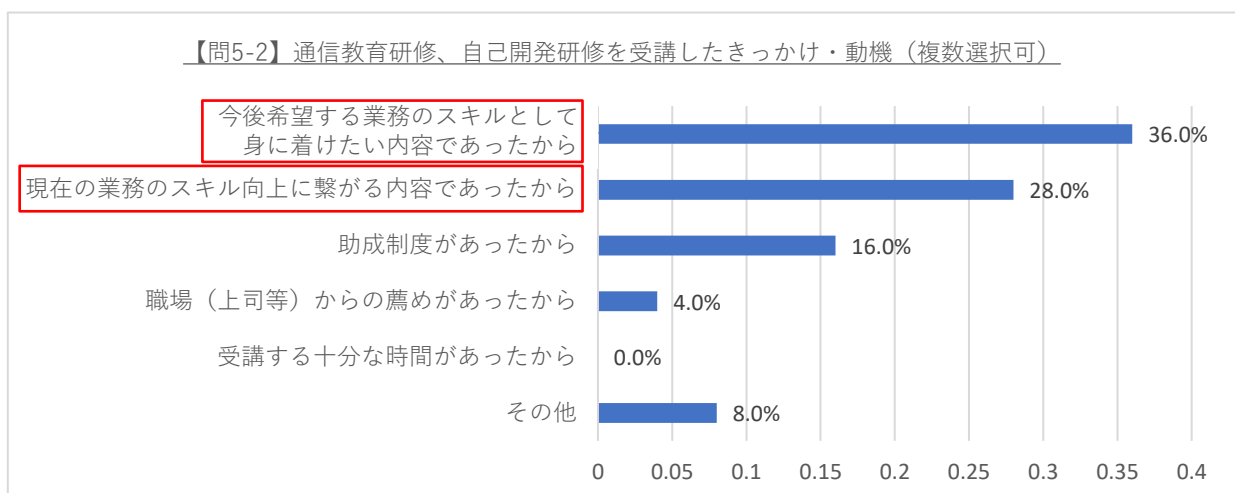
- ・職場単位の研修については、管理職がリーダーシップを取り、その研修の目的、必要性を示してほしい
- ・実施や回数を「必須」とすると、無駄な「形だけ」の課内研修となる。
- ・職場研修の場合には、効果の差が大きいと感じます（テーマや講師の質などに大きく影響される）。
- ・課内のみで実施すると、「反省会」のようになってしまう傾向が見受けられます。テーマ選択や議事進行は（課外の）第三者が関われるような仕組みを推奨して欲しいです。
- ・現在の体制では研修をする時間もないし、準備する時間も人員もない。実施可能な職場がうらやましい。
- ・実務上の関連課との研修は有効である。
- ・3回以上実施に拘らず、課内のやり方に任せて良い。但し、職員のスキル向上に必要な研修を考え実践することは重要であることから、各課に毎年研修計画を作成させ、年度末に職員課への実施状況報告を義務付ける必要があると考える。また、職員課が職場研修実施へのサポートも担ってあげると良い。（テーマ、講師の選定や実施方法、会場確保等のアドバイスなど）

(4) 自主研修について

問 5-1 で「自主研修の受講・参加状況」を質問したところ、通信教育研修では 15 人（2.7%）、自己開発研修では 5 人（0.9%）の職員が受講しており、自主グループ研修では 15 人（2.7%）の職員が参加していた。

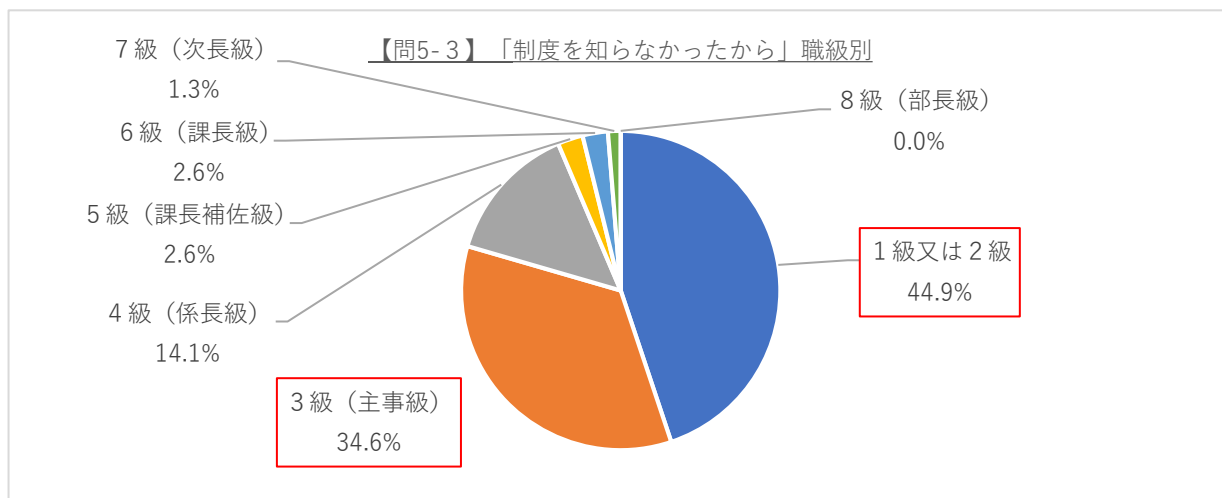
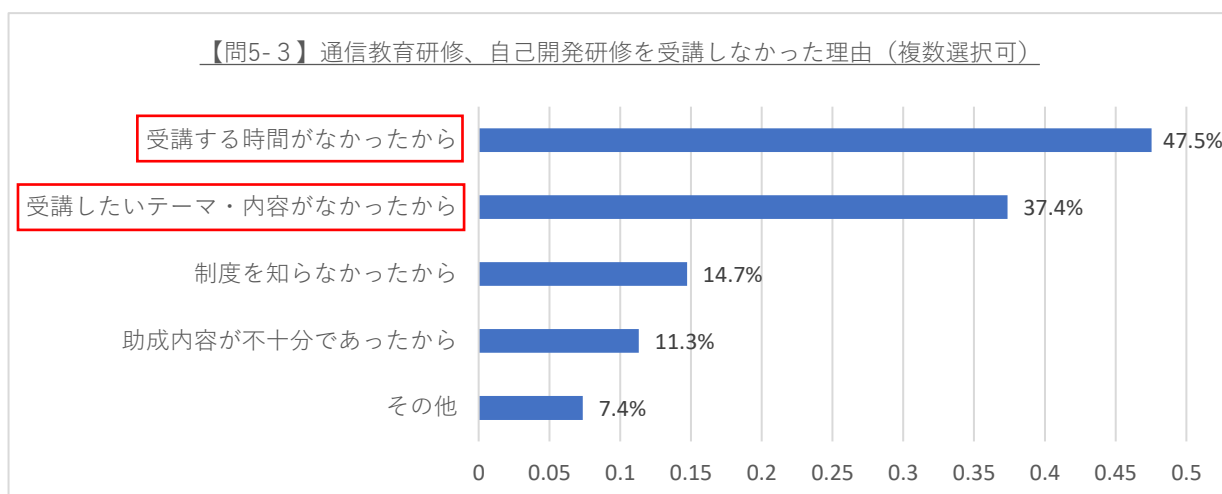
ア 通信教育研修、自己開発研修について

問 5-2 で、通信教育研修、自己開発研修を受講した職員に対し、「受講したきっかけ・動機（複数選択可）」を質問したところ、「今後希望する業務のスキルとして身に着けたい内容であったから」を選択したのが 9 人（36.0%）、「現在の業務のスキル向上に繋がる内容であったから」を選択したのが 7 人（28.0%）であった。



一方、問 5-3 で、通信教育研修、自己開発研修を受講しなかった職員に対し、「通信教育研修、自己開発研修を受講しなかった理由（複数選択可）」を質問したところ、「受講する時間がなかったから」を選択したのが 252 人（47.5%）、「受講したいテーマ・内容がなかったから」を選択したのが 198 人（37.4%）であった。

また、「制度を知らなかった」を選択したのが 78 人（14.7%）であり、この選択のうち「1 級又は 2 級」又は「3 級（主事級）」の職員は 62 人（79.5%）であったことから、この階層への制度の周知不足が見られた。



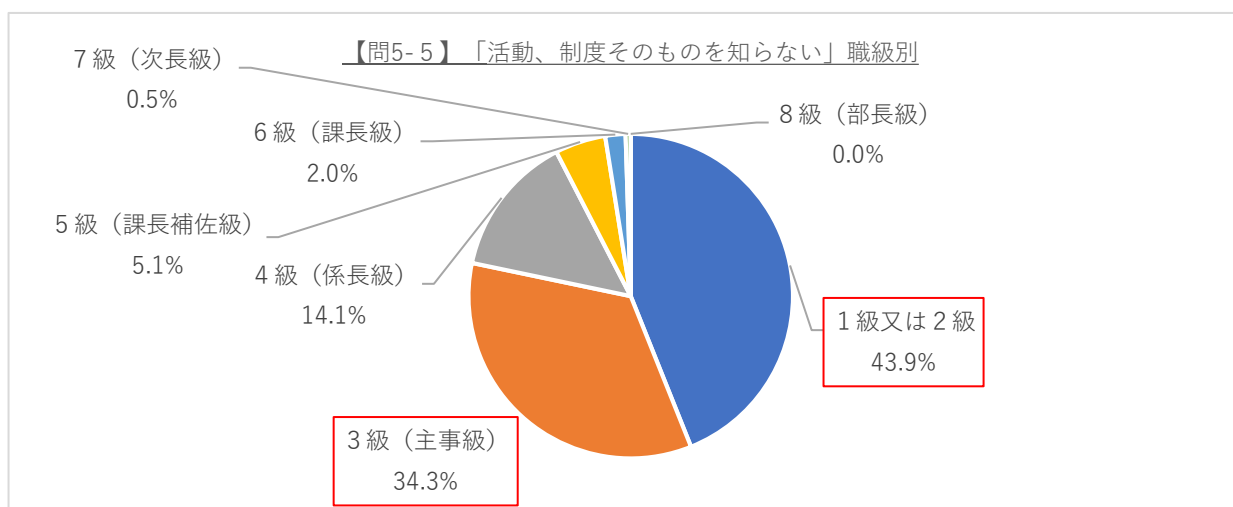
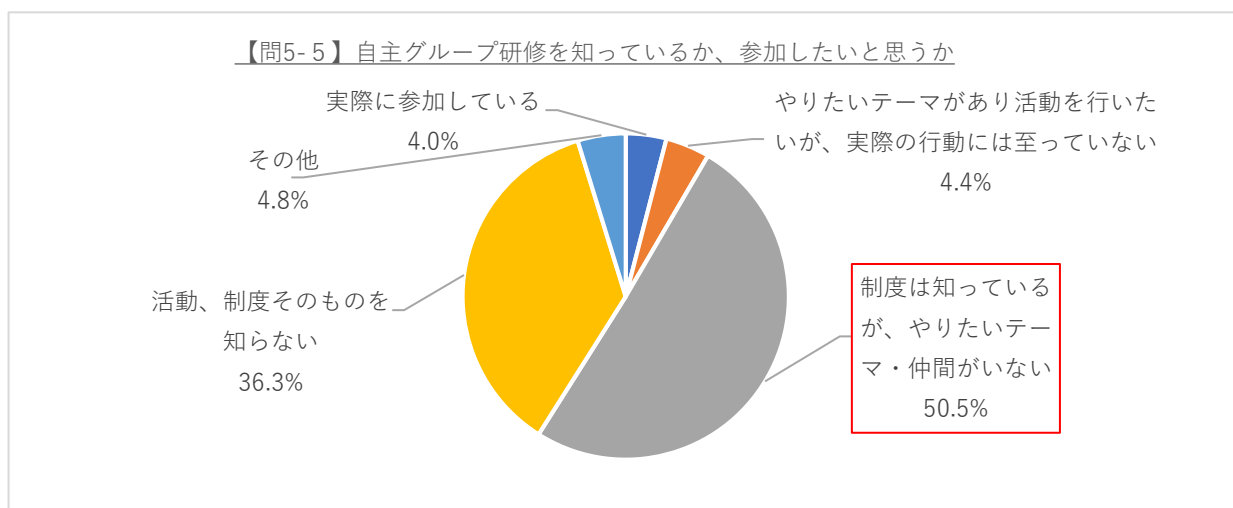
問5-4では、「通信教育研修や自己開発研修に対する意見や要望」について、次のようなコメントが寄せられた。（自由記述・抜粋）

- ・通信教育研修について、もう少し制度周知及び制度の範囲を幅広く利用できるようにしてほしいと思います。
- ・資格の重要度（社会的価値や本市にとっての必要性）が助成額や褒賞に十分に現れていない。
- ・自己開発研修の補助金が一律20,000円は少ないと思う。社会人向け大学院に通う場合、私立であれば年間の学費100万円越えはざらである。物価も上がって学費も上がっているので、変更を検討してほしい。
- ・研修受講後の申請を認めてほしい。
- ・特定のテーマを学んだ結果、それに関連する部署への異動に配慮を制度として確立してほしい。
- ・対面（オンライン）で受けられる研修も導入してほしい。
例えば対人スキルを学ぶもので、机上の勉強だけではスキル習得にはいたらないので、オンラインセミナー等も対象にしてほしい。
- ・通信教育研修を自席のパソコンで受けてもいいのか知りたい。（昼休みに受けられるのか）
- ・明らかに本市の業務に関連のない内容にも補助が出るのは如何なものか。
- ・資格試験ための研修を拡充してほしい。
- ・自己開発研修に「市の業務に関連する事項」とあるが、何が関連し、何が関連しないか切り分けが難しいと思う。一見、市の業務に関連しないような事項でも、将来的に関連するかもしれない事項を学ぶことこそ、プラスアルファの自己開発の意義があるのではないかと思います。

イ 自主グループ研修について

問 5-5 で、「自主グループ研修を知っているか、参加したいと思うか」と質問したところ、「制度は知っているが、やりたいテーマ・仲間がない」と回答したのが 276 人（50.5%）であった。

また、「活動、制度そのものを知らない」と回答したのは 198 人（36.3%）で、この回答をした「1 級又は 2 級」又は「3 級（主事級）」の職員は 155 人（78.2%）であったことから、この階層への制度の周知不足が見られた。



問 5-6 で、自主研修グループに参加した職員に対し、「活動を行う上で、課題や支障になっていること（複数選択可）」を質問したところ、「活動時間がない」を選択したのが 13 人（59.1%）、「活動場所（打ち合わせスペース等）の不足」を選択したのが 11 人（50.0%）であった。

問 5-7 では、自主研修グループについて「活動を行いたいが実際の行動には至っていない」との回答者に対し、「始める上での課題や支障になっていること（複数選択可）」を質問したところ、「活動を始める時間がない」を選択したのが 18 人（75.0%）、「活動に参加するメンバーが集められない」を選択したのが 6 人（25.0%）であった。

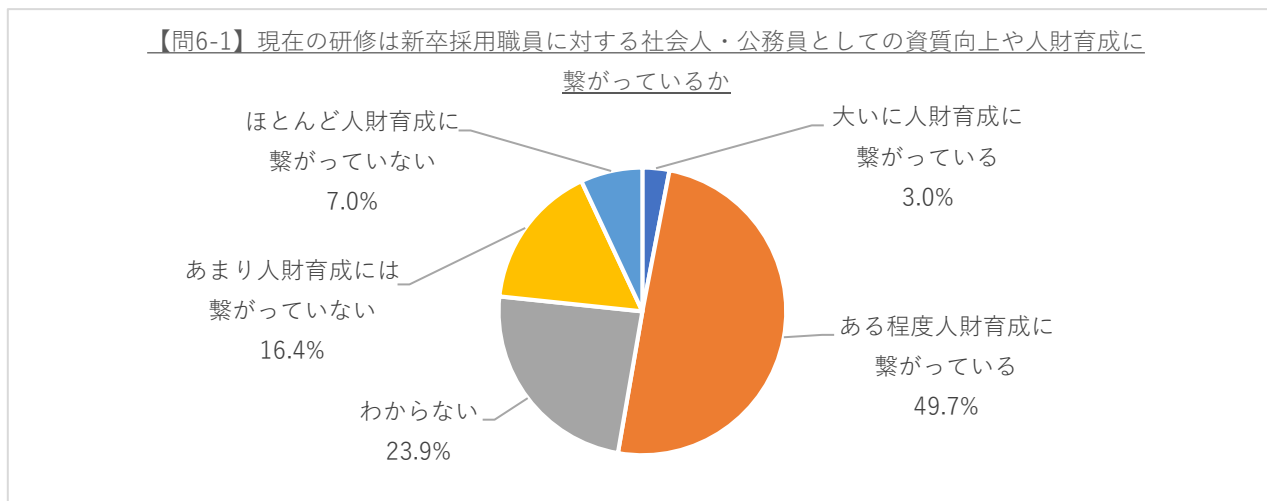
問 5-8 では、「自主グループ研修に対する意見や要望」について、次のようなコメントが寄せられた。（自由記述・抜粋）

- ・何をやっているのか、どんなメンバーがいるのか庁内で知られていない。効果も不明なので、そういったグループに公費で補助が出ているのは不思議に思っていた。補助を出すのなら報告書の提出は義務付け、理事者だけでなく庁内にも活動内容を報告した方がいい。
- ・自主グループ研修で取りまとめた内容を、政策に提案、反映できる機会がないと、意味がない。
- ・自主グループ研修は、一種のレクリエーションであると認識しており、特に必要性を感じていない。
- ・年間 20000 円の活動費は少ない。一回の講師謝礼で使い切ってしまうので、上限を引き上げてほしい。
- ・誰が何をやっているか全くわからないので、定期的に活動状況を周知してほしい。
- ・人数に制限があることの原因がわからない。
- ・自主グループ活動するにも日中は時間がない。時間外に活動を行うにも空調が停止され、使用できない状態では、夏の暑いときや冬の寒いときに行うには苦難が伴う。そのような状況では、市として自主グループ研修を推進しているとはいえないのではないのでしょうか。

(5) 研修全般について

問 6-1 で、新卒採用職員に対し、「現在の研修は社会人・公務員としての資質向上や人財育成に繋がっているか」を質問したところ、「大いに人財育成に繋がっている」又は「ある程度人財育成に繋がっている」と回答したのが 174 人（52.7%）であった。

これに対し、「あまり人財育成には繋がっていない」又は「ほとんど人財育成に繋がっていない」と回答したのが 77 人（23.4%）であり、人財育成に繋がっている旨の回答の方が 29.3 ポイント高い傾向であった。



また、問 6-2 では、「問 6-1 で選んだ回答の理由」について、次のようなコメントが寄せられた。（自由記述・抜粋）

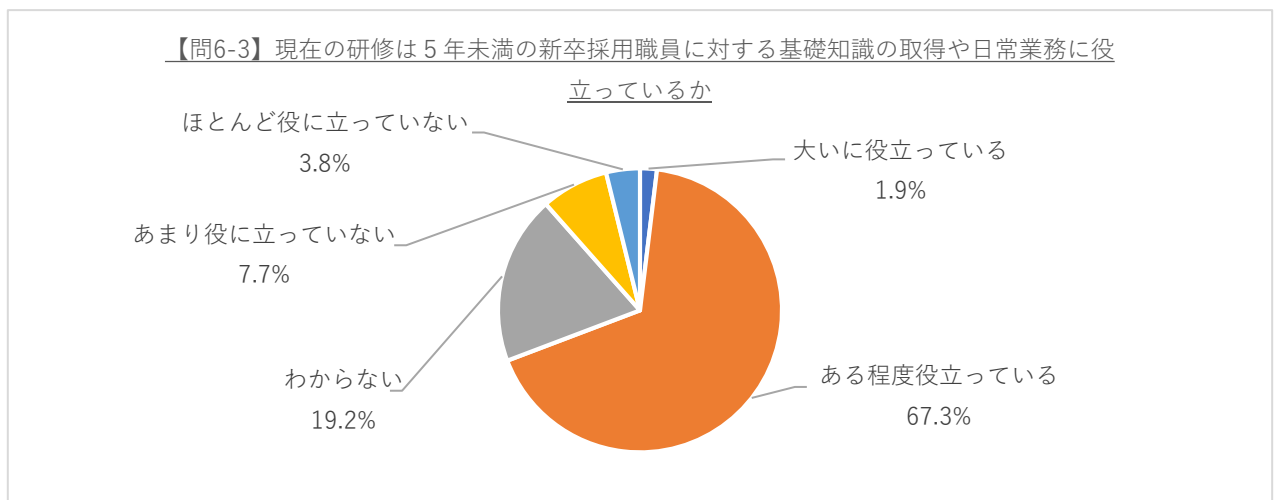
| | |
|-----------------|--|
| 大いに人財育成に繋がっている | <ul style="list-style-type: none"> ・研修内容が年次に適した内容で、職員同士の意見交換の場にもなるのでとても良いと思います。 また、研修という場があることで、業務から離れて、落ち着いて考える機会になるので、気持ちの整理も出来ると思います。 ・人財育成基本方針アクションプログラムにおいて、1級から7級までの人財育成のビジョンが明確化されている |
| ある程度人財育成に繋がっている | <ul style="list-style-type: none"> ・事務に関しては、実際に事務に触れることで理解していくものが多く、研修の内容だけでそのまま事務に活かせるわけではないと考えるから。ただし、全庁的なルールや社会通念上の考え方を理解するうえで、研修は必要であるとする。 ・基本的な制度や取り組みについて学ぶことは、資質向上や人財育成につながると思う。 ・ディスカッション等、自分で考える研修等は特に有意義と考える。 ・所属課だけではコミュニケーションスキルなどを体系的に学ぶ機会はなかなか取れないから。 ・転職者が新卒の方々と一緒に受ける必要がないと思える研修がいくつかあったと感じている。（接遇研修など） ・個人的には生かされていると感じているが、研修を受けてその日限りになってしまう印象がある。実務系の講座は、予備ワーク、研修後のテストなど、知識の定着が図れるような内容になっているとありがたい。 |

| | |
|------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・各自の職場内でのみ業務が完結し続ける環境が続くと、視野が狭くなったり、職場内のみで通じる独自ルールに染まってしまうなどの可能性があると考え。適度に外部の刺激や、一般的な規範を再確認することは有用だと思う。 ・職員課の担当職員は、研修時間中、同席しないことがあるのですが、ぜひ、一緒に、共有してほしい。それによって、受講者アンケートも生きてくると思います。 |
| わからない | <ul style="list-style-type: none"> ・現在の研修内容を知らない。特に新採等レベルが上がっているとも感じない。恐らく教える側メンター、コーチング、マネジメントなど、そちらの向上に力を入れるべき ・すぐに成果として、見えてくるとは限らないので。 ・入庁時の研修は身になったと感じているが、それ以外については受講しなければならないためしているようなもの。 ・研修と新卒採用職員の資質向上のつながりを判断するだけの材料がない。ただ、資質なのか余裕がないのかは分からないが、自ら考え、行動する若手職員が減った印象。特に、コロナ担当になった若手職員がルーティンの仕事で残業し、生きがいを感している姿に危機感を覚えた。研修も必要であるが、スポット的な指導よりも、日々の指導で育てる環境が大事。そういう意味では、中堅以上の職員の人財産育成研修の充実が大事ではないか。 ・研修後の新採職員を見ると、クールビズが終わっても服装の形態は変わらず、庁内をサンダルで闊歩している姿を見ると人材育成に繋がっているのかは疑問。 ・一過性の効果はあるが、継続したり、浸透したりするのは個人の差が多い。反復的な研修体制が必要と考える。 |
| あまり人材育成には繋がっていない | <ul style="list-style-type: none"> ・実際の業務に活着しているとは思えないから ・なぜ今この研修を受けなければならないのかという明確なメッセージがないから。 ・勤続数十年の中で1度きりの参加では、知識の定着が図れないと感じる。 ・メンター研修の意味を感じない。個別 PC がなく PC に向かう時間の制約がある中で、データ入力だけでも負担。導入の成果を検証してほしい。メンター制度より、早期退職が増えている根本的な理由を調べた方がいいと思う。 ・各現場で活かせる内容に大きなばらつきがある中で、統一的な研修を通して人材育成を試みるのには限界があるのではと考えられる。一方で各職場での研修開催には、時間的制約が大きく実施が難しいことから、とりわけ新規採用職員が取り残される懸念がある。共通研修は最小限のものとし、職員間の連携を持って各職場にて人材育成に当たることが重要と考えられる。 ・研修に参加した職員の実際の感想を聞くと、これが何の役に立っているのか受講した本人はあまり感じていないのでは？と思う。恐らく職員課に提出する受講しての感想はきっと「役に立った」ような優等生的なことを書いておいて、心の中ではそうは思っていないのではないだろうか？ |
| ほとんど人材育成に繋がっていない | <ul style="list-style-type: none"> ・研修は、やらせなければいけないから適当な講師を呼んで、それっぽいことをさせればよいというような空気を感ずる。もう少し研修する側も熱意をもって「この研修は、市役所のこういう場面で役立つから絶対に受けた方がいいと思って必須研修にしました！」みたいなコメントとかもして欲しい。 ・机上の知識のみで実践できるかは個人資質が大きい ・市として何を指してどのような職員を育てようとしているのか見えない。また、その職員像に必要な研修等が計画的に行われていると感じない。 ・熱心な職員もそうでない職員も、階層で一律にまとめて同じ研修をしている。(職員は全員が一定のレベルに達している、との現実のない建前のうえに研修計画が成り立っている) |

・市民サービスの向上が仕事の目的なはずなのに、「議員から言われたから」「上から降りてきたから」という理由で目的に繋がらない仕事をしていることが多いため、担当職員の意欲を奪っている感覚がある。そのため、頑張れば頑張るほど、目的がよく分からない仕事が振られるので、そもそも研修をしても意味のないような気がします

問 6-3 で、勤続年数 5 年未満の新卒採用職員に対し、「現在の研修は基礎知識の取得や日常業務に役立っているか」を質問したところ、「大いに役立っている」又は「ある程度役立っている」と回答したのが 36 人 (69.2%) であった。

これに対し、「あまり役に立っていない」又は「ほとんど役に立っていない」と回答したのは 6 人 (11.5%) であり、役に立っている旨の回答の方が 57.7 ポイント高い傾向であった。

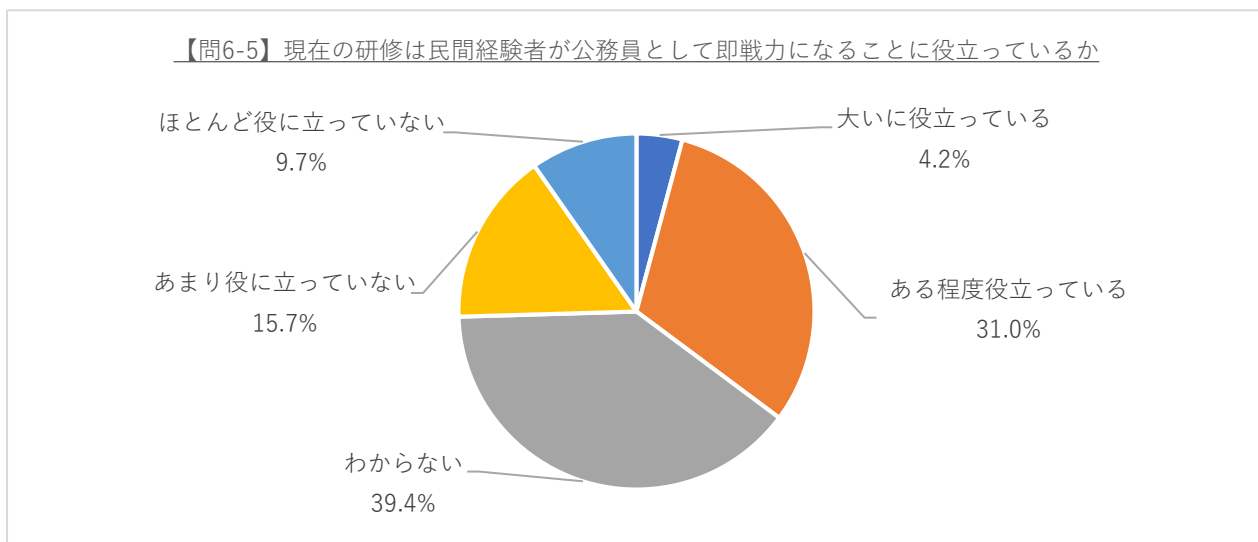


また、問 6-4 では、「問 6-3 で選んだ回答の理由」について、次のようなコメントが寄せられた。(自由記述・抜粋)

| | |
|--------------|--|
| 大いに役立っている | ・研修の場を設けていただくことで、“なんとなく知っている、なんとなくわかっている”ことを、きちんと理解して知識として身に着ける機会になると思うからです。 |
| ある程度役立っている | ・基礎を見直す機会になるから。グループワークでは他部署の仕事について理解を深めるきっかけになるから。 |
| あまり役に立っていない | ・研修内容のほとんどが事務職に対する研修となっているため ・頻度も中途半端で目的も不明確 |
| ほとんど役に立っていない | ・システムの説明も聞くだけなので、研修の意味が無い。実際は現場で先輩に教えてもらっている。 |

一方、問 6-5 で、民間企業経験者に対し、「現在の研修は公務員として即戦力になることに役立っているか」を質問したところ、「大いに役立っている」又は「ある程度役立っている」と回答したのは 76 人（35.2%）であった。

これに対し、「あまり役に立っていない」又は「ほとんど役に立っていない」と回答したのは 55 人（25.4%）であるが、これに「わからない」と回答した 85 人（39.4%）を加えると、140 人（64.8%）が役立っているとはいえない旨の回答であることが分かった。



また、問 6-6 では、「問 6-5 で選んだ回答の理由」について、次のようなコメントが寄せられた。（自由記述・抜粋）

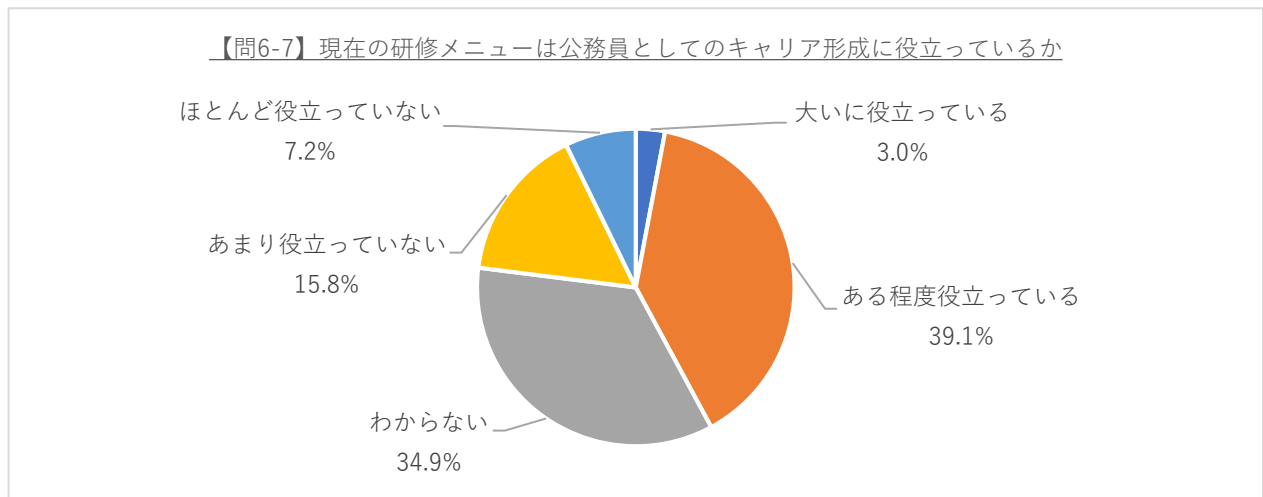
| | |
|------------|--|
| 大いに役立っている | <ul style="list-style-type: none"> ・最近受講したクレーム対応の研修、キャリアデザイン研修ともに大変勉強になり即時役に立っている。 ・法制執務研修や契約事務にかかる研修など、民間企業時代には接する機会がなかった分野を体系的に学習できているため。 ・知らないことを学ぶことができ、知っていることも深掘できるので、研修メニューの拡充をお願いします。 |
| ある程度役立っている | <ul style="list-style-type: none"> ・民間企業での社内ルールとは異なり、法律に基づいた業務の執行が必要なことが学べるから。 ・公務員に向けた内容を取り扱っていただくことが多く、実務や公務員倫理遵守の意識向上に効果的であると感じるため。 ・民間でも類似した内容の研修を受けていた場合には、重複する可能性があるのですが、内容を復習し改めて見直せるというメリットはあるが、余りにも初歩的な内容は、無意味に近いものになってしまう可能性がある。 ・知識・経験を有するやる気のある職員は即戦力として、また、部下を引っ張る管理職として役立っているが、やる気がなく公務員になった者や民間でついていけずに公務員になった者は、民間経験の有無は関係なく役に立っていないと感じます。 ・役所内の横のつながりができたり、考え方や目指すべきものを理解したりできる。 ・役立っているとは思いますが、職場で実際に行いながら学んでいく部分が多いと思います。 |

| | |
|--------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・公務員独特のルール（文書、経理、人事等）について研修で一通り学ぶことは、ある程度役立つと思うが、現場で使いこなすこととは別なので、即戦力を期待するのは難しいと思う。 |
| わからない | <ul style="list-style-type: none"> ・民間も様々であり、職務内容により、公務員として戦力となる経験が大きく異なるため。 ・行政のための研修になっているように感じるため ・即戦力になることに役立っているか否かを判断できるほど、多くの研修を受講していないため。 ・民間経験者が公務員として即戦力になるのに役立っているか、という視点ではよく分からないという回答になります。公務員としての心得ややり方などは概ね業務の中で上司から教えられたというのが実感であり、研修で学んだ事が活かされたという実感はあまりありません。 ・業務に生かせていないため。 ・民間出身者が公務員としてのスキルを獲得するには、業務の中で経験することが大きい。 |
| あまり役に立っていない | <ul style="list-style-type: none"> ・現在行っている研修は、実務にすぐに役立つ研修といえない気がします ・専門的な研修をしないと即戦力にならないため。 ・課ごとの紹介をする研修で多くの時間を使っているが実際は所属課の業務も理解できていないのため、なんの説明を受けているのかが理解しにくい。 <p>恐らく市役所の全体像を伝えたい研修なのだと思うが課ごとで伝えようとする情報がバラバラなので、職員課が研修前に内容を確認・精査し目的に沿った研修内容になるようハンドリングしたほうがいい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・民間と公務員のギャップを埋めるような研修はほとんどない。予算や契約事務、経理事務など、民間ではあまりない事務に対するフォローはほとんどない。 ・どの程度の期間で即戦力とするかによりますが、短期間で即戦力化するためには、研修メニューを絞り込んで集中的に研修を実施する必要があると思います。 ・民間企業においては進んで自己啓発をしてスキルアップを求められます（評価項目に含まれます）。これは業務スキルだけでなく、業務外スキルも取得することを重んじています。公務員においても業務外のスキルも取得できるよう、様々な研修を民間企業の講座で受講できるよう図ってほしいのではと思っています。 |
| ほとんど役に立っていない | <ul style="list-style-type: none"> ・市役所の文化に関する研修がなく、なじむのに苦労した。市役所は専門用語も多く特殊な場所なので、民間経験者に対して採用後のすぐに市役所の文化に関する研修を実施した方が絶対によい。転職文化が根付いている外資系企業などは新規採用者向けの企業文化に関する研修を多く実施しているので、外部の専門家に依頼してでも実施したほうがよい。 ・研修の内容がマニュアル読み上げになっていることが多い。マニュアルは読めばわかるので、実務的に行っているがマニュアルにはないもの（財務起案時に上に支払日を書く、紙添付がある際の決裁文書には赤で決裁日を書くとか）を教えてもらえたらなと思っています。 ・即戦力に貢献する研修であれば、実際の実務を通じた事務の流れの説明をすべきだと思う。 ・1日や2日の研修では、即戦力にならない。やはり現場での実践が大切だと思います。 ・市の研修全般に言えることだが、制度や法の説明だけでその成り立ちなど背景の説明がなく、研修で得た知識の応用が利かない |

・研修内容と実務内容がかけ離れすぎていて、即戦力を求めているのであれば役に立っていません。即戦力を期待するのであれば課単位である程度の研修をしたほうがよいと思います。現状、メンターやOJTといったものも全く機能していないため、そこを整備すべきではないか。集合研修等は今後を見据えたキャリアアップの手段として行ってはどうか。

問6-7で、「現在の研修メニューは公務員としてのキャリア形成に役立っているか」を質問したところ、「大いに役立っている」又は「ある程度役立っている」と回答したのは227人（42.1%）であった。

これに対し、「あまり役に立っていない」又は「ほとんど役に立っていない」と回答したのは124人（23.0%）であるが、これに「わからない」と回答した188人（34.9%）を加えると、328人（57.9%）が役立っているとはいえない旨の回答であることが分かった。



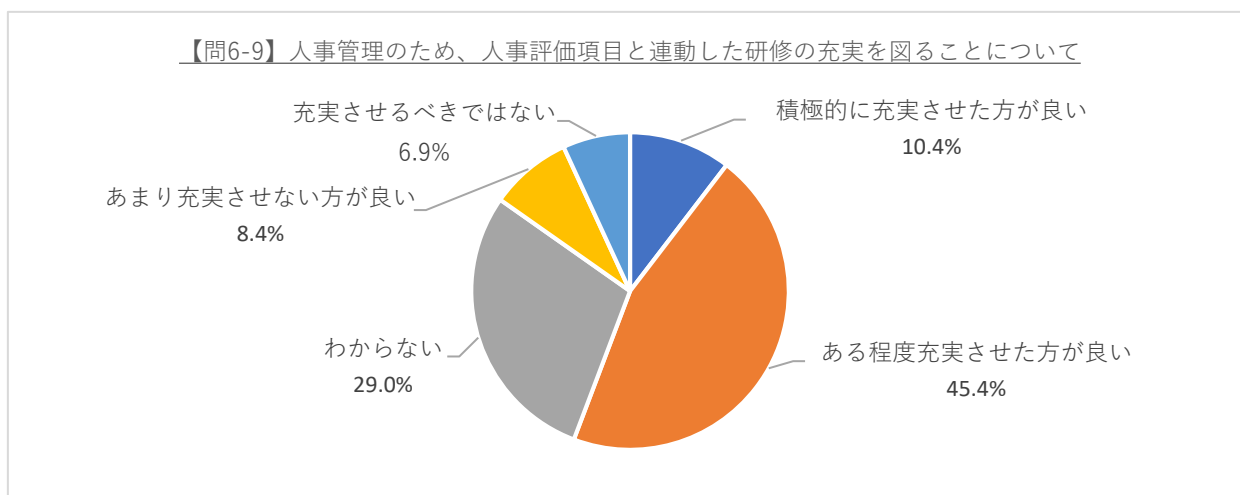
また、問6-8では、「問6-7で選んだ回答の理由」について、次のようなコメントが寄せられた。（自由記述・抜粋）

| | |
|------------|---|
| 大いに役立っている | <ul style="list-style-type: none"> ・過去に受けた研修では、それなりの課題があり、レポートの提出や書籍の調査などを行うことで、インプットとアウトプットの両方を鍛えることができ、その後の業務でも役立っていると感じている。 ・研修を受講することで、学びがある。 ・かつて受講した、総務省自治大学校での長期研修が、公務員として、人としての意識改革、知識改革に非常に大きく影響したから。 |
| ある程度役立っている | <ul style="list-style-type: none"> ・事務職のため異動はつきものだが、他の部署がどんな仕事をしているのかを知れることは、自身のキャリアプランの検討に役に立つ。 ・市町村研修センターの研修などもあり、豊富な研修メニューから自分に役立ちそうなものを選んで受講しているので、ある程度役に立っている実感はあります。 ・普段業務に追われているので、研修を受講することで再確認や気づきを得ることが多い。 ・役立っていると思うかどうかは、自分自身が研修を受講して役立てようとする意識があるかによる。 |

| | |
|--------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・内容はともかく、通常の業務とは少し離れて色々な話を聞いたり、普段付き合いのない部署の人と顔を合わせる機会は有用と思います。 |
| わからない | <ul style="list-style-type: none"> ・他の研修でどのような内容を行っているかがわからない。自分が対象でない研修であっても、テキストの公開等をしてほしい。上席や部下がどのような研修を受講しているか知りたい。 ・研修の内容が導入部分で終わることが多く、実践できるレベルのものがほとんどない、もしくは時間が足らず、現場での実践と研修の内容が結びつかない。 ・キャリア形成に役立っているかと問われると、具体的は浮かばないがもともと研修で得られた成果とはそういうものだと思っている部分があり、どこか影の部分で自分の知識の一助になっている程度のもので。 ・実際、今の研修がどれくらい役立っているのかわからない。 |
| あまり役に立っていない | <ul style="list-style-type: none"> ・印象や記憶に残る研修がないから。 ・キャリア形成に役立つことは、業務中に学んだことがほとんどであり、どんな研修を受けたかも覚えていない。 ・勤続数十年の中で1度きりの参加では、知識の定着が図れないと感じる。 ・1人前のキャリアを築くために必要な要素がメニュー化できていない。今の自分に必要なスキルなどが可視化できると良い。 ・結局は研修で学んだ内容よりも、自分で学んだり周りの人から教わったことのほうが役にたっている。 |
| ほとんど役に立っていない | <ul style="list-style-type: none"> ・制度の紹介が主となり、実務的な内容となっていない。 ・元●●講師の講義ばかり聞いていても役に立つはずがないため。 ・受けたい研修メニューが無く、自主的に研鑽を積むしかない。 ・大部分が必修研修だから受講している状況。 ・入庁から何年か経って受けさせられた研修のうち、自分の成長に繋がったと感じる研修は無い。 |

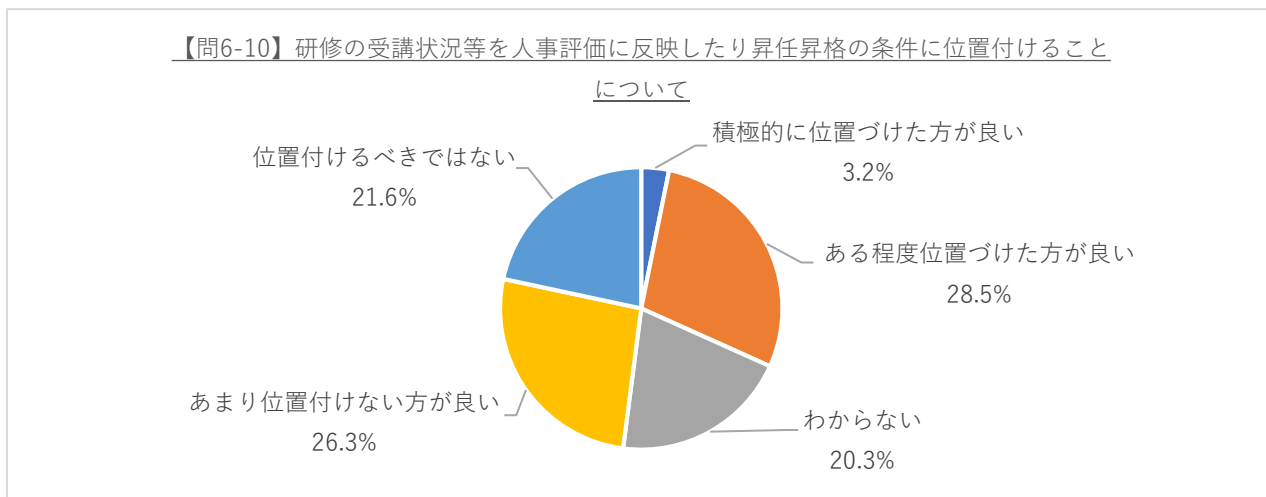
問6-9で、「人事管理のため、人事評価項目と連動した研修の充実を図ること」について質問したところ、「積極的に充実させた方が良い」又は「ある程度充実させた方が良い」と回答したのが300人（55.8%）であった。

これに対し、「あまり充実させない方が良い」又は「充実させるべきでない」と回答したのが82人（15.3%）であり、充実を求める旨の回答の方が40.5ポイント高い傾向であることが分かった。



さらに、問 6-10 で、「研修の受講状況等を人事評価に反映したり昇任昇格の条件に位置付けること」について質問したところ、「積極的に位置づけた方が良い」又は「ある程度位置づけた方が良い」と回答したのが 170 人（31.7%）であった。

これに対し、「あまり位置付けない方が良い」又は「位置付けるべきではない」と回答したのは 257 人（47.9%）であり、位置付けるべきとする旨の回答の方が 16.2 ポイント低い傾向であることが分かった。



問 6-11 では、「問 6-9、問 6-10 に対する意見等」について、次のようなコメントが寄せられた。（自由記述・抜粋）

| | | |
|---------------------------|---------------------------|---|
| 積極的に 充実させ た方が良 い | 積極的に 位置づけ た方が良 い | <ul style="list-style-type: none"> ・研修を受講しただけで判断することのないように。成果（実績）を踏まえて判断できる仕組みの構築、または導入をお願いします。 ・昇任昇格後に必要なスキルは昇任昇格前に学んでおくべきであると考え る。 ・職員のモチベーション向上及び行政改革につながると思われるため。 |
| | ある程度 位置づけ た方が良 い | <ul style="list-style-type: none"> ・日中の業務負担や配属部署の状況を加味した方が良いが、一方で研修による知識・技能の向上に努める姿勢も評価すべきであり、必修研修を絞ったり、重要な研修は開催を年 2 回以上にして受講しやすい環境を整える等の工夫があればよい。 ・必須とされていない研修に自ら目的を持って、手を挙げ、参加することをまずは評価すべき。またそういった意識を持って研修を受けると、受講前よりは確実に視野は広がるはず。人事評価項目は市が目指している職員像なのだろうから、そこと連動する研修は積極的に充実させた方がよいし、受講する者も目的がわかりやすいと思う。 |
| | わからな い | <ul style="list-style-type: none"> ・今の部によって評価基準が異なったり、評価基準が明確でない人事評価よりは期待ができる。受講するだけで評価が高くなったり、昇任昇格するのは良くない。上司から与えられた業務で、期待以上の成果を上げた職員を評価する制度をつくれないものか。 |

| | | |
|---------------|---------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ・積極的に位置づけたほうが良いとは思いますが、忙しい人ほど研修に参加しづらいという側面もありますので、多く出席していれば評価を高めるという評価の仕方は好ましくない |
| | あまり位置付けない方が良い | <ul style="list-style-type: none"> ・研修を受けても結果が伴うとは限らない。 ・受講状況がイコール能力に直結していると判定しづらい。研修が好きな人は自己研鑽として多くの受講をしているようだが、必ずしも評価に結びつくような結果になっていないと感じる。 |
| | 位置付けるべきではない | <ul style="list-style-type: none"> ・受講したかどうかではなく、職員が成長したかどうか、身になっているかどうかで判断すべきと考えます。 ・職場環境の違いによって、研修の受講の可否が左右されるので、人事評価、昇任昇格に不公平が生じるので、条件とするべきではない。 |
| ある程度充実させた方が良い | 積極的に位置づけた方が良い | <ul style="list-style-type: none"> ・明確な答えのない時代において、市政運営をしていくためには、自ら学ぶ人財は貴重であるため、人知れず、腐らずに努力している人財を評価できる仕組みにしてほしい。また、人事評価に反映するにあたっては、研修の質もより向上する必要がある。 |
| | ある程度位置づけた方が良い | <ul style="list-style-type: none"> ・条件に位置付けるとむやみに研修を受講する者も出てくる可能性があるため、復命書の職員課合議を義務付ける等の工夫は必要かと思う。 ・業務量に応じた職員配置や欠員の補充が先だと感じる。議会对応の負担などそういった観点で評価が十分でない部署も含めて一律に「研修」を推進され、一律に実績を問われることは悔しい。 ・研修に参加しただけで全く身につけていないのであれば意味がないが、研修に参加をするという意欲はある程度評価してほしいし、全員の意欲が上がれば職場にて研修参加のハードルが下がると感じる。 ・研修を能動的に受け、自身を成長させようとする高いモチベーションを持っている人は、役職付きになっても引き続きモチベーションを持って勤務することが期待できるため、人事評価や昇任昇格とのある程度の連動は有効かと思います。 ・自己啓発の一つとして、加算項目として取り扱っていただけるといいです。 ・昇任昇格の意思がある職員については反映する必要もあるかと思うが、現在の我が社の風潮としては昇任昇格を望まない職員が多い傾向にあるかと思うので、直結することで研修を受講したいのに受講しない職員が出てくるのではないかと思う。 ・人事評価に位置づけたほうがよいと考えるが、昇任昇格の条件だけでなく、前向きな姿勢に対する給与のアップも紐づけないと、昇任昇格したくない人にとっては、研修をあえて受けないという状況も生まれる。 |
| | わからない | <ul style="list-style-type: none"> ・昇任昇格の条件に位置付けるのであれば、研修を受講するだけではなく、研修内容が身につけているのかの確認作業が必要なのではないかと。 ・研修にだけ熱心でも、それだけで終わっている人間もいると思う。研修の受講だけでなく、受講内容をどのように職務に反映し、同僚等に周知を |

| | | |
|---------------|---------------|---|
| | | <p>行ったかという成果で図るべきであると考えている。成果の把握は、身近で部下の管理ができる管理職でなければ難しいと思うが。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修の成果を定量的に評価できるのならばよいと考える。 ・昇任昇格の条件になるかどうかは分からないが、研修は受けなければいけないと考えている。受ける環境づくりが出来ていない職場環境は良くないと思う。 |
| あまり位置付けない方がよい | | <ul style="list-style-type: none"> ・様々な事情によって研修に参加できないことや、自発的に参加できる内容の研修であったとしても、職場環境によってはそれが適わないことがあるため、配置された部署によって大きく左右されてしまうことを懸念する。 ・昇任の条件にする場合、様々な事情で研修に参加できなかった人の救済措置が必要になると思う。そもそも『その研修で培われる技術等が必要』なのであれば、その技術等を備えていることの確認（テスト）が必要なのであって、研修を受ければよいという話ではないのでは？研修は育成の手段であって目的ではない。 ・研修という形式以外で自己研鑽している職員もいるため、研修の受講状況を昇任昇格の必須条件に位置付けるということであれば反対する。 ・研修についてはその人によって要否が異なるため、受講状況で評価するのは難しいのではないか。 ・研修を受講することではなく、知識や経験が備わっているかを判断基準とするべきである。 ・昇任したい人が、研修ばかり受けたがり、通常業務をおろそかにする人が出る可能性が出てきます。通常業務をしっかりとやり、評価される人が、昇任対象となるために、研修に案内するという方法をとった方がよいと思います。 ・職場によって基準が変わってしまうおそれがあるため、研修の受講状況を人事評価に反映するには課題があると考えます。 ・研修内容によるが、資質向上に繋げるための実施であることをはっきりさせた上で評価への反映を認識させた方がよい。所属によりやむを得ずに参加できない場合もあるため、受講有無だけで評価すべきではないと考える。（受ければよいという意識醸成に繋がる可能性もある） |
| | 位置付けるべきではない | <ul style="list-style-type: none"> ・研修に参加したからと言って能力が伴うかどうかは判断できないと思うからです。 ・研修の参加有無が評価につながる制度にしてしまうと業務が多忙な部署に配属されている人が正当に評価されなくなってしまうから。 ・人事評価とは、あくまで業務の実績評価であるため、ただ単に研修の受講数が多い人や受講状況により昇任昇格の条件にするのは無謀である。どのような研修を受け、自分がその研修をどう解釈し、職務遂行においてどのように活かしたかなどは、本人にしか分かり得ないもの。故にそれを人事評価、いわば他人が評価することはできないと思います。したがって、昇任昇格の条件に位置付けるべきではないと思います。 |
| わからない | 積極的に位置づけた方がよい | <ul style="list-style-type: none"> ・以前より積極的に位置づけた方がよいと考えてるが、現在の人事評価制度では加味しないと研修の際説明を受けているが。 |

| | |
|---------------|---|
| ある程度位置づけた方が良い | <ul style="list-style-type: none"> ・ハラスメントに関する研修は行っているが、昇任昇格者で平然とパワーハラスメントをしている人がいる。是非ともハラスメントに関する研修を受けていただき、しっかりと理解していることを昇任昇格の条件としてほしいです。 ・外発的な動機付けがあることで頑張れるタイプの人もいると思うので、そのようなタイプの方のためには、紐づけることで自己成長に結びつく場合もあり、職場そして社会に貢献することにつながる可能性もあるのではないかと考えます。 ・面倒ではありますが、やりっぱなしの防止になったり、受講の姿勢にも影響があると思うので、人事評価への反映は悪くないことだと思います。 |
| わからない | <ul style="list-style-type: none"> ・どのような人事評価制度を考えているのかによるため、判断ができません。 ・研修の「受講」のみでは、身につけているかはかることが難しいと思うので、「試験」が必要だと思います。 ・自主研修など、参加しただけで評価されるということになってはならないと思います。 ・研修受講が当該年度の人事評価に結びつくほど即効性があるとは思えないため。 ・仕事の成果と知識・技術を習得する研修とは別ものとするから。 ・人事評価の現状の運用がそもそも適切、効果的に行われているのか疑問であるためわかりません ・内部の研修の受講を人事評価に反映したり昇任昇格の条件に位置付けることは、評価者が組織内部にいるのであれば、それ単体だと評価の公平性と信頼性の観点から問題があるので、ある程度の規模のある一般企業では昇進に外部要件（組織外での学びや資格の評価）を設けているところが多い。特に管理職クラスは当たり前外部要件がある。内部要件より外部要件を検討してはどうか。 |
| あまり位置付けない方が良い | <ul style="list-style-type: none"> ・何回受講したから評価されるといった形式的な評価になってしまい、その"人"に対する評価ではなくなってしまうため。 ・研修を受講することが大切であることはわかりますが、市民対応を優先せざるを得ない状況等、業務との兼ね合いで受講する時間を確保することが難しい場合もあると思うので、受講すれば評価が上がるという考えであれば、あまり賛成できません。 ・公務員との関連性があまり見いだせないような内容の研修（通信教育など）も算定の対象に入るのであればやめたほうがよい。 ・直接の仕事と関わりがあるわけではないのであまり好ましくないように考えます。 |
| 位置付けるべきではない | <ul style="list-style-type: none"> ・人事評価項目が漠然としているため、連動した研修がイメージ出来ない。研修は職場状況や職員の生活状況により、受講したくても出来ない場合がある。それを人事評価や昇任条件に位置付けることは疑問である。 ・受講が多い人は意欲はあるけど、評価されるに値するかは分からない。また、研修を好んで受講する者が、昇格する資質があるとは限らない。 ・業務を全くしない時間のある職員が研修に参加し、業務に追われ時間がない職員が研修に参加できないことが容易に想像できる。結びつけるのであれば、まず、適切な人員配置をしてもらいたい。 |

| | | |
|---------------|---------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ・研修が手段になってしまったらダメだと思います。 ・研修ばかりしていてもどうかなと思うので。それより、仕事の引継ぎができる体制にしてほしい。 ・研修を受講したくても業務量が多く受講できない、あるいは受講することに対して上長が快い反応を示さない場合もあるので、人事評価や昇任昇格の条件に位置付けるのは良くないと思う。 ・受講しなかったのか、受講できなかったのかの判断基準を設けないと、不当な評価に繋がるため。 ・受講を人事評価につなげることは、上司等が評価することを放棄しているのではないか。受講するだけで能力が向上するわけではない。 |
| あまり充実させない方がよい | あまり位置付けない方がよい | <ul style="list-style-type: none"> ・意味のある研修であればいいが、内容が業務とかけ離れているものも多く、人事評価に反映させることは意味がないと思う。研修よりも資格取得者などが人事評価に反映されればよいと思う。 ・研修テーマが充実していれば人事評価に反映すべきだが、そうでないと職場間で格差が出ると思う。 ・研修は、公務員の資質や業務の前提にくるのものと考えており、評価対象になるのかは疑問であるから。 ・研修を受講したことだけで評価をするのはどうかと思う。研修を受け、それを実践し、結果を出した人が評価される制度でありたい。 |
| | 位置付けるべきではない | <ul style="list-style-type: none"> ・人事評価項目に連動する研修は、育成したい目的としては理解できるが、それだけの視野をもつ職員の育成になる可能性もあり、あまり充実させるべきではないと考える。必修研修は仕事の一環と考えるが、受講したことがイコール昇任昇格するレベルの人格や能力になっているとは限らないことから、昇任昇格の条件に位置付けるべきではない。 ・各課によって業務量が異なり、研修に参加しやすい職場と参加しにくい職場があると思う。その結果、多忙な課で頑張っている有能な職員の昇任、昇格の機会を奪うことになりかねない。 ・今よりさらに、研修の内容や効果ではなく、受講することが目的になるように思われる。 ・日常業務を多く引き受ける人が研修機会を失い、そのことで評価が下がるのはいかがなものかと思えます。 |
| 充実させるべきではない | 位置付けるべきではない | <ul style="list-style-type: none"> ・研修の受講状況を人事に反映させるなら、受けた研修について1年後、5年後、10年後くらいの3回、研修で学んだことのテストを行ない、そこで合格点を取れば反映させるということならよいと思う。（その際、記述式ではなく、選択肢から選ぶスタイルで、100点満点中80点くらいの習得度が必要と考える。） ・研修は、職場の上司、同僚、部下の協力を得て自己研鑽に努めるもので、人事評価と連動させることには反対です。 ・研修を受けることが、まるで"ポイント稼ぎ"のようになってしまおうと考えるため。 ・研修を受ければ、誰もが必ず能力が上がるわけではないので、そのような制度を設けるべきではないと思う。 ・個人の意思によらず、能力によって昇任昇格すべき人とそうでない人がいると考えるため、組織として何名の役職者が必要となり、その対象者を選択する場合に研修の受講の有無などといったものを選択肢に入れるべきではない。 |

- ・昇任が全職員の義務でないのであれば、人事評価や研修の結びつきは無意味。
- ・無駄な研修を受けさせられ、無駄な時間をとられることが、人事評価や昇任昇格に繋がるなんて、とてもまともな考えとは思えない。市が行う研修などに頼らず、自己研鑽したものが馬鹿を見ることとなる。

問 6-12 では、「現在の研修制度全般に対する意見・要望」について、次のようなコメントが寄せられた。（自由記述・抜粋）

- ・アライバイづくりの研修が多いと感じる。制度を作り、その制度の研修を受けさせて運用するのではなく、職員の自主性を促す研修内容にしてほしい。
- ・オンライン、オンデマンド形式等で受講のハードルを下げていくと良いかと考えます。
- ・オンライン研修は来庁者のある窓口職場では受講が困難なため、集合研修の比率を多くしていただきたいです。
- ・キャリアが進むと、個人で身に着けたいスキル等も違ってくるため、必要最低限の集合研修と個人の希望で受けられるオンライン研修等を組み合わせ、個人個人が学びたいものを学べる環境を整えてほしい。
- ・育児休業中、研修を受けたい人はオンライン等で受けられるようにしてほしいです。育児休業中に受けられなかった必修研修を復帰後複数受講する必要がある、負担と感じました。また、自身の育児休業中に興味のある資格試験に挑戦しましたが、会社でも案内やサポートがあればいいと感じました。育児休業中に自主的に勉強したことが、復帰後の仕事を意欲的に取り組めるきっかけになっていると感じています。
- ・座学を聞くだけなのに会場に出席という形が多すぎる。動画視聴 → 質問への回答により出席確認（e-kanagawa）で不足は無い。
- ・日程の決定が遅い。部署の所属人数や上司によって研修の参加しやすさや研修への意識が違う
- ・基本的に研修は後日動画と資料を公開してほしいです。新採用職員研修の資料も参考になる（受けた当時と変わっている、今の変更点を知らなかった）
- ・職場の業務とは関係ないものでも、積極的に受けてよいというような環境づくりが必要。
- ・福利厚生事業等の外部のEラーニングを積極的に活用し、業務だけでなく、両立支援を含めた幅広い内容でメニューを用意し、自宅で受講した分について評価に繋げるなどの取組をしても良いかもしれません。（他団体では必修にしたりしているところもあるようです。）
- ・国や他の自治体職員との交流研修や民間企業との交流研修で、外部社会との摩擦への耐力を養成すべきと考えます。安定した市役所内部での「優しい内向き」研修では社会的規範、常識或いは非常識の指標を体感できず、自主判断を下せる職員の育成が図れてないため、市民の期待に応えられていないと考えます。
- ・集合研修に参加した際、「このテーマは自分には関係ない、興味がない」と発言をしている職員がいた。研修の始めに講師から「本日の目的」の説明はあるが、それ以前に、組織として受講者に何を求めてこの研修を行っているのかを説明することが大事。
- ・再任用向けの研修を充実させてほしい。人により意欲が異なり、やりたい仕事しかしないなど、人数の少ない職場では大変影響を及ぼしています。上司への向き合い方、仕事の取り組み方などワークショップ形式で数日間実施してほしい。

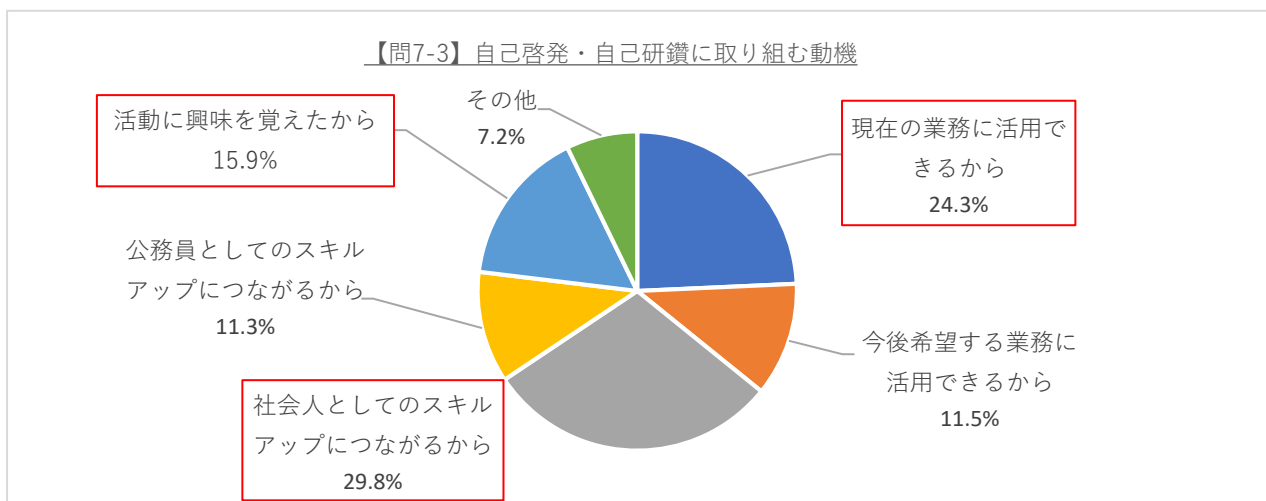
(6) 市役所の研修以外の自己啓発・自己研鑽について

問 7-1 で、「市の研修とは別に自己啓発・自己研鑽に努めている取組み（複数選択可）」を質問したところ、「ある（取り組んでいる）」を選択したのが 267 人（48.9%）で、「取り組んでいない」を選択したのが 321 人（58.8%）であった。

また、問 7-2 では、自己啓発等に取り組んでいる職員に対し、「取組内容（資格の名称、勉強しているテーマ、社会貢献の内容など）」について記述を求めたところ、次のような資格等があった。（自由記述・抜粋）

| |
|---|
| <p>【主な資格】</p> <p>・公認会計士・簿記・TOEIC・キャリアコンサルタント・コーチング・技術士・語学検定・ファイナンシャルプランナー・不動産鑑定士・行政書士・社会保険労務士・宅地建物取引士・エクセルVBA・社会福祉士・衛生管理者・一級建築士・中小企業診断士・総合旅行業務取扱管理者・知的財産技能検定・自治体法務検定、ビジネス実務法務検定・一級土木施工管理技士・SENS（特別支援教育士）・早期発達支援コーディネーター・危険物取扱者・電気工事士・自然再生士・消費生活相談員・世界遺産検定 など</p> <p>【主なスキルの向上】</p> <p>・英会話などの語学の習得・世界遺産検定・大学時代の専門分野・PCスキル・育児・自己理解及び他者理解・傾聴や対人スキル・資産形成、運用・知識の習得など</p> <p>【主なボランティア活動】</p> <p>・文化活動・スポーツの指導、支援・青少年育成活動・イベントボランティア・地域清掃・町内会活動・海岸清掃・子供見守りパトロールなど</p> |
|---|

問 7-3 では、自己啓発等に取り組んでいる職員に対し、「自己啓発・自己研鑽に取り組む動機」を質問したところ、「社会人としてのスキルアップにつながるから」と回答したのが 124 人（29.8%）、「現在の業務に活用できるから」と回答したのが 101 人（24.3%）、「活動に興味を覚えたから」と回答したのが 66 人（15.9%）であった。



問 7-4 では、自己啓発等に取り組んでいる職員に対し、「自己啓発・自己研鑽について、上司や職員課に伝えているか（複数選択可）」を質問したところ、「伝えていない」を選択したのが 149 人（55.8%）で、最も多かった。その理由としては、「業務には関係しないため」「伝えることで今後の人事異動の幅が狭まりたくない」などがあつた。

問 7-5 では、「自己啓発・自己研鑽に対する意見・要望、課題等」について、次のようなコメントが寄せられた。（自由記述・抜粋）

- ・ 資格奨励金はもっと種類、金額を増やしてほしい。公務員のリスクリングをもっと意識してほしい。
 - 今のままだと、資格取得したら役所をやめて転職する人のほうが多いと思う。
 - ・ 奨励金の金額を増額して欲しいです。（受験費用や講習費用の全額免除等）そうすることで、より職員が積極的で自発的にスキルアップに取り組みやすくなり、全庁的な職員のスキルアップにつながると思います。
 - ・ 資格取得者に対して 1 度きりの報奨金の支払いでなく、月毎の給与に反映して欲しい
 - ・ 資格やスキルを取得した際に、その資格やスキルに関連する部署に配属されるなど、人事に反映される可能性が（絶対ではないにせよ）あれば、モチベーションがあがる職員もいるのではないかと思います。
 - ・ 自分の職種に関係する資格取得は大いにすべきであると思う。また、有資格者に対しては、その意欲や努力を評価すべきであり、人事評価や給与において少しでも優遇するようにしてほしい。
 - ・ 自己啓発、研鑽した内容が人事政策に活かされない例が多い。資格取得奨励金を組織として支給しているにも関わらず、そのスキルを業務に活用できるような人事配置がなされないのは矛盾を感じる。
 - ・ 子育て世代は時間的、金銭的な余裕がないので、その辺りの世代が利用しやすい制度になるといいと思います。
 - ・ 自己啓発をしていくには、時間的、人的余裕のある部署が少ないように思います。それをやりくりして実施していくものなのかもしれませんが、余裕がないと得られた知識等を有効に生かしていくことは難しいのではと思います。
 - ・ 最低でも情報技術の進展に伴う専門性が今後増すことを踏まえて、情報処理推進機構の資格は対象にして頂けるよう検討して欲しい。
 - ・ 他自治体では自己啓発等休業制度を設けているところがたくさんあるので、海外研修などを認めるためにも自己啓発等休業制度を導入してほしい。
 - ・ 読書補助制度の整備希望。ベネフィットワンで推薦図書として閲覧できる書籍が 5 冊ほどあるが、バリエーションが少ない。
 - ・ 市内の福祉施設等に有給ボランティアとして時間上限つきで従事できる仕組みを設けてはどうか。福祉事務所に研修で行かせていただき、現場の大変さを経験できたことによって視野が広がったので、意義があることだと感じる。
 - ・ 自己啓発や自己研鑽をしている人を「積極的だね」「やる気があるね」と冷ややかな目で見える組織風土を変えていきたい。
 - ・ 直接業務に結びつかない語学や教養講座であっても、学ぶことで自分の人生自体が豊かになる。
- 折れない心を作るためにも、自己研鑽は必要であると考えている。