

令和7年度 行政監査結果報告書

「職員人材育成について」

令和8年3月

杉並区監査委員

目次

第1 監査の概要	1
1 テーマ選定の趣旨.....	1
2 監査の主な着眼点.....	1
3 監査の実施期間.....	1
4 監査対象.....	2
5 対象部局.....	2
6 監査対象の概要.....	2
7 監査の実施方法.....	5
第2 監査の結果	6
着眼点1 人材育成に関する方針や計画が適切に策定されているか.....	6
1 人材育成方針.....	6
2 実施計画.....	7
着眼点2 人材育成方針等に基づき、研修等が効率的かつ効果的に実施されているか、 研修等の受講環境が整っているか.....	8
着眼点3 研修等の実施結果の検証・見直しが適切に行われているか.....	8
1 実施計画の取組.....	8
2 研修等.....	8
その他.....	17
1 人材育成における課題と今後の方向性.....	17
2 自己啓発のための環境整備.....	17
3 標準職務遂行能力の修得.....	18
第3 監査の意見	19
着眼点1 人材育成に関する方針や計画が適切に策定されているか.....	19
1 人材育成方針.....	19
2 実施計画.....	19
着眼点2 人材育成方針等に基づき、研修等が効率的かつ効果的に実施されているか、 研修等の受講環境が整っているか.....	20
着眼点3 研修等の実施結果の検証・見直しが適切に行われているか.....	20
1 研修等.....	20
その他.....	22
1 人材育成における課題と今後の方向性.....	22
2 自己啓発のための環境整備.....	23
3 標準職務遂行能力の修得.....	23
総括意見.....	24
資料編	
資料1 杉並区人材育成方針（概要版）.....	資-1
資料2 令和6年度 杉並区職員人材育成事業実施計画（抜粋）.....	資-2
資料3 人材育成・確保基本方針策定指針 概要（総務省 令和5年12月12日）.....	資-16
資料4 地方公務員法（抄）.....	資-17
資料5 杉並区職員研修実施要綱.....	資-19
資料6 杉並区職場研修助成要綱.....	資-21
資料7 杉並区職員の標準職務遂行能力に関する規程.....	資-23
資料8 職員研修、OJTに関するアンケート（令和7年度行政監査）における主な質問 内容と回答.....	資-27

第1 監査の概要

監査テーマ：職員人材育成について

1 テーマ選定の趣旨

近年、社会全体の雇用情勢は、企業等の積極的な中途採用者の受入れや、転職サイトの普及などにより、人材の流動化が顕著にみられるようになり、区においても、人材の確保がより困難な状況になっている。

また、区の職場環境も、ワーク・ライフ・バランスの推進や区政を支えてきた多くのベテラン職員の定年退職、若手職員等の増加などにより大きく変化している。

このような状況のもと、職員は、時代と共に変化する行政需要に対し、迅速かつ的確に対応していくことが求められている。

区は、令和2年度から導入した内部統制により、業務執行に伴うリスクの発生回避と発生時の影響の最小化を図るよう取り組んでいるが、令和6年度の定期監査等においては、不適正・不適切な事例として指摘、注意されたものが多く見受けられた。

これらの事例の多くが、職員の知識不足や経験不足、管理職等の確認不足などにより生じていると思われ、リスクの発生を防止する上でも区の組織内（各職場）において、若手職員等の計画的・組織的な育成、ベテラン職員が培ってきた知識・技能の職場内での共有などを実施することが、今後ますます重要となってくるものと考えられる。

区は、令和4年3月に策定した杉並区人材育成方針に基づき、毎年度、杉並区職員人材育成事業実施計画を策定し、研修等による採用後10年間の重点的な育成や職場における計画的・効果的なOJTの支援などを実施しており、これら職員の人材育成の現状を把握し、区が実施する職員研修等が効率的かつ効果的に実施されているか、研修等の実施結果の検証・見直しが適切に行われているかなどを監査することは意義があると考え、今後の職員の知識・能力の向上の示唆となることを期して監査を実施する。

2 監査の主な着眼点

- (1) 人材育成に関する方針や計画が適切に策定されているか
- (2) 人材育成方針等に基づき、研修等が効率的かつ効果的に実施されているか、研修等の受講環境が整っているか
- (3) 研修等の実施結果の検証・見直しが適切に行われているか

3 監査の実施期間

令和7年8月28日から令和8年3月23日まで

※ 監査の結果については、実地監査、実地調査及び書面調査等の実施日において探知した事実に基づいている。

4 監査対象

- (1) 杉並区人材育成方針（令和4年3月）
- (2) 杉並区職員人材育成事業実施計画（令和6年度及び令和7年度）
- (3) 区が実施した研修等（令和6年4月から令和7年12月まで）

5 対象部局

総務部人材育成担当、人事課及び監査委員が必要と認めた部局

6 監査対象の概要

(1) 杉並区人材育成方針

杉並区人材育成方針（以下「人材育成方針」という。）は、区政に必要な人材を育成するための基本となる考え方を示すもので、全職員を対象として、区が策定したものである。区政を取り巻く社会経済環境の変化に伴い多様化・複雑化する行政需要や行政のデジタル化、行政系人事制度の改正など職場環境が大きく変化するなか、杉並区基本構想が示すまちの姿の実現に向けて、目指す職員像と職場像が以下のとおり定められている。

目指す職員像 主体的に意欲と能力を高め、新たな課題に挑戦していく職員

目指す職場像 共に学び、助けあい、みんなで作る風通しの良い職場

人材育成方針は、3つの基本方針で構成されている。

基本方針1 職員自ら成長する意欲向上の支援（職員個人の視点）

基本方針2 職員を育てる職場づくりの支援（職場環境の視点）

基本方針3 職員を育てる制度環境の整備（人事制度の視点）

(2) 杉並区職員人材育成事業実施計画

杉並区職員人材育成事業実施計画（以下「実施計画」という。）は、人材育成方針に基づく計画として策定されている。上記の各基本方針に基づく計画の取組は、以下のとおり定められており、特に力を注ぐべき取組を重点取組としている。

① **基本方針1**に基づく計画の取組

ア 採用後10年間の重点的な育成 **重点**

採用後、10年間を重点育成期間とし、職員が入庁当初から自らのキャリアを考え、段階的に能力を向上させる研修体系とします。また、主任は係長職に昇任することを踏まえ、係長職に必要な能力が身につくように研修等を実施します。

イ キャリアデザインの支援 **重点**

職員一人ひとりのキャリアデザインや昇任選考等を通じた人材育成を充実させるとともに、女性職員の活躍推進をより一層支援していきます。

ウ 新たな時代に対応する人材の育成 **重点**

行政のデジタル化や新たな協働の取組など、時代の変化に伴い生じる様々な課題を解決するための職員を育成します。

エ 特別区共同研修、派遣研修、合同研修等の活用

他区の職員との共同研修等を通じて、幅広い視野と高度な知識を持つ人材を育成します。

② **基本方針2**に基づく計画の取組

ア 職場における計画的・効果的なOJTの支援 **重点**

人材育成の基礎となるOJTの能力を向上させる研修を実施するなど、職場のOJT支援を強化します。

イ 適正な職務遂行への取組支援

適正な業務遂行のために必要な知識や倫理感を習得する研修等の実施や職場での服務規律づくりを支援します。

ウ みんなで考え協力する組織風土づくりの支援

業務改善などで組織が活性化し、相互協力ができる職場づくりを支援します。

エ 職場のチームワーク向上の支援

働きやすさのためには、職場のチームワークは欠かせません。コミュニケーション能力向上の支援やハラスメント対策を実施していきます。

③ **基本方針3**に基づく計画の取組

ア 職員の意欲を引き出す人事管理の推進 **重点**

職員の意欲・能力を引き出す人事配置・昇任を実施するとともに、職員の専門性や知識・経験を踏まえた人事管理等を推進します。

イ ワーク・ライフ・バランスの充実 **重点**

職員が能力を発揮できる勤務体制の整備など働きやすい職場環境の構築を推進します。

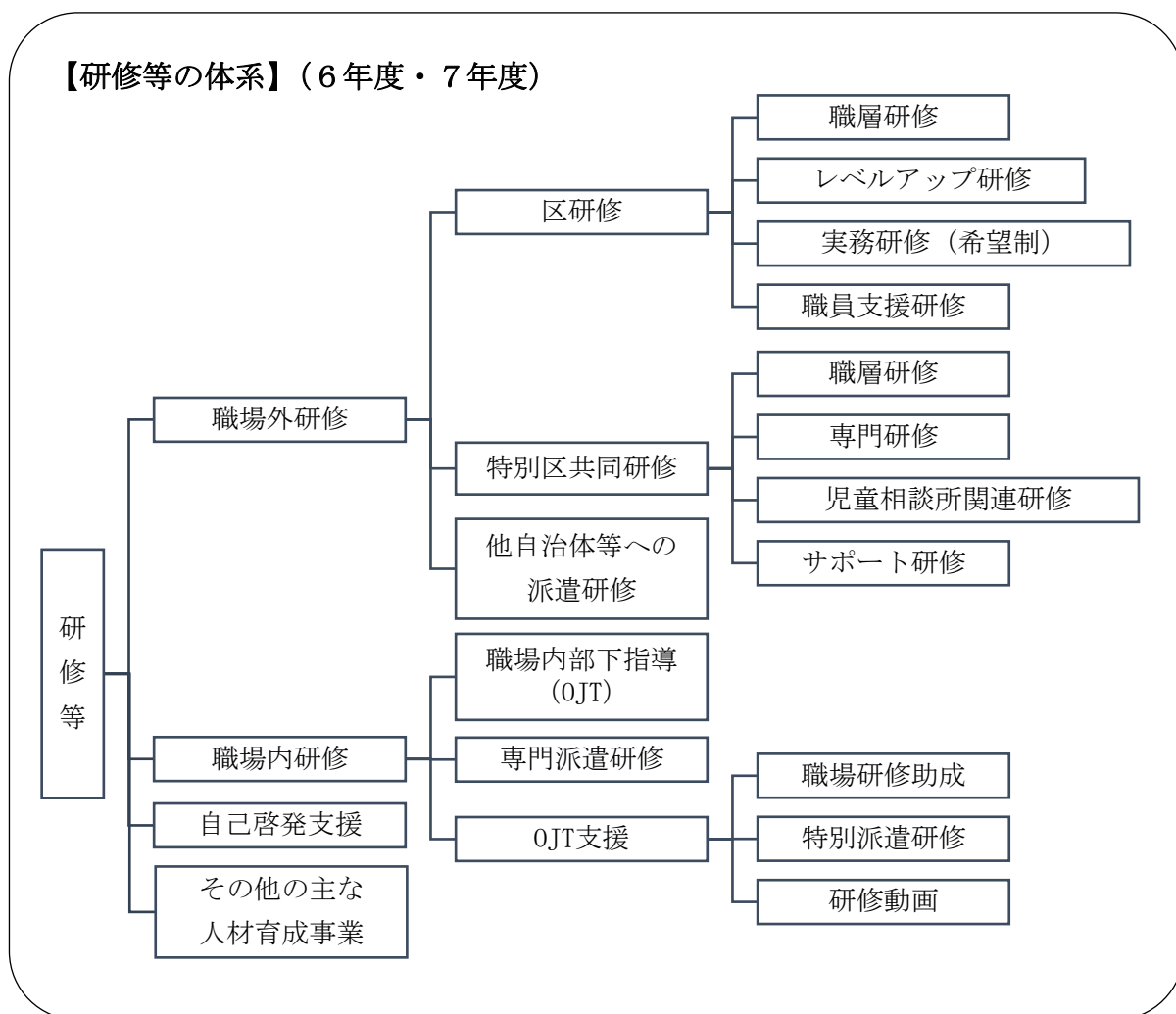
ウ 昇任に対する不安感の解消 **重点**

職場のメンタルヘルス診断や昇任者へのフォローアップ研修等、メンタルヘルスケアに総合的に取り組みます。

エ 有為な人材の確保と多才な能力の活用

有為な職員の確保を目指す一方で、職員の能力を最大限活用し、職員のモチベーションをアップする取組を推進します。

なお、実施計画に定められた研修等は、次のとおりとなっている。



●**職場外研修**

区研修、特別区共同研修、他自治体等への派遣研修がある。

●**職場内研修**

職場でのOJT（職場内部下指導）、専門派遣研修（国等の外部機関が実施する研修で職務に必要な専門知識の習得のため各部局が研修生の募集、受講申込み、研修下命をする研修）がある。また、職場内研修を効果的に行うため、職場研修助成、特別派遣研修、研修動画の配信がある。

●**自己啓発支援**

職員が自主的に職務に必要な知識や技術を習得する際に、情報提供等の支援を行っている。

●**その他の主な人材育成事業**

「職場のカイゼン」や業務改善研修等の優れた取組を紹介し、業務改善の組織風土づくりを支援している。また、主任職昇任選考に向けた論文自主勉協会、管理職昇任選考に向けた模擬試験等の実施等の昇任支援を行っている。

(3) 関係する主な法令等（※印は「資料編」に収録）

※地方公務員法（抄）

※杉並区職員研修実施要綱

※杉並区職場研修助成要綱

杉並区研修推進担当者設置要綱

杉並区新任職員育成担当者制度実施要綱

杉並区職員の企業等派遣研修実施要綱

杉並区職員の国内長期派遣研修実施要綱

杉並区職員研修講師謝礼支払い基準

杉並区職員の勤務時間、休日、休暇等に関する条例

杉並区職員の職務に専念する義務の特例に関する条例

杉並区職員の職務に専念する義務の免除に関する事務取扱規程

杉並区職員の職務に専念する義務の免除に関する事務取扱規程第4条に基づく適用基準

※杉並区職員の標準職務遂行能力に関する規程

7 監査の実施方法

(1) 説明聴取の実施（令和7年10月29日）

総務部人材育成担当及び人事課に対し、人材育成に関する方針及び計画並びに研修等について、監査委員による説明聴取を実施した。

(2) 実地監査の実施（令和7年10月29日）

総務部人材育成担当に対し、監査委員による実地監査を実施した。

(3) 書面調査の実施

職員の人材育成の事務を所掌する総務部人材育成担当に対し、書面による調査を実施した。

また、職員の人材育成に必要な研修・OJTの実施状況を把握するため、全職場の職場外研修の利用又は職場内研修の実施に係る職員を対象としたLoGoフォームによる職員アンケート調査（以下「アンケート調査」という。）を実施した。

（アンケート調査期間 令和7年12月12日～12月22日、回答件数 676件）

※ 本報告書では、アンケート調査での質問事項をQ1, Q2等と表記し、一部の職層に限定して質問したものは、その職層に応じ「管理職」、「係長職」、「常勤職員」を追記している。また、複数回答を可能としたものも「複数回答可」と記載している。

当該質問事項については、資料8（職員研修、OJTに関するアンケート（令和7年度行政監査）における主な質問内容と回答）に掲載している。

第2 監査の結果

監査を通して探知した事実を、監査の結果として以下に示す。

着眼点1 人材育成に関する方針や計画が適切に策定されているか

1 人材育成方針

(1) 人材育成方針は適切に策定されているか

人材育成方針は、地方公務員法第39条の規定に基づき定められており、3つの基本方針のもと、取組が示されている。また、特に力を注ぐべき取組を重点取組としている。

区が根拠としている同法第39条は、研修に関する方針（研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針）を定める規定である。また、区の要綱は、「研修に関するもの」のみが策定されている。

地方公共団体が策定する人材育成に関する方針について総務省は、「人材育成・確保基本方針策定指針（令和5年12月22日）」の中で、人材育成に加え人材の確保が求められることを示しており、当該策定指針を踏まえた「人材育成・確保基本方針」を策定している区も複数見受けられる。

また、令和7年の特別区人事委員会勧告における意見では、「未来を切り拓く人材の確保や育成は目下の急務である」と示されている。

人材確保については、基本方針3で「有為な人材の確保を目指す」としているものの重点取組とはなっていない。

(2) 人材育成方針で定める職種別「人材育成方針等」は適切に策定されているか

人材育成方針では、同方針とは別に、必要に応じて職種別の人材育成の方針等を作成するとしており、人材育成方針の体系図に示されていた福祉、保健師、土木造園、建築等の方針は、職員向けの人材育成担当のホームページ（以下「人材育成担当HP」という。）に掲載されていた。

【福祉】杉並区福祉職人材育成方針（令和7年9月策定）

【保健師】杉並区保健師人材育成方針（令和7年3月改定）

【土木造園・建築等】杉並区建設系技術職人材育成方針（STEP）（令和7年4月改定）

人材育成方針及び実施計画（以下「人材育成方針等」という。）では、職場内研修の下に職場内部下指導（OJT）を位置づけているが、福祉と保健師の2つの方針では、「職場内研修」を「OJT」と定義しており、OJTの定義についての整合がとれていない。

また、人材育成方針等とは別に、杉並区総合計画（デジタル化推進基本方針）に基づく杉並区デジタル化推進計画において、デジタル技術を活用できる人材の育成等が定められている。

なお、7年4月に改定された杉並区建設系技術職人材育成方針（STEP）については、図やイラストなどをうまく使用し、読み手側に配慮した分かりやすい構成になっていた。

2 実施計画

(1) 実施計画は適切に策定されているか

人材育成方針では、各年度の具体的な取組（研修体系や計画）は、「杉並区職員人材育成事業実施計画」で示すことになっており、4年度から7年度までの間、いずれの年度においても同方針に基づく実施計画が策定されていた。

実施計画は、人材育成方針に基づき策定されていると思われるが、同方針とは別に杉並区職員研修実施要綱第4条において「研修実施計画」を作成することが定められており、実施計画の策定根拠の整合がとれていない。

(2) 基本方針が実施計画に適切に反映されているか

人材育成方針で定める基本方針の取組が実施計画に適切に反映されているか（整合性）について検証したところ、9ページの表2（「人材育成方針と実施計画の対比表」）のとおり実施計画に反映されていた。

(3) 人材育成方針等は適切に周知されているか

人材育成方針等の周知状況についてアンケート調査（Q1、Q2）で聞いたところ、以下のとおりであった。

人材育成方針 「見たことがある」61%、「見たことがない」39%

実施計画 「見たことがある」45%、「見たことがない」55%

また、人材育成方針等について意見・要望（Q3）を聞いたところ、周知に関するものとして「必要な時にアクセスできるように、保存場所を周知してほしい」、「指導する側、される側の双方に人材育成方針等の内容を把握してもらいたい」、「メールによる周知では不十分に感じる」などの意見があった。

(4) 人材育成方針等に関連する要綱は適切に運用されているか

人材育成方針等に関連する要綱の運用状況について検証したところ、杉並区職員研修実施要綱では「職場研修」と定めているが、実施計画では「職場内研修」となっており用語が統一されていなかった。また、杉並区研修推進担当者設置要綱では「研修推進担当者会議」を置くことを定めているが、6・7年度（12月末日現在）は開かれていなかった。

(5) 区研修（職場外研修）に関する予算

区研修（職場外研修）に関する予算額及び執行率については、以下のとおりである。

4年度（予算額：3,981万3,493円、執行率：93.4%）

5年度（予算額：4,352万5,000円、執行率：96.7%）

6年度（予算額：4,405万7,000円、執行率：98.0%）

着眼点 2 人材育成方針等に基づき、研修等が効率的かつ効果的に実施されているか、
研修等の受講環境が整っているか

着眼点 3 研修等の実施結果の検証・見直しが適切に行われているか

監査の過程において、監査結果の内容が、着眼点 2 及び着眼点 3 のいずれにも該当し、記載内容が重複するものが多く見受けられたことから、本報告書の「第 2 監査の結果」及び「第 3 監査の意見」では、着眼点 2 及び着眼点 3 を併せて記載することとした。

1 実施計画の取組

人材育成方針の基本方針 1 から 3 までの取組が、実施計画に反映されているか検証したところ、いずれも表 2（「人材育成方針と実施計画の対比表」）のとおり適切に実施されていた。再掲 P 7 **着眼点 1** 2 (2)

2 研修等

実施計画で定める研修等（職場外研修、職場内研修、自己啓発支援及びその他の主な人材育成事業）について、実施状況及び受講環境は整っているか、研修等の実施結果の検証・見直しが適切に行われているかを検証したところ、受講環境の整備について十分とは言えないものの、全体を通しておおむね適切に実施されていた。なお、研修全体の実績については、表 1 のとおりである。

表 1：研修全体の実績 (単位：回・日・人)

分類	区分	令和 4 年度			令和 5 年度			令和 6 年度			
		回数	日数	修了者数	回数	日数	修了者数	回数	日数	修了者数	
区研修	①職層研修	新任等（初期教育）	51	8	1,491	35	11	1,748	33	10	1,694
		主任	16	4.5	357	22	6.5	522	25	6.5	618
		係長級	22	8	852	15	6	654	14	5	569
		管理職	1	2	7	5	4.5	73	7	4.5	70
		会計年度任用職員	2	0.5	54	2	0.5	77	1	0.5	74
		その他	4	1	926	-	-	-	-	-	-
	②レベルアップ研修	8	2	181	3	1.5	255	3	1.5	237	
③実務研修（希望制）	25	12.5	918	17	7	616	12	5	339		
④職員支援研修	23	7	622	19	5	582	20	4	636		
特別区共同研修	新任等（初期教育）	6	2	144	4	2	126	5	2	145	
	主任	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	係長級	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	管理職	10	6.5	9	4	5	46	4	5	30	
	専門研修	70	-	176	57	-	173	63	-	191	
	児童相談所関連研修	24	-	39	27	-	110	36	-	111	
	サポート研修	-	-	-	4	-	24	-	-	-	
	その他	11	-	8	16	-	36	23	-	73	
他自治体等への派遣研修	10	-	18	12	-	27	17	-	43		
合計		283	54	5,802	242	49	5,069	263	44	4,830	

表2：人材育成方針と実施計画の対比表

基本方針	視点	支援	人材育成方針		実施計画				
			取組の基本的方向	主な取組	6年度計画（研修等）	計画記載ページ			
基本方針1	職員個人の視点	集合研修等による支援	(1) 採用後10年間の重点的な育成【重点】	① 職員としての使命感・倫理観等の確立	新任研修（公務員倫理・人権・本採用に向けて）、2年目研修（防災研修）、会計年度任用職員研修（公務員倫理・人権）	10, 13			
				② 区民とともに、地域の魅力を育む職員の育成	新任研修（まちを知る）	10			
				③ 主任職の能力向上支援	主任職昇任前研修（チームワーク強化）、主任研修Ⅱ～Ⅴ	11			
				④ 政策形成能力の育成	3・4年目研修、主任研修Ⅲ、係長職昇任前研修、管理職任用待機者研修（ビックデータの活用）	11～13			
			(2) キャリアデザインの支援【重点】	① 職員一人ひとりのキャリアデザインを見据えた体系的な研修の実施	ライフデザイン研修、これからの働き方	18			
				② 昇任選考等を通じた人材育成の充実	キャリアデザイン講演会、主任・管理職昇任選考受験支援（論文勉強会・模擬試験等）	18, 25			
				③ 女性職員の活躍推進	キャリアデザイン講演会	10, 18			
			(3) 新たな時代に対応する人材の育成【重点】	① 行政のデジタル化への対応力の向上	主任研修Ⅱ（データ分析）、係長職昇任前研修（情報化DX）、管理職任用待機者研修（ビックデータ活用）、区政の現状と課題（情報化DX）、IT研修、これからの働き方（情報化DX）	11～14 16, 18			
				② 新たな協働の取組を推進する職員の育成	区政の現状と課題（区政・財政）	14			
			(4) 特別区共同研修、派遣研修、合同研修等の活用	① 幅広い視野を持つ人材の育成	新任研修（まちを知る）、2年目研修（職場体験）、特別派遣研修、他自治体等への派遣研修	8, 10, 24			
				② 高度な知識や技術をもつスペシャリストの育成	①清掃、②専門、③児童相談所関連研修等	19～23			
				③ 隣接区との合同研修内容の検討・充実	新任研修（後期）、管理職昇任前研修	10, 13			
基本方針2	職場環境の視点	職員のやりがいを引き出す職場づくりの支援	(1) 職員における計画的・効果的なOJT支援【重点】	① OJT支援の強化	係長職昇任前研修（OJT）、(1)職場研修助成	12, 24			
				② 管理監督者の評価能力、指導力の向上の支援	評価者基礎研修	18			
				③ 新任職員育成担当者の育成	新任職員育成担当研修、新任職員育成担当者フォロー研修	18			
			(2) 適正な職務遂行への取組支援	① 適正な事務処理の執行等のための研修実施と支援	新任研修（情報セキュリティ・広報）係長職昇任前研修（文書等）、会計年度任用職員研修（情報セキュリティ）、実務研修、研修動画（文書・会計事務等）	10, 12～17			
				② 服務規律を確保する職場づくり	新任研修（公務員倫理）、会計年度任用職員研修（公務員倫理）、研修動画（公務員倫理）	10, 13, 17			
			(3) みんなで考え協力する組織風土づくりの支援	① 職場の改善・見直しの推進	3年目研修、4年目研修、主任研修Ⅲ・(2)業務改善の組織風土づくり	11, 25			
				② CS向上を促すための職場における主体的な取組への支援	新任研修（ビジネスマナー）、新任研修（後期）、主任研修Ⅱ（アサーティブ）	10, 11			
			(4) 職場のチームワーク向上の支援	① コミュニケーション能力向上の支援	主任職昇任前研修、主任研修Ⅱ（アサーティブ）、主任Ⅳ（プレゼンテーション）、主任Ⅴ（協働型リーダーシップ）	11			
				② ハラスメント対策の強化	主任研修Ⅴ、係長職昇任前研修（ハードクレーム）、係長研修（ハラスメント防止）	11, 12			
			基本方針3	人事制度の視点	職員の能力や意識の向上の支援	(1) 職員の意欲を引き出す人事管理の推進【重点】	① 能力や適性、実績を踏まえた人事配置・昇任	(1)人事評価、人事配置	5
							② 職員の専門性を向上させる人事管理の推進	人事配置	5
							③ ベテラン職員の知識・経験を活用する人事管理の推進	人事配置	5
④ 目標申告を活用した人材育成の実施	(1)目標申告や人事評価の活用、係長職昇任前研修（OJT）、評価者基礎研修	5, 12, 18							
(2) ワーク・ライフ・バランスの充実【重点】	① 柔軟で効率的な働き方の推進	(2)テレワークの活用				5			
	② 目標申告や人事評価の活用	評価者基礎研修、係長職昇任前研修（OJT）				12, 18			
(3) 昇任に対する不安感の解消【重点】	① メンタルヘルスケアの充実	(3)ストレスチェック制度、係長研修（メンタルヘルス）、会計年度任用職員研修（メンタルヘルス）				6, 12, 13			
	② 係長職・管理職昇進前及び昇進後のフォロー	係長職昇任前研修、区政講座、係長2年目研修、係長3年目研修、総括係長研修、管理職任用待機者研修、管理職議会答弁研修				12～14			
(4) 有為な人材の確保と多様な能力の活用	① ベテラン職員のモチベーションの維持・向上への支援	これからの働き方				18			
	② 職員のアイデアや能力の活用と優れた取組への評価・表彰	3年目研修、主任研修Ⅲ				11			
	③ 多様な採用活動の展開	23区合同説明会				6			

(1) 区研修（職場外研修）

① 職層研修

職層研修については、実施計画に基づき、適切に実施されていた。

アンケート調査で、職層研修などの職場外研修（集合研修）を増やしてほしいと思うか（Q6）聞いたところ、「増やしてほしい」が16%、「現状でよい」が55%、「減らしてほしい」が6%、「どちらとも言えない」が23%であった。

「増やしてほしい」と回答した者に対し集合研修のメリットは何か（Q6-1：複数回答可）聞いたところ、「対面の方が効果がある」が82%、「他職員と交流ができる」が47%、「講師への質問がその場でできる」が33%、その他の意見として「職場から離れ、集中して受講できる」などの意見が多かった。

一方、「減らしてほしい」と回答した者に対し集合研修のデメリットは何か（Q6-2）聞いたところ、「多忙な時期に日時を指定されて受講しなくてはならない」、「移動時間も含め業務時間中に拘束されてしまう」、「研修日程が決まっただけで職場体制として受講が難しい」など、職場の業務・人員体制を理由とするものが最も多く、次いで「グループワークの必要性に疑問を感じている」との意見が見受けられた。

また、職場外研修を希望どおり受講できる職場環境になっていると思うか（Q8）聞いたところ、「職場環境になっている」が63%、「職場環境になっていない」が12%、「どちらとも言えない」が25%であった。

「職場環境になっていない」と回答した者に対しその理由（Q8-1：複数回答可）を聞いたところ、「業務多忙のため」が80%、「職員数が少ないため」が69%と多く、その他の理由として、「オンライン研修の受講や動画視聴をするための環境が整っていない」との意見があった。

② レベルアップ研修、実務研修、職員支援研修

レベルアップ研修、実務研修、職員支援研修については、実施計画に基づき実施されていた。

これらの研修の周知状況についてアンケート調査（Q4-1：複数回答可）で聞いたところ、その割合は「レベルアップ研修」が79%、「実務研修（希望制）」が89%、「職員支援研修」が61%であった。

また、希望制をとる実務研修の受講状況について（Q5）聞いたところ、「受講したことがある」が44%、「受講したことがない」が50%、「覚えていない」が6%であった。

「受講したことがない」と回答した者に対しその理由（Q5-2：複数回答可）を聞いたところ、「職務等が多忙」が42%、「日程が合わない」が41%、「興味のある研修がない」が21%、その他の理由として「業務に関連する内容でないため」、「研修があることを知らなかった」などの意見が、また、会計年度任用職員から「会計年度任用職員なので受講対象外である」、「他の職員（若年層や常勤職員など）が受講した方がよいと思ったため」などの意見があった。

③ 他自治体等への派遣研修

職員の視野を広め、識見を高めるとともに、研修成果を区政の運営に役立てることを目的とする他自治体等への派遣研修については、実施計画に基づき、以下のとおり実施されていた。

5年度 国（1人）、他自治体（24人）、企業等（1人）

6年度 国（1人）、他自治体（36人）、企業等（1人）

7年度 国（2人）、他自治体（42人）、企業等（0人）

実施計画では、他自治体等への派遣研修についての内容が具体的に記載されていない。これは、派遣先との調整（決定）が年度を越えるものがあり、実施計画の全庁への周知時期（4月）に間に合わないことがあるため、例年、具体的な記載をしないことによる。

なお、派遣研修の効果を広く職員にフィードバックすることについては、人事課（人材育成担当を含む。以下同じ。）では行っていない。

アンケート調査で、他自治体等への派遣研修に関心があるか（Q9：管理職、係長職、常勤職員）聞いたところ、「関心がある」が23%、「関心がない」が77%であった。

「関心がある」と回答した者に対し関心のある派遣先について（Q10）聞いたところ、他自治体が最も多く、次いで特別区、東京都、国、民間企業の順であった。また、関心のある業務としては、震災復興、先進事例、児童相談所などがあった。

④ 特別区共同研修

他区の職員との共同研修を通じて、幅広い視野と高度な知識を持つ人材の育成を目的とする特別区共同研修については、職層研修（新任等（初期教育）、管理職）、清掃研修、専門研修、児童相談所関連研修、サポート研修を計画（前年度に希望者を募集し、希望があった研修が計画に反映されている。）しており、いずれも実施計画に基づき実施されていた。

(2) 職場内研修

① 職場内部下指導（OJT）

実施計画では、OJTを職場内部下指導とし、職場内研修の一つとしている。

職場内部下指導（以下「OJT」という。）の実施状況についてアンケート調査（Q11-1：係長職）で聞いたところ、「行っている」が91%、「行っていない」が9%であった。

「行っている」と回答した者に対しその方法（Q11-1-1：複数回答可）を聞いたところ、「対面」によるOJTの割合が81%と高かった。

また、実施後の検証・見直しについて（Q11-2：係長職）聞いたところ、「している」が67%、「していない」が33%であった。

「している」と回答した者に対しどのような検証・見直しか（Q11-2-1：複数回答可）聞いたところ、「職場内の協議」によるものが61%と高かった。

「していない」と回答した者に対しその理由（Q11-2-3）を聞いたところ、「多

忙で時間がない」、「知識の習熟度は日常の業務の中で把握することができ、必要な時にその都度フォローアップしている」が多かった。

また、ベテラン職員の知識・経験が職場に引き継がれているか（Q20）聞いたところ、「おおむね引き継がれている」が39%、「あまり引き継がれていない」が41%、「分からない」が20%であった。

「あまり引き継がれていない」と回答した者に対し引き継がれないことが今後の業務に支障となるか（Q20-1）聞いたところ、「大いに支障がある」が42%、「多少支障がある」が53%、「あまり支障がない」が4%、「支障がない」が1%であった。

② 専門派遣研修

実施計画にある専門派遣研修（国等の外部機関が実施する研修で各部局が研修生の募集、受講申込み、研修下命をする研修）については、人事課では全てを把握しているわけではなかった。

専門派遣研修の実施状況についてアンケート調査（Q12：係長職）で聞いたところ、「実施している」が23%、「実施していない」が77%であった。また、「実施している」と回答した者に対し実施後の検証・見直しについて（Q12-2）聞いたところ、「している」が64%、「していない」が36%であった。

③ OJT支援

ア 職場研修助成

実施計画では、職場研修助成は、当初予算要求時に想定しなかった職場内研修について、人事課が、業務に必要な専門的な研修や職場でのCS（顧客満足度）向上のための研修等について助成することとしており、4年度（3回）、5年度（4回）、6年度（1回）実施されていた。

職場研修助成制度の周知状況についてアンケート調査（Q13）で聞いたところ、「知っている」が34%、「知らない」が66%であった。

「知っている」と回答した者に対し利用状況について（Q13-1）聞いたところ、「利用したことがある」が11%、「利用したことがない」が89%であった。

また、「利用したことがない」と回答した者に対しその理由（Q13-1-2：複数回答可）を聞いたところ、「予算内でOJTを実施できたため」が45%、「OJTをしないため」が22%、「申込手続きが分かりづらいため」が18%であった。

なお、職場研修助成に関する意見・要望（Q14）を聞いたところ、「知らなかった」、「活用例を知りたい」など、周知に関するものが最も多く、次いで「通年で申込みができるようにしてほしい」、「予算額を増やしてほしい」、「助成制度を継続してほしい」など、制度に関するものがあつた。

イ 特別派遣研修

実施計画では、特別派遣研修について、特別区共同研修や区研修等では補えない業務に必要な知識・技能を身につけるため、民間教育機関等で実施する研修に派遣し、職員の育成に役立てるとし、各部・課の予算・計画予定に

ない研修の受講を希望する場合に支援するとしており、4年度（2回）、5年度（1回）、6年度（2回）実施されていた。

特別派遣研修助成制度の周知状況についてアンケート調査（Q15）で聞いたところ、「知っている」が15%、「知らない」が85%であった。

「知っている」と回答した者に対し利用状況について（Q15-1）聞いたところ、「利用したことがある」が3%、「利用したことがない」が97%であった。

「利用したことがない」と回答したものに対しその理由（Q15-1-2：複数回答可）を聞いたところ、「利用する必要があるため」が66%、「派遣研修の必要がないため」が27%、「申込手続きが分かりづらいため」が4%、「その他」が14%であった。「その他」の理由としては「所属で予算を確保しているため」が最も多かった。なお、少数ではあるが、利用のしづらさについての意見があった。

また、特別派遣研修の支援に関する意見・要望（Q16）を聞いたところ、「過去に利用して非常に良かった」、「今後も継続してほしい」とする意見がある一方で「周知が必要」、「活用例を知りたい」など、周知に関する意見が多く見受けられた。

ウ 新任職員育成担当者研修

実施計画では、新任職員を支援する新任職員育成担当者を育成するため研修を実施することとしており、実施計画に基づき4年度から6年度までは8回であったものが、7年度（12月末日現在）は新任職員の増などにより12回実施されていた。

また、実施計画の中で、新任職員の育成に活用するために作成することになっている「新規採用職員ハンドブック」については、人材育成担当HPに掲載されていた。

なお、アンケート調査の人材育成全般の自由意見（Q35）（以下「アンケート調査の自由意見」という。）において、いずれも少数ではあるが、「新任職員育成担当の担任期間は半年で足りる」、「異動した初年度に新任職員育成担当者になり大変苦労した。配属2年目以降の職員に限るなどの基準を設けてほしい」などの意見があった。

エ 管理監督者向けのOJT研修

実施計画では、管理監督者が目標申告制度の中で無理なく職員を育成指導するため「目標申告を活用したOJTハンドブック」を使ったより実践的な研修を実施することとしており、実施計画に基づき4年度4回、5年度2回、6年度2回、7年度3回（12月末日現在）実施されていた。

オ 研修受講報告書の活用

研修受講報告書については、7年度の実施計画で受講生の記憶定着と職場への研修内容の情報共有を目的に実施するとしており、人事課においてLoGoフォームを利用し研修受講報告書を取得し、把握していた。

なお、研修受講報告書の活用についてアンケート調査（Q23-2：管理職・係

長職)で聞いたところ、「活用している、多少活用している」が65%、「あまり活用していない、活用していない」が35%であった。「あまり活用していない、活用していない」と回答した者に対しその理由(Q23-2-1)を聞いたところ、「研修と実務が連動しない(実務にあまり関係ない)」、「受講報告書を実務にどう活かすかが分からない」などの意見があった。

カ 会計年度任用職員向けのOJT

実施計画では、会計年度任用職員について、研修の機会を提供することが求められているとしており、職場内研修で活用できるよう、「会計年度任用職員研修テキスト」や「杉並区会計年度任用職員ハンドブック」が計画どおり作成され、人材育成担当HPにも掲載されていた。

なお、職層研修(集合研修)では、職員としての心構えと仕事に必要な基礎的知識の習得を目的とする「会計年度任用職員研修」が、計画どおりではあるものの1回(0.5日)のみ実施されていた。アンケート調査で、会計年度任用職員に対し現状のOJTで十分だと思うか(Q19)聞いたところ、「十分である」が11%、「十分とは言えない」が54%、「分からない」が35%であった。

「十分とは言えない」と回答した者に対しその理由(Q19-2:複数回答可)を聞いたところ、「多忙等により十分なOJTの時間がとれない」が53%、「より専門的な知識取得が必要」が49%、「OJTで教えられる職員が少ない」が44%あり、その他の理由として、「実務が優先され、OJTが行われていない」、「マニュアルがなく、口頭だけでは理解が難しい」、「会計年度任用職員同士で教えあっている状態」、「職場・職員にOJTで体系的に教えるという意識が不足している」、「OJTだけでは会計年度任用職員が公務員であることの意識醸成が不十分に感じる」などの意見があった。

また、「会計年度任用職員が(実務の)基礎を学べる集合研修を実施してほしい」など、職場外研修を求める意見があった。

なお、10ページの②で示したが、研修を受講することについて「会計年度任用職員なので受講対象外である」、「他の職員(若年層や常勤職員など)が受講した方がよいと思ったため」など、会計年度任用職員が研修の受講を控えている傾向が見受けられた。

キ 研修資料の掲載

研修資料の掲載について、実施計画では、人材育成担当HPに、実務に役立つ研修資料を掲載するとしており、同HPに職層研修、レベルアップ研修のテキスト等が掲載されていた。

なお、利用状況についてアンケート調査(Q33)で聞いたところ、「利用したことがある」が54%、「利用したことがない」が46%であった。

「利用したことがない」と回答した者に対しその理由(Q33-2-1)を聞いたところ、「知らなかった」が37%、「職場で対応できる」が35%、「利用できる資料がない」が21%であった。

ク 研修動画の作成と活用等

実施計画では、年度途中採用の職員OJTや実務で困ったときに活用できるよう、人材育成担当HPに研修動画を掲載することとしており、4年度（6件）、5年度（17件）、6年度（21件）と、毎年度コンテンツの掲載数が増えており、内容も市販のコンテンツや区が作成するもの等が掲載されていた。

また、実施計画では、各主管課にDVD等の貸出しをすることとしているが、貸出数については、6年度及び7年度（12月末日現在）いずれも5件以下と利用数が少なかった。

研修動画のコンテンツの要望についてアンケート調査（Q7）で聞いたところ、「増やしてほしい」が40%、「現状でよい」が34%、「減らしてほしい」が4%、「どちらとも言えない」が22%であった。

また、研修動画のメリットは何か（Q7-1：複数回答可）と聞いたところ、「日程調整が不要（職員で日程・時間を決めて受講ができる）」が93%、「何度でも視聴できる」が59%などの意見が多かった。

また、各種研修動画掲載の周知状況について（Q17）聞いたところ、「知っている」が63%、「知らない」が37%であった。

「知っている」と回答した者に対し利用状況について（Q17-1）聞いたところ、「利用したことがある」が46%、「利用したことがない」が54%であった。

また、「利用したことがない」と回答した者に対しその理由（Q17-1-3：複数回答可）を聞いたところ、「動画を見る時間がとれないため」が61%、「職員等のOJTでできるため」が20%、「利用できる動画がないため」が8%であった。

研修動画に関する意見・要望（Q18）を聞いたところ、「OJTに活用したり、疑問に思ったことの確認に利用できる」、「体系的にまとめられている」など研修動画を評価する声が多く見受けられた。

一方で「多忙により視聴できないので集合研修を実施してほしい」、「自席以外で視聴できる場所が欲しい（自宅を含む。）」など、受講環境の整備に関する意見が見受けられた。

また、「財務会計事務について、一連の事務処理、具体的な事例やミスが生じやすいポイントをまとめた動画があるとよい」など、研修内容に関するものや「字幕を付けてほしい」など、機能の拡充を求める意見があった。

ケ 受講者の感想、要望等の把握

人事課では、アンケート等により職場外研修に関する受講者の感想、要望等を把握している。なお、6年度途中に保存方法を文書保存から電子データ保存に移行している。

(3) 自己啓発支援

① 自主研究グループへの支援

実施計画では、区政の発展につながる提言・発表を行う自主研究グループを支援するため、外部から招へいする講師への謝礼、外部機関が行う研修委託の費用を人事課が助成することとしているが、4年度から6年度までの実績は、いずれも0件であった。

自主研究グループの支援の周知状況についてアンケート調査(Q24)で聞いたところ、「知っている」が19%、「知らない」が81%であった。

また、「自主研究グループ」があれば参加又は立ち上げたいと思うか(Q25)聞いたところ、「思う」が6%、「思わない」が50%、「どちらとも言えない」が44%であった。

② 参考書、雑誌の貸出し

実施計画では、IT関連や地方自治制度、公務員制度の参考書等の貸出しをすることとしているが、貸出し状況については、4年度0件、5年度3件、6年度2件、7年度(12月末日現在)1件と利用数が少なかった。

参考書、雑誌の貸出しの周知状況についてアンケート調査(Q26)で聞いたところ、「知っている」が11%、「知らない」が89%であった。

「知っている」と回答した者に対し、利用状況(Q26-1)を聞いたところ、「利用したことがある」が17%、「利用したことがない」が83%であった。

なお、自己啓発支援全般に関する意見、要望について(Q27)聞いたところ、「知らなかったので周知してほしい」など、周知に関する意見、「ITやAI活用に関する研修やオンラインで受講できる研修の種類と参加人数を増やしてほしい」、「資格取得費用や書籍購入費の助成を拡充してほしい」など、支援の拡充に関する意見、「業務多忙により時間が取れない」、「業務量の改善など自己啓発を行える心理的・時間的な余裕がある職場環境が必要」など、職場環境に関する意見があった。

(4) その他の主な人材育成事業

① 昇任選考受験支援

ア 主任職昇任選考

実施計画では、主任職昇任選考の受験支援の一環として、論文自主勉強会の開催及び論文の書き方についての動画配信をすることとしており、計画に基づき、実施されていた。また、論文の書き方については、人材育成担当HPにおいて動画配信がされていた。

主任職昇任選考の受験者支援の周知状況についてアンケート調査(Q28:管理職、係長職、常勤職員)で聞いたところ、「知っている」が73%、「知らない」が27%であった。

「知っている」と回答した者に対し支援についてどう思うか(Q28-1-1)聞いたところ、「今のままでよい」が92%、「縮小してもよい」が5%、「今以上の支援が必要」が3%であった。

また、人材育成担当HPに掲載している受験支援に関する情報の利用状況について（Q29：管理職、係長職、常勤職員）聞いたところ、「利用したことがある」が27%、「利用したことがない」が73%であった。

イ 管理職選考

実施計画では、管理職選考の受験支援の一環として、模擬試験（論文・記述・択一）・模擬面接を実施するとしており、計画に基づき以下のとおり実施されていた。

4年度（模擬試験1回5人、模擬面接1回7人）

5年度（模擬試験1回7人、模擬面接1回2人）

6年度（模擬試験1回5人、模擬面接1回4人）

管理職選考の受験者支援の周知状況についてアンケート調査（Q30：管理職、係長職、常勤職員）で聞いたところ、「知っている」が51%、「知らない」が49%であった。

「知っている」と回答した者に対し支援についてどう思うか（Q30-1-1）聞いたところ、「今のままでよい」が95%、「今以上の支援が必要」が2.5%、「縮小してもよい」が2.5%であった。

また、人材育成担当HPに掲載している受験支援に関する情報の利用状況について（Q31：管理職、係長職、常勤職員）聞いたところ、「利用したことがある」が11%、「利用したことがない」が89%であった。

② 業務改善の組織風土づくり

実施計画では、「職場のカイゼン」報告や業務改善研修等の優れた取組を全庁周知することとしており、計画に基づきメールによる周知や人材育成担当HPによる掲載がされていた。

その他

1 人材育成における課題と今後の方向性

7年10月29日の説明聴取において、人事課は、人材育成方針の課題について、7年度に39歳以下の常勤職員が全体の半数を超え、急激な組織の若返りが起き、ベテラン職員のスキルや業務知識の継承が課題であるとし、今後の方向性について、研修の実施だけでなく、効果的なOJTが活発に行われるよう職場のマネジメント力を強化する取組を検討すること、低迷している昇任意欲を醸成する取組について引き続き検討するとの説明があった。

2 自己啓発のための環境整備

職員の自己啓発に関して地方公務員法では、第26条の2（修学部分休業）で、条例で定めるところにより、職員が、大学その他の条例で定める教育施設への修学のため、一週間の勤務時間の一部について勤務しないことを承認することができることや、第26条の5（自己啓発等休業）で、条例の定めるところにより、職員が、大学等課程の履修又は国際貢献活動のための休業をすることを承認することができる旨規定しているが、現在、区は条例で定めていない。

また、区では、業務に関連する資格の取得について一部の課において職員への支援制度を設けているが、人事課では、こうした支援制度全てを把握しているわけではなかった。

3 標準職務遂行能力の修得

人材育成方針（資料編）では、職員の標準遂行能力（職層に応じて職務を遂行する上で発揮することが求められる能力）について、「職層ごとに求められる能力を高め、長期的に力を発揮できる職員を育成していく必要がある」とし、杉並区職員の標準職務遂行能力に関する規程（平成 28 年 3 月 25 日杉並区訓令第 4 号）によることとしている。

同規程で定める事項は、特別区（23 区）の共通基準とされているが、人材育成の能力が求められる職層を、課長、課長補佐、係長及び主任としており、係員については育成についての記載がない。なお、同規程は、平成 30 年の一部改正後約 8 年が経過している。

人材育成に関する職員の能力について、アンケート調査の自由意見では、「上司や先輩の指導力などに不安を感じる」との意見や「OJTを担う職員の能力の向上が必要」といった意見も見受けられた。

第3 監査の意見

監査の結果に基づき、改善や検討が必要と思われるもの、評価することのできる取組について、監査の意見を以下に述べる。

着眼点1 人材育成に関する方針や計画が適切に策定されているか

1 人材育成方針

(1) 人材育成方針は適切に策定されているか

人材育成方針は、地方公務員法第39条に基づき策定されていることから、研修を主とする方針となっている。しかしながら、人材育成は、職員の意欲を引き出し、能力を高めるための職場環境等を整えていくことも必要である。

また、総務省の「人材育成・確保基本方針策定指針」では、人材育成に加え、人材の確保が求められることが示されているところであり、人材確保についても重点的に取り組んでいくことが望ましい。

区においては、他自治体の例などを参考にし、同指針等を踏まえた内容に改定する必要がある。

(2) 人材育成方針で定める職種別「人材育成方針等」は適切に策定されているか

区には様々な職種の職員が働いている。人材育成方針では、職種別の方針を福祉、保健師、土木造園・建築等と示しているが、人材育成方針で示す職種以外の職員が少なからずいる。これらの職種について人事課において把握するとともに、職種別の人材育成方針等を定めることの必要性について検証されたい。

また、デジタル技術を活用できる人材の育成については、既存の杉並区デジタル推進計画との整合を図り、整理する必要がある。

なお、7年4月に改定された杉並区建設系技術職人材育成方針（STEP）については、図やイラストなどをうまく使用し、読み手側に配慮した分かりやすい構成になっており評価できるものである。方針や計画等を策定する部署においては、参考とされたい。

2 実施計画

(1) 実施計画は適切に策定（要綱は適切に運用）されているか

研修に関する実施計画を策定する根拠については、人材育成方針と杉並区職員研修実施要綱においてそれぞれ規定されている。実施計画には、人材育成方針に基づき策定することは記載されているが、同要綱を根拠とする記載がないため策定根拠の整合がとれていない。

また、人材育成方針（職種別人材育成方針を含む。）、実施計画及び同計画に関連する要綱との間で使用する用語が統一されていないものや、6年度及び7年度（12月末日現在）開かれていない会議（研修推進担当者会議）があった。

区においては、人材育成方針等や関連する要綱等について規定の整合を図るとともに、実施計画に沿った実効性のある要綱となるよう見直されたい。

(2) 基本方針が実施計画に適切に反映されているか

実施計画は、主に職層による研修体系となっており、基本方針は適切に計画に反映していると言える。将来的な課題ではあるが、職務上の能力に応じた視点に立つ研修についても計画に位置づけられることを期待する。

(3) 人材育成方針等は適切に周知されているか

人材育成方針等の周知については、職員に対し、必要な情報を今以上に周知する必要があると考えられる。周知方法について工夫されたい。

着眼点 2 人材育成方針等に基づき、研修等が効率的かつ効果的に実施されているか、研修等の受講環境が整っているか

着眼点 3 研修等の実施結果の検証・見直しが適切に行われているか

1 研修等

(1) 区研修（職場外研修）

① 職層研修

職場外研修を希望どおり受講できる職場環境になっているかについて、アンケート調査では6割が「なっている」、1割が「なっていない」であった。

6割は受講環境が整っているとの結果であったが、1割は受講できる環境になっていないと回答している。

「なっていない」と回答した理由の多くが「業務多忙のため」、「職員数が少ないため」であったことから、これらの環境にある職員の声を聴き、職員が安心して受講できるような環境づくりが必要である。これまでも人事課では受講環境の整備をしていることは認識しているが、更なる整備を期待する。

② 他自治体等への派遣研修

他自治体等への派遣研修の成果について、全庁への情報提供が十分とは言えない状況であった。

実施計画では、研修成果を区政の運営に役立てることとしており、当該成果を職員個人にとどめず、多くの職員へフィードバックすることが望ましい。

区においては、職員向けの広報やHPを活用するなど、職員への情報発信の充実を図り、研修成果をこれまで以上に役立てることを期待する。

(2) 職場内研修

① 専門派遣研修

専門派遣研修などの各部局が実施する研修については、人事課では把握できない状況になっている。人材育成全般を所管する人事課において各部局が実施する研修の全体像（実態）を把握し、実施する研修の範囲等が充分であるか不足がある分野がないかなどを精査し、必要に応じ各部局に助言等を行うことが望ましい。

人事課において、課題として捉え、検討が進むよう期待する。

② OJT支援

ア 職場研修助成・特別派遣研修

アンケート調査では、職場研修助成で6割、特別派遣研修で8割が「知らない」との回答であり、いずれも周知が十分とは言えなかった。

また、利用状況については、いずれも9割が「利用したことがない」と回答している。

両支援制度はいずれも補完的な役割を持つ取組と思われるが、区においてはより使いやすくなるよう現場の声をよく聴くなどし、必要な見直しが行われることを期待する。

イ 新任職員育成担当者研修

全ての新任職員育成担当者からの回答を得たわけではないが、アンケート調査の自由意見の中には、担当者になることで、多大な負担がかかっているとの意見が見受けられた。

区においては、担当者のみに過度な負担がかからないよう担当者の意見等を取り入れ、人材育成がより円滑に行われることを期待する。

ウ 研修受講報告書の活用

アンケート調査では、研修受講報告書の活用について6割が「活用している」との回答であった。一定程度、職務に活かされているとの結果になったものの「活用していない」との回答が3割あり、その理由として「研修と実務が連動しない(実務にあまり関係ない)」、「受講報告書を実務にどう活かすかがわからない」などの意見が見受けられた。

区においては、目的にかなった活用の検証が必要である。

エ 会計年度任用職員向けのOJT

会計年度任用職員は大幅に増加し、現在では、事務職の約3分の1を占める規模となっている。こうしたことから、常勤職員と同等の業務を担当する会計年度任用職員も少なくない実状がある。一方アンケート調査では、OJTが不十分であると回答した職員が5割以上に上っている。

区においては、こうした意見にも耳を傾け、会計年度任用職員が担当する業務に応じたOJTや研修の環境を整えるなど、スキルアップに向けた実効性のある取組を加速させる必要がある。

オ 研修動画の作成と活用等

研修動画については、毎年度、既存の研修動画の見直しや掲載数を増やすなどコンテンツの充実を努めており、評価できる場所である。一方アンケート調査では、「研修動画を見る時間がとれない」が全体の6割を占め、コンテンツは整備されているものの一部の職場では容易に研修受講や動画視聴などができる環境になっていないことが見受けられた。

区においては、こうした現状を踏まえ、受講環境の改善に努められたい。

(3) 自己啓発支援

自主研究グループ支援の4年度から6年度までの実績は0件で、アンケート調査でも自主研究グループに参加したいと思わない職員が5割を占めている。

また、当該支援について「知っている」が2割あり、周知と魅力発信が必要となっている。

こうした実状を踏まえ、自主研究グループへの支援については、そのあり方も含め検討されたい。

(4) その他の主な人材育成事業

① 昇任選考受験支援（主任職昇任選考・管理職選考）

主任職昇任選考・管理職選考については、受験支援の一環として一定程度機能しており評価できる。

職員の昇任意欲が低迷する傾向が見受けられる中、個々の職員の昇任意欲を引き出していく工夫を含む制度の充実に期待する。

② 業務改善の組織風土づくり

「職場カイゼン」報告については、優れた職場改善の取組について表彰し、全庁に周知している。こうした取組は評価できるものであり、引き続き業務改善の組織風土づくりに取り組まされたい。

その他

1 人材育成における課題と今後の方向性

説明聴取において人事課からは、急激な組織の若返りとベテラン職員のスキルや業務知識の継承が課題であるとし、今後の方向性について、研修の実施だけでなく、効果的なOJTが活発に行われるよう職場のマネジメント力を強化する取組を検討するとし、また、低迷している昇任意欲を醸成する取組について引き続き検討するとの説明があった。

職場のマネジメント力強化に向けた取組を行っていくとする区の取組は、大いに評価できるものであるが、同時に、深刻な人材不足という社会問題に人事部門としていかに対応していくかが今後益々重要になってくる。効果的な人材確保に努めるとともに、デジタル技術を駆使した職員の業務知識の継承なども検討されたい。

変化する行政需要に対応するためには、職員が必要な能力を備え、更に高めていくことが欠かせない。そのため区としては、どのように職員に対し動機付けを与え、個々の能力向上への意識を高めていくかが大切であり、そうした取組について幅広い視点から検討が進むことを期待する。

また、低迷する職員の昇任意欲の醸成に向けては、何よりも個々の職員が原点に返って「杉並区職員」として公務を果たすことの意義を十分認識することが大切であり、その上で組織としての魅力を高め、各職層に応じた人材育成の取組を進めていく必要がある。多くの職員の声を聴きながら、そうした取組が進むことを期待する。

2 自己啓発のための環境整備

地方公務員法に規定されている職員の能力向上のための「修学部分休業」や「自己啓発等休業」については、現在、区は条例で定めていない。

また、自己啓発に関する支援も区として十分に把握されていない状況である。

従来、職員の能力は、職員自らが行う業務を通じた自己啓発を基本としつつ、区が提供する集合研修やO J Tなどによってその向上が図られてきたが、より効果を上げるためには、職員の自発性と自主性を生かすことがこれまで以上に必要である。

区においては、職場への負担や財政上の問題はありと思われるが、上記を踏まえ、関係条例の見直しの可否や業務に関連する資格取得等の支援について検討されたい。

3 標準職務遂行能力の修得

杉並区職員の標準職務遂行能力に関する規程については、一部改正から約8年が経過している。

アンケート調査においては、少数意見かもしれないが、職員の職務遂行能力について上司や先輩の指導力などに不安を感じる職員の意見が見受けられた。

管理職、係長職、ベテラン職員等の職員の標準職務遂行能力が不足していると、業務指示や進捗管理、O J Tなどが適切に行えなくなる可能性がある。

また、当該能力の不足は、その職員個人の問題に留まらず、他の職員に大きな負担を生じさせることとなり、ひいては、職員の不満やモチベーションの低下を生じさせ、職場全体の業務リスクを高めるだけでなく、職員の育成能力の低下にもつながりかねない。

区は、こうした意見にも耳を傾け、各職層に求めている能力について検証し、確実に能力が修得できるよう取り組まされたい。また、本規程についても時代に即した見直しが見られる。

総括意見

今回の行政監査を振り返り、以下、総括意見を述べる。

〈受講環境の整備〉

アンケート調査によると、区が実施する研修を職員が希望どおり受講できる環境になっているかについては、業務多忙や職員数の不足を理由に十分とは言えないという意見があったほか、OJT支援のための研修動画についても、動画を見る時間がとれないという意見があった。

区には様々な職種の職員が働いており、また、時差出勤、育児時間、短時間勤務などその働き方も多様化しており、研修等を受けやすい環境が必要である。

受講環境の整備に関しては、費用面や、各職場によって様々な課題があると考えられるが、職員一人ひとりが必要な研修等を必要な時に受講できることが望ましい。

区においては、職員が安心して働き、必要な研修等を受けられるよう、全ての職場で受講環境の整備に努められたい。

〈研修等の効果検証と今後の取組〉

区では、対面による集合研修、研修動画を使ったOJT、動画を活用した研修、民間事業者が実施する専門研修など、様々な形で研修等が実施されている。

一方、その効果の検証については、必ずしも十分とは言えない状況である。職員一人ひとりに対する研修の効果、ひとつひとつの研修の効果、1年を通じて行った研修の効果等を分析し、研修内容の見直しや研修計画に反映させる仕組みが必要である。

また、アンケート調査の自由意見の中には、職員が自ら受講を希望する研修に加え、上司が職員に受けさせたい研修など、様々なニーズを踏まえ、受講できる研修の種類を増やすべきであるといったものがあったが、こうした意見にも耳を傾け、研修の充実を図る必要がある。また、専門分野に係る研修については、民間の実施機関が行う研修を最大限に活用することも検討する必要がある。

〈会計年度任用職員に対する人材育成方針〉

会計年度任用職員は大幅に増加し、7年4月1日現在、区が雇用している会計年度任用職員は、「一般」が1,000人を超えており、「短時間」を加えると2,200人を超えて、全職員の40%近くを占めている。8年度に雇用年限が撤廃されることを踏まえると会計年度任用職員が能力を十分に発揮し活躍できる環境を整えることは、区政運営上の大きな課題である。

会計年度任用職員の育成については、人材育成方針や実施計画を改めることを含め、抜本的な見直しが必要であると考えられる。

〈終わりに〉

7年度の行政監査のテーマを「職員人材育成」とした背景には、「令和6年度決算審査意見書」でも示したことであるが、現今の大きな課題として、持続可能な区政を担える職員の確保・育成と組織力の向上が強く求められていることがあった。

今後の区政の発展のためには、いかに有為な人材を採用・確保し、区民福祉の増進のため、「杉並区職員」として使命感と熱意を持って職務が遂行できるよう「人材」を「人財」として育て、その成長を支えていくことが欠かせない。

監査結果としていくつかの意見・要望を示したが、人材育成は、全ての部局で取り組むべき課題であり、人事部門だけではなく、区全体で取り組まれることを期待するとともに、今後の取組の更なる推進に向け、専管組織体制の充実や、職員研修所など人材育成に必要な施設の充実、財政面からの支援などを期待するところである。

また、今回のアンケート調査を通じて多数寄せられた意見・要望は、今後の取組の参考とされたい。

7年度、区では、職員の働きがいや魅力ある組織づくりに向けたエンゲージメント調査が行われ、多くの職員の参画のもと検討が始まっている。

本監査結果が、今後の職員の人材育成の更なる推進につながることを切に願う。

資 料

資料編目次

資料 1	杉並区人材育成方針（概要版）	資- 1
資料 2	令和 6 年度 杉並区職員人材育成事業実施計画（抜粋）	資- 2
資料 3	人材育成・確保基本方針策定指針 概要（総務省 令和5年12月12日）..	資-16
資料 4	地方公務員法（抄）	資-17
資料 5	杉並区職員研修実施要綱.....	資-19
資料 6	杉並区職場研修助成要綱.....	資-21
資料 7	杉並区職員の標準職務遂行能力に関する規程.....	資-23
資料 8	職員研修、O J Tに関するアンケート（令和 7 年度行政監査）におけ る主な質問内容と回答	資-27

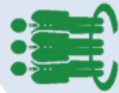
人材育成方針の趣旨

区政を取り巻く社会経済環境の変化に加え、働きやすい職場づくりの推進、AIの活用や行政のデジタル化、行政系人事制度の改正、会計年度任用職員制度の導入など職場環境が大きく変化し、区は人材育成に関して大きな岐路に直面している。そこで、区の人材育成の基本となる考え方を示すため、長期的な視点に立った人材育成方針を策定。

杉並区の現状と人材育成の方向性

- ①ベテラン職員の大量退職、若手採用職員の増加傾向
- ②低迷する昇任意欲等
- ③行政需要の更なる多様化・複雑化

- ④ベテラン職員の知識・技能の共有、若手職員の育成体制の強化が必要
- ⑤ワーク・ライフ・バランスの実現、女性活躍の推進が必要
- ⑥限られた資源で区民福祉の向上を図るために改善の取組が必要



杉並区が目指す
職員像・職場像

職員像
主体的に意欲と能力を高め、
新たな課題に挑戦していく職員

職場像
共に学び、助けあい、みんなが
つくる風通しの良い職場

杉並区人材育成の体系

杉並区人材育成方針（全職員）

職種別「人材育成方針等」
（福祉、保健師、土木造園、建築等）

杉並区職員人材育成事業実施計画（全職員）

基本方針1 職員自ら成長する意欲向上の支援 [職員個人の視点]

職員が目標を持って主体的に能力を高め、責任を持って仕事に取り組み、さらに適性や上司の助言等を踏まえキャリアデザインできるように、集合研修等により支援します。

取組

- (1) 採用後10年間の重点的な育成 **重点**
採用から10年間の重点育成期間とし、職員が入庁当初から自らのキャリアを考え、段階的に能力を向上させる研修体系を整備
主任は最短で5年後に係長職に昇任することを踏まえ、係長職に必要な能力が身につくように研修等を実施
- (2) キャリアデザインの支援 **重点**
職員一人ひとりのキャリアデザインや昇任進等を通じた人材育成を充実させるとともに、女性職員の活躍推進をより一層支援
- (3) 新たな時代に対応する人材の育成 **重点**
行政のデジタル化や新たな協働の取組など、時代の変化に伴い生じる様々な課題を解決するための職員を育成
- (4) 特別区共同研修や他区との合同研修の活用
他区の職員との共同研修等を通じて、幅広い視野と高度な知識を持つ人材を育成

基本方針2 職員を育てる職場づくりの支援 [職場環境の視点]

組織力を向上させるため、OJTを中心に据えた計画的な人材育成に取り組むとともに、職員のやりがいを引き出す職場づくりを支援します。

取組

- (1) 職場における計画的・効果的なOJTの支援 **重点**
OJTを人材育成の基礎とし、OJTの能力を向上させる研修を新たに実施するなど職場のOJT支援を強化
- (2) 適正な職務遂行への取組支援
適正な職務遂行に取り組む職場づくりのための研修を実施
- (3) みんなで考え協力する組織風土づくりの支援
各職場での改善・見直しの取組の推進やCS向上を支援
- (4) 職場でのチームワーク向上の支援
職員相互が生き生きと意見を交わす風通しのよい職場をつくることで組織力が高まるよう、対話力や表現力等コミュニケーション能力を高める研修を充実

OJTとは
On the job training の略
職場で日常業務を行いながら上司・先輩が、部下・後輩を指導・育成していくこと

基本方針3 職員を育てる制度環境の整備 [人事制度の視点]



職員の意欲や多様な能力を向上させるため、採用や異動、昇任等人事制度面の側面から職員を支援するとともに、職員が心身の健康を保ち、いきいきと働くために、ワーク・ライフ・バランスやメンタルヘルスの充実を図っていきます。

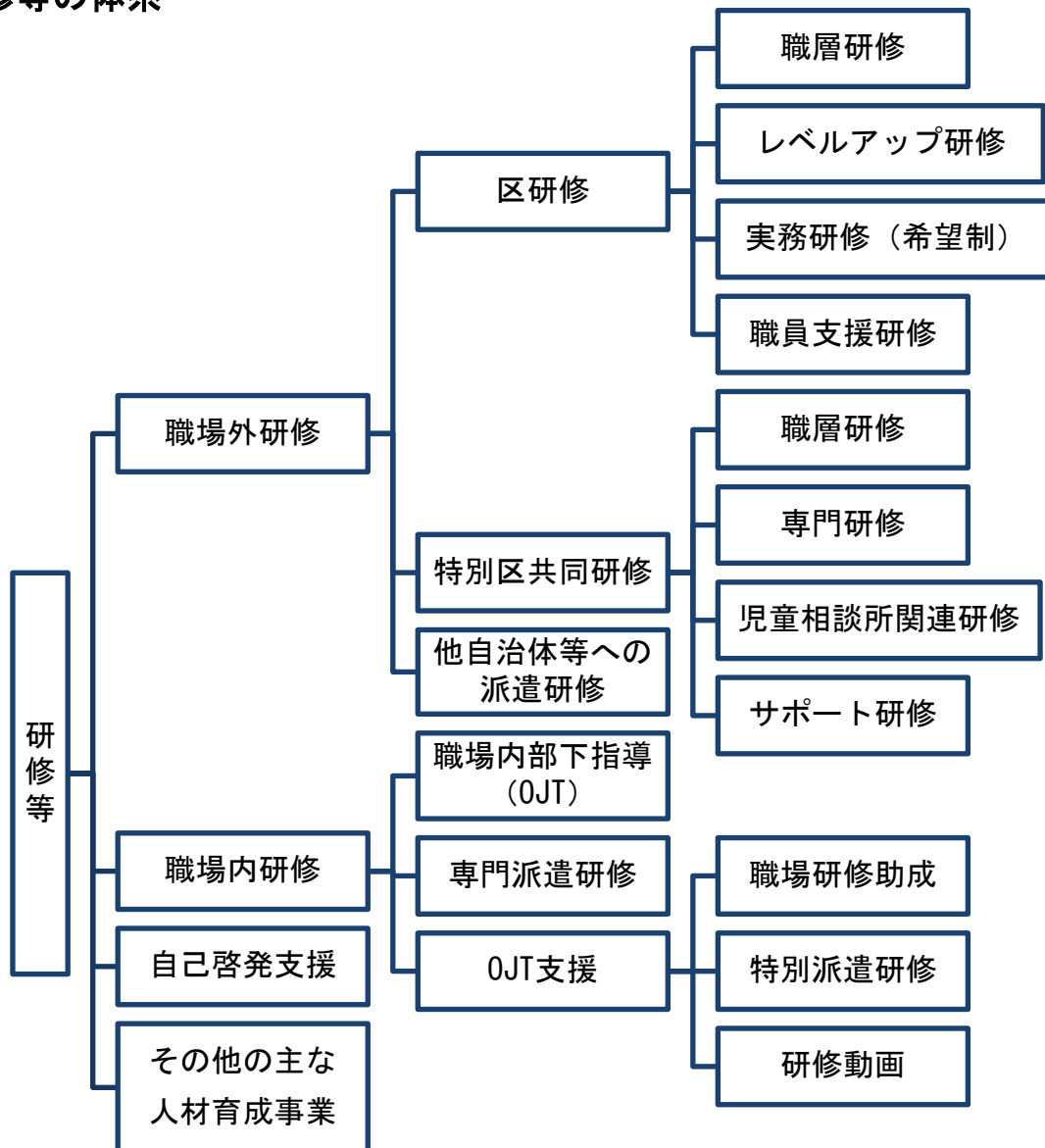
取組

- (1) 職員の意欲を引き出す人事管理の推進 **重点**
職員の意欲・能力を引き出す人事配属・昇任、職員の専門性を向上させる人事管理等を推進
- (2) ワーク・ライフ・バランスの充実 **重点**
職員が能力を発揮できる勤務体制の整備など働きやすい職場環境の構築を推進
- (3) 昇任に対する不安感の解消 **重点**
メンタルヘルスケアに取り組むとともに、昇任に対する不安感を払拭するためにフォローを実施
- (4) 有為な人材の確保と多様な能力の活用
有為な人材の確保を目指すとともに、職員の能力を最大限活用し、職員のモチベーションをアップする取組を実施

Ⅱ 実施計画の内容

1 令和6年度の実施内容

研修等の体系



研修等

● 職場外研修

(1) 区研修

① 職層研修

職層に応じて、杉並区の職員として必要な基本的知識の習得及び能力の向上を図る研修です。

② レベルアップ研修

基本的な知識をさらに深め、視野を広げる研修です。学びを深めるきっかけとします。

③実務研修（希望制）

担当分野、職種に関わらず、杉並区職員として必要な実務的能力を習得する研修です。

④職員支援研修

個々のキャリアについて考え、人材育成体制等の充実に寄与することを目的とした研修です。

（２）特別区共同研修

①職層研修

職層に応じて、特別区の職員として必要な基本的知識の習得及び能力の向上を図る研修です。新任職員や管理職、清掃業務に携わる職員に求められる専門的知識、能力を習得するための研修です。

②専門研修

同一施策又は同一実務に携わる職員を対象に、専門的知識や技術の習得により、職務遂行能力の向上を図る研修です。

③児童相談所関連研修

特別区の子ども家庭福祉分野における職員に求められる基礎的知識・スキルの習得を図るための研修です。

④サポート研修

公務員としての基礎的な知識の習得や資質の向上を目的とした研修です。

（３）他自治体等への派遣研修

職員の視野を広め、識見を高めるとともに、研修成果を区政の運営に役立てるため、国・東京都・他自治体・民間企業等へ派遣する研修です。

● 職場内研修

職場内研修には、職場でのOJT（職場内部下指導）や業務内容に特化した研修に主管課予算で参加する専門研修があります。職場内研修を効果的に行うため、研修動画の配信、職場研修助成や特別派遣研修があります。

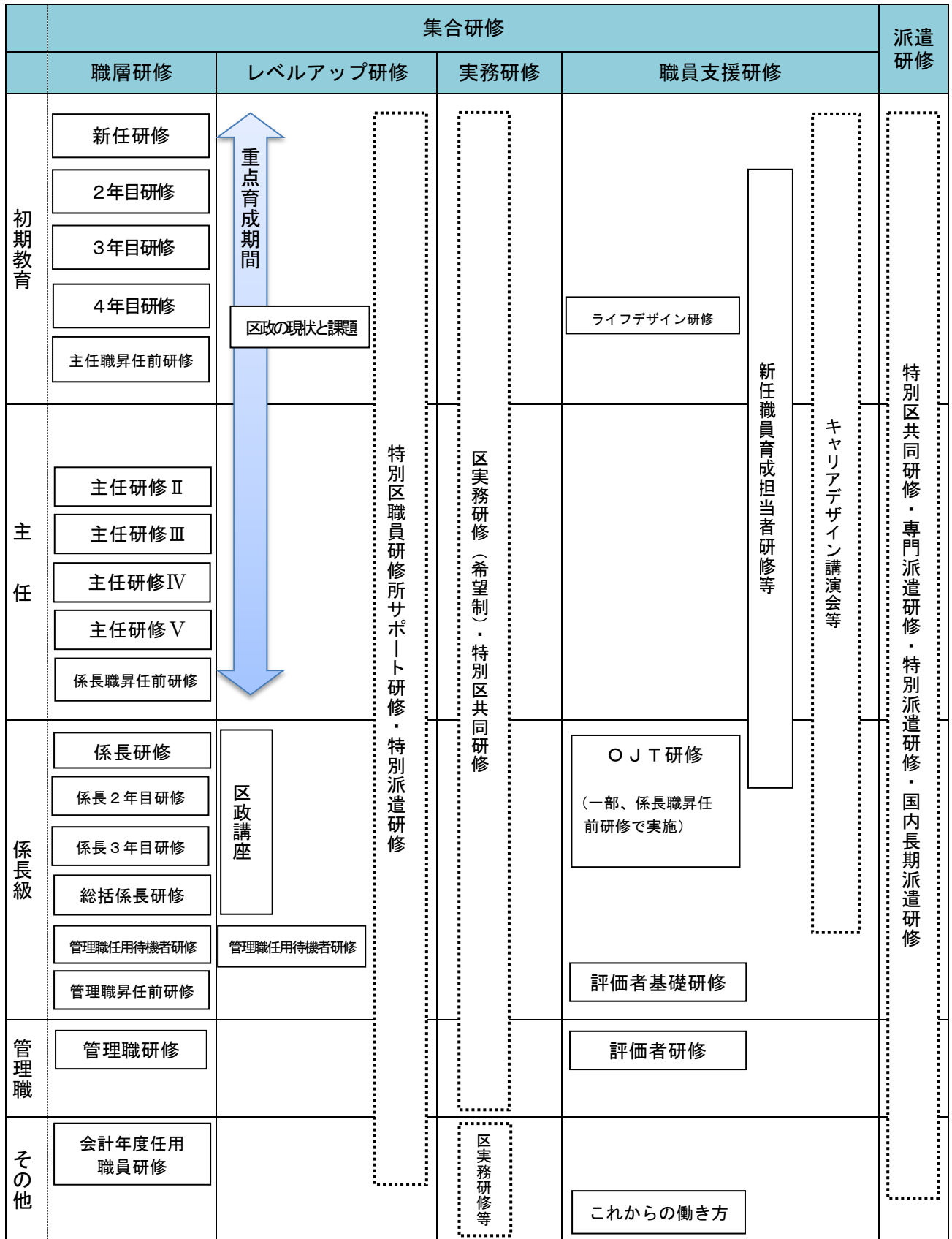
● 自己啓発支援

職員が自主的に職務に必要な知識や技術を習得する際に、情報提供等の支援を行います。また、グループで行う自主研究等の講師謝礼の助成等を行います。

● その他の主な人材育成事業

「職場のカイゼン」や業務改善研修等の優れた取組を紹介し、業務改善の組織風土づくりに取り組みます。また、主任職昇任選考に向けた論文自主勉強会の開催や管理職昇任選考に向けた模擬試験等を実施し、昇任支援を行います。

令和6年度研修体系図



※各職場においても必要に応じて、実務研修・レベルアップ研修・職員支援研修等を実施

※ 指定制 希望制

2 職場外研修

(1)区研修

① 職層研修(特別区共同研修の職層研修を含む)

研修名	目的	対象	日程	日数	内容
新任研修	杉並区職員としての自覚を持つとともに、仕事に必要な基礎的知識を習得することにより、行政の「プロ」としての第一歩を踏み出す知識・能力を身につける。	令和6年度 新規採用職員 令和5年度 中途採用職員	①4/2 ②4/3	1	○公務員倫理・公務員制度 ○個人情報保護・情報セキュリティ ○選挙、議会、防災 ○人権・障害者理解 ○杉並区で働く
			①4/4 ②③4/5	1	○ビジネスマナー (経験者採用・氷河期採用等は除く)
			5/1	0.5	○広報 (福祉Ⅱ類のみ)
			①8/6 ②8/7	1	○本採用に向けて ○仕事の進め方
			7~8月	0.5	○救急救命講習 健康推進課で開催
			①9/2・9/3 ②9/4・9/5 ③9/6・9/9 ④9/10・9/11 ⑤9/12・9/13	2	○職場のコミュニケーション ○接遇 ○仕事の進行管理 ○「持寄事例」の課題解決 等 特別区職員研修所で開催
			①11/7 ②11/8 ③11/12 ④11/13 ⑤11/20	1	○まちを知る
2年目研修	自身とは異なる職種の業務を知り、体験することで見識を広げ、多角的な視野を持った職員を目指す。	令和5年度 採用職員 (主任以上は除く)	①8/28 ②9/3 ③9/4	1	○職場体験先の事業説明 ○わたしの職場紹介
			未定	1	○職場体験
	自治体職員として、実動訓練を通して、災害対応に必要な知識を習得する。		①2/26 ②2/27 ③2/28	1	○防災研修 (主任研修Ⅳと合同開催)

研修名	目的	対象	日程	日数	内容
3年目研修	自らの仕事を振り返り、業務上の課題を見つけ、実際に業務改善を実施する。改善案を提案・実行する力を身につける。	令和4年度 採用職員 (主任以上は除く)	①5/27 ②5/28 ③6/10 ④6/26	1	○問題発見・解決力向上 ○問題解決案発表 等
			①②2/13 ③④2/14	0.5	
4年目研修	論理的思考を身につけることによって、正しく事態を分析し、広く深く考え、分かりやすく伝える論理的コミュニケーションスキルを身につける。	令和3年度 採用職員 (主任以上は除く)	①7/17 ②7/18 ③7/23 ④7/24 ⑤7/25	1	○ロジカルシンキング
主任職昇任前研修	職場での主任の立場を理解し、効率的に職務に取り組む能力を身につける。	令和6年度 主任職昇任 選考合格者	①1/9 ②③1/10	0.5	○主任の役割 ○チームワーク強化
主任研修Ⅱ 【いずれかを 受講】	統計の基礎学習、ビッグデータの利活用を通じ、根拠に基づいた判断ができる職員を目指す。	令和5年度 主任職昇任者	①1/15 ②1/16 ③1/17	1	○統計の基礎知識 ○ビッグデータの利活用 ○アンケート結果の分析
	相手も自分も尊重しながら意見を伝える自己主張のスキルを体得し、より良い職場づくりの土台となる職員の育成を目指す。		9/25	1	○アサーションとは ○アサーションとの目的 ○アサーティブ・コミュニケーション
主任研修Ⅲ	業務改善による生産性向上の視点・プロセスを学び、職場で業務改善を実施する。	令和4年度 主任職昇任者	①7/3 ②7/4 ③7/9 ④7/10	1	○課題解決力向上 ○業務改善案発表 等
			①②2/6 ③④2/7	0.5	
主任研修Ⅳ	実践を交えて、自らのプレゼンテーションを客観視し、より相手に伝わる話し方を身につける。	令和3年度 主任職昇任者	①②6/6 ③④6/7	0.5	○話し方の基本 ○場に合わせて話す ○プレゼンテーションの手順
	自治体職員として、実動訓練を通して、災害対応に必要な知識を習得する。		①2/26 ②2/27 ③2/28	1	○防災研修 (2年目研修と合同開催)
主任研修Ⅴ	職場のリーダーとして必要となる、後輩、上司への関わり方を習得する。	令和2年度 主任職昇任者	①6/11 ②6/20 ③6/25	1	○協働型リーダーシップ ○コミュニケーションの手法 ○後輩、上司との戦略的な関係構築

研修名	目的	対象	日程	日数	内容
係長職 昇任前研修	係長の職務についての理解を深め、高度な知識や経験を要する職務を効率的に行う能力を身につける。	令和6年度 係長職昇任能力実証合格者	①②12/6	0.5	○係長の役割 等
			12/13	1	○文書事務 ○情報セキュリティ ○情報公開 ○内部統制 ○情報化DX ○行政評価 等
			1/22	0.5	○OJT ○目標申告
			①1/28 ②1/29 ③1/30	0.5	○ハードクレーム対応 ○カスタマーハラスメント対応
係長研修	職員育成のために、管理監督者としての能力の向上をめざす。	令和6年度 係長職昇任者	6月～8月	-	○メンタルヘルス(ラインケア) ○ハラスメント防止 (オンライン研修)
係長 2年目研修	係長として、係を運営する立場から、マネジメント能力を身につける。	令和5年度 係長職昇任者	①12/11 ②12/12 ③12/17	0.5	○インバケット研修(マネジメントスキル向上)
係長 3年目研修	折衝や交渉時に必要な論理的思考とその表現スキルについて学ぶ。	令和4年度 係長職昇任者	①1/23 ②1/24	1	○論理的思考の基本 ○目的別の交渉 ○説得力ある表現方法
総括係長研修	総括係長の役割を認識するとともに、課長を補佐する立場から、マネジメント能力を身につける。	令和6年度 総括係長職昇任者	12/18	0.5	○インバケット研修(マネジメントスキル向上)

研修名	目的	対象	日程	日数	内容
管理職任用 待機者研修	管理職に要求される資質の伸張を促す。	管理職任用待機者のうち、人事課で指名する職員	7/5	0.5	○管理職としての心構え ○メンタルヘルス 等
			7/10	1	○統計の基礎知識 ○ビッグデータの活用
			8/8	0.5	○ビッグデータの活用 ○論文の作成
			①10/24 ②10/25	1	○住民説明会 ○説明力向上
			①②11/6	0.5	○模擬住民説明会
			3/21	0.5	○人事労務管理の在り方 ○パブリシティ 等
管理職昇任前 研修	管理職特有の課題について理解を深めるとともに、管理職に求められる知識・能力を習得し、職務に対する意識・意欲を高めることで、自覚と心構えを醸成する。また、区を超えた人的ネットワークを築く。	管理職選考合格者で、令和6年度において課長補佐にある職員	①8/20 8/21 ②12/18 12/19	2	○危機管理 ○労使関係 ○議会対応 ○不当要求対応 ○特別区の現状と課題 特別区職員研修所で開催
			①1/8 1/9・1/10 ②1/15 1/16・1/17	3	○交渉事例演習(ロールプレイング) ○管理職の意思決定 ○職場のマネジメント 特別区職員研修所で開催
管理職議会答 弁研修	議会に臨む事前準備や答弁に必要な知識・スキルの習得を促す。	令和6年度 管理職昇任者	①5/9 ②5/10	0.5	○議会答弁ロールプレイング
会計年度任用 職員研修	杉並区の職員としての心構えと、仕事に必要な基礎的知識を習得する。	令和6年度新規採用の会計年度任用職員(一般)	5/14	0.5	○個人情報保護・情報セキュリティ ○公務員倫理 ○人権・障害者理解 ○メンタルヘルス

② レベルアップ研修

研修名	目的	対象	日程	日数	内容
区政の現状と課題	区を取り巻く状況や区政が抱えている課題について理解を深める。	令和6年度主任職昇任選考新規対象者	①②8/2	0.5	○区政の現状と課題 ○区財政を巡る動き ○情報化DX 等
区政講座	係長級の職員が人材育成力やマネジメント能力を向上させるために必要な知識の向上を図る。	令和6年度係長職昇任者と希望する係長級職員	7/12	1	○区政の課題 ○係長の役割 ○職場の課題

③ 実務研修(希望制)

1	生産性の高い会議をデザインする 円滑な会議の進め方	新規
日程	6/14	日程 1日間
目的	会議を円滑に進めるためのデザイン、ルール作りなどを学び、会議進行役(ファシリテーター)としてのスキルを身につける。	
内容	○会議の準備 ○ファシリテーターの役割 ○模擬会議(実習)	
こんな方に オススメ	○会議の進行方法や運営方法に不安を感じている方 ○会議が円滑に進まず、困っている方	

2	魅力的なデザイン・チラシとは 広報マインドアップ研修(伝わるデザイン編)	
日程	8/16	日数 0.5日間
目的	『伝える』から『伝わる』広報へ。一方的なコミュニケーションからの脱却を目指すため、人に伝わるチラシづくりのスキルを学ぶ。	
内容	○広報・デザインの座学 ○伝わるチラシの基本レイアウトまでの実践(グループ・個人ワーク)	
こんな方に オススメ	○業務でチラシを作る機会が多い方 ○人に“伝わるチラシ”を作りたいと思っている方	
受講者の声	・色、枠、文字の大きさなど、これまでよりも意識が高くなり、バランスのよいチラシづくりのスキルが前よりも身についた。	

3	文章のルールを身につける！ 文書事務研修		
日程	8/23	日数	0.5 日間
目的	文書の基本形式や各種文書事例など、職務に必要な文書事務を学ぶ。		
内容	○文書の基本形式 ○各種文書事例		
こんな方に オススメ	○文書事務の基礎を身につけたい方や再度確認したい方 ○普段、起案等をしている方		
受講者の声	・内容がとても分かりやすく、日常業務に活かせるものだったので、参加して良かった。 ・研修後半の演習及び回答は、今後文書を作成する際に活用できるので、ありがたかった。		

4	全係長級職員必見！ 係のマネジメント		新規
日程	8/30	日数	0.5 日間
目的	地方自治体の事例演習を通じて、係長として求められるマネジメント力を高める。		
内容	○係長の役割の確認 ○係長に求められる人材育成 ※対象：係長級以上の職員		
こんな方に オススメ	○係運営の仕方について学びたい方 ○人材育成の実践方法を知りたい方		

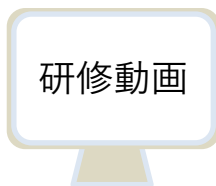
5	怒りの感情をコントロール アンガーマネジメント研修		新規
日程	10/2	日数	0.5 日間
目的	多くのストレス者に囲まれている職員が今の自分の感情や考え方のくせに気づき、怒りの感情が大きくなる前のマネジメントを学ぶ。		
内容	○ストレスと怒りの関係 ○ストレスマネジメント ○認知変容		
こんな方に オススメ	○窓口職場の方 ○対人関係で悩んでいる方 ○多くのストレス者(ストレス要因)に囲まれている方		

6	情報を迅速・簡潔・的確に伝える！ ワンペーパー資料作成研修			新規
日程	10/17	日数	0.5 日間	
目的	伝えたい情報の優先順位を考え、ワンペーパーで伝わりやすい資料を作成する手法を学ぶ。			
内容	○構成力の向上 ○情報整理力の向上 ○記述・表現力の向上			
こんな方に オススメ	○資料を作成することが多いが、情報の取捨選択にお悩みの方 ○伝わりやすい記述・表現方法について学びたい方			

7	ビッグデータの分析方法を学び、政策立案方法を習得しよう！ データ収集・分析研修			
日程	10/29	日数	1 日間	
目的	統計の基礎学習、アンケート分析を通じ、根拠に基づいた判断ができる職員を目指す。			
内容	○統計の基礎知識 ○データ収集と分析			
こんな方に オススメ	○情報収集やデータ分析方法を身につけたい方			
受講者の声	・統計処理・データ分析の基本的な考え方を理解できた。 ・より説得力のある資料作成、事業計画のために役立てたい。			

8	IT スキルを身につけて業務効率もアップ！ IT研修			
日程	オンライン研修	日数	未定	
目的	業務上必要な OS の応用知識と作業技術を身につけ、業務に活かせる能力の向上を図る。			
内容	○Excel(初級～中級) ○Excel VBA ○Excel マクロ ○Word(初級～中級) ○Power Point ○Access など			
こんな方に オススメ	○日常業務でパソコンを使用していて、OS のスキルアップをしたい方 ○前任者が作成したデータの編集作業に困っている方			
受講者の声	・実際の PC 画面を見ながら学ぶことができ、とても分かりやすかった。 ・仕事で Excel の使用頻度が増えたので、改めて学習できてよかった。			

9	主任職昇任選考の受験を考えている方にオススメ！ 法律基礎研修「地方自治法」「地方公務員法」「財務会計」		
日程	テキスト配布のみ	日数	-
目的	職務に必要な地方自治法、地方公務員法、財務会計の基礎を身につける。		
内容	○地方自治法 ○地方公務員法 ○財務会計		
こんな方に オススメ	○地方自治法・地方公務員法・財務会計について学びたい方 ○主任職昇任選考の受験を考えている方		



人材育成係 HP では、研修動画を掲載しています。実際の操作画面を見ながら、文書・財務システム、OS ツール (Word・Excel・Access) について学べます。また、多くの実務研修が動画化されました。実務で困ったときや職場内 OJT でご活用ください。

研修動画コンテンツ

- ▶文書事務(文書管理システムを使った起案)
- ▶文書事務
- ▶会計事務(総説・歳入・歳出・物品・公会計)
- ▶議会を知る
- ▶契約・支払事務【請書(主管課契約)】
- ▶契約(中級)
- ▶予算・決算事務
- ▶公務員倫理
- ▶ファシリテーション研修
- ▶OS ツール (Word・Excel・Access)

掲載場所

グループウェア>各課のページ>人材育成担当>研修動画

④ 職員支援研修

研修名	目的	対象	日程	日数	内容
ライフデザイン研修	自らの職務経歴を振り返るとともに、入庁4年目を迎えてのキャリアプランの見直しを行う。	令和3年度採用職員 (指定した職員を除く)	①11/18 ②11/19 ③11/28 ④11/29	1	○これまでのキャリア ○仕事の軸づくり ○キャリアデザイン
新任職員育成担当者研修	新任職員育成担当者として、自身に求められる役割を的確に理解したうえで、新任職員への指示の出し方、褒め方、指導の仕方等、適切なコミュニケーションの方法について学ぶ。	新任職員育成担当者 (過去5年受講者を除く)	①②4/25 ③④4/26	0.5	○人材育成指導理念の構築 ○「育てる」職場のコミュニケーション ○新任職員育成計画
新任職員育成担当者フォロー研修	自分と新任職員の状態を振り返り、各職場での成功事例、失敗事例を共有し、自職場で活用できる方策を学ぶ。	新任職員育成担当者 (過去5年受講者を除く)	①②10/10 ③④10/11	0.5	○育成担当者同士の情報交換 ○育成計画の見直し ○新任職員と一緒に計画を立てる
評価者基礎研修	管理職として必要な勤務評定の基本的な姿勢と知識を学び、評価制度へ理解を深め、実践的な人材育成力を身につける。	令和7年度管理職昇任予定者	3/19	1	○杉並区の評価制度 ○人材育成 ○能力開発・OJTの考え方
これからの働き方	区を取り巻く状況の変化や組織が抱えている課題について改めて学び、今後の働き方について理解を深める。	入庁30・35年目の職員のうち総括係長以下の職員 (技能系職員は除く)	①②8/27	0.5	○区政の現状と課題 ○情報化DX ○人事制度改正と人材育成
キャリアデザイン講演会	多様な事例を示し、具体的な働き方のイメージがもてるようにするとともに、昇任にチャレンジしやすい環境づくりや情報を共有する。	常勤職員 (再任用等除く)	①6/27 ②7/4 ③10/22 ④10/30	0.5	○先輩職員体験談 ○ライフキャリアとワークキャリア

3 職場内研修支援

(1) 職場研修助成

当初予算要求時には想定していなかった職場内研修には、人事課人材育成係が予算の範囲内で助成を行います。助成の対象は、業務に必要な専門的な研修や、職場でのCS向上のための研修等です。積極的にご活用ください。

(2) 特別派遣研修

特別区共同研修や区研修等では補えない業務に必要な知識・技能を身につけるため、民間教育機関等で実施する研修に派遣し、職員の育成に役立てます。各部・課の予算・計画予定にない研修の受講を希望する場合、人事課人材育成係までご相談ください。

(3) 新任職員育成担当者研修の実施

新任職員が安心して職場で力を発揮できるよう、仕事や職場をめぐる疑問、悩みに対する相談・助言等を通して新任職員を支援する新任職員育成担当者を育成します。4月に新任職員への接し方の研修、10月にフォロー研修を実施します。また、「新規採用職員ハンドブック」を作成しました。新任職員の育成にご活用ください。

(4) 管理監督者向けのOJT研修の実施

目標申告により、組織目標の共有化を図るとともに、職員の成長と組織の成長を促す人材育成を行っています。この制度では目標設定時と中間評価時にミーティングや面接を行うことで、職員自らが考え、実行し、振り返る、というサイクルが作られています。しかし、目標設定時や中間評価等の節目だけの指導だけではなく、日々の業務を通じた育成指導こそが人材育成の場だと考えます。そこで、管理監督者が目標申告制度の中で無理なく職員を育成指導するための一助として、「目標申告を活用したOJTハンドブック」を使ったより実践的な研修を実施します。

(5) 研修受講報告書の活用

研修受講報告書は、受講生に研修内容の実践を促し、職場のOJTを充実させることを目的にしています。受講生は報告書を作成し、口頭で職場に報告のうえ、直接所属長等へ提出してください。所属長等は目標申告等人材育成に活用してください。

(6) 会計年度任用職員向けテキストの活用

令和4年4月から会計年度任用職員制度が施行され、研修の機会を提供することが求められます。人事課人材育成係では、「会計年度任用職員研修テキスト」及び「杉並区会計年度任用職員ハンドブック」を作成しました。職場内研修にご活用ください。

(7) 研修室や研修機器、教材の貸出

分庁舎3階の研修室は、人事課が研修等で使用しない時に貸出をしています。また、研修機器、教材の貸出も行っています。事前にご連絡ください。

(8) 実務研修資料の掲載

人事課人材育成係HP内に、実務で役に立つ研修資料を掲載しています。

(9) 研修動画の作成と活用

年度途中採用の職員OJTや実務で困ったときに活用できる研修動画を作成しました。人事課人材育成担当HP内で公開しているほか、各主管課にDVD等の貸出をしています。職場内研修等にご活用ください。(詳細はP.17参照)

4 自己啓発支援

(1) 自主研究グループへの支援

新規提案として区政の発展につながる提言・発表を行う自主研究グループを支援するため、外部から招へいする講師への謝礼、外部機関が行う研修委託の費用を人事課が予算の範囲内で助成を行います。自主研究グループへの支援制度を積極的にご活用ください。

(2) 参考書、雑誌の貸出

IT関連や地方自治制度、公務員制度の参考書、雑誌「月刊ガバナンス」(ぎょうせい発行)等の貸出を行っています。

5 その他の主な人材育成事業

(1) 昇任選考受験支援

① 主任職昇任選考

主任職昇任選考の受験支援の一環として、論文作成能力の向上を図るため、論文自主勉強会の開催及び論文の書き方についての動画を配信します。

② 管理職選考

管理職選考の受験支援の一環として、I類試験の模擬試験(論文・記述・択一)・模擬面接を実施します。

(2) 業務改善の組織風土づくり

「職場のカイゼン」報告や業務改善研修等の優れた取組を全庁周知することにより、業務改善の機運の醸成に努めます。

人材育成・確保基本方針策定指針 概要 (総務省 令和5年12月22日)

現行指針 (平成9年 人材育成基本方針策定指針)

- 地方分権推進の要である職員の人材育成を進めるため、地方公共団体が「基本方針」を策定する際に留意・検討すべき事項を提示した「指針」を策定 ※ 令和5年4月1日時点で、(ほぼすべての)地方公共団体 (95.6%) が方針を策定 (改定率57.8%)

新たな指針 (令和5年12月 人材育成・確保基本方針策定指針)

- 生産年齢人口の減少、働き手側の価値観の多様化、デジタル社会の進展等により**地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化**する中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、人材育成・確保の重要性が高まっていること、また、**第3次地方制度調査会**において、都道府県等が市町村と連携して専門人材の育成・確保に取り組み視点の重要性が指摘されていることも踏まえ、現行指針を大幅に改正
- 「人材育成」に加えて、「**人材確保**」、「**職場環境**」、「**デジタル人材の育成・確保**」に関する検討事項、留意点を記載
- 各地方公共団体が基本方針を改正等する際の留意すべき事項等を提示し、「基本方針」の改正等を促すことで、人材育成・確保の取組を推進

< 基本方針の改正等に当たっての基本的な考え方 >

- 求められる職員像・職務分野等に応じ**必要なスキルを明確化**
 - 特に必要となる人材について、可能な限り**定量的な目標を設定**、定期的に検証、取組改善
 - **首長等が積極的に関与**、人事担当部局と関係部局が連携
 - 単独では育成・確保が困難な市区町村への**都道府県の支援**、**市区町村間の連携の強化**

< 人材育成・確保の検討事項 >

<h4>1.人材育成</h4> <p>リスキリングやスキルアップによる必要となる人材の計画的・体系的な育成 等</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 人材育成プログラムの整備 ■ 人材育成手法の充実 ■ 人を育てる人事管理 	<h4>2.人材確保</h4> <p>新卒者に限らず、多様な経験等を持った経験者採用の積極的な実施 等</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 公務の魅力の発信 ■ 多様な試験方法の工夫 ■ 外部人材の活用 等 	<h4>3.職場環境の整備</h4> <p>全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、能力を最大限発揮できる職場環境の整備 等</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備 ■ 働きやすい職場の雰囲気整備 ■ 職員のエンゲージメントの把握
<h4>4. デジタル人材の育成・確保</h4> <p>高度専門人材、DX推進リーダー、一般行政職員ごとに想定される人材像や役割を整理し、育成・確保を推進 等</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 職員のデジタル分野の知識・スキル等を把握の上で、求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき目標を設定 ■ 人事担当部局とDX担当部局等の緊密な連携、首長等のトップマネジメント層のコミットメント等によるデジタル人材の育成・確保に係る推進体制の構築 ■ 自団体だけではデジタル人材の育成・確保が困難な市区町村に対する都道府県による支援 ■ デジタル分野の専門性・行政官の専門性を合わせて向上させながらキャリアアップを図ることができるキャリアパスの提示 		

○地方公務員法（抄）

昭和25年12月13日

法律第261号

最終改正：令和6年12月25日号外法律第72号

（任用の根本基準）

第十五条 職員の任用は、この法律の定めるところにより、受験成績、人事評価その他の能力の実証に基づいて行わなければならない。

（定義）

第十五条の二 この法律において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

- 一 採用 職員以外の者を職員の職に任命すること（臨時的任用を除く。）をいう。
- 二 昇任 職員をその職員が現に任命されている職より上位の職制上の段階に属する職員の職に任命することをいう。
- 三 降任 職員をその職員が現に任命されている職より下位の職制上の段階に属する職員の職に任命することをいう。
- 四 転任 職員をその職員が現に任命されている職以外の職員の職に任命することであつて前二号に定めるものに該当しないものをいう。
- 五 標準職務遂行能力 職制上の段階の標準的な職（職員の職に限る。以下同じ。）の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として任命権者が定めるものをいう。

2 前項第五号の標準的な職は、職制上の段階及び職務の種類に応じ、任命権者が定める。

3 地方公共団体の長及び議会の議長以外の任命権者は、標準職務遂行能力及び第一項第五号の標準的な職を定めようとするときは、あらかじめ、地方公共団体の長に協議しなければならない。

（修学部分休業）

第二十六条の二 任命権者は、職員（臨時的に任用される職員その他の法律により任期を定めて任用される職員及び非常勤職員を除く。以下この条及び次条において同じ。）が申請した場合において、公務の運営に支障がなく、かつ、当該職員の公務に関する能力の向上に資すると認めるときは、条例で定めるところにより、当該職員が、大学その他の条例で定める教育施設における修学のため、当該修学に必要なと認められる期間として条例で定める期間中、一週間の勤務時間の一部について勤務しないこと（以下この条において「修学部分休業」という。）を承認することができる。

2 前項の規定による承認は、修学部分休業をしている職員が休職又は停職の処分を受けた場合には、その効力を失う。

3 職員が第一項の規定による承認を受けて勤務しない場合には、条例で定めるところにより、減額して給与を支給するものとする。

4 前三項に定めるもののほか、修学部分休業に関し必要な事項は、条例で定める。

(休業の種類)

第二十六条の四 職員の休業は、自己啓発等休業、配偶者同行休業、育児休業及び大学院修学休業とする。

2 育児休業及び大学院修学休業については、別に法律で定めるところによる。

(自己啓発等休業)

第二十六条の五 任命権者は、職員（臨時的に任用される職員その他の法律により任期を定めて任用される職員及び非常勤職員を除く。以下この条及び次条（第八項及び第九項を除く。）において同じ。）が申請した場合において、公務の運営に支障がなく、かつ、当該職員の公務に関する能力の向上に資すると認めるときは、条例で定めるところにより、当該職員が、三年を超えない範囲内において条例で定める期間、大学等課程の履修（大学その他の条例で定める教育施設の課程の履修をいう。第五項において同じ。）又は国際貢献活動（国際協力の促進に資する外国における奉仕活動（当該奉仕活動を行うために必要な国内における訓練その他の準備行為を含む。）のうち職員として参加することが適当であると認められるものとして条例で定めるものに参加することをいう。第五項において同じ。）のための休業（以下この条において「自己啓発等休業」という。）をすることを承認することができる。

2 自己啓発等休業をしている職員は、自己啓発等休業を開始した時就いていた職又は自己啓発等休業の期間中に異動した職を保有するが、職務に従事しない。

3 自己啓発等休業をしている期間については、給与を支給しない。

4 自己啓発等休業の承認は、当該自己啓発等休業をしている職員が休職又は停職の処分を受けた場合には、その効力を失う。

5 任命権者は、自己啓発等休業をしている職員が当該自己啓発等休業の承認に係る大学等課程の履修又は国際貢献活動を取りやめたことその他条例で定める事由に該当すると認めるときは、当該自己啓発等休業の承認を取り消すものとする。

6 前各項に定めるもののほか、自己啓発等休業に関し必要な事項は、条例で定める。

(研修)

第三十九条 職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。

2 前項の研修は、任命権者が行うものとする。

3 地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。

4 人事委員会は、研修に関する計画の立案その他研修の方法について任命権者に勧告することができる。

○杉並区職員研修実施要綱

昭和50年12月17日

杉総職発第403号

最終改正：令和2年3月18日杉並第59794号

(目的)

第1条 この要綱は、区が実施する研修について、必要な事項を定めることを目的とする。

(職員の責務)

第2条 すべて職員は、区民全体の奉仕者として、自ら人格及び教養を向上させるとともに、職務を遂行する上で必要な能力を身につけることにより、区政の民主的かつ効果的で効率的な運営に資するよう努めなければならない。

(管理監督者の責務)

第3条 管理監督の地位にある職員（以下「管理者」という。）は、所属職員が積極的に自己啓発を行うよう必要な助言及び指導を行うとともに、研修命令を受けた職員（以下「研修生」という。）が、研修に専念できるよう適切な措置を講じなければならない。

2 管理者は、日常の仕事をとおして、所属職員が職務遂行上必要な知識、技能、態度等の向上を図るため、職場研修の実施に努めなければならない。

(研修実施計画)

第4条 区長は、毎年度、研修に関する実施計画を作成する。

2 前項に定める実施計画には、研修別にその目的、対象、人員、実施時期、研修期間、科目等の研修内容その他必要な事項を定める。

(研修の区分)

第5条 研修の区分は、次に掲げるとおりとする。

- (1) 自己啓発支援
- (2) 職場研修
- (3) 職場外研修

(研修命令)

第6条 区長は、職員のうち必要と認める者に対し、日常の執務を離れて研修を受けることを命ずるものとする。

2 研修命令は原則として文書により行うが、口頭により行うときは、その旨を本人に明示する。この場合の命令は、区長に代って、上司である他の管理職にある者が行うことができる。

(研修生の心得)

第7条 研修生は、研修を受けるに当っては、区長の定める規律に従い、誠実に研修を受けなければならない。

(受講の免除等)

第8条 区長は、研修生が次の各号の一に該当するときは、直ちに、そのものの受講を停止し、又は免除することができる。

- (1) 規律を乱し、又は研修生としてふさわしくない行為があり、研修を継続することが不適当と認められるとき。
- (2) 心身の故障のため研修に耐えられないとき。
- (3) その他研修に支障があるとき。

2 区長は、前項の規定により、研修を停止し、又は免除したときは、直ちに、その旨を当該研修生の所属長に通知するものとする。

(研修機関相互の協力)

第9条 区長は、研修の効率を高めるため、他の研修機関と共同して研修を実施し、又は研修の実施を他の研修機関に依頼することができる。

2 区長は、必要に応じ、他の研修機関等が実施する研修へ職員を派遣することができる。

(他の任命権者等に対する協力)

第10条 区長は、他の任命権者からの委託に基づき、その任命権者の部局に所属する職員の研修を行うことができる。

2 区長は、他の地方公共団体又はその他の団体等からの委託に基づき、職員以外の者を研修に参加させることができる。

(研修の修了)

第11条 研修生がその研修について、全課程のおおむね10分の8以上の課程を修めたときは、当該研修を修了したものとする。ただし、特に受講時間が必要なものについては、その都度定めるものとする。

2 研修生の研修の修了、未修了の結果は、所属長に対し通知するものとする。

3 所属長は、前項の結果を、研修受講者に対し通知するものとする。

(研修効果の測定)

第12条 区長は、研修の効果を測定するため、必要と認めるときは、試験を行うことができる。ただし、レポートの提出その他の方法により試験に代えることができる。

(研修記録等)

第13条 修了した研修については、記録を行う。ただし、期間が3日未満の研修については、記録を省略することができる。

(教材等の貸与又は支給)

第14条 区長は、必要と認めるときは、研修生及び講師を依頼した職員に対し、教材その他研修に必要な物品を貸与又は支給することができる。

附 則

この要綱は、昭和50年4月1日から適用する。

附 則 (令和2年3月18日杉並第59794号)

この要綱は、令和2年4月1日から施行する。

○杉並区職場研修助成要綱

昭和55年 3月24日

杉総職発第1103号

最終改正：令和4年2月25日杉並第59750号

(目的)

第1条 この要綱は、職場研修の推進及び活性化を図るため、杉並区職員研修実施要綱（昭和50年12月17日杉総職発第403号）第3条第2項に定める職場研修に対し行う助成について、必要な事項を定めることを目的とする。

(定義)

第2条 この要綱において、次の各号に掲げる用語の意義は、それぞれ当該各号に定めるところによる。

- (1) 課 杉並区会計事務規則（昭和39年杉並区規則第5号）第2条第1号に規定する課をいう。
- (2) 課長 杉並区会計事務規則（昭和39年杉並区規則第5号）第2条第2号に規定する課長をいう。

(管理監督者の責務)

第3条 管理監督者の地位にある職員（以下「管理者」という。）は、日常の仕事を通して、職場研修（以下「研修」という。）の実施に努めなければならない。

2 課長の管理者としての責務は、次の各号に掲げるとおりとする。

- (1) 研修を有効、かつ、適正に行うため、課における研修全般に関する総括的な指揮監督を行うこと。
- (2) 課の研修の年間計画を作成すること。
- (3) 課の研修の年間計画に基づいて研修を実施すること。

（総務部人材育成担当課長（以下「人材育成担当課長」という。）の責務）

第4条 研修における人材育成担当課長の責務は、次の各号に掲げるとおりとする。

- (1) 研修が計画的に行われるよう、杉並区研修推進担当者設置要綱（平成4年3月31日杉総研発第498号）第3条に定める研修推進担当者及び管理者に必要な助言、援助を行うこと。
- (2) 研修に役立つ研修情報の提供及び専門研修機関との連絡調整等を行うこと。
- (3) 助成の決定に関すること。

(4) その他研修に係る必要事項

(研修内容)

第5条 研修の内容は、おおむね次のとおりとする。

- (1) 公務員としての意識、品位の向上に関すること。
- (2) 職務上の知識、技能に関すること。
- (3) その他職務遂行上必要なこと。

(経費の助成)

第6条 人材育成担当課長は、予算の範囲内において、研修の実施に必要な経費の全部又は一部について、助成を行うものとする。ただし、特に必要性が認められる場合には、区政の発展に資する研究を行うグループの活動（以下「研究」という。）にも助成を行うことができる。

(助成の申請)

第7条 研修の実施に当たり、経費の助成を受けようとするときは、管理者は、人材育成担当課長宛てに職場研修助成申請書（第1号様式）を提出するものとする。

2 前項に定める申請書は、研修実施予定日の1月前までに提出するものとする。ただし、やむを得ない理由のある場合は、この限りでない。

(助成の決定)

第8条 人材育成担当課長は、次の各号の事項を審査し、適当と認めるときは、助成を決定するものとする。

- (1) 研修テーマ、研修内容
- (2) 研修実施理由
- (3) 職場の状況
- (4) 所要経費

(実施結果の報告)

第9条 管理者は助成を受けて研修を実施したときは、当該研修終了後、おおむね14日以内に職場研修実施結果報告書（第2号様式）により、実施結果を人材育成担当課長宛てに報告するものとする。

(決定の取消し)

第10条 人材育成担当課長は、研修の申請を行った管理者が次の各号のいずれかに該当した場合は、助成の決定の全部又は一部を取り消すことができる。

- (1) 申請又は実施結果報告の内容に不備があったとき。
- (2) 偽りその他不正の手段により助成の決定を受けたとき。
- (3) その他助成の決定の内容又はこれに付した条件その他法令又はこの要綱の定めに違反したとき。

(委任)

第11条 この要綱に定めるもののほか、研修助成に関して必要な事項は、総務部長が別に定める。

附 則

この要綱は、昭和55年4月1日から施行する。

附 則（令和4年2月25日杉並第59750号）

この要綱は、令和4年4月1日から施行する。

様式 略

○杉並区職員の標準職務遂行能力に関する規程

平成28年 3 月 25 日

訓令第 4 号

最終改正：平成30年 3 月 15 日訓令第 6 号

(趣旨)

第 1 条 この規程は、地方公務員法（昭和25年法律第261号）第15条の 2 第 1 項第 5 号に規定する標準職務遂行能力に関し必要な事項を定めるものとする。

(定義)

第 2 条 この規程において「標準的な職」とは、杉並区職員の標準的な職に関する規程（平成28年杉並区訓令第 3 号）に定める標準的な職をいう。

(標準職務遂行能力の構成)

第 3 条 杉並区職員の標準的な職に関する規程別表の 1 の項右欄に掲げる標準的な職の標準職務遂行能力は、別表第 1 の左欄に掲げる標準的な職に応じ、それぞれ同表の右欄に掲げるとおりとする。

2 杉並区職員の標準的な職に関する規程別表の 2 の項右欄に掲げる標準的な職の標準職務遂行能力は、別表第 2 の左欄に掲げる標準的な職に応じ、それぞれ同表の右欄に掲げるとおりとする。

別表第 1（第 3 条関係）

標準的な職	標準職務遂行能力	
1 部長	(1) 倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	(2) 構想	区政全般を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、区民の視点に立って、行政課題について基本的な方針を示すことができる。
	(3) 判断	部の責任者として、その課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。
	(4) 説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。
	(5) 業務運営	区民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。
	(6) 組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。
2 課長	(1) 倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。

	(2) 構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、区民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる。
	(3) 判断	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。
	(4) 説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	(5) 業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。
	(6) 組織統率・人材育成	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。
3 課長補佐	(1) 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	(2) 課題対応	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、特に困難な課題に対応することができる。
	(3) 判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。
	(4) 協調性	上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。
	(5) 説明・調整	担当する特に困難な事案について、豊富な経験、知識等に基づき分かりやすい説明を行うとともに、係間等の調整を行うことができる。
	(6) 業務遂行	課長を補佐し、部下や同僚・後輩を指導・助言・育成するとともに、計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。
4 係長	(1) 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	(2) 課題対応	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
	(3) 判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。
	(4) 協調性	上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。
	(5) 説明	担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。
	(6) 業務遂行	部下や同僚・後輩を指導・助言・育成するとともに、計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。

5 主任	(1) 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	(2) 知識・技術	業務に必要な特に高度の知識・技術を習得し、活用することができる。
	(3) 判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。
	(4) コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	(5) 業務遂行	係長職を補佐し、同僚・後輩を指導・助言・育成するとともに、意欲的に業務に取り組むことができる。
6 係員	(1) 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	(2) 知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。
	(3) 判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。
	(4) コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	(5) 業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

別表第2（第3条関係）

標準的な職	標準職務遂行能力	
1 統括技能長	(1) 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	(2) 知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。
	(3) コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	(4) 業務遂行	複数の技能長を統括し、常に適切な指導及び業務の監督等を行うとともに、最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組み、業務の安全及び能率的運営を維持するよう努めることができる。
2 技能長	(1) 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	(2) 知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。
	(3) コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	(4) 業務遂行	常に適切な指導及び業務の監督等を行うとともに、最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組み、業務の安全及び能率的運営を維持するよう努めることができる。
3 技能主任	(1) 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	(2) 知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。
	(3) コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	(4) 業務遂行	業務の円滑化を図るため、現場作業におけるリーダー、あるいは、職務上の指導・育成等を行うとともに、最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組むことができる。
4 係員	(1) 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	(2) 知識・技能	業務に必要な知識・技能を習得することができる。
	(3) コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	(4) 業務遂行	最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組むことができる。

職員研修、OJTに関するアンケート(令和7年度行政監査)における主な質問内容と回答

資料 8

調査結果の見方

- ・ 総回答数は、676件です。
- ・ 比率は回答者数に対する百分率(%)で表し、小数点以下第1位を四捨五入して算出しています。
- ・ また、複数回答(2つ以上選んでよい設問)においては、合計が100%を超える場合があります。

Q1 令和4年に策定された杉並区人材育成方針(以下「方針」という。)を見たことがありますか?

	合計	見たことがある	見たことがない
回答件数	676	410	266
構成比	100%	61%	39%

Q1-1 方針はどのようにして見ましたか?(複数回答可)

	合計	メール	文書供覧(紙)	杉並区公式ホームページ	課(人材育成担当)のホームページ	研修	その他
回答件数	513	160	101	55	133	58	6
構成比	124%	39%	25%	13%	32%	14%	1%

Q1-2 方針をいつ頃見ましたか?(直近で見た年度)

	合計	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
回答件数	410	98	53	116	143
構成比	100%	24%	13%	28%	35%

Q2 毎年度策定される「杉並区職員人材育成事業実施計画」(以下「実施計画」という。)を見たことがありますか?

	合計	見たことがある	見たことがない
回答件数	676	303	373
構成比	100%	45%	55%

Q2-1 実施計画をどのようにして見ましたか?(複数回答可)

	合計	メール	文書供覧(紙)	杉並区公式ホームページ	課(人材育成担当)のホームページ	研修
回答件数	367	149	77	33	89	19
構成比	120%	49%	25%	11%	29%	6%

Q3 方針・実施計画について、何か意見・要望はありますか?※自由記述

〈主な意見・要望〉	
・	必要な時にアクセスできるよう、保存場所を周知してほしい。
・	メールによる周知では不十分に感じる。
・	指導する側、される側の双方に人材育成方針等の内容を把握してもらいたい。
・	庶務や財務などの基礎的な事務能力が低下していると感じる。基礎的理解がないと誤りに気付かないままになるので、基礎的な研修を確実に行ってほしい。
・	人材不足と多忙により人材育成に対するモチベーションが感じられない。
・	管理職、係長、先輩が後輩を指導できる能力がないように思う。
・	管理職や係長が疲弊している姿を目にしていると、目指すべきモデルケースを見いだせず、若年層はキャリアデザインを描くことが難しいのではないかと。
・	若年層に対しての研修は充実しているが、どの世代に対しても人材育成の取組をしてほしい。
・	文字が多い。図式化するなど改善した方が読みやすく、見たいと思う気持ちになる。

Q4 区(人材育成担当)が実施する職場外研修(区研修)では、新任研修や主任研修等の職層研修のほか、①レベルアップ研修、②実務研修(希望制)、③職員支援研修などを設けていますが、これら①~③の研修を知っていますか?

	合計	知っている、一部知っている	知らない	分からない
回答件数	676	587	47	42
構成比	100%	87%	7%	6%

Q4-1 次のどの研修を知っていますか?(複数回答可)

	合計	レベルアップ研修	実務研修(希望制)	職員支援研修
回答件数	1,344	463	524	357
構成比	229%	79%	89%	61%

Q5 実務研修について、いつ頃受講したことがありますか?

	合計	6年度又は7年度に受講(予定を含む。)したことがある	5年度以前に実務研修を受講したことがある	受講したことがない	受講したかどうか覚えていない
回答件数	676	64	236	335	41
構成比	100%	9%	35%	50%	6%

Q5-1-2 研修をどのように知りましたか？（複数回答可）

	合計	メール	文書供覧（紙）	人材育成担当のホームページ	その他
回答件数	67	59	4	2	2
構成比	104%	92%	6%	3%	3%

Q5-2 なぜ、受講したことがないのですか？（複数回答可）

	合計	職務等が多忙	日程が合わない	興味のある研修がない	その他
回答件数	417	142	138	70	67
構成比	124%	42%	41%	21%	20%

※その他の主な意見

- ・会計年度任用職員なので受講対象外である。
- ・会計年度任用職員なので他の職員（若年層や常勤職員など）が受講した方がよいと思ったため。
- ・業務に関連する内容でないため。
- ・研修があることを知らなかった。

Q6 区（人材育成担当）が実施する職場外研修については、主に会議室や研修室などに集まって行う集合研修を実施しているところですが、今後、集合研修を増やしてほしいと思いますか？

	合計	増やしてほしい	現状でよい	減らしてほしい	どちらとも言えない
回答件数	676	104	374	40	158
構成比	100%	16%	55%	6%	23%

Q6-1 集合研修のメリットは何だと思いますか？（複数回答可）

	合計	対面の方が効果がある	他職員と交流ができる	講師への質問がその場でできる	その他
回答件数	179	85	49	34	11
構成比	173%	82%	47%	33%	11%

※その他の主な意見

- ・職場から離れ、集中して受講できる。

Q6-2 集合研修のデメリットは何だと思いますか？※自由記述

<主な意見・要望> <ul style="list-style-type: none"> ・多忙な時期に日時を指定されて受講しなくてはならない。 ・移動時間も含め業務時間中に拘束されてしまう。 ・研修日程が決まっていて職場体制として受講が難しい。 ・グループワークの内容が実務に結び付きにくく必要性に疑問を感じる。グループワークに時間を要している。
--

Q7 区（人材育成担当）が実施する集合研修のうち、集合する必要性が低いものについては、随時、研修動画に移行しています。今後も研修動画を増やしてほしいですか？

	合計	増やしてほしい	現状でよい	減らしてほしい	どちらとも言えない
回答件数	676	273	227	26	150
構成比	100%	40%	34%	4%	22%

Q7-1 研修動画のメリットは何だと思いますか？（複数回答可）

	合計	日程調整が不要	職場の理解が得やすい	コンテンツが豊富	何度でも視聴できる	その他
回答件数	539	254	55	51	160	19
構成比	198%	93%	20%	19%	59%	7%

※その他の主な意見

- ・研修受講のための移動時間が不要、テレワークで受講できる。
- ・新人や異動者に基礎知識を学んでもらえる、必要な時に必要な部分を確認できる。

Q7-2 研修動画のデメリットは何だと思いますか？※自由記述

<主な意見・要望> <ul style="list-style-type: none"> ・流し見になってしまい、記憶に残らない。 ・受講する時間がない、自席での受講は電話や来庁者対応をしながらになってしまい集中できない。

Q8 あなたの職場は、区（人材育成担当）が実施する職場外研修を希望どおり受講できる職場環境になっていると思いますか？

	合計	職場環境になっている	職場環境になっていない	どちらとも言えない
回答件数	676	423	81	172
構成比	100%	63%	12%	25%

Q8-1 職場環境になっていないと思う主な理由は何ですか？（複数回答可）

	合計	業務多忙のため	職員数が少ないため	上司や職場の理解が得にくいため	その他
回答件数	136	65	56	7	8
構成比	168%	80%	69%	9%	10%

※その他の主な意見

- ・オンライン研修の受講や動画視聴をするための環境が整っていない。

Q9 区では、他自治体等への派遣研修を実施していますが、他自治体等への派遣研修に関心がありますか？

	合計	関心がある	関心がない
回答件数	531	121	410
構成比	100%	23%	77%

Q10 どのような派遣先に関心がありますか？※自由記述

<回答があった主な派遣先> ・他自治体、特別区、東京都、国、民間企業 <関心のある主な業務> ・震災復興、先進事例、児童相談所
--

Q11-1 係長職の方に伺います。あなたの職場で、OJTを行っていますか？

	合計	行なっている	行っていない
回答件数	204	185	19
構成比	100%	91%	9%

Q11-1-1 OJTの方法は何ですか？（複数回答可）

	合計	対面	集合研修(職場のみ)	集合研修(職場以外の者も参加)	その他
回答件数	252	150	78	18	6
構成比	136%	81%	42%	10%	3%

Q11-2 係長職の方に伺います。OJTの実施後、実施結果の検証・見直しをしていますか？

	合計	している	していない
回答件数	204	137	67
構成比	100%	67%	33%

Q11-2-1 どのような検証・見直しですか？（複数回答可）

	合計	職場内の協議	課長との協議	係長による検証等	その他
回答件数	168	84	14	54	16
構成比	122%	61%	10%	39%	12%

Q11-2-2 OJTにより、職員の業務理解度が深まった等の効果があったと思いますか？

	合計	思う	やや思う	思わない
回答件数	137	70	65	2
構成比	100%	51%	47%	2%

Q11-2-3 検証・見直しをしていないのは何故ですか？※自由記述

<主な意見・要望> ・多忙で時間がない。 ・知識の習熟度は日常の業務の中で把握することができ、必要な時にその都度フォローアップしている。
--

Q12 係長職の方に伺います。あなたの職場で、「専門派遣研修」を実施していますか？

	合計	実施している	実施していない
回答件数	204	47	157
構成比	100%	23%	77%

Q12-2 専門派遣研修の実施後、実施結果の検証・見直しをしていますか？

	合計	している	していない
回答件数	47	30	17
構成比	100%	64%	36%

Q12-2-1 どのような検証・見直しを行っていますか？（複数回答可）

	合計	職場内の協議	課長との協議	係長による検証等	その他
回答件数	38	23	3	8	4
構成比	127%	77%	10%	27%	13%

Q13 区（人材育成担当）では、各職場で実施するOJTを支援するため、方針に基づき、予算要求時に想定できなかった業務に必要な専門的研修や職場でのCS向上のためなどの職場研修助成を行っていますが、当該助成制度を知っていますか？

	合計	知っている	知らない
回答件数	676	227	449
構成比	100%	34%	66%

Q13-1 助成制度を利用したことがありますか？

	合計	利用したことがある	利用したことがない
回答件数	227	26	201
構成比	100%	11%	89%

Q13-1-2 利用したことがない理由は何ですか？（複数回答可）

	合計	予算内でOJTを実施できたため	OJTをしないため	申込手続きが分かりづらいため	その他
回答件数	221	90	45	37	49
構成比	109%	45%	22%	18%	24%

Q14 職場研修助成について、何か意見・要望はありますか？※自由記述

<主な意見・要望> ・知らなかった。 ・活用例を知りたい。 ・通年で申込みができるようにしてほしい、予算額を増やしてほしい、助成制度を継続してほしい。	
--	--

Q15 区（人材育成担当）では、各職場で実施するOJTを支援するため、実施計画に基づき、予算要求時に想定できなかった民間教育機関等で実施する研修の派遣に対して特別派遣研修助成を行っていますが、当該助成制度を知っていますか？

	合計	知ってる	知らない
回答件数	676	101	575
構成比	100%	15%	85%

Q15-1 助成制度を利用したことがありますか？

	合計	利用したことがある	利用したことがない
回答件数	101	3	98
構成比	100%	3%	97%

Q15-1-2 利用したことがない理由は何ですか？（複数回答可）

	合計	利用するの必要がなかったため	派遣研修の必要がなかったため	申込手続きが分かりづらいため	その他
回答件数	109	65	26	4	14
構成比	111%	66%	27%	4%	14%

※その他の主な意見

- ・所属で予算を確保しているため。
- ・利用手続きをしてまで行う強い動機がないため。

Q16 特別派遣研修の支援について、何か意見・要望はありますか？※自由記述

<主な意見・要望> ・過去に利用して非常に良かった。 ・今後も継続してほしい。 ・周知が必要。 ・活用例を知りたい。	
--	--

Q17 区（人材育成担当）では、各職場で実施するOJTを支援するため、課（人材育成担当）のホームページ（以下「人材育成担当HP」という。）に各種研修動画を掲載していますが、掲載されていることを知っていましたか？

	合計	知ってる	知らない
回答件数	676	424	252
構成比	100%	63%	37%

Q17-1 研修動画を利用したことがありますか？

	合計	利用したことがある	利用したことがない
回答件数	424	193	231
構成比	100%	46%	54%

Q17-1-3 利用したことがない理由は何ですか？（複数回答可）

	合計	職員等のOJTでできるため	OJTをしていないため	動画を見る時間がないため	PCなどの視聴環境が整っていないため	利用できる動画がないため	その他
回答件数	272	47	13	140	11	19	42
構成比	118%	20%	6%	61%	5%	8%	18%

Q18 研修動画について、何か意見・要望はありますか？

≪主な意見・要望≫ ・OJTに活用したり、疑問に思ったことの確認に利用できる。 ・体系的にまとめられている。 ・多忙により視聴できないので集合研修を実施してほしい。 ・自席以外で視聴できる場所が欲しい(自宅を含む)。 ・財務会計事務について、一連の事務処理、具体的な事例やミスが生じやすいポイントをまとめた動画があるとよい。 ・字幕を付けてほしい。							
--	--	--	--	--	--	--	--

Q19 区の事務を遂行する上で会計年度任用職員の役割は今後、更に重要になると考えられますが、会計年度任用職員に対し、現状のOJTで十分だと思いますか？

	合計	十分である	十分とは言えない	分からない
回答件数	676	76	365	235
構成比	100%	11%	54%	35%

Q19-1 どのようなOJTをしていますか？（複数回答可）

	合計	対面	職場内研修	研修動画	その他
回答件数	111	57	42	10	2
構成比	146%	75%	55%	13%	3%

Q19-2 十分とは言えない理由は何ですか？（複数回答可）

	合計	より専門的な知識取得が必要	多忙等により十分なOJTの時間がとれない	OJTで教えられる職員が少ない	その他
回答件数	572	179	192	162	39
構成比	157%	49%	53%	44%	11%

※その他の主な意見

- ・実務が優先され、OJTが行われていない。
- ・マニュアルがなく、口頭だけでは理解が難しい
- ・会計年度任用職員同士で教えあっている状態。
- ・職場・職員にOJTで体系的に教えるという意識が不足している。
- ・OJTだけでは会計年度任用職員が公務員であることの意識醸成が不十分に感じる。
- ・会計年度任用職員が(実務の)基礎を学べる集合研修を実施してほしい。

Q20 ベテラン職員の退職・異動に備え、ベテラン職員の知識・経験が職場に引き継がれていますか？

	合計	おおむね引き継がれている	あまり引き継がれていない	分からない
回答件数	676	266	275	135
構成比	100%	39%	41%	20%

Q20-1 引き継がれていないことで今後の業務に支障が生じますか？

	合計	大いに支障がある	多少支障がある	あまり支障がない	支障がない
回答件数	275	116	147	11	1
構成比	100%	42%	53%	4%	1%

Q22 管理職・係長職の方にお尋ねします。部下が受講した研修動画について、受講後に試験などの効果測定を行っていますか？

	合計	行なっている	行っていない
回答件数	235	14	221
構成比	100%	6%	94%

Q21-1-1 どのように効果測定を行っていますか？（複数回答可）

	合計	筆記試験(簡易なものを含む)	研修レポート	本人から直接聴取	その他
回答件数	16	1	4	10	1
構成比	114%	7%	29%	71%	7%

Q23-1 管理職・係長職の方にお尋ねします。部下は研修動画を積極的に受講していると思いますか？

	合計	思う、やや思う	思わない、やや思わない	分からない
回答件数	235	45	121	69
構成比	100%	19%	52%	29%

Q23-1-2-2 受講状況を改善するにはどうしたらよいと思いますか？（複数回答可）

	合計	職員に空き時間に受講するよう積極的に勧める	OJTではなく研修命令にする	分からない	その他
回答件数	98	24	45	9	20
構成比	119%	29%	55%	11%	24%

Q23-2 管理職・係長職の方にお尋ねします。実施計画では、直属上司は、受講生に対し、職場内研修受講後に実務への活かし方について助言を行うことで研修効果を高めることが明記されていますが、提出された受講報告書を活用していますか？

	合計	活用している、多少活用している	あまり活用していない、活用していない
回答件数	235	152	83
構成比	100%	65%	35%

Q23-2-1 なぜ活用していないのですか？※自由記述

<<主な意見・要望>> ・研修と実務が連動しない（実務にあまり関係ない）。 ・受講報告書を実務にどう活かすかが分からない。

Q24 区（人材育成担当）では、区政の発展につながる提言・発表を行う自主研究グループを支援するため、外部講師への謝礼、外部機関が行う研修委託の費用を助成していますが、当該助成制度を知っていますか？

	合計	知っている	知らない
回答件数	676	128	548
構成比	100%	19%	81%

Q24-1 当該助成制度をどのように知りましたか？（複数回答可）

	合計	メール	文書供覧（紙）	人材育成担当HP	その他
回答件数	149	63	27	48	11
構成比	117%	49%	21%	38%	9%

Q25 身近に「自主研究グループがあれば参加又は立ち上げをしてみたいと思いますか？

	合計	思う	思わない	どちらとも言えない
回答件数	676	40	336	300
構成比	100%	6%	50%	44%

Q26 区（人材育成担当）では、自己啓発支援のため、IT関連や地方自治制度、公務員制度の参考書、雑誌等を貸出ししていますが、貸出をしていることを知っていますか？

	合計	知っている	知らない
回答件数	676	72	604
構成比	100%	11%	89%

Q26-1 参考書・雑誌等の貸出を利用したことがありますか？

	合計	利用したことがある	利用したことがない
回答件数	72	12	60
構成比	100%	17%	83%

Q27 区が行う自己啓発支援について、何か意見・要望はありますか？※自由記述

<<主な意見・要望>> ・知らなかったので周知してほしい。 ・ITやAI活用に関する研修やオンラインで受講できる研修の種類と参加人数を増やしてほしい。 ・資格取得費用や書籍購入費の助成を拡充してほしい。 ・業務多忙により時間が取れない。 ・業務量の改善など自己啓発を行える心理的・時間的な余裕がある職場環境が必要。
--

Q28 区（人材育成担当）では、主任職昇任選考の受験者支援として、論文自主勉強会の開催や動画配信（論文の書き方）をしていますが、当該支援を知っていますか？

	合計	知っている	知らない
回答件数	531	385	146
構成比	100%	73%	27%

Q28-1-1 当該支援について、どう思いますか？

	合計	今以上の支援が必要	今のままでよい	縮小してもよい
回答件数	385	12	353	20
構成比	100%	3%	92%	5%

Q29 主任職昇任選考の受験支援に関する情報を人材育成担当HPに掲載していますが、利用したことがありますか？
※管理職・係長職は、部下のために利用したことがあるかについて回答ください。

	合計	利用したことがある	利用したことがない
回答件数	531	145	386
構成比	100%	27%	73%

Q30 区（人材育成担当）では、管理職選考の受験者支援として、I類試験の模擬試験（論文・記述・択一）・模擬面接をしていますが、当該支援を知っていますか？

	合計	知っている	知らない
回答件数	531	269	262
構成比	100%	51%	49%

Q30-1-1 当該支援について、どう思いますか？

	合計	今以上の支援が必要	今のままでよい	縮小してもよい
回答件数	269	7	255	7
構成比	100%	2.5%	95%	2.5%

Q31 管理職選考の受験支援に関する情報を人材育成担当HPに掲載していますが、利用したことがありますか？

	合計	利用したことがある	利用したことがない
回答件数	531	61	470
構成比	100%	11%	89%

Q32 人材育成担当HPには、職場内研修等を支援するための様々なコンテンツが掲載されていることを知っていますか？

	合計	知っている	知らない
回答件数	676	230	446
構成比	100%	34%	66%

Q32-1-1 掲載されているコンテンツを利用したことがありますか？

	合計	利用したことがある	利用したことがない
回答件数	230	45	185
構成比	100%	20%	80%

Q33 人材育成担当HP掲載の「研修資料」を利用したことがありますか？

	合計	利用したことがある	利用したことがない
回答件数	230	125	105
構成比	100%	54%	46%

Q33-2-1 利用したことがないのはなぜですか？（複数回答可）

	合計	職場で対応できる	利用できる資料がない	知らなかった	その他
回答件数	108	38	23	40	7
構成比	100%	35%	21%	37%	7%

Q35 人材育成全般について、何か意見・要望はありますか？※自由記述

〈主な意見・要望〉
<ul style="list-style-type: none"> アンケート調査をとおして様々な人材育成の取組があることを知った。もっと周知をしてほしい。 区職員は職員が育成すべきものであり、先輩や上司が職員を育成・指導できる余裕を持つことが重要であるが、多忙により人材育成がままならないのが現状。また、若年層の異動サイクルが短いため、長期的な人材育成を現場で考えるモチベーションが低い。異動年限についても見直しが必要ではないか。 職員が自ら受講を希望する研修に加え、上司が職員に受けさせたい研修など、様々なニーズを踏まえ、受講できる研修の種類を増やすべきである。 外部講師は行政経験がないことが多く、実務に活用しにくいことが多い。外部講師による研修は専門的な内容のものに限ってほしい。 DX化の進展に合わせた人材育成が必要。 財務、契約など各課共通の事務について、マニュアル等がまとまって確認できる場所が欲しい。所管が別であることは理解するが、一連の実務をまとめて調べることができれば、OJTに活用することができると思う。 新任職員育成担当の担任期間は半年で足りる。 異動した初年度に新任職員育成担当者になることで、多大な負担がかかっている。配属2年目以降の職員に限るなどの基準を設けてほしい。 新規採用職員に対し、職場の職員が公務員、社会人としての基礎教育ができていないと感じる。 区はOJTに力を入れているが、上司や先輩の指導力などに不安を感じることが多い。いわゆるOJT（日常業務での指導・育成）の進め方、必要とされる指導内容について学ぶ機会が少なく、OJTに対する認識が統一されていないため、人材育成担当と各職場での齟齬が生じていると思う。 OJTを担う職員の能力の向上が必要。 人事部門で勤務成績や所属に基づき、指名していく研修がないと人材は育たない（昇格しない場合、本人が希望しない限り受講機会がないため）。自分の短所を客観視する仕組みがないと、適切な人材育成に繋がらない。