

小樽市人材育成基本方針

～ 小樽市を愛し、市民とともにまちづくりに
積極的にチャレンジする職員を目指して ～



小 樽 市

令和6年12月改定

目 次

1	小樽市人材育成基本方針改定の背景	P 1
2	基本理念	P 2
3	目指すべき職員像と求められる意識、能力及び役割	P 3
	(1) 目指すべき職員像	P 3
	(2) 職員に求められる意識、能力及び役割	P 4
	① 求められる意識	P 4
	② 求められる能力	P 4
	③ 求められる役割	P 7
4	本市の現状と課題	P 9
	(1) 本市の現状	P 9
	(2) アンケートから見る本市の現状	P 13
	(3) 現状から見る課題	P 16
5	取組の方向性	P 17
6	具体的取組事項	P 28
7	資料編	P 31

1 小樽市人材育成基本方針改定の背景

本市では、平成9年11月に国から示された「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」（以下「国指針」という。）に基づき、平成19年8月に「小樽市人材育成基本方針」（以下「本方針」という。）を策定し、まちづくりを担う職員の育成について、目指すべき職員像を明確化し、職員研修、人事評価制度などの基本的な考え方や方針・方向性等を示しながら、人材育成に取り組んできました。

平成30年4月には、厳しい行財政運営や地域固有の政策課題への対応等のため、職員一人一人の更なる資質の向上や意識改革・能力開発により行政のプロフェッショナルとして時代の変化に対応できる職員の育成を推進することを目的として、本方針を改定しました。

しかしながら、本市を取り巻く環境は変化し続け、急激な人口減少や少子高齢化に加え、市民ニーズの多様化に伴い、業務量や仕事の困難さが増してきたほか、デジタル化の進展や、社会全体での長時間労働の是正、ワークライフバランスの推進などの働き方改革が進められ、職員一人一人がやりがい・成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが必要となっています。

また、市役所内部に目を向けると、若手職員の離職や欠員の増加、公務員の定年延長など、職員を取り巻く環境も大きく変化しており、限られた職員で市民の期待に応えるため、職員一人一人の能力開発やモチベーション向上の取組を通じた組織力の向上が急務となっています。

このように地方自治体の取り巻く環境が大きく変化する中、複雑困難化する行政課題に対応する上で、人材育成・確保の重要性が一層高まっていることから、令和5年12月に国指針が大幅に改定されました。

本市においても、これまでの職員研修を中心とした人材育成だけでは、これらの課題に対応できる職員を育成することが困難となりつつあることから、人材確保や職場環境の改善、職員の適正配置や処遇などの人事施策全般を有機的に結びつけた施策を推進することにより、職員の能力と組織力を高め、満足度の高い市民サービスを提供できるよう、本方針を改定したものです。

2 基本理念

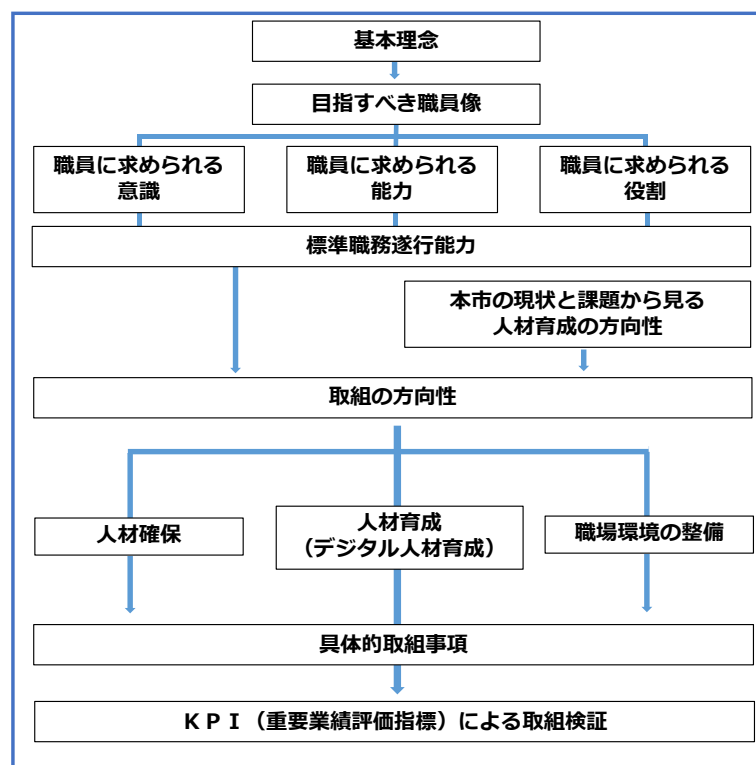
第7次小樽市総合計画では、市政運営の基本姿勢の一つとして「持続可能な行財政運営の推進」を掲げており、その中では、成果を重視した市政運営の推進を図るとともに、限られた人材を育成し、最大限に生かすための組織体制づくりを進めるとされています。

また、小樽市自治体DXに関する全体方針では、DXの推進に係る体制整備や人材の確保・育成の方向性が示されており、外部専門人材の活用や全庁的なデジタル人材育成を着実に推進していくことが求められています。

この考え方を踏まえ、本方針では、人材育成の目標として目指すべき職員像を定めた上で、求められる役割や能力を体系的に整理し、職員の能力開発のほか、職場環境の改善や効率的な組織体制の確保など、取り組むべき人事施策全般についての方向性と具体的な取組を示します。

本方針を通じて、職員一人一人が研修や人材育成の方策を理解し、自学の意識を持ち絶えず「成長」できるように、また、やりがいを持って働きながら職員を「育成する」組織風土の醸成に努めることにより、本市のまちづくりに積極的にチャレンジし、「自然と人が紡ぐ笑顔あふれるまち小樽」を実現する職員の育成を推進します。

人材育成基本方針の体系



3 目指すべき職員像と求められる意識、能力及び役割

(1) 目指すべき職員像

市民の立場に立って物事を考えられる職員や、前例にとらわれず、常に改革・改善に取り組む職員が市民から求められており、本市の将来は、職員一人一人の創意工夫と、いかに知恵を出して施策を実施していくかということに大きく委ねられています。

これまで経験したことのない人口減少・少子高齢化社会を迎える中で、社会を取り巻く環境は大きく変化していますが、その中で、市民の暮らしを持続可能な形で支えていくために、職員は新たな発想で課題解決に取り組む必要があります。

また、デジタルトランスフォーメーション（DX）（※１）やグリーントランスフォーメーション（GX）（※２）などの新たな行政課題や多様化する市民ニーズ、感染症や大規模災害等に的確に対応していくためには、限られた財源を効果的に活用しつつ、市民や地域コミュニティ、民間企業等と連携し、専門性と経験を活かしながら主体的に新たな施策を考え、問題を解決していく総合的な能力が重要となります。

これらのことから、以下のとおり本市職員が目指すべき職員像を定めます。

目指すべき職員像

◆ 市民の目線に立った職員

市民の立場に立って物事を考え、市民の満足度を念頭において市民ニーズを施策に反映させていきます。

◆ チャレンジ精神を持った職員

前例にこだわることなく、常に問題意識と意欲を持って、職務に創意工夫を加えながら、新たな課題解決に企画力と探求心を持って、積極的かつ果敢にチャレンジします。

◆ 行政のプロフェッショナルとしての職員

絶えず新しい知識や技能の習得、市民や地域コミュニティ、民間企業等と連携に努めるとともに、社会の変化等に柔軟に対応し、新たな市民ニーズや複雑多様化する行政課題に積極的に対処できる専門的・総合的な知識と能力の習得を目指します。

◆ コスト意識・スピード感を持った職員

最少の経費で最大の効果が発揮できるよう、常日頃からコスト意識やスピード感を持って効率的に職務を遂行します。

◆ 倫理観・使命感を持った職員

公務員として高い倫理観と使命感を持ち、親切で丁寧な対応と迅速な行動を心がけるとともに、全体の奉仕者として市民の立場に立って課題解決に取り組みます。

※１…Digital Transformation の略。デジタルと変革を意味するトランスフォーメーションによりつくられた造語で、進化したデジタル技術を社会に浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革すること。

※２…Green Transformation の略。化石燃料をできるだけ使わず、クリーンなエネルギーを活用していくための変革やその実現に向けた活動のこと。

(2) 職員に求められる意識、能力及び役割

全ての職員が「目指すべき職員」となるためには、以下の意識と能力を身に付ける必要があるほか、職位ごとの求められる役割を確実に果たしていくことが求められます。

① 求められる意識

担当業務の内容や性質、職位にかかわらず、全ての職員が身に付ける必要がある基本的な考え方（スタンス）です。

○市民協働 ○コスト・スピード意識 ○自己成長意欲 ○チャレンジ精神
○倫理観・使命感 ○プロ意識 ○人権意識 ○チームワーク
○ホスピタリティ など

② 求められる能力

ア 職務遂行能力

職務を遂行する上で必要となる基礎的な能力であり、正確かつ迅速に職務を遂行する能力や人と良好な関係を築く能力など、職場や職務に関係なくどの職場でも汎用的に活用できる能力（ポータブルスキル）や業務に必要な専門性です。

○接遇能力 ○協調性・コミュニケーション能力 ○交渉力 ○傾聴力
○説明力 ○状況対応能力 ○文章表現能力 ○OA スキル ○行動力
○理解力 ○法務能力 ○専門的知識・技術
○DX に関する基礎的な知識やマインド など

イ 政策形成能力

現状とあるべき姿を認識し、アイデアを具体的政策に結び付け、課題解決に向けて取り組むために必要な能力です。広い視野を持ち、合理的な根拠に基づいた政策立案能力を入庁当初から意識し、身に付ける必要があります。

- 情報収集能力 ○データ分析・利活用能力 ○課題発見・解決能力
- 企画立案能力 など

ウ マネジメント能力

組織を管理する上で必要とされる能力です。人材と財源を有効活用し、組織全体をけん引しつつ、行政経営を進めていくために必要な能力です。職位が上がるほど、この能力の発揮が期待されます。

- 業務運営能力 ○統率力（リーダーシップ） ○職場環境構築能力
- 指導育成能力 ○関係性強化能力 など

※職場環境構築能力…職場間の協力体制、職場内のチームワークの構築に向けて、良好な職場環境づくり、組織風土改革を進める能力

※関係性強化能力…職員一人一人に関心を持ち、認め、理解しようとする姿勢を持ち、事実に基づき職員の「貢献・協調・努力」を認めることで、職員との関係を強化し、職場を良好に機能させる能力

エ 行政経営能力

行政運営を経営と考え、目標を管理し成果を上げるために必要な能力です。具体的には以下のような能力が挙げられます。

- 目標管理能力 ○調整能力 ○評価能力 ○危機管理能力
- 判断力 など

【各階層に求められる意識・能力】

これまで示した能力を階層別に整理すると以下のとおりとなります。

目指すべき職員像を実現するためには、階層ごとに示した能力を備えている必要があります。

職位	求められる意識	求められる能力
部長職		行政経営能力 目標管理能力、調整能力、評価能力 危機管理能力、判断力 など
次長職	市民協働 コスト意識 スピード意識 自己成長意欲	マネジメント能力 業務運営能力、統率力（リーダーシップ）、 職場環境構築能力、指導育成能力、 関係性強化能力 など
課長職	チャレンジ精神 倫理観・使命感 プロ意識 人権意識	政策形成能力 情報収集能力、データ分析・利活用能力、 課題発見、解決能力、企画立案能力 など
係長職	チームワーク ホスピタリティ など	
	↓	
主任職	<u>職位に関係なく 全員が意識 すべきもの</u>	職務遂行能力 接遇能力、協調性・コミュニケーション能力、交渉力、 傾聴力、説明力、状況対応能力、文章表現能力、OAスキル、 行動力、理解力、法務能力、専門的知識・技術、 DXに関する基礎的な知識・マインド など
主事職		

※上記の「求められる能力」の割合はイメージであり、職場の人員構成などにより、各能力の割合は変化します。

※各階層の標準職務遂行能力については、資料編 P 3 1 を参照。

③ 求められる役割

職員には、階層や職種ごとに求められる役割があり、具体的には以下のとおりです。

ア 各階層に求められる役割

職位	基本的な役割
部長職 次長職	①上司との情報共有に努め意思疎通を図るとともに、市政の推進者として市民の期待や社会情勢等を考慮しながら、長期的な視点に立った方針等を決定し、政策形成の中心的役割を担う。 ②国や北海道をはじめとした関係機関との連携を密にし、市政執行に有効な情報収集を行う。 ③市議会等において、市民に対する説明責任を果たす。 ④部内の統括責任者あるいは補助者として、部内の予算・人事管理を掌握し、部内の管理運営を行うとともに、部局間や室課をまたがる政策課題について、解決に向けた調整を行う。 ⑤業務改善や働き方改革に積極的に取り組む。
課長職	①市議会等において、市民に対する説明責任を果たす。 ②政策を実現するため、なすべき課題を調査研究し、企画立案する。 ③課せられた使命を着実に実行するため、関係機関との連携・調整を行うほか、課やラインをまたがる政策課題について、解決に向けた調整を行う。 ④課内の責任者として、組織目標に向かって課内職員が一丸となって行動するようリーダーシップを発揮するとともに、人材育成が図れる職場づくりに努める。 ⑤業務改善や働き方改革に積極的に取り組む。
係長職	①業務を遂行するために必要となる高度な知識を習得するとともに、係員の指導育成を行い、計画的かつ効率的に実行する。また、自ら業務改善に取り組むとともに、係員から業務改善について提案があった場合には、課題解決に努め、必要があれば上司に提案する。 ②困難な対人関係が予想される場合は、上司、係員等と事前の準備を十分に行い、冷静に対応する。 ③安定した組織を構築するために、指導育成能力を身に付け、現場職員の資質向上とスキルアップを図る。
主任職	①中堅職員として、専門的な知識・技術を習得し、円滑に業務を遂行するとともに、問題点を洗い出し、業務改善すべきことがあれば、上司に提案する。 ②市民対応に際してトラブルが発生しないよう、業務に関しての情報収集を継続して行い、内容を把握した上で積極的に活用する。 ③主事職を指導援助し、上司の指示・命令を正確に理解させる一方、不平・不満があれば取りまとめて上司に進言する。
主事職	①担当業務に必要な基礎的知識・技術を習得し、与えられた職務を正確かつ迅速に遂行するとともに業務改善すべきことがあれば、上司に提案する。 ②必要に応じて現場に赴くなど、市民に対しては公正・公平・誠実に対応し、理解が得られるようコミュニケーションを十分にとることを心掛けるとともに、課題の発見に努め、必要があれば上司に報告する。 ③公務員としての自覚を持ち、規律を遵守し、他の職員と協力して組織目標の達成に貢献する。

イ 定年延長職員等に求められる基本的な役割

職位ごとに求められる役割のほか、定年延長職員や再任用職員には在職中に培った知識や技術を継承することや、若手職員の模範となる仕事への取組姿勢を示すことが求められます。

また、会計年度任用職員も、公務員としての自覚を持ち、積極的に業務に取り組む姿勢が必要となります。

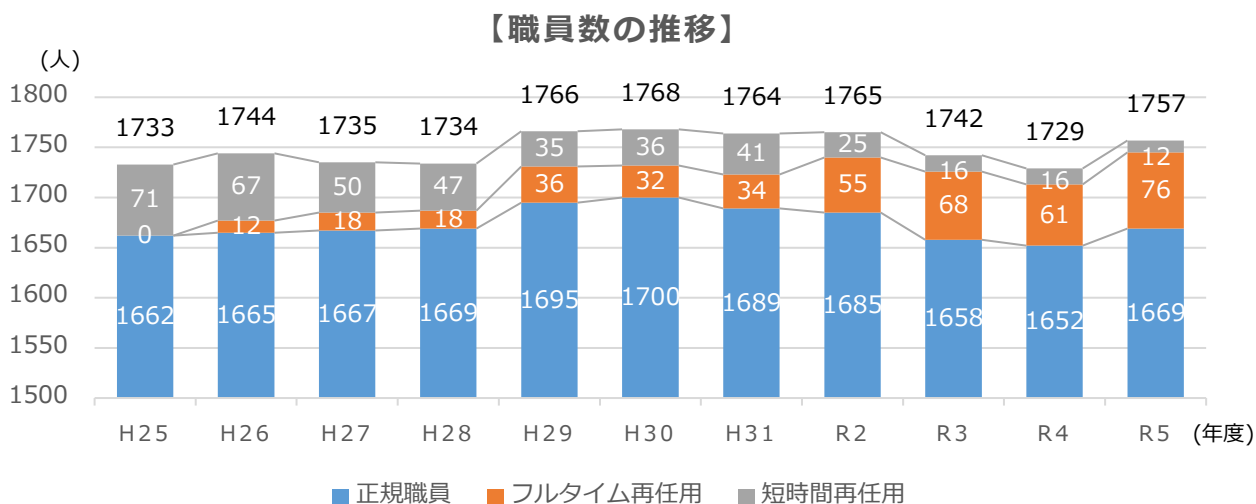
職種	基本的な役割
定年延長職員 (副主査)	①これまで培った知識や技術を継承する。 ②これまで培った知識や技術を活かし、市政運営上の課題や業務上の問題点に対する必要な助言を行う。 ③若手職員の模範となる仕事への取組姿勢や態度を示す。
定年延長職員 (副主査以外) 再任用職員	①これまで培った知識や技術を継承する。 ②これまで培った知識や技術を活かし、与えられた職務を正確かつ迅速に遂行する。 ③若手職員の模範となる仕事への取組姿勢や態度を示す。
会計年度任用職員	①公務員としての自覚や使命感、責任感を持って業務に取り組む。 ②担当業務に必要な基礎的知識・技術を習得し、与えられた職務を正確かつ迅速に遂行する。 ③上司・同僚への報告・連絡・相談を適宜行い、円滑なコミュニケーションをとる。

4 本市の現状と課題

(1) 本市の現状

① 職員数の推移

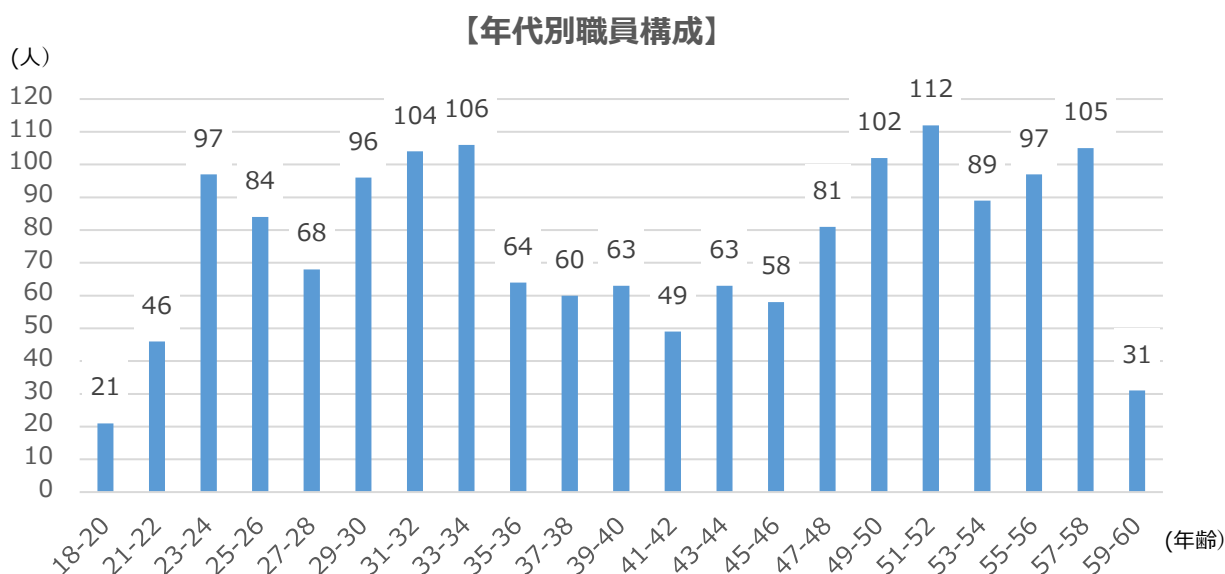
本市では、指定管理者制度の導入などによる業務量の削減や新規採用者数の抑制、再任用制度の活用などにより、正規職員数を削減してきましたが、平成 29 年度以降は 1750 名程度の職員数が続いており、ほぼ横ばいとなっています。



※各年度 4 月 1 日時点（市長、副市長、病院事業管理者及び教育長（H28 以降）を除く。）

② 年齢別職員構成

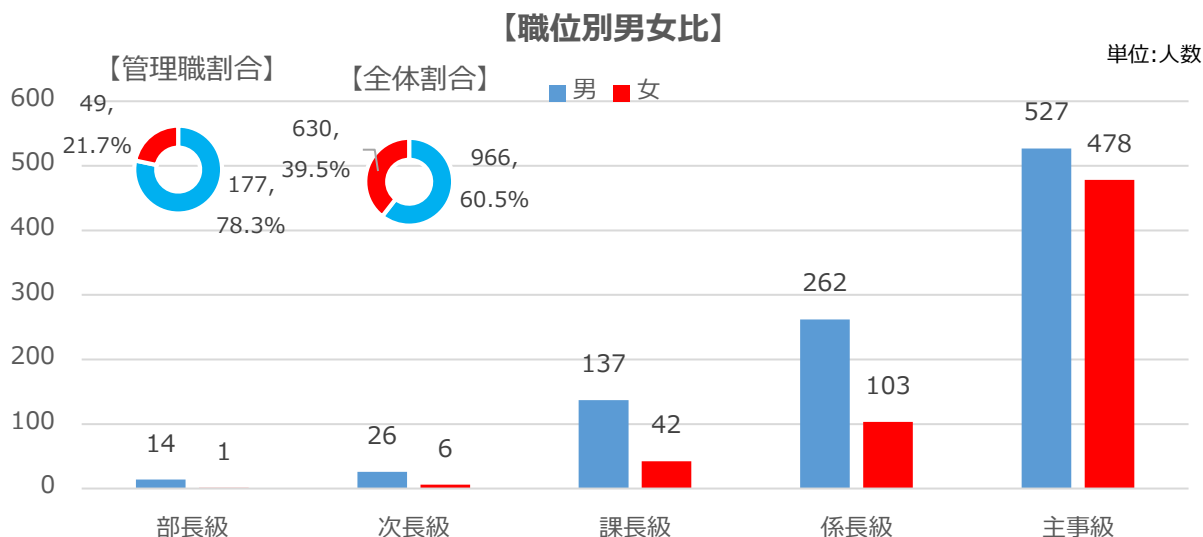
職員の年齢構成は、新規採用を抑制した影響で、30 代後半から 40 代前半にかけての職員が少なくなっています。



※令和 5 年 4 月 1 日時点（特別職・病院局長・医師・歯科医師・指導主事・道からの派遣者・再任用者を除く。）

③ 職位別男女比

各職位別の女性職員の割合は、全体では 39.5%、管理職では 21.7%となっています。前回方針改定時のデータ（H29.8.1 時点全体 38.3%、管理職 19.2%）と比較し、女性職員の占める割合は若干増えているものの、管理職に占める女性職員の割合は、全体割合と比較し、低い状況となっています。

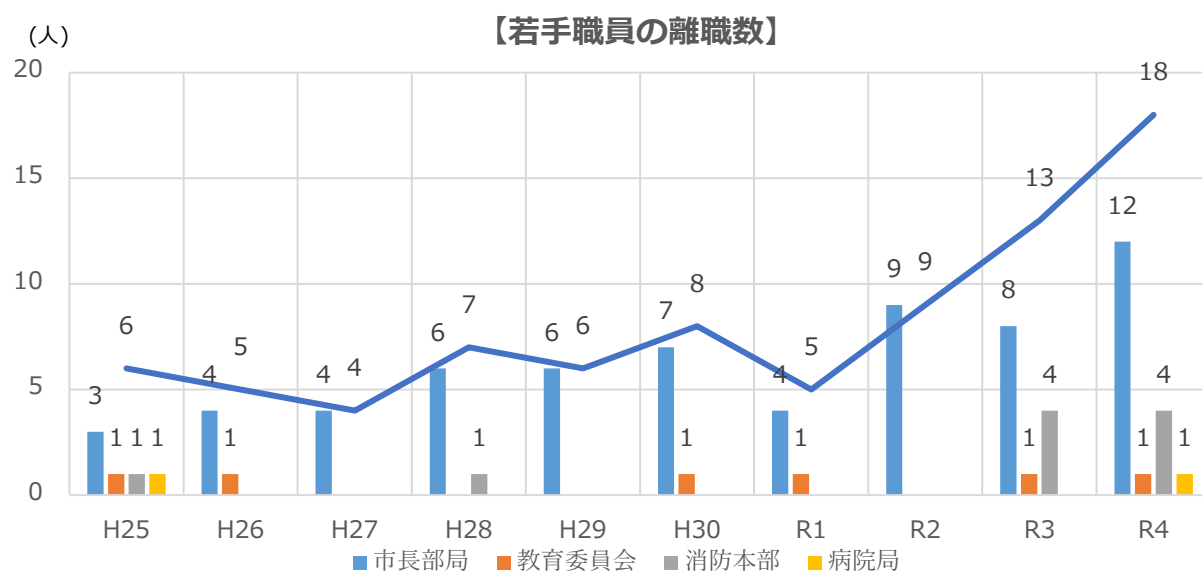


※令和 5 年 4 月 1 日時点

※特別職・病院局長・医師・歯科医師・指導主事・道からの派遣者・再任用者を除く

④ 若手職員の離職数

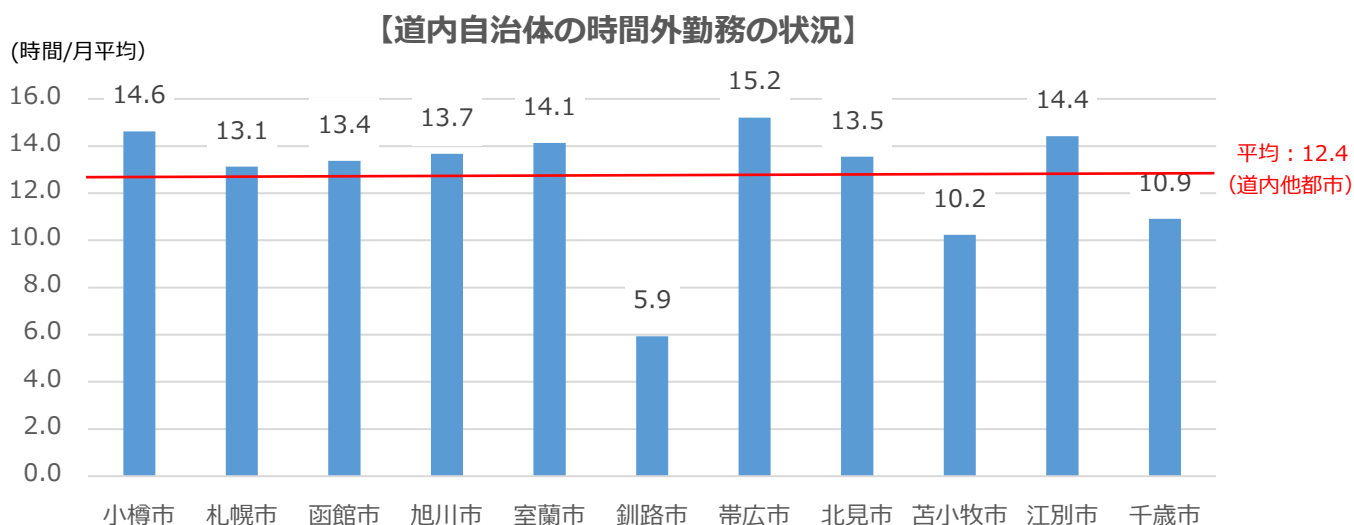
30 代以下の若手職員の離職については、近年増加傾向にあり、10 年前と比較して 3 倍となっています。



※30 代以下の自己都合等による退職者（病院局の医療技術系職員を除く。）

⑤ 時間外勤務の状況

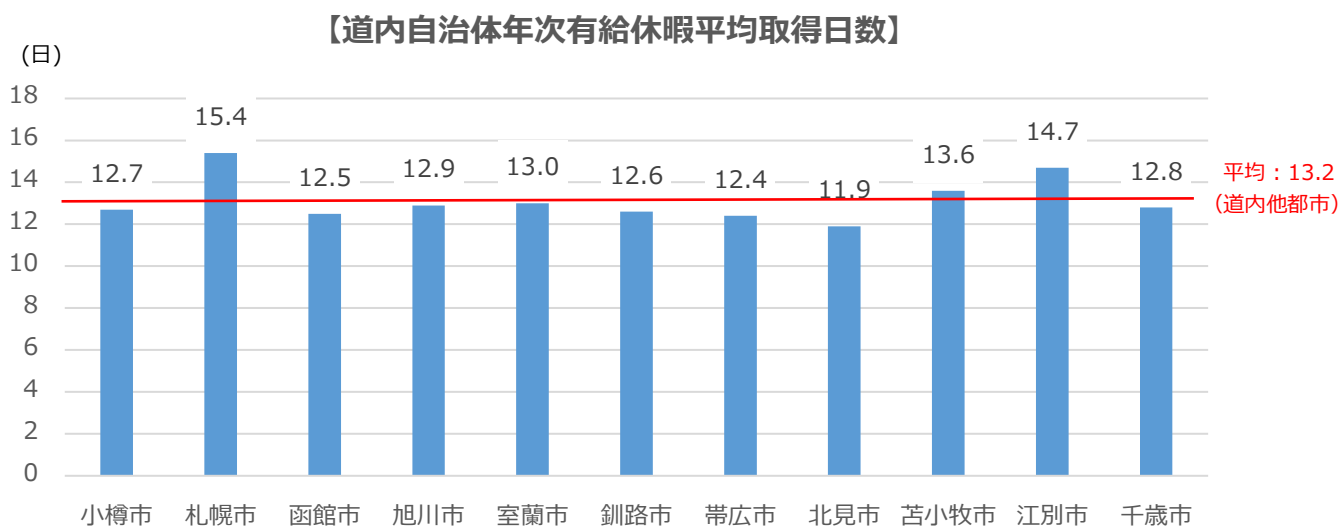
道内他自治体と比較すると、本市は多い傾向にあります。



※令和4年度道内主要都市の時間外勤務時間数（令和4年度勤務条件等調査より）

⑥ 年次有給休暇平均取得日数

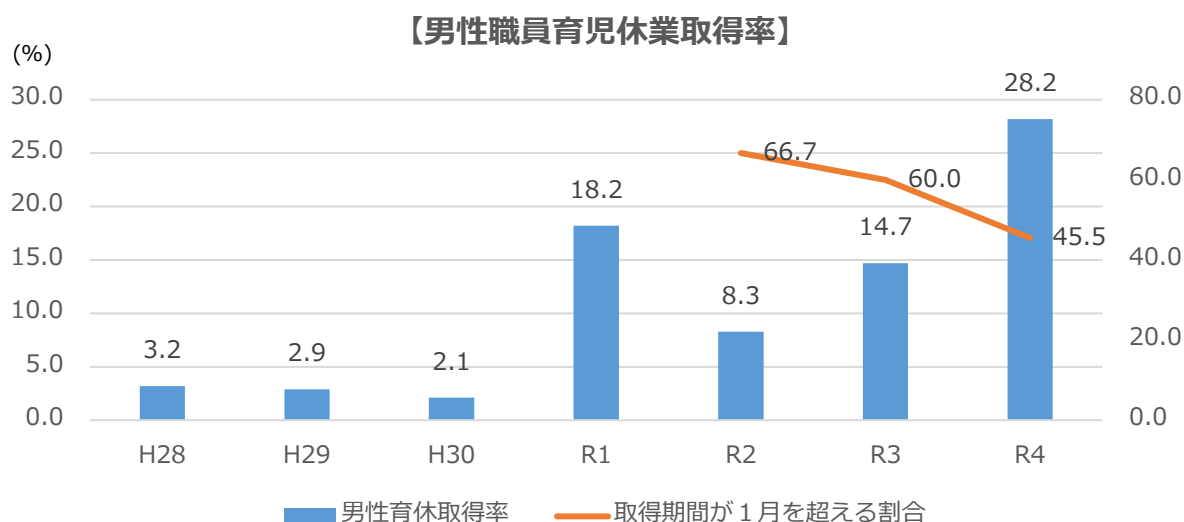
本市の年次有給休暇平均取得日数は、道内他自治体と比較し、大きな差は認められません。



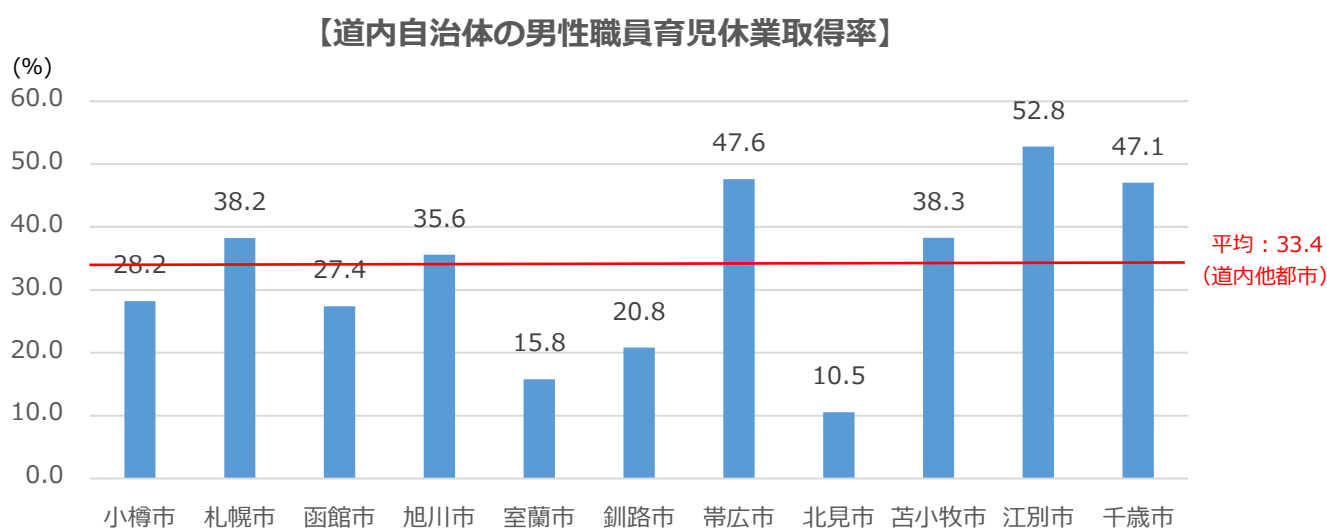
※令和4年度道内主要都市の年次有給休暇平均取得日数（令和4年度勤務条件等調査より）

⑦ 男性職員の育児休業取得率

男性職員の育児休業取得率は、近年増加傾向にあり、令和４年度は28.2%となっています。道内他自治体と比較すると、本市は男性職員の育児休業取得が十分に進んでいません。



※「取得期間が1月を超える割合」は、令和２年度以降の数値を掲載



※令和４年度道内主要都市の男性職員育児休業取得率（令和４年度勤務条件等調査より）

(2) アンケートから見る本市の現状

本方針の改定に当たり、職員アンケートを実施しました。

実施期間：令和５年６月２６日から７月１４日まで

対象者 2,456 名（正規職員 1,670 名、会計年度任用職員 786 名）

※令和５年７月１日時点在職職員のうち、医師、派遣職員、休職等の職員を除いた人数。

回答者 1,056 名（正規職員 784 名、会計年度任用職員 272 名）

回答率 43.0%

① 年代別の分析

アンケート結果の分析に当たり、各年代の傾向を把握するため、年代別に割合を比較しました。

設問	10～20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代～
小樽市職員として働いていることに満足している割合	64.4%	61.6%	79.2%	79.5%	89.7%
仕事にやりがいを感じている割合	62.2%	57.0%	72.2%	72.9%	81.3%
仕事上の良いところを褒める組織風土と感じている割合	62.2%	39.7%	41.0%	42.7%	53.3%
チャレンジを認める組織風土だと感じている割合	43.7%	27.8%	36.8%	32.1%	35.5%
職場内のコミュニケーションや情報共有、積極的な意見交換が行われていると感じている割合	85.2%	65.8%	67.9%	67.4%	63.6%
自己啓発に取り組んでいる割合	43.7%	43.5%	48.6%	48.5%	45.8%
職場研修が適切に行われていると感じている割合	88.1%	76.8%	75.0%	75.6%	60.7%
職員課で公募する研修へ積極的に参加している割合	65.2%	63.3%	57.1%	55.9%	34.6%
人事異動が適切に行われていると感じている割合	58.7%	42.7%	49.7%	54.2%	55.6%
人事評価が適切に行われていると感じている割合	75.6%	52.3%	65.6%	72.1%	76.6%
自分の仕事上の将来的な姿がイメージできている割合	29.6%	34.2%	40.6%	45.2%	57.9%
去年の自分と比べて仕事上での成長を感じている割合	79.3%	65.8%	68.9%	55.1%	65.4%
仕事に対するモチベーションを感じている割合	62.2%	55.7%	67.0%	72.6%	84.1%
仕事を辞めたい（転職したい）と思うことがある割合	57.0%	65.0%	50.9%	47.4%	33.6%
精神的に良好であると感じている割合	80.0%	70.5%	77.8%	75.9%	91.6%
小樽に愛着がある割合	73.3%	72.2%	83.5%	88.5%	91.6%

② 「やりがい」による分析

アンケート結果の分析に当たり、仕事に「やりがい」を持つことが、満足度やモチベーションの向上、自己啓発意識の醸成などに影響があると考えられるため、「現在の仕事にやりがいを感じているか」との設問で、肯定的回答（やりがい有）と否定的回答（やりがい無）をした職員に分類し、相関関係を分析しました。

選択肢	区分
そう思う	肯定的回答（やりがい有） 68.7%
どちらかと言えばそう思う	
どちらかと言えばそう思わない	否定的回答（やりがい無） 31.3%
そう思わない	

設問	やりがい有	やりがい無
小樽市職員として働いていることに満足している割合	89.0%	42.9%
満足していない理由（回答数の多いもの）	・現在の収入に満足していないから ・将来に不安を感じながら仕事をしているから	・やりがいを持って仕事ができないから ・現在の収入に満足していないから
仕事にやりがいを感じ、持続・増進させるために必要なもの（回答数の多いもの）	・職場のコミュニケーションの円滑化 ・適正な業務配分	・適正な業務配分 ・希望に合った適切な人事配置
仕事上の良いところを褒める組織風土と感じている割合	52.7%	29.0%
チャレンジを認める組織風土だと感じている割合	41.0%	18.4%
職場の活性化を図るために効果的な施策（回答数の多いもの）	・職員同士の自由な意見交換ができる環境整備 ・情報の共有化	・職員同士の自由な意見交換ができる環境整備 ・情報の共有化
自己啓発に取り組んでいる割合	51.9%	34.7%
自己啓発に取り組めない理由（回答数の多いもの）	・何に取り組めばよいのか分からない ・家事や育児に時間が取られる	・地域活動や趣味等を優先したい ・何に取り組めばよいのか分からない
職場研修が適切に行われていると感じている割合	81.4%	63.7%
職場研修が適切に行われていない理由（回答数の多いもの）	・仕事が忙しくて時間が取れない ・職場研修のノウハウがない	・仕事が忙しくて時間が取れない ・職場の雰囲気が学習的でない
職員課で公募する研修へ積極的に参加している割合	56.8%	56.8%
研修に積極的に参加しない理由（回答数の多いもの）	・受講したい研修がない ・仕事が忙しい	・受講したい研修がない ・仕事が忙しい

設問	やりがい有	やりがい無
今後高めたい能力	・業務に関する知識 ・対人対応能力	・業務に関する知識 ・デジタルスキル
人事異動が適切に行われていると感じている割合	60.2%	35.3%
どのような人事異動を希望するか（回答数の多いもの）	・自分の適性を考慮して欲しい ・健康状態や家庭生活に配慮して欲しい	・自己申告を尊重して欲しい ・自分の適性を考慮して欲しい
人事評価が適切に行われていると感じている割合	75.4%	49.2%
人事評価結果を反映させるべき内容（回答数の多いもの）	・昇給 ・勤勉手当	・昇給 ・勤勉手当
自分の仕事上の将来的な姿がイメージできている割合	47.9%	26.3%
去年の自分と比べて仕事上での成長を感じている割合	73.9%	43.5%
仕事に対するモチベーションを感じている割合	86.5%	26.0%
モチベーションのもとになるもの（回答数の多いもの）	・やりがい ・家族	・家族 ・給与
仕事を辞めたい（転職したい）と思うことがある割合	39.6%	78.9%
仕事を辞めたい（転職したい）と思う理由（回答数の多いもの）	・人間関係が悪い時 ・給与が低いと感じた時	・やりがいの無さを感じた時 ・業務の割り振りに不満がある時
精神的に良好であると感じている割合	85.7%	58.6%
ストレス要因（回答数の多いもの）	・所属部署の雰囲気 ・自分より働いていない職員の方が給与を多く受けている不公平感 ・事務処理方法の時代遅れ感	・所属部署の雰囲気 ・事務処理方法の時代遅れ感 ・自分より働いていない職員の方が給与を多く受けている不公平感
小樽に愛着がある割合	87.9%	69.8%

(3) 現状から見る課題

前記４－(1)を見ると、30代後半から40代前半の職員が少なく、今後の管理職や係長職を担う人材が不足しているほか、採用時年齢の引き上げにより、年齢に比して行政経験が少ない職員が多く存在すると考えられます。

よって、これらの職員を計画的に育成する必要があることに加え、30代以下の若手職員の退職者が増加していることから、安定的な行政運営を行っていくためには、職員の離職防止の取組を検討する必要があります。

また、ワークライフバランスに関係する項目に目を向けると、道内他自治体との比較では、年次有給休暇平均取得日数に大きな差は認められませんが、時間外勤務時間数は多い傾向にあり、男性職員の育児休業取得率は平均を下回ることから、職場環境や働き方の改善を進めていく必要があります。

前記４－(2)を見ると、若年層、特に30歳代の職員は、小樽市職員として働いていることに満足している割合や仕事にやりがいを感じている割合、仕事に対するモチベーションを感じている割合が、他の年代と比較して低い傾向があります。

また、「やりがい」を持った職員は、仕事のモチベーションが高く、自身の成長を感じながら小樽に愛着を持って仕事に取り組んでいると考えられます。これらの職員は、人事評価や人事異動に対する不満が少なく、自己啓発に取り組んでいる割合が高い傾向があります。

以上のことから、適正な業務配分や良好な人間関係の構築などとともに、適切な人事評価や能力・希望に応じた人事異動など、人事制度全般的な取組を推進することが必要です。

また、能力開発の基本となる職員研修については、職員のニーズに応じた研修メニューの充実や業務に関する専門的知識を学習する機会の付与のほか、研修を受講するために必要な職場環境の整備などが必要です。

5 取組の方向性

「目指すべき職員」に必要な意識や能力を身に付け、組織パフォーマンスの向上につなげていくために、本市の現状から浮かび上がった人材育成の課題を踏まえ、取組の方向性について「人材確保」「人材育成」「職場環境の整備」の3つの視点から整理しました。

(1) 人材確保

- ①職員採用、②職員の早期離職防止対策の推進、
- ③効率的な組織体制の整備

職員は組織の中心です。この要となる優秀な職員を確保するためには、多様な手段による職員採用や専門人材の活用、職員の離職防止対策の推進が重要となります。

① 職員採用

生産年齢人口減少による職員採用試験受験者数の減少が想定される中、多くの企業が採用したい優秀な学生は早期から就職活動を行っています。これらの学生に対し、本市を就職先の選択肢として選んでもらうために、本市職員として働くことの魅力を広く情報発信し、公務への関心を持ってもらう取組を進めます。

また、多様で優秀な人材の確保という観点では、新卒者に限らない経験者採用や、地域活性化起業人制度など、各種制度を活用した高度専門人材や多様な民間経験を有する人材の確保に努めます。

② 職員の早期離職防止対策の推進

安定的な行政運営を行っていくためには、職員の離職を防止する観点も必要です。厚生労働省のホームページで公開されている新規学卒就職者の離職状況（令和2年3月卒業者）を見ると、就職後3年以内の離職率は新規高卒就職者37.0%、新規大卒就職者32.3%となっており、3割以上の新規学卒者が3年以内に離職していることから、社会的に若手職員の離職が一定数いることが分かります。

職員アンケートでは、今後の市政運営を担う重要な人材である30代以下の若手職員の半数以上が「辞めたい（転職したい）」と思うことがある」と回答しており、その理由として、やりがいの無さや給与の低さなどが挙げられていることから、特に若手職員を対象として仕事にやりがいを持つための施策に取り組みます。

③ 効率的な組織体制の整備

今後、十分な採用者数の確保が困難となることが予想される中で、従来のように欠員補充の考え方での職員採用だけではなく、限られた人材を最大限に活かすための組織体制を整備するという観点も重要となります。そのため、事業のスクラップ&ビルドや業務改善を推進する中で、最少の人員で最大の行政効果を挙げることができる人員体制と生産性の高い組織体制の整備を進めます。

(2) 人材育成

- ①人材育成プログラムの整備、②職員研修の内容充実、
③戦略的な人事異動、④人材育成につなげる人事評価、
⑤管理職のマネジメント能力向上、⑥ベテラン職員の知見の継承、
⑦職員の主体的なキャリア形成支援、⑧デジタル人材育成

人材育成は、O J T（※ 1）やO f f – J T（※ 2）、自己啓発を中心としつつ、管理職のマネジメントや人事評価、ベテラン職員が培った知見の継承など、様々な手法を最大限に活用していくことや計画的にデジタル人材育成を推進していくことが重要です。

※ 1 : On the Job Training（業務を通じて指導を行う人材育成手法のこと）

※ 2 : Off the Job Training（職場を離れて行う研修などによる人材育成手法のこと）

① 人材育成プログラム（※ 3）の整備

本市を取り巻く社会環境が大きく変化している中で、行政が担うべき役割や職員に求められる能力・資質も変化しています。

その様な中で、特にD XやG Xなどの新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題を解決し、市民サービスの向上を図るため、変化する知識・技能を職員がリスキリング（※ 4）できる環境を整備するとともに、計画的・体系的に育成するための人材育成プログラムを示します。（20ページ参照）

また、主に技術系職員の各職務分野に必要とする能力や専門的知識等は、当該プログラムのほか、各部や職種分野ごとに個別に定めている育成方針に沿って人材育成を推進します。

※ 3 : 人材育成プログラム（求められる職員像と各職務分野や職員に応じて求められる知識・技能、能力開発の手段などを計画的・体系的に示したもの）

※ 4 : リスキリング（現在の仕事で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること）

人材育成プログラム（検討中の項目を含む。）

※主に技術系職員の各職務分野に必要とする能力や専門的知識等は、当該人材育成プログラムのほか、各部や職種分野ごとに個別に定めている育成方針に沿って人材育成を推進する。

職位	役割	人事異動	研修	制度	求められる能力
管理職	部長	①上司との情報共有に努め意思疎通を図るとともに、市政の推進者として市民の期待や社会情勢等を考慮しながら、長期的な視点に立った方針等を決定し、政策形成の中心的役割を担う。 ②国や北海道をはじめとした関係機関との連携を密にし、市政執行に有効な情報収集を行う。 ③市議会等において、市民に対する説明責任を果たす。 ④部内の統括責任者あるいは補助者として、部内の予算・人事管理を掌握し、部内の管理運営を行うとともに、部内間や室課をまたがる政策課題について、解決に向けた調整を行う。 ⑤業務改善や働き方改革に積極的に取り組む。	ゼネラリスト型 幅広い知識と多角的な視点の育成を考慮した異動 スペシャリスト型 特定の分野への配置や通常よりも長い異動スパン 特定分野のエキスパートとして活躍	各部で実施する研修 階層別研修 各職位に必要な職務遂行能力を育成 原則条件に該当する職員の受講を義務付け 特別研修 職務遂行のために必要とする専門的知識及び技術の育成 派遣研修 専門的かつ総合的な知識及び能力を庁外での研修を通して育成	行政経営能力 目標管理能力 調整能力 評価能力 危機管理能力 判断力 判断力、調整力、業務運営
	次長	①市議会等において、市民に対する説明責任を果たす。 ②政策を実現するため、なすべき課題を調査研究し、企画立案する。 ③課せられた使命を着実に実行するため、関係機関との連携・調整を行うほか、課やラインをまたがる政策課題について、解決に向けた調整を行う。 ④課内の責任者として、組織目標に向かって課内職員が一丸となって行動するようリーダーシップを発揮するとともに、人材育成が図れる職場づくりに努める。 ⑤業務改善や働き方改革に積極的に取り組む。	能力・適正を踏まえ、幅広い分野で活躍 庁内公募制度 複線型人事制度	人材育成に関係する制度 職員提案制度 地域貢献応援制度 メンター制度 人事評価	業務遂行に必要な専門知識 業務遂行能力 統率力(リーダーシップ) 職場環境構築能力 指導育成能力 関係性強化能力 組織統率 人材育成
	課長	①業務を遂行するために必要となる高度な知識を習得するとともに、係員の指導育成を行い、計画的かつ効率的に実行する。また、自ら業務改善に取り組むとともに、係員から業務改善について提案があった場合には、課題解決に努め、必要があれば上司に提案する。 ②困難な対人関係が予想される場合は、上司、係員等と事前の準備を十分に行い、冷静に対応する。 ③安定した組織を構築するために、指導育成能力を身に付け、現場職員の資質向上とスキルアップを図る。	特定分野のエキスパートとして活躍 福祉 デジタル 防災 税務 など	業務に関する法令・制度等 意識(倫理観)	政策形成能力 情報収集・活用能力 データ分析・活用能力 課題発見・解決能力 企画立案能力 事業対応 知識・技術
一般職	係長	①中堅職員として、専門的な知識・技術を習得し、円滑に業務を遂行するとともに、問題点を洗い出し、業務改善すべきことがあれば、上司に提案する。 ②市民対応に際してトラブルが発生しないよう、業務に関する情報収集を継続して行い、内容を把握した上で積極的に活用する。 ③主事職を指導援助し、上司の指示・命令を正確に理解させる一方、不平等・不満があれば取りまどめて上司に進言する。	階層別研修では、各職位に必要な基本的な能力を育成。 特別研修や派遣研修、各部で実施する研修では、業務知識や専門的知識、技術を育成	基礎的職務 遂行能力	接遇能力、協調性、コミュニケーション、交渉力 傾聴力、説明力 状況対応能力 文章表現能力 OAスキル、行動力 理解力、法務能力 専門的知識・技術 DXに関する基礎的な知識・マインド 協調性、説明力 コミュニケーション 業務遂行力、報告・連絡
	主事	①担当業務に必要な基礎的知識・技術を習得し、与えられた職務を正確かつ迅速に遂行するとともに業務改善すべきことがあれば、上司に提案する。 ②必要に応じて現場に赴くなど、市民に対しては公正・公平・誠実に対応し、理解が得られるようコミュニケーションを十分にとることを心がけるとともに、課題の発見に努め、必要があれば、上司に報告する。 ③公務員としての自覚を持ち、規律を遵守し、他の職員と協力して組織目標の達成に貢献する。	本人の適性と組織パフォーマンスを考慮し、今後のキャリア(異動先)を決定 これまでのキャリアを踏まえ、所属長に今後のキャリア(異動先)申告 新規採用職員は概ね10年間で3つの異なる職務分野を経験(事務の場合)	上級研修 中級研修 初級研修 フォローアップ研修 新規採用職員研修	

ジョブローテーション

② 職員研修の内容充実

職員研修の目的は、「職務の遂行に必要な知識、技能及び教養の向上を図ること」にあります。特に、日々の業務に追われている現状では、少しでも業務を効率化したいとの考えから、業務に直結する知識を必要とする傾向があると考えられ、現に、職員アンケート結果を見ると、今後高めたい能力として「業務に関する知識」が最も多い結果となっています。

しかし、業務に関する知識だけでは、業務を円滑に進めることはできません。知識を上手く活用するためには、同僚や市民とのコミュニケーション能力や説明力などが求められるほか、仕事の進め方や論理的思考など、先に示したスタンスとポータブルスキルをしっかりと身に付ける必要があります。

このことから、本市では、定期的に受講が求められている階層別研修において、公務員として働くに当たっての基本的な能力を重点的に育成するとともに、業務知識や専門的知識については、各職場での日々のOJTや専門機関への派遣研修、オンライン研修（eラーニング）などを充実させることにより、能力開発を推進します。

③ 戦略的な人事異動

職員の人事異動は、職員の能力開発やモチベーション向上、キャリア形成において非常に重要な役割を果たします。

私たちの仕事は、市民のために行うものですから、職員一人一人の能力を活かし、組織として最大限の行政効果が生まれるような人事配置が求められる一方で、職員のモチベーション向上やキャリア形成、組織への貢献意欲の観点から、職員の希望に沿った人事異動を考慮しなければなりません。

これらの考え方は相反する場合もあるため、職員と組織の意向が最大公約数となるように調和を取りながら、組織パフォーマンスを最大限に発揮できる人事異動に取り組むほか、複雑・多様化する行政課題に対応していくため、これまでのゼネラリスト育成型の人事異動だけではなく、特定の分野で専門的知識や技能を身に付けるスペシャリスト育成型の人事異動を検討します。

④ 人材育成につなげる人事評価

人事評価の目的は、人材育成です。評価者は、適宜面談や助言を行うなどして、目標達成に向けたサポートを行うほか、面談では、被評価者との認識を共有するとともに、業務の重要性や意義を被評価者に理解してもらい、職員の役割や組織への貢献度を認識してもらうことが必要です。

また、期末面談後には、能力評価と業績評価に対する評価結果や貢献度等について、職員にフィードバックし、職員の成長実感、主体性、組織への共感を引き出すことにより、人材育成につなげる人事評価を進めます。

⑤ 管理職のマネジメント能力向上

所属部署のマネジメント能力は、管理職に求められる重要な能力の一つです。

業務の複雑・多様化や一人当たりの業務量が増加している現状において、職場環境が良好な状態でなくなれば、質の高い市民サービスを提供することはできません。

生き生きとした職場が人材育成において大きな役割を占めていることを踏まえ、「職場の雰囲気づくり」、「部下の能力開発」、「部下の健康管理」等の管理職の職場マネジメント力向上に関する取組を進めます。

⑥ ベテラン職員の知見の継承

定年延長職員や再任用職員などがこれまで培った経験・知識・技術は、組織運営上非常に貴重なものであり、後輩職員に適切に引き継がれ、活用されていくことが求められます。

また、その継承に際しては、明文化されていない各職員の記憶に残る知見なども重要となることから、日々のＯＪＴのほか、必要に応じて継承する場を設けるなど、適切に引き継ぐことに努めます。

⑦ 職員の主体的なキャリア形成支援

職員が主体的に業務遂行し、自発的な能力開発を促進するためには、職員一人一人が将来に向けて明確なキャリアビジョンを有していることが重要です。

そのため、キャリアパスを示すとともに、若手職員等に対して、自らのキャリアについて考える機会を提供し、職員のキャリア形成を支援します。

キャリアパス（行政職）

職位	職務級	職務内容	経験年数モデル	時期	ゼネラリスト型	スペシャリスト型
部長	7級・8級	【7級】 部長職の職務 【8級】 複雑又は困難な業務を処理する部長職の職務	入庁33年（56歳）	能力 発揮 時期	幅広い知見や多角的な視点を活かし、各部署でリーダーシップを発揮し、組織のまとめ役として能力を発揮する。	高い専門性を活かし、特定の職務分野においてリーダーシップを発揮し、組織のまとめ役として能力を発揮する。
次長	6級・7級	【6級】 部次長職の職務 【7級】 複雑又は困難な業務を処理する部次長職の職務	入庁30年（53歳）			
課長	5級・6級	【5級】 課長職の職務 【6級】 複雑又は困難な業務を処理する課長職の職務	入庁25年（48歳）			
係長	3級～5級	【3級】 係長職の職務 【4級】 複雑又は困難な業務を処理する係長職の職務 【5級】 特に複雑又は困難な業務を処理する係長職の職務	入庁17年（40歳）	能力 拡充 時期	引き続き様々な分野を経験し、自分の強みとなる行政分野を見つけ、ゼネラリストとしての幅広い知見と多角的な視点を身に付ける。	※自己の職務分野の専門性だけではなく、一定の市政全般的な知識を必要とする。
主任	3級・4級	【3級】 主任の職務 【4級】 複雑又は困難な業務を処理する主任の職務	入庁9年（32歳）	能力 育成 時期	【事務職】 採用から概ね10年間に、福祉関係、税・保険関係、経済関係や窓口部門・事業部門・管理部門などの異なる職務分野をバランス良く経験し自分の職務適性を把握。	
主事	1級・2級	【1級】 定型的な業務を行う主事の職務 【2級】 高度の知識又は経験を必要とする業務を行う主事の職務	入庁1年（24歳）		【技術職】 基礎的知識の習得につながる部署を複数経験し、技術職員としての能力開発を進めるとともに、自分の適性や得意分野を見極める。 【共通】 採用後一定期間経過後は、職員の希望、適性、能力を考慮しつつ、ゼネラリスト又は業務に精通したスペシャリストとしての育成を考慮。	

○経験年数と年齢は、その職位に就いた時期の平均を掲載（医療技術系職員及び再任用職員を除く。）

⑧ デジタル人材育成

「小樽市自治体DXに関する全体方針」では、デジタル推進室による各部署のデジタル化の伴走支援や、DX推進に係る各種取組を主導するデジタル推進リーダーの配置を検討するほか、全職員が既存業務を見直すための考え方や、デジタル技術に関する知識・スキルを習得するため、研修を実施することなどにより、デジタル化に対応できる人材を着実に増やすこととしています。

さらに、内部の人材だけでは十分な能力や経験を持つ職員を各部門に配置することは難しいため、庁内のデジタル化支援等のための外部専門人材を活用することとしています。

本市のDX推進の基本的方向性である「市民の利便性向上」や「職員の生産性向上」、「セキュリティ対策の強化」に取り組むためには、単にデジタル技術に関する知識やスキルだけではなく、自ら様々な行政課題に対して、デジタル技術を含めた最適な解決方法を選択し、新たな価値を創造できる人材が求められます。

これらの方針を踏まえ、人材ごとに保有すべき知識・スキルを定義し、スキル習得の取組を整理した上で、これらの取組を通じ、デジタル人材の確保・育成を計画的・効果的に推進します。

求められるデジタル人材

人材	求められる意識	求められる役割	求められる能力	必要な知識・スキル
デジタル マネジメント 人材 【管理職】	・自らが先頭に立ち、業務変革を推進する意識	・担当業務のDX推進の責任者として、情報セキュリティ対策を理解した上、市民サービスの向上と職員の生産性向上に向け、業務のデジタル化にとまらず業務全体の変革を実現するようリーダーシップを発揮する。 ・プロジェクトリーダーとして、デジタル推進リーダーの指名、支援を行い、プロジェクトをマネジメントする。 ・部署をまたぐ施策の調整を行う。	行政経営能力 マネジメント力 政策形成能力	DXに関する基礎知識 ・自治体DXの背景や取組に関する基本的な知識 ・業務改善に関する基礎的な知識 ・データ活用、EBPMIに関する基礎的な知識 ・情報セキュリティポリシー、コンプライアンス、インシデント対応
デジタル 推進リーダー 【実務経験を有する一般職員】	・トライ＆エラーを許容する文化の必要性に関する理解 ・デジタル技術やデータを活用した利便性・生産性の高い施策立案及び業務遂行を可能とする職員を目指す（育成する）意識	・各職場で1年から2年程度の実務経験を持ち、所管業務及び業務で使用するシステムの内容を把握し、デジタル技術を活用した市民サービス向上や業務効率化の取組の中心となる。 ・デジタル推進室と連携し、職場のDX推進の旗振り役として取組を推進する。 ・各職場で抱える業務課題について、必要に応じて、専門人材へ相談し解決に努める。	政策形成能力 基礎的職務遂行能力	DXに関する基礎知識 ・自治体DXの背景や取組に関する基本的な知識 ・データ活用、EBPMIに関する基礎的な知識 ・情報セキュリティポリシー、コンプライアンス、インシデント対応 PC業務に関する基礎スキル ・業務システム、文書作成ソフトや表計算ソフトなどを使用し業務を遂行できるスキル ・業務フロー作成、業務の可視化、課題抽出、問題解決手法 ・webフォーム、RPAなどローコードツール、マクロ作成など
デジタル 利活用人材 【一般職員】	・情報インシデント発生時の影響、インシデント管理の重要性に関する理解 ・利用者目線で考える意識	・DXに関する基本的な知識及びPC業務に関する基礎スキルを習得し、市民サービスの向上や業務の効率化に取り組む。 ・業務で使用するシステム・デジタルツールを活用し業務を遂行する。 ・各職場で抱える業務課題について、デジタル推進リーダーと相談し解決に努める。	基礎的職務遂行能力	DXに関する基礎知識 ・自治体DXの背景や取組に関する基本的な知識 ・データ活用、EBPMIに関する基礎的な知識 ・情報セキュリティポリシー、コンプライアンス、インシデント対応 PC業務に関する基礎スキル ・業務システム、文書作成ソフトや表計算ソフトなどを使用し業務を遂行できるスキル
デジタル 専門人材 【デジタル推進室職員】	・全庁的な捉え方で課題を考える意識 ・デジタルファーストを前提に業務プロセスを見直す意識 ・行政におけるDXとは何か、その背景や動向に関する理解	・各職場のデジタル推進リーダーと連携し、全庁横断的な取組を主導するほか、各職場で必要な技術的サポートを行いDX推進に努める。 ・各職場の抱える業務課題の相談に対応する。 ・庁内システム全般やネットワーク、デジタル技術等に精通し、全庁的なシステム・ネットワークの調達・管理や情報セキュリティインシデントに対応する。 ・各職場の業務担当職員とベンダ等の民間事業者とのコミュニケーションが円滑に進むよう橋渡しを行う。	政策形成能力 基礎的職務遂行能力	DXに関する基礎知識 ・自治体DXの背景や取組に関する基本的な知識 ・データ活用、EBPMIに関する基礎的な知識 ・情報セキュリティポリシー、コンプライアンス、インシデント対応 DXに関する専門知識 ・データ活用、サービスデザイン思考、クラウドサービス、IoT、AIなどの知識 DX推進に関するノウハウ ・デジタル技術を活用した事業執行や企画立案に関する国の動向や方針、他自治体の取組み事例等の知識 PC業務に関する基礎スキル ・業務システム、文書作成ソフトや表計算ソフトなどを使用し業務を遂行できるスキル 業務改善、デジタルツール活用に関するスキル ・業務フロー作成、業務の可視化、課題抽出、問題解決手法 ・webフォーム、RPAなどローコードツール、マクロ作成など 情報システムに関する専門知識 ・ネットワーク管理 ・システムの調達、管理、保守、業務継続計画 ・セキュリティ対策、インシデント対応 ・マイナパンバー、個人情報保護に関する知識
高度専門人材 【外部人材】		・実務経験や専門的な知識を生かし、CIO（副市長）の補佐や職員からのDXに係る各種相談などについてアドバイザーとしてDX推進をサポートするほか、庁内のデジタル人材育成の支援を行う。		高度に専門的な知識・経験

(3) 職場環境の整備

- ①ワークライフバランスの実現、②健康管理に関する取組、
- ③ハラスメント防止対策、④男女共に働きやすい環境整備、
- ⑤人事評価結果の給与等への反映、⑥チャレンジを推奨する組織、
- ⑦エンゲージメント向上に関する取組

職員が生き生きと仕事に取り組めるよう、誰もが働きやすい職場環境を整えることは、組織パフォーマンスの向上につながると考えられることから、職員のワークライフバランスを保ち、能力を最大限発揮できる職場環境の整備を進めることが重要となります。

① ワークライフバランスの実現

近年、仕事や生活の在り方に関する価値観が多様化し、ワークライフバランスを重要視する職員が増えています。

また、性別や年代を問わず、育児や介護など、様々な事情を抱える職員が、継続して勤務できる環境を整備することが求められるようになってきていることから、全ての職員がライフステージにかかわらず、その能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率よく高い成果を挙げることができる職場環境の整備を進めます。

② 健康管理に関する取組

職員が心身の健康を害すれば、本人はもとより、家族や職場にとっても大きなマイナス要因となることから、公私ともに生き生きと過ごすために、健康管理を徹底し、自身の身体と心の健康に留意する必要があります。

特に、メンタルヘルスの面では、長期療養者が増加傾向にあるほか、職務復帰後間もなく再度長期療養となる場合も散見されることから、職員が安心して職場復帰し、健康的に業務を継続できるよう支援に努めます。

③ ハラスメント防止対策

ハラスメントは、職員の能力の発揮を阻害し、公務の能率の低下を招くことから、ハラスメント防止措置の実効性を確保し、ハラスメントを許さない・発生させない風通しの良い職場環境の整備を進めます。

④ 男女共に働きやすい環境整備

女性職員の活躍促進を含め、全職員が働きやすく、様々な支援制度を気兼ねなく活用できる環境づくりのほか、昇任後のフォロー体制を整備することにより、より上位の職でも安心して勤務できる環境整備を進めます。

⑤ 人事評価結果の給与等への反映

人事評価結果の給与等への反映については、現在病院局の医師を除く管理職にのみ適用されていますが、業務に対する成果が適正に評価され、給与等に反映されることで、職員の仕事に対するモチベーション向上が期待できるため、一般職（管理職以外の職員）への反映についても導入に向けた検討を進めます。

⑥ チャレンジを推奨する組織

職員の豊かな発想力に基づく政策立案や新たな知識・技術等を活用した業務改善を推進するには、職員が前例にとらわれることなく、高い目標に向かいチャレンジすることが重要です。

そのためには、まずは、各部局長をはじめとする管理職が、その重要性を認識し、トライ＆エラーを認める意識改革とチャレンジを後押しする取組を進めます。

⑦ エンゲージメント向上に関する取組

職員の仕事に対する愛着（エンゲージメント※1）は、業務の質や離職に大きく影響し、引いては市民サービスの質に影響すると考えられます。

多様な価値観を持つ職員同士が、自らの考えを表明して積極的なコミュニケーションを取ることで、相互理解の促進や組織への参加意識の向上が図られ、また、上司と部下のコミュニケーションの活性化は、職場の信頼関係の構築や管理職のマネジメント能力の向上につながり、一人一人が仕事に対するやりがいや成長実感を持ちながら働けるようになることが期待できるため、職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりなど、風通しの良い一体感のある職場環境の整備を進めます。

また、定期的に職員のエンゲージメントを把握し、本方針で掲げた取組の効果検証や課題分析による効果・改善点の見える化を図ることや、調査結果を庁内に公開することにより、各部局における取組の改善に活用します。

※1…仕事に対する愛着や貢献意欲のこと。

6 具体的取組事項

これまで示した人材育成に関する方向性を踏まえ、以下に示す具体的取組により、職員の意識改革と能力開発を推進し、職員一人一人がやりがいと主体性をもって意欲的に業務に取り組むことができる職場環境の実現に努めます。

また、具体的取組の成果を定量的に表す指標として、K G I（重要目標達成指標）（※１）を設定するとともに、取組の方向性の３つの視点ごとの進捗状況を検証する指標として、K P I（重要業績評価指標）（※２）を設定し、取組の効果が十分に発揮されているかどうか、必要に応じて検証を行うこととします。

※１：Key Goal Indicator の略。取組の最終的な成果を定量的に評価するための指標のこと。

※２：Key Performance Indicator の略。達成すべき目標に対し、どれだけの進捗がみられたかを中間的に評価するための定量的な指標のこと。

(1) 具体的取組

取組の方向性		取組区分	具体的取組
人材確保	職員採用	人事	民間就職支援サービスを利用した広報や説明会の実施
		人事・各部	インターンシップの実施・受入
		人事・各部	地域活性化起業人制度などを活用した専門人材の活用
	職員の早期離職防止対策の推進	人事・各部	若手職員へのメンター制度導入検討・実施 係長職以下の職員向けキャリア形成研修の充実・参加
	効率的な組織体制の整備	各部	ゼロベースでの人員配置の検討、組織体制の見直し
人材育成	人材育成プログラムの整備	各部	人材育成プログラム等に基づいた人材育成の推進 ※職位別の人材育成プログラムについてはP 2 0 参照
	職員研修の内容充実	人事・各部	階層別研修や特別研修の充実・参加
		人事・各部	市町村アカデミーなど専門研修機関への派遣研修の充実・参加
		人事	国や他自治体、民間企業などとの人事交流の検討
		人事・各部	さっぽろ連携中枢都市圏や北しりべし定住自立圏など、広域連携での職員研修の実施検討
		人事	e ラーニングによる学習機会の拡大
		各部	職場研修（O J Tや部室課内研修）の推進 ※職場研修推進マニュアルについては資料編 P 4 0 参照
	戦略的な人事異動	人事	複線型人事制度(※ 3)や庁内公募制度(※ 4)などの導入検討
	人材育成につながる人事評価	人事・各部	人事評価研修の実施・参加

※３：複線型人事制度（様々な職務分野で幅広く活躍する職員（ゼネラリスト）や特定の分野で専門的知識を活かし業務に従事する職員（スペシャリスト）などを人事異動により育成する制度）

※４：庁内公募制度（職員が持つ種々の能力を適材適所で活用・育成することを目的に、専門性の高い業務など広く庁内から適任者を募ることが望ましい業務を対象として職員を募集し、面接選考等により配属先を決定する人材育成制度）

取組の方向性		取組区分	具体的取組
人材育成	管理職のマネジメント能力向上	人事・各部	新任管理者向けの研修や特別研修の充実・参加
	ベテラン職員の知見の継承	人事・各部	定年延長職員研修の実施・参加
		各部	職場研修などを活用した知見継承の場の設定
	職員の主体的なキャリア形成支援	人事	キャリアパスの明示 ※ P 2 3 参照
		人事・各部	係長職以下の職員向けキャリア形成研修の充実・参加
	デジタル人材育成	デジタル推進室	求められるデジタル人材像の明確化 ※ P 2 5 参照
		人事・デジタル推進室・各部	デジタル推進リーダーの配置・育成
職場環境の整備	ワークライフバランスの実現	人事	勤怠管理や時間外勤務申請などのデジタル化の推進
		人事	ナチュラルビズスタイルの実施検討
		人事・各部	ノー残業デーの徹底
		人事・各部	テレワーク試行の対象拡大
		各部	年 5 日以上 of 年次有給休暇の確実な取得
		各部	男性育児休業取得率向上に向けた周知
		各部	業務改善の推進
	健康管理に関する取組	人事・各部	メンタルヘルスに関する研修充実・参加
		人事・各部	各職場へのストレスチェック結果フィードバックによる職場環境の改善推進
		人事	長時間勤務者に対する産業医面接指導の実施
		人事・各部	職場リハビリ制度の活用推進
	ハラスメント防止対策	人事・各部	ハラスメント防止研修の実施・参加
		人事	ハラスメント防止指針やハラスメントにあった際の相談窓口の周知啓発
	男女共に働きやすい環境整備	人事・各部	育児又は介護を行う職員の深夜勤務及び時間外勤務の制限周知
		各部	各部次長が中心となった管理職に対する議会対応等のフォロー
	人事評価結果の給与等への反映	人事	一般職に対する人事評価結果の給与等への反映検討
	チャレンジを推奨する組織	各部	職員提案制度（特に業務改善区分）の推進
		各部	業績評価での困難度の高いチャレンジ目標の設定
		人事	社会貢献応援制度（社会貢献を目的とした副業）の導入検討
		人事	自己啓発休業制度の導入検討
	エンゲージメント向上に関する取組	人事・各部	毎年度の職員満足度調査の実施と各部へのフィードバックと結果を踏まえた職場環境等の改善
		各部	円滑なコミュニケーション、風通しの良い職場環境の実現

(2) K G I と K P I 及び取組期間

K G I と K P I は、令和 5 年度小樽市職員満足度調査及び人材育成基本方針見直しに関する職員アンケートの結果等を基準値として、次のとおり目標値を設定します。

この指標の達成状況等を検証し、必要に応じて取組内容の見直しを行いながら人材育成を推進します。

なお、K P I と K G I の設定期間は令和 1 0 年度までの 5 年間とします。

【K G I】

指標名	基準値【 R5 】	目標値【 R10 】
現在の仕事にやりがいを感じている職員の割合	68.7%	80%
去年の自分と比べて仕事上での成長を感じている職員の割合	64.4%	70.5%

【K P I】

指標名	昨年度 【 R4 】	基準値 【 R5 】	目標値 【 R10 】
採用試験受験者数（※ 1）	376	405	400 人
3 0 代以下職員の自己都合による退職者（※ 2）	18 人	13 人	8 人以下
研修アンケート満足度（5 点満点）	4.34	4.27	4.5
職場研修が適切に行われていると感じている職員の割合	－	75.9%	85%
所属部署の雰囲気ストレス要因と感じている割合	－	29.7%	25%
職場内のコミュニケーションや情報共有、積極的な意見交換が行われていると感じている職員の割合	－	69.1%	80%
人事評価が適正に行われていると感じている割合	－	67.2%	75%
月平均時間外勤務時間数	14.6 時間	12.7 時間	8.0 時間
年平均年次有給休暇取得日数	12.7 日	13.4 日	16.0 日
メンタルヘルス不調による長期療養者数（※ 3）	30 人	29 人	25 人
ストレスチェックでの高ストレス該当者の割合（※ 4）	11.9%	13.2%	9.0%
チャレンジを認める組織風土だと思う割合	－	33.9%	50%

※ 1 …消防本部及び病院局採用を除いた採用試験 1 次試験受験者数（事務）

※ 2 …病院局の医療技術系職員を除く。

※ 3 …引き続いて 1 か月以上休務した職員の延人数。前年度から引き続いて休務した者及び年度中に退職した者も含む。（病院局を除く。）

※ 4 …病院局を除く。

(1) 標準職務遂行能力

地方公務員法第15条の2第1項第5号では、任命権者は、職制上の段階の標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力（標準職務遂行能力）を定めることとされており、これは、全ての任用の基準となるだけではなく、人事評価における能力評価の基準としても活用される重要なものです。

本市では、目指すべき職員像となるために必要な意識、能力、役割などを踏まえ、以下のとおり標準職務遂行能力を定めることとします。

部長職	倫理	高い倫理観を有し、部の重要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。
	事案対応	市民ニーズを踏まえ、部の重要課題について方針を示すことができる。
	判断	部の責任者として、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	業務運営	市民の視点に立ち、業務の見直しに率先して取り組むことができる。
	組織統率 ・人材育成	指導力を発揮し、部下の統率を行い、部下のワークライフバランスの推進に向けたマネジメントを行うことができる。
次長職	倫理	高い倫理観を有し、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。
	事案対応	市民ニーズを踏まえ、部の課題について方針を示すことができる。
	判断	部長を補佐する者として、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	業務運営	市民の視点に立ち、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。
	組織統率 ・人材育成	部長を補佐し、業務の進捗管理を行い、部下のワークライフバランスの推進に向けたマネジメントを行うことができる。
課長職	倫理	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。
	事案対応	市民ニーズを踏まえ、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
	判断	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	業務運営	市民の視点に立ち、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。
	組織統率 ・人材育成	業務を適切に配分し、進捗管理を行うとともに、部下の指導・育成やワークライフバランスの推進に向けたマネジメントを行うことができる。

係長職 (副主査を除く。)	倫理	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。
	事案対応	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することができる。
	協調性、 報告・連絡	上司・部下等と協力的な関係を構築し、適切な状況報告、連絡等を行うことができる。
	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。
	業務遂行	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、業務を遂行することができる。
副主査	倫理	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。
	知識・技術	業務に必要な知識・技術を継承するとともに、市政運営上の課題や業務上の問題点に対する必要な助言を行うことができる。
	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。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。
定年延長職員 (副主査を除く。) 再任用職員、	倫理	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。
	知識・技術	業務に必要な知識・技術を継承することができる。
	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。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。
主任職・主事職	倫理	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。
	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。
	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。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

保育士 (主任職・主事職)	倫理	保育士としての責任を自覚しつつ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。
	知識・技術・安全管理	業務に必要な知識・技術を習得及び活用するとともに、安全管理に努めることができる。
	コミュニケーション	上司・同僚・保護者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。
	業務遂行	仕事の目的や自己の役割を自覚し、責任感を持って積極的に業務に取り組むことができる。

保健師 (管理職)	倫理	保健活動に関する業務に従事する者としての責任を自覚しつつ、課の課題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。
	事案対応	専門知識・技術や豊富な経験に基づき、健康課題や市民ニーズを踏まえ、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
	判断	保健活動や課の責任者として、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	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。
	組織統率・人材育成	業務を適切に配分し、進捗管理を行うとともに、部下の指導・育成やワークライフバランスの推進に向けたマネジメントを行うことができる。
保健師 (係長職)	倫理	保健活動に関する業務に従事する者としての責任を自覚しつつ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。
	知識・技術	保健活動に関する業務についての専門的知識・技術に基づき、適切に業務を行うことができる。
	コミュニケーション	保健活動の対象となる市民をはじめ、上司・同僚・関係機関等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、業務を遂行することができる。
	業務遂行	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、業務を遂行することができる。
保健師 (主任職・主事職)	倫理	保健活動に関する業務に従事する者としての責任を自覚しつつ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。
	知識・技術	保健活動に関する業務についての専門的知識・技術に基づき、適切に業務を行うことができる。
	コミュニケーション	保健活動の対象となる市民をはじめ、上司・同僚・関係機関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。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

病院局の医師 (管理職)	倫理	医師としての責任を自覚しつつ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。
	知識・技術・診療	医学的知識、技術及び経験に基づき、困難な症例について、適切な診療を行うことができる。
	信頼関係の構築	上司・部下・関係部署等との信頼関係を構築することができる。
	患者等への説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行うことができる。
	部下の育成・活用	部下の指導、育成及び活用を行うことができる。
病院局の医師 (主事職)	倫理	医師としての責任を自覚しつつ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。
	知識・技術・診療	医学的知識・技術に基づき、適切な診療を行うことができる。
	協調性	上司・同僚等と協力的な関係を構築することができる。
	患者等への説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行うことができる。

助産師、看護師及び准看護師（管理職）	倫理	看護に関する業務に従事する者としての責任を自覚しつつ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。
	知識・技術・業務遂行	看護に関する業務についての専門的知識・技術及び経験に基づき、迅速かつ適切に業務を行うことができる。
	信頼関係の構築	上司・部下・関係部署等との信頼関係を構築し、連携して事案に対応することができる。
	患者等への説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行うことができる。
	部下の育成・活用	部下の指導、育成及び活用を行うことができる。
助産師、看護師及び准看護師（係長職）	倫理	看護に関する業務に従事する者としての責任を自覚しつつ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。
	知識・技術・業務遂行	看護に関する業務についての専門的知識・技術に基づき、適切に業務を行うことができる。
	コミュニケーション	上司・部下・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。
	患者等への説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行うことができる。
准看護師（主任職・主事職） 助産師、看護師及び	倫理	看護に関する業務に従事する者としての責任を自覚しつつ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。
	知識・技術・業務遂行	看護に関する業務についての専門的知識・技術に基づき、適切に業務を行うことができる。
	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。
	患者等への説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行うことができる。

准看護師以外の医療専門職（管理職） 病院局の医師、助産師、看護師及び	倫理	医療に関する業務に従事する者としての責任を自覚しつつ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。
	知識・技術・業務遂行	医療に関する業務についての専門的知識・技術及び経験に基づき、迅速かつ適切に業務を行うことができる。
	信頼関係の構築	上司・部下・関係部署等との信頼関係を構築し、連携して事案に対応することができる。
	患者等への説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行うことができる。
	部下の育成・活用	部下の指導、育成及び活用を行うことができる。
病院局の医師、助産師、看護師及び准看護師 以外の医療専門職（係長職）	倫理	医療に関する業務に従事する者としての責任を自覚しつつ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。
	知識・技術・業務遂行	医療に関する業務についての専門的知識・技術に基づき、適切に業務を行うことができる。
	コミュニケーション	上司・部下・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。
	患者等への説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行うことができる。
病院局の医師、助産師、看護師及び准看護師 以外の医療専門職（主任職・主事職）	倫理	医療に関する業務に従事する者としての責任を自覚しつつ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。
	知識・技術・業務遂行	医療に関する業務についての専門的知識・技術に基づき、適切に業務を行うことができる。
	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。
	患者等への説明・指導	患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行うことができる。

消防司令 (隔日勤務者)	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務についてのより専門的知識・技術に基づき、適切に業務を遂行することができる。
	コミュニケーション	上司・部下・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを図り、業務を推進することができる。
	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。
	消防活動	災害状況等を把握し、上位階級者を補佐するとともに、よりの確に自隊の指揮を行うことができる。
消防司令補 (隔日勤務者)	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務についての専門的知識・技術に基づき、適切に業務を遂行することができる。
	コミュニケーション	上司・部下・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを図り、業務を推進することができる。
	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。
	消防活動	災害状況等を把握し、上位階級者を補佐するとともに、的確に自隊の指揮を行うことができる。
消防司令 (日勤者)	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務についてのより専門的知識・技術に基づき、適切に業務を遂行することができる。
	コミュニケーション	上司・部下・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを図り、業務を推進することができる。
	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。
	業務遂行	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、業務を遂行することができる。
消防司令補 (日勤者)	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務についての専門的知識・技術に基づき、適切に業務を遂行することができる。
	コミュニケーション	上司・部下・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションを図り、業務を推進することができる。
	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。

消防士長 (隔日勤務者)	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務について、基礎的な知識・技術のみならず、高度な応用力を身に付け適切に業務を遂行することができる。
	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図り、業務を推進することができる。
	消防活動	災害状況等を把握し、上位階級者の指示・命令に基づきよりの確に活動することができる。
消防士 (隔日勤務者)	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務について、基礎的な知識・技術のみならず、応用力を身に付け適切に業務を遂行することができる。
	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図り、業務を推進することができる。
	消防活動	災害状況等を把握し、上位階級者の指示・命令に基づき的確に活動することができる。
消防士長 (日勤者)	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務について、基礎的な知識・技術のみならず、高度な応用力を身に付け適切に業務を遂行することができる。
	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図り、業務を推進することができる。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。
消防士 (日勤者)	倫理	消防職員としての責任を自覚し、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術・業務遂行	消防に関する業務について、基礎的な知識・技術のみならず、応用力を身に付け適切に業務を遂行することができる。
	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図り、業務を推進することができる。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

(2) 研修の種類

研修区分		対象職員	研修目標
基本研修	新規採用職員研修	新規採用職員	公務員としての自覚及び意識を養い、業務を進めるための基礎知識を習得し、仕事に対する意欲及び職場への適応力を高める。
	初級研修	採用後３年程度の職員	市政についての理解を深めるとともに、事務改善能力の向上を図る。
	中級研修	採用後５年程度の職員	課題発見能力及び問題解決能力を高め、中堅職員としての職務遂行能力の向上を図る。
	上級研修	採用後１０年程度の職員	職場のリーダー職員としての役割を認識するとともに、職場での政策形成能力の向上を図る。
	業務職員研修	業務職員	公務員としての自覚及び意識について再確認し、職業意識の高揚を図り、活力ある職場を作る。
	監督者研修	係長職の職員	監督者として必要な職場管理の原理及び原則を体系的及び組織的に理解するとともに、部下職員に対する指導力の向上を図る。
	管理者研修	課長職の職員	管理者として必要な広い視野に立った行政運営能力及び政策形成能力の向上を図る。
特別研修		職員	職員がその職務を遂行するために必要とする専門的な知識及び技術を向上させる。
派遣職員		職員	職員に必要な専門的かつ総合的な知識及び能力を習得させる。
職場研修		所属職員	日常の職務を通じて、当該職務に必要な知識及び技能を習得させる。
自主研修		職員	自ら市の行政事務の各般について調査し、及び研究する。

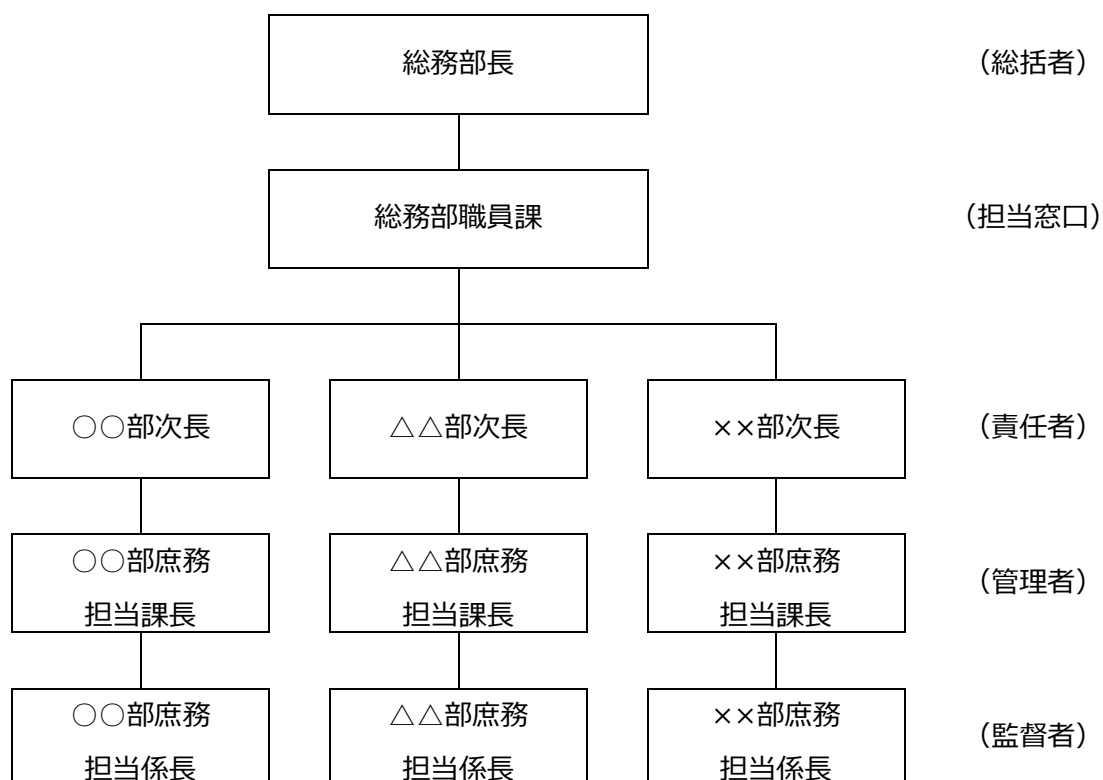
(3) 職場研修推進マニュアル

- ① 小樽市人材育成基本方針に基づき、職場研修の推進に取り組みます。
- ② 職場研修は、日頃の仕事を通じて、あるいは一番身近な職場の中での研修ということで、即効性が高いものと期待され、また、研修受講者の日程調整が容易であるなど、メリットが大きいものと考えられますので、全庁的に職場研修を実施できる研修実施体制づくりを行うものとします。
- ③ 職場研修の計画策定に当たっては、部室課内での本来業務に関する指導・育成に加え、業務所管課が他課の職員に対し、所管業務に関連する研修を実施することなども積極的に検討し、職員の総合的な能力の向上を図ります。
- ④ 職場研修実施体制について

ア 職場研修における各担当者の位置づけ

- (ア) 総務部長を職場研修総括責任者（以下「総括者」という。）とします。
- (イ) 総務部職員課を職場研修の担当窓口とします。
- (ウ) 各部等の次長職（次長職がないときは、各部等で適任者を部長等が指名する。）を職場研修責任者（以下「責任者」という。）とし、職場研修の年間計画を策定し、実効性を高めることとします。
- (エ) 各部等の庶務担当課長職（課長職がないときは、各部等で適任者を部長等が指名する。）を職場研修管理者（以下「管理者」という。）とし、責任者と連携しながら、職場研修の実施を推進します。
- (オ) 各部等の庶務担当係長職（係長職がないときは、各部等で適任者を部長等が指名する。）を職場研修監督者（以下「監督者」という。）とし、責任者・管理者と連携しながら、職場研修の実施を推進します。

イ イメージ図



ウ 実施の流れ

- (ア) 責任者は、総括者が指定する期日までに、原則として年 1 回、職場研修実施計画書（様式 1）及び職場研修実施報告書（様式 2）を総務部職員課に提出します。

職場研修実施計画を策定する際には、管理者及び監督者と十分に部等の年間スケジュールなどを打合せた上で、実効性が期待できる研修計画を策定するものとします。

- (イ) 総括者は、提出された上記報告書の取りまとめを行い、現状の課題・問題点が明らかになった場合や、優れた取組については、他部等への情報共有を行い、全庁的に実効性の高い職場研修に取り組む組織風土を形成します。

(様式 1)

年度 職場研修実施計画書

部

実施予定 年月日	研修名	研修目的	研修内容	対象者及び 実施回数

(様式2)

年度 職場研修実施報告書

部

実施 年月日	研修名	研修目的	研修内容	講師	参加状況 及び効果	参加人数 (人)