

職員研修実施計画見直し検討報告 (抜粋)

令和7年3月

目 次

I	職員研修実施計画見直しの検討・・・・・・・・・・・・・・・・	1
---	--------------------------------	---

I. 職員研修実施計画見直しの検討

富山県では、県職員の人材育成・確保の取組みを計画的・総合的に進めるため、令和6年2月に「富山県職員人材育成・確保基本方針～職員一人ひとりが自ら考えて始動する富山県へ～」(以下「基本方針」という。)を策定した。また、併せて、職員一人ひとりがどのように行動すべきかを言語化し「富山県職員行動指針」(以下「職員行動指針」という。)を策定した。この基本方針や行動指針の趣旨を踏まえ、「仕事のやりがい」・「組織への貢献の実感」・「自己成長」を感じながら、多様な課題に対応できる県職員を育成するため、職員研修所研修の研修体系の一層の充実を図ることとし、富山県職員研修実施計画(以下「研修計画」という。)を見直すこととした。

見直しの方向性としては、①職員のキャリア開発を支援する研修の充実、②繰返し研修と単位制研修の一貫性の確保、③単位制研修等の効果測定の見直しを中心として検討を進めた。

これらの検討内容について、次の(1)～(6)で示す。

(1) 職員アンケートの分析について

研修計画の見直しに当たり、基本方針等の検討に向けて実施した令和5年度職員アンケートの結果を分析し、必要なデータを把握することとした。

項目	内容
実施期間	令和5年10月31日(火)～11月10日(金)
対象者	約3600名 ※知事部局、教育委員会(学校除く)、各種委員会、企業局の正規職員及び再任用職員
回答者数	1593名(回答率:44%)
質問項目	(1) 属性 性別/部局/勤務場所/職位/年齢/勤続年数 等 (2) 人材育成方針の検討の参考とする質問

富山県職員にとって適切な研修体系とし、研修の充実を図るため、アンケート項目のうち、特に以下の設問を取り上げ、分析を行った。

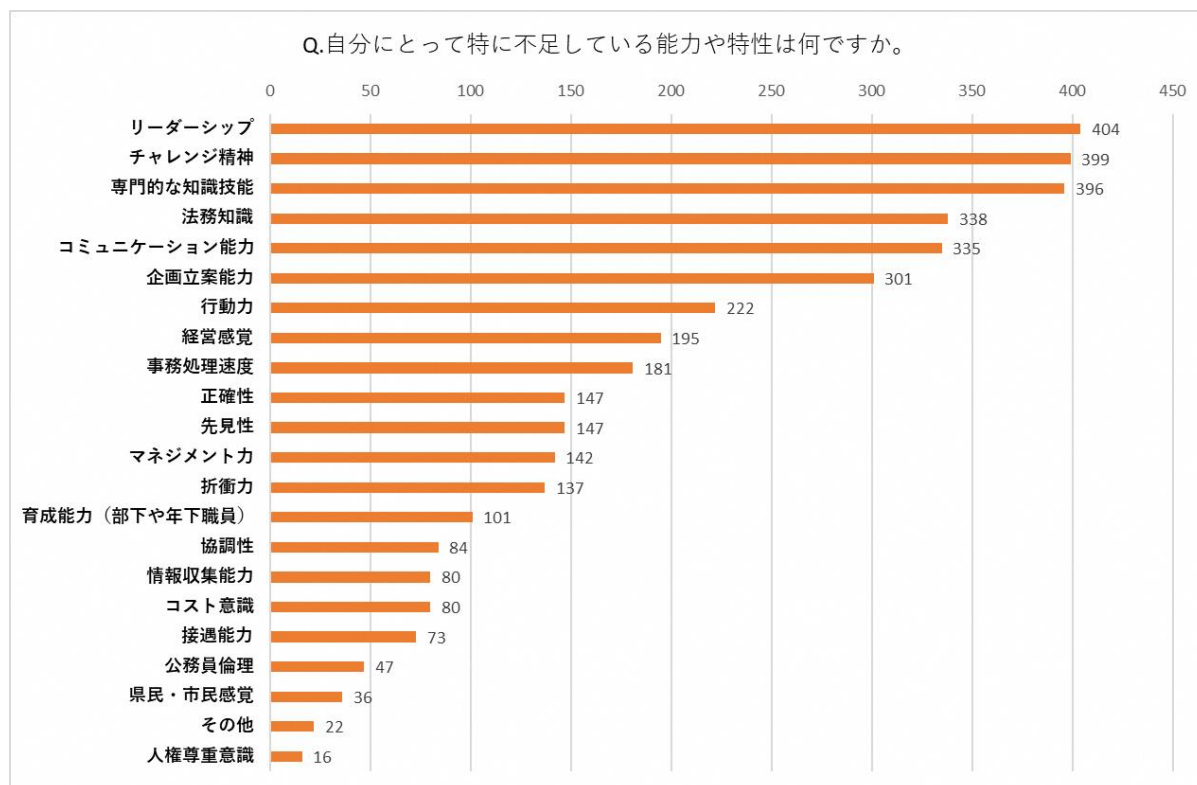
ア 自分にとって特に不足している能力や特性は何か。(3つまで)

イ 職員の育成において最も重要だと思うことは何か。

ア 「自分にとって特に不足している能力や特性」の分析

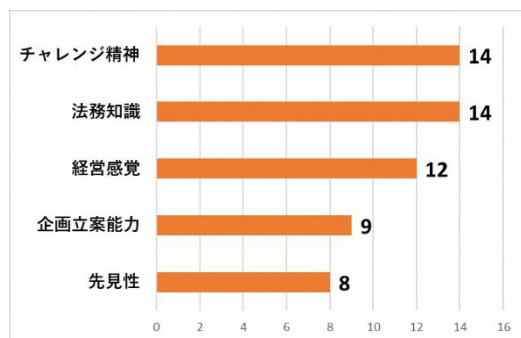
リーダーシップ（４０４件）やチャレンジ精神（３９９件）、コミュニケーション能力（３３５件）、企画立案能力（３０１件）といった、自ら各所に積極的に働きかけながら困難な業務を遂行するために必要な能力をあげる回答が多かった。また、専門的な知識技能（３９６件）や法務知識（３３８件）といった、職務を遂行するうえで求められる知識をあげる回答も多い結果となった。

▼能力や特性の不足項目（全体結果）

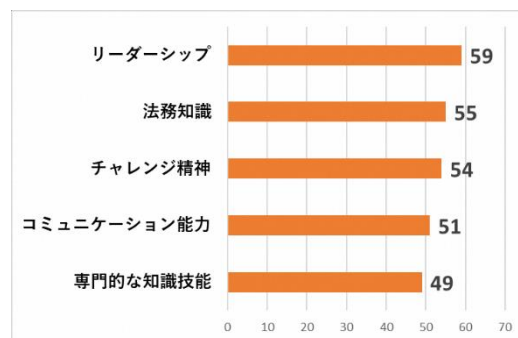


▼階層別の回答結果（上位5位以内）

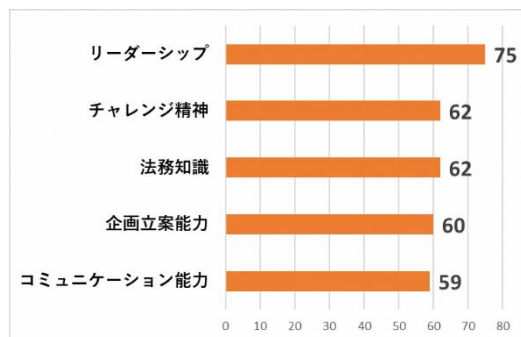
室長級以上



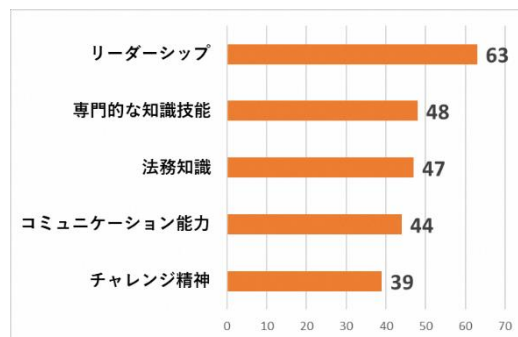
課長級



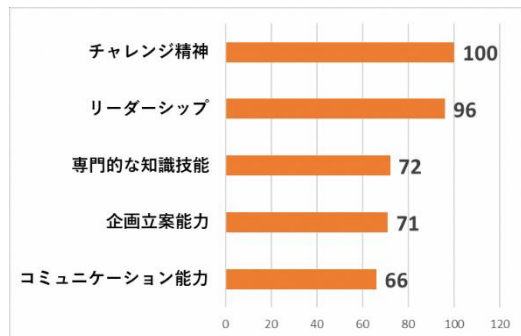
課長補佐級



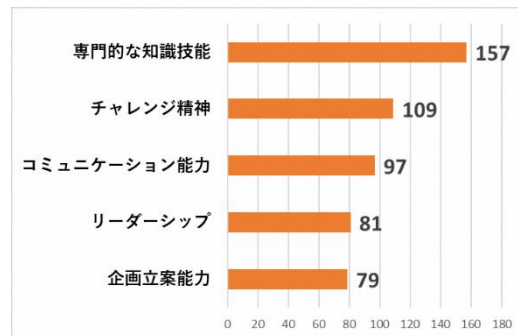
係長級



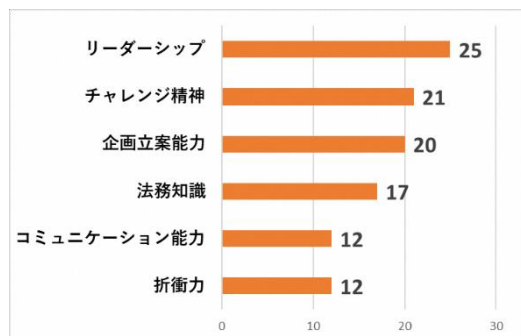
主任



主事・技師



再任用職員



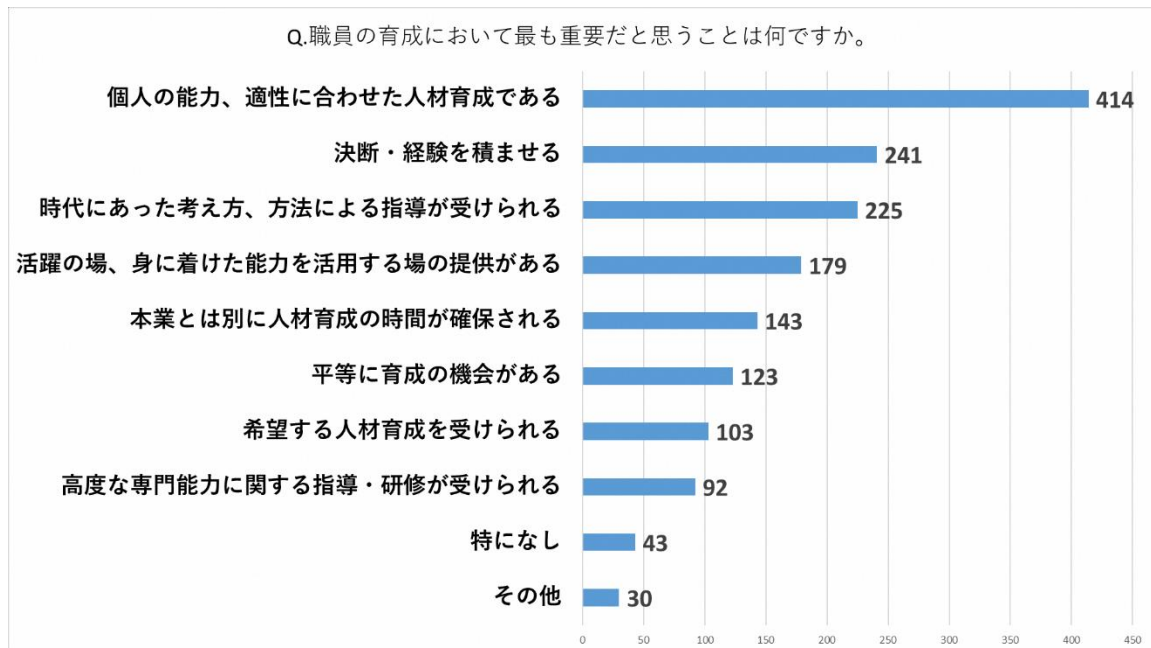
■「自分にとって特に不足している能力や特性」 階層別回答の総評

- ①「チャレンジ精神」は、室長級以上、主任で1位、課長補佐級、主事・技師、再任用職員で2位となるなど、全ての階層で上位5位以内に入っており、幅広い役職で不足を感じている。
- ②「リーダーシップ」及び「コミュニケーション能力」は、室長級以上を除く階層で上位5位以内に入っており、これらも幅広い役職で不足を感じている。特に「リーダーシップ」は、課長級、課長補佐級、係長級、再任用職員で1位となっている。
- ③「法務知識」は、室長級以上で1位、課長級、課長補佐級で2位となる一方、「専門的な知識技能」は、主事・技師で1位、係長級で2位、主任で3位となるなど、役職に応じて差異がある。

イ 「職員の育成において最も重要だと思うこと」の分析

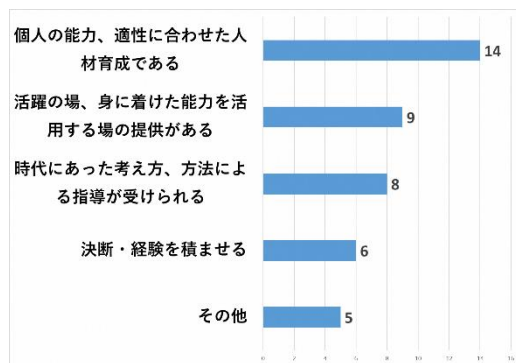
職員育成では「個人の能力・適性に合わせた人材育成」（４１４件）が最も重要視されており、パーソナライズされた育成が求められている。また、「決断・経験を積ませる」（２４１件）や「時代に合った指導」（２２５件）も重視され、実務を通じた成長や最新知識の提供、新しい方法による指導が重要視されている。

▼職員の育成において最も重要だと思うこと（全体結果）

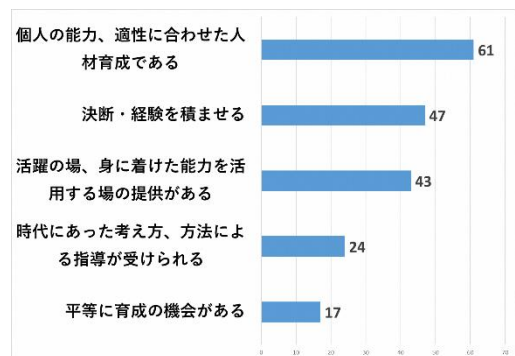


▼階層別の回答結果（上位 5 位以内）

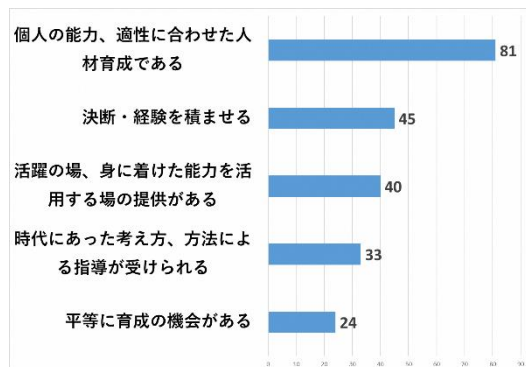
室長級以上



課長級



課長補佐級



係長級



主任



主事・技師



再任用職員



■「職員の育成において最も重要だと思うこと」 階層別回答の総評

- ①全ての階層において、「個人の能力、適性に合わせた人材育成である」が1位となっており、職員育成の個別最適化が望まれている。
- ②若手層を中心に、「時代に合った考え方、方法による指導が受けられる」、「本業とは別に人材育成の時間が確保される」が上位5位以内にランクインしており、研修やe-ラーニング等のOFF-JTの場の充実について期待されている。
- ③また、課長級、課長補佐級、係長級において、「決断・経験を積ませる」が2位、「活躍の場、身に着けた能力を活用する場の提供がある」が3位となっており、役職者の立場からは、OFF-JTだけでなく、OJTも重要視されている。

（２） 指定階層別研修「単位制研修」「繰返し研修」について

（１）に示した職員アンケートの結果、『リーダーシップ』、『チャレンジ精神』、『専門的な知識技能』、『法務知識』、『コミュニケーション能力』に不足を感じている職員が多いことがわかった。

専門知識・技能や法務知識は、e-ラーニングなどを活用した時間や場所、年次を問わない受講形式でも対応可能であるが、リーダーシップやチャレンジ精神、コミュニケーション能力については、一度の研修で習得できるものではなく、繰返し研修や単位制研修において、複数年または階層をまたいだ、継続的な学習テーマとして位置づける必要がある。

このうち、「単位制研修」は、上位の職に就くにあたって必要な能力をあらかじめ養成するもので、職員自らが希望する科目を選択して受講し、その後の職場実践を踏まえて修了（単位認定）する研修である。また、「繰返し研修」は、新任職員研修など、特定の階層や年齢の職員全員を対象にしたもので、階層や年齢に応じて階段を登るように受講する研修である。

これら現行の指定階層別研修の体系を活かして、個々のニーズに合わせてスキルアップを図っていく研修（リーダーシップやチャレンジ精神などが該当）は「単位制研修」に位置づけ、その階層や年齢の職員全員に求められる基本能力の向上を目指す研修（コミュニケーション能力などが該当）は「繰返し研修」に位置づけることが適当である。

以上を踏まえ、より高度な行政課題に自ら挑戦し、多様な主体と連携を取りながら解決することのできる職員を育成するため、単位制研修における「チャレンジ力」の強化、繰返し研修における「コミュニケーション力」の強化等を中心に研修体系の見直しを行うこととした。

▼単位制研修と繰返し研修の関係性

単位制研修	繰返し研修
昇任・登用される前に受講する、職員自らが希望する科目を選択し、習得する研修 階層に応じた講座を選択できるため、繰返し研修を補完する形で、個々のニーズに合わせた高度なスキルを学ぶ	特定の階層や年齢の職員を対象とし、その階層・年齢に必須の能力を習得する研修 また、階層をまたいで継続的に習得が必要な能力を学ぶ

ア 単位制研修における「チャレンジ力」の強化

令和5年度の職員アンケートの結果等から、「チャレンジ力」の研修を強化する必要があるが、単位制研修の既存科目について、「職員行動指針」の視点（ウェルビーイング、県民起点、共感共創、チャレンジ、誇り）で整理したところ、課長補佐と係長クラスにおいて「チャレンジ」を学ぶ科目が不足していることなどが確認できた。このため、単位制研修の科目を見直し、全階層において、現状を打破する新たな思考や発想を学ぶ「チャレンジ」科目（変革力、公共マーケティング、デザイン思考など）を大幅に拡充する。

また、各階層において、「リーダーシップ」を含め、多様なメンバーと協力・連携して業務を推進するスキルを学ぶ科目（プランニング、サーバントリーダーシップ、チームワーク発揮など）等、必要な科目の充実を図る。

▼単位制研修の新規科目及び既存科目と職員行動指針の関係

階層	職員行動指針				
	ウェルビーイング	県民起点	共感共創	チャレンジ	誇り
	政策形成など	住民協働、発信など	リーダーシップなど	思考、発想など	職務遂行など
課長	・戦略的政策形成能力開発	・戦略的政策形成能力開発（再） ・組織のリスク管理	【新】仕事の任せ方・業務アサインメント ・組織マネジメントと部下統率	【新】OODA ループによる意思決定 ・組織マネジメントと部下統率（再） ・戦略的政策形成能力開発（再）	【新】プランニング 【新】仕事の任せ方・業務アサインメント（再） ・組織のリスク管理（再）
課長補佐	【新】変革力	【新】判断力 ・危機管理	・チームビルディング	【新】変革力（再） 【新】判断力（再）	【新】仕事が進む組織・仕組みづくり ・危機管理（再） ・目標によるマネジメント
係長	【新】公共マーケティング ・情報活用・発信力向上	【新】公共マーケティング（再） ・ファシリテーション ・情報活用・発信力向上（再）	【新】サーバントリーダーシップ 【新】コンフリクトマネジメント ・部下を育てる業務マネジメント ・ファシリテーション（再）	【新】公共マーケティング（再） 【新】コンフリクトマネジメント（再） 【新】サーバントリーダーシップ（再）	・情報活用・発信力向上（再）
主任	・政策立案のための法令入門 ・EBPM	・住民協働 ・SDGs 実践企業等体験 ・ワンペーパー作成 ・EBPM（再）	・チームリーダー養成	【新】業務改善 【新】デザイン思考 ・政策立案のための法令入門（再） ・チームリーダー養成（再）	【新】業務改善（再） ・交渉力向上 ・マニュアル作成 ・ワンペーパー作成（再）
主事・技師	・課題発見・データ分析力 ・企画立案基礎	【新】ロジカルライティング ・SDGs 実践企業等体験	【新】チームワーク発揮	【新】レジリエンス ・クリティカルシンキング ・発想力向上 ・SDGs 実践企業等体験（再） ・企画立案力向上（再）	・タイムマネジメント ・段取り力向上 ・事務ミストラル防止

イ 繰返し研修における「コミュニケーション力」の強化

職員行動指針のもと、職員一人ひとりが同じ方向を目指し、力を結集していくためには、「コミュニケーション力」の向上が不可欠であり、繰返し研修の科目に導入して全階層で強化を図る必要がある。

導入にあたり、富山県職員に求められるコミュニケーションスキルを①「対人対応力」と②「部下指導力」の2つに分け、それぞれの繰返し研修の中で取り上げるべき科目を体系化した。

① 対人対応力

職場内外との折衝や調整、接遇、説明力などが該当する。階層が上がるごとに広がる自身に関わる範囲に応じた知識・スキルを習得する。

② 部下指導力

部下育成やフィードバック力、職場風土の醸成などが該当する。中堅層では、後輩育成のツールとして活用できるスキルを学び、階層が上がるごとに、部下育成に加え、職場の育成風土を醸成するための知識・スキルを習得する。

▼繰返し研修へ導入するコミュニケーション科目

対象階層	① 対人対応力	② 部下指導力
	職場内外との折衝や調整、接遇、説明力	部下育成やフィードバック力、職場風土の醸成
新任所属長	説明・ディベート	心理的安全性・風土醸成 ※1
新任所属長代理	リーダーコミュニケーション	エンゲージメント向上
新任係長	調整力	コーチング ～部下の主体性を引き出す ※1
ステップ3 (46歳)	フォロワーシップ	コーチング ～先達として、後輩の成長をサポートする
ステップ2 (40歳)	共感力・巻き込み力 ※2	
ステップ1 (34歳)	アサーティブコミュニケーション ～他者との対立を防ぎ、良好な関係を築く	ティーチング ～業務指導の体系を理解し、早期育成を実現する
職員3年目	クレーム対応 プレゼンテーション	
新任職員	接遇 コミュニケーション	

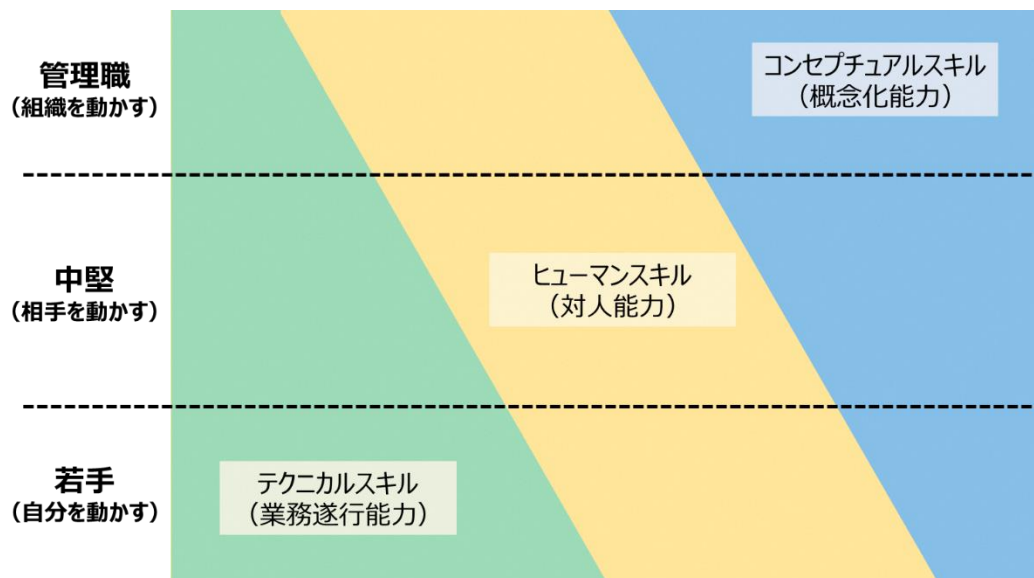
※1 新任所属長・新任係長研修では、さらに「部下のキャリア開発・育成」の内容を実施

※2 一部コーチングスキルを含む

ウ カッツモデルによる整理

「カッツモデル」とは、1955 年にハーバード大学のロバート・L・カッツが提唱したモデルであり、役職に応じて求められる能力を①コンセプチュアルスキル ②ヒューマンスキル ③テクニカルスキルの3つに分類したものである。中でも①コンセプチュアルスキルは上位の管理者になるにつれ、必要度が高まると考えられている。

- ①コンセプチュアルスキル： 複雑な状況を把握・分析し、知識や経験、情報などを体系的に組み合わせ、概念化することにより、物事の本質を把握するスキル
- ②ヒューマンスキル： 他者と円滑なコミュニケーションが取れ、関係構築できるスキル
- ③テクニカルスキル： 業務遂行に必要な専門知識・業務処理のスキル



このモデルに沿って研修体系を整理することで、それぞれの階層に3つのスキルが適切に割り振られているかを確認することができる。

■研修の新旧体系のカットモデルによる比較

旧体系においては、業務知識を中心としたテクニカルスキルやヒューマンスキルの科目が全階層を通して充実しているが、係長以上におけるコンセプチュアルスキルの科目が若者層と比較し不足していた。

今回、コミュニケーション力・チャレンジ力を強化する観点で研修体系（科目）の見直しを行ったところ、

- ・課長・課長補佐クラスを中心にコンセプチュアルスキルの充実
- ・全階層においてヒューマンスキルの更なる充実

が図られたといえる。

▼カットモデルをもとに旧体系の「単位制」「繰返し」研修を整理した表

	テクニカルスキル		ヒューマンスキル		コンセプチュアルスキル	
	単位制研修	繰返し研修	単位制研修	繰返し研修	単位制研修	繰返し研修
課長	組織のリスク管理	危機管理 公益通報	組織マネジメントと部下統率	人権(LGBT、ハラスメント等含む) キャリアデザイン 人材育成・確保基本方針、職員のキャリア開発支援 子育て支援・女性活躍 仕事の進め方	戦略的政策形成能力開発	首長講話、経営者講話 県民の活動に学ぶ 所属長のためのパブリシティ講座
課長補佐	危機管理	公務員倫理 予算の適正な執行 危機管理 文書管理 情報公開・個人情報保護 DX 男女共同参画・働き方改革 障害者差別解消 人事の流れ 公益通報	リーダーコミュニケーション 目標によるマネジメント チームビルディング 職員エンゲージメント向上	メンタルヘルス 組織マネジメント力向上 子育て支援 ハラスメント防止		知事講話、経営者講話
係長	情報活用・発信力向上	公務員倫理 予算の適正な執行 障害者差別解消 危機管理 DX	部下を育てる業務マネジメント ファシリテーション コーチング 調整力向上	部下への支援と育成 キャリアデザイン 職員のキャリア開発支援 メンタルヘルス 子育て支援		知事講話、経営者講話 SDGs
※ステップ1～3含む 主任	マニュアル作成 上手な資料の作り方 政策立案のための法令入門 EBPM	公務員倫理(ステップ2・3) 財政シミュレーション体験(ステップ1)	交渉力向上 住民協働 アサティバコミュニケーション フォローアップ チームリーダー養成	メンタルヘルス(ステップ2・3) キャリアデザイン(ステップ1・3) 職場でのより良いコミュニケーション(ステップ2) 子育て支援(ステップ1)	SDGs実践企業等体験	先輩職員講話、副知事講話、 経営者講話(ステップ1・2・3) 富山県の成長戦略・ウェルビーイングの推進(ステップ3)
※職員3年目 前任職員含む 主事・技師	事務ミストラル防止 タイムマネジメント 段取り力向上 課題発見・データ分析力向上	公務員倫理(新任・3年目) 予算の適正な執行(3年目) 危機管理(新任・3年目) 法制執務・情報公開制度(3年目) 行政手続法(3年目) 情報漏洩対策(3年目) カスタマーハラスメント(3年目) ※以下、新任 法令の見方 富山県の概況 消防学校体験入校 人権 文書事務・会計事務・県の組織・給与・福利厚生・物品管理 情報セキュリティ・インターネット 地方公務員法・地方自治法・地方税財政制度 業績評価 障害者への配慮 高齢者・障害者の特性と理解 福祉施設体験 イタイイタイ病を語り継ぐ	住民信頼向上・チーム対応 コミュニケーション 説明・話し方	キャリアデザイン(3年目) コミュニケーション・接遇(3年目) 子育て支援(3年目) メンタルヘルス(新任) 執務態度と接遇(新任)	クリティカルシンキング 発想力向上 企画立案基礎 SDGs実践企業等体験	副知事講話・知事講話・経営者講話(新任・3年目) 富山県の成長戦略・ウェルビーイングの推進(3年目) ウェルビーイング(新任)

▼カッツモデルをもとに新体系の「単位制」「繰返し」研修を整理した表

	テクニカルスキル		ヒューマンスキル		コンセプチュアルスキル	
	単位制研修	繰返し研修	単位制研修	繰返し研修	単位制研修	繰返し研修
課長	組織のリスク管理	危機管理 公益通報	組織マネジメントと部下統率 【新】仕事の任せ方・業務サイン	人権(LGBT、障害等含む) キャリアデザイン 子育て支援・女性活躍 仕事の進め方 人材育成・確保基本方針、職員のキャリア開発支援 【新】説明・ディベート 【新】心理的安全性・風土醸成	戦略的政策形成能力開発 【新】OODAループによる意思決定 【新】プランニング	首長講話、経営者講話 所属長のためのパブリシティ講座
課長補佐	危機管理 【新】組織の生産性向上	公務員倫理 予算の適正な執行 危機管理 文書管理 情報公開・個人情報保護 DX 男女共同参画・働き方改革 障害者差別解消 人事の流れ 公益通報	目標によるマネジメント チームビルディング	メンタルヘルス 組織マネジメント力向上 子育て支援 ハラスメント防止 リーダー・コミュニケーション エンゲージメント向上	【新】変革力 【新】判断力	知事講話、経営者講話
係長	情報活用・発信力向上	公務員倫理 予算の適正な執行 障害者差別解消 危機管理 DX	部下を育てる業務マネジメント ファシリテーション 【新】サーバントリーダーシップ 【新】コンフリクトマネジメント	部下への支援と育成 キャリアデザイン 職員のキャリア開発支援 メンタルヘルス 子育て支援 コーチング 調整力	【新】公共マーケティング	知事講話、経営者講話
※ステップ1・3含む 主任	マニュアル作成 ワンペーパー作成 政策立案のための法令入門 EBPM	公務員倫理(ステップ2・3)	交渉力向上 住民協働 チームリーダー養成	フォローアップ(ステップ3) コーチング(ステップ3) キャリアデザイン(ステップ1・3) メンタルヘルス(ステップ2) 共感力・巻き込み力(ステップ2) アクティブ・コミュニケーション(ステップ1) 【新】ティーチング(ステップ1) 子育て支援(ステップ1)	SDGs実践企業等体験 【新】業務改善 【新】デザイン思考	副知事講話 経営者講話(ステップ1・2) 富山県の成長戦略・カルビ・イグの推進(ステップ3)
※職員3年目・新任職員含む 主事・技師	事務ミストラル防止 タイムマネジメント 段取り力向上 課題発見・データ分析力向上 【新】ロジカルライティング	公務員倫理(新任・3年目) 予算の適正な執行(3年目) 危機管理(新任・3年目) 法制執務・情報公開制度(3年目) 行政手続法(3年目) 情報漏洩対策(3年目) カスタマー・ハラスメント(3年目) ※以下、新任 法令の見方 富山県の概況 消防学校体験入校 人権 文書事務・ 会計事務 県の組織・給与・福利厚生・ 物品管理 情報セキュリティ・オープンデータ 地方公務員法・地方自治法・地方税財政制度 業績評価 障害者への配慮 高齢者・障害者の特性と理解 福祉施設体験 イタイイタイ病を語り継ぐ	【新】レジリエンス 【新】チームワーク発揮	キャリアデザイン(3年目) 子育て支援(3年目) クレーム対応(3年目) プレゼンテーション(3年目) メンタルヘルス(新任) 接遇(新任) コミュニケーション(新任)	クリティカルシンキング 発想力向上 企画立案基礎 SDGs実践企業等体験	副知事講話・知事講話・経営者講話(新任・3年目) 富山県の成長戦略・カルビ・イグの推進(3年目) ウェルビーイング(新任)

(3) e-ラーニングの活用について

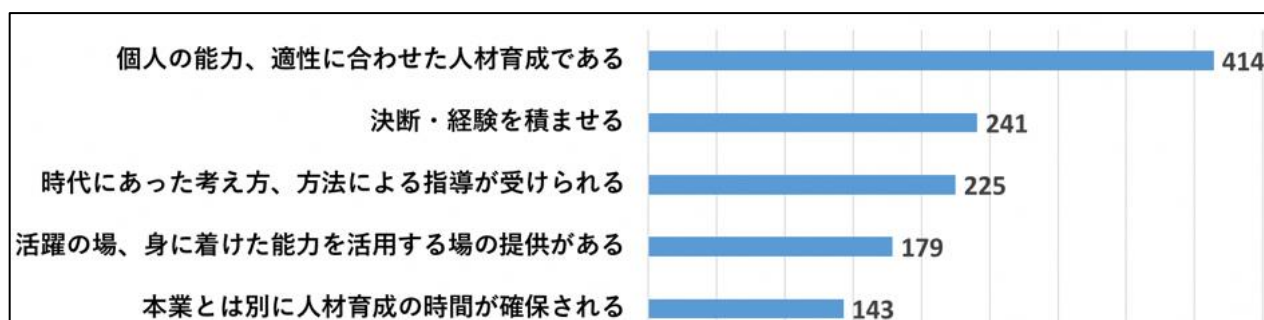
(1) に示した職員アンケートの結果、「職員の育成において最も重要だと思うこと」については、全ての階層において「個人の能力や適性に合わせた人材育成である」ことが最も多く、「時代に合った考え方、方法による指導が受けられる」ことも多かった。さらに主任や主事・技師の若者層では、「本業とは別に人材育成の時間が確保される」こともそれらに次いで多くなっている。

このことから、職員それぞれの状況やニーズに応じた柔軟な研修機会の提供が期待されると考えられる。新しい研修体系においては、こうしたニーズを踏まえ、繰返し研修、単位制研修、キャリア開発研修などにおいて、e-ラーニングの活用を進めることで、時間や場所を問わず、必要な知識・スキルを学習できる環境を整備していく必要がある。

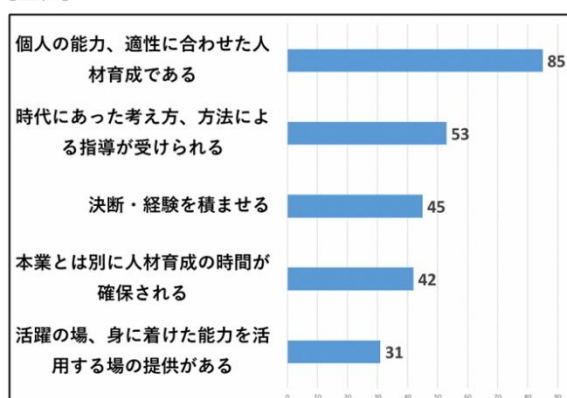
▼職員の育成において最も重要だと思うこと（上位5位以内）

※主任、主事・技師 再掲

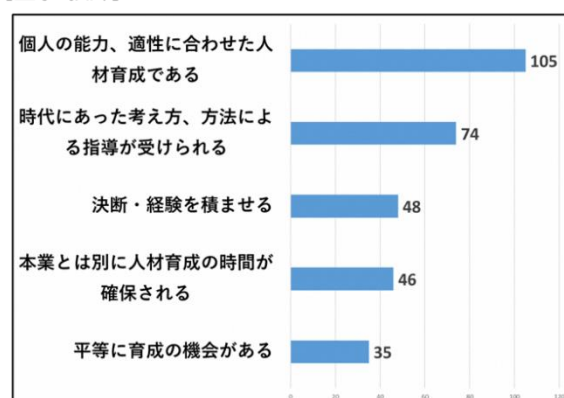
【全体結果】



【主任】



【主事・技師】



(4) 研修体系図（令和7年度、令和8年度）

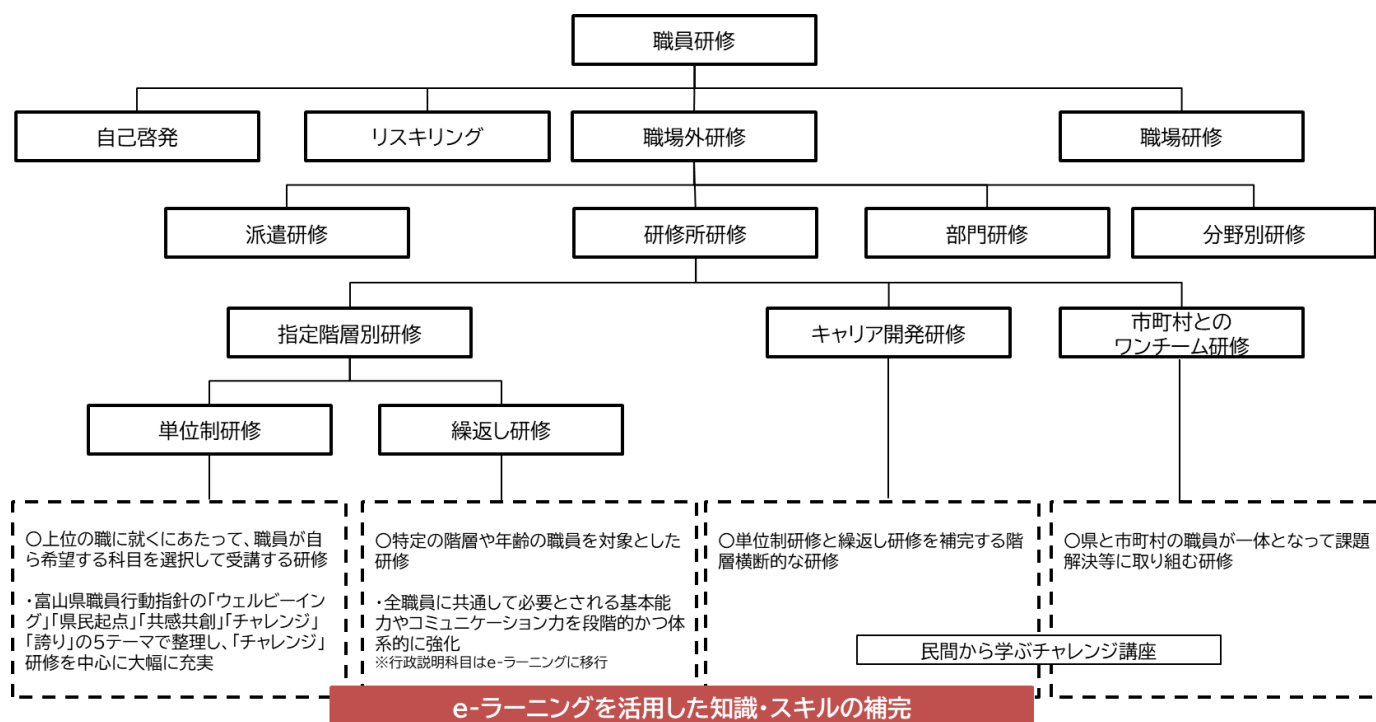
以上のことから、令和8年度及び見直しの移行期となる令和7年度の研修体系図を以下の通りとする。

ア 令和8年度

全体を通じて、チャレンジ力とコミュニケーション力を、階層をまたいで継続的に学習するテーマとして位置づける。単位制研修において「チャレンジ力」を強化する研修を充実し、繰返し研修においては「コミュニケーション力」を継続的に学習できる体系とする。

キャリア開発研修に加え、繰返し研修にもe-ラーニングを導入し、研修の効率的な受講を図りつつ、職員が必要な時にいつでも学習できる環境整備を行う。また、キャリア開発研修及び市町村とのワンチーム研修において、階層を問わずに参加できる「民間から学ぶチャレンジ講座」を令和7年度から導入する。

▼令和8年度研修体系図



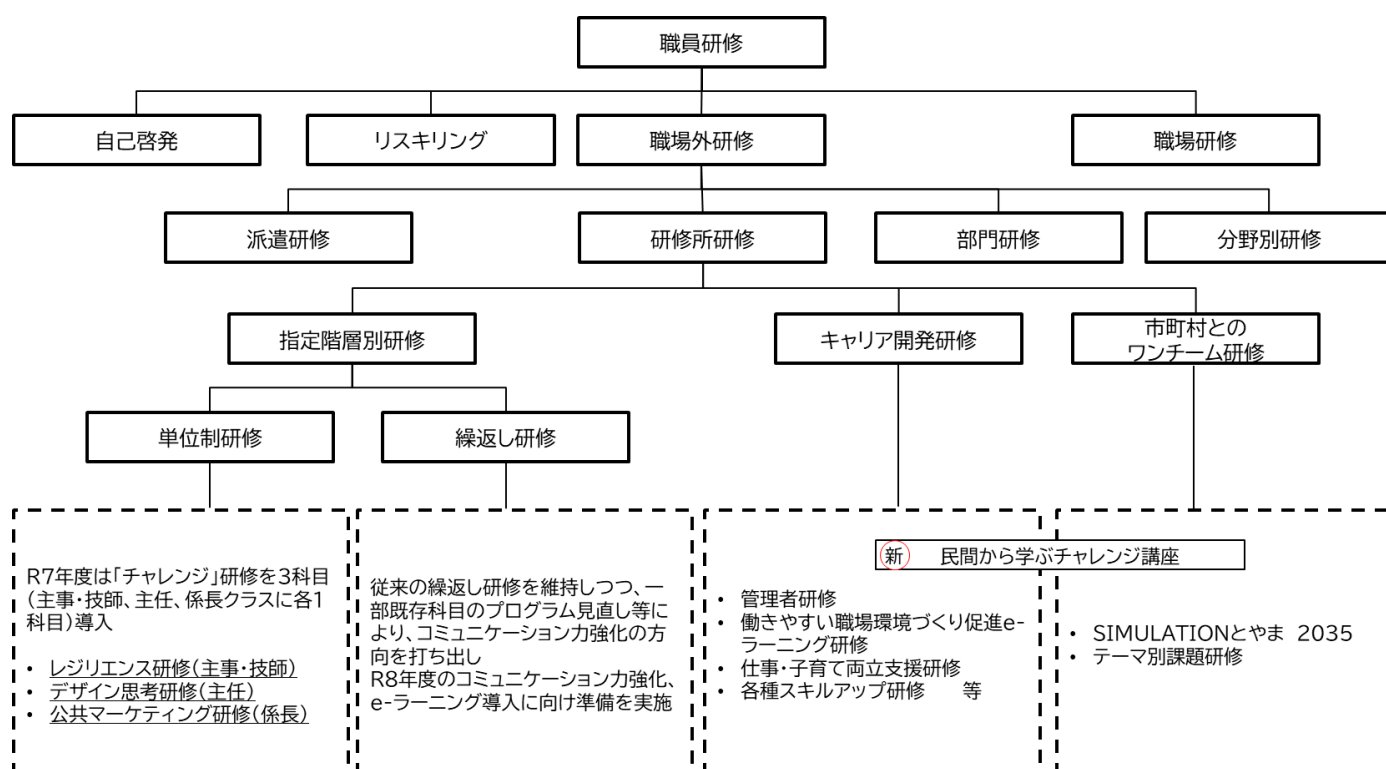
イ 令和7年度（移行期）

令和7年度は見直しの移行期とし、単位制研修において「チャレンジ力」を養う研修を3科目新設する。

繰返し研修では、令和8年度から予定しているコミュニケーション力を強化する研修やe-ラーニング研修の導入に向けた準備を進める。

キャリア開発研修及び市町村とのワンチーム研修において、階層を問わずに参加できる「民間から学ぶチャレンジ講座」を導入する。

▼令和7年度研修体系図



(5) 効果測定について
(略)

(6) 委託の発注方法等について

今回の研修計画の見直しに伴い、これまで科目ごとの個別発注を中心としてきた研修委託の発注方法について、研修科目同士の関連性の強化や効果の向上、コストダウン等の観点から、研修科目をまとめて発注することについて検討した。

また、研修計画の見直しに伴い、研修科目・e-ラーニングが拡充されることから、研修実施における事務的作業の効率的・効果的な実施方法についても併せて検討した。

ア 研修科目のまとめ発注のメリット・デメリット

複数の研修科目をまとめて発注することで、特定のテーマを一つの業者に任せることができ、研修内容の一貫性が保たれ、組織全体のスキル向上や統一的なメッセージの共有に効果が期待できる。また、発注量に応じた研修委託費用のディスカウントにより、コスト面でもメリットがある可能性がある。さらに、委託業者との契約や調整、進捗管理をまとめて行うことができ、事務局側の業務負担が軽減される。

一方で、まとめ発注を行うことで、研修全体の質が委託業者の対応力に依存することとなることから、委託業者の選定には慎重な検討が求められることとなる。

▼研修科目の個別発注とまとめ発注のメリット・デメリット比較

	個別発注	まとめ発注
メリット	・専門性が高い研修を提供する委託業者を選べる。 ・特定の研修だけを更新・変更する際に柔軟に対応可能。	・研修全体で一貫性を確保しやすい。 ・ボリュームディスカウントによりコスト削減が期待できる。 ・委託業者とのやり取りがシンプルになり業務負担が軽減。
デメリット	・研修全体で一貫性が保ちにくい。 ・コストが高くなる可能性がある。 ・委託業者ごとに契約や調整が必要で業務負担が多い。	・全体の質が委託業者の対応力に依存する。 ・委託業者の選定に慎重な検討が必要。

イ 研修のまとめ方の案について

① 繰り返し研修

- ・「対人対応力」と「部下指導力」をそれぞれ1つの発注単位としてまとめる。これにより、研修内容が対象階層ごとに分断されず、継続的で関連性の高い研修を行うことが可能となる。
- ・また、新任昇格時研修（新任係長～課長）の科目については、対人対応力、部下指導力の枠をはずし、1つの発注単位とする案もある。これにより、科目ごとの分断をさらに避けることができ、中堅～管理職向けの一貫したコミュニケーション力の強化を確保することができる。

▼繰り返し研修へ導入するコミュニケーション科目（再掲）

対象階層	① 対人対応力	② 部下指導力
	職場内外との折衝や調整、接遇、説明力	部下育成やフィードバック力、職場風土の醸成
新任所属長	説明・ディベート	心理的安全性・風土醸成 ※1
新任所属長代理	リーダーコミュニケーション	エンゲージメント向上
新任係長	調整力	コーチング ～部下の主体性を引き出す ※1
ステップ3 (46歳)	フォロワーシップ	コーチング ～先達として、後輩の成長をサポートする
ステップ2 (40歳)	共感力・巻き込み力 ※2	
ステップ1 (34歳)	アサーティブコミュニケーション ～他者との対立を防ぎ、良好な関係を築く	ティーチング ～業務指導の体系を理解し、早期育成を実現する
職員3年目	クレーム対応 プレゼンテーション	
新任職員	接遇 コミュニケーション	

※1 新任所属長・新任係長研修では、さらに「部下のキャリア開発・育成」の内容を実施

※2 一部コーチングスキルを含む

② 単位制研修

- ・職員行動指針の項目ごとに発注をまとめる。同じ項目内における職員の全階層の研修科目を一気通貫で発注することにより、研修科目ごとの難易度やスキルレベルを細かく調整することが可能となる。
- ・また、研修科目の多い項目については、課長補佐級以上と係長以下の研修科目を切り分けた発注単位とすることを検討する。これにより、課長補佐級以上には経営・マネジメント視点での能力強化を、係長級以下には基礎スキルや業務遂行能力向上を強化するなど、その階層に適した統一性のある研修内容の調整も可能となる。

テーマ (職員行動指針)	研修	研修数
ウェルビーイング	課題発見・データ分析力、企画立案基礎、EBPM 等	4
県民起点	ロジカルライティング、公共マーケティング、住民協働等	6
共感共創	チームリーダー育成、サーバントリーダーシップ、チームビルディング 等	8
チャレンジ	レジリエンス、クリティカルシンキング、デザイン思考等	8
誇り	タイムマネジメント、交渉力向上、組織のリスク管理等	10

ウ LMSの導入について
(略)