

(案)

総合調整会議資料
(令和5年3月9日)

栗 東 市 人材育成基本方針

「信頼・誠実・果敢・愛着」
～栗東の未来を切り拓^{ひら}くために～

令和5年4月
〔第3次改訂版〕
栗 東 市

目 次

I	栗東市人材育成基本方針（改訂）の背景及び目的	1
II	栗東市職員の現状と課題	3
	1 職員意識調査アンケートの実施概要	3
	2 職員意識調査アンケートからみた現状と課題	3
III	人材育成を図るための施策体系	6
	1 新たな人材育成基本方針がめざすもの	6
IV	めざすべき職員像	7
	1 めざすべき職員像になるために	7
	2 職員に必要とされる意識と能力	8
V	人材育成に関する主な取り組み	13
	1 職場環境による人材育成	13
	2 職員研修における人材育成	14
	3 人事制度における人材確保と育成	17
VI	おわりに 人材育成を効果的に行うために	21

I 栗東市人材育成基本方針（改訂）の背景及び目的

本市では、限られた人材の中で、行政のプロとして職員が意識を改革し、その有している能力や可能性を最大限に引き出し、活用できる組織力の向上をめざすことを目的に、平成 11 年 9 月に人材育成基本方針を策定しました。

その後、平成 21 年 1 月に第 1 次改訂、平成 29 年 3 月には第 2 次改訂を行い、職員育成と資質向上に取り組んできました。

その間も本市を取り巻く環境は大きく変わり、人口減少や少子高齢化の深刻化、高度情報化の急激な進展、環境問題に加え、新型コロナウイルス感染症拡大といった大規模な感染症リスクの拡大など、公共課題は多様化、複雑化しています。

また、第六次栗東市総合計画の策定、会計年度任用職員制度や定年延長制度の施行、人事評価制度の全職員への導入等、新たな計画や制度が始まっています。

このような状況に的確に対応し、市民サービスの向上を図っていくためには、職員一人ひとりが「全体の奉仕者」であることを改めて自覚し、意欲をもって取り組むことが必要であり、そのためには、時代や環境の変化に適切・迅速かつ柔軟に対応できる人材育成をより一層推進していく必要があります。

さらに、今回の改訂に伴い実施した職員意識調査と前回調査（平成 28 年 2 月実施）を比較して、職員の意識変化についても人材育成基本方針に反映しています。

以上のことを踏まえ、今回の改訂においては、これまでの基本的な考えを継承しつつ、めざすべき職員像への職場や職員の行動を基軸として、これまでの人材育成の取り組みを検証し、より効果的な人材育成に向け改訂を行います。

今後は、基本方針に基づいた取り組みを実践するとともに、あらゆる行政課題に積極果敢に取り組む職員の人材育成を推進していきます。

※本方針とSDGsとの関係について

SDGs：Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）は、「誰一人取り残さない」を理念として、令和12（2030）年までに貧困を撲滅し、持続可能な社会を実現するための重要な指針として、気候変動、生物多様性、感染症、紛争など地球規模の課題の解決に向け、先進国と発展途上国が共に取り組むべきこととして掲げた、普遍的な17の目標と169のターゲットから構成され、平成27（2015）年9月、国連において採択されました。

本方針に基づき人材育成をしていくことは、主に4つの目標と関連しており、SDGsの理念に沿った取り組みを行い、目標達成につなげていきます。



Ⅱ 栗東市職員の現状と課題

栗東市職員の現状を把握するため、全職員（休職者等除く）を対象に職員意識調査を実施しました。平成 28 年 2 月にも同様の調査を実施しており、前回調査と比較を行い、職員の意識がどのように変化しているのかを把握した上で、本方針に反映していきます。

1 職員意識調査アンケートの実施概要

以下の要領に基づきアンケート調査を実施しました。

- 調査目的 今後の人材育成の方向性を決定する方針の策定にあたり、職務や職場に対する意識、考え方などを把握することを目的に実施
- 調査期間 令和 4 年 6 月 22 日～7 月 12 日
- 調査対象 全職員（休職中の職員を除く）
- 調査方法 グループウェアシステムのアンケート機能により実施
(システムが利用できない所属については、アンケート用紙を配布)
- 回 答 率 正規職員・再任用職員 68.2% (313 人/459 人)
会計年度任用職員 22.6% (130 人/575 人)

2 職員意識調査アンケートからみた現状と課題

全職員が人材育成の意義や目的、目指す方向性を意識し、一人ひとりが資質を向上させることが大切です。OJT（on - the - job - training の略）や職員間のコミュニケーションを充実させることで、職場が活性化し働く意欲が高まります。職員一人ひとりが人材育成や自己研鑽を自分事として認識し、積極的に取り組むことで組織全体における人材育成へとつながります。

(1) 市民から信頼される職員へ

職員が市民から信頼されているとの意識は半数に満たない状況が続いています。まちづくりの主役は市民であり、行政は市民と協働して魅力あるまちづくりを進めていくなかで、信頼関係がなければ何も成り立ちません。公務員として倫理観を備えた行動をとり、公平公正なサービスに努めることはもちろん、市民に信頼される接遇力、そして責任感と協調性、コミュニケーション能力をもって、職務に取り組むことが重要です。

★アンケート結果（※は前回調査結果）

- ・ 栗東市職員は市民からの信頼がある 47.9% ※47.2%
（そうである＋どちらかといえばそうである）

(2) 積極的にチャレンジできる環境づくり

職員の仕事に対する積極性やチャレンジ精神の減少、管理職になりたくない職員の少なさに対して組織として対応していく必要があります。職員（特に若年層）には、様々なことに対して積極的にチャレンジできる環境を職場や周囲の職員が整えていく必要があります。

★アンケート結果（※は前回調査結果）

- ・ 栗東市職員はチャレンジ精神が旺盛である 17.3% ※17.7%
（そうである＋どちらかといえばそうである）
- ・ 栗東市職員は概ね仕事に積極的である 45.4% ※50.3%
（そうである＋どちらかといえばそうである）
- ・ 管理職員（上位にある職位）になりたいと思うか 28.7% ※27.7%
（なりたい＋どちらかといえばなりたい）
- ・ 栗東市職員の劣っている点、弱みについて（上位回答）

積極性 32 件	※やる気 25 件
人員不足 14 件	※積極性 23 件
連携が悪い 7 件	※人材不足 20 件
企画力・創造力 7 件	※企画力・創造力 20 件

(3) まちに愛着を持つ職員に

栗東市の将来の発展への期待や自分の仕事に誇りと自信をもっている職員、地域活動を行っている職員の割合が減っています。職員であるにも関わらず、栗東市への関心が低く、まちや地域のことを知らない職員が増えています。

職員自らが、まちの魅力を高め、発信することで、栗東市に住みたいや来てみたい、職員として働きたいと思う人が増え、まちの発展へと繋がります。組織内（庁舎内）だけで仕事をするのではなく組織外（庁舎外）にも出て、事業や研修等を通じてあらゆる人や関係機関と関わりを持ち、まちのことをよく知り、魅力を見つけ、発信できる職員となるために、まちに愛着を持つ職員を育む必要があります。

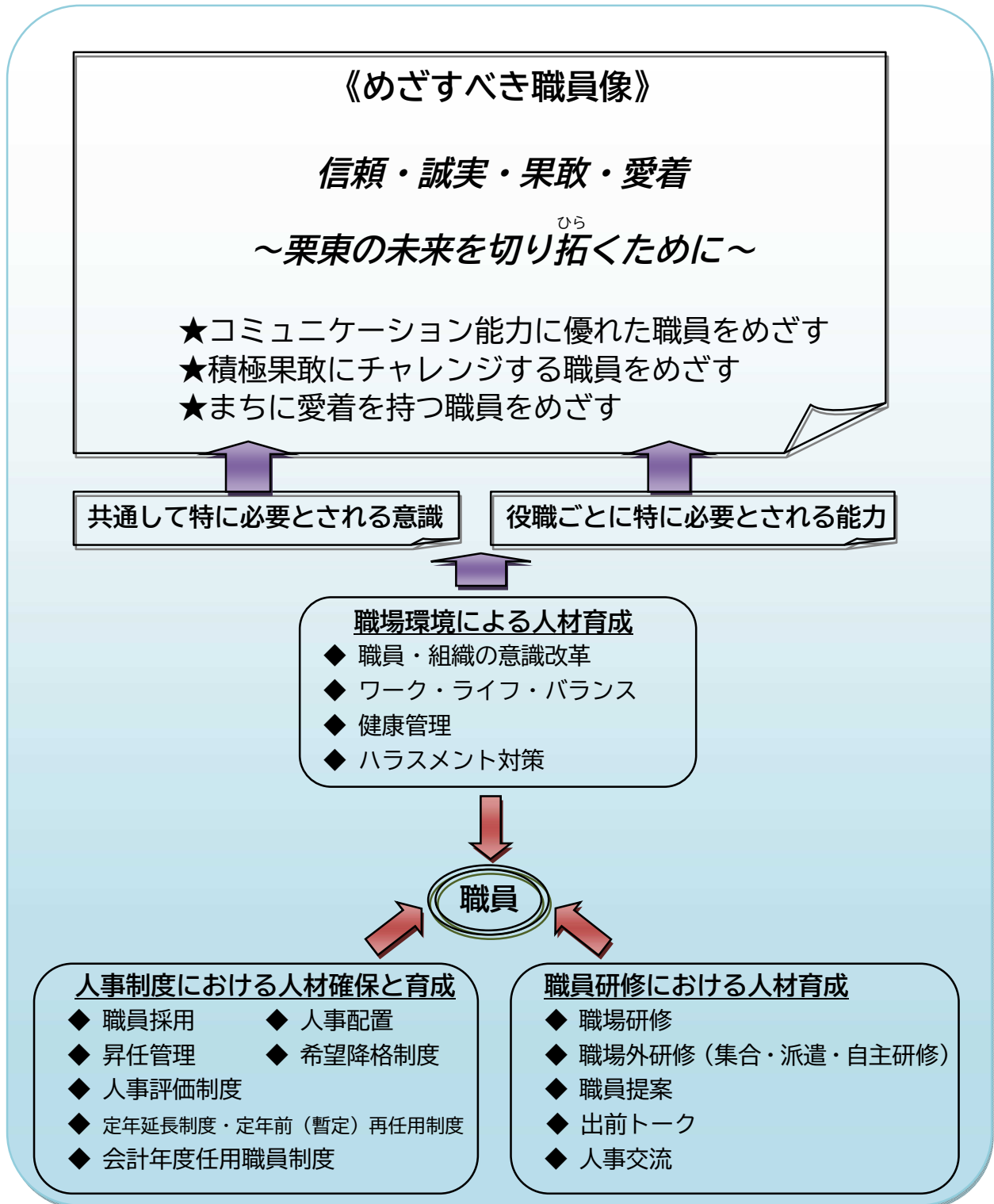
★アンケート結果（※は前回調査結果）

- ・ 栗東市の将来の発展に期待している 71.9% ※75.9%
（そうである＋どちらかといえばそうである）
- ・ 栗東市職員として自分の仕事に誇りと自信をもっている 70.6% ※74.9%
（そうである＋どちらかといえばそうである）
- ・ 自治会活動や奉仕活動等の地域活動に積極的に参加している 44.5% ※48.4%
（そうである＋どちらかといえばそうである）

Ⅲ 人材育成を図るための施策体系

1 新たな人材育成基本方針がめざすもの

これからの栗東市政を支え、さらなる発展をめざします。



IV めざすべき職員像

1 めざすべき職員像になるために

信頼・誠実・果敢・愛着 ～栗東の未来を切り拓くために～

コミュニケーション能力に優れた職員をめざす

市民の信頼を得て、業務を進め、目標を達成するためにはコミュニケーションは欠かせません。積極的なあいさつや親切・丁寧な接遇、伝える、聴く、読み解くことを通して、相手（市民や上司、同僚及び部下）をよく理解し、協力・連携しながら、誠実な態度で業務を行います。

所属や職階に捉われることなく、横の連携を強化し情報や目標を共有し、職員がお互いの能力を引き出しながら業務を行うことで、組織としてプラスの力が生まれます。

積極果敢にチャレンジする職員をめざす

できない言い訳を探すのではなく、できる方法を考え行動し、前例や固定観念に捉われることなく、行政のプロとして問題意識をもって日々業務に取り組むことが必要です。

常に自己成長意欲をもち、主体的にあらゆる問題や課題に対して失敗を恐れず何事に関しても積極果敢に挑戦し、魅力あるまちを創っていきます。職場もチャレンジする職員に対し背中を後押し、誰もが挑戦できる環境をつくっていきます。

まちに愛着を持つ職員をめざす

まちに愛着を持つためには、まちをよく知る必要があります。担当している職務等を通じて市民との対話や交流で職員以外の人とも関わりながら、まちをよく知り、学び、人とつながることで自然とまちへの愛着が生まれます。積極的に市民と関わり、交流することにより市民視点で考えて行動する意識の向上にもつながります。関係する機関と連携しながらまちに愛着を持つ職員を育てます。

2 職員に必要とされる意識と能力

【共通して特に必要とされる意識】

必要とされる意識	求められる行動・役割
市民の立場で考える	市民の声を市政に活かすことができるよう、常に市民の立場に立って考え行動する。
栗東に対する愛着	我がまちを愛し、歴史・伝統・文化を学び、栗東らしさを活かしたまちづくりに努める。
協働	行政が担うべき範囲の見直しを行い、市民活動団体などの多様な主体と行政が役割分担し合い取り組む。
コンプライアンス	使命と責務を自覚し、常にコンプライアンス意識を忘れず、公私にわたり社会の規範となる行動をとる。
チャレンジ	常に問題意識を持ち、困難な課題にも失敗を恐れず、果敢に挑戦する。
使命感・倫理観・責任感	地方公務員としての使命感・倫理観を意識し、責任を持って職務を遂行する。
自己成長	積極的な研修の受講や自己啓発などにより、業務の知識や経験など自身の能力を高める。
チームワーク	組織の一員として、上司や同僚などと協調して目標達成に向けて職務を遂行する。
スピード・コスト	限られた時間や予算の中で効果的に成果が出せるように計画を立て、効率的に職務を遂行する。
危機管理	危機を未然に防止し、また危機の兆しを早期に発見し事態の拡大を抑えるなど、常に危機管理に対する問題意識を持ちながら職務を遂行する。
人権尊重	あらゆる人権問題の解消を図るとともに、さまざまな立場や考え方など、個々の人権を尊重する。
男女共同参画	職員一人ひとりが男女共同参画社会の実現に向け、政策の立案及び決定に共同してできるよう努める。
コミュニケーション	立場や役割に応じた円滑な人間関係を構築する能力を高める。
接遇能力	親切・丁寧な姿勢で市民サービスを提供する。
ワーク・ライフ・バランス	高い意欲を持って、十分に仕事の成果を上げることができるよう職員一人ひとりが働きやすい職場になるよう努める。

【役職ごとに特に必要とされる能力】

職層	必要とされる能力	求められる行動・役割
部長・次長級	政策決定	総合的・長期的な視点に立ち、組織目標や施策方針を決定する。
	行政経営	時代の変化を的確に捉え、組織目標や政策方針に基づき、経営的視点で課題解決や政策形成、総合調整を行う。
	目標管理	部局の最高責任者として、政策目標を示したうえで、政策実行に責任を負い政策を評価するとともに、組織目標の達成に向け部局を統括し、進行管理を行う。
	組織管理	組織力を最大限に発揮させ、組織目標を達成するために部を統括する。
	危機管理	常に危機管理に対する問題意識を持って職務を遂行し、行政の危機を察知するための危機管理体制を整備し、危機発生時に的確な指示や対応を行う。
	折衝調整	議会や組織内外の者と効果的な折衝を行い、政策の実施や円滑な事務の執行を図る。

職層	必要とされる能力	求められる行動・役割
課長級	リーダーシップ	所属長としてリーダーシップを発揮するとともに、業務の実行に責任を負う。
	目標管理	課の課題や上位方針に基づいた目標を示すとともに、組織目標の達成に向け職場を統括し、進行管理を行う。
	職場管理	課の責任者として、良好な職場環境の整備に努める。
	部下育成	所属職員的能力を的確に把握し、指導育成を行う。
	折衝調整	組織内外の者と効果的な折衝調整を行い、円滑な事務の執行を図る。
	政策形成	課の課題や目標達成に向け必要な政策立案を行う。
	危機管理	常に危機管理に対する問題意識を持って職務を遂行し、行政の危機を察知するための危機管理体制を整備し、危機発生時に的確な指示や対応を行う。

職層	必要とされる能力	求められる行動・役割
課長補佐級	リーダーシップ	課長を補佐し、課内の情報共有を積極的に行い、職場の目標や課題に対し、正確かつ迅速に解決する。
	目標管理	組織や部課の目標等を理解し、目標を達成するための課題解決を行うとともに、課全体の業務の計画的な遂行と進行管理を行う。
	職場管理	課長を補佐し、良好な職場環境の整備に努める。
	部下育成	部下の能力を的確に把握し、日常業務を通じて指導育成を行う。
	折衝調整	組織内外の者と効果的な折衝調整を行い、円滑な事務の執行を図る。
	政策形成	課の目標達成に向け具体的な施策や業務立案等を行う。
	危機管理	常に危機管理に対する問題意識を持って職務を遂行し、行政の危機を察知するための危機管理体制を整備し、危機発生時に的確な指示や対応を行う。

職層	必要とされる能力	求められる行動・役割
係長級	リーダーシップ	係内の情報共有を積極的に行い、事務の執行におけるリーダーとして職場の目標や課題に対しチーム力を活かし、正確かつ迅速に解決する。
	部下育成	係員の能力を向上させ、最大限に発揮させるために日常業務を通じて指導育成を行う。
	課題解決	組織や部課の目標等を理解し目標を達成するための課題解決を行う。
	高度な実務遂行	培ってきた知識と経験を活かし、高度で専門的な業務を遂行する。
	折衝調整	組織内外の者と効果的な折衝調整を行い、円滑な事務の執行を図る。

職層	必要とされる能力	求められる行動・役割
主査級	高度な専門知識	高度な専門能力と実行力を駆使し、職場の目標達成に向けて積極的に業務を遂行する。
	高度な実務遂行	担当業務における高度な知識・技術を身につけ、正確かつ迅速に業務を処理する。
	問題解決	常に問題意識を持ち、必要な改革改善策を提案する。
	チームワーク	他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、後輩職員の指導やサポートを行う。
	コミュニケーション	相手の意図・感情に的確に対応しながら、相互の信頼関係を築き、業務を円滑に遂行する。

職層	必要とされる能力	求められる行動・役割
主 事・ 主 事 補 級	専門知識	専門能力と実行力を駆使し、職場の目標達成に向けて積極的に業務を遂行する。
	基礎実務遂行	担当業務における基礎的な知識・技術を身につけ、計画的かつ正確、迅速に業務を処理する。
	問題解決	常に問題意識を持ち、必要な改革改善策を提案する。
	チームワーク	他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、必要に応じてサポートを行う。
	コミュニケーション	相手の意図・感情に的確に対応しながら、自身の考えや意図を適切に伝え、相手に理解や納得してもらい業務を円滑に行う。

職層	必要とされる能力	求められる行動・役割
新 規 採 用 職 員	基本的業務遂行	仕事が丁寧でミスがなく、定められた期限までに完了する。
	理解力	上司の指示や相手の話、資料の内容等を正確に理解する。
	チームワーク	業務に対する理解を深め、組織の一員として取り組む。
	倫理観	栗東市職員としての立場を自覚し行動する。
	接遇	あいさつや言葉遣い、服装など、社会人としてふさわしい振る舞いを行う。

職層	必要とされる能力	求められる行動・役割
定年延長・再任用職員	課題対応	自らが培ってきた知識や技術、経験を活かして、担当する業務改善を積極的に提案する。
	職務遂行	後輩職員の模範となるよう意欲的に業務を遂行するとともに、培ってきた知識や技術等を継承していく。

職層	必要とされる能力	求められる行動・役割
会計年度任用職員等	知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得するとともに、情報を適切に収集・分析し、有効活用する。
	説明	市民や関係者に対し、論理的かつ分かりやすい説明を行う。
	業務遂行	市民の視点に立ち、コスト意識を持って計画的、効率的かつ着実に業務を遂行するとともに、事務改善に率先して取り組む。

※ 技師職員、医療・福祉系職員、教育職員、技能労務職員等専門職員については、一般行政職員の各職に相当する職の「必要とされる意識・能力」に準じた役割を果たすことになります。

V 人材育成に関する主な取り組み

1 職場環境による人材育成

(1) 職員・組織の意識改革

職員一人ひとりがめざすべき職員像を実現するために示した能力や意識は、めざすべき職員像になるために必要な職員自身が行う取り組みです。しかし、人材育成に係る取り組みは職員個人だけでなく、同時に組織としても取り組みを行う必要があります。

あいさつを基本として、職員間や職場間で主体的にコミュニケーションや情報共有（例：各所属の事業や計画の周知等）を図り、主体的な発言や行動（例：日常業務の改善やデジタル化等）をすることでチャレンジできる雰囲気を作り、職員個人や組織があらゆる人と関わりながら学ぶ機会（例：大学連携による人材養成プログラム等）を通じてまちを知り、まちに愛着を持つ職員を育みます。

協力し合いながら業務遂行できる環境を全職員が共通意識として持って、取り組んでいけるような職場環境をつくれます。

(2) ワーク・ライフ・バランス

職員一人ひとりがやりがいや充実感を持って働くためには、仕事とプライベート（家庭生活・地域活動・資格取得等の自己啓発等）の双方がうまく調和し、好循環を生み出すことにあります。

栗東市特定事業主行動計画を基に、時間外勤務の削減、年次有給休暇や育児に関する休暇等の取得促進により、仕事と生活を調和させることでやりがいや充実感をもって業務に取り組むことができ、より仕事のパフォーマンスが上がります。職員が働きやすい職場環境づくりに組織を挙げて取り組みます。

(3) 健康管理

職員が持てる能力を十分に発揮し、意欲を持って仕事を行うためには、職員自身が心身ともに健康であることが必要です。

しかし、近年では精神的不調による職員へのメンタルヘルス対策が重要となっています。そのような状態を未然に防ぐために、各所属長や人事担当課が相談窓口となり、一人で悩まずに相談できる体制を整えます。職員間でも日頃からコミュニケーションを図り、悩みがある時は気軽に相談できる環境づくりに取り組みます。

また、職員一人ひとりが、健康な状態で働き続けるために、毎年ストレスチェックの実施やカウンセラーによるカウンセリングの実施、メンタルヘルス研修、定期健康診断の実施等、日々の健康管理に対する情報発信など積極的に心身の健康づくりをサポートします。

(4) ハラスメント対策

ハラスメント（嫌がらせ・いじめ）は、他者を人として尊重しない意識が背景にある行為です。組織としても、職員のモチベーションの低下やメンタル不調の増加を引き起こす要因となる可能性が高く、業務に支障をきたすもので対策を万全にしなければなりません。

ハラスメントが「起きない、起こさせない」職場をつくるためには、職員一人ひとりがハラスメントの意味を理解する必要があります。

栗東市職員のハラスメント防止に関する指針に基づき、定期的な研修や啓発を通じてハラスメントに対する職員の意識啓発を行うとともに、防止、相談体制の充実に努めます。

2 職員研修における人材育成

(1) 職場研修（OJT）

「責任ある仕事を任される」、「多様な業務を体験する」、「困難な課題にチャレンジして最後までやり遂げる」など、さまざまな過程を通して人は大きく成長します。

職場研修は、人材を育成していく上で中心的な手法であり、各職場における日常業務を通じ、事務事業を遂行しながら職務能率の向上及び職場環境の改善を行い、職場風土を活性化させることが求められます。

職場研修の実施主体は各職場の管理監督者であることから、管理監督者は、効果

的な職場研修を行うため、部下の指導・育成が自分たちの責務であることを自覚するとともに、組織全体の学習環境の質が高まる取り組みを行います。

- ① 定例職場研修 …… OJT、業務改善、接遇、コンプライアンス、ハラスメント、公務員倫理・服務、男女共同参画、協働など
- ② 臨時職場研修 …… 日常の職務執行において、喫緊の問題解決を図る必要がある場合や是正措置が必要な案件がある場合に実施
- ③ 人権・同和問題職場研修 …… 差別事象における通報連絡マニュアル及び窓口対応マニュアル、本人通知制度、同和地区の照会、えせ同和など

(2) 職場外研修（OFF-JT：off - the - job - training の略）

一定の間、本来の職務を離れて、研修機関などにおいて集中的に知識・技能の習得を行うことで、研修機会を通じて他部署の職員や他市町の職員、関係機関の方や市民の方と接することができ、相互啓発の機会になるなどの利点があります。時代や環境の変化に適切・迅速かつ柔軟に対応できる人材を育成する上でも、市役所内部だけで人材育成を行うのではなく、外部とも連携しながら人材育成を行うことも必要となります。

また、受講を希望する職員が研修に参加しやすい職場環境を整えるとともに、所属長や所属課員同士が積極的な参加を促し、人材育成の組織風土づくりを進めます。

① 集合研修

集合研修は、特定の課題について習得が必須となる職員に限定した研修や広義のテーマについて一斉に研修を行います。職員の主体性や積極性を引き出すため、知識付与型の内容だけに留めず、考えることに重点を置いた参加型研修の充実を図ります。

【 新規採用職員研修、一般研修、専門研修、階層別研修、人権・同和問題研修 】

② 派遣研修

派遣研修は、一定期間職場を離れて研修に集中することにより、専門知識や実務的技能の習得を図るなど、高い学習効果を期待することができます。また、日常業務で得がたい新しい出会いや、外部との交流を得る機会が多く、同じ目的を持つ意

識の高い他市町の職員とともに学び、刺激を受けることで気づきを促し、モチベーションアップを図ります。

研修で得たこれらの高度な知識、培った高いモチベーション、人脈等を職場に持ち帰り職務に還元することで、職場全体の意識向上を図ります。

【 滋賀県市町村職員研修センター、全国市町村国際文化研修所（JIAM）、各課派遣研修、その他派遣研修 等 】

③ 自主研修

能力開発の基本となるのは自主研修です。職場外研修（集合研修・派遣研修）や職場研修をより効果的なものにするためにも、職員個々の自己啓発意識は非常に重要です。

組織全体で学習する風土をつくるために自主研修を奨励し、自ら学ぶ環境づくりに努めるとともに、業務に必要な資格の習得なども含め成果が出せるよう支援を行います。

また、自主研究グループ等に対しても支援を行うとともに、専門職員育成のため協定を結んでいる大学院等への入学推薦など、自主研修を支援する制度の整備に努めていきます。

(3) 職員提案

市の施策及び事務事業に対する改善意見を募り、事務の効率化、市民サービスの向上等を可能にするとともに、職員の行政運営に対する参加意識を高め、活力ある職場づくりにつながるよう、制度の改善及び充実を図ります。

(4) 出前トーク

市民の求めに応じて職員が直接地域へ出向き、市の施策や事務事業等を説明することを通じ、市民ニーズを把握し、コミュニケーション能力の向上や意識改革につなげます。

(5) 人事交流

国や県等に職員を派遣し、栗東市とは異なる組織の業務を経験することで、自身の能力を高めようとする意欲や意識の向上を図るとともに、幅広い視野での知識や技術の習得、能力の向上等、その趣旨や目的を明確にし、より有意義な派遣となるよう努めます。

また、これと並行して国や県等から職員を受け入れ、その能力や知識に触れることで、職員の意欲を引き出していきます。

3 人事制度における人材確保と育成

(1) 職員採用

職員採用は、この基本方針の「めざすべき職員像」に向けた出発点です。積極的・効果的な採用を努めるとともに、本市で仕事をすることの魅力を発信し、優秀な人材を確保していきます。

① 本市の魅力発信

優秀な人材を確保するため、本市で仕事をすることの魅力を広報誌や SNS 等の媒体を活用して情報発信する手法の検討を進めます。

② 人物重視の採用試験の実施

本市の「めざすべき職員像」に見合った多様な人材を確保するため、今後も引き続き、人物重視の採用を行っていきます。

③ インターンシップの実施

学生の就職や仕事への理解、関心を高めるため、実際に職業体験を行うインターンシップ実習生を毎年受け入れています。

今後も、本市で仕事をすることの魅力を十分に発信し、採用試験受験者の増加を図ることで、優秀な人材を確保していきます。

(2) 人事配置

人事異動を行うことは、業務の固定化や士気の低下防止、潜在能力の開花、職場の活性化など、様々な利点があります。

本市では、職員の適性や意欲を踏まえて効果的な人事配置を行うため、「自己申告制度」を導入し、人事異動の際の参考にしていますが、今後、質問項目の見直しを行うなど制度の充実を図るとともに、自己申告制度や人事評価制度などのあらゆる機会を通して、職員一人ひとりの能力や適性を正確に把握します。

また、経験や能力を活用する機会を増やすなど、本人の意向にも配慮しながら人事配置を行います。

① 計画的なジョブローテーションの実施

職員に異なる分野をバランスよく経験させるために行う定期的な異動のことです。職務遂行能力向上のため、長期的な視点に立ち、勤続年数などを考慮した計画的なジョブローテーションを行います。

② キャリアデザインの支援

自分自身の得意分野、能力、資格、経験等を活かし、どのような分野で活躍したいか、自らのありたい姿を実現するための設計図のことです。職員一人ひとりが組織の一員として能力を発揮するためキャリアデザインの視点に立ち、「こんな職員になりたい」という具体的な目標に向かって主体的に自己研鑽・自己啓発に取り組んでいける支援を行います。

③ 自己申告制度の活用

職員自身が担当職務や職場環境についての率直な意見や考え方などを申告することにより、人事担当課が各職員の適性や希望などを把握し、職員の能力活用、適正な人事配置を行うため、自己申告制度を今後も継続して実施します。

④ 女性職員の登用

男女共同参画社会の実現に向けて、採用・昇任・配置・評価などのあらゆる場面において、男女が対等に働く職場となるよう、性別にとらわれない個人の能力と個性を生かした人材の活用を図る必要があります。

また、幹部職員として登用していくため、研修への参加機会を積極的に確保し、人事配置においても女性職員の能力を開発、発揮できるよう支援体制を充実していきます。

(3) 昇任管理

より高度で重要な職務を担当することとなる上位職への昇任は、職員のやりがいと意欲を引き出すとともに、職員の能力開発を図る上で最も重要な役割を果たします。今後は、人事評価制度をより活用し、意欲と能力に優れた有為な人材を積極的に登用する客観性の高い昇任管理に取り組んでいきます。

(4) 希望降格制度

課長補佐相当職位以上の職員で、心身の故障や介護、看護等によりその職責を果たすことが困難である者等を対象に、降格希望の申し出により審査の上決定します。自らの意志に基づく降格希望を尊重し、心身の負担を軽減するとともに勤労意欲の向上、組織の活性化を目的としており、今後も円滑な職場運営を図るため適切な運用を行います。

(5) 人事評価制度

職員の職務に対する適切な評価は、職員の意欲や能力の向上に大きな役割を果たします。また、評価の結果は、職員の能力開発の動機付けに活用でき、職員のモチベーションを高め、より一層職員の意欲や能力の向上が期待できます。このため、職員一人ひとりの目標を明確にし、仕事の実績や能力を公平・公正に評価し、評価への納得性を高めるとともに、職務に対する誇りとやりがいを持てるよう人事評価制度を有効に活用していきます。

(6) 定年延長制度・定年前（暫定）再任用制度

地方公務員法の改正により、令和5年度から定年年齢が引き上げられるとともに、管理監督職勤務上限年齢制（役職定年制）、定年前（暫定）再任用制度等の新たな制度が実施されます。制度実施に当たっては、本市の組織力を維持しながら、高齢期職員が意欲と能力を最大限に発揮しつつ、次の世代にその知識、技術、経験などを継承していくため、高齢期における多様な職業生活設計支援を行っていきます。

(7) 会計年度任用職員制度

令和2年度から従来の臨時・非常勤職員の制度に代わり、会計年度任用職員制度が実施となりました。これにより、会計年度任用職員については、一般職の非常勤職員として地方公務員法が適用されます。

会計年度任用職員においては、一般職の地方公務員としての身分を有するということを自覚し、意識の向上を図るとともに、業務上必要となる知識・技能の習得を支援します。

VI おわりに 人材育成を効果的に行うために

人材育成を効果的に行うためには、職員個人、管理監督者（組織）、人事・研修担当課がそれぞれの役割を理解し、共通の目的を持って相互に連携しながら人材育成を進める必要があります。

(1) 職員（個人）の役割

職員（個人）は、「めざすべき職員像」に向け、自身の置かれている立場や役割を認識し、自己研鑽に励み、良好な人間関係を構築し、心身の健康管理に十分努めながら自発的・精神的に人材育成・能力開発に取り組んでいくことが求められます。

また、自身が職場づくりの一端を担っていることを自覚し、活力ある職場づくりに向け、常に積極果敢に仕事に取り組むことが求められます。

(2) 管理監督者（組織）の役割

管理監督者は、管理監督職として重要な役割であることを意識し、人事評価制度等を活用して、職員の能力開発のニーズを的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じた指導を行い、職員を育てなければなりません。日頃から部下等に対し、積極的にコミュニケーションを取り、信頼関係を築き、積極果敢にチャレンジでき、そのチャレンジを応援できる職場づくりを進め、ワーク・ライフ・バランスの推進や健康管理を行い、職員が安心して十分に能力を発揮できる職場環境をつくることが求められます。また、所属に捉われることなく、横の連携を強化し情報や目標の共有を行い、組織全体で協力してあらゆる課題の解決に取り組むことが必要です。

(3) 人事・研修担当課の役割

人事・研修担当課として人材の育成に向けて、人事制度等を通じて職員の持つ能力を最大限に発揮させるために組織として支援する必要があります。より効果的な研修を企画・実施し、職員一人ひとりが主体的に意識改革や能力向上に取り組むことを支援し、職員の資質と能力の向上に努めていきます。

栗東市人材育成基本方針
令和 5 年 4 月(第 3 次改訂)

栗東市 総務部総務課 職員活性係

〒520-3088

滋賀県栗東市安養寺一丁目 13 番 33 号

TEL 077-551-0103

FAX 077-554-1123

E-mail somu@city.ritto.lg.jp

栗東市職員意識調査 報告書

令和5年4月

内容

I. 調査の概要	3
1 調査の目的	3
2 調査の対象及び人数	3
3 回答方法	3
4 調査期間	3
5 回答状況	3
6 回答属性	3
II. 調査結果の概要（正規職員・再任用職員）	4
1. 組織風土・職場環境編	4
2. 人材編	5
III. 調査結果報告（正規職員・再任用職員）	8
1 組織風土・職場環境編	8
（1）市の方針の理解	15
（2）組織間コミュニケーション	16
（3）職場の活性化・意欲向上に関して	17
（4）職場の情報共有化の状況	19
（5）階層別研修の効果	20
（6）研修科目の有効性	21
（7）選択型(公募型)研修の必要性	22
（8）外部研修の必要性	23
（9）民間企業派遣研修の必要性	24
（10）国・県等への派遣研修の必要性	25
（11）通信教育や資格取得の費用に対する助成の必要性	26
（12）職場での指導育成状況（OJT）	27
（14）必要な知識・情報の収集	29
（15）キャリアデザイン感	31
（16）栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [能力編]	32
（17）栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [態度編]	34
（18）管理職として必要な能力及び行動	35
（19）管理職育成を目的とした多面評価の必要性	37
（20）職場での目標設定状況	38
（21）ジョブローテーション(人事異動)の必要性	39
（22）ジョブローテーション（人事異動）の期間の適切性	40
（23）ジョブローテーション（人事異動）の公平性	41
（24）適材適所の人事配置	42
（25）庁内公募制への期待	43
（26）自己申告制度の必要性	44
（27）管理職への意向	45
（28）昇任管理について	47

(29) 成績級導入への意向	48
(30) 現在の仕事へのモチベーション(やる気)	49
(31) 職務遂行上の動機付け	50
(32) 健康上の不安感	52
(33) 仕事上の不安感	53
(34) 上司への信頼度	54
(35) 職場の環境・雰囲気について	55
(36) 栗東市職員について(強み・弱み)	60
自由意見	64
IV. 調査結果報告(会計年度任用職員)	66
1 組織風土・職場環境編	66
2 人材編	70
(1) 市の方針の理解	70
(2) 組織間コミュニケーション	70
(3) 職場の情報共有化の状況	70
(4) 自己啓発の取組状況	71
(5) 必要な知識・情報の収集	71
(6) キャリアデザイン感	72
(7) 栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [能力編]	72
(8) 栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [態度編]	73
(9) 管理職として必要な能力及び行動	73
(10) 管理職育成を目的とした多面評価の必要性	74
(11) 職場での目標設定状況	74
(12) 現在の仕事へのモチベーション(やる気)	74
(13) 職務遂行上の動機付け	75
(14) 健康上の不安感	76
(15) 仕事上の不安感	76
(16) 上司への信頼度	76
(17) 職場の環境・雰囲気について	77

I. 調査の概要

1 調査の目的

本市では、限られた人材の中で、行政のプロとして職員が意識を改革し、その有している能力や可能性を最大限に引き出し、活用できる組織力の向上をめざすことを目的に、平成 11 年 9 月に人材育成基本方針を策定しました。また、平成 21 年 1 月、平成 29 年 3 月に改訂し、職員育成と資質向上に取り組んできました。

前回改訂から約 5 年が経過しており、法改正や本市を取り巻く環境、職員に求められる能力等が変化していることから、令和 4 年度中に人材育成基本方針の改訂を予定しております。

今回の調査は、職員の仕事に対する姿勢、職場の働きやすさ、人事制度に関する正規職員や再任用職員、会計年度任用職員の意識や行動を把握し、前回調査（平成 28 年 2 月）との比較を目的として、令和 4 年度に改訂予定の人材育成基本方針に反映するために実施しました。

2 調査の対象及び人数

正規職員 443 人、再任用職員 16 人、会計年度任用職員 575 人（休職中の職員を除く）

3 回答方法

グループウェアシステム（デスクネッツネオ）のアンケート機能により回答。

（グループウェアシステムの使用ができない所属については、アンケート用紙を配布）

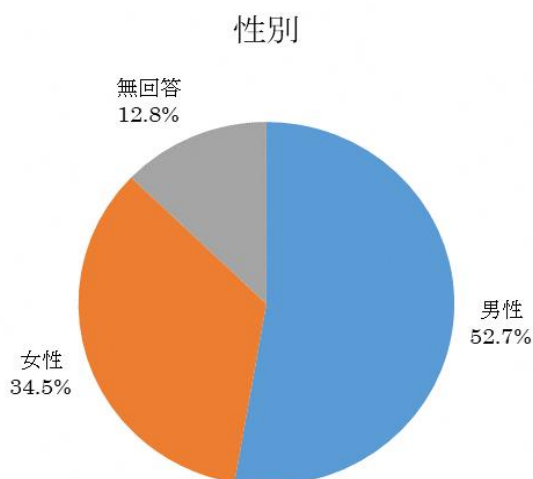
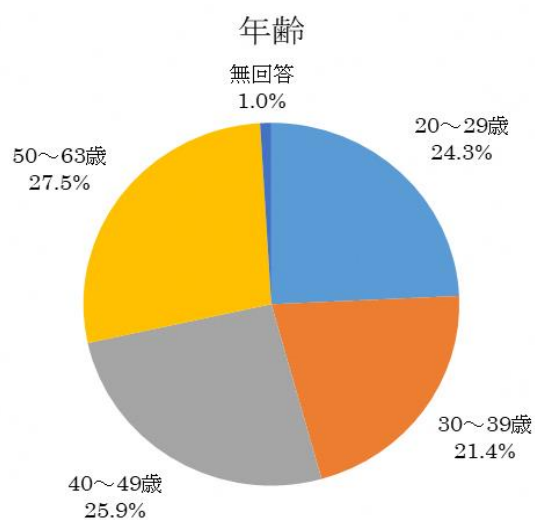
4 調査期間

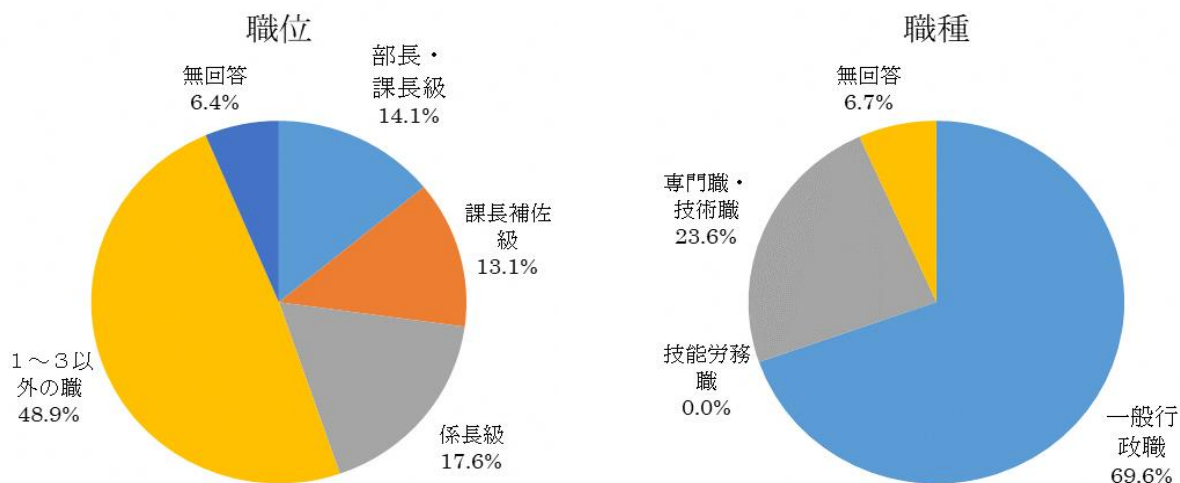
令和 4 年 6 月 22 日～令和 4 年 7 月 12 日

5 回答状況

	対象者数	回答者数	回答率
正規職員 再任用職員	459 人	313 人	68.2%
会計年度任用職員	575 人	130 人	22.6%

6 回答属性（n＝313）





Ⅱ. 調査結果の概要（正規職員・再任用職員）

1. 組織風土・職場環境編

【栗東市全体について】

- ・ 栗東市は現在様々な面で厳しい状況にあると 92.0%（そうである 48.9%＋どちらかといえばそうである 43.1%）が思っている。
- ・ 栗東市の将来の発展に期待しているが 71.9%（そうである 34.5%＋どちらかといえばそうである 37.4%）。
- ・ 「チャレンジ精神が旺盛である」が 17.3%（そうである 1.0%＋どちらかといえばそうである 16.3%）とチャレンジ精神が弱い。

【あなたの仕事観等について】

- ・ 時代や社会の流れに合わせて、自分の生き方や考え方を変える必要があると 87.2%（そうである 39.0%＋どちらかといえばそうである 48.2%）が感じている。
- ・ 栗東市職員として自分の仕事に誇りと自信を持っているが 70.6%（そうである 18.8%＋どちらかといえばそうである 51.8%）。

【職場の風土等について】

- ・ 命令や規則、前例や慣行を重んじる雰囲気であると 8 割弱が感じている。
- ・ 他責的、横並び的、目立たない方が良いとの雰囲気があると 52.8%（そうである 12.5%＋どちらかといえばそうである 40.3%）が感じている。

【職場への評価等について】

- ・ 8 割が職員数の不足を感じており、7 割が課係員各人の仕事量の偏りや配分に不適正さを感じている。
- ・ 問題が発生してからへの対応について 7 割が早いと感じている。
- ・ 総合的にみて今の職場は良い職場と 67.4%（そうである 18.5%＋どちらかといえばそうである 48.9%）が感じている。

【あなたの仕事の姿勢等について】

- ・ 自分の仕事を見直し創意工夫し仕事の成果を日々向上させるように 8 割弱が努力している。
- ・ 仕事の優先順位を常に意識し業務を遂行している職員は約 9 割。
- ・ 上司や部下との連絡調整、意思疎通について 8 割はうまくいっていると感じており、職員同士で協力し仕事がかんたんに 9 割が努めている。

2. 人材編

【栗東市のマネジメント】

- 組織内・組織間連携が図られていない(どちらかといえばそう思わない＋そう思わない)が 58.4%
- 職場の活性化、意欲向上に必要なこと
 - 1 位:「日常の上司・部下・同僚とのコミュニケーションやOJTの充実」56.2%
 - 2 位:「組織(職場)の目標や、方針の明確化と管理(マネジメント)」28.8%
 - 3 位:「自分の希望する業務への従事(定期異動ではなく一定期間)」19.8%
 - 4 位:「人事評価や昇格試験等にもとづく適正な人事管理」18.8%

【人材育成・管理について】

(1) 研修について

- 市町村職員研修センター主催の階層別研修の仕事上での役立ち度は 7 割
- 能力向上のための選択型(公募型)の研修の増加を 7 割が望む
- 職務に関連する専門的知識・技能を養成する外部研修を 8 割が必要
- 通信教育や資格取得の費用への助成は、9 割が必要

(2) OJT について

- 職場での OJT は、適切だと認めるのは約 7 割弱。
ただし、30 代、40 代、係長級の世代と職位が、OJT の適切性に疑問を呈している

(3) 自己啓発について

- 業務に関する本の読書や情報収集などの実態は、84%が実施。

(4) キャリアデザイン感

- キャリアデザインを考えている職員は 58.1%。

(5) 市職員としての必要な要件

- 能力**
- ① 「業務知識・技術」62.9%
 - ② 「応対・折衝力(コミュニケーション)」62.6%
 - ③ 「表現・説得力(コミュニケーション)」48.9%
 - ④ 「事務処理能力」47.3%
 - ⑤ 「情報収集・活用力」37.7%。

- 態度**
- ① 「責任感」39.0%
 - ② 「積極性」30.0%
 - ③ 「協調性」17.6%
 - ④ 「規律性」8.3%

(6) 管理職としての要件

- 市の管理職として重要な能力、行動は、下記
 - ① 「職員の能力や性格を把握したうえで指導できる」50.2%
 - ② 「市役所全体の視点(全体最適)で考えることができる」49.2%
 - ③ 「自分や部下の決断に対して責任を負う」47.9%
 - ④ 「職場の人間関係など、雰囲気づくりに気を配ることができる」40.9%
 - ⑤ 「問題が生じて冷静に対応できる」39.6%

- 上司の信頼度について、悩みや不安を気軽に、「相談できる」のは 6 割。
→3 割が「相談できない」と悩みを抱えているともいえる。

(7) 目標設定について

- 各職場での目標設定の状況は、85.3%が取り組んでいる。

(8) 異動・人在配置について

- ジョブローテーションの公平性が欠けると考える職員は 61.0%。
- 適材適所の人材配置ができていると思う職員は 52.4%。
- 庁内公募制度の利用は、41.9%が応募の意向、34.8%がわからない。
- 自己申告制度については、86.6%が必要。

(9) 登用について

- 管理職に「なりたい」という積極的意向が 28.7%、消極的な意向が 55.0%。
→性別でみると、女性より男性の方が積極的意向が高い。
- 管理職に「なりたくない」理由は、「能力に自信がない」48.3%、「責任の重い職につきたくない」22.1%
- 昇任管理の在り方は、「人事評価活用」47.9%、「昇任試験制度を導入」39.3%、「年功序列」34.5%
※30～39 歳の半数が年功序列の意向となっている。
- 給与の決定は「勤務実績重視」53.0%、「年齢や経験年数を重視」32.6%

(10) モチベーションについて

- 現状の仕事へのやる気(モチベーション)がある方は約7割弱
- 職務遂行上の動機づけ、やる気が出る、出たと感じるとき
 - ①「自分の経験や能力を活用できた」62.6%
 - ②「市民から喜ばれた」52.1%
 - ③「仕事に興味や関心があるとき」47.9%
 - ④「知識や経験を深めることができた」39.6%

(11) 不安と相談先について

- 健康上の不安を感じている人(「不安に感じる」の回答)は、21.7%。
- 仕事上の不安・悩みを感じている人は、38.3%。

(12) 職場環境・雰囲気について

- 目標達成への意欲ありが 59.8%、意欲なしが 39.3%
- 他の部署や他の自治体を意識して負けないように努力しているのは 27.2%
→係長級で他の職位よりもやや努力には 83.6%が否定的(どちらかといえばそう思わない+そう思わない)
- 職場の風通しのよさは、62.9%が実感。
- 思いつきやアイデアでも真剣に検討するのは 40.9%。
- 市の経営や市民サービス向上への提案を積極的にする方は 55.0%。

(13) 栗東市職員の特徴

- 強み**
- ①「真面目である」 11 件
 - ②「親切・丁寧」 8 件
 - ③「協調性がある」 5 件
 - ④「市民に寄り添った対応ができる」 5 件
 - ⑤「連帯感・一体感」 5 件

- 弱み**
- ①「積極性がない」 32 件
 - ②「人員不足」 14 件
 - ③「連携が悪い」 7 件
 - ④「企画力・創造力の不足」 7 件
 - ⑤「やる気(向上心)」 6 件
 - ⑥「前例踏襲が多い」 6 件

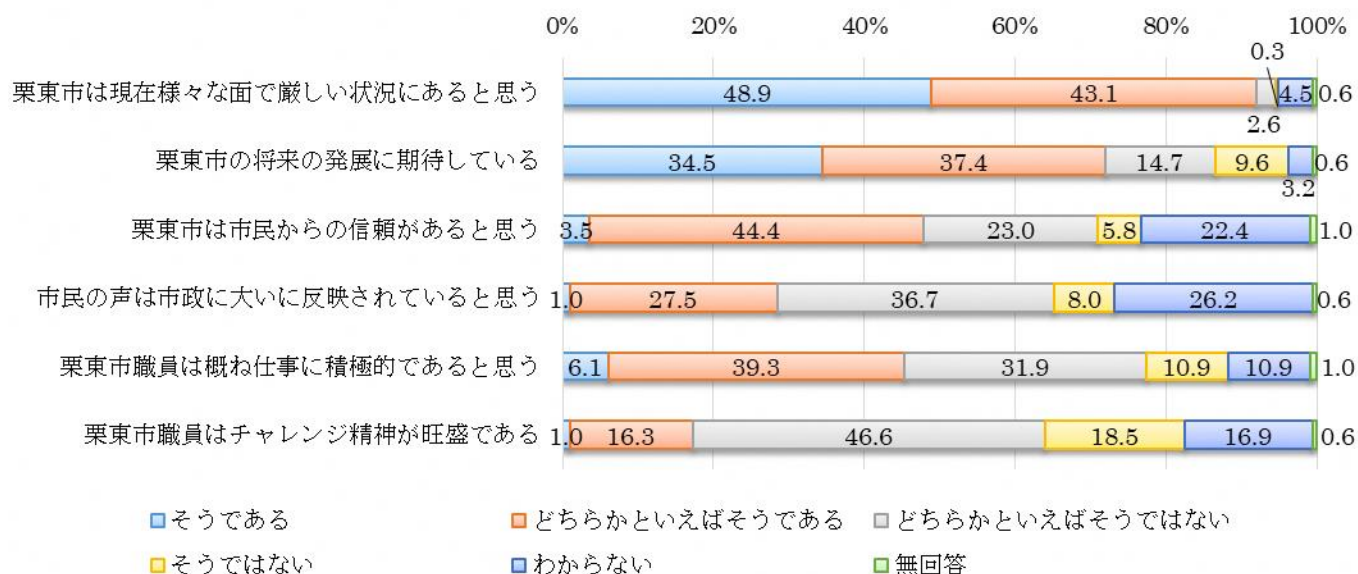
(14)人材育成・人事制度・組織風土に関する自由意見(主なキーワード)

- ①人材育成できる体制ができていない 17 件
- ②適正な人事配置 13 件
- ③各種制度の見直し 11 件

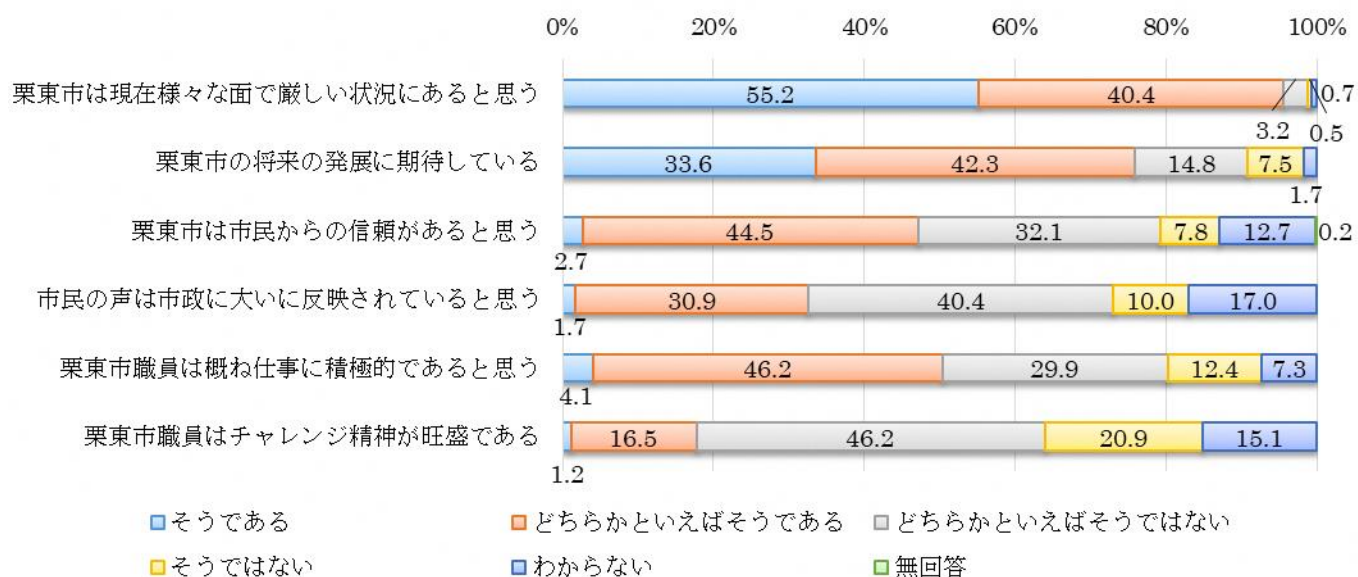
Ⅲ. 調査結果報告（正規職員・再任用職員）

1 組織風土・職場環境編

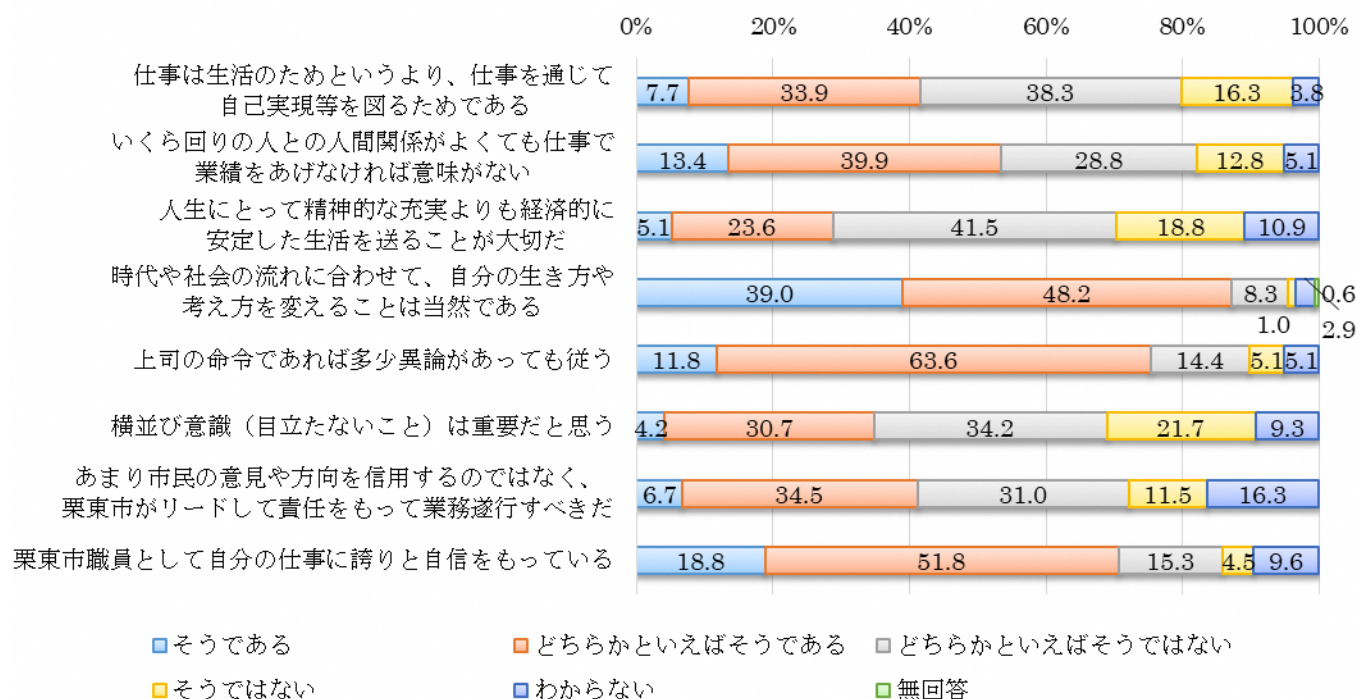
栗東市全体について〔n = 313〕



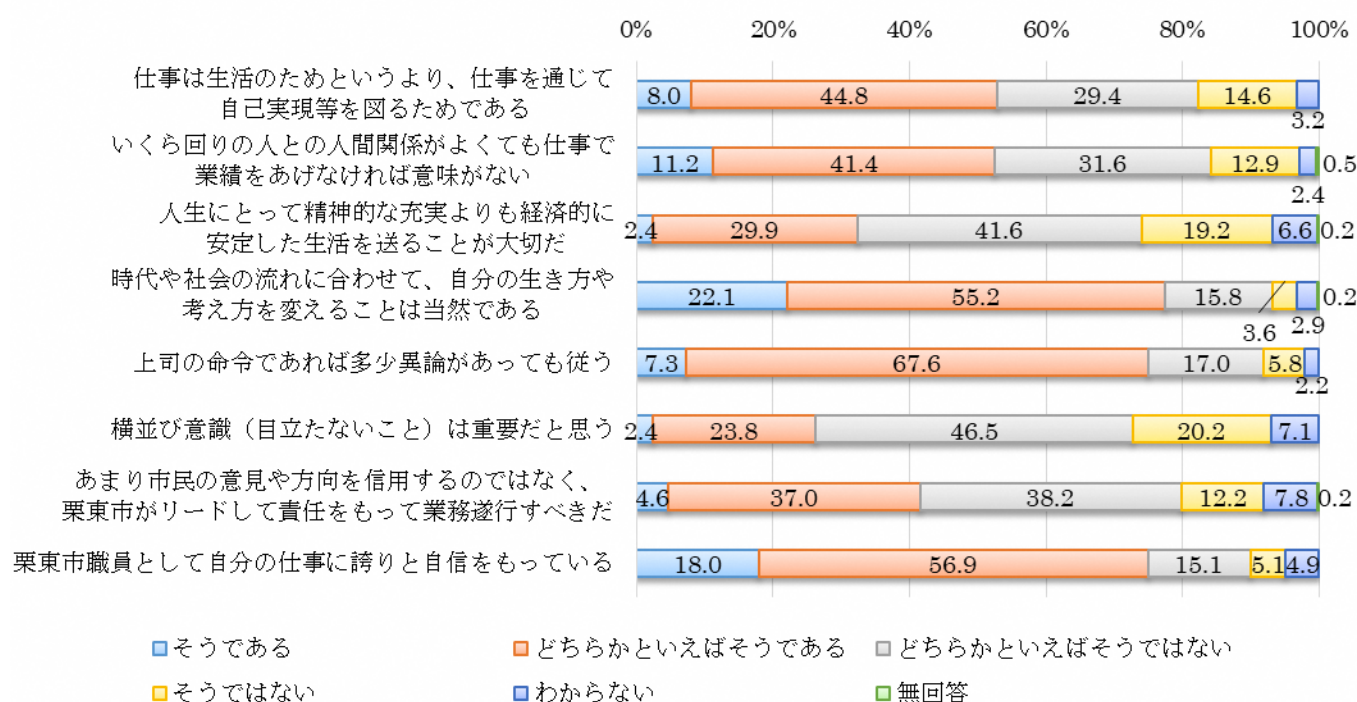
【前回】〔n = 411〕



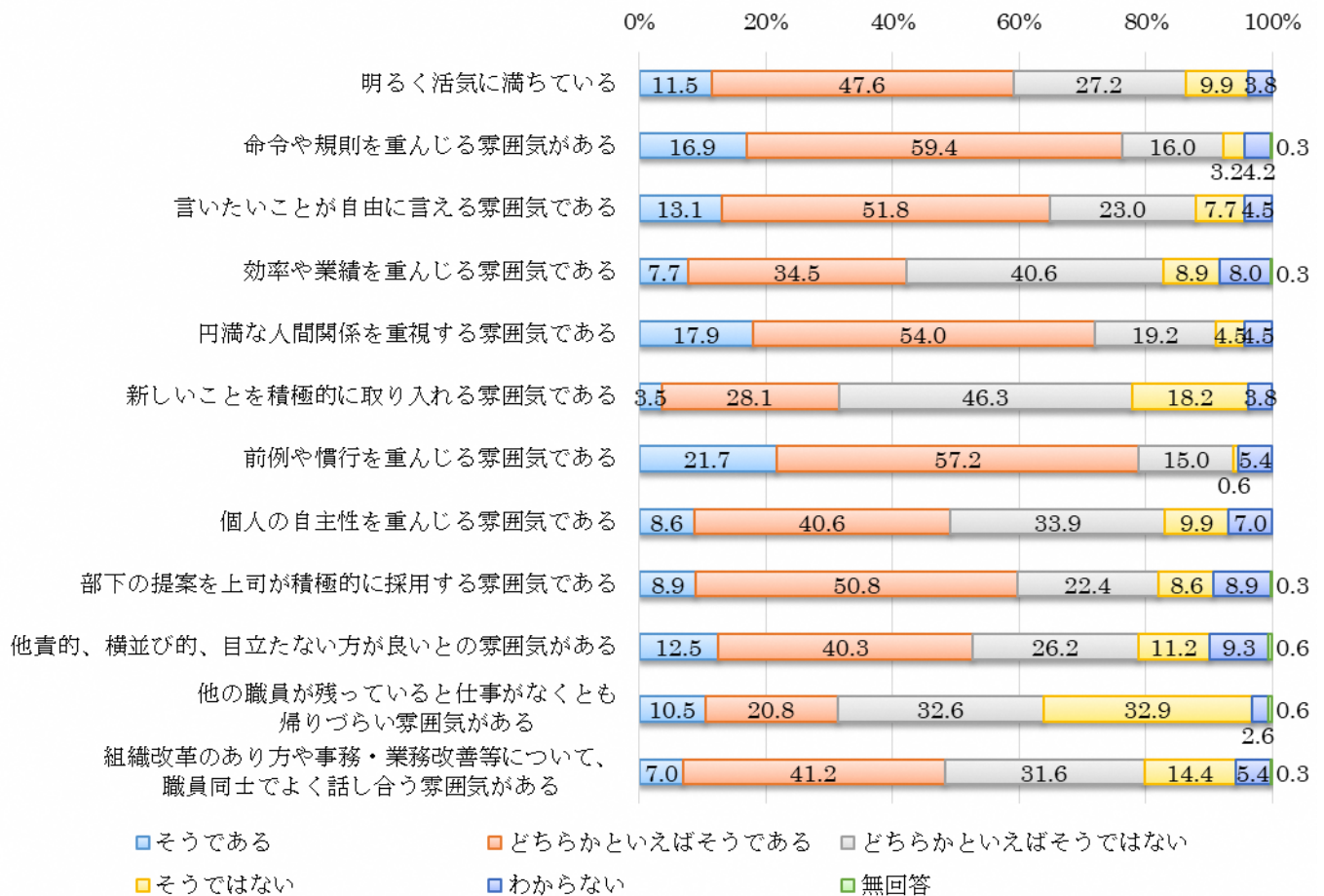
あなたの仕事観等について〔n=313〕



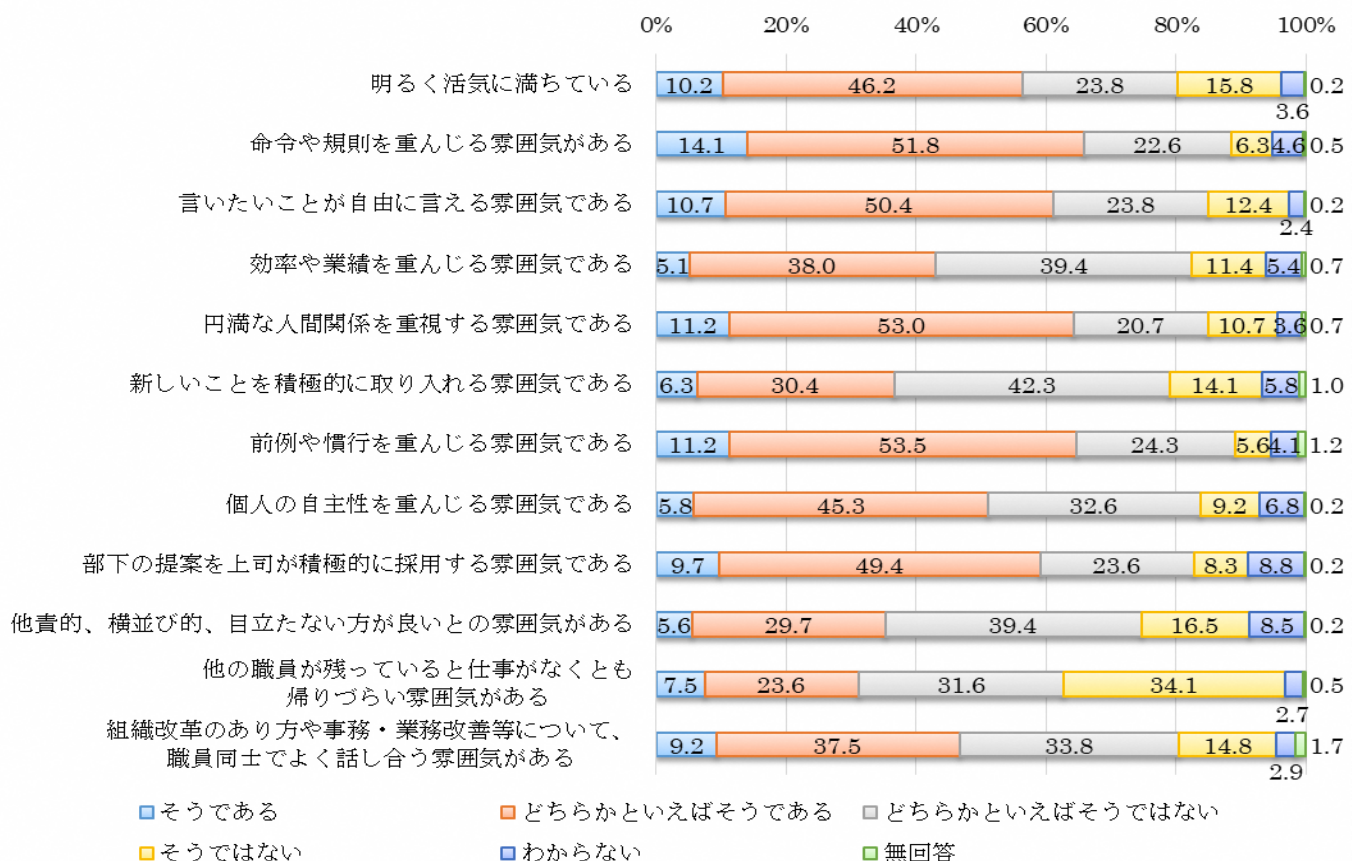
【前回】〔n=411〕



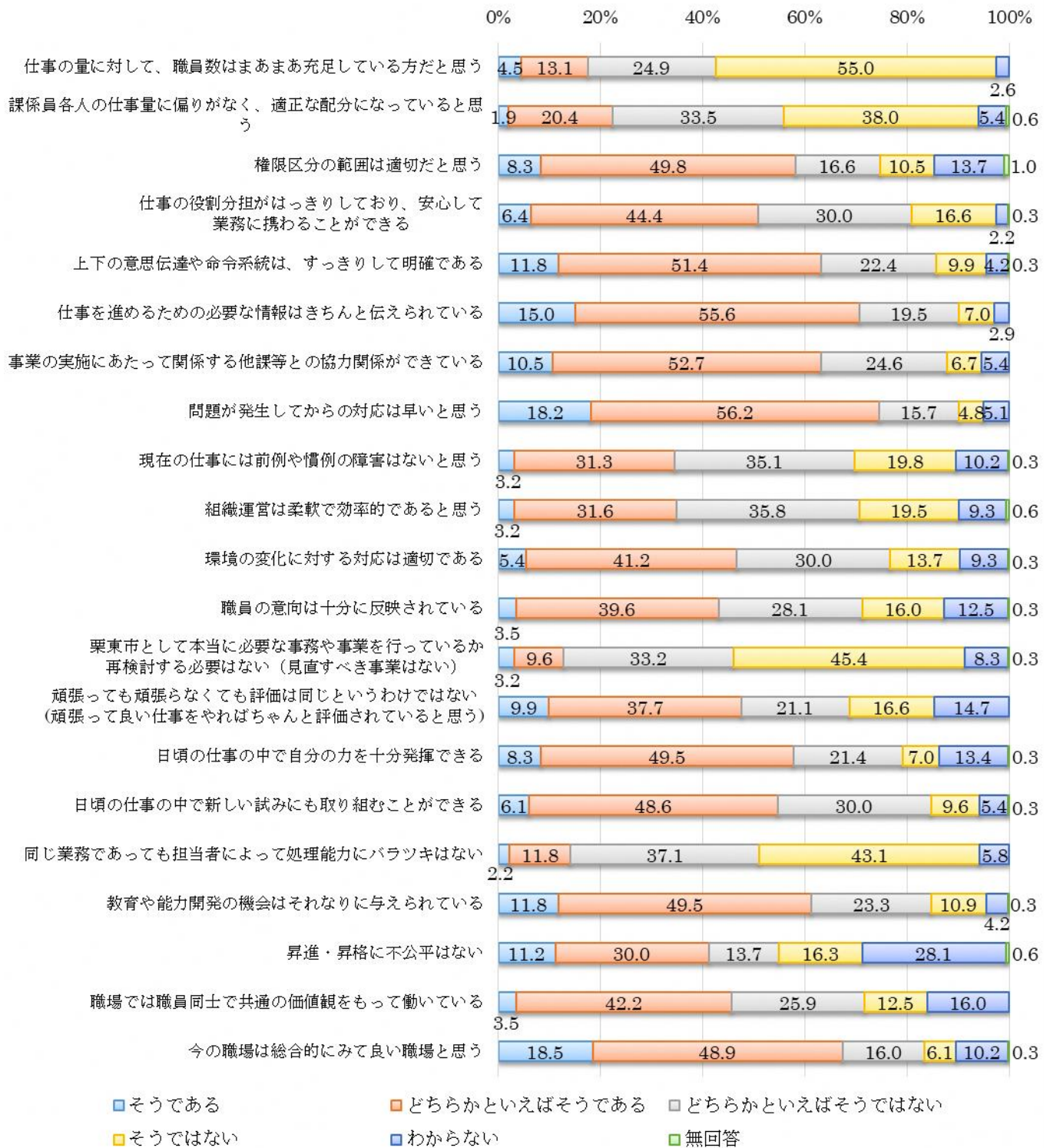
職場の風土等について〔n=313〕



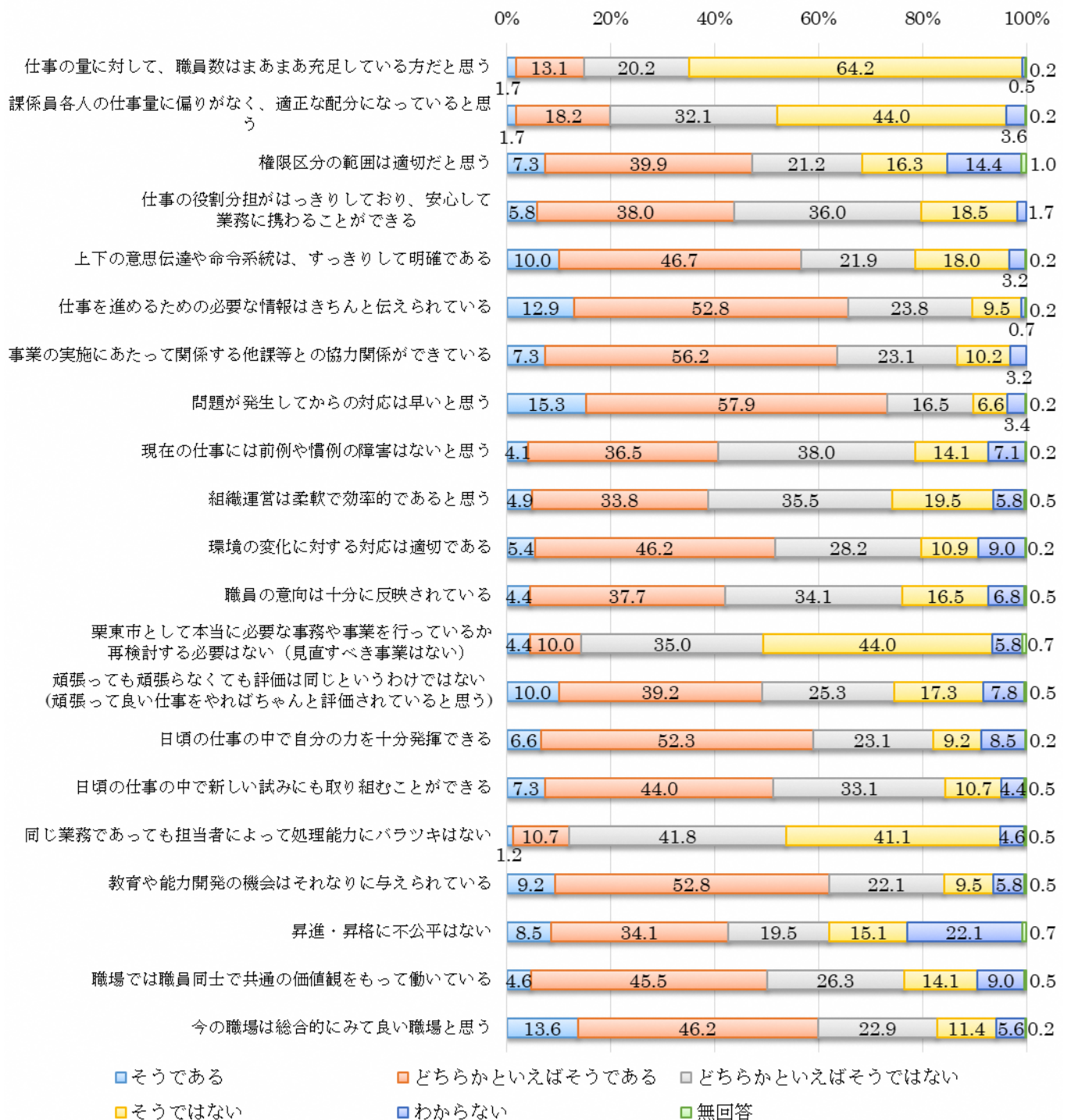
【前回】〔n=411〕



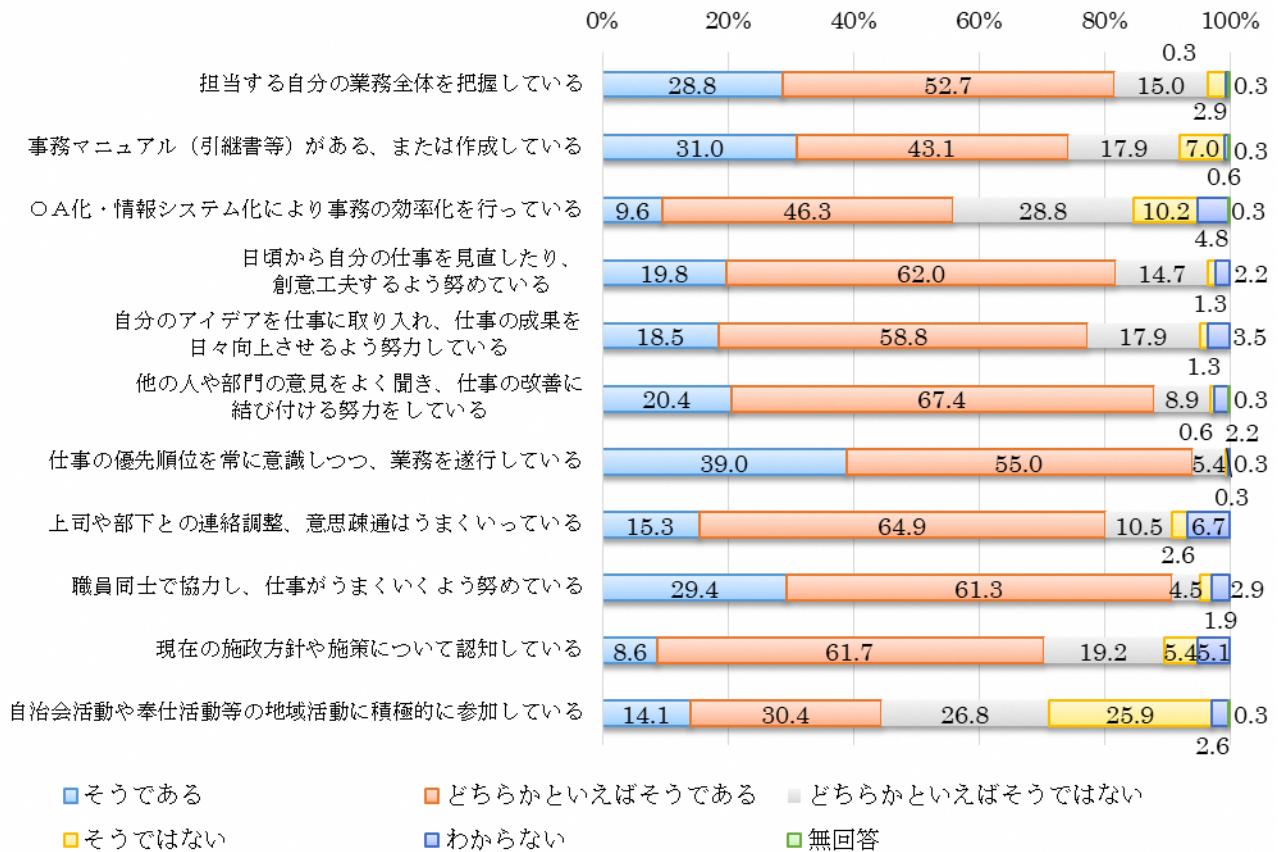
職場への評価等について〔n = 313〕



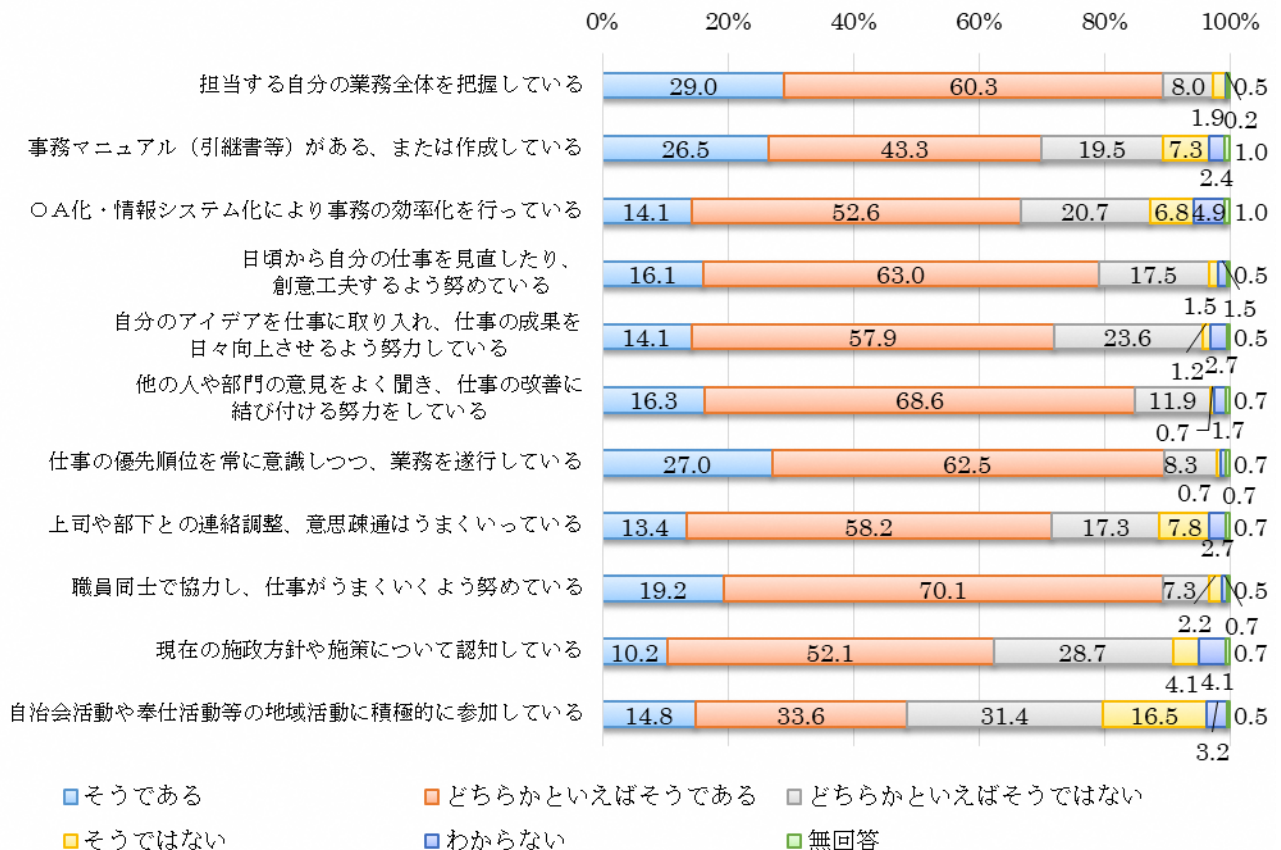
【前回】〔n = 411〕



あなたの仕事の姿勢等について〔n = 313〕



【前回】〔n = 411〕



組織風土調査の結果、前回調査との比較（10%以上の差があるもの）は以下のとおりです。

【栗東市全体について】

- ・「栗東市は市民からの信頼があると思う」の否定割合（どちらかといえばそうではない＋そうではない）は今回が 28.8%で前回（39.9%）を下回っている。

【あなたの仕事観等について】

- ・「仕事は生活のためというより、仕事を通じて自己実現等を図るためである」の肯定割合（そうである＋どちらかといえばそうである）が今回（41.6%）で前回（52.8%）を下回っており、否定割合（どちらかといえばそうではない＋そうではない）が 54.6%で前回（44.0%）を上回っている。
- ・「横並び意識（目立たないこと）は重要だと思う」については、肯定割合（そうである＋どちらかといえばそうである）が今回 34.9%で前回（26.2%）より 8.7%増加し、否定割合（どちらかといえばそうではない＋そうではない）は今回 55.9%で前回（66.7%）より 10.8%減少していることから、横並び意識を重要視している職員が増えている。

【職場の風土等について】

- ・「命令や規則を重んじる雰囲気がある」の肯定割合（そうである＋どちらかといえばそうである）は今回が 76.3%で前回（65.9%）を上回っている。
- ・「前例や慣行を重んじる雰囲気である」の肯定割合（そうである＋どちらかといえばそうである）は今回が 78.9%で前回（64.7%）より 14.2%増加し、否定割合（どちらかといえばそうではない＋そうではない）が今回 15.6%で前回（29.9%）より 14.3%減少していることから、前例や慣行を重視する傾向にある。
- ・「他責的、横並び的、目立たない方が良いとの雰囲気がある」の肯定割合（そうである＋どちらかといえばそうである）は今回が 52.8%で前回（35.3%）を上回っており、否定割合（どちらかといえばそうではない＋そうではない）が 37.4%で前回（55.9%）を 18.5%減少し、責任の分散や評価を懸念（出しゃばって叩かれたくない）する職員が増えている。

【職場への評価等について】

- ・「権限区分の範囲は適切であると思う」の肯定割合（そうである＋どちらかといえばそうである）は今回 58.1%で前回（47.2%）を上回っており、否定割合（どちらかといえばそうではない＋そうではない）が 27.1%で前回（37.5%）を下回っており、適切であるとする職員が増えている。
- ・「今の職場は総合的にみて良い職場と思う」の肯定割合（そうである＋どちらかといえばそうである）は今回 67.4%で前回（59.8%）を 7.6%上回っており、否定割合（どちらかといえばそうではない＋そうではない）が今回 22.1%で前回（34.3%）より 12.2%減少している。

【あなたの仕事の姿勢等について】

- ・「O A 化・情報システム化により事務の効率化を行っている」の肯定割合（そうである＋どちらかといえばそうである）は今回が 55.9%で前回（66.7%）を下回っており、否定割合（どちらかといえばそうではない＋そうではない）は今回が 39.0%で前回（27.5%）を上回っている。
- ・「上司や部下との連絡調整、意思疎通はうまくいっている」の肯定割合（そうである＋どちらかといえばそうである）は今回 80.2%で前回（71.6%）を上回っており、否定割合（どちらかといえばそうではない＋そうではない）は今回が 13.1%で前回（25.1%）を下回っている。

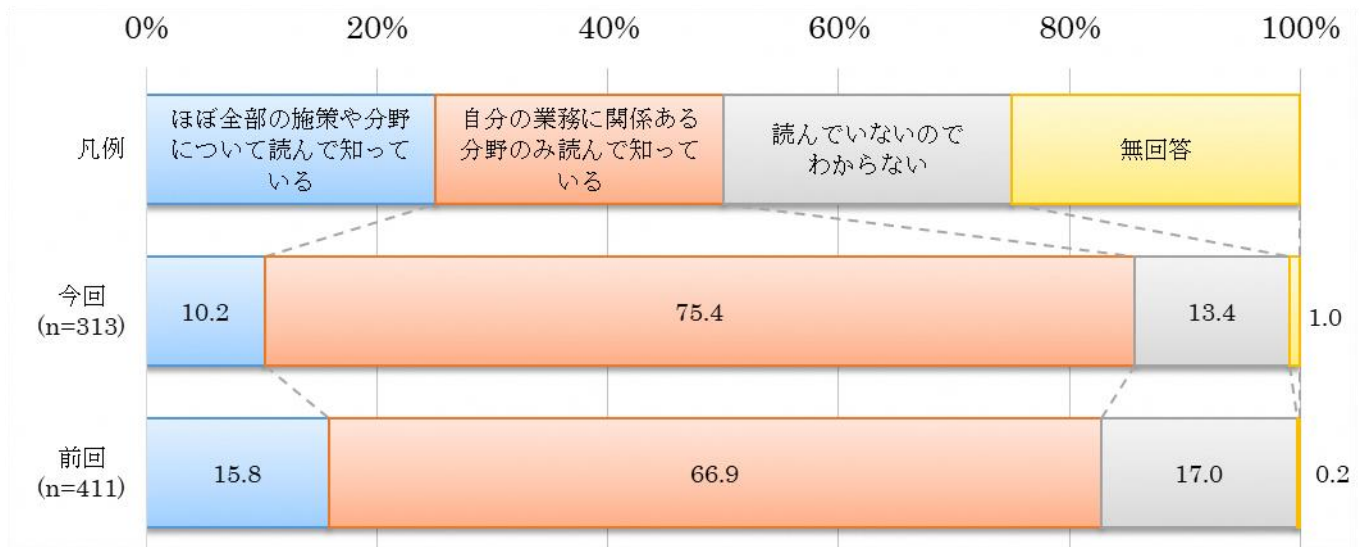
2 人材編

(1) 市の方針の理解

問 1.あなたは、市の方針や動向である基本構想や総合計画などを読んで理解していますか。

市の方針や動向を示す基本構想や総合計画への理解は、「自分の業務に関係のある分野のみ読んで知っている」75.4%と、「ほぼ全部の施策や分野について読んで知っている」10.2%と約8割強の職員が強い心構えで臨んでおり、前回調査と同程度である。だが、13.4%は「読んでいないのでわからない」という結果が出た。

なかでも「20～29 歳」の 26.3%、「30～39 歳」の 16.4%が読んでいない。



■属性別特徴

性 別： ー

年 齢： 20 歳～29 歳の 4 人に 1 人が読んでいない

職 位： 上位役職者になればなるほど、全部の施策や分野について読んで知っている職員が増えつつある

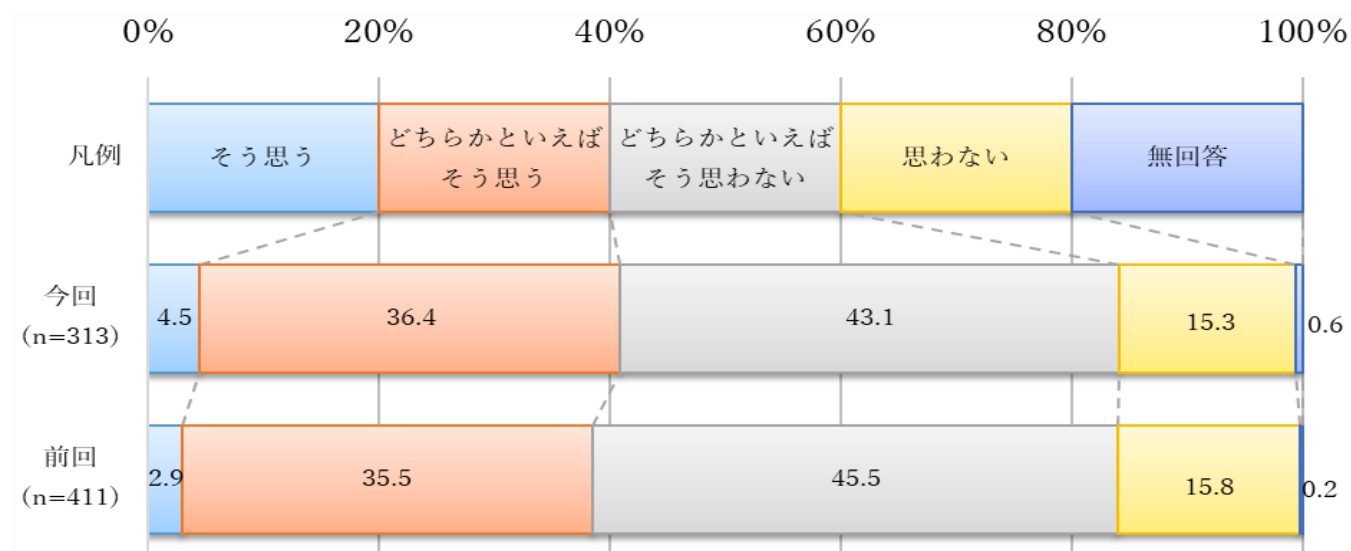
職 種： 専門職・技術職は自分の業務に関係ある分野のみ読んで知っているが多い (74.0%)

(2) 組織間コミュニケーション

問 2. あなたは、栗東市の組織において、組織内・組織間連携（課・係内、課横断での情報共有と相互援助、他部署との円滑な調整など）が、良好に図られていると思いますか。

*組織が「縦割り」になっていないかを尋ねたもの

組織間コミュニケーションにおいては、58.4%は「どちらかといえばそう思わない」「思わない」という結果から、依然として縦割り意識がある。



■属性別特徴

性別： 女性のほうが8.1ポイントほど組織間コミュニケーションは良好と肯定的であり、男性は組織間コミュニケーションが良好と「思わない」が女性に比べ9.2ポイントほど高い

年齢： 他の世代に比べ、「20～29歳」は良好だとする意見が多い（67.1%）

職位： 係長級以上の職員では「そう思う」が0ポイント

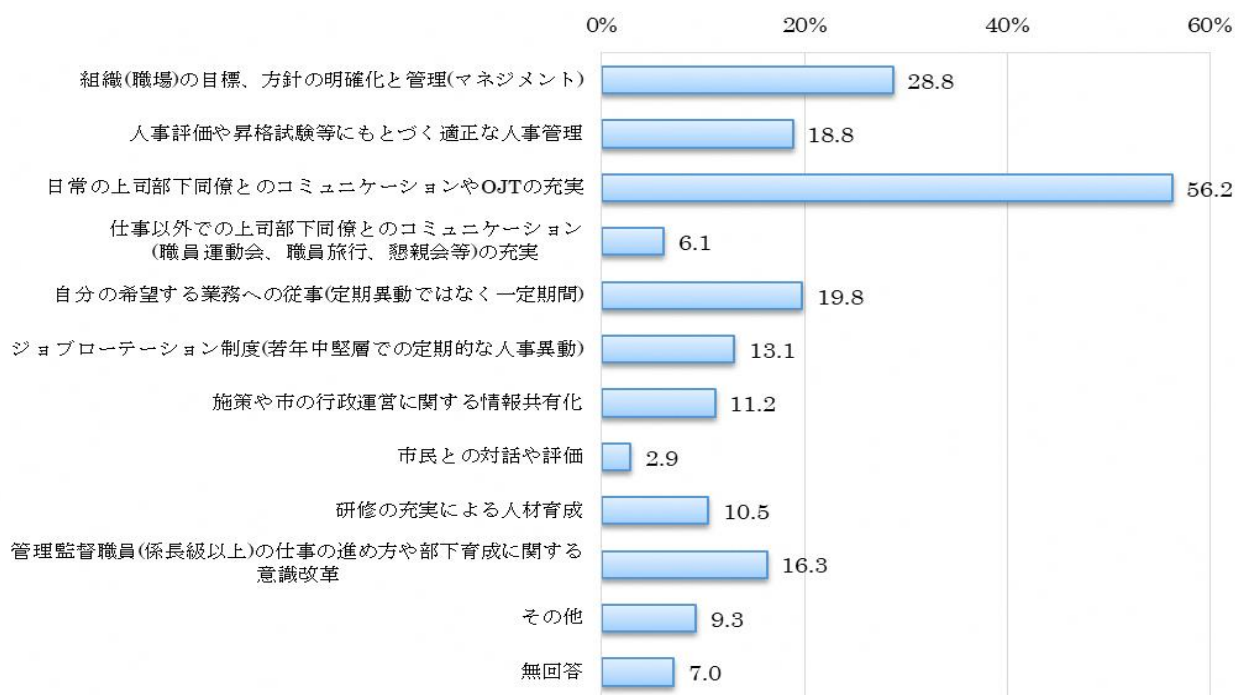
職種： 「一般行政職」は、組織間コミュニケーションが良好と「思わない」が専門職・技術職に比べ10.7ポイントほど高い

(3) 職場の活性化・意欲向上に関して

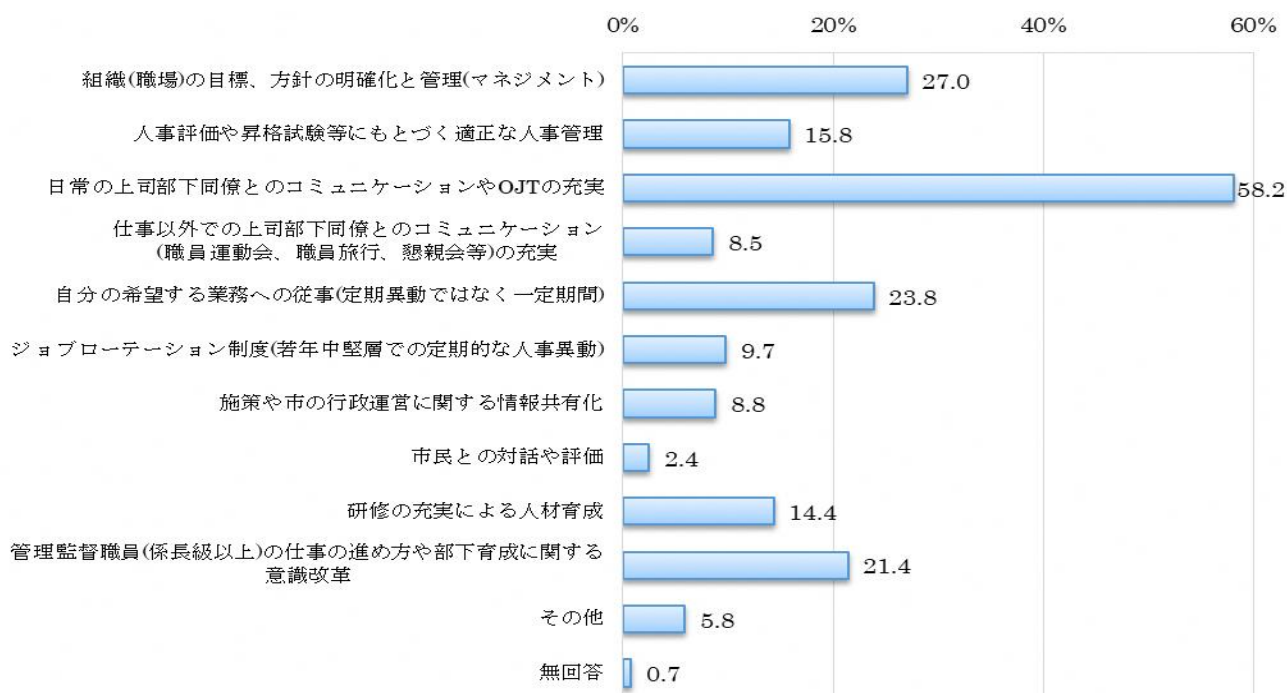
問 3. 職場が活性化し、働く意欲が向上するためには、どのようなことが必要ですか。(上位 2 つ)

職場の活性化、意欲向上に必要なことを 2 つ挙げてもらうと、「日常の上司・部下・同僚とのコミュニケーションや OJT の充実」が 56.2% とトップに挙げられ、続いて「組織（職場）の目標や、方針の明確化と管理（マネジメント）」28.8% となった。前回調査時と大きく意識の変化は見られなく、コミュニケーション、目標・方針を明らかにしたマネジメントが有効と考えられる。

〔全体 n = 313〕



【前回】〔全体 n = 411〕



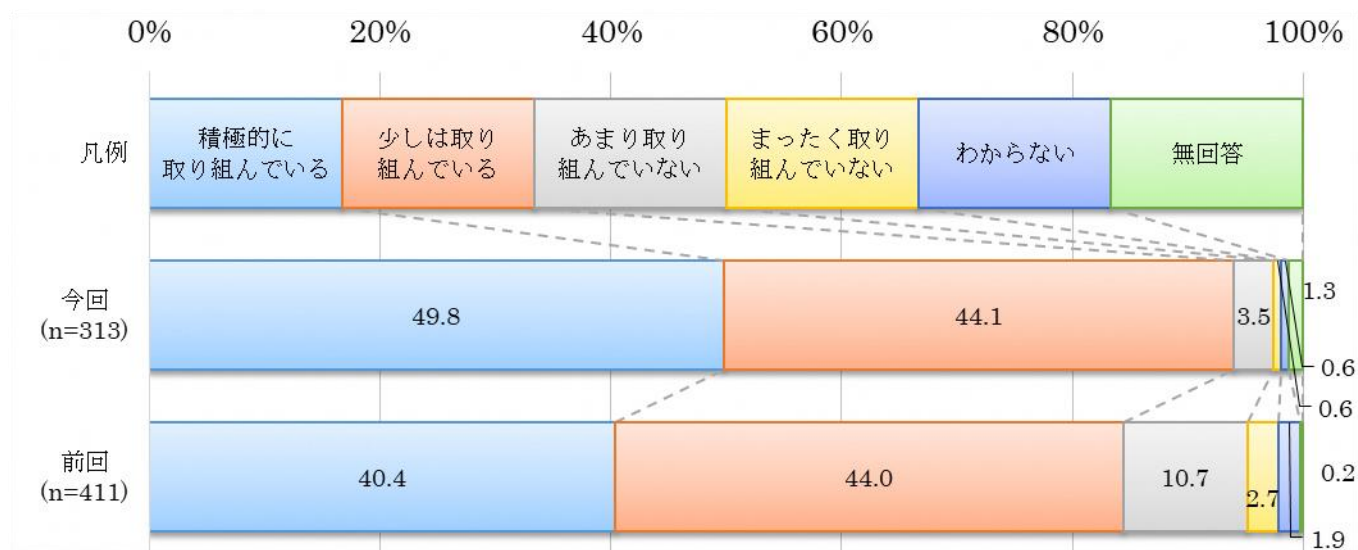
■属性別特徴

- 性 別： 女性のほうが「日常の上司・部下・同僚とのコミュニケーションやOJTの充実」を11ポイントほど高く望んでいる
- 年 齢： 「50～63歳」は平均よりも8ポイントほど高く「組織(職場)の目標、方針の明確化と管理(マネジメント)」が必要だと考えている
- 職 位： 「課長補佐級」では、平均より約15ポイント高く「組織(職場)の目標、方針の明確化と管理(マネジメント)」が必要だと考えている
- 職 種： 「専門職・技術職」の方が、「一般行政職」より16ポイント高く、「日常の上司・部下・同僚とのコミュニケーションやOJTの充実」が必要だと考えている

(4) 職場の情報共有化の状況

問 4. あなたの職場では、課題や情報等をメンバー全員で共有化するように努めていますか。

職場の情報共有化は、取り組んでいる職場は 9 割弱（「積極的に取り組んでいる」49.8%＋「少しは取り組んでいる」44.1%）。職場の責任者が多い「50～63 歳」、「部長・課長級」は約 6 割が積極的に取り組んでいる。



■属性別特徴

性 別： —

年 齢： 「50～63 歳」は 61.6%が「積極的に取り組んでいる」と回答

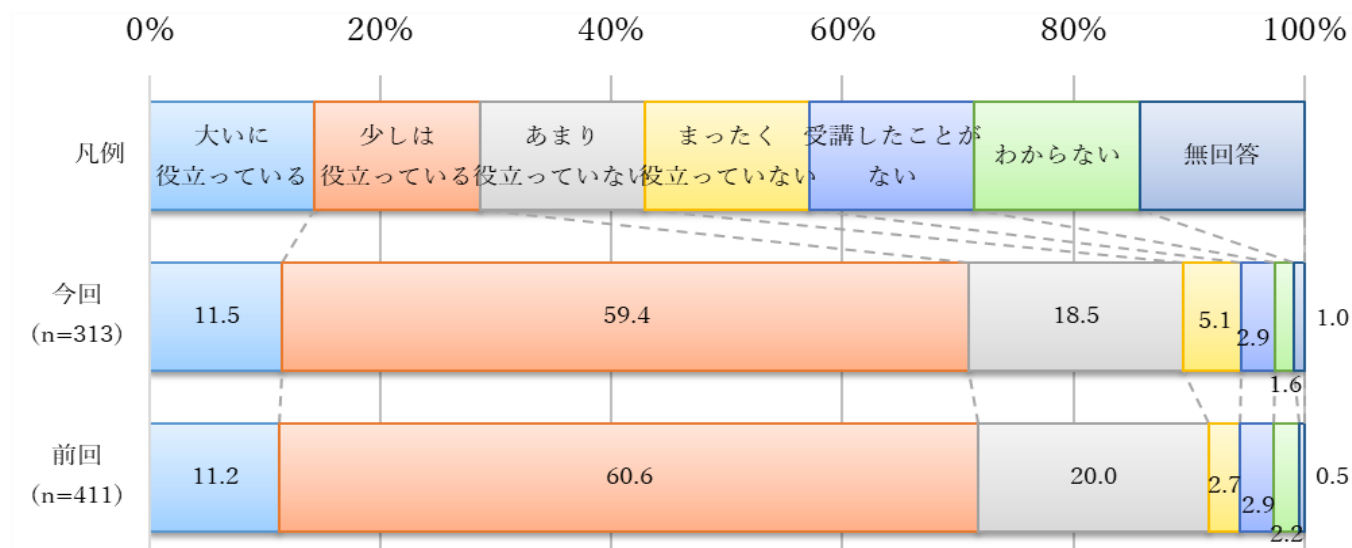
職 位： 「積極的に取り組んでいる」との割合は、「部長・課長級」（59.1%）に次いで、「係長級」（54.5%）が高い

職 種： —

(5) 階層別研修の効果

問 5. あなたは、これまで受講してきた滋賀県市町村職員研修センター主催の階層別研修（現任職員、係長級職員研修等）で学んだことが、仕事上で役に立ったと感じたことがありますか。

市町村職員研修センター主催の階層別研修の仕事上での役立ち度は、7割が役立っていると回答。特に、「30～39歳」の世代からの評価は9ポイントほど高い。



■属性別特徴

性別： 女性のほうが肯定的（80.6％）に考える人たちが、男性に比べ（66.7％）多い

年齢： ー

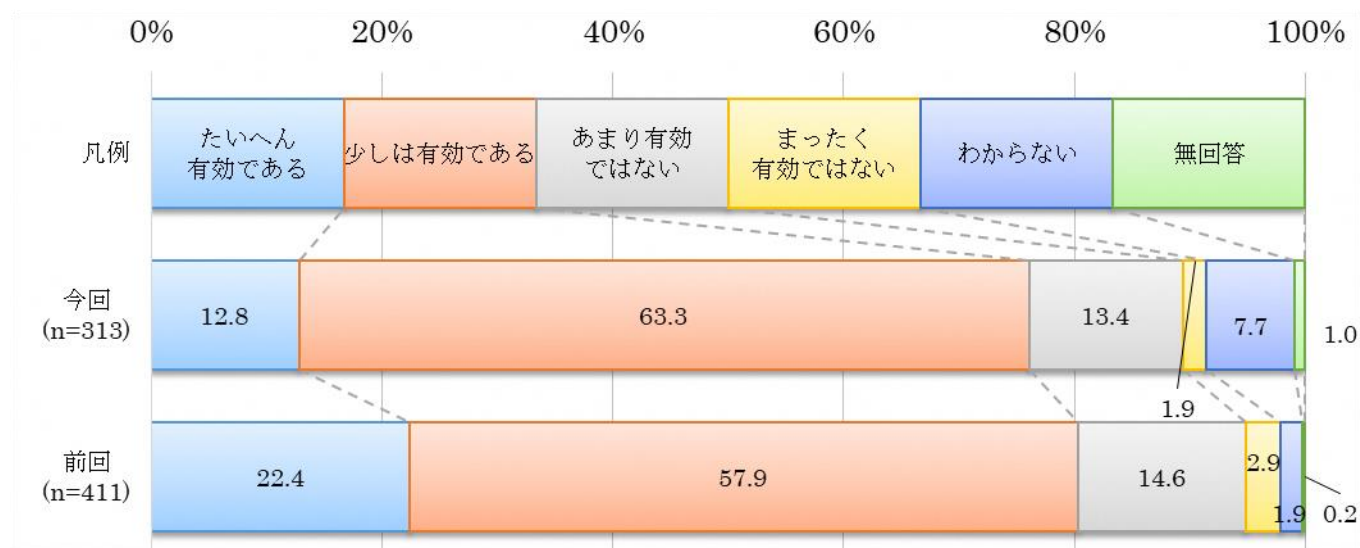
職位： 係長級より下位の職位の方が肯定的な回答の割合が大きい（72.5％、）

職種： 「専門職・技術職については、16.4％が「大いに役立っている」との回答

(6) 研修科目の有効性

問 6. 総務課主催で実施している研修科目は、多様化する行政需要や職員の能力開発に有効だと思いますか。

多様化する行政需要、職員の能力開発に 76.1%が「有効」だと認識しているが、前回（80.3%）と比較すると約 4 ポイント減少している。



■属性別特徴

性別： 「あまり有効でない」とする男性が多く、それに反して女性は「大変有効である」「少しは有効である」が 85.2%である

年齢： 「50～63 歳」では、他の年代に比べ肯定的な意見が 82.6%と 10 ポイントほど高い

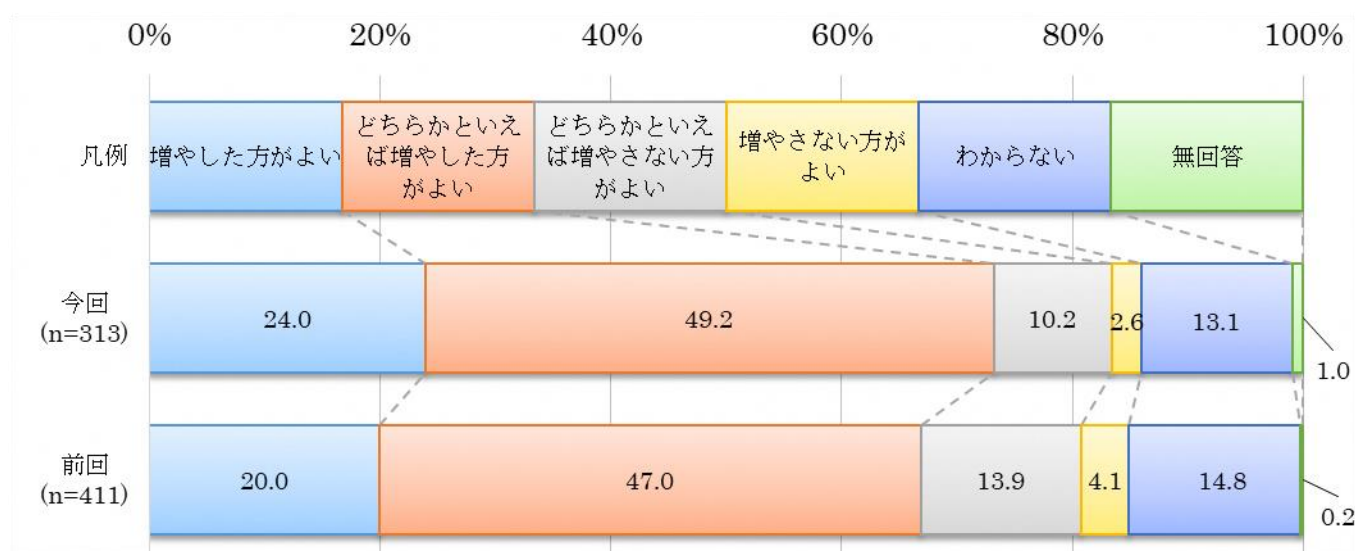
職位： 「部長・課長級」の 2 割が「大変有効である」と回答

職種： 「一般行政職」の 15.2%が「あまり有効ではない」と回答

(7) 選択型(公募型)研修の必要性

問 7. 職員の能力開発を進める上で、自主性を重視し、選択型(公募型)の研修を増やした方がよいと思いますか。

能力向上のための選択型（公募型）の研修については、73.2%が増やしたほうがよいと回答。前回から増やさない方がよいとの回答は約 6 ポイント減少。なかでも、「部長・課長級」の 9 割弱は本研修に積極的な意向を示した。



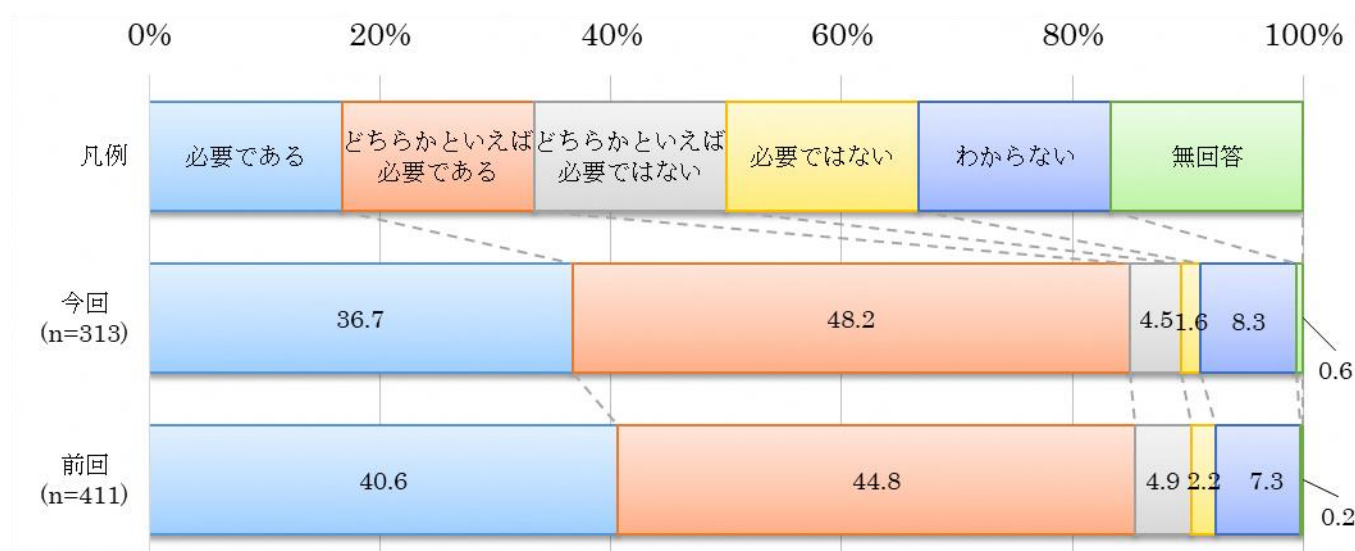
■属性別特徴

- 性 別： 女性（9.3％）に比べ男性（13.9％）の方が「どちらかといえば増やさない方がよい」「増やさない方がよい」の割合が高い
- 年 齢： 「40～49 歳」で「増やさない方がよい」の割合が他の年代に比べ 2 倍ほど多い
- 職 位： 「課長補佐級」の 2 割弱は否定的な回答
- 職 種： —

(8) 外部研修の必要性

問 8. 多様な市民ニーズや行政課題に対して迅速に対応するためには、職務に関連する専門的な知識や技能を養成する外部研修へ職員を派遣する必要があると思いますか。

職務に関連する専門的知識・技能を養成する外部研修は、84.9%（「必要である」36.7%＋「どちらかといえば必要である」48.2%）が必要性感じており、前回（85.4%）とほぼ同様である。特に、強く必要性感じているのは、部長・課長級で「必要である」が52.3%である。



■属性別特徴

性 別： —

年 齢： どの年代も8割程度は必要性感じており、特に「50～63歳」では9割と多い

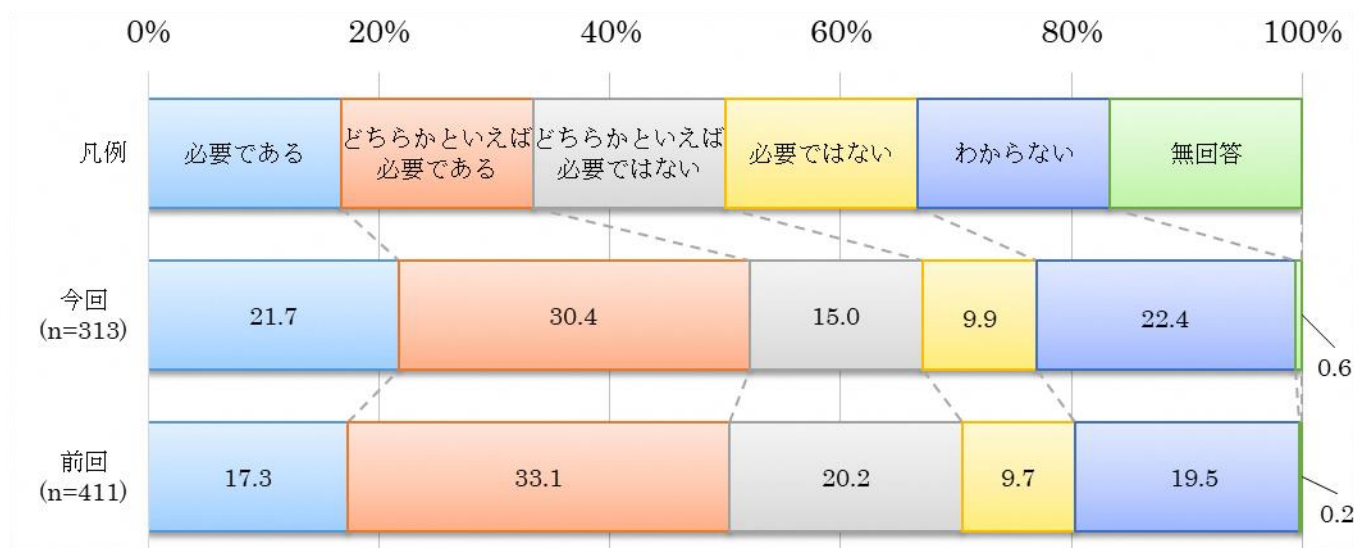
職 位： 「課長補佐級」の「どちらかといえば必要ではない」と回答が12.2%と他の職位に比べ割合が高い

職 種： —

(9) 民間企業派遣研修の必要性

問 9. 民間企業への派遣研修は、必要だと思いますか。

民間企業に派遣する研修は、半数は必要性を認めており（「必要である」21.7%＋「どちらかといえば必要である」30.4%）、前回から「どちらかといえば必要でない」の割合が5ポイントほど減少している。



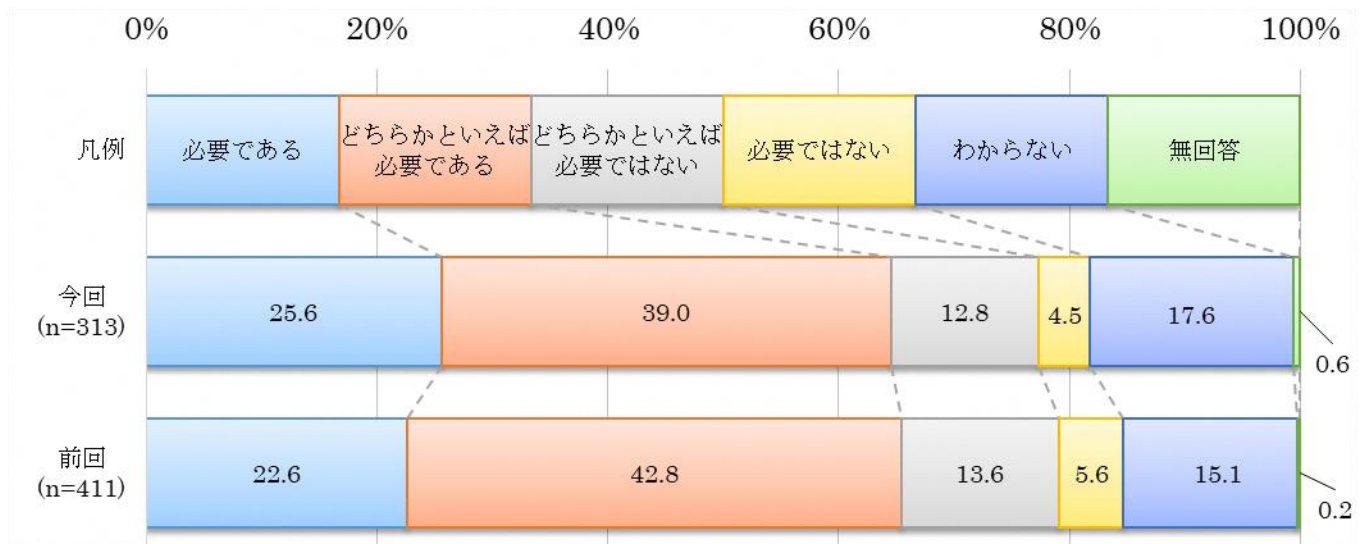
■属性別特徴

- 性別： 男性（30.9%）が女性（15.7%）に比べ「どちらかといえば必要ではない」「必要ではない」の回答割合が多い
- 年齢： 「30～39歳」の3割は「必要である」と回答
年齢が上がるにつれて、否定的な割合が多い
- 職位： 「課長補佐級」で「必要である」との割合が他の職位と比べ11～16ポイント低い
- 職種： 「一般行政職」で「必要でない」が10.6%と、「専門職・技術職」の5.5%の2倍となっている

(10) 国・県等への派遣研修の必要性

問 10. 国・県等への派遣研修は、必要だと思いますか。

国や県への派遣研修は、64.6%（「必要である」25.6%＋「どちらかといえば必要である」39.0%）が必要性を認めている。「必要である」の割合が25.6%と前回（22.6%）から3ポイント増えている。



■属性別特徴

性別： 男性（21.2%）が女性（11.1%）に比べ「どちらかといえば必要ではない」「必要ではない」の回答割合が多い

年齢： どの年代も6～7割は肯定的であるが

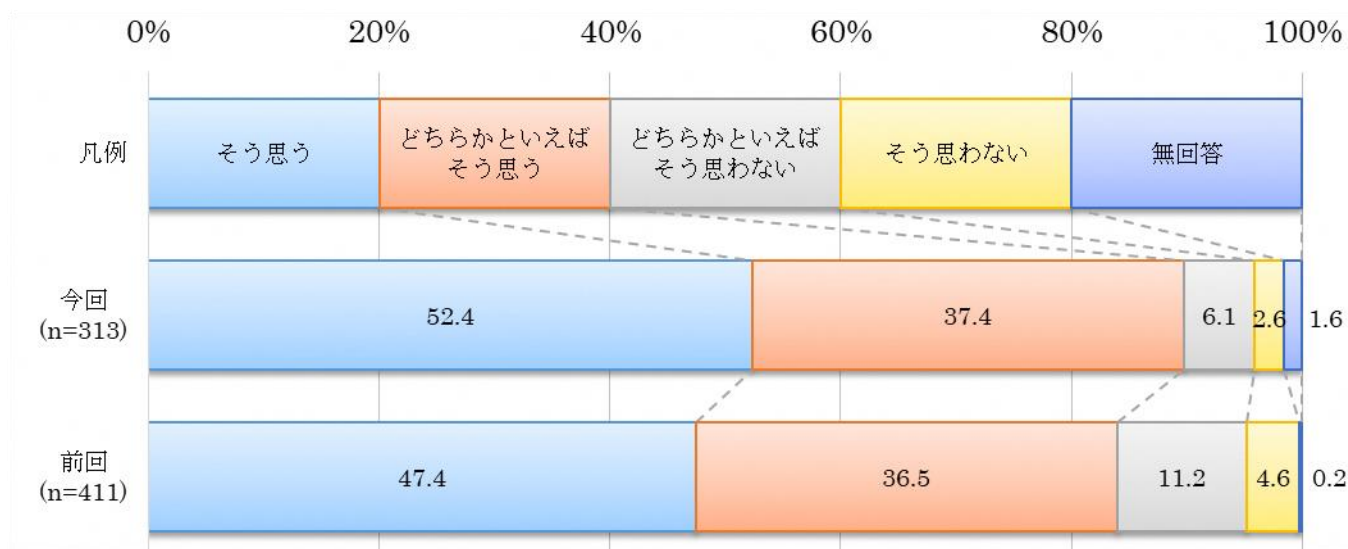
職位： 「係長級」で「必要ではない」の割合が1割と平均より高い

職種： —

(11) 通信教育や資格取得の費用に対する助成の必要性

問 11. 職務知識・技術及び自己啓発の通信教育や資格取得のための費用に対する助成は必要だと思いますか。

通信教育や資格取得の費用への助成は、9 割弱（「そう思う」52.4%＋「どちらかといえばそう思う」37.4%）が必要だと回答しており、前回（83.9% 「そう思う」47.4%＋「どちらかといえばそう思う」36.5%）より増えている。また、今回の「そう思わない」＋「どちらかといえばそう思わない」の割合（8.7%）が、前回（15.8%）からおおよそ半減している。



■属性別特徴

性 別： —

年 齢： —

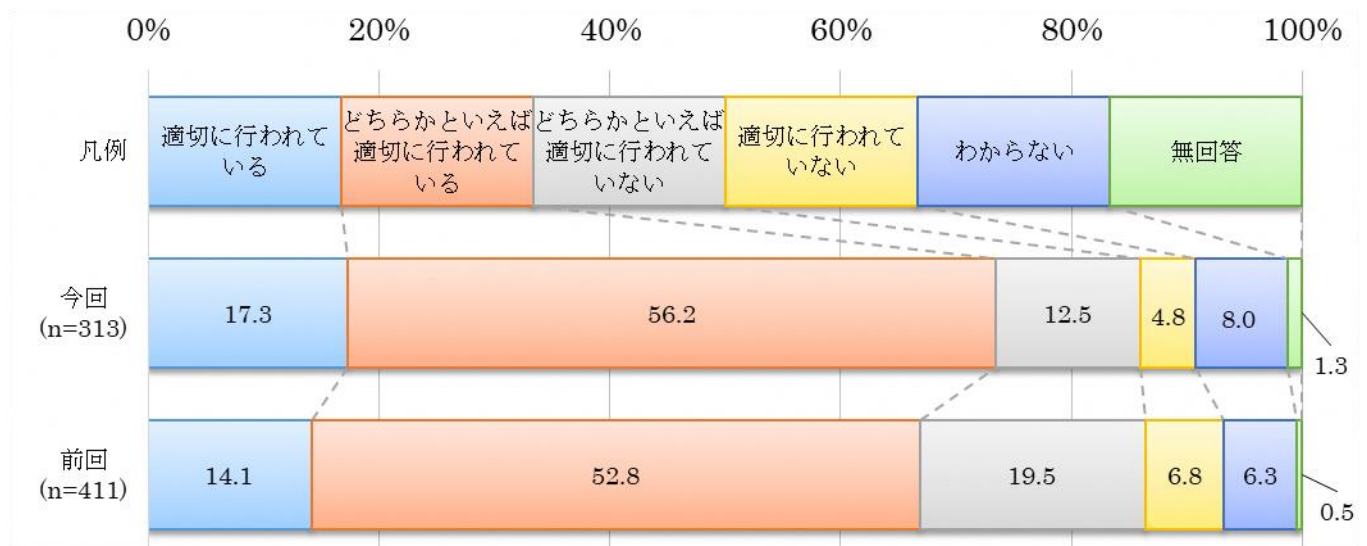
職 位： 「課長補佐級」の「そう思う」の割合が他の職位に比べ2割弱低い

職 種： —

(12) 職場での指導育成状況 (OJT)

問 12. あなたの職場では、上司から部下に対しての指導・育成が適切に行われていますか。

職場での OJT は、適切だと認めるのは 73.5%（「適切に行われている」17.3%＋「どちらかといえば適切に行われている」56.2%）であり、前回（66.9%）を上回っている。また、適切だと認めていないのは 17.3%（「適切に行われていない」4.8%＋「どちらかといえば適切に行われていない」12.5%）と前回（26.3%）を下回った。



■属性別特徴

性 別： —

年 齢： 30 代、40 代は「適切性」に疑問を持っている人が他の世代より多い

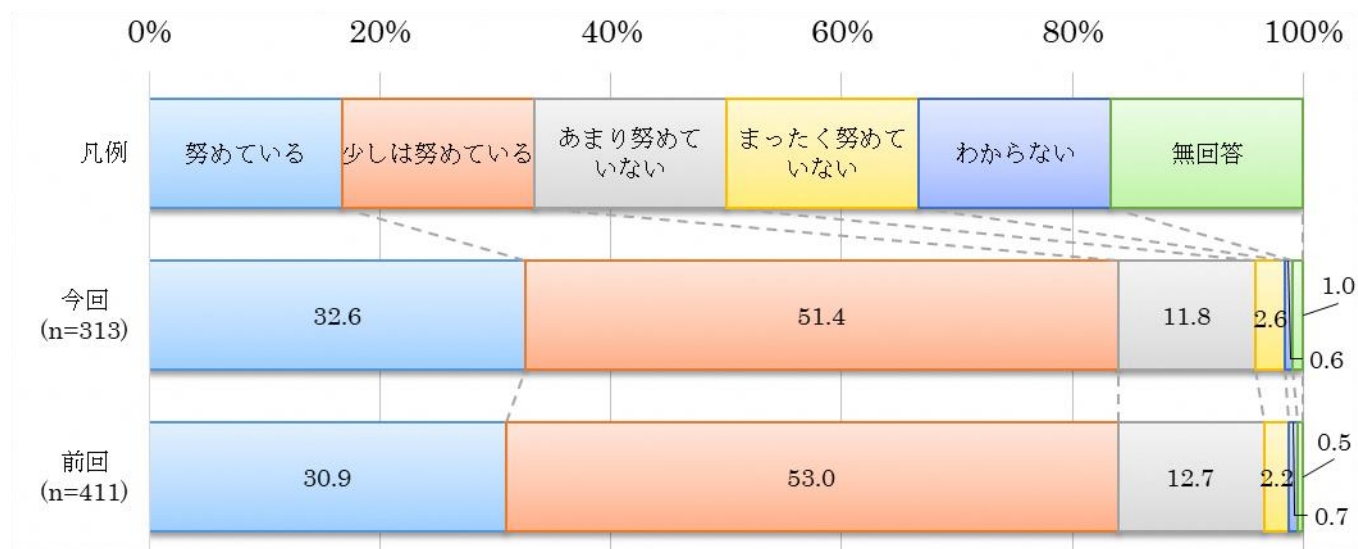
職 位： 係長級は「適切性」に疑問を持っている人が他の職位より多い

職 種： —

(13) 自己啓発の取組状況

問 13. あなたは、業務に関する本を読んだり、情報を収集したりするなど自己研鑽に努めていますか。

業務に関する本の読書や情報収集などの実態は、8割強（「努めている」32.6%＋「少しは努めている」51.4%）が実施している。前回と割合にあまり変化なし。



■属性別特徴

- 性別： 男性（29.7%）に比べ女性（38.9%）の方が努めている割合が高い
- 年齢： 「20～29歳」は2割が努めていない
- 職位： 「部長・課長級」は「努めている」割合が5割と職位の中で最も高い
- 職種： 「専門職・技術職」は「努めている」割合が9割

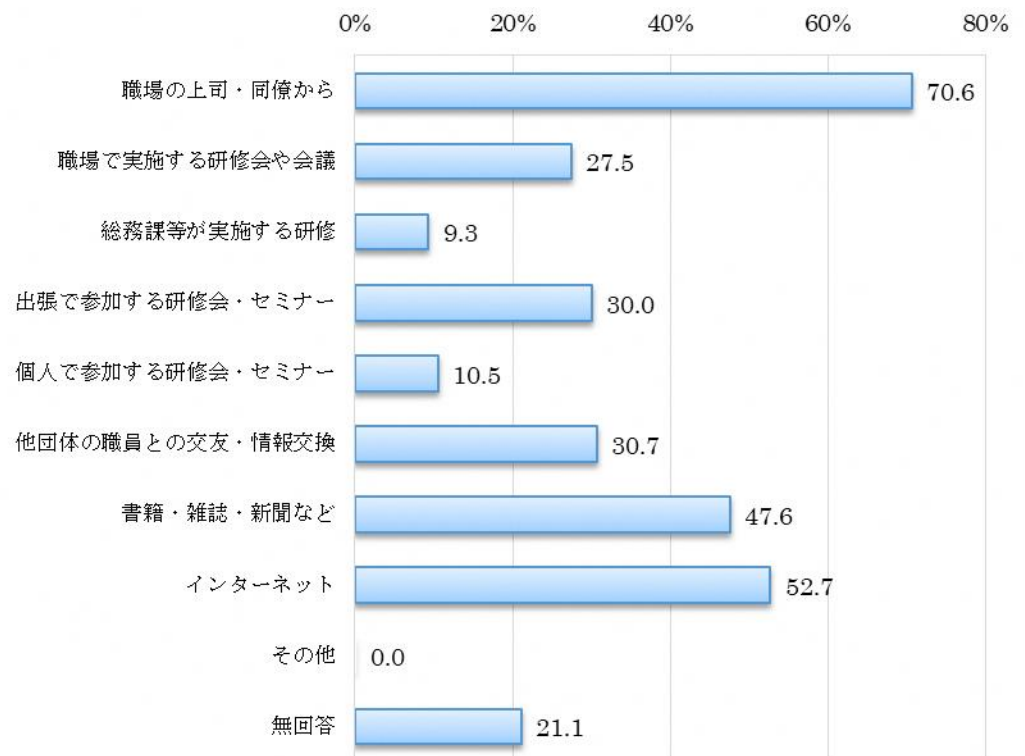
(14) 必要な知識・情報の収集

問 14. あなたは、職務上で必要な知識・情報をどのように収集していますか。(上位 3 つ)

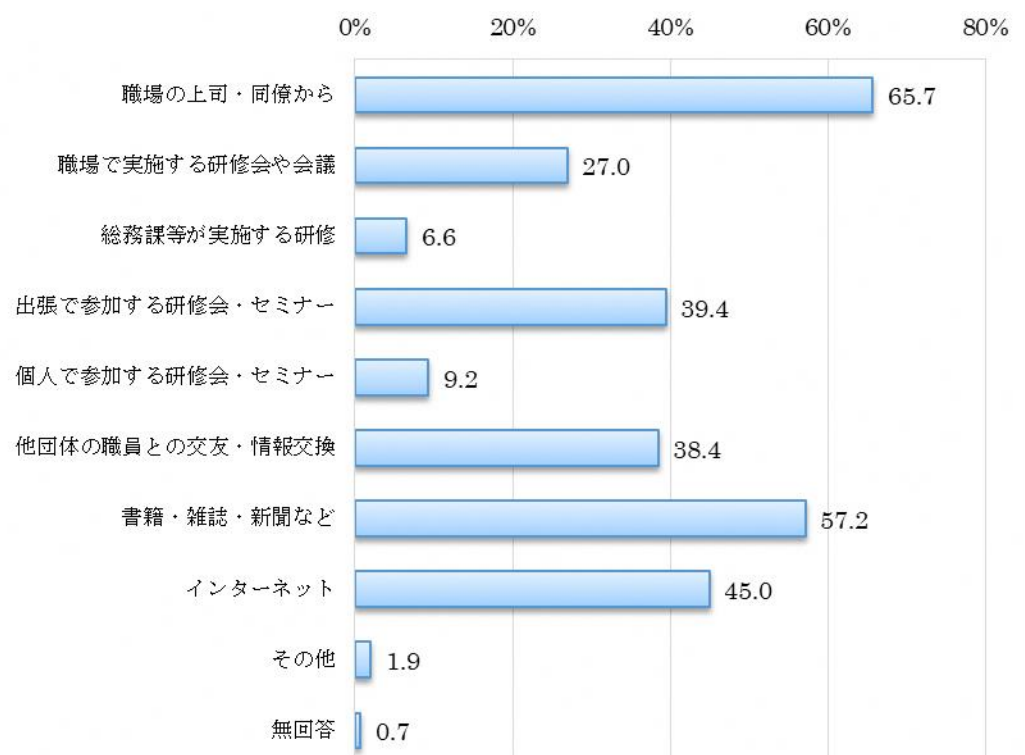
必要な知識や情報収集の方法は、①「職場の上司・同僚」70.6%、②「インターネット」52.7%③「書籍・雑誌・新聞」47.6%、④「ターネット」45.0%の順で、多くの職員が行っている。

前回から「インターネット」が「書籍・雑誌・新聞」を上回っている。

〔全体 n = 313〕



【前回】〔全体 n = 411〕



■属性別特徴

性 別： ー

年 齢： 若い世代ほど「職場の上司・同僚から」収集する傾向が強い。

「50～63 歳」は「他団体の職員との交友・情報交換」による収集の割合が、5 割弱と他の世代（1～3 割）より高い

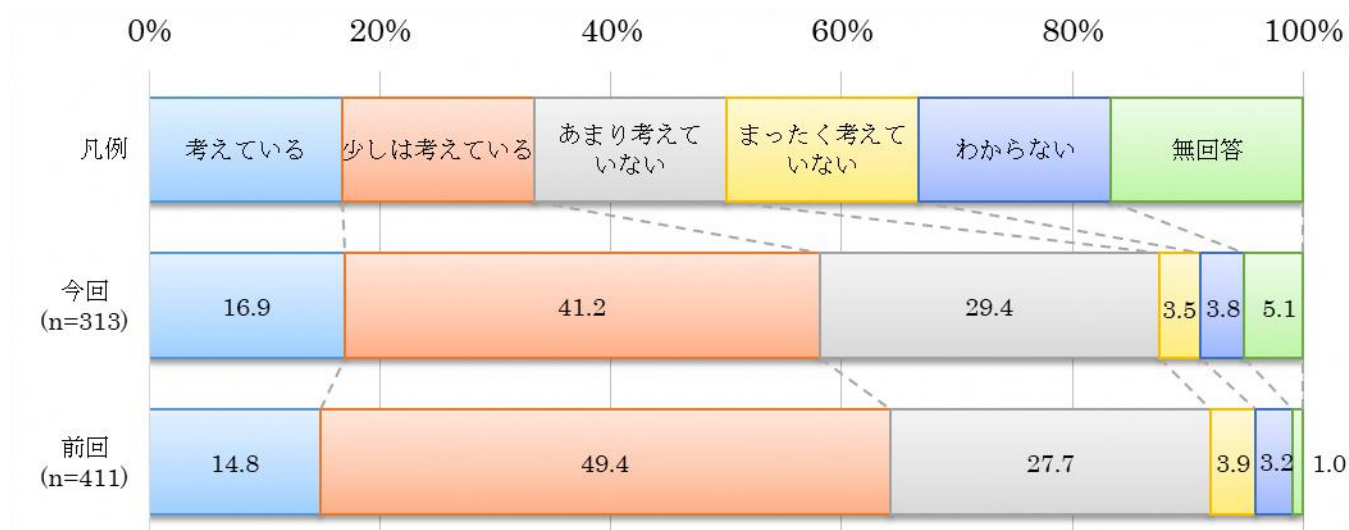
職 位： 職位が上がると、「他団体の職員との交友・情報交換」の割合が高くなる

職 種： 「専門職・技術職」は「出張で参加する研修会・セミナー」の割合（42.5%）は「行政職」の割合（25.8%）に比べ高い

(15) キャリアデザイン感

問 15. あなたは、市職員として自分がどうなりたいか、どうあるべきか等の将来像を持って仕事をしていますか。

市職員としてのあるべき姿・将来像を 58.1%（「考えている」16.9%＋「少しは考えている」41.2%）と前回（64.2%「考えている」14.8%＋「少しは考えている」49.4%）に比べ低くなっている。



■属性別特徴

性別： —

年齢： 「40～49 歳」で「考えている」割合が 8.6%と他の世代に比べると、約 10 ポイント低い

職位： 職位が上がるにつれて考えている割合が高くなる傾向にある

職種： —

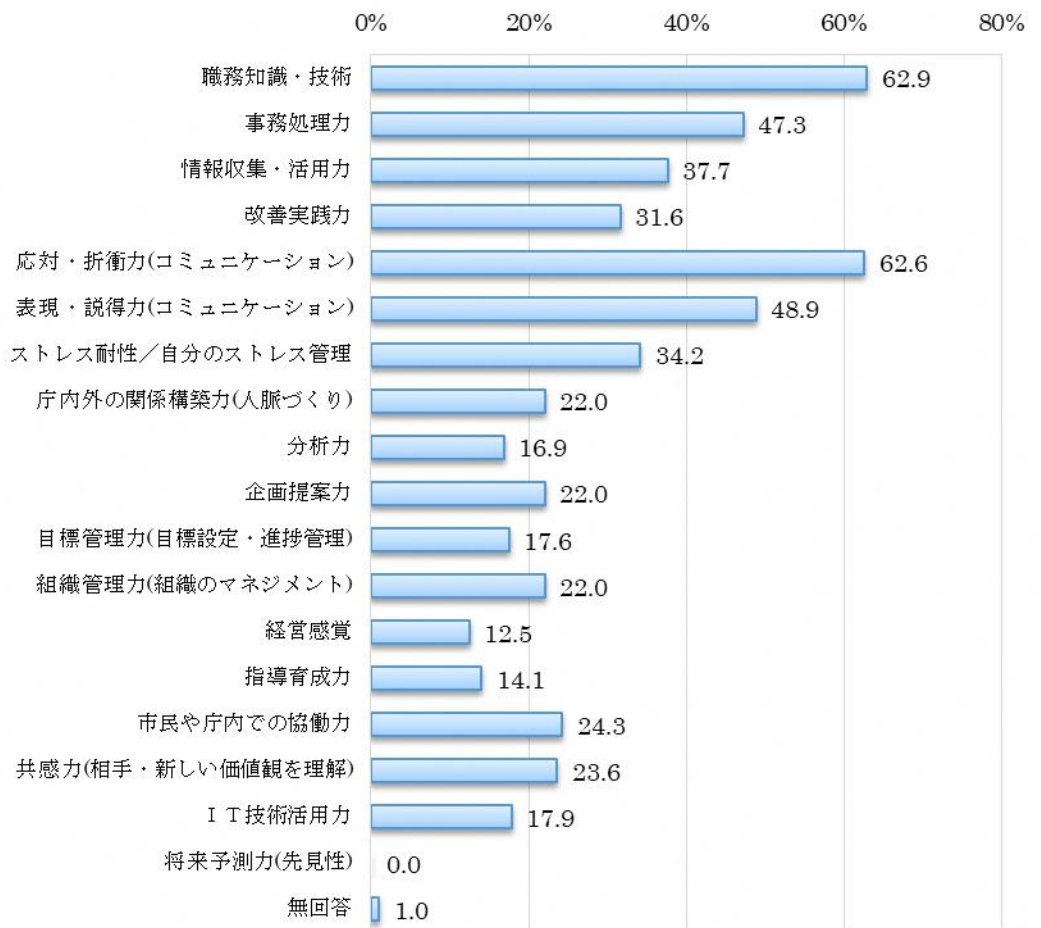
(16) 栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [能力編]

問 16. 栗東市職員に必要な能力・資質はどのようなものだと思いますか。(上位 6 つ)

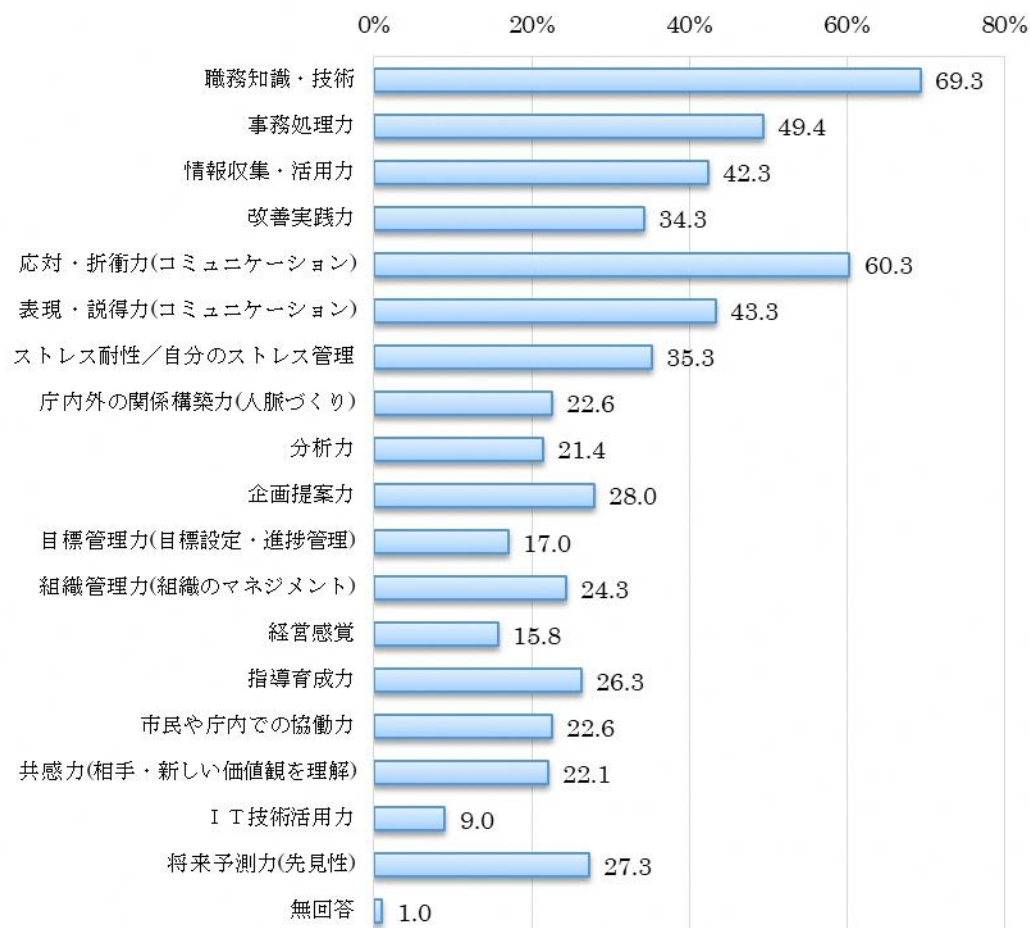
能力は、6 割以上の人が①「業務知識・技術」62.9%（前回 69.3%）、②「応対・折衝力（コミュニケーション）」62.6%（前回 60.3%）が必要だと回答し、前回と同様に上位となっている。4 割台の人が必要性を認める能力は、③表現・説得力（コミュニケーション）48.9%（前回 43.3%）、④「事務処理能力」47.3%（前回 49.4%）と前回と逆転している。⑤「情報収集・活用力」37.7%（前回 42.3%）、⑥「ストレス耐性／自分のストレス管理」34.2%（前回 35.3%）、⑦「改善実践力」31.6%（前回 34.3%）であり、前回と順位に変更はない。

「指導育成力」が 14.1%と前回（26.3%）からおおよそ半分近くポイントを落としている。「将来予測力（先見性）」が 0%（前回 27.3%）となっており、必要な能力・資質として必要でないものだと認識されている。

[全体 n = 313]



【前回】〔全体n = 411〕



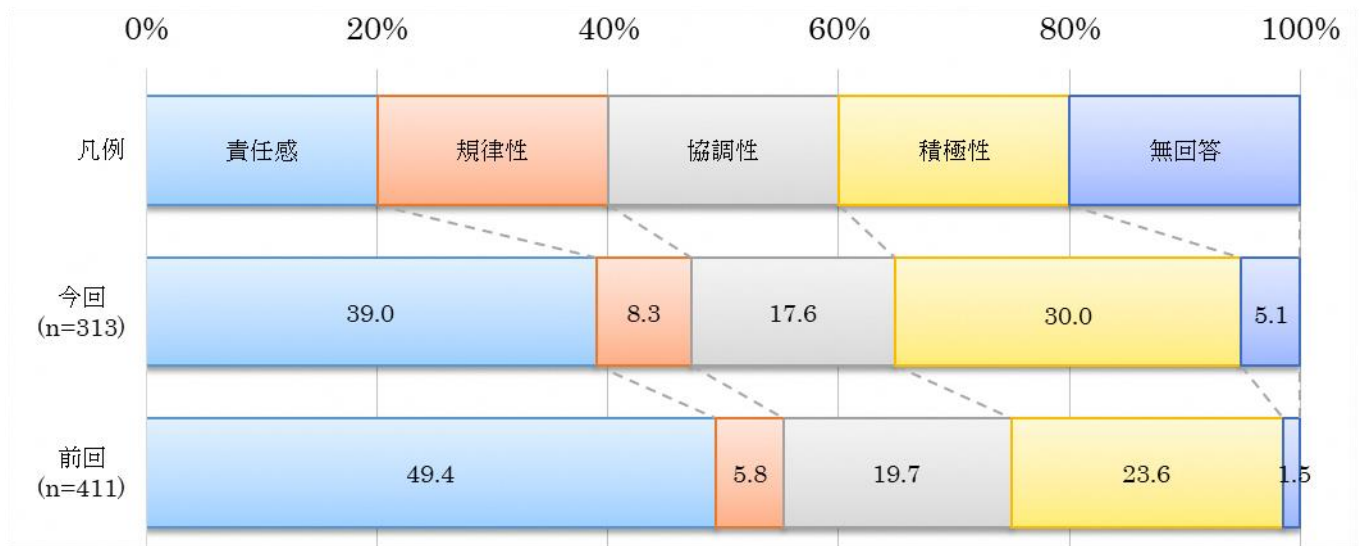
■属性別特徴

- 性別： 女性の目標管理能力（目標設定・進捗管理）が男性と比べ 12 ポイントほど低い
- 年齢： 「18 歳～39 歳」の共感力（(相手・新しい価値観を理解)は、「40～63 歳」と比べ 2 倍ほど高い
- 職位： 職位が高くなると「情報収集力・活用力」が高い傾向にある
- 職種： 「専門職・技術職」の 8 割弱は職務知識・技術が求められていると認識

(17) 栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [態度編]

問 17. 栗東市職員にとって重要な態度は下記のいずれだと思いますか。

市職員として重要な態度は、①「責任感」39.0%（前回 49.4%）が最も高く、次いで②「積極性」30.0%、③「協調性」17.6%、④「規律性」8.3%の順となり、前回同様の順となった。



■属性別特徴

性 別： —

年 齢： 「30～39 歳」では積極性が 34.3%と 1 番重要となっているが、他の世代では責任感が 1 番重要とされている

職 位： 職位が上がるほど責任感のポイントが上昇

職 種： —

(18) 管理職として必要な能力及び行動

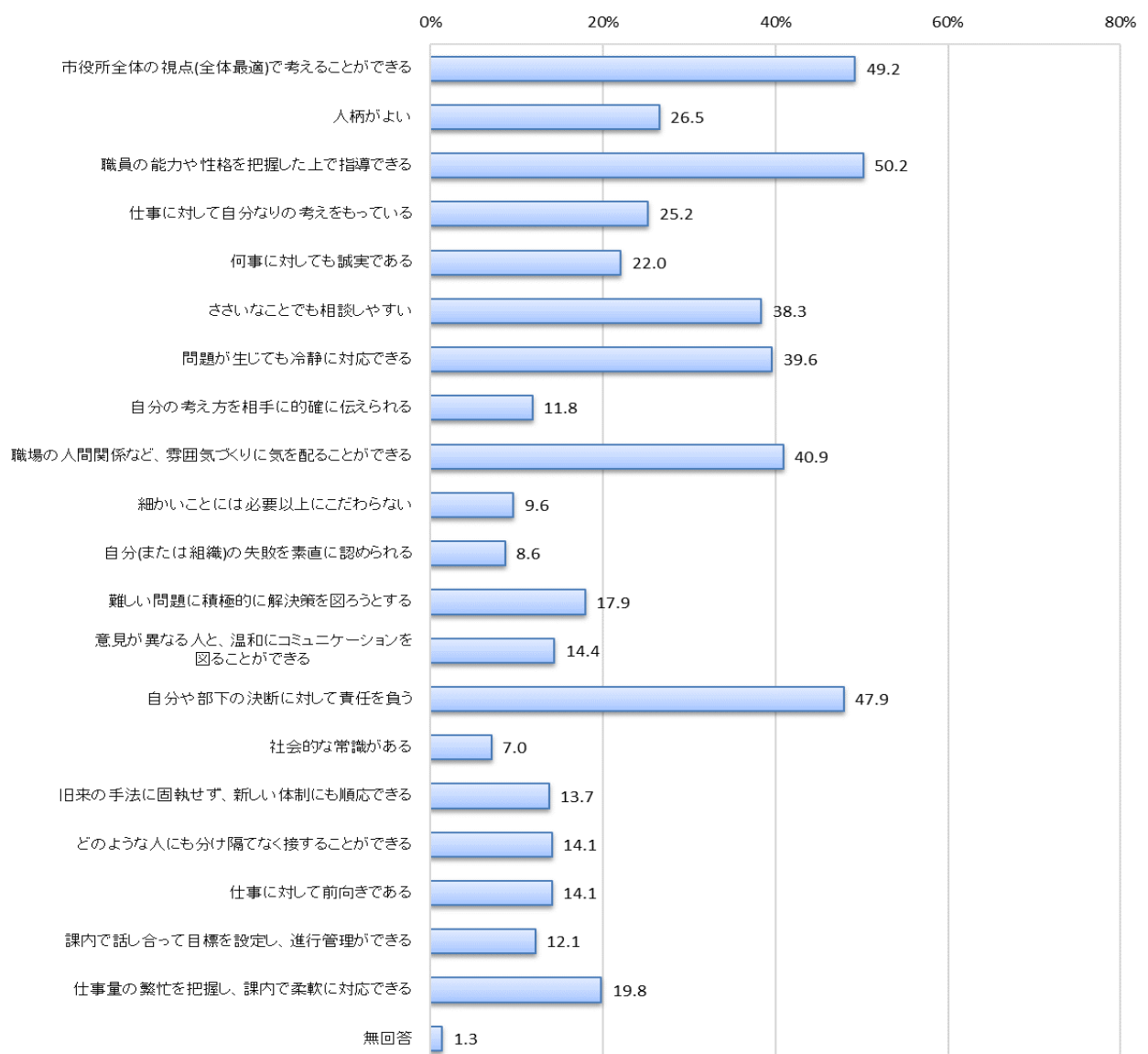
問 18. 栗東市の管理職層の職員に必要な能力及び行動の重要度を選択してください。(上位 5 つ)

市の管理職として重要な能力、行動は、①「職員の能力や性格を把握したうえで指導できる」50.2% (前回 50.4%)、②「市役所全体の視点(全体最適)で考えることができる」49.2% (前回 39.2%)、③「自分や部下の決断に対して責任を負う」47.9% (前回 55.7%)、④「職場の人間関係など、雰囲気づくりに気を配ることができる」40.9% (前回 40.6%)、⑤「問題が生じて冷静に対応できる」39.6% (前回 40.6%) となっており、前回から管理職員層の職員に必要な能力及び行動についての重要度が変化している。

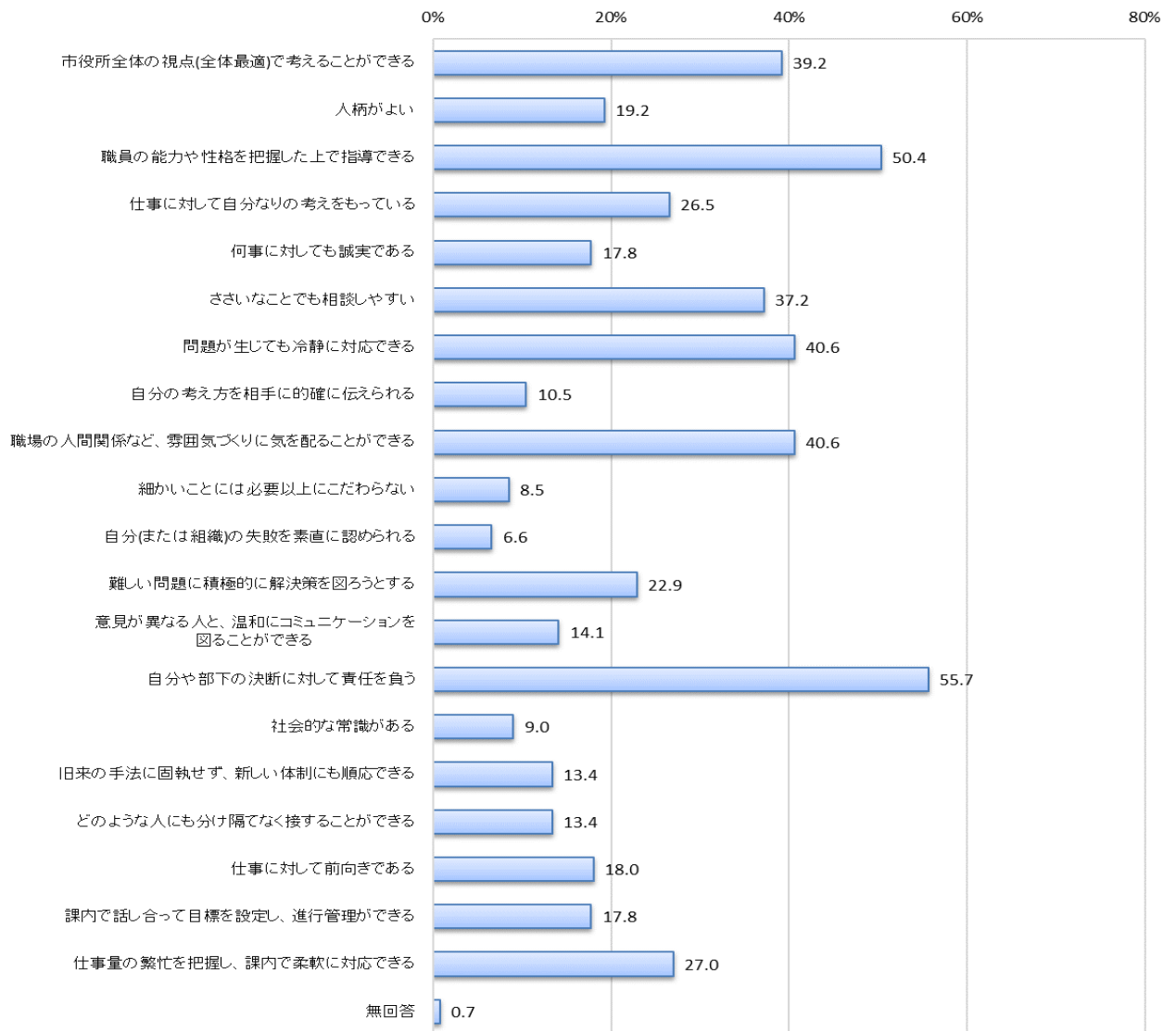
しかし、実際に管理職として活躍する部長・課長級の職員、課長補佐級の職員と、管理職以外の職員の間にはズレがある。

一般職員が挙げる要件は「ささいなことでも相談しやすい」は 49.7%と半数近くの職員が必要としているのに対し、部長・課長級の職員では 20.5%と 30 ポイント近く差がある。また、「人柄がよい」が 37.3%に対して、部長・課長級 13.6%、課長補佐級 12.2%と 25 ポイント近く差がある。

[全体 n = 313]



【前回】〔全体n＝411〕



■属性別特徴

性 別： —

年 齢： 年代が上がるほど「人柄がよい」「ささいなことでも相談しやすい」のポイントが減少し、「仕事に対して自分なりの考えをもっている」が上昇している

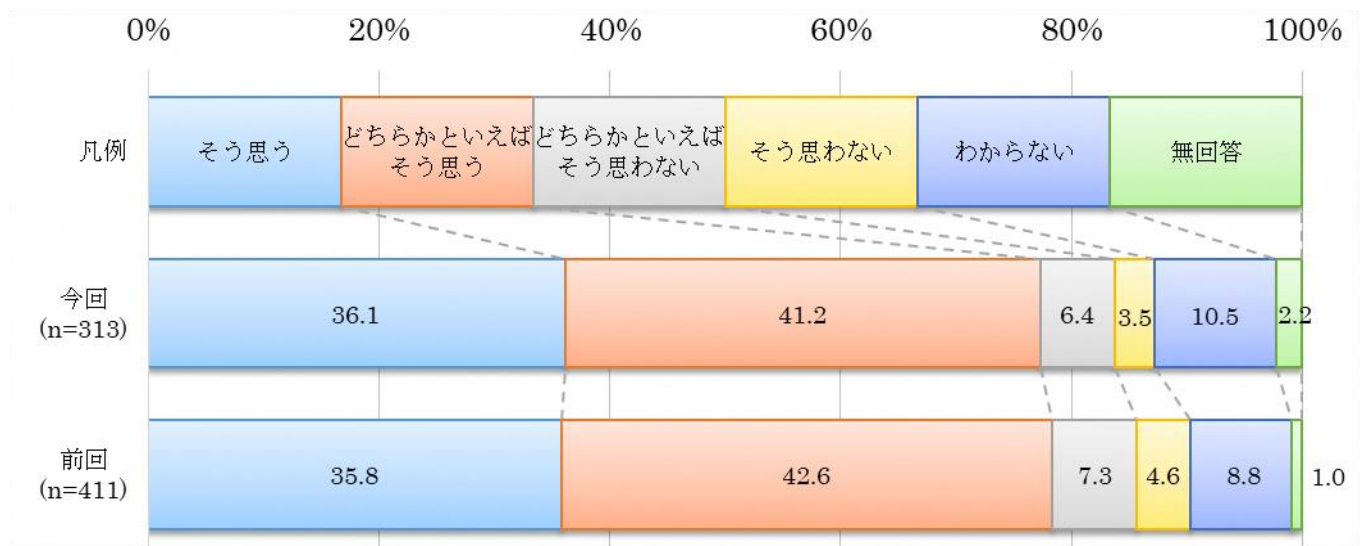
職 位： 部門責任者として、職位が上がるほど「市役所全体の視点（全体最適）で考えられる」のポイントが上昇し、幅広い視点や全体に配慮した能力や行動の必要性を感じている

職 種： —

(19) 管理職育成を目的とした多面評価の必要性

問 19. 管理職については、上司からの評価だけでなく、同僚や部下からの多面的な評価を導入した方がより良い管理職の人材育成ができると思いますか。

管理職育成を目的とした多面評価の必要性は、全職員ともに8割弱（「そう思う」36.1%＋「どちらかといえばそう思う」41.2%）と前回（「そう思う」35.8%＋「どちらかといえばそう思う」42.6%）とほぼ同様である。



■属性別特徴

性 別： —

年 齢： 若い世代ほど多面評価の必要性を求めているが、「40～49 歳」「50～63 歳」では約 15%が否定的（「どちらかといえばそう思わない」＋「そうは思わない」）

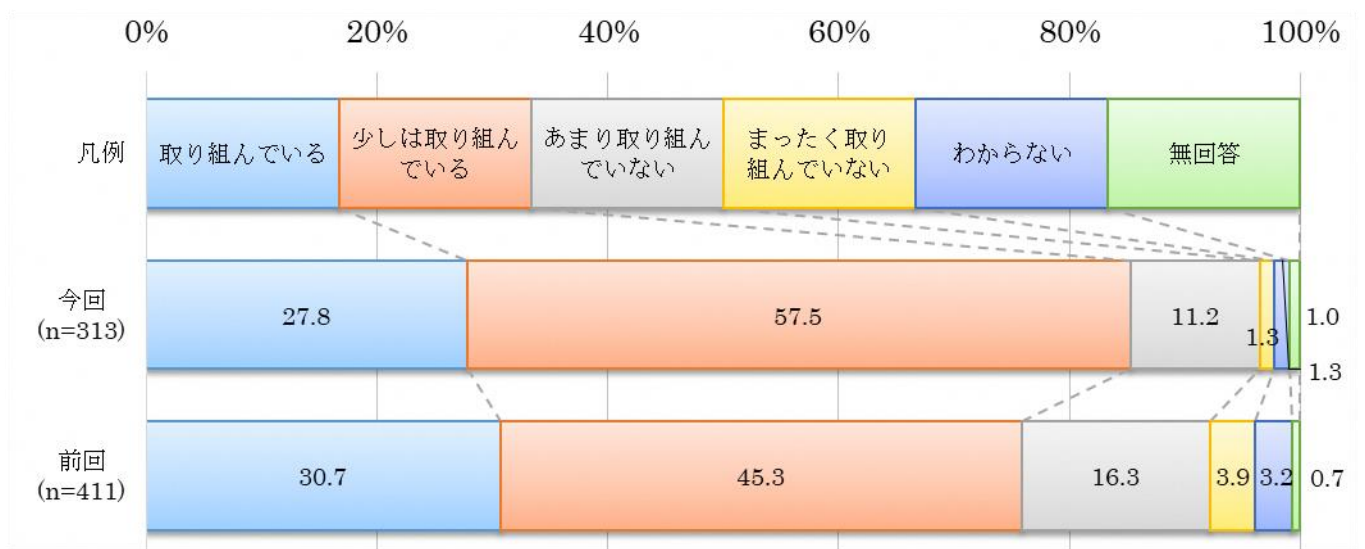
職 位： 職位が上がると否定的（「どちらかといえばそう思わない」＋「そうは思わない」）な意見が上昇している

職 種： —

(20) 職場での目標設定状況

問 20. あなたの職場では、組織内で話し合って目標（何を、どこまで、いつまでに）を設定し、仕事に取り組んでいますか。

各職場での目標設定の状況は、85.3%（「取り組んでいる」27.8%＋「少しは取り組んでいる」57.5%）が取り組んでおり、前回（76.0%「取り組んでいる」30.7%＋「少しは取り組んでいる」45.3%）より上昇している。また、取り組んでいない割合が 12.5%（「あまり取り組んでいない」11.2%＋「まったく取り組んでいない」1.3%）と前回の 20.2%（「あまり取り組んでいない」16.3%＋「まったく取り組んでいない」3.9%）から約 8 ポイント減少している。属性別特徴について、特に差異はなかった。



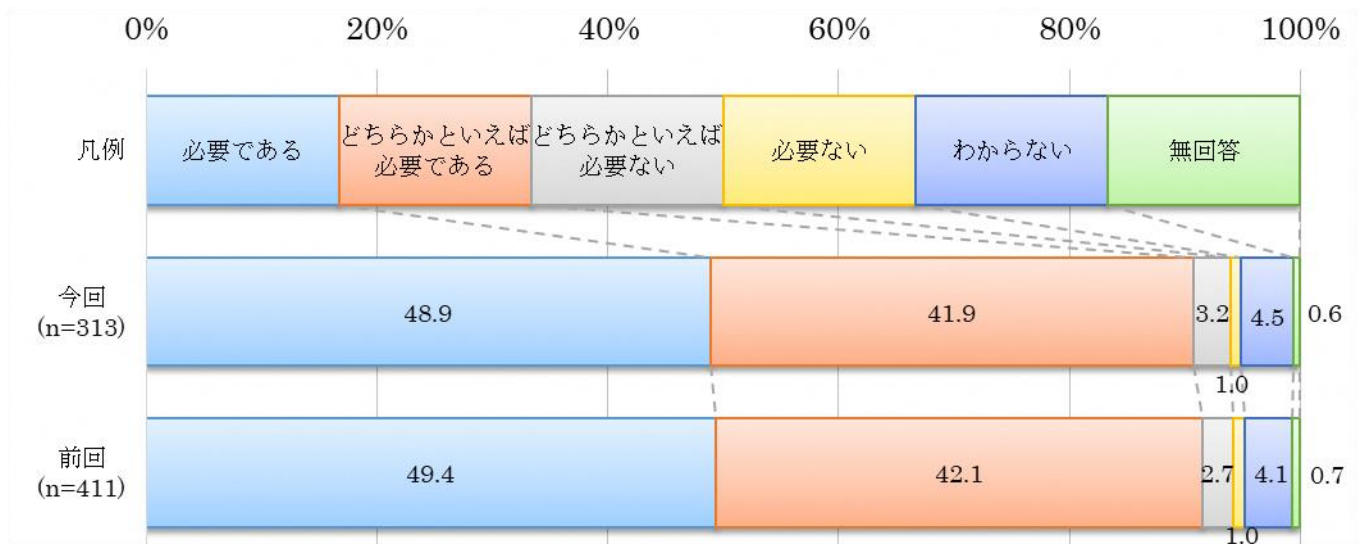
■属性別特徴

性 別： —
 年 齢： —
 職 位： —
 職 種： —

(21) ジョブローテーション(人事異動)の必要性

問 21. 自らの適性を知るためには、若いうちに多様な職場経験が必要であると思いますか。

ジョブローテーションの必要性は、9割（「必要である」48.9%＋「どちらかといえば必要である」41.9%）が若いうちの多様な職場経験の必要性を感じている。



■属性別特徴

性 別： —

年 齢： 強く必要性を感じているのは、「30～39 歳」「50～63 歳」で 6 割

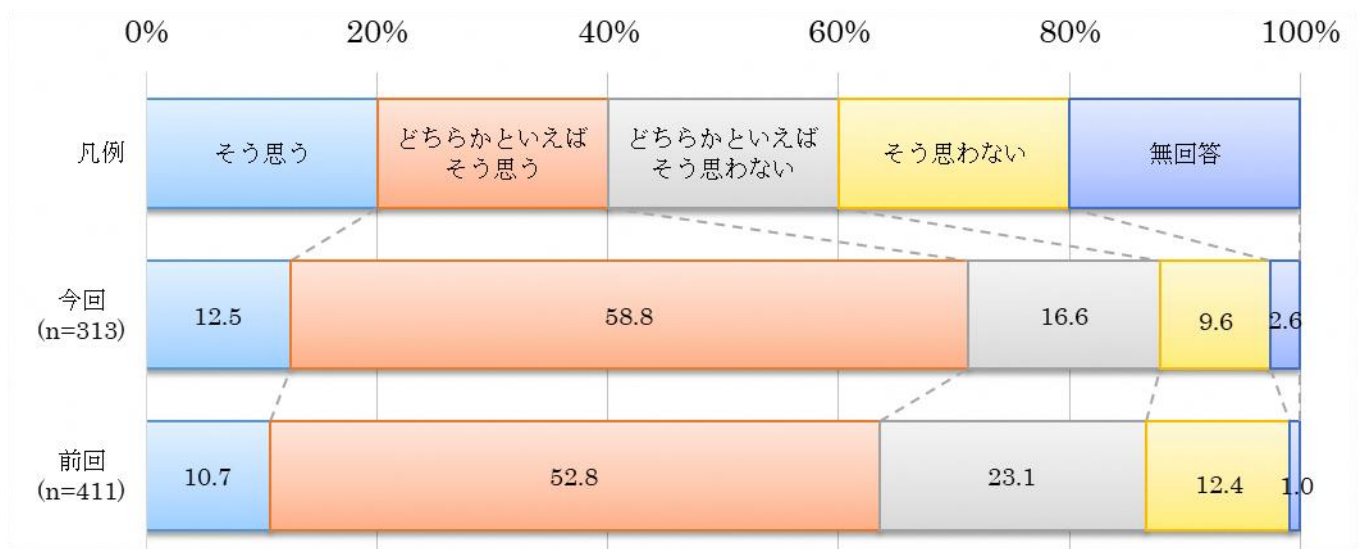
職 位： 強く必要性を感じているのは、「部長・課長級」「課長補佐級」で 6 割、「管理職以外の職位」では 4 割に低下

職 種： —

(22) ジョブローテーション（人事異動）の期間の適切性

問 22. 栗東市職員全体のジョブローテーション（人事異動）の期間は適切だと思いますか（異動が短すぎず長すぎない）。

栗東市全体でみるジョブローテーションの期間の適切性を、71.3%（「そう思う」12.5%＋「どちらかといえばそう思う」58.8%）は適切と感じており、前回（63.5%「そう思う」10.7%＋「どちらかといえばそう思う」52.8%）より増加している。また、否定的な意見も3割（「どちらかといえばそう思わない」16.6%＋「そう思わない」9.6%）と前回（4割「どちらかといえばそう思わない」23.1%＋「そう思わない」12.4%）より減少している。



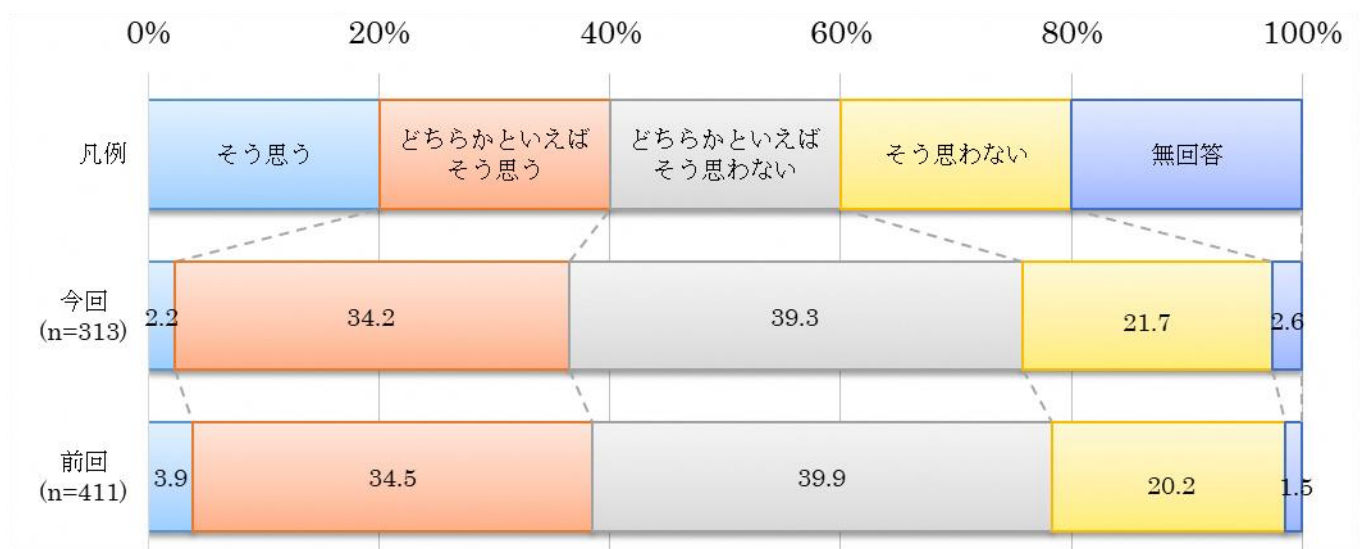
■属性別特徴

性 別： —
 年 齢： —
 職 位： —
 職 種： —

(23) ジョブローテーション（人事異動）の公平性

問 23. 栗東市職員全体のジョブローテーション（人事異動）は、個人隔たり等がなく、公平に行われている。

ジョブローテーションの公平性については、肯定的に捉えている職員が 36.4%（「そう思う」2.2%＋「どちらかといえばそう思う」34.2%）と前回（38.4%「そう思う」3.9%＋「どちらかといえばそう思う」34.5%）とほぼ同じ結果であった。一方で、否定的に捉えている職員は、61.0%（「どちらかといえばそう思わない」39.3%＋「そう思わない」21.7%）と、こちらも前回（60.1%「どちらかといえばそう思わない」39.9%＋「そう思わない」20.2%）とほぼ同じであった。肯定派と否定派に約 20 ポイントの開きがある。問 22 のジョブローテーションの適切性では 7 割が認めつつも、本設問の公平性には否定的で、両者には大きな隔たりがあった。



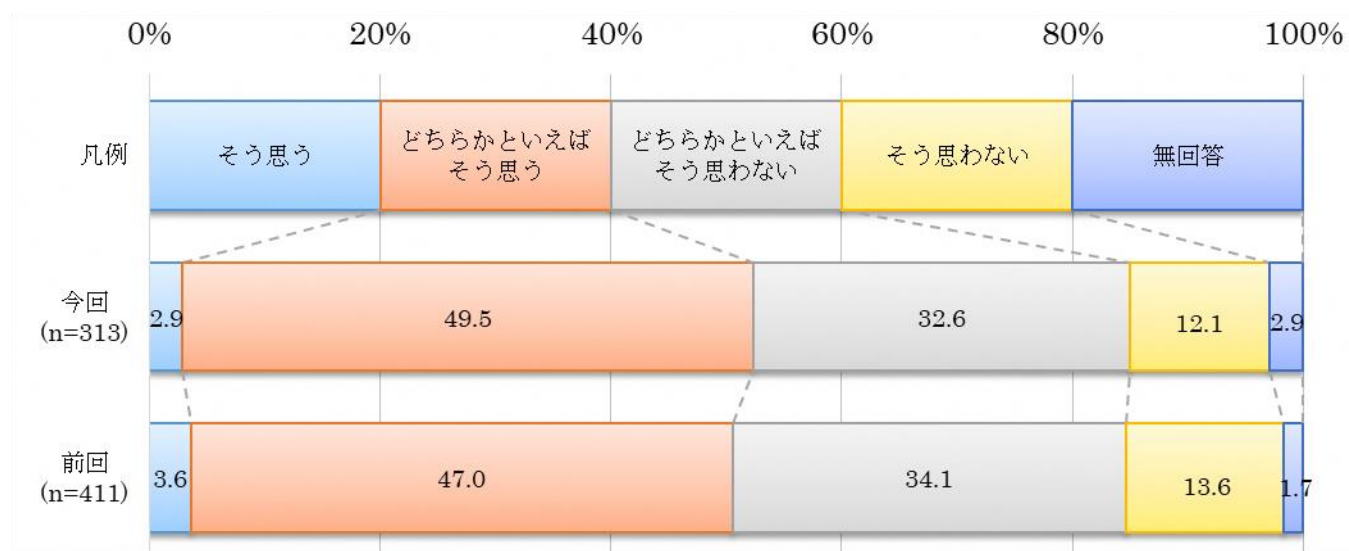
■属性別特徴

- 性別： 男性の 7 割は否定的にみている
- 年齢： 若い世代ほど公平に行われていると感じているものの、年代が上がるにつれて否定的にみている
- 職位： 係長級以上では 7 割が否定的にみている
- 職種： 「一般行政職」では 7 割が否定的だが、「専門職・技術職」では 6 割が肯定的である

(24) 適材適所の人事配置

問 24. 栗東市全体として、適材適所の人事配置がされ、市政運営に寄与及び職員能力が発揮されていると思いますか。

適材適所の人材配置によって、市政運営に寄与し、職員の能力発揮が行われているか、否かでは、肯定的に見ている職員は 52.4%（「そう思う」 2.9%＋「どちらかといえばそう思う」 49.5%）と前回（50.6%「そう思う」 3.6%＋「どちらかといえばそう思う」 47.0%とほぼ同じである。否定的な職員についても、44.7%（「どちらかといえばそう思わない」 32.6%＋「そう思わない」 12.1%）と前回（47.7%「どちらかといえばそう思わない」 34.1%＋「そう思わない」 13.6%）とほぼ同じであった。評価は二分する結果となった。



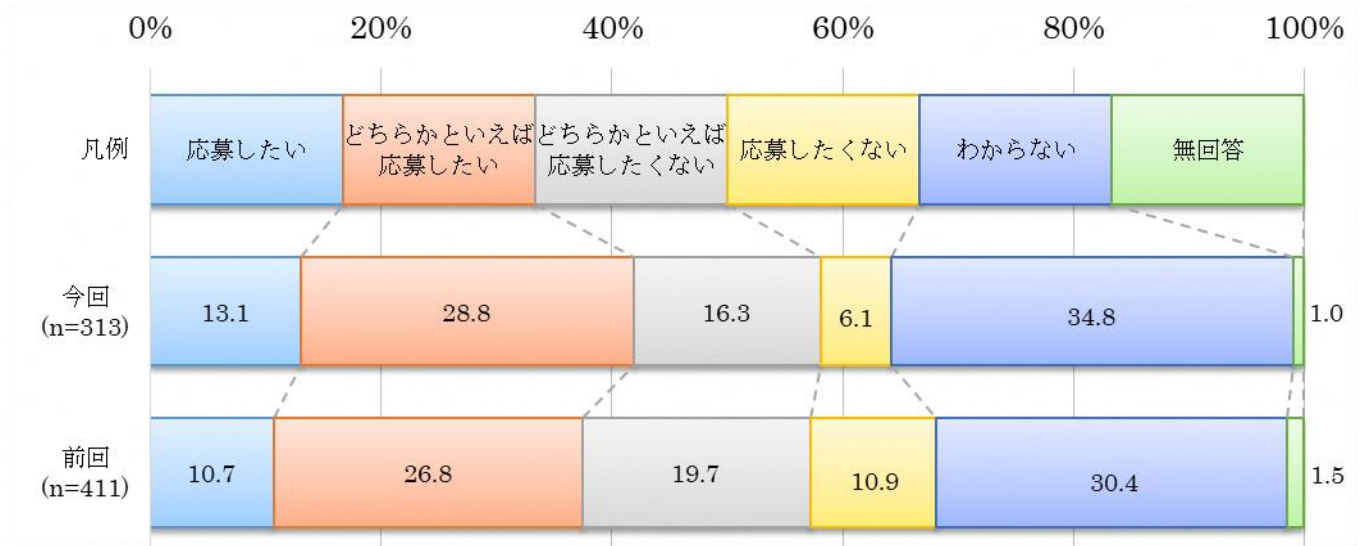
■属性別特徴

- 性別： 肯定的な評価は、女性が 6 割、男性は 5 割
- 年齢： 「40～49 歳」で否定的な職員の割合が一番多く、6 割弱である
- 職位： —
- 職種： —

(25) 庁内公募制への期待

問 25. 庁内公募制度を導入し、自分のやりたい仕事の募集があった場合、あなたは応募したいと思いますか。

庁内公募制度の利用は、応募したい職員が 41.9%（「応募したい」13.1%＋「どちらかといえば応募したい」28.8%）と前回（37.5%（「応募したい」10.7%＋「どちらかといえば応募したい」26.8%）よりわずかに増加している。



■属性別特徴

性別： 女性の 5 割が「わからない」と回答

年齢： —

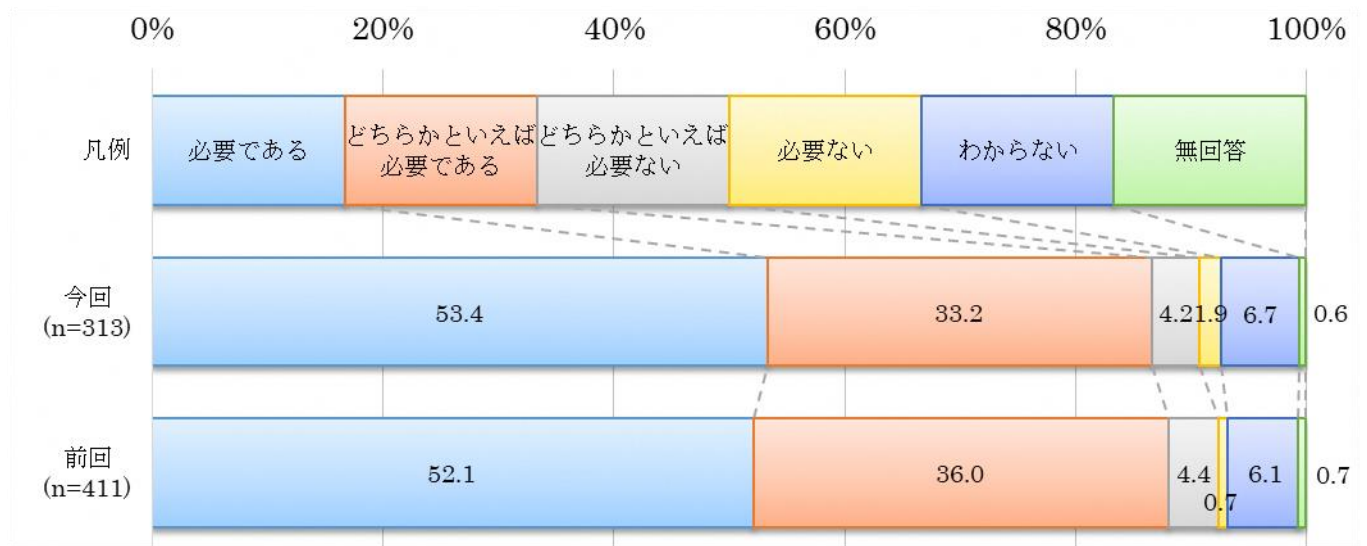
職位： —

職種： 「専門職・技術職」の半数が「わからない」と回答

(26) 自己申告制度の必要性

問 26. 本人のキャリア形成や異動の希望を伝える自己申告制度の必要性はありますか。

自己申告制度については、本人のキャリア形成や異動の希望を伝えられるので、86.6%（「必要である」53.4%＋「どちらかといえば必要である」33.2%）が必要だとしており、前回（88.1%「必要である」52.1%＋「どちらかといえば必要である」36.0%）とほぼ変わらない。



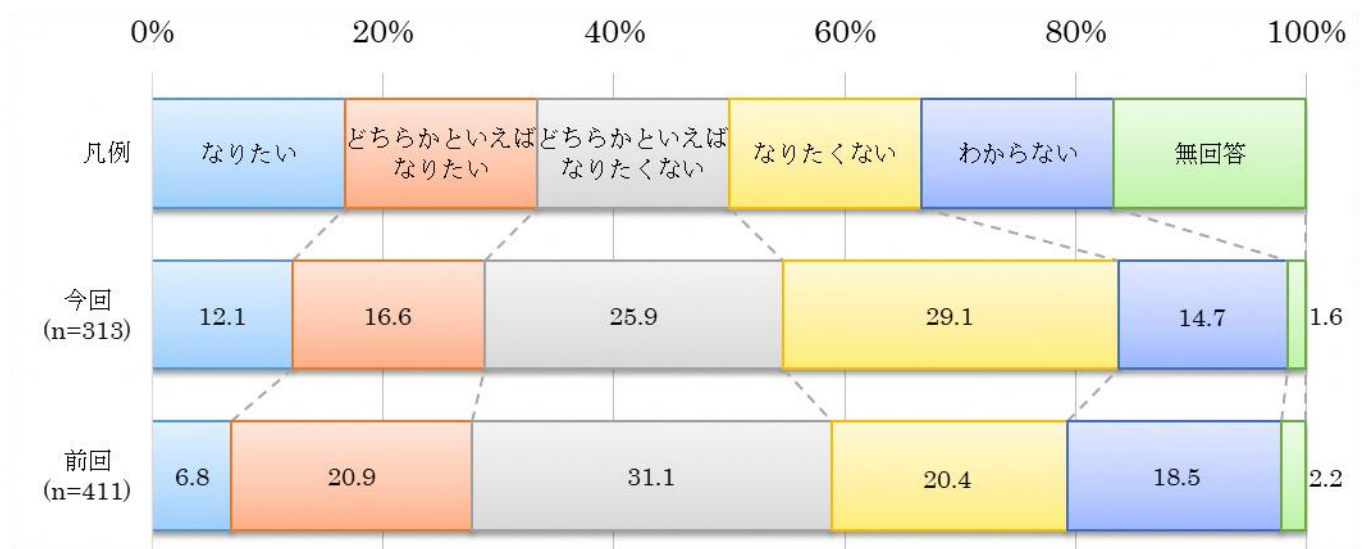
■属性別特徴

性 別： —
 年 齢： —
 職 位： —
 職 種： —

(27) 管理職への意向

問 27. あなたは、管理・監督者（上位にある職含む）になりたいと思いますか。

管理職への登用は、「なりたい」という積極的意向が 12.1%と前回（6.8%）から 2 倍となっている。一方で、「なりたくない」との職員が 29.1%と前回（20.4%）から約 10 ポイント増えている。性別で見ると、積極的な意向をもつ男性は 39.4%（「なりたい」18.8%+「どちらかといえばなりたい」20.6%）である。しかし、女性は 18.5%（「なりたい」3.7%+「どちらかといえばなりたい」14.8%）と 20 ポイントの差がある。女性の 45.4%が「なりたくない」との回答であった。

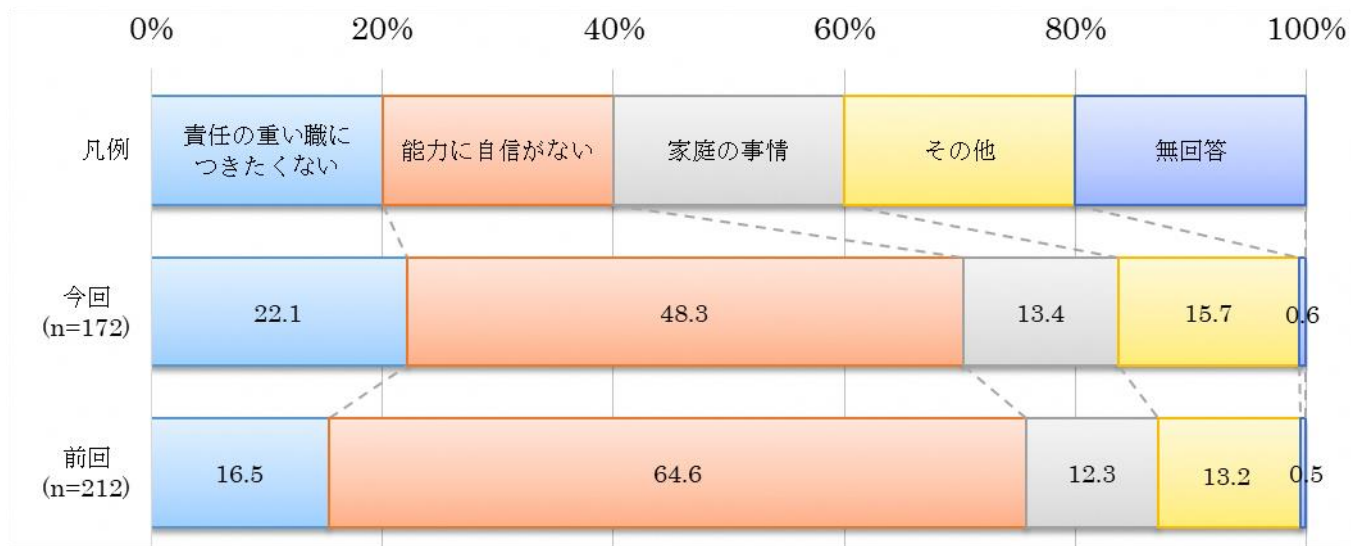


■属性別特徴

- 性別： 積極的意向は女性より男性のほうが 20 ポイント高い
- 年齢： 年代が上がるにつれ、積極的意向は徐々に下がる傾向にあるも「50～62 歳」になると増加
- 職位： 「係長級」「課長補佐級」の 8 割弱が消極的意向
- 職種： 「専門職・技術職」の 4 割は「なりたくない」と回答

問 27-3、4 「どちらかといえはなりたくない」、「なりたくない」とお答えの方へ、その理由は何ですか。

管理職に「どちらかというとなりたくない」「なりたくない」と回答した 172 人に対して、その理由を尋ねたところ、「能力に自信がない」48.3%、「責任の重い職につきたくない」22.1%と出た。「20～29 歳」の若い世代の 63.0%が「能力に自信がない」と回答している。また、「部長・課長級」においても 61.1%が「能力に自信がない」と回答している。



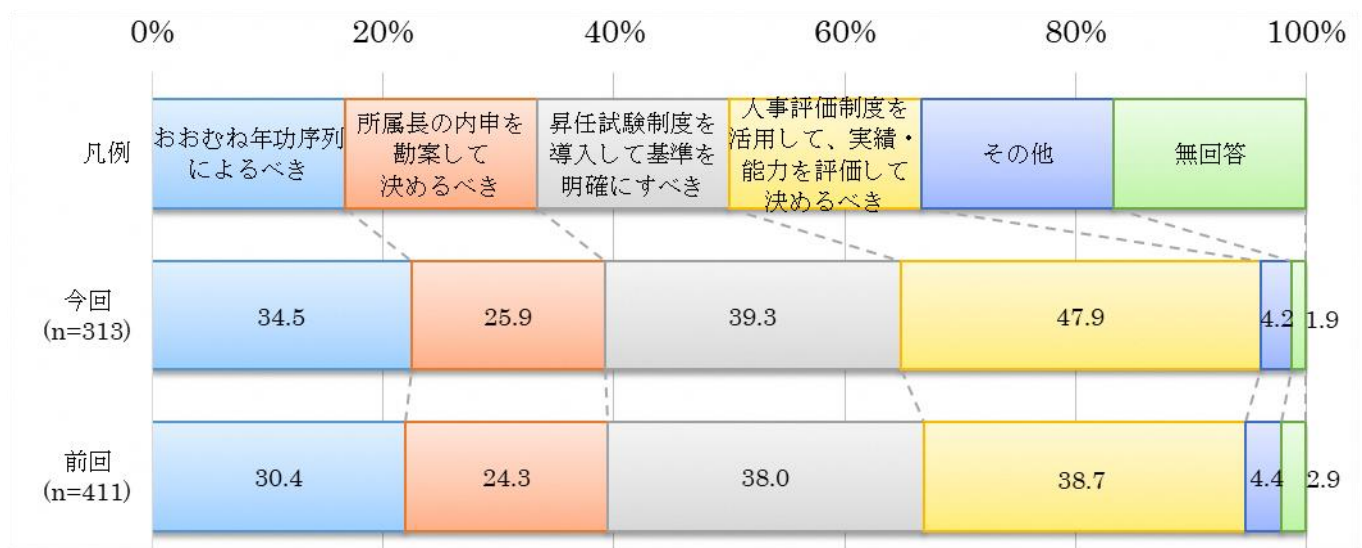
■属性別特徴

性 別： 女性の 16.9%は「家庭の事情」と男性の 5.3%に比べ高い
 年 齢： —
 職 位： —
 職 種： —

(28) 昇任管理について

問 28. あなたは、昇任管理についてどう考えていますか。(複数回答可)

昇任管理については、「人事評価制度を活用して、実績・能力を評価して決めるべき」47.9%（前回 38.7%）、「昇任試験制度を導入して基準を明確にすべき」39.3%（前回 38.0%）と、制度や一定の基準を設けての昇任審査を望む人が多く、「おおむね年功序列によるべき」34.5%（前回 30.4%）も年齢という基準のもとでの昇任を望んでいる。前回調査と回答割合に変化はなかった。



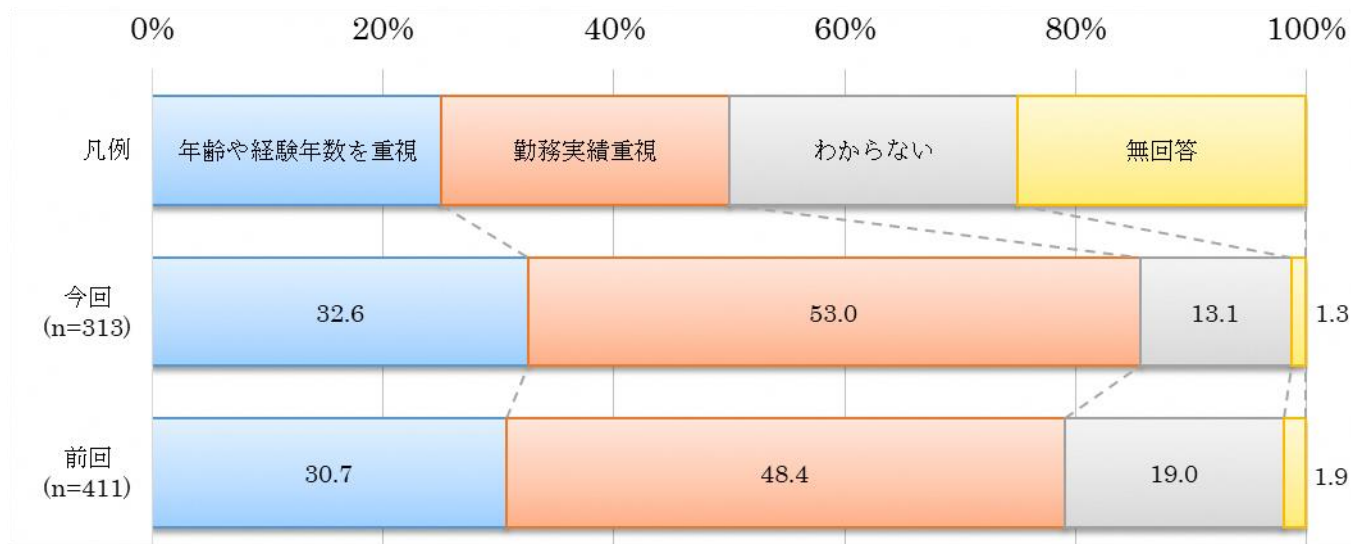
■属性別特徴

- 性 別： 男性のほうが「おおむね年功序列によるべき」との回答が女性に比べよりもおよそ 20 ポイント高かった
- 年 齢： 「30～39 歳」の半数が「おおむね年功序列によるべき」と回答
- 職 位： —
- 職 種： —

(29) 成績級導入への意向

問 29. 給与については、何を重視すべきだと思いますか。

給与を決定する際の成績級導入について、「勤務実績重視」か「年齢や経験年数を重視」では、実績重視 53.0%のほうが高約 20 ポイント高い支持を得ており、前回と同様の結果であった。



■属性別特徴

性別： —

年齢： —

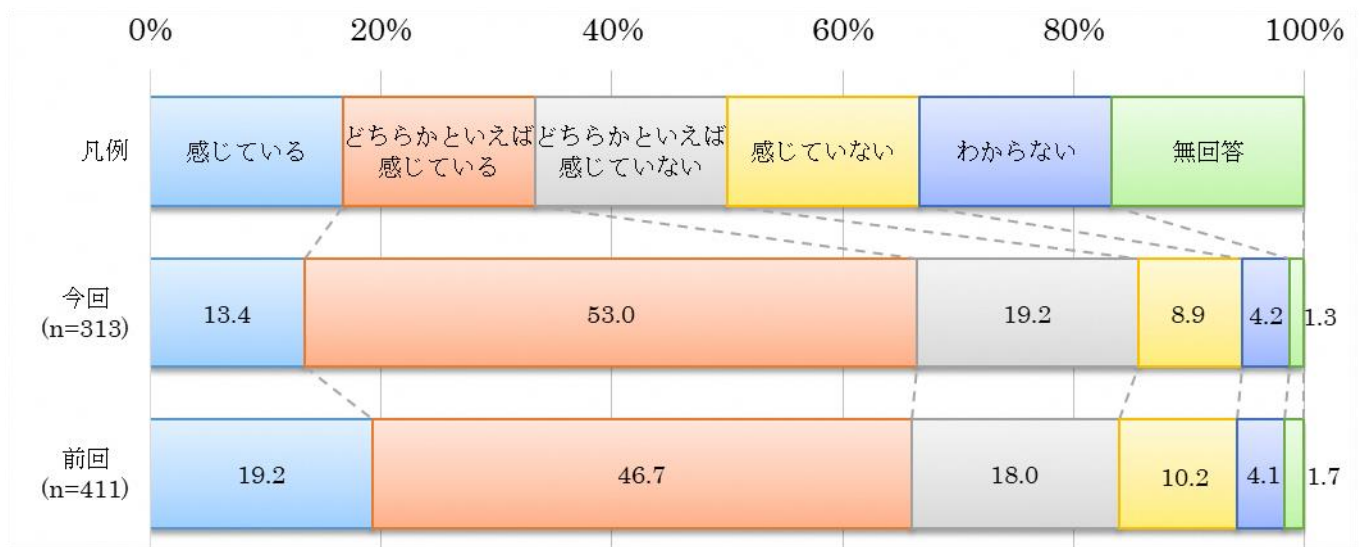
職位： —

職種： —

(30) 現在の仕事へのモチベーション(やる気)

問 30. あなたは、現在の仕事にやりがい（充実感・達成感）を感じていますか。

現在の仕事へのモチベーションは、66.4%（「感じている」13.4%＋「どちらかといえば感じている」53.0%）が充実・達成感をもっているものの、28.1%（「どちらかといえば感じていない」19.2%＋「感じていない」8.9%）が「感じていない」としている。「感じている」と回答した職員の割合が13.4%と前回（19.2%）より約6ポイント減少している。現状で仕事に達成感を感じられない人が28.1%と約3人に1人となっていることは問題である。



■属性別特徴

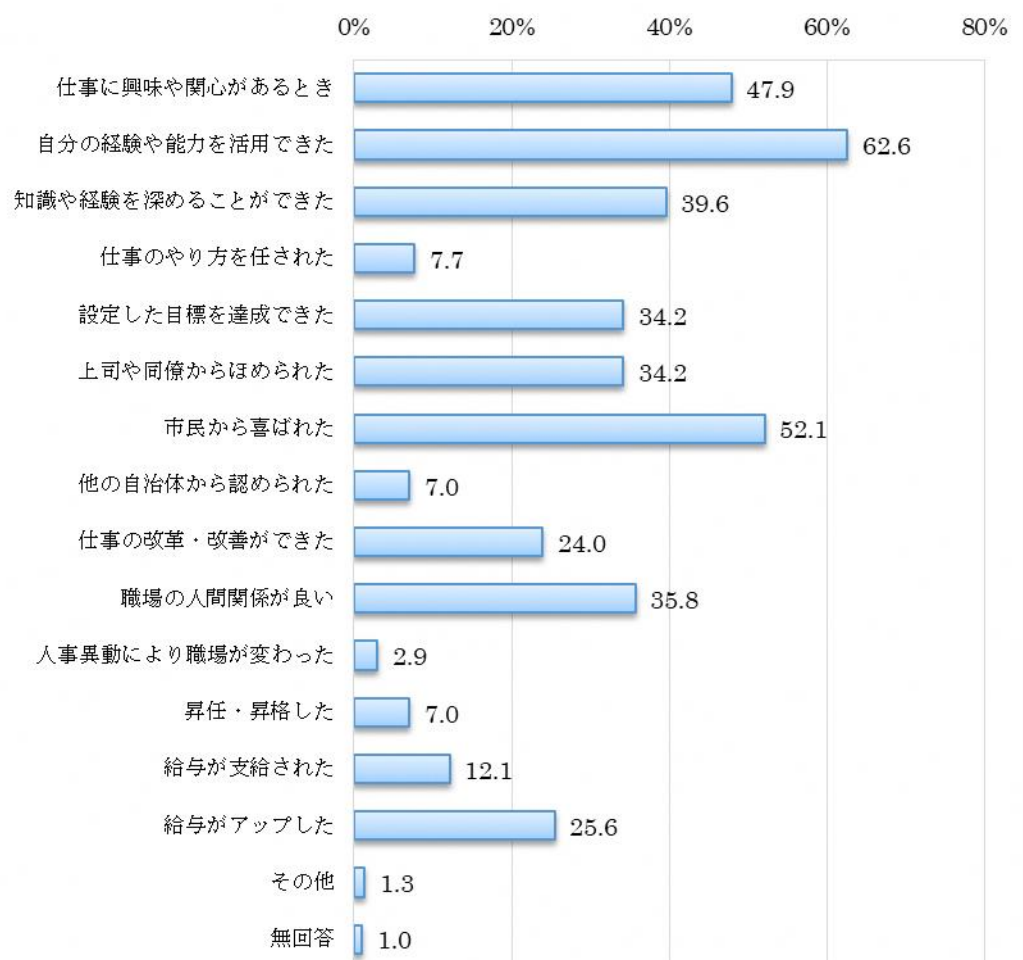
- 性別： 女性のほうが、やりがいを感じている人は20ポイントほど多い
- 年齢： 他の世代と比較して、「40～49歳」のやりがいが15ポイントほど低い
- 職位： —
- 職種： 「専門職・技術職」のやりがいは76.7%と「行政職」62.2%と比べ高い

(31) 職務遂行上の動機付け

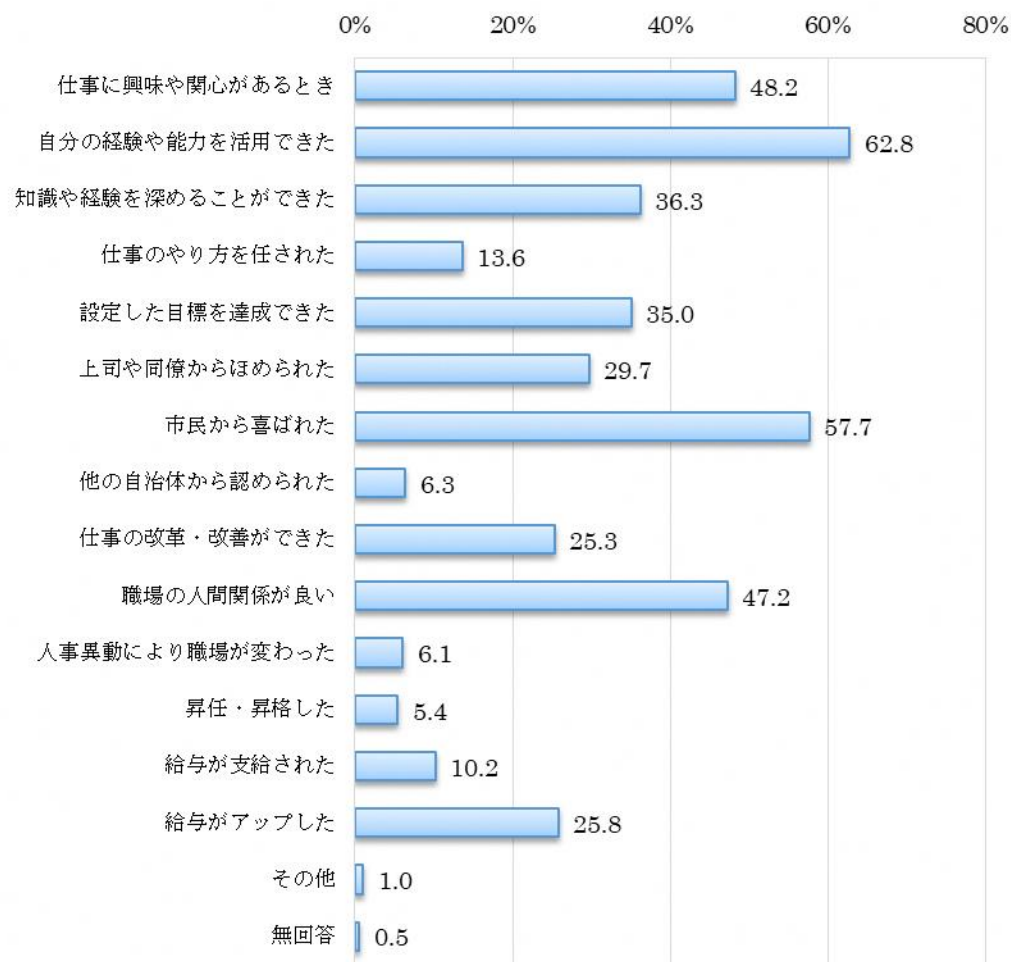
問 31. あなたが職務を遂行する上で、やる気が出る（出た）ときは、どのようなときですか。（複数回答可）

職務遂行上の動機付けとして、やる気が出る、出たと感じるときは、どのようなときか。①「自分の経験や能力を活用できた」62.6%、②「市民から喜ばれた」52.1%と、職員の半数以上は自己実現と公務員としての使命が果たされたときに感じており、前回（①「自分の経験や能力を活用できた」62.8%、②「市民から喜ばれた」57.7%）と同様の結果となった。そうした自己実現と使命を支えるものは半数には満たないものの、「仕事に興味や関心があるとき」47.9%、「知識や経験を深めることができた」39.6%としている。「仕事のやり方を任された」については、前回（13.6%）から7.7%とおおよそ半分となっている。

〔全体n = 313〕



【前回】〔全体n＝411〕



■属性別特徴

性 別： —

年 齢： 「20～29 歳」「30～39 歳」と若い世代では「給与がアップ」ときにやりがいを感じている

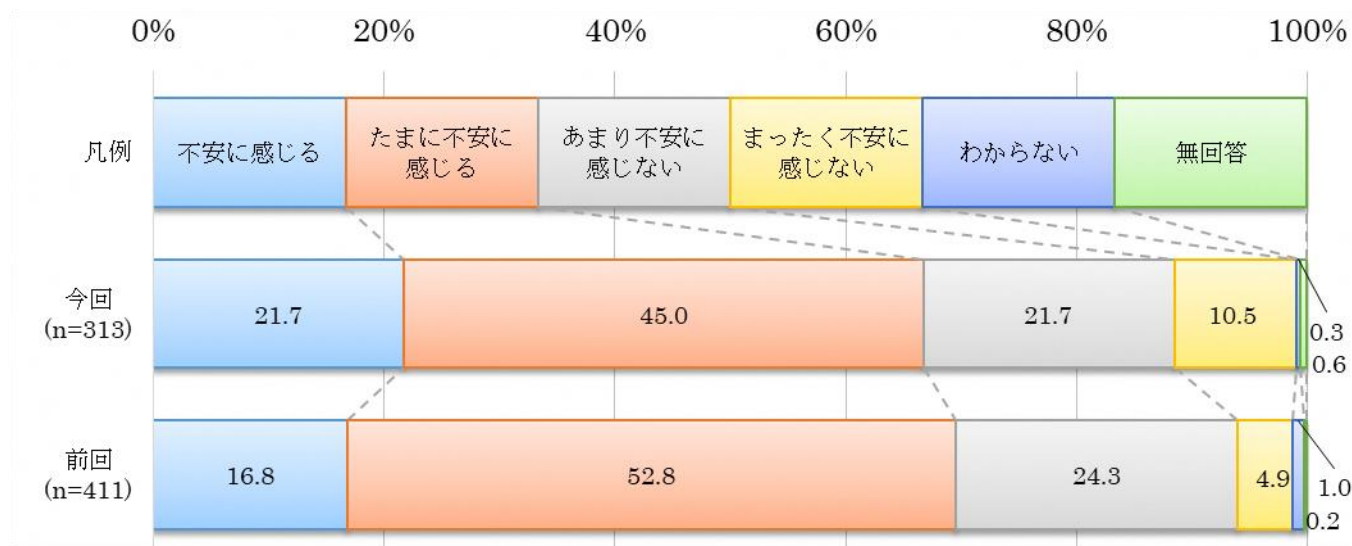
職 位： 階級が上がるにつて「自分の経験や能力を活用できた」ときにやりがいを感じる人が多い

職 種： 「専門職・技術職」では「自分の経験や能力を活用できた」「職場の人間関係が良い」ときにやりがいを感じる人が多い

(32) 健康上の不安感

問 32. あなたは、健康上で不安に感じることがありますか。

健康上の不安は、感じている人は 66.7%（「不安に感じる」21.7%＋「たまに不安に感じる」45.0%）と前回（69.6%「不安に感じる」16.8%＋「たまに不安に感じる」52.8%）とほぼ同様である。



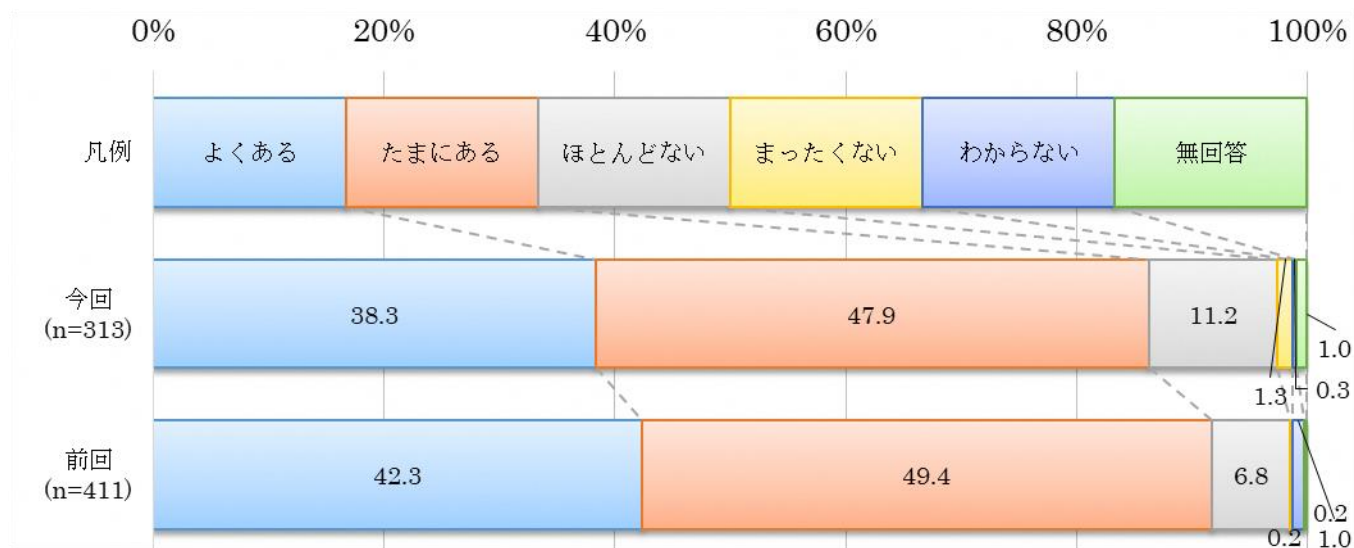
■属性別特徴

性 別： —
年 齢： —
職 位： —
職 種： —

(33) 仕事上の不安感

問 33. あなたは、仕事上で不安や悩みを感じることがよくありますか。

仕事上の不安・悩みは、感じている人は86.2%（「よくある」38.3%＋「たまにある」47.9%）と前回（91.7%「よくある」42.3%＋「たまにある」49.4%）よりわずかに減少している「ほとんどない」が11.2%と前回（6.8%）からわずかに多くなっている。属性別での目立った特徴はない。



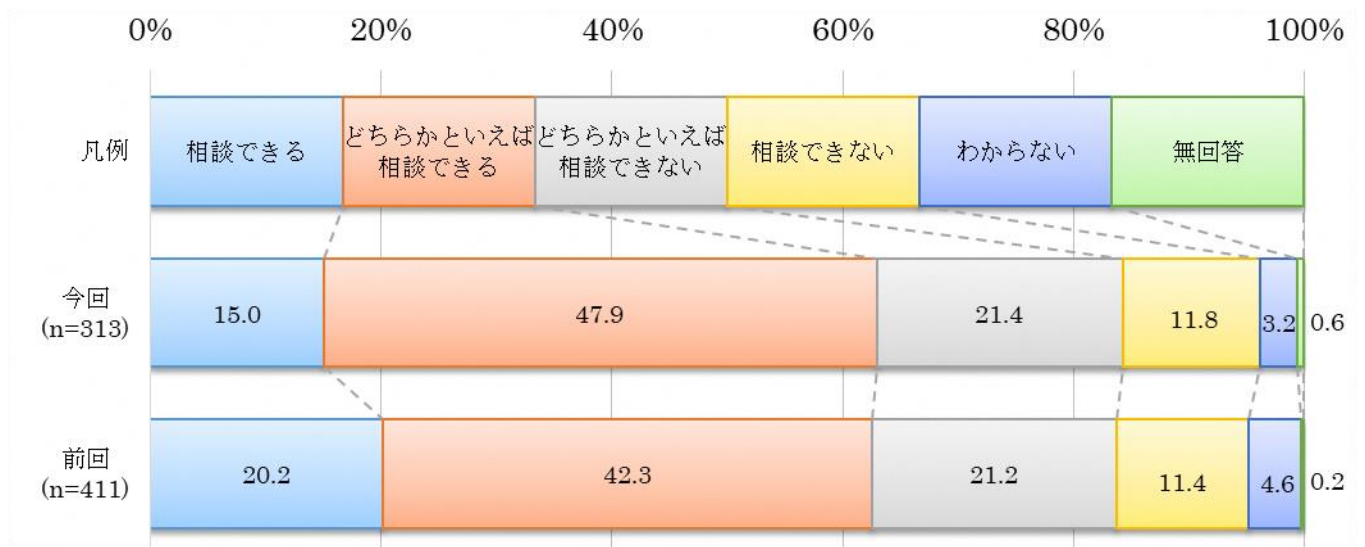
■属性別特徴

性 別： —
 年 齢： —
 職 位： —
 職 種： —

(34) 上司への信頼度

問 34. あなたは、上司に仕事上の不安や悩みを気軽に相談することができますか。

上司を信頼し悩みや不安を気軽に「相談できる」のは 62.9%（「相談できる」15.0%＋「どちらかといえば相談できる」47.9%）と前回（62.5%「相談できる」20.2%＋「どちらかといえば相談できる」42.3%）と同様の結果となった。「相談できない」（33.2%「どちらかといえば相談できない」21.4%＋「相談できない」11.8%）についても、前回（32.6%（「どちらかといえば相談できない」21.2%＋「相談できない」11.4%）と同様の結果となり、悩みを職場内で解決できないでいる。



■属性別特徴

性 別： —

年 齢： —

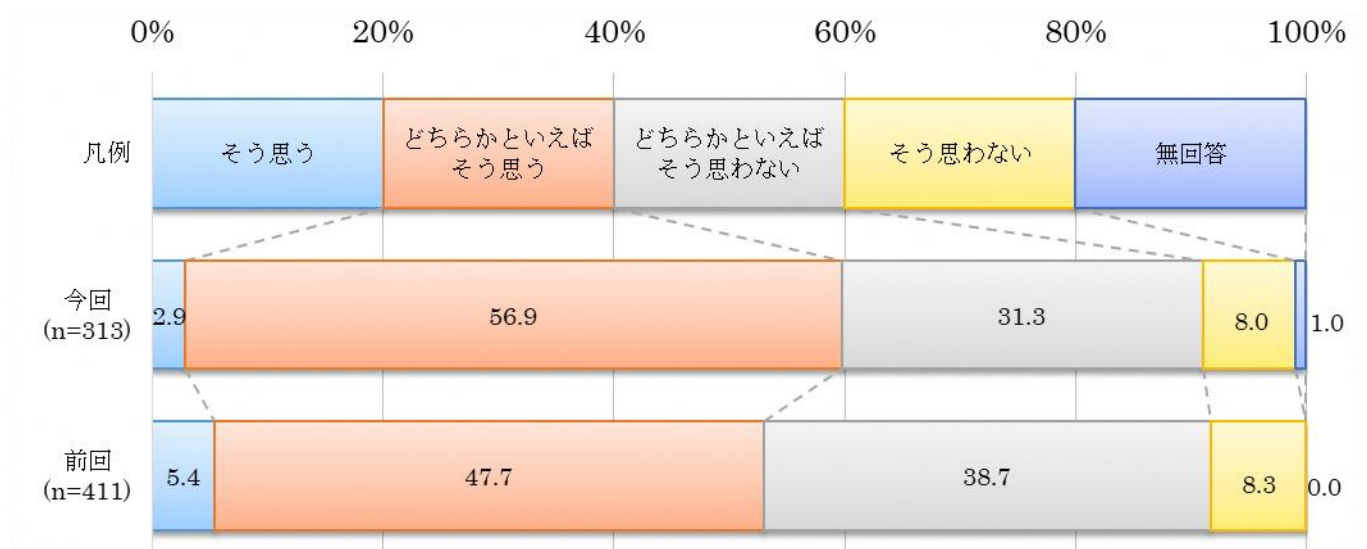
職 位： 「部長・課長級」の半数が相談できないと回答

職 種： —

(35) 職場の環境・雰囲気について

問 35. 職場では、目標を設定し、その達成に向かってメンバー一人ひとりが「必ず実現する」という意欲に燃えている **【目標達成への意欲】**

目標達成への意欲としては、それに向かって一人ひとりが実現したいと思っているのは 59.8%（「そう思う」2.9%＋「どちらかといえばそう思う」56.9%）で、前回（53.1%（「そう思う」5.4%＋「どちらかといえばそう思う」47.7%）より意欲がある割合が増えている。意欲がないのは 39.3%（「どちらかといえばそう思わない」31.3%＋「そう思わない」8.0%）と前回（47.0%（「どちらかといえばそう思わない」38.7%＋「そう思わない」8.3%）より減少している。属性別での特徴の差はほとんどなかった。



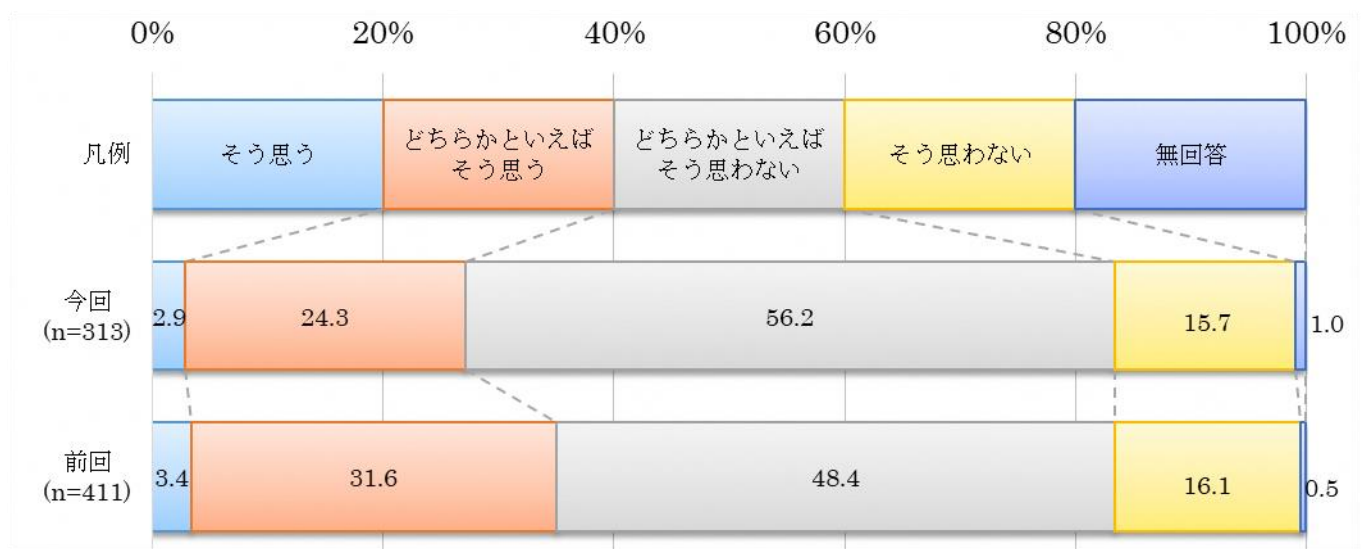
■属性別特徴

性 別： —
年 齢： —
職 位： —
職 種： —

問 36. 職場では、他の部署や他の自治体を意識して、負けないように努力している

【目標達成への意欲】

チームとしての努力は、他の部署や他の自治体を意識して負けないように努力しているのは 27.2%（「そう思う」2.9%＋「どちらかといえばそう思う」24.3%）と前回（35.0%「そう思う」3.4%＋「どちらかといえばそう思う」31.6%）より減少している。一方そう思わないのは 71.9%（「どちらかといえばそう思わない」56.2%＋「そう思わない」15.7%）と前回（64.5%（「どちらかといえばそう思わない」48.4%＋「そう思わない」16.1%）と多くなった。係長級でそう思わない 83.6%（「どちらかといえばそう思わない」63.6%＋「そう思わない」20.0%）と他の職位より 10～20 ポイント高く努力には否定的であった。



■属性別特徴

性 別： —

年 齢： —

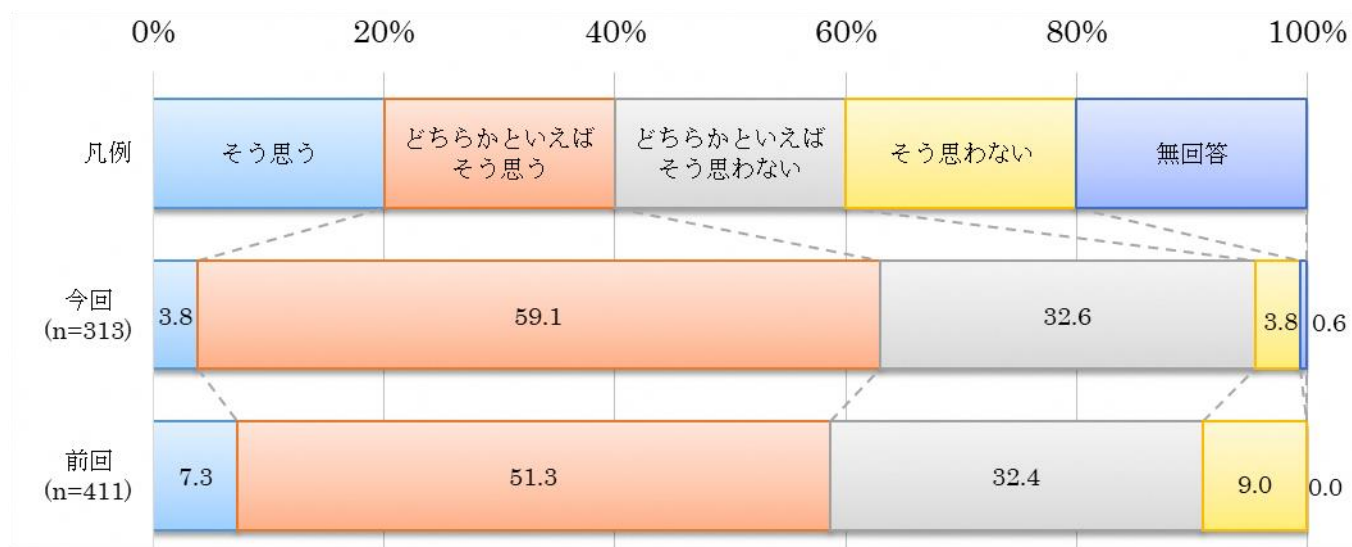
職 位： 「係長級」の「負けないような努力」が一番低い

職 種： —

問 37. 職場では、お互いが積極的に意見を出し合い、みんなが納得いくまで話し合っている

【職場の風通し】

職場の風通しのよさは、62.9%（「そう思う」3.8%＋「どちらかといえばそう思う」59.1%）が意見を出し合い、納得いく話し合いが行える職場だと感じており、前回（58.6%「そう思う」7.3%＋「どちらかといえばそう思う」51.3%）から約5ポイント増えている。「そう思わない」が3.8%と前回（9.0%）から約5ポイント減っている。

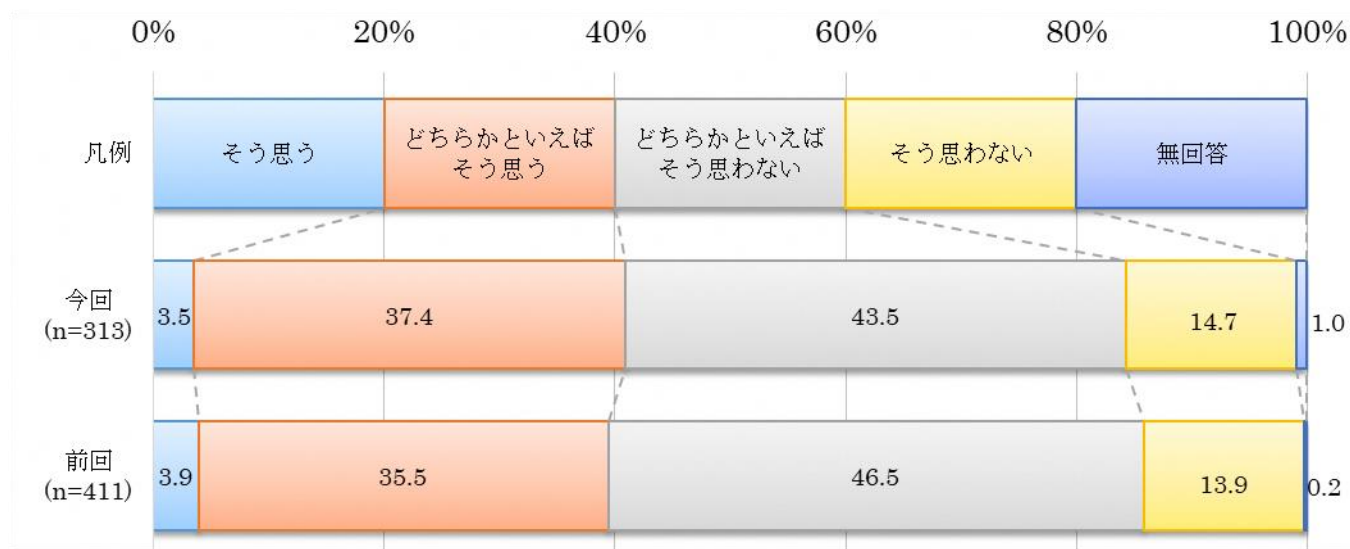


■属性別特徴

性 別： —
 年 齢： —
 職 位： —
 職 種： —

問 38. 職場では、現実離れしたアイデアや思いつきでも、その実現の可能性について真剣に検討している **【仕事のやりがい】**

思いつきやアイデアでも真剣に検討するのは 40.9%（「そう思う」3.5%＋「どちらかといえばそう思う」37.4%）で、58.2%（「どちらかといえばそう思わない」43.5%＋「そう思わない」14.7%）は仕事のやりがいに「そう思わない」と批判的であり、前回と割合はほぼ同様である。

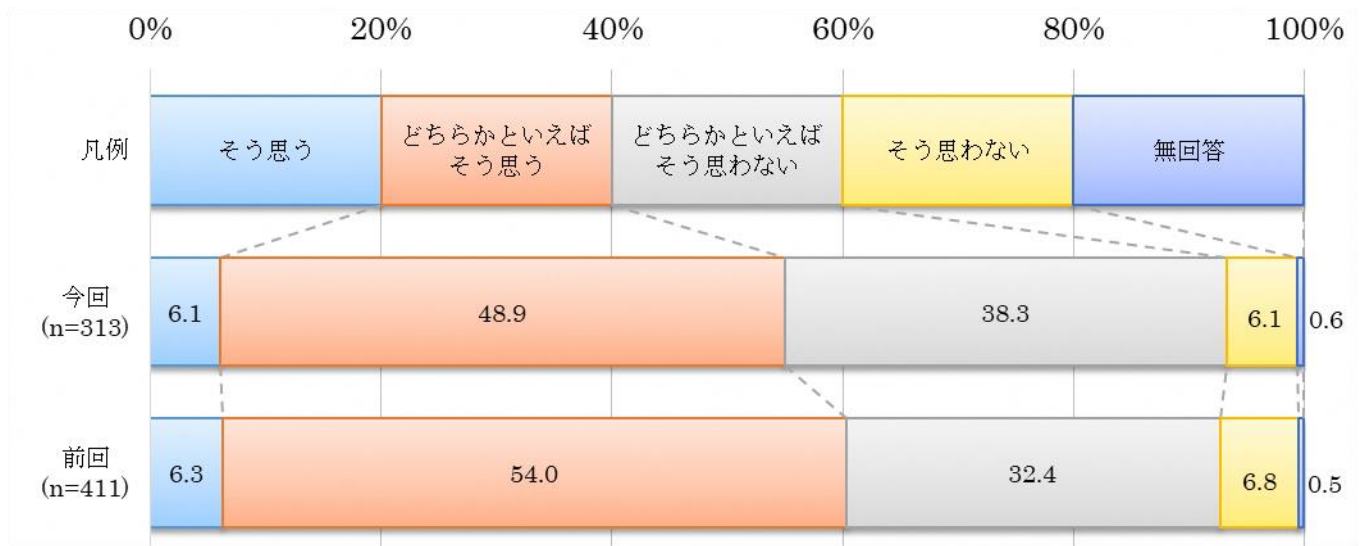


■属性別特徴

性 別： —
 年 齢： —
 職 位： —
 職 種： —

問 39. 市の経営や市民サービスの向上のために有効と思われることについては、上司に対しても、積極的な提案を行っている

市の経営や市民サービス向上のために有効と思われることは、**55.0%**（「そう思う」6.1%+「どちらかといえばそう思う」48.9%）が上司に対して積極的に提案するも、44.4%（「どちらかといえばそう思わない」38.3%+「そう思わない」6.1%）は消極的で提案は行っていない。特に「20～29歳」で積極的に提案する層は48.7%と半数に満たず、他の世代よりも消極的な傾向あり。



■属性別特徴

性 別： —

年 齢： 積極性のある「20～29歳」は半数に満たず、他世代よりも10ポイントほど低い

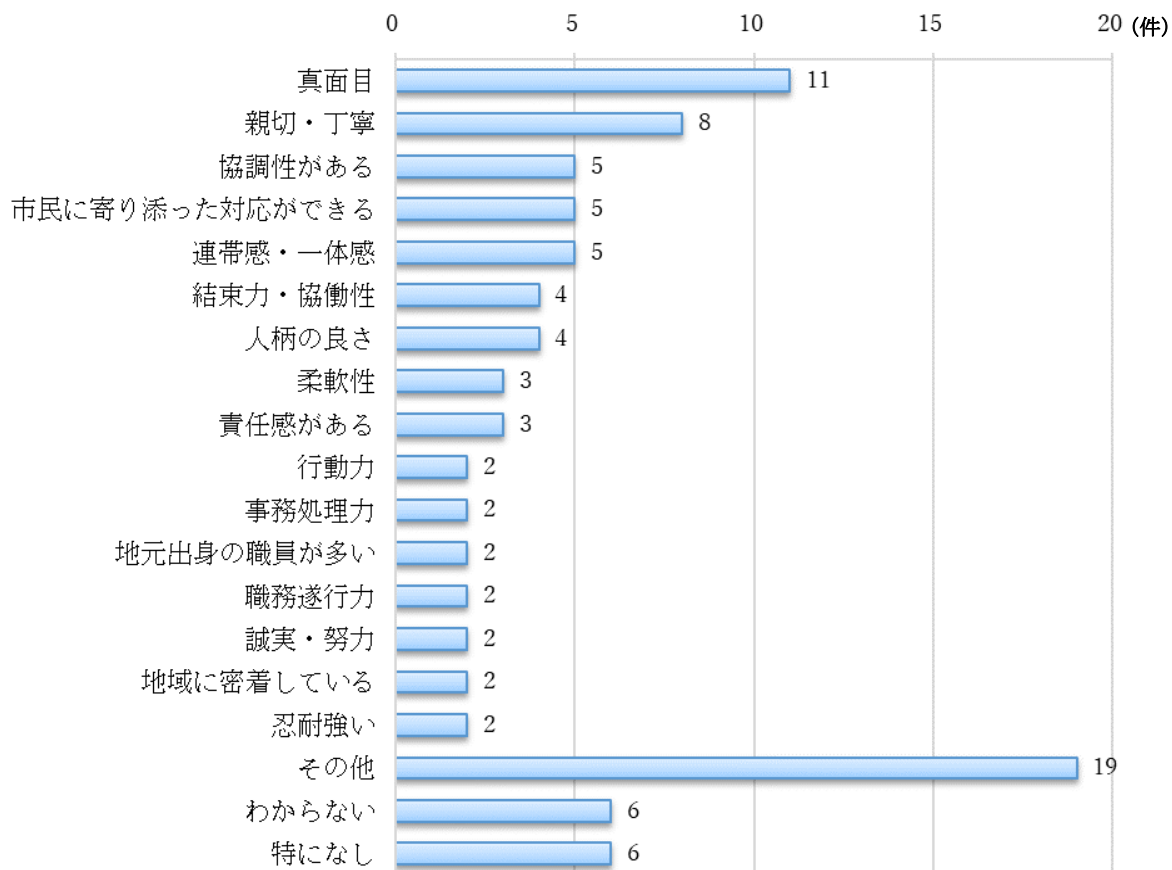
職 位： 「課長補佐級」の70.7%が「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答し最も積極的

職 種： —

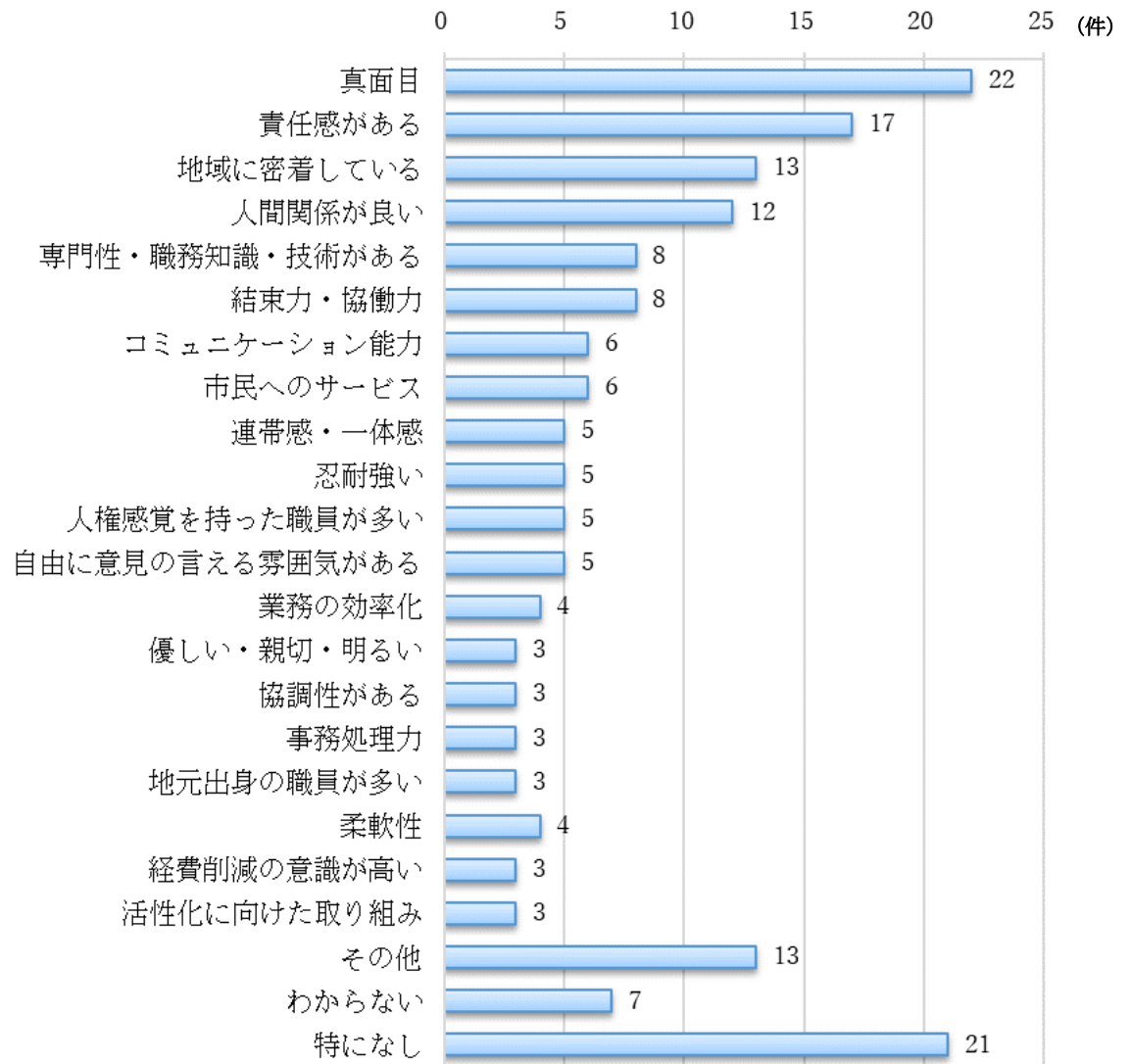
(36) 栗東市職員について（強み・弱み）

問 40. 栗東市職員の優れている点、強みは何ですか。

自己診断では「真面目」「親切・丁寧」が上位に挙げられる優れた点、強みとなった。

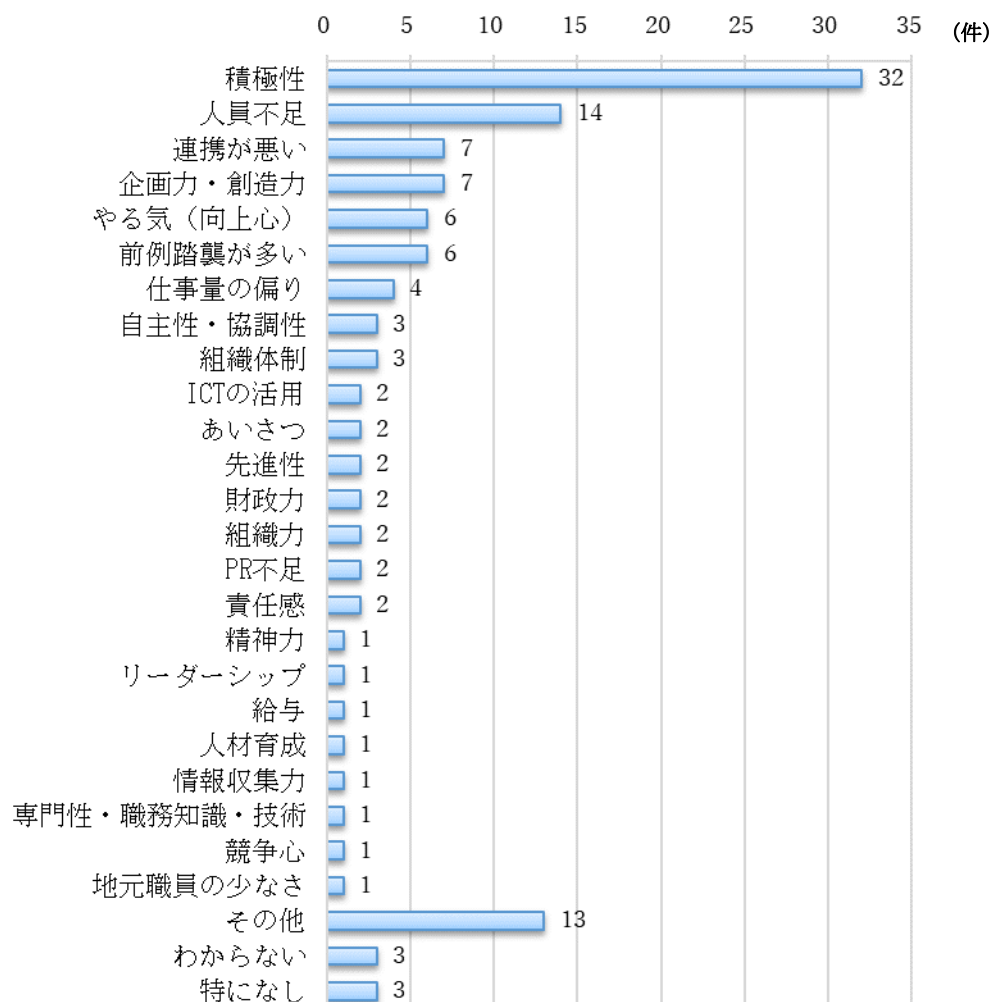


【前回】

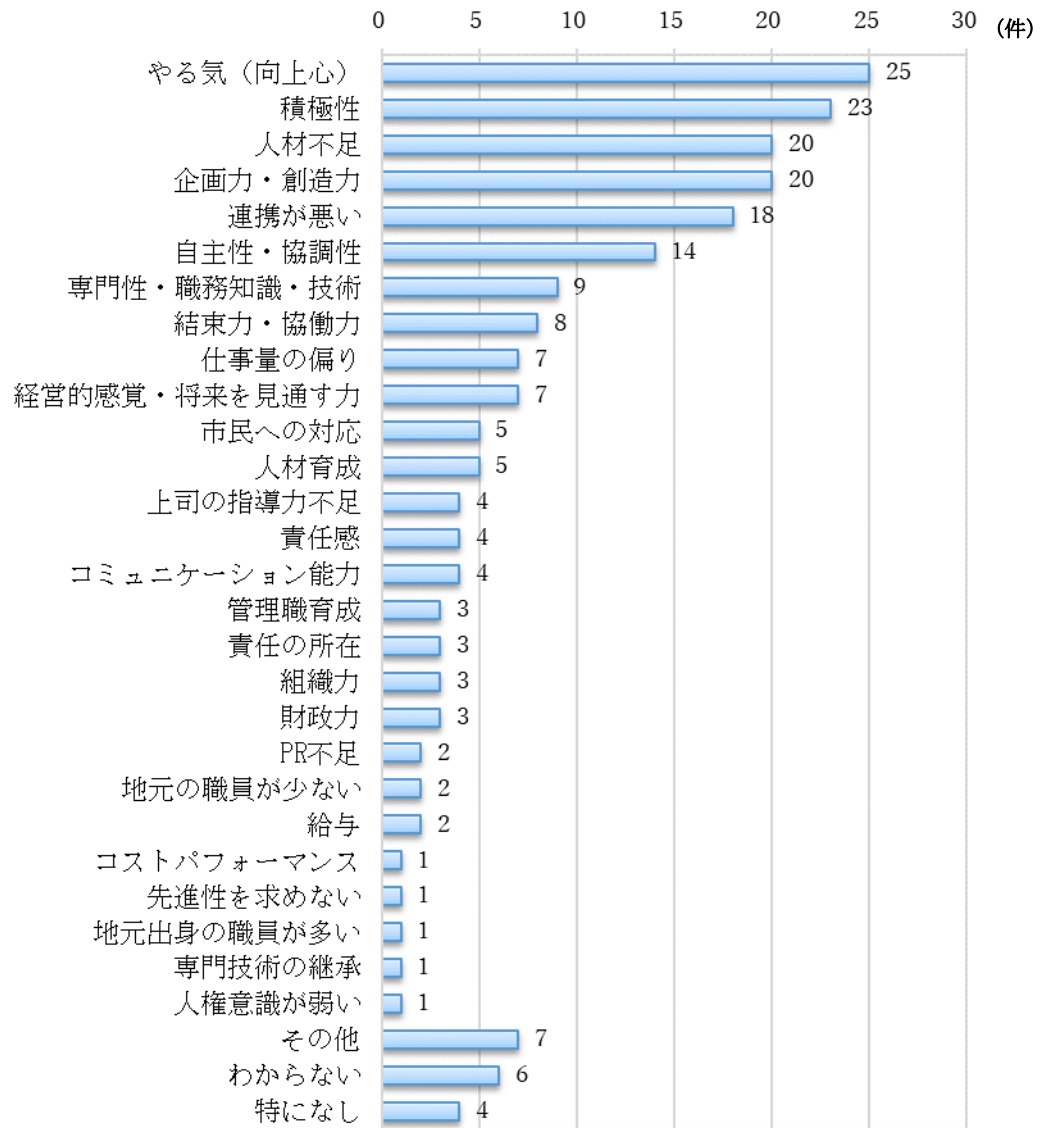


問 41. 栗東市職員の劣っている点、弱みは何ですか。

「積極性」「人員不足」が上位に挙げられた、劣っている点・弱みであり、特に「積極性」がないという意見が多かった。やる気（向上心）については、前回から 1/4 まで少なくなっている。



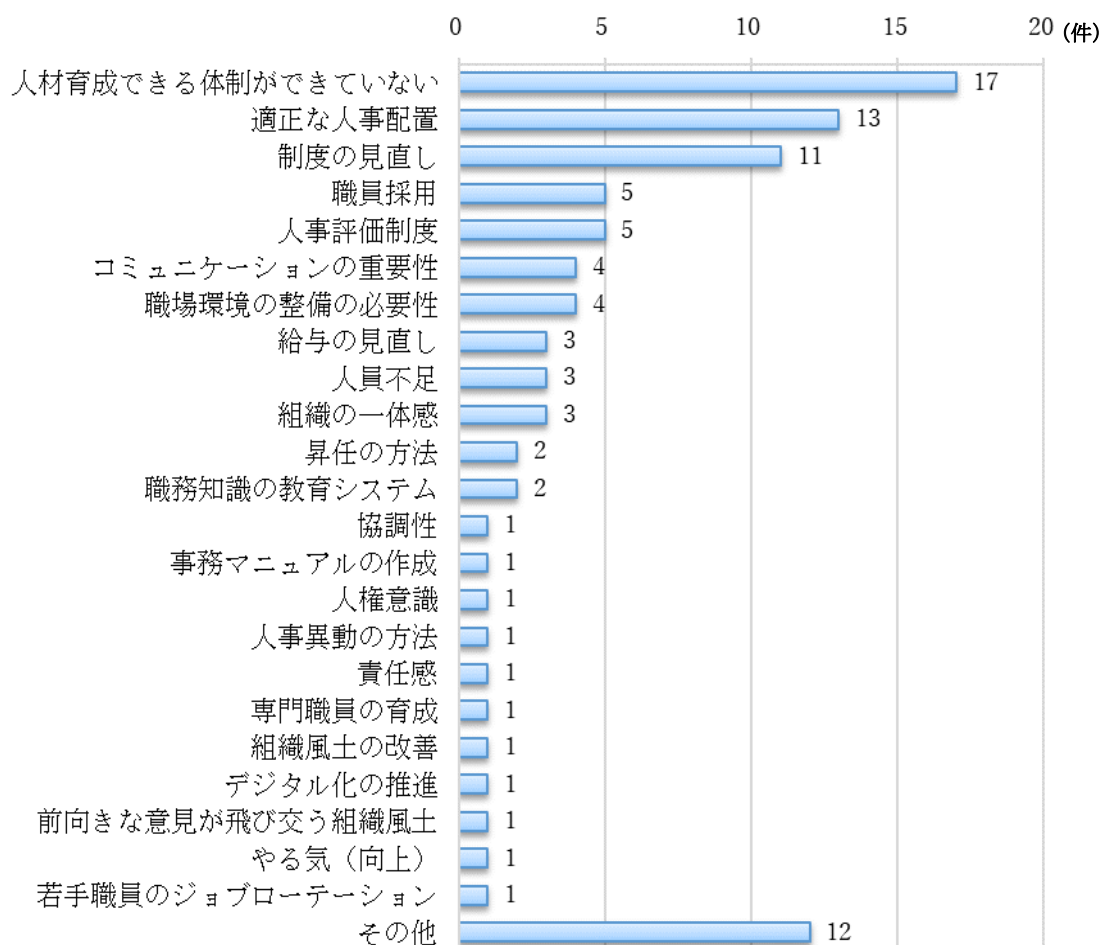
【前回】



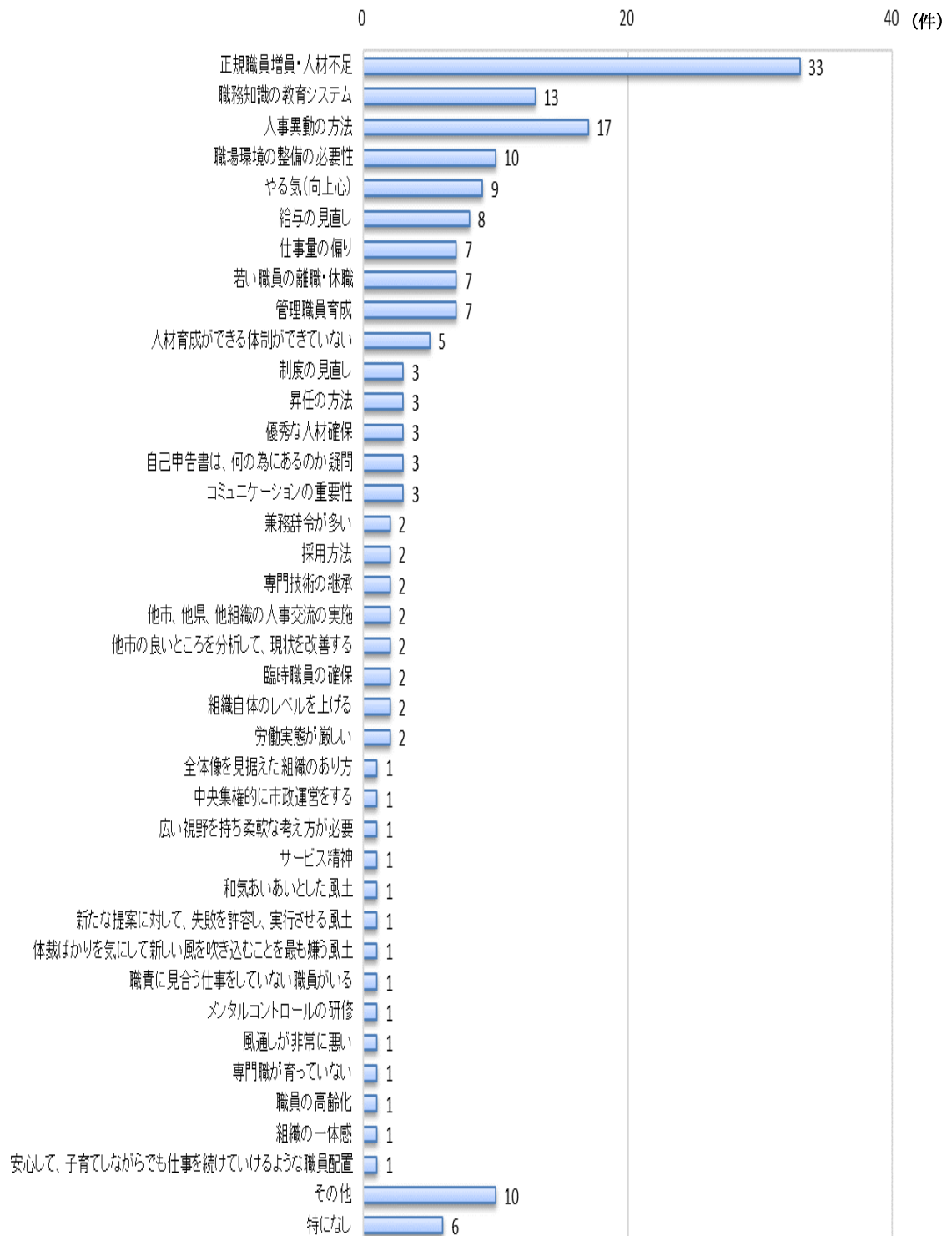
自由意見

【自由記入】 栗東市の人材育成・人事制度・組織風土などについて、思うことや期待することなどがあれば、ご自由にご記入ください

「人材育成できる体制ができていない」「適正な人事配置」「制度の見直し」が上位に挙げられた。



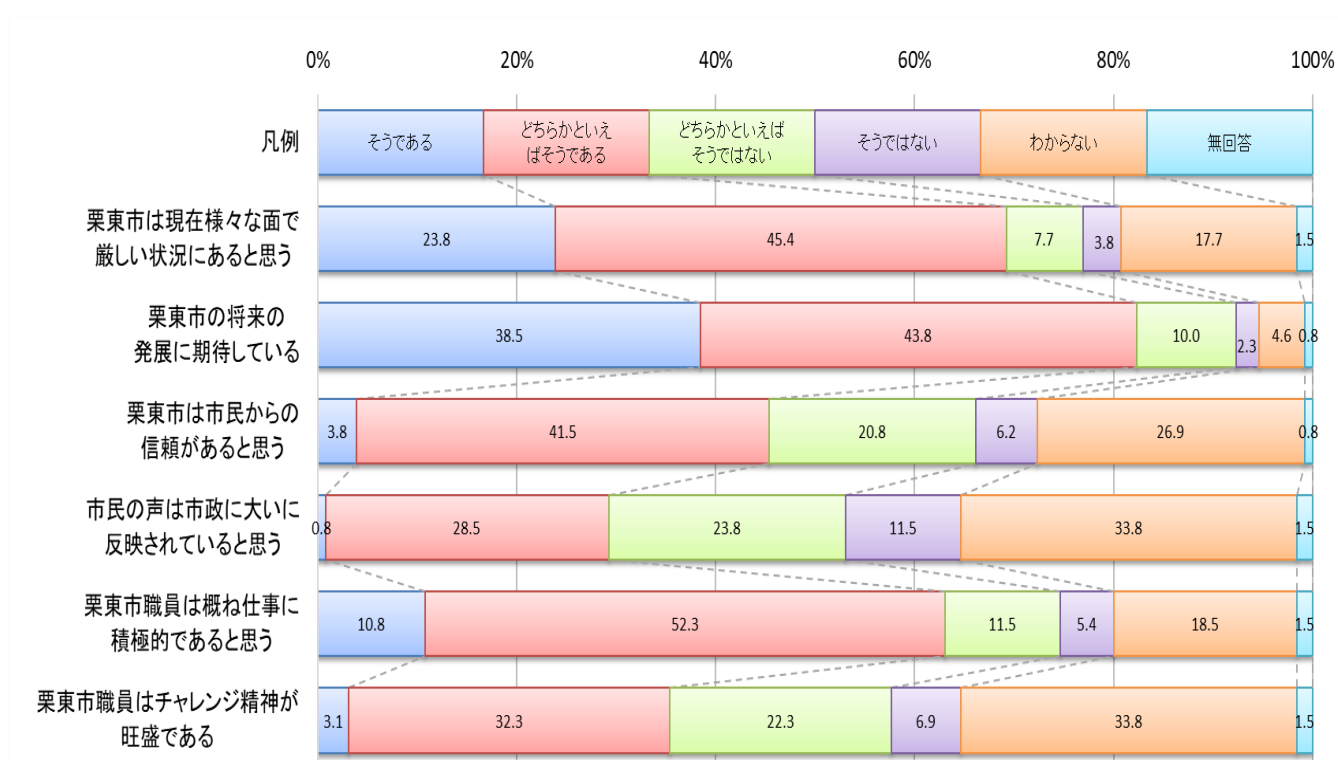
【前回】



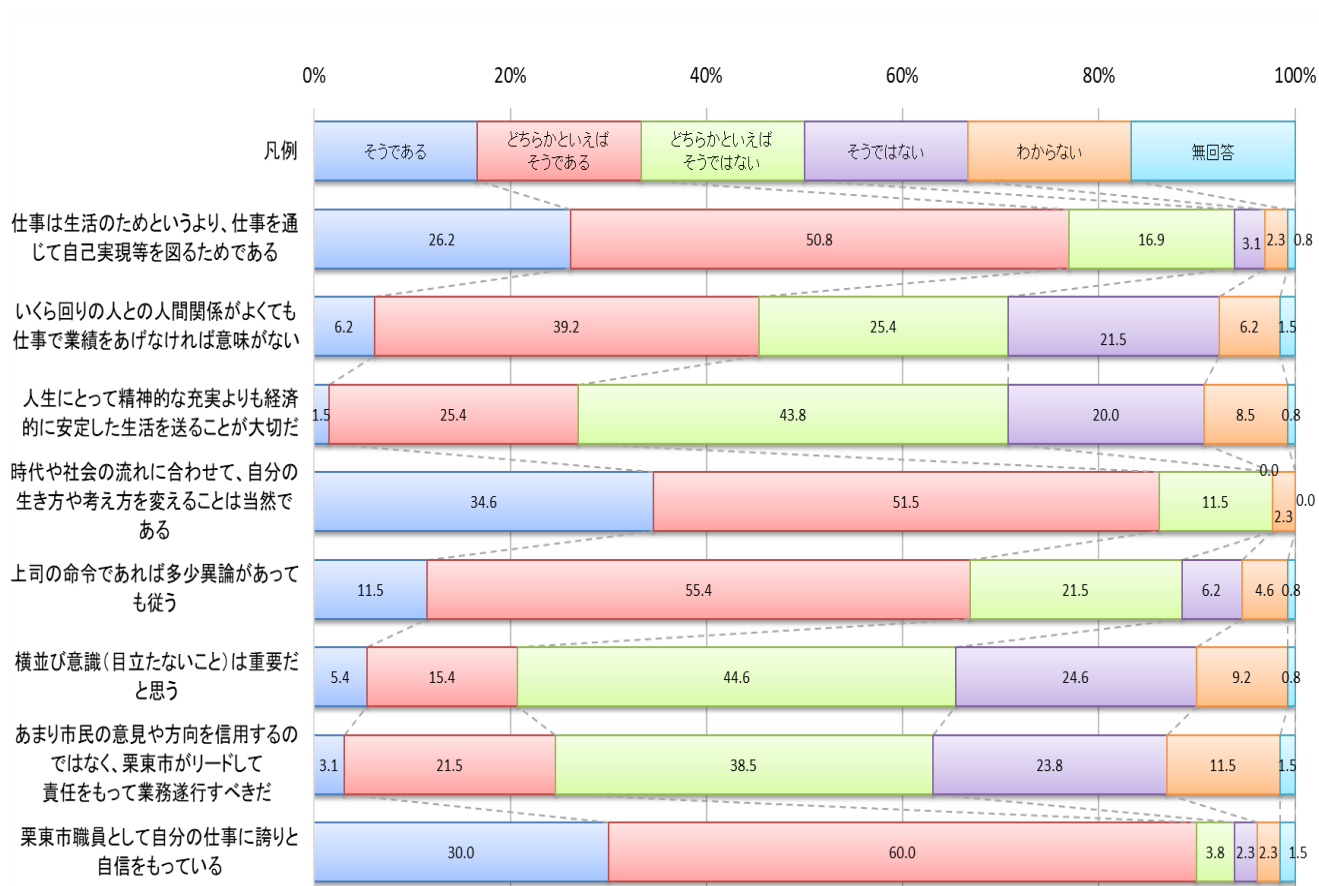
Ⅳ. 調査結果報告（会計年度任用職員）

1 組織風土・職場環境編

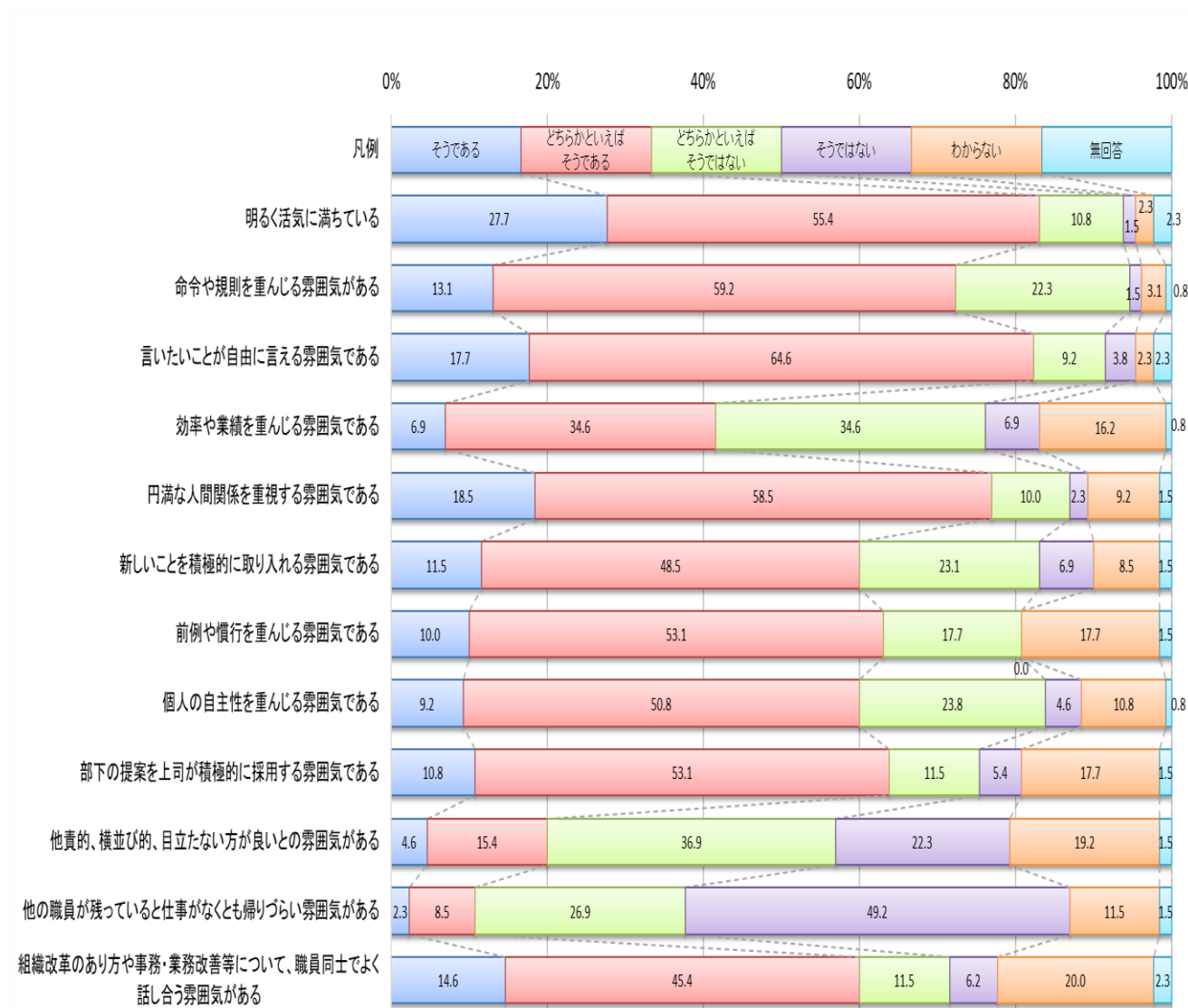
栗東市全体について〔n = 130〕



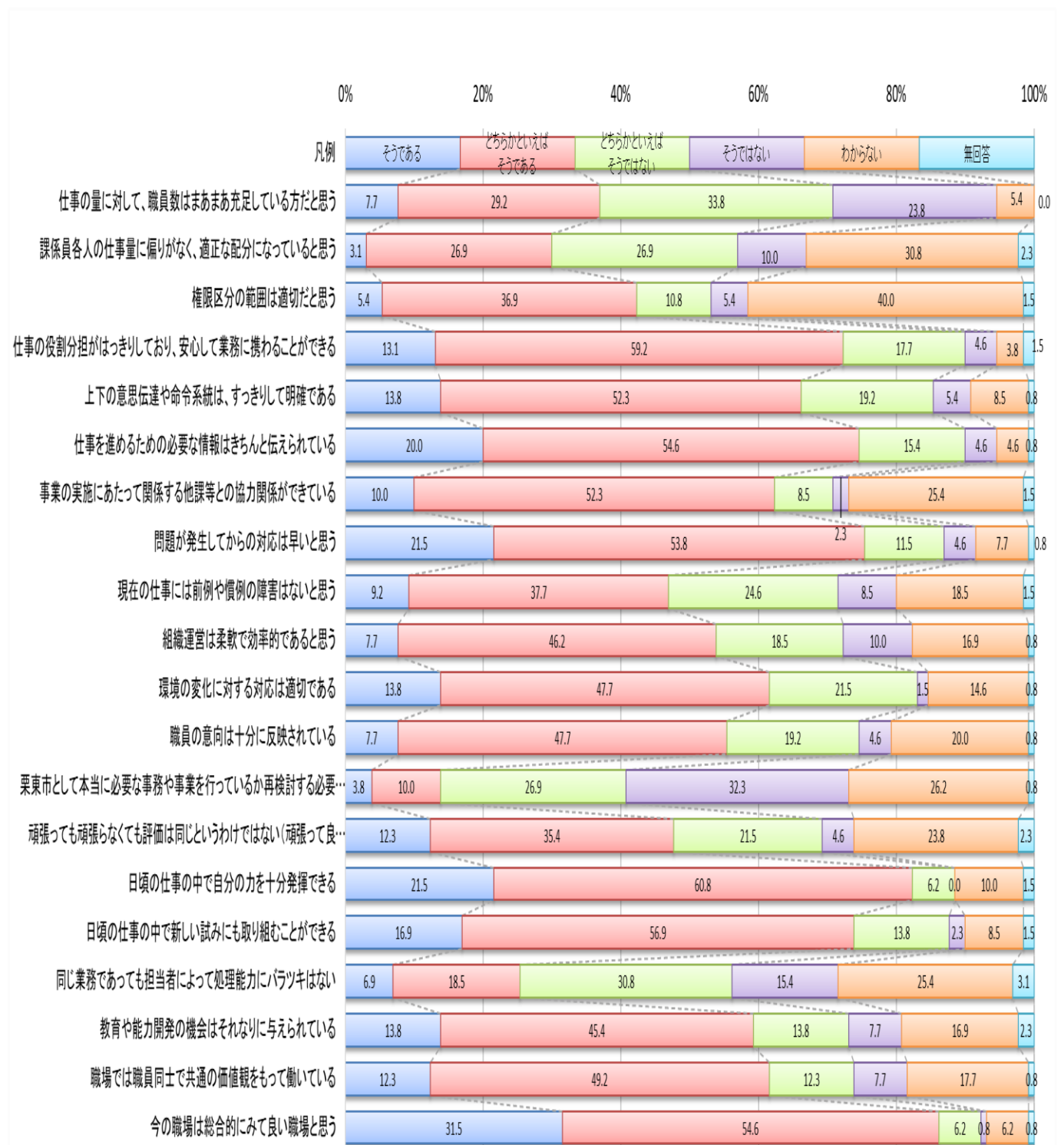
あなたの仕事観等について〔n = 130〕



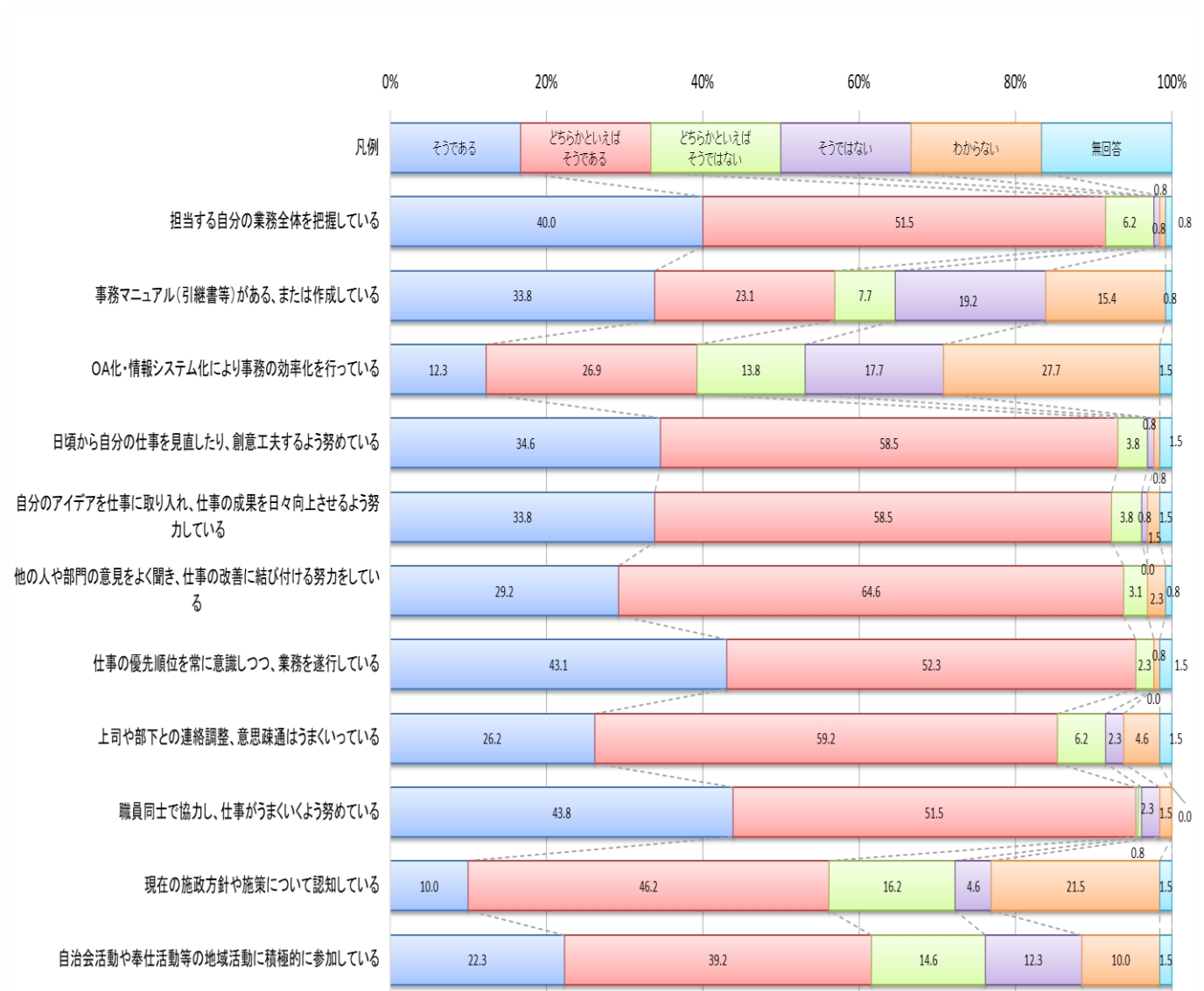
職場の風土等について〔n = 130〕



職場への評価等について〔n＝130〕



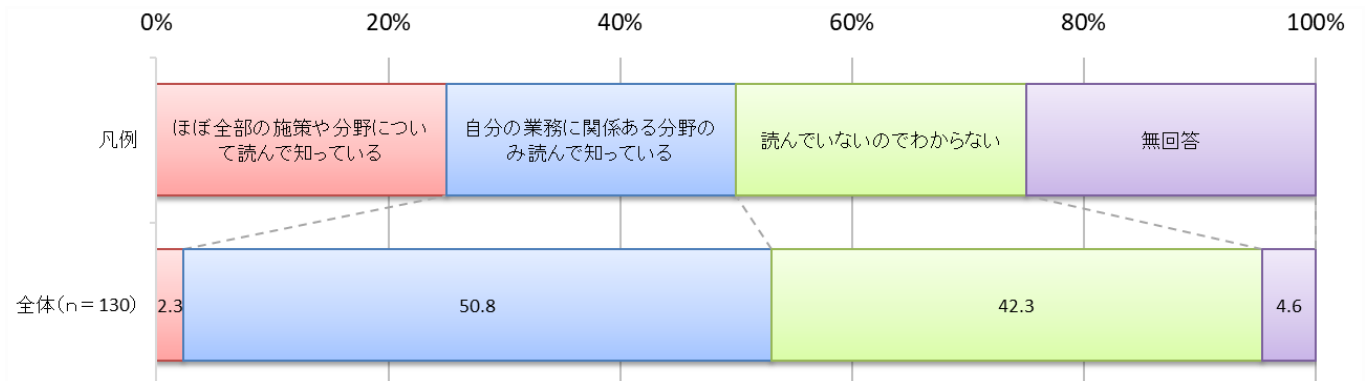
あなたの仕事の姿勢等について〔n = 130〕



2 人材編

(1) 市の方針の理解

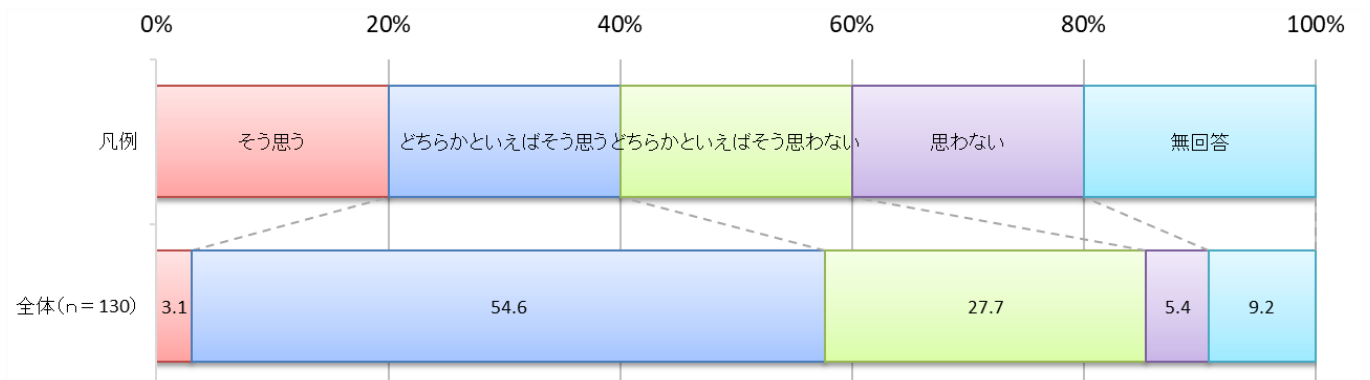
問 1. あなたは、市の方針や動向である基本構想や総合計画などを読んで理解していますか。



(2) 組織間コミュニケーション

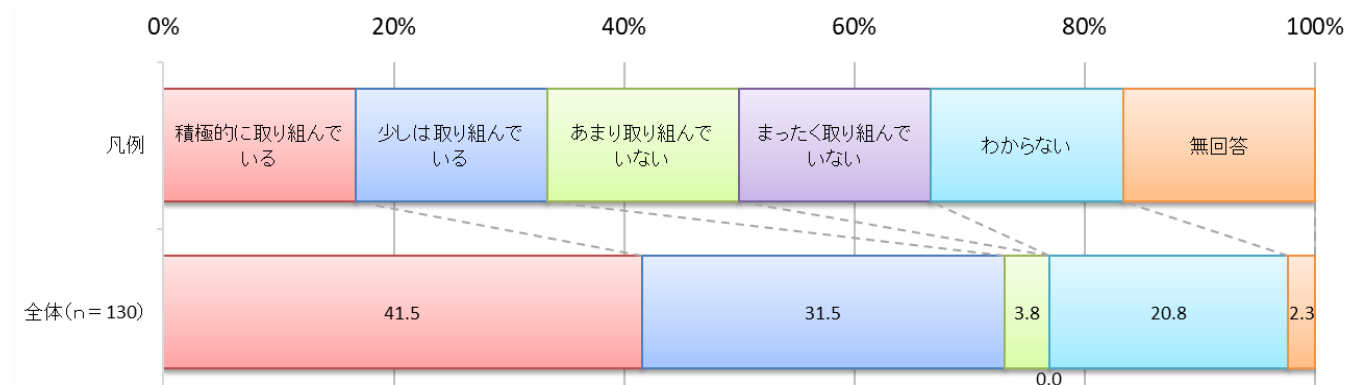
問 2. あなたは、栗東市の組織において、組織内・組織間連携（課・係内、課横断での情報共有と相互援助、他部署との円滑な調整など）が、良好に図られていると思いますか。

*組織が「縦割り」になっていないかを尋ねたもの



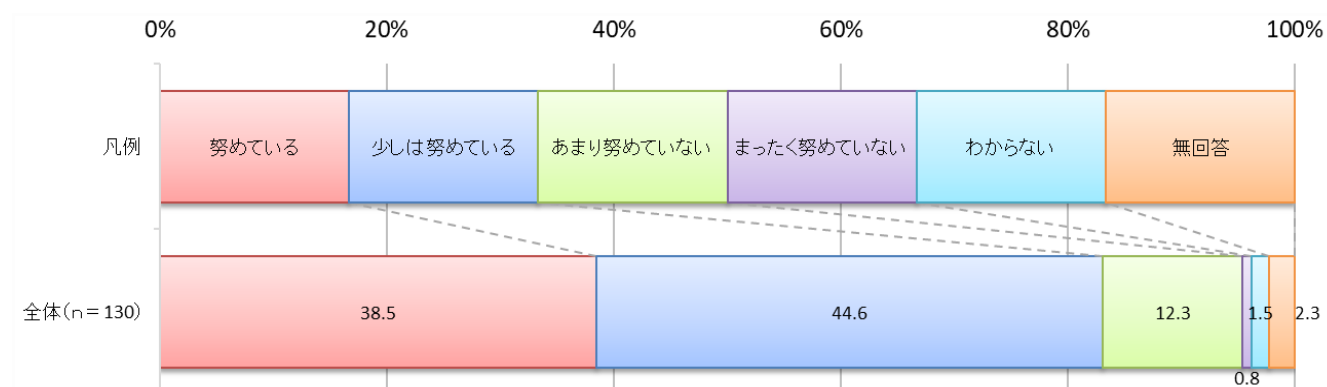
(3) 職場の情報共有化の状況

問 3. あなたの職場では、課題や情報等をメンバー全員で共有化するように努めていますか。



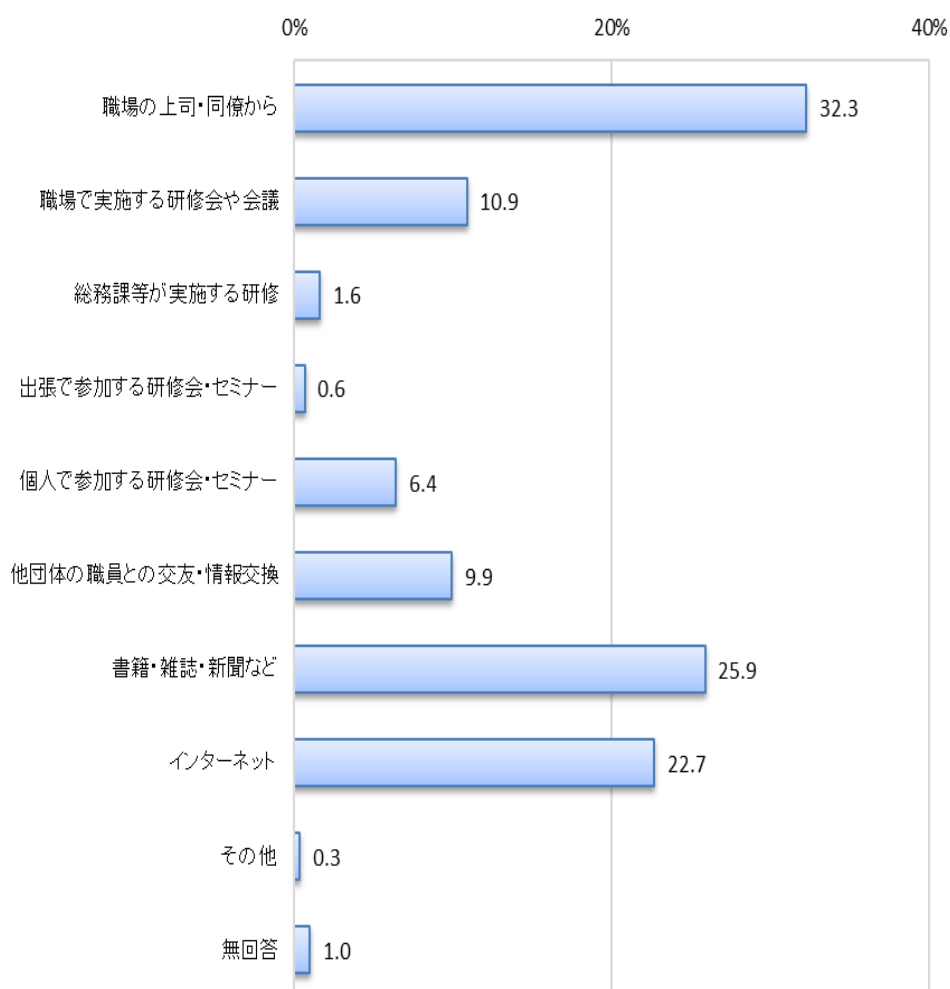
(4) 自己啓発の取組状況

問 4. あなたは、業務に関する本を読んだり、情報を収集したりするなど自己研鑽に努めていますか。



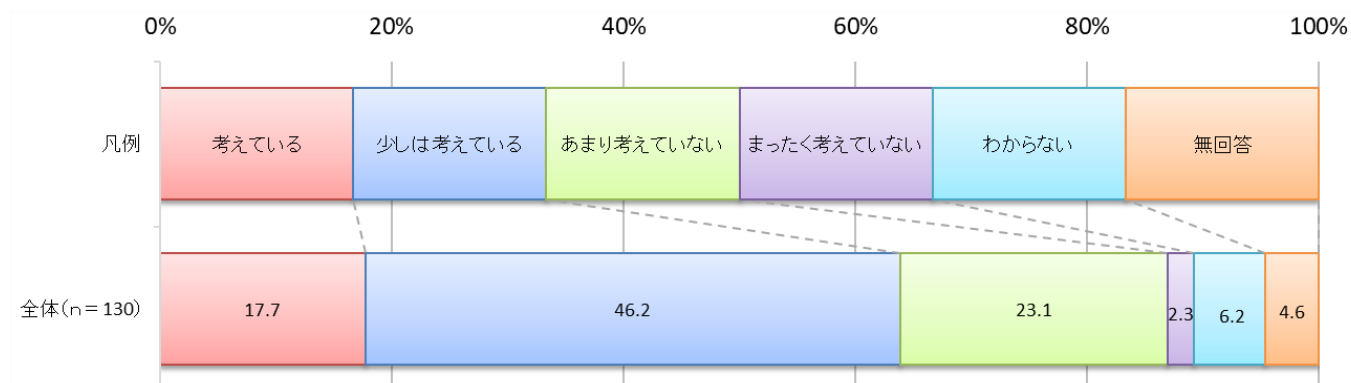
(5) 必要な知識・情報の収集

問 5. あなたは、職務上で必要な知識・情報をどのように収集していますか。(上位 3 つ)



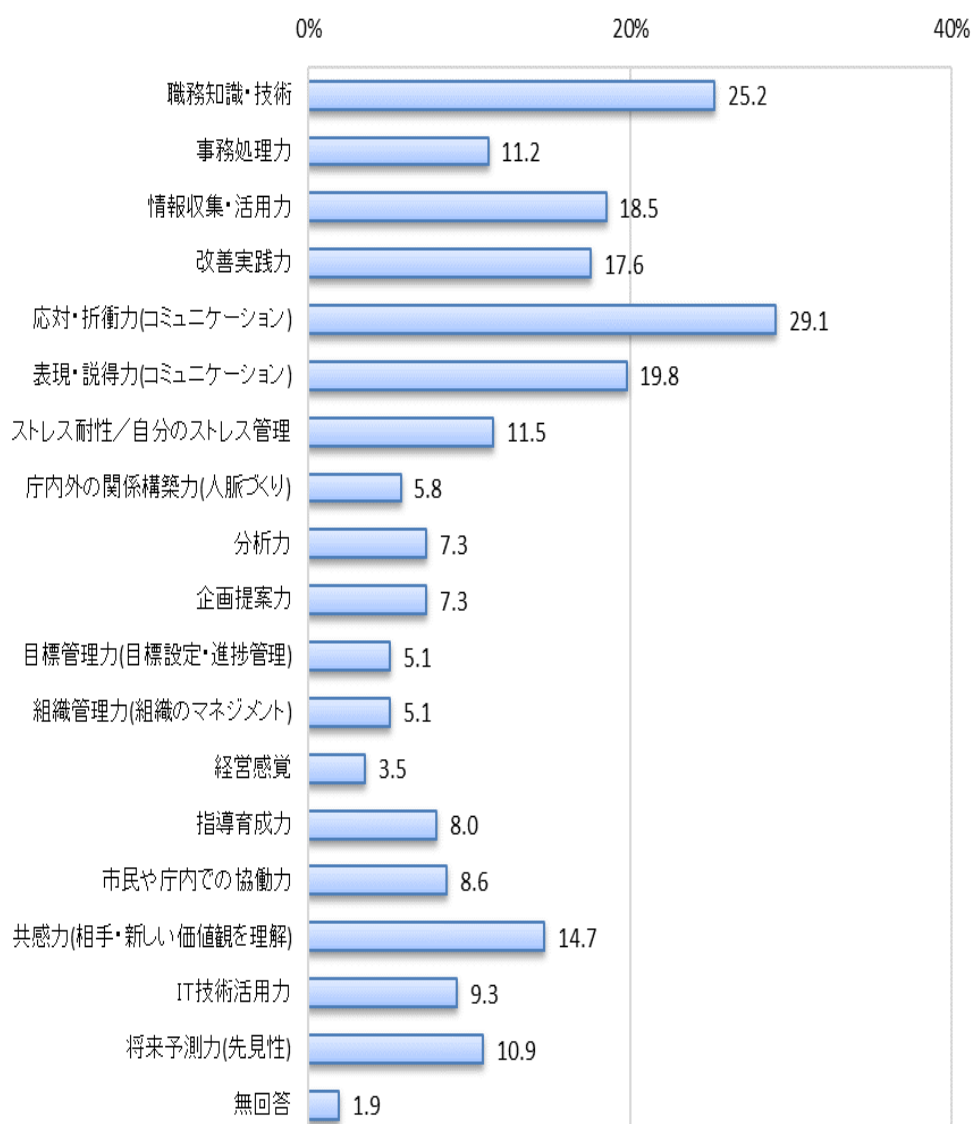
(6) キャリアデザイン感

問 6. あなたは、市職員として自分がどうなりたいか、どうあるべきか等の将来像を持って仕事をしていますか。



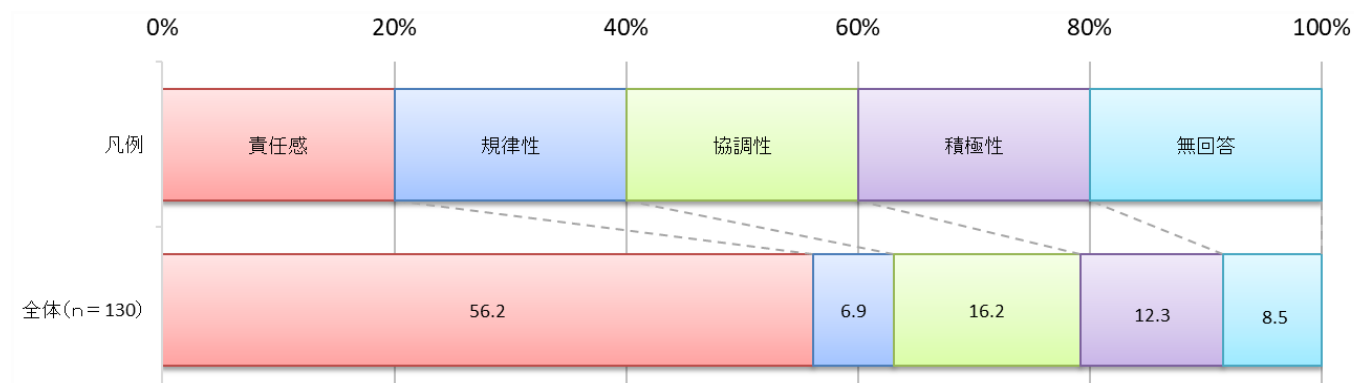
(7) 栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [能力編]

問 7. 栗東市職員に必要な能力・資質はどういうものだと思いますか。(上位 6 つ)



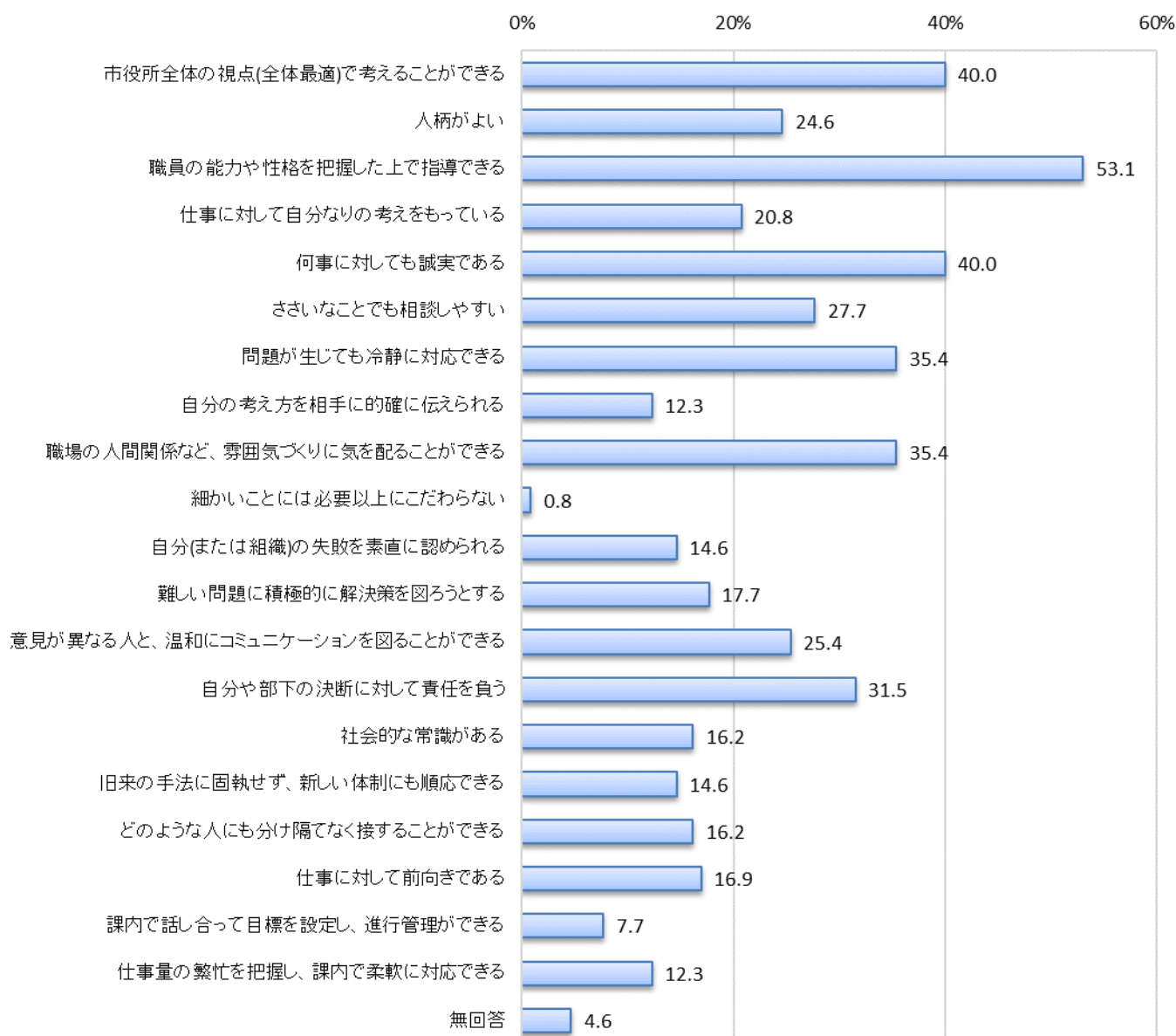
(8) 栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [態度編]

問 8. 栗東市職員にとって重要な態度は下記のいずれだと思いますか。



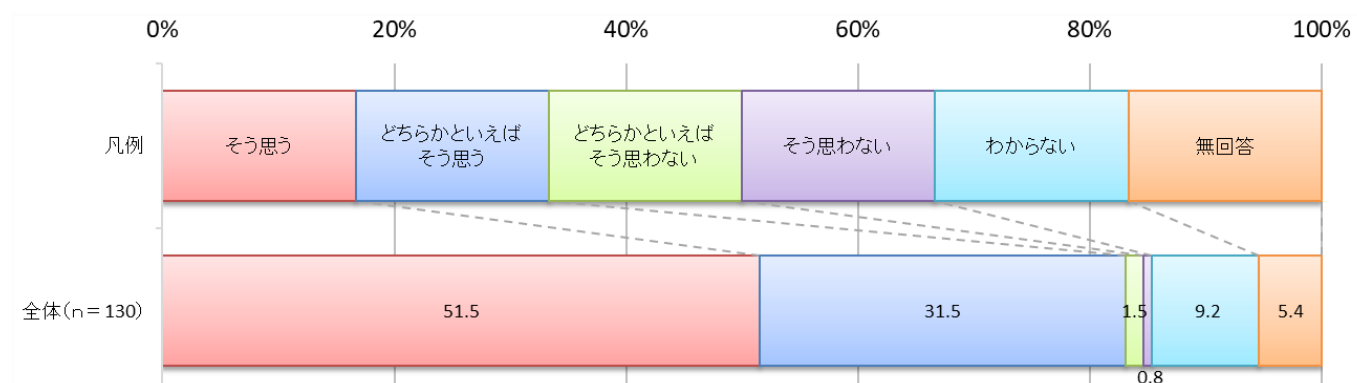
(9) 管理職として必要な能力及び行動

問 9. 栗東市の管理職層の職員に必要な能力及び行動の重要度を選択してください。(上位 5 つ)



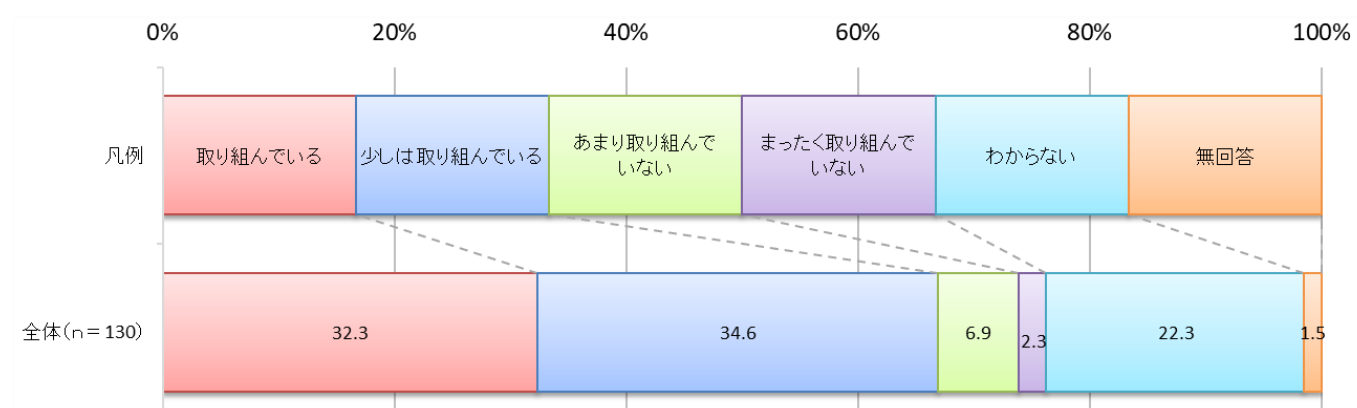
(10) 管理職育成を目的とした多面評価の必要性

問 10. 管理職については、上司からの評価だけでなく、同僚や部下からの多面的な評価を導入した方がより良い管理職の人材育成ができると思いますか。



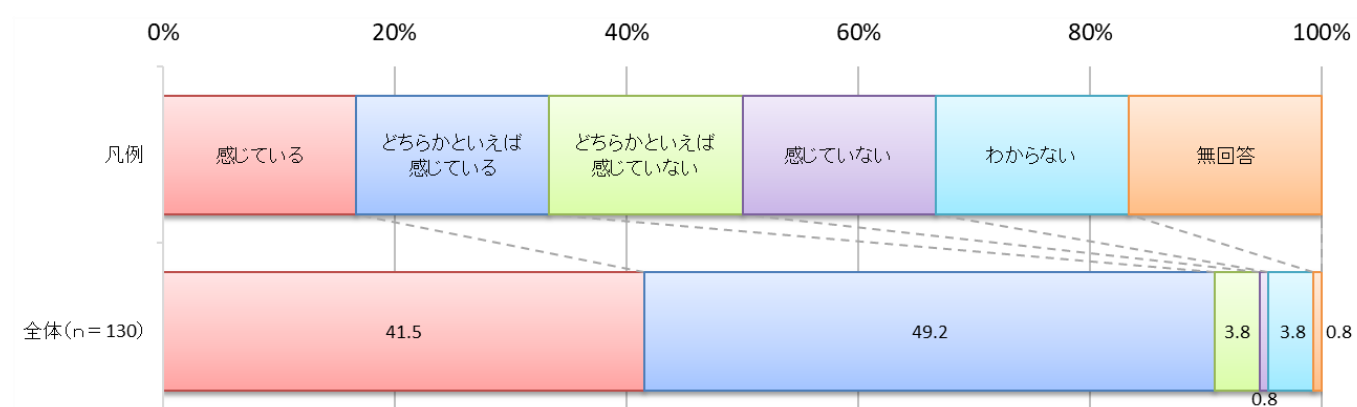
(11) 職場での目標設定状況

問 11. あなたの職場では、組織内で話し合って目標（何を、どこまで、いつまでに）を設定し、仕事に取り組んでいますか。



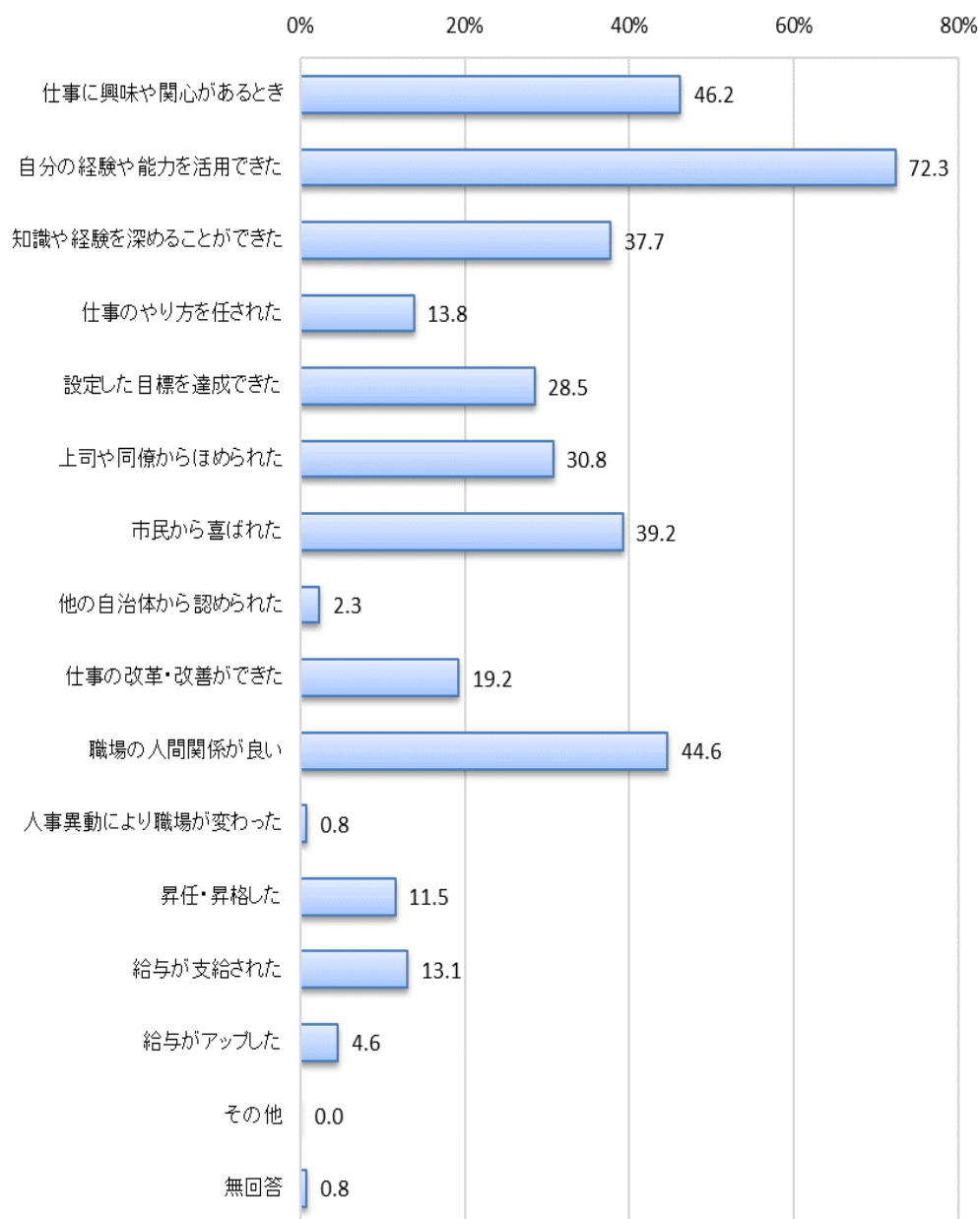
(12) 現在の仕事へのモチベーション(やる気)

問 12. あなたは、現在の仕事にやりがい（充実感・達成感）を感じていますか。



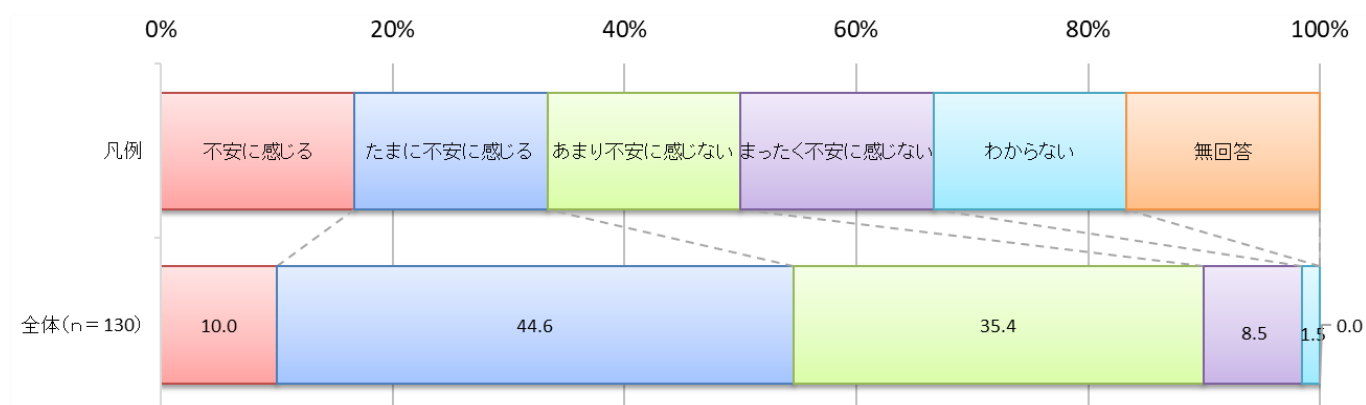
(13) 職務遂行上の動機付け

問 13. あなたが職務を遂行する上で、やる気が出る（出た）ときは、どのようなときですか。（複数回答可）



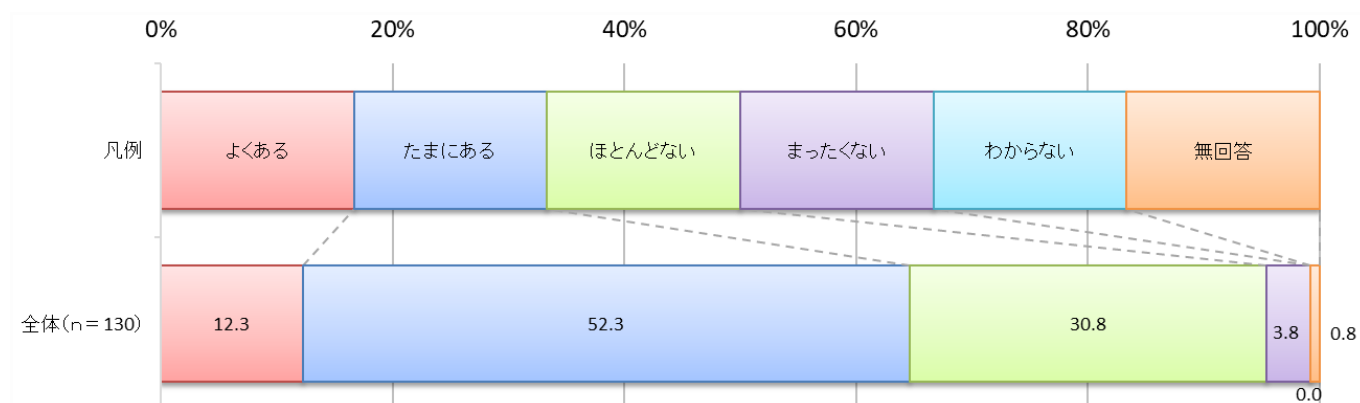
(14) 健康上の不安感

問 14. あなたは、健康上で不安に感じることがありますか。



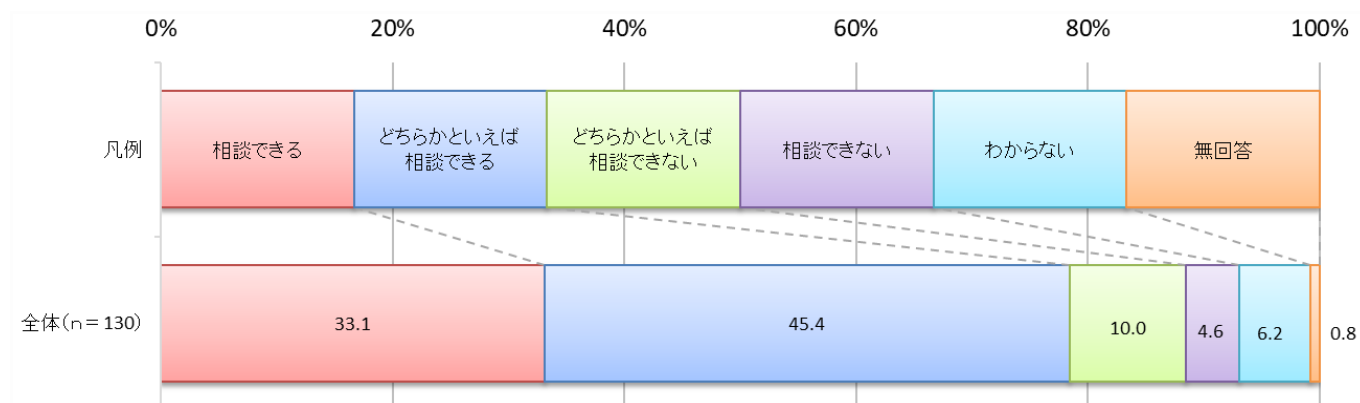
(15) 仕事上の不安感

問 15. あなたは、仕事上で不安や悩みを感じる事がよくありますか。



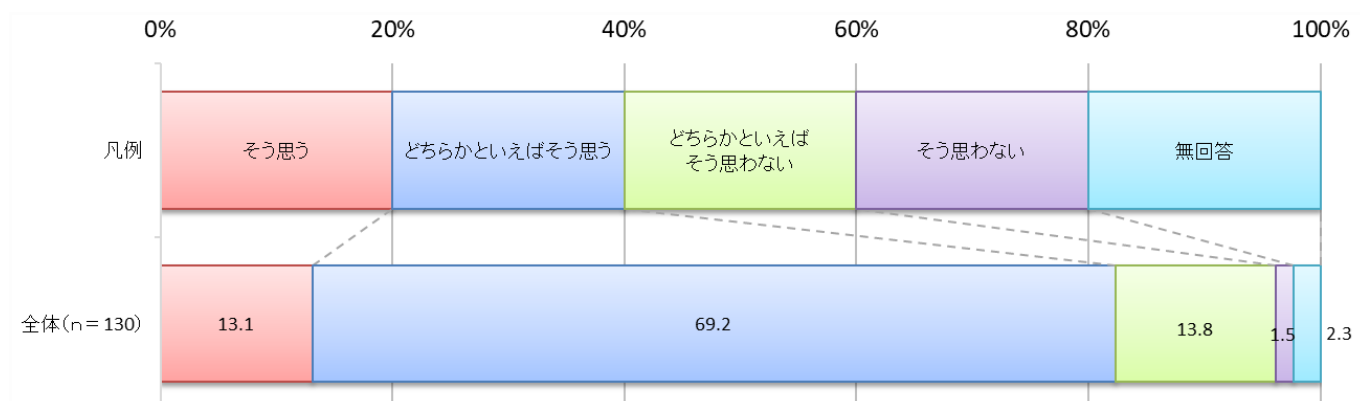
(16) 上司への信頼度

問 16. あなたは、上司に仕事上の不安や悩みを気軽に相談することができますか。

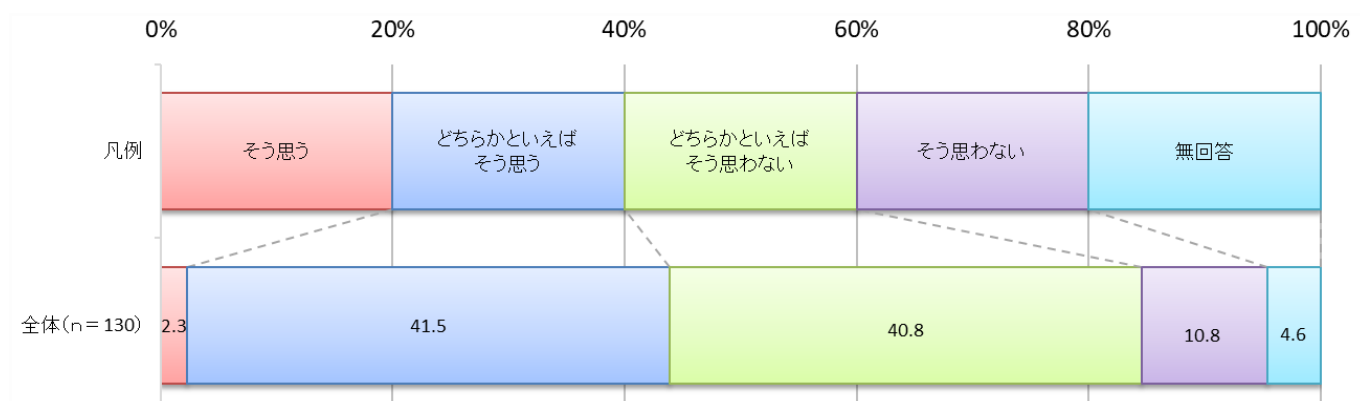


(17) 職場の環境・雰囲気について

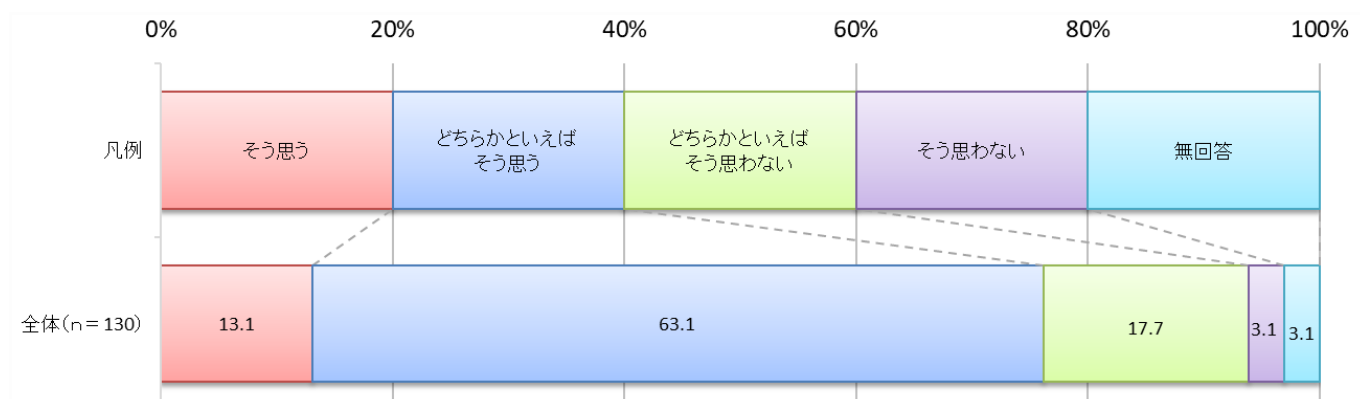
問 17. 職場では、目標を設定し、その達成に向かってメンバー一人ひとりが「必ず実現する」という意欲に燃えている **【目標達成への意欲】**



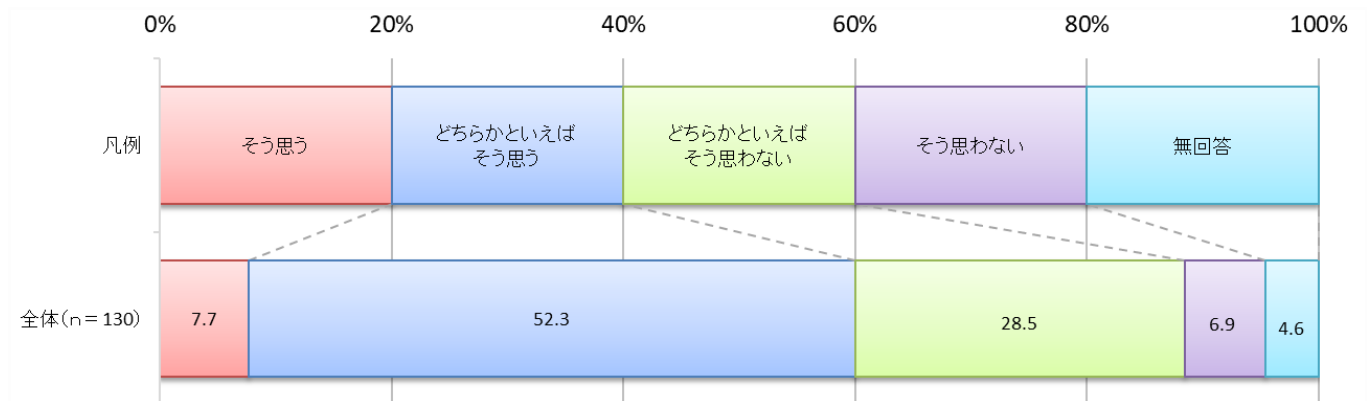
問 18. 職場では、他の部署や他の自治体を意識して、負けないように努力している **【目標達成への意欲】**



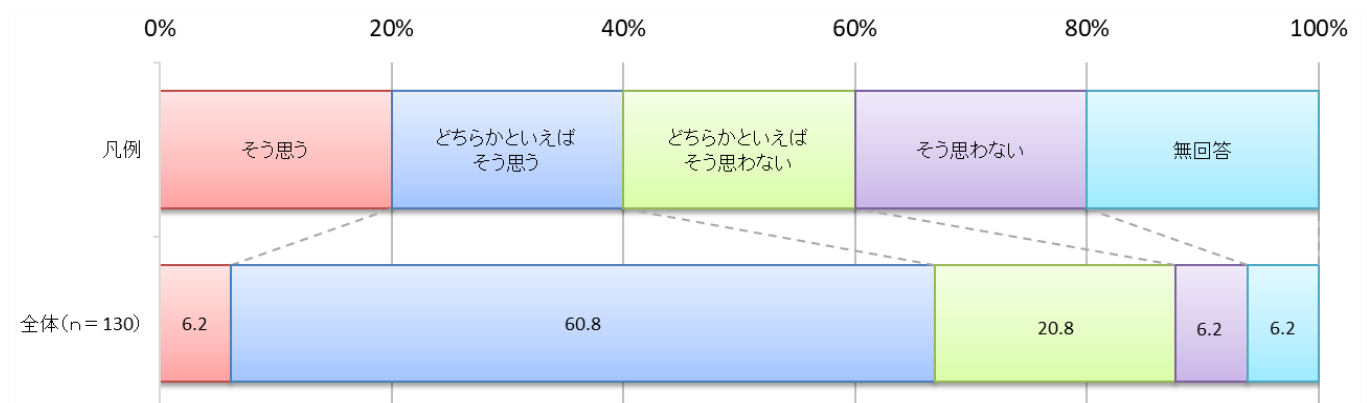
問 19. 職場では、お互いが積極的に意見を出し合い、みんなが納得いくまで話し合っている **【職場の風通し】**



問 20. 職場では、現実離れしたアイデアや思いつきでも、その実現の可能性について真剣に検討している **【仕事のやりがい】**



問 21. 市の経営や市民サービスの向上のために有効と思われることについては、上司に対しても、積極的な提案を行っている



令和5年3月9日（木）
総合調整会議 資料

第2次栗東市定員管理計画（案）

【令和5年度～令和9年度】

令和5年3月

栗東市

～ 目 次 ～

1	計画策定の背景・趣旨	・・・	1
2	定員管理の状況（推移）		
(1)	集中改革プランと（新）集中改革プランにおける状況	・・・	1
(2)	平成28年度までの職員数の実績	・・・	1
(3)	令和4年度までの職員数の実績	・・・	2
3	現状分析及び課題等		
(1)	職員数の現状	・・・	4
(2)	類似団体との比較	・・・	5
(3)	定員モデルとの比較	・・・	8
(4)	定員回帰指標との比較	・・・	8
4	定員管理の方針（令和3年度～令和7年度）		
(1)	定員管理の基本的な考え方	・・・	9
(2)	計画期間	・・・	10
(3)	対象部門及び正規職員数	・・・	10
(4)	数値目標	・・・	10
(5)	定員管理実行のための主な手法	・・・	10
5	計画の進行管理等		
(1)	計画の公表	・・・	11
(2)	進捗状況の公表	・・・	11
(3)	計画の見直し	・・・	11
6	参考		
(1)	日報管理システムによる人数案	・・・	12
(2)	定年引き上げ制度による60歳以降の意向調査結果	・・・	12

1 計画策定の背景・趣旨

地方自治体の行財政を取り巻く環境は、景気の回復が期待されつつも、長引く景気の低迷や少子高齢化が進行する社会潮流の中で極めて厳しい状況にあります。加えて、県の政策変更により、平成19年10月末をもって新幹線新駅設置事業が中止となり、この事業の中止による負の影響が依然として本市の行財政運営に大きな負担となっています。

このような事態を打破するため、本市では、行政改革大綱、財政再構築プログラム、更なる財政再構築プログラム、(新)集中改革プランによる行政改革の実行により、行財政運営の健全化に取り組んできました。

全国的には、平成17年度に国が地方公共団体に策定を求めた集中改革プランによる実人員4.6%の削減後、職員数を回復している一方、本市においては、行政改革の実行により、集中改革プランの期間後も引き続き人員削減を行ってきましたが、人口増加が続いていること、権限移譲により市の事務が増加していること、社会情勢の変化に伴い必要となった行政需要への対応などから、業務量に応じた適正な職員数を把握するため、平成27年度と平成28年度の2年間で業務量調査を実施し、職員定員管理計画(平成29年度～平成33年度)を策定しました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の流行による「新たな生活様式」の対応、企業立地の推進、環境センターや健康運動公園等の新たな施設整備、定年引き上げ制度の対応など新たな課題への対応が必要となってきたことから、業務内容等の現状を把握するために令和3年8月より日報管理システムを導入し、業務量のばらつきの解消、行財政改革および事務事業の改善に繋げるための基礎資料とするために業務量調査を実施しました。

定年引き上げ制度の導入による制度設計が必要なことから、定員管理計画の改定を1年先延ばしし、業務量調査のデータを基に勤務時間超過率から適正な人員となるよう分析を行い、効果的・効率的に推進するための行動計画として、令和5年度から令和9年度までの計画として栗東市定員管理計画を改定するものです。

2 定員管理の状況(推移)

定員管理は、複雑・多様化する行政需要等の変化に的確に対応し、地方公共団体の事務事業を効率的かつ効果的に処理するため、全体及び個々の部門に要する適正な人員を検討し、合理的・効果的な配置を行い、定員数を抑制することを目的としています。

(1) 集中改革プランと(新)集中改革プランにおける状況

本市における定員管理において、集中改革プランと(新)集中改革プランの下、事務事業の見直し、民間委託、情報化の推進等により、次の表(表1、表2)のとおり職員数の削減を行ってきました。

(2) 平成28年度までの職員数の実績

集中改革プランに基づく職員数の削減の計画は、平成17年4月1日現在501人であった職員数を5年間で25人削減し、476人とするものであり、その実績は、43人減の458人となりました。

また、(新)集中改革プランに基づく職員数の削減の計画は、平成23年4月1日現在463人であった職員数を5年間で25人削減し、438人とするものでしたが、平成25年の台風1

8号による災害復旧に取り組むため、18人の削減にとどまり、計画の達成には至りませんでした。

【表1】職員数の推移

各年度4月1日現在（人）

	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
職員数	501	482	475	475	466	458	463	461	455	446	449	445
計画値	501	496	491	486	481	476	463	458	453	448	443	438

【表2】部門別職員数の推移（定員管理調査）

各年度4月1日現在（人）

部門			区分	職員数											
				H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
普 通 会 計	福祉関係を除く一般行政	議 会	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
		総務・企画	73	73	70	71	73	66	67	69	68	66	66	65	
		税 務	17	16	17	17	18	18	17	19	18	18	19	19	
		労 働	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		農林水産	11	10	10	10	11	11	12	12	12	13	12	11	
		商 工	7	8	10	8	7	7	8	8	9	8	8	9	
		土 木	58	57	52	49	47	51	50	47	46	43	41	41	
		小 計	173	171	166	161	162	159	160	161	159	154	152	151	
	福祉関係	民 生	130	129	124	124	123	126	123	120	121	126	131	129	
		衛 生	27	28	27	27	26	24	28	27	25	24	24	23	
		小計	157	157	151	151	149	150	151	147	146	150	155	152	
	一般行政部門計			330	328	317	312	311	309	311	308	305	304	307	303
	教 育			135	119	124	126	119	116	120	121	119	112	110	111
	普通会計計			465	447	441	438	430	425	431	429	424	416	417	414
公 営 企 業 等 会 計 部 門	水 道		12	14	13	13	13	12	12	12	11	11	12	11	
	下 水 道		12	11	11	10	10	9	7	7	7	7	7	7	
	そ の 他		12	10	10	14	13	12	13	13	13	12	13	13	
	公営企業等会計部門計		36	35	34	37	36	33	32	32	31	30	32	31	
総合計			501	482	475	475	466	458	463	461	455	446	449	445	

③ 令和4年度までの職員数の実績

平成29年3月に策定した栗東市定員管理計画では平成28年度の職員数445人から、毎年1名から3名ずつ増員し令和4年度に457人とするものでした。しかしながら、計画策定当時の想定以上に業務量が増加してきたことから、計画以上に職員を採用したことで平成31（令和元）年度において455人となり、3年前倒しで到達することとなりました。（表3・表4）

加えて、新型コロナウイルス感染症の拡大による緊急経済対策の対応などにより、新たに職員の増員が必要となり、令和4年4月において468人となりました。

【表 3】職員数の推移

各年度 4 月 1 日現在（人）

	H29	H30	H31	R2	R3	R4
職員数	444	450	455	457	459	468
計画値	448	450	452	454	456	457

【表 4】部門別職員数の推移（定員管理調査）

各年度 4 月 1 日現在（人）

区分 部門			職員数					
			H29	H30	H31・R1	R2	R3	R4
普 通 会 計	福祉関係を除く一般行政	議 会	5	5	5	5	5	5
		総務・企画	64	67	69	73	72	77
		税 務	19	20	20	20	18	18
		労 働	1	1	1	1	1	1
		農林水産	12	12	11	12	12	11
		商 工	9	8	8	9	9	8
		土 木	41	41	41	41	40	40
		小 計	151	154	155	161	157	160
	福祉関係	民 生	127	128	128	129	132	137
		衛 生	25	28	29	29	36	39
		小計	152	156	157	158	168	176
	一般行政部門計		303	310	312	319	325	336
	教 育		111	111	114	109	105	105
	普通会計計		414	421	426	428	430	441
公営企業等会計部門	水 道		11	11	10	10	10	9
	下 水 道		6	6	6	5	5	5
	そ の 他		13	12	13	14	14	13
	公営企業等会計部門計		30	29	29	29	29	27
総合計			444	450	455	457	459	468

3 現状分析及び課題等

平成 17 年度から平成 28 年度までの定員管理は、集中改革プラン等の下に職員数を削減することを前提としたものであり、本市においては、目標値の達成には至らなかった部分はあるものの、前述のとおり正規職員の数を着実に削減してきました。

しかしながら、権限移譲に伴う事務の増加をはじめ、平成 25 年台風 18 号による災害復旧の取組み、さらには子ども子育て支援の充実などが求められ、市民サービスの向上につながる業務量が増大したことにより、市民サービスの水準や職員の士気に影響が生じているとの指摘に加え、業務の継続性を維持することが優先され、職員の人材育成に注がれるべき余力が少ない状況や職員数の削減に伴う時間外勤務の増加等により、ワークライフバランスを維持することが困難となっている状況が見受けられていたことから、効率的で質の高い行政を実現するために、行政需要の変化や本市の実情に応じたきめ細やかな定員管理に取り組んできました。

(1) 職員数の現状

職員の年齢構成（令和4年4月1日現在）は、表5とグラフのとおりです。

行政職の新規採用職員を退職者数の6割程度にするなどの抑制を行ってきたため、職員の平均年齢が上昇するとともに職員の年齢構成に歪みが生じており、将来にわたる行政組織の安定性・持続性に不安を抱かせることとなっていました。41歳以上の職員の割合が46.8%となり過半数を超えていた平成28年度と比べると減少し改善傾向にあります。

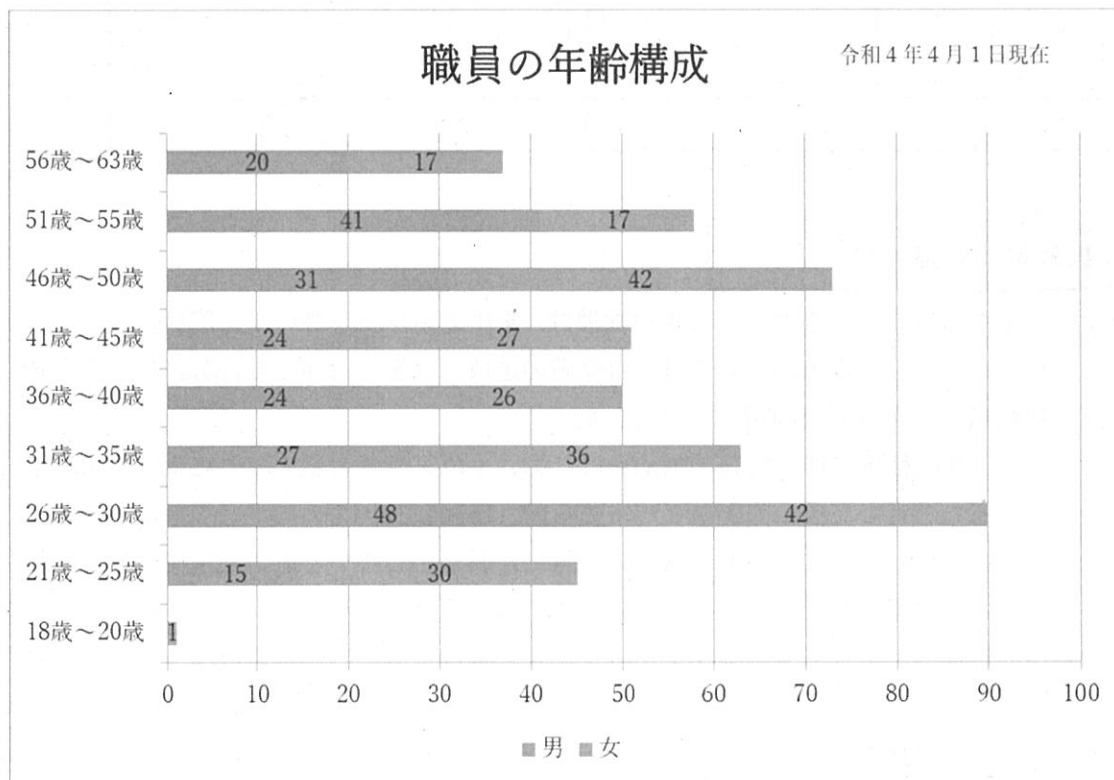
また、職種別の職員構成（令和4年4月1日現在）は、表6のとおりです。

技術職や専門職は、年齢構成に極めて歪みが生じており、後継者の育成が課題となっています。特に、技術職（土木、建築）については、採用試験への応募も少ない状況であり、早急に人員確保策を講じる必要があります。

【表5】職員の年齢構成

(人・%)

年齢区分	男性	女性	合計	割合
56歳～63歳	20	17	37	7.9
51歳～55歳	41	17	58	12.4
46歳～50歳	31	42	73	15.6
41歳～45歳	24	27	51	10.9
36歳～40歳	24	26	50	10.7
31歳～35歳	27	36	63	13.5
26歳～30歳	48	42	90	19.2
21歳～25歳	15	30	45	9.6
18歳～20歳		1	1	0.2
合計	230	238	468	100.0



【表 6】職種別の職員構成

(人)

職種 年齢区分	行政職	技術職	保健師 栄養士	保育士 幼稚園教諭	技能労務職	合計
61 歳～63 歳	0	0	0	0	1	1
56 歳～60 歳	23	0	2	8	1	34
51 歳～55 歳	47	4	1	8	0	60
46 歳～50 歳	48	4	0	21	0	73
41 歳～45 歳	33	4	2	12	0	51
36 歳～40 歳	28	4	5	13	0	50
31 歳～35 歳	32	1	8	22	0	63
26 歳～30 歳	59	3	3	25	0	90
21 歳～25 歳	22	0	0	23	0	45
18 歳～20 歳	0	0	0	1	0	1
合計	292	20	21	133	2	468

(2) 類似団体との比較

類似団体とは、全市区町村を人口と産業構造を基準にグループ分けしたもので、類似団体別職員数は、そのグループごとに職員数の人口 1 万人当たりの数値を算出し、定員管理分析の指標としているものです。

なお、本市は表 7 のとおり「Ⅱ－2」の類型に属し、類似団体数は、88 市となっています。

類似団体の中でも、本市は全体の職員数が少ない状況にあることが表 8 からわかります。

表 9 は、滋賀県内市の状況、表 10 は、同類型（Ⅱ－2）の滋賀県近隣府県の状況を人口 1 万人当たりの職員数（一般行政）で比較しても、少ない状況です。

【表 7】類似団体の区分

人 口 産業構造	Ⅱ次、Ⅲ次 90%以上		Ⅱ次、Ⅲ次 90%未満	
	Ⅲ次 65%以上	Ⅲ次 65%未満	Ⅲ次 55%以上	Ⅲ次 55%未満
以上 未満 ～ 50,000	I - 3	I - 2	I - 1	I - 0
50,000 ～ 100,000	Ⅱ - 3	Ⅱ - 2	Ⅱ - 1	Ⅱ - 0
100,000 ～ 150,000	Ⅲ - 3	Ⅲ - 2	Ⅲ - 1	Ⅲ - 0
150,000 ～	Ⅳ - 3	Ⅳ - 2	Ⅳ - 1	Ⅳ - 0

Ⅰ次 - 農業、林業、水産業

Ⅱ次 - 製造業、建設業、工業生産・加工業、電気、ガス、水道業

Ⅲ次 - 情報通信業、金融業、運輸業、小売業、サービス業

【表 8】部門別職員数（修正値）に係る類似団体との比較

（令和 4 年 4 月 1 日現在、人・％）

区分	部門		栗東市	類似団体との比較		
	大部門	小部門		修正値	超過数	超過率
一般行政	議会	議会	5	6	▲1	▲20.0
	総務・企画	総務、会計出納、管財、行政委員会、企画開発、住民関連、防災、広報広聴、戸籍等窓口	77	112	▲35	▲45.5
	税務	税務	18	30	▲12	▲66.7
	民生	福祉事務所、保育所、年金保険、地域改善対策	137	132	5	3.6
	衛生	保健センター等施設、清掃	39	35	4	10.3
	労働	労働	1	1	0	0.0
	農林水産	農業、林業	11	20	▲9	▲81.8
	商工	商工、観光	8	15	▲7	▲87.5
	土木	土木、建築、都市計画、都市公園	40	46	▲6	▲15.0
一般行政 計			336	397	▲61	▲18.1
特別行政	教育	教育、社会教育、文化財保護、社会教育施設、保健体育、給食センター、幼稚園	105	70	35	34.0
特別行政 計			105	70	35	34.0
普通会計 計			441	467	▲26	▲5.9
公営企業等	水道	水道事業	9			
	下水道	公共下水道事業	5			
	その他	国保事業、介護保険事業、後期高齢者医療事業	13			
公営企業等 計			27			
総合計			468			

※ 民生部門の職員数が多い理由は、公立の保育所が多いことが考えられます。

※ 教育部門の職員数が多い理由は、公立の幼稚園が多いことが考えられます。

※ 類似団体の修正値よりも職員数が少ない部門は、行政改革等において、効率的な行政運営を推進していることの現れと考えられます。

【表 9】県内市の状況

(令和 4 年 4 月 1 日現在)

団体名	類型	住基人口 (R4. 1. 1)	職員数 (一般行政)	人口 1 万 当たり職員数 (一般行政)
大津市	中核市	344, 247	1, 428	41. 48
彦根市	Ⅲ－2	111, 807	561	50. 18
長浜市	Ⅲ－2	115, 850	758	65. 43
近江八幡市	Ⅱ－2	82, 101	453	55. 18
草津市	Ⅲ－2	137, 268	593	43. 20
守山市	Ⅱ－2	84, 980	405	47. 66
栗東市	Ⅱ－2	70, 364	336	47. 75
甲賀市	Ⅱ－2	89, 511	526	58. 76
野洲市	Ⅱ－2	50, 658	302	59. 62
湖南市	Ⅱ－2	54, 629	350	64. 07
高島市	I－2	46, 926	385	82. 04
東近江市	Ⅲ－2	113, 012	803	71. 05
米原市	I－2	38, 136	327	85. 75

- ・ 県内市全体の人口 1 万当たり職員数（一般行政）の平均は、59. 4 人
- ・ 同類型 6 市の人口 1 万当たり職員数（一般行政）の平均は、55. 5 人

【表 1 0】同類型（Ⅱ－2）の滋賀県近隣府県の状況

団体名	住基人口		職員数 (一般行政)		人口 1 万 当たり職員数 (一般行政)	
	(R3. 1. 1)	(R4. 4. 1)	(R3. 4. 1)	(R4. 4. 1)	(R3. 4. 1)	(R4. 4. 1)
福井県鯖江市	69, 334	69, 400	305	307	43. 99	44. 24
福井県越前市	82, 293	81, 968	426	431	51. 77	52. 58
福井県坂井市	90, 815	89, 961	587	593	64. 64	65. 92
岐阜県関市	87, 245	86, 273	482	486	55. 25	56. 33
岐阜県中津川市	77, 320	76, 348	532	543	68. 80	71. 12
岐阜県羽島市	67, 595	67, 106	235	245	34. 77	36. 51
岐阜県美濃加茂市	57, 304	57, 171	286	284	49. 91	49. 68
岐阜県土岐市	57, 294	56, 547	379	388	66. 15	68. 62
岐阜県瑞穂市	55, 325	55, 518	270	272	48. 80	48. 99
三重県名張市	77, 584	76, 909	317	333	40. 86	43. 30
三重県伊賀市	89, 763	88, 325	634	638	70. 63	72. 23
滋賀県栗東市	70, 369	70, 364	325	336	46. 19	47. 75
大阪府柏原市	68, 320	67, 759	344	347	50. 35	51. 21
兵庫県三木市	76, 565	75, 571	325	326	42. 45	43. 14
兵庫県高砂市	89, 762	88, 968	498	498	55. 48	55. 98
兵庫県丹波市	63, 235	62, 411	405	397	64. 05	63. 61
兵庫県たつの市	75, 554	74, 750	397	395	52. 55	52. 84

(R4. 4. 1 の数値は公表値ではなく、計算による数値)

③ 定員モデルとの比較

定員モデルは、地方公共団体の職員数と、その職員数に密接に関連すると考えられる行政需要を表す統計数値との相関関係から方程式化することにより、平均的な職員数を算出する参考指標です。

定員モデル 職員数に最も相関関係のある行政需要を表す統計数値を基に、それぞれの地方公共団体における平均的な職員数を求めるもの

【表 1 1】定員モデルとの比較

(令和 4 年 4 月 1 日現在、人・%)

区分	部門	栗東市	定員モデルとの比較				(参考) 行政需要を表す統計数値 (Xn)
			部門	試算値	超過数	超過率	
一般行政	議会	5	議会	90	▲ 8	▲11.6	住民基本台帳世帯数、第 1 次産業就業者数、総面積、可住地面積、標準財政規模
	総務・企画	77	総務				
	税務	18	税務	27	▲ 9	▲35.7	住民基本台帳世帯数、可住地面積、事業所数、軽自動車数、固定資産税納税義務者数(土地)
	民生	137	民生	139	▲ 2	▲4.9	住民基本台帳世帯数、65歳以上の人口、社福福祉施設等数(公営)保育所数(公営)保育所在所児数(公営)
	衛生	39	衛生	25	14	51.9	65歳以上の人口、総面積、衛生費、ごみ収集量、直営ごみ収集量
	労働	1	経済	19	1	▲4.8	総面積、小売店数、農業費、農地費
	農林水産	11					
	商工	8					
	土木	40	建設	41	▲ 1	0.0	昼間人口、市町村道実延長、都市計画費、都市公園数、公営住宅戸数
計		336		341	▲ 5	▲4.2	

注)「地方公共団体における適正な定員管理の推進について(平成 3 1 年 3 月地方公共団体定員管理研究会報告書)」を参考に、一般市の定員モデル式を用いて試算しました。

試算値(総務・議会) = 一定値 + aX₁(住民基本台帳世帯数) + bX₂(第1次産業就業者数) + cX₃(総面積) + dX₄(可住地面積) + eX₅(標準財政規模)

※ a~e : それぞれの統計数値に乗じる係数

④ 定員回帰指標との比較

定員回帰指標は、人口と面積の 2 つの要素だけを説明変数として、それ以外の特殊事情を考慮せずに、多重回帰分析の手法によって試算職員数を算出できる参考指標です。

人口・面積以外の特殊事情は考慮されず、部門ごとの比較もできないため、住民等への参考資料や、現状分析のきっかけとなる第一次チェックツールとして活用されています。

本市においては、一般行政・普通会計とも試算数値を下回っており、適正な水準以下にあるといえます。

定員回帰指標 人口と面積を用いて、地方公共団体の職員数を算出するもの

【表 1 2】定員回帰指標との比較

(令和 4 年 1 2 月 1 日現在、人・%)

区分	栗東市	定員回帰指標との比較		
		試算値	超過数	超過率
一般行政 計	336	352	▲16	▲ 4. 7
普通会計 計	441	497	▲56	▲12. 7

試算値（一般行政部門）＝ aX_1 （人口（千人））＋ bX_2 （面積（ km^2 ））＋ c （一定値：60）

※人口係数 $a=4.0$ 、面積係数 $b=0.22$

（普通会計部門）＝ aX_1 （人口（千人））＋ bX_2 （面積（ km^2 ））＋ c （一定値：80）

※人口係数 $a=5.7$ 、面積係数 $b=0.33$

人口：70,173 人、面積 52.69 km^2 （令和 4 年 4 月 1 日現在）

一般行政職における類似団体との比較（▲61）、定員モデルとの比較（▲5）、定員回帰指標との比較（▲16）の何れにおいても令和 4 年度現在の職員数は少ない結果が算出されます。

4 定員管理の方針（令和 5 年度～令和 9 年度）

今後の 5 年間に於いて、第六次栗東市総合計画前期基本計画を積極的に推進していくことを踏まえ、行政サービスを維持向上させるため、行政需要に適切に対応するとともに、財政状況を十分考慮しながら効率的な行政運営を目指すこととします。

また、事務事業に応じた定員管理が、市民の目線においても十分理解されるよう、組織・定員の簡素合理化を図るとともに、計画的な職員採用を行い、定員目標の達成と職員の年齢構成の平準化に努めます。

(II) 定員管理の基本的な考え方

効果的・効率的な行財政運営を図る観点から、最少の経費で最大の効果をあげるため、定員は、行政需要に応じ、その業務量に見合った必要最小限の職員数とし、一時的な増減にとらわれず、長期的な視点で人員の確保を図っていきます。

年次計画の策定に当たっては、業務量調査に基づく各所属の業務量から必要定員数を客観的に判定するとともに、類似団体との職員数の比較による現状分析や過去の実績及び今後の事務事業の推移などを総合的に勘案し、次の①から⑤までの具体的方針に基づき策定します。

- ① 市民サービスの向上に必要な人員を計画的に確保し、配置します。
- ② 建築、土木の技術職や保健師、社会福祉士等の専門職の採用を積極的行います。
- ③ 保育士・幼稚園教諭職については、クラス担任の正規職員化を基本としますが、なお不足する場合は、会計年度任用職員を任用することとします。
- ④ 技能労務職については、退職不補充とし、担当業務の遂行には会計年度任用職員を任用することとします。
- ⑤ 退職者および定年引上げに伴う 60 歳超の職員、新規採用者のバランスを図りながら、年齢構成の平準化を図ります。

(2) 計画期間

令和5年度から令和9年度までの5年間を計画期間とします。

(3) 対象部門及び正規職員数

一般行政部門、特別行政部門及び公営企業等会計部門の全部門を対象とし、令和4年4月1日現在の正規職員数を基準とします。

令和4年4月1日現在の正規職員数：468人

(4) 数値目標

類似団体との比較、定員モデルとの比較において正規職員の不足が明らかであり、今後見込まれる「わた SHIGA 輝く国スポ・障スポ（第79回国民スポーツ大会・第24回全国障害者スポーツ大会）」等の大型プロジェクトや施策に今後多くの職員を要する見込みがあることから、一時に集中的な増員を図ることとし、定員管理における数値目標は、令和4年4月1日現在の職員数468人から増員し、最大500人の職員数とします。

なお、この間において定年引上げや行財政改革等の影響による変動要因が発生した場合は改めて人員配置を検討し、業務量に応じた職員数に見直すこととします。

【表13】年度別職員数の目標

(人)

区分	R4	R5	R6	R7	R8	R9	計
職員数（計画）	457	472	490	500	500	500	
退職者数		8	14	9	15	9	55
定年		0	4	0	3	0	7
定年前（再任用 ＋退職）		3	5	4	7	4	23
自己都合等		5	5	5	5	5	25
翌年度 採用者数		26	24	9	15	9	80
増減		15	18	10	0	0	

注）職員数は、各年度4月1日現在の数です。

(a) 定員管理実行のための主な手法

適切な定員管理を実行するため、計画的な人材確保をはじめ、事務事業の見直しや組織ヒアリングなどを通じて各職場の状況を的確に把握し、効果的な人員配置を行うとともに、現在取り組んでいる第八次栗東市行政改革大綱に基づき、効果的な行政サービスの提供に向けた改革を継続しながら取組みを進めていきます。

具体的な推進手法は、次のとおりです。

① 計画的な職員採用

職員の新規採用については、採用年齢の幅、職種ごとの年齢バランスや職員数を勘案しながら毎年計画的な人数を採用し、職員の年齢構成の平準化を図ります。

② 定年引き上げ制度および再任用制度（暫定・定年前）の活用

専門的な知識、技術、資格や豊富な経験を必要とする業務については、積極的に職員を採用し、定年引き上げによる役職定年職員や定年前再任用職員および暫定再任用職員を活用して後継者育成を図ると共に、一定期間における業務量の増大や短期的業務への対応については、業務の内容、繁閑等に応じて、適宜会計年度任用職員を任用します。

③ 組織の見直し、機構改革

市民ニーズの高度化や今後発生が見込まれる新しい行政課題に対して的確かつ柔軟に対応していくため、日報管理システムによるデータを活用し、業務内容の見直しや所管部署の統廃合等を行い、市民にわかりやすい簡素で効率的な行政組織機構を確立します。

④ 効果的な職員配置

限られた職員を最大限活用するために、組織ヒアリングや自己申告書等を通じ、それぞれの職場における事務事業の進捗状況や事務量を的確に把握し、職員個々の知識・能力・経験・意欲等を踏まえた適材適所の職員配置を行います。

⑤ 職員内部応援体制の確立

時期的に繁忙が生じる業務等については、部や課、係を超えた弾力的、機動的な相互応援体制の強化を図るため、所属長の権限により配置換えを行うなど、通常期の業務量を踏まえた的確な人員配置を行います。

⑥ 人事評価制度の活用

人事評価制度を活用することにより、目標達成に向けた取組みを通じ、評価者と被評価者の関係において、有効なコミュニケーションが生まれることから、効率的な業務の推進が図られるとともに、職員一人ひとりの意識改革により、自主性・主体性を高め、組織的な能力開発を推進し、組織の総合力の強化につなげます。

⑦ 人材育成の推進

栗東市人材育成基本方針や職員研修計画に基づき、職場外研修や目標管理制度と連携したOJTなどを通じ、限られた職員数で市民サービスの維持・向上を図るため、職員一人ひとりの事務処理能力や専門性を高めます。

5 計画の進行管理等

(1) 計画の公表

定員管理計画の策定後、市ホームページで公表します。

(2) 進捗状況の公表

栗東市人事行政の運営等の状況の公表に関する条例に基づき、市ホームページで公表します。

(3) 計画の見直し

第八次栗東市行政改革大綱を推進する中で、関係する指標との整合を図りながら、マネジメントサイクルであるP（計画）・D（実行）・C（点検）・A（改善）サイクルの進行管理を行い、計画期間内において大きな社会情勢の変化や市の事務事業の増減、行財政政改革に伴うアウトソースの実行、財政事情に応じる必要があると認められる場合は、計画を見直すこととします。

6 参考

(1) 日報管理システムによる人数案

持続的に市民満足度の向上を図るためには適正な職員の配置が必要です。しかし、課ごと、職員ごとで就業時間や超過勤務時間に差が生じていることから、業務量のばらつきが発生していると考えられ、市民が真に必要としている施策・事業に取り組むことができる組織を構築するためには、業務量のばらつきを解消し、職員の業務量及び就業時間の平準化を図ることが必要です。

このため、職員の就業時間の実態や実施している業務の性質を明らかにし、業務量に対する適切な人数案を表14のように算出しました。

日報管理システムから算出した人数案は、前述の類似団体、定員モデル、定員回帰指標の3種の職員数と比較すると現在の職員数と大きな乖離がなく、業務量に適した人数が算出されました。

ただし、この人数案は、「新型コロナウイルス感染症2019」の影響により、従来から予定している業務や事業が執行されず、その内容が反映されていないことから、参考データとして活用することとします。

【表14】令和4年度日報管理システムによる超過利率ベースからの人数案
(課長級以上の管理職、一部事務組合を除く)

部局	職員数	人数案	増減
議会事務局	3	3 (2.6)	0
市長公室	13	13 (13.8)	0
市民財政部	14	14 (14.0)	0
総務部	47	51 (50.3)	4
健康福祉部	58	57 (58.2)	▲1
生活環境部	9	9 (8.5)	0
産業経済部	21	20 (19.5)	▲1
建設部	37	36 (35.2)	▲1
上下水道事業所	14	15 (14.5)	1
会計	4	4 (3.9)	0
子ども青少年局	104	102 (100.6)	▲2
幼児園・保育園	75	74 (72.9)	▲1
上記以外	29	28 (27.7)	▲1
教育部	64	62 (60.8)	▲2
幼稚園	27	25 (24.9)	▲2
上記以外	37	37 (35.9)	0
監査委員事務局	2	2 (1.8)	0
農業委員会事務局	2	2 (1.7)	0
計	392	390 (385.4)	▲2

※人数案の整数は、超過利率ベースからの人数案を所属(課・園等)毎に四捨五入し、部局毎で合算した数値

※人数案の()は、超過利率ベースからの人数案を部局毎に合算した数値

(2) 定年引き上げ制度による60歳以降の意向調査結果

令和3年6月に、「国家公務員法等の一部を改正する法律」（令和3年法律第61号）及び「地方公務員法の一部を改正する法律」（令和3年法律第63号）が公布（令和5年4月1日施行）されました。これらの法改正により、公務員の定年は、令和5年4月から2年に1歳ずつ段階的に引き上げられ、令和13年4月に65歳となります。

段階的な引き上げ期間中に60歳に到達する職員を対象にアンケートを実施しました。

アンケート結果（表15）では、60歳到達後、定年前再任用職員として勤務することを思案している職員が多い結果となりました。

【表13】年度別職員数の目標の翌年度採用者数に影響することから、意識調査を毎年度行い、採用者数が偏らないように調整する必要があります。

【表15】定年引き上げ制度による60歳以降の意向調査結果

	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
60歳到達	7	8	12	12	8
定年引き上げ	2	1	2	2	1
定年前再任用	1	3	3	6	2
退職	2	2	1	1	2
未回答	2	2	6	3	3

（令和5年1月31日現在）

湖南地域重症心身障がい者通所施設整備事業について

健康福祉部 障がい福祉課

1. 経 過

重症心身障がい者につきましては、障がいの特性から通所できる施設が限られており、日中活動の場を確保する観点から、これまで湖南圏域4市では、広域の取り組みとして、事前に選定した運営法人に整備用地を提供（無償貸与）し、建設費を補助することで施設整備し、その需要に応えています。

平成24年に守山市で「たいよう」、令和2年には草津市で「かなえ」の施設整備を行っており、びわこ学園医療センター野洲内で開設している施設が所在する野洲市も除くと、圏域内では本市のみ重症心身障がい者通所施設が未設置となっています。

平成29年4月からの「かなえ」の整備に関する協定を整える過程においては、開所を令和2年度とすることや、事業者の選定方法、補助対象経費の範囲、国県補助の内示減への対応や運営費補助のルールづくりに加えて、次の施設は令和8年度に栗東市地先において同様のルールで取り組むなどの長期計画に関する内容も申し合わせがなされてきました。

こうした経緯から、各市は次期施設の整備地が栗東市であることと整備に向けたこれまでの本市の取り組みを理解されています。

なお、整備時期については、前回調査から時間も経過しているため再調査を求められ、今年度に本市が実施するとともに、平成28年度に立てた利用予測と現在の利用状況の点検を行っています。その調査の内容と結果は以下の通りです。

2. 令和4年度 利用者（想定数）調査の実施

調査時期 R4.5～6月

調査方法 年度毎の利用者出現数を得るため、湖南圏域各市と圏域内の養護学校に対し、高校3年生から小学1年生まで、学年毎に利用想定者(数)を照会。

3. 調査結果

利用者(想定数) (前年度の卒業見込者数)	R5 現・高3	R6 現・高2	R7 現・高1	R8 現・中3	R9 現・中2	R10 現・中1	R11 現・小6	R12 現・小5	R13 現・小4	R14 現・小3	R15 現・小2	R16 現・小1
累計	4	1	8	8	9	6	7	8	12	8	6	8

4. 現在の施設利用状況について

	H28 調査時の R4 利用者見込数(人)	R4.4.1 現在の利用者数(人)	差分	施設定員(人)	R4.4.1 現在の空き(人)	R4.4.1 現在の利用率(%)
たいよう(守山市)	23	22	▲1	45	23	48.9
かなえ(草津市)	31	26	▲5	45	19	57.8
計	54	48	▲6	90	42	53.3

5. 調査結果などによる既存施設の定員超過見込時期について

令和4年4月1日現在での2施設の定員の空き42名に対して、施設利用を想定される養護学校卒業生の累計が超過する時期は、令和11年度になります。

施設の開所時期を確定していくために、利用者（想定数）調査は今後も継続して行います。

6. その他の事業について

標記施設が担う役割の一部は、次の事業(所)の利用で部分的に補うことができることから、広域での施設整備と並行して、重症心身障がい者向けサービス事業への民間事業者の参入を促す取り組みが4市で検討できるように働きかけてまいります。

(過ぎしの場)

① 重症心身障がい者向け生活介護事業(医療的ケアが必要な人を除く)

② 共生型介護サービス事業での利用

(入浴サービスの提供)

① 身体障がい者デイサービス事業

7. 今後の進め方について

今年度実施した利用者(想定数)の調査結果やその他の事業などの動向を踏まえ、引き続き施設整備に向けたスケジュールを検討してまいります。