

栗東市人財育成・確保基本方針【第3次改訂概要版】

○本方針の趣旨

本方針は、本市のめざす職員像、求められる人財及び取組等を明確化し、市民の期待に応えることができる職員の人財育成・確保の基本的方向性を示すものです。本方針により、職員一人ひとりが人財育成の手法や研修制度の目的を理解し、自らの能力開発に積極的に取り組むとともに、各職場においては職員が安心して働ける職場環境づくりに努めていく必要があります。

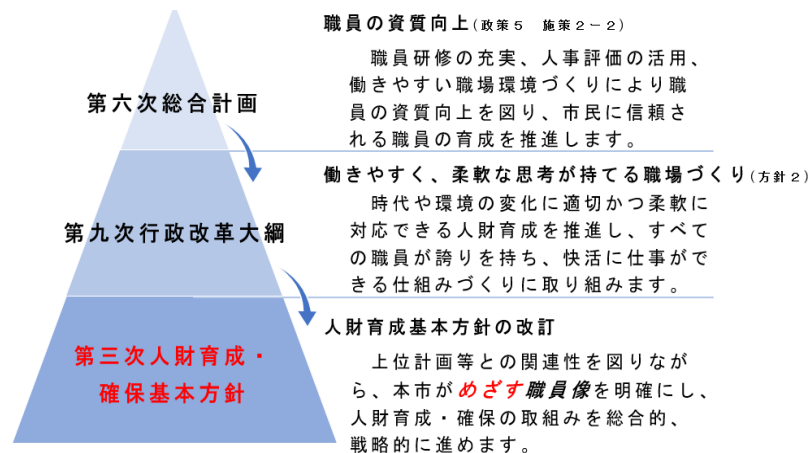
今回、複雑・多様化する行政課題に対応する人財育成を着実に推進するため、基本的な考えを継承しつつ、時代や環境の変化に迅速・適切かつ柔軟に対応できる人財の育成を、より一層推進していくための基軸となる基本方針として、「栗東市人財育成・確保基本方針」を定めます。

○主な改訂ポイント

国の「人材育成・確保基本方針策定指針」の必要事項を主な改訂ポイントとしながら、新たに「人財の確保」と「デジタル人財育成・確保」を追加し取組を推進します。

○本方針の位置付け

本方針は、本市の最上位計画である「第六次総合計画」に掲げる諸施策を着実に推進するため、「第九次行政改革大綱」などの各計画と連携・整合性を図りながら人財育成・確保を進めます。



※国の「人材育成・確保基本方針策定指針」を踏まえています。

○めざす職員像

信頼・果敢・責任・愛

～栗東の未来を切り拓くために～

コミュニケーションを図り、責任感をもって、積極果敢に業務に取り組むとともに、誰からも信頼される職員をめざします。

※前方針を踏襲しつつ全職員対象の「職員意識調査」結果から設定

○人財育成・確保に関する取り組み

職員個人としての取り組み

コミュニケーション能力の向上

積極果敢にチャレンジする姿勢

まちへの愛着を持つ

共通して必要とされる意識力UP

役職ごとに必要とされる能力UP

組織としての取り組み

働きやすい職場環境の整備

…風通しの良い職場づくり、ワーク・ライフ・バランス、健康管理、コンプライアンスの推進、ハラスメント対策

自律的な成長を支援する職員研修

…職場研修（OJT）、職場外研修（OFF-JT）

職員の働きがいをも高める人事制度

…職員採用、人事配置、昇任管理、希望降任制度、人事評価制度、人事交流、定年延長制度・定年前（暫定）再任用制度、会計年度任用職員制度

DX推進の鍵となるデジタル人財

…デジタル人財の育成、デジタル人財の確保

職員力と
組織力の向上

第3次改訂版

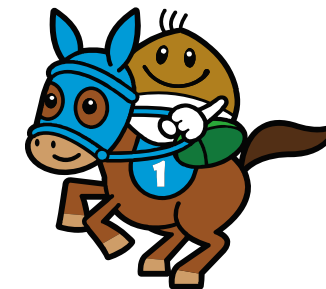
～栗東の未来を 切り拓くために～

栗東市人財育成・確保基本方針

令和7年9月

これまでの経過

- * 平成 1 1 年 9 月 策定
- * 平成 2 1 年 1 月 第 1 次改訂
- * 平成 2 9 年 3 月 第 2 次改訂
- * 令和 7 年 9 月 第 3 次改訂



本市では、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し、職員の育成と資質向上に取り組んできました。

近年、人口流出や少子高齢化に伴う行政需要の拡大、SDGs、シティプロモーション、自治体DXへの取組み、ダイバーシティの推進による働き方改革や女性活躍の環境整備、ハラスメントやコンプライアンス意識の厳格化など、行政を取り巻く環境は大きく変わっています。本市としては、第六次栗東市総合計画の策定、人事評価制度の導入、会計年度任用職員制度の施行及び定年延長制度の開始など、新たな計画や制度が始まっています。

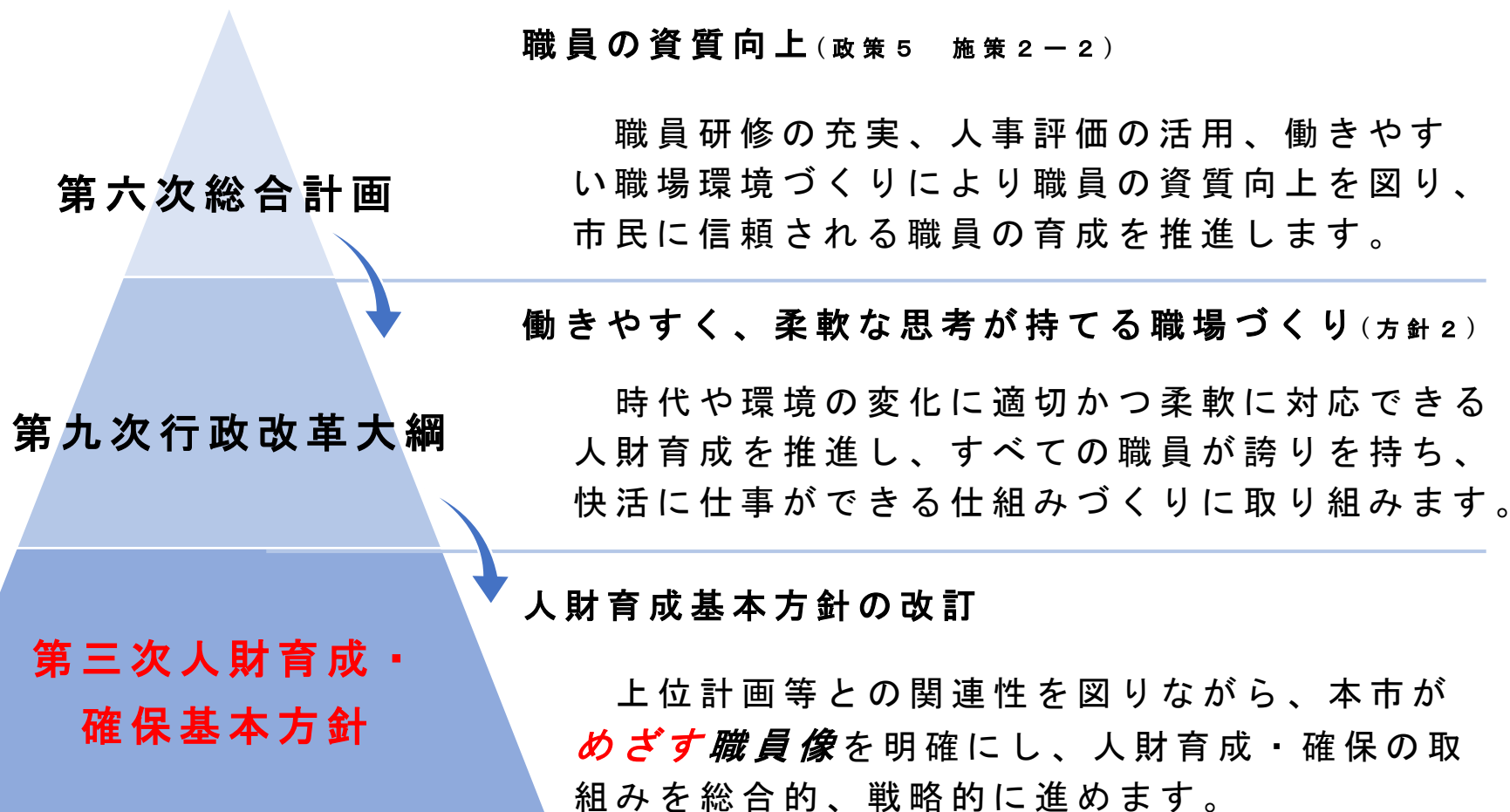
このような状況に対応し、市民サービスの向上を図っていくためには、職員一人ひとりが「全体の奉仕者」であることを改めて自覚し、意欲をもって取り組むことが必要です。これまでの基本的な考えを継承しつつ、時代や環境の変化に迅速・適切かつ柔軟に対応できる人財の育成を、より一層推進していくための基軸となる基本方針として、改訂を行います。

目次

第1章	人財育成・確保基本方針の位置づけ	・	3ページ
第2章	めざす職員像	・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	4ページ
第3章	人財育成・確保に関する取り組み		
1.	働きやすい職場環境の整備	・ ・ ・ ・ ・	6ページ
2.	自律的な成長を支援する職員研修	・ ・ ・	8ページ
3.	職員の働きがい高める人事制度	・ ・ ・	10ページ
4.	DX推進の鍵となるデジタル人財	・ ・ ・ ・	14ページ
第4章	おわりに	・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	15ページ
資料編			

第1章 人財育成・確保基本方針の位置づけ

上位計画等との関連性



※国の「人財育成・確保基本方針策定指針」を踏まえています。

その他関連計画等

第2次定員管理計画

効果的・効率的に組織運営ができるよう適正な職員の定員管理をするための計画です。

職員研修計画

長期的かつ総合的な職員の人財育成を進めていくための計画です。

DX推進計画

デジタル技術を活用した「新しい日常」の構築を進めていくための計画です。

信頼・果敢・責任・愛

～栗東の未来を切り拓くために～

職員力と組織力を向上させる

職員個人としての取り組み

- ✓ コミュニケーション能力の向上
- ✓ 積極果敢にチャレンジする姿勢
- ✓ まちへの愛着を持つ
- ✓ 共通して必要とされる意識力UP
- ✓ 役職ごとに必要とされる能力UP

組織としての取り組み

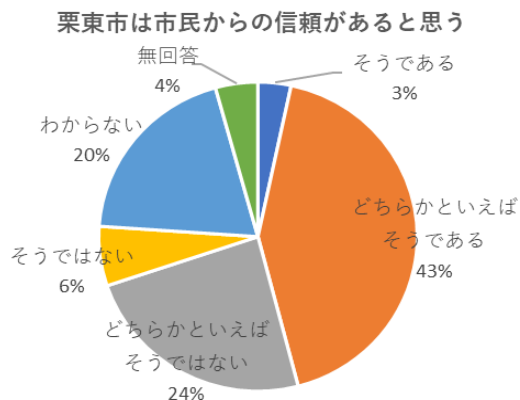
- ✓ 働きやすい職場環境の整備
- ✓ 自律的な成長を支援する職員研修
- ✓ 職員の働きがい高める人事制度
- ✓ DX推進の鍵となるデジタル人財

4つのキーワード（職員意識調査より）

※職員意識調査の詳細は別紙に掲載しています。

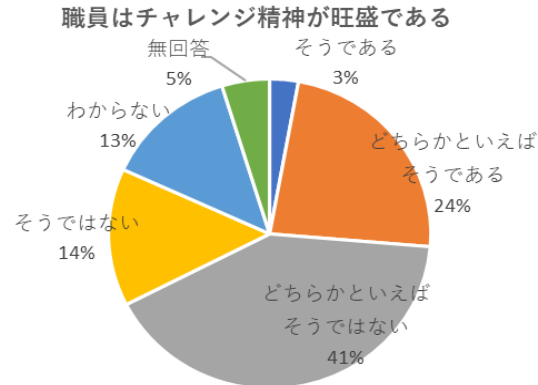
信頼

コミュニケーションを図り、市民からも職員からも**信頼**される職員になりましょう。



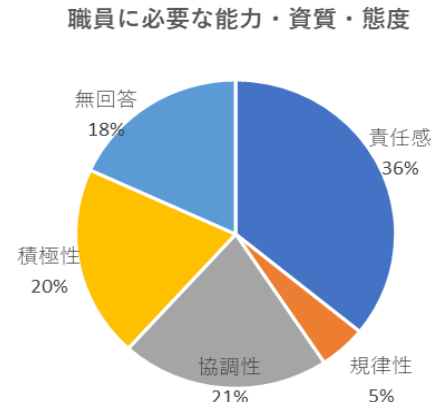
果敢

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**に取り組む職員になりましょう。



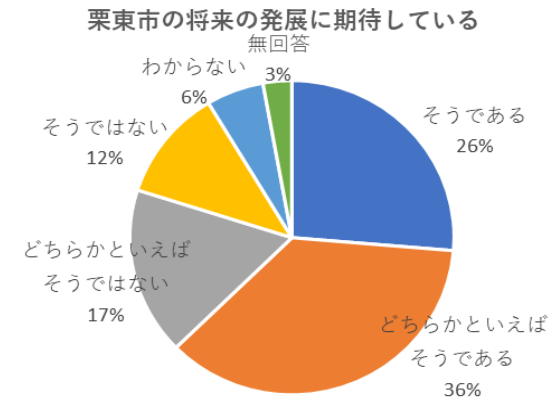
責任

職務に対する誇りや**責任**を持って、自らの役割を果たす職員になりましょう。



愛

お互いに助け**あい**、認め**あい**、話し**あい**ながら、**愛**する栗東市を創りましょう。



第3章 人財育成・確保に関する取り組み

1. 働きやすい職場環境の整備

風通しのよい職場づくり

上司は、日頃から話しやすい・相談しやすい雰囲気を醸成し、個々の価値観や経験・意見などを認め、尊重できる職場づくりに取り組みます。職員は、主体的に行動するとともに、積極的にコミュニケーションを取ることで、職場内で率直に話し合うことができ、互いに高め合える関係性を築きます。

【取組事項】

- ✓ 職場内ミーティング、定期的な「1ON1ミーティング」
- ✓ 積極果敢にチャレンジできる（例：日常業務の改善やデジタル化等）雰囲気づくり、研修を受講しやすい環境
- ✓ 職員内部応援体制の検討
- ✓ エンゲージメント・ウェルビーイングの向上

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）の調和が必要不可欠です。

互いを思いやるとともに、適切かつ柔軟に職員が働きやすい職場環境づくりに取り組みます。

【取組事項】

- ✓ 各種制度の周知と啓発
- ✓ ノー残業デーの取組推進、有給休暇や育児休暇等の取得推進
- ✓ テレワークの促進、時差出勤の拡充などの様々な勤務形態の活用



第3章 人財育成・確保に関する取り組み

1. 働きやすい職場環境の整備

健康管理

職員が持てる力を十分に発揮して職務を遂行するためには、組織として健康管理体制を充実する必要があります。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。

【取組事項】

- ☑ 定期健康診断の実施
- ☑ 健康管理に関する情報発信
- ☑ ストレスチェック、産業医・カウンセラーによるカウンセリングの実施



コンプライアンスの推進

法令違反行為は言うまでもなく、職員の誤った処理や不適切な対応による事故・事件は決してあってはならないことです。職員一人ひとりがより高い倫理観を醸成し、常に信頼される公務員としてあるべき姿を実践する力を養っていくとともに、職員による不祥事を未然に防ぎ、万が一発生しても迅速に対応できるリスクマネジメントを推進します。

【取組事項】

- ☑ 相談体制の充実
- ☑ コンプライアンス行動指針の策定

ハラスメント対策

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。

【取組事項】

- ☑ 相談体制の充実
- ☑ ハラスメントに関するマニュアル等の整備



第3章 人財育成・確保に関する取り組み

2. 自律的な成長を支援する職員研修

職場研修（OJT）

職場研修は、人財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ものです。

上司は、組織内の人財育成は自らの重要な役割であるとの認識に立ち、各職場において積極的に職場研修に取り組み、職員が互いに補い合える学習的風土をつくります。

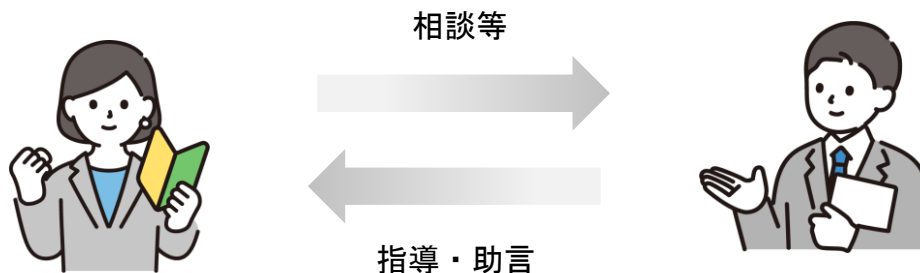
また、成果や努力を積極的に評価し、職員のモチベーションを高めます。

【取組事項】

- ☑ 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・服務など
- ☑ 臨時的職場研修 ・ ・ ・ 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
- ☑ 人権問題職場研修 ・ ・ ・ 性の多様性、障がい者差別、外国人差別、部落差別など

新規採用職員育成推進員を設置（R7～）

職場研修に関連して新規採用職員が配属された部署には、新規採用職員育成推進員を設置し、更なるOJTを推進します。



第3章 人財育成・確保に関する取り組み

2. 自律的な成長を支援する職員研修

職場外研修（OFF-JT）

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、他部署の職員や他市町の職員、関係機関及び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迅速・適切かつ柔軟に対応できる人財を育成する上でも、市役所内部だけでなく、外部とも連携しながら人財育成を行うことも効果的です。

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、人財育成の組織風土づくりを進めます。

【取組事項】

- ☑ 集合研修 ・ ・ 新規採用職員研修Ⅰ・Ⅱ、人権研修、専門研修、近隣市町との合同研修、デジタル人財育成研修など
- ☑ 派遣研修 ・ ・ 滋賀県市町村職員研修センター、JIAM、他市町等へのインターンシップなど
- ☑ 自主研修 ・ ・ キャリア開発、セミナー情報などの情報発信など



3. 職員の働きがいを高める人事制度

職員採用

職員採用は、この基本方針の「めざす職員像」に向けた出発点です。積極的・効果的な採用に努めるとともに、本市で仕事をするものの魅力を発信し、優秀な人財の確保に取り組みます。また、組織全体として人員の適正化を図りながら、第2次栗東市定員管理計画に定める職員数を目標に、会計年度任用職員を含めた計画的な職員採用を実施します。

【取組事項】

- ☑ 本市の魅力発信 . . . 採用説明会の実施・参加、市広報や採用専用ホームページ、SNS等を活用した魅力発信
- ☑ 採用試験の見直し . . . 人物重視の試験実施（1次試験より面接試験実施）、筆記試験の簡略化（SPI導入、専門試験の廃止、CBT方式の検討）、通年募集枠の設置（技術職等）
- ☑ その他 . . . インターンシップの積極的な実施、多様な採用方法の検討（キャリアリターン採用等）、外部人財の活用の検討

	令和7年度	令和8年度	令和9年度
予測人口	70,500人	70,500人	70,500人
あるべき職員数 (人口1万人あたりの職員数から算出、国体等の準備要員含まず)	513人	513人	513人
実際の職員数	504人(うち任期付5人)	506人	513人

※第2次栗東市定員管理計画より一部抜粋

第3章 人財育成・確保に関する取り組み

3. 職員の働きがいを高める人事制度

人事配置

人事異動は、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」を実施し人事異動の際の参考にしています。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。

【取組事項】

- ☑ 計画的なジョブローテーションの実施
- ☑ 自己申告制度の活用
- ☑ 女性職員の登用



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財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。

第3章 人財育成・確保に関する取り組み

3. 職員の働きがいを高める人事制度

希望降任制度

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係長相当職位以上の職員を対象に、降任希望の申し出を受け審査の上決定します。自らの意志に基づく降任希望を尊重し、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。

【令和6年度実績】

対応数：1件

人事評価制度

職員一人ひとりが適切な目標を設定し、実績や能力に応じた第三者からの評価を受けることは、自己の振り返りとともに、職務に対する意欲や能力の向上に大きな役割を果たします。また、職員一人一人の能力を客観的に評価し把握することにより、本人の長所を伸ばすことや短所を改善することなどに活用します。

人事交流

国県等と長期的・短期的な職員交流を行い、栗東市とは異なる組織の業務を経験することで、幅広い視野での知識や技術の習得、能力の向上等を図るとともに、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。

【令和6年度実績】

派遣数：3名（内訳 国1名 滋賀県1名 広域連合1名）



第3章 人財育成・確保に関する取り組み

3. 職員の働きがいを高める人事制度

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）再任用制度等が実施されました。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を支援します。

【令和6年度実績】

該当職員数：22名（令和6年4月1日時点）

会計年度任用職員制度

会計年度任用職員制度の実施により、会計年度任用職員は一般職の非常勤職員として地方公務員法が適用されることとなりました。

会計年度任用職員は、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・技能の習得できる環境を支援します。

【令和6年度実績】

該当職員数：550名（令和6年4月1日時点）

4. DX推進の鍵となるデジタル人財

デジタル人財の育成

新しい技術を導入して組織全体でデジタルの活用を進めるため、デジタルリテラシーの向上と研修等を通じた職員のスキルアップが必須です。令和7年度に策定された「栗東市DX推進計画」を推進するため、職員一人ひとりがデジタル人財であることを自覚し、必要となる考え方やデジタルに関する知識・スキルの習得に取り組みます。

【取組事項】

- ✓ DX推進リーダーの設置（各所属長とDX推進員）・・・DX推進研修、専門的なe-ラーニング研修等の実施
- ✓ 情報セキュリティ・サイバーセキュリティ研修等の実施
- ✓ ICTツール等の活用促進
- ✓ 資格の受験費用等の助成
- ✓ デジタルファースト思考の醸成



デジタル人財の確保

デジタル人財の育成だけでは行き届かない、専門性の高い分野に特化した人財を確保し、DXを推進する組織体制の構築に努めます。

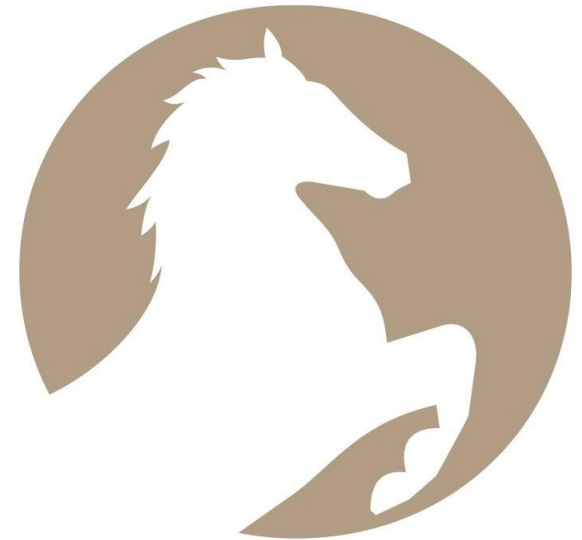
【取組事項】

- ✓ デジタルなど専門性が高い分野に特化した外部人財（高度専門人財）の活用
- ✓ 職員採用試験におけるデジタル採用枠の検討

第4章 おわりに

人財育成と確保を効果的に行うためには、職員個人、管理監督者（組織）がそれぞれの役割を理解し、共通の目的や意識を持って相互に連携しながら全庁的に進める必要があります。

「栗東市人財育成・確保基本方針」は、職員一人ひとりが活躍し、成長していくための「めざす職員像」や取り組み内容を定めたものであり、職員が手に取って、繰り返し見てもらえるような、身近なツールの一つとなることを意識して作成しています。



市民の皆さまから信頼される栗東市を
一緒に作り上げていきましょう。

資料編

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	何事にも失敗を恐れずに果敢にチャレンジする
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	計画に沿ったスピード感のある業務の遂行、補助金等を効果的に活用し、必要な事業に予算を執行する
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

※人事評価（能力評価）は共通して特に必要とされる意識に応じたものとなっています。

資料編

役職ごとに特に必要とされる能力

降給・降格

昇給・昇格

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

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、相互の信頼関係を築き、業務を円滑に遂行する

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、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、相互の信頼関係を築き、業務を円滑に遂行する

※人事評価（能力評価）は役職ごとに特に必要とされる能力に応じたものとなっています。

資料編

役職ごとに特に必要とされる能力

降給・降格

昇給・昇格

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：係員が能力を発揮できるよう、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

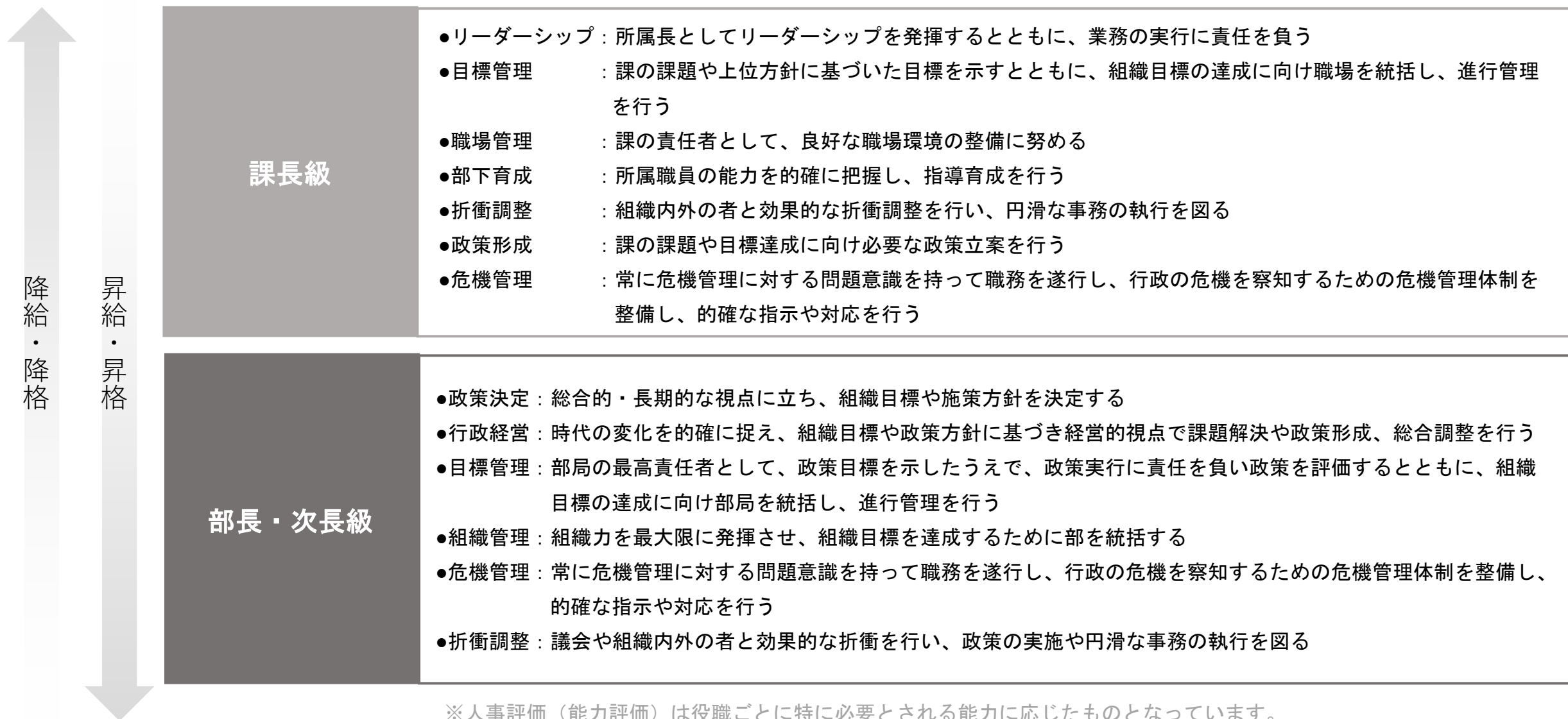
課長補佐級

- 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、的確な指示や対応を行う

※人事評価（能力評価）は役職ごとに特に必要とされる能力に応じたものとなっています。

資料編

役職ごとに特に必要とされる能力



資料編

役職ごとに特に必要とされる能力

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

会計年度 任用職員

- 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

※人事評価（能力評価）は役職ごとに特に必要とされる能力に応じたものとなっています。（会計年度任用職員除く）

※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。

資料編

栗東市の現状（職員意識調査より）

組織間コミュニケーションが良好ではない

41.1%

人材育成編の問4において、組織内・組織間連携が良好ではないと回答した職員は4割程度であり、コミュニケーションが希薄な職場環境と考えられる

新しいことを積極的に取り入れる雰囲気ではない

48.8%

職場風土編の問3の力において、新しいことを積極的に取り入れる雰囲気ではないと回答した職員は5割弱であり、チャレンジできる雰囲気ではない職場環境と考えられる

ワーク・ライフ・バランスが重要視されている

82.8%

職場風土編の問2のエにおいて、時代や社会に合わせて自分の生き方や考え方を変えることは当然と回答した職員は8割程度であり、仕事と私生活の両方を重要視する職員が多い

健康を不安視する職員が多い

61.7%

人材育成編の問34において、健康上で不安と回答した職員は6割程度であり、不安に感じている職員を減らす職場環境の整備が必要である

仕事で不安や悩みを持つ職員が多い

78.9%

人材育成編の問35において、仕事上で不安や悩みがあると回答した職員は8割弱であり、心身の健康を不安に感じている職員を減らす職場環境の整備が必要である

市民から信頼を得ていると感じる職員が少ない

30.1%

組織風土編の問1のウにおいて、市民からの信頼がないと回答した職員は3割程度であり、市民からの信頼が高いとはいえない

上記より「働きやすい職場環境の整備」
を人財育成・確保に関する1つ目の取り組みと設定します

資料編

栗東市の現状（職員意識調査より）

職場の活性化とOJTの重要性

49.3%

人材育成編の問5において、職場の活性化、働く意欲向上のために、職場内コミュニケーションとOJTが必要と回答した職員は5割程度であり、職場内コミュニケーションとOJTの推進が必要と考えられる

職場研修の有効性

72.7%

人材育成編の問16において、職務上知識の習得を職場の上司・同僚と回答した職員は7割程度であり、職場研修の重要性が高い

集合研修の有効性

68.9%

人材育成編の問8において、人事課主催研修が能力開発に有効と回答した職員は7割弱であり、集合研修の重要性が高い

派遣研修の有効性

67.5%

人材育成編の問10において、専門知識や技能を養成するのに有効と回答した職員は7割弱であり、派遣研修の重要性が高い

業務改善・成果向上

73.2%

組織風土編の問5のオにおいて、自分のアイデアを仕事に取り入れ成果向上をしていると回答した職員は7割程度であり、自身のアイデアを職員提案等を活用し組織に共有することが必要と考えられる

国・県等への派遣の有効性

60.3%

人材育成編の問12において、国・県等への派遣研修は必要と回答したのは6割程度であり、研修だけでなく国・県等への人事交流も含めて有効性の高いものと考えられる

上記より「自律的な成長を支援する職員研修」
を人財育成・確保に関する2つ目の取り組みと設定します

資料編

栗東市の現状（職員意識調査より）

職員数の不足

77.0%

組織風土編の問4のアにおいて、仕事量に対して、職員数が充足していないと回答した職員は8割弱であり、職員採用を重点的に行う必要がある

多様な職場経験の必要性

79.9%

人材育成編の問23において、自らの適正把握のために多様な職場経験が必要と回答した職員は8割程度であり、計画的なジョブローテーションが必要である

自己申告制度の必要性

76.1%

人材育成編の問28において、キャリア形成や異動希望を伝える自己申告制度が必要と回答した職員は7割強であり、自己申告制度の必要性が高い

昇任管理の必要性

23.0%

人材育成編の問29において、管理・監督者になりたいと回答した職員は2割程度であり、管理職の待遇見直しや管理職への昇任管理の必要性が高い

人事評価の有効性

40.7%

人材育成編の問30において、昇任管理について人事評価を活用すべきと回答した職員は4割程度であり、昇任管理だけでなく各職員の能力開発に人事評価が必要と考えられる

上記より「職員の働きがいを高める人事制度」
を人財育成・確保に関する3つ目の取り組みと設定します

資料編

栗東市の現状（職員意識調査、DX推進計画より）

デジタルによる事務効率化（職員意識調査）

60.3%

組織風土編の問5のウにおいて、OA化・情報システムにより事務効率化を行っていると回答した職員は6割であり、更に向上させていく必要がある

IT技術活用の必要性（職員意識調査）

13.4%

人材育成編の問18において、IT技術活用力が職員に必要な能力・資質と回答した職員は1割であり、IT技術等に関する認識を変えていく必要がある

デジタル人材の育成・確保（DX推進計画）

DX推進計画は、「第六次栗東市総合計画」を上位計画とし、「第3期栗東市総合戦略」および「第九次栗東市行政改革大綱」との整合を図るとともに、これらの推進をDX（デジタルトランスフォーメーション）で補完するものとして、位置づけ策定された。基本方針1「行政事務の効率化」において、「専門的な知識を持つ職員の育成」「外部人材の活用」が基本方針を実現するための項目として定められている

上記より「DX推進の鍵となるデジタル人材」
を人材育成・確保に関する4つ目の取り組みと設定します

資料編

デジタル人財について

	高度専門人財	DX推進リーダー (各所属長＋DX推進員)	DX推進人財 (左記以外の全職員)
人財役割	デジタルツールを「 <u>目利きができる</u> 」「 <u>作ることができる</u> 」人材。高度なデジタルスキルを活かし、市の事業のDX推進・デジタル技術活用をサポートを迅速に進める。	デジタルツールを「 <u>活用できる</u> 」・要件を整理し「 <u>発注できる</u> 」人材。業務の遂行にあたり、高度専門人財やベンダー等の民間事業者と、DX推進人財との橋渡しを行い、DXの取組を推進する。	デジタルツールを「 <u>使える</u> 」人材。日常業務の効率化に向けた実践を行うとともに、住民等に対し業務に関連したシステム等の操作方法の説明を行う。
人財育成	右記以外の高度な内容の研修の受講、研修機関への派遣等	DX推進研修、e-ラーニング研修等の専門的研修の受講	情報セキュリティ・サイバーセキュリティ研修等の基礎的研修の受講
人財確保	外部人財の積極的活用、デジタル採用枠の検討		
人数目標	適宜配置	課長級以上＋各所属 1 人以上	左記以外の全職員（会計年度任用職員含む）

栗東市職員意識調査 報告書

令和7年5月

目次

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（N=209）※正規職員・再任用等職員	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
2 人材編	15
（1）市の方針の理解	15
（2）栗東市人材育成基本方針について	16
（3）栗東市人材育成基本方針のめざすべき職員像について	17
（4）組織間コミュニケーション	18
（5）職場の活性化・意欲向上に関して	19
（6）職場の情報共有化の状況	20
（7）階層別研修の効果	21
（8）研修科目の有効性	22
（9）選択型（公募型）研修の必要性	23
（10）外部研修の必要性	24
（11）民間企業派遣研修の必要性	25
（12）国・県等への派遣研修の必要性	26
（13）通信教育や資格取得の費用に対する助成の必要性	27
（14）職場での指導育成状況（OJT）	28
（16）必要な知識・情報の収集	30
（17）キャリアデザイン感	31
（18）栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [能力編]	32
（19）栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [態度編]	34
（20）管理職として必要な能力及び行動	35
（21）管理職育成を目的とした多面評価の必要性	37
（22）職場での目標設定状況	38
（23）ジョブローテーション（人事異動）の必要性	39
（24）ジョブローテーション（人事異動）の期間の適切性	40
（25）ジョブローテーション（人事異動）の公平性	41
（26）適材適所の人事配置	42
（27）庁内公募制への期待	43

(28) 自己申告制度の必要性	44
(29) 管理職への意向	45
(30) 昇任管理について	47
(31) 成績級導入への意向	48
(32) 現在の仕事へのモチベーション(やる気)	49
(33) 職務遂行上の動機付け	50
(34) 健康上の不安感	52
(35) 仕事上の不安感	53
(36) 上司への信頼度	54
(37) 職場の環境・雰囲気について	55
(38) 栗東市職員について(強み・弱み)	60
IV. 調査結果報告(会計年度任用職員)	64
1 組織風土・職場環境編	64
2 人材編	68
(1) 市の方針の理解	68
(2) 組織間コミュニケーション	68
(3) 職場の情報共有化の状況	69
(4) 自己啓発の取組状況	69
(5) 必要な知識・情報の収集	69
(6) キャリアデザイン感	70
(7) 栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [能力編]	71
(8) 栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [態度編]	72
(9) 管理職として必要な能力及び行動	72
(10) 管理職育成を目的とした多面評価の必要性	73
(11) 職場での目標設定状況	73
(12) 現在の仕事へのモチベーション(やる気)	73
(13) 職務遂行上の動機付け	74
(14) 健康上の不安感	74
(15) 仕事上の不安感	75
(16) 上司への信頼度	75
(17) 職場の環境・雰囲気について	75

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 8 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 7 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 7 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 466 人、再任用等職員 16 人、会計年度任用職員 587 人（休職中の職員を除く）

3 回答方法

グラフナーのアンケート機能により回答。

（LGWAN、インターネット環境の両方より回答可能）

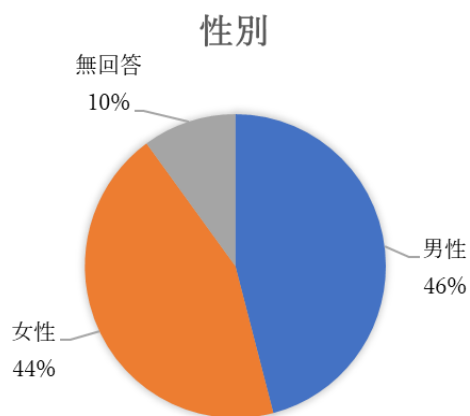
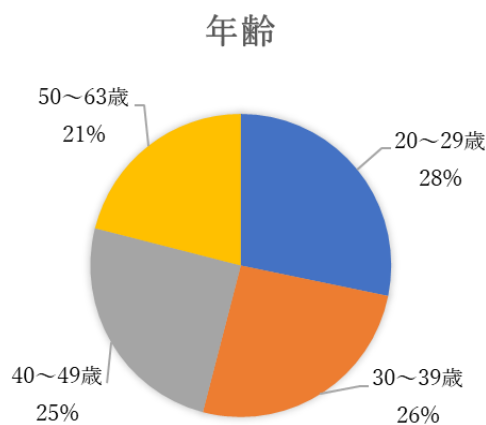
4 調査期間

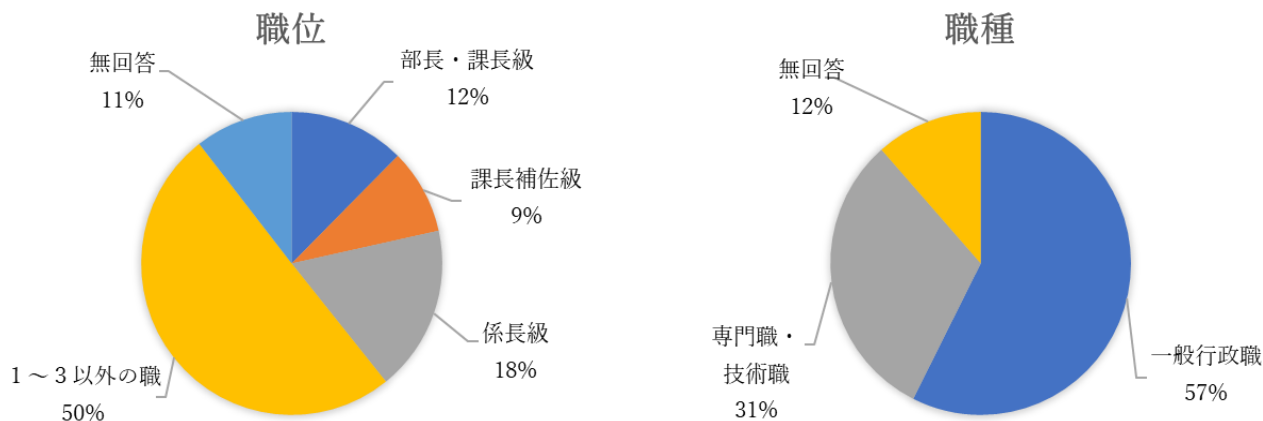
令和 7 年 4 月 3 日～令和 7 年 4 月 17 日

5 回答状況

	対象者数	回答者数	回答率
正規職員 再任用等職員	482 人	209 人	43.4%
会計年度任用職員	587 人	197 人	33.6%

6 回答属性（n=209）※正規職員・再任用等職員





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」が 85.6%（そうである 48.3%＋どちらかといえばそうである 37.3%）
- 「栗東市は市民からの信頼がない」が 30.1%（そうではない 6.2%＋どちらかといえばそうではない 23.9%）
- 「チャレンジ精神が旺盛である」が 26.3%（そうである 2.9%＋どちらかといえばそうである 23.4%）

【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变えることは当然である」が 82.8%（そうである 37.3%＋どちらかといえばそうである 45.5%）
- 「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 70.8%（そうである 20.6%＋どちらかといえばそうである 50.2%）

【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」が 76.1%（そうである 20.1%＋どちらかといえばそうである 56.0%）
- 「他責的、横並び的、目立たない方が良いとの雰囲気がある」が 44.5%（そうである 14.8%＋どちらかといえばそうである 29.7%）

【職場への評価等について】

- 「仕事の量に対して、職員数は充足していない」が 77.0%（そうではない 52.6%＋どちらかといえばそうではない 24.4%）
- 「問題が発生してからの対応は早いと思う」が 64.6%（そうである 15.3%＋どちらかといえばそうである 49.3%）
- 「今の職場は総合的にみて良い職場と思う」が 61.2%（そうである 12.9%＋どちらかといえばそうである 48.3%）

【あなたの仕事の姿勢等について】

- ・ 「自分のアイデアを仕事に取り入れ、仕事の成果を日々向上させるよう努めている」が 73.2% (そうである 16.3%+どちらかといえばそうである 56.9%)
- ・ 「仕事の優先順位を常に意識しつつ、業務を遂行している」が 85.7% (そうである 31.6%+どちらかといえばそうである 54.1%)
- ・ 「上司や部下との連絡調整、意思疎通はうまくいっている」が 77.1% (そうである 16.3%+どちらかといえばそうである 60.8%)

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 41.1%
- 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」49.3%
 - 2位:「人事評価や昇格試験等にもとづく適正な人事管理」24.9%
 - 3位:「組織(職場)の目標、方針の明確化と管理(マネジメント)」21.1%
 - 4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)」17.2%

【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が仕事上で役立っている(大いに役立っている+少しは役立っている)が 60.8%
- 能力向上のための選択型(公募型)の研修を増やした方がよい(増やした方がよい+どちらかといえば増やした方がよい)が 57.4%
- 職務に関連する専門的知識・技能を養成する外部研修へ職員を派遣する必要がある(必要である+どちらかといえば必要である)が 67.5%
- 通信教育や資格取得の費用への助成が必要である(そう思う+どちらかといえばそう思う)が 78.4%

(2) OJT について

- 職場での OJT (指導・育成) が適切に行われている(適切に行われている+どちらかといえば適切に行われている)が 64.1%

(3) 自己啓発について

- 業務に関する本の読書や情報収集に努めている(努めている+少しは努めている)が 73.7%

(4) キャリアデザイン感

- 市職員として自分がどうなりたいかを考えている(考えている+少しは考えている)が 60.3%

(5) 市職員としての必要な要件

能力

- ① 「業務知識・技術」 61.7%
- ② 「応対・折衝力(コミュニケーション)」 61.7%
- ③ 「事務処理力」 50.7%
- ④ 「情報収集・活用力」 41.6%
- ⑤ 「表現・説得力(コミュニケーション)」 39.7%。

態度

- ① 「責任感」 35.9%
- ② 「協調性」 21.1%
- ③ 「積極性」 20.1%
- ④ 「規律性」 4.8%

(6) 管理職としての要件

- 市の管理職として必要な能力及び行動の重要度
 - ① 「職員の能力や性格を把握したうえで指導できる」 51.7%
 - ② 「ささいなことでも相談しやすい」 49.8%
 - ③ 「市役所全体の視点(全体最適)で考えることができる」 42.6%
 - ④ 「自分や部下の決断に対して責任を負う」 33.5%
 - ⑤ 「人柄がよい」 32.5%
- 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る（相談できる＋どちらかといえば相談できる）が 61.7%

(7) 目標設定について

- 組織内で目標を設定し、仕事に取り組んでいる（取り組んでいる＋少しは取り組んでいる）が 70.8%

(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 48.4%
- 適材適所の人材配置ができていると思う職員は 43.6%
- 庁内公募制度の利用は、39.7%が応募の意向、30.1%がわからない
- 自己申告制度については、76.1%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 23.0%、消極的な意向が 44.9%
- 管理職に「なりたくない」理由は、「能力に自信がない」 43.6%、「責任の重い職につきたくない」 31.9%
- 昇任管理の在り方は、「人事評価活用」 40.7%、「昇任試験制度を導入」 35.9%、「所属長の内申を勘案して決めるべき」 30.1%
- 給与の決定は「勤務実績重視」 52.2%、「年齢や経験年数を重視」 20.1%

(10) モチベーションについて

- 現在の仕事にやりがいを感じている職員は 65.1%
- 職務遂行上においてやる気が出るとき
 - ① 「自分の経験や能力を活用できた」 61.2%
 - ② 「市民から喜ばれた」 43.5%
 - ③ 「仕事に興味や関心があるとき」 41.1%
 - ④ 「知識や経験を深めることができた」 40.2%

(11) 不安と相談先について

- 健康上の不安を感じている職員（「不安に感じる」の回答）は、16.7%
- 仕事上の不安・悩みを感じている職員（「よくある」の回答）は、28.2%

(12) 職場環境・雰囲気について

- 目標達成への意欲ありが 58.3%、意欲なしが 25.4%
- 他の部署や他の自治体を意識して負けずに努力しているのは 36.4%
- 思いつきやアイデアでも真剣に検討するのは 51.7%
- 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 61.7%

(13) 栗東市職員の特徴

- 強み**
 - ① 「真面目である」 9 件
 - ② 「親切・丁寧」 2 件
 - ③ 「協調性がある」 4 件
 - ④ 「市民に寄り添った対応ができる」 3 件
 - ⑤ 「その他」 6 件（自己完結力、やる気がある、我慢強いなど）

- 弱み**
 - ① 「積極性がない」 5 件

- ②「人員不足」 5 件
- ③「連携が悪い」 3 件
- ④「企画力・創造力の不足」 5 件
- ⑤「やる気（向上心）」 4 件
- ⑥「前例踏襲が多い」 4 件
- ⑦「挨拶ができていない」 2 件
- ⑧「メンタルが弱い」 3 件
- ⑨「他人の顔を窺って仕事をしている」 2 件
- ⑨その他 9 件（リーダーシップがない、おもしろみがない、責任の押し付け合いなど）

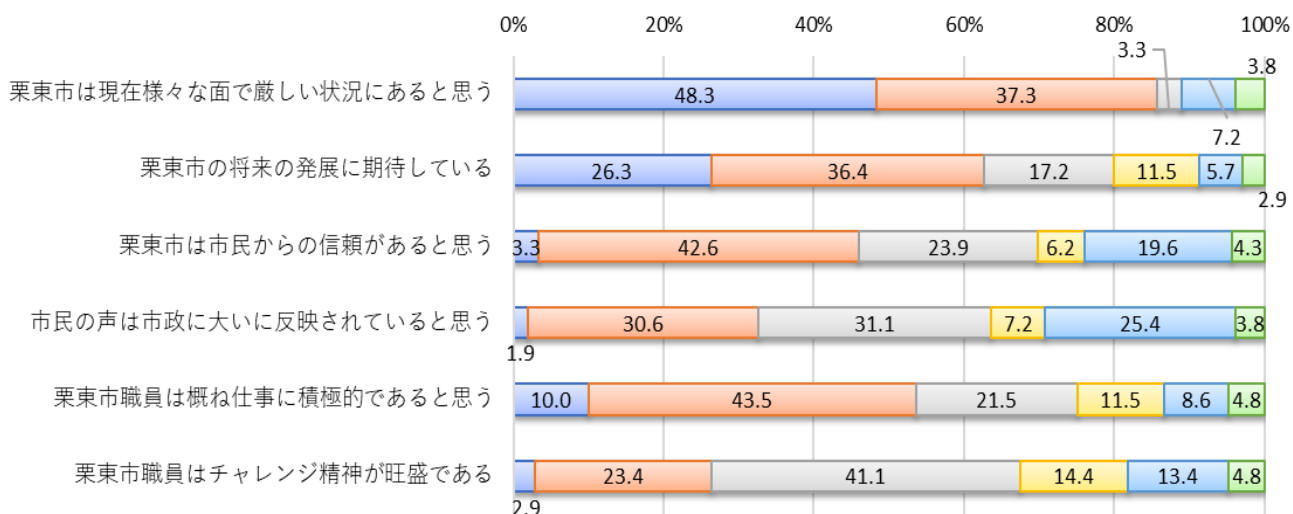
(14) 人材育成・人事制度・組織風土に関する自由意見（一部抜粋）

- ・中堅層の人材が不足している
- ・職員一人ひとりの意識改革が必要
- ・休みの職員が増えている
- ・管理職の能力差が激しい
- ・適切な人事配置がされていない

Ⅲ. 調査結果報告（正規職員・再任用職員）

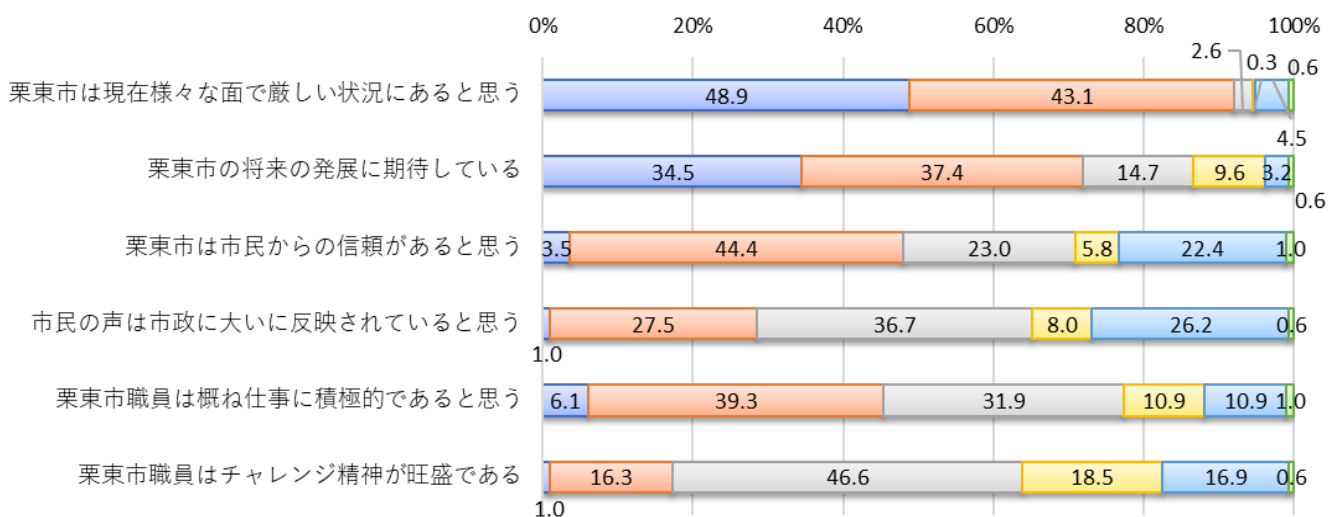
1 組織風土・職場環境編

問1. 栗東市全体について〔n=209〕



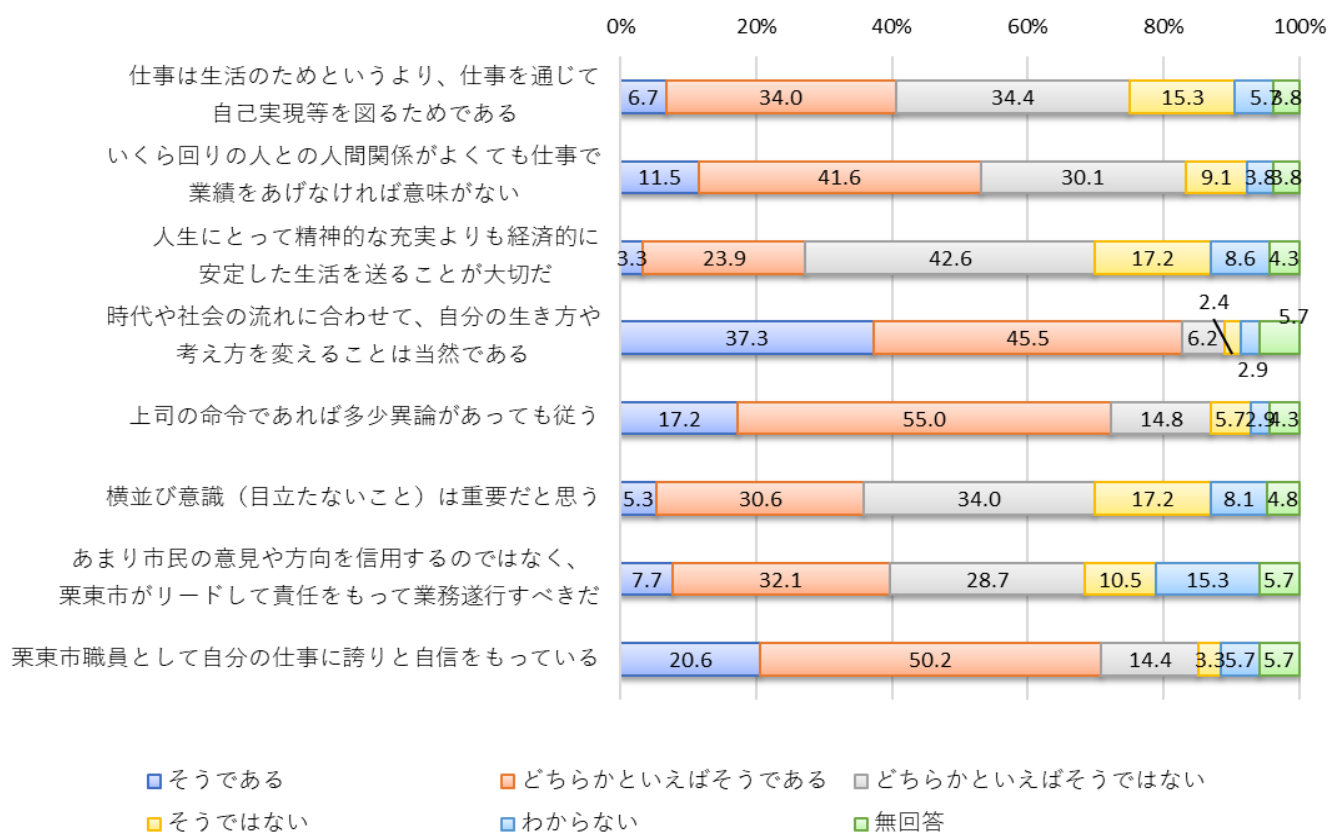
■ そうである ■ どちらかといえばそうである ■ どちらかといえばそうではない ■ そうではない ■ わからない ■ 無回答

【前回】〔n=313〕

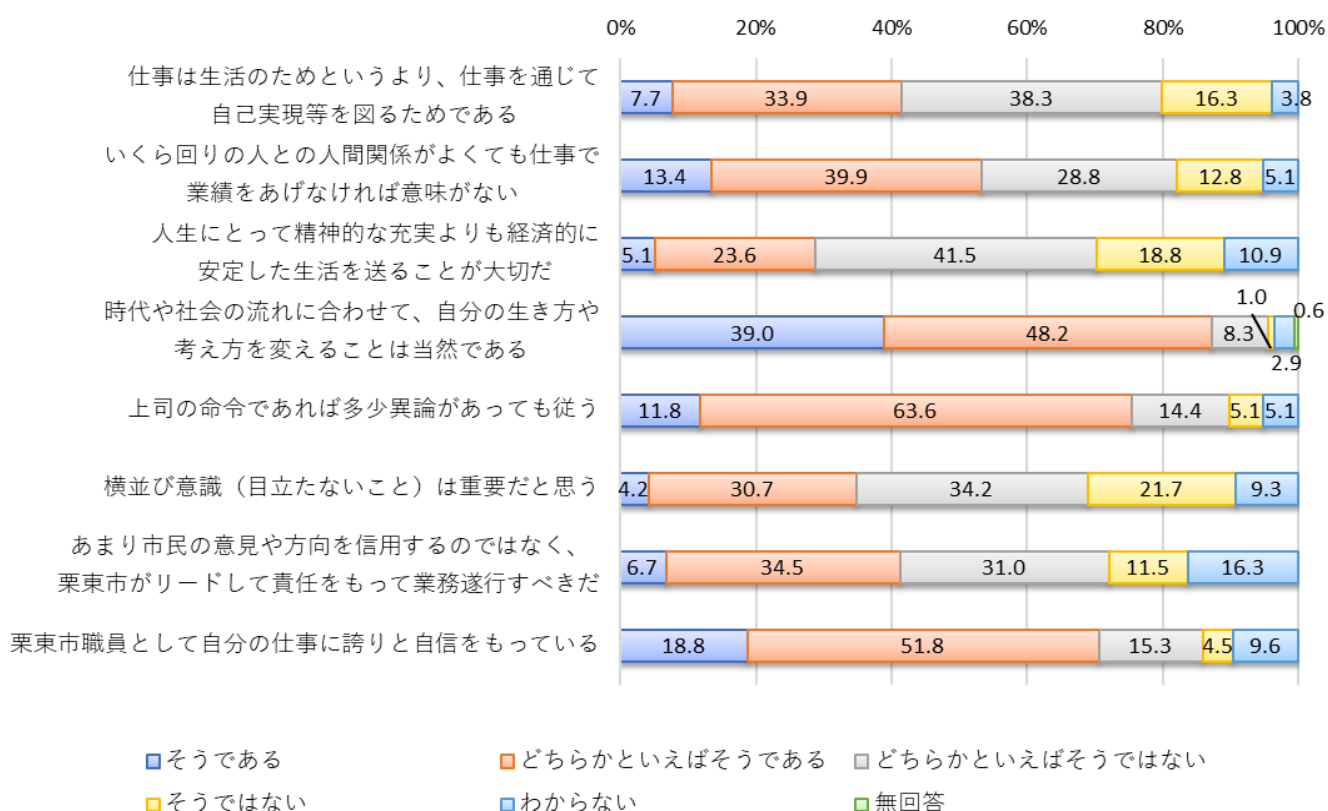


■ そうである ■ どちらかといえばそうである ■ どちらかといえばそうではない
■ そうではない ■ わからない ■ 無回答

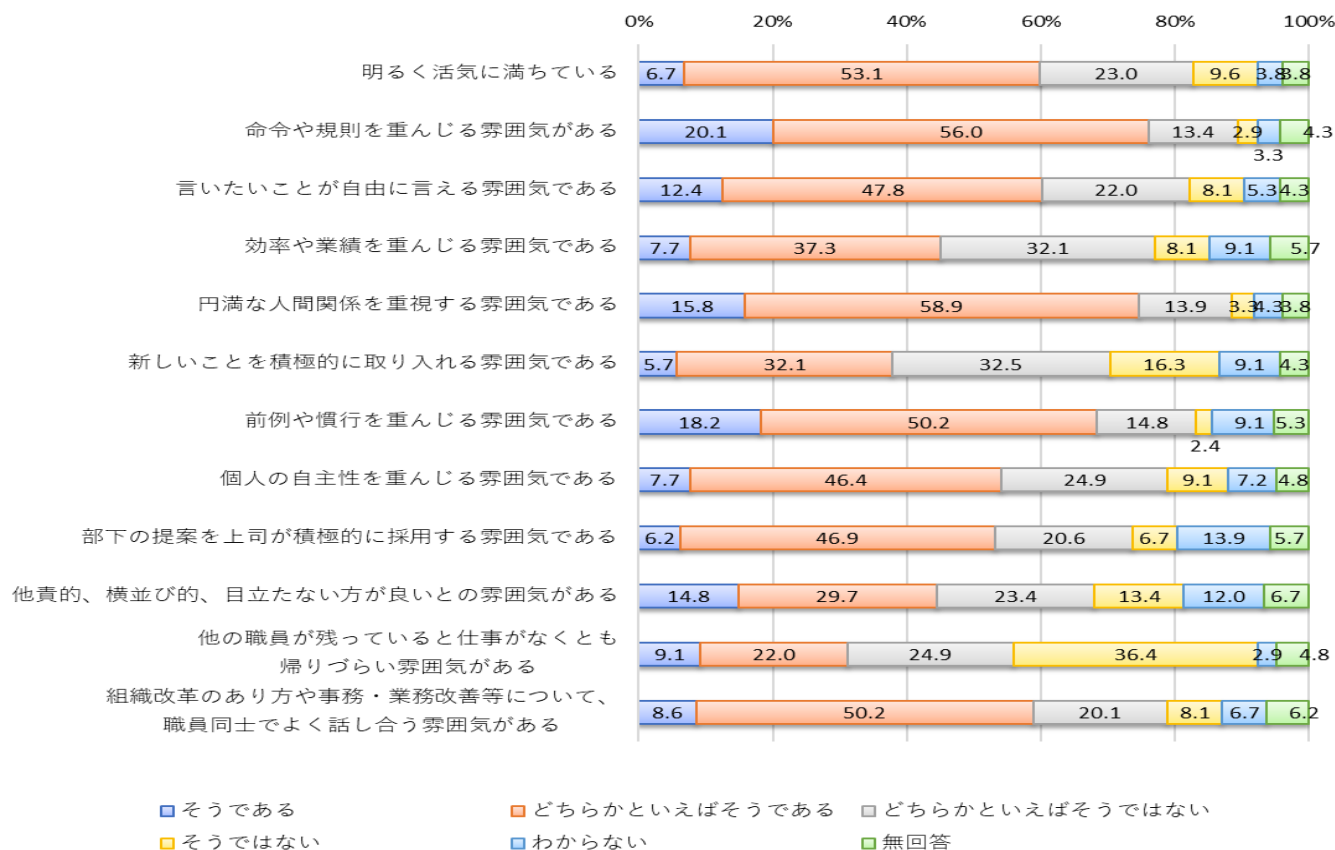
問2. あなたの仕事観等について〔n=209〕



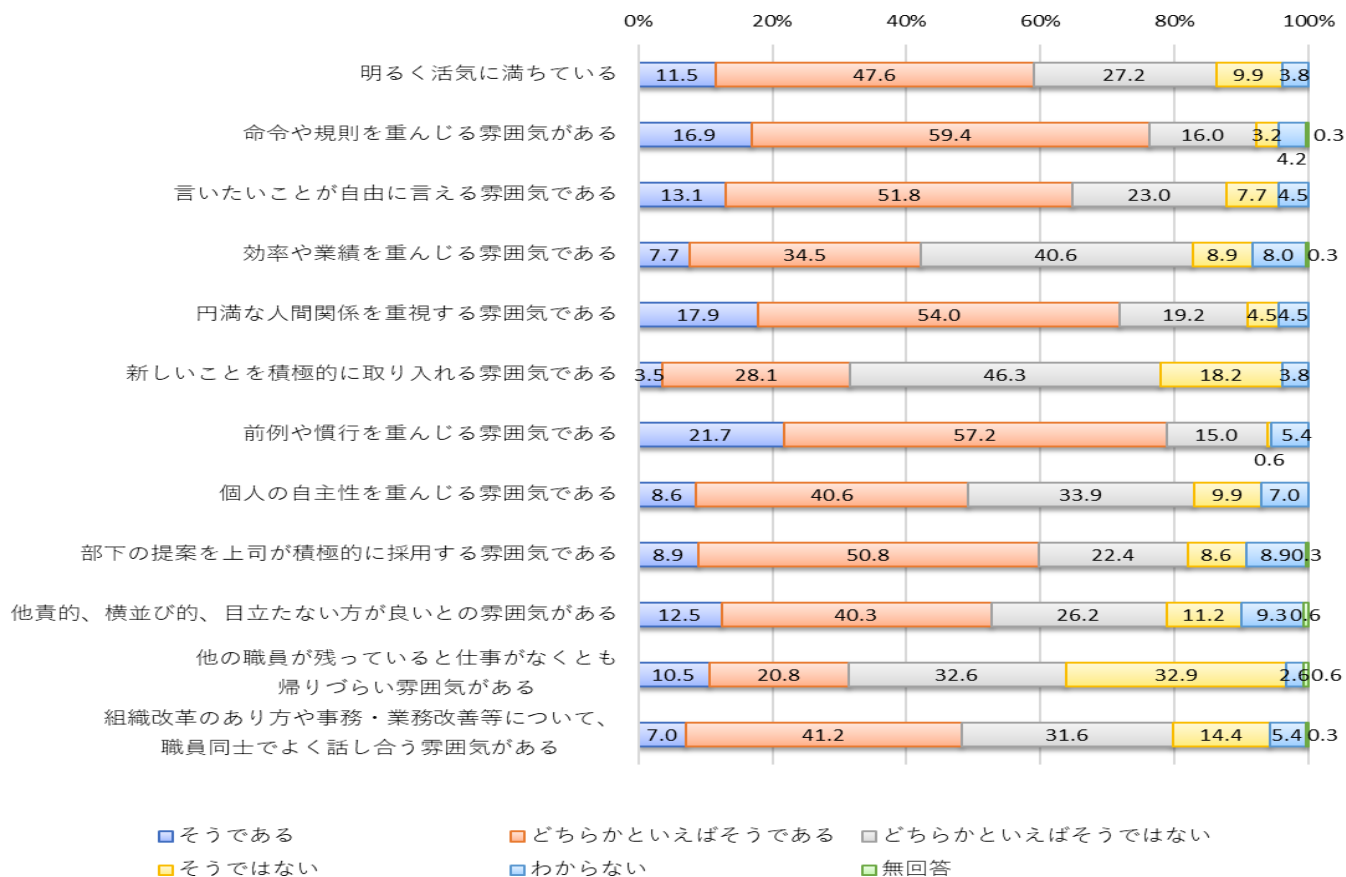
【前回】〔n=313〕



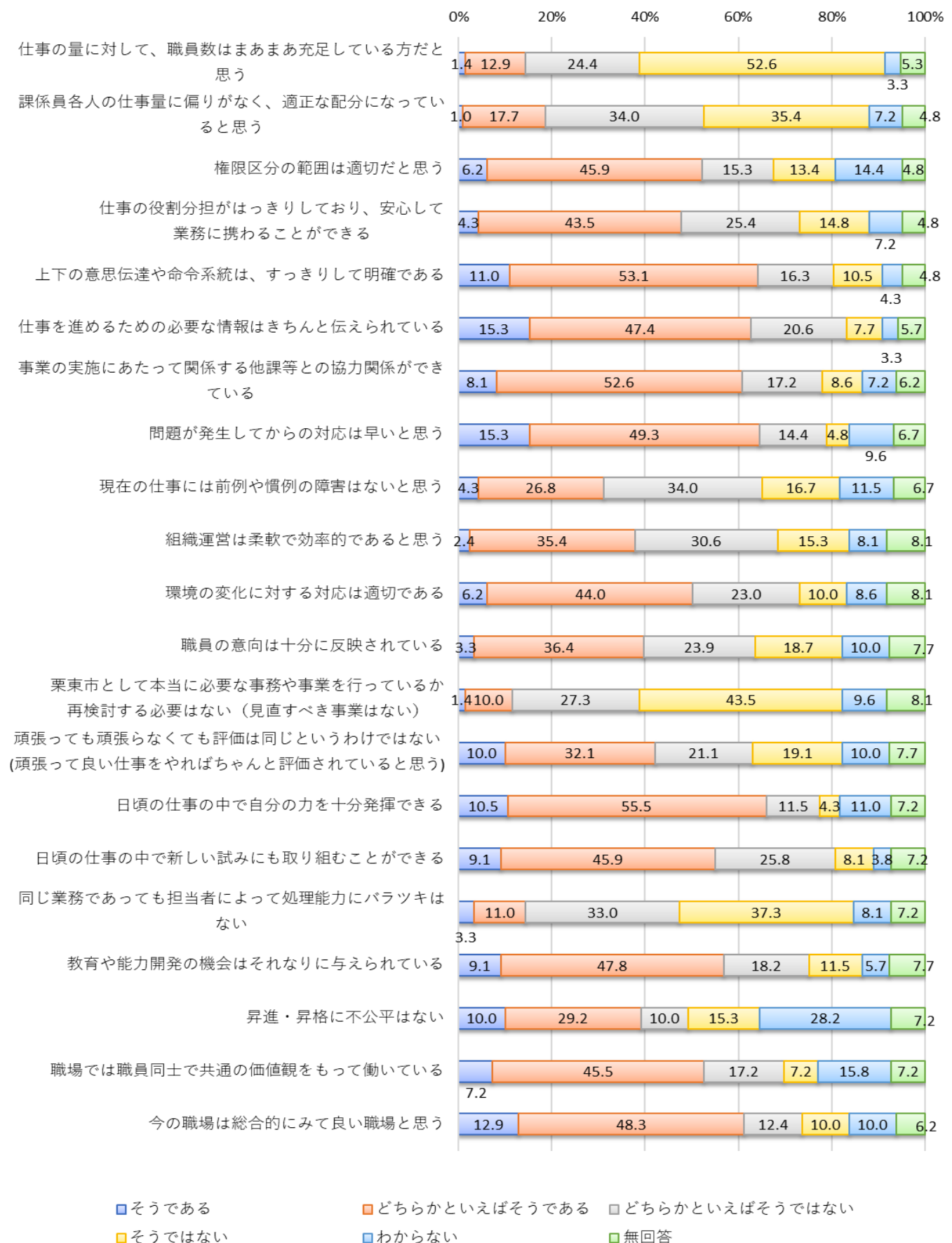
問3. 職場の風土等について〔n=209〕



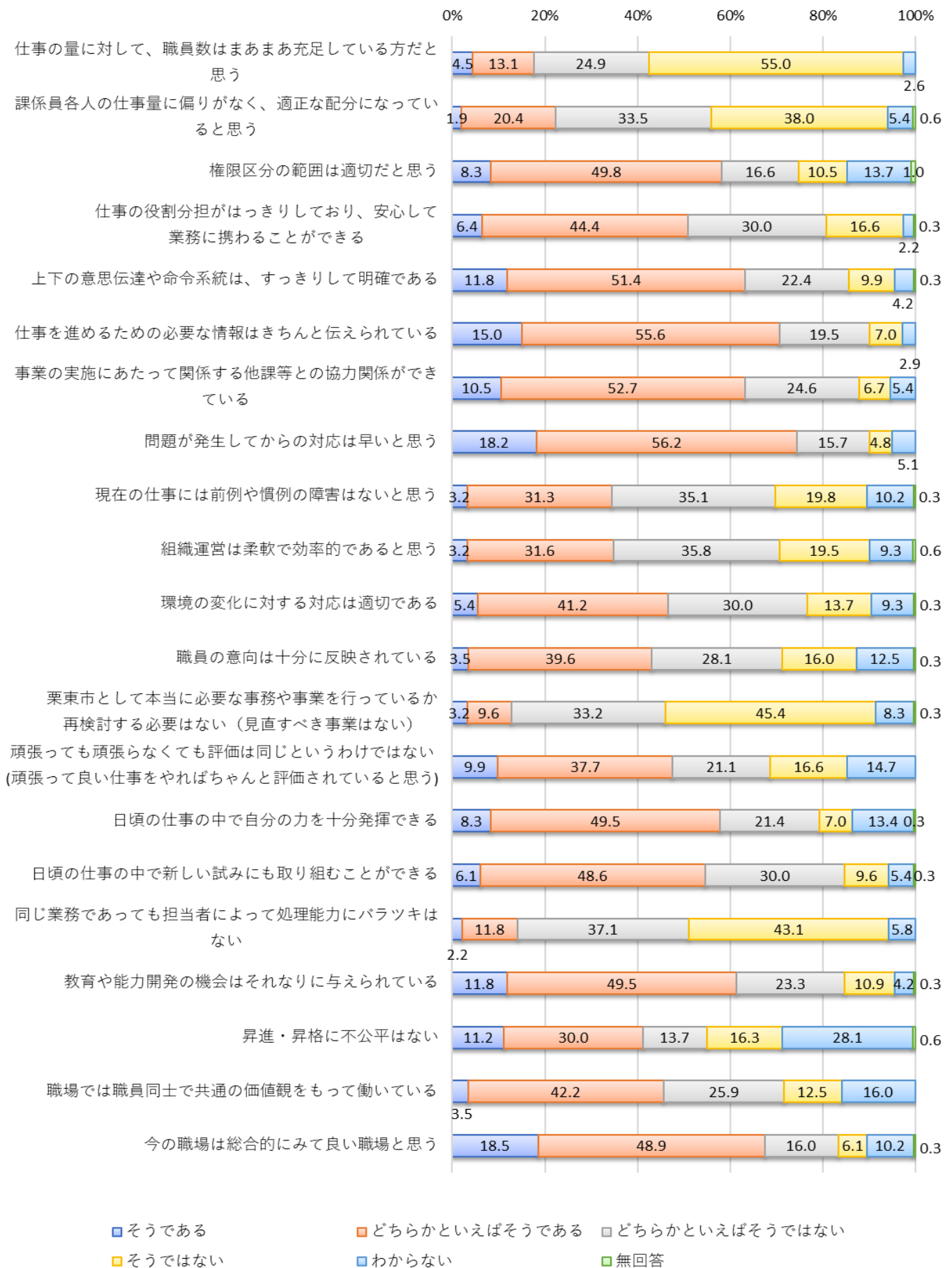
【前回】〔n=313〕



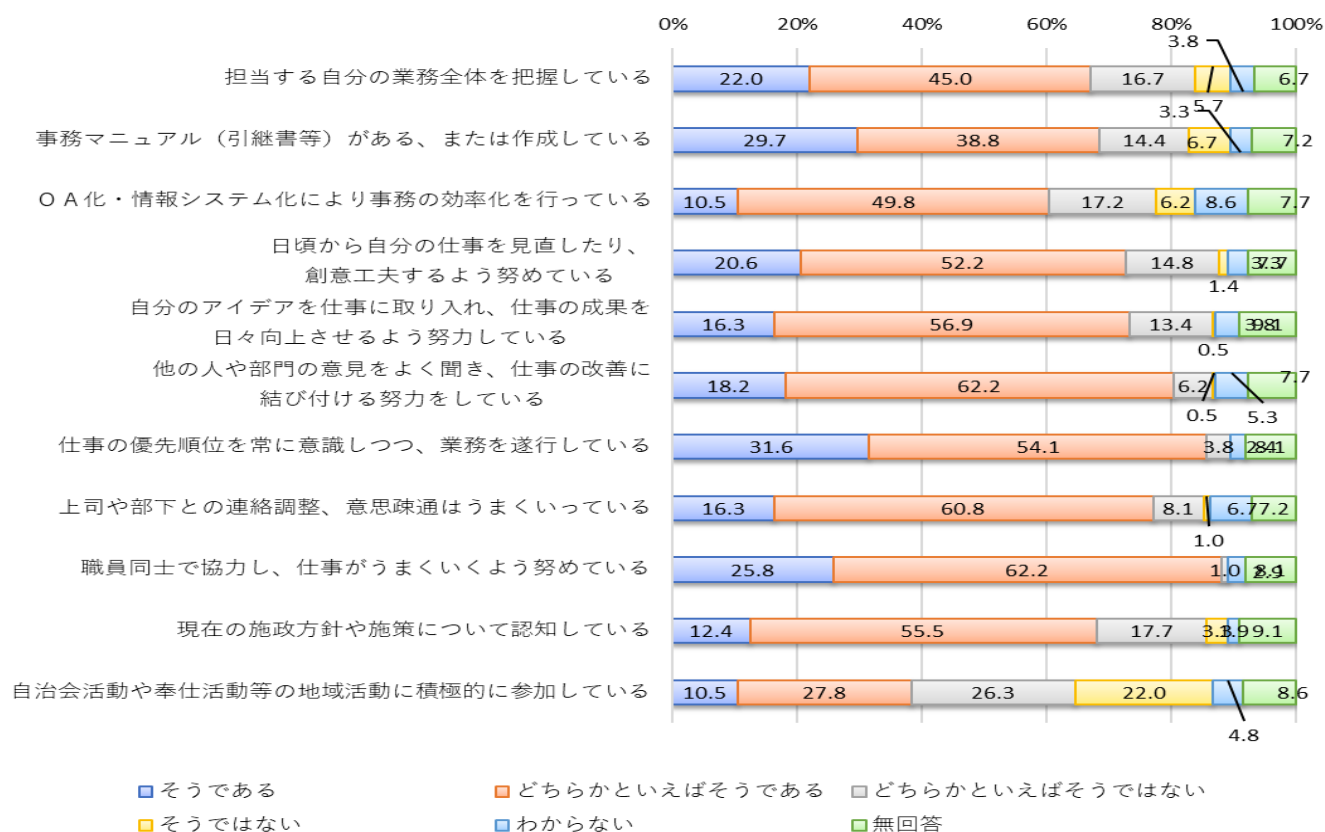
問4. 職場への評価等について〔n＝209〕



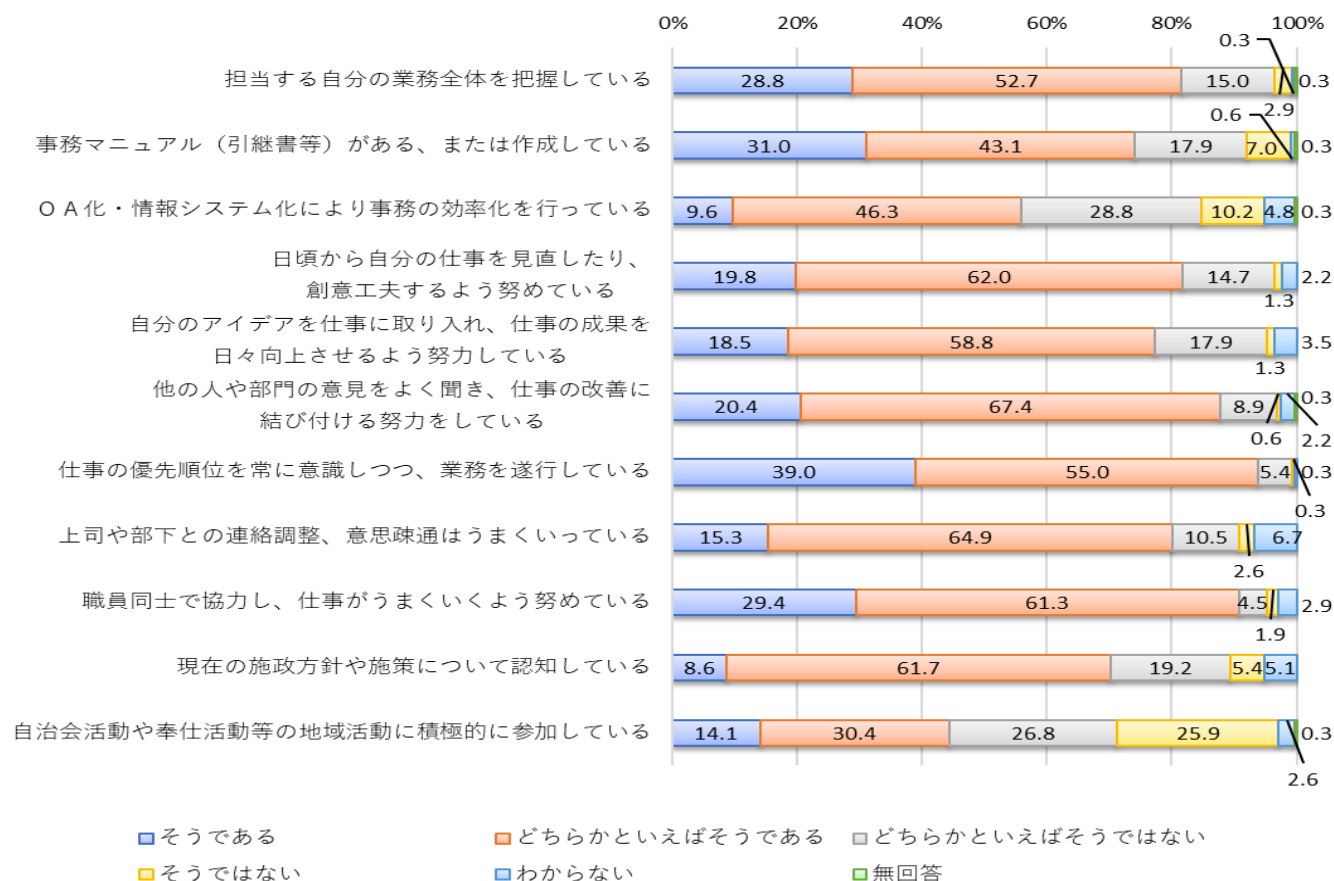
【前回】〔n = 313〕



問5. あなたの仕事の姿勢等について〔n=209〕



【前回】〔n=313〕



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。

※肯定割合（そうである＋どちらかといえばそうである）

※否定割合（どちらかといえばそうではない＋そうではない）

【栗東市全体について】

- ・前回とほぼ同様となり、10%以上の差があるものはない。

【あなたの仕事観等について】

- ・前回とほぼ同様となり、10%以上の差があるものはない。

【職場の風土等について】

- ・「前例や慣行を重んじる雰囲気である」の肯定割合は今回が 68.4%で前回（78.9%）より 10.5%減少し、否定割合が今回 17.2%で前回（15.6%）より減少していることから、意識改革や業務改善に取り組む環境が進んでいる。
- ・「新しいことを積極的に取り入れる雰囲気である」の肯定割合は今回が 37.8%で前回（31.6%）より 6.2%増加し、否定割合が今回 48.8%で前回（64.5%）より 15.7%減少していることから、新しいことを取り入れる雰囲気が広まりつつある。
- ・「組織改革のあり方や事務・業務改善等について、職員同士でよく話し合う雰囲気がある」の肯定割合は今回が 58.8%で前回（48.2%）を 10.6%増加し、否定割合が 28.2%で前回（46.0%）を 17.8%減少し、コミュニケーションを図り情報共有して取り組む職員が増えている。

【職場への評価等について】

- ・「環境の変化に対する対応は適切である」の肯定割合は今回 50.2%で前回（46.6%）を上回り、否定割合が 33.0%で前回（43.7%）を下回り、環境の変化に適切に対応できている。
- ・「日頃の仕事の中で自分の力を十分発揮できる」の肯定割合は今回 66.0%で前回（57.8%）を 8.2%増加し、否定割合が今回 15.8%で前回（28.4%）より 12.6%減少しており、職員の能力が発揮できている。
- ・「職場では職員同士で共通の価値観をもって働いている」の肯定割合は今回 52.7%で前回（45.7%）より増加し、否定割合は今回が 24.4%で前回（38.4%）を 14%減少しており、職員同士が共通の価値観をもって働いていることがわかる。

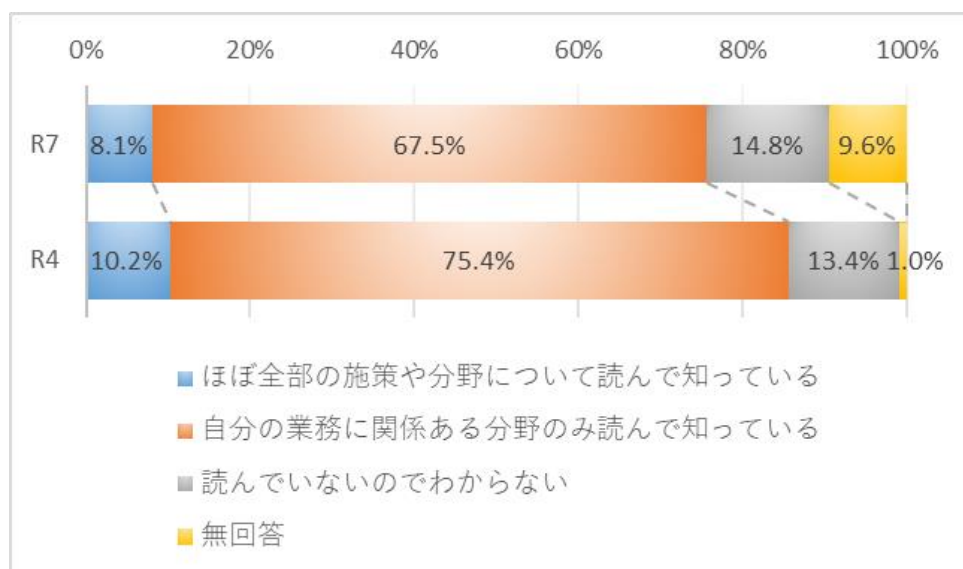
【あなたの仕事の姿勢等について】

- ・「担当する自分の業務全体を把握している」の肯定割合は今回が 67.0%で前回（81.5%）を 14.5%下回り、否定割合は今回が 22.4%で前回（17.9%）を上回っていることから、業務全体を把握する職員が減っている。
- ・「OA化・情報システム化により事務の効率化を行っている」の肯定割合は今回 60.3%で前回（55.9%）より増加し、否定割合は今回が 23.4%で前回（39.0%）を 15.6%減少しており、事務の効率化に取り組む職員が増えている。

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。



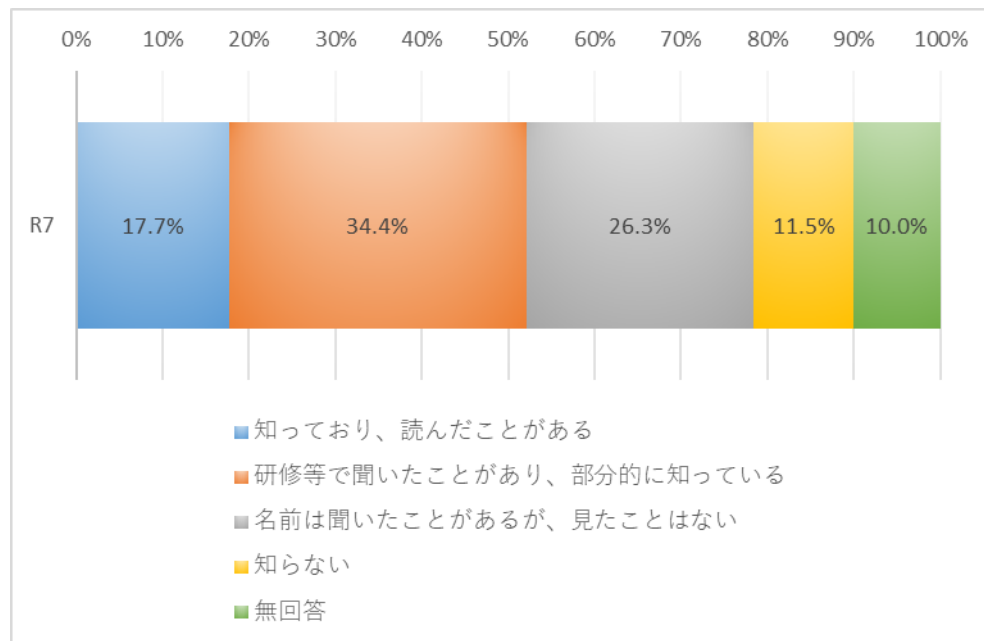
■属性別特徴

	1. ほぼ全部の施策や分野について知っている	2. 自分の業務に関係ある分野のみ読んで知っている	3. 読んでいないのでわからない	無回答	総計
1. 20～29歳	3.39%	55.93%	25.42%	15.25%	100.00%
2. 30～39歳	7.41%	62.96%	18.52%	11.11%	100.00%
3. 40～49歳	7.69%	76.92%	7.69%	7.69%	100.00%
4. 50歳～	15.91%	77.27%	4.55%	2.27%	100.00%
総計	8.13%	67.46%	14.83%	9.57%	100.00%

	1. ほぼ全部の施策や分野について知っている	2. 自分の業務に関係ある分野のみ読んで知っている	3. 読んでいないのでわからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	23.08%	69.23%	7.69%	0.00%	100.00%
2. 課長補佐級	5.26%	94.74%	0.00%	0.00%	100.00%
3. 係長級	10.81%	70.27%	8.11%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	4.76%	61.90%	22.86%	10.48%	100.00%
無回答	4.55%	63.64%	9.09%	22.73%	100.00%
総計	8.13%	67.46%	14.83%	9.57%	100.00%

(2) 栗東市人材育成基本方針について

問 2. あなたは、「栗東市人材育成基本方針」の存在を知っていますか。



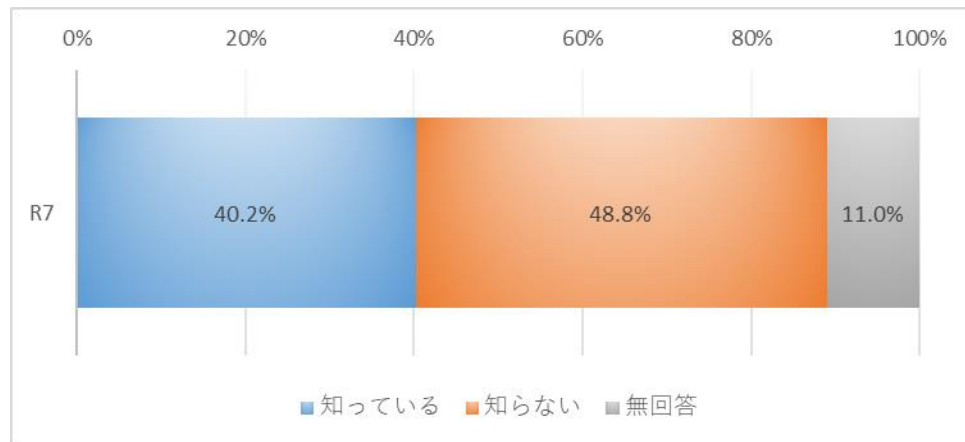
■属性別特徴

	1. 知っており、読んだことがある	2. 研修等で聞いたことがあり、部分的に知っている	3. 名前は聞いたことがあるが、見たことはない	4. 知らない	無回答	総計
1. 20～29歳	10.17%	25.42%	33.90%	13.56%	16.95%	100.00%
2. 30～39歳	11.11%	24.07%	31.48%	22.22%	11.11%	100.00%
3. 40～49歳	11.54%	53.85%	21.15%	5.77%	7.69%	100.00%
4. 50歳～	43.18%	36.36%	15.91%	2.27%	2.27%	100.00%
総計	17.70%	34.45%	26.32%	11.48%	10.05%	100.00%

	1. 知っており、読んだことがある	2. 研修等で聞いたことがあり、部分的に知っている	3. 名前は聞いたことがあるが、見たことはない	4. 知らない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	53.85%	26.92%	15.38%	3.85%	0.00%	100.00%
2. 課長補佐級	31.58%	52.63%	15.79%	0.00%	0.00%	100.00%
3. 係長級	13.51%	48.65%	21.62%	5.41%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	8.57%	26.67%	35.24%	18.10%	11.43%	100.00%
無回答	13.64%	40.91%	13.64%	9.09%	22.73%	100.00%
総計	17.70%	34.45%	26.32%	11.48%	10.05%	100.00%

(3) 栗東市人材育成基本方針のめざすべき職員像について

問 3. あなたは、「栗東市人材育成基本方針」のめざすべき職員像が「信頼・誠実・果敢～栗東の未来を切り拓くために～」であることを知っていますか。



■属性別特徴

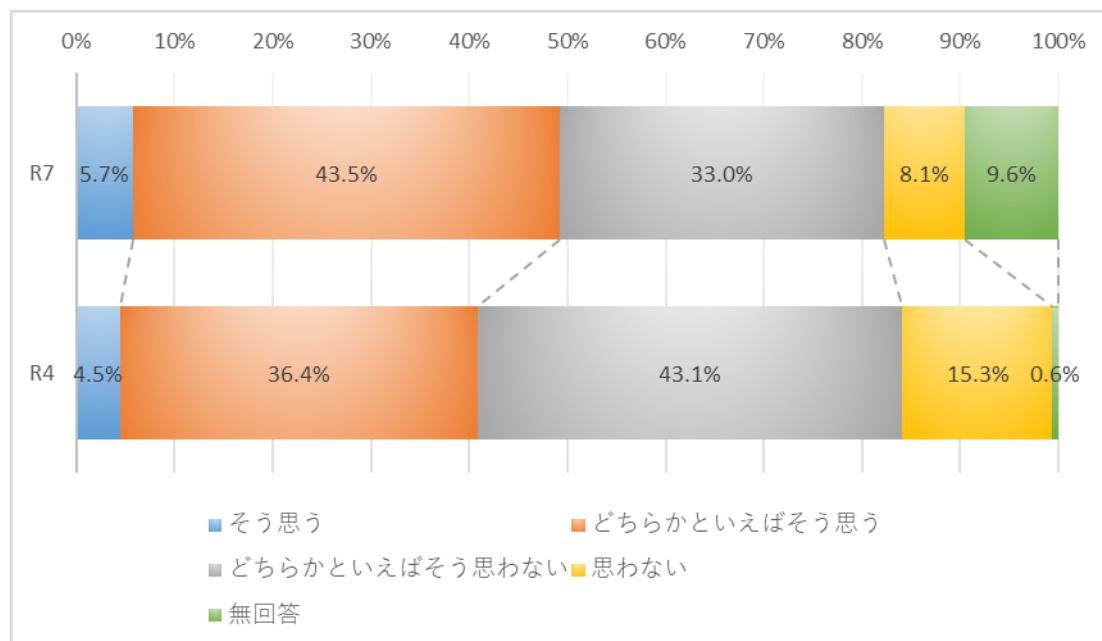
	1. 知っている	2. 知らない	無回答	総計
1. 20～29歳	32.20%	49.15%	18.64%	100.00%
2. 30～39歳	24.07%	62.96%	12.96%	100.00%
3. 40～49歳	40.38%	51.92%	7.69%	100.00%
4. 50歳～	70.45%	27.27%	2.27%	100.00%
総計	40.19%	48.80%	11.00%	100.00%

	1. 知っている	2. 知らない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	61.54%	38.46%	0.00%	100.00%
2. 課長補佐級	89.47%	10.53%	0.00%	100.00%
3. 係長級	40.54%	48.65%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	25.71%	60.95%	13.33%	100.00%
無回答	40.91%	36.36%	22.73%	100.00%
総計	40.19%	48.80%	11.00%	100.00%

(4) 組織間コミュニケーション

問 4. 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



■属性別特徴

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. 思わない	無回答	総計
1. 20～29歳	8.47%	50.85%	18.64%	6.78%	15.25%	100.00%
2. 30～39歳	5.56%	37.04%	40.74%	7.41%	9.26%	100.00%
3. 40～49歳	1.92%	36.54%	42.31%	11.54%	7.69%	100.00%
4. 50歳～	6.82%	50.00%	31.82%	6.82%	4.55%	100.00%
総計	5.74%	43.54%	33.01%	8.13%	9.57%	100.00%

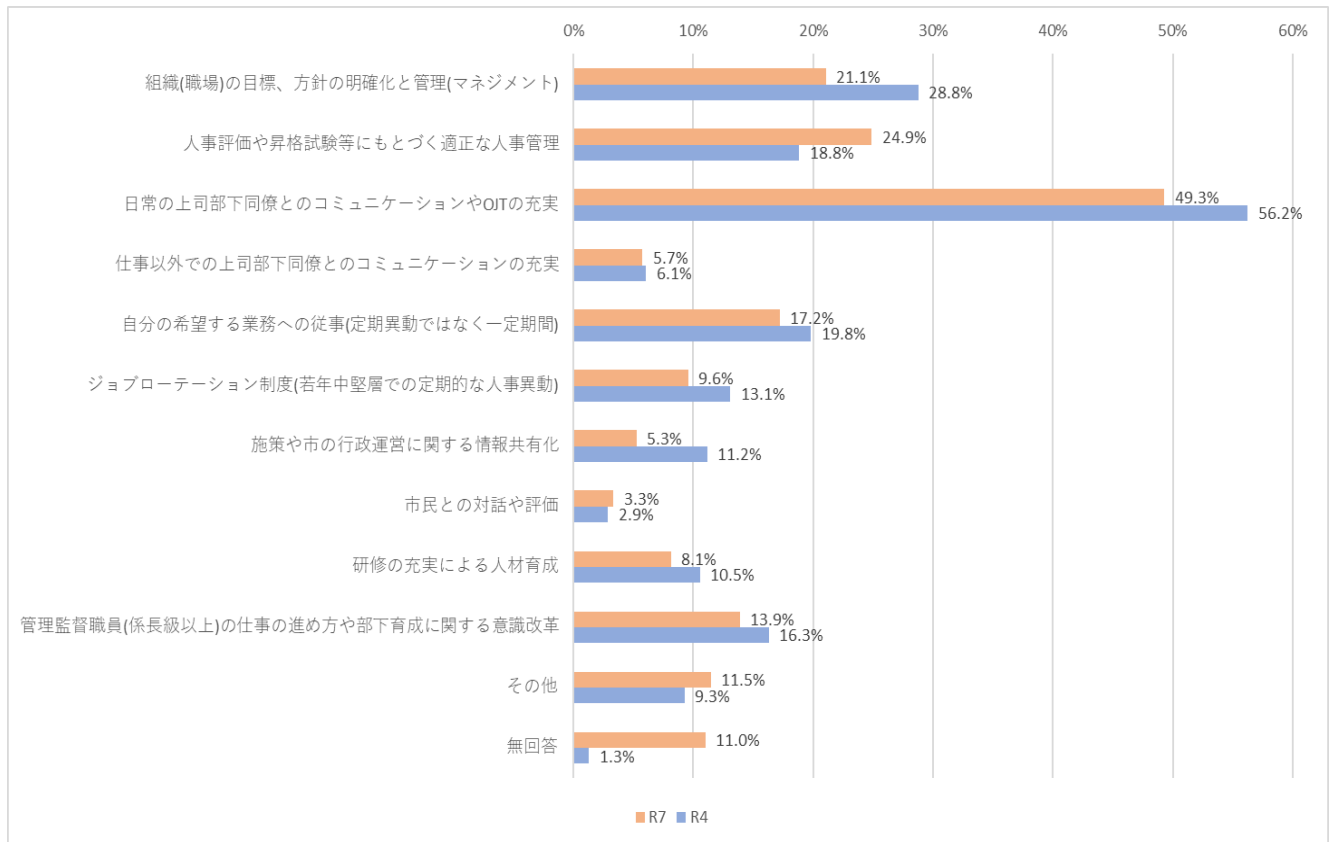
	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. 思わない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	3.85%	42.31%	42.31%	7.69%	3.85%	100.00%
2. 課長補佐級	5.26%	42.11%	42.11%	10.53%	0.00%	100.00%
3. 係長級	5.41%	45.95%	35.14%	5.41%	8.11%	100.00%
4. 1～3以外の職階	6.67%	44.76%	28.57%	9.52%	10.48%	100.00%
無回答	4.55%	36.36%	31.82%	4.55%	22.73%	100.00%
総計	5.74%	43.54%	33.01%	8.13%	9.57%	100.00%

(5) 職場の活性化・意欲向上に関して

問 5. 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)

〔全体 n = 209〕

【前回】〔全体 n = 313〕



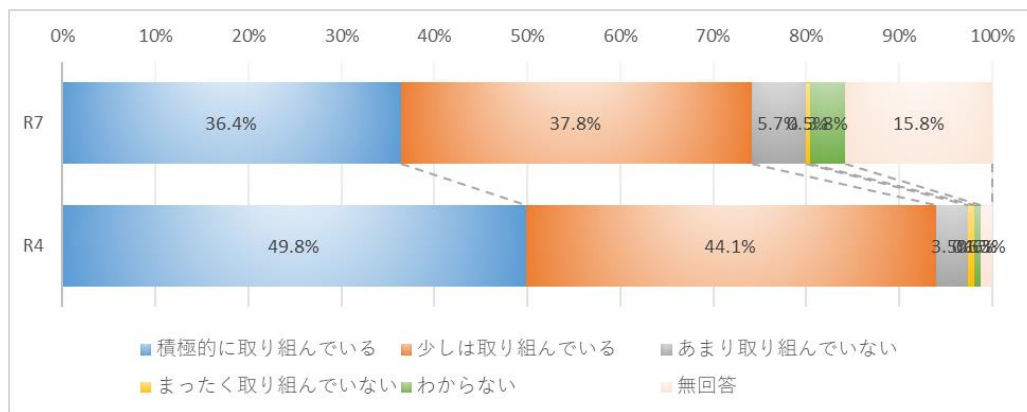
■属性別特徴

	1. 20～29歳	2. 30～39歳	3. 40～49歳	4. 50歳～	総計
1. 組織(職場)の目標、方針の明確化と管理(マネジメント)	11	11	10	12	44
2. 人事評価や昇格試験等にもとづく適正な人事管理	17	16	10	9	52
3. 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	27	28	24	24	103
4. 仕事以外での上司部下同僚とのコミュニケーション(職員運動会、職員旅行、懇親会等)の充実	3	3	3	3	12
5. 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)	10	5	13	8	36
6. ジョブローテーション制度(若年中堅層での定期的な人事異動)	2	7	6	5	20
7. 施策や市の行政運営に関する情報共有化	1	1	5	4	11
8. 市民との対話や評価	1	2	1	3	7
9. 研修の充実による人材育成	6	4	1	6	17
10. 管理監督職員(係長級以上)の仕事の進め方や部下育成に関する意識改革	7	9	5	8	29
11. その他	5	7	10	2	24

	1. 部長・次長・課長級	2. 課長補佐級	3. 係長級	4. 1～3以外の職階	無回答	総計
1. 組織(職場)の目標、方針の明確化と管理(マネジメント)	5	7	8	24	0	44
2. 人事評価や昇格試験等にもとづく適正な人事管理	6	1	6	31	8	52
3. 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	15	8	18	52	10	103
4. 仕事以外での上司部下同僚とのコミュニケーション(職員運動会、職員旅行、懇親会等)の充実	1	2	4	5	0	12
5. 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)	3	7	7	16	3	36
6. ジョブローテーション制度(若年中堅層での定期的な人事異動)	5	1	5	8	1	20
7. 施策や市の行政運営に関する情報共有化	3	0	5	2	1	11
8. 市民との対話や評価	2	2	0	3	0	7
9. 研修の充実による人材育成	3	2	2	9	1	17
10. 管理監督職員(係長級以上)の仕事の進め方や部下育成に関する意識改革	5	2	4	16	2	29
11. その他	2	1	8	9	4	24

(6) 職場の情報共有化の状況

問 6. 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。



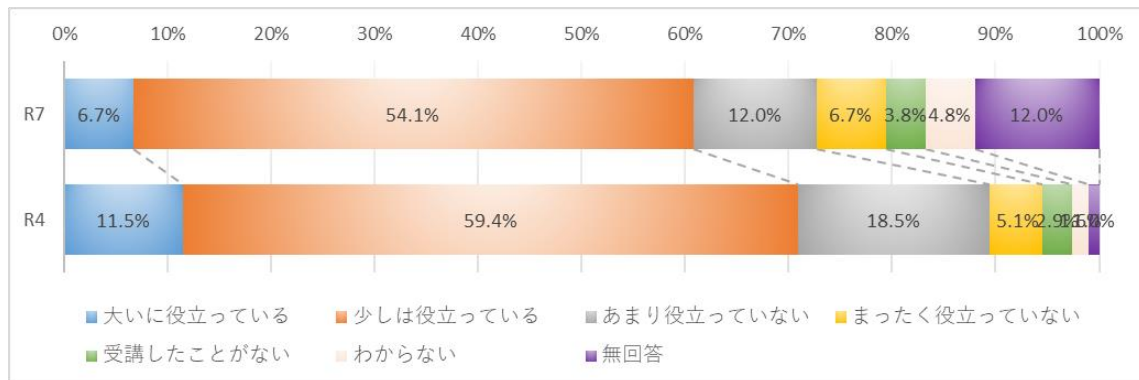
■ 属性別特徴

	1. 積極的に取り組んでいる	2. 少しは取り組んでいる	3. あまり取り組んでいない	4. まったく取り組んでいない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	25.42%	30.51%	10.17%	0.00%	11.86%	22.03%	100.00%
2. 30～39歳	35.19%	38.89%	9.26%	0.00%	1.85%	14.81%	100.00%
3. 40～49歳	38.46%	48.08%	0.00%	0.00%	0.00%	13.46%	100.00%
4. 50歳～	50.00%	34.09%	2.27%	2.27%	0.00%	11.36%	100.00%
総計	36.36%	37.80%	5.74%	0.48%	3.83%	15.79%	100.00%

	1. 積極的に取り組んでいる	2. 少しは取り組んでいる	3. あまり取り組んでいない	4. まったく取り組んでいない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	46.15%	30.77%	3.85%	3.85%	0.00%	15.38%	100.00%
2. 課長補佐級	63.16%	36.84%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
3. 係長級	35.14%	51.35%	0.00%	0.00%	0.00%	13.51%	100.00%
4. 1～3以外の職階	30.48%	36.19%	10.48%	0.00%	7.62%	15.24%	100.00%
無回答	31.82%	31.82%	0.00%	0.00%	0.00%	36.36%	100.00%
総計	36.36%	37.80%	5.74%	0.48%	3.83%	15.79%	100.00%

(7) 階層別研修の効果

問 7. 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。



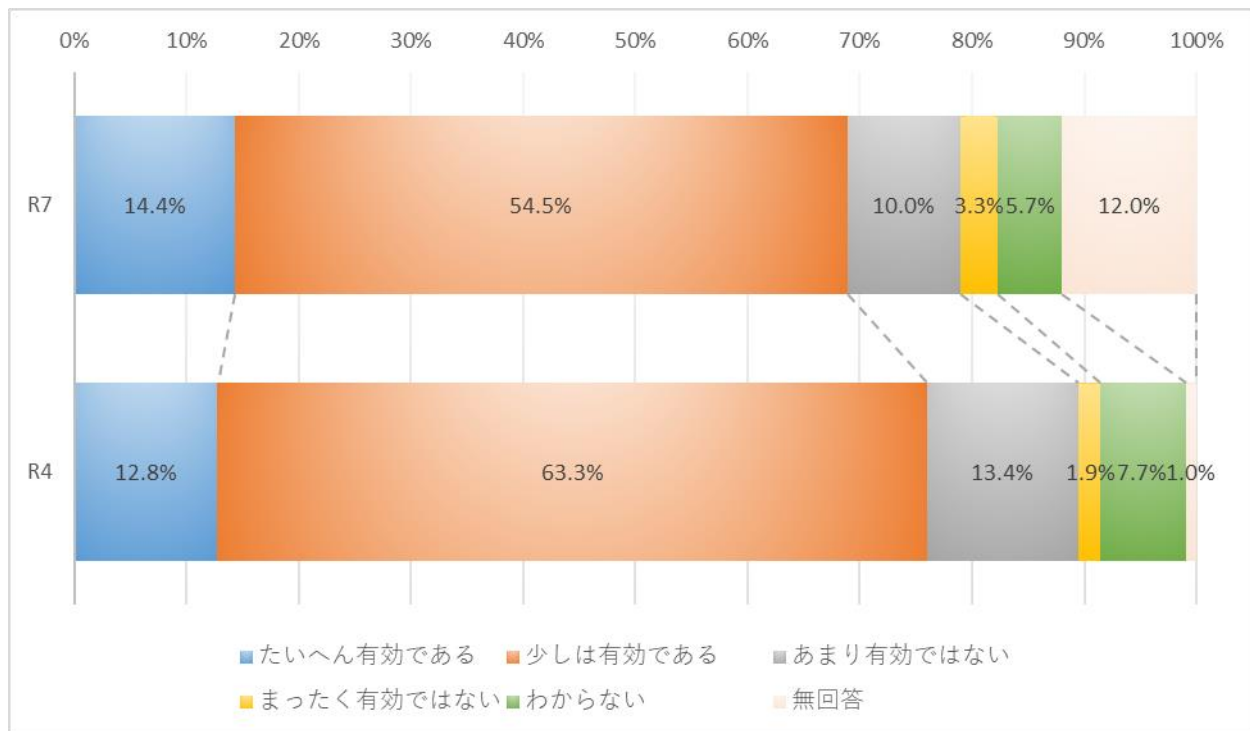
■ 属性別特徴

	1. 大いに役立っている	2. 少しは役立っている	3. あまり役立っていない	4. まったく役立っていない	5. 受講したことがない	6. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	5.08%	45.76%	5.08%	5.08%	10.17%	10.17%	18.64%	100.00%
2. 30～39歳	7.41%	53.70%	9.26%	11.11%	1.85%	5.56%	11.11%	100.00%
3. 40～49歳	1.92%	51.92%	23.08%	9.62%	1.92%	1.92%	9.62%	100.00%
4. 50歳～	13.64%	68.18%	11.36%	0.00%	0.00%	0.00%	6.82%	100.00%
総計	6.70%	54.07%	11.96%	6.70%	3.83%	4.78%	11.96%	100.00%

	1. 大いに役立っている	2. 少しは役立っている	3. あまり役立っていない	4. まったく役立っていない	5. 受講したことがない	6. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	7.69%	73.08%	11.54%	0.00%	3.85%	0.00%	3.85%	100.00%
2. 課長補佐級	10.53%	63.16%	15.79%	5.26%	0.00%	0.00%	5.26%	100.00%
3. 係長級	0.00%	51.35%	24.32%	8.11%	0.00%	5.41%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	7.62%	51.43%	7.62%	7.62%	6.67%	6.67%	12.38%	100.00%
無回答	9.09%	40.91%	9.09%	9.09%	0.00%	4.55%	27.27%	100.00%
総計	6.70%	54.07%	11.96%	6.70%	3.83%	4.78%	11.96%	100.00%

(8) 研修科目の有効性

問 8. 人事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。



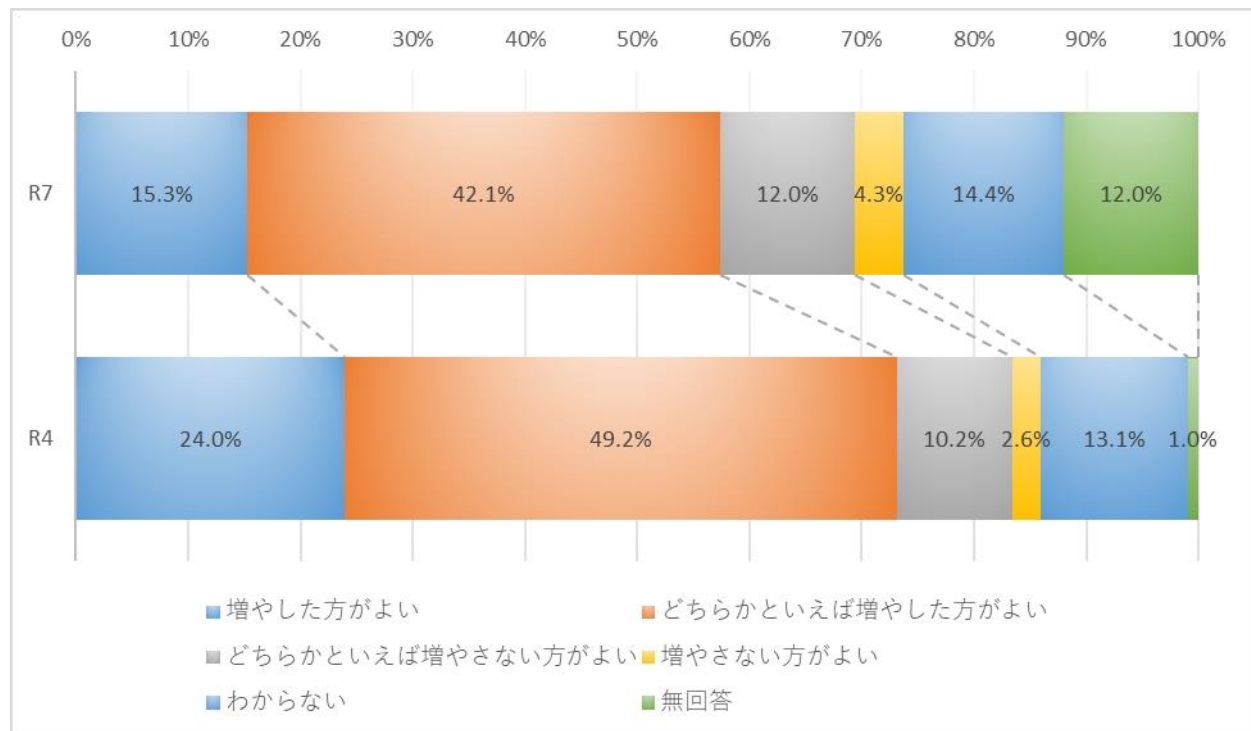
■属性別特徴

	1. たいへん有効である	2. 少しは有効である	3. あまり有効ではない	4. まったく有効ではない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	11.86%	52.54%	3.39%	5.08%	10.17%	16.95%	100.00%
2. 30～39歳	18.52%	53.70%	11.11%	3.70%	1.85%	11.11%	100.00%
3. 40～49歳	9.62%	50.00%	15.38%	3.85%	9.62%	11.54%	100.00%
4. 50歳～	18.18%	63.64%	11.36%	0.00%	0.00%	6.82%	100.00%
総計	14.35%	54.55%	10.05%	3.35%	5.74%	11.96%	100.00%

	1. たいへん有効である	2. 少しは有効である	3. あまり有効ではない	4. まったく有効ではない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	15.38%	57.69%	15.38%	0.00%	7.69%	3.85%	100.00%
2. 課長補佐級	21.05%	57.89%	10.53%	0.00%	0.00%	10.53%	100.00%
3. 係長級	2.70%	64.86%	13.51%	2.70%	5.41%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	17.14%	52.38%	7.62%	4.76%	6.67%	11.43%	100.00%
無回答	13.64%	40.91%	9.09%	4.55%	4.55%	27.27%	100.00%
総計	14.35%	54.55%	10.05%	3.35%	5.74%	11.96%	100.00%

(9) 選択型(公募型)研修の必要性

問 9. 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。



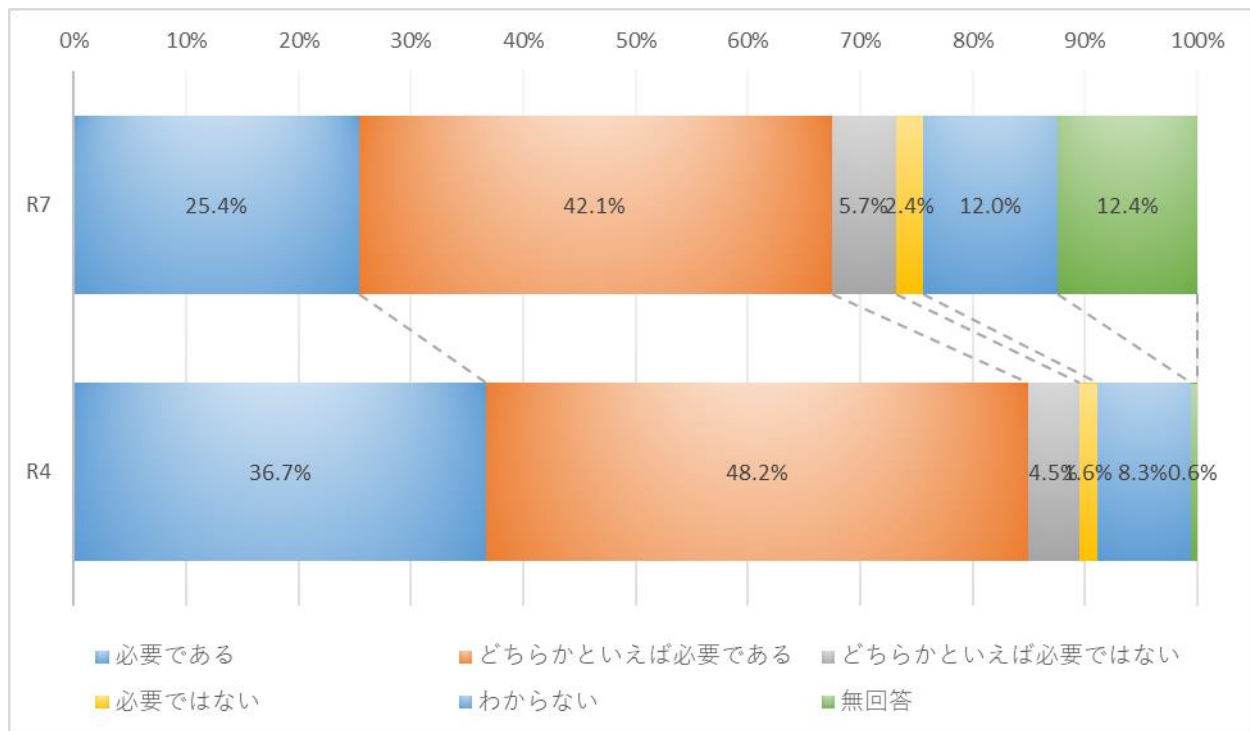
■属性別特徴

	1. 増やした方がよい	2. どちらかといえば増やした方がよい	3. どちらかといえば増やさない方がよい	4. 増やさない方がよい	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	13.56%	35.59%	6.78%	1.69%	25.42%	16.95%	100.00%
2. 30～39歳	20.37%	37.04%	12.96%	1.85%	12.96%	14.81%	100.00%
3. 40～49歳	11.54%	50.00%	11.54%	9.62%	7.69%	9.62%	100.00%
4. 50歳～	15.91%	47.73%	18.18%	4.55%	9.09%	4.55%	100.00%
総計	15.31%	42.11%	11.96%	4.31%	14.35%	11.96%	100.00%

	1. 増やした方がよい	2. どちらかといえば増やした方がよい	3. どちらかといえば増やさない方がよい	4. 増やさない方がよい	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	19.23%	50.00%	23.08%	3.85%	0.00%	3.85%	100.00%
2. 課長補佐級	10.53%	47.37%	15.79%	10.53%	10.53%	5.26%	100.00%
3. 係長級	10.81%	54.05%	5.41%	10.81%	10.81%	8.11%	100.00%
4. 1～3以外の職階	17.14%	37.14%	12.38%	1.90%	18.10%	13.33%	100.00%
無回答	13.64%	31.82%	4.55%	0.00%	22.73%	27.27%	100.00%
総計	15.31%	42.11%	11.96%	4.31%	14.35%	11.96%	100.00%

(10) 外部研修の必要性

問 10. 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。



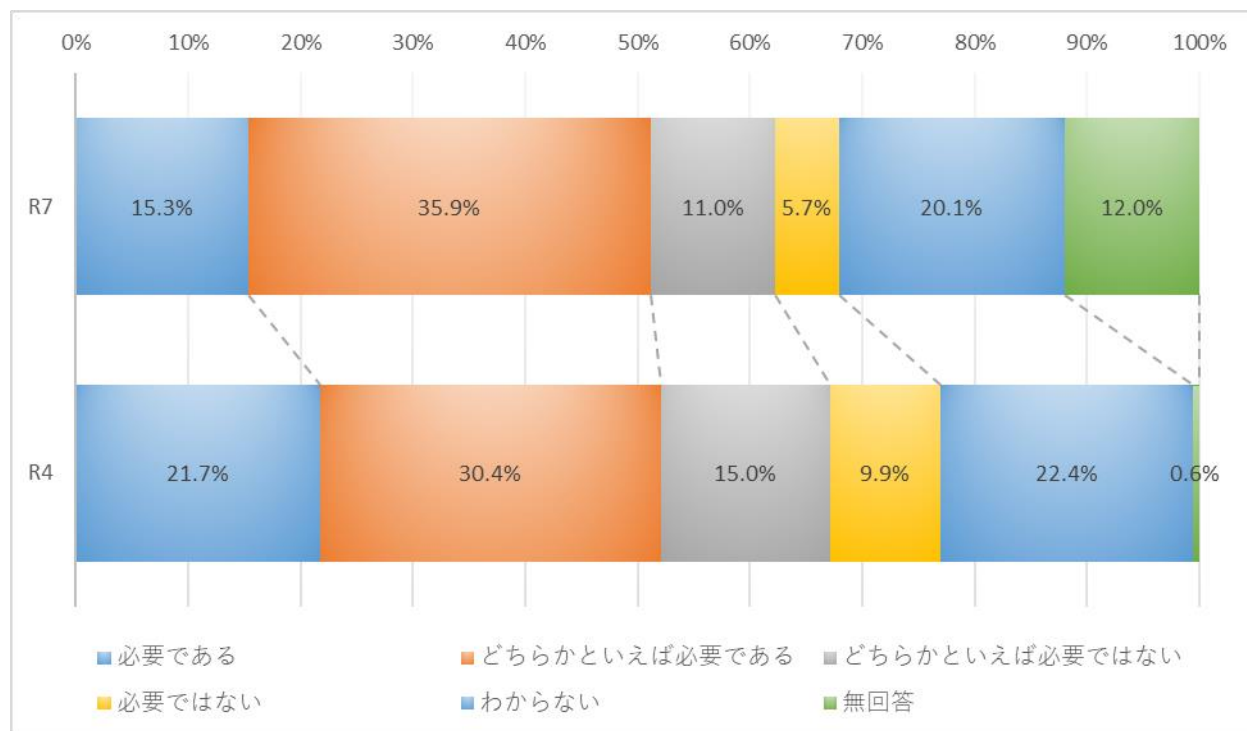
■属性別特徴

	1. 必要である	2. どちらかといえば必要である	3. どちらかといえば必要ではない	4. 必要ではない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	20.34%	38.98%	3.39%	0.00%	18.64%	18.64%	100.00%
2. 30～39歳	22.22%	42.59%	5.56%	7.41%	11.11%	11.11%	100.00%
3. 40～49歳	28.85%	38.46%	11.54%	1.92%	9.62%	9.62%	100.00%
4. 50歳～	31.82%	50.00%	2.27%	0.00%	6.82%	9.09%	100.00%
総計	25.36%	42.11%	5.74%	2.39%	11.96%	12.44%	100.00%

	1. 必要である	2. どちらかといえば必要である	3. どちらかといえば必要ではない	4. 必要ではない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	30.77%	57.69%	0.00%	0.00%	3.85%	7.69%	100.00%
2. 課長補佐級	31.58%	36.84%	5.26%	5.26%	15.79%	5.26%	100.00%
3. 係長級	35.14%	32.43%	13.51%	0.00%	8.11%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	20.00%	46.67%	4.76%	3.81%	13.33%	11.43%	100.00%
無回答	22.73%	22.73%	4.55%	0.00%	18.18%	31.82%	100.00%
総計	25.36%	42.11%	5.74%	2.39%	11.96%	12.44%	100.00%

(11) 民間企業派遣研修の必要性

問 11. 民間企業への派遣研修は、必要だと思いますか。



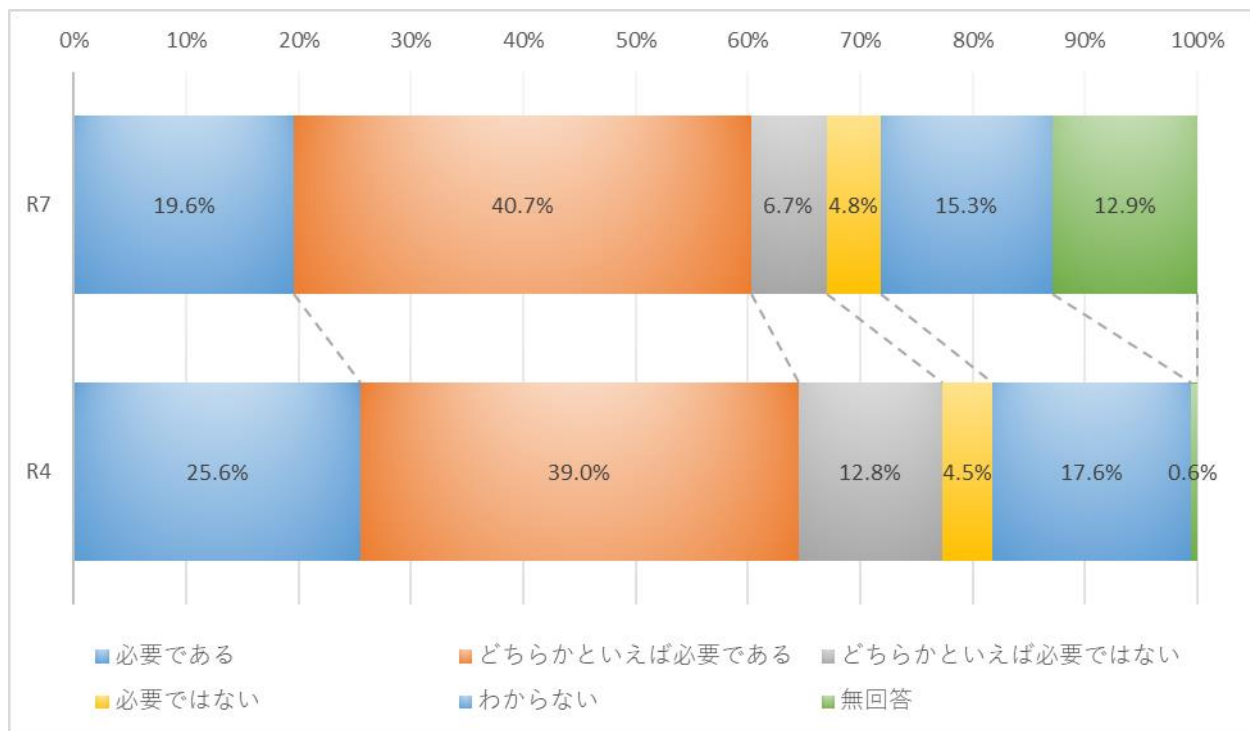
■属性別特徴

	1. 必要である	2. どちらかといえ ば必要である	3. どちらかといえ ば必要ではない	4. 必要ではない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	10.17%	37.29%	5.08%	5.08%	23.73%	18.64%	100.00%
2. 30～39歳	24.07%	27.78%	9.26%	9.26%	18.52%	11.11%	100.00%
3. 40～49歳	15.38%	38.46%	15.38%	3.85%	17.31%	9.62%	100.00%
4. 50歳～	11.36%	40.91%	15.91%	4.55%	20.45%	6.82%	100.00%
総計	15.31%	35.89%	11.00%	5.74%	20.10%	11.96%	100.00%

	1. 必要である	2. どちらかといえ ば必要である	3. どちらかといえ ば必要ではない	4. 必要ではない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	15.38%	38.46%	19.23%	7.69%	15.38%	3.85%	100.00%
2. 課長補佐級	10.53%	42.11%	15.79%	0.00%	26.32%	5.26%	100.00%
3. 係長級	13.51%	37.84%	10.81%	5.41%	21.62%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	17.14%	38.10%	7.62%	6.67%	19.05%	11.43%	100.00%
無回答	13.64%	13.64%	13.64%	4.55%	22.73%	31.82%	100.00%
総計	15.31%	35.89%	11.00%	5.74%	20.10%	11.96%	100.00%

(12) 国・県等への派遣研修の必要性

問 12. 国・県等への派遣研修は、必要だと思いますか。



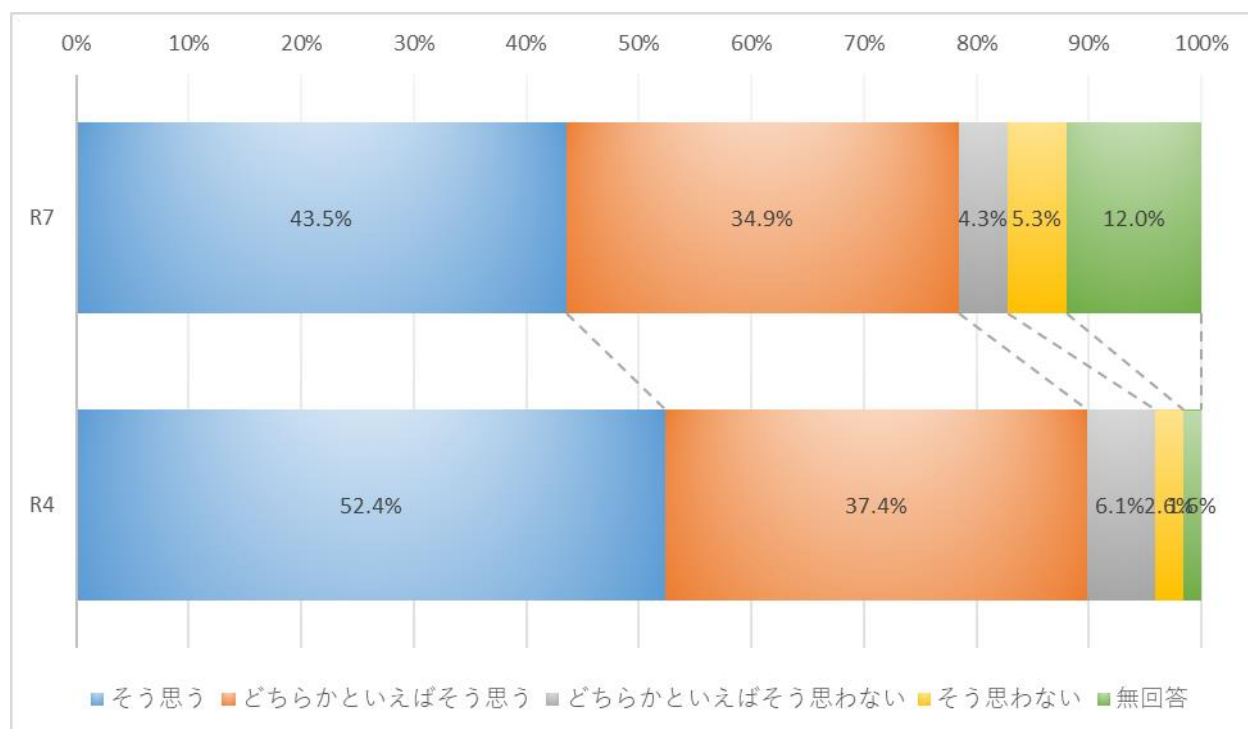
■属性別特徴

	1. 必要である	2. どちらかといえ ば必要である	3. どちらかといえ ば必要ではない	4. 必要ではない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	16.95%	38.98%	10.17%	1.69%	13.56%	18.64%	100.00%
2. 30～39歳	25.93%	31.48%	9.26%	7.41%	14.81%	11.11%	100.00%
3. 40～49歳	19.23%	50.00%	3.85%	5.77%	11.54%	9.62%	100.00%
4. 50歳～	15.91%	43.18%	2.27%	4.55%	22.73%	11.36%	100.00%
総計	19.62%	40.67%	6.70%	4.78%	15.31%	12.92%	100.00%

	1. 必要である	2. どちらかといえ ば必要である	3. どちらかといえ ば必要ではない	4. 必要ではない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	15.38%	53.85%	3.85%	7.69%	11.54%	7.69%	100.00%
2. 課長補佐級	15.79%	52.63%	0.00%	0.00%	26.32%	5.26%	100.00%
3. 係長級	18.92%	37.84%	5.41%	2.70%	24.32%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	21.90%	39.05%	9.52%	5.71%	11.43%	12.38%	100.00%
無回答	18.18%	27.27%	4.55%	4.55%	13.64%	31.82%	100.00%
総計	19.62%	40.67%	6.70%	4.78%	15.31%	12.92%	100.00%

(13) 通信教育や資格取得の費用に対する助成の必要性

問 13. 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。



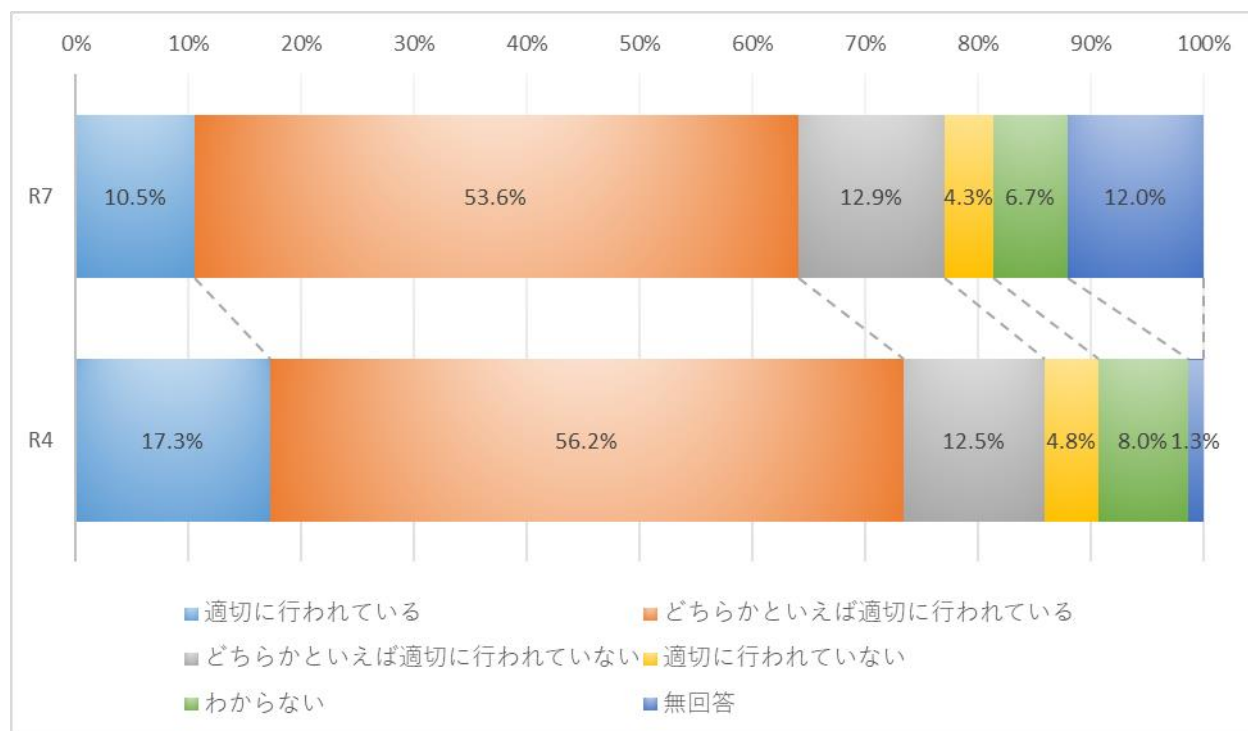
■属性別特徴

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 20～29歳	44.07%	33.90%	0.00%	5.08%	16.95%	100.00%
2. 30～39歳	46.30%	27.78%	9.26%	3.70%	12.96%	100.00%
3. 40～49歳	38.46%	40.38%	3.85%	7.69%	9.62%	100.00%
4. 50歳～	45.45%	38.64%	4.55%	4.55%	6.82%	100.00%
総計	43.54%	34.93%	4.31%	5.26%	11.96%	100.00%

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	46.15%	38.46%	7.69%	3.85%	3.85%	100.00%
2. 課長補佐級	47.37%	36.84%	5.26%	5.26%	5.26%	100.00%
3. 係長級	32.43%	40.54%	5.41%	10.81%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	50.48%	29.52%	3.81%	3.81%	12.38%	100.00%
無回答	22.73%	45.45%	0.00%	4.55%	27.27%	100.00%
総計	43.54%	34.93%	4.31%	5.26%	11.96%	100.00%

(14) 職場での指導育成状況 (OJT)

問 14. 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。



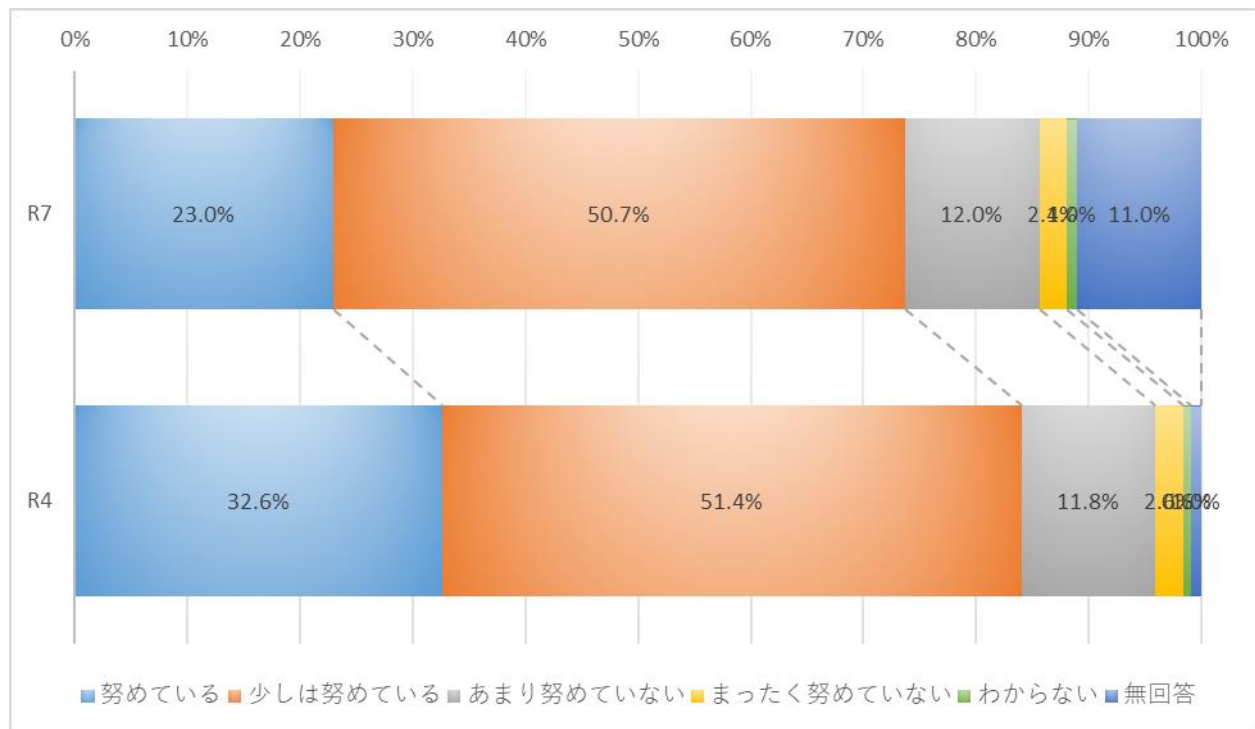
■ 属性別特徴

	1. 適切に行われている	2. どちらかといえば適切に行われている	3. どちらかといえば適切に行われていない	4. 適切に行われていない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	16.95%	44.07%	13.56%	6.78%	3.39%	15.25%	100.00%
2. 30～39歳	16.67%	42.59%	16.67%	3.70%	5.56%	14.81%	100.00%
3. 40～49歳	3.85%	61.54%	13.46%	3.85%	7.69%	9.62%	100.00%
4. 50歳～	2.27%	70.45%	6.82%	2.27%	11.36%	6.82%	100.00%
総計	10.53%	53.59%	12.92%	4.31%	6.70%	11.96%	100.00%

	1. 適切に行われている	2. どちらかといえば適切に行われている	3. どちらかといえば適切に行われていない	4. 適切に行われていない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	0.00%	84.62%	3.85%	3.85%	3.85%	3.85%	100.00%
2. 課長補佐級	0.00%	68.42%	10.53%	0.00%	15.79%	5.26%	100.00%
3. 係長級	5.41%	59.46%	5.41%	5.41%	13.51%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	18.10%	45.71%	15.24%	5.71%	2.86%	12.38%	100.00%
無回答	4.55%	31.82%	27.27%	0.00%	9.09%	27.27%	100.00%
総計	10.53%	53.59%	12.92%	4.31%	6.70%	11.96%	100.00%

(15) 自己啓発の取組状況

問 15. 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。



■属性別特徴

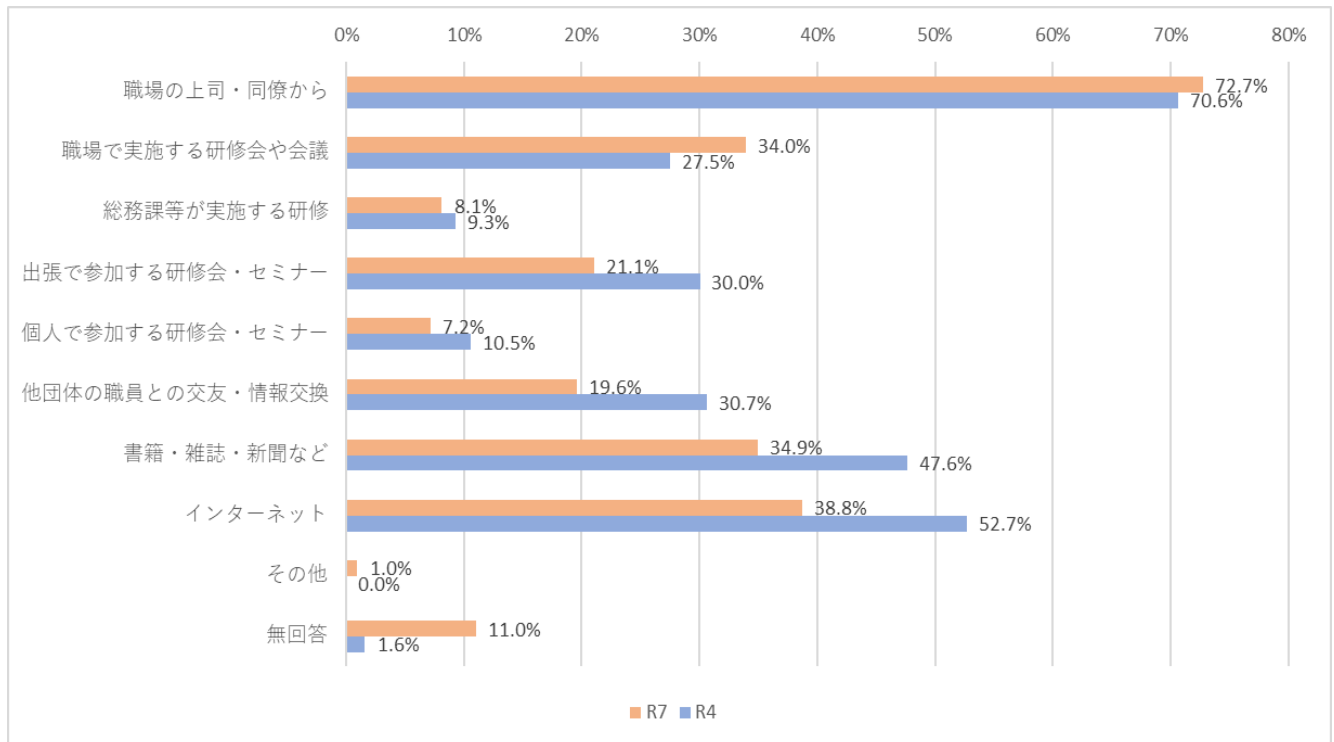
	1. 努めている	2. 少しは努めている	3. あまり努めていない	4. まったく努めていない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	22.03%	50.85%	11.86%	0.00%	0.00%	15.25%	100.00%
2. 30～39歳	18.52%	44.44%	14.81%	7.41%	1.85%	12.96%	100.00%
3. 40～49歳	21.15%	48.08%	17.31%	1.92%	1.92%	9.62%	100.00%
4. 50歳～	31.82%	61.36%	2.27%	0.00%	0.00%	4.55%	100.00%
総計	22.97%	50.72%	11.96%	2.39%	0.96%	11.00%	100.00%

	1. 努めている	2. 少しは努めている	3. あまり努めていない	4. まったく努めていない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	30.77%	61.54%	3.85%	0.00%	0.00%	3.85%	100.00%
2. 課長補佐級	31.58%	57.89%	5.26%	0.00%	0.00%	5.26%	100.00%
3. 係長級	16.22%	51.35%	21.62%	2.70%	0.00%	8.11%	100.00%
4. 1～3以外の職階	21.90%	50.48%	11.43%	3.81%	0.95%	11.43%	100.00%
無回答	22.73%	31.82%	13.64%	0.00%	4.55%	27.27%	100.00%
総計	22.97%	50.72%	11.96%	2.39%	0.96%	11.00%	100.00%

(16) 必要な知識・情報の収集

問 16. 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)

〔全体 n = 209〕 【前回】〔全体 n = 313〕



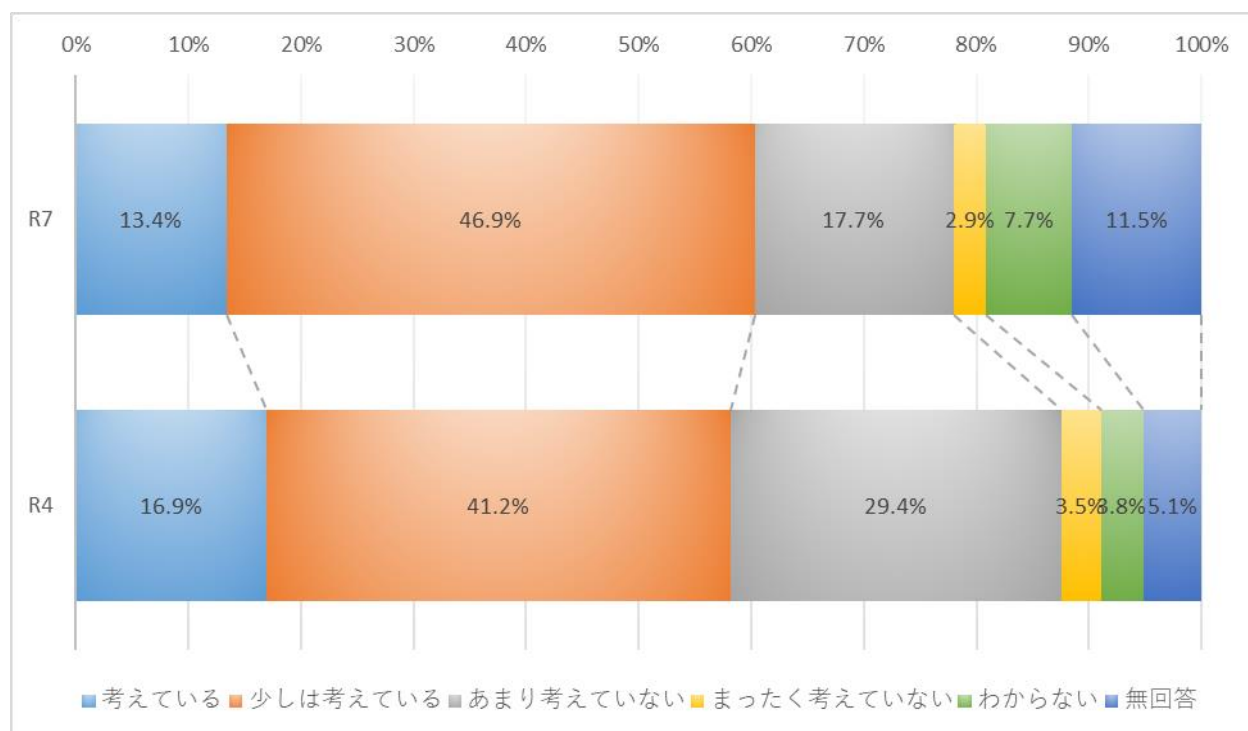
■属性別特徴

	1. 20～29歳	2. 30～39歳	3. 40～49歳	4. 50歳～	総計
1. 職場の上司・同僚から	47	42	29	34	152
2. 職場で実施する研修会や会議	23	19	14	15	71
3. 人事課等が実施する研修	4	7	1	5	17
4. 出張で参加する研修会・セミナー	8	9	11	16	44
5. 個人で参加する研修会・セミナー	0	5	6	4	15
6. 他団体の職員との交友・情報交換	7	8	17	9	41
7. 書籍・雑誌・新聞など	20	17	20	16	73
8. インターネット	18	22	24	17	81
9. その他	1	0	0	1	2

	1. 部長・次長・課長級	2. 課長補佐級	3. 係長級	4. 1～3以外の職階	無回答	総計
1. 職場の上司・同僚から	21	12	24	85	10	152
2. 職場で実施する研修会や会議	7	7	10	39	8	71
3. 人事課等が実施する研修	2	1	3	9	2	17
4. 出張で参加する研修会・セミナー	4	10	10	15	5	44
5. 個人で参加する研修会・セミナー	2	4	2	7	0	15
6. 他団体の職員との交友・情報交換	6	4	10	15	6	41
7. 書籍・雑誌・新聞など	12	7	15	36	3	73
8. インターネット	15	4	13	41	8	81
9. その他	0	0	1	1	0	2

(17) キャリアデザイン感

問 17. 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。



■ 属性別特徴

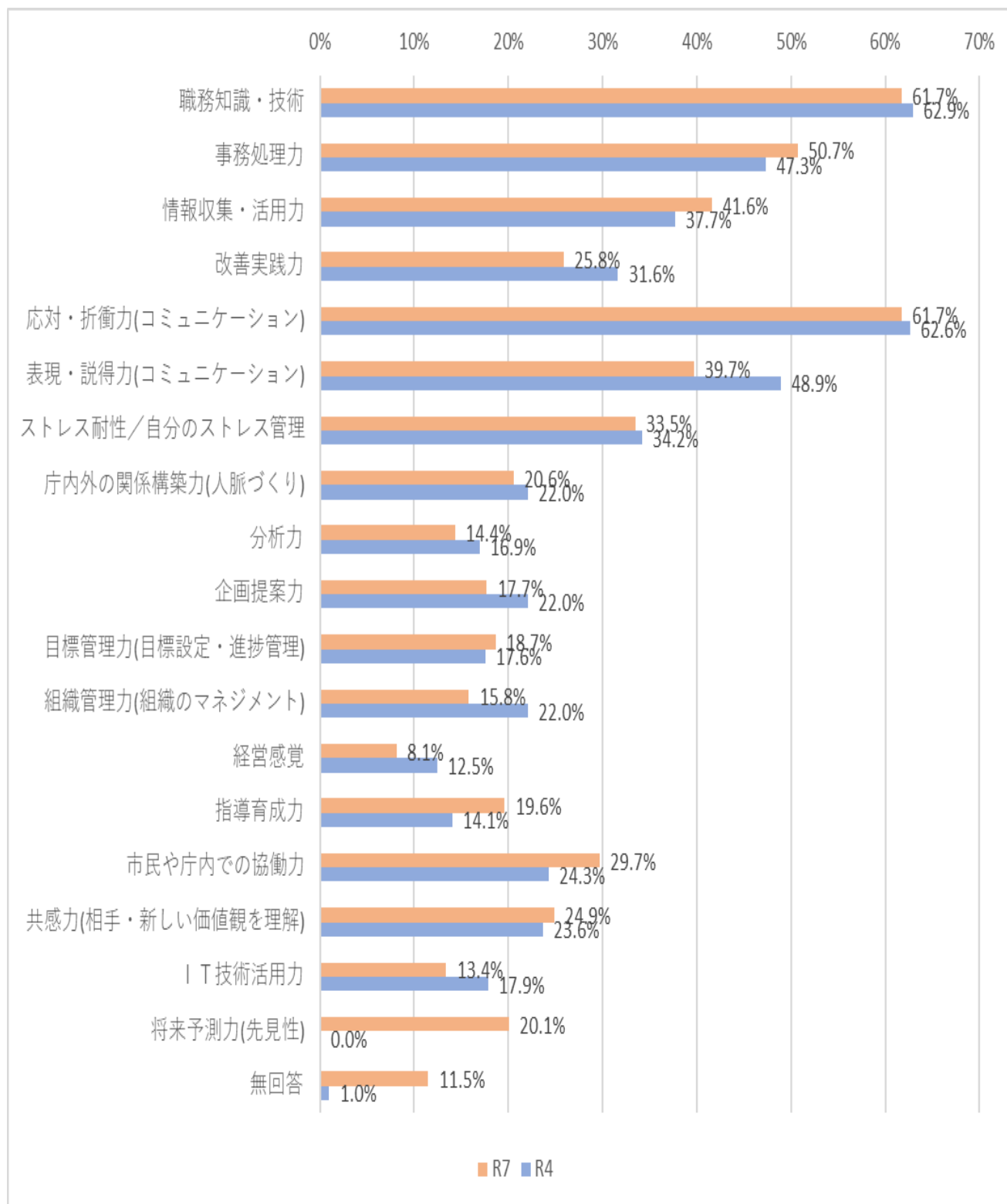
	1. 考えている	2. 少しは考えている	3. あまり考えていない	4. まったく考えていない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	15.25%	38.98%	15.25%	3.39%	10.17%	16.95%	100.00%
2. 30～39歳	18.52%	44.44%	16.67%	3.70%	3.70%	12.96%	100.00%
3. 40～49歳	5.77%	55.77%	19.23%	1.92%	7.69%	9.62%	100.00%
4. 50歳～	13.64%	50.00%	20.45%	2.27%	9.09%	4.55%	100.00%
総計	13.40%	46.89%	17.70%	2.87%	7.66%	11.48%	100.00%

	1. 考えている	2. 少しは考えている	3. あまり考えていない	4. まったく考えていない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	15.38%	57.69%	15.38%	3.85%	3.85%	3.85%	100.00%
2. 課長補佐級	10.53%	57.89%	21.05%	0.00%	10.53%	0.00%	100.00%
3. 係長級	8.11%	48.65%	18.92%	2.70%	10.81%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	15.24%	46.67%	14.29%	3.81%	7.62%	12.38%	100.00%
無回答	13.64%	22.73%	31.82%	0.00%	4.55%	27.27%	100.00%
総計	13.40%	46.89%	17.70%	2.87%	7.66%	11.48%	100.00%

(18) 栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [能力編]

問 18. 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)

[全体 n = 209] 【前回】 [全体 n = 313]



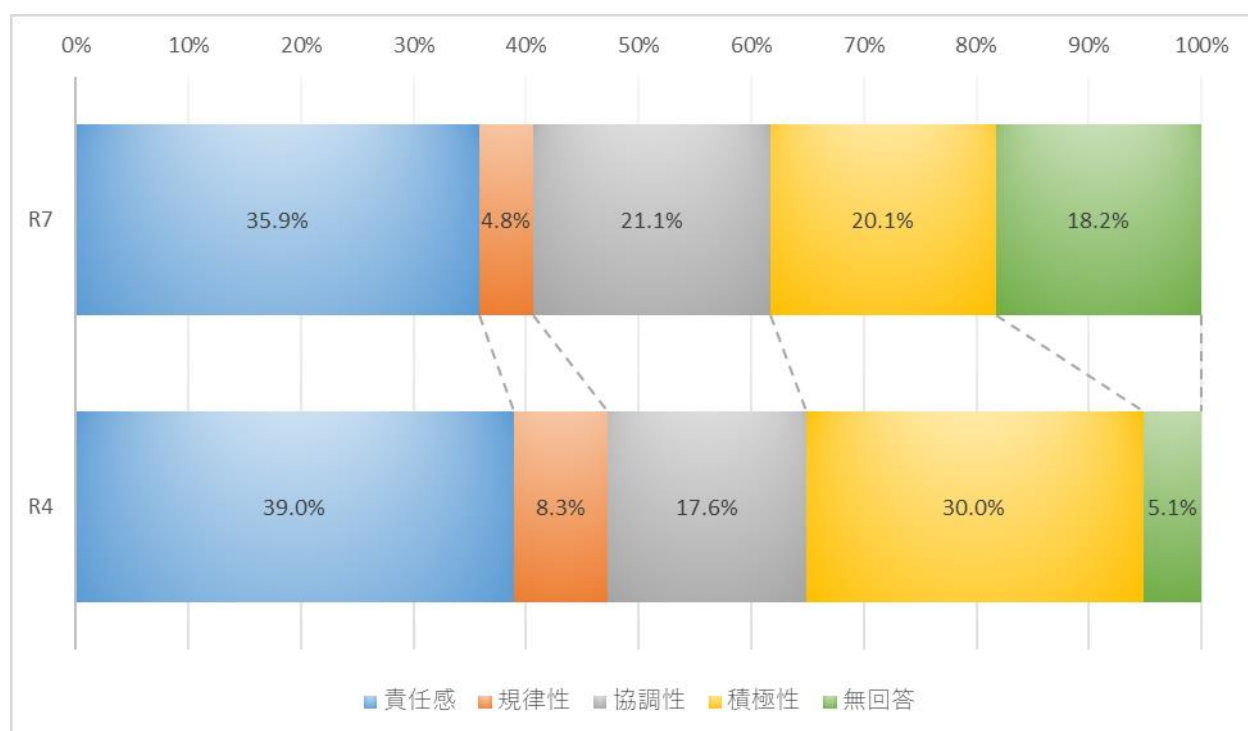
■属性別特徴

	1. 20～29歳	2. 30～39歳	3. 40～49歳	4. 50歳～	総計
1. 職務知識・技術	33	39	33	24	129
2. 事務処理力	28	30	25	23	106
3. 情報収集・活用力	26	18	25	18	87
4. 改善実践力	17	9	14	14	54
5. 応対・折衝力（コミュニケーション）	39	29	33	28	129
6. 表現・説得力（コミュニケーション）	25	17	22	19	83
7. ストレス耐性/自分のストレス管理	22	16	16	16	70
8. 庁内外の関係構築力（人脈づくり）	11	10	12	10	43
9. 分析力	5	8	6	11	30
10. 企画提案力	5	8	12	12	37
11. 目標管理能力（目標設定・進捗管理）	9	9	8	13	39
12. 組織管理能力（組織のマネジメント）	4	15	5	9	33
13. 経営感覚	2	2	7	6	17
14. 指導育成力	8	8	14	11	41
15. 市民や庁内での協働力	21	14	12	15	62
16. 共感力（相手・新しい価値観を理解）	18	9	15	10	52
17. IT技術活用力	7	7	6	8	28
18. 将来予測力（先見性）	8	12	12	10	42

	1. 部長・次長・課長級	2. 課長補佐級	3. 係長級	4. 1～3以外の職階	無回答	総計
1. 職務知識・技術	14	12	24	69	10	129
2. 事務処理力	15	7	19	55	10	106
3. 情報収集・活用力	12	9	15	41	10	87
4. 改善実践力	11	2	10	26	5	54
5. 応対・折衝力（コミュニケーション）	17	10	27	64	11	129
6. 表現・説得力（コミュニケーション）	12	5	20	43	3	83
7. ストレス耐性/自分のストレス管理	9	7	11	37	6	70
8. 庁内外の関係構築力（人脈づくり）	4	5	7	24	3	43
9. 分析力	8	1	8	10	3	30
10. 企画提案力	7	4	8	10	8	37
11. 目標管理能力（目標設定・進捗管理）	7	4	5	19	4	39
12. 組織管理能力（組織のマネジメント）	4	4	4	17	4	33
13. 経営感覚	4	3	5	4	1	17
14. 指導育成力	4	8	4	18	7	41
15. 市民や庁内での協働力	9	7	6	39	1	62
16. 共感力（相手・新しい価値観を理解）	4	6	10	29	3	52
17. IT技術活用力	6	2	5	13	2	28
18. 将来予測力（先見性）	4	9	10	19	0	42

(19) 栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [態度編]

問 19. 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。



■ 属性別特徴

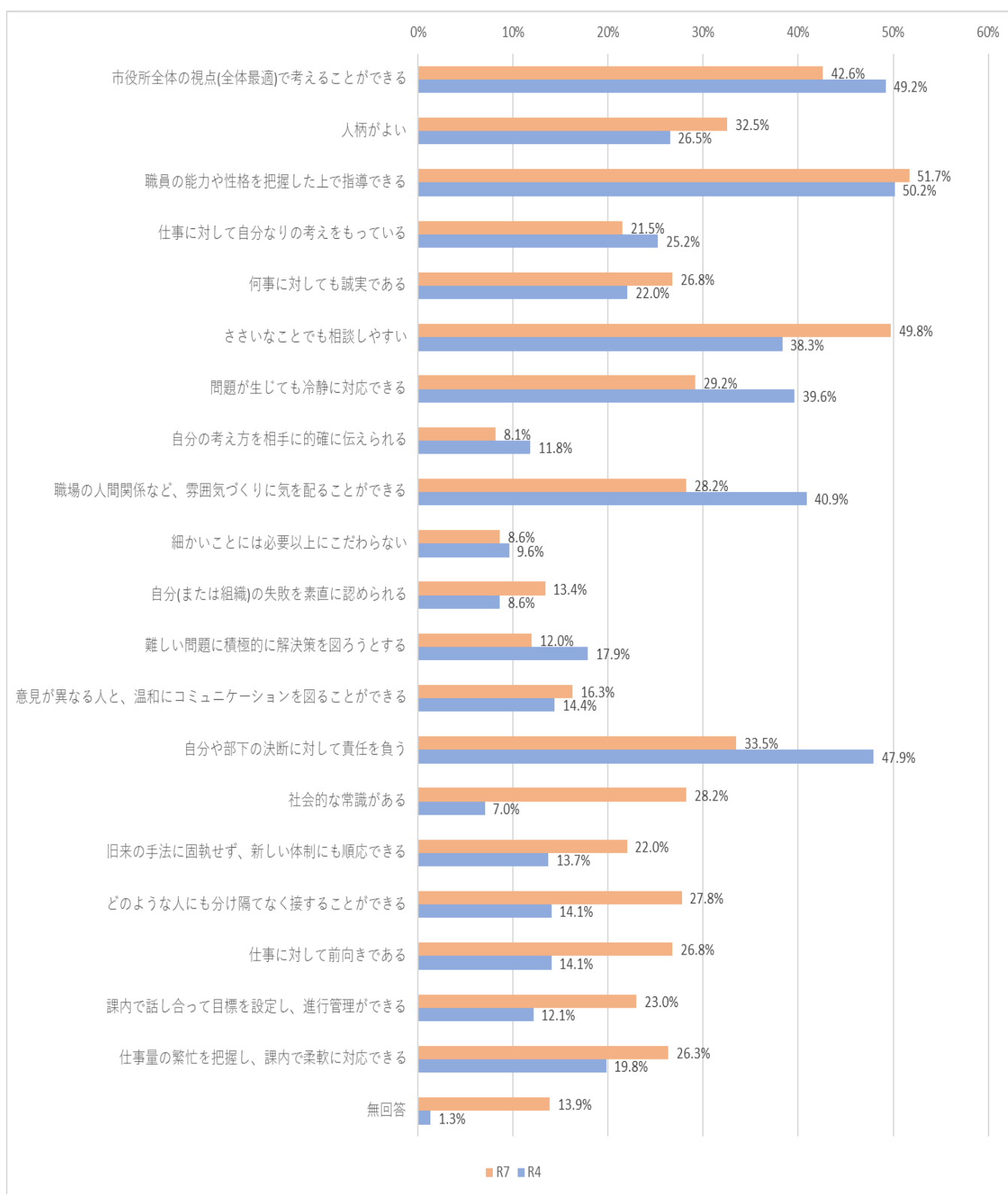
	1. 責任感	2. 規律性	3. 協調性	4. 積極性	無回答	総計
1. 20～29歳	37.29%	5.08%	18.64%	11.86%	27.12%	100.00%
2. 30～39歳	37.04%	5.56%	24.07%	20.37%	12.96%	100.00%
3. 40～49歳	34.62%	3.85%	23.08%	23.08%	15.38%	100.00%
4. 50歳～	34.09%	4.55%	18.18%	27.27%	15.91%	100.00%
総計	35.89%	4.78%	21.05%	20.10%	18.18%	100.00%

	1. 責任感	2. 規律性	3. 協調性	4. 積極性	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	34.62%	0.00%	7.69%	34.62%	23.08%	100.00%
2. 課長補佐級	26.32%	10.53%	31.58%	26.32%	5.26%	100.00%
3. 係長級	40.54%	2.70%	27.03%	16.22%	13.51%	100.00%
4. 1～3以外の職階	37.14%	4.76%	22.86%	18.10%	17.14%	100.00%
無回答	31.82%	9.09%	9.09%	13.64%	36.36%	100.00%
総計	35.89%	4.78%	21.05%	20.10%	18.18%	100.00%

(20) 管理職として必要な能力及び行動

問 20. 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)

〔全体 n = 209〕 【前回】〔全体 n = 313〕



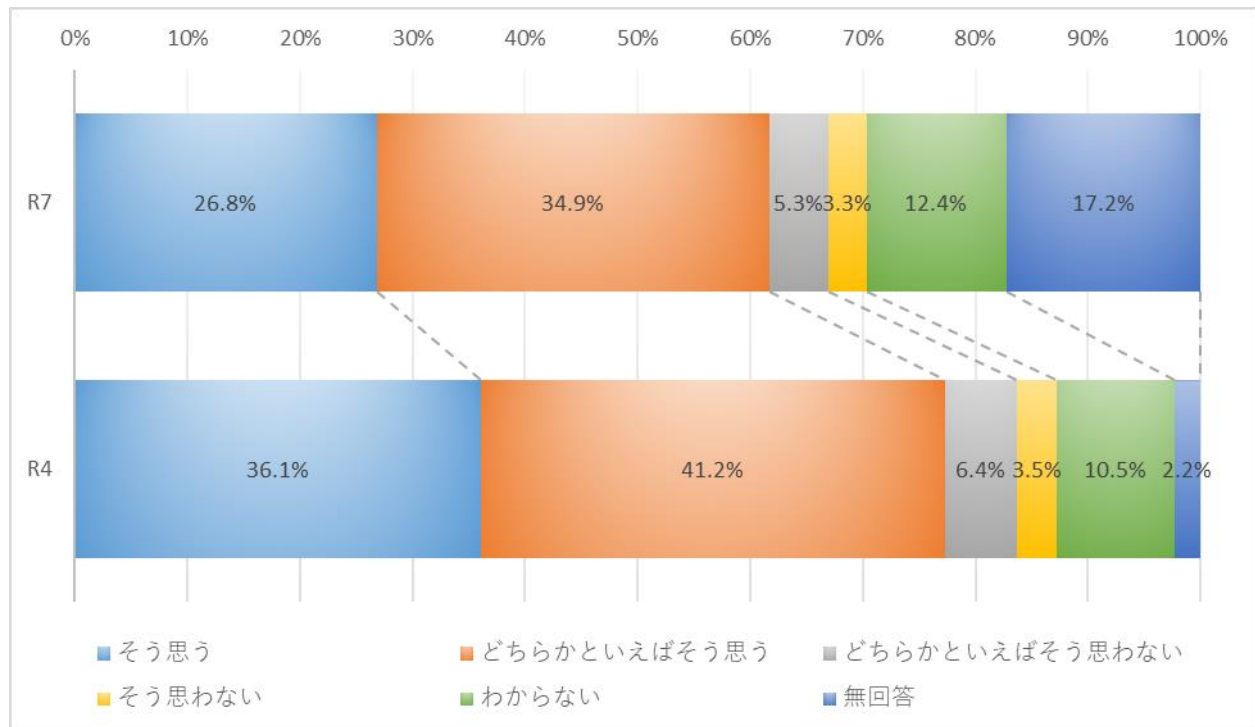
■属性別特徴

	1. 20～29歳	2. 30～39歳	3. 40～49歳	4. 50歳～	総計
1. 市役所全体の視点（全体最適）で考えることができる	17	21	24	27	89
2. 人柄がよい	25	19	16	8	68
3. 職員の能力や性格を把握した上で指導できる	30	25	25	28	108
4. 仕事に対して自分なりの考えをもっている	11	11	15	8	45
5. 何事に対しても誠実である	18	13	15	10	56
6. ささいなことでも相談しやすい	31	30	25	18	104
7. 問題が生じて冷静に対応できる	15	14	14	18	61
8. 自分の考え方を相手に的確に伝えられる	4	3	2	8	17
9. 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	16	13	13	17	59
10. 細かいことには必要以上にこだわらない	3	7	5	3	18
11. 自分（または組織）の失敗を素直に認められる	10	4	8	6	28
12. 難しい問題に積極的に解決策を図ろうとする	6	6	8	5	25
13. 意見が異なる人と、温和にコミュニケーションを図ることができる	5	7	14	8	34
14. 自分や部下の決断に対して責任を負う	12	19	15	24	70
15. 社会的な常識がある	18	18	10	13	59
16. 旧来の手法に固執せず、新しい体制にも順応できる	14	11	10	11	46
17. どのような人にも分け隔てなく接することができる	18	19	10	11	58
18. 仕事に対して前向きである	12	14	14	16	56
19. 課内で話し合って目標を設定し、進行管理ができる	10	14	13	11	48
20. 仕事量の繁忙を把握し、課内で柔軟に対応できる	13	18	17	7	55

	1. 部長・次長・課長級	2. 課長補佐級	3. 係長級	4. 1～3以外の職階	無回答	総計
1. 市役所全体の視点（全体最適）で考えることができる	18	11	16	38	6	89
2. 人柄がよい	3	8	11	41	5	68
3. 職員の能力や性格を把握した上で指導できる	15	11	19	55	8	108
4. 仕事に対して自分なりの考えをもっている	5	3	9	23	5	45
5. 何事に対しても誠実である	6	6	10	30	4	56
6. ささいなことでも相談しやすい	11	10	13	64	6	104
7. 問題が生じて冷静に対応できる	14	3	11	28	5	61
8. 自分の考え方を相手に的確に伝えられる	6	2	2	5	2	17
9. 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	10	5	9	30	5	59
10. 細かいことには必要以上にこだわらない	0	4	3	10	1	18
11. 自分（または組織）の失敗を素直に認められる	4	1	5	15	3	28
12. 難しい問題に積極的に解決策を図ろうとする	2	1	7	9	6	25
13. 意見が異なる人と、温和にコミュニケーションを図ることができる	5	5	8	14	2	34
14. 自分や部下の決断に対して責任を負う	16	9	9	29	7	70
15. 社会的な常識がある	5	8	10	32	4	59
16. 旧来の手法に固執せず、新しい体制にも順応できる	5	6	9	24	2	46
17. どのような人にも分け隔てなく接することができる	5	8	6	36	3	58
18. 仕事に対して前向きである	10	7	12	23	4	56
19. 課内で話し合って目標を設定し、進行管理ができる	8	7	8	22	3	48
20. 仕事量の繁忙を把握し、課内で柔軟に対応できる	4	6	9	32	4	55

(2 1) 管理職育成を目的とした多面評価の必要性

問 21. 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。



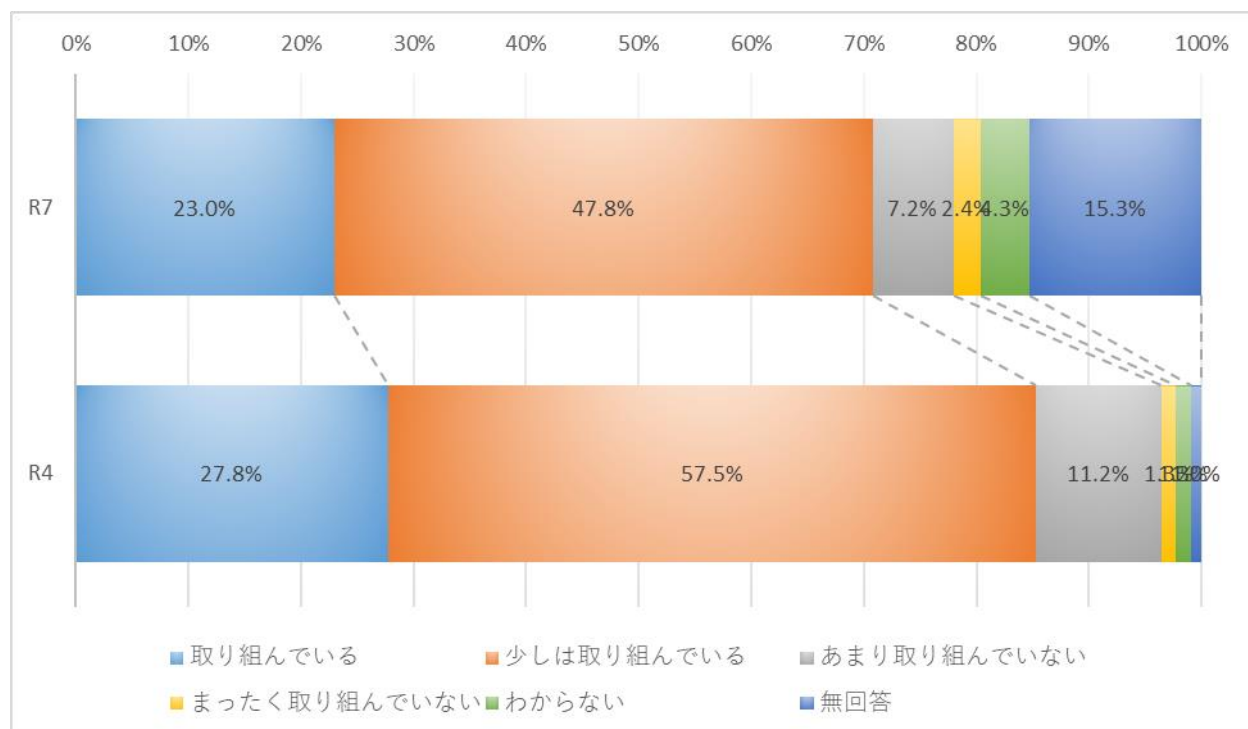
■属性別特徴

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	27.12%	30.51%	3.39%	0.00%	11.86%	27.12%	100.00%
2. 30～39歳	33.33%	33.33%	0.00%	3.70%	12.96%	16.67%	100.00%
3. 40～49歳	15.38%	44.23%	11.54%	5.77%	13.46%	9.62%	100.00%
4. 50歳～	31.82%	31.82%	6.82%	4.55%	11.36%	13.64%	100.00%
総計	26.79%	34.93%	5.26%	3.35%	12.44%	17.22%	100.00%

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	26.92%	30.77%	7.69%	3.85%	19.23%	11.54%	100.00%
2. 課長補佐級	21.05%	36.84%	21.05%	5.26%	5.26%	10.53%	100.00%
3. 係長級	18.92%	37.84%	8.11%	8.11%	18.92%	8.11%	100.00%
4. 1～3以外の職階	30.48%	37.14%	1.90%	0.95%	10.48%	19.05%	100.00%
無回答	27.27%	22.73%	0.00%	4.55%	9.09%	36.36%	100.00%
総計	26.79%	34.93%	5.26%	3.35%	12.44%	17.22%	100.00%

(22) 職場での目標設定状況

問 22. あなたの職場では、組織内で話し合っ目標（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。



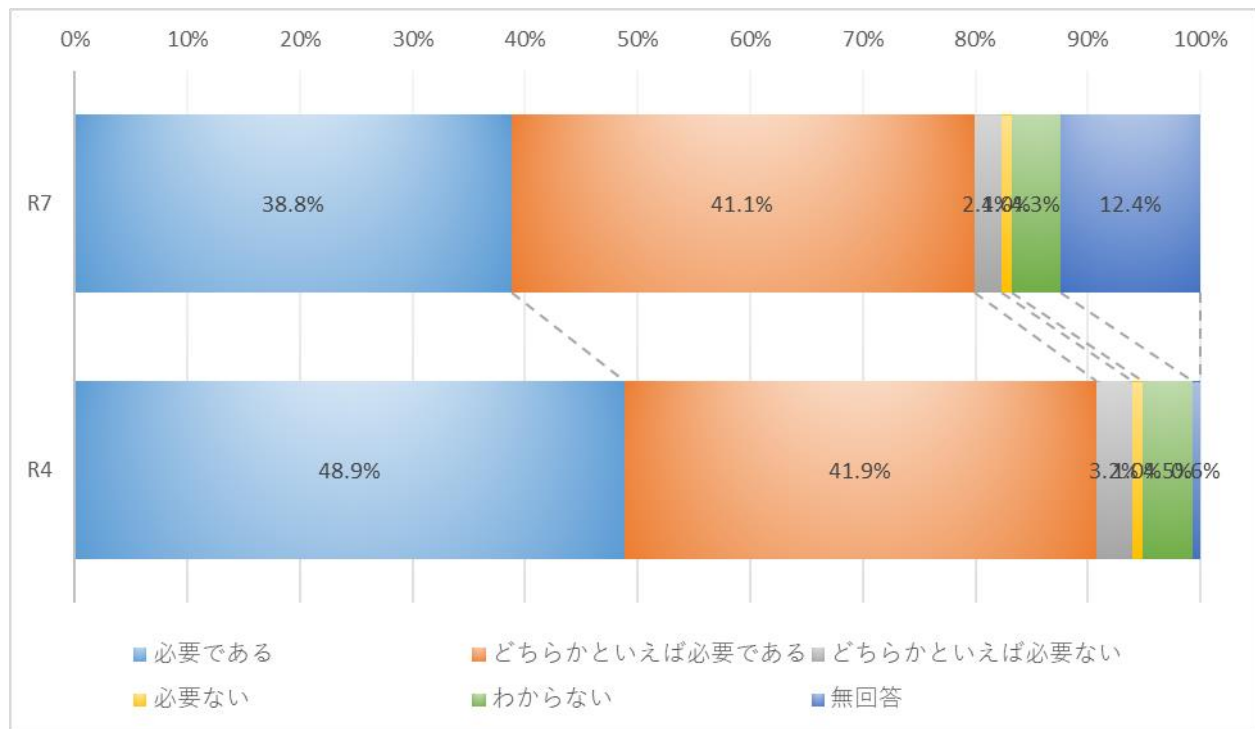
■属性別特徴

	1. 取り組んでいる	2. 少しは取り組んでいる	3. あまり取り組んでいない	4. まったく取り組んでいない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	15.25%	47.46%	5.08%	3.39%	5.08%	23.73%	100.00%
2. 30～39歳	29.63%	40.74%	9.26%	3.70%	1.85%	14.81%	100.00%
3. 40～49歳	17.31%	57.69%	11.54%	0.00%	3.85%	9.62%	100.00%
4. 50歳～	31.82%	45.45%	2.27%	2.27%	6.82%	11.36%	100.00%
総計	22.97%	47.85%	7.18%	2.39%	4.31%	15.31%	100.00%

	1. 取り組んでいる	2. 少しは取り組んでいる	3. あまり取り組んでいない	4. まったく取り組んでいない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	38.46%	42.31%	3.85%	3.85%	0.00%	11.54%	100.00%
2. 課長補佐級	21.05%	63.16%	0.00%	0.00%	10.53%	5.26%	100.00%
3. 係長級	10.81%	64.86%	10.81%	0.00%	2.70%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	24.76%	44.76%	7.62%	3.81%	3.81%	15.24%	100.00%
無回答	18.18%	27.27%	9.09%	0.00%	9.09%	36.36%	100.00%
総計	22.97%	47.85%	7.18%	2.39%	4.31%	15.31%	100.00%

(23) ジョブローテーション(人事異動)の必要性

問 23. 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。



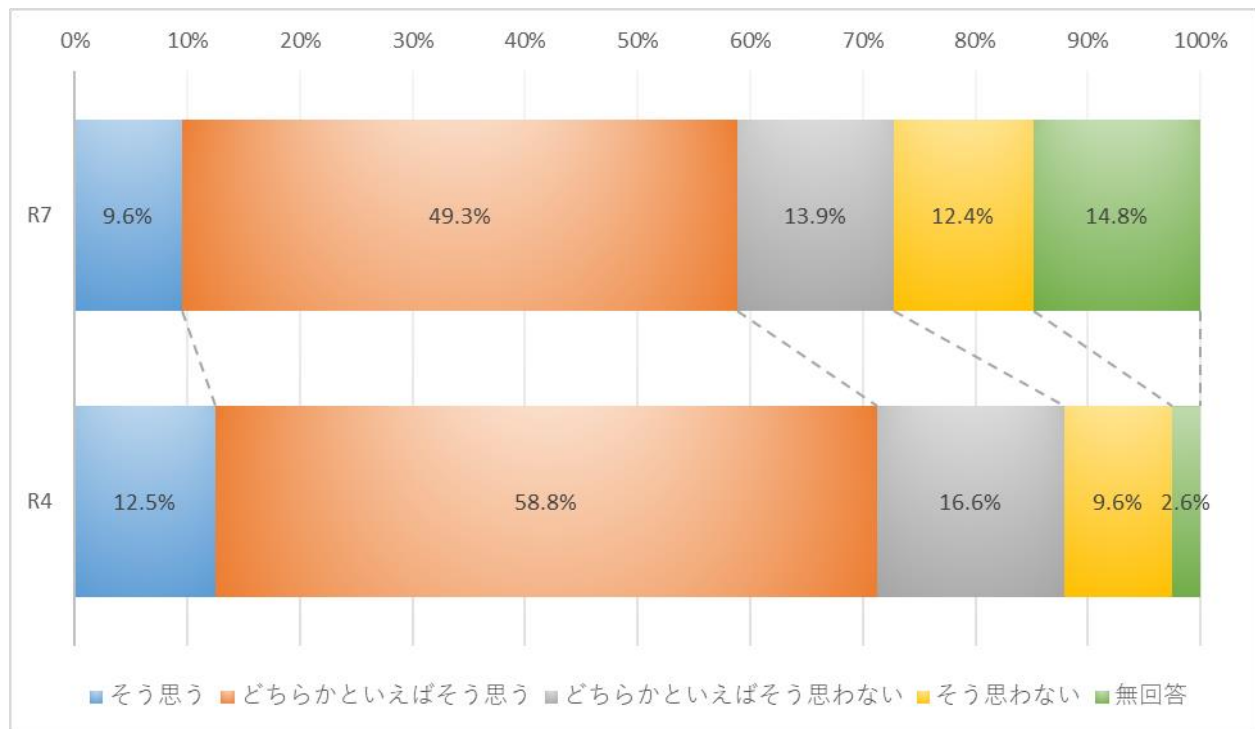
■属性別特徴

	1. 必要である	2. どちらかといえ ば必要である	3. どちらかといえ ば必要ない	4. 必要ない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	28.81%	37.29%	3.39%	1.69%	6.78%	22.03%	100.00%
2. 30～39歳	40.74%	42.59%	1.85%	1.85%	5.56%	7.41%	100.00%
3. 40～49歳	36.54%	44.23%	3.85%	0.00%	3.85%	11.54%	100.00%
4. 50歳～	52.27%	40.91%	0.00%	0.00%	0.00%	6.82%	100.00%
総計	38.76%	41.15%	2.39%	0.96%	4.31%	12.44%	100.00%

	1. 必要である	2. どちらかといえ ば必要である	3. どちらかといえ ば必要ない	4. 必要ない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	69.23%	26.92%	0.00%	0.00%	0.00%	3.85%	100.00%
2. 課長補佐級	31.58%	57.89%	5.26%	0.00%	0.00%	5.26%	100.00%
3. 係長級	40.54%	45.95%	0.00%	0.00%	2.70%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	33.33%	40.95%	3.81%	1.90%	6.67%	13.33%	100.00%
無回答	31.82%	36.36%	0.00%	0.00%	4.55%	27.27%	100.00%
総計	38.76%	41.15%	2.39%	0.96%	4.31%	12.44%	100.00%

(24) ジョブローテーション（人事異動）の期間の適切性

問 24. 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）。



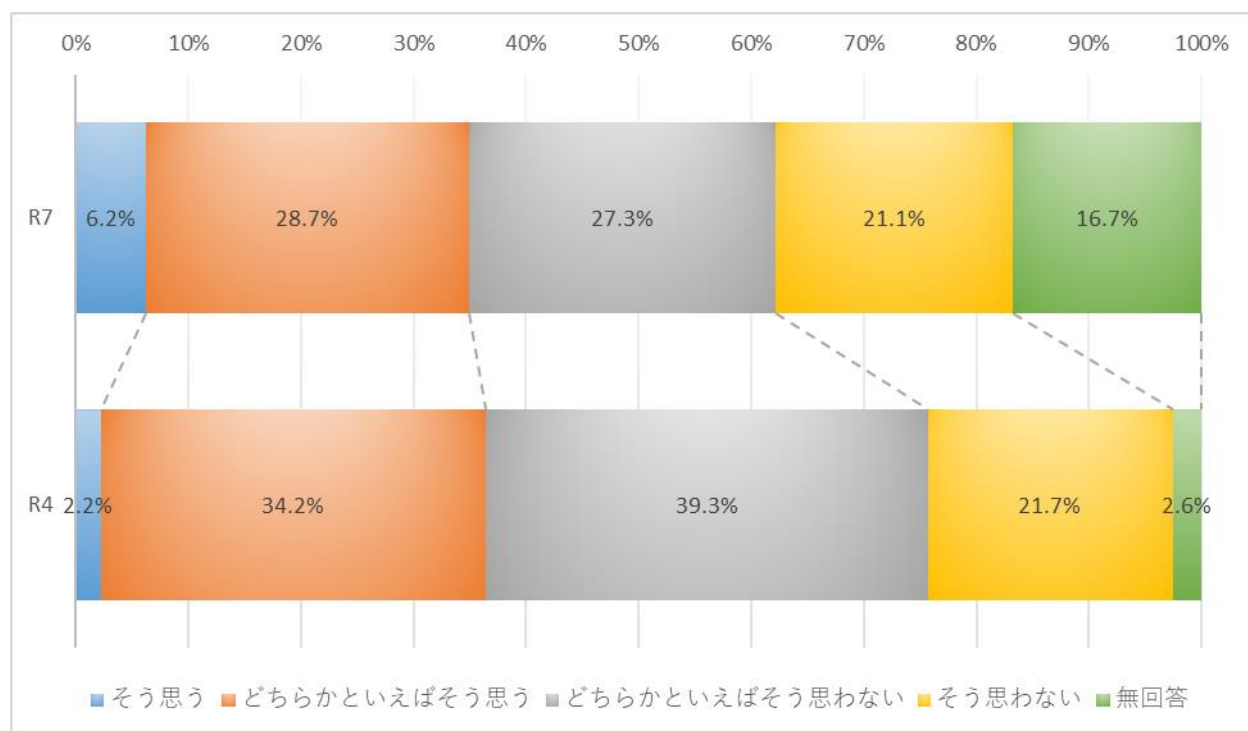
■属性別特徴

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 20～29歳	11.86%	50.85%	8.47%	8.47%	20.34%	100.00%
2. 30～39歳	11.11%	53.70%	7.41%	14.81%	12.96%	100.00%
3. 40～49歳	5.77%	42.31%	19.23%	17.31%	15.38%	100.00%
4. 50歳～	9.09%	50.00%	22.73%	9.09%	9.09%	100.00%
総計	9.57%	49.28%	13.88%	12.44%	14.83%	100.00%

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	11.54%	46.15%	23.08%	7.69%	11.54%	100.00%
2. 課長補佐級	5.26%	47.37%	21.05%	15.79%	10.53%	100.00%
3. 係長級	8.11%	40.54%	24.32%	16.22%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	11.43%	54.29%	7.62%	12.38%	14.29%	100.00%
無回答	4.55%	45.45%	9.09%	9.09%	31.82%	100.00%
総計	9.57%	49.28%	13.88%	12.44%	14.83%	100.00%

(25) ジョブローテーション（人事異動）の公平性

問 25. 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。



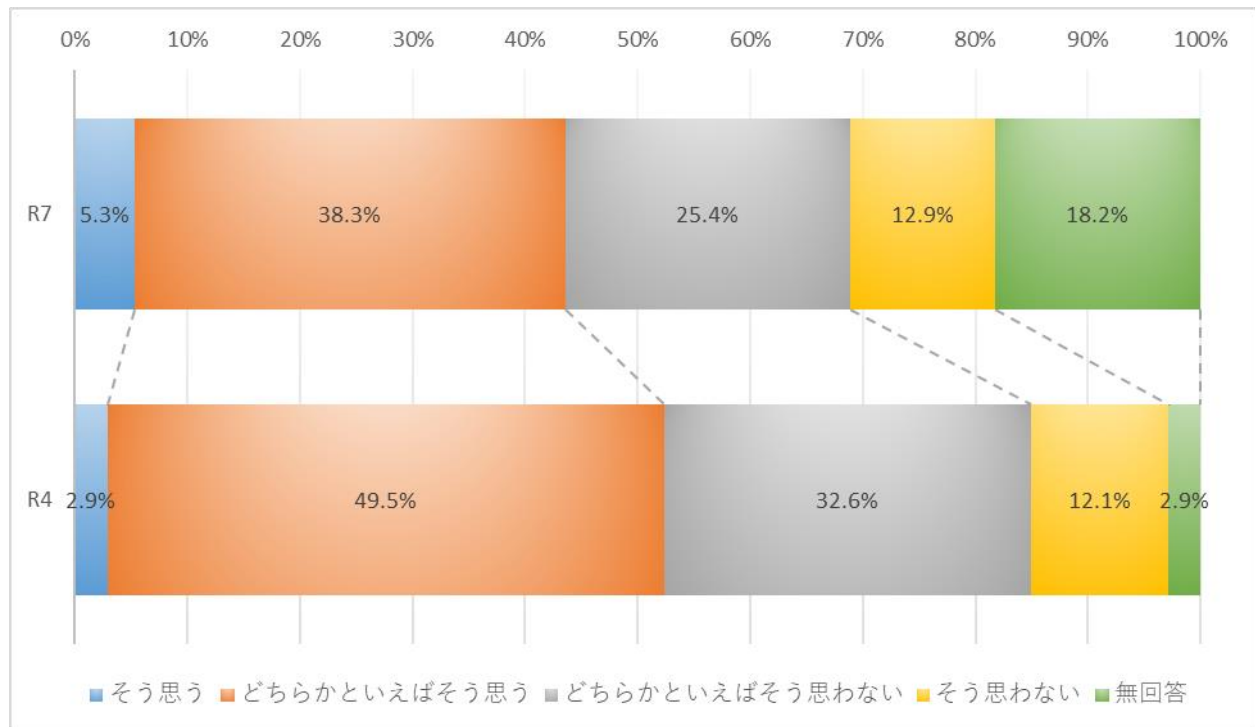
■属性別特徴

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 20～29歳	6.78%	37.29%	11.86%	18.64%	25.42%	100.00%
2. 30～39歳	9.26%	31.48%	24.07%	22.22%	12.96%	100.00%
3. 40～49歳	3.85%	17.31%	32.69%	26.92%	19.23%	100.00%
4. 50歳～	4.55%	27.27%	45.45%	15.91%	6.82%	100.00%
総計	6.22%	28.71%	27.27%	21.05%	16.75%	100.00%

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	3.85%	23.08%	42.31%	23.08%	7.69%	100.00%
2. 課長補佐級	0.00%	26.32%	57.89%	5.26%	10.53%	100.00%
3. 係長級	5.41%	13.51%	37.84%	29.73%	13.51%	100.00%
4. 1～3以外の職階	8.57%	38.10%	16.19%	20.00%	17.14%	100.00%
無回答	4.55%	18.18%	18.18%	22.73%	36.36%	100.00%
総計	6.22%	28.71%	27.27%	21.05%	16.75%	100.00%

(26) 適材適所の人事配置

問 26. 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。



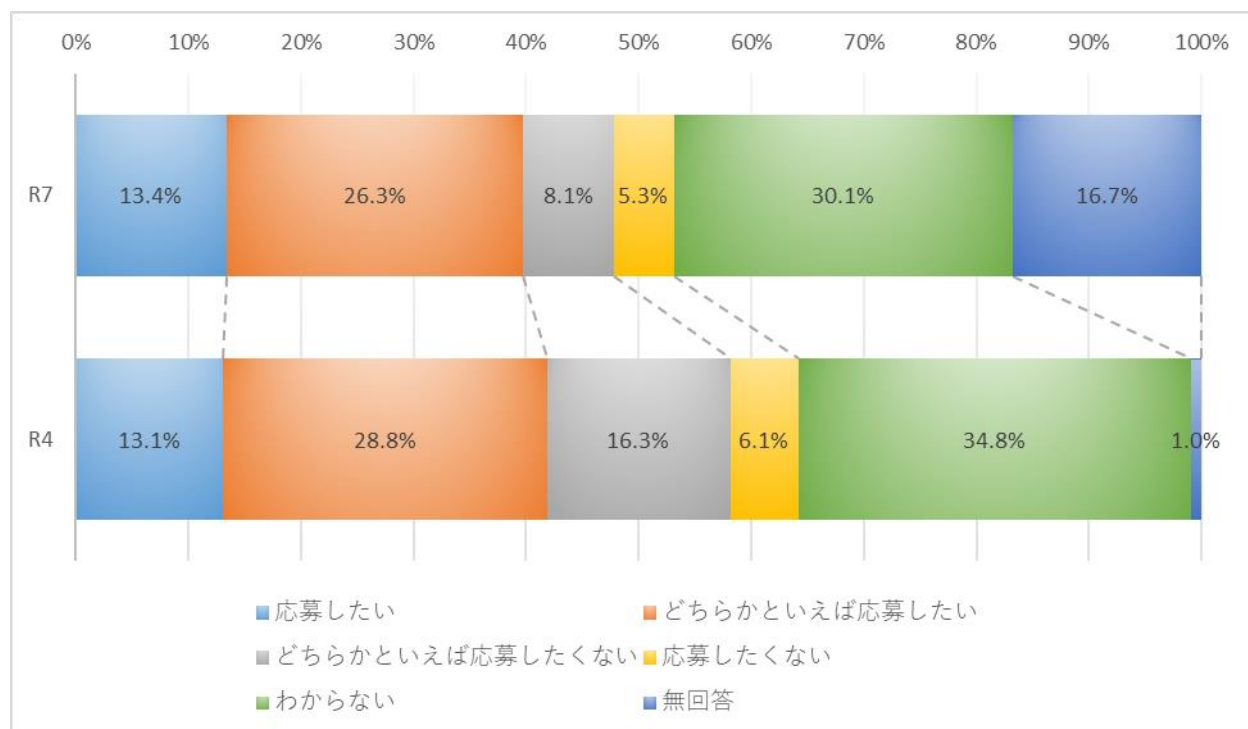
■属性別特徴

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 20～29歳	5.08%	38.98%	22.03%	8.47%	25.42%	100.00%
2. 30～39歳	5.56%	51.85%	14.81%	14.81%	12.96%	100.00%
3. 40～49歳	3.85%	32.69%	23.08%	17.31%	23.08%	100.00%
4. 50歳～	6.82%	27.27%	45.45%	11.36%	9.09%	100.00%
総計	5.26%	38.28%	25.36%	12.92%	18.18%	100.00%

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	7.69%	19.23%	50.00%	11.54%	11.54%	100.00%
2. 課長補佐級	0.00%	31.58%	42.11%	5.26%	21.05%	100.00%
3. 係長級	2.70%	35.14%	24.32%	21.62%	16.22%	100.00%
4. 1～3以外の職階	6.67%	45.71%	20.00%	11.43%	16.19%	100.00%
無回答	4.55%	36.36%	9.09%	13.64%	36.36%	100.00%
総計	5.26%	38.28%	25.36%	12.92%	18.18%	100.00%

(27) 庁内公募制への期待

問 27. 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。



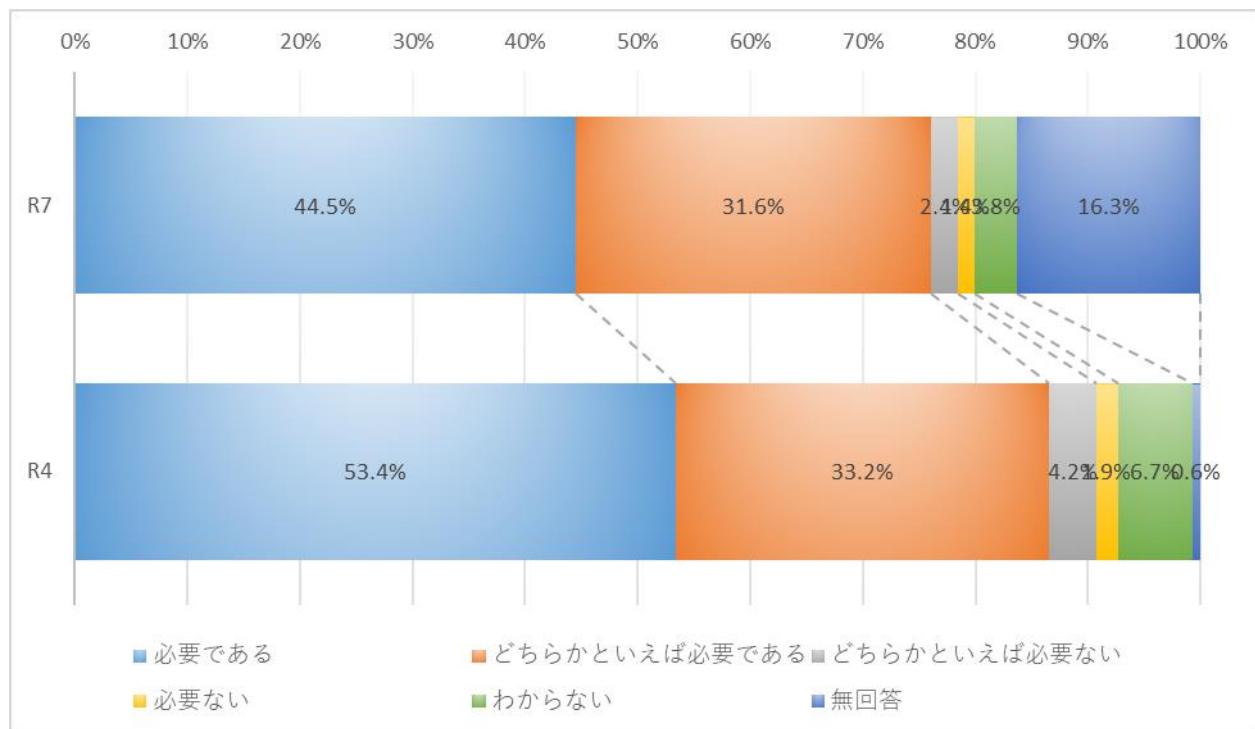
■属性別特徴

	1. 応募したい	2. どちらかといえ ば応募したい	3. どちらかといえ ば応募したくない	4. 応募したくない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	18.64%	23.73%	3.39%	0.00%	28.81%	25.42%	100.00%
2. 30～39歳	20.37%	25.93%	3.70%	11.11%	25.93%	12.96%	100.00%
3. 40～49歳	5.77%	28.85%	13.46%	9.62%	28.85%	13.46%	100.00%
4. 50歳～	6.82%	27.27%	13.64%	0.00%	38.64%	13.64%	100.00%
総計	13.40%	26.32%	8.13%	5.26%	30.14%	16.75%	100.00%

	1. 応募したい	2. どちらかといえ ば応募したい	3. どちらかといえ ば応募したくない	4. 応募したくない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	7.69%	42.31%	7.69%	0.00%	34.62%	7.69%	100.00%
2. 課長補佐級	5.26%	15.79%	21.05%	5.26%	31.58%	21.05%	100.00%
3. 係長級	10.81%	29.73%	8.11%	10.81%	29.73%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	19.05%	25.71%	5.71%	5.71%	26.67%	17.14%	100.00%
無回答	4.55%	13.64%	9.09%	0.00%	40.91%	31.82%	100.00%
総計	13.40%	26.32%	8.13%	5.26%	30.14%	16.75%	100.00%

(28) 自己申告制度の必要性

問 28. 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。



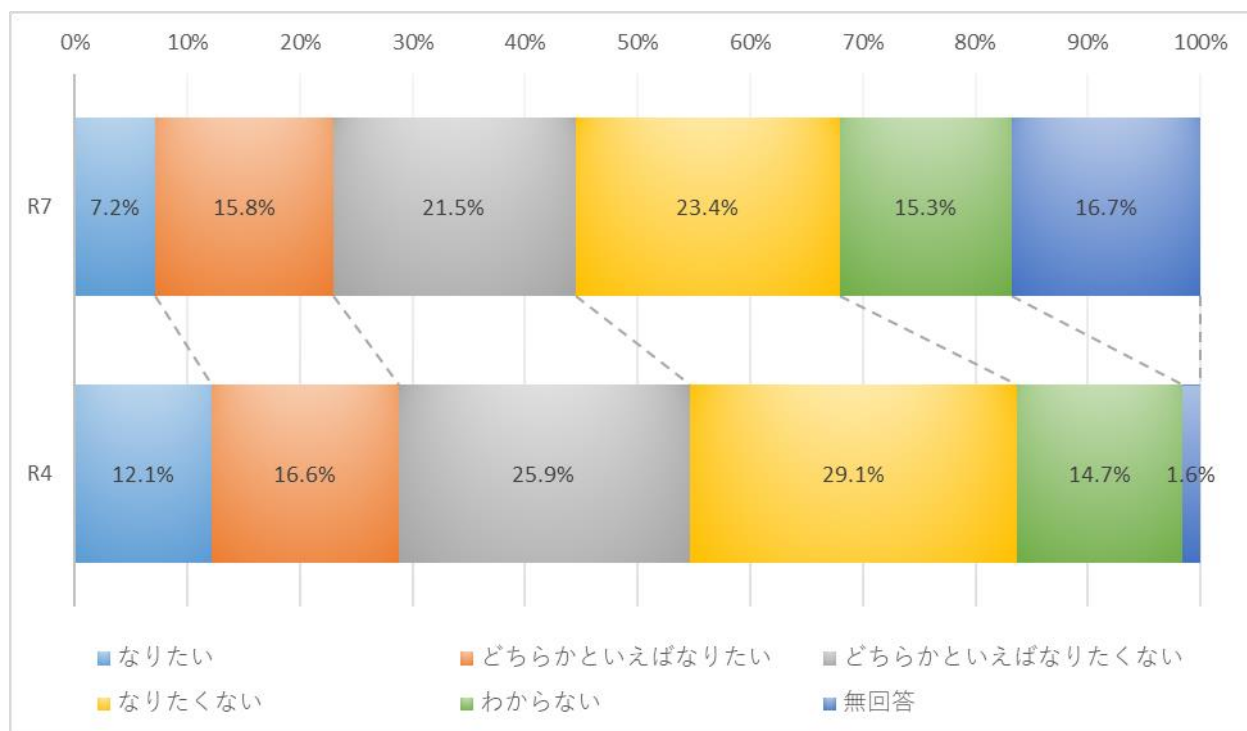
■属性別特徴

	1. 必要である	2. どちらかといえ ば必要である	3. どちらかといえ ば必要ない	4. 必要ない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	40.68%	23.73%	3.39%	1.69%	6.78%	23.73%	100.00%
2. 30～39歳	44.44%	35.19%	1.85%	1.85%	3.70%	12.96%	100.00%
3. 40～49歳	38.46%	40.38%	3.85%	1.92%	1.92%	13.46%	100.00%
4. 50歳～	56.82%	27.27%	0.00%	0.00%	2.27%	13.64%	100.00%
総計	44.50%	31.58%	2.39%	1.44%	3.83%	16.27%	100.00%

	1. 必要である	2. どちらかといえ ば必要である	3. どちらかといえ ば必要ない	4. 必要ない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	65.38%	23.08%	0.00%	0.00%	0.00%	11.54%	100.00%
2. 課長補佐級	42.11%	36.84%	0.00%	0.00%	5.26%	15.79%	100.00%
3. 係長級	40.54%	37.84%	5.41%	0.00%	5.41%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	43.81%	29.52%	2.86%	2.86%	4.76%	16.19%	100.00%
無回答	31.82%	36.36%	0.00%	0.00%	0.00%	31.82%	100.00%
総計	44.50%	31.58%	2.39%	1.44%	3.83%	16.27%	100.00%

(29) 管理職への意向

問 29. 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。

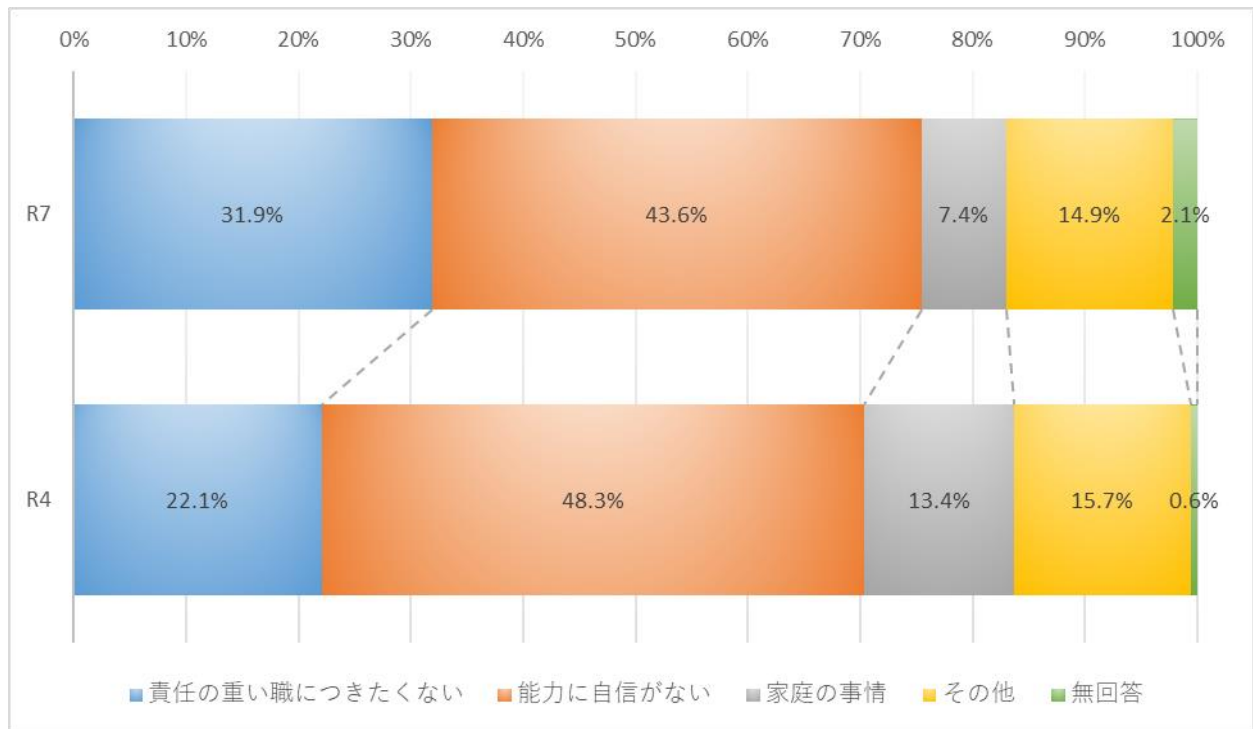


■属性別特徴

	1. なりたい	2. どちらかといえ ばなりたい	3. どちらかといえ ばなりたくない	4. なりたくない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	10.17%	15.25%	15.25%	15.25%	18.64%	25.42%	100.00%
2. 30～39歳	9.26%	16.67%	24.07%	25.93%	11.11%	12.96%	100.00%
3. 40～49歳	5.77%	15.38%	17.31%	32.69%	17.31%	11.54%	100.00%
4. 50歳～	2.27%	15.91%	31.82%	20.45%	13.64%	15.91%	100.00%
総計	7.18%	15.79%	21.53%	23.44%	15.31%	16.75%	100.00%

	1. なりたい	2. どちらかといえ ばなりたい	3. どちらかといえ ばなりたくない	4. なりたくない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	7.69%	15.38%	34.62%	15.38%	15.38%	11.54%	100.00%
2. 課長補佐級	0.00%	15.79%	26.32%	36.84%	10.53%	10.53%	100.00%
3. 係長級	2.70%	21.62%	18.92%	27.03%	18.92%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	9.52%	16.19%	21.90%	21.90%	13.33%	17.14%	100.00%
無回答	9.09%	4.55%	4.55%	22.73%	22.73%	36.36%	100.00%
総計	7.18%	15.79%	21.53%	23.44%	15.31%	16.75%	100.00%

問 29-2 「どちらかといえばなりたくない」、「なりたくない」とお答えの方へ、その理由は何ですか。



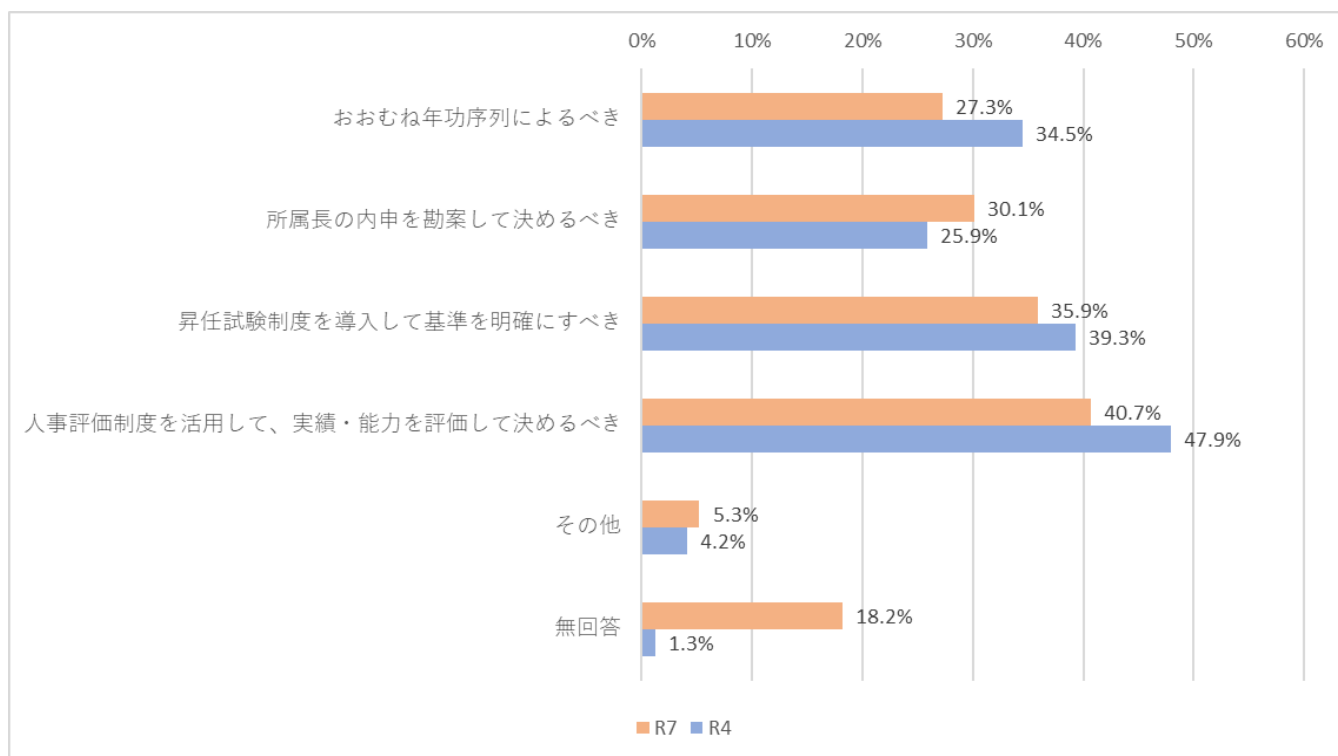
■属性別特徴

	1. 責任の重い職につきたくない	2. 能力に自信がない	3. 家庭の事情	4. その他	無回答	総計
1. 20～29歳	11.86%	18.64%	0.00%	3.39%	66.10%	100.00%
2. 30～39歳	25.93%	16.67%	0.00%	9.26%	48.15%	100.00%
3. 40～49歳	15.38%	15.38%	13.46%	7.69%	48.08%	100.00%
4. 50歳～	9.09%	36.36%	2.27%	6.82%	45.45%	100.00%
総計	15.79%	21.05%	3.83%	6.70%	52.63%	100.00%

	1. 責任の重い職につきたくない	2. 能力に自信がない	3. 家庭の事情	4. その他	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	7.69%	34.62%	3.85%	7.69%	46.15%	100.00%
2. 課長補佐級	10.53%	36.84%	0.00%	15.79%	36.84%	100.00%
3. 係長級	13.51%	24.32%	10.81%	5.41%	45.95%	100.00%
4. 1～3以外の職階	20.95%	16.19%	1.90%	5.71%	55.24%	100.00%
無回答	9.09%	9.09%	4.55%	4.55%	72.73%	100.00%
総計	15.79%	21.05%	3.83%	6.70%	52.63%	100.00%

(30) 昇任管理について

問 30. 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)



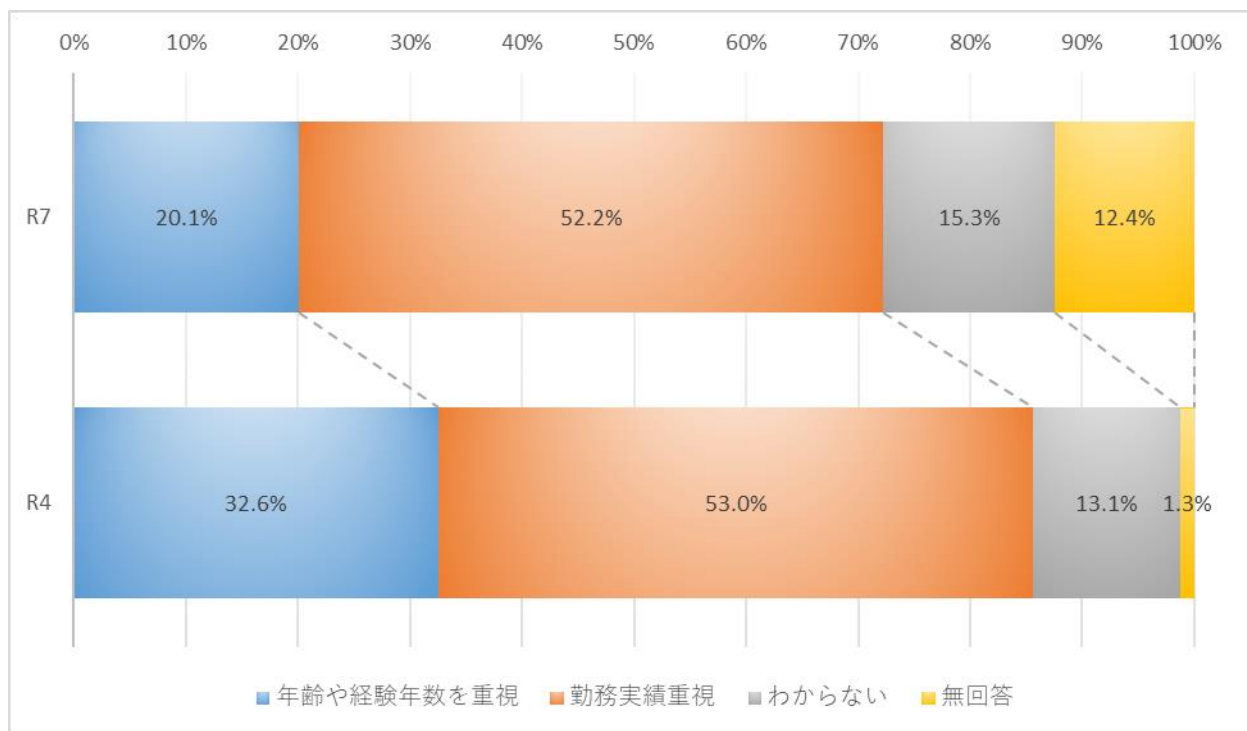
■属性別特徴

	1. 20～29歳	2. 30～39歳	3. 40～49歳	4. 50歳～	総計
1. おおむね年功序列によるべき	13	14	21	9	57
2. 所属長の内申を勘案して決めるべき	18	16	14	15	63
3. 昇任試験制度を導入して基準を明確にすべき	18	18	19	20	75
4. 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	25	28	14	18	85
5. その他	2	2	4	3	11

	1. 部長・次長・課長級	2. 課長補佐級	3. 係長級	4. 1～3以外の職階	無回答	総計
1. おおむね年功序列によるべき	5	5	14	28	5	57
2. 所属長の内申を勘案して決めるべき	9	6	12	30	6	63
3. 昇任試験制度を導入して基準を明確にすべき	14	5	16	34	6	75
4. 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	9	10	9	50	7	85
5. その他	0	3	3	4	1	11

(31) 成績級導入への意向

問 31. 給与については、何を重視すべきだと思いますか。



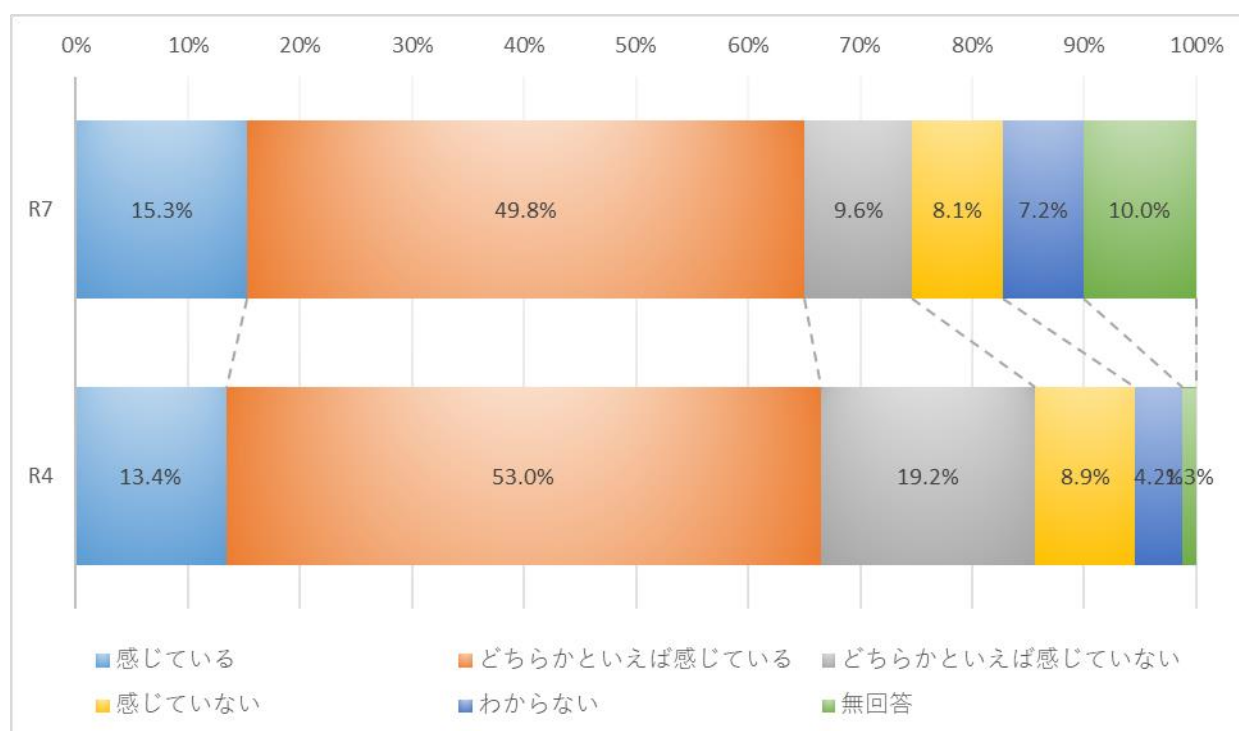
■属性別特徴

	1. 年齢や経験年数を重視	2. 勤務実績重視	3. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	13.56%	50.85%	15.25%	20.34%	100.00%
2. 30～39歳	25.93%	53.70%	11.11%	9.26%	100.00%
3. 40～49歳	21.15%	53.85%	15.38%	9.62%	100.00%
4. 50歳～	20.45%	50.00%	20.45%	9.09%	100.00%
総計	20.10%	52.15%	15.31%	12.44%	100.00%

	1. 年齢や経験年数を重視	2. 勤務実績重視	3. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	15.38%	53.85%	23.08%	7.69%	100.00%
2. 課長補佐級	21.05%	42.11%	26.32%	10.53%	100.00%
3. 係長級	18.92%	56.76%	16.22%	8.11%	100.00%
4. 1～3以外の職階	21.90%	53.33%	12.38%	12.38%	100.00%
無回答	18.18%	45.45%	9.09%	27.27%	100.00%
総計	20.10%	52.15%	15.31%	12.44%	100.00%

(32) 現在の仕事へのモチベーション(やる気)

問 32. 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。



■属性別特徴

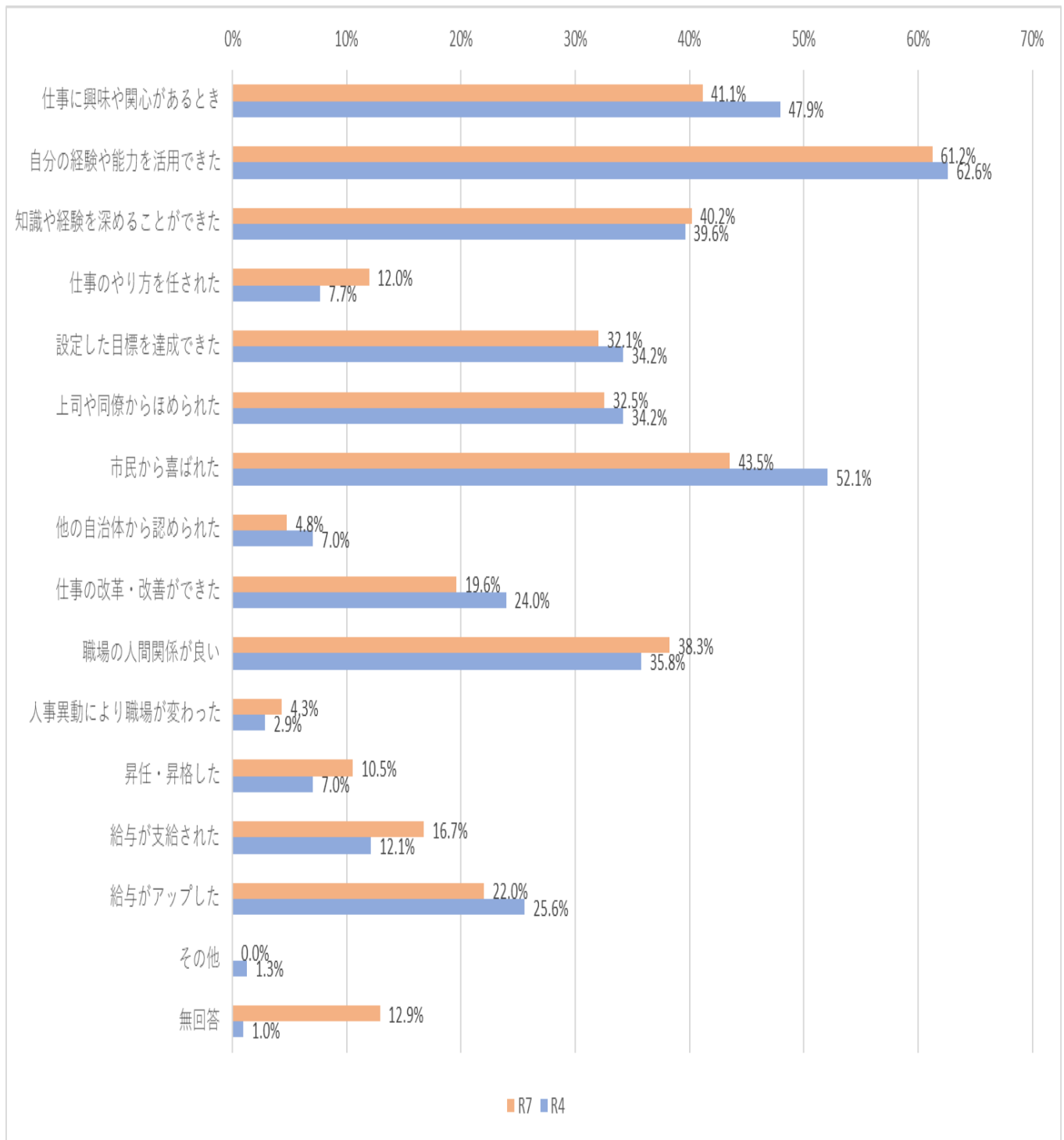
	1. 感じている	2. どちらかといえ ば感じている	3. どちらかといえ ば感じていない	4. 感じていない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	16.95%	47.46%	5.08%	6.78%	5.08%	18.64%	100.00%
2. 30～39歳	16.67%	50.00%	11.11%	7.41%	7.41%	7.41%	100.00%
3. 40～49歳	17.31%	50.00%	13.46%	9.62%	3.85%	5.77%	100.00%
4. 50歳～	9.09%	52.27%	9.09%	9.09%	13.64%	6.82%	100.00%
総計	15.31%	49.76%	9.57%	8.13%	7.18%	10.05%	100.00%

	1. 感じている	2. どちらかといえ ば感じている	3. どちらかといえ ば感じていない	4. 感じていない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	11.54%	53.85%	11.54%	7.69%	11.54%	3.85%	100.00%
2. 課長補佐級	10.53%	52.63%	5.26%	10.53%	15.79%	5.26%	100.00%
3. 係長級	13.51%	51.35%	10.81%	10.81%	5.41%	8.11%	100.00%
4. 1～3以外の職階	18.10%	51.43%	8.57%	6.67%	5.71%	9.52%	100.00%
無回答	13.64%	31.82%	13.64%	9.09%	4.55%	27.27%	100.00%
総計	15.31%	49.76%	9.57%	8.13%	7.18%	10.05%	100.00%

(33) 職務遂行上の動機付け

問 33. 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）

〔全体 n = 209〕 【前回】〔全体 n = 313〕



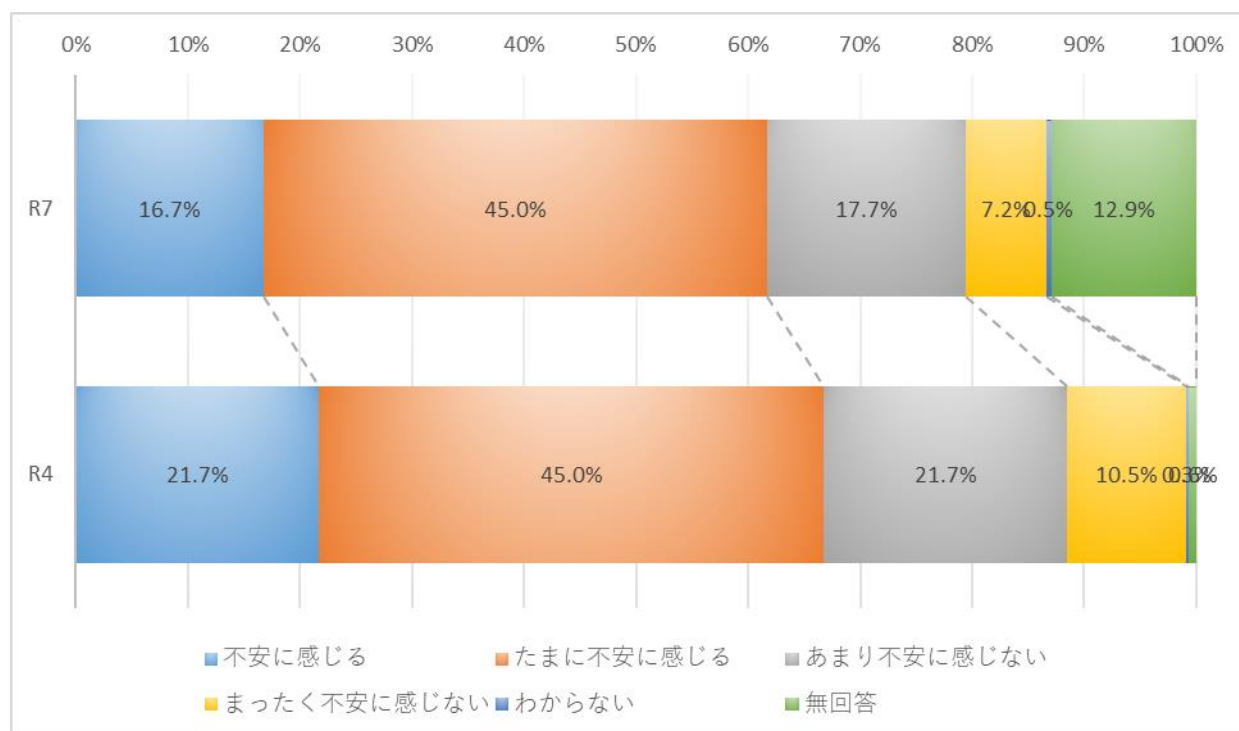
■属性別特徴

	1. 20～29歳	2. 30～39歳	3. 40～49歳	4. 50歳～	総計
1. 仕事に興味や関心があるとき	24	22	15	25	86
2. 自分の経験や能力を活用できたとき	33	32	32	31	128
3. 知識や経験を深めることができたとき	20	25	17	22	84
4. 仕事のやり方を任されたとき	5	8	8	4	25
5. 設定した目標を達成できたとき	21	22	11	13	67
6. 上司や同僚からほめられたとき	17	20	18	13	68
7. 市民から喜ばれたとき	22	26	26	17	91
8. 他の自治体から認められたとき	2	2	5	1	10
9. 仕事の改革・改善ができたとき	7	14	11	9	41
10. 職場の人間関係が良いとき	19	19	18	24	80
11. 人事異動により職場が変わったとき	2	1	5	1	9
12. 昇任・昇格したとき	10	7	4	1	22
13. 給与が支給されたとき	16	11	6	2	35
14. 給与がアップしたとき	15	15	9	7	46
15. その他	0	0	0	0	0

	1. 部長・次長・課長級	2. 課長補佐級	3. 係長級	4. 1～3以外の職階	無回答	総計
1. 仕事に興味や関心があるとき	15	9	13	43	6	86
2. 自分の経験や能力を活用できたとき	20	11	22	66	9	128
3. 知識や経験を深めることができたとき	10	10	12	46	6	84
4. 仕事のやり方を任されたとき	4	1	4	16	0	25
5. 設定した目標を達成できたとき	7	4	9	42	5	67
6. 上司や同僚からほめられたとき	12	3	10	41	2	68
7. 市民から喜ばれたとき	11	10	19	45	6	91
8. 他の自治体から認められたとき	1	0	4	4	1	10
9. 仕事の改革・改善ができたとき	7	4	7	19	4	41
10. 職場の人間関係が良いとき	17	8	12	38	5	80
11. 人事異動により職場が変わったとき	0	2	1	5	1	9
12. 昇任・昇格したとき	1	1	2	15	3	22
13. 給与が支給されたとき	1	1	4	27	2	35
14. 給与がアップしたとき	4	3	4	32	3	46
15. その他	0	0	0	0	0	0

(34) 健康上の不安感

問 34. あなたは、健康上で不安に感じることがありますか。



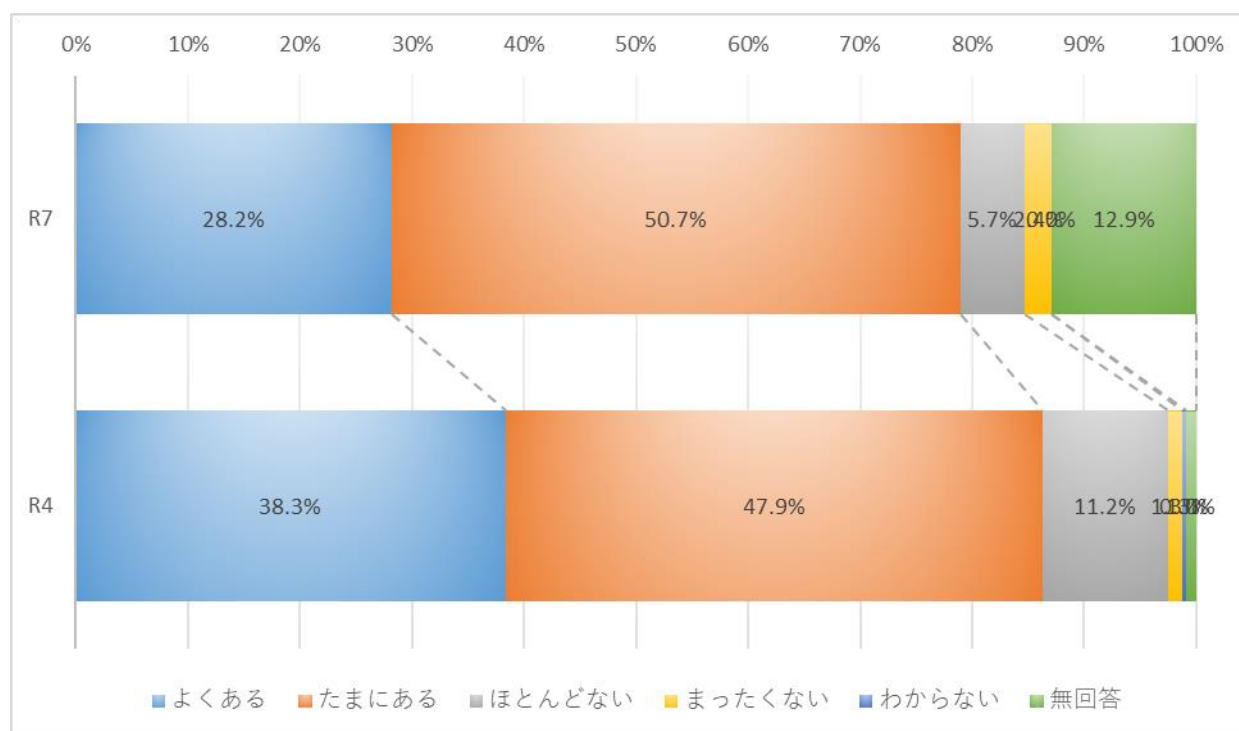
■ 属性別特徴

	1. 不安を感じる	2. たまに不安に感じる	3. あまり不安に感じない	4. まったく不安に感じない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	13.56%	35.59%	20.34%	6.78%	1.69%	22.03%	100.00%
2. 30～39歳	12.96%	40.74%	18.52%	14.81%	0.00%	12.96%	100.00%
3. 40～49歳	15.38%	51.92%	21.15%	3.85%	0.00%	7.69%	100.00%
4. 50歳～	27.27%	54.55%	9.09%	2.27%	0.00%	6.82%	100.00%
総計	16.75%	44.98%	17.70%	7.18%	0.48%	12.92%	100.00%

	1. 不安を感じる	2. たまに不安に感じる	3. あまり不安に感じない	4. まったく不安に感じない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	19.23%	61.54%	15.38%	0.00%	0.00%	3.85%	100.00%
2. 課長補佐級	47.37%	26.32%	10.53%	10.53%	0.00%	5.26%	100.00%
3. 係長級	13.51%	48.65%	21.62%	5.41%	0.00%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	14.29%	42.86%	20.00%	8.57%	0.95%	13.33%	100.00%
無回答	4.55%	45.45%	9.09%	9.09%	0.00%	31.82%	100.00%
総計	16.75%	44.98%	17.70%	7.18%	0.48%	12.92%	100.00%

(35) 仕事上の不安感

問 35. 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。



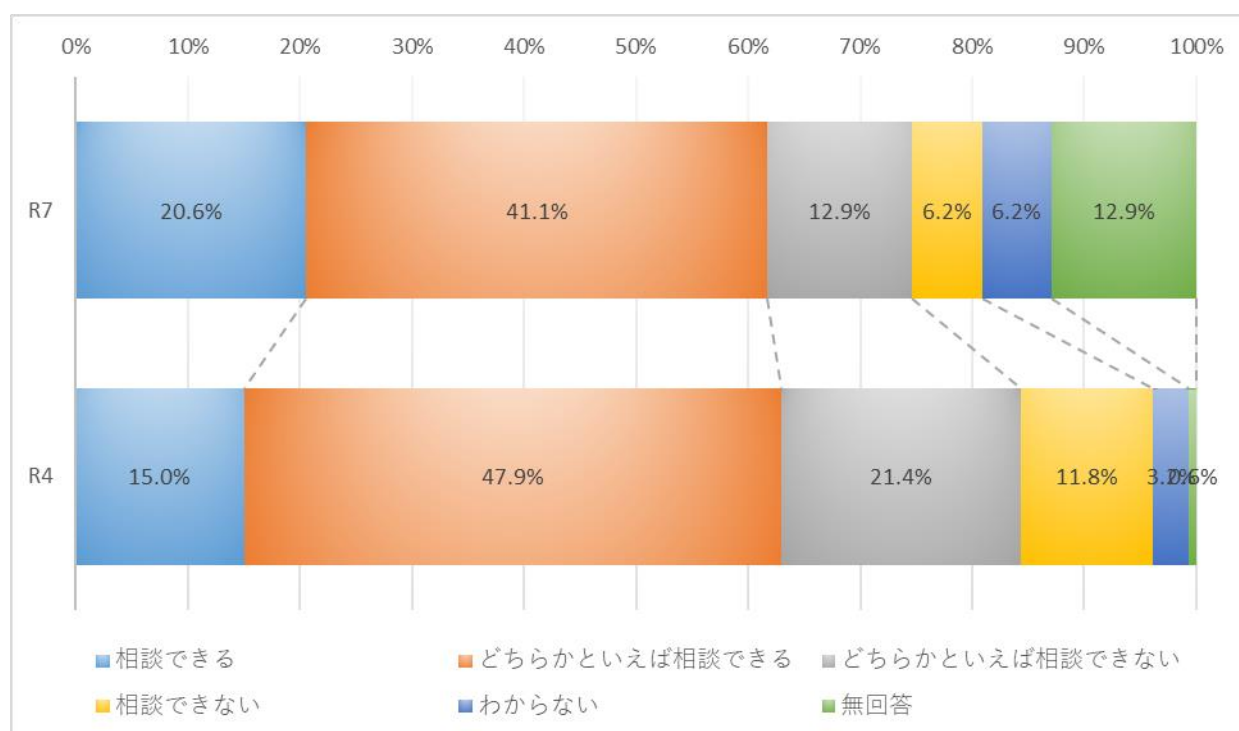
■属性別特徴

	1. よくある	2. たまにある	3. ほとんどない	4. まったくない	無回答	総計
1. 20～29歳	32.20%	42.37%	3.39%	0.00%	22.03%	100.00%
2. 30～39歳	33.33%	46.30%	3.70%	3.70%	12.96%	100.00%
3. 40～49歳	23.08%	61.54%	5.77%	1.92%	7.69%	100.00%
4. 50歳～	22.73%	54.55%	11.36%	4.55%	6.82%	100.00%
総計	28.23%	50.72%	5.74%	2.39%	12.92%	100.00%

	1. よくある	2. たまにある	3. ほとんどない	4. まったくない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	23.08%	57.69%	7.69%	7.69%	3.85%	100.00%
2. 課長補佐級	36.84%	42.11%	10.53%	5.26%	5.26%	100.00%
3. 係長級	21.62%	62.16%	5.41%	0.00%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	30.48%	49.52%	3.81%	1.90%	14.29%	100.00%
無回答	27.27%	36.36%	9.09%	0.00%	27.27%	100.00%
総計	28.23%	50.72%	5.74%	2.39%	12.92%	100.00%

(36) 上司への信頼度

問 36. 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。



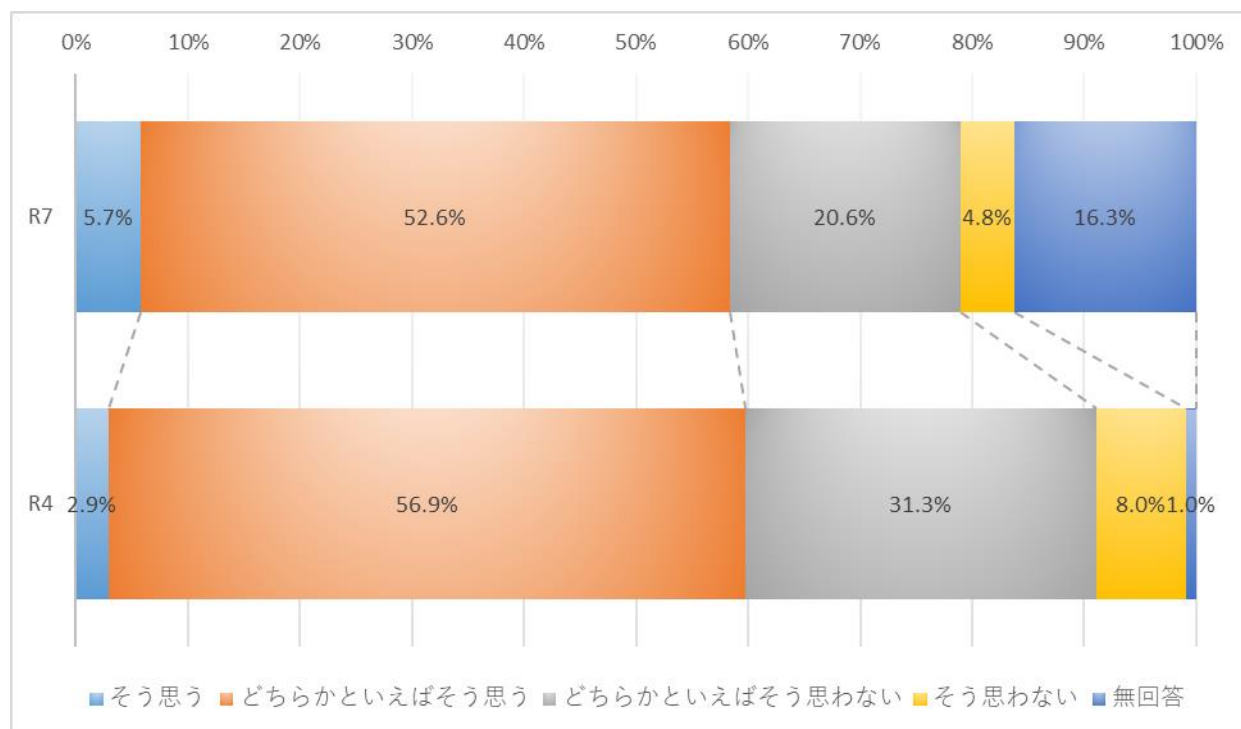
■属性別特徴

	1. 相談できる	2. どちらかといえ ば相談できる	3. どちらかといえ ば相談できない	4. 相談できない	5. わからない	無回答	総計
1. 20～29歳	13.56%	44.07%	6.78%	8.47%	5.08%	22.03%	100.00%
2. 30～39歳	29.63%	38.89%	12.96%	1.85%	3.70%	12.96%	100.00%
3. 40～49歳	28.85%	38.46%	13.46%	1.92%	9.62%	7.69%	100.00%
4. 50歳～	9.09%	43.18%	20.45%	13.64%	6.82%	6.82%	100.00%
総計	20.57%	41.15%	12.92%	6.22%	6.22%	12.92%	100.00%

	1. 相談できる	2. どちらかといえ ば相談できる	3. どちらかといえ ば相談できない	4. 相談できない	5. わからない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	7.69%	50.00%	19.23%	11.54%	7.69%	3.85%	100.00%
2. 課長補佐級	21.05%	36.84%	21.05%	5.26%	10.53%	5.26%	100.00%
3. 係長級	29.73%	35.14%	10.81%	5.41%	8.11%	10.81%	100.00%
4. 1～3以外の職階	21.90%	41.90%	12.38%	5.71%	3.81%	14.29%	100.00%
無回答	13.64%	40.91%	4.55%	4.55%	9.09%	27.27%	100.00%
総計	20.57%	41.15%	12.92%	6.22%	6.22%	12.92%	100.00%

(37) 職場の環境・雰囲気について

問 37. 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】**



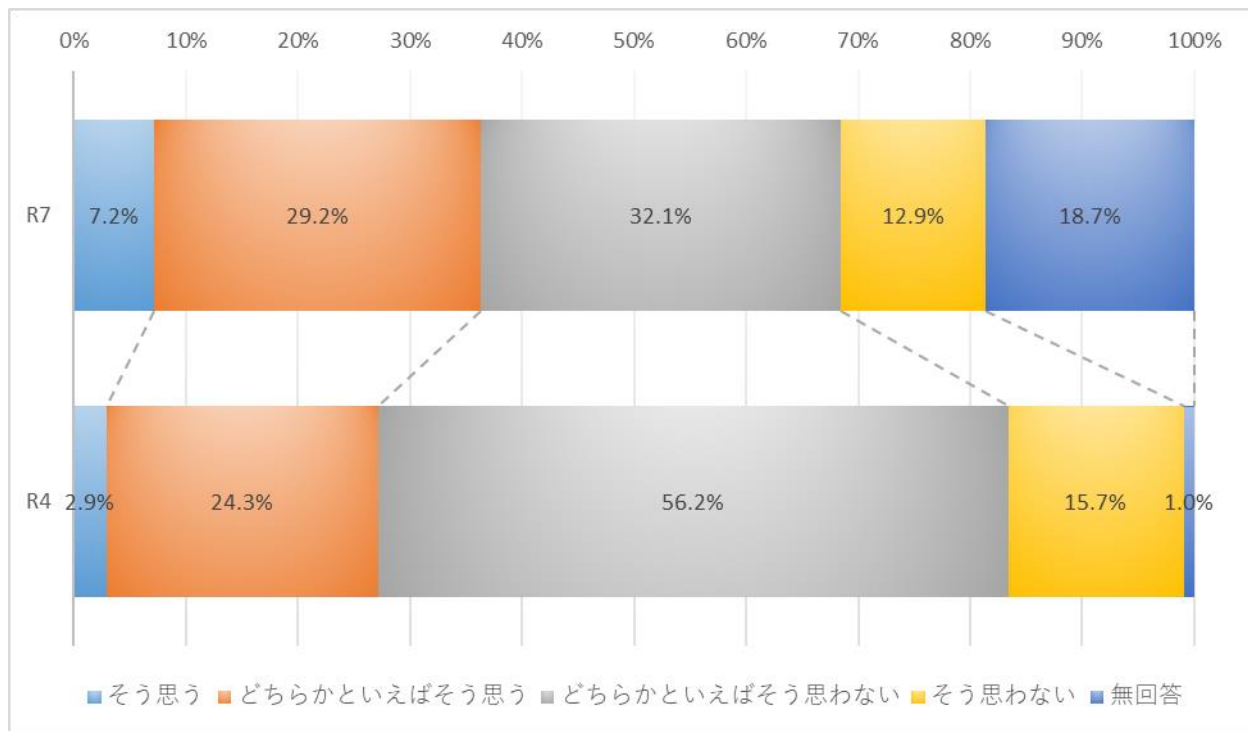
■属性別特徴

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 20～29歳	3.39%	50.85%	16.95%	5.08%	23.73%	100.00%
2. 30～39歳	5.56%	48.15%	25.93%	5.56%	14.81%	100.00%
3. 40～49歳	3.85%	53.85%	26.92%	1.92%	13.46%	100.00%
4. 50歳～	11.36%	59.09%	11.36%	6.82%	11.36%	100.00%
総計	5.74%	52.63%	20.57%	4.78%	16.27%	100.00%

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	11.54%	53.85%	19.23%	7.69%	7.69%	100.00%
2. 課長補佐級	5.26%	68.42%	10.53%	5.26%	10.53%	100.00%
3. 係長級	5.41%	51.35%	27.03%	0.00%	16.22%	100.00%
4. 1～3以外の職階	4.76%	51.43%	20.95%	6.67%	16.19%	100.00%
無回答	4.55%	45.45%	18.18%	0.00%	31.82%	100.00%
総計	5.74%	52.63%	20.57%	4.78%	16.27%	100.00%

問 38. 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】

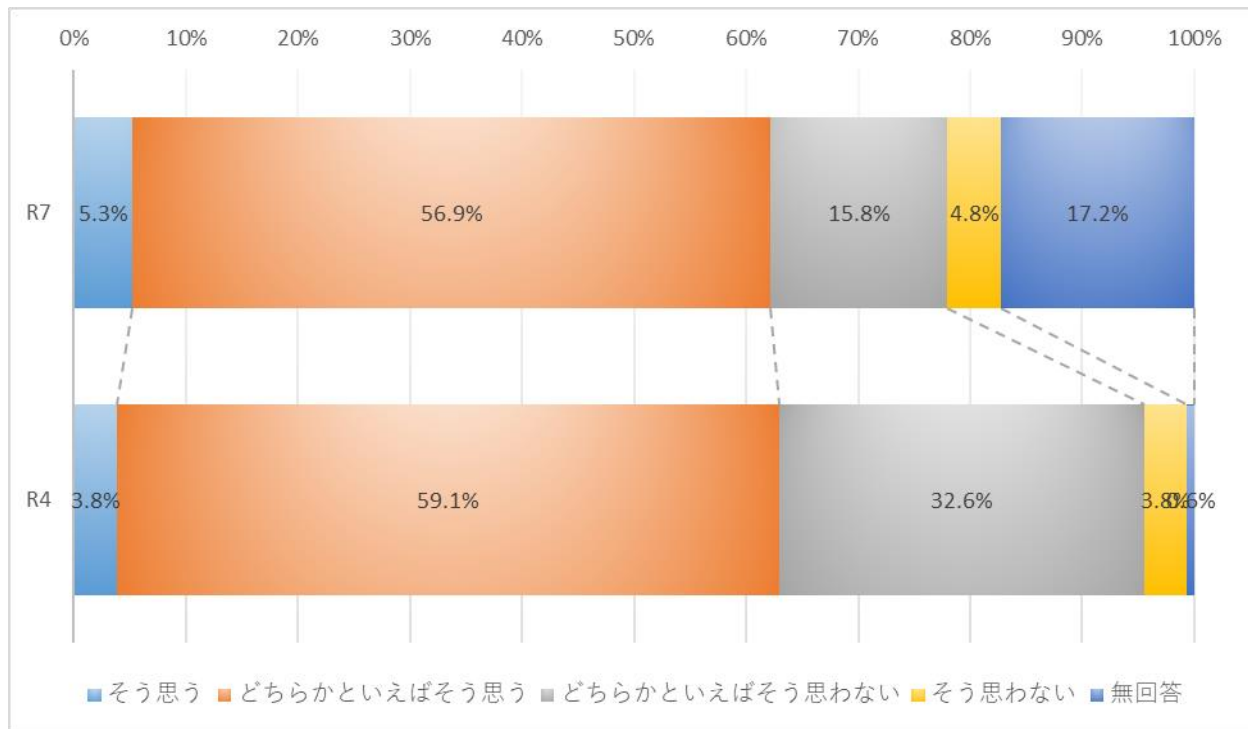


■属性別特徴

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 20～29歳	8.47%	35.59%	16.95%	15.25%	23.73%	100.00%
2. 30～39歳	7.41%	31.48%	25.93%	14.81%	20.37%	100.00%
3. 40～49歳	3.85%	23.08%	50.00%	5.77%	17.31%	100.00%
4. 50歳～	9.09%	25.00%	38.64%	15.91%	11.36%	100.00%
総計	7.18%	29.19%	32.06%	12.92%	18.66%	100.00%

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	7.69%	23.08%	46.15%	15.38%	7.69%	100.00%
2. 課長補佐級	5.26%	26.32%	52.63%	5.26%	10.53%	100.00%
3. 係長級	5.41%	27.03%	40.54%	10.81%	16.22%	100.00%
4. 1～3以外の職階	7.62%	32.38%	24.76%	15.24%	20.00%	100.00%
無回答	9.09%	27.27%	18.18%	9.09%	36.36%	100.00%
総計	7.18%	29.19%	32.06%	12.92%	18.66%	100.00%

問 39. 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】

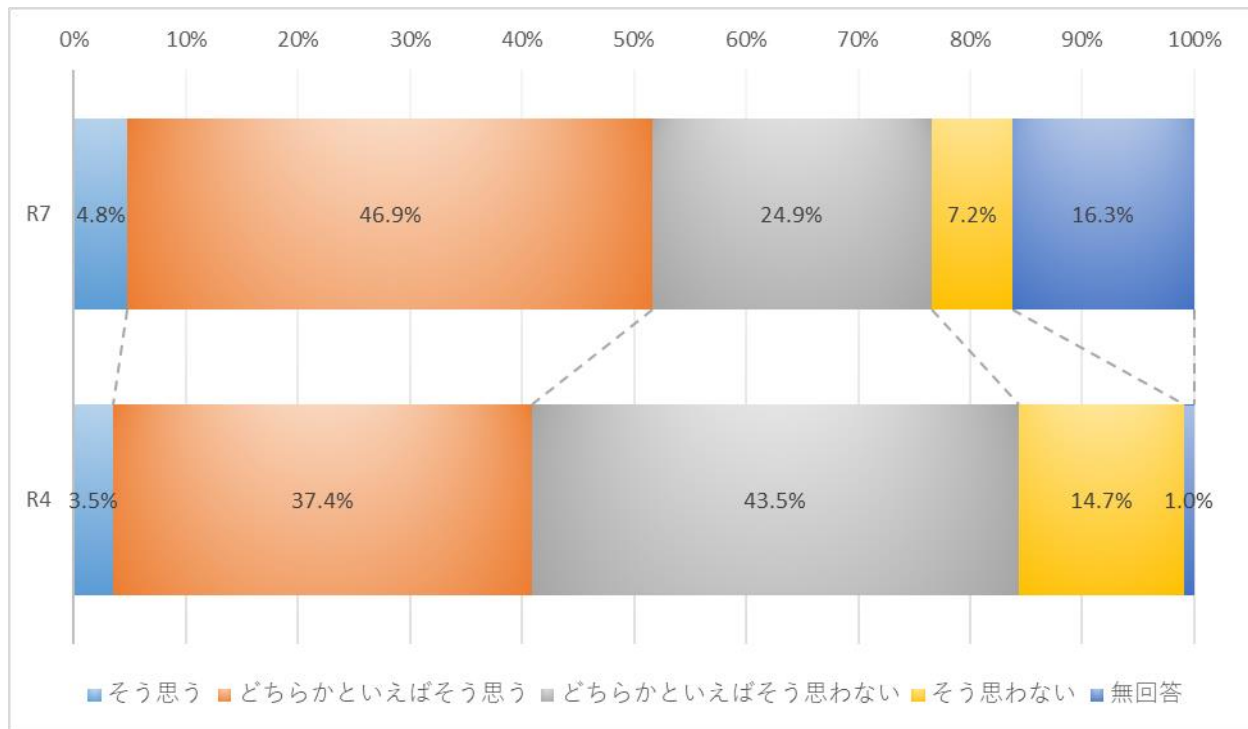


■ 属性別特徴

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 20～29歳	3.39%	61.02%	8.47%	5.08%	22.03%	100.00%
2. 30～39歳	11.11%	46.30%	18.52%	5.56%	18.52%	100.00%
3. 40～49歳	1.92%	61.54%	19.23%	1.92%	15.38%	100.00%
4. 50歳～	4.55%	59.09%	18.18%	6.82%	11.36%	100.00%
総計	5.26%	56.94%	15.79%	4.78%	17.22%	100.00%

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	3.85%	65.38%	15.38%	7.69%	7.69%	100.00%
2. 課長補佐級	0.00%	52.63%	31.58%	5.26%	10.53%	100.00%
3. 係長級	2.70%	56.76%	21.62%	0.00%	18.92%	100.00%
4. 1～3以外の職階	6.67%	59.05%	12.38%	6.67%	15.24%	100.00%
無回答	9.09%	40.91%	9.09%	0.00%	40.91%	100.00%
総計	5.26%	56.94%	15.79%	4.78%	17.22%	100.00%

問 40. 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】**

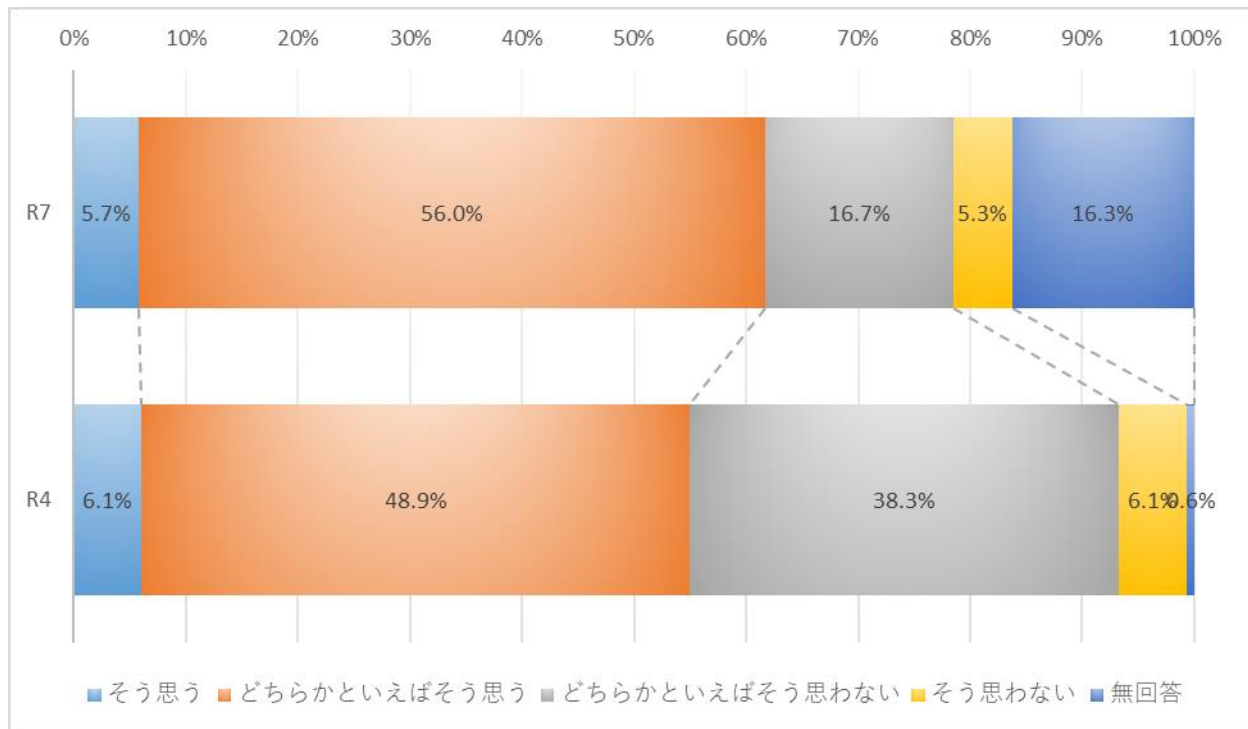


■属性別特徴

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 20～29歳	3.39%	38.98%	23.73%	10.17%	23.73%	100.00%
2. 30～39歳	7.41%	37.04%	27.78%	11.11%	16.67%	100.00%
3. 40～49歳	1.92%	50.00%	32.69%	1.92%	13.46%	100.00%
4. 50歳～	6.82%	65.91%	13.64%	4.55%	9.09%	100.00%
総計	4.78%	46.89%	24.88%	7.18%	16.27%	100.00%

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	3.85%	65.38%	15.38%	7.69%	7.69%	100.00%
2. 課長補佐級	5.26%	63.16%	26.32%	0.00%	5.26%	100.00%
3. 係長級	2.70%	48.65%	32.43%	0.00%	16.22%	100.00%
4. 1～3以外の職階	4.76%	39.05%	27.62%	12.38%	16.19%	100.00%
無回答	9.09%	45.45%	9.09%	0.00%	36.36%	100.00%
総計	4.78%	46.89%	24.88%	7.18%	16.27%	100.00%

問 41. 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



■ 属性別特徴

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 20～29歳	6.78%	45.76%	18.64%	6.78%	22.03%	100.00%
2. 30～39歳	7.41%	48.15%	22.22%	5.56%	16.67%	100.00%
3. 40～49歳	5.77%	65.38%	13.46%	1.92%	13.46%	100.00%
4. 50歳～	2.27%	68.18%	11.36%	6.82%	11.36%	100.00%
総計	5.74%	55.98%	16.75%	5.26%	16.27%	100.00%

	1. そう思う	2. どちらかといえ ばそう思う	3. どちらかといえ ばそう思わない	4. そう思わない	無回答	総計
1. 部長・次長・課長級	3.85%	69.23%	11.54%	7.69%	7.69%	100.00%
2. 課長補佐級	0.00%	68.42%	15.79%	5.26%	10.53%	100.00%
3. 係長級	2.70%	70.27%	8.11%	2.70%	16.22%	100.00%
4. 1～3以外の職階	6.67%	49.52%	21.90%	6.67%	15.24%	100.00%
無回答	13.64%	36.36%	13.64%	0.00%	36.36%	100.00%
総計	5.74%	55.98%	16.75%	5.26%	16.27%	100.00%

(38) 栗東市職員について (強み・弱み)

問 42. 栗東市職員の優れている点、強みは何ですか。

- 自己完結力
降格休職退職の欠員環境でやりきる根性
ライフワークバランス最優先できる環境
- 道路河川課の課員は、技術職ではないにもかかわらず、工事発注など技術系の業務をこなしている。
配属となった仕事に立ち向かい取り組んでくれていると思う。
- 個人において優れていると感じる部分はあるが、栗東市職員として強みと感じる部分は特にない。
- ・真面目
・勤勉
- 小さい市であるため、個人のアイデアが採用されやすく、若手から責任ある仕事に参加できる点。
- 他市と足並みをそろえようとする姿勢。市民の声に応えようとする姿勢。
- 献身的な姿勢。忠誠心で職務を遂行。
- 自分のまちが好きで、地域のことをよく知っている。市民一人ひとりの困りごとに真摯に対応している。親切で温かい対応をしている。
- 規模も大きすぎないので、ほとんどの職員が顔見知りであり、協力的な雰囲気があるところ。
- 若手職員は比較的やる気があり、人あたりの良い人が多い。
- ・業務遂行に向けて時間外でも業務に取り組む。
- まじめに仕事に取り組むこと
- 公平中立な立場で教育を提供できる
- 市民の方に対する対応力。瞬時に判断し、柔軟に対応できていると思う。
- まじめで真摯に仕事に向き合う
- 粘り強く取り組む姿勢
- 優しい職員がたくさんいること。
- 常識のある人材が集まっている。
- 管理職以下の別の課の連携が充実している。(気軽に相談、調整が可能)
- 真面目で事務スキルも高いと思う。
- 辛抱強い。
- 人間関係を重視している
- 我慢強い
打たれ強い
- 全員が支えあって業務を行えている。

問 43. 栗東市職員の劣っている点、弱みは何ですか。

- 連携、連帯感
- 前例や他市との足並みを重視しがちな点。
- 馴れ合いになっているように感じる。
相手の機嫌ではなく、仕事内容に緊張感が必要。
- 栗東市職員としてのプライドを持つ職員が少なく、地域特性を活かした積極的な企画提案ができていない。かと言って他自治体の先進事例についても積極的に取り入れるわけでもなく、むしろ理由をつけて取り組みをしない傾向がある。
- ・消極的
・暗い
・挨拶がない
・縦割り意識が強い
- 他市に比べて職員が弱い。(ポテンシャルの高さ、意思の強さなどが、全体で見れば他市に比べて劣っていると感じる。)
- 向上心のなさ
- 人が少ない(保育所等の出先機関は特に)
- 古いやり方のまま
- 法令の枠組みを多少超えることもいとわないという姿勢。
声の大きな市民に従わざるを得ないという姿勢。
- 職階や経験年数により事務分担を実施すべきだが、できていない。
- 挨拶があまりできていない。
接遇
- 上司がリーダーシップのスキルを備えていない。
同じ人が、何度も同じ場所への異動または残留となり他部署のことを知らない。
横のつながりがうすく、コミュニケーションをとりにくい。縦割り行政。
- 新しい試みを企画提案する力は弱いように思うが、職員ごとの差が大きく、得意な人もいるし、苦手な人もいるので、一概に劣っているとか弱みだとは言えない。
- 優れている点のデメリットになるが、職員が顔見知りであるため、上下関係が出来ており、それが仕事にも影響している。人間関係で仕事の判断が変わることがある。
- 職員不足の中でも、昇進しない者勝ちな雰囲気。
やった者負け。
休んだ者勝ちな職風である。
残ってる側の人権等が疎かにになっている。
休暇職員を減給し、その分を残った職員に上乗せする等の大胆な改革を求める。
- 業務に追われ、時間がなく必要な課内検討も十分にできてない。意見があっても熟考できず、中途半端な検討のまま事業を遂行してる
- 在職歴の長い職員は変化を好まず、意欲が低く、若手職員の足を引っ張る傾向の人が多く感じる。
- ・人員不足により通常業務の範囲のみで精いっぱいでは余裕がない。
・それが最適かどうかよりも特定の人物の意見が通りやすい環境になっている。
・真偽不明の理由で休んでいる職員がいる。
- 改善、改革意識が薄い
- 保育現場にお金をかけてくれない。
- 公務員ということに胡坐をかいて、努力しない職員が多すぎる。また、会計年度の年上の先生に対して遠慮したり、不適切保育をしても見て見ぬふりをしてやり過ごしている。若い正規職員と年配の会計年度が同じことをしても正規職員だけ、怒られる。
- 仕事への責任感が、感じられない
- 業務に余裕がないため、改善等に挑戦するだけの余力が残っていない。
- 新たな取り組みに対して取り入れにくい
- 個人によって対応力にばらつきがある
- まじめでおもしろみがない
- 担当部局の専門的な内容の決め事に対しても、他部署の意見で実現できないことが多い。総合調整会議の議案についてもう少し選考が必要と考える。意思決定が逆に遅くなっているケースが見受けられるため、各部の権限もあたえ柔軟な対応も必要と考える。
- 受動的であること
- 積極性、探究心、自主性(主体性)
- 目の前の仕事(作業)に時間を取られ、新しいことやアイデア出しに時間を使うことができない。
だらだらと残業をすることが当たり前という風潮。
一度立ち上げたものは、変えることなく、毎年同じことを繰り返してる。
- 管理職の責任の押し付け合い(部署間や部下)が著しい。階級と職務内容が一致していない。
- 消極的で慎重すぎると思う。
- 専門性の積み重ね。
企画立案、実行力(予算の都合で独自、新規事業を長らくできなかったことによる経験不足)
- 権力を持っている職員の顔色を窺って仕事している
- メンタルの弱さ

〔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

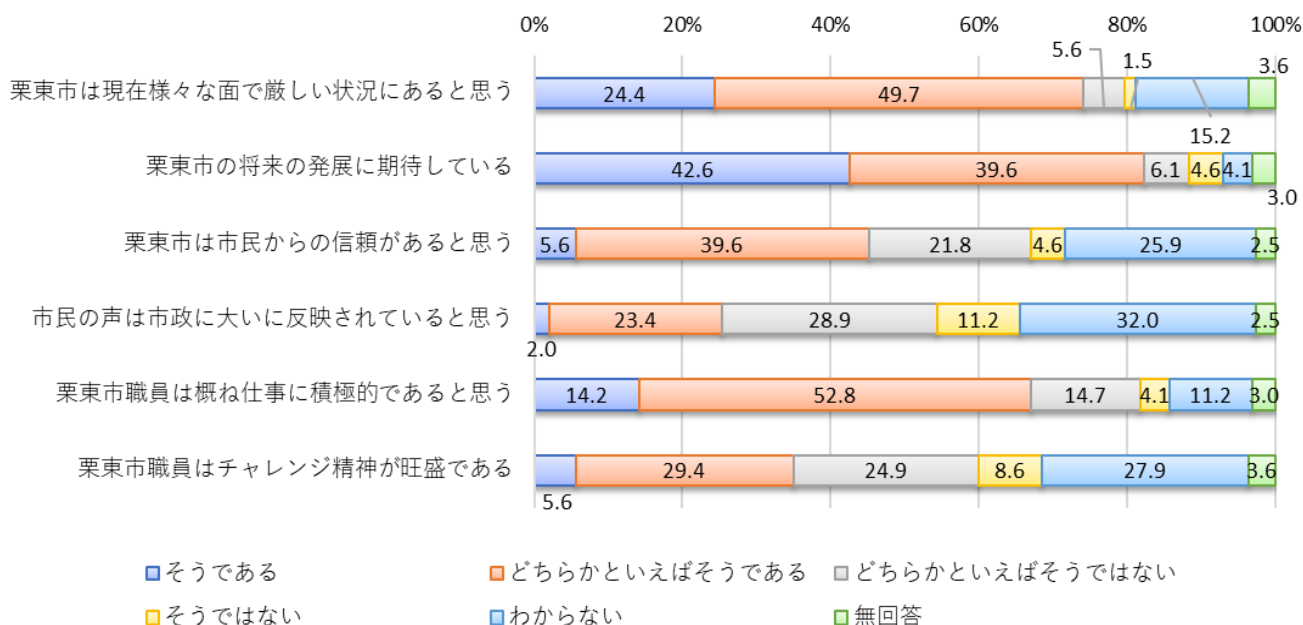
- 職場、部署間で仕事をふる
部署間のパワーバランス
という言葉の本気が冗談かわからないがよく聞くので、そういう組織になっているのでは、と思う。それがいいのか悪いのかはわからない。
部署または人により、上司、部下がする仕事に違いがある。A課では課長がしていることを、B課では主事がしているとか。それがいいのか悪いのかはわからない。
- 休みの職員が増えている。
その分をがんばっている職員に負担がいかないような、取り組みが必要。
人(職員)を大事にする組織風土を望む。
- 係長級と係員の年齢が離れており、中堅層が不足していると思う。
- 若手の視点から申し上げると、所属部署の運営の良し悪しは管理職の力量によって大きく変わると思います。しかし、栗東市における現在の管理職の任命はほぼ年功序列で決まっており、管理能力が不足していると思われる管理職も存在します。この現状に対して、以下の改善を期待します。
 - ① 能力による昇進制度がない（管理職に適した職員が昇進しないことはあるが、適齢期までは昇進できない）。
 - ② キャリア採用枠がないため、即戦力となる職員を積極的に確保できていない。
 - ③ 業績が給与に反映されておらず、能力の高い職員のモチベーション低下につながっている。
 - ④ 360度評価がなく、人事が把握する管理職の能力が偏っているため、適切な人員配置ができていない。
- ・市長の言う前例踏襲主義からの脱却を目指すのであれば、職員一人ひとりの意識改革が必要であると考えます。（特に管理職）
・人事評価制度について、制度を通じて人材育成・組織風土改革を実施していくという方向であるのならば、A評価の人数を増やすべきであると考えます。また、対象者を一番近くで見ている二次評価者の評価も絶対的なものであると考えます。
・人材育成については、毎年新たな研修を実施されていて、職員のために懸命に企画されていると感じていますが、本気で組織風土を変えていったり、人材育成を行おうと思うのであれば、もう少し人事課の人員を増やすべきであると考えます。
- 小さい市の割に頑張っていると思う。しかし、草津市や守山市の方が制度や環境が整っていると感じる。
- 行政職員として、第一は法令の適切な執行だと思う。しかし、日々の業務の実態は法令に求められている業務よりも、「市民のため」に独自に行う業務が多数を占めているように思う。「市民のため」を免罪符に法令の適正な執行に支障をきたすことは行政組織として健全とは思えない。全庁的に人材不足・予算不足が言われている中で、まずは法令の適正な執行という観点を第一に業務等の見直しをすべきではないか。
- ○○さんは、課での経験年数が一番長いということや階級上、業務を引っ張ってほしいところだが、業務時間中の離席時間も長く、窓口担当だが有休も他の職員のことを考慮せずに取得されるため、課の職員に悪影響である。また、自分の担当業務についても担当でない他の職員へ質問することもある。質問されたことに対して、前に何回も回答していると言うと、今度は窓口に出なくなり、さらに離席することが増え、悪循環になっている。指摘しても、あまり効果がない。年齢的にも○○課で2番目で、階級的にも指摘したいができない職員も多い。
- 職員の処遇に隔たりがありすぎる。能力が追いついていないのに場当たりに人事（昇級）がされている。だれかの個人の好みなのか、頼まれているのか、同じ人が同じ場所に異動を繰り返し、人事に公平性がない。新たな人材が育っていない。明らかに人材が不足していても対応がなされていない。
年齢は関係なしに、リーダーシップのとれる人、ダメなことはダメと発言できる能力のある人を上級させるべきと思う。
女性は、課長になると議会説明があるから嫌だから、それまでに辞めるとよく聞くが、何かを変えることはできないものなのか。
- 各部署とも業務量に見合った人員配置となっておらず、職員が不足していると感じる。職員一人ひとりの負担が重く、退職する人が増加する一因となっており、それによってさらに負担が増すという悪循環になっているように思う。

- 人材が少なく、日常業務も増えているのに、大きな事業や改革を同時に進めようとするので、そのスピードや仕事量に職員が付いていけないように思う。管理職の職員の退職も増えており、新規採用職員も集まりにくくなるので、今後ますます厳しい状況になると思う。本当に必要な仕事を取捨選択し、適切な人事配置を行うことが必要であると考ええる。
- 若い職員は、栗東市に永就するつもりが無い者も多く、辞めそうな者を教育する気が起こらない。
栗東市の上層部こそ横並びを気にして、草津、守山より先に行動することはない。
そのくせ草津、守山の悪口だけは言う。
今回アンケートを受けて、上層部、人事が改革されることを期待する。
- 開庁時間を短くし、検討や事務に時間が取れるようにしてほしい
- 全体的に人員不足である。
政策を考える部署と管理・実施する部署を細分化すべき。
- 勤務時間内にするにはアンケートが長い。
- 結局おかしいことや変えてほしいことを訴えても、怒鳴られてつぶされる腐ったこの環境を変えてほしい。
- 人材の配置に、不公平感がある。
できる職員を万遍なく配置してほしい。
- 一部の職員だけが優遇されているような風潮を改善してもらいたい。
一部の幹部職員等に左右されないよう、人事課として毅然とした対応をしてほしい。
- もっと人が増えて、それぞれの能力の底上げに時間をかけられるといいのではないかなと思う。
- 頑張っている職員への評価をもっとしてあげてほしい。
仕事をしている職員としていない職員の差が激しいのに、給料や昇給、異動希望などに差がないため、モチベーションの向上にならない。やる気・能力のある職員を早く上にあげてもらいたい。
また、個々の能力を全体的にあげる必要がある。資格取得や県・国への出向など積極的に実施し職員個々の能力向上を図る方がいいので、資格への補助についてご検討いただけると幸いです。
- 人材の確保が困難になってきているので、今いる職員を大事にして、離職に歯止めがかかることを期待しています
また、単純な定数合わせで職員数を揃えるのではなく、長期的な視野で人材育成、確保されることを希望します
- 人員不足で職員に負担がかからないよう聞き取りをして実現させる。課や係によって、職員への負担が極端にばらつかないよう配置・業務等考える。会計年度任用職員の業務内容を見直す。
- 守山市や米原市等の近隣の先例市から、アイデアを真似すべき。
電話の録音、庁舎開館閉館時間の短縮など、令和6年度の提案から何も進んでいない。
アイデアを出したものが損をする風潮がある。（変に目立ち、アイデアの実現はされない）
- 組織において人は宝であり、大切に扱うべき存在であるにもかかわらず、最近の退職者が続出していることからわかるように組織や体制に愛想をつかしている人が多く、転職を考えるという話も良く聞く。人が辞めるから人を取ればよいという安直な考えはレベルが低く、経験を積んだ人の価値を重要視すべきかなと思う。
退職する人にも匿名でアンケートを取りやめる本当の理由を聞くべきであると思う。
人事異動においても左遷やトップの思いを叶えようとする意図が感じられるため、公平性を欠いているように感じる。
本来は市民の方々に如何に満足して頂くかがポイントであり、そのための異動を行うべきではないかなと思う。トップが変わればがらっと変わるような組織体制はどうかと思う。（最低限のラインを考えるべき）
- 人事異動における人間関係や管理職級になる人材は精査してほしい。
- 平等に、希望を尊重して。
過去の功罪にとらわれず、優秀な、やる気のある人材は積極的に本人の能力が生かせる場所に配置するのがよいと思う。
- 3年異動をルール化とし、長期経験者から、異動実施。
また、他部署間への異動・別階への異動実施。
付け加え、管理職は、2年以内の人事異動をルール化。
上記実施後、下記の対応ができる。
若年層世代(職員)に、早期当市の課題などを把握していただき、
解決策や対応策と一緒に、考えていける風土づくりとなる。
- アンケートの項目が多すぎる。

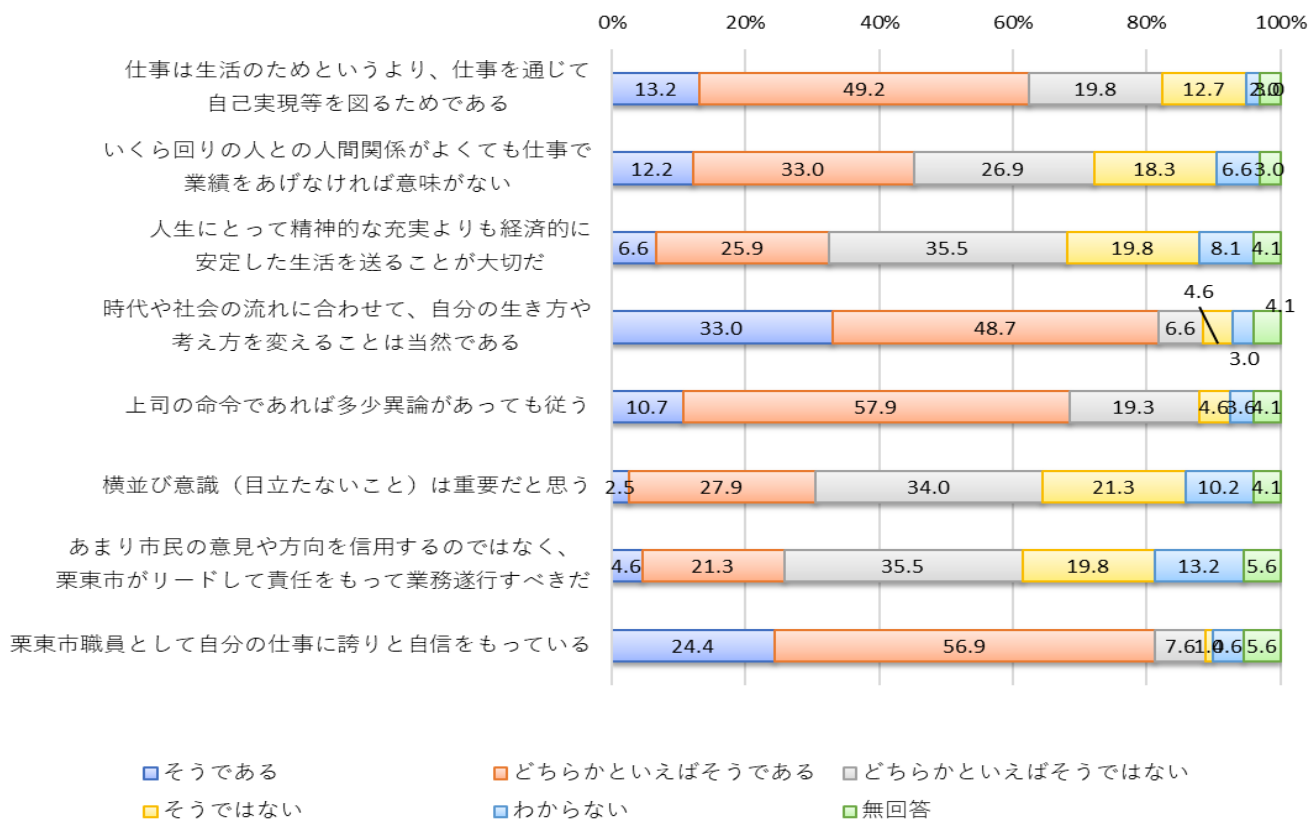
Ⅳ. 調査結果報告（会計年度任用職員）

1 組織風土・職場環境編

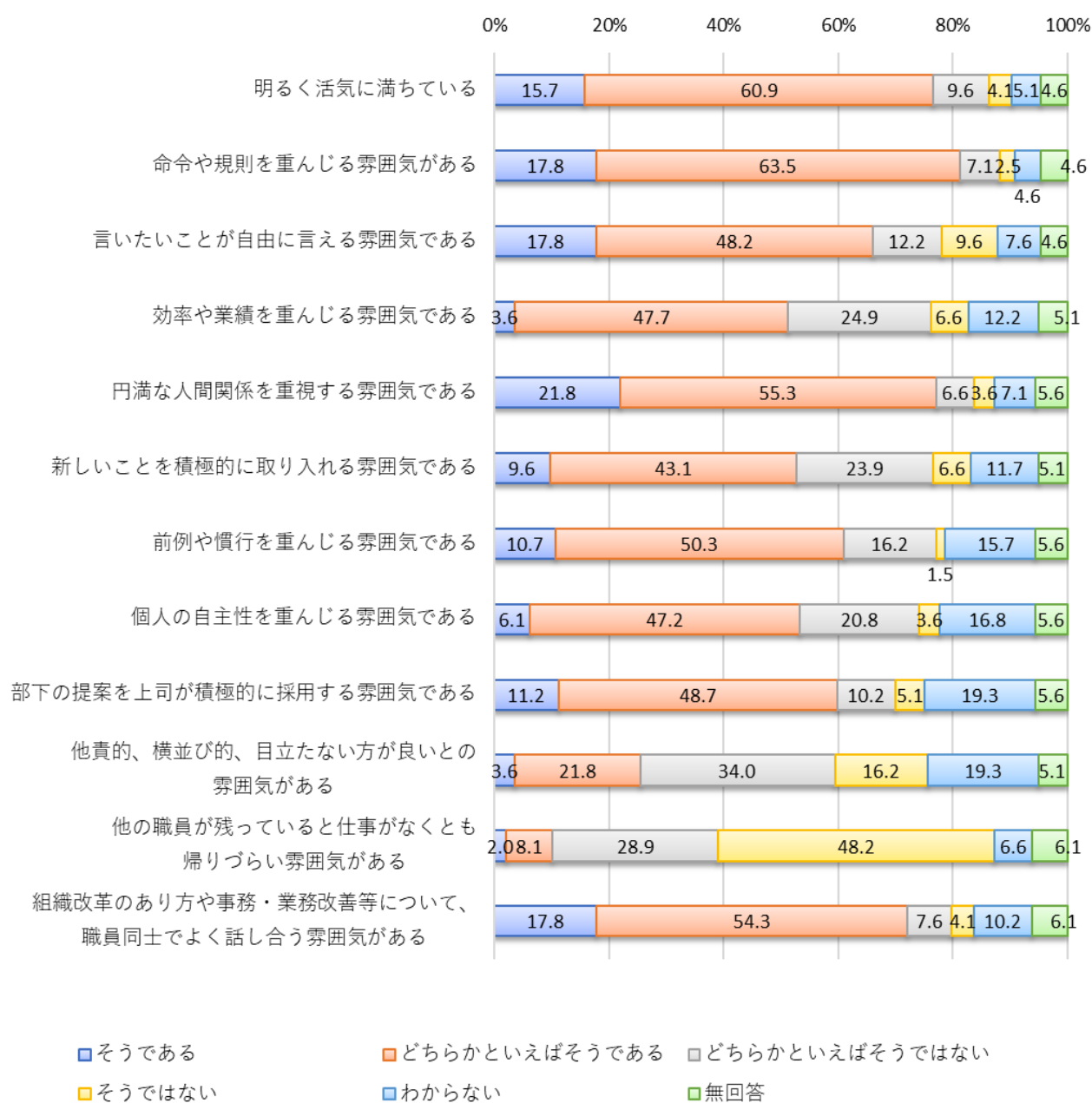
栗東市全体について〔n = 197〕



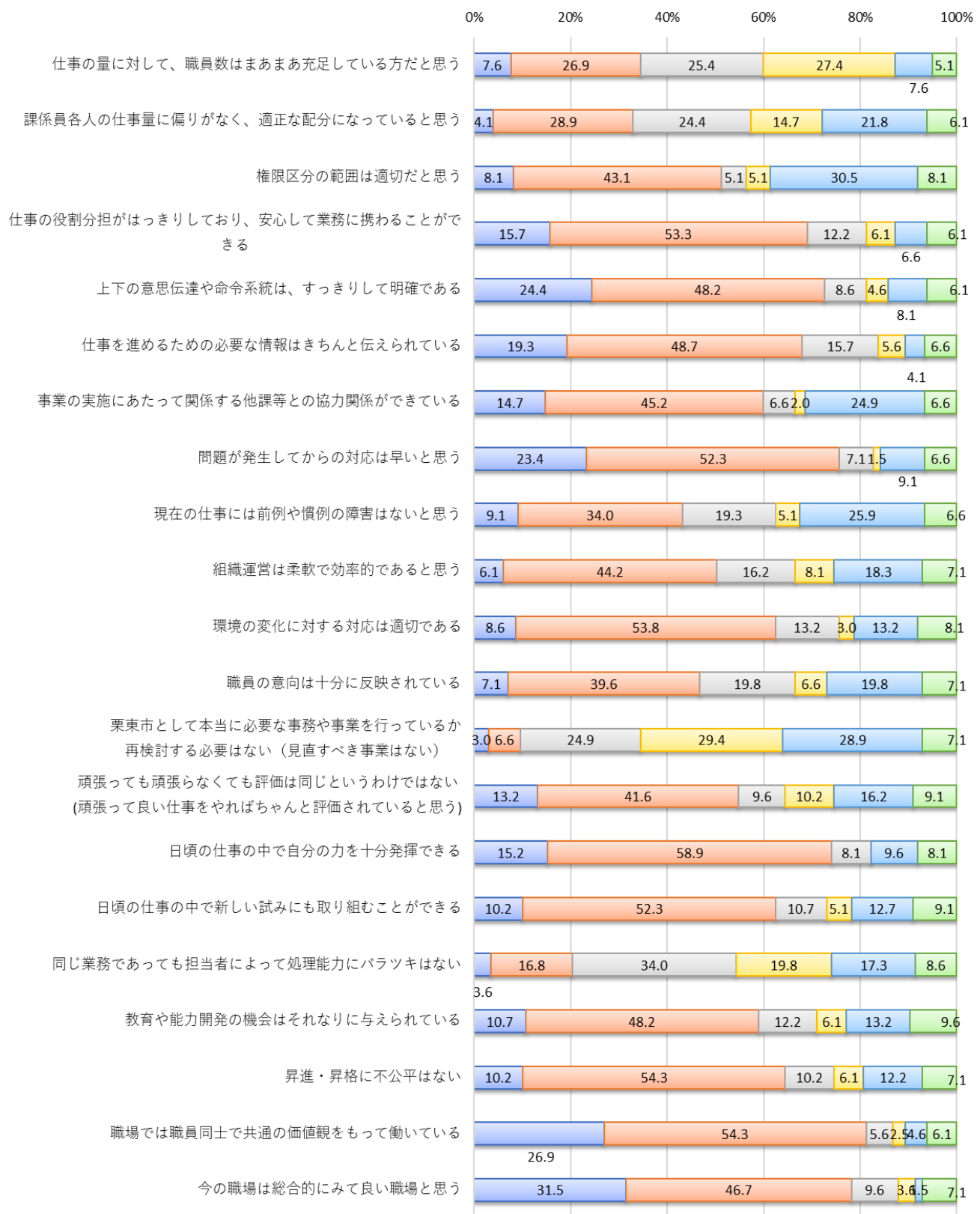
あなたの仕事観等について〔n = 197〕



職場の風土等について〔n = 197〕

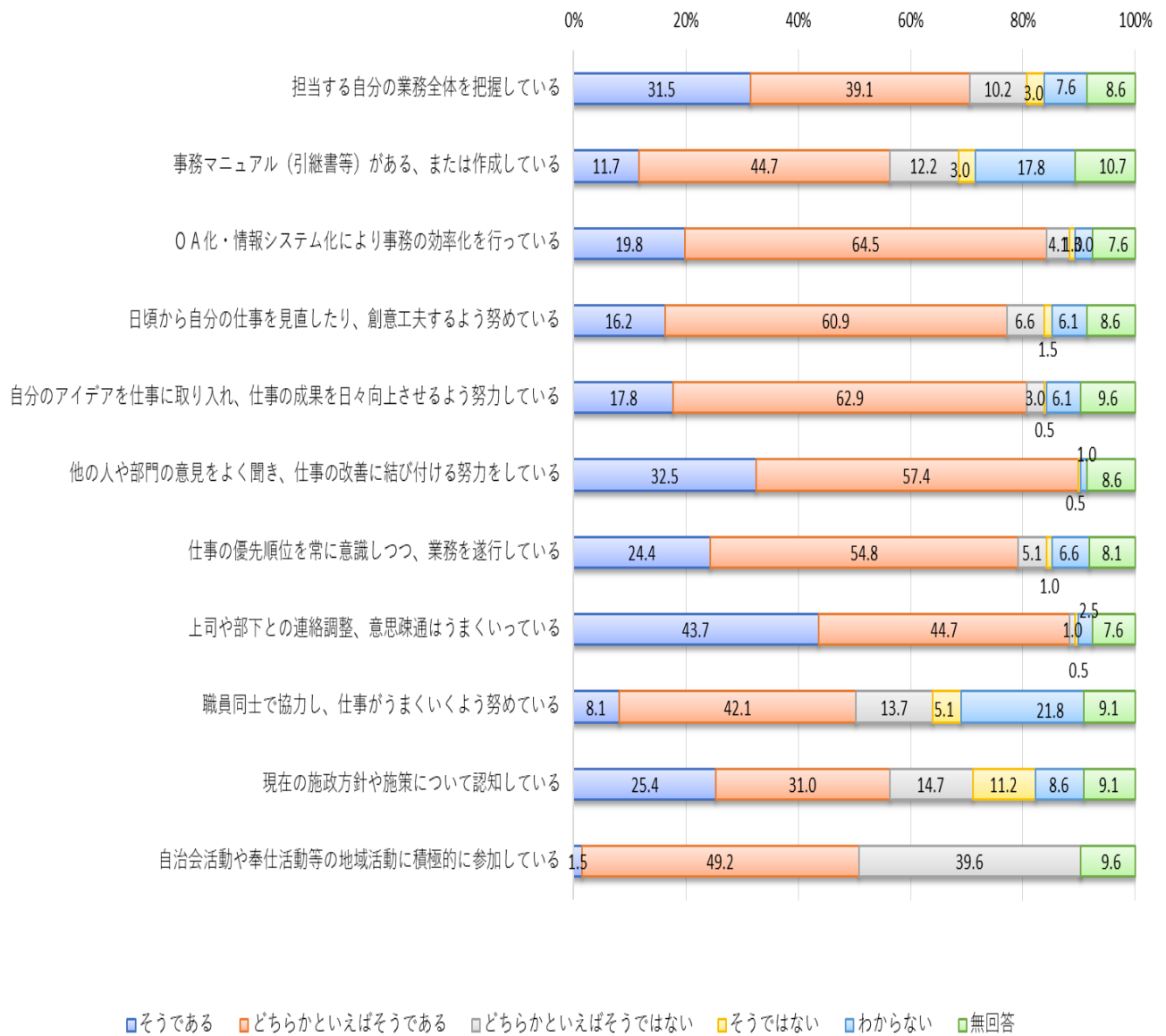


職場への評価等について〔n=197〕



■そうである ■どちらかといえばそうである ■どちらかといえばそうではない ■そうではない ■わからない ■無回答

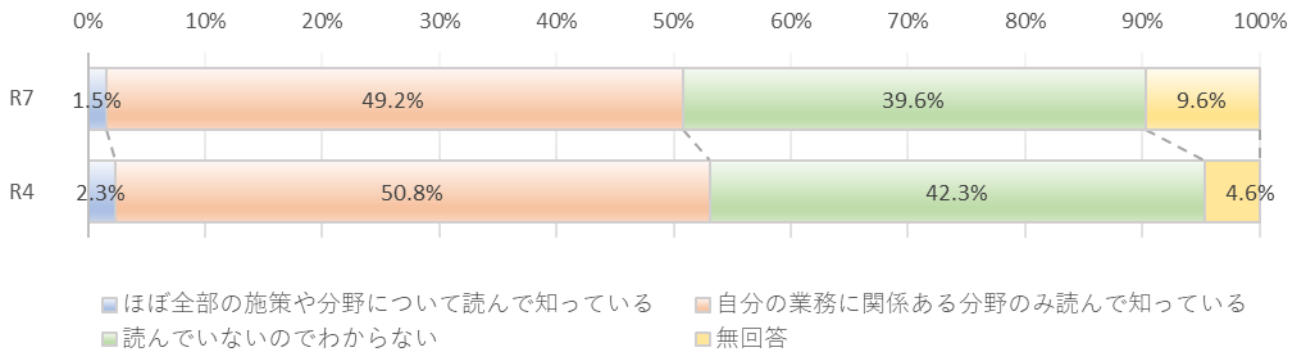
あなたの仕事の姿勢等について〔n = 197〕



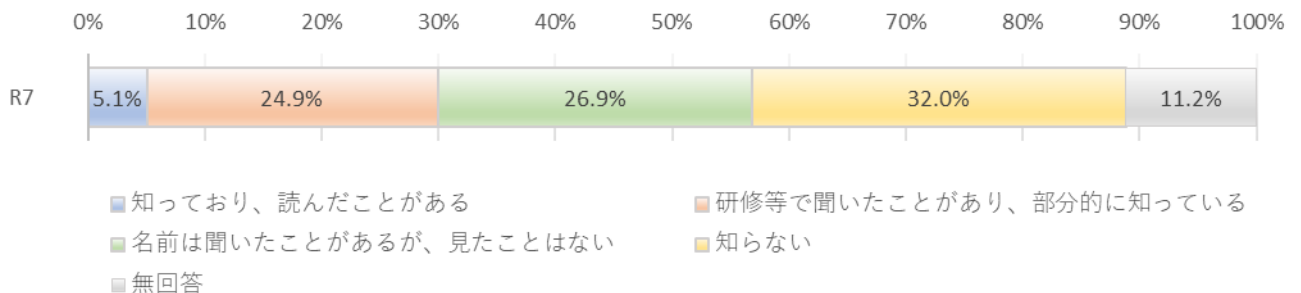
2 人材編

(1) 市の方針の理解

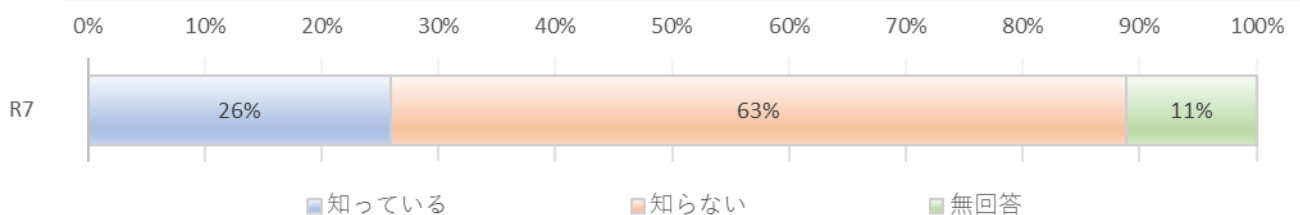
問 1. あなたは、市の方針や動向である基本構想や総合計画などを読んで理解していますか。



問 2. あなたは、「栗東市人材育成基本方針」の存在を知っていますか。



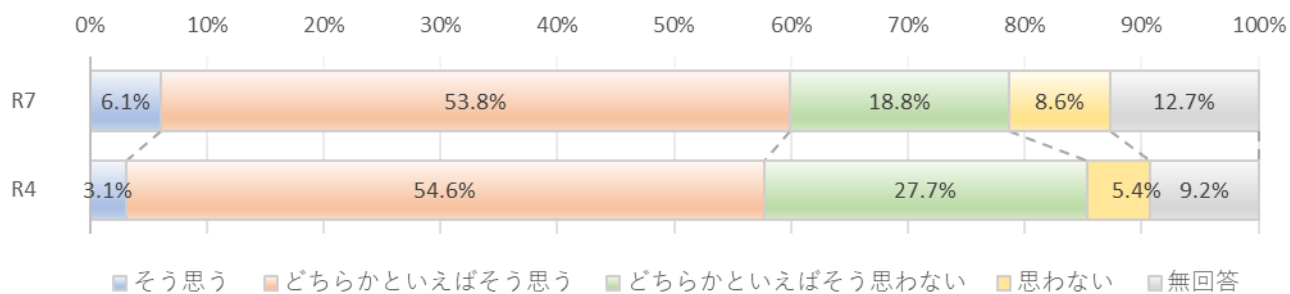
問 3. あなたは、「栗東市人材育成基本方針」のめざすべき職員像が「信頼・誠実・果敢～栗東の未来を切り拓くために～」であることを知っていますか。



(2) 組織間コミュニケーション

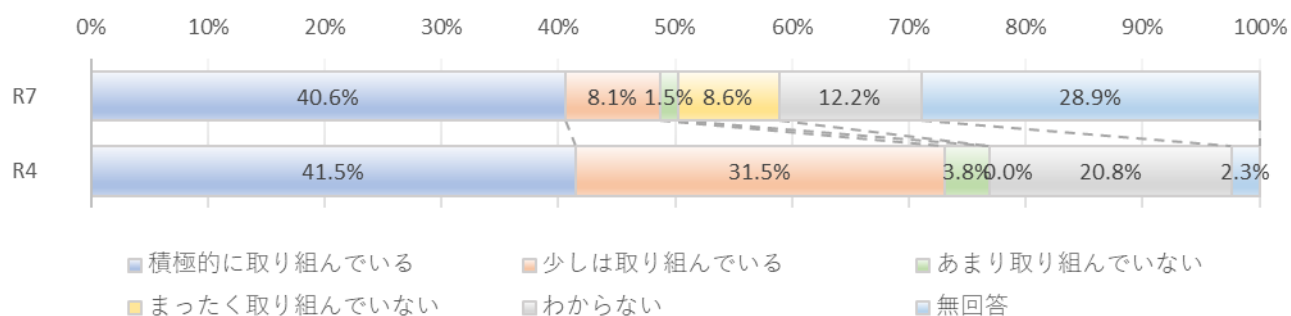
問 4. あなたは、栗東市の組織において、組織内・組織間連携（課・係内、課横断での情報共有と相互援助、他部署との円滑な調整など）が、良好に図られていると思いますか。

*組織が「縦割り」になっていないかを尋ねたもの



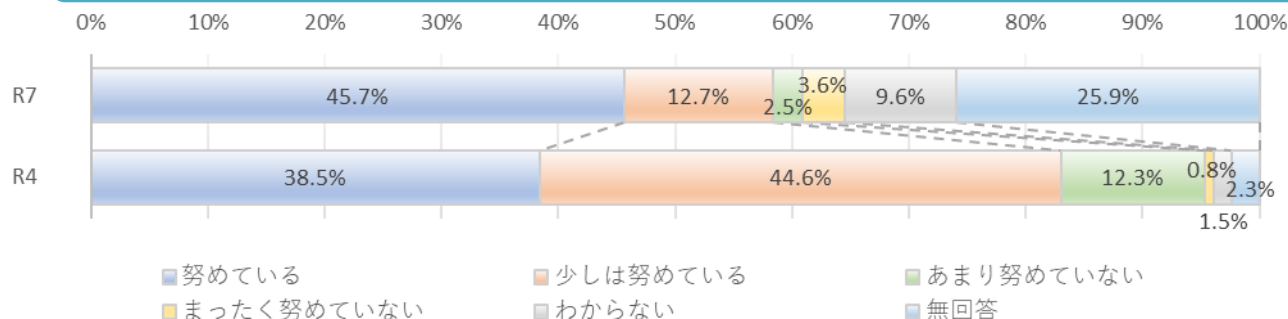
(3) 職場の情報共有化の状況

問 5. 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。



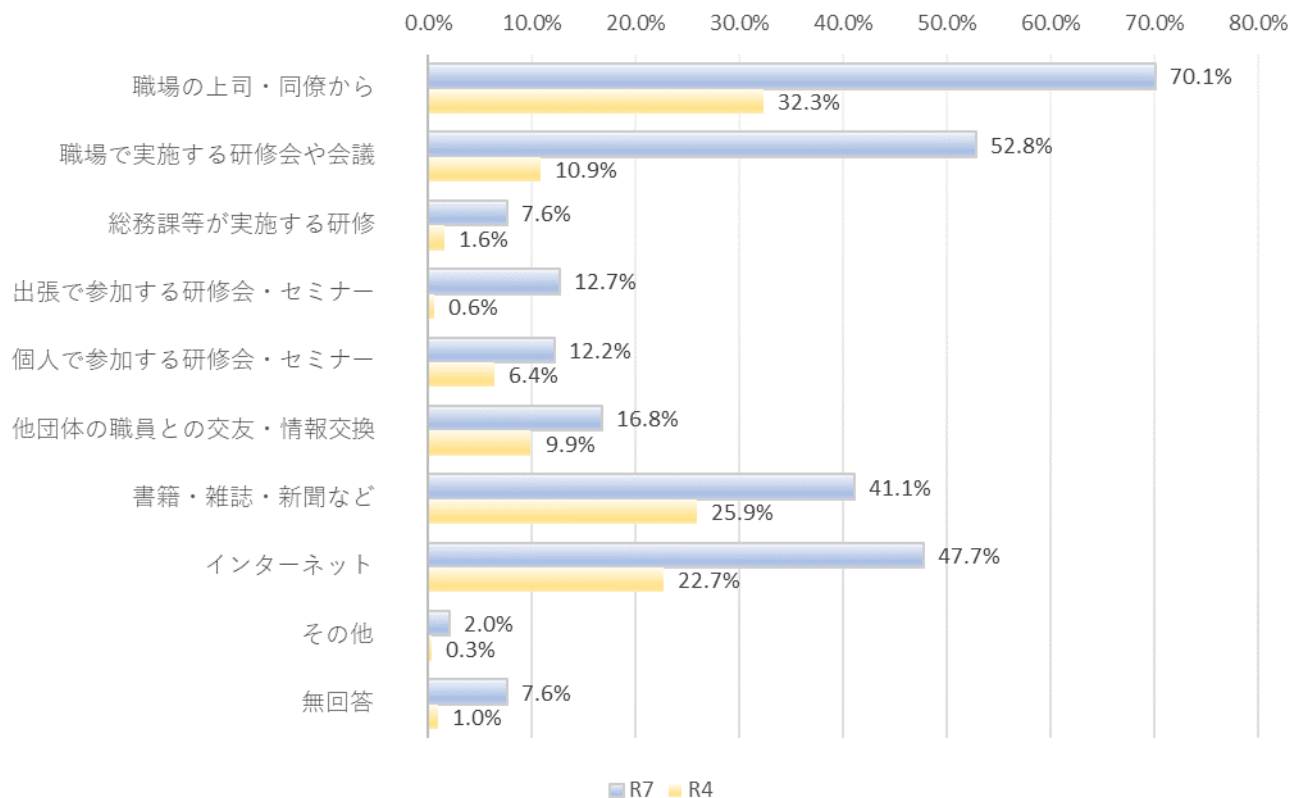
(4) 自己啓発の取組状況

問 6. 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。



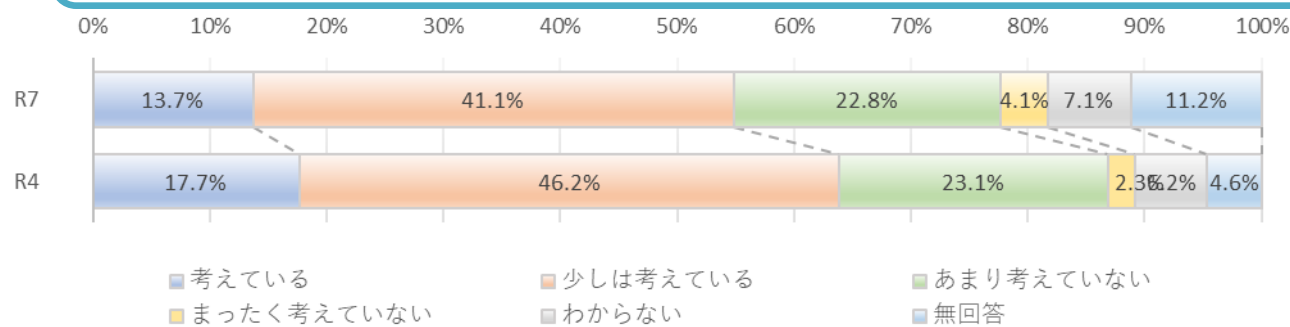
(5) 必要な知識・情報の収集

問 7. 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)



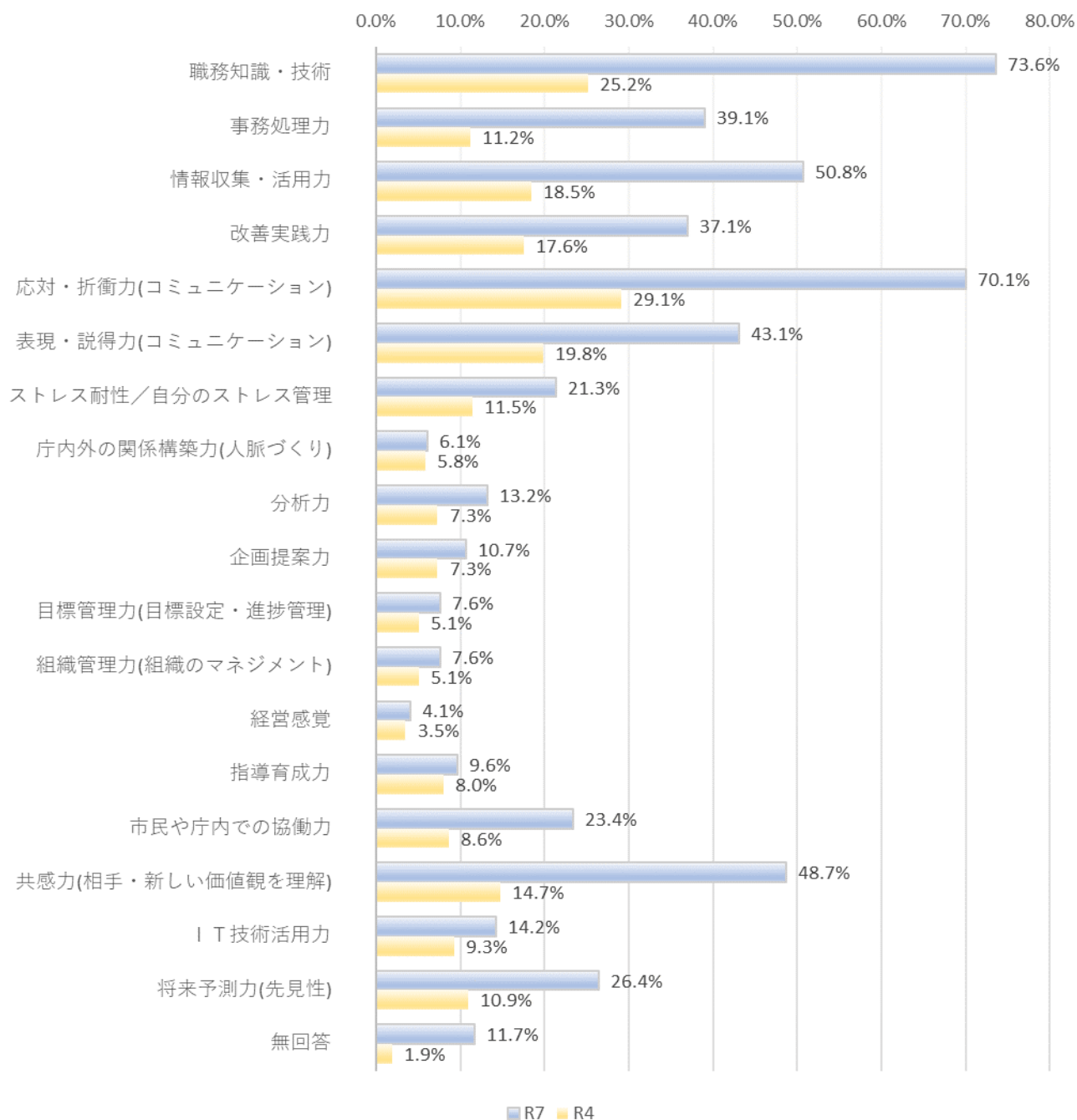
(6) キャリアデザイン感

問 8. 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。



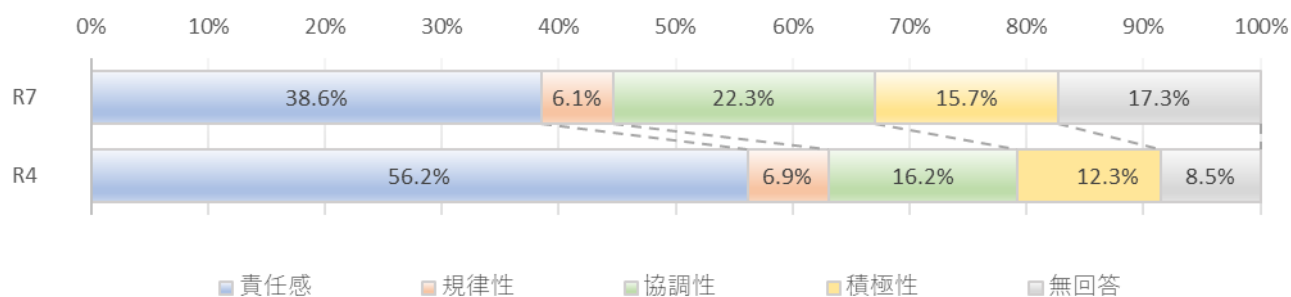
(7) 栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [能力編]

問 9. 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)



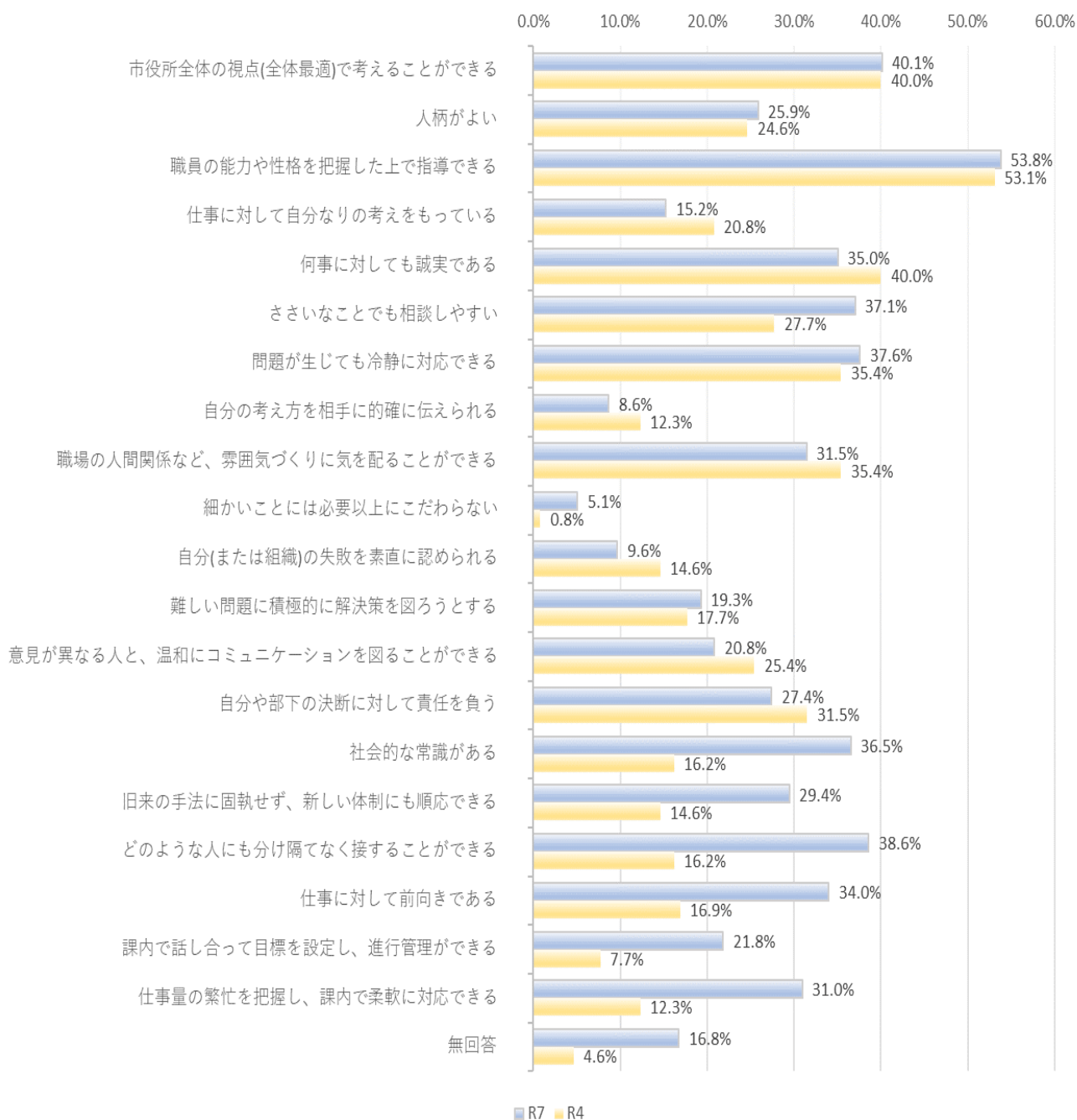
(8) 栗東市職員に必要な能力・資質・態度 [態度編]

問 10. 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。



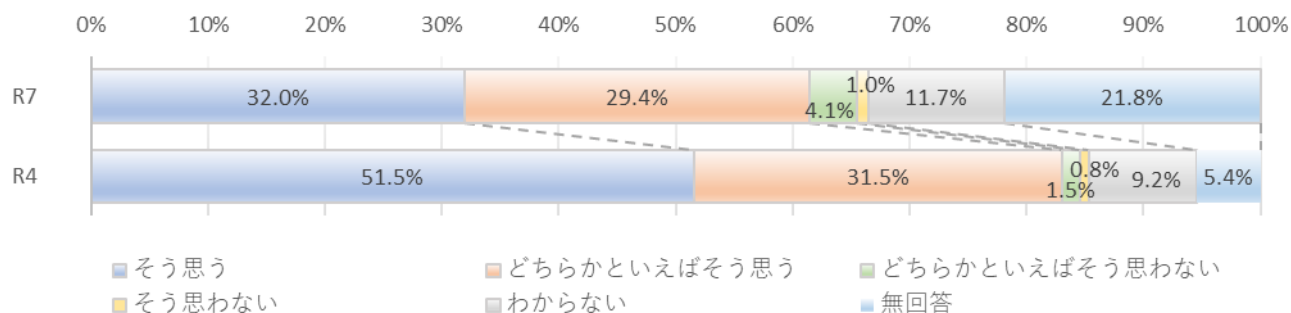
(9) 管理職として必要な能力及び行動

問 11. 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)



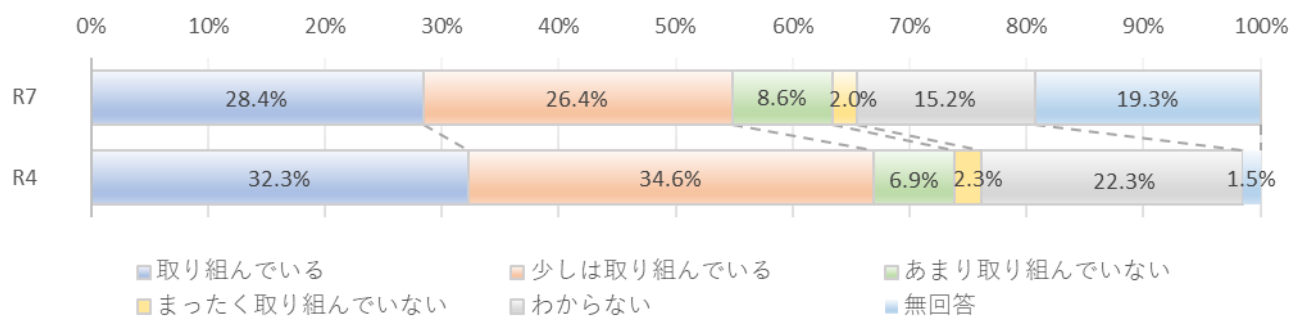
(10) 管理職育成を目的とした多面評価の必要性

問 12. 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。



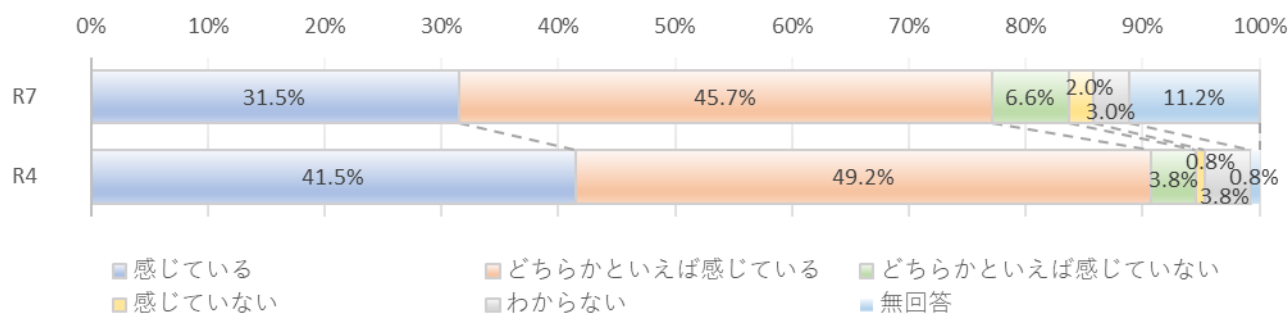
(11) 職場での目標設定状況

問 13. 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。



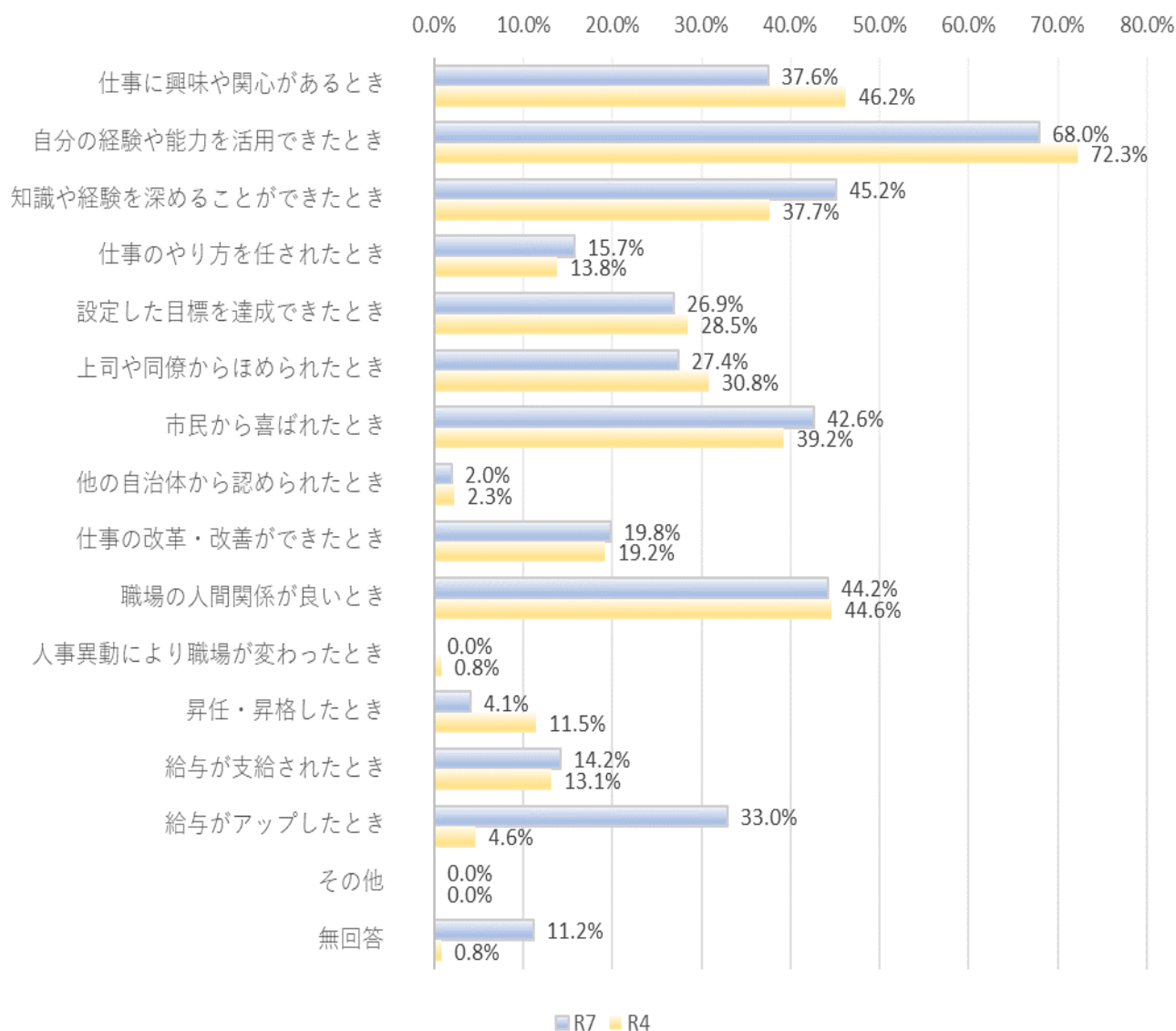
(12) 現在の仕事へのモチベーション(やる気)

問 14. 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。



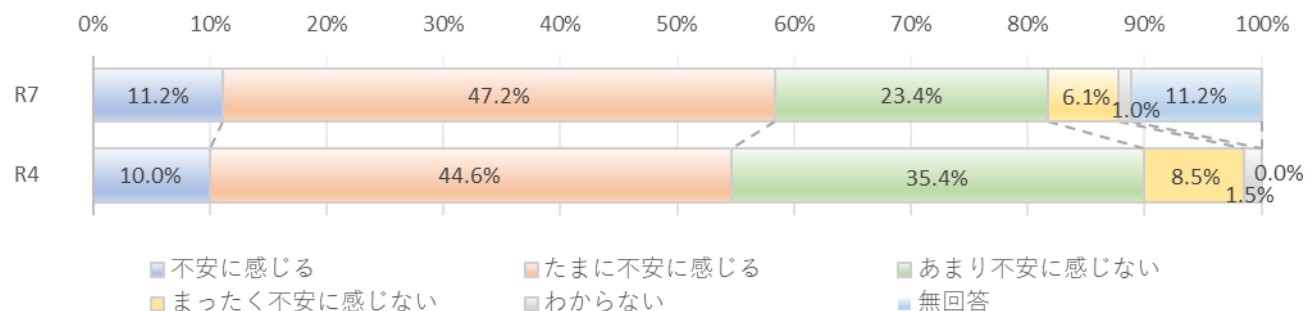
(13) 職務遂行上の動機付け

問 15. 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）



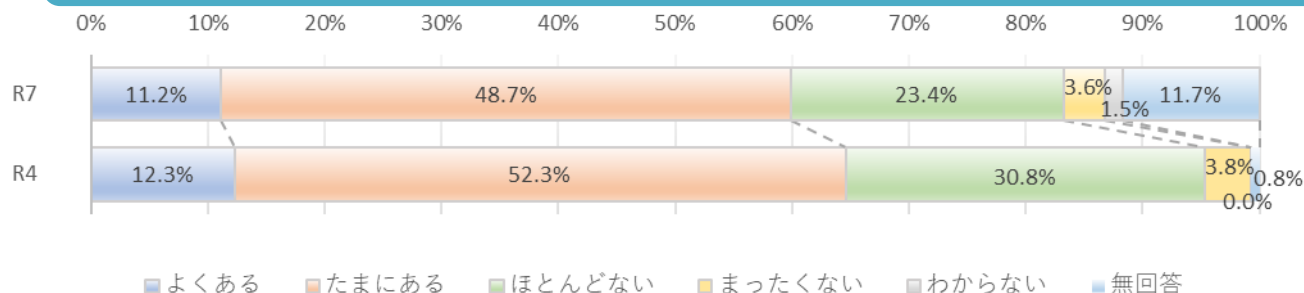
(14) 健康上の不安感

問 16. あなたは、健康上で不安に感じることがありますか。



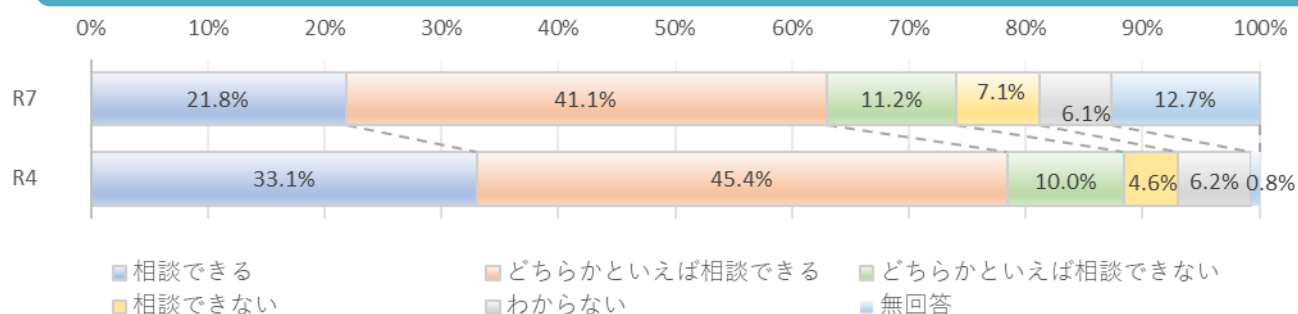
(15) 仕事上の不安感

問 17. 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。



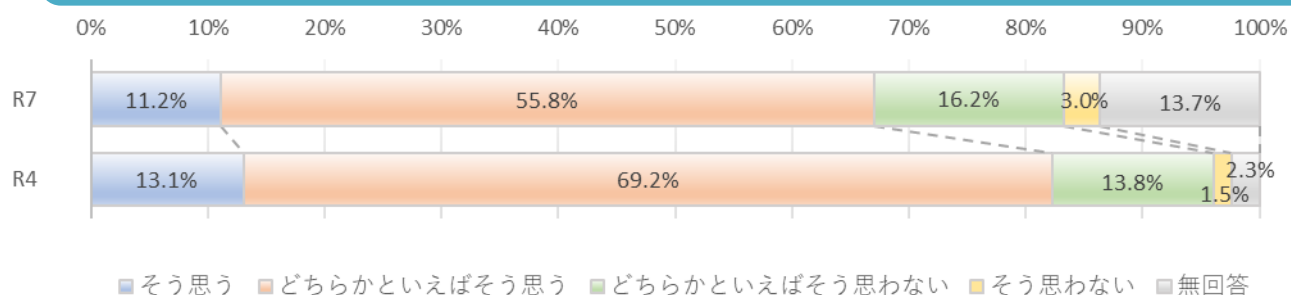
(16) 上司への信頼度

問 18. 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。

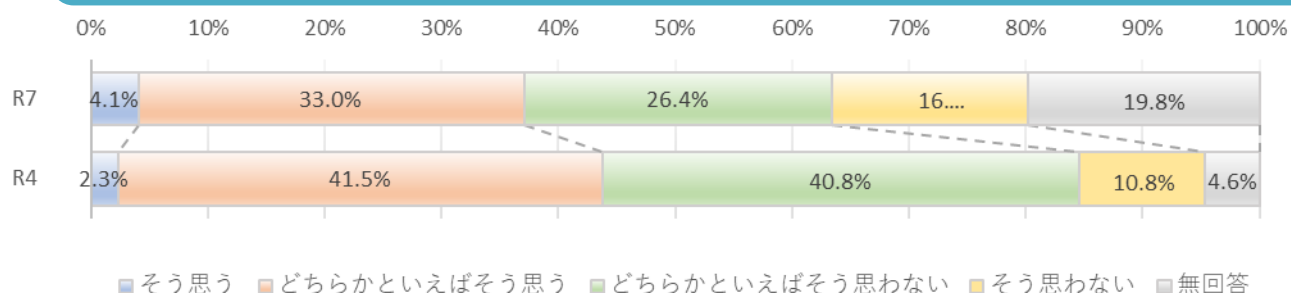


(17) 職場の環境・雰囲気について

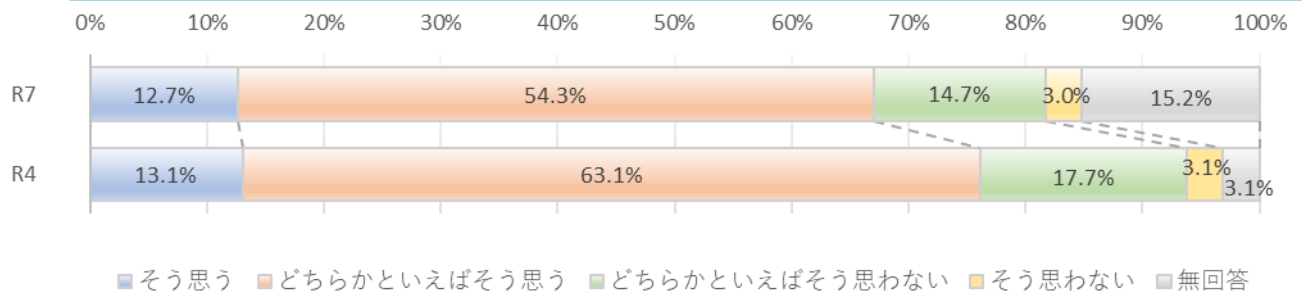
問 19. 職場では、目標を設定し、その達成に向かってメンバー一人ひとりが「必ず実現する」という意欲に燃えている **【目標達成への意欲】**



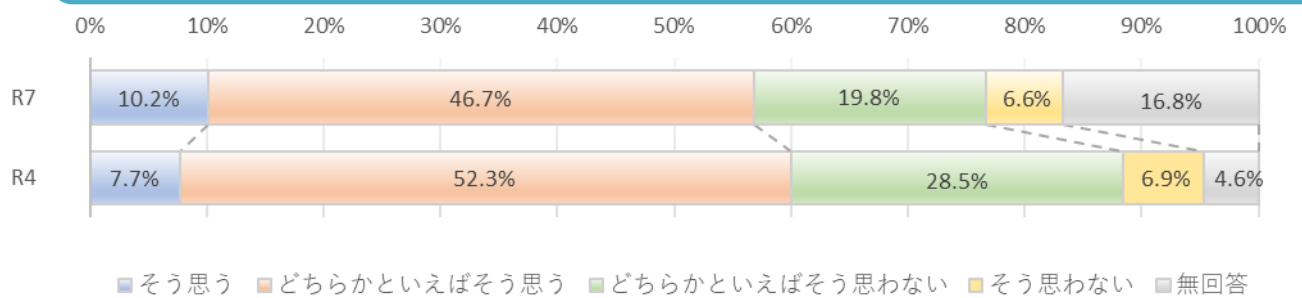
問 20. 職場では、他の部署や他の自治体を意識して、負けずに努力している **【目標達成への意欲】**



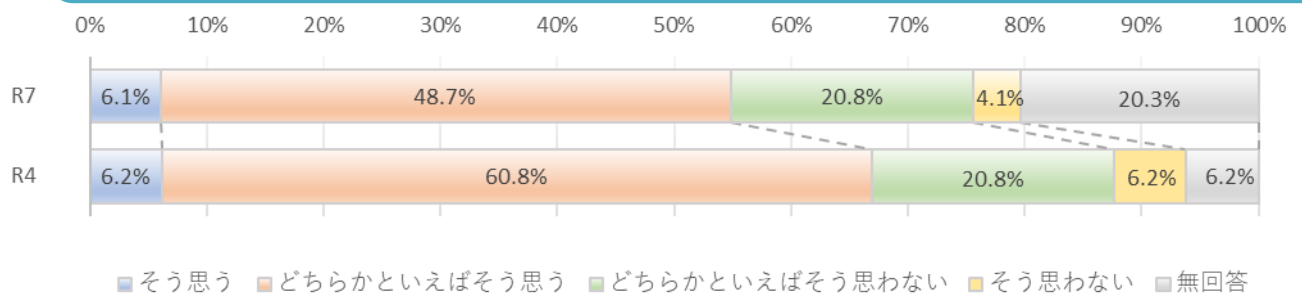
問 21. 職場では、お互いが積極的に意見を出し合い、みんなが納得いくまで話し合っている
【職場の風通し】



問 22. 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合っている 【仕事のやりがい】



問 23. 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



問 24. 市栗東市職員の優れている点、強みは何ですか。(自由記述)

- 命令や指示に対して従順。
- 任用さんの影の力。
- 人間関係が良く、温かい雰囲気の仕事ができています。
- 従順。
- 田舎と都会の間の土地、ということもあってか視野は広いのかなと思います
- 真面目。
- 全体的にまじめな職員が多いと思います。
- 勤勉である。
- 接遇がしっかりされているところ。
- 誠実に取り組む姿勢。
- それぞれの業務を確実に遂行できるように一人一人が努力している点。またそれができるように協力体制ができています。が強みだと感じている。
- 心穏やかで優しく、人に対して柔軟性ある対応をされているが、自分の考えをしっかりと持って行動する方が、多いように思います。
- 当たり前かもしれないけど、常識的な考えを持っている人が多い。
- 人間関係は良さそう。自分の担当している仕事は一生懸命である。
- 誠実、市民への対応の柔らかさ。
- 様々な意見も聞き、対応できるところで行動してくださっている事。できる事ばかりではないので、できる範囲からすぐに行動に移していただける事で意見が言い易いです。
- 人柄がよい人が多く感じる。また、どちらかと言うと真面目である。
- 現在の所属課でいえば、信頼のできる職員ばかりで、相談しやすい雰囲気がある。
- 程よい距離感のサービスが実現されているところ。
- どんな上席であっても耐え忍び、我慢して業務を遂行しようとする事が出来る。低予算の中で、最大限の効果を上げられるように考えられる。
- 住民に優しく対応することができる。
- 誠実、従順。
- 若い職員が増え、横の連携や所属を超えたコミュニケーションが取れている。
- 温厚。

問 25. 栗東市職員の劣っている点、弱みは何ですか。（自由記述）

- 幼稚園勤務です。財源がないということで、人件費削減、買う必要があるものもなるべく買わないよう気をつけるという状況で、職場を良くできるのか疑問です。現場の先生が余裕を持って保育ができるよう、考えていただきたいです。子どもたちに負担がいかないかと懸念しています。
- プロ意識が低い。
- 任用さんの働く希望がなくなった。
- 保育士の人員の少なさ。
- 接遇、電話対応が不親切。上司に恵まれていない。仕事に対して勉強不足。
- 上司に意見が出し難い。
- 新しいことが苦手？
- 相談できない。
- 新しいことにチャレンジする機運が少ないのでは。
- 仕事中にスリッパ履き、ポケットに手を入れて庁内を歩いたり、酷い場合は、人と仕事上の会話をする場合でもポケットに手を入れているなど、服装、態度にだらしない職員が見受けられる。
- 市役所となごやかセンターが離れており色んな業務が非効率的。
- 他市の職員充足度合いはわからないが少ないように思う。
- 声を上げる人に押されてしまう。人の気持ちを読み過ぎるのかもしれないです。
- 融通が効かない。
- 社会的常識が欠落している人が多い。
- 新しい事をなかなか取り組まない。上司の意向が中心になる。
- 劣っているの粹なのか、違ったらすみません。一部の方たちですが心が繊細、心が病んでしまわれるかたが多いと感じる。
- 栗東市に限らずどの職場でも人同士の繋がりなので、自分と違う意見ややり方を聞いたり、自分の意見ややり方だけにとらわれず、いろいろ助けてもらったらいいと思います。得手、不得手なことをお互いが思いやりを持って、行動できるといいなと思います。
- モチベーションの低さ。一部の人に限りませんが、無責任。
- 昔の職員と比較すると元気がないことと、打たれ強さに弱くなっているように思います。また、早期退職も多く責任感にも弱さを感じます。
- なし。
- よく検討もせず、法律で決まっているからと地盤もできていないのに始めるところ。始まってから不備がどんどん出てくるが、その都度現場で対処し、それをマニュアル化するなど、全て後で行うところ。
- 課長級が耐え切れずに、退職することが多くなってきており、業務の継続的な遂行に支障が出てきているのではないかなと思われる。
- 優しいがあざとなり本来、言うべきことが言えない事がある。
- 新規探索性、市民感覚。
- マイナス思考（何かをやろうとしても人も予算もつかないから考えるだけ無駄。という考え）が定着している。
- モチベーションが低い。

問 26. 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。（自由記述）

- 若い人の就業意識が変わってきており、定年までここでという考え方がなくなってきているように思います。定年まで働きたいと思える人材育成・人事制度を作ってほしいです。

また、新規採用者の育成に結構な時間が必要です。担当の業務をしながらとなると2倍以上の時間がかかります。新規採用者を配属される課には、育成要員となる職員（任期付き一般職員や再任用職員など）を必要人員+αとして配属することを考えてほしいです。

- 人材育成と人事制度は一体として進めるべき。
- いろんな事に相談に乗って欲しい。それで改善の方向に向かって欲しい。
- あまりにも人が辞めすぎなので、課外でも仕事の時間内に職員同士のコミュニケーションを広げる場を設けると結束力も高まるのでは？
広報デザイン研修のときに、職員内で匿名でコメントできる機会があったが、そんなふうに普段から職員が思っていることを書き込める場などがあってもよいと思う。

職場に愛着をもてるようにして欲しい。

- メンタル病んで休職に入ると長引くのもったいない。もっと手前でなんとかできないのか。カウンセリングも利用しづらい。
- 初めての地域での現場に対して上司の方は丁寧に話を聞いてくださり教えてくださりありがたい職場だといつも感謝してます。
- 人事異動は直前にではなく民間企業のように少し前に伝え引継ぎが行えると良いのではないと思う。
- 一般企業ならクビになりそうな人でも、働き続けられている。市民の声だけではなく、職員の声も聞いてほしい。ズルいことをしている職員を知っているが、言っていくところと機会キッカケがない。職員の投書ができれば良いのかも（上司には告げ口みたいで言いにくいので）
- パワハラという事に気を使いすぎてきちんと指導をしない、できない。指導のスキルがない上司が多い。
- 上のことはよくわかりませんが、気持ちよく仕事ができるように気持ち良い環境（特に人間関係）で仕事をしたいし、自分もそうなるように心掛けてます。
- 今の人事の考え方がある限り期待はない。輪番制で課の移動をしてみてもいいか？？ある意味、各課の課題を各職員が目当たりでできるのではないのでしょうか。課題が見えれば、計画、行動、結果、検証がサイクルされます。栗東市民の安心・安全・幸福に繋がることを願います。
- 職務に関して、前例踏襲ではなく改革できるものはできる風土。

職員が意見できる雰囲気

上司のパワハラを感じた時、相談できる場を明確にする。また、見ないふりをしない。

- 人数が足りないところに補充がない。補充を素早くしてほしい。
- 栗東市は、本気で人材育成をする気があるのか、日々の業務に追い込まれて、「育てる、伸ばす」ということまで意識できているのだろうかと感じる。まずは、職員数を増やすべきではないだろうか。
- とても良い環境で仕事ができている。
- 近年、中間管理職層を中心に途中退職者が異常に多い。人事政策上の非常事態と言える。近い将来、職場環境の悪化と人材不足により栗東市役所が立ちいかないことが懸念される。多くの職員はその原因を知っているが、対応ができない。市としては早急に公平公正な第三者委員会を立ち上げ、分析結果を公表し、速やかに原因を排除すべきである。
- 職場で、「この方はこの職場に本当に必要なのか？」と思うことがある。仕事が十分に与えられていないと思う。仕事がないから、暇そうにしている。同じ給料をもらっていて、不公平を感じる。
- 工夫ある事業などを展開しようとしても様々な説明や結果を求められ、やってみようではなく、やらなければならない状況になる。説明や資料作成に余計な時間が割かれ、本来業務ができなくなるのであれば、やらない方がまし（賢明）という考えになり、結果、何も発展しない。
- 中途採用の枠を拡大し、学歴や性別にこだわらない採用を期待したい。