

栗 東 市

人材育成基本方針

「 信 頼 ・ 誠 実 ・ 果 敢 」

～栗東の未来を切り拓くために～

平成 29 年 3 月
〔第 2 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対応策	2
	1 職員意識調査アンケート結果より	2
III	人材育成を図るための施策体系	5
	1 新たな人材育成基本方針がめざすもの	5
IV	めざすべき職員像へと育成していくために	6
	1 めざすべき職員像を実現するために特に必要とされる能力	6
	2 職員に必要とされる意識と能力	7
V	人材育成に関する主な取り組み	11
	1 職場環境における人材育成	11
	2 職員研修における人材育成	12
	3 人事制度における人材育成	14
VI	おわりに 人材育成を効果的に行うために	16

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。

また、平成 21 年 1 月にはその一部を改訂し、職員育成と資質向上に取り組んできました。

しかしながら、改訂から丸 8 年が経過する間に、さらに地方分権が進み、地方自治体が担う役割は多様化し、本格的な人口減少や少子高齢化に伴う都市間競争などの影響により、厳しい行政運営が強られるなど、本市を取り巻く環境も大きく変化しています。

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。

また、平成 26 年 5 月に地方公務員法が改正され、「能力及び実績に基づく人事管理の徹底」及び「組織全体の士気高揚、公務能率の向上」を図るため、人事評価を実施することが義務付けられました。

以上のことを踏まえ、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「人材育成基本方針」の改訂を行います。

今後は、この方針に基づき、多様化する市民ニーズに的確に対応し、既成概念に捉われず、常に新しい視点を持ちながら行政課題に積極的に取り組む職員の育成に努めていきます。

Ⅱ 栗東市職員の現状と対応策

1 職員意識調査アンケート結果より

人材育成基本方針の改訂に伴い、以下の要領に基づきアンケート調査を実施しました。主なアンケート調査の集計を通して見えてきた本市の現状と対応策をまとめます。

- 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 平成 28 年 1 月 28 日～平成 28 年 2 月 12 日
- 調査対象 全正職員（休職中の正職員を除く）
- 調査方法 アンケート用紙を配布、各所属長が取りまとめ提出
- 回収率 430 件（95.6%）

(1) モチベーション

- ◆ 「現状の仕事へのやる気（モチベーション）がある」職員は約 7 割
- ◆ 「職務を遂行する上での動機づけ、やる気が出る又は出た」と感じる時、
 - 1 位：自分の経験や能力が活用できたとき 62.8%
 - 2 位：市民から喜ばれたとき 57.7%
 - 3 位：仕事に興味や関心があるとき 48.2%
 - 4 位：職場の人間関係がよいとき 47.2%
- ◆ 「思いつきやアイデアを真剣に検討する」職員は 4 割
- ◆ 「日常の上司・部下・同僚とのコミュニケーションや OJT の充実が職場の活性化、意欲向上に必要である」と答えた職員は 58.2%

【対応策】

- やる気（モチベーション）をより一層高める
- 創造的・革新的な話し合いができる職場風土の改善
- コミュニケーションや OJT 充実のための適切なマネジメント

【参 考】

職員・組織の意識改革（P11）、ワーク・ライフ・バランス（P11）、ハラスメント対策（P12）、職場研修（P12）、職場外研修（P13）、自主研修（P13）、職員提案（P13）、出前トーク（P13）人事交流（P13）、職員採用（P14）、人事配置（P14）、昇任管理（P15）、人事評価制度（P15）

(2) 職場環境

- ◆ 「目標を設定し、その達成に向け実現したい」職員は 5 割強
- ◆ 「他の部署や他の自治体を意識し、負けないように努力している」職員は 35%
- ◆ 「組織内・組織間連携が図られていない」と感じている職員が 6 割以上と高く、縦割り意識が強いことによる弊害がある
- ◆ 「仕事上の不安や悩みを感じている」職員は 9 割
- ◆ 「上司に仕事上の不安や悩みを気軽に相談できる」職員は 6 割、3 分の 1 の職員は「相談できない」と回答
- ◆ 自由意見欄に「正職員数の不足」を訴える意見が 33 件あり

【対応策】

- 管理職員による積極的な職場環境の改善（職員のやる気を高める）
- 横のつながりを強化する仕組みづくり（縦割り意識の払拭）
- 不安や悩みを気軽に相談できる職場風土
- 職場のコミュニケーション不足の解消
- 定員適正化計画による適正人員

【参 考】

職員・組織の意識改革（P11）、ワーク・ライフ・バランス（P11）、健康管理（P11）、ハラスメント対策（P12）、職場研修（P12）、職場外研修（P13）、自主研修（P13）、職員提案（P13）、出前トーク（P13）、人事交流（P13）、職員採用（P14）、人事配置（P14）、昇任管理（P15）、人事評価制度（P15）

(3) 人事配置

- ◆ 「ジョブローテーションの公平性に欠けている」と答えた職員は 6 割
- ◆ 「適材適所の人材配置ができていない」と答えた職員は 5 割
- ◆ 「自己申告制度」は、約 9 割が必要と回答

【対応策】

- 公平で計画的なジョブローテーションの実施
- 適正な人事配置を行うための自己申告制度の継続実施

【参 考】

職員採用（P14）、人事配置（P14）、昇任管理（P15）、人事評価制度（P15）、

(4) 昇任管理

- ◆ 「人事評価制度を活用し、実績・能力で評価する」と答えた職員は 38.7%
- ◆ 「昇任試験制度を導入し、基準を明確にする」と答えた職員は 38.0%
- ◆ 「年功序列によるべき」と答えた職員は 30.4%あり、制度や一定の基準を設けての昇任審査を望んでいる職員が多い

【対応策】

- 公平・公正な「人事評価制度」の活用などによる職員のやりがいと昇任意欲の向上

【参 考】

職場研修（P12）、職場外研修（P13）、自主研修（P13）、人事配置（P14）、昇任管理（P15）、人事評価制度（P15）

(5) 管理職になること

- ◆ 「管理職になりたい」積極的意向が 27.7%（女性職員 1 割強、男性職員 4 割強）、消極的意向が 51.5%
- ◆ 「管理職になりたくない」理由として、「能力に自信がない」が 64.6%、「責任の重い職につきたくない」が 16.5%
- ◆ 特に 30～40 代では、一定の経験を積んできたにもかかわらず、6 割が「自信がない」と回答

【対応策】

- 昇任意欲を持たせる人事施策の検討
- 政策決定に女性の視点や発想・価値観を反映させるため、女性職員の育成・登用
- キャリアデザインの支援
- 公平・公正な「人事評価制度」の活用
- 適正な人事配置を行うための自己申告制度の継続実施
- コミュニケーションや OJT 充実のための適切なマネジメント

【参 考】

職員・組織の意識改革（P11）、ワーク・ライフ・バランス（P11）、健康管理（P11）、ハラスメント対策（P12）、職場研修（P12）、職場外研修（P13）、自主研修（P13）、職員提案（P13）、出前トーク（P13）、職員採用（P14）、人事配置（P14）、昇任管理（P15）、人事評価制度（P15）

(6) 栗東市職員の特徴

- ◆ 栗東市職員の優れている点や強みは、「真面目」、「責任感がある」、「地域に密着」、「人間関係が良い」が上位をしめた
- ◆ 栗東市職員の劣っている点や弱みは、「やる気（向上心）がない」、「積極性がない」、「人材不足」、「企画力・創造力が弱い」、「連携が悪い」が上位をしめた
- ◆ 「強み」の自由記述より、「弱み」の自由記述のほうが 1.2 倍ほど多い

【対応策】

- やる気（モチベーション）及び積極性を高める
- 企画力・創造力の向上
- 横のつながりを強化する仕組みづくり（縦割り意識の払拭）
- 人材不足の解消

【参 考】

職員・組織の意識改革（P11）、職場研修（P12）、職場外研修（P13）、自主研修（P13）、職員提案（P13）、職員採用（P14）、人事配置（P14）、昇任管理（P15）、人事評価制度（P15）

(7) 職員研修

- ◆ 「市町村職員研修センター主催の階層別研修（現任・係長級研修等）」を 7 割強の職員が有効と回答
- ◆ 「研修担当課主催の研修」を 8 割の職員が有効と回答
- ◆ 「能力向上のための選択制（公募型）研修」を 7 割の職員が「増やすべき」と回答
- ◆ 「職務に関連する専門的知識・技能を習得するための研修」を 8 割強の職員が必要と回答
- ◆ 「通信教育や資格取得に助成が必要」と 8 割強の職員が回答

【対応策】

- 能力向上に伴う研修の充実と支援
- 専門知識・技能習得に伴う研修の充実と支援
- 研修に参加しやすい学習的風土づくり

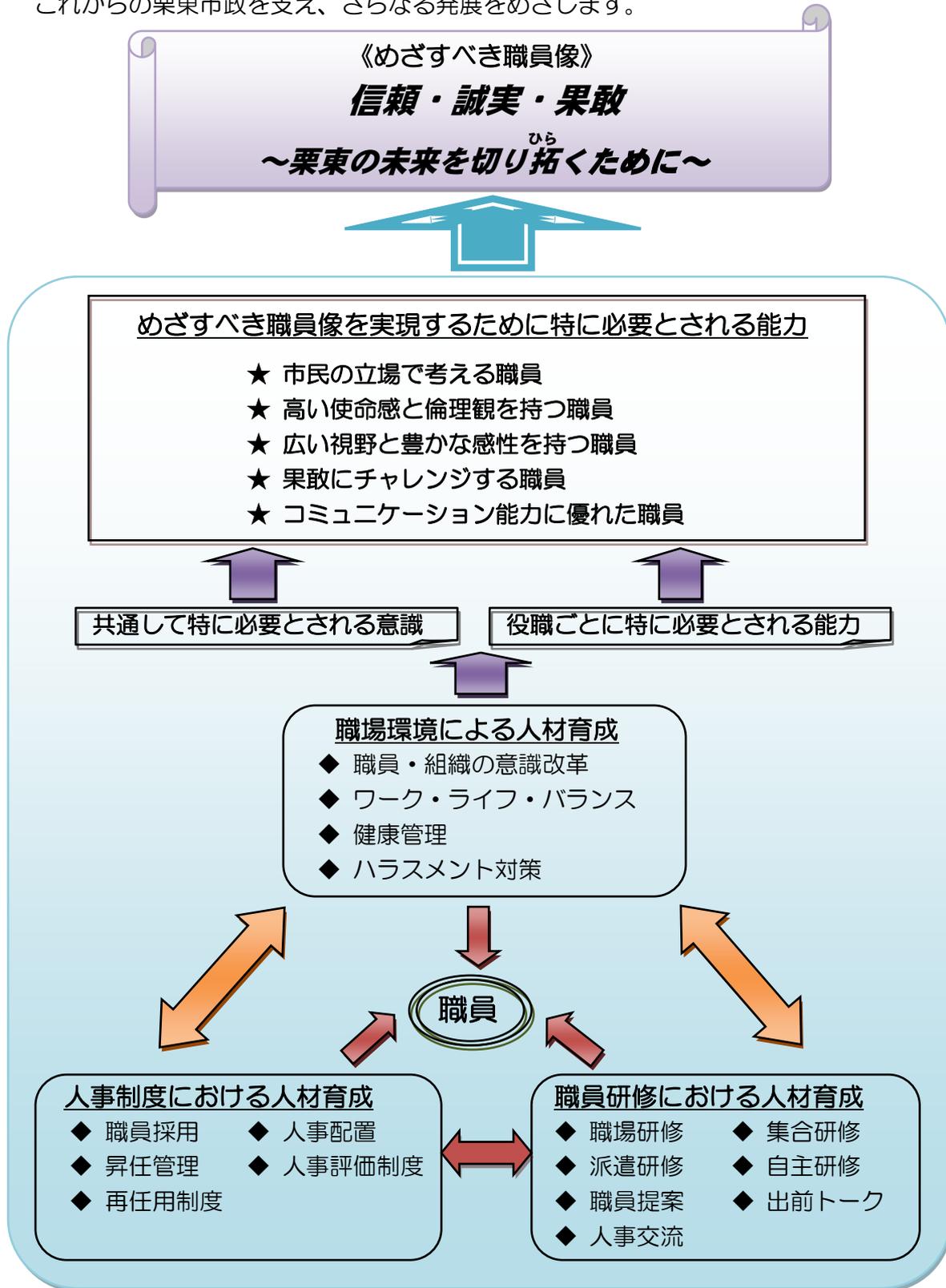
【参 考】

職員・組織の意識改革（P11）、職場研修（P12）、職場外研修（P13）、自主研修（P13）、人事交流（P13）、昇任管理（P15）、人事評価制度（P15）

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 めざすべき職員像へと育成していくために

1 めざすべき職員像を実現するために特に必要とされる能力

人材育成を推進していくためには、「めざすべき職員像」を明確にし、全職員がその方向性を共有することが必要です。

今後、めざすべき職員像を実現するために特に必要とされる能力の向上に努めていきます。

市民の立場で考える職員

市民の声を市政に活かすためには、市民の立場で考え行動することが必要です。協働のまちづくりのために、積極的な対話を重ね、市民ニーズをつかむ職員をめざします。

高い使命感と倫理観を持つ職員

地方公務員としての使命感・倫理観を持って職務を遂行するとともに、常にコンプライアンス意識を忘れず行動することが必要です。

自らの教養を高め、豊かな人間性と良識のある職員をめざします。

広い視野と豊かな感性を持つ職員

自らの役割と責任を自覚し、社会の動きや時代の変化に対して、アンテナを張って情報収集する広い視野が必要です。

人と人との関係の中で、さまざまな思いをくみ上げる感性と相手の気持ちに配慮できる職員をめざします。

果敢にチャレンジする職員

常に問題意識を持ち、前例・現状維持に縛られない柔軟な発想と強い意思を持って職務を行うことが必要です。

栗東の魅力を引き出すために、高い目標を掲げ、失敗を恐れず果敢にチャレンジする職員をめざします。

コミュニケーション能力に優れた職員

職務を行う上では、聴くこと、伝えることを通して相手との信頼関係を築くことが必要です。

市民の皆さんにはもちろん、職務を行う仲間同士が互いを理解しながら目標を共有し、その実現に向けて研鑽・協力し、明るい笑顔と誠実な態度で接することのできる職員をめざします。

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意識	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。
栗東に対する愛着意識	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。
協働意識	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。
コンプライアンス意識	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。
チャレンジ意識	常に問題意識を持ち、困難な課題にも失敗を恐れず、果敢にチャレンジする。
使命感・倫理観・責任感意識	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。
自己成長意識	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。
チームワーク意識	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・コスト意識	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。
危機管理意識	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。
人権尊重意識	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。
男女共同参画意識	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男女が共同してできるよう努める。
コミュニケーション意識	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。
接遇能力意識	親切・丁寧な姿勢で市民サービスを提供する。

【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
部長級	政策決定能力	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。
	行政経営能力	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。
	目標管理能力	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。
	組織管理能力	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。
	危機管理能力	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。
	折衝調整能力	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	リーダーシップ能力	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。
	目標管理能力	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。
	職場管理能力	課の責任者として、良好な職場環境の整備に努める。
	部下育成能力	所属職員的能力を的確に把握し、指導育成を行う。
	折衝調整能力	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。
	政策形成能力	課の課題や目標達成に向け必要な政策立案を行う。
	危機管理能力	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	リーダーシップ能力	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。
	目標管理能力	課全体の業務の計画的な遂行と進行管理を行う。
	職場管理能力	課長を補佐し、良好な職場環境の整備に努める。

	部下育成能力	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。
	折衝調整能力	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。
	政策形成能力	課の目標達成に向け具体的な施策や業務立案等を行う。
	危機管理能力	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	リーダーシップ能力	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。
	部下育成能力	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。
	課題解決能力	課の目標を達成するための課題解決を行う。
	高度な実務遂行能力	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。
	折衝調整能力	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	高度な専門知識能力	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。
	高度な実務遂行能力	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。
	問題解決能力	常に問題意識を持ち、必要な改革改善策を提案する。
	チームワーク能力	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。

職層	必要とされる能力	求められる行動・役割
主事(補)級	専門知識能力	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。
	基礎実務遂行能力	担当業務における基礎的な知識・技術を身につけ、正確かつ迅速に業務を処理する。
	チームワーク能力	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。
	問題解決能力	常に問題意識を持ち、必要な改革改善策を提案する。

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	基本的業務遂行能力	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。
	理解能力	上司の指示や相手の話、資料の内容等を正確に理解する。
	チームワーク能力	業務に対する理解を深め、組織の一員として取り組む。
	倫理観能力	栗東市職員としての立場を自覚し行動する。
	接遇能力	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
再任用 職員	課題対応能力	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。
	職務遂行能力	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。
臨時的任用 職員等	知識・技術能力	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。
	説明能力	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。
	業務遂行能力	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となります。

V 人材育成に関する主な取り組み

1 職場環境における人材育成

(1) 職員・組織の意識改革（職員間のコミュニケーション強化）

「人事制度」や「職員研修」の充実には、実際に働く職員のステージとなる「職場環境の整備」が不可欠であり、人材育成を進めていくには極めて重要な要素となります。

職員が持てる力を最大限発揮するためには、職場の良好な雰囲気や能力を引き出し合える環境を整えること必要です。このため、職員同士が情報の共有化を図り、連携・協力しながら職務が遂行できるよう、職場環境の整備と意識改革を行っていきます。

【具体的な取組】

- 市役所内部の横のつながりを強化する仕組みづくりの検討（縦割り意識の払拭）
- 各職場で目的・目標を共有化
- ホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）の徹底
- 定期的な職場ミーティングや職場研修の活用により一体感を醸成
- 職場外研修（集合研修・派遣研修）への積極的な参加を呼びかけ、学習的風土づくりの支援

(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・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。

ワーク・ライフ・バランス実現のために、時間外勤務の抑制やノー残業デーの周知徹底など、仕事とプライベートの両立を図る取り組みを行います。

【具体的な取組】

- 職場でのワーク・ライフ・バランスへの理解と協力
- 時間外勤務の抑制やノー残業デーの周知徹底
- 年次有給休暇等の取得促進
- 育児休業等制度の利用促進
- 子育て支援ハンドブックの活用

(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ズ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。

また、職員一人ひとりが、健康な状態で働き続けるために、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。

【具体的な取組】

- カウンセラーによるカウンセリングの継続的实施
- 長期休職者の職場復帰支援の整備
- ストレスチェックの実施
- メンタルヘルス研修の実施
- 定期健康診断の実施

(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。

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。

【具体的な取組】

- ハラスメントに関する研修や啓発活動の実施
- 効果的な防止策や気軽に相談できる体制の整備

2 職員研修における人材育成

(1) 職場研修（OJT：on - the - job - training の略）

「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、待遇、コンプライアンス、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。

◆ 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な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 】

◆ 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。

(4) 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に、制度の改善及び充実を図ります。

(5) 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。

(6) 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。職員採用の段階で有為な人材を確保することは、人材育成の出発点になるため、積極的・効果的な採用選考に努めます。

① 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。

② 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。

今後とも、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、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) 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。

(5) 再任用制度

今後、より増加する定年退職職員の知識・技術・経験の伝承を図り、また、その能力の活用により本市の事業などを継続的に推進するため、再任用職員の職域拡大など、再任用職員の活用策について検討していきます。

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、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。

(2) 管理監督者の役割

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、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う必要があります。

職場研修（OJT等）、職場外研修（集合研修・派遣研修）、自主研修を通して職員の意識や能力の向上を図り、あらゆる場面を人材育成の機会と捉え、組織の目標を明確にし、共有することで計画的に人材育成を行うという意識を持つことが求められます。

(3) 人事・研修担当課の役割

人材育成には、職員一人ひとりが日々の業務や研修等を通じて主体的に意識改革や能力向上に取り組むことへの支援が大切です。

職員が組織目標に向けて主体的に動き、職員一人ひとりの成長が組織力の強化につながるよう職員の意識や職場の実態を把握し、人材育成に関する制度等の見直しや整備を行い、各職場や職員の取り組みに対して積極的に支援していくことが求められます。

栗東市人材育成基本方針
平成 29 年 3 月(第 2 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