

竜王町人材育成・確保、職場環境づくり 基本方針

2024年(令和6年)3月

竜 王 町

目次

第1章 人材育成基本方針の改定にあたり	1
1 人材育成基本方針改定の趣旨	
2 人材育成・確保、職場環境づくり基本方針の目的	
第2章 人材育成・確保、職場環境づくりの現状と課題	2
1 人材育成の現状と課題	
（1）組織・人事管理における現状と課題	
（2）職員研修における現状と課題	
（3）職員の意識にかかる現状と課題	
（4）コンプライアンスや公務員としての資質における現状と課題	
2 人材確保の現状と課題	
（1）職員の定着における現状と課題	
（2）職員の定数と確保における現状と課題	
3 職場環境の現状と課題	
（1）コミュニケーションにかかる現状と課題	
（2）ワーク・ライフ・バランスの推進における現状と課題	
第3章 めざすべき職員像とあるべき職場環境	4
1 めざすべき職員像	
（1）めざすべき職員の資質	
（2）めざすべき管理職の資質	
（3）めざすべき専門職の資質	
2 あるべき職場環境	
（1）働きやすい職場環境の再構築	
（2）リスクリングできる職場環境の整備	
（3）ワーク・ライフ・バランスが実現する職場環境	
第4章 人材育成・確保、職場環境づくりへの主な取組	6
1 人材育成にかかる取組	
（1）基礎的スキルの取得およびスキルアップ	
（2）リスクリングやキャリア形成のための支援	
（3）ジョブローテーションに基づく専門職のキャリア形成支援	
（4）人事評価システムの改編	
2 人材確保にかかる取組	
（1）多様な人材の確保	
（2）専門職の確保と適正配置	
3 働きやすい職場環境づくりへの取組	
（1）チーム力で支え合う組織運営	
（2）ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた職場環境づくり	
第5章 人材育成・確保、職場環境づくりの推進体制	8
（1）各主体の役割	
（2）総合的な取組の推進	

第1章 人材育成基本方針改定にあたり

1 人材育成基本方針改定の趣旨

本町の人材育成基本方針については、平成11年4月に策定後、平成19年3月の改定、平成28年3月の改定を経て、総合的、全庁的に取り組んできました。

その間、少子高齢化の進行、出生数の急減や若者の流出による人口減少をはじめ、大規模災害や感染症の発生、公共インフラの老朽化、デジタル社会の進展など社会を取り巻く環境が大きく変化し、私たち個人のライフプランや働き方などの価値観も大きく変わってきました。

これら複雑・多様化する社会状況等に対応するための新たな行政課題にも前向きかつ柔軟に対応できるスキルの取得や解決に取り組む人材の育成、確保の重要性はますます高まっています。

こうした中、総務省が平成9年国指針を全面的に改正し、令和5年12月22日に策定した「人材育成・確保基本方針策定指針」を踏まえ、「人材育成」、「人材確保」、「職場環境の整備」を総合的に推進するため、本町の人材育成指針を改定します。

2 人材育成・確保、職場環境づくり基本方針の目的

全国的に多業種での転職等働き方に変化が生じている中で、本町においても直近の数年間に中堅職員や管理職の離職が相次いで発生したことから、まずは、全ての職員が夢や希望をもって安心して働けるよう早急にその基盤づくりに取り組むことが求められています。そのためにも、職員一人ひとりが互いの尊厳を守り、助け合い、チーム力で課題解決等業務の遂行ができるよう、日ごろから職員間のコミュニケーションを高めるための体制整備を図ります。

次に、人材育成や人材確保の主体は人そのものであることから、本基本方針の目的を次のとおりとし、その具現化に向けて取り組みます。

竜王町人材育成・確保、職場環境づくり基本方針の目的

職員一人ひとりの尊厳が守られ、個々の能力を最大限に発揮することができる
職員の育成・確保を図るとともに、安心して働き続けられる職場環境の整備をめざ
します

こうした総合的な取組を進めるなかで、第六次竜王町総合計画（2021年3月策定）に掲げられた2030年の竜王町のあるべき姿『「若者も暮らしたい 希望かなえる 輝竜の郷」～心弾む新時代へのチャレンジ～』の実現に向け、職員一丸となって果敢に挑戦します。

第2章 人材育成・確保、職場環境づくりの現状と課題

1 人材育成の現状と課題

(1) 組織・人事管理における現状と課題

- ・一部の職員に業務量が偏ったり、職員の能力と業務内容が不適合となったりしている実態もあることから、業務量と配置の適正化を図るとともに職員の個性や能力を十分に発揮できるマネジメントが求められています。
- ・自己申告制度を導入していますが、人事異動の際に十分な反映に至っておらず、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、個別の健康状態や家庭・家族の事情等へのきめ細やかな配慮が求められています。
- ・人事評価については、前期・後期の評価の流れは定着してきたものの、より効果的な運用を図るため、評価前後の面談を十分に活用し、評価内容の理由、その背景、改善策等を評価者と被評価者が相互に話し合い、スキルの向上や業務改善につなげるとともに、個別に抱える事情等にも寄り添う面談が求められています。
- ・行政サービスの向上を図るための職員提案制度が十分に活用できていないため、新規事業や業務改善の提案、取組が積極的に進むような職場風土づくりが求められています。

(2) 職員研修における現状と課題

- ・初任者研修や主事・主任主事級研修、主査級研修、係長級研修、参事・課長級研修等の階層別研修はその職階になった初年度に受講することが原則となっており、滋賀県市町村職員研修センターで計画的に実施されていますが、その企画内容についてはトレンドを取り入れるなど、随時の見直しが求められています。
- ・行政事務のスキルアップに資するテーマ別研修については、通年で、希望者が受講できるよう滋賀県市町村職員研修センター等で体系的に計画・実施されていますが、時間的な制約等から受講したくても出来ない職員もあるのが実情であることから、WEB研修を併用するなどの工夫が求められています。
- ・ブラザー・シスター制度は、新規採用職員の現場における最も効果の高いOJT研修で、適時的確な指導が可能となりお互いの信頼関係の向上にもつながることから継続することが求められています。また、ブラザー・シスターを担う職員も、通常業務を見直しながら人材育成を担うことで指導者としての資質を磨くことにつながることから、指導者としてのノウハウを取得する機会とする必要があります。
- ・派遣制度や人事交流も重要な研修の機会であるが、より有意義な制度とするため、希望制の導入や派遣中の定期的な面談、派遣終了後の適正な配置などが求められています。

(3) 職員の意識にかかる現状と課題

- ・あらゆるハラスメントは、相手の尊厳を傷つける行為であり許されるものではありません。

ません。幹部も含め、職員全員がハラスメント防止研修を受講し、健全な組織の風土づくりに努める必要があります。

- ・高い知識やスキルを持っていても職員の意欲や熱意がないとそれら能力を発揮することはできません。使命感や達成感を再認識し、誇りをもって業務にあたれるよう、年度初めに目標を明確にし、進捗管理を行うことが重要です。
- ・業務量が多い場合には、係内や所属内でシェアし、全員で効率よく業務を遂行するための工夫を図り、職員間の業務バランスを図ることが求められています。
- ・常にお互いを尊重し、思いやりを持ち、助け合うことで、職員一人ひとりのモチベーションを高め、チーム力が発揮できるよう意識改革を図ることが求められています。

(4)コンプライアンスや公務員としての資質における現状と課題

- ・法令遵守を意識して、あらゆる業務にあたることは公務員の責務のひとつです。勤務時間だけでなくプライベートな時間であっても、公務員としての自覚を失わないよう自律することが求められます。
- ・「すまいる接客アクションプラン」の取組を通して、挨拶や接客マナーの実践、良好なコミュニケーションの確立、必要な情報共有、清潔な職場の維持等は、それぞれの組織運営として大事なプロセスであることから、全庁的に継続して実施することが求められます。

2 人材確保の現状と課題

(1)職員の定着における現状と課題

- ・終身雇用制度が緩やかに崩れ、若い世代には転職やキャリアアップ志向、プライベート時間の確保を優先するという価値観の人が増え、自己都合で転職することが容認される時代となりました。
- ・本町においても、ここ数年に中途退職する中堅職員や管理職が急増し、安定した組織運営に影響を与える状況が生じています。
- ・竜王町の地域と人を愛し、この地域ならではのまちづくりに強い関心や興味を持ち、生涯の仕事として常に発展し続けられるよう、理念や目標を明確に掲げ、それらを共有・共感したうえで、職員の主体的な成長やキャリア形成を強力に支援する必要があります。

(2)職員の定数と確保における現状と課題

- ・定期的なあらゆる分野の諸計画の更新や大型プロジェクトの導入等により、一定の知識や経験を有する職員が数量的にも多く必要になります。元々、国の権限移譲や地方分権が進む中で、基本的な事務量が増大してきたことから、現状の職員定数の見直しや、知識や経験を有する退職者を活用する等、即戦力の雇用も視野に入れて、必要

な人材を確保することが求められています。

・さらに、防災や災害対応等の危機管理体制を盤石にするため、居住地から短時間で出勤できる職住近接の職員の増員も求められています。

3 職場環境づくりの現状と課題

(1)コミュニケーションにかかる現状と課題

・コミュニケーションとは、広辞苑（第七版）によると、「社会生活を営む人間の間に行われる知覚・感情・思考の伝達」と記されています。言葉や行動で自分の気持ちを伝え相手に理解してもらうとともに、相手の気持ちを理解し、相互に正しく理解し合うことで、信頼関係を築くことといえます。意思疎通や情報共有をスムーズにし、上司や同僚などと良好な人間関係を築くコミュニケーションが求められています。

(2)ワーク・ライフ・バランスの推進における現状と課題

・男性職員による育児休暇の取得率や取得日数が増加していることは良好な傾向にあると言えます。引き続き、男女による育児参加が推進できるよう、育児休暇や時短等の子育て世代や介護世代に配慮した制度の活用を図るとともに取得職員の代替の配置等についても十分配慮する必要があります。

・性別に関わらず個人の能力が適正に評価され、個別事情にも配慮したうえで、適材適所に必要な人材を配置し、誰もが能力を発揮しやすい職場環境づくりが求められています。

第3章 めざすべき職員像とあるべき職場環境

1 めざすべき職員像

竜王町職員のあるべき姿を一人ひとりの職員が自覚し、竜王町という自治体にいるからこそできる仕事や働きがいを見つけ、誇りをもって取り組める職員をめざします。

竜王町職員のめざすべき職員像

竜王町の豊かな自然やそこに生きる人々を愛し、誰一人取り残すことなく幸せな暮らしを実感していただけるサービスを提供できるプロフェッショナル

(1)めざすべき職員の資質

◎竜王町を愛し、町民一人ひとりに寄り添い、課題解決に積極的に取り組む行動力

◎将来を見据え、町民、団体、企業等と協働・連携し、まちづくりや人づくりに挑戦する創造力

◎個を尊重し、能力を発揮できるよう助け合い、組織力を最大限に高める協調性

(2)めざすべき管理職員の資質

- ◎リーダーシップを発揮し、チーム全体をまとめ導く統率力
- ◎部下とともに考え行動し、的確なマネジメントや経営ができる判断力

(3)めざすべき専門職の資質

- ◎適正な配置数と配置場所が確保され、各専門職のジョブローテーションにより、主体的にスキルアップし役割を果たす専門職
- ◎当事者に寄り添い柔軟で適切な対応を行うとともに、広く他部門や多職種と連携し、専門職の視点で行政全体のマネジメントにも資する専門職

2 あるべき職場環境

(1)働きやすい職場環境の再構築

- ・組織体制や人員配置、業務量のバランス等組織の抜本的見直しを行うとともに、労働環境や処遇の改善、給与体系の見直し等を検討するなど出来る項目から実現に向けて取り組みます。
- ・県や市町間での給与格差の要因である地域手当が支給可能となるよう、引き続き、制度改正に向けた要望を国等へ訴え、処遇の改善に努めます。
- ・お互いに声を掛け合えたり、意見が出し合えたりできる職場風土づくりを進め、チーム力で成果が出せる職場環境づくりに努めます。

(2)リスクリングできる職場環境の整備

- ・少子高齢化の進行、生産年齢人口の減少に伴い、デジタル社会の進展等が急速に進み、複雑・多様化する行政課題に対応するうえで省力化や生産性の向上が求められていることから、職員自らがキャリア形成できるよう、多様な学習機会の確保に努めます。
- ・DX（デジタルトランスフォーメーション）やGX（グリーントランスフォーメーション）などの新たな政策課題に対応し、行政サービスの向上を図っていくため、必要とされる知識・技能を職員が適切に獲得（リスクリング）できるよう、民間のプログラムを活用して学べる機会を提供するなど、新しい仕事のやり方や職務に対応できるよう支援します。
- ・現在、求められている役割の中で職員が知識・技能を向上（スキルアップ）できる環境を整備し、これまでの職務を通じての日々の研修（OJT）だけでなく、民間企業等によるオンライン研修の活用も含め、効率的・効果的な手法で学べるよう支援します。
- ・リスクリング等で獲得した知識・技術は、人事配置に反映させ担当業務に活かせるよう努め、組織力や職員のモチベーションを向上させることにつなげます。

(3)ワーク・ライフ・バランスが実現する職場環境

- ・男女がともに子育てや介護に参画し、夫婦や家族の絆、家庭の基盤を強固にし、生活者としての社会経験を積むことは、行政を担う者にとって有益な時間であり、かけがえのない経験となります。様々な当事者となりその思いに寄り添うことや共感すること、行政サービスを受ける立場から公務を検証することなどは、今後の政策を創造するうえで有益であり、さらに人間力を高めるうえでとても貴重な経験となります。
- ・育児休業制度や短時間勤務制度などを利用する職員の業務が、在籍職員の負担とならないよう、必要な期間に適切な代替職員を配置するよう努めます。
- ・あらゆる分野の施策形成において、女性の感性や経験が活かせるよう、女性職員の積極的な登用にも努めます。ただし、男女とも、本人の意思の尊重や家庭の事情等には配慮し、必要な対応を図ることとします。

第4章 人材育成・確保、職場環境づくりへの主な取組

1 人材育成にかかる取組

(1)基礎的スキルの取得およびスキルアップ

新規採用職員（中途採用職員含む）には、文書事務や法規事務、個人情報保護、情報セキュリティ等の公務員としての基本的事項の知識の習得が必要となります。身近な先輩職員によるブラザー・シスター制度を活用し、職場生活への助言も含め、きめ細やかな指導を受けることができます。さらに、各分野での実務のスキルアップについては、上司や先輩等が日常の職務遂行を通してOJT研修を積み上げて取得し、経験を積むこととなります。特に民間企業経験者や中途採用者については、基礎的な知識の習得等のタイミングを失うことがないように配慮しなければなりません。その際には、民間研修（eラーニング等）の積極的活用を推進します。

さらに、階層別研修では、階層別に求められる知識やスキル等の取得については、滋賀県市町村職員研修センターのプログラムに基づき、段階的、計画的に体系的な研修により取得をめざします。

(2)リスキリングやキャリア形成のための支援

職員のキャリアは自分で主体的に考える時代になりつつあるため、個々人がめざすキャリアに合った研修ニーズを掌握し、全国市町村国際文化研修所（JIAM）等を活用し、多様な学習機会を確保します。限られた時間の中で、より効果的・効率的な研修方法を提供できる支援策を講じます。

また、今後、デジタル時代のニーズに応じた行政サービスを提供するため、デジタルリテラシーを高め、導入されたデジタルツールを活用して業務を行えるよう、デジタル人材の育成・確保に取り組みます。

専門的な分野については、計画的・体系的に人材育成を推進するとともに、自主的

にリスキリングやスキルアップにより専門性を高めた職員については、そのスキルが活かせるよう人事配置への反映等を考慮します。

(3) ジョブローテーションに基づく専門職のキャリア形成支援

特に技師、保健師、社会福祉士、臨床心理士、幼稚園教諭等の専門職においては、適正な配置数と配置場所を確保したうえで、5～7年ごとを目安にジョブローテーションを行い、知識や経験を積み上げながら段階的なキャリア形成を図れるよう支援します。

(4) 人事評価システムの改編

現在の人事評価システムにおいては、能力評価と業績評価による評価となっていますが、評価項目や配点、仕組みの改編を検討します。例えば、評価者の主観的、一方的な評価を、「1 on 1 ミーティング」方式で、評価者と被評価者とが双方に納得のいく評価となるよう、評価の内容とその根拠を丁寧に話し合う等の手法の導入を検討します。相互理解や信頼関係の構築につながり、業務の適正化やモチベーションの向上に資することを期待します。

また、一般職員が管理職を評価する「多面評価制度」の導入については、今後その必要性を検討します。

2 人材確保にかかる取組

(1) 多様な人材の確保

新たな課題や複雑・多様化する行政課題に対応するためには、様々な経験や知識、柔軟性を持ち合わせた社会人経験者の採用についても引き続き積極的に取り組むこととします。

また、行政経験者（本町への復職者、キャリアリターン、定年退職者等）は、多様な経験や専門性を有し即戦力となることから、本町のような小規模自治体に効果的な人材確保が図れます。

(2) 専門職の確保と適正配置

専門職がその専門性を発揮するためにも、適切な人員確保を計画的に進める必要があります。欠員が生じた場合には、行政サービスの維持向上のためにも、早急にその補充に対応しなければなりません。特に技師などの技術職や医療福祉関連の専門職にかかる人材確保は常に困難であることから、インターンシップ制度を活用するなど行政におけるそれぞれの専門職の役割や魅力を具体的に効率よく情報発信し、人材確保につなげることが求められています。

今後は、小規模自治体における専門職の必要数の確保は益々困難となることから、県において必要人数を確保し、市町へ派遣するなどの支援策が進むよう引き続き要望

します。併せて、近隣の市町が共同して必要な専門人材や知見の確保に取り組むことも検討します。

3 働きやすい職場環境づくりへの取組

(1) チーム力で支え合う組織運営

日頃から、職員間で挨拶や感謝、励ましの言葉の声かけが出来るよう努め、業務においては「ほう（報告）、れん（連絡）、そう（相談）」等のコミュニケーションを図り、職場内での助け合いやチーム（課内）での業務のシェアが進むよう、組織全体で取組を図ります。

そのためにも、管理職は自ら率先して行動するとともにリーダーシップを発揮して風通しの良い一体感のある職場づくりに努めます。

(2) ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた職場環境づくり

ワーク・ライフ・バランスの視点を重視する職員が増加したり、コロナ禍を経て仕事や生活の在り方に関する価値観が多様化したりしていることから、全ての職員がいずれのライフステージであっても、常に能力を発揮し効率的に働き、豊かな家庭生活やプライベートな時間を過ごすことができるよう、より一層、働きやすい職場環境を整備する必要があります。

職員の意識改革、職場風土の改善をより一層進めるとともに、時間外勤務の削減、フレックスタイム制やテレワークの導入、様々な休暇制度の充実および活用、代替職員等の確保などを図り、全ての職員がワーク・ライフ・バランスの実効性を高めることができるよう職場環境を整備します。

第5章 人材育成・確保、職場環境づくりの推進体制

人材育成・確保、職場環境づくりを効果的に推進することは、行政サービスの安定的基盤整備の一環であることから、全ての職員がめざすべき職員像の実現に向けて、あらゆる職種がそれぞれの責務を自覚し、組織として総合的な取組を推進します。

(1) 各主体の役割

行政サービスの担い手は職員一人ひとりであり、自ら目標を設定し、業務を通じて知識や技術を向上させるとともに、必要なキャリアアップやモチベーションアップに向けて主体的に取り組むことが求められています。

また、所属長等の管理職は、これまでの知識や経験を活かしながら、個々の職員の能力が最大限発揮できるよう支援し、チーム全体で達成目標を遂行するためのマネジメントを行う必要があります。自ら、熱意をもってリーダーシップを発揮し、チーム力の向上をめざすよう努めます。

総務課人事係は、本基本方針や人事制度等の運用を通じて、職員のニーズに応えられているかを確認し、民間手法の導入を検討するなど組織の活性化に向けて積極的に

取り組みます。

(2)総合的な取組の推進

行政サービスの総合力を向上させるためには、全庁が一体となって組織力の向上に努め、その組織力を最大限に活かすことが重要となります。横断的な取組や多職種連携に努めるとともに、PDCAサイクルに基づく見直しを行いながら、人材育成・確保、職場環境づくりに係る取組を総合的に推進します。

参考資料1

職員に求められる能力（人事評価の能力評価基準表より）

一般職員	係長級	参事・課長補佐級	課長級以上
服務規律 服務規律の遵守、公務員にふさわしい行動ができる。			経営者意識 自治体経営に対する確な決断と遂行ができる。
責任感 責任を回避することなく遂行する。			戦略意識 中長期的視点を意識し複数の策を比較し方針を策定できる。
協調性 上司や同僚と意思疎通に努める。			革新性 環境変化に応じて業務を革新、職場風土の改善に取り組むことができる。
チャレンジ性 職務内容に関して建設的で、自己啓発の意欲もある。			コスト意識 事業にかかるコスト削減や時間外勤務の削減に取り組むことができる。
健康管理 自己コントロールが出来、心身共に良好な状態である。		統率力 リーダーの資質があり組織をまとめることができる。	管理統率力 部下を統率し適切な予算管理や業務マネジメントができる。
知識技術 職務上の知識・技術に精通し、困難な業務も遂行できる。		指導・育成力 部下の指導育成に効果をあげる。	
計画・企画力 自ら考え、職務を遂行するために効果的なプランを出すことができる。			政策形成力 広い視点から戦略性を備え実現性の高い政策形成ができる。
応接力 適切な言葉づかいで、相手の立場にたった対応ができる。	折衝力 円滑、効果的な交渉ができる。	渉外力 関係機関との調整や円滑な交渉ができる。	
理解・判断力 職務内容を正しく理解し、的確な判断ができる。			判断・決断力 的確な判断ができ十分な決断力を備えている。
表現力 文章、対話などにおいて、適切明快に要点を伝えることができる。	指導力 同僚や後輩から信頼され、適切な指導や助言ができる。		

参考資料2

職員研修の具体的例

職場研修O J T	職場内の上司や先輩が、日常の職務遂行過程を通じて必要な知識や技術、経験を指導・助言し、実践を促します。指導者自身の管理監督能力の向上にもつながります。
職場外研修	職員研修機関など外部機関での研修を受講し、新しい視点や情報を得る機会とし自己改革や政策形成能力の向上に活かします。
e ラーニング研修	パソコンやタブレットを使ってインターネット上の教材を利用して学ぶ学習形態のひとつです。
W E B 研修	W E B 会議システムなどを用いた研修が主流となりつつあり、全国どこからでも参加することが可能です。今後も積極的に活用、受講することを推奨します。
他機関への派遣・交流研修	他機関への職員の派遣・交流により多角的な経験と先進的な行政手法を獲得し新しいネットワークを構築します。
民間による専門研修	(支援方法を検討中) 民間が実施する各種講座や研修を自主的に把握・受講し、個々のリスクリングにつなげたり、必要な資格取得につなげたりします。

人事管理の具体的例

人事評価制度	職務の遂行にあたり、発揮した能力や業績を職階別に適正に評価し、良いところを伸ばしモチベーションの向上につなげます。個人目標の明確化と進捗管理、達成度を組織として共有し行政サービスの向上につなげます。
自己申告制度	各職員の業務に対する意欲や希望、健康や家庭事情等配慮を要することを申告し適正な人事管理に反映します。
ブラザー・シスター制度	新規採用職員（中途採用職員含む）に対し、職場内の先輩職員が、職務遂行上の基礎的な知識やルール、技能の取得について助言し、職場への適応を図ります。
ジョブローテーションシステム	職員の経験年数等に応じた計画的な職場ローテーションを行い、職種や個々の適性に応じた能力開発を段階的に推進します。

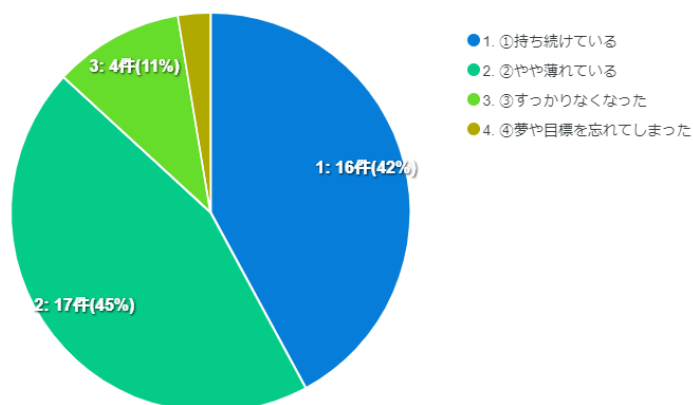
職場環境づくりの具体的例

すまいる接客アクションプラン	来客等への接遇、職場内の整理整頓、職員間のコミュニケーションの図り方を具体的に示した全庁の行動目標。
職員提案制度	各種事務事業において、効率性や効果性の向上をめざし、職員の多様な発想による自主的な改善提案制度。
1 on 1 ミーティング	(導入を検討中) 定期的（週1回や月1回）に上司が部下の様々な悩みや課題に寄り添った面談を行い、職員の育成やモチベーションの向上につなげます。

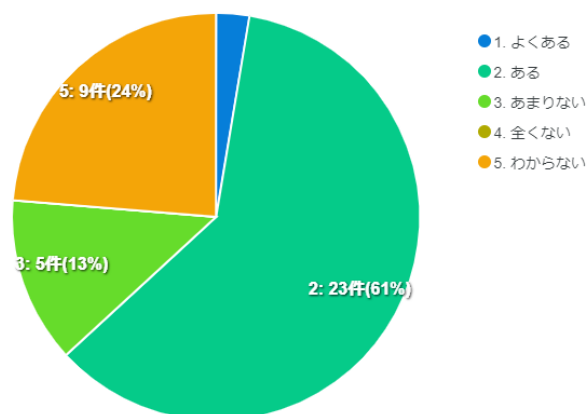
職員アンケートの結果から(抜粋編)令和6年1月実施

入庁10年未満の職員 対象者数 (74 人)、回答者数 (38 人)、回答率 (51.4%)

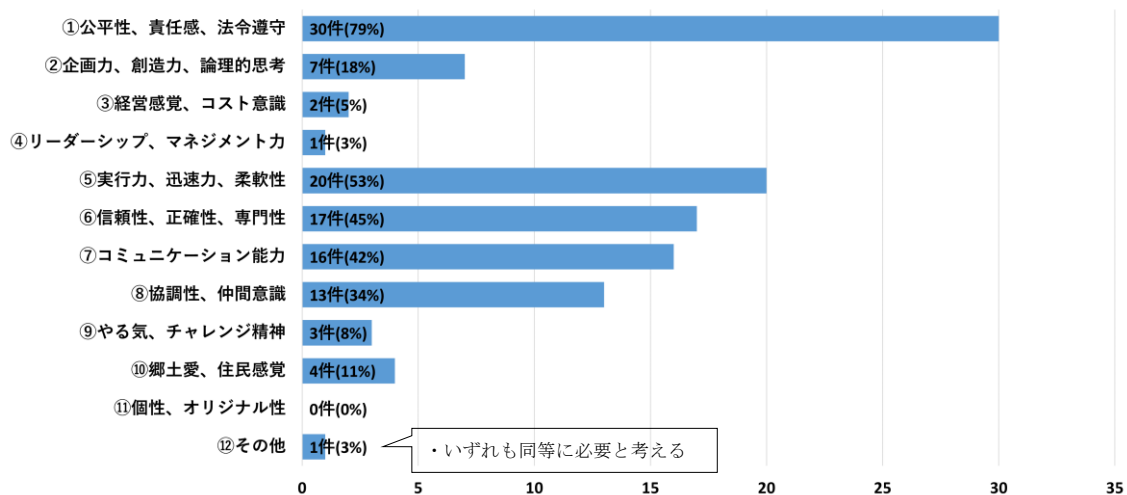
Q 1 入庁時の夢や目標は今も持ち続けていますか？



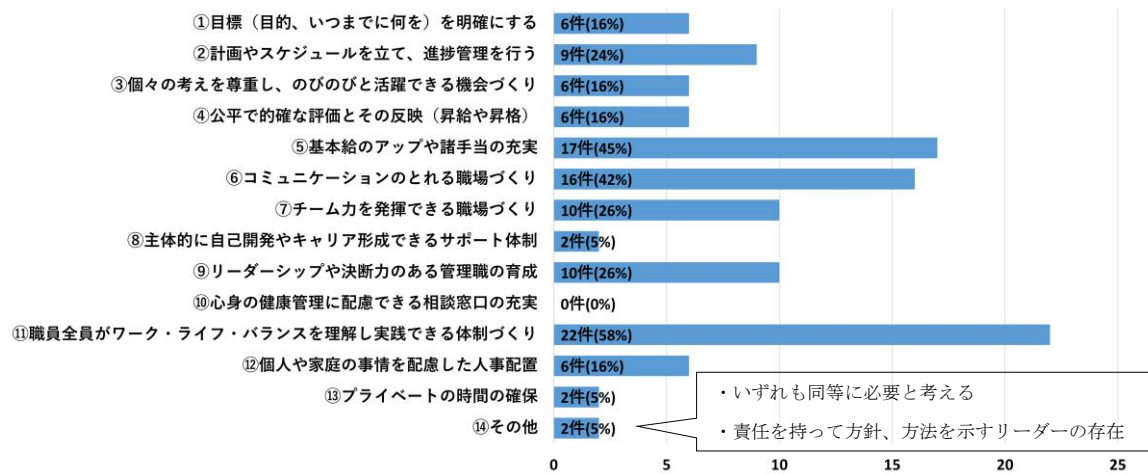
Q 2 行政経験で手応えや喜びを感じられましたか？



Q 3 公務員の資質として大事だと思うことは？（上位3つを選択）



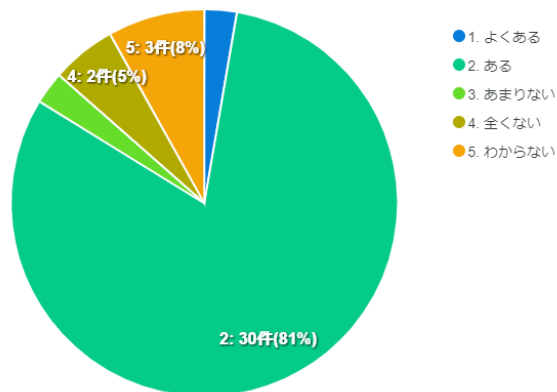
Q 4 モチベーションを高め個性や能力を発揮するために必要なことは？



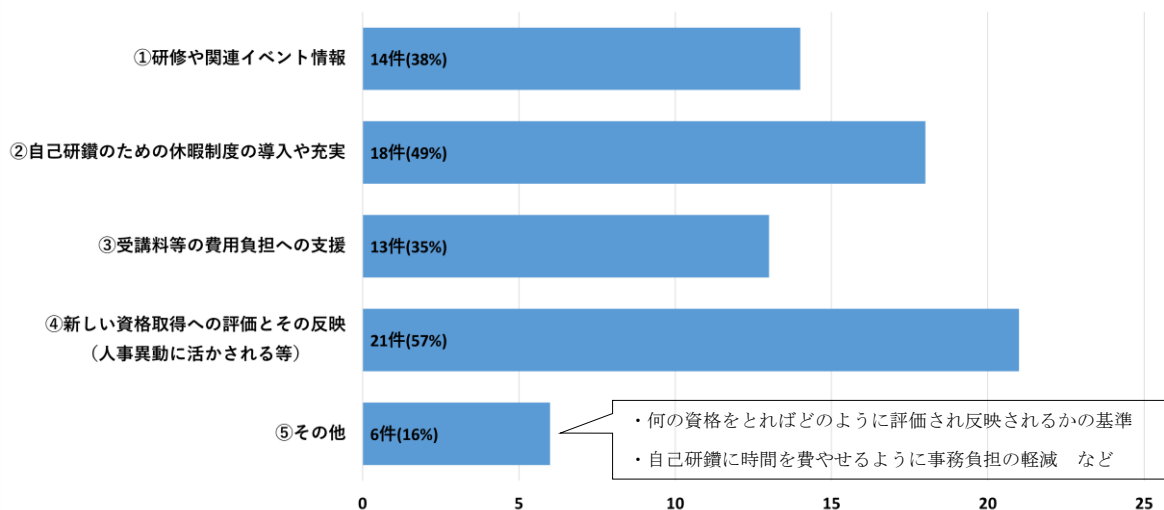
入庁10年以上の職員

対象者数（72人）、回答者数（37人）、回答率（51.4%）

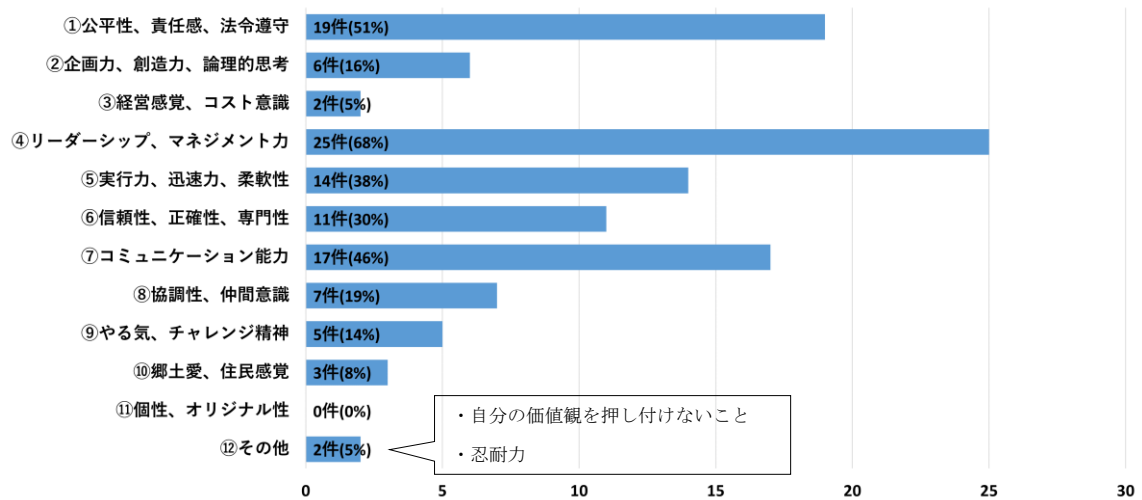
Q 1 行政経験で手応えや喜びを感じられましたか？



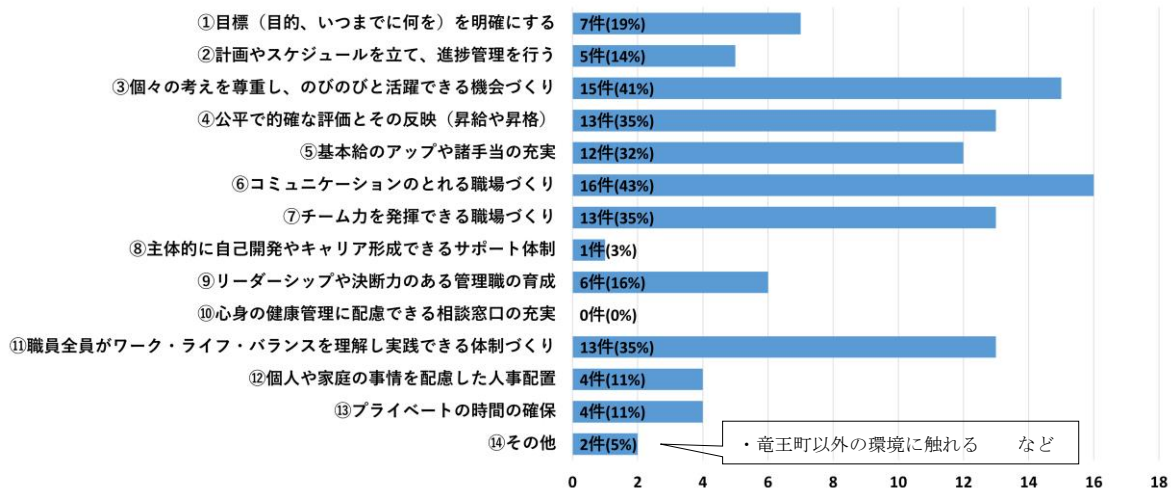
Q 2 自己研鑽のために必要なサポートは？



Q 3 管理職の資質として大事だと思うことは？（上位3つを選択）



Q 4 モチベーションを高め個性や能力を発揮するために必要なことは？



<自由記述における主な意見>

モチベーションが向上した理由は？

- ・町民から「ありがとう」と感謝された
- ・住民から相談されたり頼りにされたりした
- ・自ら業務改善し、遂行できた
- ・必要な支援につながり変化を実感した
- ・新規事業を立ち上げ、良い効果が得られた
- ・新たに知識や技能が習得できた
- ・活動を通じて新しい人とつながりができた
- ・上司からほめられた など

<自由記述における主な意見>

気づきや提案、不平・不満は？

- ・業務量と人員配置に見直しが必要
- ・特定の職員に業務が集中し疲弊している
- ・多くの中堅や管理職が早期退職しており、根本的な問題解決や対応早急に必要
- ・残された職員のモチベーションが低下
- ・自己申告シートが反映されているのか
- ・人事評価制度の適正化の検証が必要
- ・施策のスクラップができていない など