草津市人材育成・確保基本方針

草津市

策定　平成19年4月

第5次改定　令和　7年3月

一人ひとりが
「やりがい」と「成長」
を感じられる組織をめざして

将来に描くまちの姿

「ひと・まち・ときをつなぐ　絆をつむぐ　ふるさと　健幸創造都市　草津」には、

社会が急速に変化する時代だからこそ、人や地域の「絆」を大切にしていきたいという願い、誰もが生きがいをもち、健やかに幸せに暮らせるまちを、共に創り上げていく、共にまちづくりに挑戦していく、という想いを込めています。

全ての職員がやりがいを感じ、絶えず成長し続けられるよう、私をはじめとする経営層が強いリーダーシップをもって、一人ひとりが知識や技術、経験を積極的に活かし、能力を最大限発揮できる環境づくりを推進します。

職員の皆さんには、高い「志」と、困難を乗り切る「情熱」を持ち、失敗を恐れず何事にも「挑戦」し、ひとつ上の目標を目指し自己の成長を持続することを期待します。そして、私を含め、職員同士が積極的に「対話」し、互いに学び、成長しあえる職場環境を共に創り出していきたいと思います。

私たち一人ひとりが「やりがい」と「成長」、そして「強い絆」を実感できる組織を目指して、共に挑戦していきましょう。

草津市長　橋川　渉

— 目 次 —

第１章　人材育成・確保基本方針について

１．策定の背景・趣旨 -1-

２．現状と課題 -2-

３．改定にあたっての基本的な考え方 -3-

第２章　人材育成・確保の方向性

１．目指す職員像 -4-

２．全職員共通の役割 -5-

３．実践事項（コンピテンシーモデル） -5-

４．求められる能力（コア能力） -6-

５．全庁的な推進体制の構築 -7-

第３章　人材育成・確保の進め方

１．多様な人材確保 -8-

（１）市の魅力発信
（２）多様な試験方法の工夫
（３）幅広い人材の活用

２．職員の成長を支援する人材育成 -9-

（１）職場研修（OJT）
（２）職場外研修（Off-JT）
（３）主体的な学びへの支援
（４）人材の育成プログラムの整備

３．働きやすい職場環境づくり -１２-

（１）ワーク・ライフ・バランスの実現
（２）業務効率化、業務負担の軽減
（３）職場の雰囲気づくり
（４）心身の健康増進

４．働きがいを高める人事管理 -１３-

（１）人材育成評価制度の活用
（２）キャリア形成への支援
（３）チャレンジする職員の支援

第４章　デジタル人材の育成・確保

１．求められるデジタル人材像 -１４-

２．デジタル人材の育成・確保に向けた取組 -１４-

３．キャリアアップのイメージ -１５-

第１章　人材育成・確保基本方針について

１．策定の背景・趣旨

本市では、市政を担う職員の能力開発を効果的に推進するための人材育成の目的や方策等を明らかにした基本方針として、平成１１年１０月に「草津市人材育成基本方針」を策定後、平成１７年４月の一部改正を経て、平成１９年４月に人材育成を基軸とした抜本的な人事管理諸制度の構築を目指すための総合的な人材戦略として「新・草津市人材育成基本方針」を策定しました。

その後、草津市協働のまちづくり条例に基づく協働のまちづくりの推進、職員の早期育成による組織力・職員力の向上、人材育成評価制度の導入・運用等の観点から基本方針を改定し、人事管理、職場運営、職員研修、評価制度等の取組を推進してきたところです。

さらに、平成２８年４月に所属長以上の職員がイクボス宣言を行ったことを契機として「ワーク・ライフ・バランス」と「イノベーション」を柱とした働き方改革を推進し、平成３１年には、改革をより強力かつ着実に進めていくために、働き方改革の目指す姿とその実現に向けた取組を示した働き方改革ロードマップ「Kusatsu Smart Project」を策定し、政策や行政サービスの質の向上を図るとともに、職員が健幸でやりがいをもって働き、成長できる職場環境づくりを目指す取組を推進してきました。

全国的な少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少をはじめ、価値観の多様化やデジタル社会の進展等、本市を取り巻く環境は大きく変化し、今後、労働力や経営資源の制約が見込まれる中で、新たな社会課題や行政需要に対応するためには、人材育成・確保がより一層重要となります。

また、近年では国際機関を中心に、人の幸福度や満足感を可視化する試みが活発化しており、全国の自治体において、身体的・精神的・社会的に良好な状態を表す「ウェルビーイング」の重要性が高まっています。

本市においては、第６次草津市総合計画基本構想において「ひと・まち・ときをつなぐ　絆をつむぐ　ふるさと　健幸創造都市　草津」を将来に描くまちの姿として掲げており、誰もが生きがいをもち、健やかに幸せに暮らせるまちづくりを推進しているところですが、これは、「ウェルビーイング」と方向性を同じくするものであり、第６次草津市総合計画第２期基本計画では、このウェルビーイングを可視化した地域幸福度（Well-Being）指標を計画の進捗の参考とすることで、市民のウェルビーイングを高め、市民福祉のさらなる向上を目指しています。

そのためには、職員一人ひとりが能力を最大限に発揮する必要があり、職員のウェルビーイングが実現される職場環境づくりの視点も必要です。

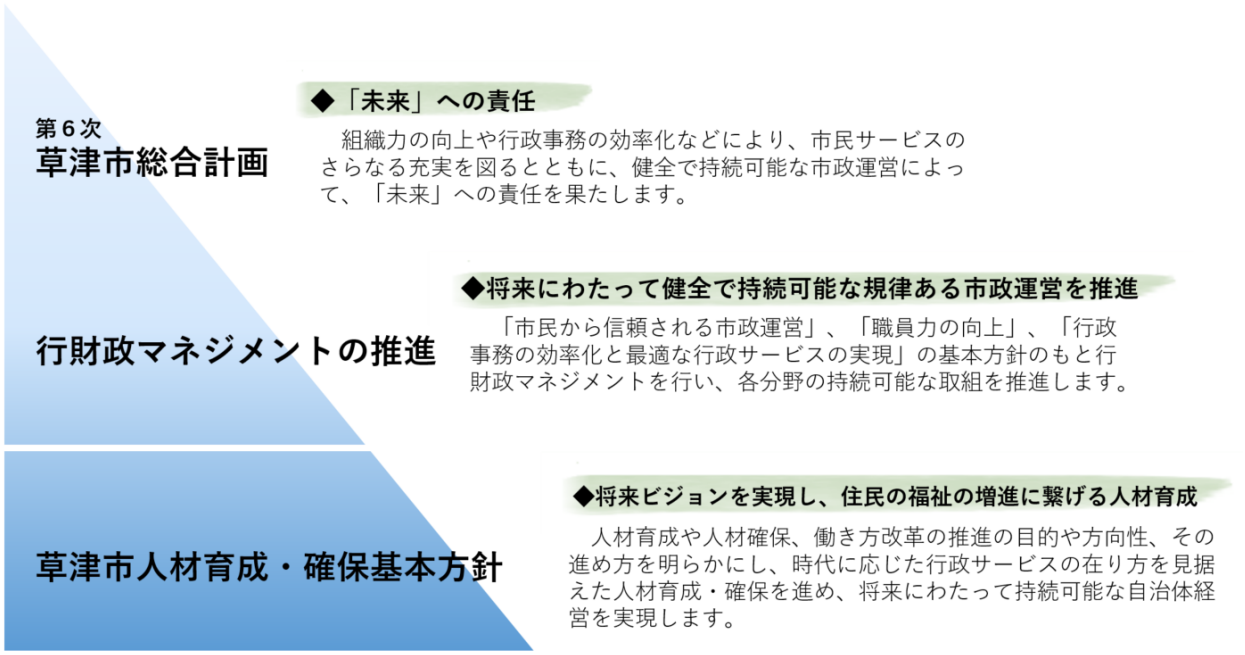
これらのことから、令和５年１２月に総務省から新たに示された「人材育成・確保基本方針策定指針」も踏まえ、基本方針の名称を「草津市人材育成・確保基本方針」に改めるとともに、職員の能力を最大限に引き出し、一人ひとりがやりがいや成長を感じられる職場環境づくりを総合的に推進するため、人材育成・確保、職場環境整備の方向性、方策等の内容を改定し、総合計画に掲げる将来ビジョンの実現、市民福祉の向上につなげます。また、「草津市行政経営改革プラン」による取組と連携し、時代に応じた行政サービスの在り方を見据えた人材育成・確保を進め、将来にわたって持続可能な自治体経営を実現します。

第６次草津市総合計画に掲げる将来ビジョン

～ひと・まち・ときをつなぐ～

“絆をつむぐ　ふるさと　健幸創造都市　草津”

草津市人材育成・確保基本方針の位置付け



２．現状と課題

令和３年度に改定した人材育成基本方針では、目指す職員像の実現に向けて、プロジェクトチーム等の意見も踏まえて、全職員共通の役割を明確にし、各職員が職場において求められる実践事項（コンピテンシーモデル）と求められる能力との相関性を整理し、人材育成評価制度の連動を進めるとともに、人材育成の取組として、人材確保や人事管理、職場運営、職員研修の取組を進め、職務の遂行に必要な能力や組織力を高めてきました。また、働き方改革に関する実行計画として、プロジェクトチームで検討を重ねてロードマップを策定し、「スマートな行政スタイルへの転換」を目指して、職員の意識改革と多様で柔軟な働き方の実現、事務事業の効率化・BPR による生産性向上、ワンストップサービス等の実現の３項目を取組目標とし、「働きやすさ」を実現するワークスタイルの推進、PPP・PFI の推進、引越しワンストップサービスの導入など各種取組の実践により働き方改革を推進しました。

一方で、昨今の働き手側の価値観の多様化、人材獲得競争の激化による離職者や採用辞退者の増加、職員満足度アンケートから見えた課題等を踏まえ、複雑・多様化する行政課題に対応できる人材育成・確保はもとより、さらなる職員の意識改革と働き方改革の実現に向けて、今後は、ロードマップのコンセプトであった「やりがい」や「働きやすさ」を実現する取組を人材育成・確保基本方針に位置づけることで、職員の能力の向上・成長を支援する、人材育成・確保につながる職場環境を構築していく必要があります。

さらに、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供し、地域課題を解決するとともに、行政運営の効率化を図るには、デジタル技術を駆使して変革を推進できる人材が不可欠であることから、新たにデジタル人材の確保に努めるとともに、全職員がデジタルスキルのレベルアップを図りながら、DX を積極的に推進できる組織となるよう人材育成を進める必要があります。

３．改定にあたっての基本的な考え方

改定にあたっては、現在の基本方針を基本とし、国が示す策定指針を踏まえるとともに、働き方改革ロードマップのコンセプト、職員アンケート・ニーズ調査の意見等を反映します。また、改定後は、取組の効果分析や課題把握を行い、必要に応じて方針の見直しを行います。

（１）国が示す策定指針を踏まえた改正

・「人材育成」に加えて、「人材確保」や「職場環境の整備」を総合的に図るとともに、新たな事項として、「デジタル人材の育成・確保」に係る内容を盛り込むこと

・市長等の経営層が人事管理・人材育成に積極的に関与することや、人事担当部局と関係部局が連携すること

（２）働き方改革ロードマップのコンセプトを「人材育成・確保基本方針」に明確に位置付け、職員のやりがい・働きやすさを高める職場環境を構築

（３）職員アンケートを通じて得られた職員の意見の反映

（４）目指す職員像、果たすべき役割、実践事項（コンピテンシーモデル）、求められる能力（コア能力）は、第６次総合計画の開始に合わせ明確化しているため、現基本方針に定める内容を継続

第２章　人材育成・確保の方向性

１．目指す職員像

総合計画に掲げる将来ビジョンの実現に向け、職員一人ひとりが草津市への愛着と市職員としての気概を持ち、将来的な視点に立って地域の課題を正しく把握し、果敢に取り組むことで、まちの発展と魅力の向上につなげていくことが重要であることから、「地域課題に果敢に取り組み、まちの価値を創造する」ため、これまでと同様に次の４つを『目指す職員像』として掲げ、その実現を図る観点から人材育成を進めていきます。

『地域課題に果敢に取り組み、まちの価値を創造する』

草津市の将来ビジョンの実現に向けて「地域課題に果敢に取り組み、まちの価値を創造する」ために、私たちは次のような職員を目指します。

信頼される職員
高い倫理観と人権意識、人に対するあたたかな心を持ち、 誠実で責任感のある行動により、関係者の信頼を得る職員
チャレンジする職員
常に問題意識を持って行動し、チャレンジ精神を発揮して、 新たな課題に取り組む職員
協働する職員
社会情勢の変化や市民ニーズを敏感に感じ取り、市民と協働する職員
経営する職員
経営感覚とコスト意識を持って、市政運営する職員

２．全職員共通の役割

目指すべき職員像を実現するためには、職員一人ひとりが自らの役割を認識した上で、その役割を果たすために必要な能力を計画的に開発し、発揮していかなければなりません。

特に、全ての職員が「組織の目標に沿った成果への関わり」と、その成果を高めるための「良い人間関係づくりへの関わり」を意識し、行動する必要があります。

本方針では、その二つの視点を職種や職位を問わず全職員に求められる共通の役割として定め、組織として取り組む人材育成に一貫性を持たせるとともに、共通認識に基づく全職員の主体的な職務行動と能力開発に繋げます。

共通の役割	役割定義
事業の推進	・自治体を取り巻く今後の環境変化を予測し、今すべきことを判断する ・様々な地域課題に対し、最適な対応策を考え実行する
組織の活性化	・組織メンバーに効果的に関わり、周囲に良い影響を与える ・周囲と協調的に関わることで一体感を醸成し、連携や協力を促す

３．実践事項（コンピテンシーモデル[1]）

全職員が「事業の推進」と「組織の活性化」という共通の役割を果たすため、職場において求められる「振る舞いや行動」を実践事項として示しています。この６つの項目を本市における「コンピテンシーモデル」とし、全職員が実践すべき基本的な行動の指針とします。職員はこの実践事項を意識し行動することで役割を果たすことにつながり、目指す職員像に近づきながら組織力を高めていくことを目指します。

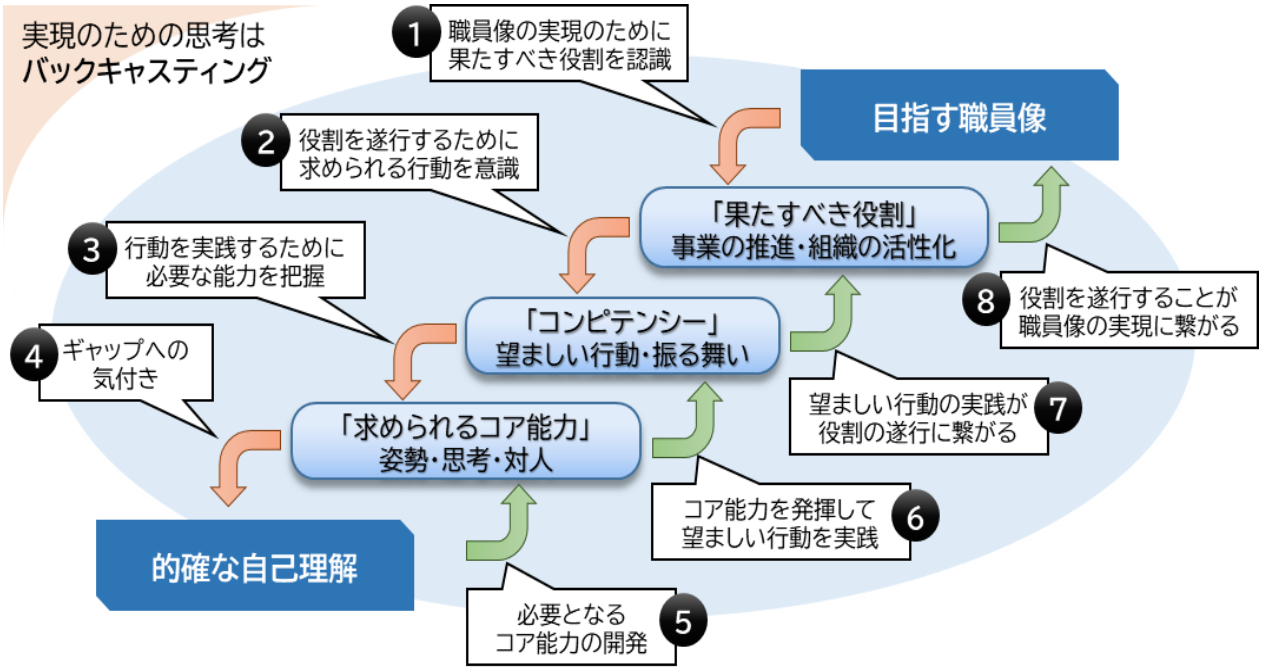
役割	実践事項	定義
事業の推進	**問題を把握し 目標を設定する**	事業や業務についての現状を把握し、 問題の解決につながる対応策を立案する
	目標達成に向けた 取組を進める	目標の達成に向け、困難なこと、 新たなことに積極的にチャレンジする
	改善・改革を推進する	自治体を取り巻く環境の今後の変化を予測し、 将来的な視点で改革に取り組む
組織の活性化	**職員に対し 良い影響を与える**	効果的な関わりにより、 周囲や関係する職員に良い影響や変化をもたらす
	組織内外との 連携を促進する	職場のメンバー一人ひとりを尊重し、 チームとしての連携や助け合いを促す
	組織内外の信頼を得る	常に自己を律し、 誠実で責任感のある行動によって組織内外の信頼を得る

[1] 「職務において継続的に高い成果を上げている人材（ハイパフォーマー）が発揮した能力や行動の特性」をモデル化したもの。全職員が実践すべき望ましい行動や振る舞いの指針。

4．求められる能力（コア能力[2]）

先に示した６つの実践事項（コンピテンシーモデル）を実行するに当たり、必要となる全職員共通の１２の能力を「コア能力」として示します。このコア能力は、職場環境や職位を問わず全職員に対し普遍的に求められる核となる能力であり、「姿勢・思考・対人」の視点から業務を遂行する上で土台となるものです。

視点	コア能力	定義
姿勢	主体性	当事者意識をもって、率先・自発的に関与していく姿勢
	挑戦性	困難な課題であっても自ら決断を下し、向上心を持って取り組む姿勢
	不屈性	職務遂行や目標達成に向けて粘り強く取り組む姿勢
	誠実性	誠実かつ謙虚な態度で、良心や倫理観に従って物事に臨む姿勢
思考	目的意識	価値の実現や最終到達地点を見据え、明確なねらいを定める力
	状況把握	物事を俯瞰的に捉え、状況を迅速かつ正確に把握する力
	論理思考	物事を筋道立てて思考し、真因や要点を押さえた結論を導いていく力
	構想力	今後の展開を予測し、将来に向けた次の一手を打ち出す力
対人	対話力	お互いが本音でオープンに対話することができるような関わり
	働きかけ力	周囲の理解や納得を取りつけるための自らの意思を乗せた働きかけ
	感受性	相手の思いや気持ちを察知し、共感的に接する関わり
	協調性	相手の立場を尊重し、お互いが持つ多様な考えや価値観を活かし合う関わり



＜目指す職員像の実現ステップ＞

職員一人ひとりがこの実現ステップに沿って、組織が求める人材とその人材に求める行動特性や能力を認識し、的確な自己理解を踏まえて自らの成長に向けた能力開発を進めることで、目指す職員像の実現に繋げていきます。

---

[2] どのような状況や立場であっても安定的に発揮することができる「職員力の核」となる能力のこと。各分野・業務で必要となる専門知識や専門スキルと違い、一朝一夕で育成することが難しく、早期かつ計画的な育成が求められる。

５．全庁的な推進体制の構築

人材育成・確保を効果的に推進するため、市長をはじめとした経営層の強いリーダーシップのもと、職員一人ひとりが各々の役割と責任を認識し、連携を図りながら人材育成を推進する体制を強化し、戦略的、効果的に取り組みます。

（１）経営層の役割

■市長等の役割…　職員および組織のあるべき姿を示し、その実現に向け、全体的な方向性と戦略を決定し、各部局および人事担当部門が行う人事管理・人材育成に積極的に関与します。

■部長の役割…　市長等が示す職員および組織のあるべき姿を、所掌する部内に適応させた姿として具体的に示すとともに、副部長が行う部内の人事管理・人材育成に対する支援および助言を行います。

■副部長の役割…　各部において示される職員および組織のあるべき姿を実現するためのアイデアや工夫を生み出し、部内における人事管理・人材育成の責任者として、各所属の業務量、労務状況を把握し、繁閑調整を行うとともに、人材育成評価制度の評価調整などを実践し、所属長等が行う人事管理・人材育成に対する支援および助言等を行います。

（２）所属における管理・監督者の役割

各所属において、職員と組織のあるべき姿の実現に向け、所属員との面談を丁寧に行い、日常の業務を通じた所属員の能力開発、職員の学習やチャレンジを支援する風土を醸成するとともに、職員の健康管理、メンタルヘルスへの配慮を行うことで、職員が最大限に能力を発揮できる職場環境を目指します。

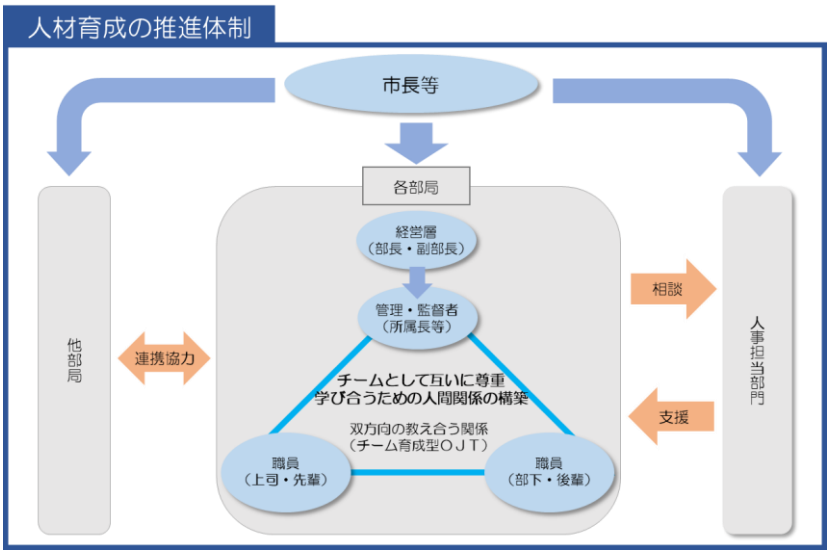
（３）職員個人の役割

職員一人ひとりが、自治体を取り巻く環境の変化と複雑・多様化する行政課題に対し、いかに対応していくか常に問題意識を持つこととあわせ、組織や自身の成長のために目指す職員像を意識し、キャリアをデザインするとともに研修等を積極的に受講するなど自主的・自律的に能力を高め、チームとして互いに尊重し、学び合うための人間関係を築きます。

また、職員一人ひとりがワーク・ライフ・バランスを意識し、健康に留意することで、職員自らが持つ能力を最大限発揮します。

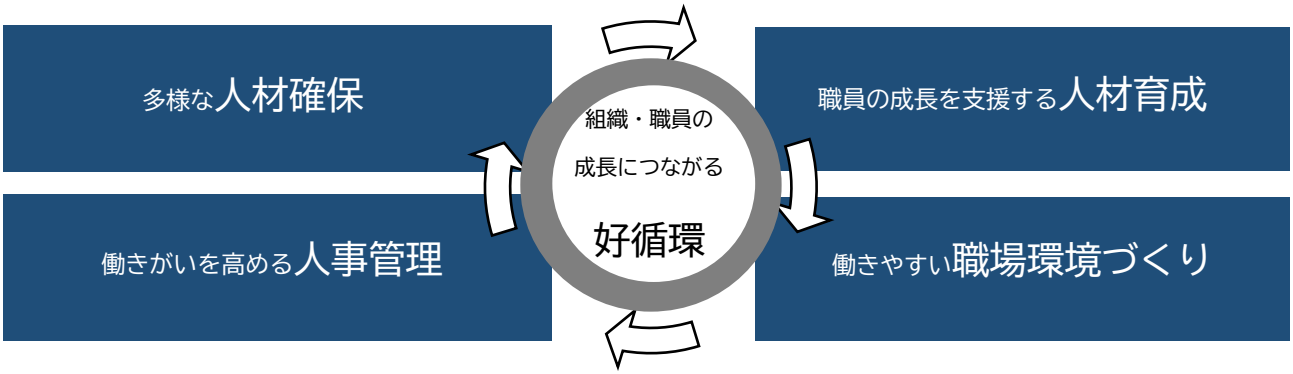
（４）人事担当部門の役割

人材育成・確保基本方針に基づく取組や方向性を人事諸制度と連動させながら、人材育成・確保の全庁的な方策に取り組みます。



第３章　人材育成・確保の進め方

目指す職員像の実現に向け、「人材確保」、「人材育成」、「職場環境づくり」、「人事管理」を効果的に循環させ組織・職員の成長につながるよう取組を進めます。また、「やりがい」、「働きがい」のある組織となることで、本市で働く魅力が向上し、それが新たな人材確保へとつながる好循環が生まれるよう取組を進めます。



１．多様な人材確保

職員が仕事へのやりがい・働きがいを持ち、本市で働く魅力を発信するとともに、多様な試験方法等の検討を行い、幅広く人材を確保します。

（１）市の魅力発信

受験者の確保に向け、時代に対応した魅力発信方法を検討します。

- 「草津市で働く」ことの魅力発信
- 採用説明会やイベントの開催
- HP や SNS、民間の就職支援サービスを活用した情報発信
- リクルート活動の推進
- 合同就職説明会への出展

（２）多様な試験方法の工夫

多様な人材に挑戦してもらえる試験方法を検討します。

- 受験対象者の拡大（職務経験者採用 等）
- 多様な試験手法の導入（テストセンター方式の活用等）
- 採用時期（通年化 等）
- 採用手続きのデジタル化
- 手続の簡素化などの受験者負担軽減

（3）幅広い人材の活用

複雑化する行政課題に的確に対応するため、多様な経験や知識・技能、専門性を有する幅広い人材の活用に努めます。

- 外部人材の活用（非常勤特別職 等）
- 多様な任用形態の職員の活用（高齢期職員 等）
- キャリアリターン採用の導入検討

2．職員の成長を支援する人材育成

効果的な職場研修の実践、継続的な職場外研修の機会の提供および主体的な学びを支援する職場環境の整備により、職員の業務レベルや能力の成長を支援します。

（1）職場研修（OJT）

日常業務を通じて必要な知識や能力を取得するため、職員一人ひとりが人材育成の担い手としての視点を持ち、互いに尊重し、学び合えるチームの構築を目指します。

業務を通じた人材育成の推進

- 部下の育成に関する管理職への研修充実
- 人材育成評価制度における面談の実施
- OJT の体制づくりの推進（マニュアルの整備 等）

新規採用職員育成担当者制度の推進

- 新規採用職員育成担当者研修（OJT 研修）
- マニュアルの整備

職場研修の推進員制度の活用

- 人権擁護推進員、職場研修推進員（人権研修、ハラスメント研修）
- CS 推進員（CS 研修）
- KEMS 推進員（KEMS 研修）

（2）職場外研修（Off-JT）

業務における専門的な知識やスキル等、時代の変化に対応できる能力を身につけるための効果的な研修を実施するとともに、職員の主体的な学びにつながるよう、研修の動機付けを行い、研修受講後の効果測定の手法の研究を行うなど、効果的・効率的な研修の実施に努めます。

また、職員に求められる能力を向上させる研修を実施するとともに、従来の集合研修や研修機関、中央省庁や県への派遣に加え、職員の視野の拡大と意識改革、課題の解決策や行政手法の実践のため、各種団体への実務研修の実施を検討します。

Ⅰ）集合研修

一般（階層別）研修

- 新規採用職員研修
- リーダー育成研修
- 管理職への研修
- 政策形成実践研修
- 人権・同和問題管理職現地研修

特別研修

- 協働研修【まちづくり協働課】
- 人権・同和問題職員研修、人権擁護推進員・職場研修推進員研修
- CS 向上研修
- 各所属が実施する専門研修【各担当課】
  （情報セキュリティ、パブリシティ、会計・財務事務、土木技術、KEMS、不当要求 等）
- DX 研修

Ⅱ）研修機関等への派遣研修

- 滋賀県市町村職員研修センター
- 総務省自治大学校
- 全国市町村国際文化研修所（JIAM）
- 滋賀県建設技術センター（技術職対象）
- 市町村職員中央研修所（JAMP）
- その他の研修機関

Ⅲ）官民連携・広域連携の推進の検討

- 中央省庁や県での実務研修
- 他市との合同研修
- 民間企業等への派遣研修

（3）主体的な学びへの支援

職員一人ひとりが、リスキリング[3]やスキルアップ[4]に主体的に取り組む機会の提供・環境づくりを進めます。

- リスキリングの機会提供
- 資格取得支援
- 自己啓発等休業制度の運用
- 社会貢献活動への参加推進
- 協定先大学院への修士（博士前期）課程受講に関する支援
- 自主研究グループ活動への支援

（4）人材の育成プログラムの整備

社会情勢の変化に伴い、市民ニーズの多様化、複雑化、高度化など、自治体を取り巻く環境は厳しさを増しており、これらの行政課題を解決し、行政サービスの向上を図っていくためには、リスキリングやスキルアップできる環境を整えることが必要です。

リスキリングやスキルアップを効果的に推進するため、目指す職員像と職位に応じて求められる知識・能力等のもと、計画的・体系的に育成するためのプログラムを整備します。

[3] 業務に必要とされる知識・技能が大幅に変化する中で、新しい仕事のやり方に対応するための知識や技能を職員が獲得すること。

[4] 現在求められている役割の中で、職員が知識・技能を向上させること。

3．働きやすい職場環境づくり

職員一人ひとりがライフステージにかかわらず、ワーク・ライフ・バランスを実現し、持てる能力を最大限に発揮できるよう、業務効率化を図り職員一人当たりの業務負担を軽減し、心理的安全性の高い職場づくりや、職員の健康増進、体調不良の予防等に取り組むことで、意欲を持って仕事に向き合える環境づくりを推進します。

（1）ワーク・ライフ・バランスの実現

柔軟な働き方、働き方 DX の実現により、働きやすさと意欲を持てる職場環境を整備します。

- 計画的な休暇取得の促進
- 時差勤務制度の活用促進
- 研修や啓発を通した職員の意識改革
- 部内マネジメントによる柔軟な異動の促進
- テレワークの活用促進
- フレックスタイムの導入検討
- 時間外勤務の縮減、平準化
- 年度途中など柔軟な人事異動の検討

（2）業務効率化、業務負担の軽減

長時間労働の縮減、職員の業務負担の軽減のため、行政経営改革プラン等との連動を図りながら、取組を進めます。

- 公民連携・広域連携の推進、事務事業の点検・見直し（第２期草津市行政経営改革プランにおける取組）
- 先端技術の導入および活用（草津市 DX 推進計画における取組）

（3）職場の雰囲気づくり

多様な価値観を持つ職員同士が自らの考えを表明して積極的なコミュニケーションをとることができる、心理的安全性の高い職場づくりを目指し、ワークエンゲージメントを高めます。

- 職場内マネジメントの推進
- ABW[5]のさらなる活用
- フリーアドレスの促進
- ワークエンゲージメント[6]の把握

（4）心身の健康増進

健康増進や体調不良の予防等に向けて、健康診断やストレスチェックを実施します。
また、研修や相談対応等により、ハラスメントを許さない職場づくりを推進します。

- 定期健康診断・ストレスチェック
- 健康づくり研修、運動教室・啓発
- 勤務間インターバル確保方策の検討
- 病気休職者の職場復帰訓練制度の推進
- 外部専門機関や産業医、保健スタッフ、カウンセラーによる面談
- ハラスメント対策の推進

---

[5] Active Based Working の略。業務内容や気分にあわせて自由に働く場所や時間を選択する働き方。（個別ブースやミーティングスペースなど）

[6] 組織に愛着を持ち、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を表す概念。

４．働きがいを高める人事管理

職員一人ひとりが最大限に能力を発揮できるよう主体的なキャリア形成を支援し、人材育成評価制度のさらなる活用、チャレンジする職員の支援により、やりがい・働きがいの持てる職場を目指します。

（１）人材育成評価制度の活用

職員の業績や行動を「評価」する機能と、日々の指導を通した「育成」の機能により、職員の働きがいと自己成長意欲を引き出し、自らの核となる強みを育み、生かし、自己実現と組織貢献が共に果たせるよう、人材育成評価制度をさらに活用し、人材育成に取り組みます。

- 評価者・被評価者への研修
- 面談を通じた育成
- 評価制度を補完する仕組みの検討
- 評価調整会議や結果公表の検討
- 能力・実績に応じた職員の登用
- 評価結果のさらなる活用（昇格・分限等）
- 人事（Human Resources）活動を効率的に行うための情報技術の活用の検討

（２）キャリア形成への支援

若手職員の段階から中長期的な人材育成を見据えた職務経験をデザインするため、異なる職場を段階的に経験するような人事配置に努めるなど、計画的な人事異動を行います。また、職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するため、キャリア形成の支援等により、自らのキャリアについて考える機会を提供し、仕事へのモチベーションや昇任意欲等を高めます。

- ジョブローテーションによる育成
- キャリアデザイン研修の充実（対象者の拡大等）
- リスキリングやスキルアップにより獲得した知識・技能を活かせる人事配置の検討
- 異動サイクルの検討
- 複線型人事制度の導入検討
- 昇任、降任制度の見直し検討

（３）チャレンジする職員の支援

職員の改革・改善意欲を高めるとともに、職員力・組織力向上のため、職員のチャレンジを支援できる仕組みの構築を進めます。

- 職員提案制度のさらなる活用
- 公募職場の検討（国への派遣等）
- プロジェクトチームの活用

第４章　デジタル人材の育成・確保

１．求められるデジタル人材像

今後、経営資源が大きく制約されることを念頭に、複雑・多様化する行政課題に効果的に対応するため、「デジタル技術を活用した業務変革に周囲を巻き込み、チャレンジできる」“デジタル人材”を確保・育成し、持続的な質の高いサービスの提供を目指します。

デジタル技術を活用した業務変革に周囲を巻き込み、チャレンジできる職員

■デジタル人材像と役割

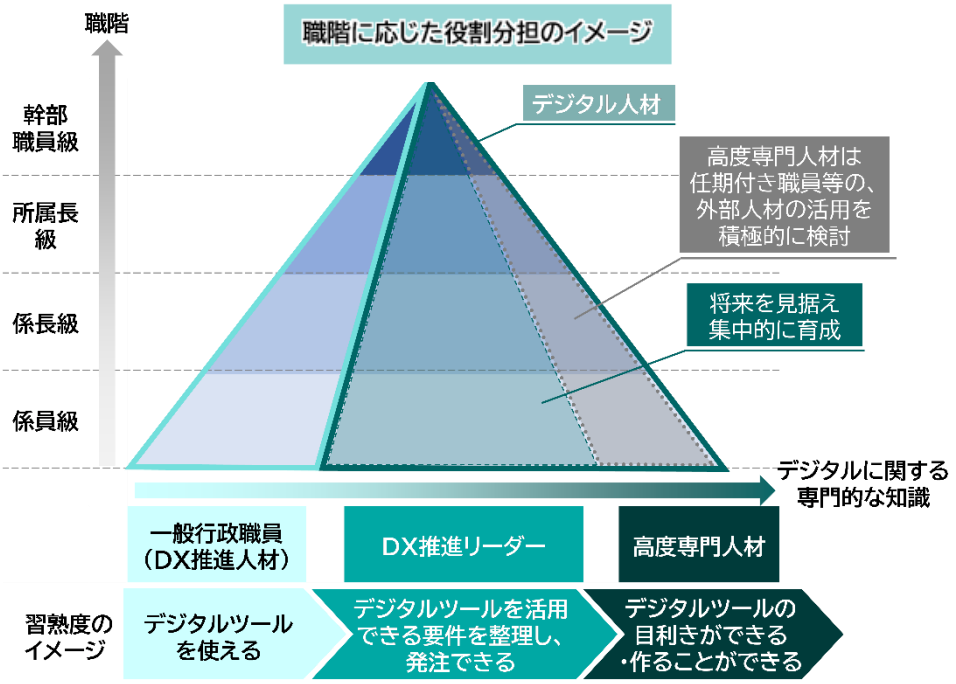
区分	人材像と役割
高度専門人材	デジタルツールを**「目利きができる」「作ることができる」**人材。高度なデジタルスキルを活かし、市の事業の DX 推進・デジタル技術活用のサポートを迅速に進める。
DX 推進リーダー	デジタルツールを**「活用できる」**・要件を整理し**「発注できる」**人材。業務の遂行にあたり、高度専門人材やベンター等の民間事業者と、DX 推進人材との橋渡しを行い、DX の取組を推進する。
一般行政職員 （DX 推進人材）	デジタルツールを**「使える」**人材。日常業務の効率化に向けた実践を行うとともに、住民等に対し業務に関連したシステム等の操作方法の説明を行う。

２．デジタル人材の育成・確保に向けた取組

全職員を対象として、DX を推進する上で必要となる考え方やデジタルに関する知識・スキルの習得のための研修の実施やより専門性の高い研修の受講を支援します。DX に取り組む必要性を理解するとともに、デジタル技術や情報セキュリティに関する基礎知識を習得することを目指します。

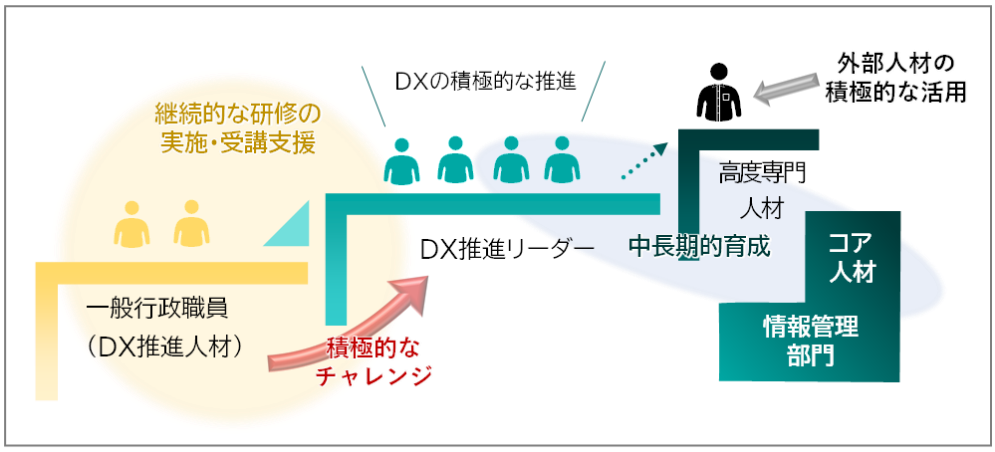
- DX 研修（DX 推進リーダー・一般行政職員対象）
- 情報セキュリティ研修
- 研修機関への派遣
- 研修の情報提供
- 高度専門人材のさらなる活用
- ≪再掲≫複線型人事制度の導入検討

区分	確保に向けた取組	確保目標
高度専門人材	外部人材を積極的に活用する。	適宜配置
DX 推進リーダー	DX の推進に向けたリーダーシップやマネジメント能力の向上やネットワーク、情報セキュリティなどの専門的な知識の習得に向けた研修の受講を支援するとともに、実践経験の積み上げができるようキャリア開発の支援を行っていく。	課長級以上 ＋ 各所属１人以上 （課長除く）
一般行政職員 （DX 推進人材）	DX の推進の必要性に係るマインドセット研修や各種デジタルツールを積極的に利活用できるよう研修を行っていく。	上記以外の 全職員 ※会計年度任用職員を含む



３　キャリアアップのイメージ

システム開発や運用など、デジタル技術に直接携わる業務だけでなく、施策立案などの企画や庁内各部局・庁外との調整などの実務に携わる業務をバランスよく経験していくことで、「デジタル技術を活用した業務変革に周囲を巻き込み、チャレンジできる」“デジタル人材”を育成します。



資料編

■目指す職員像・実践事項・コア能力の関連性　-1-
■職位別の果たすべき役割　-2-
■草津市人材育成基本方針の改定に伴う
職員アンケート・ニーズ調査結果（R6）　-4-

目指す職員像・実践事項・コア能力の関連性

■ 目指す職員像と６つの実践事項、コア能力との相関

全職員共通の役割を果たすための６つの実践事項が、目指す職員像とどのように関連し、求められる行動であるか、またその実践のためには、どのコア能力を特に発揮する必要があるのかを示しています。

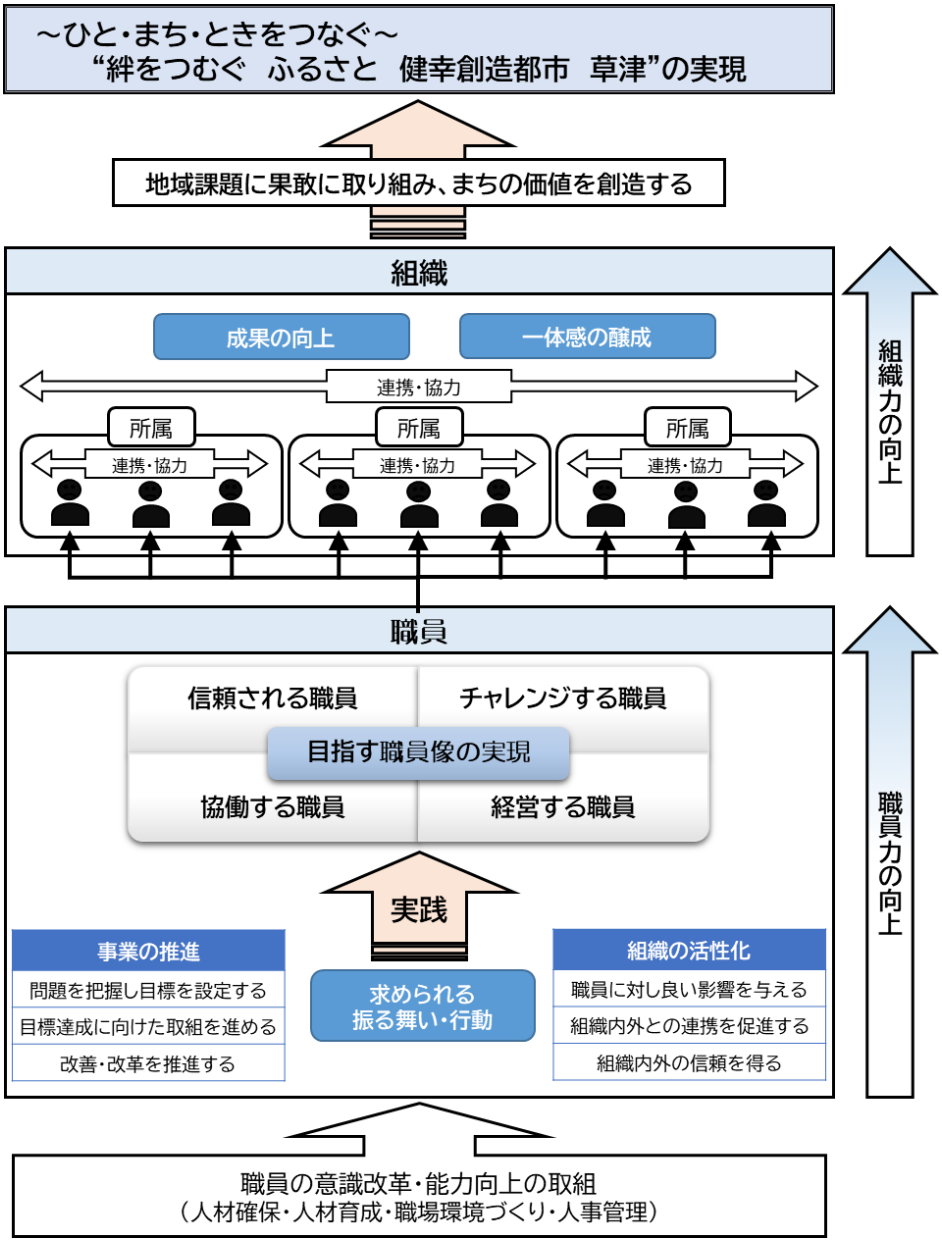
役割	実践事項	目指す職員像				コア能力											
						姿勢				思考				対人			
		信頼される職員	チャレンジする職員	協働する職員	経営する職員	主体性	挑戦性	不屈性	誠実性	目的意識	状況把握	論理思考	構想力	対話力	働きかけ力	感受性	協調性
事業の推進	問題を把握し目標を設定する		◎		◎					○	○	○					
	目標達成に向けた取り組みを進める	○	◎			○	○	○									
	改善･改革を推進する		◎		○					○	○		○				
組織の活性化	職員に対し良い影響を与える			◎						○				○		○	
	組織内外との連携を促進する	○		◎										○	○		○
	組織内外の信頼を得る	◎		◎	○	○		○	○								

■ 目指す職員像とコア能力の具体的な関連性

目指す職員像に求められるコア能力を示しています。

			目指す職員像			
			信頼される職員	チャレンジする職員	協働する職員	経営する職員
コア能力	姿勢	主体性	◎	○	○	○
		挑戦性	○	◎		
		不屈性	◎	○	○	○
		誠実性	○		○	○
	思考	目的意識		◎	○	◎
		状況把握		◎		◎
		論理思考		○		○
		構想力		○		○
	対人	対話力	○		◎	
		働きかけ力	○		○	
		感受性			○	
		協調性	○		○	

■ 人材育成の全体像



職位別の果たすべき役割

■ イメージ図

全職員共通の役割と実践事項に沿って、それぞれの職責に応じた役割のレベル感の変化について、そのイメージを示しています。

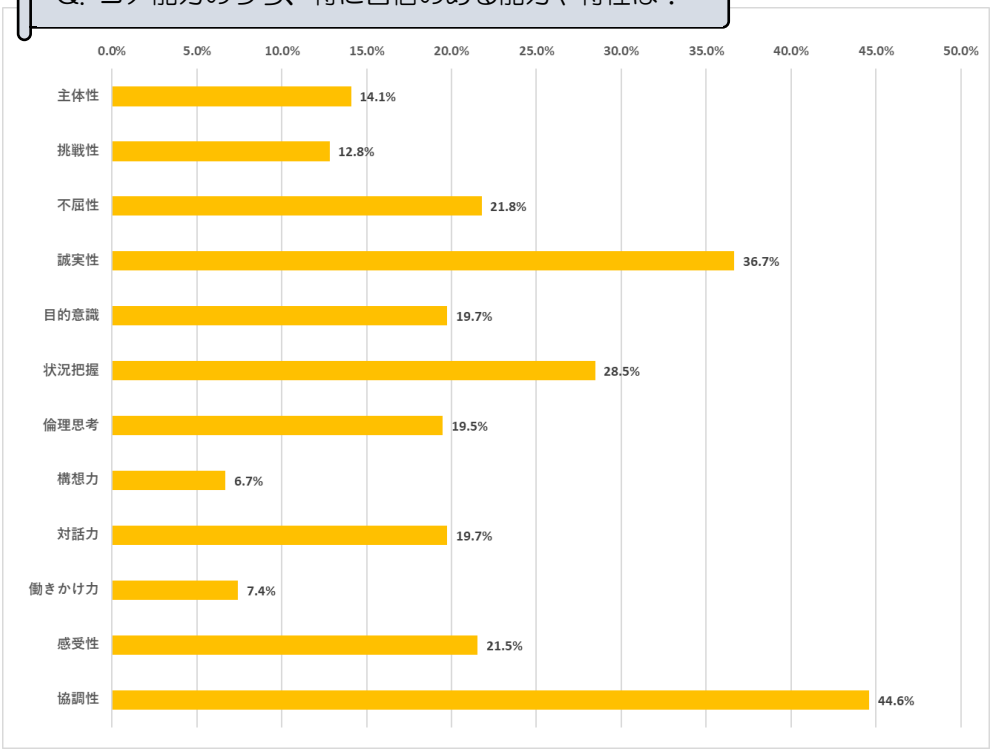
職位	役割					
	事業の推進			組織の活性化		
部長・副部長級	長期的な問題の解決 幅広い視点	組織目標の達成 進捗管理	全庁的な市政改革	様々な職員への 関わり	全庁的な連携の促進	組織を統括する立場 としての姿勢・行動
課長級	問題を把握し 目標を設定する	目標達成に向けた 取組を進める	改善・改革を 推進する	職員に対し 良い影響を与える	組織内外との 連携を促進する	組織内外の 信頼を得る
課長補佐級 ・係長級						
主査級・主任級 ・主事級	短期的な問題の解決	個人目標の達成 職務遂行	職場内の改革 業務改善	職場内の職員への 関わり	業務関係者との 連携の促進	業務の責任者 としての姿勢・行動

■ 求められる役割

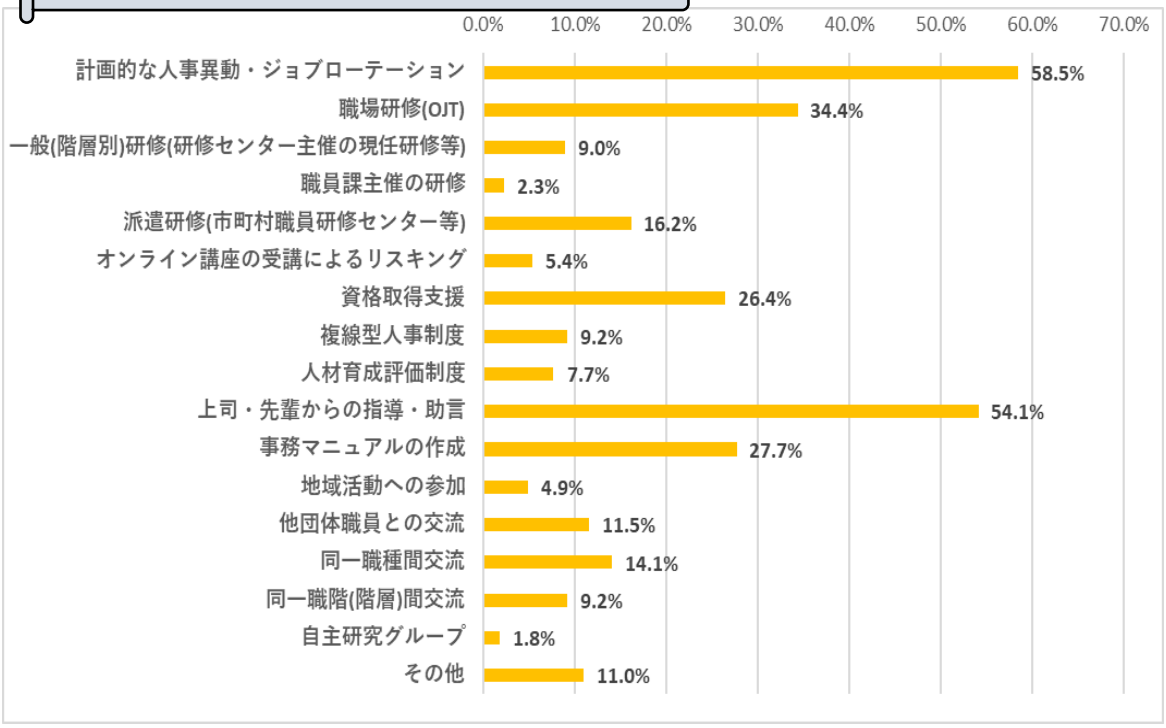
職位	求められる役割		
部長・副部長級	事業の推進	問題を把握し目標を設定する	全市的かつ長期的な視点から問題の本質を捉え、解決に向けた方向性を示し、的確な指示を行う
		目標達成に向けた取組を進める	全市的な視点に立ち、部を統括する立場として、より高い成果に向け責任感をもって取り組む
		改善・改革を推進する	全市的かつ将来的な視点から、市政改革を積極的に行う
	組織の活性化	職員に対し良い影響を与える	全市的かつ将来的な視点から、様々な職員に対し自ら働きかけ、自律的・能動的に仕事に取り組む意欲を高める
		組織内外との連携を促進する	組織内外への積極的な関わりを通じ、全庁的な連携や市民協働を促す
		組織内外の信頼を得る	経営層としての職責を自覚し、誠実で責任感のある行動によって組織内外からの信頼を得る
課長級	事業の推進	問題を把握し目標を設定する	事業や業務における問題の本質を捉え、解決に向けた方向性を示し、的確な指示を行う
		目標達成に向けた取組を進める	組織目標の達成に向け、所属の統括者として業務の調整や執行管理に責任感をもって取り組む
		改善・改革を推進する	将来的な視点から、事業の見直しや業務改善、新たな取組を積極的に行う
	組織の活性化	職員に対し良い影響を与える	所属員や関係課に対し積極的に関わり、自律的・能動的に仕事に取り組む意欲を高める
		組織内外との連携を促進する	組織内外への積極的な働きかけを通じ、所属間の連携や市民協働を促す
		組織内外の信頼を得る	所属の統括者としての職責を自覚し、誠実で責任感のある行動によって組織内外からの信頼を得る
課長補佐級・係長級	事業の推進	問題を把握し目標を設定する	事業や業務の現状を正確に把握し、問題の解決に向けて的確な指示および対応策の立案を行う
		目標達成に向けた取組を進める	組織目標の達成に向け、業務の調整や執行管理に責任感をもって取り組む
		改善・改革を推進する	将来的な視点から、事業の見直しや業務改善、新たな取組を積極的に行う
	組織の活性化	職員に対し良い影響を与える	仕事の進め方等のアドバイスやサポートを通じて部下の自律的・能動的に仕事に取り組む意欲を高める
		組織内外との連携を促進する	組織内外の様々な立場・考え方を理解し、所属間の連携や市民協働を促す
		組織内外の信頼を得る	所属長を補佐する立場を自覚し、誠実で責任感のある行動によって関係者の信頼を得る
主査級主任級主事級	事業の推進	問題を把握し目標を設定する	業務の現状を正しく把握し、問題の解決につながる対応策を立案する
		目標達成に向けた取組を進める	目標の達成に向け、時間を有効な資源ととらえ、やるべきことを把握し、着実に進める
		改善・改革を推進する	将来的な視点から業務改善や新たな取組を積極的に行う
	組織の活性化	職員に対し良い影響を与える	職場の雰囲気づくりや後輩育成のため、自発的・積極的に関わり合う
		組織内外との連携を促進する	他所属や市民の立場を理解し、連携や協働を促進する
		組織内外の信頼を得る	市職員であることを自覚し、自律的な職務遂行により、関係者の信頼を得る

草津市人材育成基本方針の改定に伴う職員アンケート・ニーズ調査結果（R6）

Q. コア能力のうち、特に自信のある能力や特性は？



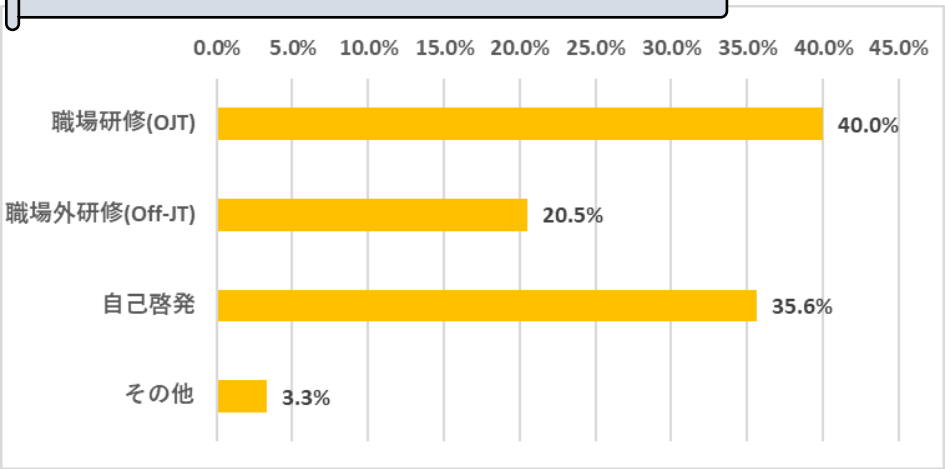
Q. 人材育成において、特に有効だと思うものは？



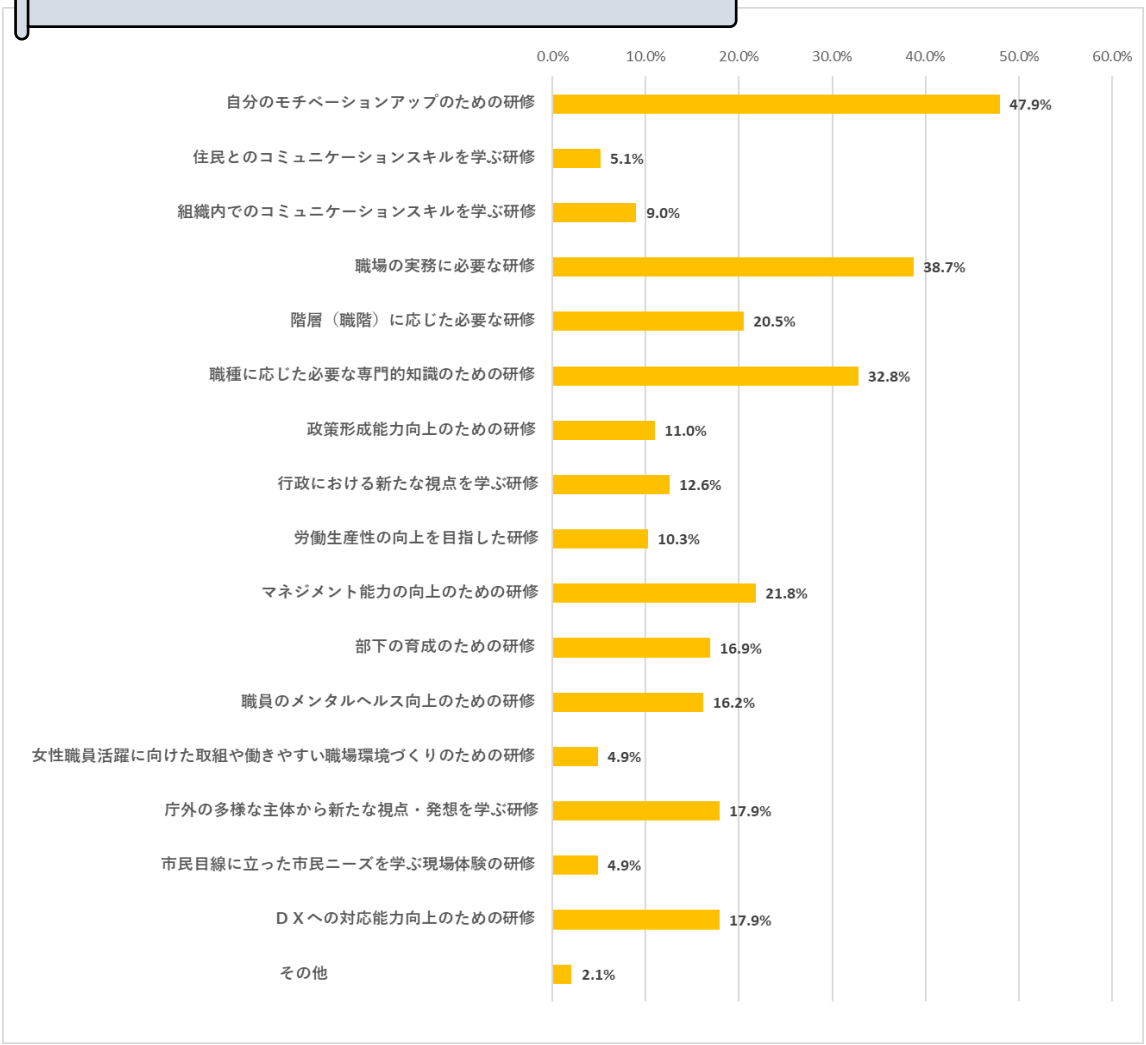
➢職員に求める「コア能力」のうち、自信のある能力や特性については、「協調性」が最も高く、「構想力」が最も低い。
➢人材育成に有効なものとして、計画的な人事異動・ジョブローテーション、上司・先輩からの指導・助言が上位。

【関連取組事項】［人材育成］人材の育成プログラムの整備／［人事管理］キャリア形成への支援

Q. あなた自身の成長のために、最も重視するものは？

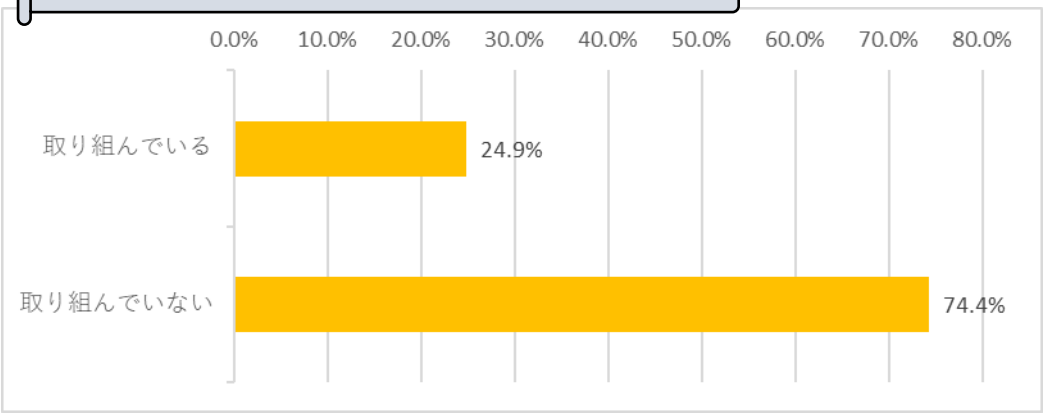


今のあなたには、どのような研修が必要ですか。

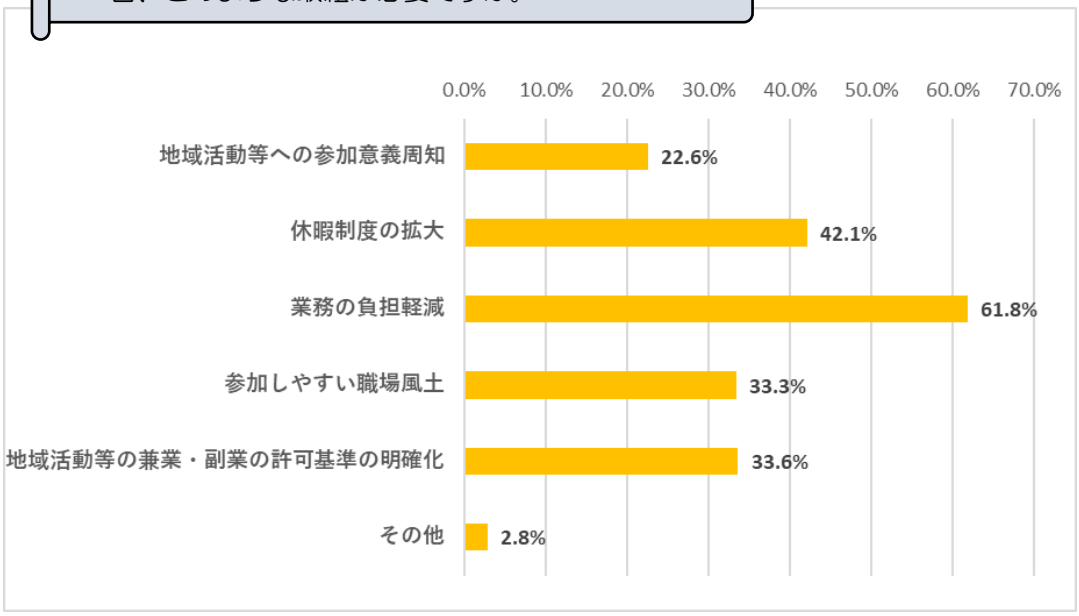


➢自身の成長のため重視しているものは、職場研修（OJT）、自己啓発の順に高い。
➢必要な研修について、「モチベーションアップのための研修」「職場の実務に必要な研修」「専門研修」の割合が高い。
【関連取組事項】［人材育成］OJT,Off-JT、主体的な学びへの支援

Q.地域活動やボランティア活動に取り組んでいるか。



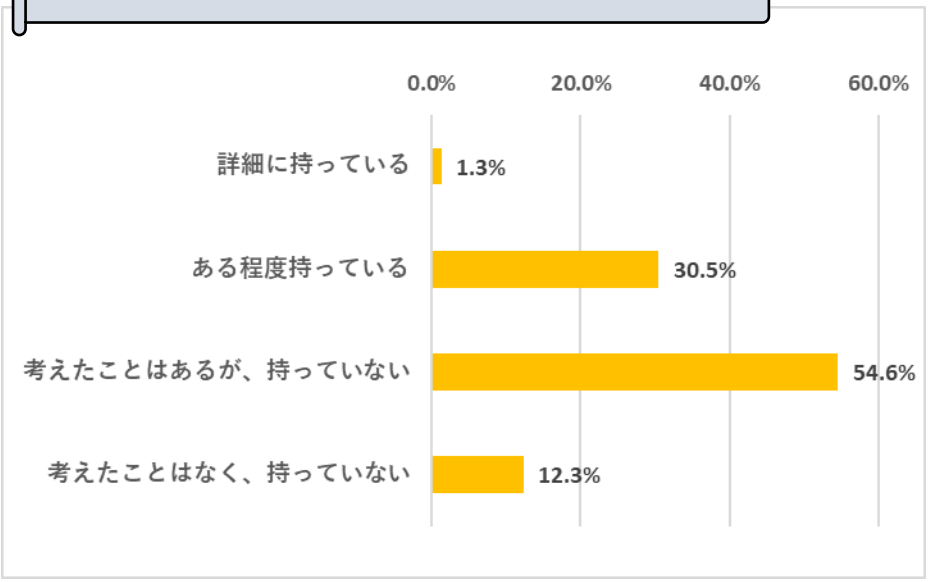
Q. 地域活動やボランティア活動への参加を進める場合、どのような取組が必要ですか。



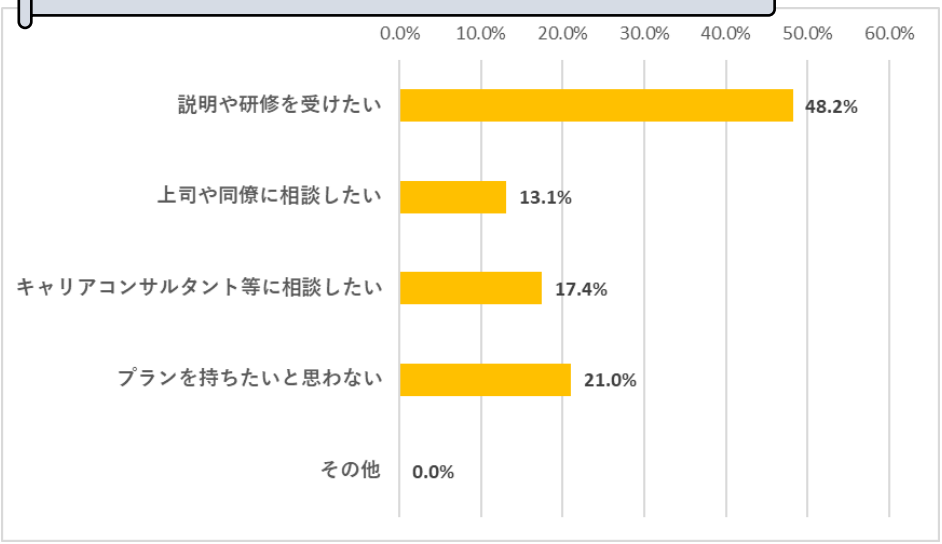
➢地域活動等に取り組んでいる職員は、約2割。
積極的に地域活動等に参加していくにあたっては、業務の負担軽減や休暇制度の拡大が必要。

【関連取組事項】[人材育成]主体的な学びへの支援

Q. 市職員としての今後のキャリアプランを持っているか。



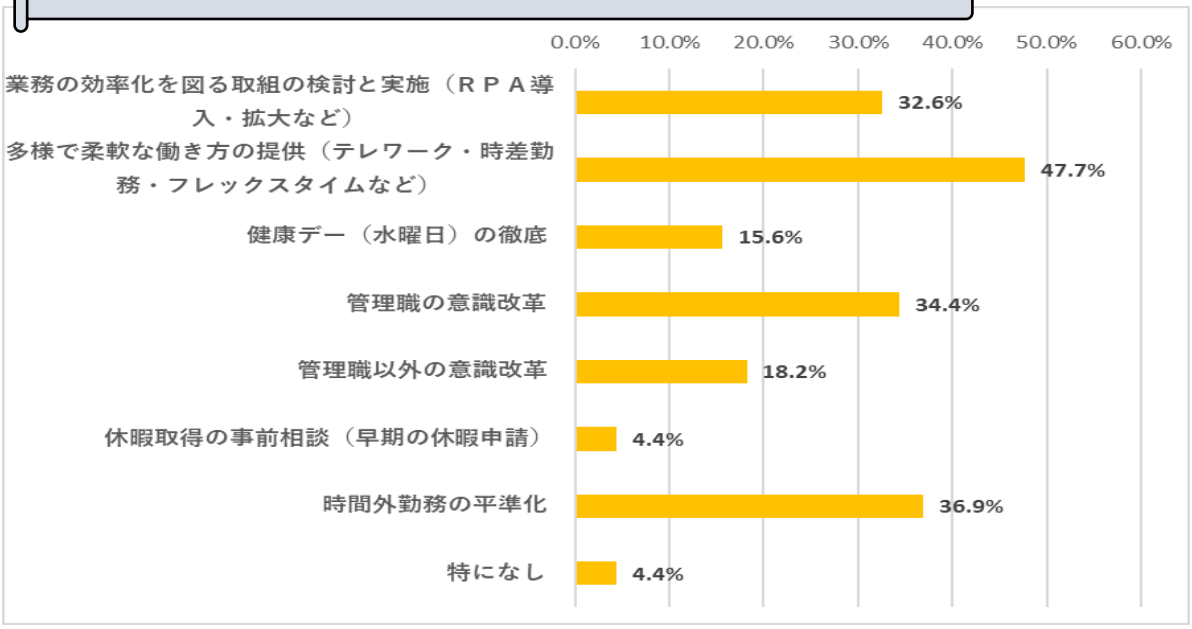
Q. キャリアプランを持つために行いたいことは何か。



➢今後のキャリアプランを持っている職員が少ない。また、キャリアプランを持つための研修を求めている職員が約5割。

【関連取組事項】[人事管理]キャリア形成への支援

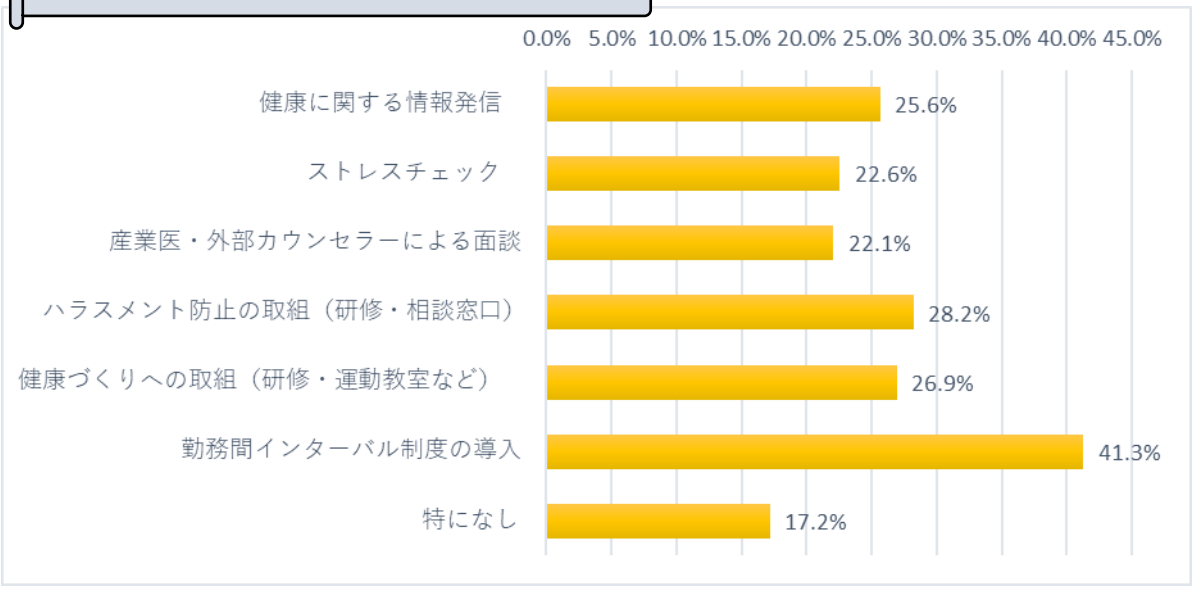
Q. ワーク・ライフ・バランスの推進に特に必要だと思う取組は何か。



➢ワーク･ライフ･バランスの推進に特に必要だと思う取組は、多様で柔軟な働き方の提供、時間外勤務の平準化が上位。

【関連取組事項】[職場環境]ワーク･ライフ･バランスの実現

Q. 職員の健康増進に特に必要な取組は何か。



➢職員の健康増進に特に必要な取組は、勤務間インターバルの導入が上位。

【関連取組事項】[職場環境]心身の健康増進

◆「第3章人材育成・確保の進め方」に反映させたその他の意見

区分	取組項目	主な意見
1．多様な人材確保	（1）市の魅力発信	・職員が社外に誇れる職場であること ・質の高い採用
	（2）多様な試験方法の工夫	・採用時期の見直し ・試験方法の見直し検討 ・採用職種の細分化、専門化
	（3）幅広い人材の活用	・専門人材の育成・確保
2．職員の成長を支援する人材育成	（1）職場研修（OJT）	・適切な指導・評価を行える管理職の育成 ・管理職のマネジメント能力の向上 ・所属問わず必要な知識の新規採用職員への研修
	（2）職場外研修（Off-JT）	・民間企業への派遣研修、出向 ・異業種、他団体職員等との交流 ・専門職に対する市独自の研修
	（3）主体的な学びへの支援	・資格取得にかかる費用助成 ・有資格者の業務責任に見合った制度（報酬・手当等）の導入
3．働きやすい職場環境づくり	（1）ワーク・ライフ・バランスの実現	・繁閑期のバランスに応じた柔軟な人事異動 ・適正な職員数の配置 ・時間外勤務の平準化 ・業務負担の低減 ・育児休業等の正規職員による補填
	（2）業務効率化、業務負担の軽減	・業務のスクラップアンドビルド ・内部事務の見直し、協議資料の簡素化等 ・業務の削減のための意識改革
	（3）職場の雰囲気づくり	・フリーアドレス、ペーパーレス化の推進 ・執務スペース、会議スペースの見直し ・職員のモチベーションを高める職場環境
	（4）心身の健康増進	・産業医面談の全職員への実施 ・外部専門機関によるメンタル相談窓口 ・職員課との定期面談
4．働きがいを高める人事管理	（1）人材育成評価制度の活用	・適切な運用による上司からの評価 ・上位評価者の開示 ・双方向による評価（部下による上司の評価）の実施
	（2）キャリア形成への支援	・異動サイクルの長期化 ・自己研鑽や研修が活かせる人事配置 ・年齢や性別にとらわれないキャリアプランの形成 ・キャリアプランに関する他団体職員との交流
	（3）チャレンジする職員の支援	・挑戦したいことに挑戦できる環境 ・チャレンジすることが許される職場風土づくり

－草津市人材育成・確保基本方針－

平成19年4月発行【令和7年3月改定】

作成／草津市総合政策部職員課

住　　所：〒525－8588
草津市草津三丁目13番30号
T　E　L：077-561-2314
F　A　X：077-561-2490
E-mail：shokuin@city.kusatsu.lg.jp
U　R　L：https//www.city.kusatsu.shiga.jp/