
三原市人材育成・確保基本方針



平成 1 8 年 4 月

(平成 2 4 年 3 月改定)

(令和 7 年 4 月改正)

目 次

はじめに

人材育成基本方針の改正に当たって	1
------------------	---

第1 改正の背景と現状

1 環境の変化	2
(1) 人材育成基本方針策定指針の改正	2
(2) 少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少	3
(3) 離職の傾向	3
(4) 定年引上げの影響	4
(5) 女性職員の増加	4
2 職員の能力育成に関する調査	5
(1) 研修需要	5
(2) ワーク・エンゲイジメント・スコア	5
(3) キャリアデザイン	5

第2 目標

1 目指す職員像	6
2 求められる能力	7
3 職務区分ごとに求められる役割	8

第3 人材の育成

1 育成のプログラムと手法	11
2 人を育てる人事管理	12

第4 人材の確保

1 魅力の発信	13
2 多様な試験方法の工夫	13
3 高齢期職員の活躍	14
4 多様な人材・外部人材の登用	14

第5 職場環境の整備

1 ワーク・ライフ・バランスの実現	15
2 職場の健康管理と安全配慮	15
3 職場のエンゲイジメントの把握と職場の雰囲気づくり	16

第6 デジタル人材の育成・確保

1 求められるデジタル人材像	17
2 求められるデジタル人材の育成・確保	17
3 キャリアの形成	17

第7 育成・確保の全庁的推進における役割

資料 改正案の調製過程	20
資料 職員の能力育成に関する調査概要	21

はじめに

人材育成基本方針の改正に当たって

職員の育成については、これまで平成 18 年に策定し、平成 24 年に一部改定した人材育成基本方針に基づき取り組んできたところです。

この間、大規模災害や新型コロナウイルスなどの新たなリスクの顕在化や、生産年齢人口の減少、デジタル社会進展の加速、個人の価値観の多様化をはじめとして、行政を取り巻く状況は大きく変化しています。行政が対応する業務が一段と複雑多様化していく中、市民の暮らしを持続可能な形で支えていくために、行政需要を的確に把握し、その優先度に従って着実、迅速に業務を遂行していくことが求められています。

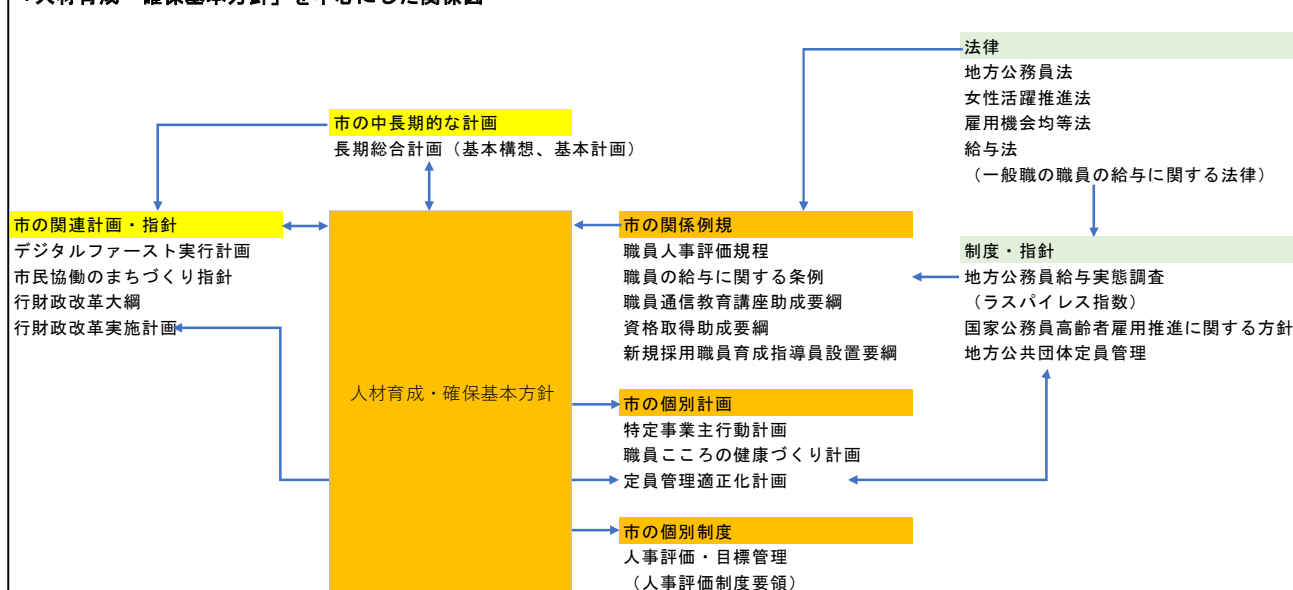
したがって、行政課題の解決や能率的な公務の運営を行うためには、知識、経験、人柄を有し、日々の努力や創意工夫を積み重ねることができる職員の育成及び確保の重要性が従来にも増して高まっています。

加えて、仕事と生活の調和を図りながら、生き生きと活躍でき、かつ、能力を十分に発揮できる職場の実現、職員同士が支え合う組織風土の醸成も重要です。

以上のことを踏まえ、人材育成に加えて人材確保や職場環境の整備の視点を加え、名称を「人材育成基本方針」から「人材育成・確保基本方針」に改めました。

なお、「人材育成・確保基本方針」は、環境の変化、中長期的な計画（長期総合計画）の見直し等を踏まえ、適宜見直しを行っていきます。

「人材育成・確保基本方針」を中心にした関係図



第1 改正の背景と現状

1 環境の変化

(1) 人材育成・確保基本方針策定指針の改正

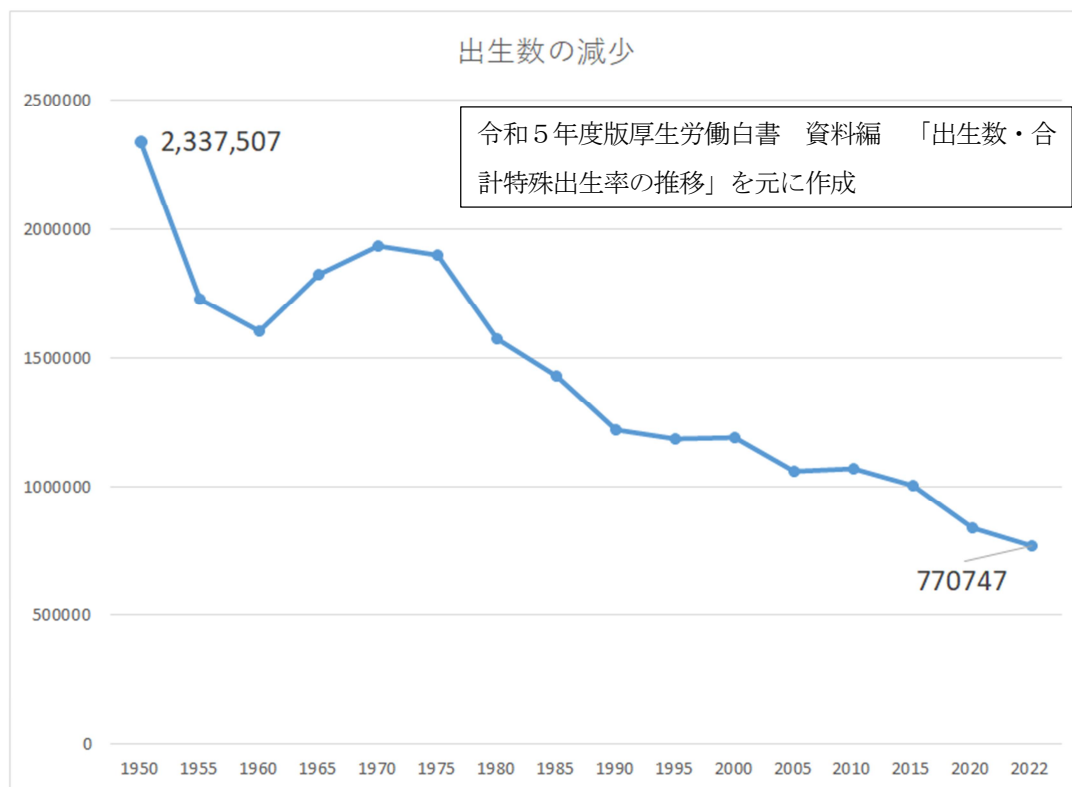
生産年齢人口の減少、働き手側の価値観の多様化、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化する中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、人材育成・確保の重要性が高まっています。

「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」（平成9年11月28日付け自治能第78号。以下「平成9年国指針」といいます。）が、「人材育成・確保基本方針策定指針」（令和5年12月22日総務省。以下「改正国指針」といいます。）として大幅に改正されました。

改正国指針において、方針の改正に当たって、「人材育成」に加えて、「人材確保」、「職場環境」、「デジタル人材の育成・確保」の検討が求められました。

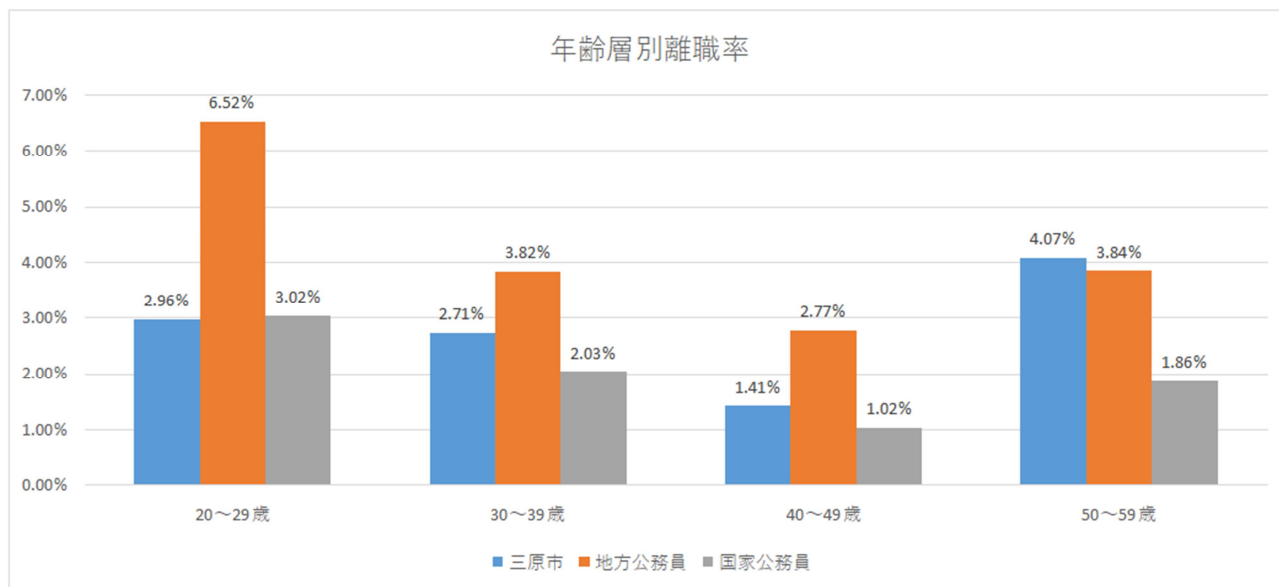
(2) 少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少

出生数や生産年齢人口の減少による労働力希少社会が到来している中で、若年労働者の獲得は、自治体間や民間部門との採用競合、民間を含めた流動性拡大の競争激化時代に突入していると思われます。



(3) 離職の傾向

20 歳台の離職傾向は、地方公務員全体と比べ、低い状況にあります。なお、参考までに行った民間部門との比較も、同様に本市の方が低い傾向です。



※1 三原市在職者数は、令和 5 年度（4 月 1 日現在）／離職者数は、令和 5 年度

※2 地方公務員の在職者、退職者数は、「令和 4 年地方公務員給与の実態（総務省）」から。

在職者数は、令和 4 年度（4 月 1 日現在）／離職者数は、令和 3 年度「第 3 表 職種別、年齢別職員数」及び「第 9 表の 1 団体区分別、職員区分別、退職事由別、年齢別退職者数及び退職手当額」

※3 国家公務員の在職者数、退職者数は、「令和 4 年度一般職の国家公務員の任用状況調査（人事院）」から。

「給与法職員、任期付職員、任期付研究員、行政執行法人職員：俸給表別・項目別総集計表」特別職に属する職、地方公務員の職、行政執行法人以外の独立行政法人に属する職、国立大学法人又は大学共同利用機関法人に属する職及び公庫、公団又は事業団等の国との人事交流の対象となっている法人に属する職に、退職手当の支給を受けず退職後これらの職へ引き続き就いた場合を除きます。（退職者総数 10,509 人のうち 4,580 人は除外）

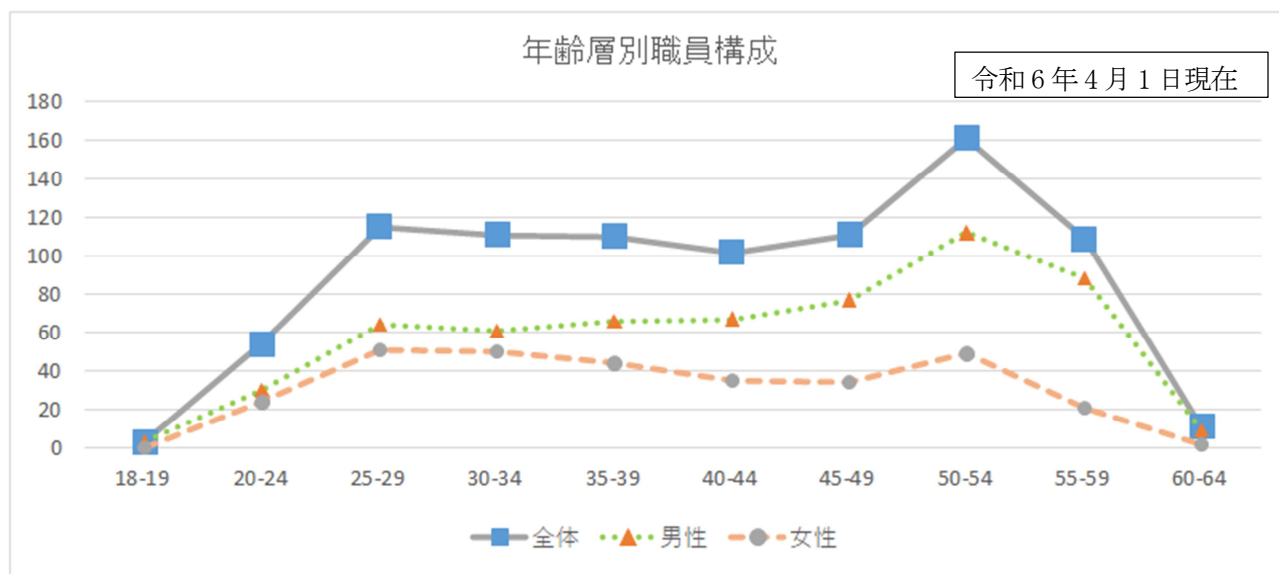
参考：民間事業所の傾向 令和4年雇用動向調査（厚生労働省）第 4 - 3 表 性、年齢階級別離職率

20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳
27.3%	21.0%	15.1%	11.2%	9.7%	9.1%	8.7%	8.9%

(4) 定年引上げの影響

職員全体をみますと、20 歳台後半から 50 歳台後半まで、50 歳台前半の層を除き、ほぼ均衡のとれた職員構成となっています。

60 歳台の豊富な経験を有する職員が、定年引上げが完了後は常時 100 名以上組織に在籍することとなるため、蓄えた知恵や経験を踏まえ活躍ができる組織体制を構築していく必要があります。



三原市職員の人数

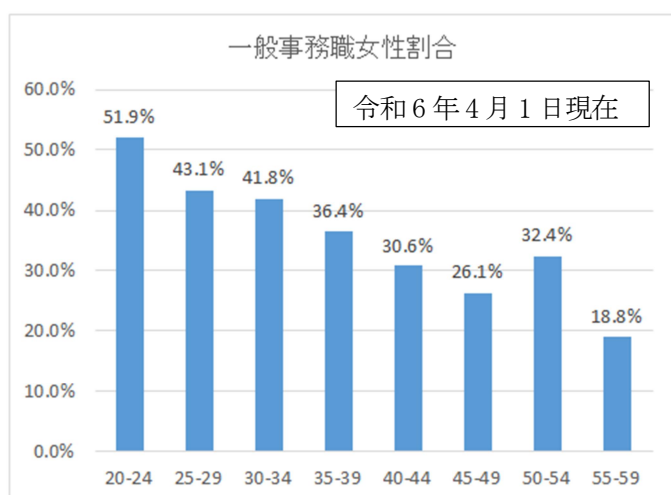
全体の18%

(人)

	18-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	計
全体	3	54	115	111	110	102	111	161	109	11	887
男性	3	30	64	61	66	67	77	112	88	9	577
女性	0	24	51	50	44	35	34	49	21	2	310

(5) 女性職員の増加

職員全体の構成をみますと、女性職員の割合は 20 歳台前半から 30 歳代後半まででは、40%から 45%程度となっています。一般事務職に限ってみますと、20 歳台前半では、女性職員の割合は 50%を超えています。



2 職員の能力育成に関する調査^①

令和6年7月1日（月）から12日（金）までの12日間、「三原市人材育成基本方針」改正の参考にすることを目的に、WEBフォームを利用し、任期の定めがない常勤の一般職887人を対象に実施しました。主な傾向は、次に示すとおりです。

(1) 研修需要

デジタル化対応は職種にかかわらず、高い需要があります。

職務別では、係長級以上では人材育成、マネジメントの需要が、主事級、主任主事級では公文書作成、法令読解、財務会計の需要が高くなっています。なお、係長級以上ではデジタル化対応の、主事級、主任主事級では公文書作成、法令読解、財務会計の自己評価が低い傾向となっています。

組織の活性化や人材育成において、特に有効だと思うものとしては、職務別、職種別、男女別、年齢層別ともに、職務に応じた育成の機会があることが望まれています。

(2) ワーク・エンゲイジメント^②・スコア

職員の能力育成に関する調査（以下「意識調査」といいます。）において、職員の働きがいや意欲等についての設問に回答を求めたところ、ワーク・エンゲイジメントのトータルスコアは3.10となっており、他調査^③と比較しても、平均的なスコアを示しています。

(3) キャリアデザイン

職務別、職種別、男女別、年齢層別ともに、キャリアパスの例示が望まれています。

40歳代以上の年齢層では、キャリアデザインに関する研修の需要も高くなっています。

① 回答数721件、回答率81.29%、回答者のうち一部事項に関し無回答あり。20ページ以降に、調査概要を掲載。

② ワーク・エンゲイジメントは、オランダ・ユトレヒト大学のSchaufeli教授らが提唱した概念。仕事に関連するポジティブで充実した心理状態として、「仕事から活力を得て生き生きとしている」（活力）、「仕事に誇りとやりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の3つがそろった状態として定義されている。

③ 令和元年版労働経済の分析（厚生労働省）に掲載の独立行政法人労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（正社員調査票）」（2019年）の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計等されたもの。

第2 目標

1 目指す職員像

地方公共団体は、「住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする。」^④とされています。

また、「職員は全体の奉仕者として、公共の利益のために勤務し、かつ、職務の遂行に当っては、全力を挙げてこれに専念しなければならない。」^⑤とされています。

さらには、「日本国憲法の尊重や擁護をすること」、「地方自治の本旨を体すること」、「全体の奉仕者として誠実かつ公正に職務を執行すること」は、職員が採用時に宣誓しており、常に立ち返る基本的な事項です。

以上、職員として求められている姿の根本は、普遍であることから、三原市人材育成基本方針の策定当初に掲げた「目指す職員像」を、実現する手段は変われども、理想とする職員の姿として、組織、各職員ともに共有し、その実現に向けて積極的に、「求められる能力」の開発に取り組んでいくものとします。

① 市民とともに、行動する職員

市民の視点でものごとを考え、市民との対話や交流に積極的に努め、市民と協働し、まちづくりを進めることができる職員

② 行政のプロとして、信頼が得られる職員

法律や条例を守りながら、柔軟な思考力で効果的な業務遂行ができ、かつ、誠実で、明るく、元気に、地域活動にもかかわり、市民からの信頼が厚い職員

③ 新たな課題に挑戦する職員

前例に捕らわれず、常に問題や課題意識を持ち、環境変化に対して迅速に的確な行動ができ、何事にも積極的にチャレンジする精神を持ち合わせた職員

④ 経営感覚を持つ職員

費用と効果のバランスや市民ニーズと行政サービスの均衡を常に考え、限られた財源の中、市を経営していくという感覚を持つ職員

⑤ 自らを律し、成長し続ける職員

公務員としての倫理観を高め、適切な接遇や社会人としてのマナーが実践でき、常に自己啓発を心掛けて、誇りと情熱をもって仕事に取り組む職員

^④ 地方自治法第1条の2

^⑤ 地方公務員法第30条

2 求められる能力

本市を取り巻く社会環境は、大きく変化しており、行政に対する市民ニーズも多岐にわたるものとなっています。また、職員が、コンプライアンス^⑥、情報リテラシー^⑦、パブリックリレーションズ^⑧といった現代的課題を、意識し、行動することは、市民との望ましい関係を創り出すために重要です。

そのような中、「目指す職員像」の要件を具備する人材へと成長を促していくためには、組織的な対応が必要となります。また、行政の担い手である職員一人一人には、次のような能力を身に付けていくことが求められています。

① 仕事に関する知識・技術

自治体職員としての高い倫理観を持ち、正確かつ迅速な職務の遂行。また、専門的な知識や技術力を身に付けるとともに、積極的に事務事業を改善し、情報収集や先見性に基づいて、環境変化が的確に捉えられる能力。

② 対人能力

的確な言葉での表現力があり、市民満足度を高める接遇の実践。また、組織内外でのコミュニケーションがとれ、幅広いネットワークの形成が行える折衝、調整能力。その上で、部下や後輩への適切な指導を行い、仕事をマネジメントする能力。

③ 課題発見・解決能力

新たな課題を発見し、ものごとの妥当性や適否を正しく識別して、有効な方策を企画立案する能力。また、社会情勢や組織目標を認識し、現状分析や具体的な施策を考案し、高度な判断力により、手段や方法を選択できる政策形成能力。

④ 自己管理能力

上記3点の知識、技術、能力について、自ら啓発に努めるという向上心にあふれ、健康管理も含め、発揮できる能力を自ら管理（コントロール）する能力。

<求められる能力と現代的課題の関連性>

	①仕事に関する 知識・技術	②対人能力	③課題発見・解 決能力	④自己管理能力
コンプライアンス	◎	○	—	◎
情報リテラシー	◎	○	◎	○
パブリックリレーションズ	○	◎	◎	—

◎ 関連性が非常に高い ○ 関連性が高い — 関連性がないとは言えない

⑥ 組織のリスクマネジメントに含まれる幅広い概念であり、法令、公務員倫理、社会規範の遵守を含む。

⑦ 情報活用能力。新聞、書籍、論文、テレビ、インターネットなど、あらゆる形式の情報源から、情報を適切に収集、評価、利用、発信する能力のこと。

⑧ Public Relations 企業・官庁などが、その活動内容を広く知らせ、多くの人の理解を得るために行う宣伝活動（広辞苑第7版）

<目指す職員像と求められる能力の関係性>

職員像を完全に満たすには、あらゆる能力を身に付けていくことが望ましいことは論を待たないものの、一歩ずつ目指す姿に向かっていくため、また、人材育成の指針とするため、両者の関係性を次のとおり例示します。

		求められる能力			
		仕事に関する知識・技術	対人能力	課題発見・解決能力	自己管理能力
目指す職員	市民とともに、行動する職員	—	◎	○	—
	行政のプロとして、信頼が得られる職員	◎	○	—	—
	新たな課題に挑戦する職員	—	—	◎	○
	経営感覚を持つ職員	○	○	◎	—
	自らを律し、成長し続ける職員	○	—	—	◎

◎ 関連性が非常に高い ○ 関連性が高い — 関連性がないとは言えない

3 職務区分ごとに求められる役割

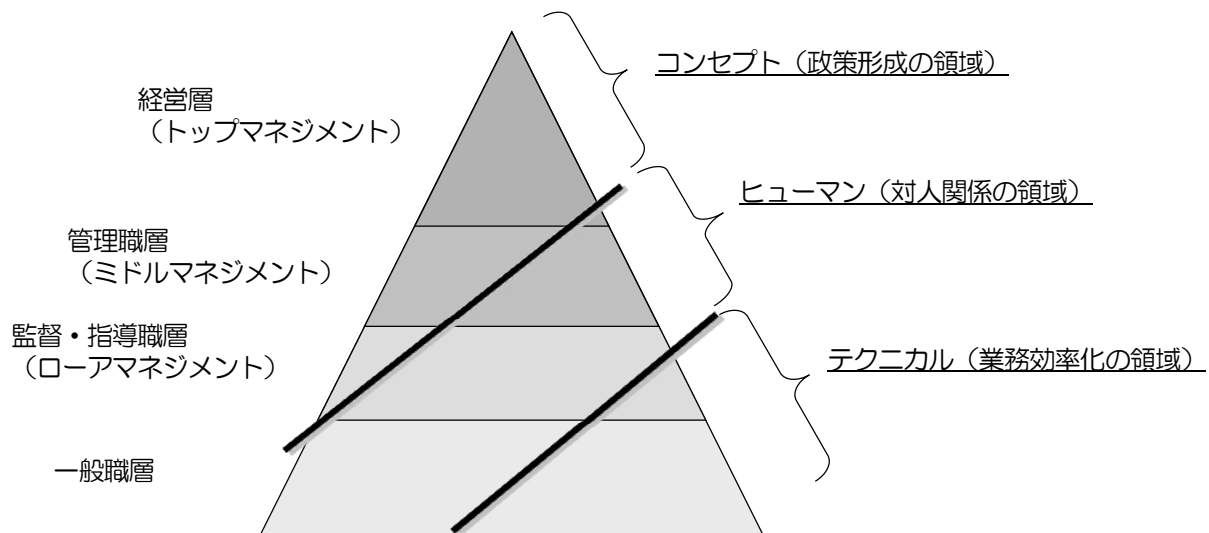
それぞれの職員に求められる能力を踏まえた、各職階層の職員に求められる役割は、「人事評価マニュアル（以下「評価要領」といいます。）」において、次のとおり示しています。

職階	職名	求められる役割
管理職	部長級	市の方針を市長と策定し、あるいは部門の基本方針の立案、決定、実施を行い全庁的な観点から職務遂行する。 市長・副市長を補佐し、部を統括管理する。
	参事	特定の専門分野において高度な専門知識・情報を持ち、事業・業務の改革や新しいまちづくりのための政策の提言ができる。
	課長級	部長の方針に基づき一定範囲の組織において、その長として主に課レベルの観点から職務を遂行する。 部長を補佐し、課を管理する。
	主幹	課レベルで高度な専門知識や実務経験を生かして活動ができる。 市の政策立案業務について、高度な専門的な知識や技術・経験を生かして事業・業務の改革や創造のための具体的な政策を提言する。
監督・指導職	課長補佐 係長級	課長の指揮のもとに第一線の監督者として、部下を指揮しながら目標達成する。自らの知識や経験を生かし部下を指導・育成しつつ、課長の指揮のもとで高いレベルの知識、技術や実務経験を生かして課レベルで活動し成果に結びつける。
	主任主査 主任専門員	課長若しくは課長補佐の指揮下で、担当レベルでの高度な専門知識、技術情報により、複雑かつ専門的事項について、企画立案し、市の政策形成の中心的役割を担う。 また、下位等級者に対しては、担当業務を指導・育成する。
	主査 専門員	担当レベルでの高度な知識や技術、情報を持ち、住民対応や係内の改善や効率化などについて企画立案、実施し、日常の業務遂行において中心的な役割を担う。 また、下位等級者に対しては、担当業務を指導・育成する。
	主任	課長・係長のもとで、高いレベルの知識や技術経験をもって担当業務を遂行し、日常の複雑な業務については、自分の判断により円滑に処理する。 また、下位等級者に対して、日常的な業務は指導・助言する。
	主任主事級	日常の業務について、改善や効率化のための具体的な企画が提案する。 下位等級者に対して、日常的な業務を指導・助言する。
一般職員	主事級 (2級)	上司の指示・命令に対して、定められた業務処理基準に基づいて完全に業務遂行し、かつ報告し、日常の定型業務は多少の変化にも臨機応変に対応できる。また、後輩職員に対して、初歩的な業務について助言する。
	主事級 (1級)	上司から指示・命令された仕事を、若干のアドバイスによりほぼ完全に実行でき、日常の定型業務は、定められた手順、方法により処理できる。

<職階層ごとに求められる能力の比重のイメージ図>

職員に求められる能力は、第2の2において「仕事に関する知識・技術」「対人能力」「課題発見・解決能力」「自己管理能力」と示しています。一方、評価要領では、イメージ図^⑨ のとおり、「テクニカルスキル」「ヒューマンスキル」「コンセプチュアルスキル」と示しています。

方針と評価要領で異なる用語で記していますが、「仕事に関する知識・技術」は「テクニカルスキル」と、「対人能力」は「ヒューマンスキル」と、「課題発見・解決能力」は「コンセプチュアルスキル」と照応して、運用してきました。



^⑨ ロバート・リー・カッツ (Robert Lee Katz) が提唱した「テクニカルスキル」「ヒューマンスキル」「コンセプチュアルスキル」に3分類したモデルのイメージ。「評価要領」19 ページに掲載している図を転載。

第3 人材の育成

意識調査において、主事級（1～2級）、主任主事級（3級）では、特に獲得したい態度・能力（20項目中3項目を選択式）は、求められる能力のうち評価割合が大きい「知識・技術」が最も多くなっています。また、「育成のポイント」に示している「基礎、実務知識・技能」と関連する「公文書作成、法令読解、財務会計」の需要が高い傾向となっています。

管理職（6～7級）の研修需要では、求められる能力のうち評価割合が大きい指導監督力又は管理統率力が、管理職86人中40人（47%）と高い傾向を示しています。

「人を育てる」制度を、方針における「求められる能力」と、評価要領の「階層別重視のポイント」「評価項目と項目ごとのウェイト配点」「評価項目の定義」を再構成し、図示すると次のとおりとなります。この図から見て取れることは、「職務ごとに求められる能力としての度合い」が非常に高い項目と「研修需要」が高い項目の多くが合致していることです。

職務区分ごとに求められる能力と育成のポイント

職務区分ごとに求められる能力と育成のポイント			一般職員				指導職			監督職	管理職	
			1級・2級				3級	4級	5級	5級	6級・7級	
			一般行政職	保育教諭・幼稚園教諭・保育士	現業職	消防職	主任・主任主事級	主査・専門員級	主任主査・主任専門員級	課長補佐・係長級	参事・主幹	部長・課長
求められる能力	項目	育成のポイント	基礎、実務知識・技能 意欲・態度重視 （育成の時期）				実務、高度知識・技能 態度・能力重視 （能力発揮の時期）			高度、専門知識・技能 能力・成果重視 （実力発揮の時期）		
テクニカルスキル （仕事に関する知識・技術）	知識・技術（基本的能力）	業務に必要な知識や技能	◎	◎	◎	◎	◎			○	◎	○
ヒューマンスキル （対人能力）	業務改善力	自ら改善や工夫をしながら仕事を進めていく能力。		◎	◎	◎						
	企画力	改善や工夫を企画として具体的に取組みとめていく能力。	◎				○			○	○	
	政策形成力	組織活性化や住民ニーズに対応した事業・業務の改革や創造、改善や効率化を実現していく能力。										○
	折衝調整力	市を代表して住民とのトラブルも無く、想定しているように調整する能力。	○	○	○	○	○			○		
	折衝渉外力	市を代表して住民や関係部署とトラブル無く、想定しているように交渉していく能力。									○	○
コンセプチュアルスキル （課題発見・解決能力）	判断力	たくさんの情報の中から最も適当なものを選択し、随時、仕事の中に繰り込むことの出来る能力。	○	○	○	○	○			○	○	
	決断力	担当部門の業務を達成していく中で、最良の案を選択、決定していく能力。										○
	指導力	後輩職員に対して日々必要とする仕事を親切に教え指導する能力。					○				○	
	指導監督力	部下に対して仕事を計画的に教え、あるいはやる気をおこさせる能力。								◎		
	管理統率力	全庁的な観点から経営資源を効率的に活用し、運営していく能力。										◎

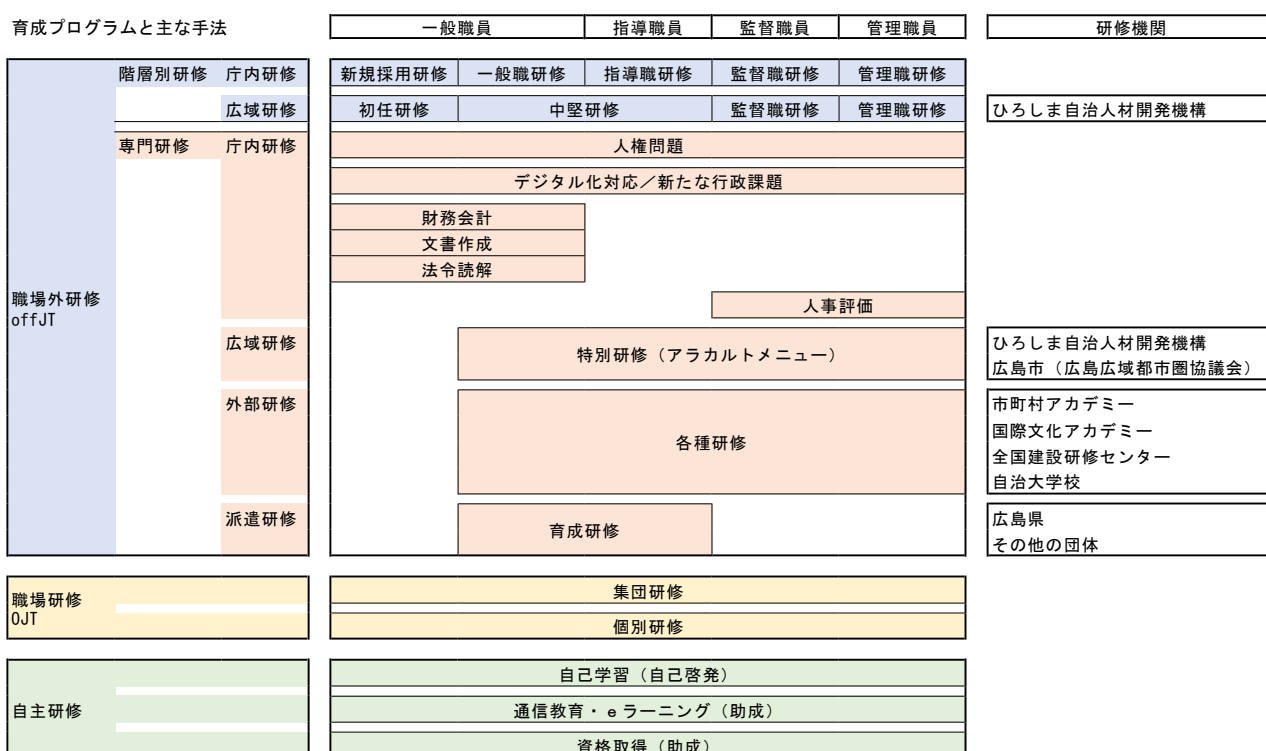
求められる能力としての度合い ◎非常に高い ○高い

1 育成のプログラムと手法

意識調査において、「自分の成長のために、最も重視する取り組み」は、「自主的な勉強や学び直し」が38%、職場外研修（庁内・研修所）が36%、職場研修が24%となっていることから、多様な研修手法の提供が望まれていることが推察できます。

職員が自らリスキリングやスキルアップ^⑩に取り組む自主研修はもとより、日々の職務を通じて行われる職場研修（OJT）や、職場から離れて一定程度の職員が集まり、一般的な知識や技能の指導を受ける職場外研修（offJT）は、いずれも職員の成長にとって有効な手法です。これらを、その対象、内容、実施主体によって分類し、本市における育成のプログラムと手法として、次の図のとおり、体系的に整理しました。

育成プログラムと主な手法



能力の伸張や態度の変容に資する研修機会の提供に当たっては、時代の変化に即応した高度・専門的な知識・技能や幅広い視野の獲得、関係者とのネットワークの構築等については、ひろしま自治人材開発機構等による広域研修、市町村アカデミー等による外部研修を活用します。一般職員に必要なとなる基礎、実務知識・技能や、管理職員、監督職員に必要なとされているマネジメント能力（指導監督力・管理統率力）、研修計画に明示した新たな行政課題への対応については、庁内での職場外階層別研修や広域研修によるものとします。

また、個に応じた能力の伸張や態度の変容の促進については、自主的な勉強や学び直しの機会、手段を周知し、積極的な参加や活用を促します。

なお、研修実施に当たっては、研修名称のいかんにかかわらず、実施目的を明確化し、育

^⑩ 人材育成・確保基本方針策定指針（令和5年12月22日総務省）において「必要な知識・技能の習得」を「リスキリングやスキルアップ」と記載していることから、本方針についても同様の定義として扱う。

成の対象となる職員や管理監督職に、求められる能力、項目、育成のポイント等との関連性について研修計画に記し、機会をつかむ意欲の醸成に努めることが必要です。

【具体的な取組】

- 育成プログラムに基づき、年度ごとの研修計画を、作成します。
- 全職員に、通信教育・eラーニング・資格取得の機会を、提供します。

2 人を育てる人事管理

意識調査において、「組織の活性化や人材育成において、特に有効だと思うもの」については、「職種・職務に応じた育成の機会があること」が44%と最も多く選択され、「人材育成の時間が確保されること(31%)」「判断・決断の場面や経験を積むことができること(31%)」と続いており、「機会」や「時間」の確保が重視されています。

本市は「人を育てる」制度として、方針及び評価要領を運用してきました。評価要領において示している人事評価制度は、方針で示している「目指す職員像」及び必要な「態度」「能力」を明確化しているものです。

人事評価制度における成績評価の基本となる目標管理は、組織経営への積極的な参画により、職員の仕事に対するやりがいや生きがい・働きがいを作り出していく方法です。研修「機会」の提供とともに、評価要領の実施スケジュールに示している期首、中間、期末、育成の各面談による「機会」「時間」を捉え、職員の主体性や意欲を引き出し、職員個人の成長につなげていくことが重要です。

また、リスキリングやスキルアップについては、人事評価制度の中で適切に評価に反映させることが必要です。職員の能力開発を図り、成長を促していくためには、人事評価・目標管理の結果を処遇に適切に反映させるとともに、人事評価・目標管理は「人を育てる」制度であることを、評価者、被評価者ともに十分に理解し適切に運用できるよう、定期的に周知及び研修を実施していくことが肝要です。

【具体的な取組】

- 全職員に、期首、中間、期末、育成の各面談の「機会」を、確保します。
- 監督職・管理職に、人事評価・目標管理の研修機会を、提供します。

第4 人材の確保

出生数が、平成12年（2000年）119万人、令和4年（2022年）77万人であった事実は変わることがなく、「少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少」「若年労働者の獲得競争」による、新卒の職員採用への影響は避けて通れない現実であると思われます。

人材の確保としては、職員の新規採用は人材の健全な新陳代謝を促すことにもつながりますが、現役職員の流出抑制も重要です。

40歳台以降の職員は、若年層よりワーク・エンゲイジメントが高くなる傾向があります。また、定年引上げで活躍可能年数が延伸する職員の数は、年齢層別職員構成をみれば、安定して推移するものと思われます。

今後も行政需要への対応が継続できるようにするためには、流入の促進、流出の抑制による均衡ある職員構成により、人材の確保を進めていくことが必要となっています。

1 魅力の発信

標準職務遂行能力や適性を有する人材を確保するためには、まずは当該人材に、職員として働くことに興味を持ってもらうことが必要です。

市役所は、普通地方公共団体として、市域における事務を任せられている唯一の団体であり、長期的な視点から安定的に行政需要に応える組織です。また、唯一の団体ですからこそ、市民の暮らしを支えるために、新たな課題に挑戦し続けられる組織です。これらに加えて、全ての人のために平等かつ公平に働くことの誇りや、福利厚生制度、生涯を通じた給与モデルなどについて、安定的な組織で仕事に就く利点も発信していくことが大切です。

そのために、訴求する相手や電子・紙・放送等の活用する媒体によって、どのような伝え方が適切であるかなど検討し、効果的な採用広報手段を選択します。

【具体的な取組】

○市役所職員の就労環境の魅力・強みを、発信します。

○土木技師、保健師、保育教諭等専門職ごとに、WEB就職セミナーを、開催します。

2 多様な試験方法の工夫

受験希望者の中には、生まれ育った本市を離れ学生生活や社会人生活を送っているなど、遠隔地に居住している者の存在も想定されます。民間事業者では採用に関するデジタル化が進んでいることもあり、時代と受験希望者に合わせた手法により、手続の負担感を減じることが必要です。

また、いわゆる公務員試験対策が負担に感じる者の存在も想定されます。そのため、多様な人材に挑戦してもらえるように、職種や採用区分に応じ、採用試験の内容を工夫します。

なお、採用試験の内容によっては、法律・政治・経済・歴史・文芸等の人文科学系の設問がない場合もあることから、「育成のプログラムと手法」で示した「公文書作成、法令読解、

財務会計」に関する研修を、一層、充実させます。

【具体的な取組】

- 申込み受付などのデジタル化を、技術の進歩を踏まえた適切な手法で、整えます。
- 財団法人作成の試験・検査と、民間事業者作成の検査とを、使い分けます。

3 高齢期職員の活躍

目指すべき職員像に近づくよう成長してきた高齢期職員を、定年引上げにより、継続的に確保することが可能となり、これまで蓄積してきた知識と技術を基にした豊富な知恵を有する人材として、定年制度変更前と比べ、多く確保できるようになりました。今後、組織に必要な人材として、高齢期職員の活躍を促すために、リスキリングやスキルアップの場と時間を提供することが重要です。

【具体的な取組】

- 50歳を迎える職員に、リスキリング・スキルアップに関する研修を、実施します。
- 助成制度の拡充により、50歳以上の職員の資格取得を、促進します。

4 多様な人材・外部人材の登用

様々な経験や専門性を有し、即戦力となる人材を確保する上では、任期の定めのない常勤職員としてその人材を採用するという方策のほか、地方公務員の一般職の任期付職員の採用に関する法律に規定されている、任期を区切って（上限5年）採用する特定任期付き職員をして任用することを選択肢として持ち続けます。

なお、特定任期付としての採用に当たっては、地方公務員法の平等取扱いの原則や成績主義との関係に留意し、能力実証を行った上で判断することとします。

また、今後も経験者対象の試験^⑪の実施が見込まれる状況においては、採用者が職場や業務に早期に適応し、その能力や知見を存分に発揮できるようになるための研修を提供することが必要となります。

【具体的な取組】

- 経験者には、新採研修以降の全ての専門研修（庁内研修）の機会を、提供します。
- 特定任期付職員は、標準職務遂行能力や適性を有するかどうか判断し、採用します。

^⑪ 令和6年度の試験区分でいえば、「昭和63年4月2日から平成9年4月1日までに生まれた人（28～36歳）で、民間企業等（公務員含む）での職務経験が令和6年6月30日時点で通算して5年以上ある人」を対象とした試験。

第5 職場環境の整備

ワーク・ライフ・バランスについては、男性の育児休暇取得率の上昇^⑫、女性の育児に伴う部分休業の増加^⑬、定年延長に伴う勤務年数の延伸等、就労時間や期間が変化しており、性別や年齢を問わず、育児や介護など様々な事情を抱える職員が一層増加すると推測されます。

健康面では、メンタルヘルス不調に起因した休職者数は、令和4年度は14人、令和5年度は15人と、地方公務員全体の調査^⑭と同程度となっています。

このような中、職員の健康増進、意欲喚起、及び、人材定着のためには、職場環境を整備し、職員のワーク・エンゲイジメントの維持あるいは上昇につなげる必要があります。

1 ワーク・ライフ・バランスの実現

全ての職員が、仕事と生活の調和を図る中で、性別、年齢を問わず活躍できるようにするために、公務員に関する法律・制度を踏まえつつ、柔軟な働き方の導入、運用を行うこととします。また、多様性を包摂的に受け止める職場環境づくりを進めていくためには、デジタル化、業務改善とともに、管理職の適正な労務管理や所属職員の多様な働き方に対応した業務分担への理解と協力が必要です。そのため、業務分担への配慮により円滑な業務遂行に協力した職員への成績・態度・能力の各評価基準や人事評価の在り方について周知を図ります。

さらに、特定事業主行動計画の取組内容の実現を図るとともに、女性職員や定年引上げを踏まえた高齢期職員は増加傾向で推移していることから、女性職員のキャリア形成や高齢期職員が獲得した知恵や専門性の発揮のために、研修機会を提供し、活躍促進に取り組みます。

【具体的な取組】

- 特定事業主行動計画の目標を、指標とします。
- 女性職員に、キャリア形成に関する研修を、実施します。

2 職場の健康管理と安全配慮

平成26年4月1日に策定した「三原市職員心の健康づくり計画」は、令和6年4月1日には、第3期計画として新たな計画期間に入りました。本市では、メンタルヘルス不調への対応だけでなく、職場でのコミュニケーションの活性化などを含めた広義の「心の健康づくり」について、職員とその家族の幸福な生活のために、また、職場の生産性及び活気ある職場づくりのために重要な課題であることを認識し、取り組んできました。

職場におけるハラスメントには、職員が職務に専念できる良好な勤務環境を確保することを目的に、令和4年3月31日に「三原市職場におけるハラスメント防止に関する要綱（以下

^⑫ 勤務条件等に関する調査では、男性の育児休業取得率は、H25年度4%が、R5年度26.9%に上昇。

^⑬ 勤務条件等に関する調査では、部分休業を選択した女性職員数は、H25年度1人が、R5年度24人に増加。

^⑭ 「令和5年地方公務員健康状況等の現況の調査」（一般社団法人公務員安全衛生推進協会）では、令和4年度は10万人当たり2,142.5人とされています。これを同年度の本市職員数899人で割り戻すと、約19人相当になる。

「ハラスメント防止要綱」といいます。))」を定め、また、いわゆるカスタマーハラスメントへの対応を含めた不当要求行為には、平成 25 年 8 月に「不当要求行為等対応マニュアル」を作成し、対応をしてきました。

職場におけるハラスメントも不当要求行為も、職員の能力の発揮を阻害し、公務能率の低下を招くことから、安心して職務に専念できるよう、職場の体制を整える必要があります。

【具体的な取組】

○心の健康づくり計画の目標を、指標とします。

○ハラスメント防止要綱や不当要求行為等対応マニュアルの周知や研修を、実施します。

3 職場のエンゲイジメントの把握と職場の雰囲気づくり

意識調査で把握したワーク・エンゲイジメント・スコア^⑮において特徴的な事象は、30 歳台の数値が低くなっていることです。

この年齢層は、職務では指導職として職責の上昇を初めて経験すると同時に、私生活においても生活環境が変化することが多く、公私にわたって、こころの不調につながらないようにするための取組が必要です。

他の年齢層も含め、全ての職員が持てる力を最大限発揮するためには、評価要領の「態度の領域」における「目標達成のためにお互いに協力し合い、職場の良好な人間関係の向上に努めているか。」あるいは「能力の領域」における「部下の指導を計画的に行っているか、またやる気を十分に引き出せているか。」といった評価項目にも十分留意し、職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりが大切です。

【具体的な取組】

○毎年同時期に、ワーク・エンゲイジメント・スコア調査を、実施します。

○全職員に、評価要領における協力、関係に係る「定義」「行動基準」を、周知します。

^⑮ ワーク・エンゲイジメント・スコアは、加齢又は職位・職責の高まりに伴って、高まる傾向がみられることに加えて、「教育関連専門職」「管理職（リーダー職を含む）」「接客・サービス職」などの非定型的業務の比重が高いと思われる職種では高い傾向にある（令和元年版労働経済の分析（厚生労働省）P176）

第6 デジタル人材の育成・確保

本市は、令和2年11月に、「市民サービス」「行政運営」「関係人口創出」の3つの柱で、デジタル技術を活用した取組を第一に行う「三原市デジタルファースト宣言」を行いました。

柱のひとつである「行政運営」のデジタルファーストとしては、デジタル化により、効率的な行政運営と、職員がより市民に寄り添ったサービスの提供ができることを、目指すこととしました。組織としては、このデジタルファーストに寄与できる職員、言い換えればデジタル人材を育成していくことが重要です。

職員は、職種や年齢を問わず、デジタル化対応の研修の受講を高く求めています。顕著な傾向としては、50歳台において50%近い研修需要があります。

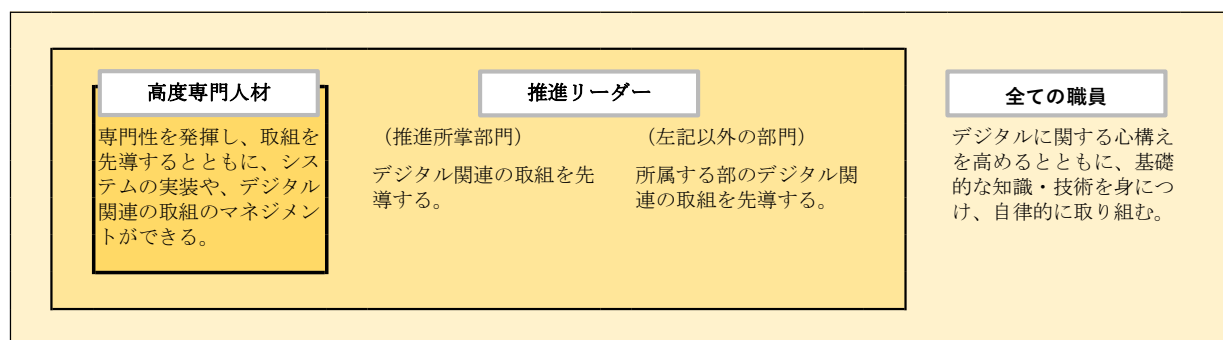
デジタル対応に関しては、育てたいという組織の考えと学びたいという職員の思いが一致しています。

1 求められるデジタル人材像

全庁的にデジタル時代の組織に変革していくためには、全ての職員^⑯が、デジタルに関する知識・技術はもとより、必要な意識・姿勢を身に付けることで、自律的な取組ができるようになることが大切です。

そのため、専門性を有す「高度専門人材」、取組を先導する「推進リーダー」とともに、全ての職員をデジタル人材として、次の図のとおりに整理しました。

人材像イメージ図



2 求められるデジタル人材の育成・確保

デジタルに関する高度な知識・技術を有する高度専門人材は、職員から選抜・育成することは容易ではありません。また、デジタル分野では専門性が高度に分化しており、職員が通常の行政分野の業務に従事しながらデジタルに関する高度専門人材に育つことは、希有な状況です。

一方、行政需要の高度化・多様化が一層進展し、職員に対し、行政分野で求められる知識・技術も増大しています。

^⑯ 任期の定めがない常勤の一般職全員のこと。

したがって、デジタル時代の行政需要に恒常的に対応できる組織となるために、高度専門人材ほかの育成・確保について、人事所掌部門とデジタル推進所掌部門の緊密な連携のもと、次のように育成・確保に取り組むこととします。

分類	高度専門人材	推進リーダー	全ての職員
育成・確保	○外部人材の活用を基本とする。 ○専門性を高める機会を提供する。	○行政実務の知識・経験を有する職員の中からの育成を基本とする。 ○デジタルに関する知識・技術の習得機会を提供する。 ○推進所掌部門の推進リーダーには、特に集中的に機会を提供する。	○全ての職員をデジタル人材として育成する。 ○技術の活用ができる能力の習得のため、知識を培う機会を提供する。

【具体的な取組】

- 職員のデジタル分野の知識・技術等の習得状況を、定期的に、把握します。
- デジタル人材育成・確保計画の目標を、指標とします。

3 キャリアの形成

デジタル時代の組織であっても、特定の人材に固定化することなく組織を持続的に運営していくことが重要です。そのためには、デジタルに関する知識・経験を有する職員を継続的に育成していくことが必要です。

その上で、行政部門で経験を積む課程において、デジタルに関連する意識・姿勢が整い、知識・技術の獲得に積極的な職員を、推進リーダーとして選任します。

また、推進リーダーは、デジタル関連以外の研修も受講し、行政部門で必要な知識・技術を身に付け、「目指す職員像」の要件を具備する人材として育成します。

なお、行政職員としてのバランスのとれた経験、成長のために、推進所掌部門の知識・技術と、他の行政部門の知識・技術の、いずれの職責も積めるよう、適切な人事異動により、新陳代謝を図ります。

第7 育成・確保の全庁的推進における役割

改正した基本方針は、人材育成基本方針策定委員会での検討を踏まえ、人材の育成及び確保に関する取組を調整したものです。

職員それぞれは、目指す職員像を常に念頭に置き、求められる能力を獲得するために、主体的な能力開発と態度変容により、自己変革に前向きに取り組むことが求められます。

管理監督職は、人材育成確保基本方針や人事評価制度の趣旨を理解し、人材育成確保基本方針で掲げる「目指す姿」や人事評価制度の「評価項目」「定義」「行動基準」に沿った人材を育成するために、管理統率力や指導監督力を発揮することが必要です。

また、リスクリングやスキルアップのために、研修参加や自己研鑽を率先して行うとともに、所属職員の研修参加や自己研鑽への後押しを積極的に行い、成長の機会をつかむ意欲の醸成を図っていくことは職務のひとつとして欠かせません。

人事所掌部門は、能力開発や態度変容への支援や目標管理を含めた人を育てる人事評価制度への理解の促進とともに、ワーク・ライフ・バランスや健康管理を推進し、職員の持てる力がより一層発揮されるよう、育成及び確保に取り組めます。また、財政所掌部門やデジタル推進所掌部門と連携し、具体的な取組の実現や効果的な人材育成及び確保を推進していきます。

資料：改正案の調製過程

年月日	概要	備考
令和6年 7月1日～7月12日	職員の能力育成に関する調査	(調査概要は、次ページ以降に掲載)
7月19日	第1回人材育成基本方針策定委員会	基本的な考え方・市の求める職員像等の検討
7月30日～8月6日	部長級職員からの意見聴取	第1回委員会概要の報告及び報告内容に関する意見聴取
8月26日	第2回人材育成基本方針策定委員会	基本的な考え方・市の求める職員像等の検討
9月11日～9月17日	部長級職員からの意見聴取	第2回委員会概要の報告及び報告内容に関する意見聴取
10月2日	第3回人材育成基本方針策定委員会	人材の育成・人材の確保・職場環境の整備等の検討
10月16日～10月22日	部長級職員からの意見聴取	第2回委員会概要の報告及び報告内容に関する意見聴取
11月6日	第4回人材育成基本方針策定委員会	デジタル人材の育成・確保等の検討
令和7年 1月6日	庁議	改正案の提示

人材育成基本方針策定委員会

- 三原市人材育成基本方針策定委員会設置要綱により設置
- 各部の課長1名を委員として構成

資料：職員の能力育成に関する調査概要

1 概要

(1) 調査目的

平成9年に自治省（現総務省）から発出された「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」が、令和5年12月に各地方公共団体が基本方針を改正等する際の留意すべき事項等を提示した「人材育成・確保基本方針策定指針」に改正されたことに伴い、「三原市人材育成基本方針」改正の参考にすることを目的とする。

(2) 調査対象

会計年度任用職員・臨時職員・非常勤職員など任期に定めがある方を除く、全ての職員 887人

(3) 調査方法

LGWAN又はインターネット経由でL o G oフォームの調査ページにアクセスの上、質問項目に回答を求めた。
プライバシーの保護のため無記名による回答とした。

(4) 調査期間

令和6年7月1日（月）から12日（金）までの12日間。

(5) 回答数

721件（回答率81.29%）

回答者のうち一部事項に関し無回答の者あり。

	回答率
1 事務職員（保育士・保育教諭・幼稚園教諭・社会福祉士）	92.71%
2 事務職員（上記1以外の事務職員）	74.40%
3 技術職員（保健師・栄養士・養護教員）	78.79%
4 技術職員（上記3以外の技術職員）	78.48%
5 現業職員	86.67%
6 消防職員	95.29%

2 調査結果

(1) 研修需要 (各人3つ選択。 区分ごとに、選択肢11のうち、最も率が高かった数値を着色。 また、40%超の場合は次点も着色。)

職種別	1 公文書作成	2 法令読解	3 財務会計	4 公務員倫理	5 コミュニケーションスキル	6 人材育成	7 マネジメント	8 メンタルヘルス	9 キャリアデザイン	10 デジタル化対応	99 その他
1 事務職員（保育士・保育教諭・幼稚園教諭・社会福祉士）	8%	9%	3%	0%	42%	30%	37%	28%	18%	34%	0%
2 事務職員（上記1以外の事務職員）	27%	41%	27%	3%	20%	16%	35%	14%	21%	45%	0%
3 技術職員（保健師・栄養士・養護教員）	35%	42%	62%	0%	12%	19%	27%	19%	15%	31%	0%
4 技術職員（上記3以外の技術職員）	15%	16%	15%	8%	23%	34%	37%	18%	21%	37%	0%
5 現業職員	15%	31%	0%	8%	8%	15%	8%	54%	23%	54%	0%
6 消防職員	35%	33%	15%	6%	29%	35%	21%	14%	12%	29%	0%

職務別	1 公文書作成	2 法令読解	3 財務会計	4 公務員倫理	5 コミュニケーションスキル	6 人材育成	7 マネジメント	8 メンタルヘルス	9 キャリアデザイン	10 デジタル化対応	99 その他
1 主事・技師・消防士	41%	41%	30%	4%	30%	13%	15%	13%	11%	21%	0%
2 主任主事・主任技師・主任消防士	32%	37%	21%	7%	31%	13%	21%	20%	21%	32%	0%
3 主任	21%	33%	20%	4%	22%	24%	28%	18%	18%	52%	0%
4 専門員	23%	35%	23%	2%	17%	19%	25%	25%	17%	48%	0%
5 主査	19%	14%	24%	10%	33%	29%	38%	19%	29%	24%	0%
6 主任専門員 7 主任主査	7%	36%	21%	0%	14%	7%	29%	29%	21%	57%	0%
8 係長・署出張所長	20%	31%	18%	0%	18%	32%	52%	11%	18%	45%	0%
9 課長補佐・署長補佐	14%	31%	17%	0%	25%	33%	50%	14%	28%	47%	0%
10 次長・課長・主幹・署長・幼稚園長・保育所長	13%	21%	9%	4%	21%	43%	54%	21%	30%	40%	0%
11 部長・参事・消防長	13%	19%	19%	13%	19%	56%	50%	25%	13%	25%	0%
0 無回答	33%	0%	0%	0%	67%	33%	0%	0%	0%	0%	0%

年齢層別	1 公文書作成	2 法令読解	3 財務会計	4 公務員倫理	5 コミュニケーションスキル	6 人材育成	7 マネジメント	8 メンタルヘルス	9 キャリアデザイン	10 デジタル化対応	99 その他
1 30歳未満	37%	38%	28%	3%	35%	14%	16%	14%	11%	20%	0%
2 30歳以上40歳未満	33%	38%	23%	4%	22%	21%	27%	17%	18%	36%	0%
3 40歳以上50歳未満	20%	29%	23%	1%	21%	33%	45%	15%	20%	43%	0%
4 50歳以上	18%	30%	15%	6%	22%	26%	34%	20%	22%	48%	0%

性別	1 公文書作成	2 法令読解	3 財務会計	4 公務員倫理	5 コミュニケーションスキル	6 人材育成	7 マネジメント	8 メンタルヘルス	9 キャリアデザイン	10 デジタル化対応	99 その他
1 男性	26%	34%	21%	4%	23%	26%	33%	15%	16%	38%	0%
2 女性	24%	30%	21%	2%	27%	19%	28%	21%	23%	40%	0%

(2) 基礎能力の自己評価 (10段階評価。 評価値が5.0より低く、かつ、全職員の平均より低い数値を着色。)

職種別	文書作成	法令読解	財務会計	デジタル
1 事務職員 (保育士・保育教諭・幼稚園教諭・社会福祉士)	5.17	4.67	4.73	4.70
2 事務職員 (上記1以外の事務職員)	5.16	4.98	5.07	4.82
3 技術職員 (保健師・栄養士・養護教員)	4.62	4.04	4.08	4.46
4 技術職員 (上記3以外の技術職員)	4.63	4.61	4.05	4.97
5 現業職員	4.92	5.15	6.15	4.69
6 消防職員	5.03	4.97	4.14	5.14
平均	5.06	4.88	4.72	4.87

職務別	文書作成	法令読解	財務会計	デジタル
1 主事・技師・消防士	4.50	4.46	4.21	5.30
2 主任主事・主任技師・主任消防士	4.82	4.63	4.35	4.76
3 主任	5.08	4.73	4.59	4.76
4 専門員	5.29	5.10	5.31	4.65
5 主査	5.19	5.10	5.00	4.90
6 主任専門員／7 主任主査	5.93	5.86	5.29	3.79
8 係長・署出張所長	5.08	4.83	4.73	4.46
9 課長補佐・署長補佐	5.92	5.81	5.58	4.72
10 次長・課長・主幹・署長・幼稚園長・保育所長	5.51	5.53	5.30	5.01
11 部長・参事・消防長	6.19	5.44	5.69	5.50
平均	5.06	4.88	4.72	4.87

年齢層別	文書作成	法令読解	財務会計	デジタル
1 30歳未満	4.53	4.51	4.31	5.40
2 30歳以上40歳未満	4.93	4.71	4.39	4.90
3 40歳以上50歳未満	5.37	5.02	4.82	4.64
4 50歳以上	5.24	5.08	5.07	4.70
平均	5.06	4.88	4.72	4.87

性別	文書作成	法令読解	財務会計	デジタル
1 男性	5.20	5.11	4.73	5.07
2 女性	4.78	4.39	4.72	4.45
平均	5.06	4.88	4.72	4.87

(3) 組織の活性化や人材育成において、特に有効だと思うもの（各人3つ選択。 区分ごとに、選択肢10のうち、最も率が高かった数値を着色。）

職種別	1 平等に 育成の機会 があること	2 職種・ 職務に応じ た育成の機 会があるこ と	3 希望す る人材育成 の機会を得 られること	4 人材育 成の時間が 確保される こと	5 高度な 専門能力に 関する指 導・研修が 受けられる こと	6 判断・ 決断の場面 や経験を積 むことがで きること	7 活躍の 場、身に着 けた能力を 活用する場 の提供があ ること	8 能力の 成長に応じ た職務が用 意されるこ と	9 能力の 成長に応じ た報酬が用 意されるこ と	99 その他
1 事務職員（保育士・保育教諭・幼稚園教諭・社会福祉士）	25.84%	59.55%	7.87%	47.19%	21.35%	31.46%	21.35%	12.36%	31.46%	0.00%
2 事務職員（上記1以外の事務職員）	20.33%	36.86%	22.76%	33.06%	26.29%	30.35%	31.71%	24.12%	28.73%	3.52%
3 技術職員（保健師・栄養士・養護教員）	19.23%	65.38%	23.08%	34.62%	34.62%	30.77%	30.77%	19.23%	15.38%	3.85%
4 技術職員（上記3以外の技術職員）	9.68%	38.71%	6.45%	27.42%	33.87%	27.42%	24.19%	30.65%	27.42%	8.06%
5 現業職員	30.77%	61.54%	23.08%	46.15%	15.38%	15.38%	23.08%	23.08%	7.69%	0.00%
6 消防職員	30.25%	41.98%	20.99%	19.14%	36.42%	33.95%	19.75%	22.84%	30.86%	1.85%

職務別	1 平等に 育成の機会 があること	2 職種・ 職務に応じ た育成の機 会があるこ と	3 希望す る人材育成 の機会を得 られること	4 人材育 成の時間が 確保される こと	5 高度な 専門能力に 関する指 導・研修が 受けられる こと	6 判断・ 決断の場面 や経験を積 むことがで きること	7 活躍の 場、身に着 けた能力を 活用する場 の提供があ ること	8 能力の 成長に応じ た職務が用 意されるこ と	9 能力の 成長に応じ た報酬が用 意されるこ と	99 その他
1 主事・技師・消防士	27.98%	44.64%	14.29%	35.12%	26.19%	28.57%	19.05%	22.02%	32.14%	0.60%
2 主任主事・主任技師・主任消防士	12.68%	46.48%	22.54%	28.17%	30.99%	30.99%	21.13%	18.31%	26.76%	4.23%
3 主任	19.47%	39.47%	18.42%	31.58%	31.58%	30.53%	31.58%	20.53%	30.00%	4.21%
4 専門員	29.17%	27.08%	27.08%	41.67%	25.00%	33.33%	27.08%	18.75%	16.67%	2.08%
5 主査	14.29%	52.38%	19.05%	19.05%	19.05%	42.86%	42.86%	23.81%	28.57%	4.76%
6 主任専門員／7 主任主査	35.71%	64.29%	21.43%	35.71%	28.57%	28.57%	28.57%	21.43%	0.00%	14.29%
8 係長・署出張所長	26.19%	50.00%	19.05%	29.76%	29.76%	26.19%	23.81%	30.95%	23.81%	2.38%
9 課長補佐・署長補佐	30.56%	27.78%	19.44%	22.22%	25.00%	22.22%	30.56%	30.56%	47.22%	5.56%
10 次長・課長・主幹・署長・幼稚園長・保育所長	17.14%	41.43%	20.00%	32.86%	35.71%	42.86%	32.86%	18.57%	27.14%	1.43%
11 部長・参事・消防長	6.25%	43.75%	37.50%	6.25%	6.25%	31.25%	43.75%	50.00%	37.50%	6.25%

年齢層別	1 平等に 育成の機会 があること	2 職種・ 職務に応じ た育成の機 会があるこ と	3 希望す る人材育成 の機会を得 られること	4 人材育 成の時間が 確保される こと	5 高度な 専門能力に 関する指 導・研修が 受けられる こと	6 判断・ 決断の場面 や経験を積 むことがで きること	7 活躍の 場、身に着 けた能力を 活用する場 の提供があ ること	8 能力の 成長に応じ た職務が用 意されるこ と	9 能力の 成長に応じ た報酬が用 意されるこ と	99 その他
1 30 歳未満	32.14%	43.57%	15.00%	35.71%	24.29%	28.57%	17.86%	18.57%	29.29%	0.71%
2 30 歳以上 40 歳未満	17.28%	39.51%	19.14%	32.72%	33.33%	29.63%	23.46%	19.14%	35.19%	3.70%
3 40 歳以上 50 歳未満	16.56%	46.63%	15.95%	31.90%	25.77%	30.67%	38.04%	26.38%	28.83%	2.45%
4 50 歳以上	24.41%	41.34%	23.62%	27.95%	29.92%	33.07%	26.77%	25.20%	24.02%	3.94%

性別	1 平等に 育成の機会 があること	2 職種・ 職務に応じ た育成の機 会があるこ と	3 希望す る人材育成 の機会を得 られること	4 人材育 成の時間が 確保される こと	5 高度な 専門能力に 関する指 導・研修が 受けられる こと	6 判断・ 決断の場面 や経験を積 むことがで きること	7 活躍の 場、身に着 けた能力を 活用する場 の提供があ ること	8 能力の 成長に応じ た職務が用 意されるこ と	9 能力の 成長に応じ た報酬が用 意されるこ と	99 その他
1 男性	22.29%	38.04%	19.63%	29.04%	31.29%	31.70%	23.72%	24.34%	29.24%	3.48%
2 女性	23.14%	51.97%	17.90%	36.68%	23.58%	28.38%	33.62%	19.65%	27.07%	2.18%

(4) ワーク・エンゲイジメント・スコア

職種別	トータルスコア	活力	熱意	没頭
1 事務職員（保育士・保育教諭・幼稚園教諭・社会福祉士）	3.38	3.18	3.69	3.27
2 事務職員（上記1以外の事務職員）	2.78	2.50	3.18	2.64
3 技術職員（保健師・栄養士・養護教員）	3.38	3.13	3.94	3.06
4 技術職員（上記3以外の技術職員）	2.85	2.53	3.18	2.84
5 現業職員	3.97	3.69	4.26	3.95
6 消防職員	3.65	3.49	4.05	3.40
	3.10	2.86	3.49	2.95

職務別	トータルスコア	活力	熱意	没頭
1 主事・技師・消防士	3.11	2.84	3.51	2.98
2 主任主事・主任技師・主任消防士	2.60	2.40	2.93	2.47
3 主任	3.11	2.86	3.58	2.90
4 専門員	3.25	3.06	3.59	3.12
5 主査	2.80	2.40	3.30	2.71
6 主任専門員／7 主任主査	3.30	3.21	3.60	3.10
8 係長・署出張所長	3.09	2.79	3.44	3.04
9 課長補佐・署長補佐	3.08	2.88	3.43	2.94
10 次長・課長・主幹・署長・幼稚園長・保育所長	3.28	3.12	3.65	3.06
11 部長・参事・消防長	3.79	3.65	3.96	3.77
	3.10	2.86	3.49	2.95

年齢層別	トータルスコア	活力	熱意	没頭
1 30歳未満	3.20	2.94	3.61	3.05
2 30歳以上40歳未満	2.69	2.43	3.10	2.56
3 40歳以上50歳未満	3.09	2.86	3.48	2.92
4 50歳以上	3.30	3.07	3.67	3.15
	3.10	2.86	3.49	2.95

性別	トータルスコア	活力	熱意	没頭
1 男性	3.13	2.92	3.51	2.97
2 女性	3.03	2.72	3.44	2.91
	3.10	2.86	3.49	2.95

(5) キャリアデザインを持つために最も必要なこと

(区分ごとに、選択肢6つのうち、最も率が高かった数値を着色。小数第3位未満四捨五入のため区分ごとの合計が100にならない場合もある。)

職種別	1 キャリアデザインに関する研修	2 キャリアデザインに関する説明	3 キャリアパスの例示	4 ロールモデルとの交流	5 職場の上司、先輩とのミーティング	0 無回答
1 事務職員（保育士・保育教諭・幼稚園教諭・社会福祉士）	23.60%	13.48%	21.35%	17.98%	19.10%	4.49%
2 事務職員（上記1以外の事務職員）	22.76%	12.74%	29.81%	18.97%	8.94%	6.78%
3 技術職員（保健師・栄養士・養護教員）	19.23%	11.54%	26.92%	34.62%	3.85%	3.85%
4 技術職員（上記3以外の技術職員）	12.90%	16.13%	37.10%	11.29%	14.52%	8.06%
5 現業職員	30.77%	7.69%	15.38%	23.08%	23.08%	0.00%
6 消防職員	22.22%	11.11%	21.60%	19.75%	21.60%	3.70%

職務別	1 キャリアデザインに関する研修	2 キャリアデザインに関する説明	3 キャリアパスの例示	4 ロールモデルとの交流	5 職場の上司、先輩とのミーティング	0 無回答
1 主事・技師・消防士	15.48%	8.33%	27.98%	19.05%	21.43%	7.74%
2 主任主事・主任技師・主任消防士	16.90%	9.86%	28.17%	25.35%	14.08%	5.63%
3 主任	20.00%	14.74%	27.37%	21.05%	12.11%	4.74%
4 専門員	25.00%	16.67%	14.58%	22.92%	18.75%	2.08%
5 主査	19.05%	19.05%	38.10%	9.52%	4.76%	9.52%
6 主任専門員／7 主任主査	35.71%	21.43%	14.29%	14.29%	7.14%	7.14%
8 係長・署出張所長	33.33%	16.67%	19.05%	16.67%	7.14%	7.14%
9 課長補佐・署長補佐	16.67%	11.11%	41.67%	8.33%	13.89%	8.33%
10 次長・課長・主幹・署長・幼稚園長・保育所長	30.00%	12.86%	30.00%	15.71%	10.00%	1.43%
11 部長・参事・消防長	31.25%	0.00%	43.75%	18.75%	0.00%	6.25%

年齢層別	1 キャリアデザインに関する研修	2 キャリアデザインに関する説明	3 キャリアパスの例示	4 ロールモデルとの交流	5 職場の上司、先輩とのミーティング	0 無回答
1 30 歳未満	17.86%	7.86%	25.00%	20.00%	22.14%	7.14%
2 30 歳以上 40 歳未満	14.20%	14.20%	28.40%	20.99%	15.43%	6.79%
3 40 歳以上 50 歳未満	25.15%	11.66%	26.38%	20.25%	11.66%	4.91%
4 50 歳以上	26.77%	14.96%	27.95%	16.54%	9.06%	4.72%

性別	1 キャリアデザインに関する研修	2 キャリアデザインに関する説明	3 キャリアパスの例示	4 ロールモデルとの交流	5 職場の上司、先輩とのミーティング	0 無回答
1 男性	21.06%	13.29%	28.02%	17.59%	13.70%	6.34%
2 女性	23.14%	10.92%	25.76%	22.27%	13.54%	4.37%