玉野市職員人材育成基本方針

令和７年４月

玉野市　総務部　人事課

目　次

Ⅰ　人材育成基本方針に関する基本的な考え方 …… 1 ～ 2
1　基本方針を全面改定する背景 …… 1
2　基本方針を全面改定する目的 …… 1
3　基本方針の位置づけ …… 1
4　目指す姿 …… 2
5　現状の把握 …… 2
6　目指す姿と現状から導き出す課題 …… 2
7　目指す姿を実現するための具体的な取組 …… 2

Ⅱ　職員について …… 3 ～ 10
1　目指す職員像 …… 5
2　職員の現状 …… 6

Ⅲ　組織について …… 11 ～ 18
1　目指す組織 …… 13
2　組織の現状 …… 14

Ⅳ　職場環境について …… 19 ～ 28
1　目指す職場環境 …… 21
2　職場環境の現状 …… 22

Ⅴ　目指す姿を実現するための具体的な取組 …… 29 ～ 41
1　人材確保 …… 29
2　人材育成 …… 31
3　人材定着（充実した職場環境） …… 35
4　適正な処遇 …… 38
5　人材活用 …… 40

Ⅵ　課題と取組の対応表 …… 別紙

Ⅶ　付録 …… 別冊
1　職員アンケート調査 …… 別冊

※基本方針の構成
Ⅰ　…　基本方針の全体に関すること、
Ⅱ～Ⅳ　…　「職員」「組織」「職場環境」それぞれの目指す姿と現状
Ⅴ　…　Ⅱ～Ⅳの目指す姿を実現するための具体的な取組み
として構成しています。

Ⅰ　人材育成基本方針に関する基本的な考え方

１　基本方針を全面改定する背景

本市では、令和５年４月に策定した玉野市総合計画（以下「総合計画」という。）のもと、本市の将来像である「誰もが行ってみたい、住み続けたいまち　～たまので育つ、ＴＡＭＡＮＯが育つ～」の実現に向け、様々な取組を進めているところです。

そうした中、持続可能な行政運営として、複雑・多様化する市民ニーズに柔軟かつ的確に対応した行政サービスを提供できるよう人材育成を強化することで、将来像の実現に向けて「職員の資質・パフォーマンスの向上」を進めることとしております。

効果的で効率的な行政運営を目指し、総合計画に示された「職員の資質・パフォーマンスの向上」について、その指針や取組を明らかにするため、玉野市職員人材育成基本方針（以下「基本方針」という。）を全面改定するものです。

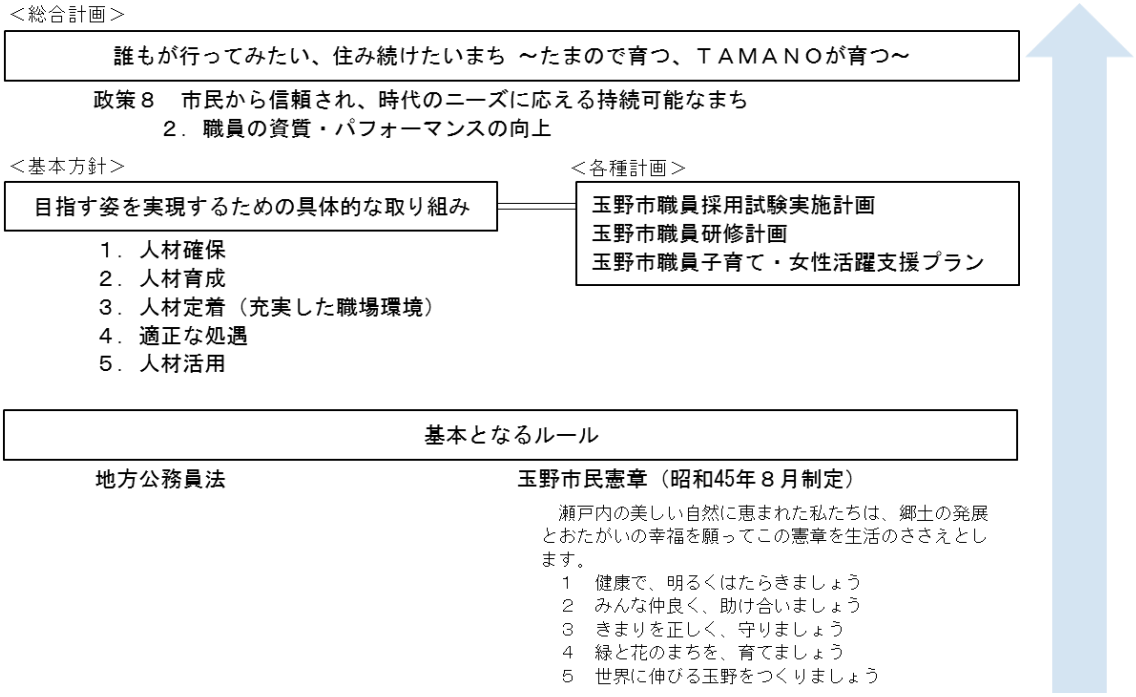
２　基本方針を全面改定する目的

総合計画に沿ったまちづくりを進めるためには、職員一人ひとりの意欲を引き出し、最大限能力を発揮できる環境が必要であり、あわせて計画的な人材育成が必要です。現在の玉野市職員人材育成プランは平成 14 年３月の策定後、20 年以上が経過していることから「玉野市職員人材育成基本方針」として全面改定することとし、人材育成を進めるに当たり、時代に合った目指すべき職員像を定め、そうした職員を育成・確保するための具体的な取組を示すこととします。

３　基本方針の位置づけ

基本方針では、先人が郷土の発展とお互いの幸福を願って策定した「生活のささえ」である玉野市民憲章を考え方の基礎とした上で、職員の人材育成・働き方に関する具体的な取組を定め、総合計画の実現を目指します。

なお、地方公務員法第 39 条第３項において、地方自治体は職員の研修に関する基本的な方針を定めることとされています。



4　目指す姿

基本方針の全面改定に先立ち、令和６年３月に正規職員を対象とした「人材育成指針作成に向けたアンケート」（以下「職員アンケート」という。）を実施し、本市職員の考える「組織」「職場環境」「職員の能力」「職員研修」の目標と現状について回答をいただきました。

この職員アンケートの結果と人事評価における評価基準を基礎に、本市における「職員」の目指す姿を掲げます。

また、市政運営において職員は重要な資産であり、その充実は本市の明るい未来に向けて大きく寄与すると考えられることから、「組織」「職場環境」は目指す職員像に合致する職員が育つものでなければなりません。

この観点に基づき、本市における「組織」「職場環境」の目指す姿を掲げます。

5　現状の把握

「目指す姿」に掲げた「職員像」「組織」「職場環境」に近づくためには何をしなければならないか、これを明確にするためには現状をしっかり把握しておかなければなりません。職員アンケートの結果を基礎に、各種指標を参考にしながら本市の現状をしっかり把握します。

6　目指す姿と現状から導き出す課題

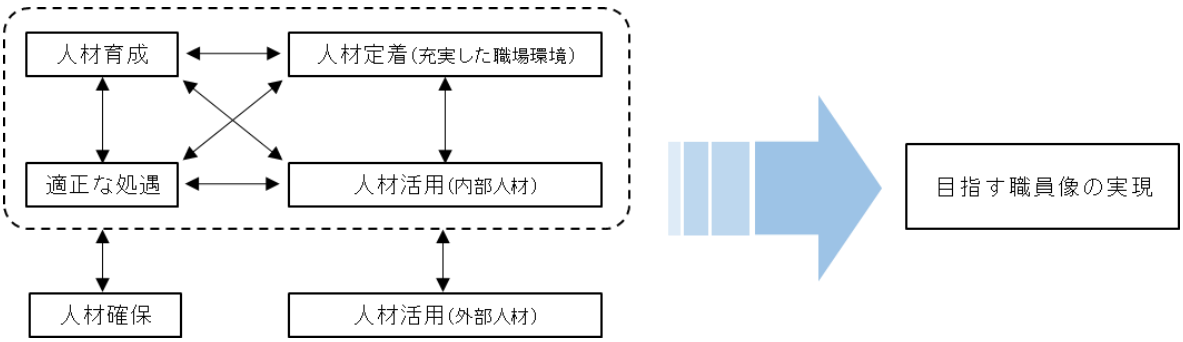
「目指す姿」と「現状」との間にあるギャップが、目指す姿を実現するために必要な事柄であり、これに応じた対策を講じることで目指す姿へと近づけることができます。

このギャップを明確にすることで、「目指す姿」に掲げた職員像、組織、職場環境に近づくために必要で効果的な対策を講じるための主要な課題を導き出します。

7　目指す姿を実現するための具体的な取組

目指す職員像に合致する職員を育成するためには、研修等のような直接的な取組だけでなく、人が育つ組織・職場環境を整備し、組織・職場環境の側面からも人を育てられる状態とすることが必要です。これにより、職員・組織・職場環境が互いに影響し合い、目指す職員像に合致する人材を育成していきます。

そのために様々な取組を実施し、掛け合わせることで相乗効果を産み出すことが重要であるため、「人材確保」「人材育成」「人材定着（充実した職場環境）」「適正な処遇」「人材活用」の５つの大きな要素に基づき、様々な取組を展開していきます。



Ⅱ　職員について

目指す職員像

「熱意とアイデアを持って、未来を紡ぐ職員」

〇未来に視点を置いて行動できる職員
〇様々な情報への感度を磨き、課題解決に繋げることができる職員
〇コミュニケーションを円滑に図ることができる職員

＜表１：目指す職員像を形成する基礎要素＞

要　　素	行　動　指　針
コミュニケーション	意思疎通を活発にし、活力ある組織をつくる。
行動力・職務遂行能力	主体的に取組み、迅速・的確に職務を遂行する。
セルフコントロール	困難な状況においても安定して職務を遂行する。
市民満足	適切な行政サービスを通じ、市民満足度の向上を図る。
自己啓発・知識・情報力	新たな知識・技能を習得し、市政運営に還元する。

＜基礎となる考え方＞

何事においても変化が急速かつ急激な時代となっており、中でもコロナ禍を経て自治体を取り巻く環境は大きく変化しています。また、異常気象や大規模な災害など、過去に例のないような事象に対応することが求められるようになっています。

このような時代において、自治体職員は、従来の手法を踏襲し物事に取組むのではなく、これらの変化に柔軟に対応し、まちの未来を紡いでいく責任があります。

今後、職員には、まちの未来について自らしっかりと考え、工夫し、改善を重ねていくことはもちろんのこと、新たなアイデアを付加し、より大きな効果を生み出すとともに、未来に繋がる課題解決を進めることができる能力が求められます。

こうしたことを「目指す職員像」に反映させています。

目指す職員像を実現するための課題

１　チャレンジや改革に向かうために必要なスキルの習得
２　課題発見・課題解決・改善意欲の向上
３　組織として物事に取組む意識の向上（コミュニケーション・協調性）
４　ストレスへの対応能力の向上と対処方法の習得
５　キャリアプランのイメージと成長意欲の向上

現状と課題

「コミュニケーション」「市民満足」は一定水準にある職員が多いと考えられる一方、「行動力・職務遂行能力」「自己啓発・知識・情報力」については、主体的に行動するという点では一定水準にあるものの、チャレンジや改革、それに必要な企画・創造力や説明・提案力に関する点では不足していると考えられます。

これに対し、課題発見・課題解決・改善意欲が身につけるべき能力、自身の長所で上位に挙げられていることから、この能力をさらに向上させ、企画・創造力等のスキル習得へのモチベーションに繋げることができると考えられます。

また、職員個々の能力向上だけでなく、時間的・精神的な余裕を生み出すことや、チャレンジや改革に向かう姿勢を歓迎する雰囲気づくりなど、周囲の環境・意識の醸成を促す取組を併せて進めていくことが必要です。

「セルフコントロール」については、ストレスへの対応という点が職員間で二極化していると考えられ、職員個々のパーソナリティによる差異も大きく、画一的な対処は困難なため、一般的なスキルの習得による全体の底上げとともに、職員相互にフォローしあえる体制づくりを進めることが必要です。

このほか、昇任選考試験の辞退割合の増加が顕著であり、組織として自治体運営を進める上で、改善していかなければなりません。

これらのことから、「職員」に関する課題を以下のように整理します。

目指す姿を実現するための主な取組とその効果

※◎は、その取組が最も効果を発揮する課題を示しています。
◎のついている取組を抜粋しています。
全ての取組・取組の詳細は 29 ページ以降を参照してください。
対応する取組は区分ごとに以下のように省略して記載しています。

人材確保 … 確保　　人材育成 … 育成
人材定着 … 定着　　適正な処遇 … 処遇
人材活用 … 活用

課題			対応する取組								
			確保		育成			定着		処遇	活用
			(1)	(4)	(1)	(3)	(4)	(1)	(6)	(3)	(3)
			玉野市の認知度の向上	人事交流の実施	目標の統一・共有	研修内容の充実	新たな研修手法の検討	意識の統一と連携の強化	職員の健康管理	キャリア形成の支援	外部人材の活用
			P29	P30	P31	P31	P32	P35	P37	P39	P40
目指す職員像	1	チャレンジや改革に向かうために必要なスキルの習得		○		○	◎			○	○
	2	課題発見・課題解決・改善意欲の向上		◎	○	○	○	○		○	◎
	3	組織として物事に取り組む意識の向上（コミュニケーション・協調性）	◎		◎			◎			
	4	ストレスへの対応能力の向上と対処方法の習得							◎		
	5	キャリアプランのイメージと成長意欲の向上		○		◎	○			◎	

背景・基礎データ

１　目指す職員像

（１）職員アンケート（回答の上位５項目）

① 目標とすべき職員像　＜表２＞

選　　択　　肢	割合(%)
自ら考え行動できる職員	15.7
責任感のある職員	10.4
視野が広い職員	9.8
協調性がある職員	8.7
柔軟性が高い職員	7.8

ニーズが深化・多様化している時代の中、これに対応することができる職員を目指そうという意識を読み取ることができます。また、組織として取組んでいくための協調性も必要であると感じている様子を読み取ることができます。

職位別に見ると課長補佐級以下では「視野が広い職員」の割合が高い一方で、課長級以上では「市民目線で行動する職員」「市民から信頼される職員」の割合が高くなっています。これは、実務に携わる職員は業務に取組む中での必要性を感じているもの、管理監督職員は議会や各種会合への対応などから市民への意識が高まっているものと考えることができ、職位によって目線の違いが表れる結果となりました。

② 身につけるべき能力　＜表３＞

選　　択　　肢	割合(%)
課題発見、課題解決、改善意欲	10.0
コミュニケーション（折衝、交渉など）	10.0
公務員倫理、コンプライアンス、規律性	7.4
能力開発、挑戦意欲、向上心	6.5
ITスキル	6.2

自ら考え行動し、課題解決に向かう能力や組織として取組むためのコミュニケーション能力、規律を伴った行動など、「目標とすべき職員像」の回答と同様な傾向を読み取ることができます。また、「ＩＴスキル」が上位に入っており、業務効率化が急務となる中、ＩＴスキルの必要性の高まりを感じている様子を読み取ることができます。

職種別に見ても同様な傾向にありますが、就学前教育職では「能力開発、挑戦意欲、向上心」の割合が高く、業務の性質から自己研鑽の能力が高く求められている様子が表れています。

職位別に見ても同様な傾向にありますが、係長級以上では「公務員倫理、コンプライアンス、規律性」「経営感覚、コスト意識」の割合が高く立場の変化に伴い、必要と感じる能力にも変化が表れています。

２　職員の現状

（１）職員アンケート（回答の上位５項目）

① あなたの現状：長所　　＜表４＞

選　　択　　肢	割合（%）
協調性がある職員	16.0
責任感のある職員	14.8
自ら考え行動できる職員	10.7
市民目線で行動する職員	9.3
公正公平な職員	8.2

上位３項目は「目標とすべき職員像」で上位に挙げられている項目と合致しており、職種別・職位別に見ても同様の傾向にあることから、目標とすべき職員像に対し一定の水準に達しているものと考えられます。

また、各職員が目標とすべき職員像を意識し行動していることの表れとも読み取ることができます。

② あなたの現状：短所　　＜表５＞

選　　択　　肢	割合（%）
失敗を恐れずチャレンジする職員	14.8
高い専門能力を持った職員	10.5
人的ネットワークが広い職員	9.6
改革を進められる職員	9.6
市民の活動に積極的に参加する職員	8.6

チャレンジや改革に関する項目が上位に挙げられており、市民サービスにおいて正確・丁寧な業務が重要視され、また、日々の業務に追われ、なかなか新たなチャレンジに向かうことができない様子を推察することができます。

職種別に見ると、概ね傾向は同じですが、技術職で市民活動や市内の案内・宣伝に関する項目の割合が高く、業務の性質もありこれらのことに苦手意識を抱える職員が多いことが考えられます。

職位別に見ると、全職位で「失敗を恐れずチャレンジする職員」の回答が多く、係長級から課長級で「改革を進められる職員」の回答が多くなっています。これは、失敗したくないという考えの一方で、物事を変えていかなければならないという意識の高まりがあるものと考えられます。

③　あなたの能力の現状：長所　　＜表６＞

選　　択　　肢	割合(%)
協調性	20.5
コミュニケーション（折衝、交渉など）	13.3
ストレスへの対応	10.6
公務員倫理、コンプライアンス、規律性	8.3
課題発見、課題解決、改善意欲	8.1

「身につけるべき能力」で挙げられている上位３項目が含まれており、職種別・職位別に見ても同様の傾向にあることから、身につけるべき能力に対し一定の水準に達しているものと考えられます。

また、「協調性」の割合が高く、個人ではなく組織として円滑に業務を遂行していくための能力を身につけている様子を読み取ることができます。

④　あなたの能力の現状：短所　　＜表７＞

選　　択　　肢	割合(%)
ITスキル	10.7
企画、創造力	8.3
指導育成力	7.5
説明、提案力	7.0
ストレスへの対応	6.4

「身につけるべき能力」で上位に挙げられている「ＩＴスキル」が最も多くなっており、職種別・職位別に見るとばらつきがあるものの、共通して「ＩＴスキル」が多くの割合を占めています。「ＩＴスキル」は多くの職員が身につけるべき能力であると考えているとともに、今後の業務において不可欠な能力であり、どの程度のレベルを想定しているかは個々に差があると考えられますが、このギャップを埋めることは急務であるといえます。

また、「企画、創造力」「説明、提案力」が上位に挙げられており、これらはチャレンジに関係する能力であることを考えると、「②あなたの現状：短所」の結果とも合致しており、チャレンジに向かう能力に不安を抱えている様子を読み取ることができます。

このほか、「ストレスへの対応」が長所、短所ともに上位に挙げられており、職員間で二極化している様子を読み取ることができます。

（２）昇任選考

＜表８＞

		対象			受験			辞退			辞退割合（%）		
		計	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女
課長級	R05	49	35	14	23	20	3	26	15	11	53.1	42.9	78.6
	R01	48	35	13	25	20	5	23	15	8	47.9	42.9	61.5
	H26	24	17	7	15	12	3	9	5	4	37.5	29.4	57.1
課長補佐級	R05	53	33	20	29	23	6	24	10	14	45.3	30.3	70.0
	R01	47	37	10	39	30	9	8	7	1	17.0	18.9	10.0
	H26	38	25	13	25	19	6	13	6	7	34.2	24.0	53.8
係長級	R05	22	13	9	15	11	4	7	2	5	31.8	15.4	55.6
	R01	17	12	5	12	10	2	5	2	3	29.4	16.7	60.0
	H26	8	5	3	8	5	3	0	0	0	0.0	0.0	0.0
主任	R05	7	3	4	7	3	4	0	0	0	0.0	0.0	0.0
	R01	11	5	6	10	5	5	1	0	1	9.1	0.0	16.7
	H26	11	6	5	11	6	5	0	0	0	0.0	0.0	0.0

この表は、昇任選考試験の対象者・受験者数の推移を集計したものです。

係長級以上の試験で辞退の割合が増加傾向にあり、職位が上がるにつれて辞退の割合が高まっています。これは、働き方に対する意識の変化に伴い昇任への意義が感じられなくなっていることや、職員の年齢構成により受験しても昇任に繋がりにくくなっていることが原因の１つとして考えられます。

また、女性の辞退の割合が非常に大きく、係長級の段階で半数以上が辞退しており、課長補佐級以上の試験においても７割を超える職員が辞退しています。これは結婚・出産・育児のようなライフステージの変化が特に女性に大きく影響することが原因の１つとして考えられ、ライフステージの変化によっても働き続けることができる職場環境の整備が必要です。

（３）自主研修

＜表９＞

年度	件数
R05	2
R04	5
R03	12
R02	7
R01	0

目指す職員像に近づくためには、必要な能力を身につけなければなりません。そのための代表的な手法が研修の受講ですが、本市では職員の自主研修に対する助成を行っており、直近５年度の助成の実績は右表のようになっています。

年度により件数のばらつきがあるほか、内訳を見ると所属や職員に偏りがあり、幅広い活用には至っていない現状があります。

これは、所属による業務の状況に差異があるほか、助成制度が認知されていないことが理由として考えられます。そのため、本制度の認知度を向上させることで自主的な研修の受講を促すとともに、自主的な研修への意識を向上させ、職員の幅広い能力の向上を図る必要があると考えられます。

Ⅲ　組織について

目指す組織

「職員が相互に高め合い、まちの活性化に全力を尽くす組織」

＜基礎となる考え方＞

目まぐるしく変わる時代の中、まちの活性化を実現し続けるためには、多様化するニーズを的確に捉え、課題を明確にし、いかに効率的・効果的な取組を実施できるかが一層重要となってきます。

これに応えるためには、職員が相互に高め合い、多様な能力を存分に発揮することが必要です。そして、これら職員の能力を「組織力」として結集し、組織として物事に取り組むことができる体制づくりを進めなければなりません。

これらのことを「目指す組織」に反映させています。

目指す組織を実現するための課題

1　チャレンジや改革に向かうことができる環境・意識の醸成
2　組織目標の明確化と共有
3　限られた職員数による組織運営手法の検討
4　職員の評価の透明性・公平性の一層の確保
5　ストレス状況の把握と周囲のフォロー体制の整備
6　若年職員の退職防止
7　多様な人材、適性に応じた任用による組織の活性化

現状と課題

目指す組織に対し、「仕事と家庭の両立」「職員相互の協働」など働きやすさに関する点では一定の水準に達していると考えられますが、「チャレンジ」「人が育つ」「能力・実績に応じた公平さ」という点では不足していると考えられます。

この背景には、組織目標の不明確さ、目の前の業務以外に当てる余力のなさ、昇任できない現状などがあると考えられ、余力のなさや昇任できない現状については、職員構成が影響していると考えられます。

今後、職員数の大幅な増加は見込めないことに加え、大量退職や若年者の退職などの不安を抱えています。このような状況の中で業務の増加・多様化に対処していかなければならないことから、人材確保に向けた取組だけでなく、組織内外の人材の有効活用に向けた取組を加速する必要があります。

また、大切な人材を失わないためにメンタル不調への対応が求められます。若年職員の退職にも通じる部分がありますが、ライフステージの節目が大きく影響していると考えられることから、そのタイミングに抱える様々な不安を解消するための取組が必要です。

これらのことから、「組織」に関する課題を以下のように整理します。

目指す姿を実現するための主な取組とその効果

※◎は、その取組が最も効果を発揮する課題を示しています。

◎のついている取組を抜粋しています。

全ての取組・取組の詳細は 29 ページ以降を参照してください。

対応する取組は区分ごとに以下のように省略して記載しています。

人材確保 … 確保　　人材育成 … 育成

人材定着 … 定着　　適正な処遇 … 処遇

人材活用 … 活用

		課　題	対応する取組												
			確保		育成			定着			処遇			活用	
			(2)	(3)	(5)	(6)	(8)	(3)	(5)	(6)	(1)	(2)	(4)	(1)	(2)
			採用試験の見直し	技術職職員の採用強化	人事評価の適切な運用	職員の成長意欲の喚起	職場における能力向上	業務の効率化	安心して働ける職場づくり	職員の健康管理	適切な人員配置	専門性を持った職員の配置	人事評価の活用	専門性を持った職員の配置【再掲】	高齢期職員の活用
			P29	P30	P32	P33	P33	P36	P36	P37	P38	P38	P39	P40	P40
目指す組織	1	チャレンジや改革に向かうことができる環境・意識の醸成	○	○	○	○					○	○	○	○	
	2	組織目標の明確化と共有	○		○		○				○		○		
	3	限られた職員数による組織運営手法の検討			○	◎	○	◎	○	○	◎	○	○	○	○
	4	職員の評価の透明性・公平性の一層の確保			◎						○		◎		
	5	ストレス状況の把握と周囲のフォロー体制の整備			○		○		◎	◎			○		
	6	若年職員の退職防止			○		◎	○	○	○			○		
	7	多様な人材、適性に応じた任用による組織の活性化	◎	◎	○	○			○		○	◎	○	◎	◎

背景・基礎データ

１　目指す組織

（１）職員アンケート（回答の上位５項目）

① 目標とすべき組織像　　＜表 10＞

選　　択　　肢	割合(%)
職員同士が共に支え合い、相互に協働する組織	20.7
多くの人が心身ともに健康で働きやすい組織	18.1
仕事と家庭生活が両立できる組織	15.3
組織目標が明確であり、職員がそれを共通認識している組織	12.9
変化に対応でき、チャレンジする組織	9.8

ニーズの深化・多様化に伴い業務も複雑化・多様化する中、個人ではなく職員間で協力し、物事に取り組むことができる組織を求めている様子を読み取ることができます。

上位３項目は、職員相互の協働には個々の心身の充実が必要であり、個々の心身が充実しているからこそ職員相互に協働できる余裕が生まれるという関連性があると考えることができ、職員の心身の充実が図られる組織を求めている様子が表れていると言えます。

これに次いで、組織目標が明確であることやチャレンジする組織など、これからの時代に立ち向かう前向きな組織を求めている様子が表れています。

職種別には大きな傾向の差異はないものの、職位別に見ると主任級以下では心身の充実に関する回答が多く、係長級以上では組織目標やチャレンジを意識した回答が多くなっており、職位に応じた目線の変化が表れています。

２　組織の現状

（１）職員アンケート（回答の上位５項目）

① 玉野市の現状：良い点　　＜表 11＞

選　　択　　肢	割合(%)
仕事と家庭生活が両立できる組織	24.7
職員同士が共に支え合い、相互に協働する組織	24.5
多くの人が心身ともに健康で働きやすい組織	9.8
その他	7.5
情報公開・共有が充実している透明性の高い組織	7.2

「目標とすべき組織像」で挙げられた上位３項目が含まれており、中でも「仕事と家庭が両立できる組織」「職員同士が共に支え合い、相互に協働する組織」の割合が突出して多くなっています。

職種別・職位別に見ても同様の傾向にあることから、目標とすべき組織像に対し一定の水準に達しているものと考えられます。

② 玉野市の現状：悪い点　　＜表 12＞

選　　択　　肢	割合(%)
変化に対応でき、チャレンジする組織	17.4
組織目標が明確であり、職員がそれを共通認識している組織	14.3
人が育つ組織	14.1
職員を能力・実績に応じて公平に扱う組織	12.5
多くの人が心身ともに健康で働きやすい組織	11.0

上位２項目は「目標とすべき組織像」で上位に挙げられているものであり、それ以外についても「目標とすべき組織像」で回答の割合が高い項目となっています。職種別・職位別に見ても同様の傾向にあることから、全体として同様の意識を持っていると考えられます。

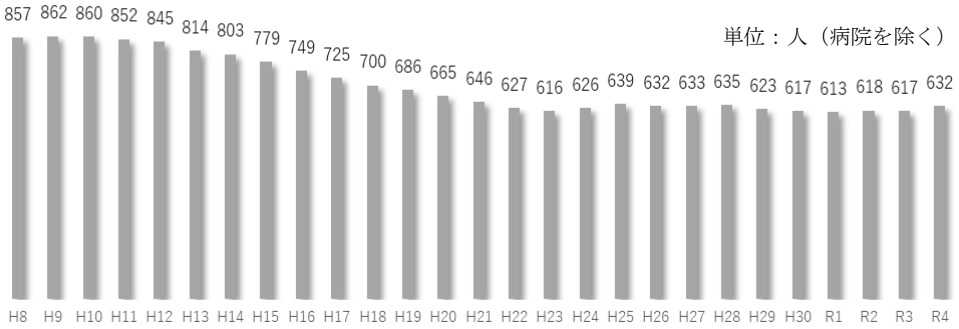
「①玉野市の現状：良い点」の結果を合わせて考えると、協力して働きやすい状況はあるものの、個々の能力の向上が進んでいないことや、組織の目標が明確でないため、向かうべき道筋が見えず困惑している様子を読み取ることができます。このことが「１職員の現状」でも述べている「チャレンジ」の姿勢・能力にも影響しているものと考えられます。

また、「多くの人が心身ともに健康で働きやすい組織」が良い点、悪い点ともに上位に挙げられていることから、「１職員の現状」でも述べている「ストレスへの対応」と同様に職員間で二極化している様子を読み取ることができます。

（２）職員数・人口の推移

①　職員数（定員管理調査）

＜図１：第６次玉野市定員適正化計画より＞



第１次玉野市定員適正化計画の初年度にあたる平成８年度に 857 人でしたが、平成 23 年度に最も少ない 616 人まで削減し、令和５年度には 638 人となっています。

急速な少子高齢化の進展に伴う新たな行政需要や地方分権の推進に伴う地方自治体の事務量の増大など行政課題等が山積する中、現状の市民サービスを維持、提供し続けるためには、これ以上の定員削減は困難であることから、第６次玉野市定員適正化計画においては、令和４年の職員数の水準を当面維持することにしています。

②　職員の年齢別割合

＜表 13：全体＞

年齢	H26	R01	R05
－ 19	0.3	0.4	0.0
20 － 24	6.3	4.0	5.2
25 － 29	18.2	11.4	8.7
30 － 34	10.9	18.0	13.8
35 － 39	11.7	10.9	15.0
40 － 44	19.8	12.3	12.0
45 － 49	15.4	20.6	14.5
50 － 54	4.8	15.9	18.0
55 － 59	10.9	4.3	10.7
60 －	1.7	2.4	2.3
計	100.0	100.0	100.0

＜表 14：事務職＞

年齢	H26	R01	R05
－ 19	0.4	0.0	0.0
20 － 24	4.9	1.9	3.9
25 － 29	15.6	10.2	8.5
30 － 34	11.0	15.5	13.4
35 － 39	13.7	10.6	11.6
40 － 44	20.5	13.6	12.0
45 － 49	21.7	21.1	15.1
50 － 54	2.7	22.6	20.4
55 － 59	6.8	2.3	13.0
60 －	2.7	2.3	2.1
計	100.0	100.0	100.0

職員の年齢別割合を見ると、平成 26 年度から令和５年度にかけて、50 歳以上の割合が 17.4%から 31.0%に増加した一方、30 歳未満の割合が 24.8%から 13.9%に減少しており、若年層職員の減少が見られます。

中でも事務職でこの傾向が顕著であり、50 歳以上の割合が２倍以上に増加しており大量退職が見込まれる中、人材の確保に加え、再任用等による既存人材の有効活用を進める必要があります。

③　人口の推移（国勢調査）

本市の人口を見ると、平成 27 年度から令和２年度にかけて、4,205 人が減少し、労働力人口も 2,712 人が減少しています。

＜表 15＞

	H27	R02
人　　口	60,736 人	56,531 人
労働力人口	28,552 人	25,840 人

この傾向は継続しているものと考えられ、現在はさらに大きく減少していることが推測されます。

「①職員数」でも述べているとおり、今後は職員数を維持し、バランスを整えていく段階にあるものと考えられますが、人口・労働力人口の減少で人材確保が一層困難になっていくものと考えられ、従来からの取組では職員数を維持できなくなっていく可能性があります。

（３）若年職員の退職

＜表 16＞

	人数				割合（%）			
	計	～20代	30代	40代	計	～20代	30代	40代
男	44	16	15	13	100	36.4	34.1	29.5
女	65	29	22	14	100	44.6	33.8	21.5
計	109	45	37	27	100	41.3	33.9	24.8

この表は、平成 26 年度から令和５年度までの 40 代以下の職員の退職状況を年代別に集計したものです。

20 代以下での退職が４割を超えており、特に女性の場合は年代が下がるほど大きく割合が上昇しています。これは結婚・出産・育児のようなライフステージの変化が特に女性に大きく影響することが原因の１つとして考えられます。

一方で男性の場合も年代が下がるほど割合が大きくなっていますが、女性ほど顕著ではなく、ライフステージの変化に転職の選択肢が加わっているものと推測されます。

しかしながら、正確な退職理由の把握は困難なものもあり、ライフステージの変化によっても働き続けることができる職場環境の整備、魅力ある職場づくりなど、考え得る理由への対処を進めることが必要です。

（４）メンタル不調による休業

＜表 17：病気休暇(対象：全職員)＞

	計(人)						割合(%)					
	計	20代	30代	40代	50代	60代	計	20代	30代	40代	50代	60代
男	56	11	11	24	10	0	100	19.6	19.6	42.9	17.9	0.0
女	28	10	13	3	2	0	100	35.7	46.4	10.7	7.1	0.0
計	84	21	24	27	12	0	100	25.0	28.6	32.1	14.3	0.0

＜表 18：病気休職(対象：全職員)＞

	計(人)						割合(%)					
	計	20代	30代	40代	50代	60代	計	20代	30代	40代	50代	60代
男	34	3	3	18	10	0	100	8.8	8.8	52.9	29.4	0.0
女	28	7	13	7	1	0	100	25.0	46.4	25.0	3.6	0.0
計	62	10	16	25	11	0	100	16.1	25.8	40.3	17.7	0.0

この表は、平成 26 年度から令和５年度までの職員の病気休暇・病気休職の取得状況を年代別に集計したものです。

令和元年度から令和３年度にかけての、いわゆるコロナ禍において病気休暇・病気休職とも増加が見られたものの、これを除くと年度間における目立った差異は見られませんでした。

年代ごとの取得割合を見ると性別によって大きく異なっており、男性では 40 代が突出して多いことに対し、女性では 30 代以下が大半を占めています。

これは、男性の場合は職場において中心的な役割を求められることに加え、昇任により管理監督の立場に移り変わる時期であること、女性の場合は「（３）若年職員の退職」と同様に、ライフステージの変化が多くなる時期であることが原因として考えられます。

このような精神的な不安を抱える可能性の高い様々な節目において、不安を払拭し安心して働ける環境づくりが必要です。

Ⅳ　職場環境について

目指す職場環境

「安心して働き、成長できる職場環境」

＜基礎となる考え方＞

人々の生活全般に対する意識が変化し、人生における仕事とプライベートのバランスが重要視される時代となっています。また、仕事とプライベートは相互に影響し合い、相乗効果を生み出すことから、双方の充実が重要となります。

「仕事」の充実にとって大きな役割を果たすものは職場であり、そこには第一に誰もが安心して働ける環境があることが重要です。働きやすい環境を整備することで、仕事に対する意欲の向上、優秀な人材の確保、離職率の低下等が期待でき、これは個々の職員の成長にも繋がり、その成長を職務に還元することが、市民満足・まちの活性化へと繋がっていきます。

これらのことを「目指す職場環境」に反映させています。

目指す職場環境を実現するための課題

1　休暇・休業の取得しやすい環境の整備
2　時間外勤務の削減
3　職員の成長機会の確保と理解の醸成
4　体系立った研修計画の構築
5　多様な働き方の検討

現状と課題

目指す職場環境に対し、「相談しやすさ」は一定水準にあるものと考えらますが、「休暇の取得しやすさ」「発言・議論のしやすさ」については所属による差異が大きいと考えられ、所属によらずこれらが満たされるよう改善を進める必要があります。

また、「Ⅲ組織について」で組織目標の不明確さが課題であったことと同様に、自分が何を期待されているかがわからず困惑している様子があり、諸課題に影響していると考えられることから、組織目標を明確にし、職員が向かうべき道筋を示すことが必要です。

研修について見てみると、概ね満足度は高いものの、アンケートのコメントから勤続年数が経過すると受講機会が減少する、単発の研修となっているなど、一貫した体系立った研修という点が不足していると考えられます。

また、「ＯＪＴ」や「自主研修」など、与えられた研修外での人材育成の機会が不足しており、これらに対して体系だった研修制度を構築するとともに、後進の指導や自主研修に向かう時間的・精神的な余裕を生み出すよう、職場環境の改善が必要です。

このほか、安心して働くためには仕事と家庭の両立が重要です。これには、仕事が停滞してしまう、他の職員に迷惑をかけてしまうといった不安が障壁となると考えられることから、多様な働き方の実現、時間外勤務の削減、休暇・休業の取得しやすい環境整備を進めることでこのような不安を解消していくことが必要です。

これらのことから、「職場環境」に関する課題を以下のように整理します。

目指す姿を実現するための主な取組とその効果

※◎は、その取組が最も効果を発揮する課題を示しています。
◎のついている取組を抜粋しています。
全ての取組・取組の詳細は 29 ページ以降を参照してください。
対応する取組は区分ごとに以下のように省略して記載しています。

人材確保 … 確保　　人材育成 … 育成
人材定着 … 定着　　適正な処遇 … 処遇
人材活用 … 活用

		課　　題	対応する取組				
			育成		定着		活用
			(2)	(7)	(2)	(4)	(4)
			研修計画の見直し	デジタルスキルの向上	人に依存しない体制づくり	多様な働き方の尊重	広域での人材活用
			P31	P33	P35	P36	P41
目指す職場環境	1	休暇・休業の取得しやすい環境の整備		○	◎	○	
	2	時間外勤務の削減		◎	○	○	
	3	職員の成長機会の確保と理解の醸成	○				
	4	体系立った研修計画の構築	◎				
	5	多様な働き方の検討			○	◎	◎

背景・基礎データ

１　目指す職場環境

（１）職員アンケート（回答の上位５項目）

① 目標とすべき職場環境　＜表 19＞

選　　択　　肢	割合(%)
困ったら相談しやすい	22.4
休暇を取得しやすい	19.5
仕事上で学び、成長する機会を持てる	16.8
発言・議論がしやすい	14.1
ハラスメントと感じる言動がない	8.3

「相談のしやすさ」「休暇の取得」「ハラスメントが無い」といった安心感に繋がる項目が約 50%を占めていることから、まず安心して働ける環境であることが重要であり、これに次いで学びや成長に繋がる項目が上位に挙がっていることから、ただ働くだけでなく、学びや成長を得られる環境が重要であると読み取ることができます。

職種別・職位別に見ても同様の傾向が見られることから、目標とする職場環境は本市職員全体として一致していると読み取ることができます。

② 望ましい研修　＜表 20＞

選　　択　　肢	割合(%)
専門研修（例：ファシリテーション研修・フォロワーシップ研修・個人住民税事務研修　等）	21.4
生涯（階層別）研修（例：新規採用職員研修・一般職員上級（10年目）研修・新任係長研修　等）	18.6
OJT（上司・先輩が部下・後輩に対し、実際の仕事を通じて指導し、育成を図る教育方法）	15.5
自主研修（自主的に職務の遂行に有益な知識や技術を習得するために行う活動）	12.3
委託研修（例：ハラスメント防止研修・人事評価研修・Excel研修　等）	10.7

学びを得る代表的な手法が研修ですが、これに対し、望ましい研修として専門研修やＯＪＴなどが上位に挙げられており、実務を意識した研修への意識が高い様子を読み取ることができます。また、生涯研修が上位に挙げられていることから、職位に応じた能力を身につける必要性を感じている様子を読み取ることができます。

これらに次いで自主研修が挙げられており、「Ⅱ職員について」における職員アンケートの結果で「自ら考え行動できる職員」が上位に挙げられていることとも合致しており、自ら学ぶ姿勢への意識が高いことを読み取ることができます。

職種別に見ると、概ね傾向は同じですが、就学前教育職で自主研修の割合が高く、業務の性質上、自主的な能力向上の意識がより重要視されている様子を読み取ることができます。

職位別に見ても、概ね傾向は同じですが、係長級以上ではＯＪＴの割合が高いことに対し、主任級では自主研修の割合が高く、どのような場面で能力を身につけていくかという点で意識の違いを読み取ることができます。

２　職場環境の現状

（１）職員アンケート（回答の上位５項目）

① 職場環境の現状：良い点　＜表 21＞

選　　択　　肢	割合(%)
休暇を取得しやすい	22.0
困ったら相談しやすい	19.6
発言・議論がしやすい	11.0
この１年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った	11.0
ハラスメントと感じる言動がない	10.8

「目標とすべき職場環境」の上位５項目と順序は異なるものの項目は合致しており、職種別・職位別に見ても同様の傾向にあることから、全体的に職場環境は目標とすべき水準に達しているものと考えられます。

また、職種別では就学前教育職で、職位別では係長級以下で「この１年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った」の割合が高くなっており、業務の性質上、研修機会が多く設けられていることや、若年職員向けの研修が多く設けられていることが理由として考えられます。

② 職場環境の現状：悪い点　＜表 22＞

選　　択　　肢	割合(%)
自分が何を期待されているかわかっている	16.1
休暇を取得しやすい	13.3
意見が考慮されやすい	12.5
発言・議論がしやすい	10.5
この１年の間に、仕事外で学び、成長する機会を持った	8.3

全体の結果としてはこのとおりでしたが、職種別・職位別に見ると差が見られました。

職種別に見ると、就学前教育職で「休暇を取得しやすい」が他の職種よりも大幅に多く、これが全体の割合を押し上げており、職種・所属による差が大きなものであると読み取ることができます。

職位別に見ると、課長補佐級以下で「休暇を取得しやすい」が多くなっており、日々多くの業務を抱える中で休暇を取得しづらい状況があるものと推察されます。

また、部長級を除く職位で「自分が何を期待されているかわかっている」が多くなっており、これは「玉野市の現状：悪い点」とも合致しており、組織目標をはじめとした向かうべき道筋が不明確で困惑している様子を読み取ることができます。

このほか、「この１年の間に、仕事外で学び、成長する機会を持った」が上位に挙げられており、「良い点」で仕事上の学びの機会の充足が見られることと対照的な結果となっています。これは「自主研修」とも関連性があると考えられます。

③　本市の研修の現状：満足

＜表 23＞

選　　択　　肢	割合（%）
生涯（階層別）研修（例：新規採用職員研修・一般職員上級（10年目）研修・新任係長研修　等）	31.2
専門研修（例：ファシリテーション研修・フォロワーシップ研修・個人住民税事務研修　等）	20.3
委託研修（例：ハラスメント防止研修・人事評価研修・Excel研修　等）	13.3
内部職員研修（例：政策財政研修・公共施設研修・会計事務研修　等）	6.0
外部機関研修（例：岡山県建設技術センター・NOMA・JIAM・JAMP　等）	7.9

上位３項目は「望ましい研修」でも上位に挙げられており、職種別・職位別に見ても同様の傾向にあることから、一定程度、望ましい研修であり満足感の高い研修が実施できているものと考えられます。

④　本市の研修の現状：不満

＜表 24＞

選　　択　　肢	割合（%）
OJT（上司・先輩が部下・後輩に対し、実際の仕事を通じて指導し、育成を図る教育方法）	15.7
自主研修（自主的に職務の遂行に有益な知識や技術を習得するために行う活動）	13.7
委託研修（例：ハラスメント防止研修・人事評価研修・Excel研修　等）	12.4
内部職員研修（例：政策財政研修・公共施設研修・会計事務研修　等）	11.1
e-learning（例：情報セキュリティ研修　等）	11.1

「望ましい研修」で上位に挙げられている「ＯＪＴ」「自主研修」が上位となっており、望ましい研修と現状とのギャップが明らかとなっています。

職種別に見ると、事務職で「内部職員研修」の割合が高く、機会が多い反面、不満に感じる割合が増加しているものと考えられます。

職位別に見ると、課長補佐級、係長級で「内部研修」の割合が高くなっており、実務を監督する立場にある職員として、研修に求める質も相応のものとなっている結果であると考えられます。

このほか「研修を実務で活かせる現状にない」「勤続年数が経過すると研修受講の機会が減っている」「単発ではなく体系だった研修が必要」などのコメントがあり、職位に応じた縦の展開と身につけるべき能力の種類に応じた横の展開を意識した体系的な研修の必要性を読み取ることができます。

（２）時間外勤務の推移（消防職・高校教員を除く）

＜表 25＞

年度	年平均	月平均	月45h超 1回でも	月100h超 1回でも
	（時間）	（時間）	（%）	（%）
H26	142.2	11.9	19.7	5.6
H27	147.3	12.3	21.9	2.6
H28	148.9	12.4	23.8	2.7
H29	135.1	11.3	21.9	2.2
H30	145.7	12.1	24.9	1.4
R01	129.3	10.8	21.3	1.4
R02	131.4	10.9	22.0	1.1
R03	134.9	11.2	22.7	2.4
R04	132.7	11.1	19.8	1.4
R05	124.8	10.4	17.6	0.8

＜表 26：月 45 時間超　職位別割合＞　　単位：%

年度	部長級	課長級	課長補佐級	係長級	主任級	主事級	事務員級
H26	1.4	0.0	11.4	37.1	4.3	41.4	4.3
H27	1.3	2.6	7.9	28.9	14.5	34.2	10.5
H28	0.0	1.1	8.0	36.8	14.9	32.2	6.9
H29	1.3	0.0	11.4	36.7	11.4	38.0	1.3
H30	0.0	1.1	6.7	46.1	13.5	29.2	3.4
R01	0.0	1.3	15.4	44.9	9.0	21.8	7.7
R02	0.0	2.6	11.5	48.7	9.0	20.5	7.7
R03	0.0	1.2	17.6	40.0	18.8	17.6	4.7
R04	0.0	5.5	9.6	34.2	19.2	17.8	13.7
R05	0.0	3.1	18.5	44.6	7.7	18.5	7.7

＜表 27：月 100 時間超　職位別割合＞　　単位：%

年度	部長級	課長級	課長補佐級	係長級	主任級	主事級	事務員級
H26	0.0	0.0	5.0	45.0	0.0	40.0	10.0
H27	0.0	11.1	11.1	33.3	0.0	44.4	0.0
H28	0.0	10.0	10.0	40.0	10.0	30.0	0.0
H29	0.0	0.0	12.5	50.0	12.5	25.0	0.0
H30	0.0	20.0	60.0	20.0	0.0	0.0	0.0
R01	0.0	0.0	20.0	40.0	20.0	20.0	0.0
R02	0.0	0.0	25.0	50.0	0.0	25.0	0.0
R03	0.0	11.1	33.3	22.2	33.3	0.0	0.0
R04	0.0	0.0	20.0	40.0	0.0	40.0	0.0
R05	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	33.3	0.0

時間外勤務の状況は、休暇の取得のしやすさ、家庭と仕事の両立、心身の健康など働きやすい環境にあるかどうかを計る指標の１つになります。

表 25 を見ると、時間外勤務の全体としては削減傾向にあるものの、月 45 時間超の時間外勤務を行った職員が依然として２割近くを占めています。

これを職位別に見たものが表 26 ですが、主事級は減少傾向にあり負担軽減が進んでいる一方で、係長級が増加傾向にあり令和５年度には約半数を占めるに至っています。同様に課長補佐級も増加傾向にあり令和５年度には約２割に近づいています。

これは「Ⅲ組織について」の「（３）若手職員の退職」「（４）メンタル不調による休業」の状況と併せて見ることで、中堅職員の負担がこれまでになく増加していることを読み取ることができます。

また、表 26 において課長級の割合が増加傾向にあることから、職員の年齢構成の状況や業務の増加・多様化など諸要因が重なり、管理監督する立場の職員の負担が増加していると考えられます。

（３）年次有給休暇取得日数の推移（勤務条件調査）

表 29 は職員の年次有給休暇の平均取得日数を年度別に集計したものです。

働くことへの意識の変化や働き方改革などの時代の流れもあり、平成 26 年度から令和５年度にかけて約 1.5 倍となっており、年次有給休暇の取得が促進されていることがわかります。

しかしながら、所属によって休暇の取得しやすさには差があるため、どの所属でも休暇を取得しやすくなるよう、職場環境の整備が必要です。

＜表 28＞　　単位：日

年度	平均取得日数	年度	平均取得日数
H26	8.5	R01	10.5
H27	8.5	R02	10.6
H28	9.4	R03	10.5
H29	9.7	R04	11.3
H30	10.4	R05	13.0

（４）育児休業の取得状況の推移（勤務条件調査）

＜表 29＞

年度	男			女		
	対象（人）	取得（人）	取得割合（%）	対象（人）	取得（人）	取得割合（%）
H26	31	1	3.2	12	12	100.0
H27	22	0	0.0	13	13	100.0
H28	10	0	0.0	13	13	100.0
H29	29	4	13.8	12	10	83.3
H30	24	3	12.5	14	12	85.7
R01	28	2	7.1	12	12	100.0
R02	18	4	22.2	12	12	100.0
R03	15	8	53.3	15	15	100.0
R04	23	13	56.5	15	15	100.0
R05	20	17	85.0	13	13	100.0

ライフステージの変化で大きなものの１つが出産・育児です。この変化によっても継続して働くことができるよう育児休業制度を整備しており、女性の取得促進はもとより、令和５年度には男性の取得割合も８割を超えるものとなっています。

これは、制度の整備だけでなく、育児休業の取得パターンを例示するなど、職員への制度周知・取得促進を行ってきた効果が出ていることや、各所属における職員の育児休業の取得が何よりの周知効果となり、職員全体への意識が浸透していると考えられます。

一方で、育児休業の対象となる割合の大きな年代において、退職や病気休暇の取得が多くなっていることから、育児休業の取得促進だけでなく、その後も安心して働くことができる環境の整備を進めていく必要があります。

（５）多様な働き方

①　フレックス勤務の実績

＜表 30＞

	年度	課長級	課長補佐級	係長級	主任級	主事級	計
人数	R03	5	2	6	8	0	21
	R04	2	3	4	4	2	15
	R05	0	3	6	2	1	12
割合（%）	R03	23.8	9.5	28.6	38.1	0.0	100.0
	R04	13.3	20.0	26.7	26.7	13.3	100.0
	R05	0.0	25.0	50.0	16.7	8.3	100.0

本市では、職員の勤務環境の向上やワークライフバランスの向上を目的として交代制勤務職場を除く全職場の正規職員・フルタイムの再任用職員を対象に、令和３年度からフレックス勤務制度を試行しています。

子育て中の職員を中心に一定の活用実績があり、家庭と仕事の両立を進める上で効果的なものとなっている一方で、活用職員数は極めて限定的なものとなっており、本格運用の是非を検討するための判断材料としては不足しています。

これは制度の認知度が低いことや、自分だけが制度を活用することへの抵抗感のほか、業務内容による活用可能性の限定、活用可能な職場環境の整備等が課題となっていると考えられることから、職場全体の理解・意識の醸成に加え、職場を管理する立場の職員への理解促進、業務のあり方についての見直しを進めていくことが必要です。

フレックス勤務制度は、多様な働き方により職員の心身の充実・安心して働ける環境づくりを推進するための効果的な手法の１つであることから、より一層の周知により制度の理解・活用を進めた上で、制度の本格運用の是非を判断していく必要があります。

② 在宅勤務の実績 ＜表 31＞

	年度	課長級	課長補佐級	係長級	主任級	主事級	計
人数	R03	4	10	17	10	13	54
	R04	1	3	8	3	5	20
	R05	1	2	5	1	2	11
割合（%）	R03	7.4	18.5	31.5	18.5	24.1	100.0
	R04	5.0	15.0	40.0	15.0	25.0	100.0
	R05	9.1	18.2	45.5	9.1	18.2	100.0

フレックス勤務と同様に、子育て・介護など一定の要件を満たす職員を対象に、令和３年度から在宅勤務制度を試行しています。

制度の活用実績についてもフレックス勤務と同様で、活用職員数は極めて限定的であり、本格運用の是非を検討するための判断材料としては不足しています。

これは職場に出勤せず勤務するという点で、フレックス勤務以上に制度活用への抵抗感が高いと考えられるほか、活用できる所属が限定的なこと、在宅勤務が可能な環境整備が必要なこと等が障害となっていると考えられることから、フレックス勤務と同様に、職場全体の理解・意識の醸成に加え、職場を管理する立場の職員への理解促進、業務のあり方についての見直しを進めていくことが必要です。

フレックス勤務と併せ、多様な働き方による職場環境の整備を進めるため、より一層の理解促進を図り活用を進めた上で、制度の是非を判断していく必要があります。

Ⅴ　目指す姿を実現するための具体的な取組

１　人材確保

市政運営における重要な財産である職員を確保する取組は、最も基本的なことであると同時に極めて重要な位置を占めるものです。単純に新陳代謝を促すだけでなく、多様な人材を確保することが職員相互の刺激となり、組織の活性化へと繋がります。

このことから、以下の取組を推進します。

（１）玉野市の認知度の向上

本市の認知度の向上により、採用試験の受験者確保と、本市の求める人材に合致する人材の確保を推進します。

①　目指す職員像の周知

・職員に対し周知することで、目指す方向の意識統一と共有を図ります。

・目指す職員像を外部に対し発信することで、職員の意識を一層高めるほか、あらかじめ目指す職員像の意識を持った採用試験受験者の確保を推進します。

②　玉野市の魅力の発進

・市ホームページをはじめ、公式ＳＮＳ、各種イベントなど、様々な場面、媒体で本市の魅力を発信することで、採用試験受験者の確保を推進します。

・職員が本市の魅力を再確認することで業務や新たな事業展開への反映を促し、組織の活性化を推進します。

③　採用試験広報の充実

・より広く情報を発信し、多様な人材を確保することができるよう、新たな広報の手法を検討します。

・市ホームページ、説明会の開催や出展など既存の手法においても内容の充実、発信方法の改善を進め、採用試験受験者の確保を推進します。

（２）採用試験の見直し

時代に合わせた内容・時期への見直しや、新たな採用区分の検討により受験者の確保や多様な人材の確保を推進します。

①　受験要件、試験の実施時期の見直し

・年齢要件の緩和等、受験要件の見直しを検討し、受験者の確保に繋がる内容へと見直しを進めます。

・対象とする人材を確保するために最適な試験の時期を見極め、最も効果的なタイミングで実施できるよう見直しを進めます。

②　試験内容、手法の見直し

・筆記試験、面接試験のような試験内容のあり方を検討し、求める人材を確保するために最適な内容となるよう見直しを進めます。

・テストセンター方式の導入、広域での採用試験の共同実施など、時代の変化に対応した手法や時期を検討し、効果的・効率的な採用手法へと見直しを進めます。

③　試験区分の見直し

・多様な人材・即戦力となる人材を確保するため、経験者採用、エキスパート任用型採用、キャリアリターン採用等、多様な試験区分の創設を検討します。

（３）技術職職員の採用強化

昨今、人材確保が著しく困難となっている技術職職員について、採用方法を抜本的に見直し人材の確保を推進します。

①　試験内容の見直し

・筆記試験の廃止、通年募集の実施など、既存の手法にとらわれず、あらゆる可能性を検討し、１人でも多くの受験者が確保できる手法へと見直しを進めます。

②　採用活動の強化

・転職市場が活況な大都市圏での採用活動による経験者の確保や、学校訪問による人材の確保など、採用活動の幅の拡大を検討し、多様な人材の確保に繋がるよう採用活動の強化を推進します。

③　仕事内容の周知

・市役所で技術職としての働き方があることを広く周知し、受験者の掘り起こしを行うことで将来の受験者確保に繋げます。

（４）人事交流の実施

国、県、地方自治体をはじめ関係機関との人事交流により、多様な人材を確保することで組織の活性化を図ると同時に、派遣職員の経験を職務に還元することで業務改善や新たな事業展開を推進します。

①　国、県、市町村との人事交流

・交流先との関係強化、様々な情報収集、ノウハウの獲得など、交流により得た知識や経験を業務へ還元することで組織の活性化を図ります。

②　関係機関との人事交流

・交流先との関係強化、関係先との関係構築、市職員では気づかない視点など、関係機関との交流ならではのメリットを活かし、職員の資質の向上や組織としての能力の向上を図ります。

２　人材育成

地方創生の推進や市民ニーズの多様化・高度化により市全体の業務量が増加しています。限られた人材で多様化・高度化する市民ニーズに対応するためには各職員の資質や能力がより一層、重要なものとなります。

このような状況に対応するためには、様々な視点から人材育成の取組を実施し、各職員の能力向上を進めなければなりません。

このことから、以下の取組を推進します。

（１）目標の統一・共有

全職員の目線を統一することで組織力を強化するとともに、明確な指針の存在により迷うことなく職員が力を発揮できる環境づくりを推進します。

①　目指す職員像の周知

・職員に対し周知することで、目指す方向の明確化と共有を図ります。

・外部に対し発信することで、職員の意識を一層高め、必要な能力の習得に向けた意識向上を推進します。

②　組織目標の明確化と共有

・所属によるミーティングや、組織目標や進捗状況の職員向け発信の強化により、職員全体での認識の共有により進むべき方向を明確にし、組織力の強化と個々のスキル習得に向けた意識向上を推進します。

（２）研修計画の見直し

研修を一過性のものではなく職員のキャリアを通じて一貫したものとすることで、職員の継続した能力開発や業務への反映を推進します。

①　体系立った研修制度の構築

・研修計画を、職位に応じた内容と必要なスキルに応じた内容という２つの軸を設けたうえで、両軸が相互に関連していくものへと見直しを進め、切れ目がなく一貫した、活きた研修による人材育成を推進します。

②　切れ目のない研修計画の作成

・職種、職位に偏りがなく、全職員それぞれの状況に適した研修機会を提供し、入庁から退職まで常に成長することができる環境づくりを推進します。

（３）研修内容の充実

時代に合わせた内容・時期に研修を実施することで、業務に直結する効果的な研修の促進を図ります。また、様々な研修を組み合わせることにより、職員の一層のスキル向上を推進します。

①　独自研修の充実

・その時々に応じて必要とされる内容や職位に応じた内容など、求められている内容の把握に努め研修を企画することで、業務に還元可能な実効性のある研修の実施を推進します。

② 外部研修の活用

・岡山県市町村振興協会や岡山県建設技術センターなど、従来から活用している関係機関の研修について、職員への情報発信を強化します。

・その他の機関による研修に関する情報収集に努め、職員が必要なスキルを習得できる機会の創出を推進します。

（４）新たな研修手法の検討

従来の手法にとらわれない新たな手法の検討により、職員の新たな能力開発を促進し、業務改善や新たな企画立案能力の向上を推進します。

① 外部研修等の活用

・研修のサブスクリプション、業務に関連する分野の展示会等への視察等、従来の研修の枠にとらわれない新たな学びの場の活用を検討し、職員に対する幅広いスキルの習得機会の創出を推進します。

② 職員による内部研修

・職員に共通するシステムの操作、共通する事務の基礎など、担当職員による研修を実施することで、本市職員としての基本的な知識・技能を確実に定着させます。

・事務改善の事例や新たな技術・サービスの導入による成功事例等の好事例を共有するとともに新たな技術やサービスへの感度を高め、組織全体への効果の波及と円滑な業務遂行を推進します。

③ マネジメントスキルの向上研修

・管理監督者に対しマネジメントスキル向上のための研修を実施することで、組織として業務に当たる上で必要な職場のコミュニケーションを活発化し、業務を円滑に進めます。

・職員の体調の変化等に気づきやすい環境をつくり、職員が安心して働ける職場づくりを推進します。

④ 高齢期職員のリスキリング機会の創出

・定年引き上げに伴い、60 歳台の職員が継続して活躍できるよう、業務に必要な基礎能力の研修を実施することで、これらの職員の能力の活用を推進します。

（５）人事評価の適切な運用

人事評価制度を見直し職員が適切な運用をできるようにすることで、評価のみならず職員の自己研鑽に繋がる制度づくりを推進します。

① 人事評価研修の実施

・評価者と被評価者のそれぞれに対し研修を実施し、評価の透明性や公平性の確保、適切な自己評価に基づく人事評価を推進します。

・人材育成に繋げることが人事評価の本来の目的であることを再認識し、評価に留まらず職員の成長に繋がる制度づくりを推進します。

② 人事評価の活用

・人事評価を通じて自己分析を行い、それぞれが自身に必要な能力を見極めることで自己研鑽へと繋げることができるよう、職員が制度の趣旨を再認識するよう周知します。

（６）職員の成長意欲の喚起

職員による自己研鑽の機会を支援することで、職員個々の能力向上を図り、限られた人材による業務遂行の体制づくりを推進します。

① 自主研修の促進

・自主研修に関する助成制度の周知を図ることで認知度を高め、職員の自主研修の実施を推進します。

・各種研修情報を収集し職員に発信することで一層の自主研修機会の創出を推進します。

② 昇任意欲の向上

・昇任試験の辞退理由や原因を分析し、その内容に応じた適切な対応を行うことで昇任試験の受験を推進します。

・研修等を通じて昇任の意義や昇任による変化、職位に応じた責務等を職員が再認識することで、昇任に対するモチベーションの向上を図ります。

・研修等により、昇任後の職位に求められる能力の習得機会を創出し、昇任後の責務に対する不安を軽減させることで、昇任に対するモチベーションの向上を図ります。

（７）デジタルスキルの向上

これからの時代に必須であるデジタルスキルの習得、底上げにより、業務効率化や事務改善の能力向上を推進します。

① デジタル活用による業務改善能力の向上

・デジタル活用による業務改善を進めるため、必要なスキルを持つ職員を研修等により育成します。

・核となる人材を各所属単位を目安に育成・配置し、組織全体におけるデジタル活用を推進します。

② デジタルスキルの底上げ

・苦手意識によりデジタル活用を敬遠する職員から、一定のスキルを保有する職員まで、それぞれの段階に応じた研修等の実施や高度なスキルを保有する職員による指導により、組織全体のデジタルスキルの底上げを図ります。

（８）職場における能力向上

日常的な学びの場である職場における能力向上の機会を充実したものとすることで、実務に即した能力の習得を推進します。

① ＯＪＴの充実

・職員による内部研修だけでなく、職場における上司と部下や同僚との間など、日常業務の中におけるＯＪＴの意識を向上させ活発化させることで、実務に即した学びの機会を創出するとともに、職員相互の能力向上を推進します。

② メンター制度の充実

・新規採用職員に対し、メンター制度を実施することで市職員としての円滑な導入をサポートすることで、その職員のもつ本来の能力を発揮できる環境づくりを推進します。

３　人材定着（充実した職場環境）

組織力の向上・まちの活性化に向けた取組の推進には、確保した人材がしっかりと定着し、十分な育成を進めることができる環境が重要となります。人材の定着には、公私のバランスよい充実が求められることから、その実現に向けて、組織として仕事・職場の観点から改善を進めていかなければなりません。

このことから、以下の取組を推進します。

（１）意識の統一と連携の強化

全職員の統一認識や共通意識を醸成することで、相互の連携を深め、フォローし合うことができる体制づくりを推進します。

①　職員間コミュニケーションと所属間連携の強化

・日々の業務において、常に相手の負担を軽減する工夫を意識し行動することで、日常の業務を通じて「相手を思いやる」意識を醸成し、互いの時間や労力の浪費を抑え、組織全体としての効率化を推進します。

・意識して小さな達成感の共有を行うことでモチベーションの向上を図り、気持ちよく業務に取組むことができる環境づくりを推進します。

②　「次」を意識した行動の習慣化

・相手に負担を掛けない資料作成・依頼方法、わかりやすく誰もが業務を担当できるマニュアル作成等、日常的な意識付けにより、来年度の自分、次の担当者、次世代などの「次」を意識した行動を習慣化させることで、必然的に次に繋がる業務の進め方、資料の整理等を促進し、組織全体の効率化を推進します。

③　組織目標の明確化と共有

・所属によるミーティングや、組織目標や進捗状況の職員向け発信の強化により、職員全体での認識の共有により進むべき方向を明確にし、迷うことなく安心して業務に取組むことができる環境づくりを推進します。

（２）人に依存しない体制づくり

今後、限られた人材での市政運営が求められる中、業務の属人化を解消し、標準化を進めることで、職員のワークライフバランスの向上と業務停滞の防止を推進します。

①　業務の標準化

・各職員の抱える業務とその業務フローを洗い出した上で、標準的なスキルで遂行可能な業務フローへと見直し、マニュアル化を図ることで誰もがその業務を遂行できる体制づくりを推進します。

②　業務の共有

・業務の標準化を通じ、職員間で業務の共有を行うことにより特定の職員に負担が偏ることなく、組織としてその業務を遂行できる体制づくりを推進します。

（３）業務の効率化

今後、限られた人材での市政　運営が求められる中、一層の業務効率化を図ることで、職員の負担を軽減しワークライフバランスの向上と、チャレンジに向かう時間的・精神的余裕の創出を推進します。

① 業務の整理

・各業務の流れを前例にとらわれず見直すことで、削減や簡素化が可能なものを見つけ出します。

・内部事務等で重要性の低い業務について、削減や簡素化を進め職員の負担軽減を推進します。

・各種様式の電子化やデジタル技術の活用により紙による処理を削減することで印刷やコピー等にかかる労力や時間の削減を推進します。

② デジタル環境の整備

・デジタル活用による業務効率化に対応可能な環境整備を進めることで、ハード、ソフト両面でのデジタル技術の活用を促進し、業務効率化を加速させます。

・通信環境の強化により安定した業務遂行を可能とし、不要な時間の浪費を抑え、職員のワークライフバランスの向上を推進します。

（４）多様な働き方の尊重

人々の生活に対する意識は大きく変化しており、働き方も多様化している中で、職員においてもライフスタイルに応じた働き方を選択することでワークライフバランスの充実を図り、業務への還元を推進します。

① フレックスタイム制度、在宅勤務制度の運用の検討

・制度の周知を進め、活用を促進することで制度実施に関する課題等を明らかにし、本格運用の是非について検討を進めます。

② 週休３日制、勤務間インターバルの導入の検討

・時間外勤務の削減を推進した上で、社会の動向、全国自治体の動向等を注視しながら制度の導入について検討を進めます。

（５）安心して働ける職場づくり

職員の抱える様々な不安を軽減することで、職員が能力を十分に発揮し、業務に邁進できる環境の整備を推進します。

① ワークライフバランスの充実に向けた体制整備

・日常的な声がけ、職員への通知等により、ノー残業デーの徹底、年次有給休暇の取得促進を図り、職員のワークライフバランスの充実を推進します。

② ライフステージの変化に伴う支援

・出産、育児、介護等、ライフステージの変化に伴い休暇や休業の必要が生じた場合に、安心して継続して勤務することができるよう、きめ細かな休暇や休業の制度の整備を推進します。

③　ハラスメント防止対策の推進

・研修等の実施により様々なハラスメントへの認識を深めることで、職員のハラスメント防止への意識向上を図ります。

・ハラスメントが発生した場合の相談体制や対応方針を整え、職員に周知することで、誰もが安心して働くことのできる環境整備を推進します。

④　職員のエンゲージメントの把握

・職員のエンゲージメントの現状を把握・分析し、職員の意欲向上や組織の健全化、組織力の向上に活用し、円滑な業務遂行体制の整備を推進します。

（６）職員の健康管理

職員の健康を適切に管理することにより、職員の不本意な休業等を予防するとともに、全職員が安心して勤務し続けられる環境整備を推進します。

①　安全衛生管理体制の整備

・職員の心身の不調をいち早く察知し、予防することができる体制の整備を推進します。

②　ストレスチェック結果（集団分析）の活用

・ストレスチェックの集団分析を活用し、各所属のリスクの把握・その原因分析を行うことで、必要な対策を見極め、職員が安心して働くことができる環境整備を進めます。

③　長時間労働の是正

・勤務データ等に基づき、所属・個人の長時間労働の状況・傾向を把握し、その原因を分析することで、必要な対策を見極め、職員が公私ともに充実し健康的な生活を送ることができる環境整備を進めます。

４　適正な処遇

今後、限られた人材で業務を遂行していくためには、職員が能力を十分に発揮することが一層重要となってきます。そのためには、能力を発揮できる環境づくり・職員のモチベーション向上が必要であり、職員の適性・評価、業務の特性等に基づく適正な処遇、職員の主体的な成長に関する支援を進めていかなければなりません。

このことから、以下の取組を推進します。

（１）適切な人員配置

職員の適性、業務の特性、業務量等、様々な要因を考慮した上で適切な人員配置を行うことで、職員の能力を十分に発揮させ組織力の強化を推進します。

① 適性や能力に応じた人員配置

・人事評価や所属長からの聞き取り等により職員の適性を把握、分析し、個々の適性や能力に応じた人員配置を推進します。

・適切な役割分担により特定の職員への負担増を抑制することで、長時間勤務の削減を図ります。

② 職員のキャリアプランの構築支援

・自己申告書の内容等をもとに、人員配置を通じて職員のキャリアプランの構築、実現を支援することで、職員の自己研鑽の意識向上を推進します。

③ 昇任選考手法の見直し

・職員の能力、実績及び適性を考慮した適切な処遇が行えるよう、試験方式から選考方式への昇任手法の見直しや希望降任制度の導入等を検討します。

（２）専門性を持った職員の配置

業務が複雑化、多様化する中、専門性を持った職員を適切な配置で活用することで業務を安定化させるとともに、周囲へのノウハウの共有による職員相互の能力向上を推進します。

① 専門性を持った職員の長期配属

・特定分野に高い専門性を持つ職員を長期間配属することで、効果的な業務遂行、課題解決を図ります。

・周囲へのノウハウの共有により職員全体の能力向上を推進します。

② 高度なデジタルスキルを保有する職員の活用

・高度なスキルを保有し、デジタル活用による業務改善推進の核となる職員を各所属単位を目安に育成・配置し、日常的な助言・指導を可能とすることで組織全体におけるデジタル活用を推進します。

（３）キャリア形成の支援

職員のキャリア形成を支援することにより、職員の自己研鑽意識の向上を図るとともに、長期的に活躍することができる職員の育成を推進します。

① 習得したスキルに応じた配置

・保有するスキルや新たに習得したスキルを活用することができる所属に職員を配属することで、スキルを活かした効果的な業務遂行を可能とすることに加え、職員の自己研鑽意識の向上を推進します。

② キャリアチャレンジ枠の検討

・職員が希望する所属を明確に主張することができるよう、自己申告書の見直しを行い、希望に添った配置を可能とするキャリアチャレンジ枠を検討し、職員の主体的な取組を促すことで組織の活性化を推進します。

（４）人事評価の活用

人事評価を適切に運用することで、誰もが納得できる人材の登用、適材適所の人員配置を実現し、安定した組織運営と職員のモチベーション向上を推進します。

① 人事評価制度の適切な運用

・研修等により人事評価の透明性、公平性を確保するとともに、その目的の認識を深め、人事評価の本来の効果を発揮できる環境を整えることで、人事評価の適切な運用を推進します。

② 人事評価制度の活用

・人員配置、昇任、研修等、様々な場面に人事評価を活用することでその意義を引き出し、より実効性のあるものとすることで、職員の人事評価に対する意識を高め、自己分析、自己研鑽のツールとしての活用を推進します。

５　人材活用

今後、人材確保が困難な状況が続くと考えられる中、様々な課題に取組んでいくためには、人材確保とは別の対策が求められます。そこで、知識や経験を持った既存人材の活用により、課題解決のみならず周囲の職員の成長促進に繋げていくことが重要となります。

このことから、以下の取組を推進します。

（１）専門性を持った職員の配置【再掲（38 ページ）】

業務が複雑化、多様化する中、専門性を持った職員を適切な配置で活用することで業務を安定化させるとともに、周囲へのノウハウの共有による職員相互の能力向上を推進します。

① 専門性を持った職員の長期配属

・特定分野に高い専門性を持つ職員を長期間配属することで、効果的な業務遂行、課題解決を図るとともに、周囲へのノウハウの共有により職員全体の能力向上を推進します。

② 高度なデジタルスキルを保有する職員の活用

・高度なスキルを保有し、デジタル活用による業務改善推進の核となる職員を各所属単位を目安に育成・配置し、日常的な助言・指導を可能とすることで組織全体におけるデジタル活用を推進します。

（２）高齢期職員の活用

定年年齢の引き上げにより継続して勤務可能となった高齢期職員を適切に配置することで、その深い知識や経験を活用した組織運営を可能とするとともに、若手職員へのノウハウ伝承による能力向上を推進します。

① 高齢期職員の活躍支援

・豊富な知識、技術、経験を持つ高齢期職員が最大限活躍できるよう、適切な人員配置を行います。

・高齢期職員に対するリスキリング研修等により、業務に共通して必要な基礎能力の習得機会を提供し、新たな配置での活躍を支援することで、その知識や経験を十分に発揮できる環境整備を促進します。

（３）外部人材の活用

働き方の急速な変化により、場所を選ばず働くことが可能となり、高い専門能力を有する人材の活用が容易になったことから、これらの人材を活用することで人材不足を補うとともに、効率的で質の高い業務の遂行を推進します。

① 国や県による人材派遣制度の活用

・デジタル活用による業務改善をはじめとした喫緊の課題に対し、専門人材の派遣制度を活用することで迅速で効果的な課題解決を促進するとともに、専門人材の有するスキルの職員への共有により、職員の能力向上を推進します。

② 副業プロ人材

・専門的な能力を必要とする分野や、抜本的な革新が必要な案件に対し、高度な専門スキルを保有し、社会貢献への意識の高い副業プロ人材を活用することで、課題解決を促進するとともに新たな視点の獲得による職員の企画立案能力の向上を推進します。

（４）広域での人材活用

人材不足は各自治体共通の課題であることから、広域での人材活用の方法を研究し、人材不足を補う手法としての可能性を検討します。

① 定年人材バンク

・退職後は地元で働きたいという意思を持つ職員が、退職後に従来勤務していた自治体以外で再度勤務することが可能となる制度を研究し、複数自治体での人材の共有の可能性を検討します。

② 広域でのキャリアリターン制度

・キャリアリターン制度の対象を他の自治体を退職した者に拡大し、自治体職員としての素養を備えた職員の確保による体制強化の可能性を検討します。

※ ここに掲げた全ての取組は、目指す職員像に合致する人材の育成に繋がるものであることから、「Ⅱ職員について」「Ⅲ組織について」「Ⅳ職場環境について」に示した課題のいずれに効果があるものかを別紙にまとめています。