

東広島市人材総合戦略

令和8年2月



目次

第1章 戦略の策定について

1. 戦略の策定にあたって
 - 策定の背景
2. 戦略の位置づけ、計画期間
 - 戦略の位置づけ
 - 計画期間
3. 基本的な考え方
 - 基本理念と取り組みの柱
 - 目指すべき職員像
 - ミッション・ビジョン・バリューと職員行動理念
4. 現状分析
 - 現行計画の目標達成状況
 - 社会情勢
 - 本市を取り巻く現状
 - 職員アンケートの状況
5. 施策の方向性
 - 課題と施策の方向性
6. 目標値の設定
 - 目標値の設定

第2章 人材確保（「東広島市定員管理方針」部分）

1. 基本的な考え方
 - 本章の位置づけ
 - 目指す姿
2. 基本的な方針
 - 定員管理の方針
 - 人的資源を集中すべき分野
 - 職員数の計画値
 - 計画値の考え方
 - 類似団体との比較
3. 取り組みの内容
 - (1) 計画的かつ戦略的な採用
 - (2) 多様な人材の確保

第3章 人材育成（「東広島市職員人材育成基本方針」部分）

1. 基本的な考え方
 - 本章の位置づけ
 - 目指す姿
2. 目指すべき職員像
 - 目指すべき職員像
 - 職員行動理念の解説
3. 階層別に求められる役割
 - 階層別に求められる役割
4. 取り組みの内容
 - (1) 人材育成プログラムの整備
 - (2) 人材育成手法の充実
 - (3) 人を育てる人事管理

第4章 職場環境の整備

1. 基本的な考え方
 - 本章の位置づけ
 - 目指す姿
 2. 取り組みの内容
 - (1) 働き方改革の推進
 - (2) 女性職員の活躍及び子育てと仕事の両立をしていくための取り組み
 - (3) 障がい者の活躍に向けた取り組み
- ((1) 及び (2) 「東広島市特定事業主行動計画」部分)
 ((3) 「東広島市障害者活躍推進計画」部分)

第1章 戦略の策定について



1. 戦略の策定にあたって

策定の背景

「第五次東広島市総合計画後期基本計画」に掲げる「より市民がWell-beingを感じられるまち」を目指した施策を推進するためには、行政サービスの担い手となる人材を確保するとともに、社会情勢の変化に対応しながら市民サービスの向上に寄与する人材を育成し、多様な人材が活躍し続けることができる職場環境を整備することが必要です。

- ①行政ニーズが多様化、複雑化する中、良質な行政サービスを提供していくためには、例えば市民起点で成果を追求できるような質の高い専門人材の確保が不可欠です。
- ②また、グローバル化やデジタルテクノロジーをはじめとした技術の進展などの社会情勢の変化に対応した行政サービスを提供していくためには、職員一人一人の専門性やスキルの向上をより一層計画的に図っていくための人材育成が極めて重要となっています。
- ③さらに、こうした質の高い多様な人材を確保・育成し、定着を図るためには、働きやすい環境づくりが重要となっています。業務の効率化等による時間外勤務の縮減はもちろんのこと、フレックスタイム制やテレワークなど多様で柔軟な働き方を推進し、働きやすい職場環境の整備を行うとともに、子育てや介護、障がいをはじめとした多様な背景、家庭生活や余暇活動、社会貢献活動などに対する様々な価値観を持っている職員が、安心して働くことができる職場づくりが求められています。
働き方改革は、生産性の向上やワーク・ライフ・バランスの実現を図るため、国を挙げて推進している施策であり、本市も率先して取り組んでいくことが求められています。



こうした課題を解決し、「市民のWell-beingの向上」を目指した施策を推進するため、人材確保から育成、職場環境の整備まで一貫して取り組む総合的な戦略を策定します。

また、一人一人の職員を尊重し、重要な資本と捉える人的資本経営の発想のもと、実務を担う職員自身もWell-beingを感じながら仕事に取り組み、これまで以上に職員が一体となって施策を推進する体制を構築する必要があります。

そのため、戦略の策定にあたっては、主体となる職員に対し、アンケート調査を行うとともに、経営戦略会議等で議論を重ね、職場の実情や職員の声を反映した戦略とします。

2. 戦略の位置づけ、計画期間

戦略の位置づけ

本戦略は、これまで個別に策定していた4つの人事関連計画（「東広島市定員管理方針」、「東広島市職員人材育成基本方針」、次世代育成支援対策推進法（以下、「次世代法」という。）と女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（以下、「女性活躍推進法」という。）に基づく行動計画である「東広島市特定事業主行動計画」、障害者の雇用の促進等に関する法律（以下「障害者雇用促進法」という。）に基づく行動計画である「東広島市障害者活躍推進計画」）を統合することにより、組織・人事施策の総合的な計画へ転換するものであり、第五次東広島市総合計画と連動しながら、組織力の向上及び市民と職員のWell-beingの向上に向けて、取り組みを進めていきます。

計画期間

本戦略の期間は、令和8年度から令和12年度までの5年間とします。

基本方針	人材確保	人材育成	職場環境の整備	
既存計画	定員管理方針	人材育成基本方針 <small>※総務省「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」による</small>	特定事業主行動計画 <small>【法定計画】 次世代法 女性活躍推進法</small>	障害者活躍推進計画 <small>【法定計画】 障害者雇用促進法</small>
取組目標	総合計画を実現するために必要な人材の確保、人的資源を集中すべき分野の検討、人材育成等	社会環境の変化に対応し果敢に挑戦する職員の育成	ワーク・ライフ・バランスの実現	全ての障害のある職員が 障害特性や個性に応じて能力を有効に発揮できる職場づくり
計画年度	令和3年度～7年度	計画期間なし	令和3年度～7年度	令和2年度～7年度 ※1年延長済
R8 次期計画	人材確保から育成、それを支える職場環境の整備を一体的に取り組むため、上記計画を統合し、 東広島市人材総合戦略 を策定する			

3. 基本的な考え方

基本理念と取り組みの柱

【基本理念】 市民と職員のWell-beingの向上

本市の目指す「市民のWell-beingの向上」を実現するためには、施策の実施を担う職員自身がWell-beingを実感しながら仕事を進めることが望ましいと考えています。

そのため、本戦略では、「市民と職員のWell-beingの向上」を基本理念とします。

また、「人材確保」、「人材育成」、それを支える「職場環境の整備」を取り組みの柱として、施策を進めることで、職員のWell-beingを向上させ、結果として質の高い人材確保につながるという好循環を生み出したいと考えています。



3. 基本的な考え方

目指すべき職員像

職員行動理念を实践できる職員

「市民の幸せ」＝「市民のWell-beingの向上」を目指し、第五次東広島市総合計画の施策を実現するため、職員がどのように行動すべきかを定めたものが「東広島市職員行動理念」です。

そのため、本戦略では、「東広島市職員行動理念」を实践できる職員を「目指すべき職員像」として位置付けます。

東広島市職員行動理念

1 使命



私たちは、
現在そして未来の市民の幸せのために、
変化する時代に、果敢に挑戦し、
地域が輝き、笑顔あふれ、愛され選ばれる東広島市を追求します。

2 価値観と行動指針



私たちは、東広島市を愛し、自らの仕事に誇りを持ちます。
私たちは、笑顔とあいさつを忘れず、公正公平、誠実に行動します。
私たちは、市民起点で、スピードとコストを意識し、成果を追求します。
私たちは、自己研鑽に励み、常にチャレンジ精神と情熱を持ち続けます。
私たちは、市民とのより深い信頼関係を築くために、積極的に意見を聴き、情報を発信します。
私たちは、職員相互に連携し、支え合い、風通しの良い組織を目指します。

3. 基本的な考え方

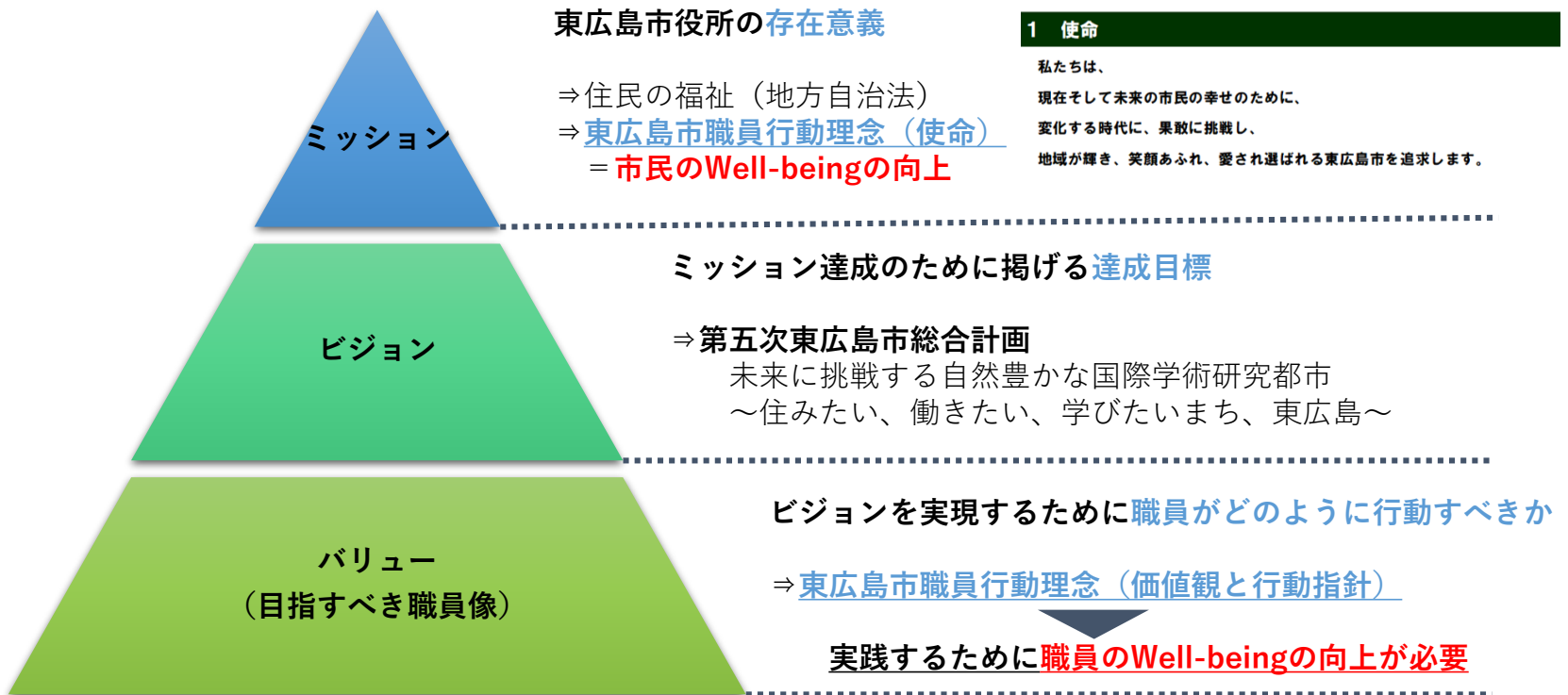
ミッション・ビジョン・バリューと職員行動理念

「ミッション・ビジョン・バリュー」とは、組織の存在意義等を示すもので、組織の構成員にとって仕事をする上で拠り所になるものとされています。

「ミッション」は、普遍的なもので、地方自治法に規定のある「住民の福祉」であり、本市で言えば、東広島市職員行動理念（使命）にもあるように「市民のWell-beingの向上」であると考えています。

「ビジョン」は、ミッション達成のために掲げるものであり、本市の最上位計画である「第五次東広島市総合計画」であると言えます。

「バリュー」は、ビジョンを実現するために職員がどのように行動すべきかを示すもの、いわば「目指すべき職員像」であり、これが、東広島市職員行動理念（価値観と行動指針）であると考えています。



4. 現状分析

現行計画の目標達成状況

これまで個別に策定していた4つの人事関連計画の取り組み状況は次のとおりです。
 定員管理方針については目標を達成しているものの、特定事業主行動計画や障害者活躍推進計画においては、現時点で目標に達していないものもあり、引き続き取り組みを推進する必要があります。

現行計画名称	目標	策定時 (令和元年度)	目標値	実績値 (令和6年度)	達成状況	検証	
東広島市 定員管理方針	本市に最適な職員数	1,549人 (※1)	30人程度 の増員	1,587人 (※1)	○	・現計画の目標値(1,579人)に対し、令和6年度実績は1,587人となり、目標を達成している。 公務員志望者の減少や民間・他自治体との競合などから職員採用における現状は大変厳しい状況となっているが、これまで取り組んできた職種、年齢区分、試験日程等の見直し、説明会の開催など戦略的な採用活動が一定の成果となって現れている。 行政ニーズが多様化、複雑化する中、良質な行政サービスを提供していくためには、例えば市民起点で成果を追求できるような質の高い専門人材の確保が不可欠である。	
東広島市 人材育成基本方針	数値目標なし					・現計画では目標値の設定はない。(※次期戦略ではワークエンゲージメント等、指標の設定を検討)	
東広島市 特定事業主行動計画 (次世代、女性活躍)	男性の配偶者の出産 休暇、育児参加休暇 取得職員の割合	配偶者の出産休暇 取得率	80.6%	100%	76.8%	○	・男性の配偶者の出産休暇、育児参加休暇取得職員の割合はいずれも目標値に到達していない。 男性の育児休業取得職員の割合は、目標値(13%以上)に対し、令和6年度実績は、一般職で67.6%となり、大幅に上回っている。 施策周知や所属長からの声掛け等が効果をあげていると考えられる。引き続き、配偶者の出産休暇、育児参加休暇、育児休業の取得が当たり前となる職場環境づくりを行っていく。 ・年次有給休暇の取得については、平均取得日数、5日未満取得者とも目標値に到達していない。 ただし、いずれも計画策定当初と比較すると、目標値に近づいており、所属長からの声かけや休日・長期休暇と合わせた取得促進など継続的な取り組みが求められる。 ・職員一人当たりの年平均時間外勤務時間数については、令和6年度時点で年224時間であり、減少傾向にはあるものの年200時間以内という目標を達成できていない。 働き方改革の推進や定時退庁日の徹底に加え、現在実施中の重点見直し事項の取り組みなど、時間外勤務の縮減に向けて全庁的な取り組みを推進する。 ・管理職に占める女性の割合については、目標値30%以上に到達していない。 管理職の育成には長期的な視点も必要であり、継続的に取り組みを進める。
		育児参加休暇取得 率	70.1%	100%	75.0%		
	男性の育児休業取得職員の割合	4.5%	13%以上	53.6% (一般職67.6%)	○		
	年次有給休暇 取得日数	平均取得日数	10.7日	14日	13.5日	○	
		5日未満取得者	-	0人	112人		
	職員一人当たりの年平均時間外勤務時間数	270時間	200時間以内	224時間			
管理職に占める女性の割合	25.9%	30%以上	26.8%				
東広島市 障害者活躍推進計画	障害者雇用率	2.63%	3.00%	2.95% (※2)	△ (国が定める 率 2.8%は達成)	・障害者雇用率については、現計画の目標値(3.00%)に対し、令和7年度実績は2.95%となり、目標に達していないが、国の基準である2.8%は達成している。 引き続き、採用活動を積極的に行い、次期戦略においては3.00%の達成を目指す。 職場定着(職場環境を理由とする不本意な離職を生じさせない)については、現時点で対象者は発生していない。 今後も、職場環境の整備等に努め、該当者が生じないよう取り組みを進める。	
	職場定着(職場環境を理由とする不本意な離職を生じさせない)				○		

※1 定員方針の策定時はR3.4.1、実績値はR7.4.1のもの。

※2 障害者活躍推進計画の実績値はR7.6.1のもの。国が定める障害者雇用率はR9.6.1から3.0%以上となる。

4. 現状分析

社会情勢

(1)日本の将来推計人口と本市の人口の推移

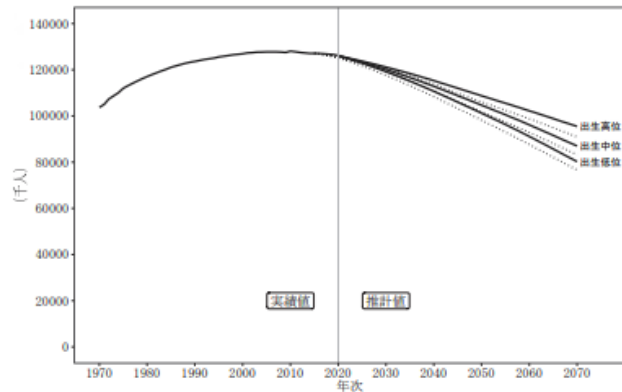
国立社会保障・人口問題研究所が公表した「日本の将来推計人口（令和5年推計）」によると、総人口やいわゆる生産年齢人口（15歳～64歳）は減少が続くとされています。

将来的に生産年齢人口が急速に減少することを見据えると、本市に限らず地方公共団体が現在の職員数を維持することは、難しくなっていくことが予測されます。

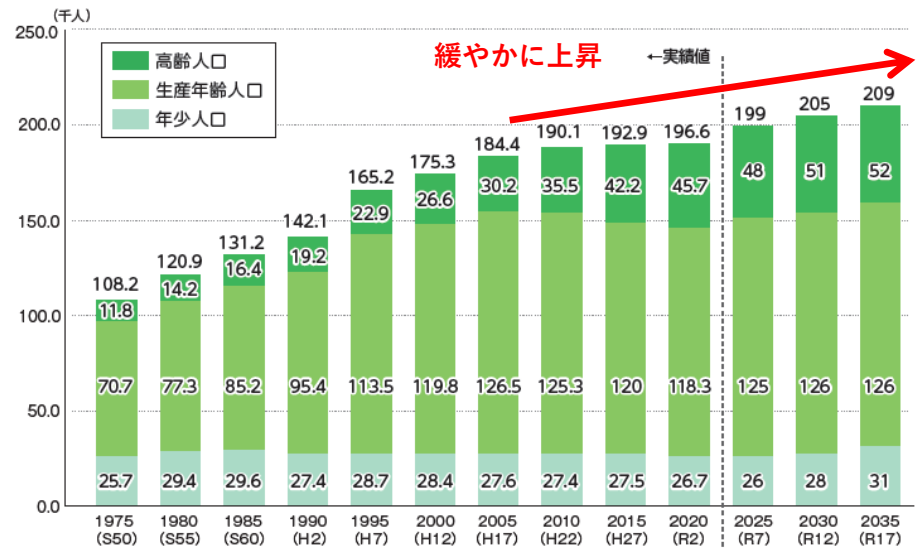
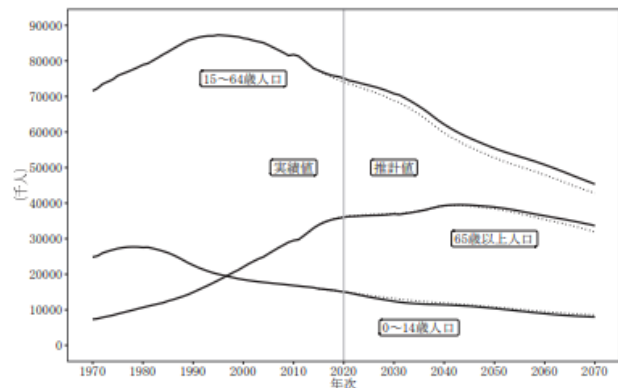
人口減少社会の中において、本市は緩やかに人口が増加していることに加え、多様かつ新たな施策の展開によるまちづくりを行い、市民がWell-beingを感じられるまちとなるため、特に重点的に取り組むべきテーマを設定し、様々な分野を横断した連携による包括的な施策を推進しています。

こうした現状を踏まえて、定員管理を行う必要があります。

図Ⅱ-1-1 総人口の推移 —出生中位・高位・低位（死亡中位）推計—



図Ⅱ-2-1 年齢3区分別人口の推移 —出生中位（死亡中位）推計—



(注) 令和2(2020)年までは実績値。令和7(2025)年以降は東広島市の独自推計。
 ※平成12年までは東広島市、黒瀬町、福富町、豊栄町、河内町、安芸津町を合計した値
 資料：総務省「国勢調査」
 ※年齢層別の人口(実績値)には、年齢不詳の人口を含みません。
 ※推計人口は、千人単位となるよう端数処理を行っています。
 ※端数処理の関係から、年齢層別の人口(実績値)は総数と一致しない場合があります。

4. 現状分析

(2)働き方改革の推進

厚生労働省によれば「働き方改革」は、働く方々が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で「選択」できるようにするための改革とされています。

日本が直面する「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」、「働く方々のニーズの多様化」などの課題に対応するためには、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を十分に発揮できる環境をつくる必要があるため、働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現することで、成長と分配の好循環を構築し、働く方一人一人がより良い将来の展望を持てるようにすることを目指すものです。

働き方改革の実現に向けて、国では、長時間労働の是正、柔軟な働き方がしやすい環境整備、ハラスメント防止対策等の様々な取り組みを進めています。

本市においても、大幅な人員体制の強化、フレックスタイム制をはじめとした柔軟な働き方が可能となる制度の導入やカスタマーハラスメントへの対策、名札表記の変更、ナチュラルビズの導入等の職場環境の改善など、様々な取り組みを行なっています。



出典：厚生労働省HPより

(3)行政ニーズの多様化、複雑化

少子高齢化やグローバル化、デジタルテクノロジーの進展など社会構造の変化により、行政ニーズの多様化、複雑化が顕著になっています。

例えば、高齢者向けの介護サービス拡充や、子育て世代への支援、災害対策、外国人住民への情報提供などは、従来の画一的な行政サービスでは対応が困難です。こうした背景から、自治体は住民参加やICT活用を通じて、個別ニーズに応える柔軟な施策を求められています。

総務省が公表した「2040年頃までに想定される各行政分野の課題等について」でも指摘されているように、「社会構造の変化（女性の労働市場参加等）に即した子育て環境の整備」、「インフラ・公共施設の老朽化」、「都市のスポンジ化や中山間地域の低密度化」、「ロボットやAI、生命科学と共存・協調する社会の構築」など、社会構造の変化に対応し、持続可能な住民サービスを提供し続けるために自治体に取り組むべき課題は非常に複雑化しており、今後も行政需要は増加・多様化していくと考えられます。

本市においても、市民ポータルサイトの導入をはじめとした行政サービスのデジタル化・オンライン化や東広島版ネウボラ、誰一人取り残さない地域共生社会のまちづくりなどの様々な施策に取り組んでいます。



出典：総務省「2040年頃までに想定される各行政分野の課題等について」

4. 現状分析

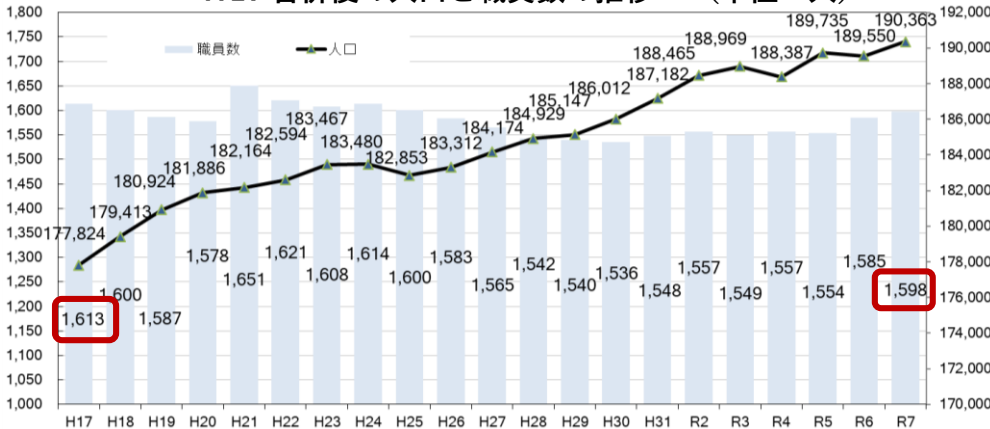
本市を取り巻く現状

(1)合併後の人口と職員数の推移

本市は平成17年の合併後も人口増加（平成17年比で約7.1%増）が続いてきました。

一方、職員数については、近年増員に努めてはいるものの、平成17年度の1,613人から令和7年度は1,598人となり、平成17年度と比較すると約15人（0.9%）減少し、職員数と人口から算出した「職員一人当たりの住民数」が増加しています。

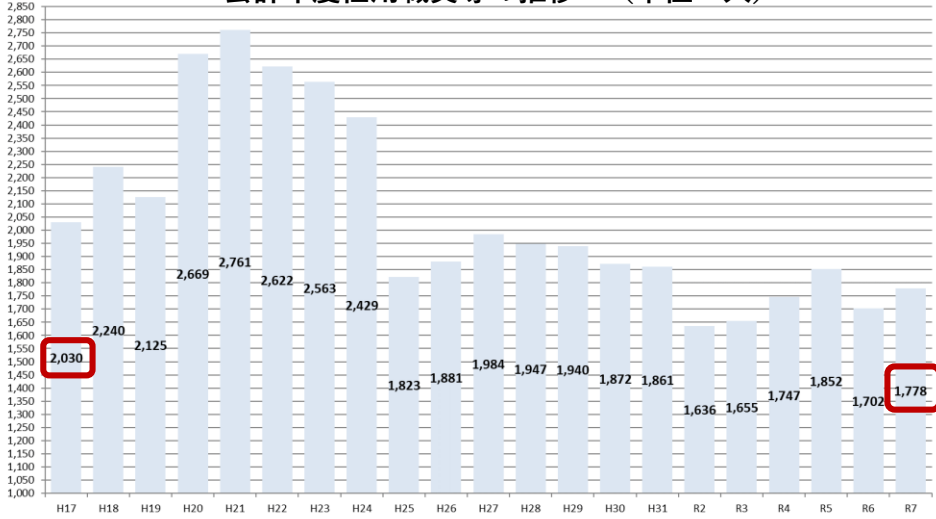
H17 合併後の人口と職員数の推移 (単位：人)



(2)会計年度任用職員等の推移

会計年度任用職員等の数も、平成17年度の2,030人から令和7年度は1,778人となり、平成17年度と比較すると252人（12.4%）減少しています。

会計年度任用職員等の推移 (単位：人)



部門別職員数 (単位：人)

部門/区分	H17.4.1 職員数 A	R3.4.1 職員数 B	R6.4.1 職員数 C	R7.4.1 職員数 D	H17~R7 増減数 D-A	R3~R7 増減数 D-B
一般行政部門						
議会	10	12	12	12	2	0
総務	246	238	262	262	16	24
税務	78	66	64	65	▲13	▲1
民生	356	322	369	360	4	38
衛生	57	56	109	108	51	52
労働・商工・農林水産	110	91	93	94	▲16	3
土木	179	185	185	182	3	▲3
教育	252	141	118	128	▲124	▲13
公営企業等会計	141	148	85	85	▲56	▲63
消防	184	290	294	302	118	12
合計①	1,613	1,549	1,591	1,598	▲15	49
人口(住民基本台帳)②	177,824	188,969	189,550	190,363	12,539	1,394
職員1人あたりの住民数②/①	110.2	122.0	119.1	119.1	8.9	▲2.9

4. 現状分析

(3) 時間外勤務の状況

過去5年間の時間外勤務の総時間数をみると、年々減少傾向にありますが、組織全体目標である年間一人当たり平均200時間以内を達成できていない状況が続いています。

また、全国平均からみても本市の時間外勤務は多い状況となっており、更なる取り組みが求められています。

時間外勤務の状況

年度	R2	R3	R4	R5	R6	特定 事業主 行動計画 の目標	R5 地方 公務員 平均 (一般行政)		
総時間数 (時間)	215,952	236,361	223,130	215,532	197,396				
対象職員数 (人)	847	850	870	865	883				
一人当たり (時間)	255	278.1	256.5	249.2	223.5			200	141.1

(4) 年次有給休暇の状況

年次有給休暇の平均取得日数については令和2年と比較すると、徐々に増加しているものの、目標値には届いていません。

引き続き、所属長からの声かけや休日・長期休暇と合わせた取得促進など継続的な取り組みが求められています。

年別 年次有給休暇の取得状況 (単位：日)

	R2	R3	R4	R5	R6	目標
全体	9.9	11.3	12.1	13.4	13.5	14以上
一般職場	11.5	12.2	12.6	13.3	14.2	
保育職場	13.0	13.1	12.1	15.1	15.2	
幼稚園職場	11.2	7.8	8.5	6.5	7.5	
県費(小)	6.9	10.6	11.9	13.8	12.5	
県費(中)	8.5	8.5	11.0	12.9	12.3	
学校給食職場	15.6	17.8	16.8	12.9	15.4	
消防職場	12.5	13.2	12.2	12.1	14.8	

4. 現状分析

(5) 病気休暇の状況

病気休暇の取得人数は令和2年度と比較すると減少はしているものの、一定数の病気休暇取得者が発生しており、産業医やカウンセリング等を含めた早期対応を行うなど、引き続き丁寧な対応が求められています。

年度別 病気休暇の取得状況 (単位：人)

	R2	R3	R4	R5	R6
ケガ	7	10	7	5	3
一般疾病	46	41	38	34	44
精神疾病	38	34	30	32	35
合計	91	85	75	71	82

※連続7日以上取得者を集計

(6) 男性の育児休業取得状況

本市では、男性の育児休業取得を推進しており、管理職を中心とした育休を取得しやすい職場環境の構築に努めています。

実際に取得者は増加傾向にあり、引き続き取得を促進します。

一方で、育児休業取得職員の代替等の課題も発生しており、更なる取り組みが求められています。

年度別 男性の育児休業取得状況 (単位：人)

		R2	R3	R4	R5	R6
育休 取得者数 (取得率)	一般	4(10.8%)	4(9.1%)	17(41.5%)	17(63.0%)	25(67.6%)
	県費(小)	0(0.0%)	2(15.4%)	0(0.0%)	2(15.4%)	3(30.0%)
	県費(中)	0(0.0%)	0(0.0%)	0(0.0%)	1(16.7%)	2(22.2%)
	計	4(7.7%)	6(9.8%)	17(27.0%)	20(43.5%)	30(53.6%)



4. 現状分析

(7)職員の年齢別分布

令和7年度における職員の年齢別分布についてみると、47歳及び51～52歳の職員数が多くなっています。

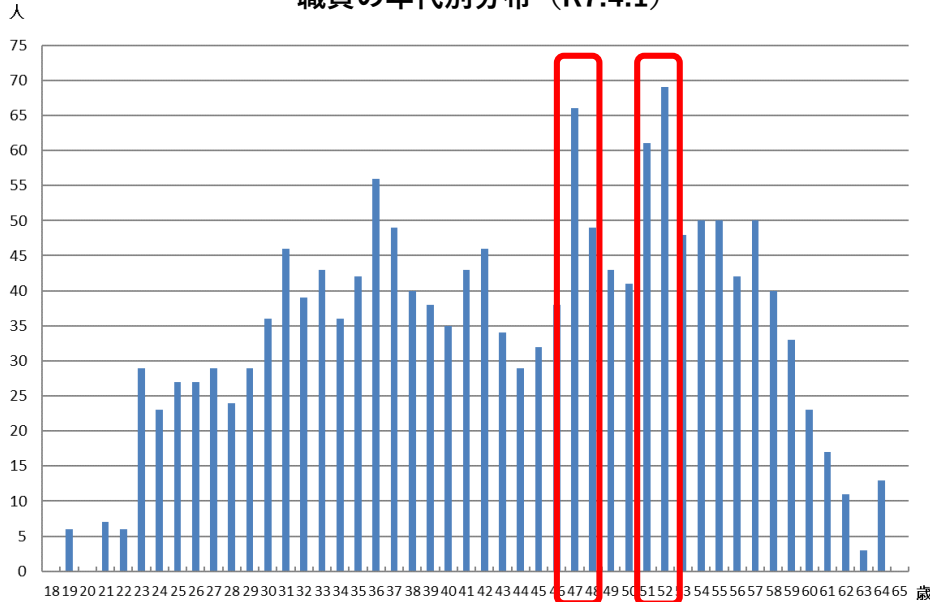
また、令和12年度までは、毎年30～50人前後の60歳到達者が見込まれますが、令和5年度から定年引上げが段階的に実施されており、多くの職員が60歳以降もこれまで培った経験等を活かして活躍しています。

現行の定員管理方針に基づき、幅広い年齢かつ多様な人材の確保を行った結果、令和7年度の時点では令和3年度と比較して、職員の年代分布の差が小さくなっています。

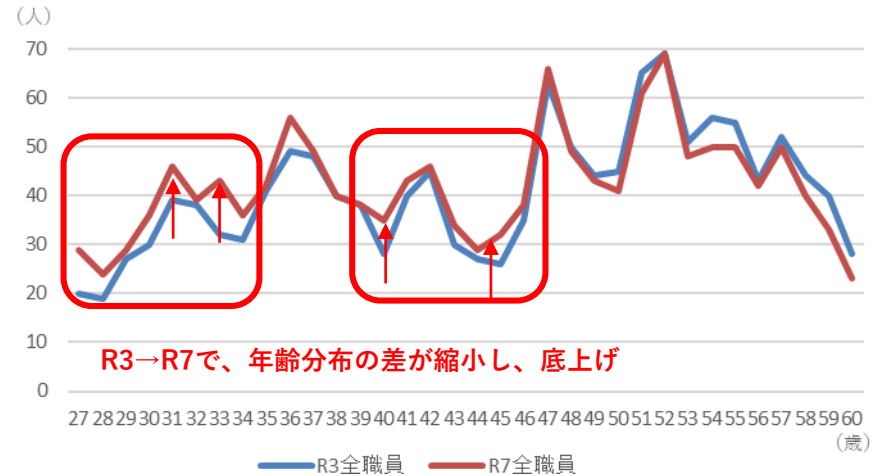
また、再任用短時間勤務の職員は減少傾向にあり、こうした職員が担っていた業務は正規職員が担っていく必要があります。

今後も多様な働き方等を踏まえて、年齢構成に配慮した計画的な採用が必要です。

職員の年代別分布 (R7.4.1)



職員の年代別分布 (R3-R7比較)



60歳到達後の働き方の選択状況

	R6	R7
退職	20.0%	23.3%
定年前再任用短時間	20.0%	23.3%
フルタイム勤務者	60.0%	53.3%
計	100.0%	100.0%

再任用職員、役職定年者数の推移 (単位：人)

	R3	R4	R5	R6	R7
再任用(短時間)	57	49	38	38	34
再任用(フルタイム)	40	44	41	27	27
役職定年後フルタイム勤務者	-	-	-	12	16

4. 現状分析

(8)財政状況の見通し

令和6年度決算において、歳入面で市税、地方消費税交付金及び地方特例交付金等の増があったものの、歳出面で人件費、物件費、補助費等及び繰出金等が増となったため、経常収支比率は93.6%となり、前年度と比較して、0.9ポイント増加しました。

また、本市の実質公債費比率及び財政調整基金現在高は、類似団体他市と比較して、良好な数値を維持しているほか、現時点では財政力指数及び将来負担比率は、良好な数値となっています。

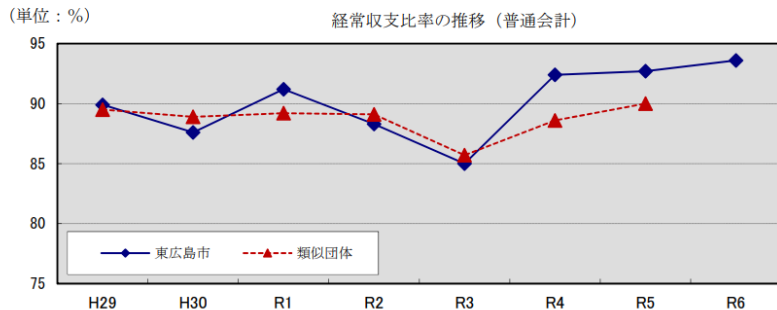
しかし、経常収支比率を含め、財政指標の多くが悪化の傾向にあり、今後物価高騰の長期化及び社会情勢の変化の影響等による人件費、物件費及び扶助費等の増が見込まれることから、財政の硬直化を招かないよう、適正かつ持続可能な財政運営を図る必要があります。

経常収支比率

(単位：%)

区分/年度	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
東広島市	89.9	87.6 ※(89.0)	91.2	88.3	85.0	92.4 ※(90.8)	92.7	93.6
人件費	26.2	25.5	26.2	26.1	24.8	26.6	26.4	27.3
扶助費	10.2	10.3	10.7	9.9	9.7	11.0	11.9	11.4
公債費	17.9	18.1	19.2	18.5	17.7	19.0	18.1	17.2
類似団体	89.5	88.9	89.2	89.1	85.7	88.6	90.0	—

※令和4年度の経常収支比率92.4%は、平成30年度の普通交付税の錯誤額を除いた場合、90.8%となる。一方、平成30年度の経常収支比率は、普通交付税の錯誤額を反映した場合、89.0%となる。



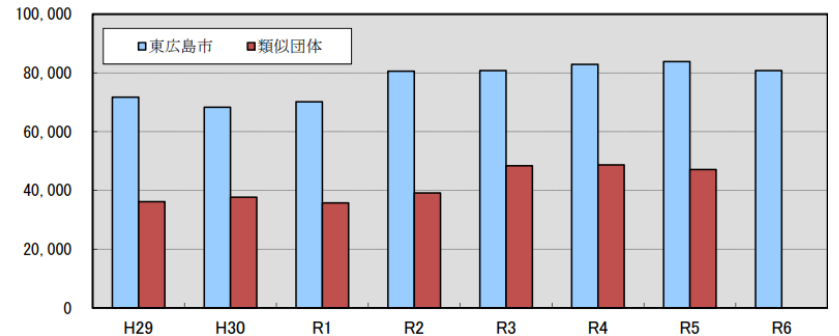
※財政構造の弾力性を判断する指標。経常的経費に対する経常一般財源の充当状況。数値が低いほど財政構造に弾力性があるとされている。

財政調整基金現在高

(単位：億円)

区分/年度	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
東広島市	133.9	128.2	132.5	152.7	152.7	157.8	159.8	154.3
東広島市 (人口一人当たり)	71,737円	68,317円	70,184円	80,613円	80,800円	82,915円	83,866円	80,818円
類似団体 (人口一人当たり)	36,163円	37,706円	35,768円	39,150円	45,386円	48,691円	47,136円	—

人口一人当たりの財政調整基金現在高の推移



4. 現状分析

(9)人件費の状況

本市は類似団体と比較して人口が多く、職員の総数も多いことから、普通会計における人件費の総額も多くなっていますが、国が主導する給与制度のアップデートや会計年度任用職員等の処遇改善等により全国の自治体でも人件費は増加傾向にあり、類似団体との比較においては、人件費の上昇率は他団体と比較して同程度以下となっています。

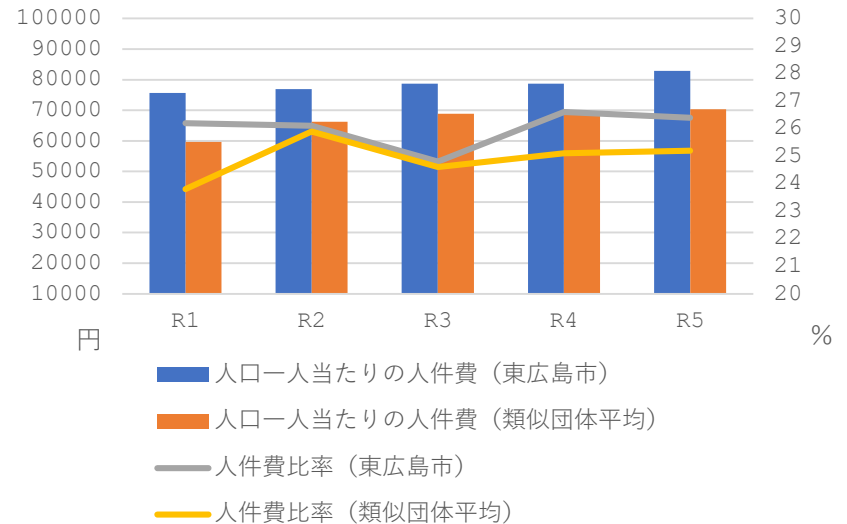
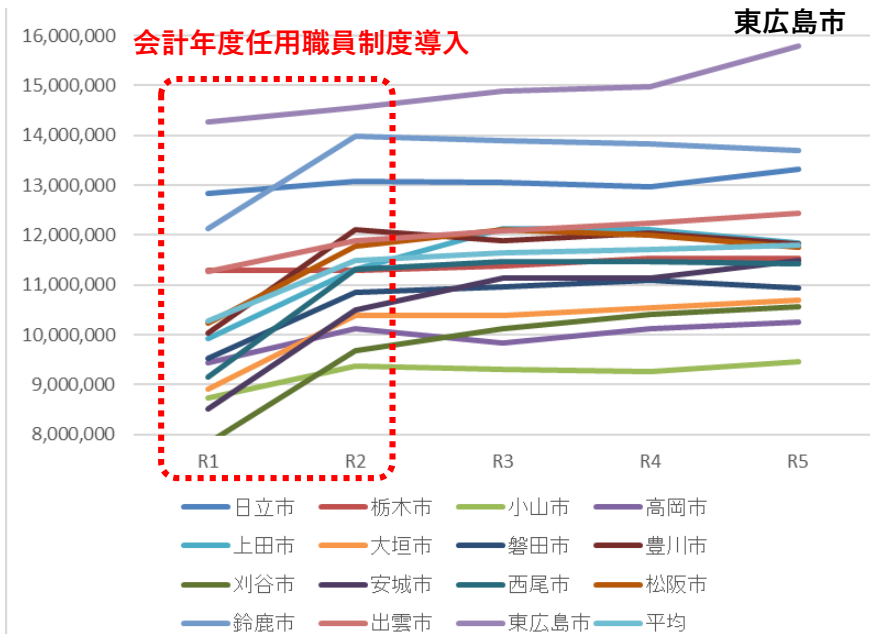
また、人口一人当たりの人件費や人件費比率の比較においても、本市及び類似団体とも上昇傾向にありますが、令和元年度と令和5年度の比較をした場合、上昇率は類似団体の同程度以下となっています。

人件費総額（普通会計決算）の推移（単位：千円）

	R1	R2	R3	R4	R5	R5-R1比較
東広島市	14,281,098	14,566,966	14,887,284	14,985,127	15,786,523	111%
類似団体平均	10,276,344	11,483,398	11,643,794	11,716,884	11,805,075	115%

人件費比率等の推移

	R1	R2	R3	R4	R5	R5-R1比較
人口一人当たりの人件費（円） （東広島市）	75,650	76,942	78,752	78,723	82,862	109.5%
人口一人当たりの人件費（円） （類似団体平均）	59,644	66,289	68,851	69,543	70,342	117.9%
人件費比率（%） （東広島市）	26.2	26.1	24.8	26.6	26.4	100.8%
人件費比率（%） （類似団体平均）	23.8	25.9	24.6	25.1	25.2	105.9%



出典：総務省HP 市町村決算カードより抜粋し集計

4. 現状分析

職員アンケートの状況

本戦略の策定にあたり、全職員を対象としたアンケートを行いました。その結果から、次のような課題、現状が明らかとなりました。

対象者 : 全職員 (回答者数1,084名)
 実施期間 : 令和7年7月8日～7月25日

人材確保

専門人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・専門的な知識技能の不足を感じる職員が多い ・外部人材の必要性を感じる職員が多い 	給与、処遇の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・処遇、給与改善が必要と考える職員が多い (若手、保育士等)
世代間のギャップ (多様な価値観)	<ul style="list-style-type: none"> ・年齢や職種等により多様な考えや価値観がある 		

※その他意見：業務の削減、人員増、自分の能力や希望をベースとした担当業務の選択、能力を鑑みた計画的・組織的な人材育成 等

人材育成

キャリアビジョン	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアビジョンが描けていない職員が多い ・スキルや専門性を活かすことにやりがい、評価を感じる職員が多い 	仕事への活力、意欲の低さ	<ul style="list-style-type: none"> ・特定の年代・職種において、仕事への活力、意欲が低い
昇任意欲の低さ	<ul style="list-style-type: none"> ・特定年代の昇任意欲が低い ・マネジメント力、育成能力、リーダーシップ、企画立案能力を身に付けたいと感じる職員が多い 	能力への不安	<ul style="list-style-type: none"> ・能力面での不安を感じる職員が多い ・学習する機会を求める職員が多い
専門性の不足	<ul style="list-style-type: none"> ・専門知識が不足していると感じている ・専門知識に関する研修等を求める職員が多い 		

※その他意見：キャリアや希望に沿った人事異動、多方面からの人事評価 等

職場環境の整備

時間外勤務	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外勤務が多い ・業務量が多い、無駄な業務の削減等が必要と感じている職員が多い 	女性活躍	<ul style="list-style-type: none"> ・女性が活躍しやすいと感じていない職員が一定数いる (「どちらでもない」が多い)
ハラスメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ハラスメントを許さない雰囲気が低い 	コミュニケーション不足	<ul style="list-style-type: none"> ・職場内でのコミュニケーション不足
実情に合った制度利用	<ul style="list-style-type: none"> ・年休が取りにくい ・制度利用者と周囲の思いのバランスが取れていない ・多様な職員が実情に合った働き方ができてない ・制度利用を促されていない 	障がい者活躍	<ul style="list-style-type: none"> ・障がい者雇用が進んでいると感じていない職員が一定数いる (「どちらでもない」が多い)

※その他意見：無駄な業務や業務の偏り、細かなルールが多い、フレックスタイム制やテレワークが使いにくい、職場環境 (暑さ、寒さ、狭さ) 改善、窓口の終了時刻を早める 等

5. 施策の方向性

課題と施策の方向性



人材確保 視点：多様性

課題：専門人材の不足、給与、処遇の改善、世代間のギャップ（多様な価値観）

方向性 計画的かつ戦略的な採用

- 情報発信 ▶ 説明会、相談会、インターン、ミスマッチ防止
- 採用試験の工夫 ▶ 試験日程、職種、試験方法

方向性 多様な人材の確保

- 多様な人材を対象とした採用 ▶ 経験者、専門人材採用
- 外部人材の活用 ▶ 関係団体との人事交流、専門人材活用

目指す姿：まちづくりを進めるために必要な専門性、能力を持った多様な人材が、必要な人数確保されている組織

人材育成 視点：専門性

課題：キャリアビジョン、仕事への活力、意欲、昇任意欲の低さ、能力への不安、専門性の不足

方向性 人材育成プログラムの整備

- 人材育成プログラムの策定 ▶ 行動理念の実践、研修プログラム、キャリアパス
- 職員のキャリア形成支援 ▶ リスキリング・社会貢献活動支援

方向性 人材育成手法の充実

- 研修の充実 ▶ 課程研修、特別研修、専門分野の研修
- 多様な主体との連携を通じた人材育成 ▶ 派遣研修、人事交流

方向性 人を育てる人事管理

- 目標管理、人事評価制度の活用 ▶ 目標管理、人事評価、面談制度
- 職員が能力、専門性を発揮できる環境づくり ▶ 複線型キャリアパス、ジョブローテーション

目指す姿：組織目標の共有と活発なコミュニケーションのもと、成長(学習)する機会が確保され、一人一人の職員が自分の能力や専門性を理解し、発揮できる組織

職場環境の整備 視点：包摂性

課題：時間外勤務、ハラスメント、実情に合った制度利用、女性活躍障がい者活躍、コミュニケーション不足

方向性 働き方改革の推進

- 多様で柔軟な働き方の推進 ▶ 時間外縮減、多様な働き方
- 安全安心で働きやすい職場環境整備 ▶ ハラスメント撲滅等

方向性 女性職員の活躍及び子育てと仕事の両立をしていくための取り組み

- 男性の育児休暇・育児休業の取得促進 ▶ 制度周知、利用促進
- 時間外勤務縮減及び年次有給休暇取得促進 ▶ 時間外縮減、年休取得促進
- 女性活躍推進に向けた取り組み ▶ 女性登用、働きやすい職場

方向性 障がい者の活躍に向けた取り組み

- 推進体制の整備 ▶ 庁内体制整備、障がい理解の促進
- 環境整備、その他の支援 ▶ 障がい者採用、キャリア形成

目指す姿：一人一人の職員が置かれた立場や環境に関わらず、相互に連携し支えあい、安全安心な職場環境の中で、ワーク・ライフ・バランスを実現し、生き生きと活躍できる組織

市民と職員のWell-beingの向上

【KPI (指標)】
ワークエンゲージメント

1. 戦略の策定

2. 人材確保

3. 人材育成

4. 職場環境

6. 目標値の設定

目標値の設定

本戦略の目標値を設定するにあたり、「人材育成」や「職場環境の整備」においては、知識・スキルや意識姿勢、業務環境など、質的な要素が多く、例えば、「リーダーシップを発揮できる人材を育成する」という目標は、どの程度発揮できれば達成なのかを明確にすることが難しい状況です。

また、育成の成果や環境整備の達成度は短期では測れず、長期的に現れることが多く、個人差や外的要因によっても大きく変わることから、本質的な効果を図る指標の設計は非常に困難です。

こうした中、本戦略の策定にあたり、基本理念である「市民と職員のWell-beingの向上」に向けて、職員が仕事にやりがいや活力を見出し、Well-beingを感じながら仕事ができているかどうかを客観的に測定するため、「ワークエンゲージメント」を指標として用いることとします。

本戦略における具体的な目標は、以下のとおりとします。

KPI (指標)	現状 (R7年度)	目標 (R12年度)
ワークエンゲージメント (全職員の平均値)	3.39	3.5

※KPI（重要業績評価指標：Key Performance Indicator）とは

内閣府HPによれば、目標を達成するための取組の進捗状況を定量的に測定するための指標とされています。

※ワークエンゲージメントとは

ワークエンゲージメントとは「仕事にやりがい（誇り）を感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得ている状態」とされており、個人と仕事の関係に着目した概念です。なお、平均値としては、3～3.5といわれています。

(参考) 本市のワークエンゲージメントの状況

本戦略の策定に合わせて行ったアンケート調査においては、全体としては、「3.39」と概ね平均的な数値となっています。

選択肢	0	1	2	3	4	5	平均スコア
1.毎朝仕事を始めることにやる気を感じますか？	1084	41 3.8%	432 39.9%	368 33.9%	190 17.5%	53 4.9%	3.20
2.業務中、エネルギーに満ち溢れていると感じることが多いですか？	1084	24 2.2%	308 28.4%	476 43.9%	224 20.7%	52 4.8%	3.03
3.長時間の勤務後も、仕事に対する活力が残っていると感じますか？	1084	10 0.9%	171 15.8%	320 29.5%	404 37.3%	179 16.5%	2.47
4.業務上の困難に直面したとき、それを乗り越えるエネルギーがありますか？	1084	43 4.0%	495 45.7%	377 34.8%	139 12.8%	30 2.8%	3.35
5.仕事に疲れていても、意欲を維持できると感じますか？	1084	20 1.8%	373 34.4%	393 36.3%	224 20.7%	74 6.8%	3.04
6.自分の仕事に誇りを持っていますか？	1084	169 15.6%	603 55.6%	232 21.4%	58 5.4%	22 2.0%	3.77
7.東広島市の行動理念や組織目標に共感していますか？	1084	84 7.7%	575 53.0%	341 31.5%	59 5.4%	25 2.3%	3.58
8.自分の仕事が他の人にとって重要であると感じていますか？	1084	143 13.2%	592 54.6%	265 24.4%	60 5.5%	24 2.2%	3.71
9.仕事に意義や目的を感じるすることができますか？	1084	122 11.3%	673 62.1%	214 19.7%	53 4.9%	22 2.0%	3.76
10.現在の仕事に対して情熱を持っていますか？	1084	100 9.2%	543 50.1%	307 28.3%	90 8.3%	44 4.1%	3.52
11.仕事に集中していると、時間を忘れることがありますか？	1084	165 15.2%	595 54.9%	209 19.3%	86 7.9%	29 2.7%	3.72
12.業務中に雑念が入らず、目の前の仕事に没頭できていますか？	1084	55 5.1%	460 42.4%	415 38.3%	124 11.4%	30 2.8%	3.36
13.仕事をしているとき、心地よい没頭感を感じる人が多いですか？	1084	39 3.6%	305 28.1%	451 41.6%	214 19.7%	75 6.9%	3.02
14.予定外の業務が入っても、それに取り組む意欲を持てますか？	1084	45 4.2%	532 49.1%	349 32.2%	118 10.9%	40 3.7%	3.39
15.自分の役割に夢中になることが多いですか？	1084	35 3.2%	390 36.0%	468 43.2%	156 14.4%	35 3.2%	3.22
16.職場の同僚や上司からのサポートが十分に得られていると感じますか？	1084	142 13.1%	576 53.1%	256 23.6%	85 7.8%	25 2.3%	3.67
17.職場のコミュニケーションが円滑で、働きやすい環境だと感じますか？	1084	167 15.4%	557 51.4%	239 22.0%	81 7.5%	40 3.7%	3.67
18.仕事とプライベートのバランスが取れていると感じますか？	1084	104 9.6%	510 47.0%	309 28.5%	117 10.8%	44 4.1%	3.47
19.自分の意見が職場で尊重されていると感じますか？	1084	66 6.1%	516 47.6%	390 36.0%	80 7.4%	32 3.0%	3.46
20.自分の能力やスキルが職場で適切に評価されていると感じますか？	1084	46 4.2%	484 44.6%	454 41.9%	67 6.2%	33 3.0%	3.41
計		1620 7.5%	9690 44.7%	6833 31.5%	2629 12.1%	908 4.2%	3.39

出典（選択肢について）：日本産業カウンセラー協会中国支部

第2章 人材確保



1. 基本的な考え方

本章の位置づけ

本章は、「東広島市定員管理方針」として、第五次東広島市総合計画に掲げた施策の実現のために、必要な人材の量及び質の確保を行うための基本的方向性を示すものです。引き続き、現行業務の見直しを行いながら人的資源の再配分・最適化を進めるとともに、本方針をもとに、人的資源を集中すべき分野に増員を行います。

また、本市を取り巻く社会環境は大きく変化しており、行政ニーズが多様化、複雑化する中、良質な行政サービスを提供していくために、質の高い専門人材の確保に取り組みます。

(参考)これまでの「東広島市定員管理方針」

本市の定員管理方針は、単に職員数の増減だけに捉われず、施策実現のために必要な人材の量及び質を確保していくため、令和3年度から令和7年度の5年間を計画期間として、令和4年1月に策定しました。

これまでの取り組みの中で、毎年の採用計画で適切な定員管理を実施するとともに、現行業務の抜本的な見直し等を行いながら人的資源の再配分・最適化及び「人的資源を集中すべき分野」への増員を行ってきました。

目指す姿

まちづくりを進めるために必要な専門性、能力を持った多様な人材が、必要な人数確保されている組織

(参考) 定員管理方針上の人数推移 (R8年2月時点の見込み)

試験実施年度	-	R3	R4	R5	R6	(見込)	
採用年度	-	R4	R5	R6	R7	R7	R8
増員(計画残)	30	27	24	▲4	▲8	▲10	
増員(実績)		3	3	28	4	2	40
事務職		6	3	23	5	▲3	34
土木職		2	3	2	▲1	▲3	3
建築職		1	2	1	2	▲1	5
機械職			1	1		▲1	1
電気職				1		0	1
化学職				1		0	1
農業職							0
保健師		1	1	1	2	3	8
栄養士						3	3
保育士			▲1	3	2	7	11
教諭							0
調理員		▲7	▲6	▲5	▲5	▲2	▲25
運転手							0
学芸員					▲1	▲1	▲2
消防士		2	0	1	8	2	13

※定員管理方針上の人数には、消防士は含まれない。

2. 基本的な方針

定員管理の方針

基本的な考え方のもと、次の方針に沿って、適切に職員の定員管理を行います。

1 第五次東広島市総合計画後期基本計画に掲げる施策の推進

「第五次東広島市総合計画後期基本計画」に掲げる将来都市像の実現に向けて、「より市民がWell-beingを感じられるまち」を目指した施策を推進するための人員体制を整えます。

2 緩やかな人口増加に対応した人材の確保

人口減少社会の中で、本市の人口は長期的には減少傾向に向かうと考えられるものの、新たな施策の展開によるまちづくりへの効果等から、今後も緩やかな増加で推移するものと考えられます。こうした状況のなかで、多様な行政ニーズに対応し、良質な行政サービスを提供を継続していくための人材確保に取り組みます。

3 質の高い専門人材の確保

次世代学園都市を実現するためのまちづくりや地域共生社会の実現、DXの推進など、多様な課題に対応できる、技術職、保健師、情報職等の専門性を持った人材の確保に取り組みます。

4 働き方改革の取り組み

職員の時間外勤務縮減や年次有給休暇の取得、育児休業や介護のための休暇等、引き続き職員が能力を発揮するために働きやすい職場環境を整えます。

5 適切な業務の担い手の確保

基礎自治体の業務は、市民生活に直結する重要な業務ですが、その合理性や責任などを踏まえ、正規職員と会計年度任用職員等を適切に配分し、最適な担い手により実施することとします。

また、事業の実施にあたっては、社会情勢の変化を踏まえ、市役所内部の業務効率化、業務の外部委託や指定管理者制度の導入等、行政サービスの持続性やコスト削減効果などに留意しつつ、適切な手法を検討します。

6 財政状況を踏まえた定員管理

本市の財政状況について、現時点では財政力指数及び将来負担比率は良好な数値となっていますが、今後物価高騰の長期化及び社会情勢の変化の影響等による人件費、物件費及び扶助費等の増が見込まれることから、財政の硬直化を招かないよう、経常的経費である人件費が過度に増加することのないように、類似団体等の職員数を参考としながら、適正な定員管理を行います。

2. 基本的な方針

人的資源を集中すべき分野

令和7年3月に策定した「第五次東広島市総合計画後期基本計画」において、基本構想に掲げた将来都市像の実現にむけ、より市民がWell-beingを感じられるまちとなるため、特に重点的に取り組むべきテーマを設定し、様々な分野を横断した連携による包括的な施策の推進によりまちづくりを進めていきます。

本戦略においては、総合計画に掲げたまちづくり大綱とそれを支える共通基盤とともに、以下の重点テーマを中心とした分野について、人的資源を充実強化させていく分野とします。

重点テーマ1 Well-beingを実感できる地域共生社会の実現

方針 ▶

地域住民や地域の多様な主体が世代や分野を超えてつながり、市民一人一人が、身体的にも、精神的にも、そして社会的にも満たされた「健幸」な状態（Well-being）を実感できるような「地域共生社会」の実現を目指します。

そのために、地域住民や地域の多様な主体が世代や分野を超えてつながる「シアエル関係」の構築を支援できる人材を確保・育成します。

重点テーマ2 次世代学園都市の実現

方針 ▶

2050年を見据え、大学とTown&Gownの取り組みを進めるとともに、産学官民が共創する新たな都市モデルを市の成長戦略として位置付けています。次世代学園都市ゾーンでは、半導体産業をはじめとした多様な産業分野の集積や民間投資による先端的な学術・研究が進むことで、さまざまな課題解決が図れるフィールドを広島大学周辺に整備をすすめ、学園都市としてのさらなる発展を目指します。

そのために、大学とのTown&Gownの取り組みや半導体産業をはじめとした多様な産業分野との共創を支援できる、多様な経験や能力を有する人材を確保・育成します。

重点テーマ3 多様な主体と地域資源を活かした人口減少地域総合対策

方針 ▶

人口減少が深刻な地域において、地域特性を活かしながら、地域内での経済循環や人口の流入を促進することで、「住みたい、住み続けたい」と思える地域の活力維持を目指します。

そのために、地元や市内大学出身者のみならず、UターンやIターンを検討されている方も含め、施策の推進や地域貢献活動などを通じて、本市の発展に寄与する意欲のある人材を確保・育成します。

重点テーマ4 子どもの健やかな成長のための環境づくり

方針 ▶

全ての子どもが健やかに成長し、将来にわたって幸せな状態で生活を送ることができる社会(=「こどもまんなか社会」)の実現を目指します。

そのために、地域の多様な主体と連携し、子どもの視点に立って、子ども・子育て世帯への切れ目ない支援の充実を目指せる人材を確保・育成します。

2. 基本的な方針

職員数の計画値

人口減少社会において、公務員を含むあらゆる産業で担い手不足が深刻化しています。その中で、本市は緩やかに人口が増加していることに加え、半導体産業に関連する産業基盤の整備や地域共生のまちづくりなどの課題に対応するため、新たな施策の展開によるまちづくりや、様々な分野を横断した連携による包括的な施策を推進しています。

本市がさらなる発展を目指すためには、こうした施策の推進を担う職員の確保が重要となりますが、一方で、本市は他の自治体に比べて、職員の時間外勤務が多い現状もあることから、引き続き、働き方改革を着実に推進し、生産性の向上やワーク・ライフ・バランスの実現に取り組む必要があります。

こうした状況を踏まえて、本戦略の計画期間である令和8年度から令和12年度までの5年間の職員数の計画値を以下のとおりとします。

5年間で15人程度の増員（毎年の採用計画で適切な定員管理を実施）

ただし、現代の社会情勢の変化はめまぐるしく、計画期間内においても本市を取り巻く状況が大きく変化する可能性も想定しなければなりません。そのような状況においては、上記計画値にこだわることなく、現状を的確に把握し、適切な人員体制となるよう、必要に応じて柔軟な定員管理を実施していきます。

また、本市がこれまで行ってきた会計年度任用職員等の処遇改善は一定の成果をあげており、同一労働同一賃金の観点を踏まえて、正規職員との賃金格差は縮小していることから、正規職員と会計年度任用職員等のそれぞれが担うべき役割を考慮し、適切な役割分担を検討します。こうした状況の中で、正規職員が担うべき仕事も増加していることから、会計年度任用職員の適切な人員管理を行うとともに、ステップアップ採用等により、いわゆる非正規職員の正規職員登用等を見据えた組織力強化を図る必要があります。

対象職員

本方針の対象となる職員は、下記の示す消防吏員・任期付職員等を除外した一般職の職員とします。
(R7.4.1 現在：1,265人)

対象職員(常時勤務する本市採用の任期のない職員)

= 定員管理調査対象職員 - 消防吏員※1 - 任期付職員等※2 + 調査対象外職員※3

※1 消防吏員は、安全安心の観点から他部門と一律の基準での管理にそぐわないため、引き続き対象外とします。

※2 一時的な行政需要に対応するための人員である任期付職員、派遣受入職員等は本方針から対象外とします。

※3 給与等がすべて派遣先負担となることにより、定員管理調査対象外となっている出向職員は対象とします。

2. 基本的な方針

計画値の考え方

令和7年3月に策定した「第五次東広島市総合計画後期基本計画」においては、基本構想に掲げた将来都市像の実現にむけ、より市民がWell-beingを感じられるまちとなるため、特に重点的に取り組むべきテーマを設定してまちづくりを進めています。

本戦略においては、この重点テーマを中心とした分野について、人的資源を充実強化させていくこととしていますので、4つのテーマを推進するための人員を確保します。

また、増加する通常業務や慢性的な時間外勤務の縮減に対応する必要がありますが、こうした課題に対しては、DXの推進、業務の効率化、見直し等により対応することとします。

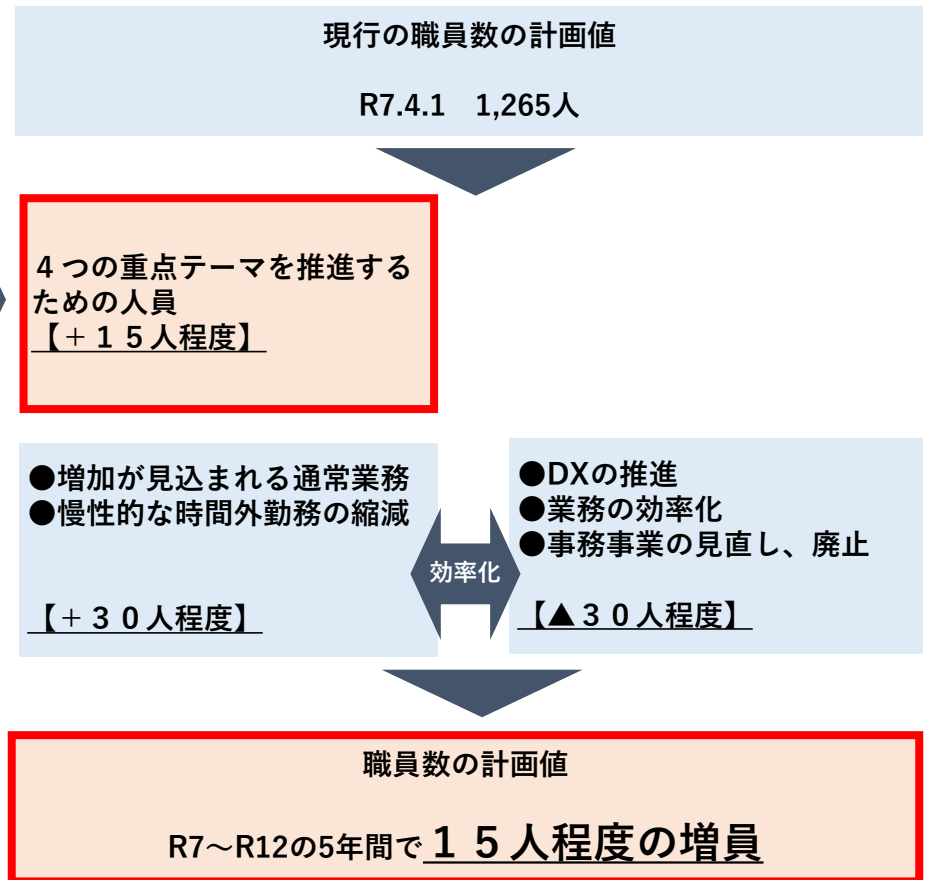
後期基本計画における重点テーマ

重点テーマ1 Well-beingを実感できる地域共生社会の実現

重点テーマ2 次世代学園都市の実現

重点テーマ3 多様な主体と地域資源を活かした人口減少地域総合対策

重点テーマ4 子どもの健やかな成長のための環境づくり



2. 基本的な方針

類似団体との比較

人口1万人当たりの職員数（令和6年4月1日時点）について、全国の市の中で本市と人口や産業構造が類似している類似団体（15市 一般市IV-2）と比較したところ、本市の職員数（57.1人）は類似団体の平均（54.1人）より少し多く、面積類似団体（※1）の平均（58.4人）より少ない職員数となっています。

面積類似団体の平均から見ると、一般行政職（事務職、技術職、情報職等）においては、本市は約24.8人少ない（※2）状況となっており、令和6年度及び7年度の採用で6~10人程度の増員を見込んでいるものの、類似団体と比較しても、職員が多いとは言えない状況となっています。

※1 面積類似団体とは、面積規模が本市と同程度の類似団体（R6.4.1時点では、面積が400km²~650km²の上田市、松阪市、出雲市）

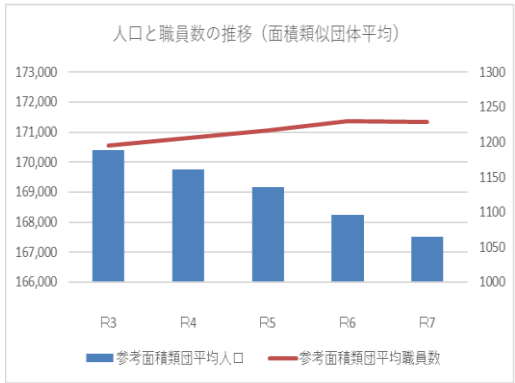
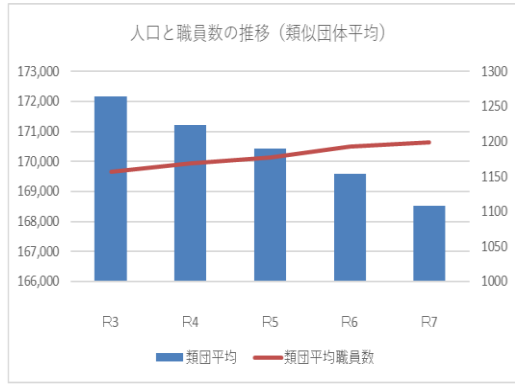
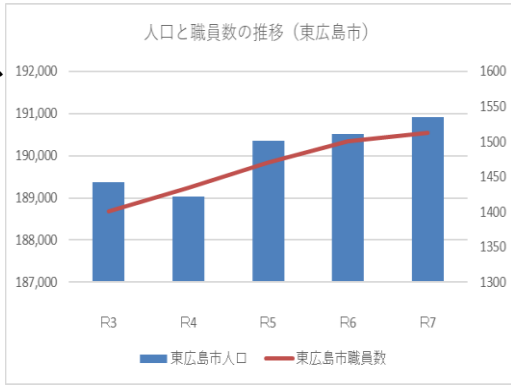
※2 面積類似団体との比較で、人口1万人当たり約1.3人の差があり、これを本市人口で換算すると約24.8人の不足

また、人口増減の状況と職員数を比較してみると、全国的な人口減少という状況の中でも、類似団体は職員の増員を図っている状況です。

本市は他団体と比べて、人口が増加しているという特殊な要因があり、こうした状況を踏まえた人員体制を検討する必要があります。

人口1万人当たりの職員数（R6.4.1）（単位：人）

		住民基本台帳人口 R6.1.1現在	人口1万人あたりの 職員数(一般行政部門)
静岡県	磐田市	166,684	41.6
島根県	出雲市	172,607	45.0
栃木県	小山市	166,975	47.1
三重県	鈴鹿市	195,589	47.3
富山県	高岡市	164,053	47.5
愛知県	西尾市	170,258	49.0
愛知県	豊川市	186,376	50.4
栃木県	栃木市	154,371	51.0
茨城県	日立市	167,198	54.2
広島県	東広島市	190,516	57.1
愛知県	安城市	188,418	59.1
岐阜県	大垣市	158,049	61.6
三重県	松阪市	157,316	65.2
長野県	上田市	152,484	66.2
愛知県	刈谷市	152,948	68.5
類似団体平均			54.1
面積類似団体※平均			58.4



2. 基本的な方針

類似団体との比較（将来予測）

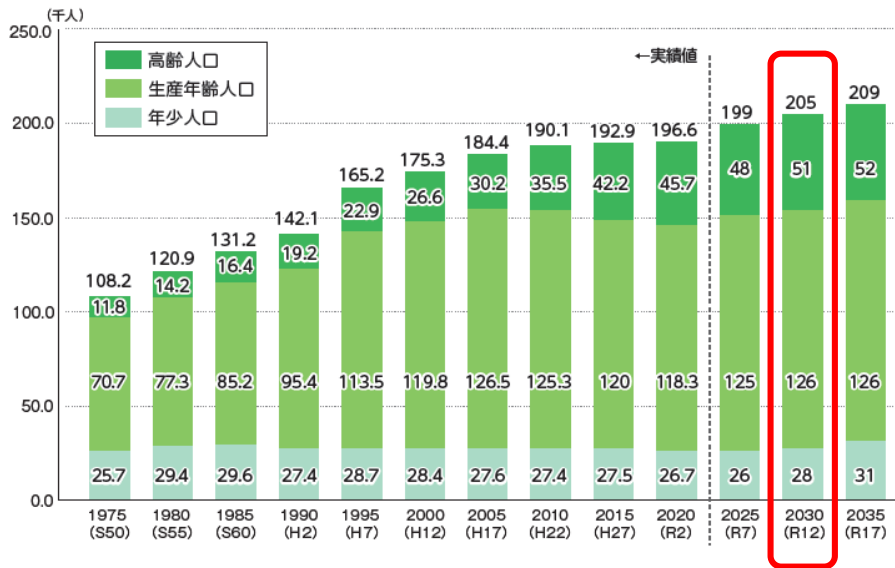
本市の人口は、これまで一貫して増加が続いてきましたが、わが国全体で少子高齢社会が進展する中、増加基調は維持しているものの、その増加は緩やかなものとなりつつあります。こうした状況の中、本市の人口は長期的には減少傾向に向かうと考えられるものの、新たな施策の展開によるまちづくりへの効果とともに、近年大きく増加傾向にある外国人市民の影響等を考慮し、今後も緩やかな増加で推移するものと考えられます。

第五次東広島市総合計画において予測された人口（令和12年：205,000人）に到達した場合、先述した人口1万人当たりの職員数は、推定で53.1人となり、人口の将来予測から推定すると、面積類似団体の平均から比べて、単純計算で約108.7人少ない（※1）状況となる可能性もあります。

今後も、まちづくりの進展や人口の推移を注視しつつ、職員を確保していくことが必要であると考えられます。

※1 面積類似団体との比較で、人口1万人当たり約5.3人の差があり、これを予測人口（令和12年：205,000人）で換算すると約108.7人少ない

総人口の推移と将来予測（再掲）



(注) 令和2(2020)年までは実績値。令和7(2025)年以降は東広島市の独自推計。
 ※平成12年までは東広島市、島瀬町、福富町、豊栄町、河内町、安芸津町を合計した値
 資料：総務省「国勢調査」。
 ※年齢層別の人口(実績値)には、年齢不詳の人口を含みません。
 ※推計人口は、千人単位となるよう端数処理を行っています。
 ※端数処理の関係から、年齢層別の人口(実績値)は総数と一致しない場合があります。

人口1万人当たりの職員数 抜粋 (R6.4.1) (単位：人)

		住民基本台帳人口 R6.1.1現在	人口1万人あたりの 職員数(一般行政部門)
広島県	東広島市	190,516	57.1
類似団体平均			54.1
面積類似団体※平均			58.4

※左記将来予測どおりの人口となった場合、R12の人口1万人当たりの職員数は

推定53.1人

2. 基本的な方針

(参考) 類似団体との比較 (専門職種)

専門分野の施策推進を担う職種について、様々な視点から比較検討を行ったところ、以下の項目で、本市は類似団体の平均を上回っていることがわかりました。

- ・住民基本台帳人口 (類似団体中2番目)
- ・市の面積 (類似団体中1番目)
- ・普通建設事業費及び人口一人当たりの事業費 (類似団体中2番目)
- ・保育所定員合計及び入所申込者数 (類似団体中2番目)

このことから、本市は類似団体と比べ、次のような状況にあると考えられます。

- ・人口が多く、市域 (面積) が大きい
- ・普通建設事業費が多く、インフラ整備等が多く行われている
- ・保育ニーズが高い

上記のような、建設分野や保育分野のほか、子どもから高齢者まで、全世代に関わる保健分野等の専門分野の施策推進にあたり、技術職や保健師、保育士等の専門職種は必要不可欠ですが、本市に限らず全国的に担い手不足となっている現状を踏まえると、専門分野の職員の確保は喫緊の課題と言えます。

類似団体との比較

		住民基本台帳人口 (人)	面積 (R6.10.1)	令和5年度普通建設 事業費(千円)	人口一人当たりの令 和5年度普通建設事 業費(円)	保育所定員合計(人)	保育所入所申込者数 (人)
茨城県	日立市	167,198	225.73	6,972,388	41,701	2,627	2,667
栃木県	栃木市	154,371	331.50	12,052,060	78,072	3,285	2,798
栃木県	小山市	166,975	194.46	9,067,477	54,304	3,690	3,618
富山県	高岡市	164,053	171.75	9,197,578	56,065	5,009	4,122
長野県	上田市	152,484	552.04	9,724,046	63,771	4,155	3,303
岐阜県	大垣市	158,049	206.57	6,499,301	41,122	4,464	3,778
静岡県	磐田市	166,684	163.45	8,394,663	50,363	3,677	3,345
愛知県	豊川市	186,376	161.14	10,980,917	58,918	5,348	4,742
愛知県	刈谷市	152,948	50.39	9,205,622	60,188	3,853	3,268
愛知県	安城市	188,418	86.05	7,581,628	40,238	5,577	4,071
愛知県	西尾市	170,258	161.22	7,202,473	42,303	5,163	4,318
三重県	松阪市	157,316	623.58	6,049,407	38,454	5,285	3,933
三重県	鈴鹿市	195,589	209.58	5,319,933	27,200	5,059	4,388
島根県	出雲市	172,607	624.32	16,683,146	96,654	6,165	5,956
広島県	東広島市	190,516	635.15	12,524,227	65,738	5,945	5,104
類似団体平均		169,589	293	9,163,658	52,878	4,620	3,961

3. 取り組みの内容

(1) 計画的かつ戦略的な採用

様々な手段を活用して、本市で働くことの魅力を広く伝える工夫を行うとともに、高校生、大学生等の若い世代に対して早い段階で市役所を就職先として認知してもらう取り組みを実施することで、人材確保につなげます。

また、採用後のミスマッチによる離職を防ぐため、採用試験の受験前、合格後にも本市の業務内容や職場環境をより深く理解できるよう取り組みを進めます。

さらに、受験者の負担軽減や多様な人材確保のため、採用試験の工夫に取り組みます。

①情報発信

▶採用説明会や相談会等の開催

- ・採用説明会や相談会を対面やオンラインで実施するほか、随時相談等に応じることで採用前にリアルな情報の発信に取り組みます。

▶インターンシップの実施

- ・インターンシップを通じた市役所の魅力発信や、大学生・高校生への早期アプローチにより、人材確保につなげていきます。

▶採用後のミスマッチ防止

- ・採用試験合格後に希望者に対してカジュアルな面談を行い業務内容の詳細説明や、合格者の不安解消を行うことで、採用後のミスマッチ防止に取り組みます。



②採用試験の工夫

▶試験日程の工夫

- ・正規職員、任期付職員、会計年度任用職員等多様な職種について、年間を通じた計画的な採用に取り組みます。

▶採用職種の工夫

- ・本市の取り組むべき施策と受験者のニーズを勘案し、様々な職種の試験を行います。

▶試験方法の工夫

- ・受験者の負担軽減や多様な人材を確保するため、受験申し込みのオンライン化やテストセンター方式での試験実施に取り組みます。



3. 取り組みの内容

(2) 多様な人材の確保

本市における多様な行政ニーズに応えるため、職務経験者や障がい者の採用、育児や介護などで退職した職員を再採用するカムバック採用などに積極的に取り組み、幅広い人材の確保に努めるとともに、専門性を持つ人材の採用を強化し、組織の高度化を図ります。

また、国や県、関係団体との人事交流や、副業・兼業を含めた専門人材の活用を推進し、外部の知見やスキルを柔軟に取り入れることで、組織の専門性と多様性を高めます。

①多様な人材を対象とした採用

▶職務経験者採用の実施

- ・多様な知識や経験、専門性を持つ職務経験者の採用を積極的に行います。

▶専門性を持つ人材の採用

- ・技術職や保健師、保育士等の専門性を持つ人材について、引き続き積極的に採用を行うとともに、情報職や福祉職等、本市が取り組むべき施策に対応した職種の採用を行います。

▶多様な採用の実施

- ・障がいを持つ方を対象とした採用やステップアップ採用（任期付職員や会計年度任用職員として経験を積んだ方を正規職員として採用）、カムバック採用（結婚、出産、育児、介護などやむを得ない事情により退職した職員を、再び正規職員として採用）など多様な人材の採用に取り組みます。

②外部人材の活用

▶国や県、関係団体との人事交流

- ・国や県等の関係団体、専門機関等との人事交流を積極的に行い、外部人材の持つ専門知識を活かして施策の推進に取り組めます。

▶専門人材の活用

- ・高度な専門知識やスキルを持つ専門人材（弁護士やDX人材等）について、副業・兼業等も含めて、積極的かつ柔軟に活用します。



3. 取り組みの内容

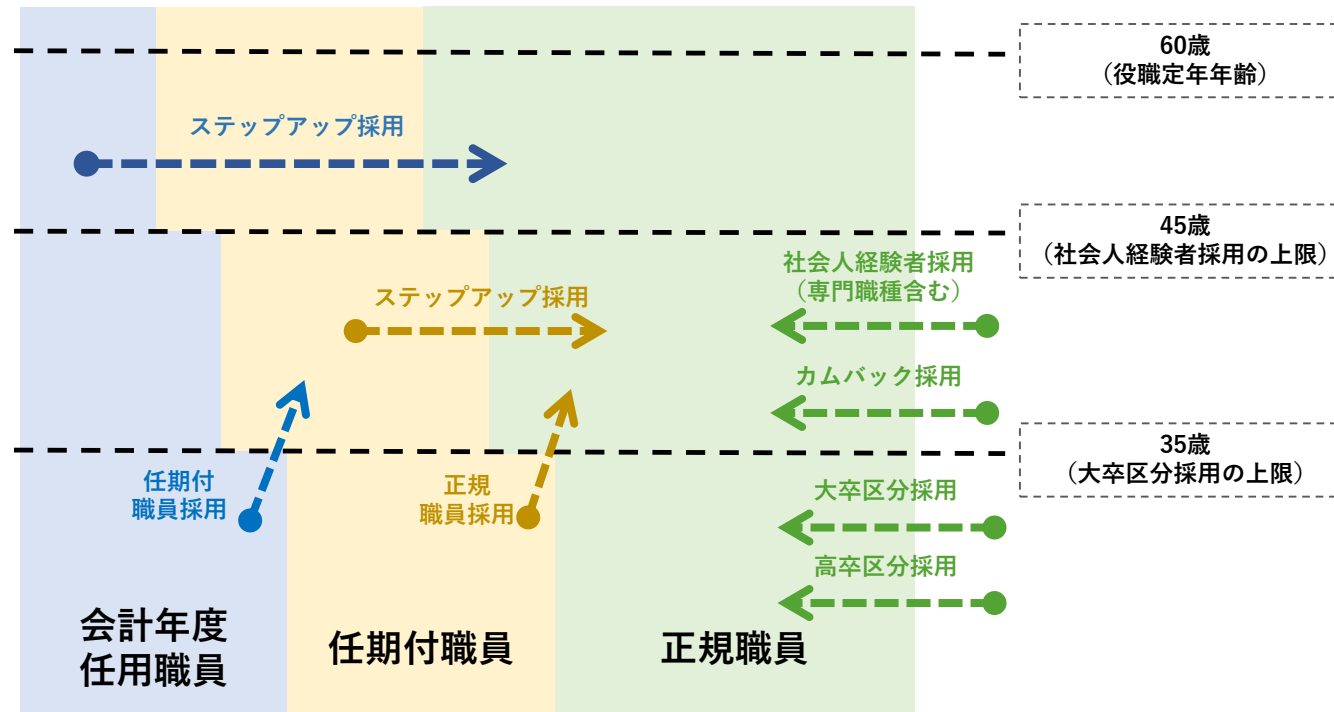
人材マネジメントのイメージ

労働力人口の減少や民間企業との競争激化により、公務員試験の受験者数は年々減少し、公務員の担い手も減り続けています。こうした状況は、行政サービスの質や持続性に大きな影響を及ぼす可能性があり、自治体にとって喫緊の課題となっています。

このような中、本市では、従来の新卒採用に加え、社会人経験者や専門職の採用に積極的に取り組んでいます。さらに、任期付職員や会計年度任用職員として経験を積んだ方の採用（ステップアップ採用）、子育てや介護などでやむなく本市を退職された方の再採用（カムバック採用）など、多様な採用試験を実施し、幅広い人材の確保を目指しています。

今後も、計画的かつ戦略的な採用活動を通じて多様な人材を確保するとともに、正規職員へのステップアップを可能にする仕組みを整えることで、会計年度任用職員や任期付職員のモチベーション向上にもつなげていきたいと考えています。

こうした取り組みにより、地域に根ざした安定的な行政運営を実現し、市民サービスの質の維持・向上につなげていきます。



第3章 人材育成



1. 基本的な考え方

本章の位置づけ

本章は、「東広島市人材育成基本方針」として、第五次東広島市総合計画に掲げた施策実現に向けて、本市の目指す職員像、求められる人材等を明確化し、市民のWell-beingの向上に寄与することができる職員の人材育成・確保の基本的方向性を示すものです。

グローバル化やデジタルテクノロジーをはじめとした技術の進展などの社会情勢の変化に対応した行政サービスを提供していくために、本方針をもとに、職員一人一人の専門性やスキルの向上により一層計画的に取り組めます。

また、職員一人一人が人材育成や研修の目的を理解し、自らの能力開発に積極的に取り組み、各職場においても職員が安心して働ける職場環境づくりに努めていく必要があります。

なお、今回の改正にあたっては、これまでの人材育成基本方針の基本的な考え方などを踏まえつつ、第2章及び第4章の記載事項と合わせて、国の新たな策定指針である「人材育成・確保基本方針策定指針」における必要事項を盛り込むものとします。

目指す姿

組織目標の共有と活発なコミュニケーションのもと、成長(学習)する機会が確保され、一人一人の職員が自分の能力や専門性を理解し、発揮できる組織



2. 目指すべき職員像

目指すべき職員像

職員行動理念を實踐できる職員

「市民の幸せ」＝「市民のWell-beingの向上」を目指し、第五次東広島市総合計画の施策を実現するため、職員がどのように行動すべきかを定めたものが「東広島市職員行動理念」です。

本市では、「東広島市職員行動理念」を實踐できる職員を「目指すべき職員像」として位置付けます。

東広島市職員行動理念

1 使命



私たちは、
現在そして未来の市民の幸せのために、
変化する時代に、果敢に挑戦し、
地域が輝き、笑顔あふれ、愛され選ばれる東広島市を追求します。

2 価値観と行動指針



私たちは、東広島市を愛し、自らの仕事に誇りを持ちます。
私たちは、笑顔とあいさつを忘れず、公正公平、誠実に行動します。
私たちは、市民起点で、スピードとコストを意識し、成果を追求します。
私たちは、自己研鑽に励み、常にチャレンジ精神と情熱を持ち続けます。
私たちは、市民とのより深い信頼関係を築くために、積極的に意見を聴き、情報を発信します。
私たちは、職員相互に連携し、支え合い、風通しの良い組織を目指します。

3. 目指すべき職員像

職員行動理念の解説

「東広島市職員行動理念」は、平成30年に、全庁を挙げた職員同士の真剣な議論により策定したのですが、行動理念の「職員の価値観と行動指針」に掲げられた項目は、それぞれ次のようなことを表現しています。

「価値観と行動指針」についての解説

■私たちは、東広島市を愛し、自らの仕事に誇りをもちます。

【基本的な姿勢】

この項目は、仕事に取り組む基本的な姿勢を表現しています。東広島市という「地域への愛（郷土愛）」及び東広島市役所という「職員が働く組織への愛（組織愛）」の両方を持つとともに、自らの仕事に対しても自信と誇りを持って取り組むことを価値ある行動と位置づけるものです。

■私たちは、自己研鑽に励み、常にチャレンジ精神と情熱を持ち続けます。

【仕事への姿勢】

この項目は、仕事に対する姿勢について表現しています。市職員として、常に向上心をもって自ら学び知識を高めるとともに、失敗や変化を恐れずに、常に新しい風を注ぐことを意識し、全てのことに情熱を持ち続けることを大切にしようというものです。

■私たちは、笑顔とあいさつを忘れず、公正公平、誠実に行動します。

【職員の心構え】

この項目は、仕事をするうえでの基本的な立ち居振る舞いとして、職員が心掛ける価値観を表現しています。職員は市民に対しても、職員同士でも明るく笑顔で、あいさつを忘れずに仕事をするのが大切です。また、常に法令を順守し、職員である前に人として何が正しい考え方を意識しながら、公正公平に行動し、誠実に対応する姿勢を大切にしようとするものです。

■私たちは、市民とのより深い信頼関係を築くために、積極的に市民の意見を聴き、情報を発信します。

【市民との協働】

この項目は、「市民起点」で政策を進めていくうえでの姿勢について表現しています。私たちが市民との深い信頼関係を築き、円滑にかつ効果的に業務を進めるためには、積極的に現場に向き、市民の意見を聴くとともに、正しい情報を的確に伝えることを大切にしようというものです。

■私たちは、市民起点で、スピードとコストを意識し、成果を追求します。

【仕事に対する意識】

この項目はどのような視点で、政策を作り、業務を行っていくかという価値観を表現しています。政策の起点として、「市民のためになっているか」を最も重要な視点として掲げています。「市民起点」とは、地域が何を求め、何を必要としているのか、私たちに求められている使命とは何なのかを、地域の声に耳を傾け、そして政策を作り上げていくという姿勢です。あわせて「スピード感」や「コスト」を意識して業務を行い、そして常に成果を求めていくという姿勢を大切にしようとするものです。

■私たちは、職員相互に連携し、支え合い、風通しの良い組織を目指します。

【職員相互の連携】

この項目は、職員相互の連携について表現しています。職員それぞれが、市全体のことを考え、当事者意識を持ち、課題解決を押し付け合うことの無いようにする必要があります。そのために、職員は積極的にコミュニケーションをとり、一致協力して、助けあい、支え合い、相互にカバーし合うことにより、風通しの良い組織とすることを大切にしようというものです。

3. 目指すべき職員像

階層別に求められる役割

職位		役割	求められる能力		
管理職	部長級	<ul style="list-style-type: none"> ・所管業務について、社会全体における本市の情勢を踏まえて、市として取り組むべき課題を具体的かつ明確に認識します。 ・従来の方針や方法にとらわれることなく、組織の使命を達成するために最善の方針及び方法を判断します。 ・組織の状態を正確に把握しながら、市民生活の向上に向けて、最大限の組織力が発揮されるよう、適時、適切な組織運営を図ります。 	課題設定力	実行力	組織運営力
	次長級				
	課長級				
監督職	課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> ・政策目的と施策目的を理解し、両者の目的を果たすべく、コストや効果等、考慮すべき事情を十分に踏まえた最善の解決策を企画します。 ・職員の能力・経験や勤務状況を把握した上で、指導及び助言しながら、部下職員を育成します。 ・係や職場を一体感あるものとして取りまとめ、率先して組織の活性化を図ります。 	職務遂行力		組織支援力
	係長級				
一般職	主査級	<ul style="list-style-type: none"> ・担当職務の状況を適切に把握し、計画的かつ迅速に遂行します。 ・同僚や後輩職員に対し、適時・適切な指導や助言を行ないます。 ・上司の指示を理解し、監督職の職員とともに組織の活性化を図ります。 			
	主任級	<ul style="list-style-type: none"> ・職務の意義や背景、上司の指示を正しく理解し、職務を実践します。 ・事業及び担当職務に必要な知識、技術の習得や情報の収集を幅広く行ない、業務改善や施策提案に活用します。 ・組織力を最大限発揮するために、自らの所属内及び他部所への協力を積極的に行なう。上司や同僚への報告・連絡・相談を適宜行ないます。 			
	主任主事級				
	主事級				

4. 取り組みの内容

(1) 人材育成プログラムの整備

- ・求められる職員像等や各職務分野や職位に応じて求められる役割や知識・技能等を明確にし、必要となる人材をリスキリングやスキルアップ（新しい仕事のやり方や新しい職務に移行するための知識や技能の習得）により計画的・体系的に育成するための育成プログラムを整備します。
- ・また、専門性が求められる職員の育成や多様な主体と連携・協働して地域の課題解決に取り組む職員の育成、人材育成に必要なマネジメント能力を有する管理職の育成、さらには職種、階層、専門性等に応じて必要となる知識・技能の習得について、育成の対象となる職員や現場のニーズを汲み取り、育成プログラムの充実・強化を図ります。

① 人材育成プログラムの策定

▶効果的な研修プログラムの実施

- ・「目的」、「対象者」、「効果」、「方法」などを明確にし、職員一人一人が必要な研修を選択しやすく、かつ研修効果を測定できる研修実施を計画します。
- ・職場外研修（Off the Job Training）や職場研修（On the Job Training）等を組み合わせ、職位ごとに計画的かつ効果的な研修プログラムを実施します。

▶専門人材の育成

- ・社会情勢の変化に対応した行政サービスを提供していくため、職員一人一人の専門性やスキルの向上を図ります。

▶キャリアパスの提示

- ・職員自身がキャリアビジョンを描き、目指す姿を実現するために何をすべきかを具体的に理解し、能動的に業務に取り組む意欲を培うため、階層別に求められる役割や能力・姿勢を提示します。
- ・職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発の促進を図ります。

▶デジタル人材の育成

- ・「東広島市DX戦略」に基づいて、職員のデジタルスキルの向上を図ります。

② 職員のキャリア形成支援

▶リスキリングやスキルアップの支援

- ・トライ・ザ・ライセンス
職員の自発的な学習努力を後押しするため、自主的な講座受講、技能検定の受験、資格取得の支援を行います。
- ・自己啓発休業
職員に自主性を活かした幅広い能力開発や国際協力の機会を提供するため、大学等における修学を希望する職員等が、身分を保有したまま職務に従事しない制度を継続して実施します。

▶社会貢献活動への支援

- ・ボランティア等の社会貢献活動は、人材育成に資すると考えられるため、ボランティア休暇制度の積極的な活用など、職員の参加を奨励します。

▶副業・兼業制度の検討

- ・自ら活躍できる場を広げることで、自己肯定感を高めるほか、自らのスキルアップやこれにより得た知識・経験を本業に還元し、業務の質の向上につなげることができることから、制度の検討を行います。

4. 取り組みの内容

研修プログラムのイメージ

集合研修 (OFF - the Job Training)										
職位	新規採用	主事	主任主事 主任	主査	係長	課長補佐 専門員	課長 参事	次長	部長	
課程研修 (市主催)	新採Ⅰ						新任所屬長			
	新採Ⅲ (新採70-77)						人事評価(評価者)			
	職控経験者採用 70-77									
	新採Ⅱ	中堅Ⅰ	中堅Ⅱ	中堅Ⅲ	監督者 ※新任係長		管理者 ※新任課長		トップ マネジメント	
(派遣)	新採Ⅳ	市町・若手 (採用2年目)	定年引上げ・再任用職員							
※メンタルヘルス研修は各課程研修の中で実施										
特別研修 (市主催)			チューター養成		コンプライアンス(順次実施)					
				キャリア ステップアップ	TOCマネジメント					
				連携ベース マネジメント						
	WEB研修									
		デジタル化に向けた業務改善研修								
		育休復帰後フォローアップ								
	育休復帰前サポートセミナー									
	メンタルヘルス(一般職)									
特別研修 (派遣)	広島県自治総合研修センター(各種 特別研修)									
			自治大	自治大						
					海外派遣研修					
		中堅職員 政策研究		指導者養成	管理者特別					
		中堅特別 広島都市圏 共同交流研修	4SHIP研修		監督者特 別	チーム マネジメント①				
				女性リーダーのための マネジメント						
	仕事と育児のライフデザイン									
	市町村アカデミー、国際文化アカデミー									
	4日以上研修									
	人権研修			人権啓発・部落解放講演会						
職場研修 (On the Job Training) ・専門研修										
所属研修	所属研修 … 情報共有、業務課題、仕事の進め方、コミュニケーション、接遇、人権啓発等									
専門研修	各職場業務に応じた専門研修派遣、担当課による内部研修、技術職・消防職・保健職・保育職等の技能講習等									
自己啓発 (Self Development) 促進										
自己啓発	トライ・ザ・ライセンス支援 … 講座受講、資格取得・技能検定支援									
	キャリアアップ視察研修									
	自主学習ライブラリー … 教材支援ほか									

東広島市DX戦略

東広島市DX戦略

～やさしいデジタル田園都市～



2022年(令和4年)4月
東広島市

5 DX推進に向けた体制の整備と人材育成

(1) 推進体制

①DX推進本部

市長を本部長とし、副市長・各部局長などを構成員とするDX推進本部において、DX推進に係る全体的な方針決定を行っていきます。

②DXワーキングチーム

DX推進監や外部人材、業務主管課の担当職員が参加するワーキングチームで、課題の整理や業務の見直し、他業務との連携などを協議し、デジタルサービス等の具体的な取組みを推進します。

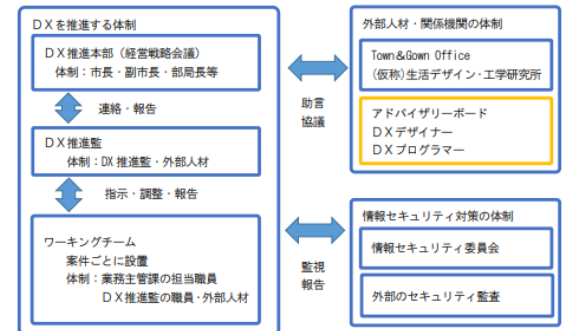
(2) 外部人材・関係機関の活用

①アドバイザーボード・外部の専門家

DX推進の助言やサポートを行うアドバイザーボードや外部人材を活用します。

②関係機関

Town&Gown Office、(仮称)生活デザイン・工学研究所などの専門家と連携します。



4. 取り組みの内容

キャリアパスのイメージ

(参考) 一般事務職の場合のイメージ

	能力育成期	能力拡充期	能力発揮期	
考え方	3年程度のジョブローテーションを目安としつつ、複数の分野を経験し、本人の適性分野の把握や行政職員としての基礎的能力の向上を図る。	中堅職員として、業務経験により蓄積した専門スキルやノウハウで組織を牽引するとともに、一定期間同一分野に在籍することも含めて、更なる能力開発や適性分野の見極め等を行う。	これまで培った能力や専門性を発揮し、仕事の成果につなげるとともに、組織運営や専門分野でのマネジメント力を発揮する。	
職位等の目安	35歳程度までの主事	主事から主任まで	主査	係長以上の職
配置のイメージ	以下の分野をはじめとした様々な分野に配置する。 ・窓口部門、福祉部門、税部門 ・事業、まちづくり部門 ・内部管理部門 ※上記は一例であり、教育やインフラ整備、議会等を含めて地方自治体の基礎的な業務を経験する。	能力を発揮できる分野を複数持つことを目指す。 所属での各種業務においてリーダー的な役割を果たすとともに、後輩職員のサポート、育成を担う。	これまで経験した中で、適性の高いと思われる分野を中心として、各所属や専門分野においてリーダーシップを発揮する。	職員本人のキャリアビジョンも考慮しつつ、複線型のキャリアパス（43ページ参照）等を活用した配置を行う。

※専門分野のキャリアパスについては、専門分野の担当部長等が担う、人材育成の方針との整合を図りながら、検討を進めていきます。

4. 取り組みの内容

(2) 人材育成手法の充実

- ・職員が主体的にリスキングやスキルアップに取り組み、自らキャリア形成できるよう、日々の職務や研修を通じた実務能力の向上はもとより、高度で専門的な知識・技能の習得や、他の地方公共団体や民間企業の職員等とのネットワークづくり、自発的な学習による幅広い知識・技能の習得等、職員のニーズを踏まえた多様な学習機会を確保します。

①研修の充実

▶課程研修

- ・特定の階層にある全ての職員に対して、各階層の役割を改めて認識する機会とするとともに、職場における実践力向上を目指して研修を実施します。

▶特別研修

- ・職場から推薦する職員や希望する職員に対して、職務を遂行するために必要な知識・スキルの習得を目指して研修を実施します。
- ・課程研修の受講から時間が経過した職員に対し、広島県自治総合研修センターの研修の受講を促します。

▶専門分野の研修

- ・高度で専門的な知識や能力を習得することを目的に、職員を外部研修機関等に派遣します。

▶職場研修 (On the Job Training)

- ・職場研修を推進し、各職場の上司や先輩職員は、日常業務の中でコミュニケーションを図りながら、部下や後輩職員の特性に応じたきめ細かな指導や助言等を行います。

②多様な主体との連携を通じた人材育成

▶派遣研修

- ・職員の資質や能力を高めるとともに、人的ネットワークの構築を図るため、外部研修機関への派遣研修を行います。

派遣先：広島県自治総合研修センター、市町村職員研修所、全国市町村国際文化研修所、自治大学校 など

▶人事交流

- ・施策と関連の深い団体等に職員を派遣し、組織間の連携を強化させるとともに、課題の解決策や先進的な行政手法を修得させることにより、施策の推進や行政運営における中核人材を育成します。

また、本市でも派遣者を受け入れることで、職員と異なる視座や仕事の進め方を取り入れ、組織の活性化を図ります。

主な人事交流団体等：国、広島県、他市町村、広島大学、東広島市関係団体 など



4. 取り組みの内容

(3) 人を育てる人事管理

- ・基礎自治体の職員として最も必要である市民起点の意識の醸成を図るとともに、職員一人一人の意欲と能力を最大限に引き出し、組織として活かすため、職員の適性や多様性を踏まえた人事管理を行います。
- ・人事評価の実施が職員の成長につながるよう、制度の充実を図るとともに、職員の能力・業績を踏まえた公正な評価や処遇を行うことで、職員の意欲向上や人材育成につなげます。

①目標管理、人事評価制度の活用

▶目標管理制度

- ・仕事の価値・目標が明確かつ組織内で共有されている環境を整備します。
- ・職務等級ごとに期待される成果責任をどの程度達成できたかの「成果評価」をするための仕組みを引き続き実施します。
- ・人事評価制度における業績評価の指標や行政評価における事務事業評価のツールとして活用します。

▶人事評価

- ・職員の業績・能力・取組姿勢について統一的に評価を行なって公正な基礎資料を作成し、そのデータを計画的・組織的な人材育成や人事管理（昇進管理、給与管理など）に活用します。
- ・職員自身が自分に不足している能力に気づき、キャリア開発・学習意欲を向上させることを期待します。

▶面談制度

- ・所属長との面談を通じて、業務の進捗管理や職員のキャリアプラン等を把握するとともに、効果的な助言や指導等を行うことで職員の成長につなげます。
- ・職員の人材育成と業務への意欲向上を図るため、面談において人事評価結果や組織への貢献度を被評価者にフィードバックします。

②職員が能力、専門性を発揮できる職場づくり

▶ジョブローテーション

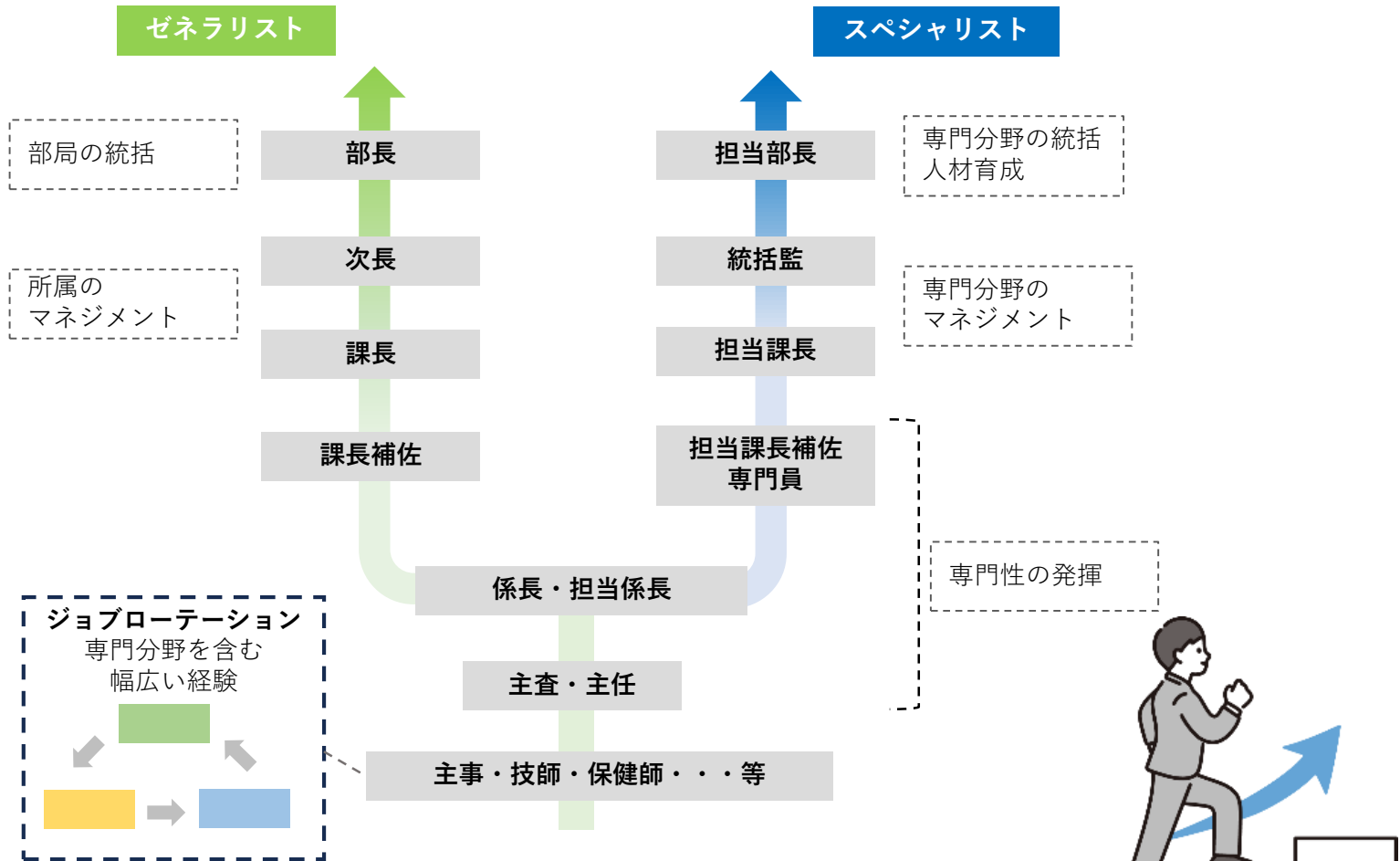
- ・おおむね35歳以下の職員を対象に、3年ごとを目安として事務系、事業系など部門内でジョブローテーションを行ない、事業執行部門、管理部門などの各分野を定期的に経験させます。
- ・職員としての基礎的スキルや資質を形成しながら、自身の特性を理解し、将来的なキャリアデザインが描ける仕組みとして構築します。

▶複線型のキャリアパス

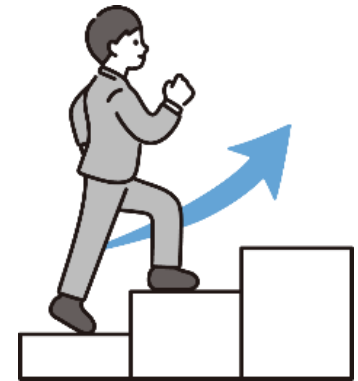
- ・業務や組織をマネジメントし、幅広い分野で活躍する「ゼネラリスト」と、特定の分野で知識や能力、専門性を発揮し、専門的業務（DX・福祉・税・法制関係など）に従事する「スペシャリスト」など、職員の能力や適性に応じたキャリアを重ねることができる複線型のキャリアパスを提示します。
- ・職員の一定のジョブローテーションにより、専門分野を含む幅広い分野で経験を積み、業務適性や能力を見極め、職員のキャリアデザイン志向も踏まえながらスペシャリストの育成を行います。
- ・昇任とも連動させ、「係長」をスペシャリストの入り口とし、マネジメントの経験を経て、統括、人材育成に当たります。

4. 取り組みの内容

複線型のキャリアパスのイメージ



※上記はあくまでイメージであり、役職によりキャリアパスを限定するものではありません。
 (例：担当部長はスペシャリストである等)
 また、ゼネラリストとスペシャリスト間の横断的なキャリアの可能性を否定するものでもありません。

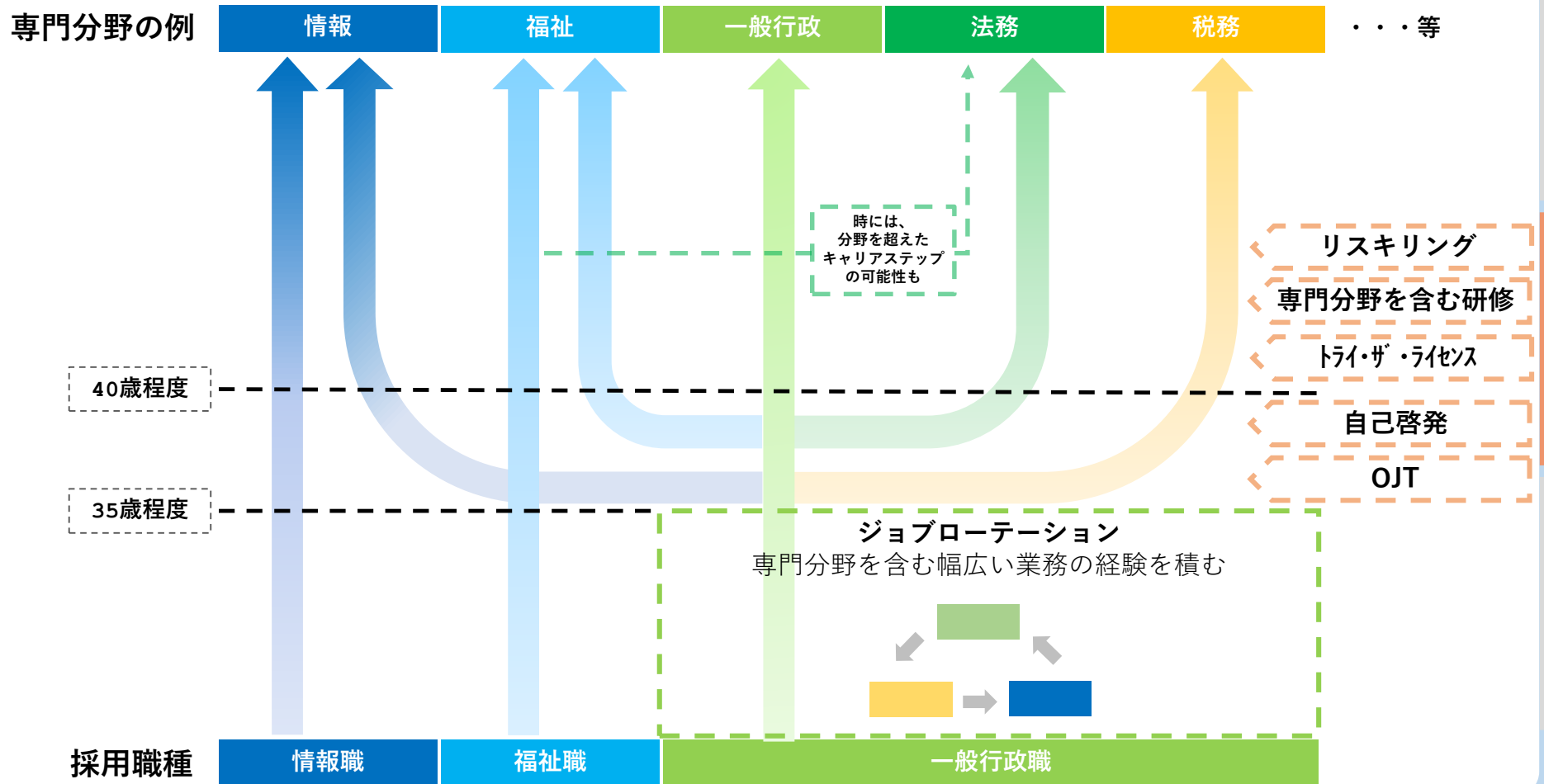


4. 取り組みの内容

専門人材育成に向けたキャリアステップのイメージ

社会情勢の変化に伴い、行政ニーズは多様化し、行政職員にはより専門的なスキルや、分野を超えて連携し業務を推進する力が求められています。こうした人材を育成するため、専門職種の採用に加え、一般行政職として採用された職員も、専門分野の業務経験や研修を積み重ねることでスキルを高度化し、専門性を深化させることを目指します。

これにより、様々な専門分野でキャリアを形成できるキャリアステップを構築し、多様化、複雑化する行政課題への対応力を高め、住民サービスの質を向上させるとともに、職員が前向きなキャリア志向を持つことで、モチベーションの向上にもつなげていきたいと考えています。



第4章 職場環境の整備



1. 基本的な考え方

本章の位置づけ

質の高い多様な人材を確保・育成し、定着を図るためには、働きやすい環境づくりが重要となっています。業務の効率化等による時間外勤務の縮減はもちろんのこと、フレックスタイム制やテレワークなど多様な柔軟な働き方を推進し、働きやすい職場環境の整備を行うとともに、子育てや介護、障がいをはじめとした多様な背景、家庭生活や余暇活動、社会貢献活動などに対する様々な価値観を持っている職員が、安心して働くことができる職場づくりが求められています。

本市では、「次世代法」と「女性活躍推進法」に基づき、平成17年に「東広島市特定事業主行動計画」を、平成28年に「東広島市女性職員活躍推進行動計画」をそれぞれ策定し、令和3年にこれら二つの計画を一つに統合して男女が共に職業生活と家庭生活の両立を図ることができるよう、環境の整備に取り組んできました。

また、「障害者雇用促進法」に基づき、令和2年に、「東広島市障害者活躍推進計画」を策定し、障がいのある職員が活躍するとともに、障がいのある職員を含む全ての職員が働きやすい職場づくりに取り組んできました。

こうした取り組みを継続するとともに、さらに、生産性の向上やワーク・ライフ・バランスの実現を図るため、国を挙げて推進している施策である働き方改革についても、本市は率先して取り組みを進めています。

本章では、4-2-(1)及び4-2-(2)を、次世代法第19条と女性活躍推進法第19条に基づく特定事業主行動計画として位置付け、4-2-(3)は障害者雇用促進法に基づく障害者活躍推進計画として位置付け、市全体で取り組みを推進するため、各任命権者が連名で策定します。

東広島市
東広島市議会
東広島市消防局
東広島市教育委員会
東広島市選挙管理委員会
東広島市監査委員
東広島市農業委員会

目指す姿

一人一人の職員が置かれた立場や環境に関わらず、相互に連携し支えあい、安全安心な職場環境の中で、ワーク・ライフ・バランスを実現し、生き生きと活躍できる組織

【参考】

◎次世代法とは

次代の社会を担う子どもが健やかに生まれ、かつ、育成される社会をつくるため、子どもを育成し、又は育成しようとする家庭に対する支援や環境の整備をする各種施策について定められた法律です。

◎女性活躍推進法とは

男女の人権が尊重され、急速な少子高齢化の進展や、その他の社会経済情勢の変化に対応できる豊かで活力ある社会を実現するために、女性の職業生活における活躍を推進する各種施策について定められた法律です。

◎障害者雇用促進法とは

障がい者の職業生活において自立することを促進するための措置を総合的に講じ、障がい者の職業の安定を図ることを目的として定められた法律です。

※次世代法・女性活躍推進法には、地方公共団体においても、事業主として、雇用する労働者に対する多様な労働条件の整備や職業生活と家庭生活との両立のための雇用環境の整備に関する「特定事業主行動計画」を策定するよう定められています。

2. 取り組みの内容

(1) 働き方改革の推進

すべての職員の能力が100%発揮され、それぞれ異なる立場の職員が、お互いの時間と生活を尊重し合いながら、ともに成長できる職場環境の実現のため取り組みを進めます。

①多様で柔軟な働き方の推進

▶柔軟な働き方の推進

職員一人一人の多様なニーズに対応し、働きやすい職場環境を整えるとともに、既存の取り組みをさらに発展させていきます。

- ・フレックスタイム・テレワーク制度
職員の育児・介護と仕事の両立や社会貢献・リスクリング（学び直し）と仕事の両立に資するよう、より柔軟で多様な勤務時間の選択が可能な制度です。
- ・高齢者部分休業
定年退職後の人生設計のための準備や、経験や人脈の公務へのフィードバックが期待される社会貢献活動への従事など高齢期の職員が各人の状況に応じた多様な働き方を可能とするための制度です。
- ・育児関連制度
育児短時間勤務：子育て中の職員が所定労働時間を短縮できる制度です。
育児部分休業：子育て中の職員が正規の勤務時間の全部又は一部を勤務しないことができる制度です。
- ・副業・兼業
職員が公務外の活動を通じて新たな知見や経験を得て、行政職員としての能力をさらに高めるとともに、地域課題の解決に寄与できるよう、兼業許可基準の見直しを実施します。

②安全安心で働きやすい職場環境整備

▶ハラスメント対策の推進

引き続き、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント等のハラスメントのない職場づくりに取り組むとともに、近年課題となっているカスタマーハラスメントへの対応として、担当所属と連携し、以下の取り組みを進めます。

- ・基本方針策定
「カスタマーハラスメント防止に関する基本方針」を文書化し、カスタマーハラスメントの定義・対応方針を明確化します。
- ・相談窓口の周知
職員用掲示板等に相談窓口一覧を掲示します。
- ・対応マニュアル作成
カスハラ発生時の対応手順を作成します。
（記録方法、報告ルート、警察連絡基準など）
- ・研修実施
eラーニングや集合研修（法務専門監による講義）を実施します。
- ・職員への周知
ポスター・庁内メール・掲示板で啓発します。

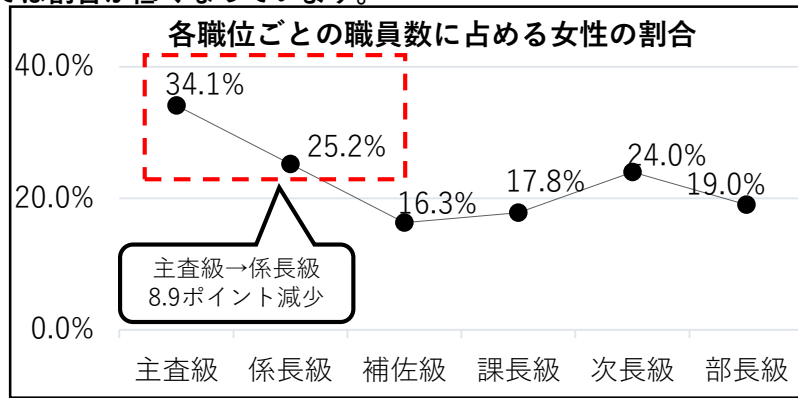
2. 取り組みの内容

(2) 女性職員の活躍及び子育てと仕事の両立をしていくための取り組み

誰もが安心して働き続けられる職場を目指し、女性職員の活躍と子育て支援の取り組みを推進します。

▶現状と課題（職位ごとの職員数に占める女性の割合）

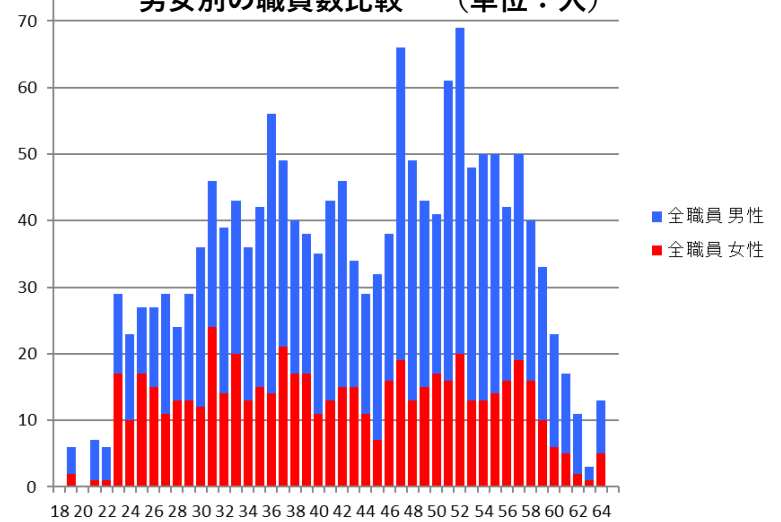
- 各職位の職員数に占める女性の割合をみると主査級が最も高く34.1%となっています。
- 監督職である係長級になると8.9ポイント減少し、25.2%となり、その後、補佐級、課長級でさらに低下しています。
- 次長級、部長級はやや回復するものの、全体的に管理・監督職層では割合が低くなっています。



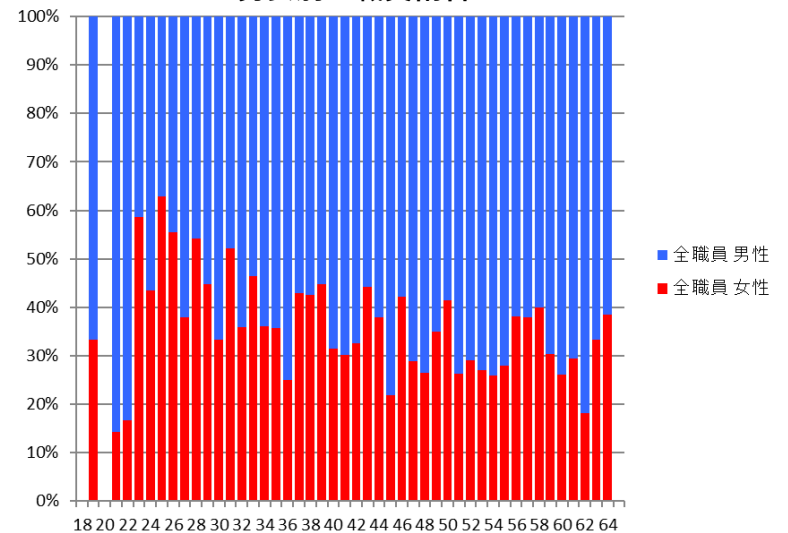
職位	人数	うち女性	職位ごとの女性割合	下位役職との割合の差
一般職	378人	164人	43.4%	-
主査級	299人	102人	34.1%	▲9.3%
係長級	95人	24人	25.2%	▲8.9%
補佐級	98人	16人	16.3%	▲8.9%
課長級	90人	16人	17.8%	1.5%
次長級	25人	6人	24.0%	6.2%
部長級	21人	4人	19.0%	▲5.0%
計	1,006人	332人	33.0%	

R7.4.1現在全職員（保育士、教諭、給食調理員、消防士、自動車運転手、派遣職員、割愛採用職員、任期付職員、再任用職員除く）

男女別の職員数比較（単位：人）



男女別の職員割合



2. 取り組みの内容

(2) 女性職員の活躍及び子育てと仕事の両立をしていくための取り組み

▶現状と課題(職員アンケート結果)

- あなたは係長以上への昇任を望んでいますか？
男性：はい 44.7%、いいえ 55.3%
女性：はい 23.3%、いいえ 76.7%
- 昇任を望まない理由について(女性職員)
 - ・能力面に不安があり、自分に務まる自信がないため
 - ・介護や育児など家族の面倒を見る必要があり、そのような余裕がない
 - ・仕事に対する責任が重くなるため

▶職員アンケートの結果から見えてくる課題

- ロールモデル不足
 - ・女性管理職のロールモデルが少なく、将来像を描きづらい環境が昇任意欲を下げている。
- ワーク・ライフ・バランスへの懸念
 - ・管理職になると長時間労働や責任増加が予想され、家庭との両立が難しいと感じられている。

▶課題解決に向けた方針

- 女性職員のキャリア形成支援
 - ・管理監督職になる前の段階から、昇任に必要なスキルや経験を体系的に積める研修や実践機会を整えることで、女性職員が自信を持ってキャリアアップを目指せる環境を構築する。
- 男性の育児参加促進
 - ・育児負担が女性だけに偏らないよう、男性の育児休業取得を積極的に推進することで、キャリア継続への心理的ハードルを低下させ、管理職になっても家庭と両立できるという安心感を醸成する。
- 仕事と家庭の両立
 - ・長時間勤務を縮減するとともに、年次有給休暇を計画的に取得しやすくすることで、家事・育児や健康管理などライフステージに合わせた柔軟な対応が可能となる環境を整える。

→上記を同時に進めることで、女性の昇進意欲の向上や働きやすい職場作りの実現を図ります。

2. 取り組みの内容

(2) 女性職員の活躍及び子育てと仕事の両立をしていくための取り組み

【目標設定（特定事業主行動計画）】

- ・取り組みの効果を測るため、下記の数値目標を設定し、毎年度、状況を確認します。

項目	目標（R12年度）
男性の配偶者の出産休暇の割合	100%
男性の育児参加休暇取得職員の割合	100%
男性の育児休業取得職員の割合	13%以上 →100%
年次有給休暇取得日数	平均取得日数14日
	5日未満取得者0人
職員一人当たりの年平均時間外勤務時間数	200時間以内 →150時間以内
管理職に占める女性の割合	30%以上

※赤字は拡充項目

【推進体制】

- ・本計画の取り組みを確実に推進していくため、それぞれの取り組み主体がそれぞれの役割を果たしながら取り組みを進めていくとともに、各部署長を「ワーク・ライフ・バランス推進員」と位置づけ、強いリーダーシップにより部局内の職員の意識啓発を図ることとします。
- また、1年に1回、計画の実施状況や達成状況を確認し、必要に応じてその結果をその後の取り組みに反映させます。
- なお、本計画の進捗状況は、毎年度、ホームページで公表します。



2. 取り組みの内容

(2) 女性職員の活躍及び子育てと仕事の両立をしていくための取り組み

①男性の育児休暇・育児休業の取得促進

▶管理職（部局長・所属長）

- ・所属長・部局内職員に対し出産・育児を行う職員への支援の必要性について意識啓発を行います。（部局長）
- ・職場全体に育児制度の内容を周知します。（所属長）
- ・これから子育てを迎える職員が育児制度を利用しやすいよう、制度利用の声掛けを行います。（所属長）

▶育児制度を利用する職員

- ・育休の取得時期・期間、保育園の送り迎え、子が病気の際の対応などについてパートナーとよく相談し、育児制度の利用を検討します。
- ・管理職がマネジメントしやすいよう、育児制度利用の期間や時期について早めに計画を立て管理職に伝えます。
- ・必要な業務引き継ぎや調整をしっかりと行います。

▶その他の職員

- ・同僚の育児休業取得をきっかけに、チームとしての対応や組織をよくするために何が出来るか、管理監督職や育児制度を利用する職員とともに考え実践します。
- ・時間に制約のある働き方を「お互い様」のこととして、自分を含めたすべての職員に関わる問題として受け止め理解します。

▶職員課

- ・妊娠・出産・育児に関する支援制度を分かりやすく周知します。
- ・育児制度利用者以外の職員に過度な負担がかからないよう代替要員の確保を行うことで、利用を検討している職員が育児制度を利用しやすい環境となるよう努めます。
- ・育休復帰前及び復帰後の職員に対し、育児と両立しながら仕事をすることの不安・悩みの共有や、仕事に対するモチベーションを高めることを支援するための研修を実施します。

2. 取り組みの内容

(2) 女性職員の活躍及び子育てと仕事の両立をしていくための取り組み

②時間外勤務縮減及び年次有給休暇取得促進

▶管理職（部局長・所属長）

- ・管理職自ら時間外勤務を減らし、年休を取得します。
- ・部下に必要以上に完成度の高い作業等を求めていないか、常に意識して指示を出し、過剰品質を求めないよう注意します。
- ・ワーク・ライフ・バランスの重要性についてメッセージの発信を行い、市全体の取り組みであることを伝えます。
- ・部局長は、必要に応じて部局内の所属を超えた応援体制を整えます。（例：会計年度任用職員等の配置調整など）
- ・業務の適切な配分と進行管理を行うとともに職員が常に事務の簡素化・合理化を意識して業務を行うようマネジメントします。

▶職員

- ・本当に必要な業務だけを選別し、限られた時間で成果を出せる、より生産性の高い職員を目指します。
- ・一人で仕事を抱え込まず、職場内のコミュニケーションを積極的に取り、アドバイスをもらったり、業務分担の調整を行ってもらったりして解決します。
- ・職場の特定の誰かに業務が集中している場合は職場のメンバー全員が私生活の時間を確保できるよう、業務の手助けを行います。
- ・政策立案や地域課題の解決など本来必要な時間を確保できるよう、DX推進や生成AI活用などを検討し、積極的に業務効率化を進めます。

▶職員課

- ・管理職の労務管理能力を高めるため、労働時間に対する正しい知識を持てるよう、研修等を実施します。
- ・時間を見える化し、職員一人一人が時間を意識できるようにします。（定時退庁日等）
- ・組織的に計画的な休暇取得がされるよう促します。（年次有給休暇、夏季厚生特別休暇、自己研修職免等）
- ・フレックスタイム制やテレワークなど多様で柔軟な働き方を推進します。

2. 取り組みの内容

(2) 女性職員の活躍及び子育てと仕事の両立をしていくための取り組み

③女性活躍推進に向けた取り組み

▶女性職員への積極的な教育・支援

- ・将来の自治体経営を担う世代として活躍が期待される女性職員を、外部研修や専門プログラムへ積極的に派遣し、リーダーとしての資質やスキルを高めます。
- ・育休復帰前及び復帰後の職員に対し、育児と両立しながら仕事をするための不安・悩みの共有や仕事に対するモチベーションを高めることを支援するため研修を実施します。
【再掲】
- ・ハラスメント防止に向け、eラーニングなどを活用した研修を実施し、職場の安全性と信頼性の確保に努めます。

▶女性管理職の積極的な登用

- ・管理職へ女性を積極的に登用し、女性職員が管理職として活躍することを当たり前の文化として定着させます。
また、この取り組みを進めることで女性管理職のロールモデルを増やし、他の職員が自身の将来像を描きやすい環境となるよう努めます。

▶支援制度の周知

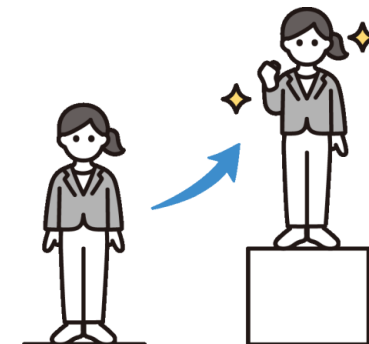
- ・妊娠・出産・育児に関する支援制度を分かりやすく周知します。
【再掲】

▶代替要員の確保

- ・育児制度利用者以外の職員に過度な負担がかからないよう代替要員の確保を行うことで、利用を検討している職員が育児制度を利用しやすい環境となるよう努めます。
【再掲】

▶柔軟な働き方の推進

- ・フレックスタイム制やテレワークなど多様で柔軟な働き方を推進します。
【再掲】



2. 取り組みの内容

(3) 障がい者の活躍に向けた取り組み

本市では、障害者雇用促進法等に基づき、これまで、「障がいのある人を対象とした職員採用選考」の実施や、働きやすい職場環境の整備等、障がい者雇用に取り組んでまいりました。

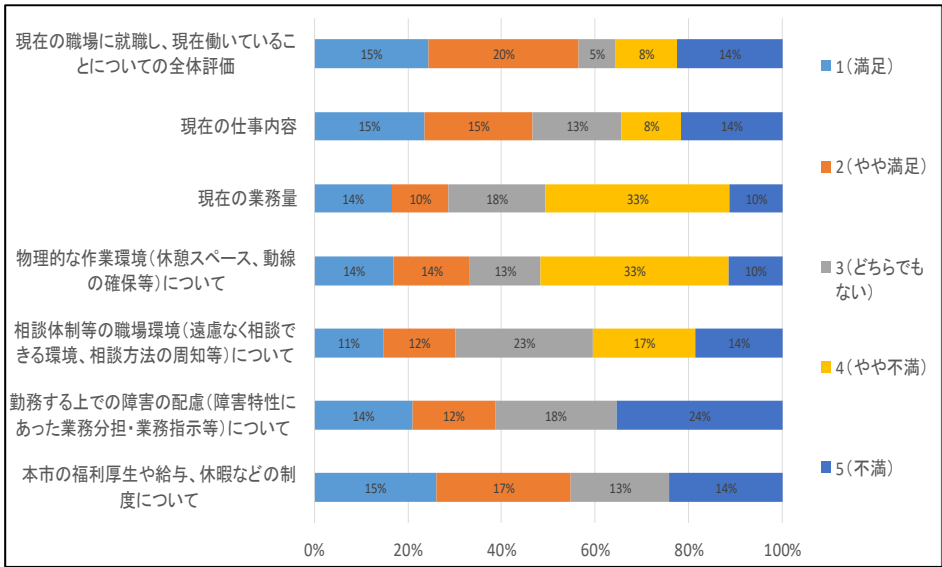
公務部門における障がい者の活躍は、社会全体での障がい者参画を拡大するうえで極めて重要です。この取り組みは、ノーマライゼーション（障がい者を特別視せず、一般社会の中で普通の生活を送れる条件を整えるという考え方）、インクルージョン（包摂、包容）、ダイバーシティ（多様性）、バリアフリー（物理的・社会的・制度的・心理的なあらゆる障壁を取り除く考え方）、ユニバーサルデザイン（誰にとっても利用しやすい施設や製品を設計する考え方）といった理念の浸透にもつながります。これらは政策だけでなく、行政サービスの質の向上にも寄与し、一般社会においても同様の考え方が広がりつつあります。

障がい者の活躍とは、「障がい特性や個性に応じて能力を最大限発揮できること」を意味します。そのため、すべての障がいのある職員が活躍できるよう、市全体で取り組むことが重要です。

本戦略のもと、すべての障がいのある職員が障がいの特性や個性に応じて能力を有効に発揮できるよう市全体を挙げて取り組みを進めます。

▶ 職員アンケート結果（障害者活躍推進計画）

障がい当事者の目線に立った、働きやすい職場づくりを進めるため、障がいのある職員を対象に6項目のアンケートを実施しました。



2. 取り組みの内容

(3) 障がい者の活躍に向けた取り組み

▶現状（障害者雇用率の推移）

本市におけるこれまでの障害者雇用率の推移は次のとおりです。

年	R3	R4	R5	R6	R7
障害者雇用率	2.82%	2.67%	2.92%	3.31%	3.27%
法定雇用率	2.5%	2.5%	2.5%	2.8%	2.8%

▶現状（職場定着）

本市における職場定着の状況は次のとおりです。

項目	対象年度	目標	実績
職場定着	R6	職場環境を理由とする不本意な離職を生じさせない	令和6年度において、障害のある職員のうち、職場環境を理由として離職した職員はいなかった。

【目標設定（障害者活躍推進計画）】

計画期間中に新たな法定雇用率が設けられる可能性があることを踏まえた目標とします。

項目	目標
障害者雇用率	法定雇用率（※）を上回る障がい者雇用の推進
職場定着	職場環境を理由とする不本意な離職を生じさせない

※経過措置によりR6.4以降は2.80%、R8.7以降は3.00%

2. 取り組みの内容

(3) 障がい者の活躍に向けた取り組み

① 推進体制の整備

▶ 庁内体制整備

- 「障害者雇用推進者」の選任
 - ・ 総務部長を「障害者雇用推進者」として選任し、全庁的に取組を推進します。
- 「障害者職業生活相談員」の配置
 - ・ 総務部職員課長を「障害者職業生活相談員」として配置します。
- 庁内相談窓口の設置
 - ・ 障がいのある職員本人や、職場で支援にあたる管理監督者等が相談できる窓口を職員課に設置します。

▶ 障がい理解の促進

- 障がい理解の促進
 - ・ 新規採用職員研修において、差別解消法と合理的配慮に関する内容を盛り込んだ研修を実施します。

▶ 職務の選定・マッチング等

- 庁内相談窓口の設置
 - ・ 医師同席の下での面談や、随時就労状況についての相談を実施するなど、障がい者一人一人の障がい特性や能力、希望等を踏まえ、適した業務等を確認します。
また、市で働く具体的なイメージを持つことができるよう、新規採用職員に対しては、配属前に各担当課による業務説明等の機会を設けます。
- 管理監督者との面談の実施
 - ・ 採用後も、所属の管理監督者による年3回の面談等を通じて、職員一人一人の特性や能力、希望等を把握し、業務との適切なマッチングの推進や合理的配慮の提供を行います。
- 採用前の会計年度任用職員への登用
 - ・ 本採用の前に、実際の庁内での実務経験を積めるように、会計年度任用職員として積極的に任用を行うよう努めます。



2. 取り組みの内容

(3) 障がい者の活躍に向けた取り組み

②環境整備、その他の支援

▶職場環境の整備

- 施設の整備
 - ・障がいの特性に配慮し、執務室のレイアウトの整備や、多目的トイレ、スロープ、エレベーター、休憩室等の施設を整備します。
- 就労支援機器等の整備
 - ・音声読み上げソフトや画面拡大ソフト等の就労支援機器や、リーディングアシスタント等の補助者の配置等、障がいの特性を踏まえた体制整備を推進します。

▶障がい者採用

- 採用選考時の対応
 - ・印刷の際の配慮や点字、筆談による対応等、採用選考の実施にあたり、必要な配慮を行います。
- 就労支援機器等の整備
 - ・障がいのある学生に対しても積極的に庁内見学や就労体験の受入を図るとともに、実習期間中の実習環境の配慮を行います。
- 人事異動等における配慮
 - ・所属の管理監督者による年3回の面談や、人事意向調査等を通じて、職員一人一人の特性や能力、希望等を把握するとともに、人事異動にあたっては、業務との適切なマッチング等を図ります。

▶キャリア形成

- 研修を通じた能力向上
 - ・広島県自治総合研修センターの研修や、各部局主体の専門研修等を通じて、実務能力や専門性の向上を図ります。
- 研修受講にあたっての配慮
 - ・障がいに応じた資料や配席の工夫、手話通訳の配置等、研修受講にあたり、必要な配慮を行います。

▶その他

- 優先調達等
 - ・特定目的随意契約を活用した障害者就労施設等への発注等を通じ、障がい者の活躍の場の拡大を推進します
- 周知公表
 - ・本章の「(3) 障がい者の活躍に向けた取り組み」については、東広島市障害者活躍推進計画として、庁内ネットワークへの掲載等により、全ての職員に対して周知するとともに、市のホームページに掲載するなど、適切な方法で公表します。
また、数値目標の達成状況及び計画に掲げる取組の実施状況等についても、毎年度、周知・公表します。