

別紙第 1

報 告

本委員会は、昨年 9 月 15 日、地方公務員法の規定に基づき、職員の給与等に関する報告及び勧告を行ったが、その後引き続き、本市職員の給与等の実態及び市内民間事業所の従業員の給与等職員の給与を決定する諸条件について調査研究を行ってきた。

その結果の概要を次のとおり報告する。

1 本市職員の給与

本委員会は、本市職員（技能業務職員及び企業職員を除く。以下同じ。）の給与等の実態を把握するため、本年 4 月 1 日をもって「平成 29 年広島市職員給与等実態調査」を実施した。

本市職員は、従事する職務の種類に応じ、行政職、消防職、教育職及び医療職の 4 種類 9 給料表の適用を受けており、調査によると、その職員数は 11,989 人である。このうち、民間給与との比較を行っている行政職給料表適用職員は、5,477 人であり、その平均給与月額等は、次表のとおりである。

項 目		内 容		項 目		内 容	
人 員		5,477 人		平 均 経 験 年 数		19.5 年	
平 均 給 与 月 額	給 料	321,117 円		平 均 扶 養 親 族 数		0.75 人	
	扶 養 手 当	7,611 円		男 女 別 構 成 比	男	57.6 %	
	地 域 手 当	33,726 円			女	42.4 %	
	小 計	362,454 円			学 歴 別 構 成 比	大 学 卒	69.8 %
	そ の 他 の 手 当	16,118 円		短 大 卒		15.0 %	
計	378,572 円		高 校 卒	15.2 %			
平 均 年 齢		41.2 歳		中 学 卒	0.0 %		

## 2 民間給与の調査

本委員会は、本市職員の給与と民間給与との精確な比較を行うため、人事院、広島県人事委員会等と共同して「平成29年職種別民間給与実態調査」を実施した。

この調査は、企業規模50人以上で、かつ、事業所規模50人以上である市内の604の民間事業所のうちから、層化無作為抽出法によって抽出した175の事業所について行ったものであり、公務の行政職と類似すると認められる事務・技術関係22職種6,338人及び医療関係、教育関係等54職種439人について、給与改定の有無や賃金カット等の有無にかかわらず、本年4月分として個々の従業員に実際に支払われた給与額を実地に調査した。また、諸手当及び賞与などの特別給の支給状況等についても調査を行った。

これらの調査項目に加えて、各企業における給与改定の状況等について詳細に調査を行った。

本年の「職種別民間給与実態調査」の調査結果は、次のとおりである。

### (1) 給与月額

本年4月の事務・技術関係職種等の平均給与月額は、参考資料第12表（65頁）のとおりである。

### (2) 初任給

民間における新規学卒者の本年4月の初任給は、参考資料第11表（64頁）のとおりである。

### (3) 家族（扶養）手当

民間における家族手当の支給状況は、参考資料第16表（87頁）のとおりである。

(4) 住宅（住居）手当

民間における住宅手当の支給状況は、参考資料第17表（87頁）のとおりである。

(5) 特別給

昨年8月から本年7月までの1年間において、民間事業所で支払われた賞与等の特別給の支給状況を調査した結果は、第1表に示すとおりである。

第1表 民間における特別給の支給状況

項 目	区 分	事務・技術等	技能・労務等
		従 業 員	従 業 員
平均所定内給与月額	下半期 (A1)	353,057 円	271,871 円
	上半期 (A2)	352,312 円	269,047 円
特別給の支給額	下半期 (B1)	768,120 円	520,468 円
	上半期 (B2)	790,397 円	508,192 円
特別給の支給割合	下半期 (B1/A1)	2.18 月分	1.91 月分
	上半期 (B2/A2)	2.24 月分	1.89 月分
年 間 の 平 均		4.39 月分	

(注) 1 下半期とは平成28年8月から平成29年1月まで、上半期とは同年2月から7月までの期間をいう。

2 年間の平均は、特別給の支給割合を本市職員の人員構成に合わせて求めたものである。

備考 本市職員の場合、現行の年間支給月数は、平均で4.30月である。

(6) 給与改定の状況等

民間における本年の給与改定の状況及び定期昇給の実施状況は、第2表及び第3表に示すとおりである。

第2表 民間における給与改定の状況

項目 役職 段階	ベースアップ	ベースアップ	ベースダウン	ベースアップ
	実施	中止		の慣行なし
	%	%	%	%
係 員	28.8	12.3	0.0	58.9
課 長 級	23.7	13.9	0.0	62.4

(注) ベースアップ慣行の有無が不明及びベースアップの実施が未定の事業所を除いて集計した。

第3表 民間における定期昇給の実施状況

項目 役職 段階	定期昇給 制度あり	定期昇給実施				定期昇給 中	定期昇給 止	定期昇給 制度なし	
		%	%	増 額	減 額				変化なし
				%	%				
係 員	87.7	87.1	14.3	6.3	66.5	0.6	12.3		
課長級	79.9	79.3	10.3	5.3	63.7	0.6	20.1		

(注) 定期昇給の有無が不明、定期昇給の実施が未定及びベースアップと定期昇給を分離することができない事業所を除いて集計した。

### 3 本市職員の給与と民間給与との比較

本委員会は、職員給与等実態調査及び職種別民間給与実態調査の結果に基づき、本市職員にあつては行政職（一般事務・技術職）、民間の従業員にあつてはこれと類似すると認められる事務・技術関係職種の者について、職種、役職段階、年齢等の給与決定要素を同じくすると認められる者同士の本年4月分の給与額を対比させ、精密に比較（ラスパイレス方式）した。

その結果は、第4表に示すとおりであり、本年は、民間給与が本市職員の給与を1人当たり平均379円（0.10%）上回っていることが明らかとなった。

第4表 本市職員の給与と民間給与との較差

民間給与 ①	本市職員の給与 ②	較差 ①－② ( $\frac{①-②}{②} \times 100$ )
392,440 円	392,061 円	379 円 ( 0.10 % )

(注) 本市職員（保育士を除く行政職給料表適用者）及び民間の従業員には本年度の新規学卒の採用者は含まれていない。

#### 4 国家公務員の給与と本市職員の給与との比較

総務省の平成28年地方公務員給与実態調査によると、国の行政職俸給表(一)の適用職員の俸給月額とこれに相当する本市の一般行政職の給料月額とを、学歴別、経験年数別にラスパイレス方式により対比させて比較すると、国家公務員の指数を100とした場合の本市職員の指数は、98.7である。

#### 5 物価・生計費

本年4月の消費者物価指数(総務省統計局)は、昨年4月に比べ、広島市では0.2%上昇しており、全国でも0.4%の上昇となっている。

また、家計調査(同局)における本年4月の広島市の二人以上の世帯の消費支出は、参考資料第20表(90頁)のとおりである。

#### 6 人事院の給与等報告及び勧告の概要

人事院は、本年8月8日、国家公務員法、一般職の職員の給与に関する法律等の規定に基づき、一般職の職員の給与について報告及び勧告した。あわせて公務員人事管理について報告した。

なお、給与勧告の骨子については7頁及び8頁、公務員人事管理に関する報告の骨子については9頁のとおりである。

## 給与勧告の骨子

## ○ 本年の給与勧告のポイント

## 月例給、ボーナスともに引上げ

- ① 民間給与との較差(0.15%)を埋めるため、俸給表の水準を引き上げるとともに、給与制度の総合的見直しにおける本府省業務調整手当の手当額を引上げ
- ② ボーナスを引上げ(0.1月分)、民間の支給状況等を踏まえ勤勉手当に配分

## 給与制度の総合的見直し

- ① 本府省業務調整手当の手当額を引上げ
- ② 経過措置の廃止等に伴って生ずる原資を用いて、若年層を中心に、平成27年1月1日に抑制された昇給を回復

## I 給与勧告制度の基本的考え方

(給与勧告の意義と役割)

- ・ 国家公務員給与は、社会一般の情勢に適応するように国会が随時変更することができる。その変更に関し必要な勧告・報告を行うことは、国家公務員法に定められた人事院の責務
- ・ 勧告は、労働基本権制約の代償措置として、国家公務員に対し適正な給与を確保する機能を有するものであり、能率的な行政運営を維持する上での基盤
- ・ 公務には市場の抑制力という給与決定上の制約がないことから、給与水準は、経済・雇用情勢等を反映して労使交渉等によって決定される民間の給与水準に準拠して定めることが最も合理的

(現行の民間給与との比較方法等)

- ・ 公務と民間企業の給与比較は、単純な平均値ではなく、役職段階、勤務地域、学歴、年齢等の給与決定要素を合わせて比較することが適当
- ・ 企業規模50人以上の多くの民間企業は部長、課長、係長等の役職段階を有しており、公務と同種・同等の者同士による給与比較が可能。さらに、現行の調査対象事業所数であれば、実地による精緻な調査が可能であり、調査の精確性を維持

## II 民間給与との較差に基づく給与改定

## 1 民間給与との比較

約12,400民間事業所の約53万人の個人別給与を実地調査(完了率87.8%)

&lt;月例給&gt; 公務と民間の4月分の給与額を比較

○民間給与との較差 631円 0.15% [行政職(一)…現行給与 410,719円 平均年齢43.6歳]  
 [俸給 456円 本府省業務調整手当 119円 はね返し分(注) 56円]

(注)俸給等の改定に伴い諸手当の額が増減する分

&lt;ボーナス&gt; 昨年8月から本年7月までの直近1年間の民間の支給実績(支給割合)と公務の年間の支給月数を比較

○民間の支給割合 4.42月(公務の支給月数 4.30月)

## 2 給与改定の内容と考え方

&lt;月例給&gt;

## (1) 俸給表

## ① 行政職俸給表(一)

民間の初任給との間に差があること等を踏まえ、総合職試験、一般職試験(大卒程度)及び一般職試験(高卒者)採用職員の新任給を1,000円引上げ。若年層についても同程度の改定。その他は、それぞれ400円の引上げを基本に改定(平均改定率0.2%)

## ② その他の俸給表

行政職俸給表(一)との均衡を基本に改定(指定職俸給表は改定なし)

(2) 本府省業務調整手当

給与制度の総合的見直しを円滑に進める観点から、係長級の手当額を900円、係員級の手当額を600円引上げ

(3) 初任給調整手当

医療職俸給表(一)の改定状況を勘案し、医師の処遇を確保する観点から、所要の改定

<ボーナス>

民間の支給割合に見合うよう引上げ 4.30月分→4.40月分

民間の支給状況等を踏まえ、勤務実績に応じた給与を推進するため、引上げ分を勤勉手当に配分(一般の職員の場合の支給月数)

	6月期	12月期
29年度 期末手当	1.225月 (支給済み)	1.375月 (改定なし)
勤勉手当	0.85月 (支給済み)	0.95月 (現行0.85月)
30年度 期末手当	1.225月	1.375月
以降 勤勉手当	0.90月	0.90月

[実施時期]

- ・月例給：平成29年4月1日
- ・ボーナス：法律の公布日

### Ⅲ 給与制度の総合的見直し等

#### 1 給与制度の総合的見直し

- ・ 国家公務員給与における諸課題に対応するため、平成26年の勧告時において、地域間の給与配分、世代間の給与配分及び職務や勤務実績に応じた給与配分の見直しを行うこととし、平成27年4月から3年間で、俸給表や諸手当の在り方を含めた給与制度の総合的見直しを実施
  - \* 55歳を超える職員(行政職俸給表(一)6級相当以上)の俸給等の1.5%減額支給措置及び俸給表水準の引下げの際の経過措置については、平成30年3月31日をもって廃止
- ・ 平成30年度は、本府省業務調整手当の手当額について、係長級は基準となる俸給月額額の6%相当額に、係員級は同4%相当額にそれぞれ引上げ
- ・ 経過措置の廃止等に伴って生ずる原資の残余分を用いて、若年層を中心に、平成27年1月1日に抑制された昇給を回復することとし、平成30年4月1日において37歳に満たない職員の号俸を同日に1号俸上位に調整

#### 2 その他

##### (1) 住居手当

受給者の増加の動向を注視しつつ、職員の家賃負担の状況、民間の支給状況等を踏まえ、必要な検討

##### (2) 再任用職員の給与

再任用職員の給与の在り方について、各府省における円滑な人事管理を図る観点から、民間企業の再雇用者の給与の動向、各府省における再任用制度の運用状況等を踏まえつつ、定年の引上げに向けた具体的な検討との整合性にも留意しながら、引き続き、必要な検討

##### (3) 非常勤職員の給与

本年7月、勤勉手当に相当する給与の支給に努めることなど、非常勤職員の給与に関する指針を改正。早期に改正内容に沿った処遇の改善が行われるよう、各府省を指導

## 公務員人事管理に関する報告の骨子

働き方改革などにより、有為の人材を確保し、全ての職員の十全な能力発揮を可能とする魅力ある職場を実現することは、公務が行政ニーズに応えていくための基盤。職員意識調査の結果も踏まえ、国民の理解を得つつ、活力ある公務組織を維持できるよう、引き続き中・長期的な視点も踏まえた総合的な取組を推進

### 1 人材の確保及び育成

#### (1) 多様な有為の人材の確保

民間の多様な取組の動向も注視し、公務の魅力や大学関係者等を含め広く具体的に発信することが重要。女性や地方の大学生、民間人材など対象に応じたきめ細かな人材確保策を各府省と連携し展開

#### (2) 能力・実績に基づく人事管理の推進

人事評価制度は公務職場に定着。今後、長時間労働の是正や多様で柔軟な働き方の推進を踏まえた適正な評価が必要。引き続き人事評価結果の任免・給与等への活用、苦情の解決を適切に推進

#### (3) 人材育成

能力開発の方向性等につき職員とのコミュニケーションが重要。本院は、マネジメント研修、キャリア形成・女性登用拡大に資する研修、中途採用者向け研修を充実強化

### 2 働き方改革と勤務環境の整備

#### (1) 長時間労働の是正の取組

超過勤務予定の事前確認等の徹底など職場におけるマネジメントの強化、府省のトップが先頭に立って組織全体として業務の削減・合理化に取り組むことなどが重要。本院としても、官民の参考事例の収集・提供等により、各府省の取組を支援

#### (2) 長時間労働の是正のための制度等の検討

各府省の取組や上限規制に係る民間法制的議論等を踏まえ、各府省や職員団体等の意見を聴きながら実効性ある措置を検討。また、超過勤務の多い職員の健康への更なる配慮として必要な措置を検討

#### (3) 仕事と家庭の両立支援の促進等

指針の改正による両立支援の促進、フレックスタイム制の活用促進、ハラスメント防止対策・心の健康づくりの推進

#### (4) 非常勤職員の勤務環境の整備

非常勤職員の給与については、本年7月に指針を改正したところであり、引き続き、指針の内容に沿った処遇が行われるよう、各府省を指導。また、民間における同一労働同一賃金の議論を踏まえ、慶弔に係る休暇等について検討

### 3 高齢層職員の能力及び経験の活用

質の高い行政サービスを維持するには、高齢層職員を戦力としてその能力及び経験を本格的に活用することが不可欠。このためには採用から退職までの人事管理の一体性・連続性が確保され、職員の意欲と能力に応じた配置・処遇も可能となることから定年の引上げが適当。その際、組織活力の維持のための方策について政府全体で検討を進めることが必要。本院は、定年の引上げに係る人事管理諸制度の見直しについて、平成23年の意見の申出以降の諸状況の変化も踏まえ、論点整理を行うなど鋭意検討

## 7 むすび

### (1) 給与の改定

本市職員の給与の決定に関係ある基本的な諸条件は、以上報告したとおりである。

給与勧告制度は、労働基本権制約の代償措置として設けられたものであり、職員の給与水準と民間の給与水準とを均衡させること（民間準拠）を基本にして、公務員給与について適正な水準を維持確保する機能を有している。

本年においては、前記3のとおり、本市職員の給与が民間給与を下回ることとなったことから、本委員会では、公民較差（0.10%）を解消するため、民間事業所の状況等を勘案し、本市職員の実態に応じて、給料表又は諸手当を改定することにより、本市職員の月例給を引き上げることが適当であると判断した。

このため、給与改定に当たっては、人事院勧告における国家公務員の改定状況を踏まえ、行政職給料表適用職員の給与について、前述の民間給与との較差を解消する措置を講ずるとともに、他の給料表適用職員の給与についても、行政職給料表適用職員との均衡を図る措置を講ずる必要がある。

また、本市職員の期末・勤勉手当の年間支給月数が民間における特別給の年間支給割合を0.09月分下回っていることから、本委員会では、民間における支給状況に見合うよう、本市職員の期末・勤勉手当を年間で0.10月分引き上げることが適当であると判断した。

### (2) 人事管理に関する課題

近年、社会経済情勢の変化に伴って、行政に対するニーズも年々多様化・複雑化してきている。これらのニーズに的確に対応するため、組織

全体としての取組が求められることはもちろんのこと、任命権者、管理監督者、職員一人一人がそれぞれの立場で高い士気と倫理観を持ちつつ、効率的・効果的に職務を遂行していくことが求められる。

そのため、本市の実情に鑑み、特に次の点について検討を進め、時代の変化に対応した人事管理を行っていく必要がある。

## ア 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて）

年齢や家庭の状況など、それぞれのライフステージに応じた様々な生き方を選択できる勤務環境の整備は、多様な人材の確保・活用や職員の心身の健康保持、公務能率の向上、質の高い市民サービスの提供のため有用である。

これまで本市では、仕事と家庭の両立を支援するため、育児や介護に関する休暇等の制度の整備・拡充を図るとともに、「職員の子育て支援ハンドブック」や「育児休業に関するリーフレット」を作成して、職員へ制度を周知し、また、管理監督者の意識啓発の研修を行うなど、これらの制度が利用しやすい環境づくりを進めてきた。この結果、育児や介護に関する各種支援制度の利用実績が向上し、仕事と生活の調和に対する意識の定着・向上は着実に図られてきていると考えられる。

また、平成27年度に策定された「広島市職員子育て支援プラン（第3期計画）」では、時間外勤務の縮減や年休取得日数の増加だけでなく、配偶者が出産する場合の出産補助休暇や男性職員の育児休業の取得率の向上を目標に掲げ、男性職員にとっても子育てをしやすい環境づくりに取り組んでいる。

近年、女性職員の割合が高まる中で、女性職員が能力を十分に発揮し活躍するためには、こうした取組を継続していくとともに、女性職員や管理監督者への研修による意識啓発を充実させていく必要がある。

今後とも、管理監督者においては、職場内で職務遂行の相互支援体制を整えるとともに、自ら率先して休暇を取得するほか、男性職員に育児休業の取得を呼び掛けるなど、各種支援制度を利用できるよう、業務分担の見直しや職員の協力関係の構築を含む良好な職場風土の醸成に取り組まなければならない。

職員が仕事を含めた生活全般の質を高め、ひいては市民サービスの向上につなげていけるよう、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた環境づくりに取り組んでいく必要がある。

## イ 時間外勤務の縮減

時間外勤務の縮減は、職員の心身の健康保持、公務能率の向上、労働意欲や活力の向上を図り、ひいてはワーク・ライフ・バランスを実現させる観点から極めて重要な課題である。

平成28年度の1人当たりの月平均時間外勤務時間数は、ほぼ横ばいである。また、依然として、部署によっては長時間の時間外勤務が恒常化しており、長時間の時間外勤務をしている職員は多い。

過度の時間外勤務は、職員の職務遂行の質と職務意欲の低下を引き起こし、心身への悪影響につながりかねないことから、組織全体として取り組むべき課題である。

管理監督者においては、課別・個人別の時間外勤務状況を把握し、長時間の時間外勤務については、その要因を分析して個々の職員の勤務時間を適切なものにし、職員間において平準化するよう適切な業務配分や業務の計画的執行等のマネジメントを行い、時間外勤務の縮減に取り組む必要がある。また、時間外勤務の事前命令の徹底についても、職員の勤務時間を適切に管理する上で重要であるから、引き続き行っていく必要がある。

職員においては、一人一人が効率的に職務を遂行するよう努めることが重要である。

任命権者においては、業務量に応じたメリハリのある人員配置を行うことはもちろんのこと、事務事業の見直しを行うことにより業務の削減・合理化に積極的に取り組んでいくことが重要である。

一方、国においては、民間企業の長時間労働の是正について、本年3月に決定された「働き方改革実行計画」（働き方改革実現会議決定）に基づき、時間外労働の上限規制を始めとする労働制度の抜本改革が行われようとしている。今後、民間労働法制の動向等を踏まえて、実効性のある措置を検討していく必要がある。

## ウ メンタルヘルス対策の推進

職員が心身ともに健康でその能力を十分に発揮し職務に専念することは、組織活力の維持・向上や市民への質の高い行政サービスの提供のために不可欠である。

長期病休者に占める精神疾患者の割合は高く、またその病休期間も長い傾向にある。職員の長期病休により、職務遂行が滞るのみならず、他の職員に負担がかかることから、メンタルヘルス対策は重要である。

本市では、平成26年度から平成30年度までを計画期間とする「第2次広島市職員の心の健康づくり計画」を策定し、メンタルヘルス対策に取り組んでいるところである。

任命権者においては、今後も職員個人の心の健康保持に関する研修のほか、ストレスチェックを職場ごとに分析した結果が提供される管理監督者を対象とした職場環境改善のための研修を実施していくことが重要である。

管理監督者においては、自ら働きやすい職場づくりに努めるとともに、

ストレスチェックの分析の結果や日頃の職員とのコミュニケーションを通じ、職員の様子の変化を把握した上で個別の面談を行い、業務の質と量、職員の健康状態、職場の人間関係について配慮するなど、職場におけるメンタルヘルスケアに取り組んでいく必要がある。

職員においては、ストレスチェックを受検し、自身のストレス状況や心身の状態を自覚した上で、生活習慣を見直し、自分に合ったリフレッシュ方法を取り入れるなどのセルフケアに努めることが重要である。

また、メンタルヘルス不調の要因は複合的であると考えられることから、時間外勤務の縮減、ハラスメント対策などの取組と併せて総合的に対策を進めていく必要がある。

## エ 不祥事の防止

市政を円滑に運営するに当たっては、市民の信頼が不可欠である。職員が不祥事を起こせば、それがたとえ一部の者による行為であっても、市民の信頼を損ない、市政運営を困難にするばかりでなく、職員全体のやりがいや意欲をそぐことにもなりかねない。

本市においては、不祥事発生の都度、職務上の不祥事については、発生の要因を分析し、業務執行手続やチェック体制を見直し、現場に浸透させるとともに、職務外の不祥事については、服務監理委員会を通じて職員のモラルに関する指導を行っている。

しかしながら、職員の不祥事は依然として発生している。昨年度は、ストーカー行為や盗撮といった悪質な事案が発生した。特に管理監督者が行った痴漢行為については大きく報道されたが、これは極めて遺憾なことである。

このような現状を踏まえ、不祥事の防止に向けて、より一層危機感を持って組織的に取り組む必要がある。

任命権者においては、引き続き、公務員倫理研修等あらゆる機会を通じ、職員の倫理意識の向上、組織を挙げての服務規律の確保を図っていく必要がある。

管理監督者においては、自身がいかなる不祥事も起こさないことは当然として、事あるごとに職員に対し、職務上・職務外を問わず高い倫理観と使命感を持って行動するよう自覚を促す必要がある。

職員においては、一人一人が公私を問わず、絶対に不祥事を起こさないという強い意思を持って、自己管理することを怠らず、市民の信頼と負託に応えていかなければならない。

## オ 高齢層職員の雇用問題への対応

60歳で定年退職となる場合に、公的年金が支給されず無収入となる期間が生じることへの対応として、本市においては、平成26年度に再任用制度を導入したところである。

また、当該制度の導入時期は、本市が政令指定都市移行前後に大量採用した職員の定年退職時期と重なっており、再任用職員は更に増加していく状況にある。

任命権者においては、引き続き職員からの希望聴取を適切に行うとともに、再任用された職員をその能力と経験を活かせる職場へ配置することが重要である。加えて、再任用職員のモチベーションの維持・向上に努めていく必要がある。

一方、国においては、公務員の定年延長に向けた議論が行われているところである。地方公務員の定年は国家公務員の定年を基準とすることとされており、再任用制度にも影響があると考えられることから、国の制度がどのようなものになるか注視しておく必要がある。

## カ 若手職員の育成

本市においては、豊富な実務経験を有する職員が大量に退職していく一方、経験の浅い若手職員が増加している。

こうした状況の中で、質の高い行政サービスを提供していくためには、若手職員を適切に育成していくことが重要である。

本市では、職員の指導・育成は日々の職務遂行を通じて能力の向上を図る職場研修を中心に行っているところである。

若手職員においては、自らが各職場で意欲的に職務遂行の能力を高めていくことが重要であり、管理監督者においては、若手職員の適性を見極め、職務遂行を通じて必要な指導・助言を行っていく必要がある。

また、再任用職員においては、これまで培ってきた実務に関する知識や経験を若手職員に適切に継承していくことも重要である。

今後も組織として、若手職員の育成に着実に取り組むことが必要である。