

# 別 添

## 宇部市人財育成基本方針

### 3つを柱とする施策 の具体的な取組

- 柔軟・透明な人事管理制度
- 多彩な研修制度
- 風通しの良い職場風土の醸成

## 目次

### 3つを柱とする施策と取組

#### ■ 柔軟・透明な人事管理制度

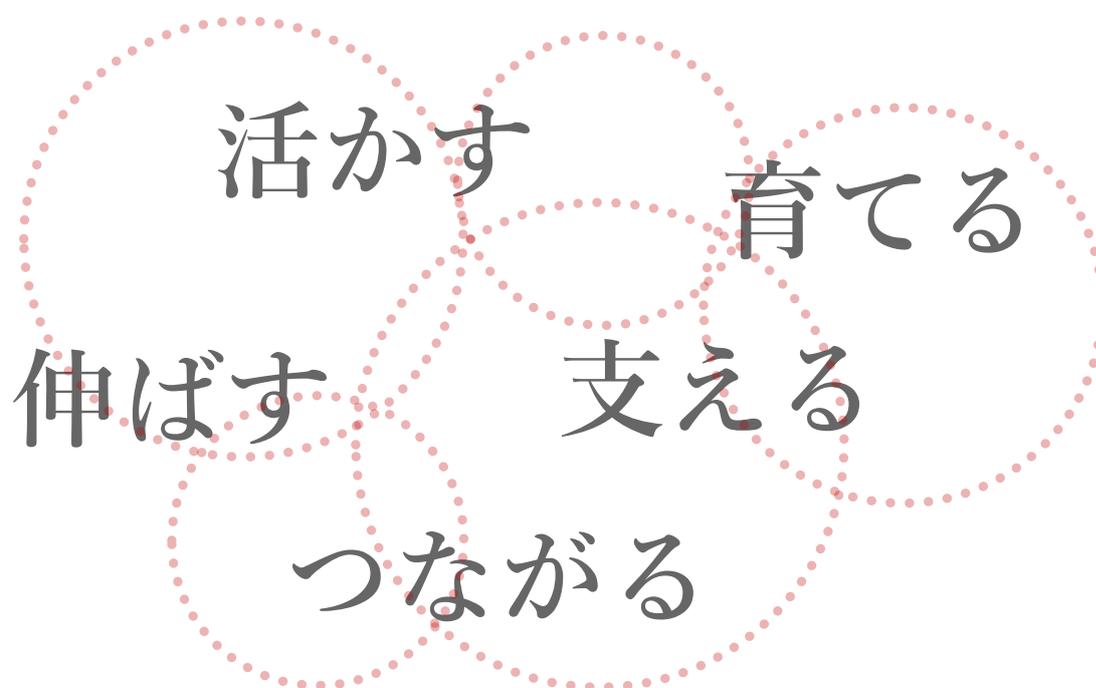
1	人財の確保	1
2	適材適所の人事配置	2
3	キャリア形成	3
4	人事評価制度	5
5	昇任制度	7
6	人財の活用	8
7	勤務形態	10

#### ■ 多彩な研修制度

8	職員研修体制の強化	11
9	OJT（職場研修）の推進	14
10	派遣研修の拡充	15
11	自己啓発研修制度の充実	15

■ 風通しの良い職場風土の醸成

1 2	組織目標と情報の共有	17
1 3	人を育てる職場風土の醸成	18
1 4	地域活動等への参加促進	19
1 5	働き方改革の推進	20
1 6	心と体の健康	22



# 柔軟・透明な人事管理制度

## 施策1 人財の確保 **重点**

### 現状と課題

限られた人員で市勢の発展を成し遂げるには、高い志と情熱を持った優秀な人財を確保することが重要です。

そのためには、本市の職員として働く魅力を広く情報発信し、より多くの人に受験いただくことが必要です。

また、一方で現在の職員の年齢構成は若年層が極端に少なく、将来にわたって安定した市民サービスを提供するためには、世代偏在の解消を図ることも課題です。



### ① 求める人財の獲得 **新**

『本市のために働く意欲と情熱を持ち、新たな価値を創造し、変革を起こせる人財』を獲得するため、試験方法が適切であるかを常に検証・改善します。

また、財政状況や公務の役割分担等も考慮しながら、定員適正化計画に基づき、計画的な職員の採用に努めます。

## 求める人財像

### 高い志と情熱を持ち、チャレンジを楽しめる人

### ② 社会人経験者採用の実施 **拡**

社会人経験を公務に活かすことを目的として、民間経験者採用やU I Jを条件とした採用試験を実施しています。本市が必要とする高度な専門性を備えた人財の必要性や本市への移住定住を促進する手法を検討し、その人財の確保に努めます。

また、年齢構成の世代偏在の解消にも取り組みます。

### ③ 本市職員として働く魅力の情報発信 **拡**

県内外から高い志と情熱を持った人財を獲得できるように、本市が求める人財像を明確にして、効果的な採用セミナーの開催に取り組むとともに、公務のやりがいなどを伝える動画を制作し、ホームページやSNS等で紹介するなど情報発信の強化に努めます。

#### ④ インターンシップの積極的な推進 拡

本市では、大学等の教育機関から要望があった場合にインターンシップ生を受け入れています。併せて、本市独自の「長期インターンシップ制度」も実施しています。これにより、県内の大学生等を受け入れ、就業体験を行うことで、市政に対する理解や市政を担う職員として働くことの魅力を体感してもらい、有能で意欲ある人材を確保するとともに、若者の地元定着につなげていきます。

## 施策 2 適材適所の人事配置

### 現状と課題

人事異動は、個々の職員のキャリア形成や組織力の向上を図る上でとても重要です。職員一人ひとりの意向や意欲については、自己申告制度を利用して申告ができるようにし、人材登用に活用していく仕組みづくりが必要です。

また、障害のある職員や外国人の登用などにより、組織におけるダイバーシティを進めるとともに、働き方改革の取組をはじめとしたワーク・ライフ・バランスも考慮するなど、適正な職場運営に配慮した職員配置も必要です。



#### ① 自己申告書の充実と活用

職員のもつ資格や意欲等が把握できるよう、また、自己のキャリアプラン形成の機会となるよう、自己申告書の内容については適宜見直すとともに、組織全体として職員の持つ能力を活用できるように努めます。

また、ワーク・ライフ・バランスを意識した自己申告もできるように配慮します。

#### ② 新規採用職員の配置 新

新規採用職員は、採用時に希望する分野に可能な限り配属し、やりたかった仕事や得意な分野から入ることで、高いモチベーションを持ちながら、業務に積極的に取り組みやすい環境をつくれます。

#### ③ 社会人経験者の効果的な活用 新

社会人経験者については、キャリアを考慮した配置を行うことで、民間の高いレベルのノウハウや知識、新しいアイデアの導入を図り、他の職員の意識改革や組織力の向上を目指します。

#### ④ 性別にとらわれない職員配置

女性職員の活躍推進の観点から、業務の内容や職階などにおいては、性別にとらわれない職員配置を継続して推進します。

## ⑤ 共生社会実現への意識醸成 拡

障害のある職員については、様々な障害の特性に応じ、合理的な配慮のもと、職場環境の整備を行い、円滑な職務遂行ができるように配置するとともに、より能力を発揮できるように職域の拡大に努めます。

また、各職場においてもダイバーシティを進めるため、多様な人財を積極的に活用するとともに、職員一人ひとりがユニバーサルマナーを身に付け、共生社会実現への意識の醸成を図ります。

## ⑥ 派遣等による経験の活用 拡

職員派遣終了後は、報告会を開催するなど、経験から得たノウハウを他の職員と情報共有するとともに、派遣先での経験を十分に活かせる職場に配属し、組織に還元させます。

# 施策3 キャリア形成 重点

### 現状と課題

採用後の一定期間における人事異動については、職員自身が今後のキャリア形成を考える上でも、幅広い分野を経験することが必要です。

また、社会情勢の変化や多様な住民ニーズに対応するためには、専門性が求められます。個々の職員が持つ専門的な知識や能力を発揮し、組織力の向上につなげなければなりません。

そのためには、一定の期間、職務経験を積んだ後に、本人の得意分野や能力を幅広い職場で発揮するジェネラリスト型の育成を基本に、専門性、資格等に基づき、専門的に業務に当たるスペシャリスト型への進路も可能とするなど、柔軟で効果的かつ効率的なキャリア形成が重要です。



## ① 新規採用職員の計画的な育成

職員をプロとして精鋭化するには、新規採用職員の段階から計画的な育成を行うことが必要です。新規採用職員に対しては、施策2②を踏まえつつ、これまで以上に育成に適した職場へ計画的に配置し、仕事を通じた段階的な成長を促すとともに、研修等による能力開発の機会を提供し、早期に市職員として必要な基礎力、待遇、知識を確実に身に付けさせることを重点に育成します。



幹部職員との交流



研修合宿（南蛮音頭の練習）

## ② 一般職員の段階的な育成 新

個々の職員が、将来の目指す姿からバックキャストイングしてキャリアデザインを形成し、段階的に取得しておかなければならない能力を身に付けていく必要があります。そのため、キャリアアップ研修をはじめ、計画的に研修を実施し、自己能力開発や自己研鑽しながら、いずれは管理職に就くためにスキルアップをしなければならないという意識付けをしていきます。

また、働きがいを実感し、熱意を持って、自律的に担当職務に取り組めるよう、職員個々のキャリアデザインや適性・意欲を踏まえた配置管理を行います。

## ③ 管理監督職としての資質向上 新

管理監督職は、プロフェッショナルリティと幅広い視野を兼ね備え、熱意を持って職員の指導・育成に当たり、組織を担うリーダー人財を育てるとともに、部下職員をはじめとする周囲の職員に良い影響を与えながら、組織全体のレベルアップにつなげていきます。

また、部下職員が、職務遂行を通じて、達成感の高揚を得られるよう、適切な業務配分を行う能力や、適時リーダーシップを発揮し、その進行を管理・支援する能力もこれまで以上に求められます。そのため、リーダー資質を磨くための研修を計画的に実施します。

## ④ キャリア形成の支援 新

職員の出産や育児・介護などのライフイベントにより、キャリア形成が停滞することがないように、育児休業中職員研修（通信講座）やキャリア形成に対する不安を解消するための交流会の開催、メンター制度の活用などフォロー体制を強化し、職員が自己のキャリアについて主体的に前向きに考えることができる環境をつくります。

## ⑤ ジョブ・ローテーションの明確化

多様な職務経験を積み、バランスのとれた能力開発を図るため、ジョブ・ローテーションの基準として、原則、新規採用後は概ね10年間で窓口部門、企画・立案部門、事業部門など、分野の異なる3つの部署を経験する仕組みを確立します。

※ジョブ・ローテーションとは

職員の職場を定期的に変え、さまざまな職務を経験させることによって、職員の職能を高め、組織として将来必要な人材の育成を図る。

## ⑥ 係長職以上に専任職手上げ制度の導入

個々の特殊な能力や知識を活用することが組織力を高めることになるため、特に高い専門性を有する係長職以上の職員については、本人が希望する場合には可能な限りスペシャリストとしてのキャリア形成に配慮します。

# 施策4 人事評価制度

## 現状と課題

職員の能力・実績に基づく適正な人事評価を実施することで、より高い能力を持った職員を育成する必要があります。

人事評価制度は、地方公務員法の改正により、2016年度から全ての地方自治体に実施が義務付けられました。

本市でも、能力及び実績に基づく人事評価を全職員対象に実施しており、面談等によりコミュニケーションを活発にすることで、人材の育成及び目標や役割等の共通認識を行い、組織目標の達成につなげていかなければなりません。

また、勤務成績不良者には個別研修を行うなど、職務能力の向上に取り組む必要があります。

人事評価の結果は、改正地方公務員法の規定により、任用及び給与等の人事管理の基礎とすることになっており、2017年1月から、昇給・昇任等へ活用しています。そのため、人事評価制度については、公正・公平で、より納得性・透明性が求められます。



## ① 能力評価・実績評価の公正な実施 拡

組織目標の共有化を図るとともに、職員のやりがいや達成感、意欲を引き出す制度として、常に制度と運用の見直しを行いながらPDCAを回し、職員の意欲や成績の向上を図ります。

また、制度の趣旨の理解を深めるため、制度の目的、仕組み、評価基準を明確にし、面談や評価結果の開示により、納得性・透明性の高い制度にしていきます。

さらに、評価者となる職員に対しては、客観的で公正に評価を行うための研修を実施します。

◆ 努力加点の拡充（2018年度から拡充）

外部要因等のやむを得ない事情により、期待通りの結果が得られなかった場合に、リスクマネジメントや代替え手法などによる挽回力を評価する努力加点を上限「+1.5（+0.5単位ずつ）」に拡充します。

◆ 重点施策等加点の新設（2018年度から導入）

実行計画等の重点プロジェクト、まち・ひと・しごと創生総合戦略に関する目標を達成した場合に以下のとおり加点します。

挑 戦 度	目標を達成	概ね成果あり
H（非常に高い）	5 +0.5	4 +0.3
M（高い）	4 +0.3	-

② 頑張り と 給与 の 連 動 拡

職員の努力やチャレンジする姿勢を評価し、職員のやる気を引き出す制度にするため、能力評価の結果を昇給へ、また、課長職以上については実績評価の結果を勤勉手当へ反映させます。

◆ 能力評価による昇給

成 績	昇給の号数	次年度評価への 累積ポイント	過去3年間にC又はD 評価による抑制を受け ている場合
4.5点～5.0点(S)	6号		7号（1号復元）
3.5点～4.4点(A)	4号		5号（1号復元）
2.5点～3.4点(B)	4号		
1.5点～2.4点(C)	3号	—1号	
1.0点～1.4点(D)	昇給しない	—2号	

◆ 実績評価による勤勉手当の成績加算（課長職以上）（2019年度から拡充）

6月期に前年度の評価結果の成績上位者の約25%へ成績率を加算します。

上位約8%	5万円程度加算
さらに約17%	3万円程度加算

③ 昇任等処遇への活用 拡

人事評価結果を昇任の資料として活用し、能力・実績に基づく昇任を行います。係長職及び主任職について、昇任の基準を設け、これにより上位の職への昇任を実施します。（施策5①②参照）

#### ④ 勤務成績不良者研修の強化 拡

人事評価のうち、能力評価が低い職員については、OJTと個別研修を組み合わせた職務能力アップのための研修を実施し、十分な能力が発揮できるよう支援します。能力向上が図られない場合は、分限処分として降任や免職を行います。

### 施策5 昇任制度

#### 現状と課題

2017年度の職員アンケートの結果では、「昇任したくない」と回答した男性職員は18.8%、女性職員は39.3%で、昇任したくない理由として、男女ともに1位は「自分にはその適性や能力がないと考えるから」となっており、職務能力に自信がないことが挙げられます。

求められる職務能力を身に付け、昇任や仕事に対する意欲を高めて、より組織の活性化につなげていくことが重要です。

また、意欲的な職員であってもやむを得ず職務を遂行できない場合も考えられ、自分で選択できる希望降任制度も導入しました。



#### ① 昇任基準の公表 拡

昇任基準と各職階に求められる役割と能力（基本方針 P10 参照）を明確化することで、昇任に対する意識付けを行います。

##### ◆ 主任昇任基準

3級在級年数	直近2年間の 能力評価ポイントの合計	その他要件
2年以上	7.0以上（A・A以上）	
4年以上	6.0以上（B・B以上）	
2年以上	—	主任職に求められる能力研修を受講している、または部等の長が別に推薦

##### ◆ 係長昇任基準

4級在級年数	直近2年間の 能力評価ポイントの合計	その他要件
2年以上	概ね7.0以上	
2年以上	—	係長職に求められる能力研修を受講している、または部等の長が別に推薦

## ② 昇任選考の実施

管理監督職等への昇任については、人事評価の結果を昇任に活用するとともに、次のステージで求められる能力研修（キャリアアップ研修）の受講状況や上司の推薦、面談等を組み合わせた昇任選考を実施します。

係長職、主任職については、能力評価による基準を①のとおり設定し、昇任選考を実施します。

## ③ 地域貢献度の評価 新

地域活動等への参加など、公務外で地域振興にどの程度貢献したかを評価し、昇任選考等で活用するため、地域貢献度を評価する制度を構築します。

### ◆ 対象となる活動

区分	活動内容
A	各種団体等の役員（自治会、PTA、市民団体、文化・スポーツ団体など） ※年間を通して、ほとんど活動していないものは除く。
B	地域行事等への参加（自治会行事、地域行事、各種イベント等の運営へのボランティア参加など）※職務として参加したものは除く。
C	社会性や公益性など一定の要件のもとで、市が正当であると認めた報酬を得て従事する活動（消防団、部活指導員など）

## ④ 希望降任制度の実施

職員の身体的事情等に配慮し、管理監督職の希望降任制度を実施しています。

## 施策6 人財の活用

### 現状と課題

本市では、2016年3月に「宇部市女性職員活躍推進プラン」を策定しています。その中でも、男女共同参画社会の形成に向け、女性管理職割合を高めることが、人財を活用していく上でも、さらにダイバーシティの観点からも重要となってきています。

本市では、30歳代以下の女性職員数が5割を超える中、管理監督職（係長職以上）の女性職員の割合は、まだ25.6%（2018.4.1現在）です。

今後は、男女ともに能力を発揮でき、さらに育児休業等が気兼ねなく取得できる職場環境をつくとともに、昇任に対する不安を軽減できる取組や意識啓発をしていく必要があります。

また、複雑化・多様化する行政ニーズに対し、退職職員の知識や経験を積極的に活用する再任用職員制度の活用も重要です。

さらに、デジタル技術の活用等による業務の分業化が進むにつれ、各職員の役割も変わってきます。2020年度から施行する会計年度任用職員制度の構築と、臨時職員・嘱託職員の厳格な取扱いを全庁的に周知しながら職種の統廃合等を行い、これらの職員が、正規職員と一体となり市民サービスを提供することが重要です。



### ① 女性職員の管理監督職への登用

人口減少社会に負けない、発展性のある組織をつくるため、ダイバーシティの観点から女性職員の管理監督職への登用を積極的に行っています。今後も「宇部市女性職員活躍推進プラン」に基づき、女性職員のキャリアアップ研修や多様な分野への配置などに取り組み、職務能力等を適正に評価した上で、女性職員の登用を推進します。

### ② 外部人材の活用

外部人材を活用することで、組織の活性化と職員の意識の変革を促し、さらに民間ノウハウ・知識を蓄積し、職員を成長させるとともに、組織力の強化を図ります。

### ③ 再任用職員の活用

働く意欲と能力のある定年退職者の豊富な知識と経験の有効活用を図るとともに、ノウハウを次の世代へ伝承させ、人財の育成につなげます。

今後、年金受給開始年齢の引き上げに伴い、再任用対象者が増加することを見据え、再任用職員を配置する職の拡大等、制度の充実を図ります。

### ④ 育児休業代替任期付職員の採用

**新**

正規職員が育児休業を取得した場合、代替職員として任期付正規職員を配置し、職員が休みやすい環境をつくとともに、市民サービスの質を保つため、育児休業代替任期付職員を採用します。また正規職員として、研修等により人財育成を図ります。

### ⑤ 会計年度任用職員制度の構築と臨時・嘱託職員の活用

**拡**

行政ニーズの多様化等に対応し、公務の能率的かつ適正な運営を推進するため、特別職非常勤職員（特別職）を会計年度任用職員（一般職）へ移行させ、その採用方法や任期等を明確にします。

また、臨時的任用職員（一般職・臨時職員）は常勤職員に欠員が生じた場合に、特別職非常勤職員（特別職・嘱託職員）は専門的な知識経験等に基づき、助言、調査等を行う者に厳格化します。

会計年度任用職員や臨時職員、嘱託職員は公務の重要な役割の一端を担うことから、人事評価や職員研修等により能力・資質の向上を図ります。

## 施策7 勤務形態

### 現状と課題

職員が高い意欲を持って、生き生きと働き、十分に仕事の成果を上げるためには、ワーク・ライフ・バランスの推進が重要です。今後の人財育成のために力を入れる取組として、「職員の意識改革」の次に「仕事と生活の調和の取れた環境づくり」が不可欠であり、職員のライフステージに応じた働きやすい勤務環境について整備しなければなりません。

また、様々な事情を抱える職員が柔軟に働けるよう ICT の活用や勤務制度の拡充による多様な働き方の整備が必要です。



#### ① 短時間勤務制度の拡充

地方公務員法上、再任用職員・任期付職員と育児短時間勤務中の職員を除き、正規職員の勤務形態は常勤となります。

現在、育児・介護関係については、一定の要件を満たす場合に取得できる育児短時間勤務制度等が整備されていますが、その他の要因（身体的等）についても取得できるよう、短時間勤務制度の拡充を検討します。

#### ② 時差出勤制度の活用

現在、時差出勤制度としては、開庁時間の延長に対応するための時差出勤制や、育児・介護を行うための早出遅出勤務に加え、2017年度から、業務の多様化や職員の事情等に配慮し、業務に支障のない範囲内で利用できる時差出勤勤務を施行しています。夏季には「ゆう活」を利用するなど、通常の勤務時間以外に実施する必要のある業務やワーク・ライフ・バランスに応じた働き方を可能としています。

区 分	勤務時間
A 勤務	7：30～16：15
B 勤務	9：30～18：15
C 勤務	10：30～19：15
D 勤務	11：30～20：15
E 勤務	12：30～21：15

今後は、フレックスタイムについても制度構築し、試行導入します。

#### ③ テレワークの活用推進 新

時間と場所を選ばない柔軟な働き方の1つとしてテレワークを導入しており、育児や介護等の家庭生活と仕事の両立や業務効率の充実に努めるため、活用を推進します。

また、多様な働き方に対応するため、活用対象の拡充を検討します。

# 多彩な研修制度

## 施策 8 職員研修体制の強化

重点

### 現状と課題

職員研修は、職員の能力や組織力の向上を図る観点からも非常に重要です。

また、社会情勢の変化とともに、職員に求められる能力や知識も変化しており、時代のトレンドに沿った能力や技術の習得にも取り組まなければなりません。

本市では、人財育成研修（キャリアアップ研修・スキルアップ研修・テクニカルスキル研修）、OJT（職場研修）、国や民間等への派遣研修の実施や自己啓発研修の推進も積極的に行っています。

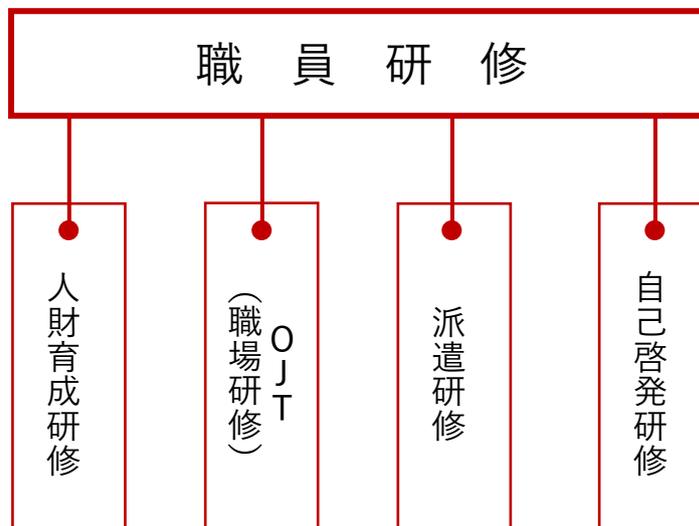
職員の能力向上において最も重要なことは、「自学(自ら学ぶ、自己啓発)」です。このため、職員のニーズを的確に把握するとともに、中長期的な育成方針を示し、研修の目的や必要性を職員一人ひとりが理解し、意欲を持って取り組めるような仕組みが必要です。

さらに、職員研修に関する様々な情報を発信し、研修受講の動機付けを行うことや、研修受講後には習得した知識や情報を職場で共有することも必要です。

また、職場外研修は、職場を離れて集中的に学習できる絶好の機会です。管理監督職は人財育成における研修の重要性を認識し、所属職員へ研修受講の動機付けを行い、受講できるよう環境づくりに努めなければなりません。

今後は、定年退職年齢の引き上げや再任用職員の配置職場の拡充等が見込まれる中で、再任用職員に対する研修の充実も必要です。

### < 研修の体系図 >



## ① 人財育成研修の充実 新

人財育成の目的は、職員としての使命を果たすため、『目指すべき組織像』を実現することができる意欲と能力を持つ職員を育成することです。

能力は、本人自身の意欲と努力があって、はじめて身に付きます。組織はそれを支援するために研修を実施し、その基本的な方向は、職員自らが自己の成長を目指して行うものでなければなりません。

そのため、人財育成研修（キャリアアップ研修、スキルアップ研修、テクニカルスキル研修）を積極的に展開し、「自ら学ぶ」という意識の醸成と公務員として求められる知識や技能の習得、また職階等に応じて求められる能力の向上を図ります。

### < 人財育成研修 >

種 別	研 修 内 容
キャリアアップ研修	個人のキャリアアップを支援し、求められる職務能力、さらに次のステージへのステップの準備として、身に付けておきたい能力を習得するための研修を、自発的に受講できるような体系を構築します。
スキルアップ研修	財務事務や人事評価システム研修、キャリアデザイン研修、育児休業中職員研修（通信講座）、若手職員イベント等応援研修等を年次的かつ計画的に実施します。
	時代に合わせた研修として、ICT・IoT研修、手話講習会や共生社会に対応できる職員を育てるユニバーサルマネー研修、コンプライアンス研修などを随時実施します。
	研修施設等も積極的に活用し、市町村アカデミー、国際文化研修所、自治大学校等への研修派遣を職員自らの意思によって受講する選択型を採用して、職員のやる気や能力向上への動機付けを行います。
テクニカルスキル研修	技術職に必要な専門的知識・技能等を学ぶ機会を確立し、専門技術等幅広い知識を身につけ、技術力の向上を図ります。 現在、保健師と保育士については、体系的に育成を進めていますが、今後は土木職や建築職等の技術職においても研修体系を確立していきます。

研修受講後は、報告書により、研修の振り返りや職場への提案を行っていますが、研修をより効果のあるものとするため、受講時の積極的な活動や発言内容等を評価するなど効果的な成果測定の手法を検討します。

その他、庁内講師による庁内研修を実施することで、講師を務める職員及び受講する職員双方の育成と知識・技術の向上を図ります。



政策形成研修



ユニバーサルマナー研修

## ② 人財育成型グループ活動の推進

**新**

ワーキンググループなど職場以外の職員同士で、市政の様々な課題解決のために活動することで、異分野交流や幅広い知識を習得でき、個人のスキルアップ、さらには職員の交流も図りながら、人財育成につなげます。



活動の様子



発表の様子

## ③ 研修ガイドブックの作成

目指すべき職員像の実現に向けて、職員研修を通じた人財育成を効果的かつ効率的に推進するため、研修計画を毎年見直し、スクラップ&ビルドを繰り返しながら計画的に実施します。

## ④ 職員研修だより（しょくぷら）の発行

受講生の声を届けることで、研修受講の動機付けを行うとともに、職員同士のコミュニケーションの場づくりとして、また様々な制度を周知する機会として活用するため、職員研修だより（しょくぷら）を発行します。

## 施策 9 OJT（職場研修）の推進

### 現状と課題

OJT（On the Job Training）とは、職務遂行上必要な知識や技術の習得のために、日常業務を通じて行う指導・育成のことで、人財育成において中心的な手法です。

効果的な OJT を行うためには、特に管理監督職の十分な認識と実践が必要です。

しかしながら、世代間ギャップや上司と部下の年齢の逆転、管理監督職のプレイングマネージャー化、ダイバーシティなど、職場を取り巻く環境も大きく変化し、手法をより効果的で実効性のあるものにしていく必要があります。

### ① 庁外講師研修の推進

OJT の基本は、日常業務における職員の育成にありますが、外部の高度な知識や技術を組織に取り入れ、組織力の底上げを図ることは極めて有効なことです。そのため、専門性のある庁外講師による研修会の費用を助成し、ワンランク上の研修による OJT の取組を推進します。

### ② 朝礼等を活用した職場研修の実施

日常の業務に直結し、定着が必要なものについては、朝礼を活用した短時間研修を実施します。特に、接遇に関する研修や働き方改革の意識付け、職員として知っておくべき情報の共有などを定期的に取り入れます。

### ③ 業務マニュアル作成の徹底

基礎知識の定着、効率のかつ正確な業務遂行の確認や見直しを図るため、また、業務の円滑な引き継ぎや協力体制、平準化の観点から業務単位のマニュアルの作成を徹底します。

## 施策 10 派遣研修の拡充

### 現状と課題

自治体を取り巻く環境の変化に対応するため、公務とは異なる組織原理に基づいて運営されている民間企業等の経営感覚や高度な知識・ノウハウを吸収することや、国・県、他の地方自治体等で行われている先進的行政手法を実地で学ぶことにより、異なる視点で地域の行政を捉え、幅広い視野を養うことが必要です。効果を上げるためには、職員の意欲を喚起し、自らの意思で取り組むことが重要です。



### ① 民間派遣研修の実施

公務部門にはない柔軟な発想と幅広い知識や視野を習得するとともに、職員の意識改革と資質の向上を図り、効率的な行政運営を推進することを目的に、民間企業等への派遣を実施します。

### ② 国・県等への派遣研修の拡充

先進的行政手法を実地で学び、異なる視点と幅広い視野を養うため、国や県等への派遣研修を継続し、さらに拡充を図っていきます。

### ③ 職員派遣等による人事交流の推進 拡

職員派遣は、原則、公募とし、意欲のある職員から選考します。

組織の中だけではできない経験を積み、そのノウハウを今後の業務に活かすことで、自己成長と社会情勢に対応できる職員を目指すとともに、さまざまな機関との人事交流を深め、外部の人材や人脈を活用しながら、市の施策遂行に役立てます。

## 施策 11 自己啓発研修制度の充実

### — 現状と課題 —

人財育成は本人の意欲、主体性があることがはじめて実現するものであり、自己啓発研修は人財育成の基本です。

これまでも、職員のやる気を後押しする制度を充実させてきましたが、今後はより一層、利用しやすい制度の検討や利用した職員の声を発信するなど、さらなる制度の周知を行い、自己啓発研修を支援する制度の活用を促進させる必要があります。



### ① 自己啓発研修への支援 拡

自己啓発意欲の増進のため、通信研修やeラーニング等を受講した場合に補助金を交付しています。さらに、2018年度から制度を拡充し、業務に必要な資格取得にかかる受験料及び学習費用についても補助対象としています。

## ② 自主研究グループ活動の活性化

職員の自己啓発意欲、資質の向上等を図るため、自主研究グループの調査・研究活動の活性化に取り組みます。

特に、長期の派遣研修受講職員や職員ワーキンググループ等の参加職員を中心とした新たな自主研究グループの設置を推進します。

## ③ 自己啓発等休暇制度の周知

職員の自発的な大学等の課程の履修や国際貢献活動を促進するため、自学・研修のための休業制度として、自己啓発等休暇制度の活用を周知していきます。

## ④ 人事異動インセンティブ制度の検討

自己啓発研修制度を活用した活動や資格取得等、専門性や得意分野での能力の向上を業務にも活かせるよう、人事異動に反映できる仕組みを検討します。

※インセンティブ…意欲向上や目標達成のための刺激策。動機付け。
---------------------------------

## ⑤ 修学助成制度の導入

行政運営に関する高度な専門知識や幅広い視野、組織のリーダーとしての役割を身に付けるため、大学院等で修学する場合、費用の一部を助成する制度の導入を検討します。

# 風通しの良い職場風土の醸成

## 施策 12 組織目標と情報の共有

### 現状と課題

市民ニーズの複雑化・多様化など、行政への需要が拡大する中、それらに 대응していくためには、組織力を高め、効果的かつ効率的な対応を進めていくことが必要であり、個々の職員が組織目標を共通認識するとともに、情報を共有することが重要です。

職場内の活発なコミュニケーションや人事評価における面談等を利用して、目標・情報について、全職員が確実に認識し、共通の目的に向かって一丸となって進む組織を形成していく必要があります。

また、単独の部局では対応しきれない課題においては、部局間が連携し、組織全体で課題解決に取り組む必要があります。

### ① 組織目標の共通認識

所属長は、朝礼や課内会議等を活用し、定期的に組織・部署の目標や必要な情報を所属職員に確実に伝え、職員は、それをもとに目標と現状、課題を的確に理解・認識します。

### ② 個人目標の設定と課題の共通認識

人事評価において、組織目標の達成に向かって各自の個人目標を設定し、面談等を通じて共通認識を図ります。また、前年度の目標については、達成度を適正に評価し、課題を明確にした上で、新年度の目標や取組につなげます。

### ③ 定期的な部・課・係会議の促進

定期的に部・課・係会議を開催し、情報の共有を図ります。併せて、業務の進捗管理や労務管理にも活用します。

### ④ 組織目標達成のための部署間連携の強化

部局間をまたぐ課題や横断的な事業等に対応するため、定期的に部局間レベルの会議で情報の共有を図ります。また、必要に応じて、部局間を超えたプロジェクトチーム等を設置し、円滑な目標達成を図ります。

## 施策 13 人を育てる職場風土の醸成

### 現状と課題

個々の職員の意欲と能力を引き上げ、効率的に業務を行うには、職員同士のコミュニケーションが活発で、チームワークの良い職場環境を構築する必要があります。

また、管理監督職が職場の雰囲気を与える影響は大きく、管理監督職のマネジメント力の向上が職員の意欲と能力を高め、組織力の向上につながっていきます。

一方で、自学・研修に取り組みやすい職場環境づくりや、職員のキャリア形成及び繁忙期のサポート体制の構築も考慮したジョブ・ローテーションを行うことも必要です。



#### ① 職員が職員を育てる職場づくり

新

管理監督職がインフルエンサーとなり、意識や気概を伝承するとともに、市職員として活躍している人を目標にしたり、「この人に出会えて良かった」という職員同士の信頼関係を築きながら、まさに職員（人）が職員（人）を育てる職場にします。

#### ② 部下を育てる意識改革「イクボス宣言」

新

管理職は、「イクボス宣言」の趣旨を理解し、部下職員の人財育成及びキャリア形成、ワーク・ライフ・バランスの応援に全力で取り組みます。

また、男性職員も当然のように育児休暇等を取得する制度を構築します。

職場全体では、部下や同僚が育つ環境をみんなで好意的に受け止め、職員が研修等に参加しやすい環境づくりに努めます。



宇部市イクボス宣言

### ③ 管理監督職のマネジメント力の発揮

朝礼やミーティングを通じて、職場内のコミュニケーションを活発化し、課題解決に向けて一丸となって取り組むことができる組織を構築します。毎朝の朝礼、課または係で週1回のミーティングを推進します。

### ④ 職場内ジョブ・ローテーションの実施

幅広く仕事を理解すること、また繁忙期の応援体制の構築を目的に、職場内で担当を変更するジョブ・ローテーションを実施します。自分の適性の発見や将来のキャリア形成の方向性、またワーク・ライフ・バランスの推進にも役立てます。

### ⑤ メンター制度の活用 拡

配属部署における上司とは別に、指導・相談役となる先輩職員がサポートする制度を導入しています。指導を受ける後輩職員のメンタルケアや意欲の向上を図るとともに、指導する先輩職員においても、成長の機会と人財育成への自信につなげます。

### ⑥ 自学・研修の推進

職員一人ひとりが主体的に自己研鑽に努めるとともに、お互いに自学・研修に取り組めるよう協力し合うことにより、学習的な職場風土の構築に努めます。

## 施策 14 地域活動等への参加促進

### — 現状と課題 —

市民主体の行政を展開していくためには、職員一人ひとりが市政を担っているという自覚をもち、地域の実情を把握することが重要です。

職員は、市職員としてだけでなく、一市民として、各地で開催される様々な行事や地域における活動に関心を持ち、実際に参加することで、広い視野と市民感覚を磨かなくてはなりません。

すでに様々なボランティアや地域活動に参加している職員も多数いますが、より多くの職員がその意味を再認識し、積極的に参加できるような仕組みづくり、職場環境の整備や意識改革が必要です。



### ① 様々な行事やイベント等への積極的な参加 新

職員一人ひとりが、市内各地で開催される行事やイベント、ワークショップ等へ能動的に参加し、本市で「今、何が動いているのか」絶えずアンテナを張りながら情報収集に努めます。

### ② 地域活動や地域の自主運営団体等への協力 新

職員は、地域での活動や地域で組織される自主運営団体等に協力及び参加し、市民目線で現状を把握するとともに、市民の声を直接聴くことで市民感覚を養い、市政に反映していきます。また、職員の地域貢献度を評価する制度を構築します。

### ③ ボランティア休暇の利用促進

災害等による被災地や障害者支援施設等で、職員が自発的にボランティア活動を行う場合に取得できるボランティア休暇の利用促進を図ります。

## 施策 15 働き方改革の推進 重点

### — 現状と課題 —

地方創生の推進や市民ニーズの多様化等により、市民サービスの向上を図るため、休日等のイベントや夜間の会議開催も増加していますが、一方で職員のワーク・ライフ・バランスへの志向も高くなってきています。

現在、推進している働き方改革をさらに進めるためには、「働く心（改革のためのマインドセットとそのスキルの獲得）」、「働く場（改革に適したオフィスづくり）」、「働く道具（改革の強い味方 ICT）」の3つの要素が必要であり、デジタル社会を見据えた住民サービスと執務環境づくりに取り組む必要があります。

また、出産・育児・介護等をする職員が働き続けることができるように、様々な制度を設けていますが、これらの制度を安心して利用できるようにするためには、職員の相互理解が必要です。



### ① 意識付けの徹底

「働き方改革」の本来の目的は、時短ではなく、限られた職員数の中で、業務を「ムダなく」「効率的」に行えるよう環境整備をして働き方を変え、職員の豊かで幸せな生活を実現することです。その結果、業務の質が向上し、市民の満足度を高めることにつながるという意識付けの徹底を図ります。

## ② マネジメントによる時間外勤務の縮減 拡

業務の目的を明確にし、目的達成のために必要なこと、不必要なことを見極めながら、今の仕事の仕方を見直します。

また、所属長は、終礼を徹底し、定時退庁の意識付けを行います。時間外勤務の縮減やワーク・ライフ・バランスを重視した職員が働きやすい職場づくりに取り組むには、管理監督職によるマネジメントが重要です。部下の業務の進捗状況や健康状態を常に把握し、適正な時間外勤務命令を行います。

また、ノー残業デー（毎週水曜日）には、管理職による声かけなどにより、定時退庁を徹底します。

## ③ AI・ICTを活用した業務改善 新

行政事務の様々な分野における定型的な業務について、AIやRPAを活用し、業務の標準化・効率化を進めます。また、庁内会議や小ミーティングについて、WEB会議システムや自動議事録作成システムを活用し、会議運営の効率化・省力化を図ります。

なお、AI・ICTの活用基盤として、紙文書の電子化も併せて推進します。

## ④ 場所にとらわれない働き方 新

新庁舎においては、テレワーク端末の拡充と併せ、フリーアドレス制を導入し、「いつでも」「どこでも」「誰とでも」働ける環境の整備に取り組みます。

## ⑤ 業務のフラット化と応援体制

業務の繁忙期には、部局内で柔軟に協力体制を組んだり、若手職員の研修と併せた応援体制（若手職員イベント等応援研修）を強化していきます。

## ⑥ 職員の健康保持のための制度導入 新

職員の生活時間や睡眠時間を確保し、公務能率の向上及び健康的な生活を送ることを目的に、勤務終了後、一定時間以上の休息時間を設ける「勤務間インターバル制度」や、1週間のうち最低1日は休日（24時間勤務から解放される日）を確保する「土日連続勤務の禁止」などを導入します。

## ⑦ 子育て・介護支援制度の推進

子育てや介護をしている職員には、短時間勤務などの支援制度を設けています。この制度の周知と理解を促進し、利用しやすい環境を整備します。

## ⑧ 育児休業の取得促進 拡

職員の育児休業中の代替職員には任期付正規職員を配置するなど、育児休業が取得しやすい環境づくりを行うとともに、特に、男性職員も当然のように育児休業等を取得できるよう、対象職員は所属長と面談をして「イクメン応援プランニングシート」の作成を徹底するなど制度を構築し、男女ともに働きやすい職場を目指します。

育児休業取得については、職場の上司や同僚の理解が必要であるため、「イクボス宣言」をはじめ、職員の意識改革や制度の周知に努めます。

## ⑨ 計画指定年休の取得促進 新

毎月1回（7～9月を除くため、年9日）の年休取得日を計画的に設定し、1年間の有給休暇の取得が最低5日以上確保できるように、積極的に促進します。

# 施策 16 心と体の健康

### 現状と課題

職員が持てる能力を最大限発揮し、意欲を持って職務にあたるためには、心身ともに健康であることが重要です。しかし、地方創生の推進や多様化する市民ニーズへの対応等、職員の負担が増加し、メンタルヘルス不調を訴える職員が増えています。メンタルヘルス不調により、長期の療養を必要とする状況に陥ることは、本人だけでなく組織としても大きな損失となるため、今後、職員の健康管理・メンタルヘルス対策は大きな課題です。

0次予防（職場改善・活性化）、1次予防（メンタルヘルス不調の未然防止）、2次予防（メンタルヘルス不調の早期発見と適切な対応）、3次予防（職場復帰支援）までを総合的に行う体制強化が重要です。

労働安全衛生法上の義務を果たすだけでなく、組織力の強化、人財育成の観点からも、職員の心と体の健康保持及び増進をサポートしていくことが必要です。

## ① 健康診断・人間ドック・がん検診等の受診促進

健康診断を受けて終わりではなく、結果をみて適切な受診、生活習慣の改善につなげることが大切です。各自が自分の健康状態に関心を持つように適切な指導に取り組みます。

また、業務を優先し、再検査や人間ドックが後回しになりがちですが、職員に受診を促すのも管理監督職の責務であり、職場の中で健診受診や再検査を優先的に認めるような雰囲気づくりに取り組みます。

## ② ストレスチェックの活用 新

0次予防（職場改善・活性化）として、ストレスチェックの実施により、職員のストレスの程度を把握し、職員自身のストレスへの気付きを促すとともに、職場環境改善につなげ、働きやすい職場づくりを進めます。

また、ストレスチェックの結果は、人事情報として活用されないよう留意します。

## ③ メンタルヘルス対策 拡

メンタルヘルス不調者の相談窓口として、保健師や精神科医、産業医による面接相談等の周知を図り、1次予防（メンタルヘルス不調の未然防止）に努めます。

また、業務を原因とする不調者を出さないためには、ラインによるケアが各職場で十分認識されることが必要です。特に、上司による部下のマネジメントや職場内で相談しやすい環境づくりが重要であるため、管理監督職を対象とした研修を継続して実施します。

これらのメンタルヘルス対策は、毎年の状況結果について、分析と検証を実施し、精神科医の意見を取り入れて作成する「メンタルヘルス未然防止プログラム」の中で、迅速かつ効果的な対策を実施します。

## ④ 職場復帰への支援 拡

3次予防（職場復帰支援）は、専門医の意見を聴取し、所属長や人事課職員で構成する「復職サポート委員会」において、休暇取得者に対し、個別に計画を立てて「リワーク訓練」を実施しています。復帰後も、保健師等が継続的にフォローしていきます。

## ⑤ 安全衛生委員会の充実

安全衛生委員会を毎月開催し、安全や健康、働き方改革に関する様々な課題に対する取組を検討します。また、「職場環境調査」を年1回実施することで、各職場環境やハラスメントの実態などを把握し、職場環境の改善を図ります。

## ⑥ ハラスメント対策の強化 拡

2014年7月に施行した「宇部市職員のハラスメント防止等に関する要綱」に基づき、ハラスメントのない職場づくりの推進に努めるとともに、内部での相談窓口を充実させ、さらに専門の外部機関とのホットラインや専門家による相談窓口の設置も検討します。