

宇部市職員成長戦略

～相互に影響し合い成長できる
組織・職員を目指して～

2026年(令和8年)3月

UBE 宇部市

未来を彫刻するまち

<宇部市人材育成基本方針>

目 次

第1章 戦略の背景	1
第1節 策定の趣旨	1
第2節 戦略の期間	1
第3節 戦略の構成	2
第2章 現状分析と課題	3
第3章 今後あるべき組織・職員の姿	4
第1節 目指すべき組織像	4
第2節 目指すべき職員像(人材育成の方向性)	5
第4章 成長戦略を実現する4つの重点施策	6
重点施策1 成長マインドを醸成する人事・処遇制度への転換	6
重点施策2 組織の壁を越える連携とマネジメント力の強化	7
重点施策3 多様な人材の確保と戦略的育成	8
重点施策4 働きやすい職場環境の整備	9
第5章 宇部市特定事業主行動計画	10
第6章 宇部市障害者活躍推進計画	15
第7章 職員に求められる能力・意識・行動様式	18
(1)主任・係員に求められる能力・意識・行動様式	19
(2)係長に求められる能力・意識・行動様式	22
(3)課長・副課長に求められる能力・意識・行動様式	25
(4)部長・次長に求められる能力・意識・行動様式	28
第8章 全職員で実践する成長戦略	31
第1節 職員の役割	31
第2節 管理監督職の役割	31
第3節 人事担当部門の役割	31
おわりに	32

第1章 戦略の背景

第1節 策定の趣旨

少子高齢化と人口減少により、本市は職員減、採用難という厳しい現実と直面しています。一方で、市民ニーズの多様化等により行政の課題は複雑化しており、DX や働き方改革への対応も急務となっています。

こうした大きな変化の中で、市民の期待に応え、質の高い行政サービスを安定して提供し続けるためには、市政を担う職員一人ひとりの成長が不可欠です。さらに、職員自身が仕事に誇りとやりがいを感じ、「宇部市役所で働き続けたい」と思える魅力ある組織風土を醸成することが極めて重要です。

本戦略は、職員の成長を組織全体で後押しし、宇部市の未来を支える強靱な市役所を構築するための新たな指針として策定するものであり、本市の政策目標を実現するための「目指すべき組織像」と、それを支える「目指すべき職員像」、「求められる能力・意識・行動様式」を示し、各職層に求められる役割や責任を明確にしています。

また、本市では、これまで「①宇部市人財育成基本方針」、「②宇部市職員活躍推進プラン(特定事業主行動計画)」、「③宇部市障害者活躍推進計画」の3つの計画を個別に推進してきましたが、これらを統合し、人材に関する取組を総合的かつ一体的に進めることで、限られた人材を最大限に活かす組織力向上の好循環を目指します。

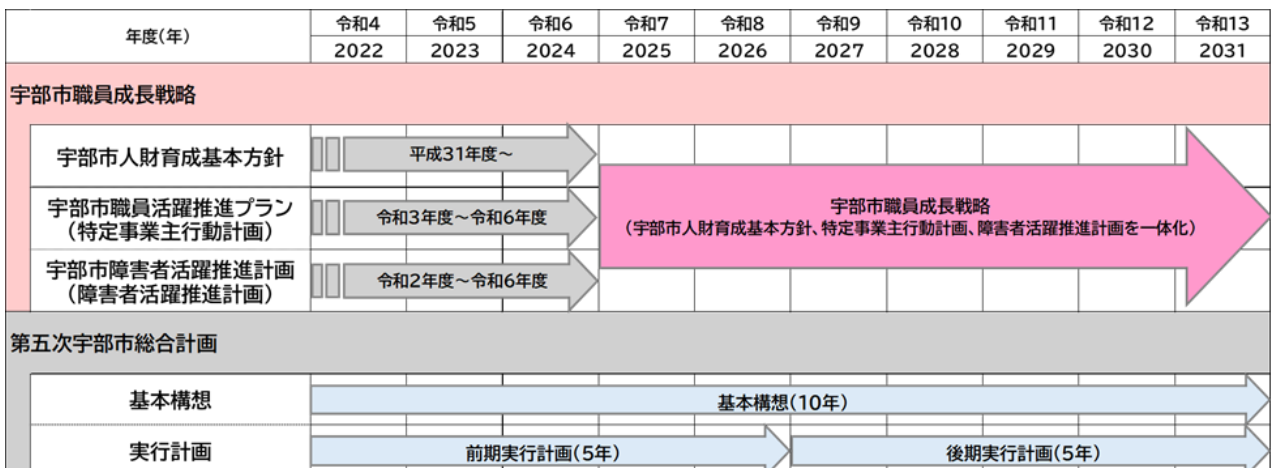
全職員が本戦略を「自分ごと」として捉え、共に実践していくことを期待します。

第2節 戦略の期間

戦略の期間は、第五次宇部市総合計画との整合性を踏まえ、令和7年度から令和13年度までの7年間とします。

現行の「宇部市職員活躍推進プラン(令和3年度～令和7年度)」は前倒しで終了し、本戦略に統合の上、「宇部市特定事業主行動計画」として令和7年度から令和13年度までの計画期間とします。また、「障害者活躍推進計画(令和2年度～令和6年度)」も同様に、本戦略に統合して期間を一致させます。

なお、3年を目途に中間見直しを行い、法改正や勤務条件制度、各施策の進捗状況等を踏まえ、戦略の内容を更新します。

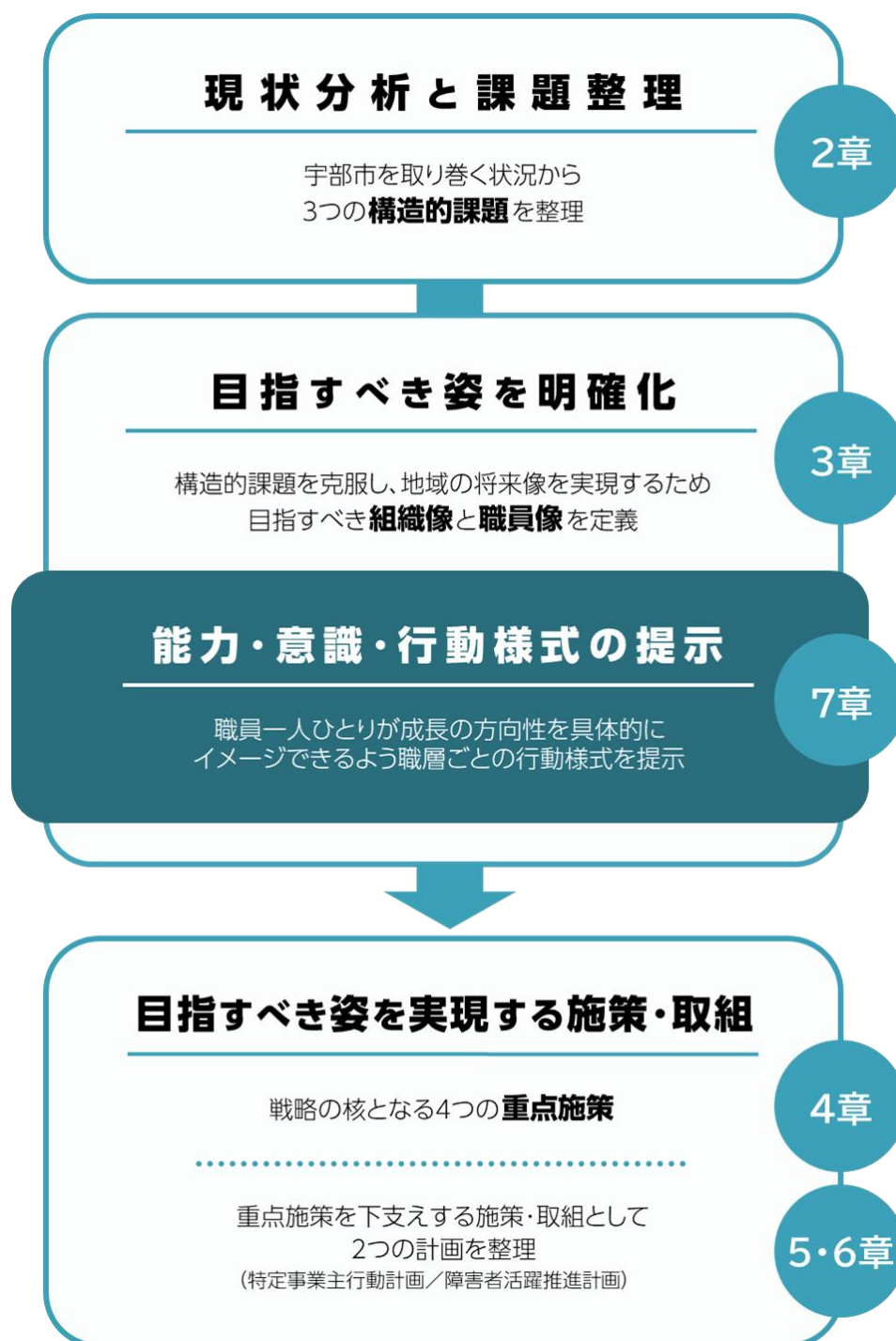


第3節 戦略の構成

本戦略では、現状と課題の整理から、目指すべき姿の設定、具体的な取組の実行に至るまでを、一連の流れとして整理しました。

第2章では、本市職員を取り巻く状況を踏まえ、3つの構造的課題を明らかにしています。第3章では、これらの課題を乗り越え、各行政計画に掲げる地域の将来像を実現するため、「目指すべき組織像」と「目指すべき職員像」を設定し、第4章では、その実現に向けた戦略の核として4つの重点施策を位置づけ、第5章・第6章では組織を支える取組を包括的に整理しています。

最後に第7章では、職員一人ひとりが成長の方向性を具体的にイメージできるよう、職層ごとに求められる能力・意識・行動様式を示しています。



第2章 現状分析と課題

戦略の策定にあたり、過去に実施した「職員アンケート」や「職場環境調査」の結果等进行分析し、本市が組織的に抱える構造的な課題を以下のとおり整理しました。

【課題1】職員の成長意欲(マインド)の停滞

組織の活力の源泉である、職員の成長意欲に陰りが見られます。

- 昇任への積極性:職員の78.7%が昇任に積極的でなく(「昇任したくない」「こだわらない」)、特に女性職員では88.2%に達しています。その主な理由として、「責任が重くなることへの不安」「上位職の仕事に魅力を感じない」「職責と給与処遇の不均衡」が挙げられています。
- キャリア観の変化:「やりがいを感じる」職員が減少傾向にある一方、成長意欲よりも「働きやすさ」を重視する傾向が強まっています。

【課題2】組織のサイロ化と連携意識の希薄化

多くの職員が「職員相互のコミュニケーションと信頼関係」を理想としながらも、現実には組織の「縦割り」が課題となっています。

- 部門間の壁:他部門への関心や連携意識が低く、横断的な視点での協働が十分に進んでいません。
- マネジメントの機能不全:管理監督職が自身の業務に追われるプレイングマネージャー化し、部下の育成や部門間の連携といった本来のマネジメント業務に十分な時間を割けていない傾向があります。

【課題3】未来の行政ニーズに対応するスキルセットの不足

社会情勢の変化に伴い、職員に求められる能力も変化していますが、その育成が追いついていません。

- 新たなスキルの必要性:課題解決力、BPR(業務改革)推進力、デジタル技術の活用力といった新たなスキル・マインドの強化が急務です。
- デジタル人材の不足:今後の深刻な採用難を乗り越え、少数精鋭でも行政サービスを維持・向上させるためには、特にAI等の先端技術も効果的に活用できるデジタル人材の育成が不可欠です。

第3章 今後あるべき組織・職員の姿

第1節 目指すべき組織像

第2章で整理した構造的な課題を克服し、各行政計画に掲げる地域のあるべき姿を着実に実現していくためには、それを担う市役所組織自体が、変化を先取りし、自律的に成長・進化していく必要があります。

そこで本戦略では、本市が今後目指すべき組織像を次のように定めます。

～目指すべき組織像～

「未来を見据えて行動する、実行力と成長力ある組織」

これは、職員が意欲を持って成長し(【課題1】の克服)、組織の壁を越えて協力し合い(【課題2】の克服)、未来の変化を先取りして行動する(【課題3】の克服)理想の姿です。

以下の図のとおり3つの視点から整理した6つの要素によって構成しています。

<組織像を構成する視点及び要素>

視点	目指すべき組織
1.ビジョンと実効性	(1)高い精度で目的、ビジョンを共有できている組織
	(2)中長期的な展望から逆算し、実効力ある取組を考えられる組織
2.市民に寄り添い、組織の枠を越えて協力し合う	(3)市民生活を守るために実益を出す、実行力のある組織
	(4)部門を越えて協力・連携できる組織
3.相互の成長・育成を重視し、信頼と共感でつながる	(5)相互に成長を促進し高め合い、自らも成長できる組織
	(6)職員が仕事に誇りを持ち、充実を感じながら働ける組織

これら6つの要素は相互に関連し合いながら、「未来を見据えて行動する、実行力と成長力ある組織」という本市の目指すべき組織像を具体化するものです。

今後の人材育成や人事施策は、これらの視点を常に意識し、組織全体がこの理想像に近づいていくよう、継続的に取組を進めていくことが求められます。

第2節 目指すべき職員像(人材育成の方向性)

本市が目指すべき組織像を実現するためには、組織を構成する職員一人ひとりの在り方が極めて重要です。変化の激しい社会環境の中で、地域課題に真摯に向き合い、主体的に行動し、組織や地域とともに成長し続ける職員の姿が求められます。

本戦略では、これからの宇部市を支える職員の在り方として、目指すべき職員像を次のように定めます。

～目指すべき職員像～

「志を持ち、協働し、ともに成長し続ける職員」

この職員像は、目指すべき組織像を踏まえ、以下の表に示した15の要素によって構成しています。

<職員像を構成する要素>

視点	目指すべき組織	目指すべき職員
1 ビジョンと実効性	(1) 高い精度で目的、ビジョンを共有できている組織	① 前向きで熱意を持ち、多様な価値観を理解しながら建設的に取り組む職員
	(2) 中長期的な展望から逆算し、実効力ある取組を考えられる組織	② 将来あるべき姿を見据え、自律的に行動する職員 ③ 目の前の課題だけでなく、外部環境の変化を的確に捉え、長期的な視点で行動する職員
2 市民に寄り添い、組織の枠を越えて協力し合う	(3) 市民生活を守るために実益を出す、実行力のある組織	④ 優先順位を見極め、取捨選択に基づいた意思決定ができる職員 ⑤ 市民との接点を大切に、アンテナを高く情報を収集する職員
	(4) 部門を越えて協力・連携できる組織	⑥ 市民・行政双方の立場を理解し、最適な判断・行動を取れる職員 ⑦ 地域の関係者と信頼関係を築き、幅広いネットワークを持つ職員
		⑧ 交渉力と熱意を持ち、庁内外の関係者の思いを汲み取り、調整できる職員 ⑨ 縦割りを越えて目的志向で協働できる職員
3 相互の成長・育成を重視し、信頼と共感でつながる	(5) 相互に成長を促進し高め合い、自らも成長できる組織	⑩ 管理監督職としての説明責任を果たし、部下の本音を引き出せる職員 ⑪ 必要な情報を役職や立場に応じて迅速・円滑に共有できる職員
	(6) 職員が仕事に誇りを持ち、充実を感じながら働ける組織	⑫ 組織は絶え間ない人材育成で成立することを認識・理解し、役職・部門を越えた学び合いを実践する職員 ⑬ 他者の貢献を認め合い、共に成長しようとする職員
		⑭ 目標達成に向けて、建設的な意見を出し合える職員 ⑮ 高い公務員倫理を備え、誠実に行動できる職員

第4章 成長戦略を実現する4つの重点施策

構造的な課題を克服し、目指すべき組織像と目指すべき職員像を実現するため、戦略の核となる重点施策を以下のとおり掲げ、具体的な取組を推進します。

重点施策1 成長マインドを醸成する人事・処遇制度への転換

職員の成長意欲の停滞(【課題1】)を打破するため、挑戦や成果が正当に評価され、報われる制度へと転換します。

① 成長支援型人事評価制度への見直し

職員が目標を明確にし、高いモチベーションをもって業務に取り組めるよう、目指すべき職員像や職層ごとに求められる能力・意識・行動様式に基づいた「成長支援型」の人事評価制度へと見直しを進めます。目標設定にあたっては、上司から面談等により組織目標の共有を行うことで、組織目標と個人目標の整合を図るとともに、年度末の振り返りにより達成状況や課題を明確化し、次年度の目標へとつなげます。

職員の成長を促す観点から、フィードバックの質を向上させ、制度への信頼性と納得感を高め、評価結果は、昇任・昇格への確に反映させます。

② メリハリのある給与体系への転換

給与体系の抜本的な見直しを行うことで、責任と処遇の不一致が生じやすい「年功序列型の給与体系」から、責任と処遇が一致する「メリハリのある給与体系」への転換を図ります。

その際、人事評価制度については、職員一人ひとりの目標達成状況や成長過程を評価する絶対評価を基本としつつ、昇任や給与等の処遇への反映にあたっては、一定の相対的な視点も取り入れ、組織内における役割や貢献度を適切に反映します。

これにより、挑戦や成果がより明確に処遇へと結びつき、職員の成長意欲を高めるとともに、組織に貢献する職員が正当に評価され、報われる組織づくりを進めます。

③ 多様なキャリア形成の支援

若手職員の早期離職が課題となる中、各職員が自身の将来像を主体的に描きながら、業務を通じたスキルの習得や段階的な成長を実感できる環境を整えることが求められています。こうした観点から、若手～中堅職員を対象としたキャリアデザイン研修等を実施し、将来像の明確化とキャリア意識の醸成を図ることで、職員一人ひとりが主体的にキャリアを考えられるよう支援します。

また、職員の中には、それぞれの専門分野(税務、福祉、土木、IT等)において高い能力を発揮する職員もいることを踏まえ、今後は、ゼネラリストとして組織運営を担う職員と、専門性を活かして組織に貢献する職員が、それぞれの強みを発揮できるよう、複線型のキャリア形成を進めます。これにより、管理監督職としての役割を担う職員と専門性を発揮する職員が相互に補完し合い、組織全体の力を高めていくことを目指します。

あわせて、出産・育児・介護等のライフイベントによってキャリア形成が中断・停滞することのないよう、任意で受講可能な通信研修制度を継続的に実施し、誰もが学び続けられる機会を確保します。

重点施策2 組織の壁を越える連携とマネジメント力の強化

組織のサイロ化(【課題2】)を解消し、全部門が一体となって課題解決にあたる組織文化を醸成します。

① 部門間連携の強化

庁議・調整会議、部長連絡会議、創生推進本部会議等を通じて、全庁的課題や重点施策の共有と方向性の統一を図ります。また、その内容を部内会議や1 on 1 ミーティング等により職員へ展開し、組織全体で課題解決に取り組む実行力の強化につなげます。

あわせて、部門を越えたプロジェクトチームの設置等により、組織横断的な課題に迅速かつ柔軟に対応できる体制を整備します。

さらに、部局間の連携をより円滑に進める観点から、分野横断的な施策を推進しやすい行政組織の再編成を適宜検討・実施し、連携強化につながる組織体制を構築します。

② 管理監督職のマネジメント力向上

管理監督職が部下の成長支援を重要な責務と認識し、主体的な成長を促せるよう、研修を体系化するとともに、職場内のコミュニケーションを活性化し、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目指します。

あわせて、限られた人材・時間を有効に活用する観点から、管理監督職には、従来から続けてきた業務や進め方についても前提にとらわれずに点検し、あえて継続しない、あるいは縮小するという判断を含めて、取組の選択と集中を図ることが求められます。こうした業務の整理・見直しや「やめる判断」を通じて、真に必要な業務に注力できる環境を整えることも、重要なマネジメントの一つとして位置づけます。

重点施策3 多様な人材の確保と戦略的育成

未来の行政スキル不足(【課題3】)に対応し、業務効率を飛躍的に向上させるため、多様な人材の確保と、デジタル人材を中心とした職員の戦略的育成を推進します。

① 戦略的な人材確保

採用試験の方法を常に見直し、多様な人材に開かれた採用を推進するとともに、社会人経験者や外部の専門人材を柔軟に登用します。また、財政状況や公務の役割分担を考慮し、定員適正化計画の見直しを行いながら、将来を見据えた計画的な職員採用に努めます。

② デジタル対応能力の向上

今後さらに人手不足が進行することを見据え、少数精鋭でも行政サービスの質を維持・向上できる体制の構築が求められます。そのため、業務の本質を見極め、アナログによる業務改革を徹底した上で、デジタル技術を効果的に活用できる人材の育成、全職員を対象としたデジタル基礎研修を実施し、組織全体のデジタル対応能力を底上げします。

また、AI等の先端技術を積極的に業務に取り入れるため、AI活用研修や業務効率化の成功事例を全部署で共有することで、AI活用を促進します。

③ DX推進リーダーの育成

現場の課題を起点に業務プロセスを見直し、デジタル技術を活用して抜本的な業務改善を主導できる「DX推進リーダー」を計画的に育成します。

重点施策4 働きやすい職場環境の整備

多様な背景を持つ人材が能力を最大限に発揮できるよう、働きやすい職場環境を整備します。

① 柔軟な働き方の推進

テレワークなど時間と場所を選ばない働き方を推進し、仕事と育児・介護など職員の事情に応じた両立支援制度の活用を促進します。

② 組織力を高める管理監督職のマネジメント

組織の目標達成と職場の健全な運営を実現するため、管理監督職が主体的にマネジメント力を発揮できるよう、朝礼やミーティング、定期的な部・課・係内会議を通じて、職場内のコミュニケーションを活性化し、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。

時間外勤務の状況を適切に把握・管理し、業務の緊急度・重要度に応じた業務指示やリソース配分を行うことで、働き方の適正化と業務負担の平準化を図ります。加えて、業務処理の正確性を確保するため、若手職員等に対する実務指導や助言を徹底し、内部統制の強化と人材育成の両立を推進します。

また、職員一人ひとりの声に基づく気づきや改善の契機を得る観点から、管理監督職が部下からの意見や課題意識を把握できるよう、1 on 1 ミーティングや職場アンケート、自己診断ツール等を活用した双方向の対話の場の整備・導入を検討します。

こうした取組により、現場に根差したマネジメントの質の向上を図り、信頼関係に基づく協働的な職場風土の醸成を目指します。

③ 職員が相互に成長し合える職場づくり

管理監督職が組織内の「インフルエンサー」として、自らの姿勢や価値観を積極的に発信し、次世代へのマイノリティの伝承を図ります。また、ロールモデル(目標)となる職員の存在や、良好な人間関係を通じた相互作用により、「この人に出会えてよかった」と思えるような、職員(人)が職員(人)を育てる組織風土づくりを目指します。

あわせて、業務外の交流や研修等を通じた対話機会の創出にも取り組み、上下・部門間を越えたつながりと学び合いを促進します。

第5章 宇部市特定事業主行動計画

本章の施策(1)～(3)は、「次世代育成支援対策推進法」及び「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づく特定事業主の責務として策定する「宇部市特定事業主行動計画」として位置付けます。

これは、本戦略を進める上で必要な環境づくりの基礎となる計画です。性別・年齢・障害の有無等に関わらず、多様な人材が個性と能力を最大限発揮し、活躍できる職場環境づくりを進めます。

なお、各取組の進捗状況の把握・点検については、宇部市職員活躍推進協議会において実施します。

宇部市
宇部市教育委員会
宇部市議会
宇部市選挙管理委員会
宇部市監査委員
宇部市農業委員会

施策(1)働き方改革の推進

① 柔軟な働き方の推進（再掲）

テレワークなど時間と場所を選ばない働き方を推進し、仕事と育児・介護など職員の事情に応じた両立支援制度の活用を促進します。

② 組織力を高める管理監督職のマネジメント（再掲）

組織の目標達成と職場の健全な運営を実現するため、管理監督職が主体的にマネジメント力を発揮できるよう、朝礼やミーティング、定期的な部・課・係内会議を通じて、職場内のコミュニケーションを活性化し、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。

時間外勤務の状況を適切に把握・管理し、業務の緊急度・重要度に応じた業務指示やリソース配分を行うことで、働き方の適正化と業務負担の平準化を図ります。加えて、業務処理の正確性を確保するため、若手職員等に対する実務指導や助言を徹底し、内部統制の強化と人材育成の両立を推進します。

また、職員一人ひとりの声に基づく気づきや改善の契機を得る観点から、管理監督職が部下からの意見や課題意識を把握できるよう、1 on 1 ミーティングや職場アンケート、自己診断ツール等を活用した双方向の対話の場の整備・導入を検討します。

こうした取組により、現場に根差したマネジメントの質の向上を図り、信頼関係に基づく協働的な職場風土の醸成を目指します。

③ 休暇の取得促進

ワーク・ライフ・バランスの推進と心身のリフレッシュを図るため、計画的な年次有給休暇の取得を積極的に促進します。取得率向上を目指し、上司からの働きかけや取得状況の「見える化」等を通じて、取得しやすい雰囲気づくりを行います。また、育児や介護等による長期休暇取得時には、必要に応じて代替職員を配置することで、安心して休暇が取得できる環境を整えます。

④ 子育て・介護支援制度の推進

育児や介護といった家庭の事情を抱える職員が、安心して勤務を継続できるよう、短時間勤務や部分休業等の支援制度のさらなる周知徹底を図ります。また、各職場において制度利用への理解を深めるための説明機会や職場内対話の促進等を通じて、制度が活用しやすい職場環境の醸成に取り組みます。職員がキャリアを中断することなく働き続けられるよう、制度と風土の両面から支援を強化します。

⑤ 育児休業の取得促進

育児と仕事の両立を支援するため、育児休業の取得をためらうことなく選択できる環境づくりを推進します。特に男性職員の育児参加を後押しするため、所属長との「育児参加支援面談」を義務づけ、面談シートを活用した計画的な取得支援を徹底します。

あわせて、育児休業中の業務に支障が生じないよう、業務分担の見直しや代替職員の配置を行い、職場全体で育児を支え合う風土を醸成します。

施策(2)心と体の健康の維持・増進

① 職員の健康保持のための制度の活用

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心身の健康的な生活の実現を目的として、勤務終了後に一定時間以上の休息時間を確保する「勤務間インターバル制度」や、1週間に1日は休日(24時間勤務から解放される日)を確保する「12日間連続勤務の禁止」等の取組を継続して実施します。

② メンタルヘルス対策

働き方改革等を推進し、良好な職場環境の構築を図るとともに、定期的なストレスチェックの活用を通じて、メンタルヘルス不調の早期発見と予防に努めます。保健師、精神科医、産業医による面接相談の周知徹底により、相談体制の強化を図るほか、管理監督職を対象としたマネジメント研修を継続し、ラインケアの実践力を高めます。さらに、職場全体の意識改革に向け、セルフケアや職場内コミュニケーションに関する教育機会も拡充し、全庁的なメンタルヘルスリテラシーの向上を図ります。

これらの取組状況については、分析と検証を実施し、毎年「メンタルヘルス未然防止プログラム」を策定することにより、効果的な取組としていきます。

休職者が職場復帰する際は、専門医の意見を踏まえながら、複数職員で構成する「復職サポート委員会」において「リワーク訓練」等を計画し、復職を支援するとともに、復帰後も保健師等が継続的に支援していきます。

新規採用職員には、研修・面談等を通じて社会人としてのマインドセット形成を支援し、環境変化による不調の予防を図ります。

③ 安全衛生委員会の活用

安全衛生委員会を毎月開催し、安全管理、健康維持及び働き方改革に関する課題や対応策について組織的に検討を行います。また、「職場環境調査」を年1回実施することで、各職場の環境やハラスメントの実態等を把握し、改善の必要な事項については具体的な対策を講じ、働きやすい職場環境の整備を図ります。

④ ハラスメント対策の強化

「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、全ての職員が安心して働ける職場環境の実現に向け、ハラスメントの未然防止と早期対応を一層強化します。内部相談窓口の体制整備に加え、外部の専門家による相談窓口の設置を継続し、相談者が安心して相談できる信頼性の高い支援体制を確保します。

また、カスタマーハラスメントについては、対応指針に基づき、不当要求や不適切な言動から職員を保護するための対応基準の周知と適切な運用を徹底します。

重大なハラスメント事案に対しては厳正に対処するため、懲戒処分の基準や運用の在り方について見直しを含めた検討を行い、組織としての説明責任と規律を確保します。

施策(3)人を育てる職場風土の醸成

① 職員が相互に成長し合える職場づくり（再掲）

管理監督職が組織内の「インフルエンサー」として、自らの姿勢や価値観を積極的に発信し、次世代へのマイノリティの伝承を図ります。また、ロールモデル(目標)となる職員の存在や、良好な人間関係を通じた相互作用により、「この人に出会えてよかった」と思えるような、職員(人)が職員(人)を育てる組織風土づくりを目指します。

あわせて、業務外の交流や研修等を通じた対話機会の創出にも取り組み、上下・部門間を越えたつながりと学び合いを促進します。

② 部門間連携の強化（再掲）

庁議・調整会議、部長連絡会議、創生推進本部会議等を通じて、全庁的課題や重点施策の共有と方向性の統一を図ります。また、その内容を部内会議や1 on 1 ミーティング等により職員へ展開し、組織全体で課題解決に取り組む実行力の強化につなげます。

あわせて、部門を越えたプロジェクトチームの設置等により、組織横断的な課題に迅速かつ柔軟に対応できる体制を整備します。

さらに、部局間の連携をより円滑に進める観点から、分野横断的な施策を推進しやすい行政組織の再編成を適宜検討・実施し、連携強化につながる組織体制を構築します。

③ 職員サポート制度の充実

幅広い知識の習得、労働意欲の向上及びコミュニケーションの活性化に寄与するとともに、時間外勤務が多い職場における労働条件の改善を図ることを目的とする「職員サポート制度」をさらに推進します。制度の柔軟な運用や対象職員の拡大により、職員が安心して働ける環境づくりと、主体的な学びの機会の創出を目指します。

[成果指標]

No.	項目	基準値(年度)	目標値(年度)
1	係長級における女性職員の割合	29.3% (R7)	40.0% (R13)
2	課長級以上における女性職員の割合	27.4% (R7)	30.0% (R13)
3	男性職員の育児休業取得率 (2週間以上)	100% (R6)	100% (R13)
4	男性職員の育児関連休暇等取得率 (1か月超)	100% (R6)	100% (R13)
5	時間外勤務時間の縮減	係長職以下の一人当たり 平均 10.85 時間/月 (R6)	係長職以下の一人当たり 平均 10 時間/月 (R13)
6	昇任したくないと考える職員の割合	32.8% (女性職員のみ:40.4%) (R6)	基準値未満 (R13)
7	宇部市職員として働き続けたいと 考える職員の割合	71.24% (R5) ※1	基準値以上 (R13)

※1:基準値については、「働き続けたいと考える職員の割合」に関する直接的な設問がないことから、令和5年度職員アンケートにおける「現在担当している仕事にやりがいを感じていますか。」の設問に対し、「感じている」「どちらかと言えば感じている」と回答した割合を参考値として用いている。

第6章 宇部市障害者活躍推進計画

本章の施策は、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく、「宇部市障害者活躍推進計画」として位置付けます。

これは、本戦略を推進する上で、人材活用の重要な要素を成す計画であり、職員採用及び雇用管理を一括して行う市長部局の任命権者(宇部市長)だけではなく、市全体として障害者の活躍推進に向けた取組を行うため、教育委員会等の各任命権者の連名で策定するものです。

障害のある職員一人ひとりが障害の特性や個性に応じて能力をより一層発揮し、職場において自分らしく活躍できるよう取組を進めます。

なお、各取組の進捗状況の把握・点検については、宇部市職員活躍推進協議会において実施します。

宇部市
宇部市教育委員会
宇部市議会
宇部市選挙管理委員会
宇部市監査委員
宇部市農業委員会

施策(4)障害者の活躍推進

① 障害者雇用推進者の選任

各任命権者において、障害者雇用推進者を選任し、全庁的に取組を推進します。(市長部局では、職員課長を選任)

② 障害者職業生活相談員の配置

障害のある職員が5名以上いる機関に障害者職業生活相談員を配置します。
相談員は、障害に関する理解を深め、障害のある職員を適切に支援するため、障害者職業生活相談員資格認定講習等、山口労働局等が実施する研修を受講した者としてします。

③ 採用前面談の実施

障害者一人ひとりの障害特性、能力及び希望を踏まえ、適した業務等を把握することを目的とし、採用前面談を実施します。

④ 管理監督者等との面談の実施

必要に応じて、職場の管理監督者や障害者職業生活相談員等による面談等を通じて、障害者一人ひとりの障害特性、能力及び希望を把握し、その情報に基づき配置・育成・評価を実施します。ハード・ソフト両面から障害のある職員が安心して働ける環境づくりに努めます。

⑤ 庁内相談窓口の設置

障害のある職員本人や、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。相談者の意向等を踏まえ、必要に応じて、産業医とも連携を図ります。

⑥ 施設の整備

障害者が働きやすい環境を整えるため、障害特性に配慮し什器の配置や動線等を整備します。

⑦ 募集案内時の対応

職員採用に関する募集案内等を市ウェブサイトに掲載する際には、ウェブアクセシビリティの確保を図るとともに、障害者団体を通じた周知を行うなど、障害者が必要な情報を得られるよう対応します。また、募集にあたっては、下記を徹底します。

- ・特定の障害の排除、又は限定を行わない。
- ・自力で通勤できることといった条件を設定しない。
- ・介助者なしで業務遂行が可能といった条件を設定しない。
- ・「就労支援機関に所属・登録しており、雇用期間中支援が受けられること」といった条件を設定しない。
- ・特定の就労支援機関に限定した受入れを実施しない。

⑧ 応募・採用選考時の対応

採用選考の実施にあたり、拡大文字や点字、筆談による対応のほか、本人の申し出や障害の特性に応じ、必要な配慮を行います。

⑨ 優先調達の推進

障害者就労施設等への発注等においては、障害者優先調達推進法に基づく障害者就労施設等への発注を行うことで、障害者の活躍の場の拡大を推進します。

⑩ 合理的配慮の提供

障害者が社会生活をする上で直面する事物、制度、慣行及び観念等の障壁を取り除き、障害のある職員が働きやすい職場環境とするための合理的配慮の提供に努めます。

⑪ 多様性を重視し各職員の強みを活かした配置

性別、年齢、障害の有無等の違いを尊重し、個性を活かす「ダイバーシティ(多様性)」と、組織内で多様性を受け入れ活用する「インクルージョン(包括・受容)」という考え方が求められます。

障害等の様々な特性を持つ職員が有するスキルや適性等を把握した配置や業務の割り当てを行います。

[障害者雇用に関する課題]

本市においては、昨今の採用難や早期離職の影響を受け、令和7年6月時点で障害者の法定雇用率を達成できていない状況にあり、その改善が喫緊の課題となっています。また、採用試験全体の応募者数が減少傾向にある中、令和8年7月以降には法定雇用率のさらなる引き上げが予定されており、より積極的な採用活動の展開と、採用した職員の職場定着を図る取組の強化が求められています。

このような状況を踏まえ、障害者の採用機会の拡大を図るとともに、安心して働ける職場環境の整備に取り組むことで、成果指標として設定する目標の着実な達成を目指します。

[成果指標]

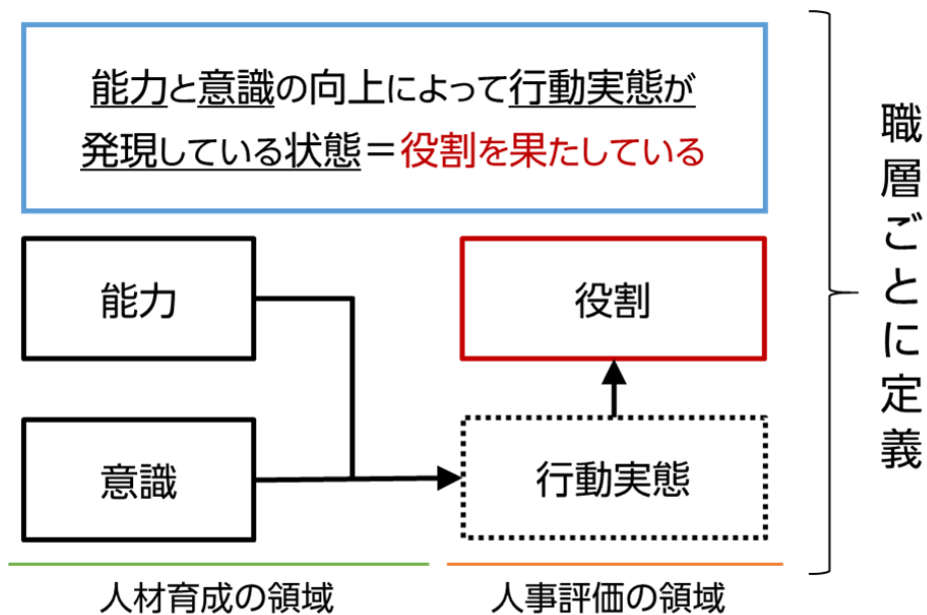
No.	項目	基準値(R6)	目標値(R13)
1	採用 (障害者雇用率)	法定雇用率以上	法定雇用率以上
		【評価方法】 ・任免状況通報の集計値を使用し、令和13年度における達成状況を確認する。	
2	職場定着 (採用から3年後の 定着率)	100%	100%
		【評価方法】 ・採用から3年後の定着率について、毎年度、状況の確認を行う。	

第7章 職員に求められる能力・意識・行動様式

人材育成の目的は、単に職員の能力と意識の向上にとどまるものではなく、能力と意識が実際の行動に現れていること(行動実態が発現していること)です。

目指すべき職員像に近づくためには、「職員に求められる能力・意識」を踏まえ、行動実態に現れていることが重要です。また、行動実態を適切に評価することも必要となります。

全ての職員が「目指すべき職員像」に近づくために、次ページ以降に示す「職層ごとに求められる行動様式」が取れているかを、日々見返しながら業務に臨む姿勢が必要です。



(1)主任・係員に求められる能力・意識・行動様式

視点① ビジョンと実効性

組織1：高い精度で目的、ビジョンを共有できている組織	
① 前向きで熱意を持ち、多様な価値観を理解しながら建設的に取り組む職員	
② 将来あるべき姿を見据え、自律的に行動する職員	
観点	求められる行動様式(例示)
熱意	目の前の仕事に熱意をもって取り組んでいる
多様性・寛容性	自分とは異なる多様な他者を認め、受け入れられている
ビジョン	担当事業・業務の将来あるべき姿について、仕事を通じ考えられている
論理的思考	担当事業・業務の目的、課題、改善の方策について、より良い方法を周囲と検討しながら業務に臨んでいる
自律	指示を待つのではなく、担当事業・業務の状況からやるべきことを自ら考えて行動に移せている

組織2：中長期的な展望から逆算し、実効力ある取組を考えられる組織	
③ 目の前の課題だけでなく、外部環境の変化を的確に捉え、長期的な視点で行動する職員	
④ 優先順位を見極め、取捨選択に基づいた意思決定ができる職員	
観点	求められる行動様式(例示)
事業運営	常に期限の意識を持ち、適宜上司と相談をしながら担当事業・業務の進捗を漏れなく管理できている
実効性	作業として担当事業・業務を完了させるだけでなく、事業の背景や意義を踏まえて適切な手法を検討しながら取り組んでいる
課題解決	日頃の仕事の中で担当事業・業務の課題を発見し、上司や同僚に相談しながら分析を行い、その課題の真因は何かを捉えようとしている
費用対効果	どのように実施をすればより効果的であるか等の費用対効果を常に意識し、資料作成や説明ができている

視点② 市民に寄り添い、組織の枠を越えて協力し合う

組織3：市民生活を守るために実益を出す、実行力のある組織

- ⑤ 市民との接点を大切にし、アンテナを高く情報を収集する職員
- ⑥ 市民・行政双方の立場を理解し、最適な判断・行動を取れる職員
- ⑦ 地域の関係者と信頼関係を築き、幅広いネットワークを持つ職員
- ⑧ 交渉力と熱意を持ち、庁内外の関係者の思いを汲み取り、調整できる職員

観点	求められる行動様式(例示)
業務の実行	担当事業・業務について優先順位を判断しながら業務を実行し、業務を完遂できている
観察・情報収集	担当事業・業務に関する観察(例:担当事業のサービス対象となる地域住民の状態等)や情報収集(例:他自治体の事例等)を適宜行い、変化を感じ取り、事業・業務改善に活かそうとしている 表面的な事象ではなく、言葉や問題の背景にある物事の本質を見抜く力を持ち、有効性の高い方法を検討できている
関係構築	自治体の「顔」であるということを意識し、担当事業・業務を通じ地域の幅広い関係者と良好な関係を構築している
対話	傾聴力をもって関係者から必要な情報を聞き出し、適切に上位者へ報告ができている
バランス感覚	俯瞰的な視点を持ちつつ、寄せられた一つひとつの意見に対して上司と相談しながら、誠実に対応ができている

組織4：部門を越えて協力・連携できる組織

- ⑨ 縦割りを越えて目的志向で協働できる職員
- ⑩ 管理監督職としての説明責任を果たし、部下の本音を引き出せる職員
- ⑪ 必要な情報を役職や立場に応じて迅速・円滑に共有できる職員

観点	求められる行動様式(例示)
コミュニケーション	担当事業・業務についての状況を常に観察し、自身で判断ができない問題・課題があれば迅速に報告できている 係内の他の担当者の業務を把握し、助け合う行動が取れている
他部門との協働	自身の担当業務に限らず様々な業務に目を向け、仕事の範囲を限定することなく、共通の目的のために相互協力を積極的に行っている

視点③ 相互の成長・育成を重視し、信頼と共感でつながる

組織5：相互に成長を促進し高め合い、自らも成長できる組織	
⑫ 組織は絶え間ない人材育成で成長することを認識・理解し、役職・部門を越えた学び合いを実践する職員	
⑬ 他者の貢献を認め合い、共に成長しようとする職員	
観点	求められる行動様式(例示)
主体的な自己研鑽	上司や同僚からの助言・指摘の趣旨を理解し、自身の成長につなげる行動が取れている 自らの業務に活用できる研修等を主体的に選択し、新しい知識・技術の習得に努めることができている
共感と成長支援	後輩や同僚の置かれた状況を踏まえて、自身の経験や学びを活かした助言ができている

組織6：職員が仕事に誇りを持ち、充実を感じながら働ける組織	
⑭ 目標達成に向けて、建設的な意見を出し合える職員	
⑮ 高い公務員倫理を備え、誠実に行動できる職員	
観点	求められる行動様式(例示)
説明	相手の立場や考えを尊重しつつ、相手を動かす観点で自分の考えを相手に伝わりやすく、論理的に伝えている
傾聴・共感	相手の話に誠実に耳を傾け、言葉の背景にある意図を汲み取っている
良好な職場環境の確保・維持	一体感をもった職場環境の醸成のため、普段からあいさつや声掛け等を心がけ、心身の健康や業務上の困りごとがあれば、自ら積極的に相談できている
コンプライアンス	全体の奉仕者としての高い倫理観を持ち、服務規律や例規を遵守し、ミスを減らすような工夫をしながら行動ができている

(2) 係長に求められる能力・意識・行動様式

視点① ビジョンと実効性

組織1：高い精度で目的、ビジョンを共有できている組織	
① 前向きで熱意を持ち、多様な価値観を理解しながら建設的に取り組む職員 ② 将来あるべき姿を見据え、自律的に行動する職員	
観点	求められる行動様式(例示)
熱意	目の前の仕事に熱意をもって取り組み、その姿勢を部下・同僚に共有できている
多様性・寛容性	自分とは異なる多様な他者を認め、受け入れているとともに、その姿勢を部下に共有できている
ビジョン	担当事業・業務の将来あるべき姿について、仕事を通じ考えながら、管理監督職から示された中長期的なビジョンを踏まえて、仕事の背景にある意義を部下に伝えられている
自律	指示を待つのではなく、担当事業・業務の状況からやるべきことを自ら考えて行動に移せている

組織2：中長期的な展望から逆算し、実効力ある取組を考えられる組織	
③ 目の前の課題だけでなく、外部環境の変化を的確に捉え、長期的な視点で行動する職員 ④ 優先順位を見極め、取捨選択に基づいた意思決定ができる職員	
観点	求められる行動様式(例示)
事業運営	係員の進捗を積極的に把握し、最適なタイミングで適切な助言等ができている 常に事業の背景にある課題や目的を考え、係員に対してわかりやすい説明で共有できている
実効性	計画通りに配下の業務を完遂させるだけでなく、長期的な視点で考え、戦略的・効果的な判断ができている
課題解決	日頃の仕事の中で担当事業・業務の課題を発見し、分析を行い、その課題の真因は何かを捉えながら、進んで解決している
費用対効果	常に費用対効果を意識して取捨選択を行った上で、実施内容や方法を検討している

視点② 市民に寄り添い、組織の枠を越えて協力し合う

組織3：市民生活を守るために実益を出す、実行力のある組織

⑤ 市民との接点を大切にし、アンテナを高く情報を収集する職員 ⑥ 市民・行政双方の立場を理解し、最適な判断・行動を取れる職員 ⑦ 地域の関係者と信頼関係を築き、幅広いネットワークを持つ職員 ⑧ 交渉力と熱意を持ち、庁内外の関係者の思いを汲み取り、調整できる職員	
観点	求められる行動様式(例示)
業務の実行	状況に応じて取組の優先順位や取組内容を見直しつつ、所掌範囲の取組を完遂できている
観察・情報収集	担当事業・業務に関する観察(例:担当事業のサービス対象となる地域住民の状態等)や情報収集(例:他自治体の事例等)を適宜行い、変化を感じ取り、事業・業務改善に活かそうとしている 担当事業・業務に限らず、類似事業・業務にも目を向け、広く情報収集ができている
関係構築	自治体の「顔」であるということを意識し、担当事業・業務を通じ地域の幅広い関係者との人脈を形成している
対話	各施策を前進させるため、ボトムアップにより意見を集約し、関係者の利害を考えた調整ができている
バランス感覚	市としての方針を踏まえた俯瞰的な視点を持ちつつ、寄せられた一つひとつの意見に対して誠実に対応ができている

組織4：部門を越えて協力・連携できる組織

⑨ 縦割りを越えて目的志向で協働できる職員 ⑩ 管理監督職としての説明責任を果たし、部下の本音を引き出せる職員 ⑪ 必要な情報を役職や立場に応じて迅速・円滑に共有できる職員	
観点	求められる行動様式(例示)
コミュニケーション	判断ができない係内の課題を管理監督職に対して過不足なく迅速に報告できている
主体的な調整	部門を越えた連携が望ましい場面や、関係者間で意見の不一致があった場合等において、目的志向で主体的に調整を行い、合意や協力を引き出している
他部門との協働	自身の係内の成果のみに固執せず、全体最適の視点を持ち、助け合いの精神で行動するとともに、共通の目的に対して様々な相互協力を積極的に行っている

視点③ 相互の成長・育成を重視し、信頼と共感でつながる

組織5：相互に成長を促進し高め合い、自らも成長できる組織	
⑫ 組織は絶え間ない人材育成で成長することを認識・理解し、役職・部門を越えた学び合いを実践する職員	
⑬ 他者の貢献を認め合い、共に成長しようとする職員	
観点	求められる行動様式(例示)
主体的な自己研鑽	主体的な自己研鑽を通じ、業務に必要な専門的知識を有している
共感と成長支援	部下の意見の主旨を理解しつつ、業務・組織の状況を踏まえ、成長に向けた助言を積極的に行っている
垣根を越えた指導育成	自らの係だけでなく、他係も含めて後輩や同僚へのサポート・指導を行っている

組織6：職員が仕事に誇りを持ち、充実を感じながら働ける組織	
⑭ 目標達成に向けて、建設的な意見を出し合える職員	
⑮ 高い公務員倫理を備え、誠実に行動できる職員	
観点	求められる行動様式(例示)
説明	相手の立場や考えを尊重しつつ、相手を動かす観点で自分の考えを相手に伝わりやすく、論理的に伝えている
傾聴・共感	係内の職員からの声に耳を傾け、思いを理解できている
良好な職場環境の確保・維持	係内の職員に対して、良いところを伸ばす評価・声掛けを実施し、困りごとがないか等、積極的に問いかけを行っている
差配・調整	係内の職員との積極的なコミュニケーションを通じて、組織・人材マネジメントを適切に行い、必要に応じて業務上の差配・調整を行っている
コンプライアンス	全体の奉仕者としての高い倫理観を持ち、服務規律や例規を遵守し、業務ミスにつながらない行動が取れており、係内の職員に指導ができている

(3) 課長・副課長に求められる能力・意識・行動様式

視点① ビジョンと実効性

組織1：高い精度で目的、ビジョンを共有できている組織	
① 前向きで熱意を持ち、多様な価値観を理解しながら建設的に取り組む職員	
② 将来あるべき姿を見据え、自律的に行動する職員	
観点	求められる行動様式(例示)
熱意	仕事に対する熱意を部下に伝播させるとともに、部下の熱意を引き出せている
多様性・寛容性	自分とは異なる多様な他者を認め、受け入れているとともに、部下に気づきを与えられている
ビジョン	部下に対して市の経営ビジョンを踏まえた明確な指示を行うとともに、自らの仕事を通じてあるべき姿をイメージしている
自律	部下に対し、事業・業務の状況からやるべきことを自ら考えて行動に移す手助けをしている

組織2：中長期的な展望から逆算し、実効力ある取組を考えられる組織	
③ 目の前の課題だけでなく、外部環境の変化を的確に捉え、長期的な視点で行動する職員	
④ 優先順位を見極め、取捨選択に基づいた意思決定ができる職員	
観点	求められる行動様式(例示)
事業運営	課内の事業のスケジュールを適切に設定し、随時進捗を把握しながら、課題となりそうな業務に対して事前に対処ができている 目的に対して効果的でない業務について、周囲と調整しながら中断・見直し・中止を判断できている
課題解決	課内の事業・業務について、従来の方法に固執せず、課題起点でより良い方法がないかを検討した上で、取組内容を決定している
費用対効果	常に費用対効果を意識し、部下の作業状況を観察する中で非効率を発見し、作業の効率化を行うよう指導ができている

視点② 市民に寄り添い、組織の枠を越えて協力し合う

組織3：市民生活を守るために実益を出す、実行力のある組織

⑤ 市民との接点を大切にし、アンテナを高く情報を収集する職員 ⑥ 市民・行政双方の立場を理解し、最適な判断・行動を取れる職員 ⑦ 地域の関係者と信頼関係を築き、幅広いネットワークを持つ職員 ⑧ 交渉力と熱意を持ち、庁内外の関係者の思いを汲み取り、調整できる職員	
観点	求められる行動様式(例示)
業務の実行	職員からの報告・共有や客観的なデータを踏まえ、俯瞰的な目線で実施内容や方法に係る意思決定ができています
観察・情報収集	担当事業・業務に関する観察(例:担当事業のサービス対象となる地域住民の状態等)や情報収集(例:他自治体の事例等)を適宜行い、変化を感じ取り、事業・業務改善に活かそうとしている 担当事業・業務のみに意識を向けず、類似事業・業務にも目を向け、広く情報収集ができ、必要に応じて部内・課内や類似事業・業務を所管する課と連携ができています
関係構築	自治体の「顔」であることを意識し、所管事業を通じ地域の幅広い関係者との人脈を形成している
多様な意見を踏まえた 経営判断	長期的な視点から、状況を総合的に判断し、ボトムアップによる意見も踏まえつつ、必要に応じて決定事項の見直しができています
バランス感覚	多くの関係者から寄せられた意見に対して、公平な視点を持ち、適切な意思決定を行い、部下に対して指導ができています

組織4：部門を越えて協力・連携できる組織

⑨ 縦割りを越えて目的志向で協働できる職員 ⑩ 管理監督職としての説明責任を果たし、部下の本音を引き出せる職員 ⑪ 必要な情報を役職や立場に応じて迅速・円滑に共有できる職員	
観点	求められる行動様式(例示)
コミュニケーション	課内全体の業務進捗について常に把握し、重要な課題等への対処の方向性を明確に提示ができています
組織内協働に向けた調整	部門をまたいだ取組の状況を把握し、連携をとることが望ましい業務では進んで関係者間の調整を行い、部下に指示ができています 関係者における意見の不一致や利害の対立があっても、合意形成に向けて粘り強く誠実に対応し、合意に向けて主導している
組織横断的思考	組織の縦割り意識をなくし、他部門との連携を自ら主導するなど、組織横断的な思考を課内に醸成することで、組織全体の最適化に貢献している

視点③ 相互の成長・育成を重視し、信頼と共感でつながる

組織5：相互に成長を促進し高め合い、自らも成長できる組織

⑫ 組織は絶え間ない人材育成で成長することを認識・理解し、役職・部門を越えた学び合いを実践する職員	
⑬ 他者の貢献を認め合い、共に成長しようとする職員	
観点	求められる行動様式(例示)
主体的な自己研鑽	主体的な自己研鑽を通じ、管理職として求められるマネジメント能力を習得している
共感と成長支援	職員の成長を考えた人員配置を行い、自律的に判断ができる職員を増やすために、判断力を養うための示唆を行いながら、課内の職員の業務処理の方法等を正す指導ができています 課内・課外問わず、職員の発言を受け止め、趣旨を汲み取りながら、必要に応じてあるべき方向へ誘導し、成長に向けた支援を積極的に行っている
垣根を越えた指導育成	自らの課だけでなく、関係する他課の職員も含めて、後輩や同僚へのサポート・指導を行っている

組織6：職員が仕事に誇りを持ち、充実を感じながら働ける組織

⑭ 目標達成に向けて、建設的な意見を出し合える職員	
⑮ 高い公務員倫理を備え、誠実に行動できる職員	
観点	求められる行動様式(例示)
説明	相手の立場や考えを尊重しつつ、相手を動かす観点で自分の考えを相手に伝わりやすく、論理的に伝えている
傾聴・共感	課内の職員からの声に耳を傾け、思いを理解できている
良好な職場環境の確保・維持	課内の職員の長所を伸ばす評価・声掛けにより、前向きに努力ができる職場風土を醸成し、心理的安全性を担保するコミュニケーションが取れている
差配・調整	課内の職員との積極的なコミュニケーションを通じて、組織・人材マネジメントや人員配置を適切に行い、必要に応じて業務上の差配・調整を行っている
コンプライアンス	課内の職員が全体の奉仕者としての高い倫理観を持った行動が取れるように、チェックや指導が十分にできている

(4) 部長・次長に求められる能力・意識・行動様式

視点① ビジョンと実効性

組織1：高い精度で目的、ビジョンを共有できている組織	
① 前向きで熱意を持ち、多様な価値観を理解しながら建設的に取り組む職員	
② 将来あるべき姿を見据え、自律的に行動する職員	
観点	求められる行動様式(例示)
熱意	仕事に対する熱意を部下に伝播させるとともに、部下の熱意を引き出し、同じレベルに高められる
多様性・寛容性	自分とは異なる多様な他者を認め、受け入れているとともに、部下に気づきを与えられている
ビジョン	市の経営ビジョンや動向を踏まえて部内の目標設定を行い、背景を含めて共有できている
自律	部内の職員に対し、事業・業務の状況からやるべきことを自ら考えて行動に移す手助けをしている

組織2：中長期的な展望から逆算し、実効力ある取組を考えられる組織	
③ 目の前の課題だけでなく、外部環境の変化を的確に捉え、長期的な視点で行動する職員	
④ 優先順位を見極め、取捨選択に基づいた意思決定ができる職員	
観点	求められる行動様式(例示)
事業運営	部内の事業のスケジュールを適切に設定し、進捗状況を漏れなく把握するように確認等ができている 外部環境の変化を常に捉え、判断を先送りにせず、必要に応じて事業の中断・見直し・中止を判断し、組織方針の軌道修正ができている
課題解決	部下からの提案を踏まえつつ、現状に満足することなく、恒常的な改善を目指し、事業内容や業務手法を再検討しながら、他の部長や部内の職員に対し建設的な議論を提起できている

視点② 市民に寄り添い、組織の枠を越えて協力し合う

組織3：市民生活を守るために実益を出す、実行力のある組織

<p>⑤ 市民との接点を大切にし、アンテナを高く情報を収集する職員 ⑥ 市民・行政双方の立場を理解し、最適な判断・行動を取れる職員 ⑦ 地域の関係者と信頼関係を築き、幅広いネットワークを持つ職員 ⑧ 交渉力と熱意を持ち、庁内外の関係者の思いを汲み取り、調整できる職員</p>	
観点	求められる行動様式(例示)
業務の実行	職員からの報告・共有や客観的なデータを踏まえ、経営層として俯瞰的な目線で実施内容や方法に係る意思決定ができています
観察・情報収集 (実効性を見極め)	緊急事態や大きな社会情勢の変化に対して、職員からの報告・共有や客観的なデータを踏まえ、費用対効果も勘案して軌道修正のための迅速な意思決定を行い、明確に方向性を指示ができています
関係構築	自治体の「顔」であることを意識し、地域の幅広い関係者との人脈を形成し、地域・市民の考え方を真摯に聴き取り、受け止めている
多様な意見を踏まえた 経営判断	市民から寄せられた声も活かしつつ、中長期的な経営視点で当初策定したKPIに必ずしもとらわれることなく、指標の再設定や施策・事業内容の見直しに関する指示ができています
バランス感覚	多くの関係者から寄せられた意見に対して、公平な視点を持ち、適切な意思決定の方向性について課長に指導ができています

組織4：部門を越えて協力・連携できる組織

<p>⑨ 縦割りを越えて目的志向で協働できる職員 ⑩ 管理監督職としての説明責任を果たし、部下の本音を引き出せる職員 ⑪ 必要な情報を役職や立場に応じて迅速・円滑に共有できる職員</p>	
観点	求められる行動様式(例示)
コミュニケーション	部内の事業について進捗や課題を把握し、迅速にかつ、明確に方向性を示すことができています
組織内協働に向けた 調整	組織横断的な課題に対して、積極的かつ迅速に調整を行い、課長に指示ができています 全庁的な経営視点に立ち、様々な関係者の意見を集約した上で、地域のあるべき姿を踏まえて合意形成に向けて主体的に動き、庁内外の信頼を獲得している
組織横断的な思考・判断	既存の組織や事業の枠組みにとらわれることなく目的志向に立ち返り、様々な連携の可能性や、より効果的な方法を模索し、協働的な方向性を提示ができています

視点③ 相互の成長・育成を重視し、信頼と共感でつながる

組織5：相互に成長を促進し高め合い、自らも成長できる組織	
⑫ 組織は絶え間ない人材育成で成立することを認識・理解し、役職・部門を越えた学び合いを実践する職員	
⑬ 他者の貢献を認め合い、共に成長しようとする職員	
観点	求められる行動様式(例示)
主体的な自己研鑽	自己研鑽による新たなスキルの習得のみならず、部内の職員の研鑽を後押しができています
共感と成長支援	マネジメントの中心となる課長への気配りを行いつつ、必要に応じて部長級へ引き上げるための成長支援や、普段接点の少ない係長級以下も含めて、自身が人材育成の重要な役割を持っていることを理解し、成長支援を積極的に行っている 自律的に判断ができる職員を増やすため、判断力を養うための示唆と直接的な指導のバランスの取れた育成ができています
全庁横断的な人材育成	部門を越えた職員へのサポート・指導を行っている 中長期的なビジョンを語り、仕事の背景にある意義を伝えることで、職員全体のモチベーションを高められている

組織6：職員が仕事に誇りを持ち、充実を感じながら働ける組織	
⑭ 目標達成に向けて、建設的な意見を出し合える職員	
⑮ 高い公務員倫理を備え、誠実に行動できる職員	
観点	求められる行動様式(例示)
説明	相手の立場や考えを尊重しつつ、相手を動かす観点で自分の考えを相手に伝わりやすく、論理的に伝えている
傾聴・共感	部内の職員からの声に耳を傾け、思いを理解できている
良好な職場環境の確保・維持	部内の職員の長所を伸ばす評価・声掛け・一体感の醸成により、心理的安全性を担保するコミュニケーションが取れている
差配・調整	課長を中心に部内の職員との積極的なコミュニケーションを通じて、組織・人材マネジメントを適切に行い、必要に応じて業務上の差配・調整を行っている
コンプライアンス	部内の職員が全体の奉仕者としての高い倫理観を持った行動が取れているかを常に観察し、重大なミスにつながる前に必要な対策が取れている

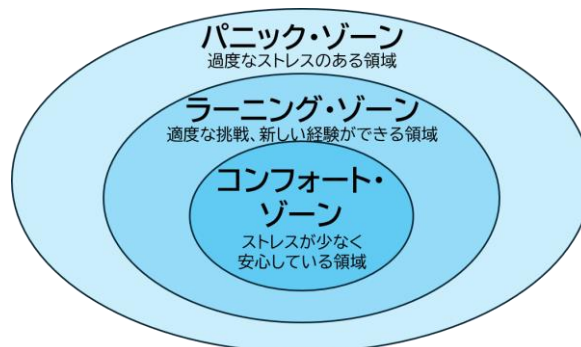
第8章 全職員で実践する成長戦略

第1節 職員の役割

自身の職層で求められる能力・意識・行動様式を理解し、日々実践することが基本です。それに沿った行動をとっているか(近づいているか)を日々自ら振り返ることで、まずは、「コンフォート・ゾーン(安心している領域)」を構築する必要があります。

さらに、時には一つ上の職層を意識し、「コンフォート・ゾーン」から「ラーニング・ゾーン(挑戦し成長できる領域)」へ自らを置くことで、自身の成長と組織への貢献の両立を目指すことが重要です。

成長とは、全ての職員が同じ形で高い成果を発揮することばかりを求めるものではありません。得意分野や強みは職員一人ひとり異なり、足りない部分は互いに補い合いながら、それぞれが役割を果たしていくことによって、組織全体としての力が高まっていくものです。自身の強みを活かしつつ、周囲と支え合いながら成長していく姿勢が重要です。



第2節 管理監督職の役割

組織運営の大前提は「絶え間ない人材育成」です。この意味で管理監督職が果たすべき役割は非常に大きく、**部下の成長支援・健康管理**を自らの責務と自覚し、日々のコミュニケーションを通じて個性を尊重し、能力を活かす助言・指導を行う必要があります。

管理監督職は、この責務を十分に認識して職務を遂行するとともに、他の職員の模範となるよう、様々な外部環境や職務環境の変化を的確に把握しながら、絶え間ない自己研鑽に努めることが重要です。

第3節 人事担当部門の役割

職員一人ひとりが主体的にキャリア形成や能力開発に取り組めるよう支援するとともに、職員の能力や適性が最大限発揮される人事制度や職場環境の整備を通じて、働きがいのある組織づくりを進めます。その上で、職員の活躍や行動実態を適切に把握し、人事評価・処遇・配置、そしてさらなる育成へとつなげられるよう、様々な人事施策を実施します。

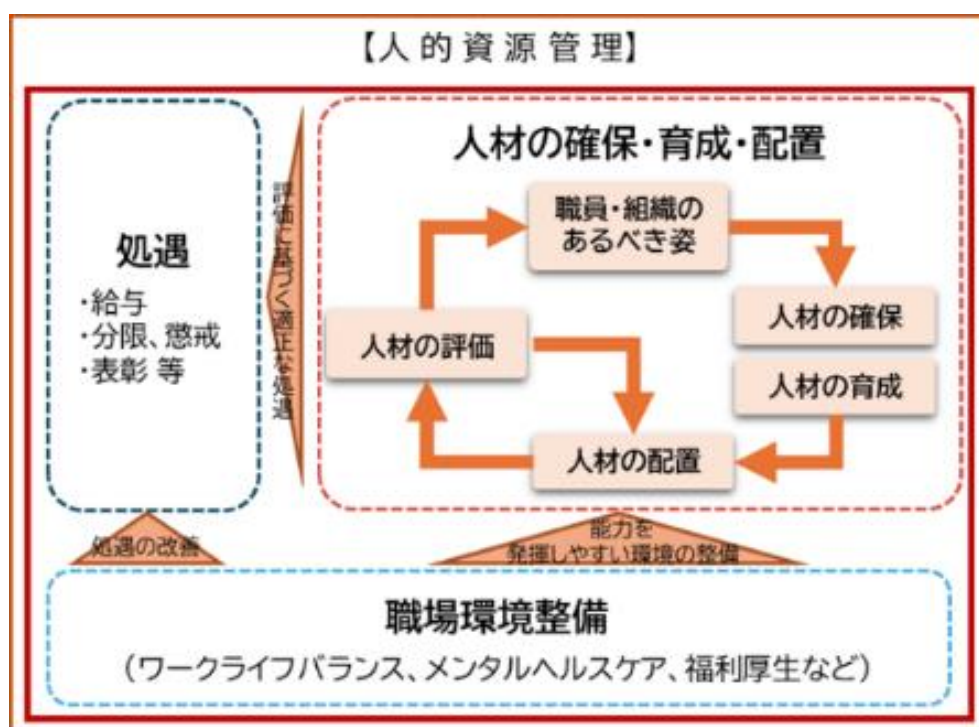
また、経験や成果が公平・公正に評価され、それぞれが組織の中で役割を持ち、やりがいと高いモチベーションを持って働けるよう、適材適所の配置や複線型のキャリアパス、透明性の高い昇任制度を構築するとともに、職場における心理的安全性の更なる向上を図るなど、誰一人取り残されることがないように取り組みます。

さらに、職員の情報を一元的に管理し、資質や能力を最大限に発揮できる配置・育成につなげる「タレント・マネジメント」の考え方を取り入れた人事管理を進めます。

おわりに

人材の確保、育成、配置、評価、処遇、職場環境整備といった施策は、それぞれが独立して機能するものではなく、相互に連携することで効果を最大化するものです。本戦略が掲げる「組織像」「職員像」「行動様式」も、評価制度や研修制度、配置や処遇と結びつけて運用することで、はじめて実効性を持つものとなります。

これからの人事戦略には、労働市場や社会規範の変化、技術革新等の外部環境を見据えた柔軟で戦略的なマネジメントが求められます。その実現に向けては、職員一人ひとりが本戦略を「自分ごと」として捉え、行動につなげることが不可欠です。今後は、そのための環境づくりや制度設計を進めながら、戦略の着実な実行に取り組んでいきます。



また、私たちが歩むべき方向性を考える上では、本市がどのような歩みを重ねてきたのかを振り返ることも重要です。本市の礎を築いた渡辺祐策翁は、石炭という有限の資源に依存する将来を危惧し、「有限の鉱業から無限の工業へ」という理念のもと、産業構造の転換を成し遂げました。この先見性と挑戦の精神、そして地域全体が心をつなげて発展を目指す「共存同栄・協同一致」の考え方は、今日の宇部市のまちづくりの根底を支える重要な価値観として受け継がれています。

現在、私たちは人口減少や価値観の多様化、デジタル技術の進展など、大きな社会変化の中にあります。こうした時代においてこそ、先人の歩みに学び、変化を恐れるのではなく、新たな成長の機会として捉え、主体的に取り組んでいく姿勢が一層重要となります。

本戦略は、単なる人事施策の指針ではなく、本市の未来を切り拓くための設計図です。そしてそれを実現できるのは、本市の歴史や理念に共感し、その一員としての誇りと使命感を持って職務に向き合う職員一人ひとりの力にほかなりません。

本市職員であることの意味は、単に行政サービスを担うことにとどまらず、先人が築いてきたまちづくりの理念を受け継ぎ、次の世代へとつないでいく役割を担うことにあります。本市で働くことに誇りを持ち、互いに学び合い、高め合いながら、市民の期待に応え続ける組織をともに創り上げていきましょう。