

# 呉市職員働き方改革推進プログラム

(令和8年度～令和12年度)

令和8年3月  
呉市

# 目 次

1	本プログラム改定の目的	1
2	本市の現状	2
3	これまでの主な取組	3
4	取組期間	4
5	取組目標・指標	4
6	取組内容	4
7	推進体制	6
8	取組項目	7
	(1) 業務の改革・改善	7
	(2) 長時間勤務の是正	13
	(3) 働きやすい職場環境の整備	19
	(4) 持続可能な組織体制の整備	24

## 1 本プログラム改定の目的

平成30年7月に働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（平成30年法律第71号）が公布され、時間外勤務の上限規制や年次有給休暇取得の義務化などの制度が順次施行されるなど、ワーク・ライフ・バランスの推進※や業務の生産性向上に向けた職場環境づくりの重要性が一層高まっています。

本市においては、多様化・複雑化する市民ニーズや新たな行政課題への対応により、業務量の増加や業務内容の高度化が進む中で、時間外勤務の縮減や年次有給休暇の取得が十分に進んでいない状況が見られました。

このため、令和4年3月に「呉市職員働き方改革推進プログラム」（以下「プログラム」といいます。）を策定し、業務改革、長時間勤務の是正、休暇取得の促進、働きやすい職場環境の整備など、全庁的な取組を進めてきました。

その後、コロナ禍を契機とした働き方の多様化、行政需要の増大、デジタル化の加速など、職員を取り巻く環境は大きく変化しており、これまでの取組により一定の成果が見られる一方で、依然として解決すべき課題も残されています。

さらに、少子高齢化に伴う労働力人口の減少により人材確保が一層困難となる一方で、高齢期の働き方に対するニーズも多様化しており、本市の将来を担う職員の確保が難しくなることで、行政サービスの維持そのものが危ぶまれる状況にあります。

こうした状況を踏まえ、働き方改革をより一層推進し、職員が安心して働ける職場環境の実現と持続可能な行政運営を図るため、プログラムを改定するものです。

### 「働き方改革」とは？



職員一人一人が、その置かれた状況に応じて、多様で柔軟な働き方を、主体的に選択できるようにするための取組を指します。

呉市では、この考え方を発展させ、働きやすい環境の整備に加え、職員がやりがいを持ち、意欲的かつ自律的に仕事に取り組むことができる職場づくりを働き方改革の重要な要素として位置付けています。

職員と組織の力を最大限に発揮できる市役所へ

※ ワーク・ライフ・バランスの推進：やりがいや充実感を持って働きながら仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活も含めた多様な生き方を実現できるよう、仕事と生活の調和を図ることを指します。ここでいう「仕事上の責任」には、本市が掲げる職員像を日々の業務で実践することも含まれます。

## 2 本市の現状

本市では、第3次呉市職員体制再構築計画（令和5年3月策定）に基づき、職員数の適正化を進める一方で、多様化・複雑化する市民ニーズや新たな行政課題への対応により、業務量の増加や業務内容の高度化が進んでいます。

こうした中、プログラムに基づき、時間外勤務の縮減や年次有給休暇の取得促進などの取組を進めてきました。

その結果、一人当たりの時間外勤務の年平均時間は、平成29年度の187時間から令和6年度には160時間へと27時間減少し、年次有給休暇の取得日数も8.7日から11.0日へと2.3日増加するなど、一定の改善は見られるものの、時間外勤務の縮減や休暇取得の状況は依然として十分とはいえません。

また、メンタル系疾患による療養休暇取得者数は横ばいで推移し、職員の健康確保や職場環境の改善に向けた取組も引き続き、重要な課題となっています。

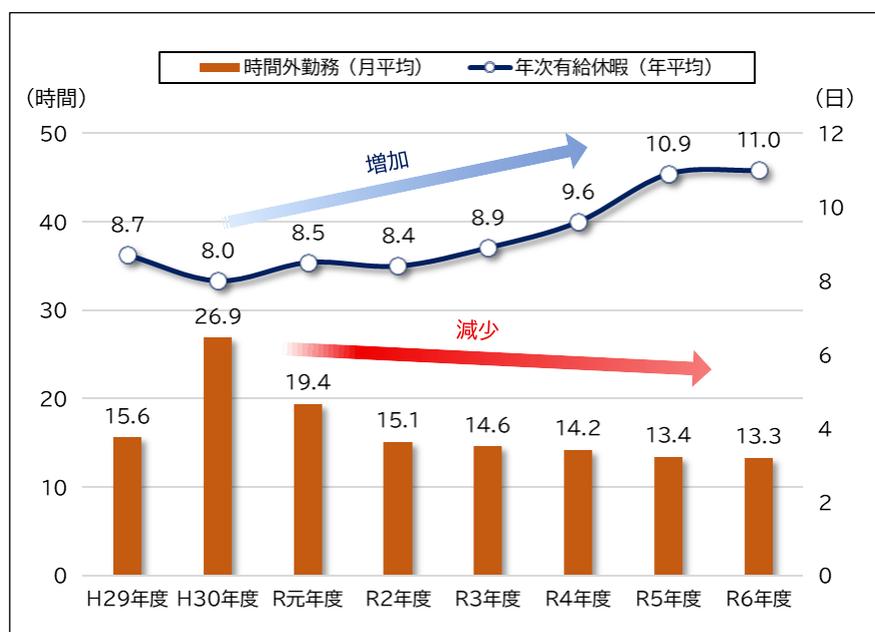
### ▼ 時間外勤務、年次有給休暇及び療養休暇等の状況

(1) 時間外勤務及び年次有給休暇の状況

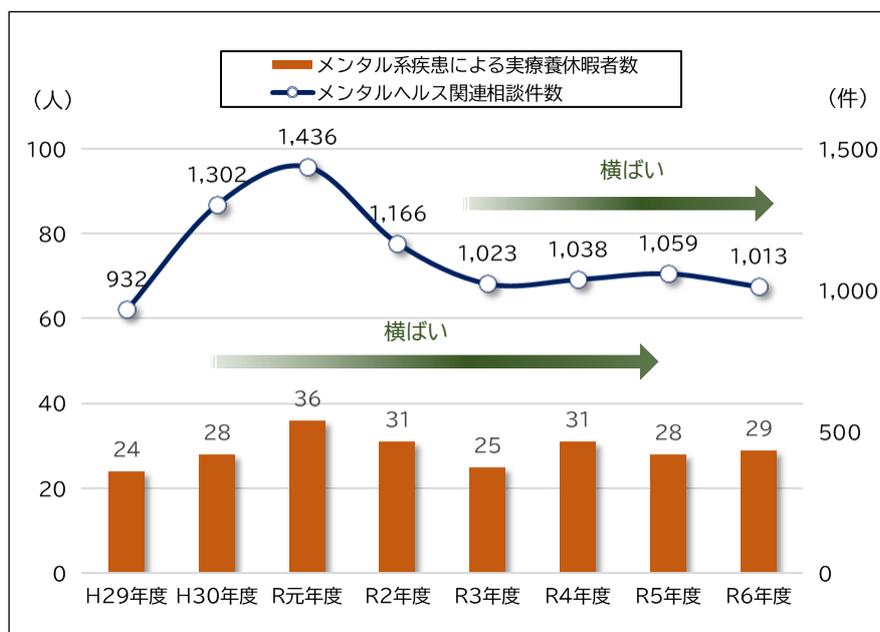
区分		H29年度	H30年度	R元年度	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①時間外勤務実施状況	(年平均)	187 時間	323 時間	232 時間	181 時間	175 時間	171 時間	161 時間	160 時間
	(月平均)	15.6 時間	26.9 時間	19.4 時間	15.1 時間	14.6 時間	14.2 時間	13.4 時間	13.3 時間
②年次有給休暇取得状況 (年平均)		8.7 日	8.0 日	8.5 日	8.4 日	8.9 日	9.6 日	10.9 日	11.0 日

(2) メンタル系疾患による療養休暇の状況及びメンタルヘルス関連相談件数

区分	H29年度	H30年度	R元年度	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
③実療養休暇者数	24 人	28 人	36 人	31 人	25 人	31 人	28 人	29 人
④新規療養休暇者数	10 人	12 人	18 人	12 人	6 人	19 人	15 人	16 人
⑤メンタルヘルス関連相談件数	932 件	1,302 件	1,436 件	1,166 件	1,023 件	1,038 件	1,059 件	1,013 件



▲ 時間外勤務及び年次有給休暇の状況



▲ メンタル系疾患による療養休暇等の状況

### 3 これまでの主な取組

#### (1) 時間外勤務の削減

- 一斉定時退庁日の設定（毎週水曜日）及び本庁舎内でのアナウンスの実施
- 水曜日以外の「プラスワン定時退庁」の実施
- サマーシフト（早出勤務・遅出勤務）の試行
- モデル部署における時間外勤務縮減の取組及びその効果の検証

#### (2) 休暇取得の促進

- 各課において年間の休暇取得日数の目標を設定
- 年間5日以上の時季指定義務\*を明示（技能労務職場等）

#### (3) 新型コロナウイルス感染拡大防止の取組

- 時差出勤及び在宅勤務の試行（テレワーク用パソコンの導入）
- ウェブ会議の活用



【定時退庁の推進】

#### (4) 職員のメンタルケア

- ストレスチェックの実施及び検証
- こころの健康相談の実施
- 毎週月曜日の庁内放送（メンタルヘルス対策・声掛け運動）

#### (5) イクボス宣言・女性活躍

- 女性職員の管理職・監督職への積極的な登用
- 男性職員の育児休業等取得促進



【イクボス宣言】

\* 時季指定義務：年次有給休暇10日以上付与される職員は、年5日の取得が義務づけられている。

## 4 取組期間

取組期間は、令和8年度から令和12年度までの5年間とします。

なお、今後の社会情勢の変化などに対応するため、必要に応じてプログラムの見直しを行います。

## 5 取組目標・指標

### (1) 取組目標

**時間外勤務ゼロを目指した継続的な縮減と、休暇取得の着実な推進**  
 ～働きやすく、やりがいのある職場づくりに向けた、  
 時間外勤務ゼロを目指した継続的な縮減と休暇取得の着実な推進～

### (2) 取組指標

指標	令和6年度	令和12年度
①職員一人当たりの時間外勤務時間(月平均)	13.3時間	対前年度比減
②職員一人当たりの年次有給休暇取得日数	11.0日	対前年度比増
③仕事にやりがいを感じている職員の割合 (第5次呉市長期総合計画KPI)	65.9%	80.0%

## 6 取組内容

本プログラムにおいても引き続き、「業務の改革・改善」，「長時間勤務の是正」，「働きやすい職場環境の整備」及び「持続可能な組織体制の整備」の四つの柱を基本方針とし、必要な取組内容を全庁で共有することで、職員一人一人が、また各所属が、それぞれの業務に応じて取組を検討し、実践していくこととします。

また、職員個人による取組に加え、組織としての取組として、人事課や行政改革デジタル推進第1課・第2課を始めとする関係課において具体的な計画策定や制度設計、運用方法を決定して取り組むものや、委託などの予算措置が必要となる取組についても進捗状況を確認しながら、より効果的な方策を検討し、計画的に実施していきます。



【組織としての取組】



【個人としての取組】

働き方改革の取組体系図

【働き方改革に向けた基本方針と取組項目】

1 業務の改革・改善	2 長時間勤務の是正
①AIやデジタル技術の活用促進 ⇒ P 7	①時間外勤務命令の上限設定 ⇒ P13
②マネジメント力の強化 ⇒ P 8	②勤務時間・出退勤時間の管理 ⇒ P14
③会議の効率化 ⇒ P 9	③ノー残業デーの徹底・拡充 ⇒ P15
④業務の見直し ⇒ P10	④応援・協力体制 ⇒ P16
⑤内部統制制度の推進 ⇒ P11	⑤意識改革 ⇒ P17
⑥意識改革 ⇒ P12	⑥マネジメント力の強化（再掲） ⇒ P18
3 働きやすい職場環境の整備	4 持続可能な組織体制の整備
①ストレスチェックの活用 ⇒ P19	①能力や適性に応じた積極的な登用 ⇒ P24
②仕事と育児・介護の両立支援 ⇒ P20	②適材適所の人員配置 ⇒ P24
③柔軟な勤務時間制度の検討 ⇒ P21	③将来を見据えた人材育成 ⇒ P25
④テレワークの推進 ⇒ P21	④人事評価制度の見直し ⇒ P26
⑤計画的な休暇取得 ⇒ P22	⑤組織体制の見直し ⇒ P26
⑥長時間勤務者の心身の状況把握 ⇒ P22	⑥多様な任用形態の活用 ⇒ P27
⑦イクボス・女性活躍 ⇒ P23	

【取組項目による効果】

働きやすさ、  
やりがいの向上

ワーク・ライフ・バランス  
の実現

効率的で質の高い働き方の実践

職員一人一人が健康で、イキイキと働き続けることができる

市民サービスの向上

## 7 推進体制

働き方改革に関する全庁的な協議・検討を進めるため、本市では令和3年5月28日に、総務部長を委員長とする「呉市職員働き方改革推進委員会」（以下「委員会」といいます。）を設置し、これまで取組を進めてきました。

今後も、本プログラムに基づく取組を推進するに当たり、委員会（幹事会及びワーキング・グループで構成）において、各課等の取組状況の把握、進捗管理、検証、必要に応じた見直し等を行い、継続的な改善を図っていきます。

また、取組の実効性を確保するため、毎年度、上半期・下半期の2回、各所属の取組状況の確認を行うこととします。

### 働き方改革推進体制

#### 呉市職員働き方改革推進委員会

委員長：総務部長

委員：企画部長，財務部長，市民部長，文化スポーツ部長，福祉保健部長，こども部長，環境部長，産業部長，都市部長，土木部長，会計管理者，消防局副局長，教育部長，経営総務部長

#### 幹事会

※各部局における取組推進

代表幹事：総務部副部長（総務・人事）

副代表幹事：人事課長

幹事：総務課長，行政改革デジタル推進第1課長，行政改革デジタル推進第2課長，企画課長，財政課長，地域協働課長，文化振興課長，福祉保健課長，こども支援課長，環境政策課長，商工振興課長，都市計画課長，土木総務課長，会計課長，消防総務課長，教育総務課長，上下水道総務課長

#### ワーキング・グループ

※調査研究・取組案作成

人事課，行政改革デジタル推進第1課，行政改革デジタル推進第2課，財政課，教育総務課，その他関係課等

委員会委員各部  
取組実施

※各委員による状況  
に応じた適切な判断・指示

各部幹事  
※推進役

部内調整  
・指示

各課  
(所属長)

状況把握  
・指示

各グループ  
リーダー

検討協議・  
実施・指示

各職員

## 8 取組項目

### (1) 業務の改革・改善

#### ① AIやデジタル技術の活用促進

AIやデジタル技術をあらゆる分野で積極的に活用し、市民の利便性の向上と業務の高度化・効率化を推進

#### ここがポイント

AIをあらゆる分野で積極的に活用するとともに、業務を省力化するためのRPA※<sup>1</sup>などのデジタルツールを有効利用することで、市民の利便性の向上と庁内業務を効率化していくことが重要です。

#### 具体的な取組内容

- (ア) AI活用研修の実施
- (イ) AIを活用したデジタルツールの導入
- (ウ) BPR（業務改革）※<sup>2</sup>による庁内業務の最適化の推進
- (エ) 「書かない窓口」サービスの充実に向けた取組の推進
- (オ) RPA等の業務改善ツールの導入
- (カ) オンライン申請や工事における電子納品の導入・拡大に推進

現状

大量の書類を  
何度も手書き



導入後

書かない！  
待たない！  
行かない！



#### ▲ 「書かない窓口」イメージ

※1 RPA（Robotic Process Automation）：人が行う定型的なパソコン操作をソフトウェアのロボットが代替して自動化する技術

※2 BPR（Business Process Re-engineering）：業務のプロセス全体について、詳細に分析・評価・改善を行うことを通じて、利便性向上と抜本的な業務効率化の双方を実現する手法

## ② マネジメント力の強化

明確な指示と業務量の把握による業務の平準化に加え，職責に応じた研修やOJT<sup>\*1</sup>を通じたマネジメント力向上に向けた取組の推進

### ここがポイント👉

所属長やグループリーダー等による明確な指示と業務量の把握を通じた事務の適切な配分に加え，職責に応じた研修の実施やOJTの活用により，日常業務の中でマネジメント力を継続的に高めていくことが大切です。

### 具体的な取組内容

- (ア) 所属長等からの具体的な指示の徹底
  - 業務の効率化・簡略化を踏まえた指示の明確化
  - 業務の目的や期限を示した指示内容の具体化
  - 業務量の把握と事務分担の見直しによる業務の平準化
- (イ) 管理職がマネジメント業務を効率的・効果的に行うための研修の実施
  - コーチング，コミュニケーション，メンタルヘルス等
- (ウ) 監督職に対する段階的なマネジメント研修の実施
- (エ) 監督職以外の職員を対象にした基礎的マネジメント力向上研修の実施
  - タイムマネジメントや健康管理等を通じた自律的な業務遂行力の向上
- (オ) OJT等を活用した実務を通じたマネジメント力向上
- (カ) フィードバックの充実によるマネジメント力の向上
  - 所属長・管理職・監督職による定期的なフィードバックの実施
  - 業務の進捗や成果に応じた適切な助言・評価の実施
  - 1on1ミーティング<sup>\*2</sup>等を活用した双方向コミュニケーションの促進
  - フィードバックを通じた部下育成と職場課題の早期把握



◀ マネジメント研修  
の実施



フィードバック ▶  
の充実

※1 OJT（On-the-Job Trainingの略）：職場での実務を通じた育成手法

※2 1on1ミーティング：上司と部下が1対1で行う定期的な対話の場

### ③ 会議の効率化

会議の開催方法や進行手順の改善に向けた取組の推進

#### ここがポイント👉

会議の効率化を図るうえで重要となるのは、会議の必要性や目的の明確化、参加者の適正化、資料の事前提供、オンライン会議の活用など、会議運営全般の見直しを進めることがポイントです。

#### 具体的な取組内容

- (ア) オンライン会議の積極的な活用
- (イ) オンライン会議の録画機能や議事録作成ツール等を活用した効率的な情報共有のさらなる促進
- (ウ) 会議を主催する場合は、次の点に留意
  - 開催の必要性や参加者の範囲の精査、移動時間等も踏まえた開催方式の検討
  - 資料は必要最小限とし、事前提供に努め、効率的な進行を図る
  - 必要に応じ、事前に質問や意見の提出を求める取組を実施
  - 会議時間の上限（例：30分・60分）を設定し、時間管理を徹底
- (エ) 会議に参加する場合は、次の点に留意
  - 事前に資料に目を通すなど、準備を徹底
  - 要点整理等を行い、有意義な会議となるよう心掛ける
  - 必要に応じ、事前に質問事項等を提出



◀ オンライン会議  
への参加

効率的な会議運営 ▶



#### ④ 業務の見直し

多様化・複雑化する市民ニーズや新たな行政課題に対応するため、限られた人員と最少の経費で最大の効果を生み出す業務の選択・重点化の推進と、業務プロセスの改善・見直しによる効率的な執行の推進

#### ここがポイント👉

BPRで業務量を把握し、業務プロセスを見直す（廃止を含む。）ことで効率化を図り、業務総量の縮減や優先順位付けによる負担の平準化を進めることは、限られた体制で効果的に業務を遂行するために必要です。

#### 具体的な取組内容

- (ア) 業務量の把握と属人化防止のため、BPRによる行政事務の業務プロセスの可視化、定例・固有業務の業務プロセスの簡素化及び業務内容の見直し（廃止を含む。）  
※年間10～20業務のBPRを実施し、全庁的なBPRを推進
- (イ) 業務の整理とスクラップ・アンド・ビルド<sup>※</sup>による業務総量の削減（新規事務追加時における既存業務のスクラップ・アンド・ビルドの徹底）
- (ウ) 重要度・緊急度に応じた優先順位付けによる業務負担の平準化の推進
- (エ) 各職場の課題抽出と職員の創意工夫を踏まえた業務改善に向けた情報共有・意見交換の推進
- (オ) AI等のデジタル技術の活用による事務処理の標準化・簡素化の推進
- (カ) 庁内他部署への照会・依頼等における適正な回答期間の確保



#### ▲ BPRの全体プロセス

（令和7年2月 呉市議会総務委員会 行政報告資料掲載図を基に加工）

※ スクラップ・アンド・ビルド：従来の制度・業務・設備などを見直し、不要なものを廃止して新たな仕組みを構築する手法

## ⑤ 内部統制制度※の推進

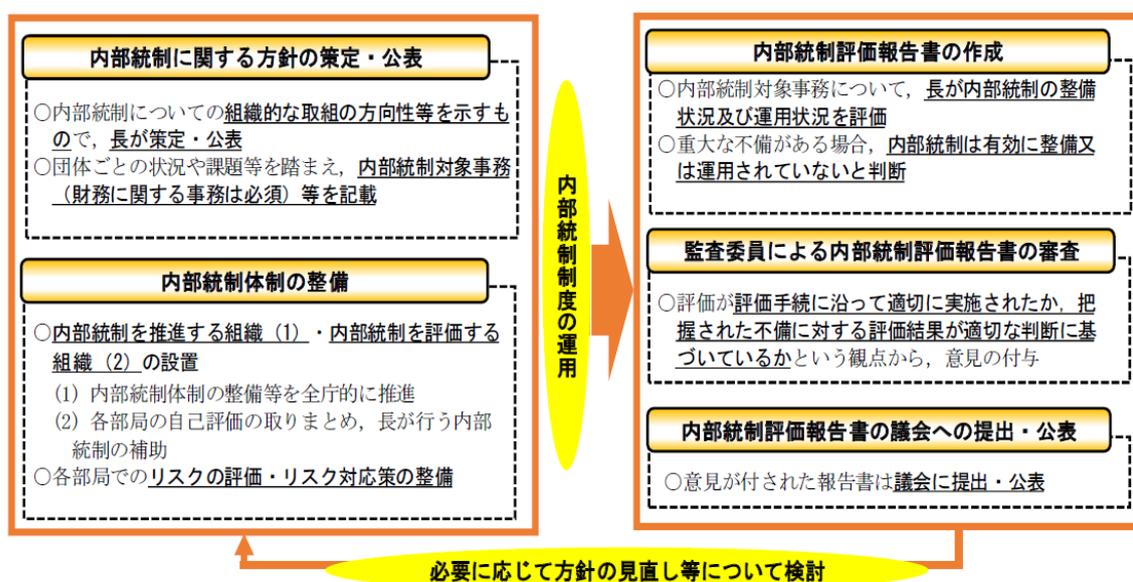
業務の適正な執行の一層の確保と、より質の高い行政サービスの提供を実現するため、内部統制体制を構築し、組織的な取組を推進

### ここがポイント👉

担当職員の個人的な経験や能力に過度に依存することなく、組織全体として、一定の水準を保ちながら、滞りなく業務を遂行できるように体制を構築することが重要です。

### 具体的な取組内容

- (ア) 呉市の内部統制に関する方針及び適正な業務の確保に向けた取組方針の周知を図るとともに、リスク対応策に留意し、チェックリスト等を活用するなど、内部統制制度の運用に沿った事務執行の推進
- (イ) 制度の浸透・定着を図るための研修の実施
- (ウ) 事務ミス事案等の情報共有や注意喚起を行い、再発防止の徹底
- (エ) 内部統制の取組状況を定期的に点検し、課題の把握と改善の推進



### ▲ 内部統制体制の整備・運用の概要 （呉市内部統制実施要領（令和7年4月）抜粋）

※ 内部統制制度：業務の適正な執行や法令遵守、資産保全を確保するための組織的な管理体制

## ⑥ 意識改革

観念や前例踏襲にとらわれない業務改善の姿勢を育み、業務の改革・改善を進めるための意識改革を推進

### ここがポイント👉

意識改革を進めるには、柔軟な発想で業務を見直し、改善を日常的に進める主体的な姿勢を育み、組織として継続的に改革を進められる風土を形成することが重要です。

### 具体的な取組内容

- (ア) これまで当たり前と考えていた業務の中から、無駄や非効率を洗い出す
  - 業務内容や手順を可視化し、改善点の把握や共有につなげる
- (イ) 急激な変化を求めず、実施可能な事項から段階的に取り組む姿勢の徹底
- (ウ) 業務の優先順位付けの徹底
  - 各業務の目的や必要性を整理し、実施の妥当性を見直す業務の目的や必要性を明確化
  - 重要度・緊急度を踏まえ、やるべき業務と後回しにできる業務を明確化
- (エ) 業務の進め方や役割分担を見直し、効率的な業務運営につなげる業務プロセスの在り方の見直し

#### 人口減少に伴う自治体の課題

我が国における  
人口減少・  
少子高齢化

行政職員の減少

税収減少

社会保障給付費の増加

都市のスポンジ化

#### 主な個別分野における課題（例）

##### 子育て・教育

- ・ 子育て環境の整備
- ・ 保育所ニーズの増加

##### 医療・介護

- ・ 医療・介護ニーズの増加
- ・ 介護人材の需給ギャップ拡大

##### インフラ・公共交通

- ・ 老朽化インフラの増加に伴う維持管理費増加
- ・ 公共交通機関の破綻

#### ▲ 2040年ごろまでの自治体における課題

（自治体におけるAI活動・導入ガイドブック（令和7年12月 総務省）抜粋）

## (2) 長時間勤務の是正

### ① 長時間勤務命令の上限設定

職員の健康保持を図るため、時間外勤務の上限設定・運用と、時間外勤務を前提としない働き方への見直しによる、必要最小限の時間外勤務の実施

### ここがポイント

本来業務における時間外勤務の発生要因などの分析に加え、大規模災害や感染症対応など公務の運営上やむを得ない場合の上限超過を認めつつ、その必要性を事後検証する仕組みづくりが必要です。

### 具体的な取組内容

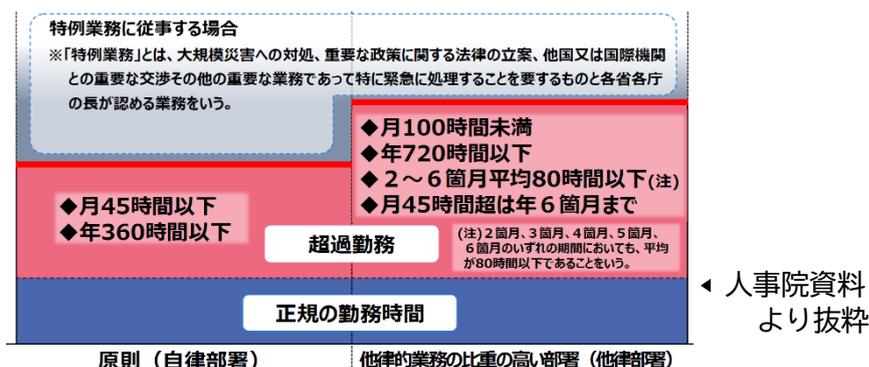
#### (ア) 時間外勤務の上限の設定

【原則】 1月45時間かつ1年360時間

【例外】 他律的業務<sup>※1</sup>の比重の高い部署は、1月100時間かつ1年720時間

※1月につき45時間を超えて時間外勤務を命じることができるのは、1年につき6月以内に限り、かつ、2～6月の期間内において1月当たりの平均時間は80時間までとする。

#### 超過勤務の上限規制のイメージ図



(イ) 大規模災害や感染症対応など、公務の運営上やむを得ない場合には上限超過を認めるものの、その必要性に関する事後検証の実施

※1 他律的業務：国からの通知によると、業務量、業務の実施時期その他の業務の遂行に関する事項を自ら決定することが困難な業務の比重が高い部署として任命権者が定めるもので、具体的には、議会関係業務、法務審査業務、予算・決算業務、秘書業務、相談業務、窓口受付業務、人事関係業務、選挙業務、イベント関連業務、地域住民との折衝等への従事等が想定される。

## ② 勤務時間・出退勤時間の管理

勤務時間の適正な管理に向け、出退勤管理手法の検討や時間外勤務の事前命令・事後確認の徹底、退庁時間短縮の推進を通じた、職員が自ら勤務時間を自覚して行動する体制の整備

### ここがポイント👉

働き方改革は、所属長と職員が時間外勤務は真に必要な場合に限ることを認識し、事前命令と事後確認を徹底するとともに、出退勤を正確に記録して勤務時間を適切に管理し、早期退庁につながる働き方を実現することが必要です。

### 具体的な取組内容

- (ア) 時間外勤務の事前命令・事後確認の徹底
- (イ) 客観的な勤務時間記録手法の検討
  - 退勤管理の導入に向けた課題整理
  - パソコン起動状況ログの補完的活用
- (ウ) 現認による勤務状況確認の計画的実施
- (エ) 窓口職場における開庁時間短縮に向けた業務見直しと、早期退庁を可能とする勤務体制の整備検討

## 2022年10月から開庁時間を変更しています。

職員の勤務時間と窓口受付時間が同じ時間のため、始業前の開庁準備（システムの立ち上げや点検作業など）や終業後の釣銭集計、片付けなどを業務時間外に行っている状況がありました。このため、業務に必要な準備時間などを適切に管理し、労務の適正化を図るため、開庁時間を変更しています。

また、短縮された時間は、上記業務のほか、業務改善の時間として活用し、中長期的な市民サービスの利便性に繋げていきます。

ご理解とご協力のほど、よろしくお願いいたします。

#### 開庁時間変更の対象施設

本庁及び支所

#### 開庁時間の変更

【2022年 9月まで：変更前】 午前8時30分から午後5時15分まで

【2022年10月から：変更後】 午前9時から午後5時まで

※午前8時30分から午前9時、午後5時から午後5時15分の時間帯に緊急の場合のみ、宿直を通して対応させていただきます。

▲ 安芸高田市の取組（県内自治体初の開庁時間短縮で働き方改革を推進）

### ③ ノー残業デーの徹底・拡充

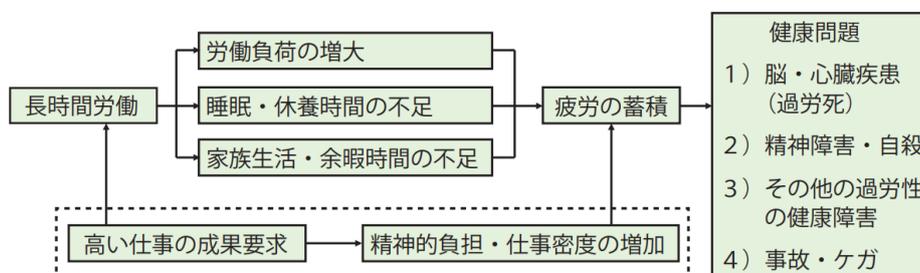
職員の長時間労働の是正と健康保持に向け、定時退庁の意識向上を図るためのノー残業デーを含む一斉定時退庁の徹底と取組拡充の推進

#### ここがポイント👉

時間外勤務を抑制するためには、時間外勤務ありきの働き方を見直し、職員一人一人が業務の必要性を見極めながら、適正な勤務時間の確保に向けて主体的に取り組む姿勢が重要です。

#### 具体的な取組内容

- (ア) 毎週水曜日の一斉定時退庁の徹底
- (イ) 水曜日以外の「プラスワン」取組による定時退庁日の拡充
  - 給料日、給料日の週の金曜日など所属ごとの工夫
- (ウ) 一斉定時ウィーク・一斉定時マンスへの拡充
- (エ) 定時意識の啓発
  - 終業時の庁内放送の実施検討
  - 管理職による呼び掛けの徹底
  - 終礼等を活用した呼び掛け
  - 定期的な現認による定時退庁の促し
- (オ) 定時退庁を促すための新たな取組の検討・実施



#### ▲ 長時間労働と関連する健康問題

（長時間労働者の健康ガイド（独立行政法人労働安全衛生総合研究所発行）抜粋）

#### ④ 応援・協力体制

繁忙期や業務量の偏りに対応するため、所属やグループを越えた応援体制の整備や、流動配置・プロジェクトチームの活用による迅速・的確な業務の遂行

#### ここがポイント👉

所属内で業務量を共有し負担の偏りを早期に把握するとともに、所属長が適切に人員調整を行い、突発的な事案にも担当やグループを越えて協力できる環境を日頃から整えておくことが重要です。

#### 具体的な取組内容

- (ア) 災害や緊急時の業務増大に対応しうる、機動的かつ柔軟な応援・業務体制の構築
- 流動配置による職員応援体制の整備
  - プロジェクトチームの設置による業務遂行体制の強化
- (イ) 所属内における協力体制の強化
- 朝礼・終礼等を通じて業務量や進行状況の共有による、適切かつ迅速な業務分担と協力体制の構築
  - グループ間での流動的な応援態勢の実施による業務負荷の平準化

#### 呉市価格高騰重点支援給付事業プロジェクトチーム設置要綱

(設置)

第1条 呉市プロジェクトチーム設置規程（昭和54年呉市訓令第4号）第2条の規定に基づき、呉市価格高騰重点支援給付事業プロジェクトチーム（以下「チーム」という。）を設置する。

(目的)

第2条 チームは、呉市価格高騰重点支援給付事業を円滑に実施することを目的とする。

(所掌事務)

第3条 チームは、次に掲げる事務を所掌する。

- (1) 呉市価格高騰重点支援給付事業の総合調整に関すること。
- (2) 呉市価格高騰重点支援給付金の実施に関すること。
- (3) その他呉市価格高騰重点支援給付事業に関すること。

(組織等)

第4条 チームは、別表に掲げるリーダー、サブリーダー及びメンバーを持って組織する。

▲ 令和6年4月22日に設置した  
「呉市価格高騰重点支援給付事業プロジェクトチーム」の設置要綱

## ⑤ 意識改革

労働時間管理やワーク・ライフ・バランス，仕事と育児・介護の両立等に対する理解の促進による，多様な働き方を尊重する職場環境の形成

### ここがポイント👉

長時間勤務の是正には，限られた時間を有効に活用し計画的に業務を進めるとともに，業務量の偏りを防ぐ体制を整え，長時間労働に依存しない働き方を日常的に実践することが大切です。

### 具体的な取組内容

- (ア) 勤務時間は原則として8時30分から17時15分までであること，時間外勤務は真に必要な場合に限り，所属長の命令により実施できることの再認識
- (イ) 長時間労働に依存する働き方から脱却し，健康と生産性の両立を図る働き方への意識転換（定時退庁を意識した働き方の実践）
- (ウ) 朝礼・終礼の実施による，1日の始まりと終わりの意識付けと，業務量の偏りを防ぐための情報共有の徹底
- (エ) 休暇取得の促進に対する意識転換
  - 休むことを「迷惑」ではなく，「パフォーマンス維持のため」と捉える意識への転換
- (オ) 業務の優先順位付けを意識した計画的な業務遂行の徹底



- ▲ 長時間労働から健康と生産性の両立を図る働き方へ



- ▲ 休暇取得はパフォーマンス維持のため



- ▲ 業務の優先順位付けが大切

## ⑥ マネジメント力の強化（再掲）

明確な指示と業務量の把握による業務の平準化に加え，職責に応じた研修やOJTを通じたマネジメント力向上に向けた取組の推進

### ここがポイント👉

所属長やグループリーダー等による明確な指示と業務量の把握を通じた事務の適切な配分に加え，職責に応じた研修の実施やOJTの活用により，日常業務の中でマネジメント力を継続的に高めていくことが大切です。

### 具体的な取組内容

- (ア) 所属長等からの具体的な指示の徹底
  - 業務の効率化・簡略化を踏まえた指示の明確化
  - 業務の目的や期限を示した指示内容の具体化
  - 業務量の把握と事務分担の見直しによる業務の平準化
- (イ) 管理職がマネジメント業務を効率的・効果的に行うための研修の実施
  - コーチング，コミュニケーション，メンタルヘルス等
- (ウ) 監督職に対する段階的なマネジメント研修の実施
- (エ) 監督職以外の職員を対象にした基礎的マネジメント力向上研修の実施
  - タイムマネジメントや健康管理等を通じた自律的な業務遂行力の向上
- (オ) OJT等を活用した実務を通じたマネジメント力向上
- (カ) フィードバックの充実によるマネジメント力の向上
  - 所属長・管理職・監督職による定期的なフィードバックの実施
  - 業務の進捗や成果に応じた適切な助言・評価の実施
  - 1on1ミーティング等を活用した双方向コミュニケーションの促進
  - フィードバックを通じた部下育成と職場課題の早期把握



◀ マネジメント研修  
の実施

フィードバック ▶  
の充実



### (3) 働きやすい職場環境の整備

#### ① ストレスチェックの活用

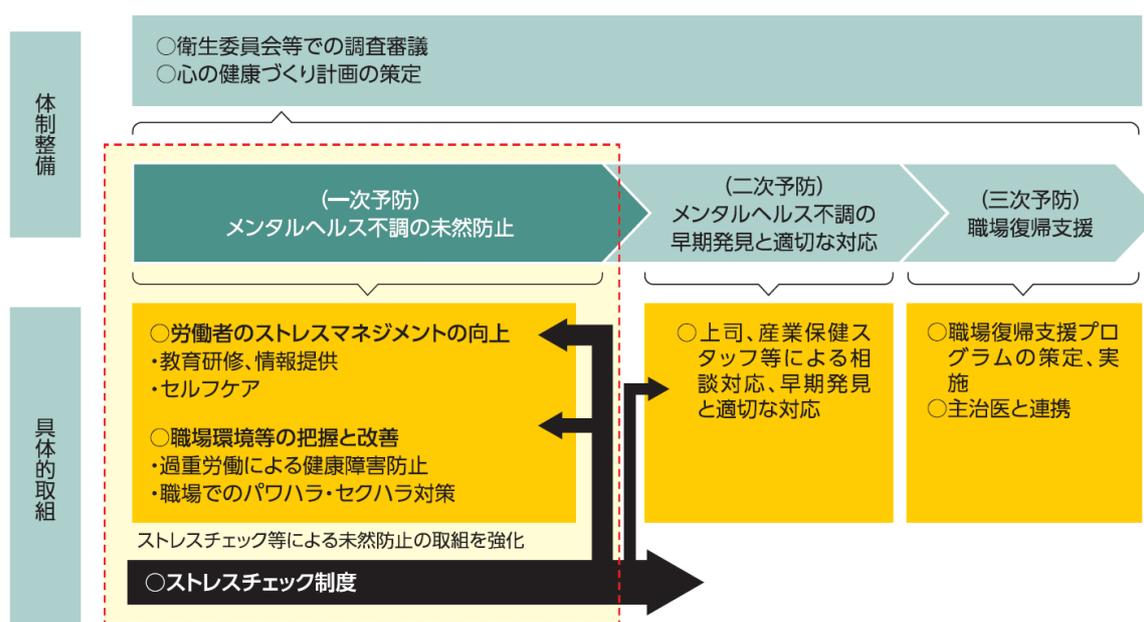
ストレスチェックの結果を活用して職員自身のストレスへの気付きを促し、所属長を中心に職場環境の改善策を所属全員で検討・実施

#### ここがポイント👉

ストレス状況を所属内で適切に共有し、職員が安心して意見を出せる環境を整えるとともに、所属長が課題を正確に把握して改善策を主導し、全員が協力して取り組む体制を日頃から築いておくことが重要です。

#### 具体的な取組内容

- (ア) ストレスチェックで高ストレスが確認された職員に対する、本人の意向を踏まえた産業医面談などの必要な支援の実施
- (イ) ストレスチェック結果を基に所属単位での集団分析を通じた、職場環境改善のための研修や所属長による個別相談の実施
- (ウ) 高ストレスと判定された職場を対象にした、産業医・保健師らと連携した支援や研修の実施による改善に向けた働きかけの強化
- (エ) 日頃からの積極的な挨拶やコミュニケーションによる良好な職場づくり



▲ メンタルヘルス対策におけるストレスチェック制度の位置づけ  
(ストレスチェック制度の効果的な実施と活用に向けて（厚生労働省発行）抜粋)

## ② 仕事と育児・介護の両立支援

育児や介護を担う職員が周囲に遠慮することなく必要な制度を利用し、仕事と両立できるよう、既存制度の周知と制度利用を支える職場環境の整備

### ここがポイント👉

職員の仕事と育児・介護の両立支援のための制度整備を進めるためには、職員が安心して制度を利用できるよう、周囲の理解と利用を後押しする職場の雰囲気づくりが大切です。

### 具体的な取組内容

- (ア) 「呉市職員 子育て・介護 ガイドブック」の周知
- (イ) 制度利用職員への研修などによるキャリア支援の実施
- (ウ) 制度利用を支えるフォロー体制の整備
  - 所属内の業務分担の見直し
  - 応援体制の制度検討
  - 利用に関するハラスメント防止対策の推進
- (エ) マニュアルの整備や情報共有を進め、業務の属人化を解消して特定の職員に業務が集中しない体制の整備



▲ 呉市職員 子育て・介護 ガイドブック

### ③ 柔軟な勤務時間制度の検討

育児や介護などの事情を抱える職員が働き方を選べるよう、業務内容や市民サービスへの影響も踏まえた柔軟な勤務時間制度の検討

#### ここがポイント👉

柔軟な勤務時間制度の検討に当たっては、職員の事情と市民サービスの質の双方を損なわないよう、業務実態を丁寧に把握し、無理のない運用方法を見極めることが大切です。

#### 具体的な取組内容

- (ア) 勤務時間の割り振り変更制度を活用し、1日の勤務時間（7時間45分）は維持したまま、始業・終業時刻を柔軟に選択できる制度の拡大に向けた仕組みの検討
- (イ) コロナ禍における早出・遅出勤務の取組を踏まえた、恒常的な時差出勤制度の導入に向けた検討の実施

### ④ テレワークの推進

コロナ対応におけるテレワーク（在宅勤務）の試行結果や他団体の取組状況を踏まえ、推進に向けた課題等の整理

#### ここがポイント👉

実施手法の検討に当たっては、テレワークの効果や課題を客観的に把握し、業務特性や職員の働き方に応じた導入範囲・運用方法を丁寧に整理することが重要です。

#### 具体的な取組内容

- (ア) テレワーク実施に向けた業務の整理
- (イ) テレワーク実施に向けた課題の抽出
- (ウ) 育児・介護・障害など、職員の状況に応じたテレワーク適用可能性の検討

## ⑤ 計画的な休暇取得

職員のワーク・ライフ・バランスと健康保持のため、休暇取得の意識醸成と休暇を取りやすい職場環境の整備による、休暇の完全取得の実現

### ここがポイント👉

この取組を進めるうえで大切なことは、管理職を含む職場全体で休暇取得を肯定的に受け止める意識を共有し、業務調整や情報共有の仕組みを整えることで、誰もが遠慮なく休暇を取得できる環境を確保することが大切です。

### 具体的な取組内容

- (ア) 年休等取得計画表の作成・確認を徹底し、取得状況を四半期ごとに把握
- (イ) 休暇取得状況の「見える化」
  - 所属ごとの取得率を定期的に共有し、改善意識を高める取組の推進
- (ウ) 休暇を取得しやすい環境づくりに向けた職員間の協力体制の構築
- (エ) 管理職の積極的な休暇取得による、職場全体での休みやすい雰囲気醸成

## ⑥ 長時間勤務者等の心身の状況把握

長時間勤務者等の心身の変化に留意し、早期に健康相談室と連携して業務調整や環境改善など必要な対応を実施

### ここがポイント👉

長時間勤務者等の心身の状況を把握するためには、日常的な勤務状況の確認と職員間の情報共有を徹底し、変化を早期に察知して適切な支援につなげる体制を整備することが必要です。

### 具体的な取組内容

- (ア) 所属長による長時間勤務者等の心身状態の把握と、健康相談室の調査に合わせた声かけの実施
- (イ) 長時間勤務等に伴う健康リスクに関する情報の周知
- (ウ) 健康相談室との連携強化と、産業医・保健師による面接の実施

## ⑦ イクボス・女性活躍

管理職の意識改革と女性職員のキャリア形成支援を通じ、多様な働き方を尊重し、誰もが能力を発揮できる職場環境の整備

### ここがポイント👉

管理職が多様な働き方を積極的に支援する姿勢を示し、女性職員がライフイベントを経ても継続的に成長・活躍できる環境を、組織全体で一体となって整えていくことが重要です。

### 具体的な取組内容

- (ア) 管理職を対象にした、育児・介護と仕事の両立支援や柔軟な働き方に関する理解を深める「イクボス研修」の実施
- (イ) 女性職員が将来のキャリアを描けるよう、研修機会の提供やロールモデルの紹介を通じたキャリア形成支援の推進
- (ウ) 女性管理職登用に向けた計画的な人材育成
- (エ) 育児・介護関連休暇制度の周知徹底と男性職員を含む利用促進並びに制度拡充に向けた検討



▲ 新原市長による「イクボス宣言」  
(令和5年1月20日)

### イクボス宣言

私は、職員の多様な働き方を応援し、イキイキと働き続けることができる組織と人を育てる「イクボス」になることをここに宣言します。

- 1 仕事と子育て、介護、地域活動を両立する職員を応援します。
- 2 職員の積極的な育児参加や育休取得を応援します。
- 3 仕事と家庭生活を両立できる働きやすい職場づくりに努め、自ら率先して、ワーク・ライフ・バランスの実現に取り組みます。



令和5年1月20日

呉市長 新原芳明

#### (4) 持続可能な組織体制の整備

##### ① 能力や適性に応じた積極的な登用

年齢や性別，勤務条件に関わらず，能力と適性を踏まえた職員登用の推進

##### ここがポイント👉

能力や適性に応じた積極的な登用を進めるためには，職員の能力や適性を公正・公平に評価できる仕組みを整えるとともに，多様な人材が活躍できる環境を確保することが重要です。

##### 具体的な取組内容

- (ア) 若手職員や女性職員，時間的制約のある職員（時短勤務者・時間外勤務が困難な者等）の積極的な登用
- (イ) 研修やOJTを通じた能力開発支援による登用候補者の育成
- (ウ) 人事考課や自己申告制度の適切な実施と活用
- (エ) 管理職による偏りのない評価を促すための評価者研修の実施
- (オ) 職員の特性・専門性を踏まえた登用の推進

##### ② 適材適所の人員配置

限られた人員の中で効率的・効果的な業務運営と組織活性化を実現するための将来を見据えた人員配置

##### ここがポイント👉

職員個々の能力や適性を踏まえた適材適所の人員配置を実現するためには，業務量や組織の将来像を踏まえた人員の適正配置を継続的に見直し，職員が能力を発揮できる環境を整えることが重要です。

##### 具体的な取組内容

- (ア) 業務量や組織課題を踏まえた定期的な人員配置の見直し
- (イ) 職務内容や必要スキルに応じた適材適所の配置の推進
- (ウ) 人事考課や自己申告制度の活用による職員の能力・適性の把握
- (エ) 業務の効率化とAIやデジタル技術の活用による人員配置の最適化

### ③ 将来を見据えた人材育成

社会情勢や行政ニーズの変化，職員的能力や特性を踏まえ，職員のやりがいを高め，将来の組織運営を見据えた人材の育成

#### ここがポイント👉

長期的な視点に立ち，職員一人ひとりの能力や特性を的確に把握し，成長を促す仕組みを整えるとともに，多様な人材が力を発揮できる環境を確保することが重要です。

#### 具体的な取組内容

- (ア) 社会情勢や行政ニーズの変化を踏まえた体系的な研修計画の策定・実施
- (イ) 職員の意識改革に向けた研修の実施
- (ウ) OJTによる研修で補えない知識・技術の補完（60歳を超えた職員等からの継承）
- (エ) 人事異動による業務停滞を防止するための，長期的な人材育成体制の構築
- (オ) 幅広い年齢層・経験・専門性を有する人材の新規採用の検討
- (カ) 新たな人材育成基本方針の策定

①市民の立場で考え行動する職員	市民の声を理解し，市民目線で行政課題に向き合い，協働してまちづくりを進める
②常に改革・改善に取り組む職員	挑戦と迅速な判断を重視し，コスト意識を持って行財政改革・業務改善を進める
③市民に信頼される職員	公平・公正で透明性の高い行政運営を行い，地域に貢献しながら信頼を築く。

▲ 目指すべき職員像

#### ④ 人事評価制度の見直し

人事評価制度を見直し、能力や成果を適切に処遇へ反映させることによる、職員の意欲向上と能力発揮の促進

#### ここがポイント👉

能力や成果を正確に把握できる評価基準を整備し、公正で一貫性のある評価を行う体制を確立するとともに、評価者の理解とスキルを高める研修を充実させることで、評価の質を継続的に向上させることが重要です。

#### 具体的な取組内容

- (ア) 人事考課の結果を適切に給与等の処遇へ反映させる仕組みの検討・実施
- (イ) 所属長や監督職と部下との日常的なコミュニケーション機会を確保し、適切な考課につながる情報共有と理解の促進
- (ウ) 評価基準の明確化と評価者研修の充実による、公正で一貫した評価の実施
- (エ) 評価結果のフィードバックを通じた職員の成長支援と能力発揮の促進

#### ⑤ 組織体制の見直し

多様化する行政ニーズや新たな課題に迅速・的確に対応するための、簡素で機能的な組織体制の検討と必要に応じた見直しの実施

#### ここがポイント👉

行政ニーズの変化や業務量の実態を的確に把握し、組織の役割分担や業務プロセスを継続的に点検・分析したうえで、必要な機能を明確化し、効率的な体制へと再構築することが必要です。

#### 具体的な取組内容

- (ア) 行政ニーズや行政課題の変化に応じた組織体制の検証と見直しの実施
- (イ) 必要な職員数の確保と適正配置の推進

## ⑥ 多様な任用形態の活用

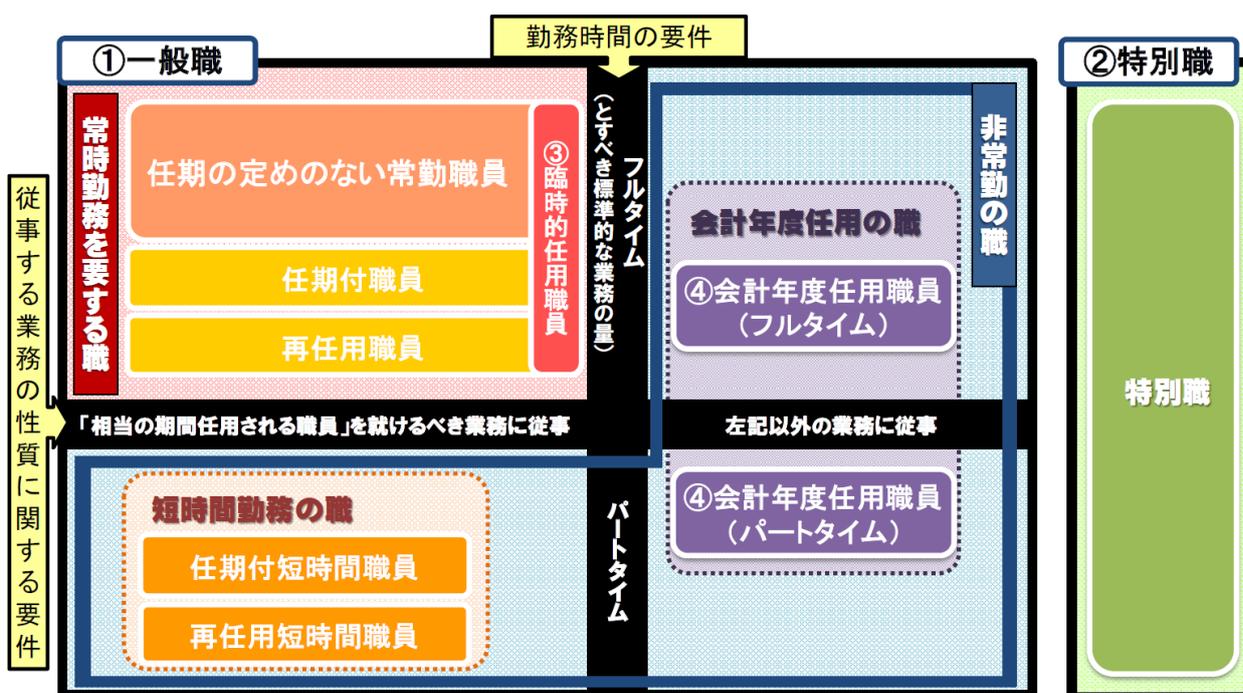
再任用職員，会計年度任用職員，任期付職員など多様な任用形態の職員を活用し，それぞれの経験や能力が最大限に発揮されるような組織運営の推進

### ここがポイント👉

多様な人材が活躍できる組織を実現するためには，任用形態ごとの役割や期待を明確にし，それぞれの経験・能力が生かされるよう適切に配置・支援する体制を整えることが大切です。

### 具体的な取組内容

- (ア) 多様な任用形態を活用した人材確保の推進
- (イ) 再任用職員や会計年度任用職員の能力発揮を支える研修機会の充実
- (ウ) 行政課題に対応するための人材の検討・配置
- (エ) 定年延長を踏まえた60歳を超えた職員の活躍機会の拡大
- (オ) 国の動向を踏まえた多様な任用形態の検討



▲ 「職」の整理（会計年度任用職員制度の導入等に向けた事務処理マニュアル抜粋）