

宇和島市人材育成方針

平成30年4月

宇和島市

目 次

はじめに	1
1. 本市の現状と課題	2
2. 求められる職員像と必要な能力	3
3. 人材育成の基本的な考え方	4
4. 人材育成における役割	5
(1) 職員の役割	5
(2) 管理監督者の役割	5
(3) 組織の役割	5
5. 人材育成の基本方策	6
(1) 人事制度	6
(2) 職員研修	8
(3) 自己啓発	9
(4) 職場環境	9

はじめに

本市は、市町合併後の平成１８年１０月に「宇和島市人材育成基本方針」を策定し、新市として、地方分権の時代にふさわしい職員を育成するよう努めてきました。

地方分権の流れのなかで、人口減少や少子高齢化の一層の進展等により、地方自治体を取り巻く状況は、大きく変化しています。地方自治体は、自らの意思と責任で自主的、自律的な行財政運営を行っていく必要があります。また、人口減少と地域経済縮小の克服のため、地方公共団体の職員には、これまでにない新たな発想力、創造力、行動力に基づいたより高い政策形成能力や地域のマネジメント能力が求められています。

以上のことを踏まえ、「宇和島市人材育成基本方針」を全面的に改定し、時代に対応した職員の能力開発・向上を効果的に推進するため、人材育成の基本的な考え方や方策を明確にした新たな指針を策定するものです。

1. 本市の現状と課題

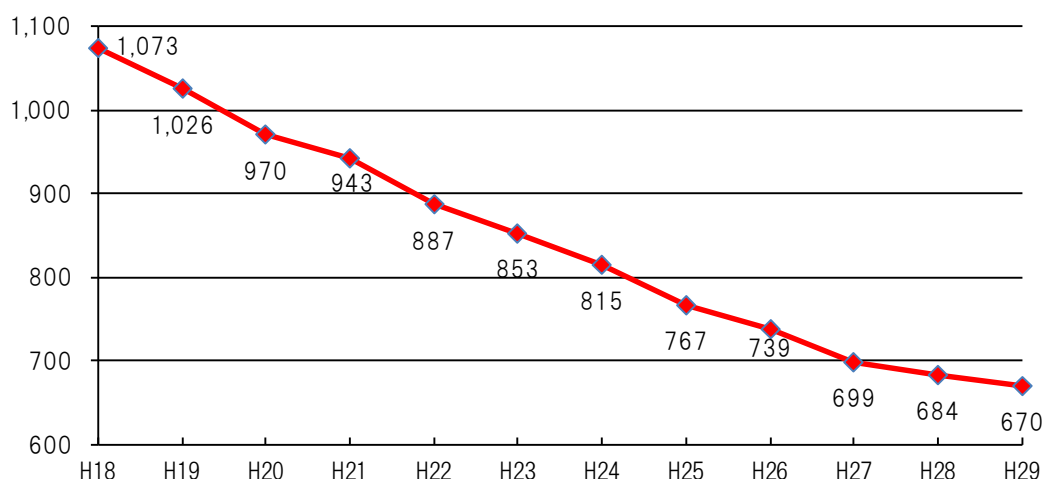
本市では、平成17年8月の合併後、「宇和島市行政改革大綱」、「宇和島市行財政改革集中プラン」及び「宇和島市定員適正化計画」を策定し、積極的に行財政改革に取り組んできました。その成果として、主な財政指標は全国平均を下回るようになり、財政状況は大幅に改善しています。

これまで組織機構の見直しや職員定数の適正化に積極的に取り組んできたことにより、職員数（病院局採用職員を除く）は、平成18年4月に1,073名であったものが、平成29年4月では670名となり、403名(▲37.6%)の削減となりました。

また、団塊の世代が退職した現在の職員（行政職）の年齢構成では、40歳から45歳未満が多く、35歳未満が非常に少ない状況です。今後、組織力の低下を防ぐため、人材の確保及び職員の育成が必要です。

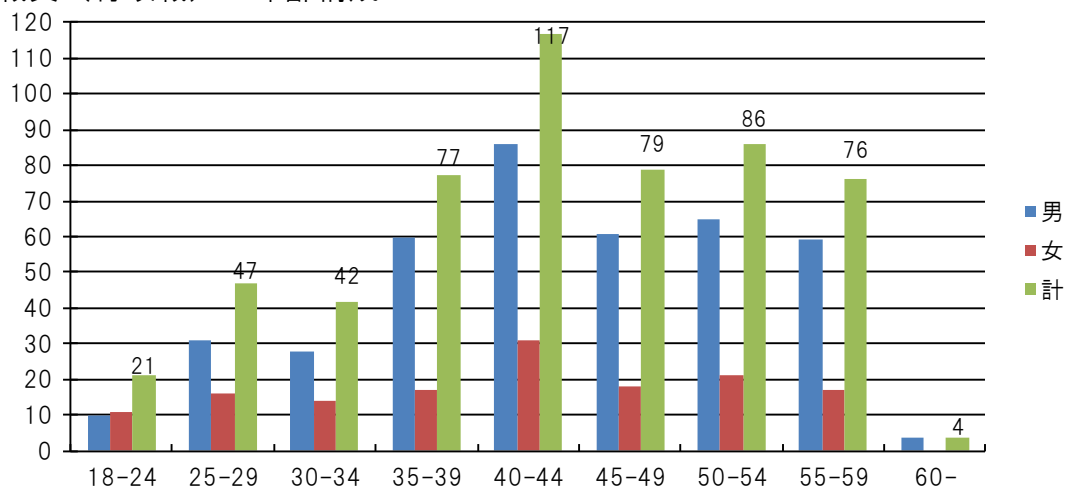
○職員数の推移

※各年度の4月1日現在の職員数（病院局採用職員を除く）



○職員（行政職）の年齢構成

※平成29年4月1日現在



本市の総人口は、2015年（H27）の国勢調査で7.8万人であり、国立社会保障・人口問題研究所の推計（H25.3）によると、2040年で5.2万人（2015年比▲33%）、2060年で3.5万人（2015年比▲56%）と予測され、極めて深刻な状況にあります。

このようななか、本市では、平成28年3月に「宇和島市総合戦略（H27年度～H31年度）」を策定し、人口減少と地域経済の縮小の克服、まち・ひと・しごとの創生と確立に向けて全庁的に取り組んでいるところです。

2. 求められる職員像と必要な能力

本市が直面している大きな課題に取り組み、かつ、様々な分野における市民サービスの維持向上を図るためには、市民の声に耳を傾け、市民のために考え、責任を持って行動し、成果を残すことができる、市民から「信頼される職員」であることがこれまで以上に求められています。

そのためには、以下の3つの能力が必要となります。

市民から「信頼される職員」であるために必要な3つの能力

① 職務遂行能力

職務遂行に必要な知識・技能を備え、高い意識を持って業務の改善を図り、新たな課題にも積極的に取組みつつ、所管業務を確実に遂行することができる。

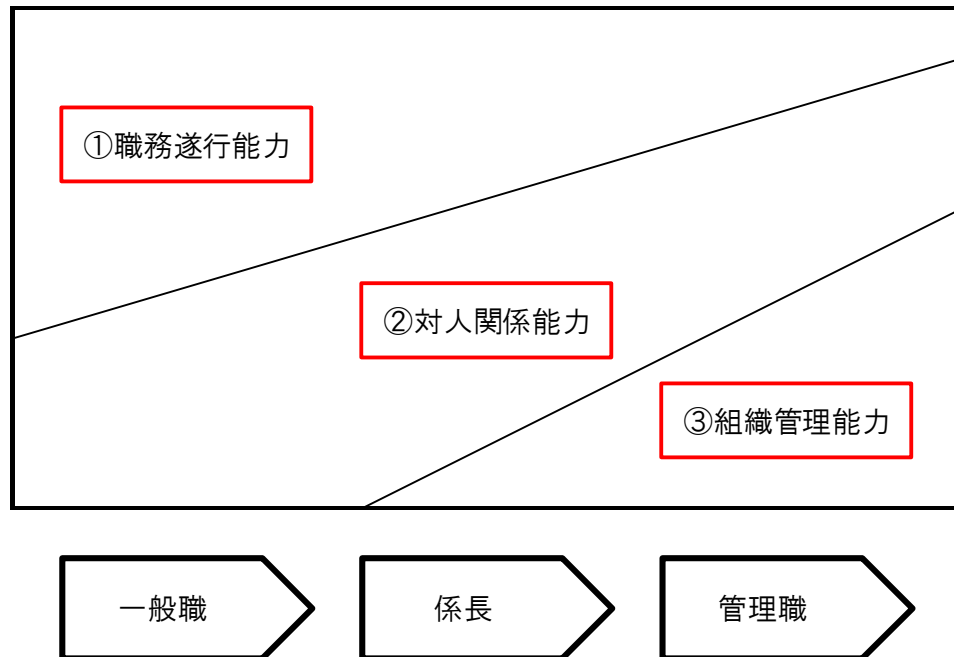
② 対人関係能力

市民や関係者等と円滑な関係を築き、複雑な事案でも適切に調整を図ることができる。

③ 組織管理能力

所管における組織・業務・職員を適切にマネジメントすることにより、組織目標を達成することができる。

必要となる能力の階層別比重(イメージ)



3. 人材育成の基本的な考え方

市民から「信頼される職員」として成長するよう支援するためには、職員が意欲を持って仕事に取り組むことのできる環境をつくることが重要です。また、職員は、組織の中での自らの役割を意識し、業務遂行に必要な知識の習得、能力の向上に努める必要があります。

このため、職員研修を拡充することで知識の習得、能力の向上を図る機会を増やすとともに、的確な人事評価及び適切なフィードバックにより職員自らの理解を深め、さらなる知識の習得、能力の向上に努めるなど、職員研修制度と人事評価制度を効果的に連携させ、職員が意欲を持って研鑽に努めるという人材育成のサイクルを確立します。

4. 人材育成における役割

(1) 職員の役割

人材育成の主役は職員自身であり、自身の意欲を高め、自律的に能力の向上に取り組むことが職員としての責務です。そのことを自覚し、自己啓発に努め、職務を遂行するうえで必要な知識の習得や能力の開発・向上に取り組むことが重要です。

職務経験や職場研修、人事評価フィードバックを通じて、職員自身が自らのキャリア形成について考え、向上心をもって能力開発・向上に努める必要があります。

(2) 管理監督者の役割

管理監督者は、職員の能力を有効に活用し、適性や能力に応じた指導育成を行う立場にあり、職場研修や人事評価フィードバック、職場環境づくりなどにおいて、重要な役割を担っています。

このため、管理監督者は、人材育成を重要な職務として自覚したうえで、自身の意識改革を行い、組織マネジメントを行う必要があります。さらに、職場内で十分なコミュニケーションを図るとともに、職員の健康管理にも留意し、良好な職場環境づくりを推進することが求められています。

(3) 組織の役割

人材育成を効果的に推進していくためには組織の果たす役割が重要です。組織内で目標を共有し、その達成に向けて、職員一人ひとりが意欲的・自律的に能力の向上に取り組める職場環境づくりを進める必要があります。

また、人材育成計画に基づく人事制度や研修制度を構築し、効果的に連携させることで、実効性のある人材育成を行うとともに、ワーク・ライフ・バランスの推進やメンタルヘルスなどの健康管理体制の充実にも取り組む必要があります。

5. 人材育成の基本方策

(1) 人事制度

①採用

基礎自治体の役割の増大や多様化する市民ニーズに対応するための基礎的、専門的な能力に加え、時代の変化に柔軟に対応できる意欲のある多様な人材を確保します。公務員として最低限必要な知識や教養を備えていることはもちろんですが、仕事の経験を通じて成長していく「伸びしろ」を持っていることが重要です。能力や適性を見極め、多様で有能な人材を確保するため、公平性、公正性を保ちながら、人物重視・適性重視（面接重視）の試験採用を実施します。

また、「社会人枠」の採用試験を実施し、民間企業等での経験を活かせる有用な人材を確保します。

優秀な人材を採用するためには、より多くの受験者を確保する必要があります。このため、ホームページ等で募集内容や採用状況等の情報を提供するとともに、学校等を通じて学生への広報活動を行っていきます。

②再任用

定年退職を迎えた後も、長年培ってきた豊富な知識と経験を有効に活用するため、健康で働く意欲と能力がある者については、一般職の正規職員として再任用します。

また、公的年金の支給開始年齢の引き上げに対応し、段階的に再任用期間を延長するとともに、これまでの経験等を効果的に活用するため、再任用職員を配置するポジションや職務内容についても引き続き検討します。

③人事異動

職員個人の能力を最大限に活用し、一人ひとりの意欲の向上を図るとともに、組織力の強化につなげるため、適材適所と人材育成の観点から人事異動を行います。

本人からの異動希望については、異動希望部署及びその理由を申告する制度（書面及び上司面接）を設けていますが、自己啓発を促す観点から、自己のキャリアプラン等も申告内容に取り入れた自己申告制度の導入を検討していきます。

【ジョブローテーション】

新規採用職員については、原則として採用後10年間を目途に窓口部門、内部事務部門、事業部門など3か所程度の業務を経験するよう人事配置し、

公務員として幅広い知識を身につけさせるとともに、適性分野を把握します。

その後の10年間程度は、個々の職員の適性を活かし、能力、経験及び意欲に配慮したジョブローテーションを実施します。

また、民間企業等の経験を通じ一定の事業遂行能力を有する社会人枠採用者については、一般のジョブローテーションを実施するとともに、個々が有する専門性等を重視した配置を行います。

④人事評価制度

人事評価制度は、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするとともに、住民サービスの向上のため、職員の能力向上及び組織の活性化を図ることを目的に実施するものです。評価は、職員がその職務を遂行するにあたり発揮した能力の評価（能力評価）及び挙げた業績の評価（業績評価）で行います。

制度が適正に運用されるよう評価及びフィードバック研修を行うとともに、評価結果の分析等を踏まえた制度改正を必要に応じ行います。

また、人事評価の評価結果を昇任及び勤勉手当の成績率に反映させることにより、職員のモチベーションの向上と組織の活性化を図ります。

⑤昇任制度

管理監督職（係長級以上）については、一定の職務経験がある職員から、人事評価結果等を踏まえ昇任を決定します。

なお、課長級については、組織活性化及び職員の意欲向上を図るため、選考要件の年齢に達していない若手職員を対象に昇任試験を実施します。

○管理監督職の昇任要件

※平成30年度実施内容（課長級、課長補佐級及び係長級）

	職位	主任、専門員→係長	係長→課長補佐	課長補佐→課長
	等級	3級、4級→4級	4級→5級	5級→6級
試験受験要件	年齢			48歳以上52歳以下
	在級			在級3年以上
	人事評価			直近3回B以上
選考要件	年齢	38歳以上	43歳以上	53歳以上
	在級	3級在級3年以上	係長在任3年以上	在級3年以上
	人事評価	直近3回B以上	直近3回B以上	直近3回B以上

また、専門員級、主任級及び主査級については、昇任基準に基づき、研修受講等の一定の要件を満たした場合に昇任することとします。

【管理監督職への女性の登用】

女性の柔軟かつ多様な視点を反映させるため、管理監督職への女性職員の積極的な登用に努めます。

※管理監督職に占める女性職員の割合

現状（H30 年度）10.7% ⇒ 目標（H32 年度）14.0%

（２）職員研修

①職場研修（On the Job Training）

上司や先輩職員が部下や後輩に対し日常の業務経験を通じて、継続的に指導し、職務を遂行するために必要な一般知識及び能力を向上させるものです。

職場研修は、人材育成を図るうえで最も効率的な方法であります。現状においては、上司や先輩職員が、指導者としての役割を十分に認識していないことや指導方法に関する知識等の不足などにより、効果が十分に現れていない状況にあります。このため、管理監督者等に対する意識啓発や研修等を行うことで、職場研修の効果的な推進を図ります。

②職場外研修（Off the Job Training）

職場外研修は、知識の習得等を短期間で集中して行うため、高い研修効果が期待されます。

職員外研修については、新たに職員研修計画を策定し、宇和島市が独自に行う研修や愛媛県研修所、市町村アカデミー等が行う研修により、計画的に実施します。

【階層別研修】

採用後の経験年数や職位に応じた研修を実施し、段階的かつ体系的に、行政職として必要な知識の習得と能力の開発を図ります。

【目的別研修】

地方自治法等の法令、会計事務等の実務、市の歴史・文化等の特定分野の研修により市職員に必要な知識の習得を、また、説明力向上等の研修により職務遂行に有用な能力の習得を図ります。

【人事交流及び派遣研修】

愛媛県等に職員を派遣し、宇和島市とは異なる団体の業務を経験させることにより、幅広い知識等を習得させ、多様な視点から職務を遂行できる能力を育成するとともに、他団体の職員との交流による組織活性化を図ります。

(3) 自己啓発

自己啓発は、職員が職務に必要な知識や能力について認識し、その向上のために自ら学習に取り組むものです。

職員自らが自身の能力を高める意識を持ち続けることが重要であり、研修制度、人事評価制度、昇任試験を通じて、自学を促す取組みを推進します。また、自主研究グループの活動や業務に必要な資格取得の支援等も検討します。

(4) 職場環境

人材育成を進めるうえで職場の環境は大きな影響を及ぼします。職員が意欲を持って仕事に取り組めるように、職場内の情報の共有化や職員間の良好なコミュニケーションの充実を図り、風通しのよい職場環境づくりを推進します。

また、職員が自らの能力開発に努めながら、その能力を最大限に発揮するには、心身ともに健康で、家族や地域における生活が充実していることが重要です。時間外勤務の縮減や、育児・介護等にかかる両立支援制度の利用啓発など、ワーク・ライフ・バランスを推進するとともに、メンタルヘルス等の健康管理体制の充実に引き続き取り組む必要があります。

ひめボス（愛媛県版イクボス）合同宣言(一部抜粋)

私たちは愛媛県の自治体の長として、職員の仕事と家庭生活や地域活動などの両立を支援しながら、組織としての成果を出し、自らも仕事と私生活をまろごと楽しむ愛媛のイクボス「ひめボス」となり、自治体の先頭に立ってこの取組を推進します。

平成29年2月15日

愛媛県・市町連携推進本部

※イクボスとは、職場で共に働く部下・スタッフのワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司を指します。「ひめボス」とは、愛媛県版のイクボスです。