

地方自治体のお客様向け 人事制度改革コンサルティング

これからの行政経営を支える人事制度改革を

人事制度に対する課題の変化

- ・地方分権や行政ニーズの多様化、市民協働の深化など、地方自治体を取り巻く環境が変化しています。このため、職員を含む経営資源を有効に活用しながら、機動力と柔軟性を備えた組織運営や、政策形成力やコーディネート力をもった人材の育成が求められています。
- ・定数削減や、団塊世代退職による管理監督職の若年化、女性管理職の増加など、人的資源の量と質が変化しており、変化への対応が急務となっています。

これに対して

これまでの人事制度改革では【行政経営と人事制度の関係が不明】

- ・多くの地方自治体では、人事担当課が単独で、人材育成方針の策定や人事評価制度等を導入してきたために、行政経営との関係が無視されてきました。この結果、組織目標の達成に結び付かない人事評価の実施や、人的資源の最適化の視点が希薄な人事制度となっていました。

【様々な人事制度がばらばらに存在】

- ・人材育成方針や研修計画、評価体系、処遇体系等をばらばらに構築してきたことで、めざすべき職員像の能力要件と人事評価の評価要素との関係が分からない、また、評価結果が処遇に十分反映されないなどの問題が起きています。

【職員に閉ざされた人事制度の運用】

- ・人事評価と連動しない査定が別に存在したり、人事評価結果を職員と共有しない場合などは特に、人事制度への不信感が生まれています。

そして

行政経営との一体化や、人事制度間の連携強化を図りながら、職員に納得性の高い人事制度の構築を支援します。

人事制度の目的達成

- 行政経営を担う人材の育成
- 行政や地域の課題を解決するための人的資源の最適化

解決する具体的課題

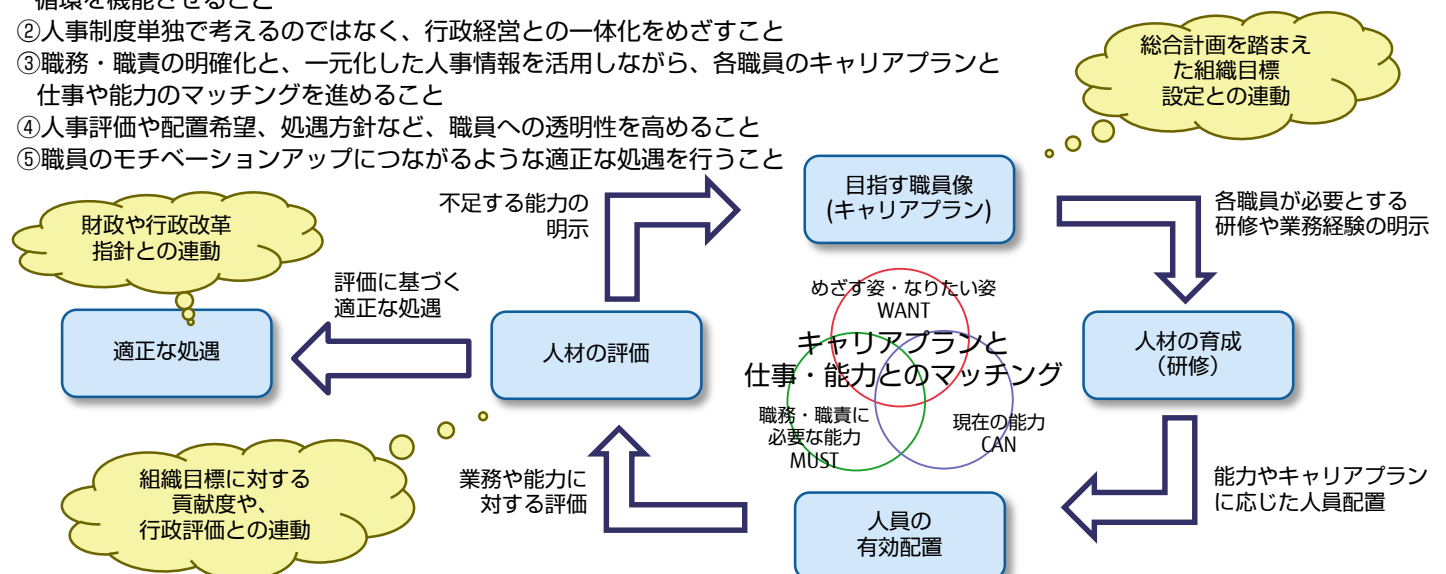
- ・職員負荷の増加に応える即戦力育成
- ・若年化する管理職の経営能力の向上
- ・女性管理職の育成
- ・政策形成力や協働推進力の向上
- ・適正な評価・処遇の構築
- ・適性や能力に基づく適材適所の実現
- ・職員のキャリア形成の支援

人事制度のあるべき姿

貴団体の人事関連制度では、人材育成方針が示す職員像や必要となる能力要件、研修制度、評価制度の内容に整合性は取れていますか？個々の職員に関する情報が人材育成や配置計画に活用されていますか？

職員が自律的に学び、成長できる仕組みを作るためには、次の5点が大切です。

- ①一貫性のある人事制度を構築することで、「目指す職員像→人材の育成→人員の有効配置→人材の評価」に至る循環を機能させること
- ②人事制度単独で考えるのではなく、行政経営との一体化をめざすこと
- ③職務・職責の明確化と、一元化した人事情報を活用しながら、各職員のキャリアプランと仕事や能力のマッチングを進めること
- ④人事評価や配置希望、処遇方針など、職員への透明性を高めること
- ⑤職員のモチベーションアップにつながるような適正な処遇を行うこと



人事制度改革コンサルティングの進め方

人事制度改革コンサルティングでは、次の進め方を想定しています。各地方自治体のニーズに合わせて、コンサルティング業務の内容や範囲を見直します。

STEP 1

人的資源や人事関連制度等の現状分析

- ・職員や組織風土の特性分析（職員アンケートや人事評価結果の分析等）
- ・人事統計、決算書等の内部資料分析
- ・採用、職階、配置・異動、研修、賃金体系、評価体系、退職、定数、組織等、人事関連制度の現状分析
- ・関連システムの保有情報や活用状況等の分析
- ・現状の問題点を踏まえた、既存の人材育成方針や関連制度、組織等の課題抽出

STEP 2

職員像や行動指針、人事関連制度の基本方針の策定

- ・トップ及び部局長に対するヒアリング
- ・人事基本方針・制度、組織のあり方等を検討する、審議会や職員ワークショップの運営支援
- ・検討結果を踏まえた、めざすべき職員像、行動指針の策定支援
- ・めざすべき職員像の実現をゴールとした、人事関連制度の方向性の検討

STEP 3

行動・能力要件に基づく採用・育成に関する制度設計

- ・めざすべき職員像を基本とした、「職階（職種）・レベル別」及び「求められる行動・能力別」にみたスキルマトリクスの作成
- ・めざすべき職員像を基本とした、採用基準の検討、採用計画の改善案の提示
- ・スキルマトリクスを踏まえた研修メニューの提案
- ・将来の定数計画のシミュレーション実施（職務プロセス分析システム*を用いた業務の担い手の検討も可能）

STEP 4

評価・処遇に関する制度設計

- ・組織目標の指標設定や、目標水準の検討
- ・人事評価の運用方針の検討、具体的評価項目や評価シートの設計
- ・賃金シミュレーション（基本給、手当、賞与、昇給、退職金のシミュレーション）に基づく、テーブル表や処遇ルール設計

STEP 5

新制度の導入支援

- ・人事制度運用マニュアル等の作成、新制度の職員説明会の開催支援
- ・行政経営能力研修、評価者研修等の実施支援、各種研修の効果検証の支援
- ・人脈形成のための懇談会等（女性リーダー層向けなど）の開催支援
- ・富士通グループと連携した、人事関連システムの機能強化や保有情報、システム連携の方向性の検討
- ・新制度の試行期間における課題抽出及び本格実施する際の改善事項の検討

富士通総研による人事制度改革コンサルティングの特徴

1. 行政経営の専門家であるコンサルタントによる課題解決策のご提案

- ・行政経営や地域経営の課題を熟知したコンサルタントが、めざすべき職員像や行動指針、必要な能力要件等を検討します。
- ・総合計画や行政評価等と連携した、人事制度のあり方をご提案します。

2. 一貫性ある人事施策で、職員が自律的に育つ好循環の実現

- ・人材育成方針や研修、評価、処遇等の仕組みについて、一貫性のある制度構築をご支援することで、職員にわかりやすい人事制度を実現します。
- ・評価結果を踏まえて、各職員が不足する能力を自ら認識し、積極的な研修受講を促す仕組みを構築します。
- ・評価と処遇の連携を強化することで、職員のモチベーションアップをご支援します。

3. 業務分析を踏まえた組織や配置計画の見直しをサポート

- ・職務プロセス分析システム*を活用することで、業務を可視化し、担い手の方向性を検証します。これにより、定数計画の根拠資料等を作成します。

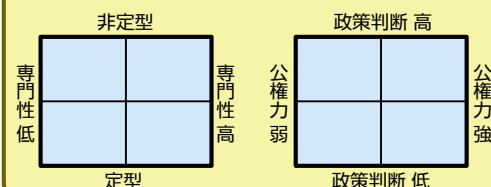
4. 人事制度を効果的・効率的に運用するためのシステムのあり方のご提案

- ・富士通グループと連携しながら、人事関連システムの機能強化の方向性をご提案します。

※職務プロセス分析システム

地方自治体の事務事業を「職務の観点」から可視化・分析し、4象限図を用いた分析結果に基づく、自治体経営改革の方策を検討する仕組み。全国の自治体有志などで構成される「職務プロセス分析システム・コンソーシアム」（事務局：富士通総研）が、サービスを提供しています。

<http://www.jititai-shokumu.com/>



このカタログに掲載されている内容については、予告なしに変更することがありますのでご了承ください。

2017年4月

お問い合わせ先

株式会社 富士通総研

コンサルティング本部 行政経営グループ

〒105-0022 東京都港区海岸1-16-1 ニューピア竹芝 サウスタワー TEL:03-5401-8396