

# 人材育成基本計画の策定

新潟県 三条市

人口：105,960人

面積：432.01km<sup>2</sup>

担当部署：行政課

## 概要

少数精鋭で自主・自律の行政運営を効率的かつ効果的に展開していくことのできる行政組織に適う人材を育成するため、「目指すべき職員像」と「持つべき意識と能力」を規定した上で、職位ごとの課題と育成目標を明確化し、人材の確保・育成に向けた人事制度、給与制度、研修制度の具体的な取組の行動計画として、平成20年6月に人材育成基本計画を策定した。

## 選定理由

(新潟県コメント)

三条市において今回策定された人材育成基本計画では、職位ごとに求められる能力や期待される人材像を明らかにした上で、ジョブローテーションをどうするか、昇任システムをどうするのかといった人事給与諸制度との連携を念頭において策定されており、他団体における人材育成の取組においても参考になるものと考えられる。

# 背景

三条市では、限られた資源の中でより質の高いサービスを提供することのできる行政システム、多様化・高度化する市民ニーズに迅速に対応できる行政システムへの転換を図るため、その改革の具体的な道筋として平成18年3月に「経営戦略プログラム」を策定した。その中で漫然とした行政運営から「経営」へと転換することの必然性を職員一人ひとりが強く意識し、それを着実に職務に活かしていくことができる職員を育成する必要があった。

また、平成17年度に実施した市職員に関するアンケートの結果から、接客態度の良し悪し等に関して、市民と職員とでは大きな乖離があることが明らかになった。

さらには、団塊の世代の職員の大量退職により、知識や経験など専門的なノウハウやスキルが大量に失われる中で、限られた人員の下での少数精鋭の組織体制で様々な行政課題に的確に対応していかなければならない。

これらのことから、職員一人ひとりの能力や意欲等を最大限に引き出すことのできる総合的かつ計画的な新たな人事上の仕組みを構築する必要があった。

# 具体的内容

[計画の内容]

## I 人材育成基本計画策定の背景

- 1 経営改革の推進（経営戦略プログラム）
- 2 アンケート調査結果
- 3 限られた人員による行政運営

## II 目指すべき職員像

- 1 目指すべき職員像
- 2 持つべき意識と能力
- 3 職位別の育成目標と取組
- 4 人材の確保

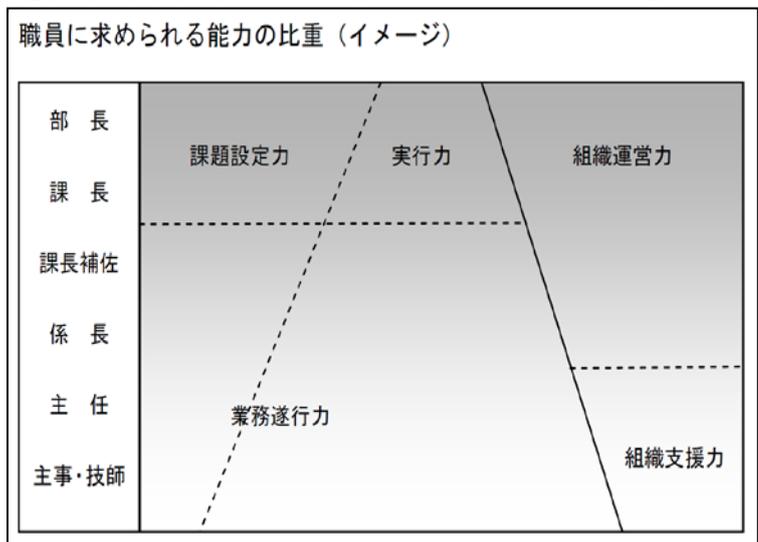
## III 取組の具体的な内容

- 1 人事制度
- 2 給与制度
- 3 研修制度

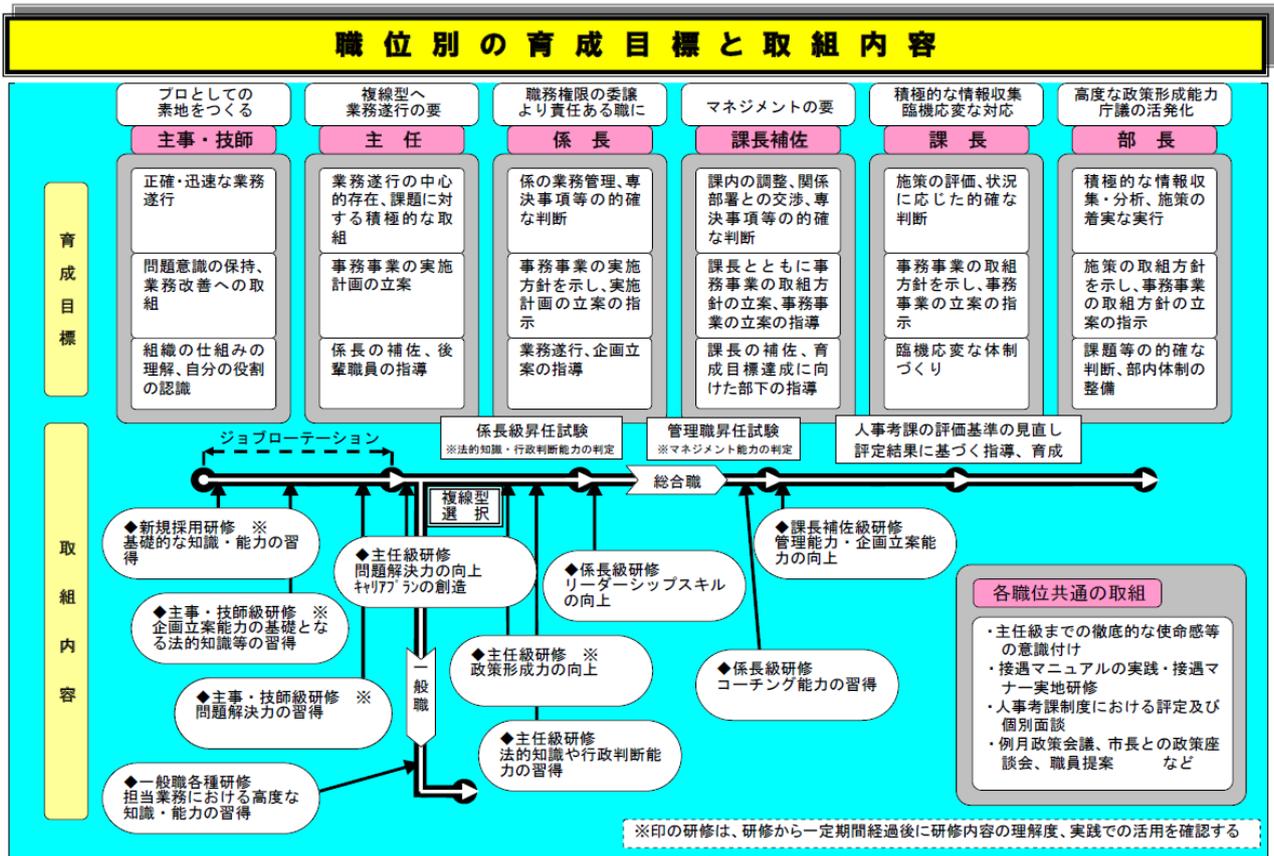
## IV 人材育成を推進する体制

- 1 職員の役割
- 2 管理・監督者の役割
- 3 人事担当部門の役割
- 4 評価・検証

【参考：職員に求められる能力の比重（イメージ）】



【参考：職位別の育成目標と取組内容（イメージ図）】



〔Ⅲ 取組の具体的な内容〕の概要

1 人事制度

- 人事管理制度の構築

ジョブローテーションシステムの導入  
 複線型人事制度の導入  
 自己申告制度の見直し  
 昇任試験の見直し  
 人事考課制度の見直し

- 人材の確保

採用方法等の見直し  
 人事交流の促進

2 給与制度

- 新昇給制度の運用、職務・職責に適合した給与制度への見直し

3 職員研修

- 職員研修の方向性

複線型人事制度に対応した研修体系へ  
 自主参加型研修機会の充実、自己啓発  
 自主研修グループ活動の啓発・支援、接遇能力の向上

- 研修手法

より実践的・体験的な研修へ  
 研修受講後のフォローアップ  
 庁内講師の活用

## 工夫点

- ・ 「目指すべき職員像とは何か」、「職位別にどのような課題があり、どう育成していくのか」ということの整理に苦慮した。
- ・ より説得力のある計画とするために、具体的な取組だけではなく、なぜその取組が必要なのかという整理に十分に時間をかけ検討した。
- ・ 職員のいわゆるライフステージというものを意識し、「職位別の育成目標と取組内容」についてイメージ図を作成した。

## 効果

計画の策定後、全職員を対象として、計画の内容に関する説明会を開催したことで、意識改革の重要性に関して、全職員が共通認識を持つことができた。

## 住民（職員）の反応・評価

職員からも具体的な取組の内容に関して、職員組合を通じてその実施方法についての疑義は出されているが、計画そのものについての意見等は寄せられていない。

## 今後の課題

取組の具体的な内容に関して詳細な制度設計を行い、順次実施してきているが、昇任試験の見直しなどの未実施の取組や人事考課制度の見直しなどの制度設計中の取組もある。それらの取組について早急に実施するとともに、常に状況を確認し、時代の変化に即応した計画となるよう随時見直しをしていく必要がある。

## 今後取り組む自治体に向けた助言

実効性を伴う計画となるよう課題を十分に整理する必要がある、その対応策として、より具体的な取組内容を盛り込むことが重要である。

## アドレス

<http://www.city.sanjo.niigata.jp/gyousei/page00082.html>