

令和5年2月20日開催

## 総務常任委員会資料【所管事務調査】

- 1 人事改革の方針の策定について
  - 人事改革の方針の策定について . . . . . 1～2
  - 上越市人事改革の方針 . . . . . 別冊資料1
  - 参考 具体的な取組 工程表 . . . . . 別冊資料2
- 2 第7次上越市行政改革推進計画の策定について
  - 第7次上越市行政改革推進計画の概要 . . . . . 3～6
  - 第7次上越市行政改革推進計画 . . . . . 別冊資料3
  - 第7次行政改革推進計画 取組の工程表  
(前期4年間：R5～R8年度) . . . . . 別冊資料4
- 3 第4次上越市定員管理計画の策定について
  - 第4次上越市定員管理計画 . . . . . 別冊資料5
  - 第4次上越市定員管理計画 参考資料 . . . . . 別冊資料6

総務管理部

所管委員会	総務常任委員会
提出課	人事改革プロジェクトチーム

## 人事改革の方針の策定について

### 1 策定経過

#### (1) 職員意見の調査、集約、分析の実施

方針の策定に向け、「目指す方向性」に関し、必要なこと、支障となっていることについて職員の意見を把握するため、意見集約を実施し内容の分析を行った。

- ・全職員対象の意見照会（アンケート） 令和4年5月19日～6月10日
- ・職種・職階別のヒアリング（全15回） 令和4年5月30日～6月20日

#### (2) 先進事例視察等の実施

当市の取組の参考とするため、次の現地視察のほか、ウェブセミナー等の参加による先進事例等の情報収集を実施した。

- ・「自治体総合フェア2022」参加 令和4年5月18日～20日
- ・先進自治体（神戸市、生駒市）視察 令和4年6月30日～7月1日

#### (3) 総務常任委員会所管事務調査

調査時点での取組状況及び検討中の案等について説明

時 期	内 容
令和4年8月 18日、31日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・方針の策定体制（設置概要）</li> <li>・策定に向けた取組状況</li> <li>・職員意見集約の概要</li> <li>・「人事改革の方針」の検討について（骨子案）</li> <li>・新たな上越市の体制等の検討について</li> </ul>
令和4年11月 18日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・策定に向けた取組状況</li> <li>・今後の取組スケジュール</li> <li>・人事改革の方針（案）について（中間とりまとめ）</li> </ul>

#### (4) 庁内での検討等

- ・チーム員等による方針（案）の作成、検討
- ・関係部課や専門職のとりまとめ担当等との取組の検討
- ・政策監会議、全部長会議での検討状況説明、協議

### 2 前回所管事務調査での意見への対応

意 見	対 応 等
人事改革の目的を分かりやすく示して欲しい。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・方針の冒頭に、市長から職員に向けたメッセージを追加し、本取組に対する市長の意欲と職員への期待を明確に示した。</li> <li>・「策定に当たって」の構成を整理し、目的を「策定趣旨」に含めて記載した。</li> <li>・目指す方向性の内容や文言を整理したほか、概略図等の調整等を行った。</li> </ul>

意見	対応等
組織としての取組が重要であり、職員の自覚を促すのはおかしい。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織として取組を実施することは重要だが、個々の職員が持つべき心構え等を示すことも必要であり、一部重複する部分を整理した上で記載した。</li> </ul>
市民からの目線での記載が足りないのではないか。人事改革により行政サービスはどう変わるのか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事や組織体制は行政目的を達成するための手段であり、本方針の成果は、第7次総合計画に基づく施策を着実に実施することにより市民に示していくものと考えており、本方針では、今後のまちづくりのために職員に求められる姿を記載した。</li> <li>・目指す方向性のそれぞれにおいて職員に求められる姿を、「まとめ」として端的に記載した。</li> </ul>
副市長4人制等の検討経緯を整理して欲しい。	<p>■副市長4人制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当市に山積する様々な課題に分野横断的かつ迅速・的確に対応するとともに、公約に基づくプロジェクト等を着実に推進していくため、市長がマネジメントできる範囲として副市長を4人置くことによって、組織の連携と機動性、専門性の向上に資する組織内分権を図るとともに、市長が先頭に立ってシティプロモーションを推進していく体制を作るための制度として、提案・説明してきた。</li> <li>・しかしながら、これまでの所管事務調査や9月定例会における議会との議論や、様々な場面で市民の声をお聴きする中で、副市長を4人置くことの効果を理解していただくには、更なる説明が必要であり、賛同を得られる状況には至っていないものと判断し、11月に12月定例会への提案見送りを表明した。</li> <li>・今後も引き続き、副市長を部局連携のトップとし、組織内分権によりマネジメント機能を強化する体制について、議会や市民への説明の在り方と合わせ、検討・研究を重ねつつ、当面は、副市長2人体制で市政を運営しながら、成果を上げていく。</li> </ul> <p>■政策アドバイザー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当初、副市長4人制と両輪の制度として、複数の「政策諮問委員」からなる委員会の設置等を検討していたが、議論の過程で、役割や責任が分かりにくいという指摘を受け、名称を「政策アドバイザー」に改めるとともに、民間の目線や多角的な視点から政策・施策の質的向上を図る役割に特化することとした。また、重要な政策分野ごとに有識者を選任し、必要に応じて職員等が助言や提言を受ける仕組みとして、身分や職務内容など、制度の具体化に向けた検討を進めてきた。</li> <li>・その後、副市長4人制の提案見送りを受け、当初の説明の経緯を踏まえ、改めて制度内容を精査・検討することとした。</li> </ul>

### 3 人事改革の方針の公表

- ・職員周知  
グループウェアへの方針及び市長メッセージの掲出、職員説明会の実施
- ・市ホームページでの公表

## 第7次行政改革推進計画の概要

### ■ポイント

- ・第7次行政改革推進計画は、市の経営資源の根幹である「人(職員)」の育成と、職員がその能力を存分に発揮できる組織体制の構築、多様な働き方や業務執行方法の効率化といった職場環境の整備、PDCAサイクルに基づく施策等の検討といった「組織」の強化に重点的に取り組むものとする。
- ・一方、今後の財政見通しは決して楽観できないことから、引き続き施設の適正配置や第三セクター等の経営健全化に取り組むほか、歳入の確保、PDCAサイクルに基づく事務事業の適正化を図ることで、今後も「健全財政の維持」のための取組を継続する。

### 1 計画の位置付け(第2章)

#### (1) 第7次総合計画、第3次財政計画、第4次定員管理計画との関係性

- ・本計画は、総合計画の将来都市像の実現に向け、各主要計画と合わせ、市政運営の基盤の強化に係る方針を定めるものとする。

#### (2) 人事改革の方針との関係性

- ・人事改革の方針が示す職員、職場風土、組織体制の目指す方向性は、本計画における「人づくり」、「組織づくり」の方針と同様であることから、同方針に示される取組を本計画に位置付け、市政運営の基盤強化を図る。

#### (3) ICTによる情報化推進基本方針との関係性

- ・ICTによる情報化推進基本方針を踏まえ、行政内部の業務執行の効率化や市民サービスの利便性向上の観点から、ICTを積極的に活用し、「スマート市役所」への転換を目指した取組を推進する。

### 2 計画期間(第2章)

- ・総合計画の計画期間と同じく、令和5年度から令和12年度までの8年間を計画期間とし、前期4年と後期4年に分けて行政改革の取組を推進することとし、令和8年度に後期計画を策定する。

### 3 策定の背景(第3章)

#### (1) 第6次行政改革推進計画の検証

- ・計画全体では、第6次計画の目標をおおむね達成できる見込みであるが、コロナ禍や物価高騰の影響もあり、当初想定した成果が上がっていない取組がある。
- ・「公共施設の適正管理の推進」と「第三セクター等の経営健全化の推進」の取組は目標の達成が困難な見通しである。
- ・第三セクター等の取組については、国の助成金の不正受給事案を受け、今後、関与方針に基づく取組を一層推進し、経営健全化を図るとともに、市による管理・監督体制の強化について検討していく必要がある。

## (2) 不確実性が高い時代の到来

- ・人口減少と少子高齢化の進行、コロナ禍、自然災害の激甚化・頻発化、デジタル技術の進展、国際情勢の不安定化といった社会経済情勢の中、市民の価値観やライフスタイルも変容し、市は、複雑化・多様化し、前例や経験則が通用しない課題に直面している。

## (3) 人口減少・少子高齢化の進行

- ・人口減少・少子高齢化の進行の中で、市は、経営資源(職員、組織、財源、資産)を効率的・効果的に活用し、サービスを持続的かつ安定的に提供することが求められる。

## (4) デジタル化の進展

- ・デジタル化の急速な進展、多様化する市民の価値観やニーズに迅速に対応するとともに、市政運営の手段として積極的にデジタル技術を活用し、業務執行方法等をデジタル化に合わせて再構築することで、業務を効率化し、限られた職員で行政課題に的確に対応することが求められる。

## 4 第7次行政改革の目的等(第3章、第4章、第5章)

- ・これからの市政運営に当たっては、昨今の社会経済情勢に対応しつつ、総合計画に基づく未来志向のまちづくりの着実な推進と基礎的な行政サービスの確実な提供を行うため、引き続き健全な財政運営を図りつつ、経営資源の根幹である「人(職員)」の育成や、職員が意欲的にその能力を発揮できる「組織」の強化に重点的に取り組む必要がある。
- ・このため、第7次行政改革においては、市が今後も継続的に良質な行政サービスを提供していくに当たり、「人づくり、組織づくり」と「健全財政の維持」が車の両輪となって市政運営の基盤としてより一層機能するよう、各種取組を推進する。
- ・また、取組に当たっては、デジタル技術の積極的な活用により効率的な業務執行や利便性の高いサービスの提供を実現する「スマート市役所」への転換の視点を持って取り組む。



## 6 計画の推進に当たって（第7章）

- ・12の取組の柱ごとに設定する定性目標を指針とし、取組の具体的な内容やスケジュールを記載する工程表に基づき取組を推進する。
- ・取組の検証は、「何がどのくらいできたか」、「なぜできなかったか」、「もっとよくするためにどうしたらよいか」、「次に取り組むべきことは何か」といった視点で、課題を探し、積極的に工夫や改善を行う姿勢で取り組む。
- ・行政改革推進課は、12の柱を構成する各取組の進捗状況、効果、課題等について、随時担当課等と情報を共有し、担当課等とともに検証や改善の検討等を行い、行政改革推進本部会議における議論を経て取組の改善や予算要求に反映する。
- ・また、本計画の取組としている個別事業の業務執行方法の改善、サービスの改善や利便性向上等に当たっては、各職員や各課等が、自発的・継続的にPDCAサイクルに基づく検証と改善を行うとともに、行政改革推進課を始めとする関係課が必要に応じて改善を支援する体制を構築することで、改善の機運を一層高めていく。また、こうした取組を通じて各課等における議論やコミュニケーションの活性化を図るとともに、職員の政策形成や業務の改善に係る能力の向上につなげていく。

## 7 計画の改定（第7章）

- ・前期4年間の取組の実施状況や目標の達成状況、社会経済情勢の変化、総合計画の後期基本計画の内容、後期財政計画の内容等を踏まえ、令和8年度に計画の見直しを行い、後期計画を策定する。