

# 上越市人事改革の方針

令和5年2月 上越市

私は、職員が元気でなければ、上越市を元気にできないと考えています。

市長に就任した当初、私は、職員に元気がないように感じていました。職員が閉塞感を抱いているのではないかと、職場内のコミュニケーションや前向きな思考による活発な議論、失敗を恐れずにチャレンジできる風通しの良い組織風土が不足しているのではないかと感じていました。この間、職員の意見を聞く中でも、同様の意見が得られたことから、私は、改めて人事改革の必要性を強く認識しました。

組織風土を改善するためには、取組を地道に積み重ね、組織をかたちづくる職員一人一人の意識を変え、行動を変えていくことが必要だと考えています。既にスタートしている人材育成等の様々な取組を含め、新たに定めたこの人事改革の方針を、職員の皆さんが自らの行動を変える“きっかけ”としていただき、今、皆さんが持っている能力を土台にしながら、変化が著しい世界にも目を向け、市民の皆さんと共に歩んでいける職員になってほしいと思っています。

新たな時代を見据えた、持続可能なまちづくりを進めていくため、市民・事業者・団体・地域とともに、まちづくりを総合的かつ計画的に推進するための指針として、「暮らしやすく、希望あふれるまち 上越」を将来都市像に掲げる第7次総合計画を令和4年12月に策定しました。この将来都市像の実現に向けて、市民の皆さんからの信頼感を高め、行政サービスの質を向上させていくため、職員の皆さんには、専門性を高め、やる気と働きがいを持って仕事に取り組んでいただきたいと考えています。

職員の皆さん、上越市の発展に向けて、共に課題を乗り越え、このまちの未来を一緒に作っていきましょう。

令和5年2月

上越市長 中川 幹太

## 目次

1 策定に当たって	3
○ 策定趣旨	
○ 検討方法	
○ 職員意見から見る現状と課題	
2 目指す方向性	7
○ やる気と意欲を持って仕事に臨み、地域を知り市民と共に考え行動する職員	
▶ やる気と意欲を持って仕事に臨む職員	
▶ 地域を知り市民と共に考え行動する職員	
○ 活発に議論を交わし、失敗を恐れずチャレンジする職場風土	
○ 行政課題に迅速かつ的確に対応する企画力と実行力を備える組織体制	
○ まとめ	
3 具体的な取組	13
○ 検討概要	
○ 具体的な取組	
○ 推進体制	

# 1 策定に当たって

- 策定趣旨
- 検討方法
- 職員意見から見る現状と課題

# 1 策定に当たって

## ○ 策定趣旨

平成17年の市町村合併以来、市では、人材育成方針や人事異動の基本原則の策定、人事評価制度の導入など、人材育成に資する様々な取組を行い、職員の能力の向上を図ってきたほか、特定事業主行動計画を定期的に改訂し、福利厚生制度を拡充しながら、職員が働きやすい環境の構築を進めてきました。また、組織についても、自治基本条例や総合計画等に基づく市政運営に実効性のある組織とするため、幾多の改編を行い、財政健全化や職員管理に重きを置いた管理部門の強化と、行政サービスの向上の両立を図ることにより、組織と職員一人一人に、市の将来を見据えた健全・着実な行政運営の基本が備わったところです。

一方、近年はVUCA(※)の時代と言われ、人口減少や少子高齢化の進行等の顕在化した課題に加え、新型コロナウイルス感染症の感染拡大や自然災害の激甚化・頻発化、脱炭素社会への移行など、社会経済情勢の変化が速く、将来予測が困難な時代となっています。前例や経験が通じない中で、様々な行政課題に迅速かつ的確に対応する企画力と実行力が更に求められる上に、社会全体のデジタル化の進展にも対応するほか、膨大な情報の中から必要な情報を見極める力を養うことも重要となっています。

また、市民の価値観や生活の変化に伴い市民ニーズが複雑化・多様化し、行政の業務は複雑さや困難さ、専門性の度合いが増すとともに、仕事の精緻さが求められており、業務量の増大につながっています。こうした負担感から、目先の業務にとらわれることで、庁舎内での自己の業務に意識が集中しがちになり、議論が不足し施策の深みや広がりが不十分となるのが危惧されます。加えて、仕事に対する価値観や家庭事情の多様化等による生活とのバランスに対する意識の変化に対応するため、労働生産性の向上、多様な働き方の推進等による働き方改革も進める必要があります。

これまでの取組で培われた職員と組織の知見と能力を有効に活用しつつ、こうした新たな課題等に遅れることなく対応できる人材の育成や専門知識の事業への反映による政策形成能力の向上と良質な行政サービスの提供、職員が持てる能力を存分に発揮できる組織・執行体制の構築を、全部局が連携を図りながら総合的に推し進めていくため、人事改革の方針を策定します。

### これまでの取組

#### 人材育成に資する様々な取組

- 人材育成方針の策定
  - 人事異動の基本原則の策定
  - 人事評価制度の導入
- 等

#### 職員が働きやすい環境の構築

- 特定事業主行動計画の改訂
  - 福利厚生制度の拡充
- 等

#### 管理部門(財政健全化や職員管理等)の強化と行政サービスの向上の両立を図る組織改編

市の将来を見据えた  
健全・着実な行政運営の  
基本を備えた職員・組織

### VUCA(※)の時代の新たな課題

社会経済情勢の変化が速く  
将来予測が困難

複雑化・多様化する市民ニーズ  
社会全体のデジタル化

政策形成能力の向上  
良質な行政サービスの提供  
職員が持てる能力を存分に発揮  
できる組織・執行体制の構築

- 新たな課題に対応できる人材育成
  - 専門知識の事業への反映
  - 働き方改革
- 等

※ VUCA(ブーカ)…「Volatility:変動性」「Uncertainty:不確実性」「Complexity:複雑性」「Ambiguity:曖昧性」の頭文字をとった言葉

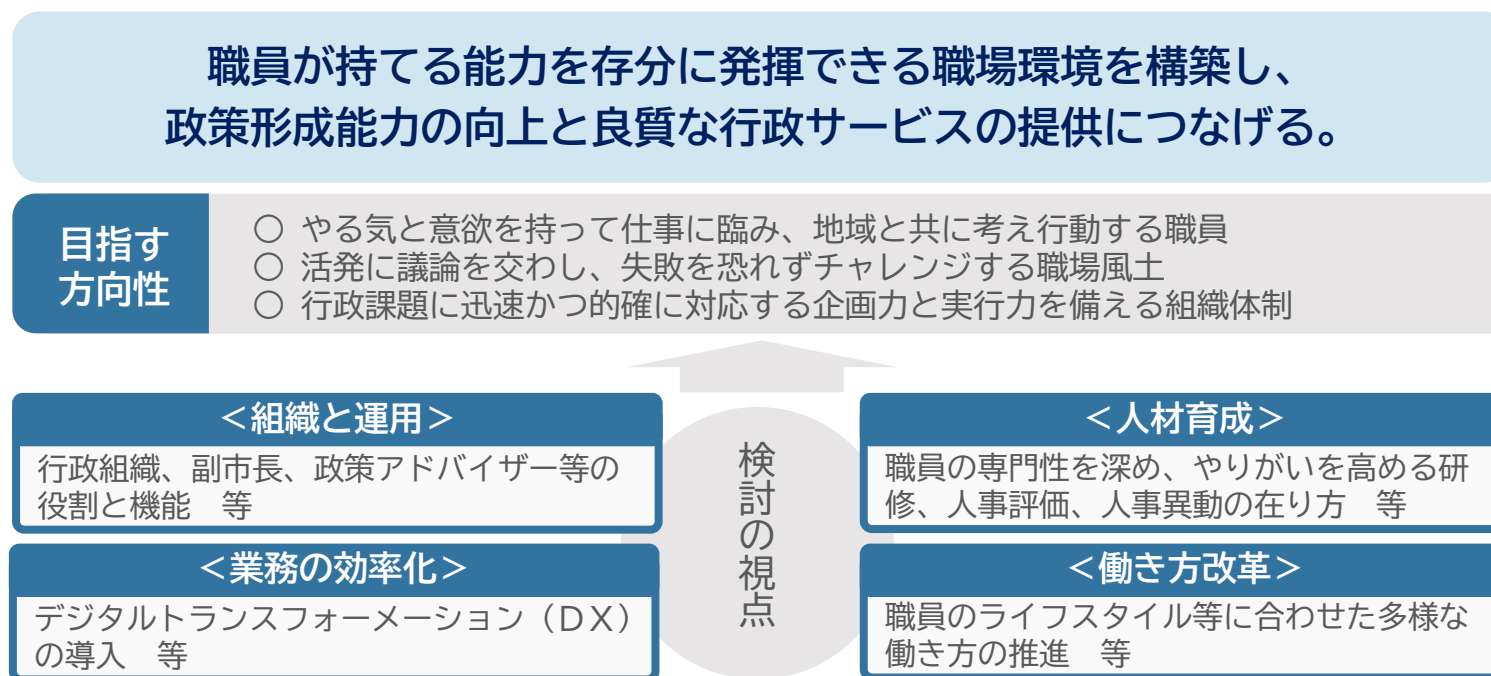
# 1 策定に当たって

## ○ 検討方法

本方針の策定にあたり、職員が持てる能力を存分に発揮できる職場環境を構築し、政策形成能力の向上と良質な行政サービスの提供につなげることを大きな検討テーマとして、「職員」「職場風土」「組織体制」のそれぞれの目指す方向性を設定しました。

これらの方向性の実現に向け、相互に関連する4つの検討の視点として「組織と運用」「人材育成」「業務の効率化」「働き方改革」を基に必要な取組を検討しています。

なお、方針に基づく具体的な取組は、実務を担う担当課において実際の運用を見据えた制度設計を行い、実施可能なものから速やかに実行します。



※「令和4年度当初予算の概要」まちづくりを推進する市長公約に基づくプロジェクトの説明図より抜粋

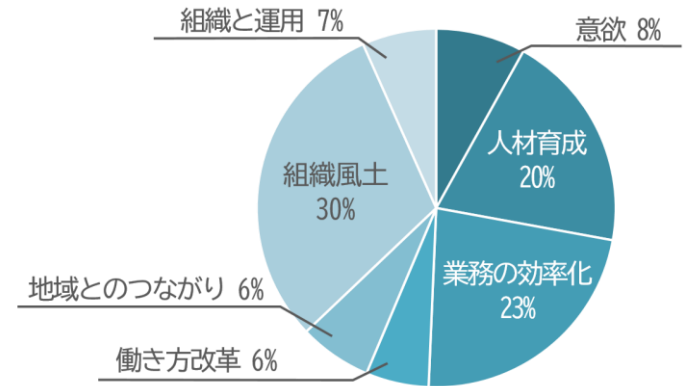
# 1 策定に当たって

## ○ 職員意見から見る現状と課題

職員の意見を踏まえた取組を検討するため、それぞれの「目指す方向性」に関し、必要な取組や支障となっていることについて、全職員を対象としたアンケートとヒアリングを行い、職員が感じている課題等を確認しました。

自由回答方式で得られた職員意見を内容に応じて分類した結果、7つの区分に分けられ、組織風土や業務の効率化、人材育成に関する意見が多いことを確認しました。これらの意見に基づきそれぞれの「目指す方向性」の要素を整理するとともに、具体的な取組に反映します。

意見の区分別の回答割合（アンケート・ヒアリング全体）



意見の区分	意見の概要
意欲	一部の職員に仕事が偏る不公平感がモチベーションの低下につながっている。 成功体験が少ない。 やりがいや成果が明確に表れない。 やりがいが見えにくい職場もある。 ほめること、認め合うことなどが必要。
人材育成	努力や成果が認められるような制度、指導、仕事に関する肯定感が高まるような人事異動や人事評価等が必要。 若手職員はジョブローテーションで市政を広く知る、経験を積むことが必要。 情報の早期把握と感受性の向上。 現状と課題を正確に捉え、施策に反映するスキルの向上が必要。
業務の効率化	業務に追われ余裕がない。 個別の業務の改善効率化が必要。 業務の廃止・削減が必要。 各種調査や議会対応等に時間を取られ施策実施が後手に回っている。 新しい提案への否定・批判ありきの発言はやめるべき。
働き方改革	若手職員はワークライフバランスを重要視している。 多様な勤務形態の希望。 職場環境の改善の希望。
地域とのつながり	机上の仕事が膨大で地域の声を聴く余裕がない。 異動によって現場・地域との関係性の再構築が必要になる。 市民との相互理解や適切な対応の必要性（要望・課題の多様化、丁寧な説明に努めても市民理解が得にくい）。
組織風土	課内のコミュニケーションやマネジメント、職員間での議論など、周囲の人との関わりが重要。 失敗を過剰に避けることなどによる前例踏襲等が見られる。 管理職による指導方法の改善（前例踏襲に拘る風潮、細かすぎる指摘、大声で怒鳴る指導、説明に対する否定）
組織と運用	迅速な意思決定や部局の連携に支障を感じる。 意思決定や実行までのプロセスが多い。 総合事務所に権限を与えるとともに意識改革が必要。

## 2 目指す方向性

- やる気と意欲を持って仕事に臨み、地域を知り市民と共に考え行動する職員(※)
  - ▶ やる気と意欲を持って仕事に臨む職員
  - ▶ 地域を知り市民と共に考え行動する職員
- 活発に議論を交わし、失敗を恐れずチャレンジする職場風土
- 行政課題に迅速かつ的確に対応する企画力と実行力を備える組織体制
- まとめ



## 2 目指す方向性

### ○ やる気と意欲を持って仕事に臨み、地域を知り市民と共に考え行動する職員

#### ▶ やる気と意欲を持って仕事に臨む職員

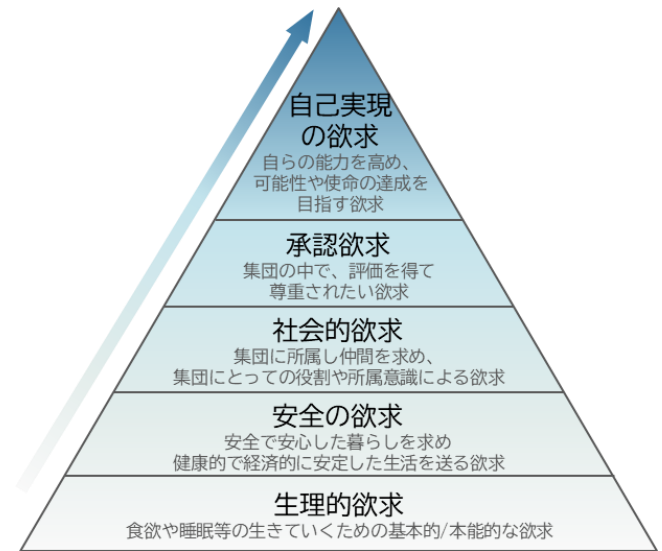
## 資質や能力の向上を目指すとともに、主体的に仕事をします

職員が意欲を持って仕事に臨むことは、良質な行政サービスの提供に欠かせないことから、これまで職員研修や人事評価、人事異動、組織の運用等のほか、意欲の高い人材の確保に取り組んできましたが、これらの取組をさらに進化させます。

意欲には、労働の対価としての報酬によるもの以上の要因（承認、評価、自身の成長など）があり、これらは、学会や経済界において様々な分析や研究がなされているほか、他の自治体でも先進的な取組がみられます。これらの成果を参考にしながら、職員の意見と照らし合わせ、以下の各視点も踏まえた中で、これまでの取組の拡充を図るなど、意欲を高める具体的な制度や体制を構築します。

意欲を持って仕事をするための具体的な姿は、常に前向きに、業務成果をより向上させると意識を心掛けていることと考えます。このため、組織や職員一人一人が資質や能力の向上を目指すとともに、自ら考え、直面する課題に進んで対応しようとする主体的な行動を求めます。

- 自律的な成長意欲を大切にし、常に課題意識を持ち、自らがよりよい状態となるように改善を図る職員の育成
- 専門性や得意分野を伸ばそうとする意欲を支える機会・環境の提供
- ICTを活用した業務効率化
- 果敢なチャレンジ、業務の効率化や事業の縮小・廃止等が適切に評価される機会の確保
- 働きやすい執務環境、仕事に対する個人の価値観や家庭事情の多様化、生活とのバランスに対する意識の変化等に対応する働き方改革
- 社会環境の変化に対応できる自己変革力の向上につなげるマインドの醸成



参考：マズローの欲求5段階説

「人間は自己実現に向かって絶えず成長する」と仮定し、人間の欲求を5段階に理論化したもの。低い階層の欲求が満たされることでより高次の欲求を求めようとする基本的な心理行動。

## 2 目指す方向性

### ○ やる気と意欲を持って仕事に臨み、地域を知り市民と共に考え行動する職員

#### ▶ 地域を知り市民と共に考え行動する職員

## 市民起点による取組、連携、協働・共創を推進します

これまでも市民や地域とのつながりを大切にし、市民・事業者・団体・地域組織等と共に様々な行政課題に対応してきました。その一方で、市民生活やニーズ、価値観などが時代と共に変化し続けており、行政の業務は高度化・専門化し、業務量の増大や事業実施に係る行政コストの増高につながっています。

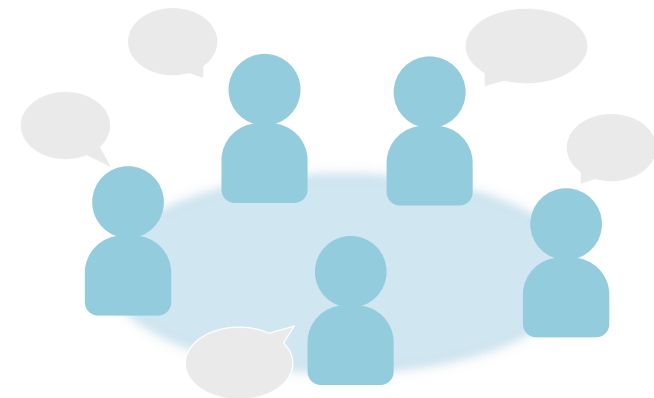
また、平成の大合併に際して財政運営面での最大の懸念であった、普通交付税の大幅な減少に対応するため、政策立案においては財政健全化を優先して取り組み、持続可能な行財政基盤の確立と市の持続的発展を目指してきました。

これからは、第7次総合計画の将来都市像の実現に向けて、事業実施の効率化など財政の健全化の取組を維持しながらも、まちづくりの主役となる市民を起点とし、暮らしや地域の現状・課題を的確に捉えるとともに、様々な主体による「協働」に加え、共に新しい価値を創っていく「共創」の考え方も持ち合わせながらまちづくりを進めていくことが重要であり、職員は様々な主体と共にまちの将来を考え、政策を選択し、行動していくこととなります。

職員は、改めて地方公共団体の基本に立ち返り、市民や地域とのつながりを大切にする必要性を認識し、地域に出て、地域を知り、市民と共に考え行動していかなければなりません。

そのためには、様々な主体の意見やニーズをしっかりと受け止め、限られた人員の中でもきめ細かな配慮と対応に、これまで以上に努めていく意識を持ち、適時適切に対応することや、歴史・文化に基づいた地域の個性・特性など、地域のことを知り、当市への誇りと愛着を持つことなどが重要と考えます。

そのための体制構築としては、地域で仕事をする一定の期間を確保するとともに、地域・現場に出向く時間を増やすため、人事異動制度の見直しや業務の効率化、職員研修等による人材育成を進めていくほか、業務以外での様々な活動の場への参加を推奨していきます。



## 2 目指す方向性

### ○ 活発に議論を交わし、失敗を恐れずチャレンジする職場風土

# 互いにコミュニケーションを心掛け、 新しい時代に柔軟に立ち向かいます

市は、これまでも政策・施策の推進にあたり、様々な会議等の場を設け、多くの議論を行ってきました。議論が多ければ、多くの意見を反映した、緻密で隙がなく、よりきめ細やかな政策立案ができることから、今後も、議論の場を数多く作るとともに、対面会議だけでなくICTを活用した効率的な議論も進めていきます。

一方で、議論においては小さな欠点やマイナス要因に過度にとらわれることがないように、「こうすればできる」という前向きな議論を常に心がけなければなりません。

そのためには、既存の事業等の前例踏襲、従来の行政経験に基づく過度なゼロリスク思考、業務繁忙による負担感の増大などにより、職員が委縮し、発想の縮小が起こらないよう、情勢に柔軟に適應することを後押しする上司の育成や、活発で建設的に議論しチャレンジしやすい職場環境づくりなど良質なコミュニケーションを一層確保することにより、職員同士の関係性の向上やチームワークを高めることが重要です。

法令遵守や市民の安心安全を引き続き確保しながら、良好な関係の中で活発なコミュニケーションにより前例にとらわれず新しい時代に迅速かつ柔軟に立ち向かう経験は、職員にとって新たな知見を得る機会になっていくとともに、働きがいにもつながっていきます。

チャレンジがしやすく、そのチャレンジにより組織として成果を上げるためには、社会経済情勢等の変化に柔軟に対応できるマネジメントが求められます。これからは、計画や施策の進捗管理等で活用してきたPDCAサイクル(※1)のみならず、社会経済情勢の急激な変化に迅速かつ柔軟に対応するためのOODAループ(※2)のような新たな手法を積極的に学び、身に付けていく必要があります。

組織は、職員一人一人がかたちづくっているものです。自らの意識や行動が周囲に対し影響を与える側でもあることから、一人一人の意識が変わり、行動が変わることにより、失敗を恐れずにチャレンジする風通しのよい職場風土が醸成されていくことを全ての職員が認識し、コミュニケーションや議論を心掛けていく必要があります。



※1 PDCAサイクル…「Plan :計画」「Do :実施」「Check :評価」「Action :改善」の視点を進捗管理のプロセスに取り込み、継続的な改善を推進するマネジメント手法

※2 OODA(ウーダ)ループ…「Observe :観察・情報収集」「Orient :状況判断・方向づけ」「Decide :意思決定」「Act :行動」のステップにより、状況を観察してスピード感を持った意思決定を行う手法。環境の急激な変化に迅速・柔軟に対応できる意思決定プロセスとして注目されている。

## 2 目指す方向性

○ 行政課題に迅速かつ的確に対応する企画力と実行力を備える組織体制

### 分野・施策間で連携し、責任をもって迅速に実行します

市は、多くの市町村との合併を経て、海、山、平野を持つ広大な市域と、それぞれの地域の歴史・文化に基づいた多様なローカル・アイデンティティ（地域の個性）を有し、また、社会経済情勢の変化による課題とも密接に絡んだ様々な課題が存在します。このような課題に対して、財政状況や地域の実情に合わせ、専門的で、きめ細やかに、迅速な対応が求められている状況を踏まえ、前例や経験則にとらわれず未来志向の取組や現場主義を推進するため、今後の市政運営に必要な新たな視点による組織体制を構築します。

また、組織活力の向上を図るため、行政分野を広く網羅して調整する知識・技術を含めたスペシャリストや、地域を知り市民と共に考え行動する職員の育成、職員の仕事に対する意欲を意識した職員研修や人事異動等の諸制度を運用します。

- 第7次総合計画の将来都市像を実現するため、市として統一性をもって政策・施策を推進するための組織体制
- 専門性と詳細性を持ち、既知の課題への着実な対応と、新たな課題・社会全体の課題に積極的に対応できる体制
- シティプロモーションなどの、当市の魅力創出や発信力が強化できる体制
- 職員の連帯感をはじめ、柔軟な働き方や、非常時の業務継続を考慮した冗長性のある体制
- 様々な手段による専門性の確保・活用と、分野・施策間の連携性を兼ね備えた体制
- 責任の所在を明確化し、担当分野の高度な理解力とそれらを活用した迅速な判断力、実行力を持つ体制

#### 社会課題

- 既に社会全体の課題として顕在化している課題  
人口減少、少子高齢化、グローバル化 等
- 近年の社会経済情勢の急激な変化  
新型コロナウイルス感染症の感染拡大、脱炭素社会への移行、自然災害の激甚化・頻発化、社会全体のデジタル化の進展 等
- 当市の様々な課題  
歴史文化をいかした観光の通年化、移住促進、担い手不足、企業誘致、起業促進、健康増進 等

#### 上越市の特性

- 昭和46年 高田市と直江津市の対等新設合併により、複数の中心市街地を持つ上越市が成立
- 平成17年 周辺13町村と上越市による市町村合併（全国最多数）同時に合併特例法に基づく制度としては全国初の地域自治区を設置
- 平成21年 合併前の上越市の区域に、昭和の大合併に遡った区域（15区）に地域自治区を設置
- 広大な市域に地域ごとの多様なローカル・アイデンティティが構築

複雑化・多様化する市民ニーズ

先を見通しにくい社会経済情勢

財政状況や地域の実情に合わせて専門的できめ細やかに、迅速な対応が求められる行政サービス

#### 市政運営の基本方向

前例や経験則にとらわれず「未来志向」の取組を推進 **+** 現場主義の徹底

#### 市政運営に必要な新たな組織の視点

統一性	専門性	詳細性
冗長性	連携性	責任性

## 2 目指す方向性

### ○ まとめ

目指す方向性の実現を通じた良質な行政サービスの提供に向けて

目指す方向性  
やる気と意欲を持って  
仕事に臨む職員

職員自らが資質や能力の向上を目指すとともに、主体的に仕事をし、直面する課題に自ら進んで前向きに取り組めます。

目指す方向性  
地域を知り市民と共に  
考え行動する職員

市民や地域とのつながりを大切にし、市民起点による取組、連携、協働・共創を推進します。

目指す方向性  
活発に議論を交わし、  
失敗を恐れずチャレン  
ジする職場風土

互いにコミュニケーションを心掛け、新しい時代に柔軟に立ち向かい、上司や部下、同僚などの全職員のチームワークを大切にしながら成果を上げていきます。

目指す方向性  
行政課題に迅速かつ  
的確に対応する企画  
力と実行力を備える  
組織体制

行政課題に対し、担当分野の高度な理解力を持ちつつ、分野・施策間で連携し、責任を持って迅速に実行します。

良質な行政サービスの提供

## 3 具体的な取組

---

- 検討概要
- 具体的な取組
- 推進体制

### 3 具体的な取組

#### ○ 検討概要

職員の意見を踏まえた人事改革を進めるため、「目指す方向性」について、相互に関連する4つの検討の視点を基に、具体的な取組を検討しました。

検討した取組について、すぐに実施できるものは本方針の策定を待たず実施しています。また、制度設計に時間を要する取組等は複数年度に分けて取り組むこととします。具体的な取組の実施時期等は、工程表（参考）のとおりです。

#### 職員意見の区分

意見の区分	細区分
意欲	ほめる、認め合う
	やりがい、働き甲斐（成果、目的の理解）
	不公平感の是正
人材育成	人事異動
	人事評価
	研修、OJT
	主体性、情報収集能力 採用
業務の効率化	業務の廃止・縮小
	業務の改善（DXを含む）
	議会対応
	協議の在り方 アウトソーシング
働き方改革	休暇や処遇、私生活の充実
	執務環境の改善
	多様な勤務形態
	時間外勤務の縮減 会計年度任用職員の処遇
地域とのつながり	業務の現場を知ること
	業務外で地域を知る、関わること
	行政に対する地域からの理解
組織風土	庁内のコミュニケーションの改善
	前例踏襲の弊害、新しい提案を認める姿勢
	失敗を恐れない、過度なリスク抑制の排除
	マネジメントの在り方
	議論の場の確保 若手の活用
組織と運用	一体感の醸成、情報の共有
	部局の連携、縦割りの改善
	迅速な意思決定
	専門知識の活用
	所掌事務の見直し 総合事務所の在り方

#### 目指す方向性との関連

やる気と意欲を持って仕事に臨む職員

地域を知り市民と共に考え行動する職員

活発に議論を交わし、失敗を恐れずチャレンジする職場風土

行政課題に迅速かつ的確に対応する企画力と実行力を備える組織体制

#### 検討の視点との関連

組織と運用

人材育成

業務の効率化

働き方改革

#### 具体的な取組の区分

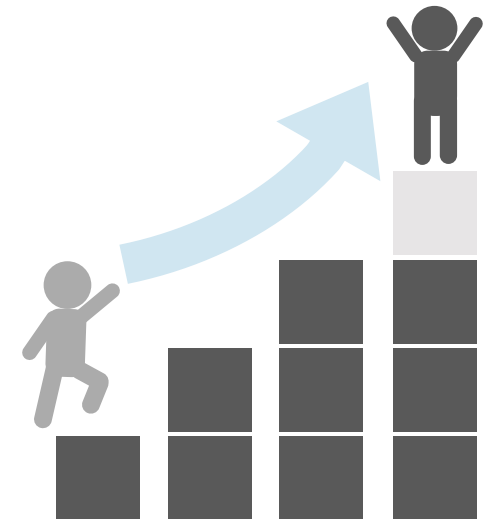
- 1 職員研修・能力開発の促進
- 2 人事評価
- 3 人事異動・キャリアデザイン
- 4 人材確保
- 5 業務の効率化・改善
- 6 働きやすさの確保・推進
- 7 組織の見直し・運用

### 3 具体的な取組

#### ○ 具体的な取組

##### 1 職員研修・能力開発の促進

- ① 主事級から部長級までの各職位で必要となる資質・能力の底上げと早期定着を図るため、基礎・階層別研修を再構築する。
- ② 職員自らのキャリアデザインに応じて受講する研修を選択できるよう、体系的な選択式の研修メニューを構築する。
- ③ 専門職の特性に応じた育成を図るため、専門職ごとの研修カリキュラムを充実する。
- ④ デジタル技術の活用を通じた利便性の向上と業務の効率化に向け、様々な分野でDXを推進していくための研修を新たに実施する。
- ⑤ 市民へのサービス意識の向上を図るため、新規採用職員を対象に実施している接遇研修をサービス向上研修に改め強化し、対象を拡大して実施する。
- ⑥ 当市への誇りと愛着を持って積極的に話題提供ができるよう、市の歴史文化を学ぶ研修を新たに実施する。
- ⑦ 若手職員の政策立案の機会を確保し、政策形成能力の組織的な底上げを図るため、若手職員の政策形成能力向上研修を新たに実施する。
- ⑧ 定年引上げ制度の施行により役職定年が導入されることを踏まえ、役職定年前に心構えの醸成等を目的とした高齢期職員研修を新たに実施する。
- ⑨ 市の施策・事業の企画力・実行力の向上を図るため、多様な意見を調整し、合意形成につなげていく技法であるファシリテーションや組織を牽引する人材を育成するためのリーダーシップなど、職員の能力開発に資する研修を拡充する。
- ⑩ 保育現場における保育の質の向上を図るため、実践的な研修や園内研修を拡充するとともに、保育士全体を対象とした集合研修を新たにを行う。
- ⑪ 高い倫理観と危機管理意識の下で業務を遂行し、不適切事務や不祥事を防止するため、各種の研修等を通じて法令遵守を徹底する。
- ⑫ 新規採用職員の基本的な能力の習得や上司から部下へ又は前任から後任への知識・能力の継承、高齢期職員が有する知識・技能の次世代職員への継承を図るため、各職場での仕事を通じた教育訓練（OJT）を推進する。



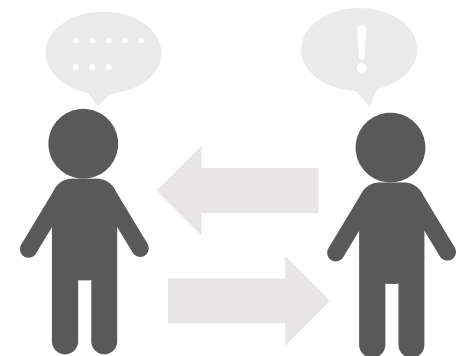


## 3 具体的な取組

- ⑬ 先進事例を直接現場で見聞きする機会を増やし、現場からの発想による企画立案を推進するため先進地視察研修を拡充する。
- ⑭ 省庁や関係機関等における専門知識・技能の更なる向上を図るとともに、人的ネットワークの構築を進めるため、長期派遣研修を継続する。
- ⑮ 自らの専門性や得意分野を伸長させる意欲を持つ職員を積極的に支援するため、資格取得支援制度を拡充する。
- ⑯ 職員の自己啓発意欲の高揚及び資質の向上を図るため、自主的に学習・研究等を行う職員グループの自己啓発活動を支援する。
- ⑰ 職員に幅広い能力開発や国際協力の機会を提供するため、職員が大学等における修学や国際貢献活動を行う場合に休業することができる自己啓発休業制度を導入する。
- ⑱ コミュニケーションの活性化に向け、職員研修等の実施を通じて、説明・表現等のスキルの向上を図るとともに、職員の意見交換や議論の機会を確保し、職員同士の交流を促進する。
- ⑲ 市民や地域が抱える課題を自らのこととして捉え、解決に向け行動する力を育成するため、公務外での積極的な地域活動を推奨する。

## 2 人事評価

- ① 評価者と被評価者の双方向理解を深め、評価の信頼性と納得性を向上させるとともに、職員の意欲と公務能率の向上につながるよう人事評価制度の見直しや運用を行う。
- ② 職員の自律的な成長を促進するとともに、被評価者の行動に基づく客観的な評価ができるよう、各職種・職位に求められる具体的な行動事例を提示する。
- ③ 果敢なチャレンジ、業務の効率化や事業の縮小・廃止等の困難度やプロセスが適切に評価される機会を確保する。
- ④ マネジメントを担う上司の気付きを促して行動改善を支援するため、部下による上司の評価などの多面的評価を新たに実施する。
- ⑤ 適切な目標設定、面談・評価が行われ、職員の成長意欲を引き出すため評価者研修を強化する。



## 3 具体的な取組

### 3 人事異動・キャリアデザイン

- ① 広い視野と専門性を持つ職員を育成するとともに、職員が自らのキャリアデザインを検討できるよう、採用から10年程度のジョブローテーションを実施する。
- ② ジョブローテーション終了後は、キャリアデザインや職員の希望、適性等を総合的に勘案し、専門性の向上にも寄与する配置を行う。
- ③ 職員の意欲向上と能力の発揮が両立できるよう、可能な限り職員の意向を尊重した異動の実現に向け自己申告制度を見直す。
- ④ 地域のことを知り市民と共に考え行動する職員を育成するため、地域の活性化に意欲と熱意を持つ職員を地域に配置する。

### 4 人材確保

- ① 安定的かつ持続的な行政サービスの提供に必要な職員数を確保するため、業務の性質や業務量を把握・分析するとともに、将来的な退職動向を想定した新規採用を実施し、計画的な定員管理を行う。
- ② 将来予測が困難な新たな時代に対応する人材を確保するため、コミュニケーション能力や前例にとられない柔軟な思考など、より人物重視の採用試験に見直す。
- ③ 即戦力かつ多様な人材を確保するため、民間企業等職務経験者の採用を継続する。
- ④ 高度の専門的知識経験を有する人材を登用するため、任期付職員制度を活用する。
- ⑤ 採用試験申込手続の電子化やオンラインによる仕事説明会の開催のほか、当市で働く魅力等を伝えるPR動画を作成し、SNSを通じて発信するなど、職員採用における当市の訴求力を高める取組を強化する。



## 3 具体的な取組

### 5 業務の効率化・改善

- ① 業務の効率化やコミュニケーションの活性化を図るため、モバイルPCやチャット等の活用により、場所にとらわれない仕事など業務執行方法の改善を推進する。
- ② 会議・研修・協議の効率化や議論の活性化を図るため、モバイルPC等を活用した会議等のペーパーレス化、オンライン化を推進する。
- ③ 文書管理事務の迅速化・適正化・省力化を図るため、文書管理システムを導入し、事務を電子上で完結できる環境を整備する。
- ④ 財務会計業務に関連する各種事務処理の効率化を図るため、財務会計システムの更新、財務会計事務のペーパーレス化、伝票処理の自動化等を推進する。
- ⑤ 都市計画図等の視覚情報を集約・共有し組織横断的に活用するため、各課で管理する地理情報システム（GIS）をはじめとした地図情報の一元化を図る。
- ⑥ 業務単位で導入している基幹系情報システムの運用保守業務を効率化するとともに、システム間において一層安定的にデータ連携を行うことができるよう、システムを統一・標準化し、合わせて業務フローの見直しを行う。
- ⑦ 業務の効率化や行政サービスの向上のため、組織横断的な全体最適の視点も持ち合わせつつ、例えば業務の実施主体や事務手順の見直し、庶務・経理業務の集約、窓口サービスの改善といった、各所属における業務改善を推進するための仕組みを構築し、運用する。
- ⑧ 自然災害や危機管理事案に関する情報収集、分析、配信に関し、職員負担の軽減や業務の効率化を図るため、避難情報の発令の判断支援や複数の配信方法を一回の操作で同時に配信することが可能なシステムを構築する。
- ⑨ 保育園における事務負担を軽減し、保育サービスの向上を図るため、PCの増設により業務を効率化するとともに、各種記録をデータ化し、管理・活用しやすい環境を構築するなどのICT化を推進する。

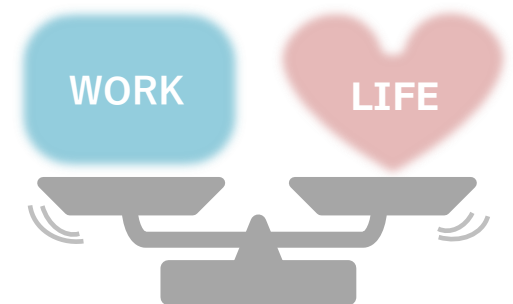


### 3 具体的な取組

- ⑩ 多様な保育ニーズに対応するため、公立保育園における「保育の計画」に基づく保育サービスを提供する中で、より適切かつ効率的な運営方法を検討する。
- ⑪ 技術職の業務における高い専門性を組織的に強化し、業務知識の円滑な共有や業務継続性の一層の確保、業務効率化を図るため、定型的な業務マニュアルを拡充する。

## 6 働きやすさの確保・推進

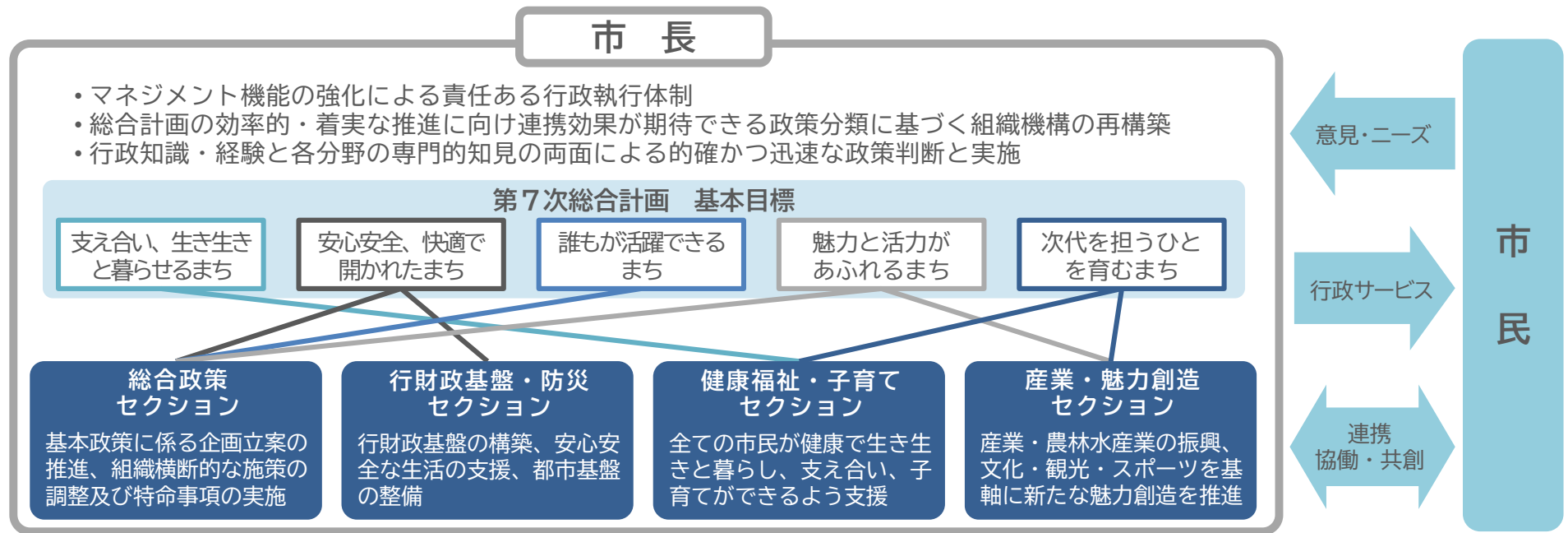
- ① 多様な働き方の実現に向け、新型コロナウイルス感染症対策等の緊急時における在宅勤務や育児・介護を行う職員の早出遅出勤務、業務の実態に応じた弾力的な勤務の運用を引き続き実施するほか、在宅勤務や柔軟な勤務時間が選択可能な制度の拡充を検討する。
- ② 心身のリフレッシュと公務能率の一層の向上を図るため、年間を見通した時間外勤務の適正管理を行うとともに長時間労働の把握・改善を行うほか、ノー残業デー、ノー残業ウィークを引き続き実施するなど、時間外勤務の縮減を図る。
- ③ 積極的な休暇取得を通じて心身のリフレッシュと生活の充実を図るため、年次有給休暇の指定休暇日制度を引き続き運用する。
- ④ 心身の健康の維持等が図られ、生活と両立し働き続けられる職場となるよう、各種の特別休暇制度等を周知し、取得を促進するとともに、国、県等の動向を注視しながら制度を充実させる。
- ⑤ 職員が外国で勤務等をする配偶者と生活を共にするため、配偶者に同行ができる配偶者同行休業制度を導入する。
- ⑥ 特性や個性に応じて能力をより一層発揮し、自分らしく活躍できるよう、特定事業主行動計画や障害者活躍推進計画に基づき、仕事と子育ての両立や女性活躍、障害のある職員の職場での活躍に向けた取組を着実に進める。
- ⑦ 仕事への意欲を高め、風通しのよい職場風土の醸成を図るため、職員がより働きやすい職場環境の整備を推進する。



### 3 具体的な取組

#### 7 組織の見直し・運用

- ① 第7次総合計画を効率的に着実に推進する組織体制を整備する。
- ② 行政執行の意思決定から実行までを迅速化するため、市長と副市長等が適切に情報共有を図りつつ、市長が重要施策の方針を決定し、副市長が現場で陣頭指揮を執りながら事業の執行判断を行うなど、組織内分権による行政執行体制を検討する。
- ③ 市民が身近な地域の課題を主体的に捉え、自ら考え、その解決に向けた地域の意見を決定し実行する地域自治の仕組みを強化するため、地域自治区の事務所を担う総合事務所・まちづくりセンターの機能や権限を見直す。
- ④ 政策・施策の推進に当たり、様々な分野における民間の専門的知見を積極的に活用できる仕組みを構築するため、政策アドバイザー制度を検討する。
- ⑤ 分野横断的な行政課題に対しても、共通の意識をもって部課等の枠を超えた連携を推進する。
- ⑥ 職員が自らの役割を認識し働きやすくするとともに、組織の指揮命令系統を明確にするため、職務と職責を整理し、見直す。



## 3 具体的な取組

### ○ 推進体制

この人事改革の方針に列挙した具体的な取組は、担当課等において責任をもって着実に検討・実行していく。また、本方針の所管・管理は、人事行政担当課が担うものとする。

なお、職員を育てるのは組織であり、組織を良くするのは一人一人の職員である。このことを全ての職員が自覚し、全庁一丸となって、改革を推し進めることとする。

### 参考

- 具体的な取組 工程表
- 職員意見集約の結果（概要）



上越市人事改革の方針  
(令和5年2月策定)

発行 新潟県上越市

編集 上越市総務管理部人事改革プロジェクトチーム

〒943-8601 新潟県上越市木田1丁目1番3号

電話：025-526-5111 Fax：025-526-6111

URL：<https://www.city.joetsu.niigata.jp/>