

上越市人事改革の方針 参考

職員意見集約の結果（概要）

1	職員意見集約の結果	1～4
2	職員意見の分析（区分）と目指す方向性の関連性	5～10

本資料は、上越市人事改革の方針の策定にあたり、職員の意見を踏まえた取組を検討するため、実施したアンケートやヒアリングを骨子を作成した時点で取りまとめたものです。

1 職員意見集約の結果

(1) 全職員対象意見聴取（アンケート）

■回答数 1,522人 （回答割合 45%）

【内訳】

正規職員	会計年度任用職員	未記入	合計
820人	682人	20人	1,522人

※庁内ネットワークで全庁利用するシステムのアンケート機能を活用し調査を実施。システムへの接続が困難又は不可能な所属（保育園・学校等）に勤務する職員には紙のアンケート用紙を配布

【参考】照会時職員数（休暇・休業中の職員含む）

正規職員	会計年度任用職員	合計
1,775人	1,607人	3,382人

■聴取項目

人事改革プロジェクトの「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、自由記述式で意見を求めた。

設問

- 1 「職員が意欲をもって働く」ために必要なこと、現在支障となっていること
- 2 「職員が地域と共に考え行動する」ために必要なこと、現在支障となっていること
- 3 「活発に議論、失敗を恐れずチャレンジする職場風土」のために必要なこと、現在支障となっていること
- 4 「行政が対応すべき社会問題（行政課題）に迅速かつ的確に対応する」ために必要なこと、現在支障となっていること
- 5 「企画力と実行力を備える組織体制や運用」に必要なこと、現在支障となっていること

目指す方向性

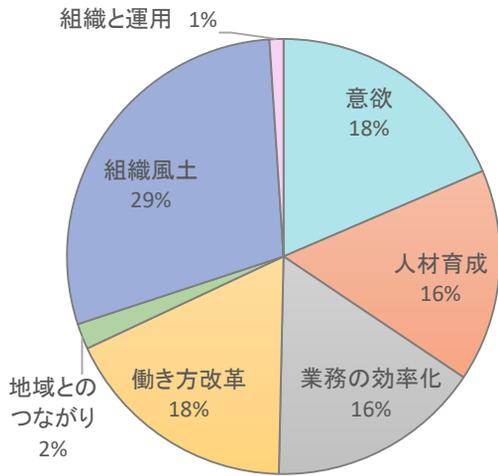
- やる気と意欲を持って仕事に臨み、地域と共に考え行動する職員
- 活発に議論を交わし、失敗を恐れずチャレンジする職場風土
- 行政課題に迅速かつ的確に対応する企画力と実行力を備える組織体制

※得られた意見は、以下のとおり分類し、集計した

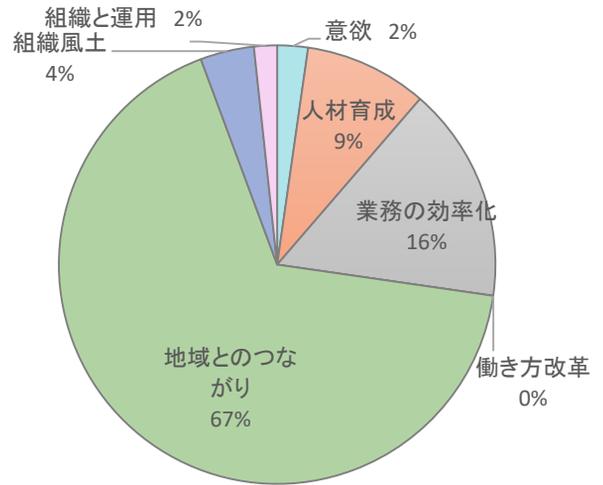
区分	主な内容	区分	主な内容	区分	主な内容
1 意欲	ほめる、認め合う	4 働き方 改革	休暇や処遇、私生活の充実	6 組織 風土	庁内のコミュニケーションの改善
	やりがい、働き甲斐（成果、目的の理解）		執務環境の改善		前例踏襲の弊害、新しい提案を認める姿勢
	不公平感の是正		多様な勤務形態		失敗を恐れない、過度なリスク抑制の排除
2 人材 育成	人事異動		時間外勤務の縮減		マネジメントの在り方
	人事評価	会計年度任用職員の処遇	議論の場の確保		
	研修、OJT	5 地域と のつな がり	業務の現場を知ること		若手の活用
主体性、情報収集能力採用	業務外で地域を知ること		一体感の醸成、情報の共有		
3 業務の 効率化	業務の廃止・縮小	行政に対する地域からの理解	7 組織と 運用	部局の連携、縦割りの改善	
	業務の改善(DXを含む)			迅速な意思決定	
	議会対応			専門知識の活用	
協議の在り方		所掌事務の見直し			
アウトソーシング			総合事務所の在り方		

■聴取項目別の回答の内訳

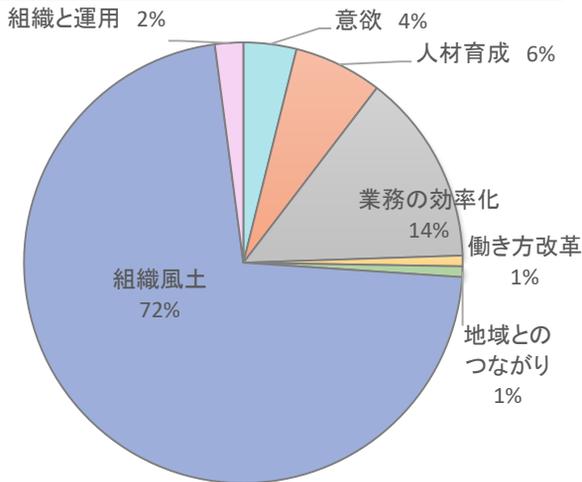
1 「職員が意欲をもって働くため」に必要なこと、現在支障となっていること (n=576)



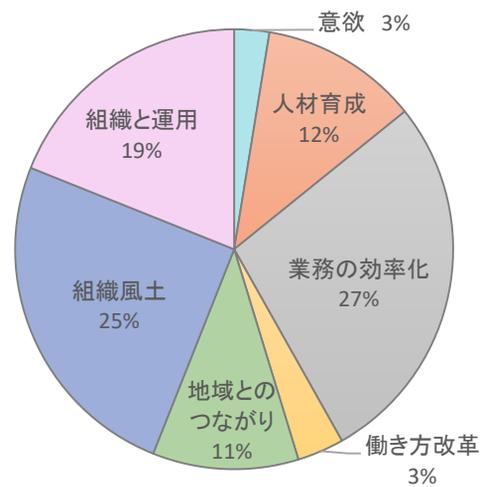
2 「職員が地域と共に考え行動するため」に必要なこと、現在支障となっていること (n=176)



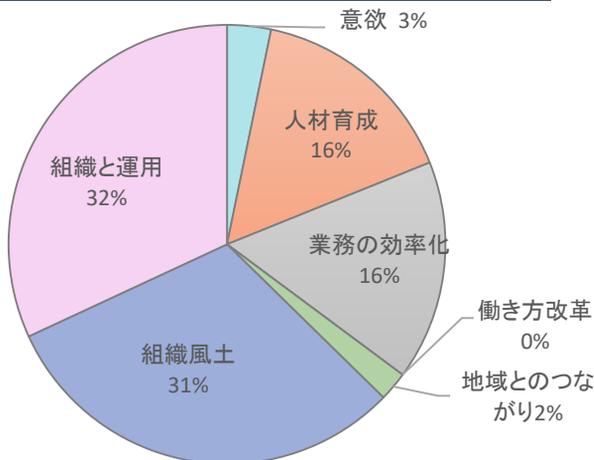
3 「活発に議論、失敗を恐れずチャレンジ」に必要なこと、現在支障となっていること (n=383)



4 「迅速かつ的確に対応するため」に必要なこと、現在支障となっていること (n=232)

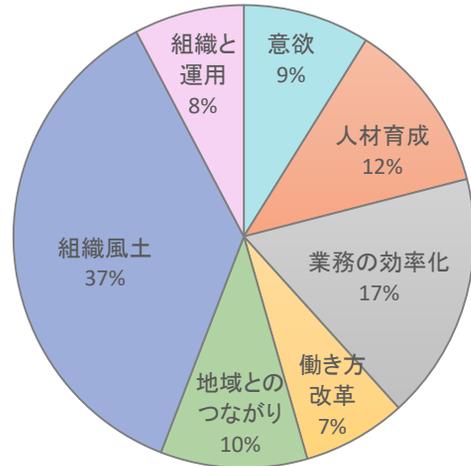


5 「企画力と実行力を備える組織体制や運用」に必要なこと、現在支障となっていること (n=185)



5項目の意見全体 (n=1,552)

1 意欲	138件
2 人材育成	188件
3 業務の効率化	268件
4 働き方改革	113件
5 地域とのつながり	160件
6 組織風土	565件
7 組織と運用	120件
合計	1,552件



- ・全体としては、「組織風土」に関する意見が最も多く、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の周囲との関わりや雰囲気重要である、もしくは現状に課題があるとする意見が多い。この他、失敗を過剰に避けることなどによる前例踏襲等を指摘する意見等があった。
- ・これは、「組織と運用」に区分した意見に多く見られた、迅速な意思決定や部局の連携を重視する意見とも関連性があり、意思決定や実行までのプロセスの多さへの指摘がみられる。
- ・2番目に多い「業務の効率化」に関する意見では、職員が大量の業務により余裕がないと感じており、事業の縮小、廃止を含む業務の効率化が求められている。

(2) 職種、職階別のヒアリング

■ 聴取人数 計152人 (15回実施)

【対象区分】

- ・ 事務職…副課長級 (調整担当副課長 *技術職含む)、係長級、主任級、主事級
- ・ 技師職…土木技師 課長・副課長級、係長級、主任・主事級
建築技師・電気技師
- ・ 保育士…園長、主任保育士、保育士
- ・ 保健師・栄養士
- ・ 他職種等経験者…中途採用職員、長期派遣経験職員
- ・ 人材育成方針職員検討会議 (平成22年度) 構成員

■ 聴取項目

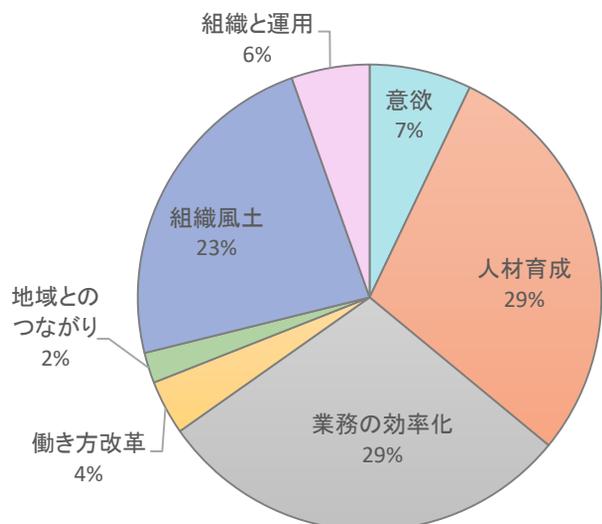
職種、職階別に、各回約10人の職員による集団ヒアリングを行い、アンケートの区分を基本として、自由に発言してもらい、意見を求めた。

■ ヒアリング意見

- ・ 意見は、アンケートと同じ区分で分類した。
- ・ 最多の「業務の効率化」に関する意見では、目指す方向性の実現には業務量の多さが支障の根本にあり、効率化、改善する必要があるとの意見が多い。
- ・ 「人材育成」に関する意見もほぼ同数で、人事異動や人事評価が適正に行われることや、若手がジョブローテーションで市行政を広く知ることの必要性等に関する意見を多く得られた。
- ・ いずれも、対面での意見交換の中で、個々の職場における改善の具体例や、具体的な人員配置・異動等についての発言が多く出されたことにより、意見数が多くなっている。
- ・ 次いで、「組織風土」の課内のコミュニケーションやマネジメント等に関する意見が多く、上位3項目はアンケートと共通している。

意見の内訳

1 意欲	94件
2 人材育成	381件
3 業務の効率化	387件
4 働き方改革	50件
5 地域とのつながり	28件
6 組織風土	309件
7 組織と運用	72件
合計	1,321件

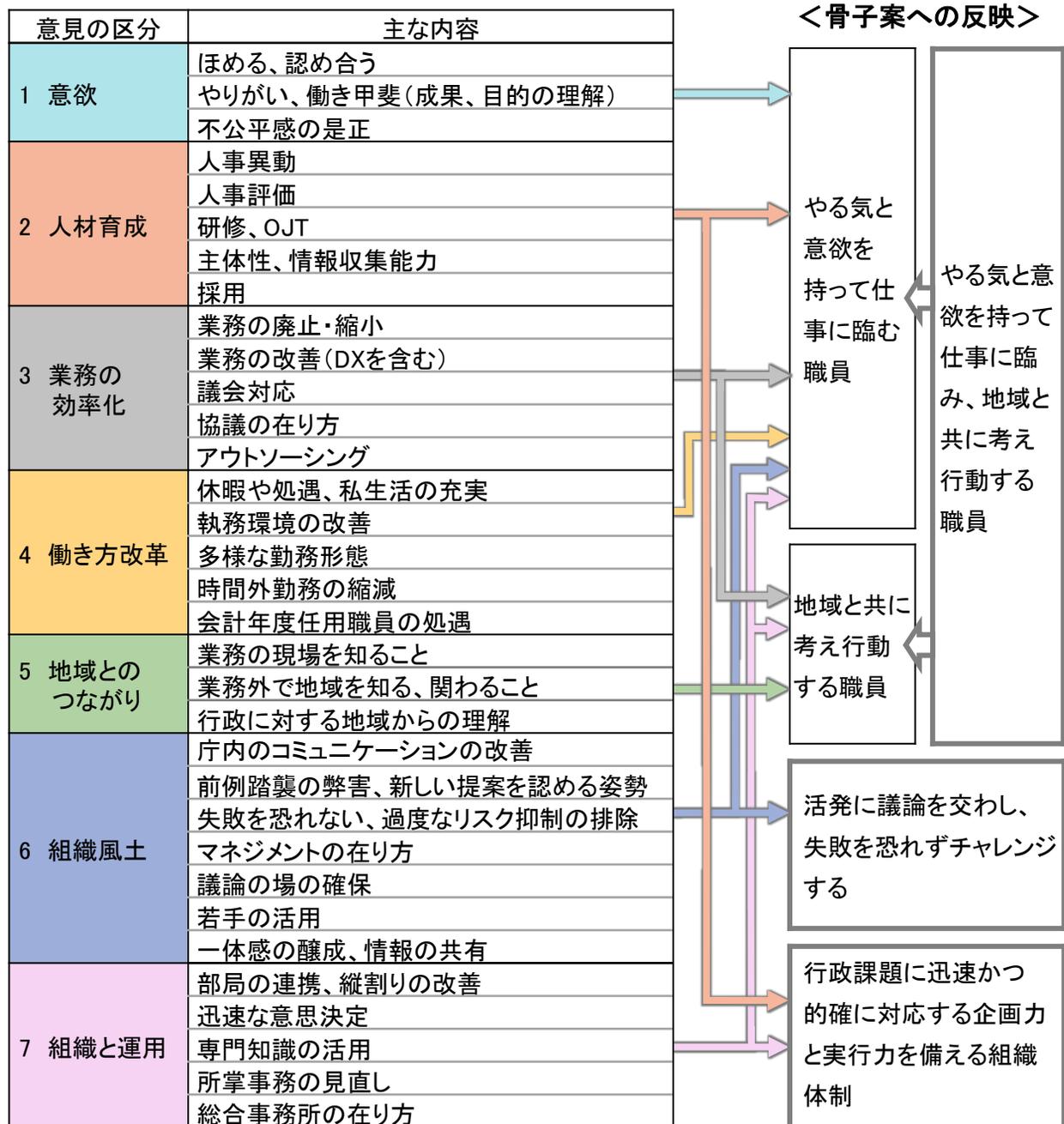


2 職員意見の分析（区分）と目指す方向性の関連性

■意見反映の考え方

アンケート及びヒアリングでは、設問に関わらず共通する意見が得られたことから、下表のとおり意見を区分し、「人事改革の方針」の「目指す方向性」に取り入れる要素、具体的な取組等を検討する。

■意見の分類と骨子案(目指す方向性)



目指す方向性

- やる気と意欲を持って仕事に臨み、地域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

【1 意欲に関する意見】

- 成果の振り返りや、成果の発信により、仕事への肯定感を高めることが必要。
- やりがいや成果が明確に表れない、成功体験が少ない。やりがいが見えにくい職場もある。
- 褒める、認める等のプラスの評価。表彰制度で努力が認められればモチベーションが上がる。
- 一部の職員に仕事が偏り、その結果、仕事が多い職員のモチベーション低下につながっている。

目指す方向性の要素

- 意欲を高める要因としての人事異動・研修・評価制度の見直し
- 研究成果や先行事例、職員意見を踏まえた、意欲を高める具体的な制度や体制の構築

具体的な取組(例)

- 人材育成に関する取組
 - ・職員の取組の評価(職員表彰等)の実施
 - ・適切な評価が得られる人事評価制度への見直し

【2 人材育成に関する意見】

(人事異動、ジョブローテーション、専門性)

- 大変な部署で頑張っても、次も大変な部署になる。処遇差がない中、頑張っただけ損になる。
- 全員は無理だが、異動希望がある程度叶えられるとモチベーションが高まると思う。
- 若いときに早いサイクルで異動させ、様々な経験を積ませ、応用力を養えばよい。
- 長期間同一部署に在籍することで、最初から最後まで政策をみれる達成感がある。

(人事評価)

- 面談で何をどうやって達成するのか、どうするのかを聞くことが大事。
- 下からの評価(360度評価、フィードバック)はやってほしい。

(昇任)

- 係長は担当とは異なる能力が必要で、昇任にギャップがある。
- 昇任しても責任が多いのに、給料が変わりないため昇任意欲がわからない。
- 部下から見て昇任してほしい職員と実際に昇任している職員に差があると疑問を感じる。

(研修、OJT)

- 新規採用職員の研修は、職場ですぐ必要な実務的な研修を優先してほしい。
- 係長や上司に対するコミュニケーションの研修が必要。

(採用)

- 意欲を持った職員や経験者の採用が必要。今の業務量では人手が足りない。

(主体性、情報収集)

- 情報の早期把握と諸問題への感受性の向上。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。

目指す方向性の要素

- 研究成果や先行事例、職員意見を踏まえた具体的な制度や体制の構築
- 人事異動・研修・評価制度の見直し
- 職員研修、人事評価などの人材育成を通じた自己変革力の向上につなげるマインドの醸成

具体的な取組(例)

- 人材育成に関する取組
 - ・適切な評価が得られる人事評価制度への見直し
 - ・長期派遣研修の充実
 - ・リーダー研修、評価者研修の強化
 - ・ジョブローテーション期間等の明確化
 - ・資格取得支援制度の拡充
 - ・人物重視の採用
 - ・ファシリテーション能力の向上
 - ・政策立案のための先進地視察の拡充

【3 業務の効率化に関する意見】

(業務の負担、改善、DX)

- 業務に追われ、目の前の仕事だけで精一杯となり、余裕や意欲が生まれない。
- 市役所全体に閉塞感。議会对応や各種調査等に時間を取られ、通常業務が後手に回っていると感じる。
- 業務にマニュアルがなく、作業手順が口伝や引継書任せだと非効率。
- 庶務業務等を部単位又は全庁一括で集約するなどし、業務に集中できる環境づくりが必要。
- 否定的な指摘が多い予算や政策等の内部協議では、新たな取組を検討しても廃案になることが多く徒労感。提案を評価し、問題点のアドバイスや事業のブラッシュアップの場とする仕組みが必要。
- 市の保育方針に合わせ園行事を見直そうとしたが、子どものやりたいことと言いつつも発表会や衣装を豪華にしたい人がいて変えられない。
- 施設が非常に多く、過去の修繕記録や図面が不十分なため、調査に係る経費、時間が非効率。
- 区総合事務所は1人の職員が複数課業務を担当し、薄く広いが量が少ないため、実態として習熟が困難。リモートで木田庁舎と繋げば窓口対応が向上し、全庁的な職員の適正配置を図れる。
- 保育現場はパソコンが足りず、記録の記載が大変。手書きでは修正もしにくい。

(アウトソーシング)

- 行事の動員で外注できるものはないのか。委託できる事業は職員自前でなくてよい。

(業務の廃止・縮小)

- 業務量削減には時代変化等で政策効果が低くなっている事業をやめる、計画の進捗管理を見直すなどが必要。
- 積極的に業務を減らさないとパンクするので、上の人判断、調整して業務を減らすべき。

目指す方向性の要素

- 働き方改革やICTを活用した業務効率化の推進
- 業務の効率化・削減が適切に評価される機会を確保し、取組を推進

具体的な取組(例)

○業務の効率化に関する取組

- ・内部業務の見直し
- ・業務の自動化の推進(RPA導入等)、DX推進
- ・アウトソーシングの活用
- ・ペーパーレス化の推進
- ・庶務・経理業務の集約
- ・公立保育園におけるICT化

【4 働き方改革に関する意見】

(ワークライフバランス、休暇制度、処遇)

- 休日にしっかり休み、リフレッシュすること。年休等の取得促進。
- 若い職員はワークライフバランスを重要視しており、長時間残業等を容認する昭和世代との隔たりが大きい。

(多様な勤務形態)

- 長期派遣研修先は、時差出勤、フレックス、テレワーク等、多様な勤務形態でメリハリのある働き方ができた。自治体は対市民の特性もあるが、やれるところだけでも勤務形態の多様化が必要。

(執務環境)

- 職場が狭く気軽に相談できるスペースが少ない。フリーアドレスを導入してほしい。
- 労働環境が悪い(職場配置、机・椅子、ロッカー、電話、書類、バリアフリー配慮等)

目指す方向性の要素

- 仕事に対する個人の価値観や生活とのバランスに対する意識の変化への対応

具体的な取組(例)

○働き方改革に関する取組

- ・年次有給休暇、特別休暇の取得促進
- ・時間外勤務の縮減
- ・フレキシブルな就労時間制度の導入
- ・働きやすい執務環境の整備

【5 地域とのつながりに関する意見】

- 机上の仕事が膨大で、地域住民の声を聞く余裕がない。積極的に外へ出ることが大事。
- 相手の立場を意識して業務に取り組むには、職員が地域活動や地元のイベント等に参加するなど、業務以外でも積極的に参加・関与できるとよい。
- せっかく築いた現場・地域との関係が異動でゼロから関係を作り直さないといけなくなる。異動は必要だが、関係性継続のため、前任・後任と一緒に仕事をしながらバトンタッチができるといい。
- 地域貢献促進のため、副業解禁を進めてはどうか。
- 住民、議会等からの行政への要望、課題提起が増加、多様化しており、市が適時適切な対応をする必要がある。市では住民への丁寧な説明に取り組んできた一方、住民が行政を批判する風潮が強い。市民、職員双方に理解が必要。

目指す方向性の要素

- 市民の意向や要望を受け止め、きめ細かな配慮と対応に努める意識を持ち、適時適切に対応する
- 地域に出る機会を多く持ち、地域のことを知るため、人事異動制度の見直しや業務の効率化による時間・余裕の確保を進める

具体的な取組(例)

○人材育成に関する取組

- ・地域に精通する職員の育成と配置
- ・上越市の歴史や文化を学ぶ研修
- ・積極的な地域活動の推奨(休暇制度の積極的利用、副業の推奨等)

【6 組織風土に関する意見】

(コミュニケーション)

- 日頃から職場内での会話を増やし、何でも言い合える環境が必要。コミュニケーションが悪いと、作業の手戻りや追加の発生、雰囲気悪化、職員の気力減退等、パフォーマンスの低下が生じる。
- 係、課内での定期的なミーティングにより、仕事が進めやすい環境になっている。
- 派遣先では役職ではなく「さん」付けで呼び、役職を超えて意見しやすい雰囲気があった。
- 上司からの声掛けも必要だが、若手職員は自分から意見を出す、相談するようにしてほしい。
- 失敗の追及は多いが、次はどうすればいいのかという議論が少ない。

(マネジメント)

- 上司には、部下の話を聞く、相談できる、明確な方針や方向性を示し、責任を取る姿勢を望む。
- 管理職の前例踏襲を進める風潮や細かすぎる指摘、大声で怒鳴る指導がいまだに見受けられる。
- 「それは違う」、「意味が分からない」という発言を聞くと、議論以前に仕事をするのが怖くなる。

(失敗を恐れない、過度なリスク抑制の排除 等)

- ボトムアップしづらい環境。保守的すぎる環境。失敗を悪と考える体制。
- 失敗や遠回りであると分かっているにもかかわらず、若い職員にやらせてみる組織だとよい。
- できる議論から始める職員の意識改革が必要。発案を評価する仕組みが弱い。
- まずは今の仕事を減らさないと、余裕がなく新しいことにチャレンジすることができない。

目指す方向性の要素

- 組織を形作る職員同士の関係性の向上
- 変化への対応を後押しする上司、活発に議論しチャレンジしやすく働きやすい職場環境づくり
- 社会環境や意識の変化に合わせたマネジメントや良質なコミュニケーションの確保

具体的な取組(例)

○人材育成に関する取組

- ・コミュニケーション能力等の底上げ
- ・リーダー研修の強化
- ・企画の実現を目指した活発な議論の促進
- ・コミュニケーションの活性化に向けた職員の交流機会の確保

【7 組織と運用に関する意見】

（部局の連携）

- 行政課題が複雑化し単独の課等で解決できない課題が多いが、横断的対応が難しい。
- 新しい業務を引き受けても、できてもほめられない、欠点や失敗を責める風習があり、受けがたらない。
- 市全体でもっと協力が必要だが、どの課も業務多忙で、押し付け合いや先送りになりがちと感じる。
- 新たに提案した事業について、類似業務での横展開を指摘されたが、各事業で状況が異なりすぐには横展開できない。調整に手がかかりすぎ、市民のメリットが失われかねない。

（総合事務所）

- 将来を見据えた地域づくりのため、総合事務所に権限を与えるとともに意識改革が必要。部長級の所長がいる区と木田主管課のすみわけ（判断は区、制度とりまとめ等を主管課）が必要と感じる。

（専門職の配置）

- 専門職が各課に分散すると1人では判断が難しく、集約により多数で判断できる面はあるが、各課の案件に対応する余裕がないように感じる。

目指す方向性の要素

- 専門性の確保・活用と施策間の連携性を兼ね備えた体制づくり
- 職員の連帯感のある体制づくり
- 新たな課題に即応できる体制、判断力、実行力を持つ体制づくり

具体的な 取組（例）

○組織と運用に関する取組

- ・意思決定のスピード化（プロセスの簡素化）
- ・部局間連携の仕組みの見直し
- ・総合事務所、まちづくりセンターの機能の検討