

## 人事改革の方針 骨子案

## 目 次

1	策定趣旨	.....	1
2	方針の策定体制等	.....	2
3	職員意見から見る現状と課題	.....	3
4	目指す方向性	.....	3
5	具体的な取組	.....	5
6	推進体制	.....	9

## 1 策定趣旨

平成17年1月1日の市町村合併以来、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、個々の職員の能力の向上を図ってきたほか、策定から定期的に見直し改訂してきた特定事業主行動計画に基づき福利厚生にかかる制度を見直しながら、職員が働きやすい環境の構築を進めた。また、組織についても幾多の改編を行い、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、市民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。

一方、近年はVUCA（Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性）の時代と言われ、人口減少、少子高齢化、高速交通網の発展、高度情報化社会、グローバル化などは、すでに社会全体の課題として顕在化していた中で、SDGs、ゼロカーボン、災害の激甚化、コロナ禍、ウクライナ紛争、円安、物価高、デジタル化の更なる急速な進展、LGBTQ対応などに見られるように、近年の社会環境は変化が早く、課題対応に複雑さや困難さ、専門性の度合いが増しており、先を見通しにくい状況にある。対応策に前例がない中で、これらに対応する企画力、迅速な実行力が更に求められている。

また、市行政の仕事も複雑化・多様化・高度化し、仕事の精緻さが求められる中、机上での仕事が多くなり、目先の仕事に捕らわれることで、議論が不足し施策の深みや広がりが不十分となるほか、現場から足が遠くなり、当事者意識が低下することなども危惧される。さらに、ネット社会やDXなどの進展により、新たな技術を活用した市民サービスと内部事務の両面の変化にも対応しつつ、膨大な情報があふれる社会にある中、必要な情報を見極める力を養うことも重要となってきた。

加えて、生産年齢人口の減少に加え、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に対応するため、労働生産性の向上等による、いわゆる働き方改革も進める必要がある。

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、社会情勢の変化や技術革新に遅れることなく、時代の変化に対応できる人材（職員）育成と専門知識の事業への反映、職員が意欲的に存分に能力を発揮できる組織・執行体制の構築を、全庁全部局が連携を図りながら、総合的に強力で押し進めるため、人事改革の方針を定める。

## 2 方針の策定体制等

### (1) 方針の策定体制

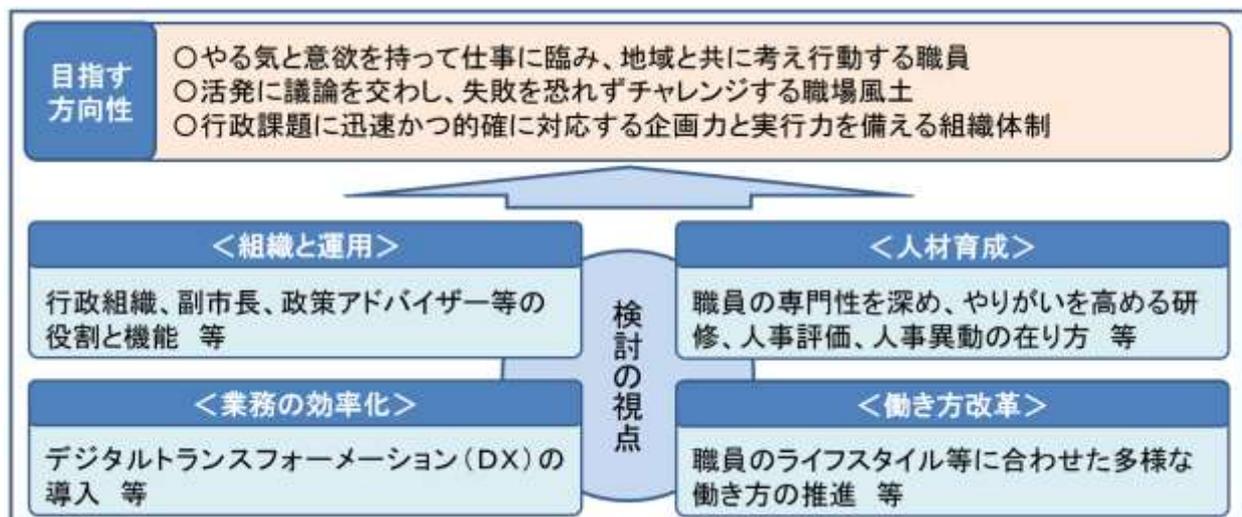
名 称	人事改革プロジェクトチーム		
設置目的	職員がやる気と意欲を持って仕事に臨み、持てる能力を存分に発揮できる職場環境の構築に向け、行政組織や人材育成等の在り方を検討し、政策形成能力の向上と良質な行政サービスの提供につなげるもの		
設置期間	令和4年4月1日から令和5年3月31日まで		
所掌事務	①行政組織、副市長、政策アドバイザー等の在り方に関すること ②職員研修、人事評価、人事異動等の在り方に関すること ③業務の効率化に関すること ④働き方改革に関すること		
チーム編成	総括者	1人	(担当部長)
	専任チーム員	2人	(人事課付)
	関係課兼務チーム員	4人	(総務管理課、行政改革推進課、人事課、企画政策課)
	調整担当副課長	12人	(庁内全部局)
	計	19人	で構成

### (2) 方針の実現に向けた考え方

人事改革プロジェクトチームにおいて改革の方針を検討し、具体策は、その方針に基づき、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する。

### (3) 人事改革プロジェクトの概念図

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。



### 3 職員意見から見る現状と課題

人事改革の方針の策定に当たり、職員の意見を踏まえた取組を検討するため、人事改革プロジェクトが示している「目指す方向性」の各内容について、その実現のために支障となっていることや必要な取組について聴取を行った。意見から得られた、職員が感じている主な課題は次のとおり。

- ・ 「組織風土」に関しては、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と感じているほか、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との課題認識があった。
- ・ 「組織と運用」に関しては、迅速な意思決定や部局の連携に支障を感じており、組織体制の仕組みや意思決定や実行までのプロセスの多さに課題意識が見られる。
- ・ 「業務の効率化」に関しては、職員は大量の業務により余裕がないと感じていることが指摘されており、業務の効率化、改善が求められている。
- ・ 「人材育成」に関しては、頑張りが評価され、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を求める意見のほか、職員の育成のためジョブローテーションで若手職員が市行政を広く知ることの必要性等が指摘されている。
- ・ 一方で、現状で職員が感じている様々な支障に関して、自分ではどうにもならないと感じ、原因と対策を周囲の職員や制度、組織に求める傾向が強い。

### 4 目指す方向性

(意欲を持って仕事に臨む職員)

- ・ 職員が意欲的に仕事をすることは、質の高い行政サービスの提供に不可欠である。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があることが望ましく、意欲を高める取組には、組織改編や人事異動・研修・評価制度の見直しを始めとして、組織を形作る職員同士の関係性の向上、働きやすい執務環境を含む働き方改革やICTを活用した業務効率化が欠かせない。
- ・ 意欲を高める要因や取組は、これまで、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なされている。これらの成果を参考にしながら、現在働いている職員の意見と照らし合わせ、意欲を高める具体的な制度や体制を構築する。
- ・ 業務の効率化・削減の取組を推進するため、適切に評価される機会を確保する。
- ・ 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に対応するため、働き方改革を進める。

(地域と共に考え行動する職員)

- ・ 行政が地域と共に考え行動するのは当然であり、これまでも地域と共に様々な行政課題に対応してきた。一方、時代の変化に伴い、市民の生活やニーズ、価値観などが大きく変化するとともに、行政の業務は高度化・専門化・詳細化し、業務量の増大や事業実施に係る行政コストの増嵩につながっている。

- ・ また、平成の大合併に際し、巨額の普通交付税の減少などに対応するため行財政基盤の強化を目指し、市の持続的発展のため財政健全化の取組を強化してきた。
- ・ 職員は、業務の負担感から庁舎内での業務に意識が集中しがちになるほか、政策立案においては、財政健全化を優先して取り組んできた。
- ・ 「あれもこれも」ではなく、「あれかこれか」を選択する時代である。このような時代だからこそ、市民と職員とが、共にまちの将来を考え、選択し、行動していかなければならない。
- ・ 職員は、地方公共団体の基本に立ち返り、市民の意向や要望をしっかりと受け止め、少ない人員の中でも、最大限きめ細かな配慮と対応をするよう努める意識を持ち、適時適切に対応することが地域と共に考え行動することにつながる。
- ・ 地域を向き、地域に出る機会を多く持ち、地域の声を聴き、地域のことを知るための体制の構築には、地域で仕事をする一定の期間や、地域に出る時間の確保や心の余裕が必要なため、人事異動制度の見直しや業務の効率化を進める。

(活発に議論を交わし、失敗を恐れずチャレンジする組織風土)

- ・ 職員は、これまでも、様々な会議の場を設け多くの議論を行ってきた。
- ・ 議論が多ければ、そこで出る多くの意見を反映して、緻密で隙がなく、よりきめ細やかな施策を立案することができる。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 を活用した議論も進めていく。
- ・ 一方で、多くの情報や意見により、議論が、小さな欠点やマイナス要因に過度に捉われることのないよう、常に、「こうだからできない」議論ではなく、「こうすればできる」議論を心がけなければならない。
- ・ 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、業務繁忙などの影響による職員の発想の矮小化が起こらないよう、変化への対応を後押しする上司や、活発に建設的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がポイントとなる。
- ・ 前例にとらわれず新しい時代に立ち向かうことは、働きがいにもつながるはずであり、たとえ失敗してもその経験は将来の成功に向けた知見となるはずである。
- ・ チャレンジができ、組織として成果を上げるためには、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が一層求められる。
- ・ ただし、ライフラインの維持など住民の生活に直接つながる仕事は、絶対に失敗が許されないことは留意しなければならない。

(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)

- ・ 当市は、昭和から平成にかけて多くの市町村との合併を重ね、海、山、平野を持つ広大な市域となったが、それぞれの地域が歴史・文化を有し、多様なローカル・アイデンティティ（地域の個性）が構築されている。
- ・ このような当市の特性から、市の財政状況や地域の実情に合わせ、高度に専門的で、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るとともに、新たに

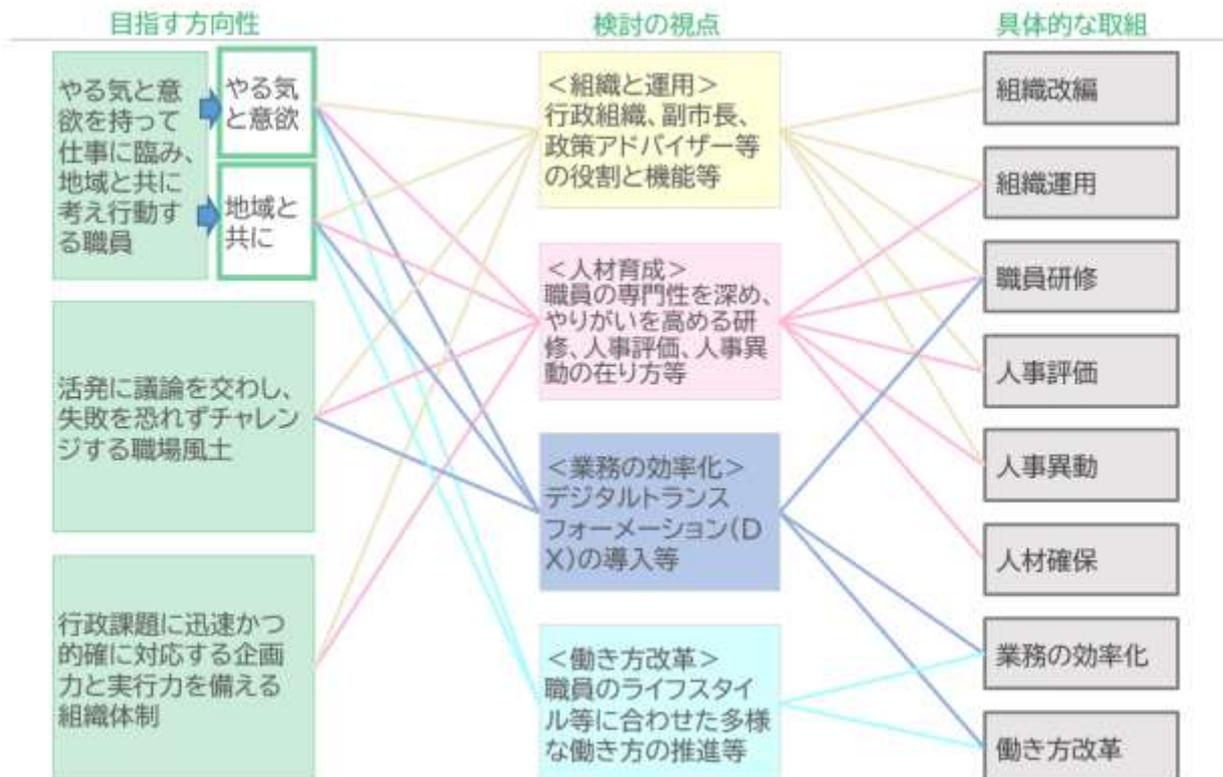
策定する第7次総合計画の将来都市像を実現するため、市として統一性をもって政策・施策を推進するための組織体制を構築する。

- ・ 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とする。
- ・ 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とする。
- ・ 職員の連帯感を始め柔軟な働き方や、非常時の業務継続を考慮した冗長性のある体制とする。
- ・ 様々な手段による専門性の確保・活用と、施策間の連携性を兼ね備えた体制とする。
- ・ 責任の所在を明確化し、理解力と迅速な判断力、実行力を持つ体制とする。
- ・ 職員研修、人事評価などの人材育成や新たな取組のチャレンジを通じて、職員の企画力や実行力、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を醸成する。

## 5 具体的な取組

(次ページ以降に示した取組は、現時点の検討案)

人事改革プロジェクトが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する。各項目の相関は下図のとおり。



## （組織と運用）

### ① 組織改編

- ・ 当市を取り巻く喫緊の課題への対応と当市の特性を考慮し、市政運営の最高責任者である市長と、施策の連携効果を期待できる政策分野を担当する副市長による行政執行体制を構築するとともに、第 7 次総合計画を着実に推進するための組織改編を令和 5 年 4 月に実施する。
- ・ 地域のまちづくりを担い、住民に最も身近な行政機関である各総合事務所の機能を見直す。

### ② 組織運用

- ・ 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体制とする。
- ・ 重要な政策・施策の推進に当たり、民間の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導入する。
- ・ 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、連携しながら対応する体制とする。
- ・ 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する。
- ・ 役職定年が導入される定年引上げ制度の施行も踏まえて職制を見直すとともに、職務と職責をより明確化する。

## （人材育成）

### ① 職員研修

- ・ 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。
- ・ 職員自らのキャリアパス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。
- ・ 専門職の特性に応じた育成を勧めるため、専門職ごとの研修カリキュラムを充実させる。
- ・ 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の向け、様々な分野で DX を推進していくための研修を実施する。
- ・ 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。
- ・ 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設ける。
- ・ 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、全庁的な若手職員の政策形成能力向上研修を実施する。

- ・ 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。
- ・ 多様な意見を調整し、合意形成につなげていく技法を習得す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。
- ・ 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。
- ・ 省庁や関係機関等においての専門知識・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。
- ・ 職員が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。
- ・ 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。
- ・ 自発的に学習・研修等を行う職員グループの自己研鑽活動を奨励する。

## ② 人事評価

- ・ 評価者と被評価者の双方向理解が深まり、職員の意欲と公務能率の更なる向上につながるよう人事評価制度を見直す。
- ・ 評価の信頼性や納得性を向上させるとともに、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。
- ・ 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 人事異動

- ・ 広い視野を持つ職員を育成するとともに、職員が自らのキャリアパスを検討できるよう、採用から10年程度のジョブローテーション期間を明確化する。
- ・ ジョブローテーション期間終了後は、職務の専門性を高めるため、職員の希望や適性、キャリアパス等を踏まえ、特定の分野において長期間継続して配置することを検討する。
- ・ 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欲を尊重した異動を実現するため自己申告制度を見直す。
- ・ 地域に精通し、地域住民と共に地域を牽引していく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

- ・ 将来的な退職動向を想定した計画的な新規採用を実施し、定員適正化を推進する。
- ・ 未来の予見が難しい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捕らわ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。
- ・ 即戦力かつ多様な人材を確保するため、民間企業等経験者の採用を継続する。

- ・ 高度の専門的知識経験を有する外部人材を登用するため、任期付職員制度を活用する。
- ・ 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。

⑤ その他

- ・ 果敢なチャレンジのプロセス、業務の効率化や事業の縮小・廃止などが適切に評価される機会を確保する。
- ・ コミュニケーションの活性化に向け、部局を超えた職員の交流機会を確保する。
- ・ 公務外での積極的な地域活動を推奨する。

(業務の効率化)

- ・ 事務処理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、オンライン会議ツール等を活用した業務執行の手法を検討し、庁内に普及を図る。
- ・ 出先や移動中における事務処理など、場所に捉われない効率的な業務執行を推進する。
- ・ 大型モニターやモバイル PC を活用した会議・研修・協議のペーパーレス化、オンライン化の更なる推進により、資料作成等の効率化、議論の活性化を図る。
- ・ 文書事務・財務事務の迅速化・適正化・省力化を図るため、これらの事務をペーパーレスで PC 上で完結できる環境を整備する。
- ・ 財務会計業務を始めとした事務処理の効率化を図るため、事務処理の自動化を推進する。
- ・ 庁内における視覚情報を組織横断的に利活用するため、各課で管理する GIS をはじめとした地図情報の統合を図る。
- ・ 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、業務フローを見直す。
- ・ 業務の効率化や市民サービスの向上のため、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検討する。
- ・ 保育園の PC の増設により業務効率化や各種記録のデータ管理・活用を図るなど、公立保育園における ICT 化を推進する。
- ・ 避難情報の発令を支援するシステムなど、自然災害や危機管理事案に関する情報収集、分析、共有、発信における新たな技術を活用した業務の効率化を進める。

### （働き方改革）

- ・ 平常時における在宅勤務の制度化を検討する。
- ・ 育児や介護等の事情に応じたフレキシブルな就労時間制度の拡充を検討する。
- ・ 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、時間外勤務時間の縮減を図る。
- ・ 心身のリフレッシュと家庭生活の充実を図るための積極的な休暇取得を推進するため、年次有給休暇の指定休暇日制度を引き続き運用する。
- ・ 各種の特別休暇制度を周知し、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。
- ・ 男性の育児休業、配偶者出産休暇及び育児参加休暇の取得を推進する。
- ・ 職員がより働きやすい執務環境の整備を進める。

## 6 推進体制

この人事改革の方針に基づき、人事改革の検討の視点に基づく具体的な取組に列挙した事業を、担当部局において責任をもって検討・実行していく。

これらの改革の進捗や進行管理は、人事行政担当部局が担当するものとする。

なお、職員を育てるのは組織である。また、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。