

～100年先も豊かで暮らせる島（仮称）～

【目的】

- ・ 職員一人ひとりが創る市役所(案)

【目標(テーマ)】

- ・ 課長級(6名): 職員の意識と組織風土の变革
- ・ 若手職員(10名): 前例主義からの脱却

【スケジュール】

- 5月15日定例記者会見後 チーム発足任命式
- 半期ごとにメディア等で進捗状況を発表

【当面の活動内容】

- 組織風土の变革
 - 会議体あり方、管理職の育成、人事評価の見直し など
- 自宅からできる市役所業務展開(市民も職員も)
 - 業務棚卸、ワンストップ窓口、サテライトオフィス、支所・行政SC機能見直し など

中間報告

課長級PT

2024.8.28

目次

1. 組織・体制について
2. 人材育成について
3. 業務仕分けについて
4. 会議の様子

I. 組織・体制について

現状・課題

- ・ 仕事の目的、目標が共通認識できていない
- ・ 将来の危機感がない。組織としての中長期の計画がない
- ・ 人事異動に伴い、4月になると一時的に業務のスピードが遅くなるケースがある
- ・ 風通しが良くない。話しづらい雰囲気。ミーティングの不足
- ・ 会議に時間をかけすぎている。目的が不明なミーティングがある
- ・ グループウェアの連絡・報告等の手法に統一感がない。回覧板、インフォメーション、メールの運用にばらつきがある
- ・ ルールが多く、政策的な企画等に時間をつくるゆとりがない。伝票、旅費など集約できていない事務がある

将来像（ありたい姿）

- ・ 目的、目標、数値を設定して、達成するための課題を整理し、実行できる組織
- ・ 総合計画、施政方針、部・課目標と各事業、個人目標の連動制が図れる仕組みが定着

施策

事業・組織運営の改善

具体的取組

スケジュール

1 総合計画から自己評価シートまでの連動制を再定義	R6検討、R6 後半実施
2 会議の仕方を見直す	
3 情報伝達における基本的な運用ルールづくり	
4 管理職研修、係長研修、強化合宿（視察）、OJTの実施	R6 検討、R7 前半実施
5 専門部署の設置（旅費の伝票処理などの庶務を集約）	
6 市民サービスを低下させないため、人事異動時期を見直す	
1 部の目標を庁内で共有・公開（mission, vision, value）	R6検討、R6 後半実施
2 well-being（地域幸福度）指標を活用した戦略の策定	R6 検討、R7 前半実施

選択と集中による施策・事業の展開

2. 人材育成について

現状・課題

- ・ 役職に応じた役割の意識付けができていない、当然のことを当然のようにできていない
- ・ 育成マインドが弱く、中堅職員の育成方法や研修のあり方が不明瞭
- ・ キャリアロールモデルが弱い、キャリアプランがない
- ・ 起案文における認識、特に概要をまとめることができない状態が多い
- ・ 報告の時期、仕方が悪く、事態が悪化してから対応している

将来像（ありたい姿）

- ・ 役職に応じた役割が明確に定義・明文化され、各職員に浸透している状態
- ・ 管理職が所属職員を育成する意識が定着している状態
- ・ キャリアロールモデルが明確化され、活躍が定期的に庁内で周知されている状態
- ・ 職員の適正に合わせたキャリアプランを定義し、職員が育成されている状態

施策

具体的取組

スケジュール

役職者の役割再定義

職員を育てる・活かす人材育成活動の確立

1 仕事や責務に直結する呼び名（リーダー等）に変更、役職者の職務定義	R6検討、R6後半実施
2 意識が変わる研修（スーパー公務員塾など）	R6検討、R7前半実施
3 中堅管理職の育成方法の確立（役割の意識付け、先見研修）	R6検討、R7後半実施
4 一般職/総合職/技術職の職制定義	
5 管理職の意識変革研修（合宿）	
1 キャリア育成計画の設定と運用ルールを明確化	R6検討、R7前半実施
2 キャリアロールモデルの選定と周知（5人程度）	
3 タレントマネジメント/スキル（マップ）に応じた人員配置	R7検討、R8前半実施

3. 業務仕分けについて

資料 3

現状・課題

- ・ 職員の減により個々の負担が大きい
- ・ 言い出した人に仕事が集中する、能力のある職員に業務が偏りがちで業務に個人差がある
- ・ 仕事内容の本質の見極め、現状課題把握
- ・ 業務の効率化と市民サービス、デジタル化の意識付け

将来像（ありたい姿）

- ・ 佐渡市基本的項目を職員各自が意識して行動している状態
- ・ コストを意識した仕事の仕方
- ・ 自身の業務・作業の成果にかかるコスト・生産性を明確化する意識が定着している状態

施策

危機感の意識付け・明るい兆しの共有

具体的取組

スケジュール

1 佐渡市の取り巻く環境・将来予測を作成し、職員に対しいつでも誰でも見える状態にする（情報系端末に状況を表示する）

R6 検討、R7前半実施

2 業務量を数値化（処理件数、対応人数などの実績）、全庁で共有

R6 検討、R7 後半実施

1 業務効率化・事業見直し運動

2 窓口WG（書かない窓口システム利用拡大）

3 オンライン申請WG（オンライン申請手続き拡充）

4 証明書発行WG（コンビニ交付）

5 キャッシュレスWG（会計窓口、オンライン納付）

6 生産性向上WG（ノーコード/RPA/生成AI）

7 請求書電子化WG（電子請求書）

R6 実施

R6 検討、R7前半実施

3 ない市役所実現による市民サービス向上と3レスによる職員の生産性向上

4. 会議の様子

資料3



4. 会議の様子

資料3

カテゴリ	課題ラベル	時期感	課題	ありたい姿（状態）	施策	施策（詳細）	施策の難易度	デジタル貢献
組織・体制	目的・目標・進捗管理	中期的	・仕事の目的がわからない、目標が共通認識できていない ・報告連絡相談 ・KPI、目標、設定、スキル強化	・目的、目標、数値を設定して、達成するための課題を整理し、実行できる組織 ・総合計画、市政方針、部・課目標と各事業、個人目標の連動性が図れる仕組みが定着 ・報告相の判断基準を職員が理解、OJTでトレーニングで職員育成できている状態	事業・組織運営のプロセス再定義	・方針説明会を半期に1回開催する（部単位） ・管理職研修、係長研修、強化合宿、OJTを実施する。 ・目標設定シートの見直し（目標設定のガイドライン） ・総合計画→中期事業計画→各部の事業方針→課の目標→個人目標となる運用の定義 ※市民サービスを低下させないための異動時期を見直し※7月異動とすることで、市民サービスの低下を回避、人件費を抑制、決算を絞めてから異動ができる。（管理職は4月？）	低 中 低 中	
			・市内部での目線が統一されていない ・組織としての中長期の計画がない ・他の部署に対して他人事	・総合計画の実現に向けた市としての中期計画が明確 ・各部の事業計画が連動して設定され、その流れが定着し、いつでも誰でも参照できる状態	選択と集中による政策・事業の展開	・部ごとに中期計画を毎年度設定し、庁内外へ共有・公開 ・事業計画のフォーマットと理事者へのレビュー ・スケジュールの設定（7月～9月設定、10月承認、11月～2月予算編成、3月～5月予算執行） ・Well-Beingの指標を活用した戦略の策定	低 低 低 中	
	コミュニケーション活発化（効果的）	短期的	・風通しが良くない ・係、課、部ミーティングの連動不足 ・若手職員が上司に遠慮している ・話がしづらい雰囲気	・自由にディスカッション、意見が出せる ・仕事を楽しいと思っている（やらされ感がない） ・佐渡市の存在意義、職員の存在意義が浸透	コミュニケーションが活性化される職場づくり	・庁内BGMを流す ・1on1制度の運用徹底 ・佐渡市のMVV作成 ・佐渡市のMVVの浸透活動（市長動画メッセージ、市のMVVと連動した各部のMVV作成、各部のMVVにもとづく目標設定）→総務職合宿で作成 ・全職員のバーバスカーピング実施 ※赤字は主幹から補足をお願いします。	低 中 中 中 中	・庁内CMSの構築（グループウェア活用？） ・Well-Being指標を用いた政策策定コンサル ・コミュニケーションの円滑化を促進するツールを導入する（Logoチャットなど） ・バーバスカーピング委託コンサル ・庁内動画配信基盤の整備
人材育成	役割に応じた役割の定義と育成	長期的	・役割に応じた役割の意識付け ・中堅職員の育成方法 ・研修のあり方 ・育成マインドが弱い	・役割に応じた役割が明確に定義・明文化され、各職員に浸透している状態 ・係員にフィードバック（教える） ・管理職が所属職員は自分達が育成するんだという意識が定着している状態	役職者の役割再定義	・役職者の職務の定義（リーダーの定義、マネージャーの定義） ・リーダー、責任者、マネージャーなど、仕事と責務に直結する呼び名に変更 管理職の意識改革研修（合宿）by副市長×4回 ・中堅管理職の育成方法の確立（役割の意識付け、動機付け、定期横ぐし研修会、外部講習、実務・組織運営での伴走） ・意識が変わる研修（スーパー公務員塾など） ・一般職／総合職／技術職の職制定義	中 低 特高 高 中 高	
	人材育成	中期的	キャリアロールモデルが弱い キャリアプランがない	・キャリアロールモデルが明確化され、活躍が定期的に庁内で周知されている状態 ・職員の適性に合わせたキャリアプランを定義し、職員が育成されている状態	職員を育てる・活かす人材育成活動の確立	・キャリアロールモデルの選定と周知（5人程度） ・キャリア育成計画の設定と運用ルールを明確化 ・タレントマネジメント／スキル（マップ）に応じた人員配置	中 高 高	
	業務効率化・デジタル活用・事業仕分け	長期的	・職員の減により個々の負担が大きい ・言い出した人に仕事が集まる ・能力のある職員に業務が偏りがちで業務に個人差がある	・国県市の動向・情勢・展望の基本的項目を職員が理解し自分の意識・行動に反映できている状態 ・ルール・マニュアル・制度の見直しが定期的に行われる運営が定着している状態 ・繁忙期は業務分担、平準化されている状態	事業・組織運営のプロセス再定義	・佐渡市の取り巻く環境・将来予測を作成し、いつでも誰でも見える状態にする ・デジタル技術の積極的な活用 ・市民サービスを低下させないための異動時期を見直し※7月異動とすることで、市民サービスの低下を回避、人件費を抑制、決算を絞めてから異動ができる。（管理職は4月？）	中 中 中	
			・仕事内容の本質の見極め ・現状課題把握 ・業務の効率化と市民サービス、デジタル化の意識付け	・佐渡市基本的項目を職員各自が意識して行動している状態 ・3現主義の徹底（現場・現物・現実） ・コストを意識した仕事の仕方 ・自身の業務・作業の成果にかかるコスト・生産性を明確化する意識が定着している状態	危機感の意識付け・明るい兆しの共有	・デスクトップに常に市の状況を表示 ・〇〇〇 3ない市役所実現による市民サービス向上と3レスによる職員の生産性向上 ・業務量を数値化し（処理件数、対応人数、などの実績）、全庁で共有 ・窓口WG（書かない窓口システム利用拡大） ・オンライン申請WG（オンライン申請手続き拡充） ・キャッシュレスWG（会計窓口、オンライン納付） ・証明書発行WG（コンビニ交付） ・生産性向上WG（ノーコード／RPA／生成AI） ・請求書電子化WG（電子請求書） ・業務効率化・事業見直し運動 ↑実行を伴う伴走型にしたい（行革・デジタル） ↑やります！を植え付ける先行プロジェクトに。達成できるまで異動させない。	中 高 中 中 中 中 中 中 高 中	

4. 会議の様子

区分	課題・原因	対策	対象 (実施主体)	時期感
1. 組織・体制				
(1) 会議	・会議に時間をかけすぎている (配ったものをそのまま説明するような会議など) ・決定までの時間がかかる ・目的が不明なミーティングがある ・会議の情報、共有不足	①会議の仕方を見直す (例：ガイドラインの策定、研修の実施) ※参考 会議の進め方改善ガイドライン（柏崎市）	全職員 (文書主任、総務課)	短期
	・ミーティングが不足、議論の場が少ない	②課長級フリーミーティングの実施	課長級職員 (同上)	短期
(2) 文書（運用）	・回覧板、インフォメーション、メールの運用にばらつきがある	①基本的な運用ルールづくりと研修の徹底	全職員 (文書主任)	短期
2. 人事異動・職員採用				
(1) 人事異動	・人事異動時期と昇給時期が分かれている ・4月異動により市民サービスの低下が頻発する ・スキルアップ（キャリア形成）ができるような体制になっていない ・土日勤務が恒常的になっている	①昇給時期、人事異動時期を同時にする ②人事異動・ルールづくり (例：ジョブローテーション、異動時期・回数や勤務形態の見直し)	(総務課)	短期 中期
	・短期離職（若い職員）、早期退職者が増えている	①若い職員を育てるための教育担当の設置	若手職員 (所属長、総務課)	短期
(2) 職員採用	・公務員希望者が減少している	②人事評価制度等の改善（給与面を含めたよりモチベーションアップにつながる見直し） ③佐渡市（職員を含む）の魅力情報発信	(総務課)	短期
	・採用枠があいまい	④採用方法の見直し	(総務課)	短期
3. 人材育成				
(1) 文書作成	・起案文における認識が不足している ・概要（ポイント）をまとめられない	①職員研修の実施 ②インフォメーション活用による参考事例の紹介	主事～係長級職員 (総務課) 全職員 (課長級職員、総務課)	短期 短期
	・報告の時期、仕方が悪く、事態が悪化してから対応している ・研修に人が集まらない ・当然のことを当然のようにできていない	①研修制度（あり方）の見直し ②管理職教育の実施	(総務課) (総務課)	短期 短期
4. 職場環境				
(1) 業務効率化	・何かの対策となれば増やす思考に陥ってしまう	①業務棚卸しの実施（必要な事務、不要な事務の仕分け、アウトソーシング可能な部分を明確）	事務事業を担う全職員（効率的にできるもの） (総務課)	短期
	・ルールが多く、政策的な企画等に時間をつくるゆとりがない	②専門部署の設置 (例：経理部署（伝票起票、処理）) ③補助金チェックリストによらない運用改善	(総務課、財政課、会計課)	中期
	・書類が多い	④ペーパーレス化の徹底	全職員 (総務課)	短期
	・国、県のペーパーレス化が遅い	⑤ペーパーレス化推進の要望	(総務課)	中期
	・残業が減らない	⑥主任・副主任による連携の徹底 ⑦時間外事前命令の徹底、ノー残業デー導入、退庁時間目線	全職員 (総務課) 管理職員 (総務課)	短期 短期
	・クレーム、ハラスメントの電話に時間を取られている	⑧外線電話の自動応対（代替：サービス向上のため録音アナウンス入り、対応集中部署設置、時間外は電話止め）、電話応対の専門化の検討	(総務課)	中期
	・必要な書類を揃える空間が少ない ・本庁舎には、職員数に沿った休憩室がなく十分な休憩がとれない ・庁舎内がきたない	①旧行政庁舎、旧学校施設の書庫化 ②仮眠室の設置 ③だれもが気づいたら掃除をできるような環境づくり（おもてなし市役所）	(財産管理課、総務課) (財産管理課、総務課) 全職員 (総務課)	中期 中期 短期