

松山市人材育成・行政経営改革方針

～『ひと』と『仕事』、そして『組織』の一体改革～

平成28年3月

松山市

はじめに

私は、一市民出身の市長として、就任以来一貫して「徹底した市民目線」で、「現地・現場を大切にすること」を基本姿勢とし、第6次松山市総合計画では、「人が集い 笑顔広がる 幸せ実感都市 まつやま」を将来都市像に掲げ、一人でも多くの人が「笑顔」になり、「幸せ」を実感できるまちを目指し、市民と手を取り合い、地域の宝に磨きをかけながら新たな魅力づくりに取り組んできました。

また、行政内部では、将来を見据えたスリムで効率的、効果的な行財政運営を目指し、「松山市人材育成基本方針」に基づく職員一人ひとりの意識改革や資質の向上などに取り組むとともに、「松山市行政改革プラン2012」では、業務執行体制の整備や民間委託の推進、また、市民の利便性向上や協働によるまちづくりの推進など幅広い分野での改革を進めてきました。

しかしながら、ますます複雑化、多様化、そして、高度化する行政ニーズや地方創生をはじめとする新たな取組み等に対し、引き続き、柔軟かつ迅速に対応していくためには、職員一人ひとりの能力や業務の質等の更なる向上が必要であり、今後は、これらを一体的に高め相乗効果でつなげていくことが重要であると考えています。

そこで、平成27年4月の組織改正による行政改革推進課と人事課の統合に続き、この度、現行の「松山市人材育成基本方針」と「松山市行政改革プラン2012」を大きく見直し、これらを一本化した「松山市人材育成・行政経営改革方針」を策定しました。

これにより、「ひと」、「仕事」、そして、「組織」の一体的な改革を一層推進していくとともに、引き続き、市民の皆さんと「チーム松山」として、「幸せ」を追求していきたいと考えています。

松山市長 野 志 克 仁

目 次

第1章 序論

1. これまでの取組み経緯	1
2. これまでの策定経緯	1
3. これまでの主な取組み成果	2
4. 社会・経済情勢等の変化	5
5. 今後の取組み方針	8

第2章 総論

1. 本方針の性格と位置づけ	9
2. 本方針の構成及び推進期間	9
3. 本方針の進捗管理	9
4. 本方針の基本理念	10
5. 本方針の体系	10
6. 本方針の特徴	11

第3章 各論

1. 『ひと』の改革	12
方策1-1 信頼の確立	14
方策1-2 スキルアップ	14
方策1-3 バックアップ	14
2. 『仕事』の改革	15
方策2-1 業務改善	15
方策2-2 健全な財政運営	15
方策2-3 利便性の向上	16
方策2-4 協働のまちづくり	16
3. 『組織』の改革	17
方策3-1 組織管理体制	17
方策3-2 市政の透明化	17
方策3-3 総合的な人事制度	17

《参考》

1. 松山市人材育成・行政経営改革専門委員
2. 本方針の策定経緯

第1章 序論

1. これまでの取組み経緯

(1)本市の人材育成

長期的かつ総合的な視点で職員の能力開発を効果的に進めるため、平成11年3月に「松山市人材育成基本方針」を策定しました。

平成13年11月には、個々の職員が主体的に成長しようとする『伸びる』視点と、所属長が中心となって継続的に所属職員を育成する『伸ばす』視点を明示し、2つの視点をバックアップする取組みを「実行計画」で具体的に示すとともに、目指すべき職員像や求められる意識と能力などを明確にした方針へと大幅に改定し、平成18年4月には、方針の「実行計画」をすべて見直しました。

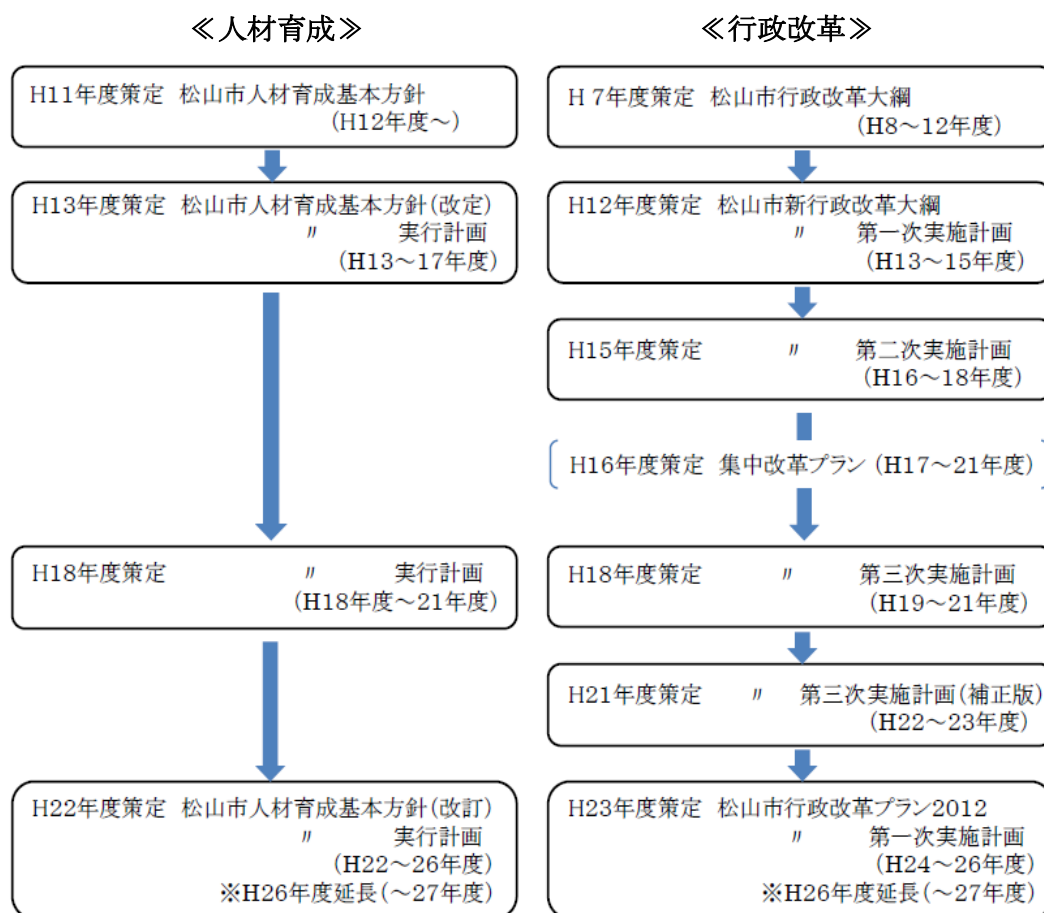
さらに、平成22年4月の改訂では、旧態依然とした公務員像からの脱却を図るため、本市が目指すべき職員像の変更や実行計画も見直ししながら、人材育成の推進に鋭意取り組んできました。

(2)本市の行政改革

単に行政のスリム化を図るだけではなく、限られた経営資源を有効に活用しながら、時代の要請に的確に応えられる行財政システムの構築を目指し、平成7年度の「松山市行政改革大綱」の策定以降、平成12年度の「松山市新行政改革大綱」や数次にわたる実施計画の見直しを行ってきました。

直近では、平成23年度に策定した「松山市行政改革プラン2012」に基づき、透明性を高めた効率的で活力のある市役所づくり、市民ニーズに応じた質の高い行政サービスづくり、市民力の向上を支援し、市民と共に歩む地域づくりを3つの基本方針として、職員全体で共有しながら、様々な行政改革に積極的に取り組んできました。

2. これまでの策定経緯



3. これまでの主な取り組み成果

直近の「松山市人材育成基本方針」及び「松山市行政改革プラン2012」における主な取り組み成果は、以下のとおりです。

松山市人材育成基本方針

(1) メインステージでの取り組み

① 職場内研修(OJT)の推進

各職場において、所属長を中心に業務上必要な能力や専門的知識の習得のための研修を積極的に実施したほか、公務員としての倫理観を養う研修等を、コンプライアンス推進員を中心に指導員の指導を受けながら定期的に行いました。

② 部局内研修の推進

市民と直接接する機会の多い部局では、政策課が中心となって「窓口業務接遇研修」を積極的に実施しました。当該研修を実施した部局は、理財部、保健福祉部、都市整備部、教育委員会事務局で平成24年度から延べ564名の職員が受講しています。

また、松山3Cプロジェクトの提案で始まった「職務対応能力向上運動」では、すべての部局において、問題・失敗を二度と繰り返さないための職務対応マニュアルなどを毎年とりまとめるなど、業務管理しています。

(2) バックアップのための取り組み

① 組織体制・職場風土の改革

事務処理の効率化・迅速化を図るため、職務権限規則の見直しによる上位職から下位職への移譲を適宜実施しました。

また、近年増加傾向にある職場不適応職員や心が不健康な状態となった職員に対し、管理監督者、専門医、健康管理担当者等が連携し、個々の状況に応じたケアを検討しながら職場復帰に努めました。

② 総合的な人事制度

人物重視の採用を行うため、集団面接や集団討論、口述試験といった試験科目の設定、また、民間企業の試験官の登用や受験資格年齢の引上げを実施するとともに、高度な専門知識や経験を有する社会人採用の導入と職種の拡大を図っています。

さらに、職員のやる気を引き出す施策として、自己申告制度やジョブ・リクエスト制度の実施、また、チャレンジ精神のある職員の意欲と資質に応えるため、平成11年度から課長級昇任試験、平成13年度からは主査昇任試験を導入しています。

そのほか、職員として身につけるべき基礎能力を養成するため、採用後一定期間内に異なる3分野の業務を計画的に経験させるジョブローテーションを実施しています。

③ 職場外研修・自己啓発の支援

各階層に求められる役割や能力を意識し、公務員としての使命感を自覚しながら職務遂行できる職員を育成するため、新規採用、採用2年目・3年目職員、また、主任・主査・副主幹・主幹・課長の各階層別に研修を実施しています。

また、ステップアップのための能力開発として、職員自らが主体的・計画的に研修への参加ができるよう、選択制研修のカリキュラム内容を充実させるとともに、通信教育や資格取得のための助成メニューを拡充してきました。

(1) 業務執行体制の整備

定員管理では、平成17年1月の合併前の旧松山市の職員数(3,309人)以下を目標とし、平成27年4月時点では3,307人(教育長除く。)、1,000人あたりの職員数は6.4人となり、中核市の中でもトップクラスのスリム化が図られました。

また、5つの外郭団体の公益法人化や平成24年度の福祉総合窓口の開設など、市民の利便性や実情に合わせた組織機構の再編・見直しにも継続して取り組みました。

(2) 職員の意識改革・人材育成

窓口業務に携わる職員や昇任した職員を対象とした接遇向上研修や公務員倫理、公営企業局における技術研修、また、職員のやる気、自由な発想を引き出そうとする「職員提案制度」等を継続して実施しました。

さらに、職員の協働意識を醸成するため、市民活動体験研修の実施や他機関が実施するステージアップ研修へ積極的な参加を促すなどして、ボランティアスタッフ登録者数も101名となりました。

(3) 県・市町との連携

知事と県内20市町の長で組織された「県・市町連携推進本部」を中心に、二重行政の解消や住民サービス向上に向けた施策の創出を図り、工事等入札システムの共同利用や中四国初の運用となる常駐型救急ワークステーション等をはじめ、これまで100件を超える新規施策が生まれ、「オール愛媛」の取り組みが定着し確実に成果が現れてきました。

(4) 適正な公共調達への取組強化

社会情勢や国、県からの方針等を参考に、最低制限価格及び低入札価格調査基準価格の算定方法を改正し、ダンピング受注(過度な安値)の防止と公共工事の品質確保を図るとともに、社会保険等未加入対策を行い、技能労働者の雇用環境の改善と公正で健全な競争環境の構築を図りました。

また、現場技術者等の不足に対応した建設工事に配置される主任技術者等に求められている現場ごとの専任についての緩和や設計図書等の電子媒体での頒布を順次拡大し、最終的に全案件を対象にすることで、事務の効率化や入札参加者の利便性の向上を図りました。

(5) 民間との役割分担

指定管理者制度は、平成18年度以降積極的な導入を推進し、平成24年度以降での城山公園堀之内地区やまちなか子育て・市民交流センター(てくるん)などを含め、平成27年度当初で104施設となり、各施設での導入前と平成26年度決算の比較では、約5億5千万円の経費縮減、約2億3千万円の収益増、年間施設利用者数は約66万人増加しました。

また、民間委託では、平成24年度以降、学校給食共同調理場調理業務で3つの新規を含む7施設、保育所運営業務で2つの新規を含む10施設、鹿島渡船運営業務などへ導入し、平成27年度当初で43業務、累計で約61億円を超える経費縮減を見込んでいます。

さらに、小中学校のエアコン整備事業では、本市初となるPFI方式の導入を予定していません。

(6) 市民の利便性向上

第3次一括法に基づく義務付け・枠付けの見直しにより8本の条例を制定し、うち4本で独自基準を設定したほか、新たに始まった地方分権改革に関する提案募集制度への提案を行い、うち1件では政令改正が実現しました。

また、市有施設の有効活用に向けて、現況を取りまとめた「施設白書」や今後の方向性を示した「公共施設マネジメント基本方針」等の作成、検討組織の設置等総合的な公共施設マネジメントの推進に向けた体制を整えるとともに、公金支払いに関して、市税等12科目でのコンビニ収納を開始しました。

(7) 徹底した業務改善

事務事業評価は、これまでの抽出型から全事業対象方式(一部評価に適さない事業除く。)へと見直すとともに、ホームページで公表しました。

また、電算システムの調達では、総合評価落札方式による一般競争入札を実施することで、調達コストで約12億円、年間システム運用経費で計画以上の成果につながりました。

(8) より健全な財政運営の推進

「健全な財政運営のガイドライン」の数値目標をすべてクリアするとともに、市税等も電話催告、戸別訪問による納付指導等の取組みにより高い徴収率を維持しました。

また、広告料収入の安定確保や基金の安定的で高利回りな運用、職員給与や特殊勤務手当の適正化、使用料・手数料等の見直し、公共事業の設計 VE 審査の実施、公営企業の経営健全化等にも取組みました。

(9) 市民協働の推進

まちづくり協議会は、準備会を含めて20地区での設立となり、一定の裁量も持つことで、自己決定や自己責任によるまちづくりが進み、熟度も増しました。

また、自主防災組織活動の支援では、大学等との連携による公開講座等を実施するなど、平成27年12月末時点での防災士資格取得者は合計2,916人で市町村別で全国一位を堅持し、自主防災組織(760)への配置率は平成27年11月末時点で93.3%(709)となっています。

(10) 市民参加の仕組みづくり

「市長と話そうタウンミーティング」は、平成23年から平成26年の4年間に全41地区を2巡し、参加者は5,659人、意見は1,263件で道路や公園の整備、地域資源の活用、防災、学校関連等市民生活に直結する内容が多く、可能なものから迅速に対応しました。

また、平成27年2月からは新たに世代別や職業別もスタートし、地域別を織り交ぜながら実施するとともに、幅広い世代からの政策提言を受ける「笑顔のまつやまわがまち工房」や市民との意見交換を行う「笑顔のまつやままちかど講座」、市政への意見や提言を受付ける「市長へのわがまちメール」等も継続実施しました。

(11) 市民との信頼の確立

行政手続制度の充実のため、行政の許認可等に係る約700件の諸手続きについて、内容や標準処理期間を明らかにし、市ホームページに公表するとともに、市民意見公募手続(パブリックコメント)による意見募集を積極的に進めました。その結果、平成24年度から平成27年12月末までの実施件数は110件、総意見者数は158(個人と団体の計)、提出意見数は464件となっています。

(12) 松山の情報発信

平成24年度策定の「都市ブランド戦略プラン」に基づき、ブランドメッセージやオリジナルアニメーションの制作、様々な媒体を活用したシティプロモーションを展開し、平成24年度から27年12月末までのメディア掲載件数は2,331件、広告換算額は約68億4,000万円(予算額4,280万円)と試算され、大きな費用対効果が得られました。

4. 社会・経済情勢等の変化

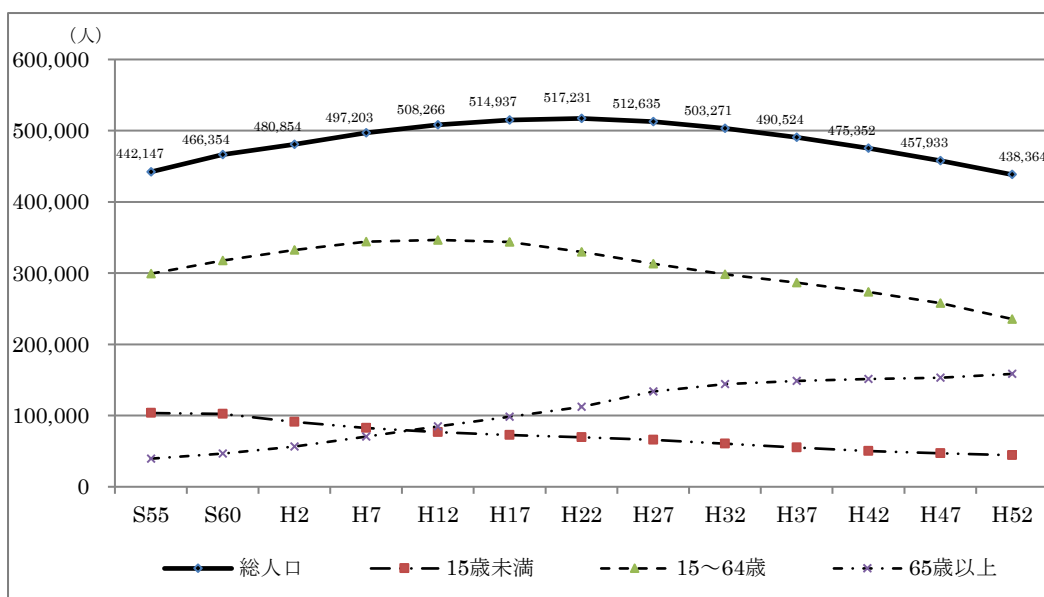
(1) 人口減少社会の到来と地方創生

全国的に少子高齢化が進み、人口減少社会が到来するなか、本市でも、人口の年齢構成別の推移をみると高齢者人口の増加と若年人口の減少は顕著に表れており、特に、「再生産力」を表すと言われる「若年女性(20～39歳の女性)」の人口は、平成22年の約68,500人に対し、平成52年には約42,600人に減少すると予想されています。

また、地方と東京圏の間の人口移動数は有効求人倍率の格差に高い相関を示し、このまま推移すれば大都市(特に東京圏)は急速な高齢化に伴う医療介護の雇用需要が増大し、地方からの相当規模での若者の流出が見込まれており、本市では、平成52年の人口は、平成22年より約78,900人減の、約438,400人と予想され、また、年齢3区分別では、65歳以上人口が増加する一方、15歳未満、15～64歳人口が減少すると予想されています。

大都市圏での出生率低下は、日本に限らず多くの国で報告されている共通の現象ですが、とりわけ日本では大都市への「若者流入」が大規模に進み、日本全体の人口減少に拍車をかける結果となったため、国は、平成26年9月に「まち・ひと・しごと創生本部」を設置し、現在、人口減少の歯止めや東京一極集中の是正などに向け、全国各地域がそれぞれの特徴を活かし、自律的で持続的な社会を形成する「地方創生」への取組みが求められています。

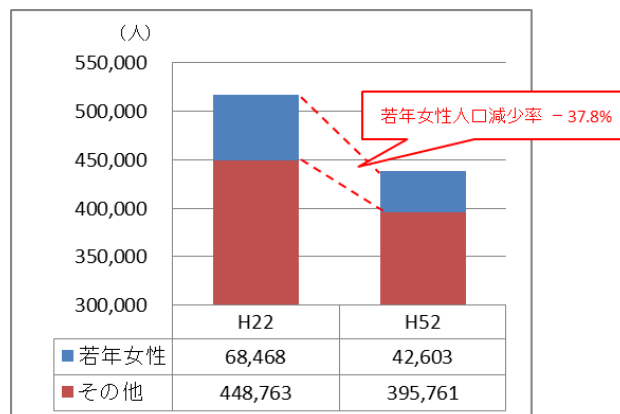
◆本市の人口の推移◆



※平成22年までは「国勢調査」総務省、平成27年以降は「日本の地域別将来推計人口(平成25年3月推計)」国立社会保障・人口問題研究所より
 ※平成12年以前は旧北条市、旧中島町の人口を含む。

◆本市の20～39歳女性の将来推計人口◆

本市の若年女性の将来推計人口は、平成52年(2040年)には平成22年より37.8%減少すると予想されています。



※「日本の地域別将来推計人口(平成25年3月推計)」国立社会保障・人口問題研究所より

(2) 厳しい財政状況

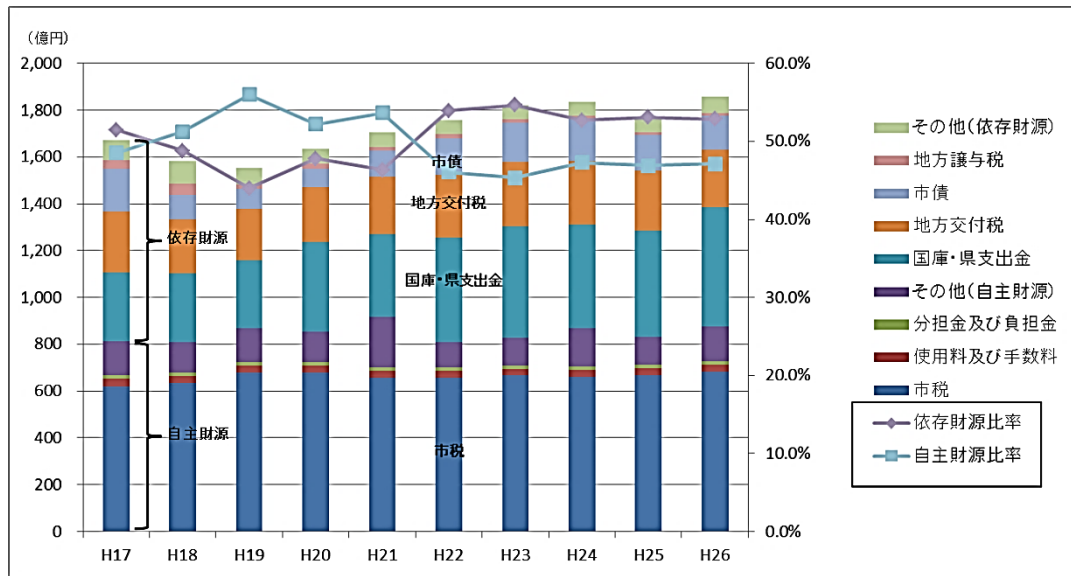
本市の財政は、急速な高齢化の進展に伴う社会保障関係費等の増大により、財政負担が増加し続けている一方、歳入の根幹となる市税収入が伸び悩むなど、市自らが確保できる自主財源は横ばい状態にあります。

そのため、国庫支出金や地方交付税などへの依存割合が上昇傾向にあり、近年は、自主財源が依存財源を下回る状況が続き、財政構造の弾力性が低下するなかで、財政運営の自主性や安定性の確保が課題となっています。

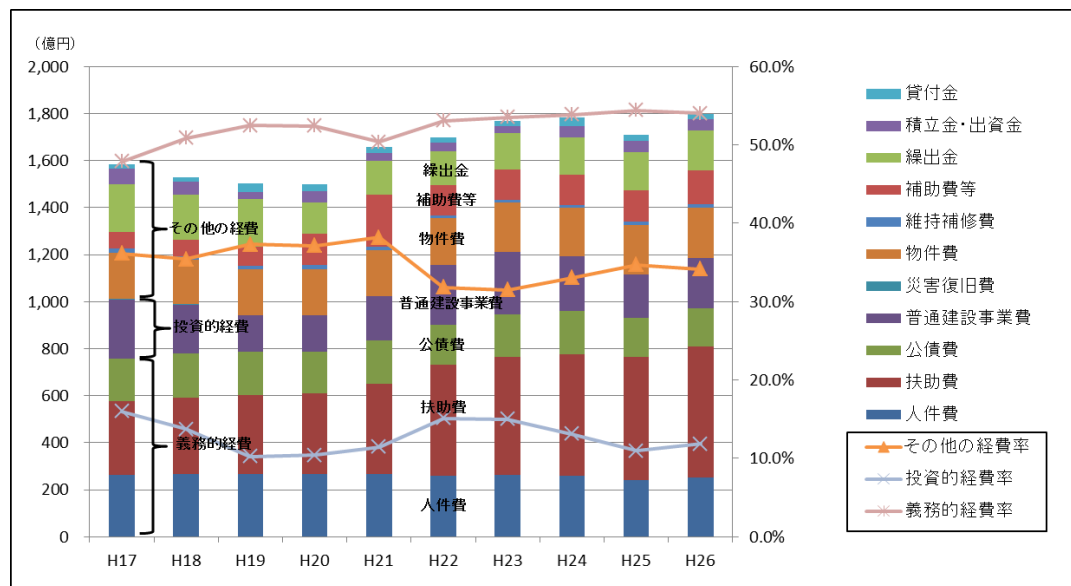
今後、さらに少子高齢化が進んでいくなかで、社会保障関係費の自然増に加え、公共施設等の老朽化対策や防災・減災の推進、地方創生への取組み等の諸課題に対応する財政需要の増加は避けられず、財政運営は一層厳しい対応が求められています。

◆本市の財政事情◆

①歳入の推移



②歳出の推移(性質別)

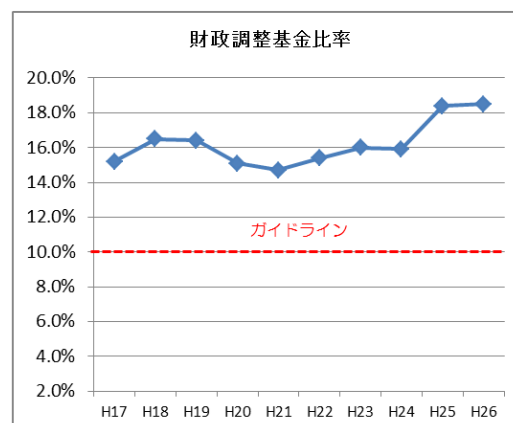
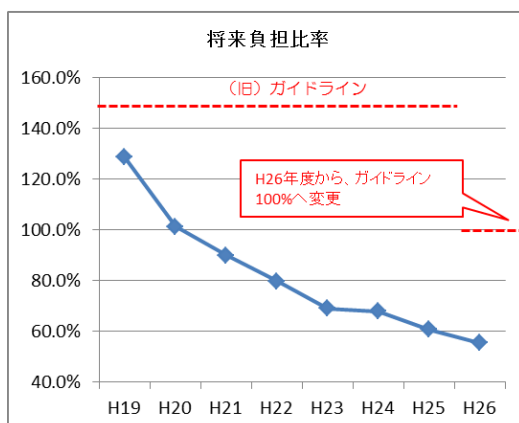
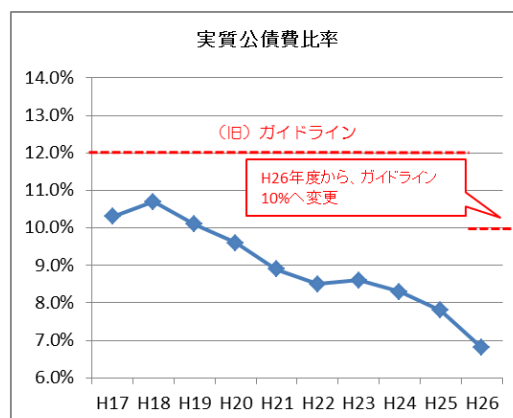
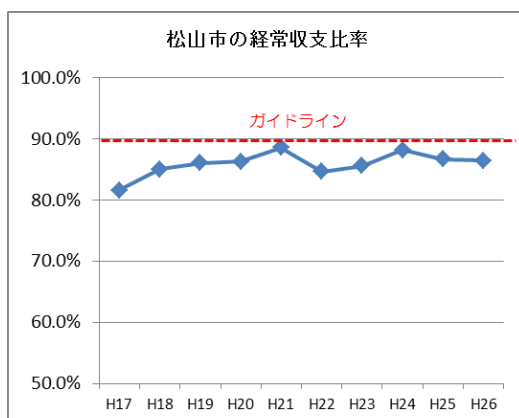


＜健全な財政運営へのガイドライン＞

(単位：%)

	数値目標	H17 決算	H18 決算	H19 決算	H20 決算	H21 決算	H22 決算	H23 決算	H24 決算	H25 決算	H26 決算
経常収支比率	90%未満	81.6	85.1	86.1	86.3	88.6	84.7	85.6	88.2	86.7	86.5
実質公債費比率	10%未満	10.3	10.7	10.1	9.6	8.9	8.5	8.6	8.3	7.8	6.8
将来負担比率	150%未満	-	-	128.8	101.3	90.1	79.8	69.2	67.9	60.9	55.6
財政調整基金比率	10%以上	15.2	16.5	16.4	15.1	14.7	15.4	16.0	15.9	18.4	18.5

※実質赤字比率、連結実質赤字比率の数値目標は「黒字の確保」



経常収支比率とは： 毎年度経常的に支出される経費に充当される一般財源が毎年度経常的に収入される一般財源総額に占める比率。

実質公債費比率とは： 一般会計等が負担する元利償還金及び準元利償還金の標準財政規模に対する比率。

将来負担比率とは： 一般会計等が将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模に対する比率。
一般会計等が負担する借入金の返済額や将来支払っていく可能性のある負担が、一般会計等の標準的な年間収入の何年分あるのかなど、その団体の将来の財政を圧迫する可能性が高いかどうかを示す。

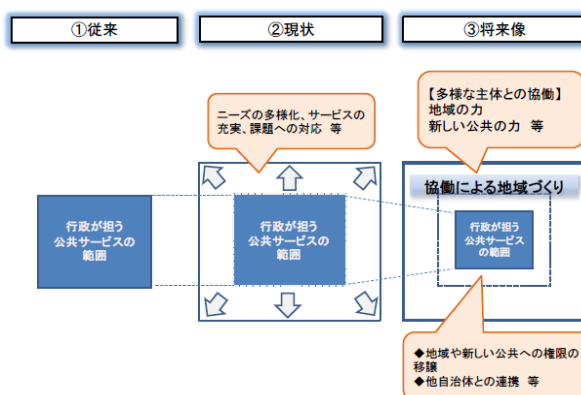
財政調整基金比率： 財政調整基金現在高の標準財政規模に対する比率。

(3) 防災・減災への対応

本市は、四国山地と中国山地に囲まれた立地条件等から、晴天が多く、降水量の少ない気候ですが、近年多発しているゲリラ豪雨や近い将来予測される「南海トラフ巨大地震」などの災害への備えが喫緊の課題となっており、防災士の養成や自主防災組織等による自助、共助を基本とする地域防災力を強化するとともに、行政内部の危機管理体制の更なる強化が求められています。

(4) 市民等多様な主体との協働

地域が抱える課題などに対し、行政のみならず、市民の参加や協働がより一層必要となっており、引き続き、協働意識の高い人材の育成や「まちづくり協議会」の設立、また、愛媛県の強みである県と市町連携の取組みを強化していくことが求められています。



(5) 電子自治体の推進

スマートフォンやタブレットの普及、社会保障・税番号制度(マイナンバー)導入等に伴い、ICT(情報通信技術)の更なる活用によって、より効率的、効果的、また、利便性の高い行政サービスの提供や事務処理の効率化、高度化、コストの軽減など図っていくことが求められています。

(6) 公共施設のマネジメント

本市が保有する公共施設やインフラ(道路、橋りょうなど)の多くは、建設から30年以上が経過しており、公共施設等の老朽化に伴う維持・更新費用は、今後の大きな財政負担になります。

人口減少など社会構造が大きく変化するなかで、利用者のニーズや民間、他の自治体等との役割分担を適正に見極めた「施設の適正配置」や「施設の集約化・多機能化」、また、長寿命化や民間活力の導入による「ライフサイクルコストの低廉化・平準化」への取組みが求められています。

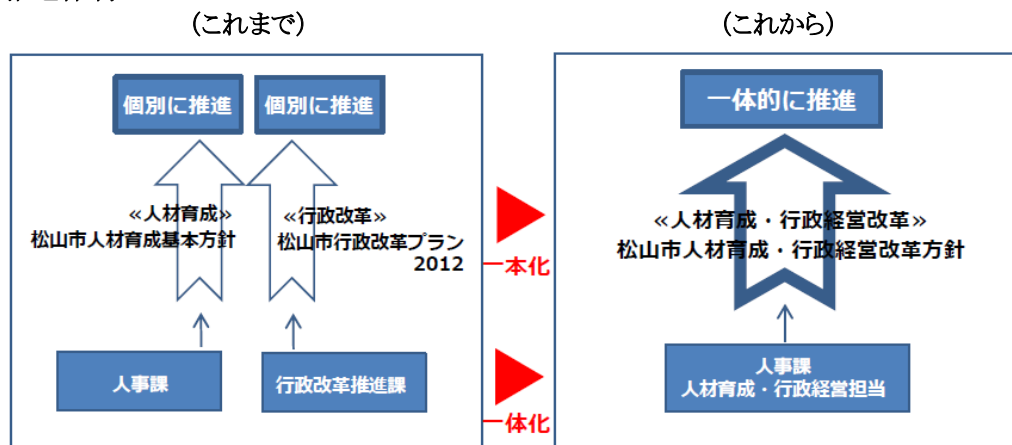


5. 今後の取組み方針

本市では、今後、上記の様々な課題に適切に対応するためには、それぞれで取組んできた「人材育成」と「行政改革」を一体的な仕組みとして推進することが効果的であると考えました。

そこで、まずは、平成27年4月の組織改正により、行政改革の旗手を担ってきた行政改革推進課を廃止のうえ、人事課へ統合し、人材育成・行政経営担当を新設するとともに、今回、「松山市人材育成基本方針」及び「松山市行政改革プラン2012」を見直し、一本化した「松山市人材育成・行政経営改革方針(以下、「本方針」という。)」を新たに策定することとしました。

《推進体制》

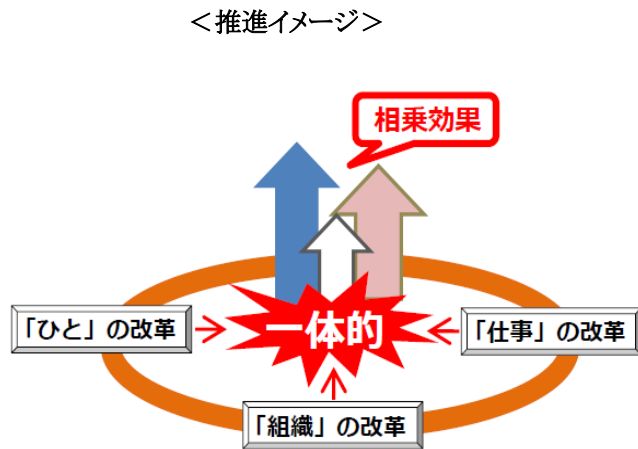


第2章 総論

1. 本方針の性格と位置づけ

本方針は、これまで、それぞれに取り組んできた「人材育成」と「行政改革」を、今後、職員を成長させる「ひとの改革」と、より経営的視点を重視した「仕事の改革」、そして、ベースとなる組織力を向上させる「組織の改革」を一体的に実行し、より効率的、かつ効果的な行政経営を実現させるための方向性を示すものとして策定しました。

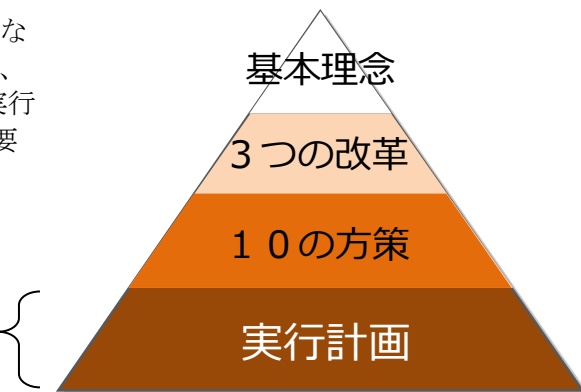
本方針を全職員が共有し、着実に実行していくことで相乗効果を生み、それぞれの質が高まっていくものと考えています。



2. 本方針の構成及び推進期間

本方針は、右図の構成となっており、様々な環境変化に柔軟かつ、迅速に対応できるよう、終期は設定していませんが、別途策定する実行計画の推進期間である3年ごとに精査し、必要に応じて改訂します。

実行計画の推進期間を3年間で設定



3. 本方針の進捗管理

本方針の実効性を担保するため、別途策定する実行計画に掲げる各項目の進捗状況を、毎年度、市のホームページや広報紙などで公表します。

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
実行計画に掲載する当該年度の各項目を推進											
前年度成果調査・確定			★ 公表								

※毎年度終了後に成果調査を行うため、市ホームページ等での公表は7月頃を予定。

4. 本方針の基本理念

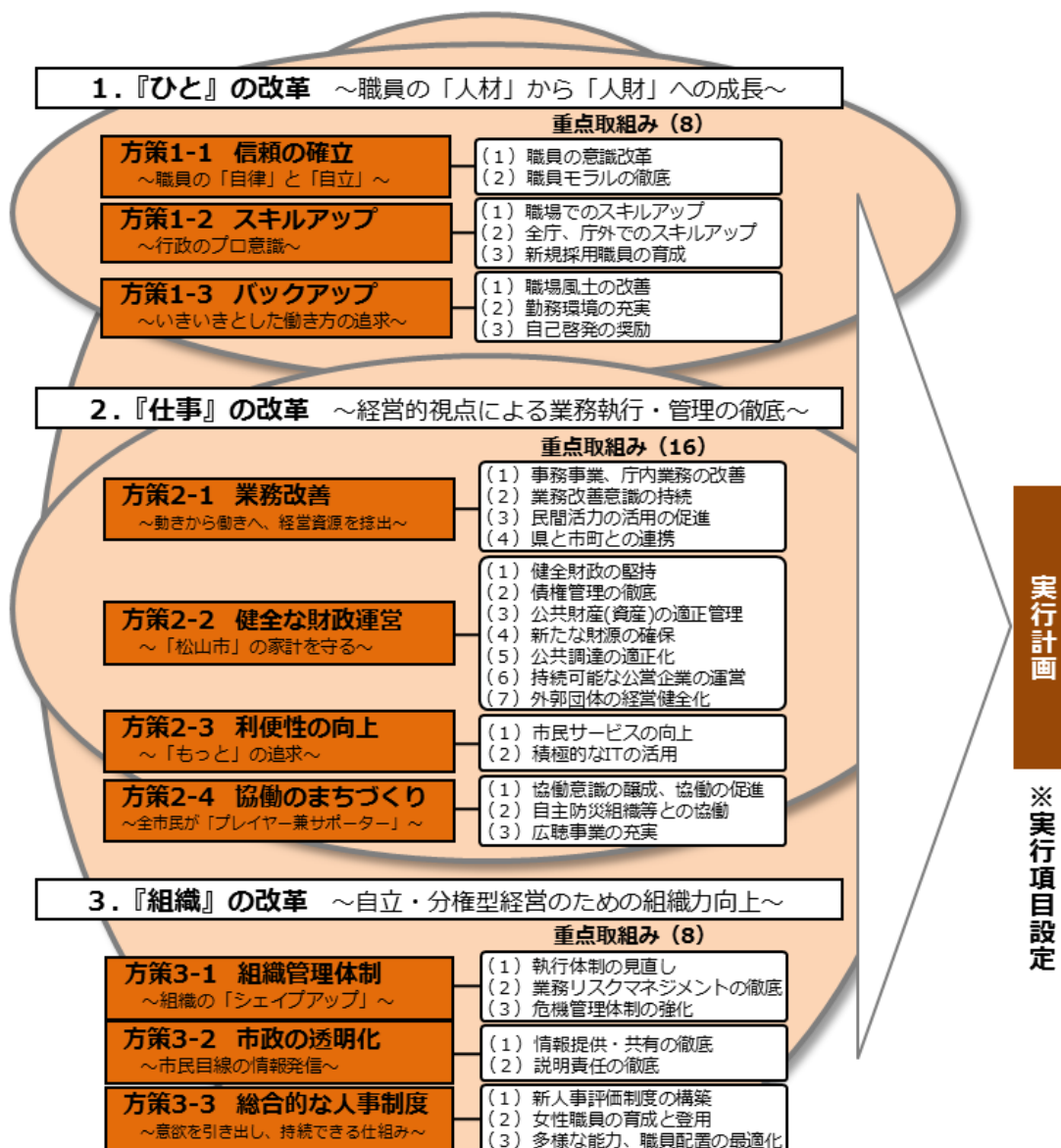
徹底した市民目線による行政
「一人でも多くの人を笑顔に 幸せ実感都市 まつやま」の実現

様々な環境の変化を捉え、今後も増える続ける行政ニーズに迅速かつ適正に対応していくためには、職員一人ひとりが徹底した「市民目線」で、「現地・現場」を大切にすること、そして、それに相応しい資質の向上と高度な知識、能力等を備えることはもちろん、何よりも幸せを実感していただくという強い気持ちを持ち続けることが必要であると考えます。

本方針の推進によって、「ひと」と「仕事」、そして「組織」の質を同時に高め、より高度で満足度の高いサービスを提供し続けられる効率的で効果的な行政経営を実現し、市民とともに、「チーム松山」として、『一人でも多くの人を笑顔に 幸せ実感都市 まつやま』の実現を目指します。

5. 本方針の体系

基本理念に基づいた改革を推進するため、3つの改革とその達成に向けた10の方策など、以下のようになっています。



6. 本方針の特徴

本方針は、特に以下の点において特徴的と考えています。

ポイント1

1つの部署、1つの方針での進行管理による相乗効果

本方針に基づき、別途策定する実行計画に掲げる各項目は、それぞれ所管課の責任において実施されますが、「人材育成」と「行政改革」、そして、「組織」を一体的に所管する部署が、本方針を一括管理することで、より効率的で、効果的な取組みが期待できます。

ポイント2

「事務事業」を重視し、様々な取組みに有効活用

市民目線、現地・現場を大切に、行政活動の最小単位である「事務事業」を、業務改善のツールとしてはもちろん、様々な取組みに有効活用することで、公務員たる職員一人ひとりの意識の向上にもつなげます。

ポイント3

市政の透明化を仕組みとして徹底

市ホームページ等で従来から公表している情報に加え、既存の各種計画等を改めて整理し、適切な手法(仕組み)による積極的な提供を進め、より透明度の高い行財政運営を実現します。

ポイント4

それぞれの取組み効果や成果をできるだけ数値化

本方針に基づき、別途策定する実行計画に掲げる各項目は、できるだけ数値化することに努めるとともに、その取組内容や効果・成果等を、分かりやすく理解いただけるよう個別のシートで進捗管理します。

第3章 各論

1. 『ひと』の改革 ～職員の人材から人財への成長～

職員は、全体の奉仕者として、常に「市民目線」で、「現地・現場」を大切にしながら、「公共の福祉の増進」を目指すため、職員として当然に心得ておくべきことを再認識できるよう行動規範などを分かりやすく見える形で示し、職員同士で確認し合える環境を整えるとともに、不祥事による行政への信用失墜を深く受け止め、職員一人ひとりの努力により、高いコンプライアンス意識と倫理観を再形成します。

また、様々な環境変化に柔軟、迅速及び果敢に臨むため、行政のプロとしての政策立案や行政サービスを提供していくための高い専門知識とスキルアップに努め、『人材』から『人財』へと成長させ、市民や組織から必要とされる職員を目指すとともに、職員がいきいきと職務を遂行できる職場環境の充実や市民との協働を積極的に推進する体制づくりにも取り組みます。

※『人財』とは、自立的に働き、課題を発見し、その解決に新たなアイデアを生み出したり、周囲を巻き込み改革を起こす存在

◆目指すべき職員像◆

「現地・現場を大切に、市民目線で(考え)前向きにチャレンジし続ける職員」

◆職員に求められる意識◆

できない理由ではなく、どうすればできるかを考えられる職員 現状維持から、常に改革や政策立案を迫る意識の改革。	仕事をさせて頂く、市民と一緒にやる意識を持つ職員 サービスの提供者、まちづくりのシンクタンクという意識への転換。
自治体にも倒産はあり得ると高いコスト意識を持つ職員 限られた財源という現実を認識し、コスト意識を徹底。	情報に振り回されず、上手く活用し効率性を高められる職員 情報ツール活用による業務の効率化、最新情報に基づく業務展開。
失敗を隠さず、あえて報告できる職員 問題への早期対応、失敗を改革のエネルギーに活用。	誠実かつ公正で、市民に信頼される職員 24時間公務員であるとの認識を持ち続け、公私にわたり社会の規範となる。

◆職員に求められる能力◆

業務遂行能力 業務を遂行する上での目的や目標を正確に把握し、基礎的・応用的知識を持って、与えられた業務を正確かつ迅速に処理する能力で、上位階層になるほど応用的な能力が必要。	コミュニケーション能力 市民・職員など組織内外の関係者と良好で建設的なコミュニケーションを保つ能力や、協働・連携して市政を推進するために必要な折衝・交渉・調整などの能力で、上位階層になるほど必要。
政策立案・実施・評価能力 社会環境の変化や市民ニーズを的確に捉え課題を発見したうえで、効果的で特色ある政策を立案・実施するとともに、その効果を評価する能力で、上位階層になるほど立案・評価の能力が必要。	問題解決能力 発生した問題に対し、正しい認識・原因の調査・分析・解決策の立案・実行した一連の結果を最終的に評価する能力で、上位階層になるほど総合的な情勢判断と意思決定能力が必要。
行政経営能力 組織の目的や目標を明確に示し、業務を管理・統制して成果をあげ、その評価によって更なる課題や目標を発見できる業務管理能力と組織のメンバーが目標を達成するために必要な能力や意欲を引き出す人材育成・指導能力で、上位階層になるほど管轄する範囲が広がる。	

◆各階層に求められる役割◆

部長・副部長

部長及び副部長は、常に部局職員に公務員としての使命を明らかにし、公務員倫理の涵養に努めなければなりません。

また、中長期的な視点と全庁を見据えた幅広い視野を備えた経営者としての立場から、部局の方向性を示した上で職場に対して明確な目標を与え、進捗状況や達成度などをチェックします。

その他、自己研鑽に努めることはもちろん、部局内で専門能力の開発など多様な人材の育成(部局研修)に努めるとともに、課長に対し指導・育成する役割を持ちます。

課長以下

階層	能力開発・発揮期間	基本的な役割	必要な能力の割合
課長	マネジメント能力発揮期	<ul style="list-style-type: none"> ◆職場における課題や上位方針に基づいた目標の提示 ◆組織の目標達成に向け職場を統括し進行管理 ◆政策の実行に責任を負うとともに政策を評価 ◆所属職員の能力を適正に把握し、指導育成 ◆危機管理体制の整備や対応 	行政経営能力
主幹 副主幹 主査	行政専門能力開発・発揮期 行政適用能力開発・発揮期 執行リーダー能力発揮期 マネジメント能力発揮期	<ul style="list-style-type: none"> ◆職場目標の達成に向けた具体的な政策立案や課題解決 ◆組織内外の者と効果的な交渉調整を行い、政策の実施や円滑な事務の執行 ◆執行事務のリーダーとして業務の計画的な遂行と進行管理 ◆部下の能力を適正に把握し、指導育成 ◆知識と経験を活かし高度で専門的な業務遂行 	政策立案・実施・評価能力 問題解決能力 コミュニケーション能力
主任	執行リーダー能力養成期	<ul style="list-style-type: none"> ◆専門能力と実行力を駆使し、職場の目標達成に向けて積極的に業務を遂行 ◆常に問題意識を持ち必要な改革、改善を提案 ◆後輩の指導 	コミュニケーション能力
一般職員	行政基礎能力開発・発揮期	<ul style="list-style-type: none"> ◆基本的な知識を修得 ◆担当業務における知識・技術を身につけ、正確、迅速に処理 ◆組織内外における良好なコミュニケーションの保持 	業務遂行能力

方策1-1 信頼の確立 ～職員「自律」と「自立」～

職員として備えるべき「心得」や「身だしなみ」、また、「接遇マナー」といった行動規範などについて、常に職員同士が共有し、意識し合える、継続性の高い仕組みを新たに構築し、すべての職員が自らを律し、成長(自立)していくことを目指します。

また、引き続き、コンプライアンスや倫理に係る反復研修など、不祥事の根絶に向けた取組みによる職員モラルの徹底に努め、改めて市民との信頼の確立を目指します。

重点取組み	実行項目
(1)職員の意識改革	実行計画
(2)職員モラルの徹底	

方策1-2 スキルアップ ～行政のプロ意識～

人材育成(スキルアップ)の基本は「職場内研修(OJT)」であることを再認識し、その着実な実施へと導くため、継続性、計画性の高い仕組みを新たに構築し、日常業務や社会等の環境変化による課題に対し、行政のプロとしての意識と、それを解決又は発展させていくための能力開発や専門的知識、技術等の習得・継承に努めるとともに、特に、新規採用職員の初期段階での育成は、その後の職務姿勢にも大きな影響を与えることから、既存制度をベースとし、更なる充実を図っていきます。

また、様々な経験を通して幅広い視野を持った職員への成長を目指し、他の機関への派遣や人事交流なども積極的に推進します。

重点取組み	実行項目
(1)職場でのスキルアップ	実行計画
(2)全庁、庁外でのスキルアップ	
(3)新規採用職員の育成	

方策1-3 バックアップ ～いきいきとした働き方の追求～

所属長による課員との普段の関わりを大切にした労務管理の徹底をはじめ、ボランティア活動を通して、積極的に地域に飛び出していく職員を育成し、職員の能力を最大限発揮できる職場風土や勤務環境の改善・充実を図ります。

また、メンタルヘルス不調の未然防止や長期療養休暇者等、個々の職員と向き合った職場復帰支援、特定事業主行動計画等に沿った性別に関係ないワークライフバランス支援も積極的に実施します。

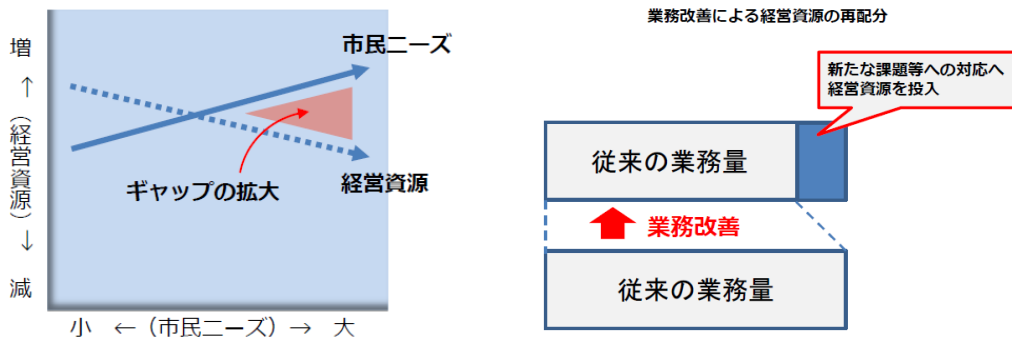
重点取組み	実行項目
(1)職場風土の改善	実行計画
(2)勤務環境の充実	
(3)自己啓発の奨励	

2. 『仕事』の改革 ～経営的視点による業務執行・管理の徹底～

限られた財源や人員のなか、ますます複雑化、多様化、高度化する行政ニーズに適切に対応するためには、より一層の「選択と集中」による事業の見極めはもちろん、「いかに財源を稼ぎ、効果的に使うか(最小経費で最大効果)」という、徹底した歳入確保と歳出抑制が必要です。

そこで、前例踏襲ではなく、様々な仕掛けによる業務改善を定着化させ、それにより生み出された経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報・時間)を、新たに必要とする業務へ投入していくため、民間手法の導入やコスト意識など、経営的視点をもった業務執行・管理を徹底します。

また、地域課題等への市民参加や協働をより一層促進するため、引き続き、まちづくり協議会や地域団体、NPO、企業等多様な主体との連携を推進するとともに、まちづくりを支える人材や団体等の育成、積極的な参画機会の創出にも努めます。



方策2-1 業務改善

～動きから働きへ、経営資源を捻出～

質の高い行政サービスを提供するため、目標管理の徹底やコスト管理、手法など、職員の「カイゼン意識」の定着によって作業等の動きを減らし、新たな仕事(働き)に応えられるための経営資源の捻出を目指します。また、民間的経営手法の導入や愛媛県や市町との連携による二重行政の解消や魅力の高い施策の創出に取り組めます。

重点取組み	実行項目
(1)事務事業、庁内業務の改善	実行計画
(2)業務改善意識の持続	
(3)民間活力の活用の促進	
(4)県と市町との連携	

方策2-2 健全な財政運営

～「松山市」の家計を守る～

将来にわたる持続可能な財政運営を目指し、財政の健全性の維持に努めることはもとより、補助金等の適正化や債権・財産管理の徹底など、歳入の確保と歳出の抑制を同時に進めます。

また、増加する社会保障関係費の適正化や外郭団体の体質強化にも積極的に取り組めます。

重点取組み	実行項目
(1)健全財政の堅持	実行計画
(2)債権管理の徹底	
(3)公共財産(資産)の適正管理	
(4)新たな財源の確保	
(5)公共調達(調達)の適正化	
(6)持続可能な公営企業の運営	
(7)外郭団体の経営健全化	

方策2-3 利便性の向上 ～「もっと」の追求～

市民サービスの現状に満足することなく、「もっと」という意識をもって、より一層市民の利便性や満足度を高めるため、各公共施設の利用拡大やサービスの向上に努めるとともに、ICTの有効活用による電子自治体の推進を図ります。

特に、行政が所有する情報について、経済の活性化や行政の効率化に寄与するとされる公共データの民間開放の検討も進めます。

重点取組み	実行項目
(1)市民サービスの向上	実行計画
(2)積極的なITの活用	

方策2-4 協働のまちづくり ～全市民が「プレイヤー兼サポーター」～

市民の参加や協働によるまちづくりを一層推進するため、まちづくりを支える人材や団体の育成に努めるとともに、事業の実施にあたり積極的な市民との協働の可能性を追求し、参画機会の創出に努めます。

また、より多くの市民の声を聴取し、まちづくりに資する提案を支援するための新たな仕組みづくりにも取り組めます。

重点取組み	実行項目
(1)協働意識の醸成、協働の促進	実行計画
(2)自主防災組織等との協働	
(3)広聴事業の充実	

3. 『組織』の改革 ～自立・分権型経営のための組織力向上～

地方分権や規制緩和等の進展により、自立と責任のある行政経営が求められるなかでは、新たな課題にも迅速かつ、効率的、効果的に対応できる高い組織力を備える必要があります。そのため、引き続き、定員管理や組織機構の適正化に努めるとともに、各部局の権限等の見直しによる庁内組織の分権化を検討し、組織力を高めていきます。

また、業務リスクや危機事象に対する管理体制の強化やより一層市政の透明化を図るための情報発信についても充実を図ります。

そして、これらに取組むすべての職員がいきいきとその職責を果たすべく、目標管理に基づく、より公正・公平な評価制度など、総合的な人事制度を確立し、活力に満ちた組織となって、市民からも信頼を得られる組織を目指します。

方策3-1 組織管理体制 ～組織の「シェイプアップ」～

定員や組織の適正管理と併せ、各部局の政策課機能の再検証や決裁権限の見直し、内部的業務のスリム化を進めるとともに、日常的に起こり得る業務リスクや危機事象などへの迅速な対応を可能とするための管理体制の構築を図ります。

重点取組み	実行項目
(1) 執行体制の見直し	実行計画
(2) 業務リスクマネジメントの徹底	
(3) 危機管理体制の強化	

方策3-2 市政の透明化 ～市民目線の情報発信～

行政活動に対する市民等への説明責任や一層の理解、参画を促すため、市民目線による市ホームページの一層の充実をはじめ、本市が策定している各種計画等を全庁的に整理し、その進捗状況の積極的な提供や市民意見公募手続（パブリックコメント）の適正な運用に努めます。

重点取組み	実行項目
(1) 情報提供・共有の徹底	実行計画
(2) 説明責任の徹底	

方策3-3 総合的な人事制度 ～意欲を引き出し、持続できる仕組み～

国の通知による「新人事評価制度」の運用開始と連動し、所属長や職員一人ひとりの目標管理に加え、考課基準の見直しなどより公正・公平で客観性を重視した評価制度を再構築し、与えられた任務に対し最大限の能力を発揮できるよう職員の意欲を高め、持続に努めます。

また、女性職員のキャリア形成を支援し、仕事と生活の両立を組織で支え合う意識を醸成することで、いきいきと活動できる職場を目指すとともに、人事評価や自己申告、現場のニーズ等も踏まえながら職員の多様な能力を引き出し、市民サービスの向上につながる配置に努めます。

さらに、個々の職員の適性や能力を活用した仕組みづくりとして、総合職、専門職設置による複線型人事管理なども、引き続き検討します。

重点取組み	実行項目
(1) 新人事評価制度の構築	実行計画
(2) 女性職員の育成と登用	
(3) 多様な能力、職員配置の最適化	

《参考資料》

1. 松山市人材育成・行政経営改革専門委員

兼 平 裕 子	愛媛大学 法文学部 総合政策学科 教授
桐 木 陽 子	松山東雲短期大学 現代ビジネス学科 教授
曾 我 部 礼 子	(有)能力開発研究所 人材育成推進室長
村 田 毅 之	松山大学 法学部 法学科 教授

※五十音順、敬称略

2. 本方針の策定経緯

平成27年9月3日	第1回人材育成・行政経営改革専門委員意見交換会
平成27年9月～	庁内作業(本方針案及び第一次実行計画案の作成)
平成28年1月25日～2月24日	市民意見公募手続(パブリックコメント)の実施
平成28年2月9日	第2回人材育成・行政経営改革専門委員意見交換会
平成28年3月7日	市民意見公募手続(パブリックコメント)実施結果の公表

〒790-8571 松山市二番町四丁目7番地2
松山市 総務部 人事課 人材育成・行政経営担当
TEL:089-948-6250 FAX:089-934-9205