

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～

松山市

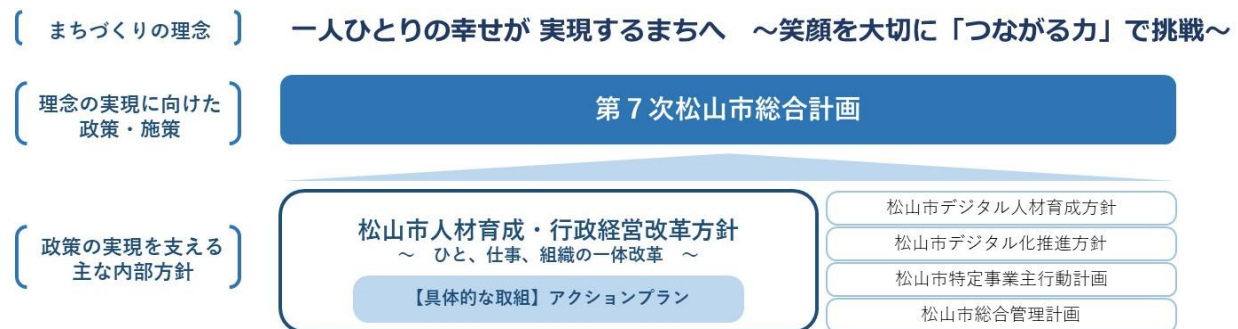
令和7(2025)年3月

目次

1. 「松山市人材育成・行政経営改革方針」の位置付け	2
2. これまでの取組と改定の目的	2
1) これまでの取組	2
2) 改定の目的	3
3. 現状と課題	3
1) 人口減少と少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少	3
2) 人材獲得競争の激化	3
3) 離職率と若手職員の退職の現状	4
4) 財政状況の変化	4
5) 職員に必要とされる知識・技能の大幅な変化	4
4. 総論 ～本方針の基本的事項～	5
1) 基本理念	5
2) 基本姿勢と重視する視点	5
3) 方針体系	6
5. 各論 ～各改革の方向性～	6
1) 『ひと』の改革	6
2) 『仕事』の改革	8
3) 『組織』の改革	10

1. 「松山市人材育成・行政経営改革方針」の位置付け

- ・ 「松山市人材育成・行政経営改革方針」は、持続可能な行政経営に向け、これからの政策（松山市総合計画）の実現を支えていくため、「組織・人材」と「運営の仕組み」について、今後どのような方針で進めていくのかをまとめたものです。
- ・ 今回改定した本方針の期間は、第7次松山市総合計画が令和7年度から令和16年度までの10年間を示していることを踏まえ、10年間とします。
- ・ 今回改定した本方針に基づく目標、指標、主な取組は、5年を単位に、アクションプランで示します。



2. これまでの取組と改定の目的

1) これまでの取組 【資料編】1～5ページ

人材育成

- ・ 本市の人材育成は、平成10年度に「松山市人材育成基本方針」を策定し、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てきました。
- ・ 平成13年度には、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、さらに平成22年度に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を見直し、人材育成を進めてきました。

行政改革

- ・ 本市の行政改革は、平成7年度に「松山市行政改革大綱」を策定し、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、取り組んできました。
- ・ 平成23年度には、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つの基本方針とする「松山市行政改革プラン2012」を策定し、様々な行政改革に積極的に取り組んできました。
- ・ 現在は、平成27年4月の行政改革推進課と人事課の統合を契機に、『ひと』『仕事』『組織』の一体改革を目指し、平成28年3月に「松山市人材育成基本方針」と「松山市行政改革プラン2012」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、実行計画のもと、取組を進めています。

2) 改定の目的

- ・ 本方針の人材育成面の基礎となる「人材育成基本方針策定指針(平成9年・総務省)」が、「人材育成」だけでなく、「人材確保」や「職場環境の整備」を図るという総合的な観点で、令和5年12月に全面改正されました。
- ・ 上記指針に加え、自治体 DX 推進計画(令和6年・総務省)、自治体戦略2040構想研究会報告(平成 30 年)及び本市第7次総合計画など各種方針・計画と社会環境の変化に対応するため、今回の改定を行います。

3. 現状と課題

1) 人口減少と少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少 【資料編】6～8ページ

- ・ 本市の人口は、令和6年(2024年)4月に50万人を下回り、今後も減少が見込まれます。第7次松山市総合計画では、令和2年(2020年)の国勢調査の確定値51万1千人を基準に近年の合計特殊出生率や社会移動状況を踏まえた将来の推計人口を、令和22年(2040年)で43万5千人と予測しており、これは令和2年(2020年)と比べ、7万6千人(14.9%)の減少となる見込みです。
- ・ 人口減少に加え、少子高齢化の進行で生産年齢人口が減少し、働き手の確保不足や税収の減少など、行政運営への影響が想定されます。
- ・ 近年、職員数は増加傾向であるものの、人口1万人当たりの職員数は、令和5年度の中核市平均が64.88人であるのに対し、本市は58.9人で、中核市62市のうち15番目に少ない職員で効率的に行政運営を進めています。
- ・ 今後は、将来見込まれる退職者数や人口減少などの諸条件を踏まえ、最適な職員数を検討していく必要があり、限られた職員で行政サービスを持続的かつ安定的に維持できる体制の構築と業務の見直しが不可欠です。

2) 人材獲得競争の激化 【資料編】8～9ページ

- ・ 生産年齢人口の減少に伴い、働き手の確保が困難になることが想定される中、本市の職員は、現在の年齢が50歳前後の職員が退職期を迎える令和15年度以降、退職者数が増加する見込みです。
- ・ 現在の年齢構成は、40代、50代の職員が多く、特に事務職は、20代の職員が50代の約半数であるため、今後の大量退職期を見据え、採用活動を強化していく必要があるものの、少子化の影響で若い世代の確保が難しくなることが想定されます。
- ・ 近年、事務職の採用は、予定数を確保する一方、申込者数が平成26年度の1,158人から令和5年度には415人となっており、この10年間で大きく減少しています。
- ・ 技術職(主に土木、建築、電気、機械)は、事務職と同様に、申込者数が減少するとともに、令和元年度以降の採用者数は、採用予定数の半数程度に留まり、厳しい採用状況となっています。

3) 離職率と若手職員の退職の現状 【資料編】8～10ページ

- ・ 改定前の本方針に基づく第 3 次実行計画では、時間外勤務の縮減、育児休業の取得促進、テレワーク環境の整備など、働きやすい職場を目指すとともに、各所属での OJT、各職階、職場外機関の研修など人材育成に積極的に取り組んできました。
- ・ 職員調査での「仕事への満足度」は、約6割の職員が『満足』『やや満足』と回答するとともに、令和5年度雇用動向調査に基づく一般労働者の離職率が 12.1%であるのに対し、本市では 1.5%の低水準を維持しています。
- ・ 一方で、職場に求める価値観は、官民を問わず、「仕事のやりがい」「組織への貢献度」「自己成長」等を重視する方向に変化しています。本市の 20～30 代職員の離職率が微増傾向であることも注視し、人材確保の観点とあわせ、選ばれる職場を目指すことが必要です。

4) 財政状況の変化 【資料編】11～12ページ

- ・ 一般会計の歳出は、コロナ禍で増加した歳出規模が減少傾向にあるものの、その総額は、平成 26 年度が約1,798 億円、令和 5 年度が約 2,190 億円であり、約 392 億円(+21.8%)増加しています。
- ・ 増加の要因として、扶助費が、平成 26 年度の約 558 億円から令和 5 年度に約 768 億円となっており、約 210 億円(+37.6%)増加していることが挙げられます。
- ・ また、歳入は、歳出増加にあわせ増加しており、平成 26 年度と令和 5 年度で比較すると、自主財源が約 91 億円、依存財源が約 289 億円増加しています。
- ・ コロナ禍を契機に歳入・歳出の状況に変化が見られる一方、基金残高は安定しており、財政調整基金比率も年度間で変動があるものの、本市が策定する「健全な財政運営へのガイドライン」に定める標準財政規模の 10%以上を確保しています。
- ・ 今後の財政状況は、人口減少等に起因する税収の減少、高齢化の進行等による社会保障関係経費の増加、老朽化が進む公共施設等の維持・更新コストの増大が見込まれます。
- ・ また、デジタル化の対応や不透明な国際情勢による物価高騰など、変化する社会経済事情を考慮した財政運営が必要です。

5) 職員に必要とされる知識・技能の大幅な変化

- ・ 生産年齢人口の減少、働き手側の価値観の多様化、大規模災害・感染症など新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等で、地方公共団体を取り巻く状況は大きく変化しています。
- ・ そのため、新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題を解決し、行政サービスの向上を図っていくため、地方公共団体に必要とされる知識・技能が大幅に変化しています。
- ・ 本市も、これらの新たな行政課題への対応、既存の業務も複雑・多様化しており、解決を図るには職務の専門性だけでなく、主体的に新たな施策を考え、解決していくためのクリエイティブな能力、総合的な能力がこれまで以上に求められます。
- ・ そのため、そうした知識・技能を持つ職員を育てるために、リスキリングやスキルアップできる環境を整えることが必要です。

4. 総論 ～本方針の基本的事項～

1) 基本理念

- ・ 本方針の基本理念は、第7次松山市総合計画で掲げるまちづくりの理念である、『一人ひとりの幸せが 実現するまちへ ～笑顔を大切に「つながる力」で挑戦～』とします。
- ・ 基本理念に基づき改革を推し進めるため、引き続き、職員を成長させる「ひとの改革」、経営的視点を重視した「仕事の改革」、組織力を向上させる「組織の改革」の3つの改革を一体的に実行します。

2) 基本姿勢と重視する視点

基本姿勢

- ・ 経営資源が限られていく中、従来の考え方や手法を見直し、創造していくという、大きな時代の転換期を迎えています。
- ・ 改革の進行に当たっては、未来に向かって持続的に行政経営を進めていくため、組織を支える職員が積極的に挑戦していく組織風土を醸成します。

重視する視点

〈ひとの改革〉社会環境の変化に応じた人材の確保と育成

- ・ 人材獲得競争が激化する中、これまで以上に危機感を持って人材確保に取り組みます。
- ・ 新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題を解決し、行政サービスの向上を図っていくため、職員に必要とされる知識・技能を習得できる環境を整えます。
- ・ 必要となる人材を計画的に育成するためのプログラム整備、育成手法の充実に取り組みます。
- ・ 全庁的にデジタル時代の組織へと変革すること、すなわち、DX を主体的に実現することが必要であり、特に、デジタル人材の育成・確保に注力します。

〈仕事の改革〉業務の最適化とデジタル化・DX 推進の加速

- ・ 限られた財源や人員の中、急速に変化する社会環境や行政ニーズに適切に対応するため、業務の最適化や根拠に基づく財政運営・政策展開を行います。
- ・ 労働力の絶対量が不足し、経営資源が制約される中、デジタル化と DX 推進を加速させ、自動化・省力化を図り、より少ない職員で効率的に事務を処理する体制を構築します。

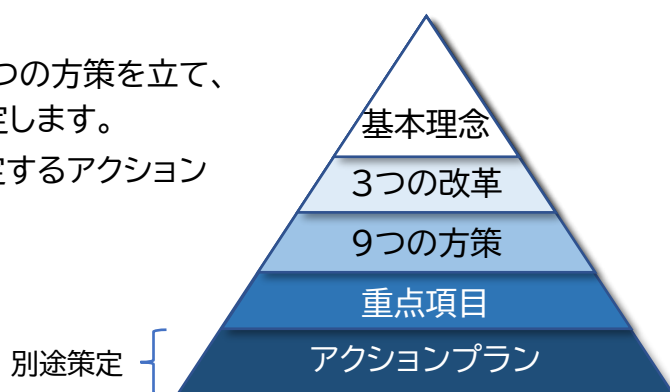
〈組織の改革〉働きがいがあり、多様な働き方を受け入れる職場環境の整備

- ・ 官民を問わず、職場に求める価値観が「仕事のやりがい」「組織への貢献の実感」「自己成長」等が重視される方向に変化しています。

- ・ 民間企業でエンゲージメント※を高める取組が進んでいることを背景に、人材獲得競争の中で、有為な人材を確保していくため、やりがいや充実感を実感できる職場づくりと人を育てる人事管理に取り組めます。 ※組織に主体的に貢献する意欲
- ・ 育児介護や自己啓発等に取り組みやすい職場環境づくりなど、多様な働き方を受け入れ、人材確保の観点でも自分自身の時間をいかに確保・充実できるかという働きやすさを実感できる職場環境の整備に取り組めます。

3) 方針体系

- ・ 本方針は、3つの改革を実行するために9つの方策を立て、特に取り組む項目を「重点項目」として設定します。
- ・ 重点項目ごとの具体的な取組は、別途策定するアクションプランで設定します(推進期間:5年)。



(1) 『ひと』の改革

- i. 人材確保 ii. 人材育成 iii. デジタル人材の育成・確保

(2) 『仕事』の改革

- i. 行政サービス・内部事務の最適化 ii. 健全な財政運営 iii. 連携・協働のまちづくり

(3) 『組織』の改革

- i. 最適な組織体制の構築 ii. 職場環境の整備 iii. 人を育てる人事管理

5. 各論 ～各改革の方向性～

1) 『ひと』の改革

- ・ 少子高齢化の進展、生産年齢人口が減少する中、持続可能な行政経営に向け、必要な人材を確保するため、本市の職員として働く魅力を発信し、組織を支える優秀な人材の掘り起こしに取り組めます。
- ・ 多くの多様な人が受験しやすい試験制度に見直すなど、採用活動を強化します。
- ・ また、高度な専門知識と経験を持つ人材を確保し、これまで以上に質の高い行政サービスを提供できる体制づくりに取り組めます。
- ・ 加えて、限られた人材で、DX への対応や大規模災害、感染症、インフラの老朽化など、多種多様化する行政課題に柔軟かつ迅速に対応していくため、行政サービスを提供する軸となる職員のスキルアップに取り組むとともに、困難な課題にも前向きにチャレンジし続ける職員の育成に努めます。

i. 人材確保

- ・ インターンシップの実施やウェブサイトの構築など様々な手段を活用し、公共サービスを提供することのやりがいや、本市の職員として働くことの魅力を広く情報発信し、市職員に興味を持つ人を増やします。
- ・ また、採用試験の見直しを進めることで、行政ニーズ、業務の性質にマッチした経験・知識・技能、専門性を持った人材の質的な確保や必要人数の量的な確保に努めます。

(重点項目1) 公務の魅力の発信

(重点項目2) 多様な試験区分、試験方式等の検討

ii. 人材育成

- ・ 地方公共団体に必要とされる知識・技能が大幅に変化している現状を踏まえ、求められる職員像を改めて明確にし、職位や職務に応じて必要な知識・技能を計画的に習得するための育成プログラムを整備します。
- ・ また、職員が主体的にリスキリングやスキルアップに取り組み、自らキャリア形成できるよう、ニーズを捉えた多様な学習機会を確保・提供します。

(重点項目1) 計画的な人材育成の推進

(重点項目2) 人材育成手法の充実

(重点項目3) 職員モラルの徹底

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	
改革・改善	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 問題意識を持って、新たな視点や発想を取り入れ、政策立案や課題解決をする
共創	「つながる力」で挑戦する 市民のウェルビーイング実現に向けて、官民協働でまちづくりを進める
経営感覚	自治体にも倒産はあり得るという高いコスト意識 限られた財源という現実を認識し、コスト意識を徹底
責任感	業務に熱意を持って自発的に取り組み、最後までやり抜く責任感 困難に感じる仕事にも進んで取り組み、業務の処理方法や言動等に責任を持つ
スピード	良いニュースは早く、悪いニュースはより早く報告する 得られた情報を整理した上で、上司に報告・相談する
誠実・公正	誠実かつ公正で、市民に信頼される職員となる意識 全体の奉仕者として服務規律を遵守して、公正に職務を遂行する

職員に求められる能力	
業務遂行能力	業務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、業務を正確かつ迅速に処理する能力。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	市民や職員など組織内外の関係者と良好な人間関係を構築する能力。上位階層になるほど、折衝・交渉・調整する能力も必要
政策立案・実施・評価能力	変革期にある地方行政に適応できる幅広い視野を持ち、多様化する市民のニーズを的確に捉え課題を発見したうえで、効果的な政策を立案・実施する能力。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、正しい認識を持って、原因を調査・分析したうえで、解決策を立案して実行し、一連の結果を最終的に評価する能力。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・統制する業務管理能力と目標達成のために、職員の能力や意欲を引き出す人材育成・指導能力。上位階層になるほど管轄する範囲が広がる。

iii. デジタル人材の育成・確保

- ・ デジタル技術を十分に活用し、効果的に DX を推進するため、専門性や職階等に応じた職員のスキルアップに努めます。
- ・ また、日々進化を続けるデジタル技術に対応するため、専門的なスキルを持ったデジタル人材を確保し、「育成」と「確保」の両輪で、より良い行政サービスが提供できる体制づくりに取り組みます。

（重点項目1）効果的に DX を推進するための人材の育成

（重点項目2）専門的なスキルを持ったデジタル人材の確保

2) 『仕事』の改革

- ・ 限られた財源や人員の中、急速に変化する社会環境や行政ニーズに適切に対応するため、デジタル技術の活用など業務の最適化や根拠に基づく財政運営・政策展開を行い、必要な行政サービスを提供します。
- ・ また、健全財政を維持するため、職員一人一人が業務改善意識を持ち、歳出改革と業務改革を一体的に進めることで、「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、歳入確保と歳出抑制に継続して取り組みます。
- ・ さらに、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、まちづくりの担い手を育成し、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、行政が地域・住民との接点を持ち、情報の発信・収集を行うことで、市民目線のまちづくりを進めます。

i. 行政サービス・内部事務の最適化

- ・ デジタル技術やデータを活用して、市民の利便性の向上や業務効率化を図ることで、限られた人的資源で行政サービスを最適化します。
- ・ また、根拠を重視し、事業評価を有効活用した事業の見直しや、デジタル化を前提とした庁内業務の効率化など業務改革の推進と改善意識の定着に積極的に取り組みます。
- ・ 計画的な定員管理を進めるため、デジタル技術の活用に加え、行政サービスの提供主体の適正化や新たな業務のアウトソーシングの推進に取り組みます。
- ・ 効率的かつ効果的な行政運営のため、民間企業のノウハウの活用や県や他市町との連携に取り組みます。

（重点項目1）デジタル技術等の活用による業務の効率化・高度化

（重点項目2）業務改革の推進と改善意識の定着

（重点項目3）民間活力の活用と県市町との連携

ii. 健全な財政運営

- ・ 将来的な市税収入の減少と社会保障費等の増加に対応し、健全財政を維持しつつ、必要な行政サービスを提供するため、補助金や受益者負担等の適正化、「選択と集中」「スクラップアンドビルド」による重点施策の実現に向けた事業見直しなど、歳入の確保と歳出の抑制を同時に進めます。
- ・ また、新たな財源の創出等で安定的な財源を確保するとともに、公営企業の経営健全化にも積極的に取り組みます。

（重点項目1）健全財政の堅持

（重点項目2）公有財産の適正管理

（重点項目3）財源の確保・拡充

（重点項目4）公営企業等の健全経営の推進

iii. 連携・協働のまちづくり

- ・ 市民主体のまちづくりを一層推進するため、地域でのまちづくり活動を支える担い手や団体の育成を進めます。
- ・ また、地域運営組織の運営支援を行うことで、市民と行政が対等な立場で協働できる、持続性の高い地域づくりに取り組みます。

（重点項目1）まちづくりの担い手育成

（重点項目2）多様な主体との連携・協働

（重点項目3）市民との対話と分かりやすい情報の提供

3) 『組織』の改革

- ・ 行政サービスを最適化し、限られた経営資源を最大限に活用していくには、職員が意欲・能力を最大限に発揮するとともに、人口減少と社会課題・ニーズに対応できる柔軟で強い組織が必要です。
- ・ また、人口減少や社会環境の変化を踏まえた定員管理と業務改革を行うとともに、業務リスクや危機事象に迅速かつ確実に対応する体制の充実にも取り組む必要があります。
- ・ そして、これらに取り組むすべての職員がいきいきとやりがいを持って働ける職場とするため、多様な働き方を実現するとともに、活力に満ちた組織にするため、人事評価の活用、若手職員や女性職員のキャリア形成支援など、人を育てる人事管理に取り組み、市民からも信頼を得られる組織を目指します。

i. 最適な組織体制の構築

- ・ 持続的な行政経営を進めるため、計画的な定員管理など組織運営体制の最適化に取り組むとともに、業務リスクや危機事象に迅速かつ確実に対応するため、内部事務のリスク評価や業務継続計画の実行性の確保など管理体制の充実に取り組みます。

(重点項目1) 執行体制の最適化

(重点項目2) 業務リスクマネジメントの徹底

(重点項目3) 危機管理体制の充実

ii. 職場環境の整備

- ・ テレワークやフレックスタイム制の活用等による多様な働き方の実現に加え、長時間労働の是正、休業・休暇の取得促進など、すべての職員のワーク・ライフ・バランスの実現に努めます。
- ・ また、メンタルヘルス対策やハラスメント防止のほか、職員同士がコミュニケーションを取りやすい職場づくりに取り組むとともに、働きがいや意欲などエンゲージメントに着目し、組織力の向上や個人の意欲向上、人材の定着につなげます。

(重点項目1) ワーク・ライフ・バランスの実現

(重点項目2) 職場の健康管理等に関する取組

(重点項目3) 働きやすい職場環境の整備

(重点項目4) エンゲージメントの向上

iii. 人を育てる人事管理

- ・ 職員の知識・技能を生かした人事配置を行い、組織力や職員のモチベーションを向上させることに加え、希望を踏まえたキャリアの実現や若年層職員のキャリア形成支援など、主体的なキャリア形成を支援します。
- ・ また、面談等で職員の組織への貢献度や強み・弱み等を適切にフィードバックするなど人事評価等を活用し、働きがいやエンゲージメントの向上につなげるほか、管理職の職

場内マネジメントを推進するため、分かりやすいマニュアル等の作成、計画的な研修の実施など各所属長と人事課が連携し、職員の育成や意欲の向上を図ります。

（重点項目1）職員の知識・技能を生かす人事配置やキャリア形成への支援

（重点項目2）人事評価等の活用

（重点項目3）管理職による職場内マネジメントの推進

6. 参考

松山市人材育成・行政経営改革専門委員

和泉 智子	愛媛トヨタ自動車株式会社 総務・人財育成支援室 人財育成支援グループ 副課長
太田 響子	愛媛大学 法文学部 教授
桐木 陽子	松山東雲女子大学・松山東雲短期大学 副学長
村田 毅之	松山大学 法学部 法学科 教授

（五十音順、敬称略）