

市区町村名	愛媛県松山市	担当部署	総務部 人事課
		電話番号	(089) 948-6250

1 取組事例名

『ひと』・『仕事』・『組織』の一体改革

2 取組期間

平成26年度～（継続中）

3 取組概要

『ひと』・『仕事』・『組織』の一体改革を効率的かつ効果的に推進するため、内部管理部門（行政改革推進課と人事課）の統合による一体化及び方針等（「松山市人材育成基本方針」と「松山市行政改革プラン2012（一般的に「大綱」と呼ばれるもの）」）の見直しによる一本化を実現するとともに、内部管理部門3課（人事課・財政課・企画戦略課）の連携強化によって、「事務事業」を中心とした新たな仕組みを構築した。

4 背景・目的

限られた経営資源（ヒト・カネ・モノ・ジカン）のなか、増え続ける市民ニーズに適切に対応するとともに、市長公約である「徹底した市民目線による行政」を目指すものとして、内部管理部門をスリム化し、現地現場力の強化を図ることとした。

5 取組の具体的内容

（1）組織関係

平成27年4月 行政改革推進課と人事課を統合（実際には人事課へ吸収）した。

（2）方針等関係

平成28年3月 「松山市人材育成・行政経営改革方針」を策定・公表した。

※「松山市人材育成基本方針（旧人事課所管）」と「松山市行政改革プラン2012（旧行政改革推進課）」を廃止。

（3）事務事業関係

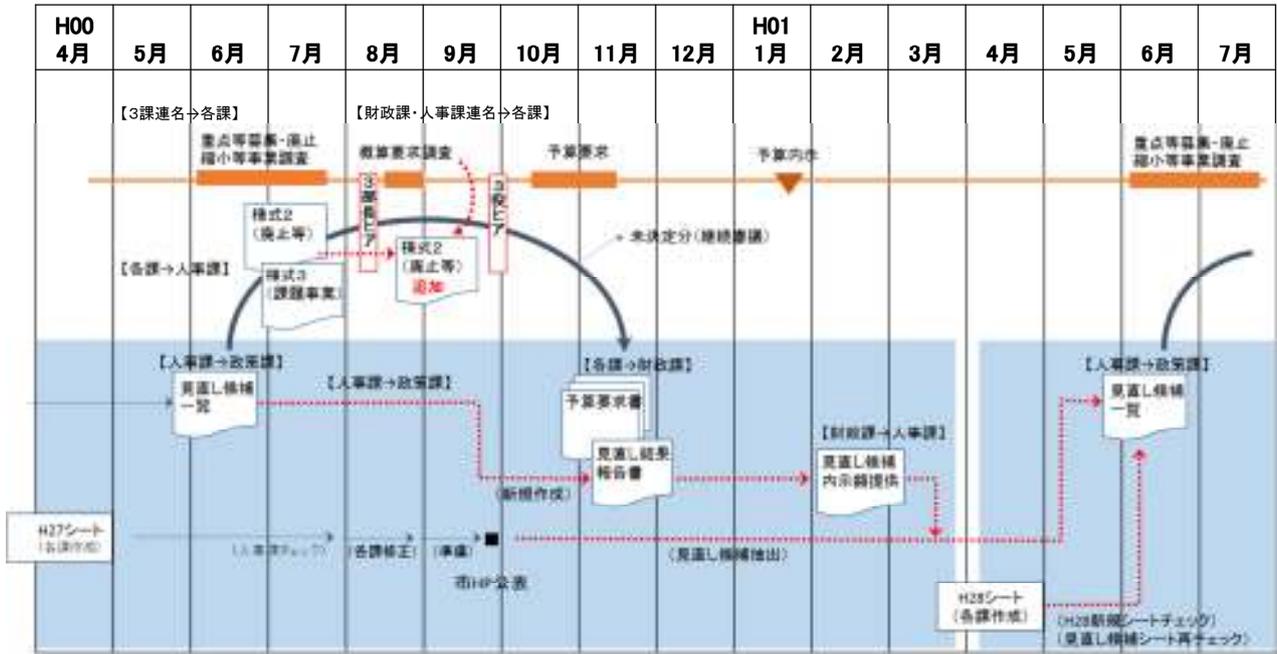
①事務事業評価は、平成12年度から全事務事業を対象にスタートし、近年では抽出型に移行していたが、平成27年度からは、事務事業を行政活動の「基礎的資料」として捉え直し、改めて、全事務事業（約1,400事業）を対象にシートを作成した。

②これまでの行革部門を中心とした評価ではなく、事業所管課の自己チェックによる自発的な業務改善を誘導する仕組みを構築した。

③事務事業評価は、これまで旧行政改革推進課の業務として実施してきたが、平成28年度からは、企画戦略課にて毎年6月頃実施の「重点的取組事業（次年度に向けた新規等事業）募集」に、事業所管課による自己チェックをベースとした「廃止縮小等事業調査」を新たに追加し、財政課を合わせた3課連名による共同での庁内作業へとリニューアルした。

※財政課は、厳しい財政事情を全庁で共有するため、次年度財源見込額（需要額・不足額等）を事前に提示。

事務事業に係る年間サイクル（イメージ）



6 特徴（独自性・新規性・工夫した点）

(1) 組織関係

- ①旧行政改革推進課業務は、それぞれ人事課、企画戦略課、文書法制課に移管したが、そのうち人事課への移管分は、「ひと」と「組織」に強く関連付けるため人事課既存の人材育成担当と統合した。
- ②新たに「人材育成・行政経営担当課長」を配置した。

(2) 方針等関係

- ①新たな方針に基づき、3年間隔での作成を予定する「実行計画」は、できる限り目標設定の定量化に努め、3年間の取組予定及びその成果が容易に把握できるよう様式を工夫した。
- ②「人材育成方針」と「行革プラン」を一本化している自治体は、全国に珍しいと思われる。

(3) 事務事業関係

- ①一体改革を推進する中心的手法として、「事務事業シート」を従来の事業廃止や縮小等の検討だけでなく、職員一人ひとりの仕事ぶりを反映するものとして捉え直し、職員面談や人事評価等への活用機会を増やすことで、職員の業務改善に対するインセンティブ、モチベーションの維持向上に努めた。
- ②「事務事業シート」を人事異動（4月）による引継ぎ資料として活用してもらうため、敢えて、作成時期を3月議会閉会日から翌年度4月末日まで（約40日間）の「年度またぎ」とした。
- ③次年度に向けた、事業所管課による「事務事業シート」のセルフチェックは、作業負担の軽減と効率性アップを図るため、これまで別々であった新規事業と廃止縮小等事業の検討をセット化する新たな「仕組み」とした。
- ④セルフチェックにあたり、人事課チェックで抽出した事業を「人事課意見」として参考に提示した。
- ⑤セルフチェックによる自発的な業務改善を継続して生み出す仕組みとして、予算上の配慮ではなく、市全体の財源確保（捻出）への寄与等行財政の健全化に貢献した取組みが、これまで以上にしっかりと人事評価に結びつくよう人事評価マニュアルに明記するとともに、人事評価者である所属長に対し研修等を通して意識の徹底を図っている。

7 取組の効果・費用

(1) 組織関係

組織改正と人事異動の共同化によって、作業段階での柔軟な対応が可能となり、また、作業の効率化による時間短縮、時間外手当が縮減した。

(2) 方針等関係

- ① 1 部署、1 方針による進行管理体制で、各取組みの連携が図りやすくなり相乗効果が期待できる。
- ② 「人材育成方針」と「行政改革プラン」に重複掲載されていた取組項目が整理できた。

(3) 事務事業関係

- ① 「事務事業シート」の作成期間を「年度またぎ」とすることで、引継ぎ資料として活用され、前任者と後任者による課題認識等の共有による継ぎ目のない業務遂行に貢献した。
- ② 「事務事業シート」に、前年度及び当該年度の職員名（部局長から担当まで）を記載することで、職員自身の実施責任、説明責任の意識がより向上した。
- ③ これまで別々であった新規事業と廃止縮小等事業の検討をセット化したことで、事業所管課の作業負担の軽減と効率性アップを図られた。
- ④ 事務事業そのものが、人事評価を所管する人事課が担当することで、大きな影響力を持つこととなったが、これにより、管理体制が集約され、職員に対して良い意味での刺激を与えることができた。

8 取組を進めていく中での課題・問題点（苦労した点）

- (1) 内部管理部門の連携にあたっては、既に各課で定例化している業務を見直す必要があり、特に、性質の異なる業務を共同化するような場合には、かなりの抵抗も予想される。
- (2) そもそも、本市の財政状況や今後の見通し等が職員に理解されておらず、業務改善の必要性が「他人事」であったり、「まだ大丈夫」といった感覚で認識されており、いかにして、現実問題として認識させるかが大きなポイントと考える。

9 今後の予定・構想

- (1) 上記で述べた仕組みはスタートしたばかりであり、今後とも得られる成果や課題等を検証しながら、分かりやすく、成果を出し続ける仕組みを構築する。
- (2) 「事務事業シート」をベースとした事業所管課の自発的な業務改善を基本スタンスとする一方、課題を認識しつつも、今後の方向性が明らかになっていない事務事業については、外部専門委員による、いわゆる「事業仕分け」的な仕組みの導入も視野に、終期設定等を方向付けていく予定である。

10 他団体へのアドバイス

- (1) 内部管理部門から依頼される業務は、各課にとっては面倒がられるものが多いが、まずはその部分からの改善を始め、姿勢（意気込み・本気度）を見せることが有効と思われる。
- (2) 行政改革等の流れを持続させるためには、市長をはじめ管理職の高い意識、指導力が重要になることは当然であるが、職員を中心に自発的に回り続ける、肝を掴んだ仕組みとして練り上げることが重要と考える。

11 取組について記載したホームページ

《松山市人材育成・行政経営改革方針》

<http://www.city.matsuyama.ehime.jp/shisei/keikaku/gyosei/kaikakuhoushin.html>

《事務事業関連》

<http://www.city.matsuyama.ehime.jp/shisei/keikaku/gyosei/jimujigyou/jimujigyokouhyou.html>