

組織・人材・財務マネジメントに関する 調査結果

平成30年8月31日

荒尾市行政改革推進審議会

1. 調査概要

実施調査内容

- 組織、人材、財務に関するマネジメントや運営における現状を明らかにし、特性や課題等を整理するため、以下の調査を実施した。

分類	実施調査	調査概要	実施状況
マネジメント 組織・人材	組織・人材 インタビュー	部長及び課長とその他各課1名程度に参加してもらい、計50名の職員を年代別、役職別、年代・役職混合等、10グループに分け、理想とする組織文化や人事制度、キャリア形成について聞き取りを実施。	平成30年3月27日、28日に実施
	人事分析	給与・定員管理や時間外勤務時間、年休取得日数等の資料をコンサルタント業者へ提供し、年齢層や役職者数の推移や他市町村との比較分析を実施。	随時、必要資料をコンサルタント業者へ提供しながら実施
財務 マネジメント	財務 インタビュー	各課の課長及び係長(必要に応じ担当者)計74名に参加してもらい、事業の成果や見直しに関する認識や財政の視点から見た各部署の懸案事項について聞き取りを実施。	平成30年3月15日、16日、22日、23日に実施
	財政分析	決算カードや財政状況等資料集、これまでの一般会計決算規模の推移等の資料をコンサル業者へ提供し、中長期(5年程度)の財政推計や他市町村との比較分析を実施。	随時、必要資料をコンサルタント業者へ提供しながら実施

2. 組織マネジメントに関する調査結果

荒尾市の組織に関する良い点・悪い点

良い点

- 職場の雰囲気が良く人間関係が良好。
- 上司とも気軽に相談できるため、情報共有が円滑。
- どこの課にも大抵知り合いがいるちょうど良い職員規模(人数)であり、依頼や情報収集が容易。
- 地域に根差した組織になっており、市民や事業者と密接したコミュニケーションが可能。

悪い点

- 課の目標設定を実施しているが、共有できていない部署もみられる。
- 管理職によっては前例踏襲が常態化しており、新しい事業の実施や懸案事項への対応が困難。
- 一人当たりの業務量が増加し、部署毎の職員数や業務量等に対する平準化が進んでいない。
- 繁忙や意識の低下から、他部署の業務の内容を把握できていない。

2. 組織マネジメントに関する調査結果

業務推進における組織体制・組織構造上の課題

- 組織間で縦割りが存在しており、連携が不十分であるため、情報共有がなされておらず、問合せのたらい回しや新規事業に対する押し付け合いが発生。
- 上司・部下の双方向で情報の不備や協議・決裁の非効率が発生。
- 職員数が年々減少していることで、複雑化・多様化する問題への対応が不十分。
- 施設の整備や維持管理のための専門性を有する技術職員が不足している。
- 課全体の負担や分担にかかる業務マネジメント実施状況は課長によって差がある。

2. 組織マネジメントに関する調査結果

今後の目指すべき組織文化

- 現場目線や経営者目線、市民目線と自分自身の職位、立場にとらわれない多角的視覚をバランスよく持ち、新しいことを考え、実行できるような高いモチベーションを維持できるような、職員の育成と、そのスキルを活用する仕組みづくり。
- 事業に対してマネジメント(管理)を意識し、実施結果による有効性検証と、より有効な改善策の弾力的見直しを行える組織風土を養う(PDCAサイクル(Plan・Do・Check・Act)の構築推進)。
- 制度の変更等に柔軟に対応できる組織体制の整備。
- 雑用や動員のかかる業務に対し、「誰かが対応するだろう」という他人任せな意識を持たず、職員一人ひとりによる率先垂範意識。
- 以前は、自らの業務に高い意識を持って取り組むとともに、他の職員が担当している業務にも関心を持っていた。現在はモチベーションの低下が危惧されるため、人事評価制度の活用等、多方面との連携を図り、「努力しなくても損しない」体質を撤廃し、業務に対する積極性を意識づける。

2. 組織マネジメントに関する調査結果

組織マネジメントに関する課題のまとめ

●前例踏襲と問題先送りの組織文化

→懸案事項の解決、新しいこと・変えることに積極的に取り組む組織文化をいかに醸成するか？

●組織間の不十分なコミュニケーションによる非効率や押し付け合いの発生

→組織内、組織間の円滑なコミュニケーション(情報伝達や議論等)をいかに促進するか？

●部署間・職員間における業務の内容・量の偏り

→管理職によるマネジメントの実施や定員の適正化をいかに図っていくか？

3. 人材マネジメントに関する調査結果

職員の人材像とキャリア形成

- 4級(係長級)の職員が、平成23年度は77人だったが、平成28年度は48人と、5年間で29人(37.7%)減少している。
- 担当者の休暇や休職時に、他に業務を理解している職員がおらず、係長等特定の職員がカバーしている課が存在していることから、係長級職員の業務負担の増加と、過去と比較して増加している部下に対する育成マネジメント不足が想定される。
- 目指すべき職員像やそこに至るまでのキャリアパスが明確に示されていないため、人材育成が計画的に進められていない可能性がある。
- 技術職の採用や育成、活用が十分にできていない。

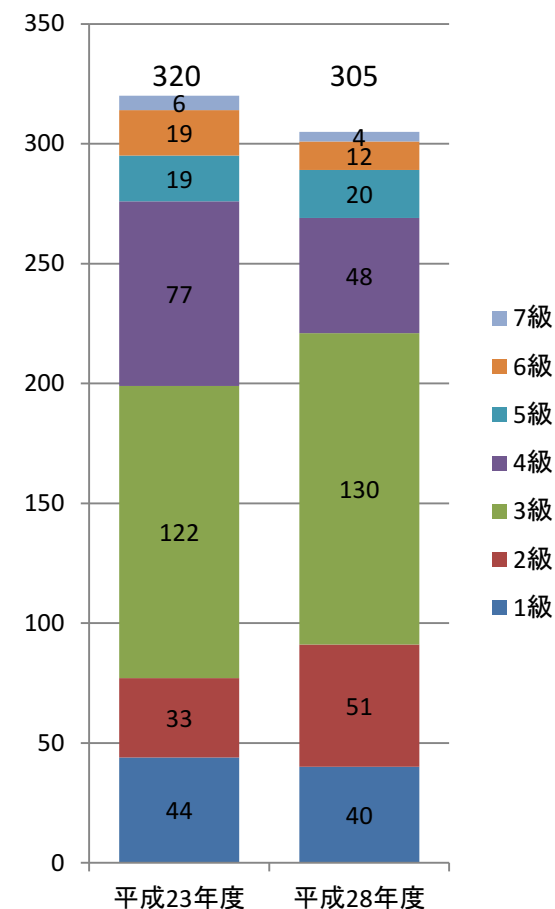


図1 階級別職員数

3. 人材マネジメントに関する調査結果

人事異動・昇進・昇格

- キャリア形成や戦略的異動等、人材育成の狙いがあったとしても、制度の意図、目的が市として明確になっておらず、組織や本人に伝わっていないことが多い。
- 業務に支障が生じる規模やタイミングの異動が発生している。
- 引継ぎの際、マニュアル整備状況が組織や担当者によって異なるため、業務の遅延につながる。
- 異動希望の自己申告制度が周知徹底されていない。

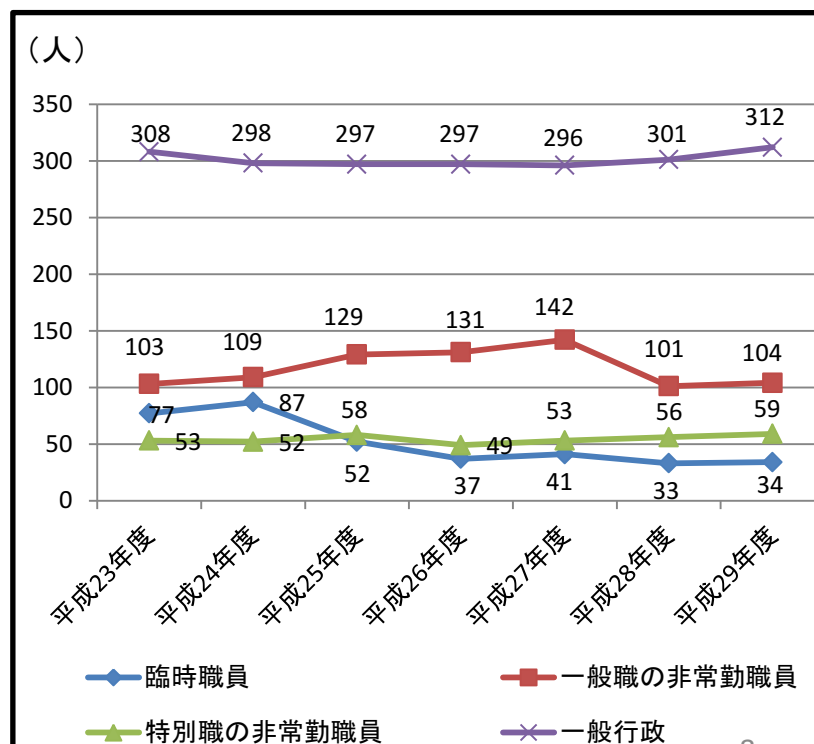
人事評価制度

- 制度運用の意図や目的が周知されていない。
- 運用負担が大きい。
- 評価結果に対し、昇任・昇給等の活用がなされていない。
- 運用時のフィードバックや面談等、部署によって実施状況が異なる。
- 評価の視点に個人的な感情が入る等、評価者による個人差が大きい。

3. 人材マネジメントに関する調査結果

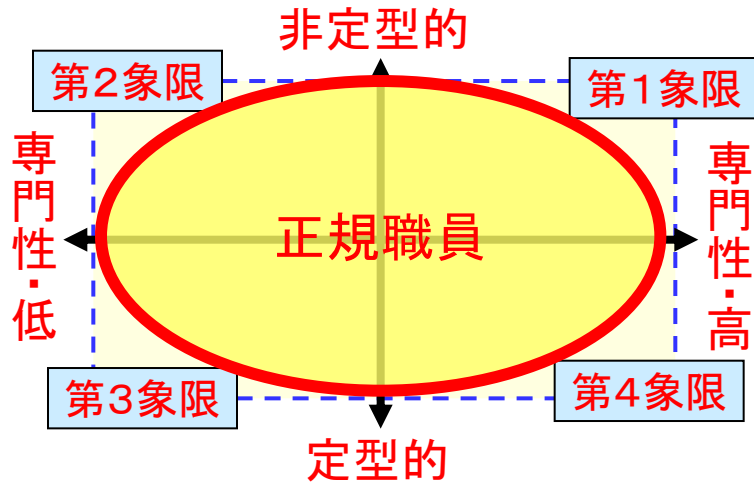
正職員と非正職員の役割分担、臨時職員等の推移

- 臨時職員数は、平成24年度の87人から平成26年度の37人へと2年間で50人(57.5%)減少しているが、これは国による緊急雇用創出事業が終了したことによるものであり、その後、小中学校の臨時職員等一部は一般職の非常勤職員に移行している。
- 一般職の非常勤職員数は、平成27年度の142人から平成28年度の101人へと41人(28.9%)減少しているが、これは給食センターの委託化によるものである。
- 部署により、非正職員に対する業務範囲が異なる。経験が長い非正職員が質・難易度の高い業務を担うことで、業務の中核を担っているケースが見られる。
- 今後は、平成32年度の会計年度任用職員制度導入に合わせ、非正職員の業務範囲指針等の策定と徹底が必要である。



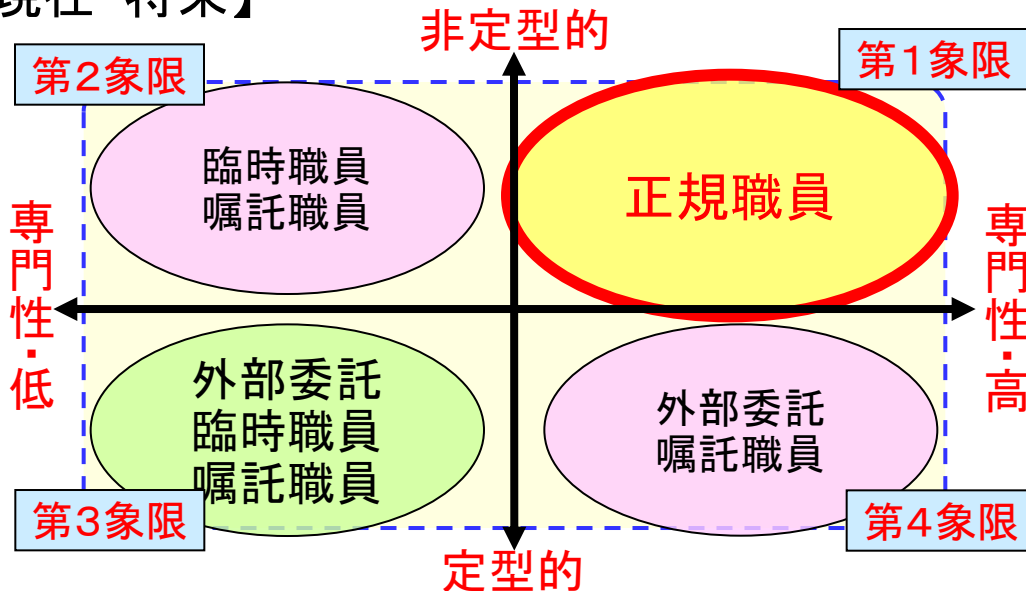
(参考) 会計年度任用職員制度導入に伴う正職員の業務領域変化イメージ

【過去】



業務量の増大・正規職員の減少

【現在・将来】



正規職員

⇒「難しい業務」、「中長期的な展望に基づく政策の企画立案」など

- 非定型的な業務: マニュアル整備により誰でも担うことが可能な業務など以外
- 高い専門性が求められる業務
- 法律で正規職員による実施が義務づけられている業務
- 当該事務分野における重要な政策課題に関する業務

2020年度開始

会計年度任用職員制度

…行政需要の多様化に対応するため、年度の範囲内で任用することとなる一般職の非常勤職員

3. 人材マネジメントに関する調査結果

年齢別職員都市間比較

- 県内13市平均と本市の職員の年齢構成を比較した場合、31歳以下の割合が県内13市平均19.7%に対して本市は31.4%と、31歳以下の職員比率が高い水準にある。
- 平均年齢の若年化に伴い昇任が早まっており管理職の能力や経験が不足している懸念がある。
- 一方、昇任に対し、「年功序列が未だ残っており、意欲や能力が考慮された登用は少ない」との意見が挙がっている。また、現在、若手であっても意欲や能力により登用される例がないわけではないが、もっと全庁的に能力を重視した登用を行ってほしいとの意見もある。
- 若手とベテランで仕事に対する認識の違いが大きい。市職員として働く以上、仕事の選り好みをすべきでないというベテランの考えに対し、若手は自らのやりたいこと・興味があることを重視する考えがある。



図3 年齢別職員構成(H28.4.1時点)
※13市平均は合志市を除く

■ 23歳以下 ■ 24～31歳 ■ 32歳～39歳 ■ 40～47歳 ■ 48～55歳 ■ 56歳以上

3. 人材マネジメントに関する調査結果

時間外勤務

- 平成28年度における1人当たりの時間外勤務の状況を見ると、11の課において、1人当たりの残業時間が年100時間を越えている。なお、全体の平均は年間93.1時間である。
- 平成26・27・28年度における1人当たりの年間時間外勤務時間が多い順にみると、税務課、総務課、健康生活課、政策企画課の4課は常に1人当たりの年間時間外勤務時間が多く、時間外勤務時間は一部の課に偏っている傾向がある。
- また、税務課、総務課、政策企画課は有給休暇取得率も低く、時間外勤務時間が多い課と有給休暇取得率が低い課は概ね一致する傾向がある。

表1 課別の1人当たり年間時間外勤務時間(時間外勤務が多い5課)

平成26年度			平成27年度			平成28年度		
順位	課名	残業時間 (時間)	順位	課名	残業時間 (時間)	順位	課名	残業時間 (時間)
1	市民環境部税務課	211.5	1	総務部政策企画課	218.5	1	市民環境部くらしいきいき課	264.4
2	総務部総務課	208.8	2	総務部総務課	203.9	2	総務部政策企画課	219.4
3	保健福祉部健康生活課	128.9	3	市民環境部税務課	146.6	3	市民環境部税務課	182.5
4	総務部政策企画課	117.5	4	総務部人権啓発推進室	141.7	4	総務部総務課	165.3
5	市民環境部くらしいきいき課	117.3	5	保健福祉部健康生活課	138.8	5	保健福祉部健康生活課	150.0

3. 人材マネジメントに関する調査結果

有給休暇取得率

- 平成26・27・28年度における1人当たりの有給休暇取得率を少ない順にみると、産業振興課、政策企画課、総務課、税務課、秘書広報課が下位から5番目に常に位置している。
- 課間の有給休暇取得率には部署により差があり、最も低い産業振興課は14.2%（平成28年度）と平均より12.7ポイント少ない（平成28年度全課平均は26.9%）。

表2 課別の1人当たり有給休暇取得率（有休取得率の低い5課）

平成26年度		平成27年度		平成28年度	
所属名	有給取得率 (%)		有給取得率 (%)		有給取得率 (%)
産業振興課	13.8	産業振興課	16.1	産業振興課	14.2
政策企画課	14.7	政策企画課	16.3	政策企画課	16.4
総務課	14.9	総務課	17.1	総務課	16.9
税務課	15.1	税務課	17.5	税務課	18.1
秘書広報課	17.2	秘書広報課	17.7	秘書広報課	18.8

3. 人材マネジメントに関する調査結果

人材マネジメントに関する課題のまとめ

- 目指す職員像やそこに至るまでのキャリアパスが不明確
 - これからの荒尾市職員としてどのような姿を目指すのか？
 - また、どのような過程を経て実現を図るか？
- 人事異動におけるサイクル・意図の不明確と人事評価制度における運用の不徹底
 - 人事異動・人事評価をどのように活用し、人材の育成や働く意欲の向上へとつなげていくか？
- 正職員と非正職員の役割分担、異動がない非正職員の中核職員化
 - 正職員としてなすべき役割、業務をどのように定義するか？

4. 財務マネジメントに関する調査結果

歳入構造の県内比較

- 市民1人当たりの地方税額を比較すると、本市は93.4千円と、県内14市平均の103.8千円より低い水準にある。なお、県内他市と比較し、下から4番目に低い。

理由としては、所得の低さや企業の集積不足等が挙げられる。

- 市民1人当たりの地方債発行額を比較すると、本市は30千円と、県内14市平均の54千円より低い水準にある。なお、県内他市と比較し、下から2番目に低い。

地方債の発行額が低いことは、健全な財政維持につながる一方、今後、公共施設の更新等による発行額増加も見込まれるため、引き続き、発行額の適正化を図る必要がある。

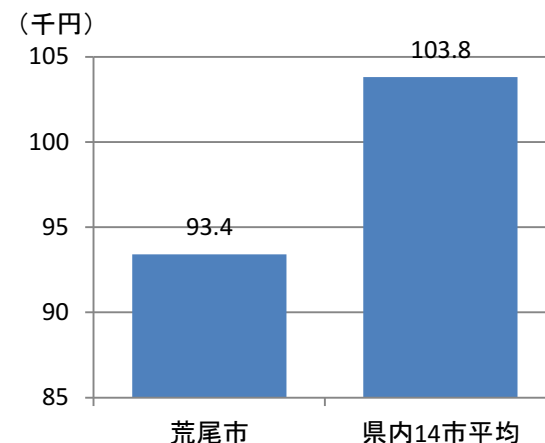


図4 市民1人当たりの地方税額(平成27年)

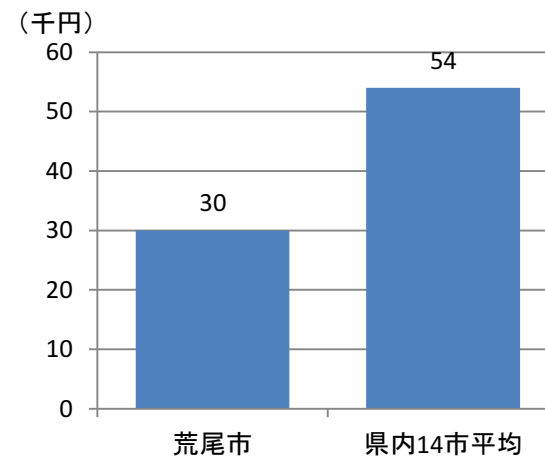


図5 市民1人当たりの地方債発行額
(平成27年)

4. 財務マネジメントに関する調査結果

性質別歳出構造の県内比較

● 性質別歳出を県内他市と比較すると、本市は扶助費や繰出金の割合が高い。理由として、生活保護率の高さや国民健康保険特別会計、介護保険事業特別会計の高さ等が挙げられ、今後ますます進む高齢化等により歳出増が予想される。

● 人件費、普通建設事業費、公債費の割合が比較的低い理由として、若年層職員が多い点や行政改革による継続的な歳出削減が考えられる。しかし、インフラ投資を抑制してきた経緯もあり、今後、大規模改修等に対応する必要がある。

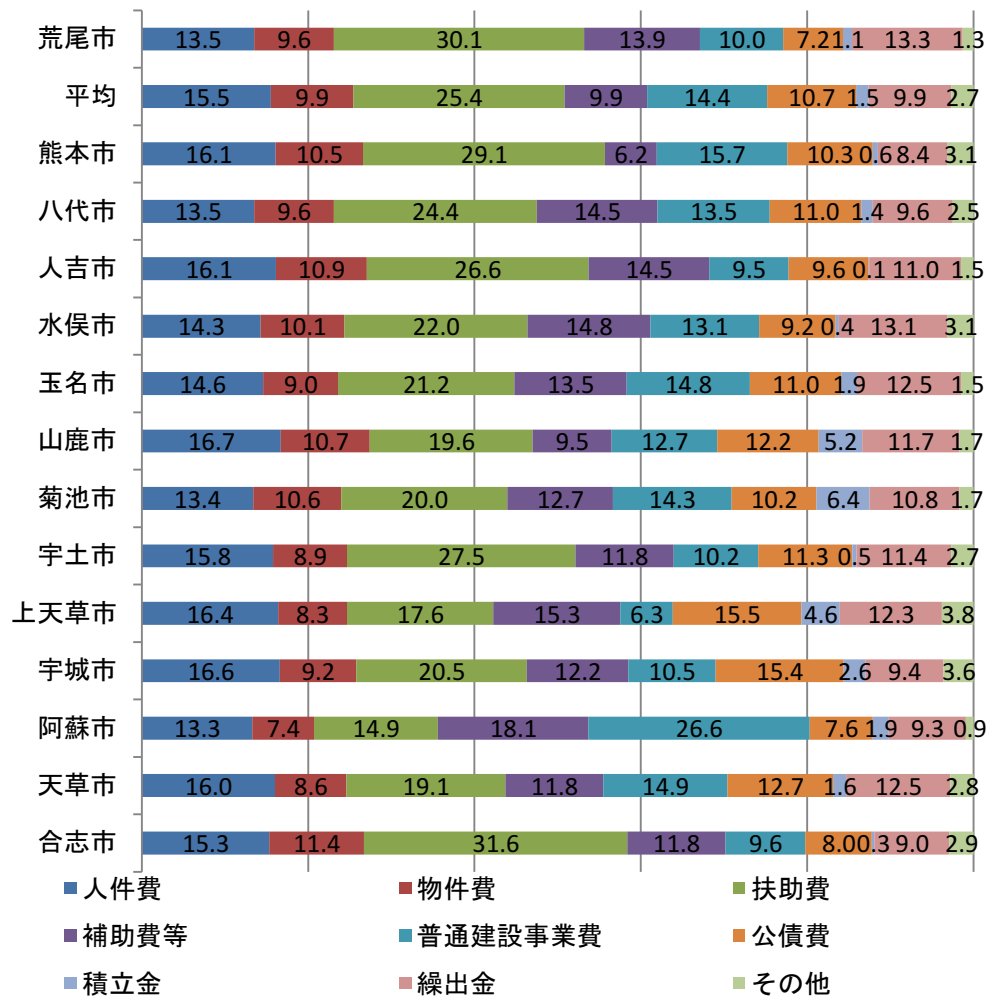


図6 性質別歳出額の構成比の都市間比較(平成27年) 15

4. 財務マネジメントに関する調査結果

実質公債費比率・将来負担比率の推移

●実質公債費比率は早期健全化基準が25.0%と定められている。本市は増減を繰り返しながら減少傾向で推移しており、平成28年度には10.2%と早期健全化基準内となっている。

●将来負担比率は早期健全化基準が350.0%と定められている。本市は平成20年度以降減少を続けており、平成27年度は15.9%と県内14市の中で低い方から6番目で各市平均より低い。

●将来負担比率は、将来的に財政を圧迫する可能性の度合いを示す指標であり県内各市や類似団体と比較しても、良好な水準である。

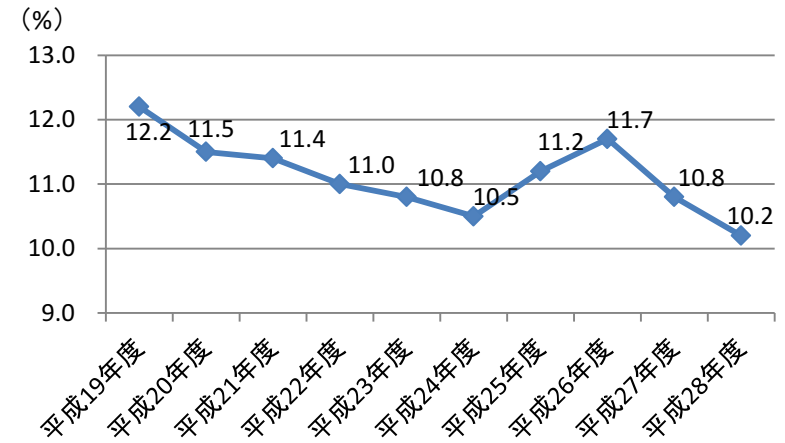


図7 実質公債費比率

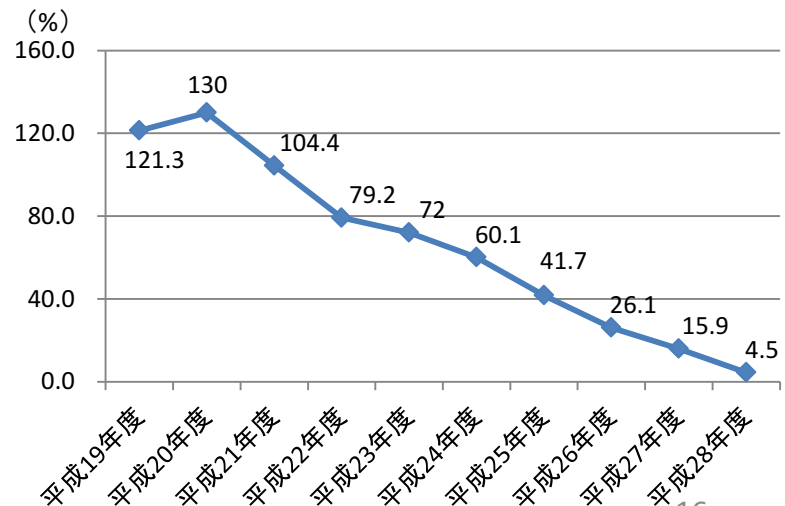


図8 将来負担比率

4. 財務マネジメントに関する調査結果

財政調整基金

- 本市の財政調整基金残高は継続して増加しており、平成28年度には3,500百万円となった。
標準財政規模に対する財政調整基金残高は26.1%と県内14市平均の19.8%を上回っている。
- 現在の本市は、財政が比較的健全であると言えるが、今後は市民病院建替や南新地土地区画整理事業等、歳出増が見込まれるため、計画的な基金活用を行う必要がある。

(百万円)

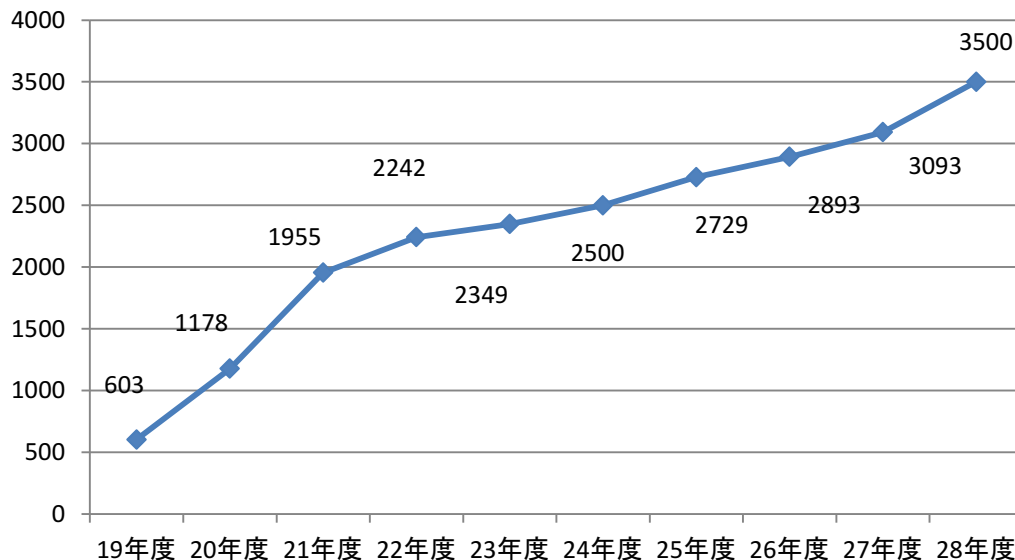


図9 財政調整基金残高の経年推移

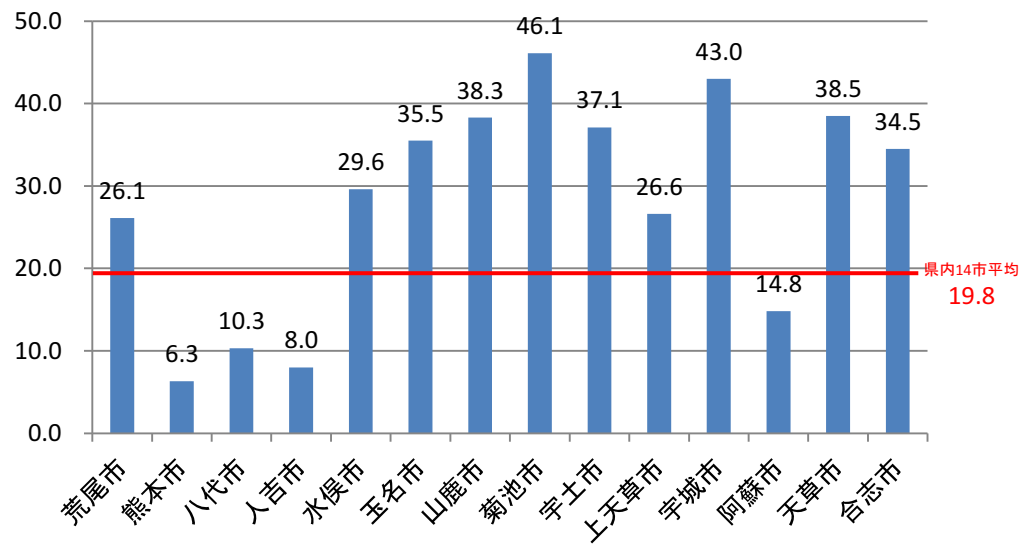


図10 標準財政規模に対する財政調整基金 (H27年度)

4. 財務マネジメントに関する調査結果

予算編成に対する認識や必要性・有効性の観点から見た懸案事項への対応

- 施策や事業の成果把握が不十分であることに加え、市に裁量のある事業であっても、**必要性・有効性・具体的な期待効果が不明なまま実施**している。継続または廃止の判断基準を所管課が持っていない(不明確である)ことから、見直し等がほぼ実施されていない。
- 中でも、**枠配分予算対象となっている経常的経費(経常事業)の見直し・廃止が停滞**している。
- 事業や施設の統合・廃止を実施した際の受益者による反発等を恐れることを理由に、事業の廃止を検討していない部署もある。
- 総合計画に関連する事業については、成果指標の設定や成果の明確化を実施しているが、適切に設定できていないことが多く、取り組みも不十分。
- 事業の成果把握・見直しを実施している部署においても、第三者の視点に基づく評価・精査を希望している。

4. 財務マネジメントに関する調査結果

歳出削減・歳入増加のための取組状況

- 公共施設の利用料金に対し、見直しが必要である。料金設定に関する指針を財政課で作成したが、それを活用した部署は少ない。
- 固定資産税や土地・償却資産税は横ばい、家屋税は微増を見込んでいる。しかし、市民税は微減、法人税は税率の見直しに伴い、減収の見込みであるため、人口減少と併せ、市全体の市税は減少傾向となることが想定される。
- 委託化・アウトソーシングを検討・推進できる環境整備が必要。
- 作業負荷軽減のためシステム導入を実施したいが、予算の制約から具体的な検討は実施できていない。
- 自助努力によって予算を削減しても、削減分の裁量がなく、自由度が低い。

4. 財務マネジメントに関する調査結果

財務マネジメントに関する課題のまとめ

- 人口減少や公共インフラの大規模改修等への対応
 - 歳入拡大対策や基金等による将来への備えをいかに講じていくか？
- 事業の成果や見直しに関する判断基準が不明確
 - 施策・事業の費用対効果をいかに高め続けるか？