

未定稿

# 荒尾市行政経営計画 (第五次荒尾市行政改革大綱)

(素案)

平成 30 年 12 月 21 日

荒尾市行政改革推進審議会資料

## 【 目次 】

1	計画の概要.....	1
(1)	計画策定の趣旨・目的.....	1
(2)	計画の位置づけ.....	3
(3)	計画の期間.....	3
2	本市の経営状況と課題.....	4
(1)	地域に関する現状と課題.....	4
(2)	組織に関する現状と課題.....	5
(3)	人材に関する現状と課題.....	6
(4)	財務に関する現状と課題.....	8
(5)	政策に関する現状と課題.....	9
(6)	まとめ.....	9
3	計画の基本方針.....	11
(1)	経営理念.....	11
(2)	経営体系.....	12
①	地域マネジメント.....	13
②	組織マネジメント.....	14
③	人材マネジメント.....	15
④	財務マネジメント.....	16
⑤	政策マネジメント.....	17
(3)	数値目標と重要業績評価指標.....	18
(4)	計画の推進体制.....	20
4	経営資源に関する計画.....	21
(1)	中期財政計画.....	21
(2)	職員定員管理計画.....	24

## 1 計画の概要

### (1) 計画策定の趣旨・目的

#### ○行政経営に関するこれまでの取組みと成果・課題

本市では、昭和 60 年に荒尾市行政改革大綱を策定して以来、第四次荒尾市行政改革大綱（平成 22 年度～平成 26 年度）までの 4 次におわたる行政改革大綱に基づき、財政健全化や市民サービス向上等の取組みを推進してきました。中でも、第四次荒尾市行政改革大綱では、行政改革の基本理念として「安定した財政基盤の確立と市民に信頼される行政経営を目指して」を掲げ、改革の 4 つの柱「行政サービス改革」「行政システム改革」「財政改革」「特別会計・公営企業等改革」の取組みを推進した結果、目標に掲げた 8 つの財政指標（健全化判断比率（実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率）、基金残高、経常収支比率、人件費比率、市税の徴収率）全てで目標を達成するなど、財政基盤の安定化を実現しました。

また、平成 26 年度に第四次荒尾市行政改革大綱が終了した後も、水道事業等包括委託や学校給食調理配送業務委託の実施、人事評価制度の導入、公立万田保育園の民間移管、公共施設等総合管理計画の策定等、限りある経営資源（ヒト・モノ・カネなど）を最適配分するための新たな取組みも行っており、盤石で持続可能な行財政基盤の構築に努めてきました。

一方、市民ニーズの把握と政策への反映や、成果志向に基づく目標設定と評価の連携、職員の長期的な人材育成などについては課題も残っており、引き続き取組みを進めていく必要があります。

#### ○本市を取り巻く社会環境の変化と課題

全国的に人口減少及び少子高齢化が進行する中、本市においても、税収の減少や社会保障費の増加などにより経営資源が制約されていくことが見込まれ、従来の方や水準で公共サービスを維持することが困難になることが懸念されます。また、地方分権改革に伴う事務・権限の移譲や、国・県による新たな制度創設・改正、多様な市民ニーズへの対応等により、業務の高度化や増大化も想定されます。さらに、本市では、今後、給食センターの建替えや道の駅の建設、南新地土地地区画整理事業の推進やその他老朽化した公共施設の更新などが控えており、それに伴い、歳出が大幅に増加することが見込まれています。

一方、近年の情報通信技術の進歩は著しく、ICT を活用することにより事務処理を自動化する RPA<sup>1</sup>などの新たな手法の導入が広まりつつあり、業務効率化に大きく貢献することが見込まれています。また、国においては、民間委託や PPP<sup>2</sup>/PFI<sup>3</sup>の導入、

<sup>1</sup> RPA : Robotic Process Automation (ロボティック・プロセス・オートメーション) の略語であり、パソコンで行う動作の決められた定型業務を、ソフトウェア型のロボットが代行・自動化するもの

<sup>2</sup> PPP : Public Private Partnership (パブリック・プライベート・パートナーシップ) の略語であり、行政と民間がパートナーを組んで事業を行うもの

<sup>3</sup> PFI : Private Finance Initiative (プライベート・ファイナンス・イニシアティブ) の略語であり、これまでの行政による公共施設等の整備・運営ではなく、民間の経営ノウハウを導入し民間主体で効率を図るもの

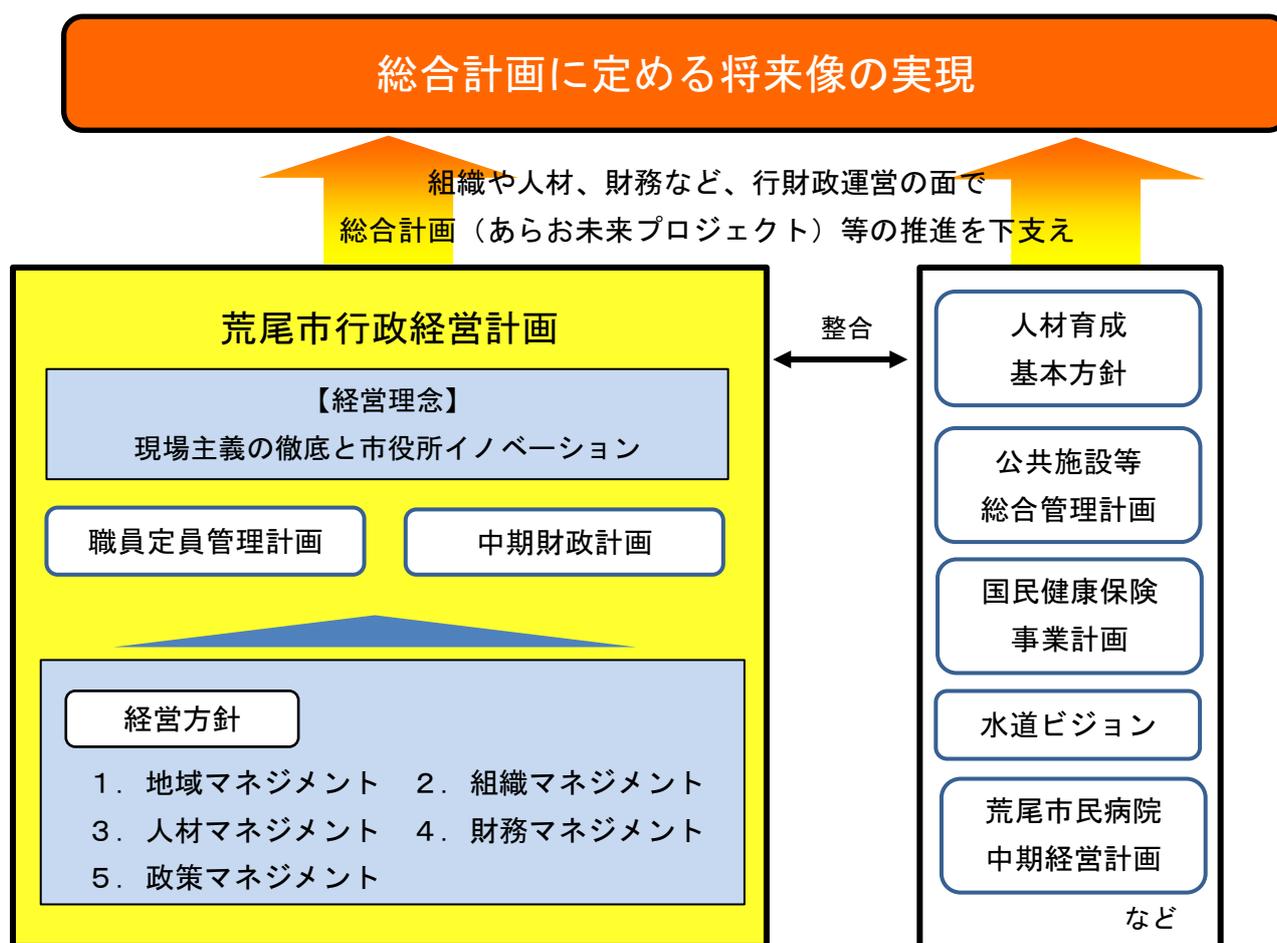
長時間労働の是正を中心とした「働き方改革」など、生産性向上に向けた法制度も整備されてきています。

このような中、本市が将来にわたって活力を維持しながら、質・量の両面から行政サービスを持続的に提供し続けるためにも、財政基盤の安定化や行政サービスの向上はもとより、改めて荒尾市の組織体質を客観的に見つめ直し、経営力（マネジメント力）を高めていくことが重要です。本市が目指す将来像の実現のため、時代の変化に対応しながら、持続可能な行政経営を行うとともに、市民の期待に応えるための新たなチャレンジに積極的に取り組む組織へと変革することを目的として、本計画を策定します。

## (2) 計画の位置づけ

本計画は、荒尾市総合計画に定める将来像の実現に向け、組織や人材、財務など行財政運営の面で政策推進を下支えするものです。また、市役所組織が目指す姿を経営理念として明文化するとともに、行政経営の基本方針や施策を経営方針として定めています。

なお、本計画は中期財政計画や職員定員管理計画を兼ねることとし、人材育成基本方針や公共施設等総合管理計画をはじめ、上下水道事業や病院事業などの特別会計ごとに策定している経営計画等の個別計画との整合を図ることとします。



図表 1 総合計画と行政経営計画の関係

## (3) 計画の期間

荒尾市行政経営計画（第五次荒尾市行政改革大綱）の計画期間は、2019年度を初年度とし、目標年度を2023年度とする5年間とします。

## 2 本市の経営状況と課題

本市の経営状況の分析に当たっては、主要な経営資源である財務や組織、人材に関するものはもとより、協働<sup>4</sup>を推進する観点から地域マネジメント、業務効率化や費用対効果の向上を推進する観点から政策マネジメントという 5 つのテーマで分析を行いました。中でも、本市においては、地域との関わり方を深めることにより協働をさらに推進することが重要であると捉え、地域マネジメントについて重点化し、組織マネジメント、人材マネジメント、財務マネジメント、政策マネジメントと併せ課題を整理しています。なお、現状分析に当たっては、多様な視点から本市が抱える課題を明らかにするため、職員に対する聞き調査等を実施しています。

### (1) 地域に関する現状と課題

#### ○協働の推進に向けた取組み

本市においては、協働の地域づくりを推進するため、12 の旧小学校区単位で地区協議会を設立しています。「荒尾市協働の地域づくり推進条例」に基づき、これらの団体を市と対等なパートナーと位置付けて、まちづくりを推進しています。また、市内 136 の行政区に 125 名の行政協力員を委嘱しており、地域課題の解決等安全安心の活動や広報の配送など行政から地域へ向けた情報発信等を支援していただいています。

#### ○協働に対する理解促進

協働の推進に向けた取組みの開始から一定期間が経過し、職員の入れ替わりも生じている中、協働の意義や運用方法について職員の理解が不足している状況も見られています。住民のニーズに合った安全安心で住みやすい地域をつくるための方法として、行政と市民をはじめ様々な主体がお互いの強みを生かして、補完し合いながら地域づくりを行うという協働の理念を改めて啓発していく必要があります。

#### ○協働の担い手育成

地区協議会をはじめ各種地域団体においては、少子高齢化や共働き世帯の増加などにより、人材不足やメンバーの固定化が発生しています。各地域の特色を生かした地域活動の充実を図るため、地域団体と行政による協働のまちづくりを推進していますが、今後、協働の担い手が不足することが懸念されます。

市民活動団体や民間事業者等においても、地域活動の担い手としてまちづくりに参加し、行政がそれら多様な主体と連携することで、住みよい荒尾市を築き、安定的かつ継続的な地域づくりを推進することが重要です。

---

<sup>4</sup> 協働：市民同士及び市民と行政など、対等な関係で、相互の理解と尊重の下、連携及び役割分担を明確にし、共通の目的に向かって共に取り組むこと

## ○市民ニーズに応じた効果的な情報発信

本市では、幅広い年代の市民が市政に関する情報を円滑に入手できるよう、広報あらかの紙媒体をはじめ、ホームページや SNS 等の電子媒体、FM たんと等の電波媒体、報道発表など様々な手法での情報発信を実施しています。情報媒体が多様化する中、広報効果を定期的に検証しながら、それぞれの対象者に的確に情報が届くよう、戦略的な情報発信を行う必要があります。

## ○広聴結果の活用

市政について市民の意見を広く聴取し、これからのまちづくりの参考とするため、まちづくり提案箱やホームページ、市民アンケート、住民懇談会など、様々な機会を設けていますが、いただいた意見や提案に対する庁内の情報共有と政策への反映の仕組みが確立していないという課題があります。

## (2) 組織に関する現状と課題

### ○部・課間の横断的な連携

福祉や教育、防犯・防災や環境保全など市民の生活に密接に関わる事項に関し、市民ニーズが多様化している中、組織の枠を越えた連携による対応が求められています。しかし、部・課の枠を越えた、組織を横断するような案件については、役割分担が不明確となり、市民ニーズに十分に対応できていないなどの課題があります。

### ○目標の設定・進捗管理等の充実

毎年度、各課・係において組織目標を設定していますが、部署間で目標の設定状況や共有状況、進捗管理体制が異なっている状況があります。組織目標が各部署で共有され、各職員に浸透されなければ、組織目標と職員個人の目標が一致しないことや、組織目標の実現が困難になることが懸念されます。

### ○新たなチャレンジへの積極性

これまでの行政改革において新規・既存事業の縮小による歳出抑制を行ってきたこともあり、新しい事業を立案して実行することが乏しい状況にあります。社会の変化や市民ニーズに柔軟に対応するためにも、新たなチャレンジを推奨するような組織風土を醸成する必要があります。

### ○適正な職員配置の必要性

平成 26 年度～平成 29 年度における 1 人当たりの年間超過勤務時間が多い順に 5 課をみると、税務課、総務課、健康生活課、政策企画課の 4 課は、常に年間超過勤務時間が多き方から 5 番目以内に位置しており、超過勤務が一部の課に偏っている傾向があります(図表 2)。職員の配置状況が適正となっているかどうかを検証するとともに、業務効率化による生産性の向上などに取り組む必要があります。

なお、平成 28 年度のくらしいきいき課の超過勤務が特に多かった背景には、熊本地震への対応等があり、平成 28 年度のみの特種要因によるものです。

平成 26 年度		平成 27 年度		平成 28 年度		平成 29 年度	
課名	超勤時間	課名	超勤時間	課名	超勤時間	課名	超勤時間
税務課	211.5	政策企画課	218.5	くらしいきいき課	264.4	政策企画課	178.9
総務課	208.8	総務課	203.9	政策企画課	219.4	総務課	153.5
健康生活課	128.9	税務課	146.6	税務課	182.5	税務課	143.1
政策企画課	117.5	人権啓発推進室	141.7	総務課	165.3	健康生活課	141.6
くらしいきいき課	117.3	健康生活課	138.8	健康生活課	150	環境保全課	118.7

図表 2 1 人当たりの年間超過勤務時間が多い 5 課

職員自身が心身ともに健康で、市役所で働いている喜びを感じ、高いモチベーションを持つことで、それぞれの能力を最大限発揮できるようにするためにも、働きやすい職場づくりを通じて職員のワーク・ライフ・バランスを実現する必要があります。

### (3) 人材に関する現状と課題

#### ○職員に求められる能力の変化

市民ニーズが多様化する一方で情報通信技術が著しく発達している中において、行政が担うべき業務や、職員に求められる能力も大きく変化しています。具体的には、これまでの管理中心的な業務ではなく、市民や関係者との対話を十分に行いながら、高い付加価値を生み出す創造的な業務を担える人材が求められています。

#### ○人事評価制度の有効活用

本市の人事評価制度は、職員の人材育成を目的に平成 28 年度に導入しましたが、その意図や目的が職員間で正しく理解されておらず、またその実施状況についても役職者によって違いが生じています。また、運用面においても、評価結果を人事異動等に十分に活用できていないという課題もあります。

#### ○人事異動サイクルの確立

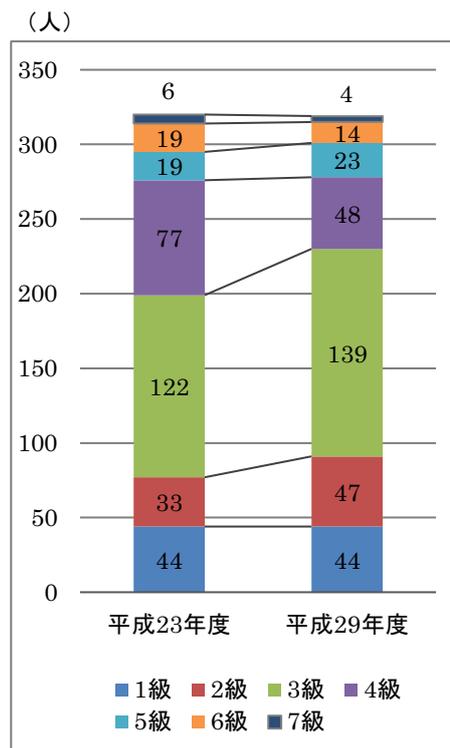
人事異動サイクルが制度化しておらず、職員間で経験に差が出てしまっているとともに、異動の意図や目的が本人に伝わっておらず、モチベーションに影響しているところも散見されています。また、異動希望に関する自己申告制を導入していますが、制度の周知徹底がされていないことや、職員自身が持つキャリア形成のビジョン（将来的にどのような業務を担いたいのか）に基づく活用があまりされていないという課題もあります。

### ○職員数と年齢構成の変化

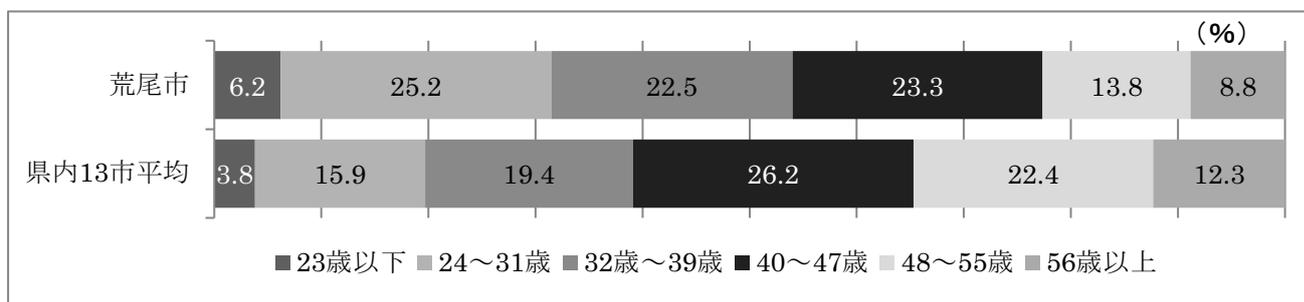
平成23年度と平成29年度の正規職員数を比較すると、全体では大きな増減はないものの（320人から319人）、4級（係長級、一般職）の正規職員数は、6年間で29人（77人から48人）減少しています（図表3）。

さらに、県内各市と職員の年齢構成を比較した場合、31歳以下の割合が県内各市の平均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一方、48歳以上の職員の割合が県内13市平均34.7%に対して本市は22.6%と、48歳以上の職員比率は低い水準にあります（図表4）。

これらの影響もあり、係長級職員の業務負担が増大し、人材育成に十分着手できていないという懸念や、低年齢化に伴い、人材育成のノウハウを十分に習得する前に昇進しているという懸念があります。



図表3 階級別職員数



図表4 年齢別職員構成 (H28.4.1時点) ※13市平均は合志市を除く

### ○非正規職員の業務範囲の拡大

部署によっては、異動がない非正規職員が正規職員と同様の業務を担っている場合があり、正規職員と非正規職員の間で分担する業務の質や難易度が適正となっていないところがあります。今後、このままの状況で2020年度から開始される会計年度任用職員制度<sup>5</sup>の導入を迎えると、労務管理費が増大する懸念があります。

### ○人材確保の重要性

全国的な景気の回復と相まって、近年、採用試験における応募者が減少傾向にあ

<sup>5</sup> 会計年度任用職員：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のこと

り、特に技術系職員において、人材の不足が発生しています。自治体間においても人材の獲得競争が見られる中、採用試験のあり方の検討をはじめ、職場としての魅力をPRするなど、対策を講じる必要があります。

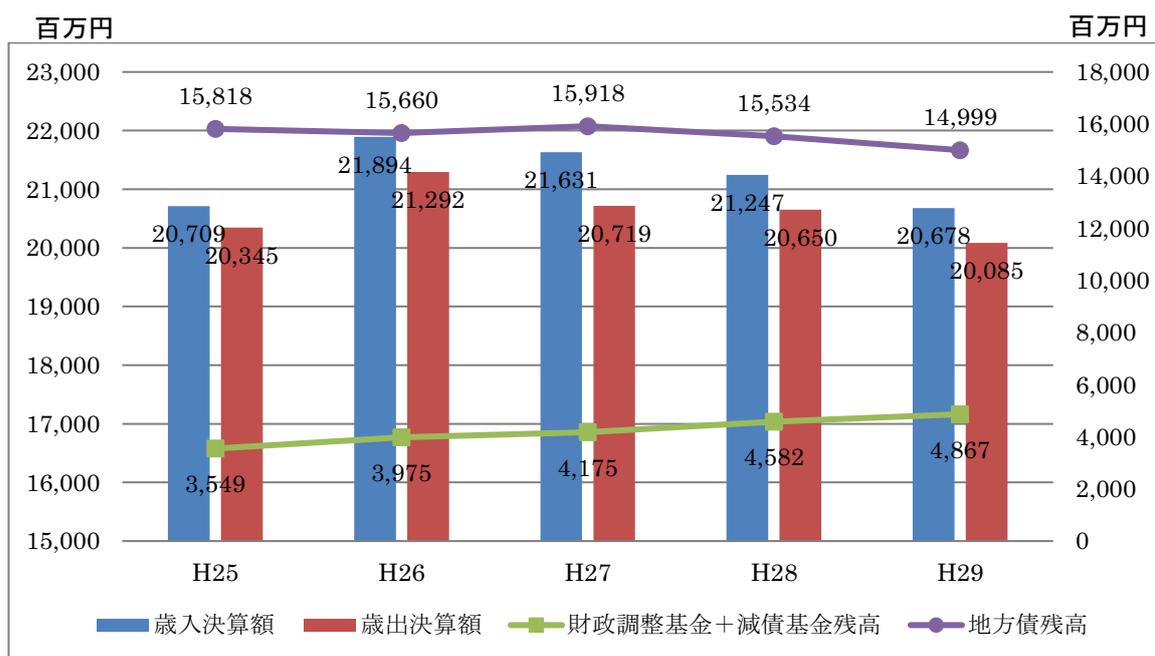
#### (4) 財務に関する現状と課題

##### ○現在の財政状況

荒尾市一般会計においては、平成15年度から平成17年度まで赤字決算でありましたが、平成15年度策定の「財政健全化緊急3か年計画」により、既存事業の見直し、事務事業の効率化、民間委託の推進などによる財政健全化に鋭意取り組んだ結果、平成18年度以降は黒字決算となり、本市財政の健全化は着実に進捗してきました(図表5)。

地方債現在高は、平成23年度をピークに減少傾向にあり、平成29年度には約150億円と、類似団体の平均を下回っています。地方債現在高が低い点は、健全な財政状況の維持や財政硬直化の予防の点から望ましいことであると考えられます。

また、市の貯金に当たる財政調整基金及び減債基金は継続して増加しており、平成29年度には48億7千万円と、類似団体の平均を上回っています。



図表5 一般会計決算規模のこれまでの推移

##### ○今後の大規模事業への対応

今後、給食センターの建替えや道の駅の建設、南新地土地区画整理事業の推進やその他老朽化した公共施設の更新などを予定しており、多額の事業費が必要となる見込みです。

## ○財政の弾力性の低下の懸念

本市は歳出に占める扶助費の割合が約3割と、県内他市・類似団体と比較して高い水準にあり、財政の自由度（弾力性）が低下している状況です。今後、75歳以上の後期高齢者人口は2030年頃まで増加が続く見込みであることから、性質別歳出における扶助費や目的別歳出における民生費の割合は増加していくことが予想されます。

また、財政の弾力性をはかる経常収支比率が県内他市と比較して相対的に低い他の要因として、公債費・人件費が相対的に低い点にあります。公債費については前述したとおり、大規模事業に伴う地方債の発行により増加する懸念があるとともに、人件費についても、現時点では年齢層が若い職員が多いため低い水準にありますが、将来的には年齢層の高い職員の増加に伴い高くなることが予想されます。

## ○効果的な基金の運用

平成29年度末の財政調整基金の残高は37億8千万円と、類似団体の平均や県内の他市と比較しても遜色ない水準となってきたことから、基金等の資産を効果的に運用し、利益を生み出すことで、歳入の充実を図ることも必要です。

## （5）政策に関する現状と課題

### ○事業の費用対効果の向上

財源が限られる中、本市が目指す将来像の実現に向けて成果志向の事業展開を行うため、費用対効果の向上を図る必要がありますが、実施している事業の廃止・中止の基準が明確でなく、より効果が高いと見込まれる事業への選択と集中が十分でないという課題があります。今後は、成果が見込まれる必要性の高い事業を重点的に実施することができるよう、費用対効果を高めるとともに、効果が望めない事業の廃止・中止を行う必要があります。

### ○事業効率化による職員の生産性向上

職員数が限られる中、定型業務に職員が従事し続けることによって、新たな事業の企画立案など職員でなければできない業務に注力できないという課題があるため、ICT化や民間委託化が可能な業務については積極的に推進し、生産性を高める工夫をする必要があります。

## （6）まとめ

本市の経営状況については、現時点では安定した財政運営ができているものの、今後は、高齢者人口の増加に伴う扶助費・民生費の増加や、給食センターの建替えや道の駅の建設、南新地土地地区画整理事業の推進やその他老朽化した公共施設の更新などに伴う歳出の増加が見込まれます。そのような中、持続可能な行政経営を行いながら、市民サービスの向上を併せて実現するためには、各政策の費用対効果を高めながら成果志向の事業推進を行うとともに、歳入増加に向けた取組みを推進する必要があります。

また、重要な経営資源である職員の状況については、若年層が多いという特徴がある一方で、人材育成が十分にできていないという課題も見受けられます。人事評価制度や人事異動なども活用しながら、職員研修制度を充実することで、職員の能力向上を図るとともに、ワーク・ライフ・バランスの推進など労働環境を改善することで、高いモチベーションを持ち、新たなチャレンジを積極的に行う職員を育成する必要があります。

このように、財源や職員などの経営資源に限られる中、多様化する地域課題に対応するためには、市民と行政などがお互いの強みを生かして、補完し合いながら取組みを進めることが重要です。そこで、地域においても、地域課題の集約や事業の実施、人材育成など、経営力を高めるための取組みを推進する必要があります。

今後、人口減少が継続する中、従来の延長線上で地域経営・行政経営を行うのではなく、将来に備え、迅速な行政改革を推進することが極めて重要です。そのためにも、地域、組織、人材、財務、政策に関する課題を解決し、経営力の向上を図ることで、限りある経営資源を最大限に有効活用した行政サービスを提供し続けるため、各経営方針を定めます。

### 3 計画の基本方針

#### (1) 経営理念

##### ○経営理念を定める目的

行政サービスの提供に当たり、本市ならではの高い付加価値を提供することで市民等の満足度を高めるため、市役所組織及び職員が目指すべき姿勢を経営理念として明文化することとします。

##### ○経営理念の内容

#### 現場主義の徹底と市役所イノベーション

- 私たちは、現場の目線で物事を捉え、市民や地域・関係団体の皆さまとの対話を通じて地域課題を共有し、荒尾市の未来はどうあるべきかを徹底的に議論しながら、意欲的にチャレンジを行います。
- 私たちは、市民や地域・関係団体の皆さまとともに、まちづくりを担う主体として相互の理解とつながりを深めながら、力を合わせて、荒尾市の繁栄と幸福を築きます。

本市においては、これまでも、持続可能なまちづくりを支えるため行政改革の取り組みを推進してきたところですが、財政健全化の必要性を背景として、縮小均衡の考えに基づく改革を行ってきた経緯がありました。しかしながら、今後は、新たな価値を創造することを重視する未来志向（前向き）の視点を重視する改革を推進していきます。

改革に当たっては、市役所イノベーションとして、行政システムの改革と、職員自身の意識改革を進めます。具体的には、地域との関わり方や組織体制のあり方、人材育成の方法、財政運営のあり方など、より効率的で高い成果を出すことができる行政システムの構築を図ります。また、職員の仕事に対する姿勢や意識を変革することによって、自発的なチャレンジや改善を推進する職員を育成します。

これらにより、市民満足度の向上と職員満足度の向上による好循環を実現し、自律的な改革体質を定着させることを目指します。

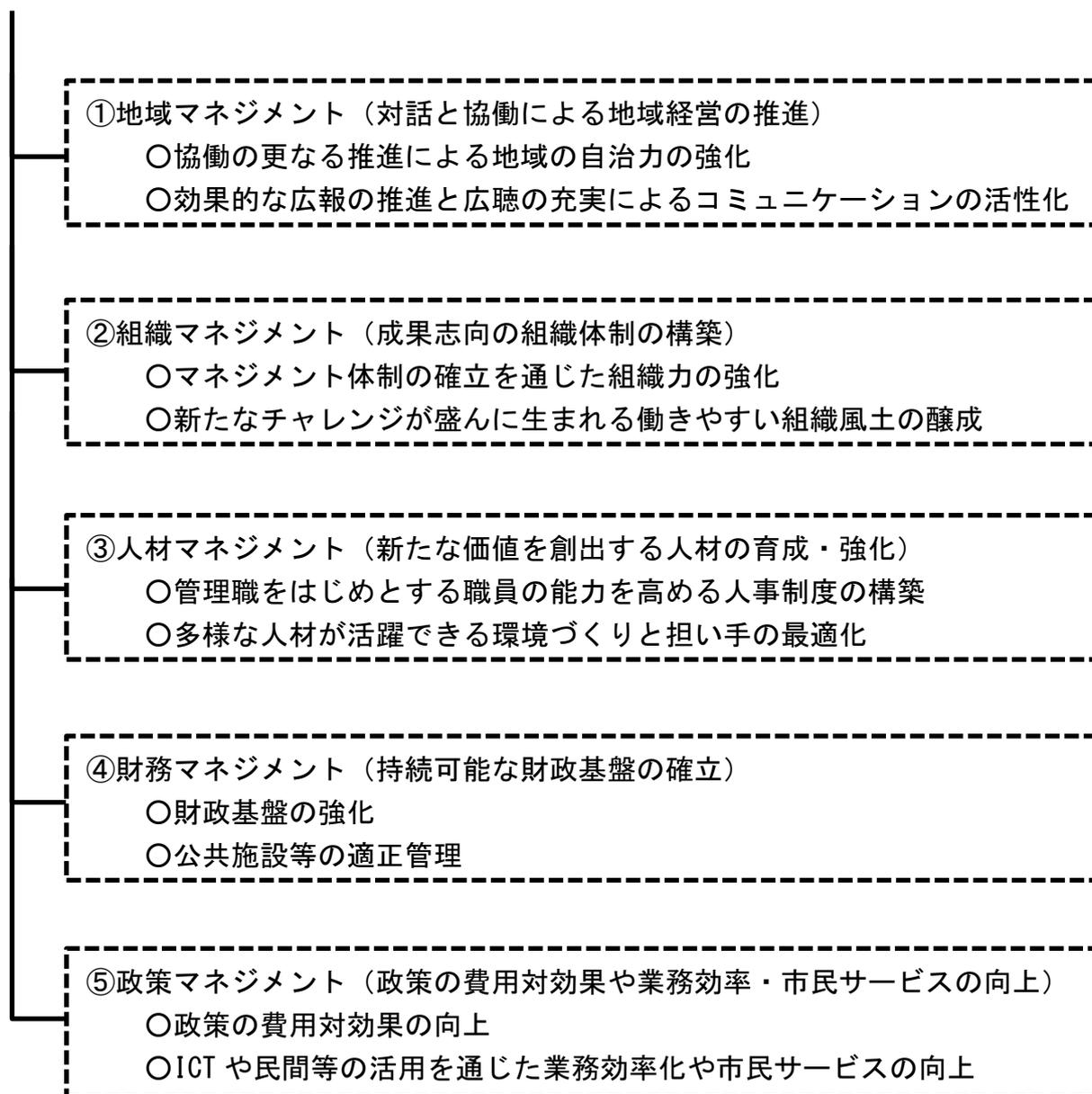
##### ○経営理念の啓発と周知

職員が経営理念を正しく理解し、実践していくためにも、職員一人一人への周知と啓発を丁寧に行うとともに、市民・関係団体等とも共有し、より良い関係性の構築に努めます。

## (2) 経営体系

本市の経営状況及び課題の分析結果を踏まえ、以下の 5 つの経営方針により行政運営を行うこととします。

### ■荒尾市行政経営計画（2019 年度～2023 年度）



図表 6 経営体系図

## ①地域マネジメント

地域の環境整備や防犯・防災、高齢者の見守りに関することなど、地域における課題が複雑かつ多様化する中、広報・広聴を通じて市民等との対話を深めることで、市民、関係団体、民間企業など多様な団体との連携・協働を行い、それぞれの特性に応じた役割分担に基づき課題を解決し、持続可能な地域づくりを推進していきます。そのために、地区協議会をはじめとした地域の経営力の強化を図るとともに、広報・広聴のあり方を見直し、コミュニケーションを充実することで、市民と行政のより良い信頼関係の構築を図ります。

### ①ーア 協働の更なる推進による地域の自治力の強化

少子高齢化や人口減少が進行する中、地域の経営力を高め、持続可能な地域づくりを行うためには、公平・画一的な従来の行政サービスを、地域の特性に応じたものへと見直し、地域の自主性や自発性を尊重し、協働を更に進めることが必要です。協働の推進に当たっては、協働の意義や目的を再度認識し、市民と行政が共通理解をもって取り組むことが重要であることから、協働の推進を支える新たな制度の構築と研修等の充実を行い、協働についての理解促進を図ります。

また、地域の自治力強化を図るため、多様な地域団体の参画の下、地域課題の取りまとめや解決策を協議する機能を充実するとともに、職員と地域との関わりを強化し、職員が持つノウハウを地域に伝えることができる取組みを推進します。

さらに、人口減少が進行する中、持続可能な地域経営を行うためには地域マネジメントの担い手を確保し続けることが必要であるものの、価値観の多様化などもあり地域が主体的に発掘を行うことが難しくなっています。そこで、自治会への加入促進などの担い手発掘支援を行うとともに、次世代の地域マネジメントをリードしていく人材の育成や、住民の地域活動への参加促進を行います。

### ①ーイ 効果的な広報の推進と広聴の充実によるコミュニケーションの活性化

市民と行政のコミュニケーションを活性化し、より良い信頼関係の構築を図るためには、広報活動を効果的に推進するとともに、広聴機能を充実させることが必要です。

広報については、媒体や手法が多岐にわたる中、情報を伝えたい相手に適した広報手法を検討するとともに、情報発信の品質向上や、広報担当職員のみならず全庁的な職員の人材育成を行います。また、各報道機関とも連携しながら、戦略的な広報を実施するとともに、効果検証を定期的実施しながら、継続した改善を図ります。

広聴については、広聴機会の充実を図るため、住民懇談会や出前講座などを積極的に開催し、市民等との対話を通じたコミュニケーションの活性化を図ります。また、いただいたご意見等については、庁内での情報共有を行うとともに、対応が必要なものについては確実に実施されるよう、庁内の連携体制を構築します。

## ②組織マネジメント

人員や財源などの経営資源に限られる中、効率的で成果志向の行政経営を実現するため、行政課題に対応した組織機構の改編を行うとともに、管理職を中心とする目標管理・政策推進体制の確立により、組織力の強化を図ります。併せて、行政経営の推進に当たり、重要事項等について、より充実した議論ができるようにするため、行政経営会議などの庁議のあり方を再構築します。また、職員の積極性や能力を最大限引き出すとともに、職員自身が高いモチベーションを持って働き続けることができるような組織風土を醸成するため、職員の新たなチャレンジに対する支援や、働きやすい職場づくりを行います。

### ②ーア マネジメント体制の確立を通じた組織力の強化

行政課題が多様化し、既存の組織の枠組みでは対応が困難になってきている中、経営資源を効率的に活用し、スピード感を持った対応ができるようにするため、行政課題に的確に対応する組織機構の改編を行い、政策推進力の強化を図ります。併せて、限られた経営資源を効果的に配分するため、成果志向の行政経営が推進できるよう、管理職を中心とするマネジメント体制の確立を図ります。マネジメント体制の構築に当たっては、部署ごとの目標や任務を明確化するとともに、組織目標と職員の個人目標との関連付けを行い、目標に対する PDCA サイクルの運用を行います。また、行政経営会議などの組織横断的な協議の場を活性化するため、類似する会議体の役割分担の明確化など、庁議等のあり方の再構築を図ります。

### ②ーイ 新たなチャレンジが盛んに生まれる働きやすい組織風土の醸成

人口減少の進行に伴い、職員の創意工夫によりいかに本市の魅力を高め、選ばれるまちをつくっていくかが重要になる中、従来のやり方に過度にとらわれず、現場で得た市民のニーズなどを基に、新たな提案を行い、事業の改善を図っていくことができる職員を育成する必要があります。そこで、組織全体としてそのような新たなチャレンジを後押しできるよう、顕彰制度の構築など組織風土の醸成を図ります。また、職員の積極性やチャレンジ精神を育むとともに、効率的・効果的で生産性が高い働き方を実現するため、超過勤務時間の抑制や有給休暇の取得促進、育児・介護などの家庭状況への配慮、職場環境の改善などに取り組みます。

### ③人材マネジメント

ICT化やグローバル化など社会情勢が急速に変化し、行政課題も多様化・複雑化する中、それらの変化に柔軟に対応しながら、使命感とチャレンジ精神をもって行政課題に果敢に挑戦し、市民に対してより質の高い行政サービスを提供できる職員の育成を行います。人材育成に当たっては、「荒尾市人材育成基本方針」の下、各職場での中核的な役割を担う管理職のマネジメント能力の向上をはじめ、職員の主体的な能力開発を促すような人事制度を構築することで、誰もがやりがいを持ちながら自身の能力を最大限発揮できる環境づくりを行います。また、若手職員や女性職員をはじめ多様な職員が活躍できる環境を整えるとともに、会計年度任用職員制度の導入も見据え、正職員が担うべき役割を明確にしながら、任期付職員や会計年度任用職員の活用も含めた業務の担い手の最適化を図ります。

#### ③ーア 管理職をはじめとする職員の能力を高める人事制度の構築

急速に進む社会情勢の変化に柔軟に対応しながら、市民に対し、より質の高い行政サービスを提供し続けることはもとより、市職員の規範となるよう、常に向上心を持って意欲的に能力開発に努めるような人材を育成するため、職員研修制度や人事評価制度の充実を図ります。職員研修については、個人の意思に基づく主体的な取組みと組織による OJT<sup>6</sup>を融合させた体系的な内容を構築するとともに、対象についても、管理職のマネジメント能力の向上に加え、次期管理職の養成にも力を入れ、若手職員から中堅職員に対する研修メニューの充実を図ります。

また、人事評価制度については、制度を通じ職員の能力やモチベーションの向上につなげることができるよう、「荒尾市人材育成基本方針」に沿った評価基準を設定し、評価した結果の活用を推進します。

#### ③ーイ 多様な人材が活躍できる環境づくりと担い手の最適化

市民に対し、より質の高い行政サービスを提供し続けるためには、本市に愛着を持ち、本市が必要とする職員像に合致する職員を採用するとともに、採用後も、職員自身がやりがいを感じながら、モチベーションを高く持ち続けることも重要です。そこで、人物試験の充実や社会人経験を重視した採用制度を検討するとともに、適材適所の職員配置を実現するための戦略的な人材配置を行うことで、自らの適性を踏まえたキャリアデザインを形成することができ、若手職員や女性職員をはじめ、全ての職員が活躍できる環境づくりを行います。

また、限られた人員の中で行政課題に対応していくためには、任期付職員や会計年度任用職員などの活用を推進していく必要もあります。そこで、正職員の役割や正職員が担うべき業務の整理を行った上で、当該職員の積極的な活用と、活躍促進を行います。

---

<sup>6</sup> OJT : On-the-Job Training (オン・ザ・ジョブ・トレーニング) の略語であり、実際の職務現場において、業務を通じて、上司や先輩職員が部下の指導を行う、主に新入職員育成のための教育訓練のこと

#### ④財務マネジメント

本市の現在の財政状況は、これまでの行財政改革の成果もあり比較的健全な状況となっていますが、少子高齢化の進行や制度改革等による各種社会保障関連費用の増大や、老朽化した公共施設の更新経費の増大など、財政需要は今後も増加し続けると見込まれており、引き続き健全化に努めなければならない状況となっています。一方で、総合計画に基づく各種政策を推進することで本市の魅力を高め、特色あるまちづくりを行うことで人口減少に歯止めをかけることも重要になっている中、自主財源の充実に向けた取組みも併せて行う必要があります。そこで、安定した財政基盤を引き続き堅持するため、業務効率化と併せ、ふるさと納税や保有資産等を活用した歳入増加による経営健全化を図ります。また、「荒尾市公共施設等総合管理計画」に基づき、インフラを含めた公共施設等の適正な維持管理・更新等を行い、効率的な運営を行います。

##### ④ーア 財政基盤の強化

自主財源の確保に向けて、税や料などの収納率の向上を図るため、債権に関する滞納整理の一元化を行うとともに、ふるさと納税の拡大など行います。併せて、財政調整基金等の運用可能な資金について、社会経済情勢の変化や金融市場の動向を注視しつつ、効果的に運用益を拡大することができるよう、運用・管理方法の見直しを行うことで、歳入の増加を図ります。さらに、公共施設利用料等の受益者負担の適正化を図るため、サービス提供のために必要なコストと提供しているサービス水準、料金のバランスを検証し、必要に応じ公共施設利用料等の見直しなどを行います。

##### ④ーイ 公共施設等の適正管理

公共施設等の維持管理・更新や改修等については、「荒尾市公共施設等総合管理計画」に基づき、ニーズや利用状況などを踏まえて適正に行うとともに、未利用となっている公共施設についても、効果的な活用を図ります。計画の推進に当たっては、躯体の状況調査を行った上で、今後の維持コストや利用状況等も踏まえ、施設ごとに具体的な方向性を定めた個別施設計画を策定するとともに、現在各担当職員において実施している各施設の管理について、民間活力の導入を含めた運用方法を検討することで、効率的な運営を推進します。

## ⑤政策マネジメント

人員や財源などの経営資源が限られる中、総合計画や各個別計画に基づく政策の費用対効果の向上を図るため、それぞれの政策と予算との連携や政策評価と決算の整合、政策評価と次年度予算との連携など、PDCA サイクルが機能するような運用を行います。また、急速に進歩する ICT 技術や民間委託等を積極的に活用することで、定型業務や窓口業務などをはじめ業務効率化を図り、市民の利便性を高めます。

### ⑤ーア 政策の費用対効果の向上

総合計画や各個別計画に基づく政策のPDCAサイクルが効果的に機能するよう、各種計画における事業と予算上の事業の単位の整合を図るとともに、評価体制を整備し、次年度の予算要求へと反映されるよう、政策の成果検証と予算の連携を図ります。また、成果検証結果を踏まえた「選択と集中」により、政策の費用対効果の改善を追求し続ける一方で、社会情勢の変化や市民ニーズの把握などにより、必要だと判断される事業については新たに提案し、その財源を確保するために既存事業の見直しを定期的に行うことを基本とした予算編成方法の改善を図ります。

### ⑤ーイ ICT や民間等の活用を通じた業務効率化や市民サービスの向上

ICT に係る新たな技術やサービス等を積極的に活用し、定型的な業務について、RPA による自動化などを行い、業務効率化を図ります。

また、民間が持つノウハウや技術についても積極的に活用し、チャットボットなどの AI の活用や市民サービスセンターのあり方など窓口サービスの利便性向上について検討するとともに、市税などの収納方法についても、キャッシュレスによる方法なども含め、利便性が向上するような方法を検討し、市民サービスの向上とコストの削減の両立を図ります。

### (3) 数値目標と重要業績評価指標

本計画を通じて最終的に目指す成果を定量的に表す指標として数値目標を設定するとともに、マネジメントごとの進捗状況を検証する指標として、重要業績評価指標（KPI<sup>7</sup>）を設定します。

#### 【数値目標】

指標名		
財政状況（歳入と歳出のバランス）	基準値（2017年度決算）	593百万円
	目標値（2022年度決算）	収支均衡
暮らしに対する市民の満足度	基準値（2018年度）	75.0%
	目標値	80.0%
荒尾市役所は働きやすい職場だと考える職員の割合	基準値（2018年度）	74.8%
	目標値	85.0%

財源不足の発生が見込まれる中、持続可能な行政運営を行うため、歳入歳出の均衡化を図ります。均衡化に当たっては、市民サービスが低下することのないよう、市民の満足度の向上を併せて図ります。また、職員の積極性や能力を最大限引き出すため、職員自身が高いモチベーションを持って働き続けることができるような組織づくりを行います。

#### 【重要業績評価指標（KPI）】

##### ① 地域マネジメント

指標名		
市民の地域活動への参加率	基準値（2018年度）	40.2%
	目標値	60.0%
市民の市政に対する関心度	基準値（2018年度）	60.2%
	目標値	70.0%

##### ② 組織マネジメント

指標名		
超過勤務時間	基準値（2017年度）	25,854時間
	目標値	20,000時間

<sup>7</sup> KPI：Key Performance Indicator（キー・パフォーマンス・インディケータ）の略語であり、戦略ごとの進捗状況を検証するために設定する指標

③ 人材マネジメント

指標名		
仕事にやりがいを感じる職員の割合	基準値 (2018 年度)	65.4%
	目標値	80.0%
係長級以上の女性割合	基準値 (2018 年度)	21.6%
	目標値	35.0%

④ 財務マネジメント

指標名		
経常的経費に対する人件費の比率	基準値 (2017 年度)	16.0%
	目標値	16.0%
実質公債費比率	基準値 (2017 年度)	9.3%
	目標値	12.5%
財政調整基金残高	基準値 (2017 年度)	37 億 8 千万円
	目標値	20 億円以上

※「経常的経費に対する人件費の比率」は、会計年度任用職員の賃金の取り扱いによって、見直しを行う場合がある。

⑤ 政策マネジメント

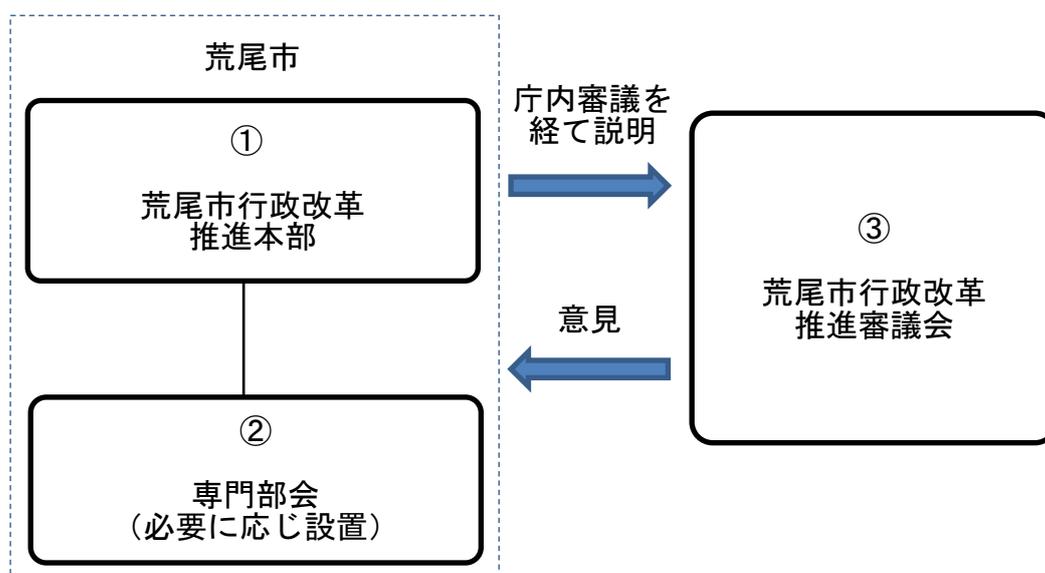
指標名		
業務改善が行われていると感じる職員の割合	基準値 (2014 年度 職員アンケート)	48.6%
	数値目標	70.0%

#### (4) 計画の推進体制

経営計画の推進に当たっては、庁内組織である荒尾市行政改革推進本部を中心に、PDCA サイクルにもとづく進捗状況や成果の確認などを通じて、行政経営の定着と推進を図っていきます。

その後、荒尾市行政改革推進審議会に報告・説明を行い、委員の意見を重要な判断材料としながら計画の実現を推進します。

なお、アクションプランとして策定する実施計画については、毎年度進捗管理を行うとともに、必要に応じて随時改定を行います。



図表 7 推進体制図

##### ①荒尾市行政改革推進本部

本部長・市長、副本部長・副市長をはじめ 15 名の委員にて構成します。

庁内組織である「荒尾市行政改革推進本部」は、計画の着実な推進を図るため、進捗状況の管理を行います。また、専門部会で協議した専門的な事業については、内容の報告・検討を行います。

##### ②専門部会

専門的または継続的に調査研究・審議が必要な事業については、個別に専門部会を設け、協議します。

##### ③荒尾市行政改革推進審議会

市民の代表や行政運営に見識のある有識者からなる外部委員にて構成します。行政改革・行政経営の推進に関する進捗状況に適宜報告するとともに、審議会での意見等を事業や見直しに反映することで実効性の向上を図ります。

## 4 経営資源に関する計画

### (1) 中期財政計画

#### ○現在の財政状況

本市は、これまでの行財政改革の取組みの中で、不要不急な歳出削減の一環として普通建設事業費等の投資的経費を抑制してきました。そのため、地方債の発行額は相対的に抑制され、平成 28 年度の公債費負担比率は県内各市の中で 2 番目に低い水準にあります。また、公債費負担比率が低水準に保たれていることもあり、経常収支比率も県内各市の中で 2 番目に低い水準です。さらに、平成 18 年度以降継続的に財政調整基金を積み立てており、平成 29 年度には 37 億 8 千万円の財政調整基金残高になりました。

健全化判断比率については、平成 29 年度において実質赤字比率及び連結実質赤字比率は、実質赤字が生じておらず、いずれの比率も該当はありません。また、実質公債費比率については早期健全化基準を下回り、将来負担比率については「数値なし」となっており、財政健全化計画の策定を義務付けられる状態ではありません。

本市の現在の財政状況は、比較的健全であるといえます。

#### ○財政の弾力性の低下の懸念

本市は、平成 29 年度時点で、性質別歳出における扶助費の割合が約 3 割、目的別歳出における民生費の割合が約 5 割と、県内他市・類似団体と比較して高い水準にあります。75 歳以上の後期高齢者人口は 2030 年頃まで増加が続く見込みであり、今後もこれらの経費は増加していくことが予想されます。

平成 30 年 4 月から、国民健康保険の財政運営の責任主体が都道府県に変更されるなどの制度的変更があったものの、歳出に占める扶助費・民生費の割合が高い状況は大きく変化しないと考えられますので、実施事業の効果検証や効果的・効率的な介護状態の予防、障がい福祉サービスの提供等に取り組むことが重要です。

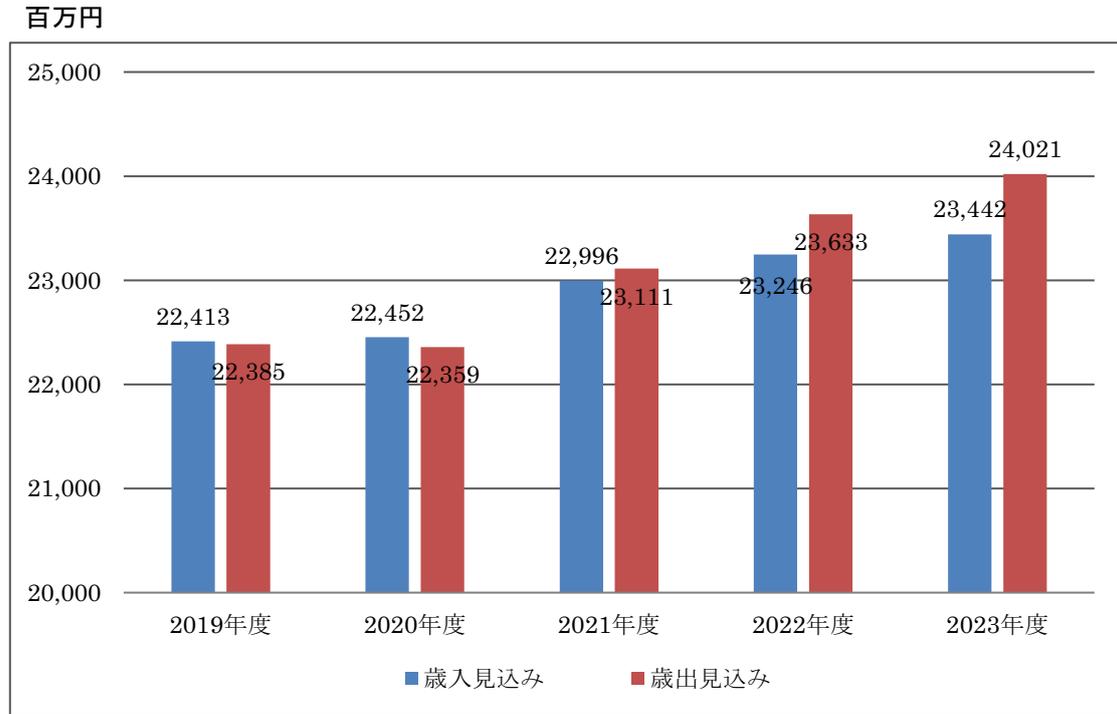
#### ○基金の取崩しの可能性

今後は、消費税率引き上げに伴う地方消費税交付金の増加等に伴い、歳入の増加を見込んでいますが、それ以上に少子高齢化の進行や制度改革等による医療給付費をはじめとした各種社会保障関連が含まれる扶助費や、投資的経費を抑制してきたことによる老朽化が進んだ公共施設の更新経費といった普通建設経費などの財政需要、他市町村より比率の高い若手職員の昇給による人件費の増加などの歳出が増加すると見込まれ、2021 年度には、財源不足が発生する見込みです（図表 8）。

なお、給食センター建設事業や道の駅建設事業などの大型建設事業費は、今後、建設費等を精査する必要があることから、中期財政見込みにはこれらの費用は反映していませんが、これらの事業推進に伴って発生する財源不足については、財政調整基金を含む各種基金で対応することとなると見込まれます。

### ○今後の財政運営方針

今後は、事業の成果や必要性などに鑑み、実施する事業の取捨選択を行うとともに、ICT や民間委託等の活用を通じた業務効率化を図ることにより、経費削減を実施していきます。一方で、時代の変化に伴う新しい住民ニーズ、社会情勢や経済状況の変化にも柔軟に対応していきながら、行政サービスの質も併せて向上させることを目指します。



図表 8 一般会計の今後の推移見込み

歳入	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
地方税	5,016,000	4,964,000	4,964,000	4,964,000	4,963,000
地方交付税	6,087,000	6,087,000	6,087,000	6,087,000	6,087,000
地方消費税交付金	999,000	1,246,000	1,246,000	1,246,000	1,246,000
国県支出金	6,528,000	6,841,000	7,317,000	7,589,000	7,851,000
地方債	1,585,000	1,116,000	1,184,000	1,162,000	1,097,000
その他	2,198,000	2,198,000	2,198,000	2,198,000	2,198,000
計	22,413,000	22,452,000	22,996,000	23,246,000	23,442,000

歳出	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
人件費	2,610,000	2,633,000	2,656,000	2,673,000	2,690,000
物件費	2,073,000	2,073,000	2,073,000	2,073,000	2,073,000
維持補修費	205,000	205,000	205,000	205,000	205,000
扶助費	7,541,000	7,932,000	8,352,000	8,803,000	9,288,000
補助費等	2,873,000	2,873,000	2,873,000	2,973,000	2,973,000
公債費	1,613,000	1,591,000	1,668,000	1,546,000	1,531,000
繰出金	2,724,000	2,731,000	2,814,000	2,938,000	2,984,000
普通建設費	2,201,000	1,776,000	1,925,000	1,877,000	1,732,000
災害復旧費	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
その他	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000
計	22,385,000	22,359,000	23,111,000	23,633,000	24,021,000
歳入－歳出	28,000	93,000	△ 115,000	△ 387,000	△ 579,000

(単位：千円)

図表 10 一般会計の今後の推移見込み内訳

## (2) 職員定員管理計画

### ○これまでの取り組みと効果・影響

本市では、これまで取り組んできた行財政改革により、平成 15 年度の職員数 529 人に対し、平成 30 年度には 399 人と 15 年間で 130 人の削減を行ってきました。他自治体と比較しても、同一規模の団体の中では比較的少ない職員数で業務を行っており、このことはこれまでの行政改革の効果であると言えます。

しかしながら、財政の悪化に伴う人件費削減圧力の強まりにより、職員数削減のために新規職員採用の凍結や臨時・非常勤職員の積極的活用等の手段を用いたことから、組織内年齢の偏在や非正規率が上昇することによる組織力の低下や、行政サービスを安定性や効率性の低下が懸念されます。

本市の年齢別の分布を県内各市と比較すると、31 歳以下の職員が多く、48 歳以上の職員が少ないいびつな構成となっております。今後数年間の退職予定者は平均 5.6 人であり、職員総数から見ると少数で推移する予定ですが、今後の計画的な職員採用により平準化を図る必要があります。

また、育児・介護休暇に伴う休業にも対応しながら、業務がスムーズに継続できるような職員配置を行う必要があります。

### ○今後の展望

福祉や子育て分野での行政需要は増加の一途をたどり、地方分権の進展による対応や多種多様な行政課題も山積しています。また、魅力的なまちづくりを行うためにも、総合計画における重点施策等の実現に向けた業務を担う人員が必要です。

しかしながら、本市の財政状況は扶助費等の伸びにより多額の財源不足が見込まれ、中期的には職員数の増員は見込めない状況です。さらに、長期的には、人口減少や人口構造の変化などにより職員数は減少傾向が続くと考えられ、職員は政策立案や市民との直接的なコミュニケーションが必要な行政サービスといった職員でなければならない業務に特化していく必要があります。

これらのことから、計画期間中においては、RPA 等の情報通信技術の積極的な導入や業務委託による業務効率化、職員の能力開発・向上による生産性向上を図ることで新たな行政課題に対応できる人員を確保し、配置することにより、少なくとも現状の職員数で行政課題の解決を目指すことを基本とします。今後は平成 30 年 4 月 1 日時点の職員数 399 人を基準として、概ね退職者数に見合った採用を平準化しながら行うことで、この水準を維持し総人件費の抑制を図ります。

また、組織・職員体制については、市民サービスに支障をきたさず、職員に過重な負担を招かないことを念頭に、必要な業務については一時的な増減にとらわれず、その業務内容の質と量にもあった適正な職員数を見極めたいうで、人材育成、職場環境に配慮しながら、業務の担い手として様々な任用形態による人員確保も考慮しつつ、更なる効率的な組織運営を進めます。