

第3次天草市行政経営改革大綱 (素案)

2026年〇月
熊本県天草市

目 次

第1章 行政経営改革大綱策定にあたって	1
第1節 行政経営改革大綱の策定	1
第2節 これまでの行財政改革の取組	2
第3節 計画の位置づけと計画期間	4
第4節 推進体制とアクションプラン	4
第5節 公表	4
第2章 本市の行財政を取り巻く現状及び課題	5
第1節 人口構造の変化	5
第2節 財政需要の動向	7
第3節 職員の適正数確保や働き方改革	11
第3章 取組内容	19
Ⅰ 効率的かつ効果的な行政経営（総合計画政策 28）	19
Ⅱ 安定した財政基盤の確立（総合計画政策 29）	21
Ⅲ 市政を担う組織力・職員力の強化（総合計画政策 30）	24

第1章 行政経営改革大綱策定にあたって

第1節 行政経営改革大綱の策定

本市において、令和4年12月に策定した第3次天草市総合計画の将来像である「ともにつながり 幸せ実感 宝の島“天草”」の実現に向けて、第2次天草市行政経営改革大綱を策定し、行政経営改革の取組によって、相応の成果を上げてきました。

しかしながら、人口減少や少子高齢化の一層の進展、複雑化・多様化する市民ニーズ、新型コロナウイルス感染症への対応を契機とした社会全体の急速なデジタル化の進展など、本市を取り巻く社会経済情勢は刻々と変化し続けています。

また、生産年齢人口の減少や合併特例債の適用期間終了などに伴う、人的・財政的な経営資源の制約が強まる中、限られた人員と予算で増加し続ける行政課題などに対応するため、今後も持続可能な行財政運営を維持していく必要があります。

そのため、第3次天草市総合計画に定める将来像の実現に向けて、第3次天草市総合計画後期基本計画「政策28 効率的かつ効果的な行政経営」「政策29 安定した財政基盤の確立」「政策30 市政を担う組織力・職員力の強化」に掲げる取組を着実に実行するため、今後4年間の行政経営改革の方向性や具体的な取組項目を定めた「第3次天草市行政経営改革大綱」を策定します。

なお、第3次天草市行政経営改革大綱に基づく取組の推進にあたっては、第2次天草市行政経営改革大綱に取り組むうえで課題となっていた、行政経営改革大綱アクションプラン（以下、「アクションプラン」という。）の政策・施策計画との整合性や適切な定量的・定性的指標の設定方法、進捗管理や内部評価及び外部評価の在り方などの改善を図るとともに、天草市デジタル・トランスフォーメーション推進計画や天草市公共施設等総合管理計画と連動を図りながら取組を推進していきます。

第2節 これまでの行財政改革の取組

1 取組年表

本市の行財政改革の取組は、平成19年2月に「第1次天草市行政改革大綱」、平成23年3月に「第2次天草市行財政改革大綱」、平成27年3月に「第3次天草市行財政改革大綱」を策定し、行財政改革に取り組んできました。

平成31年3月には、「天草市自治体経営のトータル・システム化指針」の計画の総合化方針に基づき、同指針、「第3次天草市行財政改革大綱」、「第3次天草市定員適正化計画」、「財政健全化計画」及び「第2次アウトソーシング推進計画」を改定統合し「天草市行政経営改革大綱」を策定。その後、令和5年3月に「第2次天草市行政経営改革大綱」を策定し、行政経営改革に取り組んでいます。

行財政改革に関する取組	
平成18年3月	天草市 発足
平成19年2月 3月	第1次天草市行政改革大綱、集中改革プラン（策定） 天草市定員適正化計画（策定）
平成19年6月	公の施設の運用指針（策定） アウトソーシング推進指針（ガイドライン）（策定）
平成19年10月	財政健全化計画（策定）
平成20年2月	アウトソーシング推進計画（策定）
平成23年3月	第2次天草市行財政改革大綱、アクションプラン（策定） 第2次天草市定員適正化計画（策定） 財政健全化計画（見直し）
平成24年10月	市有財産の利活用、整理・統廃合基本方針（策定）
平成27年3月	第3次天草市行財政改革大綱、アクションプラン（策定） 第3次天草市定員適正化計画（策定） 財政健全化計画（見直し） 第2期施設の整理・統廃合基本計画（策定）
平成27年9月	年次別財政計画（見直し）
平成27年10月	天草市「自治体経営のトータル・システム化」指針（策定）
平成28年7月	天草市公共施設等総合管理計画（策定）
平成28年9月	年次別財政計画（見直し）
平成28年10月	第2次アウトソーシング推進指針（ガイドライン）（策定）
平成28年12月	第2次アウトソーシング推進計画（策定）
平成29年9月	年次別財政計画（見直し）
平成31年3月	天草市行政経営改革大綱、アクションプラン（策定）
令和5年3月	第2次天草市行政経営改革大綱、アクションプラン（策定）

2 行財政改革の成果

これまで、自主財源の確保や市有財産の売却等の歳入確保の取組により 152.7 億円の財源確保につながるとともに、職員定数の削減や事務事業の見直しなどの取組により 197.2 億円の歳出削減を図りました。

財政効果額【平成18年度～令和6年度】 (単位:億円)

	年度	歳入確保	歳出削減	合計
第1次行政改革大綱	平成18	1.5	2.2	3.7
	平成19	4.7	6.8	11.5
	平成20	4.5	10.1	14.6
	平成21	4.2	11.9	16.1
	平成22	4.4	15.1	19.5
	計	19.3	46.1	65.4
第2次行政改革大綱	平成23	1.0	3.1	4.1
	平成24	1.5	5.0	6.5
	平成25	2.5	7.9	10.4
	平成26	3.2	11.0	14.2
	計	8.2	27.0	35.2
第3次行政改革大綱	平成27	1.8	5.1	6.9
	平成28	3.7	8.2	11.9
	平成29	4.1	14.2	18.3
	平成30	4.3	16.5	20.8
	計	13.9	44.0	57.9
行政経営改革大綱	令和元	6.7	3.8	10.5
	令和2	17.5	6.4	23.9
	令和3	18.6	9.9	28.5
	令和4	23.7	11.1	34.8
	計	66.5	31.2	97.7
第2次行政経営改革大綱	令和5	22.0	27.6	49.6
	令和6	22.8	21.3	44.1
	令和7			
	計	44.8	48.9	93.7
合計		152.7	197.2	349.9

令和5年度～令和6年度財政効果額 (主なもの)

(歳入確保)

- ・ 自主財源の確保 436,188 万円 (ふるさと納税・企業版ふるさと納税寄附額)
- ・ 市有財産の売却等 11,392 万円 (普通財産の売却、貸付)

(歳出削減)

- ・ 統廃合等による事務事業の削減 38,228 万円 (財政負担額の削減)
- ・ 業務改善によるペーパーレス化 3,006 万円 (紙、印刷経費の削減)
- ・ 出張所業務の郵便局への委託等 2,760 万円 (人件費の削減)
- ・ 計画的な施設の統廃合等 445,377 万円 (維持管理費等の削減)

第3節 計画の位置づけと計画期間

行政経営改革大綱は、本市の最上位計画である総合計画を実現するため、行政組織の運営のあり方や具体的な取り組みの方向性を示すものであることから、計画期間は、第3次天草市総合計画後期基本計画の計画期間に基づき、令和8年度（2026年度）から令和11年度（2029年度）までの4年間とします。

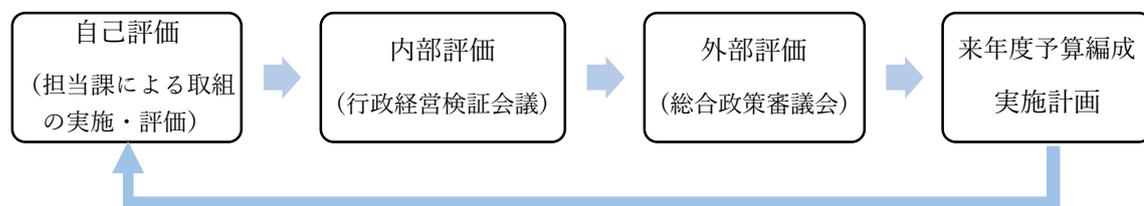
年度	令和5年度	6	7	8	9	10	11
計画・大綱名	(2023年度)	(2024)	(2025)	(2026)	(2027)	(2028)	(2029)
第3次総合計画	基本構想 7年						
	前期基本計画（3年）			後期基本計画（4年）			
行政経営改革大綱	第2次行政経営改革大綱（3年）			第3次行政経営改革大綱（4年）			

第4節 推進体制とアクションプラン

1 推進体制

総合計画を核とした自治体経営の「トータルシステム※」に取組み、行政事務の効率化を図ります。

また、行政経営改革の進捗管理については、行政経営検証会議による内部評価及び天草市総合政策審議会による外部評価を行い、各種取組の改善を図り、計画の着実な実行に努めます。



2 アクションプラン

第3次天草市総合計画後期基本計画に掲げる政策・施策計画を推進し、成果指標を達成するため、第3章において具体的な取組内容を掲げるとともに、施策計画毎の具体的な取組を記載したアクションプランを策定します。

なお、アクションプランの策定にあたっては、政策・施策計画と整合性を図るとともに、適切な定量的・定性的指標の設定を行い、毎年度評価・見直しを行います。

第5節 公表

アクションプランの進捗状況については、市民に行政経営改革大綱に基づくアクションプランの成果の見せ方を工夫して、市ホームページなどを通じて公表します。

※トータルシステムとは、実施計画・予算編成・行政評価などの行政システムを連動して機能させることで、PDCAサイクルの徹底を図ります。

第2章 本市の行財政を取り巻く現状及び課題

第1節 人口構造の変化

1 国等の状況

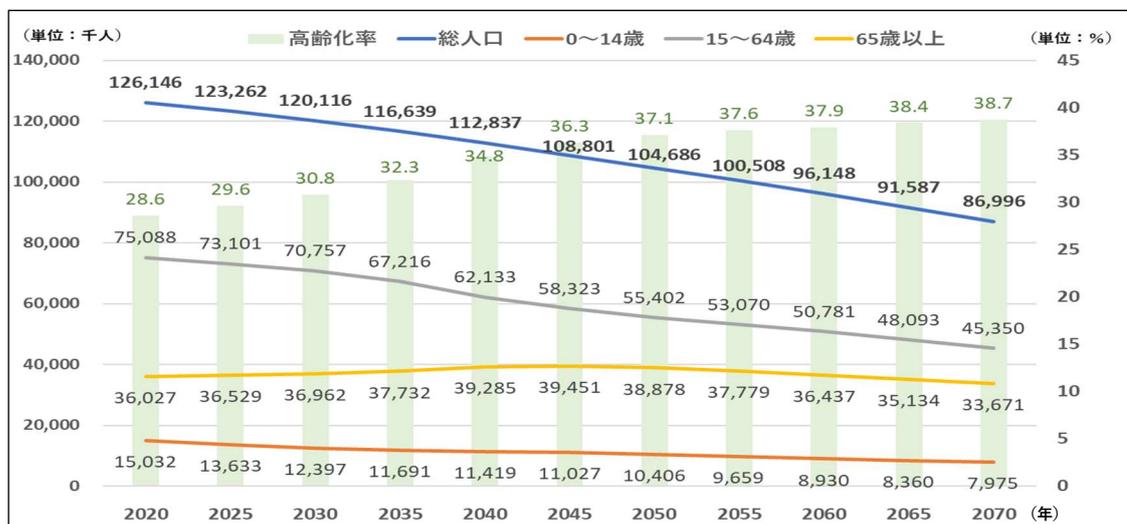
我が国の総人口は、少子高齢化が急速に進展した結果、平成20年（2008年）の1億2,808万人をピークに減少に転じており、令和2年国勢調査によると、令和2年（2020年）10月1日現在の総人口は、1億2,614万6千人で、2008年と比べると193万4千人の減少となっています。

国立社会保障・人口問題研究所（以下、「社人研」という。）の将来推計による年齢階層別人口は、65歳以上の老年人口の割合が年々増加していく一方、0歳から14歳の年少人口及び15歳から64歳の生産年齢人口の割合は年々減少していくことが推計されています。

人口減少や少子高齢化の進展は、労働力人口の減少を始めとする経済活動の縮小や税収の減少、老年人口の増加を始めとする社会保障費の増大や医療・介護サービスの維持困難などに繋がるとともに、地域住民の減少を始めとする地域コミュニティの活力低下や公共施設などのインフラ維持の負担増など、産業構造のみならず生活基盤等のあらゆる分野に影響を及ぼすものと考えられます。人口構造の変化を的確に捉え、今後も持続可能な社会を形成していくことが大きな課題とされています。

なお、熊本県においても、国と同様の状況にあり、死亡数が出生数を上回る自然減及び転出者が転入者を上回る社会減の状態が続いていることで、人口の減少傾向へと繋がっています。人口減少が地域経済の縮小を呼び、地域経済の縮小が人口減少を加速させることに繋がらないよう、人口、経済、地域社会などの課題に対して一体的に取り組むこととされています。

【日本の年齢3区分別人口と高齢化の推移】



※社人研の「地域別将来推計（2023年）」の仮定値に基づく推計。

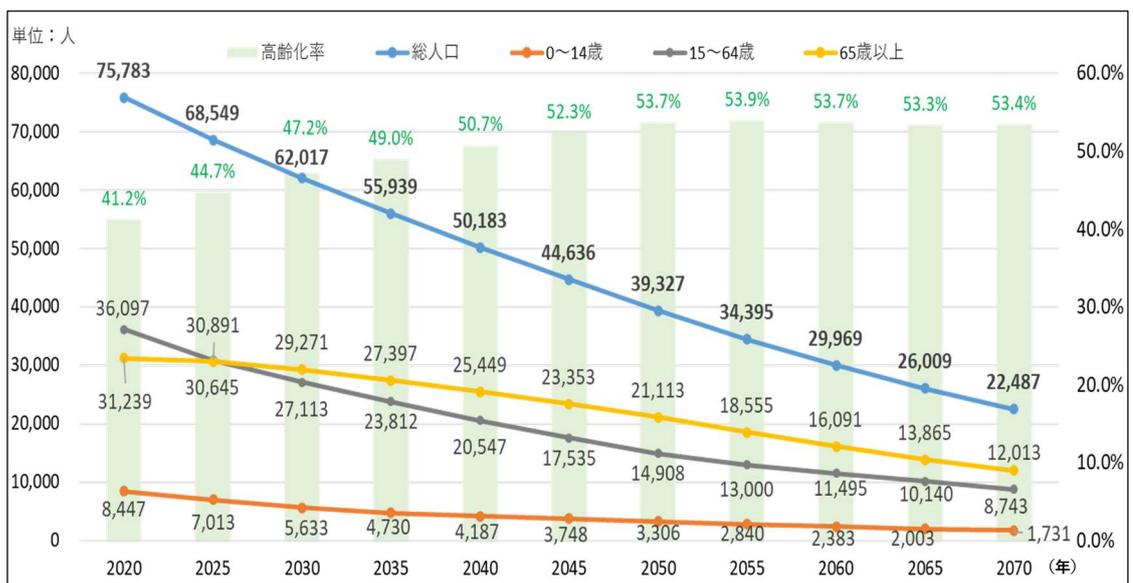
2 天草市の現状及び課題

(1) 現状

本市における令和2年（2020年）国勢調査の総人口は75,783人で、生産年齢人口が老年人口を上回っていましたが、社人研の推計によると、令和7年（2025年）以降、老年人口を下回り、令和22年（2040年）には高齢化率が50%を超えることが予測されています。

また、本市は約683km²と広大な面積を有しており、各地域において人口構造などが異なる状況となっています。

【天草市の年齢3区分別人口と高齢化の推移】



※社人研の「地域別将来推計（2023年）」の仮定値に基づく推計。

(2) 課題

- ・単身世帯の増加などの世帯構成の変化による市民ニーズの多様化・複雑化
- ・市中心部と周辺部における人口構造などの地域間格差
- ・人口減少や老年人口の増加による普通交付税などの財源の減少及び社会保障費などの負担増
- ・年少人口などの減少による不要となった学校などの公共施設の管理運営
- ・生産年齢人口の減少による市政を担う職員の人材不足

第2節 財政需要の動向

1 国等の状況

我が国においては、令和7年6月末時点で、国債と借入金などの残高を合計した「国の借金」が1,332兆円を超える財政状況の中、安定的な税財政基盤の確保を前提として「地方創生 2.0」やDX・GXの推進、防災・減災対策の取組の強化、老朽インフラの適切な管理、地域医療提供体制の確保、物価上昇を踏まえた公共事業や施設管理、サービス等における価格転嫁の推進など、活力ある持続可能な地域社会の実現に取り組む必要があるとされているところです。

また、今後も社会保障関係費や人件費の増加、物価上昇などが見込まれる中、地方公共団体が重要課題に対応しつつ、行政サービスを安定的に提供するためには、経済・物価動向などの適正な把握のもと、地方の安定的な財政運営のために必要となる一般財源の総額について、令和7年度地方財政計画と比較して実質的に同水準を確保し、特に地方交付税においては、本来の役割である財源調整機能と財源保障機能が適切に発揮されるよう、総額を確保するとされています。

2 天草市の現状及び課題

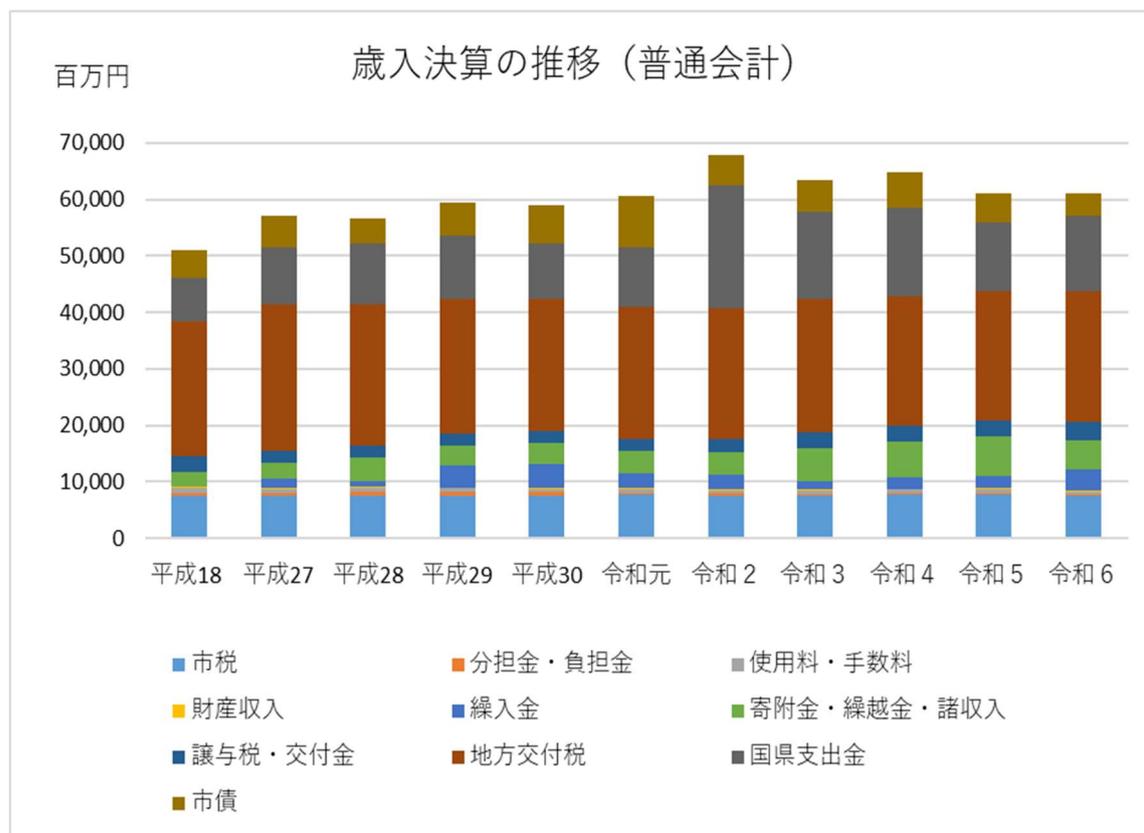
(1) 現状

本市の財政状況については、令和6年度決算において健全化判断比率などは基準値内にあるものの、普通交付税の算定方法は合併算定替の縮減期間を終え、一本算定となった令和3年度以降、一般財源の減少が続いており、人口減少及び少子高齢化の進行などの影響により、税収の落ち込み等も想定されています。

また、原油価格や物価高騰が、市民の日常生活や経済活動に影響を及ぼしていることから、引き続き地域経済対策の取組が必要となっています。

さらに、大型の普通建設事業等の実施にあたり、財政的に有利な起債として活用してきました合併特例債の適用期間が令和7年度で終了するなど、これまでどおりの財源確保が困難となることを鑑みると、今後の財政運営は一層厳しくなることが予想されます。

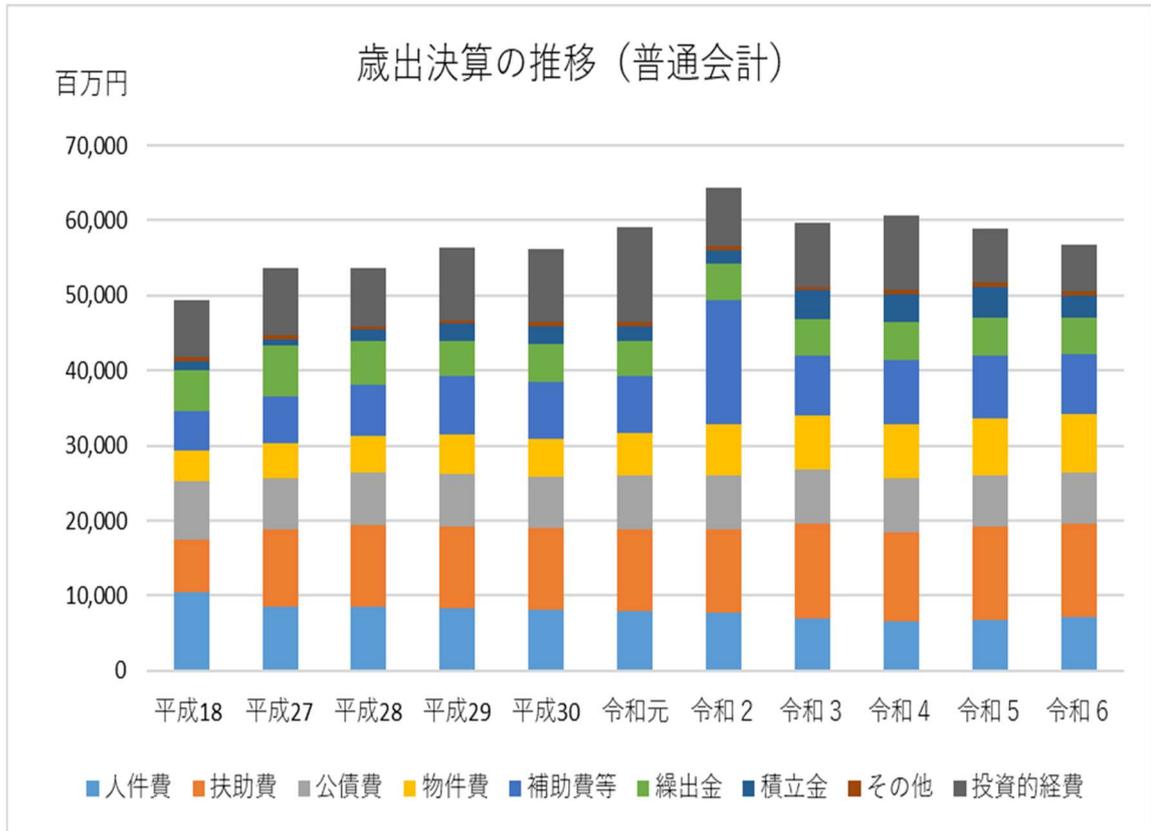
【普通会計決算額の推移】



【歳入】

(単位：百万円)

区 分		平成18	平成27	平成28	平成29	平成30	令和元	令和2	令和3	令和4	令和5	令和6
自主 財 源	市税	7,459	7,407	7,535	7,583	7,564	7,627	7,593	7,473	7,671	7,779	7,496
	分担金・負担金	583	606	584	580	541	455	333	313	273	278	169
	使用料・手数料	912	750	739	685	670	669	613	628	628	634	640
	財産収入	96	122	262	168	134	123	117	184	156	157	121
	繰入金	13	1,705	1,047	3,766	4,306	2,715	2,543	1,402	1,971	2,233	3,660
	寄附金・繰越金・諸収入	2,665	2,654	4,090	3,550	3,541	3,804	4,002	5,854	6,492	6,981	5,263
依 存 財 源	譲与税・交付金	2,847	2,321	2,079	2,174	2,225	2,174	2,459	2,762	2,711	2,699	3,174
	地方交付税	23,910	25,811	25,094	23,844	23,292	23,287	22,949	23,733	22,999	22,935	23,324
	国県支出金	7,600	10,013	10,708	11,215	9,871	10,639	21,946	15,506	15,572	12,297	13,190
	市債	4,847	5,602	4,440	5,904	6,852	9,211	5,351	5,517	6,230	5,164	4,025
歳入合計		50,932	56,990	56,578	59,469	58,996	60,704	67,905	63,372	64,703	61,157	61,062



【歳出】

(単位：百万円)

区 分		平成18	平成27	平成28	平成29	平成30	令和元	令和2	令和3	令和4	令和5	令和6
義務的経費	人件費	10,497	8,622	8,624	8,302	8,203	7,859	7,782	7,052	6,586	6,801	7,084
	扶助費	7,028	10,247	10,822	10,994	10,789	10,986	11,077	12,608	11,954	12,482	12,555
	公債費	7,708	6,807	7,021	6,884	6,763	7,217	7,124	7,110	7,058	6,815	6,787
その他の経費	物件費	4,043	4,628	4,873	5,262	5,094	5,576	6,953	7,175	7,317	7,564	7,846
	補助費等	5,340	6,331	6,852	7,752	7,714	7,544	16,456	7,958	8,566	8,297	7,901
	繰出金	5,364	6,719	5,812	4,811	4,965	4,819	4,848	4,869	4,964	5,011	4,904
	積立金	1,296	868	1,511	2,208	2,389	1,945	1,841	3,908	3,811	4,175	2,833
	その他	435	573	436	393	463	544	480	526	512	590	619
投資的経費		7,626	8,949	7,722	9,856	9,807	12,589	7,826	8,579	9,799	7,118	6,186
歳出合計		49,337	53,746	53,674	56,462	56,187	59,079	64,388	59,785	60,567	58,853	56,715

※数値は、決算数値。

※金額は表示単位未満を四捨五入したものであり、その内訳は合計と一致しない場合があります。

財政状況の変化（普通会計）

項目	第1次		第2次		第3次		第1次行政経営 改革大綱		第2次	
	平成18	平成22	平成23	平成26	平成27	平成30	令和元	令和4	令和5	令和6
①経常収支比率 (%)	94.8	85.0	87.1	88.5	87.0	93.3	95.0	90.7	91.7	91.8
②実質公債費比率 (%)	17.8	12.9	11.5	9.8	8.9	9.0	9.2	9.7	9.5	9.0
③財力指数	0.278	0.284	0.275	0.273	0.272	0.272	0.272	0.277	0.276	0.282
④将来負担比率 (%)	—	76.3	64.9	36.2	30.5	24.8	25.3	—	—	—
⑤積立金現在高 (億円)	104.0	149.6	168.7	193.9	185.9	157.7	150.6	188.2	208.6	201.5
⑥市債現在高 (億円)	644.1	602.7	586.3	540.7	534.0	511.0	533.6	497.0	481.9	455.9
⑦自主財源比率 (%)	23.0	21.1	22.9	24.6	23.2	28.4	25.4	26.6	29.5	28.4

①経常収支比率

市税など使いみちを決められていない収入のうち、経常的に歳入されるもの（経常一般財源）に対する、人件費、扶助費、公債費などの経常的に支出しなければならないもの（経常経費）の割合を示します。経常収支比率は財政の「ゆとり」を表すもので、数値が低いほどゆとりがあるとされています。

②実質公債費比率

市債などを含めた市の債務の返済状況からみた財政の「健全さ」を表すもので、市税などの使いみちを決められていない収入に対する返済金（補助金などの特定財源で充当されるものを除く。）の割合の過去3年間の平均値です。実質公債費比率が18%以上の団体については、地方債の発行に許可が必要になります。

③財力指数

財政力の「強さ」を表すもので、どの自治体でも行う戸籍事務などの行政サービスに必要な支出（基準財政需要額）に対する、当該団体が自前でまかなえる市税などの収入（基準財政収入額）の割合の過去3年間の平均値です。この数値が大きいほど財政力が強いことを表しています（単年度の財力指数が1以上のときは、普通交付税の不交付団体となります）。

④将来負担比率

一般会計などが今後負担すべき将来にわたっての負担額について、財政規模と比較したとき過大かどうかを測る指標です。この比率が高い場合は、当該団体の一般財源規模に比べ、将来負担額が大きいということになります。

⑤積立金現在高

財政の調整を図るための財政調整基金や、市債償還の財源となる減債基金をはじめとする基金現在高の合計額です。

⑥市債現在高

長期間にわたり使用する道路や建物などの公共施設の整備に必要な財源として借り入れた、市債の借入額の残高です。財政運営の基本方針として、市債借入額は元金償還額を超えないこととしており、合併後から減少してきました。

⑦自主財源比率

市税や分担金・負担金等の自主的に収入できる歳入が、当該団体の歳入全体に占める割合を示したものです。比率が高い（＝自主財源が多い）ほど、財政基盤の安定性と行政運営の自立性が高いと言えます。

(2) 課題

- ・歳入全体の約40%を占める普通交付税の算定が令和3年度から一本算定となったこと及び人口減少や児童、生徒数の減少などによる普通交付税の減少、生産年齢人口の減少などによる市税の減少
- ・予算に占める一般財源の縮小を進めるための事業費削減に支障となる、今後計画されている大型の普通建設事業への多額の予算措置
- ・合併当初から有利な地方債として活用してきた合併特例債の適用期間終了に伴う新たな財源の確保

第3節 職員の適正数確保や働き方改革

1 国等の状況

我が国では、生産年齢人口の減少に起因する労働力の全体量が不足し、公的部門、民間部門を問わず、人材の採用競争が激しくなっています。

また、地方公共団体においては、DXへの対応や感染症・大規模災害、公共インフラの老朽化、こども・子育て施策の充実など、喫緊の課題に対応する中で、深刻な人材不足に直面しています。

さらに、社会の価値観の変化などに伴い、職員がやりがいや成長実感を得ながら活躍できる職場環境づくりが必須となっており、これを怠ると、貴重な人材をつなぎとめることもできない時代が到来しています。

総務省が公表している地方公共団体定員管理調査結果によると、全国の地方公共団体の職員数は、国が掲げた「集中改革プラン」に基づき地方自治体の事務事業の見直しや民間委託が進んだ結果、平成6年度をピークとして平成28年度まで一貫して減少していますが、その後は横ばいから微増傾向となっています。令和元年度から令和6年度にかけては、約274万人から約281万人と2.6%増加しており、こども・子育て施策、観光及び地方創生への対応、DXの推進のほか、防災・減災対策や生活保護関連業務への対応などがその理由となっています。

全国の地方公共団体における傾向としては、過去の集中改革プランなどによる職員削減の流れから、新たな行政需要に対応するために職員体制の充実を図る流れに転換していることが伺えます。

2 天草市の現状及び課題

(1) 現状

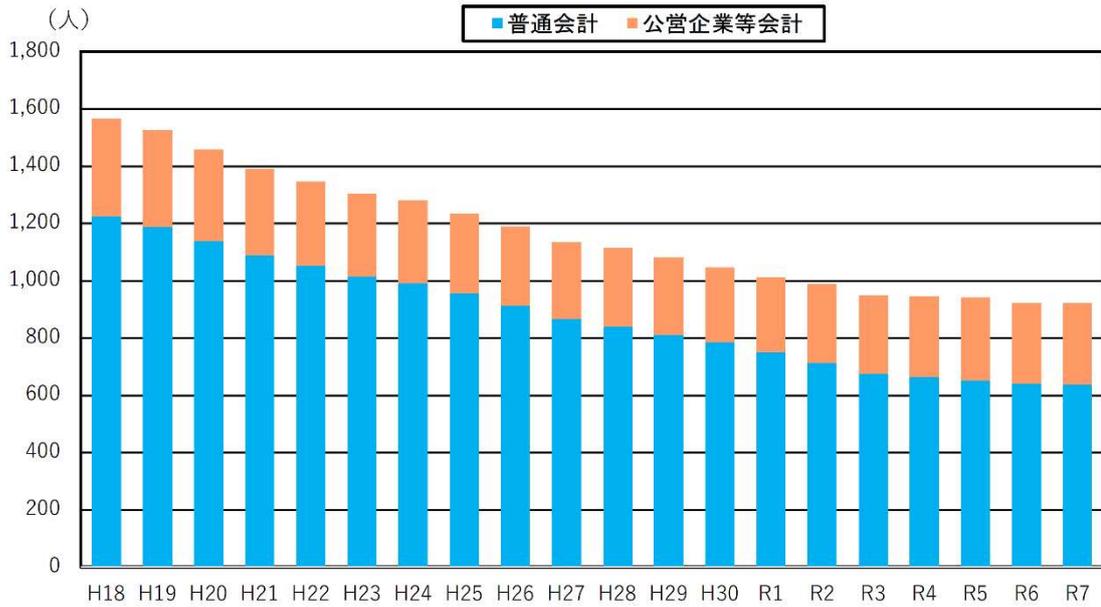
①職員の状況

ア 職員数の推移

本市では、平成19年3月に策定した第1次定員適正化計画以降、第2次及び第3次の定員適正化計画並びに第1次天草市行政経営改革大綱において職員数の削減を目標に掲げ、段階的に職員数を削減してきました。

その後、急速な高齢化への対応や地方創生の推進、防災対策など高度化、複雑化する行政課題に的確に対応するため、第2次行政経営改革大綱では職員数を一定数に保つことを目標に掲げましたが、定年前の退職や若年層職員の退職が一定数生じていることに加え、採用試験受験者数の減少が続き、目標の職員数を確保できない状況です。

■職員数の推移（各年度4月1日現在）



■職員数の推移（各年度4月1日現在）

（単位：人）

年度	平成 18	平成 19	平成 20	平成 21	平成 22	平成 23	平成 24
普通会計	1,225	1,188	1,138	1,090	1,053	1,014	991
公営企業等会計	342	338	321	299	294	289	290
計	1,567	1,526	1,459	1,389	1,347	1,303	1,281

年度	平成 25	平成 26	平成 27	平成 28	平成 29	平成 30	令和 1
普通会計	955	913	866	840	811	785	749
公営企業等会計	280	277	269	276	272	263	262
計	1,235	1,190	1,135	1,116	1,083	1,048	1,011

年度	令和 2	令和 3	令和 4	令和 5	令和 6	令和 7
普通会計	712	675	664	653	640	638
公営企業等会計	276	273	282	288	282	287
計	988	948	946	941	922	925

■目標職員数と実職員数（各年度4月1日現在）

（単位：人）

年度	令和1	令和2	令和3	令和4	令和5	令和6	令和7
目標職員数	1,024	1,061	1,032	1,019	964	963	954
実職員数	1,011	988	948	946	941	922	925
比較	▲13	▲73	▲84	▲73	▲23	▲41	▲29

※令和2年度の目標職員数が増加しているのは、地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律（平成29年法律第29号）の施行に伴い、臨時・非常勤職員の任用根拠が明確に示されることとなったため、病院事業において、定員管理の対象とならない臨時職員に替わり、定員管理の対象となる「任期の定めのない常勤職員」を採用する計画であったもの。

イ 類似団体指標値※との比較

本市の総務・企画部門、農林水産部門、土木部門の職員数は、類似団体の指標値を大きく上回っています。これは、類似団体の中でも広域な面積を有する本市において、市民サービスの円滑な提供や地域振興の支援のために、多くの支所に職員を配置していることが主な要因であると考えています。

一方、民生部門及び教育部門の職員数は、類似団体の指標値を大きく下回っています。民生部門においては、類似団体の中でも公立の保育所が少ないことが、その主な要因となっています。また、教育部門においては、幼稚園が少ないこと、公民館の機能を各支所が担っており専任の職員が少ないことが、その主な要因となっています。

※類似団体指標値とは、人口規模と産業構造の状況が本市に近い一般市における職員数の平均値をもとに、本市の人口における参考指標としての職員数を算出したものです。

■本市の部門別職員数と類似団体の指標値との比較（各年度4月1日現在）

（単位：人）

部門			天草市の職員数		類似団体の指標		
			令和6	令和7	指標値 (令和6)	比較	
					令和6	令和7	
普通会計	一般行政	議会	5	6	7	▲2	▲1
		総務・企画	190	189	151	39	38
		税務	38	39	36	2	3
		民生	85	95	135	▲50	▲40
		衛生	77	73	68	9	5
		農林水産	71	70	51	20	19
		商工	26	28	24	2	4
		土木	68	65	58	10	7
		小計	560	565	530	30	35
		教育	80	73	109	▲29	▲36
	計	640	638	639	1	▲1	
公営企業 等会計	病院事業等会計		216	221			
	その他 事業会計	水道	19	18			
		下水道	11	12			
		その他	36	36			
	小計	66	66				
計	282	287					
総合計			922	925			

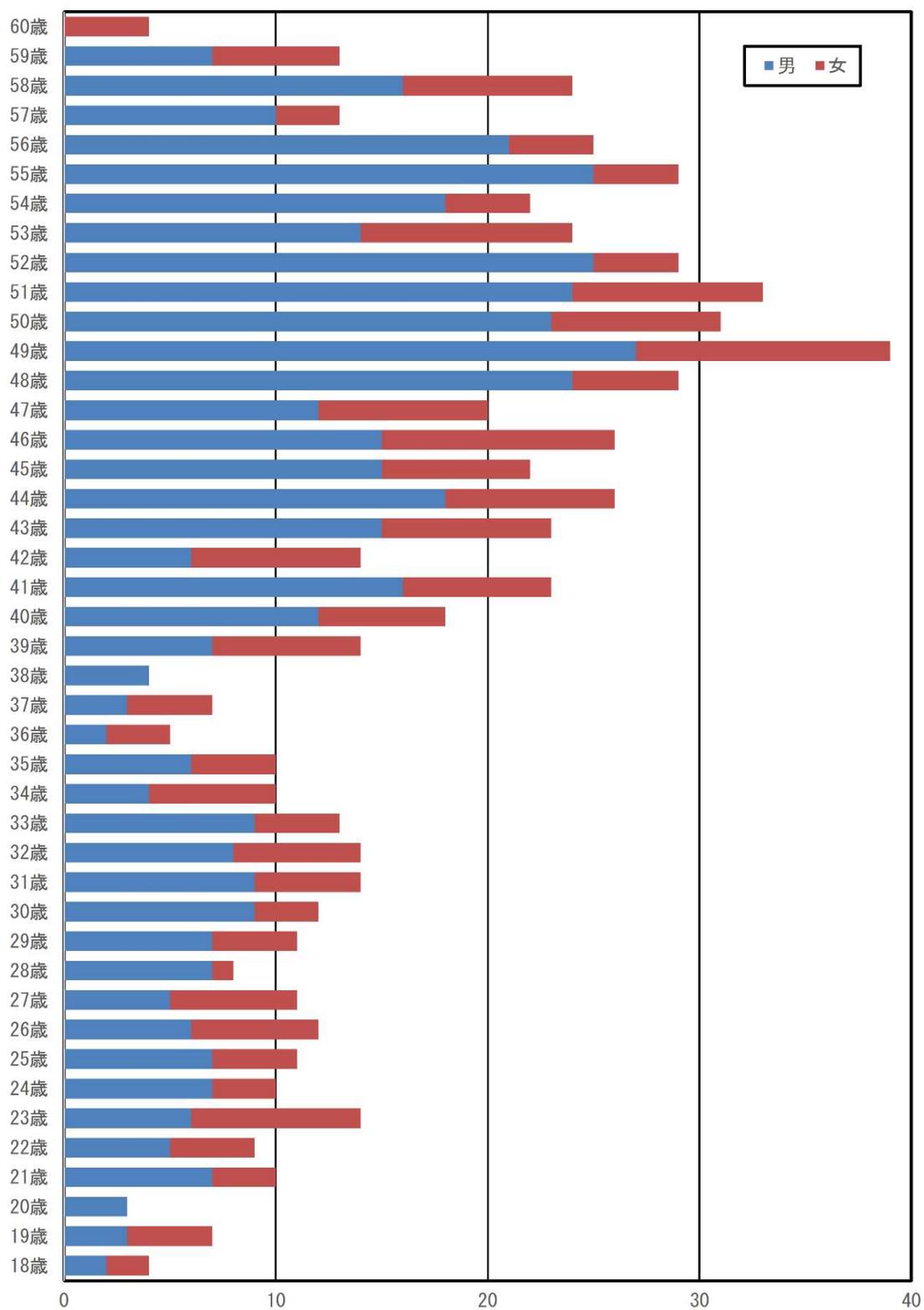
※総務省「地方公共団体定員管理調査」による職員数（再任用フルタイム勤務職員及び1年以上在職する臨時的任用職員を含む）。令和7年度に本市の民生部門の職員数が大きく増加しているのは、こども家庭課を新たに設置したことによるもの。

ウ 職員の年齢構成

職員の多様性の確保、計画的な人材育成や技能の継承などのためには年齢構成に偏在が無いことが望ましく、これまで、職員の採用にあたって、年齢の上限を設けたり、一定期間の社会人経験を条件とする採用枠を設けるなど、年齢構成の平準化を図ってきました。

しかし、令和7年4月1日現在の職員の年齢構成をみると、39歳を境に引き続き年齢構成の偏りが続いています。

■年齢別職員数（令和7年4月1日現在）



※病院等事業会計を含みません。

②職員の定年の引上げ

地方公務員の定年の段階的引上げに伴い、令和11年度における定年年齢は64歳となることから、高齢期の職員の能力と意欲を最大限活用する体制が求められます。

また、定年引上げ期間（令和5年度から令和14年度まで）は、定年退職者が2年に一度しか生じないこととなることから、中長期的な観点からの定員管理が必要となっております。

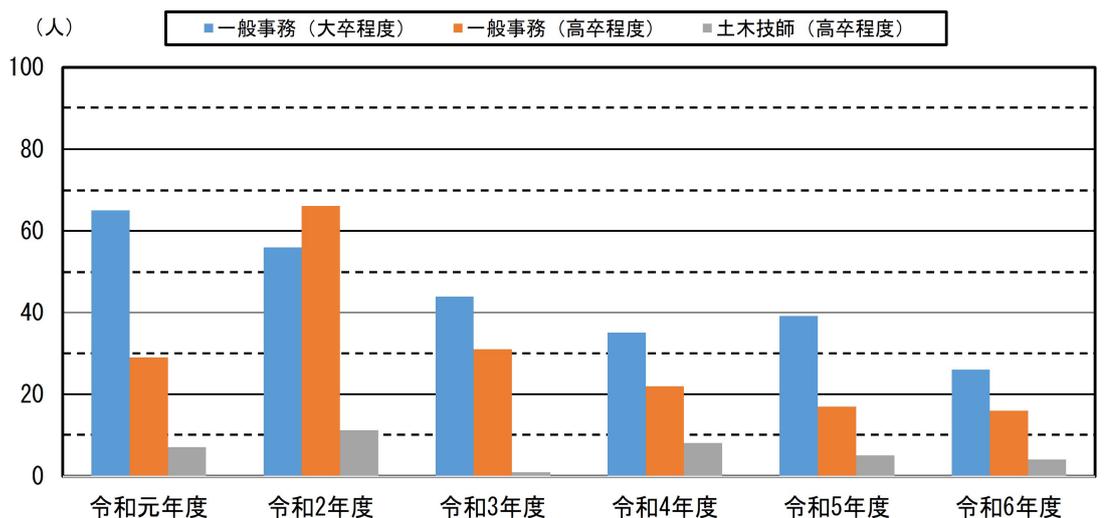
③職員の採用の状況

これまで、第1次から第3次までの定員適正化計画及び第1次及び第2次までの天草市行政経営改革大綱において、各年度の定員数と退職者数の見込みを勘案して各年度の採用予定者数を定め、職員の新規採用に取り組んできました。

特に、第2次天草市行政経営改革大綱の計画期間においては、社会人・実務経験者の積極的な採用、試験科目の見直しによる受験負担の軽減、全国で受験可能な試験科目の導入など採用試験の見直しや、都市部に向けた採用情報の周知、大学や高校でのPR活動など、受験者の増加に向けた取組みに力を入れてきたところです。

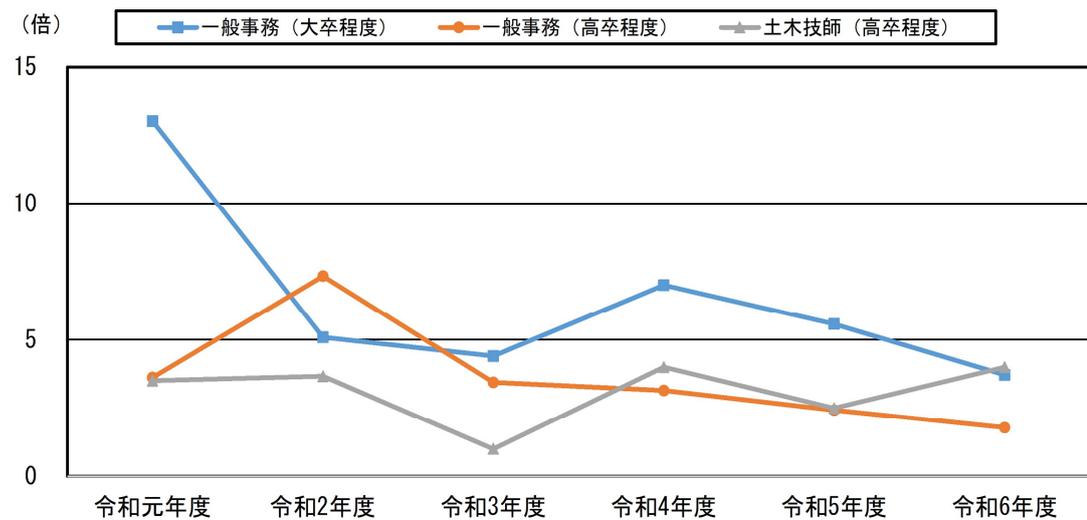
しかし、採用試験の受験者数の減少に歯止めがかからず、それに伴い、合格倍率も低下傾向を示しています。

■天草市職員採用試験の受験者数



※令和2年度の一般事務（高卒程度）及び土木技師（高卒程度）については、県内の多くの市町村と試験日程が異なったため、受験者が増加しています。

■天草市職員採用試験の合格倍率

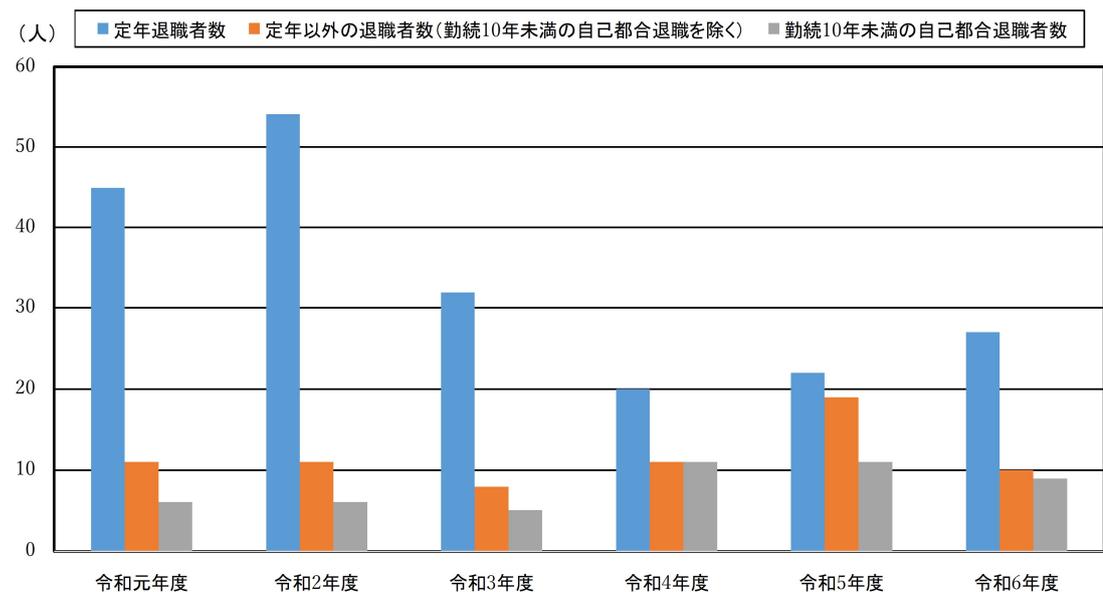


④職員の退職の状況

退職者数は、定年年齢の引上げや60歳を迎える職員数の減少に伴い、減少傾向となっています。

一方で、家庭の事情、出身地への帰郷、転職などを理由とする定年退職以外の退職は、これまでも一定程度生じていたものの、令和5年度、令和6年度には大きく増加しています。また、そのうちの勤続10年未満の自己都合退職者数も、同様に増加しています。

■事由別の退職職員数



※総務省「地方公務員給与実態調査」における一般職員を対象としており、「定年退職者数」には定年引上げ後の60歳以上の自己都合退職者を含んでいます。

⑤職員の時間外勤務の状況

職員がその能力を最大限発揮するためには、ワーク・ライフ・バランスの実現は不可欠であることから、職員間の業務負担の平準化と業務の効率化などによる業務負担の軽減に取り組んでいます。

職員 1 人あたりの時間外勤務時間数は、ほぼ横ばいとなっており、全国の市区町村職員の平均を下回っている状況です。

一方で、月の時間外勤務時間がその上限である 45 時間を超える職員が一定数存在するとともに、特定の部署に偏る傾向があります。

■職員 1 人あたりの年間の時間外勤務時間数 (単位：時間)

	令和 1	令和 2	令和 3	令和 4	令和 5	令和 6
天草市	101.8	103.8	126.7	133.2	121.5	122.6
全国の市区町村	134.5	119.3	135.4	137.0	151.5	—

※総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査」による。

■時間外勤務時間数が月 45 時間を超える職員数の割合 (単位：%)

	令和 1	令和 2	令和 3	令和 4	令和 5	令和 6
天草市	1.6	3.2	4.0	5.1	3.1	3.6
全国の市区町村	4.5	4.0	4.8	4.7	4.2	—

※総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査」による。

(2) 課題

- ・職員数の不足による組織の柔軟性の低下と重点施策や新たなニーズへの対応の困難化
- ・少子化の進行と人材獲得競争の激化による職員採用試験の志願者数の減少と採用内定辞退の増加
- ・転職への抵抗感の低下、官公庁間の転職が容易になったことなどに伴い、家族の都合やキャリアの見直しによる職員の離職の増加
- ・職員数の減少に伴う業務の繁忙により職員の研修受講や自己研鑽の機会の制限
- ・生活する上でのニーズの多様化、自律的な働き方の制限などによる仕事と生活の両立ができていると感じている職員の割合の低下

第3章 取組内容

I 効率的かつ効果的な行政経営（総合計画政策28）

取組方針：最小の経費で最大の効果を生み出し、前に進み続ける行政経営

【施策計画】

1 P D C Aサイクルの徹底による行政経営力の向上

(1) トータルシステムに基づく行政経営

計画・実行・評価・改善（P D C Aサイクル※）の取組の連動を図る「トータルシステム」をより効果的に活用しながら、事務事業の見直し方針を策定し、各事業のブラッシュアップや、スクラップ&ビルドの徹底を図ります。

また、各事業の計画や実施結果を組織内で共有し、職員間の対話を重ねながらP D C Aサイクルを運用することで、職員一人一人の自律的な経営感覚の育成と、組織内の連携の強化に取り組みます。

《成果指標》

No.	成果指標名	現状値 (R7 暫定値)	後期目標値 (R11 年度)
1	成果指標の目標達成率		
2	スクラップ（コスト削減）を図った取組の数（累計）		

※P D C Aサイクルとは、業務やプロジェクトの改善を図るための管理手法の一つで、以下の4つのステップから成り立っています。

- ①計画：中長期的視点に立ち、総合計画や各分野の個別計画、各事業の実施計画などを立てています。
- ②実行：計画に基づく事業の実行にあたり、予算や組織の適切な編成、各取組の目標管理を行います。
- ③評価：事業の実施結果を、担当課や関係部署間、外部の審議機関で共有し、内部・外部での評価を行うとともに、市議会の決算審査で成果報告を行います。
- ④改善（計画）：評価結果を踏まえ、次の計画を立てていきます。

2 デジタル技術を活用したフロントヤード改革と業務改善の推進

市役所の業務のデジタル化を一層推進するため、各課に設置された DX 推進員を中心に、自治体 DX に関する職員の知識を高め、日常業務から事業の企画立案に至るまで、デジタル化の視点を持った取り組みを積極的に進めていきます。

また、行政手続のオンライン化を加速させ、手続がスムーズに完了する「書かない・ワンストップ窓口」「行かない窓口」の推進など、デジタル技術を活用したフロントヤード改革に取り組みます。

※主な取組内容は「天草市デジタル・トランスフォーメーション推進計画」に記載

《成果指標》

No.	成果指標名	現状値 (R7 暫定値)	後期目標値 (R11 年度)
1	デジタル技術を活用し、業務改善を図った業務数		

3 効果的な情報発信と市民との対話の充実

(1) 情報媒体の特性を活かした情報発信

ターゲットに応じて伝えるべき情報を明確にし、広報紙やコミュニティFM、SNSなど、各情報媒体の特性を活かし、より効率的で効果的な情報発信に取り組みます。

(2) 市民の意見を聴く方法の改善

市政に関する市民との座談会や意見交換会の開催、市長メール、市政へのご意見箱などを活用し、より多くの市民の皆様の声を直接うかがい、市の施策の充実に図ります。

《成果指標》

No.	成果指標名	現状値 (R7 暫定値)	後期目標値 (R11 年度)
1	行政運営に対して市民の意見などを気軽に提案できると感じる市民の割合		

II 安定した財政基盤の確立（総合計画政策29）

取組方針：財源の確保と重点的かつ効果的な配分による持続可能な財政経営

【施策計画】

1 歳入の確保

（1）適正な課税と市税等の収納率の維持、向上

税収の確保として、課税情報の把握及び徴収体制の充実を図り、適正な課税及び市税等の収納率の維持（向上）に努めます。

（2）有利な地方債及び国県補助金の確保

財源の確保として、地方債及び国県補助金の活用を図るとともに、世代間負担の公平性と将来の財政運営に考慮し、充当率及び交付税算入率の高い地方債の借入を行うよう努めます。

（3）市有財産の売却・貸付収入等の確保

市有財産の利活用を図るとともに、売却や貸付可能な財産の把握と情報提供を行い、市有財産の売却、使用料及び手数料、貸付金収入などの税外収入の確保に努めます。

（4）ふるさと納税・企業版ふるさと納税寄附金の確保

魅力あるお礼品の充実を図り、ふるさと納税寄附金の確保に努めます。

また、企業への積極的な情報発信や制度周知を図り、企業版ふるさと納税寄附金の確保に努めます。

《成果指標》

No.	成果指標名	現状値 (R7 暫定値)	後期目標値 (R11 年度)
1	ふるさと納税寄附金		

2 施策の重点化・業務の効率化による歳出の見直し

（1）財源の重点的かつ効果的な配分

財源の重点的かつ効果的な配分として、年次別財政計画の見直し及び人口減少による市税や普通交付税の減少に応じた予算の枠配分を行い、一般財源の縮減に努めます。

(2) 市債の発行の抑制

市債借入額は後年度負担を増やさないよう元金償還額を上回らない借入額とし、充当率及び交付税算入率の高い地方債の借入を行うよう努めます。

(3) 財政調整基金の確保

財政調整基金残高維持のため、施策の重点化等による歳出の見直しを行い、標準財政規模の20%以上の残高を確保するよう努めます。

《成果指標》

No.	成果指標名	現状値 (R7 暫定値)	後期目標値 (R11 年度)
1	財政調整基金の残高		

※令和8年度～11年度の中期財政計画（歳入歳出見通し）の表を追加。

- 3 公共施設等再配置・個別施設計画の着実な実行に基づく施設の適正な管理運営
長寿命化を見据えた大規模改修等の投資的経費を抑制するため、計画に沿った効率的かつ効果的な施設の廃止、統廃合、複合化等を進めます。

普通財産の解体について、工事費用の平準化を図り、スムーズな解体工事による施設総数の縮減を進めるため、新たに確保する財源を活用し、年度ごとの解体予定計画に沿った解体を進めます。さらに、解体した跡地については整地して売却し、その収入を新たな解体等に充当していきます。

本市の公共施設の公売に係る専用ウェブサイト「財活あまくさ」は、これまで施設の紹介のみを行ってきたため、施設利用のメリットや周辺地域の魅力をアピールし必要とする人や企業に対して購入意欲を高めるような魅力あるサイトとなるよう、掲載内容の充実を図ります。

※主な取組内容は「天草市公共施設等総合管理計画」に記載

《成果指標》

No.	成果指標名	現状値 (R7 暫定値)	後期目標値 (R11 年度)
1	公共施設の売却実績件数 (件)		
2	「財活あまくさ」への掲載物件数 (単年度：件)		

III 市政を担う組織力・職員力の強化（総合計画政策30）

取組方針：

【施策計画】

1 機能的な組織運営と定員管理

(1) 効果的な組織体制の構築

社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに対応するため、分野横断的な連携を推進するとともに、組織体制の見直しを継続的に行い、効率的で機能的な組織運営に取り組みます。

(2) 定員の管理

最小の経費で最大の効果をあげることを前提にしつつ、様々な行政課題や新たな行政需要に臨機応変に対応できる組織力を維持する必要があることから、定年引上げ期間の退職者数を踏まえた上で、必要な職員数を確保します。

■ 普通会計における年度別職員数 (単位：人)

R7	R8	R9	R10	R11	R12
638					

(備考) 1. 各年度4月1日時点。

2. 総務省「地方公共団体定員管理調査」による職員数とする。

(3) 人材の確保

優秀な人材の安定した確保や職員の年齢構成の平準化を考慮し、各年度における職員採用者数の均衡を図ることとし、職員を採用します。

また、職員採用試験受験者を確保するため、本市職員の仕事と働く環境の魅力を広く効果的に発信するとともに、より多くの人材が受験しやすい試験方法を工夫します。

さらに、多様な知識や経験、技術、専門性を有する人材を確保するため、採用試験の要件や採用区分を見直し、多様な任用制度の活用を進めます。

■ 普通会計における年度別採用者数 (単位：人)

R8	R9	R10	R11	R12
30				

(4) 適材適所の人事配置

職員の能力や適性を最大限活かすために、働きがいの向上やキャリア形成の視点も考慮しながら、適材適所の人事配置を行います。

2 職員の育成と職場環境づくり

(1) 職員研修の充実

自己啓発へのきっかけづくりや支援、自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりに取り組みます。

基礎的な執務能力の習得から高度で実践的な専門知識の向上まで、計画的かつ体系的に職員研修を実施します。

(2) 人材育成風土の醸成

職場内で業務遂行と人材育成を両立するため、仕事を通じた人材育成の重要性の認識を深めるとともに、職場内でのサポート体制の充実やコミュニケーションの活性化を図ります。

また、人事評価制度等を通じた上司や先輩職員からの指導や教育体制を強化します。

(3) 地域に貢献する人材の育成

地域活動に参画する意義を理解し、公務内外において地域を担う人材であることの自覚を促すことにより、地域に愛着と誇りを持ち、地域活動への従事や地域の魅力向上に積極的にチャレンジする職員の育成を図ります。

(4) 柔軟かつ多様な働き方の推進

育児や介護など時間に制約がある職員も含め、全ての職員が能力を最大限発揮できるよう、時差出勤制度やテレワークの活用をはじめ、職員のライフステージに応じた多様で柔軟な働き方の実現を図ります。

(5) ワーク・ライフ・バランスの推進

業務効率化により長時間労働の是正や休暇制度の活用促進、育児や介護への参画の促進、健康管理の充実など、全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら意欲をもって働くことができる職場環境の実現を図ります。

《成果指標》

No.	成果指標名	現状値 (R7 暫定値)	後期目標値 (R11 年度)
1	職員のエンゲージメント調査結果のスコア		