
第3次天草市行財政改革大綱

平成27年度～平成30年度



平成27年3月

天 草 市

はじめに

平成18年3月27日に2市8町が合併し誕生した天草市は10年目の節目を迎えます。この間、第1次天草市総合計画に掲げる「日本の宝島“天草”の創造」という基本理念のもと、誰もが誇りに思い、安心して暮らせる宝の島を目指し、「第1次天草市行政改革大綱」及び「第2次天草市行財政改革大綱」に基づき、行財政改革に取り組んでまいりました。

しかし、予測を上回る人口減少や少子高齢化の進行、依然として厳しい地域経済の状況、合併に伴い優遇されていた普通交付税の算定額が段階的に縮減されるなど、今後さらに財政状況は厳しさを増すことが予想されます。

このような状況の中で、将来にわたって夢と希望に満ちあふれた宝の島を創ることを目指し、「人が輝き 活力あふれる 日本の宝島“天草”」をまちづくりの基本理念とした「第2次天草市総合計画」を本年度策定しました。この総合計画を実現するためには、より一層、行財政改革を進めて行くことが必要であると考えております。このため、今回、新たな行財政改革の指針となる「第3次天草市行財政改革大綱」を策定いたしました。

この大綱は、平成27年度からの4年間を推進期間として、「市民目線の行財政改革による持続可能な行政経営」を目標に掲げ、その目標を達成するため「財政基盤・経営力の強化」「組織力・職員力の向上」「協働によるまちづくりの推進」の三つの基本方針を定め、住み続けたいと思う“天草”を市民の皆様と一緒に創り上げて行くことを目指しております。

市が直面する様々な課題や市民ニーズに的確に対応するためには、スピード感を持って取り組むことが求められており、これまで以上に市民目線と市民協働による行財政改革が必要となってまいります。

また、今後の市政運営に当たりましては、市民の皆様自らがまちづくりを行っていくという自覚と責任を持って積極的に市政運営に参画していただき、行政と市民双方の意識を高めていくことが求められてまいります。改革は行政だけで進められるものではなく、市民の皆様のご理解、ご協力があって初めて成し遂げることができるものです。これからもどうぞ市民の皆様のご理解、ご協力を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

最後に、本大綱の策定に当たりまして、真摯にご検討をいただきました行財政改革審議会の皆様、並びに多くのご意見をいただきました市民の皆様及び市議会議員の皆様に対しまして、心より厚くお礼申し上げます。

平成27年3月

天草市長 中村 五木

【 目 次 】

第 1 章 行財政改革の必要性

1 行政運営の現状と課題	1
2 これまでの行財政改革の取り組み	3
3 さらなる行財政改革の必要性	6
【行財政改革のイメージ】	7

第 2 章 行財政改革の基本的な考え方

1 目標	8
2 改革の視点	8
3 重点事項	9
4 基本方針	9
5 計画期間	10
6 大綱の位置づけ（総合計画と行財政改革大綱の関係）	10
7 第 3 次天草市行財政改革大綱の体系	11

第 3 章 取り組みの内容

1 財政基盤・経営力の強化	12
取組項目 1-① 将来を見据えた財政運営の健全化	12
取組項目 1-② 市有財産の利活用、整理・統廃合、再配置	13
取組項目 1-③ 選択と集中による行政サービス、事務事業の再構築	13
取組項目 1-④ 経営的視点に立った行政運営	14
2 組織力・職員力の向上	15
取組項目 2-① 行政組織の効率化、活性化	15
取組項目 2-② 人員管理の適正化	16
取組項目 2-③ 職員資質の向上	17
3 協働によるまちづくりの推進	18
取組項目 3-① 市民参画によるまちづくりの推進	19
取組項目 3-② 透明性ある情報提供による市民との情報共有	19
取組項目 3-③ 多様な担い手への支援・育成	20

第 4 章 行財政改革の推進

1 推進体制	21
--------	----

2	実行計画（アクションプラン）	22
3	公表等	22
	【用語の解説】	23

【資料編】

1	定員適正化計画	26
2	財政健全化計画	27
3	答申	28

第1章 行財政改革の必要性

1 行政運営の現状と課題

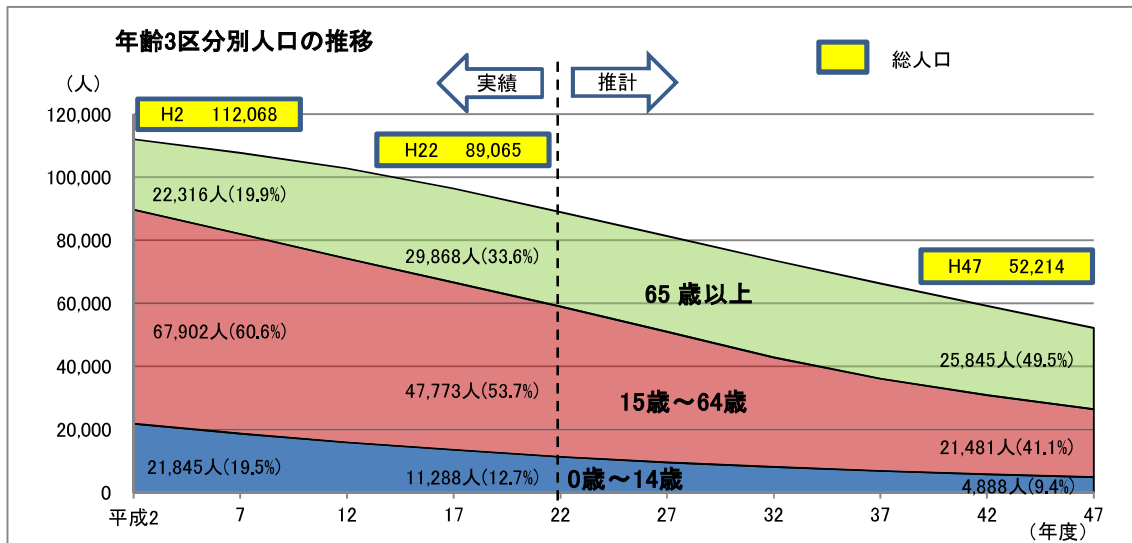
天草市は、平成18年3月27日に2市8町が合併し、新しい市としてスタートし、10年の節目を迎えようとしています。この間、社会情勢もめまぐるしく変わり、行政に対する市民ニーズも高度化・多様化するとともに、出生数の減少や平均寿命が過去最高を更新するなど、全国的に人口減少と少子高齢化が進んでいます。本市でも「人口減少と少子高齢化」が他自治体を上回るスピードで進んでおり、「日本創成会議^(※1)」によると、20～39歳の若年女性人口が30年間で半数以下に減る「消滅可能性都市^(※2)」の一つであるとされ、本市の試算でも、平成22年から平成52年までの30年間で若年女性人口は約63%減少すると予測されていることから「人口減少と少子高齢化」のスピードはさらに加速するものと思われます。

日本経済は国の経済対策等もあり緩やかな回復傾向にあるものの、地方においては未だ回復の兆しは見えず、社会経済情勢の低迷や人口減少などで市税収入の伸びが期待できない中、扶助費^(※3)の増加、普通交付税^(※4)の合併算定替^(※5)期間の終了による段階的な削減など、本市の財政状況はより一層厳しさを増していくことが予想されます。また一方で、地方分権改革^(※6)が進められ、自治体は自らの判断と責任で、それぞれの地域の実情に応じた行政運営を行っていくことが求められています。

このような状況の中で、社会情勢の変化に機動的に対応できるよう、簡素で効率的、機能的な体制を整備し、限られた経営資源（人、物、金、情報、時間）を有効に活用してより質の高い行政サービスを安定して提供していくことが求められています。

	天草市				
	2010年(H22)		2040年(H52)		若年女性人口変化率 (2010→2040)
	総人口	20-39歳女性	総人口	20-39歳女性	
本市推計	89,065	6,936	45,542	2,543	-63.3%
社人研推計(人口移動が収束しない場合)	89,065	6,948	45,714	2,486	-64.2%

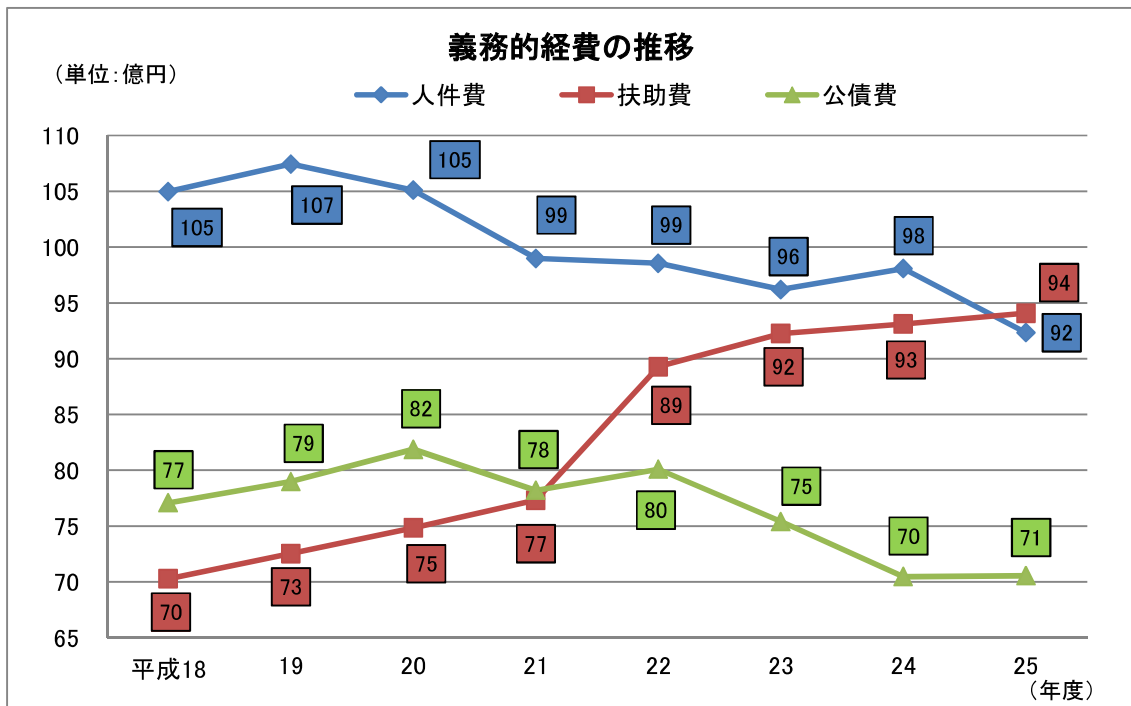
※人口移動が収束しない試算は、2010年から2015年にかけて、人口の社会純増数(純移動率がプラスとなっている項の合計、5年累計で+180万人程度、単年度平均+36万人程度)と、社会純減数(純移動率がマイナスとなっている項の合計、5年累計で-180万人程度、単年度平均-36万人程度)とが、その後もほぼ同じ水準で移行するよう、社人研推計で用いられた年次別・性別・年齢階級別の純移動率について、プラスの純移動率、マイナスの純移動率ごとに一定の調整率を乗じて推計。【資料:「市政企画課」及び「ストップ少子化・地方元気戦略」(日本創成会議・人口減少問題検討分科会)より】



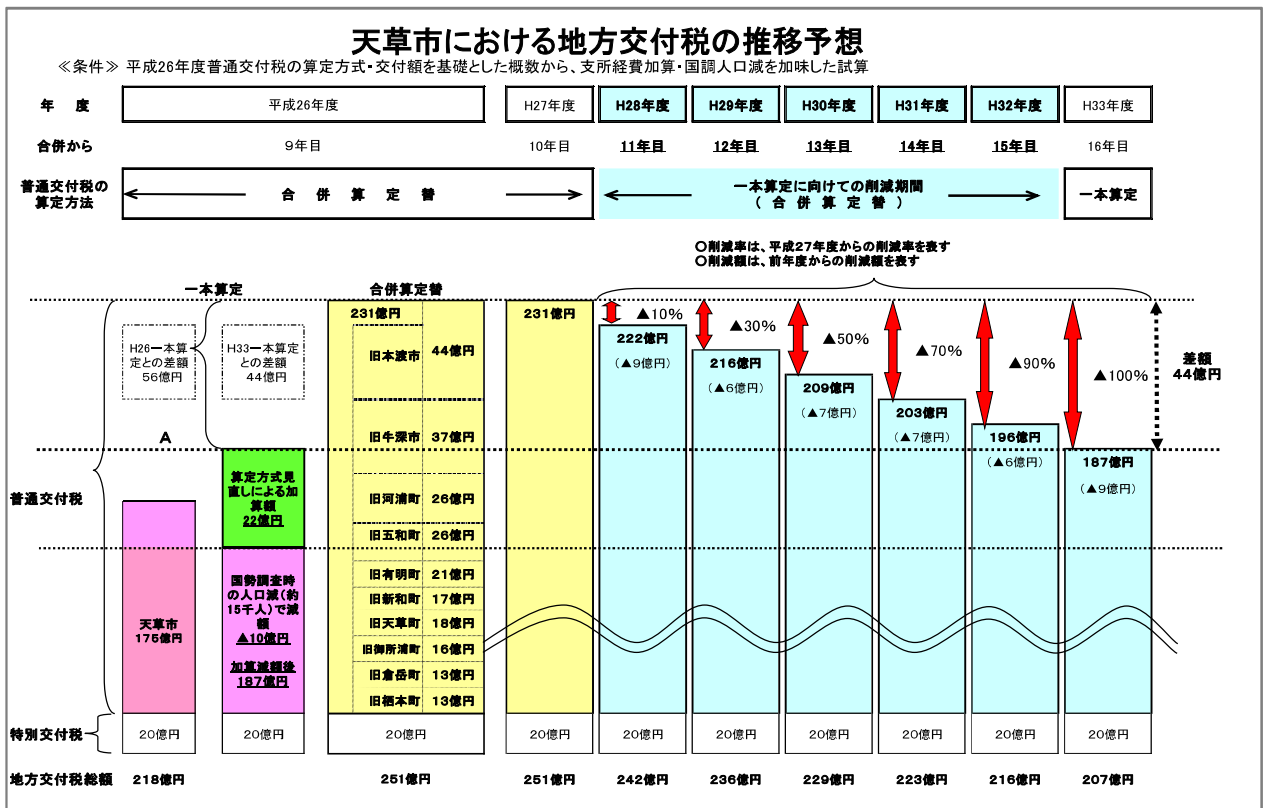
「年齢3区分別人口の推計」からは、平成2年と平成47年の推計値を比較すると、14歳以下の人口は約1/4、15歳から64歳は約1/3になるのに対し、65歳以上の人口は微増になることが分かります。単純に比較すると、平成2年時点では、約3人の生産年齢人口で高齢者1人を支えていましたが、平成47年時点では、生産年齢人口1人で高齢者を約1.2人支える必要があり、現行の国民健康保険や国民年金などの社会保障システムを継続していくことが困難になると推測されます。

※「総人口」には「不詳」を含むため、区分別の合計とは一致しない場合があります。

【資料：天草市統計書（平成25年度版）】



合併後の「義務的経費(※7)の推移」をみると、人件費及び公債費(※8)については減少傾向にありますが、扶助費については長引く不況の影響や、高齢化等で毎年度増加しています。【資料：市財政課「普通会計決算状況」】



合併後10年間は特例期間として普通交付税の優遇措置がありました。平成28年度から段階的な削減が始まり、16年目の平成33年度には終了します。歳入の約4割を占める普通交付税が減額されることで、財政状況はより一層厳しさを増すことが予想されます。【資料：市財政課】

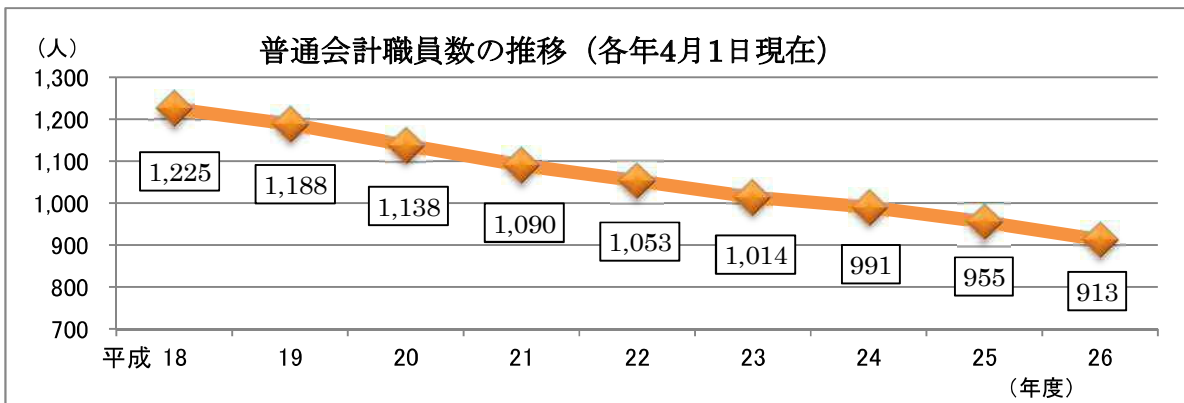
2 これまでの行財政改革の取り組み

本市の行財政改革への取り組みは、平成19年2月に「第1次天草市行政改革大綱（平成18年度～平成22年度）」を策定しスタートしました。その後、平成23年3月に「10年後の天草市を見据えた持続可能な行財政運営の確立」を目標に掲げ策定した「第2次天草市行財政改革大綱（平成23年度～平成26年度）」に基づき、「市民との協働による行財政運営の推進（市民活力の向上）」、「経営感覚を取り入れた行財政運営の確立（経営能力の強化）」、「質の高い職員による行財政運営の確立（職員能力の強化）」の3つの基本方針を定め、改革に取り組んできました。

その結果、普通会計の職員数は、平成26年4月1日現在で913人となり、平成18年4月1日から312人の削減を行い組織のスリム化が図られました。効果額としては、第1次天草市行政改革大綱期間では、歳入で約19億円を確保、歳出で約46億円を削減し、合計で約65億円の効果を生み出しました。また、第2次天草市行財政改革大綱期間では、歳入で約8億円を確保、歳出で約27億円を削減し、合計で約35億円（※平成26年度分は見込み額）の効果が上がっています。この行財政改革の取り組みによって得られた財源を有効に活用することで、市の借金である市債の残高は減少傾向にあり、市の貯金である財政調整基金^(※9)は増加傾向にあります。

また、第2次天草市行財政改革大綱で基本方針を実現するための実施計画（アクションプラン）を182項目設定し、「市有財産の利活用、整理・統廃合基本方針」、「第1期 施設の整理・統廃合基本計画」など、市が抱える問題に対する方針や計画の策定。「市民活動団体への支援」や「効率的・機能的な組織機構への見直し」、「公立保育所の民営化」など持続可能な行財政運営を確立するために、様々な課題に取り組んできました。

計画期間が満了する平成26年度末には、ほぼすべての項目について取り組みがなされる見込みですが、「業務のアウトソーシング」や「イベント等への行政のかかり方の見直し」、「公共施設の管理の見直し」、「評価結果の公表」など、一部計画どおりに進んでいない項目もあり、引き続き改革を推進する必要があります。



「普通会計」とは総務省の定める会計区分のひとつで、一般会計、特別会計など各会計で経理する事業範囲が自治体ごとに異なっているため、統一的な基準で整理して比較できるようにした統計上の会計区分です。本市では、一般会計、歯科診療所特別会計、斎場事業特別会計を合算し、重複を控除したものになります。【資料：市総務課】

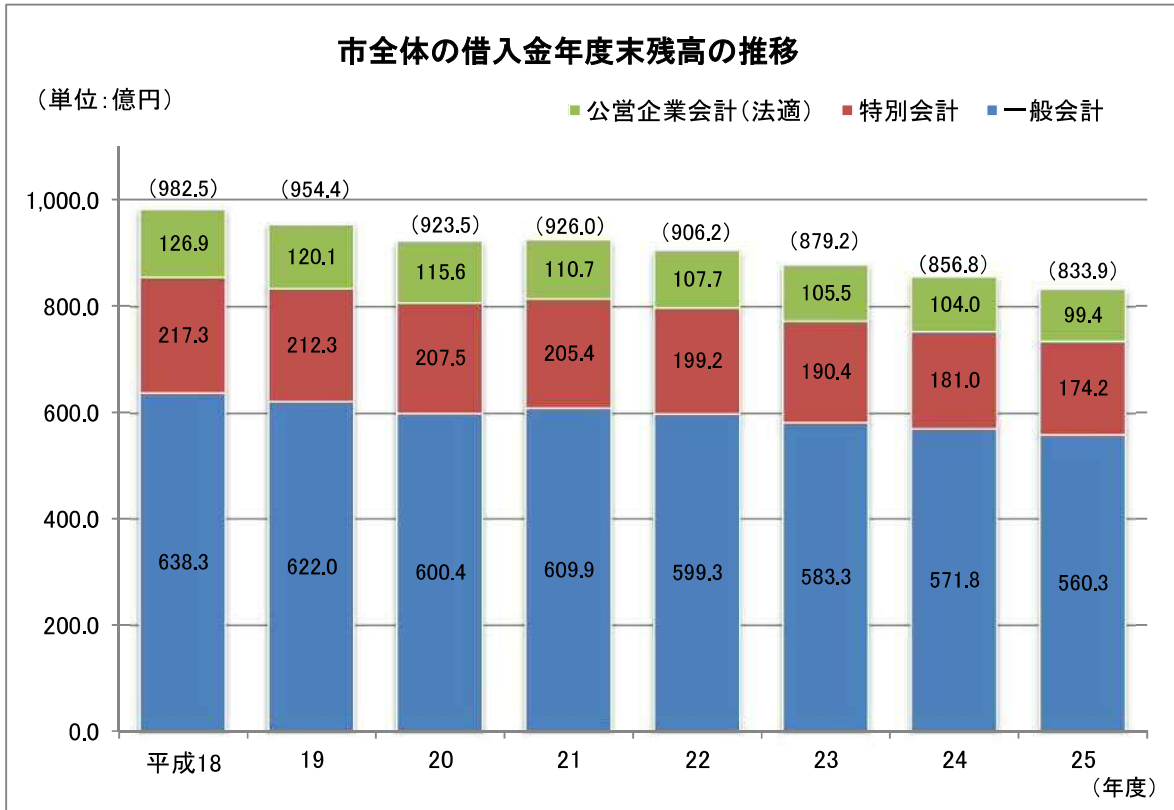
天草市行財政改革大綱(平成18年度～平成26年度)の効果額

(単位: 億円)

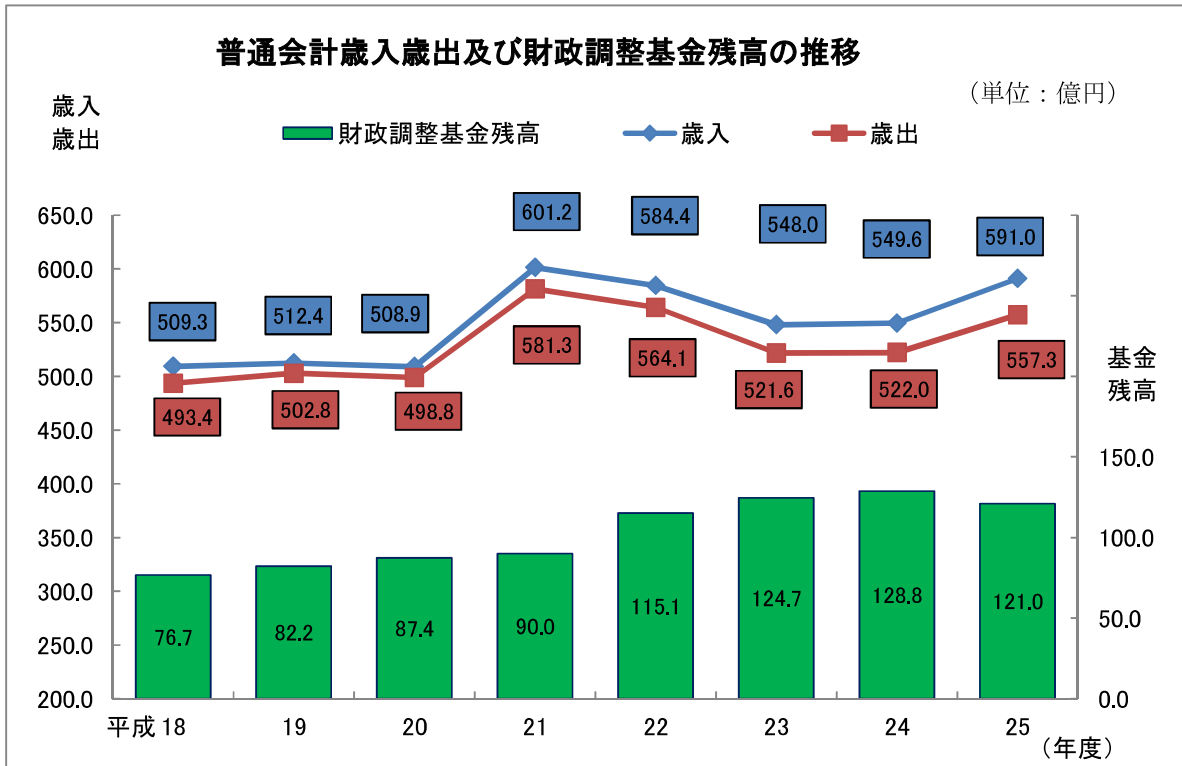
年度	第1次大綱期間						第2次大綱期間					合計
	18	19	20	21	22	計	23	24	25	26	計	
歳入確保	1.5	4.7	4.5	4.2	4.4	19.3	1.0	1.5	2.5	2.6	7.6	26.9
歳出削減	2.2	6.8	10.1	11.9	15.1	46.1	3.1	5.0	8.0	10.7	26.8	72.9
合計	3.7	11.5	14.6	16.1	19.5	65.4	4.1	6.5	10.5	13.3	34.4	99.8

※ 内訳として、第1次大綱期間では、「税等の徴収率向上」で約10億円、「職員の削減」で約32億円など。第2次大綱期間では、「税等の徴収率向上」で約4億円、「市有財産の売却」で約6千万円、「民間委託等の推進」で約5千万円、「職員の削減」で約14億円などとなっています。

※ 平成26年度については見込み額を掲載しています。



「特別会計」は、斎場、介護、診療所、埠頭、下水道(5会計)、簡易水道の10会計の合計額。「公営企業会計(法適)」は地方公営企業法を全部適用している、上水道事業会計及び病院事業会計の合計額です。【資料:市財政課】



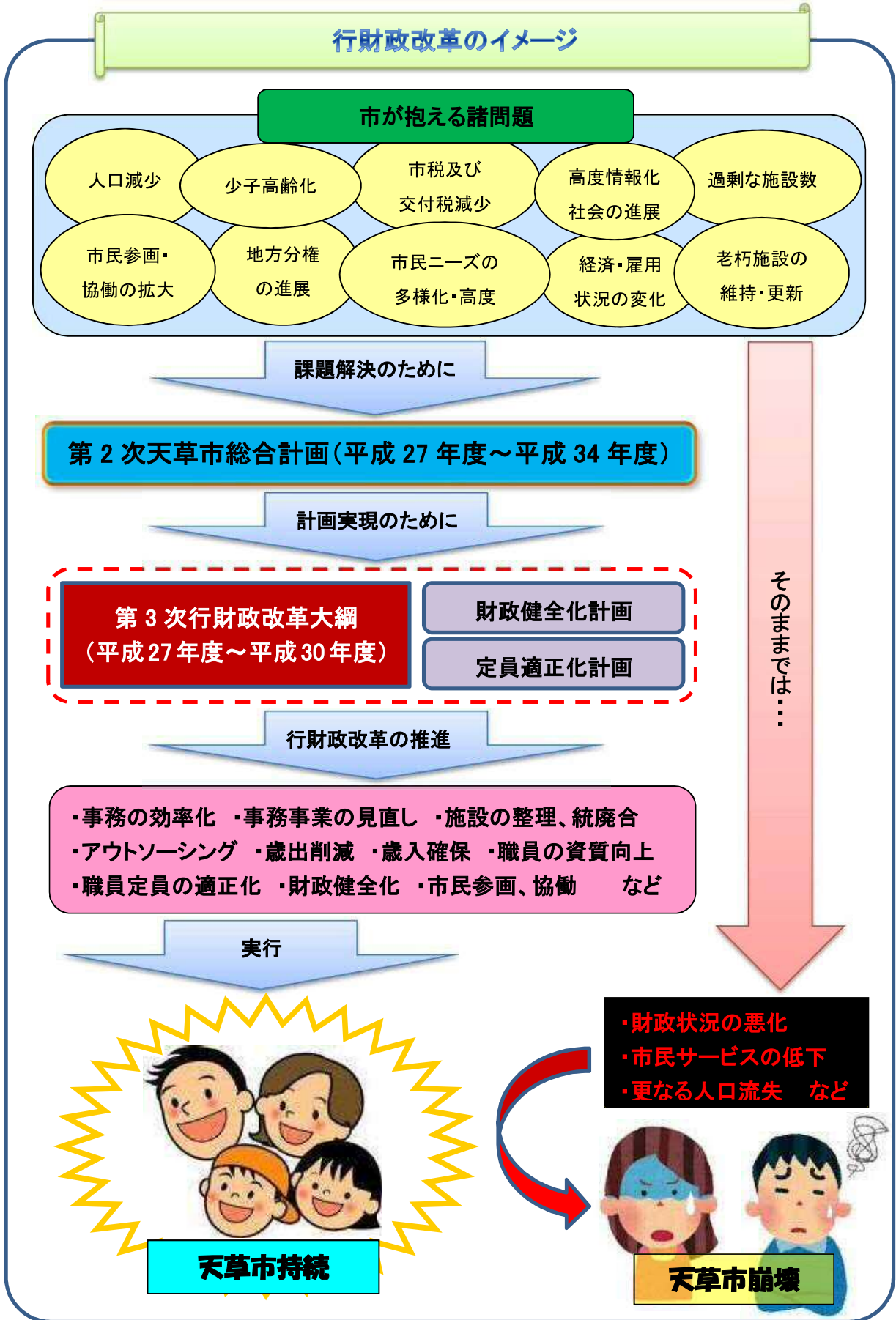
【資料:市財政課】

3 さらなる行財政改革の必要性

本市ではこれまでも様々な手法を活用し、行財政改革に取り組んできました。しかしながら前述のように、社会情勢の変化とともに、ますます高度化・多様化する市民ニーズや増大する財政需要に 대응していくためには、これまでにない抜本的な改革を実行することが必要となっています。

また、厳しさを増す財政状況や、今後さらに進むことが予想される少子高齢化や地方分権に対応していくためには、職員でできる範囲が限られてくるため、「市民自らが市を創っていく主役」という強い意志による市民の更なる市政への参画が不可欠となってきます。このため、これまで以上に地域や行政の抱える問題などを分かりやすく市民に発信し、情報共有することで市政に参加しやすい体制を整備し「市民との協働によるまちづくり」を積極的に進めていく必要があります。

このようなことから、現行の大綱を見直し、「第3次天草市行財政改革大綱（平成27年度～平成30年度）」を策定することで、平成27年度からスタートする「第2次天草市総合計画（平成27年度～平成34年度）」を実現し、地域の均衡ある発展と市民が安心、安全に生活できることが求められます。このため、「単に行政を運営する」という考えから「行政を経営する」という視点に立ち、限られた経営資源（人、物、金、情報、時間）を有効に活用して市民満足度の更なる向上を図るため、徹底した事務事業の見直しや財政健全化への取り組みを行い、行財政改革を強力に進めていく必要があります。



第2章 行財政改革の基本的な考え方

1 目標

「市民目線の行財政改革による持続可能な行政経営」

～住み続けたいと思う“天草”を市民と共に～

これまで行ってきたコスト削減や人員削減など、行政運営のスリム化を継続しながら、「行政を経営する」という視点で、人や物、金、情報、時間などの限られた経営資源を有効活用し、市民目線の行政サービスを効率的に提供することで、これからも住み続けたいと思う“天草”を市民と一緒に創ることを目指します。

2 改革の視点

少子高齢化や市民ニーズの高度化・多様化への対応、財政健全化対策など、本市が抱える様々な課題を解決し質の高い行政サービスに結び付けていくため、限られた経営資源を有効に活用しながら以下の4つの視点により行財政改革を進めていきます。

市民サービスの
視点

市民満足度を重視した質の高い行政サービスを提供する

財政健全化の
視点

健全で効率的な財政運営を実現する

組織改革の
視点

機能的な組織機構の構築とチャレンジする職員を育成する

協働の
視点

市民、地域との協働によるまちづくりを推進する

3 重点事項

第3次天草市行財政改革大綱を策定するにあたって、最も重点を置かなければならないことは、「普通交付税の合併算定替期間が終了する平成33年度を見据えて財政健全化に取り組むこと」です。このため、「財政健全化」を最重点事項とし、経営的視点^(※10)に立った行政運営（全事業のゼロベース^(※11)での見直しなど）で、選択と集中による行財政改革を強力に推進します。

また、行財政改革をより積極的に進めるために、「誰かがやる」のではなく、「自ら改革する」というチャレンジ意識のもと、職員一人ひとりが改革意欲を持って行動できるような「意識改革」とそれを醸成する「組織風土づくり」に取り組みます。

4 基本方針

第2次天草市総合計画の実現に向けて掲げた目標を達成するために、「改革の視点」、「重点事項」などから、次の3つの基本方針を立て行財政改革を推進します。

また、この基本方針を進めるため、それぞれの方針ごとに具体的な取組項目を設定します。さらに、取組項目を実現するための実行計画（アクションプラン）を設定し、行財政改革を推進していきます。

1 財政基盤・経営力の強化

2 組織力・職員力の向上

3 協働によるまちづくりの推進

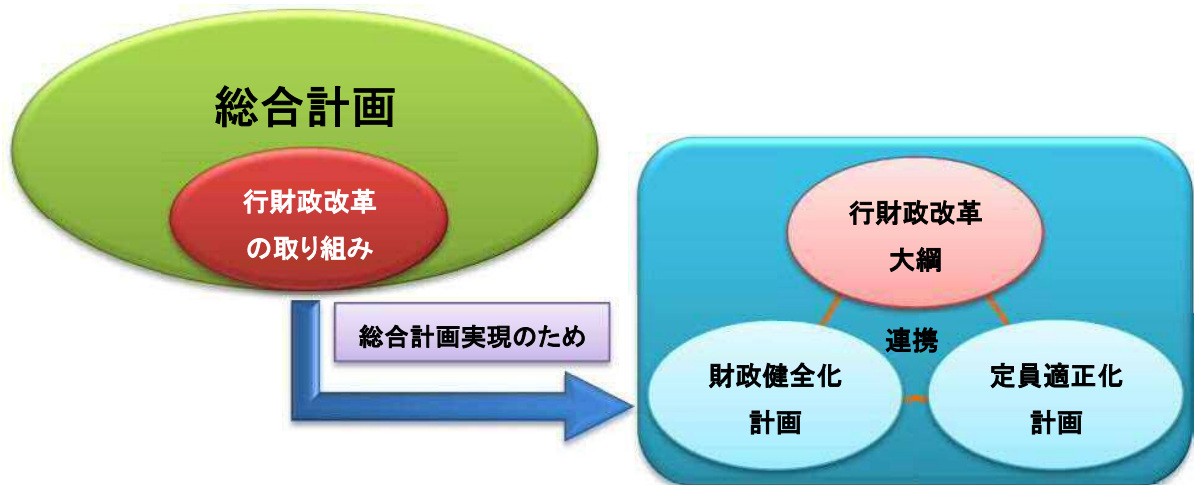
5 計画期間

第3次行財政改革大綱の計画期間は、平成27年度から平成30年度までの4年間とします。これは本大綱が、第2次天草市総合計画（平成27年度～平成34年度）を実現するための取り組みであることから、前期基本計画（平成27年度～30年度）の計画期間と同じとしています。

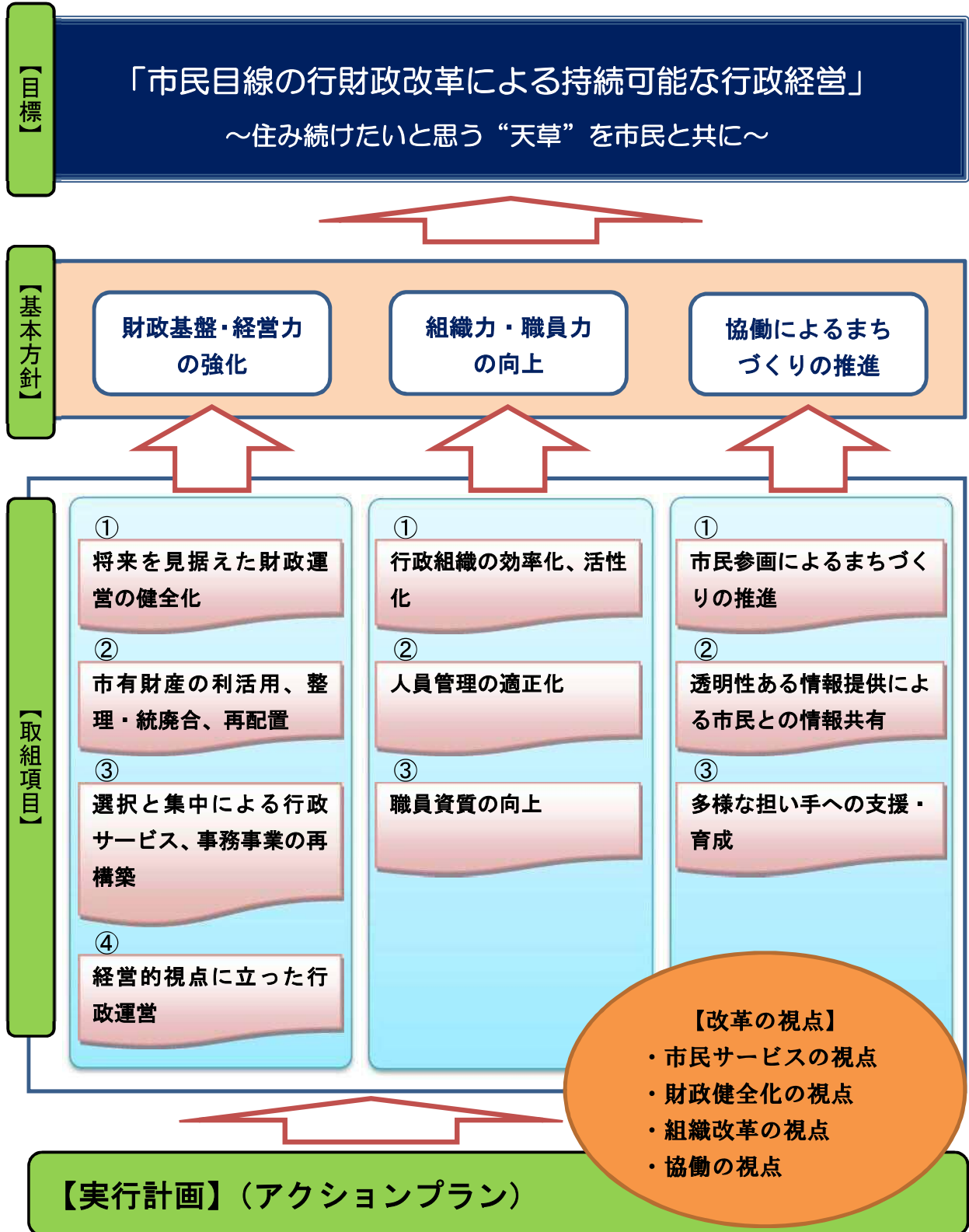
27年度	28	29	30	31	32	33	34
【総合計画】							
第2次天草市総合計画(計画期間8年)							
前期基本計画(4年)				後期基本計画(4年)			
【行財政改革大綱】							
第3次天草市行財政改革大綱(4年)				次期天草市行財政改革大綱(4年)			

6 大綱の位置づけ(総合計画と行財政改革大綱の関係)

総合計画は、本市の総合的かつ計画的な行政運営の指針となるものです。一方、第3次天草市行財政改革大綱は、第2次天草市総合計画の「7 持続可能な行政経営ができるまちづくり」において、効率的・効果的に行政運営を推進するための取り組みの一つとして掲げ、総合計画に掲げるまちの将来像実現のための具体的な手法を示すものです。



7 第3次天草市行財政改革大綱の体系



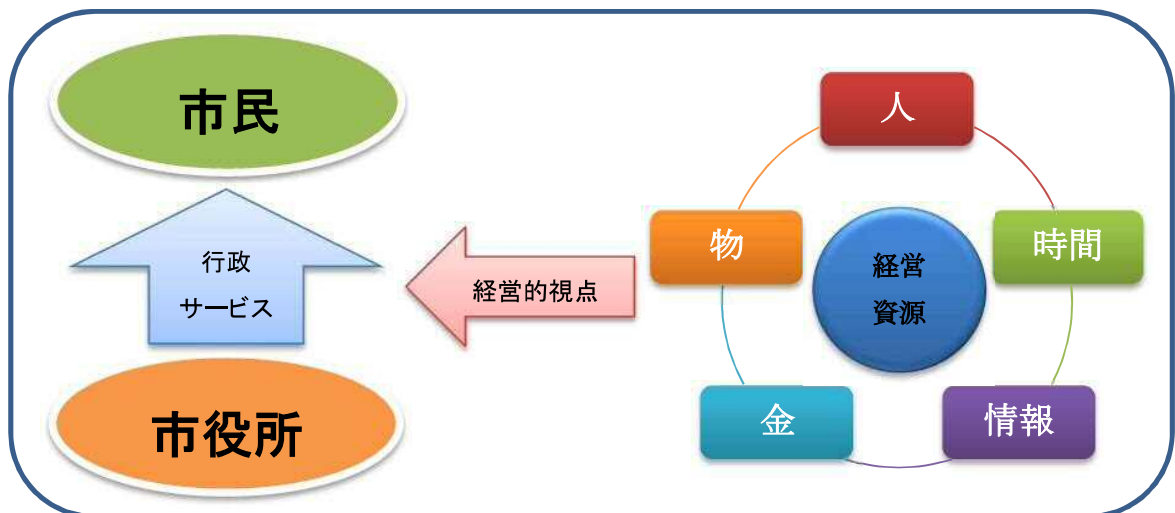
第3章 取り組みの内容

1 財政基盤・経営力の強化

日本経済は緩やかな回復の兆しを見せていますが、地方においては未だに厳しい状況となっています。経済の低迷や人口減少による税収の減、普通交付税の合併算定替期間終了など、今後予想される大幅な収入の減少に対して、将来的に持続可能な行財政運営を維持するためには、必要な財源の確保と、選択と集中による弾力的な支出を強力に進める必要があります。

これまで人員削減、コスト削減などで行財政改革を進め、行政運営のスリム化など一定の成果が上がっています。このことについては継続する必要がありますが、さらに今後は経営的視点に立ち、限られた経営資源（人、物、金、情報、時間）を有効に活用し、行政サービスを効率的・効果的に提供することが必要となっています。

【行政経営のイメージ】



取組項目

1-①

将来を見据えた財政運営の健全化

厳しい財政状況の中で、持続可能な行財政運営を行うためには、歳出の抜本的な見直しと自主財源の確保による財政の健全化が必要となっています。さらに、普通交付税の合併算定替期間が終了する平成33年度以降も健全な財政運営を行うためには、今計画を策定する段階から、危機意識を持って財政健全化に取り組むことが必要です。

このため、中長期的な財政見通しに基づく財政運営の指針となる「財政健全化計画」を策定し、健全で持続可能な行財政運営を確保するとともに、次世代への負担を軽減し、未来に向けた必要な投資を進めていきます。

主な取り組み

- 使用料、手数料の見直しや税の徴収率の向上などによる自主財源の確保
 - 財政健全化計画に基づく財政運営の実施
 - 特別会計等の経営健全化の推進
- など

取組項目

1-②

市有財産の利活用、整理・統廃合、再配置

既存の公共施設については、広域な視点や地域の特性、利用状況などを考慮し、必要性や効率性などの観点からファシリティマネジメント^(※12)の考え方にに基づき、利活用、整理・統廃合などの方向性を検討します。

今後の施設の利活用や整備については、民間活力の導入等を含めた事業の検討及び推進に努めます。また、老朽化している施設については、施設の管理運営上、維持管理に要する経費が財政の大きな負担となる可能性があり、市民の安全性、利便性を考慮しながら計画的な維持管理による長寿命化や再配置及び廃止等の検討を行い、市有財産の有効活用に努めます。

主な取り組み

- 公共施設の維持管理計画の策定と実施
 - 公共施設の利活用、整理・統廃合の推進
 - 市有財産の把握と売却の実施
- など

取組項目

1-③

選択と集中による行政サービス、事務事業の再構築

限られた財源と人材の中で、行政サービスを効率的・効果的に提供するためには、これまで以上に市民ニーズに対応した事業を選択し、集中的に実施する必要があります。

このため、総合計画の基本構想、基本計画、実施計画にそれぞれ指標を設定して、行政評価^(※13)の手法により、上位施策に対する事業の成果や必要性等を検証し、優先順位を付けて事業を実施します。また、事業内容や実施方法等の見直しを行うとともに、所期の目的を達成した事業については終了するなど、柔軟性をもって事務事業の再構築を行います。

主な取り組み

- ・ 補助金・負担金を始めとする事業のゼロベースでの見直し
- ・ イベント等への行政の関わり方の見直し
- ・ 事務処理マニュアルの作成による事務の効率化の推進 など

取組項目

1-④

経営的視点に立った行政運営

これまで行政評価システム^(※14)を活用した行財政運営の確立を目指し取り組んできましたが、効果的な運用までは至っていません。このため、これまでのように「単に行政を運営する」のではなく、経営的視点で限られた経営資源（人・物・金・情報・時間）を有効に活用して、市民の満足度を高める質の高い行政サービスを効果的に提供するような仕組みづくりが必要です。

このことから、総合計画と各分野別計画（産業、観光、教育、福祉、環境等）との整合性を図りながら、総合計画、予算編成、行政評価などの仕組み・制度を全体として機能させた「総合計画を核とした自治体経営のトータル・システム^(※15)化」による行政運営を推進します。

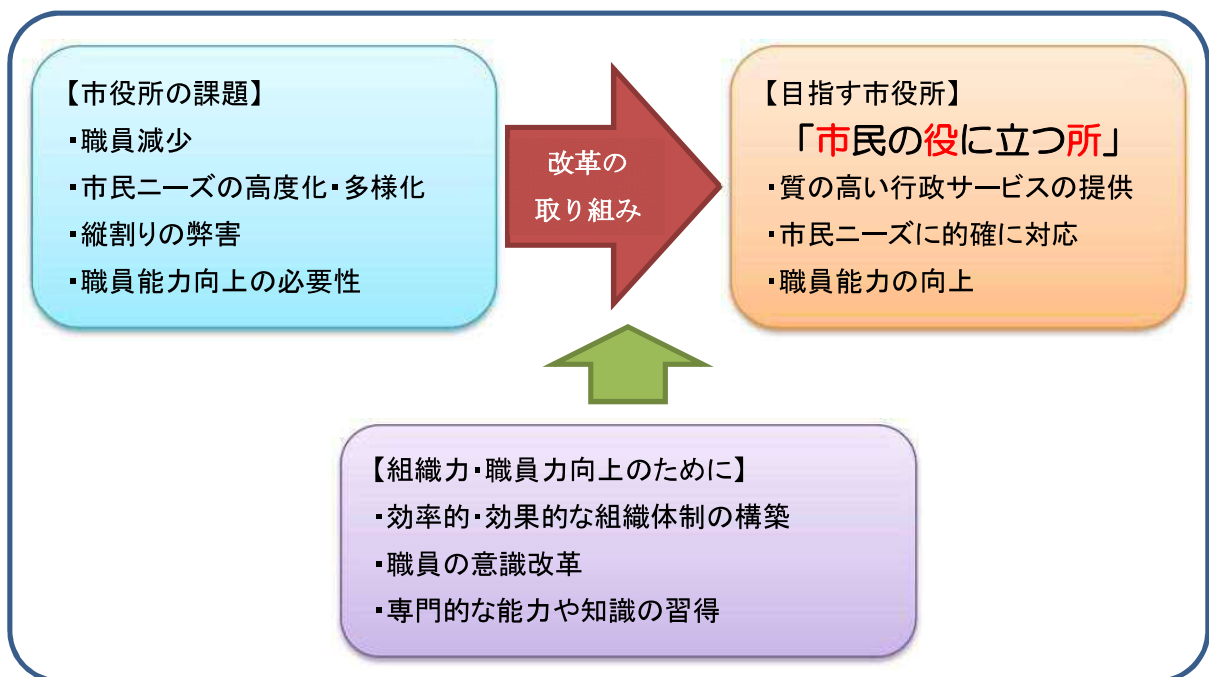
主な取り組み

- ・ 新たな評価システムを活用した施策の見直し
- ・ アウトソーシングの推進（民間委託など）
- ・ 情報化基盤を活用した業務改善の推進 など

2 組織力・職員力の向上

広範な市域の中に集落が点在する本市では、職員数が減少する中、限られた人材で市民ニーズや新たな行政課題に的確かつ迅速に対応できる効率的・効果的な組織体制を構築する必要があります。このため、情勢に応じた組織機構の見直しと、縦割り行政から横断的、弾力的な連携を推進することで、スリムで機動的な組織づくりを目指します。

さらに、時代を先取りしたまちづくりを迅速・的確に進めるために、専門的な能力や知識を備えた職員が必要となります。また、市役所は「市民の役に立つ所」とであるという認識のもと、市民ニーズに的確に対応し、おもてなしの心で、質の高い行政サービスを提供するために更なる職員能力の向上が必要です。まちづくりのプロとして、職員一人ひとりが責任と改革意欲を持って、「自分たちの市は自分たちで創っていく、守っていく」という気概で取り組む必要があります。



取組項目 2-①

行政組織の効率化、活性化

今後の職員数の減少に対して、限られた人員で高度化・多様化する市民ニーズや新たな行政課題に的確かつ迅速に対応し、機能的・効率的に行政運営を行うためには、これまで以上に組織の活性化を図り、市民目線に立った分かりやすく利便性の高い、横断的

かつ機動的に活動できる組織体制を構築する必要があります。

また、市長をはじめとする組織の上層部が行う「方針の決定」、「経営計画の立案」、「総合調整」の機能を強化し、政策決定の戦略化・明確化を図るとともに、それぞれの部署の職員はトップの方針を的確にとらえ、所管部署としての考えや意見を導き出し、全体をまとめることで市民のための行政組織として機動力を高めます。

主な取り組み

- 市民ニーズに対応した組織の見直し
 - 地域の課題に対応できる支所機能の充実
 - 総合窓口の推進による「ワンストップサービス」の実施
- など

取組項目

2-②

人員管理の適正化

定員管理についてはこれまでも適正な管理に努めてきましたが、過度な人員削減により行政サービスが後退してしまっは何もありません。このため、市の重要政策や市民ニーズが高い分野など必要な部署には人員配置を強化するなど「選択と集中」の観点から、行政サービスを行うために必要な人員の確保と、年齢層のバランスなどを勘案しながら「定員適正化計画」の見直しを行い、これまで以上に適正な定員管理に努めます。

また、高度化・多様化する行政課題に対応するために、アウトソーシングの活用や、豊富な経験や幅広い知識を持つ人材の育成、さらには専門分野に精通したエキスパートの育成に努めます。

主な取り組み

- 定員適正化計画に則った職員定員の適正化の実施
 - 勤務評定及び目標管理を活用した人員配置
 - 専門分野に精通したエキスパートの育成
- など

取組項目

2-③

職員資質の向上

公務員は全体の奉仕者であるという基本に立ち返り、最少の経費で最大の効果を挙げるという意識のもと、既存の枠組みや従来の発想にとらわれない柔軟な姿勢で職務に取り組む職員を育てます。

また、何が必要か、どう対応すべきかなど、職員一人ひとりの意識改革・能力開発を推進し、市民目線で問題意識と責任感を持ち、新たな行政課題や多様な市民ニーズに積極的に挑戦し対応できる職員を育成します。さらに、事務改善や事業提案など、職員の創意工夫や内発的な取り組みを積極的に取り入れ、職員のモチベーション^(※16)の向上を図ります。

主な取り組み

- ・能力向上のための研修の実施
- ・職員一人ひとりの意識改革
- ・職場内での意思統一、専門能力向上のための政策ミーティングの実施 など

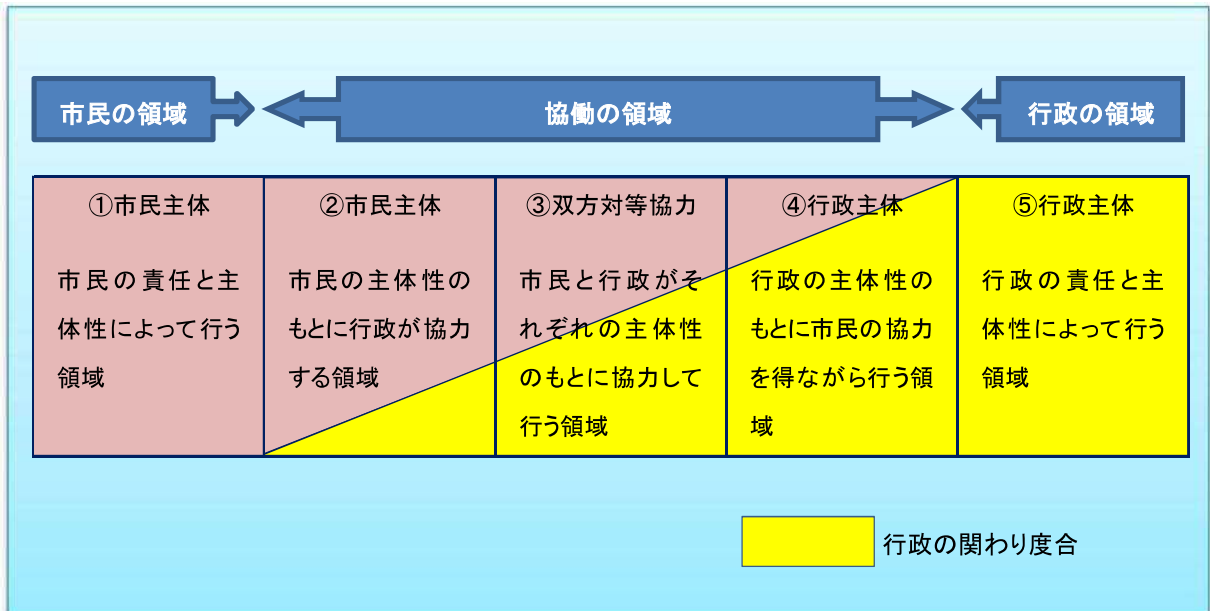


3 協働によるまちづくりの推進

多様化・複雑化する市民ニーズに対して、より質の高い行政サービスを安定して提供していくためには、行政単独の力だけでは限界があります。このため、今後の市政運営に当たっては、市民にも自治の主役の一人としての自覚と責任を持って、積極的に参画してもらう必要があります。地域社会で発生した諸問題については、まず、個人で自主的かつ自発的に取り組み、個人で解決できない場合は、地域コミュニティ^(※17)等の支援で解決を図っていきます。さらに地域コミュニティでも解決できない問題は、行政が市民参加と協働を実施することで取り組みます。

また、持続可能な行財政運営を維持するためには、地域や行政がこういった問題を抱えているのかといったことを市民に発信し、市民と情報を共有することで透明性の高い市政運営を行うことが必要です。このため、市が実施するプロジェクトや各種審議会などへの市民参加をこれまで以上に推進するなど、市政に関心を持ち積極的にまちづくりに参加できる体制を整備し、市民、地域、市民活動団体^(※18)、企業などが市政運営に参画していくことが必要となってきます。

【協働の領域のイメージ】



取組項目

3-①

市民参画によるまちづくりの推進

従来、地域における様々な市民ニーズに対しては、行政が一元的に対応してきました。しかし近年では、都市化や核家族化、単身世帯の増加など、地域社会を取り巻く環境は大きく変化しています。それとともに、福祉・教育環境や高齢者の安全・安心など、市民ニーズもますます多様化しています。このように高度化・多様化する市民ニーズに対し、今後更に厳しい財政状況や職員数の減少の中で統一的・全市的な運営を行うことを求められる行政では、ニーズの全てに対応していくことは困難です。

そのため、これからの市政運営に当たっては、市民と行政がお互いに共通認識のもとで、それぞれの特性を生かしながら相互の連携を図る必要があります。市民自らが「自分たちでまちづくりを行う」という意識と自覚を高めていくとともに、行政が市民主体のまちづくりを的確に補佐していけるよう、市民と行政双方の意識を高めていきます。また、行政は、政策形成への市民参画を積極的に推進していきます。

主な取り組み

- ・まちづくり計画を実現するための市民との連携の強化
 - ・市の政策形成への市民参画方策の実施
 - ・市民の政策参画に対する職員の意識改革
- など

取組項目

3-②

透明性ある情報提供による市民との情報共有

市民と行政の信頼関係を高めるためには、行政が市民と対等な立場に立ち、市民目線で考えることで、効果的に市民ニーズに対応することが必要です。また、市民への情報提供の充実や、市民からの意見を施策に反映させる体制づくりなど、双方向のコミュニケーションが必要となります。

そのため、行政が持っている様々な情報を提供する場合は、「市がどういったことを行っているか、市民の意見がどのように市政に反映されているか」など、市民が利用しやすく分かりやすい方法・媒体により正確な情報発信に努め、市民と行政の情報の共有を進めます。また、市民の意見を受け入れる体制を整備することで、市民の意見や要望などを把握し、市政に反映させていきます。

主な取り組み

- ・ 市民要望への対応のスピード化を図るための庁内体制の整理
- ・ 市民への正確な情報発信のための新たな情報提供方法の検討
- ・ 市の政策などの公表による情報の共有化

など

取組項目

3-③

多様な担い手への支援・育成

将来にわたって行政サービスを維持・向上させ、市民の満足度を最大限に向上させるためには、市民と行政が共通の認識を持つとともに、市民ができること、行政がしなければならないことを明確にする必要があります。

そのため、市民一人ひとりのもとより、地域団体、市民活動団体、企業など多様な自治の担い手が自覚と責任を持って主体的にまちづくりに取り組むとともに、相互のネットワーク形成に努めることが求められます。行政は、これらの市民の活動を支援するための仕組みづくりを進めるとともに、積極的に担い手の育成を図ります。

主な取り組み

- ・ 市民と行政の関わり方、役割の明確化
- ・ 地域リーダーや担い手の育成の促進
- ・ 地域、市民活動団体等の活動支援

など

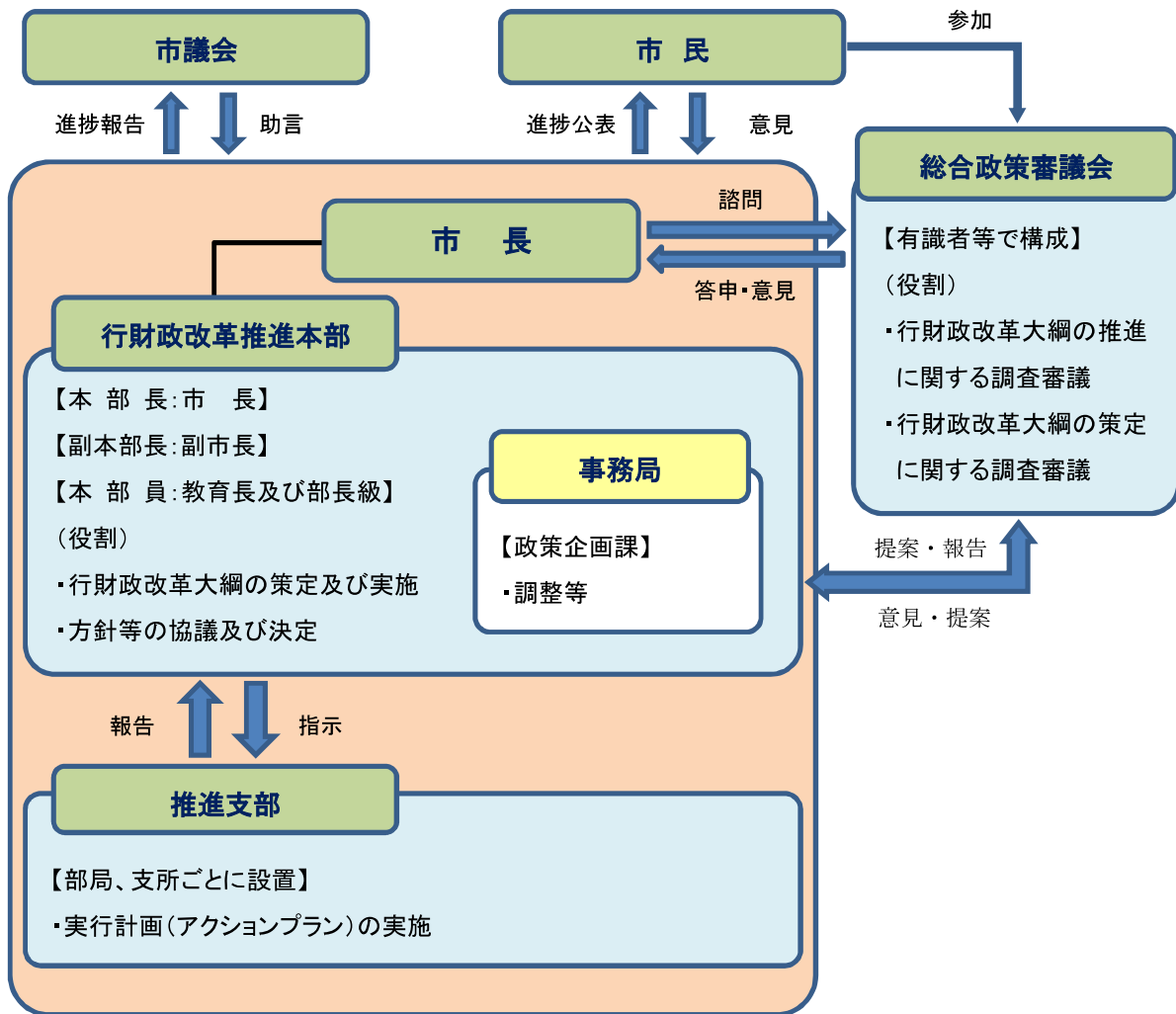


第4章 行財政改革の推進

1 推進体制

市長を本部長とする「天草市行財政改革推進本部」が中心となり、全職員が改革の意義を十分に認識し、各部署において主体的に取り組みます。また、「天草市総合政策審議会」や市民、市議会にその進捗状況等を報告・公表し、様々な意見をいただき反映させることで、連携を図りながら行財政改革の推進に取り組みます。

【天草市行財政改革推進体制（イメージ図）】

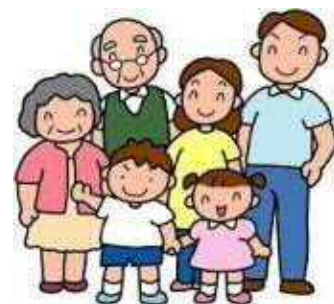


2 実行計画(アクションプラン)

行財政改革を推進するうえで、取組項目を実現するための実行計画(アクションプラン)を策定します。実行計画では、数値化できるものについては、目標値を設定し、数値化できないものについては目指す方向性を示すなど、できるだけ分かりやすい指標を設定し、毎年度の進捗管理を行っていきます。

3 公表等

実行計画(アクションプラン)の進捗状況や「天草市総合政策審議会」からの意見など、行財政改革の取り組みに関する情報を分かりやすい内容、手段で公表します。また、第3次天草市行財政改革大綱の期間内に、国の動向や社会経済環境の変化などで見直しが必要となった場合には柔軟に対応します。



用語の解説

※1 日本創成会議

東日本大震災からの復興を新しい国づくりの契機にしたいとして、2011年5月に発足した有識者らによる政策発信組織。座長は増田寛也前岩手県知事(元総務相)で、他に経済界や労働界の代表や大学教授などから構成されています。2014年5月には、同会議の人口減少問題検討分科会が、2040年には若年女性の流出により全国で896の市区町村が人口減少による消滅の可能性がある「消滅可能性都市」になると発表しました。

※2 消滅可能性都市

2040年までに20～39歳の若年女性が半減し、行政機能の維持が難しくなるとみられる自治体。介護保険や医療保険など社会保障の維持が難しくなるほか、雇用も確保しづらくなるといわれています。

※3 扶助費

社会保障制度の一環として、児童・高齢者・障がい者・生活困窮者などに対して国や地方公共団体が行う支援に必要な経費のことで、生活保護費・児童手当などです。

※4 普通交付税

本来地方の税収入とすべきですが、団体間の財源の不均衡を調整し、すべての地方団体が一定の水準が維持できるよう財源を保障する見地で、国税として国が代わって徴収し、一定の合理的な基準によって再配分するものです。いわば「国が地方に代わって徴収する地方税」(固有財源)という性格をもっている「地方交付税」の一つで、ほかに特別交付税があります。

※5 合併算定替

平成の大合併における普通交付税の優遇措置のこと。合併から10年間は旧市町村が存在するものとして、旧市町村分の合計額が交付されます。11年目から5年かけて段階的に減額され、16年目から新市1本で算定された額が交付されます。

※6 地方分権改革

住民に身近な行政運営は、できる限り身近な県や市町村が担い、その自主性を発揮するとともに、地域住民が地方行政に参画し、協働していくことを目指す改革のことです。

※7 義務的経費

義務的経費とは地方財政の経費分類のひとつで、人件費、扶助費（生活保護費・児童福祉費・老人福祉費など）、公債費など、その支出が法律上義務づけられたものや国の指示によって事実上強制される経費のことです。

※8 公債費

学校や道路などの公共施設を整備する際に借り入れた市債（市の借金）の元金と利子を返済するための費用及び一時的な借り入れをした場合の支払利息のことです。

※9 財政調整基金

財政調整基金とは、自治体が財源に余裕がある年度に積み立て、不足する年度に取り崩すことで、年度によって生じる財源の不均衡を調整し、計画的な財政運営を行うための地方公共団体の貯金のことです。

※10 経営的視点

単に行政を運営するだけでなく、顧客である市民のニーズを的確に把握し、最適な施策・事業を選択し、コスト・成果志向も踏まえ、施策等の質・量・スピードを高め、持続的に市を発展させていくことです。

※11 ゼロベース

先入観にとらわれることなく、問題点を考えるための姿勢のことで、白紙の状態から考えることです。

※12 ファシリティマネジメント

アメリカで生まれた経営管理手法で、少ないコストで最大の効果を出せるように土地や建物などの経営資源（ファシリティ）を総合的に管理・活用することです。

※13 行政評価

行政評価は、行政が実施する政策・施策・事業について、「どのような成果があったか」「当初設定した目標が着実に達成できているか」などの視点で、客観的・多角的に、評価・検証を行うものです。

※14 行政評価システム

行政評価を用い計画、実行、評価、改善の流れ（PDCA サイクル）により行財政運営を行う仕組みです。

※15 トータル・システム

全てのシステムが全体として機能するよう同じ方向に向いている状態のことです。

※16 モチベーション

意欲の源(みなもと)になる「動機」のことです。例えば、ある人が「仕事を頑張りたい」という意欲を持っているとすると、その意欲の源になる「他人に認められたいから」「人の喜ぶ顔が見たいから」などの動機付けこそが、まさにモチベーションということになります。

※17 地域コミュニティ

自治会、老人会や婦人会、子ども会、地域づくり団体など、地域をより良くするために活動する住民同士のつながりや集まりのことをいいます。

※18 市民活動団体

公共の利益や社会貢献を目的として、主体的・自主的に取り組む非営利の活動を行う団体を言います(宗教活動や政治活動を目的とする団体は除く)。

「市民活動団体」には、広く公益的な活動を担っている団体のほか、特定の公益目的をもって活動しているボランティア団体や NPO 法人(特定非営利活動法人)などがあります。

《定員適正化計画》

1 第2次天草市定員適正化計画の実績等

表1 第2次天草市定員適正化計画の実績及び見込み (単位:人)

年度	区分	普通会計	病院等事業会計	その他事業会計	合計
H23年度	計画	1,005	195	110	1,310
	実績	1,014	182	107	1,303
H24年度	計画	978	213	110	1,301
	実績	991	193	97	1,281
H25年度	計画	937	214	110	1,261
	実績	955	193	87	1,235
H26年度	計画	911	214	110	1,235
	実績	913	193	84	1,190
H27年度	計画	850	213	110	1,173
	見込	868	193	84	1,145

2 第3次天草市定員適正化計画の内容

表2 年別職員数 (単位:人)

区分	年別	H27.4.1	H28.4.1	H29.4.1	H30.4.1	H31.4.1
普通会計		868	849	821	798	750
病院等事業会計		193	193	193	193	193
その他事業会計		84	84	84	84	84
合計		1,145	1,126	1,098	1,075	1,027

表3 普通会計職員の計画期間における退職・採用 (単位:人)

区分	年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
退職予定者数		39	48	43	68
翌年度採用予定者数		20	20	20	20
対前年度増減数		▲19	▲28	▲23	▲48

3 定員適正化の方策

- (1) 組織機構(職員配置)の見直し
- (2) 事務事業の見直しや業務の改善(スクラップ&ビルドの徹底)
- (3) アウトソーシングの積極的な推進
- (4) 新規採用者の平準化
- (5) 定年前早期退職希望者募集制度による募集の実施
- (6) 再任用職員等の有効活用
- (7) 人材の育成

「財政健全化計画」

年次別財政計画

【歳入】

(単位:百万円)

	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34
市 税	7,277	7,207	7,119	7,032	6,944	6,856	6,768	6,680	6,592
地方交付税	25,018	24,964	24,228	23,578	22,928	22,277	21,627	20,735	20,735
国県支出金	9,118	9,221	8,783	8,557	8,474	8,583	9,624	8,750	8,838
市 債	4,040	5,694	5,800	6,000	6,000	5,500	4,500	4,500	4,500
そ の 他	5,493	5,687	6,302	6,577	6,555	5,374	5,387	4,335	4,335
うち財調繰入金	1,771	1,365	1,930	2,129	2,297	1,115	1,052	0	0
歳入合計	50,946	52,773	52,232	51,744	50,901	48,590	47,906	45,000	45,000

【歳出】

	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34
人 件 費	9,383	9,122	9,245	8,919	9,402	8,678	8,675	8,203	8,151
扶 助 費	10,040	9,834	9,689	9,746	9,805	9,864	9,925	9,987	10,050
公 債 費	6,950	6,779	6,663	6,678	6,640	6,629	6,598	6,550	6,401
物 件 費	5,352	5,270	5,071	4,937	4,743	4,556	4,452	4,280	4,192
補 助 費 等	5,645	5,720	5,565	5,530	5,547	5,485	5,410	5,335	5,561
繰 出 金	7,116	6,915	6,946	6,881	6,891	6,936	6,993	6,992	6,992
投資的経費	5,259	8,478	8,400	8,400	7,220	5,789	5,200	3,000	3,000
うち一般分	3,991	3,628	3,459	2,742	3,200	3,200	3,200	3,000	3,000
うち特別分	1,268	4,850	4,941	5,658	4,020	2,589	2,000	0	0
そ の 他	1,201	655	653	653	653	653	653	653	653
歳出合計	50,946	52,773	52,232	51,744	50,901	48,590	47,906	45,000	45,000
(投資的経費特別分除く)	49,678	47,923	47,291	46,086	46,881	46,001	45,906	45,000	45,000

※投資的経費・一般分:道路や河川の整備など毎年度予算化が見込まれる経費

投資的経費・特別分:庁舎建設、防災行政無線整備事業など、一時的に歳出の増加が見込まれる経費

	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34
財政調整基金残高	12,888	11,523	9,593	7,464	5,167	4,052	3,000	3,000	3,000
市 債 残 高	53,781	54,139	53,790	53,591	53,411	52,728	51,071	49,457	47,975

平成27年1月30日

天草市長 中村五木 様

天草市行財政改革審議会
会長 澤田道夫

第3次天草市行財政改革大綱の策定について（答申）

平成26年8月7日付け、天行第12号で諮問がありました第3次天草市行財政改革大綱につきまして、慎重に審議を重ね策定しましたので、別紙の意見を附して答申します。

【市の行財政改革への意見書】

天草市では、平成18年3月27日に2市8町が合併し、10年目を迎えようとしています。多様化・複雑化する行政ニーズに対応するため、これまで平成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」を策定し、様々な行財政改革に取り組んでこられました。

近年、全国規模で進む急激な人口減少、急速な少子高齢化による人口構造の変化は全ての市町村に共通する課題となっています。この人口減少や少子高齢化は地域コミュニティを大きく変化させ、税収の減少や地域活力の低下など様々な影響を及ぼすことになります。

本市においては全国を上回る人口減少と少子高齢化が進んでいる状況であり、いかにその流れに対応していくかが大きな政策課題となります。平成26年5月に日本創成会議が示した若年女性（20歳～39歳）の将来人口推計では、天草市の若年女性人口は6割以上減少するとされており、経済、自治体運営のみならず、「市」の存続さえも懸念される状況となることが予想されます。

このような状況の中、当審議会は、市の行財政改革に関する事項について市民の目線で審議し提言を行ってききましたが、税収の減少や平成28年度からの地方交付税の減額など、天草市の財政状況についても今後ますます厳しくなることが想定されることとなり、さらなる行財政改革が必要であると強く感じています。

今回、第3次天草市行財政改革大綱の策定に関する諮問を受け、今後の天草市の財政課題や公共サービスのあり方などについて真剣に議論を行い、当審議会の意見として取りまとめました。

市におかれましては、この意を受け止め、行財政改革を推進されることを強く期待します。

(1) 行財政改革および財政健全化について

- ・第3次天草市行財政改革大綱を実践する期間は、市職員にとってこれまで経験したことのない、非常に大変な4年間になる。これからは職員・議員・市民それぞれが身を切る覚悟をもって真剣に議論していく必要がある。
- ・天草市の今後の財政状況はますます厳しさを増していく。行政のみならず、市民に対してもっと危機感を持たせるような説明を行い、認識を共有していくことが重要である。
- ・交付税の一本算定に向け予算の削減に対応していくためには、補助事業だけでなく単独事業や特別会計にも手をつけることが不可欠である。ここを避けて通ろうとすると市自体の経営が困難となる。
- ・予算削減の考え方は当然であるが、事業を絞るだけでなく、必要な事業においては特化して予算を配分するなど、「未来のまちづくり」のための投資については行うべきである。
- ・行革とは、選択と集中によって何を行うかを決め、実行できる制度設計を行うこと。また、その出来上がった制度をいかに動かすかが重要になることから、その仕組みづくりと、それを動かす職員の育成が必要である。

- ・アクションプランの実施状況や実施した事業（補助金を含む）に対する評価が適切に行われていない。事業を効果的に実施するためにも、庁内でのチェック体制を充実すべきである。
- ・事業の実施途中であっても見直しが必要な場合は、柔軟に対応することが重要である。効率的に事業を行うためにも、職員一人ひとりが経営的な感覚をもって取り組むことが必要である。
- ・国の政策（経済対策など）により事業費が増加するなど、財政健全化計画と現実の間に乖離が生じる場合、増加分を別枠で明示するなど、市民に分かりやすい説明に努める必要がある。
- ・国の経済対策などにより事業を行う場合、その後の継続的な経費増大が懸念される。事業実施に当たっては、後年負担を極力伴わせないことを念頭に置いて行う必要がある。
- ・行財政改革審議会から意見を述べても、市で検討された結果について、実行する前に審議会に報告（フィードバック）するというプロセスを取り入れないと、この審議会で審議したことが言いつぱなしで終わってしまうことになる。行財政改革の実現のためにも、審議会からの意見の実効性を担保する仕組みが必要である。
- ・市民から行政に関する不満や苦情について、一括で管理を行う部署を置くことで、第三者的なチェック機能が働き、また、市民からの苦情が市長に届くような仕組みをつくることが可能となる。
- ・定年間近な職員に対して、数年前倒しで退職手当を割り増しすることに積極的な意義があるのか。例えば、期間限定措置とするなど何らかの縛りを設けるなどの取り組みも考えられる。これから財政が厳しくなっていく中で、早期退職の推進のため運用されている制度も、実は退職金の割り増しの根拠になっているという実態であれば、ここの部分もゼロベースでの改革が必要である。
- ・退職者を再任用する枠があるのであれば、むしろ若い人に対して職を用意するほうが、今後の天草市にとって断然プラスになる。天草市の将来への影響を考え、財政の厳しい中でも積極的に若年層の職員採用を行うべきである。
- ・経営的視点に立った行政運営を行うためにも、民間経験者など様々な視点をもった経験豊かな人材を雇用したり、職員を育成したりすることも重要である。

（2）市役所職員の意識改革、資質向上について

- ・全職員が、「天草市は自分たちが創っていかねばならない、守っていかねばならない」という気持ちで仕事を行ってほしい。
- ・職員自体の危機感が足りない。行財政改革を積極的に進めるためにも徹底した職員の意識改革が必要である。また、職員一人ひとりが自覚と責任を持って、真剣に業務に取り組むことが重要である。
- ・今ある事業を削減するだけが行財政改革ではなく、日頃行っている業務のミスやムダを無くすことで経費削減につながるものもある。業務マニュアルを作成するなど日頃から工夫しながら業務を行うことが必要である。

(3) 市民と行政との協働によるまちづくりについて

- ・まちづくりは行政だけでできるものではない。各分野でのプロジェクトチームを行政だけで行うのではなく、一般の市民を参画させるなど、より多くの市民の意見や知恵を市政に反映させる仕組みづくりを行う必要がある。
- ・正しい情報が与えられていない場合、市民は適切な判断を行うことができない。市民との協働のためにも、市民に正しい情報をどれだけ伝えることができるかが大変重要になる。
- ・市民や事業者に対して、職員が学んだことや市の状況などを積極的に伝えることが市民の意識改革につながることから、あらゆる情報発信手段を活用し、行政情報を積極的に発信すると同時に、出前講座などの市民に伝える機会を増やしていくことが重要である。
- ・協働によるまちづくりを推進するためにも、市民と対等なパートナーシップを築けるように職員の意識を高めていく必要がある。
- ・市民と行政の協働の中で、市民の意識が低いままでは行政からの仕事を「押し付け」と捉えられてしまう。職員の意識改革と同時に、市民の意識改革の二つがそろって初めて協働によるまちづくりができる。市民自らが自分たちのまちは自分たちで創っていくという当事者としての自覚が重要である。

平成27年1月30日

天草市行財政改革審議会

会 長	澤 田 道 夫
副会長	中 川 竹 治
委 員	川 崎 眞志男
委 員	倉 田 徹
委 員	田 口 珠 代
委 員	馬 場 昭 治
委 員	福 岡 純 子
委 員	部 家 浩 一
委 員	俣 野 智 子
委 員	松 本 英 徳

(委員は50音順)

