

天草市行政経営改革大綱

（改訂版）

2019 年 7 月
熊本県天草市

はじめに

天草市は、これまで数次にわたり行財政改革に取り組み、歳入確保では、市有財産の売却、ふるさと応援寄附金制度の推進や市税の高い収納率の維持、歳出削減では、職員定員の適正化、公立保育所の民営化等の推進や給食調理業務等の民間委託により一定の成果を挙げてきました。

その一方、目まぐるしく移り変わる社会情勢の中で、少子高齢化の進展による社会構造の変化、国における地方財政制度改革の取組みに加え、高水準を維持する扶助費や公共施設の老朽化対策等による財政面での負担が増大するなど、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。

このような中、2015（平成 27）年 3 月に策定した第 2 次天草市総合計画において、まちづくりの基本理念『人が輝き 活力あふれる「日本の宝島“天草”」』を掲げ前期 4 年間の基本計画に取り組み、その評価を踏まえ 2019（平成 31）年 3 月に後期 4 年間の基本計画を策定したところですが、本市における人的、財政的な経営資源の制約が強まる中、まちづくりの基本理念の実現をしっかりと下支えするためには、必要な財源の確保と、選択と集中による事業の実施にスピード感を持って引き続き取り組み、持続可能な行財政運営を維持していくことが必要です。

そのようなことを踏まえ、このたび行財政改革に関連する計画等を統合し、一体的な取組みを強化するため「天草市行政経営改革大綱」を策定しました。

今後も、この大綱に基づき、人（職員）、物（施設やインフラ）、金（財源）、情報を有効に活用して、行政の運営を「管理」ではなく「経営」と考え、変革の時代に的確に対応し、市民の目線に立ったサービスを提供することで、市民満足度が向上するよう、「成果」に重点を置いた行政経営を目指し「たゆまぬ改革」に取り組んでまいりますので、市民の皆様のご理解とご協力をお願い申し上げます。

2019 年 3 月

熊本県天草市長 中村五木

目次

第1章 行政経営改革大綱の策定にあたって.....	1
第1節 本市を取り巻く行財政の環境.....	1
1 人口構造の変化が市財政に与える影響	1
2 普通交付税等の段階的縮減	2
3 国における地方財政制度改革.....	3
4 公共施設等の老朽化	5
5 職員の年齢構成や勤務・家庭環境の変化	6
6 会計年度任用職員制度の導入.....	7
第2節 計画の総合化と期間	8
第3節 推進体制と実行計画	8
第4節 公表	8
第2章 これまでの取り組みとこれからの方針.....	9
第1節 これまでの行財政改革の取り組み.....	9
1 取組年表	9
2 天草市行財政改革大綱（平成18年度～平成30年度）の成果.....	10
第2節 天草市行政経営改革大綱の基本方針	14
第3章 取り組みの内容.....	16
第1節 財政基盤の強化（政策38）	16
第1項 財政運営の健全化	16
1 財政健全化の目標.....	16
2 財政健全化の基本方針	16
3 財政健全化の方策.....	16
4 年次別財政計画	18
5 第三セクター経営健全化の推進	19
第2項 アウトソーシングによるサービスの維持と財政支出の削減.....	19
第2節 ファシリティマネジメントの推進による適正配置と財政支出の削減 （政策39）	21
第1項 行政財産のファシリティマネジメントに基づく管理運営	21
第2項 普通財産の売却・有効活用の推進	22
第3節 組織力・職員力の強化（政策40）	23
第1項 組織の効率化・活性化	23
1 組織体制の見直し.....	23
2 支所機能の充実及び本庁・支所間の連携強化.....	23
第2項 人員管理の適正化	24
1 計画の数値目標	24
2 定員適正化の方策 ～主な推進項目～	26
第3項 職員資質の向上.....	27

第4項 働き方改革の推進	27
1 ワーク・ライフ・バランスの推進	27
2 働きがいのある職場づくり	27
3 多様な働き方実現に向けた取組の推進	28
4 多様な任用制度の活用と新たな会計年度任用職員制度への移行	28
第4節 行政サービスの質の向上（政策 41）	28
第1項 透明性ある情報提供による市民との情報共有	28
第2項 業務改善の推進	29
第3項 電子自治体の推進	29
第5節 窓口サービスの充実（政策 42）	30
第1項 便利で、わかりやすく、迅速なサービスの提供	30
第6節 行政経営システムの改善（政策 43）	30
第1項 行政システムのトータルシステム化	30
1 行政システムの統合化	31
2 総合計画の進捗管理と評価	31
3 分野別計画の統合化と体系化	31
4 総合計画と分野別計画の連動	31
5 審議会等の統廃合	32
6 総合計画と財政規律の連動	32
第2項 行政運営への市民参画の推進	32
資料編	33
1 アウトソーシング推進の手引き	33
2 職員数の状況等	38

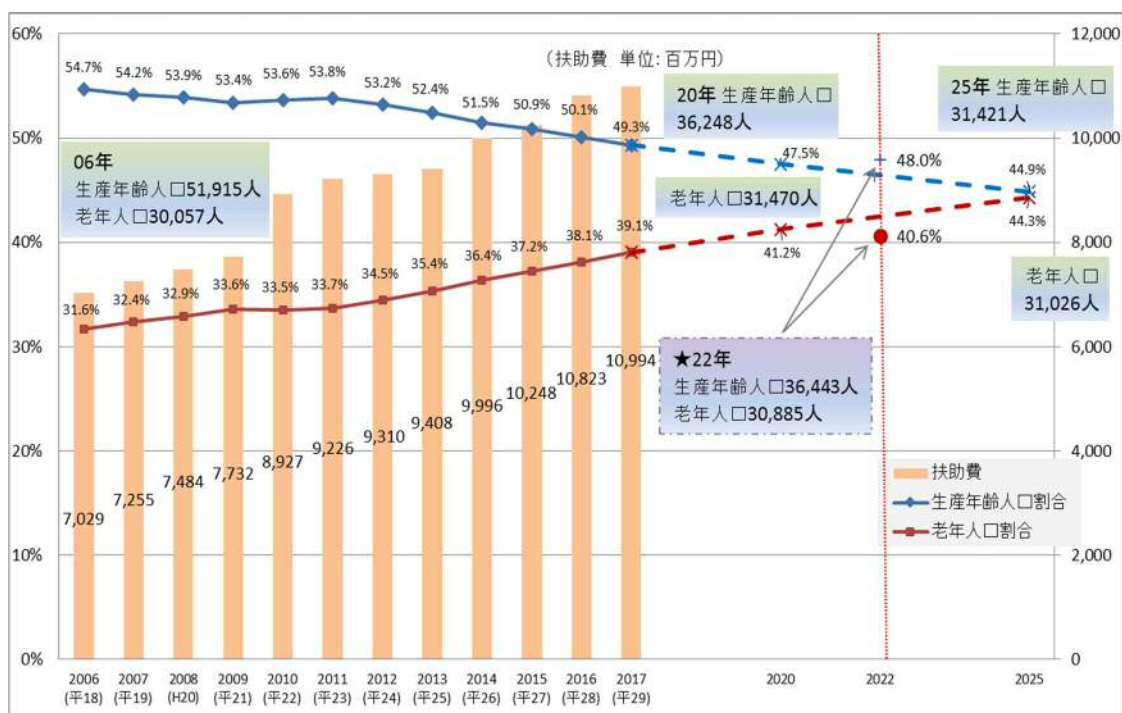
第 1 章 行政経営改革大綱の策定にあたって

第 1 節 本市を取り巻く行財政の環境

1 人口構造の変化が市財政に与える影響

今後の人口推計では、老年人口は 2020 年頃にピークを迎え、2025 年頃には、生産年齢人口¹と老年人口がほぼ同数になると予測されています。これに伴い扶助費²は高い水準を維持し、歳出総額に占める割合も高くなることが想定されます。また、社会を支える働く世代である生産年齢人口の減少は、社会・経済活動の活力の低下や税収の減少を招くおそれがあります。このため、社会構造の変化に対応しながら、行政サービスを安定的かつ的確・迅速に提供していくための仕組みづくりや、持続可能な財政構造の確立が大きな課題となっています。

<扶助費と年齢別人口割合の推移>



※ 扶助費は、決算額

※ 年齢別人口及びその割合は、2017 年まで（2010 年及び 2015 年は国勢調査値）は各年 10 月 2 日現在の推計人口（熊本県・総務省）、2020 年及び 2025 年はコーホート変化率法による推計数値。

※ 「★22 年」は、第 2 次天草市総合計画後期基本計画の目標値。

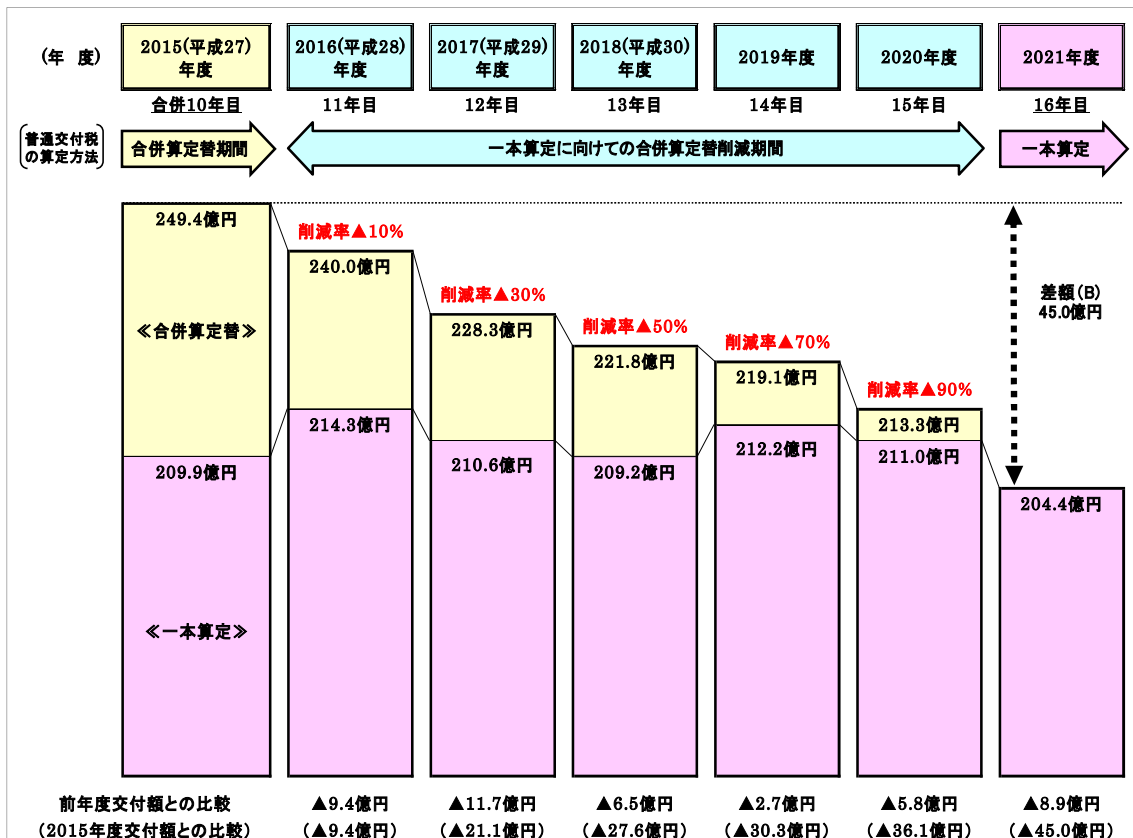
¹ 年齢別人口のうち労働力の中心と考えられる 15 歳以上 65 歳未満の人口層。

² 福祉施設に入所する費用、各種福祉サービスや福祉手当の費用、生活保護の費用、医療費助成などの市民を援助するための費用。

2 普通交付税等の段階的縮減

歳入全体の約 40%を占める普通交付税³の段階的縮減⁴が、2016（平成 28）年度から始まり、段階的縮減が終了する 2021 年度には、2015（平成 27）年度と比較して、約 45 億円の減額になることが見込まれることから、歳入に見合った財政運営が求められます。

<普通交付税等の推移予測>



³ 本来地方の税収入とすべきであるが、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。いわば「国が地方に代わって徴収する地方税」（国有財源）という性格をもっている「地方交付税」の一つで、他に特別交付税がある。

⁴ 合併から 10 年間は普通交付税の優遇措置があり、旧市町が存在するものとして旧市町の合計額が交付されますが、11 年目から 5 年かけて段階的に減額され、16 年目から新市で算定された額が交付されます。

3 国における地方財政制度改革

平成27年6月30日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2015」において、地方においても歳出改革・効率化に取り組み、効率的で質の高いサービスを提供するため、民間の知恵・資金等を有効に活用し専門性は高いが定型的な業務を官民が協力して、大胆に適正な民間委託を拡大することが示され、さらに業務改革推進のため、民間委託やクラウド化等の各地方自治体における取組状況等を比較可能な形で開示し、「見える化」を徹底して進め、業務改革の推進を図ることとしています。

また、地方の頑張りを引き出す地方財政制度改革として、民間委託等の業務改革を地方交付税⁵の算定に反映する仕組み（いわゆるトップランナー方式）により、地方の歳出効率化の推進を積極的に図っていくとしています。

●トップランナー方式の概要（国の地方財政制度改革）

歳出効率化に向けた業務改革で他団体のモデルとなるようなものにより、先進的な自治体が達成した経費水準の内容を、地方交付税の基準財政需要額⁶の算定に反映し自治体全体の取り組みを加速させるとするもの。以下の業務（23業務）がトップランナー方式の対象となっている。

＜平成30年度までに着手された取組＞

対象業務	基準財政需要額の算定基礎とする業務改革の内容
◇学校用務員事務 ◇道路維持補修・清掃等 ◇本庁舎清掃 ◇案内・受付 ◇公用車運転 ◇本庁舎夜間警備 ◇電話交換 ◇一般ごみ収集 ◇学校給食（調理） ◇学校給食（運搬）	民間委託等
◇体育館管理 ◇プール管理 ◇競技場管理 ◇公園管理 ◇青少年教育施設管理	指定管理者制度 ⁷ 導入 民間委託等

⁵ 地方公共団体の自主性を損なわずに、地方財源の均衡化を図り、かつ地方行政の計画的な運用を保障するために、所得税、法人税、酒税、消費税の一定割合額及び地方法人税の全額を、国が地方公共団体に交付する税。

⁶ 各地方公共団体が合理的水準で行政事務を遂行するために必要な経費を、国が示した算式により算出した額。

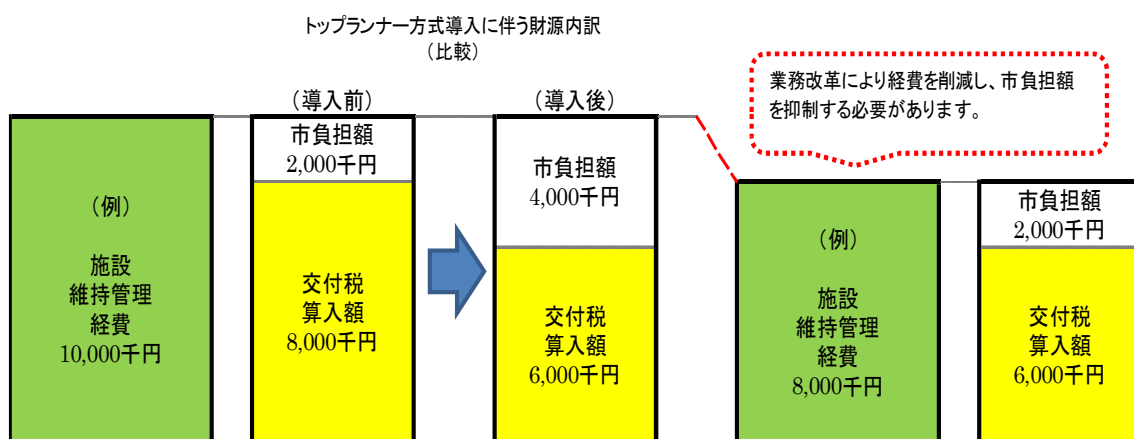
⁷ それまで地方公共団体やその外郭団体に限定していた公の施設の管理・運営を、株式会社をはじめとした営利企業・財団法人・NPO法人・市民グループなど法人その他の団体に包括的に代行させることができる制度。

◇庶務業務（人事、給与、旅費、福利厚生等）	庶務業務の集約化
◇情報システムの運用 （住民情報、税務、福祉関連等の情報システム）	情報システムのクラウド化
◇公立大学運営	地方独立行政法人化

<2019 年度以降課題等を検討し可能なものから導入>

対象業務	基準財政需要額の算定基礎とする業務改革の内容
◇図書館管理 ◇博物館管理 ◇公民館管理 ◇児童館、児童遊園管理	指定管理者制度導入等
◇窓口業務 （戸籍業務、住民基本台帳業務、税証明業務、福祉業務等）	総合窓口・ アウトソーシングの活用

★ トップランナー方式(例)



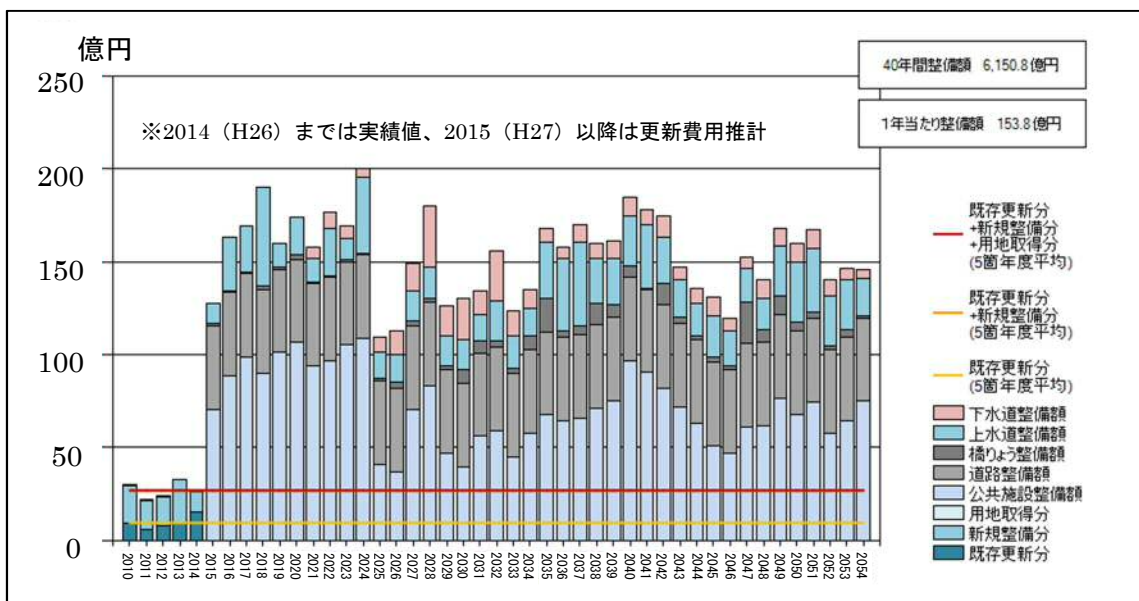
※ 上記の単位費用は、例であり実際とは異なります。

4 公共施設等の老朽化

本市の公共施設等は老朽化が進んでおり、総量を維持したまま更新を行ったと想定した場合、年約154億円の整備費が必要と推計しています。

そのため、施設の整理・統廃合を検討するなど、長期的な視点に立って公共施設の総量の適正化を図っていく必要があります。また、道路・橋りょう・漁港などの社会基盤施設については、公共施設と同様、老朽化が進行していることから、安全性の向上やコスト縮減に配慮しつつ、定期的な点検・診断等を行いながら予防保全的な維持管理を実施していく必要があります。

＜公共施設及びインフラ施設の将来更新費用推計＞

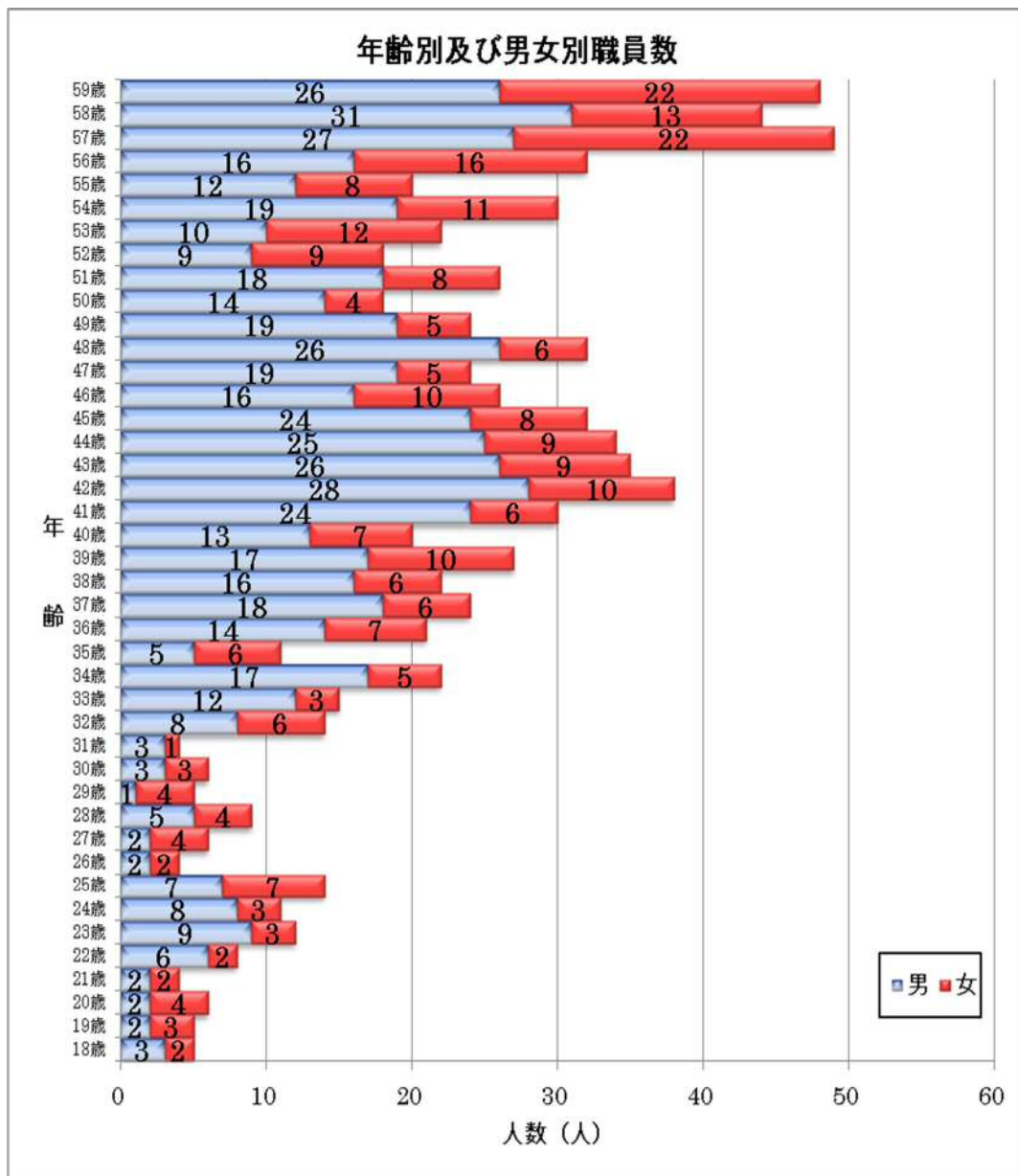


引用元：公共施設等更新費用試算ソフト（総務省提供）

5 職員の年齢構成や勤務・家庭環境の変化

近年、定年退職者数が高水準で推移したことにより、知識・技術・経験の豊富なベテラン職員の数が減少する一方で、経験の浅い若手職員の数が増加しています。ベテランから若手に対する知識、技術、ノウハウの継承が必ずしも十分になされない状態が続くと、職員の負担感が増し、円滑な事務処理や効果的な事業実施に支障を来す恐れが生じます。

また、少子高齢化が進む中、育児や介護などの家庭の事情を抱えながら働く職員も増えており、人的資源に限られる中で組織の生産性を高めるには、職員の能力開発、業務改善、働き方の見直し等を一層進める必要があります。



※ 平成 30 年 4 月 1 日現在（病院等事業会計職員除く）。

6 会計年度任用職員制度の導入

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)の公布に伴い、非常勤職員に変わり会計年度任用職員⁸制度が導入されることから、義務的経費のうち大きな部分を占める総人件費の更なる適正化が必要となります。

⁸ 地方公務員法上、一般職の非常勤職員の任用等に関する制度が不明確であることから、同法の改正により一般職の非常勤職員である「会計年度任用職員」に関する規定を設け、その採用方法や任期等を明確化し、地方自治法の改正により期末手当の支給が可能となるよう、給付に関する規定が整備された(施行日 2020 年 4 月 1 日)。

第2節 計画の総合化と期間

天草市行政経営改革大綱は、「計画の総合化」の方針に基づき「天草市「自治体経営のトータルシステム化」指針」、「第3次天草市行財政改革大綱」、「財政健全化計画」、「第3次天草市定員適正化計画」及び「第2次アウトソーシング推進指針」を改定し統合したものです。

計画期間は、この大綱が第2次天草市総合計画後期基本計画(2019年度～2022年度)を実現するための取り組みであることから、後期基本計画の計画期間とします。

第3節 推進体制と実行計画

行政経営改革の推進は、天草市行政経営改革推進本部及び天草市総合政策審議会において定期的な状況確認、実施状況や効果の検証を行います。また、行政経営改革の具体的な取り組みについては、実行計画（アクションプラン）を策定します。実行計画⁹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。また、天草市行政経営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。

第4節 公表

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、行政経営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。

⁹ 第2次アウトソーシング推進指針に基づく第2次アウトソーシング推進計画は、トータルシステム化の考え方に基づき実行計画に移行し進捗管理を行います。

第2章 これまでの取り組みとこれからの方針

第1節 これまでの行財政改革の取り組み

1 取組年表

本市は、これまで数次にわたり行財政改革を実施してきました。

行財政改革に関する取組	
平成17年3月	総務省「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」策定 ・平成17年度を起点とし、おおむね平成21年度までの具体的な取り組みを住民にわかりやすく明示した計画（集中改革プラン）を公表することを要請
平成18年3月	天草市 発足
平成18年8月	総務省「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」策定
平成19年2月 3月	第1次天草市行政改革大綱、 第1次天草市行政改革大綱実施計画【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 平成20年2月	財政健全化計画（策定） 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、 第2次天草市行財政改革大綱実行計画【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26年4月	総務省「公共施設等総合管理計画の策定にあたっての指針」策定
平成27年3月	第3次天草市行財政改革大綱、 第3次天草市行財政改革大綱実行計画【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8月	総務省「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について」通知
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30年2月	総務省「公共施設等総合管理計画の策定にあたっての指針（改訂）」策定
平成30年3月	

2 天草市行財政改革大綱（平成 18 年度～平成 30 年度）の成果

（１） 効果額

（単位：億円）

	年度	歳入確保	歳出削減	合計
第 1 次大綱期間	18	1.5	2.2	3.7
	19	4.7	6.8	11.5
	20	4.5	10.1	14.6
	21	4.2	11.9	16.1
	22	4.4	15.1	19.5
	計	19.3	46.1	65.4
第 2 次大綱期間	23	1.0	3.1	4.1
	24	1.5	5.0	6.5
	25	2.5	7.9	10.4
	26	3.2	11.0	14.2
	計	8.2	27.0	35.2
第 3 次大綱期間	27	1.8	5.1	6.9
	28	3.7	8.2	11.9
	29	4.1	14.2	18.3
	30	4.3	16.5	20.8
	計	13.9	44.0	57.9
合計		41.4	117.1	158.5

※ 実績額を確定数値に修正しました（2019 年 10 月 1 日現在）

（２） 主な取り組み

ア 事業の見直し

- 総合計画・実施計画・財政健全化計画と連携した財政運営
総合計画の進捗管理、評価、実施計画の見直しと連携した財政健全化計画の毎年度見直し、財源の枠配分及び市債発行額の抑制を行いました。
- 総合計画を核としたトータル・システム化の推進
総合計画と各分野別計画との整合性を図り、総合計画から予算編成、行政評価などの仕組み・制度（システム）が連携して機能する状態に再構築するため、計画・予算・評価の連動や新たなシステムの導入などについての実行・移行期スケジュールを設定し、「総合計画を核とした自治体経営のトータル・システム化」を推進しました。

- 全事務事業のゼロベースでの見直し
全ての事務事業について、事業内容、事業効果などを精査し、真に必要な事業を選択して集中的に実施しました。
平成 29 年度 794 事業（平成 26 年度 1,039 事業）

イ 施設の統廃合

- 市有財産の把握と売却
行政財産の施設数 平成 29 年度 732 施設（平成 25 年度 813 施設）
- 天草市公共施設等総合管理計画の策定
本市が所有する公共施設等の管理の基本方針となる計画を定めました。

ウ アウトソーシング

- 民間委託
一般廃棄物収集、運搬業務（13 人）、道路維持管理業務（1 人）、都市公園等維持管理業務（2 人）、水道の開閉栓・メーター検針・料金滞納整理業務（5 人）、学校給食調理業務（26 人）、広報紙作成・配布業務（1.7 人）、地域包括支援センター業務（21 人）、地域健診個人負担金徴収業務（1.1 人）、振興会業務（25.5 人）
- 指定管理者制度の導入
天草市民センター運営管理業務（5 人）、牛深総合センター管理運営業務（2 人）、市営住宅管理業務（3.8 人）
- 非常勤職員等の活用
学校主事業務（17 人）、臨時非常勤職員賃金等支払・職員厚生関係業務（1 人）、上下水道事業会計・浄化槽市町村整備推進事業特別会計の会計処理等業務（2 人）

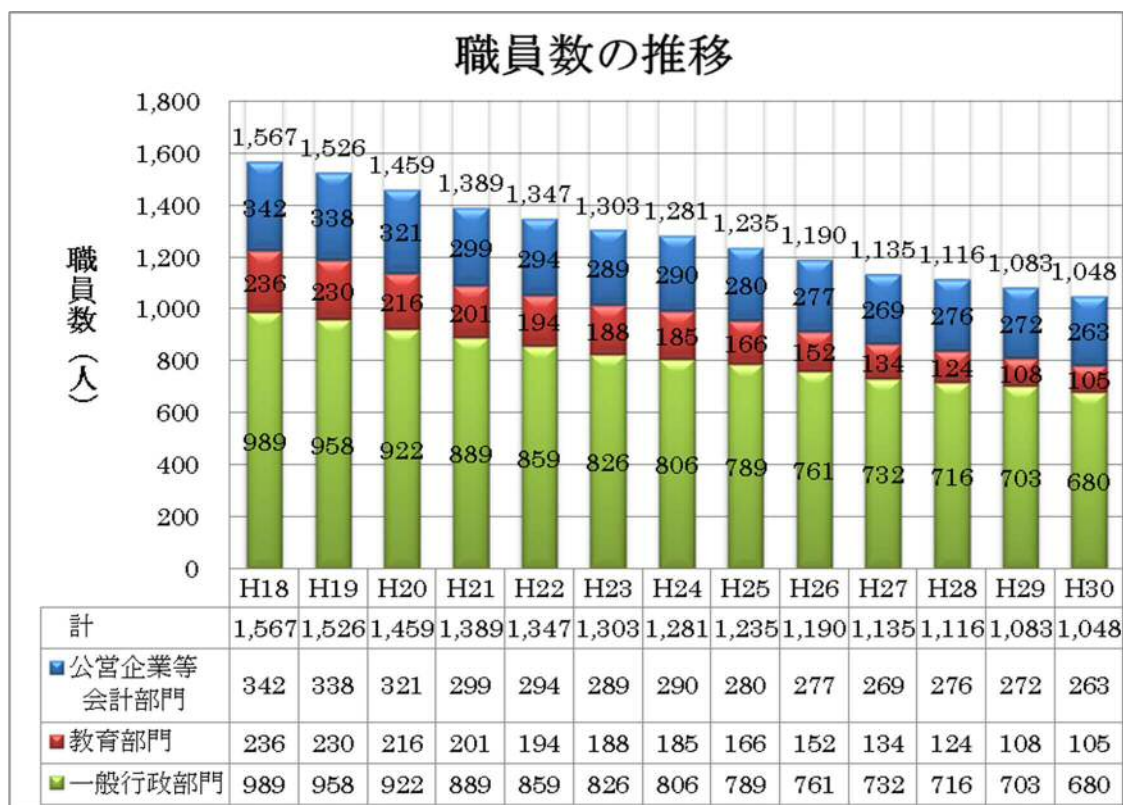
※（ ）内は職員削減数。平成 29 年度までに削減した業務量を職員数に換算したものです。

エ 職員定数

本市の職員数は、表 1 のとおり、平成 19 年 3 月に策定した第 1 次定員適正化計画から段階的に職員を削減してきました。

平成 30 年 4 月 1 日現在の職員数は普通会計部門 785 人（一般行政部門 680、教育部門 105 人）、公営企業等会計部門 263 人の合計 1,048 人となっており、平成 18 年の合併から 519 人の職員削減を達成しています。

表 1 職員数の推移



※ 年度別職員数は、各 4 月 1 日現在です。

オ 協働によるまちづくり

➤ 地域まちづくり計画策定による市民主体のまちづくり

市内 10 のまちづくり審議会がまちづくりをめぐる諸課題に体系的・計画的に取り組むために策定した「地域まちづくり計画」を基に、行政が市民主体のまちづくりを的確に補佐し、地域課題の解決、個性ある地域づくりに向けての支援を行いました。

➤ 地区振興会への支援

地域への支援のあり方（人的支援、経済的支援等）を見直し、地域の自立及び活力と個性ある地域づくりを促進しました。

➤ 市民参画による公園維持管理

公園内のパトロールやトイレの清掃等、日常的な公園の維持管理を利用者自らが行うことにより、地域協働による公園管理を推進しました。

➤ 市民が利用しやすい分かりやすい情報提供

市政だより及びホームページの内容の充実を図り、新たな情報手段としてコミュニティ FM、ケーブルテレビやフェイスブックなどを活用し正確でわかりやすい市政情報の提供に取り組みました。

(3) 財政状況の変化（普通会計）

財政状況		第 1 次		第 2 次		第 3 次		
項目	H17 合併前	H18	H22	H23	H26	H27	H28	H29
経常収支 比率 ¹⁰ (%)	98.2	94.8	85.0	87.1	88.5	87.0	90.3	92.1
実質公債費 比率 ¹¹ (%)	17.5	17.8	12.9	11.5	9.8	8.9	8.6	8.8
財政力 指数 ¹²	0.260	0.278	0.284	0.275	0.273	0.272	0.270	0.271
将来負担 比率 ¹³ (%)	—	—	76.3	64.9	36.2	30.5	20.4	24.4
積立金 残高（億円）	91.5	104.0	149.6	168.7	193.9	185.9	190.5	175.8
地方債 残高（億円）	660.5	644.1	602.7	586.3	540.7	534.0	512.8	506.9
自主財源 比率(%)	29.8	23.0	21.1	22.9	24.6	23.2	25.2	27.4
歳入総額 （億円）	557.3	509.3	584.4	548.0	544.1	569.9	565.8	594.7
普通交付税 等（億円）	223.8	227.4	267.4	255.3	250.4	246.6	240.0	228.3

¹⁰ 人件費、扶助費、公債費など、毎年経常的に支出される経費に、地方税、普通交付税、地方譲与税など毎年経常的に収入される一般財源がどの程度充当されているかを見ることにより、地方公共団体の財政構造の弾力性を測る比率のこと。都市では 75%程度が妥当とされ、この値が大きくなるほど、自由に使える資金が少ないことを意味する。

¹¹ 元利償還金、準元利償還金など一般会計等が負担する実質的な公債費の標準財政規模（地方公共団体の一般財源の標準的大きさを示す指標）を基本とした額に対する比率のこと。この比率が 18%以上で地方債許可団体となり、地方債の発行に際し公債費負担適正化計画の策定が求められ、25%以上で財政健全化団体、35%以上で財政再建団体となり、財政健全化（再生）計画の策定・公表が義務付けられる。

¹² 一般財源必要額に対し、市税等の一般財源収入額がどの程度確保されているかを測る数値のこと。1 に近くあるいは 1 を超えるほど財源に余裕があるとされている。

¹³ 地方債残高のほか、債務負担行為に基づく支出予定額、公営企業債等に対する一般会計からの繰入見込額、退職手当負担見込額など一般会計等が将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模を基本とした額に対する比率のこと。この比率が 350%以上で財政健全化団体となり、財政健全化計画の策定・公表が義務付けられる。

第2節 天草市行政経営改革大綱の基本方針

総合計画では、「将来像Ⅴ 自治体経営が安定したまち」を実現するため4つの「象徴的指標」を設定しています。天草市行政経営改革大綱は、総合計画に掲げるまちづくりの基本理念の実現をしっかりと下支えするものであることから、この象徴的指標を基本方針とします。

基本方針1 健全な財政運営となっていること

(象徴的指標 No.20)

測り方（数値）	単位	当初実績値 (2014 年)	実績値 (2017 年)	前期設定目標値 2022 年目標値
将来負担比率	%	36.2	24.4	30.0 30.0
実質公債費比率	%	9.8	8.9	7.7 6.5

基本方針2 市有財産が効率的に整理、統廃合、再配置がされていること

(象徴的指標 No.21)

測り方（数値）	単位	当初実績値 (2014 年)	実績値 (2017 年)	前期設定目標値 2022 年目標値
市有財産が整理・統廃合・再配置された割合	%	—	9.0	— 18.6

基本方針3 市民ニーズに的確に対応できていること

(象徴的指標 No.22)

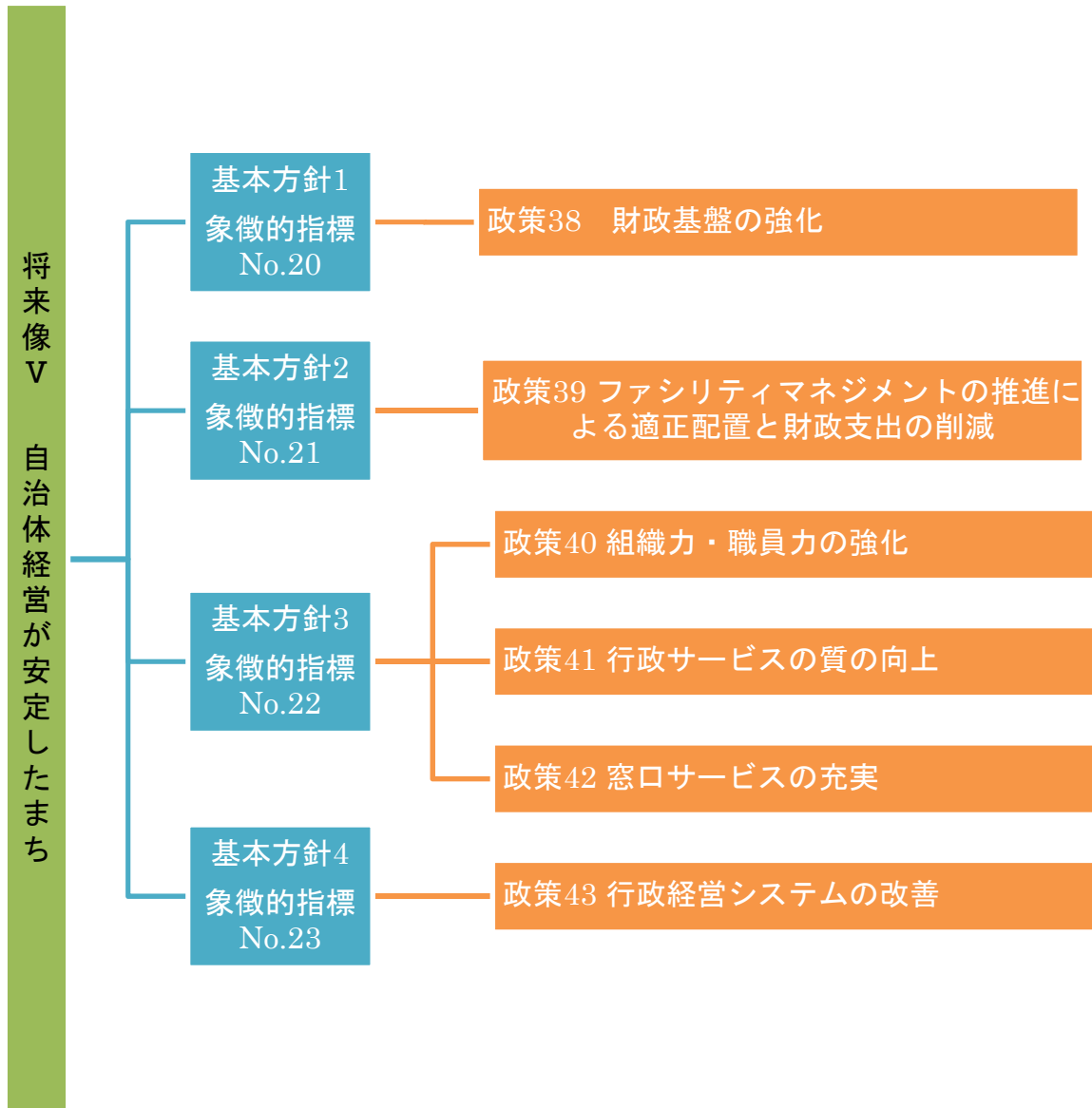
測り方（数値）	単位	当初実績値 (2014 年)	実績値 (2018 年)	前期設定目標値 2022 年目標値
必要な行政サービスがスムーズに提供されていると感じる市民の割合	%	—	46.3	— 53.2

基本方針4 市民と行政の協働によるまちづくりができていること

(象徴的指標 No.23)

測り方（数値）	単位	当初実績値 (2014 年)	実績値 (2018 年)	前期設定目標値 2022 年目標値
市民と行政の協働によるまちづくりができていると感じる市民の割合	%	16.5	35.8	30.5 44.5

また、総合計画では、これら象徴的指標を達成するため、6つの「政策方針」を策定しています。天草市行政経営改革大綱では、この政策方針に基づき「取り組みの内容」を設定し、行政経営改革を推進していきます。



第3章 取り組みの内容

第1節 財政基盤の強化（政策38）

第1項 財政運営の健全化

1 財政健全化の目標

「普通交付税が一本算定となる2021年度以降を見据え、歳入に見合った柔軟かつ安定的な財政運営の確立」

財政健全化に当たっては、国の動向や社会情勢を踏まえ、行政のスリム化を進め、新たな行政課題への対応や地域にふさわしい公共サービスを提供していくことが可能な財政構造を構築していく必要があります。そのためには、自主財源の充実、確保に努め、トータルシステムを活用した事務事業の整理統廃合等による歳出の見直しを行い、普通交付税が一本算定となる2021年度以降の歳入規模を見据えた財政運営を行っていかねばなりません。

2 財政健全化の基本方針

（1）公債費

後年度負担を増やさないように、市債の借入額については、公債費の元金償還額を超えない額とします。

（2）一般財源

2021年度からの普通交付税の一本算定を見据え、予算総額に占める一般財源の額を縮減します。

（3）基金

大型事業の実施に伴う後年度負担の軽減のため、減債基金や特定目的基金を活用します。

3 財政健全化の方策

（1）予算の編成方針

毎年度の予算編成における基本方針として、当初予算については、特段の状況変化がない限り、年次別財政計画で示した各年度の一般財源額を超えることがないよう、総合計画実施計画と整合性のある予算として編成するものとします。

（２） 歳入の確保

ア 税収等の確保

市税及び各種使用料等の徴収率の向上を図るため、口座振替の促進や徴収体制を充実するとともに、課税のあり方の見直しや課税客体の的確な把握を行い、課税の適正化を図ります。

また、起業創出、企業誘致による税収基盤の拡大を図ります。

イ ふるさと応援寄附金制度の推進

ふるさと応援寄附金制度は、自主財源を確保できるばかりでなく、市内物産品を市外寄附者へお礼品としてお返しできるため、市の PR にも寄与しています。また、地元産品の充実により収入確保に努めます。

ウ 使用料・手数料の見直し

使用料・手数料については、適正な受益者負担の確保を図ることとし、施設に係る維持管理経費との関係など積算根拠を明確にしながら、すべての使用料・手数料について定期的な見直しを行います。

エ 市有財産の利活用等

未利用の市有地や、施設統合等に伴う未使用施設は、市全体で利活用を図るとともに、利活用の予定のないものについては、情報公開を積極的に行い、民間への売却や貸し付けを行うなど収入の確保に努めます。

オ 新たな収入源の開拓

広報紙やホームページ等への企業広告の掲載、公共施設への広告掲示の導入等新たな収入源の開拓を行います。

また、財政調整基金の一部など取り崩しが決まっていない資金について、債券の購入等による運用を行います。

（３） 歳出（一般財源ベース）の削減

ア 人件費の抑制

組織機構の再編も考慮しつつ、計画的な職員採用や再任用職員の活用、アウトソーシングの積極的な導入により、計画的に職員定員の適正化を進め、総人件費を抑制します。

また、これまで嘱託職員・臨時職員で担ってきた業務の見直しを行い、会計年度任用職員の導入に伴う人件費の増額を抑制します。

イ 公債費の抑制

公債費の増加を抑制するために、市債借入れ時の入札制度の活用、据置期間・償還期間等の調整を行い、元金・支払利子の軽減や平準化を図ります。

ウ 物件費、維持補修費の削減

事務事業の見直しを行いながら類似事業の統廃合、施設の統廃合などによる物件費、維持補修費の削減を図ります。

エ 補助金・負担金の見直し

補助金・負担金については、施策の実現に向けた有効性や費用対効果等の視点に立って、統廃合などの定期的な見直しを行います。

オ 投資的経費¹⁴の見直し

財源的に有利な合併特例債を活用できる期限が、2025年度までに延長となりましたので、大型事業等については、年度間での平準化を行う必要があります。

このため、引き続き2019年度から2025年度においては、道路や河川の整備など毎年度予算化が見込まれる経費を一般分とし、スポーツ拠点施設整備事業、新学校給食センター建設事業など一時的に歳出の増加が見込まれる経費を特別分としたうえで、一般分については、新規事業の抑制はもちろんのこと、実施中の事業であっても積極的に見直しを行い、効果的・効率的な投資を行います。

また、天草市公共施設等総合管理計画に基づき、公共施設等の総量の縮減及び長寿命化や統廃合等の取り組みを進め、財政負担の軽減、平準化を進めます。

カ 特別会計への繰出金について

特別会計についても一般会計の基準に合わせて、使用料・保険料や管理体制等の見直しを行うとともに、特別会計への繰出金については、一般会計と特別会計の経費の区分を明確にし、基準外繰出金の縮減を図ります。

キ 枠配分（一般財源ベース）による歳出削減

歳入一般財源の4割を超える普通交付税が2020年度まで段階的に縮減していきます。2021年度からの一本算定に向け歳出予算の根拠となる一般財源を枠配分とし、事業を担う各部（局）等において、総合計画の体系に沿ったゼロベースでの事業の見直しを行い、自主的な事務事業のスクラップアンドビルドの促進により、歳出総額の縮減を図ります。ただし、義務的経費、市長公約に係る事業、市債を財源とする事業、基金を財源とする事業等は除きます。

4 年次別財政計画

財政見通しを明らかにするため、平成29年度決算の数値と平成29年度、30年度予算の数値を基礎として財政試算（別紙「年次別財政計画」）を行うこととします。

¹⁴ その経費の支出の効果が単年度また短期的に終わらず、固定的な資本の形成に向けられるもので、道路、学校、公共施設の建設や用地購入など社会資本の形成に要する経費。

さらに、毎年度の計画の進捗状況をもとに、社会経済情勢の変化等に応じて、この年次別財政計画をローリングさせ、毎年度見直しを行っていくものとします。

5 第三セクター経営健全化の推進

公共性と企業性を併せ持つ第三セクターについて、経営が著しく悪化した場合には、地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念されます。このため、総務省では、「第三セクター等の経営健全化の推進等について」（平成26年8月5日付け総財公第101号総務大臣通知）等（以下「大臣通知等」といいます。）により、各地方公共団体において、関係を有する第三セクターについて自らの判断と責任による効率化・経営健全化に取り組むことを要請しているところです。

このことから、本市においては従来から第三セクターの経営健全化に取り組みを進めてきたところですが、引き続き、大臣通知等を基づき、財政的なリスクの計画的な解消に向けて、第三セクターの経営健全化のための方針の策定・公表及び当該方針に基づく経営健全化に取り組めます。

成果指標名	単位	当初実績値 (2013 年度)	実績値 (2018 年度見込み)	前期設定目標値
				2022 年度目標値
市債残高 (普通会計)	百万円	56,232	54,925	53,411 51,693

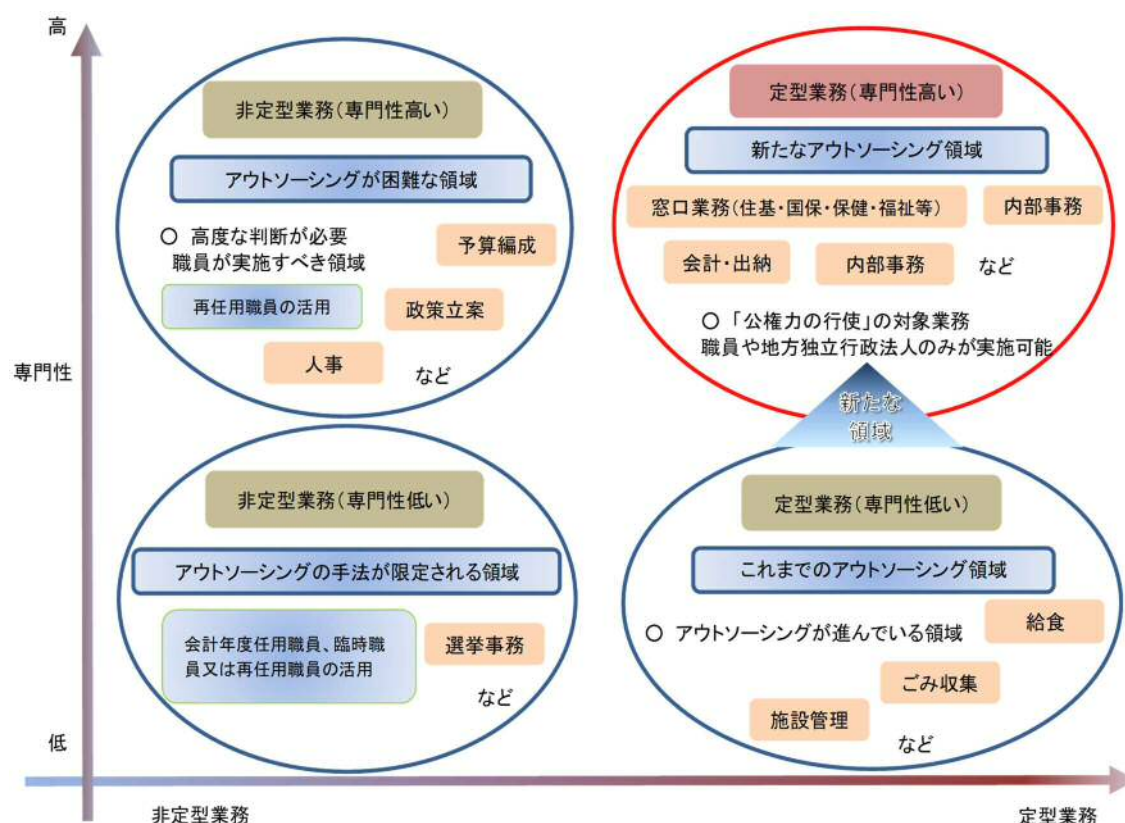
第2項 アウトソーシングによるサービスの維持と財政支出の削減

政府が平成27年6月30日に閣議決定した「経済財政運営と改革の基本方針2015～経済再生なくして財政健全化なし～（骨太の方針）」において、歳出改革の一つとして「公的サービスの産業化¹⁵」が示され、地方自治体においては「これまで取り組みが進んでいない窓口業務などの専門性は高いが定型的な業務について、官民が協力して、大胆に適正な外部委託を拡大する。」など、公共サービス改革を加速させる方針が打ち出され、また、地方公務員法及び地方自治

¹⁵ 民間の知恵・資金等を有効活用し、公共サービスの効率化、質の向上を実現するとともに、民間企業等が地方自治体等と連携しつつ公的サービスへの参画を飛躍的に進め、新たな民間サービスの創出を促進すること。特に、外部委託等が進んでいない分野のうち、今も取り組みが遅れている分野を中心に適正な外部委託を加速し、これまで取り組みが進んでいない専門性は高いが定型的な業務について、官民が協力して、大胆に適正な外部委託を拡大することとしています。（図1参照）

法の一部を改正する法律（平成 29 年法律第 29 号）¹⁶及び地方自治法等の一部を改正する法律（平成 29 年法律第 54 号）¹⁷などアウトソーシングに関連する法令が整備されたところです。このことから、多様な行政事務につき市民サービスの維持を図りながら更なる外部資源を活用することにより財政支出の削減に取り組むこととします。なお、アウトソーシングの推進にあたっては、資料編 33 ページ「アウトソーシング推進の手引き」を参考に取り組むこととします。

【図】 地方自治体における業務領域と分類
（公共サービス改革の加速と新たな業務領域への拡大）



成果指標名	単位	当初実績値 (2013 年度)	実績値 (2017 年度)	前期設定目標値
				2022 年度目標値
アウトソーシング実行計画の達成割合	%	—	0	— 100

¹⁶ 地方公共団体における行政需要の多様化等に対応し、公務の能率かつ適正な運営を推進するため、地方公務員の臨時・非常勤職員（一般職・特別職・臨時的任用の 3 類型）について、特別職の任用及び臨時的任用の適正を確保し、並びに一般職の会計年度任用職員の任用等に関する制度の明確化を図るとともに、会計年度任用職員に対する給付について規定が整備されました。

¹⁷ 地方独立行政法人について、その業務への窓口関連業務等の追加及び適正な業務を確保するための規定の整備を行うなどの措置が講じられました。

第2節 ファシリティマネジメントの推進による適正配置と財政支出の削減 (政策 39)

第1項 行政財産のファシリティマネジメント¹⁸に基づく管理運営

本市が所有する財産の有効活用、民間活力の活用及び管理経費の縮小を図るため、真に必要な財産のみを所有することとし、ファシリティマネジメントの考え方に基づいた効果的かつ効率的な管理運営を行います。

なお、施設全般に共通する整理統合に関しては、天草市公共施設等総合管理計画¹⁹に定める方針に則り取り組みます。

① 保有総量の縮小

② 効果的かつ効率的な利用の推進

③ 長寿命化の推進

◇ 3つの方針の関連付け

個々の公共施設の在り方を検討する段階においては、①保有総量の縮小（統合・複合化等）②効果的かつ効率的な利用の推進③長寿命化の推進の3つの方針の関連付けを行い、総合的な観点からの統廃合・再配置を行わなければなりません。そのため、各方針に基づく取り組み等の進捗管理を行います。

〔重点事項〕

- 全ての公共施設の評価（施設の状態と利用状況等を評価）
- 事後保全から計画保全へ（施設台帳の整備と保全計画の作成）
- 施設の再配置計画の作成（廃止・転用・統合・複合化に向けた計画作成）
- 未利用財産の公売の推進

¹⁸ 施設・設備等をはじめとする財産を経営資産と捉え、経営的視点に基づき、総合的・長期的視点からコストと便益の最適化を図りながら、財産を戦略的かつ適正に管理・活用していくための手法。

¹⁹ 天草市が所有する公共施設等の管理の基本方針を定めたもの（平成28年7月策定）

◆ 期間中の主な事項の流れ

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	第2期以降 (2023年度以降)
・施設の評価実施	→				
・保全計画の作成	→	→	→	事業実施	→
・施設再配置計画の作成	→	→	→	事業実施	→
・公売・貸付の推進	→	→	→	→	→

成果指標名	単位	当初実績値 (2014 年度)	実績値 (2018 年度)	前期設定目標値
				2022 年度目標値
年次別財政計画の投資的経費（普通建設事業分）※1 と公共施設等の修繕・更新・取壊し等に係る経費（見込み）※2 の乖離金額の削減	億円	—	0	— 12※3

※1 年次別財政計画の投資的経費（普通建設事業分）のうち公共施設等の修繕・更新・取壊し等に係る経費の4年間の総額120億円、※2 公共施設等再配置・個別施設計画の策定に伴い算定した平準化前の公共施設等の修繕・更新・取壊し等に係る経費の4年間の総額132億円、※3 ※1と※2の差額（乖離金額）

なお、この金額は2019～2020年度に各施設の保全計画を策定する予定にしており、変更がある場合があります。

第2項 普通財産の売却・有効活用の推進

（1）公売の推進

未利用財産となっている施設や土地は、売却できる施設や土地を一覧としてまとめ積極的に公売を進め、民間による施設の有効活用を図ります。また、公売しても応募がない施設は解体し、その土地の公売も含めた有効活用を推進します。

（2）貸付の推進

未利用財産は売却を基本としますが、貸付の要望があった際には、施設の状況、事業等の計画内容、貸付期間等を考慮して決定します。なお、貸付期間満了後は売却を含めた協議を行います。

成果指標名	単位	当初実績値 (2013 年度)	実績値 (2017 年度)	前期設定目標値
				2022 年度目標値
普通財産売却額	千円	18,537	57,256	— 30,000※

※計画期間（4年間）の平均売却額

第3節 組織力・職員力の強化（政策 40）

第1項 組織の効率化・活性化

1 組織体制の見直し

社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに的確かつ迅速に対応するため、スリムで機動的・効果的な組織体制の確立を図ります。また、国の動向等による新たな施策や行政課題に弾力的に対応するため、必要に応じて組織体制の見直しを行います。

2 支所機能の充実及び本庁・支所間の連携強化

市民の身近な問題、要望等は支所で解決できるように支所機能の充実・強化を継続して図ります。また、市民からの要望等に迅速に対応するため、本庁・支所間の連携強化を図ります。

成果指標名	単位	当初実績値 (2014 年度)	実績値 (2018 年度)	前期設定目標値
				2022 年度目標値
行政内の連携ができ ていると感じる市民 の割合	%	56.4	68.3	65.0 73.5

第2項 人員管理の適正化

1 計画の数値目標

2019年4月1日現在の職員数を基準として、本計画における数値目標を表2のとおり設定し、目標達成に向けて定員の適正化に取り組めます。

〔数値目標の見直し〕

本計画における数値目標については、計画期間内の進捗状況を把握しつつ、法令改正や権限移譲等に伴う事務量の変化など、社会情勢の変化や新たな行政需要に柔軟に対応し、必要に応じて見直しを行います。

表2 後期基本計画期間の数値目標 (単位：人)

区分 \ 年度	2019.4.1 職員数	2023.4.1 職員数	2019 対 2023 増減数
普通会計	754	686	▲68
公営企業等会計	263	332	69
うち病院等事業	191	260	69
うち病院事業	181	250	69
うち診療所事業	10	10	0
うちその他事業	72	72	0
合 計	1,017	1018	1

※1 病院事業の職員数は、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、一部臨時職員が行っている業務の職について「任期の定めのない常勤職員」を就ける必要が生じたため増員。

※2 その他事業とは、上下水道、国民健康保険、介護保険等に係る事業

表3 年別職員数 (単位：人)

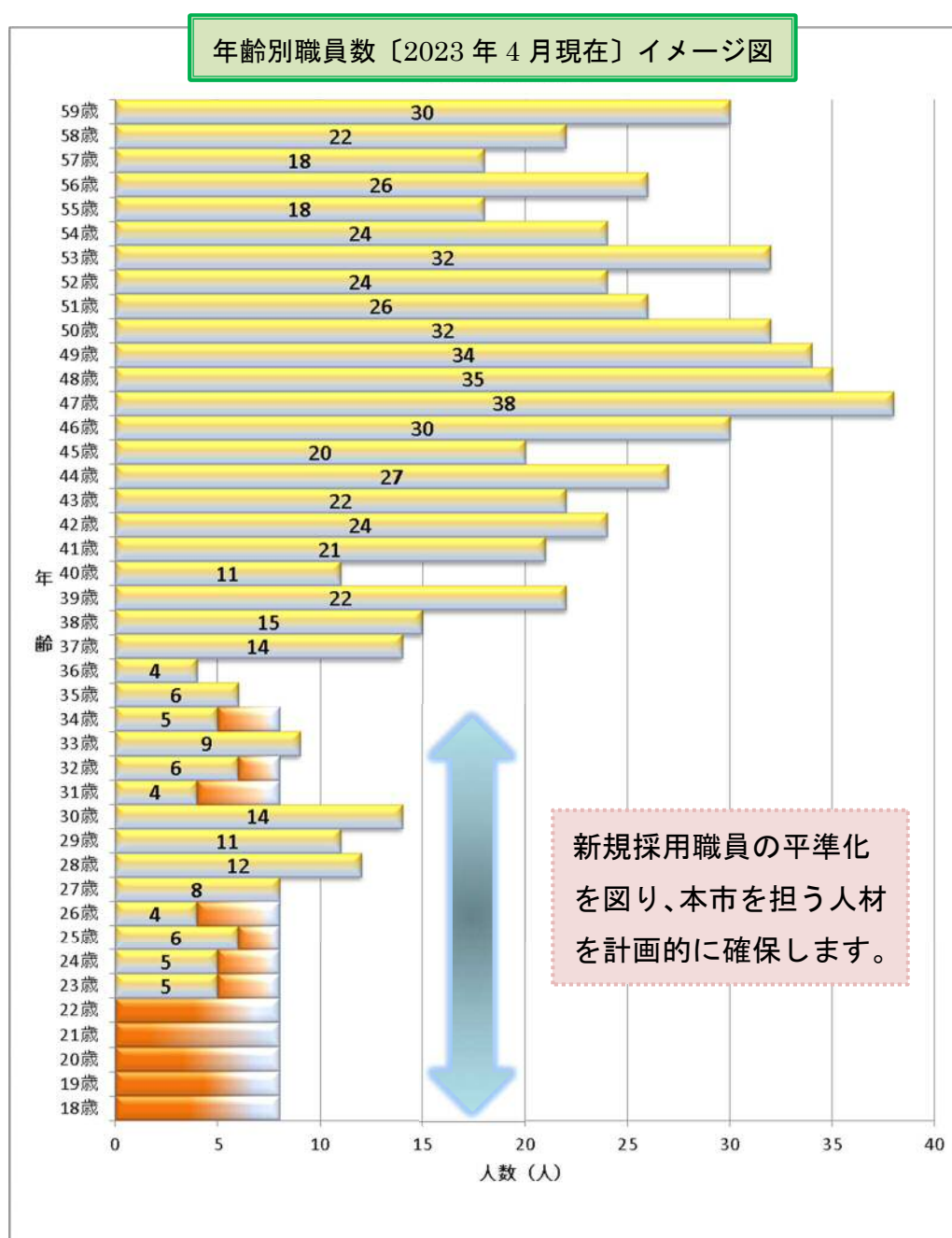
区分 \ 年別	2019.4.1	2020.4.1	2021.4.1	2022.4.1	2023.4.1
普通会計	754	729	700	687	686
病院等事業会計	191	260	260	260	260
その他事業会計	72	72	72	72	72
合 計	1,017	1061	1032	1019	1018

表 4 計画期間における職員の退職・採用

(単位：人)

年度 区分	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度
退職予定者数	44	49	32	20
翌年度採用予定者数	20	20	20	20
対前年度増減数	▲24	▲29	▲12	0

※ 退職予定者数は、定年退職者の人数を計上（病院等事業会計を除く）



※ 病院等事業会計に係る職員を除く。

2 定員適正化の方策 ～主な推進項目～

(1) 事務事業の見直し・業務改善

限られた経営資源の中で高度化・多様化する市民ニーズに的確に対応するため、事務事業の効果や必要性等を検証・点検し、常に見直しと改善を行い、効率的・効果的な行財政運営に取り組みます。

(2) 新規採用者の平準化

将来を見据えた長期的な観点から、本市を担う人材を計画的に確保するとともに、年度ごとの新規採用者数の平準化を図ります。また、専門的な知識・技術や経験を必要とする業務に従事する職員については、退職の状況及び年齢構成等を考慮しながら、目標の数値内で必要に応じて採用を行います。

(3) 再任用職員の活用

再任用を希望する職員については、長年培った能力・経験を有効に発揮できるように豊富な経験や知識を最大限に活かせる部署や専門性を要する業務等の部署に配置し、大きな戦力として積極的に活用します。

また、国において議論されている公務員の定年延長制度についても今後の動向を注視していきます。

(4) アウトソーシングの推進

「民間に出来ることは民間へ」を基本として、行政と民間の適切な役割分担のもとに、効率性、専門性や行政責任の確保等の観点を踏まえ、アウトソーシング実行計画に基づく民間委託及び指定管理者制度を積極的かつ計画的に推進します。

(5) ICT²⁰等の活用

限られた人員で必要な行政サービスを維持するため、ICT 等の効果的なツールを積極的に活用し、事務処理の迅速化・省力化を図り、より効率的な事務処理体制の整備に取り組みます。

²⁰ インフォメーション アンド コミュニケーション テクノロジー (Information and Communication Technology) 情報通信技術の略。

成果指標名	単位	当初実績値 (2013 年度)	実績値 (2017 年度)	前期設定目標値
				2022 年度目標値
職員数（病院等事業会計を除く）	人	1,042	885	882 759

第3項 職員資質の向上

人材育成基本方針に基づき、職員研修の充実を図り、職員一人ひとりが自ら考え、行動し、何事にも積極的に挑戦できる組織風土の醸成を目指すとともに、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる人事評価制度の活用により、能力と実績に基づく人事管理の徹底を図り、職員の意識改革や能力開発、女性職員の活躍等を推進し、市民サービスの向上に寄与できる人材の育成に取り組めます。

成果指標名	単位	当初実績値 (2014 年度)	実績値 (2018 年度)	前期設定目標値
				2022 年度目標値
専門研修で学んだことを実践していると 感じる職員の割合	%	—	70.2	— 80.0

第4項 働き方改革の推進

1 ワーク・ライフ・バランス²¹の推進

職員数の減少や業務の多様化・複雑化などに伴い、職員の負担が増加傾向にあることを踏まえ、時間外勤務の縮減、休暇の取得促進及び仕事と育児・介護の両立支援に向けた環境づくりなど、ワーク・ライフ・バランスの推進に努め、職員の意識改革と職場環境の整備を図ります。

2 働きがいのある職場づくり

職員一人ひとりにとって働きがいのある職場を実現し、ひいては組織全体の公務能率の向上を図るため、適正な人事管理や職場内でのコミュニケーションの活性化及び事務事業の改善・効率化を促す仕組みづくりに取り組めます。

²¹「仕事と生活の調和」と訳され、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる」ことを指します。

3 多様な働き方実現に向けた取組の推進

時間や場所にとらわれない多様で柔軟な働き方の実現を図るため、フレックスタイム制等の導入に向けた研究を行います。

4 多様な任用制度の活用と新たな会計年度任用職員制度への移行

専門的な知識が必要とされる業務や一定の期間に限り業務量の増加が見込まれる業務等に、非常勤・臨時職員等を積極的に活用し、機能的・効率的な行政運営と経費削減に努めます。

また、平成 29 年 5 月 17 日に公布された地方公務員法及び地方自治法の改正を踏まえ、非常勤・臨時職員全体の任用根拠の明確化・適正化を行い、新たな会計年度任用職員制度への移行を図ります。

成果指標名	単位	当初実績値 (2014 年度)	実績値 (2018 年度)	前期設定目標値
				2022 年度目標値
年次有給休暇の年間 平均取得日数	日	—	9.7	— 10.0
ノー残業デーの徹底 が実施できていると 感じる職員の割合	%	—	59.8	— 80.0
働きがいがあると感 じる職員の割合	%	—	77.8	— 80.0

第 4 節 行政サービスの質の向上（政策 41）

第 1 項 透明性ある情報提供による市民との情報共有

市民と行政の連携を促進するためには、市民が市政に関心を持つこと、市民と行政が課題やニーズを共有することが大切です。

このため、市民がさまざまな方法で市政情報を得られるよう積極的に情報を発信するとともに、広く市民の意見を聞くことでニーズの把握に努めます。

成果指標名	単位	当初実績値 (2014 年度)	実績値 (2018 年度)	前期設定目標値
				2022 年度目標値
市政情報がわかりや すく提供されている と感じる市民の割合	%	37.5	51.1	49.7 61.9

第2項 業務改善の推進

人的、財政的な経営資源の制約が強まる中、今後も市民サービスを維持していくためには、市民と行政が協働によるまちづくりを進める必要があります。このことから、地域団体、市民活動団体及び企業等と、それぞれの「強み」や「特性」を活かし連携することにより、地域の課題解決に取り組むことができる環境づくりを推進し、市民サービスの維持やコスト削減につながる業務改善に取り組めます。

成果指標名	単位	当初実績値 (2014 年度)	実績値 (2018 年度)	前期設定目標値
				2022 年度目標値
各部（局）・支所で掲げた業務改善目標の達成割合	%	—	0.0	— 100.0

第3項 電子自治体の推進

政府が平成 27 年 6 月 30 日に閣議決定した「経済財政運営と改革の基本方針 2015」等では、BPR²²の手法や ICT（RPA²³、AI²⁴等）を活用したさらなる業務改革の推進を促しています。

このことから、ICT（RPA、AI 等）を積極的に活用し、電子手続きのシステム化やマイナンバー制度の適正な運用及びその活用並びに総合窓口の構築により、行政運営の効率化及び市民の利便性の向上を図ります。また、庶務業務等の内部管理業務の見直しによる職員の業務効率の向上、及び市が保有するデータを市民等が利活用しやすい形で公開する、オープンデータ化の推進に取り組めます。

²² ビジネス プロセス リエンジニアリング（Business Process Reengineering）業務改革の略。業務改善が業務の効率化のために業務の一部の見直しを指しているのに対し、業務改革は業務プロセス全体を対象とした大幅な効率化改革を指します。

²³ ロボティック プロセス オートメーション（Robotic Process Automation）ロボットによる業務自動化の略。これまで人間が行ってきた定型的なパソコン操作をソフトウェアのロボットにより自動化するものです。

²⁴ アーティフィシャル インテリジェンス（Artificial Intelligence）人工知能の略。人間が持っている、認識や推論などの能力をコンピューターでも可能にするための技術の総称。

成果指標名	単位	当初実績値 (2013 年度)	実績値 (2018 年度)	前期設定目標値
				2022 年度目標値
電子手続きができる 届出・手続き数	件	—	11	— 35

第5節 窓口サービスの充実（政策 42）

第1項 便利で、わかりやすく、迅速なサービスの提供

少子高齢化等の社会構造の変化や制度改正等に対応しつつ、より効率的かつ効果的な窓口サービスの実施に努める必要があります。今後、高齢者や障がい者、小さなお子様連れ、外国人など多様な来庁者に対する丁寧な手続きや、ライフイベントに関する複数手続きへの迅速な対応が求められることから、窓口サービスの満足度調査を実施しながら、市民ニーズを的確に捉え、市民にとって、便利で、わかりやすく、迅速な窓口サービスのさらなる充実に取り組みます。

成果指標名	単位	当初実績値 (2013 年度)	実績値 (2018 年度)	前期設定目標値
				2022 年度目標値
用件が済むまでの時間に満足している市民の割合	%	—	78.5	— 80.0
庁舎内の案内表示や待合場所に満足している市民の割合	%	—	69.3	— 75.0

第6節 行政経営システムの改善（政策 43）

第1項 行政システムのトータルシステム²⁵化

総合計画では、合併により肥大化した行政システム（実施計画、予算編成、行政評価など）を改善し、総合計画を核とした「自治体経営のトータル・システム化」を図るため、平成 27 年 10 月に自治体経営のトータル・システム化指針を策定し、各システムを再構築してきました。今後も引き続き、各種の行政システムの効率的かつ効果的な連動を推進するとともに、総合計画と分野別計画の連動を徹底する必要があります。

²⁵ 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。

1 行政システムの統合化

再構築した行政システムを用い PDCA サイクル²⁶により自治体経営を行いながら、引き続き効率的かつ効果的に機能する行政システムの運用に取り組みます。

2 総合計画の進捗管理と評価

各部（局）等において、市政に関するアンケートや各種統計等の現状値データを参考にして、第1四半期で前年度までの総合計画の進捗管理及び評価を実施し、その結果に基づき、当該年度の事務事業の改善や今後、重点的に取り組むべき事業を検討・実施します。

また、各部（局）等で検討した今後重点的に取り組むべき分野などについては、第2四半期に実施する総合政策審議会で意見を聴取し、総務・企画専門部会において、実施計画及び予算編成方針等を検討し、その方針を提示します。

3 分野別計画の統合化と体系化

個別分野の政策領域が類似している分野別計画や、分野別計画の実施段階を担う計画についても統合化します。また、法定計画は、可能な限り類似の計画群を一元化し、統合化や体系化を図ります。

施策・事業の詳細について示す計画は、「方針」「指針」として分野別計画の体系に位置付けます。

4 総合計画と分野別計画の連動

全ての分野別計画は、原則として、前期基本計画、後期基本計画期間内に、目標年次や計画期間を合致させ、分野別計画の見直し・改定時には、総合計画の基本計画で定めた分野別の政策、施策計画の取り組み方針に基づき、分野別計画での目標、取り組み内容、スケジュールなどを定めることとします。

また、法定計画や独自計画の改定時にも、可能な限り総合計画の方針を盛り込むこととします。

各課（室）で策定した計画素案については、各部（局）等で総合計画との整合性を検討した後、総合政策審議会の意見を聴取し、パブリックコメントを実施します。

²⁶ 行動プロセスの枠組みの一つ。Plan(計画)、Do(実行)、Check(確認)、Action(行動)の4つで構成されています。

5 審議会等の統廃合

分野別計画に関する審議会等の委員の重複等（委員の重複依頼、職員の事務量の増加、関連予算等の支出等）による負担を回避するため、審議会の統合を推進します。各部門単位で制作や分野別計画を策定する際の諮問機関は、原則として1つ程度に統合することとします。また、各審議会には、内容に応じて深く検討することや必要に応じて広く市民の意見・提案等を聴取する専門部会を設けることができることとします。

6 総合計画と財政規律の連動

限られた財源を効率的かつ効果的に活用するために、枠配分予算方式を前提に、自律的な財政運営を行い、財政規律を保ちます。

成果指標名	単位	当初実績値 (2014 年度)	実績値 (2017 年度)	前期設定目標値
				2022 年度目標値
総合計画の政策の目標値を達成している 成果指標の割合	%	—	36.8	100.0 100.0
事務事業数	本	1,039	794	939 700

第2項 行政運営への市民参画の推進

「市民参画推進の手引き」を活用し政策の立案、実施及び評価の各段階へ市民の参画を促すよう職員の意識向上を図ります。また、本市が市民向けに実施しているパブリックコメントや各種説明会等、所管課で日程が異なっていることから、トータルシステム化の考え方に基づく計画的な実施に向けた仕組みづくりを行い行政運営への市民参画を推進します。

成果指標名	単位	当初実績値 (2014 年度)	実績値 (2018 年度)	前期設定目標値
				2022 年度目標値
市政に積極的に提案、 参画する機会がある と感じる市民の割合	%	12.0	24.1	23.7 35.3

資料編

1 アウトソーシング推進の手引き

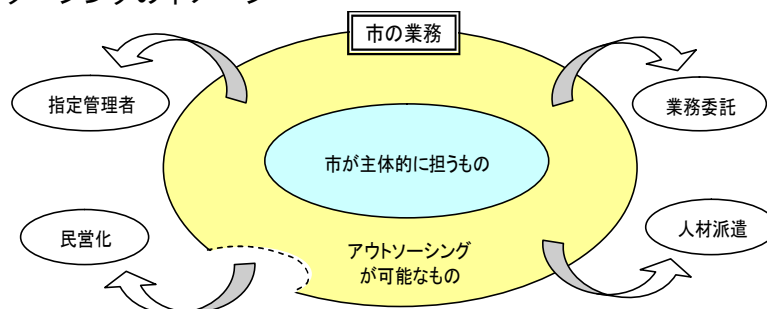
(1) アウトソーシングの定義

アウトソーシングとは、事務事業（業務）の外部化のことであり、狭義には行政サービスの一部の業務を外部へ委託することが主となります。

この指針では、効果的・効率的にサービスの提供や行政運営を行うため、民間等の活力を活かして行政サービスの提供等を行う手法のことをいいます。

具体的には、下図のように市の業務を「市が主体的に担うもの」と「アウトソーシングが可能なもの」に分けて、アウトソーシングが可能なものについては、市民等へのアウトソーシングを進めることになります。

【図】アウトソーシングのイメージ



手 法	内 容
民営化（民間譲渡）	行政サービスの実施主体を民間に移管するもの
民間委託	市が行う業務について、執行の一部又は全部を契約により民間に委託するもの（複数の業務を同一事業者等にまとめて委託する包括的民間委託などもここに含まれる）
労働者派遣	労働者派遣事業を営む事業者に対し、従業員を派遣してもらう契約を結んで人材を確保するもの
指定管理者制度 ²⁷	公の施設の管理・運営を指定管理者制度を活用して民間に委託するもの
市場化テスト	公共サービス改革法（競争の導入による公共サービスの改革に関する法律）に基づき、民間事業者等の意見を取り入れ、官民競争入札等によりサービス提供者を決めるもの

²⁷ 公の施設の管理に民間の能力やノウハウを幅広く活用し、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減を図ることを目的として、地方公共団体が指定する指定管理者に管理を代行させる制度

PFIの導入	PFI法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律）により、民間活力を導入して、社会資本を整備・運営するもの
地方独立行政法人	公権力の行使を含む窓口関連業務 ²⁸ を地方独立行政法人に委託するもの
多様な任用形態	会計年度任用職員 ²⁹ 、臨時職員又は再任用職員の活用 *「多様な任用形態」の活用は、民間委託等が進まない業務領域において有効な手段となる。
市民活動団体等との協働	NPO、ボランティア団体、地域団体などの自立した市民団体や市民個人と市が、同じ目的達成のために連携・協力し事務事業を進めるもの

（２） アウトソーシングの基本的な考え方

行政サービスは、その全てを市自らが提供しなければならないものではなく、「民間で出来ることは民間へ」の観点から、現在、市が行っている全ての事務事業等について、以下の視点に基づき業務の類型に沿って点検を行います。

ア アウトソーシングの視点

（ア） 市民サービス水準の向上

高度な専門性や蓄積されたノウハウの活用により、市民サービスの質の向上が図れるもの。

（イ） 行財政運営の効率化・高度化

高度な専門性や能力を有した外部資源を活用することにより、市が直接実施すべき業務に職員等を集中し、業務遂行の効率化、高度化が図れるもの。

（ウ） 市民等との連携・協働

これまで市で担ってきた事務やサービスの提供主体を、地域やNPOなどに移行することにより、市民等との連携・協働が図れるもの。

²⁸ 対象となる主な事務：戸籍謄本等の交付【戸籍法】、転居届の受理、住民票の写しの交付【住民基本台帳法】、国保被保険者証の交付【国民健康保険法】、介護保険被保険者証の交付【介護保険法】、児童手当の支払【児童手当法】、母子健康手帳の交付【母子保健法】、国民年金の資格取得等の届出の受付【国民年金法】及び納税証明書の交付【地方税法】

²⁹ 一般職の非常勤職員の任用等に関する制度が不明確であることから、地方公務員法の改正により、一般職の非常勤職員である「会計年度任用職員」に関する規定を設け、その採用方法や任期等を明確化することや、地方自治法の改正により期末手当を支給することが定められた。（平成32年4月1日施行）

(エ) 地域経済の活性化

行政サービスを広く民間に開放することにより、民間における新たなビジネス機会の拡大、市民の雇用機会の拡大につながるもの。

(オ) コスト削減

人員管理の適正化に基づく総人件費の抑制、内部管理経費の削減、事務事業の見直しを行い、徹底したコスト削減が図れるもの。

(3) アウトソーシングの検討手順

ア アウトソーシングを行う事務・事業の範囲

市が実施している全ての事務事業を対象として幅広く検討を行います。

イ 検討の手順

市の事務事業の必要性の有無及び担い手のあり方については、アウトソーシング推進に向けた事務事業の点検結果に基づき次の手順で検討を行い、アウトソーシングの視点のみならず、事務事業の廃止・縮小など、その時々社会や経済情勢を踏まえた対応を実施していきます。また、検討にあたってはトータルシステム化の考え方に基づき実施計画等の策定に併せて実施するものとします。

この検討の流れは、一度検討・見直して終わりということではなく、各部（局）・支所において、この手順を参考に事務事業の点検を行い、アウトソーシングの推進に向けた継続的な取り組みに努めるものとします。

(手順 1) 事務事業の必要性の検討

市が実施している業務について、社会経済状況の変化、市民ニーズの低下、法令の見直し等により、その必要性や効果が認められないものは廃止します。

(手順 2) 市が実施すべき事務事業かどうかの検討

必要性が認められ、市が実施している業務について、市の担うべき役割、市が提供すべき公共サービスの範囲を見直し、民間に委ねた方が、より効果的・効率的に実施できるものは、民営化します。

(手順 3) 市が直接実施すべき業務の見直し

市が行うべきと判断した業務について、その実施方法等の見直しを行い、市が直接実施する必要がない業務は、民間への外部委託を行います。

(4) 公の施設の運用について

公の施設に関連するアウトソーシングについては、「天草市公共施設等総合管理計画」による「天草市公共施設等再配置・個別施設計画」に基づき推進することとします。

(5) アウトソーシング実施にあたっての留意事項

アウトソーシングの実施にあたっては、次の事項に留意します。

ア 機密の保持

機密の保持等が必要な事務事業については、機密保持が担保されるよう契約等において明確にします。

イ サービス水準の確保

仕様書において達成すべきサービス水準をできる限り具体的に明記し、サービス水準の確保に努めます。

ウ 担い手選定の公平性・透明性の確保

アウトソーシングに伴う担い手の選定手続きの公平性・透明性を確保します。

エ 責任の明確化

市としての行政責任を果たす必要があることから、契約に当たっては、外部委託により責任の所在があいまいにならないよう、個人情報の管理や事故が発生した場合の責任などについては、市と委託先の責任の範囲をあらかじめ明確にしておくとともに、契約の履行過程において市の管理監督が十分に働くよう留意します。

オ 受託者の状況把握

外部委託の相手方となり得る民間企業・市民活動団体等の把握・発掘に努めると共に、その技術水準など業務遂行能力に留意します。また、外部委託を展開する場合は、受託者の動向を管理監督する視点を強化するため、調査・検証（モニタリング等）を定期的に行うなど、アウトソーシングの状況を確認します。

カ 適法な労働条件の確保

外部委託による経費の縮減は、委託先を決定する上での重要な判断基準の一つではありますが、受託者による委託料の過度の削減によって、労働条件が労働基準法や最低賃金法等の労働関係法令に抵触することのないよう受託者に対し注意を促します。

キ 災害発生時等の協力体制確保

市職員の定数削減に伴い、災害発生時等の業務体制の原状回復だけでなく、市民生活の復旧に支障が生じることがあってはならないことから、受託者においても市の災害対策等への積極的な協力を求めることとします。

2 職員数の状況等

平成 26 年度に策定した第 3 次天草市定員適正化計画（平成 27 年度から平成 30 年度）に基づき、定員の適正化に取り組んだ結果、平成 30 年 4 月 1 日時点の全会計の職員数は 1,048 人となり、目標としていた 1,071 人よりも 23 人多く削減することができました。また、普通会計の職員数については 785 人となり、目標としていた 797 人よりも 12 人多く削減することができました。

表 5 第 3 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
H27 年度	計画	863	190	84	1,137
	実績	866	189	80	1,135
H28 年度	計画	845	190	84	1,119
	実績	840	197	79	1,116
H29 年度	計画	819	190	84	1,093
	実績	811	198	74	1,083
H30 年度	計画	797	190	84	1,071
	実績	785	191	72	1,048
2019(H31) 年度	計画	750	190	84	1,024
	見込	754	191	72	1,017

※1 病院等事業会計とは、病院、診療所に係る会計。

※2 その他事業会計とは、上下水道、国民健康保険、介護保険等に係る会計。

◆類似団体との比較

「類似団体別職員数」は、一般行政部門及び普通会計部門について、人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）から類似する市区町村をグループに分け、そのグループ内での人口 1 万人当たりの職員数の平均値を算出し、職員数の比較を行うものです。

本市の類型は一般市の「Ⅱ－1」（人口 5 万人以上 10 万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次 95%未満かつⅢ次 55%以上の団体）に属しており、これによると平成 29 年度の普通会計における類似団体の平均職員数（※修正値）が 676 人であるのに対して、本市の職員数は 811 人であり、135 人多い状況となっています。

表 6 類似団体（類型：Ⅱ－１）との比較

（単位：人・率）

大部門	天草市職員数	類似団体職員数	超過数	超過率
議 会	6	7	▲ 1	▲ 16.7
総 務	234	147	87	37.2
税 務	47	40	7	14.9
民 生	114	141	▲ 27	▲ 23.7
衛 生	106	76	30	28.3
農林水産	83	50	33	39.8
商 工	33	21	12	36.4
土 木	80	68	12	15.0
一般行政計	703	550	153	21.8
教 育	108	126	▲ 18	▲ 16.7
普通会計計	811	676	135	16.6

※1 天草市職員数及び類似団体職員数は、平成 29 年 4 月 1 日現在です。

※2 他の市区町村との比較を行う観点から、市区町村毎に実施している事業にばらつきがある公営企業等会計部門の職員は除外しています。

※3 「修正値」とは、団体によっては、清掃業務を民間委託している場合や消防業務を一部事務組合等の所管としている場合など、職員が配置されていない場合があるため、各部門に実際に職員を配置している団体のみを対象にして平均値を算出しています。

◆定員回帰指標との比較

定員回帰指標とは、地方公共団体定員管理研究会が道府県と市町村を人口規模で区分（類似団体別職員数の区分と共通）し、同程度の人口、面積の団体がどの程度の職員数を有するかを試算し、各団体の職員数と比較する指標で、職員総数で比較することを主眼としています。

表 7 定員回帰指標との比較

（単位：人）

区 分	天草市	定員回帰指標	超過数
一般行政職員数	703	518	185
普通会計職員数	811	734	77

※1 職員数は、平成 29 年 4 月 1 日現在です。

※2 平成 30 年 3 月 31 日現在の住民基本台帳人口（81,589 人）及び平成 29 年 10 月 1 日現在の面積（683.86 km²）により算出しています。

◆再任用職員及び非常勤職員等の推移

職員数の削減を図る中で、専門的な知識・経験等を必要とする業務や一時的な業務量の増大等への対応として、再任用職員及び非常勤・臨時職員等を任用し、あわせて民間委託や指定管理者制度の活用等を図っています。その結果、再任用職員は増加傾向にあり、非常勤・臨時職員は大きく減少しています。

表 8 再任用職員及び非常勤職員数等の推移 (単位：人)

区分	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度
再任用職員 (短時間勤務)	3	13	20	38	33
非常勤職員 (一般職)	513	538	516	486	446
臨時職員	50	48	27	40	28

※1 各年度 4 月 1 日現在の区分別職員数。

※2 病院等事業会計に係る職員は除く。

表 9 今後の再任用職員数の見込み (単位：人)

区分	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度
再任用職員 (新規)	35	32	34	23
再任用職員 (継続)	17	52	67	66
再任用職員 (累計)	52	84	101	89

※1 各年度 4 月 1 日現在の再任用職員数(新規は前年度の退職者数に 0.7 を乗じて算定)。

※2 再任用職員の勤務形態は、短時間勤務のみ。

※3 病院等事業会計に係る職員は除く。