
第 3 次天草市行政経営改革大綱

2026 年 4 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 これまでの検証を踏まえた今後の推進体制	4
第5節 公表	5
 第2章 本市の行財政における現状及び課題	6
第1節 複雑多様化する地域課題	6
第2節 財政需要の動向	9
第3節 公共施設等の老朽化	16
第4節 職員の適正数確保や働き方改革	19
 第3章 行政経営改革の具体的な取組	27
Ⅰ 効率的かつ効果的な行政経営（総合計画政策 28）	28
Ⅱ 安定した財政基盤の確立（総合計画政策 29）	39
Ⅲ 市政を担う組織力・職員力の強化（総合計画政策 30）	48
Ⅳ 天草版地方創生を推進する行政経営体制の構築（総合計画政策 31）	54

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

本市では、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。

限られた人員と予算で増え続ける地域課題などに対応し、かつ、業務の成果を上げていくためには、これまでの行政経営改革の取組に加え、時代に即した抜本的な取組を進め、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」「政策31 天草版地方創生を推進する行政経営体制の構築」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。

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	第1次天草市行政改革大綱、集中改革プラン（策定）
3月	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） 第3次天草市行財政改革大綱、アクションプラン（策定）
平成27年3月	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)

大綱名	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次行財政改革大綱	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次行財政改革大綱	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
第1次行政経営改革大綱	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）

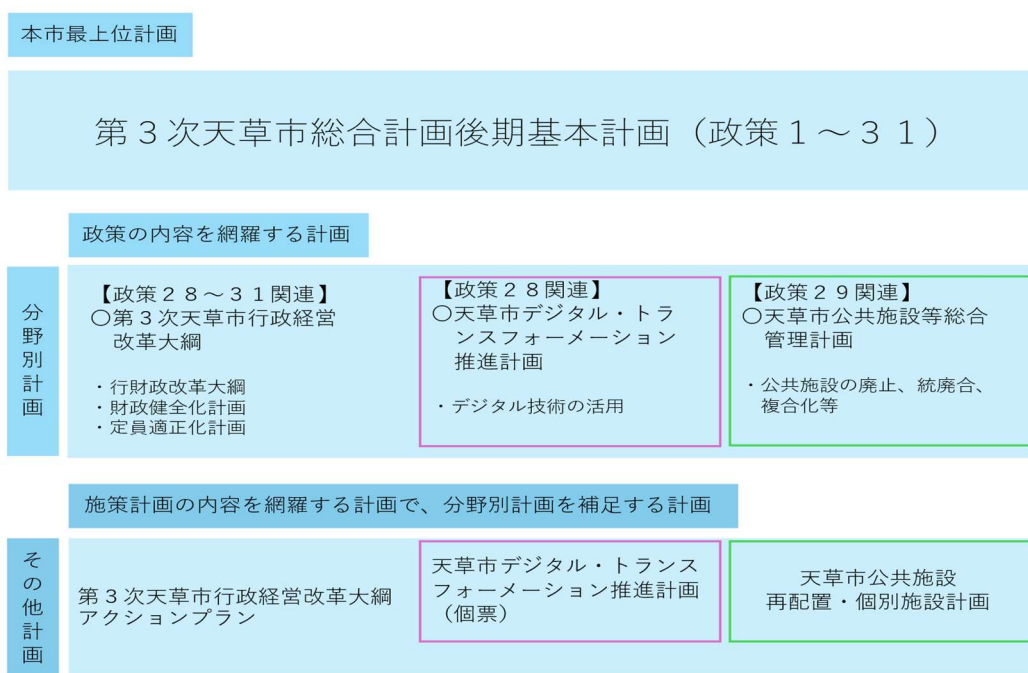
（歳出削減）

- ・ 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

第3次天草市行政経営改革大綱は、本市の最上位計画である第3次天草市総合計画後期基本計画「テーマ7 政策を実現する行政経営のまちづくり（政策28～31）」に掲げる取組を着実に実行するため、行政組織の運営のあり方や具体的な取組の方向性を示すものです。そのため、計画期間は、後期基本計画の計画期間（令和8年度～令和11年度）とし、国の動向や社会経済情勢の変化などを踏まえ、必要に応じて見直しを行います。

また、本大綱第3章に掲げる行政経営改革の具体的な取組については、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。）を策定し、毎年度進捗管理を行います。



第4節 これまでの検証を踏まえた今後の推進体制

本大綱の取組にあたっては、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以下の項目について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ます。

【改善事項】

(1) 天草市総合計画における政策・施策計画との整合性

アクションプランについては、第3次天草市総合計画後期基本計画の政策・施策計画と整合を図り、取組内容を明確化します。

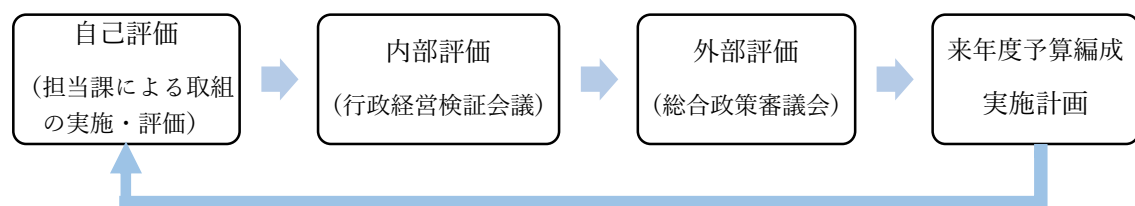
(2) 定量的・定性的指標の適切な設定方法

アクションプランの指標設定にあたっては、数値や数量で客観的な評価を行う「定量的指標」や、住民満足度等の質的な評価を行う「定性的指標」を用いて、適切な指標を設定します。

(3) 内部評価及び外部評価の在り方

アクションプランを着実に実行するため、その内部評価については、担当課における「自己評価」、行革担当部署における「内部点検」を行った上で、行政経営検証会議における「内部評価」を行うことで仕組みの改善を図ります。また、外部評価については、引き続き総合政策審議会において検証・評価を行います。

以上の点を踏まえ、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ながら、計画を着実に実行します。



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 本市の行財政における現状及び課題

第1節 複雑多様化する地域課題

1 国等の状況

我が国では、人口減少や少子高齢化が加速度的に進行し、令和2年の国勢調査における総人口は1億2614万6千人で、ピーク時であった平成20年(2008年)の総人口から約193万4千人減少しており、国立社会保障・人口問題研究所(以下、「社人研」という。)の将来推計では、2070年の人口は8,700万人にまで減少すると予測されています。

特に、年少人口や生産年齢人口の減少が著しく、今後もさらなる労働力不足や経済成長の鈍化、社会保障制度の脆弱化などが危惧されています。

また、若年層を中心とした地方から都市部への人口流出が続いているため、地方では特に人口減少の影響が大きく、後継者不足や経済活動の縮小に伴う地場産業の衰退、過疎化の進行による行政効率の悪化などが予測されます。

一方、新型コロナウイルス感染症の世界的流行を経て社会のデジタル化が進み、人々の価値観も大きく変容しました。働き方やライフスタイルの多様化で、地方への移住者やサテライトオフィスを整備する企業なども増え、これらは、人口減少の著しい地方への追い風となっています。また、様々な分野の担い手不足が深刻化する中では、交通や医療など日々の暮らしに必要な生活機能を維持するとともに、地場産業の生産性を高めて経済成長を図るため、地方こそ、デジタル技術の社会実装を積極的に進める必要があります。

これらのことから、国は、少子化対策や様々な経済政策のほか、地方と都市の人材還流や多様な主体の連携、地域資源の高付加価値化、AI・デジタル技術の徹底活用等により地方創生を推進し、日本全体の活力の維持を図ることとしています。

2 天草市の現状及び将来に向けた課題

(1) 現状

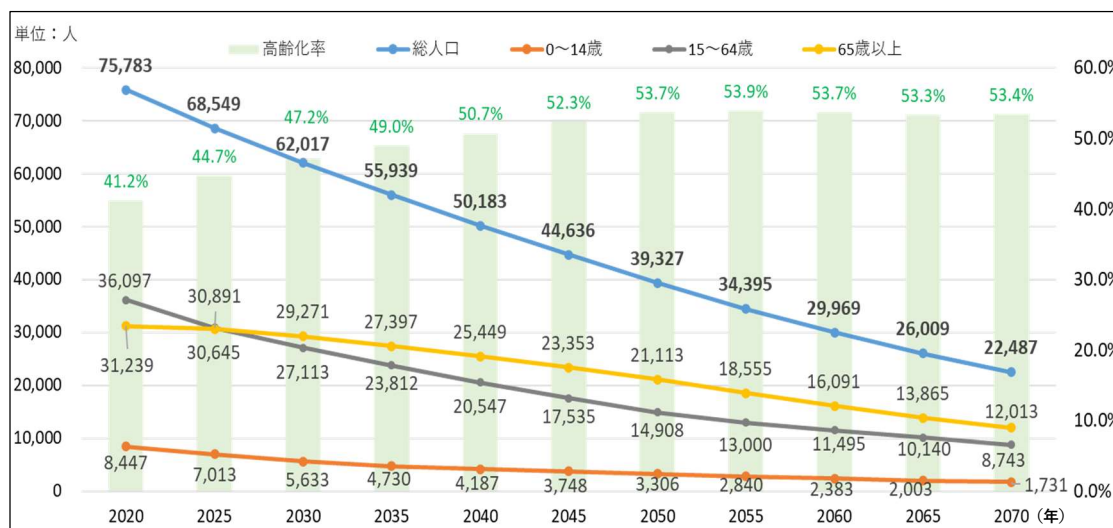
令和2年(2020年)国勢調査における本市の人口は75,783人で、合併直前の平成17年(2005年)国勢調査時から約3割減少したものの、生産年齢人口が老年人口をおよそ5千人上回る状況にありました。しかしながら、社人研の将来推計によると、本市も今後さらに人口減少が進み、令和7年(2025年)以降は生産年齢人口が老年人口を下回り、2040年には人口約5万人、高齢化率は50%を超えると予測されています。

また、広大な市域を有する本市では、特に市の周辺部において人口減少や若年層の流出が著しく、地場産業やまちづくり活動のほか、交通・医療など生活機能を支える担い手が減少し、高齢化の進行もあいまって、地域の生活課題が複雑・多様化しています。加えて、多くの公共施設を有し、広い範囲で行政サービスが必要な状況のまま人口が減ることで、非効率な行政運営に陥りやすい傾向にあり、社会資源や行政資源の実態と長期的な見通しをよく考慮しながら、人が減っても各地での暮らしの機能を維持できるよう、人口減少に適応した市政運営を進める必要があります。

一方で、市域が広いからこそ、本市には多様な地域資源が存在しています。人口減少社会で地域の活力を維持していくには、これらの恵まれた資源を十分に活かし、地域との協働により魅力的なまちづくりを進め、交流人口や関係人口の拡大による経済の活性化や、定住人口の増加を目指すことも重要です。

人口減少に伴い、行政における人的・財政的経営資源の制約が強まる中、限られた人員と予算でより効率的かつ効果的な行政経営を行い、これまでに述べた人口減少の抑制と人口減少への適応を図るため、職員の政策形成能力や組織力の向上、行政手続きや各種業務のデジタル化、地域の多様な主体との協働体制づくりを推進し、地域の実情に応じた課題の解決やまちの振興策を講じることのできる、持続的かつ発展的な行政経営体制を構築する必要があります。

【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

《関連政策 2 8》

- ・ 行政経営力の向上と行政経営の効率化
- ・ 官民連携による効果的な住民サービスの実現
- ・ デジタル技術活用によるサービス改革と行政手続きの利便性向上
- ・ 効率的かつ効果的な業務改善
- ・ 市民、地域、民間などの多様な主体との協働

《関連政策 3 1》

- ・ 地域の暮らしの環境の維持・充実と資源を活かした地域活性化
- ・ 長期的な視点に立った市政の在り方の研究・検討の推進

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、今後も総額を確保するとされています。

2 天草市の現状及び将来に向けた課題

(1) 現状

本市の財政状況については、令和6年度決算における健全化判断比率では、国が示す早期に健全化を要する水準ではないものの、収入の約4割近くを占める普通交付税が人口減少や少子高齢化に伴い縮減していることに加え、今後の税収の落ち込みも想定されるため、様々な事業に自由に活用できる一般財源の減少は続くことが見込まれています。

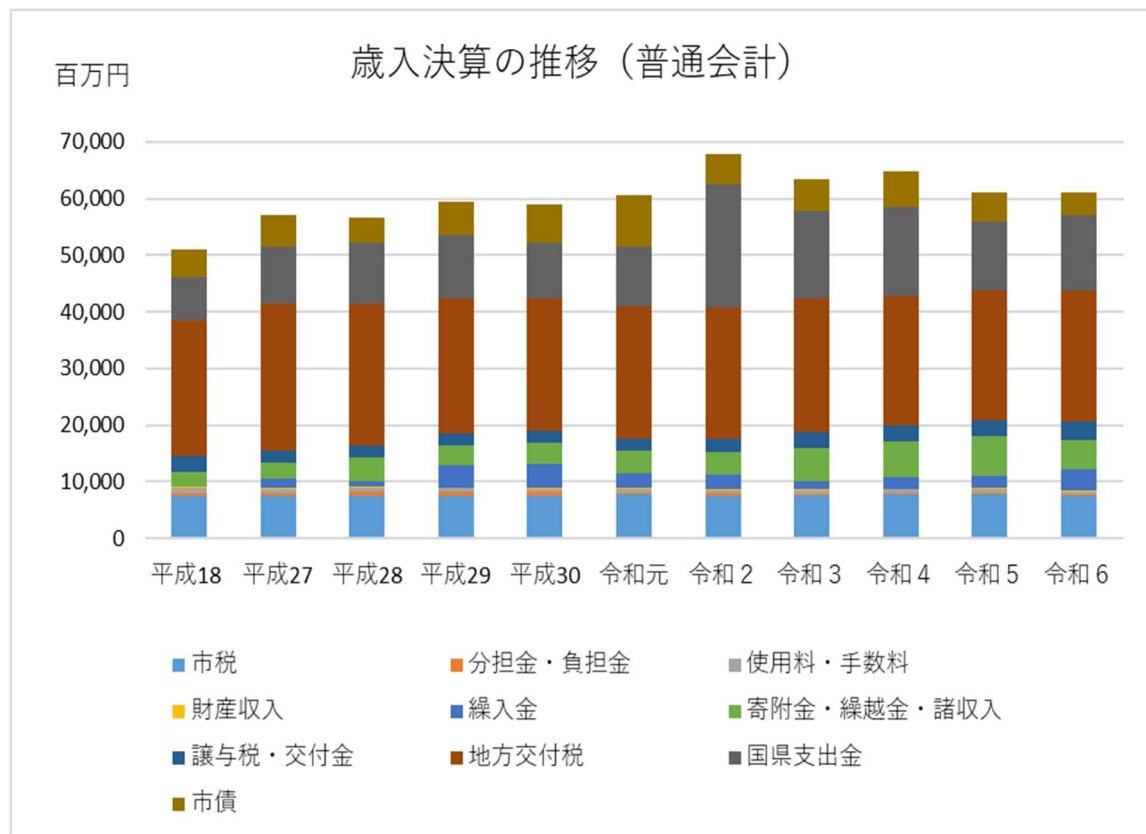
一方で、広域の合併を経て誕生した本市にあっては、広い市域に多くの施設を有するなど多額の行政コストを要する体質は依然として変わらず、人件費の高騰や物価高の社会情勢も相まって、義務的経費や物件費、維持補修費などの経常的に必要となる経費は高止まりで推移しています。

人件費、扶助費、公債費で構成する義務的経費においては、これまでの起債の縮減に伴い公債費は減少する見込みであるものの、社会情勢の影響に伴う人件費の増加や、義務的経費のうち半分近くを占める扶助費においては、障がい福祉に要する経費をはじめとして今後も増加する傾向にあり、これらのことが財政の弾力性の低下を招く要因ともなっています。

さらに、老朽化が進む多くの施設の長寿命化や大型の普通建設事業（廃棄物処理施設や学校施設など）への対応も必要である中で、これまで財政的に有利な起債として活用してきた合併特例債が令和7年度をもって適用が終了したため、代替する起債やその他の特定財源の確保は事業を推進する上で引き続き調査、研究をしながら検討を進める必要があります。

これらを踏まえ、今後も持続可能な財政運営を図るためには、中期的な目線に立ち、総合計画後期基本計画に掲げる内容の実現に向けて、市全体として重点的に進める事業は何か（ビルドする事業は何か）ということを明確にした上で、職員一人ひとりの自律的な経営意識のもと、現場の知恵を絞りながら事業を縮減（事業のスクラップ）することで、歳入に見合った歳出規模に近づけることが必要となります。

【普通会計決算額の推移】



※普通会計とは、一般会計と特別会計のうち公営事業会計（病院事業、水道事業、下水道事業の公営企業会計及び国民健康保険特別会計等）以外の会計（斎場事業特別会計）を統合して一つの会計としてまとめたものです。

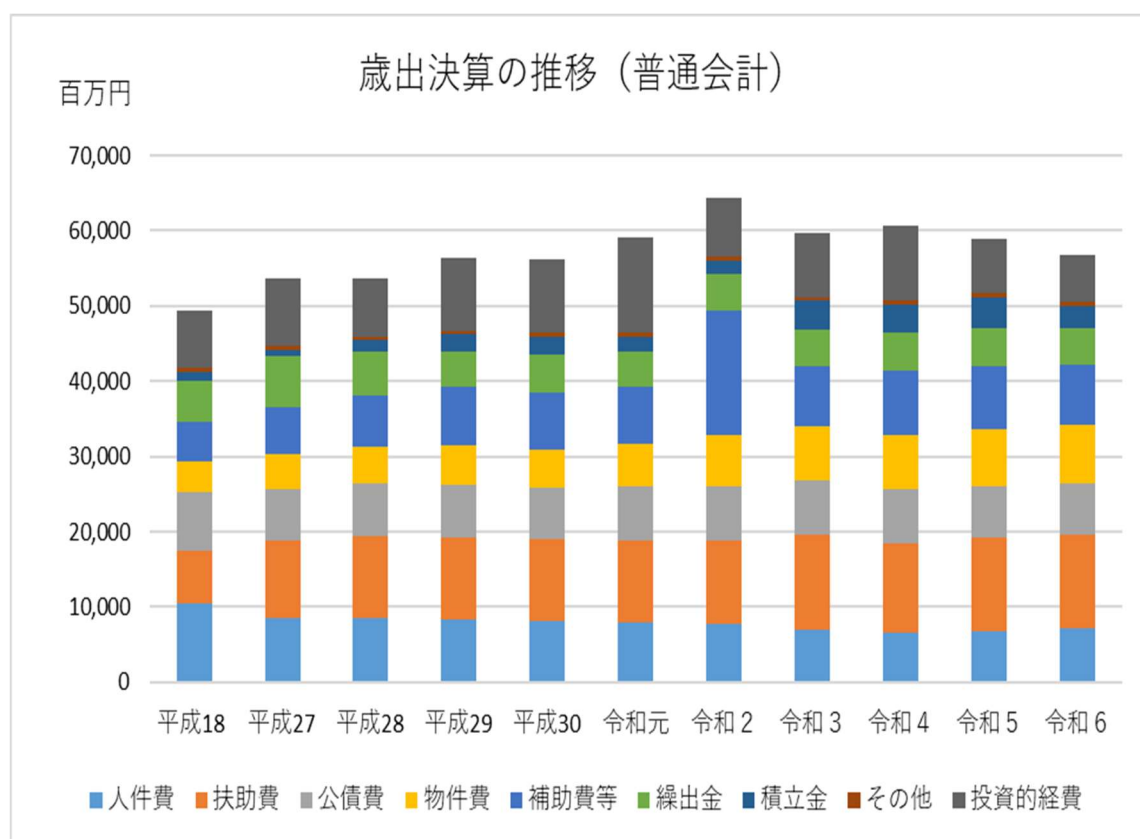
【歳入】

（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

※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。



【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 行政改革大綱		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財政力指数	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財政力指数

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（単年度の財政力指数が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。

財政運営の見通し（令和7年度見直し）

【歳入】

（単位：百万円）

区分 \ 年度	令和4 (2022)	令和5 (2023)	令和6 (2024)	令和7 (2025)	令和8 (2026)	令和9 (2027)	令和10 (2028)	令和11 (2029)
市 税	7,671	7,779	7,496	7,613	7,710	7,546	7,536	7,528
譲与税・交付金	2,711	2,699	3,174	2,841	2,841	2,841	2,841	2,841
地方交付税	22,999	22,935	23,324	22,636	21,639	21,386	20,769	20,552
分担金・負担金	221	224	109	87	86	86	85	84
使用料・手数料	617	623	631	694	687	680	673	666
国県支出金	15,567	12,290	13,183	12,833	12,040	12,261	12,179	12,166
財産収入	156	157	121	130	130	130	130	130
繰入金	1,921	2,138	3,537	3,481	3,624	2,853	3,627	4,515
うち財政調整基金繰入金	331	697	2,085	1,386	1,880	1,189	2,061	2,897
寄付金・繰越金・諸収入	6,591	7,134	5,486	3,482	2,952	2,947	2,942	2,937
市 債	6,230	5,152	4,020	6,529	5,457	5,901	7,303	10,766
歳入合計	64,685	61,131	61,081	60,326	57,166	56,631	58,085	62,186

【歳出】

（単位：百万円）

区分 \ 年度	令和4 (2022)	令和5 (2023)	令和6 (2024)	令和7 (2025)	令和8 (2026)	令和9 (2027)	令和10 (2028)	令和11 (2029)
人件費	6,586	6,801	7,087	7,151	7,822	7,528	7,733	7,647
扶助費	11,954	12,482	12,555	12,370	11,483	11,546	11,618	11,699
公債費	6,981	6,739	6,709	6,497	6,598	6,572	6,126	6,329
物件費	7,275	7,520	7,823	9,703	9,300	9,549	9,805	10,069
補助費等	8,343	8,136	7,797	8,520	9,128	8,325	8,316	8,503
繰出金	5,092	5,129	5,046	5,386	5,329	5,163	5,137	5,125
積立金	3,811	4,174	2,833	1,391	1,238	1,238	1,238	1,238
投資的経費	10,001	7,262	6,280	8,348	5,457	5,901	7,303	10,766
うち普通建設事業（特別分）	5,573	2,961	843	3,182	451	895	2,296	5,760
うち普通建設事業（一般分）他	4,428	4,301	5,437	5,166	5,006	5,006	5,006	5,006
維持補修費・投資出資金・貸付金	511	588	615	960	810	810	810	810
歳出合計	60,553	58,831	56,744	60,326	57,166	56,631	58,085	62,186

※普通建設事業（特別分）：新ごみ施設建設事業（天草広域連合負担金）など、一時的に多額の予算が見込まれる事業

※普通建設事業（一般分）：道路や河川の整備など、継続的に予算が見込まれる事業

※令和6年度以前は決算数値、令和7年度は当初予算（肉付予算含む）数値、令和8年度以降は見込み数値

※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る。

【財政調整基金・市債】

（単位：百万円）

区分 \ 年度	令和4 (2022)	令和5 (2023)	令和6 (2024)	令和7 (2025)	令和8 (2026)	令和9 (2027)	令和10 (2028)	令和11 (2029)
財政調整基金現在高	11,515	12,753	11,716	10,378	8,545	7,404	5,391	2,542
市債現在高	48,948	47,362	44,834	49,183	48,415	48,241	50,020	55,182

※令和7年度以降は見込み数値

(2) 課題

《関連政策 29》

- ・ 人口減少等による普通交付税や税収等の減少に伴う一般財源の確保
- ・ 合併特例債の適用期間終了に伴う新たな地方債の活用
- ・ 歳入に見合う歳出規模への抑制
- ・ トータルシステムの活用による重点施策やビルド＆スクラップの推進
- ・ 職員の自律的経営意識の醸成

第3節 公共施設等の老朽化

1 国等の状況

我が国においては、公共施設などの老朽化対策が大きな課題となっており、地方公共団体では厳しい財政状況が続く中で、今後、人口減少などにより公共施設などの利用需要が変化していくことが予想されます。このことを踏まえ、早急に公共施設などの全体状況を把握し、長期的な視点をもって、更新・統廃合・長寿命化などを計画的に行うことにより、財政負担を軽減・平準化するとともに、公共施設などの最適な配置を実現することが必要となっています。

また、熊本県においては、平成24年7月に「平成24年7月九州北部豪雨」、平成28年4月には「平成28年(2016年)熊本地震」、令和2年7月に「令和2年7月豪雨」が、また令和7年8月には、熊本地方と天草・芦北地方に線状降水帯が発生し、同じ場所で猛烈な雨や非常に激しい雨が降り続き、大規模な被害が発生しました。これらの災害により、県有施設を含め県内の施設や、交通インフラにも甚大な被害が発生しました。災害からの復旧・復興、感染症への対応など、新たな行政ニーズに対応する業務の増加に、迅速かつ柔軟に対応できるよう業務スペースの割振りなど、日頃から今後の災害への対応として、予め災害時における県有財産の活用策について検討し、備えておくこととされております。

なお、県有施設の全体的な老朽化として、令和12年度(2030年度)末には、コンクリート造の法定耐用年数である50年を経過する施設が延べ面積で全体の44%に達する見込みとなっており、改修工事や建替需要が集中することが予想されています。

2 天草市の現状及び将来に向けた課題

(1) 現状

本市においては、市全体で約2,500の公共施設(行政財産、普通財産)を保有していますが、令和11年度(2029年度)までに法定耐用年数経過となる施設が7割を超える見込みとなっており、老朽化が進んでいます。全体の平均築年数が36年となるとともに、人口減少により施設利用者数も減少しています。

今後、ほとんどの行政財産において、修繕や大規模改修、更新が必要となる時期を迎え、多くの費用がかかってきますが、利用者は少ないものの、特定の利用者が使用している施設があり、統合や廃止が難航しています。

また、普通財産においては、今後の利活用が望めないものや、老朽化が烈しく、近隣環境へ悪影響を及ぼすもの等、多くの施設を解体しなければなりません、多額の解体費が必要となります。

なお、本市においては、避難収容計画として、地域的な特性や過去の教訓、想定される災害、感染症対策等を踏まえ、コミュニティセンター、社会体育施設、学校等の公共用財産を、災害が切迫した緊急時において安全が確保される指定緊急避難場所及び避難者が一定期間避難生活を送るために必要となる指定避難所をあらかじめ指定しています。ただし、天草市公共施設等再配置・個別施設計画に沿って施設の廃止や統廃合等を行っていく中で、適正な避難所の指定、配置となっているのかも見極めていく必要があります。

更に、道路、橋りょう、上下水道、漁港港湾施設等のインフラ施設数は、箇所数、総延長距離、面積など膨大な量であり、そのほとんどにおいて経年劣化が進んでいます。施設毎に長寿命化計画も策定していますが、維持管理コストが増大していくことを予測していますので、維持管理に係る経費縮減と施設及び利用する市民の安全性を確保するため、将来的な人口推計を考慮し、規模縮小及び将来的な廃止・統廃合・複合化、大規模改修等の必要性を精査し、再配置計画との調整を図っていく必要があります。

公共施設の現状（令和7年4月1日現在）

財産区分	大区分	中区分	施設数
公共用財産	学校	幼稚園	3
		小学校	17
		中学校	13
		給食センター	6
		教職員住宅	16
		看護専門学校	1
	住宅	市営住宅※棟数	395
	公園	公園	116
	体育施設	体育館	44
		プール	1
		グラウンド	66
		武道館	4
	社会教育施設	町民センター、ふれあい館	1
		地区コミュニティセンター（内3出張所複合）	53
		図書館	4
		資料館	13
		集会施設	9
		文化施設	3
	福祉施設	保育所	2
		児童館	5
		老人福祉施設	7
		保健福祉施設	3
	公衆衛生施設	ごみ処理場	6
		し尿処理場	1
		火葬場	4
		浄化センター	12
		下水道施設	13
財産区分	大区分	中区分	施設数
公共用財産	商工観光施設	観光施設	4
		キャンプ場	14
		海水浴場	11
		温泉施設	6
		物産施設	5
	農林水産施設	漁村センター	4
		加工施設	5
		水産施設	3
		機場	15
		農林施設	3
	水道施設	水道施設（浄水場含む）	40
	医療施設	病院、診療所、医師住宅	27
	その他	公衆トイレ	36
		バス待合所	115
		倉庫・書庫	9
		待合所・駐車場	6
		その他施設	4
		小計	1,125
公用財産	庁舎	本庁・支所	10
	消防施設	消防団倉庫	204
		防火水槽	1,043
		小計	1,257
普通財産	普通財産	建物 ※棟数	141
		小計	141
総 計			2,523
			防火水槽を省くと 1,480

(2) 課題

《関連政策 29》

- ・ 保有総量の縮小のための適正管理と地域理解
- ・ 公共施設の利活用に係る地域や民間との連携
- ・ 長寿命化を図るための適時的確な維持管理と財源の確保

第4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、D X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、D X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 天草市の現状及び将来に向けた課題

(1) 現状

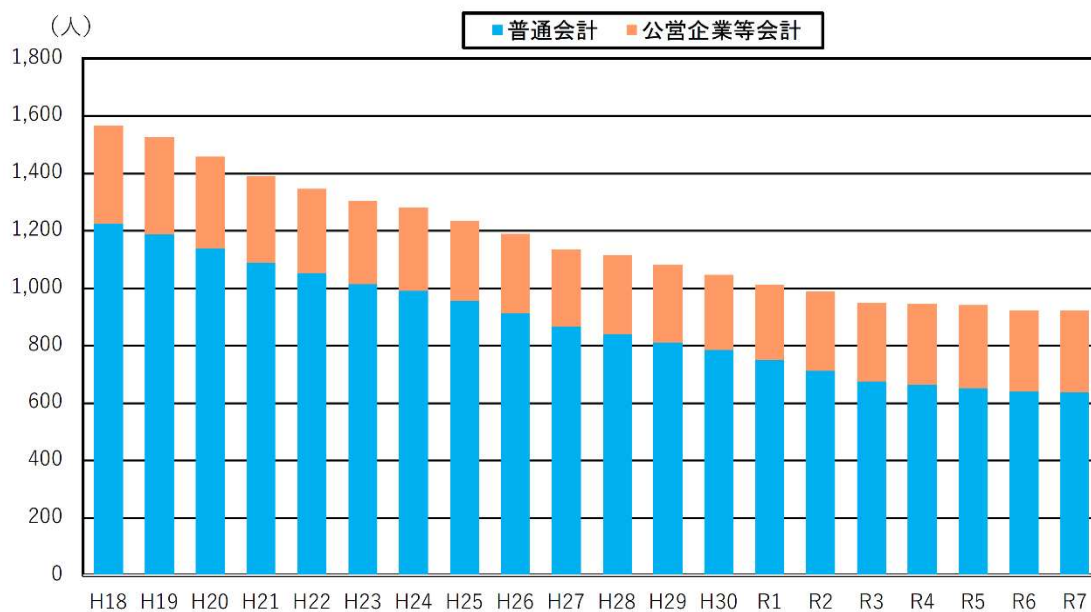
①職員の状況

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ていない状況です。

■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 類似団体の指標値※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			

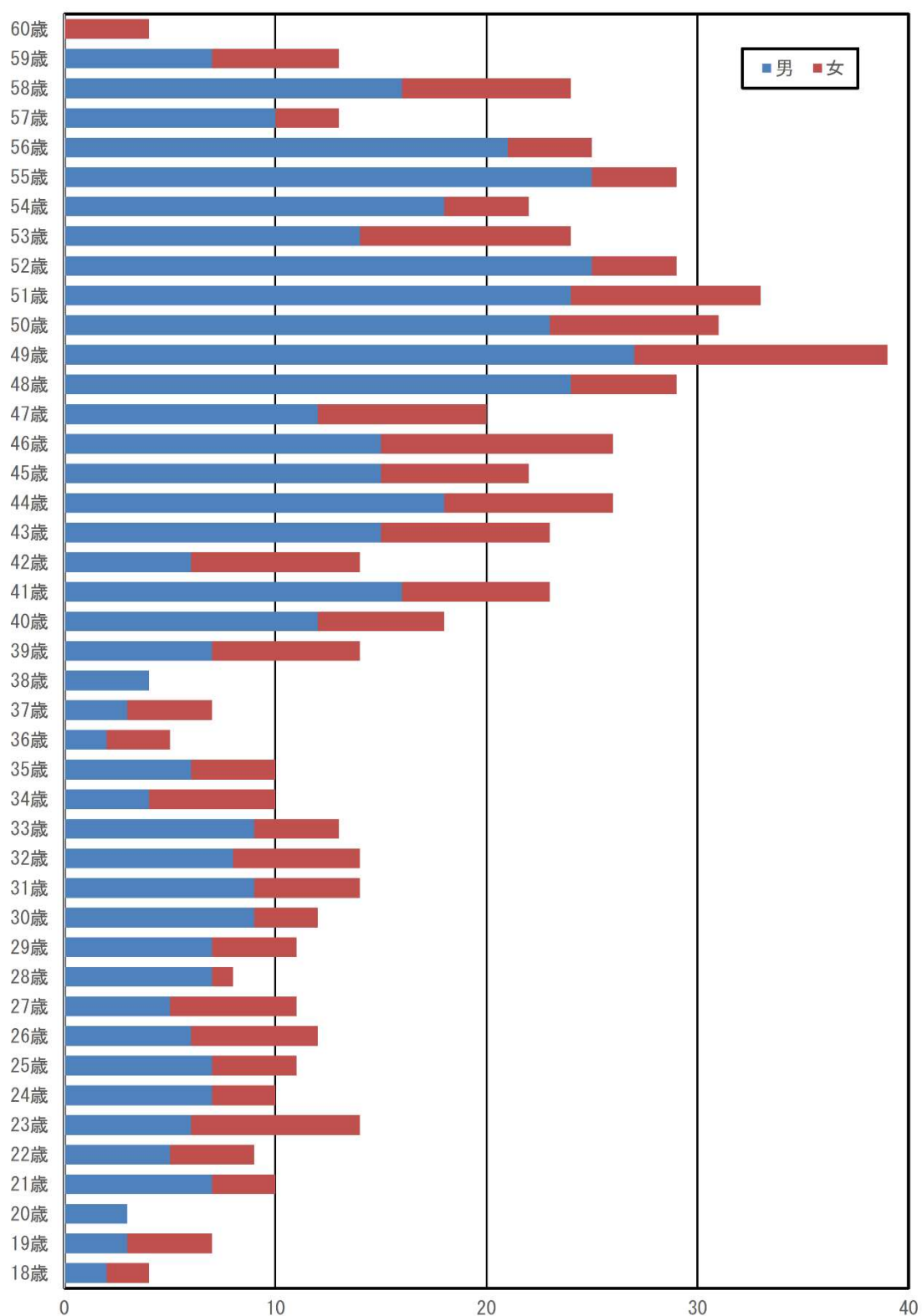
※総務省「地方公共団体定員管理調査」による職員数（再任用フルタイム勤務職員及び１年以上在職する臨時的任用職員を含む）。令和７年度に本市の民生部門の職員数が大きく増加しているのは、こども家庭課を新たに設置したことによるもの。

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。

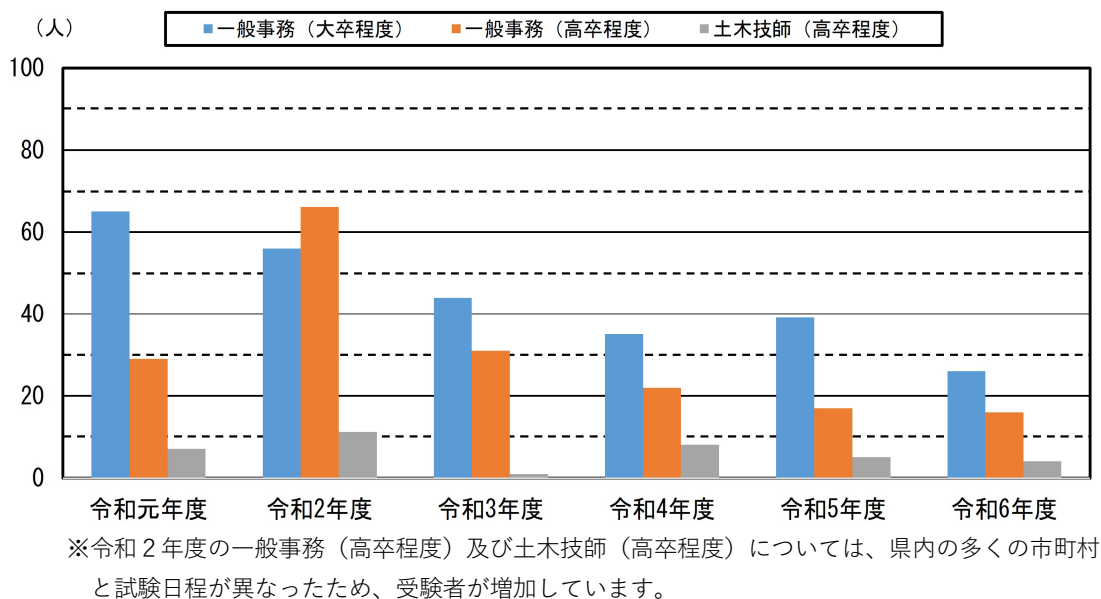
③職員の採用の状況

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。

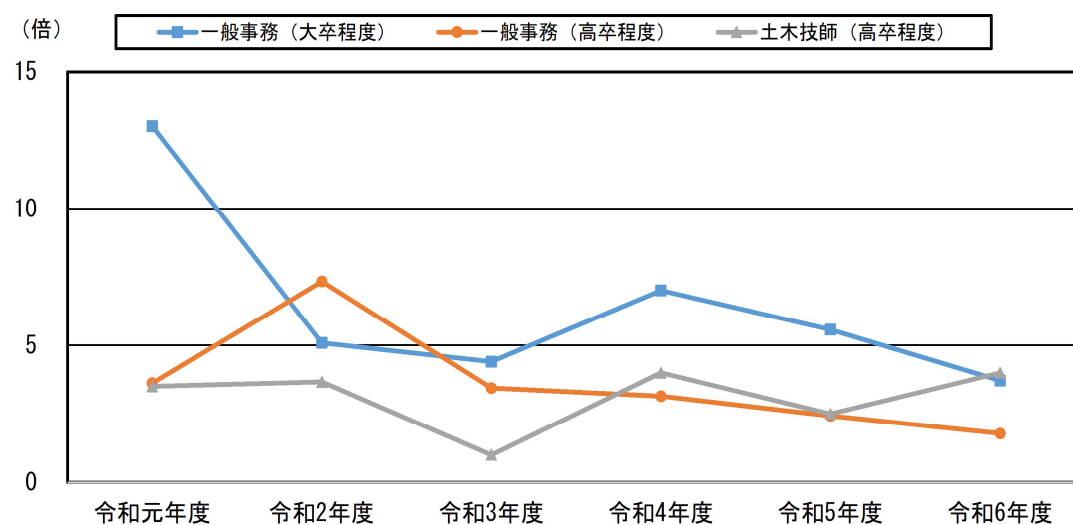
特に、第 2 次天草市行政経営改革大綱の計画期間においては、社会人・実務経験者の積極的な採用、試験科目の見直しによる受験負担の軽減、全国で受験可能な試験科目の導入など採用試験の見直しや、都市部に向けた採用情報の周知、大学や高校での P R 活動など、受験者の増加に向けた取組みに力を入れてきたところです。

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となっています。

■天草市職員採用試験の受験者数



■天草市職員採用試験の合格倍率

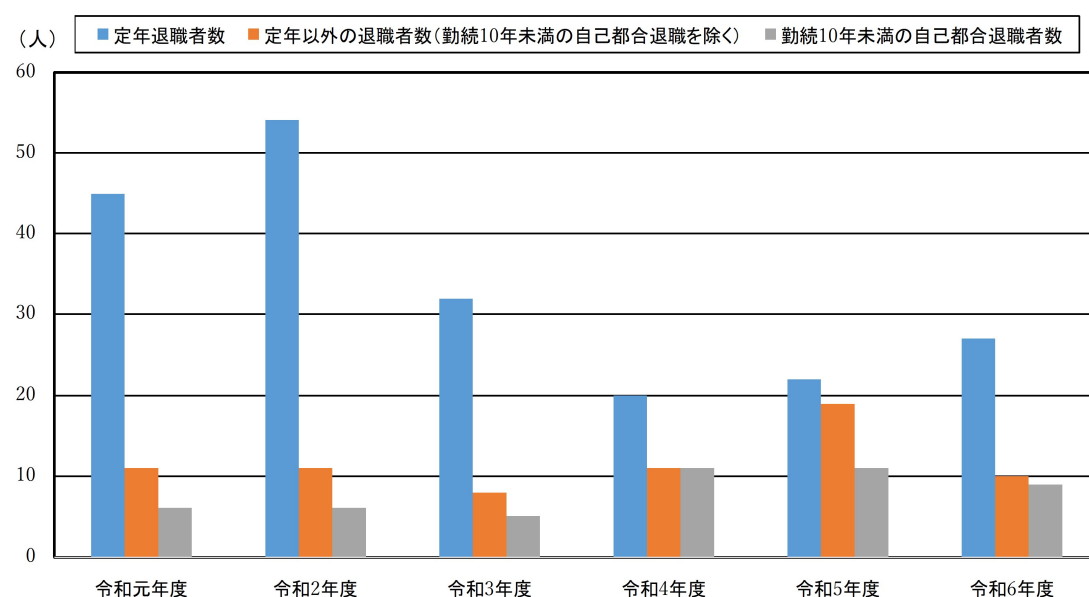


④職員の退職の状況

これまでの60歳を迎える職員数の減少に加え、令和5年4月以降定年年齢が段階的に引き上げられていることから、当面の間、定年退職者数は少ない状況が続く見込みです。

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	130.0	128.4

※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	4.1

※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

《関連政策 3 0》

- ・業務を効率的に執行し、重点施策を効果的に推進するための組織体制の構築
- ・定員を確保するための職員採用試験志願者数の増加と職員の離職の防止
- ・高度化、多様化する業務を的確に遂行する人材を育成するための職員研修の充実と組織内における人材育成風土の醸成
- ・職員がその能力を最大限発揮できる職場環境の整備

第3章 行政経営改革の具体的な取組

後期基本計画「テーマ7 政策を実現する行政経営のまちづくり」に取り組むにあたっては、政策毎に取組方針を設定し推進します。

テーマ7 政策を実現する行政経営のまちづくり

人的・財政的資源が減少するなか、より効率的かつ効果的な施策の展開を図るため、PDCAサイクルの徹底による事業の質の向上や行財政改革、組織力・職員力の強化に取り組みます。

また、社会情勢の変化に柔軟に対応しながら、地域の賑わいと安心な暮らしを守る「天草版地方創生」を推進し、最少の経費で最大の効果を生み出す、前に進み続けることのできる行政経営体制の構築を目指します。

政策28 効率的かつ効果的な行政経営

《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

政策29 安定した財政基盤の確立

《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

政策30 市政を担う組織力・職員力の強化

《取組方針》

職員一人一人が活躍し、行政課題に的確に取り組む組織づくり

政策31 天草版地方創生を推進する行政経営体制の構築

《取組方針》

地域の賑わいと安心な暮らしを守る「天草版地方創生」の推進

I 効率的かつ効果的な行政経営（総合計画政策28）

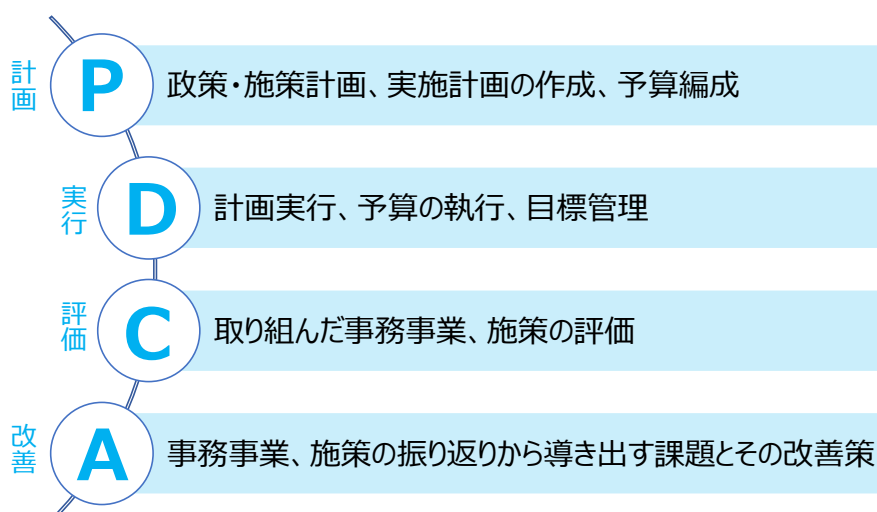
施策計画1 PDCAサイクルの徹底による行政経営力の向上と行財政改革の推進

現状と課題

本市では、効率的かつ効果的な行政経営を行うため、総合計画を核に各種の行政システムが連動する「トータルシステム」の仕組みを取り入れています。

トータルシステムとは一

行政経営におけるPDCAサイクル



次の一連の作業が効率的に連動するよう構築した、行政運営の仕組みです。

【計画】

- ・総合計画（基本構想8年、基本計画3～4年、実施計画3年ローリング）の作成
- ・各分野の個別計画
- ・予算編成

【実行】

- ・計画に基づく事業実施、予算執行、組織編成、目標管理等

【評価】

- ・各事務事業や政策・施策計画の実施状況に関する3段階の評価
 - 自己評価：所管部署での評価
 - 内部評価：部長間や関連部門間など庁内分野横断での評価
 - 外部評価：総合政策審議会、市議会での審査

【改善】

- ・評価結果を踏まえた取組の改善や、事業のスクラップまたはビルド

（１）行政経営の手法

《４年後のあるべき姿》

- ・総合計画を核に各種の行政システム（計画・予算・評価・組織・目標管理等）が連動する「トータルシステム」が現状よりも効果的に機能し、PDCA サイクル※の徹底や業務の効率化が進み、論理的に政策を企画立案し、実行と改善を繰り返しながらその取組の質を高めようとする職員の意識や組織風土が醸成され、行政の人的・財政的資源が縮小しようとも、持続的かつ発展的な市政運営が期待できる行政経営を行っている状態。

《現状》

- ・各部課等が行う事務事業や施策計画の「自己評価」については、年々精度が高まりつつあるものの、現状分析の根拠や、抽出した課題・改善策の具体性を高める必要がある。
- ・分野横断的な会議体での「内部評価」では、評価対象が広範にわたることなどから、抽象的な議論に終始する傾向がある。
- ・マンパワー不足などから各課の業務が多忙化し、評価や計画策定を通して職員間で対話を重ね、政策を熟慮するという時間を十分に確保できず、予算要求前の検討不足が生じている。
- ・計画、予算、組織を統括する管理部門の会議体（行政経営検証会議）を設けているが、議論が十分に深まっていない。

《課題》

- ・評価等の質と連動性の向上によるトータルシステムの効果の発揮
- ・職員および組織の政策形成・遂行能力（現状分析力、課題発見力、発想・企画力、理論構築力、合意形成力）の向上
- ・計画作成や予算編成、評価作業などにおける職員の事務負担の軽減と企画立案・庁内対話時間の確保
- ・トータルシステムの運用改善

※PDCA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）事務事業の見直しに係る取組

《４年後のあるべき姿》

- ・事務事業の見直し方針に基づき、職員一人ひとりの自律的経営感覚のもと、事務事業のスクラップ＆ビルドの取組が図られている状態。

《現状》

- ・事務事業の見直しについては、各課等において、事務事業の実績を踏まえて次年度以降の取組の見直しや継続の判断を行い、削減等に取り組んでいるが、事業の統合に留まり実質的な削減に繋がっていない。
- ・普通交付税の縮減や合併特例債の発行期限の到来等、有利かつ依存度が高い財源が縮小する中、今後の財政運営はより一層厳しくなることが見込まれおり、加えて普通会計職員数は年々減少し、目標の職員数を確保できていない状況であることから、事務事業のスクラップ＆ビルドの徹底を推進していく必要がある。

《課題》

- ・持続可能な行政運営の確立に向けた事務事業の見直しによるスクラップ＆ビルドの徹底
- ・事務事業のスクラップ＆ビルドを徹底するための見直し方針の策定

（３）ＰＰＰ（官民連携）の取組

《４年後のあるべき姿》

- ・行政評価の結果等に基づき、適切にＰＰＰが導入されはじめ良質な公共サービスの提供やコスト削減等に繋がられている状態。

《現状》

- ・アウトソーシング推進計画等に基づき、事務事業等の整理合理化や民間活力を活用した市民サービスの向上等を図るため、公の施設の指定管理等に取り組んできた。しかし、人件費や物価の高騰、労働者の減少等により、指定管理者の経営も厳しさが増しており、運用の見直しが必要となっている。
- ・指定管理者制度以外には、官民連携の取組実績が少なく、今後も市民、地域、民間事業者等の多様な主体との連携を図りながら、持続可能な行政経営を維持していくため、ＰＰＰを推進していく必要がある。

《課題》

- ・市民、地域、民間事業者等の多様な主体との連携による行政経営の確立
- ・指定管理者制度の運用の見直し
- ・行政評価の結果等に基づいたＰＰＰ（官民連携）の推進

取組内容

(1) トータルシステムの運用を通じた行政経営力の向上

- ・施策計画や事務事業の評価を通して、職員の現状分析力や課題発見力、事業改善・企画力の向上を図るため、各課等の自己評価内容を管理部門が点検し、双方向での精度向上に取り組む。併せて、点検者のスキルアップを図るため、管理部門向けの行財政研修や、行政経営検証会議での活発な意見交換に取り組む。
- ・各課等の自己評価後は、庁内での分野横断的な会議体による内部評価を実施するほか、政策協議の機会を増やし、情報の共有と、部門間の連携による政策の発展や効率化、庁内議論を通じた理論構築力や合意形成力の向上を図る。
- ・外部評価までを通して抽出された課題から、次年度の重点施策やスクラップ事項の明確化を図り、実施計画策定・予算編成・組織改編へとつなぐことができるよう、作業スキームを見直し仕組みを確立する。
- ・各課が負担感なくトータルシステムの一連の作業に取り組むことができるよう、デジタル技術の活用や重複作業の削減を図るとともに、思考整理に役立ち、見やすく、様々な場面で活用できる帳票構成へ見直しを行う。

(2) 事務事業の見直し

- ・トータルシステムにおける行政評価のプロセスを通して確認された事業効果の低い取組等について、廃止や見直しを着実に進めるため、事務事業の見直し方針を策定し、方針に基づく事業廃止や事業改善の徹底を図る。

(3) PPP（官民連携）の推進

- ・指定管理者制度について、賃金・物価スライド制度の導入やインセンティブのあり方の検討など運用の見直しを進める。
- ・良質な公共サービスの提供やコスト削減等を図るため、行政評価の結果において、民間活力の活用が有効・効率的であると判断された事業については、指定管理者制度やPFI（民間資金等活用事業）、PFS（成果連動型民間委託）等の導入を推進する。

成果指標

No.	指標名	基準値	目標値
1	成果指標の目標達成率	40.5% (R7 年度)	67.5%
2	政策的事業等における一般財源の削減額 (令和 8 年度からの累計)	—	9.2 億円

現状と課題

(1) 簡単に手続きができるフロントヤード※改革

《4年後のあるべき姿》

- ・マイナンバーカードを活用したデジタル機器の導入などによる「書かないワンストップ窓口」や行政手続きのオンライン化による「行かない窓口」など、市民の利便性向上や行政業務効率化が進むとともに、バックヤード業務も効率化することで適正な職員を相談窓口配置可能となるなど、市民に寄り添った質の高いサービスを提供できる状態。

《現状》

- ・市民の利便性の向上のため、各種行政手続きのオンライン化を進めているが、利用者が限定的なオンライン手続や、デジタル技術の扱いに不慣れでオンライン手続が困難な場合もあり、飛躍的な利便性の向上にはつながっていない。そのため、幅広く誰もが利用しやすい手続のオンライン化の取組が必要である。

《課題》

- ・利用しやすいオンライン手続や窓口の制度改革、デジタル技術活用の支援
- ・手続のオンライン化だけでなく、職員の事務処理におけるデジタル技術の活用
- ・「書かないワンストップ窓口」「行かない窓口」の推進
- ・キャッシュレス決済の推進
- ・デジタル技術の扱いが不慣れな方への支援
- ・窓口業務等の効率化による相談業務の充実
- ・職員間のITスキル格差、システムの利便性とセキュリティのバランスの難しさ、アナログなプロセスと併存の解消

(2) B P R・デジタル技術等の活用による業務改善

《4年後のあるべき姿》

- ・全庁の業務を既成概念にとらわれず再構築することにより業務量や業務時間が短縮でき、市政運営の企画立案や市民サービスの向上など、より生産性の高い業務に人的資源がシフトされた状態。

※フロントヤードとは、住民と行政が直接接するすべての場所や機会のことです。

《現状》

- ・限られた人材で効率的かつ効果的に市民ニーズに対応するためには、職員一人ひとりが自治体DXの必要性や有用性をより深く理解し、デジタル技術を活用した業務改善に取り組む必要がある。

《課題》

- ・職員の業務改善に対する意識変革や更なる推進
- ・BPRを踏まえた業務改善の推進
- ・自らの業務を変革できるDX人材の育成
- ・デジタル技術を活用した大量・高速な業務処理の実現や正確性の向上
- ・多様で効率的な働き方ができる職場づくりの推進

取組内容

（１）簡単に手続きができるフロントヤード改革の推進

- ・市民の生活スタイルや多様化・複雑化する市民ニーズに対応するため、市民と行政との接点（フロントヤード）のあり方を再度検証し「書かないワンストップ窓口」や行政手続のオンライン化による「行かない窓口」等、市民の利便性向上や行政業務効率化を実現できるフロントヤード改革に取り組む。
- ・市民、事業者の利便性向上と行政業務の効率化を進めるため、パソコンやスマートフォンによるQRコードを用いたeL-QR決済等による納付が可能な公金種別を拡充する等、キャッシュレス決済の拡充に取り組む。
- ・市民を対象にした、パソコンやスマートフォンなどのデジタル機器の教育支援を行い、デジタル技術を理解し、安全、適切に活用できる環境構築に取り組む。
- ・市役所内部の事務作業であるバックヤードの業務についても、デジタル技術を活用しながら窓口業務等の効率化を図ることで、適正な職員を相談窓口配置可能となる等、市民に寄り添った質の高いサービスの提供を目指す。
- ・自発的に業務改善の取組が行われるよう、デジタル技術やデータを活用して既存の業務プロセスを変革できるDX人材等の育成及び確保に取り組む。

（２）BPR・デジタル技術等の活用による業務改善の推進

- ・業務改善を行う上では単にICTを活用するのではなく、市民の利便性向上と行政の業務効率化という目的に立ち返って、BPR等の取組により業務プロセスを抜本的に見直す。

- ・デジタル技術を活用した業務効率化を一層推進するため、研修会等を通じて自治体DXに関する職員の知識とスキルを高め、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業務改善の取組を積極的に進めることができる人材の育成に向けて、外部DX人材も活用し取り組む。
- ・生成AIや業務システム等のデジタル技術を活用することで、正確かつ迅速な業務処理につなげ、市民サービスの向上に取り組む。
- ・庁内無線LANやサテライトオフィスの利用拡大、現場作業におけるスマートフォンやタブレット端末の利活用等に取り組むことで、多様で効率的な働き方ができるような職場づくりに取り組む。

成果指標

No.	指標名	基準値	目標値
1	デジタル技術を活用し、業務改善を図った業務数（令和8年度からの累計）	8 業務 （R6 年度）	16 業務

施策計画 3 効果的な情報発信と市民との対話の充実

現状と課題

(1) 情報発信の取組

《4年後のあるべき姿》

- ・市民ニーズの多様化や複雑化に対応するための情報発信ができており、誰もがそれぞれに合った広報媒体を利用し、必要な情報を取得することができる状態。

《現状》

- ・市政に関する情報を市民に分かりやすく伝えるとともに、市外にも広く本市の魅力を発信するため、広報紙やコミュニティFM、SNS等を活用した情報発信に取り組んでいる。
- ・広報紙やホームページでの記事はお知らせ記事が中心となっている。
- ・移住者や関係人口、観光客の入込数などの増加を図るため、各部署がホームページなどで市の魅力を市外へ発信しているが、それぞれで行っているため、分かりづらくなっている。
- ・天草で暮らし始めた外国人のために、市政だより天草のやさしい日本語版を発行しているが、生活する上で必要となる情報が不足している。

《課題》

- ・市民ニーズの多様化・複雑化等に対応するための情報発信
- ・近年の価値観及び世代間の多様化に対応するためのそれぞれのターゲットに伝わる情報発信
- ・市民の市政参画を促すための市施策の周知強化
- ・人口減少や少子高齢化が進む中、地域を活性化させるための移住者や関係人口、観光客の入込数などの増加を図るための広報活動
- ・近年増加している外国人居住者に対する適切な情報発信

(2) 市民の意見を聴く取組

《4年後のあるべき姿》

- ・市民ニーズの多様化や複雑化に対応するための広聴手段が充実し、市民がそれぞれに合った手段で、市や市政に意見等を寄せることができる状態。

《現状》

- ・ 広く市民の声を聴き、市政への反映を図るため、ホームページから投稿することができる「市政に関する提案」や「ご意見箱」、「市長への便り」、市長と市民が直接対話をする「市民ふれあい座談会」、各課での事業説明や意見交換、各種アンケートを実施している。
- ・ 市政に対していつでも提案などができると感じている市民の割合が約 29%となっている。
- ・ 市民ふれあい座談会は、参加者が固定化し、新規の参加者が少ない、また意見が出にくい、個人的な意見が多いなどの傾向がある。

《課題》

- ・ 市民ニーズの多様化・複雑化等に対応するための意見集約の強化
- ・ 対面での対話以外の様々な広聴手段を市民に伝えるための工夫
- ・ 市民の意見等を市政にどう反映したのか等の取組状況の発信強化
- ・ 市民ふれあい座談会等における新規参加者や誰もが意見を出しやすい機会の工夫

(3) 職員の広報意識の醸成

《4年後のあるべき姿》

- ・ 職員それぞれが、広報政策の重要性を認識し、情報の受け手を意識した情報発信ができており、広報に対する意識を組織レベルで醸成、定着できている状態。

《現状》

- ・ 市の施策や観光、地域の情報が市内外へ浸透していない状況があるため、職員一人ひとりが市の施策や観光、地域の情報を市内外に発信する意識を高める必要がある。

《課題》

- ・ 職員の広報意識の向上
- ・ 市全体の情報発信力を高めるための職員一人ひとりに対する広報政策の重要性の意識付け及び広報に関する知識や技能の向上

取組内容

(1) 情報媒体の特性を活かした情報発信

- ・ 広報紙、ホームページ、SNSなど閲覧している年代や多く読まれている記事などを検証し、それぞれの媒体、ターゲットに応じた情報発信を行う。

- ・みつばちラジオで、新たに市の施策を伝えるコーナーを新設する等、様々な情報媒体を活用し市内外へ市の施策の浸透を図る。
- ・移住者や関係人口、観光客の入込数などの増加を図るため、市内外に地域の魅力を広く知らせるための広報活動を関係部署と連携して取り組む。
- ・近年増加している外国人居住者に対して、適切に情報が伝わるように、やさしい日本語や複数の言語を活用した情報発信等に取り組む。

(2) 市民の意見を聴く方法の改善

- ・市民それぞれに合った手段で、市や市政に意見等を寄せることができるよう、実施している「市長への便り」等の広聴手段について、広報紙、ホームページ、SNS等の様々な情報媒体等を活用し、積極的に周知し活用を促す。
- ・市民から寄せられた意見等が市政にどう反映されているか等の取組状況について、様々な情報媒体等を活用し、市民に周知を行う。
- ・市民ふれあい座談会や各課での意見交換については、市民が参加しやすい時期や時間及び対面・オンライン等の様々な開催方法により、新規参加者の開拓や新たな提案などが出しやすい意見交換会の開催を目指す。

(3) 職員の広報意識の向上

- ・職員の広報意識を向上し、市全体の情報発信力を高めるため、各課に配置している広報主任者の会議を定期的を開催するとともに、外部講師を招聘し、研修会等を通じて、職員一人ひとりに広報の重要性の意識付けと広報技術の向上を図る。

成果指標

No.	指標名	基準値	目標値
1	市政をはじめ様々な情報が容易に取得できる環境にあると感じる市民の割合	42.8% (R 7 年度)	50.0%

II 安定した財政基盤の確立（総合計画政策 29）

施策計画 1 歳入の確保

現状と課題

（１）市税等財源の確保

《４年後のあるべき姿》

- ・市税の適正課税の推進及び高い収納率（現年度課税分）を維持し、担当課において各種の事業推進に有効な国県補助金の確保や、充当率や交付税算入率の高い地方債など有利な財源の確保ができています。

《現状》

- ・市税の適正課税に向けた実態調査や徴収体制の充実を図り、99%を超える収納率（現年度課税分）を維持している。今後は、人口減少に伴う市税や普通交付税のさらなる減少が見込まれるため、各種の事業推進に有効な国県補助金や、充当率や交付税算入率の高い地方債のほか、有利な財源の確保に努める必要がある。

《課題》

- ・税収や国県補助金など、基本的な自治体財源の確実かつ有益な確保
- ・合併特例債に代わる有利な地方債の選択による財源確保
- ・市税等の徴収体制の充実及び口座振替の推進
- ・課税客体の的確な把握及び課税の適正化
- ・使用料等の適正な受益者負担の確保
- ・税以外の収入源確保の取組推進
- ・基金の適切な運用
- ・活用可能な国県補助制度及び有利な地方債の調査、研究

（２）ふるさと納税等の取組

《４年後のあるべき姿》

- ・特産品のPRや魅力あるお礼品の充実、様々な情報媒体等の活用により、ふるさと納税寄附金及び企業版ふるさと納税寄附金が確保されている。
- ・市内事業者の設備投資や地場産品開発の促進により、地場産業の活性化が図られている。

《現状》

- ・ふるさと納税については、新たなお礼品の開拓や寄附単価を増やすための取組を実施し、令和6年度の寄附額は約22億円で、令和3年度の約1.3倍となっている。しかしながら、ふるさと納税市場も成長が鈍化し、自治体間競争はますます激化していくものと考えられ、引き続き財源の確保に努める必要がある。
- ・企業版ふるさと納税については、令和7年度税制改正において税額控除の特例措置が3年間（令和9年度まで）延長された。募集にあたっては企業に幅広いネットワークを有する金融機関に仲介を依頼するとともに、天草出身者（郷友会など）の会合開催時に天草市における企業版ふるさと納税の重点事業をまとめたパンフレットを配布するなどの取組を実施している。令和2年度から始まり、毎年度寄付額は増加しているものの、企業の認知度や活用への意欲の高まりは十分とは言えず、制度の周知および天草市の取組内容の魅力化に努める必要がある。

《課題》

- ・ふるさと納税および企業版ふるさと納税の獲得に向けた取組の推進
- ・ふるさと納税の獲得に向けた取組と連動した地場産業の活性化
- ・企業版ふるさと納税の獲得に向けた企業への制度周知

取組内容

（１）適正な課税と市税等の収納率の維持、向上等

- ・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るとともに、個々の職員のスキルアップを図るため、研修会への参加や課内で学習会を開催するなど、知識習得に取り組み、適正な課税及び市税等の収納率の維持（向上）を図る。
- ・収納率の維持向上のため、市税等の納付は口座振替が最も安心・安全・便利であることを周知し、納税者自身による納期限内納付を推進する。
- ・移住促進や企業誘致の取り組みによる税収の増加や、広報紙や封筒等への広告掲載・ネーミングライツ等の税以外の収入源の開拓に努めるとともに、基金の適切な管理・運用により預金利息等の確保を図る。

（２）使用料等の適正な受益者負担の確保

- ・「使用料等見直し基本方針」にもとづき、公共施設等の維持管理費やコスト回収の状況を検証し、概ね3年ごとに見直し（次期見直しは令和9年度）を行いながら、「受益者負担の原則」に則った適正な料金設定を行い使用料等の確保を図る。

(3) 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。
- ・活用可能な補助制度や地方債について、A I などデジタル技術を活用し調査・研究を行い、積極的な活用を図る。

(4) ふるさと納税・企業版ふるさと納税寄附金の確保

- ・市内の特産品等をセットにした定期便を作成することにより、特産品をPRし、地場産業の活性化を図るとともに、魅力あるお礼品を充実し、様々な情報媒体等を活用し周知することにより、ふるさと納税寄附金の確保を図る。
- ・市内事業者の設備投資や地場産品開発を促進するとともに、寄附額の増加を図るため、クラウドファンディング型ふるさと納税を活用する。
- ・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を図る。

成果指標

No.	指標名	基準値	目標値
1	ふるさと納税寄附金	19.1 億円 (R7 年度見込み)	25.0 億円

施策計画 2 施策の重点化・業務の効率化による歳出の見直し

現状と課題

(1) 歳出の見直しに係る取組

《4年後のあるべき姿》

- ・行政評価や一般財源をベースとした予算の枠配分等を通じて各課の事業見直しが促進され、財政調整基金の繰入に依存しない、歳入規模に応じた適正な歳出予算の編成とその執行ができています。

《現状》

- ・本市の財政運営については、物価高や人件費の高騰など社会情勢が急激に変化する中で、人口減少等に伴う地方交付税の縮減や、合併後の有利な起債として活用してきた合併特例債が令和7年度（2025年度）で適用終了となるなど、引き続き厳しい状況が見込まれています。
- ・限りある財源を有効に活用するためには、自主財源の確保を推進するとともに、事業実施に対する職員の自律的運営の意識醸成を図りながら、トータルシステムを活用した事業の取捨選択を行う必要がある。
- ・歳出については、行政評価や一般財源をベースとした予算の枠配分等を通じて各課の事業見直しを促し、適正な歳出予算の編成とその執行に努めており、本市の財政調整基金については、標準財政規模の20%以上の残高を確保している。しかしながら、行政コストの高い本市では、市民ニーズの多様化や物価高騰等への対応に要する経費も多額となるため、予算規模は依然として550億円を超える状況にある。

《課題》

- ・一般財源総額に見合った施策の重点化等の推進
- ・一般財源額の縮減及び各部局におけるマネジメント機能を発揮させるための予算の枠配分の設定
- ・元金償還額を上回らない市債の借入
- ・標準財政規模の20%以上の財政調整基金残高の確保
- ・持続可能な行政運営の確立に向けた事務事業の見直しによるビルド&スクラップの徹底
- ・職員の財政状況にかかる理解度の向上

（２）財源の有効な活用

《４年後のあるべき姿》

- ・年次別財政計画と連動した行財政運営の確立ができています。

《現状》

- ・人口減少に伴い、市税等の基本的な財源の減少が見込まれる中、持続可能な財政運営を行うためには、トータルシステムを活用したさらなる施策の重点化と業務の効率化を進め、歳出の見直しを図る必要がある。
- ・類似団体より老朽化が進んでいる公共施設の計画的な更新や長寿命化を図るとともに、今後必要となる大型事業については、後年度の負担を考慮して年度間の事業量を平準化する必要がある。

《課題》

- ・社会情勢の変化に伴う行政コストの増大を抑えるための事業の抜本的な見直し
- ・年次別財政計画の定期的な見直しによる財政計画と連動した行財政運営の確立

取組内容

（１）財源の重点的かつ効率的な配分

- ・財源の重点的かつ効率的な配分として、トータルシステムの評価に基づいた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、一般財源の縮減に向けたビルド＆スクラップに取り組む。
- ・各部局の自律的事業運営を目指した枠配分、各部局長のマネジメントを基本とした職員全員参加型の予算要求及びビルド＆スクラップを推進するための研修を実施し、財政状況や財政構造にかかる職員の理解を深めるための講座などを実施する。

（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するよう努め、有利な市債の借入ができない事業については実施の見直しを行う。

（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。

(4) 年次別財政計画の見直し

- ・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ため、トータルシステムにより抽出された課題から、重点施策の明確化や事務事業の見直し、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、年次別財政計画をローリングさせて、見直しを行っていくこととし、財政計画と連動した行財政運営の確立を目指す。

成果指標

No.	指標名	基準値	目標値
1	財政調整基金の残高	106.5 億円 (R 7 年度見込み)	60.0 億円
2	実質公債費比率の抑制	9.0% (R 6 年度)	18.0%未満

現状と課題

(1) 保有施設の適正管理

《4年後のあるべき姿》

- ・計画に沿った施設の廃止や統廃合、譲渡、解体等が進められており、各地域の実情（人口減少等）に即した必要となる施設の配置が行われている。未利用財産を中心に利活用の望めない施設を適正に解体等により削減できている状態。

《現状》

- ・本市の公共施設については、公共施設等再配置・個別施設計画に沿った廃止や統廃合を進めているが、保有施設は依然多く、法定耐用年数を経過する施設が増えるとともに老朽化が進んでいる。このため、人口減少等により利活用が見込めない施設や未利用財産を適正に管理していくことが必要である。

《課題》

- ・効率的な施設の統廃合や解体等
- ・計画的な施設の統廃合等の実施
- ・施設の改修等の抑制
- ・施設の統廃合等に伴う地域住民等への理解促進

(2) 公共施設の利活用の促進

《4年後のあるべき姿》

- ・施設毎の有効活用の方針が構築され、P P Pの導入により、地域や民間企業等への施設の貸付けや譲渡等が計画的に進められ、貸付料や売払い収入、固定資産税の増収につながっている。また、「財活あまくさ」の掲載施設の充実により、市内外を問わず、多くの問い合わせ、利活用につながっている状態。

《現状》

- ・未利用施設の有効活用を推進するため、民間活力の活用及び管理経費を縮小していく計画に沿った施設毎の利活用等を進めているが、更なる地域や民間企業等への貸付けや譲渡、売却（公売）による活発な利活用の促進が必要である。

《課題》

- ・施設利用団体や地域との協議・連携、企業等の積極的な施設取得参入を促すための情報発信
- ・未利用施設の利活用、処分等の方針決定
- ・民間活力の活用に係る P P P 等の導入推進
- ・民間企業や地元地域及び他の公共的団体等への貸付や譲渡等の推進
- ・施設の公売情報等の効果的な情報発信

(3) 長寿命化を見据えた財政負担縮減

《4年後のあるべき姿》

- ・計画的な施設の廃止、統廃合、複合化、譲渡等が進み、現に必要であり適正な施設配置が行われ、維持管理に係る財政負担の縮減が図られている。有利な起債や年間の売却代金を積み立てた基金の活用により、適時的確な補修・改修や平準化した施設の解体が進められている状態。

《現状》

- ・今後も活用していく施設は長寿命化対策が必要であり、全体にかかる財政負担を長期的な視点で縮減する必要がある。また、廃止した施設は生活環境への配慮から順次解体が必要であり、今後、多額の費用を要することが見込まれる。
- ・道路、橋りょう、上下水道、漁港港湾施設等のインフラ施設においても長寿命化対策が必要である。施設の保全計画を策定し維持管理を行っているが、ほとんどのインフラ施設において経年劣化が進んでいるため、今後の維持管理に多額の費用を要することが見込まれる。

《課題》

- ・有利な地方債の活用や計画を着実に推進するための基金積立などによる財源の確保
- ・施設の長寿命化に係る保全措置と施設の適切な維持管理
- ・計画的な施設の維持管理に係る財源の確保
- ・道路や上下水道等のインフラ施設の適切な維持管理

取組内容

(1) 保有総量の縮小

- ・人口減少や社会・経済情勢の変化等により、公共施設としての設置目的や意義が変移、希薄化、さらには将来的に利用が見込めない施設については、用途を廃止し、統廃合、民間譲渡、貸付、売却、解体といった具体的な方針とその対応時期を個別に再度見直し、施設の適正な配置を行っていく。

- ・施設の新設・改築・改修については、原則、施設の統廃合・複合化・多機能化を目的とした場合、また現に必要な施設の長寿命化のため以外には行わない。
- ・施設の統廃合等を行う場合には、地域住民等に対し、説明会等を通じて理解の促進を図る。

(2) 効率的かつ効果的な利活用の推進

- ・未利用施設については、管理状況及び処分状況の現状を把握し、施設毎の課題や施設用地の有効活用性を検証して利活用及び処分の方針を作成する。
- ・施設を適正に管理運営するため、利用状況の検証と施設間利用調整を図りながら、PPP／PFIの導入を推進するなど、民間活力の活用を図り、共同利用、空きスペースの有効利用など、効率的かつ効果的な利用の促進に取り組む。
- ・貸付料、売払い収入、固定資産税の増収に繋げていくため、積極的な民間企業等、地域及び他の公共的団体への貸付けや譲渡、売却（公売）による利活用の推進に取り組む。
- ・公共施設等の公売に係る専用ホームページ「財活あまくさ」へ施設情報を随時掲載し、活発な情報発信に取り組む。

(3) 長寿命化の推進

- ・全ての公共施設について、建物の耐用年数を経過した場合でも、安易な更新は行わず、施設全体に係る財政負担を長期的な視点で縮減していくため、施設の利用状況や人口推移を勘案し、廃止・統廃合・複合化を検討しながら、将来的に長く利用していく施設について適切な保全措置を講じて長寿命化に取り組む。
- ・有利な起債の活用、決算余剰金や土地建物及び解体後の土地の売却代金を積立てた基金を活用し、解体費の平準化、計画的な長寿命化の推進に取り組む。
- ・インフラ施設についても、維持管理に係る経費縮減と利用する市民の安全性を確保するため、将来的な人口推計を考慮し、国のガイドラインに添って策定した個別計画に基づき長寿命化に取り組む。

成果指標

No.	指標名	基準値	目標値
1	公共施設の売却実績件数 (令和8年度からの累計)	8件 (R7年度見込み)	40件

III 市政を担う組織力・職員力の強化（総合計画政策 30）

施策計画 1 機能的な組織運営と定員管理

現状と課題

（１）組織の円滑な運営

《４年後のあるべき姿》

- ・各組織において円滑に業務遂行が行われており、新たな行政需要に対しても迅速に対応できている。また、分野横断的な課題に対しては、部や課を超えて十分な議論が行われ、組織を超えた連携が円滑に行われている状態。
- ・さらに、必要な職員数が充足するとともに、重点的な課題に応じた柔軟な人員配置が可能となっている状態。

《現状》

- ・組織運営においては、あらゆる行政課題に適切かつ迅速に対応できるよう、組織間の連携を促進するとともに、重点施策の推進に向けた組織の改編や、令和 6 年 10 月の 22 出張所の廃止と当該業務の郵便局への委託化などにより、機能的かつ効率的な組織づくりに取り組んでいる。また、第 1 次から第 3 次までの定員適正化計画ならびに第 1 次および第 2 次の天草市行政経営改革大綱において、効率的で質の高い行政サービスを安定して提供するために必要な職員数を定め、定員の管理を行っている。しかし、職員数が減少する一方で、既存の事務事業の効率化等が進んでおらず、新たな行政需要に対応するための組織体制の見直しや、各部課内での柔軟な職員配置、多職種が連携した効率的な業務遂行体制の構築が困難になってきている。

《課題》

- ・業務の効率的な執行と重点施策の効果的な推進のための組織の見直しと適切な定員の管理
- ・天草市総合計画を推進するための各部・課を越えた分野横断的な連携の推進及び組織体制の構築
- ・組織を効果的に運営するための職員数の確保

（２）人材の確保

《４年後のあるべき姿》

- ・多種多様な能力や経験を有する方が本市の職員採用試験を受験し、有為な人材を安定して獲得できている状態。
- ・職員が働きがいを持ち、本市で働きたいと思っている状態。

《現状》

- ・官民間問わず人材獲得競争が激しくなる中、社会人・実務経験者の採用者数の増加、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、都市部への情報発信や大学・高校へのPR活動の強化など、職員の採用に力を入れて取り組んでいる。しかし、職員採用試験の志願者数の減少傾向は続いており、本市の職員採用試験に合格しても、他の官公庁への就職を選択する事例も多く生じている。
- ・定年間近の高齢層職員や入庁間もない若年層職員の自己都合による退職が一定数生じており、計画目標の職員を確保できていない状況にある。

《課題》

- ・採用職員数の確保と職員の離職防止対策の強化
- ・天草市職員として働くことの魅力発信
- ・内定者の辞退防止に向けた情報発信
- ・採用試験の受験者数の増加と多様な人材の受験の促進
- ・多様な任用制度の活用
- ・高度な専門スキルを有する民間人材の活用
- ・職員の就業継続意欲の向上

取組内容

（１）効果的な組織体制の構築と定員の管理

- ・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、庁内会議体の政策調整機能の強化等により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む。
- ・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する。
- ・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。

■ 普通会計における年度別職員数（各年度４月１日時点）（単位：人）

R7（基準）	R8	R9	R10	R11	R12
655	651	646	641	636	631

※対象を総務省「地方公共団体定員管理調査」による職員数とする。

(2) 人材の確保と適材適所の人事配置

- ・職員採用試験受験者を確保するため、様々な情報媒体等を活用した情報発信や出前職業講話、インターンシップ等の取組により、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。
- ・採用前に内定者同士が交流したり、内定者と職員が意見交換を行う機会を設ける。
- ・より多くの人材が受験しやすい試験方法及び試験内容を導入する。
- ・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る。
- ・高度で専門的な知識や経験を要する行政分野において、市の施策を先導する役割を担う高度専門人材を登用する。
- ・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う。
- ・全ての職員が能力を最大限発揮するための柔軟かつ多様な働き方の拡大とワーク・ライフ・バランスの推進を行う。

■普通会計における年度別採用者数

(単位：人)

R8	R9	R10	R11	R12
18	19	19	19	19

施策計画 2 職員の育成と職場環境づくり

現状と課題

(1) 職員の育成

《4年後のあるべき姿》

- ・ 職員の研鑽意欲が高まっており、多くの職員が職員研修の受講や自発的な学習に意欲をもって取り組んでいる。また、職務を通じた指導、助言が各職場で日常的に行われており、人材育成の風土が醸成されている状態。
- ・ 職員が自身のキャリア形成を念頭に知識の習得や能力向上に励んでいる。また、多種多様な職員研修が行われており、すべての職員の能力の向上が図られている状態。

《現状》

- ・ 専門機関が実施する研修への継続した派遣や組織マネジメントの課題に応じたテーマ別研修の実施などにより、職員力の向上を図っている。また、人事評価制度に基づき、業務目標の設定や上司からのフィードバックを通じて、職員それぞれの状況に応じた能力の育成と職務意欲の向上を促している。しかし、職員一人ひとりの担当業務の高度化や業務量の増加などにより、長期的な専門研修の受講等が制限されるとともに、上司や先輩職員からの業務遂行を通じた指導や能力養成の取組が困難となっている。

《課題》

- ・ 職員研修の充実と人材育成風土の醸成
- ・ 自己啓発意識の向上
- ・ 計画的かつ体系的な職員研修の実施
- ・ キャリア形成の支援
- ・ シビックプライドの醸成
- ・ 地域貢献活動の推進
- ・ 管理監督職等のマネジメント力の向上
- ・ 職場内でのコミュニケーションの活性化
- ・ 人事評価制度等を通じた上司からの指導や教育体制の強化

(2) 職場環境づくり

《4年後のあるべき姿》

- ・全ての職員が仕事と生活の調和がとれており、その能力を最大限発揮している状態。
- ・通常の勤務時間で業務が効率的に遂行され、職員の勤務時間外における地域活動や余暇活動が充実している。また、それらの活動で得た人脈や経験が職務に有効に活用されている状態。

《現状》

- ・生成AIの活用促進やテレワークの導入等による業務の効率化、育児・介護に係る休暇・休業制度の整備や早出遅出勤務制度による多様な働き方の拡大に取り組んできた。しかし、職員数の減少による業務負担の増加等により、ワーク・ライフ・バランスがとれておりとを感じる職員の割合が減少しており、さらには地域活動等への参加機会が減少し、職員の地域に対する関心や地域とのつながりが希薄化している。

《課題》

- ・組織の生産性の向上と多様で柔軟な働き方に資する制度の導入
- ・職員エンゲージメント調査等により、組織の現状を分析し、政策30に掲げる取り組みの効果の把握に活用する。
- ・多様で柔軟な働き方の実現
- ・長時間労働の是正
- ・年次有給休暇等の各種休暇の取得促進
- ・職員の心身における健康管理の充実

取組内容

(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む。
- ・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する。
- ・ロールモデルの紹介、庁内公募制度の活用等によるキャリア形成の支援を行う。
- ・研修会等を通じて、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る。
- ・兼業許可に関する制度周知や地域活動に関する情報提供等により、職員の地域貢献活動を推進する。

(2) 人材育成風土の醸成

- ・管理監督職員等のマネジメント力の強化や若手職員の段階的な指導力の向上を図るため、階層別研修等を実施する。
- ・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る。
- ・人事評価制度において定期的な面談等を実施し、職員の意欲と成長を促す効果的なフィードバックを行う。

(3) 柔軟かつ多様な働き方の実現とワーク・ライフ・バランスの推進

- ・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などを通じて、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る。
- ・事務事業の廃止や業務の効率化、業務量の増減にあわせた事務分担や人員配置の見直し等による長時間労働の是正、職員間の業務協力体制の強化等による休暇制度の活用促進、育児や介護への参画の促進、人間ドックや健康診断の受検促進、ストレスチェック実施等による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る。

成果指標

No.	指標名	基準値	目標値
1	職員のエンゲージメント調査※結果のスコア	3.88 (R7 年度)	3.91

※エンゲージメント調査とは、職員が、天草市で働いていることに満足し、今後も働き続けたいと感じているかを測定する調査です。スコアは、最小値 1 から最大値 5 の範囲内となり、半数の職員が前向きな回答をした場合には 3.5 を示します。

IV 天草版地方創生を推進する行政経営体制の構築（総合計画政策 3 1）

施策計画 1 天草版地方創生を推進する行政経営体制の構築

現状と課題

（１）１０地域からなる本市の行政経営

《４年後のあるべき姿》

- ・多様な主体の協働により、人口減少下における地域の生活機能の維持方策が見出されているとともに、地域資源を活かした魅力あるまちづくりや地場産業振興の取組が継続され、交流人口の拡大などにより地域が活性化している状態。また、このような実践的・挑戦的な活動から、有効な取組やより具体的な課題が把握されとともに、協働の風土が醸成され、実効性の高い次期総合計画の策定へとつながっている状態。

《現状》

- ・合併以来、本庁が各分野の政策の舵取りを担う一方、旧市町単位で 9 つの支所を設置し、住民サービスの維持に努めている。
- ・事務の効率化の観点から、政策の企画立案や制度設計業務、予算の所管や執行権をほぼ本庁に集約しつつ、住民生活に密着した道路等の一部のインフラ施設については、住民の相談を受け、支所が機動的に補修等を実施できるよう、平成 28 年度より土木費等の予算の裁量権を一部支所に付与している。
- ・しかしながら、周辺地域の人口減少や若年層の流出が進み、地域での暮らしの機能やコミュニティの維持の困難化、産業やまちづくりの担い手不足が生じており、様々な分野において、各地の実情に応じた対策の必要性が増している。
- ・一方で、各地には様々な地域資源が存在し、多様な魅力を持つことは本市の大きな強みであり、ポテンシャルを最大限に活かしてまちの振興を図る必要がある。
- ・各地の実情に応じた地域課題の解決と、固有の資源を活かした地域の活性化を図るためには、支所・本庁の役割や組織体制の見直しを行い、地域を活かす行政経営体制を構築するとともに、地域の多様な主体との協働を進める必要がある。

《課題》

- ・地域の多様な主体との協働体制づくりの推進
- ・支所と本庁の連携強化や組織の見直しによる、地域を活かす行政経営体制の構築

取組内容

(1) 地域との協働による地域課題の解決・地域活性化の推進

- ・地域が持つ課題や強みの深掘り、地域を担う人材の掘り起こしや多様な主体の協働のあり方を検討するため、支所や集落支援員を中心に、事案に応じた本庁関係部署も含め、地域との話し合い等に取り組む。
- ・併せて、先進事例の研究や実証事業等に取り組みながら、地域課題の解決や、資源を活かした地域活性化に資する企画立案を行い、地域の多様な主体とともに事業を進める。

(2) 本庁・支所連携に係る意識改革と体制強化

- ・生活課題や地域資源、まちづくりの多様な主体など、市内各地の状況を支所とともに把握し、天草版地方創生をコーディネートする専門部署を本庁に設置する。当該部署では、天草版地方創生に向けたプロジェクトの企画立案や、地域間および本庁・支所間の円滑な情報共有、事業の調整役等を担い、組織の連携体制の強化を図る。
- ・三役及び各部長・支所長が参画する「天草版地方創生推進本部」を開催し、各地域の課題・取組の共有と意見交換を行い、政策のブラッシュアップに取り組む。
- ・各地域が実証事業等に取り組むことのできる予算を確保し、ニーズや効果を確認できたものについて順次事業化するなど、予算の膨張を抑制しつつ、機動的かつ効果的に施策を実行できる体制を整備する。
- ・各分野の政策を進めるにあたっては、支所への迅速な情報共有、地域課題の解決に有効な国県制度等の積極的活用を図るとともに、案件に応じて支所も加えたプロジェクトチームを組成するなど、地域の実情を的確に反映した政策の制度設計や事業の推進に取り組む。
- ・行政経営検証会議での協議を中心に、天草版地方創生を推進するための人員配置や組織体制の見直しを進めるとともに、デジタル技術の導入や会計年度任用職員を含めた職員間の業務分担の見直しなど、窓口業務等における業務の効率化を促進し、支所職員が地域の現場に出向き、創造的業務に従事することのできる時間を確保する。
- ・より深く地域を知り、まちづくりへの意欲を高め、自らの発想や企画を持って果敢に事業に挑戦する職員の育成と組織風土の醸成を図るため、職員が地域と協働できるより多くの機会の創出や、イベント・災害対応時のスタッフ配置等の見直しに取り組む。

現状と課題

(1) 長期的な視点に立った行政経営

《4年後のあるべき姿》

- ・人口減少が及ぼす様々な社会的影響や本市の将来像について、長期的な視点に立った分析や課題の抽出、政策の研究や検討が積み重ねられ、それらが実効性の高い次期総合計画の策定へとつながり、市が持続的に発展できる仕組みが構築されている状態。

《現状》

- ・本市の人口減少は加速度的に進行し、国勢調査の結果では、合併直前の2005年に96,473人であった人口が、2020年には75,783人にまで減少しており、2040年には5万人程度になると予測されている。また、2030年には高齢化率が47%を超え、生産年齢人口が老年人口を下回る見込みである。
- ・人口減少や若者の流出により、産官学民の様々な分野で担い手不足が進むとともに、消費者、各種サービスの利用者也減少している。これらが、市内の経済活動の停滞や生活サービスの縮小を招いており、従来の仕組みでは社会が機能しなくなる恐れがある。
- ・人口減少や公共施設の老朽化などが進み、広大な市域を有する本市では、行政の非効率性が高まる傾向にある。
- ・これらの状況を踏まえ、第3次天草市総合計画後期基本計画では、地域での暮らしの維持や充実を念頭に、分野横断的に「天草版地方創生の推進」に取り組むこととしている。
- ・人口減少がもたらす影響は多岐に渡り、短期的に、行政だけで解決しうるものではなく、長期的かつ幅広い視座に立った議論の積み上げが必要である。

《課題》

- ・第3次天草市総合計画後期基本計画の実行と評価による持続可能なまちづくりの推進
- ・長期的な視点に立った市政の在り方を検討する組織の構築と次期総合計画策定に向けた調査研究の推進

取組内容

(1) 次期総合計画を視野に入れた地方創生の推進と研究体制の構築

- ・第3次天草市総合計画後期基本計画のもと取り組む各種の施策について、テーマ別部門会議や政策調整会議など部課長級による内部評価を継続し、次期総合計画を視野に、取組の改善や事業のスクラップ＆ビルドを進める。
- ・中堅層の職員を中心に、長期的な視点に立って市政の在り方を研究・検討する庁内組織を立ち上げ、先進事例の研究、データを用いた根拠ある現状分析や将来予測、課題（仮説）の設定やプロジェクト開発、よりよい行政経営の仕組みの検討などに取り組み、次期総合計画の基礎となる情報やノウハウを蓄積する。
- ・持続的なまちづくりに向け、産官学金民の対話の場づくりや、協働で研究開発に取り組む手法を検討し、その体制を構築する。

成果指標

No.	指標名	基準値	目標値
1	地域での協働や部局横断的な取組のもとで開発された天草版地方創生に資するプロジェクト数（令和8年度からの累計）	—	10 件