

第2次天草市行政経営改革大綱

2023年3月
熊本県天草市

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 行政経営改革大綱策定の必要性	
第2節 計画の位置づけと計画期間	
第3節 これまでの行財政改革の取り組み	
第4節 推進体制と実行計画	
第5節 公表	
第2章 基本的な考え方	6
第1節 基本理念	
第2節 基本方針	
第3節 政策方針	
第3章 取り組みの内容	9
政策37 効率的かつ効果的な行政運営	
1. 市民や事業者との協働による行政運営	
2. トータルシステムに基づく行政運営	
3. 業務改善の推進	
4. 行政手続き等の効率化・簡素化とデジタル化の推進	
政策38 市政を担う組織力・職員力の強化	
1. 組織の効率化と適正な定員管理	
2. 職員の人材育成	
3. 職場環境の整備	
政策39 安定した財政運営の推進	
1. 歳入の確保	
2. 施策の重点化・業務の効率化による歳出の見直し	
政策40 市有財産の経営的な視点による管理運営の推進	
1. 公共施設等再配置・個別施設計画の着実な実行と計画に基づく施設の長寿命化の推進	

第1章 行政経営改革大綱の策定にあたって

第1節 行政経営改革大綱策定の必要性

本市では、人口減少や少子高齢化をはじめとするさまざまな課題など、本市を取り巻く社会経済情勢は刻々と変化し、また、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取り組む、持続可能な行財政運営を維持していくことが必要です。

このようなことを踏まえ、行財政改革に関連する計画等を統合し、一体的な取り組みを強化するため、平成31年3月に「天草市行政経営改革大綱」を策定し、取り組みを進めてきました。

この大綱の期間が、令和5年3月までであることから、今後も引き続き、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するとともに、市民の目線に立ったサービスを提供し、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「たゆまぬ改革」に取り組む必要があることから、新たな「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む必要があります。

第2節 計画の位置づけと計画期間

本市の最上位計画である総合計画は、本市の将来像を明確に描き、これを市民と行政が共創して実現するためのまちづくり目標や基本的な方策を明らかにしたもので、総合的、長期的な計画として策定しています。

今回、新たに策定する行政経営改革大綱は、第3次天草市総合計画の前期基本計画を下支えするものとし、効率的・効果的に行政運営を推進するための具体的な手法を示すものです。

このため、本大綱の期間は、第3次天草市総合計画の前期基本計画（令和5年度（2023年度）～令和7年度（2025年度））の期間とします。

令和5年度 (2023年度)	6 (2024)	7 (2025)	8 (2026)	9 (2027)	10 (2028)	11 (2029)
総合計画						
第3次天草市総合計画						
前期基本計画（3年）			後期基本計画（4年）			
行政経営改革大綱						
第2次行政経営改革大綱（3年）			次期行政経営改革大綱（4年）			

第3節 これまでの行財政改革の取り組み

本市の行財政改革の取り組みは、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「計画の統合化」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次定員適正化計画」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」を策定し、行政経営改革に取り組んでいます。

これまで、職員定数の適正化、事業の見直し、業務のアウトソーシング、施設の統廃合などに取り組み、令和3年度までに83.4億円の歳入確保、136.9億円の歳出削減の効果が上がっています。

1 取組年表

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

2 効果額（平成18年度～令和4年度）

（単位：億円）

	年度	歳入確保	歳出削減	合計
第1次行政改革大綱	平成18	1.5	2.2	3.7
	平成19	4.7	6.8	11.5
	平成20	4.5	10.1	14.6
	平成21	4.2	11.9	16.1
	平成22	4.4	15.1	19.5
	計	19.3	46.1	65.4
第2次行財政改革大綱	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	8.1	11.8
	平成29	4.1	14.1	18.2
	平成30	4.3	16.4	20.7
	計	13.9	43.7	57.6
行政経営改革大綱	令和元	6.7	3.8	10.5
	令和2	17.2	6.4	23.6
	令和3	18.1	9.9	28.0
	令和4			0.0
	計	42.0	20.1	62.1
合計		83.4	136.9	220.3

令和元年度～3年度効果額（主なもの）

（歳入確保）

- ・ 自主財源の確保 3,849,766 千円（ふるさと応援寄附金、広告収入等）
- ・ 市税等徴収率の向上 240,509 千円（収納率の向上）
- ・ 普通財産の売却 113,865 千円（普通財産の公売、貸付）

（歳出削減）

- ・ 水道、下水道事業経営健全化 206,440 千円（一般会計補助金の削減）
- ・ 案内、受付業務のアウトソーシング 7,900 千円（人件費の削減）
- ・ 学校主事に非常勤職員を活用 10,600 千円（人件費の削減）
- ・ 給食調理業務の民間委託 165,140 千円（人件費削減）
- ・ 職員定員の適正化 1,617,000 千円（人件費削減）

第4節 推進体制と実行計画

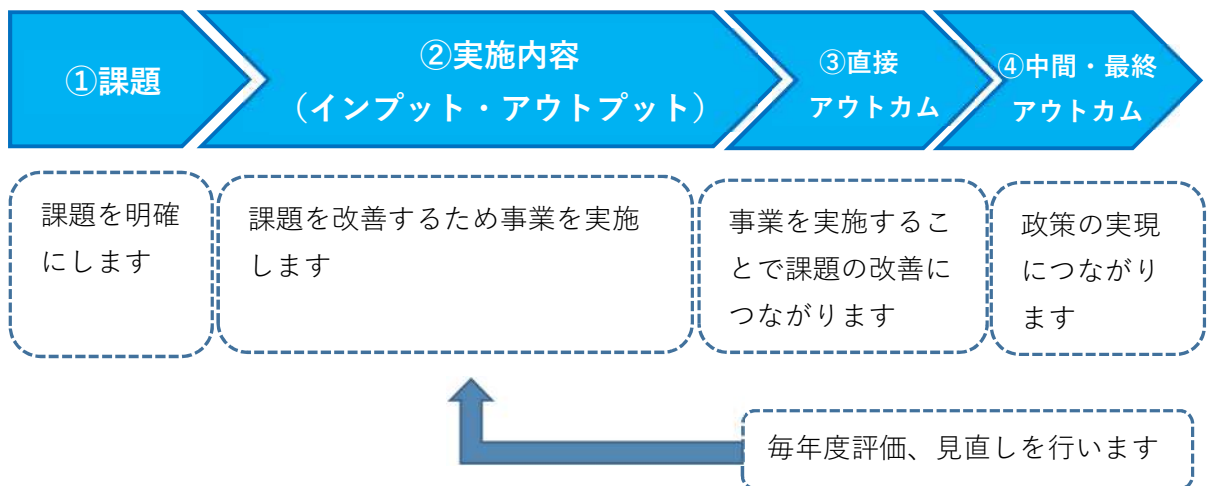
行政経営改革の推進状況については、庁内の会議及び天草市総合政策審議会において、定期的な状況確認、実施状況や効果の検証を行います。

また、第3次天草市総合計画では各政策に基づく施策計画を掲げ事業に取り組むこととし、この施策計画毎に「成果指標（項目と目標値）」を設定しています。

第2次天草市行政経営改革大綱では、この施策計画毎に実行計画（アクションプラン）を設定し、第3次天草市総合計画の前期基本計画に掲げる政策の課題を明確にし※①、課題を改善するための取り組みを実施すること（実施内容（インプット・アウトプット））※②により、課題の改善につながり（直接アウトカム）※③、課題が改善されることで政策の実現につながる（中間・最終アウトカム）※④ロジックモデルを設定します。

また、実行計画の各項目に指標を設定し、毎年度評価、見直しを行います。

指標が設定できないものについては、実施内容の結果の分析を行い、見直しを行います。



第5節 公表

実施計画（アクションプラン）の進捗状況など、行政経営改革の取り組みに関する情報を分かりやすい手段で公表します。

第2章 基本的な考え方

第1節 基本理念

“理念 挑み続ける行政経営に取り組むまち”

第3次天草市総合計画では、将来像「ともにつながり 幸せ実感 宝の島“天草”」を実現するため

「ともに学びともに育つまち」

「つながり稼げるまち」

「やさしさと安心のまち」

「自然と共生するまち」

「挑み続ける行政経営に取り組むまち」

の5つの理念を掲げていますが、第2次天草市行政経営改革大綱では「挑み続ける行政経営に取り組むまち」を基本理念とし、行政経営改革を推進していきます。

《理念》 挑み続ける行政経営に取り組むまち

行政は、市民の視点に立ち、社会のあらゆる変化に部署を越えて総合力で対応するとともに、職員一人ひとりが最大限の能力を発揮できる組織づくりを目指します。

また、安定した財源の確保と的確な投資による健全な財政運営を目指すとともに、効率的かつ効果的な行政システムにより、挑み続ける行政経営を目指します。

第2節 基本方針

第3次天草市総合計画では、将来像「ともにつながり 幸せ実感 宝の島“天草”」を実現するため、理念に基づく「ありたい姿」を19掲げています。

第2次天草市行政経営改革大綱は、理念「挑み続ける行政経営に取り組むまち」に基づく3つの「ありたい姿」を下支えするものであることから、このありたい姿を本大綱の基本方針とします。

17. あらゆる社会変化に対応する行政運営ができています

刻々と変化する社会情勢や多様化する市民ニーズを的確に捉え、市民一人ひとりが幸せを実感しながら生き生きとした暮らしを営むことができる行政運営が行われ、また、市民とともにつながり、将来像の実現に向けた行政運営を行っています。

18. 高い経営意識を持った財政運営ができています

人口減少などによる普通交付税の減少など一般財源の減少が予測される中、行政においては、様々な財源の確保と重点的かつ効果的な配分といった高い経営意識を持つとともに、市民とともに行財政改革に取り組み、限りある財源を有効活用した持続可能で健全な財政運営を行っています。

19. 市有財産が効率的かつ効果的に活用されています

本市が所有する多くの施設が、廃止・統廃合・複合化等により最適な配置がなされ、廃止等されたもので今後も利活用できる施設は、地域または事業者による民間活用が行われています。

また、真に必要な施設は、計画的な改修等により、施設としての機能が向上され、整理・統合・複合化による施設の効率的かつ効果的な活用が行われています。

第3節 政策方針

第3次天草市総合計画前期基本計画では、これらの「ありたい姿」を達成するため、4つの「政策方針」を策定しています。

第2次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。

ありたい姿		政策
17	あらゆる社会変化に対応する行政運営ができています	37 効率的かつ効果的な行政運営
		38 市政を担う 組織力・職員力の強化
18	高い経営意識を持った財政運営ができています	39 安定した財政運営の推進
19	市有財産が効率的かつ効果的に活用されています	40 市有財産の経営的な視点による 管理運営の推進

第3章 取り組みの内容

ありたい姿 17. あらゆる社会変化に対応する行政運営ができています

政策37. 効率的かつ効果的な行政運営

現 状

- ・「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の市民の参画に取り組んでいます。
- ・広報紙、ホームページ、コミュニティFM、ケーブルテレビ、SNSなどで市政情報の発信に取り組んでいます。
- ・行政文書や市のあゆみがわかる歴史公文書・地域資料の整理に取り組んでいます。
- ・平成27年度から総合計画を核とした各種行政システムが連携したトータルシステムを運用しています。
- ・マイナンバーカードの取得促進に取り組んでいます。
- ・オンライン手続きの推進のため、申請書の押印廃止に取り組んでいます。
- ・各種証明書のコンビニ交付サービスを開始しています。
- ・市税等において、キャッシュレスで納付できる仕組みを開始しています。

課 題

- ・多くの市民に行政運営に参画できる機会の提供が必要となっています。
- ・更なる行政サービスの効率的かつ効果的な行政運営が必要となっています。
- ・各媒体を使いながら、わかりやすい市政情報等の積極的な発信を更に進め、市民へ届いているかを把握していく必要があります。
- ・様々な市政等の情報資源を簡単に取得できる仕組みを構築する必要があります。
- ・多様化する市民ニーズを的確に把握し、反映させた行政運営が必要となっています。
- ・市民サービスの向上のため、市民が市役所に行かなくても完了する行政手続きを増やしていく必要があります。
- ・使用料や手数料がオンライン等で支払える仕組み（キャッシュレス決済など）の導入が求められています。

これまでの取り組みと課題

1 行政運営への市民参画

(1) 透明性ある情報提供による市民との情報共有

行政情報や活動内容を市民に分かりやすく伝えるため、広報紙及びホームページの内容充実に取り組んだほか、コミュニティ FM、ケーブルテレビ、SNS（Facebook、Instagram、LINE、YouTube）を活用するとともに、積極的な情報発信に努め、さらに新聞やテレビなどの報道機関と連携して市の取り組みや魅力を広く発信しました。

しかし、市政情報については、十分に伝わっていないことが懸念されているため、コミュニティ FM やケーブルテレビなど、音声や画像で情報を伝える機会をさらに増やす必要があるほか、情報提供手法の充実を図る必要があります。

また、市民が市政に関する意見や要望、提言などを発信できる手段としての市長への便りや市長メールは徐々に定着し活用されていますが、さらに市政に関心を持つ市民を増やすため、市政情報を積極的に公開し、伝えるとともに、市民と行政が課題やニーズの共有を図る必要があります。

(2) 行政運営への市民参画の推進

市職員に対し「市民参画推進の手引き」の活用を、継続的に周知を行っており、市職員における行政運営への市民参画の意識は向上しています。また、広報紙やホームページへの掲載及びコミュニティ FM でのお知らせ等での情報発信やパブリックコメント、ワークショップ等が実施されています。

しかし、パブリックコメントやワークショップへの参加は一部の市民にとどまっています。

また、市民の誰もが気軽にアイデアを出せる新たな仕組みとして「まちづくりバンク」を構築しましたが、市民に対しての認知度が低く、また、意見がどのように反映されているか分かりづらいなどの課題があるため、今後の活用方法について検討が必要です。

これまでと同様の取り組みだけでは市民参画が難しいため、まちづくりバンクの運用をはじめ、市民が市政へ関心を抱き、参画したいと思える新たな取り組みを検討していく必要があります。

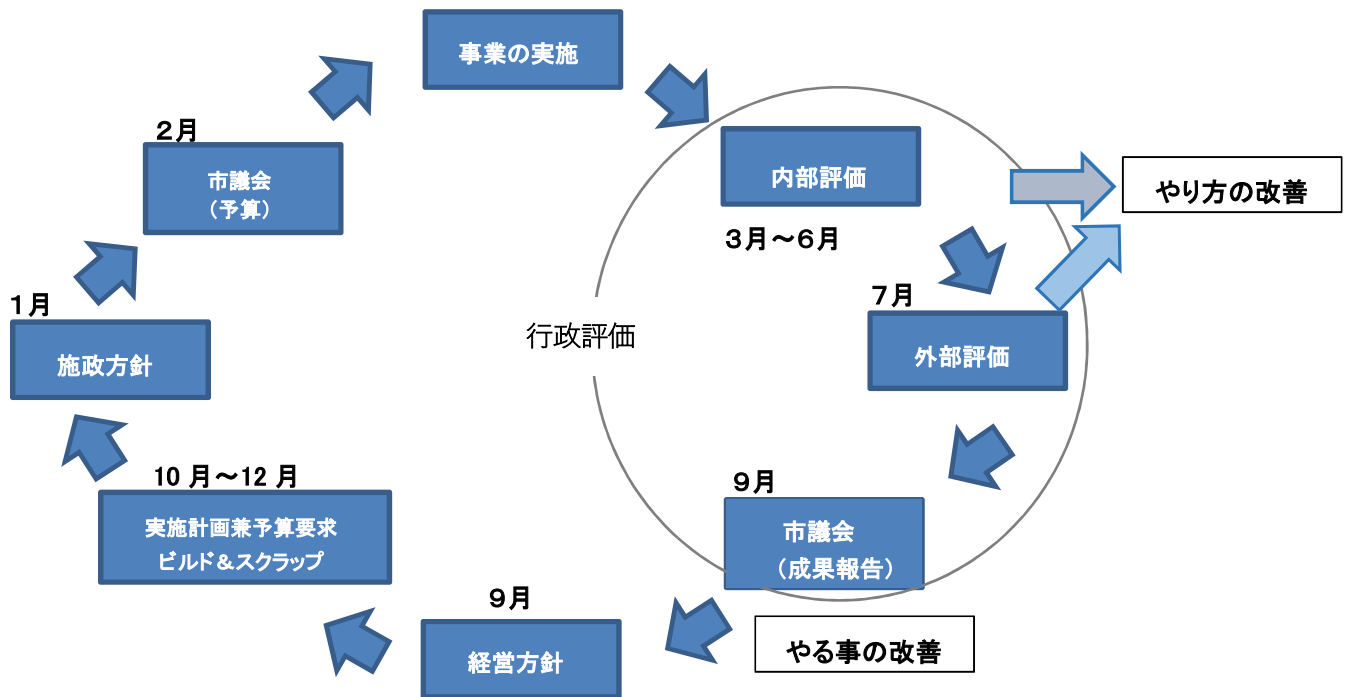
行政運営への市民参画の意識向上を図るため、職員の更なる意識向上及び市民への情報発信を行う必要があります。

2 トータルシステムの運用

本市では、総合計画を核とした自治体経営の着実な推進を図るためにトータルシステムによる行政運営を進めてきました。これは「実施計画の策定」「予算編成」「目標管理」「行政評価」などの過程が体系化され、全体として機能するもので、以下の項目について取り組んでいます。

(1) 行政システムの統合化

総合計画を核としたトータルシステムの観点から「実施計画」、「予算編成」、「組織・人員・目標」の3つを統合し運用していますが、この3つの要素が連動し反映している状況が分かりにくくなっているため、さらなる運用過程の可視化を進める必要があります。



(2) 総合計画の進捗管理と評価

毎年11月に市政に関するアンケートを実施し、その結果を指標に用いて進捗管理を行うとともに、3月～6月に内部評価を行い、7月の外部評価、9月の市議会報告（成果報告）の意見を踏まえた経営方針を作成し、次年度の実施計画の策定並びに予算編成へ反映させてきました。

評価の実施においては、評価期間をまとめることができないか、また、実施計画の評価の反映が年度を超えることが課題となっています。

(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は統合化を図り、また、法定計画は、可能な限り類似の計画群を一元化することとし、令和2年度までに分野別計画の統合化と体系化に伴う協議を終了し、体系ツリー図及び一覧表を作成し公表しました。

(4) 総合計画・分野別計画の連動

総合計画と分野別計画の目的、取り組み内容等は整合を図り、可能な限り計画期間を総合計画の計画期間と合致させています。

5月に分野別計画改定の確認、10月に改定に伴う分野別計画と総合計画の整合性を確認、11月の天草市総合政策審議会において整合性の確認報告を行い、両計画の整合（連動）を図っています。

このようなことから、天草市議会においては任意的議決事項として総合計画の基本構想及び基本計画の策定及び改定のみを市議会の議案として上程することとなり、各分野別計画については年1回の報告を行っています。

(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）による負担を軽減するため、審議会の統廃合を推進し、令和2年度までに審議会等の統廃合に伴う協議を終了しました。

(6) 総合計画と財政規律の連動

トータルシステムに基づき、総合計画における政策・施策計画の「事業化・予算化」の観点から、実施計画がない事業は予算計上ができない仕組みとしています。また、限られた財源を有効活用するため、各部課等に予算の枠配分を提示し内部調整を行っています。

令和3年度からは、新規事業及び拡充事業は、10月中旬に3課合同（総務課、政策企画課、財政課）による実施計画ヒアリングを実施し、このヒアリング結果を踏まえ、次年度の実施計画の策定及び予算編成を行っています。

3 電子自治体の推進

本市では、これまでも高速通信網・公共 Wi-Fi※といった基盤整備や市役所の内部業務における RPA※・AI-OCR※導入など、デジタル技術を活用した取組みを個別に進めています。

また、子育て、介護の一部の分野では、手続きのオンライン化に取り組んできました。

しかし、完全にオンライン上で完結する仕組みにはなっておらず、課題が残っている状況であり、国の「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」等で描かれるビジョンや、持続可能で快適な形での地域の実現のためには、本市における DX に関する取組みの全体像を内外で共有し、進めて行く必要があります。

また、デジタル技術は日々進化しており、AI や自動運転、ドローンなどは幅広い産業において人手不足の解消に期待されるなど、業務に対しての効率化や新しい価値の創造といった効果を導き出しています。

しかし、過疎地域においては、公共交通が行き届いていないことによる交通弱者の対応や介護人材の不足など、さまざまな問題が複雑に絡み合っていることから、地域課題全体を解決するまでのデジタル技術の活用には至っていません。経済・人口規模が縮小していく中にあるには、デジタル技術を浸透させ様々なサービス・データを活用することにより、持続可能で快適な形でのコミュニティの維持を図っていく必要があります。

※Wi-Fi（ワイファイ）・・・パソコンやスマートフォン、タブレットなどのネットワーク接続に対応した機器を、無線（ワイヤレス）で LAN（Local Area Network ローカルエリアネットワーク）に接続する技術のこと。

※RPA（アールピーエー）・・・Robotic Process Automation（ロボティックプロセスオートメーション）の略。パソコンなどを使ったデスクワークで行う作業を自動化する技術のこと。

※AI-OCR（エーアイ・オーシーアール）・・・OCR とは Optical Character Reader（オプティカル キャラクター リーダー）の略で、紙文書をスキャナーで読み込み、書かれた文字を認識してデジタル化する技術で、AI-OCR は OCR に AI 技術を加えたもの。AI 技術を組み合わせることで、文字認識率の向上や項目抽出の精度が高まる。

施策計画

1. 市民や事業者との協働による行政運営

(1) だれもが行政運営に提案できる仕組みの構築

行政運営への市民参画については、「市民参画推進の手引き」に基づき、パブリックコメントやワークショップ、市民ふれあい座談会などを実施していますが、さらに市民の皆さんに関心を持っていただくため、開催内容や対象者、周知の方法について検討を行います。

令和4年度から、市民参画型の市民提案を推進するため、市民の知恵とアイデアを集約する「まちづくりバンク」の運用を開始しており、提案されたアイデア等を活用した事業等への展開を進めます。

(2) 民間事業者等との連携

行政と民間事業者等との連携（PPP/PFI）によって、サービスの向上や業務の効率化が図られる事業については、お互いの強みを生かすことによって、最適な公共サービスの提供を実現し、地域の課題解決や住民満足の向上に努めます。

(3) 職員の意識向上

「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の市民の参画に取り組んでいます。市民提案、市民参画をさらに推進するため、研修会等による職員の意識向上を図ります。

(4) 行政情報の様々な媒体を活用した情報発信

広報紙とホームページでの行政情報発信を基本とし、コミュニティFM・ケーブルテレビ・YouTube・LINEなど、状況に応じた媒体を活用し情報発信を行います。

成果指標名	現状値	前期目標値
行政運営に対して市民の意見などを気軽に提案できると感じる市民の割合	14.3% (R4年度)	26.0% (R7年度)
SNSの登録者（フォロワー）数	34,689人 (R4年9月)	38,400人 (R7年度)

2. トータルシステムに基づく行政運営

(1) トータルシステムの推進

本市では、総合計画を核とした自治体経営の着実な推進を図るために、「実施計画の策定」「予算編成」「目標管理」「行政評価」などの過程を体系化し、全体として機能するトータルシステムによる自治体経営を進めてきました。

令和5年度からも引き続き、トータルシステムによる自治体経営を進め、実施した事業については、内部評価において定めた「やり方の改善（当該年度）」及び「やる事の改善（翌年度）」のほか、「目標達成に向けた当該年度以降の取り組み」や、市議会及び総合政策審議会の意見等を踏まえ、次年度における『経営方針』を作成し、実施計画の策定及び予算編成へ反映させていきます。

また、本市の最上位計画と位置付けている総合計画と分野別計画との整合を図ります。

ア. 総合計画を核としたトータルシステムに基づく進捗管理と評価の実施

■進捗管理と行政評価（内部評価）

毎年2月から5月にかけて、総合計画に基づく政策及び施策計画並びに事務事業の進捗状況を把握し、内部評価を実施します。内部評価は、マネジメントシートに基づき、政策の現状確認と課題把握、「ありたい姿の実感度」への影響分析、施策計画の取組状況、成果指標への影響分析を行い、評価結果を取りまとめます。

また、評価結果を踏まえ、解決手法（課題解決に向けた「やり方の改善」及び「やる事の改善」）を定め、「目標達成に向けた当該年度以降の取り組み」として整理するとともに、取り組み状況の把握を行います。

■市議会（予算決算委員会）における決算の認定（※）

毎年9月に行われる天草市議会定例会において前年度の主要施策の成果報告書に総合計画の進捗状況及び活動指標の結果も併せて報告し、意見をいただきます。（※）地方自治法第233条第5項の規定

■総合政策審議会における外部評価

毎年7月に開催する天草市総合政策審議会では、設定した指標について「前年度実績値より数値が低下しているもの」及び「目標年次の目標値との差が

大きいもの」を次の視点で、「前年度の取り組み」「課題」「目標値を目指した当該年度以降の取り組み」について重点的に審議をしていただきます。

- ①設定した指標の分析は的確か。
- ②市民の意見（審議会委員からの意見）として反映すべきものはないか。
- ③内部評価を踏まえた今後の取り組み内容は効率的かつ効果的であるか。

■経営方針の作成

本市を取り巻く社会情勢や課題を踏まえ、内部評価における課題解決に向けた「やり方の改善」、「やる事の改善」に基づき、整理した「目標達成に向けた当該年度以降の取り組み」及び市議会、外部評価での意見を基に、翌年度に重点的に取り組むべきことを精査し、次年度における本市の『経営方針』を作成し、実施計画の策定や予算編成、目標設定等へ反映させます。

イ. 総合計画と分野別計画の整合

総合計画を最上位計画と位置付け、体系化を図るとともに、分野別計画の目的や取り組み内容との整合性を図り、計画期間を総合計画の計画期間と合致させます。

毎年5月に分野別計画改定の確認、10月に改定予定の分野別計画と総合計画の整合性を確認、天草市総合政策審議会へ確認報告を行い、両計画の整合を図ります。

(2) 事務事業の見直し

実施計画の策定及び予算編成にあたっては、行政評価等を踏まえ、新たに取り組む事業（拡充する事業含む）を構築する一方で、財源の効率的な活用を図るため、特に、事業効果が得られないものは廃止や見直しを行うとともに、その他の事業についても、毎年度検証を行い、改善が必要なものについては改善します。

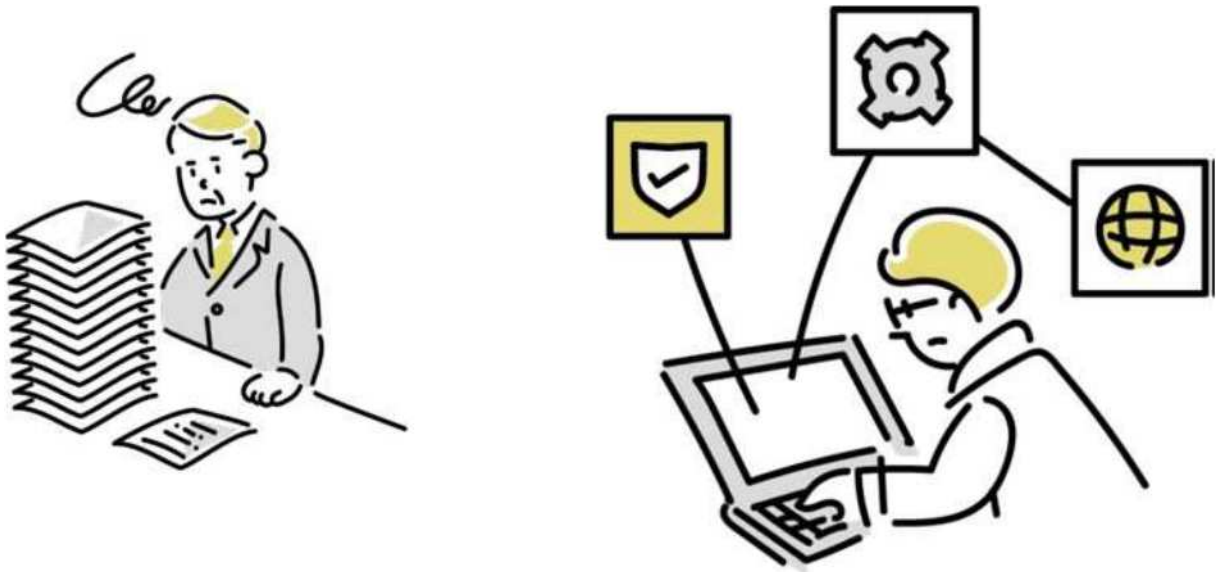
また、各課が行う事業の統合、課を越えた事業の統合によって、より効率的かつ効果的に実施されるものがないかについても、十分な検討を加えます。

成果指標名	現状値	前期目標値
成果指標の目標達成率	0% (R4年度)	100% (R7年度)

3. 業務改善の推進

(1) デジタル技術を活用した業務改善の推進

- ア. 少子高齢化や人口減少等により今後も税収が減少していくことを見込むと、より少ない職員で効率的な業務を行っていく必要があることから、行政サービスだけでなく行政の内部事務におけるDX(デジタルトランスフォーメーション)に向けて迅速な取り組みを進めていきます。
- イ. 紙で受け付けた大量の申請書の読み込みや処理のためにRPA※やAI-OCR※の導入を行っていますが、行政手続のオンライン化と併せて電子決裁やペーパーレス化を推進し、申請から決定までの業務をデジタルで完結することで、行政サービスのより効率的な運営を目指します。
- ウ. デジタル技術を活用した定型業務の業務効率化に加え、ペーパーレス会議やテレワークの推進を併せて行うことで、生じた時間を政策立案や職員が地域に入り込み市民と対話する時間を多く持つことを可能としていきます。



(2) アウトソーシングの推進

本市では、平成19年2月に策定した「第1次天草市行政改革大綱及び実施計画(集中改革プラン)」に基づいて平成19年6月にアウトソーシング推進指針を策定し、事務事業等の整理合理化を図るとともに「民間に出来ることは民間へ」という考え方を基本として、段階的・積極的に施設の管理運営業務や汎用(専門性は低い)定型的な業務などを中心に事務事業のアウトソー

シングを推進し、行政サービスの向上をはじめ行政のスリム化、効率化に一定の成果をあげてきました。

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、アウトソーシングの視点に基づき業務の類型に沿って点検を行い実施可能な業務については、アウトソーシングへ移行します。

アウトソーシングした業務について、サービスの質や市民目線で運営されているか検証、評価を行います。

成果指標名	現状値	前期目標値
デジタル技術の導入により業務改善が進んでいると感じる職員の割合	44.2% (R4年度)	66.5% (R7年度)

(参考) 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。

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

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。

カ 事業の評価

サービスの質や市民目線で運営されているか検証を行います。

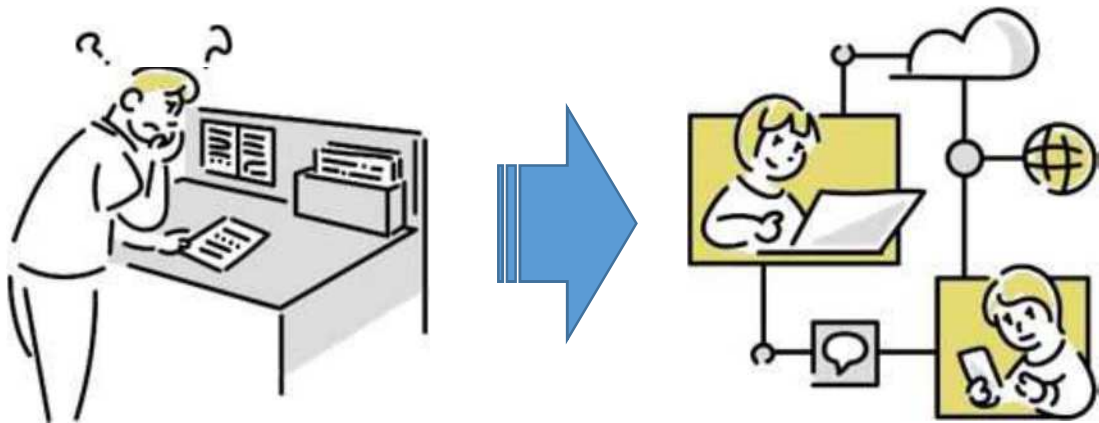
4. 行政手続き等の効率化・簡素化とデジタル化の推進

(1) 行政手続きのオンライン化の推進

ア. 本市で対象となる行政手続きには、国・県の法や制度に基づく手続きと市の条例や規則に基づく手続きがあります。国・県の法や制度に基づく手続きについては、国・県が示す方針・手順書等に準じオンライン化を進めていきます。

また、市の条例や規則に基づく手続きには、公共施設の使用申請や各種給付金・補助金の申請など、市民にとって身近な手続きも多く存在します。市役所や各施設に足を運ばなくてもスマートフォンやパソコンから申請が出来る状態を目指します。

イ. オンライン化されていない手続きの多くが、ハードルとなる阻害要因が存在するため、その要因の分析と解決等に取り組みます。また、受付処理後の業務プロセスについても併せて見直し、改善することで、市民の利便性を高めるとともに、行政事務の効率的な運用を行います。



(2) キャッシュレス決済の導入

ア. 現在、市税の納付などの一部の業務においてはコンビニ納付ができるようにするなど、これまでも公金の納入については利便性の向上を模索してきました。市税の納付以外の公共施設の使用料や証明書等発行手数料の納付においても、コンビニ納付やキャッシュレス決済の導入を進めます。

また、市に対する支払い関係の全ての納付方法についても、スマートフォンやパソコンからのWEB決済、バーコード決済などのキャッシュレス決済の導入など、費用対効果の検証を行いながら導入可能性を模索していきます。

イ、電子商品券『天草のさりー』※の活用を充実させ、域外への資金流出を防ぐことによる地域経済の活性化を促すとともに、効果検証を行いながら地域通貨としての可能性への研究を進めていきます。

※天草のさりー… デジタル化により、地元の経済循環を強化することを目的に、導入した本市独自のスマートフォン用電子商品券アプリ。子育て世帯への臨時特別給付（クーポン給付）事業から活用を始めています。

（3）自治体情報システムの標準化・共通化の推進

行政手続きのうち、住民基本台帳や市税、福祉などの分野における主要な業務を処理する情報システムは、これまでは各自治体において整備してきましたが、データ形式や業務手順などシステムの仕様が異なることから、自治体間での連携が難しくなっていることや、独自に発注するためにコストが高くなることなどが指摘されています。

そのため、これらの自治体の情報システムを、標準化することが国の計画でも示されており、天草市においても新システムへの移行の準備を進めます。

成果指標名	現状値	前期目標値
オンライン申請の利用率	47.4% (R3 年度)	52.8% (R7 年度)

ありたい姿 17. あらゆる社会変化に対応する行政運営ができています

政策38. 市政を担う組織力・職員力の強化

現 状

- ・組織の枠を超えた横断的な連携を図りながら、機能的かつ効率的な組織体制の構築に取り組んでいます。
- ・退職の状況や年齢構成等を考慮しながら必要な人材を計画的に採用し、定員の適正化に努めています。
- ・効果的な研修を計画的に実施し、市民サービスの向上に寄与できる人材の育成に取り組んでいます。
- ・時間外勤務の縮減や休暇取得を促進するとともに、多様で柔軟な働き方の実現を図り、職員の能力を最大限発揮できる職場環境の整備に努めています。

課 題

- ・社会情勢に応じた効率的・効果的な組織体制の構築が必要です。
- ・必要な人材の確保及び適正な定員管理が必要です。
- ・職員一人ひとりの意識改革及び計画的な人材育成が必要です。
- ・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が必要です。
- ・職員のワーク・ライフ・バランス実現のための職場環境づくりが必要です。

これまでの取り組みと課題

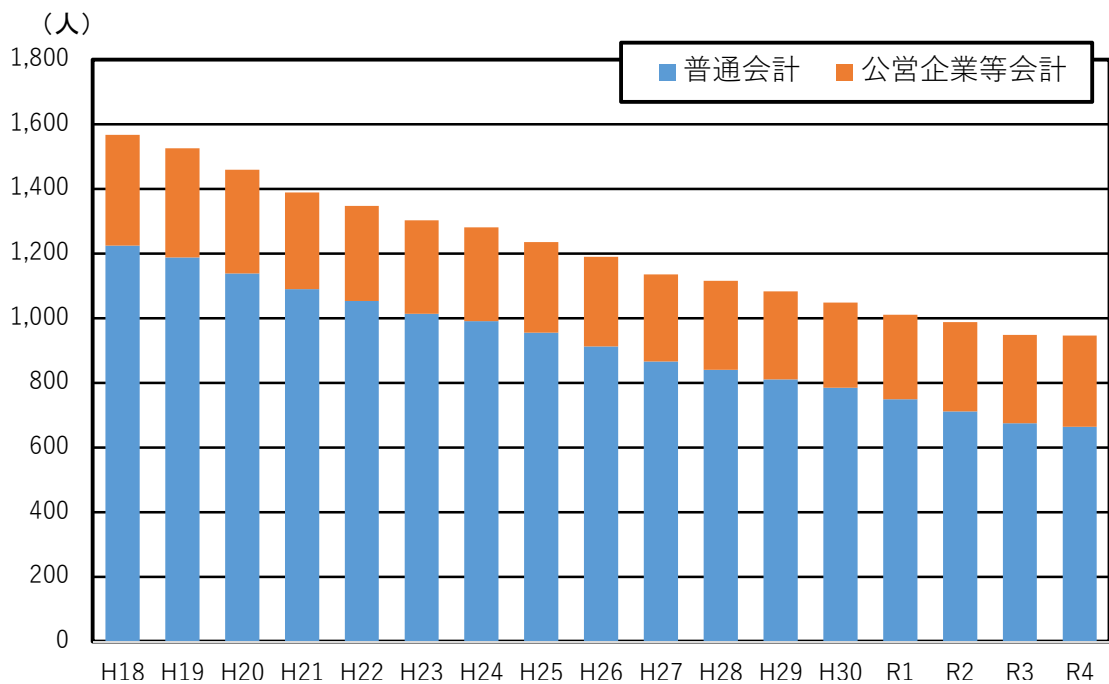
1. 職員数の状況

(1) 総職員数

本市では、第1次から第3次までの定員適正化計画及び天草市行政経営改革大綱に基づき、表1のとおり、段階的に職員数を削減してきました。

平成18年度の職員数は、1,567人（普通会計1,225人、公営企業等会計342人）でしたが、令和4年度は946人（普通会計664人、公営企業等会計282人）となり、平成18年度から621人（△39.6%）減となっています。

表1 職員数の推移



年度	平成18	平成19	平成20	平成21	平成22	平成23	平成24	平成25	平成26
普通会計	1,225	1,188	1,138	1,090	1,053	1,014	991	955	913
公営企業等会計	342	338	321	299	294	289	290	280	277
計	1,567	1,526	1,459	1,389	1,347	1,303	1,281	1,235	1,190

年度	平成27	平成28	平成29	平成30	令和元	令和2	令和3	令和4
普通会計	866	840	811	785	749	712	675	664
公営企業等会計	269	276	272	263	262	276	273	282
計	1,135	1,116	1,083	1,048	1,011	988	948	946

※職員数は、各年度4月1日現在の人数。

(2) 部門別職員数

天草市行政経営改革大綱の期間中における各部門の職員数の推移は、表2のとおりです。職員総数の削減に伴い各部門の職員数も段階的に減少しています。

令和4年4月1日現在の職員数は、普通会計部門が664人、病院事業等会計部門が215人、その他事業会計部門が67人で、合計946人となっており、天草市行政経営改革大綱における目標職員数を下回っています。

表2 天草市行政経営改革大綱の期間における部門別職員数の推移(単位:人)

部門			令和元	令和2	令和3	令和4
普通会計	一般行政	議会	6	6	6	5
		総務・企画	224	217	208	207
		税務	43	43	43	40
		民生	96	93	88	87
		衛生	90	81	77	73
		農林水産	80	75	74	72
		商工	29	26	26	26
		土木	75	74	67	70
		小計	643	615	589	580
	教育	106	97	86	84	
計	749	712	675	664		
公営企業等会計	病院事業等会計		192	209	206	215
	その他事業会計	水道	20	17	16	17
		下水道	13	13	14	13
		その他	37	37	37	37
		小計	70	67	67	67
計	262	276	273	282		
総合計			1,011	988	948	946

天草市行政経営改革大綱の目標職員数	-	1,061	1,032	1,019
実際の職員数との差	-	△73	△84	△73

(備考)

1. 職員数は、各年度4月1日現在の人数。
2. 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を含む)。

(3) 他自治体との比較

ア. 類似団体指標値との比較

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元に、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。

類似団体の分類に行政面積は考慮されておらず、一般的に行政面積が小さいほど効率的な行政運営が可能となることが考えられる中、総務省としても、あるべき水準を示すものではなく、部門間の職員数の適正な配置等を検討するための参考指標として活用するよう求めています。

表3 総職員数の比較（令和3年4月1日現在）

区分	天草市職員数 A (人)	指標値 B (人)	超過人数 C(A-B) (人)	超過率 C/A (%)
一般行政 計	589	523	66	11.2
普通会計 計	675	636	39	5.8

(出典：総務省「定員管理診断表」)

なお、本市の職員数と指標値を部門ごとに比較すると、表4のとおりとなります。総務・企画、農林水産部門で指標値を相当数上回っていますが、これは、広大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られます。

表4 部門別職員数の比較（令和3年4月1日現在）

区分	天草市職員数 A (人)	指標値 B (人)	超過人数 C(A-B) (人)	超過率 C/A (%)
議会	6	7	▲1	▲16.7
総務・企画	208	143	65	31.3
税務	43	37	6	14.0
民生	88	133	▲45	▲51.1
衛生	77	72	5	6.5
農林水産	74	49	25	33.8
商工	26	22	4	15.4
土木	67	60	7	10.4
一般行政 計	589	523	66	11.2
教育	86	113	▲27	▲31.3
普通会計 計	675	636	39	5.8

(出典：総務省「定員管理診断表」)

イ. 定員回帰指標との比較

定員回帰指標とは、人口と面積の2つの要素を説明変数として、各団体の参考指標としての職員数を算出するものです。

この指標は、簡素で分かりやすい指標ですが、人口と面積以外の本市の特徴として考えられる山間部が多く集落が点在している等の特殊事情は考慮されていません。

また、この指標は、細かい部門ごとの指標は算出されないため、総職員数のみの比較を行います。

表5 総職員数の比較（令和3年4月1日現在）

区分	天草市職員数	指標値	超過人数	超過率
	A (人)	B (人)	C(A-B) (人)	C/A (%)
一般行政部門	589	513	76	12.9
普通会計部門	675	737	▲62	▲9.2

（出典：総務省「平成30年度地方公共団体定員管理研究会報告書」）

（備考）普通会計部門の指標値には消防部門が含まれるため、消防部門を有しない本市の職員数は指標値を相当数下回っています。（※消防部門は天草広域連合が所管しています）

図1 定員回帰指標による指標値の求め方

ア) 一般行政部門				
指標値 =	人口係数 ×	人口 (千人)	+ 面積係数 ×	面積 (km ²) + 一定値
	4.0	75.738 千人	0.22	683.82 km ² 60
	= 513.3924 人			
イ) 普通会計部門				
指標値 =	人口係数 ×	人口 (千人)	+ 面積係数 ×	面積 (km ²) + 一定値
	5.7	75.738 千人	0.33	683.82 km ² 80
	= 737.3672 人			

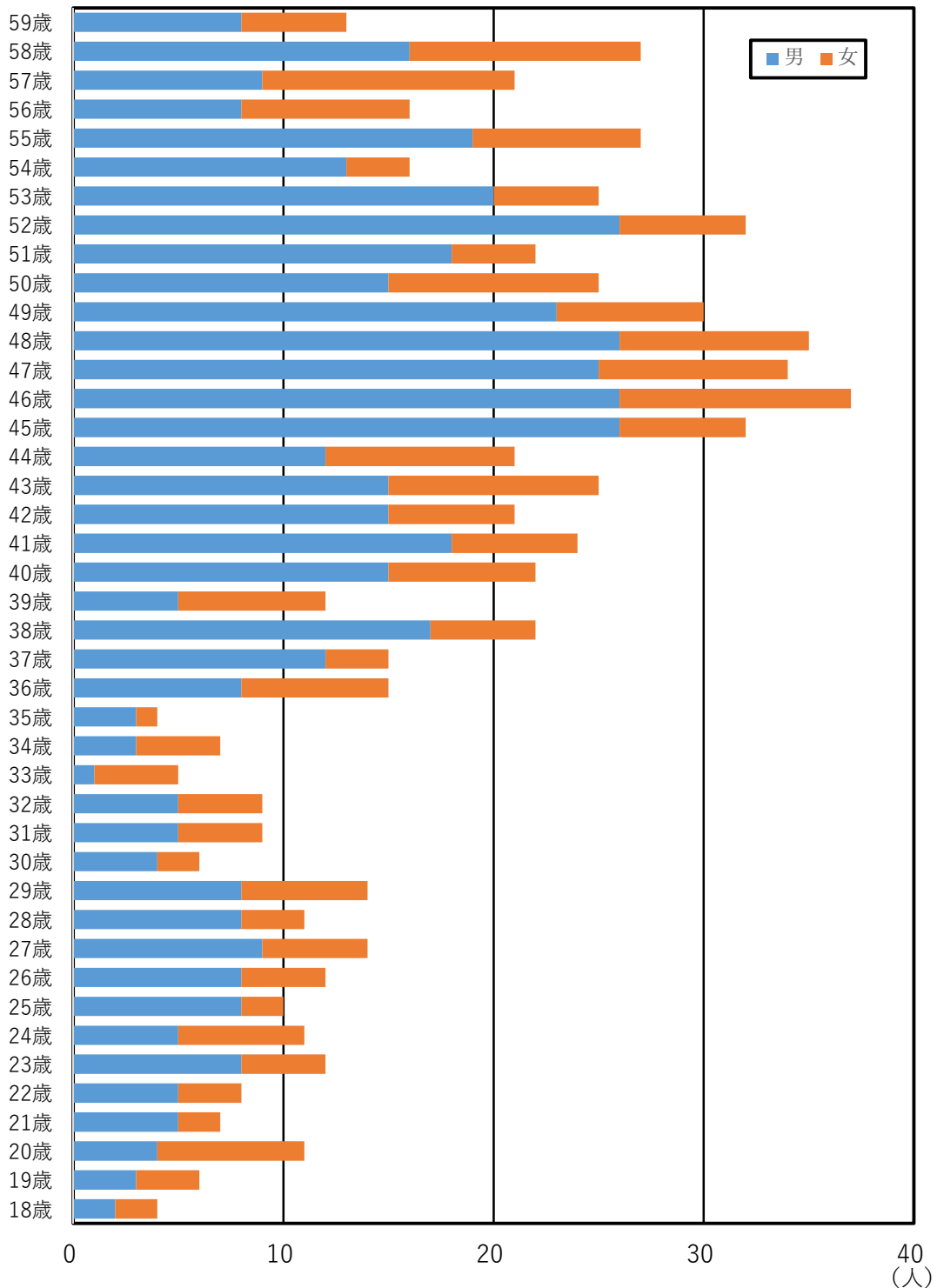
（備考）人口係数及び面積係数は、一般市の区分のものを使用。

2. 職員の年齢構成

これまで、職員全体の年齢構成の均衡を図るため、職員の採用にあたって、採用時の年齢に上限を設けてきました。

しかし、令和4年4月1日現在の職員の年齢構成をみると、グラフ1のとおり、おおむね40歳を境に年齢構成の偏りが続いています。

グラフ1 年齢別職員数（病院等事業会計を除く。令和4年4月1日現在）



3. 人件費の状況

総務省が実施している地方財政状況調査（決算統計）における本市の普通会計の決算状況をみると、職員数の削減に伴い、歳出総額に占める人件費の割合は減少傾向にあります。

表6 年度別人件費の状況（普通会計決算）（単位：千円、%）

年度	歳出総額 ①	人件費 ②	構成比 ②/①	人件費のうち職員給 ③	構成比 ③/①
平成 18	49,336,747	10,917,763	22.13	7,493,475	15.19
平成 19	50,275,547	11,195,144	22.27	7,363,297	14.65
平成 20	49,879,501	10,934,332	21.92	6,945,221	13.92
平成 21	57,855,598	10,357,118	17.90	6,554,996	11.33
平成 22	56,414,022	10,306,308	18.27	6,218,655	11.02
平成 23	52,157,875	10,057,213	19.28	6,004,176	11.51
平成 24	52,203,432	10,235,057	19.61	5,909,559	11.32
平成 25	55,733,377	9,632,397	17.28	5,586,579	10.02
平成 26	52,413,186	9,305,128	17.75	5,560,504	10.61
平成 27	53,745,788	8,621,653	16.04	5,460,345	10.16
平成 28	53,674,183	8,624,369	16.07	5,403,268	10.07
平成 29	56,462,181	8,302,245	14.70	5,195,982	9.20
平成 30	56,186,688	8,203,322	14.60	4,978,802	8.86
令和元	59,078,711	8,194,850	13.87	4,856,928	8.22
令和 2	64,388,013	8,099,217	12.58	4,453,795	6.92
令和 3	59,785,430	7,364,937	12.32	4,241,800	7.10

（備考）

1. 人件費とは、一般職に支給された給与（給料、手当、共済費）のほか、特別職及び一般職の会計年度任用職員等に支給された報酬等の総額をいいます。
2. 職員給とは、給料と手当（退職手当を除く）をいいます。

4. 職員採用の状況

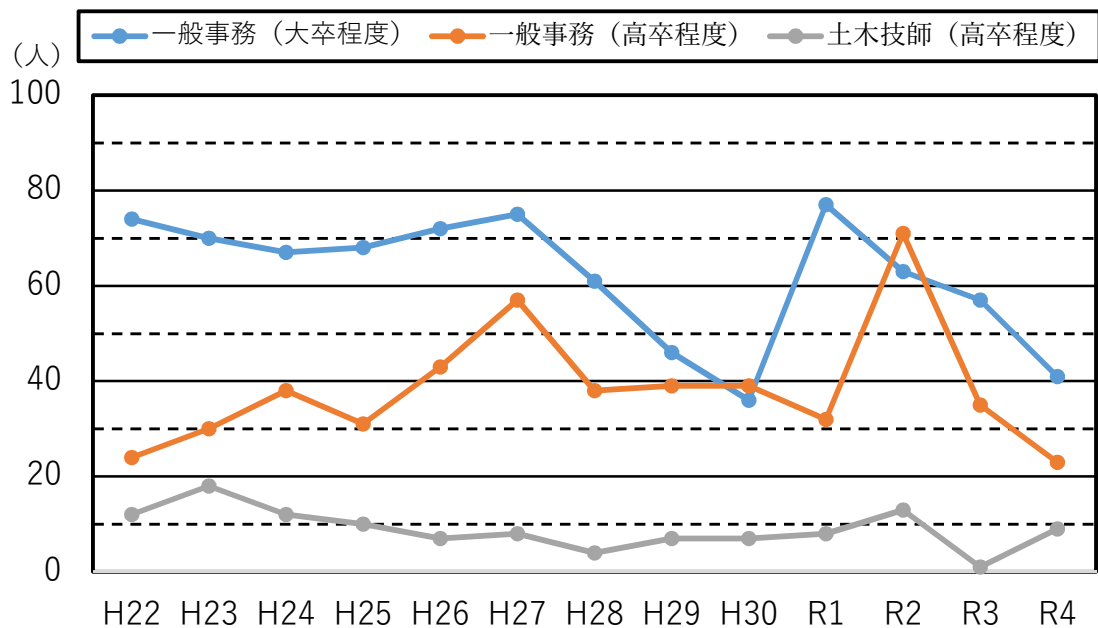
優秀で多様な人材を確保するためには、数多くの官公庁や民間企業の中から本市を選択していただき、一人でも多くの方に選考試験を受験していただく必要があります。

本市においても、これまで、第1次から第3次までの定員適正化計画及び天

草市行政経営改革大綱において各年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。

しかし、近年は、一般事務職で志願者が減少しており、一部の専門職に至っては志願者がいないという現状が生じています。また、他の地方公共団体の採用試験との併願を理由とした合格者の採用辞退が続いており、計画どおりの職員採用ができていない状況です。

図2 天草市職員採用試験の志願者数



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

5. 定年の引上げ

令和5年度から、職員の定年年齢が段階的に65歳に引き上げられます。

それに伴い、令和14年度までの期間においては、2年に一度しか定年退職者が生じないため、これらの期間を見据えた中長期的な視点からの定員管理が必要となります。

また、定年の引上げに加え、定年前再任用短時間勤務制度や60歳での役職定年制の導入に伴い、各職員が60歳以降の働き方を選択することになることから、定年前の希望退職者数や再任用短時間勤務職員数の動向を見越して定員管理が必要となります。

施策計画

1. 組織の効率化と適正な定員管理

(1) 社会情勢に応じた柔軟な組織体制の確保

ア. 効率かつ効果的な組織体制の構築

市の施策を効率的に遂行するとともに、急激な社会情勢の変化により新たな行政課題が生じた場合でも行政サービスを的確に提供することができるよう、組織体制について継続して見直しを行います。

イ. 組織内における連携の強化

行政課題の高度化や新たな行政サービスの需要に的確に対応するため、部局長及びこれを補佐する管理職が主導し、所属課を越えた横断的な連携体制を強化するとともに、所属課内での柔軟な事務分担を行い、効率的な業務執行体制を確保します。

ウ. 地域における行政窓口等のあり方の検討

支所及び出張所については、市民に身近な窓口として、サービスの提供や相談対応、緊急時の現場対応等の業務を行うなど、市民生活を支える重要な役割を担っています。引き続き、限られた職員で同等の市民サービスを提供していくために、各地域における最適な行政窓口等のあり方について継続して検討していきます。

(2) 必要な職員の確保と効果的な人員配置

ア. 将来を見据えた職員数の管理

人口の減少により窓口サービス等の行政需要は減少することが予測されますが、一方で、急速な高齢化への対応や地方創生への取組、防災など今後も様々な行政需要が生じることが想定されます。

このような状況の中、行政評価等による事業の見直しとあわせて、最少の経費で行政サービスの維持・向上を図るため、必要な職員数の管理に取り組みます。

なお、令和5年度から令和14年度までの定年の引上げ期間においては、2年に1度しか定年退職者が生じないこととなりますが、優秀な人材の確保や職員の年齢構成の平準化の観点から、当該期間においても新規採用を毎年行う必要があります。そこで、定年の引上げ期間を通じた退職者数を踏

また、計画期間における必要な職員数を表7のとおり確保していきます。

表7 年度別職員数

(単位：人)

	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
普通会計	665	664	655	661
病院等事業	232	232	232	232
病院	219	219	219	219
診療所	13	13	13	13
その他事業会計	67	67	67	67
合計	964	963	954	960

(備考)

- 各年度4月1日時点。
- 総務省「地方公共団体定員管理調査」による職員数とする。よって、定年延長職員、再任用フルタイム勤務職員、任用期間が12月を超える臨時的任用職員を対象に含む。

イ. 人材の確保

職員の年齢構成の平準化や技術職員の安定的な確保などを考慮し、表8のとおり職員を採用し、本市で働く意欲と能力を兼ね備えた人材を継続して確保します。

また、有為な人材を確保するために、より効果的な採用試験の方法等について検討します。

表8 普通会計において採用する職員数の指標

(単位：人)

令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
18	18	18	18

ウ. 職員の重点配置

業務の効率化により行政サービスの質を維持しつつ、重点施策等を積極的に推進するため、効果的な職員配置を行います。

エ. 再任用短時間勤務職員及び会計年度任用職員の有効配置

再任用短時間勤務職員については、行政事務を的確に遂行するとともに、後進を育成するといった役割を果たすことができるよう、各職員の知見や能力を最大限活かせる配置を行います。

また、効率的に業務を遂行するために、常勤職員と会計年度任用職員の業務分担を整理し、それぞれの職の特性を考慮した最適な配置を行います。

成果指標名	現状値	前期目標値
職員数（病院等事業会計を除く）	731人 (R4年4月)	728人 (R8年4月)

2. 職員の人材育成

(1) 職員の能力を引き出す成長支援

ア. 創造性を持ち、挑戦する職員の育成

(i) 職員の研修環境の充実

天草市人材育成基本方針に基づき、市主催の階層別研修の実施、専門研修機関が実施する研修への職員の派遣等、職員研修の充実に取り組みます。

また、市民サービスの向上に貢献できる人材の育成に取り組むため、社会情勢に応じた実践的な研修を行います。

(ii) 職場における職員の育成

職場で必要とされる専門性を職場内で身に付けることができるよう、職務の遂行を通じた職員相互の指導や教育を促進します。特に、定年の引上げに伴い、経験豊富な職員が増加することから、これらの職員が持つ多様な知識や経験を若手職員に継承し、職員力の底上げを図ります。

また、新規採用職員に対しては、同じ部署に所属する職員をサポート者に指名し、市職員や社会人として必要な知識や技術の指導を行うとともに、良き相談相手となることで、職場への円滑な定着を支援します。

(iii) 経営的思考をもった職員の育成

他の官公庁へ複数年間職員を派遣したり、都市経営に求められる思考やスキルを磨く研修を実施するなど、民間企業等のもつ経営的思考を取り入れつつ、それらと連携して市の施策を実行することができる職員を育成します。

イ. 職員の強みを組織に活かす

(i) 人事評価制度を活用した職員の育成

組織として目指す目標を明確にし、それを達成するために必要な職員一人ひとりの業務目標や役割を示すことで、自律的、主体的な職務遂行を促します。

また、育成面談等を通じて上司と部下のコミュニケーションを活性化し、組織パフォーマンスの向上に繋がります。

(ii) 職員のキャリアデザインに基づく能力開発の促進

職員自身が自らの経験やスキル、性格、価値観、ライフスタイル等を考慮し、働くことを通じて実現したい将来の自分の姿を思い描き、その実現に向けたプロセスを明確にすることで、その実現に向けて主体的に学び続けることができます。

そこで、職員が自らの働き方や将来設計について考える機会を設け、主体的な学びを促進しながら、職員が身に付けた強みを組織としての職務遂行に活かします。

(iii) 多様な職員の活躍促進

人材の多様性が増すと、社会情勢の変化や新たな行政ニーズへの柔軟な対応が可能となり、組織全体の生産性が向上します。

そこで、職員が主体的に取り組む活動を促進し、職務だけでは得ることのできない知識や情報を習得するなど職員の多様性を育むとともに、職員の強みを活かした行政運営を推進します。

(iv) 職員が能力を発揮できる人事配置

職員が能力を最大限に発揮でき、日々の業務の中で達成感や充実感を得ることが、人材育成の効果を高め、人材の有効活用を図る上でも不可欠です。

そこで、職員の意向や適性を踏まえ、自己肯定感や有用感を感じられ、職務遂行の意欲を高められるような適材適所の人事配置を行います。

(2) 職員の意欲・意識の向上

ア. 働く意欲を高める取組の推進

(i) 人事評価結果の任用、給与への活用

適材適所の人事配置やメリハリのある給与処遇の実現により職員の職務意欲の向上を図るため、人事評価結果の有効な活用方法を検討していきます。

併せて、職員の人事評価に対する納得感を高めるため、引き続き、公正な評価制度の構築と評価能力の向上に取り組めます。

(ii) 女性職員の活躍の推進

性別や年代を問わず、あらゆる職員が政策の決定や施策の執行に関与することで、多様な価値観を行政運営に反映することが可能となります。

そこで、意思決定や組織マネジメントを担う管理監督職として活躍する女性職員を増やすため、能力開発や意識向上の取り組みを推進します。

(iii) 組織への貢献意欲の醸成

職員と組織の成長の方向性が一致し、双方の成長に貢献し合える関係を構築することは、職員の働きがいや熱意の向上、組織目標への自発的な関与、職員間の協力関係の強化などにつながります。

そこで、職員が自身の業務の意義を理解し、組織の使命・目標の達成に貢献していると実感できるような取り組みを行います。

イ. 市民との信頼関係の構築

様々な施策を効率的に進めるためには、市民と行政の信頼関係の構築が不可欠です。

そこで、市政に対する市民の信頼を高めるために、法令や規範の遵守を徹底し、不祥事や事務処理ミス防止の防止に取り組みます。また、職務の遂行にあたっては、全体の奉仕者として、常に市民の立場で考え、市民の要請に応える姿勢で臨みます。

成果指標名	現状値	前期目標値
働きがいを感じている職員の割合	78.8% (R3 年度)	83.0% (R7 年度)

3. 職場環境の整備

(1) ワーク・ライフ・バランスの実現

ア. 時間外勤務の縮減

長時間に及ぶ勤務は、生産性・効率性の低下を招くとともに、職員の健康を阻害し、ひいては組織全体の労働力の低下につながります。

そこで、職場における適切な業務配分や職員間の協力関係の構築を行うとともに、職員一人ひとりが勤務時間はコストであるという意識をもち、常に事務事業の効率化を意識して職務にあたることで、時間外勤務の縮減に取り組みます。

イ. 休暇の有効活用による職務能率の向上

休息や余暇の充実は、気分転換やストレスの解消につながり、職員の職務能率を向上させます。

そこで、職員が必要なときに休暇を取得できるよう、日頃から業務の協力体制をつくります。また、職員がやりがいや充実感を感じながら元気に働き続けることができるよう、職員の家庭生活や地域活動への積極的な参画を促進します。

ウ. あらゆる職員の活躍促進

少子高齢化、核家族化などにより、育児や介護と仕事の両立を社会全体で支援する必要性が高まっています。また、障がいがあったり、傷病を治療しながら働く職員も存在します。

そこで、多様な環境の職員が生き生きと働き続け、能力を発揮できるよう、柔軟な勤務制度を導入するとともに、円滑に業務が遂行できる職場環境を整備します。

(2) 風通しが良く能力を発揮できる職場環境づくり

ア. 職場におけるコミュニケーションの向上

所属する全ての職員が働きやすい職場となるには、職員間の良好な関係づくりが不可欠です。

そこで、日常的なコミュニケーションの量を増やし、お互いの職務の状況を理解するとともに、悩みを一人で抱え込まない組織風土を醸成します。

イ. 管理職・監督職による組織マネジメントの推進

職員が前向きかつ意欲的に職務に従事し、能力を最大限発揮するためには、自身の意見や考えを自由に表現できる安心感や、お互いの意見や考えが尊重され業務の質を高め合おうとする環境が確保されていることが重要です。

そこで、職員一人ひとりの強みが発揮され、弱みを補い合いながら、高い目標に挑戦するチーム作りを進めるため、管理職や監督職のマネジメント力を高めます。

成果指標名	現状値	前期目標値
仕事と生活の両立ができていると感じている職員の割合	82.3% (R3年度)	83.0% (R7年度)

ありたい姿 18. 高い経営意識を持った財政運営ができています

政策39. 安定した財政運営の推進

現 状

- ・人口減少等により普通交付税の交付額が減少しています。
- ・人口減少及び少子高齢化の進行により税収の減少が見込まれます。
- ・減少していた義務的経費が下げ止まり、横ばいで推移しています。

課 題

- ・市税や普通交付税等の一般財源が減少しており、財源の確保が必要です。
- ・人口減少や少子高齢化などの社会情勢に応じた職員数及び公共施設等の適正化が必要です。
- ・「歳入に見合った歳出」を原則とした予算編成が必要です。

これまでの取り組みと課題

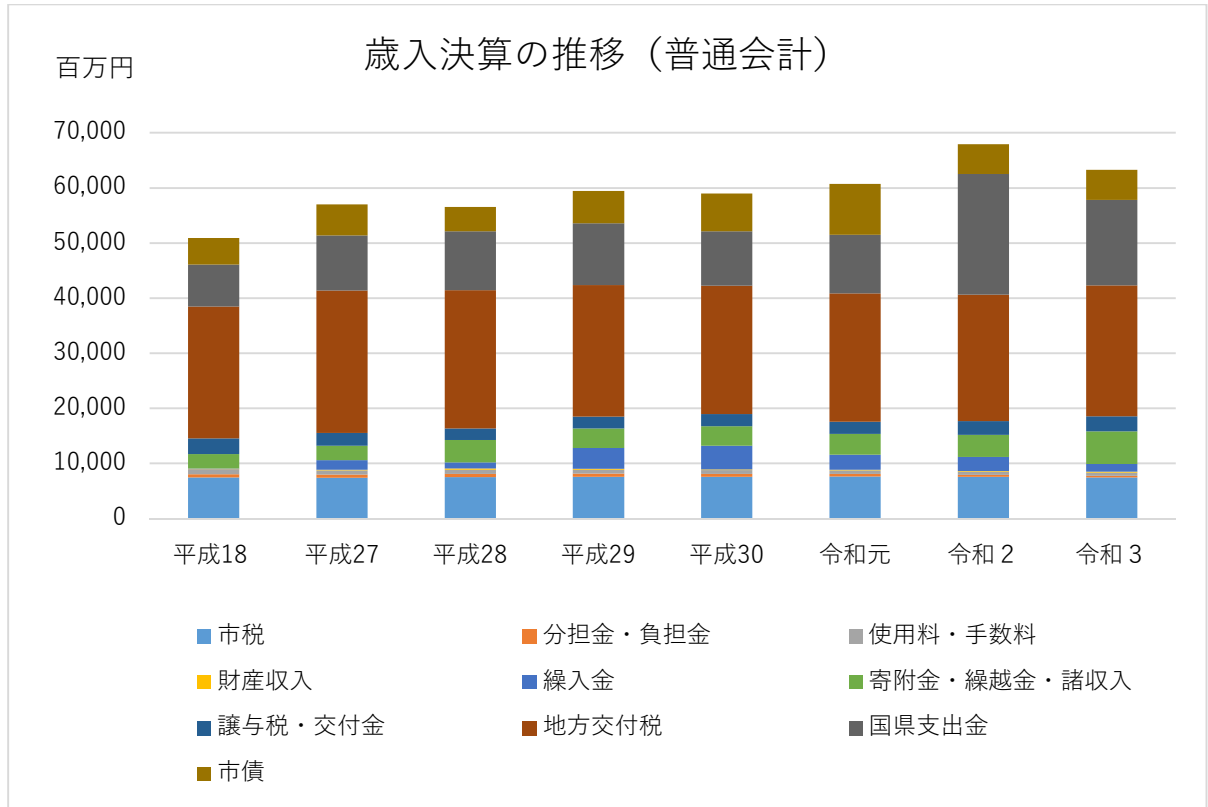
本市の財政状況は、歳入では、税収は人口減少はあるものの安定した額で推移していますが、歳入の概ね4割を占める地方交付税は令和3年度から一本算定方式に移行し、また、人口減少等により、ますます減少することが見込まれています。市の借入金である市債は、道路や公共施設等を建設する際の財源ですが、将来負担の増加を抑制するために、毎年度、公債費の元金償還額を超えない範囲で借り入れるよう努めています。

また、歳出では、人件費において天草市行政経営改革大綱に沿った職員数の削減を行っており、決算額も減少しています。社会保障費である扶助費においては、概ね横ばいで推移していましたが、令和2年度から新型コロナウイルス感染症の影響により国の施策の拡充などで増加傾向にあります。公債費については、令和元年度において一時的に増加しましたが、金利の低下、借入額の抑制により概ね減少しています。公共施設整備を行う投資的経費は、年度により増減がありますが、これは「天草市庁舎建設事業」、「天草市複合施設整備推進事業」、「熊本天草幹線道路連絡街路事業」など大型事業の影響によるものです。

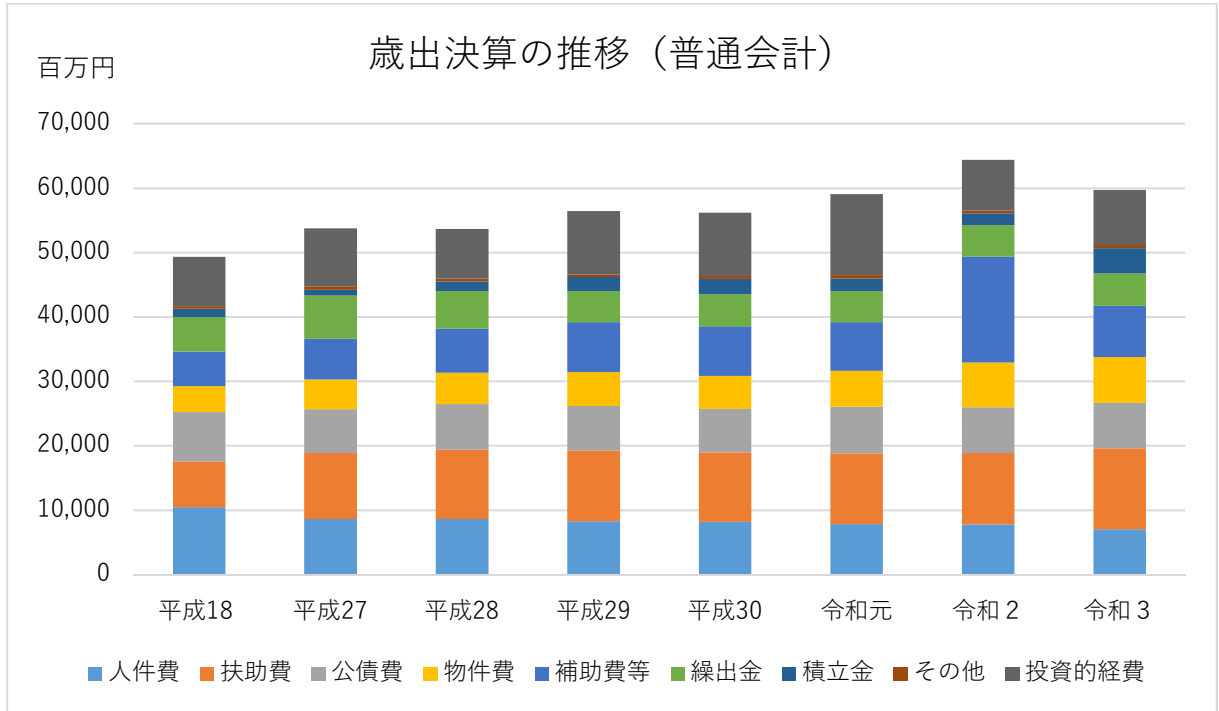
令和3年度決算における健全化判断比率等は基準値内にあるものの、普通交付税の算定方法が合併算定替の縮減期間を終え、一本算定となった令和3年度以降は、一般財源の減少が見込まれます。

さらに、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化により、市民の日常生活や経済活動に甚大な影響を及ぼしており、引き続き、感染拡大防止や地域経済対策に取

り組むとともに、コロナ後を見据えた取り組みの推進や原油価格・物価高騰の影響への対応が必要となるほか、人口減少及び少子高齢化の進行等の影響により、税収等の落ち込みなどが想定される等、今後の財政運営は、一層厳しさを増すものと見込まれます。



【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
自主財源	市税	7,459	7,407	7,535	7,583	7,564	7,627	7,593	7,473
	分担金・負担金	583	606	584	580	541	455	333	264
	使用料・手数料	912	750	739	685	670	669	613	617
	財産収入	96	122	262	168	134	123	117	184
	繰入金	13	1,705	1,047	3,766	4,306	2,715	2,543	1,365
	寄附金・繰越金・諸収入	2,665	2,654	4,090	3,550	3,541	3,804	4,002	5,919
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
	地方交付税	23,910	25,811	25,094	23,844	23,292	23,287	22,949	23,733
	国県支出金	7,600	10,013	10,708	11,215	9,871	10,639	21,946	15,494
	市債	4,847	5,602	4,440	5,904	6,852	9,211	5,351	5,500
歳入合計		50,932	56,990	56,578	59,469	58,996	60,704	67,905	63,312



【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
義務的経費	人件費	10,497	8,622	8,624	8,302	8,203	7,859	7,031
	扶助費	7,028	10,247	10,822	10,994	10,789	10,986	12,607
	公債費	7,708	6,807	7,021	6,884	6,763	7,217	7,035
その他の経費	物件費	4,043	4,628	4,873	5,262	5,094	5,576	7,123
	補助費等	5,340	6,331	6,852	7,752	7,714	7,544	7,951
	繰出金	5,364	6,719	5,812	4,811	4,965	4,819	5,030
	積立金	1,296	868	1,511	2,208	2,389	1,945	3,908
	その他	435	573	436	393	463	544	521
投資的経費	7,626	8,949	7,722	9,856	9,807	12,589	7,826	8,524
歳出合計	49,337	53,746	53,674	56,462	56,187	59,079	64,388	59,736

※数値は、決算数値。

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

財政状況の変化（普通会計）

項目	第1次		第2次		第3次		行政経営改革大綱		
	平成18	平成22	平成23	平成26	平成27	平成30	令和元	令和2	令和3
①経常収支比率 (%)	94.8	85.0	87.1	88.5	87.0	93.3	95.0	93.6	89.4
②実質公債費比率 (%)	17.8	12.9	11.5	9.8	8.9	9.0	9.2	9.4	9.5
③財政力指数	0.278	0.284	0.275	0.273	0.272	0.272	0.272	0.274	0.271
④将来負担比率 (%)	—	76.3	64.9	36.2	30.5	24.8	25.3	20.9	0.6
⑤積立金現在高 (億円)	104.0	149.6	168.7	193.9	185.9	157.7	150.6	143.8	169.2
⑥市債現在高 (億円)	644.1	602.7	586.3	540.7	534.0	511.0	533.6	518.0	503.8
⑦自主財源比率 (%)	23.0	21.1	22.9	24.6	23.2	28.4	25.4	22.4	25.0

①経常収支比率

地方公共団体の財政構造の弾力性を表しており、人件費、扶助費、公債費などの経常的な経費に、地方税、地方交付税、地方譲与税などの経常的な収入がどの程度充当されているかを比率で示しています。一般的には、この数値が低いほど財政構造に弾力性があることとなります。

令和3年度の経常一般財源等は、普通交付税や地方消費税交付金等が増加したため、全体では758,219千円の増額となりました。また、経常経費に充当した一般財源については、人件費や維持補修費等の減少により全体では724,348千円の減額となりました。結果として、経常収支比率は89.4%となり、前年度より4.2ポイント改善しました。

②実質公債費比率

地方公共団体の一般財源の標準的な規模に占める全部の会計の公債費や、加入している一部事務組合が負担する公債費や、公債費に準ずる債務負担行為などの、公

債費に準ずる経費の比率のことです。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。

令和3年度決算単年度では、0.1ポイント減の9.5%、3年間の平均では、0.1ポイント増の9.5%になりました。

③財政力指数

基準財政収入額を基準財政需要額で除したもので、1に近くあるいは1を超えるほど財源に余裕があるものとされています。

④将来負担比率

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を表します。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。

令和3年度決算では、将来的に負担すべき一般会計の地方債の残高等（将来負担額）が減少したことや、財政調整基金等の残高が増加したことにより充当可能財源等が増加したため、20.3ポイント減の0.6%になり、早期健全化基準の350%を大きく下回っています。

⑤積立金現在高

令和3年度は、前年度からの繰越金の増加及び普通交付税の追加交付等により財政調整基金の取り崩しを行わなかったことや、本渡学校給食センター建設事業及びスポーツ拠点施設整備事業等の市債の償還財源とするために減債基金を積み立てたことが主な要因となり、令和3年度末現在高は、前年度から25.4億円増加し、169.2億円になりました。

⑥市債現在高

天草市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、天草市合併後から減少してきました。平成30年度から令和元年度にかけて、本庁舎及び複合施設建設に係る市債により一時的に増加しましたが、令和2年度から再び減少しており、令和3年度末現在高は、前年度から14.2億円減少し、503.8億円になりました。

施策計画

【財政運営の目標】

財源の確保と重点的かつ効率的な配分による持続可能な財政運営

人口減少などによる普通交付税の減少等によって一般財源が減少している中、様々な財源の確保と重点的かつ効果的な配分といった高い経営意識を持ち、限りある財源を有効活用した持続可能な財政運営を行います。

1. 歳入の確保

(1) 適正な課税と市税等の収納率の維持、向上

- ア. 徴収体制の充実並びに個々の職員のスキルアップを図るため、研修会の参加や課内での学習会の開催など知識習得に努めます。
- イ. 市税等については、高い収納率を維持し、安定した税収の確保に努めます。

(2) 有利な地方債及び国県補助金の確保

- ア. 人口減少を見据え、世代間負担の公平性と将来の財政運営に考慮し、有利な市債の活用を図ります。
- イ. 事業を組み立てるにあたり、国・県の予算編成、地方創生の推進等の動向を的確に把握するとともに、活用可能な補助制度について調査・研究を行い、積極的な活用を図ります。

(3) 市有財産の売却・貸付収入等の確保

- ア. 市有財産の現状を的確に把握し、市全体で利活用を図るとともに、貸付収入の確保を図ります。
- イ. 積極的な周知を行い、市有財産の売却を推進し、自主財源の確保を図ります。

(4) ふるさと納税・企業版ふるさと納税寄附額の確保

- ア. ふるさと納税における返礼品は、返礼品提供事業者と連携し、本市独自の魅力あるものを創出していきます。
- イ. 企業版ふるさと納税については、本市が行う地方創生の取り組みの積極的な情報発信を行い、寄附額の増加を図ります。

成果指標名	現状値	前期目標値
ふるさと納税寄附額	16.9 億円 (R3 年度)	30.0 億円 (R7 年度)

2. 施策の重点化・業務の効率化による歳出の見直し

(1) 財源の重点的かつ効率的な配分

「歳入に見合った歳出」を原則とした予算とするため、重要施策に配分を行うとともに、各部局等に上限を設ける枠配分をすることにより、事業のスクラップや見直しを行い、歳出の削減に努めます。

(2) 市債の発行の抑制

市債を適切に活用しながら、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、元金償還額を超えないように努めます。

(3) 財政調整基金の確保

貴重な財源である財政調整基金については、有効に活用しながら標準財政規模の20%以上の確保に努めます。

成果指標名	現状値	前期目標値
財政調整基金の残高	123.6 億円 (R4 年度見込)	105.8 億円 (R7 年度)

※令和3年度天草市標準財政規模 318 億円×20% = 63.6 億円

年次別財政計画（令和4年度改定）

【歳入】

(単位:百万円)

区 分	令和4年度 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)	令和10年度 (2028年度)	令和11年度 (2029年度)
市 税	7,373	7,435	7,215	7,188	7,163	6,953	6,930	6,908
譲与税・交付金	2,563	2,600	2,618	2,618	2,618	2,618	2,618	2,618
地方交付税	22,510	21,977	21,834	21,614	20,442	20,459	19,764	19,595
分担金・負担金	242	239	237	235	232	230	228	225
使用料・手数料	644	638	632	625	619	613	607	601
国 県 支 出 金	11,547	10,097	9,918	9,805	9,752	9,712	9,686	9,641
財 産 収 入	123	123	123	123	123	123	123	123
繰 入 金	2,196	2,535	1,619	1,933	2,990	2,016	2,331	1,899
うち財政調整基金繰入金	514	1,139	228	542	1,599	626	1,016	586
寄付金・繰越金・諸収入	2,657	2,427	2,422	2,417	2,412	2,407	2,402	2,397
市 債	6,472	4,545	3,125	5,358	7,217	2,920	2,920	2,920
歳入合計	56,326	52,615	49,743	51,916	53,568	48,051	47,608	46,927

【歳出】

(単位:百万円)

区 分	令和4年度 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)	令和10年度 (2028年度)	令和11年度 (2029年度)
人 件 費	7,246	7,244	7,283	6,895	7,183	6,782	7,096	6,960
扶 助 費	11,160	11,108	11,039	10,994	10,953	10,916	10,883	10,853
公 債 費	7,026	6,875	6,623	6,325	6,130	6,281	5,524	5,262
物 件 費	7,529	7,234	7,162	7,125	7,019	6,949	6,914	6,811
補 助 費 等	7,584	7,312	7,009	6,985	6,602	6,770	6,862	6,731
繰 出 金	5,289	5,238	5,023	5,144	5,134	5,065	5,052	5,044
積 立 金	1,113	926	945	945	945	945	945	945
投 資 的 経 費	8,580	5,890	3,883	6,738	8,847	3,600	3,600	3,600
うち普通建設事業(特別分)	5,414	2,290	283	3,138	5,247	0	0	0
うち普通建設事業(一般分)他	3,166	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
維持補修費・投資出資金・貸付金	798	787	776	766	755	744	733	723
歳出合計	56,326	52,615	49,743	51,916	53,568	48,051	47,608	46,927

※普通建設事業(特別分):スポーツ拠点施設整備事業、熊本天草幹線道路連絡街路整備事業など、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4年度(2022年度)は当初予算数値、令和5年度(2023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	令和4年度 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)	令和10年度 (2028年度)	令和11年度 (2029年度)
財政調整基金現在高	12,364	11,266	11,078	10,576	9,018	8,432	7,457	6,911
市 債 現 在 高	49,148	47,045	43,666	42,808	43,998	40,740	38,231	35,977

※令和4年度(2022年度)以降は見込み数値

ありたい姿 19. 市有財産が効率的かつ効果的に活用されています

政策40. 市有財産の経営的な視点による管理運営の推進

現 状

- ・多くの公共施設を保有しています。
- ・保有する公共施設の老朽化が進んでいます。
- ・人口減少が進んでおり、施設の利用者数が減少しています。

課 題

- ・多くの施設において、大規模改修や建替えの必要な時期となっています。
- ・施設の改修や更新で多額のコストがかかっています。
- ・利用が少ない施設や特定の利用者だけの施設があります。
- ・施設を廃止しても普通財産として残るため、将来的に解体費が必要です。

これまでの取り組みと課題

本市では、公共施設等の今後の在り方について基本的な方向性を示すものとして「天草市公共施設等総合管理計画」を平成28年7月に策定し、3つの基本方針を定め、公共施設等の適正な維持管理に取り組んでいます。

基本方針

- 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

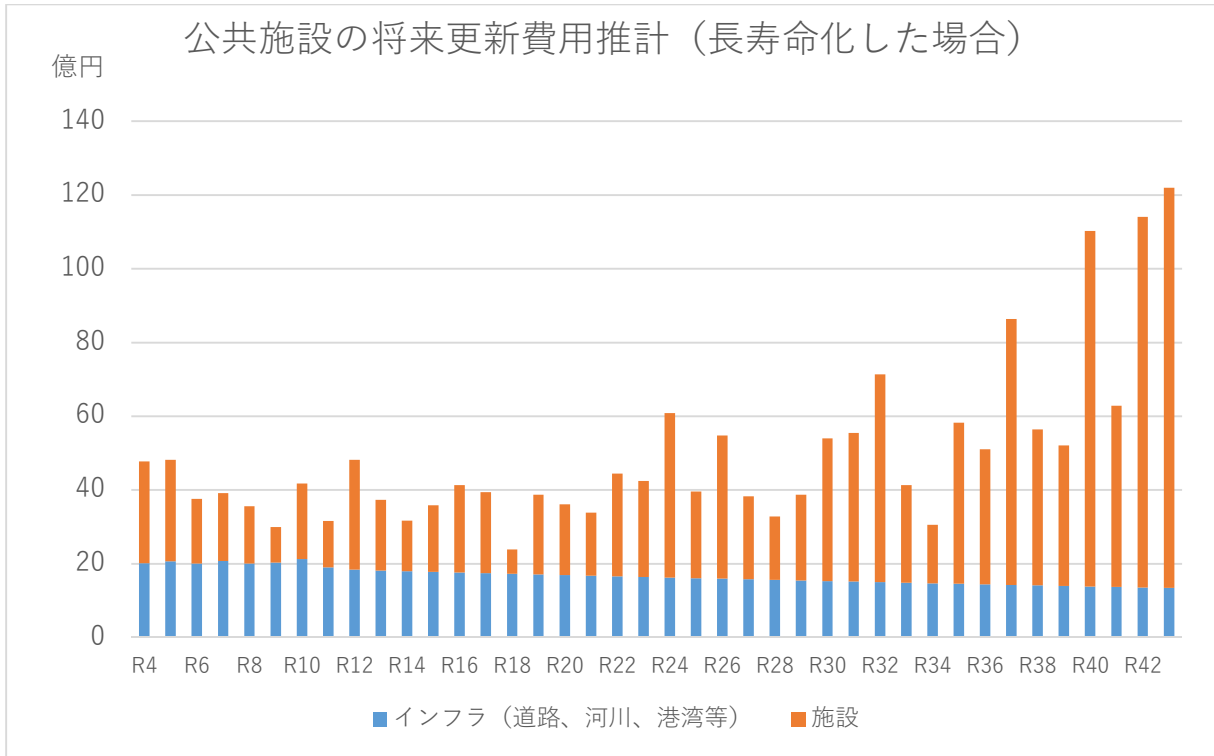
令和3年度末の公共施設（主に建物施設）は、2,633施設（防火水槽1043施設含む）となっており、昭和40年代後半から昭和50年代にかけて多くの施設が整備されていることから、今後は築後30年以上経過する施設が大部分を占めることとなります。

そのため、施設の最適配置の見直しを行うための具体的な行動計画として、平成31年3月に「天草市公共施設等再配置・個別施設計画」を策定し、各施設の評価を行ってきました。その結果を基に施設の方針等を新たに定め、「天草市公共施設等総合管理計画」及び「天草市公共施設等再配置・個別施設計画」を令和4年10月に改訂しております。

また、施設の長寿命化の取り組み方針に沿って、将来の更新や改修等に係る費用を推計すると、上下水道や病院など企業会計分も含め、40年間で約1,995億円、年

平均で約50億円となります。企業会計分を除くと、40年間で約1,590億円、年平均で約39億円となります。

財政状況が厳しくなる中で、公共施設の更新や改修等に係る費用を削減する必要があるため、施設の統合、廃止、年度ごとの投資的経費の平準化などを行う必要があります。



■建築物全体の望ましい目標耐用年数の級 【出典】「建築物の耐久計画に関する考え方」（社）日本建築学会

目標耐用年数	代表値	下限値～上限値	構造
Y。150	150年	120～200年	
Y。100	100年	80～120年	鉄筋コンクリート造
Y。60	60年	50～80年	鉄筋コンクリート造 鉄骨造 コンクリートブロック造
Y。40	40年	30～50年	木造
Y。25	5年	20～30年	

- 鉄筋コンクリート造は、本庁舎など熊本地震後に完成した建物を除き、普通品質コンクリートに該当すると思われることから、Y。60の最大値である80年とする。
- 鉄骨造は、用途として重量鉄骨の普通品質に該当すると思われることから、Y。60の最大値である80年とする。
- コンクリートブロック造は、用途としてY。60に該当すると思われることから最大値である80年とする。
- 木造は、用途として住宅などが多いことからY。40に該当すると思われるため、最大値である50年とする。

公共施設数

(令和4年3月31日現在)

財産区分	大区分	中区分	施設数	
			R4.3.31	
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	7	
		教職員住宅	21	
		看護専門学校	1	
		住宅	市営住宅※棟数	421
	公園	公園	117	
	体育施設	体育館	50	
		プール	2	
		グラウンド	73	
		武道館	5	
	社会教育施設	公民館	10	
		町民センター、ふれあい館	5	
		地区コミュニティセンター	53	
		図書館	4	
		資料館	12	
		集会施設	12	
		文化施設	3	
		福祉施設	保育所	2
	児童館	5		
	老人福祉施設	10		
	保健福祉施設	4		
	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	
	商工観光施設	観光施設	4	
		キャンプ場	15	
		海水浴場	13	
		温泉施設	6	
		物産施設	6	
	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	4	
	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	28	
	その他	公衆トイレ	41	
		バス待合所	115	
		倉庫・書庫	11	
		待合所・駐車場	7	
		その他施設	4	
			小計	1,207
	公用財産	庁舎	本庁・支所・出張所	35
消防施設		消防団倉庫	206	
		防火水槽	1,043	
		小計	1,284	
普通財産	普通財産	建物 ※棟数	142	
		小計	142	
	総計		2,633	

施策計画

1. 公共施設等再配置・個別施設計画の着実な実行と計画に基づく施設の長寿命化の推進

令和5年度から7年度までの3年間は、以下の項目を重点的に取り組みます。
 なお、個別施設の管理については、「天草市公共施設等再配置・個別施設計画」で管理を行います。

(1) 計画に沿った施設の統合、廃止

計画に沿って施設の廃止・統廃合・複合化等を行い、解体や譲渡による施設数の削減を図ります。

(2) 民間活力の活用

公共施設の運営については、施設の効果的かつ効率的な利用を推進していくため、PPP/PFI※により、指定管理者、民営化や譲渡など、民間活力の活用をさらに推進していくこととします。民間活力を活用することで、施設機能を維持・向上させながら、改修・更新コスト及び管理運営コストの縮減、利便性の向上を図ります。

ア. 行政が直接運営する場合と、民間で運営する場合で比較検証し、民間で運営可能なものは、民間での運営を推進します。

イ. 公民連携（業務委託、指定管理、民営化、PFI、包括委託など）による民間活力を積極的に活用し、コスト削減、利便性の向上を図ります。

ウ. 民間活力が可能な施設については、積極的に情報発信を行い、譲渡や貸付などによる効果的かつ効果的な利活用を図ります。

※PPP・・・公民が連携して公共サービスの提供を行うスキームをPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ：公民連携）という。

PPPの中には、PFI、指定管理者制度、市場化テスト、公設民営（DBO）方式、包括的民間委託、自治体業務のアウトソーシング等も含む。

※PFI・・・PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）とは、公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで、効果的かつ効果的な公共サービスの提供を図るという考え方。

(3) 保全計画に基づく長寿命化

- ア. 建物の法定耐用年数を経過した場合でも、今後は安易に更新を行わず、施設の利用状況や今後の人口推移を勘案し、将来的に真に必要な施設のみ長寿命化を図ります。
- イ. 長寿命化の実施に当たっては、建物の構造別に目標耐用年数を設定し、その目標年数に沿って、保全計画に改修年度を定め、計画的に改修等を実施します。
- ウ. 各施設の保全計画の見直しや更新を定期的に行い、長寿命化する施設においても、将来的に施設の状態や利用状況等に変化が生じた場合は、長寿命化の実施を見直し、廃止・統廃合・複合化を検討します。
- エ. 将来的に廃止する施設については、長寿命化による補修・改修等は行わず、施設の劣化により使用が困難になった場合は直ちに廃止します。

(4) 投資的経費の平準化

長寿命化のための改修等が必要な施設については、長寿命化計画に基づき、計画的に修繕や延命改修等の保全措置を行います。保全措置の実施においては、その安全度や緊急度等を十分に検討し、措置を必要とする施設間での優先順位に基づき計画的に進め、措置に要する財政負担の年度間の平準化を図ります。

成果指標名	現状値	前期目標値
公共施設等再配置・個別施設計画の着実な実行による施設の削減数、及び有効活用が図られた施設数	0件 (令和4年)	66件 (R7年度)