

---

— 第 5 次 —

# 水俣市行財政改革大綱

---

熊本県水俣市

平成 26～29 年度（2014～2017 年度）

## 第5次行財政改革大綱の策定にあたって

水俣市では、平成7年に第1次の行財政改革大綱を策定して以来、時代背景や地域社会の状況に応じて見直しを行いながら、計画的な職員数の削減や給与の適正化、民間活力の導入、財政状況の改善等の行財政改革に取り組んでまいりました。

平成21年度から取り組んできた第4次行財政改革では、延べ約450の関係局、課等が、意識改革・行政改革・財政改革という3つの視点で、63の実施項目に取り組むことで、総合計画の基本構想に掲げる「人が行きかい、ぬくもりと活力ある環境モデル都市」づくりを推進してきました。

しかしながら、今後も、少子高齢化、人口減少の加速という社会構造の変化に加え、国による地方交付税や補助金の減少、市税収入の減少等が見込まれる厳しい財政状況を踏まえると、さらに思い切った改革に取り組む必要があります。

このことから、新たな行財政改革大綱では、これまで以上に高い志とスキルを持った職員を育成し、より高度な集団を形成することで、多様化する市民のニーズに的確に対応し、質の高い行政サービスの提供を目指し、選択と集中による事務・事業の精査を行うことで歳出規模を縮減し、限りある財源の有効活用を強力に進めることとします。

一方で、行財政改革を推進しその目的を達成するには、市民の皆様の理解と協力が不可欠となります。

今回の大綱を策定するにあたり、市民1,000人から本市の行財政改革に対する意識調査を行うとともに、市民課で実施した窓口利用者の満足度調査のデータ等を参考にしながら、市役所はより一層、提供すべき公共サービスの向上に努めてまいります。

市民の皆様におかれましては、日々の営みの中で様々な要求が生じてくると思いますが、今一度、本当に必要なものか、最適な形は何なのか、他とのバランスはどうか等、お考えいただき、ぜひ、新しい公共の担い手として、これからの水俣のまちづくりに主体的に参画していただきたいと思います。

2014年3月

水俣市長 西 田 弘 志

# 第 5 次行財政改革大綱

## 本 編

---

# 第5次行財政改革大綱

---

1. 改革の背景	3
2. 改革の目的	4
3. 改革大綱の構成と期間	5
4. 改革の戦略	8
(1) 3つの推進方針	
(2) 総合計画との連動	
(3) 数値目標	
5. 推進体制	19

# 1. 改革の背景

## ■これまでの行財政改革と今後の展望

- ・本市では、これまで平成7年・11年・16年・21年の4次にわたる行財政改革大綱を策定し、組織の簡素合理化、事務・事業の見直し、財政の健全化に取り組み、一定の成果をあげてきました。
- ・平成21年度から25年度までを計画期間とする第4次行財政改革大綱では、意識改革・行政改革・財政改革という3つの視点で、63の実施項目に延べ448の部署が取り組み、平成24年度末で79.1%の達成率となっています。
- ・今後さらに、様々な行政課題への対応が求められる一方で、地方財政を取り巻く環境はますます厳しい状況になっていくと予測されることから、組織の合理化に努め、最少の経費で最大の効果を挙げていく必要があります。

## ■人口減少と少子高齢化の進展

- ・2010年の本市の人口は約27,000人であったが、2020年には約23,150人になると予想され、引き続き人口減少が進み、税収が減少し財政は厳しくなると思われます。
- ・年齢階層別構成を比較した場合、生産年齢人口（15～64歳）は55%から49%に低下するといわれており、経済の停滞が予想されます。
- ・高齢者人口（65歳以上）は、32.9%から40.5%に上昇するといわれており、年金、医療、介護にかかる費用など社会保障給付に要する財政負担が増加していきます。

## ■地方分権の進展に伴う基礎自治体の行政責任の拡大

- ・地方分権の流れが進む中、機関委任事務の廃止や地方自治体への権限移譲が進んでいます。
- ・平成23年4月・8月、平成25年6月の3次にわたる「分権改革に係る一括法」に基づき、国による義務付け・枠付けの見直しや基礎自治体への権限移譲が進められ、地域の実情に即した条例・体制整備が求められます。

## ■市民による支え合いと協働

- ・少子高齢が進む一方で、各世帯の規模は縮小し、特に高齢者の単独世帯や高齢夫婦のみの世帯の増加が顕著になっており、地域における住民相互の支え合い、その基盤となるコミュニティの役割の重要度が増してきます。
- ・厳しい財政状況の下、組織の合理化を図りながら効果的な地域経営を行っていくには、市民参画と市民協働がさらに必要になります。

## 2. 改革の目的

地方公共団体は、その事務を処理するに当たっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最小の経費で最大の効果を上げるようにしなければなりません。\*

したがって「市民福祉の増進」を行政運営の最大の目的として、行財政改革については、先の「改革の背景」で述べたような社会情勢を的確に把握し、厳しい財政状況にあっても持続可能な行財政運営を継続していくために、職員一人ひとりが経営意識と危機意識をもって業務に当たり、限りある財源を有効に活用しながら、よりよい公共サービスの提供を目指すことを目的とします。

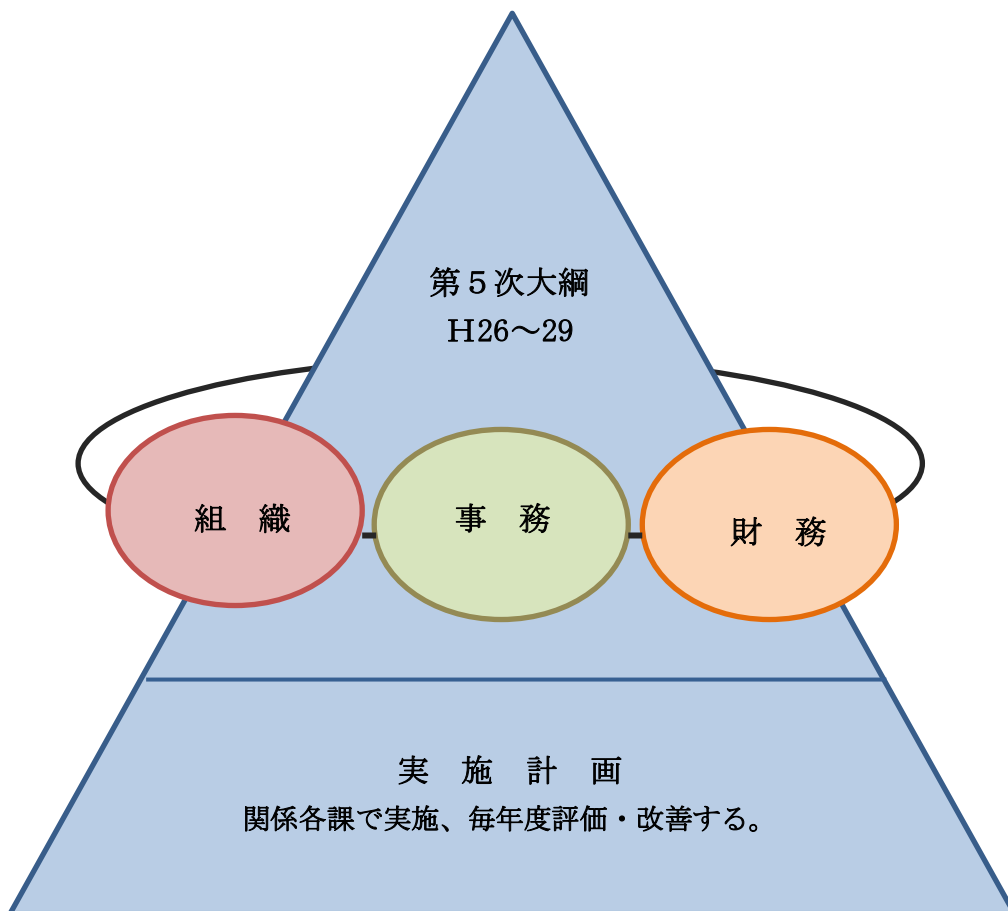
一方で、市民の皆様には新しい公共の担い手として、行財政改革に関心を持ち、真に必要な公共サービスとは何かを考えていただき、市民協働による行財政改革の推進を目指すこととします。

---

\* 地方自治法第2条第14項

### 3. 改革大綱の期間と構成

この大綱の計画期間は、平成 26 年度から 29 年度までの 4 年間とします。  
大綱に基づき、組織・事務・財務の 3 つの視点で、44 の実施計画を定め、  
Plan（計画）— Do（実施）— Check（評価）— Action（改善）によるサイクルで運用し、改革の効果的推進を図ります。



■改革の構成（取組項目一覧表）

大分類	小分類	取組項目	頁
機能する組織づくり (組織)	1 組織機構の適正化 の適正化	1 組織機構の見直し	23
		2 情報の共有と管理、発信	24
		3 チームのビジョンの共有・進行管理	25
		4 定員適正化の推進	26
		5 人事評価制度の導入と給与の適正化	27
		6 多様な職員の適正配置	28
	2 職員の意識改革	7 スピード感の追求	29
		8 信頼される市役所づくり	30
		9 ワーク・ライフ・バランスと地域貢献	31
	3 人材育成と活用	10 人材育成のための研修体系の構築	32
		11 職員の能力開発と支援	33
		12 労働安全衛生管理の推進	34
	4 市民協働の推進	13 男女共同参画の推進	35
		14 コミュニティ組織の活性化	36
		15 市民とのコミュニケーションの充実	37
行政力の強化 (事務)	5 将来像の実現に向けた取組みの推進	16 環境モデル都市づくりの推進	38
		17 顧客志向に基づいた市民サービスの提供	39
		18 リスクマネジメント（危機管理体制）の強化	40
		19 選択と集中の推進	41
		20 独自課題への対応	42
	6 事務処理の効率化と標準化	21 “見える化”による現場力の向上	43
		22 事務処理のマニュアル化	44
		23 関連する事務の連動性の確保	45
		24 ワークプレイス改革の検討	46
		25 文書管理の適正化	47
		26 政策事業評価等の見直し	48
		27 職員提案型による事務改善	49
	7 民間活力の有効活用	28 アウトソーシングの推進	50
		29 アドプト・プログラムの推進	51
		30 民の“知”を活用したまちづくり	52



財政力の向上 (財務)	8 財政運営 の透明化	31	市民にわかりやすい財務諸表の作成と公表	53
		32	予算編成と政策事業評価の連携強化	54
	9 歳入の確保	33	市税等収納額の安定確保	55
		34	未利用公有財産等の活用と処分	56
		35	受益者負担の適正化	57
		36	市役所の営業力強化	58
		37	国庫支出金・県支出金等の活用	59
	10 歳出 の最適化	38	歳入に見合う歳出	60
		39	補助金・負担金の見直し	61
		40	公共施設の効率的管理・運用の推進	62
	11 特別会計・公営企 業等の経営健全化	41	特別会計の経営健全化	63
		42	水道事業の経営健全化	64
		43	病院事業の経営健全化	65
		44	外郭団体の経営健全化のための適正関与	66

## 4. 改革の戦略

### (1) 3つの推進方針

改革の適性かつ計画的な推進を図るための実施計画を策定するに当たり、「組織」・「事務」・「財務」の3部会を設置し、検討を行いました。

改革の推進方針についても、組織・事務・財務の3つの視点で捉えることとし、「機能する組織づくり」、「行政力の強化」、「財政力の向上」を基本方針とします。

#### ■機能する組織づくり

- ・職員数の適正管理により職員数の削減を進める一方で、権限移譲による業務量の増加、ますます高度化・複雑化する社会情勢の中で、分権型社会の進展に対応するとともに、住民福祉の増進を図っていくために、機能的な組織を構築します。
- ・組織を構成する個々の職員の意識改革を進め、高い志と意欲、先例にとられない柔軟な発想、職務に関する専門的知識を持ち、目の前の課題に的確に対応することのできる職員を育成します。
- ・職員は組織を構成する貴重な“人財”であるという認識のもと、互いを認め尊重し合い、大切にする一方で、業務遂行に関しては厳しく切磋琢磨していく組織風土を築きます。
- ・「より良い公共性の実現」は、行政のみが主体となっていく行財政改革では達成できないことから、市民の皆様との対話の中で課題を共有していただき、ともに知恵を出し、汗をかきながら、地域経営に取り組む体制づくりを進めます。

#### ■行政力の強化

- ・第5次総合計画における、本市の目指す将来像「人が行きかい、ぬくもりと活力ある環境モデル都市」の実現に向け選択と集中を進め、特色ある地域経営を行うため、さまざまな地域課題の解決に取り組みます。
- ・限られた職員で、いかに効率的に事務を行っていくかを常に意識し、工夫と改善と実践を積み重ね、ルーチン業務のマニュアル化、文書管理の適正化を図り組織全体で共有します。
- ・アウトカム指標を重視し成果を追求していくために、政策事業評価の実施と活用方法を見直し、評価の結果を改善と改革に反映させます。
- ・地域に内在する民間活力は、地域の有する貴重な財産であるという考えのもと、有効に活用させていただき、効果的な地域経営を推進します。

## ■財政力の向上

- ・財政の透明性の向上を図るため、市民にわかりやすい手法による財政状況の公開を進めるとともに、新たな時代に対応した成果重視の計画的・重点的予算配分ができる予算システムを導入します。
- ・市税等の納付機会の充実等による収納率の向上、受益者負担の原則による使用料・手数料の見直し、経営・営業的な視点を持ち広告収入、未利用公有財産等の有効活用を進め財源確保に取り組むとともに、事業実施にあたっては、国・県支出金等を最大限活用し、自主財源の確保に努めます。
- ・限られた財源の中で必要な公共サービスを安定的に提供していくために、義務的経費の増加抑制、補助金・負担金の見直し、公共施設の長寿命化に取り組めます。
- ・特別会計、公営企業等の経営については、受益と負担の適正化を確保しながら経営収支の改善を進め、事業の効率化及び健全経営に努め、独立採算の基本原則により事業の経済性を高め、一般会計への依存を低下させます。

## (2) 総合計画との連動

本市の全ての施策の基本となる第5次総合計画との有機的連携を図ることとし、行財政改革の推進を通じて、本市の目指す将来像「人が行きかい、ぬくもりと活力ある環境モデル都市」づくりを進めます。

また、大綱の計画期間を総合計画の第2期基本計画と合わせ、相互に連携させ効果的な推進、事業の適正評価を図ることとします。

### (3) 数値目標及び参考となる指標・データ

#### ■定員適正化に関する指標（職員数の推移と定員管理の目標値）

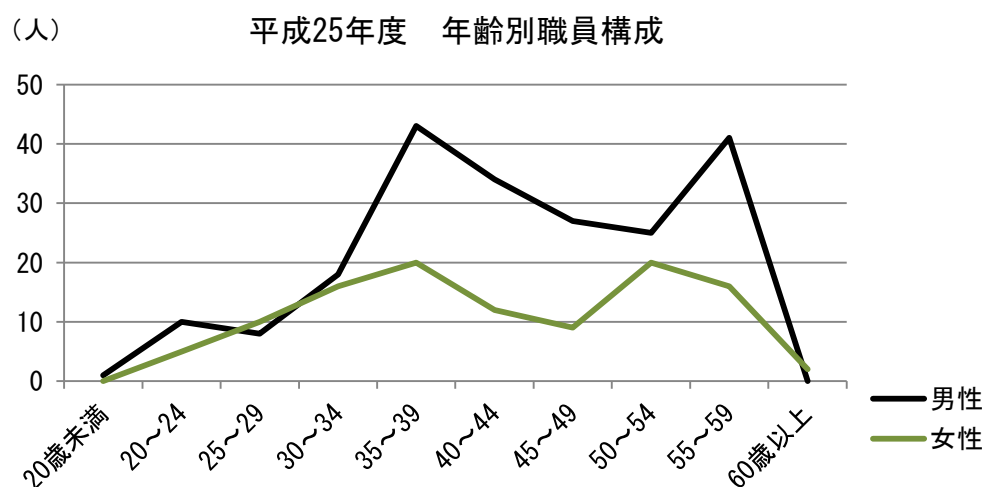
	平成21年度	平成23年度	平成25年度	平成26年度	平成28年度	平成29年度
目標値	—	—	310人	304人	290人	290人
職員数		322人	317人	—	—	—
備考	第4次行財政 改革開始		第4次行財政 改革終了	第5次行財政 改革開始		第5次行財政 改革終了
		第3次定員適正 化計画基準値	第3次定員適 正化計画開始		第3次定員適 正化計画終了	第4次定員適 正化計画開始

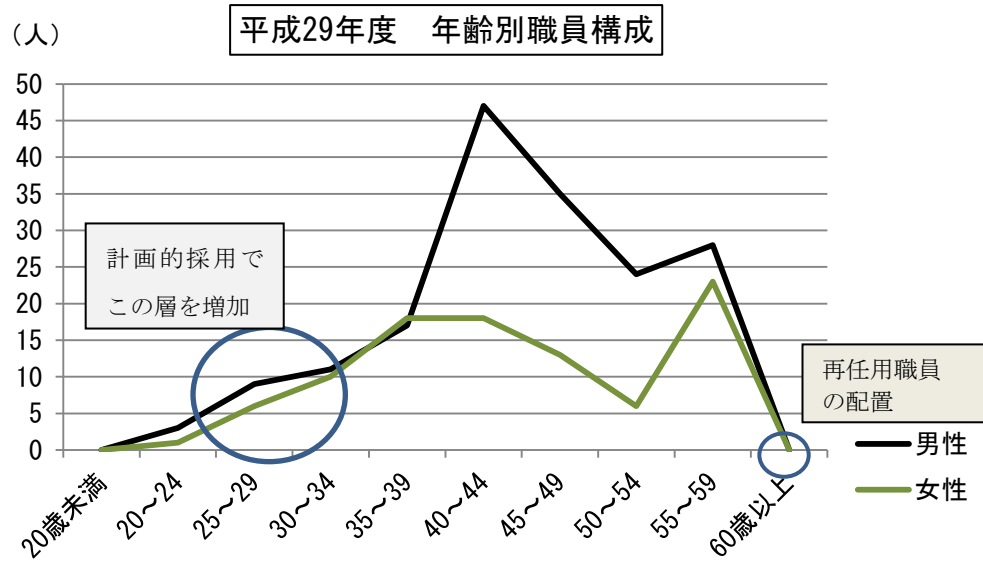
※目標値は第3次定員適正化計画（平成24～28年度）において設定された数値であるが、計画策定時点において不確定要素が多く、「公務員制度改革、社会情勢の変化等に伴い、必要に応じて計画を見直す」と記載されている。

国・県からの権限移譲等による事務の増加、平成26年度からの定年退職者の再任用等を踏まえ、定員適正化計画の見直し、修正を行う可能性がある。その場合、修正後の数値を本大綱の目標値として再設定することとする。

#### ■職員の年齢構成

平成25年度の職員の平均年齢は約44歳となっています。今後、職員の平均年齢が上昇することを想定し、人事の新陳代謝を図り組織の活力を維持していくために、計画的な人材確保、その後の育成に努めます。





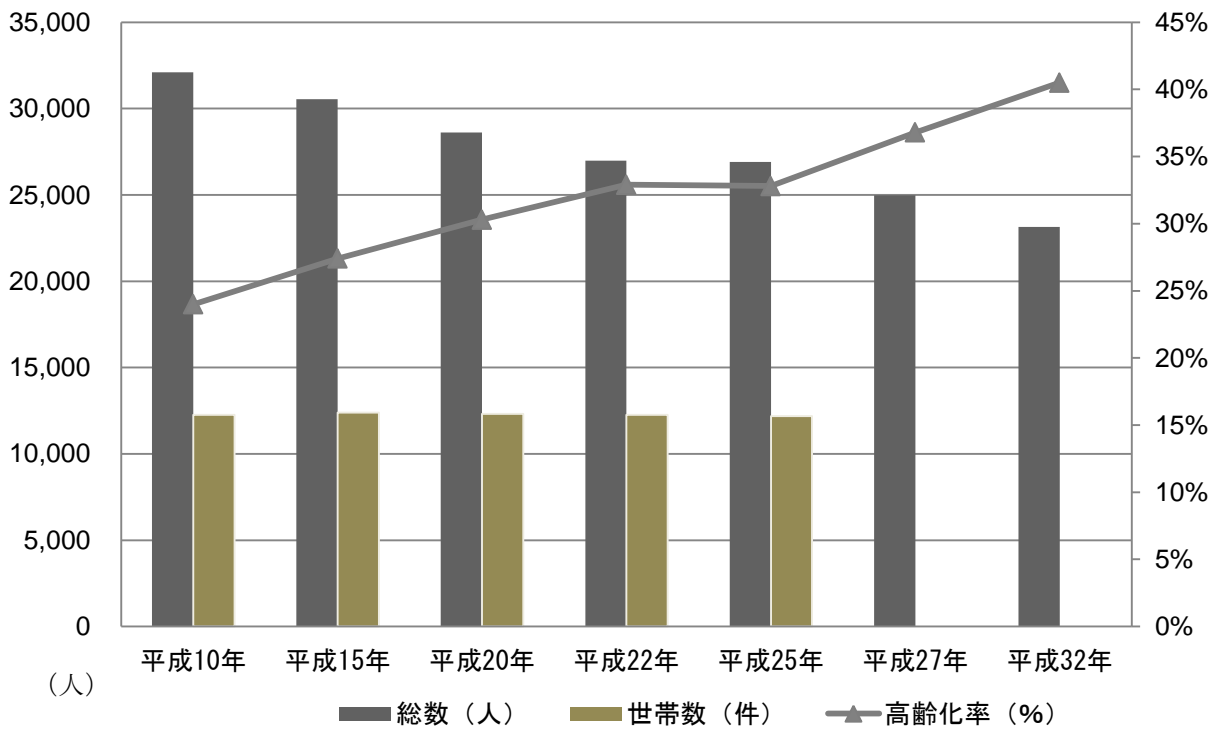
※退職・採用者・再任用者等を考慮しない場合

### ■水俣市の人口・世帯数等の推移

本市の人口は、現在の約2万7千人から平成27年に2万5千人、平成32年には2万3千人程度に減少すると予測されます。一方で、世帯数には大きな変化はなく、高齢化率は40%に上昇すると推計されています。

このような中、人口規模に見合った効率的な行政運営を目指します。

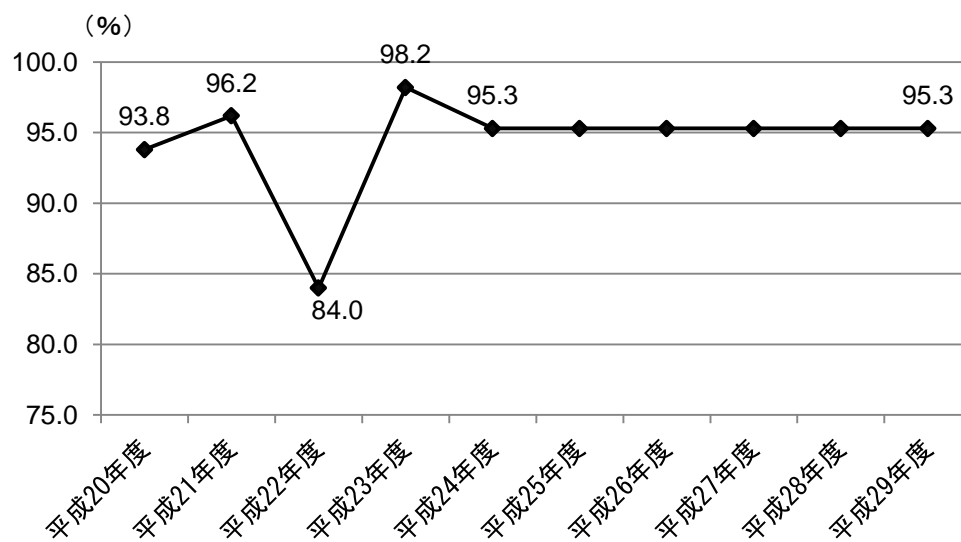
	H10年	H15年	H20年	H22年	H25年	H27年	H32年
総数（人）	32,102	30,545	28,622	26,978	26,909	24,979	23,151
世帯数（件）	12,267	12,382	12,309	12,267	12,189	12,382	12,309
高齢化率（%）	24.0	27.4	30.3	32.9	32.8	36.8	40.5



※平成27年以降の人口は、国立社会保障・人口問題研究所、日本の市区町村別将来人口（平成25年3月推計）による。

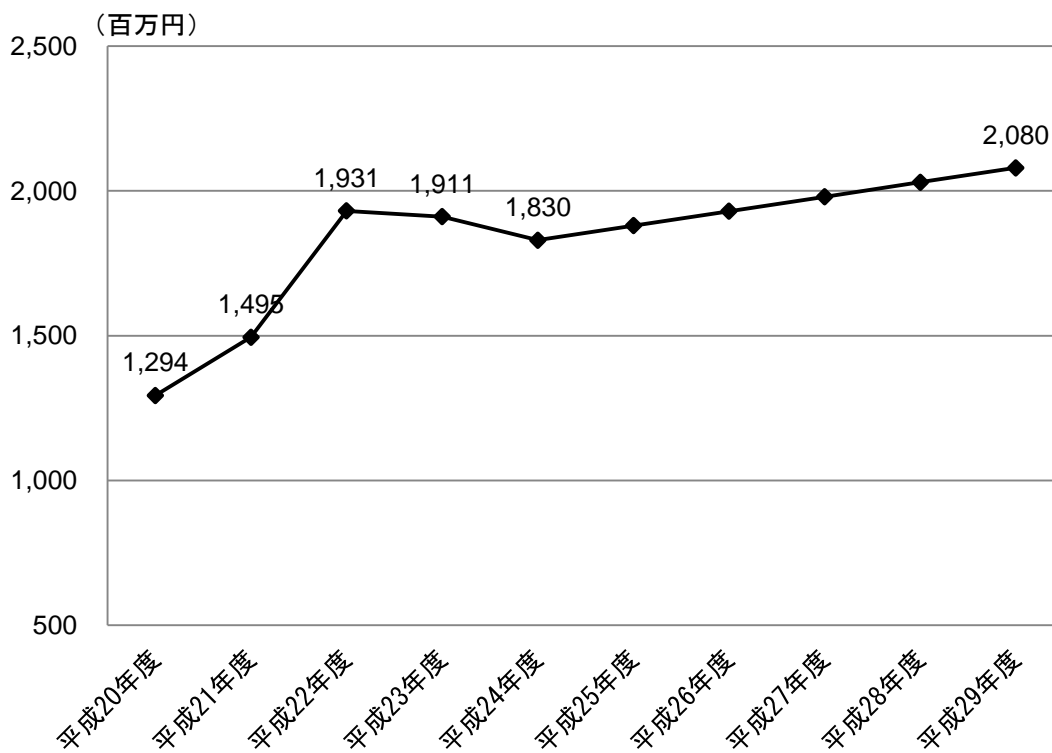
### ■ 経常収支比率

財政構造の弾力性を示す指標で、80%以下が望ましいとされていますが、本市は平成22年度を除き95%前後で推移しており、県内14市中2番目に高い比率となっています。歳入確保、歳出の最適化に取り組み、現状が悪化しないように努めます。



### ■ 財政調整基金

平成23年度から地方交付税の減少により、財政調整基金（貯金）も減少傾向にあります。今後、基金の残高確保を図ります。

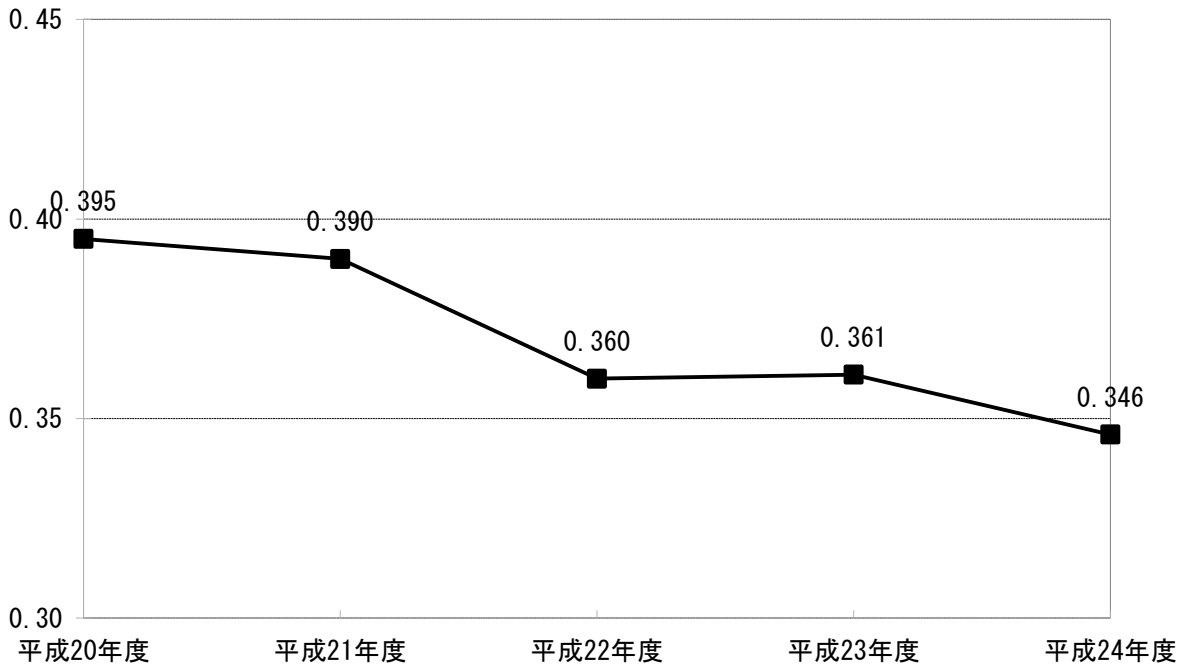


■その他、財政事情に関するデータ

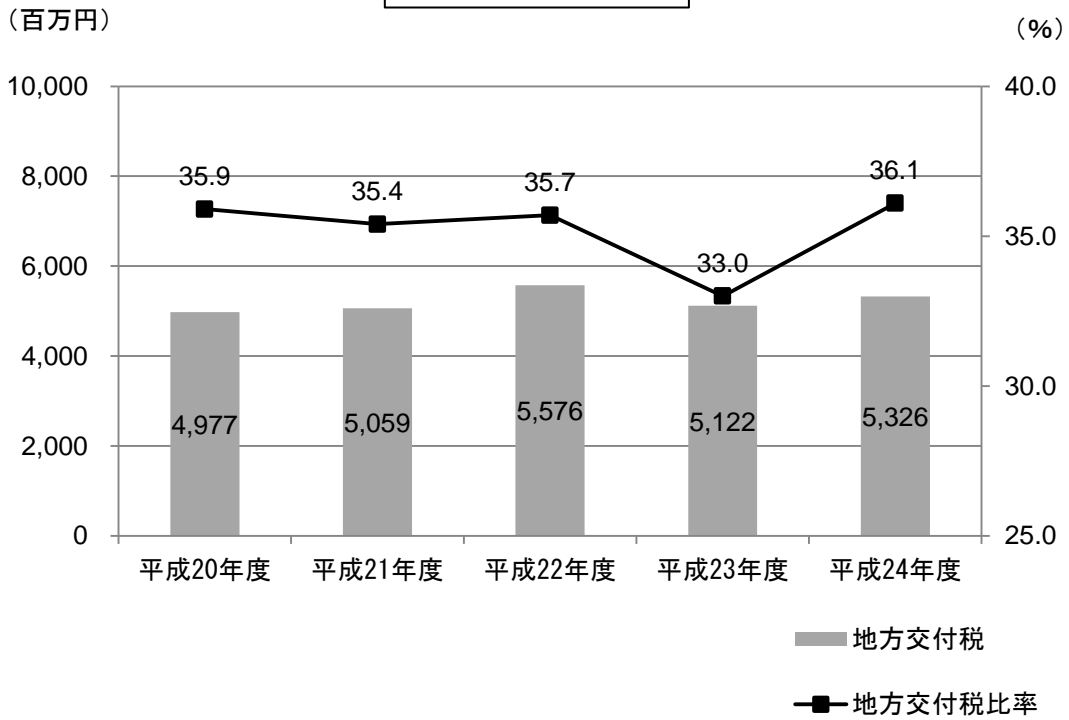
区 分		H20 年度	H21 年度	H22 年度	H23 年度	H24 年度	
財政運営 の健全性	歳入構造 の健全性	自主財源比率 (%)	34.1	32.5	28.9	28.3	27.3
		経常一般財源収入額 (千円)	8,097,281	7,954,441	8,973,640	7,985,609	8,214,043
		経常一般財源比率 (%)	103.6	99.9	108.7	97.4	104.3
	歳出構造 の健全性	経常経費充当一般財源額 (千円)	7,593,793	7,653,465	7,540,545	7,843,766	7,831,503
		経常経費比率 (%)	74.6	71.9	67.7	69.2	75.4
		義務的経費比率 (%)	47.3	45.3	43.2	44.7	49.2
		投資的経費比率 (%)	11.7	8.5	13.2	15.3	11.6
財政運営 の堅実性	実質収支比率		7.2	7.2	6.3	5.3	8.3
	長期的財 政運営の 安定性	財政調整基金積立金 (千円)	1,294,167	1,494,584	1,930,915	1,911,247	1,829,538
		減債基金積立金 (千円)	126,457	126,658	526,830	527,059	527,382
		地方債現在高 (千円)	12,622,721	12,233,193	12,251,711	12,959,388	13,377,312
	債務負担行為の状況 (千円)	1,819,729	1,301,037	1,136,020	1,201,035	1,295,546	
財政構造 の弾力性	経常収支比率 (%)		93.8	96.2	84.0	98.2	95.3
歳入費目 の健全性	市税の状況 (千円)		3,081,020	2,755,005	3,113,805	2,731,739	2,723,831
	使用料・手数料の状況 (千円)		170,100	176,935	178,472	181,802	176,640
歳出費目 の健全性	人件費の状況 (千円)		2,108,320	2,227,004	2,154,561	2,377,411	2,338,297
	物件費の状況 (千円)		1,228,868	1,436,119	1,450,669	1,430,959	1,372,612
	扶助費の状況 (千円)		2,548,075	2,599,781	2,928,453	3,048,639	3,230,756
	補助費等の状況 (千円)		2,091,733	2,875,900	1,843,390	2,051,210	1,877,813
	公債費の 状況	公債費比率の状況 (%)	8.9	7.9	7.0	6.4	6.6
		実質公債費比率 (%)	16.5	16.0	15.4	14.4	13.9
		起債制限比率の状況 (%)	8.1	7.3	6.5	5.8	5.5
普通建設の事業費の状況 (千円)		1,472,193	1,158,344	1,933,664	2,181,841	1,559,973	
財政力指数		0.395	0.390	0.360	0.361	0.346	



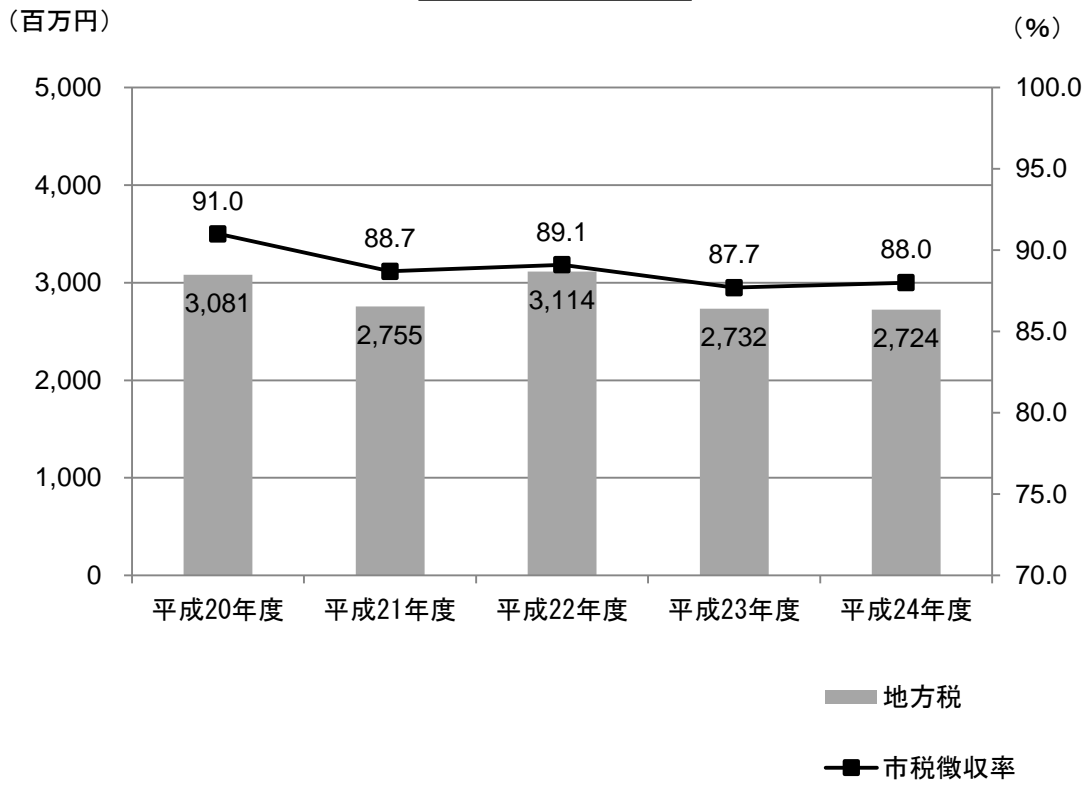
財政力指数の推移



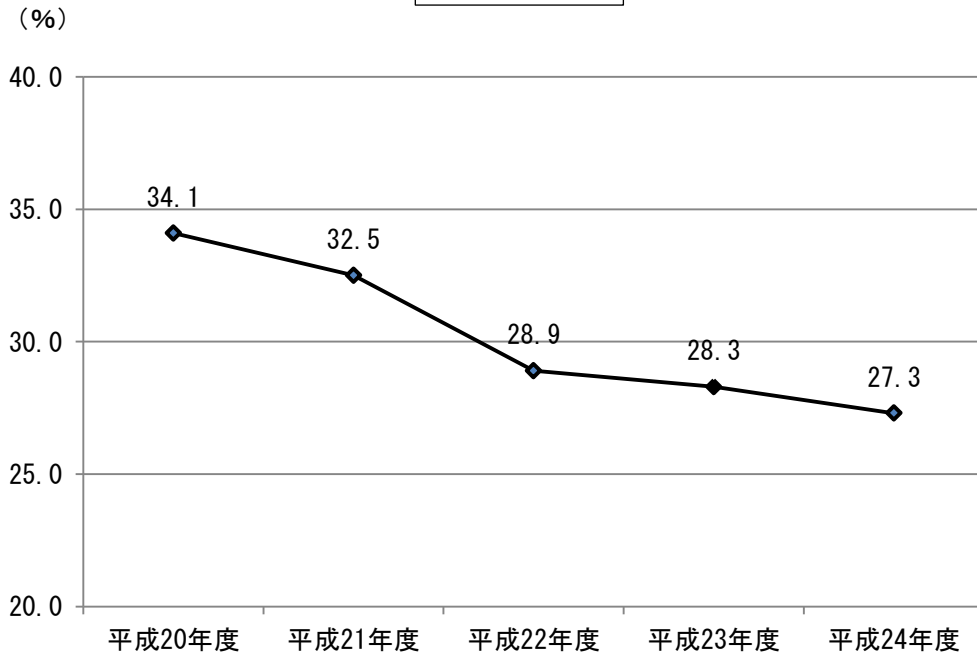
地方交付税額と比率

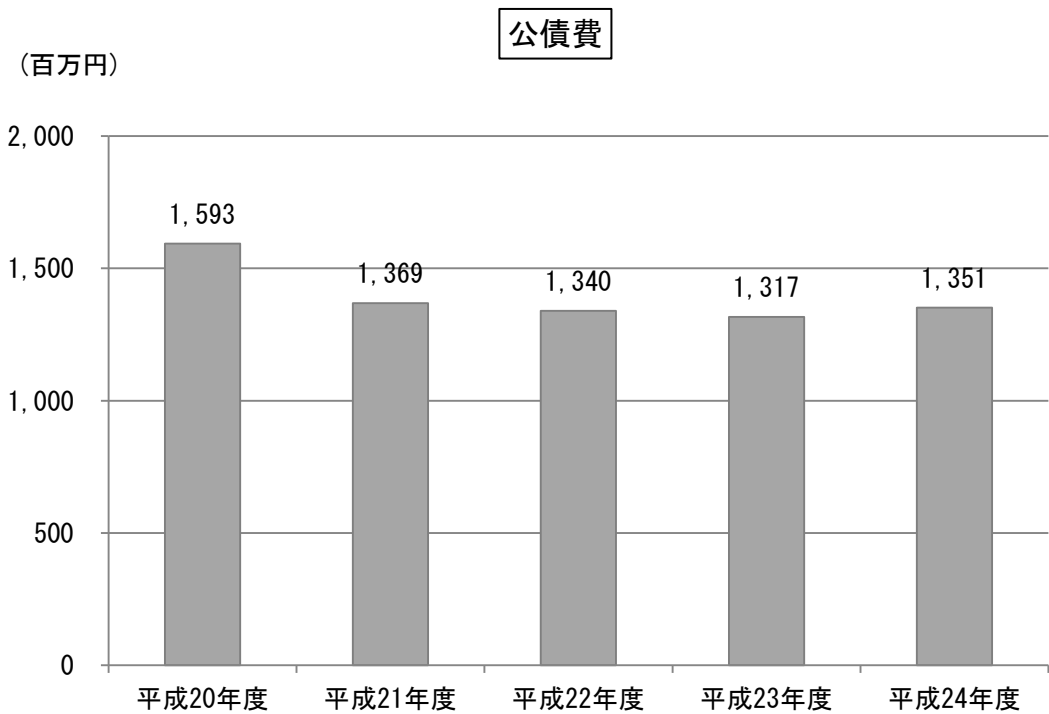
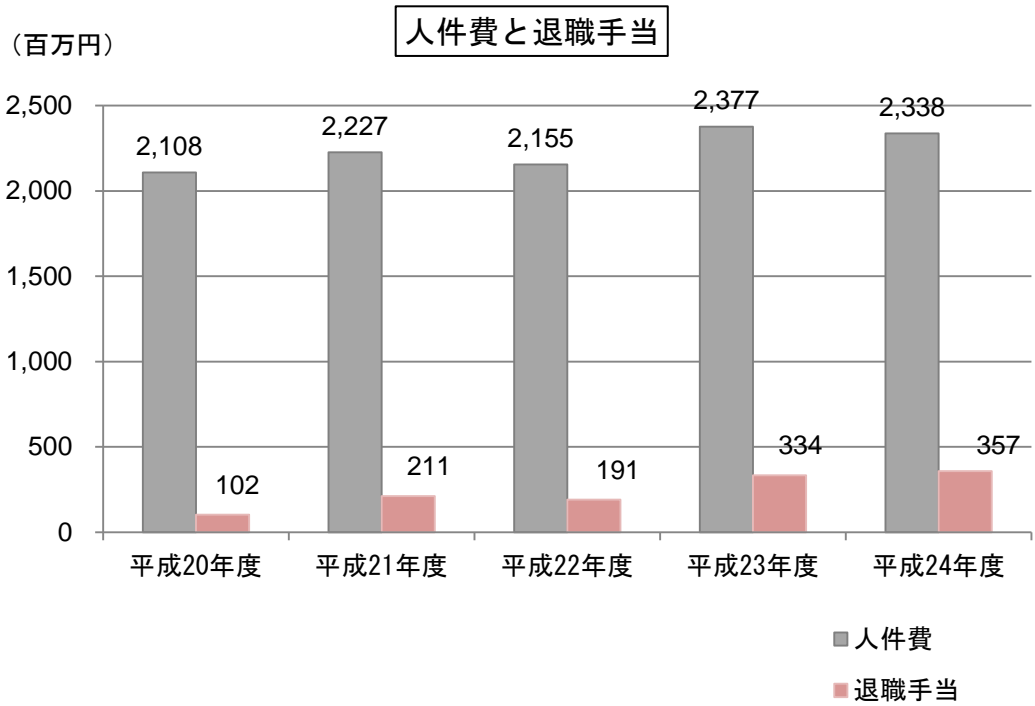


### 地方税額と徴収率



### 自主財源比率





平成 24 年度歳入・歳出内訳

(1) 歳入

項 目	決算額 (千円)	構成比 (%)
地方交付税	5,121,608	33.0
地方税	2,731,739	17.6
国庫支出金	2,265,799	14.6
地方債	1,835,138	11.8
県支出金	1,445,433	9.3
諸収入	405,110	2.6
地方消費税交付金	275,213	1.8
その他	1,456,586	9.4
計	15,536,626	100.0

(2) 歳出

・ 目的別構成

項 目	決算額 (千円)	構成比 (%)
議会費	194,160	1.3
総務費	1,744,435	11.6
民生費	4,856,272	32.1
衛生費	2,238,859	14.8
労働費	222,170	1.5
農林水産業費	360,341	2.4
商工費	658,385	4.4
土木費	1,320,188	8.8
消防費	406,006	2.7
教育費	1,624,495	10.8
災害復旧費	129,292	0.9
公債費	1,316,996	8.7
計	15,071,599	100.0

・ 性質別構成

項 目	決算額 (千円)	構成比 (%)
人件費	2,377,411	15.8
扶助費	3,048,639	20.3
公債費	1,316,994	8.7
物件費	1,430,959	9.5
維持補修費	34,760	0.2
補助費等	2,051,210	13.6
繰出金	1,887,660	12.5
積立金	77,933	0.5
投資・出資等	534,900	3.5
投資的経費	2,311,133	15.4
計	15,071,599	100.0

## 5. 推進体制

- ① 全庁体制で取り組むこととし、大綱に基づく改革の実施及び進行管理を行うため、庁内に行財政改革推進本部<sup>\*</sup>を設置します。
- ② 各年度の実施状況を公表し、外部から寄せられた意見も参考にしながら、市民と協働して改革に取り組めます。
- ③ 外部委員等による行財政改革推進委員会<sup>\*</sup>を設け、市長の諮問に応じ改革の推進に関する重要事項について調査審議していただき、改革の取組みに反映していきます。
- ④ 地方財政制度や急激な社会経済状況の変化等があった場合は、必要に応じて実施計画及び本大綱の見直しを図ります。

---

<sup>\*</sup> 資料編 76 頁を参照のこと。

<sup>\*</sup> 同上