

はじめに

本市は、これまで平成7年、平成11年及び平成16年の3次にわたり、行財政改革大綱を策定し、組織・機構の簡素合理化、事務・事業の見直し、定員管理・職員給与の適正化、特別会計・公営企業の経営健全化等に取り組み行政体制の整備や財政健全化に努めてきました。

しかしながら、今日、わが国では、少子高齢化の進展、価値観の多様化に伴う行政ニーズの拡大等、社会構造に大きな変化が続いている中、アメリカ発の世界的な金融危機は、わが国にもさらに大きな影響を与え、多くの企業が倒産又は事業の縮小をせざるを得ない状況となり、経済情勢はますます悪くなってきています。

このような状況の中、本市におきましても、国からの地方交付税、補助金等の減少、雇用、市民生活、経済状況の不安からくる市税収入の減少等、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ものと予測されます。

そのため、これまで以上に、職員の削減や経費節減等の推進、給与の見直しなど、市職員自らが身を粉にして業務を遂行しなければ、市民の理解は得られないことを肝に銘じながら、行政のスリム化と健全な財政運営に取り組んでいく必要があります。

常に時代の状況を読み、経営意識と危機意識をもって業務に当たり、多様化する市民ニーズに対応し市民によりよいサービスを提供するとともに、限りある財源を最大限有効活用し効果的な行財政運営を行っていくうえでの基本的な考え方をまとめた今後5か年間の第4次行財政改革大綱を策定しました。

水俣市第4次行財政改革大綱概要

〔I〕 水俣市第4次行財政改革大綱策定の背景

1 現状と課題

(1) 主な社会・財政情勢

【社会情勢】

- ①世界的な金融危機による雇用や社会状況の不安
- ②歯止めがかからない人口減少と少子高齢化の進展
- ③地域経済の低迷と地域間格差の拡大
- ④平成の市町村合併と各自治体の生き残りをかけた政策
- ⑤住民ニーズの多様化、高度化

【財政情勢】

- ①世界的な金融危機による雇用や経済状況の不安に伴う個人消費の落ち込み等による税収減少
- ②「三位一体の改革」の影響に伴う地方交付税の減少
- ③高齢化などに伴う社会保障費等の増加
- ④経常収支比率の増加に伴う財政の硬直化
- ⑤団塊世代を含めた職員退職者増加に伴う退職金の一般財源に係る負担増

(2) 現 状

本市の現状は、水俣市第3次行財政改革大綱策定時と比較すると、国から地方への税源移譲に併せ地方交付税の削減、国庫支出金の削減を図る三位一体の改革の影響で、地方交付税は減少を続けています。

また、昨今の世界的金融危機の影響、歯止めがかからない人口減少、少子高齢化の進展、地域経済の低迷など法人市民税、固定資産税をはじめとする税収は今後も大幅な伸びは、期待できず、一般財源は減少傾向にあり、その状況はますます厳しくなるものと予測されます。

市税・交付税・地方債現在高の推移

(単位：千円)

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
市税	2,674,623	2,644,198	2,666,605	2,841,286	3,009,850
交付税	5,768,931	5,333,706	4,680,964	4,821,109	4,577,946
地方債現在高	13,866,864	13,635,614	13,507,515	13,294,596	12,950,200

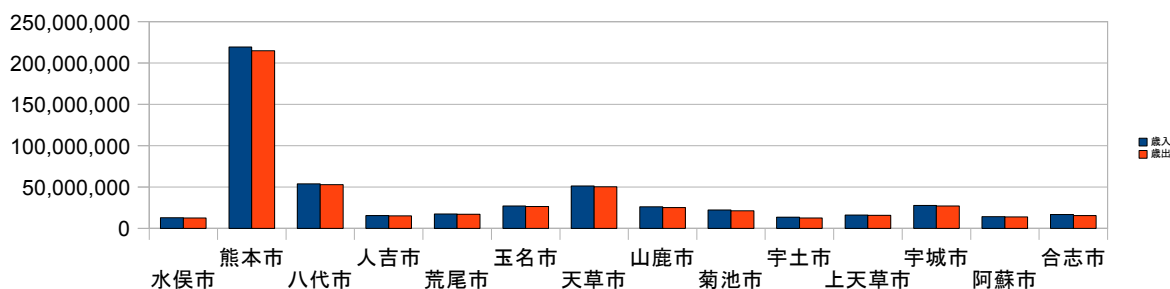
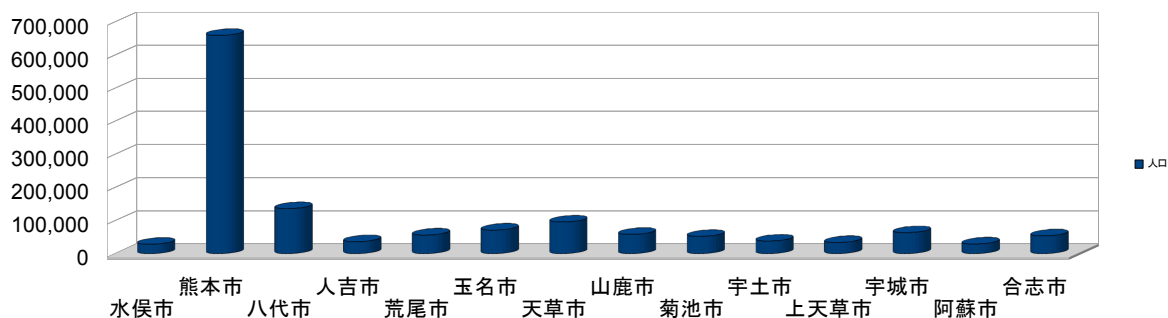
一方、平成の大合併により、平成12年7月末には県内に94市町村あった自治体は、平成21年2月末には47市町村となり、市も9市から14市となり一定の規模・財源・人材を有した市が誕生しました。

今後、本市が他市との競争、生き残りをかけて、本市の人口、財政規模にふさわしい施策の実施や組織の構築を行っていかねばなりません。

人口・財政規模の比較

(平成19年度決算)

	人口(H20・3・31現在)	歳入(千円)	歳出(千円)
水俣市	28,685	12,847,339	12,565,593
熊本市	659,395	219,188,711	214,819,134
八代市	136,304	53,776,377	52,753,269
人吉市	36,631	15,354,034	15,023,839
荒尾市	56,536	17,382,402	17,185,163
玉名市	71,455	26,945,782	26,372,105
天草市	95,949	51,236,802	50,275,547
山鹿市	58,529	26,175,937	25,254,299
菊池市	52,393	22,348,327	21,174,145
宇土市	38,473	13,402,378	12,519,119
上天草市	34,060	16,218,717	15,768,082
宇城市	63,781	27,592,525	26,865,648
阿蘇市	29,547	14,257,268	13,796,620
合志市	54,047	16,870,011	15,557,145



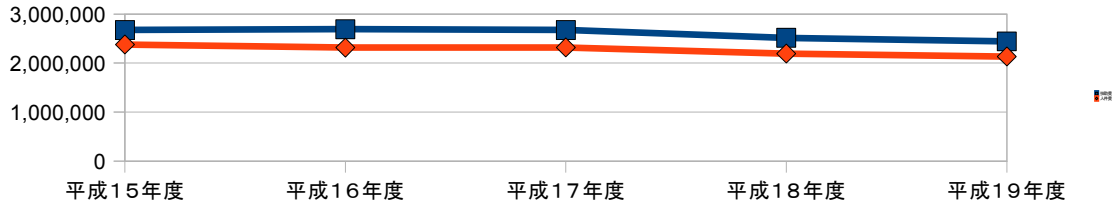
これまでも職員の削減、各種手当の見直し、市長交際費、三役報酬の削減等に取り組み、人件費総額の抑制を図ってきましたが、全体の予算規模(決算額)が減少する中、歳出に占める総人件費は減少しているものの人件費の構成比は、平成15年度の16.9%から平成19年度には19.8%と、2.9%増加しています。また、本市の高齢化率は、全国平均22.1%(推計人口:平成20年10月1日)、熊本県25.1%(推計人口調査:平成20年10月1日)を大幅に上回る30.7%(平成21年1月末)を占め、歳出に占める扶助費の構成比は、平成15年度の16.1%から平成19年度には19.4%と3.3%増加しています。同時に繰出金や補助費等の経常分の増加と歳入の経常一般財源である普通交付税等の減少により、経常収支比率が平成19年度には97.7%となり財政の硬直化が進んでいます。

扶助費・人件費の推移

(単位：千円)

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
扶助費	2,675,572	2,692,763	2,675,850	2,515,169	2,443,024
人件費	2,379,234	2,316,957	2,319,355	2,194,548	2,134,384

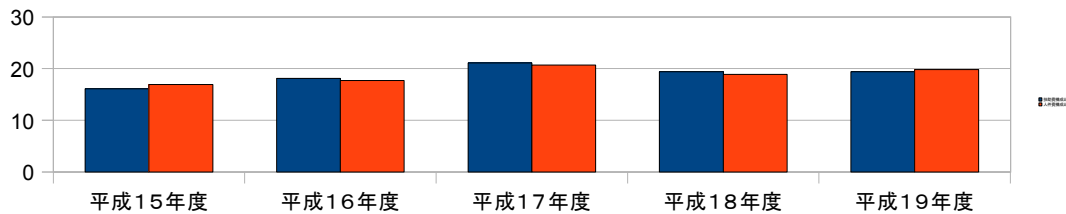
※(人件費は、退職金を除く)



扶助費・人件費の構成比の推移

(単位：%)

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
扶助費	16.1	18.1	21.1	19.4	19.4
人件費	16.9	17.7	20.7	18.9	19.8

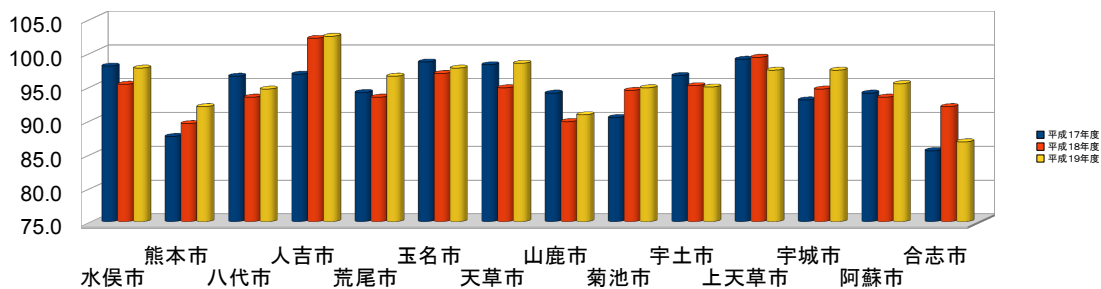


経常収支比率の推移

(単位：%)

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
水俣市	92.7	97.3	98.0	95.3	97.7
熊本市	85.4	87.8	87.6	89.5	92.0
八代市	83.2	88.3	96.5	93.4	94.6
人吉市	91.1	96.3	96.8	102.1	102.4
荒尾市	94.6	95.6	94.1	93.4	96.5
玉名市	93.0	94.6	98.6	96.9	97.7
天草市	93.4	95.3	98.2	94.8	98.4
山鹿市	90.3	92.3	94.0	89.8	90.8
菊池市	89.4	88.3	90.4	94.4	94.8
宇土市	93.1	97.9	96.6	95.1	94.9
上天草市		97.7	99.0	99.3	97.4
宇城市			93.0	94.6	97.4
阿蘇市			94.0	93.4	95.4
合志市			85.5	92.0	86.8

※(平成15・16年度の天草市は本渡市。)



(3) 課題

これまで、業務改善や負担金の削減、費用弁償の見直し、委員会審議会の統廃合、施設管理委託料の見直し等に取り組み、さらに市の規模に合った財政の推進として、職員の削減、勸奨退職制度の導入、市長交際費、三役報酬等の削減、非常勤特別職報酬の減額、単独事業の見直し、各種団体への補助金の削減等、歳出規模の縮減を図ってきました。また、支所の休止や市立保育園の廃止、遊休資産の売却、受益者負担の見直し、市広報紙への有料広告の導入等も実施してきました。

しかしながら、財政状況は、今後も超高齢化の進展により社会保障費等の増加が見込まれます。経常収支比率等を含む各指標は、今後5年間いずれも停滞又は悪化することが見込まれ、財政の硬直化が懸念され、本市を取り巻く環境は、ますます厳しくなっていくものと思われます。

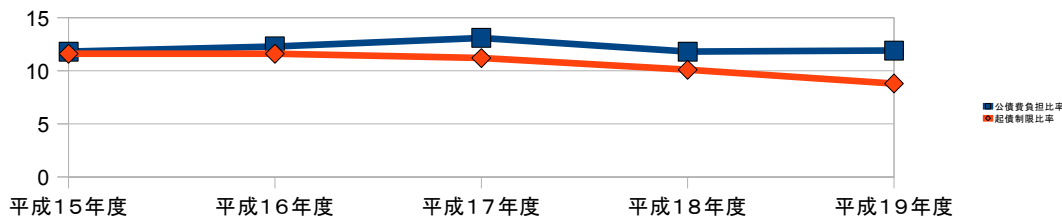
このような厳しい社会経済情勢の中においても市民生活に身近な福祉、医療、教育、防災、危機管理等へのニーズは、高まっていくものと思われます。そのためにも、限りある財源をいかに最大限に有効活用し効果的な行財政運営を行っていくかが課題となります。

現在、地方自治体の財政状況は、多くの自治体で非常に厳しく、今後、危機的な局面をむかえ、財政再建団体になってしまう可能性は本市を含めどの自治体にも十分にあることを現実として受け止めなければなりません。また、将来に恒って本市が生き残るためには、年々減少していく人口の流出を止め、雇用の場を確保し若者が定住できる環境を確保する必要があります。そのためにも引き続き積極的に企業立地を進めるとともに、「環境モデル都市」を推進するための各種事業の展開を図るなど、幅広い視点で様々な事業を実施していく必要があります。

公債費負担比率・起債制限比率の推移

(単位：%)

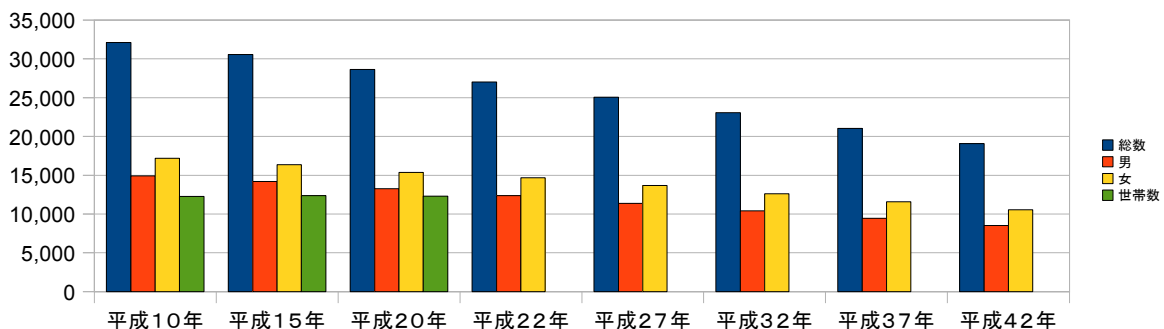
	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
公債費負担比率	11.8	12.3	13.1	11.8	11.9
起債制限比率	11.6	11.6	11.2	10.1	8.8



水俣市の人口・世帯数等の推移

	平成10年 (3月末)	平成15年 (3月末)	平成20年 (3月末)	平成22年	平成27年	平成32年	平成37年	平成42年
総数(人)	32,102	30,545	28,622	27,036	25,063	23,054	21,040	19,089
男(人)	14,905	14,191	13,262	12,366	11,397	10,424	9,457	8,536
女(人)	17,197	16,354	15,360	14,670	13,666	12,630	11,583	10,552
世帯数	12,267	12,382	12,309	—	—	—	—	—
高齢化率 (%)	24.0	27.4	30.3	32.8	36.8	40.8	43.5	44.7

※平成22年以降の推移については、「国立社会保障・人口問題研究所：日本の市区町村別将来推計人口」より抜粋。



2 水俣市第3次行財政改革大綱の成果検証

(1) 水俣市第3次行財政改革大綱

本市では、国における構造改革や地方分権の推進、人口減少と少子高齢化等による税収の減少など、厳しい行財政環境に対応するために、平成16年3月に水俣市第3次行財政改革大綱を策定しました。

水俣市第3次行財政改革大綱は、「みなまた独自の地域自治の確立をめざして」を基本理念として、「地域経営の基盤となる“水俣市株式会社”」の確立をめざして5つの視点から平成16年度から平成20年度までの5年間を計画期間とし、行財政改革に取り組んできたところです。

『5つの視点』

- 財政の健全化
- 脱お役所仕事宣言～市民の視点に立った業務～
- 脱他人事宣言～市民と行政の役割の見直し～
- 市勢に適合した組織・機構
- 特別会計・公営企業の経営健全化

(2) 水俣市第3次行財政改革大綱の成果検証

これまで、平成16年度から水俣市第3次行財政改革大綱に基づき行財政改革を進め、スポーツ振興課等の統廃合による組織の簡素化・効率化、職員数の削減、勸奨退職制度の導入、アドプトや指定管理者制度の活用、自主防災組織の設立、久木野支所の休止、市広報紙への有料広告等、その推進に取り組み、行政改革及び財政改革においては、一定の成果を得ているところであります。

しかしながら、依然として本市を取り巻く環境は厳しさを増し、より一層の行政のスリム化と財政の健全化が求められています。水俣市第3次行財政改革大綱の期間が、平成20年度をもって終了することを契機に、改めて取り組む必要がある項目、内容の充実や推進を図る必要がある項目等の再検討を行い、水俣市第4次行財政改革大綱で新たに計画される項目と合わせてさらなる行財政改革に取り組む必要があります。

職員の意識改革については、これまでも、経営感覚や危機感を持ち常に市民の目線に立ち業務を遂行できるよう、研修会の開催や研修への参加等を行い職員の資質の向上、経営意識と危機意識の高揚に努めてまいりました。しかし、研修機会をすべての職員へ提供することはできず、また、待遇についても十分な取り組みではありませんでした。

これからの市役所（職員）は、何事にも真心のこもった対応と市民が満足する、市民のための市役所であるために、今まで以上に職員の意識改革を中心とした取り組みを進めていく必要があります。

〔Ⅱ〕 水俣市第4次行財政改革大綱の基本的な考え方

この行財政改革大綱は、今後も、刻々と変化する社会経済情勢に的確に対応できる簡素で効率的な行政の構築と持続可能な財政運営等に向けた種々の取り組みを行い、その実現を目指すための今後5か年間の指針となるものです。

本市を取り巻く行財政環境は今まで以上に厳しさを増すことが予測され、より一層の行政のスリム化と財政の健全化が求められます。その内容は、今後の本市の人口、財政力に見合う内容とし、水俣市第3次行財政改革大綱で取り組んだ成果を踏まえ、「意識改革」を柱とする3つの改革（意識改革・行政改革・財政改革）に取り組み、水俣市第4次行財政改革大綱で新たに計画される項目と合わせてさらなる行財政改革を推進していきます。

〔Ⅲ〕 水俣市第4次行財政改革大綱の計画期間

水俣市第4次行財政改革大綱の計画期間は、平成21年度から平成25年度までの5か年間と設定し、具体的な取り組みを実施していきます。

なお、水俣市第4次総合計画が平成21年度までであることから、当該計画期間内においても第5次水俣市総合計画策定に伴う市の基本構想との整合性や社会経済情勢等の変化を見据え必要に応じて大綱の適時見直しを図ります。

〔Ⅳ〕 水俣市第4次行財政改革大綱の推進項目

本市の行財政改革を推進するに当たっては、「意識改革」・「行政改革」・「財政改革」の3つの改革を設けその具体的推進項目として8つの視点から将来にわたって本市の発展が図られるよう行財政全般にわたる実効性のある改革に取り組むものとします。

《3つの改革と8つの推進項目》

意識改革

- 1 職員の意識改革
- 2 人材育成の推進
- 3 市民参画と地域協働の推進

行政改革

- 4 市民サービスの向上
- 5 事務・事業の見直し
- 6 定員管理と組織・機構の適正化

財政改革

- 7 健全な財政運営の推進
- 8 民間活用の推進

〔V〕 水俣市第4次行財政改革の取組み

意識改革

1 職員の意識改革

多様化する市民ニーズに対応し市民によりよいサービスを提供するとともに、限りある財源を最大限有効活用し効果的な行財政運営を行い行財政改革を着実に推進するためには、職員一人ひとりが改革の共通理念を十分に認識するとともに、徹底した職員の意識・行動改革が重要であります。

職員一人ひとりが目標を持ち、自主的、自発的に行動し常にコスト意識やスピード感を持ち、費用対効果を意識した職務遂行ができるようこれまで以上に意識改革の取組みを進めます。

2 人材育成の推進

限られた職員数で効率的な行政運営を行っていくためには、個々の職員の高い事務処理能力や多様化する行政課題への対応能力が必要とされます。

このことから、「水俣市人材育成基本方針」に基づく取組みにより専門的な知識や職位に応じた処理能力の育成を図り、常に市民の目線に立った新たな課題に積極的にチャレンジできる少数精鋭の育成を目指します。

3 市民参画と地域協働の推進

社会経済情勢の変化にともなう市民の意識の変化やニーズの多様化、高度化に的確に対応するため、地域の課題や特性等を十分踏まえながら、これまで以上に市民の視点に立った施策を展開し市民と行政が一緒になって施策を推進していく必要があり、ボランティアやNPO等、市民が進んで行政に参加できるような仕組みづくりを推進します。

行政改革

4 市民サービスの向上

市民サービスをより一層充実させるために、これまでのサービスの必要性や内容を見直し市民のニーズに対して納得、満足してもらえる市民サービスを目指します。また、地域との協働を実践するため、個々の職員の意識改革や勤務体制の整備などに取り組みます。

5 事務・事業の見直し

事務・事業の見直しは、単なる事務・事業の切り捨てではなく、行財政全般にわたるチェックを行い、これまでの慣習や枠組みにとらわれず、時代や市民のニーズに即しているか、行政が行うべきかどうかについて、原点に戻りゼロ・ベースから取り組みます。

6 定員管理と組織・機構の適正化

行政組織及び出先機関の統廃合、組織内部における事務執行や意思決定の方法の見直し等、簡素で効率的な行政運営を進め、抜本的な事務・事業の整理、組織の合理化と市勢に見合った組織・機構を目指します。

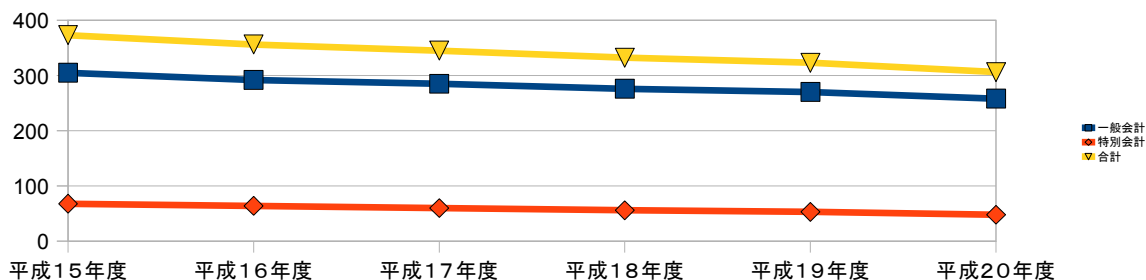
民間委託等の推進、任期付職員制度の活用、電子自治体の推進、地域協働の取組みなどを通じて職員数の抑制に取り組むと同時に住民への行政サービスの低下を招かないよう、計画的な組織の合理化を進め定員管理の適正化に努めます。

職員数の推移

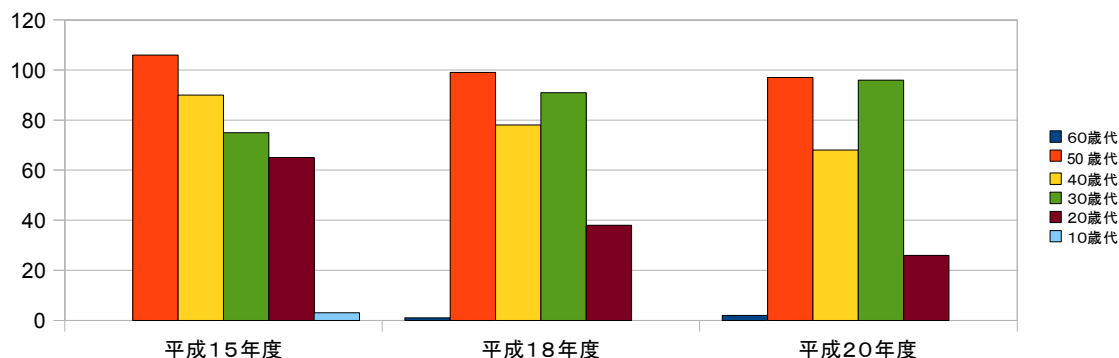
(平成21年1月現在)

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
一般会計	305	292	285	276	270	258
特別会計	68	64	60	56	53	48
職員数計	373	356	345	332	323	306

※医療技術職・水道事業職員を除く。



職員年代別構成表



財政改革

7 健全な財政運営の推進

昨今の世界的な金融危機に伴う、経済情勢の悪化などにより国からの交付税措置等の支援についても、その状況はますます厳しくなるものと予測されます。

また、このような社会経済情勢のなか本市においては、企業誘致も厳しく、人口も減少し、少子高齢化の進展や地域経済の低迷等、市の財政運営は、今よりも更に厳しくなっていくものと思われます。

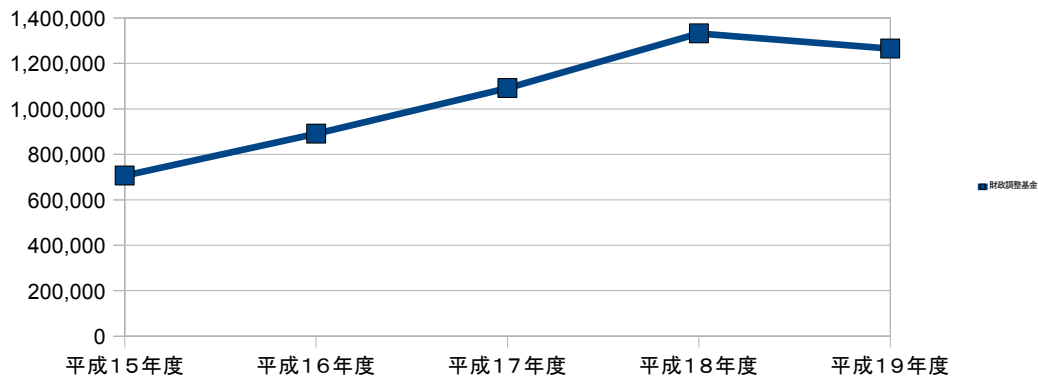
行財政改革で大切なことは「持続可能な財政基盤の構築」であります。本市の財政状況をみますと平成19年度の一般会計の決算における経常収支比率は97.7%と財政構造の硬直化が進行しているところであり、財源の確保対策の強化も含め、行財政改革の推進を図り持続可能な財政運営に向けた種々の取り組みを行ってまいります。また、市民の皆様の税金を無駄なく有効かつ最大限に活用するため、経費、補助金、負担金等の見直しを検討します。

財政調整基金残高の推移

(単位：千円)

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
財政調整基金	706,527	890,538	1,091,819	1,332,357	1,265,485

※(財政調整基金：経済事情などにより、財源が著しく不足する場合や、災害などによる予期しない支出に備え積み立てている、いわば自治体の貯金にあたる基金。)

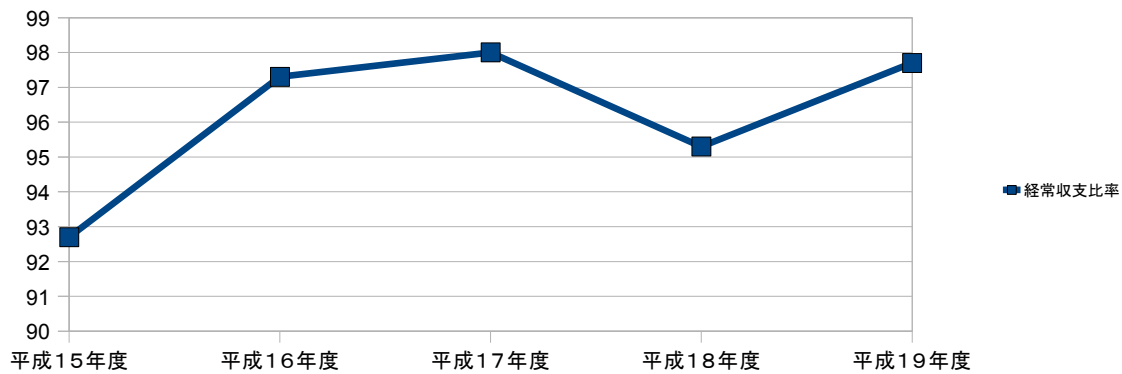


経常収支比率の推移

(単位：%)

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
経常収支比率	92.7	97.3	98.0	95.3	97.7

※（経常収支比率：毎年度経常的に支出される経費に対し、毎年度経常的に収入される一般財源がどの程度使われているかを示す。この比率が低いほど一般財源に余裕があり、財政構造の弾力性が高いこととなる）。

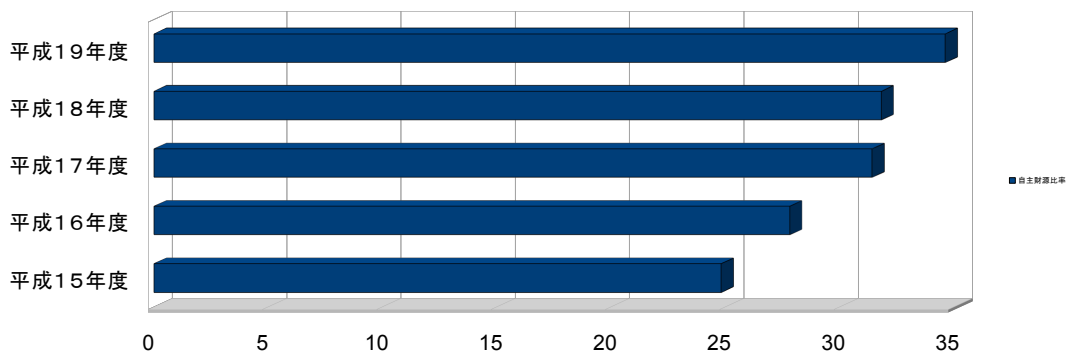


自主財源比率の推移

(単位：%)

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
自主財源比率	24.8	27.8	31.4	31.8	34.6

※（自主財源比率：自主財源とは、市税や使用料・手数料など自治体が自らの責任において、自主的に収納できる財源であり、歳入全体におけるこの割合を自主財源比率といい、この数値が高いほど行政活動の自主性と安定性が確保される。）



特別会計

本市では、今後も高齢化の一層の進展が予想され、国民健康保険事業特別会計、介護保険特別会計、後期高齢者医療特別会計の予算規模の拡大が見込まれますので、これらの特別会計への一般会計からの繰出しの削減ができないか検討を進めていきます。

また、下水道特別会計の起債残高は、平成15年度の起債残高と比較すると15億円減少しておりますが、今なお、約85億円の起債残高を有しており、使用料収入は年間3億円であるのに対して償還元利15.2億円という財政構造になっており、一般会計からの繰入金7億円は、償還元利に当たっている状況です。

病院事業会計

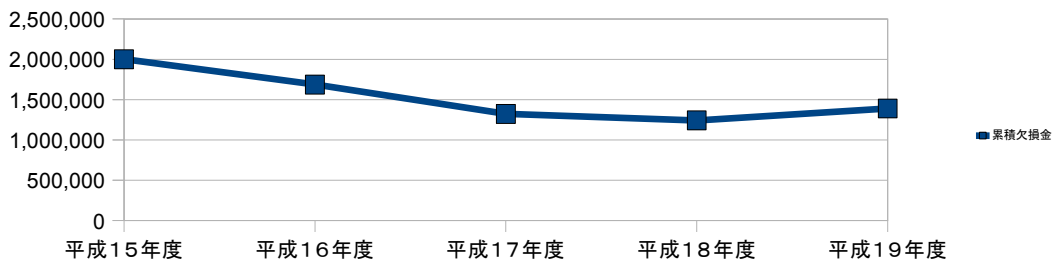
総合医療センターを取り巻く経営環境は、国の医療費抑制、医師不足による患者数の減少、団塊世代等の退職に伴う人件費の負担等、きわめて厳しい経営環境にあります。

しかしながら、職員のコスト意識の徹底や費用の節減などの努力により、単年度黒字を計上しており、今後も、引き続き経営健全化を推進し累積欠損金の解消に努めていきます。また、地域の中核的医療機関として緊急医療や高度医療等、地域医療を守るために医師確保に努め市民の医療福祉の向上を目指します。

病院事業会計累積欠損金の推移

(単位：千円)

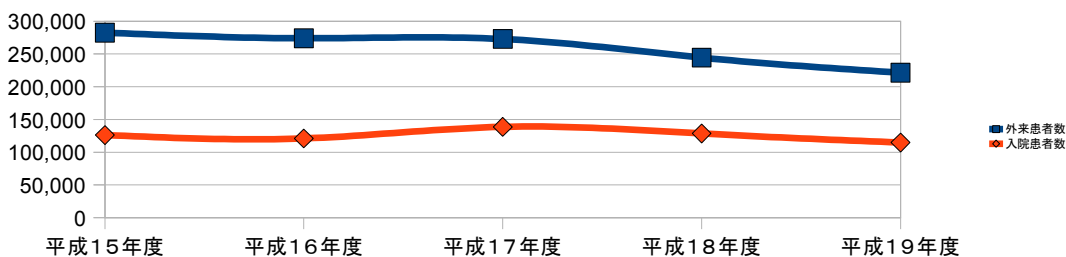
	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
累積欠損金	2,001,869	1,686,620	1,322,304	1,241,121	1,389,357



総合医療センター患者数の推移

(単位：人)

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
外来患者数	282,628	274,013	272,874	244,384	221,498
入院患者数	126,191	121,002	138,645	128,552	114,709



8 民間活用の推進

公共施設における指定管理者制度の活用を積極的に推進し、民間の活力や経営手法の導入を通じ、経営の活性化を図ります。

民間事業者の手法を導入し、またその活力を活かすことによる効率的・合理的な行政運営を目指すとともに、様々な手法による委託の可能性の検証を行います。

[VI] 水俣市第4次行財政改革の推進体制

行財政改革の推進に当たっては、全ての職員が行財政改革を主体的に取り組むべき立場にあるという共通した認識のもと全庁的に進める必要があります。

そのため、それぞれの所管においては、常に職員自らが行財政改革大綱の理念に基づき、個々の推進項目の実施に主体的に取り組むとともに、庁内に設置された「水俣市行財政改革推進本部」や「部会」への進捗状況の報告や情報の共有化を行うことにより横断的な連携を図ることとします。

また、その進捗状況等について「水俣市行財政改革推進委員会」への報告、ホームページや広報等を通じての市民への公表及び意見等をいただくことにより常に市民と一体となった行財政改革の推進を目指すこととします。



【PDCAサイクル】

「[IV] 水俣市第4次行財政改革大綱の推進項目」に掲げた8つの推進項目別に、計画的な行財政改革を推進するため、別途「実施計画」の[実施項目]・[取組内容]・[担当課]・[年度別取組内容]を策定します。

そして、評価・検証しながら次の年度につなげるという(計画)「PLAN」→(実施)「DO」→(評価)「CHECK」→(改善)「ACTION」のサイクルに基づき、常に評価、点検、検証を行いつつ、推進項目の改善や見直しを進めるものとします。

◆実施計画

実施計画は、大綱の「[IV] 水俣市第4次行財政改革大綱の推進項目」に掲げた8つの推進項目別に、[実施項目]・[取組内容]・[担当課]・[年度別取組内容]を明らかにし、計画的な行財政改革を推進するものです。

担当部署においては、毎年度計画の実施状況の評価や点検を行い、必要に応じて見直しを行います。

さらに、推進本部・推進委員会及び各部会において定期的に実施状況の検証を行い、その進捗状況を把握し、これら計画の実効性の確保に努めます。また、今回実施計画に記載していない事項についても、PDCAサイクルに基づく進行管理の中で、毎年追加や見直しを行うこととします。

