

市民と市が一緒につくるまちを目指して

『一歩前へ』



平成23年4月
熊本県 八代市

〈目 次〉

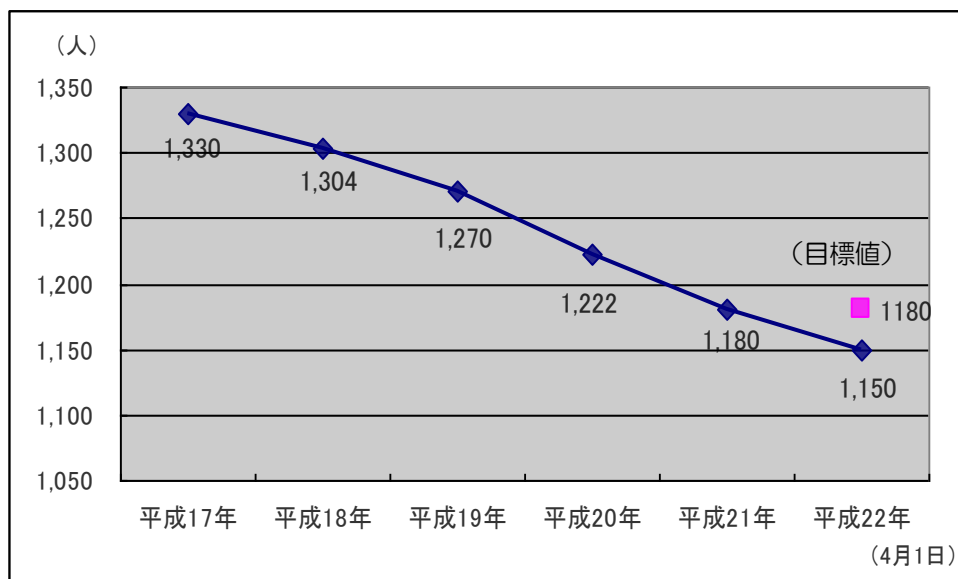
I	第一次行財政改革の取り組み	1
II	第二次行財政改革の基本的な考え方	3
1	継続した改革の必要性	3
2	改革の基本方針	8
3	改革が目指すもの	9
III	基本戦略と重点項目（5つの戦略と23の重点項目）	11
1	行政戦略【効率的・効果的な事業運営と市民サービスの向上】	11
2	財政戦略【歳入・歳出の見直しによる財政の健全化】	14
3	組織戦略【市民に分かりやすく、かつ成果を上げる組織】	16
4	人財戦略【市民とともに未来を描きチャレンジする職員の育成】	17
5	協働戦略【情報の共有と市民協働の推進】	19
※	改革の体系図	20
IV	改革の推進	21
1	大綱の期間	21
2	推進体制	21
3	アクションプランの策定	21
4	進行管理及び公表	21
※	行財政改革推進体制図	22
*	参考資料	23
○	八代市行財政改革推進委員会条例	23
○	八代市行財政改革推進本部規程	24
○	策定フロー	26
○	八代市行財政改革に関する答申書	27



I 第一次行財政改革の取り組み

八代市では、合併後の新しいまちづくりを推進するため、平成18年11月に『八代市行財政改革大綱』を策定し、「行政経営」⁽¹⁾と「市民協働」⁽²⁾を基本方針に、市町村合併効果⁽³⁾の実現や市民の視点に立った行政経営の実施、財政基盤の強化、市民協働によるまちづくりの推進などに取り組み、着実に成果を上げてきました。

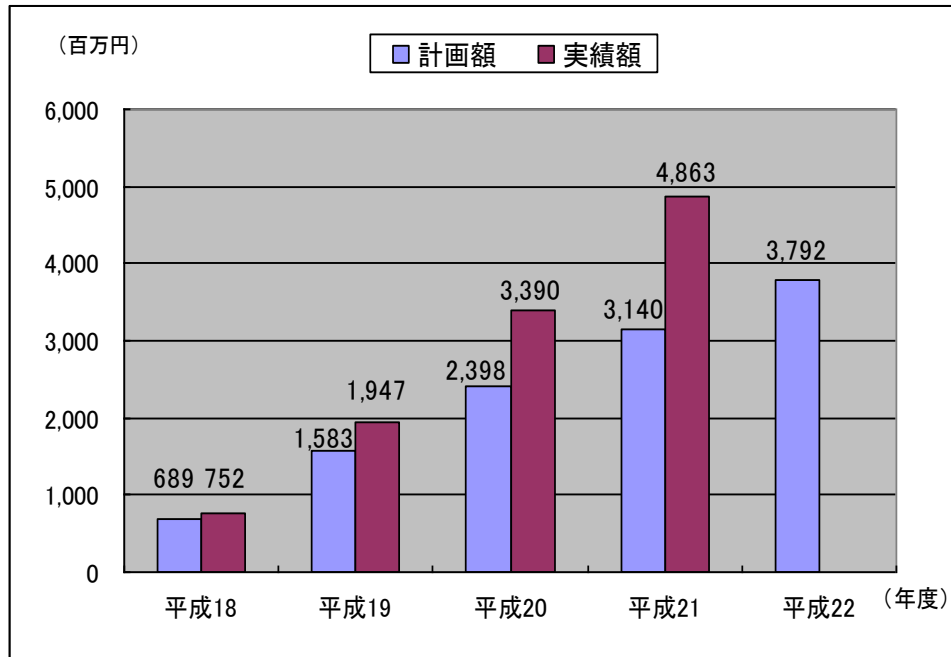
[職員数の推移]



- ・ 指定管理者制度⁽⁴⁾の導入などの民間委託の推進や市民協働の推進、組織機構の再編などにより職員採用を抑え、平成22年4月1日までに1,180人以下とする目標を一年前倒して達成しました。

- 1 「行政経営」：市の使命を実現するために戦略的な組織目標を設定し、その目標達成のために、住民ニーズに合致する事業を選択し、職員、予算を事業に集中することにより、限られた経営資源を最大限に活用し、市民満足度の高い行政運営を行うことをいう。
- 2 「市民協働」：市民と市が、互いによきパートナーとして、役割と責任を分担し、協力・連携して、それぞれが自らの目標を達成し、同じ目的に向かうことをいう。
- 3 「市町村合併効果」：広域的な観点からのまちづくりや人件費をはじめとした行政経費の削減による財政の効率化などをいう。市町村合併は、地域の将来に向けた手段として行われたものであり、その効果が現れるまでには時間を要する。
- 4 「指定管理者制度」：市が設置した公の施設の管理を市の出資法人、公益法人、社会福祉協議会などの公共的団体に限定していたものを、NPOやボランティアなどを含む民間事業者にまで拡大して施設の管理を代行させる制度をいう。

[歳出削減効果額（累積）]



(平成 22 年度実績額は未確定)

- ・事務事業の見直し、民間委託等の推進、定員の適正化等により、平成 18 年度から 21 年度までの累積で計画額を上回る約 48 億円の歳出削減効果を達成しました。



Ⅱ 第二次行財政改革の基本的な考え方

1 継続した改革の必要性

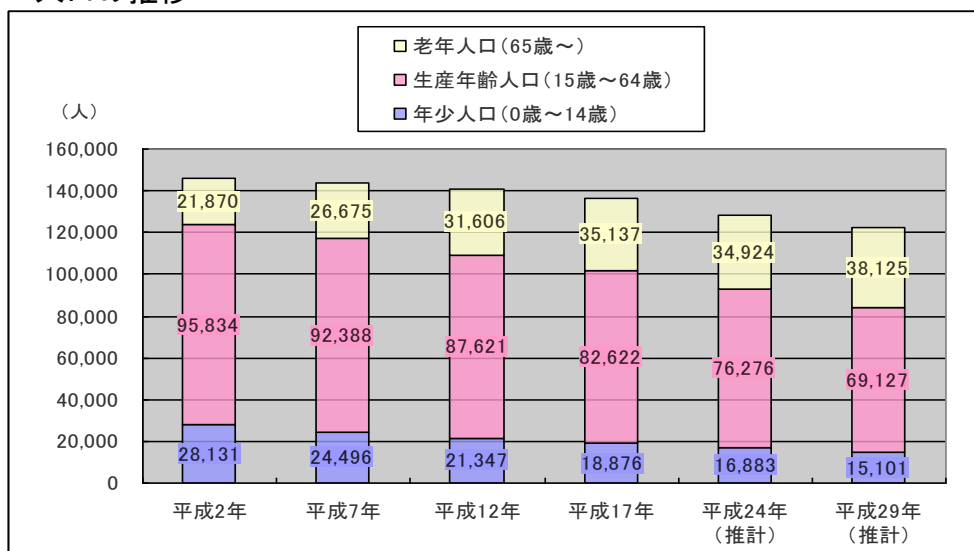
先に述べたとおり、第一次行財政改革により着実に成果を上げてきたものの、先行きが不透明な社会経済情勢や厳しい国の財政状況の中、自治体を取り巻く環境は、今後更に厳しい状況になることが予想されます。また、地方分権の進展により、市は市民に最も身近な基礎自治体⁽⁵⁾として自己決定・自己責任のもと、多様化する市民ニーズに対応し、激化する都市間競争に打ち勝っていくまちづくりが必要です。

さらに、市町村合併に伴う財政支援措置⁽⁶⁾も平成28年度から段階的に縮小されていくことから、第二次行財政改革の取り組みが、将来の行財政運営に大きな影響を及ぼすことに疑念の余地はありません。

行財政改革は、まちづくりの基本である「八代市総合計画」⁽⁷⁾の推進を下支えするための取り組みでもあり、行財政基盤の強化や市民サービスの維持・向上に向けて、その在り方を時期に応じて変革しながら、今後も絶え間ない取り組みを行っていく必要があります。

(1) 八代市の現状

① 人口の推移



- ・本市の人口は昭和55年以降減少し続けており、年少人口、生産年齢人口が減少し、一方で老年人口が増加しています。こうした人口の高齢化は、税収の減少と福祉部門を中心とした行政ニーズの増加をもたらすことが考えられます。

5 「基礎自治体」：国の行政区画の中で最小の単位で、首長や地方議会などの自治制度があるものをいう。

6 「市町村合併に伴う財政支援措置」：「10 地方交付税の算定替措置」及び「11 合併特例債」を参照。

7 「八代市総合計画」：市の将来像「やすらぎと活力にみちた魅力がややく元気都市“やつしろ”」を実現するための、福祉や教育、産業といった各施策を具体的に示した計画で、基本構想、基本計画、実施計画の3つで構成され、まちづくりを行う市民と行政の指針となるものをいう。

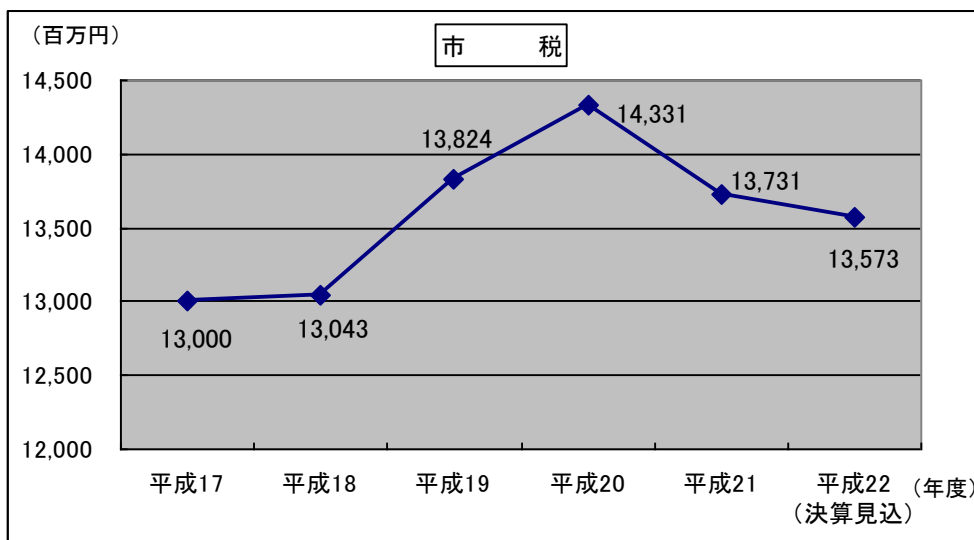
② 財政見込み

平成19年度に国からの税源移譲⁽⁸⁾により市民税が増加し、また平成20年度に固定資産税率改正により資産税が増加したものの、全般的に減少傾向にありました。今後も景気低迷により市税は減収が見込まれます。

そのような中、環境センターの建設や学校施設の耐震改修など大規模な建設事業を早期に進める必要があります。この財源となる市債の償還が将来の健全化判断比率⁽⁹⁾の大幅な増加とならないよう、他の建設事業を十分取捨選択したうえで、実施しなければなりません。

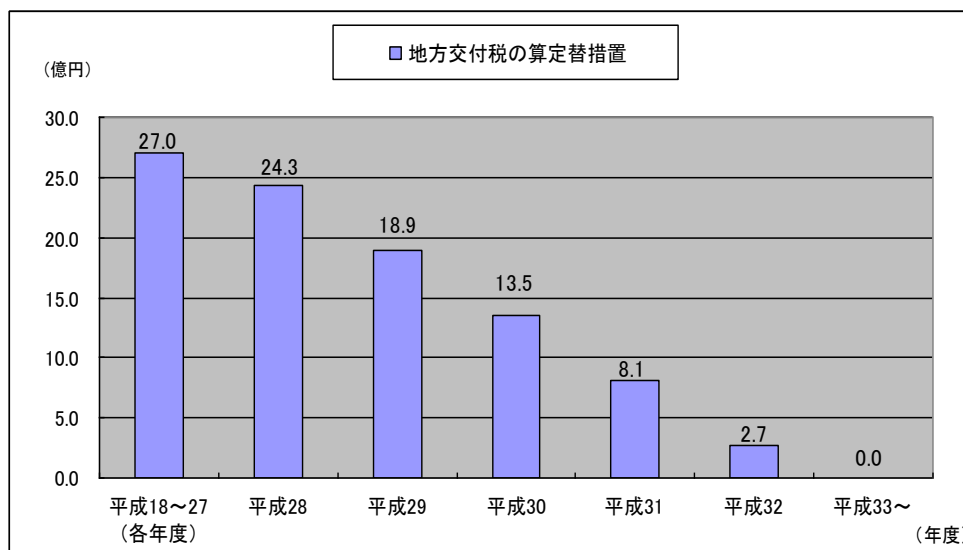
また、平成28年度以降に地方交付税の算定替措置⁽¹⁰⁾と合併特例債⁽¹¹⁾の発行が終了することから、その後も健全な財政運営が可能となるよう、現時点から将来を見据えた計画的な財政運営を図る必要があります。

[市税歳入の推移]



- 8 「税源移譲」：補助金に代わる地方公共団体の新たな財源として、国が集めている税金のうちの一定の部分を、地方が集めることができるようにして、国から地方へ税源を移すことをいう。
- 9 「健全化判断比率」：地方公共団体の財政状況を客観的に表し、財政の早期健全化や再生の必要性を判断するために、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」において、定められた指標（実質赤字比率・連結実質赤字比率・実質公債費比率・将来負担比率）のこと。いずれかの指標が一定基準以上となった場合は、「財政健全化計画」または「財政再生計画」を策定し、財政の健全化を図らなければならない。
- 10 「地方交付税の算定替措置」：市町村合併から10年間は合併がなかったものとして、算定された地方交付税の額が交付されることをいう。
- 11 「合併特例債」：合併後の地域振興や旧地域間の格差は正などの名目で、市町村合併から10年間に限り、その財源として借り入れることができる地方債をいう。事業に要する経費のうち、95%の借入れができ、償還額の70%が交付税に算入される有利な地方債である。

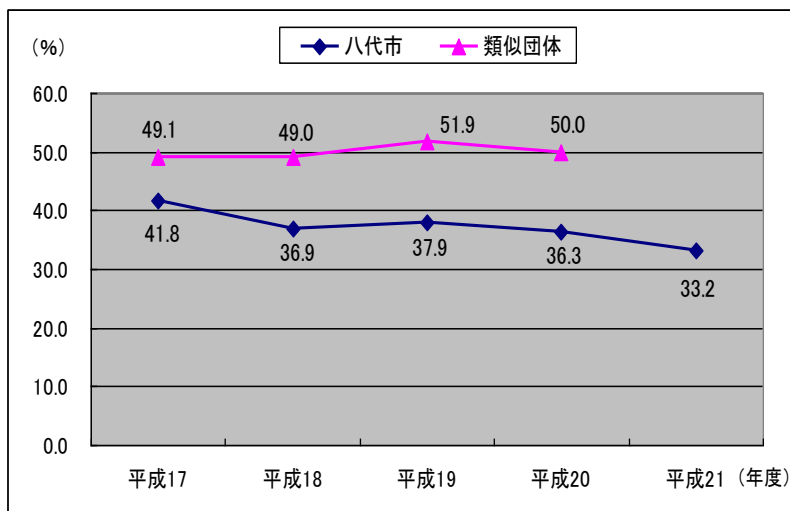
[算定替措置の終了]



・本市の場合、地方交付税は算定替措置により、旧1市2町3村の積み上げにより算定された額が交付されていますが、この措置も平成27年度で終了し、平成28年度から平成32年度までの5年間で段階的に削減され、平成33年度からは八代市として一本化算定されることになっています。

③ 類似団体⁽¹²⁾との比較

[自主財源比率の推移 (普通会計)]



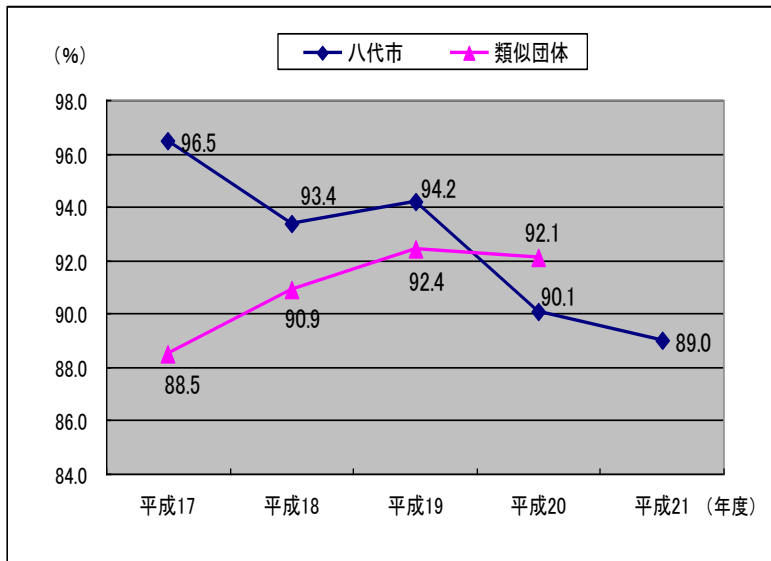
(平成21年度の類似団体は未確定)

・自主財源比率は、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(自主財源)の、歳入全体に占める割合をいいます。この数値が高いほど財政の自主性が確保されますが、本市の自主財源比率は、類似団体の数値を下回っています。

(平成20年度：類似団体中33位)

12 「類似団体」：国勢調査をもとにした人口と産業構造(産業別就業人口の比率)によって市町村を分類し、同じ分類となった全国の市町村をいう。平成20年度における本市の類似団体は、全国に39団体(唐津市、諫早市、延岡市等)がある。

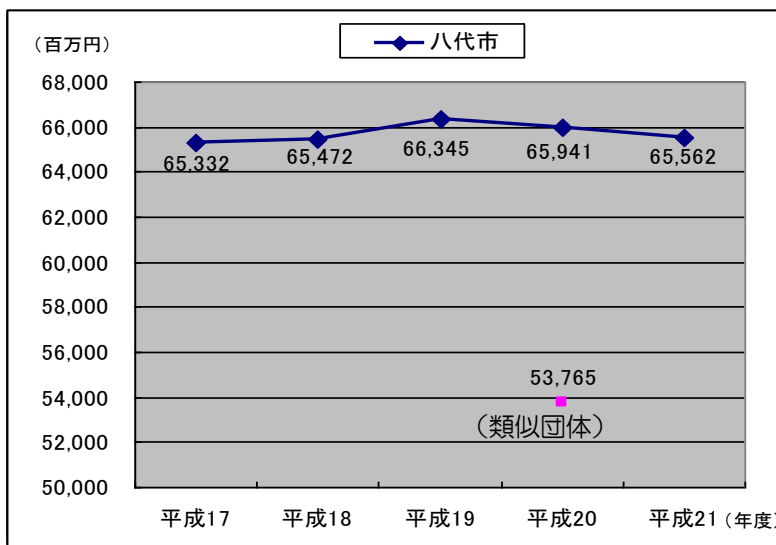
[経常収支比率の推移（普通会計）]



(平成 21 年度の類似団体は未確定)

・ 経常収支比率は、財政構造の弾力性・健全性をみるもので、比率が低いほど新たな行政需要に弾力的に対応でき、市は 80% を超える場合、財政構造の弾力性が失われつつあるといわれています。本市の経常収支比率は、改善が見られるものの、依然として予断を許さない状況です。
(平成 20 年度：類似団体中 9 位)

[市債残高の推移（普通会計）]



(平成 21 年度の類似団体は未確定)

・ 市債は、施設の建設や道路整備のための借金です。これらの施設は将来にわたって利用しますので、資金を借り入れ、その返済を将来の世代にわたって負担するようにしています。市債残高は、近年減少傾向にあるものの、類似団体平均を上回っています。
(平成 20 年度：類似団体中 30 位)

(2) 市政運営の動向



① 地方分権の加速

地方分権型社会システムへの転換が加速され、国や県からの権限移譲⁽¹³⁾が進むと、これまで以上に自律的な市政運営が必要です。

② 歳入の減

近年の深刻な経済危機や少子高齢の進展、就業人口の減少などによる税収の減が予想されます。また、地方交付税の算定替措置や合併特例債の措置が平成27年度で終了・縮減することなどを考えると、これまで以上に徹底した行財政改革に取り組んでいく必要があります。

③ 歳出の増

清掃センター等の公共施設の老朽化による建て替えや校舎などの耐震改修による支出の増加が見込まれます。また、少子高齢社会の到来により、今後更に複雑化・多様化する住民ニーズに応えるためには、現状では予測もできないサービスが必要となってくるなど、新たな支出が発生してくることが考えられます。

④ 地域活性化の必要性

九州新幹線全線開業を大きな転換期として捉え、この開業効果を最大限に活かすため、本市の魅力づくりや戦略的な情報発信による都市のブランド化⁽¹⁴⁾の推進などによって、地域の活性化を図っていく必要があります。

また、県南の拠点都市としての都市機能の充実強化が必要となっています。

13 「権限移譲」：現在県が担っている権限を市町村に移し、移譲先の市町村で事務処理を行うことができるようにすることをいう。権限の移譲を受けた市町村は、自己決定の度合いが高まることにより、地域住民の意向を反映した主体的な意思決定や地域の特色を活かした行政の展開が可能となる。

平成19年4月に施行された地方分権改革推進法においても「住民に身近な行政はできる限り地方公共団体にゆだねることを基本として、行政の各分野において地方公共団体との間で適切に役割を分担することとなるよう、地方公共団体への権限の移譲を推進する」と規定されるなど、権限移譲は国レベルでも推進している。

14 「都市のブランド化」：地域発の商品・サービスのブランド化と地域イメージのブランド化を結びつけ、好循環を生み出し、地域外の資金・人を呼び込むという持続的な地域経済の活性化を図ることをいう。

2 改革の基本方針

【基本方針】

市民と市が一緒につくるまちを目指して『一步前へ』

第一次行財政改革では、最大の行財政改革と言われる市町村合併の効果を最大限に引き出すため、経費の削減や職員数の削減など量的な改革に重点を置いてきました。

今後は、「量的改革」にも積極的に取り組みながら、限りある予算・人財⁽¹⁵⁾・資産といった行政資源をいかに効率的に活用するかという「質的改革」にも重点を置く必要があります。

持続可能で自立した基礎自治体を運営していくためには、財政の硬直化⁽¹⁶⁾が大きな制約となることを十分に認識しその対応に全力を挙げるとともに、主に行政が担ってきた公共サービスを、市民や市民団体、民間事業者など多様な主体に担ってもらう新しい公共空間⁽¹⁷⁾を形成し、市民満足度の高い公共サービスを提供していくことが肝要です。

そのためには、これまでの行政の目線だけでなく、市民の目線を取り入れながら、改革を推し進める必要があります。

そこで、第二次行財政改革では、第一次行財政改革の取り組みを継続・強化するとともに、市民の代表10人からなる八代市行財政改革推進委員会（会長 宮川英明 熊本高等専門学校校長）からいただいた答申「八代市行財政改革に関する答申書 ～職員そして市民が変わる 前例にとられないまちをつくるために～」における助言・提言を最大限に尊重した内容とします。

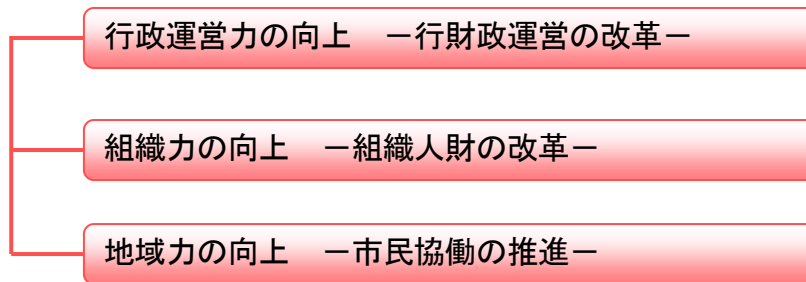
また、第二次行財政改革の計画期間である5年間は、合併支援措置の終了・縮減を見据え財政構造の転換を図らなければならない非常に重要な期間であり、この5年間の取り組みが今後の八代市の行財政運営に大きな影響を及ぼすことを踏まえて戦略的に取り組みを進めます。

15 「人財」：本大綱では、職員を重要な行政資源と捉え、「人材」という言葉は、すべて「人財」と表記しています。なお、「八代市人財育成基本方針」においても職員を「人財」として位置づけ、人財育成に関する取り組みの連携強化を図ります。

16 「財政の硬直化」：施設の維持管理経費や福祉に使われる扶助費、地方債償還のための公債費、人件費などの経常的支出が増え、自由に使える経費（投資的経費）が減少し、弾力性が失われていく状態をいう。

17 「新しい公共空間」：人を支えるという役割を、「公」だけが担うのではなく、教育や子育て、街づくり、防犯や防災、医療や福祉などに地域でかかわっている一人ひとりにも参加してもらい、それを社会全体として応援しようという新しい価値観をいう。

3 改革が目指すもの



(1) 行政運営力の向上 ー行政財政運営の改革ー

今後、ますます増加する行政需要を的確に把握し、効率的な行政運営を行うには、限られた財源を効率的に配分しなければなりません。また、常に公益性や必要性、緊急性などを踏まえ、時代のニーズに応じた見直しを図らなければなりません。そのため、マネジメントサイクルシステム⁽¹⁸⁾の定着を目指すとともに、市民や市民団体、民間事業者の「民」の力を最大限に活用し、市民サービスの向上と行政のスリム化、財政支出の抑制を図ります。

(2) 組織力の向上 ー組織人財の改革ー

職員は、地方分権の進展や行政ニーズの高度化、多様化の中においても、市民の期待に応え良質で効率的な行政サービスを提供しなければなりません。そのために、主体的に能力向上に取り組み、高い使命感と働きがいを持って職務を行う職員の育成を図ります。

また、限られた人員で最大の効果を上げるため、組織の規模や縦割り型の組織⁽¹⁹⁾風土を見直し横断的な連携を強化するとともに、総合調整機能を高めていきます。また、プロジェクトチーム⁽²⁰⁾等を積極的に活用し、組織目標を共有しながら課題の解決に取り組む体制づくりを進めます。

18 「マネジメントサイクルシステム」：Plan(計画) → Do(事業の実施) → Check(評価) → Action(改善・改革)のマネジメントサイクルを行政活動に組み入れて、これまでのPlan(計画)・Do(事業の実施)に偏っていた行政活動を、市民志向の視点から成果等を評価し、次の計画に結びつけるシステムのこと。

19 「縦割り型の組織」：組織別役割と責任を明確にすることを重視し、横の連携より縦の指示命令で動く組織をいう。

20 「プロジェクトチーム」：特定のプロジェクトを遂行するために特別に編成されたチームのことをいう。通常、組織横断的なチームが組まれる。本市においては、重要な課題の調査・研究、計画の策定又はその実施のため、特に必要と認める場合において、プロジェクトチームを設置する。

(3) 地域力の向上 —市民協働の推進—

今後、加速する分権型社会への転換において、地方自治体は自主性と自立性を強く求められることとなり、自己決定と自己責任の原則を実現するために、団体自治⁽²¹⁾ばかりでなく住民自治⁽²²⁾が重視されます。また、地域における住民サービスを担うのは行政のみではないという視点が重要となり、市民や重要なパートナーとしてのコミュニティ組織⁽²³⁾、NPO⁽²⁴⁾その他の民間セクターと協働し、相互に連携して新しい公共空間の形成を目指していくことが必要となります。

21 「団体自治」：地方公共団体が、自主的に団体の事務（地方の行政）を担当する権能を有することをいう。

22 「住民自治」：その地方の行政が、その地方の住民の意思と責任に基づいて処理されることをいう。

23 「コミュニティ組織」：地域住民が生活している場所、すなわち消費、生産、労働、教育、衛生・医療、遊び、スポーツ、芸能、祭りに関わり合いながら、住民相互の交流が行われている地域社会、あるいはそのような住民の集団をいう。

24 「NPO」：Non-Profit Organization民間企業と違い営利を目的とせず、継続的、自発的に社会貢献活動をボランティア団体や市民活動団体などの「非営利組織」をいう。



Ⅲ 基本戦略と重点項目（5つの戦略と23の重点項目）

5つの戦略と改革の方策を示す23の重点項目を設定し、具体的な取り組みを進めます。

戦略1 行政戦略【効率的・効果的な事業運営と市民サービスの向上】

[重点項目]

行政
戦略

【効率的・効果的な事業運営と市民サービスの向上】

- ① トップマネジメント機能の強化
- ② 部の機能、役割の強化
- ③ 行政評価システムの定着
- ④ 事務改善の実施
- ⑤ 事務事業の見直し
- ⑥ アウトソーシングの積極的な活用
- ⑦ 定員管理の適正化
- ⑧ 窓口サービスの充実

① ・ トップマネジメント⁽²⁵⁾機能の強化

市長をトップとする戦略的な市政運営を実現するために、適切な施策の選択と実施を目指す、トップマネジメント機能の充実強化を図ります。

【主な取り組み項目】

- ・ 政策会議の開催：市長、副市長、教育長、各部長
- ・ 部次長等企画調整連絡会議の開催：各部次長

② 部の機能、役割の強化

部の経営管理能力を強化するため、部内における弾力的な職員配置や予算配分の実施、内部管理業務の集約化などを推進し、経営効率の向上及び経営効果の増大を図ります。また、市長のトップマネジメントのサポートや組織目標の明確化、部内主要施策の進行管理に取り組みます。

【主な取り組み項目】

- ・ 部企画管理調整会議の開催：部長、部次長、各課長
- ・ 部の人事、予算機能強化
- ・ 目標管理制度⁽²⁶⁾の導入

25 「トップマネジメント」：経営方針などの重要事項について、意志決定を行う経営管理組織の最上層部の機関をいう。

26 「目標管理制度」：各部・課の重点的に取り組むべき業務の成果を目標として設定し、業務を推進し、その成果を評価するもので、職員一人ひとりが果たすべき役割を理解し、目標の明確化と効率的な政策推進を図るための制度をいう。

③ 行政評価⁽²⁷⁾システムの定着

市民の視点に立った成果重視⁽²⁸⁾の自治体経営を進めるため、行政評価システムの定着を図り、その成果を経営戦略に反映させ、予算や人員などの最適配分に活用します。

【主な取り組み項目】

- ・ 事務事業評価⁽²⁷⁾
- ・ 事業仕分け⁽²⁹⁾
- ・ 指定管理者モニタリング制度⁽³⁰⁾ など

④ 事務改善の実施

職員から事務改善の提案を求めることにより、職員の問題意識の向上や事務の効率化を図るとともに、市民サービスの向上につなげます。

【主な取り組み項目】

- ・ 一係一改善運動等の改善活動

⑤ 事務事業の見直し

事務事業の見直しに当たっては、行政評価により事務事業の成果や効率性を常に確認するとともに、上位施策への貢献度や優先順位を検証し、整理・統合を進めます。

【主な取り組み項目】

- ・ ゼロ予算事業⁽³¹⁾の推進
- ・ 事務事業評価

⑥ アウトソーシングの積極的な活用

公民連携の考え方により従来は行政が直接行っていた事業へ新たに民間事業者が参入する機会が広がり、更にNPOや市民団体など事業の受け皿となる団体も幅広くなっています。そのことから、公・民が一緒に事業を行うことで効率

27 「行政評価」「事務事業評価」：市が行う政策、施策、事務事業について、一定の基準、指標をもって、コストや成果を把握して、必要性、効率性、有効性、優先性、公平性を判定し、次の計画や予算に反映させるための総合的な評価をいう。評価の対象を事務事業とする場合を事務事業評価という。

28 「成果重視」：サービスを提供する場合、常に目的と成果を明確にして、何をどれだけやったかではなく、どれだけ成果、効果が上がったかを意識した行政運営を行うことをいう。

29 「事業仕分け」：本市が実施している事務事業を、予算項目ごとに「事業の必要性」「実施主体」「実施方法」等について検討を行い、それぞれの事務事業ごとに最終的に「不要・廃止」「民間実施」「市で実施」等に仕分けていくもので、市民の視点で市の事務事業を評価・見直し、事務事業を再編整理することにより、予算の効率的・効果的な活用等を図る。

30 「指定管理者モニタリング制度」：指定管理者が、条例、規則及び協定等に従い、適切かつ確実なサービスの提供を行っているかを確認する手段をいう。

31 「ゼロ予算事業」：市が持っている人財や施設、情報、ネットワークを有効に活用し、職員の知恵と工夫によって、新たな予算を伴わずに実施する事業をいう。

的で質の高いサービスを提供することができる分野には、地域経済の活性化、地元での新たな雇用の確保などにも重点を置きながら、積極的に民間のノウハウの導入を進めます。

【主な取り組み項目】

- ・ 業務の民間移譲や民間委託の推進
- ・ 指定管理者制度の推進
- ・ 企業等への積極的な情報発信

⑦ 定員管理の適正化

今後も業務の民間委託や非常勤職員等の活用、事務の効率化等を進めるとともに、重点的・戦略的な職員配置を行い、これまで以上に効率的な市役所（事業を執行する集団から政策機能を果たすための集団）に変身するため、中長期的視点に立った定員管理の適正化に取り組みます。

【主な取り組み項目】

- ・ 非常勤職員の活用
- ・ 数値目標を定めた中長期的計画の推進

⑧ 窓口サービスの充実

サービス産業である行政（市役所は市民のお役に立つ所）を市民目線で運営し、各種手続きの簡素化、迅速化、制度の利便性の向上や待ち時間の短縮など、顧客満足度を高めるための取り組みを行います。

また、職員の接遇能力を向上させるとともに、市民（お客様）に親しまれ、信頼される明るい市役所づくりを実現するため、その基本となるあいさつの励行に取り組みます。

【主な取り組み項目】

- ・ 市税や利用料などのコンビニ収納の検討
- ・ 旅券（パスポート）の申請受付・交付事務の開始
- ・ あいさつ日本一運動の推進

戦略2 財政戦略【歳入・歳出の見直しによる財政の健全化】

[重点項目]

財政
戦略

【歳入・歳出の見直しによる財政の健全化】

- ①基金の増額
- ②市債の抑制
- ③自主財源の確保
- ④市有財産の有効活用
- ⑤新たな収入の検討
- ⑥歳出の見直し

① 基金⁽³²⁾の増額

将来予想される様々な危機に対処するための準備として、計画期間内に一般会計における基金積立額の増額を目指します。

【主な取り組み項目】

- ・ 財政調整基金⁽³³⁾及び市有施設整備基金⁽³⁴⁾の増額

② 市債の抑制

将来への負担を少しでも軽減するため、市債のうち事業に係る借入は、その元金償還額を上回らないよう借入し、借入残高を減らすことを目指します。

【主な取り組み項目】

- ・ 事業に係る市債残高の削減

③ 自主財源の確保

市の収入にあたる歳入については、特に自主財源の確保が重要課題です。市税の公平・公正の観点から滞納整理を強化しつつ、効率的かつ計画的な税收確保に努めます。また、保育料、住宅使用料等の収納率向上に努めるとともに、広告料収入など自主財源の確保に努めます。

そのため、今後は更に関係団体との連携を図るとともに、市民の納税等に対する理解を高めていきます。

【主な取り組み項目】

- ・ 納税相談の充実や滞納対策の強化、口座振替の推進等
- ・ 未利用財産の処分等
- ・ 使用料や手数料の適正な金額への見直し

32 「基金」：法律や条例の規定に基づいて、特定の目的のために財産を維持し、資金を積み立て又は定額の資金を運用するものをいう。

33 「財政調整基金」：年度間の財源不足に対応するため、決算剰余金などを積み立て、財源が不足する年度に活用する目的の基金をいう。

34 「市有施設整備基金」：市有施設の整備に要する経費の財源に充てる目的の基金をいう。

・特別会計⁽³⁵⁾の健全経営

④ 市有財産の有効活用

土地や施設の空きスペースについては、地域の活性化や少子高齢化対策等につながる活用方法の検討を進めます。

【主な取り組み項目】

- ・地域活性化等につながる集客の場

⑤ 新たな収入の検討

これまでの行財政改革は、職員数の削減や事務事業の縮小・統廃合など市の歳出抑制が中心でしたが、今後は、市の基幹産業や豊かな自然等の魅力を全面に打ち出し、市民・企業の所得や市の歳入の増加につながるような施策も必要になります。市の将来について明るい展望が持てるよう歳入を増やす効果的な改革策を推進します。

【主な取り組み項目】

- ・各産業分野における新たな戦略の推進
- ・ブランド戦略⁽³⁶⁾
- ・ネーミングライツ（公共施設の命名権）⁽³⁷⁾
- ・ふるさと納税の推進
- ・新たな広報媒体による収入増

⑥ 歳出の見直し

事務事業の見直しを行うとともに、市全体における行政サービスの向上、将来的なコスト等に着目し、民間活力の活用を図ります。

【主な取り組み項目】

- ・業務の民間委託や指定管理者制度の推進
- ・入札制度の見直し
- ・給与制度見直し

35 「特別会計」：国または地方公共団体の官庁会計において、一般会計から切り離して別に設けられる、独立した経理管理が行なわれる会計のことをいう。

36 「ブランド戦略」：地域の観光地や特産品などに着目し、交流人口や定住人口の増加を図るための手段として、イメージの確立とブランド力の構築を目指す取組をいう。

37 「ネーミングライツ（公共施設の命名権）」：人の多く集まるスポーツ施設（野球場やサッカー場）や文化施設（音楽ホールや文化センターなど）に、企業名や商品名をつける権利をいう。

戦略3 組織戦略【市民に分かりやすく、かつ成果を上げる組織】

[重点項目]

組織
戦略

【市民に分かりやすく、かつ成果を上げる組織】

- ①簡素で効率的な行政組織の確立
- ②市長部局と教育委員会との役割分担の見直し
- ③支所の見直し

① 簡素で効率的な行政組織の確立

市民に分かりやすい簡素で効率的な行政組織の確立を目指すとともに、新たな行政課題に的確かつ柔軟に対応できる仕組みを構築するため、職員の効率的活用と組織のフラット化を目的としたグループ制⁽³⁸⁾の導入を検討します。

【主な取り組み項目】

- ・グループ制の導入検討

② 市長部局と教育委員会との役割分担の見直し

市民満足度の向上や地域活性化に寄与するとともに、「住民自治によるまちづくり」や「文化・スポーツによるまちづくり」等を全市的に推進していくため、市長部局と教育委員会との役割分担を見直し、より効果の得られる体制づくりを検討します。

【主な取り組み項目】

- ・文化スポーツ振興部門の市長部局への移管
- ・生涯教育部門の市長部局への移管

③ 支所の見直し

支所の組織については、これまでの支所組織再編の経緯を踏まえるとともに、現在の地域振興・地域防災の確保にも配慮しながら、窓口業務、本庁との伝達業務を主とする機能に見直す検討を行います。

【主な取り組み項目】

- ・支所業務の見直し

38 「グループ制」：業務の性質や繁閑に対応するため、従来のような固定的な係に代えて、グループを設置するもの。お互いの協力体制が従来よりも取れ、また、柔軟かつ機動的に職員及び事務を割り振ることができ、組織力の向上につながると考えられる。

戦略4 人財戦略【市民とともに未来を描きチャレンジする職員の育成】

[重点項目]

人
財
戦
略

【市民とともに未来を描きチャレンジする職員の育成】

- ①職場環境の整備
- ②職員研修の充実
- ③人事制度の整備

① 職場環境の整備

職場は職員が仕事を通じて自らの能力・意欲を発揮する場であると同時に、能力を開発する場でもあります。職場における様々な場面を人財育成の場として捉え、やりがいを実感でき、職員のやる気が高まるような環境、すなわち人が育ちやすい職場環境・組織体制を整備する必要があります。

そこで、今後は市民の目線に立ち職務を行うとともに、業務内外を問わずコミュニケーションを活発に行い、さらには職員間の情報の共有化を図り、協力体制の強化を推進していきます。

【主な取り組み項目】

- ・市民主体意識の徹底
- ・学習的職場環境づくり
- ・働きやすい職場環境づくり

② 職員研修の充実

職員研修は、すべての能力開発の基礎に位置づけられ、本市の人財育成の中心となるものであり、職務上必要とされる知識・技能を、職員に効率的かつ体系的に修得させることで、職員の持つ潜在能力を引き出し、組織力の向上につなげるものです。

このようなことから、職員研修を積極的に展開し、職員の資質向上や意識改革などに取り組み、真に求められる質の高い市民サービスを提供できる『人財』を育成します。

【主な取り組み項目】

- ・自己啓発に取り組みやすい環境づくり
- ・集合研修の充実
- ・研修施設等への派遣研修

③ 人事制度の整備

人財育成を効果的に推進するためには、業務に対する職員の意欲向上がカギとなります。人事制度は職員の意欲の維持・向上に大きく影響することから、職員の適性や能力、さらには業務上の成果などを的確に把握し、適切に運用する必要があります。

そこで、人事異動や昇任制度、人事考課制度⁽³⁹⁾の検討・充実を図り、職員のやる気を引き出すとともに、将来を担う優秀な人財の確保に努めます。

【主な取り組み項目】

- ・ 新たな採用選考方法の検討
- ・ 考課結果の有効活用
- ・ ジョブローテーションの確立
- ・ 公平公正な人財の登用

39 「人事考課制度」：職員の能力や実績を適正に評価することにより、組織の人財育成と効果的な人財活用を行うものをいう。

戦略5 協働戦略【情報の共有と市民協働の推進】

[重点項目]

協働
戦略

【情報の共有と市民協働の推進】

- ①情報公開の推進
- ②市から地域への権限と財源の移譲
- ③NPO等の支援

① 情報公開の推進

市民参加の行財政運営の実現や行財政改革を推進していく上で必要不可欠となる市民の理解と信頼、協力を確保するとともに市民への説明責任を果たすために、財政状況をはじめとする行政情報を積極的に分かりやすく提供します。

また、市報やホームページなどあらゆる情報手段を活用して市民との情報共有化を図り、市民の関心を高め、市民と行政の協働意識を向上させるよう努めます。

【主な取り組み項目】

- ・ 行政情報の発信

② 市から地域への権限と財源の移譲

地域に権限を移譲した方がより地域の発展につながる業務については、権限と財源を地域に移譲する「地域内分権」を推進し、多様な実施主体による公共サービスの提供体制の確立を目指します。

【主な取り組み項目】

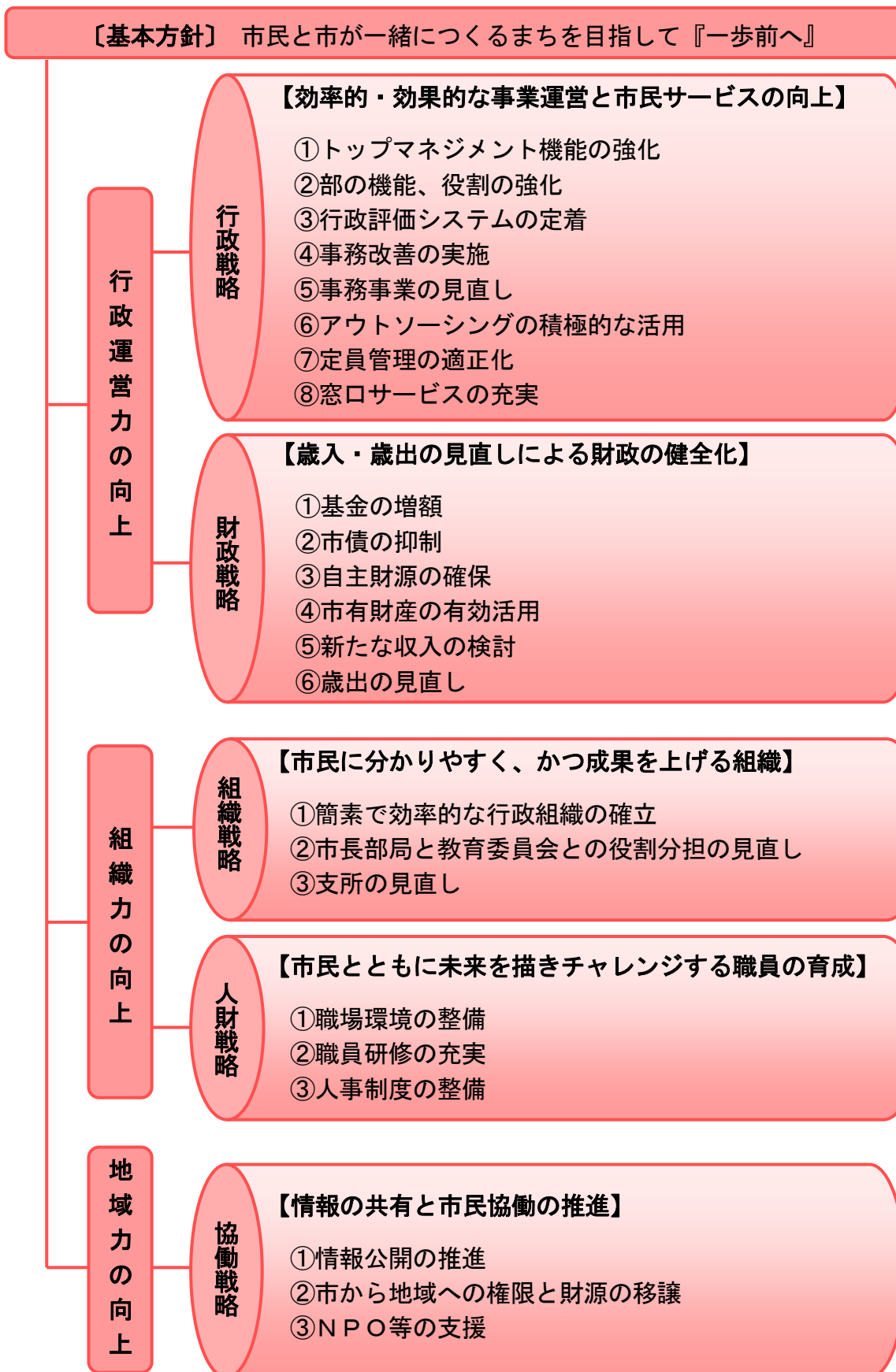
- ・ 住民自治組織の構築
- ・ 市の支援組織の整備

③ NPO等の支援

NPO法人やボランティア団体の立ち上げ及び運営に関する総合的な相談の受付、情報の提供などにより、市民の自主的・自発的な活動を支援し、行政との協働を推進します。

【主な取り組み項目】

- ・ 市の支援組織の整備





IV 改革の推進

1 大綱の期間

この行財政改革大綱の計画期間は、平成23年4月から平成28年3月までの5年間とします。

2 推進体制

市長を本部長とする八代市行財政改革推進本部を中心として全庁的体制で取り組みます。また、各部門(現場)での取り組みを確実なものにするため、行財政改革推進責任者と行財政改革推進員を置き、職員の改革意識と当事者意識のもと、職員が自主的・主体的に行財政改革に参加する体制とします。

3 アクションプランの策定

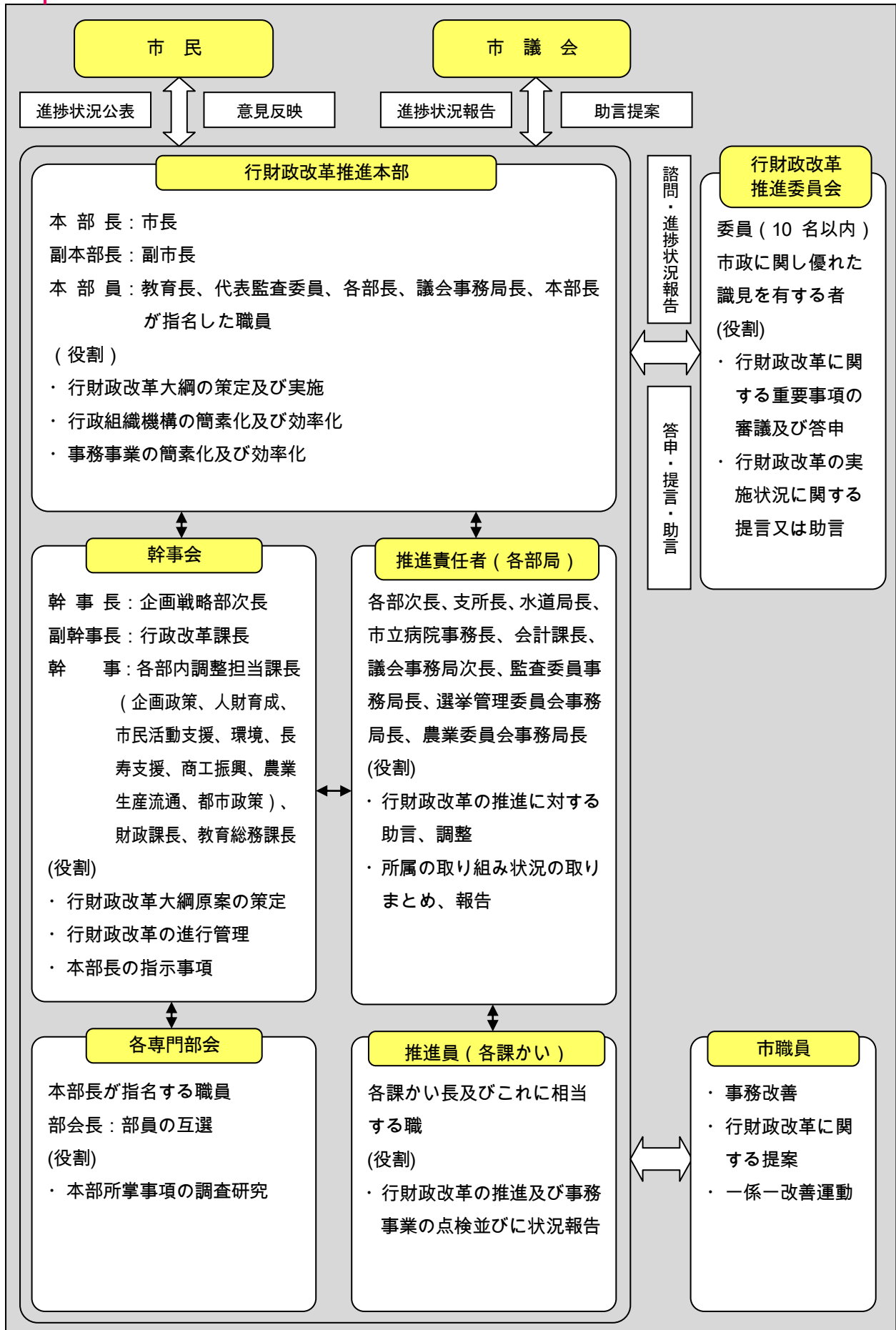
5つの戦略と改革の方策を示す23の重点項目に具体的かつ計画的に取り組むため、具体的な改革事項を設定するとともに、なにを、いつまでに、どのようにするといった事項を定めたアクションプラン(実施計画)を策定します。併せてアクションプランには、可能な限り数値目標を設定するとともに、具体的な指標を用いて、行財政改革が市民に分かりやすくなるようにします。

4 進行管理及び公表

第二次行財政改革を着実に推進するため、市長を本部長とする八代市行財政改革推進本部において、定期的に進行管理を行います。

なお、進行管理結果については、積極的に市民に公表するとともに、八代市行財政改革推進委員会や市議会等に報告し、ご意見をいただきながら行財政改革を推進していきます。

行財政改革推進体制図





○八代市行財政改革推進委員会条例

平成17年12月26日 条例第281号

(設置)

第1条 社会経済情勢の変化に対応した効率的かつ効果的な市政運営を推進するため、八代市行財政改革推進委員会(以下「委員会」という。)を設置する。

(所掌事務)

第2条 委員会は、市長の諮問に応じて本市の行財政改革に関する重要事項を審議し、その結果を市長に答申する。

2 委員会は、行財政改革に係る実施計画、実施状況等について適宜報告を受けるとともに、必要に応じて八代市行財政改革推進本部に対し提言又は助言を行うことができる。

(組織)

第3条 委員会は、委員10人以内で組織する。

2 委員は、市政に関し優れた識見を有する者のうちから市長が委嘱する。

(任期)

第4条 委員の任期は、3年とする。ただし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(会長及び副会長)

第5条 委員会に会長及び副会長を置き、委員の互選により定める。

2 会長は、委員会を代表し、会務を総理する。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき、又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 委員会の会議(以下「会議」という。)は、会長が招集し、会長がその議長となる。

2 会議は、委員の半数以上が出席しなければ開くことができない。

3 会議の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

(庶務)

第7条 委員会の庶務は、企画戦略部行政改革課において処理する。

(委任)

第8条 この条例に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、会長が委員会に諮って定める。

附 則

この条例は、公布の日から施行する。

(改正条例の附則は省略)

○八代市行財政改革推進本部規程

平成17年10月7日 訓令第70号

(設置)

第1条 社会経済情勢の変化に対応し、効率的かつ効果的な市政の実現を推進するため、八代市行財政改革推進本部(以下「本部」という。)を置く。

(所掌事務)

第2条 本部の所掌事務は、次のとおりとする。

- (1) 行財政改革大綱の策定及び実施に関すること。
- (2) 行政組織機構の簡素化及び効率化に関すること。
- (3) 事務事業の簡素化及び効率化に関すること。
- (4) その他行財政改革に係る重要事項に関すること。

(組織)

第3条 本部は、本部長、副本部長及び本部員をもって組織する。

2 本部長は市長をもって充て、副本部長は副市長をもって充てる。

3 本部員は、教育長、常勤監査委員、部長、議会事務局長及び本部長が指名した職員をもって充てる。

(幹事会)

第4条 本部に下部組織として、幹事会を置く。

2 幹事会の所掌事務は、次のとおりとする。

- (1) 行財政改革大綱原案の策定に関すること。
- (2) 行財政改革の進行管理に関すること。
- (3) その他本部長の指示事項に関すること。

3 幹事会は、幹事長、副幹事長及び幹事をもって組織する。

4 幹事長は、企画戦略部次長をもって充てる。

5 副幹事長は、行政改革課長をもって充てる。

6 幹事は、部内調整担当の課長、財政課長及び教育総務課長をもって充てる。

(専門部会)

第5条 幹事会に、第2条に規定する所掌事務に係る専門の事項を調査研究させるため、必要に応じて専門部会を置く。

2 専門部会に所属する部員は、職員のうちから本部長が指名する。

3 専門部会に部会長を置き、部員の互選によりこれを定める。

4 専門部会長は、専門部会の事務を掌理し、専門部会の会議を招集する。

5 専門部会長は、専門部会の調査研究の結果を速やかに幹事会に報告しなければならない。

(推進責任者及び推進員)

第6条 行財政改革の取組みの徹底及び円滑な推進を図るため、行財政改革推進責任者(以下「推進責任者」という。)及び行財政改革推進員(以下「推進員」という。)を置く。

2 推進責任者は、別表に定める職員をもって充てる。

3 推進責任者の所掌事務は、次のとおりとする。

- (1) 所属の行財政改革の推進について積極的に助言し、及び調整すること。
- (2) 所属の行財政改革の取組みの進捗状況を取りまとめ、本部に報告すること。

- 4 推進員は、課かい長及びこれに相当する職にある者をもって充てる。
- 5 推進員は、その所属する課かい等の事務事業を調査点検し、その報告書を作成して推進責任者に提出し、行財政改革大綱の策定に資するとともに、行財政改革大綱の実施を所属する課かい等において推進する。

(職員の協力)

第7条 本部及びこれに設置された機関は、必要に応じて関係職員の出席又は資料の提出を求めることができる。

- 2 職員は、前項のほか、行財政改革大綱の策定及び実施に関し事務事業の改革案を提案するなど積極的に協力しなければならない。

(庶務)

第8条 本部の庶務は、企画戦略部行政改革課において処理する。

(その他)

第9条 この訓令に定めるもののほか、本部の運営に関し必要な事項は、本部長が定める。

附 則

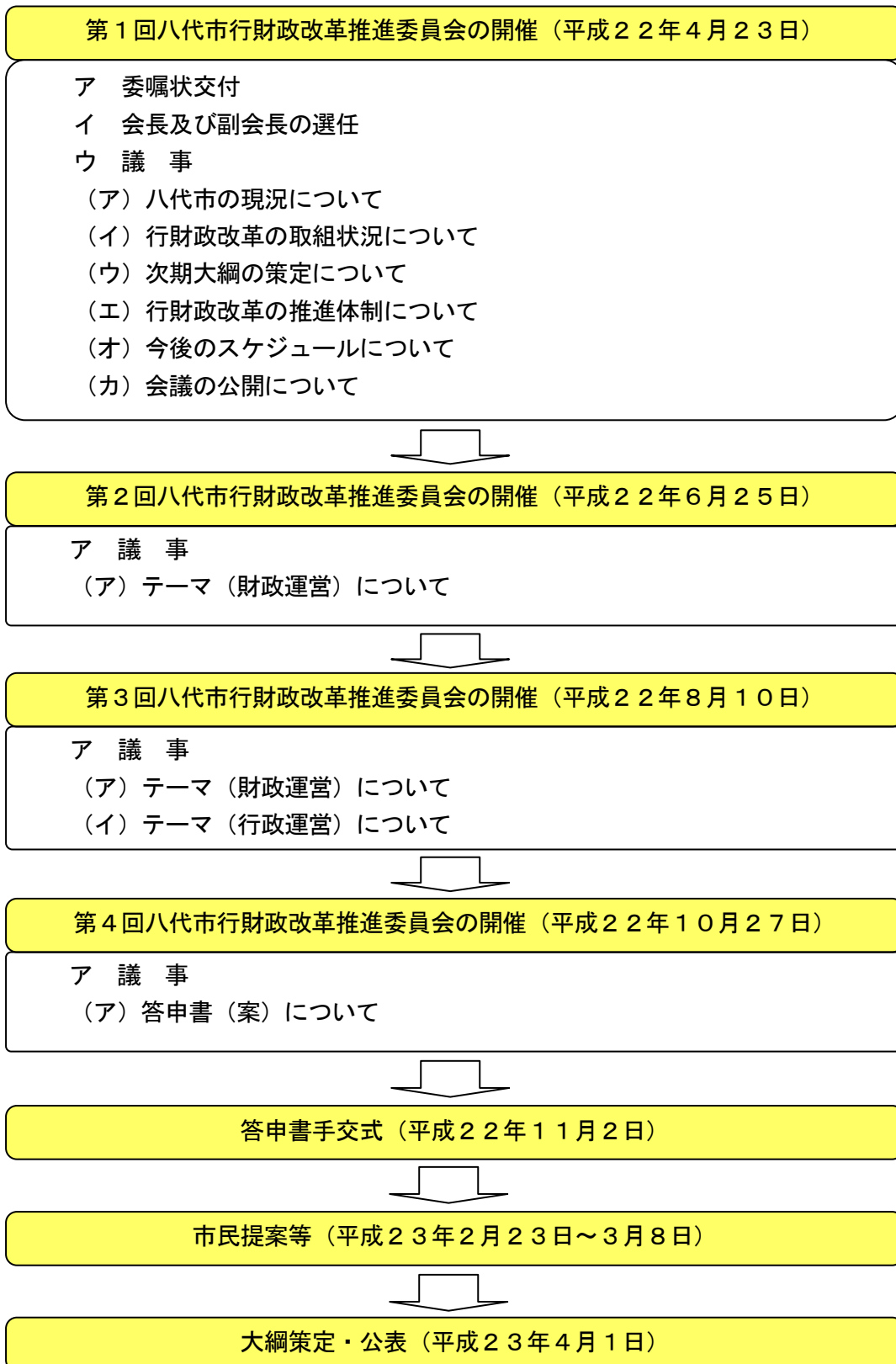
この訓令は、公布の日から施行する。

(改正訓令の附則は省略)

別表(第6条関係)

企画戦略部次長
総務部次長
市民協働部次長
環境部次長
健康福祉部次長
商工観光部次長
農林水産部次長
建設部次長
教育部次長
支所長
水道局長
市立病院事務長
会計課長
議会事務局次長
監査委員事務局長
選挙管理委員会事務局長
農業委員会事務局長

○策定フロー



八代市行財政改革に関する答申書

～職員そして市民が変われば八代は変わる
前例にとられないまちをつくるために～

平成22年11月2日

八代市行財政改革推進委員会

八代市行財政改革推進委員会からの答申

八代市は、平成18年11月に平成23年3月までを計画期間とする「八代市行財政改革大綱」を策定し、市民が合併してよかったと実感できるまちづくりを実現するための効率的かつ効果的な市政運営を目指し、事務事業の見直し、組織・機構の見直し、定員管理の適正化などに取り組んできました。

この行財政改革大綱に基づく取組の結果、経費削減など算定できる取組項目において、平成18年度から平成21年度の4年間の合計で約72億円の財政効果を生み出すなど、一定の成果を挙げてきたことはいかがえます。

しかし、近年の深刻な経済危機や少子高齢化の進展により、税収は大幅に減少する見込みであり、一方で福祉関連支出の増大が予想されます。また、合併特例債の期限や地方交付税の合併算定替の措置が平成27年度で終了することから、今後5年間の改革への取組が、将来の八代市の行財政運営に大きな影響を及ぼすことを踏まえ、着実な行財政改革を進めていく必要があります。

この答申は、八代市の行財政改革の今後に向けた取組の方向性について市民の目線で、市民としての率直な意見や提案を集約し、取りまとめたものです。

今回の答申を今後の改革にご活用いただき、未来に向けた課題克服に積極的に取り組んでいただくよう要望します。

第1 行財政改革の基本的な考え方

税収の減や人口の減少が見込まれる中で、持続可能な行財政運営を図り、市民満足度の高い行政サービスを提供していくためには、前例にとらわれることなく改革を推し進める必要があります。そのためには、平成18年度から平成22年度までの行財政改革大綱の成果や課題を踏まえながら、思い切った行財政改革に挑戦する姿勢が必要です。

また、行財政改革の着実な遂行とその進捗状況を管理するために、目標管理制度を導入するとともに、市民が行財政改革を理解し積極的に参加することができるよう、原則として情報を公開する必要があります。

第2 推進項目

1 事務事業の見直し

財政状況が厳しさを増す中、市民ニーズに的確に対応するためには、事務事業の効率化を進め、市民の視点を取り入れながら行政評価を推進し、不断の見直しを行う仕組みを整備していくことや、ゼロ予算事業（市民や企業との協働・連携）を推進していくなどの工夫も必要です。

2 透明性の向上（情報公開の徹底）

市民参加の行財政運営を実現するためには、市民と行政が同じ視点に立つ必要があります。そのため、財政状況をはじめとする行政情報については、市民が理解しやすいよう分かり易く説明しなければなりません。そのことにより、様々な見直しについて、市民の理解と信頼、協力を確保することが可能になります。

3 組織機構の見直し

今後の組織には、「企画」「戦略」「実践力」を高め、八代市の魅力を積極的に発信する組織が必要です。また、市民のニーズに的確に対応できる意思決定の早い、スピード感のある組織とするために、これまでの縦割り行政を見直し、横断的な連携の強化を図り、目標を実現するために最も適した体制づくりを行うことが重要です。併せて、現場への権限移譲や総合調整機能の充実を図っていく必要もあります。

また、教育委員会は、義務教育課程までの教育に徹底し、スポーツ振興部門や博物館等のいわゆる教育機関については、市長部局に移管するなど、市長部局と教育委員会との役割分担の見直しの検討も必要です。特に公民館等の生涯教育部門は市民に一番係わる場所であり、市長部局にあるべきです。そのことによって、八代市の市民活動や経済がより活発化することが期待できると考えます。

なお、これからの農業は、食の安全や高級感から国際競争に勝てる時代になっており、「守り」から「攻め」の姿勢へ変化していく必要があります。そのためにも、商工部門と農林水産部門の連携を強化し、戦略的な展開を図っていくべきです。

併せて、支所の組織については、これまでの支所組織再編の経緯を踏まえるとともに、現在の地域振興・地域防災の確保にも配慮しながら、今後は主に窓口業務、本庁との伝達業務を主とする機能に見直していく検討も必要であると考えます。

4 人材の育成

複雑多様化する行政需要に対応するためには、職員一人ひとりが常に改革・改善の気概を持つことが肝要であり、真に求められる質の高い市民サービスを提供できる人材の育成に取り組んでいくべきです。また、職員の接遇能力を向上させるとともに、市民（お客様）に親しまれ、信頼される明るい市役所づくりを実現するため、その基本となるあいさつをこれまで以上に進んで行なっていく必要があります。なお、人材の育成は職員の手で実施することにより、それ自体が非常に重要な人材育成の手法となります。

これまで行ってきた一係一改善運動等の改善活動は、その成果だけでなく、市職員の意識改革や意欲の向上にも大きな効果があるため、継続して進めていくことが重要です。

5 職員数の適正化

現行の行財政改革大綱において、平成22年4月1日までに150人以上の職員数削減の目標を掲げ、新規採用抑制等の結果、その目標以上に達成されたことは高く評価します。

今後は、更に徹底した組織改革と業務の革新を行うとともに、業務の民間移譲や民間委託を積極的に推進し、メリハリのある人員配置を行い、これまで以上に効率的な市役所（事業を執行する集団から政策機能を果たすための集団）に変身する必要があります。

6 給与等の適正化

八代市の給与水準はラスパイレス指数も国家公務員以下の水準で推移している状況です。

しかし、市民が市内の企業と比較し市職員の給与等は高い水準にあるという意識を持っていることも事実です。

そのため、職員が意欲と誇りを持って仕事に取り組むことができるとともに、市民の理解を得られるよう、給与等の適正化に取り組む必要があります。

7 民間等の活力活用

効率的かつ効果的な市民サービスを提供するため、民間のノウハウを積極的に活用していくべきです。そのためには、企業等に対して事業や業務の内容、申請方法等を積極的に分かり易い内容で発信していく必要があります。

また、業務の民間委託や指定管理者制度については、経費削減だけでなく、市民サービスの向上や、地域経済の活性化、地元での新たな雇用の確保などに重点を置き、八代市に貢献している企業等を優先できるような仕組みを考えるべきです。

なお、長年随意契約としている事業を競争入札に切り替えるなど、入札制度を常に見直し、市民にとって最も効果的な契約となるようにすべきです。

8 歳入の確保

悪質な滞納に対する差し押さえなどの強制的徴収に積極的に乗り出しているものの長引く不況を背景に、市税等の滞納額は依然として多額なものとなっています。今後は更に納税相談の充実や滞納対策の強化、口座振替の推進等による市税等の収納率の向上や関係団体との連携、未利用財産の処分等により、歳入の確保に努める必要があります。

また、利用者が負担している使用料や手数料は、行政サービスの対価の一部でしかなく、その賄えない部分は、サービスを直接利用しない市民を含む市民全体で負担しているものであることを再認識し、適正な金額へと見直しを行っていくべきです。

そのためには、市税等の滞納が市政運営に及ぼす影響や徴収率、滞納額等に加え、利用者が享受している行政サービスの対価や市の歳出削減状況などを周知し、市民の納税等に対する理解を高めていく必要があります。

なお、特別会計については、歳入を確保し、独立採算を基本とした健全経営に努めていくべきです。

9 新たな歳入の検討

行財政改革は、職員数の削減や事務事業の改廃など市の歳出抑制のための方策が中心となりがちですが、無駄を無くす一方で、基幹産業である農林水産業や八代市の魅力（豊かな自然、交通の拠点としての優位性）を全面的に打ち出し、市民や企業の所得を増やし、市の歳入の増加につながるような戦略的で前向きな方策を検討することも必要です。また、重点港湾の選定を受けた八代港の利用の増大を図る新たな戦略の推進等も必要です。それは、市民や職員が八代市の将来について明るい展望を期待することにもつながります。

さらに、ブランド戦略の様な積極的な政策と併せて、企業の地域貢献としてのネーミングライツ等への参画の要請、市場公募債やふるさと納税、一口株主、PFIなど、民間・市民資金を活用することによって、市の歳入を増やす効果のある改革策を推進していくべきです。

10 企業誘致及び定住促進

固定資産税の軽減や子育て支援、公の施設の無料利用など一定期間のインセンティブを付与するとともに、水や空気といった八代市の魅力を市民共有の財産であると再認識し、それらを紹介する総合的な資料を策定・発信していくことにより、企業誘致の推進、若者の定住促進などに努めていくべきです。

また、定住促進のためにも、今後は地域コミュニティを再構築させていくことが重要であると考えます。

11 公共施設の空きスペース等の有効活用

支所や小中学校などの公共施設の空きスペースについては、地元の意向を聞きながら、地域活性化や起業の場、チャレンジストアなどの集合化による集客の場としての有効活用について検討していくべきです。

おわりに

当委員会は、平成23年度からの次期行財政改革大綱の策定にあたり、学識経験者や市民の代表10人を構成員として平成22年4月に設置されて以来、4回にわたって市民の立場から積極的に審議してまいりました。

次期行財政改革大綱は、合併後10年の節目を見据えた八代市の重要な行財政改革の方向性、方針を示すものです。この答申の内容を十分に反映され、市長の強いリーダーシップのもと、全職員が共通の認識をもってなお一層の改革に努力されることを祈念します。

平成22年11月2日

八代市行財政改革推進委員会

会長	宮川 英明
副会長	松木 喜一
委員	上原 治
委員	岡田 敏代
委員	川井 健次
委員	沼田 安信
委員	濱田 律子
委員	古田 浩二
委員	吉住 一郎
委員	吉野 啓子