

第5次行財政改革計画検証結果（概要版）

1 はじめに

本格的な人口減少社会の到来や少子高齢化の進展等により市税収入の伸び悩みや社会保障費の更なる増大が見込まれる中で、高度化・多様化する市民ニーズに対して限られた経営資源で持続可能な行政サービスを提供できる体制を構築するため、本市は平成26年度（2014年度）から5年間にわたり、第5次行財政改革計画を推進してきた。併せて、平成28年（2016年）に発生した熊本地震後は、生産性向上といった視点から仕事のあり方を見直し、市役所の組織風土、職員の意識を変える市役所改革にも取り組んできた。

平成30年度（2018年度）をもって第5次行財政改革計画が終了したことから、計画の成果を明らかにするとともに、残された課題や新たな課題等への対応を図るため、以下のとおり検証を行った。

2 計画の概要

（1）計画期間

平成26年度（2014年度）から平成30年度（2018年度）までの5年間

（2）目標

「将来にわたり持続可能な市政運営の実現」

【目標値】	基準値(H24)	目標値(H30)
・行財政改革の取組が進んでいると感じる市民の割合	25.0%	⇒ 50.0%
・信頼できる市政と感じる市民の割合	38.4%	⇒ 60.0%
・効果的かつ効率的に市政が運営されていると感じる市民の割合	19.9%	⇒ 55.0%
・経費効果額	174億円（計画値）	

（3）取組方針及びプログラム数

取組方針	プログラム数	実施項目数
方針Ⅰ 市民のニーズに対応した質の高いサービスの提供	20	52
方針Ⅱ 時代の変化を捉えた効率的・効果的な行政運営の推進	23	47
方針Ⅲ 確固たる財政基盤の構築	28	56
合 計	71	155

（4）主な取組内容

方針Ⅰ 市民のニーズに対応した質の高いサービスの提供

1 質の高い区政サービスの提供

◆区役所の機能強化（市民局、各区役所）【2】

区・局の連携体制を強化に向けた「熊本市区における総合行政の推進に関する規則」を制定

◆区役所・出張所のあり方とまちづくり推進体制の見直し（市民局・各区役所）【3】

- ・まちづくり支援機能の強化と出張所等再編方針を策定
- ・同方針に基づき、市内17か所にまちづくりセンターを設置し、地域担当職員を配置
- ・コンビニエンスストアでの証明書発行を開始、2か所のサービスコーナーへマルチコピー機を設置

◆利用者にやさしい区役所づくり（市民局、各区役所）【4】

窓口での待ち時間を短縮するため、繁忙期の混雑予想などの広報、書き方ガイドの配置、住民票異動届の入力業務委託、サインや窓口環境の改善などを実施

<p>2 市民参画と協働の推進</p>	<p>◆防災サポーターの導入（消防局）【8】 大学生等を対象とした「機能別団員（防災サポーター）制度」に加えて、就職活動時にサポーター活動が評価されることを目的として、「熊本市大学生等消防団活動認証制度」を導入</p>
<p>3 市民サービスの改革と充実</p>	<p>◆中心市街地、観光施設等の無料Wi-Fi環境整備（総務局）【12】 中心市街地の観光施設、公共施設や市電、指定避難所等にWi-Fi環境を整備</p> <p>◆子ども・子育て支援の総合的な推進（健康福祉局）【14】 各区役所に利用者支援員を配置し、保育サービス等の情報提供及び入所あっせん等を実施</p> <p>◆市立幼稚園の見直し（教育委員会事務局）【16】 熊本五福幼稚園を民間移譲、「あゆみの教室」開設に向けた指導者研修や教室整備等を実施</p>
<p>方針Ⅱ 時代の変化を捉えた効率的・効果的な行政運営の推進</p>	
<p>1 経営マネジメントの強化</p>	<p>◆地理情報システムの最適化（総務局）【24】 熊本市統合型GISを導入し、職員向けに基本機能の運用を開始したほか、市民向けに「熊本市地図情報サービス」を提供</p>
<p>2 事務事業のゼロベースでの見直し</p>	<p>◆事務事業の見直し（総務局、財政局）【26】 事務事業を10%削減する「事務事業の効率化」の取組を実施し、震災復興に必要な人員を創出</p>
<p>3 民間活力等の活用</p>	<p>◆市民会館管理運営の見直し（経済観光局）【35】 熊本地震からの復旧工事完了後に指定管理制度を導入</p> <p>◆公設運動施設等における指定管理者制度の活用（経済観光局）【36】 「城南総合スポーツセンター」及び「植木中央公園運動施設」における指定管理者制度を導入</p>
<p>4 組織運営体制の適正化</p>	<p>◆クリーンセンター業務の見直し（環境局）【39】 収集車の乗車体制の見直しを行い、3名乗車体制から2名乗車体制へと移行</p>
<p>5 人材の育成の推進</p>	<p>◆総合的な人材開発の推進（総務局）【40】 全庁的な災害対応力向上に向けた取組を各局（各所属）において実施</p>
<p>6 コンプライアンスの徹底</p>	<p>◆職員倫理意識の向上（総務局）【42】 不祥事事例集の整備や公務員倫理に関する研修等を実施し、職員倫理・規範意識保持を徹底</p>
<p>方針Ⅲ 確固たる財政基盤の構築</p>	
<p>1 財政基盤の強化</p>	<p>◆債権管理のあり方の検討（財政局）【48】 「熊本市債権管理基本方針」を策定、および「熊本市債権管理条例」を制定するとともに総括組織として債権管理課を設置し、債権の適正管理に向けた対策を全庁的に推進</p> <p>◆市税収納率の向上（財政局）【49】 ・差押等滞納整理に積極的に取り組むとともにインターネットによる不動産・動産の公売を実施 ・初期末納への早期対策として民間事業者による電話納付案内や納税指導員による訪問等を実施</p>

2 総人件費の抑制
<p>◆時間外勤務の縮減（総務局）【57】</p> <p>各局（区）の時間外勤務時間数の目標値（上限）や時間外勤務ルール等を設定</p>
3 公共施設等の最適化
<p>◆公共施設マネジメントの構築（財政局）【58】</p> <p>公共施設の一元的管理に向けた公共施設等総合管理計画や公共建築物長寿命化指針等を策定</p>
4 公営企業の改革
<p>◆交通事業の経営健全化の推進（交通局）【64】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バス路線を民間へ移譲 ・交通局の経営収支見通しを示す中期経営収支プランを策定 <p>◆組織機構の適正化（上下水道局）【65】</p> <p>出先機関の統廃合及び関連業務の委託拡大を行い、東部・南部・西部浄化センターの職員常駐廃止、中部浄化センターの直営業務の一部見直し等を実施</p> <p>◆熊本市市民病院経営改善計画の策定・推進（病院局）【68】</p> <p>「熊本市市民病院運営審議会」から答申を受けて、「熊本市市民病院改革プラン」を策定</p>
5 外郭団体の改革
<p>◆第4次外郭団体経営改革計画の策定・推進（総務局）【70】</p> <p>第4次外郭団体経営改革計画に定めた各団体の改革の方向性に沿った取組を推進</p>

3 実施プログラムの達成状況について

<実施プログラムの評価方法>

各プログラムは具体的な取組となるいくつかの実施項目にて構成されており、実施項目がすべて達成しているものを「達成」、一部達成又は未達成が含まれているものを「一部達成」、全て未達成のものを「未達成」、熊本地震の影響で取組の継続が困難だったものを「休止」及び「中止」と区分した。

■各プログラム及び実施項目の達成状況（全 71 プログラム・155 実施項目）

評価	達成	一部達成	未達成	地震の影響による		計(件)	達成率(%) (※)
				休止	中止		
実施プログラム	46	23	0	1	1	71	97
実施項目	126	24	3	1	1	155	97

(※)達成率は、達成及び一部達成を含む

(1) 熊本地震の影響により休止・中止した実施プログラム

<休止>

プログラム名：定員管理の推進（総務局）【54】

中期定員管理計画（H24 基準値 6,420 人⇒H30 目標値 6,300 人）について、熊本地震からの復旧・復興業務にあたる人員確保のため、事務事業の見直しを行うとともに、定員抑制は一旦見合わせ、採用計画の見直しや他都市からの応援等により人員体制を整備した。

<中止>

プログラム名：市営墓地・納骨堂管理における指定管理者制度の活用（健康福祉局）【33】

計画期間内に予定していた指定管理者制度の導入について、熊本地震による墓石及び法面への被害により、復旧工事を優先する必要があったため、計画を中止した。

(2) 未達成の実施項目が含まれるプログラム

プログラム名：市立保育園の見直し（健康福祉局）【15】

・未達成実施項目：児童発達支援ルームの整備

未設置区への新たな設置を検討していたが、民間施設が増加傾向にあり、既存施設の機能強化を含めた総合的な検討を引き続き行うこととした。

・未達成実施項目：市立保育園の見直し

市立保育園の役割や配置等の見直しを予定していたが、令和元年（2019年）10月から実施される幼児教育無償化による保育需要の動向調査等を踏まえ、公立保育園が担うべき役割を再検証することとした。

プログラム名：公共施設マネジメントの構築（財政局）【58】

・未達成実施項目：公共施設再編等計画（仮称）策定

同計画の策定には、令和元年度（2019年度）までに策定される各施設の個別長寿命化計画に基づく今後見込まれる更新費用等を踏まえた検討が必要となり、令和2年度（2020年度）に再編等計画に代えて「公共施設等総合管理計画・実施計画」を策定することとした。

4 計画の総合評価

(1) 目標の達成状況

本計画では、71 の実施プログラムを設定し、達成状況については、「達成」及び「一部達成」となったものが全体の 97%となり、概ね予定どおりにプログラムを遂行できた。まちづくりセンターの地域担当職員が把握した地域ニーズを庁内連携により事業化する仕組みづくりを構築し、区役所のまちづくり活動を身近に感じる市民の割合が上昇したほか、熊本地震からの復興に必要な人員や財源を創出するための事務事業の見直しや、老朽化した公共施設の更新等に係る一元的なマネジメントの推進など、質量両面にわたって一定の成果が得られたところ。残りの 3%については、熊本地震の影響により、「休止」及び「中止」となったプログラムであり、今後の復旧・復興事業の進捗を見据えたうえで、改めて取組内容を検討する必要がある。

経費効果については、当初の見込みを 53 億円上回る 227 億円の効果額を算出した。歳入歳出両面にわたる収支改善への取組を推進し、中でも市税収納率の向上やその他債権管理の適正化に向けた取組で高い効果が得られた。

一方、目標値としていた「行財政改革の取組が進んでいると感じる市民の割合：50%」、「信頼できる市政と感じる市民の割合：60%」、「効果的かつ効率的に市政が運営されていると感じる割合：55%」については、いずれも基準値から数値は上昇したものの、目標達成には至らなかった。

本計画においては、前述のまちづくりセンターによる取組のほか、待ち時間解消に向けた窓口業務の見直しなど、市民に身近な取組も推進してきた。しかしながら、取組の多くが行政組織内部の効率化や健全化を図るものであり、市民生活の中で直接実感しづらいものであるため、今後は、市民が「効果を実感できるアウトプットの更なる充実」や、「分かりやすい情報発信」などといった点においても、取組を検討していく必要がある。

■ 指標の推移

単位：%

	基準値	実績					目標値
	H24	H26	H27	H28	H29	H30	H30
行財政改革の取組が進んでいると感じる市民の割合	25	22.3	22.9	28	26.2	29.9	50
信頼できる市政と感じる市民の割合	38.4	37.9	37.3	47.7	43.8	50.1	60
効果的かつ効率的に市政が運営されていると感じる市民の割合	19.9	20.7	20.8	26.8	25.7	29	55

「熊本市第 6 次総合計画」・「熊本市第 7 次総合計画」市民アンケート調査報告書より

■ 経費効果額

取組項目	計画額	効果額	計画差
定員管理・アウトソーシングの推進	44 億円	47 億円	+3 億円
時間外勤務の縮減	21 億円	28 億円	+7 億円
事務事業の見直し	45 億円	42 億円	▲3 億円
歳入確保	25 億円	21 億円	▲4 億円
市税収納率の向上、その他債権管理の適正化	39 億円	89 億円	+50 億円
合計	174 億円	227 億円	+53 億円

(2) 各種財政指標の推移

本計画に掲げた各種財政指標の改善については、熊本地震の影響により一部目標値の見直しを行い、7指標のうち、実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率及び市債残高の5指標は目標を達成した。

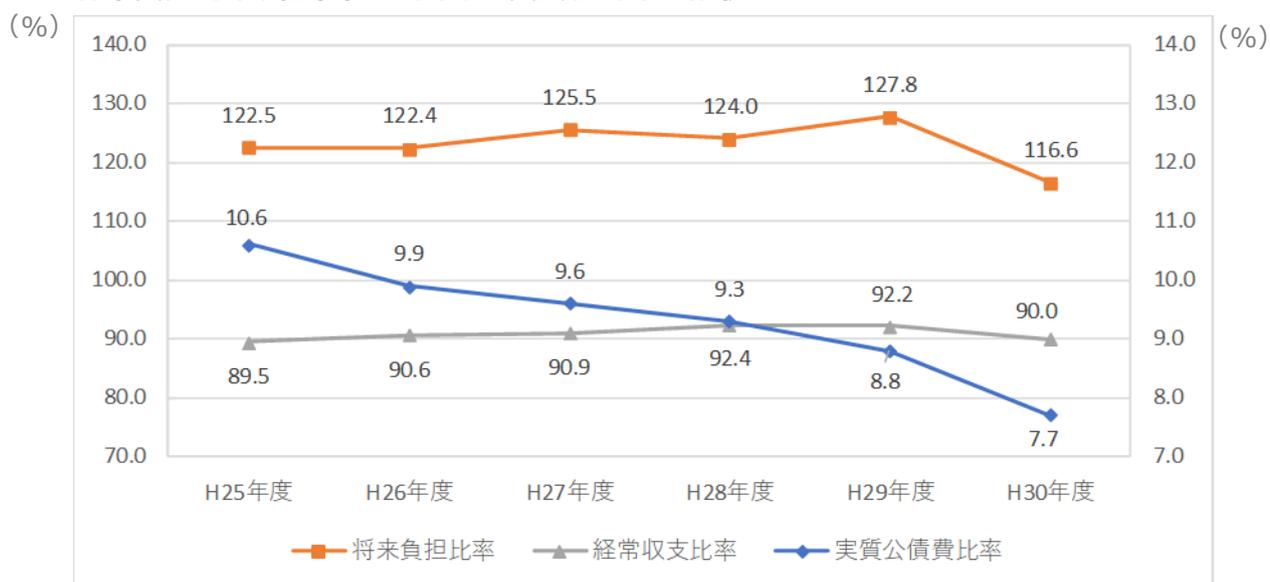
経常収支比率は、扶助費等の義務的経費の増加等の影響で、また、財政調整基金残高は、熊本地震で取り崩した実績を踏まえ見直しを行ったものの、目標値未達成となった。

■各種指標に係る目標値及び平成30年度（2018年度）決算の状況

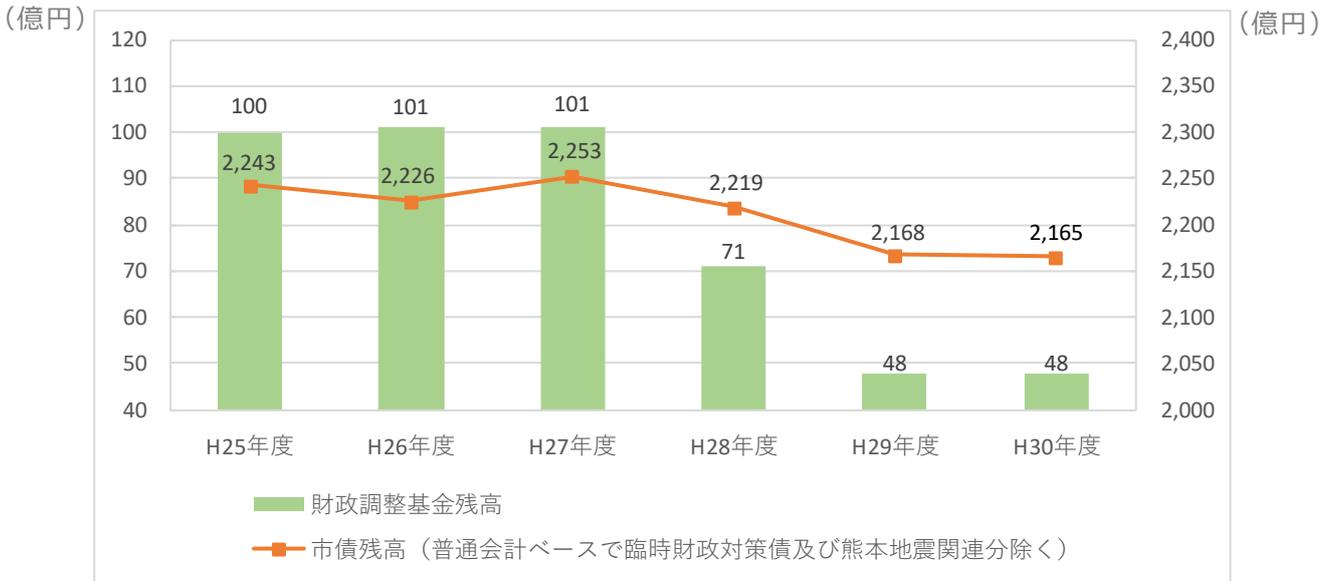
	H24年度決算 (基準値)	H30年度決算	目標値	(参考) 早期健全化基準	達成状況
①実質赤字比率	黒字	黒字	黒字を維持	11.25%	達成
②連結実質赤字比率	黒字	黒字	黒字を維持	16.25%	達成
③実質公債費比率	11.1%	7.7%	8.0%台	25.0%	達成
④将来負担比率	120.7%	116.6%	150%程度	400%	達成
⑤経常収支比率	89.1%	90.0%	現状を維持	-	未達成
⑥財政調整基金残高	108億円	48億円	50億円(※)	-	未達成
⑦市債残高（普通会計ベース 臨時財政対策債及び熊本地震関連分を除く）	2,265億円	2,165億円	2,500億円程度	-	達成

※平成29年度（2017年度）当初予算編成時点において残高見込みが50億円となったため、目標値を100億円から50億円に変更

■将来負担比率、経常収支比率、実質公債費比率の推移



■ 財政調整基金残高、市債残高の推移



(3) 職員数について

職員の定員管理は、中期定員管理計画において、平成 24 年（2012 年）基準値 6,420 人から平成 30 年（2018 年）目標値 6,300 人とすることを目標に、アウトソーシングや事務事業の見直し等により、平成 28 年（2016 年）4 月 1 日時点の職員数は 6,372 人へと推移してきたが、熊本地震における復旧・復興業務に当たる人員を確保するため、計画は休止とし、定員抑制は一旦見合わせることにした。平成 31 年（2019 年）4 月 1 日時点の職員数は 6,151 人^{*}だが、市民病院の被災により医師等を退職不補充としたことなどにより、職員数が減少したものの。

※平成 29 年（2017 年）4 月 1 日以降、職員数は教職員の数を除いて計上

5 今後に向けて

今後人口減少が加速し、税収の減少等による経営資源の制約が更に厳しくなることが想定される中で、本市が目指す「上質な生活都市」の実現に向けて、持続可能な市政運営体制を構築していくためには、市民と行政それぞれに求められる役割をより明確にし、新たな改革の推進に向けたコンセンサスを形成していくことが重要となる。

本検証を踏まえ、今後の行財政改革については、全職員の改革マインドを強化するために本計画期間中に新たに取組を開始した「市役所改革」と一体化し、令和元年度（2019 年度）からの 3 年間で「市役所改革第 2 ステージ」として新たなスタートを切ることとする。

市役所改革第 2 ステージでは、本計画で予定どおりに進まなかった取組はもちろんのこと、新たな行政課題等に対して、「これまでこうやってきたから」という前例踏襲的なやり方や市役所のルールを改めて見直し、より市民起点に立った取組を推進していくとともに、分かりやすい情報発信にも注力していく。

加えて、限られた人員や財源の中で、複雑化・高度化する行政ニーズに適切に対応していくための ICT・民間活力等を活用した働き方改革や、各局区が果たすべきミッションを踏まえた多様な人づくり、社会経済情勢の変化に柔軟に対応していくための定員管理の適正化や財政収支の改善に向けた取組の強化等、生産性の更なる向上に繋がる取組を推進し、「市民満足度・職員満足度の高い市役所」を目指していく。

【第5次行財政改革計画終了後の取組の方向性】

