

令和6年11月27日

菊池市長 江頭 実 様

菊池市行政改革大綱策定審議会  
会 長 澤田 道夫

第五次菊池市行政改革大綱の策定について（答申）

令和6年9月2日付け菊市公第347号にて諮問のありました第五次菊池市行政改革大綱について、菊池市行政改革大綱策定審議会で慎重に審議を行った結果を別添のとおり「第五次菊池市行政改革大綱（案）」として答申します。

また、大綱の推進にあたっては、下記の事項について配慮をお願いします。

記

- 1 第五次菊池市行政改革大綱のテーマである「変化に迅速かつ柔軟に対応する行財政運営」を目指して、社会情勢の変化を敏感に察知し、機動的に施策を推進してください。
- 2 行政のデジタル化について、単にデジタル化するのではなく、手続きのやり方等も併せて見直し、市民の利便性向上だけでなく、職員の業務効率化につながるよう取り組んでください。
- 3 行政サービスにおける多言語対応について、ニーズや課題を的確に捉え、デジタル技術の活用や専門窓口の設置などの対応策を検討してください。
- 4 人材確保について、最適な行政サービスを提供し続けるために、職員採用に関する積極的なPRや働き方改革の推進など、戦略的な人材確保に取り組んでください。
- 5 行政改革大綱の実施項目の進捗管理について、具体的な数値や指標を用いるなど、進捗状況や成果が客観的に分かるように努めてください。また、進捗状況や社会情勢の変化に応じた、計画内容の機動的な見直しも行ってください。

◆菊池市行政改革大綱策定審議会

澤田 道夫（会長）      錦戸 亨（副会長）

泉 大助                      谷 和彦

永田 佳子                  富田 智子

田中 仁史                  【順不同】

# 答 申 書

## 第五次 菊池市行政改革大綱(案)

令和7年度～令和11年度



令和●年●月

菊 池 市

## - 目次 -

1	はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	P1
2	これまでの行政改革の取り組みと成果・・・・・・・・	P2
	（1）集中改革プラン（平成17年度～平成21年度）及び 第一次行政改革大綱（平成18年度～平成21年度）	
	（2）第二次行政改革大綱（平成22年度～平成26年度）	
	（3）第三次行政改革大綱（平成27年度～令和元年度）	
	（4）第四次行政改革大綱（令和2年度～令和6年度）	
3	本市の社会経済状況と課題・・・・・・・・・・・・・・・・	P6
	（1）人口推移・将来予測	
	（2）財政状況	
4	総合計画における行政改革大綱の位置付け・・・・・・・・	P11
5	第五次大綱テーマ・基本方針・・・・・・・・・・・・・・・・	P12
	（1）第五次大綱テーマ	
	（2）基本方針	
	（3）実施体系	
6	行政改革大綱の推進体制・・・・・・・・・・・・・・・・	P17
	（1）計画期間	
	（2）推進体制	
	（3）進捗管理	

## 1 はじめに

本市は、「人口減少」・「少子高齢化」による社会保障費等の公的サービス経費の増加や税収の減少、更には公共施設やインフラの改修・更新等の経費が大きな財政負担になることが予想されており、厳しい財政状況が続くと見込まれています。また、平成28年熊本地震等を教訓とした災害に強いまちづくり、TSMC（台湾積体回路製造）の進出による農地の確保や多言語対応等、行政が抱える課題もより複雑かつ多様化しています。

社会環境においては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機とするデジタル化の加速によって、日々の生活や働き方にも大きな変化が生じてきています。

また、国際状況では、平成27年9月の国連サミットにおいて、2030（令和12）年を年限とする<sup>エスディージーズ</sup>SDGs（持続可能な開発目標）が採択され、「誰一人取り残さない」持続可能な社会の実現に向けた取り組みが世界全体に広がっています。地方自治体においても、持続可能な地域社会の実現に貢献する取り組みが求められています。

これらを背景に、将来にわたり質の高い行政サービスを提供しつつ、安定かつ健全な財政基盤を確立するためには、積極的な改革と柔軟性を持った行政経営が不可欠となっています。

本市においては、平成17年の市町村合併以降、集中改革プラン・第一次から第四次までの行政改革大綱に基づき20年にわたって改革に取り組んできました。これまでの成果・あり方・課題を踏まえつつ、社会環境の変化等に柔軟に対応し、本市の総合計画に掲げる将来像の実現に向け、効率的・効果的で持続可能な行政経営に取り組みながら、市民の満足度を高めるための行政改革を推進していく必要があります。よって、今後の行政改革の方針を示した「第五次菊池市行政改革大綱」を策定し、より一層の効率化・合理化と行政サービスの向上に取り組んでいきます。

## 2 これまでの行政改革の取り組みと成果

本市では、平成17年度から集中改革プラン及び第一次から第四次までの行政改革大綱の中で、財政基盤の確立、効果的・効率的な事務事業等の観点から推進事項を体系化し、行財政改革に積極的に取り組んできました。

また、新たな行政需要に対応できる執行体制の確立を目指し、組織機構の見直しや人財の確保・育成等により市民サービスの向上を図ってきたところです。

### (1) 集中改革プラン（平成17年度～平成21年度）及び

#### 第一次行政改革大綱（平成18年度～平成21年度）

平成17年に総務省が策定した「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針（新地方行政指針）」を基本とし、平成18年3月に集中改革プランを策定しました。この時の基本戦略は、【行政事務の重点化と透明性の向上】【行政経営手法の改善】【職員の定員管理・給与の適正化と組織・機構の見直し】の3つを掲げ、20の実施項目について取り組みました。

また、平成18年10月には、第一次行政改革大綱を策定し、市政の主役である市民の意識や人口動態の検証、更には市財政が抱えている課題等をもとに基本方針を掲げ、集中改革プランとの整合性を取りながら、38の実施項目について取り組んだ結果、歳出削減・歳入増加合わせて10億2,994万円余りの効果がありました。

#### < 取り組み紹介 >

##### ○ 事務事業の再編・整理、廃止・統合

事務事業が効果的・効率的に実施されているか、事業目的の達成状況等を審査する行政評価制度を導入し、各種イベント・委員会・協議会等の廃止・縮小・統合を図りました。

### ○ 組織・機構の見直し

機動的・効率的な組織機構改革を実施し、1支所・5課・39係を削減しスリム化を図りました。また、多くの退職者に対し採用職員数を抑制したことで、職員数は613名（平成17年4月1日時点）から522名（平成22年4月1日時点）となり、91名の削減を行いました。

### ○ 事務事業の民間委託の推進

「民間委託等推進ガイドライン」を策定し、民営化・民間委託の検証を実施しました。この期間内で、老人ホーム調理業務・スクールバス運行・水道検針等の民間委託を実施しました。

### ○ 指定管理者制度の導入

市民会館・図書館・体育館の計4施設を指定管理とし、人件費の削減を図りました。

## （2）第二次行政改革大綱（平成22年度～平成26年度）

平成21年に国の方針として掲げられた地方分権の進展に備えるため、また、市民の最も身近な行政主体として、自らの責任と判断で市民のニーズに応えた施策を実行するため、【簡素で効率的な行政運営】【市民視点の行政サービスの充実】を目的に、20の実施項目について取り組んだ結果、歳出削減・歳入増加合わせて4億1,099万円余りの効果がありました。

### < 取り組み紹介 >

#### ○ 開庁時間の延長・休日開庁

平成26年1月から毎週水曜日を午後8時まで開庁し、各種証明書交付業務を行い、利便性の向上を図りました。また、各種証明書のコンビニ交付サービス開始に向けて準備を進めました。

○ 公立保育園の民営化の推進

社会福祉法人へ施設を譲渡し、民間のノウハウを活用した保育サービスの充実と人件費及び施設関係費用等の削減が図られました。

○ 養護老人ホームの民営化の推進

社会福祉法人へ施設を譲渡し、民間のノウハウを活用したサービスの充実と将来の施設関係費用等の削減が図られました。

(3) 第三次行政改革大綱（平成27年度～令和元年度）

国の地域主権改革により、事務・権限の移譲が地方へ行われる中、市民のみならず様々な団体・企業等との協働を図り、より一層のコスト意識を持つため、『時代に即応した連携と協働のまちづくり』『持続可能な財政基盤の確立』を目的に、26の実施項目について取り組みました。取組結果としては、26項目中20項目が目標達成または概ね達成という結果でした。

< 取り組み紹介 >

○ 施設予約システムの構築

社会体育施設や公民館施設について、利用者の利便性を向上するため、オンラインでの予約手続き等が可能となるシステムを構築しました。

○ ICT等利活用の推進

各事業・施策におけるICT（情報通信技術）の利活用を推進するため、本市の情報推進化の指針となる「菊池市情報化推進基本方針」等を策定し、市民の利便性の向上や業務改善を図る方針を構築しました。

○ 特別養護老人ホーム民営化の検討

社会福祉法人等の事業者へ施設を譲渡することで、民間のノウハウを活用したサービスの充実や施設関係費用等の削減を図る準備を行いました。

○ 公共施設等総合管理計画の策定と推進

菊池市公共施設等総合管理計画を策定し、その基本方針を踏まえた、公共施設の更新・統廃合・長寿命化等を計画的に行い、将来にわたる財政負担の軽減と最適な配置に向けた準備に着手しました。

○ 施設使用料の見直し

各施設の使用料金及び減免基準を見直し、受益者負担の公平性を確保しました。

○ 各種団体への補助金の見直し

各種補助金について目的・必要性等、総合的な検証を行い、補助金交付の適正化を図る準備を行いました。

(4) 第四次行政改革大綱（令和2年度～令和6年度）

人口減少・少子高齢化等により、本市を取り巻く環境がより一層厳しくなる中、職員一人ひとりの意識改革を図り、改善し続ける組織・持続可能な地域社会の実現を目指していくため、『一人ひとりの意識変革と行動による行財政の効率化』をテーマに、15の実施項目について取り組みました。達成状況及び効果については、令和7年度中に取りまとめます。

< 取り組み紹介 >

○ 窓口業務改善の推進

行政手続きに関するオンライン申請システムを令和5年3月に導入し、窓口手続きの混雑や市民の利便性向上を図りました。

○ 市営住宅管理の民間活力導入

令和4年4月より市営住宅の指定管理者制度を導入し、管理経費の削減や入居者へのサービス向上を図りました。

### ○ ICT等の利活用の推進

RPA（PC事務作業の自動化）を様々な業務に活用し、事務の効率化を図りました。

また、令和5年4月より文書管理システムの運用を開始し、文書の電子化による事務の効率化を図りました。

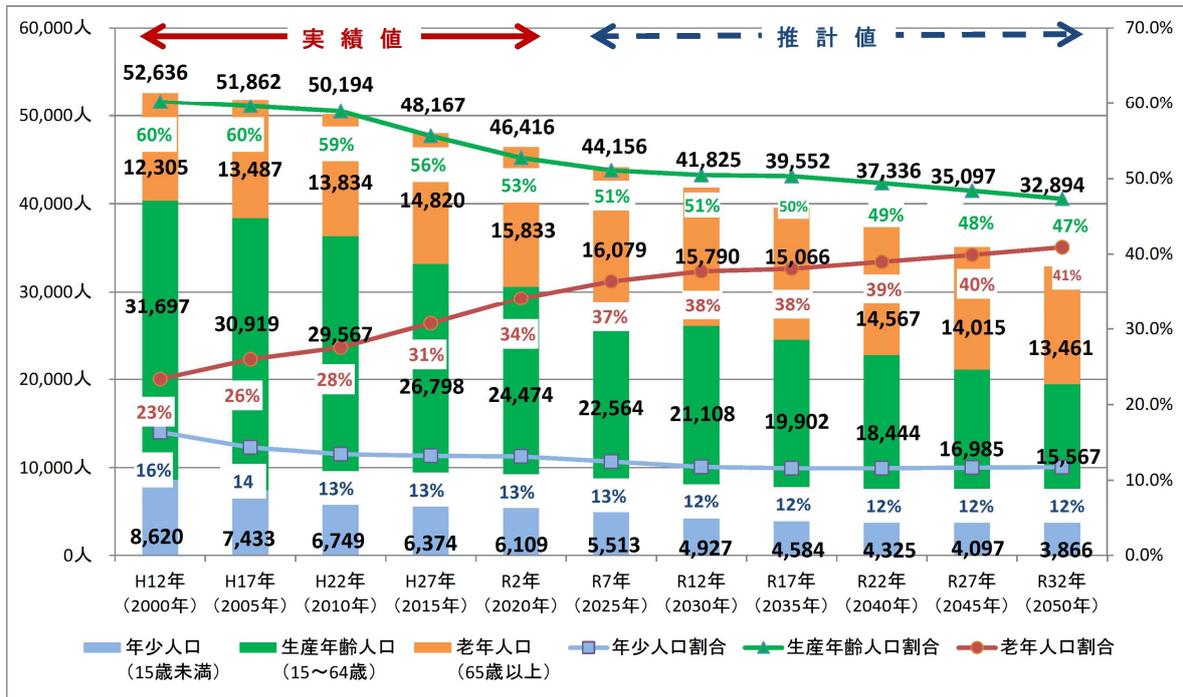
## 3 本市の社会経済状況と課題

### （1）人口推移・将来予測

本市の人口は、平成12年の52,636人をピークに人口減少が始まり、平成27年には50,000人を割り込んでいます。また、「国立社会保障・人口問題研究所推計」による将来の予測では、人口減少傾向は今後も続いていき、令和17年までの10年間は生産年齢人口が減少していく一方、65歳以上の老年人口割合は増加していく見込みです。

人口減少・高齢化による影響は、経済規模の縮小のみならず、社会保障費等のコスト増加や市税等の収入減少にも繋がります。また、行政コストを人口減少に比例して減らすことは難しく、結果として、行政サービスの低下や1人当たりの行政コストが大きくなる懸念されます。

## 菊池市の総人口・年齢3区分人口推計



《参考》実績値：国勢調査（総計には「不詳」を含みます）

推計値：国立社会保障・人口問題研究所推計（2023年）

## (2) 財政状況

### ① 歳入・歳出状況

平成28年度及び29年度は熊本地震、令和2年度及び令和3年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、他年度に比べ大幅に増加しています。

今後の推計では、市税を始め、国・県からの交付金・補助金等の財源が減少し、予算総額も徐々に減少することが見込まれますが、一方では、医療・介護に必要な扶助費等の支出割合が大きくなる見込みであるため、財政を圧迫することになります。

このまま支出が増え続けた場合、市が提供する行政サービスやまちづくり等に使える財源を縮小せざるを得ず、ますます財政の硬直化が進むこととなります。このような状況において、必要な行政サービスを維持していくためには、今後も財政の健全化に努め、自主財源の安定的な確保や、限られた財源の計画的な活用が強く求められています。

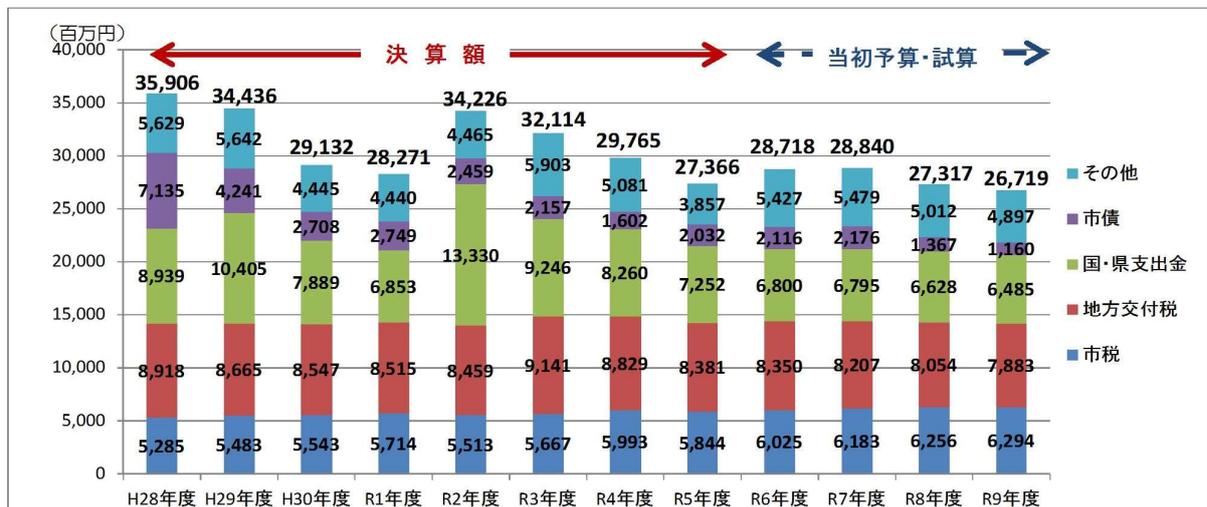
## 【歳入（収入）】

平成28年度及び29年度は熊本地震、令和2年度及び令和3年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、国・県支出金（交付金・補助金等）等が増加しています。

市税収入については、全体的に見るとほぼ横ばいになっていますが、今後、生産年齢人口の減少により、大幅な増加は見込めない状況になっています。

また、市町村合併に伴い優遇されている普通交付税の財政措置については、平成27年度から段階的に縮減されており、令和2年度には優遇措置が無くなり通常算定となっています。

## 歳入（収入）の推移



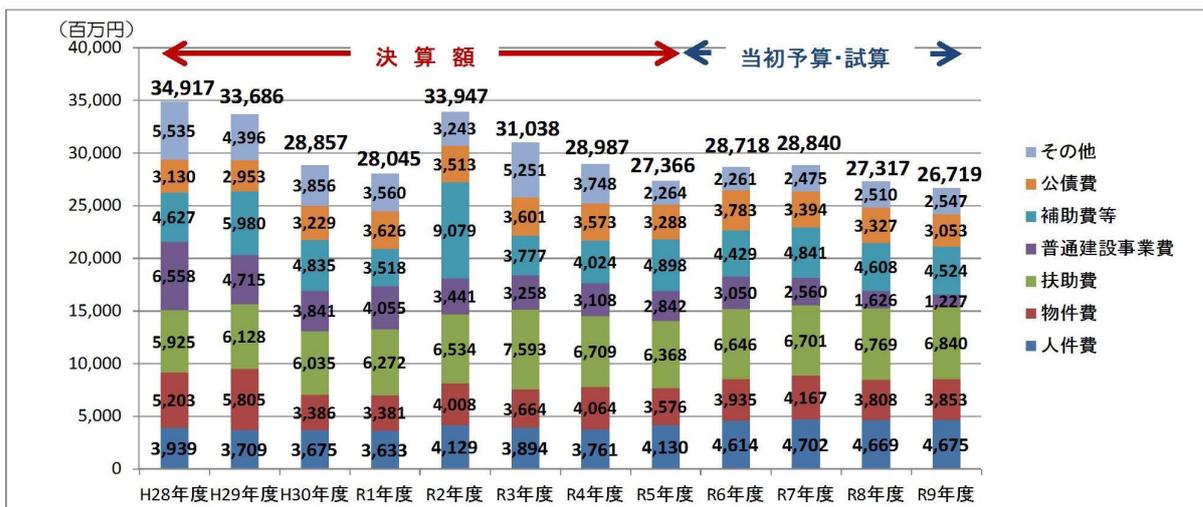
《参考》菊池市中期財政試算（R5.12作成）

## 【歳出（支出）】

平成28年度及び29年度は、熊本地震復興関連、市役所本庁舎整備事業及び生涯学習センター整備事業の一時的な経費が発生したことにより、歳入同様、総額が大きく増加しています。また、令和2年度及び令和3年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う関連事業の経費発生により、総額が増加しています。

扶助費については、老年人口の増加等に伴い、特に医療費及び生活保護費等が著しく増加しており、今後も増加する見込みとなっています。

## 歳出（支出）の推移



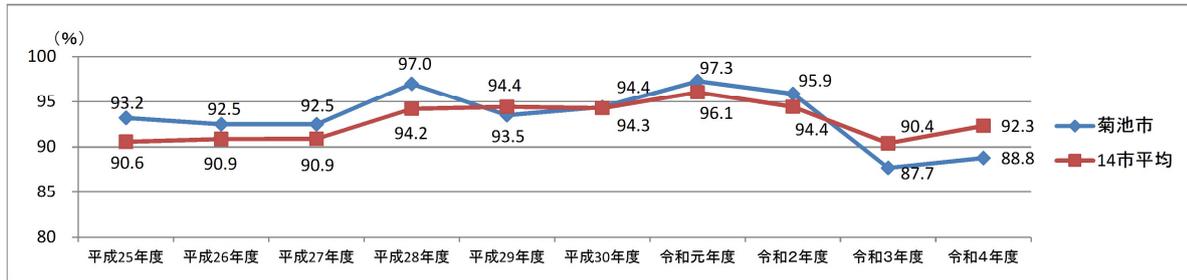
《参考》菊池市中期財政試算（R5.12作成）

## ② 財政指標状況（経常収支比率）

熊本県内14市の経常収支比率<sup>(※2)</sup>の状況を見ると、90%程度が平均ですが、熊本地震等の影響により、全市とも平成28年度は数値が上がっています。

本市は、平成25年度から平成28年度において14市平均を上回っていました。平成29年度は、地震や庁舎等整備事業の影響が少なくなったことから数値が低下（良化）し、14市平均を下回り、平成30年度以降はほぼ平均並みとなっています。

### 経常収支比率推移



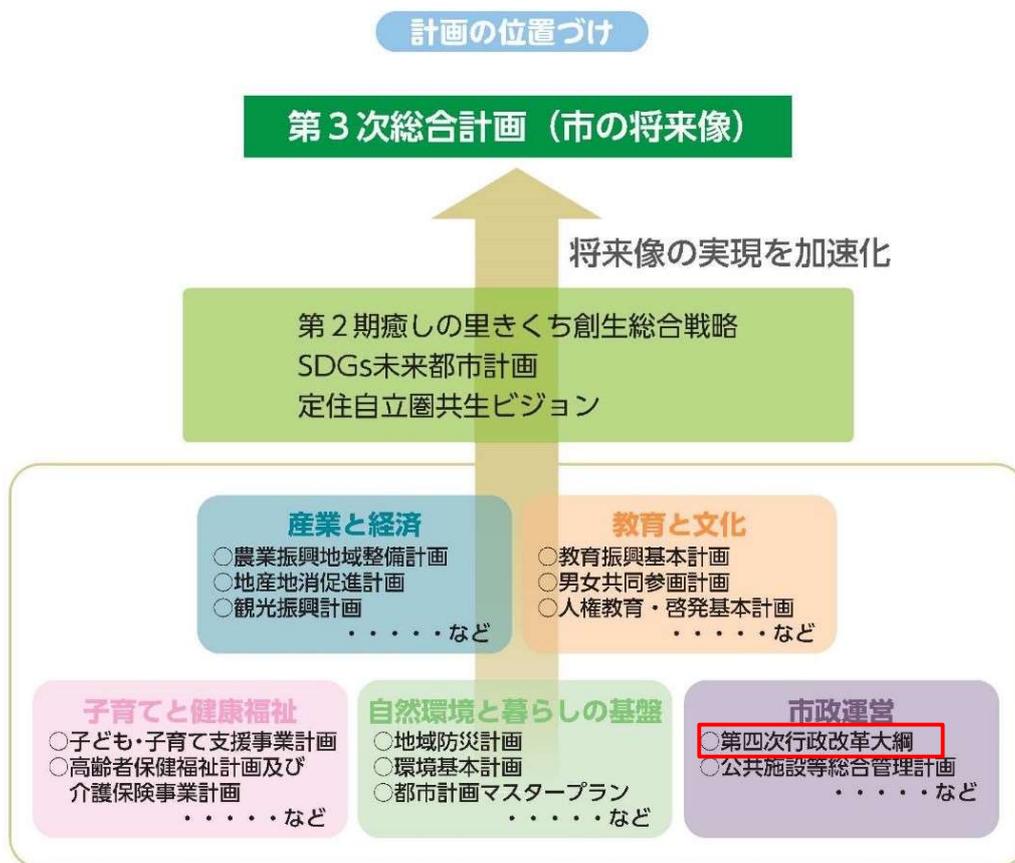
	菊池市	熊本市	八代市	人吉市	荒尾市	水俣市	玉名市	山鹿市	宇土市	上天草市	宇城市	阿蘇市	天草市	合志市
H25	93.2	89.5	89.5	97.8	92.5	94.0	89.2	88.2	89.1	89.3	86.7	88.3	88.5	92.3
H26	92.5	90.6	90.5	101.1	91.7	91.4	89.9	89.4	91.9	92.3	88.1	90.8	88.5	83.3
H27	92.5	90.9	89.1	99.8	87.2	93.0	88.2	90.4	94.0	88.7	89.5	91.2	87.0	91.1
H28	97.0	92.4	91.9	102.8	90.0	96.7	90.6	92.8	94.8	96.5	94.9	92.0	90.3	96.1
H29	93.5	92.2	92.0	100.8	89.7	97.9	91.0	96.9	97.0	95.3	94.7	91.1	92.1	97.6
H30	94.4	90.0	93.6	98.8	89.5	101.1	96.4	97.2	94.8	94.8	95.1	93.2	93.3	87.8
R1	97.3	91.6	94.8	99.9	91.1	101.7	99.7	99.8	95.5	97.7	95.0	95.0	91.2	94.4
R2	95.9	91.0	95.0	96.9	90.7	96.7	99.0	98.7	94.8	93.0	93.9	94.6	93.6	88.0
R3	87.7	90.8	88.8	92.3	89.6	85.3	95.7	95.0	87.6	93.6	89.8	92.0	89.4	88.0
R4	88.8	93.0	91.9	94.7	93.2	89.6	97.7	99.2	93.8	90.8	92.9	92.9	90.7	83.4

※1 経常収支比率・・・市税や普通交付税等の用途が特定されない一般財源に占める人件費や扶助費等の義務的経費の割合で、財政の硬直性を表す指標です。この数値が高いほど硬直化が進んでおり、自由に使えるお金が少ないことになります。

## 4 総合計画における行政改革大綱の位置付け

第3次菊池市総合計画は、市政における最上位計画であり、行政が携わる全ての分野における主要な施策の長期的な方針を示すものです。

この大綱は、総合計画の5つの政策分野のうち「市政運営」の一部として位置付けられており、効率的かつ効果的な施策・事業の実施に向け、本市が取り組むべき改革の基本的な考え方や取り組みを明確にするものです。



《参考》第3次菊池市総合計画前期基本計画（R4.3策定）

また、本市は、令和3年度に内閣府より、SDGsの達成に向けて優れた取り組みを行う自治体として、「SDGs未来都市」に選定されています。行政改革についても、人・物等の資源に限りがある中で持続可能な地域社会の実現を目指すための重要な取り組みになります。



※2 SDGs（エスディーゼーズ）・・・「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のため、平成27年に国連サミットで採択された17の国際目標であり、すべての国に適用される普遍的な目標です。

## 5 第五次大綱テーマ・基本方針

### (1) 第五次大綱テーマ

行政改革とは、行政の「組織」「運営」「機能」を見直し、改革・改善を行うものです。本市においては、「2 これまでの行政改革の取り組みと成果」でも述べたとおり、これまで様々な分野の改革を行い、一定の成果を出してきました。

しかし、人口減少・少子高齢化・人手不足等による社会経済情勢の変化に伴い、本市を取り巻く環境はより一層厳しいものがあります。また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機とするデジタル化の加速により、社会変化のスピードがより激しくなっ

たことで将来を見通すことの困難さは一層増してきています。

このような社会情勢において、市民の豊かな生活を目指し、最適な行政サービスを実現していくためには、社会変化の機微を察知するとともに、その変化に対し迅速かつ柔軟に対応できる行政運営が求められます。

そのため、長期的な展望に立ち、市民に最適な行政サービスを提供し続けるために、変化に迅速かつ柔軟に対応できる人づくり・組織づくりを進めます。

また、市民や社会の要請に応えるための行政サービスを継続的かつ安定的に提供し続けるために、より一層弾力的な財政運営に取り組み、将来にわたって健全な財政基盤を堅持します。

第五次行政改革大綱では、変化に迅速かつ柔軟に対応し、持続可能な地域社会の実現を目指していくためのテーマを次のとおり定めます。

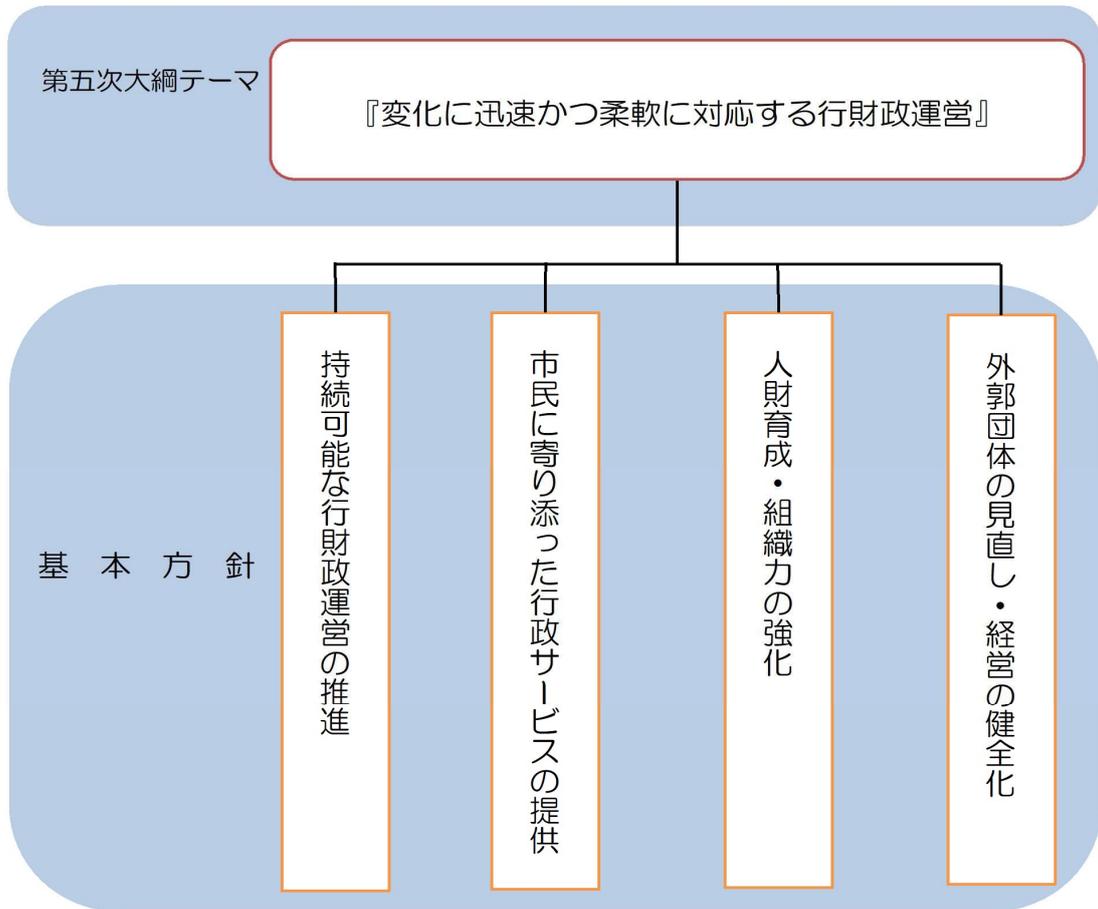
～ 第五次菊池市行政改革大綱テーマ ～

『変化に迅速かつ柔軟に対応する行財政運営』

## (2) 基本方針

これまでの行政改革における取り組みの成果や中長期的な財政見通しを踏まえ、限られた資源や新たな技術等を最大限に活用しながら、各種施策・事業を着実に実施していくため、次のとおり基本方針を定め、総合計画に掲げる本市の将来像の実現に向けて取り組んでいきます。

## 第五次大綱テーマ及び基本方針



### **基本方針1** 持続可能な行財政運営の推進

総合計画の確実な推進に必要な財源の確保のため、また、行政サービスの安定的な提供を継続していくために、自主財源の確保に努めます。また、公平性・透明性・公益性の観点から使用料、負担金、補助金等の見直しや公共施設の適正配置を行い、持続可能な財政運営につなげます。そして、学校給食業務の効率的な実施のため、学校給食運営のあり方検討を行います。

#### 【実施項目】

◆使用料・手数料の見直し

◆補助金・負担金の見直し

◆上水道料金の適正化

◆下水道使用料の適正化

◆公共施設等総合管理計画の推進

◆学校給食運営のあり方検討

## **基本方針2** 市民に寄り添った行政サービスの提供

窓口手続きの見直し・改善を行い、手続きに係る負担軽減と時間短縮を図ります。また、多様化する市民ニーズや社会変化に対応するため、DX（デジタルトランスフォーメーション）を活用し、オンラインによる行政手続きや多言語対応等、利便性の高い行政サービスの実現を図ります。

※3 DX（デジタルトランスフォーメーション）・・・デジタル技術の活用による新たな商品・サービスの提供、社会制度等を変革していくような取組を指す概念。

### 【実施項目】

◆DXを活用した行政サービスの充実

◆窓口業務改善の推進

◆公共施設予約システムの更新

## **基本方針3** 人財育成・組織力の強化

多様化する市民ニーズや社会変化に対応していくため、人事評価を活用し、組織内の意識の共有化や業務改善等を行うとともに、柔軟かつ効率的な組織体制の構築を図ります。また、組織を支える、多様で有為な人財確保に取り組みます。さらに、階層別研修・スキルアップ研修・意識改革研修を行い、マネジメント力等の効果を最大限に発揮できる職員の育成を行っていきます。そして、国や県、近隣自治体の状況に応じた更なる働き方改革を推進することで、就労環境を改善するとともに、職員の労働意欲向上を図ります。

【実施項目】

◆職員の意識改革と能力の向上

◆効率的な組織の構築と組織力の強化

**基本方針4** 外郭団体の見直し・経営の健全化

第三セクターについては、前大綱での取り組みを踏まえ、引き続き経営の健全化を図ります。また、土地開発公社については、前大綱での取り組みを引き継ぎ、早期解散を目指します。

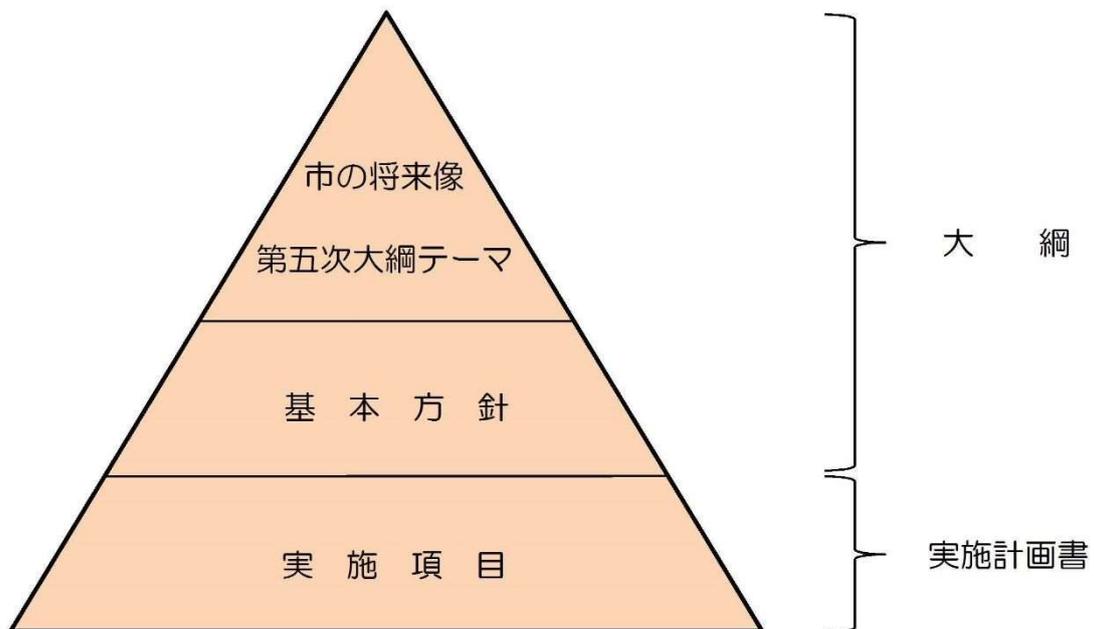
【実施項目】

◆第三セクターの健全経営の維持

◆土地開発公社の解散

(3) 実施体系

大綱の目的である総合計画の将来像の達成及び大綱テーマを実現するため、基本方針に沿った実施項目を設定します。また、実施項目の具体的な取り組み内容を示すため、実施計画書を作成します。



## 6 行政改革大綱の推進体制

### (1) 計画期間

この大綱の計画期間は、令和7年度から令和11年度までの5年間とします。

### (2) 推進体制

#### ① 行政改革推進本部

市長を本部長、副市長を副本部長、教育長・各部局長等を本部員とした推進本部を設置し、大綱及び実施項目に係る推進管理と重要事項の審議・決定を行います。また、社会経済情勢・事業施策方針の変化や大規模災害の発生等による実施項目の追加・休止を審議します。

なお、情報化推進委員会のように、他に意思決定機関を設けている実施項目については、当該機関内で審議を行うこととします。

#### ② 推進管理者

実施項目を所管する担当部局長を推進管理者として設置し、実施項目を計画的に実行する体制を確立します。

#### ③ 作業部会

実施項目を所管する担当課室員を部会員に、担当課室長を実行責任者とした作業部会を設置し、実施項目に係る実施計画取組の調査・検討・実行を行います。

### (3) 進捗管理

実施項目に係る実施計画書に当たっては、各作業部会において、PDCAサイクル（計画・実行・検証・改善）を基本としながら、各年度の取組状況等を検証し、計画内容の見直しと進捗管理を行います。また、実施項目の取組・進捗状況については、行政改革

推進本部による内部評価と評価審議会による外部評価を行い、継続的な改善に努めます。

なお、行政改革の取組状況については、毎年度、ホームページ等で公表します。

進捗管理イメージ図

