

# 鹿島市行財政改革プラン

～人口減少に対応した行財政運営のために～

人口減少に歯止めをかけていく施策を総合的、計画的に実施していくため、限りある人と予算の効率性を高め、持続可能な行財政運営を目標としている。

平成28年 2月  
佐賀県 鹿島市

# 1 行財政改革プラン策定の背景と目的

## (背景)

鹿島市では、人口減少が年々進行し、平成27年の国調人口で29,700人（速報値）と市制施行以来、初めて3万人台を割り込んだ。

さらに国立社会保障・人口問題研究所（以下、社人研という。）が推計した50年後の2060年の人口では2万人を切り16,746人と予測されている。

これに対し、鹿島市では、国の「まち・ひと・しごと創生法」に基づき、「鹿島市人口ビジョン」・「鹿島市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を平成27年10月に策定し、今後、人口減少対策を中心とした施策を行っていくことで、2060年の将来人口を社人研の推計人口から4千人程度引き上げる20,705人と設定した。

これを実現していくためには、総合戦略はもとより、市のまちづくりの指針である「第六次総合計画」で掲げた「しごと・ものづくり」と「ひとづくり」、「まちづくり」の好循環をこれから築き上げていかなければならない。

しかしながら、めまぐるしく変化する社会情勢の中で、今後は、公共施設の老朽化に伴う新たな財政負担が増加していくなど、市政を取り巻く環境はますます厳しさを増している。

このような状況において従来と同じ方法で同様の行政サービスを維持・継続していくことは非常に困難になってきており、将来的に持続可能な行財政運営のためには効率性をさらに高めていかなければならない。

## (目的)

近年、鹿島市では、「第一次行財政改革大綱」や「第二次行財政改革大綱」で財政の健全化や組織体制の見直しに取組み、ある程度目的を達成することができた。

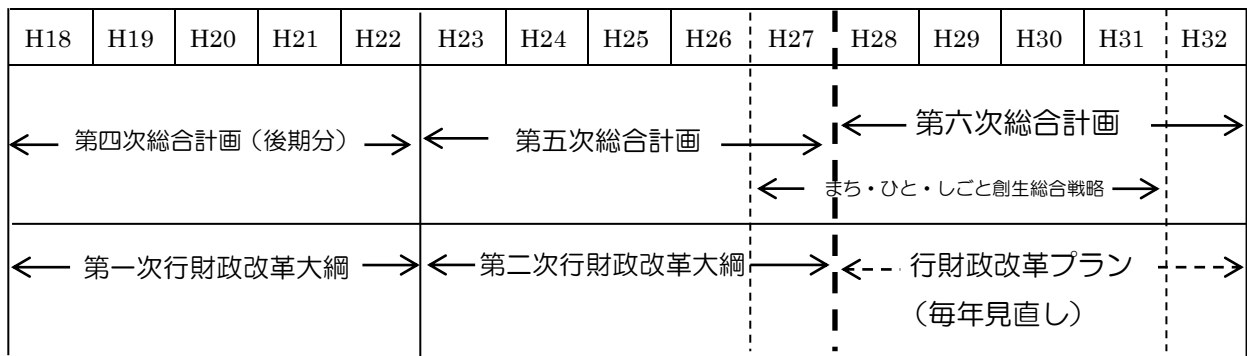
この改革が鹿島市の健全な財政や効率的な組織運営に寄与したことは、言うまでもないが、急速な改革が一時的に職員の負担増に繋がったことも事実である。

これからは、人口減少に対応したまちづくりを進めるとともに、社会情勢の変化に的確に対応するため、毎年、行財政運営に関する課題等を検証し、見直しを行っていくことが、より安定した組織体制や財政基盤の構築を図ることになり、ひいては行政サービスを向上させていくことにつながると考えている。

よって、今回の「行財政改革プラン」では、第一次・第二次行財政改革大綱がある程度の目的を達成できたことを受けて、組織体制や財政的な課題の解決に向けた今後5年間の方向性と単年での見直しを含めたプランをここで示し、職員定数の考え方の整理や超過勤務の削減など、現在の状況に合わせた効率的な行財政運営への転換を進めていくものである。

## 行財政改革プランの位置付け、目指すもの

行革大綱の終了



### 主な内容

「三位一体改革」による歳入減に対し財政基盤を強化するための経常的経費の削減

- ・民間委託の推進
- ・職員数の削減目標設定
- ・投資的事業や新規政策的経費の抑制

### 主な内容

健全な財政を維持しながら、限りある人と予算の効率性を高めて、市民ニーズにマッチしたサービスの維持・向上

- ・協働によるまちづくり推進
- ・組織体制の見直し
- ・民間委託の推進
- ・職員の能力向上
- ・行政サービスの向上

### 主な内容

人口減少に歯止めをかける施策を展開していくため、限りある人と予算の効率性の向上を図る。

- ・職員定数の考え方整理
- ・各課の課題検討
- ・超過勤務の削減
- ・収入増・効率的な財政運営

### 「行財政改革大綱」と「行財政改革プラン」の位置付け

平成 18 年度からの「第一次鹿島市行財政改革大綱」は、地方交付税などの歳入減に伴う市の財政基盤強化のため、職員数の削減をはじめ、民間委託の推進、投資的事業や新規政策的事業の抑制など、経常経費の削減に取り組んできた。

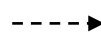
また、「第二次行財政改革大綱」においては、第一次行革の目標は概ね達成されたとして、健全な財政を維持しながら、組織体制の見直しや職員の能力向上などに取り組んできた。

この結果、これらの行革大綱では、一定の成果を上げることができ、ある程度、目的を達成したと考えている。

これからは、この組織体制や財政状況を基準として、社会情勢の変化に的確に対応するため、毎年、組織的な課題を検証し、見直しを行っていくこととしたい。

### 行 財 政 改 革 プ ラ ン

第六次鹿島市総合計画  
まち・ひと・しごと創生総合戦略



行政運営の在り方の再検証

効率的な財政運営の推進

計画の実現・確実な実施のために

## 2 行財政改革プランの期間

平成28年度～平成32年度まで（5年間）

5年間の方向性を示して、毎年、社会情勢の変化等を見極めながら、必要な見直しを行います。

## 3 行財政改革プランの視点

市政運営の改善を図るため、職員の人材育成を図りつつ、次の3つの視点を持って見直しを進めます。

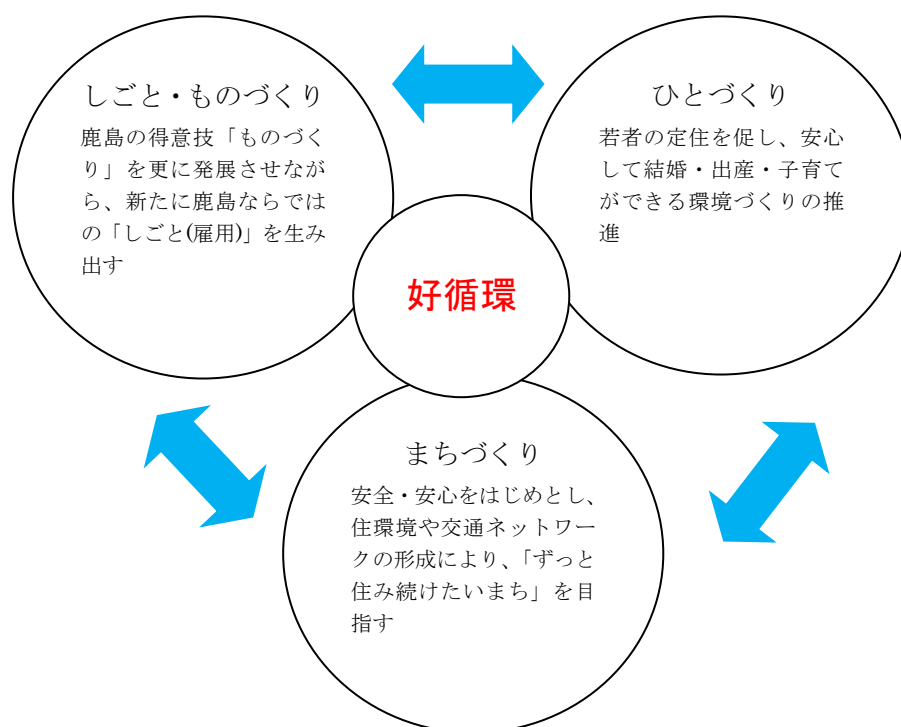
### 改革の視点

- |             |                |
|-------------|----------------|
| (1)まちづくりの視点 | 人口減少に対応したまちづくり |
| (2)事務改善の視点  | 行政運営のあり方の再検証   |
| (3)財政運営の視点  | 効率的な財政運営の推進    |

## 4 行財政改革プランの方向性

### (1) 人口減少に対応したまちづくり

人口減少に歯止めをかけるため、第六次鹿島市総合計画で位置づけている「しごと・ものづくり」「ひとづくり」「まちづくり」の好循環を目指していく。総合計画の確実な実施が、これらの好循環につながり、人口減少に歯止めがかかっていくと考えている。



### (2) 行政運営の在り方の再検証

(1) の「人口減少に対応したまちづくり」を進めていくために、第二次行財政改革大綱での取組みを更に進めていきながら、持続可能な組織体制へと見直しを図る。

1. 第二次行財政改革の更なる進展
2. 職員数の方向性の整理
3. 各部署の課題見直し

### (3) 効率的な財政運営の推進

健全な財政運営を将来にわたり持続していくために、歳入の増を図り、効率的な財政運営を推進していく。

1. 歳入増の取組み
2. 効率的な財政運営の取組み

# 5 行財政改革プランの具体的な取組み

～今後5年間で実施していくもの～

## (1) 第二次行財政改革の更なる進展

- ・機能的な組織体制の構築
- ・ICT(情報通信技術)による行政サービスの向上
- ・文書管理(ファイリングシステム)の維持・充実
- ・人事評価制度の充実(職員の資質向上)

## (2) 職員数の方向性の整理

### ①職員数(派遣職員除く)の現在の状況

H27. 4. 1 現在、233人(第一次行革で定めた目標225人) 8人の差

※現在の採用計画では、H32年まで目標年度を延長している。

- ・第一次行財政改革大綱策定時に想定していなかった業務  
産業支援課業務(6人)、かたらい業務(2人)、教育指導主事(1人)、  
権限移譲(社会福祉法人監査)、酒蔵ツーリズム、スポーツ合宿、ラムサール条約推  
進、後期高齢者医療制度、国保特定健診、特定保健指導、滞納整理、各種農業政策  
業務などの業務も増加している。 9人分は明らかに増加している。
- ・平成27年度 業務量調査の結果(各係ごとの調査)  
現在 [17. 25人不足](現在、臨時職員や超過勤務で対応)  
来年度 [15. 25人不足]

### ②派遣職員(定数外の取り扱い)

広域派遣等の業務に携わる14人については、225人の定数外として取り扱う。

職員定数外の部署	人数
杵藤地区広域市町村圏組合派遣	9人
鹿島藤津地区衛生施設組合派遣	1人
佐賀県西部広域環境組合派遣	1人
佐賀県後期高齢者医療広域連合派遣	1人
佐賀県(税共同徴収・首都圏営業本部)	2人
合計	14人

### ③再任用職員採用の見込み

現在 3 人の再任用職員は、今後、雇用年数が伸びて、在籍数が増加し、平成 32 年度に最大 19 人になる。

再任用職員の見込み（最大）

（単位：人）

退職年	H27	H28	H29	H30	H31	H32
H26 退職(1 年)	3					
H27 退職(2 年)		4	4			
H28 退職(2 年)			8	8		
H29 退職(3 年)				7	7	7
H30 退職(3 年)					8	8
H31 退職(4 年)						4
職員数	3	4	1 2	1 5	1 5	1 9

### ④職員定数の方向性（まとめ）

#### ・財政基盤強化計画における職員削減

平成 18 年度から始まった第一次行財政改革大綱（財政基盤強化計画）では、職員数 272 人を平成 27 年度に 225 人に削減し、みどり園の民営化・給食センターを民間委託することで、その業務に従事していた職員を本庁の業務に戻し、適正な職員数 225 人とする目標を掲げた。（現在、達成目標を平成 32 年度に延長）  
計画は順調に進み、削減効果は平成 27 年度末で 2,758,055 千円に達する見込みである。

しかしながら、急激な行財政改革と平成 25 年度に行った組織の見直しにより、その組織体制に適応するのに時間がかかったことや業務量の増加、新しい部署の設置など、一時的に職員に係る負担が増えた。

#### ・組織体制の改善

これを受けて、平成 26 年度の組織検討では、各課の課題を受け止め、可能な限り改善を図ってきたところである。

現在は、一部の部署で恒常的な超過勤務があり、課題が残るものの、全庁的には落ち着いた状況にあると認識しており、これをベースにおくと、現在の職員数がひとつの基準であると考えている。

#### ・再任用職員の増加

このような状況の中、これからは、再任用職員の雇用年数が伸びて、在籍数が増加し、平成 32 年度には最大 19 人に達する見込みとなる。即戦力である再任用職員の増加により正規職員を 225 人まで削減しても、その不足分を再任用職員で十分に補うことが出来ると考えている。

さらに今後は、大型事業を控えており、財政的な面からも現在の総人件費を圧縮するためには、平成 32 年度の正規職員 225 人の達成目標にむけて予定通り進めていかなければならない。

## ・今後の方針

人口減少が進んでいく中、職員数の削減は避けられないと考えており、これまでの行政サービスを維持・充実させていくためには、行政のスリム化が不可欠となるため、平成32年の正規職員（再任用職員を除く）の削減目標に向けて予定通り削減を進めていく。

年 度	増 減	職員数（人）
H 2 7		2 3 3
H 2 8	+ 1	2 3 4
H 2 9	- 3	2 3 1
H 3 0	- 2	2 2 9
H 3 1	- 4	2 2 5
H 3 2	± 0	2 2 5

## （3）各部署の課題見直し

### ○空き家活用と危険空き家の担当窓口について

（引き続き検討）

現在、空き家活用は都市建設課、危険空き家は総務課の業務となっているが、双方とも密接に関連しており、市民にとって分かりやすく、業務の効率化を図るために、将来的に窓口の一本化を予定している。しかし、どちらかに1本化するとなれば、人員の異動が伴うので、引き続き検討する。

※新世紀センター（仮称）整備後に再度検討する。

### ○人権・同和対策課の体制について

（引き続き検討）

現在、総務課長の兼務になっているが、住民との協働や男女共同参画を進めていく上で、最も連携を図りやすい部署への配置を検討していく。

## （4）歳入増の取組み

### ○市税等収納率の向上

年度ごと、税目ごとに目標収納率を設定し、法令に基づく厳正な滞納整理を組織的に行う。

### ○ふるさと納税

返礼品の充実や様々な広報媒体でのPRを推進する。

### ○未利用の市有財産の売却

市営住宅跡地等の市有財産の売却



### ○行政財産使用料見直し

消費税 10%に伴う施設使用料の見直しを平成 29 年度から実施する。

## (5) 効率的な財政運営の取組み

### ○財政に関する職員の意識改革（成果、コスト意識）

- ・ 事業のスクラップ&ビルド意識の徹底  
新規事業を立ち上げるときは、既存事業を見直すことを部課長会等で徹底する。
- ・ コスト計算書の活用（公共施設等総合管理計画）  
平成 29 年度から公共施設の維持管理に関しては、コスト計算書の活用を義務付け、職員のコスト意識の醸成を図る。

### ○民間活力の導入

公共施設の指定管理、公共施設の PFI の導入、市役所窓口業務の民間活力の導入については、今後、具体的に検討していく。

# 平成 28 年度の取組み

## (1) 超過勤務削減の取組み

【現在の状況】平成 22 年度から年々、超過勤務が増加し、平成 26 年度が過去最大（市制 60 周年記念事業を含む。）となったが、平成 27 年度では、昨年と同時期と比較し、一人当たり 2.6 時間／月の超過勤務が減少している。

### 【超過勤務手当の推移】

年 度	超過勤務手当支給額
H22 年度	67,853 千円
H23 年度	67,159 千円
H24 年度	77,508 千円
H25 年度	85,129 千円
H26 年度	89,033 千円

※H22 と H26 を比較すると、21,180 千円の増加

### 【超過勤務削減の取組み】

- ・職員の健康維持、職員の業務に取り組む意識改革、財政的な負担軽減（5 年前と比較し 2 千万円程度増加）を図るため、5 年前までのレベルに縮減していく。
- ・事業のスクラップにも積極的に検討を行っていく。
- ・超過勤務時間の **20 パーセント削減**を全庁的な目標に設定する。

(実施方法)

- ・人事評価と連動させて、各課の課題整理シートに目標として超過勤務削減を入れてもらい、課長、課長補佐、係長を主導に各課、各係でそれぞれ目標を設定する。
- ・超過勤務縮減のための方法は各課で考え、職員間の連携を進める。そのための定期的な係内会議や課内会議を徹底する。
- ・計画的に業務を遂行するため、超過勤務の事前申請を徹底する。可能な限り、週頭に 1 週間分の申請をし、所属長と係長が業務状況の把握を行いつつ、職員の協力体制を強化する。

※これをきっかけとして、既存事業の必要性を改めて考え、事業の見直しを検討するとともに庁内・部内・課内の協力体制も再検討を行う。

## (2) ラムサール条約推進室の取り扱いについて

- ・ラムサール条約推進業務は、今後、市内団体等の連携を広く進めるために主体的にかかわる組織体制が必要とされるため、環境係との兼務体制からラムサール条約推進室を分離し、一つの係として独立させる。  
また、両係の連携を図るため、課長補佐が両係の担当補佐として兼務する。
- ・EM 菌作製、リサイクルの仕分け、不法投棄対応などの業務を業者に委託するため、職員 2 名を削減する。

- ・環境下水道課の人員体制は以下のとおりとする。(H27：職員 18 人⇒H28：16 人)

(単位：人)

課名	課長	係名	課長補佐	係長	職員数	計
環境下水道課	1	ラムサール条約推進室	0.5		2	2.5
		環境係	0.5	1	2	3.5
		下水道係	1	1	7	9
計	1		2	2	11	16

### (3) 新世紀センター（仮称）整備に伴う部署の配置について

- ・新世紀センター（仮称）の整備後には、環境下水道課全体を新世紀センター（仮称）へ移転する。
- ・環境下水道課の場所には、教育委員会のスペースとミーティングルームを設置する。
- ・水道課も今後移転し、将来的に上下水道課の設置を目指す。

### (4) 福祉事務所の部署の名称変更について

- ・市民に分かりやすく、福祉行政の充実のため、福祉事務所を福祉課に変更する。
- ・社会福祉法第 14 条により福祉事務所の名称は残し、市民部長が福祉事務所長を兼任する。また、その下に福祉課と保険健康課を置き、「福祉」と「医療・保健・介護」の連携を強化し、効率的な運営を図る。

### (5) 総合案内窓口の専任者の配置

- ・総合案内窓口業務に嘱託職員等を配置することで、窓口業務の専門化を図り、職員の負担軽減を図る。

### (6) 係の統合について

- ・部署内の連携を円滑に進めていくため、業務の一元化や人数の少ない係を中心に、係の統合を今後、全庁的に検討していく。

### (7) 入札制度の見直し

公共工事の品質確保のため、最低制限価格制度を平成 28 年度から導入する。