

# 富津市経営改革に向けた提言

## 1 経営改革にあたって

危機的な財政状況の下、富津市が「基礎自治体として自立」できるのか「財政破たん」に向かうかの、今後数年間は、極めて重要な期間である。

『持続可能な行政経営』の実現には、目先の削減や行政内部だけで改革を実行する段階ではなく、市民、議会、行政がそれぞれの関係性を再認識しながら、三者がお互いに当事者意識を持ち、協働して大改革に取り組む必要がある。

そのためには、市長をはじめとする市の経営陣は、「覚悟」を持って改革に取り組み、末端職員までの情報共有を行った上で徹底した改善意識の醸成を図る必要がある。

## 2 富津市の財政に対する分析・評価

危機的な財政状況の中で、何を選択し、何に集中して改革に取り組むかが鍵と言える。経営改革会議による富津市の財政に対する分析・評価を次のとおり示す。

### (1) 収支状況

決算収支を資金収支計算書の手法により「業務活動」、「財務活動」、「投資活動」の3つに区分し分析すると、「業務活動」は、はっきり赤字であり、更に、「投資活動」の支出の規模も減ってきている。つまり、財政破たんへの3つのサイン（業務活動の赤字、投資支出の減少、財務活動の肥大）のうち2つが既に出ている状況である。そして、富津市における財政状況の悪化は、一時的な原因によるものではなく、構造上の問題に起因していると考えられる。まだ、「財務活動」の規模がむやみに拡大されている状況ではないが、根本的に首が回らない厳しい状態になってきている。富津市は財政調整基金の取り崩しによって実質収支が赤字に転落することを回避しているが、すでに財政調整基金の残高は大幅に減少しており、現状のままであれば極めて近い将来に実質収支が赤字に転落する可能性が高い。財政構造の抜本的な改革を早急に進める必要がある。

そのためには、第一に「業務活動」の収支改善が必要である。これには、収入を増やさなくてはならないが、富津市にはまだ増やす余地があるものとする。

また、人件費が削減されている以上に、扶助費が増加している。物件費も大きくは削減されていない。扶助費の大半が義務的経費である中で、物件費の見直しが重要である。

更に、繰出金については、相手の運営状況が改善されることによって繰出金額が少なくなり得る。また、補助金についても、財政が厳しい中で、全てを継続する必要があるのかを問うべきである。

富津市では、この行政サービスの提供に関する部分を、まずはしっかりと見直すことである。

## **(2) 県内団体との比較**

一般的に人口規模が小さい町村部では、人口一人当たりの人件費は多く、扶助費は少なくなる。一方、市部では、規模が大きくなれば人口一人当たりの人件費は、比較的少なくなり、扶助費は多くなる。しかし、富津市では、人件費、扶助費とも多い状況である。確かに人件費は少なくはないが、それだけの問題ではないと言える。つまり全体的に支出が多いというのが富津市の状況である。

特に普通建設事業費を除いた土木費が多いことが明らかであり、富津市の課題としては、この土木費をどのように切り込んで行くかが重要である。

また、もう一つ改善を図るべきターゲットとして、今後の人口減少を見据えた公共施設やインフラ資産の維持更新投資も大きな課題であり、後述の「公共施設等マネジメント」に早急に取り組むべきである。

## **3 経営改革の基本戦略**

経営改革にあたっては、特に、次の点を基本として取り組むこと。

### **(1) 目標を明確にする**

何をターゲットとして、基礎的財政収支をどの程度にするのか、また、財政調整基金を何年までにいくらまで増やすのかといった目標設定を明確に掲げること。

また、税の徴収率などは、全国平均よりも上げるといった高い目標を持つこと。

### **(2) 目先の手法に囚われない**

安易な職員削減は、業務のノウハウが失われる可能性がある。また、普通建設事業費も今後増加することを考えなければならない。減らしやすいところを減らした場合、将来的に負担が増える危険性が高い。

事務事業の見直しにあたっては、「将来が成り立つ」ことが最も重要であることを肝に銘じ、全てを見直すこと。特に、固定的になっている事務事業の整理は重点的に行うこと。

### **(3) 徹底した業務改革**

行政組織の簡素化を図った上で、内部手続きの簡素化や業務改善によるスピードアップ化、また、定期人事異動にこだわらない職員の流動的活用など、徹底した業務改革による効率化を明確にすること。

## **4 経営改革の推進体制**

定期人事異動によって改革の効率性を止めてしまう恐れがあり、また、現実に実務を行う職員が強化されないのであれば改革の実現性はなくなってしまう。

今回の経営改革を全庁あげて強力で推進するため、次の体制を整備すること。

### **(1) 推進体制**

市長を本部長、副市長を副本部長とし、全部局長をメンバーとする「(仮称) 経営改革本部」を設置するとともに、具体的な経営改革の案を検討する下部組織として、副市長をリーダーとし、庁内の若手職員らをメンバーとする「(仮称) 経営改革プロジェクトチーム」を部局横断的に設置すること。

## **(2) 体制整備にあたっての前提**

(仮称) 経営改革プロジェクトチームが具体的な改革案を検討するにあたっては、庁内の全部局が必要な情報を提供しなければならないことにするなど、必要な権限を当該チームに付与すること。

(仮称) 経営改革本部において、(仮称) 経営改革プロジェクトチームが打ち出した具体的な改革案の実施等を本部長の指示の下、各部局に徹底させること。

(仮称) 経営改革本部における当該改革案の実施状況については、経営改革会議に随時報告すること。

## **5 具体的に取り組むべき方策**

事務事業について、これまでの事業内容を踏襲する発想は、今の富津市ではできないことを市民、議会、行政が再認識し、全てをゼロベースで見直す必要がある。

『持続可能な財政運営』を実現するため、次の具体的な取組みを優先すること。

### **(1) 歳入の確保**

#### **① 税の徴収率の向上**

緊急改革において、市税の収納率は前年度から約1%上昇はしているが、県内平均や全国平均よりも低く、未収金対策が改善されたとは言いがたい状況にある。

滞納処分の強化の他、滞納の発生を少しでも予防する取り組みや担当職員の増員など、より具体的な対策を検討すること。

税の収納率の向上は、住民間の公平性を守る上では必要なことであり、早急かつ継続的に実行すること。

#### **② その他歳入の増加策**

全般的に行政サービスの提供に係る収支改善が必要である。適正な対価を割り出し、収入を増やすよう改善をすること。そのためには、事務事業の効率化を現実に進めることを大前提として、使用料・手数料の見直しを行うこと。また、都市計画事業を進めるにあたっては、住民間の負担の公平性の観点から、住民の理解を得るように努め都市計画税の課税について検討すること。

### **(2) 歳出の削減**

#### **① 人件費の見直し**

現在の職員総数は全国の地方公共団体と比べて少なくはない。職員数の削減にあたっては、職場単位の業務改革をきちんと進めた上で、事務内容、人員配置の実態把握、調査をすること。

また、安易に外部委託を進めるのではなく、人がいる分、自分達で実施していく体制を考えること。

議員定数や報酬について、現在の富津市の身の丈にあった見直しを実行すること。

#### **② 事業の見直し**

本会議における歳出の分析結果では、土木費に多額の経費を要している傾向が出ている。その中で、特に下水道事業への繰出金や負担金、ふれあい公園の委託料といった施設維持管理にかかる費用が大きいことがうかがえる。

赤字補てん的なやむを得ない繰出金などは、解消して行く努力を示すこと。また、単独市で決定ができない広域事業であっても、事業の見直しや業務改善について、粘り強く主張していくこと。

その他にも様々な名目での負担金、補助金等があると思われるが、厳しい財政事情であることから削減を前提とした中で、実情を踏まえた洗い直しをすること。

また、委託業務について、職員自身ができるものはできるだけやっていく必要がある。今有りきではなく、どうしてもやれない部分のみ残すといったゼロベースの見直しを行うこと。

### **③ 調達方法の見直し**

今後も経費削減に向けた取組みは継続して必要である。他の自治体の先進的な取組みを参考にして一般競争入札など入札内容の見直しをすることで、更なるコストの削減が図れるような契約を進めること。

### **④ 財務分析の徹底**

財務諸表を活用し、過去との比較を行い、その変化や違いを浮き彫りにして市の問題点等を分析するとともに、総務省で統一基準が示された段階で、他団体との比較を行うこと。

その他財政指標等とおし、他団体との比較を行い、多いと思われるような費目に切り込んでいくなどの分析をすること。

### **⑤ 第三者の活用**

市の経営トップである市長の判断を後押しする一つの手法として、算定基準や金額などをクリアにした上で、細大漏らさず全ての事務事業に対し、市民参加の下、第三者を入れた形での仕分けを実行すること。

#### **(3) 公共施設・インフラ資産の総合的・戦略的管理等の実施**

##### **① 公共施設・インフラ資産の総合的・戦略的管理の速やかな実施**

富津市の財政状況がひっ迫する中で既存の公共施設やインフラ資産（以下「公共施設等という。）の維持更新投資が今後集中することが想定される中、人口減少の進行や人口構成の変化などにより公共施設等の需給バランスが大きく変化している一方で、公共施設等の高機能化に対するニーズの高まりや更新の先送りに伴う事故発生等の保有リスクの顕在化などが生じていることを受けて、公共施設等に関する情報の共有化・対応の一元化を図りながら、全庁的視点に立ち、総合的・戦略的に公共施設等の処分や有効活用等を行い、最適な形で公共施設等の保有・利活用・維持管理を行う「公共施設等マネジメント」を速やかに実施すること。その手始めとして、「担当部署」の設置・担当部署任せにしないための「部局横断的組織」の設置等の体制整備や、総合的・戦略的な「対応方針」の策定に踏み切ること。

なお、当該公共施設等マネジメントを実施するにあたっては、次の事項に留意すべきであること。

ア 公共施設等の「現状」と今後の「ライフサイクルコスト」を早急に把握すること。

イ 小中学校や公営住宅を含む「全ての公共施設」を対象とすること。

ウ いわゆる「箱物」にとどまらず、道路や橋りょう、上下水道等の「インフラ」も含めたマネジメントを実施すること。

- エ 今後のさらなる人口減少等を踏まえ、「段階的な」マネジメントを行うこと。
- オ 個々の施設という「点」でとらえるのではなく、「面」でとらえ、「まちづくり」と連動したマネジメントを行うこと。
- カ 「施設」の維持にこだわらず、「機能」の維持へ転換するとともに、機能の「拡充」というプラスの側面も重視したマネジメントを行うこと。
- キ 近隣市との連携など「広域的な」マネジメントに取り組むこと。
- ク 施設の見直しが必要な背景の丁寧な説明や、十分な情報提供と対話、代替策の提示など「市民や議会の理解」を得る努力を重ね、「総論賛成・各論反対」からの脱却を図ること。

## ② 施設等市有財産の有効活用

公共施設は、取組みによっては収入源につながる場合がある。人口減少を食い止めることに活用できる施設であるならば、経費削減にとらわれず前向きに予算を投入すべきである。

また、未利用施設に借地料を払うのはコストの無駄であるので、対策を早急に検討すべきである。

これら施設をはじめ、市が保有している財産について、あらゆる活用方法を検討して財源の確保を図ること。