

## 富津市経営改革の取組について（総括）

令和 2 年 1 0 月 2 5 日

富津市経営改革会議

## 目 次

I	はじめに	1
II	経営改革プランの取組状況について	2
1	目標指標・収支改善額の実績	2
(1)	経営改革プラン目標指標	2
(2)	収支改善策による改善額	2
2	経営改革会議における主な意見等及び実行計画の取組結果等 に対する評価	4
(1)	歳入に関する事項	4
(2)	歳出に関する事項	9
(3)	業務改革の徹底	17
(4)	財政規律の厳格化	20
III	経営改革の取組についての総括	21
1	改革の成果	21
2	経営改革の基本的方向性	21
(1)	基本方針	21
(2)	今後の推進方法	22
3	求められる具体的取組	23
(1)	トップマネジメントによる強い組織力の構築と 職員力の向上《ヒト》	23
(2)	資産の有効活用《モノ》	24
(3)	効率的・安定的な財政運営《カネ》	25
4	求められる取組姿勢	26

## I はじめに

富津市経営改革プランの計画期間が令和元年度をもって終了するにあたり、市が将来にわたり持続可能な行政経営を実現していくための実効性ある経営改革を計画期間以降も途切れることなく推進していくうえでの方向性や求められる取組について令和2年5月14日付、「今後の経営改革にあたっての意見書」としてとりまとめ、市長宛に提出したところである。

本書は、富津市経営改革プラン計画期間の最終年度である令和元年度決算が整ったことから、収支改善策の実績等を踏まえ計画期間における富津市の取組みに対して、経営改革会議の意見を取りまとめ総括したものである。従って、先の意見書と合わせて富津市経営改革の取組についての最終総括とするものである。

## Ⅱ 経営改革プランの取組状況について

### 1 目標指標・収支改善額の実績

#### (1) 経営改革プラン目標指標

経営改革プランにおいて、富津市が設定した目標指標3項目の計画期間における実績は次のとおりである。

指 標	《平成 26 年度》	《令和元年度》	
		実績	目標値
収 支 改 善 額	—	50.1 億円	28 億円以上
財 政 調 整 基 金 残 高	6.6 億円	20.9 億円	11 億円以上
臨時財政対策債 を除く地方債残高 (地方債残高総額)	81.5 億円 (152.6 億円)	72.6 億円 (150.9 億円)	83.7 億円以下 (178 億円以下)

#### (2) 収支改善策による改善額

経営改革プランに基づく収支改善策に取り組んだ結果、当時約 28 億円の財源不足額が見込まれる中、約 36 億円の改善額を目標としていたところ約 50 億円となった。

しかしながら、その内容を見てみると、歳入については、全項目で目標額を達成しているが、歳出では、計画期間中に職員数及び職員手当（地域手当）の見直しを行ったことや、天羽中学校校舎改築事業などプラン策定時には見込んでいなかった普通建設事業の追加により歳出額が増加したため、3項目で目標額に達しなかった。それでもなお、歳入・歳出合計で目標額を達成できたのは、歳入における「②ふるさとふつつ応援寄附」の大幅な増加によるものが大きいと考えられる。ただし、この歳入については、長期・継続的に収入が望めるものとは言えない。従って、持続可能な行政経営の実現のための経営改革は、道半ばであり、富津市が活力のあるまちづくりを推進し、市民に身近な行政サービスの担い手である基礎自治体として持続可能性を維持していくためには、限られた経営資源をより一層、効率的・効果的に活用すべく、従来にも増して経営改革に絶え間なく取り組む必要がある。

経営改革プランにおける収支改善策の実績額は次のとおりである。

(単位:千円)

収支改善策項目		目標額	実績額	差引
歳入	① 税負担の公平性の確保	389,774	404,032	14,258
	② ふるさとふつつ応援寄附	100,000	1,483,741	1,383,741
	③ 財産収入の確保	40,820	83,347	42,527
	④ 行政サービス対価の見直し	-	-	-
	小計	530,594	1,971,120	1,440,526
歳出	① 報酬等の見直し	376,730	359,968	△16,762
	② 職員数の見直し	1,882,817	924,624	△958,193
	③ 公共投資の重点化	106,056	△30,640	△136,696
	④ 事務事業の再編	328,563	774,467	445,904
	⑤ 補助金等の見直し	106,089	130,680	24,591
	⑥ 繰出金等の精査	302,455	883,538	581,083
	小計	3,102,710	3,042,637	△60,838
合計		3,633,304	5,013,757	1,380,453

## 2 経営改革会議における主な意見等及び実行計画の取組結果等に対する評価

実行計画の取組状況等を基に、経営改革会議において会議の都度、意見を述べてきたところであるが、その主な意見等は次のとおりである。

また、実行計画に掲げた改善策の取組結果等に対する評価は次のとおりである。

### (1) 歳入に関する事項

#### ①税負担の公平性の確保

##### 【経営改革会議における主な意見等】

ア. 市税と国保等の債権は市税優先ではなく一体として取り扱い、徴収体制を整え全体の収納率を上げるべきである。そして徴収部門が一番重要であるという雰囲気作りをして、差押えや公売の実行を市民にアピールをしていく必要がある。また、市税徴収の目標については、先ず現年度分の県内平均値を目標にし、その上で滞納繰越分を上げるようにすべきではないか。

イ. 下水道など市域の一部のインフラ整備に大きな負担が生じており、さらに新規事業でなくとも既存の都市計画区域内の道路、施設の大規模改修や更新にあたっては、都市計画区域外の市民も負担している一般財源を充当することとなり、逆に都市計画税を課税していないことに不公平が生じている。このようなことから都市計画税の課税を検討すべきものとする。

なお、都市計画税の導入によって得られる税収は一年間で約 3.7～3.8 億円と見積もられる。都市の劣化を防ぎ、住環境を整備するため、そして人口流出を食い止めるためにも、この財源を無駄なく活用しなくてはならない。

##### 【実行計画の取組結果等】

項目	ア 新規滞納者の防止対策			
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期限内納付の周知徹底</li> <li>・滞納処分に関する周知</li> <li>・滞納処分の早期着手</li> </ul>			
担当課等	納税課	収支改善策による改善額	目標額	— 千円
			実績額	— 千円
実施結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・納期一覧表の全戸配布</li> <li>・納付書送付封筒へ納期を記載</li> <li>・今月の納期のお知らせ（広報・安全安心メール）</li> <li>・広報による滞納処分実績周知</li> <li>・現年度分滞納者への催告書の発送</li> <li>・口座振替キャンペーン（平成 28 年度より毎年度）</li> <li>・クレジットカード納付開始（令和元年度～）</li> </ul>			

項目	イ 滞納額の縮減対策			
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 差押財産の公売強化</li> <li>・ 納付指導の徹底</li> </ul>			
担当課等	納税課	収支改善策による改善額	目標額	389,774千円
			実績額	404,032千円
実施結果	差押件数 換価金額（うち公売実施落札額）			
	H27	346件	39,141千円	(1,558千円)
	H28	456件	61,070千円	(3,464千円)
	H29	536件	54,891千円	(9,471千円)
	H30	650件	53,828千円	(4,214千円)
	R1	703件	59,498千円	(6,430千円)
・ 滞納繰越分滞納者への催告書の発送				

項目	ウ 都市計画税			
実施内容	・ 都市計画事業等の見直し			
担当課等	都市政策課 課税課	収支改善策による改善額	目標額	— 千円
			実績額	— 千円
実施結果	<p>現状ある都市計画施設の維持管理を理由に都市計画税を課税することは、住民の理解が得られないものとする。</p> <p>今後、都市計画税の課税に向けては、現在策定中の総合計画の中で新たな事業を見出していくほか、都市計画施設の維持更新費用の見込みと、その財源確保の見通しを見極めていきたいと考える。</p>			

#### 【取組結果等に対する評価】

- ・ 令和元年度の市税の徴収率は95.4%と、平成26年度の徴収率90.9%と比較し大幅に向上したことは、滞納者に対する差押えや公売の実行、また市民へのアピール等の取組の成果と言えるが、他方で国民健康保険税等の収納率は見るべき向上は見受けられない。全体の収納率向上に向けた取組が必要である。
- ・ 都市計画税の課税について、計画期間内に進展がなかったことは評価できない。課税していない現状をこじつけとも言えるような理由を並べて正当化するのではなく、まずは将来の富津市のまちづくりをきちんと描き、そのうえで住民の理解が得られる事業を取捨選択し導入に向け早急に取り組むことが必要である。

## ②ふるさとふつつ応援寄附

### 【経営改革会議における主な意見等】

ア. ふるさと納税制度を活用し、富津市の魅力や地元特産品のPRのみならず地元経済の活性化へつなげることも重要である。

### 【実行計画の取組結果等】

項目	ア ふるさとふつつ応援寄附			
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ふるさと納税制度の積極的な活用推進</li> <li>・寄附傾向の徹底した分析による有効なPR・リピーター獲得の強化</li> </ul>			
担当課等	企画課	収支改善策による改善額	目標額	100,000千円
			実績額	1,483,741千円
実施結果	<p>平成28年9月から返礼品開発体制等を強化するため、返礼品発注管理等業務委託を開始したことで、返礼品協賛事業者数及び返礼品数の増加が図れた。また、寄附を受け付けるポータルサイト数を増やすとともに、寄附傾向の分析、イベントへの参加等による効果的なPR施策を講じることができた。他にも、返礼品協賛事業者と定例的に会議を開催し、意見交換等を行うことで情報共有を図るなど、協賛事業者、行政及び委託事業者が一体となり寄附促進に取り組んだ結果、目標額を大きく上回る成果を挙げることができた。</p> <p>今後も引き続き全庁的に取り組んでいく。</p>			

### 【取組結果等に対する評価】

イベントへの参加やPR施策を積極的に取り組み、目標額を大幅に上回る実績があったことは高く評価できる。

今後は、ふるさと納税制度だけに留まらず、これにより得た知名度を活用した新たな施策を打ち、地元経済の活性化へつなげることが大事である。

## ③財産収入の確保

### 【実行計画の取組結果等】

項目	ア 未利用財産の処分・有効活用			
実施内容	<p>すでに行政目的を終えた財産や、現時点で行政目的としての活用が見込めない土地について、積極的な処分を進める。売却が困難な未利用財産は、有償貸付などにより有効活用を図る。</p> <p>今後も引き続き全庁的に取り組んでいく。</p>			
担当課等	資産経営課	収支改善策による改善額	目標額	35,334千円
			実績額	63,236千円
実施結果	<p>すでに行政目的を終えた財産等について、積極的な処分を行い、計画期間中に目標額以上の歳入を確保することができた。</p>			



項目	イ 公共財産の有効的な活用			
実施内容	庁舎の空きスペースの有効活用を検討し、自主財源の確保を図る。			
担当課等	資産経営課	収支改善策による改善額	目標額	5,486千円
			実績額	20,111千円
実施結果	<p>庁舎の空きスペースを有効活用（広告付案内板及び自動販売機の設置）することにより、計画期間中に目標額以上の歳入を確保することができた。</p> <p>今後も引き続き全庁的に取り組んでいく。</p>			

#### 【取組結果等に対する評価】

<p>目標額を上回る実績があったことは評価できる。</p> <p>有効となる新たな財産収入の確保策等の検討と併せて公共財産の適切な規模への転換を聖域なく検討・実施すべきである。</p>
--

#### ④行政サービス対価の見直し

##### 【経営改革会議における主な意見等】

<p>ア. 使用料・手数料の見直しでは、フルコストで幾らか、減価償却を含めて幾らか、施設カルテなど基に客観的に決めていくことが大事である。</p> <p>そして、富津市の公共施設は他団体よりも多く、その維持負担が大きいことは否定できないはずである。利用者の負担を求めなければ、その維持負担は利用していない市民からの持出しになっているという意識を持つ必要がある。</p>
--

##### 【実行計画の取組結果等】

項目	ア 使用料・手数料の見直し			
実施内容	事業コストを踏まえた適正な水準を維持するため、「使用料・手数料見直し基本方針」に基づき見直しを実施する。			
担当課等	財政課 各部局	収支改善策による改善額	目標額	— 千円
			実績額	0千円
実施結果	<p>平成28年に減免の実態調査及び公共施設の市外者利用状況調査を実施したところ、市外者利用状況については、体育施設が市外利用者の割合が高い状況であり、一部、市外・市内料金が同一の施設も存在したため、税負担の公平性を見地から、市外者利用料金について見直し、平成30年度から市外料金を導入した。</p> <p>また、平成30年度に「使用料・手数料の見直し基本方針」を一部修正した。今後も定期的に全庁的な調査を実施していく。</p>			

項 目	イ 減免規定の検証			
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本来、例外的かつ必要最小限に留めるべき減免規定の範囲が肥大化していないかなど、全ての使用料・手数料について検証を行う。</li> <li>・利用対象者や施設によって大きく異なることなく可能な限り基準の統一を図る。</li> </ul>			
担当課等	財政課	収支改善策による改善額	目標額	— 千円
	各部局		実績額	0 千円
実施結果	<p>平成 28 年に減免の実態調査及び公共施設の市外者利用状況調査を実施したところ、減免規定範囲の肥大化などや施設によって大きく異なるなどの状況は見受けられなかった。</p> <p>今後も定期的の実態調査を実施していく。</p>			

#### 【取組結果等に対する評価】

<p>実績額 0 は評価できない。</p> <p>使用料・手数料の見直しについては、見直しの基本方針にとどまることなく、コスト計算をすべきである。そして、行政サービスに「どのくらいのコストがかかっているのか」を明らかにした上で、「受益者負担」の考え方を明確にし、今後、定期的に取り組む必要がある。市外者利用料金の設定にあたっては、民間施設を参考としたコスト計算などを取り入れ、税金を払っている市民と大きく差別化を図ることが必要である。</p>
---

## (2) 歳出に関する事項

### ①報酬等の見直し

#### 【経営改革会議における主な意見等】

ア. 職員給与の見直しや職員数の見直しに片寄せせず、仕事量を減らせる事務事業の再編も積極的に取り組んでほしい。

なお、職員のやる気、意欲というものは非常に大事である。改革の達成度をきちんと評価できるようにシステムを作り、改革の進捗度合いにより少しずつでも地域手当を戻してやる手法も大切ではないか。

#### 【実行計画の取組結果等】

項目	ア 常勤特別職給与引き下げ			
実施内容	条例に規定されている給料月額から 30%削減			
担当課等	総務課	収支改善策による改善額	目標額	△36,970千円
			実績額	△51,759千円
実施結果	常勤特別職の給料を引き下げることにより、特別職が率先して経営改革の姿勢を示すとともに、歳出の削減を図った。			

項目	イ 非常勤特別職報酬等見直し			
実施内容	代表監査委員報酬、区長報酬の見直し			
担当課等	担当部局	収支改善策による改善額	目標額	△46,390千円
			実績額	△69,441千円
実施結果	代表監査委員報酬、区長報酬は平成27年度当初に見直しを行い、歳出削減を図った。 今後も委員会等の職責、社会情勢の変化、他市町村の動向を踏まえ見直しを行っていく。			

項目	ウ 職員地域手当の削減			
実施内容	財政状況を勘案し見直す。			
担当課等	総務課 財政課	収支改善策による改善額	目標額	△287,698千円
			実績額	△41,054千円
実施結果	財政状況を勘案して適宜見直すことにより、歳出の削減とともに、人材の確保、職員のモチベーションの向上等を図った。			

## 【取組結果等に対する評価】

人件費の見直しに当たっては、安易に職員給与や職員定数の削減によるのではなく、職場単位の業務改革や公共施設のマネジメントなどをきちんと進めた上で、事務内容や人員配置の実態把握、調査などを十分行って、総人件費の削減に結びつける取組が大事である。

## ②職員数の見直し

### 【経営改革会議における主な意見等】

- ア. 職員給与の見直しや職員数の見直しに片寄せせず、仕事量を減らせる事務事業の再編も積極的に取り組んでほしい。[再掲]
- イ. 業務の合理化を図るための組織、機構の見直しではなく、市民ニーズに対応する機能的な組織体制という点で、提供するサービスを踏まえた見直しを進める必要がある。

### 【実行計画の取組結果等】

項目	ア 定員適正化計画の推進			
実施内容	定員適正化計画に基づき、職員数の削減を実行する。			
担当課等	総務課	収支改善策による改善額	目標額	△1,882,817千円
			実績額	△924,624千円
実施結果	職員数の削減と行政需要とのアンバランスが生じたことから、平成30年度から令和4年度までの5か年を計画期間とした新たな定員適正化計画を平成29年8月に作成し推進している。			

項目	イ 組織・機構の見直し			
実施内容	今後の職員削減を見据え、多様化する市民ニーズに対応できる機能的な組織体制を構築するため、毎年度見直しを実施するとともに、限られた人員を効果的に活用できる配置を行う。			
担当課等	総務課	収支改善策による改善額	目標額	— 千円
			実績額	— 千円
実施結果	組織機構のコンパクト化を進めつつも、多様化する市民ニーズや市の抱える行政課題に対応できる機能的な組織体制を目指し、毎年度、行政組織の見直しを行うことにより、効果的な組織体制が構築できた。			

## 【取組結果等に対する評価】

組織・機構のコンパクト化にとどまることなく、多様化する市民ニーズに対応できる機能的な組織機構の見直しをするとともに、職場単位の業務改革や公共施設のマネジメントを進めるなど、職員数の見直しに総合的に取り組んでほしい。

### ③公共投資の重点化

#### 【経営改革会議における主な意見等】

ア. 施設の数だけを見ると君津市より富津市の方が少ないが、人口規模から見るとはるかに施設が多い。施設数が多いことを前提に、具体的にどう進めて行くかという方針をはっきり決めて行かないと個別計画に繋がらない。

また、施設の統廃合は、総論賛成、各論反対になるので、かなり早い段階で市としての方針が必要になる。いかに市民に入ってもらい、どういう計画を作るのかという体制の整備を迅速に進めてほしい。

その際、施設の統廃合の推進にあたっては、当然住民の意見を十分に聞くことも必要だが、トップのリーダーシップで意思決定することが重要である。

なお、公共施設等総合管理計画は、予算とのリンクを忘れていた自治体が多く、作っただけの計画になってしまっている。目的と手段がこんがらがっていることが多いので留意してほしい。

イ. 再配置推進計画は、単に施設の保有面積を減らすだけではなく、財政上の負担を減らすための再編計画を作らなければならない。そして、再配置推進計画で、個々の施設を「長期的に維持する」、「中期は維持する」、「中期的に廃止・統廃合」に分類し、またその理由は何かを開示されたい。特に、富津公民館、富津埋立記念館、総合社会体育館、市役所本庁舎に関しては、ゼロベースで検討すべき。

なお、公共施設は大胆に統廃合して量を数分の1に減らし、その代わり、持続させる施設をしっかりと造り直し、分散している機能を拠点に集めるという「選択と集中」が不可欠である。富津市の現在の人口密度なら、市内に数か所の拠点を設けることででき、どこに住んでいても車で数十分以内の移動で拠点に到達する配置が可能である。

【実行計画の取組結果等】

項目	ア 公共施設白書の作成			
実施内容	公共施設白書の作成・更新			
担当課等	資産経営課	収支改善策による改善額	目標額	— 千円
			実績額	— 千円
実施結果	市が保有する公共施設等の施設概要・コスト・利用実績等を記載した『富津市公共施設白書』を平成 27 年度に作成し、以後、毎年度更新を行っている。			

項目	イ 公共施設等総合管理計画の策定・実行			
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共施設等総合管理計画策定</li> <li>・各個別計画策定</li> <li>・市民意見交換会実施</li> <li>・個別計画に従った再配置の実行</li> </ul>			
担当課等	資産経営課 P T 各部局	収支改善策による改善額	目標額	— 千円
			実績額	— 千円
実施結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成 28 年 3 月に「公共施設等総合管理計画」策定。</li> <li>・閉校となった施設について、住民の意見を伺うためのワークショップを令和 2 年 8 月に実施。</li> <li>・令和 2 年 9 月に全庁横断的な視点で再配置の方針についてまとめた「公共施設再配置推進計画」を策定。</li> <li>・令和 2 年度中の個別施設計画策定を予定。</li> <li>・各計画の実現に向けた取組に合わせ、各計画の見直しを検討。</li> </ul>			

項目	ウ 公共施設維持管理基金の創設			
実施内容	公共施設の改築・改修その他整備に要する経費の財源に充てるための基金を創設する。			
担当課等	資産経営課	収支改善策による改善額	目標額	190,000千円
			実績額	381,991千円
実施結果	平成 28 年 3 月に関連条例を制定し、その後、中期財政計画に基づき、計画的な積み立て、基金の目的に沿った公共施設の改修や修繕への活用を行っている。			

項目	エ 普通建設事業の見直し			
実施内容	事業の選択と集中により普通建設事業費の圧縮・既存事業の見直し、再編によるコスト削減を行う。また、公共施設の再編や長寿命化等の推進に必要な経費を計画的に盛り込む。			
担当課等	財政課	収支改善策による改善額	目標額	△106,056千円
	各部局		実績額	30,640千円
実施結果	財源確保の見通しや事業の優先順位等を考慮し作成している中期財政計画に計上した事業を基本として次年度の予算化を行うことにより、計画的な事業の推進と歳出額の抑制に繋がっている。			

#### 【取組結果等に対する評価】

- ・公共施設等総合管理計画が早期に策定されたことは評価できるが、公共施設再配置の実行に向けた取り組みにこれだけ時間を要していることは評価できない。早急に個別施設計画の策定に着手し取りまとめたうえで、全体のバランスを再度検証し総合管理計画を見直すことが必要である。また、公共施設維持管理基金などを活用し、必要な財源確保策も同時に図ることが大事である。
- ・普通建設事業費については、計画期間内では圧縮・既存事業の見直し、再編によるコスト削減を行ったところであるが、今後は将来の富津市のまちづくりをきちんと描き必要となる事業全てを市民に示したうえで、財源の見通しと事業の優先順位のもと取り組むことが必要である。

#### ④事務事業の再編

##### 【経営改革会議における主な意見等】

- ア. 事務事業の見直しにあたっては、行政コストをきちんと計算できる仕組みを整備し、具体的に意識しながら、改革を進める必要がある。
- イ. 委託業務については、職員では実行不能な部分のみを残すといったゼロベースの見直しを行うべきである。
- ウ. 外郭団体について、年数を経て設立目的を果たし終えたものではないか、また、設立目的や業務内容が民間企業と競合しているものではないかといった観点から各団体の内容を精査し、廃止も含め在り方を検討すべきである。
- エ. 指定管理者の選定については、競争原理を導入し、公募によることを原則とすべきである。

##### 【実行計画の取組結果等】

項目	ア 事務事業の見直し			
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施背景や目的、成果などを一目で把握できる事業シートの作成を契機として、担当者自らが事務事業を見直し、改善に取り組む。</li> <li>・市民参加型の事業仕分け等の実施結果を踏まえ、事務事業の内容を精査し、有益で効率的なものとなるよう見直しを行う。</li> </ul>			
担当課等	財政課 各部局	収支改善策に よる改善額	目標額	△328,563千円
			実績額	△766,955千円
実施結果	<p>毎年度の事業シート作成を通し、コストや成果などを検証し、より効果的・効率的に目的を達成する手段を考えるP D C Aサイクルが定着してきているものとする。</p> <p>また、平成27・28年度に開催した事業仕分けの実施結果等を踏まえ、事務事業の再点検を行った結果、目標額以上の歳出の削減を図ることができた。</p>			

項目	イ 業務委託の見直し			
実施内容	<p>時代の経過により不必要と思われる経費などがないか、改めて見直しする。また、職員自身でできるものは、できるだけ実施していく体制を検討する。</p>			
担当課等	財政課 各部局	収支改善策に よる改善額	目標額	— 千円
			実績額	△7,512千円
実施結果	<p>業務委託の仕様の工夫、単価設定等を見直しを実施し、歳出の削減を図ることができた。</p>			



項 目	ウ 土地開発公社・施設利用振興公社の在り方の検討			
実施内容	年数を経て設立目的を果たし終えたものではないか、また、設立目的や業務内容が民間企業と競合しているものではないかといった観点から各団体の内容を精査し、在り方を検討する。			
担当課等	財政課	収支改善策による改善額	目標額	— 千円
	都市政策課		実績額	— 千円
実施結果	<p>土地開発公社による土地の取得は、一般会計の債務負担を伴うことから実施しないこととし、償還が終了する令和 3 年度以降に解散する方針とした。</p> <p>また、令和元年度から都市公園・市立公園の指定管理について公募による選定を行い、施設利用振興公社と民間事業者が共同で指定管理者となった。民間事業者の有するノウハウの活用により施設利用者の増加が図られている。</p>			

#### 【取組結果等に対する評価】

- ・事業シートを作成したことや、公開したことだけでは、有効な取組であったと評価できない。具体的な事務事業の再編が行われてこそ、事業シートの作成が有意義であったとみなすことができる。職員一人ひとりが第三者目線にたった自己評価ができるよう研修等を充実させることが必要である。
- ・業務委託の見直しは、先進的な取組を参考にし、一般競争入札など入札内容の見直しを行い、更なるコストの削減が図れるよう改めることが必要である。

## ⑤補助金等の見直し

### 【経営改革会議における主な意見等】

ア. 負担金・補助金については、削減を前提とした中で、実情を踏まえた洗い直しを行う必要がある。

### 【実行計画の取組結果等】

項目	ア 補助金等の見直し			
実施内容	補助事業の効果・成果等を精査したうえで、役割を終えた補助金については廃止し、新たな行政課題に合った補助制度への柔軟な対応を行う。			
担当課等	財政課	収支改善策による改善額	目標額	△106,089千円
	各部局		実績額	△130,889千円
実施結果	事業シートを通して目的・効果の検証を行い、不適切な補助金の条件付継続・休止・段階的廃止・廃止又は減額等といった抜本的な見直しを行ったことで、公平性の確保や役割分担の明確化を図ることができた。			

### 【取組結果等に対する評価】

引き続き、効果・成果等を精査したうえで、毎年度見直しを行うことが必要である。

## ⑥繰出金等の精査

### 【経営改革会議における主な意見等】

ア. 基準外の繰出金の削減をしっかりとっておく必要がある。

### 【実行計画の取組結果等】

項目	ア 繰出金等の精査			
実施内容	特別会計や公営企業等の経営改善、収入の適正化等への取り組みの状況を踏まえ、適正な額を繰出金として措置する。			
担当課等	担当部局	収支改善策による改善額	目標額	△302,455千円
			実績額	△883,538千円
実施結果	事業シートを通して、毎年度、各担当課で検証・見直しを実施し、歳出の縮減を図ることができた。			

### 【取組結果等に対する評価】

引き続き、適正性等を検証したうえで、毎年度見直しを行うことが必要である。

### (3) 業務改革の徹底

#### ①行政課題解決に向けた目標管理指向型の組織の形成

##### 【実行計画の取組結果等】

項 目	ア 経営方針・部課経営方針の策定・公表			
実施内容	<p>経営の目標・方針を定め、責任を負うべきトップマネジメント(市長)と責任ある立場の管理職である部局長が、政策協議を経て各部局が果たすべき使命を明らかにし、年度ごとの対応方針を定める。</p> <p>また、部局長の権限のもとに、「仕事に対する基本姿勢」と「取り組む重点課題」を職員一人ひとりに対し明らかにするための仕組みを構築する。</p>			
担当課等	秘書広報課	収支改善策による改善額	目標額	— 千円
	各部局		実績額	— 千円
実施結果	<p>市政運営の基本的な考え方や主要な施策を示した施政方針から、各部局・課が取り組むべき重点課題と仕事に対する基本姿勢を明確にした重点取組事項を定め、これを基に部・課の組織目標及び職員個人の業務目標を設定する仕組みを構築した。</p>			

項 目	イ 目標管理制度の導入			
実施内容	<p>職員が経営の目標を明確に意識し、主体的な職務を遂行することを目指すため、現在、構築を進めている人事評価制度に盛り込む。</p>			
担当課等	総務課	収支改善策による改善額	目標額	— 千円
	秘書広報課		実績額	— 千円
実施結果	<p>自己の業務目標を設定するにあたっての基礎となる組織目標を設定する仕組みを構築した。</p> <p>また、人事評価に業績評価として目標管理シートを導入し、継続的に実施することにより、主体的な職務の遂行、職員の資質向上、業務の改善等を図ることができた。</p>			

項 目	ウ 人事評価結果の活用			
実施内容	評価結果は、異動、配置換その他の人事管理並びに人材育成及び能力開発に積極的に活用し、組織全体の活性化を図る。			
担当課等	総務課	収支改善策に	目標額	— 千円
		よる改善額	実績額	— 千円
実施結果	平成 28 年度から人事評価制度を本格実施し、期首、期中、期末と 3 回の面談を行い、業績評価（目標管理）と能力評価を行った。 これまで実施してきた中で、制度の点検と見直しを適宜行ってきたことで、制度の浸透及び精度の向上が図られたものと考えことから、引き続き、人事管理や人材育成、能力開発に積極的に活用していく。			

#### 【取組結果等に対する評価】

組織経営方針・部課経営方針の策定・公表は、これまでの「あれもこれも」の財政運営を反省し、「身の丈に合った行政運営」へ踏み出すうえで効果があったものと考えられ評価できる。

## ②柔軟な組織運営体制の構築

#### 【実行計画の取組結果等】

項 目	ア 人事異動の弾力化			
実施内容	職員協力、臨時的併任など、繁忙期を考慮した短期的かつ機動的な人員確保が行えるよう調整を図る。			
担当課等	総務課	収支改善策に	目標額	— 千円
		よる改善額	実績額	— 千円
実施結果	相互応援体制の積極的な活用や臨時職員等の登録制度により短期的な人員の確保を図ることで、柔軟な組織運営体制を構築することができた。			

#### 【取組結果等に対する評価】

多様化する市民ニーズに対応できる機能的な組織・機構への見直しをするとともに職場単位の業務改革や公共施設のマネジメントなどを進めて一層、柔軟な組織運営に努めてほしい。

### ③業務改善の徹底

#### 【経営改革会議における主な意見等】

ア. 業務の合理化を図るための組織、機構の見直しではなく、市民ニーズに対応する機能的な組織体制という点で、提供するサービスを踏まえた見直しを進める必要がある。

#### 【実行計画の取組結果等】

項目	ア 内部業務の見直し			
実施内容	職員の負担軽減や事務の効率化を図るため、これまでの慣例に捉われることのない改善策を検討し、実行する。			
担当課等	財政課 P T 各部局	収支改善策による改善額	目標額	— 千円
			実績額	— 千円
実施結果	<p>プロジェクトチームからの業務改善提案としての検討報告書を基に、44件の改善項目を各担当において検討した結果、人事異動の流動化や電算・システムの見直しなどの実行した項目が28件、市民サービスに与える影響を踏まえ現状のままとした項目が11件、引き続き調査・検討を必要とする項目が5件であった。</p> <p>これらにより、職員の負担軽減と事務の効率化に一定の成果があったものと考えられる。</p>			

項目	イ 業務改善意識の活性化			
実施内容	アイデアを出すだけになりがちな職員提案制度に加え、自分の仕事を自分で改善し、現実に改善が確保された業務改善活動を報償する仕組みを構築する。			
担当課等	財政課	収支改善策による改善額	目標額	— 千円
			実績額	— 千円
実施結果	<p>これまで対象としていた提案のほか、改善効果のあった実績等についても表彰や褒賞の対象とすることで、職員の業務改善に対する意欲の向上につながっているものと考えられるが、提案件数が少ない状況から、全庁的に定着しきれていないことが伺える。</p>			

#### 【取組結果等に対する評価】

職員一人ひとりが改善意識を持って業務にあたる仕組みや提案制度に加え、多様化する市民ニーズに対応する機能的な組織機構への見直しをするとともに、職場単位の業務改革などを進めることで職員の働き方を改革し、業務改善を進めてほしい。

#### (4) 財政規律の厳格化

##### 【経営改革会議における主な意見等】

ア. 過去との比較を行い、富津市の財務上の問題点等を分析するとともに、他団体との比較も行い、多いと思われる費目に切り込んで行くことが可能になるような分析を行うことが必要である。そして、分析結果を活用していく仕組みづくりが大切である。

##### 【実行計画の取組結果等】

項目	ア (仮称) 財政運営基本条例の制定			
実施内容	財政運営の基本的事項を定め、計画的な財政運営の仕組みを構築し、将来世代に過度な負担を残すことのない安定した財政運営を確保し、市民の福祉の向上に寄与する。			
担当課等	財政課	収支改善策による改善額	目標額	— 千円
			実績額	— 千円
実施結果	平成 29 年 9 月に「富津市健全な財政運営に関する条例」を制定し、市の財政運営に関する基本理念及び基本となる事項を定め、また、本条例に基づき毎年度策定している「中期財政計画」を財政運営や予算編成の目標・指針として計画的な財政運営に取り組んだ。			

##### 【取組結果等に対する評価】

今後もこの条例に定めた財政運営上の基本原則を逸脱することなく計画的に財政運営に努めることが必要である。

## Ⅲ 経営改革の取組についての総括

### 1 改革の成果

平成26年、財政調整基金が底をつき、以後の5か年間で約28億円の財源不足が見込まれた。これを深刻な危機と捉え、あえて公表し経営改革に取り組んだ市長はじめ財政当局の決断、議員定数と報酬の削減という身を切る改革を断行した市議会、これらの真摯な姿勢が全庁職員ならびに市民の共感をよび、経営改革プランは実行できたのだと思う。

その結果、令和元年度決算と取り組み以前の平成25年度決算の主な財政指標等を比較すると、歳入面では、市税徴収率が90.1%から95.4%に高まり、歳出面では、人件費比率が25.9%から19.6%に低下している。

これらの取り組みの効果もあって、財政調整基金残高は2億円から21億円と19億円増加し、財政調整基金残高比率も1.8%から18.8%に高まる一方、地方債残高は149.9億円から150.9億円と1億円増加したものの、地方債残高比率は136.8%から135.3%に、また実質公債費比率も9.9%から8.6%に、将来負担比率も145.3%から69.0%に低下したように、経営改革は十分な実績を上げたとは言い難いが、当面の危機を脱するために一定の成果があったものと考えられる。

### 2 経営改革の基本的方向性

#### (1) 基本方針

経営改革の取組は、限られた経営資源であるヒト・モノ・カネを根底から見直し、行政サービスの質の向上を目的として行われてきた。

また、将来にわたって行政経営を持続させるためには、真に必要なサービスへの重点化や、財源の確保による財政基盤の強化が必要であるとの考え方に立って経営改革に取り組まれてきた。

改革は、トップマネジメントにより、明確な目標値を設定したうえで取り組まれてきた。

これら経営改革プランに掲げた基本方針は、行政運営の基本であり、富津市を取り巻く環境がいかに変化しようが左右されるものではなく、今後も維持されるべきものである。

## **(2) 今後の推進方法**

経営改革プランに掲げた基本方針に基づき、これまで行政運営の根幹をなす各種計画の見直しや新たな仕組み・制度の立ち上げにも着手してきた。

平成29年9月に制定された「富津市健全な財政運営に関する条例」は、経営改革プランの計画期間だけではなく、将来にわたり持続可能な行政経営を実現していくための財政運営上の基本原則となるものであり、本条例の規定に基づき毎年度策定している中期財政計画は、今後の財政運営や予算編成の目標・指針となっている。

このことから、令和元年度をもって計画期間が終了した経営改革プランは、今後、中期財政計画と一体化させ、行財政全般にわたる経営改革推進の指針としていくことが望まれる。

### **①中期財政計画の深化**

今後の中期財政計画の策定にあたっては、中期的な期間における各年度の財政見通しに止まらず、経営改革プランを継承した基本方針の基、持続可能な行政経営を実現していくための歳入確保及び歳出削減の基本的な方向性を示すとともに、富津市の健全な将来の姿を目指すために必要な財政規律（基準）や財政指標の目標値を明確に定め、財政の健全性を確保するとともに、今後の財政運営や予算編成の目標・指針とすること。

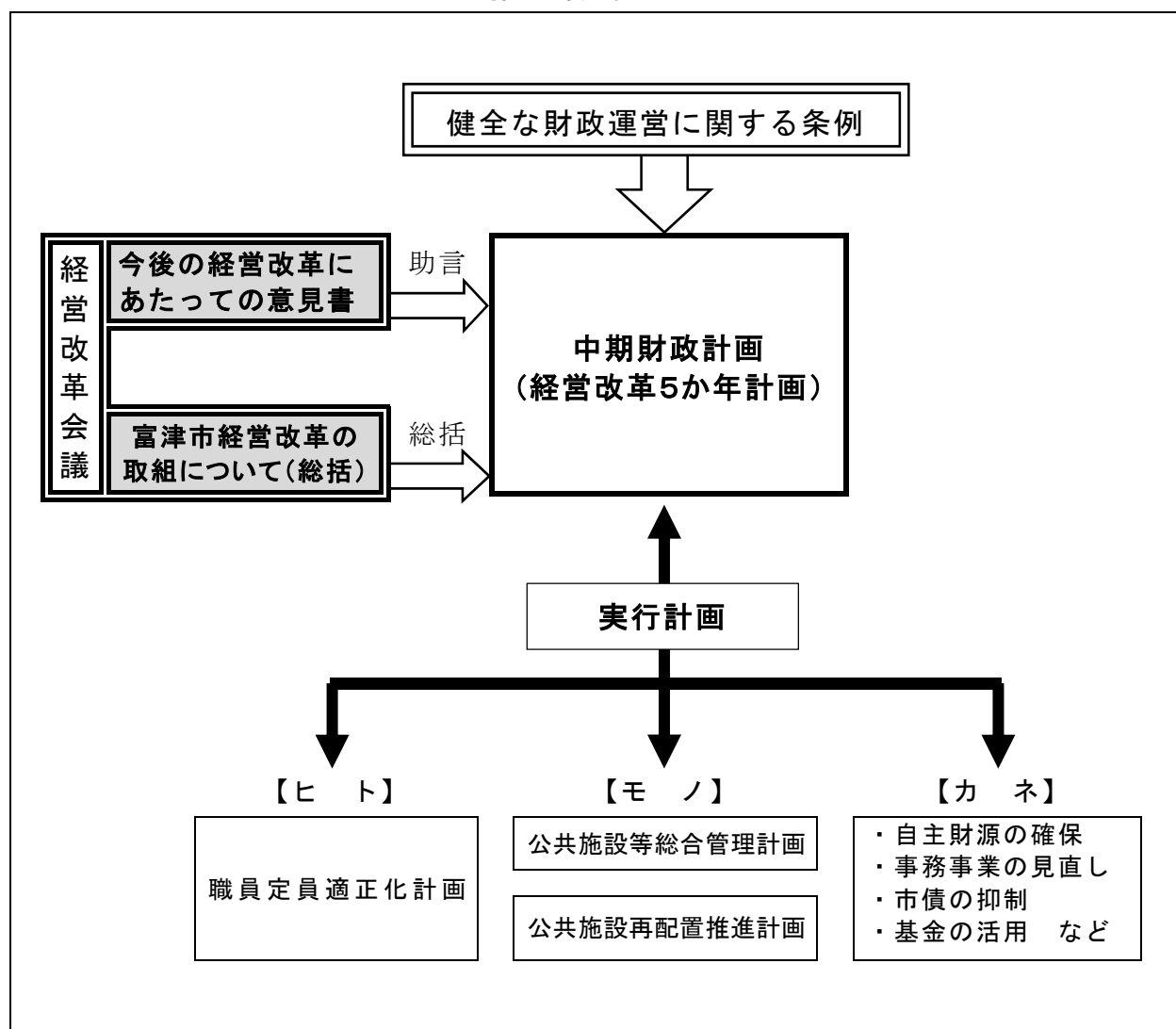
### **②実行計画の策定**

改革に実効性を持たせるためには、具体的な項目を設定し、その進行管理を行う必要があることから、「実行計画」を策定すること。

策定にあたっては、経営改革プランに基づき推進している制度・計画に掲げた目標・課題・取組に係る項目や経営改革プラン実行計画で目標が未達成となった項目のほか、新たな項目を加え、速やかに作成すること。



## 推進体系図



### 3 求められる具体的取組

#### (1) トップマネジメントによる強い組織力の構築と職員力の向上 《ヒト》

「ヒト」こそ最大の経営資源である。行政組織や事務事業の効率化・合理化を図るとともに、適切な組織管理・人材育成を推進するなど、行政経営の質の向上を市長の強いリーダーシップの下で推し進める必要がある。

また、市民と行政が思いを共にし、相互に信頼と共感を持ってまちづくりに取り組んでいくことが出来るよう、市民が理解できるバランスのとれた客観的行政情報を発信するとともに、市民の力・知恵がもらえるような仕組みを構築していく必要がある。

### ①職員の意識改革・人材育成の推進

能力と実績を重視した人事評価制度を確立し、職場の活性化を図ること。また、柔軟な思考力を持ち市民ニーズの多様化や新たな行政課題への対応などに対し、積極的に課題解決に取り組む行動力のある職員を育成するため、職員研修による能力開発に取り組むとともに、行財政改革を進める強い意識を徹底させること。

### ②組織体制の最適化

行政需要及び行政サービスの変化に柔軟に対応した定員管理・組織管理の推進にあたっては、組織の中で職員それぞれが持つ知識や経験、資格などを最大限に活用して経営課題に立ち向かい結果を出せるような人的資源の再配置に取り組むこと。

### ③事務事業の効率化・合理化

効率的で効果的な行政運営を行うために、各部署において業務プロセスの改善を図るとともに、情報通信技術や民間活力を活用した行政サービスの向上と業務の簡素化・効率化の取組を推進すること。

また、職員にコスト意識を徹底させたいうで、目的、効果及び達成度の観点から不断に事務事業の見直しを行い、現状の社会情勢に見合っていないと判断される場合は、早急に廃止を含む再構築を図ること。

## (2) 資産の有効活用 《モノ》

今後の人口減少を踏まえた長期的な視点を持って、公共施設の有効性、公平性、重複する施設の有無を分析・検証し、更新・統廃合・長寿命化を計画的に行うことにより、市民サービスを維持しながら財政負担を軽減・平準化するとともに、公共施設等の最適な配置の実現を目指す必要がある。

また、未利用、低利用の土地については、民間への売却などを積極的に実施し有効活用していくことも必要である。

### ①公共施設等マネジメントの推進

「富津市公共施設等総合管理計画」に基づき、長期的な視点に立った公共施設等の老朽化対策・管理運営・長寿命化及び再編・統廃合を具体化した「富津

市公共施設等再配置推進計画」に基づき、適切かつ計画的なマネジメントを推進すること。

## ②財産の適切な維持管理・運営

職員に公会計に基づくコスト意識を徹底させること。その上で、公共施設や未利用、低利用の土地の更なる有効活用を図る視点から、民間活力の導入の可能性を検討するとともに、市有財産の売却なども含め、その活用に積極的に取り組むこと。

また、市ホームページや広報誌などの刊行物、封筒やパンレット等の印刷物、公共施設への広告掲示やネーミングライツなどを活用した広告収入事業の拡大を行うこと。

## (3) 効率的・安定的な財政運営《カネ》

「ヒト」の在り方や、市民生活の安心・安全、利便性を確保しながら、「モノ」の最適化の取り組みを進めていくことで、市民ニーズに応じていくための財源確保につなげるとともに、中長期的な視点に立った計画的な財政運営を推進するために、財政規律の厳格化に取り組む必要がある。

### ①自主財源の積極的な確保

適正公平な市税賦課や、企業誘致の推進により法人関連等の税収基盤の強化を図るとともに、税負担の公平性の確保の観点から、納期内納付の推進及び滞納者に対する徴収対策を一層強化するなど、市税収納率の向上に向け取り組むこと。

ふるさとふつつ応援寄附については、引き続き、寄附傾向の徹底した分析による有効なPRやリピーター獲得の強化に努め、一層の増加を目指すこと。

また、高速交通アクセスに恵まれた本市内陸部の立地環境を積極的にアピールし、廃校用地などへの企業誘致を推進すること。

### ②持続可能な財政運営の確立

持続可能な財政運営を行うためには、各年度における財政負担の平準化を図り、計画的に財政運営を行うことが重要である。

中期財政計画の作成にあたっては、前年度の実績に基づき、常に新たな情報

を加え見直し、弾力的な財政運営に取り組むとともに、地方財政健全化法に基づく健全化判断比率を含め、財政指標などの目標値を明確に定め、財政規律を一層厳格化し、財政の健全性を確保すること。

また、事務事業について、目的、効果及び達成度の観点から不断に見直しを行い、現状の社会情勢に見合っていないと判断される場合は、早急に廃止を含む再構築を図ること。

#### 4 求められる取組姿勢

これまでの経営改革の努力により、市の財政指標はやや改善されてきた。

しかしながら、改革に一定の成果があったとはいえ、令和元年度決算の財政指標を県内 37 市で比較すると、歳入面では、市税徴収率（現年度分）は、14 番目の高さにとどまり、歳出面では、人件費比率は 8 番目、物件費比率は 18 番目の高さとなっている。また、財政調整基金残高比率は 11 番目で、地方債残高比率は 25 番目の高さである。そして、自治体の財政状況の良し悪しを判断する上で重要な指標となる財政構造の柔軟さを示す経常収支比率は 9 番目で、経営改革取組前の平成 26 年度決算時よりも高くなって硬直化が進んだことを示している。これらのことから言えるのは、富津市は他市に抜きん出て財政状況が優れている訳ではなく、かつての財政危機を脱し「普通の市」に復帰した段階であるということである。

少子高齢化の進行と人口流出など富津市を取り巻く環境の変化が厳しい状況を見る限り、将来の富津市の財政に関して楽観を許す余地はないものと考え。加えて、新型コロナウイルスの出現に伴い、各自治体において会議回数・時間の縮減、オンライン会議への移行、申請業務の電子受付など感染リスクを減らす対策に取り組んでいるが、これらの取組が行政のデジタル化加速への契機となり、今後、新たな行政サービスの構築が必要となってくる。

富津市が経営改革に着手してからのこれまでを振り返ると、一部の担当課の姿勢をみても年々、職員の財政の現状に対する危機感が薄れてきていることが感じられた。

今後とも市一丸となって経営改革に取り組むためには、トップの強力なリーダーシップが一層求められているものと考え。

また、市の経営は住民の意思に基づいて行われるべきことは言うまでもない。しかし、住民の意思通りにすることが経営として適切なのか、市が破綻しても

住民の意思が優先されるのかとなると、それは違うものと考え。住民との合意形成における行政の最大の役割は、幅広い選択肢を含めた情報、長期的視点に基づいた情報、数字もしくは客観的な事実裏付けられた情報を提供すること、つまりは「バランスの取れた客観的な情報提供」であり、富津市においてはまだまだ不足している部分があるものと考え。

既存の前提条件にとらわれず、もう一度、将来設計を見直したうえで、経営改革の継続と更なる取り組みの強化を図ってほしい。

今を乗り切ることは大変なことだと思うが、後世の人に付けを残すことに絶対にならないということ、むしろ10年後、20年後に若い人達が良かったと思われるような富津市づくりに邁進願いたい。