

富津市経営改革会議委員の意見等（要旨）

【第4回会議現在】

1 改革に当たっての基本的事項

- ① 目先の削減になってしまうことが一番怖い。まず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。
重要なのは富津市の将来が成り立つことである。事務事業、業務内容まで全部見直すことが必要である。
職員削減は、業務のノウハウが失われる可能性があり危険性がある。
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。常に将来に視点を置くことが必要である。
- ② 徴収率などは、全国平均よりも上げるとい目標を持つべきである。
民間には、5%、10%程度しかできないと言われていた業務改革が、最終的に50%もできた事例がある。やる気の問題である。
- ③ 現在の中長期計画と会議意見を踏まえた新たな中長期計画（目標）を比較し、議論していきたい。
- ④ 基礎的財政収支を最終的にどの程度にもっていくかという大枠の計画を作り、内部の収入・支出の問題に入っていくアプローチが良いと思うので、その点の資料を提出願いたい。
- ⑤ 夕張は市長、議会、市民、職員が「観念」したからV字回復できたという。富津市も「観念」しなければ改革は絶対に進まない。
第三者の専門家（コンサルタント）を成功報酬で頼み、聖域なき改革を行ってはどうか。
- ⑥ 市民から、富津市長以下幹部の覚悟が足りないのではないかという意見があった。肝に銘じて今後取り組んでほしい。
また、経営改革にあたり、市議会の動きが市民に見えてこないことも非常に大きな問題という意見もあった。市議会も責任があるはずなので、市民の声に応え、何らかの回答をしてほしい。市長、副市長責任を持って願います。
- ⑦ 「今後トーンダウンはさせない」こと。経営改革プラン骨子案を維持したかたちで改革案を作してほしい。
- ⑧ 将来像を描き、市としての方針を立て、目標の根拠がはっきり分かるようなかたちで目標設定をしてほしい。具体的に意味のあるものになっていないと、その後の収支見通しが妥当であるのかどうかの評価もできない。
- ⑨ 経営改革プラン骨子案に示された計画期間は27年度から31年度の5年間であるが、予算年度としては28年度から32年度であり、年度が1年ずれるので整理する必要がある。
- ⑩ 枠配分予算方式は、既存の予算配分を前提とした方式であり、経営改革プランでゼロベースの見直しをするのであれば、枠配分予算方式はあり得ない。27年度予算のためだけの臨時的な措置ではないのか。

2 緊急改革

- ① 税の収納率の向上、基金の見直しの具体的な内容、どういう体制を組むのか、いつまでやるのか、それがないと緊急改革はあり得ないのではないか。
- ② 改革は、常に将来というところに視点を置く必要がある。緊急改革は、あくまで1・2年の対策として進めてほしい。
- ③ 基金の見直しは、当然必要ではあるが、財源として使われてしまうことを慎重に検討すべきである。
- ④ 税収納率の向上は、住民間の公平性を守る上では必要なことであり、早急に実行すべきである。
- ⑤ 滞納処分強化の他、滞納の発生を少しでも予防する取り組みも必要である。
- ⑥ 年度末までの限られた時間の中で徴収対策本部を立ち上げた以上、具体的な重点取組税目や国民健康保険税等の徴収率低下の要因分析があつてしかるべきではないか。
- ⑦ 徴収対策本部を設置しても、現実に作業する部分が強化されないのであれば、税収の回復につながるとは思えない。
- ⑧ 滞納者の実態と、富津市の実際の体制を合わせた対策が必要。市民に対し税金を納めることをアピールすべき。
早急に徴収率を上げるために増員等の対策を。より具体的な対策を検討してほしい。
- ⑨ 職員では限界があるため、経験者による徴税Gメンを集め、悪質な所から重点的に取り組んでどうか。
- ⑩ 不納欠損について整理していく必要がある。

3 事業の見直し

- ① 土木費が多い傾向が出ている。この辺りを改革の突破口にして改革の方向の指針、目安を出したら良いと考える。
- ② 土木費がかなり多い。その中で下水道の負担金、ふれあい公園の維持管理費は無視できない。また、この土木費の部分、施設設備の維持管理にかかっている部分が多い。改善を図るべきターゲットになると考える。
- ③ 支出の整理が必要と同時に、収入の増加、徴収率を上げていくことも大きな課題である。
富津市の資金不足対策の目安を5億円とすると、徴収率3%アップで約3億円となり、更に支出の合理化を図れば5億円は実現可能である。
- ④ 中長期的に事務事業の見直しについて、今までやってきたからこれからはやるという発想は、今の富津市ではできない。そのことを徹底する必要がある。
施設設備は、場合によっては支出を減らすよりも収入源につなげていく取り組みも必要である。
- ⑤ 平成24年度決算分析で、富津市は物件費に係る経常収支比率が類似団体を上回っているという事実において、清掃費に係る委託料が多額になっているとした分析結果を出しているが、現状でどのようになっている、どのように改めようとしているのか。

- ⑥ 赤字補てん的な繰出金はやむを得ない面があるのかもしれないが、解消して行く努力を今後の計画の中でも示してほしい。また、単独で判断できない広域なものでも、発言権はあるのだから努力してほしい。
- ⑦ 繰出金については、市の判断で支出しているものをどうすべきかを今後議論すべきではないか。
- ⑧ 様々な名目での負担金、補助金等があるが、厳しい財政事情であるので、削減を前提とした中で、実情を踏まえた洗い直しを検討してほしい。
- ⑨ 負担金、補助及び交付金については、市単独で判断の余地のあるものを議論の対象とし、必要なものの選択と集中に向けた議論をすべき。
- ⑩ 各事業、負担金、補助金に限らず繰出金、委託料について、算定基準や金額をクリアにした上で、項目については細大漏らさず全てに対し、部外者あるいは一般住民も含めた、第三者による仕分けをやってほしい。
- ⑪ 委託業務について、職員自身ができるものはやっていく必要がある。今有りきではなく、もう一度ゼロベースで、どうしてもやれない部分のみ残すという見直しをする必要がある。
- ⑫ 電算関係の委託費については、「システム最適化」の取り組みをした上で経費や委託先の検証を行うべきである。
- ⑬ 委託業務について、今後も経費削減に向けた取り組みは継続して必要である。一般競争入札等、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てほしい。
- ⑭ 庁舎の清掃は、委託ではなく職員でやってみてはどうか。職員のモラルアップにもつながる。
- ⑮ 事業仕分けに頼るだけでなく、職員が中心となって事業評価もしっかり行うことも項目として挙げた方がよい。
- ⑯ 施設利用振興公社には、赤字補てん的な性格がないかどうか情報が欲しい。
- ⑰ 土地開発公社繰越金2,000万円が市で使えるものであれば、それを踏まえ運営を考えてほしい。
- ⑱ 土地開発公社が市として必要なかは疑問である。検討してほしい。
- ⑲ 民間企業も同じであるが、経費削減は意外と効果は出ないものである。特に富津市は、職員給料が県内最低レベルであり、いろいろ見直すところは有るにしても大変である。収支改善をするとしたら、歳入を増やすことに集中的に取り組むべきではないか。
- ⑳ 近隣市では都市計画税を課税し、それをもって下水道整備などをやってきているが富津市は課税してこなかった。それで今こういう事態になっているわけである。
バスターミナルの整備や駅・駅前整備など、戦略的な街の整備、都市のインフラ整備というものを、都市計画税を課税して進めてほしい。これにより富津市を魅力ある都市に生まれ変わらせてほしい。

4 公共施設、インフラ資産の維持管理

- ① 公共施設等総合管理計画の大きな柱になる公共施設・インフラの維持管理費、修繕、更新に関する中長期的な経費見込み（ライフサイクルコスト）を算出すべきである。特別な予算措置を講じるのではなく、できるところは早急に取り組むべきである。
- ② インフラ資産の維持をどうするのか、下水道はかなり大きな問題になるのではないかと危惧する。平成25年度決算で組合負担金が3億9,000万円と多額の中で、どのように下水道を整備していくのか。
- ③ インフラなどの更新時期を迎え、普通建設事業費は簡単には削減できない。将来に向けた負担について検討が必要である。
- ④ 富津市の人口は、2040年度までに3万人強になると予想されている。住環境の整備、インフラ整備をしっかりと考えていかなければ、今あるものを維持するだけでも大変になってくる。
- ⑤ 施設の維持補修については、個々の施設ごとに検討するのではなく、全庁的・一元的に管理するようにしてほしい。
- ⑥ 保育所は、女性が働くために必要な施設なので、うまい予算配分をお願いしたい。
- ⑦ 利用していない施設に借地料を払うのはコストの無駄であるので検討すべきである。
- ⑧ 提出資料「主な公共施設の利用状況」から更に踏み込み、減価償却コストを施設の事業コストとみなし、事業の要・不要の判断に使うなど、さらに内容を充実させる必要がある。また、今後の大規模修繕を見込んだ普通建設事業費の将来シミュレーションが必要である。
- ⑨ 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前向きに考えてほしい。また、金額等含め、計画を市民に対し明快に説明をしてほしい。
- ⑩ 公共投資の重点化には、「施設の集約化」や「複合化」、「機能の見直し」も盛り込んでほしい。
- ⑪ 公共投資の重点化には、「施設の実状の調査」、あるいは千葉県下では習志野市がやった「施設マネジメント白書」のような施設単位での現状と維持負担といったものを具体的に調査するようなことも盛り込んでほしい。それがあって具体的な「身の丈に合った公共施設の再配置」、あるいは「重点化」という話が出てくる。

5 財務分析を踏まえた検討

- ① 基礎的財政収支を最終的にどの程度にもっていくかという大枠の計画を作り、話を進めて行けば良いと考える。
公債費以外の経費についての配分と、全体の支出額をどうするのか、基金残高や基金積立、収入増加策などがまとまったところで話を進めてはと考える。
- ② 計算上の財政需要と現実の支出額との大きな食い違いの問題点を基に、検討していく必要がある。
- ③ 一般財源と基準財政需要額との差について、不足部分をどのように解消していくかを考えるべきではないか。
一つの方策として、他の自治体と比較して多いと思われるような費目について切り

込んでいくということが必要になってくるのではないか。

- ④ 財務諸表について、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してほしい。また、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ってほしい。
- ⑤ 決算規模が縮小しているのに対し、繰出金は増加しているが、市の財政運営に重荷になっているのではないか。
- ⑥ 一般会計より広げて、富津市の財政全体がもう少し見られる資料を提出願いたい。
- ⑦ 「業務活動」（行政サービスの提供に関する部分）の収支の改善、収入を増やすような改善が必要である。
人件費の問題ではなく、物件費の見直しが必要である。
経常、非経常の区分ではなく、経費全体を見直し、固定的になっている部分の整理が必要である。
- ⑧ 地方債の活用は、結局借金をするということである。借金をして財源を確保したとしても、最終的には市が返さなければならないものが増えてくると考えると、平成27年度当初予算で地方債の活用を含めて財源確保するのは気になる。財源に関して地方債は考えないで進めることが必要ではないか。
- ⑨ 約1億円生じる見込みの平成26年度決算剰余金は、給与改定の先送りなど本来やるべきことを先送りした結果に過ぎず、構造的なものに手を付けたことによるものではないことを指摘する。
- ⑩ 財源不足解消だけでなく必要財政調整基金（(仮)10億円）確保のためには、毎年7億8,400万円の改善が必要であり、5年間の基礎的財政収支をゼロにするためには、毎年約8億7,800万円の改善が必要である。持続可能な経営を行うとするならば、多めに見て9億円、毎年収支を改善しながら財政運営する必要がある。
- ⑪ 臨時財政対策債の発行は、国の財政状況の悪化によってやむを得ず起こさせられていることはあると思うが、富津市の現在の財政状況は、構造上に問題がある。それを大前提で改革を考えないと改善は見込めない。

6 人件費分析を踏まえた検討

- ① 人件費の見直しは、人数の比較だけではなく、事務内容、人員配置の実態把握、調査をして考慮する必要がある。
人がいる分、外に任せず自分達でやる体制を考えるべきである。
- ② 業務改革により余剰人員を絞り出す必要がある。これは既存の組織体制のままではできない。
若手職員で構成するプロジェクトチームを組み、そこでプランを作って実行し、ベテランはそれをサポートするといったかたちで取り組んでほしい。
- ③ 人事異動によって改革の効率性を止め、実現性が薄くなってしまふ恐れがあるのでないか。人事異動をしばらく凍結するなどの必要がある。
- ④ 消防・病院などは職員数が必要になる。部門別に比較分析するなど、正確な情報を基に分析、見直しをすることが必要である。
- ⑤ 職員数の見直しは、一定の基準に基づいて定員を機械的に減らすのではなく、個々

の職場単位で本当に必要なもの unnecessaryなものをきちんと仕分けし、個々の業務についてどれだけの人の張り付けが必要なのかを検証してほしい。

- ⑥ 議員一人当たりの市民数比較では、同額報酬の木更津市が5,500人に1人に対し富津市は2,600人に1人となり、富津市民は木更津市民の2倍の負担になる。せめて木更津市並にできないか。
- ⑦ 「行政経営」という以上は、明るい展望の開ける組織として、そこで働く職員が生き活きと働き、それが一般の市民にプラスになって行くような地域経営、行政経営が必要ではないか。職員の質がそれぞれの自治体の良し悪しを決めると思う。経営改革プランには「職員の人材育成」、あるいは職員のやる気を高める「報われる仕組みづくり」という要素を是非盛り込んでほしい。
- ⑧ 組織の在り方については、旧態依然のことをやっているのではなく、「目標管理志向」型の組織を目指すことが必要ではないか。具体的には、「それぞれの地域が抱えている課題の解決に向け目標を定めて、その達成に取り組んで行く」という前向きな組織を目指してほしい。既に幾つかの自治体で取り組んでいるように、年度当初に各部・各課で目標を定め、それをホームページなどを活用して一般市民に公表するということの中で、「一年間きっちりそういうことでやって行く」という仕組みを経営改革プランに盛り込んでもらいたい。
- ⑨ 単に行政組織を簡素化するだけでなく、市長のリーダーシップを十分発揮できる「トップマネジメント機能」を強化するような仕組みづくりも経営改革プランに盛り込んでほしい。