

富津市経営改革会議 会議録

1 会議の名称	第6回「富津市経営改革会議」
2 開催日時	平成27年5月24日(日) 午後2時00分～午後3時55分
3 開催場所	富津市役所1階 大会議室
4 審議等事項	1 富津市経営改革に関する答申 2 緊急改革について 3 富津市経営改革プランについて
5 出席者名	経営改革会議委員(5名) 原田賢一郎 大塚成男 落合幸隆 笠原文善 堺谷操 事務局(24名) 市長 佐久間清治、副市長 高橋恭市、教育長 渡辺隆二、 総務部長 小泉義行、市民部長 村上泰隆、 健康福祉部長 磯貝睦美、建設経済部長 釦持壽志、 消防長 小柴登、教育部長 能城雅幸、水道部長 川口泰明、 議会事務局長 鈴木康夫、会計管理者 鈴木茂、 農業委員会事務局長兼建設経済部次長 根本貴由佳、 選挙管理委員会・監査委員事務局長 加藤博一、 総務部参事 池本幸司、総務課長 笹生忠弘、 企画課長 重城祐、財政課長 白石久雄、 経営改革推進課長 都倉康宏、税務課長 小柴勝弘、 税務課徴収対策室長 阿部淳一郎、財政課財政係長 石川富博、 経営改革推進課副主幹 高梨正之、 経営改革推進課主任主事 鈴木航太
6 公開又は非公開の別	公開・一部公開・非公開
7 非公開の理由	富津市情報公開条例第23条第 号に該当(理由)
8 傍聴人数	46人(定員 150人)
9 所管課	総務部経営改革推進課 電話 0439-80-1211
10 会議録(発言の内容)	別紙のとおり

上記会議の経過を記載し、事実と相違ないことを証するためにここに署名する。

平成27年6月8日

富津市経営改革会議

会議録署名人

原田賢一郎

会議録署名人

笠原文善

第6回「富津市経営改革会議」会議録

発言者	発言内容
高梨経営改革推進課副主幹	<p>それでは、ただ今から第6回富津市経営改革会議を開催させていただきます。</p> <p>委員の皆様方には、大変お忙しいところご出席いただきまして誠にありがとうございます。</p> <p>本日は、平成27年度定期人事異動後の新体制に入りまして初めての会議でございます。まず、総務部長以下、執行部職員の紹介をさせていただきます。</p> <p>最初に、総務部長の小泉義行です。市民部長の村上泰隆です。健康福祉部長の磯貝睦美です。建設経済部長の劔持壽志です。消防長の小柴登です。教育部長の能城雅幸です。水道部長の川口泰明です。議会事務局長の鈴木康夫です。会計管理者の鈴木茂です。農業委員会事務局長兼建設経済部次長の根本貴由佳です。選挙管理委員会兼監査委員事務局長の加藤博一です。議会事務局長の鈴木康夫です。総務部参事の池本幸司です。総務課長の笹生忠弘です。企画課長の重城祐です。財政課長の白石久雄です。経営改革推進課長の都倉康宏です。税務課長の小柴勝弘です。税務課徴収対策室長の阿部淳一郎です。財政課財政係長の石川富博です。事務局、総務部経営改革推進課の鈴木航太です。最後に私経営改革推進課の高梨正之です。どうぞ引き続きましてよろしく願いいたします。以上で紹介を終わります。</p> <p>それでは、「3 富津市経営改革に関する答申」でございます。</p> <p>富津市経営改革会議から、富津市長に対しまして答申を行います。市長は、執行部席前にお願いいたします。</p>
堀谷会長	<p>それでは、答申を私の方からさせていただきます。</p> <p>平成26年10月31日付けをもちまして、諮問のありました標記のことについて、本会議は有識者の立場から、計5回にわたり慎重に審議、検討を重ねて参りました。その結果をまとめましたので、別添のとおり答申いたします。貴職におかれましては、本答申を最大限に尊重し、全庁を挙げて積極的な取り組みを展開することを期待いたします。答申書をお渡しする前に、少し中身に触れさせていただきたいと思っております。</p> <p>まず、最初に市の財政の分析・評価の点でございますが、富津市の財政は歳入の規模以上に歳出がされているということで、身の丈を超えた財政運営を行っているものというふうに考えます。安定的に持続可能な行政運営を行うことで、諮問にもございましたが、一定額の貯金、基金を貯めるということと、借入、借金であります地方債の残高を少しでも減らすということで、一定の前提を置いて試算をした結果、年平均6億100万円の収支改善をする必要があるという結果が出ました。こういったことで、今後の経営改革の基本方針ということで、一つは5年後に貯金をいくらにするのか、地方債残高をいくらまで減らすのか、こういった具体的な財政目標を設定していただきたい。これが大事なことだろうというように考えております。</p>

そして、その際にいつまでに何をやるのか、こういった工程表を示してもらおうというふうに考えております。その際に、財政厳しい中でも、市民生活の安心・安全という観点から必要なインフラの整備を維持する必要がございますので、こういう維持整備の予算をカットして収支改善を図るということでは、問題の本質的な解決にはならないというふうに考えております。

こういった経営改革推進のための体制が大事でございますが、市長をトップにして経営改革本部を設置する、そこでまずは改革の基本方針を定めていただきたいというふうに思います。その方針の下で具体的な方策を検討するプロジェクトチームを設置する必要がございます。思い切った改革案をプロジェクトチームに検討してもらおうという意味では、部局を挙げて情報の提供など、全面的な協力体制がなければなりません。具体的な取り組みについて、詳細については答申書に書いてございますが、一つは歳入の面で、税の徴収率を上げるということで、今以上にきめ細かな施策があるだろうと思います。検討をお願いしたいと思います。それから、市民生活の利便性の向上、人口減少をストップさせると、こういった意味でも必要なインフラの整備がストップしてはいけないということで、その財源の確保が必要なこととなります。その際に都市計画税については、市民間の負担の公平性の観点から実施すべきものだというふうに考えます。そのための様々な課題を解消して、市民の理解を得られるように努めていただきたいと思います。

歳出の削減の面ですが、人件費の見直しがまずあるわけですが、職員給与の削減なり、定数の削減、こういったものを安易にこれに依存するのではなくて、業務改革を行った上で、実態をよく調査して見直しを行っていただきたいというふうに思います。また、先ほども触れましたが、公共施設とか道路橋りょうのインフラの整備、あるいは、在り方について、各部局ごとではなくて、市全体としてどういった機能を持たせて維持していくかといった、トータルな面でのマネジメントを是非するように切り替えていただきたいというふうに思います。

それから、議会改革についても触れておりますが、住民から選ばれた議員の皆さんが、議会自ら検討されて、市の現状を考慮して、住民の声にも耳を傾けて、議会自ら検討され実行されることを期待するところでございます。

こういった内容の私どもの経営改革会議からの答申について、内容を最大限尊重していただいて、積極的大胆な改革プランを今後策定していただきたいと思います。改革の実行に当たりましては、市民への情報公開、それから、市議会、市執行部一丸となって富津市の再生に取り組んでいただきたいと思います。その際には、市長のリーダーシップを是非発揮していただきたいと思いますというふうに期待しています。

こういった内容を記述してございます。私どものこれまでの検討の結果でございますので、どうぞよろしく願いいたします。

<答申書を市長に手渡す>

佐久間市長	<p>これまでの会議におきまして、慎重なるご審議をいただきまして誠にありがとうございました。答申をしっかりと受け止めて、経営改革の実行に当たりましては、私が先頭に立って不退転の決意で推進して参ります。今後とも引き続きよろしくお願いを申し上げます。 ありがとうございました。</p>
高梨経営改革推進課副主幹	<p>どうもありがとうございました。 それでは、堺谷会長、以後議事の進行につきましてはよろしくお願いいいたします。</p>
堺谷会長	<p>それでは、早速議事に入ります。その前に会議録の確定に伴う署名人の選出につきまして、私の方から指名させていただきます。 今回の会議録の署名は、原田副会長、笠原委員よろしくお願いいいたします。 それでは、早速議題（１）の「緊急改革について」審議をお願いしたいと思います。 資料２「平成２６年度収納状況（４月末現在）」について報告をまずお願いいいたします。 経営改革推進課長</p>
都倉経営改革推進課長	<p>経営改革推進課長の都倉でございます。 それでは、資料２の「平成２６年度収納状況」についてご報告します。 「税の徴収率の向上」に係る４月末現在の収納状況であります。ご承知のとおり、決算として確定するのは出納整理期間最終の５月末となりますので、現時点では確定ではないことをあらかじめご承知おきいただきたいと思います。 まず、１ページ、市税の収納状況ですが、表右端「収納率」の「比較」の欄、最上段市税合計ですが、対前年度で０．７２ポイントの増、下段の現年度分が、対前年度０．１８ポイントの増、その下の滞納繰越分が、対前年度１．５９ポイントの増となっている状況であります。 次に、裏面の２ページをご覧ください。 国民健康保険税・後期高齢者医療保険料・介護保険料の収納状況ですが、表右端「収納率」の「比較」の欄、最上段の国民健康保険税全体ですが、対前年度で１．２２ポイントの減、下段の現年度分が、対前年度０．５７ポイントの増、その下の滞納繰越分が、対前年度１．３０ポイントの減となっている状況であります。 次に、後期高齢者医療保険料全体ですが、対前年度で０．１０ポイントの減、下段の現年度分が、対前年度０．２０ポイントの増、その下の滞納繰越分が、対前年度８．００ポイントの減となっている状況であります。 次に、介護保険料全体ですが、対前年度０．１３ポイントの減、下段の現年度分が、対前年度０．１０ポイントの増、その下の滞納繰越</p>

	<p>分が、対前年度0.11ポイントの増となっている状況であります。 以上が、4月末現在の収納状況であります。</p>
堺谷会長	市長
佐久間市長	<p>私の方から、4月末現在におきます平成26年度一般会計の決算見込みについてご報告申し上げます。</p> <p>歳入総額は約167億円、歳出総額は約161億円でありまして、歳入歳出差引額は約6億円、翌年度へ繰り越すべき財源8,000万円を差し引いた実質収支につきましては5億円余となる見込みであります。</p> <p>以上でございます。</p>
堺谷会長	<p>ただ今の報告につきまして、皆様からご意見をお願いしたいと思います。いかがでしょうか。</p> <p>大塚委員</p>
大塚委員	<p>一点確認をさせていただきます。</p> <p>この収納状況で、やはり気になるのが滞納繰越分だと思うのですが、現在この資料で見ると、5億7,000万円以上の収入未済額、これが言わば滞納分があるということだと思いますが、そもそもこの金額自体が、前年度に比べてどれくらい変動したのか、減らすことができているのかどうかということをお教えいただけますか。</p>
堺谷会長	市民部長
村上市民部長	<p>市民部長の村上でございます。</p> <p>ただ今、委員からご指摘のございました5億7,400万円、前年度と比較ということで、全体の数字しか持ってきておりません。大変恐縮でございます。滞納繰越合わせまして、前年度につきましては8億1,400万円以上でございます。これを見ますと7億3,100万円、これが4月末現在の全体の滞納額でございます。全体的には減っておるという状況でございます。</p>
大塚委員	<p>分かりました。</p> <p>この滞納分をとにかく減らしていくことが重要だと思いますので、その比率としてだけでなく、そもそもこの金額が減っているということですので、是非継続をしていただき、できる限りこの分については収入に結び付けるようにしていただきたいと思っております。</p>
堺谷会長	<p>他にどうでしょうか。</p> <p>原田副会長</p>
原田副会長	<p>今の委員からの指摘に重なる部分があるのですが、市税合計</p>

<p>堺谷会長</p>	<p>の滞納繰越分の収納率が、あくまでこの時点でのものということですが、14.49%というのは、まだ他の団体のデータが出ているわけではないと思いますけれども、例えば昨年度の状況に照らすと、県内の平均とか、あるいは、全国平均と照らしてどういうふうに評価されるかということをお聞かせいただければと思います。</p> <p>市民部長</p>
<p>村上市民部長</p>	<p>全国平均、また県平均と比べてどのように評価するかということでございますけれども、昨年度の県平均が21.61%でございます。これに比べまして5%ほど低いわけでございますので、今年度27年度の徴収目標につきましては、25%ということで取り組んでございます。一層の努力をして参りたいと思います。</p>
<p>原田副会長</p>	<p>最後に決意表明ということで市民部長からご発言いただいたわけですが、具体的にはどういうことをされるのでしょうか。私が承知しているところでは、例えばインターネット公売ということも、既に市においては取り組みをされておられるということですが、それらも含めて具体的にどのような取り組みをされるおつもりなのかをお聞かせいただければと思います。</p>
<p>堺谷会長</p>	<p>市民部長</p>
<p>村上市民部長</p>	<p>それでは、具体的な方策ということでございますけれども、27年度につきましては、26年度にご承知のとおり県の指導を受けております。その中で、現年度中心でございますけれども、年1回でございました催告状、これを年2回の催告書に変えまして、次年度の滞納者とならないよう、全税目で納期限を1期でも過ぎたもの全て催告書を出させていただきます。昨年の実績で申し上げますと、昨年1回実施いたしましたけれども、約4,000万円の滞納がございました。この催告書を出すだけで約2,000万円の収納がございました。これはまだ滞納の少ない段階、払える段階で納税者の方に自覚していただきまして納めていただいたということでございます。今年度は、これを更に年2回実施して参りたいと思います。このような中で次年度への繰り越しを作らないということで、滞納額を減らす取り組みをして参ります。</p> <p>それから、今年度につきましては、国税の指導員1名、また、6月からは県税のOB1名を導入いたしまして、指導・助言をいただきながら滞納整理に当たって参りたいと思っております。</p> <p>以上でございます。</p>
<p>堺谷会長</p>	<p>大塚委員</p>
<p>大塚委員</p>	<p>もう一度確認したいのですが、先ほどのお答えだと8億強あったも</p>

	<p>のが5億になったというお答えだったと思うのですが。</p> <p>気になったのは、この表の中で言う「調定額」との比較ということですか。今年度も現年分で1億5,000万円の未済額があったのに対して、滞納繰越分の収入額は1億1,000万円くらいであってこれだけ見ると増えてしまっているように見えなくもないのですが。そういうことではないのでしょうか。</p>
堺谷会長	市民部長
村上市民部長	<p>収入未済額の欄が右から3番目にあるかと思います。この一番上段に7億3,100万円という数字が出ております。これがまだ4月末現在でございます、出納閉鎖前でございますけれども、次年度に繰り越される税額でございます。それと比較いたしまして、先ほど申し上げました調定額8億1,300万円、これがその前の年の滞納額でございますので、この分が減ったということでございます。</p>
大塚委員	<p>分かりました。</p> <p>先ほどの数字ほどにはまだやはり、減ってはいますのでその分減らしていただきたいのですが。やはりここがもう少し、この部分が減るように努力をしていただきたいと思います。</p>
堺谷会長	原田副会長
原田副会長	<p>先ほどの話に戻りますが、取り組みを更に強化されるということについては理解したのですが、物件を差し押さえたときには換価されるわけですが、そのことに関して、先ほど私はインターネット公売ということを申し上げたのですが、実際の活用状況とかその辺りについてはいかがでしょうか。</p>
村上市民部長	<p>活用状況でございますけれども、昨年差し押さえた物件につきましては、不動産を差し押さえいたしました。これは、インターネット公売という方法もございまして、手数料が掛かりますので会場公売ということでやらせていただいております。インターネット公売につきましては、差し押さえ等入った段階でそのような物件がございましたらやらせていただいきます。一番最近でございますと、平成24年でございますが、バイクを差し押さえいたしました。</p> <p>インターネット公売等も平成19年度から実施させていただいております。室長、また係員がインターネット公売の研修に先週の金曜日行ってきたばかりでございますので、そちらの方も順次活用していきたいと思っております。</p>
堺谷会長	<p>私の方から一つ。市長から26年度の一般会計の決算見込みの報告をいただいたわけですが、まだ決算の確定ではありませんので具体的な数字を挙げづらいかも分かりませんが、26年度の最</p>

白石財政課長	<p>最終的な決算を見越して、財政調整基金の残高、あるいは、減債基金残高、あるいは、市債、地方債の残高、この辺の見込みを数字で挙げられるようでしたら教えてほしいのですが。</p> <p>財政課長</p> <p>財政課長の白石でございます。お答えいたします。</p> <p>まず、財政調整基金残高の見込みでございますが、26年度末で6億5,000万円ほど見込んでおります。27年度につきましては、繰越金の一部を積み立てまして、27年度末で9億2,000万円程度見込んでおります。</p> <p>続きまして減債基金でございますが、減債基金につきましては、財政調整基金を3月に見直しまして、災害救助基金と減債基金の目的を財政調整基金に繰り入れる目的としましたので、これに併せまして災害救助基金と減債基金は廃止しましてその分を財政調整基金に積んでおります。減債基金につきましては26年度末で34万円でありました。これは財政調整基金に積んでおります。</p> <p>市債残高でございますが、27年度予算を見込みまして27年度末で152億4,000万円を見込んでおります。</p> <p>以上でございます。</p>
堺谷会長	<p>ありがとうございました。</p> <p>落合委員</p>
落合委員	<p>収納状況ですけど、2ページ目国保会計ですが、収納率の前年度と当年度を比較しますと、現年分と滞納分を合算してマイナス1.22、現年分はプラスになっていますが、税金と国保につきまして同様の取り組みで回収していくということで第1回会議から話を伺っております。現年度分は、今年度17億円調定しまして、今15億円入ってきてまして、収入未済が2億3,000万円残っている。現年度分だけで2億3,000万円残っている。この結果だけからしますと、努力しているように見えないのですけれどもいかが考えておられるのか、これについて教えてください。また、今後どういうふうにしようとしているのかお願いします。</p>
堺谷会長	<p>市民部長</p>
村上市民部長	<p>ただ今、ご指摘のございました国保税でございますけれども、国保税につきましては、やはり市税と重複が多いものでございます。以前の会議でもご答弁申し上げましたけれども、例えば1万円を納付した場合に国民健康保険税、あるいは、固定資産税、市県民税等もございます。全て国民健康保険税に充てればいいわけでございますけれども、なかなか税という中でそのようなことになりませんので、どうしても3分の1、あるいは、それ以下の金額になってしまいます。この中で現年度分につきましては86%でございます。どうしても保険証とい</p>

	う問題がございますので、現年度分中心となりまして過年度分が落ちているというのが現状でございます。とはいえ目標でございます徴収率ということでございますので、私ども税という一本で、徴収の努力は先ほど申し上げました27年度の取り組みを中心といたしまして、徴収に努めて参りたいと思います。
堺谷会長	落合委員
落合委員	県内の平均値の収納率が95%という数字は、税込だけの話なのでしょうか。そうした場合、国保の収納率の県内平均値、または目標値というものがありましたら教えてください。
堺谷会長	市民部長
村上市民部長	先ほど来出ております数字は市税だけでございます。国保税につきましては、県内平均値は66.38%でございます。
堺谷会長	今の66.38%というのは4月末現在ですか。
村上市民部長	25年の決算でございます。
落合委員	そうしますと、今年度も入ってくるお金は、まず税込の方に入れていくというようなことになりますね。
堺谷会長	市民部長
村上市民部長	先ほど申し上げましたとおり、全ての税にまんべんなくということで、徴収率等その月々、また途中等勘案しながら税の方、あるいは、国保の方に振り分ける作業をしておりますのでご理解いただきたいと思えます。
落合委員	具体的になんですけど、税込と国保の滞納している金額を一つの紙で「これはいくら、これはいくら」という形で納税者に示しているのでしょうか。それとも税込だけ示しているのでしょうか。
堺谷会長	市民部長
村上市民部長	滞納明細ということで、全ての税を示してございます。
落合委員	県内平均が66%であると。27年度富津市で予定している目標は何%でしょうか。
堺谷会長	市民部長

村上市民部長	予算の上では、60.7%以上でございます。
落合委員	分かりました。
堺谷会長	<p>他にどうでしょうか。</p> <p>特に無いようですので、4月末で報告いただいたわけですが、市の方には引き続きの努力をお願いしたいと思います。</p> <p>次に議題（2）の「富津市経営改革プランについて」に移りたいと思います。</p> <p>資料3の「富津市経営改革プラン（案）」について、まず説明をお願いします。</p> <p>経営改革推進課長</p>
都倉経営改革推進課長	<p>資料3の「富津市経営改革プラン（案）」についてご説明します。</p> <p>現時点で、「各年度における効果額」につきましては、現在、調整を進めている段階であり未確定部分があること、また、「中期財政計画」につきましては、平成26年度決算確定後に作成することから、現時点では未記入であることをあらかじめご了承くださいと思います。</p> <p>前回お示ししました素案から大きく修正した箇所に関りご説明します。</p> <p>まず初めに3ページをご覧ください。</p> <p>「2硬直化した財政の要因分析」、「(1) 財政状況」、「①決算の推移」ですが、数値分析の方が効果的とのご指摘から、項目を「経常収支比率」の推移から「決算の推移」に変更し、「歳入決算額の推移」、次の4ページで「市税徴収率の推移」、「歳出決算額の推移」の分析としました。</p> <p>次に、7ページの表「住民1人当たりの経費比較」ですが、数値を平成24年度決算から平成25年度決算に入れ替えました。</p> <p>なお、結果順位に大きな変動はございませんでした。</p> <p>次に、10ページから11ページの「(4) 財政運営の課題」ですが、「硬直化した財政の要因分析」のまとめとして、より具体的に課題を整理し、分かりやすいかたちに修正しました。</p> <p>次に、「(2) 推進体制」の上から6行目、「本プランは、市長の主宰の下に副市長、教育長及び各部局長で組織し、本市行政運営の最高方針を審議する富津市庁議を「富津市経営改革本部」とする」ですが、本市には、目的・メンバーも同様の庁議が既に存在しています。重複する会議を合理化し「業務処理のスピードアップ」を図るといった経営改革を率先することからも、別に本部を設置せず、庁議が本部機能を兼ねるものとししました。</p> <p>次に、13ページの「(2) 明確な目標設定」ですが、具体的に目標年度の平成31年度に「市税徴収率」を県平均以上の93%以上に、「職員数」を420人以下に、「財政調整基金残高」を11億円以上にする目標値を示しました。</p>

次に、14ページの「②ふるさとふつつ応援寄附」ですが、項目を「ふるさと寄附金」から、正式名称の「ふるさとふつつ応援寄附」に修正しました。

次に、15ページの「④事務事業の再編」ですが、狭義な範囲ではなく、広範囲な内容となりますので、項目を「行政サービスの再編」から、「事務事業の再編」に修正しました。

次に、17ページの「6各年度における効果額」ですが、「5経営改革に必要な具体的措置」の項目に沿い、今後、効果として反映できるものの数値を示しました。

なお、この数値は、平成27年度当初予算査定において、削減効果等が後年度、引き続き見込めるものを基礎に、昨年8月に策定しました「中期収支見込み」に計上された普通建設事業の延伸・休止による影響額、定員適正化計画に沿った職員削減に伴う影響額、都市計画税の課税などを見込み積算しています。

まず、歳入として「1税負担の公平性の確保」、「徴収率の向上」ですが、昨年8月の中期収支見込みを基に、目標値の徴収率93%以上に向けた徴収率アップ分の差として、5年間で7億円を計上しました。

次に、「都市計画税の導入」ですが、住民説明会等の準備期間を考慮し、平成30年度を目途に導入することとしまして、毎年度3億7,000万円、2か年で7億4,000万円を計上しました。なお、都市計画税は目的税ですので、全額事業に充てるかたちとし、歳出「3公共投資の重点化、普通建設事業の見直し」に平成30年度から2か年同額をマイナスで計上しています。

次に、「2その他」ですが、「ふるさとふつつ応援寄附」を毎年度、平成27年度目標値であります2,000万円を、「財産収入の確保」として庁内、市有地への競争入札による自動販売機の設置の効果額を、「行政サービス対価の見直し」として使用料・手数料ですが、今後、見直しをすべきと考えますが、「市民に過度な負担」をさせないという観点から、現段階では未計上としております。

次に、歳出として「1職員給与・報酬等の見直しなど」ですが、「議員報酬」の引下げ影響額を条例施行期間分、「常勤特別職」「非常勤特別職」「一般職地域手当」の引下げ影響額を期間内毎年度計上しました。

次に、「2職員数の見直し」ですが、定員適正化計画に沿った職員数削減による影響額を計上しました。

次に、「3公共投資の重点化、普通建設事業の見直し」ですが、社会資本整備総合交付金事業の現計画の延伸、次期計画の凍結、また、その他の事業の延伸による効果額を計上しました。

その他の項目につきましては、平成27年度当初予算査定から、後年度引き続き効果額として見込めるものを計上しました。

現段階での効果額は、右下の合計、5か年間で38億8,900万円であります。

なお、経営改革プランは、毎年度見直しすることを基本としますの

で、この効果額は、あくまでも現時点で想定している金額を積み上げたものであり、毎年度の見直しにより変更が生じることをご承知おきください。

次に、18ページの「財政計画」、「(1)平成26年8月中期収支見込み<改善策実施前>」ですが、昨年8月に策定しました「中期収支見込み」を簡略し掲載しています。

次に、19ページの「(2)中期財政計画<改善策実施後>」ですが、新たな収支見込みの基、17ページの「各年度における効果額」を反映させ、8月頭を目途に作成するものとします。

なお、本市では、これまで「中期収支見込み」として、歳入の見込みから今後予定される歳出を差引くだけのかたちで作成してきましたが、今回、「中期財政計画」としましたのは、歳入の見込みに合わせ、普通建設事業、公共施設の維持管理費、財政調整基金積立等までの歳出を割り当てた、当該年度の歳入をもって歳出を賄う計画、収支の均衡を取る計画とするものであります。

この財政計画の作成につきましては、3月議会におきまして附帯決議がなされたところでありましたが、同じ「財政収支の安定の確保」に向け策定する経営改革プランに盛り込むかたちとしたところであり

ます。

以上で、プラン案の説明は終わりますが、併せまして、今後のプラン最終決定までの工程につきましてお話しをさせていただきます。

ただ今、ご説明したとおり、プラン中、「中期財政計画」を8月頭を目途に組み込み、庁内として最終案を決定し、議会へ報告、その後、市民の皆様にご意見を伺う手段としまして、パブリックコメントの募集を1か月程度実施、このご意見を踏まえ最終決定として参りたいと考えております。

また、決定したプランにつきましては、議会や市民の皆様にご報告いたしまして、来年度、28年度予算へ反映するものといたします。

今後の富津市経営改革会議の開催でございますが、最終案決定時点の8月、そして、決定時の10月といったスケジュールで開催して参りたいと考えております。

以上で説明を終わります。

堺谷会長

ありがとうございました。プランの案について、今、課長からが説明を受けたわけですが、質疑等ありましたらお願いします。

大塚委員

大塚委員

すみません。毎回私から発言させていただくようになっていますが、いろいろと伺いたいことがあります。

まず、第一に伺いたいのが先ほど説明にあったように、このプラン自体は継続的に見直していくもの。したがって、現時点でのものだというご説明を受けたのですけれども、今回読ませていただいて、冒頭部分に書かれている方針とその後の改革とでもう少し説明をいただきたい部分があります。

<p>堺谷会長</p>	<p>特に、今回の計画案のまず2ページ目の一番下ですね、下から2行目、3行目位ですか、「経営資源である「ヒト」、「モノ」「カネ」を根底から見直すことにより」、それから、10ページの下から2行目、「財政構造の抜本的な改革を早急に進める必要がある。」、それから、12ページにも、同様なことなんですけれども、「4 経営改革の基本方針」の最後の段落で、「かつ、経営資源を根底から見直す。」これは、大変必要なことだと思いますし、先ほど出させていただいた私たちの答申書の中でもかなり強調している点なんです。</p> <p>ただ、冒頭部分でこの「抜本的見直しをする」と書かれているのですが、具体的にその後取り組まれる内容のどこにそれが具体的に表れているのかを説明していただけないでしょうか。</p> <p>総務部長</p>
<p>小泉総務部長</p>	<p>総務部長の小泉でございます。よろしくお願いたします。</p> <p>今ご指摘の3点の相関性、どこにそれが出ているのか。一時的にはこの文言でお示しをさせていただいているつもりでございます。</p> <p>そしてまた、17ページの各年度における効果額。この中で、個々の方針、また、27年度ですけど、既にやっているもの、今後やろうとして確定ないしこれに沿ってやるんだということを盛り込ませていただいております。</p> <p>今後の効果額の中でお示ししているということで捉えていただきたいと考えております。</p>
<p>堺谷会長</p> <p>大塚委員</p>	<p>大塚委員</p> <p>そうだとすると大変申し訳ないのですが、私としては正直不満な部分があります。</p> <p>17ページの部分で、その効果額の方で示されているという話ですが、答申書の中で示させていただいているように、富津市においては、人件費の削減に依存するのではなく、先ほどの会長からの答申でもその点は触れていただいていると思いますが、物件費の見直しをしなければいけない。</p> <p>ところが、事務事業の再編で挙がっている金額が27年度に5,700万円。その後並んでいます。実はこれは特に29年度以降5,800万円が並んでいるというのは、ただそれが続いているだけで、追加的にその部分の再編で減らしているようには見えません。なおかつ、5,700万という数字自体が、現在の物件費の2%程度にすぎない。</p> <p>これで、本当に抜本的な改革をされているというふうに考えてよろしいでしょうか。</p>
<p>堺谷会長</p>	<p>総務部長</p>

小泉総務部長	<p>17ページの効果額につきましては、今現在で確定しているもの、27年度予算でもやっているもの、また、「4の事務事業の再編」等を含め、今、ご指摘がございました27年度の5,700万。この同じような数字が推移しているということですが、今年度、27年度の事務事業に一貫して一例申し上げますと、市としては、事業仕分けを予定しております。では、何の事業がテーブルに上がるのかということですが、これにつきましては現在、要綱、また、委員の抽出等を含めまして、検討しております。これは、およそ8月に実施したいというふうに執行部では考えております。ここで出てきたものが、今後これに追加して、課長の説明でもさせていただきました毎年この数字を動かしてという事で考えております。</p>
大塚委員	<p>そうすると、ここに表れているというよりも、まだまだ、ここに盛り込んでいくというふうに考えた方がいいわけですね。</p>
堺谷会長	<p>総務部長</p>
小泉総務部長	<p>そのとおりでございます。</p>
大塚委員	<p>是非ですね、ここで本当に謳われているように抜本的改革、これを進めたいと思います。正直率直に申し上げて、今回この計画に対し、見させていただいて受け取った印象は、計画が実現出来ないことを非常に恐れているらっしゃるか、より少し悪い表現を使えば、出来る部分だけ書かれているのかなという印象を持たざるを得ませんでした。また、この効果額の書き方に関しても、先ほど申し上げたように29年度以降に5,800万が並んでいる。効果があるように見えているんですが、ただこれは変わっていないわけで、実は追加的に何かやっているというかたちにはなっていない。</p> <p>これから、具体的に盛り込むというお話ですので、是非お願いします。そもそもこの桁が少な過ぎます。もっとしっかりと見直す必要があるというふうに思っておりますので、その検討をしていただきたいというふうに思います。</p> <p>それから、もう一つ、次の点ですけれども、目標の部分。計画書の13ページの部分ですが、目標額を挙げていらっしゃる。ここは、私だけではなく他の委員からもご意見が出るのではないかと思います。私としてまず挙げさせていただきたいのが、財政調整基金の残高を目標に挙げられているんですが、これは以前発言もさせていただいたと思うのですが、ただ財政調整基金の残高を確保すればいいのではなくて、当然必要なことをやった上でなければいけないと思います。</p> <p>結局、今回決算で財政調整基金の積み増しができたといっても、起債による収入であったり、あるいは、他の基金からの組み換えでその財政調整基金を積み増ししているのでは、形としては財政調整基金が増えていても、実際には財政構造の改革にはなっていないと思います。</p>

<p>堺谷会長</p>	<p>ですから、ここの目標の立て方として、単純に財政調整基金が11億円以上というのではなくて、やはり、これに当然いろいろ条件が付いてくるのだということも挙げていただく必要もありますし、いろいろな条件の下で更に財政調整基金が積み増ししていれば、それは非常に余裕が出てくるのではないかと思います。かえってこの部分だけ挙がってくると、表面上財政調整基金が増加していれば、目標、計画が実現されたことになってしまう。そこはむしろ、私としては怖い点というか、不適切な状態になってしまいかねない点ではないかというふうに思っています。</p> <p>この点について、もし何か検討していることがあればお教えください。</p> <p>総務部長</p>
<p>小泉総務部長</p>	<p>お答え申し上げます。</p> <p>確かに財政調整基金の残高、これについては、貯金を増やせばいいということではないということは、大塚委員からも過去に出されております。また、目標数値としてどの数字がいいのかということも、私どもも検討をしたわけでありまして。今までの会議の中でも標準財政規模の10%、1割程度は最低でも必要であろうという検討は、私どもの方でもして参りました。</p> <p>また、ご指摘のそれだけではない反面、起債の方の減につなげればということもあろうかと思いますが、起債の方に関しましては、返すにつましましてもいろいろな制限がございます。これはご承知のとおりだと思いますが、そういうことも一つ、また、ただ積み立てるのではなくて、今度事業、これも大塚委員が過去のこの会議でおっしゃったことだと認識しております。普通建設事業を止めればいいということではないということは承知しております。事業、またその他の土木費では少し抑えなさい、建設事業のインフラ整備は必要です、ということで認識しておりますので、この事業の取捨選択と集中が必要だと認識しております。</p> <p>以上でございます。</p>
<p>大塚委員</p>	<p>私の方で発言させていただいた意図は理解していただけているようですので、是非その方針で検討していただきたいのですが。そもそも今回このプラン出させていただきましたが、流れとしてはこの経営改革会議での答申を先ほどお渡ししました。当然、その答申に即した形で検討していただける、それも早急に来年度分の計画について検討していただけるということで理解してもよろしいですか。</p>
<p>堺谷会長</p> <p>小泉総務部長</p>	<p>総務部長</p> <p>お答え申し上げます。</p> <p>答申書を先ほどいただきました。かなりボリュームのある答申書を</p>

<p>堺谷会長</p>	<p>作っていただきましてありがとうございます。 また、その内容を熟読いたしまして、内部で検討して最大限活用、活用と言いますか反映させて、今後この案を修正していくという考えでおります。</p>
<p>笠原委員</p>	<p>他にどうぞ。 笠原委員</p> <p>推進体制のところ、私どもの答申書には、「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経営改革本部を設置し」というように書かせていただいているのですが、今出てきた経営改革プランの方では推進体制がですね、11ページ「富津市庁議を経営改革本部とする」ということになっています。要するに、「新たに設置するのではなくて庁議があるから内容は一緒でしょ。」というようなご説明だったと思うんですけど。言わばこの富津市庁議というものが最高の執行機関とか決定機関であって、今までそこで決定して運営して来た結果が、この身の丈に合わない財政運営を繰り返してきたということだと思うんです。この定例の庁議の中で経営改革についても議論しますというふうには受け止められるんですけども、それではちょっと趣旨とは違うのではないかと思います。ほとんどメンバーは一緒になるかも知れませんが、やはり、改めて庁議とは別に経営改革本部というものを立ち上げるべきではないのかなと。改めてここで経営改革についてこのメンバーで議論しましょうと。というのは、普通庁議という中には改革派もいれば、保守派もいてなかなか改革が進まないというようなことを想像します。改革をするからには、改革に相応しいメンバーでもう一回編成し直そうというような心意気が必要じゃないかなと思うんですけどもいかがでしょうか。</p>
<p>堺谷会長</p> <p>小泉総務部長</p>	<p>総務部長</p> <p>お答え申し上げます。 庁議イコール本部ではないかということでご指摘がございましたが、メンバー的には同じメンバーです。その検討内容をやる中で庁議を本部ということで振り替えましてやっていく。メンバーについても、今までそれで出来なかったじゃないかというご指摘でございますが、時代の変遷もあってメンバーも変わっております。今年4月1日からまた新たにしまして、市長を先頭に新たな気持ちでということでのこの庁議メンバー、実際今までよりも機構・組織の見直しで減ってございますが、各部局長皆、改革をやっていくんだという気持ちで再確認してございますので、このメンバーで本部としてやっていきたいと決意でございます。</p>
<p>堺谷会長</p>	<p>笠原委員</p>

笠原委員	<p>メンバーが結果的に一緒であることはやむを得ないと思うんですね、市のこういう機関ですから。ただ、定例の庁議と、この経営改革本部の区別がないところに非常に違和感があるんですよ。やはり、一旦庁議が終わって、これから経営改革本部の議論に入りますというようなケジメをきちんと付けていただかないと。庁議の中で一緒にやりますというのでは、とてもとても改革ができるというイメージが湧いて来ません。その辺ご配慮いただきたいと思うんですけれども。</p>
堺谷会長	<p>市長</p>
佐久間市長	<p>今ご指摘のとおり、メンバーについては、このメンバーになります。それから、改革本部につきましては、若手の意見も入れるようなこともございます。</p> <p>そういうことで庁議と経営改革本部とは、一線を画してまた改めて、その場でやるにしても事務局も変わりますので改めてやり直す。また、庁議に報告するかたちになります。</p>
堺谷会長	<p>笠原委員</p>
笠原委員	<p>庁議のメンバーではなくても、経営改革本部の会議には出席する人がいてもいいんじゃないかと思えますし、そういった点もフレキシビリティを持って実のある改革本部になるようお願いしたいと思えます。</p>
堺谷会長	<p>他にどうぞ。 原田副会長</p>
原田副会長	<p>先ほどの大塚委員からのご指摘と重なる部分があるのですけれども、私もやはり効果額のところが非常に気になります。</p> <p>先ほどのご説明の中、あるいは、ご答弁の中でも、私の言い方で申し上げれば、要は「堅いところを見積った」というところであり、今日の段階では仕方が無いというものと理解はしますが、先ほど会長から市長にお渡しをした答申書によれば、積極的かつ大胆な内容のプランの策定をお願いしたいと末尾で申し上げているわけなので、是非そういう意味で職員給与の見直し、あるいは、職員数の見直しというところに片寄せしないで、それ以外のところで具体的にはやはり「事務事業の再編」ということが一つ大きなところだと思っています。</p> <p>先ほどの総務部長のご答弁ですと、事業仕分けに期待するところが大きいような気がしていますが、私の経験から申し上げてもあまりそこは期待できないので、むしろ市役所内部の、正にその聖域なき見直しを内部努力としてやっていただきたい。これは強く申し上げたいと思えますし、既にその辺りのことについての文言も書かれていますけれども、書いてある以上は効果額、そこは堅めにということではなく、ぜひもう少し大胆な数字を盛り込んでいただきたいと思えます。</p>

<p>堺谷会長</p>	<p>とりあえず、以上です。</p> <p>落合委員</p>
<p>落合委員</p>	<p>先ほど大塚委員からご指摘があったことと重複するんですけれども、やはり13ページの明確な目標設定、私どもの答申書の方では、市税徴収率、平均を目指すのではなく最高を目指せというようなことで指摘させていただいています。また、私どもの方の答申書では、財政調整基金の残高が11億円ではなく25億円という数字になっています。今現在、今年度26年度決算終わった段階で、利益所得も含めまして、9億円位の所得。そうすると、あと2億円だけなんです。今までもそうですけれども、私どもでは25億円という数字で出させていただいております。あと借金の残高についてもこういう指標が必要であろうと。</p> <p>大塚委員からもお話がありましたように、財政調整基金だけの指標で、借金して財政調整基金に積んでいるということだと、骨抜きになりますので、そういう点を付け加えるなり、直すなりということも議論していただくことで、明確な目標設定をする必要があるんじゃないかと思います。</p> <p>今までが身の丈のあった財政運営が出来てこなかった。今回、抜本的な経営改革を行った。そうした場合には、やはり精神的な目標だけではなくて、明確な具体的な数値目標というものがどうしても必要、やはりあった方がいいんじゃないか。改革が始まるわけですから、数値目標があった方がいいんじゃないかと考えておりますので、検討していただきたいなと思っておりますがいかがでしょうか。</p>
<p>堺谷会長</p>	<p>総務部長</p>
<p>小泉総務部長</p>	<p>お答え申し上げます。</p> <p>一つ戻りまして原田委員の質問もそうなんです、私が申し上げた事務事業の再編の中で事業仕分けを一つ例に挙げました。また、今検討している公共施設の再配置も一つだと思えます。また、11ページに書かせていただきました、「組織として、副市長をリーダーとして庁内の若手をメンバーとする（仮称）富津市経営改革プロジェクトチーム」こちらを発足させて検討に入る。これを何段階も経て上まで持っていくのではなく、即副市長をトップにすることによって、庁議、また、本部会議にすぐ挙げられるようなかたちで持っていきたいというように考えております。</p> <p>また、落合委員のご指摘の数値目標も、確かに先ほどご説明させていただきました、26年度決算見込み4月末現在ですが、5億程度出る見込みですということでご報告させていただきました。条例改正もいたしましたので、財政課長が説明しましたように9億程度財政調整基金が積めると。額で9億程度になるということ、ご指摘のとおり、目標値の11億円であればあと2億ではないかということになって</p>

<p>堺谷会長</p>	<p>しまいますが、今日いただきましたものを、また精査いたしまして、言われていることを最大限加味いたしまして検討いたしました上で、またこの数字を検討の上変えるなり、また、目標設定を修正するなりということで考えて参りたいというふうに考えております。</p> <p>以上でございます。</p>
<p>大塚委員</p>	<p>大塚委員</p> <p>これも申し上げておきたいのは、17ページの効果額の表の作り方に大変違和感があります。</p> <p>結局富津市としてみれば、今後改革を続けていかなければいけない。そういうことを考えればやはり、27年、28年と並べていますが、当然28年は27年に対してどれだけの効果があるのか。29年は28年に対してどれだけの効果があるのか、それで出てこないとどれだけの改革が進んでいるかが見えてきません。この形で作っていくと、例えば10年並べれば10倍の効果があるように見えるのですが。結局10年間同じことをやり続けても効果があるように見えてしまう。ちょっときつい言い方になってしまいますが、そういうふうに言わざるを得ないと思います。</p> <p>ですから、効果額の算定をしっかりといただくのは必要なことです。これを是非やっていただかなければいけないのですが、当然それは、対前年度の効果額として全て作っていただきたい。その効果が無いとすれば、例えばその表の作り方をすれば今の時点では、先ほども指摘させていただいた事務事業の再編のところは、29年度以降はゼロが続くんです、対前年度の変化はありませんので。それでいいのかということになるかと思います。</p> <p>とにかく、富津市の場合、毎年、毎年、改革を進めていただかないといけないわけで、そこが出てくる見せ方をしないといけない。その部分ではこの作り方は改めていただく必要があるだろうと思います。</p> <p>それから、やはり繰り返しになってしまいますが、物件費等の見直しが必要だと思います。そこで、現時点での効果を見ると、どうしても人件費に依存しているかたちになっています。歳出の5年間の累計になっていますけれども、23億の内、19億が人件費の削減なんです。それで本当に私たちの答申に合致したかたちでの改革になっているかというところ、ここは大きく見直していただく必要があると思います。この点を含めて、検討していただきたいと思います。</p>
<p>堺谷会長</p> <p>笠原委員</p>	<p>笠原委員</p> <p>今、各年度における効果額のお話が出ましたけれども、この中の「職員給与・報酬等の見直しなど」というところで、一般職の地域手当、これが今全額カットですよ。この状態がずっと5年間続くという前提になっていますけれども、職員の方たちのやる気とか意欲というも</p>

のは非常に大事だと思うので、全額カットしたままということをおまわりにも決めてかかっているような書き方をするのは、むしろ改革をやり遂げるためにはプラスにならないのではないかなという気がいたします。やはり、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って、改革の進捗度合いによって少しずつでも地域手当を戻してやるといった姿勢が必要ではないでしょうか。

それから、本当に富津市の経営改革が目的どおりにきちんと達成された時には、今までみんなに我慢してもらった分は全部お返ししますよ、特別手当で、というぐらいのお約束をしてもいいくらいだと思います。その代わり頑張ってくれよと。何か5年間いくら頑張っても地域手当は全然出ませんよみたいに受け取られてしまいますと、これはモチベーションアップという意味では逆じゃないかなという気持ちがございます。どうかご検討いただきたいと思います。

堺谷会長

他にどうでしょうか。
原田副会長

原田副会長

二点申し上げたいと思います。既に他の委員の方々がおっしゃっている事に重なるのですが、一点目は、13ページの「目標設定」のところで、先ほどの答申書の中にもお示しさせていただいているのですが、そもそも市長からの諮問事項が「将来にわたり持続可能な行政経営」ということをございまして、それに向けて私どもの答申を出させていただいたということでもあります。その中で、この答申の中でも申し上げていますが、一つ肝になるのは、「市債の発行と財政調整基金の取崩しに依存しない財政構造への転換」ということでもあります。そうした観点からすると、後者の財政調整基金については、今回の案における目標の中で残高ということを示していただいています。このことについては、先ほど大塚委員からご指摘があったような問題点があるのですが、その一方で、市債、すなわち借金ですね、借金残高。これについても先ほどご指摘があったものに対して、総務部長からご答弁がありましたけれども、これも目標に何かしら反映することを是非お考えいただきたいと思います。それが一点です。

それとあともう一つ、今回、改革に向けての「推進体制」ということで、これも先ほど議論がありましたけれども、11ページに記載していただいておりますが、これは恐らく私どもの、今年1月に取りまとめた提言を踏まえて記述していただいているのではないかと考えていますけれども、結局このプロジェクトチームというのは、何をすればいいのかと。「具体的な改革案を検討する下部組織として」ということなのですが、それでは、プロジェクトチームとして副市長の下に集められた若手の職員たちが何を検討すればいいのか分からないということでは困るわけで。具体的に何と何を検討してくれというようなことを明確に「ミッション」、「使命」として与えていただきたいと思っております。このことは、このプランの中に書いていただくことではないのですが、実際の組織の運用として、制度を動かしていく時、

<p>堺谷会長</p>	<p>物事を動かしていく時に日々そういうことでチームの方にお示しいただいて、それで早急に検討してもらおうということが必要だと思いましたので申し上げさせていただきました。</p> <p>以上です。</p> <p>今のプロジェクトチームの関係で私から。 本部で方針を示してその方針の下で若手が具体的な対策を検討する場合、その若手が自由に発言して、それが実行に移される。プッシュされては逆の話なので、このプランになかなか出にくい部分なんです。そういう自由な検討、発言、これを保障してあげる、守ってあげる。そういう事も組織の運営ですから、大事なことだろうと思います。その辺はどんなふうに考えていますか。</p> <p>副市長</p>
<p>高橋副市長</p>	<p>ただ今、会長からご指摘いただいた件について、お答え申し上げます。先だって大塚委員の研修をしていただきまして、職員の多くが現状を改めて認識をいたすとともに、やるべきことが何なのかというのが、今まで以上に理解しているとそのように考えております。そうした中で、今危機感を持って自分たちの代で富津市を良くするんだという世代の職員が多数いるのも事実でございますので、そういう職員の意見をしっかり吸収できるように、また、遠慮なく発言ができるようなそういうチームを編成していくように、また運営していくように務めて参りたいと、そのように考えております。</p>
<p>堺谷会長</p>	<p>いろいろな工夫があると思いますけれども、その辺は十分気をつけてお願いしたいと思います。他にどうでしょうか。</p> <p>落合委員</p>
<p>落合委員</p>	<p>仕事柄、数字と表を見慣れておりますので、その関係の質問なんですけれども、17ページの効果額、18ページの過去の中期収支見込み、それで19ページ、決算確定後、直ちに作成するという事なんです。ちょっと危惧しているのは、18ページの1年前の数字に、17ページの数字を足して、19ページの表を作るのではないのかなということをお心配しているのですけれども、そういうことになりますか。</p>
<p>堺谷会長</p>	<p>総務部長</p>
<p>小泉総務部長</p>	<p>お答えします。</p> <p>まず前段で、他の委員からもありましたが、効果額の作り方が甘いということですが、これに一点説明を加えさせていただきますと、現在の作り方につきましては、この18ページ、昨年お示しいたしました中期収支見込み、ここで5年間で28億円のマイナスですよということをお示しをいたしました。これをどう改善するかということで取り組みが始まりました。それにつきまして、改善したもの、それから、</p>

これからしようとするものをこの効果額として対比させたものがこの表になっておりますので、委員が言われたように一年一年で積み上げるというのが本来かもしれませんが、この18ページと17ページの対比ということで作り込みをしてしまったものですから。例えば27年度に、歳出で言えば18ページ、人件費が38億かかりますと、次の28年度で37億かかりますと。こういうものを収支見込みですので、各担当部署にヒアリングを行った中で計画的に出させたものをここに載せているということで、委員はお分かりだと思いますが。それで28億このままでは足りないよと、それを27年度に改善したものが28年度にもこれだけの改善になりますというのは、18ページの表で次も見ているわけですから、こういう表になっているということでまず説明させていただきます。

そして、今落合委員のおっしゃったことは、同じように今度は今後の改善策も含めまして、これは担当課で現在でも揉んでいるもの、28年度予算編成に向けて出来るものまたは、事務事業の見直し、また人件費も落ちています。それだけではなくて、事業仕分けでどうなるか結果分かりませんが、そういうもので反映できるもの、また、公共施設で方針が出たもの、こういうものを加味して毎年度こういうふうになっていきますということを出していきますので、差引きで作りに上げていくのではございません。

落合委員

心配したのは今6月で、8月までの短い期間で新しいものを作れるのかなと。そして、この去年の8月の中期収支見込みのマイナス数値。その5か年の効果額を足せば、向こう5年間で資金不足になります。資金ショートしますというようなことを、8月に公表したのですが、これを足せば新しい8月のものにおいてはクリアされるわけですね。非常事態宣言を出したという事の発端の数字が解消されるのです。そこで終わってしまうのではないかなと思ったりもするのです。

この18ページの書類というのは、私は過去のものと思っているのですが、それが今頃にここに出てくる。去年の10月からこの会議始まっていますけれども、もう半年以上経っています。ですから、役所内もっと変わっていると思うんですね。でもまだ過去のもので出てきている。各年度の効果額は人件費主体で出てきている。そうしますと、19ページ「決算確定後、直ちに作成する」と。作成し、公表したら、また向こう3年なり5年なり、生きるのではないのかなと。毎年、毎年、持続的な経営のために見直ししながら抜本的な体質改善をして見直しをしていくんだというような方針で今話をしているのに、これができてしまうとこれで終わってしまうのではと思ってしまうのですが。民間でしたら毎年見直しして、また、その都度見直ししながら中・長期計画を作っていきます。ところが、役所の場合、中期財政計画を数年ごとに作っていく、毎年見直すところもありますが。そこはキープしているんですけども、1回作成したらしばらく生きるのではないかなと。その辺はいかがでしょうか。

堺谷会長	総務部長
小泉総務部長	<p>お答え申し上げます。</p> <p>この18ページの表につきましては、確かに私も申し上げたとおり昨年度公表したものでございます。これは過去のものと言え、そのとおりでございますが、スタートがこれでございますので、これを基本としまして、こうだったんですよということで、改めてお出しすると。これについての改善してきたものを効果額として、前のページで出していると。今度19ページ、未来になってきます。また、新たに担当の今後の改善をした上でのヒアリングですね。今後出来るものがないかとか、プロジェクトチームが出てきた結論であるとか、全部加味しまして、プロジェクトチームが出てくるのが夏には間に合うか、間に合わないかという時点的な問題もありますが、各年度、ローリングしていくということでご説明しております。</p> <p>また、最後のページを見ていただければ分かりますが、下から4行目、「本プランに記載していない事項であっても、収支改善策につながるものは積極的に検討し、実施する。」ということでお示しをしております。そういう観点上、単純な操作ではなく積み上げで作り上げていくということで考えております。</p>
落合委員	<p>私が心配しているのは、この新しく出来上がるこの中期財政計画。これで収支がプラスになったら、これでプラスになったとそれみなさんほっとする。それで終わるのではないのか。毎年持続、体質改善をする必要があるわけだから、毎年続いていくのだと。</p> <p>しかし、役所は仕事も堅い。一律で積み上げて、合意を得て、大事な書類を作って、公表すると。それを安易に変えていくというのは馴染まないのです。ですので、出来上がったものはしばらくそのまま進んでしまうのではないのかなということちょっと心配しているので、その点は今後も経営改革会議でその動向について注視していくという義務も私たちには与えられていますので、私も都度、指摘させていただきたいと思っています。</p>
堺谷会長	<p>私の方から一つ。</p> <p>17ページの効果額の中で、歳出の3番目で、「公共投資の重点化」ということで、平成30年、31年がマイナスと。これは都市計画税が目的税であるので、都市計画事業の増によるものということで、制度上はそういうものかというふうに思いますが、都市計画税を課税したから、その分それに見合うだけの普通建設事業・都市計画事業を増額して実施するということは、それは無いと思いますが。要は事業費が増えてしまうというのは、ある意味意外なことであるわけで、その辺はどのように考えておられますか。</p>
小泉総務部長	<p>総務部長</p> <p>お答え申し上げます。</p>

<p>堺谷会長</p>	<p>確かに言われるとおり、先ほど説明もいたしました、30年、31年については歳入との絡みで、会長おっしゃるように都市計画税は目的税でございます。それに見合う歳出をここで計上しておかなければ、単に歳入だけがそれで終わってしまう。見かけ上は歳入が増えるのではないかということで、改善は多くなると思いますが、都市計画税は目的税という性質上、やはり収入相当分の事業は必要であろうという考え方の基に、これを歳出の方でも盛っております。</p> <p>ただ、事業の取捨選択は先ほど申したとおり、必要なもの、これは我慢できるものというような選択は必要だと考えておりますので、その辺は検討してやって参りたいと考えております。</p>
<p>笠原委員</p>	<p>ありがとうございます。他に委員のみなさんどうでしょうか。</p> <p>笠原委員</p>
<p>堺谷会長</p>	<p>今の都市計画税の目的税の在り方ということで、都市計画税が全然いただけない時というのは、こういった事業が大分一般財源に食い込んでいたという側面はないのでしょうか。道路ですとか、下水道ですとか、そういったものの整備ですとか、当然やってきたわけですから、そういう側面はないのですか。</p>
<p>小泉総務部長</p>	<p>総務部長</p> <p>大きな事業につきましては、公共団体につきましては他でもそうだと思うのですが、補助対象事業として進めて参りますので、過去の例で申しますと、基本的に補助事業というのは3分の2ということで進んで参りました。ただ、現在国の方の予算の状況が、臨時財政対策債もそうですが、国の方の都合上で補助率が下がっていくと。では、下がったらどうするのかということ、公共の場合だと一般公共という起債をしていいですよということで、起債の充当率の残りの分、例えば起債が2分の1補助だったら、残りの2分の1は市の一般財源でやろうということになるのですが、その裏財源を、その残りの、例えば残りが50とすれば、90%なり一般公共という起債をしていいですよということですから、50の部分純然たる一般財源、市のお金ということになります。そういうことをもってすると、実は起債は借金ではないという考え方ですが、一般公共になると交付税の措置といった手立てもございます。そういうことから申し上げますと、実は補助対象事業ですと純然たる一般財源はそれほど大きくはないというのが実状でございます。ただ、借入金も含めれば借金ですので、残りの2分の1、ただ、交付税で見えあげますというのが国の言い分ですので、大きな事業については何も大きな影響はないかなというふうに分して参ります。</p>
<p>笠原委員</p>	<p>起債して、借りたお金を返す財源はどこから持ってくるんですか。</p>

堺谷会長	総務部長
小泉総務部長	今申し上げたのは、公共事業でしたら残りの90%分は一般公共ということで捉えれば、交付税措置で国からその分を返す年度にあげますと。全額ではないですがそういう措置もごございます。
笠原委員	すみません、素人なもんですから。委員をやっておきながら。後でまたゆっくり教えてください。
堺谷会長	私からくどいようですが、笠原委員の指摘のように今までどうだったのかと聞かれたわけですが、今でもいろいろな事業をやっている中で都市計画事業もあったと思うんですね。今まで都市計画事業を進める上で、トータルで見れば財源が足りないということで来ているのではないですか。 つまり、言いたいのは都市計画税を市民からいただく場合に、単に都市計画事業が増えることであってはいけません。その辺をちょっと表現が充分じゃないかもしれませんが、それを確認していきたいと思っています。その辺どうでしょうか。
	総務部長
小泉総務部長	お答え申し上げます。 全く無いということではないと思います。ただ、都市計画事業をやるとなると、当然都市計画事業ですので何でもかんでもという事業には充てられないわけです。そういう観点からいきますと、当然もし都市計画税を仮に課税したとすれば、その分は純然たる一般財源で賄っていた部分に充てるべきではないかと。また、公共でしたら、裏財源の一般財源というところに充てるべきではないかなと考えております。では、今までそういうものは無かったのかということ、無くはありませんでしたが、大きい事業については補助ベースでやっておりましたので、下水道、道路事業、そういうものについては公共事業でやっておりました。そういうことをございます。
堺谷会長	今のことも含めて市民の理解、その前提としてのいろいろな問題点の解消ということは答申でも触れており、それは課税を実施する前提問題として解決しなくてはならないということをお願いしたいと思えます。 他にどうでしょうか。
	原田副会長
原田副会長	まだ、他の委員の皆さんから今回のプランの案の内容についてご指摘があるかもしれませんが、私は今後の事を申し上げさせていただきたいと思えます。 先ほど冒頭に改革プランの今後の策定スケジュールについて、経営改革推進課長からご説明いただきましたが、パブリックコメントにか

	<p>けると、その前に議会への報告もしてということになると思います が、特にパブリックコメントというものは、他の自治体の例なども拝 見していますと形骸化しているんですね。しかしながら、この経営改 革について言えば、正に昨年8月以降、市民の皆様も非常に関心 を持っている事項であり、それを市としてどういうふうに改革して いくのかという正にそのプランでありますので、単なるパブリックコ メントの手続だけではなく、非常な丁寧さを持って臨んでいただ きたいと思っております。そういう意味で申し上げますと、今日お示 しいただいた案の中でも、これは行政の計画ですからある意味仕 方がないのですが、非常に専門用語が多いんですね。それらにつ いて別途用語集なり、脚注なり何でもよろしいのですが、そうい ったことで言葉の説明をしていただくとか、そういうことも必要 なのではないかと思っております。</p> <p>それから、同じようなことを申し上げますが、今、正に議論 になった財政計画等々についても、これの読み方ですね。これも 一般の市民の方には恐らくよく分からないと思います。例えば 「決算」や「一財」と書いてありますけど、これはそもそも何 を意味しているのかと。決算は分かるけれども、一財って何 だと。何でここに書いてあるのだとか、この数字を掲げている 意味は何だということまで是非そういうものも示した上でパ ブリックコメントに臨んでいただきたいと思いますし、またその パブリックコメントだけではなくて、これも先ほどご説明があ ったように記憶しておりますが、プラン策定の事後であっても 十分に説明する努力をしていただきたいと思います。例の中 期収支見込みの時には、市長以下皆様のご苦労されて市内各 地に説明に行かれたと伺っていますけれども、これについても 是非そういう、どうかたちを採るかは市のご判断ですけれ ども、市民に細かく丁寧に説明する機会を設けていただ ければと思っております。</p>
堺谷会長	<p>今の要望の件、よろしくお願ひします。その他、委員の皆さん どうでしょうか。</p> <p>それでは特にないようですので、経営改革プラン（案）に 対する意見ということで、私どもの答申から見て危惧する 点をいくつか述べさせていただいたわけですが、今後 プランを策定していく過程で充分考慮していただ きたいと思ひます。そういうことで委員の皆さん よろしいでしょうか。それでは、そのよう にお願ひしたいと思ひます。</p> <p>特に市長の方からプランについてご発言 あればお願ひしたいと思ひますが。</p>
佐久間市長	<p>今、いろいろと答申の中で、また、ただ 今の議論の中でいろいろとご提言、ご指 摘いただきました。それをまた参考に勘 案してプラン策定をしていきたいと思 っております。</p> <p>今後ともよろしくお願ひ申し上げます。</p>
堺谷会長	<p>ありがとうございました。経営改革 プランについては先ほど来、私</p>

どもも申し上げて参りましたが、答申をしっかりと市長に受け止めていただくということでもありますので、市の方でそのようにお願いします。

また、新たな収支見込みが出た時点で、中期財政計画を組み込む、経営改革プラン策定ということをお願いしたいと思います。

そういったことで委員の皆さんに確認ですけれども、次回の会議、経営改革プランの最終案に対して議論をしたいと思っております。その関係でプラン策定スケジュールから見て、8月を予定したいと思っておりますがよろしいですか。具体的にはまた後で申し上げます。

それから、経営改革プランが決定した後、10月に私どもの会議を開催して、改めて経営改革プランについての内容とか進行管理について、あるいは、どういう体制なのかを確認していきたいと思っております。

たまたま私どもの任期は来年の10月ということで、まだあるわけです。今後はある程度の間隔を見て定期的に会議を開催して、経営改革の推進状況を見させていただくというように考えております。そういうことでよろしいでしょうか。

プランについて今後のスケジュールも含めて私の方から申し上げましたけれども、その他に何かありますでしょうか。今までの発言の補足でも結構です。

笠原委員

笠原委員

今回経営改革会議ということで、私たちずっと議論をさせていただきました。ここでは行政改革でもなく、財政改革でもなく「経営改革」という言葉を使っているわけです。ここには市長の思いも込められて「経営改革」ということになったのだと思います。

「経営とは、結果が全て」です。経営者というのは、どんなにいい人だと言われようと、どんなに努力しようと、結果が数字で出せなかったならば、その評価はボロ雑巾と一緒にです。駄目だったときには全財産を投げ打って清算するしかない、責任を取るしかないということですので、今回経営改革に取り組むということですから、結果が全て、数字で結果を出すということで、「もし出来なければ、本当に責任を取ります。」という決意を持って取り組んでいただきたいと思っております。

それから、企業の経営再建に随分実績のある方からお伺いしたのですが、「貧乏人の発想と、そして金持ちの行動でやれ。」ということを言われました。言葉は乱暴なのですが、「貧乏人の発想」とはどういうことかと言いますと、「お金が無い。やりようが無い。」ということですね。それで収支改善、節約に努めろと。例えば、買い物に行くと、「ちょっと贅沢かな。」「ちょっと多いかな。」と思っても、何とか払えると思えば、「まあ、いいや。」ということになると思うんですね。ところが、「お金が無いよ。払えないよ。」となれば、注文してしまったものでも、「断ってこようか。」ということになるわけです。いわゆる「貧乏人の発想」で節約しろと、ましてや取れるものがあつたなら

ば、取りっぱぐれないように必死になってがめつく行くということですね。

ところが、「これは将来のために必要だ」ということがあった場合には、あたかも金持ちのごとく、大金持ちのごとくお金をドンとつぎ込めと、それが経営だということです。確かに研究開発投資だとか、設備の更新だとかにお金を使わずに、陳腐な設備で操業していてもお客様はついてきませんし、会社は成り立たないわけでございまして。やはり使うときには思い切って使えと。要するに、「1円たりとも無駄にしない、そしてお金は有効に使え。」ということだと思っております。

正に富津市の場合、今はどうにもならない、無い袖は振れないということで収支改善、節約に努めなければならない。一方で人口減少を食い止めるということ。先ほど都市計画の話がいろいろ出ましたけれども、やはり若い人にとって魅力的な安全なまちをつくるというためには、財源をきちんと確保して、きちんと投資をするということが必要なのだと思います。お隣君津市から入ってきますと突然道が悪くなる。通学路なのに歩道が整備されていない。こんなところに、これから子育てしようという人が住みたいと思うのでしょうかということですね。

本当にこれからの運営に当たって「貧乏人の発想と金持ちの行動力」を持って当たっていただきたいと思っております。

それから、これから経営改革を進めていただくのに「一体どうやれば？」というポイントがいろいろあると思うので、私も確たることは言えないのですが、ヒントになればということで申し上げると、まず、経営再建をやる際にはテーマの抽出、「一体何が問題なの？どこが悪いの？」と、とにかく全部抽出させて、何十項目、百、二百項目でも挙げさせて、優先順位を付けて、その一つ一つについてどうしたら改善できるか改善策を考える。そして「誰が、いつまでに、どうやってこれを解決する」ということを決めて、進捗状況をきちんと評価しながら進めていくということが非常に大切だと思います。

もう一つ、経営していてよくあることですけど、仕事の中で繁忙期と閑散期とがあるんですね。1日の中でもこの時間帯がものすごく忙しい、あるいは、一か月の中でも、1年の中でも繁忙期と閑散期というのがあるって、ともすると繁忙期に合わせて体制作りをしてしまう、そして、あとの時間は手が空いているということがよく起こります。着眼点としてその辺りを抽出していただきたいと思っております。やはり、職員の方に多能工化してもらおう。「私はこれしかやらない。」というのではなくて、「あれも出来ます。これも出来ます。」というマルチファンクションで動いてもらおう。工場のオペレーターであればフォークリフトの運転もします、倉庫の整理もやります、倉庫システムのオペレーションも全部出来ますと、隣の工程も欠員があれば、「私そっちに入れます。」と、全体が見渡せるようになると仕事が面白くなってくる。これしか出来なかったときに比べてずっと面白くなってくる。「今日はいい流れだな。」とか分かるようになってくると本当に面白くなってくるということですね、多能工化してもらって、そして部門間協

	<p>力を工夫してもらおうということで、「あの時間帯はあそこのセクションは忙しいからみんなで手伝おう。」と「この時期にはあそこへアシストに回ろう。」というような、そういった合理化の余地が、恐らく見直してみたらたくさんあるのではないかなと思います。</p> <p>それから、先ほどの地域手当のことでお話申し上げましたけれども、やはり職場の雰囲気明るくて面白くないと、仕事というのはみんな一生懸命になりませんし、意欲が湧いてこないのも、達成度というものが計れるようにきちんとしてやるというのは非常に大事です。それから、明るく前向きで最後までやり遂げるという意志の強い職員、そういう人をどんどん中心に持ってきてムードメーカーで使っていただきたい。そして、明るい勢いに乗っていく、そういう雰囲気作りをしていただきたい。逆に、暗くて後ろ向きで二言目には、「前例が。」とか「やったことが無い。」とか出来ない理由ばかり言う人はどんどん寄せていってしまった方がいいと思います。会社でもそういうのは経営者自ら行って潰しにかかりますから。本当にそうでないと会社全体が良くなってこない。今日、教育長もいらっしゃいますけれども、学校の教育の現場で、「この学年はものすごく優秀だ。」という学年がある一方、「次の何年生が全然駄目。」とか、同じ学校なのに学年ごとに良い学年と悪い学年があるというのですね。やはりいい子がマジORITYを取ってしまった学年は、悪い子がどんどん隅にやられて全員が良くなる。いわゆる成績もいいし、スポーツも出来るし、気立てもいいし、そういう生徒会長タイプのいい子がリーダーシップを取っていくとその学年が本当にみんな良くなってしまふ。平均点も上がってくるし、部活も素晴らしく優秀になってくる。これは会社でも役所でも同じだと思うんですね。前向きな人、明るい人、そして、やり遂げるぞという意欲のある人を中心を持ってくる、今度プロジェクトチームを作ることなのですが、むしろ経験とか役職なんかよりも、そういう性格、明るさで判断してチームを作った方がいいかもしれないと思います。とにかく雰囲気作りが非常に大事でございますし、明るく楽しく、職員の方が前向きに取り組めるようなやり方を考えていただきたいと思います。余談でしたけれども、よろしく願いいたします。</p>
堺谷会長	大塚委員
大塚委員	<p>今出たプロジェクトチームですが、随分前から提言等で挙げさせていただいています。今の分でもまた8月で計画が出来てからでは遅いと思います。もう年度替わりしましたし、私たちの考え方としては、この4月に出来ていておかしくないと思っていました。まだ無いとすれば、この計画が固まる前の段階でプロジェクトチームをすぐ立ち上げていただいて、すぐに活動を始めていただきたいというふうに思っています。この辺もご検討いただきたいと思います。</p>
堺谷会長	企業経営の考え方、経験を踏まえたり、私どもそれぞれ今まで富津

市を良くしていただきたいということで意見を申し上げました。答申もさせてもらいました。よろしくお願ひします。今後、先ほど少し触れましたけれども、10月以降の会議のことですが、改革を市の方では進めていく、その進捗状況の報告を私ども受けて審議をして、富津市の良かれと思うことをまた審議して意見を申し上げさせていただきたいなとそういうふうにあります。委員の皆さんもそういうことでよろしいですか。

そういうことで、今後私どもの会議を進めさせていただきたいと思ひます。

その他委員の皆さんからあればお願ひしたいと思ひますが、よろしいですか。

それでは、特に無いようですので、第6回目の本日の議事につきましては以上で終了いたします。長時間にわたりましてありがとうございます。以上で第6回会議を終了させていただきます。

ありがとうございました。

以上