

## 第7次銚子市行政改革大綱（案）

### 1 大綱の必要性

#### (1) 大綱作成の意義

日本は、平成20年をピークに人口減少局面に入っており、世界に先駆けて人口減少・超高齢社会を迎えている。本市においても、人口減少及び高齢化が続くことから（別添参照）、それに伴い市税、地方交付税等の歳入の減少と社会保障関係経費の更なる増加が見込まれ、本市の財政を取り巻く状況はますます厳しさを増している。

現在の本市の財政は、平成26年度に経常収支比率が97%となるなど硬直化しており、基金の取崩し、事業や繰出金の先送り、退職手当債の借入などで実質収支の黒字を確保しているものの、実質単年度収支は平成23年度から平成26年度まで4年続けて赤字となっているのが現状であり、持続可能な財政構造への転換に向け、更なる行財政改革が求められている。

そのような中で、市では、これまで6次にわたる行政改革大綱と「銚子市再生の緊急改革プラン（平成26年6月）」を策定し、平成25年度から3年間にわたり事業仕分けを実施するなど行財政改革を進めてきた。これらの行財政改革により、一定の成果を上げることができたが、依然として本市の財政は厳しい状況が続いている。

これまでの大綱は、市が作成した大綱案を市民代表者の会議で承認する形で策定してきたもので、~~内容が細部にわたり、改善効果を数字で表して評価しやすいものとなっていた。~~しかし、これまでと同じ方法で策定した大綱では、現在の厳しい財政状況から脱却することは困難である。そこで、これまでとは異なる視点から、行財政改革の背骨となる方針を定めた大綱を策定するものとする。

新たな大綱に基づく行財政改革により財政再建を果たし、地方創生を推進するための将来を見据えた新規事業に使える財源を生み出し、その財源を人口減少対策など市の活性化に向けた成長戦略に投入して、財政の好転につなげていく必要がある。

第7次銚子市行政改革大綱による行財政改革は、今後の本市の財政にとって大きな分岐点であるとの共通認識の下、市民と危機意識を共有し、「オール銚子」で課題に取り組み、難局を乗り越えていかなければならない。

#### (2) 行政改革の大綱策定にあたって

今回策定する大綱は、行財政改革の骨格となる方針を定めるものであり、具体的な改革は、この大綱に沿って作成される実施計画により、市全体で危機感を持って取り組むことが必要である。

行財政改革の推進に当たっては、財政再生団体への転落もあり得るという認識の下、構造的な改革を、大綱の推進期間（平成29年度～33年度）において集中的にスピード感を持って行っていかなければならない。

## 2 市政の課題と財政分析

### (1) 市政の課題

#### ア 財政の危機的状況

本市は、人口減少により地域経済の衰退傾向が続き、市税収入も平成27年度は11年ぶりに80億円を割り込んだ(79億5,108万円)。こうした税収の落ち込みに加え、平成26年度には経常収支比率が97%となるなど財政が硬化化しており、さらに、これまで実施してきた千葉科学大学建設費助成や市立銚子高等学校整備事業、学校給食センター整備事業などによる公債費の増大や、市立病院への繰出金の負担もあり、深刻な財政難となっている。

本市の財政運営は、平成25年度から予算の一部執行停止のほか、特別会計(国民健康保険、介護保険)への繰出金の一部先送りや水道事業会計からの4億2,000万円の長期借入(H26)、さらには退職手当債2億8,910万円の借入(H27)などで、一般会計の赤字を回避する状況が続いている。

この間、一般家庭の貯金にあたる財政調整基金の残高は、平成25年度末には約200万円と底をつき、平成28年7月現在で約4億2,500万円となっているものの、それは繰出金の先送りや退職手当債の借入などによるもので、深刻な基金不足に変わりはない。また、借金返済額の財政規模に占める割合を示す実質公債費比率も、平成26年度決算で14.4%と千葉県下の市の中では政令市である千葉市を除き最悪の水準にある。そのため、基金の残高を確保することはもとより、先送りや地方債へ過度に依存する財政運営も見直す必要がある。

今後、人口減少により市税に加えて地方交付税の減額も見込まれ、公債費では、小中学校耐震改修事業(H24~27)や消防庁舎整備事業(H26~29)等の起債に係る元利償還が新たに発生する。大型事業でも、広域ごみ処理施設建設や中学校統合に伴う学校整備、市庁舎の整備が見込まれ、老朽化した公共施設の統廃合にも早急な対応が求められている。

また、国民健康保険事業では、平成27年度決算で6,295万円の歳入不足が生じ、新年度の歳入でその不足分を補てんする繰上充用が行われた。

このように本市の財政難は深刻さを増しており、早急に市の財政を根本から立て直す必要がある。

#### 財政難の理由(市財政を圧迫した主な要因)

##### ① 人口減少による市税の減収

・【H19】86億6,708万円

→【H27】79億5,108万円(▲7億1,600万円)

##### ② 経費の全体的な見直しの遅れ

・経常収支比率【H15】84%→【H26】97%

### ③ 大型事業の実施

- ・千葉科学大学建設費助成（H16～17） 総事業費 約77億5,000万円
- ・市立銚子高等学校整備事業（H20～22） 同 約53億1,000万円
- ・学校給食センター整備事業（H21～24） 同 約19億1,000万円

### ④ 市立病院への繰出金（赤字補てん及び指定管理料）

- ・再生機構の指定管理（H22～26）の5年間 約33億5,000万円

### 今後想定される大型事業（※総事業費等は見込額）

- ① 広域ごみ処理施設（H29～33） 市負担分 約64億5,000万円
- ② 統合中学校の整備（H29～37） 総事業費 約29億2,000万円
- ③ 市役所庁舎の耐震性確保 事業費未定
- ④ 老朽化施設の再編整備（H27～76の50年間） 年 約27億円（注）

（注）現在の公共施設等をそのまま維持更新した場合の50年間における一年当たりの平均費用で、公営企業における維持更新の費用は含まない。

## イ 人口減少

本市の人口（国勢調査人口）は、昭和40（1965）年の9万1,492人をピークに減少傾向が続いており、平成27年の速報値では6万4,431人で、ピーク時より2万7,061人（29.6%）の減少となり、前回調査の平成22年と比べると5,779人（8.23%）減少した。一方で少子高齢化により、労働力人口も減少し、市税収入の減少と地域の活力の衰退が懸念される。

また、総務省が発表した平成27年の住民基本台帳人口移動報告（自然減などは除く。）によると、本市の転入者数から転出者数を差し引いた社会減（転出超過）は660人で、県内1位となっている。特に、本市に比べ保育料・給食費・国民健康保険料（税）の負担が低く、地価が安く、子育て支援・福祉サービスが充実している神栖市への人口流出が顕著で、平成27年の本市から神栖市への転出は265人で、神栖市から本市への転入は121人となっている。厳しい都市間競争の中で、人口流出を抑制する施策が求められる。

なお、平成26年5月には民間研究機関「日本創成会議」（座長・増田寛也元総務相）が、2040（平成52）年までに、全国の計896自治体で、また県内では本市を含む26市町が、子供を産む世代（20～30代）の女性が5割以上減少するとの試算を公表した（本市は▲65.4%）。同会議は、こうした自治体は、「自治体の運営が難しくなり、将来消滅する可能性がある」（「消滅可能性都市」）と指摘し、国・地方へ早急に対策を講じるように呼び掛けた。

人口減少は、全国の自治体が直面する最大の課題となっており、本市においても、真剣に取り組まなければならない重要課題となっている。

## ウ 市立病院の再生

市立病院は、平成20年9月末に経営難からいったん休止し、平成22年5月に「医療法人財団 銚子市立病院再生機構」を指定管理者にして再出発したが、経営を再生機構に事実上丸投げした結果、莫大な広告料支出や様々なコンプライアンス違反（労働法令違反、不正念書問題等）を招き、市の財政負担はかえって膨らんだ。

市は、再生機構の指定管理が終了する平成27年4月以降の病院の方向性を検討するため、市長の諮問機関として「銚子市立病院の方向性を検討する委員会」（三村経夫委員長：医師・前徳島県つるぎ町病院事業管理者）を平成26年2月に設置し、同年7月に答申を得た。

市は、その答申を踏まえて、市の経営への関与を強めるため「一般財団法人 銚子市医療公社」（理事長：市長）を設立し、平成27年4月から医療公社を病院の指定管理者に変更し、管理・運営を行っている（※指定期間は平成37年3月までの10年間）。医療公社では、医師会や国保旭中央病院（38科・989床・医師250人※平成27年4月現在）など近隣医療機関との連携を図りながら、公立病院として公益性・透明性のある病院運営を目指している。

これまで、市では市立病院に多額の支出を続け、そのことが市の財政難の一因となってきた。病院への繰出し（指定管理委託料関連経費）は、平成24年度は9億3,226万円であったが、経営改善を進め、平成27年度には5億1,659万円へと縮減した。市と医療公社は、市における財政支援を地方交付税の範囲内とすることを目標としており、市立病院の再生は、市財政にとって喫緊の課題となっている。

## エ 市立高校の運営

平成14年に始まった県教育委員会の高校再編の動きを受けて、本市では、平成20年4月に市立高校の再編統合を行い、それまで銚子高校と銚子西高校の2校あった市立高校を銚子高校に統合、平成22年8月には旧銚子高校の跡地に新校舎を建設し、9月に新校舎へ移転し現在に至っている。

県内の市立高校は、本市を含めて6市に7校（千葉市2校、船橋・松戸・柏・習志野・銚子市に各1校）あるが、6市の人口規模（国勢調査人口）を比べると、本市が6万4,431人で一番小さく、次いで習志野市の16万8,033人となっている。

また、平成27年度の在校生971人（定員：一学年320人）の出身中学校の所在市町村をみると、銚子市内が41%、県内その他市町が旭市・香取市で各12%など計30%、県外の茨城県神栖市が残りの28%などとなっている。県外（神栖市）からの入学者数は例年約3割で、これは隣接する千葉・茨城両県の教育委員会の協定により、茨城県から千葉県の県立・市立高校への入学志願者が「各学校のそれぞれの学科の募集定員の30%以内」とされていることを受けてのものである。

なお、入学料・授業料は、市の条例（市立高等学校設置条例）で入学料5,650円、授業料年額11万8,800円（月額9,900円）と定めており、これは県立高校と同額で、茨城県の県立高校とも同額となっている。

市立高校については、市の財政難などもあって、市内から通学する生徒が40%の高校を、今後も今の運営形態のままとするのかについては、議論のあるところとなっている。

#### オ 公共施設等の維持管理・老朽化施設の統廃合

平成24年12月2日に発生した中央自動車道笹子トンネルの天井板崩落事故をきっかけとして、インフラ施設をはじめとする公共施設等の老朽化対策が、大きな社会問題としてクローズアップされた。

国は、老朽化による重大事故の発生を2030（平成42）年にはゼロとする目標を掲げ、平成25年11月に道路や橋など公共インフラの維持・管理の基本指針となる「インフラ長寿命化基本計画」を策定した。そして平成26年4月には、地方自治体へ公共施設等総合管理計画の策定を要請し、本市では、これを踏まえて、平成28年2月に「銚子市公共施設等総合管理計画」（計画期間：平成28～47年度）を策定したところである。

本市の公共施設等は、学校や青年館等の建築系が198施設（延床面積約29万3,000㎡）、土木系は市道804km、橋梁118本、水道管398km、下水道管194kmなどとなっており、建築系の約7割が建築後30年を経過し、土木系も継続的な老朽化対策が必要で、今後は多額の更新費用が必要となる。

本市に限らず、過剰になり始めた公共施設をどう整理するかが、今後の自治体の財政の行方を大きく左右するものになっている。人口減もあって税収が伸びない中、過剰な公共施設を抱え続ける余裕は、どこの自治体にもなく、限られた財源で次世代に何を残すか、問われている。

#### カ 地域の活性化 ～総合戦略の着実な実施～

行財政改革は、最終的に予算に反映させることで結果を出すものであるが、経費削減に執着しすぎると、「予算と人材を効率的・効果的に配分して、質の高い行政サービスを提供し住民福祉の向上を図る」という行財政改革の本来の目的を達成できなくなり、人口を流出させ、地域の停滞を招くことになる。

本市には、日本一の水揚げを誇る漁業、全国有数の出荷額を誇る農業や水産加工業、銚子特有の気候、風土、地勢などから育まれてきた伝統産業、そして優れた観光資源がある。行財政改革を確実なものとするためには、地域の活性化が不可欠であり、これらの産業間の連携「オール銚子」で、魅力のある新たな銚子ブランドを創出し、地域の活性化を図っていく必要がある。

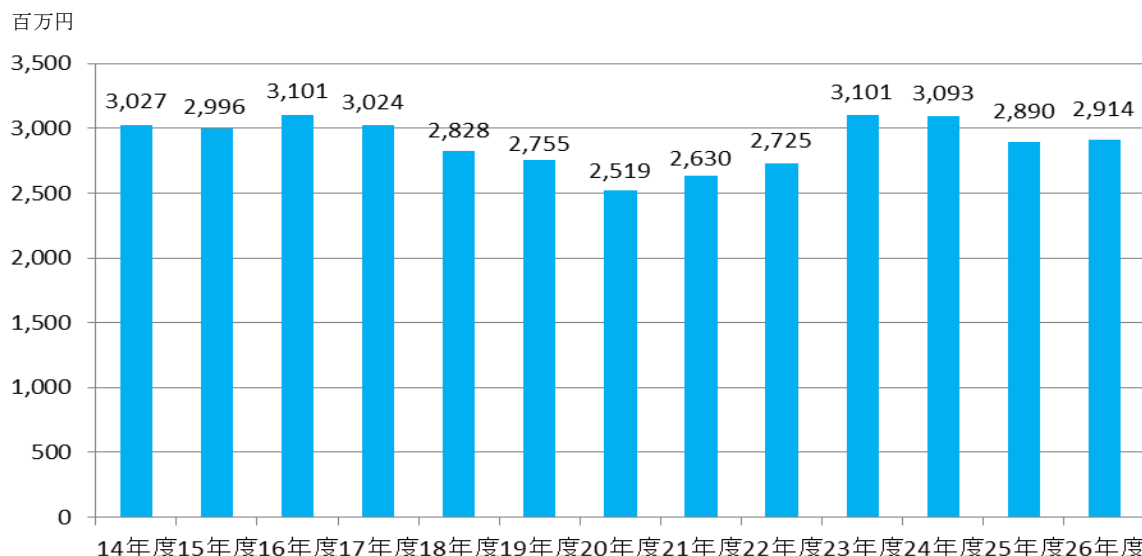
本市では、「まち・ひと・しごと創生法」（平成26年11月21日制定）に基づき、平成27年度から5年間で取り組む人口減少対策の具体策などを盛り込んだ「銚子市しごと・ひと・まち創生総合戦略」を平成27年10月に策定した。

銚子創生のため、総合戦略を着実に実施していく、質の高い行財政改革が求められている。

## (2) 財政運営の課題分析

### ア 経費負担の大きさ

下の図は、本市の普通会計決算における物件費の推移である。



これまで第6次行政改革大綱（推進期間：平成20～24年度）や第1期行財政改革審議会の「銚子市再生の緊急改革プラン」（同：平成26～28年度）においても、経常的経費等の削減として、需用費（消耗品費・燃料費・光熱水費等）や委託料、旅費などの物件費の更なる削減が求められ、鋭意取り組んできたところだが、アウトソーシングの推進により人件費が削減された一方で、委託料などで物件費が上昇する側面もあり、削減の効果がはっきりと表れていない。

本市の行政目的別の歳出（平成26年度、普通建設事業費を除く。）について、市民一人当たりの金額を計算し、千葉県下の全市平均と比較したものが下の表である。

(単位：円)

目的別歳出区分	銚子市	県下全市平均
議会費	3,449	3,226
総務費	38,719	35,342 (注1)
民生費	114,106	115,668
衛生費	44,158	32,442
労働費	296	182
農林水産業費	5,812	4,362
商工費	4,245	6,275
土木費	16,314	14,215 (注2)
消防費	14,069	14,959
教育費	34,952	30,205

(注1) H11年度以降に合併を行った11市を除外して計算した。

(注2) 震災復興経費が多い浦安市(127,840円)を除外して計算した。

本市においては、市立病院があり衛生費の金額が大きくなっているが、衛生費以外にも総務費、農林水産業費、土木費、教育費の金額も大きい。これらの行政分野の事業経費についても、見直しの対象とする必要がある。

特に総務費と教育費について、条件が似ている市と比較したものが下の表である。これらの数値からも、本市における経費支出(普通建設事業費以外の支出)の大きいことがわかる。

市民一人当たりの総務費(円)

袖ヶ浦市	46,047
<b>銚子市</b>	38,719
白井市	37,746
東金市	34,366
八街市	25,399

(注) 千葉県的人口60,000人台の市

市民一人当たりの教育費(円)

<b>銚子市</b>	34,952
習志野市	34,370
船橋市	25,423
柏市	24,313
千葉市	24,196
松戸市	23,657

(注) 市立高校を有している自治体

そのため、こうした現状を十分踏まえ、事務事業の全面的な見直しを行い、物件費の徹底した削減を図っていく必要がある。

## イ 将来負担の大きさ

平成26年度末の本市普通会計の市債残高は300億円を超え、平成26年度に支払った利息だけでも4億円を超える。この市債残高及び利息について、これらを超える市は県下にも多数あるが、歳入規模からみた本市の負担は、極めて大きいものになっている。

下の表は、市債残高の歳入総額に対する倍率と、支払利息の歳入総額に対する割合について、千葉県下の市の上位5団体と下位5団体を比較したものである。

市債残高の歳入総額に対する倍率

千葉市	1.90
茂原市	1.32
<b>銚子市</b>	1.25
鴨川市	1.15
東金市	1.13

印西市	0.56
君津市	0.49
袖ヶ浦市	0.49
市川市	0.46
浦安市	0.19

支払利息の歳入総額に対する割合(%)

千葉市	2.80
<b>銚子市</b>	1.67
茂原市	1.56
いすみ市	1.47
館山市	1.45

船橋市	0.68
君津市	0.59
市川市	0.58
袖ヶ浦市	0.48
浦安市	0.25

さらには、地方公共団体の財政の健全化に関する法律（いわゆる「財政健全化法」）により、全ての自治体には将来負担の総額に基づく将来負担比率の算定・公表が求められているが、本市の将来負担比率は179.8%であり、これは全国793の市の中で下から18番目となっている。全国の市の2割に当たる180団体は将来負担比率が計算上0%、市の全国平均が25.0%であることも考えれば、本市の将来負担比率は極めて大きいものとなっている。

したがって、市債の新規発行を抑制して市債残高の減額に努めるとともに、将来世代に負担を先送りしない財政運営を進めていく必要がある。

#### ウ 施設維持負担の大きさ

「銚子市公共施設等総合管理計画」（平成28年2月策定）にあるように、本市の市民一人当たりの延床面積は県内の市の中で3番目であり、合併していない市の中では一番大きくなっている。また、公共施設1施設当たりの人口を比較すると、千葉市が937人、茂原市が919人であるのに対して、本市は338人であり、小規模な公共施設を多数保有している状況がわかる。

公共施設等を今のまま維持更新し続けるには、今後多額の費用が必要となるが、人口減などにより税収が伸びない中、どこの自治体にもそうした余裕はない。本市の総合管理計画では、今後50年間の公共施設等の更新費用を総額1,884億円と試算している。このうち公営企業に係る更新費用は529億円で、普通会計では残り1,355億円（年額27億円）超の確保が必要となり、本市が今のまま公共施設等を抱え続けることはできない。

そのため、本市では今後、公共施設等の総量の抑制を早急に行い、その維持・管理・更新の負担を軽減していくため、特定の施設の問題だけでなく、全面的な見直しを行い、将来に向けて維持可能なものに施設の規模を縮小していく必要がある。



### 3 財政再建に向けた取組

#### (1) 財政状況の改善策

##### ① 歳入の確保

##### ア 税収の確保

##### (7) 徴収対策の強化【税務課】

###### 【目標】

市税の徴収率（平成27年度：90.7%）を5年以内に94.3%（平成27年度県平均速報値）まで引き上げる（効果額最終年度（平成33年度）2億7,400万円、累計11億1,500万円）。将来的には、地方交付税における基準財政収入額の算定に用いる徴収率の見直しを踏まえ、全国平均、更には全国上位3分の1の地方自治体が達成している徴収率を目指す（\*地方交付税の算定における徴収率の見直しは、平成28年度から5年間で段階的に反映）。

###### 【対応策】

- 財産調査や差押などの徴収手続における組織的な進行管理を徹底強化する。
- 現年課税分について徴収対策を徹底し、新たな滞納繰越分の発生を抑えるとともに、県平均と比べ徴収率が特に低い滞納繰越分についても徴収対策を徹底する。
- 固定資産税において、国税情報との照合など、課税客体の捕捉や申告内容の調査を強化する。
- 生活困窮者（社会的弱者）について、福祉部門との連携強化を図る。

＜徴収率向上による効果額＞（単位：%、百万円）

	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
徴収率 (目標)	92.6	93.1	93.6	94.0	94.3
効果額	159	193	231	258	274
累計	159	352	583	841	1,115

＜平成26年度 市町村税の徴収率＞（単位：%）

	銚子市	県平均	全国平均
現年課税分	97.8	98.5	98.9
滞納繰越分	15.5	23.3	24.4
計	89.4	93.6	95.5

(注) 国民健康保険料・税は除く。

(イ) 国民健康保険料の見直し、税への移行【保険年金課・税務課】

【目標】

国民健康保険料について、平成30年度からの財政運営の県への移管（広域化への移行）を踏まえ保険料を見直す。

国民健康保険料（税）の徴収率（平成27年度：現年度分89.5%、滞納繰越分15.0%）を5年以内に現年度分95.0%、滞納繰越分23.0%まで引き上げる（効果額最終年度（平成33年度）3,600万円、累計3億6,000万円）。

【対応策】

- 国民健康保険料（税）率の見直し（平成30年度から新料（税）率の適用）
- 保険料を税に移行して徴収体制を市税と一元化
- 徴収対策の徹底（7）に準じた対策）

＜平成26年度の国民健康保険料の徴収率＞（単位：%）

	銚子市	県平均	全国平均
現年度分	89.2	89.2	90.1
滞納繰越分	10.5	18.4	20.0
計	67.9	67.6	75.2

（注）県平均には、国民健康保険税が含まれる。

イ 債権管理の強化【税務課ほか関係各課】

【目標】

各債権の収納率を改善する。介護保険料、後期高齢者医療保険料、下水道使用料、下水道事業受益者負担金及び学校給食費の滞納繰越分の収納率並びに市営住宅使用料の収納率を5年以内に5%（平成27年度比）引き上げる（効果額約400万円（単年度））。

【対応策】

地方税の滞納処分为例により処分することができる国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料、保育所運営費負担金、下水道使用料（滞納繰越分に限る。）、下水道事業受益者負担金などは、市税と一元的に管理し、収入の確保に努める。

また、滞納処分の規定がない市営住宅使用料や学校給食費、貸付金などの私債権についても、債権のより適正な管理及びより一層の債権回収に努める。

- 債権管理条例に基づく債権管理を徹底する。
- 未収金総額を5年以内に10分の1（1億3,000万円）以下とする。
- 債権管理組織の一元化

ウ 市有地の売却【財政課ほか関係各課】

【目標】

5年以内に、現在随時募集している3件のほか、公共施設再編後に未利用と

なる市有地の売却または長期貸付けを順次行う。

**【対応策】**

- 未利用財産のリスト作成（平成28年度中）
- 長期にわたり売却の目途が立たない物件は、価格の再鑑定の実施を検討
- 施設の統廃合により未利用となる公共施設等で、建物の安全性が確保されていない物件は、原則として施設を除却した後、用地を売却
- 売却が困難な物件は、長期貸付けを検討
- 売却または貸付けに関するPRの強化

＜長期にわたり売却の目途が立っていない市有地（例示）＞（単位：㎡）

所在地	面積
長崎町（旧国民宿舎跡地）	8,477.14
<del>小畑新町（市民センター隣地）</del>	<del>2,906.49</del>
三崎町1丁目	556.06
小浜町	527.26

**エ 使用料・手数料の見直し【財政課ほか関係各課】**

**【目標】**

平成31年10月の消費税率の引上げまでに、全ての使用料・手数料の見直しを行う。

**【対応策】**

- 平成28年度中に使用料・手数料の算定方式などを定めた「使用料・手数料の見直しに関する基本方針」（仮称）を策定し、減免規定を含めて必要な見直しを行う。
- 行政コスト計算書（公会計財務書類）を活用した適切な使用料・手数料の算定と、使用料・手数料によるコスト回収率の適正化を図る。

＜ 先行見直し分 ＞（平成28年4月改定）

	主な改定内容	効果額 (平成28年度予算)
ごみ処理手数料	可燃ごみ10袋 154円(20ℓ) → 226円 206円(30ℓ) → 319円 308円(45ℓ) → 466円	40,976千円
廃棄物処理手数料	し尿10ℓ (新設) → 31円 搬入ごみ(家庭用)10kg 51円 → 59円 搬入ごみ(事業用)10kg	

	154円→196円	
斎場使用料	市内大人 6,000円→12,000円/体 市外大人 30,000円→60,000円/体	<u>6,565千円</u>

<今後料金の引上げが想定されるもの>

- ・ 廃棄物処理手数料（浄化槽汚泥）
- ・ 道路占用料等（電柱、地下埋設物等）
- ・ 閲覧、証明及び交付手数料
- ・ 公共施設の使用料 など

#### オ ふるさと納税の推進【企画課】

##### 【目標】

ふるさと納税寄附金（平成27年度実績額1億2,500万円）の額を2億円にする。

##### 【対応策】

- ~~平成28年4月から謝礼品付与ポイントの還元率の引上げ（40%→50%）や、ふるさと納税について、効果的なPRを積極的に行うほか、新たに魅力的な謝礼品を開拓し、地域製品のPRと地域振興につなげていく。~~
- 企業版ふるさと納税について、企業が共感する事業を提案して、その推進を図る。

#### ② 歳出の削減

##### ア 組織の見直し【財政課ほか各担当課】

##### 【目標】

平成28年度現在6部24課ある組織を見直し、平成30年度までに15課程度に再編する。

##### 【対応策】

現在計画されている平成30年度からの課制移行へ向け、少人数の課や班を関連部署と統合し、事務の効率化と定員の適正化を図り、事務事業における重複の解消や実施の効率化による経費の削減と新たな行政課題に対応できる組織体制の構築を目指す。

<組織再編…課制への移行>

	H27	H28（現行）	H29（案）	H30（案）
組織体制	6部26課1室	6部24課	6部21課	15課

（注）行政委員会（監査委員、農業委員会）事務局、議会事務局及び消防は除く。

## イ 義務的経費（人件費・扶助費・公債費）の削減

財政の弾力性を示す経常収支比率が97%（H26）と財政が硬直化しており、義務的経費とされる人件費、扶助費及び公債費の徹底した削減に取り組む。

### (7) 人件費の削減【総務課】

#### 【目標】

平成28年度現在574人いる職員を平成33年度までに532人に削減する（平成33年度効果額（対平成28年度比）3億3,700万円。組織の見直しによる効果額を含む。）。

#### 【対応策】

- 平成28年度中に平成29年度を初年度とする新たな「定員適正化計画」を策定し、職員数の適正化を進める。
- アウトソーシング（指定管理、業務委託等）を推進して、人件費の削減を図るとともに、施設の利用者によるボランティア、NPO法人などの協力を得て、委託費の節減についても努める。

#### <想定される公共施設>

三崎園（地域活動支援センター）、体育館、青少年文化会館、市民センター、公正図書館

- 給与について、国の給与制度の総合的見直しの動向を踏まえた給与構造の見直し、勤務実績の給与への適切な反映などを実施する。なお、その際は、特に若年層の処遇改善を図り、優秀な人材の確保に努める。
- 時間外勤務を縮減するため、次のような対策を講じる。
  - ・ 適正な職員配置
  - ・ 部署内の業務分担調整、部署間の応援体制の強化
  - ・ 計画的及び効率的な業務執行
  - ・ 事務事業の見直し（業務の廃止・縮小・改善による業務量の削減）
  - ・ 時間外勤務の勤務命令及び確認手続の徹底
  - ・ 職員の意識改革（健康管理、コスト意識、ワーク・ライフ・バランス等）

### (4) 扶助費の見直し【各事業課】

#### 【目標】

国・県の制度に基づかない市単独事業の一部について、見直しを進める（平成30年度効果額6,200万円、平成30～33年度効果額累計2億3,200万円）。

#### 【対応策】

市単独事業のうち、国・県の制度に市独自で上乗せまたは横出しの給付を行っているものを、平成30年度から廃止する。

#### <市独自で上乗せまたは横出しの給付を行っている事業>（例示）

- ・ 心身障害者医療費給付
- ・ 難病者援護金
- ・ 重度心身障害者福祉年金

（ウ） 公債費の縮減【財政課】

【目標】

地方債の年間発行額（※）の上限を5億円に設定する。

※ 臨時財政対策債、除却債及び元利償還金の一部が地方交付税の基準財政需要額に算入されるものを除く。

【対応策】

建設事業債の発行について、上限額の設定を検討するなど、地方債の新規発行を抑制して市債残高の減額に努めるほか、利率の見直しなどを行い、将来負担を増加させない形での公債費負担の軽減を図る。

ウ 物件費の削減【各担当課】

【目標】

物件費の総額（※）を5年以内に6%削減する（平成33年度効果額（対平成27年度比）約1億7,000万円）。

※ 人件費その他の経費の総額が減少するアウトソーシング等による物件費（委託料など）の増は除く。

【対応策】

- 公共施設の統廃合により維持管理コスト（光熱水費、賃金、業務委託料等）を削減するとともに、事務事業の全面的な見直しにより、物件費の削減を図る。
- 委託料について、委託効果の検証と業務仕様の見直しを毎年実施するとともに、受託者の選定は一般競争入札を原則とし、徹底した経費の削減に努める。

~~エ 補助金の見直し【各事業課】~~

~~市単独補助金は、廃止、統合等を検討し、抜本的な整理合理化を図る。~~

エ 事業の圧縮【各事業課】

普通建設事業は、市民生活に真に必要な事業以外は実施しないこととし、事業の抑制と効率的かつ計画的な執行に努め、経費の縮減を図る。

③ 特別会計の健全運営の確保、基準外繰出の削減

【目標】

国の繰出し基準に基づく一般会計との経費負担のもとで、独立して運営を行い、基準外の繰出金を削減する。

【対応策】

~~市の財政健全化を図るためには、一般会計だけでなく特別会計についても健全化を図る必要がある。~~

病院事業や下水道事業等の公営企業や国民健康保険事業等について、まずその会計自身で収支の改善に努め、その上で、一般会計で何をどの程度負担すべきか

明確にし、必要な繰入金を確保するとともに、引き続き収支の改善に努める。

(ア) 病院事業

- 平成28年度中に地域医療構想（平成28年3月千葉県保健医療計画改定）を踏まえた「新公立病院改革プラン」を策定する。
- 市からの財政支援は、国からの地方交付税の範囲を基本とする。

(イ) 水道事業

- 将来にわたって安定的に事業を継続していくため、平成32年度までに中長期の「経営戦略」を策定し、それに基づいて経営を行う。
- ~~○ 繰出しは国の繰出し基準による。~~

(ウ) 下水道事業

- 平成31年4月を目途に公営企業会計へ移行する。
- 将来にわたって安定的に事業を継続していくため、平成32年度までに中長期の「経営戦略」を策定し、それに基づいて経営を行う。
- ~~○ 繰出しは国の繰出し基準による。基準外の繰出しは、収支の改善に努力しても、なお解消できない場合に行う。~~

(エ) 国民健康保険事業

- 繰出しは国の繰出し基準や近隣市町との料金の均衡を勘案して行う。
- データヘルス計画の作成、健康増進事業の推進、ジェネリック医薬品（後発医薬品）の使用促進、レセプト点検の強化、重複受診者・頻回受診者などへの指導強化、特定健康診査等の受診率向上を図り、医療費を抑制していく。

(オ) その他事業会計

- 介護保険事業会計、後期高齢者医療事業会計については、それぞれ国の繰出し基準により繰出しを行う。

④ 公共施設等の統廃合・集約化等の促進

銚子市公共施設等総合管理計画に掲げた20年後の延べ床面積30%削減を実現するため、具体的な個別計画の策定を進めるとともに、中学校等の施設の統廃合を行う。

- 財源と整備スケジュールを明確にした個別計画の策定を進め、地域住民や施設利用者等に施設の老朽度、耐震度、ランニングコスト、利用状況、費用対効果などの客観的なデータを示し、市民の合意づくりに努める。また、大綱の推進期間である5年間で重点的に施設の統廃合・集約化等に取り組むべき施設については、平成28年度中に個別計画を策定する。
- 行政需要が乏しい施設は廃止を進め、再整備が必要な場合は経費を必要最小限に留めつつ、老朽化対策や統廃合に努める。
- 幼稚園について、年々、園児数が減少しているため、「市立幼稚園の休止・廃止等の基準」（平成20年4月設定）に基づき、統廃合を進める。

＜現在予定されている統合・集約化＞（例示）

	統合・集約化の内容
消防署所	1消防署3分遣所 → 1消防署2分署（H30）
中学校	7校 → 2校（H29～37）※（注1）
小学校	13校 → 10校※（注2）
市営住宅	800戸 → 400戸（H28～47）

※注1.「新中学校再編方針」（平成27年2月市教育委員会策定）に基づく内容（現在再検討中）

※注2.「新小・中学校等再編方針」（平成22年12月市教育委員会策定）に基づく内容

- 長期的な利用が見込まれるインフラや公共施設については、定期的な点検・診断に基づき、施設の長寿命化を推進し、中長期的な観点から財政負担の軽減・平準化を図る。

⑤ 近隣自治体との広域連携

人口減少に伴い市の財政規模が縮小する中で、近隣自治体との広域連携は今後重要な取組となる。現在、既に検討が進んでいる広域ごみ処理施設整備事業と同様に、病院、高校、わかば学園（児童発達支援センター）の運営その他あらゆる行政分野においても、広域連携について積極的に検討する。

○ ごみ処理施設の広域化（東総広域市町村圏事務組合）については、平成33年度から実施する。

○ 市立病院は、旭中央病院との医療連携を図る。

○ 市立高校は、今後の人口と生徒数の減少を踏まえ、適正な学級数に見直していくとともに、長期的な視点に立って県立移管や県立高校との統合についても検討していく。

（2）財政事情の公表

本市においては、厳しい財政状況にある中、労働人口の減少、少子高齢化、産業の低迷及び後継者の不足などの多くの諸問題を抱え、今後も市税の減少及び地方交付税の減額が見込まれることから、市民全体に共通の認識と危機感を持つため、詳細な財政状況の情報開示と明瞭な説明が必要である。

ア 市債の情報開示

公債費が市財政を圧迫する大きな要因となっていることから、市民とその認



識、危機感を共有するため、市債残高について、一般会計、特別会計における各市債別の起債目的、償還期間、利率及び償還計画の情報を開示する。

#### イ わかりやすい広報の実施

- 条例に基づく「財政事情」の5月及び11月の年2回の公表だけでなく、市の広報紙やホームページにより、広く市民へ当初予算、財政状況、決算状況等について、行財政運営の実態を市民目線でわかりやすく伝える。
- また、当初予算編成方針等の議会議員への説明や、市民説明会の開催等さまざまな機会を通じて、詳細な財政状況の情報開示と明瞭な説明に努める。

#### ウ 財政の「見える化」の推進

- 平成29年度までに統一的な基準による地方公会計を整備する。
- 固定資産台帳を含む統一的な基準による財務諸表を作成することにより、財政運営や政策形成を行う上での基礎資料として、資産・債務管理や予算編成、政策評価等に有効に活用する。
- 財務情報の議会、市民等へのわかりやすい説明に努める。

### (3) 行財政改革における事業仕分けの応用

大幅な人口減少に伴う歳入減が見込まれる本市の財政再建に立ち向かうためには、施策の全体像を、大綱を幹とするツリーに見立て一体的に処理し、行財政改革全般でPDCAサイクルを回して取組を強化しながら前進させることが重要である。

まず、本市における各種の行政計画、政策プラン等については、この大綱に関連付け、必要に応じて、各行政計画、各政策プラン等の整合性を図る。

また、全ての事務事業において行財政改革に向けた取組が行われるような仕組みを構築することが重要であり、それぞれの業務プロセスなどを総合的に見直す。市民に提供するサービスについても、本当に必要なサービスというものをゼロベースで見直す必要があり、事務事業の見直しについては、行財政改革審議会の下に市民のみで構成される市民委員会を設置して議論する。

事業仕分けにおける廃止等の判定結果については、できる限り尊重する方向で再度事務事業のあり方を検討し、その再検討の結果を公表する。

また、行政に対する市民ニーズの高まりから事務事業は増加する傾向にあるが、市の財政状況等を考慮し、事務事業の休廃止を検討する必要がある。その場合は市民への説明が欠かせない。さらに、各種団体事務局事務の移管に向けて、各種団体の自立的運営を図るため、事務局事務の受け皿となる組織の育成を支援する。

### (4) 職員の意識改革

- 現在の厳しい財政状況を全職員が共通課題として捉え、職員一人ひとりが当事者意識を持って改革に取り組めるよう、職員への情報の周知徹底を図る。

- 特定課題の検討プロジェクトチームのような職員の自発的な活動を支援し、政策提案やその実現を推進することにより、職員のモチベーションの向上を図る。
- 銚子市人材育成基本方針（平成21年8月策定）に基づく取組により、専門的な知識や職位に応じた処理能力の育成を図り、自主的・自発的に行動し、常にコスト意識とスピード感を持ち、市民の目線に立った新たな課題に積極的にチャレンジできる人材を育成する。また、職員自ら地域の一員であると認識し、積極的に地域の中に溶け込んで、地域の人と一緒にまちづくりに取り組むことが重要である。

#### （5）市民参画と地域協働の推進

- 市の広報紙、ホームページ等の媒体や市政報告会、市議会における議論等のさまざまな機会を通じて、市民に情報を発信し、市の現状について情報共有を図る。
- パブリックコメント、ワークショップ等の実施など、市民の意見を取り入れるための仕組みを構築していく。
- 市が直接提供することが困難となるサービスであっても、市に代わって実施が可能な団体等（町内会、ボランティア、NPO、市民団体等）と連携・協力し、必要なサービスの提供に努める。

#### （6）進行管理

第7次大綱の推進に当たっては、当面、実施計画に掲げる項目を中心として改革を進めることとする。

その進行管理については、各年度における実施項目ごとの推進状況を把握し、行財政改革審議会に報告して意見を求めるとともに、市民委員会で議論し、広く公表していく。

## 4 地方創生・銚子再活性化の取組

### (1) 地方創生に向けた取組

本市では昨年10月、喫緊の課題である人口減少問題を克服し、銚子創生を成し遂げていくために、①「稼ぐ力」所得アップ産業創出プロジェクト、② 郷土定着・移住促進プロジェクト、③ まちの宝 子ども育成・高齢者健康活躍プロジェクト、④ 地域力・市民力応援プロジェクト、の4つの基本戦略を柱とした「銚子市しごと・ひと・まち創生総合戦略」（以下「総合戦略」という。）を策定した。

銚子創生は、数多い政策課題の中でも最も重要な課題の一つであり、事業仕分けにおける事業評価にも見られるように、将来を展望する市民の意識は大変高く、総合戦略の着実な実施が求められている。

銚子創生では、地域の強みである漁業、農業、食品加工業、観光業などの地域資源ポテンシャルを活かした取組を展開し、それを成し遂げるために行政主導による従来型の施策から、行政が市民、地域、団体、企業、大学などと情報を共有し、官民連携・異業種間連携・政策間連携を推進することにより、新しい資源を掘り起し循環させ、市民をはじめとした多様な主体がまちづくりの主役となる取組を進める。そして、銚子創生を実現するために、第7次行政改革大綱を確実に実行し、その効果により生み出された財源を、選択と集中により総合戦略に位置づけた施策に活用していくこととする。

#### （銚子創生に向けた5つの成長戦略）

ア 首都圏の食料供給・流通基地機能の強化

イ 自然（再生可能）エネルギー産業の誘致促進

ウ 質の高い子育て支援と安全・安心な文教都市の形成

エ 自然、気候、風土を活かした高齢者の移住促進

オ 広域幹線道路網の開通による道路ネットワークの確立

### (2) 大学・企業等と連携した銚子再活性化への取組

文部科学省では、平成27年度から、大学が地方公共団体や企業等と協働して、学生にとって魅力ある就職先を創出するとともに、その地域が求める人材を養成するために必要な教育カリキュラムの改革を断行する大学の取組を支援することで、地方創生の中心となる「ひと」の地方への集積を目的として「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）」を実施している。

千葉科学大学は、地（知）の拠点大学として国に認定され、加えて千葉大学主導の地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）に参画している。こうした大学の知的資源を地方創生へ役立てるため、大学・市・地元企業・関係団体が連携を強化し、協働で地域の産業振興・雇用創出等を図るとともに、地域に学生が残るための取組を進める必要がある。

### (3) 自然（再生可能）エネルギー産業の誘致促進

本市の強み（自然環境、気候）を最大限活かした洋上風力発電施設の誘致は、地域にとって雇用、税収効果など地域活性化に貢献するメリットが大きいことから、市として具体的・積極的に取り組む。

### (4) その他の具体的な銚子再活性化に向けた取組

#### ○ 水産物及び農産物の販路拡大・6次産業化の推進

##### ア 水産物

全漁連のシンガポールアンテナショップ等への高品質魚介類の輸出、千葉県の水産加工研究室などの指導・助言を受けながら地元水産加工業者による千葉ブランド新商品の開発、千葉科学大学の技術支援（「好適環境水」など）を活用した商品化の研究、各種水産イベントの開催などによる販路拡大を目指す。

また、第一卸売市場の優良衛生管理市場・漁港認定による成田空港からの高品質魚介類の輸出を促進し、漁業者の所得アップを図る。

##### イ 農産物

地元産の農産物のブランド化を推進し、消費拡大を図るため、イベントを開催するとともに、販路拡大のため市外・県外へのPRイベントに参加し、安定的な農業経営を図る。

#### ○ 創業（第二創業）の支援、企業・起業家の誘致

本市で起業・創業を希望する者に対するセミナーの開催や空き物件等の情報を一元化したポータルサイトの構築、創業資金融資への利子補給補助、空き店舗入居者への家賃補助及び改修費補助を実施する。また、企業・起業家の誘致を促進するため、企業に対しては、地域資源、立地条件、奨励制度、物件情報等の提供と企業立地に関するコーディネートを行い、市外からの起業希望者に対しては、豊富で新鮮な食資源や温暖な気候など、観光地である本市の魅力を体験できる見学ツアーや宿泊型セミナーを行う。

#### ○ 外国人観光客の誘致促進

外国人記者、留学生を対象としたモニターツアーを実施し、本市の魅力を実際に体験して外国人に広めてもらうなど情報の発信に努めるほか、本市を訪れる外国人観光客の利便性の向上を図る。

#### ○ 広域幹線道路網の整備促進

銚子連絡道路や国道356号バイパスの早期の整備促進に努め、成田空港、羽田空港、首都圏及び北関東とのアクセス向上による企業活動の効率化・活性化を促進するとともに交通アクセス向上による観光業の活性化を図る。

#### ○ 健康商品等の開発

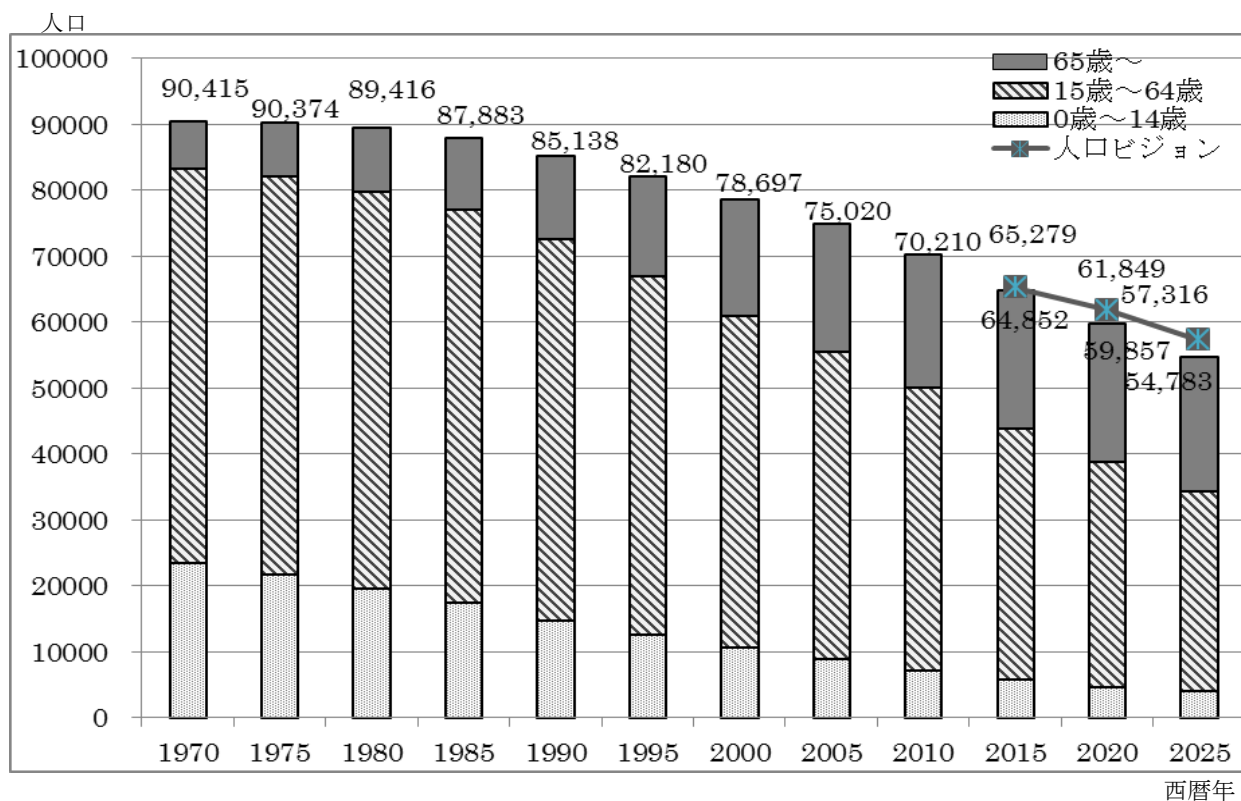
食・自然・文化などの銚子の豊かな地域資源を、「健康」というテーマのもとで磨き、実践的な人材教育や商品開発を通じて、主に女性の雇用をターゲットと

した地域の雇用を創出する。

○ スポーツツーリズムの推進

スポーツツーリズムを推進するNPO法人と連携し、民間で行われているサイクルレースやランニングイベントなどのスポーツイベントの誘致や開催支援を行う。また、旧銚子西高校の部室棟などをリノベーションし、スポーツ合宿（宿泊）施設として甦らせ、スポーツ合宿とスポーツ大会、観光などを組み合わせた旅行商品を開発するなど、スポーツタウンとしてのブランディングを推進する。

人口推計



資料：総務省統計局「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成25年3月推計）」、銚子市しごと・ひと・まち創生総合戦略「将来目標人口」