

石巻市行財政改革推進プラン 2030 (案)

持続可能な自治体経営を目指し、未来に向けて最適化する行財政運営の推進

目次

01	はじめに	1
02	これまでの行財政改革	2
03	石巻市の現状	4
	(1) 経常収支比率の推移	
	(2) 歳入決算（普通会計）の推移と今後の見通し	
	(3) 歳出決算（普通会計）の推移と今後の見通し	
	(4) 財政調整基金・減債基金現在高の推移と今後の見通し	
	(5) 住民1人当たりの主な性質別歳出の推移	
	(6) 住民1人当たりの地方債現在高の推移	
	(7) 実質公債費比率の推移	
	(8) 公共施設（ハコモノ施設）の更新費用推計	
	(9) 住民1人当たりの行政財産（建物）の延面積	
	(10) 人口の推移と将来推計	
	(11) 人口1万人当たりの職員数（普通会計）	
	(12) 一般行政職1人当たりの時間外勤務手当	
	(13) 職員数の推移と今後の計画数	
	(14) 職員数と人口の推移の比較	
04	これからの行財政改革	20
	(1) 本プランの位置付けと計画期間	
	(2) 基本方針と3つの基本目標	
	(3) 取組項目の方向性と実効性を高めるための重点項目	
	(4) 持続可能な社会の実現に向けた取組	
	(5) 推進体制	
05	参考資料	30
	(1) 策定体制	
	(2) 策定経過	
	(3) 行財政改革推進委員会名簿	
	(4) 行財政改革推進本部名簿	
	(5) 行財政改革推進本部幹事会名簿	
	(6) 行財政改革推進本部ワーキンググループ名簿	

別冊 取組項目

※ 策定時に掲載予定

令和8年●月

石巻市長 齋藤正美

02 これまでの行財政改革



Ishinomaki City

✓ これまでの行財政改革の取組

平成17年4月、1市6町の合併により誕生した本市は、長期にわたる地域経済の低迷や人口減少の影響を受け、地方税の減少や地方交付税の削減などにより、非常に厳しい財政状況にありました。

そのため、社会経済情勢の変化や多様化する市民ニーズに的確に対応し、将来にわたる安定的な行財政運営を目指し、平成18年2月、行財政の抜本的な改革に向けた基本方針を示す「石巻市行財政改革大綱」を策定しました。

以降、東日本大震災による一時的な中断はありましたが、復興後の安定的な行財政運営を目指して、継続的に行財政改革に取り組んでおり、現在は、「石巻市行財政改革推進プラン2025」(以降「プラン2025」という。)による各種取組を進めています。

策定年度	計画の名称	計画期間
令和2年度	行財政改革推進プラン2025	令和3年度～令和7年度
平成26年度	行財政運営プラン	平成27年度～令和2年度
平成22年度	行財政改革推進プラン	平成23年度～平成27年度 ※東日本大震災により中断
平成18年度	集中改革プラン	平成18年度～平成22年度
平成17年度	行財政改革大綱	平成18年度～

02 これまでの行財政改革



Ishinomaki City

✓ プラン2025の進捗状況と課題

現在、取り組んでいるプラン2025は、3つの基本目標とその達成に向けた取組を69項目設定しています。令和6年度までに「法人市民税法人税割の税率等の見直し」や「放課後児童クラブ利用者負担金の見直し」など6つの取組が完了していますが、取組全体の進捗率としては**68%**にとどまっています。

一方、令和6年度までに得られた財政効果額は、計画全体の目標値を**85.4%**達成し、当初見込んでいなかった財政効果額を合わせると、達成率が既に**100%**を超え、財政効果としては順調に成果を挙げています。

しかし、後述する「石巻市の現状」で示しているように、現在、非常に厳しい財政状況に直面しており、これからの行財政改革では更に高い実効性が求められます。

➤ プラン2025における財政効果額（R3～R6年度実績）

1 基本目標ごとの財政効果額（千円）

	R6目標値 ①	R6実績値 ②	差額 (②-①)	計画目標値合計 (R3～R7)③	計画実績値合計 (R3～R6)④	全体達成率 (④/③×100)
基本目標1 市民参画・協働の推進と 行政サービスの充実	8,021	5,397	△ 2,624	32,068	16,574	51.7%
基本目標2 財源の創出と安定確保	407,936	720,505	312,569	1,471,779	1,475,815	100.3%
基本目標3 業務の最適化と経費削減	1,546,388	1,791,531	245,143	5,615,891	4,590,191	81.7%
計	1,962,345	2,517,433	555,088	7,119,738	6,082,580	85.4%

〈財政効果が高い取組〉

- ・ 職員数の適正化 約25億3,000万円
- ・ ふるさと納税の推進 約16億4,000万円
- ・ 病院事業の経営安定化 約16億2,000万円

〈財政効果が出ていない取組〉

- ・ 災害援護資金の収納率の向上 ▲約6億3,000万円
- ・ 下水道事業の経営安定化 ▲約5億2,000万円
- ・ 生活保護費返還金等の収納率の向上 ▲約2,000万円

2 当初見込んでいなかった財政効果額（千円）

	R3実績値	R4実績値	R5実績値	R6実績値	R7実績値	実績値計 (R3～R6)⑤	計画目標値合計 (R3～R7)③	総実績値 (④+⑤=⑥)	全体達成率 (⑥/③×100)
計	1,506,774	25,425	16,023	23,238	—	1,571,460	7,119,738	7,654,040	107.5%

（出所：令和7年度第2回石巻市行財政改革推進本部資料）

03 石巻市の現状 (1) 経常収支比率^aの推移



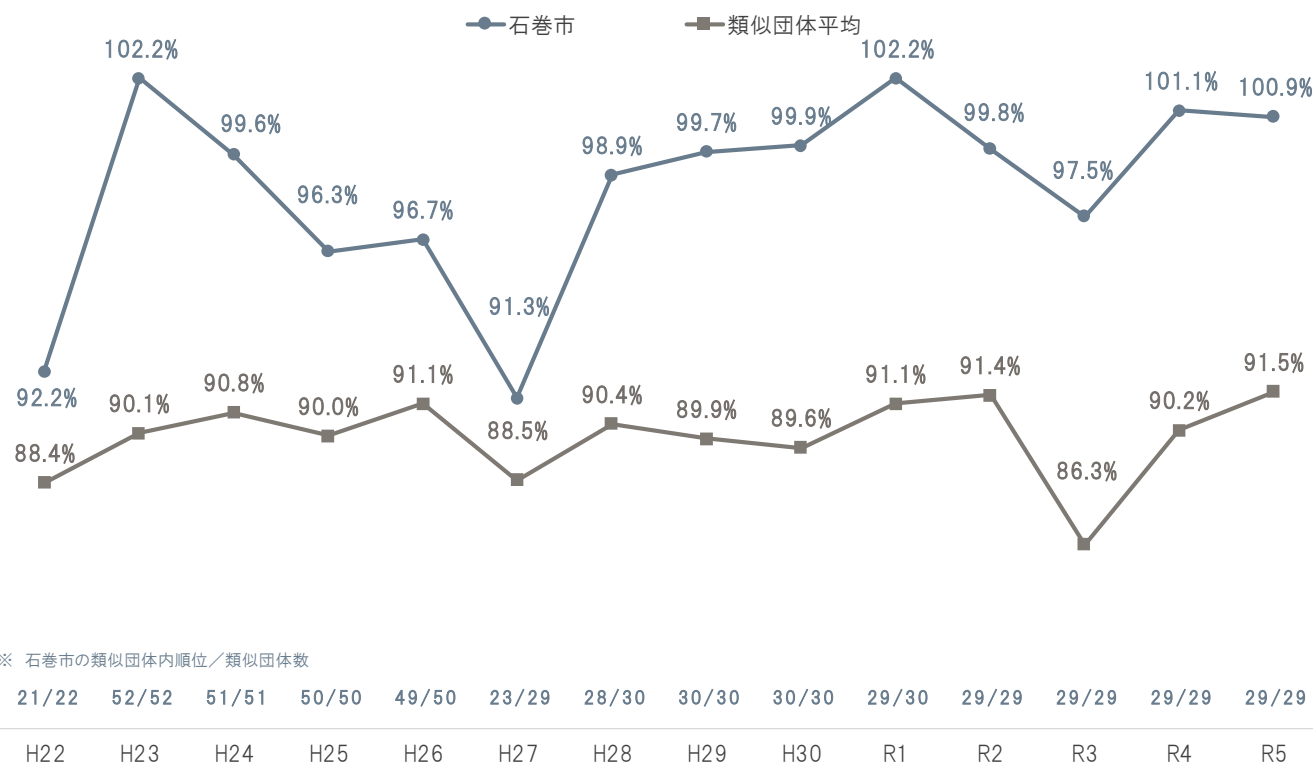
Ishinomaki City

✓ 硬直化が進む財政構造

経常収支比率は、一般的に70～80%が理想とされていますが、本市は2年連続で100%を超えており、財政の硬直化が一層進んでいます。令和5年度決算では、全国の市区町村1,741団体のうち経常収支比率が100%以上ある市町村は29団体しかありませんでした。また、類似団体^bの平均(91.5%)と比べても大きく上回っています。

なお、令和6年度決算における経常収支比率は99.8%であり、100%を下回りましたが、依然として予断を許さない状況です。

図1 経常収支比率の推移(出所:総務省「財政状況類似団体比較カード」)



〈経常収支比率の算定式〉

$$\frac{\text{人件費、扶助費、公債費等に充当した一般財源等}^c}{\text{経常一般財源等}^d (\text{地方税} + \text{普通交付税等}) + \text{減収補填債特例分} + \text{臨時財政対策債}} \times 100$$

a 経常収支比率は、財政構造の弾力性を示す指標になります。家計に例えると、家賃や光熱水費など毎月必ず支払う経費が、給料の何%を占めるかを表すものです。つまり、この比率が高いほど、自由に使えるお金が少なく、家計に余裕がない状態といえます。

b 地方財政状況調査における類似団体とは、人口（国勢調査）と産業構造（産業別就業人口の構成比）の2つの要素が類似する市町村のことです。

c 人件費、扶助費、公債費等に充当した一般財源等は、毎年度経常的に支出される経費に充当されたものです。

d 経常一般財源等は、毎年度決まって入ってくる収入のうち、用途が特定されずどのような経費にも使用することができる財源になります。

※ 石巻市の類似団体内順位／類似団体数

21/22	52/52	51/51	50/50	49/50	23/29	28/30	30/30	30/30	29/30	29/29	29/29	29/29	29/29
H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5

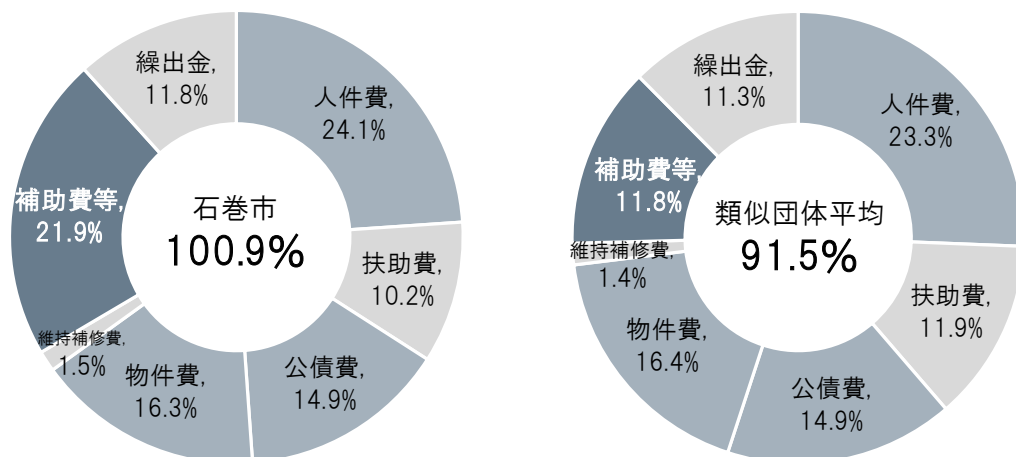
03 石巻市の現状 (1) 経常収支比率の推移



Ishinomaki City

図2 令和5年度決算における性質別歳出毎の経常収支比率

(出所:総務省「令和5年度財政状況類似団体比較カード」)



✓ 補助費等が類似団体平均の約2倍

本市の場合、補助費等に係る経費には、消防、ごみ処理等に係る石巻地区広域行政事務組合への負担金と病院事業会計への運営費補助金等が含まれるため、類似団体との単純な比較はできませんが、補助費等に係る経常収支比率は類似団体平均を大きく上回っています。

✓ 人件費、物件費及び公債費の比率も高い

人件費、物件費及び公債費の比率は類似団体平均と同程度の水準ですが、上述の理由により広域行政事務組合への負担金等に人件費や物件費等が含まれていることを考慮すると、これらの比率も高いことがうかがえます。

➤ Point

- ・ 経常収支比率が100%を超えているため、臨時の財政需要に対する余裕がありません。
- ・ 経常収支比率を早期に改善し、社会情勢や行政需要の変化に対応するなど、市民ニーズに的確に応えていく施策のための財源確保が必要です。
- ・ 経常収支比率の改善には、義務的経費である人件費と公債費に加え、経常的経費である物件費と補助費等を抑制することが重要といえます。

03 石巻市の現状 (2) 歳入決算（普通会計^e）の推移と今後の見通し



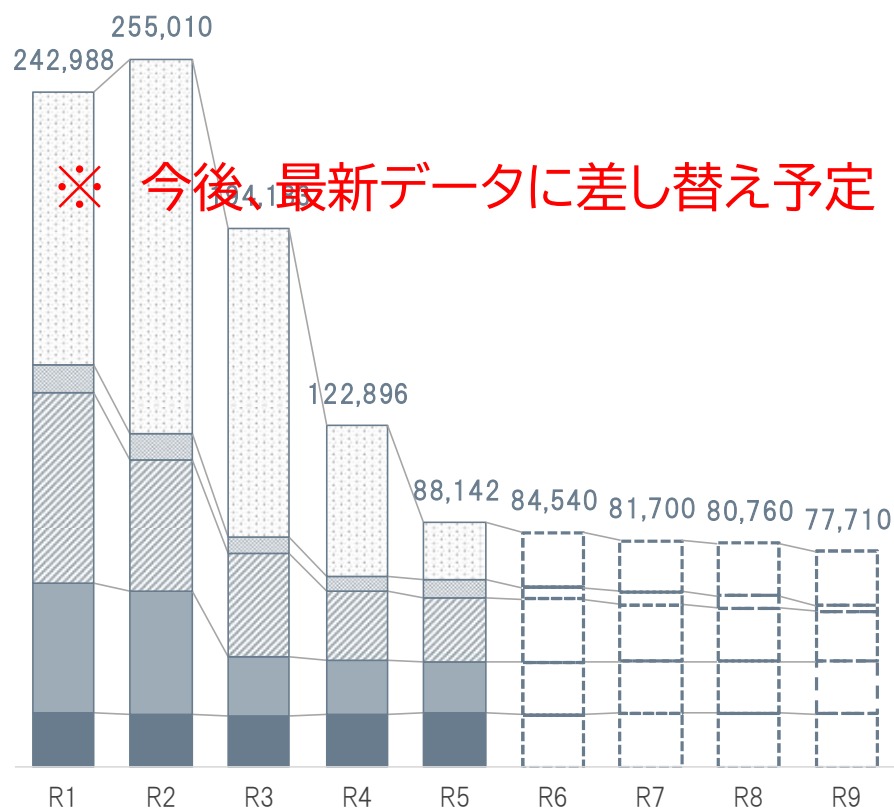
Ishinomaki City

図3 歳入決算（普通会計）の推移と今後の見通し

（出所：総務省「地方財政状況調査」、石巻市の財政収支見通しと今後の対応(R7-R9)）

■市税 ■地方交付税 ■国庫支出金 ■市債 □その他

（単位：百万円）



e 普通会計は、一般会計と特別会計のうち公営事業会計(病院、下水道等の公営企業会計及び国民健康保険事業特別会計等)以外の会計を統合して1つの会計としたものです。地方公共団体ごとに各会計の範囲が異なるため、地方財政統計上、統一的な把握に用いられる会計区分です。本市の普通会計は、令和5年度から一般会計のみとなっています。

✓ 復旧・復興事業の収束

東日本大震災に係る復旧・復興事業の収束に伴い、令和2年度をピークに国庫支出金、震災復興特別交付税等の復興財源の減少により財政規模が縮小し、**平時の状況**に移行しています。

✓ 税収落込みの懸念

今後は、普通交付税の公債費算入の増加により地方交付税は微増傾向で推移すると見込まれていますが、自主財源の根幹である市税は、一般的に人口減少に伴って**落ち込む**と考えられています。

✓ ふるさと納税の不安定性

ふるさと納税の受入額は順調に増加しており、今後も期待できる貴重な財源の1つです。しかし、**臨時的な収入**であるため、必ずしも安定的に確保できるとは限りません。

➤ Point

- 歳入は、人口、景気等の外的要因による影響を受けやすいため、新たな財源確保や効果的な歳出削減など**財源捻出のための不断の取組**が求められています。

03 石巻市の現状 (3) 歳出決算（普通会計）の推移と今後の見通し



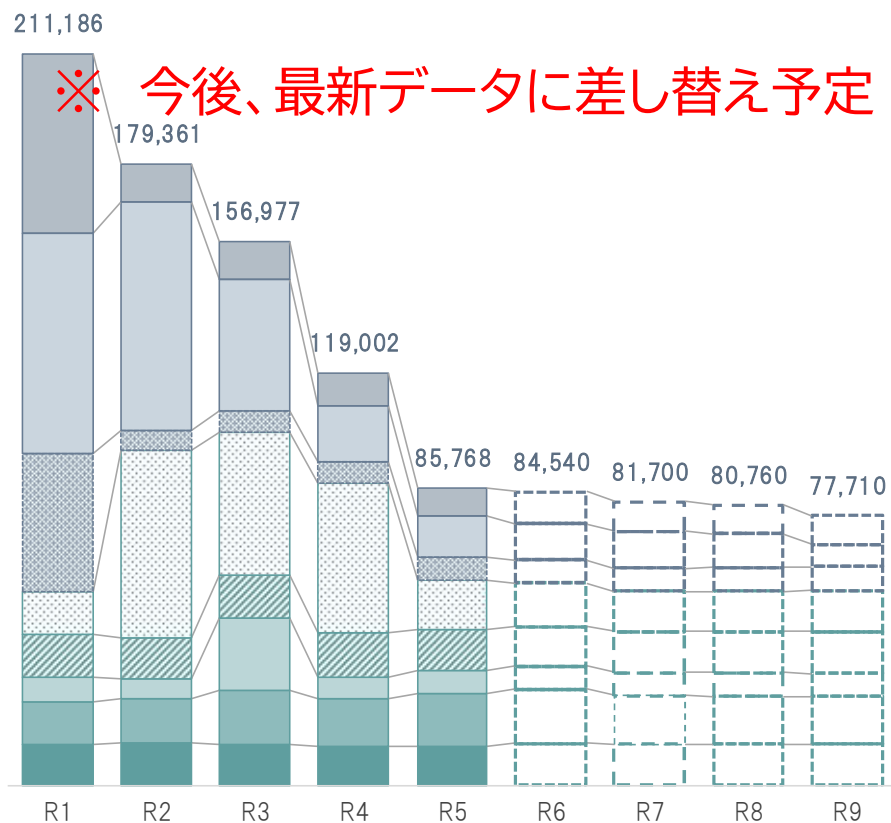
Ishinomaki City

図4 歳出決算（普通会計）の推移と今後の見通し

（出所：総務省「地方財政状況調査」、石巻市の財政収支見通しと今後の対応(R7-R9)）

■人件費 ■扶助費 ■公債費 ■物件費 ■補助費等 ■繰出金 ■投資的経費 ■その他

（単位：百万円）



✓ 義務的経費の状況

これまで職員定員適正化計画に基づき職員数の削減に努めてきましたが、人事院勧告を踏まえた給与の引上げ改定や会計年度任用職員制度^fへの移行による非正規職員の処遇改善の影響から、人件費は**横ばい**で推移しています。

また、扶助費は、近年、障害福祉や生活保護などの社会保障経費を中心に増加傾向にあり、少子・高齢化社会の急速な進行を背景にして、今後も**高い水準**で推移する見通しです。

✓ 震災前とは異なる財政需要

復旧・復興事業の収束に伴い、震災前の財政規模(600億円程度)に落ち着くと思われていましたが、上述の義務的経費のほか、物価高騰の影響により上昇している公共施設の維持管理経費等により、**多額の財政需要**が発生しており、今後もこの傾向は継続すると見込まれています。

➤ Point

- 自治体経営の視点から**歳入に見合った歳出規模**に移行しなければなりません。

^f 会計年度任用職員は、1年以内の任期で働く非常勤の公務員です。近年、非正規雇用の待遇改善の動きとして、給与水準の見直しや勤務条件の改善などが行われています。

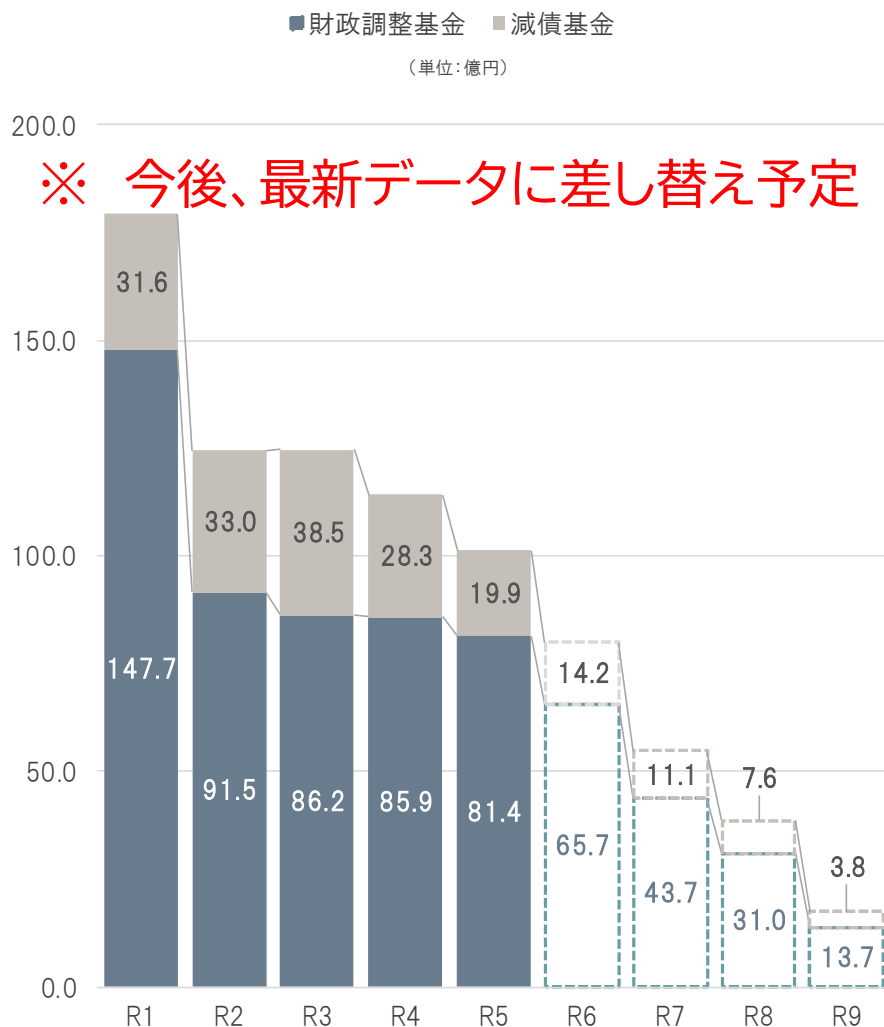
03 石巻市の現状 (4) 財政調整基金^g・減債基金^h現在高の推移と今後の見通し



Ishinomaki City

図5 財政調整基金・減債基金現在高の推移と今後の見通し

(出所：総務省「地方財政状況調査」、石巻市の財政収支見通しと今後の対応(R7-R9))



✓ 財政調整基金の適正額は約20～40億円

財政調整基金の額は、一般的に標準財政規模の5～10%が適正とされており、本市の場合は約20～40億円とされています。

✓ 枯渇していく積立金残高

財政調整基金の残高は、令和5年度決算では81.4億円ありましたが、今後は毎年度歳出が歳入を上回る見込みであり、財政調整基金からの繰入れによって収支の均衡を保つ必要があるため、令和9年度には**13.7**億円まで落ち込むと予想されています。

また、令和3年度に38.5億円あった減債基金も、令和9年度には**3.8**億円になると見込まれています。

➤ Point

- 財政基盤の健全化のためには、**収支の均衡を保ち**、財政調整基金を適正に確保しておくことが重要です。

^g 財政調整基金は、地方公共団体が財源に余裕がある年に積み立て、年度によって生じる財源の不均衡を調整し、計画的な財政運営を行うための貯金のことです。

^h 減債基金は、市債の償還期間を繰り上げて返済する場合や市債の償還が多額になる場合に、その財源として活用するための貯金のことです。

03 石巻市の現状 (5) 住民1人当たりの主な性質別歳出の推移



Ishinomaki City

✓ 住民1人当たりの各種経費が類似団体平均を大きく上回っている

住民1人当たりの**人件費**(図6)は、職員数の減少に伴って類似団体平均との差は縮小したものの、依然として**大きい**といえます。

住民1人当たりの**物件費**(図7)、**補助費等**(図8)及び**維持補修費**(図9)は、類似団体平均との差が縮小傾向にありますが、震災後に整備した施設や老朽化した施設、病院事業及び下水道事業に要する経費が大きく、その差を埋めることは容易ではありません。

震災の影響が少なかった平成22年度決算と比較すると、**物件費**、**補助費等**及び**維持補修費**の上昇率が高くなっています。

図6 住民1人当たりの人件費の推移

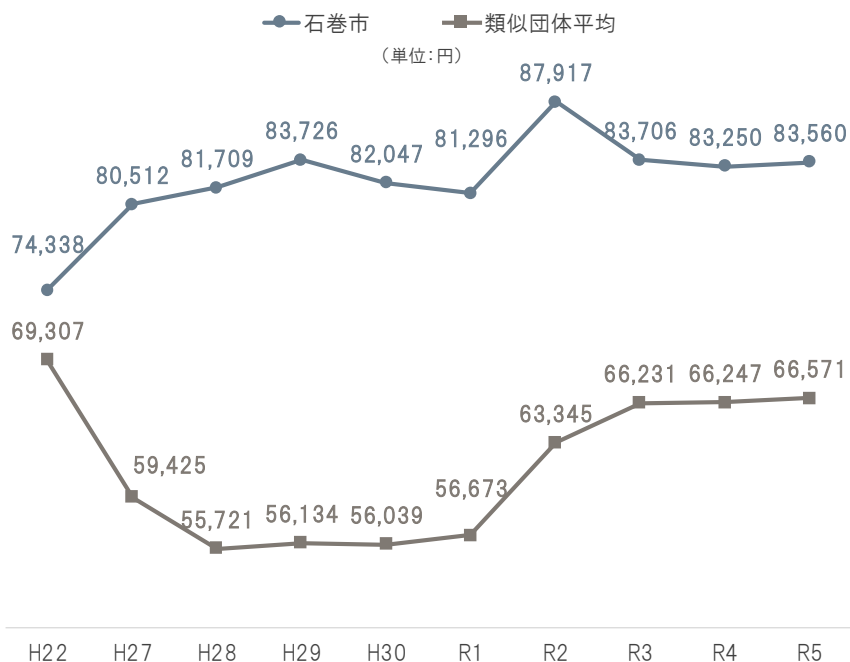
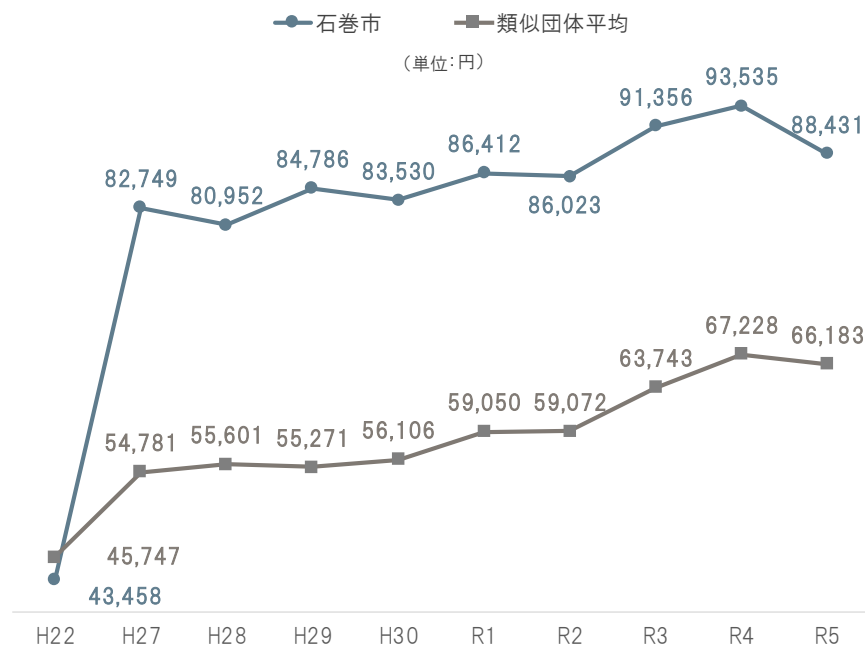


図7 住民1人当たりの物件費の推移



(出所:総務省「財政状況類似団体比較カード」)

03 石巻市の現状 (5) 住民1人当たりの主な性質別歳出の推移



Ishinomaki City

図8 住民1人当たりの補助費等の推移

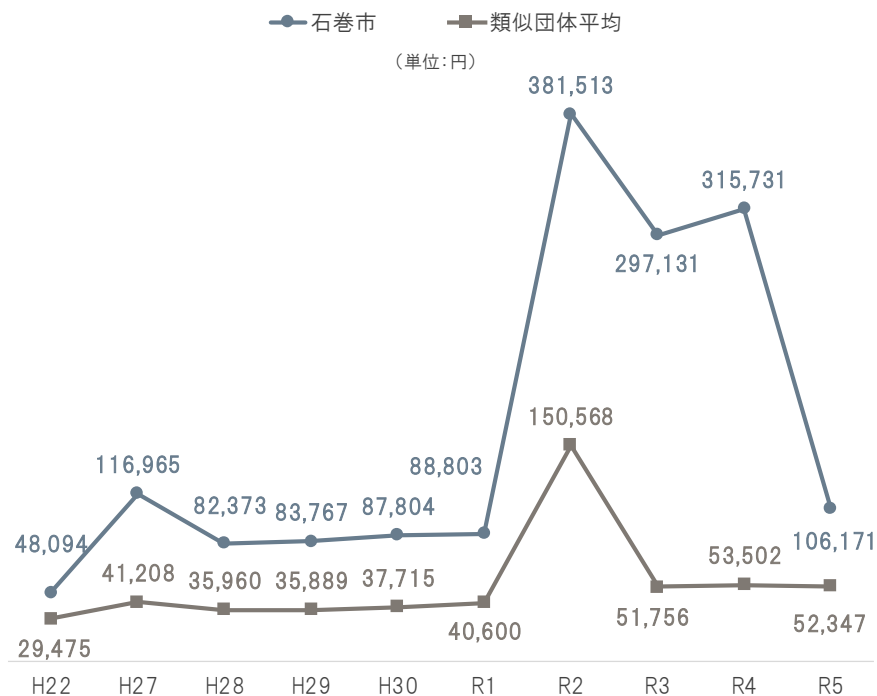
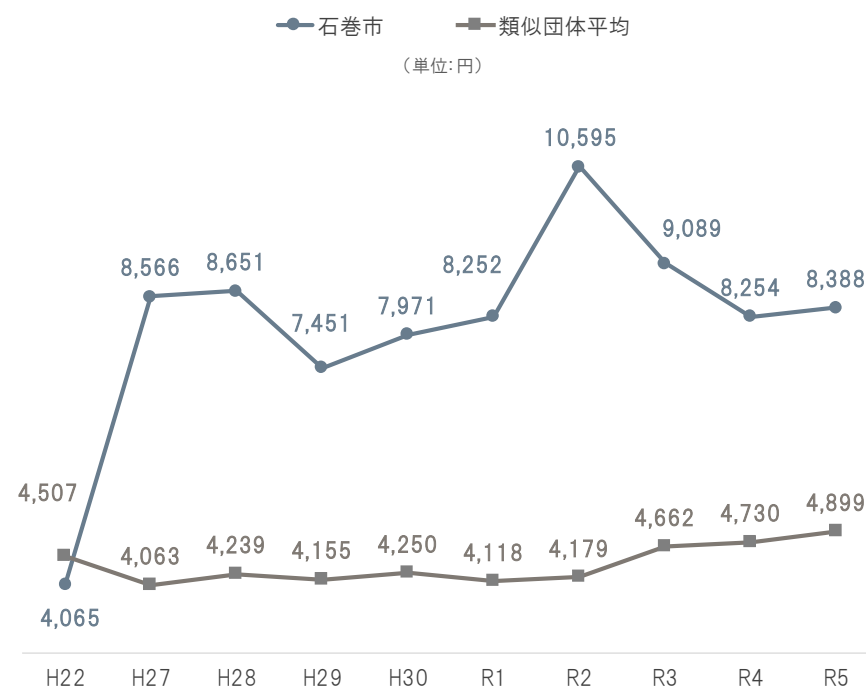


図9 住民1人当たりの維持補修費の推移



(出所:総務省「財政状況類似団体比較カード」)

➤ Point

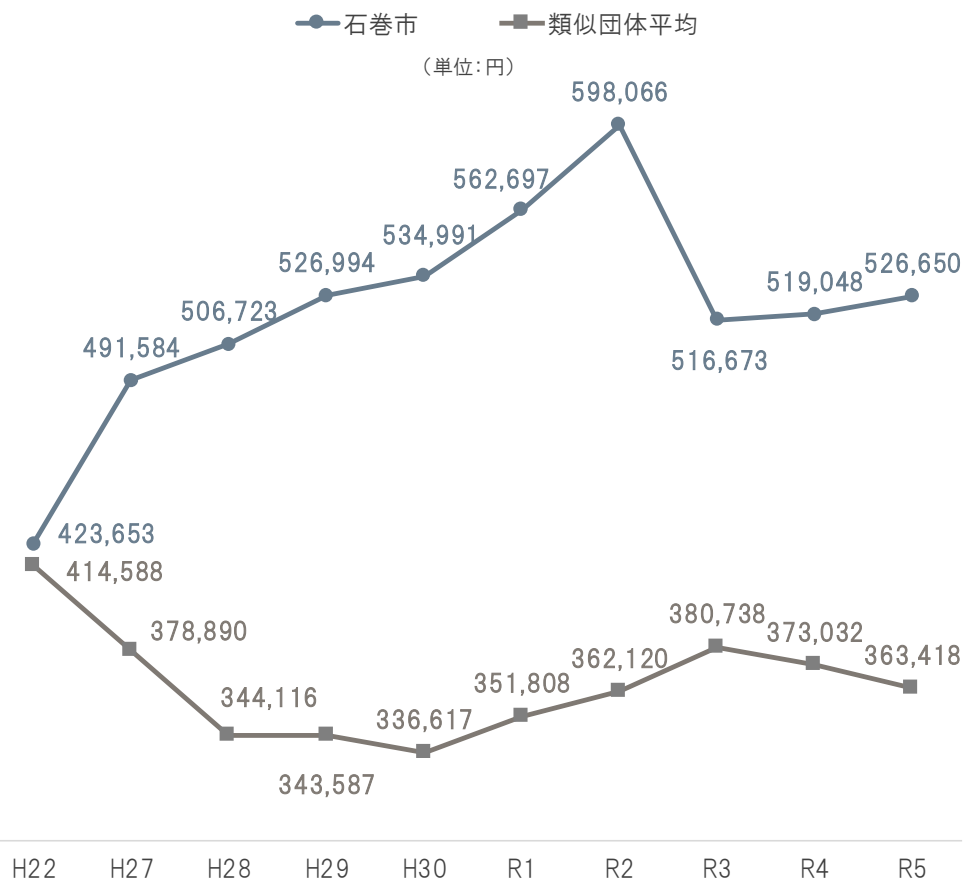
- 震災以降、住民1人当たりの各種経費が類似団体平均を大きく上回っている要因の1つとして、震災による人口減少が挙げられますが、人件費、物件費及び維持補修費の状況から、職員数や公共資産の多さがこれらの上昇につながっているといえます。
- 財政基盤を強化するためには、人口規模に見合った財政運営への転換が急務になっています。

03 石巻市の現状 (6) 住民1人当たりの地方債現在高ⁱの推移



Ishinomaki City

図10 住民1人当たりの地方債現在高の推移 (出所:総務省「財政状況類似団体比較カード」)



✓ 上昇傾向の地方債現在高

令和5年度決算においては、住民1人当たりの地方債現在高は約**53**万円で、類似団体平均の約**1.45**倍となっています。震災以降、上昇し続けており、令和3年度決算で大きく減少したものの、その後も**上昇傾向**になっています。

➤ Point

- 地方債の新規発行額を抑え、将来にわたる**公債費^j**(地方債の返済費用)を抑制しなければなりません。

i 地方債現在高は、公共施設や道路などの整備に充てた借入金である地方債の残高です。地方債を発行することで、後年度に返済のための元利償還金が発生しますが、公共施設は将来にわたって使用できるため、世代間の公平性の観点から、公共施設の整備に必要な財源として活用しています。しかし、地方債の発行は、将来的な財政負担を増加させる要因になりますので、地方債の元利償還額とのバランスが重要となります。

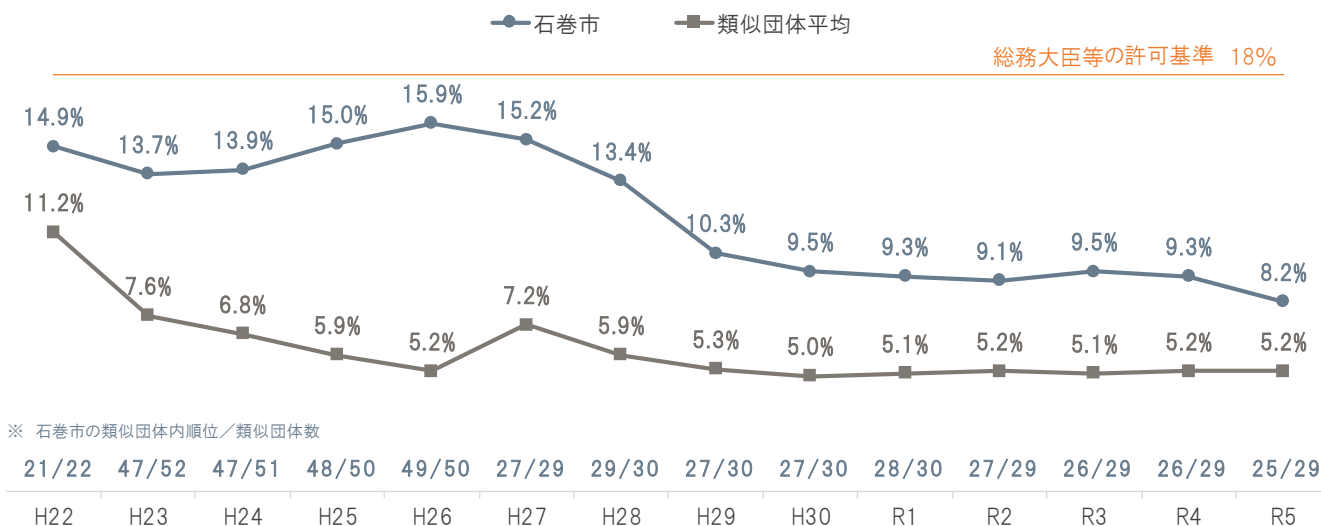
j 公債費は、地方債の返済に掛かる元利償還金と一時借入金の利子に充てた費用になります。公債費の割合が高いと、歳出構造が硬直化し、他の行政サービスを提供できなくなるなどの影響が生じます。

03 石巻市の現状 (7) 実質公債費比率^kの推移



Ishinomaki City

図11 実質公債費比率の推移(出所:総務省「財政状況類似団体比較カード」)



※ 石巻市の類似団体内順位／類似団体数

21/22 47/52 47/51 48/50 49/50 27/29 29/30 27/30 27/30 28/30 27/29 26/29 26/29 25/29
H22 H23 H24 H25 H26 H27 H28 H29 H30 R1 R2 R3 R4 R5

〈実質公債費比率の算定式〉

$$\frac{\text{地方債の元利償還金・準元利償還金} - \left[\text{特定財源} + \frac{\text{元利償還金・準元利償還金}}{\text{に係る基準財政需要額算入額}} \right]}{\text{標準財政規模} - \left[\frac{\text{元利償還金・準元利償還金}}{\text{に係る基準財政需要額算入額}} \right]} \times 100$$

※ 準元利償還金は、次の①～⑤の合計額

- ① 満期一括償還地方債について、償還期間を30年とする元金均等年賦償還とした場合における1年当たりの元金償還金相当額
- ② 一般会計等から一般会計等以外の特別会計への繰出金のうち、公営企業債の償還の財源に充てたと認められるもの
- ③ 組合・地方開発事業団(組合等)への負担金・補助金のうち、組合等が起こした地方債の償還の財源に充てたと認められるもの
- ④ 債務負担行為に基づく支出のうち公債費に準ずるもの
- ⑤ 一時借入金の利子

(注) 上記により当年度・前年度・前々年度の単年度ごとに算定した比率の3か年平均が、当年度における実質公債費比率になります。

✓ 求められる将来負担の抑制

実質公債費比率は平成26年度をピークに低下基調で推移していますが、長年、類似団体平均を上回っています。

類似団体平均との差も縮小傾向にありますが、類似団体内の順位は依然として下位にあり、本市財政の弾力性が低いことがうかがえます。

➤ Point

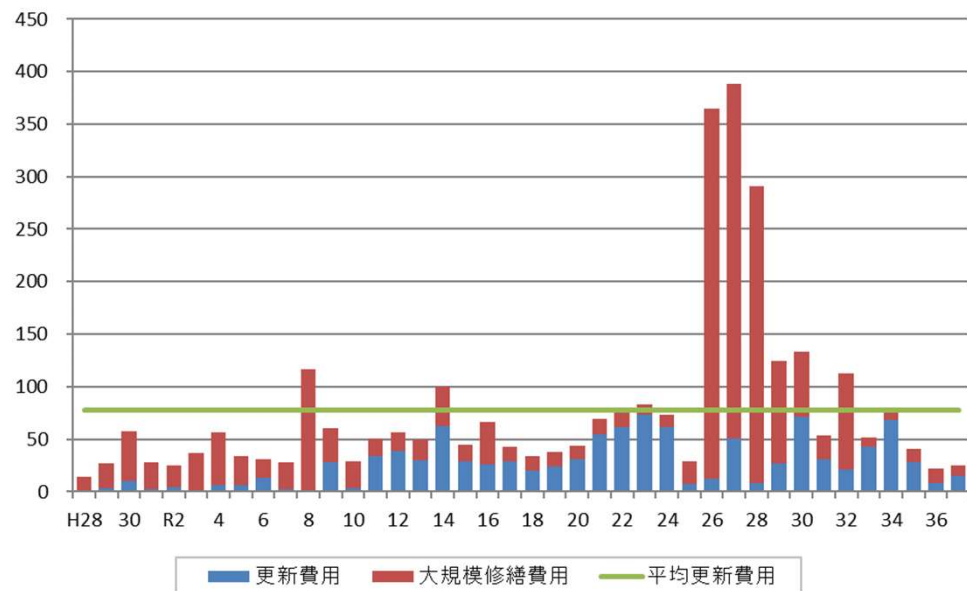
- ・ 令和6年度決算では6.2%となり、更に改善されましたが、公債費や公債費に準じた経費は、一旦増加すると短期間での解消が困難であるため、長期的な財政の健全性を考えれば、引き続き地方債等の発行を抑制していくことが重要です。

^k 実質公債費比率は、通常見込まれる収入のうち借金返済（これに準じる支出を含む。）に充てた実質的な財源の割合のことで、資金繰りの程度を示す指標になります。財政再生基準は35%、早期健全化基準は25%です。また、18%以上の場合は、地方債の発行に総務大臣等の許可が必要になります。

03 石巻市の現状 (8) 公共施設（ハコモノ施設）の更新費用推計

図12 公共施設（ハコモノ施設）の更新費用推計（出所：石巻市公共施設等総合管理計画）

（単位：億円）



① 更新費用は、建替え（更新）と大規模修繕に要する費用のことを指しています。更新費用の推計に当たっては、総務省が推奨している一般財団法人地域総合整備財団（ふるさと財団）における「公共施設更新費用試算ソフト」の条件に準拠して試算しています。

✓ 1年あたり平均77億円の更新費用^①

令和5年3月に改訂した石巻市公共施設等総合管理計画では、令和2年度末現在に建設されている公共施設（ハコモノ）を対象として、平成28年度以降の40年間に見込まれる更新費用が1年あたり平均77億円と試算されています。

✓ 更新費用のピークは令和26～28年頃

本市では、復興事業により平成26～28年に建設した公共施設が多いため、その30年後となる令和26～28年頃には、**莫大な更新費用**が必要になると推計されています。

➤ Point

- 将来的な財政支出を抑制するためには、維持管理経費や修繕費が多額になりやすい**公共施設の統廃合は重要**な視点になります。

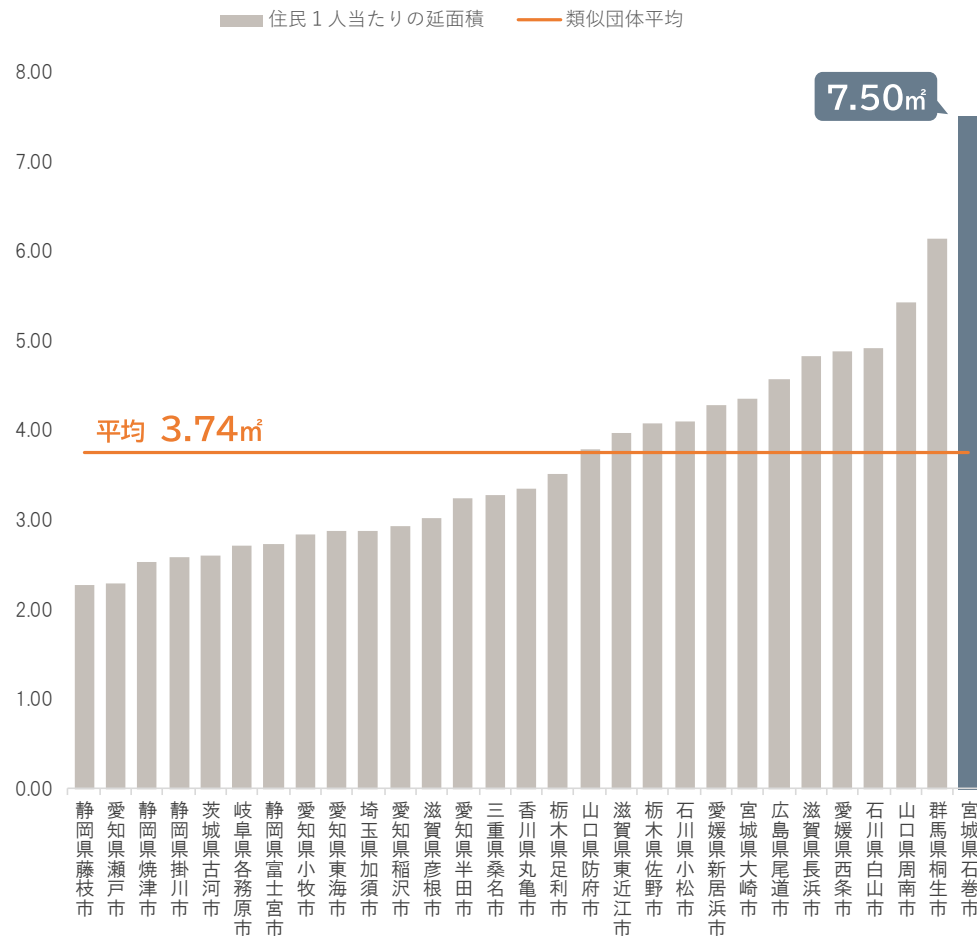
03 石巻市の現状 (9) 住民1人当たりの行政財産^m(建物)の延面積



Ishinomaki City

図13 住民1人当たりの行政財産(建物)の延面積

(出所:総務省「公共施設状況調経年比較表」)



✓ 人口規模を超えている公共施設

住民1人当たりの行政財産(建物)の延面積は**7.50m²**で、類似団体の中では**1番**大きく、本市が所有する公共施設の数又は規模は過大であるといえます。

➤ Point

- 平成以降に合併した自治体は、住民1人当たりの延面積が大きくなる傾向があるといわれています。また、震災により被災した沿岸部の自治体は、その増加が顕著であるといわれています。
- 人口や財政規模を考慮したコストの抑制を進めるためには、**公共施設の規模を適正化**する必要があります。
- また、更に先の将来を見据えて、公共施設の在り方やその適正配置について、合併前の旧市町の範囲に捉われず、**市全体で最適化**を進めていく必要があります。

※ 図13は、R5年度末時点の行政財産の延面積及びR6.10.1現在の住基人口を用いて算出しています。

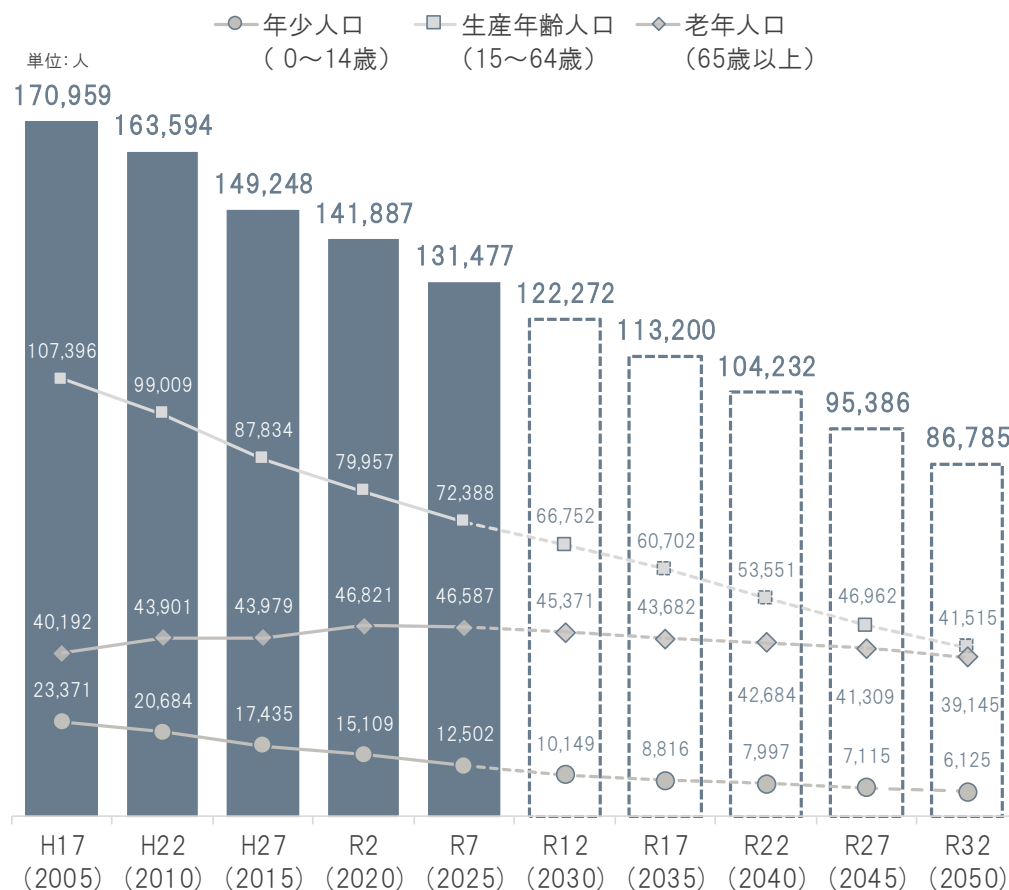
^m 行政財産は、地方公共団体が公の目的のために使用する財産のことで、公用財産と公共用財産に分類されます。公用財産は庁舎や消防署のように地方公共団体が直接使用するもので、公共用財産は学校や公園のように住民が共同で使用するものです。

03 石巻市の現状 (10) 人口の推移と将来推計



Ishinomaki City

図14 人口の推移と将来推計(出所:住民基本台帳、国立社会保障・人口問題研究所資料)



※ H17～R7は、各年3月31日現在の人口です。

※ 令和12年以降は、国立社会保障・人口問題研究所による推計人口です。

✓ 生産年齢人口(15-64歳)の著しい減少

令和7年3月31日現在の本市の人口は13万1,477人であり、平成17年と比較して約3万9,000人減少しています。

そのうち生産年齢人口は約3万5,000人であり、人口減少の約**89%**が生産年齢人口となっています。

✓ 老年人口(65歳以上)の緩やかな減少

老年人口は、緩やかに減少しており、令和32年頃には生産年齢人口と同程度になると見込まれています。

➤ Point

- 生産年齢人口の減少により、税収の落込みをはじめ、労働力不足や経済成長の停滞、社会保障制度の維持への影響など様々な問題が生じることが予想されます。
- 本市は、これまで震災からの復旧・復興事業を最優先に進めてきましたが、現在の人口及びその構成は震災前とは大きく異なっています。
- この現状を的確に捉えて、将来を見据えた行財政運営に移行しなければなりません。

03 石巻市の現状 (11) 人口1万人当たりの職員数（普通会計）

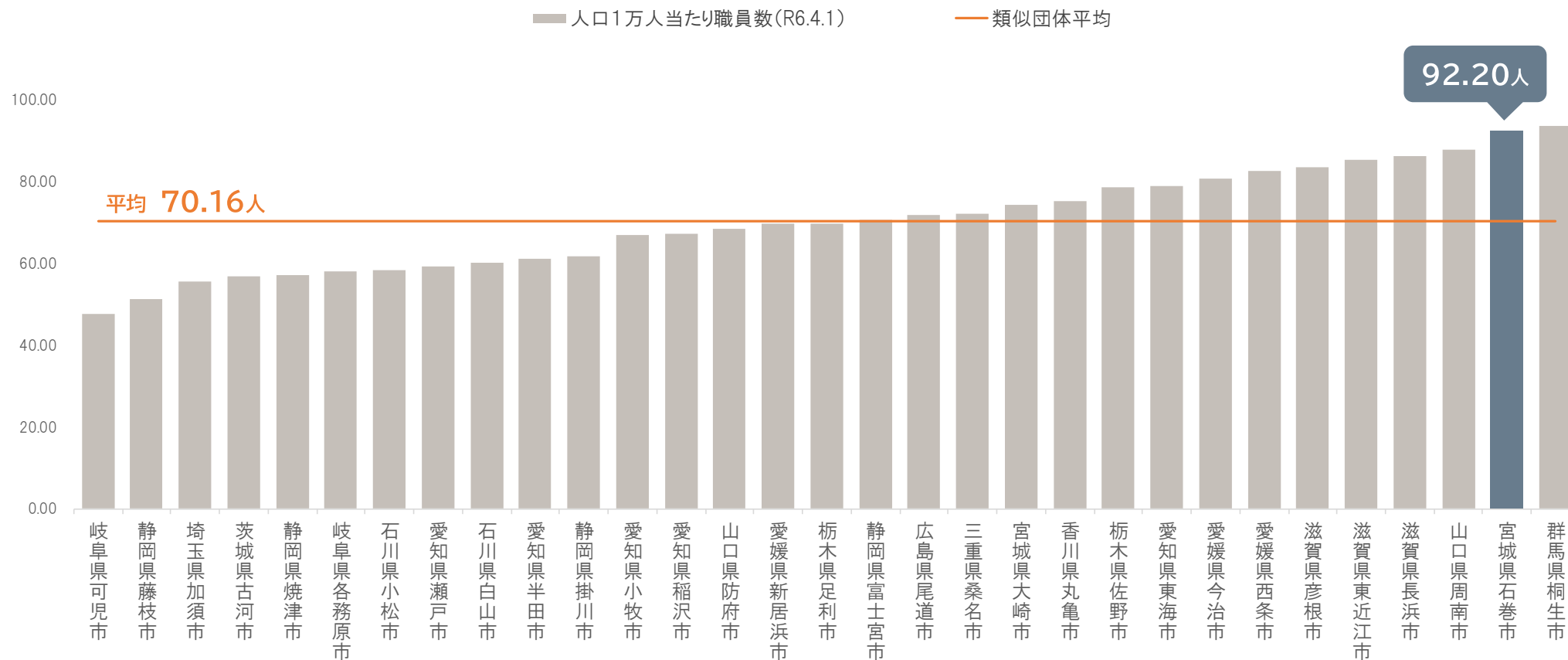


Ishinomaki City

✓ 職員数は類似団体の中で2番目に多い

令和6年4月1日現在の人口1万人当たりの職員数(普通会計)は**92.20**人であり、類似団体の中では群馬県桐生市(93.60人)に次いで**2番目**に多く、類似団体平均(70.16人)よりも約**22**人上回っています。

図15 人口1万人当たりの職員数(普通会計)(出所:総務省「地方公共団体定員管理調査」)



03 石巻市の現状 (12) 一般行政職1人当たりの時間外勤務手当

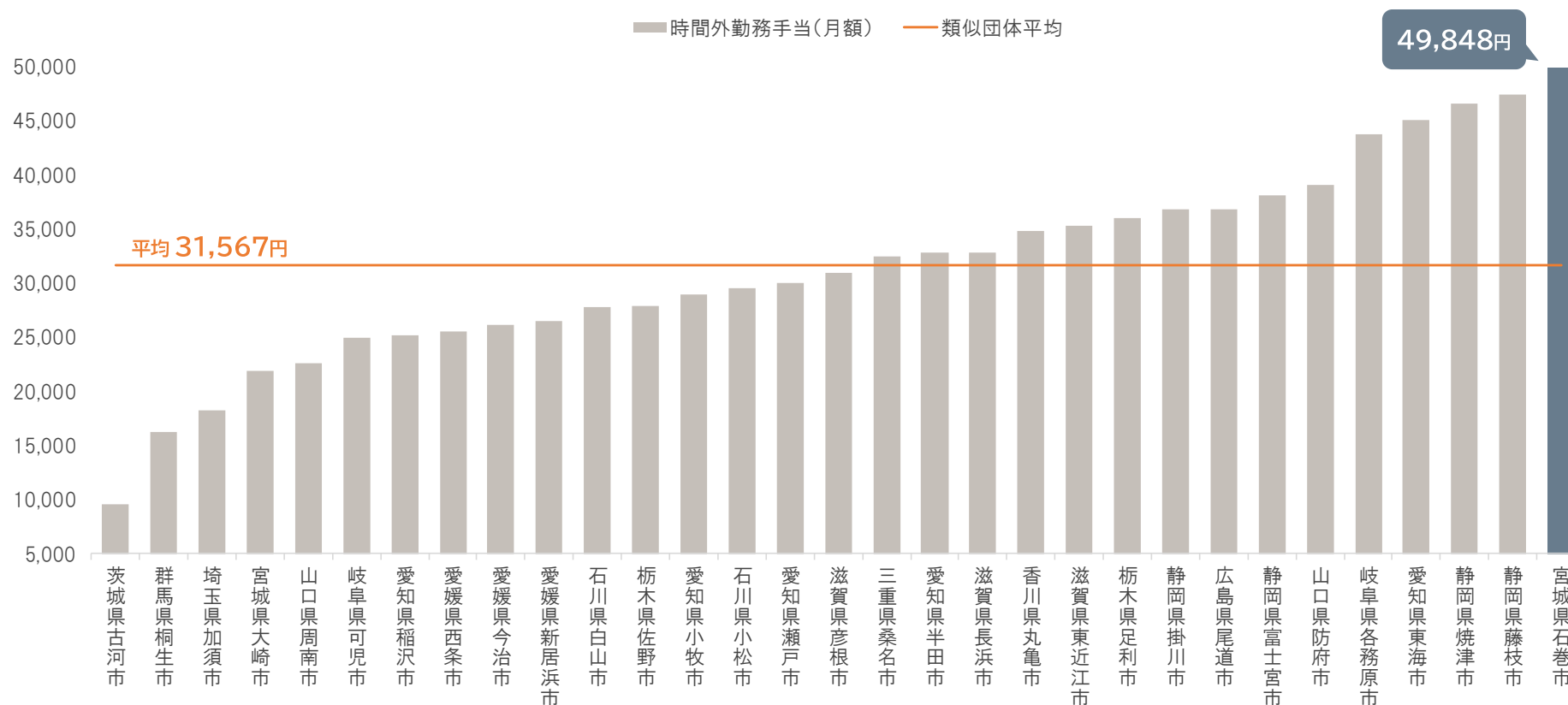


Ishinomaki City

✓ 時間外勤務手当の額は類似団体の中で1番高い

令和5年度決算では、一般行政職1人当たりの時間外勤務手当(月額)は約**5万円**となっており、類似団体の中では**1番**高く、平均(約3万2千円)を大きく上回っています。

図16 一般行政職1人当たりの時間外勤務手当(出所:総務省「地方公務員給与実態調査」)



03 石巻市の現状 (13) 職員数の推移と今後の計画数

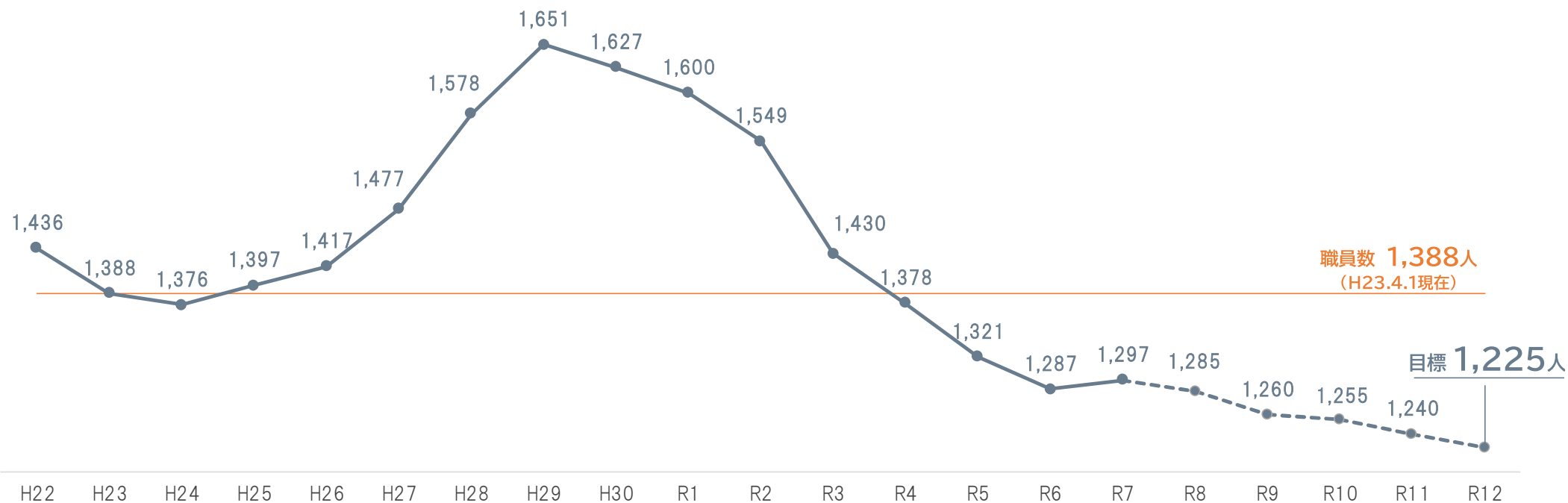


Ishinomaki City

✓ 令和12年度までに職員数62人を削減予定

石巻市職員定員適正化計画(令和7年1月策定)では、令和12年4月1日現在の職員数(行政職・幼稚園教諭・労務職)を**1,225人**に目標設定しており、令和6年4月1日現在の職員数を基準に**62人**削減する予定です。

図17 職員数(行政職・幼稚園教諭・労務職)の推移と今後の計画数(出所:石巻市職員定員適正化計画)



※ 職員数は、各年4月1日現在のものです。

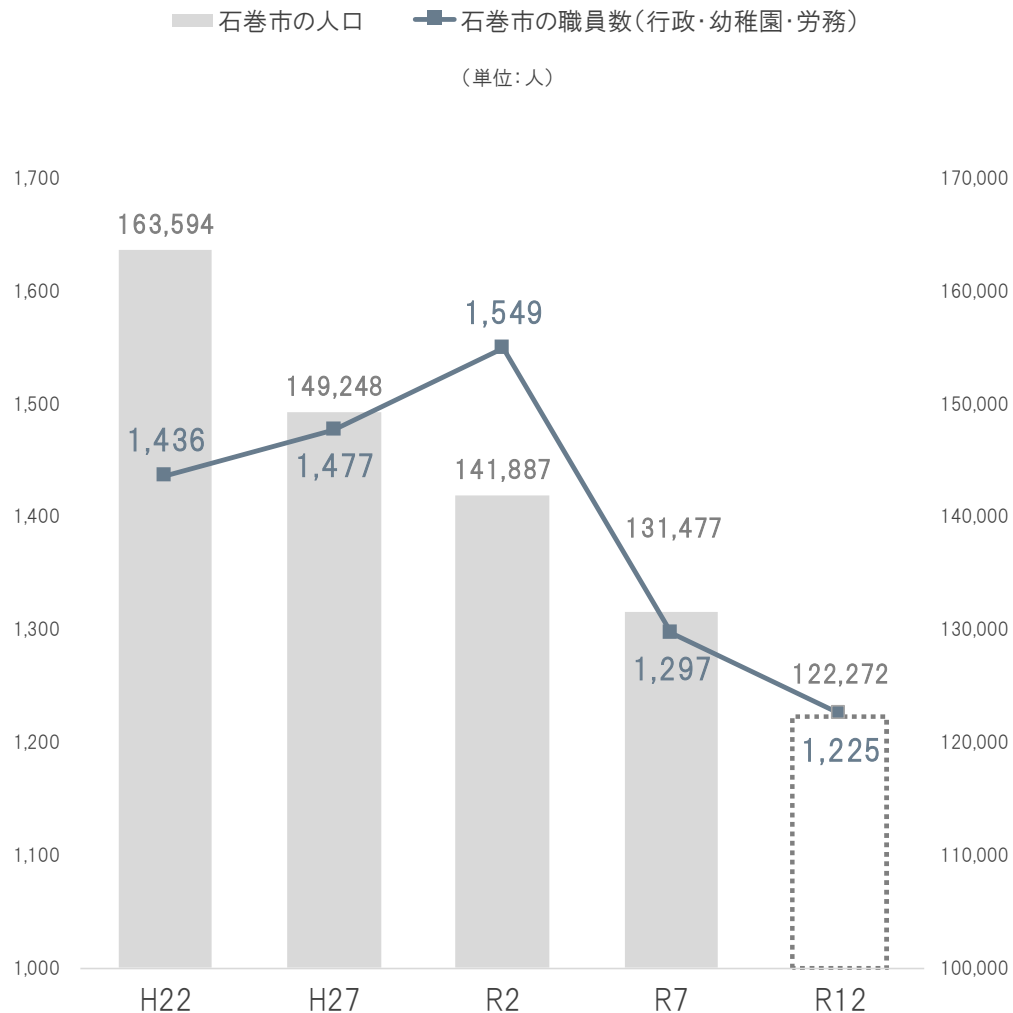
03 石巻市の現状 (14) 職員数と人口の推移の比較



Ishinomaki City

図18 職員数(行政職・幼稚園教諭・労務職)と人口の推移の比較

(出所:石巻市職員定員適正化計画、住民基本台帳、国立社会保障・人口問題研究所資料)



✓ 震災前よりも人口に対する職員数が多い

これまで職員数削減に取り組み、一定の成果を出してきましたが、人口に対する職員数の割合は震災前よりも高くなっています。

✓ 今後も職員数の適正化が課題

石巻市職員定員適正化計画が目指す令和12年度の職員数と同年の推計人口との比較では、人口に対する職員数の割合は現在よりも高くなると見込まれます。

➤ Point

- 本市は、類似団体と比べて人口1万人当たりの職員数が多い一方、一般行政職1人当たりの時間外勤務手当月額は高く、マンパワー不足が露呈しています。
- 人口規模に見合った行財政運営を確立するためには、更なる職員数の削減は不可欠ですが、職員数の削減によるマンパワー不足の悪化が懸念されます。
- 職員数と業務量のバランスが重要であり、まずは業務の効率化や業務量の削減が優先課題といえます。

04 これからの行財政改革 (1) 本プランの位置付けと計画期間



Ishinomaki City

➤ 第2次石巻市総合計画との関係性を強化

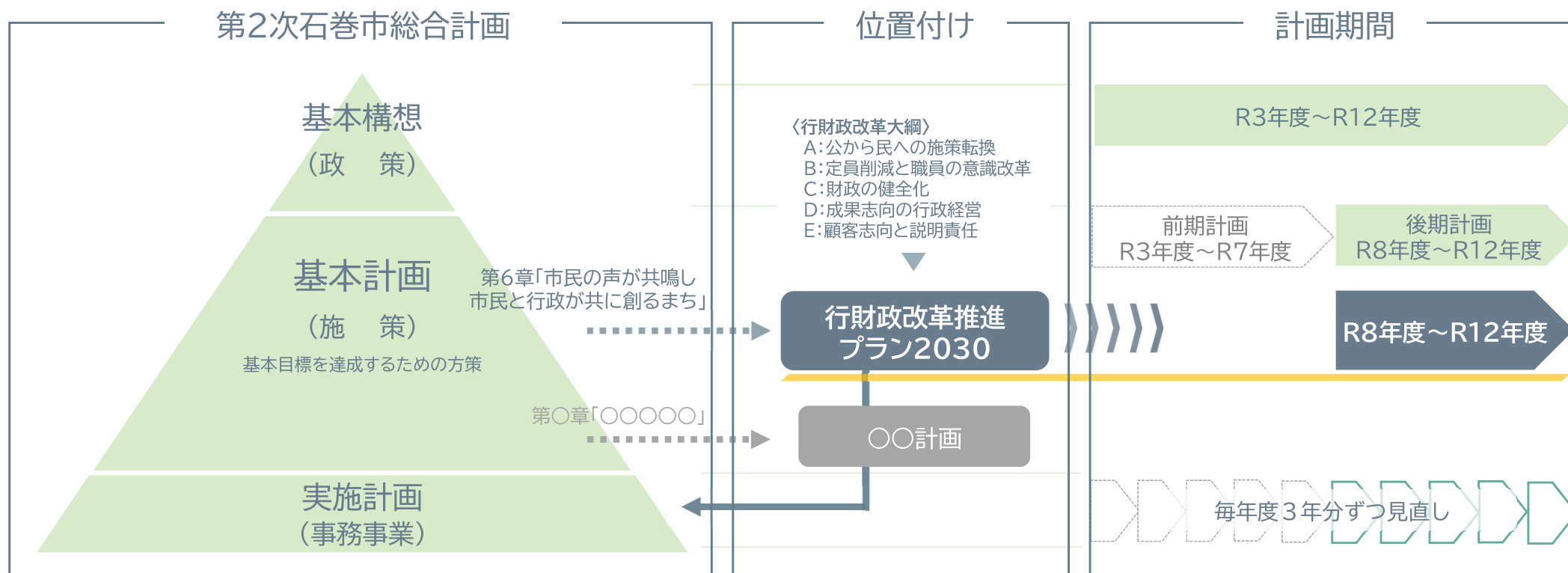
行財政改革の目的は、市の施策を円滑に進めるための行政資源(ヒト・モノ・カネ)を最適な状態とすることです。

このため、本プランは、行財政改革大綱に掲げた5つの基本的な考え方を踏襲しつつ、最上位計画である**第2次石巻市総合計画の実現**を図るための個別計画に位置付けます。

➤ 計画期間：令和8年度から令和12年度まで

第2次石巻市総合計画と連動して取り組むため、後期基本計画の計画期間に合わせて、本プランの計画期間も令和8年度から令和12年度までの**5年間**とします。

また、計画の進捗状況に応じて、目標の達成に向けた軌道修正を図り、**確実な目標達成**を目指します。



04 これからの行財政改革 (2) 基本方針と3つの基本目標



Ishinomaki City

持続可能な自治体経営を目指し、未来に向けて最適化する行財政運営を推進します



本市の現状や取り巻く環境を踏まえると、将来にわたり持続可能な行財政運営を実現するためには、**経営的視点**による行財政運営の**最適化と構造改革**が不可欠であると考えます。

このため、本プランは、「持続可能な自治体経営を目指し、未来に向けて最適化する行財政運営の推進」を基本方針に掲げ、経常経費の抑制と財政基盤の健全化を最重要課題とし、**人口規模や社会環境に即した行財政運営**への転換を目指します。

過去 現在 未来

厳しさを増す行財政運営



本市は、これまで東日本大震災からの復旧・復興の歩みを着実に進めてきました。

しかし、人口減少の更なる進行、物価高騰に伴うコストや社会保障関係費の増加のほか、復興事業により整備した公共施設の維持管理経費の増大など、本市を取り巻く環境は震災前とは大きく異なり、長年の課題であった本市の行財政運営はより一層厳しい状況となっています。

行政の機能不全への懸念



今後は、生産年齢人口の急激な減少が見込まれており、労働力不足や地域経済の落込みが顕著になると予想され、本市が抱える課題は更に深刻化することが危惧されます。

このままでは、複雑化・多様化する市民ニーズに応えるための施策や激甚化する自然災害への対応が困難となることに加え、必要な公共サービス等の提供さえ不十分となることが懸念されます。

デジタル技術の急速な進展



近年、デジタル技術の進展により社会全体においてDX(デジタルトランスフォーメーション)が加速していることに加え、生成AIの普及が急速に広がり、行政の効率化や住民の利便性向上に新たな可能性をもたらしています。

厳しい財政状況下にあっても、質の高い行政サービスを効率的・効果的に提供するためには、このようなデジタル技術による業務改革の推進が不可欠です。

04 これからの行財政改革 (2) 基本方針と3つの基本目標



Ishinomaki City

本プランは、本市の最上位計画である第2次石巻市総合計画の実現を図るための個別計画として位置付けることから、その連動性を高めるために、次の3つの基本目標を定めます。

また、各基本目標にそれぞれ総合計画後期基本計画に合わせた目標値を設定し、本プランの実効性を的確に測りながら、適切な進捗管理を行います。

基本目標1

人口規模を踏まえた持続可能な財政運営を確立する

【目標値】経常収支比率（R12） 97.2%



【背景・課題】

- 震災からの早期の復旧・復興に向けて、公共施設やインフラの整備などの数多くの事業を進めたほか、マンパワー不足を補うための職員採用を行ってきました。
- その結果、本市は過大な行政資源や膨大な業務量を抱え、現在の財政運営は人口規模を上回る水準にまで膨張していると言わざるを得ない状況です。

【方針】

- 身の丈に合った予算規模や組織体制への転換こそが、現在、本市に求められている行財政改革と考えます。
- 人口減少社会における持続可能な行財政運営を推進するため、合併によるスケールメリットを生かし、経営資源の選択と集中を図り、人口規模に見合った財政運営を確立します。

【方向性】

- 経常収支比率を改善するために、人件費、物件費、補助費等及び公債費を抑制します。
- デジタル技術の活用を推進し、行政機能の効率化を図り、マンパワー不足の解消や経費抑制に努めます。

04 これからの行財政改革 (2) 基本方針と3つの基本目標



Ishinomaki City

基本目標2

信頼される質の高い行政運営を推進する

【目標値】信頼される行政サービスが行われていると感じる市民の割合（R12） 40.0%



【背景・課題】

- 財政規模の縮減に伴う市民サービスの後退や市民満足度の低下が懸念されます。
- 財政改革と行政サービスの維持・向上を両立させ、豊かな市民生活を守る必要があります。

【方針】

- 市民に寄り添った身近で便利な行政を実現し、市民等から信頼される質の高い行政運営を推進します。

【方向性】

- 信頼される行政を目指し、市民ニーズを的確に把握し、透明性の高い市政を推進します。
- 行政サービスの質を高めるため、官民連携やデジタル技術の活用を積極的に進めます。

基本目標3

未来につなぐ健全な財政基盤を構築する

【目標値】財政調整基金残高（R12） 20億円



【背景・課題】

- 財政需要の急激な上昇や災害の発生など不測の事態に対応するためには、財政調整基金の残高を十分確保しておくことが必要です。

【方針】

- 将来にわたって市民サービスを持続的かつ安定的に提供できるよう、未来へとつながる健全な財政基盤を構築します。

【方向性】

- コストを把握し、受益者負担の適正化を図るほか、自主財源の積極的な創出に努めます。
- 債権回収を強化し、歳入の安定性を高めます。

04 これからの行財政改革 (3) 取組項目の方向性と実効性を高めるための重点項目



Ishinomaki City

本プランでは、3つの基本目標の達成に向けて、取組項目に方向性を示しました。

この方向性は、各取組項目が着実に成果を上げるための目的でもあり、これを明確に示すことで、基本目標の確実な達成を目指したものです。

また、本プランの実効性を高めるための鍵となる3つの重点項目を示し、行財政改革を力強く推進します。

持続可能な自治体経営を目指し、未来に向けて最適化する行財政運営の推進

基本目標1 人口規模を踏まえた持続可能な財政運営を確立する

【取組項目の方向性】

1 人件費を抑制する

2 物件費を抑制する

3 補助費等を抑制する

4 公債費を抑制する

5 行政機能を効率化する

基本目標2 信頼される質の高い行政運営を推進する

【取組項目の方向性】

1 市民ニーズを的確に把握する

2 透明性の高い市政を推進する

3 行政サービスの利便性を高める

4 市民協働・官民連携を推進する

5 組織力を高める

基本目標3 未来につなぐ健全な財政基盤を構築する

【取組項目の方向性】

1 歳入の安定性を高める

2 受益者負担の適正化を図る

3 財源を積極的に創出する

04 これからの行財政改革 (3) 取組項目の方向性と実効性を高めるための重点項目



Ishinomaki City

重点項目1 成果志向の予算・事業編成の強化

本市は、行政資源の効果的・効率的な運用を目指し、令和5年度から事務事業評価を本格実施しており、事務事業の見直し・スクラップの推進と職員の意識改革に注力しています。

政策・施策・事務事業の体系をロジックモデルⁿによって明確にし、PDCAサイクルによる継続的・効果的な見直しを行うことで、**限られた経費で最大の成果**を生む成果志向の予算・事業編成を強化します。



実施計画

- エピソードベースではなくEBPM(証拠に基づく政策立案)に基づく事業発案
- 上位目標(KGI、KPI^o等)に即した成果指標や目標値の設定(ロジックモデルの構築)
- 目的・対象・手段の明確化(事業・予算の見直しによる計画の再構築)

P



事業の実行

- 市民満足度の向上など成果を意識した事業の実行
- 必要に応じてモニタリングにより現状把握

D



評価・分析・検証

- 数値指標により事務事業の実績を振り返る定量評価と数値では測れない定性評価(必要性・有効性・効率性)の総合判定により評価・分析
- 行財政改革推進本部の検証を経て、今後の方向性を決定

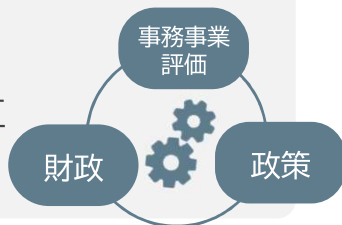
C



事業・予算の見直し

- 評価・分析・検証を踏まえた事業や予算の見直し
- 財政的な裏付けの下、施策の優先度を踏まえた「選択と集中」による事業編成
- 前例踏襲から脱却し、事業の一時休止、中止等も視野にしたゼロベースから見直す聖域なき予算編成

A



ⁿ ある施策がその目的を達成するに至るまでの論理的な因果関係を体系的に明示したものです。

^o KGIとは「重要目標達成指標」のことで、最終目標の達成を計測するための指標です。また、KPIとは「重要業績評価指標」のことで、目標とする業績の達成状況を数値で計測する指標です。

重点項目2 公共施設等総合管理計画と個別施設計画の連携強化

本市は、石巻市公共施設等総合管理計画(H28.3月策定・R5.3月改訂)において、令和37年度までにハコモノ施設の延床面積の総量を20%縮減(目標面積94万㎡)することを目標としています。しかし、実際は総量の縮減どころか、この目標の基準とした延床面積(R2年度末:約118万㎡)を上回っている状況となっています(R6年度末:約130万㎡)。

公共施設の維持管理には多額の費用が発生し、行財政改革を進める上では、その適正配置は重要です。今後は、**総合管理計画と個別施設計画の連携を強化**し、総合管理計画の目標達成に向けた取組を促進します。



個別施設計画の進捗管理

- ・ 総合管理計画では公共施設全体の縮減目標を定めていますが、個別施設の縮減目標はなく、両計画の連動性が希薄になっています。
- ・ 今後は、個別施設計画において目指すべき目標を具体的に設定するなど、計画の「見える化」を図り、進捗管理に努めます。



将来ニーズの把握

- ・ 今後、更に進展する人口減少を踏まえ、公共施設の将来ニーズの把握は重要であり、情報の収集・分析等を進め、公共施設の適正配置を検討します。



必要な公共施設の長寿命化

- ・ 将来負担を軽減する観点から、必要な公共施設に対しては計画的な長寿命化を図ります。



「新しく造る」から「賢く使う」への転換

- ・ 公共施設の新設は財政面での負担が大きく、廃止は市民生活への影響も少なくありません。
- ・ これらの両立を目指した既存施設の利活用や民間譲渡など「賢く使う」ことを優先的に検討します。
- ・ 指定管理者制度やPPP/PFI^pを効果的に活用し、市民満足度の向上を図るなど、「量」ではなく「質」の高い施設運営を目指します。

p PPPは、公共サービスを提供する様々な公民連携の形態を広く捉える概念のことです。PFIは、PPPという枠組みの中で、民間の資金、経営能力、技術を活用する具体的な手法です。

重点項目3 人的資源の最適化と簡素で効率的な業務体制の強化

本市の職員数の円滑な適正化を進める上では、職員の業務負担の軽減に優先的に取り組む必要があります。そのためには、著しい進歩が続けているデジタル技術の活用が不可欠であり、住民との接点のほか、行政内部の事務や意思形成に係る業務形態を大胆に見直すことが重要です。

また、このような見直しにより効率的な業務体制が強化され、職員の業務にも余裕が生まれるため、「**新たな発想」「チャレンジする気力」の創出**へとつながり、行財政改革に相乗的な効果が期待できます。

さらには、職員数が制約される中であっても、住民生活を支える行政サービスを持続的に提供することが可能となるほか、行政窓口の利便性と市民満足度の維持・向上が図られるなど、人的資源の最適化による好循環を生み出します。



業務量の適正化

- 現在直面している人的資源を超過した業務量は、コストの増大だけでなく、職員の疲弊や意欲低下を招きます。
- 財源が限られる中、業務量に見合った人的資源を投入することは非現実的であり、「選択と集中」による業務量の適正化が急務となっています。



戦略的な人材育成

- 職員数を適正化することだけが行財政改革ではありません。職員の能力向上も人的資源の最適化の重要な要素となります。
- 行財政改革の原動力は職員であることから、職員の改革意識の醸成を図るほか、デジタル人材やEBPMを実践できる人材の育成に努めます。



働き方改革

- 行財政改革には、職員のモチベーションも大きな要素の1つとなります。
- 職員の能力を最大限に引き出すため、デジタル技術の活用による健康的で働きやすい職場環境の整備を検討し、ワーク・ライフ・バランスの実現を目指します。

✓ SDGsの達成

「SDGs(持続可能な開発目標)」は、平成27年の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標です。17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない」ことを誓っています。

本市は、本プランを実行することで、誰一人取り残さない持続可能な行財政運営の実現とSDGsの達成を目指します。

➤ 2030年のあるべき姿

第1期SDGs未来都市計画(2020年~2022年)においては、「最大の被災地から未来都市石巻」の実現を目指し、本市のSDGsの推進を図ってきました。

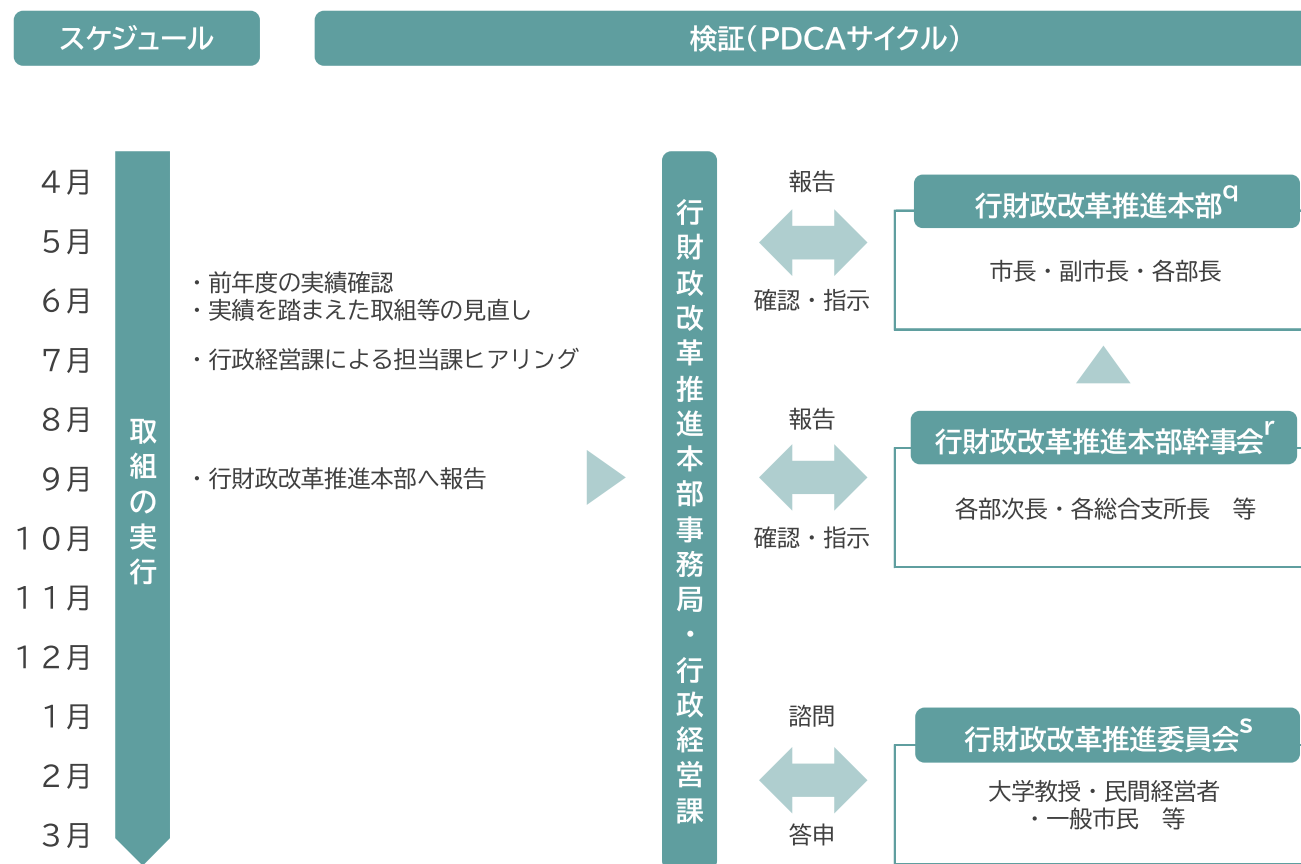
第2期SDGs未来都市計画(2023年~2025年)においては、第1期計画の方針である『地域の中に相手を思いやる「おたがいさま」の声があふれる支え合いのまちづくり』を基本に、誰一人取り残さないSDGsの理念を取り入れて策定した第2次石巻市総合計画の将来像「ひとりひとりが 多彩に煌めき 共に歩むまち」と6つの基本目標を2030年のあるべき姿として位置付けています。



04 これからの行財政改革 (5) 推進体制



Ishinomaki City



- 担当課は、本プランの目標達成に向けた取組を確実に実行するとともに、毎年度、行財政改革推進本部に対して取組実績を報告します。
- 行財政改革推進本部は、全庁的な視点から本プランの進捗管理及び点検・評価を行い、必要に応じて担当課に対して指示を行います。
- 計画期間中、社会情勢の変化等により成果が挙がらないなど、本プランの目標達成が困難となると認められる場合は、取組項目の変更、追加等の見直しを行います。
- 本プランの大幅な変更や見直しを行う場合は、必要に応じて行財政改革推進委員会に諮問し、意見を求めます。

q 行財政改革推進本部(以下「行革本部」という。)は、行財政改革の推進を図るために設置している庁内組織です。行財政改革の計画の策定及び進行管理に関すること等を所掌しています。

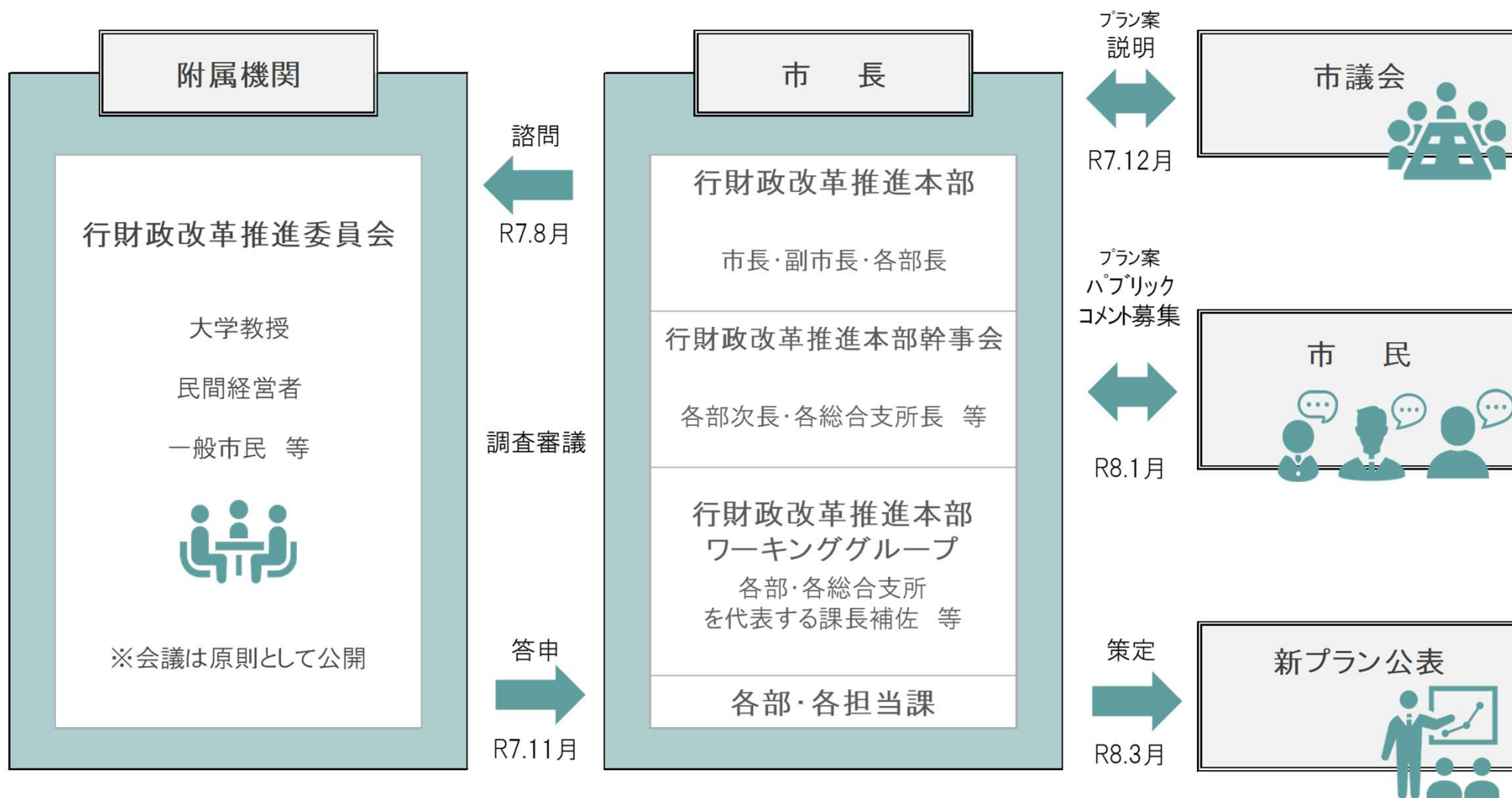
r 行財政改革推進本部幹事会は、行革本部の下部組織です。行革本部の所掌事項を調査検討し、その結果を行革本部に報告する立場になります。

s 行財政改革推進委員会は、財政改革その他経営的視点に立った行政運営の推進に関する重要事項を調査審議する市長の諮問機関になります。学識経験者や市民で構成されます。

05 参考資料 (1) 策定体制



Ishinomaki City



05 参考資料 (2) 策定経過



Ishinomaki City

年月日	会議名等	議事内容等
令和7年3月24日	令和6年度第8回 行財政改革推進本部幹事会	「行財政改革推進プラン2030」の策定方針について
令和7年3月28日	令和6年度第8回 行財政改革推進本部	「行財政改革推進プラン2030」の策定方針について
令和7年5月15日	令和7年度第1回 行財政改革推進本部ワーキンググループ	- 行財政改革推進本部ワーキンググループの概要について 「行財政改革推進プラン2030」策定方針について - 石巻市の現状について - 基本方針及び基本目標(案)について
令和7年5月27日	令和7年度第2回 行財政改革推進本部ワーキンググループ	- 基本方針及び基本目標(案)について - 取組項目(案)について
令和7年6月27日	令和7年度第3回 行財政改革推進本部ワーキンググループ	- 取組項目(案)について - 今後のスケジュール等について - 取組管理シート(案)について
令和7年8月6日	行財政改革推進委員会へ諮問	行財政改革推進プラン2030(案)について
//	令和7年度第1回 行財政改革推進委員会	- 行財政改革推進委員会の概要について 「行財政改革推進プラン2030」策定方針について - 現プランの進捗状況について - 石巻市の現状について - 基本方針及び基本目標(案)について
令和7年8月18日	令和7年度第4回 行財政改革推進本部ワーキンググループ	取組項目(案)について
令和7年9月10日	令和7年度第2回 行財政改革推進委員会	- 基本方針及び基本目標(案)について - 取組項目(案)について

05 参考資料 (2) 策定経過

年月日	会議名等	議事内容等
令和7年9月29日	令和7年度第5回 行財政改革推進本部 ワーキンググループ	・ 行財政改革推進プラン2030(中間案)について
令和7年10月2日	令和7年度第5回 行財政改革推進本部幹事会	・ 行財政改革推進プラン2030(中間案)について
令和7年10月7日	令和7年度第5回 行財政改革推進本部	・ 行財政改革推進プラン2030(中間案)について
令和7年10月15日	令和7年度第3回 行財政改革推進委員会	・ 取組項目(案)について ・ 行財政改革推進プラン2030(中間案)について
令和7年10月23日	令和7年度第6回 行財政改革推進本部 ワーキンググループ	・ 行財政改革推進プラン2030(案)について
令和7年10月30日	令和7年度第6回 行財政改革推進本部幹事会	・ 行財政改革推進プラン2030(案)について
令和7年11月4日	令和7年度第6回 行財政改革推進本部	・ 行財政改革推進プラン2030(案)について
令和7年11月10日 (予定)	令和7年度第4回 行財政改革推進委員会	・ 行財政改革推進プラン2030(案)について
//	行財政改革推進委員会から答申	・ 行財政改革推進プラン2030(案)について
令和8年1月●日 ～令和8年2月●日	パブリックコメント	・ 行財政改革推進プラン2030(案)について

石 行 経 第 8 号
令和 7 年 8 月 6 日

石巻市行財政改革推進委員会
委員長 丸 岡 泰 殿

石巻市長 齋 藤 正 美



諮 問 書

本市では、東日本大震災による一時的な中断はあったものの、これまで継続的に行財政改革に取り組んできましたが、社会保障関係費の増大に加え、復興事業で新たに整備した公共施設の維持管理費や物価高騰等による委託費の上昇など、現在、本市の財政状況はより一層厳しさを増しています。

さらに、歯止めのかからない人口減少や急速に変化する社会環境への対応も求められており、将来を見据えた持続可能な行財政運営を実現するためには、これまで以上に行財政改革を推進し、本市が持つ経営資源を集中的かつ効率的に活用していく必要があります。

ついては、現在策定を進めている「石巻市行財政改革推進プラン2030（案）」に関し、貴委員会の意見を求めます。

※ 今後、答申書を追加予定

05 参考資料 (3) 行財政改革推進委員会名簿



Ishinomaki City

役 職	委員区分	氏 名	所属・役職等
委員長	1号	丸 岡 泰	石巻専修大学 経営学部 教授
副委員長	1号	高 橋 暢 介	株式会社山大 代表取締役社長
委 員	1号	小 松 真 治	石巻専修大学 経営学部 助教
//	1号	木 村 亜梨沙	株式会社ゼン・インターナショナル 取締役
//	1号	畠 山 和 敏	fifthbridge(フィフスブリッジ) 代表 / 中小企業診断士
//	1号	川 井 隆 弘	石巻信用金庫 常勤理事(審査管理部門担当)
//	2号	阿 部 和 夫	石巻市地域連携会議 監事(渡波地区区長行政衛生連合会長)
//	2号	越 水 章 恵	特定非営利活動法人いしのまきNPOセンター 所長代理

05 参考資料 (4) 行財政改革推進本部名簿

役 職	職 名	氏 名
本部長	市長	齋 藤 正 美
副本部長	副市長	渡 邊 伸 彦
//	副市長	工 藤 均
本部員	教育長	宍 戸 健 悦
//	総務部長	阿 部 金 也
//	危機管理部長	高 橋 知 之
//	復興企画部長	岡 浩
//	市民生活部長	五十嵐 秀 彦

役 職	職 名	氏 名
本部員	保健福祉部長	佐 藤 政 孝
//	産業部長	中 村 恒 雄
//	建設部長	今 野 正太郎
//	病院局事務部長	鈴 木 憲
//	会計管理者	鈴 木 公 美
//	教育委員会事務局長	富 澤 成 久
//	危機管理部危機管理監	小 菅 弘 勇

05 参考資料 (5) 行財政改革推進本部幹事会名簿



Ishinomaki City

役 職	職 名	氏 名
幹事長	総務部長	阿 部 金 也
副幹事長	総務部次長	阿 部 聡
幹 事	危機管理部次長	吉 田 秀 樹
//	復興企画部次長	明 日 正 紀
//	河北総合支所長	水 澤 秀 晃
//	雄勝総合支所長	鹿 野 忠 一
//	河南総合支所長	鈴 木 良 彦
//	桃生総合支所長	渋谷 幸 伸
//	北上総合支所長	佐々木 直 樹
//	牡鹿総合支所長	及 川 晴 彦
//	市民生活部次長	平 井 敦 司
//	市民生活部次長 (地域協働・スポーツ振興担当)	佐々木 政 勝
//	保健福祉部次長	三 浦 義 彦
//	保健福祉部次長 (健康担当)	及 川 純 子

役 職	職 名	氏 名
幹 事	産業部次長	鈴 木 聡一郎
//	産業部次長 (農林水産担当)	草 刈 明 彦
//	建設部理事兼次長	大 壁 勇 彦
//	建設部次長	阿 部 毅
//	病院局事務部次長	舘 山 直 弘
//	教育委員会事務局次長	今 野 良 司
//	教育委員会事務局次長 (教育・文化芸術振興担当)	須 田 恵 美
//	復興企画部CIO補佐官	佐 藤 宏 幸
//	総務部行政経営課長	千 葉 宏 一
//	総務部財政課長	山 田 伸 晃
//	総務部人事課長	七 宮 義 幸
//	復興企画部政策企画課長	吉 田 康
臨時委員	総務部総務課法制企画官	鎬 木 祐 人

05 参考資料 (6) 行財政改革推進本部ワーキンググループ名簿



Ishinomaki City

役 職	職 名	氏 名
リーダー	総務部 人事課長補佐	杉 浦 誠
サブリーダー	総務部 財政課長補佐	石 森 孝 弘
〃	復興企画部 政策企画課長補佐	阿 部 潤
グループ員	総務部 管財課長補佐	鈴 木 孝 幸
〃	危機管理部 危機対策課長補佐	高 橋 健 之
〃	復興企画部 DX推進課長補佐	伊 藤 竜 広 (~R7.9.30)
〃	復興企画部 DX推進課システム管理係長 兼情報通信基盤係長	佐 藤 登志雄 (R7.10.1~)
〃	河北総合支所 地域振興課長補佐	渋谷 博 文
〃	雄勝総合支所 地域振興課長補佐	横 江 仁
〃	河南総合支所 市民福祉課長補佐	遠 藤 由 二

役 職	職 名	氏 名
グループ員	桃生総合支所 地域振興課長補佐	鈴 木 賢 治
〃	北上総合支所 市民福祉課長補佐	阿 部 みどり
〃	牡鹿総合支所 地域振興課長補佐	佐々木 将 次
〃	市民生活部 地域協働課長補佐	齋 藤 史 剛
〃	保健福祉部 保健福祉総務課長補佐	浅 野 大
〃	産業部 産業推進課長補佐	土 井 潤 一
〃	建設部 都市計画課長補佐	相 原 春 彦
〃	病院局事務部 病院管理課長補佐	梶 原 薫
〃	教育委員会事務局 教育総務課長補佐	津 田 忍



石巻市行財政改革推進プラン2030

令和8年●月策定

石巻市総務部行政経営課

〒986-8501 宮城県石巻市穀町14番1号

TEL 0225-95-1111（代表）

URL <https://www.city.ishinomaki.lg.jp/>

* 市の紋章は、石巻の石の字を図案化したものです。その中には、さん然と輝く太陽、清らかな月、夢をもつ星、この3つが丸く組み合わせられており、夢と希望があり、発展へのたくましい躍進と市民全体の融和団結の姿が表されています。