

平成 28 年度 第 2 回 藤沢市行財政改革協議会

日 時 2016 年（平成 28 年）7 月 1 日（金）
午後 3 時
場 所 藤沢市保健所 3 階 中会議室

1 議 題

- (1) 平成 28 年度の行財政改革協議会について（資料 1）
- (2) 新・行財政改革実行プラン平成 27 年度実績について（資料 2）
- (3) 新・行財政改革実行プラン平成 28 年度の取組について（資料 3）
- (4) 新たな行財政改革について（資料 4）
- (5) 平成 28 年度外部評価及び「カイゼンふじさわ」の実施について（資料 5）

2 その他

事務局 ただいまから平成28年度第2回藤沢市行財政改革協議会を開催いたします。

会議に先立ちまして、本日の出席者は過半数を超えておりますので、会議が成立しておりますことをご報告いたします。

また、現時点での傍聴者はありません。なお、会議の状況等、写真撮影や録音をさせていただきますので、ご了承くださいますようお願いいたします。

議事に入る前に、前回ご欠席の河添委員と脇屋委員に簡単に自己紹介をお願いします。

河添委員 慶應義塾大学総合政策学部の学部長をしておりますので、さぞ、行財政改革に詳しいと思われるかもしれませんが、実は私は数学者で、世間に疎い研究をしております、その意味ではフェアな物の見方ができるかと思っておりますので、いろいろ意見を述べさせていただきたいと思っております。よろしくをお願いします。

脇屋委員 私は4年2期、商工会議所の女性会の会長をしておりましたが、前期の委員の岡委員が女性会会長を引き受けられたので、私が岡委員の後任としてまいりました。普段は不況産業である印刷会社を経営しております。インクの印刷からITシステムを駆使したデジタル印刷をしております、不況産業とはいえ頑張っているところです。また、ワーク・ライフ・バランスや、女性がどう活躍していけるかというところの委員もしております、どちらかというところ、その方が得意かなと思いつつ、ぜひ市民の目線で役に立てればと思っておりますので、ご指導をいただきながら自分のできることを務めていきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

事務局 ありがとうございました。

それでは、開会に先立ちまして、小野副市長と宮治副市長よりごあいさつをお願いいたします。

小野副市長 前回の第1回協議会でも申し上げましたが、今まではスマート行政というか、質を向上して市民サービスを充実させていくかという視点で、事務事業の見直し等含めてご議論をいただき、アドバイスをいただきましたので、それは継続してまいりたいと思っておりますが、藤沢で言うと2030年の人口の境目のところ、2035年に向けてという部分も含めて持続可能で、かつ湘南の元気都市としてどうしていけるのか、厳しい時代にどういうふうに向かうのか。市長の言葉を借りれば、未来に扉を開くのか、開いた扉の先は将来があるということですが、そこをいかに見えるようにしながら、できること、できないことを含めてこの次の行財政改革は、今のものは行政改革だったと思われるけれども、今度はまさしく行財

政改革ということで、財政の視点から将来を見据える作業をしていきたいと思っております。そのために、今年は1つの事務事業をどう見直すのかという相談ではなくて、どういう方向性で行財政運営をしていくか、方針を議論していただき、市民の皆さんと共有しながら、どう未来に向かっていくのか、場合によってはどう情報を取るのかも含めて、議論の方向性の土台を今年の協議会で考えていければと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

宮治副市長 藤沢市政にとって今年度は大きなターニングポイントになってくる年と考えております。6月市議会でも答弁いたしました。今、市財政の中期的な見直しを作成中です。今まではきちんとした形で出すということはありませんでしたが、今、作業中で結論は出ておりませんが、財源が今までのように豊かには確保できないだろうと想定される中で、行政サービス、市民サービスに影響を与えないで、なおかつこれから発生してくるさまざまな面での行政ニーズは、新しいものがどんどん増えてくるわけですので、そういったことにきちんと応えていくためには既存事業の見直しは不可欠ですので、皆様のお知恵を借りながら行財政改革にしっかり取り組んでいきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

事務局 議事に入る前に資料の確認をいたします。(資料確認)
これからの議事進行は岡本会長にお願いいたします。

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

岡本会長 ただいまより、第2回藤沢市行財政改革協議会を開会いたします。
本日の協議会は公開となっておりますので、会議資料の取り扱いについてお諮りいたします。本日の資料は「提供」ということでよろしいですか。
(「異議なし」の声あり)
それでは、提供といたします。

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

岡本会長 早速、議題に入ります。
議題(1)平成28年度の行財政改革協議会について、事務局の説明をお願いします。

事務局 (資料1参照)
「平成28年度行財政改革関連スケジュール」は、前回、全体の大まかな年間スケジュールをお示ししましたが、今回は協議会のスケジュールをはじめ、強調すべきところを改めてお伝えしたいと思います。
今年度の協議会として進行管理を行う中では、目途というかマイルストーンが2度あります。議会の関係では、11月の議会特別委員会では現在の「新・行革」の進捗と、「次の行革」の基本方針の案を報告することが

目標となります。それまでの間に協議会としては本日を含め4回を予定しております。特に「次の行革」の基本方針案の策定にあたりましては、各委員それぞれの専門的見地からご意見をいただき策定してまいりますので、各回での質疑やいただいたご意見について検討し、次の回の協議会に修正したものをお示しして議論をいただくといった形で進めてまいります。その後、2月の特別委員会までは1回の協議会となりまして、タイトな日程になりますが、ご協力のほどお願いいたします。以上です。

岡本会長

今年度は主に新たな行財政改革の策定に向けたご意見をいただきたいということと、11月に開催予定の行政改革等特別委員会に向け取り組みを進めていきたいとのことでした。新たな行財政改革については、議題の(4)として後ほど説明があると聞いております。

このことについてご意見・ご質問がありましたらお願いいたします。

特にないようですので、議題(1)を終わります。

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

岡本会長

次に、議題(2)新・行財政改革実行プラン平成27年度実績について、説明をお願いします。

事務局

(資料2参照)

資料全体のつくりはこれまでと変更しておりません。新・行革の取組については「4つの視点に基づく指標」、「全庁課題」、「個別課題」、「これまでの3年間を振り返って」という構成になっております。本日は時間の都合もあり、平成27年度の実績報告として、113ページからの「これまでの3年間を振り返って」に基づき、ご説明いたします。

「これまでの3年間を振り返って」では、中間総括として、これまでの振り返りと今後について記載しております。基本方針に基づく改革期間は、平成25年度から平成29年度までの5年間でありまして、平成27年度はその中間年でありました。

1「4つの視点に基づく指標について」では、「新・行財政改革」を直接測定するものではありませんが、取組全体の成果指標として4つの視点ごとに指標を設定しております。(1)「市民の視点」は、市民生活に関する意識調査を市民満足度調査といった形で市民アンケートを行っていますが、その結果です。(2)「財務の視点」は、財政健全化法に定める健全化判断比率を指標としております。(3)「組織と人材活用の視点」は、職場の健康度としてメンタルヘルスの調査結果を指標としております。(4)「現場起点の視点」は、全職員による職場の風通しアンケートの結果を指標としておりまして、いずれの指標も向上の傾向あるいは設定した基準の範囲を維持している状況にあります。

2「全庁課題について」では、全庁課題として（1）接遇の向上（2）5S運動の推進（3）コストの削減（4）内部統制・法令順守の徹底を設定し、全庁統一で取り組んでまいりました。年度ごとにそれぞれの課題の具体的取組を設定し、各部はそれに基づく取組項目を設定して取り組むこととしております。結果として、あいさつなど接遇意識の向上や無駄遣いの削減といった職員の意識改革は進んできておりますが、大規模な削減効果といった目に見える成果は出しにくい状況にあります。

3「個別課題」では、平成25年度は35課題に取り組み、以降年度ごとに課題の進捗状況や状況の変化によって整理・追加を行ってまいりました。平成27年度は19課題に取り組み、進行管理を行う中で成果目標の修正を行うなど進捗に努めてまいりました。年度末には課題に一定の方向性がついたものとして、「総人件費の削減」「藤沢市土地開発公社のあり方」「市民が利用しやすい新庁舎建設」「地域包括ケアシステムの構築」の4課題を整理することといたしました。

4「今後の方針について」では、中間総括をいたしますと、本プラン総体での取組による効果を定量的に測定する指標や数値目標の設定をしておりますので、現状の評価が難しい面がありますが、「①市民サービスの質的向上」「②財務の健全性の確保」「③職員の意識改革、職場の活性化」の3点において、各指標の向上などから見て効果があったものと考えております。

しかしながら、今後の状況変化として、平成27年度末以降の本市を取り巻く現状としては、後ほど議題4で触れますが、今後は大変厳しい見通しにあることから、次の行財政改革に向けた検討に速やかに着手してまいりたいと考えております。よって、現行の「新・行財政改革」については、平成28年度中は引き続き取り組むこととし、平成29年度からスタートする「次の行財政改革」に統合することを基本としております。以上です。

岡本会長

事務局の説明が終わりました。ご意見・ご質問がありましたらお願いいたします。

特にないようですので、議題（2）を終わります。

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

岡本会長

次に、議題（3）新・行財政改革実行プラン平成28年度の取り組みについて、事務局の説明をお願いします。

事務局

（資料3参照）

1「平成28年度全庁課題の具体的取組について」は、先ほど申し上げたとおり、各項目の具体的取組については毎年度設定することとしており、今年度については次のとおり設定し、各部における代表的な取組を各項目

にく各部取組事例>に記載しております。「(1) 接遇の向上」については、昨年度に引き続き「あいさつ・声かけ運動の推進」といたします。その上で、新たに市役所新館入口前にて来庁される市民へあいさつ・声かけを行い、さらなる接遇意識の向上を目指します。成果指標については、これまで同様、各部の市民アンケートの結果を引用することといたします。

「2 5S運動の推進」についても、昨年度に引き続き「資料・図書類の整理と廃棄」といたします。庁舎建て替えによる移転を見据えて、執務室内の参考資料、図書類の必要性を改めて確認し、可能な限り整理・廃棄することで移転時の物量削減に取り組みます。今年度は管財課と連携して、整理・廃棄の取組強化期間を設け、廃棄書類等の処分費を計上し、搬出用トラックを準備していますので、その機会を有効に活用し、物量の削減に努めていきたいと思っております。成果指標は、「ファイリング巡視における執務室内の整理・整頓に関する巡視結果」とします。

「3 コスト削減の徹底」につきましても、継続して効率的な業務執行の推進に取り組みます。昨年度同様、この取組の主たる目的は、全職員の共通意識として課内業務を点検し、業務の平準化及び見直しを進め、業務の生産性・効率性を高めていくことにあります。昨年度はその結果、数値で測れるものとして、成果指標に1人当たりの時間外勤務時間の縮減率10%を掲げましたが、達成できた部とできなかった部がありました。今年度の具体的取組としては、平成27年度末実績で前年度実績を上回った部について、その要因について分析し、平成28年度末までに一定の成果を得られるよう部局の管理者として改善プランを策定し、その進捗管理を管理職が行うこととしております。成果指標は設けずに、部内の管理事項といたします。

「4 内部統制・法令順守の徹底」についても、昨年度同様に内部統制制度帳票の活用の推進とします。指標につきましては、昨年度に引き続き活用状況の調査結果とします。以上が全庁課題についての説明です。

続きまして、3ページの「2 個別課題の整理について」ですが、資料としては記載させていただきますが、先ほどの議題(2)の中で触れていますので、説明は省略いたします。

次に、「(2) 平成28年度取組課題 15課題」についてですが、昨年度末で4課題を整理した後に、今年度に取り組む課題として15課題を一覧表にしております。今後も各部において、引き続きこのプランに基づき、目標達成に向けてスケジュール等の進行管理を行い、取組を進めてまいります。以上です。

岡本会長

ただいまの説明について、ご意見・ご質問がありましたらお願いいたし

ます。

磯村委員

(3) コスト削減の徹底について、前年度実績を上回った部について、部局の管理者がプランを策定し云々とあるが、具体的にどういうことをイメージしているのか。部局の理事者とは誰ですか。

事務局

部長を中心に各課において改善プランをつくってもらって、例えば9月末時点の進捗はどうか、12月末時点ではどうか、年度末ではどうかと3時期の進捗を見てもらいたいということをつくっております。

磯村委員

前年度実績を上回った部があったとしても、その前年度はどうだったかというのは当然ベースになると思う。あるいは前年と今年について、例えば選挙の時期とか法律が変わってマイナンバーがあったとか、いろいろな要素が必然的に出てくるのに、簡単に前年度実績を上回ったから、年に3回に分けてといった話があったけれども、そこも何で時間外になったかという要素を分析しないと、単純に数字的に増えたから管理者が何とかというのは違うのではないかという気がします。

事務局

昨年度で言いますと、5年に一度の国政調査がありましたけれども、そういった特別なことを除いて、平年の業務見直しの中で、そういったことを生み出す取組にさせていただきたいとか、特殊な何年に一度といったことは確かにあって目立ってしまったことはありますが、前年度との比較でたまたま出てきたところもありますけれども、通常業務の中で時間を有効にやっていくという考慮はしております。

磯村委員

前にもこの点は議論をしたけれども、時間外というのは単純に時間数が多いというだけではなくて、その人に仕事が偏っているとか、課の協力体制とかいろいろあると思うので、業務の見直しだけではなくて、同じ課の中でも、自分と違った部署でも手伝えるところはあると思うので、協力し合いながら、全体として減らす努力をしていかなければいけないのではないかと。その結果、協力体制という意味で職員の意識が変わってくると思う。時間外と簡単に言うけれども、内在されるものがいっぱいあるということを考えながら、管理職としてどうやるかは28年度の中でも議論があると思うけれども、意見として申し上げておきます。

脇屋委員

(2) 5S運動の整理、整頓、清掃、清潔、作法ですけれども、仕事の効率化とかロスやミスをなくすには整理整頓が一番大事ですけれども、この中で資料、図書類の整理と廃棄とするとありますが、市としてみんな必要な書類だと思ってそこにあると思うので、廃棄する基準とか、必ず保管をしておかなければいけない基準を設けて、廃棄する、保管をするということは考えていますか。

事務局

必ず保管しておくもの、年限の定めのあるものは公文書管理、あるいは

起案文書については当然ルールがあります。それに沿って作成から廃棄までやっております。それに補強するような資料、図書類も当然ついてくるのですが、起案文書や決裁文書は保管しているけれども、それを補強するような資料は一定のところを外さないといけないとか、議会の議案書などは議会のたびにたまっていくけれども、それを10年前は取っておいたけれども、それらも捨てていこうということで始めたわけです。

脇屋委員

今の時代ですから、紙で保管する以外にデータで保管しようということもあると思う。それを規則として決められてないと、紙というのは相当場所を取ったり、探すのに時間がかかったりするるので、その辺も含めて新しい庁舎に移るにあたっては、5Sというのは作業の効率では進めやすいところなので、もう少し掘り起こして進めていただきたいと思います。

河添委員

1点は、今の意見と同じですが、保管資料に限らず、会議資料を含めてペーパーレス化の取組があるのか伺いたい。2点は、コスト削減のところ、磯村委員の言われた部署によって差があると、その差に対して管理職というか市長なりがどういうアクションを取るのか、単なる褒め言葉だけなのか、それとも何か褒美があるのか、インセンティブをどう盛り上げているのか。3点は、ヒヤリハットの事例が課内では情報共有があると思うけれども、できるだけ多く共有した方がいいと思うので、内容によるけれども、全職員を集めて全員が共有する方がいいのではないかと思います。

事務局

1点目のペーパーレス化については、職員の共有サーバというか、そこで共有できるような感じでやっております。以前はでき上がったものを紙で全課に配布したものを電子掲示版という形でやる取組をしております。コピー部数を見直して必要な人にだけ渡すとか、事前に配布する場合は、必要な人にメールで送るとか、そういった取組はしております。

2点目の、コスト削減で部署による時間外の違いと効果の上がったところのインセンティブについては、ずっと取り組んでいる課題でありまして、ノー残業デーは基本的には毎週水曜日ですけれども、それ以外には各課の事情によって月に2日のノー残業デーを決めてくださいという取組をしているのですが、各部署によって時期的に繁忙期も違いますし、一律的にできない面がありますが、そういったことを強化するために、職員課が「6時一斉消灯」ということをして、残っている課がないか見回りを毎回のようにはしていますが、インセンティブという部分については特段、今のところ取組はありません。

小野副市長

インセンティブというと、逆の意味で、時間外をしたらよく働いたという話ではないと、そこがそもそもおかしいというのはかなり広がってきていると思います。以前だと、残って仕事をしているのが美德というのがあ

ったけれども、さすがにそういう感じではないけれども、かなり減らせている職場も限界に来ていて、平均よりも多いところの本質的な原因をどうするか、いかに効率的にするか、逆に上がったところはどうかという具体の対策ではないかと思えます。

事務局

もう一点は、事務系のパソコンは1人1台になって、共通のファイルで文書を管理しています。紙の量を減らしていく努力はまだまだできていますが、紙でないと落ち着かないという時代ではないのはわかりながら、各課のどこかにきちんとあって、そこでいつでも見られるということをつくれればいいけれども、どうしても印刷して紙で持っているという状態は実はあります。その意識改革と事務的には、新庁舎に移るということで、ペーパーレス化を含めた事務改善の方向性を今、議論しています。一番は議会に向かった資料が非常に多いのですが、議会でも来年5月には試行的にタブレットを導入して、紙ベースを変えていこうという動きがありますが、今、そこに投資をしてしまうと、新庁舎の問題があるので、基本的には30年の新庁舎の移転のところでワンランク上げたICT&紙の縮小に取り組もうという時期に来ていると思えます。

3点目のヒヤリハットの事例の共有ですけれども、今、庁内において各課では共有しておりますけれども、その他について内部統制等の所管をしております行政総務課が全庁的な事例を集めて、共通の事例があるようなことについては、全庁に公開して周知をしております。

脇屋委員

ヒヤリハットのリスクをみんなで共有するという話の中に、個人情報の遵守ということで、皆さん、戦々恐々としてやっていると思うのですが、市役所は市民の個人情報が山ほどあって、それを全然別の部署で取り組んでいる。それを行革では改めてやるということは考えていないということなのか。あるいは先に行って、それも見ていかなければいけないということですか。

事務局

個人情報の管理については既に条例化して、外部に漏れないように図っているところです。現状としては漏れるリスクはどこにでもあるので、完璧なものというのはもちろんありません。直近で言えばファクスも非常に危険なものですので、そういった部分をICTの基準とあわせて見直しの取組をしており、年々強化をしている状況です。ヒヤリハットの部分については、内部統制制度という概念の中で進んでおりますけれども、当然個人情報保護という既存からある部分と関連づけながら、齟齬がない形で進めている状況です。

脇屋委員

個人情報の部署というか、個人情報の保護について、これから先、どういうリスク分析をしていくのか、新しいシステムで得ようと考えているん

ですか。

事務局 個人情報を保護する所管課は決めてありますが、個々の情報管理そのものはその課ではやり切れないので、各課で持っている情報の管理の仕方をどうするかという部分は決めております。また、開示請求があったときに出していい情報なのかどうかを審査・管理するセクションはあります。

脇屋委員 そこで先ほどの残業の話になってくるのですが、世の中だんだん難しくなって、そういう仕事はどんどんプラスされていくものだと思う。そうすると同じ人数で管理していくとなると、残業をしていかなければならないのではないかと。中でロスをできるだけなくして、効率よくして残業経費を減らしていこうという取組は大事なことだと思うけれども、残業するにあたって、こういう理由で残業しますというのを上司に申請している仕組みにはなっているんですか。

事務局 そういう勤怠管理もシステム化をしております、事前申請をしてもらって、最終的には実績入力で所属長確認を電子で行っているのですが、極力残業予定の時間を午後4時までに課長の目に届くように、内部決裁で課長補佐、主幹、課長と流れていくのですが、5時の定時を過ぎてから入力するケースもあり、所属長に回ってくるのが翌朝になる、というようなケースもあるので、ローカルルールを設けて管理している状況です。

小野副市長 今のお話については2月議会での予算審議の中でしているのですが、昨年末に藤沢市民病院で労働基準監督署の指摘もあって、特に看護師等の医療職の時間外について不適切な取り扱いをしていた結果、支払いがされていない不払いの約1億3,000万円の案件を6月議会に出させていただいたのですが、市民病院なりの特殊性があって、業務管理ができていなかった、労務管理ができていなかった、支払いをしていなかった時間は仕事外だといったときに、事故が起きたら、そのときはどうするかも含めて、業務管理と労務管理における再確認をしております、大変高い勉強になったわけです。

脇屋委員 労務管理として支払いをきちんとしているのか、残業はどうかというところが基準監督署ではいろいろやられているようなので、どのように残業管理をしているのかお聞きしたわけです。

平綿委員 接遇に関する苦情案件が26年度は87件、27年度は99件となっているけれども、職員は一生懸命やっているのにこういうデータが出るのは、もしかしたら1人だけに苦情が来ていて、他の人は言われていないのではないかと。そういうようなケースもあるので、減らすことはできるのではないかと思います。

荒木委員 内部統制・法令順守についてですけれども、ヒヤリハットの事例もある

中で、懲戒処分など公表されているが、こういう事案に対してリスク管理をどう対応しているのか、リスク管理表を書き換えていくのか、教育で徹底していくのか、具体的に教えてください。

事務局

リスク管理表については、業務すべてについてやっけていまして、最初、つくり始めたときは、いきなり全部は大変なのでモデルケースを一つひとつ取り出して作り上げていったわけですが、どこにリスクがあるのかということ、リスク管理表をつくる過程の中で、きちんと押さえていく。リスク管理表をつくるのが目的ではなくて、作るまでのプロセスが大事であるということですので、今回の事案については、生活保護費の支給に関する部分で、かなり改善してきているのですが、最終的に100%にはなっていないということですので、ダブルチェックを基本に、1つのものを執行するに際して2人の目線できちんとチェックをする、1人だと間違いということもあるし、悪いことをする可能性も否定できないから、2人でチェックすることを基本に、リスクが内在していないかどうかをチェックしてきたのですが、残念ながら、今回の事案は新聞にも載っておりますが、査察指導員という監督をする側の人間というところがあって、今まではケースワーカーという現場で働く人間が勝手にそういうことができないように、チェックする権限を査察指導員がしたのですが、今回、それが裏目に出たということもありまして、それは当然修正しなければいけないので、再発防止検討委員会をつくって、今回の事案についてはダブルチェックという形に改善をして、既に実行しておりますけれども、庁内全体を見たときに、他に類似のものが残っていないか、全部局に声をかけて洗い出し作業をしていますが、もし抜けているとすれば、きちんと手順の中に入れて業務記述書兼リスク管理表をつくり直しをして、ヒヤリハットの事例として残していくということで、今、対応しております。

荒木委員

今回のものは特権があるだけにリスクもあると思う。

事務局

できる限り防止するような措置をつくっていききたいと思います。

岡本会長

他にありませんか。

ないようですので、議題(3)を終わります。

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

岡本会長

次に、議題(4) 新たな行財政改革について、事務局の説明をお願いします。

事務局

(資料4参照)

資料4は、次の行財政改革として「(仮称)行財政改革2,020基本方針」の策定に向けた背景、考え方、進め方をあらわした資料となっております。

1 はじめに、「新・行革」の改定)では、背景や現状を記載しており

ます。(1)「行革の歴史」では、本市は、平成8年度から3次15年にわたる行政改革により、組織のスリム化と財政の効率化に一定の成果を得てきました。その後は多様化する行政ニーズに対応し、市民が行政サービスの質的向上を実感できるよう、現在の「新・行財政改革基本方針 実行プラン」を平成24年度に策定し、平成25年度から取り組みを進めて現在に至っております。

(2)「本市を取り巻く現状」では、全国的な傾向にある急速な少子超高齢化の進展を背景とした、さまざまな行政需要の増加が見込まれるとともに、老朽化した公共施設、都市インフラの更新が必要とされています。本市においても「2025年問題」の予兆があらわれてきております。2010年には約3万5,000人であった75歳以上の高齢者が、2025年には6万6,000人を超え約1.9倍となる見込みです。こうした状況は、本市で経験したことのない社会構造の大きな転換であり、さまざまな影響が生じるものと想定されます。今後の財政見通しとして、歳入では税制改正の影響などによる市税収入の減少が見込まれ、歳出では社会保障関係費が大きく増加し、義務的経費の増加が見込まれております。平成28年度予算編成においては、歳入と歳出の均衡が取れずに財政調整基金を活用して対応を図りましたが、基金に依存しない歳入に見合った事業規模による予算編成の転換を目指す必要があります。

(3)「今後に備える改革に踏み出すことについて」として、今まで背景や現状を述べてまいりましたが、2025年問題における超高齢化の進展、生産年齢人口の減少などの課題を踏まえると、継続的な厳しい財政状況となることは避けて通れない状況にあります。また、東京2020オリンピックの開催や必要とされるセーフティネットの整備、公共施設等総合管理に係る行政需要の増大が見込まれます。このような中にあっても政策的な取組を確実に実行し、持続的な行政運営、都市形成を図るために、今後に備える対策として「(仮称)行財政改革2020基本方針の策定」に踏み出す必要があると認識しております。

次に、「2 (仮称)行財政改革2020策定のために必要と考えられる基本的な視点」として4点を記載しております。

(1) 持続可能な行財政運営のための一体的な取組として、「市政運営の総合指針」と、「(仮称)行財政改革2020基本方針」を検討期間・実施期間を一致させ、連携した取組とします。現行の「新・行財政改革」については、今年度中は引き続き取り組みまして、平成29年度からは「(仮称)行財政改革2020」に統合します。また、この取組は中期財政見通しや公共施設再整備プランの見直し、定員管理基本方針の改定なども密接な連携

を図ってまいります。

(2)職員の意識改革として、2025年問題に象徴される社会経済状況や、中期財政見直しをはじめとした本市の財政状況を全庁で共有し、改革の必要性を全職員で認識し、未来志向で取り組む必要があります。

(3)本市の「強み」の把握として、本市の施策を改めて分析し、他市にない「強み」、例えば藤沢市には市内13地区に市民センターを擁するといった優位性を認識するとともに、伝統的に市民活動が活発であるという「市民力」の高さを含め今後につなげていく必要があります。

(4)多様な主体との協働のさらなる推進としては、これからの行政ニーズへきめ細やかに応えていくためには、市民や自治会・町内会等のコミュニティ組織、出資法人その他のNPOなど、多様な主体と協働するためのマルチパートナーシップの仕組みづくりを引き続き、支援・調整してまいります。

次に、3「(仮称)行財政改革2020の基本的な枠組み」といたしましては、「次の行革」は、行政改革と財政改革を一体的な取組としてとらえ、「市政運営の総合指針」とは相互に関連するという枠組みに整理しております。

(1)の行政改革については、セーフティネット機能としての社会保障関連業務の増により、人員的には増員圧力がかかっていますが、定員抑制を図り、行政需要への柔軟・効率的な対応を図る定員管理の見直しを進めてまいります。また、業務効率性の一層の向上、アウトソーシングや多様な主体との協働等の取組、人事評価、人材育成、組織改正等による組織改革を推進します。

(2)財政改革としては、緊急性、優位性を重視しつつ、歳入に見合った歳出規模による予算編成手法への見直しを進めます。平成29年度の予算編成については、限られた財源の中で各部局において予算編成を行い、よりスピーディーに市民ニーズを事業に反映できるよう、一部の事業費について各部局に予算枠を配分する「枠配分方式」を取り入れて見直しを図っております。今後はこの方式の精度を高め、よい循環を生み出し、未来へ向けた確かな財政基盤の構築を図ります。また、財政硬直性を緩和するための義務的経費を含めたすべての事業経費の見直しを行うとともに、公共料金の見直しを進めます。

4ページの上段の図は相互の関連性を表にしたイメージ図で、図の下段の「市政運営の総合指針の改定」は、緊急かつ重点的に取り組む施策を明確化することを基本とし、行財政改革とは相互に関連するものとなります。

4の「(仮称)行財政改革2020の進め方」、5の「今後のスケジュール」

は記載のとおりです。

また、本日、配布いたしました追加資料「(仮称)行財政改革 2020 基本方針(案)の骨格」は、資料4とともに、今後、皆様からのご意見をいただく中で肉づけをしていき、基本方針となっていく際の骨組みをイメージしております。この後、委員の皆様からそれぞれの専門的な見地から、考え方や方向性等のご意見をいただきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。以上です。

岡本会長

事務局の説明が終わりました。このことについては事前にお知らせしておりますので、お一人、2～3分程度でご意見をいただきたいと思います。こういったものは市民目線での意見も重要となりますので、市民委員から順にお伺いしていきたいと思っております。

平綿委員

「(仮称)行財政改革 2020 策定のための基本的な視点」の(4)の「多様な主体との協働のさらなる推進」で感じたのは、郷土愛、人の和、元気ということが言われているけれども、地域の活動をしていて、年々、人の和が薄れてきているように思う。いろいろなことを計画するけれども、地域活動をしている人は一部の人で一般の人には全然伝えきれないというか、感じ取ってくれないというようなことを強く感じています。これも行財政改革の1つとして、人間の付き合いがうまくできるようになっていくと、経費節減もかなりできていくのではないかと。お金をもらっているから、そのことだけやっているということだけでなく、お金をもらわなくてもコミュニケーションを取りながら、いろいろなことが運営できるのではないかと感じているのですが、その辺を市の方でも出していただければ、それについて対応していくこともできるのではないかと思いました。

石原委員

同じく(4)「多様な主体との協働のさらなる推進」の多様な主体について、述べられていないけれども、例えば(3)の「本市の強み」という部分で、市民活動が活発であるとあるけれども、藤沢市は市民活動が活発であるという声を他市の方から聞くのですが、市民活動団体とか NPO 法人との連携・協働で進めていくのもいいと思うけれども、1人の若者の視点から行政を運営していくという部分もぜひ盛り込んでいただきたいと思っています。例えば18歳選挙権が今度の参議院選挙から始まりますが、18歳選挙権については、もともと国は政治に関心を持ってもらうために年齢を引き下げたという経緯がありますけれども、若い人たちは藤沢市が何をやっているのか、知っている人は知っているけれども、知らない人は本当に知らないのです。逆に市の方から「行政ってこういうことをやっているんですよ」とか、「行政運営とか財政運営をこういうふうに行っているんですよ」というところを、もっと若い人たちに知ってもらうための取組とか、フォ

ローアップしていけたら、若い人たちの意見などを吸い上げることができるのではないかと考えています。そういった取組をしていくことで、将来的に「藤沢市の強み」の部分につながっていくのではないかと考えて、意見を申し上げました。

脇屋委員

藤沢って財政が豊かであるというイメージがあったので、こんなに行財政改革に取り組んでいるとは考えてもいなかったのですが、私も 2025 年になると 75 歳以上の 1 人になるんですが、どんどん税収が少なくなって、かかる経費は何十億も増えていくということですが、これは人口が増えるとか減ると一緒に、どうしていかなければいけないかという将来像をつくっていく必要があるのではないかと。単に 25 年とか 35 年ということではなくて、1 年、1 年の将来像を考えていく。人口がもし減っていくとすれば、今、市が持っているものの仕分けをしていかなければいけない。これは 25 年、30 年に向けて高齢者は増えていくので、ここに無駄なものがあると、仕分けをして経費がかからないようにしていくというのが大事なので、それは行革という歴史の中できちんとつくられていると思うけれども、市を取り巻く状況は、ここに打ち出されているよりは、市民の人たちはもっと安心して受け止めているような気がするんです、人口も増えているし、観光客もたくさん来るし、オリンピックも誘致したし、圏央道が開通して人もどんどん来るし、藤沢市は日本で一番子育てをしたいまちに選ばれているしという具合に言われている。それは全く間違っていないけれども、それをどうやって 1 年ごとに減っていく税収と増えていく経費のバランスを取っていくか。収入は会社と違って経費を無駄にしても、何十億の経費を削減しましたという無駄をやっているわけではないと思うんです。その辺の必要なものと必要でないものの仕分けとか、将来、藤沢に住む人たちが高齢者になっても幸せになっていく、これが絶対必要だよねというところにお金をかけていく、その仕分けがきちんとできていないと、お金が足りないことになるのではないかとこの感想を持ちました。

職員の意識の改革を打ち出したのは、非常に斬新だなと思いました。市の職員たちは税金が自然に入ってきて、その税金の中から給料が払われているので、何とかなるかなと思っていたのですが、それもカルチャーショックで、意識の改革をして無駄とか余計なことは全部刷新をして、市民サービスの向上をしようという意識改革は、藤沢市の強みになるのではないかとと思いました。そういう意味では、今回、委員を引き受けて、市の取組とか、どう運営していくかという努力に触れて、大変うれしく思っています。それが末端の職員まで落ちていくように努力をしていただければと思います。

基本方針を拝見しての意見の第1点は、藤沢市の抱える問題の第1に、高齢化に伴う「2025年問題」があります。2025年に藤沢市の75歳以上の高齢者は6万6,000人、これは42~43万人とすると15%を超える勢いです。2025年の全国平均が約18.1%と推定されているので、それと比べると低いけれども、2010年と比較して1.9倍とその増加率は全国平均の1.63倍より高いわけです。藤沢市はこの問題に対して、よりスピード感、緊張感を持って取り組む必要があります。

第2の問題は、平成35年(2023年)にかけて、市税収入が約36億円減り、扶助費が約42億円増える見通しであることです。これは避けて通れないというか、固い数字です。人口も頭打ちになるかもしれない、所得も伸びないかもしれない。したがって、経常収支比率や自主財源比率は悪化しますので、この点を考えると、健全なる危機感を持って行財政改革に取り組む必要があると感じます。

第3点は、この2つの問題は数値、定量的な問題ですので、ある程度の数値目標を持った定量的な管理と経営をする必要があると思います。ちょっと気になったのは、職員数が323人増加したのはいろいろ理由があると思うけれども、私は第3次行革の最後の年まで携わっていたので、相当、数値管理をしていました。その結果、176人減少したのですが、その後、ちょっと緩めたといいますか、定量管理が外れていますので、もう一度、次の行革では、ある程度の数値目標を持った定量的な管理と経営が必要になるだろうと思います。

第4の問題は、私が協議会の会長を務めておりました平成24年度策定の「新・行革プラン」との関係性についてです。来年度に吸収合併というか、統合していくということですが、平成24年度プランは、5Sとか、意識改革とか、コンプライアンスとかありますけれども、相当に顧客目線とか質的なことを意識したもので数値に落としているけれども、数値から外れている点もあります。それはそういう意識でつくったものでしたけれども、行財政改革2020は、これと重なる期間もありますので、継続性は大事だと思うので、全く違う感じでやるのではなくて、重なっている時期を含めて定量と定性が融合したハイブリットな感じのものであった方がいいと思います。ちょうど新庁舎の移転がありますので、平成29年度はそういった動きができると思います。

最後の5点目は、かつての行革は、この協議会も財政の「財」も入っていなかった時期もありますし、「経営」が入った時期もありますが、いわゆる行革が単純な定数削減とか一律コストカット、かつての事業仕分けといった性格を持っていたのですが、この藤沢市の行財政改革は、それとは

一線を画した、先ほど言われた「藤沢市の強み」、あるいはいい文化といったものを生かして、多様で意識の高い市民・コミュニティとの協働に取り組むプランにすることが強調できれば、よりよいプランになると思います。

椎野委員

1点目は、3ページの(3)「本市の強みの把握」ところで、「事務事業の強みだけではなく、市民力の高さを含め市民とも共有します。」とあるけれども、共有してどうするということは書いてない。(2)の職員の意識改革は、「市の財政状況を全庁で共有し、行革に未来志向で取り組みます。」と書いてあって、これは共有が目的であるのでいいのだが、(3)の「共有」は手段であって、目的ではないので、どうするということを書く必要があるでしょうというのが1点です。

2点目は、(4)の「多様な主体との協働のさらなる推進」です。協働の推進は、多様な行政ニーズにきめ細かく対応していくためには、行政だけのサービスではお手あげですと、皆さんと一緒にやっていくしか道がないんですということだと思えます。そのときにその相手方、ここで言うのはコミュニティ組織と出資法人とNPOなどとなっているけれども、企業とか大学がないというのが素朴な疑問です。藤沢市は元気なまちづくりに向けて、日本マクドナルドとマルチパートナーシップの協定をしているけれども、これを日本マクドナルドが見たら、がっかりですよ。「マルチパートナーシップの仕組みづくりを引き続き支援・調整します。」とあるが、支援・調整というのはプレーヤーではなくて、サポーターとコーディネーターです。市はプレーヤーではないのか。マルチパートナーシップは、行政と企業とか非営利組織と一緒にあって地域の課題を解決していきましようと言っているのだから、支援・調整の立場ではないと思うので、そこがちょっと違うという点が気になりました。

河添委員

私も2点、気がついたところを申し上げますと、1つは、今回の要は職員の意識改革です。ところがよく見ると、人員削減とか給与見直し、ノー残業とか、職員に対して厳しい見直しを迫られている。その中で必要性を認識して未来志向を言えと言われても、やはりモチベーションは下がっているのではないかと。だから、職員の意識改革の中にそれに見合う、例えば人事評価、透明性を高めるとか、能力給を導入するとか、福利厚生をもう少しよくするとか、ネガティブに働くようなところに対してポジティブな部分を配慮しているということを職員に見せないと、職員はたまったものではないと思われてしまうのではないかと。未来志向をボトムアップで取り出そうとするならば、その仕組みとして、いろいろな職員の意見を取り入れていく、そういった仕組みをつくらなくてはいけないのではないかと思

います。

2点目は、「多様な行政ニーズ」云々という言葉が出てきていて、それに応えるという形になっているけれども、せっかくいろいろなアンケートを取っているわけだから、ニーズがどういうふうに変化をしてきて、その変化に対してどう応えるのか、ニーズの変化を明確にとらえた行革であってほしいというのを感じました。アンケートを見ると、住みやすさというのはどんどん向上してきている。インフラの老朽化対策は必要ですけども、それをプラスとすると、逆にスポーツとか文化のあたりが伸び悩んでいる。そうするとその辺のニーズの変化をとらえて、どういう行革をやっていくんだというメッセージ性を少し出してほしい。そういったニーズと市の方から藤沢市の人に対して、こういう意識をもっと高めてください、こういうことを一緒にやっていきましょうというところが何もないので、ちょっと寂しい。そこで大学の教員として言うならば、国際性とかを今後、藤沢市がやっていくんだというようなメッセージ性があった方が、市の職員、市民と一緒にやって行革に取り組んでいけるのではないかという感想を持ちました。

磯村委員

一昨日、2015年の国勢調査の結果が報道されて、65歳以上というのが起点になって、4人に1人がという見出しがついていた。もう1つは15歳までの年齢と65歳以上の年齢の人口が逆転したというのが大きな視点です。ここで藤沢市が人口統計の中で、それを見据えて社会福祉関係の扶助費は、どんどん増えていくのは当たり前であって、それを藤沢市が切りますという話ではないので、人口の増え方はある程度数字的に把握できると思いますが、いかに生産人口が減って、それがどう展開していくのか、先ほど中期の財政見通しをつくられているということだが、大変難しい数値だと思うが、消費税の問題とか国と地方の交付金の分配の問題とか、その他財政上のいろいろな問題はあろうと思うが、限られた財源しかないということの意識を、集中と選択というのがあるけれども、市民の方々にも数値的な情報をタイムリーにとらえながら、市の広報等でこれからの10年後、20年後はこういう財政状況と需要がありますということを市民の方にわかってもらう。何をやるかではなくて、何をしなければならないかということで、質的行政サービスは当然これからもやっていかなければいけないけれども、できませんよということを最悪の場合、言わざるを得ないと思う。そういった全体の中で、これもやる、あれもやるんだったら、申しわけないけれども、公共料金を上げて幾分か負担を市民にお願いしますということ、中学1年生がわかるくらいのわかりやすさで、漫画チックで書いてもいい。ごみの問題では有料ごみとかいろいろあった。

もう1つは、アウトソーシングの話があったけれども、いろいろなところと組んでやることは大事なことだが、一番大事なのは、団体と組むことによって市民サービスの向上が現状維持ならまだしも、悪化してはならないので、その見極めが大事だと思う。

周りの平塚市とか大和市でも抱えている問題は同じなんです。だから、アウトソーシングするときには、指定管理もそうですけれども、いい事例は真似をしていいと思うので、そういうことをぜひやっていただきたいのと、一番大事なのは、市民の方々に現状をよく知っていただくことです。

それから今まで、こういうものを行った、ああいうものを行ったという結果をかなり重視する向きがある。アウトプットとアウトカムと言いますが、結果も大事だけれども、そういうことをやったことによって、市民の意識がどう変わったか、市民サービスにどういう影響があったかとか、そういったものを今後の行革の中でやっていただければありがたいと思います。

荒木委員

1点は、3の(1)行政改革は、業務効率性の一層の向上、BPRによる業務の効率化とあって、「BPR」というのが突然出てきたので、これは何かというのは当然あるけれども、この違いがよくわからないし、この2つの文章は要るのですか、イメージ図にもその2つが書かれている。

2点は、2の(3)本市の強みですけれども、市民力の高さというのが、この取組が、イメージ図にもどこにもない。マルチパートナーシップの含みで入っているのか、よくわからないので、もう少し具体性が欲しい。共有してどうするのかというところです。

3点は、コンプライアンスとか接遇とか5Sというその辺の観点が組織改革に入るのか、職員の意識改革に入るのかわからない。せつかく4年やるわけだから、残しておいてもいいのではないかと思います。

岡本会長

各委員からの素晴らしいご意見を拝聴して、私もそんな感じだと思いますが、一言、申し上げますと、「本市の強み」ということを生かすべきだと思っています。13 地区に市民センターがあるというのは、なかなかできることではないし、そのセンターでは市民活動がすごいと言われるので、それを使わざるを得ない。その強みがどういうふうに生きているかという、要するに高度な文化をつくり出して住みやすい、生活しやすい。女性にとって非常に住みやすいまちというのは、すごいことだと思います。せつかくそこまで行ったのですから、豊かな財政は必要になると思います。もちろん精神論ではなくて、みんなでこういうふうにしましょう、一緒に共有しましょう、何とかしましょうはいいと思います。それはそれで別の枠として大切だと思うけれども、やはり将来は明るくなければ駄目で、特

に若い人に対して楽しい目標をつくっていくことが大事だと思います。そのためにはこれから国際化のものを持ってくるとか、これからどんどん発展していく宇宙、例えば星を見ようという課をつくってもいいわけです。そういう簡単なことから始めていく。それから国際化というか、グローバル化としてちょっと違う観点を持ってくる。今まではこういう形だったと、外国との提携をしっかりとしていこう、オリンピックもあるよ、何か新しいものが来るよと、若い人が好ましい要因のものを並べていくことも必要だと思います。それがしいてはどういうふうになるかという、小さなお子さん、それから65歳以上の人がたくさん増えてくる。その人たちが共同に楽しく過ごせるテーマパークか何かをつくったらどうかと思うわけです。テーマパークというとお金が必要なので、民間が事業主体としてやる、その資金を公共事業に使うPFIというのがあるので、公共事業とタイアップさせて、その余ったところで、そういった小さなものをつくるという形で広めていったらどうかというのが1つです。

そのためにはBPRによる、要するに構図を根本的に見直して、ビジネスプロセスを最適化させるような再構築を図る。それは今の行政にとって必要だし、それをいつやるかという、今ではなく、新庁舎ができて全部入るときにやるのが一番やりやすいと思う。ですから、28年度、29年度と言わないで、新庁舎ができるまでに、今言ったビジネスプロセスをきちんと見直して、何が要るか、要らないか、これも難しいけれども、長年これに携わってきた方が、ここまでやったとか、それは取っておいてほしいとかというのはあるでしょうが、その辺はIT化して、その中に入れ込んで端っこの方にしまっておく、それでメインのものを出しておくとか、そういうような形をしていったらいいのではないかと考えました。それを具体的にどうするのか、これはできる、これはお金がないからできない。何でもお金で始末するのではなくて、推進力は非常に大事です。そのためにも余熱というのが必要です。余熱になるためのものをどこかにつくらなければならない。そのために公共施設を民営化にして、それを少し補って若者が楽しくそこで何かができる、そういう部門をつくったらどうかと考えました。

それでは、事務局は本日の意見を参考に取り組を進めていただくようお願いいたします。

事務局

委員の皆様からの貴重なご意見、ありがとうございました。一つひとつに対してはお答えできませんが、全般的なことをお話しますと、2025年問題については、今、企画政策課の方で総合指針の見直しをしているのですが、その総合指針の見直しをする中で、2025年問題に対する考え方の

レポートというのをまとめています。実は、先週の市議会で2025年問題のレポートと総合指針の見直しをセットにして、13地区ごとのデータも添えながら2025年に向けて、こういうふうに考えていきたいというところが示されております。きょうは、そのダイジェスト版をお配りしますので、お目通しをいただいて、次回にそれを見た上でのご意見をいただければありがたいと思います。

もう1つは、お話をたくさんいただいた中では「藤沢市の強み」というところのご意見がありまして、今日の資料4については、基本方針そのものということではなくて、基本方針をつくっていくためのロードマップと考えてまとめたものです。したがって、今の「強み」の把握の部分は、生焼けになっておりまして、藤沢市の場合は、いろいろな分析をやっていきますと、例えば総務省に毎年定員管理の報告書を出しているわけですが、その中に例えばこういう分野には何人の人間が携わっているということ報告して、全国平均あるいは類似団体と比較をしますが、それをやると明確に出てくるのは、市民センターいわゆる出先行政機関に充てている職員の数、全国平均と比べると非常に多いです。藤沢市の市民センターは、ご承知のように住民票やいろいろな届出とか証明書を出すだけでなく、地域コミュニティの核となっている自治会とか社協とか、いろいろな団体の事務局を持っており、それぞれの地区のコミュニティを支える役目を担っているのです。我々が入ってきたときからそういう部分に慣れていきますので、当たり前と置いていたところもあるのですが、改めて分析をしていきますと、こういったものはやはり藤沢市の大きな強みであって、先ほど人のつながりという話もありましたけれども、今、地域包括ケアシステムというものを藤沢市でも地域の中で人が人を支える仕組みをつくっていくことに力を入れてやっているところです。そういった取組も、今の市民センターをはじめとした藤沢市の強みというところがベースにあって、それを活用することによって地域包括ケアシステムのような、人が人を支えていく仕組みがつくれていけるのだと思いますので、新しい行革をつくる中でも、そういった藤沢市の強みというものを方向性として大事にしながらか、お金がない中で、非常に厳しい状況になっていく中での行政改革を両面で進めていこうと考えておりまして、まだ、今日の段階ではそこまで書けなくて大変申しわけなかったのですが、その辺もご意見をいただいた中でブラッシュアップをして、お示しをしていきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

宮治副市長

いくつかコメントさせていただきます。平綿委員から、これからは多様な主体というものが大事であるというご指摘をいただきましたが、全くそ

のとおりで、例えば今までは、何でもかんでも役所という文化があって、また、それをもてはやす文化も価値観もあったと思いますが、これからは公共がやるべき仕事と昔のように向こう三軒両隣といいますか、ご近所だけで解決できる問題、それよりもちょっと大きい自治会とかの範囲で解決できるという概念の中で仕事を分けていかなければいけないと思います。かつて、これは他県ですけれども、新興住宅地で、夜中にカエルの鳴き声がうるさいという苦情が市役所に入った。そうすると翌日、市役所の職員が総出でカエル捕りをやったという話があって、最初は美談のようなことだったが、これは役割としておかしいということで、これからは誰が担うべきなのかということを考えていかなければいけないという貴重なお話と思っています。

それから石原委員からは行政のPRが下手ではないかという話は、そのとおりと思っていまして、今、行政の方でも従来型の広報だけではなくて、遅ればせながら動画というものに注目して、これからユーチューブにどんどん動画をアップして、分かりやすい市政、みんなに見てもらえるような、わかりやすく、ご理解いただけるような取組を進めていこうと思っております。

脇屋委員からは、超高齢社会を乗り越えるにはモデルが必要ではないかというお話はそのとおりと思います。この行革の中でお示しできるかどうかはわからないけれども、今、市の健康寿命を延ばすという取組は、超高齢社会を乗り越えていくための1つの大きな手法と思っています。それだけではなくて、健康寿命を延ばすことによって社会保障関係経費の伸びを抑制しようという発想ですけれども、一方では、収入の確保という意味で、健康寿命につながるような新しい産業を市内に育成して、収入の確保に取り組んでいく。そういった形で超高齢社会を乗り越えていかなければならない。逆に言えば、先ほど人口構造の話がありましたが、今の社会はピラミッド型の人口構造が前提となっている社会システムなので、これが逆三角形になったときには必ず破たんしますので、これを乗り越えていくモデルをつくらなければいけないというご指摘はそのとおりと思います。

それから職員のコスト意識についての指摘もありました。これも遅ればせながらですが、今、全国の自治体も公会計といいますか、複式簿記が義務づけられて、藤沢市も貸借対照表といったもので市全体だけでなく、部ごととか、そういった形で分析ができるようになってくると思いますので、職員一人ひとりにコスト意識を植えつけていきたいと思っています。

松林委員からは、将来、税収が減る、扶助費が増えていくのは既定の事実であるというのは、まさにそのとおりでありまして、その中でいかに歳

出を減らす取組、それから税を増やしていく取組をやっていかなければいけない。つまり何をしないで放っておいたら税収は減る一方になりますので、先ほど申し上げたセ辻堂のロボケアンターみたいな新しい産業をこれから市内に誘致するというのも1つありますし、それから北部の方では相鉄の延伸という形で、慶応大学を含めて新たな核をつくっていこうという取組をやっている。そういった取組の中で、市の収入をもっと増やしていこうといった取組を進めているところです。

それから椎野委員の連携先として企業などは念頭にないのかというお話については、そこはちょっと直さないといけないのかなと受けとめました。当然、PFIとかPPPという中では相手先に企業もありますし、企業と包括連携の形で、当然市民団体も合わせて企業として連携していくのは必要なことと思っております。

それから河添委員の職員の意識改革は本当に必要でありまして、役人という、前例踏襲とか事なかれ主義とか横並びとかお上意識の上から目線といった感じは完全に払拭できていないというのは、正直なところだと思いますので、この辺を直していく。一方、役人のいいところ、例えば仕事に正確だとか、そういったものは伸ばしていかなければいけない。そういった中で藤沢市の職員の意識改革をやっていかなければいけないと思ったところです。

磯村委員からお話がありましたいろいろな情報を市民に見せていく、これもそのとおりだと思っております、例えば財政の将来推計、これはいろいろな制度がころころ変わってしまうので、将来推計をやっても4～5年が限界と思っております。長期にやっても余り意味がないと思うのですが、いずれにしても、こういう結果になりましたと、ただ見せるだけではなくて、市民が政策をチョイスできるような内訳まで詳しく見せていくことが大事だと思っております。

財政運営の基本に「入るを量りて出ざるを制す」のが原則だとよく言われます。つまりどのくらい入ってくるのかを見極めた上で仕事をしろというのが原則と、一般的に言われますけれども、実はそうではないという説もありまして、出るを量ってから入るを制す。つまりこれだけのサービスが必要だったら、そのかわりこれだけの負担が必要だと。つまりこれだけのサービスが必要だったら、税金を多めにもらいますよといったやり方もあるということで、その辺を明らかにする中で、市民の皆さんと財政運営の議論が今後できればいいと思っております。

それから会長からは仕事の見直し、やり方、ビジネスプロセスという中で、例えば市役所の中でも会議がやたらに多いとか、誰かが新しい事業を

思いついたときに、そこから実行に移るまでのスピード感が早いのか、遅いのかといった中での仕事のやり方はまだまだ見直せるのかなと思います。冒頭に議論があった時間外を減らす取組の中でも、仕事のやり方を変えるだけで相当時間外は減らせると思っていますので、そういったあたりも市として取り組んでいかなければいけないと思っています。全部にお答えしているわけではないので、駆け足でコメントをさせていただきました。

椎野委員 基本方針に盛り込む必要はないけれども、ソーシャルインパクトボンドについて、少し研究してほしいと思っています。税収が増えない中で、地域課題を解決するためにどうするかといったら、民間の投資を呼び込んで課題を解決するという方法が、今、世界的に取り入れられていて、日本財団も全国の幾つかの自治体とパイロット事業を、例えば尼崎市では若者の就労支援を、横須賀市でも特別養子縁組事業などもやっていますので、将来的にはそういうことも検討する必要があるかなと思います。

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

岡本会長 それでは、次に、議題（５）平成 28 年度外部評価及び「カイゼンふじさわ」の実施について。前回の協議会では、評価対象施策の選定に当たってご意見を伺いました。その後、会長と事務局で調整した結果も含めて、今年度の実施方法について、事務局より説明をお願いします。

事務局 (資料 5 参照)

前回の協議会では、実施要領案をお示しし、評価者及びコーディネーターを決定していただきました。また、評価対象施策に関してご意見をお伺いし、その後の調整結果も含めて実施要領をまとめましたので、ご報告いたします。基本的な内容について変更はありませんので、説明は省略し、変更点のみご説明いたします。

はじめに、「2 実施日時・会場」では、外部評価は 7 月 15 日（金）午後 3 時から午後 4 時 45 分まで、会場は藤沢プラザビル 5 階第 1 会議室を予定しております。

「カイゼンふじさわ」につきましては、7 月 31 日（日）午後 1 時 30 分から午後 4 時 30 分まで、会場は藤沢市保健所 3 階大会議室を予定しております。

次に、「3 実施体制」では、(1) の評価者については、すべての評価者が決定しましたので、資料に評価者名簿をつけておりますので、後ほどご確認いただければと思います。

次に、「評価対象施策」では、前回のご意見をもとに調整した結果、4 名の委員からご希望をいただいた「犯罪のない明るいまちづくりの推進に

ついて」に決定いたしました。この施策の所管部は「市民自治部」、所管課は「防犯交通安全課」となっております。実施要領を変更した部分は以上となります。

次に、「8 スケジュール (案)」では、現時点では外部評価の資料等について作成しておきまして、7月8日を目途に全委員にお送りさせていただきます。評価者の方々は、送付されてきた資料をご確認いただき、質問事項等があれば、同封の質問票でご連絡をいただきたいと思います。事前にいただいたご質問事項等については、外部評価の当日に所管課から回答をさせていただく予定となっております。また、評価者の皆様には「施策評価シート」を、資料に基づいて作成していただくこととなります。施策評価シート (案) を資料の最後のページにつけてありますので、ご確認いただきたいと思います。こちらは外部評価の資料及び当日の説明等を聞いた中で、率直なご意見をいただければと思っております。なお、施策評価シートは、7月15日の外部評価終了後に事務局で回収し、整理した上で7月31日の「カイゼンふじさわ」の際に参考資料として配付の予定です。詳細な事項については、評価者の皆様には改めてご案内をさせていただく予定となっておりますので、よろしく願いいたします。

岡本会長

説明が終わりました。今年度の評価対象施策は「犯罪のない明るいまちづくりの推進について」に決定いたしました。また、日程等の説明がありましたが、ご意見・ご質問がありましたらお願いいたします。

特にないようですので、外部評価は7月15日 (金) 午後3時から、会場は藤沢プラザビル5階第1会議室。「カイゼンふじさわ」は、7月31日 (日) 午後1時30分から、会場は藤沢市保健所3階大会議室での開催となりますので、評価者の皆様はいま一度、ご予約の確認をお願いいたします。また、今年度評価者でない委員につきましては、「カイゼンふじさわ」にオブザーバーとしてご参加いただきますようお願い申し上げます。

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

岡本会長

以上で、本日、予定していた議題は終了となりますが、2「その他」として、委員の皆様から、何かありますか。(なし)

事務局からありますか。

事務局

1点目は、次回の協議会の日程は、7月15日 (金) の外部評価、7月31日 (日) の「カイゼンふじさわ」を挟みまして、協議会としては8月下旬を目途に開催したいと考えておりますが、日程等は改めてご案内いたしますので、よろしく願いいたします。

2点目は、第1回協議会議事録を机上にお配りしておりますので、お気づきの点がございましたら、2週間以内を目途にご連絡をお願いいたします。

す。

3点目は、藤沢市の指定管理者制度を導入した施設について、第三者による評価を毎年行っております。その評価委員に、市民委員としてお一人参加をいただきます。その市民委員の人選に当たっては、昨年度から行財政改革協議会の市民公募委員の方をお願いしておりまして、事前に平綿委員にお話をしまして、ご了解をいただきましたので、第三者評価委員としてご参画いただくことになりましたことをご報告いたします。以上です。

岡本会長

以上で、第2回行財政改革協議会を終了いたします。

午後5時01分 閉会