

平成 28 年度 第 3 回 藤沢市行財政改革協議会

日 時 2016 年(平成 28 年) 10 月 17 日 (月)
午後 2 時

場 所 藤沢市保健所 3 階 中会議室

1 開 会

2 議 題

(1) 新・行財政改革実行プラン平成 28 年度進捗状況について

(2) 藤沢市（仮称）行財政改革 2020 基本方針（素案）について

(3) その他

3 閉 会

事務局

ただいまから第3回藤沢市行財政改革協議会を開催いたします。

開催に当たりまして、本日の出席者は委員11名中9名が出席しており、過半数を超えておりますので、会議が成立していることをご報告いたします。

現時点での傍聴者はありません。

また、会議の状況等、写真撮影や録音をさせていただきますが、ご了承くださいますようお願いいたします。

それでは、開会に先立ちまして、両副市长より一言、ごあいさつを申し上げます。

小野副市长

行財政改革2020基本方針の議論は、これから皆さんと本格的にさせていただくわけですが、ご案内のとおり、地方財政計画の方向性を国はどこまで持つのかというのもありながら、藤沢の財政状況は全国的に言えば相当高いレベルにありつつも、逆に言うと、藤沢は藤沢として、ある意味、国に頼ることもないですし、他市町村の財政構造を見ながら、他を見本にしていくというようなこともないと思っておりますので、まさしく藤沢市がこれから歩いていく方向性をきちんと見定めて、ニーズをいかにとらえながら、行政の継続性をいかに担保していくか、まさしく行財政改革の本筋のところできっちりしていくようなことになってまいりますので、そういったことでの議論をぜひお願いしながら、将来を見据えた元気なまちづくりを進め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。

宮治副市长

前回の協議会からの間に、報道などのご案内のとおり、藤沢市政において不祥事が続いたことに改めてお詫び申し上げますなければいけないと思っております。今、再発防止に全庁挙げて取り組んでいるわけでございまして、その中で市の仕事を抜本的にチェックしているところです。不祥事は当然あってはならないことですが、これを機に徹底した仕事の見直し、とりわけ前例踏襲、横並びといったお役所の文化を見直していきたいと考えております。そのあたりは本日の議題(2)でご議論いただくことになろうと思っております。よろしく願いいたします。

事務局

ありがとうございました。

続いて、議事に入る前に本日の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をお願いいたします。

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

岡本会長

それでは、ただいまより協議会を開催いたします。

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。本日の資料については提供ということでよろしいで

すか。

(「異議なし」の声あり)

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

岡本会長

早速、議題に入ります。

議題(1)新・行財政改革実行プラン平成28年度進捗状況について、事務局の説明をお願いします。

事務局

(資料1参照)

今回の資料は、平成27年度実績として取りまとめたものをベースに、今年度の上半期の状況として作成したものです。資料の構成は基本的には変えておりませんが、昨年度作成した「これまでの3年間を振り返って」という中間まとめのページを除いて、計画期間の4年目として作成いたしました。基本的に集計の時点は9月末日となっております、年度の後半に調査結果がまとまるものなどは空欄となっております。

それでは4ページをご覧ください。新・行財政改革の取組状況や成果を示す指標を新・行財政改革の4つの視点から示したものです。「(1)市民の視点」については、市民サービスの質的向上が図られ、市民満足度が向上しているかをあらわす指標として「市民生活に関する意識調査」の項目から、都市像や基本目標に関する調査項目に対する結果を指標としております。今年度の意識調査は、10月18日が締め切りとなっておりますので、集計はこれからとなりますが、まとめ次第、ご報告いたします。

6ページ、「(2)財務の視点(財政健全化法に定める健全化判断比率)」については、決算数値となりますので、今年度は空欄となっております。本市の目安は、実質赤字比率と連結実質赤字比率は、実質赤字額がない、実質公債費率は5.5ポイント以下、将来負担比率は50.0ポイント以下となります。今までの推移は記載のとおりです。

中段の「参考・新・行財政改革の取組による財政支出抑制・収入確保の効果額」については、各部の取り組む個別課題票に記載されている効果額の見込みを合算したもので、通常課題に移行したものも含め主なものについて記載しております。平成28年度末見込額といたしましては、約13億1,000万円となっております。

次に「(3)組織と人材活用の視点」については、職場の健康度としてメンタルヘルス調査の結果としております。平成28年度については、現在、集計中です。

次の「(4)現場起点の視点」では、職場の風通し、コミュニケーションの状況や職員の持つ経験や知識等が業務に生かされているのか、これに対する職員の意識を知ろうとしています。今年度は12月にすべての職員を対

象にアンケート調査を実施します。

次に、平成 28 年度の全庁課題の取組についてご説明いたします。8 ページからの全庁課題は、取組を通じ行財政改革に対する職員の共通理解を含め意識改革を図っていくために設定しているものです。まず、「1 接遇の向上」については、平成 28 年度も「あいさつ・声かけ運動」の推進に取り組んでおります。にこやかクレド向上週間（毎月第 1 月曜日の週）の中の 3 日間、朝 8 時 30 分から 9 時の時間帯におきまして、新採用職員及び各課職員の合計 4 名ほどで、市役所新館入口前にて来庁される市民の方をあいさつでお迎えし、さらなる接遇意識の向上に取り組んでおります。5 月から開始したところですが、こちらからの一方的なあいさつだけではなく、多くの市民の方からあいさつを返していただいています。このことは職員の接遇意識の向上とともにモチベーションアップにもつながっています。また、職員間でもあいさつを交わすことにより職員間のコミュニケーションにもつながり、「あいさつ・声かけ運動」のアピール効果も高いと考えております。

8 ページ下段からは、各部が実施している来庁市民を対象としたアンケートの結果となっており、10 ページに上半期に実施した「④市民センター接遇向上アンケートの結果」を掲載しております。どの調査項目も「良い、概ね良い」が 95%以上という状況になっています。こちら以外のアンケート調査は、今年度下半期に実施予定となっています。

11 ページの「2 5 S 運動の推進」につきましては、平成 28 年度も引き続き資料・図書類の整理と廃棄に取り組んでおります。今年度も整理整頓・廃棄に取り組んでおりますが、特に 9 月 12 日から 10 月 11 日を取組強化期間と定め、取組を進めております。この間に出た不要な資料等は回収車両を手配して一括で廃棄を行います。5 S 運動に係る指標については、引き続き「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」としてしております。ファイリング巡視は 7 月から 8 月にかけて実施し、結果は記載のとおりですが、床や通路、キャビネット上の整理・整頓の状況が改善いたしました。

「3 コスト削減の徹底」については、平成 28 年度は全職員の意識改革として課内業務を点検し、業務の平準化及び見直しを行い、業務の生産性・効率性を高め、その結果として時間外勤務時間の縮減につなげることに取り組んでおります。また、対象となった部局のみの取組となりますが、統一的な成果指標は設けずに、各部局の実情に合った取組として独自の改善プランを定め、改善に努めております。その取組事例を〈参考〉として記載しております。

「4 内部統制・法令順守の徹底」につきましては、昨年度同様に内部統制制度帳票の活用の推進としております。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、年度末に調査いたします。

17 ページから 24 ページまでは「全庁課題 年度別取組の概要」として、全庁課題の年度ごとの状況を示す資料として作成しております。

次に、25 ページからは個別課題になります。25 ページは新・行財政改革実行プランにおける個別課題について、その変遷や整理されてきた経過を記載しております。今年度は 15 課題に整理し取り組んでおります。26 ページから 27 ページは 15 課題の一覧表です。

各個別課題票については、29 ページの総務部の個別課題「出資団体改革の推進」の取組をもとに、更新のポイントについてご説明いたします。31 ページの平成 28 年度の欄を右に見ていただきまして、上半期の実績と年度末見込みについては「成果実績・年度末見込み欄」に記載のとおりです。平成 28 年度の取組の結果をもとに、新たな課題が生じた場合は「次年度課題」の欄に追記し、平成 29 年度の「取組項目（予定）」と「成果目標」の欄を必要に応じて更新するというスタイルになります。

32 ページは「実施スケジュール」欄となっており、5 年間の実施計画を項目ごとに示し、上半期の進捗について簡潔に記載しております。「指標」については、平成 28 年度の上半期実績と年度末実績見込みを記載するものですが、この指標については決算数値を記載するものですので、見込みのみを載せております。

34 ページの「財政的効果」の欄については、この課題は財政的な効果を見込むものではないので、記載はありません。課題設定から現在までの間に、取組を具体化したことや、状況の変化等に合わせ各項目の記載内容を精査し、必要に応じて更新しておりますので、よろしく願いいたします。35 ページ「職員のやる気、モチベーションの向上」以下、同様の形式により成果実績・年度末見込みの記載、実施スケジュール及び指標の記入、内容の更新を行っておりますので、よろしく願いいたします。以上で資料 1 の説明を終わります。

岡本会長

事務局の説明が終わりました。ただいまの説明に対してご意見・ご質問がありましたらお願いいたします。

磯村委員

6 ページの「財務の視点」では、健全財政の維持と財政支出の効率化を図るとなっているが、2 週間ぐらい前に神奈川県が健全化指針について、27 年度の決算数値をもとにして速報値を出されたが、健全化の視点では、将来的な財政を見通す中で将来負担比率というのは重要な比率で、県とか政令市とか町村によっても健全化のパーセンテージの基準となる数値が

違うけれども、27年度の18.3%は、26年度の11.3%に比べて大きくなっているのです、その認識の仕方と見通しを教えてください。

財政課長

将来負担比率ですが、26年度から27年度にかけて7ポイントほど上がっている要因は、市民病院の再整備事業で企業債、要するに市債の借金の申し込みをした額がはね返ってきたことによって7ポイントほど上がっております。その他の藤沢市の一般会計の起債残高などは減少しているのですが、事業の波によって高い年、低い年はあるのですが、6ページの国の基準350%が早期健全化判断基準になります。これは借金をしている残高が年収の3.5倍ぐらいに達すると自治体としてはよろしくないということですが、それが藤沢市の場合、まだ18.3%ですから、この比率だけ見ると限り特に問題はない。そういうこともあって藤沢市の目安は350ではなくて、藤沢市として比較すべき数字を50ということで定めているのですが、実質公債費比率も含めて、今、新庁舎を建設中で今後、100億円単位の借金等もしていきますので、こういったものに関してもこの目安の中でずっとやっていけるかどうか、多くの公共施設も老朽化していますので、そういったこの目安の中で国の基準とも比較しながら、ただ、借金をするときには下水とか企業会計は100%借金ができるのですが、一般会計は基本的な考えとしては75%までしか借金ができませんので、100億のお金が必要なときには75億までは借金なんですけれども、残り25億は税金で調達をしなければいけないので、今、藤沢市が財政上非常に厳しいと言っているのは、借金をする能力はあるけれども、国のように赤字債を打つわけにはいかないのです、25億の市税の部分がだんだん厳しくなっているというのが現状でございます。

磯村委員

今、市民病院の話があったが、27年度の県下平均が50.8ぐらいだと思うけれども、50%が目標になっている中で、今、市庁舎も建設中ですが、それ以外の施設でも老朽化などにより建設事業がかなり財政を圧迫する要因だけれども、予想としてこの50%の範囲内で行くのか、行かないのかだけでも教えてください。

財政課長

将来負担比率は、ある程度シミュレーションをかけていますけれども、市庁舎、労働会館、辻堂市民センター、善行市民センター、他にも公共施設の再整備を進めますので、それをすべてやるとすると、50は超えて70台の半ばぐらいになるというシミュレーションをしております。ただ、国の350と比較すればそんなに悪い数字ではないと考えております。

松林委員

同じく6ページの〈参考〉のところの「主な効果額」について、過去3年の総人件費の削減額がそれぞれ示されているが、28年度は総人件費の削減額の記載がないのはなぜなのか。

- 事務局 平成25年度から27年度までの市の独自に取り組んでいたものが終了したことでなくなったということです。
- 松林委員 リサイクルセンター等の効率化について、毎年2～3億となっているけれども、これは何でしたか。
- 事務局 桐原のごみ焼却場の建設から運営まで事業者を公募して、運営を任せているのですが、直営との比較ということではありません。
- 松林委員 委託をしているということで、直営でやったら3億ぐらいだということだと、これはいつごろまで続くのか。
- 事務局 20年ぐらいのスパンだったと思います。
- 荒木委員 11ページの「5S運動の推進」では、25、26、27年度とよくなってきていて、28年度で、○と△を足せばいいのではないかという話かもしれないが、「机の下に unnecessary 書類は置かれていないか」では、10%と非常に悪いのは、庁舎移転と関係があるのか、何かあれば教えてください。
- 事務局 文書管理の仕組みですけれども、久しぶりに点検ということで、コンサルタントを入れてしっかり見ていこうということで、ファイリングとは関係ないのですが、第1印象として文書がきちんと保存されているとか、分類されているかをチェックするのですが、同じ現場にいきますので、見た目とか机の上とかを一緒にチェックしているので、そちらに行ったときに厳しくやっていくというところを入れました。しかも机の下が悪くなっているのは、今までは机の上だけ見て職員相互で巡視していたのですが、ちょっと甘さが出ていたかもしれないので、今回は机の下もきちんと見たので厳しい数字になっているのですが、これから移転がありますので、移転先で同じ状況というのもおかしな話ですので、評価の視点を統一したということです。
- 河添委員 7ページ、(4)の③、④の職員のノウハウ・スキルの問題のところ、全体的にはいい方向に見えるけれども、満足されている方の割合が減ってきているのは、ローテーションとか何か思い当たる理由はありますか。
- 事務局 これはあくまで調査の上での数字と考えておまして、そのところについては深く追求はできていないといったところですが、確かに2.5ポイント下げている評価が出ておりますので、どういったことなのかは確認していきたいと思います。
- 松林委員 今回の不祥事については、5S運動とかコンプライアンスの前の話であって、根っこのところで法律に触れるとか、あつてはならない懲戒に相当するようなことについては、どういうふうに認識すればいいのか。
- 事務局 今回の運動の中では触れていない部分で、アンケート実施のタイミングでは大きな事案が発覚したのが8月ということでしたので、完全にとらえ

切れているかと言われると疑問が残ります。次の行革では5 S運動を含めてしっかりその部分を取り込んでいって、再発防止という大きい項目として取り込んでいく必要があると考えております。そこで根底の部分である規定も含めて項目として挙げていきたいと考えております。

松林委員

信頼とか信用が根底なので、そこがちょっとでも緩むと全体の市民の満足というか、結果としては職員のやりがいにつながっていくので、ここは別の部局で徹底的に内部通報制度、防止策、処分等々については相当しっかりしておかないと、せっかくの藤沢ブランドも少し心配になってくるので、徹底的にやってもらいたい。

小野副市長

この間、業務改善、業務の効率性、業務の正しさという視点で行政改革を進めてきたわけですが、犯罪行為を前提としたリスク管理をしてこなかったというのがあります。しかし、例えばの話ですけれども、キャッシャーのところは誰でもつかもうと思えばつかめちゃう話で、ポケットに入れて、それこそ犯罪覚悟の上で逃げてしまおうとか、物理的なことはあるにせよ、少なくとも今回の不祥事については、長期間にわたってその犯罪を見抜けなかったということに業務システムとしての問題があると認識しています。そういう意味では今後に向けて業務を分解して中身をもう一度精査する、それこそ目的であったり目標であったり、そしてそのことの成果としてどういうふうにやっていくのか、そこに公平で公正であるものがあるのかどうか。その上にこのシステムそのものにおけるリスクの存在をどういうふうに入れるのかということも付加しながら、業務のあり様、制度のあり様というのを見ていかなければいけないということ、ここで大変な学習をさせられたと痛切に思っています。そういう意味で言うと、行政改革とリスク管理を含めて一体的に事務事業を見ていくという意味で、効率性だけではなくて、そこにおけるリスクという視点も合わせて業務の分解をしながら再構築していく必要があると認識してまして、そのことは後ほど新たな視点として加わってくると思っております。

荒木委員

今の話は13ページの「内部統制・法令順守の徹底」という項目がある。この中に業務記述書とかリスク管理表の点検等それぞれあるけれども、そこを見直すということなのか、それとも別個にやるという話ですか。

事務局

人事異動の際には業務記述書を基本に文書としてきちんと引き継いでいくというのがありまして、その後にはリスク発生時なり、リスク発生状況をつくってきて、軌道に乗ってきたところでこういった事案が起きていますので、そのやり方ではちょっとまずいところもあるだろうということで、流れができた中をきちんと見ていくことが必要になってくると思っております。

- 平綿委員 市民アンケートの結果を見ると、職員の意識が向上していく中で、「良い」が軒並み下がっているのは何か原因があるのか。
- 事務局 調査項目については通年で同じアンケート項目を使っていると聞いておりますが、自由記述のところの結果の詳しい分析はまだ把握できておらず、数字の速報値的なものになってしまっているため、次回に、自由記述の「良い、悪い」以外の感想的なこともあわせて報告したいと思います。
- 宮治副市長 確かに「時々」とか「概ね」を足せば向上しているけれども、例えば「市役所は風通しのいい職場か」というところでは、6%程度しかない。「概ね」を入れれば半分を超えるというところに満足してきたという部分があるので、これはアンケートを取るたびにみんなが感じているというあたりが増えていくような組織にしていけないと、なかなか組織の活性化が図られないと思っています。あいさつの方も「良い」が増えるような組織に、これから変えていかなければいけないという認識は持っております。
- 石原委員 86 ページの個別課題票の課題名「いじめや不登校等、さまざまな悩みを抱える児童生徒への相談体制の充実」では、26年度の成果目標に「いじめ防止対策の充実」が記載されていて、それがずっと同じ内容で記載されているが、具体的に充実の内容を教えてください。それとスクールカウンセラーを増員していったら、平成29年度には全35校に配置することを目標としているけれども、増員するだけが目標なのか、増員したけれども、スクールカウンセラーがいる部屋に入りづらいとか、相談できにくいような場所にあるとか、課題がそれぞれの学校にあると思うので、児童生徒の視点から増員したからもうオーケーということではなくて、さらに相談しやすい環境づくりを目指していかないと、増員してもいじめが防止されるとは限らないので、そういったところで成果目標を充実していただけたらと思います。
- 事務局 平成27年度に「藤沢市子どもをいじめから守る条例」が制定されたのですが、その制定に向けて26年度から取組を進めていました。28年度は広く条例を周知啓発するとなっていたと思います。それからスクールカウンセラー増員のみで終わらないようにというお話ですけれども、スクールカウンセラーの年間延べ相談回数は、資料の87ページに記載されておりますが、相談回数が増えるということは問題が多いと見えてしましますが、そうではなくて、ちょっとしたことでも相談に来てほしいと、相談回数が増えた方がいいということで取り組んでおりますので、配置が増える、そういったことによって相談回数が増えるということで、いじめ防止とか学校生活の課題解決につながるように取り組んでいます。ただ、相談の場所については入りやすい、入りにくいという雰囲気についてはまだ、直接に

は聞いていないので、そちらの方も聞きたいと思います。

河添委員

26 ページの「情報公開の積極的な推進」について、それに対応する 57 ページに「附属機関」という言葉が使われているが、具体的なところが伝わってこないのので教えていただきたいのと、その内容というか、具体的などころが書けるなら、書いた方がいいのではないかと思います。

事務局

「附属機関」については、地方自治法に定められている附属機関を指すのですが、具体的に、こちらで言えば情報公開制度運営審議会、情報公開審査会というものが各自治体に設置されている機関で、それには有識者や公募委員を招いた形で設置されている審議会になります。

宮本委員

81 ページの「藤沢市立学校教職員の不祥事の防止」に関して、たまたま姪の通う学校の先生が、事件が発覚するまで教壇に立ち続けていたというニュースを見たのですが、姪に話を聞くと動揺している子どもがいるという中で、不祥事ゼロ件を目標とすると書いておりますが、起きてしまったときに子どもへのケアがどういうふうになっているのか、信頼する見本となるべき大人がそういう形になってしまったときに、しっかりケアしていただくのと、なぜこういうことが起きてしまうのか、コンプライアンス以前の組織の問題ではないかと、これは意見です。

49 ページ、「地域コミュニティのあり方の検討」ですが、市民の家の稼働率が平均 22%ですが、私が勤務する藤沢市市民活動推進センターは、市民活動団体が利用している施設ですけれども、22%というのは、職員は相当暇だと思ふ数字になってくるが、市民の家が 41 ヶ所もあるのに、こんなに使われていないのはなぜか。成果目標や実績に「指定管理者制度の見直し、有効活用促進策の実施」と書いてあるが、ホームページを見ると、まず、鍵を持っている人に問い合わせ、鍵を借りて、中に入って、利用予定表を確認して申し込みをして、また、鍵を返しに行く。そこで一度申し込みが終わり、利用のときも後片づけて、鍵を返すという非常に煩雑な手続がある。そもそも市民の家は市民が使える施設であるということを知らない方も多いのではないかと思いますので、有効活用促進策というのは、前時代的な仕組みが改善がされるのかどうか、本当にもっと活用をしてほしいのかという疑問に思ったので、どういうふうに変っていくのか、これは質問です。

それから 35 ページ、「職員のやる気、モチベーションの向上」では、「ジョブローテーション」という言葉が使われている。私も民間企業にいたことがあるので、異動とか配置が変わることは理解しているけれども、2013 年度から NPO 法人で働いていて、市と協働というようなことで一緒に仕事をする中で、3 年でようやく軌道に乗ってきたころでいなくなってしまう

うというケースが多々ある。それはメリットもあるけれども、この事業は何のためにやっているかという部分が引き継がれないまま、形骸化していつてしまうような気がする。事業の引継ぎだったり、もう少しいてほしいと思う市職員がいなくなってしまう、そのあたりも一緒に仕事をする側からすると、残念なところで、思いの部分とか、どうして協働でやってきたのかという部分が引継がれる仕組みになったらいいと思います。

77 ページ、「民間主導によるイベント誘致からなる新たな観光誘客」に関して、一昨日の江の島の花火大会に行ったところ、「ポケモン Go」をやっている人たちがいっぱい、お店の方も迷惑をしているという看板もたくさん見ました。江の島に関してはわからないのですが、横須賀市はポケモン Go を活用して観光客を誘致する取組をしているようですので、地元の事業者と敵対するのではなくて、うまく活用して何か藤沢市の望むような観光誘客ができるように活用していけたらいいのではないかと、参考までにお伝えします。

小野副市長

市民の家は自主的な運営委員会によって管理をするというところからスタートをしているのと、自治法上の公の施設として管理をしなければいけないという意味で指定管理者制度を導入して運営管理をしているのですが、常駐する人がいるわけではないので、鍵の管理が1つテーマになっています。それから利用率には市民の家によって違いがあります。よく使っても半分ぐらいで、片瀬山は特殊で、いつも人がいる仕組みになっているけれども、そういうのは余りないので、今言われた鍵とか管理、使いやすさは裏腹となっているけれども、指定管理の方向性をどうするのかを含めて一つひとつの市民の家のあり様によって管理する方を変えていこうという方向に、今はまとめて管理をしているのですが、そういうことの見直しをしようと、そういう扱いになっても地域の縁側的な寄合の場所とか子どもの居場所としての利用はどうかも含めて議論を進めようとしております。いずれにしてもここで改めて有効利用していく、使われない施設についてはあり方そのものを、老朽化も含めた中で統合のあり方を見直すというか、必要に応じての対応ということも必要なのではないかと考えています。

職員課長

職員の人事異動の関係ですけれども、ジョブローテーション制度は新採用職員について活用させていただいて、10年間で3つの職場、3種類の異なった職場を経験する中で、自分の将来のキャリアビジョンについて考えてもらうものですが、そういう中で、もうちょっとこの職員にいてもらうと助かるという声も聞きますが、そういう職員がいてくれることも信頼されることは大変うれしいことですので、メリット、デメリットの両面

があると考えておりますので、その辺の均衡を図りながら、長くとも5年ぐらいを目安に人事異動をしております。

それから事業の引継ぎですけれども、現在、組織も大きくなっていて、市民ニーズも含めていろいろな現場での業務が20年、30年前と比べて複雑化して、職員の業務が細分化傾向にあるわけです。業務全体、事業全体のアウトラインとか要因そのものの考え方とかけ離れて、日々の自分の業務とか与えられた役割を果たすという形に傾向が移ってしまっているという中で、業務の継承、思いの継承は課題なのかと思っております。

宮治副市長

今回の教員の不祥事はまことに申しわけありません。あくまでもゼロを目指しておりますけれども、今回、立て続けに2件起きてしまいました。今回に関してはおっしゃるように、直前まで教壇に立っていたということです。我々としても児童生徒のケアは大事であるということで、直ちにスクールカウンセラーを同校に派遣したと承知しております。今回の1件は他からの通報でわかったわけで、そこは風通しという部分に関わるのですが、先生の一人がそういうことになっていたことを校長なり管理職が把握をしていなかったのは事実なので、そういったことがないような職場、雰囲気をつくっていかねばいけないと改めて思っています。

それから「ポケモン Go」ですけれども、特に江の島のポケモン Go がオープンになった途端に深夜まで、江の島の鳥居のところに人がいて帰らないことで、住民の皆さんが夜、眠れないということで削除してほしいと申し入れたということですが、今も結構いるという話です。対策を練る中で、ポケモン Go の皆さんは来るだけで、店で買い物をしないので、経済的には余り地元にはメリットがないということになって、逆に地元の店で何か買って欲したら、相手にも何か入るみたいな仕組みがつかれないのかという話は出ていたけれども、実現はしていないのが事実で、今のところ困ったという形になっています。ただ、一方で江の島は人が多すぎるからこれ以上来てくれるなというのは、傲慢な考え方であって、そういうことにしてあつと言う間に人が来なくなった観光地は日本中にいっぱいあるわけです。ですから、江の島は今、たくさん来ていますけれども、これに満足することなく、江の島自体の魅力はこれからもつくり続けていかねばいけないと思っております。ただ、ポケモン Go に関しては横須賀のような取組ができていないのは事実です。

椎野委員

12 ページ、「3 コスト削減の徹底」の取組として効率的な業務執行の推進では、結果として時間外勤務時間の縮減ということだが、取組は各部署の管理に委ねているから統一的な成果指標は設けていないということでした。一方、36 ページの「職員のやる気、モチベーションの向上」と

見比べると、残業が減ること自体モチベーションの向上につながるのではないか。例えば電通の社員の自殺の問題とか、東京都も小池知事の公約として残業ゼロ、夜8時退庁を打ち出しているので、不祥事防止の視点の見直しも重要だが、職員がやる気を持って、モチベーションを高めて働いてもらうということで、ワークライフ・バランスを重視するような視点も必要ではないか、コストの面だけの話ではないのではないか。

職員課長

ワークライフ・バランスの推進は本市でも取り組んでおりまして、これなくしては何も進まないと思っています。従前の長時間労働を是とするような考えとか、年休といったものを取らないことが頑張っている証だということではなくて、やはりワークライフ・バランスをきちんと取りながら業務をするということを評価していく仕組みも含めてやっていかないと、職員の健康が害されて、それがそのまま他の職員へ影響を及ぼすし、ひいては市民サービスにも影響するということです。ワークライフ・バランスの推進は、毎年、幹部会議等で市長、副市長から指示をいただいております。

岡本会長

今日はいろいろな問題点があって、いろいろな方面からの意見等があつて、大変有意義な時間だったと思います。

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

そろそろ議題(2)「藤沢市(仮称)行財政改革2020基本方針(素案)」に移ります。事務局の説明をお願いします。

事務局

(資料2参照)

8月31日に開催を予定しておりました本協議会が流会した関係で、議論を予定しておりました基本方針の素案に対しては、委員の皆様から郵送でご意見をいただくことになってしまい、ご迷惑をおかけいたしました。また、多くの貴重なご意見をいただき、誠にありがとうございました。今回、いただいたご意見を反映した形での資料2となっておりますので、こちらの資料に基づきご説明いたします。

前回の素案に対する修正の視点としましては、委員の皆様の見解にもありましたとおり、表現を統一した方が良いものは統一し、わかりにくい表現は改め、具体的な金額等があるものは数値を挙げました。また、基本方針には基本的事項を記載していくことから、具体的な取組内容は個別の実行プランなどで記載していくようになりますので、また、ご検討のほどよろしく願いいたします。

今回のこの素案の基本的な構成としましては、全体的にシンプルにすることを心がけ、「3 将来課題」と「4 取り組み」をある程度具体的な記述をさせていただいております。それでは、項目ごとに簡潔にご説明い

たします。

「1 はじめに」として、本市が社会経済情勢の変化に対応する形で、行財政改革を推進してきたことを記述し、今後取り組む必要があること。

「2 これまでの市政のあゆみ」として、今までの市政運営と行財政改革はうまく機能してきたことを記述しております。

「3 本市における将来課題」として、少子超高齢社会の進展、公共施設の老朽化、財政状況の悪化を課題としてとらえ、これらの課題は本市で経験したことのない社会構造の大きな転換となり、さまざまな影響が生じるものと想定され、これまでと同様の手法により対応することは極めて困難であると定義いたしました。

「4 (仮称) 行財政改革 2020 の取り組み」として、このような現状認識と将来見通しに基づき、次の改革に速やかに着手することといった全体構成となっております。

本日は、特に具体的な取組を記載しております「4 (仮称) 行財政改革 2020 の取り組み」部分を読み上げて説明にかえさせていただきます。

「このような現状認識と将来見通しに立てば、2025 年問題と財政問題等に対応するため「(仮称) 行財政改革 2020」の改革に速やかに着手する必要があります。この改革の取組は、持続可能な市政運営に資するとともに、社会のセフティーネット機能を維持し、財政規律を確保した上で「市政運営の総合指針 2020」の「目指す都市像」の実現を目指し、財政見通しに裏打ちされた政策的事業の着実な実施に努めることを目的とします。

(1) (仮称) 行財政改革 2020 の改革の柱 ア 行政改革

ア) B P R の推進 公平・公正・効率の視点を持ち、B P R による業務の効率化等に取り組みます。個々の業務を分解して、その中に効率化の可能性を見出すとともに、リスクの所在も同時に見極め、そのリスクに対応する手法の構築の実施に進めます。

イ) 適正な定員管理の推進 市民サービスの充実や市政運営に支障をきたさないこと、将来課題への対応や人口の増加に見合うだけの職員を振り分けること、市民の生命・財産を直接守る消防、病院職員等を除くその他の業務分野においては、一層の効率化を検討することなどを念頭に置いた定員管理基本方針の基本的な考え方や重点方針は引継ぎ、現状に合致しない部分については見直しを行った上で、引き続き適正な定員管理に努めます。あわせて組織改正等により市民ニーズに機動的に対応できる組織の構築を目指し、組織改革を推進します。

ウ) 多様な主体との連携 (マルチパートナーシップ) の推進 事務事業のゼロベースでの見直しによる最適化の検討という観点からは、市民サー

ビスの提供主体として改めて公が行うべき事業なのか、市民等の民間団体は育っていないのか等、公民の役割分担について検証します。柔軟かつ効果的な市民サービスの提供、個々のニーズに即したきめ細やかな市民サービスの提供を可能とするためには、民間事業者の創意工夫による市民サービスの向上等をねらい、多様な主体との協働に、より一層取り組む必要性があります。本市には幸いなことに市民活動が活発であるという、「市民力」の高さを活かした自治会・町内会等のコミュニティ組織をはじめとして、公益財団法人を含む出資法人を有し、グローバルな活動を展開する世界的企業から地域に根ざした企業までもが立地しています。さらには市内に4つもの大学を有する学術的優位性を持ち、その他NPO法人が育つなど、本市は大きな優位性があります。こうした強味を生かし、多様な主体との連携（マルチパートナーシップ）を推進します。

イ 財政改革 ア) 中期財政フレームの策定及びそれに基づく財政運営 今後の本市の財政見通しでは、財政需要が大きく増加するとともに、歳入の減少が見込まれています。こうした中、未来へ向けた確かな財政基盤を構築するため、今後5年間の中期財政フレームを策定します。歳入の見込みを踏まえた事業計画の策定や、事業の見直しによる歳出削減の目標設定など、歳入歳出の見通しを踏まえた計画的な財政運営を行うことで、「市政運営の総合指針 2020」における重点施策や重点事業の着実な実施を図るとともに、将来の世代に大きな負担を先送りすることがないように取り組みます。

イ) 予算編成手法の見直し 近年、予算編成過程において見積額と歳入見込額との乖離幅が著しく増加し、毎年度の予算編成に支障が生じています。今後さらに厳しさを増していく財政見通しを踏まえ、予算編成手法の見直しを行うこととし、既に平成29年度の政策的経費の予算編成において、試行的に「部局別枠配分方式」を導入しております。この方式は、各事業の査定額の積み上げによる従来の予算編成から、歳入に見合った歳出規模による予算編成への転換を図ったもので、具体的には各部局があらかじめ配分された財源の範囲内でみずから予算を調整する手法となります。この方式の導入により、限られた財源の中で各部局が主体性や自律性を発揮し、BPRに基づく業務改善や事業の優先順位づけによる事業選択等に取り組むことで、市民ニーズを的確にとらえた事業展開を図ります。

ウ) 歳出改革の推進 今後想定される本市の厳しい財政運営の中において、限られた財源を有効に活用し、市民ニーズを的確にとらえた事業展開を図るため、義務的経費を含むすべての事務事業について抜本的な見直しに取り組みます。また、都市基盤整備等の建設事業を含む投資的事業

についても実施事業の選択や実施スケジュールの見直し等に取り組んでいきます。

エ) 基金の効果的な活用 今後見込まれる厳しい財政状況下においては、年度間の財源調整を含め効率的な財政運営を行う必要があることから、財政調整基金への積み立てと取り崩しの運用について、効果的に取り組めます。具体的には毎年度見込まれる剰余金について、翌年度への繰越金との関係を考慮した上で基金への積み立てを行うとともに、財源の不足が見込まれる際には基金を取り崩し、繰り入れを行うことで年度間の財源調整による財源確保に積極的に取り組むこととします。また、今後大きな財政需要が見込まれる公共施設再整備事業についても、公共施設再整備プランに基づく事業の実施に向け、財政調整基金への積み立てとのバランスを考慮した上で、公共施設整備基金への積み立てを行ってまいります。

ウ 職員の意識改革 2025年問題等の今後予測される社会経済状況や、中期財政フレームをはじめとした本市の財政状況を全庁で共有し、「(仮称)行財政改革2020」の取組の必要性を全職員で認識し、職員が一人丸となって未来志向で取り組めます。また、「前例踏襲」「マニュアル依存」といった姿勢を改め、市民のために過去に経験したことのない少子超高齢化等の問題に取り組む、解決策を見出していく先見性と実行力を兼ね備えた積極的に仕事に取り組む職員を養成します。

一方、昨年来の相次ぐ不祥事により、市民が本市に寄せる信頼は危機的な状況となっています。失った信頼を回復するために一連の事件を「他人事」とせず、職員一人ひとりが襟を正して行動し、市民全体の奉仕者であるという意識をしっかりと持つとともに、組織として再発防止策を講じます。

エ 市民サービスの質的向上の改革（「新・行財政改革」との統合）

現行の「新・行財政改革」は、職員の意識改革、市民サービスの質的向上、内部統制・法令遵守の徹底など、定性的要素を強く意識したものであります。接遇意識の向上など現行の定性的要素について「(仮称)行財政改革2020」に引き継ぎます。

9ページの上段の表は、今、ご説明したものをまとめております。

(2) 「(仮称)行財政改革2020の進め方」 (仮称)行財政改革2020は、効率性という観点から定量的な管理の側面を有しますが、現行の「新・行財政改革」の持つ定性的要素と両立・融合したハイブリッド型を指向します。特にインプットから得られるアウトプットだけに着目することなく、アウトプットが成果として作用するアウトカムに重点を置いていきます。

ア 実行プランの策定 「(仮称)行財政改革2020」の改革の柱に基

づき、具体的な取組内容・項目を実行プランとして定めます。

イ 取組期間 平成 29 年度から平成 32 年度までの 4 年間とします。
(市政運営の総合指針の計画期間を一致させた取組)

ウ 進行管理 「実行プラン」の進行管理については、行政改革主管課と行財政改革協議会で行い、進行管理に関わる全体調整は行財政改革推進本部で行います。また、進行状況については、市議会「行政改革等特別委員会」に定期的に報告するとともに、市民へ積極的に情報提供を行います。

この素案に対しては本協議会で議論をしていただくのですが、並行して庁内各課の職員の意見集約を行うとともに、行財政改革推進本部会議においても意見をいただくなどして、11 月に予定しております行政改革等特別委員会にこの基本方針（素案）を提出していくとともに、精度を高めてまいりたいと考えておりますので、よろしく願いいたします。

岡本委員長

説明が終わりましたので、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

事前に素案をいただいて、いろいろ言った意見の大部分を入れていただいて感謝申し上げます。そのときに気がついたのは、2 ページの「行財政運営」の文中の職員数が「類似団体 49 団体中 23 番目」というのは、真ん中よりちょっと上なので、そういうことを書く必要があるのか。また、「一定の効率性を維持してきました。」と書くのがいいのかどうか。それから「市民センターの職員の配置などは 25 人平均で配置をしている」とあるが、なぜ配置しているかという中で、「地域の重要な拠点として重点化を図っています。」ということは、意味が伝わらない。恐らく全国の市民センターには、名称は違ったとしても貸館みたいところが多くて、維持管理ぐらいしかやっていないところが多いから、こういう数字になるのであって、藤沢市の市民センターはそういうことではなくて、地域の住民が、例えば住民票とか税金とかについて、本庁に来なくても手続きできる、地域住民の利便性に供しており、市民サービス向上につながっていることであり、この書き方では市の行政は市民目線でやっていることが浮かばないので、外に出したときにちょっと気になりました。

それから 5 ページ以下のところは、29 年度から 4 年間というのは、市の総合計画の年次と合わせるということだが、7 ページの中期財政フレームでは何で 5 年間なのか。

8 ページの「基金の効果的な活用」では、公共施設整備基金というのは新たに設けるということなのかというのと、上から 3 行目の「具体的には」からの表記は、基金に積み立てられること自体、財政的に豊かな公共団体

だと思ってくれるけれども、いざ歳入欠陥等が起きたときに本当に必要だったら、その基金を本当は取り崩したくないけれども、起債が増えちゃったから取り崩すというのはあるけれども、ここの表記は当たり前の話なので、あえてこういう表記にしなければいけないのかがわからない。

それからこのプラン自体は11月の特別委員会に素案を示して成案を得るという説明だったが、それをもとにして実行プランができると思うけれども、その最終過程で、藤沢市は財政が厳しい中でこうやってやりますというのを進捗で示すのではなくて、計画をつくった時点で示すべきだと思うが、その辺は何か考えていますか。

事務局

一番目の49団体中23番目というのは、市民病院や下水などまで含めるとそのくらいということで、消防は広域の団体が共同で、などやっていないものをならした中で真ん中ぐらいで、下の方になると非効率というような印象もあるので、トップではないけれども、ある程度行政需要を満たしながら、改革にも取り組んできたし、やることをやってきて、今、いいところで頑張っているということで載せています。

それから市民サービスの向上としての拠点化とか重点化を図ってきましたので、前の素案には「強み」というのがあったと思いますが、地域の拠点が13ヵ所あるというのがむしろ強みと思うので、そこを拠点にこれからいろいろなことが展開されると思いますので、そういった意味では確かに伝わりにくいかと思いますが、「拠点」とか「強み」という意味で載せております。

財政課長

まず、中期財政フレームに関して他は4年なのに、ここだけ5年というのはなぜかということについては、特に意味合いはございません。どこの自治体でも中・長期といいますと、大体10年ぐらいのスパンを見通しているのですが、10年となりますと、歳出の方は市が立てる計画に基づく支払いですから、比較の見込みがしやすいのですが、歳入の市税といったところは、社会情勢で景気が良くなった、悪くなった、それから税制自体が変わってしまったというようなこともありますので、余り長期に見込んでも、どこの自治体も改正年度の5年目の数字を10年目のところまでおいてしまうというくくりもありますので、そういう意味ではそこまでやる必要もないということで、特に5年に意図はないのですが、財政課としては概ね5年程度の歳入・歳出の見通しと、それに伴ってどの程度の財源不足が出てくるというようなものは作成しようと思っております。

2点目の基金の件ですが、おっしゃるとおり、ここに書いてあることは当たり前のように思えるのですが、これは藤沢市の特徴かもしれませんが、各種財政調整基金という基金を持っていて、翌年の歳入が見

込めないときには、そこまでに貯めておいたお金を使って1年間やりくりをしましょうと、その1年間の中で余りが出れば当然、元に戻しておきましょうという、そういう基金はどこにもありますが、藤沢市はこれまで財政調整基金に積むということに関しては、一生懸命やってきていたのですが、それを取り崩すということに関しては、議会の皆さんからも、市税等の歳入豊かな藤沢市で、なぜ財政調整基金を崩さないといけないのかということで、どちらかという、今まで忌み嫌われていたようなものなので、ここ数年で改めて積めるときには積んで、足りないときには降ろすというような年度間の出っこみ、引っこみの調整に使わせていただきますということは議会の中でも申し上げたのですけれども、再度、この中でも申し上げているということです。

3点目の公共施設整備基金に関しては、名前を変えたのですが、従前は庁舎整備基金というもので持っておりまして、ただ、新庁舎を初め労働会館、市民センター等多岐にわたる公共施設の再整備が控えておりますので、今、藤沢市としては新庁舎については基本的にはその年度の税は投入しないような仕組みで建て替え作業をしております。基金にはそれまでの税を積んでおりますから、税に間違いはないのですが、基金に積んでおいたものを崩して、残りは借金でやらせていただくということで、その年に市税として入ってきたお金は比較的使わないような形でやっております。そういった意味では、公共施設整備基金に関してもまだ先がありますので、きちんと貯めておかないと、その年度の財政運営に影響が出てまいりますので、そういったことを書かせていただいております。

それから最終的にどういう財政計画になるのかというところですが、ご承知のとおり、自治体は単年度会計でやっておりますので、次年度以降の5年間にさまざまな事業があるので、整理をしないとイケないとか、順番をずらさないといけないとか、これだけお金が足りないですよというシミュレーションはできるけれども、それをそのまま表に出せるのか、結果としては単年度として予算を編成してしまいますので、あくまでも行財政改革を進めていくときの人口推計などと同じように、このままやりたいことを続けていけば、この程度財源がなくなるので、何か工夫をしなければいけないというものを財政フレームという形で、毎年つくっていかうというふうに考えているのが現在で、これは議会からも「当然、財政フレームは公開されるのか」という話はされていますので、そういう方向で5年間の藤沢市の収支等に関しては、市民の皆さんにも実情、こういった形になりますというのをお示しできるかもしれません。

事務局

市民のご意見ということでは、11月に行政改革特別委員会に素案とし

て出しまして、委員会が終わった後のタイミングでホームページを通じて、素案に対するパブリックコメントの実施を予定しております。そして来年1月から2月において第2回目の行政改革等特別委員を予定しておりますので、そこには素案ではなくて、「最終案」の形で出したいと考えております。

松林委員

8月から書き直してきて、大分わかりやすくなってきていると思いますし、私の意見書についての回答は了解しました。

3ページ、藤沢市の人口は42~43万ぐらいまで行ったら減っていくという推計がされていて、今までは他の自治体よりも増えてきているので、藤沢は元気なまちであるし、住みたいまちとして横浜から藤沢に引っ越してきたいというようなことがあり得るのではないかと思うので、推計において単純に統計的に少子化で生産人口が減るみたいな話ではなくて、感じとしては子育てにやさしいまち、待機児童がゼロ、横浜は公式にはゼロだけれども、実態はそうではないと言われる中で、本当に藤沢は保育園、幼稚園も整っていて素晴らしいし、小学校、中学校も充実して質が高いし、高校も県立を含めてあり、大学も近所にあるといったところを少しアピールできないのかと、危機感を前提としてストーリーを組み立てることについては、それはそれで健全な危機感が必要だと思うけれども、市の人口推計において、これからは子どもの人口が減るというだけではないようなところが、どこかにあったらいいのではないかと思います。

その関連で7ページの「財政改革」ですけれども、一番大事なのは、歳出改革を推進し実現することだろうと思います。今のような積み上げで過去の数字を突き合わせて、足して引いて、せいぜい何%ではなくて、これからの問題は構造的、政策的、戦略的に変えるということであって、そのために予算編成の手法を見直したり、基金をつくったりという手段の話が一番大事だと思う。歳出改革を推進し、実行する。それは藤沢市が目指す姿をイメージし、そのための大前提に従って変えるんだと、その手法はこうだというような形があったらいいし、住み続けたい、他のまちから移住してくる人が増えている、その理由はこうだというような形があったらいいという気が強くしますので、7ページのウ)は、最初に来るところで、この5行に書かれていることは当たり前というか、簡単に書かれているので、ここをどう具体的に詰めていくか。それは市長あるいは市長以下の職員の決意がにじみ出してくるような、必ずしも痛みのあるものに限らないと思うけれども、ここにすごいメッセージがあった方がいいと思います。理由は、危機がずっとありますよと触れている中での今回の行財政改革ですから、ここをうまく改めていただけたらいいという気がします。

河添委員

全く同じ意見です。これを最初に読んだときに何となく夢が感じられませんが、守りの姿勢であって、いかに耐えていくというメッセージしか伝わらない。アンケートを見ると、皆さん、インフラのところは高い満足度が増えているけれども、子育てとか福祉といった文化的なところが横ばいか、少し劣っている。そういうところに対して、この財政プランに目を配っていると、そのメッセージが初めのところにあると、最初、読んだ人たちがこの財政プランというものが、市民のニーズに応じている計画なんだというのが伝わってくると思うんです。専門家が見ればそれなりにやっているということが読み取れるけれども、一般の人がこれをぱっと見たときに、自分たちの思いがどこに反映しているのかが見えてこないで、その辺の文章に少しソフトな部分を入れた方がいいのではないかと感じました。

事務局

今回は計画期間を1年前倒しで次の行革を立てるところは、かなり非常事態であるのとらえていたので、おっしゃるように夢も希望もないような不安をあおるような表現を確かに、少し意識して書いたのは事実ですが、おっしゃられるように、今、実際に福祉施策とか子育て施策についても夢のない状況であると思っておりますが、そういった部分は少し文章表現を変えさせていただければと思います。

財政課長

財政の部分ですけれども、おっしゃるように、歳出の改革は非常に重要だと感じております。歳出のこれまでの補助金ですとか、公共料金は歳入の方ですけれども、3年に一度のタイミングで見直しを進めてきております。ただ、もともとの額が額ですので、1つの補助金を見直しても効果の額としてはたかが知れているというものもあります。これまで余り手がついてこなかったのは扶助費でございます。扶助費は国が決めた法律に伴うものですから、手のつけようがありませんけれども、市独自で上乗せをしたり、藤沢市独自の扶助費的なものもございます。そこに関しては市民の皆様の理解をいただくことが重要で、一概に廃止の方向に向かって舵を切ることはなかなか難しいと思っております。そこで今回、予算編成手法の変更の中でできれば、財政当局としてはこうやってほしいというのが、各部が持っている歳出事業を自分たちの計画どおり、予定どおりにすべて進めてしまえば、財政上も破綻する可能性がありますよというのは財政当局がお示しをする。その中で各部が、そういう意味では市民の方々に近いところにおりますので、幾つかある事業の中で優先順位をつけて実施をするとか、事業も選んでいくとか、場合によっては1つの事業は廃止をして、そのかわりに新たな事業を新設するとか、現状にその事業が合っているのか、合っていないのか、そういったところまで含めて今回、各部局の方に

お金を渡してその部局の中でもんでもらうというところにチャレンジしてもらおう。ただ、これがうまくいくかどうかはまだ試行でございますので、よくわかりません。今年度やってみて、また手直しというのが来年度以降も続くのかなと思います。藤沢市が非常に特色的なのは、公共施設が多いことです。市の小中学校だけで 55 校ございますし、図書館も 4 図書館ございます。それから 11 地区に市民センターがあり、2 地区に公民館があり、また、スポーツ施設に関しても南北にそれぞれ配置をするなど、そういう意味では藤沢市は市民サービスにこれまで費用をかけてきたわけですが、もう少し先の人口減少時代になってきますと、この辺も今後はどう整理をしていくのかということもそれは大きな意味での歳出改革ということで、それは 4 年の中ではないでしょうけれども、当然検討していかなければいけないと認識しております。

椎野委員

6 ページに「BPR」という用語が出てくるが、これは多分、既存の業務の構造を抜本的に見直して、効率化を進めるということだと思っておりますが、解説が必要ではないのか。

事務局

庁内からも同じご意見をいただきまして、BPR は企業改革の理念ということが感じられるので、BPR の手法を行政として置き換えた形の取組が必要ではないか、行政の言葉として似たような形を変えた方がいいというご意見もいただいておりますので、そのあたりのところは、企業的な概念、企業改革の代表的な手法の 1 つであります。この中の概念、エッセンスを抽出して改革に使っていききたいというところですので、そういった意味では用語解説を入れて、わかりやすくしていきたいと思っております。

松林委員

6 ページの「行政改革」の中で組織改正、再構築ですけれども、予算編成もそうですけれども、今ある 20 部と 13 市民センターがありますが、20 部のくくりを少しコンセプトに近いように変えるような含みを、ずっと組織が上から下まであって、予算編成の仕方を含めて組織を少し手をつけ始めるみたいなどのニュアンスがあってもいいのではないかと。やるか、やらないかということはあるけれども、部のくくりを大きくするとか、数を統合するとか、それはすべては市民のためにしたという説明があれば、それはそれで済むし、それがきっかけになって予算編成とか、そういったものの見直しとかが加速するような可能性があるのでは、行革の中のこの BPR がトップかどうかは別として、組織の改正と定員管理みたいところがあって、それがローテーションだったり、異動だったり、教育だったり、研修だったり、不祥事につながる可能性がある。組織を変えると、これまで何年と目をつぶっていたことがわかりますので、それが予防的なことにもつながるし、それを市としてどうされるか

についてはお任せですけれども、多少、くくりとか少し変えて、あるいは名称を変えてみるとか、それは新庁舎ができたことのメッセージとしてあるので、たまたま分散していた建物のオフィスが集まって、同じ部が並んでいる、ただ並んでいるのではないようなところがあると、それは市民に対してやる気がある、本気というか、そういうパワーがあるのではないかという気がするので、この組織改正については、何か含みを持たせるようなものがここにあったらいいという気がします。

事務局

本市では基本的には2年に一度大きい組織改正の見直しを行っております。来年度はそういうタイミングの年でもありまして、そこも現在検討しているところでもございます。その中で、今、言われたような部分が少しでも伝わるような表現にしていきたいということで、内部的には大分固まりつつありまして、12月の定例議会の中で最終的にご審議をいただこうと思っておりますので、そういったことが多少伝わって、もちろん事業的な部分から見れば、オリンピック・パラリンピック等も控えておりますし、そういった視点の中にもあるのですけれども、ちょっとコンパクトになると思いますが、そういった部分の含みが伝わるように、ちょっと表現を変えていきたいと思っております。

荒木委員

8 ページ、職員の一人ひとりの意識改革ということが前面に書いてあって、最後に組織としての再発防止策ということが書いてあるけれども、この辺は文章の位置づけとして、もう少し掘り下げる必要があるのかどうか。次の絵で、内部統制・法令遵守の徹底などが書いてありますから、これは続けてやると思うけれども、その辺を書く方としては、関係がありますよと、最終的には市民のことを思いますので、この辺はいかがでしょうかとこのところでは。

事務局

これは指針というレベルですので、実際に取り組む具体的な内容はこの指針を受けて、来年度から実質的にはスタートするわけですので、実際の実行プランをつくるタイミングは、どうしても来年度前半までかかってしまうだろうと持っております。この指針ができて、それを受けてのプランになりますので、ただ、この考え方というのはもう1年かけて実行プランをつくれればいいというのと、スピード感がないと思っておりますので、早い時期に出していきたいと思っておりますので、少し検討させていただきたいと思っております。

石原委員

1点目は、2ページの「本市における将来課題」は、かねてから話題になっている少子超高齢化の問題や公共施設の老朽化、財政状況の悪化等について述べているのですが、この将来課題に対して市の職員はその状況を把握されて、それに対してどうしていかうかという課題解決をされ

ていると思うけれども、その課題を市民にはどれだけ共有されているのか、ちょっと疑問に思うところで、市の中核的な中だけでその問題をどう解決していこうか、ちょっとあわてているように見受けられる。その問題を市民と共有していれば、例えば市民目線からこういう解決方法があるのではないかという視点が得られると思うので、そのあたりは多様な主体との連携というのも関連してくると思うのですけれども、今後、そういう課題等について市民と共有する方針があるのかどうか、お聞きしたいと思っています。

2点目は6ページ、「多様な主体との連携の推進」の下から3行目に「市内に4つもの大学を有する学術的優位性を持ち」とあるが、これは学術面だけなのか。以前に発言したと思うが、若者が市政に参画できる取組をといるところで、4つの大学があるわけですから、そこに集まっている学生も数多くいるわけで、それではその中に藤沢市民は何人いるのかということもありますけれども、学生が市政に参画できる取組をそこに盛り込んでもいいのではないかと思います。例えば静岡市では地方創生総合戦略を策定するに当たって、静岡で若者が主体で活躍されているNPO団体が総合戦略策定に当たって若者の参画を提案したところ、若者参画の政策はなかったそうですけれども、総合戦略の文言の中に「若者」という言葉が盛り込まれたという事例もあります。他にも幾つか事例があると思いますので、そういった視点も含めて「若者」を1つの主体としてとらえていただけたら、よりよい方策につながるかと思います。

小野副市長

1つ目は、実は今回の本質的なところで、先ほどの磯村委員もそういう視点で言われているのだらうと思っているのですが、計画策定段階で市民の皆さんと今あるものの価値観をどう共有するのか、あるいは厳しいなら厳しい状況をどういうふうにも共有していくのか。ただ、そこに先ほどの夢も希望もなく下を向いてという話はどうなのという話ですから、湘南の元気都市を今後も継続していく意味のポジティブな発想の中で、いかに現状を共有できるのか。ある意味、新しいことが必要だけれども、限られたものは限られていますと、であれば、どちらも大切だけれども、どちらを選択しましょうかということも高度なレベルでの選択も今後出てくるかもしれない。今まではニーズが薄いからこっちをやめて、こっちにしましょうだったけれども、そのうちどっちもニーズは高いけれども、あえてどっちにするのかという究極の選択をする時代が、この4年間ではないのですが、この先にはあるかもしれない。あるかもしれないというか、今、あるという、またこれはこれで大変なメッセージになってしまうので、そういうことも含めて今回初めてこういう厳しい状況

を表に出していく。先ほど財政の見通しの話がありましたけれども、要求ベースで片側を切っているみたいな世界で、今回、行政内部でも要求すればいいというだけではなくて、どうするのかを市民の皆さんともそういうことをやっていくということの将来像を意識していかなければいけないという意味では、いかにこの策定段階で情報を共有できるかが最大のテーマだと思うので、いきなり感とのバランスがなくてはいけないと思います。そういう意味では大変貴重なご意見をいただいていると思います。

岡本会長 大変充実したご意見をいただきましたが、他にご意見等がありますか。ないようですので、議題（２）を終わります。

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

岡本会長 続きまして、議題（３）その他ですが、委員から何かありますか。（なし）

それでは、事務局、お願いします。

事務局 今年度の外部評価及び「カイゼンふじさわ」につきましては、評価者をお務めいただきました岡本会長、椎野委員、松林委員、石原委員、平綿委員、誠にありがとうございました。特にコーディネーターを務めていただいた岡本会長には、結果報告書のとりまとめまでご尽力いただき、ありがとうございました。

この結果報告書の振り返りの中で、今後の外部評価について「これからの行財政改革を見据えた中で、新たな手法をゼロベースで検討」というように記載しております。また、次の会議などで皆様からいろいろなご意見をいただきながら進めていきたいと思っておりますので、よろしく申し上げます。

今回の協議会の日程については、年内を目途に開催していきたいと考えております。日程については改めてご案内をさせていただきます。

岡本会長 それでは、以上をもちまして、第3回行財政改革協議会を終了いたします。

午後3時55分 閉会