

平成 28 年度 第 4 回 藤沢市行財政改革協議会

日 時 2017 年(平成 29 年) 1 月 18 日 (水)
午後 3 時

場 所 藤沢市防災センター 3 階 会議室

1 開 会

2 議 題

(1) 藤沢市行財政改革 2020 基本方針 (素案) について

(2) 藤沢市行財政改革 2020 基本方針 (素案) に基づく

実行プランの骨格 (素案) について

(3) 平成 29 年度以降の外部評価について

(4) その他

3 閉 会

総務部長

皆様、こんにちは。昨年中は大変お世話になりました、ありがとうございます。本年初めての行財政改革協議会でございます。本年もどうぞよろしくお願い申し上げます。

今日は、お忙しいところお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。ただいまから、平成28年度第4回行財政改革協議会を開催させていただきます。

開催に当たりまして、まず本日の出席者のご報告をさせていただきます。現在、委員11名中9名にご出席いただいております。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申し上げます。なお、椎野委員におかれましては、本日、ご都合により、やむを得ずご欠席されるというご連絡を承っております。平綿委員につきましてはやや遅れるということで、今こちらに向かっていらっしゃるというご連絡を頂戴しております。

現時点での傍聴者の方は、1名です。傍聴の方の入室をお願いいたします。

(傍聴者 入室)

総務部長

会議の状況等、録音をさせていただきますが、ご了承いただきますようよろしくお願い申し上げます。

それでは、開会に先立ちまして、小野副市長、宮治副市長から、それぞれご挨拶を申し上げます。それでは、小野副市長からよろしくお願いいたします。

小野副市長

本日の議題、これから取り組む行財政改革についての基本的な考え方についてご議論いただくわけですけれども、言い尽くされた感はありませんが、不要不急な事業をきちっと見直しというのは実はもう過去のことで、もちろん事務事業についての効率性を最大限追求していくということは当然ですけれども、今後の財政状況を含めた将来像を見ると、必要なものが今残っていて、同じ必要なもの同士でどちらを優先すべきなのか、というような時代になってくると認識しております。

不要不急なものがある、それを整理すれば成り立つのであれば今までの既存の概念で物事は進むと思いますが、そういう状況にはないということです。改めて身を引き締めながら行財政改革、行政運営に向かっていきたいと思っております。ぜひその基本となる考え方、価値観などについてご議論いただけるようお願いして、冒頭の挨拶とさせていただきます。よろしくお願いいたします。

総務部長

ありがとうございました。

続きまして、宮治副市長からも一言お願いいたします。

宮治副市長

皆様、明けましておめでとうございます。

今回は 10 月 17 日だったかと思います。前回から今日までの間に、本市として一番大きな出来事としては、向こう 5 年間の中期的な財政推計を対外的に公表したということでございます。内容的には、5 年間で 545 億円の財源が足りなくなりそうである。これは何もしなかった場合、対策を講じなかった場合ということですが、そういった数字を市として、ある意味初めて公表させていただいた。

これに対して、今、小野副市長からも申し上げましたが、もちろん無駄を削っていくということは当然これからも続けていかなければいけないことですが、到底そういったやり方だけで乗り越えられるような規模ではないということで、社会の仕組みそのものも変えていかなければ、今までのような行政サービスを維持できないでしょうし、また、一方で新しい行政ニーズはどんどんふえていきますので、そういったものに対応していくためにも、柔軟な対応ができるしなやかな組織づくりが求められていくのかなと思っております。ぜひ、本日のご議論の中で、皆様からお知恵をおかりできればと思っております。どうぞよろしく願いたします。

総務部長

ありがとうございました。

続きまして、議事に入る前に、本日の資料の確認をさせていただきます。(資料確認)

それでは、ここからの議事の進行につきましては、岡本会長に願いたします。どうぞよろしく願いたします。

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

岡本会長

皆様方、今年もよろしく願いたします。また、円滑に議題が進んでいきますように、よろしくご協力のほど願いたします。

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、会議資料の取扱いについて、皆さんにお諮りいたします。本日の資料につきましては、提供ということによいでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

岡本会長

それでは、提供といたします。

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

岡本会長

では、早速、議題に入ります。

議題(1)「藤沢市行財政改革 2020 基本方針(素案)について」、事務局からまずご説明をお願いいたします。

事務局

(資料 1、資料 2 参照)

それでは、議題「(1) 藤沢市行財政改革 2020 基本方針(素案)について」を、資料1「『藤沢市(仮称)行財政改革 2020 基本方針(素案)』に関するパブリックコメントの実施結果について」と、資料2「藤沢市 行財政改革 2020 基本方針(素案)」に基づきまして、ご説明申し上げます。

まず、資料1、藤沢市(仮称)行財政改革 2020 基本方針(素案)に関するパブリックコメント、市民等の方々からの意見公募につきまして、資料のとおり実施しましたので、提出されたご意見と本市の考え方をあわせてご報告いたします。

「1 パブリックコメントの概要」ですが、実施期間は市議会行政改革等特別委員会終了後の2016年(平成28年)11月28日から12月28日まで行い、その周知方法としては、「広報ふじさわ」11月25日号及び市ホームページ「パブリックコメント手続の実施状況」に掲載いたしました。

実施期間中は、行政総務課をはじめ市役所受付案内、市政情報コーナー、各市民センター・公民館で、資料及び意見募集用紙を配架するとともに、市ホームページ「パブリックコメント手続の実施状況」に掲載いたしました。

意見の募集、提出の方法は、行政総務課へ直接ご持参いただくか、郵送、ファクスまたは市ホームページの専用フォームから直接入力する方法により受付を行いました。意見等を提出できる方は、市内在住・在勤・在学の方、市内に事業所等を有する方、その他利害関係者としました。

「2 実施結果」でございます。4名の方から4件の意見をいただき、その中から基本方針に反映した件数が1件でございます。

2ページにお移りいただきまして、いただいたご意見を内容別に分類いたしますと、基本方針「3 本市における将来課題」に関する意見が2件で、そのうちの「(1) 少子化の進展」に関する意見が1件、「(4) 財政状況の見通し」に関するご意見が1件、残りの2件は「4 (仮称)行財政改革 2020 の取組」に関するもので、うち「(1) (仮称)行財政改革 2020 の改革の柱」に関する意見が1件、「(2) (仮称)行財政改革 2020 の進め方」に関する意見が1件ございました。

いただいたご意見に対しては、「既に基本方針に意見の趣旨が含まれているもの」とさせていただいたものが1件で、項番3。「基本方針に反映した件数」が1件で、項番4。「その他参考意見」とさせていただいたのが2件で、項番1と2でございます。

「意見の概要及び市の考え方」を(4)にまとめております。この中から、基本方針に反映したご意見につきましては、意見番号4となります。

内容としては、「4年間の取組期間と書かれているが、同じことを4年間やっていくだけではなく、年度ごとに改革の成果を確認して、その都度実行プランに反映させていったら良いと思う」というものであり、それに対する市の考え方として、「取組結果については、外部の有識者等により構成される藤沢市行財政改革協議会においてその成果を確認するとともに、市議会『行政改革等特別委員会』への報告や市ホームページでの公表を行います。また、各年度における成果を確認した際、目的を達成した場合は実行プランの対象から外すことや、新たな課題を設定するなど、状況変化に対応し、その都度実行プランへ整理を行うとともに、進捗管理を徹底してまいります」といたしました。

いただいたご意見を基本方針の「ウ 進行管理」の中に反映させていただくこととしました。こちらについては、資料2に関する説明の中で触れさせていただきます。

以上で、資料1「『藤沢市（仮称）行財政改革2020基本方針（素案）』に関するパブリックコメントの実施結果について」の説明を終わります。

続いて、資料2「藤沢市 行財政改革2020基本方針（素案）」についてご説明いたします。資料2をご覧ください。

こちらは、先ほどのパブリックコメントや市議会行政改革等特別委員会での審議など、いただいたご意見や、以前は（仮称）とさせていただいたものから（仮称）を外すなどの修正を行いまして、今後の第2回の市議会行政改革等特別委員会に案として提出していくための素案であります。以前の素案から修正した部分を中心にご説明してまいります。修正した部分は、下線を引いております。

はじめに1ページのタイトルです。「藤沢市（仮称）行財政改革2020基本方針（素案）」でございましたが、（仮称）を外しまして、「藤沢市 行財政改革2020基本方針（素案）」といたしました。以下同様に、（仮称）としていた部分は（仮称）を外しております。なお、算用数字の2020の部分は「ニーゼロニーゼロ」と読みますので、本文中に初めて出てくる1ページ中段に読み方を括弧書きで加えております。

1ページの下段、「2 これまでの市政の歩み」、2ページから7ページまでの「3 本市における将来課題」のうち、「(1) 少子化の進展」、「(2) 超高齢化の進展」、「(3) 公共施設の老朽化」については、修正がありません。7ページの「(4) 財政状況の見通し」についての3段落目について、以前は「今後5年間」としていたところを「平成29年度から平成33年度までの5年間」として、具体的に記載いたしました。また、「（別紙：中期財政フレーム）を参照」といった表記がございました。

たが、財政フレームについては更新がされた際には記述内容との整合性がなくなると思われるので、記載を削除いたしました。

少し先に進みまして、11 ページの「(エ) 基金の効果的な活用」について、「基金への積立と取り崩しの運用について」の前に「歳出削減等の取組を行ったうえで」との一文を加えました。

13 ページの最後になりますが、先ほどのパブリックコメントでいただいたご意見の反映として、「進行管理の過程において、社会経済情勢の変化等に対応するため、新たに取り組むべき課題、また見直しが生じた場合においては、随時取組課題の追加・改善をすることとします」と追記いたしました。

以上で、資料 2「藤沢市 行財政改革 2020 基本方針（素案）」の説明を終わります。

委員の皆様には、パブリックコメントの結果などを反映したこの基本方針（素案）に対してご意見などをいただき、さらに庁内での検討を経て、素案を案として取りまとめていこうと考えております。よろしくお願いたします。

岡本会長

説明が終わりましたので、委員の皆様からご意見、ご質問がありましたら、お願いたします。

磯村委員

参考までに伺いたいのですが、いろいろな計画とか条例の素案とかパブコメをやっておられると思います。今ご説明があったように、広報にも出たり、配架したり、いろいろなやり方をやっている。やり方としては、一般的なやり方だろうけれども、コメントをした人が 4 名もいたということではなくて、4 名しかいなかった。

藤沢市は、これまでいろいろな議論をする中で、市民の行政に対する価値観みたいなものが、ほかの市よりは高分質が高いという意識でずっと議論してきたけれども、4 名しかいないということの認識と、特に行革というのは 1 つの課題ではなくて、底辺の広い全ての行政を網羅する大きな課題であるし、しかも財源ということであれば、これからいろいろな議論が始まりますが、市民生活に直結する大きな問題だと思うのです。

そういう中で、僕は「4 名しか」とあえて言いますが、それしかいないというのはちょっと理解に苦しむんです。他の同種のパブリックコメントなどの件数、内容なども、もしおわかりになれば教えていただきたい。それと、認識についてもです。

総務部長

具体的な件数は、例えば個別のいろいろな計画をつくった場合には必ずパブリックコメントをするということがルールになっておりますが、個別の件数は、今、把握しておりません。ただ、今までの記憶の中に残

っている中では、正直言いまして、余り件数は多くないです。最近のもので総合指針の今後4年間の問題をやりましたが、あれは40件ぐらいです。あれは総合計画にかわる非常に大きなカテゴリーのもので、これはそれなりのパブリックコメントが寄せられましたけれども、あとは比較的少ないです。大体1桁ぐらいが多い。例えば観光計画とか産業の計画などをつくったときもパブリックコメントをやりましたが、そのときはかなり少なかったです。やはり1桁だったと思います。

認識の部分ですけれども、今ご指摘にありましたように、非常に底辺の広いもの、特にこの行革もそうですが、こういったものについてはたくさんのご意見をいただきたいと我々も思っておりまして、ホームページ、広報、配架など、いろいろなところでPRをしながら積極的にご意見をいただくように努めてはいます。しかし、特に行革に関しては、一般の方から見ると少し取りつきにくいという部分ももしかしたらあるのかもしれませんが、比較的意見が出てこない印象があります。

また、これは行革だけの問題に限りませんが、いろいろな意見をいただくための工夫をしていかなければいけないかな、と我々も思っております。具体的にこんなことをやってはどうかというご意見があれば頂戴したいと思います。よろしくお願ひいたします。

磯村委員

確かに、意見が出るのを待っていたらこんな感じだと思います。要するに、それぞれ店をあけるだけでお客が来るのを待っているだけでは、こんなものだと思うのです。いろいろな住民から意見を聞くというのは、開かれた市政の中でも、広聴とか聞くことを政策に位置づけるというのは、「カイゼンふじさわ」などもいい例なのでしょうけれども。

例えば市の団体、自治会、あるいは藤沢市には大学がありますから、大学の学生さんの一部に聞いてみたり、要はこちらからアプローチして、素案について説明をする。これは活字だとわからないですよ。どうしてこういうことをつくるに至って、今後、藤沢市としてはこうやってやりたいんです、ということ、こちらからどんどん現場というか、それぞれのところへ行かないと、こんな集まらないですよ。

例えば観光行政だったら、観光協会等のところへ行かれたと思います。こういうものも、一番いいのはどこかわからないけれども、特にそれぞれの歴史の中で市民センターがあります。市民センターでいろいろな団体が一緒になって政策も含めて活動されているのは承知しています。あるいは公民館ですね。そういうところを使ってやっていただいて、いろいろな方から意見を聞くというのはすごく大事だと思います。少なくとも4件しかなかったというのは、私としては大変残念な結果だったな

と思います。

市議会でいろいろ議論するという事は、市民の代表ですから、それはそれとして当然のことだと思いますけれども、いろいろな立場の市民の方、年齢の幅もある方から直接聞くというのはすごく大事だと思います。今後こういったことのあるときに、パブコメのやり方については、他の案件も含めてぜひ一考していただきたいなと要望しておきます。

企画政策課長

パブコメについて、直近、企画政策課でも 2 点ほどパブリックコメントをやりまして、1 点は先ほど出ていた総合的な指針。これは非常に数が少なく、行革の関係と同じような感じですが、もう 1 つの再整備プランの関係について、公共施設の再整備プランの改定の時期なので実施しておりますが、これには四十数件ありまして、最近のパブコメでは非常に数が多かったと考えております。

ただ、なぜ多いかというと、文化ゾーンの関係で市民会館の建替えとか、特定の市民の家とか、ある程度ターゲットが絞られておりまして、そこにパブリックコメントが集中する傾向があるようで、この文化ゾーンと市民の家の関係で、その四十数件のうちの 3 分の 2 ぐらいを占めていたと思います。それが 1 つ、パブリックコメントの最近の状況の例でございます。

もう 1 つは、今お話にありました、市民の中に入ってご説明していくことが重要ではないかということです。これは住民説明会をいろいろな形でやっております。全市的な説明会、例えば公共施設の再整備でいえば、今度は 2 回目ですけれども、一次のときにもやり、今回もやったのですが、市庁舎とかがある場合は非常に参加が多いのです。参加者で 100 人ぐらい。ところが、今回はそういった全市的な建物がないと、住民説明会をやっても参加される市民の方はほぼゼロなのです。

それ以外に、地区の全体集会を 13 地区でやりまして、これは総合的な指針とか、いろいろな課題をやりますが、ここには 20 名とか 40 名とか集まっていらっしゃる。私どもとしては、そのように多くの方に説明しております。また、個別の計画、藤が岡二丁目の再整備とかは、やはり大勢の方がいらっしゃる。

そのように、住民説明会については全市的なものとか、その地区の全体集会に合わせて実施し、個別の建物の関係とか個別の事案においてやることによって、地区への入り方とか説明の仕方を変えている、そういう状況ですので、報告させていただきます。

河添委員

関連するのですが、私はこの意見募集用紙を見たことがないんです。これを見て意見をお寄せくださいという単純なものなのですか。

事務局
河添委員

そうです。

そうすると、普通の人はずまず答えないので。意見をとるならば、項目立てして、例えば今のこれだと「(1) 市政運営」とか、「これに対してあなたはどう評価しますか」と、いわゆる 5 段階評価ぐらいをやっておいて、最後に「意見がある方は意見をお寄せください」。そうすると、市民の方がどういうところを重点的に見ているとか、そういう意見がとれると思います。ただ「意見を寄せてください」となると、これをちゃんと読んで、よほどの人でないと答えない。

ですから、情報をとってくるという姿勢で、こちらが聞きたいことがあれば、それを項目立てして評価してもらおう。全体の評価でもいいですけども。「それに対して特に個別の意見があればお寄せください」というふうにすれば。若い人は「いいね！」ボタンじゃないですけども、そういうのにチェック入れたりするのは得意なので、そういうところでもまず意見を吸い取るという姿勢をもう少し明確にしたほうがいいんじゃないでしょうか。

松林委員

回答がなければなくてもいいので、ちょっとノートしていただきたいこと。3 ページの「少子化の進展」に関するところで、前回の原稿と変わっていないのですが、ちょっと気になったのが、0～14 歳人口が「2014 年には、58,700 人強となり」という記述があり、人口推計においては「2015 年では 54,828 人」という記述があります。0～14 歳人口が 1 年で 3,872 人も減ったのかなと。計算上そうなるのですが、そうではないと思います。データのとり方が違うと思うんです。2014 年の 0～14 歳と、2015 年の 0～14 歳の数字の整合性について。わかりますか。

行政総務課長
松林委員

はい。

では、それを後でお願いしたい。

次が、7 ページの課題 4。前回までは、財政状況の悪化が課題であるという認識でしたが、今回は「財政状況の見通し」という表記になっています。見通しは課題ではないという気がします。しかし「悪化」という言葉遣いもちょっときつい感じがある。課題としては「見通し」ではなくて、「財政上の課題」あるいは「財政状況による制約」とか、わかりませんが、「見通し」に変えたのは戻したほうがいいのかという気がします。

関連して、5 年間で累計 545 億円という数字が出ております。一方、ここでの表現は、収入が年間 25 億円減ります、扶助費の増加が 38 億円、人件費が 10 億円、これを 3 つ足すと 73 億円。どうもほかにもあるらしい。先ほどの宮治副市長の話では、5 年間で累計 545 億円ということもあ

りましたので、この辺はそれを使ってもいいし、数字の合わせ方を工夫していただきたいと思います。

9 ページ、「行政改革」の中で BPR という言葉を筆頭に出てきていますが、今、世の中で動いている労働時間の問題とか、働き方、介護、育児、休業、在宅勤務、別に今の内閣のことではありませんが、これも含めてそういった気持ちで労働時間、残業の縮減あるいは在宅勤務、休業、休暇等についても若干触れておいたほうがいいのかという気がいたします。

10 ページ、「財政改革」。パブコメの 2 番の方から出ていますが、4 年後の目標を何か示してほしいという意見があります。私も若干同感で、先ほど悪化するあるいは課題があると言っているのだから、545 億円をどうするというは言えなくても、これを減らすとか増やさないとか、それを財政改革の中期フレームの中に、数字は出さなくてもいいのですが、決意表明をしていただいたほうがいいのかと思います。

10 ページの「予算編成手法の見直し」の中の最初の見積もりは、どうも歳出のことらしいので、歳出見積額と歳入見込額としたほうがいいのかと思います。

11 ページの基金です。財政調整基金と公共施設整備基金という 2 つの基金がどうもあるらしいのですが、よくわからないので、これも脚注で、幾らあるかとかないかとかは書かなくてもいいかもしれませんが、もし書けるなら、11 ページの下の脚注にその意味というか中身を書いておいたほうがよいのかなという気がします。

最後に、この行財政改革の期間に、東京オリンピック・パラリンピックが入り、しかも藤沢は江の島がセーリング会場としてもう確定しているはずですが、それを通して、それによる財政の悪化が起きるかどうかは別ですが、あるいは観光客、入込客の誘致、1960 年のときのセーリングと今回は全く違う、外国人の観光客が 3,000 万人来てしまったりする時代です。今回の行革の中にはそういったものをにおわせて、そういった入り込みの観光客あるいは滞在客に対することがどこかで述べられていたらいいのかなという気がします。それはお任せします。

では、ほかにいかがでございましょうか。

グラフの書き方が統一されていなくて、片方は割合で折れ線になっていて、片方は 2015 年比較で折れ線にする。これは理由があるのか。統一的な書き方のほうがいいんじゃないかなと、ちょっと気になります。

先ほどの 545 億円と、こういう 3 つがあって、はね上がりますよという話だけでも、545 億円の内訳というのはあるのですか。

岡本会長
河添委員

松林委員

行政総務課長 中期財政フレームにつきましては、前回の 3 回目の行財協の会議体ではお配りできていなかったもので、今、改めて皆さま方にお配りしたいと思います。申し訳ございません。

(資料配付)

松林委員 パブコメで 2 番の方が 545 億円足りないと言っているのは、これをご存じなわけですね。

宮治副市長 はい。議会を通じて対外的には公表していますので、そのことをご存じだという前提です。ご覧いただくと、545 億円の根拠は、単年度ごとの不足を出して、それを横に合計すると、545 億と一番右下に計が出ているかと思えます。一方、資料 7 ページに書いてあるのは、その中からそれぞれの項目を取り出し、市税だけでいえば平成 29 年度と平成 33 年度で幾ら減ったよ、扶助費という部分だけで見れば幾ら増えるよ、といった数字の書き方なので、決して矛盾はしていないのですが、どちらの書き方にするかは、これから考えてまいります。

松林委員 齟齬はないわけですね。

宮治副市長 そうです。縦と横から説明したということです。

松林委員 グラフは、先ほど河添委員がおっしゃったように、わかりやすくはなったけれども、統一感というか、もっともっとわかりやすくしてもらいたいのかなというのは私も同感です。

小野副市長 先ほど認識のこともありましたので、一言触れさせていただきたいと思えます。

まさしく次の課題になっていくところは、特に市民の皆さん方と共有していかなければいけない、まさしく骨格となる部分です。冒頭のご挨拶の中でもさせていただいたとおり、このことは市の財政状況を含めて今後の方向を市民の皆様方とどのように共有するかという視点で、結果、パブコメにも反映が出てくるということにならなくてはいけない。そういう意味では、パブリックコメントとして扱うというよりも、市民の皆さん方にどういう背景と、今後何をしていくのかということをご理解いただいて、ご意見をいただくことが、最低限必要なものになります。

ですので、先ほどのパブリックコメントの仕方ということもあるかもしれませんが、いかにこのことを、例えばデリバリーすることもあるでしょうし、例えば将来を担う学生さんとやりとりすることもあるでしょうし、いろいろな機会やチャンネルを使って、このことを市民の皆さん方とどう共有するのかというのが、まさしくこの行財政改革の中心をなすものと思っています。

先ほど言ったように、これは結果ですが、政策的な分野が違う必要な

ものと必要なものを、優先順位を決めざるを得ないときがあるとすれば、より市民の皆さん方と、価値観をどう共有するかというよりは、どのようにバランスを保つのかということを経験、検討、もしくはやりとりをしなければいけないわけです。

ちょっと話が長くなりましたが、パブリックコメントということからしても、いかに共有していくのかという視点が大変重要なテーマになります。冒頭に磯村委員からもありましたが、いろいろな場面を使いながら、このこと背景とか、このことが持つ将来的な意味みたいなものも含めて共有していかないといけないという認識の上で、特にこれからの行革、財政改革というのは行わなければいけないと思っております。そういう意味からも、ぜひご意見をいただければと思います。よろしくお願ひします。

宮本委員

市民の方と課題をどう共有するかということに関して、1つ、岡山県の、行政かNPOがやっている「おかやまシェア・ウェブ」というウェブサイトがあります。どういうものかというところ、子どもだったり、高齢者だったり、福祉だったり、いろいろな分野に分かれたページがあって、それがインフォグラフィックというか、課題に対する数字とか図式化されたものがウェブに上がっていて、そこをクリックすると詳細が見えることプラス、その課題に取り組んでいる市民活動団体の紹介に結びつけて、そこで応援してもらおうというサイトです。

それを見たときに、すごく課題がわかりやすく、先ほども字でいっばい書いてあるものだなかなか、というところもあったときに、少子化の進展について、このくらいだった数字がこのくらいに下がってくるのか、そういったパッと見てわかるものがあると、特に若い世代とかにはわかりやすいのかなと思います。その見せ方というか表現の仕方について、「おかやまシェア・ウェブ」を少し見ていただくと、私自身もすごく印象に残っていたので、ご参考までにとのことです。

岡本会長

ほかにございますか。——では、先へ進ませていただきます。次の議題を絡めて、特にご意見がおありになる方は、ご発言いただければと思います。

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

岡本会長

次に議題（2）「藤沢市行財政改革 2020 基本方針（素案）に基づく実行プランの骨格（素案）について」まず事務局から説明をお願いします。

事務局

（資料 3 参照）

それでは、お手元の資料 3「藤沢市 行財政改革 2020 基本方針(素案)に基づく実行プラン骨格(素案)」に基づきまして、ご説明をさせていただきます。

現在、策定作業を進めている新たな行財政改革については、改革の基本方針とそれに基づく具体的な取組事業としての実行プランを 1 つのパッケージとして取り組むこととなります。繰り返しになりますが、行財政改革 2020 は、平成 29 年度から平成 32 年度までの 4 年間を取組期間とし、平成 28 年度中に基本方針を固めまして、実行プランは平成 29 年度明けの早い時期に固めて、取組を開始しようとしていることから、基本方針と実行プランは同時並行的な策定作業となります。

基本方針の取りまとめから実行プラン策定までの間隔があまりとれないことから、実行プラン策定までの期間を短縮するよう、まずは基本方針(素案)に基づく実行プランの骨格を素案として本日お示しして、その骨格を参考に肉づけや具体化を行い、実行プランをつくり上げていきたいと考えております。

委員の皆様には、本市が基本方針に基づく実行プランを作成するに当たりまして、そこに至るまでの道筋、プロセスなどにつきまして、またお配りした資料の内容などについてご意見やご助言をいただくという意味で、本日の「実行プラン骨格(素案)」を作成いたしましたので、資料 3 をご覧いただきながら説明をさせていただきます。

まず、リード文としては、先ほども申し上げたように、基本方針と実行プランによる改革を推進する旨を記載しております。実行プランの策定方針としては、トップダウンとボトムアップを組み合わせとしております。

トップダウンとは、我々、本日出席している行革の主管部局、総務部、企画政策部、財務部が考える取組と、行財協の委員の皆様からいただく助言、また市議会からいただくご意見などを取りまとめて、各課と意識を共有して、個別具体的な課題として示していくものと考えております。

ボトムアップのほうは、中期財政フレームを初めとした本市の状況と、行財政改革 2020 基本方針を各課の現状に当てはめて見詰め直し、改革への意識を醸成することにより、各部・各課から具体的な課題を提案していただくことを考えております。

以下に、1 から 4 までの改革の柱をブレイクダウンして、骨組みをつけてみました。

「1 行政改革」、「(1) BPR (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) の推進」が基本方針の改革の柱ですが、これに片仮名のアイウ

エオで中柱を立て、その下に（ア）（イ）（ウ）として小柱を立てています。BPR は主に内部業務改革ですが、業務の見える化により、例えばアウトソーシングしたほうが効率的なことや、ICT を使って効率化を進めることなどが考えられます。

2 ページにお移りいただいて、「(2) 適正な定員管理の推進」では、定員管理基本方針に基づいて職員定数の管理を行うこととし、重点化する部門とあわせて省力化する部門を検討し、業務量による職員配置の見直しや組織改正を推進していくという考えです。また、時間外勤務の縮減に向けて、全庁を挙げて取り組んでいくことと捉えております。

「(3) 多様な主体との連携」では、本市にある企業、大学、若者、市民活動団体などが有するポテンシャルを生かして将来課題の解決につなげていく。藤沢に暮らす人、藤沢で働く人、藤沢で学ぶ人などの郷土愛を醸成し、暮らしやすさや藤沢への誇りを感じられるような取組を推進したいと考えております。

「(4) 出資団体改革の推進」についてです。本市の現在の出資団体は公益法人 4、一般法人 1、株式会社 2、土地開発公社 1、法に基づく社会福祉協議会 1 となっております。それぞれの出資団体における設立の趣旨や経過も異なることから、公共サービスの担い手として、その社会的使命、設立趣旨をあらためて確認するとともに、その実情に合った改革を推進してまいりたいと考えております。

「2 財政改革」、「(1) 中期財政フレームに基づく財政運営」アとして、財政見通しに基づく財政運営を行い、現行の新・行財政改革でも目標として設定している基準、目安の変更を含め、健全な財政運営を示す数値目標、基準の設定を進めます。

イとして「企業会計のマネジメント」を挙げました。市民病院の健全経営は、現在の新・行財政改革実行プランからの継続課題となります。下水道事業については、経営の考え方を組み込んだ運営を進めることとしているので、課題として挙げております。

「(2) 予算編成手法の見直し」は、平成 29 年度予算編成を行うに当たって試行した部局別枠配分方式について、検証した上で見直しを行い、よりよい仕組みへの改善を進めてまいります。

3 ページにお移りいただいて、「(3) 事務事業の抜本的な見直し」については、「ア 歳出改革」として例年取り組んでいることではありませんが、改めて「(ア) 補助金の見直し」、「(イ) 扶助費の見直し」、「(ウ) 建設事業の事業選択、実施スケジュールの見直し」、「(エ) その他、報償金や委託事業等の見直し」を進めてまいります。

「イ 歳入改革」としては、(ア)の今までの取組に加えて、「(イ)ふるさと納税やクラウドファンディングなど、寄付金収入に関する取組の強化」、「(ウ)広告料収入や企業協賛金の獲得、またネーミングライツ等の積極的な導入」、「(エ)法定外税の導入検討」を考えております。

「(4) 基金の活用」に関しては、第3回の協議会においても質疑がございましたが、基金の目的である「年度間の財政調整機能の効果的活用」をうたったものです。

「3 職員の意識改革」については、記載の5点を想定しております。「(2) 働き方に関する意識改革」としては、決められた時間・期限の中で成果を上げられるよう全力で取り組み、長時間労働を是とする意識を改めるよう取り組んでまいります。

「4 市民サービスの質的(向上)改革」。現在の新・行革との統合については、職員の意識として持つべきものが当たり前となるよう、全庁課題を継承していくということで考えております。

5ページ以降の表は、今まで説明した内容を表の形式にまとめたものです。それぞれ中柱ごとに考えられる取組事例を例示したものです。なお、庁内職員に対しては、先週、1月13日(金)に説明会を開催し、中期財政フレームと基本方針(素案)について、全庁職員で意識の共有を行うとともに、ボトムアップの課題提出のお願いをしたところでございます。

具体的には、中期財政フレームをはじめとした本市の状況と行財政改革2020基本方針を各課の現状に当てはめて見つめ直し、改革への意識を改めて周知したものでございます。その上で、基本方針の改革の柱をブレークダウンした今回の資料3と同様の資料を用いて、各部・各課から改革の取組を提起していただきたいとしております。

以上で、資料3「藤沢市 行財政改革2020基本方針(素案)に基づく実行プラン骨格(素案)」の説明を終わります。

岡本会長

説明は終わりました。今後、こちらの骨格(素案)に基づいて行財政改革2020の具体的な取組である実行プランを作成していくとのことですが、委員の皆様からのご意見、ご質問がありましたら、お願いいたします。

磯村委員

今の新・行財政改革プランというのは平成29年度までです。1つ要望ですけれども、恐らく平成29年からこの2020に移行されると思いますが、平成28年末の検証を必ずやってもらいたいと思うし、今、同じような内容も入っており、それぞれの項目について継続的に入っているものもありますから、その検証をぜひやってほしい。これは要望です。

いろいろ項目が変わっていますが、形としては、今までの実行プランと4年間の目標があって、最終的にどうするかということがあって、年度ごとのそれぞれの取組目標があって、結果としてこうであったという様式自体は変わらないのでしょうか。

それぞれ具体的な事例も過去からずっと言っていますが、先ほど小野副市長もおっしゃられておりましたが、市民と共有するためには、ぜひわかりやすい表記にしてもらいたい。表記をわかりやすくしてもらいたいのと、わかりやすくするためには、ぜひ定量的なものを最終的な目標に挙げていただく。全ての政策については無理だと思うので、定性的なものであってもでもいいのですが。

それと、アウトカムとよく言われますよね。要するに、こうやったから、最終的に市民の意識がこう変わって、新たな意識改革ができた。最終的なアウトプットではなくアウトカムを、行政として市民と共有する中で、それぞれの施策が最終的に望む姿をぜひわかりやすくしてもらいたい。内容的にはそれぞれよくわかりますので、実行プランができた段階で。

今、庁内でいろいろご検討されているということなので、それぞれの部局がそれぞれ出したものをまとめるのではなくて、いろいろなものが一緒になると薄まってしまうので、中枢になるところ、特に強調したいところをわかりやすく。そのところを、中核の行政改革主管課が束ねてやってほしい。

先ほどのご説明の中で、平成29年度の早い時期に実行プランをとられました。議会の関係とかいろいろあるかと思いますが、今の時点での予定でかまわないので、何月ごろにお出しいただくような予定があるのか。

行政総務課長

まず、最後のご質問のスケジュールのお話です。先週の金曜日、1月13日に職員に説明会を実施いたしました。庁内の情報共有がまず最初のスタートで、それに沿ったプランをこの帳票で出してくださいという形で依頼させていただきました。実質的には今日この場にいるメンバーが行革の主管課ですので、2月～3月に各課等とヒアリングをして、固めていこうというスケジュールです。

市議会との調整はまだできていないので明確ではありませんが、実際のプランは6月か7月のどちらかで市議会にお諮りしていきたいと考えておりますので、そこがリミットと思っております。そういう意味では、実際のプランの内容を委員の皆様方にご検討していただく場は当然あると思っております。

次に、前段でお話のあった、今の行革のしめ方の部分です。必ず検証をとという部分につきましても、行政の場合、決算が打てるのがどうしても6月以降になってしまいますが、そういったタイミングを見てきちっと検証していきたいと思っています。ですので、秋口ぐらいになるかなと思っていますが、現在の行革について検証して、何が足りなかったのかという部分も含めて出していきたいと思っています。

2点目の、わかりやすい次の行革のプランのつくりの部分です。ご指摘の部分は、趣旨は十分理解しているつもりですが、我々サイドが書いてしまうと文字面が長い部分がどうしても出てきてしまいますので、そういった部分はアイデアも頂戴しながら極力ご意見を反映できるように、簡素で、また結果もアウトプットではなくアウトカムということも、こちらのほうでも想定はしておりますので、そういった視点でつくっていききたいと思います。

総務部長

1点補足というか、直接のお話ではないのですが、これからの行革の新しい基本方針、そして実行プランをつくっていこうという1つの流れとは別に、役所では、いわゆる組織改正を4年に一度ぐらい行います。市長の任期が4年ということもありますが、それに合わせて組織の改正をやっています。今年の4月に組織改正を予定しており、それに向けて去年から検討を開始してきております。部をくっつけたりはがしたり、いろいろ動いていく部分がありますが、特に行政改革に関しての部分を上げると、今ここにあります、行政改革をやっているのは行政総務課です。行政総務課の中に総務担当と行革担当という2つの担当がありまして、行革を受け持っているのは主に行革担当です。

少しさかのぼって前回の組織改正の前の状態を見ると、そのときは行革というのは1つの課として独立していました。行政総務課という課はその当時もありましたが、それとは別に行政改革推進担当という課相当の組織がありまして、そこが行革を牽引していました。先祖返りではないのですが、今進めている組織改正の中でもそれと同じように、この4月からは行政総務課の中から行革を引き出しまして、今、仮称で行財政改革推進室という名称をつけておりますが、こういう名称の中で進めていこうと考えております。

そうなったときには、行政総務はやらないのかということ、決してそういうことではありません。行財政改革のプランそのものを積極的に前面に出して推し進めていくのが今の行財政改革推進室になりますが、このメニューの中には組織に関するものとか、定員管理に関するものとか、さまざまなものがこの中に入ってくるようになります。これは、とりも

なおさずうちの組織全体を掌握している行政総務課が全面的にバックアップするということが必須になりますし、今日も来ている職員課もそうですし、企画、財務が総務と一体になっていかないと、今度の行革は動いてまいりません。それほど大規模な行革になっていくだろうと思います。組織の中でも1つのセクションをきちんと切り出していくということを進める中で、より実効性のある行革を進めていこうということも、我々の体制としても並行して進めています。

脇屋委員

資料3「実行プラン骨格」は、全部ではないかも知れませんが、5年後に545億円の財政が足りなくなるので、こういう具合に改革していこうというプランですよ。

宮治副市長

そのためだけではないですが、大きな理由の1つです。

脇屋委員

それだけではないけれども、大きなところはそうですよね。そうすると、もう具体的に足りない金額がわかっているんで、このプランを実行していくために、ここはどのくらい減らそうとかという目的の金額があるのかなのか。こういうことをやったから結果的には減りましたよねということにするのか、それともこのくらいはいけるだろうという金額というか数字の目標があるのかどうか。

多分、新市庁舎が12月ぐらいにできる予定になっているのですよね。今はばらばらになっているのが1つのところに集まると、どのくらい移動のロスがなくなるのかとか。いやらしい言い方をすると、定年が来る人たち、団塊の世代の人たちの次の世代ぐらいが退職して、新しい人が入って、総額的に減るのかとか。何か見える形の数字が出るのかなと、その辺の質問をしたいんですが。

宮治副市長

そういったものがあれば一番いいなとは思いますが。おっしゃるように、こういう形で取り組んでいけばこれは解消していくというものがあれば一番いいのですが、残念ながら今はそれが見込めない。ここに挙げた項目のそれぞれで一体幾らが出てくるのかというのは、今わからないというのが正直なところですよ。

特にこの545億円の解消は、冒頭、私も申し上げましたが、全てを歳出の削減だけで解消しようとする、いろいろな仕事をやめるという仕事に今後邁進しなければいけない。とにかく後ろ向きな、元気のない市政になっていってしまう。決してそういうことを望んでいるわけではなくて、もちろん歳出の抑制も知恵を出しながら、同じことがもっと安くできますね、ということも知恵を出していかなければいけないし、一方で歳入の増も図っていかなければいけない。両方合わせてこの545億円を毎年毎年の取組の中で解消していくとしか今は言えないということですよ。

す。

例えば、この中でも人件費は、今、自然体でいけばこうやって増えていってしまいますが、行政ニーズが増えてきますからどうしても人は増えがちですけれども、何とか定員管理をすることでそれをどこまで抑えられるのか。現在ははっきりとは見えない部分がありますが、そういった取組もありますし、扶助費も、例えば健康寿命を延ばす取組をすることによって、結果的に医療費の抑制につながってくるという部分もあるでしょうから、そういったものを全部ひっくるめて、こういうものを解消していきたいということです。それぞれの項目で幾らというフレームがあれば望ましいと思いますが、残念ながらないというのが今の姿です。

小野副市長

ちょっと補足させていただきます。とはいえ、収支の均衡を図らなければいけないという数字的なものはないといけない訳ですから、黙っていても入りと出は合わなければいけない。大きな意味でいうと、そこが命題になることは当然のことです。それから、例えば人件費が今後どう推移するのかとか、過去にさかのぼるということになりますが、採用の多い年もあれば少ない年もあるということは、退職の人間が多い年もあれば少ない年もある。ただ、そのことはもうわかっていることです。そういう意味では、この実行プランのこれは骨格ですが、これらについて、まず具体的なベースをつくる。その上で議論をするときに、市民の皆さん方と話をするときは、当然、1つ1つのサービスとしての事業がどうなるのかという議論になるとは思います。そういう側面もきちっとしなければいけません。

行政側は、これは内部処理的になるかもしれませんが、例えば歳出側でいえば、人件費とか扶助費とか公債費、公債費というのは、要は借金をした分、将来長くにわたって行政サービスに寄与する部分については、後年度負担のバランスをよくするためにあえて起債は持つわけですが、これらを性質別の枠としてシミュレーションをしながら、この程度でおさえるべきだという話も含めてやらなければいけない。そういう意味でいうと、個別・個々の事業の選定と、大きな枠でいう財政のバランス、要するに人件費ばかり余り突出してはいけないとか、公債費だけ突出してはいけないという意味でいうと、そこでの一定バランスもあるので、そういう視点もあるということになります。

それからもう1つだけ。これはショッキングといえばショッキングです。この表をよく見ると、これは今年の段階で試算しているものなので、平成29年度の推計値は、平成29年度予算の編成がもう最後の佳境に入っていますから、当然ここでの乖離は解消する努力をしています。でな

いと、2月に予算の提案ができないので。そういう意味でいうと、ここで
の入りと出のバランスはとっています。

そのことは別にして、投資的経費という一番下から1つ上の欄が、例
えば平成30年度では71億7,800万という数字になって、歳入歳出のバ
ランスを言うと、84億3,800万の不足。これはどういうことかという
と、投資的経費を除いても、収支が追いついていないという状態が試算だ
と出てくるということです。かなり危機的な状態という認識の上でここ
に対処していかなければいけないということも、この表からは出てくる
というように理解をいただきたいと思います。

ただ、先ほど言ったように、伸び率については過去の状況をそのまま
としていますから、これだけ伸びるか伸びないかということについては
少し精査が必要だと考えております。オオカミ少年と言われることもよ
くはないし、とはいえ黙っていくところなるというのはこのとおりだし。
ただ、このところは当然やりようがあると思っています。そういう意
味では、脇屋委員のおっしゃるように、今後の中で具体的なものと枠組
みと、両方お示ししていかなければいけないと思っております。

脇屋委員

藤沢は、子育てをしたい人たちが住みたいまちということなので、実
は働き盛りの人たちが人口的には増えているのかなという認識があっ
て、人口が増えればほぼ解決するだろうという位に思っていた。この財
政が悪化していこうという予想の一番大きいところは、後期高齢者がど
んどん増えていくところに由来するので、私たちも元気で、余り医
療費を使わずに、病気をしないように努力をしていく必要があるのか
なと思いました。

岡本会長

ほかに、ご意見いかがでしょう。

河添委員

1の「エ ICTの活用」のところ、クラウド等を積極的に利用して
いただきたいと思っております。当然その中に入っていると思ってい
ますが、いわゆる情報セキュリティの評価を項目立てしていただいた
ほうがいいのではないかと感じました。

行政総務課長

藤沢市も、神奈川県で取り組んでいる神奈川県のセキュリティア
クラウドに加入することになっております。セキュリティ対策も大変
重要な部分でありますので、ご意見はよくわかりました。

荒木委員

今の情報セキュリティにも関連しますが、過去の不祥事というカリ
スマネジメントということで、基本方針のほうでは「組織として再発
防止策を講じます」と書いていらっしゃる。その具体化とについて
は、実行プランのほうで、例えば7ページの3「職員の意識改革」の
「職員研修」だったり、「内部統制制度の更なる活用」となるかと推測し

すが、この辺はもう少し具体的な方をここに書いたりしなくてよろしいでしょうか。

行政総務課長

おっしゃるとおりです。骨子のほうにも書かせていただいた部分は必ずやりますし、今年度中には一定の報告書のようなものは作成しようと思っています。これは作ったから終わりというものでは当然ないと思いますし、毎年毎年少しずつでもさらに改善しなければいけないという項目も当然出てくると考えています。

来年度はまだ予算が確定していませんが、そういった対応をするための共同研究をしていこうという予算化に向けて、今取り組んでいるところですが、そういった部分まで具体的に細かく実際のプランには書き込もうとは思っていますが、一応骨組みの中ではまだそこまで書き切れていないというところがございます。実際、プランをつくる時には、それが個別の事業としてぶら下がるように、しっかりと不祥事対応策という部分も記入していきたいと考えております。

岡本会長
渡部委員

ほかにかがでございましょうか。

1の行革の中の「エ ICTの活用」の(ア)のところですね。ICTは先ほどお伺いさせていただきましたが、マイナンバーのさらなる活用を検討されていくということですが、多分マイナンバーというのは使用に対してある程度法的な制限があると思いますが、それがどのように活用されていくのか、もしわかれば教えていただきたいと思います。

それから、区分の中で、ここにマイナンバーとうたっていますが、5ページ以降の取組にマイナンバー的なものが書かれていないので、今わかる範囲で教えていただきたいと思います。

もう1点、7ページの「3 職員の意識改革」の中で、多分もう職員の方々の意識づけはされていると思いますが、安全と健康、もしくは事故等、その部分を意識改革というか、改めて再度意識合わせをするというのも1つの手なのかなと思うので、記載があるかどうかは別としても、多分それはやられているのだらうと思いますが、その辺のところでもし何かあれば教えていただきたいと思います。

行政総務課長

まず、マイナンバーのほうです。確かに、マイナンバーについては、昨年から実際にスタートしておりますが、利用制限もかなり厳格にされております。今後、利用範囲を拡大していこうところが国でも検討されています。これは、全ての情報を1つの番号で串刺しして法律化するということまで行き着かないとは思っていますが、そういう外部とのやりとりに関して、一定の効果は当然あると思っています。そこはこちらのほうでも国の動向を把握しながらの対応にならざるを得ない部

分はございますが、そういった部分を注視して、活用できるものは極力活用して、省力化に資するものは積極的に取り入れていこうというのが1つです。

あと、職員の健康の部分です。先ほども、働き方のご意見もございました。そういったことで、ただ単に時間外という部分だけでなく、これはあくまでも例示として1点示させていただいておりますが、今、渡部委員ご指摘のような部分も、必要に応じて加筆していきたいと思っております。

岡本会長
宮本委員

ほかにかがでございましょうか。

6ページの(3)の「イ 歳入改革」の「(イ) ふるさと納税やクラウドファンディングなど寄付金収入に関する取組」というところで、少し気になったのが、確かにクラウドファンディングやふるさと納税はとても身近になってきていると思っております。山間地域や地方都市においてこういった取組をする場合は、都市部に出ていっている出身者とか、そういった方がターゲットになると思っておりますが、藤沢の場合は例えばどういった人がふるさと納税をしてくれるのかとか、クラウドファンディングに協力してくれるのかというところが、何となくいまイメージが湧きません。

はやっているから取り入れるみたいなところは、住民税を払っている市民の方は、さらに払うというのはちょっと違うなというところもあったりするのかとも思いつつ、そのへんはどういった人を対象にこういう取組をされるのかというところが、もしおわかりになればお聞きできればと思っております。

財政課長

まず、クラウドファンディングは、平成27年度に藤沢市でご当地ナンバーという原付バイクにつけるナンバーのデザインを募集して、その金型をつくるのに100万円を目標として初めてやらせていただいて、期間ぎりぎりだったのですが、無事最終日に何とか目標額を達成して、1つ成功例として残っています。今後も、そういう意味では市民の皆さんの共感をいただけるような施策やイベント等、そういったときにクラウドファンディングというかたちで寄付を募る制度を使わせていただければと思っております。

ふるさと納税に関しては、今委員がおっしゃられたとおり、都市部の市町村にとっては今まであまりメリットのある制度ではございません。特に今、藤沢市として懸念しているのは、ほとんどネットショッピングに近くなっていることです。牛肉が欲しい、カニが欲しい、だからこの自治体に寄付をするということで、育ててもらった自治体へ税のかわりにお返ししたいという本来のふるさと納税の気持ちが、どうも世間的に

は大分薄らいでいる。そういうこともあって、藤沢市はふるさと納税について非常に後発の自治体になります。今年の夏ごろを目途に藤沢市でも始めようと思っておりますが、ターゲットに関しては、物を差し上げるということも1つですが、体験型として、藤沢市に来ていただくときの、例えば江の島近辺の施設の入場料が無料になりますよとか、レンタカーと駐車場の料金が全部無料になりますよとか、そういうものを返礼品としてご用意する中で、東京上野ラインや外環道など、今は交通が非常に便利になってきておりますので、藤沢市の狙いとしては、そういうものをきっかけとして藤沢市に来ていただいて、1日遊んでいただいて、あわよくばお食事等をしていただいて、地元にもお金を落とさせていただきたいと考えております。

委員がおっしゃられるように、藤沢市はここでやっと思い腰を上げたという評価もあります。現に市民が他市へふるさと納税をすることによって、2億8,000万円ほど市税に影響が出ています。そのところを幾ばくかでも取り戻したいというのが、今回、藤沢市が取り組みを始める大きなきっかけになっています。

以上でございます。

松林委員

スケジュールの話で、平成29年度、3カ月後から始まるんですね。その実行プランはちょっとおくれ目で、6～7月ごろに市議会の承認を得た上で確定することになるという理解でよろしいですね。

あと、細かいことで、これから各部・各課等から、いろいろこういった取組もしたいというのがあったら、これが付加されていく可能性はあるという理解でよろしいですね。

行政総務課長

はい。

松林委員

例えばいろいろな再整備とか、それで浮くお金とか、例えば湘南台を含めて市民センターが古くなったり使い勝手が悪いので、それをPFIとか民間と協働で建て替えて、せつかくいい場所にあるんだから、あそこからいろいろなことが入ってきたり、市の経費が減っていくみたいな話の取組も、この4年間の中で何か取り組まれると思っていいのでしょうか。藤が岡で実質4億円浮きますよみたいな計算があったとして、そういったものが積み重なっていくと、いろいろな意味で市の財政には寄与すると思います。

企画政策課長

今ご指摘の部分につきまして、資料3の5ページの(3)、いつも先生にお世話になっていますが、「多様なPPP/PFI手法の導入の検討」といったところで、当然どんどん進められるところは進めていく、そんな考えでやっていければと思います。

松林委員

今日の新聞にも東京都のことなどが出ていましたが、都政改革の中で職員たちが非常に苦勞している。区役所の職員たちに取材されて、6時に帰庁しましょうとかノー残業デーにしましょうとか言っても、慢性的に選挙のときは9時までやらないかといけなとか、ずっとそういうふうにあって、なかなか業務の平準化とか、シェアードワーキングとか、在宅業務とか、お役所の中ではなかなか進まないという話を聞いています。

その辺のエンジンをかけていくみたいに、他市の事例とかをずっと参考にしながら、新しいことがあったら、自分から先にやってもいいのですが、ほかの市町村、区でやっていることをいろいろ参考にして、それをここでやっていく。そういうものがあるならそういうことに入っていくほうがいいのではないかという気がします。いろいろなことがたくさんあるけれども、そういったことで事務局を含めてもう少し動くような仕組みとか知恵があったら、これまでと違った行革、しかも2020に意味があるのではないかと思います。

4月から実行なので、ぜひ早目にとというか、しっかり練り上げて、シェアして、市民の意見を聞き、動かしていただきたいと思います。

行政総務課長

このところ労働関係の大きいニュースが続けて出ておりますので、そういう部分を防止するというのも1つの策だと思いますし、その働き方としての、国のほうで取り組んだサマータイムではないですけども、そういった事例も現実的にはあります。国と市町村の違いは、住民が直接来る施設かどうかというところが違うと思いますが、可能なセクションがもしかしたらあるかもしれませんし、先行的にそういうことを試行してみるとかという方法もあるのかなと思います。こちらでも先進の事例を積極的に探し出してみたいと思います。

松林委員

お願いします。

小野副市長

今の話でいうと、全庁で取り組むにはまだ少し時間がかかると思いますが、例えば税金の仕事はどこも一緒のはずですが、長い間の中で藤沢市仕様になっているのです。賦課、徴収、催告、督促、1年たってしまったものをもう一回、その年のうちの滞納はまだ回収ができますが、1年、2年、3年となったものの回収はより難しくなるという意味で、ずっと自分たちでよりよい手法をしている。それは税金だけでなく介護保険の制度なども、制度は一緒ですが、仕事の仕方は、実は自治体によって異なる部分があります。

余り規模の違う自治体と比較しても意味はないのですが、近隣を含めて藤沢ぐらいの自治体と、そもそも事務の仕方が、フローに落としながら何が違うのかとか。もしかすると、同じぐらいの対象なのに、例えば

藤沢が 100 人で他自治体が 90 人でやっているとする、そもそも仕事の仕方にどこか違いがある。いわゆる催告書の出し方とか、名簿の管理の仕方とか、そういうことは自分たちのところで工夫はしているが、なかなか改善できない。そういうことも含めて事務の洗い直しをしていかないと、今まで自分たちの積み上げてきたものを是としてやっている、先が少し見えにくいのかなということもあります。そのことで、働き方の違いということも出てくるでしょう。

宮治副市長

そういった意味では、3 ページに働き方に関する意識改革が必要ですよという項目を出させていただいております。具体的には、例えば 2 ページの「総人件費の抑制」で時間外勤務手当の縮減をうたっていますが、仕事のやり方を変えなければ、時間外手当は減らないのです。ただ「途中でいいから帰れ」と強制的にやっても、単に積み残しがどんどん増えていくだけです。意識改革をして仕事のやり方を変えない限りは、時間外勤務手当の減少にはつながらないだろう。そういった中で、例えばそのうちの 1 つの有効なツールとして、実は ICT が出てくる。みんなつながっているのではないかと思います。

例えば、来年度、市議会でタブレットの導入が始まって、市役所でも試験的に入れていこうと考えています。他市ではもう導入しているところもあります。そうすることで、例えばこういった紙の資料が劇的に減れば、作業も、今まで何十部もコピーしていたのが、サーバーにポットと保存するだけで済んでしまう。そういった仕事の進め方、仕事のやり方を変えるのに ICT の活用は非常に有効だと考えています。

松林委員

システムと意識だけではなく、どこかで制度も変えていく。勤務時間だったり、就業規則だったり、三六協定を含めた残業の問題とか、あるいは在宅を許すみたいなものとか。意識だけだと職員に対してプレッシャーがあるので、そのときは制度もいじっていくみたいなことも意識したほうがいいのではないかと私は思います。システム、意識、制度を変えていく、藤沢モデルをつくっていくということができたらいいと思います。

岡本会長

それでは、次に進ませていただきます。

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

岡本会長

議題 (3) に入ります。「平成 29 年度以降の外部評価について」、事務局からのご説明をお願いします。

事務局

(資料 4 参照)

それでは、議題（3）「平成 29 年度以降の外部評価について」、資料 4 「平成 29 年度外部評価に向けて（素案）」に基づいてご説明申し上げます。

今年度実施させていただいた外部評価及びカイゼンふじさわの結果報告書において、現在の外部評価の取組についての課題とともに、これからの行財政改革、すなわち本日の議題にも挙げさせていただいた行財政改革 2020 における取組を見据えた中では、今後の外部評価につき、ゼロベースの検討が必要であるとのことをご報告をいただきました。そこで、来年度以降の外部評価の取組に関する検討を事務局で進めさせていただいておりますが、本日、資料 4 としてお示しさせていただいているものは、現段階における事務局の素案としてお作りさせていただいたものになります。

それでは、1 ページをご覧ください。「1 これまでの経過」については、本市におけるこれまでの外部評価の取組について整理させていただいたものになりますので、説明は省略させていただきます。

同じく「2 現在の手法の課題」の項目では、手法の課題としていただいた意見を（1）から（4）の 4 項目で整理させていただいております。こちらはご覧いただければと思います。

2 ページをご覧ください。これらの課題を踏まえて、現在、新しい外部評価の仕組みとして検討させていただいているものが、「3 平成 29 年度以降の外部評価について」になります。評価単位については、平成 29 年度以降の外部評価について、施策を構成する事務事業の 1 つ 1 つについて評価を行うという形で想定しております。今年度までの施策全体に対する評価をいただき、その中で今後の方向性等をご議論いただくという形ではなくて、施策目標という大きな目標を認識した上で、その目標の達成手段としての事務事業の必要性もしくは有効性などを評価していただくという形にさせていただきたいと思っております。

その結果として、施策目標の達成に寄与していない事務事業や、効率的でない事務事業などを見つけ出し、その事務事業の取組についての方向性などに対するご意見をいただくことで、事務事業だけでなく施策単位の効率化を図ってまいりたいと考えております。

次に、「（2）評価の実施主体及び評価者について」です。評価の実施主体は、これまでどおり行財政改革協議会とさせていただきたいと思っております。また、評価の体制案は記載のとおりで、全体として 10 名程度の構成を考えておりますが、行財政改革協議会の市民委員の方も含めて、なるべく市民の方が参加できる、ものとしていきたいと思っております。

続いて、「(3) 評価の視点について」です。評価の視点については、一般的な評価の視点になりますが、事務事業を単位として想定すると、記載のアからオのように事務事業の必要性や有効性、効率性といったものを評価していただくことになるかと思えます。

3 ページです。「4 スケジュール (案)」をお示しさせていただいております。このスケジュール案については、平成 30 年度の予算の本要求前までに一連の評価作業を終了させ、その結果を固めることで、平成 30 年度の予算に反映させることを前提として作成しております。

資料の説明については、簡単ですが、以上となります。

今回、提示させていただいた手法は、今までの手法のマイナーチェンジといった感じになりますが、施策の構成要素である事務事業 1 つ 1 つを深掘りし、その効果を向上させることによって、施策全体の改善を進めることを企図しております。

評価の視点として見た場合にはこの方法がいいとは思いますが、例えば外部評価の評定は各地でいろいろやっております、評価とは言い切れないような手法、例えば事業選択に主眼を置いた方法とか、そういったものも考えられます。また、先ほどの議題 2 の中でも、「1 行政改革」、「(1) BPR の推進」、「ア 業務の見える化」の取組の 1 つとして「『カイゼンふじさわ』の再構築」を例示させていただくなど、こちらの 2020 の改革の 1 つの個別課題としていくことも検討しておりますので、今回、提示させていただいた手法等に対するもののほか、実施時期等についてもご意見をいただければと思っております。

簡単ですが、説明は以上となります。

岡本会長

説明が終わりました。委員の皆様からご意見、ご質問がありましたら、お願いいたします。

松林委員

昨年 7 月、犯罪のない明るいまちづくりの推進をテーマとした外部評価にこの委員の中で参加した 4 人のうちの 1 人です。椎野さんと私、あと石原さん、平綿さん。その後の振り返りを含めていろいろな意味で工夫したほうがいいたろうという感じを私も持っておりました。

実は、平成 21 年、平成 22 年ごろには、この協議会の前の前ぐらいの委員をやっていて、そのころは事業仕分けと称して、1 日かけて、時の仕分けブームの中でかなり厳しく切り込んで、続けるべきじゃないとか、その他の意見を出して、その後また形を変えてこの外部評価を進めてきているのだと思えます。

考え方としては、今年の 4 月から新しい行革 2020 が回り始めますので、これまでの新・行革のフレームワークではなく、これからの行革のフレ

ーム内でこういったことをもう一度考えてみる。抜本的とは言えないけれども、総合的に見直して、いわゆる外部評価の意味を具体的にできるようにしたほうがいいのではないかというのが、私の個人的な意見です。しかも、この行財協が主体であるという立場をとっていますが、結果的には、当日参加して少しだけ意見を言うぐらいのものなので、実際は事務局に相当負担をかけているという面はあると思います。

しかも、このスケジュールでいくと、今年の7月～8月に実施することを目指してやるという前提でいくと、これから2月～3月に予算あるいは新・行革の実行プランの組立てみたいなことで、相当忙しいというか、非常に時間も内容も大変な時期なので、それを考えると、このスケジュールについては、これまでのスケジュール感に限らず、少しスケジュールを後ろにする、場合によっては来年度は飛ばす。つまり、新しい行革の初年度のレビューをしっかりとやるような仕組みとかも含めてやったほうがいいのではないかという気がしています。

犯罪のないまちづくりのことを四十数項目から選び、それを実行したけれども、ちょっと消化不良になったということ踏まえると、その辺をもう一度じっくり考え直して、練り直してやったほうがいいのではないかというのが、私が参加した立場を含めた感じですか。

岡本会長
松林委員
石原委員

ほかに何かございますか。

参加された方のご意見を聞いたほうが良いと思います。石原さんとか。

まず1点、質問させていただきたいのですが、これは外部評価に関しての方針であって、カイゼンふじさわとは異なるという認識でよろしいですか。それとも、同一のものですか。

事務局

今までのカイゼンふじさわというのは、外部評価とセットで行うものとして取り扱っていました。外部評価がまずあって、その評価結果に基づいてカイゼンふじさわをやるというスタンスでいっていましたが、その2段階スタンス自体も見直して、例えば一括で外部評価という評価の部分を重点的にやっていくといった視点で、今回、こちらの資料はつくらせていただいています。

磯村委員

そうすると、この案だと、今までやっているカイゼンふじさわみたいな、市民の間で、我々行革委員の一部と市の行政といろいろやりとりがあったけれども、そういうのは来年はやめてしまうということですか。

事務局

いや、その場は残したいと考えます。

磯村委員

評価を中心にと今話を聞いたので。

事務局

当然、評価するに当たっては、その事業自体の説明とかも必要になるかと思っています。

磯村委員

去年、私はオブザーバーでいたけれども、その前のごみのやつはすごく人数も多かったし、評価者の方たちもいろいろ真剣に話していただいた。それぞれ市の行政の方もすごく積極的にいろいろな意見を開示して、相変わらず市民の方の参加は少なかったけれども、私としては大変有意義な1日だと思っていました。

たまたま去年、防犯とか安全・安心も大事なことであったのかどうか分かりませんが、今、行革の柱の中でも、要は緊急性とか必要性とかいろいろ言われている中で、我々の関心というよりも、市民の方の関心のあるテーマのほうが絶対いいと思います。

そのためには、いつも市がやっているいろいろな意識調査やランクづけがあるでしょう。あれが1つの指標になると思います。我々はそういう情報はわからないので、前も言ったけれども、いろいろ教えてもらいながら。

皆さんに議論していただいて、ごみなんて毎日のことだから、あれだけいろいろ議論できた。安全・安心も大事なことであったけれども、たまたま団体の方がいらっしゃったり、防犯灯の話などになると、お金の問題とか、あちらのほうに行ってしまったので、見ていて個人的には方向性が違うのではないかという気がしないでもなかった。

テーマは、我々は候補から選んだのです。だから、候補を出すときに、できればその辺を斟酌して出してもらいたい。それは行政の方が一番知っていると思います。その前の年だったか、少子化の問題なんかもよかったですよね。待機児童まではいかなかったけれども、放課後児童の安全・安心なんか、僕は参加していなくて聞いていたけれども、なかなかよかった。

前提となる候補を出してもらっているが、出すときに、単なる項目だけでなく、今こうで、こういう問題がある。前も言ったけれども、そういうのを出してもらおうと、先ほどの話だけでも選びやすいなという気がしないでもないで、その辺をよろしくお願ひしたいと思います。

岡本会長

ほかにご意見はありませんか。

改良の余地ありということで。委員会するときでも、後で反省会の部分で、かなり市民が参加しなかった、これからどうしたらいいとか、いろいろな意見は出ました。ここの委員の皆様のご意向、このようにしたいというのがありましたら、ぜひお願ひいたします。

宮本委員

カイゼンふじさわに市民の方がなかなか参加されないということについて、チラシだったり広報だったりを見たときに、タイトル「カイゼン

ふじさわ」、テーマ「〇〇」だと、余り興味が湧かない。それは多分、こちら側からは事業名だったりがあると思いますが、何かもうちょっとわかりやすい「これについて皆さん話しているので、みんなで考えませんか」みたいな、私もイベントとかをよく企画したりして、広報でキャッチコピーとかをつけるのに結構苦勞するのですが、見る側の視点に立ったチラシとか、呼びかけとか、来てほしい人が来てくれるような広報をするときの仕掛けがあつたらいいのかなと思いました。

岡本会長
石原委員

ほかにいかがでしょうか。

まだ市庁舎を解体する前の時期だったと思いますが、市民ワークショップをやっていたと思います。多分企画政策課が主催されていたものだと思います。そのワークショップに参加して、結構いろいろな方々が集まって、藤沢のまちはこうだよ、ああだよと議論を交わしたと思います。

私的には、より多くの、僕らの行財政改革協議会だけでなく、ほかの一般市民の方々からももっと幅広い意見をもらって、市の事業だったり施策だつたり反映してもらいたいというのが私の意向ではあります。より多くの市民の方が意見を言いやすい場であつたり、私はカイゼンふじさわで市民の方に発言権がないのはどうなのだろうと思ったところもあつたので、私たちだけでなくほかの市民の方々も発言できるような環境設定になればよいかなと思います。それはカイゼンふじさわの形であつても外部評価の形であつても、どちらでもいいのですが、そのように思います。

河添委員

市長がやられているかどうか知りませんが、SNS で市長が積極的に発信して、それに市民がアクセスして、ダイレクトに答えをくみ取る。トランプほど過激でなくていいですが、自分はこういう市にしたいんだというところを市民に伝える、それに対して市民が反応する、多分それが一番のコミュニケーションだと思います。

市民と市長との距離が縮まるというのが一番大事ではないかと思うので、SNS でちょっとやっていただくといいと思います。誰か助手の方でもいいですけども。

今、若い人たちはみんなそれで情報をとっていますから、市長は何を考えているんだろうとか、市がどういう方向に向かっているんだろうとか。例えば、さっきの 545 億の危機だというのも、市長が一言書けばみんな「えっ」と一気に広まるわけです。そういう努力も大事なかなと私は思います。市長はやられているんですか。

宮治副市長

個人ではやられていると思いますけれども、公式は、今、市にないですね。

行政総務課長

大きく分けて、今ご提案としてペーパーでまとめさせていただいたのはあくまでも素案で、マイナーチェンジレベルということで提示をさせていただきました。これは松林委員が言われるように、今までの流れはこの結果を翌年度の予算に反映させるという趣旨でやっております。夏場にはそういう会議体、外部の意見を聞く機会を得て、その結果を内部的には次年度の予算等に反映させていくというスケジューリングで組んでいますので、こういったマイナーチェンジを1つ考えました。

磯村委員が言われたように、今までのとおりでさらに工夫をすれば、よりいいものができるのではないかと。選別するテーマによって、随分議論が変わってくるのではないかとというご意見と、最初に言われた松林委員のように、今、新しく行革を組んでいるので、それに沿った形で抜本的に時間をかけてもう少し検討したほうがいいのではないかとという意見と、大きくあると思います。

私どもとしても、このペーパーをまとめる際には両副市長とも相談させていただいた上でまとめていますが、そのときにも今のような議論が実は出ていて、このときに変えたほうがいいのではないかとという部分と、同じタイムテーブルでやったほうがいいのではないかとという部分が、正直言うとまとまっておりません。今も委員の中でもそういう意見が分かれているという状況ですので、少しお時間をいただいて、改めて提起をさせていただければと思います。

もし今のおりのような、少しのマイナーチェンジと少しの工夫ということであれば、それでもタイムテーブルからするとそこそこ急がなければなりませんし、なるべく早くその辺の情報提供、メール等でお知らせになるかと思いますが、改めて内部で検討させていただければと思います。

以上でございます。

÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷÷

岡本会長

それでは、続きまして議題（4）「その他」です。

委員の皆様から何かございますか。

平綿委員

1つだけいいですか。外部評価について、市民参加というのは非常に重要なことなので、開催時間は市との関連があると思いますが、開催時間をちょっと考えれば、集まる人もふえるのではないかと思います。

行政総務課長

わかりました。

岡本会長

よろしいですか。

では、事務局のほうからほかに何かございましたら。

宮治副市長

今日、冒頭の磯村委員からのパブコメの件数が少ないことから始まって、最後のツイッター、フェイスブックの話とか、宮本委員からの広報のお話など、全体を通じて、市としての広報のあり方に大きくかかわってくる話題が今日は最初から最後まであったなと感じています。それも含めて、職員の意識改革にも大きくかかわってくる話だと思います。

例えばパブコメにしても、ホームページ上で募集していますが、私自身も、今現在、何のパブコメが行われているのかというのは、今の市のホームページではすぐにはわからない状態になっています。そういったところからも、例えば「今こういう意見を募集しています」というのがトップページに出ていれば、パブコメの件数はもう少し増えるのではないかとといった感じもします。

それから、宮本委員も言われたように、広報の仕方、ともすると、どうしても我々がつくるチラシ類は、言葉遣いが堅い上に、例えば「〇〇について」とやってしまいがちなんです。「〇〇の件」とやってしまうと、それだけでもう中を読んでもくれないという感じがあります。もうちょっと新聞の見出しみたいな書き方をすることで市民の皆さんの興味を引くという工夫は、これも職員の意識改革でできることだと思っています。

さらにはホームページも、今、例えば市長のページがありますが、これが更新されるサイクルが、同じ記事が結構長い間ずっと載っていたりするので、市長のページの更新回数なども「もうちょっと増やしたらどう？」みたいなことを私も言ったりしています。いずれにしても、そういった発信を積極的にやっていくことが大事だなと感じましたので、一言発言させていただきました。

岡本会長
事務局

事務局のほうから、次をお願いします。

次回の協議会の日程についてでございますが、年度内にもう一回開催したいと思っております。日程、場所については、改めてご案内させていただきますので、よろしく願いいたします。

岡本会長

ほかに何かございますか。

特によろしければ、以上をもちまして第4回行財政改革協議会を終了といたします。皆様、お疲れさまでございました。ありがとうございました。

午後4時52分 閉会