

藤沢市行財政改革2020の総括について

1 はじめに

「藤沢市行財政改革2020」は、「藤沢市市政運営の総合指針2020」と一体的に取り組むため、平成29年度からの4年間を取組期間として、「市政運営の総合指針」の「めざす都市像」の実現を目指し、「改革の4本柱」に基づく取組を「藤沢市行財政改革2020実行プラン」に位置づけ、取り組みました。

「藤沢市行財政改革2020」における4年間の取組期間を終えたことから最終結果を報告します。

2 「藤沢市行財政改革2020」の取組

「藤沢市行財政改革2020」では、「行政改革」「財政改革」「職員の意識改革」「市民サービスの質的改革」を「改革の4本柱」として定め、これらに基づく具体的な取組を「藤沢市行財政改革2020実行プラン」に位置づけ、取り組みました。また、「財政改革」の取組である「事務事業の抜本的な見直し」として、「見直し検討対象事業」を選定し、事務事業の見直し等を行いました。

「改革の4本柱」に基づく主な取組は、次のとおりとなります。

(1) 行政改革

「BPRの推進」「適正な定員管理の推進」「多様な主体との連携の推進」「出資団体改革の推進」に取り組みました。行政改革の取組による財政効果額は、3,623,527千円となりました。

ア 「BPRの推進」

「ITガバナンスの推進」では、IT調達ガイドラインを改定し、BPR手法による業務改善やパッケージシステムの導入を推進し、「窓口業務のあり方の検討」では、業務分析をするとともに業務の見直しを進め、業務マニュアルや業務フロー図の整備を図るなど、業務の効率化を追求しました。

また、「窓口業務のあり方の検討」における民間事業者との協働事業の実施に向けた取組や、「電話交換業務の委託化」による電話交換業務とコールセンター業務の一括した業務委託の実施など、外部資源の活用に取り組みました。

イ 「適正な定員管理の推進」

「藤沢市定員管理基本方針2020」を策定し、必要な財源の確保に寄与するよう、定員の適正配置による人件費の抑制に努めました。「生涯学習施設の外部資源活用の検討」「石名坂環境事業所の運営手法の検討」「建築統合GISを基軸とした業務改善の推進」など、執行体制の見直しを図り、適正な定員管理の推進に取り組みました。

また、給与制度の総合的見直しを実施した「適正な給与制度の構築」や、時間外勤務の縮減などの「働き方改革の推進」にも取り組み、一定の財源効果を上げることができました。

ウ 「多様な主体との連携（マルチパートナーシップ）の推進」

市民センター・公民館については、「頼りになる拠点施設としてのあり方の検討」の中で地域福祉と住民自治の両面から検討を行い、担当制の見直しや地域づくり業務員の配置を行いました。

また、生涯学習施設等について、「生涯学習施設の外部資源活用の検討」では南市民図書館の運営をNPO法人に委託、「窓口業務のあり方の検討」では民間事業者の一部業務を委託する協働事業の実施など、多様な主体と協働し効率的・効果的な運営方法を実現しました。

エ 「出資団体改革の推進」

出資団体指導担当課とともに、健全経営の推進に努めるよう業務運営の適切な把握を行いました。また、「藤沢市第三次出資団体改革基本方針」を策定し、団体個々の改革への意識向上に寄与するとともに、それぞれの出資団体の設立趣旨や担うべき分野を踏まえた出資団体のあり方や収益性の向上について検討するなど、団体ごとの改革に取り組み、財務の健全性の維持が図られました。

(2) 財政改革

「中期財政フレームに基づく財政運営」「予算編成手法の見直し」「事務事業の抜本的な見直し」「基金の効果的な活用」に取り組みました。財政改革による財政効果額は、2,088,040千円となりました。

ア 「中期財政フレームに基づく財政運営」

予算編成における財源不足を解消し、将来にわたり健全な財政運営を堅持するため、数年先の収支見通しを踏まえた計画的な財政運営を行う必要性から、平成28年度に5年間の財政状況の推計を「藤沢市中期財政フレーム」として策定しました。その後、平成30年度には、「藤沢市中期財政見通し」

の名称で更新を行い、歳入に見合った歳出規模による予算編成を行うための指針とするなど活用を図りました。

イ 「予算編成手法の見直し」

政策主導による予算編成をより一層進める観点から、部局別枠配分方式に加え、翌年度重点的に取り組む事業に優先的に財源を配分することにより、市政運営の総合指針の重点事業を着実に実施するとともに、限られた財源の最適化を図りました。また、予算編成手法については、各部局が主体的に予算編成に取り組む意識改革や財政状況の変化に即した予算編成改革を不断の取組として進め、毎年の予算編成方針に反映しました。

ウ 「事務事業の抜本的な見直し」

一定の要件に該当する33事務事業を「見直し検討対象事業」として、個別票を作成し、事業の進捗状況を管理し、見直しなどに取り組みました。財政効果額として、約3億8千万円、30事務事業の見直しを完了させました。「藤沢市行財政改革2024実行プラン」の取組として、見直しを継続させる3事務事業についても、取組期間中、関係団体等との協議を経て、意見を聴取するなど、検討を進捗させました。

また、ふるさと納税制度におけるお礼品の充実やポータルサイトの複数化、観光案内サインにおけるクラウドファンディングによる寄附金募集を推進するとともに、市が保有している資産の有効活用や売却など、歳入確保に向けた取組を進めました。

エ 「基金の効果的な活用」

財政調整基金については、厳しい財政状況下においては、有効に活用する必要のあることから、歳出削減等の取組を進めた上で、基金への積み立てと取り崩しを効果的に行いました。特に、令和3年度当初予算は、新型コロナウイルス感染症の影響等による市税収入の大幅な減収に財政調整基金を52億円活用することで、予算編成における年度間の財源調整機能を果たしました。また、公共施設再整備プランに基づく事業の安定的な実施に向けた財源確保を図るため、公共施設整備基金への積み立てを行いました。

(3) 職員の意識改革

「働き方に関する意識改革」「職員研修の充実」「内部統制制度の更なる活用」に取り組みました。職員の意識改革による財政効果額は、175,700千円となりました。

ア 働き方に関する意識改革

「働き方に関する意識改革」では、ワーク・ライフ・バランス強化月間、時差勤務の運用緩和、テレワークなどの取組を実施したほか、夕礼を原則全職場に拡大するなど、職員の意識改革に取り組みました。また、時間外勤務時間の縮減や年次休暇の取得促進を図りました。

イ 職員研修の充実

「職員研修の充実」では、階層別研修にコミュニケーション系研修、階層別研修及び専門研修にICTの利活用に関する研修を新設した他、民間企業派遣研修の派遣先を増やすなど職員研修の充実に取り組み、職員の課題解決能力の育成を図りました。

ウ 内部統制制度の更なる活用

「内部統制制度の更なる活用」では、一般財団法人地方自治研究機構との共同研究を行い、庁内における内部統制推進体制の構築、「藤沢市内部統制基本指針」の策定、また、令和元年度には、「藤沢市内部統制推進のための運用ガイドライン」の策定など、内部統制制度の職員理解を深めるとともに、全庁的な取組として推進を図りました。

(4) 市民サービスの質的改革

「新・行財政改革の継承」として、「接遇の向上」「5S運動の推進」に取り組みました。

「接遇の向上」では、「あいさつ・声かけ運動」などにより、職員の接遇意識の向上を図るとともに、市民アンケートを実施したことにより、今後の接遇に活かす機会となりました。市民アンケートの結果としては、概ね良好な結果が得られました。

「5S運動の推進」では、5S運動の推進に関する取組を実施し、クリーンデスク・クリーンオフィスの維持が図られました。また、ファイリング巡視結果では、概ね良好な数値が得られました。

3 「藤沢市行財政改革2020実行プラン」取組結果

(1) 取組結果

個別課題数	取組完了件数	取組を継続する個別課題件数
24	18	6

(2) 「藤沢市行財政改革2024実行プラン」で取組を継続する個別課題

課題 番号	課題名	課題・今後の対応
1- (7)	出資団体改革の推進	<p>今後も財務の健全性を維持するとともに、社会情勢の変化に対応した各団体における個々の改革を推進するため、「藤沢市行財政改革2024実行プラン」において引き続き取り組む。</p>
1- (9)	職員研修の充実	<p>新型コロナウイルス感染症の感染状況等を踏まえ、感染症対策を前提とした集合研修のほか、オンラインによる研修受講などを検討、推進する必要がある。</p> <p>また、自治体DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進に向けては、関係課と連携し、職員全体の意識や知識及び技術力の向上を図る必要がある。</p> <p>上記課題については、「藤沢市行財政改革2024実行プラン」において、将来を見据えた人材の育成強化の視点から引き続き取り組む。</p>
2- (1)	公有財産の有効活用	<p>藤沢市中期財政見通し等を踏まえた第3次公共施設再整備プラン(確定版)を令和3年度に策定できるよう取組を推進する。また、厳しい財政状況において、市が保有している活用見込みのない資産の処分や民間等への貸付等による新たな収入確保の取組が必要となっていることから、「藤沢市行財政改革2024実行プラン」において引き続き取り組む。</p>
5- (1)	今後の公立保育所のあり方の検討	<p>明治保育園、小糸保育園については、老朽化課題や財政的課題も踏まえて、区内での受皿確保を進め、閉園の時期等を具体化する必要がある。</p> <p>病児保育や医療的ケア児の保育の実施など多様な保育ニーズがある中で、公立保育所の役割として、率先して取り組んでいくことが求められている。</p>

		上記の課題等を踏まえ、公立保育所のあり方の具現化に向けて、「藤沢市行財政改革2024実行プラン」において引き続き取り組む。
6- (1)	石名坂環境事業所の運営手法の検討	新1号炉の運営手法の方向性については、策定される基本構想を基に整備計画と連携して検討していく必要があることから、「藤沢市行財政改革2024実行プラン」において引き続き取り組む。
9- (1)	市民病院の将来にわたる健全経営の推進	新型コロナウイルス感染症対策と地域の基幹病院としての役割を両立させ、医療機能をより充実させる一方で、収益を確保し、健全経営を推進するため、「藤沢市行財政改革2024実行プラン」において引き続き取り組む。

4 「見直し検討対象事業」取組結果

(1) 取組結果

取組件数	取組完了件数	見直しを継続する取組件数
33	30	3

(2) 「藤沢市行財政改革2024実行プラン」で取組を継続する事務事業

No.	事務事業名	今後の取組と方向性
8	心身障がい者介護手当	障がい福祉関連の3事業の見直しについては、引き続き協議会や委員会・関係団体からの意見を聴きながら、本市の障がい者施策の中で総合的に判断するとともに、その実施時期については、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ検討する。 なお、これら3事務事業については、「藤沢市行財政改革2024実行プラン」における「見直し検討対象事業の継続した取組」で取組を継続する。
9	障がい者福祉手当	
10	障がい者等医療助成費	

5 「藤沢市行財政改革2020」の総括

「藤沢市行財政改革2020」では、組織再生と持続可能な行財政運営を目指し、平成29年度から令和2年度の4年間にわたり、「藤沢市行財政改革2020実行プラン」として掲げた24件の個別課題に取り組み、財政効果額として、約58億9千万円、18件の取組を完了させました。「藤沢市行財政改革2024実行プラン」への継続課題とした6件の個別課題についても取組期間中に一定の成果を挙げています。

また、限られた財源を有効に活用し、市民ニーズを的確に捉えた事業展開を図るため、事務事業の抜本的な見直しにおける33の「見直し検討対象事業」の見直しに取り組み、今後の事業のあり方や見直しの方向性等について市民周知を図りながら検討を進め、財政効果額として、約3億8千万円、30事務事業の見直しを完了させました。「藤沢市行財政改革2024実行プラン」の取組として、見直しを継続させる3事務事業についても、取組期間中、関係団体等との協議を経て、意見を聴取するなど、検討を進捗させています。

こうした実績を踏まえると、「藤沢市行財政改革2020」における取組については、一定の評価はできるものと捉えています。

今後は、「藤沢市行財政改革2024実行プラン」の推進を図り、短期的な課題への取組に加えて、バックカスティングの視点に基づく中長期的な課題にも取り組み、将来にわたり行財政運営を持続可能なものとする中で「藤沢市市政運営の総合指針2024」の「めざす都市像」の実現に向けた取組を進めます。

以 上

(総務部 行革内部統制推進室)