

## 藤沢市 新・行財政改革の総括について

### 1 はじめに

「藤沢市 新・行財政改革」は平成 25 年度から 5 年間を取組期間とし、「3つの改革」「4つの視点」により、行政の効率化と質的向上を一体的に進め、持続的な行政運営に資することを目的に取組を進めました。この「新・行財政改革」が4年目に入った頃から、社会経済状況の変化等に対応するために、更なる改革を進める必要に迫られ、当初の計画期間を1年短縮して平成 28 年度末をもって終了することとし、平成 29 年度からは、新たに策定した「藤沢市行財政改革 2020」に取り組むことになりました。

こうした経過を踏まえ、「新・行財政改革」の4年間の取組の最終結果を報告します。

### 2 「4つの視点」に基づく指標と4年間の評価

「新・行財政改革」をスタートする際に、「(1) 市民の視点」「(2) 財務の視点」「(3) 組織と人材活用の視点」「(4) 現場起点の視点」の4つの視点を定め、それぞれの視点に指標を設定し、毎年度モニタリングを実施しました。取組を開始した平成 25 年度と平成 28 年度とを比較すると、それぞれの視点の成果は次のとおりで、総じて良好な結果が出ています。

#### (1) 市民の視点

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表す指標として、「市民生活に関する意識調査」の項目の中から、「都市像」や「基本目標」に関する調査項目（9項目）を指標としました。4年間を通じて、向上又は横ばいの傾向を示しており概ね良好な結果となっています。

#### (2) 財務の視点

財政健全化法に定める健全化判断比率の各項目を指標としました。法で定める比率よりも厳しい本市独自で設定した目安の範囲をすべての項目で維持しています。

#### (3) 組織と人材活用の視点

職場の中で、職員が感じる「働きやすさ」「やりがい」「周囲との関係」などについて、全職員を対象としたメンタルヘルス調査の中から、「職場の健康度」の項目を指標としました。4年間を通じて、一般標準データの平均の偏差値 50 を上回り、かつ年々向上の傾向を示すなど良好な結果となっています。

#### (4) 現場起点の視点

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活かされているのかを指標とし，これらに対する職員の意識について，全職員を対象としたアンケート調査を実施した結果，改善又は横ばいの傾向を示しており，概ね良好な結果になっています。

### 3 全庁課題の取組結果と今後に向けた対応

全庁課題は，すべての職場ですべての職員が取り組むことにより職員の意識改革をめざすものとして，4つの課題「待遇の向上」「5S運動の推進」「コスト削減の徹底」「内部統制・法令遵守の徹底」を設定し，取り組んできました。いずれの項目も一定の水準を超える結果となっていますが，一部の取組については改善の余地があります。

今後に向けては，「藤沢市行財政改革2020」において，「待遇の向上」や「5S運動の推進」を「全職員が取り組む課題」とするとともに，「内部統制・法令遵守」については個別課題に位置づけ，更なる改善を図ります。

課題	4年間の具体的取組	取組結果と今後に向けた対応
(1) 待遇の向上	「あいさつ・声かけ運動」の推進	窓口における市民アンケート結果からは概ね高評価となっています。窓口での待遇については良好な現状を維持し，窓口以外の職場での待遇意識を向上させることが必要となっています。特に新庁舎への移転に伴い，各課の配置が変更となることから，今までの取組を基礎として「進んで声をかける」ことが重要になります。 今後も高い評価を得られるよう，「藤沢市行財政改革2020」においても，引き続き取組を進めます。
(2) 5S運動の推進	ファイリングの再徹底，資料・図書等の整理と削減，電子データの整理	庁舎全体としての紙類などの物量削減には効果がでているものの，職員個々の日常業務における「5S」意識の浸透には課題があります。また，情報セキュリティと個人情報保護の観点を再確認し，職場の整理整頓・クリーンデスクを実践することが必要とな

		ります。 「藤沢市行財政改革2020」においても引き続き取組を進めます。
(3) コスト削減の徹底	需用費の削減, 事務用紙購入枚数・コピー枚数の削減, 効率的な業務執行の推進 (時間外勤務時間の削減)	節電, コピーの削減などの取組に関する職員の意識は定着してきていますが, 各部局が目標とする削減額等の達成には至りませんでした。小手先の改善にとどまることなく, 業務フロー全体の見直しなど, 広い視野を持ち改革することが重要と捉えています。また, 効率的な業務執行の推進を掲げましたが, 依然として業務量の偏在が見受けられるので, 改善に向けた取組を進めます。
(4) 内部統制・法令遵守の徹底	業務記述書兼リスク管理表の作成, 内部統制制度帳票の活用の推進	制度開始から6年が経過しましたが, 平成27年度以降は不祥事や事務処理等の誤りが相次いで発生しており, 内部統制制度の見直しと, より適切な運用が求められています。平成29年度は, 有識者を交えた外部評価を実施し, 内部統制制度の見直しを行い, 引き続き内部統制・法令遵守の取組を進めます。

#### 4 個別課題の取組結果と今後の対応について

個別課題は3つの改革の柱に基づき、35課題からスタートし、年度ごとに課題の進捗や取り巻く状況の変化によって整理・追加を行ってきました。

##### 【個別課題の状況】

	課題数	第1の改革 将来収支・経済 効果を見据えた 事業の効率化	第2の改革 市民サービスの 質的向上を図る 改革	第3の改革 コスト意識の徹 底を図る改革
平成25年度	35課題	19課題	21課題	13課題
平成26年度	26課題	13課題	15課題	10課題
平成27年度	19課題	10課題	11課題	8課題
平成28年度	15課題	7課題	9課題	8課題

「3つの改革」ごとの課題数は、再掲を含む

##### (1) 平成28年度までに15課題に整理されてきた経過

ア 「藤沢市市政運営の総合指針2016」(以下、「市政運営の総合指針2016」という)「第1次藤沢市公共施設再整備プラン」(以下、「第1次再整備プラン」という)や「分野別個別計画」等の策定・改定時に、課題や取組などが取り入れられた個別課題

課題名	整理年度	取り入れられた計画等
効率的・効果的な市民センターの改築	平成25年度	市政運営の総合指針2016 第1次再整備プラン
今後の文化芸術のあり方と市民会館の整備	平成25年度	市政運営の総合指針2016 第1次再整備プラン 「出資団体改革の推進」
環境事業センターの南北収集事務所統合	平成25年度	第1次再整備プラン
藤沢市版「人・農地プラン」の作成	平成25年度	藤沢市人・農地プラン
公共建築物の整備等業務支援	平成25年度	「公共施設の管理及び業務支援」

高齢社会における地域公共交通のあり方	平成 25 年度	藤沢市交通マスタープラン
事業の統廃合(公園と緑の広場の統廃合)	平成 25 年度	藤沢市緑の実施計画
下水道管渠の長寿命化推進	平成 25 年度	湘南ふじさわ下水道ビジョン
橋りょうの長寿命化推進	平成 25 年度	藤沢市の橋りょう管理計画 (橋りょう長寿命化修繕計画)
市民病院再整備による療養環境の向上	平成 25 年度	藤沢市民病院再整備事業に係る 「基本設計・実施設計」完了 市政運営の総合指針 2016 第 1 次再整備プラン
超高齢化社会に向けた健康づくり推進	平成 26 年度	藤沢市健康増進計画(第 2 次)
子ども・子育てに関する新たな支援策の構築	平成 26 年度	藤沢市子ども・子育て支援事業計画
エネルギーの地産地消	平成 26 年度	藤沢市エネルギーの地産地消推進計画
学校施設の効率的な維持管理	平成 26 年度	藤沢市立学校施設再整備基本方針

イ 課題への取組によって成果があり、今後はその取組を継続していくこととするなど、方向性に道筋がついた個別課題

課題名	整理年度	成果目標の達成状況など
「経済・産業」に関する情報力の強化	平成 26 年度	部内メールマガジンによる職員間の情報共有が定着したため
勤務体制の見直し	平成 26 年度	見張り勤務に代わる方策として外部と指令室との直接通話が可能な機器(駆け付け通報装置)を設置し、勤務体制の見直しが実現したため

救急ワークステーションによる救急医療の提供	平成 26 年度	当直隊員の確保や研修体制の確立，医師同乗出動も順調に推移したため
総人件費の縮減	平成 27 年度	平成 27 年度までの取組であり，目標を達成し，計画どおり終了したため なお，平成 28 年度からは本市独自削減に加え，国と同様の「給与の総合的見直し」を実施中
藤沢市土地開発公社のあり方	平成 27 年度	当面の間，存続させるとの結論を得て「出資団体改革の推進」の取組に統合したため
市民が利用しやすい新庁舎建設	平成 27 年度	新庁舎建設に係る市民からの意見を反映した「基本設計・実施設計」が完了し，市民意見の反映段階から工事段階に移行したため
地域包括ケアシステムの構築（平成 26 年度新規課題設定）	平成 27 年度	藤沢型地域包括ケアシステムとして厚生環境常任委員会に報告し，福祉部を中心に進捗管理を行うこととしたため

(2)引き続き平成 28 年度に取り組んだ課題（15 課題）

課題番号 課題名 所管部	取組結果等
1 - (1) 出資団体改革の推進 総務部・各出資団体所管部	1．主な成果目標の達成状況 2．課題の方向性  1 - 公益法人制度改革への対応が完了した。 1 - 独自給与制度を導入するなど，人的・財的自立に向けて一定の成果を得た。

	<p>2 . 「藤沢市行財政改革 2020 実行プラン」において引き続き取り組む。</p>
<p>1 - ( 2 ) 職員のやる気 , モチベーションの向上  総務部</p>	<p>1 - 人材育成基本方針に則り研修を実施する中で「職員一人一人の資質の向上」を図り , 自己啓発を促すことで業務に対する興味が高まりモチベーションの向上につなげることができた。</p> <p>1 - 「職場の健康度」等の組織分析指標が偏差値 50 以上で , かつ , 毎年度上昇した。</p> <p>2 . 「藤沢市行財政改革 2020 実行プラン」において「職員研修の充実」として , 引き続き取り組む。</p>
<p>2 - ( 1 ) 公共施設の管理及び業務支援  企画政策部 計画建築部</p>	<p>1 - 公共建築物台帳システムの情報を更新した。</p> <p>1 - 公共施設の長寿命化 ( 予防保全 ) に向け , モデル施設を選定し , 保全項目の精査を行った。</p> <p>2 - 公共建築物台帳システムの情報更新やナレッジマネジメントの推進等は , 通常業務として継続していく。</p> <p>2 - 予防保全を実施するためのモデル施設について検証を行い , 予防保全型の保全項目を精査し , 中長期計画を策定する。</p>
<p>2 - ( 2 ) 公有財産の有効活用  企画政策部</p>	<p>1 . 継続的に公有資産の有効活用に取り組み , 平成 27 年度及び平成 28 年度については目標値を上回った。</p> <p>2 . 「藤沢市行財政改革 2020 実行プラン」において , 「公有財産の有効活用」として引き続き取り組む。</p>

<p>3 - ( 1 ) 地域コミュニティ拠点施設（市民の家・自治会館）のあり方の検討</p> <p>市民自治部</p>	<p>1 - 地域コミュニティ拠点施設のあり方方針（有効活用促進策，今後のあり方，再整備計画を含む）を策定した。</p> <p>1 - 市民の家の稼働率は，平成 24 年度との対比では微増した。</p> <p>2 . 地域コミュニティ拠点施設のあり方方針に基づく市民の家の有効活用策及び再整備の実施など，同方針を踏まえた事業実施，また，市民の家の新たな管理運営を推進し，平成 29 年度以降は通常課題として取り組む。</p>
<p>3 - ( 2 ) 市民及び来庁者の利便性向上に向けた市民窓口センターの業務改善</p> <p>市民自治部</p>	<p>1 - 「顧客満足度調査」を実施し，市民窓口センターの施設，職員等の問題点の把握と改善を行った。</p> <p>1 - 「証明書自動交付機」の次期更新についてはマイナンバーカードの普及に伴い，廃止の方向で検討した。</p> <p>2 . 今後も個人番号カード申請時に，証明写真の無料撮影を行い，普及促進に努める。通常課題として引き続き取り組む。</p>
<p>3 - ( 3 ) 情報公開の積極的な推進</p> <p>市民自治部</p>	<p>1 - 各種研修等を通じ，職員の情報公開制度への理解を深めることができた。</p> <p>1 - 情報公開システムにおいて行政文書目録の 3 箇月ごとの公開を予定どおり実施した。</p> <p>2 . 平成 29 年度以降も情報公開制度実務要領と事例集の周知徹底など，職員の情報公開制度に対する更なる理解度の向上及び運用実務の的確化に向けて，通常課題として取り組む。</p>



<p>4 - ( 1 ) 文化資産等を活用した「郷土愛あふれる藤沢」の実現</p> <p>生涯学習部</p>	<p>1 - 地域活動団体との連携により ,子ども向け郷土事業 ( 遊びの体験会 ) を 12 回実施した。また , 郷土資料保存ボランティアを養成し , ボランティア作業を実施した。</p> <p>1 - 新たに開設した「藤澤浮世絵館」「ふじさわ宿交流館」において , 趣向を凝らした展示や催事により施設入館者数について , 目標人数を上回ることができた。</p> <p>2 - 藤澤浮世絵館での本市所蔵の浮世絵や郷土資料の展示 , ふじさわ宿交流館を活用した地区内史跡等の周知 , 啓発と誘客など , 利用者ニーズを踏まえた取組を積み重ねる。</p> <p>2 - 平成 29 年度以降は通常課題として取り組む。</p>
<p>5 - ( 1 ) 介護保険料の収納率向上 ( 収入未済額及び不納欠損額の縮減 )</p> <p>福祉部 ( 現 : 福祉健康部 )</p>	<p>1 - 現年度分普通徴収保険料の収納率向上に向け取り組んだが , 目標は達成できなかった。</p> <p>1 - 初期滞納者へ , 出納整理期間中に特別催告を実施することにより滞納繰越への移行者数の抑制を図ることができた。</p> <p>2 . これまでの取組の結果を踏まえ , 平成 29 年度以降は通常課題として , より効果的・効率的で , きめ細やかな滞納整理業務を行う。</p>
<p>5 - ( 2 ) 福祉窓口業務及び相談機能の充実</p> <p>福祉部 ( 現 : 福祉健康部 )</p>	<p>1 - 課題として捉えていた「包括的に対応できる福祉総合相談支援体制の構築」については , 平成 29 年度の組織改正及び新庁舎への移転に向けて , 取組を反映させることができた。</p>

	<p>1 - 地域における相談支援体制については、「北部福祉総合相談室」の設置及びコミュニティソーシャルワーカーの拡充を行うことで、取組に一定の道筋がついた。</p> <p>2 . 今後の相談体制の整備については、藤沢市地域福祉計画の中で進行管理を行う。</p>
<p>6 - ( 1 ) 国民健康保険料の収納率向上（収入未済額及び不納欠損額の縮減）</p> <p>保健医療部 （現：福祉健康部）</p>	<p>1 - 国民健康保険料の現年度分収納率向上の取組については、目標を達成した。</p> <p>1 - 増え続ける滞納者に対し、新たな滞納者を作らないよう、現年度未納者に対して、催告書送付時期の改善、税料納付促進センターの活用等、早期着手を効率的に行い徴収率の向上につなげた。</p> <p>2 . 平成 29 年度以降は通常課題として取り組み、効率的、効果的な滞納整理を行うことで、国民健康保険制度の安定化を図る。</p>
<p>7 - ( 1 ) 民間主導によるイベント誘致からなる新たな観光誘客</p> <p>経済部</p>	<p>1 . 民間主導のイベントを誘致し、本市財政負担を伴わない手法により観光誘客を図り、消費観光につなげることができた。</p> <p>2 . 観光誘客を目的とした民間主導によるイベントは効果が高いので、今後も連携して取り組んでいく。平成 29 年度以降は通常課題として取り組む。</p>
<p>8 - ( 1 ) 藤沢市立学校教職員サービスの適切な管理</p> <p>教育部</p>	<p>1 . 教職員の不祥事については、常に発生 0 件を目標として校長会・教頭会にて服務規程の周知徹底を行うなど様々な取組を行ったが、軽微な交通事故等を含め 4 年間合計で 55 件の事例があった。</p> <p>2 . 今後も、通常課題として学校運営研修</p>

	<p>会，不祥事防止研修会，臨時的任用職員事故防止研修会等を通じて「藤沢市立学校教職員の不祥事の防止」についての啓発を進める。</p>
<p>8 - ( 2 ) いじめや不登校等の悩みを抱える児童生徒への相談体制の充実</p> <p>教育部</p>	<p>1 - スクールカウンセラーを増員することにより，悩みを抱える児童生徒に早い段階で集中して丁寧な対応が可能になった。</p> <p>1 - 藤沢市子どもをいじめから守る条例に基づき，藤沢市いじめ防止対策基本方針を改訂し，それを参考に各学校のいじめ防止対策基本方針の改訂が完了した。</p> <p>2 . スクールカウンセラーへの相談内容の複雑化・多様化，相談件数の増加に対応するため，スクールカウンセラー及び配置日数の増加，資質の向上が必要と考えている。平成 29 年度以降は通常課題として取り組む。</p>
<p>9 - ( 1 ) 将来にわたる健全経営の推進</p> <p>市民病院</p>	<p>1 - 地域医療機関との連携や外来化学療法の強化などによる収益の向上と，ジェネリック医薬品への切替などによる費用の縮減に努めたが，平成 28 年度の経常収支比率は 100%を下回った。</p> <p>1 - 「新公立病院改革プラン」として，「藤沢市民病院健全経営推進計画」を策定した。</p> <p>2 . 藤沢市民病院健全経営推進計画に基づき，将来にわたる健全経営の推進に努める。「藤沢市行財政改革 2 0 2 0 実行プラン」において，引き続きこの課題に取り組む。</p>

## 5 4年間の取組の総括

「新・行財政改革」については、平成25年度から平成28年度まで4年間に渡り、「行政の効率化と質的向上を一体的に進め、持続的な行政運営に資すること」を目的に様々な取組を進めてきました。

4つの視点に基づく指標に関しては、総体としては良好な結果が得られ、「行政の効率化と質的向上」について一定の成果があったと捉えています。

また、個別課題については、分野別個別計画の策定に伴い、その計画による進捗管理に移行したのものや、課題への取組の進捗によって成果があり、以後はその取組を行革課題から通常課題として継続するなど、適宜、整理を進めてきました。平成28年度に取り組んだ15課題のうち11課題についても、これまでの取組により解決に向けた道筋がついたことから、通常課題に移行します。

こうした取組を踏まえ、当初5年計画であった「新・行財政改革」を4年間で区切りをつけ、「藤沢市行財政改革2020」として大きな変更を行うことになりました。この4年間で成し得なかったことに継続して取り組むことはもちろん、質的な面だけでなく、量的な面に力点を置いた改革の重要性は日増しに高まっており、今後は、「新・行財政改革」から引き継ぐ4課題を合わせ、「市政運営の総合指針」の「めざす都市像」の実現を目指し、「藤沢市行財政改革2020」の取組を推進します。