

令和2年度第2回船橋市行財政改革推進会議 会議録

日 時	令和3年3月25日（木）10:00~12:15	
開催方法	Web 会議システムを使ったオンライン形式による開催	
傍聴場所	船橋市役所 9階 第1会議室	
出席委員	武 藤 博 己	法政大学大学院公共政策研究科 教授
	谷 本 有美子	法政大学社会学部社会政策科学科 准教授
	大 野 敬 三	市民委員
	佐 藤 主 光	一橋大学国際・公共政策大学院経済学研究科 教授
	沼 尾 波 子	東洋大学国際学部国際地域学科 教授
	日 吉 淳	株式会社 日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 ディレクター/プリンシパル
	本 木 次 夫	市民委員
推進本部員等	山 崎 健 二	副市長（船橋市行財政改革推進本部副本部長）
	辻 恭 介	副市長
	伊 藤 誠 二	健康福祉局長
	鈴 木 武 彦	建設局長
	林 康 夫	企画財政部長
	海老根 勝	総務部長
	大 竹 陽一郎	教育委員会管理部長
	森 昌 春	企画財政部行政経営課長（作業部会長）
	小 澤 洋 一	企画財政部政策企画課長
	須 田 一 弘	企画財政部財政課長
	篠 浦 淳 二	総務部総務課長
	鈴 木 幸 雄	総務部職員課長
	木 村 智	総務部情報システム課長
	齋 藤 太 郎	教育委員会管理部教育総務課長
事務局	行政経営課課長補佐、平野課長補佐、今井行財政改革推進係長、岡本主事、 疋田主事、平野主事、江川主事	
次 第	1. 議題 (1) 行財政改革の進捗状況について（報告） (2) 令和3年度以降の行財政改革の取組について	
傍聴者	5名	
会議の公開・非公開の区分	公開	

開会（10時00分）

○行政経営課長

定刻となりましたので、令和2年度第2回船橋市行財政改革推進会議を開催させていただきます。船橋市行政経営課長の森でございます。よろしくお願いいたします。委員の皆様方におかれましては、ご多用の中ご参加いただきありがとうございます。今回の会議は新型コロナウイルス感染症等の影響を踏まえ、オンライン形式にて推進会議を行っております。

なお、モニターには映っておりませんが、政策企画課長、財政課長、教育総務課長3名は事務局の端末から、総務課長、職員課長、情報システム課長は総務部長の端末より会議に参加しております。

会議中の発言方法ですが、ご発言の際は画面上で手を挙げていただくとともに、システムの「挙手機能」を使ってお知らせください。会長若しくは事務局より発言者を指名させていただきます。また、ご発言の際は、最初にお名前を仰っていただきますよう併せてお願いいたします。

なお、システムへの負荷を減らすため、参加する部局長5名については、発言時以外はビデオを停止させていただいております。

続きまして、委員の出席者についてご報告いたします。本日は、全委員にご出席していただいておりますことから、船橋市行財政改革推進会議設置要綱第5条第2項に規定されております、会議の開催要件を満たしていることをご報告いたします。なお、日吉委員より11時頃より途中10分ほど中座するとのことですので、ご承知おきいただければと思います。

次に、会議の公開・傍聴についてご説明させていただきます。本会議につきましては、不開示情報が含まれておりませんので、船橋市情報公開条例第26条により、公開となります。傍聴者は船橋市役所本庁舎の第1会議室にモニターを設け、そこで傍聴を行う形式となります。また、今回の会議の傍聴者の定員につきましては、新型コロナウイルス感染症としての対人距離の確保ができる傍聴者数として、15人程度として市ホームページに掲載させていただきましたことを、ご報告いたします。なお、本日、5名の傍聴者がいらっしゃいますことを併せて報告いたします。

それでは、推進会議設置要綱第5条第1項の規定に基づき、議事の進行につきましては、武藤会長をお願いいたします。

○武藤会長

それでは、議事に入る前に、傍聴を開始させていただきます。セッティングをお願いします。

○行政経営課長

傍聴を開始しましたので、会議の再開をお願いいたします。

○武藤会長

それでは議題1「行財政改革の進捗状況について（報告）」に移りたいと思います。まずは行政経営課長よりご説明をお願いします。

○行政経営課長

はい。それでは資料を使って前回会議の振り返りをさせていただきます。資料1をご覧ください。失礼しました。その前にですね、本日の議題ですが、一つ目「行財政改革の進捗状況について」ということで令和元年度令和2年度の進捗状況についてご報告させていただきます。二つ目の議題といたしましては令和3年度以降の行財政改革の取組についてということでお示しをさせていただいております。

まず一つ目の議題として、行財政改革の進捗状況、本年度の状況について報告をさせていただきます。それでは、資料1に戻って、前回までの確認をさせていただきます。令和2年度10月に公表いたしました「令和2年度における行財政改革の取組状況」について、将来にわたって、また重点的に取

組んでいくべき行財政改革に関する意見を、推進会議の各委員から書面によっていただいております。お示しをしている項目について様々なご意見いただいております。

まず一つ目の項目で業務改善について、武藤委員から将来に取組むべき業務改善、長期的な視点から、国の動向を注視しながら、地道な改革努力が必要であると言ったこと。佐藤委員からは業務の効率化を進めるにはデジタル化の徹底、業務の標準化が必須といったご意見いただいております。さらに日吉委員からは国の動向を踏まえて、行政サービスや事務事業における行政DX（デジタル・トランスフォーメーション）の導入を積極的に議論すべき。大野委員からは業務改善に係る取組が遅れていると、行財政改革のバランスを取るため早急に取組むことが重要であるといったご意見いただいております。

二つ目の項目としては、民間活力の活用について沼尾委員から、今後、限られた人員と財源のもとで多様な民間主体との連携が必要というご意見、大野委員からは組織、人員の削減等は民間活力の活用と合わせて進めることが大切といったご意見いただきました。

公共施設に関することについては、建設事業はトータルの公共施設マネジメントの観点で精査・見直しが必要と谷本委員からいただきました。日吉委員からは、施設保全マネジメントには包括化の検討によるコスト削減を進めるというご意見いただいております。本木委員からは高度成長期に建設された施設は老朽化し、保全費も多くなってくると、公共施設マネジメントは早急に検討を進め中长期的計画を明らかにし、市民理解を得る努力が必要といったところ意見をいただいております。

総括的なご意見として、2か年で検討した事項以外にも検討すべき課題はあるだろうと、改革には聖域を設けてはならないはずなので、場合により第三者を入れた客観的視点でのスクリーニングも必要であろうと、本木委員からいただいたご意見です。情報と双方向性のある情報伝達を成果の改善に結びつく事務事業評価の仕組みを入れるのも有効であるということについては、沼尾委員からいただいたご意見です。最後、記載させていただいたご意見は、これからは人材確保が課題となり、そのためには民間委託や広域化等がますます必要であり、これらを進めるに当たっては、住民に公共施設等にかかる「真のコスト」を見える化すれば、見直しが進めやすいという御指摘いただいております。前回書面開催させていただいた会議に寄せられたご意見、報告をさせていただきます。

引き続き、資料2でこれまでの2年間の行革取組を報告させていただきます。まず、今回取組のスタート時、平成31年3月ちょうど2年前に行財政改革推進プランを定めたところと、取組項目として、資料下の方にございます6つの柱を定めて、それぞれの項目に見直し等を図ってきたところと、資料下の方にございます。令和元年度の進捗状況については、ちょうど昨年の会議で報告をさせていただいたところと、令和2年度を取組については、元年度は引き続き検討していくということとなった各項目について、取組を進めてきたところと、ございます。今後の取組、整理をさせていただいたという状況が、今回の到達点になっております。行革レビューの概要や、市民意見の聴取といったところについては、各委員の皆さんにご協力をいただきながら、令和元年度を中心に取組んだものでございます。

この2年間の取組を項目別に効果額を見てまいります。2年間の効果額を積み上げますと約22億2,900万円、積み上げることができております。この額については事業の見直し、全て経過措置等設けてありますが、最終的に完成をした段階での見直し効果額という形でお示ししているものです。

まず、項目別に年度ごとに説明をさせていただき資料を作成いたしました。令和元年度分の効果見込み額としては17億3,800万円で、それぞれの項目で取組んだ効果額をお示ししております。これについては各項目の取組、こういったものを取組んだかということについては、資料の9ページからこういったことに取組んできたかということをお示ししております。今回金額をご説明させていただきますので9ページ以降の資料については参考にしてください。

令和元年度を取組状況につきましては民間活力の積極的活用、指定管理者制度の導入を決めたことで積み上げられる効果額は約5,800万円。

事業の精査と見直しについては、17事業4,800万円で行いました。

受益者負担の見直し、これは大きな金額となっております。公共施設の使用料の見直し、駐車場の

有料化といったことを定めさせていただいたのとあわせて、国民健康保険料、下水道使用料の定期的な見直しを行っていくという方針を定めて、効果額といたしましては 10 億 500 万円となっております。

最後、安定的な財政運営のための歳入確保といった面では、市税徴収率の向上、広告や財産貸付収入といったものに加えて一番大きな額としては、ゴミ焼却によって出るエネルギーにより発電を行ってその電力を売却するといったことや、消化ガスの売払収入といったところで、あわせて 6 億 2,700 万円積み上げることができております。

令和 2 年度の効果額としてはトータルで 4 億 9,100 万円。内訳といたしましては、事業の精査と見直し、これは 21 事業を見直しする方針を定めました。

もう一つの項目といたしましては、安定的な財政運営のための歳入確保という項目で、2,100 万円の効果額を積み上げることができています。市税徴収率の向上、対前年度令和元年度の決算ベースでは 0.4 ポイントの向上をすることができております。

2 年間の各取組については、資料各ページにお示しをしております業務改善に係る取組方針を策定したことや、業務の棚卸見える化といった項目について取組をさせていただきました。

民間活力の積極的活用、主に指定管理者制度の導入を検討したところでございますが、検討対象 23 施設のうち、制度導入に至ったところが今のところ 3 施設、基本的な事業設計を行っている施設が 1 施設、直営を維持するとしたものが 13 施設、引き続き導入の可能性についてサウンディング等を行っている施設というのが 6 施設でございます。

事業の精査と見直し、これは令和 2 年度の予算に反映することができたもの、先ほどご説明した元年度の取組で約 4,800 万円。2 年度の取組で令和 3 年度以降の見直しというところになっているものが 4 億 7000 万あるというところをお示ししております。

普通建設事業の精査、見直しと公共施設マネジメントの部分につきましては、これまで優先事業という形で明確に順位付けをさせていただいたもの JR 南船橋駅南口市有地活用事業、児童相談所の整備事業、消防本庁舎建替事業、4 番目東葉高速線の請願駅の事業については、令和 2 年度に新たに追加したもの。これにこれまで大規模事業といったところを、普通建設事業の優先順位付けの中で検討してまいりましたけれども、この中にですね、今回改めて公共建築物の保全事業についても、事業費が億単位になるものも含まれております。こういった事業についても、どういう順番で進めていくかというものを意識しながら、普通建設事業をとらえていきたいといったところでございます。続く普通建設事業のコストや進捗管理といったこと、マネジメントの推進についても取組んでまいりました。

受益者負担の見直し、これは大きな取組でございました公共施設の使用料のあり方、これに取組んだこと、駐車場の有料化、国民健康保険料、定期的な見直しを行っていくこと、下水道使用料の見直しと。整理ができた四つの項目に加えて、保育料の水準については、保育の無償化が令和元年度の 10 月から実施されているので、これについては 1 年以上の実績が市民生活にどういった影響が及んでいるかといったところを踏まえて、3 年度以降も見直し方法について検討してまいります。

また、ゴミ処理の有料化についても、可燃ゴミの収集回数週 3 回から 2 回に改めておりますので、こういったことの影響等を踏まえて検討すべきということで、令和 3 年度以降の課題としていただいております。

最後の項目として、安定的な歳入の確保については、先ほどもご説明させていただいたとおり市税の徴収率の向上、電力売払収入・消化ガスの売払収入・広告財産の貸付収入といったところで、歳入を確保していくという取組をさせていただいてきました。ここまでが今回行財政改革推進プランに基づいた 2 年間の取組状況になります。一つ目の議題については説明以上です。

○武藤会長

はい。ありがとうございます。事務局からこれまでの取組についてのご報告をいただきましたが、ここまでの説明について委員の皆様方よりご質問やご意見がございましたらお願いしたいと思います。いかがでしょうか。はい、佐藤先生どうぞ。

○佐藤委員

よろしくお願いいたします。ご説明ありがとうございました。それなりにと言うとあれですけども堅実に行革が進んでいるようで何よりです。

やはり積み残しになりますけれども大きく3点あって、一つは例のゴミ処理の有料化の問題ですかね。これなかなか住民の皆さんからの抵抗も強いところだと思うんですけども、確実に進めていく必要があるのかなと思います。

二つ目は船橋市、施設関係の直営がまだ多いので、指定管理者制度を含めて民間委託はもう少し進められるかな、検討を進めているのは6施設あるということですので、そのところを中心に確実にやっていただければと思います。

それからやはり補助事業関係、特に地方単独事業でやってるところだと思うんですけども、これよくある話なんですけど、国の行政事業レビューの中でもよくある話なんですけど、昔からやっている事業ですね、恐らく時代のニーズに必ずしも叶わなくなっているものですかね。具体的には町内会に対する支援みたいなやつですとか、あるいは特定の団体に対する支援とかですねこういったところにつきましては、やはり適宜スクラップアンドビルドを前提に適宜見直していくことが前提ですけども、そういったことが必要かなというふうに思っております。

あと余談になってしまいますけども売電収入も結構多いというのは結構なことで、ゴミ処理場も二つ持っているの、ただある意味こういうある施設というのは有効活用していくっていうことは最大限努められたらいいかなと思いました。以上です。

○武藤会長

ありがとうございました。行政の方から何かございますか。後でまとめてご意見いただけますか。

○行政経営課長

ご意見いただいてから、お答えさせていただければと思います。

○武藤会長

では、他にいかがでしょうか。では日吉委員をお願いします。

○日吉委員

どうもよろしくお願いいたします。ご説明ありがとうございました。今回定量的な効果も示していただいて着実に行革の効果が出ているのかなと理解はしております、大変素晴らしいと思っております。

ただですね、当初、この行革の取組みの前提となったのは、単年度で30億財政的に不足するというか、そういうようなところからそもそもスタートしたというふうにご説明をいただいておりますので、やはりまだまだ金額的にも足りないのかなというところでございます。

これまでの取組みのなかでレビューいただきたいのは、これまでこういうことができましたということは今日の資料のご説明で非常によく理解できてるんですけど、やりたかったことやできなくなったこと若しくはやりきれなかったことから、そういうやれなかったレビューを是非していただいて、これは何でやらなかったのか、これが庁内の色んなマンパワーの問題なのか、制度の問題なのか、それとも市民のご理解をいただかないといけないというそういった問題なのかとか、色々と要因があると思いますので、そこをきっちりレビューをして分析と対応策を考えていただくと、今後の来年度以降の政策というか行革の取組みに非常に有効だと思いますので、是非その辺りやったことはともかくですね、やれなかったことを是非しっかりと分析研究をしていただければと思います。以上でございます。

○武藤会長

他にいかがでしょうか。はい。沼尾先生。

○沼尾委員

沼尾です。ご説明ありがとうございました。今の日吉委員のご発言とも関わるんですけども、子育て支援センターですとか児童ホームについては、これからも継続検討ということで伺ったんですけども、これは高齢者を中心とした地域包括支援センターの場合も同じなんですけれども、指定管理や委託によって、現場の窓口の調整の機能のところだけを外部に出すことで効率化を図るという考え方も一つあるんですけども、逆にこの後のですね、本当に人が減っていく中で色々な人たちのニーズとサービス提供体制を調整したりするような、その調整機能としての役割を重視するならば、むしろ、行政が直営でやるけれども、かなり洗練された業務調整機能としてのプラットフォームを担う役割を行政が担う。それには、行政が相当ブラッシュアップされないと、直営でやることの意味がない。だから、指定管理について子育て支援センターを考えるとすると、他の自治体でやってるように、行政は本当に調整役に徹し、現場は指定管理等でやっていくのか、そうではなくてこのまま行政が直営でやるとすれば、スーパーバイズされた行政職員を育成しつつ、新たな役割を行政が担っていくのか。いくつか戦略があると思います。ただ、なし崩し的にそのままこれまでも直営だから今後も直営でいいよね、という話ではない。直営であることの強みについての検討につないでいくような、そういう議論とあわせて継続の審議をしていただけたらいいと思いました。以上でございます。

○武藤会長

はい。ありがとうございました。他にはいかがでしょうか。先に手が上がりました谷本先生と本木委員どうぞ。

○谷本委員

どちらかという質問なんですけれども、この2年間の成果としてお示しいただいた22億ですね22億2,900万円というものの内訳としまして、民間活力とか云々と6項目あるうちの事業の精査と見直しと受益者負担の見直しというあたりが中心になって、それだけで15億強というか7割以上の削減の対象になっていると。これはどちらかという住民の皆様方がこれまでサービスを受けてこられた方たちに、ある意味協力してくださいという形で実現がされてきたという形になると思うんですね。

一方で、ご報告の中には具体的に触れられていなかったんですが、例えば業務改善による事務執行の効率化というような、ある種行政の内部の組織とか人とかの割り当てを変えることによって、様々な削減効果というのが微々たるものなんですけれども、それを積み上げることによって少し一つの形になるというふうなことも期待できるかと思うんですが、この2年間、コロナの影響もありましたので、なかなかそこには手をつけずらかったというところは想像できるんですが、じゃあ何もやってなかったのか、あるいは何かやろうとしてたんだけどできなかったのか、そのあたりの情報がありましたらぜひこれは住民の方たちへの説明という意味でも、お話いただけると良いんじゃないかなと思いますので、後ほどご説明を求めたいと思います。よろしくお願いします。

○武藤会長

はい。では、本木委員どうぞ。

○本木委員

本木です。我々市民の目でこの2年間の行財政改革を見ていきますと、非常に大きな舵切りであったというふうに思います。特に、私も、町会自治会の活動に直接影響してくるものもあったんですけども、特に私が注目したのは普通建設事業にですね、相当大きな影響が出てきている。この資料(資料3)によると、30年度の長期計画とそれから元年度に作ったものがあります。その中の普通建設事

業の額を見ますと、ここに資料3の4ページに3年度の当初予算案というのがあります。これなんか見ますと、元年度の41%ぐらい減っている。我々市民から見ますと、普通建設事業の中でやはり手当てをしていかなければならないものが相当あるというふうに思われます。こんなに3年度の当初予算のように影響を与えて大丈夫なのかな。我々市民の一部には相当心配している向きもあります。そんなことでこれからどういうふうに市民にこの状況を具体的に理解してもらおう努力をしていくのか、これがこれからの課題ではないかなと、そんな気がいたします。以上です。

○武藤会長

はい。ありがとうございました。委員の皆さんからはご意見をいただいたと思うんですが、最後に私から。資料の15ページのところの歳入確保のところなんですが、市税徴収率の向上というところは0.4%上昇したというふうに書かれてるんですけどこれはここだけ金額で書かれてないんですけどもこれ金額に直すことは可能なんですか、という質問です。以上、委員の皆さんからの質問ご意見ということになるかと思いますが、それではご回答というか、行政の方のご意見をいただければと思います。

○行政経営課長

それでは、各項目についてご説明させていただきます。

まず、佐藤委員から積み残した件についてご意見いただきました。ゴミ処理の有料化や民間活力の導入といったところ、その他、市の単独事業については、これから資料3でお示しをする令和3年度以降のですね、業務改善の取組といったところとか行革の今後の進め方のところでも、引き続き検討していかなければならないというところに対応していくということ、すでに取り組方針の中に加えさせていただいております。ご指摘していただいた点についても、引き続き取組課題として捉えておりますので、使用料の見直し途中になってしまっているものや、先ほど言った地方単独の事業の状況、それが他団体と比べてどういったものになってきているという点や、事業開始からの経過といったところについて、しっかりと分析をして新たな取組として整備をしていきたいというところでございます。

それと、日吉委員からいただいたできなかった項目についてというところで、これについても我々今、資料についてはできたところというか到達点を示しているところなんですが、加えてしっかりと説明を加えていきたいと思っております。人口減少の際の公共施設の運営のあり方については、指定管理の検討の中で整理をしていきたいと思っております。

谷本委員の業務改善の点については、総務部長と管理部それぞれ組織管理している担当から、説明をさせていただきます。

また、本木委員がご指摘いただいた普通建設事業がこの状況で大丈夫なのかということについては、今後大規模な開発や整備といったものでなく市民の皆さんが日常利用されている施設をしっかりと安全なものを確保していくということを意識した進め方をしていきたいと思っております。

武藤会長からいただいた市税の徴収率、どの程度の効果額になっているかということでございますが、0.4ポイント上昇することで得られた金額に試算しなおしますと3億円から4億円の効果額が出ているという状況でございます。私からは以上ですが、

谷本委員の御指摘があったところについて、ご説明させていただきます。それでは、よろしく願います。

○武藤会長

はい。願います。

○情報システム課長

はい。情報システム課です。業務改善、特に業務のデジタル化に関する効率化につきましては、R

PAといいますコンピューター上の作業をソフトウェアロボットに行わせるツールですとか、オンライン申請、そういった申請基盤を導入いたしましたので、まだまだこれから拡充していかなきゃいけないものでありますけれども、そういったものを活用して、業務効率を既に図り始めているところであります。

○職員課長

職員課長にかかります。よろしく申し上げます。内部事務に関してでございますけれども、まず大きなところで言いますと組織ですとかあるいは職員体制という部分が出てくるかと思うんですが、次の資料でも、その部分については触れさせていただくんですけれども、新たな事業がありますけれども、ただ、これまでの組織についてですね、また見直しをかけるスクラップアンドビルドを踏まえましてですね、人員体制を見直しまして、人件費抑制できるようにしていかなければならないと思っておりますので、そういった取組を現在進めているところでございます。

あとそれから、先ほど委員の方から微々たる取組という話もありましたけれども、細かい内部事務につきましても、できるだけ省力化できるように、手作業でやっていたものをできるだけ、例えばメールでやりとりをしたりとかですねあとは文書を削減する、やめるといった、そういった細かい事業を積み上げているところでございまして、先ほどの資料には、金額としては掲載できておりませんが、引き続き業務の改善を取組んでいきたいと思っております。以上です。

○行政経営課長

引き続きですね、山崎副市長から説明させていただきますので、会長よろしく申し上げます。

○武藤会長

はい。山崎副市長よろしく申し上げます。

○山崎副市長

皆さんお久しぶりでございます。お世話になってます。大変貴重なご意見ありがとうございました。

それから2年間やらせていただいて、一定の着実な効果という評価も一部の委員さんからいただきましたけれど本当にご指導の賜物だと思っております。それでまだまだ非常に足りない点が多いと思っておりますけれども、やはりコロナの影響、それから色んなもので公共団体どんどん苦しくなっている状況の中、やれなかったレビューというのは、これはぜひやってみたいと思っております。これやはりそれをやらない限り、次にスタートできませんですから、これはすでに始めておりまして、また今までのもので何が足りないんだっていうのは、次の資料で細かいご説明させていただきますけれども、そういったものに着手させていただきます。

それから、沼尾先生おっしゃった直営のものはスーパーバイズされた職員というのは最もな話でございまして、今回の行革を通して一番感じたのが、これは谷本先生がおっしゃったのかな、住民の協力の方はできてるけどその他のもの内部事務的なものができてないんじゃないかと。これは恥ずかしながら内部事務が本当に滞ってます。例えば先ほどお話がありましたRPA、これってやることは一定の効果があるかもしれないが、それほど全庁的な効果でどこでも使えるようなものじゃないし、ある意味、エクセルを導入したときの方がよっぽど効果が大きかったとかそういうことございます。ですから、事務のものですとか、それから多分これ先生方とお話をする時に、オンライン会議のシステムは今回私どもが提供させてもらいましたけれども、前は先生の方に私どもが招待してもらえないとお話することができないっていうのが船橋市の実情です。最近少しずつ良くなっていますが、まず内部事務の見直しそれから、総人件費の抑制といったものも掲げたけれども、ほとんど効果が上がってないとかっていうことで、なかなか内部事務、市民の方に影響あるものだけをやってるんじゃないかっていうご批判というのは絶えず賜っているものですから、この辺を着実に進めていきたいと思っておりますので、第二部の方のこの次のものを、ここのところで忌憚ないご意見手厳しいご意見をどん

どん聞かせていただいて、それに向けて取組ませていただきたいと思いますのでどうぞよろしく願いいたします。ありがとうございました。

○武藤会長

それでは委員の皆様、今のようなお話でよろしいでしょうか。皆さんよろしいですね。それでは、次に議題の2の「令和3年度以降の行財政改革について」に移りたいと思います。では、行政経営課長よりご説明をお願いいたします。

○行政経営課長

はい行政経営課長です。それではですね、令和3年度以降の行財政改革について資料3を使ってご説明をさせていただきたいと思います。まず今回、行財政改革2年間取組んできておりますけれども、今後どうするかということについて、これまでの経過と令和3年度の予算の状況といったところから、お話しさせていただきたいと思います。

まず、平成31年3月行革プラン策定時の船橋市の財政状況や人口の推計をお示ししております。一番注目していただきたいのは、財源調整基金が5年間で106億円と減少をして30年度末で155億円だったということ、加えて当時行った将来財政推計では、来年度30億円以上の財源不足といったところから行革プランの取組をスタートしております。1年たった令和元年度の実績等を確認をしますと、財源調整基金についてはさらに減少して、134億円となっていること、将来財政推計については30億円の財源不足が予想されていたところから40億円というふうに更に乖離が多くなってきているという状況がございます。

このような中、昨日議会で可決いたしました令和3年度当初予算につきましては、特徴的なもの一般会計の予算規模については2121億7,000万円ということで、前年度比単純に比べますと、0.2%増の4億8,500万円増となっておりますけれども、新型コロナウイルス感染症の影響額を92億7,000万円ほど含まれておりますので、これを考慮しますと元年度と比較すると予算規模約2,029億円となって実質4.1%の減となります。繰返しになりますが、コロナウイルスの影響額、予算規模といたしましては約92億円ほどあるんですが、一般財源で4億6,000万円負担をしているという状況でございます。税收等への影響につきましては、税收減を前年度比42億8,000万円4.2%減少しておりますけれども、これについてはコロナウイルスの影響等の措置ということで、普通交付税や臨時財政対策債を発行したり、地方特例交付金などによる財源不足への地方財政措置が講じられているので、実態的な3年度への影響は小さめに済んでいるという状況でございます。

一方でですね、普通建設事業、この抑制は先ほど本木委員からもご指摘いただいておりますけれども、令和元年度の当初予算と比べると98億円減少しております。この積み上げた普通建設事業の規模といいますのが82億7,000万円となっております、90億円を切っております。この規模、過去ののくらの時期にあったかということで過去の資料をあたってみたんですが、昭和50年度の船橋市の一般会計の決算の当時94億6,000万円といったところで、かなり遜らないと同じような規模まで達しないと。ただし、この時期の船橋市の一般会計まだ予算の規模1,000億円を超えていない時期でしたので。歳出全体には28.4%を占めるものでしたけれども、2000億円を超えている現在では82億円の事業は、歳出全体の4%弱に留まっているという結果になっております。財源調整基金からの繰入金については35億円を計上させていただきました。これについて令和2年度に当初予算と補正予算で取り崩しが予定されている金額60億円ほどございますが、これと合わせて35億円を繰り入れてしまうと、今後取り崩し可能額、現段階での見込みでございますが36億円ということで非常に小さい額になることが現実的なものになっています。

そういった中で船橋市の財政状況の弾力化を示す経常収支比率については、令和3年度の予算で試算を行ったところ100.2%、臨時財政対策債を含めないで計算した場合については、109.4%とした状況で非常に硬直化が進んでいるということとなっております。これは一般の家庭では通常で毎月収入が確保できる給料で毎月出て行く経常的な日常にかかる食費や衣食住に関わるものといったものが賄い

切れないという状況になっているというのが、硬直化が進んでいる3年度の予算の内容となっております。こういった状況で財政運営を続けていくと、これまでの課題、少子高齢化の進行、市債残高が増加していくこと、財源不足が大きくなっていることで、今回のコロナウイルスの影響を受けた大幅な税収等の減少、財源調整基金が少なくなっていくということについて今後、現状の市民サービスの維持が困難になってくるというところがございます。2年間の集中取組期間が終わったと言う状況でございますがこういった課題まだ残っておりますので、行革についてはさらに進めていかなければならないという状況でございます。

2ページ目に戻っていただくと、行革プランの策定時、毎年度30億円以上の財源不足というところから我々スタートしておりますが、先ほどご報告させていただいた行革の取組によって、積み上げられることができる効果額というのが23億円弱ですので、翌年度には40億円以上の財源不足というのが見込まれている中で、まだまだ将来的な財政的な不安を解消するには至っていないという状況で、さらなる行革が求められているというのが我々の現在位置と考えております。

今後の取組としてですね、まずは財政分析により見直しをすべき課題がどこにあるかということを探っていきたいと考えております。その一つの手法として、普通交付税の基準財政収入額と基準財政需要額、こういった積み上げになっているかというところで、分析の糸口、課題を見つける糸口の一つとしていきたいと思っています。基準財政需要額はですね、皆さんご存じのとおり地方公共団体が合理的で妥当な水準の行政サービスを実施するために必要とされる財政需要の額が積み上げられております。国が、地方自治体が行うべき事務事業の一般財源としてどのくらいかかるかというモデル化されたものが積み上げられております。これに対して地方が標準税率・標準徴収率等で徴収しうる、地方税等の収入額の、100%の項目もありますが75%の額を基準財政収入額として、賄い切れない部分については、財源を臨時財政対策債と交付税をもって補いなさいということで、普通交付税で出来上がっていますが、ここで船橋市の行政コストを交付税上の単位費用といったところから分析をして、船橋市の行政コストがこういった実態があるかというところをポイントポイントで見つけ出していきたいと考えております。あくまでもモデルの理論値との乖離ですので、そこを近づけるというのではなくて、こういった使い方をしているかという箇所を見つけていくということで船橋市取組んでいきたいと考えているところでございます。それによってですね、船橋市が留保財源としての230億や目的税の都市計画税、その他使用料や、財産売却収入それと財源調整基金どういうふうに使われているかという分析を行っていききたいと思っています。

こういったことで課題となる内部的な行政コスト・課題を整理しまして、3つの大きな取組項目として、組織の最適化・人件費の抑制、事業の検証と見直し、公共施設の最適化といったところ取組んでいきたいと思っております。それぞれの項目、人材を効率的に運用するために、業務執行体制、これは先ほど総務部からも説明ありましたが改めて資料を作っておりますので、後ほどまたご説明させていただきます。事業の検証・見直しについては、引き続き行っていくというところを整理をさせていただきました。そういった取組によって、船橋市今後、可能な限り財源調整基金の取り崩しに頼らない当初予算の編成を目指していきたいと考えております。二番目、市債の発行抑制、将来負担を増やさないという意識で臨んでいくということにあわせて、先ほど経常経費がこういったところで削減していかれるかということ、様々な視点から洗い出す箇所やものを整理していきたいと思っております。各項目の取組を示した資料が続きます。組織の最適化・人件費の抑制については総務部より説明する予定となっておりますので後ほどよろしく申し上げます。事業の検証と見直しについては、これまで今回の行財政改革推進プランの取組の過程で、まずスタート時に405事業を抽出して、国・県との補助基準との比較、市単独事業がこういったものがあるかというところを抽出して、実際のプランに書き込み取組んだもの63事業を抽出して見直していきました。そういったことから事業費の規模が多いものを中心に見直しを検討してまいりましたけれども、今後はその事業費や事業を行うための人件費や施設維持していく費用といったトータルコストを意識していきます。その対比となる他市状況に加えて交付税との比較といったものを見直すべき課題として抽出していききたいと思っております。

これらによってですね対象者が減少してきているものや逆に対象者が増加をしているもの、こうい

ったところに対応していきたいと思います。単独事業については国基準や県の補助事業に上乘せや対象者の拡大といった横出しをしているものの内容が適切なものかといったところや、役割が変化しているということについては事業を始めた当時の社会情勢といったところや国の制度と比較して見直しが必要な部分についてはさらに進めていきたいと思っております。また、代替制度の有無、今船橋が行っている事業の手法以外でもうその効果が発揮できるものはないかといったところを見つけ出して、検討を進めてまいります。

公共施設の最適化については、この2年間でですね、個別施設計画を定めておりました、船橋市の個別施設計画は、既にございました公共施設保全にかかる計画と各施設の一つずつの施設カルテ、これに加えて公共施設を種類別類型別にし今後の課題を明確にしてこの三つで個別施設計画ということで、今後課題を整理するというところで整えさせていただきました。これによって従来の保全に加えて、サービスの見直しや、統廃合のあり方や複合化、転用、民間活力の活用といったところ探していきたいというところがございます。一方で、ライフサイクルコスト縮減していくために文部科学省が小中学校の建物について、鉄筋コンクリートの強度が一定程度、60年ほど経ったところで強度の健全性が保たれているものについては今後適正な保全を行いつつ、目標となる使用年数については65年を超えて80年目指すという指針を公表しましたので、船橋市について小中学校以外の公共施設について、同様な取組をして更新費用の平準化を図っていきたくて考えているところがございます。施設の包括管理、日吉委員から前回の書面開催時にご意見いただいておりますが、これについても船橋で施設ごとに契約をしている様々な管理業務について、船橋市では施設ごとにまとめるのか契約の種類の方でまとめるのかといったところを検討しながら、事務の負担軽減や、契約行為自体のスリム化を図っていきたくて考えているところがございます。

こういった取組をした上で今後船橋市としては行政の経営資源を最適化していくということ、時代の変化を捉えるといった観点から、財政の危機的状況を脱却して、今後も市民サービスの維持向上、実効性の高い持続可能な行政運営を目指すということで基本方針として定め、引き続き取り組んでいきたいと思っております。まず一つ目については財源・人・施設といったところがございますので、組織・職員配置の見直し、学校等の余裕教室の活用やその他の公共施設の複合化など施設を有効活用することで、市民の皆さんに納めていただく税金を新たな市民サービス、色々今後出てくるかと思っておりますが、そういった新たなサービスで増え続けるサービスの財源として適切に活用していくことに繋がるというところを、しっかりと意識しながらも望んでいきたいと考えています。時代の変化を捉えるという点については、先ほどからご指摘もいただいておりますが、事業を開始時の背景、行政サービスの水準が現状に適したものがあるかということを確認をしながら、多様化する市民ニーズ、高齢化のさらなる進行などの社会情勢の変化に対応して見直しを図っていくことを定めさせていただいたところがございます。

13ページ、これについては行革プラン、これまでの2年間で積み残した方針を示すことができなかったものをまとめさせていただきました。民間活力の活用につきましては指定管理者制度の導入方針をまだ決定に至っていないものが6施設ございます。ゴミ収集業務の委託化の推進につきましては、直営と民間委託という部分で二つの方式でゴミ収集行っておりますが、今後の直営の割合について、こういったところが適正なのかということを検討進めて、コスト削減ということについても考えていきたいと思っております。事業の精査と見直し、継続となっているものの主なものとしたしましては、保育所の民間保育所が建物を賃借して事業を行うということに対して、補助金の水準が他市と比べてこういった状況にあるのかということで整理をしていきたいと考えております。有価物の資源ゴミの回収については、事業が始まった当時の有価物資源ゴミの回収方法が各町会自治会やPTAの皆さんにご協力していただいて回収をしていたという状況から協力費として始まった事業でございますが、この回収方法が今、ゴミ収集のステーションで行われるという状況に変わってきており、この変化についてどう対応していくかというのが継続検討の課題となっております。3番目の受益者負担、主に使用料国民健康保険料、下水道使用料ですが、これは定期的な見直しをしていくということで引き続き取り組んでいくと、4番目の市税徴収率の向上や未利用地の売却といったところについても、積極

的な歳入確保の取組項目とさせていただいているところです。

今後、船橋市の行財政改革どういったところに進んでいきたいかというところでお示しをしました。令和3年度、これまでのプランを終了して、さらなる行革、これまでの取組方針を前ページまででお示しをしておりますが、第三次総合計画の策定を令和3年度に完成させる予定でございます。総合計画の中に行財政改革というスポット的な取組ではなく、行政の効率的・効果的な運営ということで、取り込んでいきたいというところを考えているところです。イメージといたしましては15ページの資料ですね、今年度、第三次総合計画の策定にあわせて、行財政改革とどのような関係を持たせていくかということで、まとめていきたいと考えておまして、来年度以降は実施計画と連動させて、常に見直しをしていくということを取組ませていただきたいと考えているところです。

続く資料といたしましては、船橋市の10年間の歳出と歳入の状況が変化している資料をつけさせていただきました。10年間で歳出・歳入とも500億円余りの規模が拡大してきております。こういった中ですね、船橋市の財政状況を構造的なもの、中核市平均と比較をしてみました。歳出面におきましては、下からですね人件費・物件費・補助費といった経常的な費用の負担割合が中核市平均に比べて大きくなってきております。人件費でいきますと3%弱、大きくなってきておりますし、物件費についても、同じような状況になってきているので、こういったところはどういった特徴的なものがあるかという分析を先ほどの手法で洗い出していきたいという状況です。一方で、船橋市の歳入構造なんですけど、市税や使用料等といった自主財源の構成比を他団体と比べて高くなってきております。こういった自主財源を多く確保しているということについて、こういったところを背景にしっかりと詰めていけば、新たな財源を見つけ出すということができると考えているところです。

参考4については総務部から内容について取組とあわせてご説明させていただきます。歳出の状況について特徴的なものということで、先ほど船橋が補助費等の割合が高いという状況がございましたので、人口1人当たりの金額を中核市と比較をいたしました。この中で額が目立って多くなってきているのが民生費の単独で行っている補助金や交付金といったところと結果が出ております。この内容は、保育所や老人ホームに対する補助、決算額でも億を超える金額になっておまして、非常に高い割合になってきてます。これは保育関連事業、待機児童対策を積極的に進めてきたという背景がございますが、こういったところの特徴的な事情になっているというのが現状でございます。税の徴収率ずっと取組んできております。これについて市税の徴収率、左下のグラフを見ていただくと27年度、95.5%だったものが令和元年度には97.3%、2%近く向上している結果となっておりますが、市税の徴収率の目標については対前年度比プラス0.5%と設定して、中核市平均を上回り、将来的には中核市の上位の徴収率である99%以上を目指すとしているところですが、現在のところ平均より若干下回っているというところにとどまっております。

そういった中、市税以外の債権の状況なんですけど、収入未済については税に関しては、順調に小さくすることができておりますけれども、強制徴収公債権については横ばいという状況で課題が見えてきておりますので、こういったところについても、取組んでいかなければならない課題が示されているというところがございます。

7番目の自治体のデジタルトランスフォーメーションの推進というところの資料をつけさせていただいておりますが、引き続き総務部から関連箇所をご説明させていただきます。それではよろしくお願いたします。

○職員課長

続きまして、職員課でございます。資料の9ページお戻りいただいてよろしいでしょうか。今後の取組ということで、組織の最適化・人件費の抑制ということでございます。こちら上段の部分、従来とありますけれども、これまでの現在の取組ということでお示しをさせていただいております。まず従事する業務の集約化というところがございますが、ご覧のように業務が複数に渡っている業務、ここでは給与厚生事務を例に上げておりますけれども、これを一つの課に集約するというところで人員を削減していくと。また右側の方でございますけれども、課の中で役割を分担しているところ、これは

細分化しすぎて係が多くなっているところ、例えば少人数で構成されているという係を統合いたしまして、係が減ったことによって人員を削減していく、そういった取組を現在進めているところでございます。これに加えて下の部分でございますが、今後の新たな課題・取組でございますけれども、他の自治体と比較した場合に、他自治体では業務を委託しているということで、常勤職員の配置が船橋市よりも少ない人員配置になっているということで、特定の業務を対象に比較をする中で、人員配置の見直しを検討していきたいというふうに考えてございます。

続きまして、これまでの参考資料ということで 20 ページ、過去 10 年間の人件費・職員配置の状況とそれからラスパイレス指数をお示しさせていただいております。上段の方ですが人件費とそれから職員数の推移を示してございますが、特に棒グラフのところにあるように臨時非常勤と常勤職員ともこれまで増加している状況というのが下にございます。またその下は給料のラスパイレス指数でございますけれども、資料の左下のところにご覧いただきたいんですが、船橋市は平成 20 年は 105.2 ということで全国 1 位になったことがございました。これを徐々に改善して国準拠の給料表への見直し職員の配置ということも含め取組んできた結果、現時点の令和元年度は 100.1 という状況まで下げられた状況となったところでございます。職員課の方は以上です。

○情報システム課長

続きまして情報システム課です。資料 23 ページの参考 7 自治体 D X の推進です。D X とはデジタルトランスフォーメーションのことでありまして、I C T の浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させるといった意味を持ちます。新型コロナウイルス対応におきまして、明らかとなった課題のうち、特にデジタル化につきましては、その遅れに対して迅速に対処することが求められています。そうした状況を受け、国において I T 基本法の見直しやデジタル庁の設置について示した「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」これと行政のデジタル化の集中改革を強力に推進するための「デジタルガバメント実行計画」が令和 2 年 12 月に閣議決定されました。また、これらとあわせまして、総務省において自治体が重点的に取組事項の内容を示した自治体 D X 推進計画、これを策定しデジタル社会の構築に向けた取組を全自治体において着実に進めていくこととしているところであります。住民に身近な行政を担う市の役割は極めて重要であり、自治体 D X を推進する意義は大きいものと考えます。本市におきましても、自治体 D X の推進を図ってまいります。以上となります。

○行政経営課長

はい。それではですねここで企画財政部長から、各委員の皆さんにご意見いただきたい部分もございましてので発言をさせていただきます。企画財政部長よろしく申し上げます。

○企画財政部長

企画財政部長の林でございます。よろしくお願いいたします。私の方からですね、委員の皆さんにご教授いただきたいことがございます。先ほど行政経営課長の方から資料の 7 ページさらなる行革を行うにあたりまして、普通交付税の分析や他市状況の比較などを行い、様々な視点で財政分析を行った上で事業規模や人員配置、施設の状況等の課題を抽出し見直しに着手するという話をさせていただきました。これは今までの予算編成において、足りない部分につきまして、普通建設事業のところでは本木委員からも意見がありましたが、緊急性や安全性の観点から必要な普通建設事業以外のところで調整をさせていただいていたという経緯がございます。ただそれだけでは今後伸びていくと思われる社会保障経費であったり、船橋市は施設が多くあることからその老朽化の修繕が今後必要になっていくため、これも先ほど説明させていただきましたが、船橋市の経常収支比率が非常に高くなっていることから、まず経常的な経費に着目しまして、普通交付税の中の基準財政需要額に含まれているものでどのくらい交付税が見られているかという分析をしていき、ここで洗い出した結果で検討していきたいということで考えておるんですけども、今議会におきまして交付税の見直し、これなかなか他の市町村さんでやっていることがないものですから、そのような分析をすることが本来できるのか、

交付税を起点とした分析は必要性があるのかというような質問等もあったものですから、これにつきましてはどうのようなやり方、またはどういう分析が必要なのかということについて、ご教授願いたいと思います。よろしくお願いいたします。

○武藤会長

はい。それでは今、企画財政部長から交付税の見直しについてのご意見を求められましたが、山崎副市長お願いします。

○山崎副市長

はい。今企画財政部長の発言を少しつけ足させていただきます。私ども考えているのは交付税どおりに事業をやろうというのはどこの団体だってやってないことが事実です。それで小さな団体を見ますと交付税でどれだけ見られているか、というのが政策判断の基本になってるところがいっぱいございます。私ども先ほど申し上げたとおり自主財源比率非常に高かったものですから、結構肉厚になっていったところが出来上がってきたと思います。ご参考に申し上げさせてもらいますけども、私ども元年度決算で経常収支比率が96.1%でした。中核市で42位なんですけれども、これを細かく見てみますと人件費部分は46位、物件費部分は55位、補助費等が47位という、こういうところが非常に多くなっています。交付税どおりの形で政策運営をしようとは思っていないし、他の市もそんなことをやっていません。それで少なくとも交付金を起点として考えて、他市はそれにどのくらい足しているのか、私どもの実態を総合すると、かなり私どもは一般財源を投じているのが多くなってしまっているのではないかなと思ってます。ですから、これは住民の方と相談して、どこに落ち着けるかというのを政策判断するんですけれども、事実として私どもがその国のナショナルミニマムでやられてるものに対して、他市はどのくらい乗っけて政策運営しているのか、私どもがどのくらい多くなっているのか、この辺含めて分析していく。それで一つの政策を作っていこうと思ってます。ですから、そういったやり方が一部には無駄だというような意見もあるんですけれどもその辺が実際どうかということを忌憚ない意見をぜひ伺いたいと思ってます。佐藤先生どうぞよろしくお願いいたします。

○佐藤委員

ありがとうございます。ご指摘のとおり基準財政需要はあくまでも国の見積もりであって地方の実態を必ずしも反映していないしする意図もないので、別に基準財政需要どおり支出しろという話ではないと思うんですね。ただ頭のエクササイズとしてはナショナルスタンダードってなにして考えるときの頭のエクササイズにはなると思います。一つチャレンジがあるとしたら私が船橋市の予算項目を詳細には存じ上げてないため分からないんですけど、いわゆるその基準財政需要で掲げている項目、行政項目とかがって言ったりしますけれど、それと船橋市の予算の項目がちゃんと合ってるかどうかというのを多分いくつか違いがあったりすると思うんですね、最近だと包括的な算定で人口減少等特別対策費とかです。地方創生関係の基準財政需要があって、恐らく各自治体はそれぞれ自分たちの予算項目の中に例えば商工費であるとかあるいは観光事業とか、そういうところに溶け込んでしまっているかもしれないので、要するに基準財政需要の項目と船橋市の予算の項目が一対一で対応しているわけではないと思うので、そこが分析する上でチャレンジかなとは思いますが。ただ一つ具体的に価値があるとしたら、基準財政需要の中であまり額は大きくありませんけれども、トップランナー方式を入れてるんですね。窓口業務とか情報システムとか些末なところでは給食関係費とか、そこはですね基本的には包括委託であるとかクラウド化とかを前提にやってるはずなんです。なのでそういういくつかの項目については船橋市と基準財政需要の比較は意味があるかもしれない。さっきご指摘のとおり船橋市は直営が多いみたいなので、いわゆる民間委託であるとかクラウド化を前提に算定されている基準財政需要額と実際の船橋の支出の乖離が見えてくるものがあるかもしれないかな、というふうに思います。ただそれだと量的にどれくらい削減の余地があるかどうかというのとはなかなか見えてこないかもしれないので、もう一つの考え方は、仮に船橋が法定業務だけやったらどうなるんですか、

例えば上乗せ横出してあるじゃないですか、もちろん地方単独事業もあるじゃないですか。こういったものは横に置いておいて、もちろん公共事業を横に置いておいて、主には民生費とか扶助費ですね、扶助費関係が対象になるかもしれないんですけども。もし船橋市が法定業務だけやったときに、どのくらいの財政規模になっているのかと、その残りは全部横出し上乗せなので、そこが多分見直しの対象になる。さっきご指摘になっていた昔からやっている単独事業のところもあるようなので、そのあたりがマスとしてみれば見直しの対象になるかもしれないかなってというのが一つあります。それともう一つは昨日町田市で議論してきたんですけど、マイナンバーの普及で公的認証が今後どうなるかわからないんですね。いわゆる住民登録とかこれまで自治体の業務だった窓口業務のいくつかが、正直国がやってもいいだろうという話になるかもしれない。ただそれはもっと先の話なんですけれども、もし自治体の中で人間が浮くって言い方が正しいと思うんですが、具体的にはさっきの嘱託とかあの辺の経費に関わってくると思うんですけど、今後もし人件費が浮くところがあるとすると、公的認証業務だと思うんですね。住民票の登録で住民票の申請とか登録とかそういったものです。なので、そのこのところはどのくらい比重占めているのかを見てみると、さっきのDXじゃありませんけど、デジタルトランスフォーメーションの中で浮いてくるお金って言えるかもしれないということかと思えます。とりあえず以上です。

○武藤会長
山崎副市長どうぞ。

○山崎副市長

今の確かに佐藤委員おっしゃるように、交付税の項目と歳出予算がぴったり合ってるというか、基本的に一部は合ってるが一部は合っていないというのが非常にございます。例えば単位費用と基礎数値だけで勝負しているところは容易に比較ができるけれども、確かにその包括算定経費とかって言ってまとめていくらみたいな形であとは任せられたっていうのも一部出てきてますので、比較しやすいところから比較してこうと思ってます。その経費もかなりございます。それともう一つは、人の張り付き、むしろ事業費というよりも交付税上でこれ何人見ているかというのは非常に多くございます。ですから、そういったものと私どもの市の職員配置がどうかっていうのはこれある意味有効ではないかなと思っております。それと御指摘がありました法定業務、ただこれだけで分析しても法定業務以外にかなり自治体ってやってるのは事実なので、そうするとその部分のものがあまりに膨大になってしまいますので、これは何が妥当かっていうのが、逆に整理しづらいのかなっていう気がしないでもないです。やってみる価値があるのかどうかっていうのはよくわからないんですけど、例えば、法定業務だけでやるとすると、それ以外のものがかなり入ってきて、そのその他市比較だとかっていうのがなかなか難しいと思いますので、これは佐藤先生と個別にまたお話し合いさせていただければありがたいと思っております。以上です。

○武藤会長
はい。ありがとうございます。佐藤委員どうぞ。

○佐藤委員

人員配置を見るのは一つアイディアだと思います。一応基準財政需要の中でそれぞれこれくらいの人数を当てているはずだ、というざっくりとした見通しがあるので、実際財務省でも議論になるんですけども意外と実際の配置と合っていないんですね。なので、その辺は見る価値はあると思います。法定業務だけ見ると結構あれですけども、民生費とかで一部の項目に限って見てみるのも手かなというのと、特になぜ私がこれを申し上げるかという、例えば上乗せ横出しのところの上乗せのところ、ほとんど国の事業におんぶに抱っこだったりするケースだと、果たしてこれ必要なっていうことが問われるかもしれないし、あと意外と国の事業、今までの子育て支援とか国がやってる部分も

ありますので、例えば幼児教育の無償化とかもやりましたので、国の事業と重複しているところがあればそれはある意味、国に任せると言い方ももちろん県がやっている業務もありますので、国や県と重複する業務がどこにあるのかという、それを探す上では一つの新しい頭の体操になるかなと思いました。ただこれは結構大変なので、おそらく主要なところは民生関係、扶助費関係であるとか、教育関係からまず絞って考えてみるのは良い始め方だと思います。

○武藤会長

はい。沼尾先生はどうですか。

○沼尾委員

はい。ありがとうございます。まずこの7ページの資料ですけれども、先ほど少しご説明いただいたかと思うんですが、この船橋市のところで留保財源に238億円の右側の107億円は何なのかと、先ほど財産売払収入が含まれてるというご説明でしたが、そうすると単年度限りの収入かもしれないんですけど、この留保財源以外のところのりしろ部分で、どのくらい船橋市が財政的に余裕があって、横出し上乗せのなもので充当できるのかという、のりしろを把握しておくということが収入面では重要と思います。107億円の内訳は後で教えてください。恒常的にある程度確保できるものなのかというところを教えてください。それから、先ほど佐藤先生の話にもあったんですけども、今地方財政計画ベースでいうと、自治体、特に市町村の役割については社会保障や対人社会サービス分野が中心で、そこに財源保障もシフトしてきている。特に近年では子育て支援などを含めた給付費については制度改正で支出が伸びていますが、これらの財源を全国的に確保するために、普通建設事業費や人件費を抑制しながらどうにかやってきたところがある。消費税の上乗せ部分については社会保障4経費に充当ということになり、それ以外の障害者福祉、生活保護、生活困窮者自立支援など自治体には様々なことが来ているんだけど、見合いの財源が増えているわけではなく、マクロ的な財源保障の枠組みができていますので、どうやりくりするかというところが問われています。こうしたなかで、船橋市の財政需要がどういう風に算定され、どういう構造があるのかというところに着目した分析は重要ではないかなというふうに思っています。

そう考えたときに、これ多分去年も発言していることですが、公立保育所の維持、これは船橋市の方針ということでしたので、それはそれで受け止めればいいとは思いますが、この間も別の政令指定都市で、財政の硬直化が深刻で、投資財源がどうにもならないということで、公立保育所を三園民営化した。一園を民営化することで、国からの国庫補助金が1億から2億円、毎年度で入ってくるようになるので、人件費分がその分浮くと。そういったところも含めて、直営でやっていく場合には、その分も一般財源でやることになるわけですが、それを今後も船橋市は直営でやると。そのコストを市が払ってでもやはり直営でやることに意味がある、ということを改めて確認しておく事も大事なのではないかなというふうに思っています。先ほど他の中核市と比べて民生費部分がかなり高かったというところで、保育所のところが効いているんじゃないかと思うのですが。それはコストというふうに見る見方も出来るし、そこは政策の選択だと思うので、何かそのあたりも含めたことをもう一度確認しておくということも大切ではないかなというふうに思います。一方で、先ほど本木委員から要するに投資の財源がないということをおっしゃられました。今、市町村の事務が福祉の方に寄っている中で、政令指定都市や中核市はどうやってインフラの財源を確保するか、どこも悩んでいるところで、そう言いながら国の財源補償のスキームが社会保障の方に寄っている中で、都市計画税の税収や、それ以外のところで何とかやりくりしつつ、長寿命化や、民間との共同開発で民間にある程度コストを負担してもらおうとか、色々なやりくりをされていると思うんですけど、やはりその見通しも含めて、どうするのが問われると思っています。

少しずれてしまうかもしれないんですけども、今スマートシティとかDXと絡めた形で新たなインフラを整備していくというところで国交省の補助金を取るとか、そういう戦略を図っている自治体なんか大きいところだと出てきているので、そういったところとも絡めて投資の財源どういうふ

うに確保していくのかというところは、要するに社会保障の方の見直し後どういうふうにして他と比べて船橋市のどこの負担が増えているのかというところを見ていくことと併せて、戦略として必要と思います。

すいません、長いんですけどもう一点だけ。人件費部分で先ほどラスパイレス指数の数字が出ていたんですけど、やはりラスパイレスだけでは見えてこないものがあるって、例えば給与表の当てはめで足伸ばしとか、色んなやり方があると思うんですけど、そのあたりも含めたラスパイレス以外のところで給付をどういうふうに当てはめて運営しているのかということも含めた見直しを根本的にやっついていかないと、この人件費の部分の効率性の議論はなかなかできないんじゃないかという点も申し上げておきたいと思います。以上でございます。

○武藤会長

はい。ありがとうございます。それでは回答の方をお願いします。

○財政課長

財政課長です。107億円の内訳ということですが、この比較は令和元年度当初予算と令和元年度の基準財政収入額で比較しております。107億円の大きいものとまず幼保無償化とかもありましたので、単年度限りの話ですが、子ども子育て支援臨時交付金が約16億入っております。その他、当初予算の一般財源ですので現年分に限らず、税の滞納繰越分を見込んでいるのが10億あります。他は先ほど行政経営課長が申しあげました財産売払収入ですとか寄附金とか諸収入、売電収入とかですね、そういったものが細々と入ってますけれども、あと一番大きいのは財源調整基金取り崩しが40億円。貯金の取り崩しですね。ですのでこれは安定的なものと言われると年々残高が減ってますので、そこら辺は微妙かと思えます。以上です。

○武藤会長

はい。では他の委員の方で資料の3についてご意見がございましたらどうぞ。はい、佐藤委員。

○佐藤委員

はい。度々すいません。沼尾委員から人件費の話があったので思ったんですけど、年齢構成であるとか役員の配置とか上司の数が多とか部下が少ないとか、やはりある程度の年齢層の人が増えると同時に役職がついてくるので、ある意味人口ピラミッドではありませんけれども、市役所の中でピラミッド構造がどうなっているのか見るのは今後の人件費の伸びであるとか。今後の例えば役職・組織のあり方にかかわる話なので、組織の見直しであるとかそっちに繋がる議論だと思うので職員の定員管理の一環として考えてみてはいかがでしょうかということと、こだわるんですけどやはり経常収支比率が高いとはいってもその中には、船橋市の裁量でなんとかなる経常収支とももちろん国が生活困窮も含め生活保護とかも含めて、どうしても法定業務っていうのもありますのでそこは色分けした方がいいかなとは思いました。

それから雑感になるんですが、今回のこういう会議のオンラインも初めてということで、しかも聞いたテレワークは船橋市やられていないということなので、DXはこれから大きな課題かなという気はします。他の自治体の話を聞いていても国の議論を見ていても、DXなかなか進まない要因が三つあって、一つはお金が無い、二つ目はベンダーとの関係でもあるのかもしれないですが自分たちのやってる業務がなかなかオンライン化が難しい。これは業務フローを見直さないとうにもならないというケースですね。三つ目がですね意外とよく出てくるセキュリティーという名のもののオンライン化の協議なんですよ。つまり、個人情報漏えいするんじゃないかとか何かセキュリティーが問題だということで、何かそういうような極めて保守的な思考でなかなか進まないというケースもあって、ただ他の自治体なんか見てればですねL G W A Nとかも含めてオンラインでやったり、テレワークで

やったりするので、技術的には可能だと思うんです。つまりどこがボトルネックになるのかなって
いうのかということで少し検証したらいかがでしょうかというのを最後は提案です。以上です。

○武藤会長

はい。どうでしょうか他の委員の方。そうだ本木さんですね。本木さん日吉さんといきたいと思
います。

○本木委員

この財政の硬直化というのがこれから3年度以降、大きな課題になってくるというのはよく分か
りました。今までも私はシンポジウムでも含めて申し上げただけけれども、他の市との比較、あるいは
国の中の中核市の中の比較、これ確かに大切なものだと思います。けれども我々市民はですね、近隣
市よりもこういう特に扶助費、高齢者対策だとか、あるいは保育施設の関係だとか、これは進んで
いるというふうに思っていました。これを我々市民として、ある意味では誇りに思っていました。これ
までの御議論の中で税金で払うか、あるいは個人が負担するかの違いだけだよと、こういうふうに言
いましたけれども、大前提として、この行革というのは市民の理解が得られなければ、やはり本当の
行革にはならないだろうと私は思っています。そういう中でやはり財政の硬直化というのは、ぜひこ
ういう議論に参加させていただいてるからよく理解できるんだけれども、本当に市民が理解して、こ
の行革というのは納得してるんだろうかこういう部分になると、甚だ疑問に思う部分があります。そ
ういう中でこれからも課題ではないかなとこういうふうに思います。例えば、法定業務だけの財政とい
うものを検討しろということになったら市民はひっくり返ってしまうのではないかなとこんな気がい
たします。そういう理論的な方策はあるとは私も認めますけれども、これらについての検討というの
は十分市民が理解していただけるような形で進めていただきたいな、こんな気がいたします。

先ほどからラスパイレスのお話が出ていましたけれども、確かに財政という視点からするとこの10
年間にこれだけラスパイレスが減ったということは、素晴らしいなという気がいたしますけれども、
こういう問題が職員の意識に影響してきてはいないだろうか、こういう部分が非常に気になると
ころです。一市民としてただ単に行財政改革ということだけではなくて、そういった市民意識、ある
いは職員の意識についても、しっかりと考えていかなきゃいけない問題ではないかな、こんな気がい
たします。以上です。

○武藤会長

はい。ありがとうございます。ほかにどうでしょうか。日吉委員どうぞ。

○日吉委員

ありがとうございます。先ほどの資料の中でも、かなりの普通建設事業の抑制というのもされて
いるということに加えて、多分これは資料にはございませんが、施設のメンテナンスの費用なんか
も今より維持修繕費も最低限に絞ってののかなってというのは想定をしております、あまり絞り
すぎると将来的に大きな禍根を残すような気がしてまして、インフラをきちんとメンテ
をしてないと今は費用が抑えられたとしても将来的には逆に更新の費用が莫大にかか
ってくると、結局そのライフサイクルでこういった費用は考えていかなきゃい
けないんですけど、今直近の財政状況の中でこういった施設のメンテナ
ンスの費用を削減するってことは非常に将来的にまずいなと思っ
てます。ただそうは言ってもこれだけは施設が多いという状況を考えて
ですね、抜本的に施設を大胆に減らしていくという公共のあり方を見直
していくしかたぶん方法はないだろうなって気がします。ここで考えな
ければいけないのは先ほど議論ありましたデジタル化っていうのが、大
きな影響が公共施設の面でもあると思
いまして、この公共サービスがデジタル化をしていくと、基本的には
その定型的な窓口サービスというのはデジタル化で要らなくなっ
てくる、対面ではなくなってくるっていうこと、それからペーパー
レス化っていうのも進むと思います。そうすると多分今まで紙で相当倉庫
なんかでストップするスペ

ースが要るとかそういうのものがいらなくなってくる。こういうようなことで公共施設自体のあり方を見直しながら、大胆にその総量を減らしていくことをしない限り、多分財政が硬直化する中ではもう施設を維持していけないんだらうなというふうに思います。特に施設は今まで各政策ごとに施設が紐づいてるみたいなそういう構造になってると思ひまして、別に従来であればそういった必要もあつたのかもしれませんがこういつた時代ですから、自治体のデジタル化が進む中で別の施設が政策と一対一に対応してるといつた施設の必要性はないと思ひますので、今ある施設を多機能化・複合化してもっと柔軟に施設の使い方を考えていく中で、総量の抑制というものに舵を切っていくということが非常に大事だらうなと思ひます。そういう中で官民連携というのはここでも非常に大きなテーマになってくると思ひまして、そういった複合化するか包括化していくところに民間の力を借りながら今のデジタル化を含めて全体の公共施設のマネジメントしていくことを是非考えていただきたいなというふうに思ひます。以上です。

○武藤会長

では、大野委員どうぞ。

○大野委員

大野です。さきほど2ヶ年の取組の計画聞かせていただきました。まず最初にですね2ヶ年取組んできたところのやり残しについて、これは急いできちんとやっていただくということがまず大事なだらう。それによって初めて今の計画の中で30億とか40億とかですね、その辺の目安というものはっきり出てくるのではないかという気がいたします。その辺を急いで進めていく必要があるこれは1点目でございます。

2点目はコロナの関係なんですね。先ほど建物の関係等ありました。見直して80年という話がありました。使い方によっては80年でも100年でも使えるんですね。私は中国で何年か前にそういう施設も見てきましたので、やりようがあることは分かるんですが、ただコロナの影響というのはどういうことかといいますと、社会情勢が全部変わっていくんですね。人と人との間隔を1メートル50から2メートルにしなさいとかですね、食事するときはこうだとかですね、建物で活動するときはこうだというふうに変わっていきますと、建物の基準自体もそのうち動くんじゃないだらうか。というような気がしないわけではありません。それから事業のやり方も入場者数が何名とかですね。そうすると今までの私どもの役割というのは人と人とが密集して人と人とが接点を持って物を作るという形で動いていました。私はスポーツをやってますからよく感じます。それがないとスポーツは成り立たないんですね。ところがコロナの時代はそれがある程度の間隔をおかなければならない。そうするとさっきの建設問題も、今の基準でいくと余ってるとか老朽化しているということになるかもしれませんが、基準が変わった瞬間に足りないっていう話になる可能性もあるんですね。またはギリギリだとか。そのまま使う以外ありませんよとか。そういうような話になってくる可能性もあります。直せないものは別としてですね。そういうふうなことが入ってきますと今までの根本的な考え方が変わってくる可能性がある。ですから、今までの延長線で私どもはこれをやってきましたが、これからは変化を見てしっかりとやっていてもらいたいんです。そして細かいことを検討してもらいたいと思ひます。皆さんの素晴らしい意見を聞いてそうだなと思ひますが、これからの1年。コロナの動向というのをしっかり見ないと、社会の変化が読めないのではないだらうか、というふうなことも思ひておりました。多少遅れてもそれを見極めなきゃまずいところがあつたらそれを見極めて動かしていきたい。

そして最後に一言言いたいんですがですが、さっき本木委員がおっしゃたように、私は意見の中で最初に言いました。事務関係の改善を先にやらなければまずいですよ、急いでやってくださいということを行いました。これが原点です。行革の一番最初に自分の身を削って市民の皆さんにお願いしてこうと話をしていたと思うんですね。そこが今の資料でみるとふっとんでいるんですね。これすぐまずい話だらうと思ひてましてね。そういうことでは本木委員が言ったように理解は得られないですよ。確かに素晴らしい意見沢山あるかもしれませんが、今言ったようなところをきちんと進めながら、

様子を見てこの計画を進めていただきたい。これは退くわけにはいきませんし前進する以外ないんだと思ってますが。そういうような意味で、皆さん方の意見を大事にしながら市の皆さんに精一杯頑張ってもらいたいというふうに思っております。以上です。

○武藤会長

はい。ありがとうございます。ほかにございますか。谷本委員どうぞ。

○谷本委員

はい。今後の資料なのでそれに関して申し上げます。14 ページのところから新たな行革のステージに移行というのがあって、次のページでは令和 3 年以降の実施体制というのがあるんですが、受けとめる皆さんからするとまだやるのかっという印象も強くあるでしょうし、これ言葉の意味もあるんですけども、行財政改革っていうとどうもこれまで色んなところで取組まれてきた事例からとられるイメージが何か「削減」とか、そういうところが中心になってしまうし、行政の体制を変えてくっていくのが一種経営改革みたいな形で行政サービスの手法を変えるっていうので、民間手法導入するとか民活だとなってくると行政の責任でどういうことなの、というところでやはり問題提起がされてしまうと。ある種、色んな抵抗勢力が強い中で、こういう改革っていうのを進めていくっていうのは遅々として進まないと言う側面があることは事実なんですけど、とはいえ昨年からコロナの問題がありましたが、社会経済情勢が早いスピードで変化していく中で、やはり色んなことを検討している間にも既に検討してから環境が変わってしまうということが実態としてあるとするならば、今後、これから総合計画とあわせて見直しをされていかれるようですけども、やはりある意味かなり市長に近いところというのか、直属とまで言いませんけどかなり近いところで柔軟性を持って機動力のある取組というのが間違いなく求められている。そのときに気をつけなきゃいけない視点っていうのが、コロナで感染症の話はもちろん出てきていますけれども、それ以外に自然災害というのも意識していかなくちゃいけないわけですから、やはりそのリスク社会であり人が減っていく縮小社会であり、さらに言うならば先ほどから出ているテクノロジーの話が色んな形で技術が開発されて、今総務省から降ってくる IT の話を中心、ICT の話を中心になってますけれども、裾野のレベルでいくとテクノロジーの変化っていうのは例えば介護とか医療の分野では人に代わって何かを動かすっていう技術の部分というのはかなり開発が進んでいると、そうすると人を減らすっていう話も、単に減らす話ではなくて、現場レベルで今まで人が直接やってなくちゃいけなかったものを何か代替させるもので、技術で解決できることっていうのもあるよねっていう視点で行政の仕組みというのを考えていかなくちゃいけない時代に入っていると、それはもう行革だとか行財政改革だとか民活だとかっていうレベルの話ではなく、むしろこれからの行政システムを創造していくんだと作り上げていくんだっていう、それを船橋市からやってくんだっていうある種決意表明が必要で、それは組織の中で上から降ってくる話ではなくて、現場レベルの職員の方たちが目の前にある仕事をこれから新しいシステムとして組み替えていくときに、自分たちの経験値を生かしながら新しいものを作り出していくって、これよく創発って言葉が最近出てきますけど、創り出す、発信する、という創発というんですけど、それぞれの現場レベルで、様々な改善が取り込まれていくものが総体として行政のシステムとして変わっていくんだっていう、ある意味職員の方たち、これは正規だけじゃなくてですよ、非常勤の方たちも含めてですけども、そういった様々な担い手、それからこれ市民の方とか民間企業の方に知恵を借りなくちゃいけないことたくさんある。そのぐらいの形で仕組みを変えていくんだよ、という発想で行革というものを捉えていかないと、この 14 ページでせっかくおっしゃっている新たな行革のステージへ移行っていうところにたどり着かないんじゃないかと思うんですね。おそらく今回この推進会議自体が今日で最後と伺ってますけれども、こういう推進力のある後押しするところがなくなってくると、特に行政の組織というのは、予算とか担当削るとその団体がその仕事なくなるわけですね。見えなくなっちゃうっていうことがあるので、日常業務の中で今言うならば行革の視点、私が先ほど申し上げたような行政システムをこれから創造していくと創発していくっていうような観点から、現場現場でそれをチェックで

きるような仕組み作りというものを、例えば予算を立てるときには必ず今までの仕事がどうなったのかなというのを新しいシステムを作るとまた大変なので、日常の業務の中に絶えず意識するものを組み込んでいく、っていう取組というのがこれから大事になってくると思いますので、細かいことは申し上げませんが、やはり継続事項の取組ということで13ページに4つあがってますけれど柱がね、これだけでやはり新しい行革っていうのはもったいないというか、これではもう適合できないですよ、とうことを最後に申し上げておきたいなというふうに思います。以上です。

○武藤会長

はい。ありがとうございました。それでは私からも細かいところは着実にやっていただくということは重要かと思いますが、大きなところで総合計画の中にこれを位置づけていくということで、そのことによって行革マインドの日常化といいますかですね、なかなか総合計画は行政にとって座右の銘の筈なんです、だから総合計画を見ない人が多いという話も聞いてますけれども、総合計画の中に入れて業務を日常化していくっていうことは重要なやり方ではないかなというふうに思います。ですから令和3年度、第三次総合計画の中でですね、これをどのように取組んでいくかっていうことも、ここには書かれてませんが形だけですが具体的に入れていただければというふうに思います。それでは委員の皆さんからご意見はいただきましたので、行政側の御回答はありますか。森課長どうですか。

○行政経営課長

はい。ありがとうございます。我々これから令和3年度、新たな取組さらなる取組をしていかなければならないということで課題を積み残した四つの項目だけではなく、これまでなかなか効果額という形で見える形で積み上げられてこなかった業務改善、組織の見直していったところにもしっかりと効果額積み上がるような形で対応していかなければならないということと、財源調整基金が金額的にもう36億円が使える見込みの額ということで非常に小さくなってきておりますので、時間的なゆとりがないという状況をしっかりと認識しながら進めていかなければならないというところ、新たな取組をしていかなければならないということで、今回各委員の皆さんからご指摘をいただいた比較検討をする手法ということについてもしっかりと取り入れていきながら、3年度以降に繋がる、行革、行政経営を進めていきたいと思っております。皆さんご意見ありがとうございました。

○武藤会長

はい。どうもありがとうございました。それでは本日の議題は以上となりますが、平成29年度より4年間にわたって取組んできました船橋市の行財政改革ですが、本年度をもって集中取組期間が終了いたします。今回の議題の中でもありましたが、今後も市として見直すべき課題や取組んでいかなければならないことは数多くあり、来年度以降もさらなる行革として、行財政改革を進めていくとの事ではありますが、当推進会議につきましては、行革プラン策定に至る意見書の提出や集中取組期間の進捗管理を目的としており、一定の役割は終えたものと考えております。このため今回の会議を持ちまして、行財政改革推進会議は解散とさせていただきます。4年間の長きにわたり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。

最後ですので、お一人ずつご挨拶をいただけますでしょうか、時間も迫っておりますが簡潔にお願いしたいと思います。それでは、大野委員からお願いしたいと思います。

○大野委員

はい。市民委員で選ばれここにきました。私は実は生まれも船橋、育ちも船橋、生粋船橋人ですので船橋のことをある程度分かっているつもりでおりますが、この会に来たら本当によくわからないということをしみじみ感じました。市民の代表ということでございますが、きっと他の市民の皆さんも同じではないだろうか。いや、私よりも詳しい方が多いんじゃないだろうかとは思いますが、この

観点から言うと市民の皆さんも分からないことだらけで、いかに行政から発信をしなきゃいけないかということをしみじみ感じます。そして委員にさせていただいて感じたことは、私は行革というものをもう少し違う意味でとらえておりました、いかに豊かで楽しいまち作りができないものか、当然義務であるお金を払います、税金も払います、やらなきゃいけないことはやりますが、船橋に住んでよかったと考えられる街ってどうなんだ。船橋はこんなことありますよと、そういうような観点で意見が言えないかと思って考えておりました。なかなか難しく、皆さんに付いていくことができませんでした。先ほど言いましたように、これからもこの市の運営は続いていくわけですので、市の職員の皆さん、今言いましたように市民の皆さんに広く分かってもらえるようなそういう検討をしながら、市の行政を考えていただければ、谷本委員が言われたように、創発という言葉がありました。そのとおりだと思っております。一つ言わせていただきますと、コロナの問題でございますが、人を削って組織を削って合理化したことによって人が足りなくなりました。施設も足りなくなりました。ドクターもすぐ育ちません。DXの話がありますがこれも同じなんではないだろうか。人が育たなければ、職員の能力が伸びなければ物は作れない。そういう観点の見方もこれからは必要なんだろうというようなことも感じております。そんなことで皆さんの仲間に入れていただいたことを心から感謝申し上げます。ありがとうございました。

○武藤会長

はい。ありがとうございます。では続きまして、本木委員をお願いします。

○本木委員

はい。ありがとうございます。本木です。大変お世話になりました。ここに参加させていただいて、本当に行財政の中身というものも幾分理解できたような気がいたします。そういう中で次の2点だけ、最後に申し上げさせていただきたいと思っております。今までも再三申し上げてきたことでありますけれども、真の行財政改革っていうのは何なんだと。その意味をですねまだ市民に浸透しているかという、まだしてないんじゃないかなという疑問も持っています。そういう中でこれからも、行政を中心に市民にさらに理解浸透していくように努力していただきたい。これが一点。それからもう一つ、大野委員が今いみじくもおっしゃったんだけど船橋に住んでよかったなって言えるような、こう言った希望も市民に与えることが必要ではないかな。市民も共有できるような何か船橋のグランドデザインを描いて、そしてこういう必要があるから今の行財政改革もあるんだというようなことを示していただいたらどうかな、そういう材料っていうのが今回の計画の中にもあるわけですね。例えばJR南口駅前の開発にしても、あるいはメディカルタウンの開発にしても、あるいは児童相談所の設置にしても、市民が強く希望しているところなんですね。お金がないから先送りしちゃうなんていうことがないようにですね、これからの船橋はこうなるんだということを示しながら、そういう未来のことも共有しながら、この行革を進めていただきたい。この2点をお願いしておきたいこんなふうに思います。以上です。

○武藤会長

はい。ありがとうございました。では続きまして日吉委員をお願いします。

○日吉委員

今回最後ということで私は官民連携というのが専門でさせていただいてるんですけど、今回船橋さんの場合は、これまであまり取組んでこられなかった官民連携につきまして、指定管理者制度の導入は今回きっかけに進められてきて、さらにこれを進めていただければと思うんですけども、もう少し民間の活用についてはサービスの切り出し先というか外注先として民間の活用っていうことからもう少し踏み込んでいただいて、もう一つの行政経営のパートナーまでいかないかもしれませんが、

行政経営の中に民間活用をどんどん入れてくる形で民間の活用を進めていただけるっていうのかな、特にデジタル化については、やはり行政が苦手とするところもこれまでであったと思いますので、こういった今後のデジタル化の対応も含めた行政経営の部分で、民間の知恵を是非積極的に取り入れていただければなというふうに思います。さらに民間においても、結構自治体さんと組んで何かやりたいって思ってるんですね。私も本業のコンサルティングの仕事でも結構そういう相談もいただいたりしているんですけど、そういった一緒にやりたいというような民間企業のパートナーっていう組み相手として船橋市が積極的にそういったものを受け入れるよと示していただけると、色んな接点ができ、それがさらに行政経営の方にフィードバックできるという循環ができるといいと思います。例えばですね、横浜市の例ですと官民連携を担当する部署がありましてそこが何やってるかっていうと、基本的に民間がやりたい実証実験や事業あれば基本的に全部ウェルカムで受けますということをおっしゃってるんですね。民間の自治体さんのフィールドで何かやってみたいと、これからの新しいビジネスをやってみたいというところで、もしやりたいんだったらどうぞ協力すると、ただしお金は出しませんよと。そして実証された成果は横浜市がいただきます。そんな形でお金を出さないけども、自らの経営資源を提供することで民間からのフィードバックをただでもらって、それを行政に生かしていく、そんな動きをされてるところがありますので、是非ともそういった民間からの色んな一緒にやりたいよといったところからの受けるような土壌を作っていただいて、これからの行政経営の中に民間企業の知恵を入れていただければというふうに思います。これから私も本業のコンサルティングのところではそういったお話があれば、是非積極的に色んなご紹介してお話させていただきたいと思っておりますので、引き続きどうぞよろしくお願いいたします。

○武藤会長

はい。ありがとうございました。それでは沼尾先生お願いします。

○沼尾委員

はい。この間、ありがとうございました。もう一つ申し上げますと、今日の資料で船橋市職員数が減っていないことに対し、他の自治体では見られない傾向だったので衝撃を受けております。つまりこれだけプロパーの職員数を維持できている確保できているというのは全国的にも本当に珍しいので、ぜひそれを強みにしていただきたいなと思っています。この会議始まった当初に最初のころ佐藤先生が船橋市の行革は回周遅れですねっておっしゃったことが未だに記憶にあるんですけども、その意味でいうと人件費カットで人員削減を行わずに維持できているっていうことは、これから対人サービスも含めて色々な住民ニーズを把握したり、あるいは色々な民間が持っている技術だとかアイデアっていうものを組み合わせる、先ほど日吉委員がおっしゃったような意味で、繋ぐ役割というものを行政が果たしてきた意味では大変重要だと思ってるんですけども、職員の方たちがそういったさっきの言葉で言うとスーパーバイザーとして繋がりをつくるようなところにシフトしていければ、実は回周遅れだったものがトッランナーになるかもしれない。けども、実は民間でもやれることを高い人件費で船橋市をやっているというふうになってしまうと、それは違う、コストがかかり、お荷物だよなという話になってしまう。そう考えたときにやはり職員力がこれからの行革の中ですごく船橋では問われてくるんじゃないかなというふうに思っています。ぜひその若い方たちの意見、現場の意見というものを上手に形にしながら具体的に現場の改革に繋げていくような、そういったことを重ねていただきつつ、財政のところを目配りするっていうようなことをやっていただくといいと思いました。ありがとうございました。

○武藤会長

はい。ありがとうございました。それでは副会長をやっていただいた谷本先生どうぞ。

○谷本委員

はい。すいません。さっき大分言いましたのでここは簡潔に。行政の担い手の皆さんに一言だけ申し上げたいのは、色々なテクノロジー色々な技術開発が進んで色々な手法が入ってきて戸惑いもたくさんあると思うんですが、それを自分たちなりのやり方にカスタマイズし、それを活用していくという気概をぜひ持ち続けていただきたい。そういう形で行革に取り組んでいただけたらいいというのが最後のメッセージです。最後に一つだけならば、4年間やらせていただいて船橋という街の魅力に対して非常に関心を持ち始めたところで、こうやって現地に伺う機会が全くなくなってしまったことを非常に残念に思います。コロナ禍が落ち着いたときにはですね、是非こちらに足を運んで地域経済の活性化に役に立つような形でご協力をしたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。ありがとうございます。

○武藤会長

ありがとうございました。佐藤委員からお言葉いただけていないので、佐藤先生お願いします。

○佐藤委員

ありがとうございます。やはり今は変化の時代だと思うんですよ。船橋市は大きな人口の増加とか大きな変化があってその中で一生懸命直営で対応してきたんだと思うんですが、ここにきて今度はコロナというまた新しい変化が生まれてきているので、やはりこういう変化に対して行政がどれくらいうまく対応できるかっていうことが問われてくると思います。我々財政学者だからこういうこと言いますけど、やはり予算配分にはメリハリが必要で、新しい財政ニーズがあればこそ既存の事業を見直さなければならぬということになりますので、やはり何が自分たちにとって今一番大事なのかということで見極めていくのが本来の行革のあるべき姿かなと思います。とりあえず以上です。ありがとうございました。はい。ありがとうございました。

○武藤会長

では、私からですが今日のこのオンライン会議も問題なくできたというのは、先ほど少し触れておられましたように、私の方から呼びかけをしないと使えなかったということでしたけれども、今回は船橋市として開いていただいたわけであります。デジタル化を進めていく一つのですね、一つのきっかけなわけですが、やってみれば大変なところもありますけれども今後はですね、配信をYouTubeで配信しながらシンポジウムを行うとかですね、そういうような市民との関わりをもっと深く持って、先ほどの大野委員もおっしゃってましたが市民のこと分かってないんじゃないかということ言われてましたけれども、これをもっと市民が参加できる形でですね、進めていただくのはいいかなと。そのためには第三次総合計画の中にですね、しっかりこの行革を市民とともに進めるんだという姿勢を持つことが必要かなというふうに思います。

私の最後のご挨拶はこんなところですが、そういう意味では私もこの3月に定年退職で法政大学辞めます。その代わりに谷本先生が学部は違いますけれども、昨年4月から法政の選任教員になっていただいたので、こうした行政学の伝統は繋がっていくというふうに思っております。

最後に辻副市長と山崎副市長にご挨拶をいただけますでしょうか。

○辻副市長

すいません。副市長の辻でございます。今日も大変貴重なご意見ありがとうございます。そして、4年間長きにわたって船橋市の行政の運営について、色々貴重なご意見を賜りましてどうもありがとうございました。私どちらかという、今日厳しい御意見をいただいたまさに総務部門こちらの方の担当でございまして、1年半ぐらい前に着任したわけですがけれども、なかなか進まないのはどうしてなんだろうなということなどを常に考えながらやってきました。私なりに考えていくつかあるんですけれども、市民サービスの向上に向かって頑張る部分と、スリムで効率的な行政に変えていくんだっていう部分がもちろん両面あるわけですがけれども、どうもそこがごっちゃになって、今までこう語られて

きた部分が結構あって、もちろん市役所の中の整理の話で何ですけれどもそういった部分がある中で、そこをどう切り分けてやっていくかっていうことを非常に考えてきたつもりなんですけれども、まだまだ効果が上がっておりません。これから色々な色々と色々な側面で先生方にご意見をいただきながらです。ね来年度こそは一步ずつ進めていきたいというふうに考えておりますので、引き続きどうぞご指導の方よろしくお願ひします。どうもありがとうございました。

○武藤会長

では、山崎副市長どうぞ。

○山崎副市長

はい。先生方本当どうもありがとうございました。4年間にわたって私お付き合いさせていただきまして。本当に感謝してます。まだまだ道半ばということなんですけども、今日も非常に参考になること多くて、行政システムを変えていく作っていくっていうのが行革だっていうまさにそうじゃないかなと思ってます。それからどうしても私財政出身なものですから、お金のことばかりになってしまいうきらいがあるんですけれども、やはりサービスと一体としてどう考えていくか、そこを考えていけないと駄目だと思って、ただ非常に危機感持ってますのは、今回の可能な限り財政調整基金の取り崩しに頼らない当初予算編成って、頼らないと書いているんですけど、逆にもはや頼れなくなってきたというのが実態としてあります。ですから、そこを何とか克服しないと全てが何もできなくなってしまう。ですから、経常収支比率につきましても、確かに国庫財源の国庫負担の裏負担も経常収支比率に入ってくる部分もございまして、全く単独でやってるものもございまして。ですから、そういったものをよく見極めて、市民ニーズとの重ね合わせをやっていきたいと思ってます。

それから、身に染みて感じたのはやはりセキュリティの問題。佐藤先生はおっしゃってたOA化の問題ですね。まさにうちセキュリティーポリシーの方針がですね、非常に保守的でございましてこれがまず一番の原因だと思ってます。ですから、この辺は本当に職員の意識改革がなきゃいけないと思ってます。ですから、どうしてもそこにとられる余り在宅勤務がほとんどできないという、昨日の部長会であまりに遅れ過ぎているという話をさせていただいたんですけれども、そういったことでまだまだ取組むべき課題いっぱいあると思います。

それで、せっかくこれをご縁に知り合うことができたものです。先ほど谷本先生こちらにコロナが終わったらお越しいただけるみたいな話がありましたけれども、本当にどこかでまた直接お会いして、あるいは困った時にですね、また直接ご意見ご相談させていただきたいと思ってますので、ぜひともよろしくお願ひしたいと思ひます。本当に4年間どうもありがとうございました。

○武藤会長

どうもありがとうございました。これで令和2年度第2回船橋市行財政改革推進会議を終了させていただきたいと思ひます。本日はどうもありがとうございました。事務局よろしいでしょうか。

○行政経営課長

本日、長時間にわたりご参加いただきましてありがとうございました。本日の会議の記録について整理をしてまたデータ化した書面化したものをご確認していただいて、船橋市として今回会議の成果として公表するという作業が残っておりますので、それまで皆さんにご協力をお願いしたいと思ひます。

4年間の長い期間にわたってご意見をいただきありがとうございました。また今日も予定時間を大分過ぎてしまいましたけれども、ご協力ありがとうございました。私からは以上です。それではオンラインの会議閉じさせていただきますので、皆さんありがとうございました。