第２１回相模原市行財政構造改革本部会議　会議録

日時　　令和５年４月２８日（金）午後２時～午後３時
会場　　第１特別会議室
出席者　市長、大川副市長、隠田副市長、森副市長、渡邉教育長、市長公室長、総務局長、財政局長、危機管理局長、健康福祉局長、こども・若者未来局長、環境経済局長、都市建設局長、緑区長、中央区長、議会局長、教育局長、消防局長、区政推進課長（代）、南区副区長（代）、監査課長（代）

１　行財政構造改革プラン第２期の策定について
○　事務局より、議題について資料に基づき説明。

＜主な意見等＞
○　行財政構造改革プラン（以下「プラン」という。）において、第１期にやるべき内容が冒頭に書かれていたかと思うが、今年度に関しては第２期に向けた策定作業に入る中で、本来第 1 期中にやらなければならなかったもので完了していないものもあるのではないか。そういったものの状況は並行して把握する必要があると思うが、現時点でどの程度の積み残しがあるか把握しているか。（危機管理局長）
⇒現時点では、何％などといった具体的な数字は取っていない。8 月の本部会議までには、第１期の取組状況について示す予定でおり、今後の調査方法等について検討しているところである。また、第１期中に進めることとしていた公共施設の見直しについては、どの位の時期に進められるかなど個別の案件ごとに庁議に諮っているところである。（財政局長）
○　「扶助費を始めとした社会保障施策等の見直し」に関しては、ここでプラスの施策が出てきており、見直しがプラスの見直しになっているのではという印象を持っている。歳出削減策として扶助費を見直して削減、若しくは事業を組み替えたことによって、何か新しい財源を生み出して、他に充てていくということが現実的に可能なのか。（危機管理局長）
⇒扶助費の見直しについては、元々、全部やめるだけの削減だけということではない。新たに始める事業がある場合には、削減する事業もあるというのは示す必要があると考えており、相殺できるものは相殺しながら検討部会の中で進めている議論を今後示していきたい。（財政局長）
○　今回の説明を聞いていると、プランの趣旨が変わってしまったように感じる。なぜこのプランを作らなくてはならなかったかというと、第１期の策定当時８１６億円もの歳出超過額があり、様々な施策をやった結果、人件費の抑制や補助金の見直しが必要だということで整理したものと認識している。しかしながら、第２期については、資料の２ページの「第 2 期策定の方向性」の波線のところで、「厳しい財政状況を背景とした歳出抑制の印象が強いプランではなく、「既存の公共施設等の見直し」や検討を進めている「扶助費を始めとした社会保障施策等の見直し」、「新たな歳入確保策」などを着実に進めることを前提に「本市が特に重点的に力を入れる分野」及び「本市の個性を生かす取組」の推進を中心

としたプランとします。」とあり、本当にこれでプランの趣旨でいいのか、施策を推進するために、扶助費の見直しや今後人件費の抑制の検討もしていくというのは違うのではないかという気がする。何か言葉が足りないのか、もう一つ何か付け加えないと、第１期に必死で公共施設の廃止などを進めてきた中で、何か違うなとならないかモヤモヤ感がある。特に資料の２ページの「３　改革プラン第２期の構成イメージ（案）」に書いてある内容も、やはり歳出超過で厳しい財政状況だったからというのが根底にあってこそのプランなのではないか。（総務局長）

⇒財政局としてもアナウンスの仕方が、このままではやりたい事業がやれなくなりますよと。真の目的は、財政が硬直化している中でも、本市総合計画の基本構想で描く本市の将来像「潤いと活力に満ち　笑顔と希望があふれるまち　さがみはら」を実現するために、持続可能な行財政基盤を築くことにあり、未来に向かってこういったことをやっていくために、こうしたプランを進めるということを説明してきているが、なかなか浸透していない。表現は検討するが、プランの考え方は変わったということはなく、当初のアナウンスの仕方が違ったのかもしれない。（財政局長）

○　第２期は、まず庁内の発信をしっかりして欲しい。いわゆる予算の組み替えするためにやっぱり財源がなければ、やりたい子育てや教育やまちづくりもできないというのは示していきたい。職員向けに発信しているメールにおいても、行財政改革についても１度触れようと思うが、第２期に向けて職員への周知についても努力して欲しい。（市長）

○　今までのここ２年間の決算の数字で、剰余金としての 200 億円が出てきて、そのギャップが職員も分からないのでは。要は、予算を組むときはお金がないからと大変きつい 19%シーリングをかけるが、結果、決算を打ってみたら、これだけお金が余って財政調整基金に積み増ししているという結果を見ており、そうしたギャップを埋めるような言葉を使ってかないと、財政を全員が事細かに知っているわけではないため、そこはつめる言葉があった方が良いのでは。また、先ほどの総務局長が発言した波線の部分のところは、行革のプランと言っている割には、ここは総合計画で花開くようなプランの言葉に見えてしまう。ここは、第１期でやってきた反省について、定性ではなくある程度定量で見せた後に、言葉を選んでいった方が良いのではないか。（こども・若者未来局長）

○　健康福祉局の方も、公共施設の見直しや社会保障施策の見直しを進めている中で、プランに位置付けた計画とおりに進んでいるものもあれば、なかなかプランの計画期間内に収まらないものも見込みとしては出てきている。その中で、職員がプランをきっちりやっていくというところを躊躇することなく、また、プランに位置付けることを尻込みすることが無いような発信をして欲しい。また、第１期でこうした取り組みができているといった発信をしてもらえると、もうちょっと全庁的にプランに対する意識や理解が進むのではないか。また、社会保障施策については、特に見直しで新たな財源を生むというよりも、介護や障害というのが、まだまだ対象人口や対象者が増えていく中で、持続可能な制度としてなるような視点で見直しをしているため、なかなかこれを見直したからといってまちづくりの財源に振り分けたりするといったところまではいかないのではと思っている。（健康福祉局長）

○　職員への周知について、年度が変わって様々な階層の研修や、市の基本的な考え方を教わる機会があるため、できればメールとかで見てもなかなか理解してもらいにくいため、対話方式や職員を集めた研修などで説明し、理解を深めてもらう取組を進めるのが重要ではないか。（危機管理局長）

⇒階層研修や財務セミナーなどでは端々には入れてはあるが、やはりこれ専門でというのは策定時にはやっていたので、職員への周知は総務局と調整しながら工夫して進めていきたい。（財政局長）

○　自己研鑽セミナーの行財政構造改革プラン編とか、プランに触れるというようなことで、財政と連携しながら、今ご指摘の通り、早い段階で少し計画していきたい。（総務局長）

○　今のやりとりと関連するが、元々このプランが行財政構造改革という名前になっていて、それを策定する際に、単なるこれは行革ではなくて、例えば職員の意識改革や意思決定プロセスなどもっと行政全般に踏み込んで改革を促すという姿勢があったものと思っている。今回の資料では、やはり財政が中心になっていて、職員の意識改革などいろんな部分には触れられていないが、第2期も当然そこは重要な点ではないか。（緑区長）

⇒基本的にこのプランを策定する際に、令和9年度までの一体の計画として、時期によってやることが分かれているものについては、第1期と第2期に分けているものである。基本的に人材育成などの部分は第1期、第2期で大きく変わるものではないため、もうやり終わっていたり、新たにこうした視点が必要だという部分は盛り込んでいきたいが、全体が無くなってしまうものではないため、見直すべきところは見直しを進めていきたい。（財政局長）

○　やはり第1期を見てその検証をして、第2期にまたさらに変わる要素があると思われるため、その辺りは大事だと思う。（緑区長）

○　元々19％シーリングの延長の中でこのプランが出てきた時に、職員の受け止め方としては、自分たちが与えられた予算枠の中で、事業のカットをしなくてはならない。だからこそ、このプランは緊縮財政の背景の中で出てきたものだという意識が強くあったと思われる。その一方、この2年間で約816億円の歳出超過が約110億円になったという背景をきちんと職員にも分かりやすく説明する必要があるし、同時に市民に対しても説明する必要がある。行財政構造改革プランという名である限り、元々の話であった、これは単なるコストカットではないですよと言いながら、職員にとってはそういう理解に至らない内容となっていたということが事実としてあって、本来のプランが目指しているものが何なのかについてもう一度説きおこさないと、なかなか肌感覚としては分かりえない背景があるため、その部分は、財政局含め、ここにいる皆さんがこのプランは単に皆さんがやろうとしている仕事をカットするものではないということを説明していかないと職員にとっては厳しいのではないか。（森副市長）

○　また、元々のプランの中に盛り込まれていたコンテンツとして、例えば総人件費の抑制という言葉を維持するのかどうかというのは、どういった内容にしていくかということをきちんと整理して欲しい。なぜなら、今、職員の中で早期に本市から離れていく人や本市に応募しようと思わない人がなぜ多くいるのかというところを分析していくと、手当の対

応や職員のやりがいを含め組織風土の関係もあると思うが、単に総人件費の抑制を声高に言えるような背景にないということをじっくり考える必要がある。また、第２期を目指すときに、策定のスケジュールの中に、本市が目指すべき姿や重点施策などが５月に出てくるが、市民のプランの理解に及ぶものだと思うが、単にコストカットではないというのであれば、一度は本市が目指すべき姿などについて市民にきちんと投げかけをしないと、第２期のプランについても十分な理解が進まないのではないか。このスケジュールの中で、オープンハウスが９月以降にしか予定されていないが、５月以降にも市民の意見を聴く場を設けられるように工夫して欲しい。（森副市長）

○　元々このプランを作ったときに、第１期と第２期に分けてやるということも話していることから、この進め方自体に反対するものでは全くないが、第１期の時からもずっと言っているようにこれが上位計画ではないということ。力を入れる分野を漠然と出すのは構わないが、実際それを表現するのは総合計画であって、推進プログラムで上げてきたものとずっと思っているため、そこの切り分けや、政策部門との連動についてはしっかりやって欲しい。確かにコロナのことがあって、見た目では財政状況が非常に改善しているということは間違いないとは思うが、私の認識では将来に向かって行財政の厳しさは変わっていない。剰余金が１年２年出たからといって、将来に向かって、財政の状況が楽観的になったかというとそうは思っていない。将来、持続可能な行財政運営を進めていくためには、見直しはきっちりやらなければならないということも、やはり職員には伝えていくべきではないか。その上で、今後力を入れていかなければならないところをしっかりと認識していくという作業をやらなければならないが、日程的には相当タイトだなという印象がある。あまり月１回とかにはこだわらずに、もし、想定通りの策定を目指すのであれば、繰り返し集まって、みんなで議論することも必要ではないか。（隠田副市長）

⇒政策課とも調整しながら、どういうタイミングでどういうところで目指すべき姿や重点施策等を示していくか、また、それを市民にどういう風に理解してもらうかは検討しているところ。タイトなスケジュールというのは従前から指摘をいただいているところであるため、回数は可能な限り議論させてもらいながら進めて行きたい。（財政局長）

２　その他

特になし

以　上