

(仮称) 藤沢市行財政改革 2 0 2 4 基本方針 (素案)

1 はじめに

(1) これまでの行財政改革の取組

本市では、平成 8 年度から三次 1 5 年にわたり、執行体制の見直しや民間活力等の活用などにより、組織のスリム化と財政の効率化を目指した行財政改革に取り組み、7 6 3 人の人員抑制及び約 5 0 8 億円の財源効果を生み出しました。

さらに、新たな社会経済情勢の変化に対応するため、平成 2 5 年度から 4 年間にわたり「新・行財政改革」を、また、平成 2 9 年度からは「行財政改革 2 0 2 0」に取り組み、B P R¹ (業務改革) の推進や職員の意識改革など、行政の効率化と質的向上を一体的に進め、行財政運営が持続可能となるよう取り組んできました。こうした、これまでの行財政改革の取組を土台として、現在の行財政運営が形成されています。

(2) 人口構造の変化

2 0 1 6 年 (平成 2 8 年) 1 0 月に発表された「平成 2 7 年国勢調査人口等基本集計結果」によると、日本の総人口は 1 億 2 , 7 0 9 万人で、1 9 2 0 年 (大正 9 年) の調査開始以来、初めての減少となりました。また、0 歳～1 4 歳の若年人口の割合は調査開始以来最低の 1 2 . 6 % , 6 5 歳以上の高齢者人口の割合は調査開始以来最高の 2 6 . 6 % となっており、人口減少や少子超高齢化の進行など、人口構造の変化が現れています。

これまでの人口構造は、団塊世代²の高齢化の進行に対し、団塊ジュニア世代³が下支えする構図となっていました。2 0 4 0 年 (令和

¹ B P R Business Process Re-engineering の略。業務本来の目的に向かって制度等を抜本的に見直し、プロセスの視点で業務フロー等をデザインし直すこと。

² 団塊世代 1947 年 (昭和 22 年) から 1949 年 (昭和 24 年) に生まれた世代。

³ 団塊ジュニア世代 1971 年 (昭和 46 年) から 1974 年 (昭和 49 年) に生まれ

22年)頃には団塊ジュニア世代が65歳以上となり、高齢者人口のピークを迎える一方、20歳代前半の人口は団塊ジュニア世代の半分程度と見込まれています。

2 本市を取り巻く現状と課題

(1) 人口動態の変化

本市の人口は、2020年(令和2年)4月1日時点で約43万5千人となっており、2015年(平成27年)の国勢調査⁴をもとに行った「藤沢市将来人口推計⁵(以下「将来人口推計」という。)」によると、2030年(令和12年)の約44万4千人をピークに、その後は減少局面に転じ、人口減少社会が到来することが見込まれています。

また、高齢者人口については、2020年(令和2年)の約10万9千人から、2040年(令和22年)には約15万人となり、更なる超高齢化の進行が見込まれています。

ア 少子化の進行及び生産年齢人口の減少

本市における0歳～14歳の若年人口は、今後20年間でマイナス14%、約8千人の減少、及び、15歳～64歳の生産年齢人口は、2025年(令和7年)をピークとして減少に転じ、今後20年間でマイナス10%、約2万8千人減少することが見込まれています。

これら将来人口推計を踏まえ、将来的に本市における総人口の減少、特に生産年齢人口の減少は、個人市民税等の減収を招く可能性が増すとともに、労働力人口の絶対数が減少し、市職員の採用がより一層困難になる状況が想定されることから、限られた人員で行政サービスを提供するためには、より効率的に業務を遂行する必要があります。

た「団塊世代」の子どもにあたる世代(年間出生数は約200万人)。

⁴ 国勢調査 統計法(平成19年法律第53号)第5条第2項の規定に基づいて実施する人及び世帯に関する全数調査。

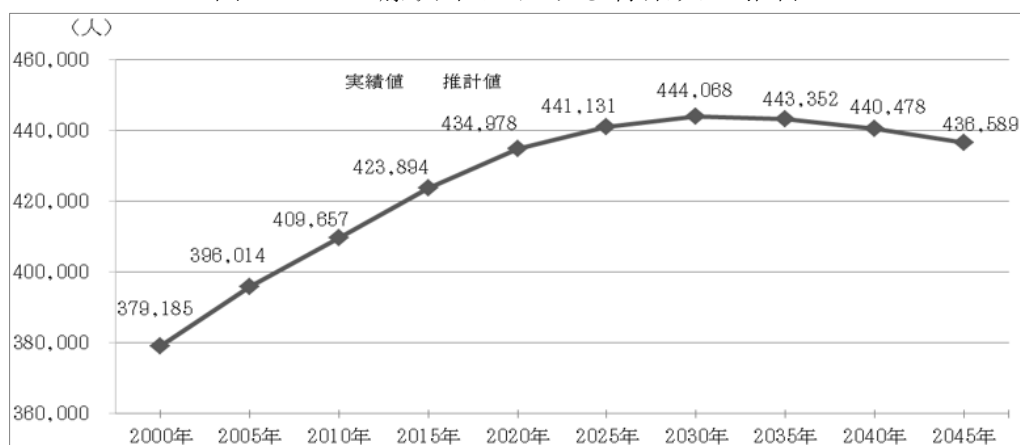
⁵ 「藤沢市将来人口推計」 2015年に実施された国勢調査結果に基づいて平成30年度に2045年(令和27年)までの藤沢市の将来人口を推計したもの。

イ 超高齢化の進行及び社会保障関係費⁶の増加

本市における65歳以上の高齢者人口は、今後20年間で38%、約4万1千人増加することが見込まれるとともに、高齢者人口の割合は2020年（令和2年）で約25%、2040年（令和22年）には約34%になることが見込まれています。

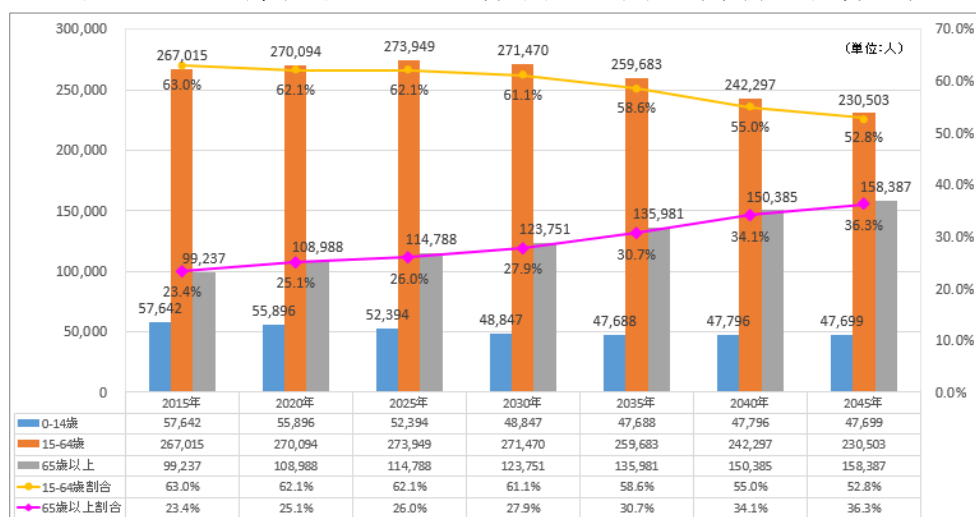
本市は、超高齢化の進行が全国平均よりやや遅い傾向にありますが、将来的には全国同様、特に75歳以上の人口が急激に増加することが想定されており、今後、さらに増加することが見込まれる社会保障関係費（扶助費等）への対応が課題となっています。

図1-1 藤沢市における将来人口推計



（「藤沢市将来人口推計」により作成）

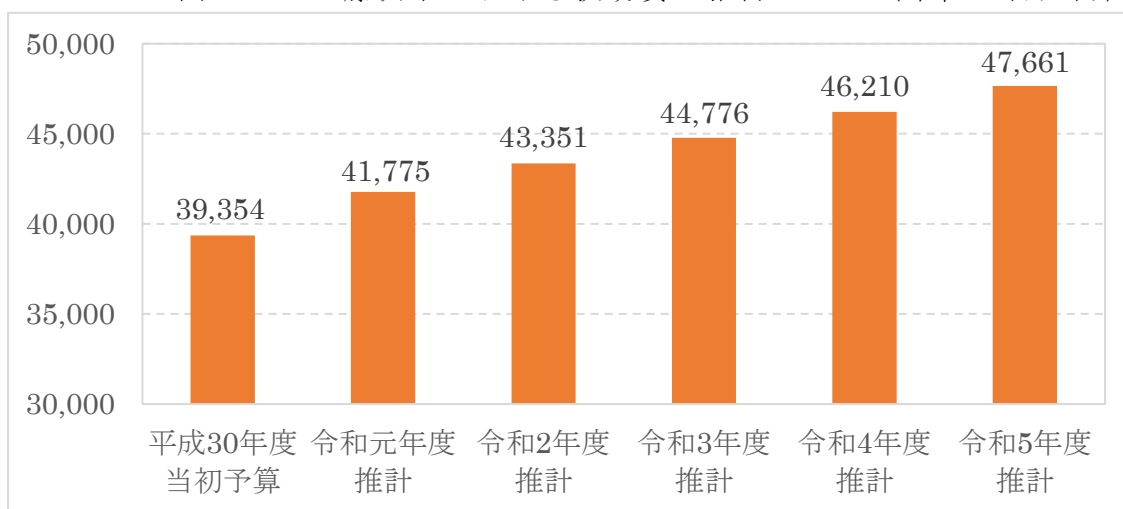
図1-2 藤沢市における将来人口推計（年齢3区分別）



（「藤沢市将来人口推計」により作成）

⁶ 社会保障関係費 「医療」「年金」「福祉」「介護」「生活保護」などの公的サービスの費用。

図1-3 藤沢市における扶助費の推計 (単位：百万円)



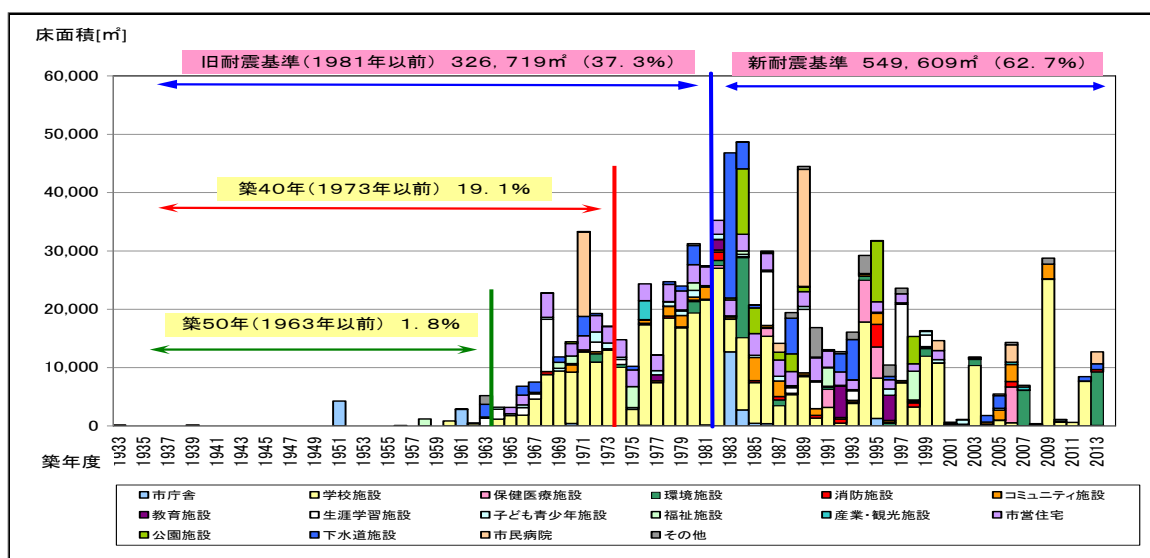
(平成30年11月「藤沢市中期財政見通し」により作成)

(2) 公共施設等の老朽化の進行

本市における公共施設の半数以上が、築30年を超えており、今後、多くの施設更新を迎えることが見込まれ、道路や橋りょう等の社会資本の老朽化も進んでいます。

公共施設等の老朽化が進行する中、今後とも大幅な税収増が見込めない状況にあって、公共施設等の維持管理経費や更新に必要な投資的経費の縮減、費用負担の平準化が課題となっています。

図2 築年別の施設整備状況 (一般会計施設・特別会計施設の合計)



(平成26年3月策定の「藤沢市公共施設再整備基本方針」により作成)

(3) 財政状況

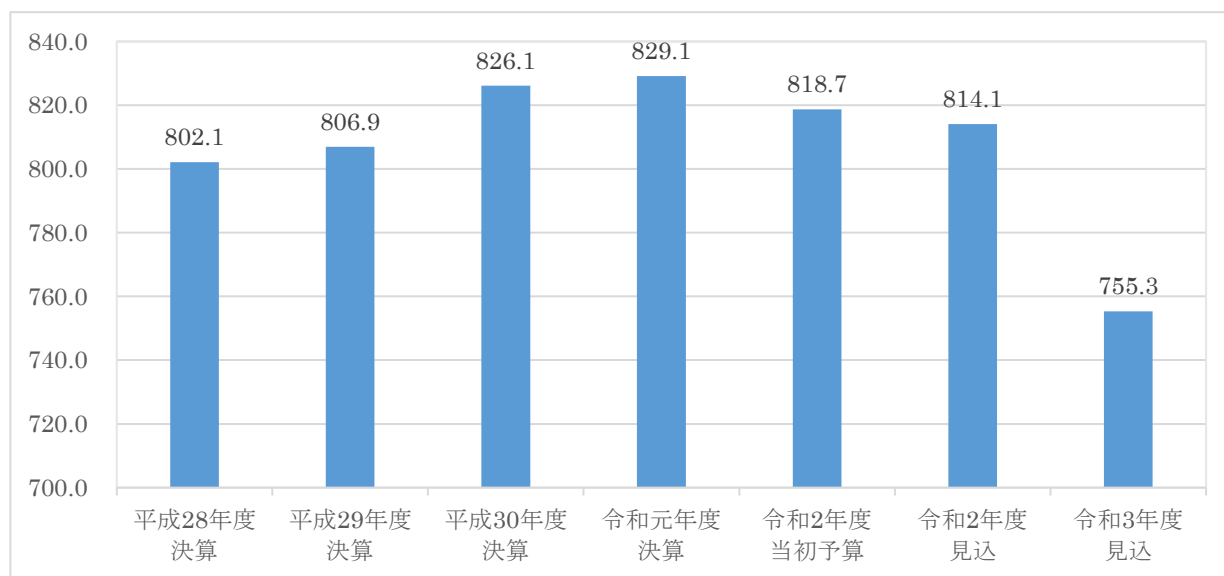
現在、本市の財政状況は、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に定める健全化判断比率⁷の各指標において良好な数値となっています。しかしながら、毎年度の予算編成では多額の財源不足が生じる状況にあり、その解消に当たっては年々困難さを増しています。

今後の財政見通しについては、歳出面では少子超高齢化の進行による社会保障関係費や、公共施設等の老朽化対策による経費の増加が見込まれています。一方、歳入面では本市の歳入の根幹をなす市税収入について、近年横ばいの傾向が続いていましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年度は法人市民税が、令和3年度は法人市民税に加え個人市民税が大幅に落ち込むことが見込まれています。

このような状況を踏まえると、令和3年度予算については財政規模を大幅に縮小せざるを得ない状況にあり、その後も数年にわたり市税収入の減少が予想されるなど、今後の財政状況は一層厳しいものとなることを見込まれています。

図3 市税収入の推移

(単位：億円)



(「藤沢市決算書」等により作成)

⁷ 健全化判断比率 財政の早期健全化や再生の必要性を判断するためのものであり、「実質赤字比率」「連結実質赤字比率」「実質公債費比率」「将来負担比率」の4つの指標の総称。

3 国の動向と社会情勢

(1) スマート自治体への転換

国においては、2018年（平成30年）に、「自治体戦略2040構想研究会」⁸の報告書がまとめられ、2040年（令和22年）頃までの自治体における課題が洗い出されました。この中で、自治体のあり方として、労働力人口の絶対数が不足する人口縮減時代のパラダイム⁹への転換が必要であるとしています。

具体的には、今後経営資源が大きく制約されることを前提とし、自治体も職員の確保が困難な状況となり、人手不足が深刻化することから、従来の半分の職員でも自治体が本来担うべき機能を発揮できる仕組みや、破壊的技術¹⁰を使いこなすスマート自治体へと転換すること等が示されています。

(2) 加速化するデジタル化の推進

2017年（平成29年）に策定された、国のIT戦略である「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」では、全ての国民がデジタル技術とデータ利活用の恩恵を享受するとともに、安全で安心な暮らしや豊かさを実感できるデジタル社会の実現に向けた取組を推進するものとしています。

同計画は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、2020年（令和2年）7月に改定され、コロナ禍の影響による様々な課題として、雇用・家計・事業を守るためのデジタルトランスフォーメーション（DX）¹¹の取組や、日常生活における接触機会削減のためのデジタル化による支援を挙げています。その中で、「強靱な」デジタル社会の実現を基本的

⁸ 「自治体戦略2040構想研究会」 2040年頃の自治体が抱える行政課題を整理した上で、今後の自治体行政のあり方を展望し、早急に取り組むべき対応策を検討することを目的とした総務大臣主催の研究会。

⁹ パラダイム ものの見方、考え方、常識など、ある一つの時代の人々の考え方を根本的に支える意味の概念として用いられる用語です。

¹⁰ 破壊的技術 AI（人工知能）やRPA（業務プロセス自動化技術）等。

¹¹ デジタルトランスフォーメーション（DX） Digital Transformation. 将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネスモデルを創出・柔軟に改変すること。

な考え方として、5G¹²等のインフラ再構築や、AI¹³の活用、人材育成やデジタル格差対策等が示されています。

さらに、国は同年9月に行われたデジタル改革関係閣僚会議において、新型コロナウイルス感染症への対応における国・自治体・社会のデジタル化の遅れなどの課題を根本的に解決するため、デジタル庁の創設を進めています。

4 新たな行財政改革の基本的な考え

このような現状や課題、国の動向など諸情勢のもとで、本市において将来にわたり市民サービスを維持していくためには、これまで積み重ねてきた行財政改革の取組を礎としながら、「市政運営の総合指針」の「めざす都市像」¹⁴の実現を目指し、持続可能な行財政運営の仕組み作りを進める取組が重要となります。

こうした背景を踏まえ、将来の社会の姿を見据えたバックキャスティング¹⁵の視点に基づき、次の3つの柱を設定し、新たな行財政改革の取組を進めます。

(1) 効率的な行政運営への転換

本市においては、前述した国の報告や新型コロナウイルス感染症の影響によるデジタル化の動きを踏まえ、AI（人工知能）やRPA¹⁶（業務プロセス自動化技術）などICT（情報通信技術）をはじめとした新たなテクノロジーを積極的に活用し、業務効率化に向けたデジタル

¹² 5G 「超高速」だけでなく、「超低遅延」「多数同時接続」といった特徴を持つ新しい移動通信システムのこと。

¹³ AI Artificial Intelligence の略。人工知能。

¹⁴ 「めざす都市像」 「(仮称) 藤沢市市政運営の総合指針2024～2040年に向けた持続可能なまちづくりの転換～」において、市が将来に向け描く都市の姿を「めざす都市像」として位置付けています。本市における「めざす都市像」は、「郷土愛あふれる藤沢～松風に人の和うるわし 湘南の元気都市～」であり、この実現に向けて、SDGsの視点を取り入れた3つの「まちづくりコンセプト（サステイナブル藤沢，スマート藤沢，インクルーシブ藤沢）」を位置付けています。

¹⁵ バックキャスティング 未来を予測する際、目標となるような状態を想定し、そこを起点に現在を振り返って今何をすべきかを考える方法をいいます。

¹⁶ RPA Robotic Process Automation の略。パソコン操作などを人間に代わってソフトウェアが行う仕組み。

化の取組や行政手続きのオンライン化を推進します。また、効率的な行政運営の転換に向けて、外部資源の活用等あらゆる可能性を追求する中で、市職員は企画立案業務や市民への直接的なサービス提供など、職員でなければできない業務に注力することができるよう、現行業務の仕組み・手法の転換に向けた業務改善の取組を進めます。

取組例

- ・ I C T の利活用による業務効率化の推進
- ・ 行政手続きのオンライン化による市民の利便性の向上
(申請届出のオンライン化の推進と窓口業務の見直し)
- ・ 民間事業者等の外部資源の活用による実施手法の転換

(2) 歳入確保と歳出抑制策による健全財政の堅持

社会保障関係費の増加や公共施設等の老朽化対策による経費の増加などにより、本市の財政運営がますます厳しさを増していく中においても、持続可能な形で質の高い市民サービスを維持する必要があります。

そのためには、民間資金の活用等による歳入の確保、既存事業の抜本的な見直しや優先的に行うべき事業の見極めなどによる歳出の抑制のほか、マルチなパートナーシップ¹⁷の手法による公共施設の再整備を行い施設としての魅力を高めるとともに経費の縮減に努めるなど、財政負担の平準化等を図りながら、将来にわたる健全財政の堅持に向けた取組を進めます。

取組例

- ・ 適正な定員管理等による人件費の抑制
- ・ 市単独事業の見直し（事務事業の抜本的見直し）による事業費の抑制
- ・ 民間事業者との連携などによる魅力ある公共施設の再整備
- ・ マルチなパートナーシップの推進（公民連携）

¹⁷ マルチなパートナーシップ 多様な主体が市民生活における暮らしやすさや藤沢への誇りなどの目標を共有し、役割を分かち合いながら、連携してまちづくりを進めていく協力関係をいいます。

- ・ 公共施設等の維持管理及び有効活用による財政負担の平準化
道路ストックマネジメント¹⁸の推進
下水道事業アセットマネジメント¹⁹の推進
公共施設のあり方の検討 等
- ・ クラウドファンディング²⁰の活用
- ・ 市税徴収率の向上
- ・ 出資団体改革の推進
- ・ 市民病院の将来にわたる健全経営の推進

(3) 将来を見据えた職員力の強化

効率的な行政運営への転換や、時代の変化にあわせた持続可能な質の高い市民サービスを維持するためには、将来を見据えた職員力の強化が不可欠です。社会情勢の変化により生じる諸課題の解決に向けた政策形成能力や発想力など、職員の能力開発を進めるとともに、ICTを活用できる人材の育成強化などの取組を進め、職員の個としての質を高めます。

また、専門的な分野については外部からの様々な職務経験や知識等を有する人材の採用など、採用から人事のあり方まで、時代の変化にあわせた取組についても進めていきます。

取組例

- ・ 職員研修の充実
政策形成能力や発想力などの課題解決能力の向上
民間企業や省庁への派遣研修の推進
業務のデジタル化に対応したICT人材の育成強化
- ・ 専門性の高い人材の採用

¹⁸ 道路ストックマネジメント 道路舗装、橋りょう及びトンネル等を効率的、効果的に維持管理することをいいます。

¹⁹ 下水道事業アセットマネジメント 「ヒト」「モノ」「カネ」の3要素を効率的に活用し、持続可能な行政運営を行うことをいいます。

²⁰ クラウドファンディング 「群衆（クラウド）」と「資金調達（ファンディング）」を組み合わせた造語で、「インターネットを介して不特定多数の人々から少額ずつ資金を調達する」ことをいいます。

5 新たな行財政改革の進め方

(1) 実行プランの策定

今後、上記の柱に基づく具体的な取組内容や項目を、実行プランとして定め、短期的な課題だけでなく、中長期的な課題も位置付けていきます。

(2) 取組期間

市政運営の総合指針との連携を図るため、取組期間は、令和3年度から令和6年度までの4年間とします。

(3) 進行管理

実行プランの進行管理については、行財政改革主管課と行財政改革協議会で行い、進行管理に関わる全体調整は、行財政改革推進本部で行います。また、進捗状況については、市議会「行政改革等特別委員会」に定期的に報告します。

以 上