

令和3年2月9日
行政改革等特別委員会
資料2

(仮称) 藤沢市行財政改革2024基本方針
～将来にわたり持続可能な行財政運営とするために～

(案)

藤沢市

目次

はじめに	1
<hr/>	
第1章 策定の背景	
1 本市を取り巻く現状と課題	2
(1) 人口動態の変化	
(2) 公共施設等の老朽化の進行	
(3) 財政状況	
2 国の動向と社会情勢	6
(1) スマート自治体への転換	
(2) 加速するデジタル化	
<hr/>	
第2章 将来にわたり持続可能な行財政運営とするために	
1 基本方針	8
(1) 推進体制	
(2) 取組	
(3) 取組期間	
(4) 進行管理	
2 基本方針における3つの柱	10
(1) 効率的な行政運営への転換	
(2) 歳入確保と歳出抑制策等による健全財政の堅持	
(3) 将来を見据えた職員力の強化	
3 基本方針の柱に基づく実行プラン一覧	12

はじめに

本市では、平成8年度から三次15年にわたり、執行体制の見直しや民間活力の活用などにより、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、763人の人員抑制及び約508億円の財源効果を生み出しました。

また、新たな社会経済情勢の変化に対応するため、平成25年度から4年間にわたる「藤沢市新・行財政改革」においては、「市民の視点」「財務の視点」「組織と人材活用の視点」「現場起点の視点」の4つの視点から、全庁的に取り組む課題と部局ごとに取り組む課題を設定し、行政の効率化や質的向上に取り組みました。

さらに、平成29年度からは「藤沢市行財政改革2020」の取組として、「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」の4つの改革の柱を位置づけ、「藤沢市新・行財政改革」から継続して取り組む課題を含め、BPR¹（業務改革）の推進や職員の意識改革など、「藤沢市市政運営の総合指針2020」の「めざす都市像」²の実現を目指した取組を進めました。

今後、更なる少子超高齢化の進行等による労働力人口の減少や社会保障関係費の増加、公共施設等の老朽化対策、さらに新型コロナウイルス感染症の影響などによる財政面での対応などが想定されます。こうした状況の中で、将来にわたり必要とされる行政サービスの提供を維持していくためには、これまでの行財政改革の取組を礎に、限りある経営資源（ヒト・モノ・カネ）を有効に活用したより効率的な行財政運営の推進が必要不可欠となります。

そのため、新たに取り組む行財政改革においては、短期的な課題への取組に加えて、バックカスティング³の視点に基づき、中長期的な課題にも取り組み、将来にわたり持続可能な行財政運営とするために「（仮称）藤沢市行財政改革2024基本方針」を策定し、「（仮称）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。

¹ BPR 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 「めざす都市像」 市が将来に向け描く都市の姿。「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～」

³ バックカスティング 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

第1章 策定の背景

1 本市を取り巻く現状と課題

(1) 人口動態の変化

2016年（平成28年）10月に発表された「平成27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1億2,709万人で、1920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～14歳の若年人口の割合は調査開始以来最低の12.6%となった一方、65歳以上の高齢者人口の割合は調査開始以来最高の26.6%となり、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。

日本の人口構造は、これまで団塊世代⁴の高齢化の進行に対し、団塊ジュニア世代⁵が下支えする構図となっていました。が、2040年（令和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。

本市の人口においては、2015年（平成27年）の国勢調査⁶をもとに行った「藤沢市将来人口推計⁷（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、その後はゆるやかに減少局面に転じ、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8千人の減少が見込まれています。また、15歳～64歳の生産年齢人口

⁴ 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

⁵ 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）

⁶ 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

⁷ 「藤沢市将来人口推計」 2015年（平成27年）に実施された国勢調査結果に基づいて平成29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。

は、2025年（令和7年）をピークに減少へ転じ、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。

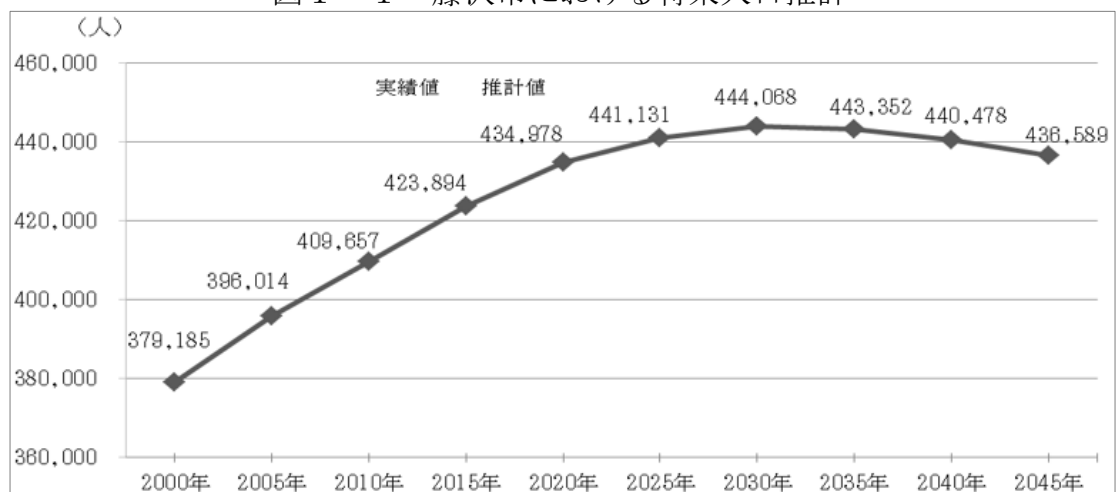
これら将来人口推計を踏まえ、将来的に本市における総人口の減少、特に生産年齢人口の減少は、個人市民税等の減収につながる可能性が増すことや、労働力人口の絶対数の減少により、市職員の採用環境が次第に厳しくなることが想定されます。このため、限られた財源や人員で行政サービスを提供するためのより効率的な業務の遂行が求められます。

イ 超高齢化の進行及び社会保障関係費⁸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4万1千人増加し、総人口に占める高齢者人口の割合は2020年（令和2年）の約25%から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ることから、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。

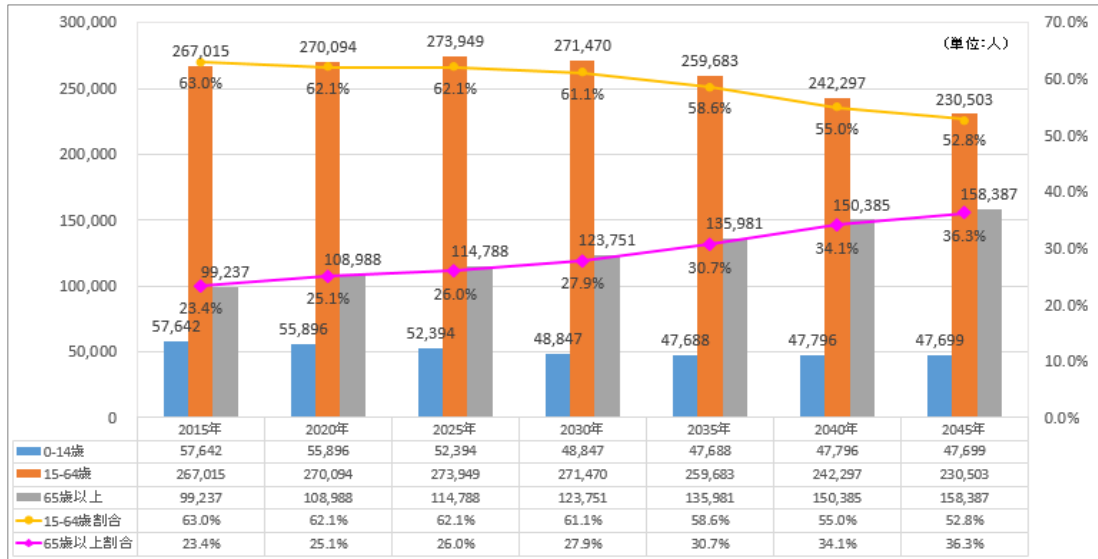
図1-1 藤沢市における将来人口推計



（平成29年度藤沢市将来人口推計）

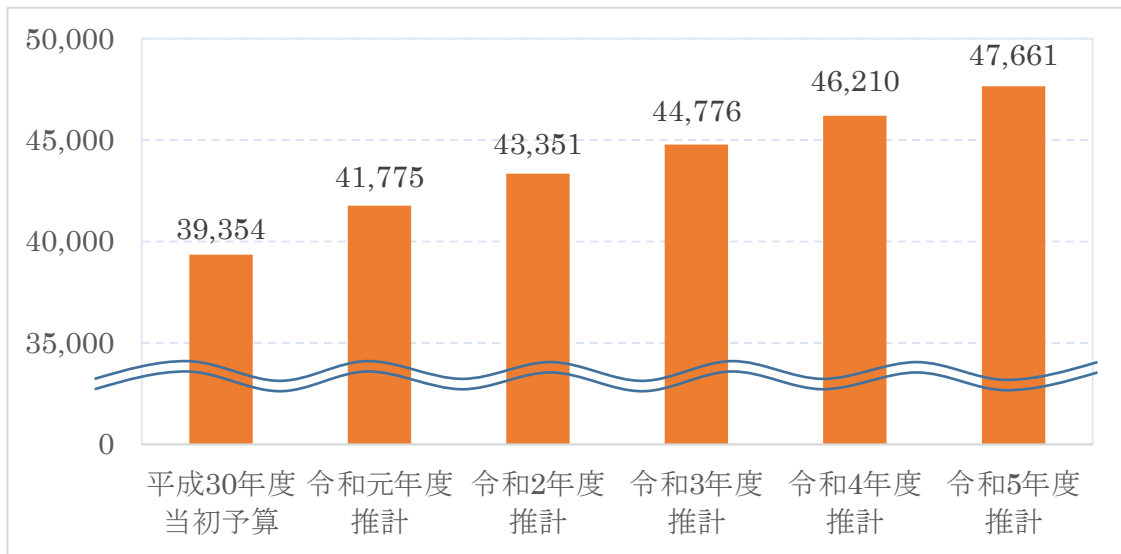
⁸ 社会保障関係費 「医療」「年金」「福祉」「介護」「生活保護」などの公的サービスの費用

図1-2 藤沢市における将来人口推計（年齢3区分別）



（「平成29年度藤沢市将来人口推計」より作成）

図1-3 藤沢市における扶助費の推計（単位：百万円）



（「平成30年度藤沢市中期財政見通し」より作成）

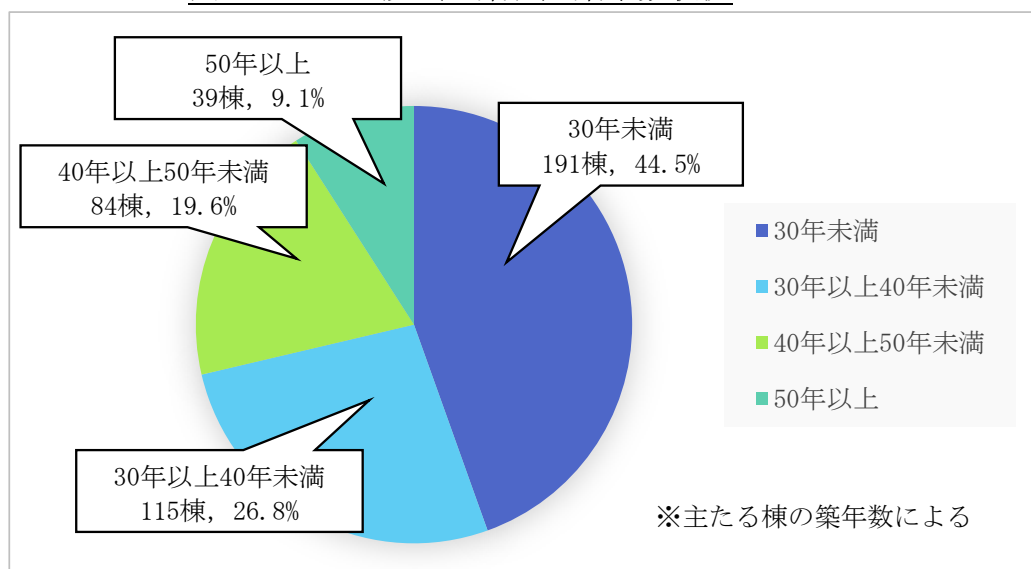
(2) 公共施設等の老朽化の進行

本市における公共施設（建築物）の半数以上が、築30年を超えており、今後、多くの施設が更新の時期を迎えることが見込まれています。また、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し、経費の増加が見込まれる中、今後とも大幅

な税収増が見込めない状況にあつて、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抑制、特定時期への集中を避ける費用負担の平準化が課題となっています。

図2 公共施設（建築物）築年数状況



（「公有財産（建物明細）台帳」より作成）

（3）財政状況

本市の財政状況は、毎年度の決算では「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⁹の各指標で良好な数値となっており、十分な健全性を保っています。また、歳入の根幹をなす市税収入は、人口増加の影響等により近年では横ばいからやや増加傾向となっており、令和元年度には過去最高を更新しました。

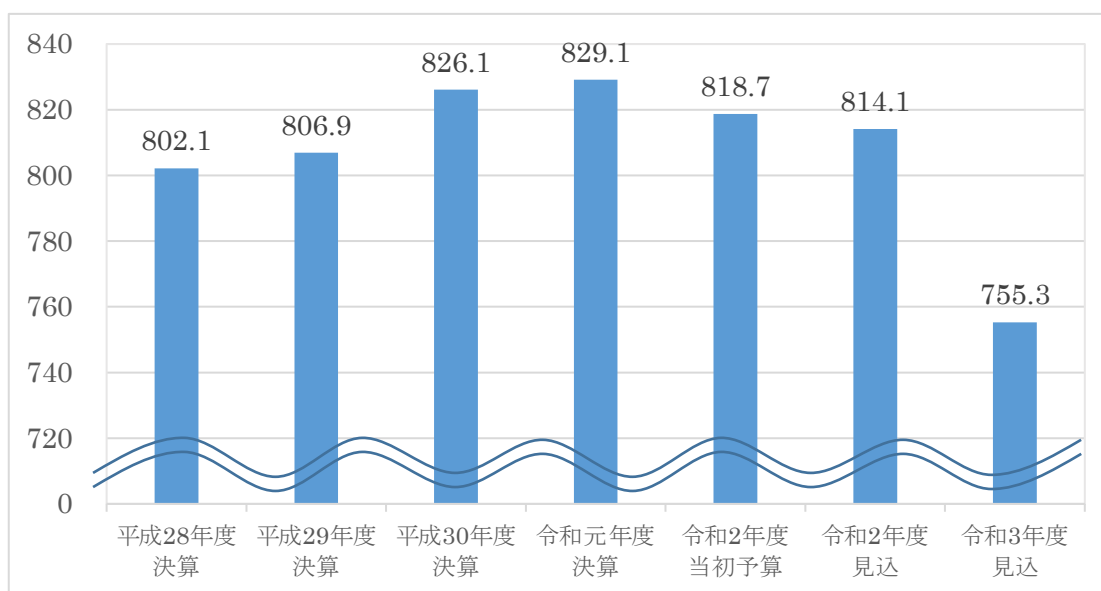
しかしながら、毎年度の予算編成においては、超高齢化の進行による社会保障関係費の増加や公共施設等の老朽化対策による経費の増加が見込まれており、何も対策を講じなければ多額の財源不足が生じる状況にあることから、その解消に当たっては年々困難さを増してきています。

また、このような状況に加えて、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て個人市民

⁹ 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

税も大幅に減少することが見込まれます。さらに、今後の市税収入は大幅な増加が見込めないことから、健全財政を維持していくためにより一層厳しい財政運営となることが想定されています。

図3 市税収入の推移 (単位：億円)



(「藤沢市決算書」等より作成)

2 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」¹⁰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。その報告書では、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¹¹への転換が必要であるとされています。そして、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

¹⁰ 「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

¹¹ 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

技術¹²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) 加速するデジタル化

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、コロナ禍におけ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）¹³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。

また、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（仮称）の創設を進めています。

12月には、「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」（2020年（令和2年）12月25日閣議決定）が策定され、デジタル社会の将来像、IT基本法の見直しの考え方、デジタル庁（仮称）の設置の考え方等について示されています。

さらに、同日付で策定された「デジタル・ガバメント実行計画」では、行政手続のオンライン化の推進や地方公共団体におけるデジタルトランスフォーメーションの推進等、地方公共団体に対するデジタル・ガバメント推進のための取組事項が示されるなど、行政のデジタル化に向けた動きが加速しています。

¹² 破壊的技術 AI（人工知能）やRPA（業務プロセス自動化技術）等

¹³ デジタルトランスフォーメーション（DX） Digital Transformation。IT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こと。

第2章 将来にわたり持続可能な行財政運営とするために

1 基本方針

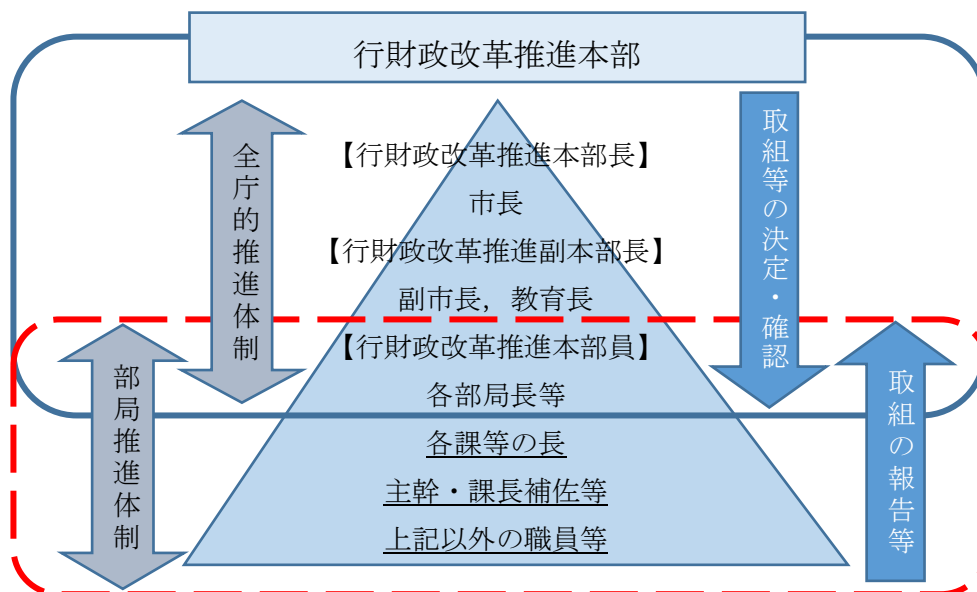
これまでの現状や課題，国の動向など諸情勢を踏まえると，本市において将来にわたり必要とされる行政サービスの提供を維持していくためには，限られた人員でより効率的に業務を遂行すること，また，増加が見込まれる社会保障関係費や公共施設の老朽化対策，さらに新型コロナウイルス感染症の影響等に伴う財政面での対応などが求められています。

このことから，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，行財政改革の取組期間に応じた短期的な課題への取組に加えて，将来の社会の姿を見据えたバックカスティングの視点に基づき，中長期的な課題に取り組むことが重要となります。

限られた経営資源を有効に活用した，より効率的な行財政運営の推進を図り，将来にわたり行財政運営を持続可能なものとする中で，「(仮称)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。

(1) 推進体制

内部組織として，市長を本部長とし，副市長，各部局長等で構成する行財政改革推進本部を設置し，全庁で一体となり，取組を進めます。



(2) 取組

取組期間内に成果目標の達成を目指す「短期プラン」と、バックキャストの視点に基づき、課題に対して中長期にわたり検討・取組を進める「長期プラン」に区分し、実行プランに位置づけて実施します。

また、「藤沢市行財政改革2020」の取組期間において設定した取組のうち、令和3年度以降も更なる推進を図る必要があるものなどについては、継続した取組を進めます。

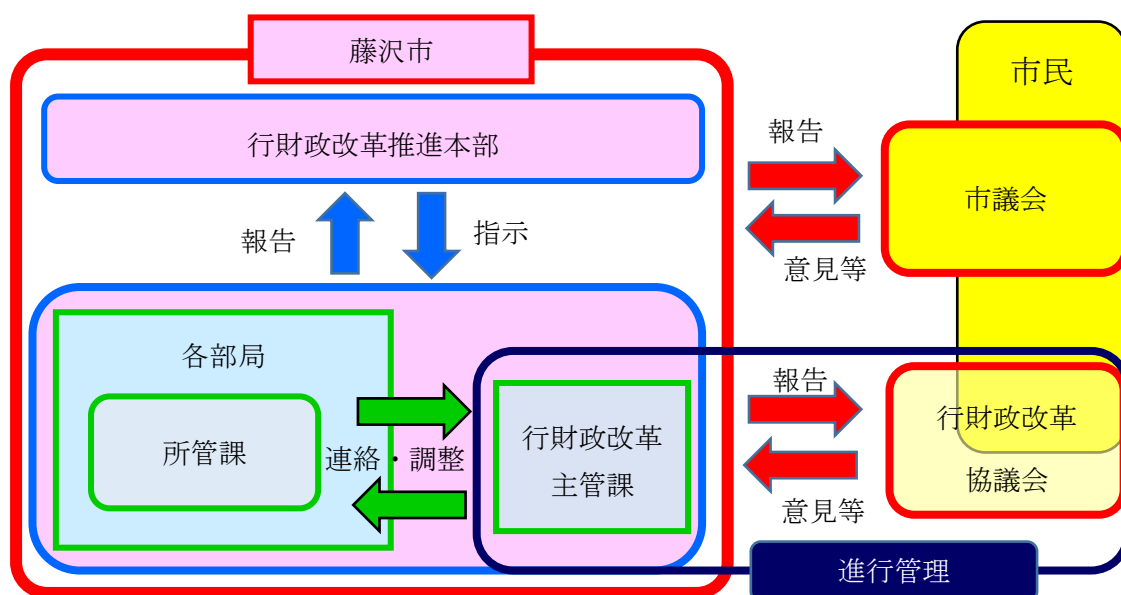
(3) 取組期間

「(仮称) 藤沢市市政運営の総合指針2024」との連携を図るため、令和3年度から令和6年度までの4年間とします。

(4) 進行管理

進行管理は、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については、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。

進行管理の過程において、社会経済情勢等の変化に対応するため、新たに取り組むべき課題や見直すべき課題が生じた場合は、取組項目、内容の追加・修正を随時実施します。



2 基本方針における3つの柱

限られた経営資源でより効率的な行財政運営の推進を図り、行財政運営を持続可能なものとするため、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

前述した国の動向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RPA¹⁴（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、業務の効率化や市民の利便性向上に向けたデジタル化を推進します。

また、より効率的な行政運営への転換に向けて、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重点的に取り組むべき業務など、より注力すべき業務を担うことができるよう現行業務の仕組み・手法を見直し、業務改善を進めます。

(2) 歳入確保と歳出抑制策等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等による行政需要の増加などにより、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、持続可能な形で行政サービスの提供を維持する必要があります。

そのためには、公有財産の有効活用や税・料等収入未済額の縮減に向けた取組等による歳入の確保、適正な定員管理等による人件費の抑制や補助金等の市単独事業の見直しによる歳出の抑制のほか、マルチパートナーシップ¹⁵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ます。また、中長期的な視点に基づく公共施設等の更新や維持管理に向けた検討を行うなど、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。

¹⁴ 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

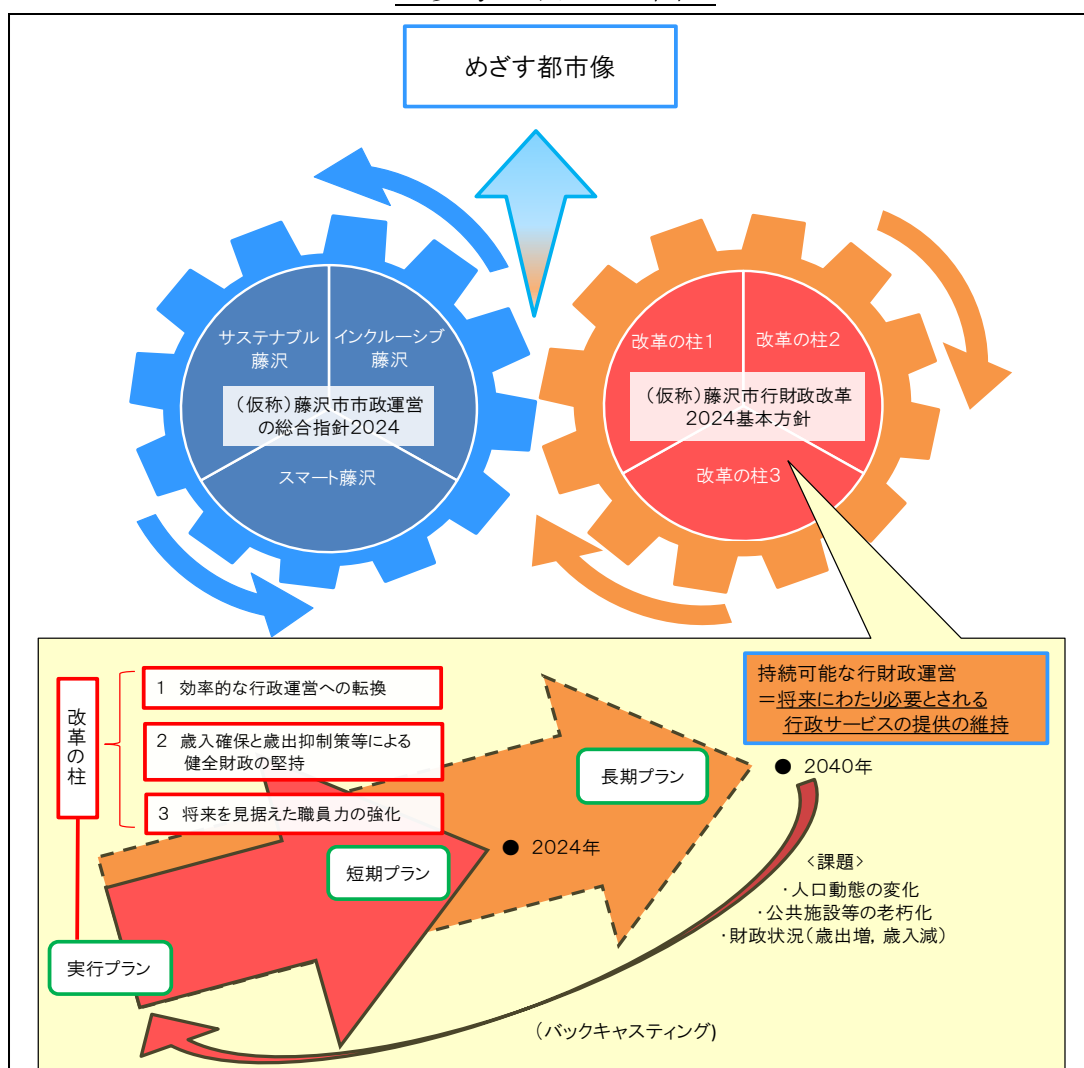
¹⁵ マルチパートナーシップ 多様な主体が市民生活における暮らしやすさや藤沢への誇りなどの目標を共有し、役割を分かち合いながら、連携してまちづくりを進めていく協力関係をいう。自治体と民間事業者等が連携して公共サービスを提供する公民連携による仕組みなど。

(3) 将来を見据えた職員力の強化

より効率的な行政運営への転換や、時代の変化に応じ、必要とされる行政サービスを提供するためには、将来を見据えた職員力の強化が不可欠です。本市の将来を担う人材の採用については、政策形成能力、課題解決能力等を持ちうる人材の採用に向けた新たな手法による採用試験を実施し、専門的な分野については、外部から様々な職務経験や知識等を有する人材の採用を進めます。

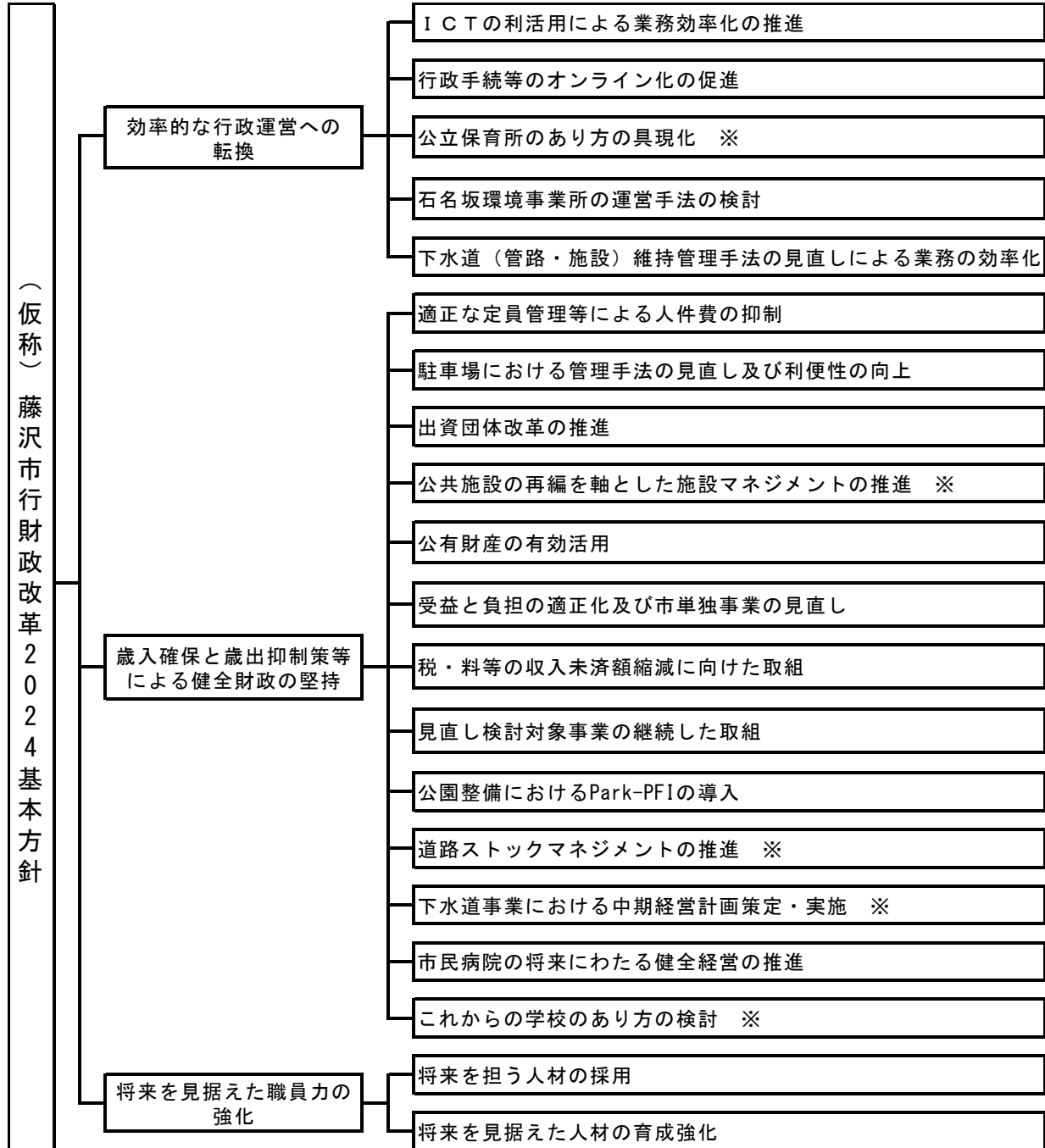
また、社会情勢の変化により生じる諸課題の解決に向けた政策形成・実行能力や課題解決能力など、職員的能力向上を進めるとともに、業務のデジタル化に対応したICTを活用できる人材の育成強化など、将来を見据えた取組を進めます。職員の個としての質を高め、採用から人事のあり方まで、時代の変化にあわせた取組についても進めていきます。

<参考 イメージ図>



3 基本方針の柱に基づく実行プラン一覧

基本方針における3つの柱に基づき、20件の取組項目（2021年（令和3年）4月時点）を、短期的・中長期的な視点から実行プランとして位置づけ、取組を実施します。



※については、長期プランの取組