

## 新たな行財政改革基本方針（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15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、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。

さらに、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年間にわたり「新・行財政改革」を、また、平成29年度からは「行財政改革2020」に取り組み、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

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%、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%となっており、人口減少や少子超高齢化の進展など、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<sup>1</sup>の高齢化の進展に対し、団塊ジュニア世代<sup>2</sup>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

<sup>1</sup> 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。

<sup>2</sup> 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）。

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<sup>3</sup>をもとに行った「藤沢市将来人口推計<sup>4</sup>（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）4月1日時点の約10万7千人から、2040年（令和22年）には約15万人となり、更なる超高齢化の進展が見込まれています。

#### ア 少子化の進展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。

#### イ 超高齢化の進展及び社会保障関係費<sup>5</sup>の増加

---

<sup>3</sup> 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。

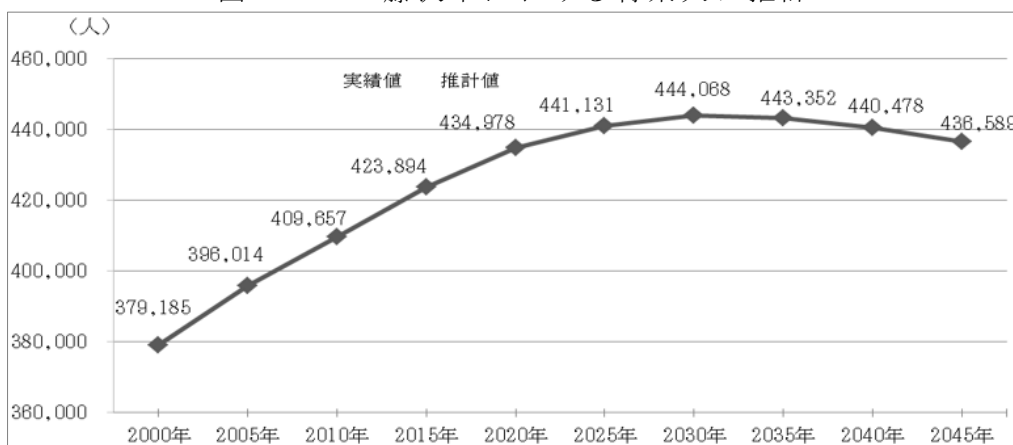
<sup>4</sup> 「藤沢市将来人口推計」 2015年に実施された国勢調査結果に基づいて平成30年度に2045年（令和27年）までの藤沢市の将来人口を推計したもの。

<sup>5</sup> 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。

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。

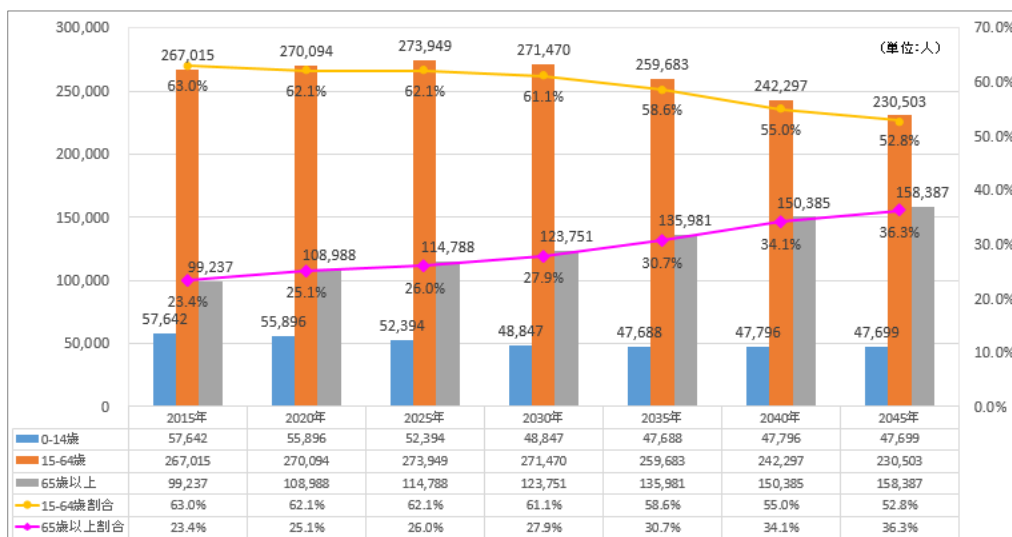
本市は、超高齢化の進展が全国平均よりやや遅い傾向にありますが、将来的には全国同様、特に75歳以上の人口が急激に増加することが想定されており、今後、さらに増加することが見込まれる社会保障関係費（扶助費等）への対応が課題となっています。

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）



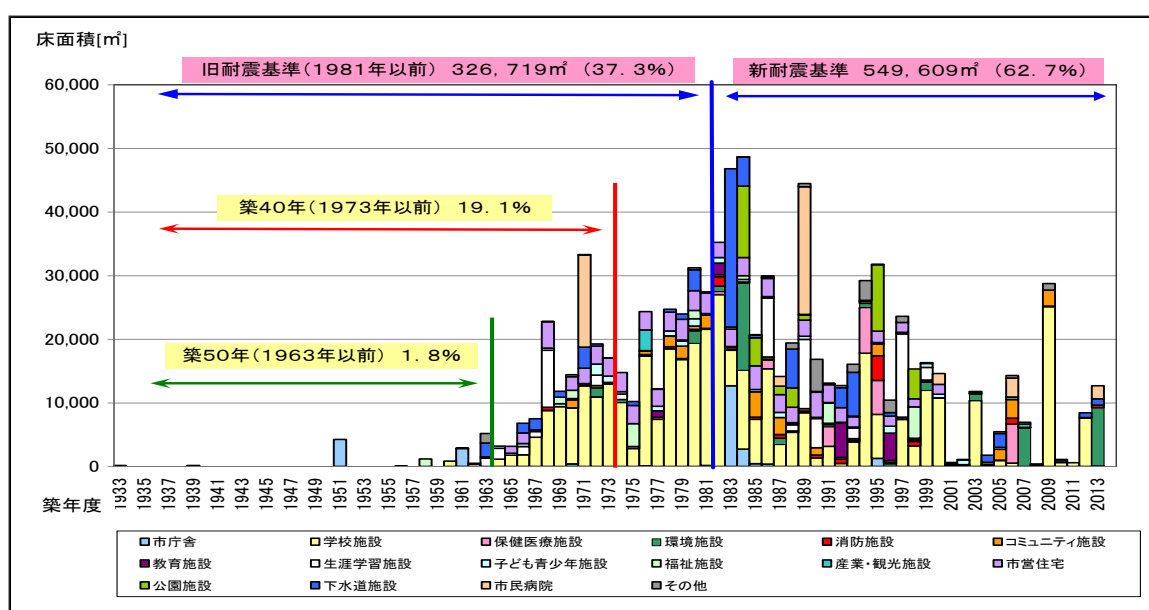
（「藤沢市将来人口推計」により作成）

## (2) 公共施設等の老朽化の進展

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展する中、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）



(「藤沢市公共施設再整備基本方針」により)

## (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<sup>6</sup>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。

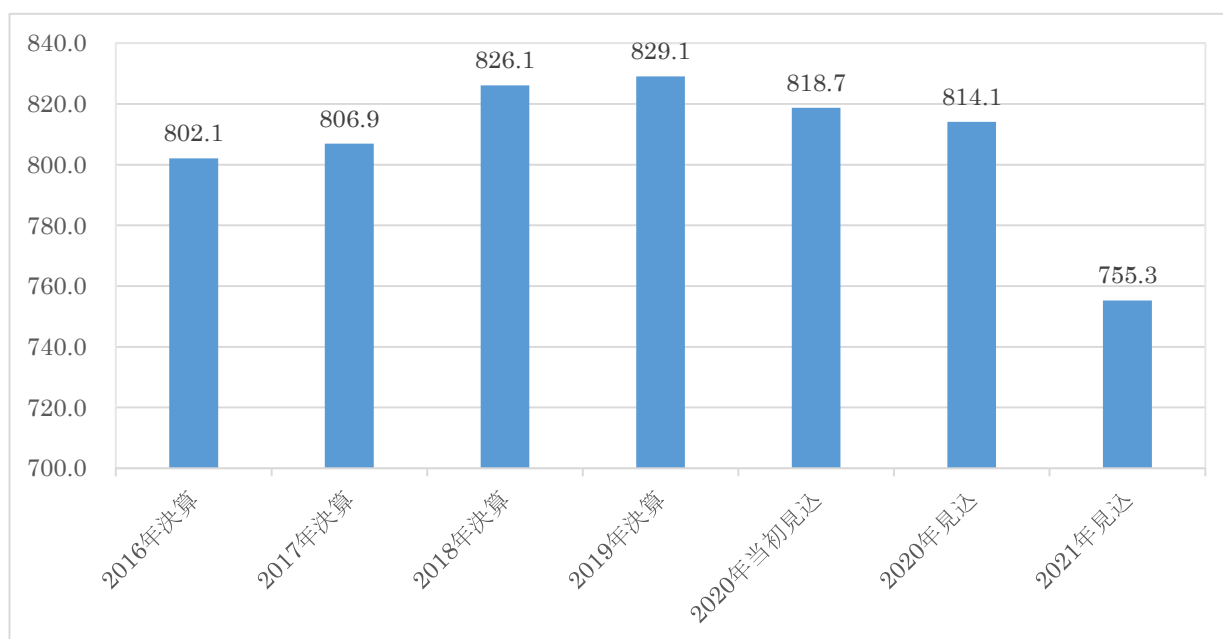
今後の財政見通しについては、歳出面では少子超高齢化の進展による社会保障関係費や、公共施設等の老朽化対策による経費の増加が見

<sup>6</sup> 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。

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、近年ほぼ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年度は法人市民税及び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)

### 3 新たな行財政改革の基本的な考え

このような現状と課題を本市において抱えている一方、国においては、2018年(平成30年)に、「自治体戦略2040構想研究会」<sup>7</sup>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

<sup>7</sup> 「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。

の絶対数が不足する人口縮減時代のパラダイム<sup>8</sup>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<sup>9</sup>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。

本市においても、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、本市を取り巻く現在及び将来課題を踏まえた上で、未来へつなぐ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トイング<sup>10</sup>の視点に基づき、次の4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、前述した国の報告等も踏まえ、将来に向けた取組として、A I<sup>11</sup>（人工知能）やR P A<sup>12</sup>（業務プロセス自動化技術）などI C T（情報通信技術）をはじめとした新たなテクノロジーの活用により、業務効率化の視点から業務の標準化・共通化を図る必要があります。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。

#### 取組の手法例

- ・ A I や R P A の利活用による B P R の推進（事務事業の再構築）

<sup>8</sup> パラダイム ものの見方、考え方をいいます。

<sup>9</sup> 破壊的技術 A I（人工知能）やR P A（業務プロセス自動化技術）等。

<sup>10</sup> バックキャストイング 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。

<sup>11</sup> A I Artificial Intelligence の略。人工知能。

<sup>12</sup> R P A 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。

- ・行政手続きのデジタル化（申請届出のオンライン化の推進と窓口業務の見直し）
- ・外部資源の活用
- ・効率的な執行体制の推進
- ・テレワークの推進

## （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一方、社会構造の変化に伴い、これまで以上に多様化する市民ニーズに迅速に対応する必要があります。そのためには、マルチパートナーシップ<sup>13</sup>による手法の検討など、将来課題を見据え、中長期的に現行事業の抜本的な見直しを行い、時代に即した市民サービスの最適化に向けた取組を進めます。また、持続可能な形で質の高い市民サービスを提供するために、歳入の確保や歳出の抑制に取り組み、財政負担の平準化を図りながら、将来にわたる健全財政の堅持に向けた取組を進めます。

### 取組の手法例

- ・人件費の増加抑制（任用形態別の職員の業務領域の整理）
- ・市単独事業の見直し（補助金、扶助費等の事務事業の抜本の見直し）
- ・公共施設等の維持管理（財政負担の平準化、再整備手法の見直し）
- ※地域市民の家・老人憩いの家のあり方の見直し、  
道路ストックマネジメント<sup>14</sup>の推進、  
下水道事業アセットマネジメント<sup>15</sup>の推進 等
- ・成果連動型業務委託

<sup>13</sup> 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います。

<sup>14</sup> 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。

<sup>15</sup> 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。

- ・適切な市債発行水準の維持管理
- ・受益と負担の適正化（公共料金の見直し）
- ・クラウドファンディング<sup>16</sup>の活用
- ・市税徴収率の向上（新たな納付環境の推進）
- ・マルチパートナーシップの推進（公民連携）
- ・出資団体に対する継続的な取組の実施

### （３）魅力あるまちづくりの推進

今後の人口減少，少子超高齢化による人口構造の変化が進む中で，いかに人や企業を引き寄せ，選ばれる自治体となるためには，本市の都市ブランド力を高め，より魅力あるまちづくりを推進することが重要となります。本市の特徴や強みを再認識した上で，行財政改革の観点から，より効率的・効果的な手法を用いた魅力ある施設整備を行うなど，未来にわたり多くの人が「住んでみたい」「訪れてみたい」と思える藤沢を築くための取組を進めます。

#### 取組の手法例

- ・公民連携による魅力あるまちづくり推進のための施設整備
- ・選ばれるまちを目指した取組の推進

### （４）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効率的・効果的な市民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。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，未来に向けた魅力あるまちづくりを形成するための発想力，住民の参画意識を高めるためのコミュニケーション能力など，職員の能力開発を進めるとともに，ICT人材の育成強化など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

<sup>16</sup> 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。



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。

#### 取組の手法例

- ・ 職員研修の充実（ICT人材の育成強化，課題解決能力の向上）
- ・ 職員採用方法の検討（専門性の高い人材の採用）
- ・ 働き方改革の推進（時間外勤務の縮減等）

## 4 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，次の取組期間となる4年間における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

令和3年度から令和6年度までの4年間とします（市政運営の総合指針と取組期間を一致させた取組）。

### （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

## 新たな行財政改革の取組

### 本市を取り巻く現状と課題

人口動態の変化(少子化の進展・生産年齢人口の減, 超高齢化の進展・社会保障関係費の増加)

公共施設等の老朽化の進展

財政状況(歳出の増, 歳入の減)

### 人口構造の変化

日本の総人口…1億2,709万人(平成27年国勢調査人口等基本集計結果)

→大正9年の調査開始以来, 初の減少

→15歳未満の人口割合:12.6%(調査開始以来最低)

→65歳以上の人口割合:26.6%(調査開始以来最高)

2040年頃に団塊ジュニア世代が65歳以上

→20歳代前半は団塊ジュニア世代の半分程度

課題への対応

### 新たな行財政改革

喫緊の課題解決  
(2021年～2024年)

中長期的な  
課題解決

2040年

2030年

改革の  
4本柱

I 効率的な行政運営への転換

II 歳入確保と歳出抑制策による健全財政の堅持

III 魅力あるまちづくりの推進

IV 将来を見据えた職員力の強化

実行プラン

未来へつなぐ持続可能な  
行財政運営

### これまでの行財政改革

【第1次～第3次行財政改革】 (292課題)	【新・行財政改革】 (35課題)	【行財政改革2020】 (24課題)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織のスリム化</li> <li>・財政の効率化</li> <li>・人員抑制効果763人</li> <li>・財源効果 約508億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・更なる行政の効率化</li> <li>・市民サービスの質的向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定量的要素と定性的要素との両立</li> </ul>