

伊勢原市第6次行財政改革推進計画

令和5（2023）年3月

伊勢原市

目次

1. 行財政改革の背景と必要性	
1) これまでの行財政改革の取組の振り返り	1
2) 伊勢原市を取り巻く状況	3
3) 直面する行政経営上の課題	9
4) 新たな行財政改革の取組の必要性	10
2. 求められる行財政改革の流れ	
1) 行財政改革・行政経営改革の位置付け	12
2) 行財政改革・行政経営改革において求められる流れ	13
3. 新たな行財政改革の基本的な考え方	
1) 位置付け・体系的な整理	15
2) 計画期間	15
3) 基本理念 持続的な行財政運営の実現	16
4) 5つの基本方針	16
◇ 行財政改革の基本方針1；行政サービスの最適化	
◇ 行財政改革の基本方針2；公共私連携・協働	
◇ 行財政改革の基本方針3；スマート市役所への転換	
◇ 行財政改革の基本方針4；公共施設の縮充・最適化	
◇ 行財政改革の基本方針5；健全な財政運営	
4. 行財政改革の推進方策	
1) 改革の推進項目	17
① 業務の棚卸し・業務改善	
② 事務事業の見直し	
③ 組織・マネジメントの見直し	
④ 公民連携の推進	
⑤ 市民・地域との協働の推進	
⑥ ICTの活用・DXの推進	
⑦ 公共施設マネジメントの推進	
⑧ 歳入改革（歳入の確保）	
⑨ 歳出改革（歳出の節減合理化）	
⑩ 財政運営規律の確保	
2) アクションプランの作成	20
3) 推進体制と進行管理	20

1. 行財政改革の背景と必要性

1) これまでの行財政改革の取組の振り返り

本市が令和4年度までに、行財政改革推進計画及び財政健全化計画に基づき推進してきた行財政改革の取組について、まず総括して振り返ります。

① 第5次行財政改革推進計画における取組

本市では、平成10年に「行財政運営の改善についての今後の方針」を作成し、①合理的で効率的な行財政システムの追求、②経済社会の変化に伴う新たな住民ニーズへの対応、という2つの課題に応える行財政運営上の見直しに取り組みました。

これを引き継ぎ昇華させる形で、平成17年度に行財政改革推進計画を策定し、より体系的な行財政改革への取組をスタートさせ、さらに、この計画を適宜見直し、累次の改訂を行うことで、社会経済情勢と市民ニーズの変化に素早く対応する態勢の構築に取り組んできたところです。

本計画の前計画にあたる第5次行財政改革推進計画では、「第5次総合計画の推進を確かなものとする」との位置付けのもと、経営の視点を重視した計画を構築することで、どのような財政状況にあっても時代の変化に合わせた行政サービスの速やかな展開を図り、持続的な市政運営を可能とする『経営体質の改善』を、具体的な行動である取組項目に共通する計画の理念として、平成30年度から令和4年度までの5年間、行財政改革の取組を推進してきました。

第5次行財政改革推進計画における取組の達成状況評価を総括的に振り返ると、「Ⅰ ③ 組織と定員管理の見直し・行政運営効率化」、「Ⅲ 財政基盤の強化」に関する取組評価が年々低下している状況です。

また、全体的に計画を上回る達成状況までには結び付かず、取組の進捗に停滞感が見受けられる状況となっています。

※ 達成状況の凡例：A・計画を上回る、B・概ね計画どおり、C・計画どおり進捗せず

中間見直し

	項目数	平成30年度			令和元年度			令和2年度			項目数	令和3年度			令和4年度		
		A	B	C	A	B	C	A	B	C		A	B	C	A	B	C
Ⅰ 行政運営システム最適化	19	7	9	3	7	9	3	5	9	5	21	8	6	7	現在取組中		
① 経営改善への意識と仕組みづくり	8	1	4	3	2	3	3	2	3	3	11	4	2	5			
② 事務事業の見直し	6	4	2	0	4	2	0	3	3	0	4	4	0	0			
③ 組織と定員管理の見直し・行政運営効率化	5	2	3	0	1	4	0	0	3	2	6	0	4	2			
Ⅱ 公共施設の総合的な管理	10	1	8	1	1	8	1	1	7	2	7	1	4	2			
① 公共施設の適切な管理・運営	7	0	6	1	0	6	1	0	5	2	6	1	3	2			
② 施設機能の再編	3	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	0	1	0			
Ⅲ 財政基盤の強化	21	5	11	5	5	11	5	3	11	7	17	6	5	6			
① 財源の確保と活用	13	2	9	2	2	9	2	1	9	3	12	4	4	4			
② 効率な財政運営	8	3	2	3	3	2	3	2	2	4	5	2	1	2			
Ⅳ 市民との連携による行政運営	18	4	12	2	4	9	5	4	8	6	13	4	5	4			
① 市政への市民参加促進	11	3	8	0	2	6	3	2	5	4	9	3	4	2			
② 行政運営の透明性の確保	7	1	4	2	2	3	2	2	3	2	4	1	1	2			
合計	68	17	40	11	17	37	14	13	35	20	58	19	20	19			

一方で、第5次行財政改革推進計画における取組の効果額について総括的に振り返ると、次のとおりであり、計画による見込を上回るペースで実績効果額を計上している状況です。

◎ 実績効果額等の総計（歳入歳出合計）

中間見直し

（単位：千円）

取組の柱		H30	H31(R1)	R2	R3	R4	合計
I 行政運営システム最適化	(見込)	(20,068)	(60,854)	(108,383)	(140,196)	(169,541)	(499,042)
	実績	84,684	46,466	116,767	166,223		414,140
II 公共施設の総合的な管理	(見込)	(4,812)	(104,553)	(109,553)	(115,363)	(115,679)	(449,960)
	実績	3,859	97,440	91,737	95,604		288,640
III 財政基盤の強化	(見込)	(98,410)	(129,732)	(140,049)	(242,531)	(250,853)	(861,575)
	実績	225,537	259,013	179,970	412,766		1,077,286
IV 市民との連携による行政運営	(見込)	(4,501)	(5,459)	(5,476)	(5,493)	(5,510)	(26,439)
	実績	4,604	6,303	5,805	8,847		25,559
総合計	(見込)	(127,791)	(300,598)	(363,461)	(503,583)	(541,583)	(1,837,016)
	実績	318,684	409,222	394,279	683,440		1,805,625

② 財政健全化計画における取組

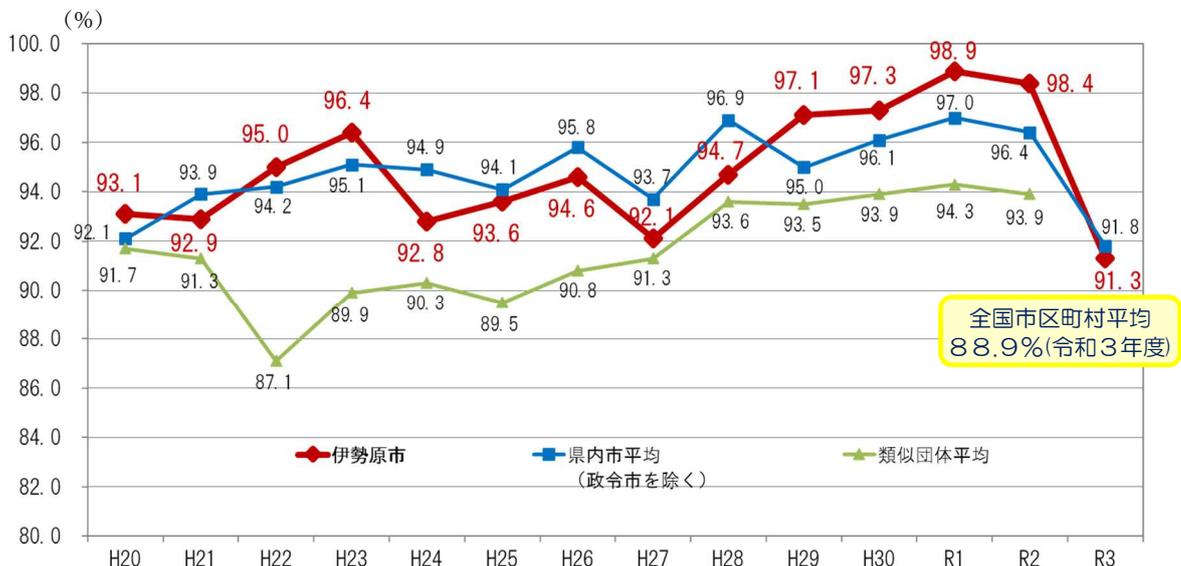
将来にわたって持続可能な財政構造の構築を図るため、平成26年度から2次にわたり、伊勢原市財政健全化計画を定め、『経常収支比率を80%台とする』という目標を設定し、「入るを量って、出るを制す」という財政運営の原則に則り、財政をスリム化・重点化することを基本として、財政健全化の取組を進めてきました。

▼ 経常収支比率の推移

経常収支比率とは、財政構造の弾力性を表す指標（経常的な経費に経常的な収入がどの程度充てられるか）であり、人件費・扶助費・公債費等の義務的経費が地方税・地方交付税等の一般財源に対して占める割合を示しています。数値が高いほど財政構造が硬直化していて、自由に使えるお金が少なく、予算の使い道としての裁量の余地がほとんどない状況です。

一般的には80%台が望ましいとされている中で、本市は、近年、92%～98%台を推移しています。特に平成29年度以降は数値が悪化し、令和元年度には98.9%になりました。

全国市区町村平均や県内市、類似団体と比べても高く、財政構造が硬直化した状況が続いており、政策的・臨時的な取組に必要な財源の確保が難しい状況です。



2) 伊勢原市を取り巻く状況

① 人口の減少・少子高齢化の進展

昭和46年の市制施行当時には約4.8万人であった本市の人口は、平成13年には10万人を越え、その後は、微増から横ばい傾向で推移していましたが、平成30年をピークに緩やかな減少に転じています。

令和2年の人口は約10.2万人となっていますが、20年後の令和22年には約9.2万人(▲10%)に、40年後の令和42年には約7.4万人(▲28%)にまで減少すると推計されています。

年齢階層別の人口構成では、年少人口(0~14歳)と生産年齢人口(15~64歳)の割合が減少を続け、令和2年の構成比では、年少人口が11.7%、生産年齢人口が62.0%となっています。

一方で、65歳以上の高齢者人口の割合は増加を続けており、令和2年の構成比は26.3%で、人口の4人に1人が65歳以上である超高齢化社会が更に進んでいます。また、後期高齢者(75歳以上)の割合が13.2%となり、前期高齢者(65~74歳)の割合(13.1%)を上回っています。

今後は、年少人口は、令和2年の約1.2万人から40年後の令和42年には約5千人へと約6割減少し、また、生産年齢人口は、約6.3万人から約3.7万人へと約4割減少すると推計されています。

一方で、高齢者人口は、令和2年の約2.7万人からさらに増加を続け、令和12年には約3万人となり、高齢化率は30%に達すると推計されています。また、団塊の世代が75歳以上となる令和7年には、後期高齢者の人口がさらに増加することが推計されています。さらに、高齢化率が40%を超える令和27年から令和32年にかけて、高齢者人口が約3.5万人とピークを迎えると推計されています。

こうした今後の本格的な人口減少・超少子高齢化の進展に伴い、労働力の減少による地域経済の活力低下や社会保障関連経費の増加などが懸念されます。

▼ 人口の推移と推計



出典:「令和2年度伊勢原市次期総合計画策定基礎調査における将来人口推計結果」

② 公共施設等の老朽化への対応

本市の公共施設の多くは、人口の増加等に伴い、昭和40年代から50年代にかけて集中して整備されたことから、建築から30年以上経過している建物の延床面積の合計が、全体の約8割を占めており、老朽化が進んでいます。

20年後の令和22年には、ほぼ全ての公共施設が築年数30年以上になる見込みで、特に約8割の施設は、築年数50年以上になる見込みであり、今後、老朽化した施設の大規模改修や更新の時期が集中し、そのために多くの費用が必要となります。

公共施設の老朽化等に対応するための改修や更新等に係る将来経費は、現在の公共施設に係る投資的経費(約6.9億円/年)と比較して、従来型(築30年で大規模改修・築60年で建替)の場合は約4.1倍で年間約21.2億円の不足、長寿命化併用型(築40年で長寿命化改修・築80年で建替+公共施設再配置プラン反映)の場合でも約3.1倍で年間約14.7億円の不足と、いずれの場合においても、将来の公共施設の更新・大規模改修等に要する財源が大きく不足すると予測しています。

また、本市では、厳しい財政状況の中にあって、少子高齢化の進展に対応する諸施策の展開や市民ニーズに応えるため、既存の施設の改修等を行っていない現状にあり、今後、既存の施設を安全・安心な状態で使用していくため、また、より長い期間にわたって施設を使用していくための改修や施設の更新などが必要となることが見込まれます。

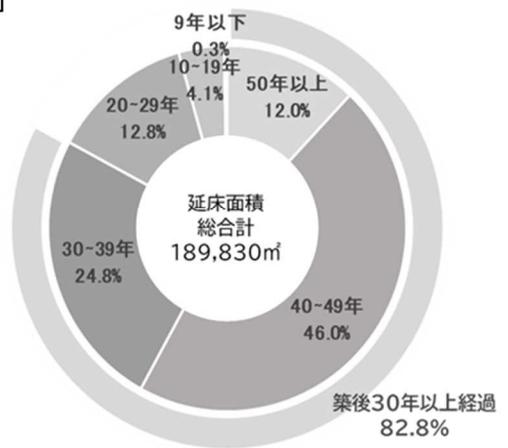
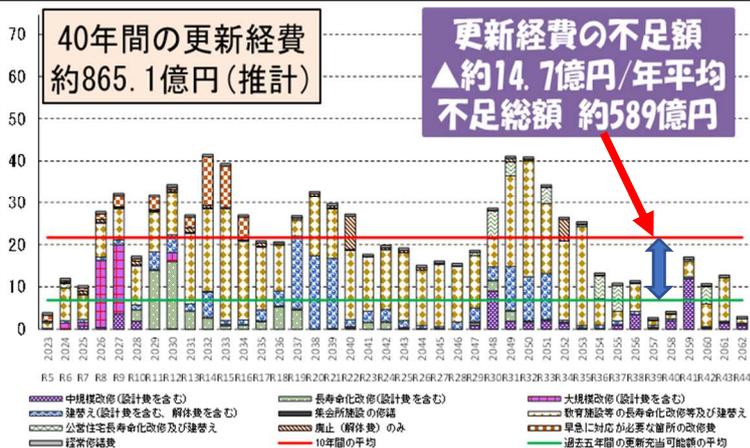
さらに、公共施設は、市民の様々な活動の場であり、今後も持続可能な公共施設サービスを提供するため、公共施設の老朽化対策を行うとともに、人口減少等に伴う利用需要の変化に対応した公共施設の見直しを行う必要があります。

本市のインフラの多くも、高度経済成長期の人口の増加に合わせて建設され、老朽化が進行し、今後、維持管理や老朽化対策のための改修や更新などに多額の費用が必要になります。

インフラの更新等に係る将来経費は、年間平均で約18.2億円、今後40年間で約728.3億円と大きな財政負担が見込まれており、また、更新時期が一定期間に集中することや将来更新経費は時期によって大きく変動する状況にあることなどから、施設の長寿命化による財政負担の平準化や維持管理コストの縮減を図る必要があります。

インフラは、市民の日常生活に必要不可欠なものであることから、個別施設計画に基づく予防保全型の維持管理を実施するとともに、新たな技術の導入や国庫補助金などの活用、維持管理経費・改修・更新等のライフサイクルコストの縮減や、財政負担の平準化を図り、効果的かつ効率的に維持管理を行う必要があります。

長寿命化併用型(築40年で長寿命化改修、築80年で建替)



③ 厳しい財政状況

本市の財政は、今後、人口減少等に伴う市税収入の減少、高齢者等を支援するための扶助費の増加、公共施設等の老朽化対策の経費の増加などにより、厳しい状況が続くものと予測されます。

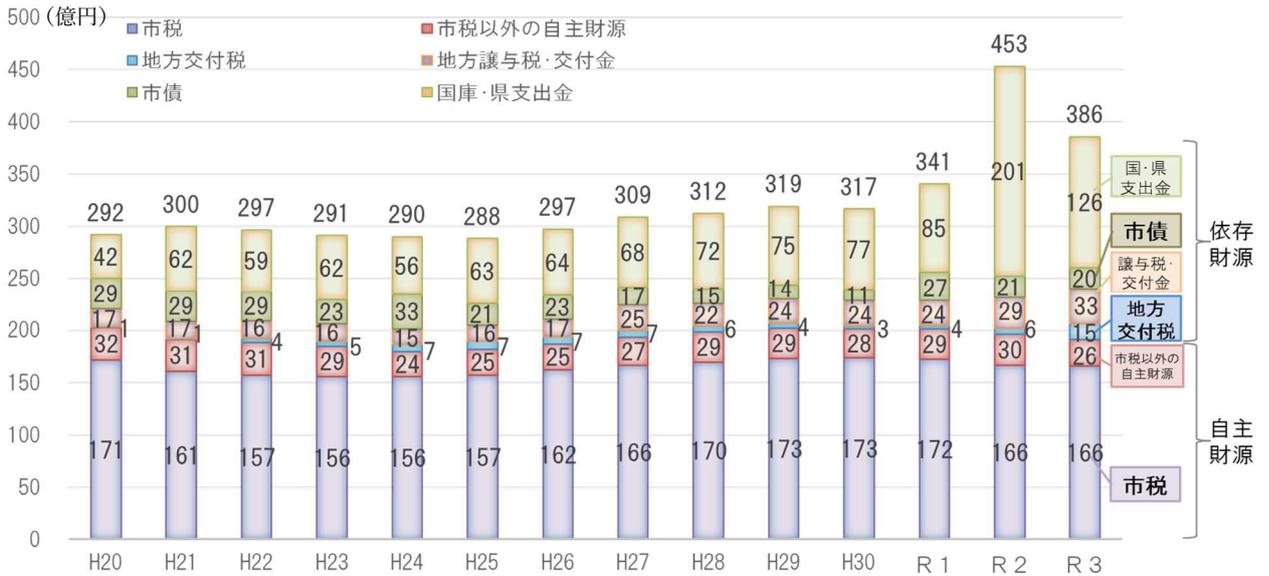
ア. 歳入

本市の歳入総額は、概ね 300 億円台前半で推移していますが、令和 2 年度及び令和 3 年度は、新型コロナウイルス感染症対応に係る国庫補助金等が大幅に増加したことにより、歳入総額も増えています。

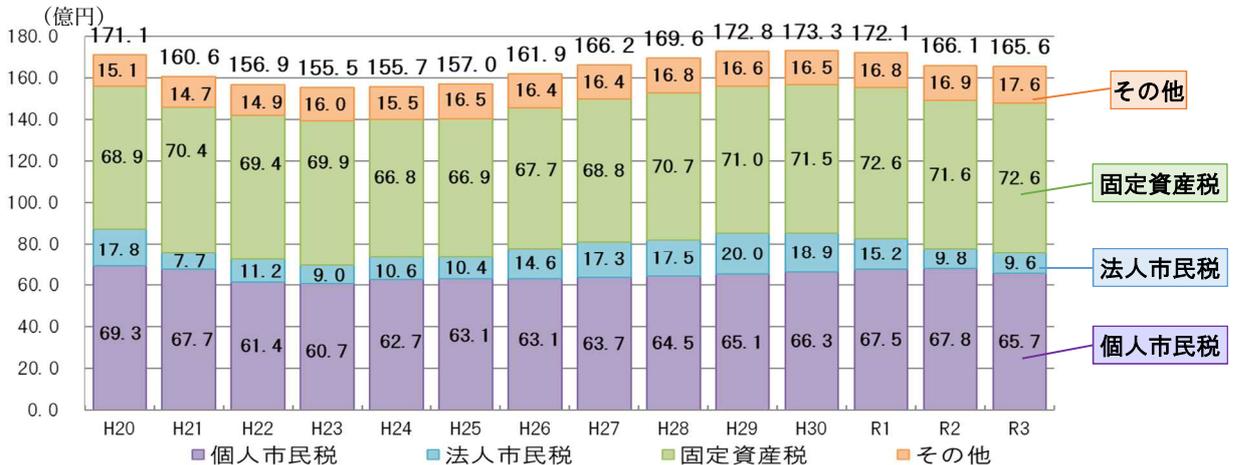
自主財源の根幹で、市の収入を支える重要な財源である市税は、歳入全体の概ね 50～55% を占めており、国内経済の緩やかな回復基調が続く中で、平成 30 年度までは増加傾向で推移していましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による国内外の景気の減速等により、法人市民税が減少に転じたため、令和元年度から減少傾向となっています。

また、市税収入の約 4 割を占める個人市民税は、リーマンショック(平成 20 年)で落ち込んだ後、継続的な雇用情勢の改善等に伴い回復傾向にあるものの、今後は、生産年齢人口の減少等により、大幅な増加は期待できないものと見込まれます。

▼ 歳入決算額の推移



▼ 市税収入の推移



イ. 歳出

本市の普通会計歳出総額は、令和元年度まで横ばいから微増で推移しています。

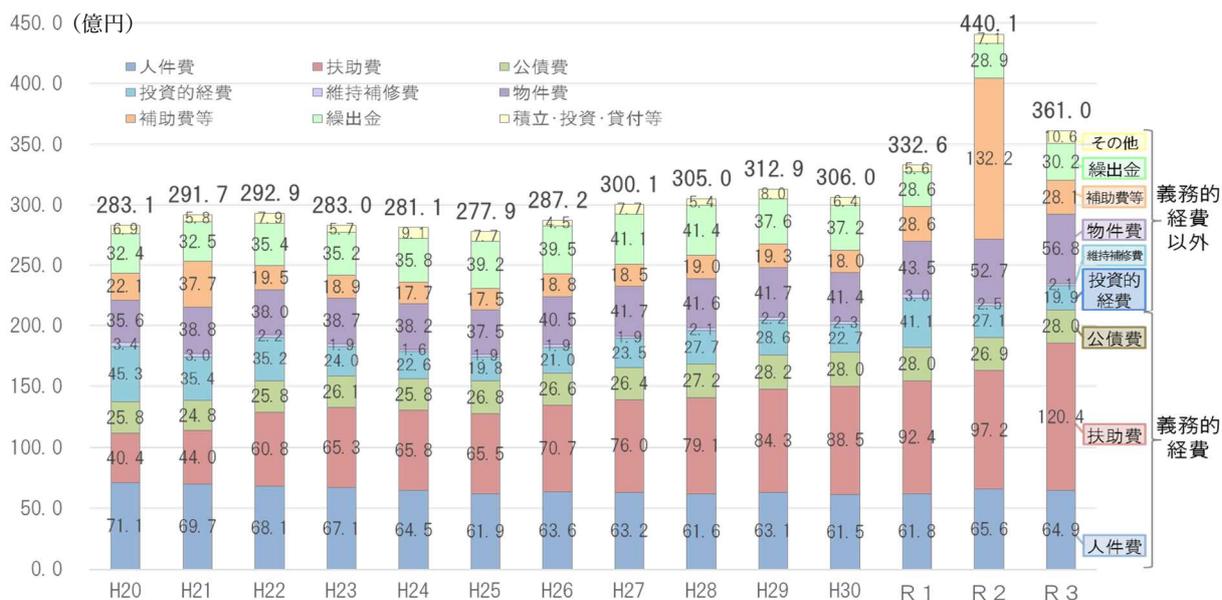
なお、令和2年度及び令和3年度は、新型コロナウイルス感染症対応に係る国庫補助金等を活用した事業の実施や特別定額給付金の支給等による補助費等の増加のため、歳出総額が大幅に増加しています。

性質別で見ると、経常的に支出が必要な経費である義務的経費(人件費・扶助費・公債費)が、全体のおよそ半分となっています。特に、児童・高齢者・障がい者・生活困窮者などの支援に係る扶助費が、10年前と比較して倍近くの約50億円程度増加しており、全体構成比の約3割を占めています。今後のさらなる高齢化の進展等により、引き続き、扶助費をはじめとする社会保障関連経費の増加が続くことが想定されます。

一方で、公共施設やインフラの整備・維持等に要する投資的経費及び維持補修費は、年度により増減はあるものの、概ね20~40億円程度で推移しています。

今後、人口減少、少子高齢化の進行に伴い、扶助費をはじめとする社会保障関連経費のさらなる増加が見込まれるほか、公共施設等の維持・修繕・建替などに多額の費用が必要となることから、これまで以上に歳出の増嵩要因が高まることが懸念されます。

▼ 普通会計 性質別経費の決算額の推移



ウ. 市債

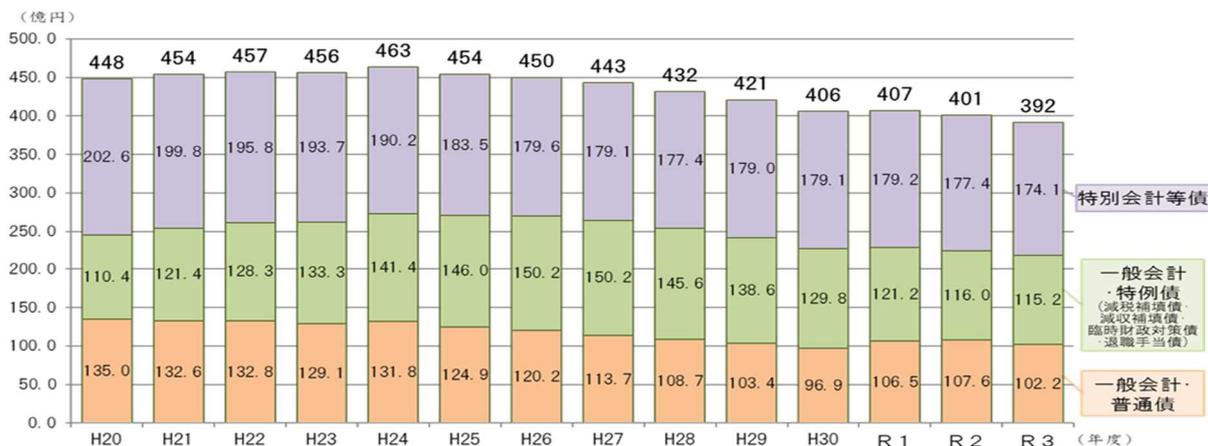
学校などの公共施設や道路などの整備には多額の費用が必要となりますが、こうした公共施設サービスや建設事業について、毎年度の支出を調整するとともに、将来世代の市民とも負担を分かち合う世代間の負担の平準化を図るため、必要最小限で市債(借金)を活用しています。

一般会計・普通債は、投資的事業の縮小等により減少傾向にありましたが、令和元年度は、小・中学校の空調設備設置工事等のための市債の借入れなどにより増加しました。

下水道事業や用地取得事業の債務である特別会計等債は、整備の進捗による事業量減少等により、減少傾向にあります。

今後は、伊勢原駅北口再開発事業や公共施設の老朽化対策等の普通建設事業が見込まれるため、将来世代に過度の負担が残らないように、引き続き、慎重に活用する必要があります。

▼ 市債残高の推移



エ. 基金

地方自治法に基づき、市などの普通地方公共団体は、条例の定めるところにより、特定の目的のために財産を維持し、資金を積み立て、又は定額の資金を運用するために基金を設けることができます。

財政調整基金は、災害などの不測の事態による臨時・突発的な支出や、急激な景気悪化等による市税の減収・財源不足に備えて、年度間での財源調整として、積み立てを行い、必要な時に取り崩して活用するものです。

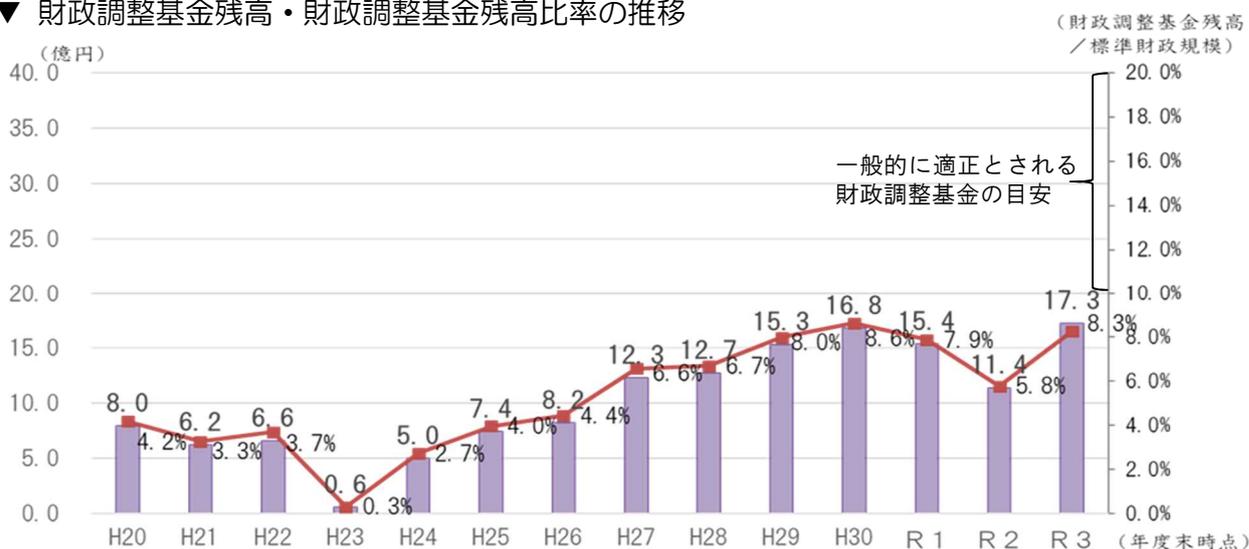
本市の財政調整基金残高は、平成 23 年度に約 0.6 億円まで落ち込みましたが、行財政改革の推進等により可能な範囲で積み立てに努め、令和 3 年度末現在で約 17.3 億円となっています。

一方で、一般的に財政調整基金は標準財政規模の 10%~20%が適正な目安とされていますが、本市においては、近年、その水準にまで積み立てられていません。(近年の景気後退局面の影響等により、財政調整基金からの取崩しによる財源不足の補填傾向が強まっています。)

また、財政調整基金に、特定目的基金と地方債の償還に充てるための減債基金を合わせた基金残高の全国平均は、標準財政規模の約 3 割程度ですが、本市の場合は、1 割強程度であり、他団体と比較しても将来のための貯蓄が少ない状況です。

なお、将来の公共施設の再編整備等に限定して資金を積み立てて活用する特定目的基金として、公共施設等総合管理基金を令和 4 年度に設けたところです。

▼ 財政調整基金残高・財政調整基金残高比率の推移



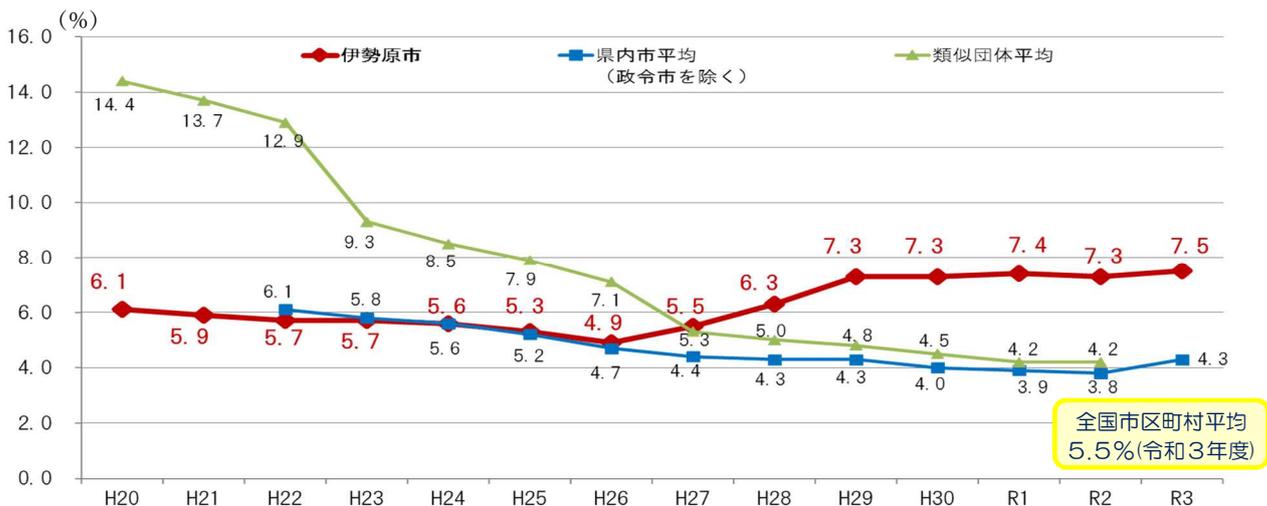
オ. 実質公債費比率

実質公債費比率とは、毎年度の借金返済総額がどのくらいの負担となるか、資金繰りの程度を表す指標で、一般会計における市債などの返済に必要な経費(公債費等)が市の財政運営に及ぼす影響を示しています。

実質公債費比率は、平成 27～29 年度にかけて上昇(悪化)し、その後は、高止まり(横這い)傾向にあります。

国が定める早期健全化基準の 25%を大幅に下回っているものの、全国市区町村平均や県内市、類似団体と比べても高い状況となっており、引き続き、財政健全化の取組が必要です。

▼ 実質公債費比率の推移

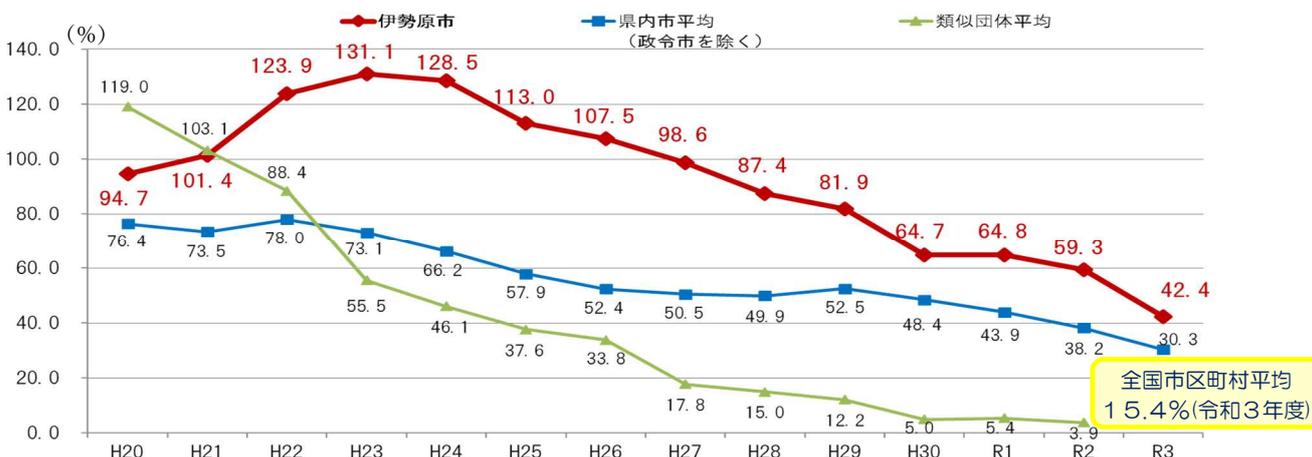


カ. 将来負担比率

将来負担比率とは、市債(借金)の残高や債務負担(支払いを約束している経費)など、将来、一般会計が負担しなければならない実質的な負担(負債)が、市の財政にとってどの程度の負担になるかを示す指標で、市債等の将来の支払い可能性のある負担等を指標化し、将来の財政の圧迫度合いを示すものです。

将来負担比率は、近年は、改善傾向となっていますが、令和 3 年度決算では県内 16 市中第 3 位であり、また、全国市区町村平均や県内市、類似団体と比べても高い状況となっており、引き続き、財政健全化の取組が必要です。

▼ 将来負担比率の推移



3) 直面する行政経営上の課題

① 人口減少社会と超少子高齢化社会への対応

本市においてもこれから本格化する人口減少や少子高齢化の進行、生産年齢人口の減少は、地域経済の安定や成長を阻害し縮小させることに繋がり、市税収入の減少とともに扶助費や医療費等の社会保障関連経費の更なる増加を招き、本市の財政面に深刻な影響を及ぼすことが危惧されます。また、行政サービスの低下や公共施設等の安全性の低下、地域間での人口の偏在化、日常生活を支える商業・公共交通等のサービス縮小による利便性の低下など、地域社会への様々な影響も懸念されます。

こうした今後の社会経済環境の変化等を踏まえて、限られた行政資源を戦略的に活用しながら、人口減少時代に対応した行財政運営に取り組んでいくことが求められます。

その際、将来的に人口がさらに減少し少子高齢化が進展するということを前提に、これまでとは視点を変えて、将来を見据えたまちづくりや公共政策を考え、ハード面における公共施設等の最適化・適正配置をはじめ、ソフト面においても、既存の組織や事業の見直しなど、限られた予算と人口を踏まえて、どのような制度や地域社会が望ましいかを考え、再構築していくことが、大きな課題と考えられます。

② 公共施設等の老朽化への対応

公共施設やインフラに係る将来更新経費は、今後の自治体経営を考える上で、大きな財政負担となります。

今後、2040年頃には、多くの公共施設やインフラが建設後50年以上を経過する見込みであり、こうした経年劣化・老朽化への対応のみならず、住民や利用者のニーズの多様化、バリアフリー化、耐震化などに対応するための大規模改修や更新が必須となります。また、将来更新経費の試算でも示されているとおり、今後は、維持管理・更新費用が投資可能な額を上回る状態が続くことが想定されます。すなわち、新規に公共施設やインフラを整備する余裕はなく、既存の公共施設の維持管理や更新に追われるという状態が、この先ずっと続くことが見込まれます。

こうした、そう遠くない将来の見通しを踏まえると、これからの時代はフルセットで公共施設やインフラを備え続けることは困難であり、公共施設等の更新や運営コスト、市民サービスの提供や防災など様々な観点から適切な地域バランスを考慮した適正配置や、健全な財政を持続可能なものとするために、統廃合や複合化、民間活力の活用等、公共施設等の適正化に向けた具体的な検討を進め、また、市民に対しても共有していくことが重要な課題となっています。

③ 財政健全化への対応

本市の財政は、今後、人口減少・少子高齢化の更なる進行や人口構成の変化等の影響により、市税収入の減少、高齢者等を支援するための扶助費の増加や公共施設等の老朽化対策の経費の増嵩など、さらに厳しい財政状況が続くものと見込まれます。

こうした少子高齢化社会の更なる進行や社会情勢の変化等に対応し、将来にわたって行政サービスを提供できる財政構造を確保するため、財政健全化に継続して取り組み、厳しい財政状況が見込まれる中でも、持続可能で健全かつ質の高い行財政運営を推進する必要があります。

④ これからの社会環境の変化に合わせた行政の見直し

これまでの経済成長過程においては、経済成長による多くの財源をもとに、様々な行き届いた公共政策を行政が担ってきました。こうした高度経済成長や人口増大の社会環境の中で実施されてきた公共政策が、今後は、総人口が減っていく、また人口構造も大きく変化し、年少人口及び生産年齢人口が減少し、高齢者が増加するという社会環境の変化とともに、公共政策の実施に必要となる財源も縮小していくことが見込まれる中では、行政の見直し・適正化を図り、現代及び将来の課題に対応していくために変化をしておくことが必要となっています。

⑤ 公・共・私の連携・協働による公共サービスの実現

少子高齢化の進展や社会経済環境の変化、個人の価値観やライフスタイルの変化等に伴い、市民ニーズや地域における課題は多様化・複雑化しており、市が多岐にわたる行政需要に一律に応えていくことが難しくなっています。

本格化する人口減少時代において、限られた財源や人的資源で、多様できめ細やかな、より質の高い公共サービスを実現していくためには、行政のみで実施するのではなく、民間や地域をはじめ、多様な主体と連携・協力することが必要となっています。

特に、今後は、民間が持つノウハウや資源を活用するなど、あらゆる分野の民間活力の導入は必須となります。民間企業等のノウハウや資源を最大限に活かし、より質の高い行政サービスを提供するために、公民連携による相乗効果の最大化を図ることが重要であり、効果的かつ効率的な行政サービスの実現に向けて、公民連携の推進体制を構築し、その取組を推進していく必要があります。

また、地域における課題解決のためには、行政だけではなく、市民自らが「自助の力」、また地域での「共助の力」を高めるとともに、行政と地域における多様な主体とが連携・協働を図りながら、地域づくりに一緒に取り組んでいくことが重要となっています。

限られた予算の中で多様な市民ニーズに対応し、質の高い公共サービスを提供していくためには、行財政改革の推進や健全財政の維持に努めるとともに、これまで以上に民間の知恵と活力の活用や、市民力・地域力を発揮した地域づくりが重要となっています。

4) 新たな行財政改革の取組の必要性

行財政改革・行政経営改革に引き続き取り組んでいかなければ、今後、限られた行政職員と財源だけでは公共政策は維持できず、ひいては市民サービスの低下や行政の破綻にも繋がりがかねないものと危惧されます。

また、総務省による「自治体戦略2040構想研究会」では、人口減少社会という時代背景を踏まえ、自治体が市民サービスを持続的かつ安定的に提供していくためには、スマート自治体への転換と、公共私によるくらしの維持等が必要であると報告しています。

さらに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大や物価高騰等を受けて、こうした行財政改革・行政経営改革の要請はより強まっているものと考えられます。

コロナ禍を受けて、本市においても、不要不急のイベント等の事業の中止、書類・手続きの簡素化、デジタル化の推進、テレワーク・時差出勤等の働き方改革の促進、不要不急の会議の

休止やリモート化の促進などが推進されましたが、これらは本来、コロナ禍にかかわらずに行うべき行政改革の項目です。コロナ禍だから実施する、また、コロナ後には元に戻すということではなく、このコロナ禍を契機に、さらに行政改革を推し進めるための機会と捉えて、さらなる行財政改革・行政経営改革に取り組んでいく必要性が高まっています。

こうした人口減少や超少子高齢化社会、財政の健全化などに対応していくために、不断の見直しにより、行財政改革・行政経営改革をより一層推し進めていくことが求められています。

また、本市においても、スマート自治体への早急な転換を目指すとともに、公共サービスをこれまでのようにフルセットで行政が行うのではなく、多様な主体により実践する仕組みの構築に取り組む必要があります。

本市が将来にわたって基礎自治体として住民生活を支え、質・量の両面から真に必要な行政サービスを持続的に提供し続けるためには、行財政運営のあり方を、このような変化やリスクに適応したものに転換し、アップデートしていく必要があります。

行財政改革の必要性について

本市を取り巻く社会情勢

❖ 未曾有の人口減少・超少子高齢化社会の到来

- 自治会機能の維持や地域経済などに深刻な影響
- 市税を中心とした歳入の減少や社会保障関係費の増加
- 人口減少、経済の縮小に見合う身の丈にあった行政経営

❖ 情報通信技術の発展

- AI・RPAなど、ICT技術を使いこなす自治体への転換
- 自治体DX推進への対応

❖ 厳しい財政見通し

- 扶助費や公債費等の義務的経費の増加
- 公共施設等の維持管理・更新コストの増加

❖ 多様な主体による協働のまちづくりの推進

- 複雑・多岐にわたる行政課題・地域課題に対して、行政だけではなく、地域における多様な主体との連携や民間活力の活用等により、協働のまちづくりを推進

社会情勢の変化と厳しい財政状況への対応として、
公共のあり方を見つめ直し、
効果的・効率的で、持続可能な行財政運営をめざしていく必要

2. 求められる行財政改革の流れ

1) 行財政改革・行政経営改革の位置付け

● 行財政改革・行政経営改革の法的な位置付け

国においては、「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」、いわゆる『行革推進法』があり、その中で、地方公共団体における行政改革を推進する責務についても明記されています。

簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律（抄）

（平成十八年法律第四十七号）

（基本理念）

第二条 簡素で効率的な政府を実現するための行政改革は、国際化及び情報化の進展、人口構造の変化等の経済社会情勢の変化の中で、我が国の国際競争力を強化し、国民が豊かで安心して暮らすことのできる社会を実現するためには、民間の主体性や自律性を高め、その活力が最大限に発揮されるようにすることが不可欠であることにかんがみ、政府及び地方公共団体の事務及び事業の透明性の確保を図り、その必要性の有無及び実施主体の在り方について事務及び事業の内容及び性質に応じた分類、整理等の仕分けを踏まえた検討を行った上で、国民生活の安全に配慮しつつ、政府又は地方公共団体が実施する必要性の減少した事務及び事業を民間にゆだねて民間活動の領域を拡大すること並びに行政機構の整理及び合理化その他の措置を講ずることにより行政に要する経費を抑制して国民負担の上昇を抑えることを旨として、行われなければならない。

（国及び地方公共団体の責務）

第三条 国及び地方公共団体は、次章に定める重点分野について、前条の基本理念にのっとり、簡素で効率的な政府を実現するための行政改革を推進する責務を有する。

また、地方自治の憲法といわれる「地方自治法」においては、「最少の経費で最大の効果」や「組織及び運営の合理化、規模の適正化」、「民主的にして能率的な行政」といった、地方自治そのものと表裏一体の関係で、行財政改革・行政経営改革の意義付けが示されています。

地方自治法（抄）（昭和二十二年法律第六十七号）

第一条 この法律は、地方自治の本旨に基いて、地方公共団体の区分並びに地方公共団体の組織及び運営に関する事項の大綱を定め、併せて国と地方公共団体との間の基本的関係を確立することにより、地方公共団体における民主的にして能率的な行政の確保を図るとともに、地方公共団体の健全な発達を保障することを目的とする。

第二条（①～⑬及び⑯・⑰ 略）

⑭ 地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。

⑮ 地方公共団体は、常にその組織及び運営の合理化に努めるとともに、他の地方公共団体に協力を求めてその規模の適正化を図らなければならない。

その他、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」、いわゆる『財政健全化法』などの行財政改革・行政経営改革に関連する法令もあります。

2) 行財政改革・行政経営改革において求められる流れ

行財政改革・行政経営改革において求められる全体の流れ・手順は、次の①～⑤のローリングにより進めていくことが考えられます。

求められる行財政改革の流れ・イメージについて



① 総合計画を踏まえた行財政改革・行政経営改革の方針・位置付けの明確化

市の最上位計画である総合計画において示される今後のまちづくりの課題、特に行財政運営上の課題への対応を前提に、総合計画を補完する形で、行財政改革・行政経営改革が目指すべき姿や理念の位置付けを明確化します。

② 現状分析

総合計画における行財政改革・行政経営改革の方針・位置付けを踏まえて、具体的な改革の実施に当たり、まず行うべき作業が、財務面及び業務面の「現状分析」です。

i. 財務分析

財務分析については、財政健全化法による指標や地方公会計による財務分析、住民一人当たりのコストによる類似団体比較など、様々な指標の組み合わせにより他自治体との比較を行うことが考えられます。

こうした財務分析により、財務状況を「見える化」して明らかにするとともに、目的別や性質別による分析を加えることで、どのような部分にコストがかかっているかを把握することができます。

ii. 業務の棚卸し（業務量調査）

どのような事務事業(業務)を行っているのか、その事務事業は誰がどのくらいの時間やコストをかけて行っているのかを一つ一つ洗い出していく作業を通じて、市が行っている業務量の軽重、その業務が義務的なのか裁量的なのか、あるいはその財源は特定財源なのか一般

財源なのか等を正確に把握していくことが重要です。

こうした業務の棚卸し（業務量調査）を通じて、その業務は正規職員が行うのか臨時職員（会計年度任用職員）が行うのか、また、アウトソーシングなどの民間活力やAI・RPAの導入の可否、残業時間の偏在など、業務の仕分けや実施主体、効率的な業務の遂行の観点から、事務事業の見直しの際に必要な判断材料を整理していくことができます。

③ 事務事業の見直し

現状分析を行った結果を踏まえて、課題を明らかにし、具体的な事務事業の見直しを行っていきます。

この際に、無駄なもの、役割を終えたもの、優先度が低いといった事業は廃止したり、類似や重複する事業の統合や、実施主体の変更（行政から民間または地域へ）なども検討します。

一度に見直しを実施できない場合には、課題解決の優先順位を見極めて、特定の課題をターゲットに、順次、取り組んでいくことも考えられます。

④ 具体的な改善

次に、具体的な既存制度の見直しや民間活力の導入等を検討します。

たとえば、補助金等の見直しや使用料・手数料等の見直し、業務の改善であればRPAの活用等やデジタル化の推進による業務の効率化等を検討します。また、民間へのアウトソーシングや公共施設へのPPP/PFIの活用や指定管理者制度の拡大なども検討します。

民間へのアウトソーシングに当たっては、業務の棚卸しを踏まえて、正規職員や会計年度任用職員、さらには民間事業者との役割分担を明確にした上で、導入を検討する必要があります。

また、公共施設マネジメントについては、行財政改革・行政経営改革の全体の流れの中で検討し、どの事業あるいはどの公共施設の運営を民間が担うことが適切かをよく検討する必要があります。

⑤ 適切なモニタリング評価

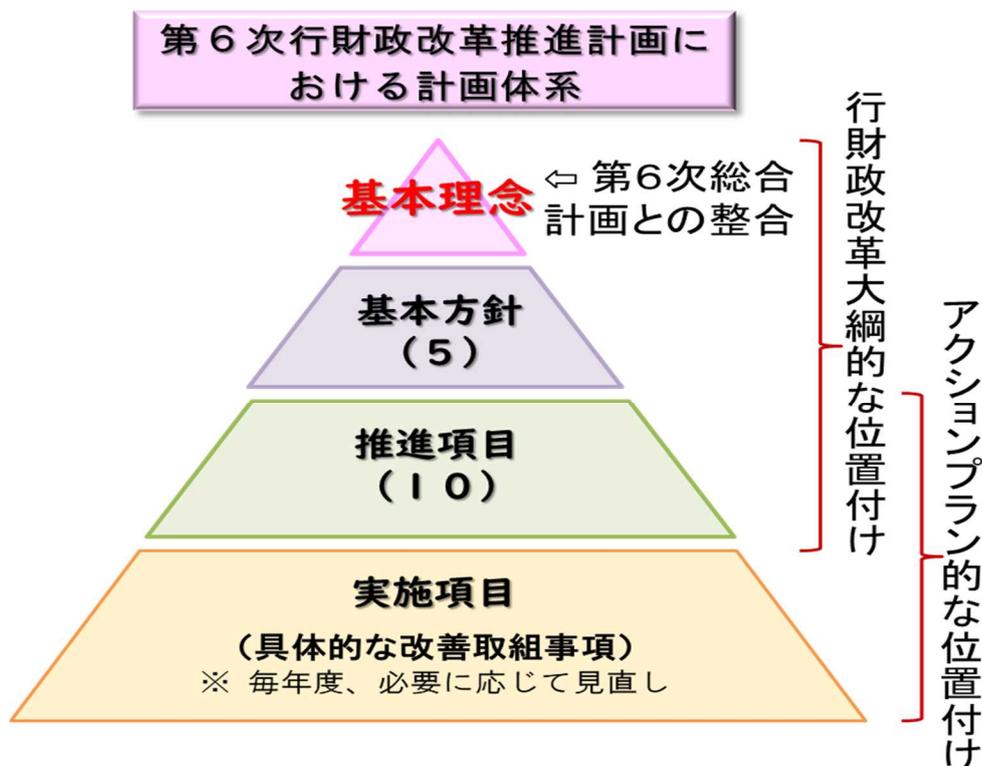
行財政改革・行政経営改革は、一度行ったら終わりではありません。常に、定期的に事務事業を評価・モニタリングしていくことが重要です。

- ◆ 今後、本市が取り組むべき行財政改革・行政経営改革についても、上記の「改革において求められる流れ」を踏まえて、次頁以降で示す「新たな行財政改革の基本的な考え方」に沿って、取り組んでいきます。

3. 新たな行財政改革の基本的な考え方

1) 位置付け・体系的な整理

令和5年度から取り組む行財政改革・行政経営改革について、次のように体系を整理します。
 なお、SDGsの17の目標についても配慮しながら、計画を推進します。



2) 計画期間

行財政運営の改善により、令和5年度から新たにスタートする第6次総合計画-前期基本計画の進捗を円滑にするとともに、同様に令和5年度を始期とする相互に関連性の深い他の諸計画との整合を図るため、令和5年度から令和9年度までの5年間を計画期間とします。

	R5	R6	R7	R8	R9
第6次総合計画	前期基本計画				
行財政改革推進計画	第6次行財政改革推進計画				
財政健全化計画	※ 財政健全化計画は更新せず、財政健全化に関する方針を第6次行財政改革推進計画に取り込む				
定員管理計画	定員管理計画				
公共施設等総合管理計画	公共施設等再配置プラン (R5~R14)				
ICT推進計画	ICT推進計画・改定版 (R5~R7)				
働き方改革	職員の仕事と生活の両立応援プラン (R3~R7)				

3) 基本理念

今後の人口減少による市税収入の減少や行政サービスに対するニーズの多様化、社会保障関連経費の増加などにより、本市の財政運営は厳しい状況が続きます。

こうした財政状況の中、持続的に質の高い行政サービスを提供していくため、行財政基盤を強化するとともに、デジタル化による業務の効率化や効果的な執行体制の構築、公共施設の縮充・最適化などの取組が求められています。

こうしたことを踏まえて、第6次行財政改革推進計画における【基本理念】を、『持続的な行財政運営の実現』と定め、将来にわたって持続可能な行政サービスを提供するため、健全で安定した行財政基盤の構築に努めます。

【基本理念】持続的な行財政運営の実現

- 限られた経営資源で持続的に質の高い行政サービスを提供するため、事務事業の見直しや様々な主体との連携を図り、効果的かつ効率的な行財政運営を推進します
- 市民に信頼され、健全で安定した財政運営を図るため、財務マネジメントを強化します

4) 5つの基本方針

『【基本理念】持続的な行財政運営の実現』を図るために、**行財政改革の5つの基本方針**を、次のとおり定めます。

☆ 行財政改革の基本方針1；行政サービスの最適化

◇ 限られた経営資源で持続的に質の高い行政サービスを提供していくため、継続的な業務改善・事務事業の総点検等により、「業務のプロセス」のみならず「事業そのもの」を見直し、行政サービスの質・量の適正化を図ることにより、効果的かつ効率的な行政運営を推進します。

☆ 行財政改革の基本方針2；公共私連携・協働

◇ 行政と市民、地域コミュニティ、民間事業者などといった多様な主体との連携・協働を促進することで、地域の課題にきめ細やかに対応するとともに、効率的で質の高い公共サービスの実現を促進します。

☆ 行財政改革の基本方針3；スマート市役所への転換

◇ 行財政改革の推進と関連して、デジタル技術やデータを活用し、業務の効率化や行政サービスの改善を進めながら、住民の利便性向上を目指す自治体DXの取組を更に推進します。

☆ 行財政改革の基本方針4；公共施設の縮充・最適化

◇ 公共施設の安全・安心の確保と利便性の向上を図り、市民に持続可能な施設サービスを提供できるよう、様々な機能を融合させ、施設の規模は縮めても機能は充実させる「縮充」の考えの下で、公共施設の最適化（総量・配置、有効活用、効率的な運営、施設の保全管理）に向けた取組を進めます。

☆ 行財政改革の基本方針5；健全な財政運営

◇ 市民に信頼され、健全で安定した財政運営を図るため、『入るを量って、出るを制す』という財政運営の原則に則り、財政をスリム化・重点化することを基本として、税金や税金外自主財源の確保、事務事業の見直しと連動した歳出の節減合理化、市債の計画的な管理、財政調整基金・特定目的基金の確保や適正管理などにより、自律した財政基盤の構築及び財務マネジメントの強化を図ります。

4. 行財政改革の推進方策

1) 改革の推進項目

行財政改革の5つの基本方針に基づき、それぞれ合計で10の改革の推進項目を定め、改革に取り組みます。

☆ 行財政改革の基本方針Ⅰ；行政サービスの最適化

① 業務の棚卸し・業務改善

業務の棚卸し・業務分析を通じた「業務の見える化」は、自治体DX推進による業務改善・効率化の取組とも関連して、業務フローの再整理や見直しにも資するものであり、BPRの手法も取り入れた業務改革やICT等の活用、組織体制の変革、民間活力の積極的な活用等に繋がっていきます。

また、全庁的に行財政改革の意識を共有しながら取り組んでいく環境づくりを工夫します。

〔想定される改善取組事項〕

- 業務の分析・業務改善(業務量調査)
- 職員提案制度の運用改善
- 内部統制制度の導入検討
- BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)による業務改革
- 等

② 事務事業の見直し

業務の棚卸しや業務分析などを通じて明らかになった改善課題などを踏まえて、市が実施する事務事業全般について、ゼロベースで、歳入・歳出の両面から総点検をします。

その際、時代に即した市民ニーズを的確に把握した上で、真に必要な行政サービスを最適な質・量・提供主体・手段で実施するために、事業の目的や必要性・費用対効果・実施主体・受益者・同程度の自治体の実施状況などの様々な角度から見直すとともに、スクラップ&ビルドの徹底による歳出の見直し、事業の選択と集中、行政事務の簡素化・効率化・合理化・廃止や縮小・休止・先送り・外部委託・整理統合・事務事業の広域処理などの手法により、最適な行政サービスの提供を推進することを目指します。

〔想定される改善取組事項〕

- 事務事業の点検・見直し
- 窓口業務改革
- 学校給食の公会計導入
- 広域連携による事務の効率化
- 等

③ 組織・マネジメントの見直し

必要な行政サービスを将来にわたり安定的に提供できる体制を確保し、組織全体の活力を維持するために、事務事業を効果的かつ効率的に遂行するための組織や効率的な業務の執行体制の構築に取り組みます。

〔想定される改善取組事項〕(※関連計画等)

- 計画的な定員管理の推進(※定員管理計画)
- 専門的な外部人材の活用
- 効果的かつ効率的な業務執行を目指した任用形態のあり方検討
- 課題解決型組織の構築
- 職員の人材育成や人事評価制度の運用改善(※人材育成基本方針)
- 働き方改革の推進
- 等

☆ 行財政改革の基本方針 2 ; 公共私連携・協働

④ 公民連携の推進

民間のノウハウを活用し、市民の満足度や利便性を高めるとともに、効果的かつ効率的に公共サービスを提供できるよう、様々な手法による公民連携の導入を推進します。

また、市の事務事業の執行方法を点検し、公共的サービスを市が直営で行うよりも、民間事業者や市民活動団体等に委ねた方がサービス水準の向上や経費節減を図ることができる業務については、業務のアウトソーシングや包括管理委託など、多様な手法による民間活力の活用を積極的に推進します。

〔想定される改善取組事項〕（※関連計画等）

- アウトソーシング（民間委託）の拡大（※アウトソーシング推進方針）
- 包括的な施設管理業務委託の導入検討 ▪ 民間提案制度の導入
- 指定管理者制度の運用改善（モニタリングの強化）及び対象拡充（※指定管理者制度運用指針）
- PPP／PFI手法導入優先的検討規程の策定及びPPP／PFIの活用検討 等

⑤ 市民・地域との協働の推進

地域における複雑・多岐にわたる課題を解決するために、地域における多様な主体が協働して取り組む地域づくりなど、自立した地域コミュニティの形成への支援を行います。

〔想定される改善取組事項〕

- 地域づくりの支援 ▪ 市民協働事業の推進 ▪ アドプト制度的な取組の運用促進 等

☆ 行財政改革の基本方針 3 ; スマート市役所への転換

⑥ ICTの活用・DXの推進

市民の利便性の向上や行政事務の効率化を図るため、行政手続きのオンライン化を推進するとともに、AIやRPAなどのICT技術の活用や情報システムの標準化などを進めます。

〔想定される改善取組事項〕（※関連計画：ICT推進計画）

- 行政手続きのオンライン化の推進 ▪ AI・RPA導入業務の拡充
- 情報システムの標準化・共通化 ▪ 公開型GIS（地図情報システム）の拡充
- 電子契約の導入 ▪ 公共施設でのキャッシュレス化の整備 等

☆ 行財政改革の基本方針 4 ; 公共施設の縮充・最適化

⑦ 公共施設マネジメントの推進

人口減少等に伴う厳しい財政状況や公共施設の利用需要等の変化に対応するため、令和5年度を始期とする公共施設再配置プランの進捗にあわせて、行財政改革の観点も踏まえ、多機能化・複合化による機能集約や統廃合など、公共施設等の縮充・最適化に向けた取組を進めます。

また、今後も厳しい財政状況が見込まれる中で、公共施設等のトータルコストの縮減の観点から、民間活力を活用し、効率性・経済性を考慮した施設の整備手法や管理運営方法の導入に向けた検討を進めるとともに、引き続き、施設利用に係る受益者負担の適正化を図ります。

〔想定される改善取組事項〕（※関連計画：公共施設等総合管理計画、公共施設再配置プラン）

- 公共施設再配置プランの推進・進捗管理（公共施設の適正な管理運営、施設機能の再編）
- 包括的な施設管理業務委託の導入検討（再掲） ▪小中学校水泳授業の民間施設活用の試行
- 市営自転車等駐車場の運営の見直し ▪市民文化会館の運営の見直し
- 公共施設等敷地の有償借地の縮減・借地料の見直し
- 公共施設に係る受益者負担の適正化（※公共施設の受益者負担に関する基本方針等） 等

☆ 行財政改革の基本方針5；健全な財政運営

⑧ 歳入改革（歳入の確保）

自主財源の基幹となる市税等収入の確保に向けて、徴収体制の整備を進め、徴収率の向上を図るほか、地域産業の振興や企業立地等の促進、働き盛りの子育て世代を始めとする生産年齢人口の維持により、税源の涵養に努めます。

使用料・手数料については、行政の役割と利用者の負担のあり方や利用する/しない市民との負担の公平性などを踏まえて、受益者負担の適正化を図ります。

ふるさと納税・企業版ふるさと納税や有料広告・ネーミングライツの拡充、不用公有財産の処分・公共施設の貸付収入など、積極的に税外収入の確保を図るほか、新たな独自財源の確保に向けた研究を進めます。

〔想定される改善取組事項〕（※関連計画等）

- 市税等徴収率の向上 ▪新たな独自財源の確保に向けた研究
- ふるさと納税・企業版ふるさと納税の推進、クラウドファンディングの活用
- 下水道使用料の適正化（下水道経営の健全化）（※下水道経営戦略）
- 受益者負担の適正化・見直し ▪有料広告・ネーミングライツの拡充
- 自動販売機設置場所の貸付拡大 ▪観光施設維持管理協力金制度の拡充
- 不用公有財産の処分促進
- 国・県補助金等の特定財源や有利な財政措置のさらなる活用 等

⑨ 歳出改革（歳出の節減合理化）

行政サービスの質を低下させずに経費の節減を図ることを基本に、従来の考えにとらわれず、市単独事業や補助金の見直しを含むすべての事務事業の有効性・効率性・必要性及び仕事の進め方などをゼロベースで点検し、あらゆる手法を活用して事務事業の合理化・効率化・集約化を図ります。

〔想定される改善取組事項〕

- 市単独事業等を中心とした事務事業の見直し ▪補助金・負担金等の見直し
- 事業公社・土地開発公社の健全化の推進 ▪特別会計への法定外一般会計繰出金の縮減 等

⑩ 財政運営規律の確保

財政の健全化のためには、財源不足を解消して収支を均衡させるとともに、社会経済情勢の変化や市民ニーズの変化などに柔軟に対応できる財政構造を確保することが必要です。

今後予定される伊勢原駅北口市街地再開発事業や公共施設等の老朽化対策等の普通建設事業を推進するに当たり、財政上、市債の借入による一般財源不足の解消や財政負担の平準化が不可欠となりますが、これにより市債残高は増加するため、市債発行の上限額を定めて公債費を適正に管理することにより、健全化判断比率の上昇に一定の歯止めをかけ、財政運営規律を確保します。

また、公共施設等の更新・再編整備や伊勢原駅北口市街地再開発事業の推進に将来必要となる公債費の元利償還金も含めた一般財源による負担の平準化を図り、円滑な事業促進に資する財源を確保するため、公共施設等総合管理基金や市街地再開発基金により、計画的に基金への積立て及び活用を図ります。

〔想定される改善取組事項〕

- 財政の健全化の推進
- 大規模建設事業等のマネジメントによる公債費の適正管理（市債新規発行枠の上限設定）
- 特定目的基金への計画的な積立て及び活用による財源確保・財政負担の平準化
- 財政調整基金残高の確保 等

2) アクションプランの作成

1) で示す10の改革の推進項目に沿って、具体的な改善取組事項を実施項目として整理し、別途、アクションプランとしてまとめた上で、計画的に改革に取り組みます。

アクションプランの作成に当たっては、「公共施設再配置プラン」や「ICT推進計画」など個別計画により進行管理できるものとの整合を図りながら、一体的に改革に取り組みます。

実施項目の評価に当たっては、成果を評価できる指標（質・量）を適切に設定した上で、毎年度、評価を行い、改善取組の推進を図ります。

また、アクションプランの内容は、毎年度、改革の進捗状況や新たに生じる行政課題に応じて、その内容を精査し、必要に応じて修正を加えながら、深化をさせていきます。

3) 推進体制と進行管理

① 行財政改革推進本部

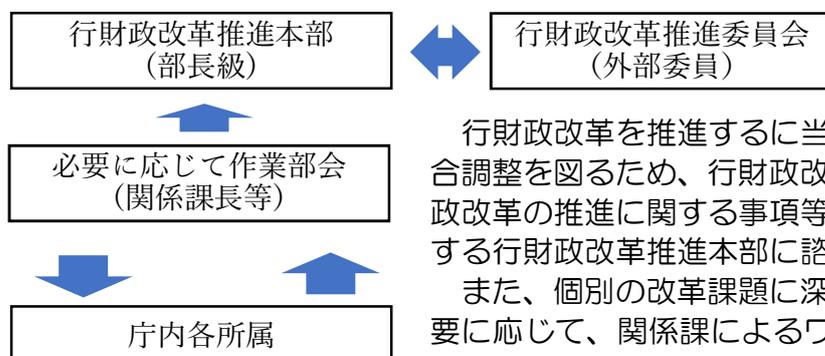
本計画の進行管理は、市長を本部長とする伊勢原市行財政改革推進本部が行います。持続可能な行財政運営を実現するべく計画の進行管理を行うとともに、取組の見直しや更なる取組の追加に係る協議・決定を行います。

また、必要に応じて、本部の下に関係課により構成する作業部会を設け、行財政改革に係る個別テーマの作業に取り組みます。

② 行財政改革推進委員会

専門的知見を踏まえ、より効果的に行財政運営の改善を推進するため、外部の有識者等で組織する伊勢原市行財政改革推進委員会に計画の進捗状況についての点検を受け、意見をいただきます。

【推進体制図】



行財政改革を推進するに当たり、その円滑な進行と総合調整を図るため、行財政改革推進計画の実施及び行財政改革の推進に関する事項等について、市長を本部長とする行財政改革推進本部に諮り、全庁的に協議します。また、個別の改革課題に深掘りして対応するため、必要に応じて、関係課によるワーキングチーム(作業部会)を設置します。

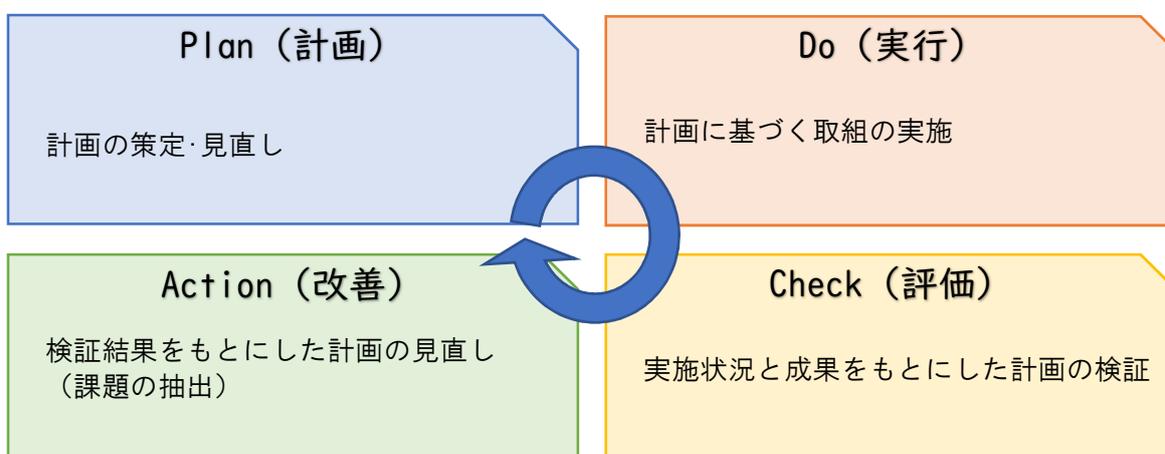
③ 計画の進行管理

計画の進行管理に当たっては、年度ごとに、PDCAサイクル(Plan(戦略・計画)-Do(実行・運営)-Check(点検・評価)-Action(改善・見直し))により、実施内容の評価・検証、進捗管理及び見直し等を行っていきます。

PDCAサイクルの進行管理については、行財政改革推進本部(部長級)において進捗状況等について内部点検・評価を実施し、行財政改革推進委員会(外部)により客観的な立場から点検・評価・検証を行うことにより、取組の進捗状況等を把握し、改善につなげていきます。

また、計画の進捗状況等については、市の広報紙やホームページを通して広く市民に公表します。

さらに、社会経済情勢の変化等を敏感に捉え、実施項目の見直しや追加、あるいは「行財政改革・行政経営改革」の枠組みそのものの不断の見直しを行います。



伊勢原市 第6次行財政改革推進計画
令和5(2023)年3月 策定
伊勢原市企画部経営企画課

〒259-1188 伊勢原市田中348番地
電話：0463(94)4711