

# 第4次静岡市行財政改革推進大綱

---

令和5年3月

## 【第1章】 第4次行財政改革推進大綱策定の背景

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 1 本市におけるこれまでの行財政改革の取組と成果     | ……4 |
| 2 第3次行財政改革推進大綱・実施計画の成果       | ……5 |
| 3 これまでの行財政改革の取組の総括           | ……6 |
| 4 本市の現状と課題認識                 | ……7 |
| (1)人口の推移・人口減少がもたらす影響         |     |
| (2)財政状況                      |     |
| (3)新型コロナウイルス感染症を契機として加速された変化 |     |

## 【第2章】 本市の目指す行財政改革

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 1 第4次行財政改革推進大綱策定に向けた考え方 | ……12 |
| 2 目指す行財政運営の姿            | ……13 |
| 3 目指す姿の実現に向けた改革の方針      | ……14 |
| 4 推進体制等                 | ……16 |
| 5 参考資料                  | ……17 |
| 6 用語解説                  | ……18 |

# 【第1章】第4次行財政改革推進大綱策定の背景

# 1 本市におけるこれまでの行財政改革の取組と成果

## その時々々の社会情勢に応じた最適な行財政運営を目指し改革を推進してきた

本市では、新市発足後の平成16年2月に「第1次行財政改革推進大綱・同実施計画」を策定して以降、時代の潮流や社会情勢を踏まえ、積極的に行財政改革を推進してきた。

### 平成17年度～21年度 第1次行財政改革推進大綱・同実施計画

- 基本理念  
－ 分権型行政の展開 －

- 基本方針

- 1 分権型行政に対応した法体系の確立
- 2 効率的で生産性の高い行政の展開
- 3 市民に開かれた行政の展開
- 4 市民が主役のまちづくり

効果額 収入増額:約57.9億円 節減額:約334億円 合計:約392億円

- ・自主財源の確保 約57.9億円(使用料・手数料の見直し など)
- ・人件費等の見直し 約93.3億円(定員管理による人員削減、給与制度の見直し)
- ・公共コスト縮減 約163.5億円(工事コスト縮減、長寿命化対策 など)
- ・事務事業の見直し 約31.0億円(老人バス乗車券廃止、公立保育園民営化など)

### 平成22年度～26年度 第2次行財政改革推進大綱・同実施計画

- 基本理念  
－ 行政と民間との役割分担・協働による行政経営 －

- 基本方針

- 1 役割分担による公共サービスの提供
- 2 経営資源の有効活用
- 3 多様性と創造性にあふれた市民本位のまちづくり

効果額 収入増額:約44億円 節減額:約415億円 合計:約459億円

- ・自主財源の確保 約22億円(未利用地の売却)
- ・人件費等の見直し 約91億円(定員管理による人員削減、給与制度の見直し)
- ・事務事業の見直し等 約75.3億円(施設の廃止、駿河区役所アクセスバスの廃止)
- ・地方公営企業の経営改善 約59.9億円(補償金免除繰上償還制度の活用)

### 平成27年度～令和4年度 第3次行財政改革推進大綱・同実施計画

- 基本理念  
豊かな地域社会を実現するための最適な行財政運営

- 基本方針

- 1 市民協働・官民連携の推進
- 2 質の高い行財政運営の推進
- 3 持続可能な財政運営の確立

効果額(R3まで):収入増額:約204億円 節減額:約130億円  
将来負担の軽減:約123億円 合計:約457億円

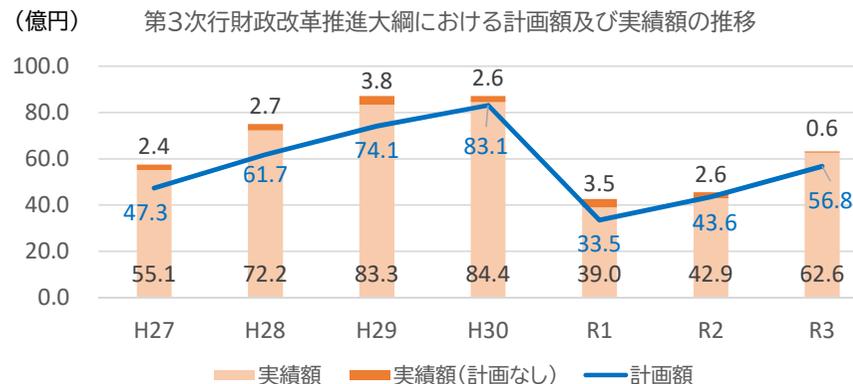
- ・自主財源の確保 約107.1億円(市税等収納率の向上、課税客体の的確な把握)
- ・予算の定期点検 約91.2億円(経常枠配分見直し など)
- ・事務事業の見直し 約17.3億円(事業の見直しによるコスト削減 など)
- ・道路橋りょうの適切な維持管理 約80.5億円

### 令和5年度～令和12年度 第4次行財政改革推進大綱・同実施計画

## 2 第3次行財政改革推進大綱・実施計画の成果

### 新型コロナウイルス感染症の影響をうけつつも着実に改革を推進できた

- 第3次行財政改革推進大綱の成果について、効果額としての実績は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた令和2年度以外は計画額を達成できた。また、当初計画額を定めていなかった取組の成果も含めれば、いずれの年度においても計画額を上回っており、着実に推進することができた。
- 実施計画に登載している各取組の達成状況は、いずれの基本方針においてもおおむね90%を超えており、着実に取組を進めることができた。



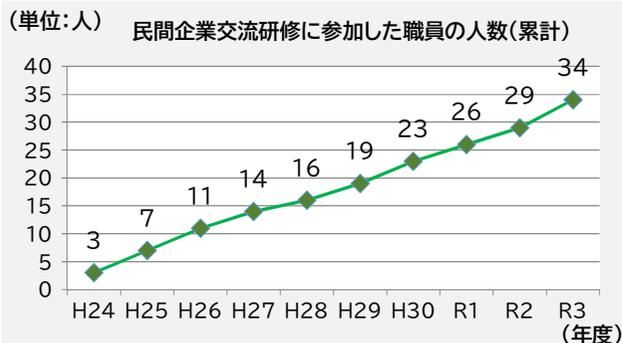
#### 基本方針Ⅰ 市民協働・官民連携の推進

##### 【行革実施計画の達成状況 (計画通り、計画より進んでいる割合)】

| 年度 | H27   | H28   | H29   | H30   | R1  | R2    | R3    |
|----|-------|-------|-------|-------|-----|-------|-------|
| 割合 | 92.9% | 90.3% | 90.0% | 92.8% | 97% | 95.6% | 94.4% |

##### 【主な指標の達成状況】

- 市民活動センター利用登録団体数  
912団体(H27) ⇒ 1143団体(R3)
- 市民活動団体との協働事業数  
255事業(H29) ⇒ 264事業(R1)
- 企業、大学等との連携協定締結数  
24企業・団体(明治安田生命など)



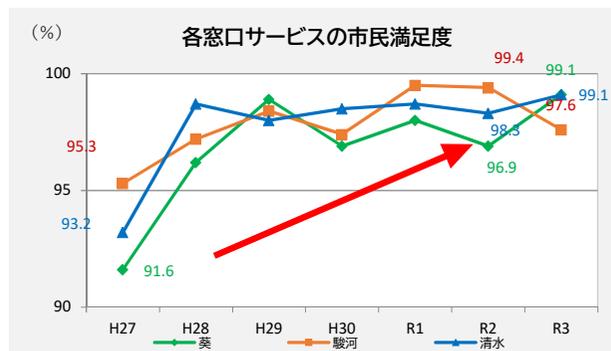
#### 基本方針Ⅱ 質の高い行政運営の推進

##### 【行革実施計画の達成状況 (計画通り、計画より進んでいる割合)】

| 年度 | H27   | H28   | H29   | H30   | R1    | R2    | R3   |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 割合 | 94.4% | 94.5% | 91.9% | 89.5% | 93.1% | 96.9% | 100% |

##### 【主な指標の達成状況】

- 最適な規模の正職員数  
6,245人(H27) ⇒ 5,999人(R3)
- おもてなし職員コンシェルジュ<sup>※1</sup>の育成  
92人(H30~R3)
- 職員一人当たりの時間外勤務時間  
179.5時間(H27) ⇒ 161時間(R1)



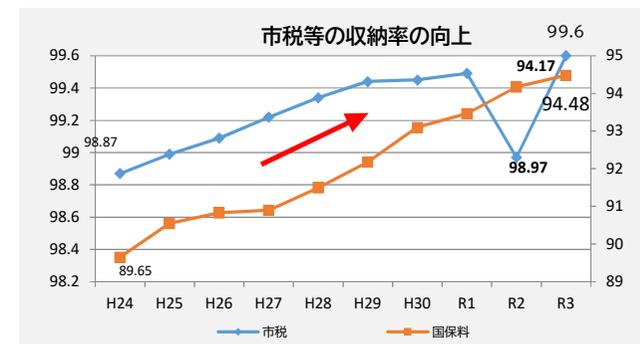
#### 基本方針Ⅲ 持続可能な財政運営の確立

##### 【行革実施計画の達成状況 (計画通り、計画より進んでいる割合)】

| 年度 | H27   | H28   | H29   | H30   | R1    | R2    | R3    |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 割合 | 92.1% | 89.7% | 85.4% | 88.5% | 94.3% | 97.2% | 93.2% |

##### 【主な指標の達成状況】

- 市債残高(臨時財政対策債<sup>※2</sup>を除く)  
2,713億円(H27) ⇒ 2,469億円(R3)
- 実質公債費比率<sup>※3</sup>  
8.5%(H27) ⇒ 6.2%(R3)
- 公共建築物の延べ床面積  
2,288千㎡(H27) ⇒ 2,252千㎡(R3)



※コロナの影響を受けた指標についてはR1実績で記載

### 3 これまでの行財政改革の取組の総括

#### 事業の見直しやコスト削減に取り組むとともに、市民協働・公民連携により新たな価値を創出してきた

○ これまでの行財政改革では「量」に着目した取組と併せて市民協働、公民連携を推進することで、特徴的な取組を創り出すことができた。

#### 両河内地区 自主運行バス※4の運行開始

赤字路線であった自主運行バス両河内線について、地域との協議により地元NPO※5による運行が実現した。



▲ 自主運行バス

#### PPP※6・PFI※7の導入

施設の老朽化に伴い、北部学校給食センターをPFI方式により建替し、平成30年4月から運営を開始した。



▲ 北部学校給食センター

#### 公的不動産の有効活用

駿府城公園の有効活用として、舟に乗りお堀を周遊する「葵舟」を令和3年度から運行開始した。



▲ 葵舟

#### 高齢者の就労促進について

高齢者の就労促進に向けたプラットフォームとして「NEXTワークしずおか」を令和元年に開設した。



▲ NEXTワークしずおか

#### 登呂エリアをモデルとした 歴史文化資源の活用

誘客の促進や非日常的な時間・体験の提供として登呂遺跡での泥んこパークや芹沢銈介美術館の夜間開館を実施した。



◀ 泥んこパーク

▶ 夜間開館

#### 「量」に着目した行財政改革は一定の成果を出した

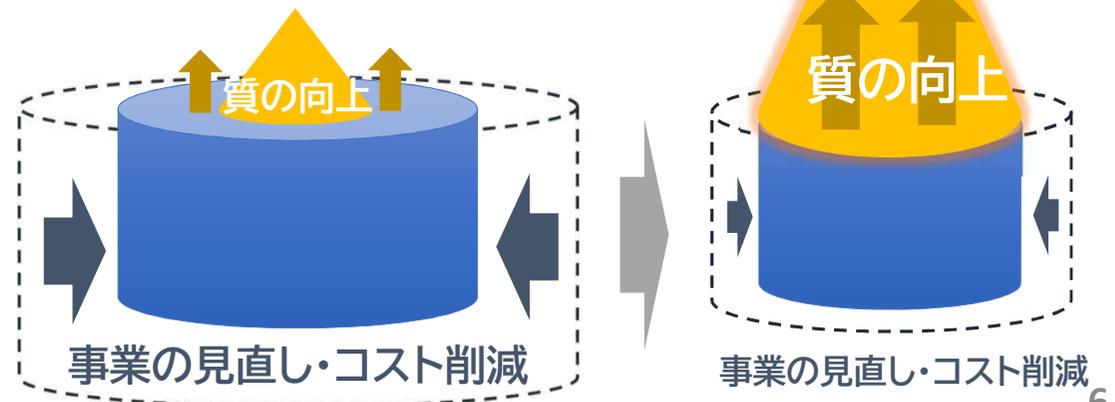
- 事業の見直しやコスト削減、職員の削減、市税等の債権管理など、「量」に着目した取組を進め、より多くの成果(効果額)が得られ、生み出された効果額は、財政規律を守りながら、子ども医療費の助成拡大等の新規拡充事業や既存事業を推進するための財源として活用されてきた。
- しかし、コスト削減にも限界があり、市税等の収納率についても一定の水準に達してきており、今後大きな効果を望むことが難しい状況となっている。

| 行革大綱<br>(年度)    | 収入増額   | 削減額    | 将来負担の<br>軽減 | 効果額<br>合計 |
|-----------------|--------|--------|-------------|-----------|
| 第1次<br>(H17~21) | 約58億円  | 約334億円 | —           | 約392億円    |
| 第2次<br>(H22~26) | 約44億円  | 約415億円 | —           | 約459億円    |
| 第3次<br>(H27~R3) | 約204億円 | 約130億円 | 約123億円      | 約457億円    |

#### 更なる改革の可能性がある「質」に着目した行財政改革を一層進める

- 今後の更なる行財政改革の推進に向けては、従来の「量」に着目した取組を継続しつつ、例えばITの活用によりニーズにあったサービスを提供するといった生産性の向上やより高い付加価値を創出するといった「質」に着目した取組をより一層進めていく必要がある。

(今後の行財政改革のイメージ)

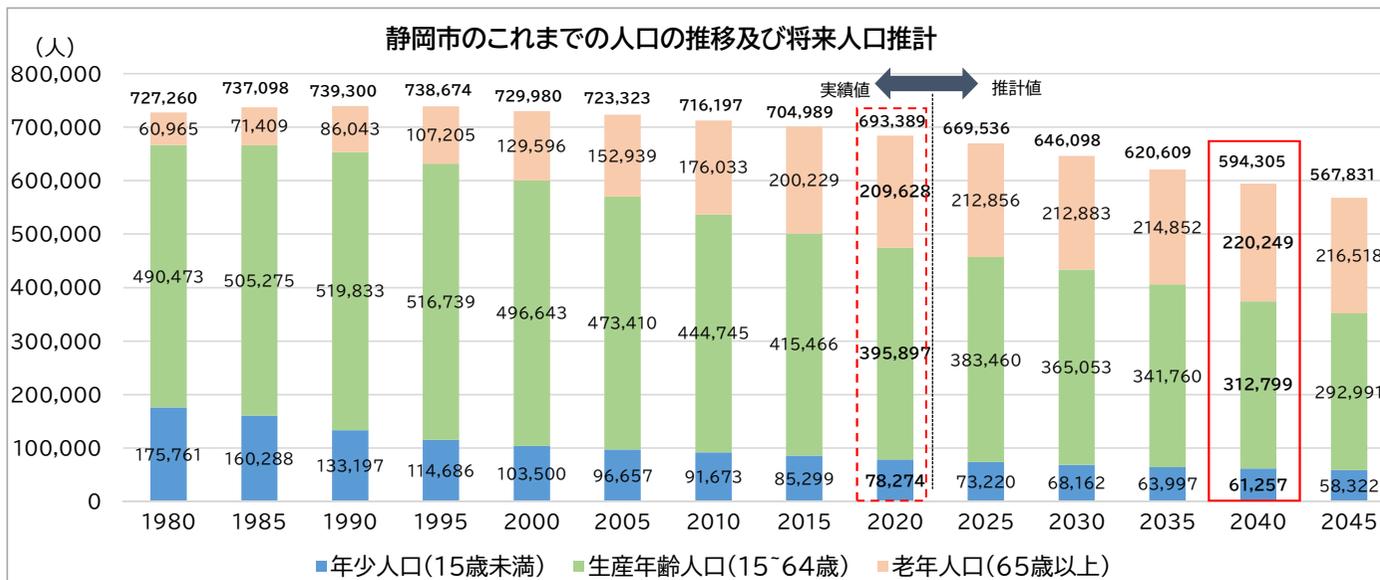


## 4 本市の現状と課題認識 (1)本市の人口の推移と人口減少がもたらす影響

### 本格的な少子高齢化・人口減少社会が到来する

○本市の人口は1990年(平成2年)をピークに人口減少に転じており、2020年(令和2年)の国勢調査によると、69万3389人となっている。

○また、国の推計によると、2040年には2020年と比較し約9万9千人減少すると予測され、特に生産年齢人口については約8万3千人減少することが見込まれている。

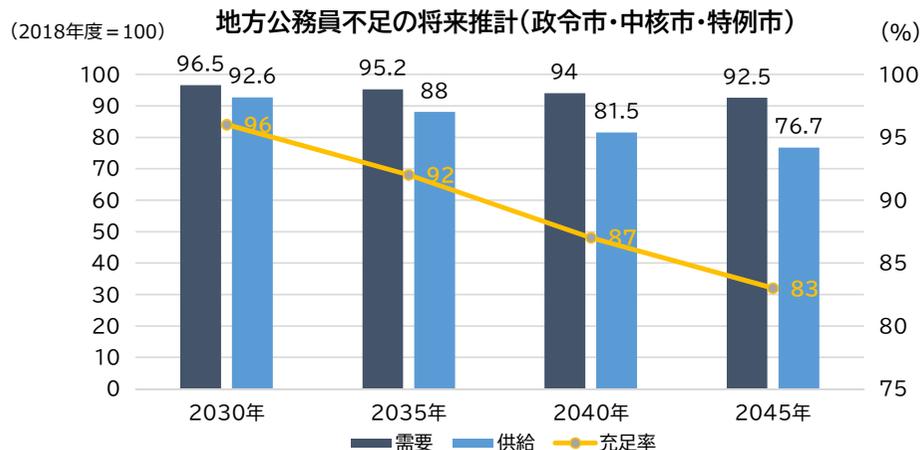


| 区分     | 2020年    | 2040年    | 増減                  |
|--------|----------|----------|---------------------|
| 総人口    | 693,389人 | 594,305人 | 99,084人<br>(△14.3%) |
| 年少人口   | 78,274人  | 61,257人  | 17,017人<br>(△21.7%) |
| 生産年齢人口 | 395,897人 | 312,799人 | 83,098人<br>(△21%)   |
| 老年人口   | 209,628人 | 220,249人 | 10,621人<br>(+5.1%)  |

(資料)総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来人口推計」を基に作成

### 働き手の確保が困難になる

○現在の生産年齢人口(15歳~64歳)に対する地方公務員数の比率を基に、将来の地方公務員の成り手の数を見てみると、今後減少し続け、必要数の確保が難しくなることが想定される。

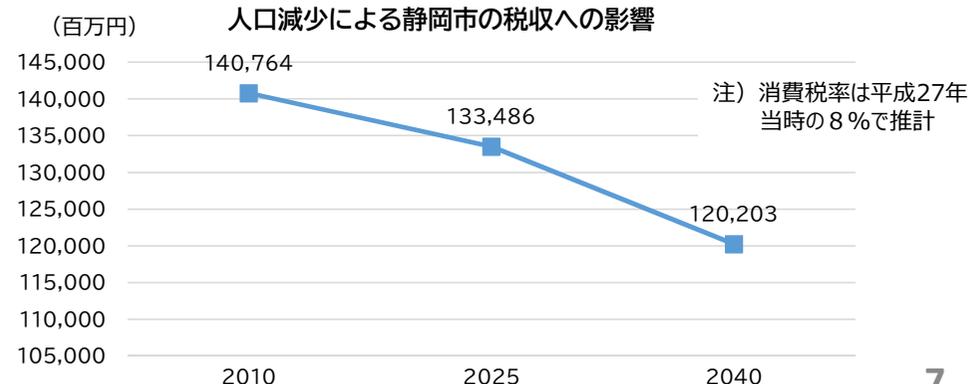


(資料)日本総研「地方公務員は足りているか-地方自治体の人手不足の現状把握と課題-」を基に作成

### 税収の減少につながる

○生産年齢人口の減少により、企業利益や雇用者所得(家計所得)、民間消費支出等が減少した場合、2010年から2040年の30年間で税収が約206億円減少する影響があると見込まれる。

対象:市民税(個人・法人)、固定資産税、地方消費税交付金※8、都市計画税、その他

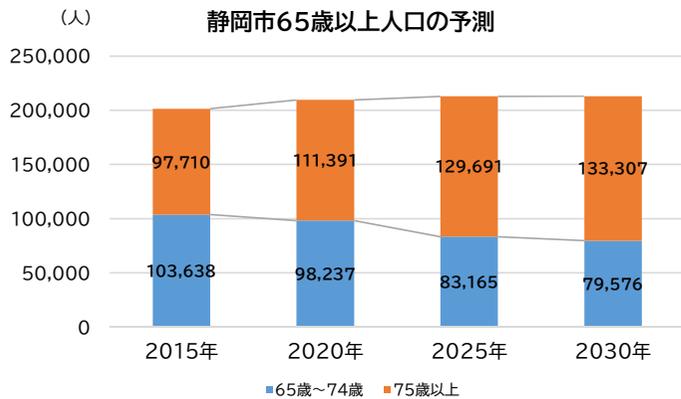


(資料)静岡市「人口減少による経済波及効果等分析等業務結果報告書(平成27年10月)」を基に作成

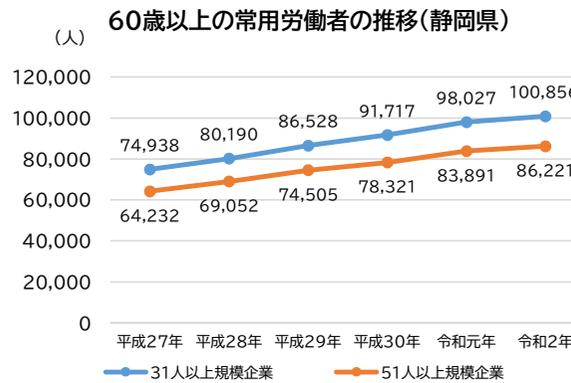
# 4 本市の現状と課題認識 (1)本市の人口推移と人口減少がもたらす影響

## 幅広い世代が地域活動に参画できる環境が求められている

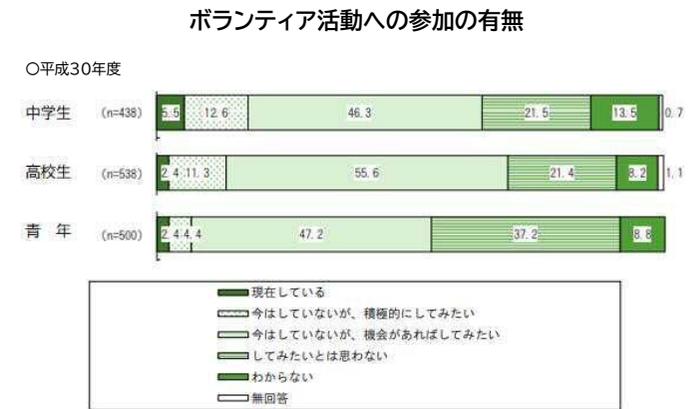
- 現在、地域における自治会活動を支えているのは60代～70代が約83%となっている。働く高齢者も年々増加しているなか、定年引上げ※9による働き方の変化が地域活動へも大きな影響を与えることが想定される。
- 子ども、若者、子育て世代など、幅広い世代が地域活動に参画できる環境整備や参加したくなる活動の充実が求められている。



(資料)静岡市・静岡市自治会連合会「全自治会全連合自治会アンケート結果報告」を基に作成



(資料)静岡労働局「静岡県の令和2年度「高齢者の雇用状況」集計結果」を基に作成

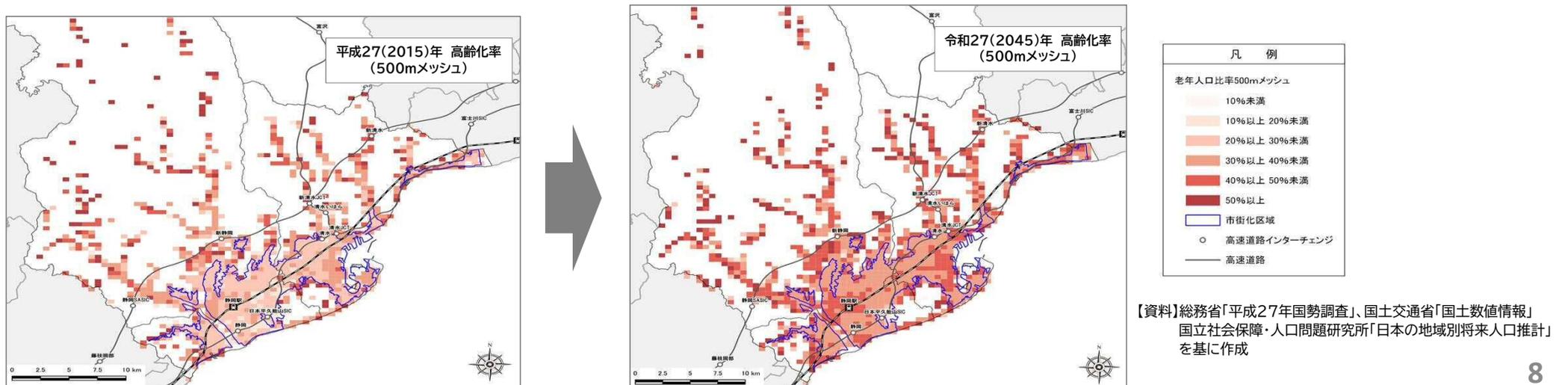


(資料)「静岡市子ども子育て若者プラン」における「静岡市子ども・若者実態調査」集計結果を基に作成

## 市域全体で高齢化が進む

- 2015年と2045年を比較すると、市域全体で高齢化が進むことが想定される。
- 山間部においても高齢化率が上昇することが予測されることから、日々の暮らしや行政サービスをどのように維持していくかという課題がより一層深刻化することが予想される。

年齢三分区人口割合(高齢化率:65歳以上)の推移マップ(2015年→2045年)



# 4 本市の現状と課題認識 (2)本市の財政状況

## これまでの取組により健全性は保たれている

- 国が定める財政の健全性を表す4指標の状況を見ると、令和3年度決算において早期健全化基準を下回っており、健全性を保っている。

財政の健全化判断比率の状況

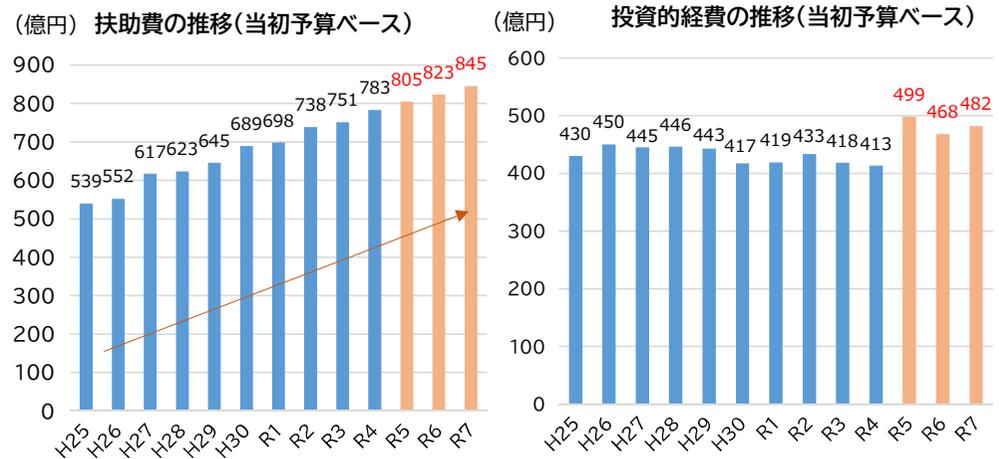
| 指標         | 解説                                | R3年度比率<br>(前年比)   | 早期健全化<br>基準※1 | 財政再生<br>基準※2 |
|------------|-----------------------------------|-------------------|---------------|--------------|
| ① 実質赤字比率   | 1年間の収入に対する一般会計等の赤字の割合             | H19以降赤字なし         | 11.25%        | 20.0%        |
| ② 連結実施赤字比率 | 1年間の収入に対する市全体の赤字の割合               | H19以降赤字なし         | 16.25%        | 30.0%        |
| ③ 実質公債費比率  | 1年間の収入に対する1年間に支払った公債費(借金の返済)などの割合 | 6.2%<br>(△0.3%)   | 25.0%         | 35.0%        |
| ④ 将来負担比率   | 1年間の収入に対する今後支払わなければならない公債費などの割合   | 37.1%<br>(△11.7%) | 400.0%        | —            |

※1 早期健全化基準:健全化基準比率のうち、いずれかひとつでも早期健全化基準以上の場合は、財政健全化団体【自主的に健全化を図る予防的段階】となり、「財政健全化計画」を策定し、改善に取り組むことになります。  
 ※2 財政再生基準:①~③の健全化比率のうち、いずれかひとつでも財政再生基準以上の場合は、財政再生団体【国等の関与による財政再生段階】となり、「財政再生計画」を策定し、国の関与の下、厳しい歳出削減などに取り組むこととなります。

(資料) 静岡市「令和3年度決算の概要」を基に作成

## 扶助費及び投資的経費が増加する見込み

- 社会保障分野におけるサービス向上等により、扶助費はH25からR4の10年間で約244億円増加しており、今後も同様のペースで増加することが見込まれている。
- また、令和5年度以降は総合計画に掲げる5大重点政策の動きが本格化し、投資的経費が増加することが見込まれている。



(資料) 静岡市「令和4年度当初予算公表時における財政の中期見通し」を基に作成

## 今後、年約70億円前後の財源不足が見込まれる

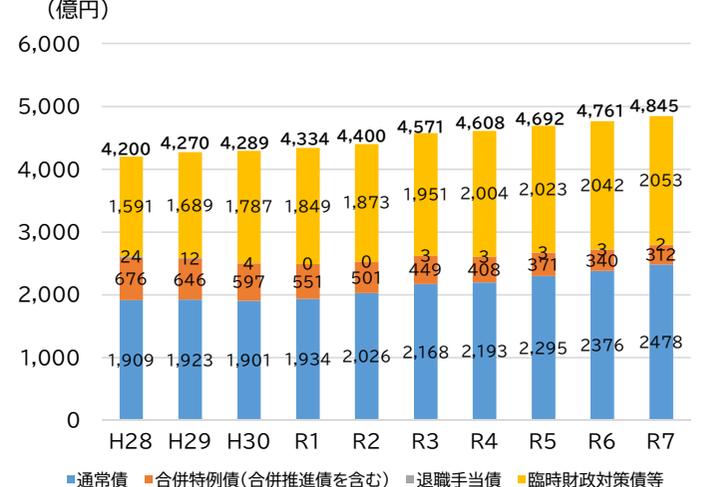
- 令和4年度当初予算をベースに令和7年度までの財政収支を、国の経済見通し等を基にした一定の条件により機械的に試算すると、令和5年度以降は、年約70億円前後の財源が不足する見通しとなっている。
- 市税は増加する見込みとなっているが、扶助費や投資的経費の増加により、引き続き財政運営は厳しい状況にあると見込まれる。
- 年度末市債残高見込額について、通常債と合併特例債※10を合わせた建設事業債の残高は、投資的経費の増加に連動して、令和5年度以降増加する見込みとなっている。
- 経常的に収入される財源は、ほぼ横ばいで推移する一方、経常的に支出される経費は、人件費が減少するものの、扶助費等が増加することから、比率は微増する見込みである。

財政の中期見通し(R4当初予算ベース) (億円)

|          | R4    | R5    | R6    | R7    |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| 歳入予算     | 3,328 | 3,340 | 3,311 | 3,352 |
| 市税       | 1,391 | 1,418 | 1,418 | 1,431 |
| 地方交付税    | 362   | 324   | 322   | 304   |
| 国・県支出金   | 825   | 811   | 796   | 826   |
| 市債       | 244   | 282   | 274   | 275   |
| 歳出予算     | 3,378 | 3,402 | 3,382 | 3,425 |
| 人件費      | 771   | 766   | 763   | 763   |
| 扶助費      | 783   | 805   | 823   | 845   |
| 公債費      | 373   | 376   | 377   | 377   |
| 投資的経費    | 413   | 499   | 468   | 482   |
| 財源不足額    | △50   | △62   | △71   | △73   |
| 基金充当額    | 50    | —     | —     | —     |
| 経常収支比率※3 | 93.7% | 93.8% | 93.9% | 94.1% |

(資料) 静岡市「令和4年度当初予算公表時における財政の中期見通し」を基に作成

年度末市債残高見込額(R4当初予算ベース)



※満期一括償還方式で発行した市債の償還のための積立金は、償還したものとして残高から差し引いている。

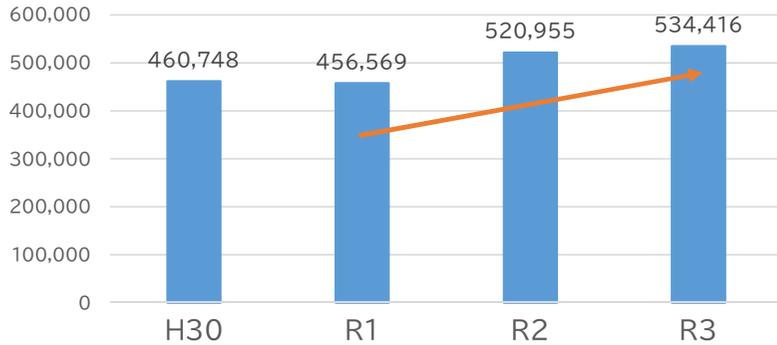
※H28~R2までは決算額、R3、R4は予算額、R5以降は推計となる。

# 4 本市の現状と課題認識 (3)新型コロナウイルス感染症を契機として加速された変化

## 行政のデジタル化のニーズが高まった

- 新型コロナウイルス感染症を機に、静岡市申請書ダウンロード件数も増加しており、市民の行政デジタル化に向けたニーズが高まっている。
- 本市においても、行政手続のオンライン化及びAI・RPA※11を活用した業務改善に取り組んでいるが、更なる充実が求められている。

静岡市申請書ダウンロード件数



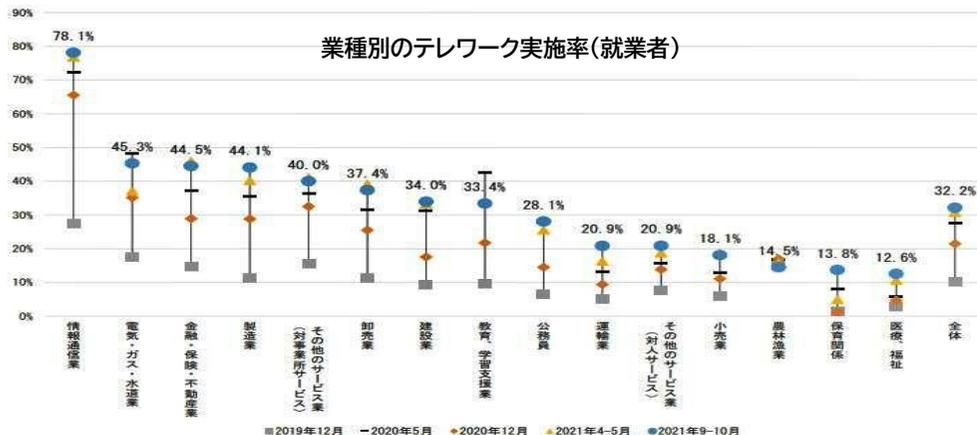
※申請書ダウンロード件数・・・市民や事業者の方が市に対する申請・届出等を行う際に、インターネットを通じて、各家庭や職場のパソコンから申請書・届出書等をダウンロードし、印刷できるようにしたサービス

【出典】令和4年度静岡市総合行政情報システムの概要（静岡市）

## 多様で柔軟な働き方としてテレワークが普及した

- 新型コロナウイルス感染症対策として、人との接触機会を減らすために社会全体でテレワーク等が推奨され、本市においても令和3年5月の緊急事態宣言※12下においては、時差出勤や在宅勤務制度を活用し出勤者半減に取り組むなど、これまでの働き方が大きく変化することとなった。

業種別のテレワーク実施率(就業者)



【出典】第4回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査（内閣府）

## デジタル化の進展による社会課題解決が期待される

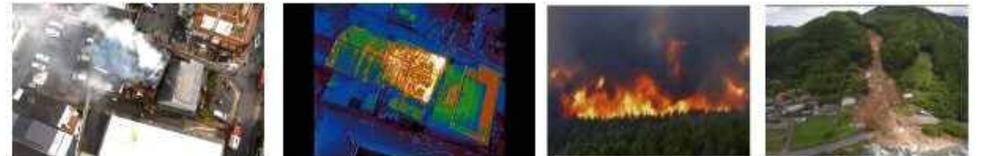
- 社会全体のデジタル化が加速され、従来では解決できなかった課題が、デジタルの力によって解決できる可能性が出てきており、実現に向けた取組が進んでいる。

(事例)オンライン診療、オンライン服薬指導の実施(福岡県福岡市、千葉県千葉市など)



【出典】福岡市HP（<https://100.city.fukuoka.lg.jp/actions/1006>）

(事例)無人航空機(ドローン)の災害時における活用(総務省消防庁)



建物火災(左：可視カメラ、右：赤外線カメラ)

林野火災

土砂災害

【出典】総務省消防庁HP（[https://www.fdma.go.jp/publication/ugoki/items/rei\\_0302\\_13.pdf](https://www.fdma.go.jp/publication/ugoki/items/rei_0302_13.pdf)）

## 働き方の価値観も変化し、個人や組織への期待も変化した

- 新型コロナウイルス感染症の前後で、働くうえで大切にする価値観が、「能力発揮/成果創出」から「人の役に立つ/自分らしさ」へシフトするなど変容した。
- また、これからの時代に求められる、組織、個人への期待も変化している。

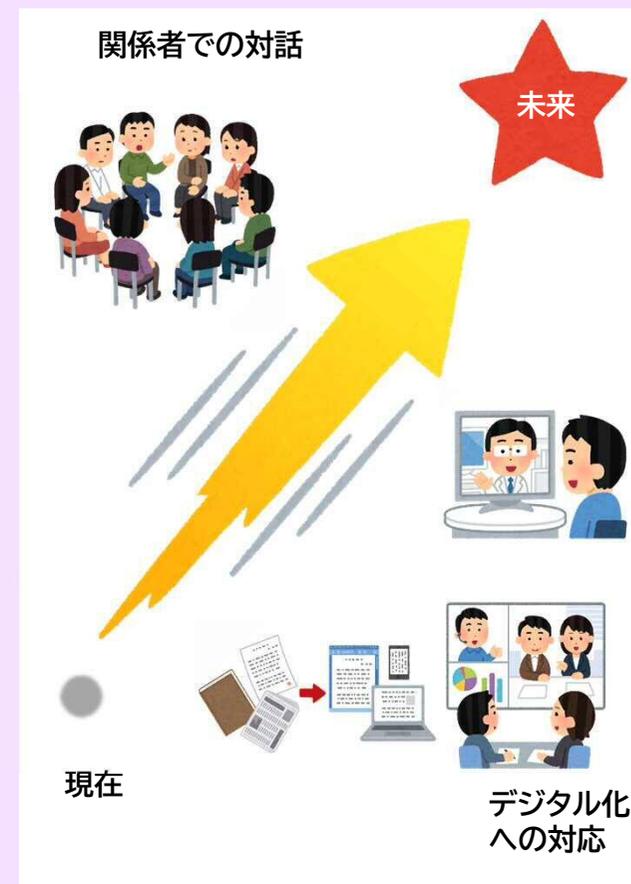
| 生じた変化  | 本調査からわかったこと  |
|--------|--|
| 働く価値観  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●「能力発揮/成果創出」主義から「人の役に立つ/自分らしさ」も大切にする価値観へシフト</li> <li>●会社へのロイヤリティは高まりつつも、副業・兼業などの経験意欲も高まっている</li> <li>●将来のありたい姿を再定義始めている</li> <li>●将来への不安は高いものの、人生の充実度は高い</li> </ul> |
| 組織への期待 | <ol style="list-style-type: none"> <li>①多様な働き方の推進</li> <li>②環境変化に合わせた研修設計</li> </ol>   |
| 個人への期待 | <ol style="list-style-type: none"> <li>①より自律的な関わり</li> <li>②自らありたい姿を描き、他者や経験から学ぶ</li> </ol>  |

【出典】「新型コロナによるビジネスパーソンの意識・行動変化に関する調査」から抜粋（JMAM）

## 【第2章】本市の目指す行財政改革

## 変化のスピードがより激しく、より一層先を見通すことが難しい時代を前提とした行財政運営へ

- これまでの右肩上がりの成長・拡大、そして、人口減少社会が到来した時期に比べ、本格的な人口減少社会に突入する。
- 人口減少により、将来的には行政だけで行政サービスを維持することが困難になるほか、市の財政状況もより一層厳しさを増すなど、「あれかこれか」を選択しなければならない厳しい未来が待ち受けることが想定される。
- また、新型コロナウイルス感染症を契機とするデジタル化の加速により、社会変化のスピードがより激しくなったことで、将来を見通すことの困難さは一層増してきている。
- このような従来とは異なる社会情勢において、市民の豊かな生活を目指し、最適な市民サービスを実現していくためには、社会変化の機微を察知するとともに、その変化に対し柔軟かつ迅速に対応できる行政であることが求められる。
- また、市民や民間企業等の多様な関係者との対話を通じて未来を選択していくことや、連携をより一層深化させることにより、新たな価値を生み出していくことが必要である。



「第4次行財政改革推進大綱」の中で新たな目指す姿を明確にし、各取組を進める

## 2 目指す行財政運営の姿(第4次行財政改革推進大綱の基本理念)

### 2040年を見据え目指す行財政運営の姿 (第4次大綱の基本理念)

市役所が変化に迅速かつしなやかに対応できる頼もしい組織となり、  
市民、企業等との連携により新たな価値を創造する、行財政運営の推進

①地域が持続的に発展していくために、市民協働・公民連携の推進により新たな価値を生み出している

市民、民間企業がより積極的にまちづくりに参画するとともに、行政が民間の経営的視点を持ち、市民や企業等と連携する場や関係性を構築することで、それぞれの役割・強みを活かし、新たな価値を生み出している。

(目指したい状態の具体例)

- ▶ 多様な主体との連携の促進に向け、多くの行政情報が積極的に公開されている。
- ▶ 市政に関心を持ち、まちづくりに参画するシチズンシップ※13に富んだ市民が増え様々な場面で活躍している。
- ▶ 市民や企業・行政の連携がより一層進み、それぞれの強みを活かし多くの地域課題解決に取り組まれている。
- ▶ 民間企業との協働に向け、職員が民間企業の持つスピード感や経営感覚を吸収するとともに、円滑にコミュニケーションできるスキルを有している。
- ▶ 若者が地域を知り、関わる機会や仕組みができ、多くの若者が街づくりに参加するとともに、市の愛着が湧いている。

②長期的な展望に立ち、市民に最適な行政サービスを創出し続けるために、変化に迅速かつ、しなやかに対応できる頼もしい組織へと変化している

市役所が、DX※14による業務プロセス改革を実施することや、行政組織内のビジョンに基づき、職員同士が組織の枠組みを超えて連携し、より高い当事者意識を持って業務に取り組むことができる人づくりを進めることで、変化に迅速に対応できる組織に変貌を遂げている。

(目指したい状態の具体例)

- ▶ 行政のデジタル完結が実現し、市民が来庁することなく、様々な行政サービスを楽しむことができる。
- ▶ 職員がAIなどの創造的技術を使いこなし、庁内業務の多くがデジタルで完結するとともに、業務の生産性が向上している。
- ▶ デジタル化により職員の働き方の多様性がより一層増すほか、組織の枠を超えた職員間の連携が多く生まれ、生産性や職員の就労満足度が向上している。
- ▶ 働きやすい職場環境や活力ある組織になることで、それを魅力に感じた有能な人材が多く市に入庁している。
- ▶ 職員一人ひとりが、データ等を活用し利用者目線に立ったサービスの創出に取り組んでいる。

③戦略的な政策の展開や、市民ニーズに沿った行政サービスを提供し続けるために、健全な財政基盤を堅持している

総合計画に掲げるまちづくりの目標「世界に輝く静岡の実現」に向けた戦略的な政策展開や、市民や社会の要請に応えるための行政サービスを継続的かつ安定的に提供し続けるために、より一層弾力的な財政運営に取り組み、将来にわたって健全な財政基盤を堅持している。

(目指したい状態の具体例)

- ▶ 長期的な視点に立った財政運営により、健全な財政状況が維持されている。
- ▶ 時機を逸することなく、戦略的な政策展開のための財政出動がなされ、行政サービスが充実している。
- ▶ 地域経済の活性化に向けた投資により経済の好循環が生まれ、市の持続可能性が高まっている。
- ▶ 行政が所有する土地や建物といった資源が有効活用されているとともに、長寿命化や計画的な維持管理によって適正な状態が維持されている。
- ▶ 行政評価や事業の見直し等のワイズスペンディング(賢い支出)に向けた取組により、事業の改善が行われ、費用対効果の高い事業が展開されている。

(基本方針Ⅰ)

人とつながる

(基本方針Ⅱ)

仕事の仕組みを変える

(基本方針Ⅲ)

人や組織が変わる

(基本方針Ⅳ)

財政基盤を堅持する

### 3 目指す姿の実現に向けた改革の方針(第4次行財政改革推進大綱の基本方針)

#### 基本方針Ⅰ 人とつながる

市民、民間企業、周辺自治体などの多様な主体との連携をより一層進めるために、引き続きシチズンシップに富んだ人材を育成するとともに、連携推進に向けた仕組みの構築や効果的な情報発信に取り組む。

##### 今後の取組イメージ

- 多様な主体との連携の促進に向け、積極的な行政情報の公開や効果的な情報発信に取り組む。
- 「静岡シチズンカレッジこ・こ・に」を中心とした、まちづくりを担うシチズンシップに富んだ人づくりを推進するとともに、市民などの多様な主体との連携によるまちづくりの活動、活躍、チャレンジの支援を行う。
- 民間視点を持って伴走できる職員を育成するとともに、未来を担う若者が地域活動に関われるような基盤の充実や連携推進に向けた窓口機能を設置するなど、多様な主体との連携推進に向けた仕組みを構築する。

#### 基本方針Ⅱ 仕事の仕組みを変える

課題解決や業務の質の向上に向け、行政DXを推進し、業務プロセス改革を実施するとともにEBPM※<sup>15</sup>(データ等を活用した政策立案)に向けた環境整備や、職員がライフステージに応じて柔軟に働くことができる環境の整備に取り組む。

##### 今後の取組イメージ

- 職員のICT※<sup>16</sup>スキル向上に取り組むとともに、市民の利便性向上及び行政運営の効率化等に立ち返って業務プロセスを見直すことにより、市民サービス向上に向けた行政内部業務のデジタル完結を実現する。
- 行政評価制度の検証・見直しや、データ活用に向けた利用環境を整備しEBPMを実践することにより、市民満足度の高い行財政運営を実現する。
- テレワークやペーパーレスを推進し、多様なワークスタイルを実現する。

### 3 目指す姿の実現に向けた改革の方針(第4次行財政改革推進大綱の基本方針)

#### 基本方針Ⅲ 人や組織が変わる

変化にしなやかに対応する人材や組織づくりに向け、職員が仕事の意義や自身・組織の役割を自覚する機会を創出し、市民目線や時勢を常に意識した当事者意識を養うとともに、変化する行政需要に柔軟に対応できる組織運営に取り組む。

##### 今後の取組イメージ

- 「人材育成ビジョン」に掲げる「使命感と熱意を持ち、自ら考え行動できる職員の育成」を推進するため、自身の役割を再認識する機会を提供するとともに、行政DXを推進するためのデジタル人材等、行政需要に対応できる人材を育成する。
- 重要政策の推進や新たな行政需要に対応できる組織体制を整備するほか、定年引上げに伴い、職員の知識、技術、経験等を最大限活用した適正配置に取り組む。

#### 基本方針Ⅳ 財政基盤を堅持する

健全な財政状況を堅持するために、効率的な予算執行や新たな財源の確保など、より一層弾力的な財政運営に取り組むとともに、限られた資源の有効活用に取り組む。

##### 今後の取組イメージ

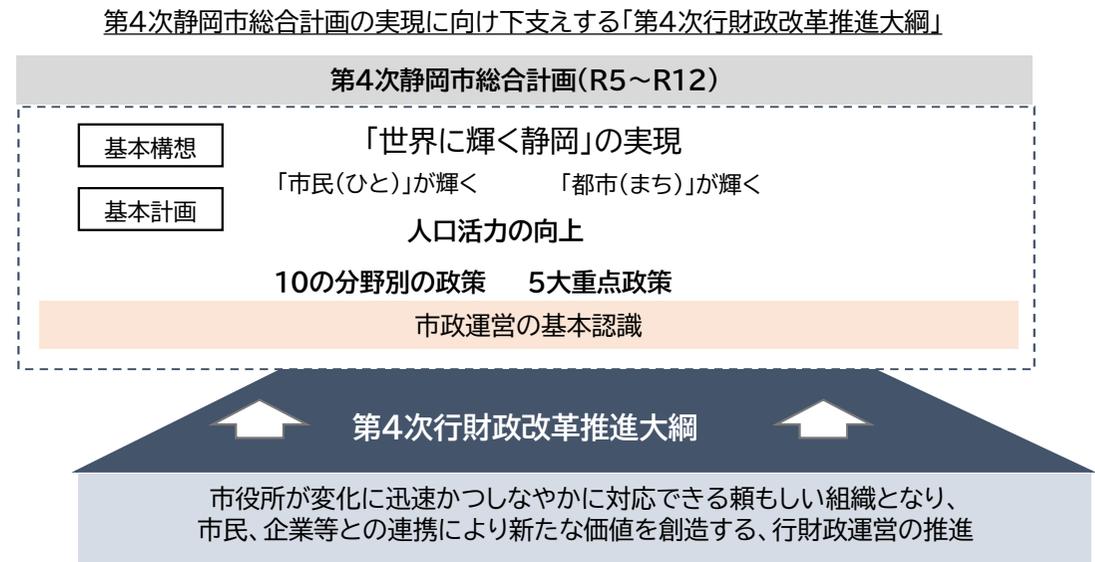
- 財政の中期見通しにより計画的な財源対策等を講じるなど、中長期的視点に立った健全な財政運営に取り組む。
- これまでの収入増、歳出削減の取組を継続していくとともに、企業版ふるさと納税<sup>※17</sup>の更なる活用やPPPの導入など、民間事業者等との更なる連携に取り組む。
- 必要なサービス水準は確保しつつ公共施設総量の縮減を推進するほか、公共施設の特性を活かした活用方法を検討するなど、市民に理解と協力を得ながら、着実にアセットマネジメントを推進する。
- 公営企業における経営計画等に基づいた健全経営を推進する。

## 4 推進体制等

### 大綱の期間

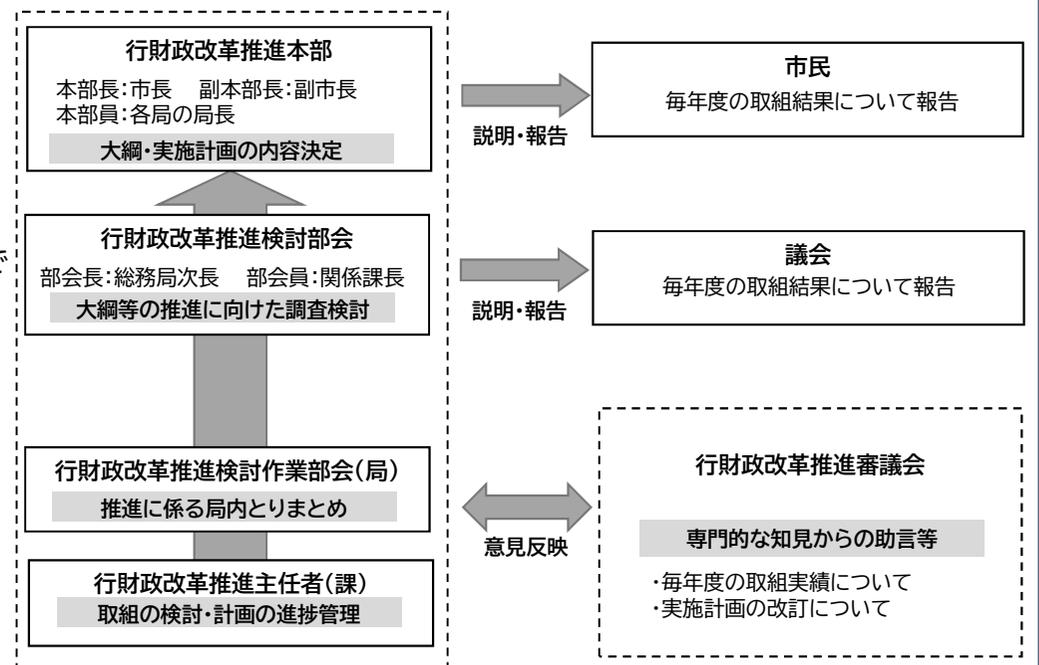
- 第4次行財政改革推進大綱の期間は、第4次静岡市総合計画と合わせた8年間とする。
- 具体的な取組をまとめた「第4次行財政改革実施計画」を策定する。第4次行財政改革実施計画の期間は、前期4年・後期4年とする。

### 静岡市総合計画との関係性



### 推進体制

- 第4次行財政改革推進大綱を全庁を挙げて着実に推進するため、市長を本部長し、局長級職員により組織する「静岡市行財政改革推進本部」を最終的な決定機関とした体制とする。
- 市の行財政の改善合理化についての調査審議等のための附属機関である「静岡市行財政改革推進審議会」より、専門的な知見からの助言等をいただき、市政への反映を図っていく。



## 5 参考資料(3次大綱と4次大綱の比較)

|                      | 第3次大綱  | 第4次大綱  |
|----------------------|--|--|
| 期間                   | 平成27年から令和4年(8年間)   | 令和5年から令和12年(8年間)   |
| 基本理念<br>(目指す行財政運営の姿) | 豊かな地域社会を実現するための<br>最適な行財政運営  | 市役所が変化に迅速かつしなやかに対応できる頼もしい<br>組織となり、市民、企業等との連携により新たな価値を<br>創造する、行財政運営の推進  |
| 基本方針                 | <p><b>I 市民協働・官民連携の推進</b><br/>市民協働・官民連携のもとでまちづくりを推進していくには、その概念を本市全体に浸透させ、市民をはじめ、本市に関わるすべての主体が理解することが重要です。<br/>このため、市民に開かれた市政運営のもとで、行政が積極的にさまざまな主体へ働きかけ、コーディネートすることで、「協働」「連携」を一層推進していきます。</p> <p><b>II 質の高い行政運営の推進</b><br/>行政サービスの質的向上を図り、市民の期待に応え続けるため、優秀な人材の確保と育成、協力して目標に進む組織の実現、ICT(情報通信技術)の進歩に合わせた情報化の推進を図ります。</p> <p><b>III 持続可能な財政運営の確立</b><br/>将来にわたり安定した行政サービスを続けるためには、中長期的な視点のもとに、持続可能な財政運営を行うことが必要であり、特に喫緊の課題である公共施設の管理について、効率的・効果的なマネジメントに取り組めます。</p> | <p><b>I 人とつながる</b><br/>市民、民間企業、周辺自治体などの多様な主体との連携をより一層進めるために、引き続きシチズンシップに富んだ人材を育成するとともに、連携推進に向けた仕組みの構築や効果的な情報発信に取り組む。</p> <p><b>II 仕事の仕組みを変える</b><br/>課題解決や業務の質の向上に向け、行政DXを推進し、業務プロセス改革を実施するとともにEBPM(データ等を活用した政策立案)に向けた環境整備や、職員がライフステージに応じて柔軟に働くことができる環境の整備に取り組む。</p> <p><b>III 人や組織が変わる</b><br/>変化にしなやかに対応する人材や組織づくりに向け、職員が仕事の意義や自身・組織の役割を自覚する機会を創出し、市民目線や時勢を常に意識した当事者意識を養うとともに、変化する行政需要に柔軟に対応できる組織運営に取り組む。</p> <p><b>IV 財政基盤を堅持する</b><br/>健全な財政状況を堅持するために、効率的な予算執行や新たな財源の確保など、より一層弾力的な財政運営に取り組むとともに、限られた資源の有効活用に取り組む。</p> |

## 6 用語解説

- 1 おもてなし職員コンシェルジュ(p5) 市民サービス及び職員の接遇マナー向上を目的とし、積極的な声かけや付き添いなど、来庁者にじっくり丁寧に対応するために配置している職員。
- 2 臨時財政対策債(p5) 国から地方に交付される地方交付税の不足分を、各自治体が地方債として負担するもので、その返済額の全額は後年度の普通交付税の計算に算入されるもの。
- 3 実質公債費比率(p5) 借入金(地方債)の返済額(公債費)の大きさを、財政規模に対する割合で表したもの。(1年間の収入に対する1年間に支払った公債費(借金の返済)などの割合。)
- 4 自主運行バス(p6) 民間バス事業者では運行が難しくなって廃止された路線を中心に、自治体が自ら事業者となってバス事業者などに委託し運行を行うバスのこと。
- 5 NPO(p6) Non Profit Organization(ノン・プロフィット・オーガニゼーション:民間非営利組織)の略で、市民活動団体と同義。NPOのうち、特定非営利活動促進法により認証を受け登記をした団体がNPO法人(特定非営利活動法人)となる。
- 6 PPP(p6・p15) Public Private Partnership(パブリック・プライベート・パートナーシップ)の略。公共施設等の設計、建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るもの。PFIはその一手法。
- 7 PFI(p6) Private Finance Initiative(プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)の略。公共施設等の設計・建設・改修・更新や維持管理・運営を、民間の資金や経営能力及び技術的能力を活用して効率的かつ効果的に行う公共サービス手法。
- 8 地方消費税交付金(p7) 都道府県に払い込まれた地方消費税について、消費地と課税地にかかる都道府県間の調整をした後に、その2分の1相当額が市町村に交付される仕組み。
- 9 定年引上げ(p8) 少子高齢化が急速に進行し人口が減少する中で、経済社会の活力を維持するため、働く意欲がある誰もがその能力を発揮できるよう高齢者が活躍できる環境として、高齢者雇用安定法に基づき、65歳から70歳までの就労の機会を確保するために定年引上げを行うもの。
- 10 合併特例債(p9) 合併した市町が新市建設計画に基づく事業の財源として発行できる地方債で、合併した年度とそれ以降の10年間に限り発行でき、その返済額の70%が後年度の普通交付税の計算に算入される。
- 11 RPA(p10) Robotic Process Automation(ロボティック・プロセス・オートメーション)の略で、普段人が行っている定型的なパソコン操作をソフトウェアのロボットが代替えて自動化するもの。
- 12 緊急事態宣言(p10) 新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づき、国民の生命及び健康に著しく重大な被害を与えるおそれがあり、かつ全国的かつ急速なまん延により国民生活及び国民経済に甚大な影響を及ぼすおそれがある事態が発生したことを宣言したものを。新型コロナウイルス感染症に関する緊急事態が発生した旨が宣言された。(令和2年4月7日、令和3年1月7日、令和3年4月23日)
- 13 シチズンシップ(p13・14) 住民から一歩踏み出して、市民として積極的にまちづくりに関わろうとする公共意識のこと。
- 14 DX(p13・p14) Digital Transformation(デジタル・トランスフォーメーション)の略で、ICT(情報通信技術)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。
- 15 EBPM(p14) Evidence-based Policy Making(エビデンスベースド・ポリシー・メイキング)の略で、統計データや各種指標等、客観的なエビデンス(根拠や証拠)を基にして、政策の決定や実行を効果的・効率的に行うこと。
- 16 ICT(p14) Information Communication Technology(インフォメーション・コミュニケーション・テクノロジー)の略で、情報通信技術のこと。
- 17 企業版ふるさと納税(p15) 地方公共団体による地方創生の取組に新たな資金の流れを生み出すよう創設された税制で、国が認定した地方公共団体の地方創生に資する事業に対して、企業が寄附を行った場合に、法人関係税(法人住民税、法人事業税、法人税)から税額控除する仕組み。



# 第4次静岡市行財政改革推進大綱

令和5年3月  
静 岡 市

〒420-8602 静岡市葵区追手町5番1号

静岡市総務局総務課

TEL 054-221-1754

FAX 054-205-1377