

# 第4次静岡市行財政改革推進大綱 骨子（案）

---

令和4年4月

1	本市におけるこれまでの行財政改革の取組と成果	..... 2
2	第3次行財政改革推進大綱・実施計画の成果	..... 3
3	これまでの行財政改革の取組の総括	..... 4
4	本市の人口の推移・人口減少がもたらす影響	..... 5
5	本市の財政状況	..... 7
6	新型コロナウイルス感染症により加速された変化	..... 8
7	第4次行財政改革推進大綱の全体像	..... 9
8	大綱の期間と推進体制・総合計画との関係性	.....10
9	参考資料	.....11

# 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(R2まで)：収入増額：約175億円 節減額：約110億円  
将来負担の軽減：約109億円 合計：約394億円

- ・自主財源の確保 約90.1億円（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79.8億円（経常枠配分見直し など）
- ・事務事業の見直し 約15.4億円（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69億円

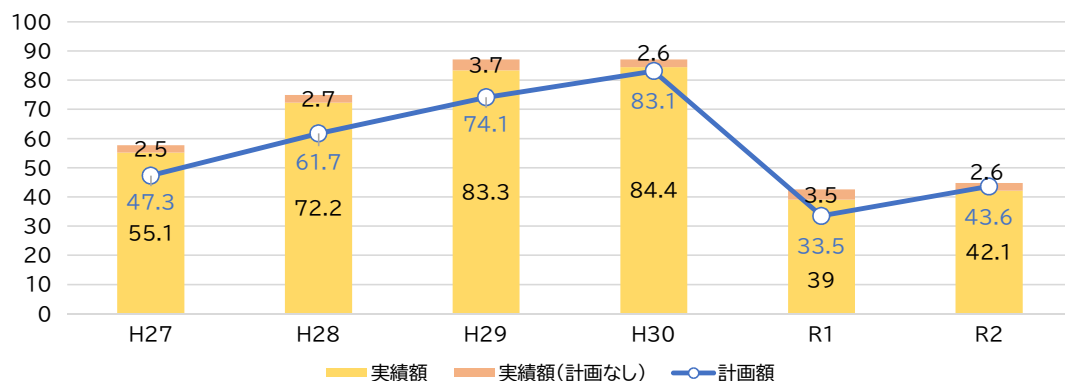
### 令和5年度～令和12年度 第4次行財政改革推進大綱・同実施計画

## 2 第3次行財政改革推進大綱・実施計画の成果

### コロナ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では、計画額ベースで見ると、コロナ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た効果額ベースで見ると、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。
- 各基本方針についても、実施計画に搭載している各取り組みの達成状況は、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、成果を出すことができた。

(億円) 第3次行財政改革推進大綱における計画額及び実績額の推移



### 基本方針Ⅰ 市民協働・官民連携の推進

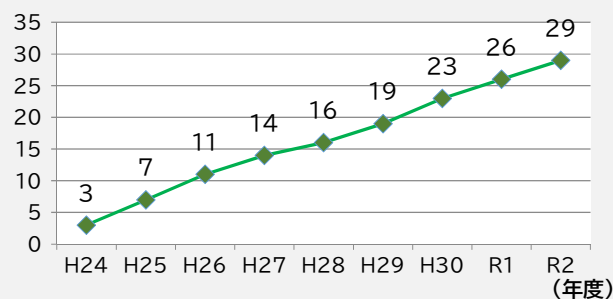
#### 【行革実施計画の達成状況 (計画通り、計画より進んでいる割合)】

年度	H27	H28	H29	H30	R1	R2
割合	92.9%	90.3%	90.0%	92.8%	97%	95.6%

#### 【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) ⇒ 1115団体 (R2)
- 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  
21企業・団体 (明治安田生命など)

(単位:人) 民間企業交流研修に参加した職員の数(累計)



### 基本方針Ⅱ 質の高い行政運営の推進

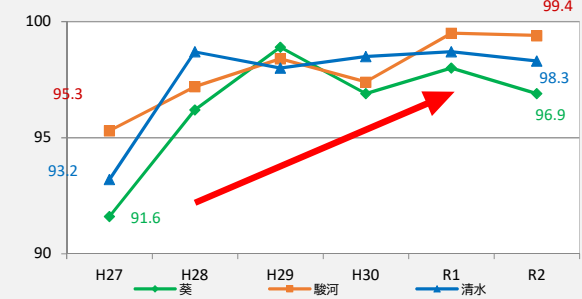
#### 【行革実施計画の達成状況 (計画通り、計画より進んでいる割合)】

年度	H27	H28	H29	H30	R1	R2
割合	94.4%	94.5%	91.9%	89.5%	93.1%	96.9%

#### 【主な指標の達成状況】

- 最適な規模の正職員数  
6,245人 (H27) ⇒ 5,987人 (R2)
- おもてなしコンシェルジュの育成  
66人(H30~R2)
- 職員一人当たりの時間外勤務時間  
179.5時間 (H27) ⇒ 161時間 (R1)

(%) 各窓口サービスの市民満足度



### 基本方針Ⅲ 持続可能な財政運営の確立

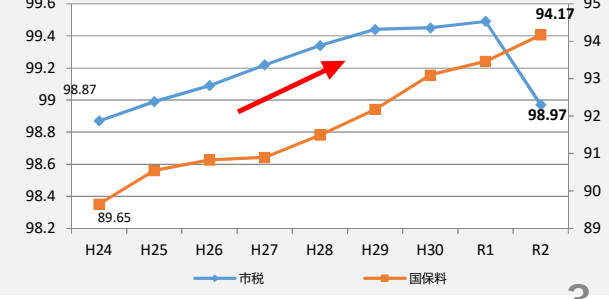
#### 【行革実施計画の達成状況 (計画通り、計画より進んでいる割合)】

年度	H27	H28	H29	H30	R1	R2
割合	92.1%	89.7%	85.4%	88.5%	94.3%	97.2%

#### 【主な指標の達成状況】

- 市債残高 (臨時財政対策債を除く)  
2,713億円 (H27) ⇒ 2,527億円 (R2)
- 実質公債費比率  
8.5% (H27) ⇒ 6.5% (R2)
- 公共建築物の延べ床面積  
2,288千㎡ (H27) ⇒ 2,253千㎡ (R2)

市税等の収納率の向上



※コロナの影響を受けた指標についてはR1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、特徴的な取り組みを創り出すことができた。

##### 両河内地区 自主運行バスの運行開始

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による運行が実現した。



▲ 自主運行バス

##### PPP・PFI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。

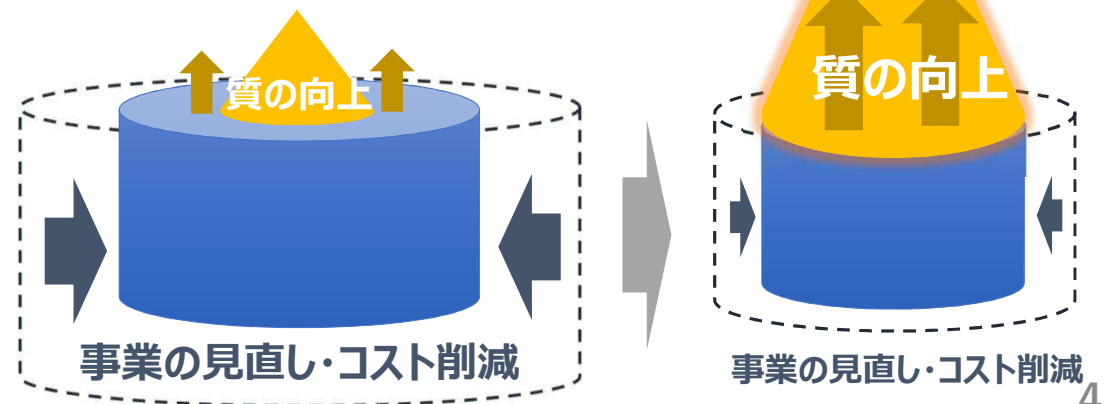
○しかし、コスト削減にも限界があり、市税等の収納率についても一定の水準に達してきており、今後大きな効果を望むことが難しい状況となっている。

行革大綱 (年度)	収入増額	削減額	将来負担の 軽減	効果額 合計
第1次 (H17~21)	約58億円	約334億円	—	約392億円
第2次 (H22~26)	約44億円	約415億円	—	約459億円
第3次 (H27~R2)	約175億円	約110億円	約109億円	約394億円

#### 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)

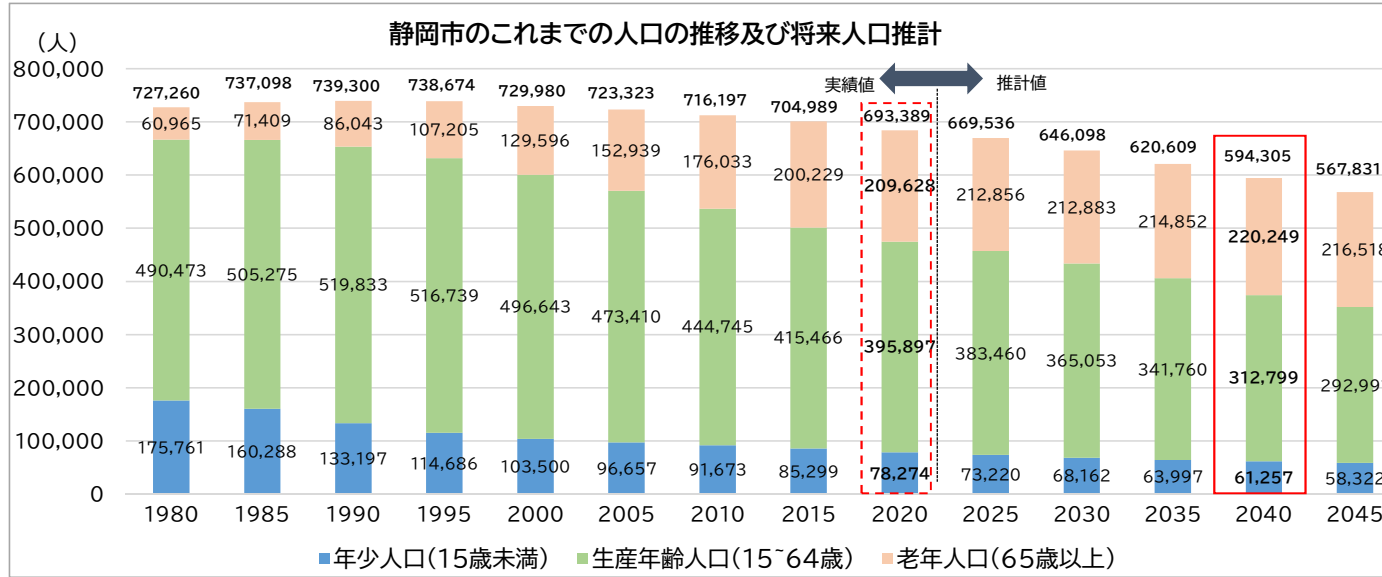


## 4 本市の人口の推移・人口減少がもたらす影響

### 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。

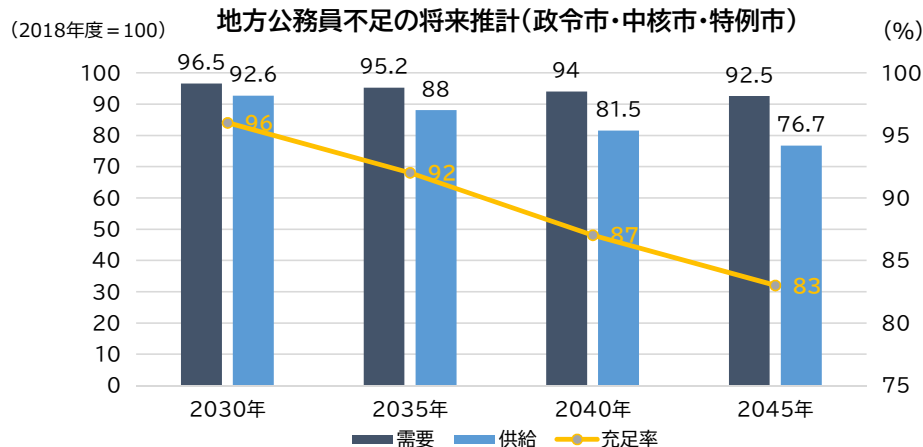


区分	2020年	2040年	増減
総人口	693,389人	594,305人	99,084人 (△14.3%)
年少人口	78,274人	61,257人	17,017人 (△21.7%)
生産年齢人口	395,897人	312,799人	83,098人 (△21%)
老年人口	209,628人	220,249人	10,621人 (+5.1%)

(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

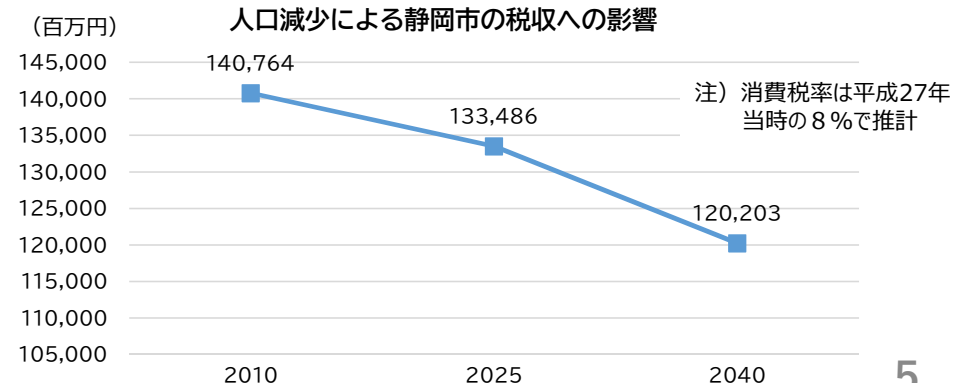
○現在の生産年齢人口（15歳～64歳）に対する地方公務員数の比率を基に将来の地方公務員の成り手の数を見てみると、今後減少し続け、必要数の確保が難しくなることが想定される。



### 税収の減少につながる

○人口減少により、生産年齢人口の減少や、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、都市計画税、その他

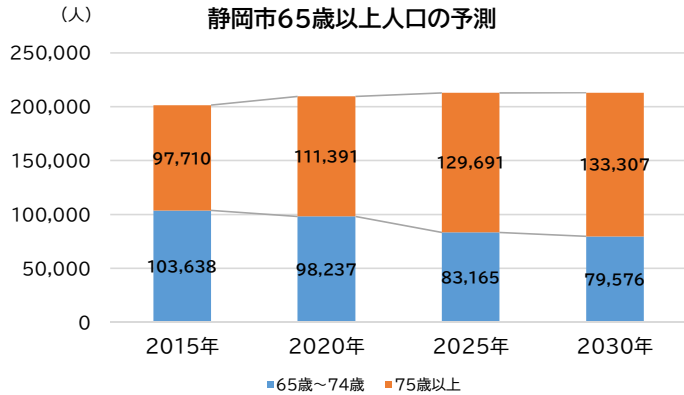




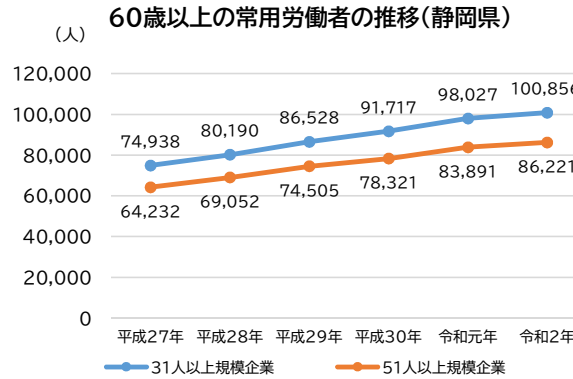
# 4 本市の人口の推移・人口減少がもたらす影響

## 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

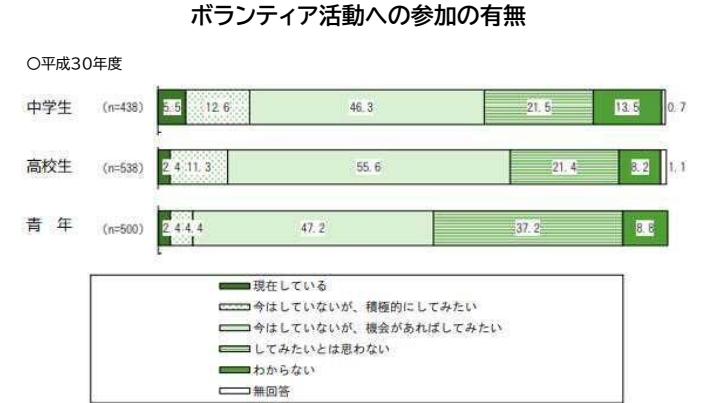
- 現在、自治会活動を支えているのは60代～70代が約83%となっている。また、働く高齢者も年々増加しており、働き方の変化が地域活動へも大きな影響を与えている。
- 子ども、若者、子育て世代が地域活動に参画できる環境整備や参加しなくなる活動の充実が求められている。



(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

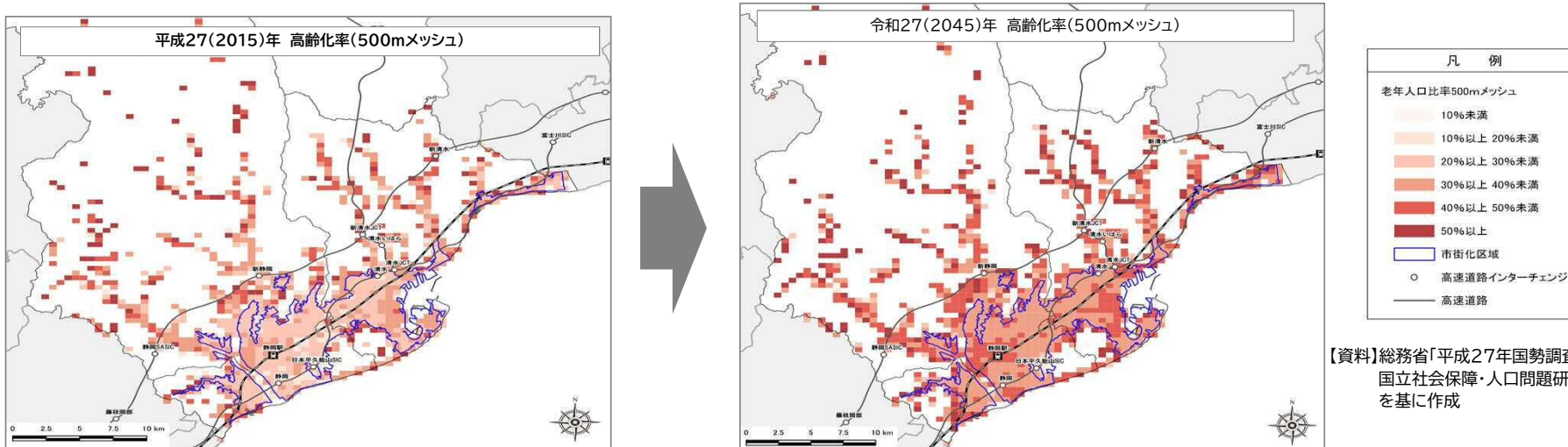


(資料)「静岡市子ども子育て若者プラン」における「静岡市子ども・若者実態調査」集計結果を基に作成

## 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)



【資料】総務省「平成27年国勢調査」、国土交通省「国土数値情報」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

# 5 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2年度決算において早期健全化基準を下回っており、健全性を保てている。

財政の健全化判断比率の状況

指標	解説	R2年度比率 (前年比)	早期健全化 基準※1	財政再生 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	6.5% (+0.1%)	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	48.8% (Δ0.1%)	400.0%	—

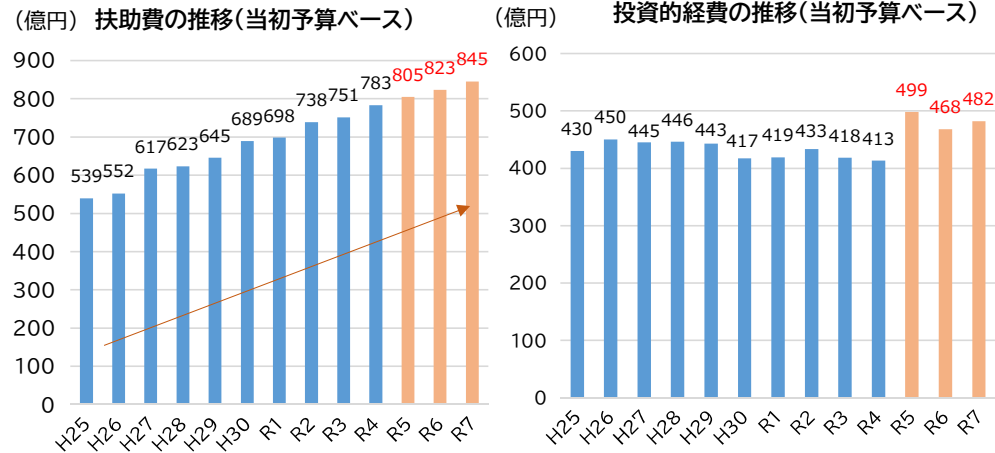
※1 早期健全化基準:健全化基準比率のうち、いずれかひとつでも早期健全化基準以上の場合は、財政健全化団体【自主的に健全化を図る予防的段階】となり、「財政健全化計画」を策定し、改善に取り組むこととなります。  
 ※2 財政再生基準:①~③の健全化比率のうち、いずれかひとつでも財政再生基準以上の場合は、財政再生団体【国等の関与による財政再生段階】となり、「財政再生計画」を策定し、国の関与の下、厳しい歳出削減などに取り組むこととなります。

(資料) 静岡市「令和2年度決算の状況」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大構想の動きが本格化し、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

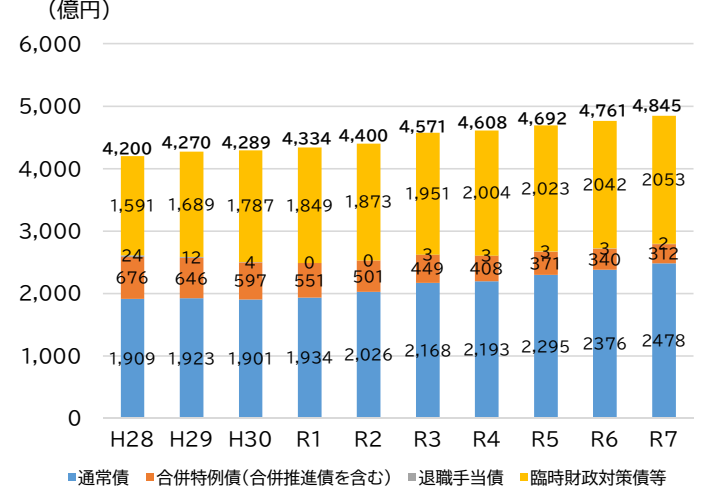
- 令和4年度当初予算をベースに令和7年度までの財政収支を、国の経済見通し等を基にした一定の条件により機械的に試算すると、令和5年度以降は、年約70億円前後の財源が不足する見通しとなっている。
- 市税は増加する見込みとなっているが、扶助費や投資的経費の増加により、引き続き厳しい財政運営は厳しい状況にあると見込まれる。
- 年度末市債残高見込額については、通常債と合併特例債を合わせた建設事業債の残高は、投資的経費の増加に連動して、令和5年度以降増加する見込みとなっている。
- 経常的に収入される財源は、ほぼ横ばいで推移する一方、経常的に支出される経費は、人件費が減少するものの、扶助費等が増加す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

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	Δ50	Δ62	Δ71	Δ73
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。

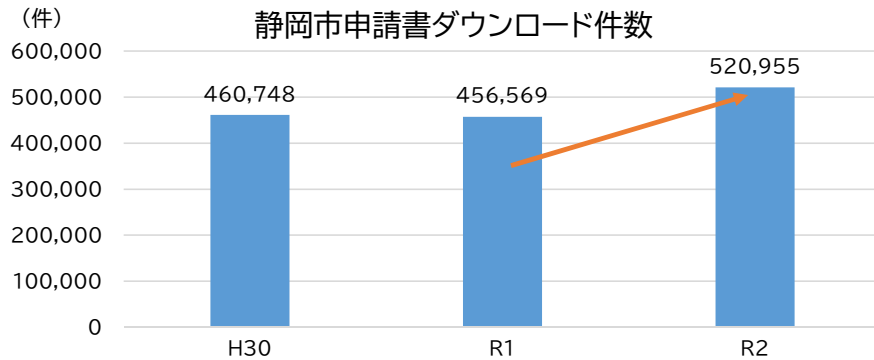
※H28~R2までは決算額、R3、R4は予算額、R5以降は推計となる。



## 6 新型コロナウイルス感染症により加速された変化(デジタル化・働き方)

### 行政デジタル化のニーズが高まった

- コロナを機に、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、行政手続きのオンライン化やAI・RPA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。

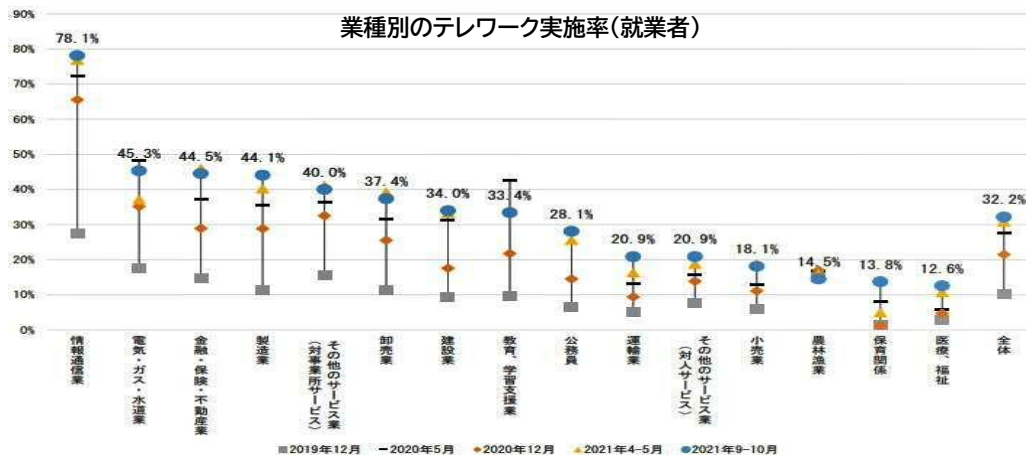


※申請書ダウンロード件数・・・市民や事業者の方が市に対する申請・届出等を行う際に、インターネットを通じて、各家庭や職場のパソコンから申請書・届出書等をダウンロードし、印刷できるようにしたサービス

【出典】令和3年度静岡市総合行政情報システムの概要（静岡市）

### 感染防止に向けた働き方としてテレワークが普及した

- 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た。
- 本市においても令和3年5月の緊急事態宣言下においては、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。



【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

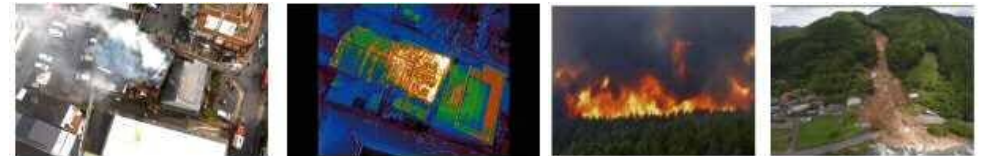
- 社会全体のデジタル化が加速され、従来では解決できなかった課題が、デジタルの力によって解決できる可能性が出てきており、実現に向けた取組が進んでいる。

(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

- コロナの前後で、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	<ul 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> </ul>
個人への期待	<ul 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> </ul>

【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）