

平塚市行政財政改革計画

(2024-2027)

素案

平塚市

令和 () 年 月

目 次

1	計画策定に当たり	1
2	これまでの取組	1
3	第8次行財政改革の取組期間・本計画の計画期間	2
4	行財政運営の現状と課題	3
5	第8次行財政改革の方向性	8
6	第8次行財政改革の目標と改革テーマ	9
7	推進体制	10
8	実施計画事業の概要	11
9	用語解説	13

本計画書内で、「※」が付いている用語は、「9 用語解説」で取り上げていますので御参照ください。なお、「※」は見開きの最初に出てくる用語に付いています。

1 計画策定に当たり

内閣総理大臣の諮問に応じ、地方制度に関する重要事項を調査審議する「地方制度調査会」が、令和2（2020）年6月26日に答申した「2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政体制のあり方等に関する答申」では、今後、顕在化する人口構造の変化やインフラの老朽化等の様々な課題に対し、人口増加や従来の技術等を前提に形成されてきた現在の制度を再構築し直す好機と捉え、豊かで多様な価値観を背景とする住民の暮らしを持続可能な形で支えていくことが求められるとしています。

本市においても、更なる人口減少や高齢化の進行、公共施設等の更新に要する多額な財政負担等、今後、様々な課題が顕在化していくことが想定されるところです。

令和6（2024）年度から新たに始まる第8次の行財政改革では、現在の行政サービスの向上やその効率的な実施に引き続き取り組んでいくとともに、今後、顕在化することが想定される諸課題の解決に現時点から積極的に取り組んでいくことを目的に、本計画を策定します。

2 これまでの取組

本市では、昭和60（1985）年12月に行政改革大綱を策定して以降、市民ニーズや社会経済情勢等を踏まえた基本項目を定め、7次にわたり行財政改革の取組を進めてきました。

第7次行財政改革では、計画期間を総合計画基本計画に合わせ、平成28（2016）年度から令和5（2023）年度まで、2期8年間にわたり取り組みました。

第1期では、持続可能な行財政運営の展開に向けて、「民間活力の積極的活用による効率化」、「公共施設の総量縮減による持続的管理」を優先課題として位置付け、取組を進めました。第2期では、第1期の優先課題への取組を継続・発展させるとともに、デジタル・トランスフォーメーション（DX）^{*}の実現やデジタル社会の構築に向けた取組を着実に進めていくために、新たに「行政のデジタル化」を優先課題として位置付け、更なる行財政改革の推進に取り組みました。

〔行財政改革 これまでの取組内容〕

		取組年度	取組内容	財政効果
第1次		昭和61～63年 (1986～1988年)	1 O A化等事務改革の推進	2 事務事業の見直し
			3 民間活力の活用の推進	4 職員管理の適正化の推進
第2次		平成8～10年 (1996～1998年)	1 行政の簡素・効率化	2 社会経済情勢の変化と新たな行政需要に対応しうる組織・機構の見直し及び職員の能力開発と意識改革
			3 市民と協働した行政運営と、市民の立場に立った行政サービスの向上	
第3次		平成11～13年 (1999～2001年)	1 行政運営の改善・効率化の推進	2 財政運営の効率化の推進
			3 市民と協働した行政運営と行政サービスの向上	
第4次		平成14～16年 (2002～2004年)	1 行政運営の簡素・効率化の推進	2 健全な財政運営の推進
			3 市民・企業との協働	4 行政サービスの向上
第5次		平成17～19年 (2005～2007年)	1 市民の視点で市民と共に進める行政運営	2 市民が満足する行政サービスの向上
			3 民間経営理念の導入と効率的な行政運営の推進	4 行政評価*システムの導入
第6次		平成20～27年 (2008～2015年)	1 市民と市がコミュニケーションを重ね、相互の信頼関係を深める	2 協働のまちづくりと市民主体の新たな自治のしくみをはぐくむ
			3 市民の視点に立ち、成果を重視した行政経営を展開する	
第7次	第1期	平成28～令和元年 (2016～2019年)	1 民間活力の活用	2 施設の総合的管理
	第2期	令和2～5年 (2020～2023年)	1 民間活力の活用	2 施設の総合的管理
			3 行政の効率化	4 収入確保の推進
			5 身近で利用しやすい行政サービスの推進	6 ICT*の活用推進

(注)：第7次第2期は、令和2(2020)～4(2022)年までの3年間の累計額

・経費削減や収入確保等の額(第1次～第7次第2期令和4年までの累計額：31,075,415千円)
 ・第6次以降は、総合計画基本計画の方針を踏まえるため、計画期間を合わせています。

3 第8次行財政改革の取組期間・本計画の計画期間

行財政改革の取組は、総合計画で掲げる「効率的・効果的な行政運営によるまちづくり」を具現化するものとして進めていくことから、第8次行財政改革の取組期間は、総合計画基本計画の計画期間に合わせて令和6(2024)年度から令和13(2031)年度までの8年間とします。

本計画は、第8次行財政改革の第1期計画とし、その期間は、計画の実効性を確保するため、令和6(2024)年度から令和9(2027)年度までの4年間とします。

なお、実施計画事業については、新たに取組が必要な事業が生じた際には、適宜、計画に追加します。

4 行財政運営の現状と課題

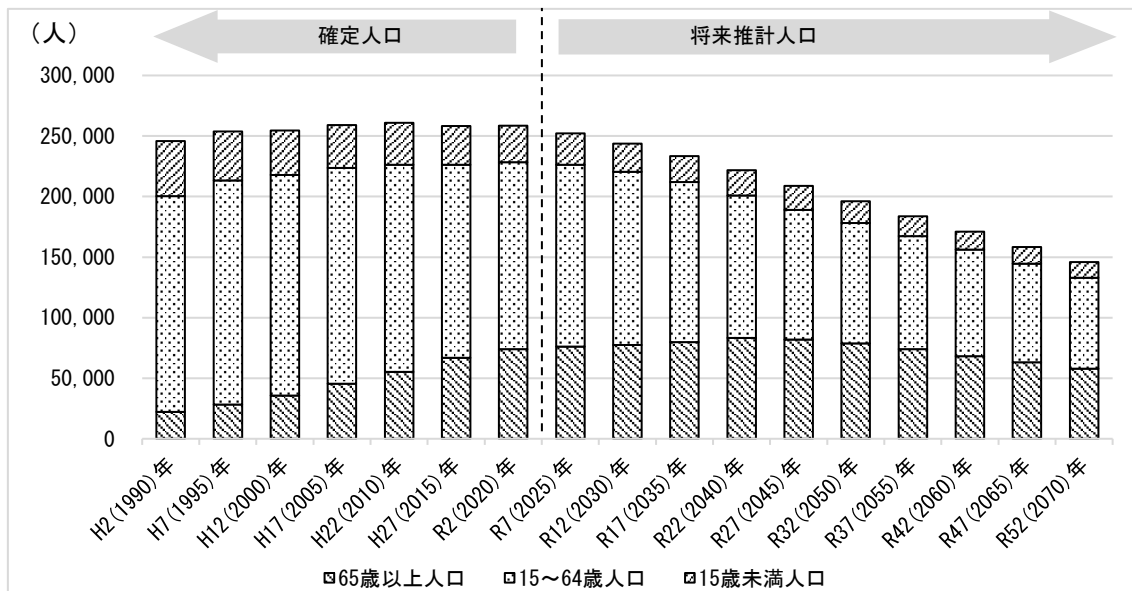
(1) 人口の推移と見通し

本市の総人口は、令和5(2023)年1月1日現在では、25万7,649人になります。

国立社会保障・人口問題研究所(以下「社人研」という。)の推計を参考に、本市独自で自然増減(出生・死亡)や純移動(転出入)の二つの将来値を仮定して将来人口を推計すると、第8次行財政改革の目標年次である令和13(2031)年の総人口は約24万2千人と約1万8千人の減少となります。また、長期的には、より自然減が大きくなることから加速度的に人口減少が進み、令和32(2050)年には約19万6千人、令和52(2070)年には約14万6千人(令和5(2023)年比で約44%減)になると見込まれます。

年齢別人口については、年少人口(15歳未満)と生産年齢人口(15~64歳)が減少していくのに対し、老年人口(65歳以上)は令和22(2040)年頃まで増加していき、令和22(2040)年の老年人口は83,181人、総人口に占める割合は約37.5%に達する見込みです。

〔本市の人口の推移と見通し〕



総務省「国勢調査」、本市独自推計を基に作成

上記「人口の推移と見通し」は、令和5(2023)年中に公表予定の社人研の「日本の地域別将来推計人口」等に基づき修正を行う場合があります。

(2) 財政状況

ア 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指標である健全化判断比率について、直近3年間はいずれの指標も良好な数値となっており、十分な健全性を保つことができています。

[平塚市 健全化判断比率の状況]

健全化判断比率	早期健全化基準	令和元年度 (2019年度)	令和2年度 (2020年度)	令和3年度 (2021年度)
実質赤字比率 [※]	11.25%	実質赤字額無し	実質赤字額無し	実質赤字額無し
連結実質赤字比率 [※]	16.25%	実質赤字額無し	実質赤字額無し	実質赤字額無し
実質公債費比率 [※]	25.00%	2.4%	2.5%	3.7%
将来負担比率 [※]	350.00%	24.5%	20.4%	25.2%

イ 財政力指数[※]

地方公共団体の財政力を示す指数である財政力指数について、本市は平成22(2010)年度以降、指数が1を下回り、普通交付税[※]の交付団体となっていますが、本市の類似団体である施行時特例市[※]の平均との比較では、下表のとおり概ね良好な数値を保つことができています。

[財政力指数 平塚市と類似団体（施行時特例市）平均との比較]

	平成29年度 (2017年度)	平成30年度 (2018年度)	令和元年度 (2019年度)	令和2年度 (2020年度)	令和3年度 (2021年度)
平塚市	0.97	0.97	0.97	0.98	0.96
類似団体平均	0.86	0.88	0.90	0.90	0.90

ウ 財政見通し

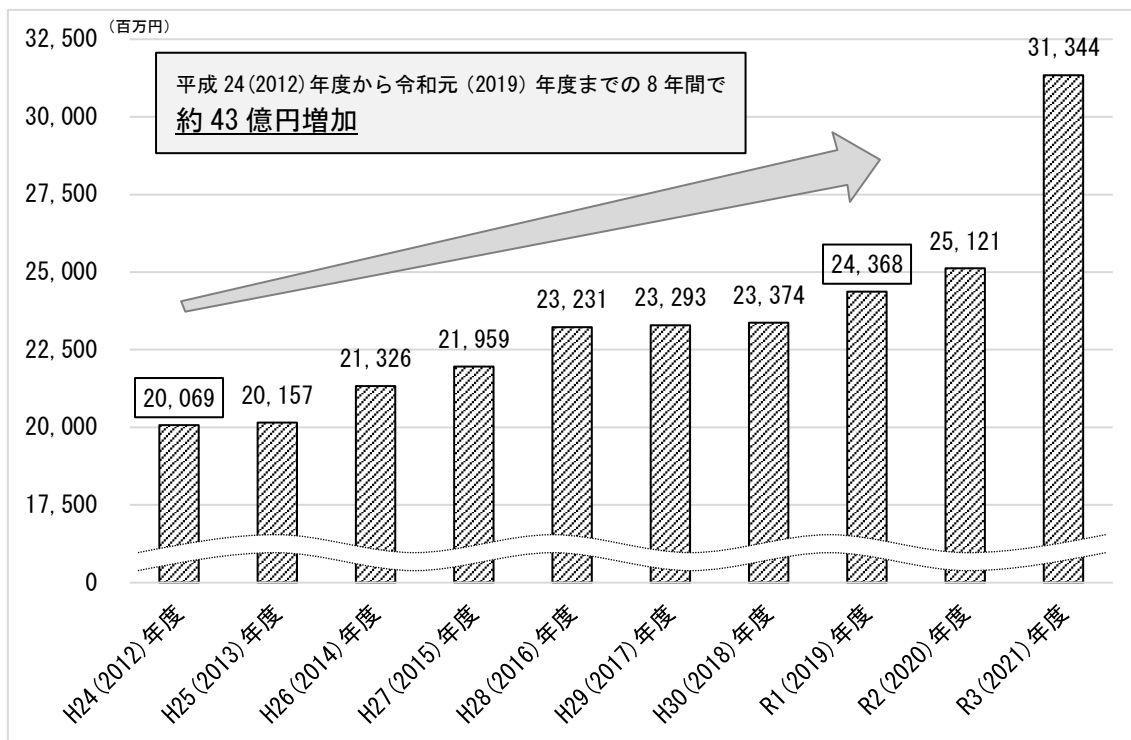
「財政見通し」は、次期総合計画の計画事業費も踏まえて検討していく必要があることから、この素案では、現時点の見通しの概要のみお示しします。

歳入については、少子高齢化や人口減少の更なる進行等により、歳入の根幹である市税の大幅な増収は見込めないことが想定されます。

歳出については、伸び続ける社会福祉費や児童福祉費等の扶助費[※]や老朽化が進む公共施設の維持補修費などの増加に加え、多様化する市民ニーズへの対応も必要となると想定されることから、より一層の厳しい財政状況が継続するものと見込まれます。また、現時点では、借入金等の負担の状況を表す実質公債費比率や将来負担比率は、

健全な状況を保つことができていますが、今後、人口減少が加速度的に進むことが想定されることから、市民サービスを維持・向上させていくためには、一人当たりの負担が大幅に増加することが見込まれます。

〔扶助費の推移（普通会計※）〕



<主な費目（各費目の扶助費分）>

（単位：百万円）

年度	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3
社会福祉費	4,837	4,962	5,695	5,719	6,668	6,322	6,179	6,343	6,392	9,007
児童福祉費	9,144	9,166	9,506	9,899	10,180	10,559	10,566	10,912	11,141	14,327
生活保護費	5,741	5,683	5,772	5,781	5,752	5,673	5,847	5,881	5,964	6,241

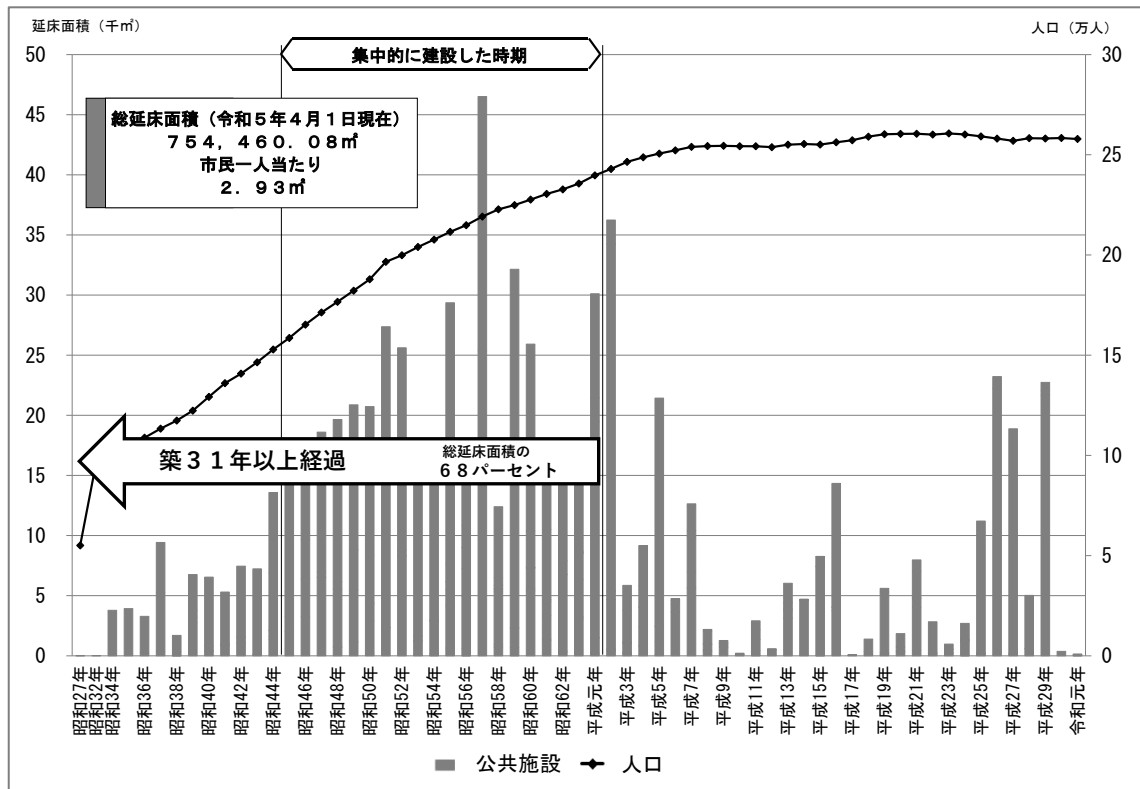
（注）：令和 2（2020）年度、令和 3（2021）年度は新型コロナウイルス感染症の対策のための経費（子育て世帯への臨時特別給付金など）等による影響があるため、過去 8 年間の傾向としています。

(3) 公共施設

本市が保有する公共施設は、令和5（2023）年4月1日現在で397施設、総床面積では約75.4万平方メートルです。

そのうちの6割超が昭和45（1970）年から平成元（1989）年までの20年間に建てられ、既に築後33年以上が経過しています。これらについて、今後、一斉に更新・改修時期を迎え、多額の費用が一時期に集中して必要となることが想定されます。また、市民ニーズの変化や、民間施設での類似サービスの提供、少子高齢化・人口減少の進行など、公共施設を取り巻く状況も大きく変化しています。特に、本市公共施設の4割超を占める学校教育施設において、児童生徒数はピーク時の5割まで減少しています。こうした変化に応じ、各施設の必要性や規模・機能等について、施設を取り巻く状況に見合った最適化を進めていく必要があると考えます。

〔年度別公共施設整備状況〕



「平塚市公共施設等総合管理計画」では、一般会計から支出する公共施設について、長寿命化によらず更新等を行う場合、今後40年間の更新費用を〔総額〕約3,502億円、〔年平均〕約88億円と試算しています。

〔小学校 ピーク時からの推移〕

	昭和57年度 (1982年度)	令和5年度 (2023年度)	増減
児童数	24,281	11,820	▲12,461
学級数	631	500	▲131
学校数	26	28	2

〔中学校 ピーク時からの推移〕

	昭和61年度 (1986年度)	令和5年度 (2023年度)	増減
生徒数	12,241	6,134	▲6,107
学級数	299	227	▲72
学校数	14	15	1

(4) 職員数

ア 職員数の状況

過去5年間の職員数の推移は下表のとおり微増傾向にありますが、普通会計部門における職員数の類似団体平均との比較では、割合は0.2%、実人数は4人の超過に留まっていることから、概ね平均的な職員数を維持できています。

〔平塚市 職員数の推移〕

[各年4月1日現在]

	平成30年 (2018年)	平成31年 (2019年)	令和2年 (2020年)	令和3年 (2021年)	令和4年 (2022年)
職員数 ^(注)	2,463人	2,489人	2,500人	2,499人	2,538人
普通会計部門計	1,712人	1,713人	1,714人	1,713人	1,720人

(注)：普通会計部門計に公営企業等会計を含めた職員数

〔平塚市と類似団体（施行時特例市）平均との職員数（普通会計部門）の比較〕

[令和4年4月1日現在]

	平塚市	類似団体 平均 ^(注)	超過数 超過割合
職員数	1,720人	1,716人	4人 0.2%

(注) 類似団体平均は、類似団体の人口1万人当たりの職員数の平均値を用いて算出。

イ 将来的な職員数の減少

総務大臣主催の研究会である「自治体戦略2040構想研究会」の第一次報告（平成30年4月）では、現在よりも少ない職員数での行政運営が必要となる可能性が指摘されています。本市が該当する施行時特例市の職員数（一般行政部門）については、平成25（2013）年から令和22（2040）年にかけて13.9%減少すると試算されています。

人口減少が全国的には緩やかである東京圏に位置する本市では、この試算よりも職員数の減少度合いは緩和されると想定されます。しかし、本市においても「20歳から24歳までの人口」は、平成25（2013）年から令和22（2040）年にかけて約28%減少すると試算されていることから、将来的な職員数の減少について、現時点からその対応に取り組む必要があると考えます。

第8次行財政改革の方向性として、まず、市民の生活利便性や行政に対する満足度の向上を図るために、行政サービスの向上に引き続き取り組みます。

また、個々の行政サービスについても、BPR[※]等の手法により、デジタル化や民間活力の活用等による抜本的な見直しを進めていくことで、より効率的な実施や生産性の向上等に引き続き取り組みます。

さらに、「3 行財政運営の現状と課題」で示したとおり、今後、本市においても、人口減少や高齢化の進行により、厳しい財政状況や、若い世代の人口減少による将来的な職員のなり手不足等が想定されます。こうした情勢においても引き続き、必要な行政サービスを安定して提供していくことができるよう、健全財政の維持や人・組織の活性化・最適化に向け、必要な取組を現時点から積極的に進めます。

健全財政の維持については、様々な歳入確保策の実施や、事業の選択と集中等による歳出の削減の他、公共施設に関する将来負担を軽減・平準化するために、施設の長寿命化や、「平塚市公共施設等総合管理計画（令和3年（2021年）5月改定）」での管理目標である「今後10年間で延床面積の総量の1.5%相当の縮減」も踏まえ、時代に合った持続可能な公共施設のあり方に向けた取組を推進します。

将来的な職員数の減少への対応については、上述のBPRの推進による業務の効率化や職員でなければできない業務への特化等、業務のあり方の見直しとともに、職員の意欲・能力を最大限に発揮できる人材育成や職場環境・組織の実現に取り組みます。

6

第8次行財政改革の目標と改革テーマ

「5 第8次行財政改革の方向性」を踏まえ、第8次の行財政改革で取り組んでいく「目標」と、その実現に向けた「改革テーマ」を次のとおり設定します。

〔目標1〕 効率的・効果的な行政サービスの推進

「総合計画」で掲げる理念や施策の実現に向けて、行財政改革の面からの必要となる取組を推進します。

（改革テーマ1） 行政サービスの向上

「総合計画」を補完するため、「総合計画」の事業では対象としない分野での行政サービスの向上に取り組めます。

（改革テーマ2） 行政サービスの最適化

個々の行政サービスについて、実施の効率化や生産性の向上等により、その最適化に取り組めます。

〔目標2〕 将来にわたり持続可能な行財政運営の確立

今後の更なる人口減少と高齢化が進行する情勢においても、安定して行政サービスを提供し続けることができる行財政運営の確立を目指します。

（改革テーマ3） 健全財政の維持

収入確保策の推進や公共施設の最適化等による歳出の抑制により、健全財政の維持に取り組めます。

（改革テーマ4） 人・組織の活性化・最適化

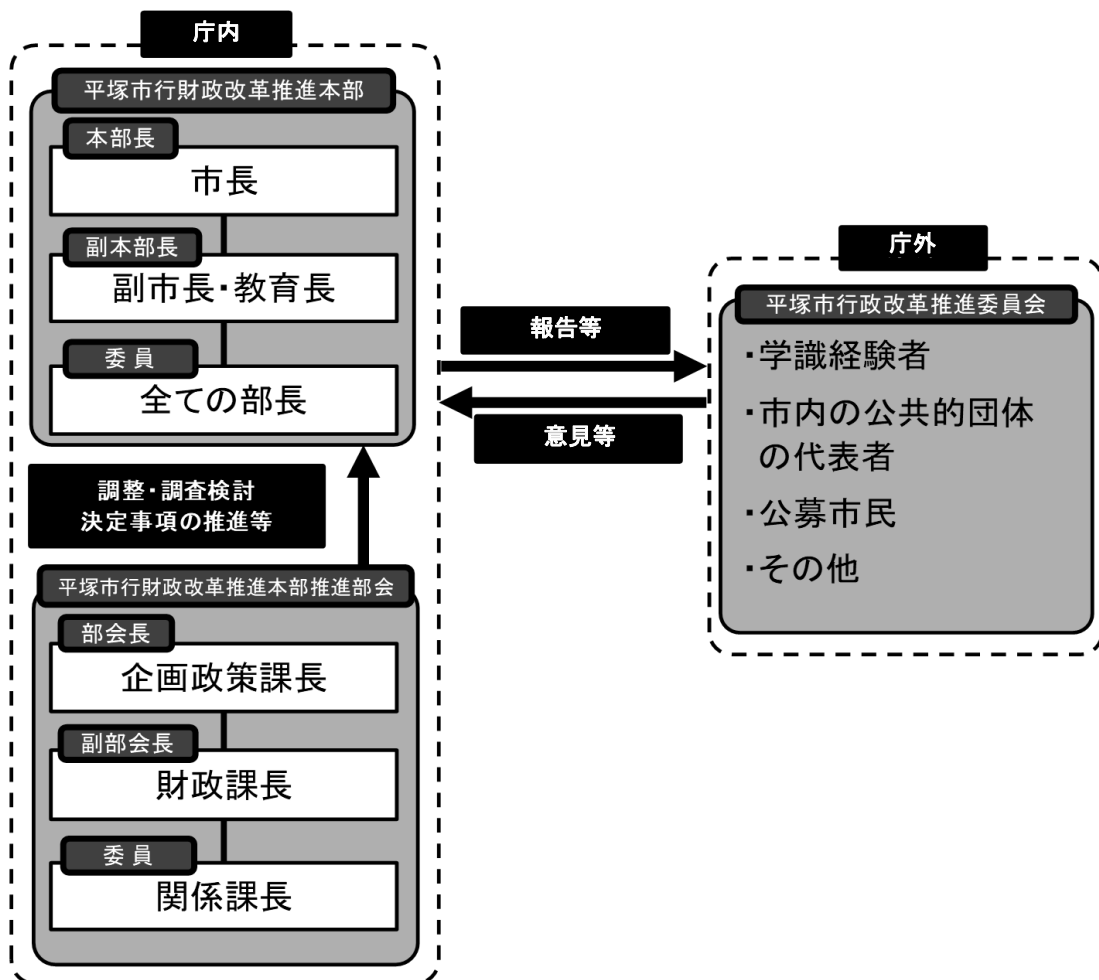
人材の育成や確保、職員の能力を発揮できる制度・組織づくり等により、人・組織の活性化・最適化に取り組めます。

7 推進体制

行財政改革の推進は、全庁で取り組む必要があるため、市長を本部長とする「平塚市行財政改革推進本部」にて、計画の進捗を管理します。

また、取組の状況については、附属機関*である「平塚市行政改革推進委員会」にも報告し、計画の推進への反映に努めます。

【推進体制の概略図】



8

実施計画事業の概要

改革テーマを実現していくための個別の取組である「実施計画事業」については、現在庁内で詳細を検討中のため、この素案では、その概要について下表のとおりお示しします。

なお、今後の検討により、下表に記載のない事業を追加する場合があります。

事業名	<改革テーマ> 該当するものに●				取組の概要
	行政サービスの向上	行政サービスの最適化	健全財政の維持	人・組織の活性化・最適化	
窓口サービスのDX推進	●	●			「書かない」「待たない」窓口を目指し、窓口サービスのデジタル化等を推進します。
マイナンバーの活用推進	●	●			マイナンバーやマイナンバーカード、電子証明書 [※] を活用できる手続きを増やし、行政サービスの向上を図ります。
デジタル化の推進	●	●			AI [※] 、RPA [※] などのデジタル技術の活用に向けた研究を進め、導入に向けた取組を推進します。
アナログ規制の見直し	●	●			国の「地方公共団体におけるアナログ規制の点検・見直しマニュアル」に則り、必要な見直しを推進します。
自治体情報システムの標準化・共通化		●	●		住民記録、税、福祉などの業務システムについて、国が示した仕様に基づき構築されたシステムに移行します。
BPR（業務の見直し）の推進		●	●	●	BPR（業務の見直し）の促進、支援、研修を実施することで、更なる業務の見直しを推進します。
民間活力の活用	●	●	●		民間に委ねることが効率的・効果的な業務等について、民間活力の活用を推進します。
職員提案・業務改善の推進	●	●		●	職員提案制度及び業務改善制度を推進し、改善内容の水平展開を図ります。
債権回収の推進			●		市税等債権の収納率の向上を図るため債権回収の取組を強化するとともに、より効率的・効果的な回収の推進について検討します。
市有財産の有効活用			●		未利用地等の利活用や広告事業の推進、公共施設へのネーミングライツ制度の導入等の市有財産の有効活用を推進します。

事業名	＜改革テーマ＞ 該当するものに●				取組の概要
	行政サービスの向上	行政サービスの最適化	健全財政の維持	人・組織の活性化・最適化	
寄附金の活用			●		ふるさと寄附金 [※] （納税）やクラウドファンディング [※] などの仕組みを活用し、自主財源 [※] の確保を推進します。
受益者負担の適正化			●		適切な受益者負担額の設定に向けて、使用料や手数料、減免規定の適正化を進めます。
施設の長寿命化（予防保全）の推進			●		平塚市公共施設等総合管理計画等に基づき、予防保全 [※] による長寿命化に取り組みます。
公共施設の最適化	●	●	●		平塚市公共施設等総合管理計画等に基づき、時代に合った持続可能な公共施設のあり方を目指し、施設の最適化を推進します。
公用車利用の最適化		●	●		庁内での公用車の利用実態に則し、保有台数の適正化と使用・管理の効率化に取り組みます。
人材育成	●	●		●	平塚市職員育成基本方針等に基づき、新しい時代に求められる職員像の実現に向け、人材育成の充実に取り組みます。
多様な人材の確保・活用				●	人口減少社会でも適切な行政サービスを安定的に提供していくために、多様な人材の確保や活用に取り組みます。
健康管理の充実				●	職員が能力と意欲を十分に発揮できるよう、健康管理の予防対策やメンタル不調からの職場復帰支援に取り組みます。
ワーク・ライフ・バランスの推進				●	職員が仕事と家庭・地域・健康などのバランスを保ちながら仕事を続けるため、職員の意識改革と制度の充実を図ります。

【A～Z】

AI

(Artificial Intelligence)

人工知能の略。コンピュータを使って、学習・推論・判断など人間の知能のはたらきを人工的に実現するための技術。

BPR

(Business Process Re-engineering)

業務内容や進め方、組織の構造などを根本的に見直し、再設計する手法。

ICT

(Information and Communication Technology)

情報通信技術のこと。

RPA

(Robotic Process Automation)

人間がパソコン上で行う定型作業をソフトウェア型のロボットが代行・自動化する技術のこと。

【か行】

行政評価

政策、施策及び事務事業について、指標などをもって、妥当性、達成度や成果を判定するもの。

クラウドファンディング

インターネットなどを經由して、不特定多数の人から寄附などにより事業資金を募ること。またその仕組みのこと。

健全化判断比率

地方公共団体財政健全化法で定められた、実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率及び将来負担比率の4つの財政指標の総称。財政の早期健全化等の必要性を判断するものであるとともに、他団体と比較することなどにより、当該団体の財政状況を客観的に表す意義を持つ。

【さ行】

財政力指数

地方公共団体の財政力を示す指数で、基準財政収入額^{※1}を基準財政需要額^{※2}で除して得た数値の過去3年間の平均値。財政力指数が高いほど、普通交付税算定上の留保財源が大きいことになり、財源に余裕があるといえる。

単年度で1未満になると普通交付税の交付団体となる。

※1 当該地方公共団体の標準的な税収入の一定割合により算定される額

※2 地方公共団体が合理的、かつ、妥当な水準の行政を行い 又は施設を維持するための財政需要を一定の方法で算定した額

自主財源

市税、使用料・手数料など平塚市が自主的に収入することができる財源。

実質赤字比率

当該地方公共団体の一般会計等を対象とした実質赤字額の標準財政規模に対する比率。

福祉、教育、まちづくり等を行う地方公共団体の一般会計等の赤字の程度を指標化し、財政運営の悪化の度合いを示す指標ともいえる。

実質公債費比率

当該地方公共団体の一般会計等が負担する元利償還金及び準元利償還金の標準財政規模を基本とした額に対する比率。

借入金（地方債）の返済額及びこれに準じる額の大きさを指標化し、資金繰りの程度を示す指標ともいえる。

将来負担比率

地方公社や損失補償を行っている出資法人等に係るものも含め、当該地方公共団体の一般会計等が将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模を基本とした額に対する比率。

地方公共団体の一般会計等の借入金（地方債）や将来支払っていく可能性のある負担等の現時点での残高を指標化し、将来財政を圧迫する可能性の度合いを示す指標ともいえる。

施行時特例市

特例市制度の廃止（平成 27 年 4 月 1 日施行）の際、現に特例市である市で、令和 5 年 4 月 1 日現在で 23 市が該当。

特例市制度とは、人口 20 万以上の市の申出に基づき政令で指定される都市制度であり、環境保全行政に関する事務や都市計画等に関する事務等の権限が移譲されている。

【た行】

デジタル・トランスフォーメーション (DX)

進化したデジタル技術を社会に浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革すること。

電子証明書

信頼できる第三者（認証局）が間違いなく本人であることを電子的に証明するもの。マイナンバーカードの電子証明書、スマホ用電子証明書には、署名用電子証明書と利用者証明用電子証明書の 2 つの証明書が搭載されている。

【は行】

扶助費

社会保障制度の一環として、現金や物品などを支給する費用。生活保護法、児童福祉法などの法令に基づくもののほか、小児医療の公費負担など市の施策として行うものも含む。

附属機関

地方自治法の定めるところにより設置する調停、審査、諮問又は調査のための機関。

普通会計

一般会計と特別会計（公営企業等会計を除く）をまとめた会計区分。

普通交付税

基準財政需要額が、基準財政収入額を上回った場合に国から交付されるもの。

ふるさと寄附金（納税）

応援したい・貢献したいと思う地方公共団体（ふるさと）に対して行う寄附のことで、“ふるさと”に納税したことと同じ効果が生じるため、「ふるさと納税」とも呼ばれている。

【や行】

予防保全

建物等の部位・部材に不具合・故障が生じる前に、修繕もしくは取替えを行い、性能・機能を所定の状態に維持する保全の方法のこと。

【ら行】

連結実質赤字比率

公営企業会計を含む当該地方公共団体の全会計を対象とした実質赤字額及び資金の不足額の標準財政規模に対する比率。

全ての会計の赤字と黒字を合算して、地方公共団体全体としての赤字の程度を指標化し、地方公共団体全体としての財政運営の悪化の度合いを示す指標ともいえる。



平塚市行財政改革計画（2024-2027）素案

編集・発行 平塚市企画政策部企画政策課

〒254-8686 神奈川県平塚市浅間町9番1号

電話 0463-23-1111（代表）

FAX 0463-23-9467

e-mail kikaku@city.hiratsuka.kanagawa.jp