

藤沢市行財政改革 2024 の総括について

1 はじめに

「藤沢市行財政改革 2024」は、「藤沢市市政運営の総合指針 2024」の「めざす都市像」の実現を目指し、市政運営の総合指針の計画期間に合わせた令和 3 年度からの 4 年間を取組期間として、将来にわたり持続可能な行財政運営に向けて「藤沢市行財政改革 2024 基本方針」（以下「基本方針」という。）を策定し、新たな課題に取り組みました。

「藤沢市行財政改革 2024」における 4 年間の取組期間を終えたことから最終結果を報告します。

2 「藤沢市行財政改革 2024」の取組

基本方針において「効率的な行政運営への転換」「歳入確保と歳出抑制策等による健全財政の堅持」「将来を見据えた職員力の強化」を「3つの柱」として定め、これらに基づく具体的な取組を「藤沢市行財政改革 2024 実行プラン」（以下「実行プラン」という。）に個別課題として位置付け、短期的な課題への取組に加えて、バックカスティングの視点に基づく中長期的な課題についても取り組みました。

「3つの柱」に基づく主な取組の概要は、次のとおりとなります。

（1）効率的な行政運営への転換

より効率的な行政運営への転換に向けて、A I（人工知能）や R P A（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を積極的に活用した業務の効率化、市民の利便性向上に取り組むとともに、社会情勢や将来的な課題等も見据え、公立保育所のあり方や、焼却施設の運営手法、下水道施設の維持管理手法の検討・見直しを実施しました。

効率的な行政運営への転換による財政効果額は 36, 190 千円となりました（内訳については、「3 個別課題ごとの取組結果」の各取組欄に記載のとおり。）。

取組数	成果目標の達成状況			
	成果目標 達成	成果目標 一部達成	成果目標 設定なし	令和 5 年度ま でに取組終了
5 件	3 件	0 件	0 件	2 件

(2) 歳入確保と歳出抑制策等による健全財政の堅持

持続可能な行政サービスの提供を維持するため、公有財産の有効活用や税・料等収入未済額の縮減に向けた取組等による歳入の確保、適正な定員管理等による人件費の抑制や公共料金の見直しに取り組んだほか、民間事業者の資金の活用や創意工夫を取り入れた公共施設の更新・管理運営手法を導入し、施設としての魅力を高めるとともに経費の縮減を行いました。また、長期的な視点に基づく施設マネジメントの推進や、公営企業会計における健全経営の維持、学校の適正規模・適正配置に向けた検討も進め、将来にわたる健全財政の堅持に向けて取り組みました。

歳入確保と歳出抑制策等による健全財政の堅持による財政効果額は、3, 271, 675千円となりました（内訳については、「3 個別課題ごとの取組結果」の各取組欄に記載のとおり。）。

取組数	成果目標の達成状況			
	成果目標 達成	成果目標 一部達成	成果目標 設定なし	令和5年度ま でに取組終了
13件	6件	2件	1件	4件

(3) 将来を見据えた職員力の強化

政策形成能力・課題解決能力等を持ちうる人材の確保・育成に向けて、採用試験の手法見直しを実施し、受験しやすい環境整備に取り組むとともに、民間企業への派遣や、デジタル技術の活用や多様な主体との協働に係る研修等の充実にも取り組み、効率的・効果的な行政運営と、将来にわたり質の高い行政サービスの提供を実現できるよう職員力の強化を図りました。

取組数	成果目標の達成状況			
	成果目標 達成	成果目標 一部達成	成果目標 設定なし	令和5年度ま でに取組終了
2件	2件	0件	0件	0件

3 個別課題ごとの取組結果

(1) 「短期プラン」の取組結果

取組名	将来を担う人材の採用				
管理番号	短-1	柱	(3)	目標達成状況	達成
社会情勢の変化等に対応できる多様な人材の確保に向けて、採用試験日程の前倒しや、オンラインで完結する選考フローの導入、受験対象年齢の拡大などに取り組み、民間企業希望者も含むあらゆる人材が受験しやすい環境整備を推進するとともに、学生の就業意識の向上や行政業務に対する理解を深めてもらうため、長期インターンシップやオンライン型のインターンシップを実施したことで、取組期間の各年度とも、職員採用試験の受験者数の増加率が目標を上回る実績となり、本市の将来を担う人材の確保に繋がりました。					

取組名	将来を見据えた人材の育成強化				
管理番号	短-2	柱	(3)	目標達成状況	達成
職員の問題解決能力の向上、柔軟な発想や対応力を養うため、民間企業への長期派遣を実施したほか、階層別研修及び専門研修において、ICTの利活用やDXマネジメント、多様な主体との協働に係る研修等、職位に応じた研修の充実に取り組みました。また、研修内容を実務で活用していくための行動計画を研修報告書に記載するなど、研修効果の向上にも取り組んだことで、デジタル技術を活用した業務変革や、共創による課題解決など、行政サービスの向上を実現できる人材の育成を図りました。					

取組名	適正な定員管理等による人件費の抑制				
管理番号	短-3	柱	(2)	目標達成状況	達成
「藤沢市定員管理基本方針2024」を策定し、多様な任用形態の職員や外部資源の活用により、効率的な組織の維持と行政サービスの質の向上に努めました。また、DXの推進や保育士配置基準変更への対応等、行政需要の増加に対応するための体制強化を図りつつ、執行体制を精査し、任用形態に応じた適切な職員配置を行ったことにより、人件費抑制を図りました。 この取組による財政効果額は、179,591千円となりました。					

取組名	駐車場における管理手法の見直し及び利便性の向上				
管理番号	短-4	柱	(2)	目標達成状況	達成
駐車場の効率的な運営を図る観点から、朝日町駐車場及び各市民センターの駐車場の民間事業者への貸付を実施したほか、湘南台駅地下駐車場の管理運営について、指定管理者制度を活用した手法に見直しを行い、歳入確保と維持管理経費及び施設更新費削減の取組を進めました。 また、キャッシュレス決済への対応やスマートフォンアプリでの空き情報の提供、一部駐車場におけるカーシェアリングのステーション設置など、利用者の利便性の向上にも寄与しました。 成果目標として定めた、歳入確保及び維持管理費の削減は、目標どおり達成され、この取組による財政効果額は173,044千円となりました。					

取組名	出資団体改革の推進				
管理番号	短-5	柱	(2)	目標達成状況	達成
出資団体指導担当課と連携しながら、出資団体の健全経営の推進に努めるよう業務運営の適切な把握を行いました。また、社会的ニーズ等への効率的な対応と、個々の実情に合わせた改革に取り組むため、「藤沢市第四次出資団体改革基本方針」を策定し、それぞれの出資団体の設立趣旨や担うべき分野を踏まえた出資団体のあり方とともに、デジタル技術の導入による効率的な事務事業への転換、既存事業の収益性向上や新たな収益確保に向けた検討、将来を見据えた職員力の強化など、市と団体とで課題を共有しながら団体ごとの改革に取り組み、健全経営の維持が図られました。					

取組名	ICTの利活用による業務効率化の推進				
管理番号	短-6	柱	(1)	目標達成状況	達成
入力業務などの内部事務のうち、費用対効果や導入効果が見込まれた「国保更新証返戻情報登録業務」などを対象にRPA及びAI-OCRの導入による業務の省力化・効率化に取り組み、当初目標65業務に対し、68業務の効率化を実現し、取組期間の累計で15,563時間の業務時間を縮減しました。 また、DXマインドを醸成するための研修や、BPRやデザイン思考に係る講義やワークショップなどの研修の実施により、各業務における課題に対し、ICTの活用も含めた課題解決の手法を主体的に検討し、実装することができる、行政DXの中核を担うことができる職員の育成を図りました。RPAの導入により削減された業務時間に応じて算出した財政効果額は、36,190千円となりました。					

取 組 名	行政手続等のオンライン化の促進				
管理番号	短-7	柱	(1)	目標達成状況	達成
どこにいても行政手続ができることや、大量の事務処理を効率良く行うことができるといったデジタル情報の強みを生かす観点から、行政手続きのオンライン化を促進していくため、「藤沢市DX推進計画」に沿って、電子申請システムの活用に係る職員研修や電子申請システムの機能拡張やシステムリニューアルを行うなど、オンラインで申請・届出等が可能な手続きの拡大と利用率の向上に取り組みました。その結果、当初目標530手続きに対し、703手続きのオンライン化を実現し、業務の効率化や、窓口受付業務等に係る職員の業務負担の軽減、行政手続きにおける市民の利便性の向上を図りました。					

取 組 名	公有財産の有効活用				
管理番号	短-8	柱	(2)	目標達成状況	達成
公共施設の再整備に伴う複合化により生じた空き施設や各部局が保有する遊休地などの公有資産について、定期的に資産の状況を確認するとともに、公共資産パートナーシップ提案制度の創設に合わせて公共資産の有効活用に係る手続き等のフローチャートを見直すなど、藤沢市公共資産活用等検討委員会において有効活用に向けた方策の検討を行いました。また、市が保有している資産のうち、活用見込みのない不動産の売却を実施し、歳入確保に向けた取組を進めました。財政効果額については、当初目標600,000千円を上回り、2,006,753千円となりました。					

取 組 名	受益と負担の適正化及び市単独事業の見直し				
管理番号	短-9	柱	(2)	目標達成状況	一部達成
将来にわたる持続可能な行財政運営の実現に向けた、受益と負担の適正化を図るため、セグメント分析を踏まえて公共料金を見直し、令和5年6月の総務常任委員会で改定案を示しました。その際、一部については、物価高騰などの社会情勢に鑑み、改定時期を延期することとしました。補助金、扶助費を含めた市単独事業については、限られた財源による投資の最適化を図るため、市民生活及び経済活動に配慮しながら、公益性・公平性・有効性等の客観的な視点に基づく見直しに向けて、検討を進めました。さらに、長期的・全体的な視点を持ちつつ、数年先の収支見通しを踏まえた計画的な財政運営を進める観点から、藤沢市市政運営の総合指針の改定に合わせ、「藤沢市中期財政見通し」の改定を前倒しで実施し、歳入に見合った歳出規模による予算編成を行うための指針として活用を図るなど、財政の健全性の維持に努めました。 この取組による財政効果額は、48,048千円となりました。					

取組名	税・料等の収入未済額縮減に向けた取組				
管理番号	短-10	柱	(2)	目標達成状況	達成
市の債権の管理に関し、全庁統一的なルールとして「藤沢市債権管理条例」を制定し、当該条例に基づく適正な債権管理と効率的、効果的な滞納債権の整理を推進するため、債権管理に係る組織として、債権管理担当を新たに設置し、債権所管課と横断的に連携しながら、債権の性質に即した整理手法の再構築、累積化及び長期化した案件の滞納整理など、税・料等の適正な債権管理に取り組み、収入未済額を縮減しました。					

取組名	見直し検討対象事業の継続した取組				
管理番号	短-11	柱	(2)	目標達成状況	令和3年度で取組終了
令和2年度で取組期間が終了した「藤沢市行財政改革2020」において、「見直し検討対象事業」に位置付けた事業のうち、継続して検討することとした3事業について、関連する協議会・委員会における協議や関係団体との意見交換を経て、事業の公共性・有効性等の観点から、事業の継続及び見直しの方向性について総合的に判断を行いました。 その結果、「心身障がい者介護手当事業」については、現行制度を維持しながら継続することとし、「障がい者福祉手当事業」は、一部対象者の見直しを行ったうえで継続、「障がい者等医療費助成制度」については、現制度は維持しつつ、国や県が行う他の制度との併給を促進していく方向性を結論付けました。この取組による財政効果額は、155,796千円となりました。					

取組名	石名坂環境事業所の運営手法の検討				
管理番号	短-12	柱	(1)	目標達成状況	令和4年度で取組終了
廃棄物の適正処理のため、「藤沢市焼却施設整備基本計画」に基づき、焼却施設の2施設3炉体制を維持しながら、老朽化した石名坂環境事業所の整備を円滑かつ適切に進める観点から、概算事業費の妥当性の検証や、定性的評価に基づく事業手法の検討を実施し、「石名坂環境事業所整備基本構想」を策定しました。					

取組名	公園整備におけるP a r k－P F Iの導入				
管理番号	短-13	柱	(2)	目標達成状況	達成
鵜沼海浜公園の改修にあたり、公募設置管理制度（P a r k－P F I）を活用し、民間事業者の資金の活用や創意工夫を取り入れた施設の更新・管理運営手法を導入しました。施設整備に係る工事や将来的な施設修繕に係る経費の縮減効果に加え、公園の利便性・快適性・安全性の向上が図られたほか、地域と連携したイベントの開催等により、市民に憩いと安らぎを与える場の提供、まちの活力やにぎわいの創出に寄与しました。 この取組による財政効果額は、638,443千円となりました。					

取組名	下水道(管路・施設)維持管理手法の見直しによる業務の効率化				
管理番号	短-14	柱	(1)	目標達成状況	令和5年度で取組終了
将来にわたり下水道機能を維持していくことを目的に、民間事業者のノウハウ等の活用や事業者間連携による持続的かつ効果的な維持管理を推進するため、下水道管路施設の維持管理業務において、官民連携手法の一つである包括的民間業務委託を導入しました。予防保全型の維持管理の着実な推進が図られたほか、業務の集約・効率化を進めることで、職員がストックマネジメントに注力できる体制が構築されました。 なお、新たな維持管理手法の導入により、「藤沢市下水道ストックマネジメント実施方針」に定める管路調査の目標達成率の向上効果が得られたことから、「実行プラン」での進捗管理は令和5年度をもって終了としました。					

取組名	市民病院の将来にわたる健全経営の推進				
管理番号	短-15	柱	(2)	目標達成状況	令和5年度で取組終了
公立病院として、また地域の基幹病院としての役割を果たしていくため、「藤沢市民病院健全経営推進計画」に基づき、クリニカルパス（入院診療計画書）の活用推進による平均在院日数の適正化や、クラウドを活用した地域医療機関との情報共有に係る区域拡大等による転院調整の効率化など、患者サービスの向上及び病院運営の強化並びに健全経営の推進に取り組みました。 令和5年度には、市民へのより良い医療の提供、業務運営の改善と効率化、収支改善と持続可能な経営の確保を目指し、「藤沢市民病院健全経営推進計画2027」を新たに策定しました。なお、令和6年度以降は、新たな計画に基づき、市民病院運営協議会における進捗管理を行うことにしたため、「実行プラン」での進捗管理は令和5年度をもって終了としました。					

(2) 「長期プラン」の取組結果

取 組 名	公共施設の再編を軸とした施設マネジメントの推進				
管理番号	長-1	柱	(2)	目標達成状況	成果目標設定なし
公共施設の再整備にあたっては機能集約・複合化を推進する必要があることから、公共施設の稼働率や維持管理費などの情報提供や、市民等を対象とした公民連携のまちづくりに係る講演会などを通じて市民の理解促進を図りました。また、公共施設マネジメント推進体制の強化に向けては、職員を対象とした公共施設マネジメントに係るセミナーや勉強会の実施、先進都市視察などにより、公共施設を適切にマネジメントしていくための知識向上を図りました。					

取 組 名	公立保育所のあり方の具現化				
管理番号	長-2	柱	(1)	目標達成状況	達成
市域全体の保育の質の向上や、子育て支援の充実に向けた公立保育所の役割の明確化の観点から、公立保育所のうち、「基幹保育所」及び「地域保育所」を除く「その他保育所」については、保育所が所在する地区での保育の需給状況、施設老朽化の状況等を勘案しながら閉園を検討する方針を踏まえ、令和7年度末に閉園することとした1園の円滑かつ計画的な段階的受入停止に取り組みました。 また、受入停止に伴い生じた人的・財的資源を活用し、他園における医療的ケア児の受入体制の整備や、国の保育士配置基準改正対応に係る体制整備、多様な保育ニーズへの対応など、保育提供体制の一層の充実を図りました。					

取 組 名	道路ストックマネジメントの推進				
管理番号	長-3	柱	(2)	目標達成状況	一部達成
市民等の日常生活や社会・経済活動を支える重要な都市基盤である道路ストックについて、壊れてから直す「事後保全型」の管理から、施設の機能に支障が生じる前に対策を行う「予防保全型」への転換を図るため、「藤沢市道路舗装修繕計画」に位置付けた路線の計画的な舗装打換を実施し、修繕費等の平準化及びLCC（ライフ・サイクル・コスト）の最小化に取り組みました。また、道路照明灯のLED化に際して、民間のノウハウ、技術力を活用したESCO事業（Energy Service Company 事業）を導入し、二酸化炭素の排出量の削減とともに、電気料金の削減を図ったことで、70,000千円の財政効果額となりました。なお、成果指標の一つである、道路舗装のMIC（舗装維持管理指数）については、令和6年度実績で令和元年度比「+0.1」となり、改善は図られたものの、目標を下回ったことから、引き続き、「藤沢市道路舗装修繕計画」に基づく計画的な舗装打ち換え事業を進めていきます。					

取組名	下水道事業における中期経営計画策定・実施				
管理番号	長-4	柱	(2)	目標達成状況	令和5年度で取組終了
公営企業である下水道事業において、将来にわたり独立採算制を原則とする持続可能な下水道事業運営を図るため、その事業運営方針となる「ふじさわ下水道中期経営計画」を策定しました。当該計画に基づく取組を推進することで、経営指標である「流動比率」「経費回収率」「企業債残高対事業規模比率」の改善が図られ、経営基盤が強化されました。 なお、新たに策定した中期経営計画の進捗管理は、下水道運営審議会において実施していくこととしたため、「実行プラン」での進捗管理は令和5年度をもって終了としました。					

取組名	これからの学校のあり方の検討				
管理番号	長-5	柱	(2)	目標達成状況	令和5年度で取組終了
将来を見据えた学校の適正規模・適正配置に向けた方向性と、子どもたちの教育環境の改善に取り組んでいくための基本的な考え方を整理した「藤沢市立学校適正規模・適正配置に関する基本方針」を令和3年度に策定しました。また、令和5年度には、具体的な取組内容を定めた「藤沢市立学校適正規模・適正配置第1期実施計画」を策定し、当該実施計画に基づき設置した「藤沢市立学校通学区域検討委員会」において取組の進捗管理を行っていくこととしたため、「実行プラン」での進捗管理は令和5年度をもって終了としました。					

4 「藤沢市行財政改革2024」の総括

「藤沢市行財政改革2024」では、将来にわたる行政サービスを維持していくため、限りある経営資源を有効に活用したより効率的な行財政運営の推進を目指し、令和3年度から令和6年度の4年間にわたり、「実行プラン」に掲げた個別課題に対し、社会経済情勢等の変化に即した検討・見直しに着実に取り組みました。

個別課題として位置付けた20件の取組のうち、令和5年度までに6件の取組を終了し、令和6年度には継続して14件の個別課題に取り組んだ結果、成果目標を設定した13件のうち、11件は成果目標を達成、2件は一部達成となり、これらの取組による財政効果額としては、3,307,865千円と、一定の成果を挙げました。目標を一部達成できなかった取組に関しても、社会情勢の変化等を踏まえながら、課題解決に向けた検討・見直しを着実に進捗することができ、こうした実績を踏まえると、「藤沢市行財政改革2024」における取組については、一定の評価はできるものと捉えています。

今後は、「藤沢市市政運営の総合指針2028」に定めた行財政改革の理念に基づき、市民ニーズを的確に捉えながら、より一層、最少の経費で最大の効果を創出するため、客観的な分析に基づく既存の事業手法の見直しや、公共と民間の役割を明確にした上での事業選択などによる経営的な視点に立った効率化及び最適化を図り、「めざす都市像」の実現に向けて、未来を見据えた行財政改革に不断に取り組んでいきます。

以 上

(市長室 行政経営室)