

令和3年(2021年)11月15日
第2回行政改革推進委員会
資料1

今後の行政改革のあり方について

1 今後の行政改革推進についての概要

(1) 行政改革の新たなステージへ ～「行政改革大綱」と「行政改革プラン」の見直し～

〈現状〉

総合計画とは別に、行政改革の分野について「行政改革大綱」を掲げ、その体现のため「行政改革プラン」を作成し推進している。

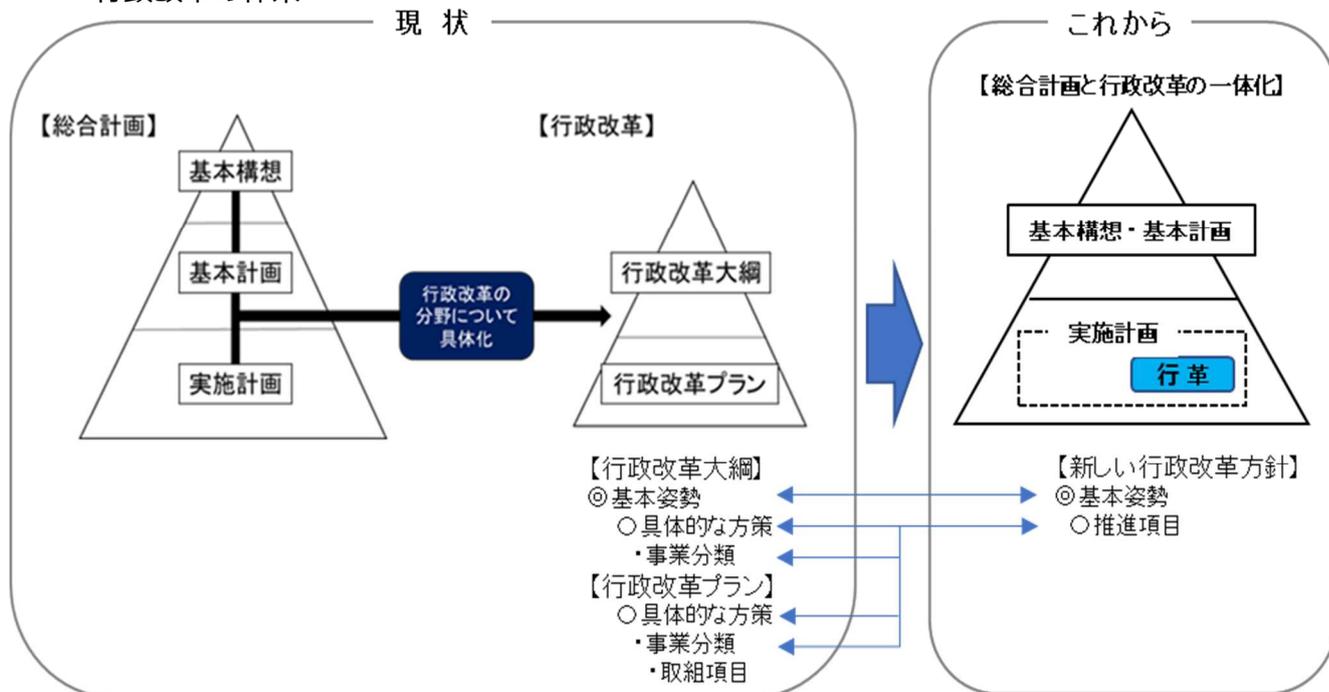
〈これから〉

- 新たな基本構想・基本計画に掲げる「市政運営の基本姿勢」を具現化するために、「行政改革」を「実施計画」に取り込む。
- これまでの「行政改革大綱」の基本姿勢を継承しつつ、新たに「行政改革方針」として、総合計画と一体で推進する。

〈見直しの理由〉

- 職員の意識付けを高める
行政改革を実施計画に統合することにより、政策的な事業の推進と行政改革による見直しを両輪で進め、職員の行政改革に対する意識付けを高め、さらに積極的な取り組みを促す。

《行政改革の体系》



(2) 時代に即した視点の追加

新たな「行政改革方針」では、社会経済情勢の変化等に対応する新しい視点を加え、行政改革の推進を図る。

〈急速なデジタル化〉

市民を取り巻く社会経済は、IoT、ロボット、人工知能（AI）といったデジタル化の急速な発展により大きく変化している。

〈厳しい財政状況と市民ニーズの複雑化〉

人口減少や少子高齢化の進展により、人材や財源の確保が難しくなっていくなか、市民ニーズは多様化・高度化している。

« 主な社会変化 ～行政改革大綱が作成された平成8年から現在まで～ »

• 世帯におけるスマートフォンの保有割合が8割を超えた

2019年における世帯の情報通信機器の保有状況をみると、「モバイル端末全体」(96.1%)の内数である「スマートフォン」は83.4%となり初めて8割を超えた。「パソコン」は69.1%、「固定電話」は69.0%となっている。

※令和2年版 情報通信白書 情報通信機器の保有状況

• 個人のインターネットの利用率は約9割

2019年のインターネット利用率（個人）は89.8%となっている。また、端末別のインターネット利用率は、「スマートフォン」(63.3%)が「パソコン」(50.4%)を12.9ポイント上回っている。

※令和2年版 情報通信白書 情報通信機器の保有状況

• 共働き等の世帯数は1,245万世帯に

2012年には、1,054万人世帯だった「共働き世帯」は、2019年には1,245万世帯と200万世帯程度増加している。

※令和2年版厚生労働白書 ー令和時代の社会保障と働き方を考えるー

• 横須賀市の人口は10年連続減少

平成23年（2011年）には、415,461人だった人口は、令和2年（2020年）は389,172人となり、26,000人ほど減少している。

※令和2年度版横須賀市統計表

• 横須賀市ではコロナの影響等により市税等が約49億円減少し、過去最大の減収額に

コロナ禍による市税の減収等で横須賀市の財政運営は厳しさが増している。

※令和3年度横須賀市予算

〈基本姿勢につきまして、ご意見やご感想をお願いします〉

「取り入れたほうが良い考え方」「参考になる行政改革の取り組み事例」など

2 行政改革の「基本姿勢」について

引き続き、行政サービスを維持向上し、市民生活の質を高めていくため、現在の行政改革の基本姿勢を継承しつつ、時代に即した視点を加え、行政改革を進めていく必要がある。

(現在の基本姿勢)

- 1 事業の検証や見直しを継続的に実施するとともに、「財政基本計画」による計画的な財政運営によって財政の健全化を図ります。
- 2 時代の要請に応じた適正な組織編制・人員配置を行うとともに、職員の意欲・能力の向上に努めます。
- 3 市民との連携・協力のもと、市民協働によるまちづくりを推進します。
また、情報公開などにより行政運営の透明性を確保します。



(これからの基本姿勢 (案))

- 1 将来を見据えた財政運営と組織体制の適正化
事業の検証や見直しを継続的に実施するとともに、職員数の適正化を図り、効率的な行政運営に努めます。
- 2 働き方の改善と職員の育成
常に業務効率を意識しつつ、多様なワークスタイルの実現を目指します。
また、固定観念や先入観にとらわれずチャレンジする職員の育成に努めます。
- 3 市民・団体・企業・地域等との協働や共創の推進
異なる立場や業種の人・団体が協力し、それぞれの強みを最大限発揮できるような連携や協働によるまちづくりを推進します。あわせて、民間のノウハウや知恵などを活用した共創型社会を推進します。

連携：互いに連絡をとり協力して物事を行うこと

協働：同じ目的のために、対等の立場で協力して共に働くこと

共創：異なる立場や業種の人・団体が協力して、新たな商品・サービスや価値観などをつくり出すこと

〈全体像につきまして、ご意見やご感想をお願いします〉

「取り入れたほうが良い考え方」「参考になる行政改革の取組み事例」など

3 新たな「行政改革方針」について

現在の「大綱」の内容を改めて整理するとともに、「基本姿勢」のもと、新たな視点を追加した「推進項目」を掲げ、行政改革を進めていく。

現在の「大綱」	新たな「行政改革方針」(案)	これまでの「大綱」の該当箇所
第1章 財政の健全化	基本姿勢1 将来を見据えた財政運営と組織体制の適正化	
1 事業等の見直し 2 民間委託の推進 3 財政運営の健全化 4 外郭団体の健全な運営	推進項目 1 DXの推進と事務事業等の見直し 2 職員数の適正化 3 ファシリティマネジメントの推進 4 使用料・手数料の見直し 5 自主財源確保に向けた取組の推進	第1章全体+ 新 第2章1, 2, 3+ 新 第1章1 第1章1 第1章1
第2章 組織・人事の見直し	基本姿勢2 働き方の改善と職員の育成	
1 組織の見直し 2 職員数の適正化と多様な人材の活用 3 給与の適正化 4 職員の意欲・能力を引き出す環境づくり	推進項目 1 日常的に業務改善を意識した働き方を推進 2 多様なワークスタイルの実現 3 固定観念や先入観にとらわれずチャレンジする職員の育成	第2章4 新 第2章4
第3章 市民とともに進める公共サービスの向上	基本姿勢3 市民・団体・企業・地域等との協働や共創の推進	
1 地域や市民との協働の推進 2 市民の声を反映した行政サービスの向上 3 行政運営の透明性の確保	推進項目 1 多様な主体との連携や協働 2 先端技術やオープンデータなどを活用した取組の推進	第3章1, 2 新

〈5ページ以降の考え方につきまして、ご意見やご感想をお願いします〉
「取り入れたほうが良い考え方」「参考になる行政改革の取組み事例」など

(1) 「基本姿勢1」とその「推進項目」について

基本姿勢1 将来を見据えた財政運営と組織体制の適正化

事業の検証や見直しを継続的に実施するとともに、職員数の適正化を図り、効率的な行政運営に努めます。

推進項目1 DXの推進と事務事業等の見直し

デジタル技術を積極的に活用し、利便性の向上と新たな価値の創造に努めます。
また、事務事業における目標と実績を振り返り、効果や必要性を自己点検することで、事務事業等の見直しに務めます。

(現状)

- 横須賀市では1,300を超える事業を展開している。
- 所期の目的が曖昧になり、「市民が何を望み、事業が市民生活の向上にどのような効果を与えるのか」などの分析が不十分なまま、前例を踏襲し実施しているものも見られる。

(これから)

- 地域特性や市民の要望等を十分に分析し、その課題に対する重要度、緊急度を含め市民生活の向上に何が重要かを見極めて事業を行う必要がある。
- 業務プロセスのデジタル化など、BPR（業務プロセスの見直し）を徹底し、全ての事業をゼロベースで見直し、業務の効率化や生産性の向上を図る。

(主な取組み例)

業務の委託化、補助金等の見直し、審議会の見直し、総点検の実施、行政手続きのデジタル化

推進項目2 職員数の適正化

組織のスリム化や、再任用職員等の活用を考慮した職員数の適正化などにより、簡素で効率的な執行体制を構築します。

(現状)

- 少子化に伴い若年層が減少しており、若年層の労働力の供出は、低下傾向にある。
- 人口減少の中で、公務員の採用と民間採用は競合関係にあり採用の難化が予想される。

(これから)

- 「退職者数」「採用者数」にあわせて、会計年度任用職員や再任用職員を活用していく必要がある。
- アウトソーシングやAI・RPAの導入を進めるとともに、職員定数の適正化を図っていく必要がある。

(主な取組み例)

定員の適正化、給与制度等の適正化、アウトソーシングの推進、AIやRPA(ロボットによる業務の自動化)の導入

推進項目3 ファシリティマネジメントの推進

公共施設については、今後の社会状況や市民ニーズに合わせ、適切なかたちに更新・再編していきます。

(現状)

- 少子高齢化の背景から、「社会保障費」が年々増加している状況であり、施設更新にかかる費用である「投資的経費」の継続的な増加は見込めない。
- 公共施設の更新費用は増加が予測され、公共施設の現状維持は困難な状況。

(これから)

- FM 戦略プランにより、長期的な施設の更新・再編の方向性のもと、計画的に対象施設を選定し、更新や再編を進め、公共施設を管理していく必要がある。

(主な取り組み例)

施設の更新・再編、施設の維持保全、適切な公共施設の管理

【関係する方針や計画など】

FM 戦略プラン

推進項目4 使用料・手数料の見直し

施設の使用料や行政サービスの手数料等の定期的な検証を行い、受益者負担の適正化を進めます。

(現状)

- 多くの公共施設で老朽化が進み、近い将来多額の更新費用が必要になると想定されている。

(これから)

- 行政サービスとしての必要性を考慮しつつ、公平性を確保し、適正な使用料となるよう努める必要がある。
- 使用料の算定方法や改定時期について、「公の施設の使用料に関する基本方針」に基づいて、定期的に見直しを行っていく必要がある。

(主な取組み例)

使用料・手数料の適正化

【関係する方針や計画など】

公の施設の使用料に関する基本方針

推進項目5 自主財源確保に向けた取組の推進

ふるさと応援寄付金の拡充や不要財産の処分、有料広告の拡大など自主財源の確保に向けた取組を進めます。

(現状)

- 広告料収入の拡大や利用計画のない市有財産の積極的な処分などで、自主財源の確保の取組をおこなってきた。

(これから)

- 引き続き、広告料収入やふるさと納税制度のさらなる活用など、他都市の事例を参考にしながら、本市の実情に応じた取組を積極的に検討していく。
- 利用されていない土地や施設等についても、売却や貸付等の利活用を検討していく。

(主な取組み例)

ふるさと応援寄付金の拡充、不要財産の処分、有料広告の拡大

(2) 「基本姿勢2」とその「推進項目」について

基本姿勢2 働き方の改善と職員の育成

常に業務効率を意識しつつ、多様なワークスタイルの実現を目指します。
また、固定観念や先入観にとらわれずチャレンジする職員の育成に努めます。

推進項目1 日常的に業務改善を意識した働き方の推進

常に、事務効率やコストを意識した働き方に努めます。

(現状)

- 業務改善に積極的に取り組む環境づくりと職員の更なる意欲向上を促すため、業務改善コンクール等を実施。(H11年度～R2年度まで)

(これから)

- 引き続き、事業効率やコストを意識し、職員一人ひとりが小さなことから改善を意識し実践していく。
- 取り組んだ改善内容については、職員個々の人事評価シートに記載することで毎年度振り返る。
- ペーパーレス化の促進や定型的業務のRPA化など、事務処理方法の改善を継続的に推進し、行政サービスの向上や業務の効率化に努めていく必要がある。
- 限られた職員数で、増大する行政需要に的確に応えるため、仕事のやり方を根本から見直す必要がある。

(主な取り組み例)

ペーパーレス化の促進、定型的業務のRPA化

【関係する方針や計画など】

人材育成基本方針、デジタル・ガバメント推進方針

推進項目2 多様なワークスタイルの実現

職員が職務に精励できるよう、ICTの利活用による事務事業の効率化を推進するとともに、多様なワークスタイルの実現を目指します。

(現状)

- 整備されているモバイル端末は非常に少なく、紙ベースの業務サイクルが続いており、ペーパーレスやテレワークの妨げとなっている。
(例) 打合せでは紙資料を印刷して持参し、紙にメモしたものをデータにおこす。
- 時間外勤務等の上限規制を導入し、上限時間を超えることのないよう、必要に応じて業務分担の見直しや業務応援を行うなどしている。

(これから)

- 紙資料を基本とした業務から、資料や決裁の電子化など業務のICT化を進めることで、印刷や文字おこしといった紙にまつわる手間から職員を解放し、限られたマンパワーを市民サービスの向上に充てていく。
- 長時間労働の削減にむけて、時間のマネジメントだけではなく、業務のマイルストーンを設定するなど成果を意識した仕事のマネジメントについても進めていく必要がある。
- 育児や介護など時間的制約を抱える職員を含め、多様な事情を抱えた職員一人ひとりが時差出勤やテレワークなど柔軟な働き方ができる環境を整備する必要がある。

(主な取組み例)

時差出勤の活用、テレワークの活用、ICTの利活用、長時間労働の削減

【関係する方針や計画など】

人材育成基本方針、デジタル・ガバメント推進方針

推進項目3 固定観念や先入観にとらわれずチャレンジする職員の育成

市民ニーズの多様化や社会のデジタル化などにより、複雑・高度化する行政サービスに対応できる職員の育成に努めます。

また、行政サービスの生産性の向上に向け、変化を恐れず時代の局面にあった発想ができるよう職員の意識改革を進めます。

(現状)

- 「人材育成基本方針」に基づき、職員の能力及び資質の向上につながる研修カリキュラムを行っているが、行動変容や定着まで時間を要する。
- 業務を通じて学んだスキルや知識、ルールに基づいて業務を行うなかで、「前例」を判断の拠り所にすることが多く、前例が無いことにも挑戦するといった機運がこれからの組織に重要である。

(これから)

- 「前例」や無駄なルール・仕事に縛られず、生産性の向上を意識しクリエイティブに業務を進めていくことができる組織風土を育成する。
- 部局の壁を越え、柔軟に連携する組織体制を構築するとともに、市民に寄り添いながら、変化を恐れず時代の局面にあった発想ができる職員を育成する。

【関係する方針や計画など】

人材育成基本方針、デジタル・ガバメント推進方針

(3) 「基本姿勢3」とその「推進項目」について

基本姿勢3 市民・団体・企業・地域等との協働や共創の推進

異なる立場や業種の人・団体が協力し、それぞれの強みを最大限発揮できるような連携や協働によるまちづくりを推進します。あわせて、民間のノウハウや知恵などを活用した共創型社会を推進します。

推進項目1 多様な主体との連携や協働

多様な主体との連携を強化し、市民ニーズに応じた公共サービスが提供できる環境を整え、あらゆる垣根を越えて連帯できる社会を行政が率先してつくっていきます。

(現状)

- 人材や財源の確保が難しくなっていくなか、多様化・高度化する市民ニーズに対して、行政単独で解決していくことは困難な状況である。

(これから)

- ニーズに応じた公共サービスの提供のため、既存の制度や枠組みにとらわれることなく、多様な主体がそれぞれの強みを活かし、公民連携を推進することが有効となる。
- 多様な主体と協働することにより、地域のニーズや社会状況を速やかに把握することができる。また、公平性を基本とする行政では対応が困難な個々の課題についても解決の手助けとなることが期待できる。

(主な取組み例)

市民協働の推進、公民連携の促進

【関係する方針や計画など】

デジタル・ガバメント推進方針

推進項目2 先端技術やオープンデータなどを活用した取組の推進

あらゆる組織や人と連携・協働し、先端技術を用いた新しいサービスの活用を検討します。

また、オープンデータを推進し、本市が保有する行政データの共有を進めます。

(現状)

- IoT、ロボット、人工知能（AI）といったデジタル化の急速な発展により、市民を取り巻く社会経済が大きく変化しており、政策立案・変更のスピードとのミスマッチが起こっている。

(これから)

- これから迎える Society5.0 時代のデジタル化は、効率化に加え、人々の暮らしの安全・安心や利便性の向上、新たな価値の創造につながることを期待される。
- 政策のゴールを見定めたうえで、現状把握と分析、それに合わせた先端技術の活用など、柔軟な手法の見直しが求められている。
- 現状把握や分析のデータを公開することにより、企業や大学・研究機関等から今までにはない解決手法が見いだされることが期待される。

(主な取組み例)

企業や大学・研究機関等との連携、オープンデータの推進

【関係する方針や計画など】

デジタル・ガバメント推進方針

【参考】

『人材育成基本方針』

長期的な視点から「目指すべき職員像」と5つの求められる能力（基本的資質・姿勢、基礎的職務能力、対人関係能力、政策形成能力、マネジメント能力）が具体的に明示され、そのための人材育成の3つの視点（職員、職場、組織）と育成促進のための制度構築が示されている。

「目指すべき職員像」

高い倫理意識を持ち/広い視野と深い知恵をもって自ら考え/豊かな感性と熱い心をもって行動する職員

『デジタル・ガバメント推進方針』

「利用者中心の行政サービスの実現」「新たなイノベーションを創発できる地域の実現」を目指し、4つの柱をもとにデジタル・ガバメントを推進する。

(1) 行政サービスのスマート化

(2) 行政事務の効率化

(3) 官民連携の強化

- ・あらゆる組織や人と連携・協働し、先端技術を用いた新しいサービスの実証実験などを行います。
- ・オープンデータを推進し、本市が保有する行政データを共有します。

(4) デジタル・ガバメントを推進する職員の育成

- ・デジタル・ガバメントの内容や効果を説明でき、関係者と協働関係を築ける。
- ・業務をフローなどに見える化でき、利用者視点での最適な業務設計ができる。
- ・業務に関する情報だけでなく、様々な社会・技術動向に目を向け、業務に活かすことができる。
- ・これらを実行する熱意がある。

『財政基本計画』

財政規律の堅持と投資のバランスを図り、安定した財政運営を計画的に行うことを目指し、財政運営の指針のもと、指標を設定し財政状況を把握する。

【財政運営の方針】

(1) 横須賀再考プランへの積極投資

(2) 積極投資の裏付けとなる財源の確保

(3) ファシリティマネジメントの推進

【財政運営の指標】

- ・各年度で安定的に財政運営を行うための指標（財政調整基金残高/未利用地の売却）
- ・後年度の財政運営を安定的に行うための指標（市債借入額）
- ・財政の健全度を確認するための指標（経済収支比率/総人件費比率/公債費負担比率）

【参考】 これまでの取組みの効果額と正規職員削減数

