

令和7年（2025年）12月19日
第1回政策推進・行政評価委員会

資料3

1 行財政改革方針改定の方向性について

（1）行財政改革方針の位置付けについて

①現方針の考え方（R4～R7）

職員の意識付けを高めることを目的に、行財政改革を実施計画に統合し、政策的な事業の推進と行財政改革による見直しを両輪で進め、積極的な取り組みを促すこととした。

②次期方針の考え方（事務局案）（R8～）

実施計画書に統合していることで、以下のことを職員が意識できる機会の一つとなっているため、現行のままをしたい。

このことについてご意見を伺いたい。

- ・行財政改革による取り組みが、事業の財源を生み出しており、お互いに両輪となっていること
- ・方針に、政策を進めることや業務に携わる上で基礎となる考え方を提示していること

<ご意見をいただきたいポイント>
・行財政改革方針の位置付け

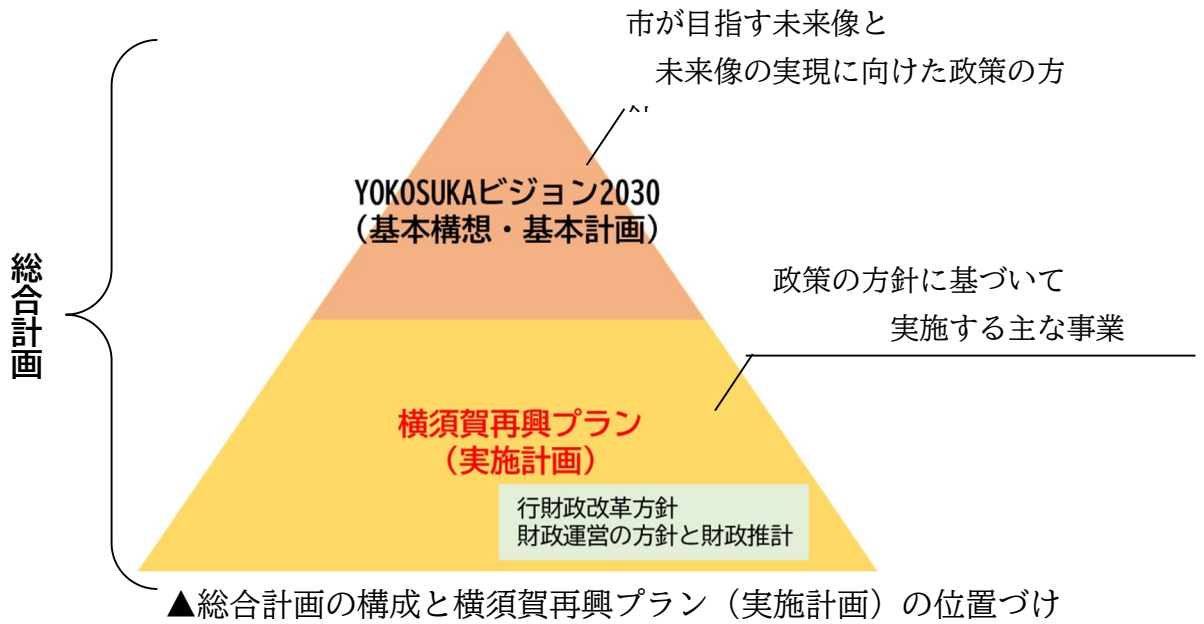
1 本計画の位置づけ

横須賀再興プランは、市の最上位計画である総合計画の一部です。総合計画は、以前まで「基本構想」、「基本計画」、「実施計画」の3層で構成していましたが、今回、よりシンプルで分かりやすい計画にするため「基本構想」と「基本計画」を一体にして『YOKOSUKAビジョン2030（基本構想・基本計画）』とし、2層構成となりました。

横須賀再興プランは、その2層構成の下部に位置し、市が取り組む主な具体的事業を示しています（本計画は「横須賀市まち・ひと・しごと創生総合戦略※」を兼ねています）。

※地方創生の充実・強化に向けて、切れ目ない取り組みを進めるため、「まち・ひと・しごと創生法」に基づき、地方自治体が作成する計画

なお、上部に位置するYOKOSUKAビジョン2030は、横須賀市の未来像を掲げ、全ての政策の基礎となるものです。



2 計画期間

本計画の計画期間は、令和4年度（2022年度）から令和7年度（2025年度）までの4年間とします。

4年間で見直し

(2) 行財政改革方針の趣旨について

① 事務局の考え方

次期実施計画を策定するにあたっては、これまでの課題に加え、人件費や物価高騰による経費増大などの新たな課題が生じている。また、A Iの活用など、時代や社会環境はさらに変化している。

未来を見据えて、これらを踏まえた内容に修正したいと考えているが、留意すべき要素があれば、ご意見をいただきたい。

なお、事務局では、以下のようなキーワードが必要ではないかと考えている。

【キーワード例】

- ・行政コストの増大
- ・A Iの更なる進化
- ・人員不足（職員減少）
- ・採用困難
- ・行政施設の老朽化に伴うファシリティマネジメント（FM）

1 行財政改革方針

<ご意見をいただきたいポイント>

- ・新たな課題や社会環境の変化を踏まえた趣旨に修正

(1) 趣旨

横須賀の人口は、1990～1995年頃をピークに横ばいから緩やかな減少傾向が続いており、今後もその傾向は続くことが予測されています。また、人口減少による市税収入の減少、少子高齢化に伴う社会保障関連費の比率の増加、老朽化する都市基盤の更新需要の増加などが推測され、人材や財源の確保がより一層厳しくなることが想定されています。

一方で、家族形態の多様化や雇用・就業構造の変化に伴う育児や介護の課題、頻発する災害への対応など、地域課題や市民ニーズも多様化・複雑化しており、これまでの行政単独の取り組みだけでは、限界が見え始めてきています。

このような社会状況に迅速に対応していくためには、限られた行政資源を有効かつ効率的に活用していかなければなりません。そのため、これまでの仕事のやり方にとらわれることなく、デジタル技術やデータを活用し、市全体のDXを推進しながら、市民の生活の質の向上を目指していきます。

あわせて、行財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財政改革による見直しを両輪で進め、職員の行財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していきます。



(3) 行財政改革の方向性について

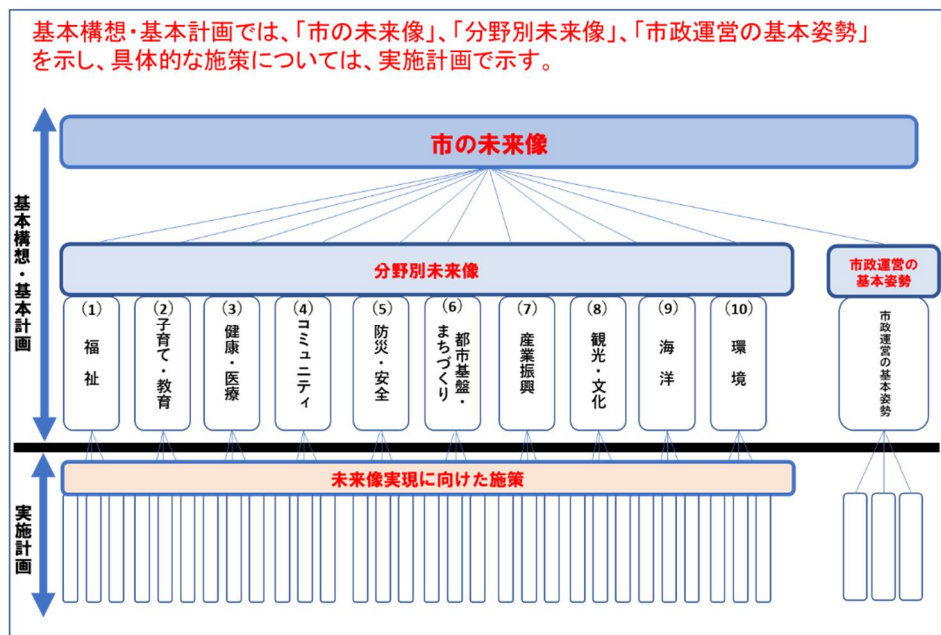
① 事務局の考え方

行財政改革の進捗を確認するため、引き続き指標を設定することとした。
い。

※指標（案）については後述

(2) 位置づけ

「行財政改革方針」は、新たな基本構想・基本計画に掲げる「市政運営の基本姿勢」を実現するために、横須賀市全体で共通の認識を持ち、その推進のために全庁一丸となって取り組んでいきます。



(3) 実施期間

令和4年度（2022年度）から7年度（2025年度）までの4年間とします。

(4) 行財政改革の方向性

今後、将来にわたって安定的な行政運営を行なっていくために、これからの4年間（令和4年度（2022年度）から令和7年度（2025年度））における基本姿勢と推進項目を定め、行財政改革を推進します。

これまで、実施計画の策定年度に合わせて、4年ごとに実施してきた事務事業等の総点検を毎年度実施していくことで、業務の見直しと効率化をこれまで以上に強化していきます。

なお、点検の中で、業務の目的、コスト、効率性などをセルフチェックし、議会での決算審査に活用することで、しっかりと検証・評価を行います。さらに、その結果を市HPで公開することで透明性を確保していきます。

2 行財政改革の基本姿勢・推進項目について

(1) 基本姿勢・推進項目

限られた財源・職員で、行政サービスを維持・向上させ、市民に「横須賀に住んで良かった」と思ってもらえるよう、現在の行財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、行財政改革を進めていく必要がある。

そのため、次にお示しする「基本姿勢」・「推進項目」に変更したいと考えるが、ご意見を伺いたい。

【基本姿勢1】

現方針	次期方針
基本姿勢 1 将来を見据えた財政運営と組織運営の最適化	基本姿勢 1 将来を見据えた財政運営
【推進項目】	【推進項目】
①事務事業等の見直し	① 内部管理経費の徹底した削減
②柔軟で機動的な組織運営と職員数の適正化 →基本姿勢2へ	② 事業に応じた職員数の適正化
③ファシリティマネジメントの推進	③事務事業等の見直し
④使用料や手数料の適正化	④ファシリティマネジメントの推進
⑤民間活力の導入と新たな財源の積極的な獲得 →基本姿勢3へ	⑤使用料や手数料の適正化

(5) 行財政改革推進のための基本姿勢と推進項目

【基本姿勢1 将来を見据えた財政運営と組織運営の最適化】

事業の検証や見直しを継続的に実施するとともに、柔軟で機動力のある組織の運営を図り、効率的な行政運営に努めます。

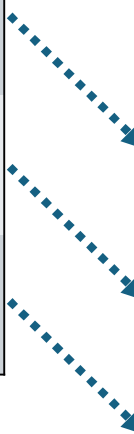
《推進項目》

- ① 事務事業等の見直し
- ② 柔軟で機動的な組織運営と職員数の適正化
- ③ ファシリティマネジメントの推進
- ④ 使用料や手数料の適正化
- ⑤ 民間活力の導入と新たな財源の積極的な獲得

【基本姿勢2】

現方針
基本姿勢2 働き方の改善と職員の意識改革
【推進項目】
①業務の効率化やコストを意識した働き方の推進
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

次期方針
基本姿勢2 柔軟で機動的な組織運営と 職員の意識改革
【推進項目】
①部局内及び部局の垣根を超えた連携体制の構築
②業務の効率化やコストを意識した働き方の推進
《削除》○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



(5) 行財政改革推進のための基本姿勢と推進項目

【基本姿勢2 働き方の改善と職員の意識改革】

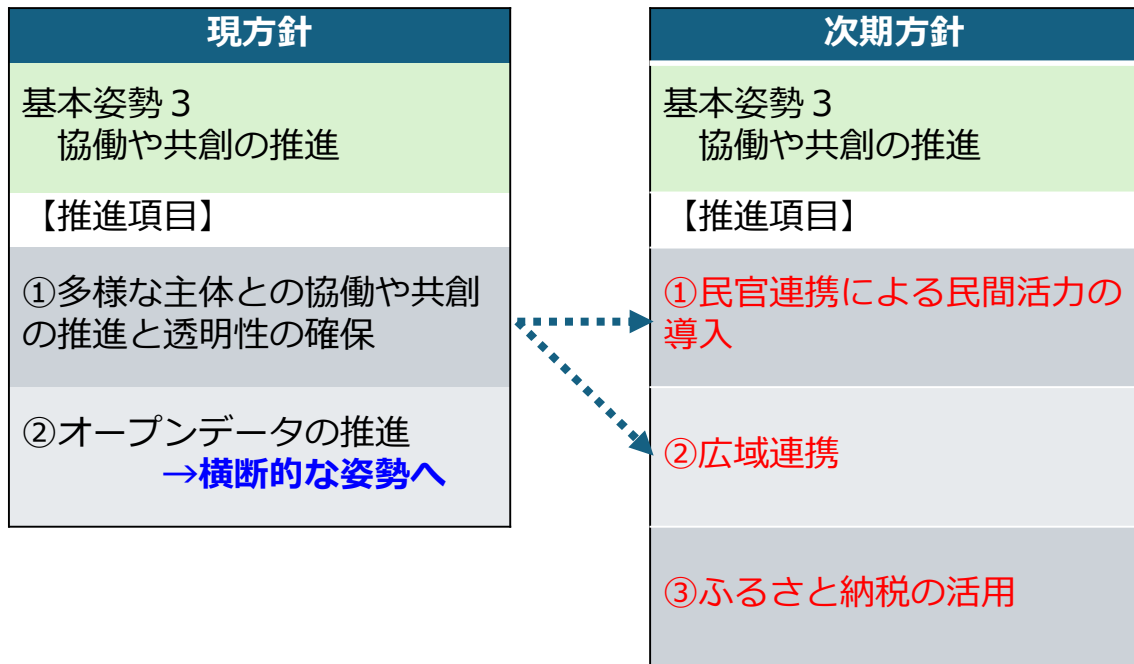
常に業務効率を意識しつつ、多様なワークスタイルの実現を目指します。

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 業務の効率化やコストを意識した働き方の推進
- 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

【基本姿勢3】



(5) 行財政改革推進のための基本姿勢と推進項目

【基本姿勢3 協働や共創の推進】

市民や民間事業者等と連携し課題解決に取り組み、共に地域の未来を創っていきます。その前提として市政運営の透明性を確保します。

また、市が保有する行政データを積極的に公開し、オープンデータの活用を推進します。

《推進項目》

- ① 多様な主体との協働や共創の推進と透明性の確保
- ② オープンデータの推進

【横断的な姿勢】

現方針		次期方針
横断的な姿勢 地域や市役所におけるDXの 推進		横断的な姿勢 地域や市役所におけるDX の推進
【推進項目】		【推進項目】
①スマートシティの実現に向 けた取り組みの推進→	①スマートシティの実現に向 けた取り組みの推進
②デジタル技術を活用した市 民の利便性向上と業務の効率 化→	②デジタル技術を活用した市 民の利便性向上と業務の効率 化
		③データ活用による施策の推 進

(5) 行財政改革推進のための基本姿勢と推進項目

【横断的な姿勢 地域や市役所におけるDXの推進】

デジタル技術を活用して地域社会全体の暮らしやすさの向上を図るとともに、利用者中心の行政サービスの構築を推進します。

《推進項目》

- ① スマートシティの実現に向けた取り組みの推進
- ② デジタル技術を活用した市民の利便性向上と業務の効率化

(2) 基本姿勢ごとの具体的な取り組みと評価指標について

①事務局の考え方

(記載内容について)

- ・基本姿勢ごとの「現状と課題」の内容や、推進項目ごとの「主な取り組み例」については、前段の基本姿勢等の変更に合わせて内容を修正する。

(指標について)

- ・数値目標などを設定することは、取り組みと目標との繋がりが適切なのかの判断が難しいため、目標自体を設定することは馴染まないと考える。
- ・このため、取り組みの進捗管理には、現在も「推進項目」ごとに設定している指標について、より適正なものに見直し、引き続き、設定することで対応いたしたい
- ・なお、「推進項目」を束ねる「基本姿勢」についても、同様に指標を設定することについて、ご意見を伺いたい
- ・取り組みの進捗管理は、これらの指標の実績を見ることで行い、適宜、本委員会に報告することとしたいが、ご意見を伺いたい。

《基本姿勢ごとの指標の設定例》

【基本姿勢1】・・・経常収支比率(※1)
財政調整基金の残高(※2)

【基本姿勢2】・・・職員の時間外勤務時間

【基本姿勢3】・・・民間企業や団体、他の自治体と連携した施策数

【横断的な姿勢】・・・DXの取り組み数

- ※1 経常収支比率：経常的な収入（税収・地方交付税など）のうち、経常的な支出（人件費・社会保障費など）が、どのくらいの割合を占めているかと示す指標。
この比率が低いほど、新たな行政需要に対応できる財源の余裕がある。

- ※2 財政調整基金の残高：横須賀市は毎年、当該基金（貯金）からの取り崩しを行いながら、財政運営を行っている。この基金残高を一定額以上に維持することで安定した財政運営を行っていることを示す指標。

(6) 基本姿勢ごとの具体的な取り組みと評価指標

【基本姿勢1 将来を見据えた財政運営と組織運営の最適化】

(現状と課題)

- ・ 「これまでどおり」という考えのもと、前例を踏襲し事業を続けるのではなく、将来のまちづくりを展望したなかで、市民生活や住民福祉の向上に何が重要なのかを見極めて事業を行う必要がある。
- ・ 労働力人口の減少が進んでいるなかで、今後、職員の確保が困難になることが予測される。こうした状況下において、抜本的な業務の見直しを進めるとともに、柔軟な組織体制を整え、職員数の適正化を図っていく必要がある。
- ・ 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想定される。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、公共施設を管理していく必要がある。
- ・ より良い市民サービスを提供し続けていくために、積極的に民間の資金を呼び込むとともに人材の受け入れを進めていく。また、ふるさと納税や国県支出金等の財源の確保に努めていく。

≪推進項目≫

① 事務事業等の見直し

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、内部管理経費の徹底した見直しや委託化の推進、事業手法の見直しなどに努め、事業のスクラップアンドビルドにつなげます。

(主な取り組み例)

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

指標	直近の現状値	所管
「見直し計画」に基づく取組の推進	検討(2021年度)	経営企画部都市戦略課
事務事業等の総点検の毎年実施	実施(2021年度)	経営企画部都市戦略課

② 柔軟で機動的な組織運営と職員数の適正化

政策的な重点事業の確実な推進のために必要な組織を整備するとともに、部局横断的な行政課題に柔軟かつ機動的に対応するため、既存の組織にとらわれないプロジェクトチームの活用など柔軟な組織運営をしていきます。

また、今後導入が予定されている定年延長制度の影響を踏まえ、職員数の適正化を図ります。

(主な取組み例)

定員の適正化

指標	直近の現状値	所管
定員適正化計画の策定	検討(2021年度)	総務部人事課、 経営企画部都市戦略課

③ ファシリティマネジメントの推進

公共施設が市民の日々の暮らしにおける多様な活動をサポートしていることを念頭におきながら、限られた財源のなか、公共施設の量を需要に応じた適正な規模にしていくとともに、施設の利便性を高めていくことを目指します。

(主な取組み例)

施設の更新・再編、施設の維持保全、適切な公共施設の管理

指標	直近の現状値	所管
FM戦略プランの確実な推進	縮減額約17.3億円(2019年度～2021年度の累計)	財務部FM推進課

④ 使用料や手数料の適正化

今後も一定のサービス水準を維持するため、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、その必要性を検討したうえで、公平で適切な使用料・手数料となるよう努めます。

(主な取組み例)

使用料・手数料の適正化

指標	直近の現状値	所管
使用料・手数料の定期的な見直し	実施及び調整	関係課

⑤ 民間活力の導入と新たな財源の積極的な獲得

より良い市民サービスを提供し続けていくために、積極的に民間の資金を呼び込むとともに人材の受け入れを進めていきます。

また、ふるさと納税や国県支出金等の財源の確保に努めていきます。

(主な取組み例)

横須賀応援ふるさと納税の実施、企業版ふるさと納税の実施、民間事業者等の人材交流

指標	直近の現状値	所管
横須賀応援ふるさと納税の実施 ア 寄附金額 イ 寄附件数	ア 51,086千円 (2020年度) イ 1,722件 (2020年度)	財務部財務管理課
企業版ふるさと納税の実施 ア 寄附金額 イ 寄附件数	ア 30,000千円 (2020年度) イ 2件 (2020年度)	財務部財務管理課

〈「基本姿勢1」に関連する計画等〉

「FM 戦略プラン」「公の施設の使用料に関する基本方針」「デジタル・ガバメント推進方針」

【基本姿勢2 働き方の改善と職員の意識改革】

(現状と課題)

- ・ 限られた職員数で、多様化する行政需要に対応するため、これまでの業務プロセスを見直し、徹底した事業の効率化を図っていく必要がある。
- ・ 育児や介護など、多様な事情を抱えた職員が増加している。そうしたなかで、行政サービスの質を維持・向上させるためには、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。
- ・ 「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醸成する。
- ・ 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、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。

《推進項目》

① 業務の効率化やコストを意識した働き方の推進

業務プロセスの見直しを行うことで、無駄な作業やボトルネックとなっている業務を明らかにし、業務の効率化やコスト削減を意識した働き方を進めるとともに、職員の負担軽減を図ります。

(主な取組み例)

BPMの推進、書類の電子化促進

指標	直近の現状値	所管
電子決裁の積極活用(電子決裁の割合)	ア 34.3% (2020年度)	総務部総務課
ア 電子決裁の割合	イ 75.6% (2020年度)	
イ 電子決裁及び併用決裁の割合		
BPM研修の実施部局数	3部局 (2021年度)	経営企画部デジタル・ガバメント推進室

※BPM(ビジネスプロセス・マネジメント):複数の業務プロセスや業務システムを見直し、最適なプロセスに統合・制御・自動化しながら改善を続けていくための手法

② 多様なワークスタイルの実現

子育てや介護など多様な事情を抱える職員が心身共に健康に職務が精励できるよう、時差出勤の活用やテレワークの活用など、場所や時間にとらわれない多様なワークスタイルの実現を目指します。

(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

指標	直近の現状値	所管
時差出勤やテレワークの活用	試行(2021年度)	総務部人事課
月別平均超過勤務時間数	11.67時間 (2014年度)	総務部人事課

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

課題と目標を共有し、職員一人ひとりが当事者意識を持って、主体的に行動できるような業務の進め方や職場環境づくりを推進します。

また、固定観念や先入観にとらわれず、挑戦と改善を繰り返すことで、より良い成果を追求する意識改革を推進します。

さらに、職員がこれまで以上に前向きな意識を持つために、人事・給与制度改革に取り組みます。

(主な取組み例)

オンライン技術の柔軟な活用、eラーニングの活用、人事・給与制度改革

指標	直近の現状値	所管
BPM研修の実施部局数	3部局 (2021年度)	経営企画部デジタル・ガバメント推進室
人事給与制度の改正	検討(2021年度)	総務部人事課、 経営企画部都市戦略課

〈「基本姿勢2」に係る計画等〉

「人材育成基本方針」「デジタル・ガバメント推進方針」

【基本姿勢3 協働や共創の推進】

(現状と課題)

- より良い行政サービスを提供し続けていくために、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た連携を推進することが必要になる。
- あらゆる分野において、民間の資金やノウハウを取り入れることや、専門性を持った人材を積極的に迎え入れることで、市民サービスの向上を図っていく。
- 行政が保有するデータを公開し、透明性を確保するとともに、データの横断的な利活用により、これまで見つからなかった課題や市民ニーズの発見につながることを期待できる。

《推進項目》

① 多様な主体との協働や共創の推進と透明性の確保

多様化・複雑化する地域課題や市民ニーズに対応するため、様々な主体と課題を共有し、知恵や資金を持ち寄り、共に解決策を見出すことのできる共創社会を推進します。あわせて、政策施策の評価や事務事業等の総点検の結果を公表し、共創の前提となる市政運営の透明性を確保します。

(主な取組み例)

市民協働の推進、民間事業者等との連携、事務事業等の総点検の結果公表

指標	直近の現状値	所管
外部組織と締結している協定・提携等数	365(2021年度)	経営企画部企画調整課

② オープンデータの推進

市が保有する行政データを積極的に公開し、誰もが自由に利用や加工ができる環境を整えます。

また、データ活用にあたり民間事業者等との連携を深め、新しいアイデアやビジネスの創出を促します。

(主な取組み例)

民間事業者等との連携、オープンデータの推進

指標	直近の現状値	所管
オープンデータの公開データのセット数	94セット (2021年度)	経営企画部都市戦略課

〈「基本姿勢3」に関する計画等〉
「デジタル・ガバメント推進方針」



【横断的な姿勢 地域や市役所におけるDXの推進】

(現状と課題)

- ・ デジタル技術は急速なスピードで発展し、暮らしのなかで身近で欠かせないものとなっており、市民一人ひとりの市民生活の質の向上や様々な社会課題の解決につなげていく必要がある。
- ・ 行政手続きのオンライン化を推進することで、市役所に行かなくても、時間と場所を選ばずに様々な手続きができる、利用者中心の行政サービスの実現を目指す必要がある。
- ・ DXの推進により、制度や組織のあり方及び業務のやり方を抜本的に見直し、職員でなければできない業務に注力できる環境を整えていく必要がある。

≪推進項目≫

① スマートシティの実現に向けた取り組みの推進

民間事業者との連携を積極的に推進し、健康づくりや防災、交通などの分野にデジタル技術を活用することで、一人ひとりの生活様式に応じた暮らしの質の向上につなげます。

また、デジタル社会に対応できる人材を育てていきます。

(主な取組み例)

民間事業者等との連携、スマートモビリティの推進、防災時のデジタル活用、GIGAスクールの推進、スマートシティ推進構想の策定

指標	直近の現状値	所管
防災時のリアルタイム映像配信	検討(2021年度)	経営企画部企画調整課、市長室危機管理課(市民部危機管理課)
スマートモビリティの推進	実証(2021年度)	経済部創業・新産業支援課
GIGAスクールの推進	実施(2021年度)	教育委員会教育研究所

② デジタル技術を活用した市民の利便性向上と業務の効率化

スマートフォンなど様々なツールにより、利用者が欲しい情報をいつでも容易に入手でき、必要な手続きが行える環境を整備することで、生活利便性の向上を図ります。

また、デジタル技術を活用することで業務の効率化を図り、無駄のない業務執行を推進します。

(主な取組み例)

行政手続きのオンライン化、オープンデータの推進

指標	直近の現状値	所管
住民手続きワンストップサービスの実証	検討(2021年度)	経営企画部デジタル・ガバメント推進室
「AIRPOST」による口座振替申込み手続きのデジタル化	実証(2021年度)	経営企画部デジタル・ガバメント推進室
AI相談パートナーの導入	実証(2021年度)	経営企画部デジタル・ガバメント推進室
横須賀市公式LINEの登録者数	121,611人 (2021年)	経営企画部広報課 (市長室広報課)

〈「横断的な姿勢」に関する計画等〉

「デジタル・ガバメント推進方針」、「横須賀市GIGAスクール推進計画」

