

赤字：修正箇所

青字：前回会議でのご意見を反映

黄色マーカー：修正中

令和8年（2026年）1月14日  
第2回政策推進・行政評価委員会  
資料4

## 1 行財政改革方針

### (1)趣旨

〈ご確認くださいポイント〉

・皆さまからのご意見を踏まえ、趣旨全体を修正しました

横須賀市の人口は、1990～1995年頃をピークに減少が続き、少子高齢化が進んでいます。これにより、市税や地方交付税などの収入の減少、高齢化に伴う社会保障費の増加が想定されます。また、老朽化するインフラ・公共施設の改修や更新、人件費の上昇や物価高騰による経費の増大などで、人材や財源の確保はますます厳しくなってきます。

家族形態の多様化や雇用・就業構造の変化に伴う育児・介護等の課題、外国人住民の増加による多文化共生、ジェンダー平等や多様性（ダイバーシティ）の尊重、地球温暖化に伴う影響、自然災害の頻発化・激甚化など、地域課題や市民ニーズはさらに多様化・複雑化しています。

これらの課題に、従来と同じ手法により、これまでのように行政単独で取り組んでいくには限界が生じています。

こうした課題に迅速かつ的確に対応していくためには、限られた行政資源を最大限、効果的・効率的に活用するため、AIの活用やDX化の推進、民間企業などとの連携など、これまでの仕事のやり方にとらわれない柔軟な工夫と不断のチャレンジが必要です。

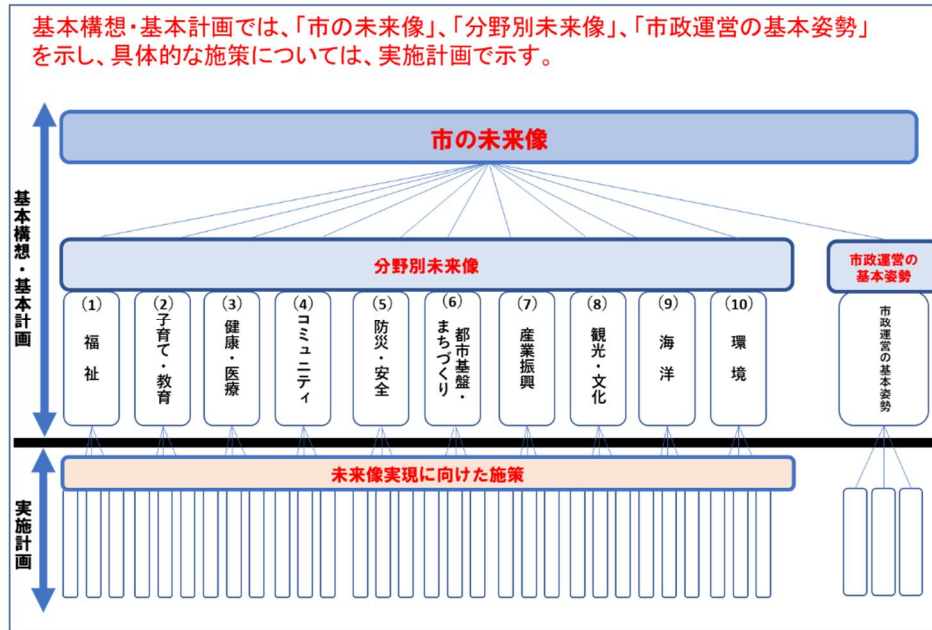
職員の改革意識のさらなる醸成と柔軟で機動的な組織づくりに取り組むとともに、様々な行財政改革の取り組みを進めることで、生み出した財源・人員を必要な分野へ重点化し、資源の最適配分を図っていきます。

行財政改革を実施計画に統合する枠組みを通じ、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推し進めていきます。

## (2)位置づけ

修正なし

「行財政改革方針」は、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

期間を修正しました。

令和8年度（2026年度）から令和11年度（2029年度）までの4年間とします。

## (4)行財政改革の方向性

一部内容を修正しました。

これからの4年間（令和8年度（2026年度）から令和11年度（2029年度））における基本姿勢と推進項目を定め、行財政改革を進めていきます。

推進にあたっては、毎年度、決算時期に報告書を作成し、掲げた指標値により状況を把握するとともに、「事務事業等の総点検」により、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、事業の検証・評価を行います。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。

また、4年に一度、内容について見直しを行います。

〈ご確認いただきたいポイント〉

- ・「基本姿勢」ごとの説明部分を修正しました。
- ・推進項目を、前回会議のご意見も踏まえ修正しました。

## (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】

特に内部管理経費を中心に、継続的に事業や施設のあり方、手法、事務執行のやり方などの見直しを徹底して行います。

また、受益者負担の適正化を図るとともに、新たな財源を積極的に獲得するよう努め、効率的な行政運営を行っていきます。

#### 〈推進項目〉

- ①事務事業等の見直し（内部管理経費の徹底した削減）
- ②事業に応じた職員数の適正化
- ③財源確保の強化
- ④使用料や手数料の適正化
- ⑤ファシリティマネジメントの推進

### 【基本姿勢2 柔軟で機動的な組織運営と職員の意識改革】

部局内はもちろん、部局横断的な連携を強化するとともに、繁忙期などを踏まえて柔軟で機動性に富む体制づくりを進めます。

また、DXの活用をさらに進め、業務の効率性とコスト意識に基づく働き方を推進します。

多様な働き方を進め、固定観念や先入観にとらわれずチャレンジする職員を育成します。

#### 〈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
- ③部局内及び部局の垣根を超えた連携体制の構築
- ④多様なワークスタイルの実現

### 【基本姿勢3 協働や共創の推進】

市民や民間事業者、他自治体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。

また、ふるさと納税を戦略的に活用し、財源確保と地域の魅力発信につなげます。

#### 《推進項目》

- ①民官連携による民間活力の導入
- ②広域連携による課題解決
- ③ふるさと納税の活用

### 【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。

また、市が保有する行政データを積極的に活用し、根拠に基づく効果的な行政運営を推進します。

#### 《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
- ③データ活用による施策の推進

〈ご意見をいただきたいポイント〉

- ・「(5) 行財政改革推進のための基本姿勢と推進項目」に合わせて内容を修正しました。
- ・基本姿勢および推進項目の「指標」は、最後にまとめて記載しました

## (6)基本姿勢ごとの具体的な取り組み

### 【基本姿勢1 将来を見据えた財政運営】

#### (現状と課題)

- ・ ますます厳しくなる財政状況の中では、「これまでどおり」という考えのもと、前例踏襲で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かを見極め、これまで以上に徹底的に経費を削減していくことが必要です。
- ・ 併せて、事業の手法や事務執行のやり方、事業に見合った職員の配置なども見直しが不可欠です。
- ・ こうした見直しにより人員・財源を捻出するとともに、主体的に国県補助金等の獲得に努め、受益者負担の適正化を図ることや、積極的に投資を呼び込み、意欲的な民間企業と連携を図る重要性がますます高くなってきます。
- ・ また、多くのインフラ・公共施設で老朽化が進み、更新には多額の費用がかかってきます。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ります。

#### 〈推進項目〉

##### ① 事務事業等の見直し(内部管理経費の徹底した削減)

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、特に内部管理経費の徹底した見直しを進め、事業のスクラップアンドビルドにつなげます。

#### (主な取組み例)

「事務事業等の総点検」の実施、事業（補助金等）の見直し

##### ② 事業に応じた職員数の適正化

事業量や業務の難易度を踏まえた人員配置を行います。

また、繁忙期を踏まえ柔軟で機動的な職員配置や体制づくりを進めていきます。

業務執行にあたってはDXを活用した業務効率化や、部内の庶務業務の集約化、事業手法の見直しなどに取り組み、徹底した経費削減を進めます。

(主な取組み例)

定員の適正化、業務フローの見直し、業務の委託化、  
部局横断的な組織体制づくり、民間企業等との連携

### ③ 財源確保の強化

積極的に省庁等にヒアリングを行い、国県補助金や交付金等の獲得を目指します。

また、ふるさと納税や民間企業から投資を呼び込むことなど、外部からの財源確保を図ります。

(主な取組み例)

国県補助金等の獲得、ふるさと納税の強化

### ④ 使用料や手数料の適正化

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、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

### ⑤ 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

(参考)「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 柔軟で機動的な組織運営と職員の意識改革】

### (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、DX化などを進めることで、事業の効率化を徹底して図っていくことが必要です。
- ・ 「前例」や無駄なルール・仕事に縛られず、常にチャレンジ精神とスピード感を持ち、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します。また、すべての職員が個性と能力を十分発揮できる職場環境の整備や、部局の壁を越え、柔軟に連携する組織体制の構築も不可欠です。
- ・ 労働力人口の減少が進んでいる中で、今後、ますます職員の確保が困難になることが予測されます。育児や介護など、多様な事情を抱えた職員が安心して働ける、時差出勤やテレワークといった柔軟な働き方が可能な環境や制度を整えることも重要です。
- ・ 職員が能力を最大限発揮するため、人事・給与について、令和4年度(2022年度)から昇任・昇格の要件の見直しや、給料・手当の見直しなどの制度改革を実施しています。この中で、行動と業績に基づき人事評価する制度を導入し、その結果を昇給や手当に反映させています。

### ≪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

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ます。

そのうえでこれまで以上にDX化を進め、業務の効率化やコスト削減を意識した働き方を進めます。職員には人にしかできない業務に注力するための時間を生み出し、人的サービスを強化します。

### (主な取組み例)

DX化の推進、BPMの推進

※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 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

「人材育成基本方針」に掲げた職員像の実現に向け、時代の先行きを見据え、チャレンジする精神とスピード感を持った職員を育成します。

また、職員一人ひとりが課題と目標を共有し、当事者意識を持ち、固定観念や先入観にとらわれず、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ち成長に繋げるため、引き続き人事・給与制度改革に取り組みます。

職員の意識や職場環境等の課題を把握するとともに、すべての職員が個性と能力を十分発揮できる職場環境を整備します。

(主な取組み例)

生成AIなどICTの利活用、

「YOKOSUKA Invention & Good Action アワード」の実施、

「人材育成基本方針」の周知、「人事・給与制度改革」の実施

※「人材育成基本方針」で掲げる目指すべき職員像

・成長し続ける職員（広い視野、市民を思う気持ち、応用力）

・共感力の高い職員（自分の事として考える姿勢、信頼を築く力）

・時代を先取りできる職員（チャレンジ精神、スピード感）

## ③ 部局内及び部局の垣根を超えた連携体制の構築

部局内外の連携を強化し、情報共有の強化と役割分担の明確化を進めます。体制の構築に当たっては、迅速な意思決定と一体的な対応に努めます。

また、複雑化する課題に対し、民間企業等とともに連携して対応していきます。

(主な取組み例)

部局を横断したプロジェクトチームの結成、民間企業等との連携

#### ④ 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な状態で職務に精励できるよう、誰もが働きやすい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、  
「女性活躍・子育てサポートプラン」に掲げた取組み(育児休業の取得、  
上位職を希望する女性職員の意識醸成など)

(参考)「基本姿勢2」に関する計画等

「人材育成基本方針」、「人事・給与制度改革」、「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ります。
- ・ 現在でも、あらゆる分野において、民間事業者と連携し、専門性を持った人材を積極的に迎え入れることで、資金やノウハウ等についてご協力をいただきながら施策に取り組んでいます。これまで以上に市民サービス向上を図るためには、さらに連携分野を広げ、強化していくことが不可欠です。
- ・ 同様に、特に地理的条件に近い三浦半島の4市1町（横須賀市、鎌倉市、逗子市、三浦市、葉山町）をはじめ、共通の課題を持つ他の自治体との連携も強めていく必要があります。

≪推進項目≫

#### ① 民官連携による民間活力の導入

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。

また、成果連動型の民間委託契約など、民官連携の様々な手法について、さらに情報収集と研究を進めるなど、積極的に取り組んでいきます。

(主な取組み例)

市民協働の推進、民間事業者等との連携

#### ② 広域連携による課題解決

三浦半島4市1町をはじめ近隣自治体や、共通の課題を持った自治体と広域連携を進め、事務の共同化や相互応援、施策を連携することで、行政運営の効率化とサービス向上を図ります。

(主な取組み例)

三浦半島4市1町との連携、他自治体との連携

③ ふるさと納税の活用

ふるさと納税を戦略的に活用し、寄附の拡大と安定的な財源確保を図ります。  
また、返礼品の充実と情報発信を強化し、地域経済の活性化にもつなげます。

(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

## 【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）

- ・ 急速なスピードで発展するデジタル技術は、暮らしのなかで身近で欠かせないものとなっており、市民一人ひとりの生活の質の向上や様々な社会課題の解決に寄与しています。
- ・ 例えば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ことなど、行政ニーズの多様化への対応と職員の適正化を進める中でも、利用者中心の行政サービスの実現を図ることができます。
- ・ こうした状況から、制度や組織のあり方及び業務のやり方を抜本的に見直すとともに、DXを推進することで、職員が「人」でなければできない業務に注力できる環境を整え、**市民と向き合うための時間を創出していくことが重要**です。
- ・ **定量的なデータをエビデンス（根拠）とし、施策に取り組んでいくEBPMの考え方がスタンダードになってきています。このEBPMの考え方を職員により浸透させる必要があります。また、行政が保有するデータを公開して透明性を確保するとともに、企業や他自治体が持つデータを相互に利用することで、新たな課題の解決や市民ニーズの発見が期待できます。**

※EBPM（エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング）：証拠に基づく政策立案のこと。政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠（エビデンス）に基づくものとする。

### ＜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、交通などのあらゆる分野にデジタル技術を活用することで、**社会全体の暮らしの質の向上**につなげます。

また、これらを進めるため、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、**ヘルスケアデータ活用による健康支援**

避難所でのリモート看護サービスの導入、町内会DXの推進、  
教育DX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

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、市民一人ひとりの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)

WEB広報紙・SNSによる情報発信、  
行政手続きのオンライン化、キャッシュレス化の推進、  
対話型AIの実証・導入（認知症予防、傾聴など）、傾聴AIの活用

③ データ活用による施策の推進

政策の実効性、有効性を高めるとともに、市政への信頼確保の向上に向けて、政策に重要な関連を持つ情報や統計等のデータを活用したEBPMの考え方を推進し、より証拠に基づいた政策立案を行っていきます。

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)

EBPMの推進、民間事業者等との連携、オープンデータの推進

〈「横断的な姿勢」に係る計画等〉

「デジタル・ガバメント推進方針」

## 【参考】基本姿勢と推進項目の「観測指標」

基本姿勢と推進項目ごとに指標（ものさし）を設定し、行財政改革に関連した状況を把握・分析していきます。

指標には、取り組みに関連したデータや数値で定量的に状況を把握できる項目（観測指標）を可能な限り設定し、モニタリング（観測）します。

### 【基本姿勢1 将来を見据えた財政運営】

指標	直近の現状値	所管
経常収支比率（※1）	99.4% (2024年度)	財務部財務課
財政調整基金の残高（※2）	108.8億円 (2024年度)	財務部財務課

※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）が占める割合。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ことを示す。

※2 財政調整基金の残高：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。

### ＜推進項目＞

#### ① 事務事業等の見直し（内部管理経費の徹底した削減）

指標	直近の現状値	所管
「見直し計画」に基づく経費削減額	2,019,731千円 (2022年度～ 2024年度の合計)	財務部財務課
事務事業等の総点検の件数	全1,209事業 (2025年度)	経営企画部都市戦略課

② 事業に応じた職員数の適正化

指標	直近の現状値	所管
定員適正化計画の策定	検討(2025年度)	総務部人事課
計画的な職員削減数	20人 (2022年度～ 2024年度の合計)	総務部人事課

③ 財源確保の強化

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 723,653千円 (2024年度) イ 17,701件 (2024年度)	経済部創業・新産業支援課
企業版ふるさと納税の実施 ア 寄附金額 イ 寄附件数	ア 111,100千円 (2024年度) イ 41件 (2024年度)	財務部財務管理課

④ 使用料や手数料の適正化

指標	直近の現状値	所管
使用料・手数料の定期的な見直し	●件 (2025年度)	関係課

⑤ ファシリティマネジメントの推進

指標	直近の現状値	所管
FM戦略プランに基づく経費削減額	縮減額約57.5億円 (2022年度～ 2024年度の合計)	財務部FM推進課

【基本姿勢2 柔軟で機動的な組織運営と職員の意識改革】

指標	直近の現状値	所管
職員の月別平均超過勤務時間数	10.63時間 (2024年度)	総務部人事課

≪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

指標	直近の現状値	所管
ChatGPT など生成 AI を活用した職員の割合	73.9% (2025年度)	経営企画部デジタル・ガバメント推進室

② 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

指標	直近の現状値	所管
「YOKOSUKA Invention & Good Action アワード」の表彰件数	25件 (2024年度)	経営企画部都市戦略課
人事給与制度改革の実施	実施(2024年度)	総務部人事課

③ 部局内及び部局の垣根を超えた連携体制の構築

指標	直近の現状値	所管
プロジェクトチーム結成数	●件 (2024年度)	関係各課

④ 多様なワークスタイルの実現

指標	直近の現状値	所管
時差出勤やテレワークの活用件数	117課延べ898件 (2024年度)	総務部人事課

【基本姿勢3 協働や共創の推進】

指標	直近の現状値	所管
民間企業・団体・他自治体と連携した施策数	12件 (2024年度)	経営企画部企画調整課

《推進項目》

① 民官連携による民間活力の導入

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件 (2021年度)	経営企画部企画調整課

② 広域連携による課題解決

指標	直近の現状値	所管
他自治体と連携した取り組み数	●件 (2021年度)	経営企画部企画調整課

③ ふるさと納税の活用

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 723,653千円 (2024年度) イ 17,701件 (2024年度)	経済部創業・新産業支援課
企業版ふるさと納税の実施 ア 寄附金額 イ 寄附件数	ア 111,100千円 (2024年度) イ 41件 (2024年度)	財務部財務管理課

【横断的な姿勢 地域や市役所におけるDXの推進】

指標	直近の現状値	所管
DXの取り組み数または導入による削減時間数	●件 (2024年度)	経営企画部デジタル・ガバメント推進室

≪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

指標	直近の現状値	所管
ヘルスケアデータシステム対象人数	●人 (●年度)	健康部健康支援課
DX化のために補助をした町内会・自治会の件数	2026年度から 実施	地域支援部地域コミュニティ支援課

② デジタル技術を活用した業務の効率化と対人業務への注力

指標	直近の現状値	所管
WEB広報紙の閲覧件数	2026年度から 実施	経営企画部広報課
キャッシュレス化の取扱件数	●件 (2024年度)	総務部会計課ほか
傾聴AIの利用件数 (2025年度現在実証期間中)	2025年度から 実証試験中	経営企画部デジタル・ガバメント推進室

③ データ活用による施策の推進

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	336セット (2024年度)	経営企画部都市戦略課
人流分析ツールの活用職場数	14部30課 (2024年度)	経営企画部都市戦略課