

行財政改革の推進について

本市は、この20年間、最大の行財政改革といわれる大合併を始めとして、徹底した経営資源（ヒト・モノ・カネ）の配分や事業の見直し、民間活力の導入などを、他市に先んじて実施してきた。これらの取り組みにより、自由度の高い経営資源を確保し、市の負債を増加させることなく、必要な施策や投資を実施することができた。

しかし、少子高齢化に伴う人口減少や社会保障費の増大、税収の伸び悩み、インフラ老朽化に伴う歳出増など、中長期的な社会経済状況の変化に対応するためには、行政の役割の最適化、サービス提供体制の見直し、市民・事業者・周辺市町など多様な主体との連携強化等により、不断の行財政改革の取り組みを行う必要がある。

これを、全庁一丸となって更に推進していくため、階層ごと次のツールにより、能率的かつ効果的な業務を遂行するための、各種改革・改善（※）に取り組んでいる。

階層	方法	取組ツール
トップ層 (トップダウン方式)	市長・副市長や幹部職員（部区局長）が大局的な視点で外部環境の変化等を認識し、取組を策定・実施	① 次期行政経営計画「（仮称）浜松市行政経営推進プラン」【別紙1】
中間層 (ミドルアップダウン方式)	トップ層と現場層の中間層（課長・課長補佐等管理職）が中心となって取組を策定、トップ層の承認を取り付け実施	② 事業の廃止及び見直し【別紙2】 ③ 業務改善リーダー養成研修【別紙3】
現場層 (ボトムアップ方式)	現場・前線の者（主にグループ長以下の者）が現場の状況等を把握し、取組を策定、必要に応じトップ層・中間層の承認を取り付け実施	④ はままつ Good Job 運動【別紙4】

※ 「改革」とは、長期の対策で、プロセスそのものを一気に大きく見直し、根本的な再構築を目指すもの。「改善」とは、短期の対策で、プロセスはそのまま、少しずつ部分的な見直しによりムダをなくしたりする、問題解決的なもの。

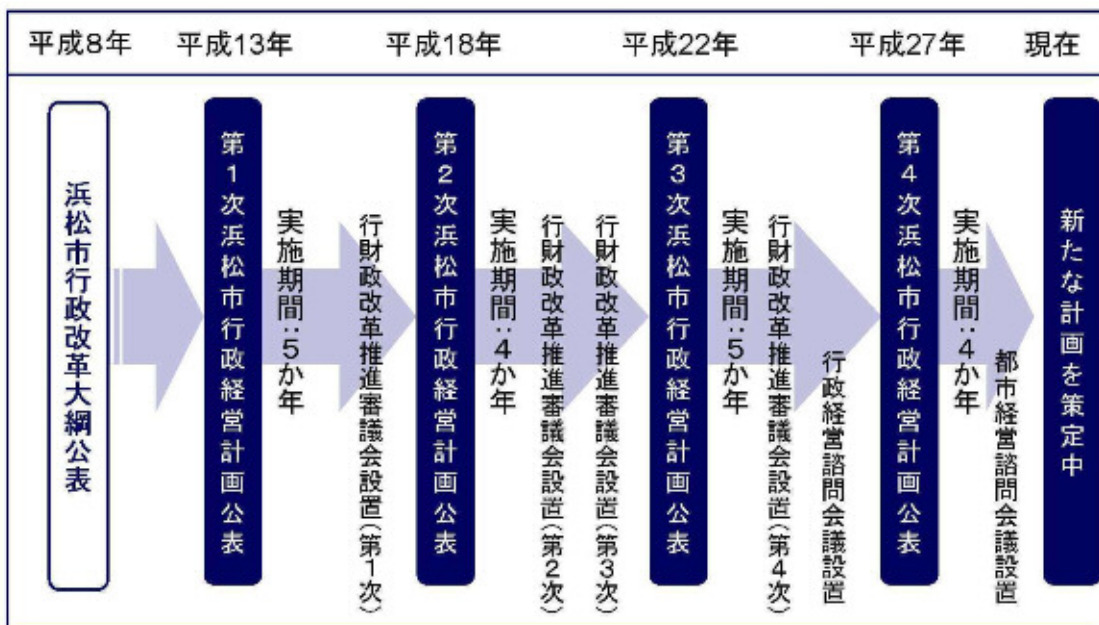
次期行政経営計画「(仮称) 浜松市行政経営推進プラン」

1 概要

人口減少・少子高齢化の本格化等、中長期的な社会経済情勢の変化を見据え、本市が「今日も、これからも市民の役に立ち続ける市役所」であるため、今後も不断の行財政改革に取り組んでいく必要がある。

このため、前計画から引き続く必要な取組を継続実施するとともに、働き方改革等、新たな課題に対応した計画として「(仮称) 浜松市行政経営推進プラン」を策定し、行財政改革を実現するための取組の着実な進行管理を図る(「トップダウン」レベルの改革等を実践する取り組み)。

2 これまでの取り組み状況



(1) 各計画の策定経緯及び主な取組

第1次浜松市行政経営計画	
策定経緯	浜松市行政改革大綱を見直し、新たに行財政改革の具体的な取り組みの進行管理を行う計画として策定 人々のライフスタイルや価値観の多様化への対応、NPMの考え方に基づく効率的・効果的な行政運営、中長期的な財政見通しを踏まえた市政運営のあり方の抜本的な見直し及び国の「行政改革大綱」による行政の組織・事務の効率化等への対応

主な取組	業務委託の見直し、外郭団体に関する市の関与の見直し、適正な定員管理、給与及び手当の見直し等
------	---

第2次浜松市行政経営計画	
策定経緯	民間の経営理念や経営手法を取り込んだスピード感のある質の高い市民サービスの提供、戦略計画を中心とした新たなマネジメント・システムの構築及び国の「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」への対応（集中改革プランへの対応含む）
主な取組	定員管理の適正化、補助金の見直し、学校用務員業務の委託化等

第3次浜松市行政経営計画	
策定経緯	世界同時不況による経済の長期低迷、市税収入の大幅な減少への対応、高齢化の進行による社会保障費の増加に対応し、既存の施策や事業の見直しをはじめ、より効率的な行政運営を進める行財政改革の取り組みの継続的な実施（国通知「第三セクター等の改革について」の対応含む）
主な取組	総市債残高の削減、補助金の見直し、市税現年分収納率の向上等

第4次浜松市行政経営計画	
策定経緯	厳しい財政下での持続可能な都市経営の実現、最重要取り組みである「区制度の検討」、経営資源の最大限の活用と質の高い行政サービスの提供及び第3次浜松市行政経営計画より引き続き取り組むべき課題への対応
主な取組	行政区の再編に向けた検討、総人件費の削減、市税収入率の向上、西遠公共下水道へのコンセッション方式導入等

(2) 財政効果等

名称	計画期間（年度）	取組件数	財政効果額
第1次浜松市行政経営計画	5年間（H13～H17）	247件	188.4億円
第2次浜松市行政経営計画	4年間（H18～H21）	1,123件	213.7億円
第3次浜松市行政経営計画	5年間（H22～H26）	160件	386.7億円
第4次浜松市行政経営計画	4年間（H27～H30）	19件	111.8億円

※ 第4次浜松市行政経営計画の効果額は、H27～H29年度の実績額

3 課題・懸案事項

- これまでの、徹底した経営資源（ヒト、モノ、カネ）の見直しや民間活力の導入など、不断の行財政改革の取り組みにより、一定の見直し成果が得られている一方で、働き方改革や生産性向上など、新たに対応すべき課題も生まれている。
- 人口減少時代の本格化、社会保障費の増大など、社会経済状況の変化に伴う対応やインフラ老朽化に伴う歳出増への対応に、継続的に取り組む必要がある。
- 現行計画で必要な取り組みは継続して実施するとともに、新たな課題に対応するため、AI・IoTなど先端技術の利活用等を図り、引き続き持続可能な都市経営の実現に向けた取組を推進していく必要がある。

4 対応

現在策定を進めている新たな計画の概要（案）は次のとおり。

項目	内容
計画名	(仮称) 浜松市行政経営推進プラン
取組期間	令和2年度～令和11年度（10年間、前・後期各5年間）
構成	総論、実施計画
基本理念等	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>基本理念</u> 将来の目指すべき市役所像を明確にし、「今日も、そしてこれからも市民の役に立ち続ける市役所」であるため、事業の見直しや公有財産の有効活用等、不断の行財政改革に取り組み、確保した経営資源を市民福祉の向上や必要な投資に充当する。 ・ <u>3つの目標</u> 健全財政の堅持、生産性の向上、稼ぐ力の増強 ・ <u>前期5か年の重点取組項目</u> AI・IoT・RPAなどのICTツールを利活用した生産性向上に向けた取組
実施計画 掲載取組	<ol style="list-style-type: none"> 1 前計画から継続して実施すべき取組 2 1に類する新たな行財政改革の取組（働き方改革等新たな課題への対応含む） 3 前期5年間の重点取組項目（ICTツールを利活用した生産性向上に向けた取組）

実施スケジュール（案）

時期	実施内容
令和元年 7 月頃	・総論の策定・公表 ・「(仮称) 職員行動規範」の策定・公表
令和元年 8 月以降	・実施計画掲載事業の検討・調整
令和元年度下半期	・実施計画の策定・公表

事業の廃止及び見直し

1 概要

効率的かつ効果的な事業を実施するため、各所管部区局が、すべての事業を対象とした事業の見直しに、自発的に取り組むもの。「トップダウン」又は「ミドルアップダウン」レベルの改革等を支援する取組。。

2 これまでの取り組み状況

(1) 実施方法

「たればテスト（※）」を活用した事業見直しと 3 課（政策法務課経営推進担当、人事課、財政課）による指摘の実施

※ 社会経済情勢や市民ニーズの変化、国・県・他都市の動向等を見据え、各事業を「必要性、実施者、実施方法、効率性、有効性、受益者負担、将来を見据えた新たな提案」等の観点からゼロベースで見直すための、自己診断チェックシート。

(2) 実施内容

	平成 29 年度	平成 30 年度
対象事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 各所管部区局が選定した事業 ● 平成 29 年度予算額が一定額 (5,000 万) 以上の事業 ● 3 課が指定した事業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各所管部区局が選定した事業 ● 平成 29 年度に見直しを実施した事業のうち継続的な確認が必要な事業 ● 3 課が指定した事業
事業数	105 事業	110 事業
効果額	106,859 千円	30,944 千円

3 課題・懸案事項

- 更なる効率的・効果的な事業見直し方法の検討
- 自発的取組の推進
- 働き方改革対応（労働生産性向上に寄与する取組みの促進）
- AI 等先端技術の利活用
- 職員の負担軽減

4 対応（案）

- 新たな行政経営計画策定・公表等による職員への意識啓発
- 財政課実施の「事業の廃止見直しにかかる事業総括調書」に、たればテストの主旨を反映したシートによる実施（平成 31 年度に事業総括調書の見直し期限を迎える約 300 事業について、政策法務課経営推進担当、情報政策課、人事課、財政課の 4 課による確認と各課への指摘を実施）
- 情報政策課と連携した AI・IoT・RPA 等 ICT ツールの利活用促進

＜実施スケジュール（予定）＞

時 期	実施内容
平成 31 年 4 月～令和元年 6 月	・実施方法等検討
令和元年 7 月～9 月	・全事業を対象とした見直しの実施 ・4 課による確認、必要に応じてヒアリング実施 ・見直し内容に対する 4 課の指摘発出
令和元年 10 月	・指摘事項を踏まえ各課にて再検討 ・令和 2 年度予算要求に見直し内容を反映

※ 必要に応じ、新たな行政経営計画に掲載の上、進行管理を実施。

業務改善リーダー養成研修

1 概要

各課における、自発的な行財政改革を推進するため、管理職員（原則課長補佐）を対象として、業務改善活動ノウハウの習得と課題解決型改善活動の実践を目指す「業務改善リーダー養成研修」を実施するもの（「ミドルアップダウン」レベルの改革等を実施する管理職員を支援するための取り組み。）。

2 これまでの取り組み状況

	平成 29 年度	平成 30 年度
実施課（参加者）	20 課（20 名）	20 課（20 名）
取組テーマ	各課が決定	各課が決定（働き方改革、特に生産性向上に寄与する取り組みに関する事）
取組期間	座学研修：6 月～9 月 実践：10 月以降	座学研修：5 月～7 月 実践：8 月以降
取組の成果	財政効果額：9,381 千円 削減時間：2,769 時間	財政効果額：68,257 千円 削減時間：23,931 時間

3 課題・懸案事項

- 単なる座学研修ではなく成果を重視した取り組みとすること
- 実施課（参加者）に対する支援の強化・充実
- 所属長等のマネジメント強化・向上
- 優秀な活動事例の横展開
- 抜本的な見直しの実施

4 対応

- 明確な目標と成果指標の設定に基づく取組の実践
- 実施課を厳選（対象者を限定）することによる支援の充実
- 部区局長・所属長の指示の徹底、定期報告の厳格化
- 担当課（政策法務課）による類似・同種の事業への横展開の支援・確認
- 事業の抜本的な見直し（Business Process Re-engineering）

＜令和元年度実施状況＞

取組内容等

	取組内容
実施課（参加者）	12 課（12 名）
取組テーマ	働き方改革（生産性向上に寄与する取り組み）に関する事

実施スケジュール（予定）

時 期	実施内容
平成 31 年 4 月	・業務改善リーダー養成研修受講者の募集
令和元年 5 月	・研修受講者決定
令和元年 6 月～12 月	・座学研修・改善活動・巡回指導等の実施
令和 2 年 1 月～2 月	・改善活動の成果発表及び審査
令和 2 年 3 月	・市長表彰

はままつ GoodJob 運動

1 概要

平成 19 年 1 月に、職員一人ひとりが日常的に自ら進んで取り組む事務改善を継続する仕組みとして、「はままつ Good Job 運動」を展開。

平成 21 年度～24 年度まで年間 6,000 件、平成 25 年度より年間 12,000 件(職員一人あたり 2 改善)を目標に実施するもの(「ボトムアップ」レベルの改善を推進する取組。)

2 これまでの取り組み状況

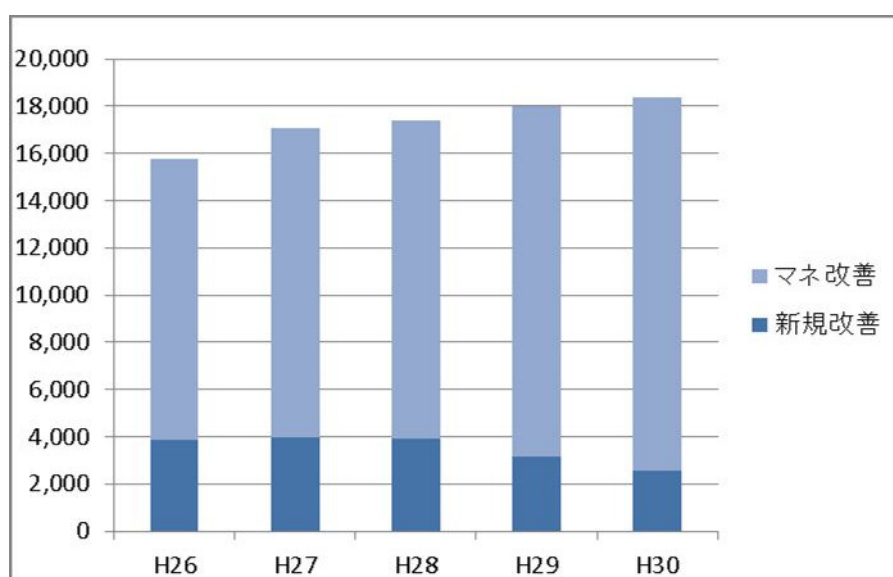
職員向けニューズレター及びカテゴリ毎に区分した改善事例集の発行、各所属に配置している事務改善推進員に対する改善研修等の実施により、取り組みを推進。

新たな改善の取り組みである「新規改善」及び既存の改善事例の横展開である「マネ改善」の合計である「総改善件数」は、年々増加している。

<過去 5 年間の改善報告数>

(単位：件)

	H26	H27	H28	H29	H30
新規改善	3,848	3,959	3,923	3,170	2,538
マネ改善	11,942	13,115	13,462	14,813	15,815
総改善件数	15,790	17,074	17,385	17,983	18,383



3 課題・懸案事項

- 全体としては、改善件数は伸びているものの、新規改善数が鈍化
- 全職員の更なる改善意識の醸成が必要
- 取組によって生じた成果（効果額）の把握

4 対応

- 改善報告システムの改修
- 事務改善に取り組む「Good Job Time」の実施
- 改善マイスター制度導入
- 取組成果報告の厳格化

<令和元年実施状況>

取組期間

平成 31 年 1 月～令和元年 12 月

実施スケジュール（予定）

時 期	実施内容
通年	・ニューズレター及び改善事例集の発行
令和元年 6 月	・事務改善推進員研修会
令和元年 6 月、8 月、11 月	・Good Job Time の実施
令和元年 12 月	・令和元年分改善事例報告締切
令和 2 年 1 月～2 月	・改善事例報告審査、事務改善推進会議の開催
令和 2 年 3 月	・市長表彰