

# 浜松市行政経営計画(平成 27 年度～30 年度) 実績報告



令和元年 9 月  
浜松市 総務部 政策法務課 経営推進担当

# 目 次

1	計画の概要.....	1
2	取組結果.....	4
3	行政経営計画全期間の取組内容及び総括.....	16
4	計画の総括.....	19

浜松市行政経営計画(平成27年度～30年度)について、平成30年度末をもって、4か年の計画期間が終了したことから、この間の進捗状況、成果等の実績について報告いたします。

## 1 計画の概要

### (1) 沿革

持続可能な都市経営を実現するためには、限られた経営資源を有効に活用し、事業の選択と集中を図ることで、効率的・効果的な行財政運営を進めると共に、積極的な民間活力の導入を視野に入れ、行政の役割を見直すなかで、最適な組織体制を構築する必要があります。

本計画は、前浜松市行政経営計画(平成22年度～26年度)から継続して実施すべき取り組みと共に、新たに発生する行政需要に対応した取り組みも反映し、また、外部有識者をメンバーとする市長の諮問機関(浜松市行政経営諮問会議)からの答申も踏まえ策定しました。主要な取り組みとしては、行政区の再編に向けた検討、総人件費の削減、市民一人あたり市債残高の削減、公有財産の適正な管理と総量縮減、市が保有すべき借地の整理と解消、外郭団体の経営健全化等があり、計画の基本理念「行政サービスの質の向上と持続可能な都市経営の実現」を目指し、計画の進捗管理を行ってきました。

### (2) 取組の重点化と政策・事業シートによる一体管理

計画に登載する取組は、特に重要な行政経営上の取組に絞り、重点化により管理強化を図りました。

また、計画に登載しない取組については、政策・事業シートを行政経営計画の補完的な仕組みと位置付け、一体的な進行管理を行いました。

### (3) 取組の内発化の促進

職員が日常的・自発的に行財政改革の取り組みを発掘し提案する意識を誘発するため各種研修会を開催するなど、行財政改革に関する取り組みの内発化を促しました。

また、各部区局・課が内発的に行財政改革を進めるための、改革・改善のツールを構築しました。

### (4) 推進体制

本計画を着実に推進するための庁内の最高機関として、市長を本部長とする「行財政改革推進本部会議」において、計画の実践と進捗状況の確認を行うと共に、情報の共有



(7) 体系図

基本理念のもと、3つの基本指針、7つの分野、5の行財政改革の視点を掲げ、体系的に取り組みを整理し、計画を推進しました。

【基本理念】

行政サービスの質の向上と持続可能な都市経営の実現

【基本指針】

「選択と集中」による経営資源の有効活用

市民協働の推進と行政の役割の最適化

スピード感のある市民サービスの提供

【分野別】

7つの分野

- ①産業経済
- ②子育て・教育
- ③安全・安心・快適
- ④環境・エネルギー
- ⑤健康・福祉
- ⑥文化・生涯学習
- ⑦地方自治・都市経営

— 【行財政改革の視点】

1 効率的・効果的な組織体制の整備

区制のあり方、組織の簡素化、定員適正化計画による人員削減、諸手当の見直し・廃止による人件費削減、時間外勤務の縮減 など

2 行財政基盤の強化

支出金（補助金・繰出金・負担金等）の見直し、歳出・公債費の抑制、税徴収の徹底 など

3 ファシリティマネジメントの推進

建物や道路などの公用・公共施設の機能と総量の最適化、公有財産の有効活用 など

4 市民協働・官民連携の推進

官民の役割分担、民営化・民間委託の積極的活用、市民・NPO・企業等の行政活動への参画、民間事業者による公共施設の建設、維持管理手法の活用、外郭団体の健全経営の推進 など

5 事務事業の見直し

事業の見直し・廃止、市民満足度の向上、身近なサービスの提供、事務効率化に向けたITシステムの構築・運用 など

## 2 取組結果

### (1) 最終評価

本計画の取組事項19件のうち、平成30年度末の最終値を定めていた6件(31.6%)の取組が目標を達成しました。

その他の取組は、平成30年度目標に対し、計画よりも進んで実施しているものが1件(公有財産の適正な管理と総量縮減)(5.3%)、計画通り実施しているものが10件(52.6%)となっています。しかし、2件(行政区の再編に向けた検討及び外郭団体の経営健全化)(10.5%)の取組が年度目標を達成できませんでした。

表 1 取組結果

取組結果	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	最終評価(※)	
					件数	割合
最終目標を達成した取り組み	-	-	-	6件	6件	31.6%
計画よりも進んでいる取り組み(計画値に対し実績値が110%超)	0件	1件	1件	1件	1件	5.3%
計画通り進んでいる取り組み(計画値に対し実績値が95%以上110%以下)	15件	16件	15件	10件	10件	52.6%
計画よりも遅れている取り組み(計画値に対し実績値が95%未満)	0件	0件	2件	2件	2件	10.5%
計	15件	17件	18件	19件	19件	100.0%

※ 最終評価において、「今後も継続する取り組み」は、最終目標の達成年度を令和元年度以降に設定している取り組み進捗の評価「計画よりも進んでいる」、「計画通り進んでいる」、「計画よりも遅れている」は、平成30年度目標に対する評価。

### (2) 財政的効果・人的効果

取り組みによる財政的効果は、4年間で148.6億円となりました。内訳は、削減額が113.0億円、増収額が35.6億円です。また、人的効果である正規職員の削減数は4年間で170人となり、計画値を上回る結果となりました。

※ 財政的効果には、政策・事業シートによる取り組みで生じた財政的効果も含まれています。

表 2 財政的効果

		H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	累計
計画		34.9億円	31.4億円	33.6億円	38.1億円	138.0億円
実績	総額	39.6億円	36.3億円	36.0億円	36.7億円	148.6億円
	削減額	23.9億円	26.0億円	30.7億円	32.4億円	113.0億円
	増収額	15.7億円	10.3億円	5.3億円	4.3億円	35.6億円

表 3 人的効果

		H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	計
計画	定数	5,421人	5,391人	5,309人	5,257人	***
	増減	***	▲30人	▲82人	▲52人	▲164人
実績	定数	5,421人	5,391人	5,309人	5,251人	***
	増減	***	▲30人	▲82人	▲58人	▲170人

※各年度の数値は、翌年度4月1日時点

なお、計画期間4年間における財政的効果の高い取組事項は、次のとおりです。

表 4 財政的効果の高い取組事項

取組事項名 【所管課】	H27～30年度	財政的効果の根拠	取組 番号
	財政的効果（累計）		
総人件費の削減 【人事課】	86.8億円	総人件費の削減に伴う歳出の減	1002
市税収入率の向上 【税務総務課】	29.1億円	市税現年分収入率の向上及び累積滞納額削減に伴う収入の増	2002
国民健康保険事業収納率の向上 【国保年金課】	4.9億円	国民健康保険料現年分収納率の向上に伴う収入の増	2004

### (3) 取組事項一覧

各取組事項の詳細は、次頁のとおりです。

浜松市行政経営計画取組事項インデックス

取組番号	取組事項【事業名】	枝番	目的及び取組内容		実施部	実施課	進行管理の対応ツール	指標					評価					
			現状分析・課題	方向性				区分	指標名【単位】	H27	H28	H29	H30	最終値	進捗	進捗状況・成果	最終評価	
1 効率的・効果的な組織体制の整備																		
1001	行政区の再編に向けた検討【区制検討事業】		持続可能な市民サービスの提供体制を構築するため、行財政改革の必要性などの情報を積極的に市民の皆様へ発信し、全市民的な議論を行うことができるよう市民意識の醸成を図る。		企画調整部	企画課	行政経営計画実施計画により管理	成果	進捗状況【単位：％】	計画	25 工程表作成	50 これまでの検証・包括今後のサービス等のあり方の提示	75 新たな行政区、行政サービス提供体制の提示	100 行政区再編の決定	(H30) 100	遅れている	市議会に最終案候補として3区案(天竜区、浜北区、その他の5区)を提案したが、結論がまとまらなかったため、区の再編に関する住民投票条例案を市議会に提出し、修正可決の上、公布・施行(12月21日)した。4月7日に区の再編に関する住民投票を実施する。 ◇7区の区自治会連合会、区協議会へ住民投票について説明(1/21～1/30) ◇住民投票説明会の開催(2/16～3/23)(市民説明会5回、地区自治会連合会を通じた住民説明会等56回) ◇広報はままつ2月号、3月号で住民投票について特集 ◇投票用紙の記入の流れ等を掲載した住民投票啓発チラシを全戸配布 ◇市ホームページにおいて、説明会資料や投票用紙記入方法の動画等を掲載 ◇住民投票の投票公報の新聞折込	持続可能な市民サービスの提供体制を構築するため、議論の進捗に応じ、区政だよりや市ホームページを通じた積極的な情報発信に取り組み、市民意識の醸成を図った。 住民投票の結果を踏まえ、市議会と協議を進める。(平成31年4月7日の住民投票の実施を受け追加)
			行財政改革の必要性、緊急性などに対する市民の関心が低い。	行財政改革の必要性、緊急性などについて、市民向けの分かりやすい資料を作成し、区政だよりや市ホームページを通じて発信することなどにより、全市民的な議論を行うことができるよう市民意識の醸成を図る。				成果	進捗状況【単位：％】	実績	25	50	75	75	75			
1002	総人件費の削減【人事管理運営経費】		効果的な行政運営を実現するため、組織や定員の適正化及び職員の時間外勤務の縮減に取り組み、総人件費を削減する(平成32年度において平成25年度(56,644百万円)対比10%減)。平成27年度に現行の定員適正化計画を策定したが、行政区の再編について結論が出ていないため、平成32年度の目標値は定員5,091人、総人件費51,745百万円とし、行政区の再編を行う場合はその時点で計画の見直しを行うこととした。(平成29年4月の県費負担教職員の給与負担等の権限移譲による増分は本計画から除外)		総務部	人事課	行政経営計画実施計画、定員適正化計画により管理	成果	総人件費【単位：百万円】	計画	55,559	54,772	53,840	53,551	(R2) 51,745	計画通り	①平成30年4月1日に58人の定数を削減した。 ②次の取組を実施し、H30年度の目標時間外時間数を達成した。 ・庁議での時間外勤務縮減の現状報告 ・「個人ごとの時間外勤務時間数見える化」の全庁展開 ・時間外勤務手当の追加配当要求課にヒアリングシートの作成を求め、要求課の所管部局長に課での縮減取組に対する指導を依頼 ・一定の時間外勤務を超えた所属に対し、夕礼の実施を義務付け(H29年度28課→H30年度18課)	・定員適正化計画を基に総人件費、職員定数、時間外勤務における各年度の目標達成に向け取り組み、定員適正化計画の最終年度(R2年度)に向け、さらに推進していく。 ・新取組(個人ごとの時間外勤務時間数見える化)は全庁展開の効果が認められたため、継続して実施し、さらなる業務の効率化を推進する。 ・時間外勤務の多い所属に対しては積極的に関与し助言・指導を行っていくとともに、夕礼の実施により時間外勤務の縮減を図っていく。
			人口減少社会の到来により歳入の大幅な増加が見込めない一方、高齢化の進展による社会保障費の増大、老朽化が進む公共施設及びインフラの維持更新、南海トラフの巨大地震に備えた防災対策など歳入の拡大が想定される。市民サービスの低下を招かないよう配慮しながら人件費の削減に取り組む必要がある。	平成27年度に新たな定員適正化計画を策定・公表し、正規職員5,100人体制を目指すとともに、執行管理の徹底や意識啓発などにより時間外勤務の縮減を図り、総人件費を削減する。 ※総人件費＝職員の給与等及び委託料に含まれる労務費の計(災害や選挙への対応など特殊要因及び人勤分を除く)				行動Ⅰ	職員定数【単位：人】	計画	5,421	5,391	5,309	5,257	(R2.4) 5,091			
								行動Ⅱ	時間外勤務【単位：時間】	計画	430,900	428,400	421,800	417,600	(R2) 404,200			
										実績	452,675	475,124	455,060	405,880				



浜松市行政経営計画取組事項インデックス

取組番号	取組事項【事業名】	枝番	目的及び取組内容		実施部	実施課	進行管理の対応ツール	指標					評価					
			現状分析・課題	方向性				区分	指標名【単位】	H27	H28	H29	H30	最終値	進捗	進捗状況・成果	最終評価	
<b>2 行財政基盤の強化</b>																		
2001	市民一人あたり市債残高の削減【財政管理運営経費】		<p>中長期的な視点から規律ある財政運営を行い、不測の事態が生じても住民サービスを安定的かつ継続的に提供できる強固な財政基盤を構築するため、市民一人あたり市債残高を削減する。</p>	<p>・平成28年度末の総市債残高は、4,737億円である。 ・老年人口の増加に伴い、高齢者に対する扶助費や国民健康保険、介護保険など各種社会保障関連経費の増加が懸念される。</p>	財務部	財政課	中期財政計画、浜松市の財政のすがたにより管理	成果	市民一人あたり市債残高【単位：千円】 ※(参考) 上段：総市債残高 下段：対前年度増減額【単位：億円】	計画	602	601	595	586	(R6) 550	計画通り	プライマリーバランスを維持した財政運営の結果、中期財政計画の管理指標である市民一人当たりの市債残高は平成30年度末時点で570千円となり、年次計画値(586千円)をクリア。(586千円)をクリア。	プライマリーバランスを維持した財政運営の結果、中期財政計画の管理指標である市民一人当たりの市債残高は平成30年度末時点で570千円となり、年次計画値(586千円)をクリア。令和6年度の目標達成に向け、計画通り進捗している。
(参考)	4,862 ▲94	4,849 ▲13 (県から債務継承する西遠公道分120億円を含む。)	4,782 ▲67	4,695 ▲87	(R6) 4,308													
実績	589	587	582	570														
(参考)	4,755 ▲149	4,737 ▲18 (県から債務継承した西遠公道分116億円を含む。)	4,681 ▲56	4,576 ▲105														
2002	市税収入率の向上【税務管理事業】		<p>安定した財政基盤を構築するため、法的処理を含めたスケジュール管理の徹底などに取り組み、市税の確実な収入を図る。</p>	<p>これまで、市税の収入率向上・滞納額削減のために、特別徴収事業所の拡大、口座振替の推進、納期限の見直し、法的処分を中心とした滞納整理の徹底といった対策に強力に取り組み、大きな成果を上げてきた。</p>	財務部	税務総務課 市民税課 資産税課 収納対策課	第4次市税滞納削減アクションプラン(平成28年度～30年度)、浜松市の市税のすがたにより管理	成果 I	市税現年分収入率【単位：%】	計画	99.05	99.20	99.24	99.26	(H30) 99.26	達成	・市税現年分収入率は目標を達成した。第4次市税滞納削減アクションプランで策定した各種取組を実施し、現年分収入率及び累積滞納額とも目標を達成した。差押、捜索、公売などによる滞納額削減への取組とともに、処理困難案件を精査・分析し、担税力調査に基づく適正な滞納処分の執行停止を実施した。	・滞納管理・運用システムのデータ分析を活用した滞納整理など、市税滞納削減アクションプランで策定した各種取組を実施し、現年分収入率及び累積滞納額とも目標を達成した。 ・共通納税システムの対応や納付手段の多様化に向けたクレジット収納の令和2年度からの導入など着実に進める。
実績	99.16	99.30	99.39	99.36	99.36													
成果 II	累積滞納額【単位：億円】	計画	50未満	33以下	29以下	27以下	(H30) 27以下	実績	37.1	30.3	26.1	24.8	24.8					



浜松市行政経営計画取組事項インデックス

取組番号	取組事項【事業名】	枝番	目的及び取組内容		実施部	実施課	進行管理の対応ツール	指標					評価					
			現状分析・課題	方向性				区分	指標名【単位】	H27	H28	H29	H30	最終値	進捗	進捗状況・成果	最終評価	
2005	水道事業における企業債残高の削減【浜松市水道事業(水道事業費用)】		水道事業における企業債残高の増加を抑制し、経営健全化を推進する(市の財政負担を軽減)。		上下水道部	上下水道総務課	水道事業中期財政計画、政策・事業シートNo.03 06 01 01 00770100 01により管理	成果	企業債残高【単位:億円】	計画	251	251	250	249	(R6) 246	計画通り	・建設コストの縮減を図りつつ、基幹管路耐震適合率100%(令和6年度末)に向けた取組などについて確実に実行する中で、企業債残高の目標値を達成することが出来た。	・引き続き基幹管路の耐震化等、必要な投資を進めつつ、計画に基づき企業債残高の抑制を図る。
			実績	251						251	250	248						
			・平成28年度末の企業債残高は、251億円であり、計画的な削減に取り組んでいる。 ・東日本大震災を教訓に、震災発生後の早期応急復旧を実現するため、基幹管路の耐震化を重点的に進めている。 ・簡易水道事業の水道事業会計への統合(平成29年度)により38億円の債務を継承した。	→				行動	建設事業費【単位:億円】	計画	42.8	46.4	56.6	51.7	(R6) 40.0			
										実績	34.7	39.3	50.4	51.5				
2006	下水道事業における企業債残高の削減【浜松市下水道事業(下水道事業費用)】		下水道事業における企業債残高の計画的な削減に取り組む、経営健全化を推進する(市の財政負担を軽減)。		上下水道部	上下水道総務課	下水道事業中期財政計画、政策・事業シートNo.03 06 02 01 00770100 01により管理	成果	企業債残高【単位:億円】	計画	1,766	1,719	1,668	1,615	(R6) 1,277	計画通り	・建設コストの縮減を図りつつ、汚水衛生処理率94.0%(令和6年度末)に向けた下水道と合併処理浄化槽による効率的な整備を実行する中で、企業債残高の目標値を49億円先行して削減することが出来た。	・引き続き汚水衛生処理率の向上に取り組むこと、計画に基づき企業債残高の削減を図る。
			実績	1,742						1,686	1,631	1,566						
			・平成28年度末の企業債残高は1,686億円であり、平成19年度末(1,910億円)をピークとして、計画的に削減に取り組んでいる。 ・静岡県からの西遠公共下水道の移管(平成28年度)に伴い116億円の債務を継承した。	→				行動	建設事業費【単位:億円】	計画	55.0	72.0	72.0	72.0	(R6) 72.0			
										実績	51.0	63.8	61.8	51.3				
3 ファシリティマネジメントの推進																		
3001	公有財産の適正な管理と総量縮減【アセットマネジメント推進事業】		持続可能な行政運営を実現するため公共施設等総合管理計画に基づき公有財産の最適化を図る。		財務部	アセットマネジメント推進課	浜松市公共施設等総合管理計画、浜松市の資産のすがた、政策事業シートNo.07 04 02 01 00050500 01により管理	成果	公共施設等総合管理計画の策定と充足率(将来の改修・更新経費試算値に対する投資実績額の割合)【単位:%】 ※公共施設等総合管理計画策定時 ハコモノ資産64.1 インフラ資産52.7	計画	計画策定	ハコモノ資産65.0 インフラ資産54.0	ハコモノ資産66.0 インフラ資産56.0	ハコモノ資産68.0 インフラ資産58.0	(R6) ハコモノ資産80.0 インフラ資産70.0	進んでいる	・公共施設等総合管理計画に基づいて、施設の統廃合等について庁内外の関係者間で調整を進めた。 ・公共建築物長寿命化指針等に基づいて、改修すべき公共施設については、長寿命化対策を進めた。	・施設の統廃合や長寿命化の着実な推進により、充足率の推移については、計画を上回っている。 ・今後も、取り組みを継続し、充足率の維持向上に努める必要がある。
			実績	計画策定済						ハコモノ資産61.2 インフラ資産60.5	ハコモノ資産68.3 インフラ資産70.7	ハコモノ資産68.1 インフラ資産75.7						
			・人口の見直し、財政の見直し、公共施設等の現状、本市における投資実績を踏まえるとこれまでの資産経営の取組みは十分とは言えない。 ・市が所有するすべての公共施設等を従来どおりの形態で将来にわたって維持管理することは困難な状況。	→														
3002	市が保有すべき借地の整理と解消【借地解消事業】		本来市が所有すべき借地を取りまとめ、購入又は返還により借地の整理と解消を図る。		財務部	アセットマネジメント推進課	政策事業シートNo.07 04 02 01 00050500 04により管理	成果	借地料削減額【単位:億円】 ※施設等不透明な借地や費用対効果の少ない借地を除く。	計画	0.2	0.3	0.2	0.3	(4年間累計) 1	達成	所管課が地権者と交渉する際のサポート(交渉の進め方のアドバイスや必要書類の作成)を行った。 [購入] 9件 890万円 [返還] 5件 3,000万円 [減額・その他] 59件 110万円	・所期の目的を達成した。 ・引き続き、個別の事情に応じた対応により借地の解消を図る。
			実績	0.2						0.3	0.18	0.4	1.08					
			・市が所有すべき借地について洗い出しを行い、購入する借地については、優先順位を付け、交渉を進めている。(平成24~平成26年度借地料削減額1.9億円)	→														

浜松市行政経営計画取組事項インデックス

取組番号	取組事項【事業名】	枝番	目的及び取組内容		実施部	実施課	進行管理の対応ツール	指標					評価			
			現状分析・課題	方向性				区分	指標名【単位】	H27	H28	H29	H30	最終値	進捗	進捗状況・成果
<b>4 市民協働・官民連携の推進</b>																
4001	外郭団体の経営健全化【経営改革推進事業】	1	(公財)浜松国際交流協会の経営健全化に向けた取り組みを支援する。	企画調整部	国際課	外郭団体コミットメントにより管理	成果Ⅰ 市に対しコミットした取り組みを達成している外郭団体【単位：団体数】	計画	14	14	14	14	(H30)14	遅れている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外郭団体に対するヒアリングや意見交換等を随時実施し、コミットメントに記載された取り組み及び収支状況について、年度目標の達成に向けた進捗状況の確認・助言等を行った。</li> <li>・平成30年度に数値目標等を設定していたコミットメント全33件について、全14団体の平均達成率は110.5%となった。各団体の評価では14団体のうち2団体(浜松市文化振興財団及び浜松市花みどり振興財団)はコミットメントの目標未達となった。浜松市文化振興財団はアーンカウンシルの支援事業を20件実施する計画であったが事業制度構築に時間を要したため年度内に支援事業を行うことができなかった。浜松市花みどり振興財団は、集客力を要する「桜とチューリップ」の満開時期を3月を想定していたが4月にずれ込み、集客が落ちたことにより、コミットメントの目標を達成することができなかった。</li> <li>・経常状況については、14団体中4団体は当期純利益・当期一般正味財産増減がマイナスとなったが、事業実施のための計画期間を通して、全体的な積立金の取り崩し・内部留保額の適正化のための調整によるもので、抜本的な経営改革を要する団体はない。</li> </ul>	
		2	(公財)浜松市文化振興財団の経営健全化に向けた取り組みを支援する。	市民部	創造都市・文化振興課											
		3	(公財)浜松市体育協会の経営健全化に向けた取り組みを支援する。	市民部	スポーツ振興課											
		4	(福)浜松市社会福祉協議会の経営健全化に向けた取り組みを支援する。	健康福祉部	福祉総務課											
		5	(公社)浜松市シルバー人材センターの経営健全化に向けた取り組みを支援する。	健康福祉部	高齢者福祉課											
		6	(福)浜松市社会福祉事業団の経営健全化に向けた取り組みを支援する。	健康福祉部	障害保健福祉課											
		7	(公財)浜松市医療公社の経営健全化に向けた取り組みを支援する。	健康福祉部	病院管理課											
		8	(一財)浜松市清掃公社の経営健全化に向けた取り組みを支援する。	環境部	ごみ減量推進課											
		9	(公財)浜松地域イノベーション推進機構の経営健全化に向けた取り組みを支援する。	産業部	産業振興課											
		10	(公財)浜松・浜名湖ツーリズムビューロー(旧：浜松観光コンベンションビューロー)の経営健全化に向けた取り組みを支援する。	産業部	観光・シティプロモーション課											
		11	(公財)浜松市勤労福祉協会の経営健全化に向けた取り組みを支援する。	産業部	産業総務課(雇用・労政担当)											
		12	(公財)浜松市花みどり振興財団の経営健全化に向けた取り組みを支援する。	都市整備部	緑政課											
		13	(一財)浜松まちづくり公社の経営健全化に向けた取り組みを支援する。	都市整備部	都市計画課											
		14	(株)なゆた浜北の経営健全化に向けた取り組みを支援する。	産業部	産業振興課(商業担当)											
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・毎年度、外郭団体コミットメントにより、各団体が市に対してコミットした取り組みの進捗状況を確認している。</li> <li>・大半の外郭団体は概ね経営状況は良好であるが、一部の団体において、赤字決算の団体がある。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・市に対してコミットした取り組みを積極的に推進し、掲げる指標を達成させるための確認と支援を行う。</li> <li>・赤字決算の外郭団体においては、経営改革アクションプランを作成し、経営改善に向けた支援を行う。</li> </ul>											
4002	西遠公共下水道へのコンセッション方式の導入【浜松市下水道事業(下水道事業費用)】	平成28年4月1日に静岡県から浜松市へ移管された西遠公共下水道について、平成30年度よりPFI法に基づくコンセッション方式を導入し、民間活力を最大限活用した効率的な事業運営を行う。		上下水道部	上下水道総務課	行政経営計画実施計画により管理	行動	進捗度【単位：%】	計画	25	50	75	100	(H30)100	達成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成30年4月の事業開始以降、モニタリング基本計画に基づき、モニタリングを実施。</li> <li>・運営権者が実施契約に定められた業務を確実に遂行するため、86項目から要求水準書を策定済み。</li> <li>・要求水準を安定的に充足するため176の確認事項を設け、履行監視を実施している。</li> <li>・平成30年度は、3件の要求水準不適合があったが、いずれも報告の遅延など軽微なもので、速やかに改善されており、事業運営は全体として順調に行われている。</li> </ul>
		実績	25						50	75	100	100				

浜松市行政経営計画取組事項インデックス

取組番号	取組事項【事業名】	枝番	目的及び取組内容		実施部	実施課	進行管理の対応ツール	指標					評価					
			現状分析・課題	方向性				区分	指標名【単位】	H27	H28	H29	H30	最終値	進捗	進捗状況・成果	最終評価	
4003	新清掃工場及び新破砕処理センターの施設整備【新清掃工場整備事業】		浜松市の一般廃棄物を安全・安定的に処理する新しいごみ処理施設について、効果的・効率的な整備・運営を行うため、民間活力を導入する。		環境部	廃棄物処理課	行政経営計画実施計画により管理	行動Ⅰ	新清掃工場建設の進捗率【単位：％】	計画	2	2	5	(R5)100	計画通り	<ul style="list-style-type: none"> <li>・造成工事に係る準備工及び市道天竜小堀谷紙板線の拡幅工事を完了させ、管理用道路工事、土工、法面工を10月に着手した。</li> <li>・アプローチ道路工事詳細設計を完了させた。</li> <li>・アプローチ道路工事に係る用地買収は、一部の地権者を除き、交渉を成立させ、所有権移転登記等の手続きを進めた。</li> <li>・環境影響評価の事後調査として、動植物の生育調査、環境保全措置（保全対象種の移設）、水質調査などを実施した。</li> <li>・施設整備に係るモニタリング業務として、造成準備工等の適正な工事の遂行について監視（測定・評価）した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新清掃工場及び新破砕処理センターの建設と運営を行う民間事業者（PFI事業者）を決定した。PFIのBTO方式を採用したことにより、民間資金、経営能力及び技術能力が活用でき、市の財政負担の削減と公共サービスの向上を図ることができた。</li> <li>・事業については、計画通り、平成30年度に造成工事に着手した。PFI事業者の提案を取り入れ、効果的かつ効果的な造成工事とした。</li> </ul>	
			実績						2	2	5							
			行動Ⅰ-①	施設建設による環境への影響調査進捗率【単位：％】					計画	83	100		(H29)100					
			実績						86	100		100						
			行動Ⅰ-②	施設の建設と運営を行う民間事業者の選定事業進捗率【単位：％】					計画	89	100		(H29)100					
			実績						89	100		100						
行動Ⅰ-③	PFI事業（設計・建設）の進捗率【単位：％】	計画				2	(R5)100											
実績						2												
行動Ⅰ-④	環境影響評価に係る事後調査の進捗率【単位：％】	計画				21	(R5)100											
実績						9												
行動Ⅰ-⑤	施設整備に係るモニタリング業務の進捗率【単位：％】	計画				15	(R5)100											
実績						15												
4004	PFI事業を活用した市営住宅の建設【市営住宅集約建替事業】		老朽化が進む一部の市営住宅は、居住環境の改善が必要となるとともに、地域環境への影響も大きい。今後も市営住宅は、住宅に困窮する低所得者などに対する居住の安定など、住宅セーフティネットとしての役割は大きい。また市営住宅跡地の活用も地域の活性化に必要である。このことから、民間活力導入による費用対効果を勘案した市営住宅の集約建替を実施し、建設費の抑制と安全で快適な市営住宅の供給とともに、集約によって生まれる余剰地を活用した民間事業者による優良な住宅の供給を図る。		都市整備部	住宅課	行政経営計画実施計画により管理	行動	進捗度【単位：％】	計画				40	80	計画通り	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間活力導入による市営住宅の建替を進めるために、適正な事業実施の確認</li> <li>・初生団地建設着手</li> <li>・既存市営住宅の解体</li> <li>・民間事業者への余剰地引渡し</li> <li>・初生団地建設着手</li> <li>・既存市営住宅の解体</li> <li>・民間事業者への余剰地引渡しを計画通り実施した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間活力導入による市営住宅の建替を円滑に実施するために引き続き</li> <li>・適正な事業実施の確認</li> <li>・民間事業者への余剰地引渡しを行っていく。</li> </ul>
			実績									40	80					

浜松市行政経営計画取組事項インデックス

取組番号	取組事項【事業名】	枝番	目的及び取組内容		実施部	実施課	進行管理の対応ツール	指標						評価				
			現状分析・課題	方向性				区分	指標名【単位】	H27	H28	H29	H30	最終値	進捗	進捗状況・成果	最終評価	
4005	DBO方式による浜松科学館展示リニューアル及び管理運営事業への民間活力の導入【浜松科学館展示リニューアル及び管理運営事業】		浜松科学館展示リニューアル及び管理運営事業を効果的・効率的に実施するため、DBO方式による民間活力の導入を図る。	開館後30年が経過し、展示の陳腐化と施設の老朽化が進行する浜松科学館について、展示及び施設のリニューアルを実施する。事業期間短縮、コスト削減、積極的な事業運営を図るため、民間活力の導入手法を検討する。	市民部	創造都市・文化振興課	行政経営計画実施計画により管理	行動	展示リニューアルの進捗率【単位：％】	計画				80 展示リ ニューア ル実施	(R1) 100 供用開始	計画通り	DBO方式により、施設の運営を見据えた展示リニューアルを実施するため、下記を行った。 ・市と事業者で、「展示A(音・光・力)」、「展示B(自然・宇宙)」、「パブリック」、「情報システム」、「運営」の5分科会および「全体会」での協議・学識経験者等から構成される「リニューアル検討会」を6月19日、9月11日に開催・浜松市教育研究会理科研究部と5月30日、11月9日に、学校教育の視点での意見交換	浜松科学館展示リニューアル及び管理運営事業を効果的・効率的に実施するため、DBO方式による民間活力の導入を図った。その結果、事業期間短縮及びコスト削減を実現した。今後の積極的な事業運営が期待される。
5 事務事業の見直し																		
5001	下水道水洗化率(接続率)の向上【浜松市下水道事業(下水道事業費用)】		下水道使用料の増収を目的に、下水道未接続者への接続勧奨強化に取り組み、下水道事業の財政基盤強化を図る。	・下水道水洗化率(接続率)は年々上昇(平成22年度:93.2%→平成28年度:95.2%)しているものの、依然として約5%弱が未接続の状況にある。 ・未接続の理由として、未接続者が接続の重要性や必要性を十分理解されていないことが挙げられる。	上下水道部	お客さまサービス課	政策・事業シートNo.03 06 02 03 07705000 01により管理	成果	下水道水洗化率【単位：％】	計画	94.8	95.2	95.6	96.0	(R10) 97.5	計画通り	業務委託による休日夜間の訪問勧奨で面談率の向上を図り、下水道事業の役割や下水道接続の重要性を丁寧に説明することができた。また、これまでの成果を分析し、対象を絞り重点的に取り組む等、効率的かつ効果的な訪問勧奨の結果、平成24年度に1ポイント上方修正した目標を達成することができた。	職員による戸別訪問を857戸実施した。水洗化率は前年度末実績95.6%に対し0.4ポイント増の96.0%となり目標を達成した。
								行動	戸別訪問【単位：戸数】 ※H27、H28、H29は業務委託による訪問戸数含む	計画	9,500	9,500	8,000	1,000	(R10) 1,000			
										実績	94.8	95.2	95.6	96.0				
											9.742	9.629	8.774	857				

浜松市行政経営計画取組事項インデックス

取組番号	取組事項【事業名】	枝番	目的及び取組内容		実施部	実施課	進行管理の対応ツール	指標					評価					
			現状分析・課題	方向性				区分	指標名【単位】	H27	H28	H29	H30	最終値	進捗	進捗状況・成果	最終評価	
5002	学校用務員業務の民間委託の推進【教職員管理事業】		<p>正規用務員の退職者や職種変更者の不補充により、学校用務員業務を民間委託し、事業の効率化に取り組み、市の財政負担を軽減する。</p> <p>【平成30年度】 新規民間委託校 小学校2校、中学校2校 【平成30年度末の状況】 小中学校 全146校 うち学校用務員委託校 94校</p>	<p>⇒</p> <p>正規用務員の退職者や職種変更者の不補充により、学校用務員業務の民間委託を着実に実施していく。</p>	学校教育部	教職員課	政策・事業シートNo.02 02 07 12 05105000 01、02 02 07 13 05105000 01により管理	成果	新たな学校用務員業務民間委託数【単位：校】	計画	4	0	4	4	(4年間累計) 12	達成	<p>正規用務員4人が定年退職等をしたことにより、計画通り、小学校2校、中学校2校の計4校を民間委託した。</p>	<p>計画通り、退職者不補充のもと、民間委託を推進することにより、職員及び経費の削減に資することができた。</p>
5003	学校給食調理業務の民間委託の推進【小学校給食事業、中学校給食事業、学校給食センター事業】		<p>退職者や職種変更者の不補充、小中学校自校方式の統合など、学校給食調理業務民間委託による事業の効率化に取り組み、市の財政負担を軽減する。</p> <p>【平成30年度】 新規民間委託 小学校1校 中学校1校 【平成30年度末の状況】 ●自校方式 小学校全67校中42校委託 中学校全34校中19校委託 ●給食センター 全5センター中5センター委託</p>	<p>⇒</p> <p>給食調理員の退職者や職種変更者不補充により、給食調理業務の民間委託を着実に実施していく。</p>	学校教育部	健康安全課	政策・事業シートNo.02 02 02 05 005117000 02、02 02 02 07 005117000 02、02 02 02 08 005117000 01により管理	成果	学校給食調理業務民間委託数【単位：調理場】	計画	3	1	2	2	(4年間累計) 8	達成	<p>平成30年度から、新たに2調理場（自校方式2校）での学校給食調理業務の民間委託を開始した。また、自校調理方式だった1校を、きずな給食（近隣の学校の給食を一括で調理し配送する方式）にした。</p>	<p>本計画期間の全ての年度で、給食調理業務の民間委託を計画通りに行い、給食調理員の退職者や職種変更者不補充による民間委託を着実に実施することができた。</p>
5004	学校事務業務の効率化【教職員管理運営経費】		<p>平成29年4月1日に静岡県から浜松市へ教職員の給与負担等が移譲されたことを契機に、現在各学校の教職員が行っている学校事務業務の一部を学校事務センターへ集約することや、現在教員が担っている学校事務の一部を学校の事務職員に移管することで事務の効率化を図る。効率化により得られる効果は、教員の子供と向き合う時間の拡充に充てる。</p>	<p>⇒</p> <p>・各学校の教職員が行っている学校事務業務のうち、集中処理することで効率化が図られる業務を学校事務センターに移管する。 ・各学校では、現在教員が担っている学校事務業務の一部を事務職員に移管する。</p>	学校教育部	教職員課	政策・事業シートNo.02 02 07 11 05105000 02により管理	成果	教員の学校事務業務の累計削減時間(全校合計)【単位：時間】	計画		学校事務センター設置準備 △34,500	△92,250	(R1) △154,500	計画通り	<p>各学校で行われていた学校事務業務は、学校事務センター設置後、順調に移管が進んだ。それに伴い、教員の学校事務に要する時間も削減されてきている。加えて、定期的に学校事務運用改善検討会を開催し、さらなる事務処理の見直しや移管業務の洗い出し等を行い、それらを学校や学校事務センターにて実践している。なお、効果検証については、学校事務センター設置校連絡協議会等の中で行っている。また、これらの結果を踏まえ、再度、学校事務運用改善検討会で検討したうえで、より効果的な方策を学校や学校事務センターにて実践することで、さらなる事務の効率化を図っている。</p>	<p>教員の時間外勤務が減少傾向にあることから、着実に教員の事務負担は軽減されている。今後は、現行の取り組みをさらに推進することによって、R1年度の最終値を達成し、当初の目的である教員が子供と向き合う時間を確保していきたい。</p>	
										実績		学校事務センター設置完了 △17,250	△92,250					

#### (4) その他（内発化の促進について）

職員の日常的な行財政改革の意識付けや改革風土の醸成を図るため、階層別研修会や民間活力の導入に関する研修会を開催しました。

その他、各階層において、自発的な行財政改革の取り組みを推進するため、次のツールを設け、能率的かつ効率的な業務を遂行するための、各種改革・改善に取り組みました。

表 5 行財政改革の取組一覧

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	浜松市行政経営計画  ア 事業の廃止及び見直し
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	イ 業務改善リーダー養成研修
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	ウ はままつGoodJob運動

#### ア 事業の廃止及び見直し

平成 28 年度に、人事課、財政課、政策法務課経営推進担当の 3 課で連携し、事業の廃止及び見直しを推進するため、平成 29 年度当初予算編成時に各部区局に対し、自治事務に分類される経常的なソフト事業の抜本的な見直しを図るよう求めました。

また、平成 29 年度、平成 30 年度は、各部区局に対し、「事業見直しチェックシート（たらればテスト）」を活用した事業見直しのための自発的な自己点検を実施するよう求めました。

表 6 事業の廃止及び見直しの取組対象件数と財政的効果

	H28年度	H29年度	H30年度	計
廃止及び見直し 取組対象件数	1,424件	105件	110件	1,639件
財政的効果	869,441千円	106,859千円	30,944千円	1,007,244千円



## イ 業務改善リーダー養成研修

各所属における、自発的な行財政改革を推進するため、平成29年度から業務改善活動のノウハウ習得と各所属のあるべき姿（目指したい姿）の実現に向けた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」を実施しました。

表 7 業務改善リーダー養成研修の受講者数と財政的効果

	H29年度	H30年度	計
受講者数	20人	20人	40人
財政的効果	9,381千円	68,257千円	77,638千円

## ウ はままつ GoodJob 運動

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 GoodJob 運動」を実施しました。

表 8 はままつ GoodJob 運動の取組件数と財政的効果

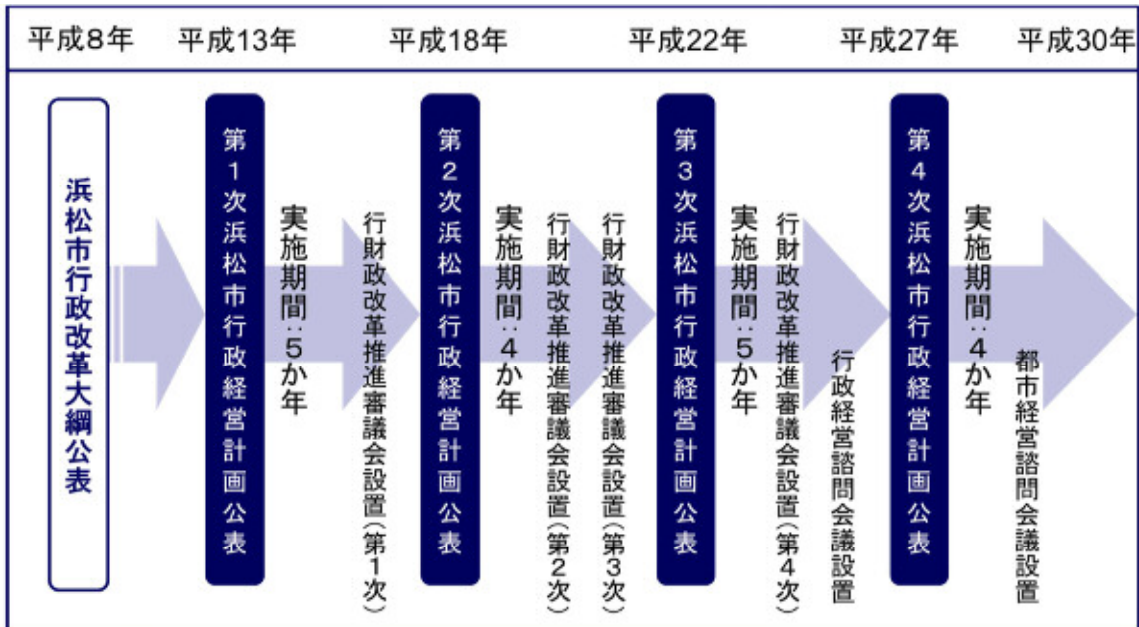
	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	計
取組件数	17,074件	17,385件	17,983件	18,353件	70,795件
新規改善	3,959件	3,923件	3,170件	2,538件	13,590件
マネ改善	13,115件	13,462件	14,813件	15,815件	57,205件
財政的効果	265,848千円	156,762千円	215,394千円	187,015千円	825,019千円

### 3 行政経営計画全期間の取組内容及び総括

#### (1) 取組内容

行政経営計画全期間の取組は、次のとおりです。

表 9 浜松市の行財政改革のあゆみ



#### ア 浜松市行政改革大綱

##### (ア) 策定目的

成長型社会から成熟型社会への移行、国際化・情報化、本格的な高齢社会の到来等の地方行財政を取り巻く厳しい環境への対応、中核市にふさわしい都市自治の確立及び第4次浜松市総合計画の着実な進展を目的として策定

##### (イ) 主な取組内容

事務事業の見直し、時代に即応した組織・機構の見直し、定員管理及び給与の適正化の推進、効果的な行政運営と職員の能力開発等の推進、行政の情報化の推進等による行政サービスの向上、会館等公共施設の設置及び管理運営

#### イ 第1次行政経営計画

##### (ア) 策定目的

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・事務の効率化への対応を目的として策定

(イ) 主な取組内容及び財政的効果

健全な財政運営の確保（業務委託の見直し、公共工事コストの縮減）145.5億円、外郭団体の経営健全化（外郭団体に対する市の関与の見直し）23.2億円、人事管理の見直し（適正な定員管理、給与及び手当の見直し）16.1億円

ウ 第2次行政経営計画

(ア) 策定目的

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）を目的として策定

(イ) 主な取組内容及び財政的効果

定員管理の適正化107.5億円、補助金の見直し23.4億円、学校用務員業務の委託化11.1億円、給食調理業務の委託化9.6億円、公有財産の適正処分6.2億円

エ 第3次行政経営計画

(ア) 策定目的

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への対応、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及び国通知の「第三セクター等の改革について」の対応を目的として策定

(イ) 主な取組内容及び財政的効果

中期財政計画に基づく財政運営（総市債残高の削減）98.9億円、補助金の見直し55.2億円、市税現年分収納率の向上11.1億円

オ 第4次行政経営計画

(ア) 策定目的

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による課題への対応を目的として策定

### (イ) 主な取組内容及び財政的効果

総人件費の削減 86.8 億円、市税収入率の向上 29.1 億円、国民健康保険事業  
収納率の向上 4.9 億円、行政区の再編に向けた検討、西遠公共下水道へのコン  
セッション方式導入

### (2) 総括

本市は、平成 8 年に、行財政改革を推進するための方針を示した「浜松市行政改革大綱」  
を策定、平成 13 年には、具体的な取り組みを推進するための「浜松市行政経営計画」を  
策定し、以後平成 30 年度に至るまで 4 回にわたり、これを継続的かつ計画的に実施して  
まいりました。行政経営計画全期間の取組件数は 1,549 件、財政的効果は 937.4 億円とな  
りました。

表 10 取組件数及び財政的効果

	計画期間	取組件数	財政的効果
第 1 次計画	5 年間（平成13～平成17年度）	247件	188.4億円
第 2 次計画	4 年間（平成18～平成21年度）	1,123件	213.7億円
第 3 次計画	5 年間（平成22～平成26年度）	160件	386.7億円
第 4 次計画	4 年間（平成27～平成30年度）	19件	148.6億円
	累計	1,549件	937.4億円

## 4 計画の総括

浜松市行政経営計画（平成27年度～30年度）では、都市の将来像である「市民協働で築く『未来へかがやく創造都市・浜松』」の実現に向けて、市民をはじめ多様な主体と連携を図ると共に、経営資源を最大限に活用し、本市の発展に資する重要な行政経営上の取組に絞り込むなど、これまで以上に重点的な進行管理を行ってまいりました。

この結果、本計画の取組事項19件のうち、計画期間内に最終値を定めていた6件が目標を達成し、その他の取組においても、「計画よりも進んでいる」・「計画通り進んでいる」が約8割を占めました。一方で、「計画よりも遅れている」と評価した取り組みもありましたが、概ね計画を順調に進めることができました。また、取り組みによる効果を示す財政的効果は148.6億円、人的効果である正規職員の削減数は170人となるなど、共に着実な成果をあげることができました。

これは、社会環境の変化に応じ、柔軟に計画の見直しを行ってきたこと、議会からの指摘や意見を計画の見直しに反映してきたこと、また、内部マネジメントとして、6か月ごとに庁内組織の最高機関である市長を本部長した「行財政改革推進本部会議」において、各取組の進捗状況を確認してきたこと、外部有識者をメンバーとする市長の諮問機関（浜松市行政経営諮問会議及び浜松市都市経営諮問会議）の意見を踏まえ、効果的なPDCAサイクルを回すなどにより、取り組みを強力に推進することができた結果であると考えています。

さらに、本計画では、「行財政改革の内発化の促進」という視点を掲げ、業務改善リーダー養成研修をはじめとする取り組みを実施し、内発化に向けたツールの構築や、職員の日常的な業務改善の意識付け、改革風土の醸成に取り組んでまいりました。

このような、徹底した経営資源（ヒト、モノ、カネ）の配分や事業の見直し、民間活力の導入等、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ものの、一方で、生産性向上や働き方改革など、新たに対応すべき課題も生まれています。

また、少子高齢化に伴う人口減少、社会保障関連経費の増大やインフラ老朽化に伴う歳出増への対応については、引き続き行政の役割の最適化を図ることや、市民、市民活動団体、民間事業者など、多様な主体との連携を強化する等により、質・量共に最適な市民サービスを継続して提供していく必要があります。

このため、これらの課題への対応や本計画で積み残した課題は、内容を精査し、必要な取組は継続して実施すると共に、浜松市都市経営諮問会議からの働き方改革への対応などの答申等を踏まえ、新たな課題に対しては、AI等先端技術を市の実施事業において実装し、生

産性の向上を図るなど、これまでとは一線を画した新たな行財政改革の取り組みを推進するための計画として「浜松市行政経営推進プラン【総論】」（令和2年度～令和11年度）を令和元年9月に策定・公表することといたします。取組期間は前・後期それぞれ5年とし、特に前期は、AI・IoT・RPAなどICTツールの利活用による生産性向上に向けた取り組みを重点取組とし、令和元年度中に「実施計画」を取りまとめ、計画を着実に実施してまいります。

行財政改革は不断の取り組みであり、全庁一丸となって更に行財政改革を推進していくため、引き続き、事業の見直しや事務改善活動を継続していくと共に、各部区局・課で自発的に取り組みができるよう、業務プロセスを最適化するBPR（Business Process Re-engineering）の取り組みを推進し、全庁的な改革・改善風土の醸成を図ります。

今後も行財政改革を推進することで、更なる行政サービスの質の向上を図り、将来にわたり持続可能な都市経営の実現を目指してまいります。